



გ. მერლანი, ს. მენაბდიშვილი.

# თანამედროვე მენეჯმენტი



გ. მ ე რ ჯ ა ნ ი, ს. მ ე ნ ა ბ დ ი შ ვ ი ლ ი.

# თანამედროვე მენეჯმენტი

(გამოცდილება, გაზიარება, მოქმედება)

თბილისი-გორი  
2009

udc(უაკ)005+005.932

მ-57

პროფესორები: გია მერლანი, ხათუნა მენაბდიშვილი.  
თანამედროვე მენეჯმენტი (გამოცდილება, გაზიარება, მოქმედება) 2009 თსუ. გუ.

მონოგრაფიაში კონცენტრირებული სახით გადმოცემულია თანამედროვე მენეჯმენტის საკვანძო საკითხები. წარმოჩენილია მენეჯმენტის გაზრდილი როლი თანამედროვე ეტაპზე. იმ მიზნით, რომ მკითხველისათვის გასაგები იყოს თანამედროვე მენეჯმენტის, ამ საკმაოდ რთული საქმიანობის მნიშვნელობა, მათი სიღრმისეული განხილვის საფუძველზე მიღებული კვლევის შედეგები გადმოცემულია საყოველთაოდ აღიარებული ფორმულირებით.

მონოგრაფიის ბოლო ნაწილში განხილულია თანამედროვე მენეჯმენტის მეტად მნიშვნელოვანი და პრობლემატური საკითხი, ადამიანური რესურსების შეფასების ფორმები და თანამედროვე კრიტერიუმები.

ნაშრომი გათვალისწინებულია სტუდენტებისთვის, ცენტრალური და ადგილობრივი მმართველობის ორგანოებისთვის, ბიზნესმენებისთვის, ასევე მენეჯმენტის საკითხებით დაინტერესებული მკითხველთა ფართო წრისათვის.

რ ე დ ა ქ ტ ო რ ი : გუ-ის სრული პროფესორი ნ. ორჯონიკიძე

რ ე ც ე ნ ზ ე ნ ტ ე ბ ი : თსუ-ს ასოც. პროფესორი გ. შიხაშვილი  
გუ-ის ასოც. პროფესორი მ. სოსანიძე

დაიბეჭდა გორის უნივერსიტეტის სმბს ფაკულტეტის (ოქმი №6. 23.03.09) საბჭოს რეკომენდაციით.

ISBN 978-9941-0-0400-1

© Giorgi Merlani, Khatuna Menabdishvili. Profesors.

## შ ე ს ა გ ა ლ ი

დრო, რომელშიც ჩვენ ვცხოვრობთ, ცვლილებების ეპოქაა. ჩვენი საზოგადოება ჯერ კიდევ ახორციელებს განსაკუთრებით ძნელ, ბევრ შემთხვევაში ურთიერთსაწინააღმდეგო, მაგრამ ისტორიულად აუცილებელ და შეუქცევად გარდაქმნებს. პოლიტიკურ ცხოვრებაში – ეს არის გადასვლა ტოტალიტარიზმიდან დემოკრატიაზე, ეკონომიკაში – მბრძანებლური სისტემიდან საბაზრო სისტემაზე, ცალკეულ ადამიანთა ცხოვრებაში კი, ხდება მათი ძირეული გადაქცევა სამეურნეო საქმიანობის დამოუკიდებელ სუბიექტად. ასეთი ცვლილებები საზოგადოებაში, ეკონომიკაში, მთლიანად ჩვენს ცხოვრებაში რთულია იმით, რომ ისინი მოითხოვენ თითოეული ჩვენთაგანის შეცვლას.

ცივილიზებული საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში მცხოვრები ადამიანები, რომლებიც მიხვეულნი არიან ბედის მკვეთრ შემობრუნებებს, კონკურენციას, ასეთ სიტუაციას უწოდებენ „გამოწვევას“, მათი გაგებით, ყოველი გამოწვევა პიროვნებისთვის, ორგანიზაციისთვის, ქვეყნისთვის, ფარავს თავის თავში, როგორც შესაძლებლობებს, ისე მუქარას, რომ გაუმკლავდეთ დღევანდელ რეალურ ცხოვრებაში ამ უპრეცედენტო გამოწვევას, ჩვენ, სხვა ყველაფრის გარდა, უნდა დავეუფლოთ ახალ ცოდნას, ვისწავლოთ ამ ცოდნის გამოყენება პრაქტიკაში. როგორც მსოფლიო გამოცდილება გვიჩვენებს, მენეჯმენტის მეცნიერება ამ ცოდნის შემადგენელი ნაწილია და უნდა დავეუფლოთ მას.

ამერიკელთა მეშვეობით, მენეჯმენტი, ეს ინგლისური სიტყვა, დღეს ცნობილია პრაქტიკულად ყველა განათლებული ადამიანისათვის. ამ მონოგრაფიით მკითხველი მიიღებს მენეჯმენტის შესახებ არა მხოლოდ ელემენტარულ ცოდნას, არამედ ჩაწვდება მის არსს და განვითარების პერსპექტივებს, მიეცემა შესაძლებლობა ჩაუღრმავდეს მენეჯმენტის ცალკეულ ასპექტებს. მონოგრაფიაში გაცემულია ამომწურავი პასუხი დიდი ხნის აქტუალურ კითხვაზე: რა არის მენეჯმენტი? – მეცნიერება თუ ხელოვნება? ვინ არიან მენეჯერები. მეცნიერულ დონეზე დასაბუთებულია, რომ იგი ორივეს სინთეზია. ამავე დროს დამაჯერებლადაა ახსნილი, რომ მენეჯერის საქმიანობა იმდენად რთულია, მენეჯმენტის მეცნიერება კი იმდენად ახალგაზრდა, რომ ძალზე ფრთხილად უნდა შევაფასოთ მისი შესაძლებლობები, ჯერ კიდევ არავინ იცის მენეჯმენტის პრობლემების გადაჭრის მარტივი რეცეფტები, წარსული წლების სამამულო მეცნიერებისათვის დამახასიათებელი მტკიცება, რომ ჩვენ თითქოსდა შეგვიძლია მეცნიერულად ვმართოთ არა მარტო წარმოება, არამედ საზოგადოებაც, ვერ უძლებს კრიტიკას ვერც თეორიულ და ვერც პრაქტიკული თვალსაზრისით.

რეალურ მენეჯმენტში მეცნიერი, ან ექსპერტი უფრო ნაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე მენეჯერი, თუნდაც არც ისე განათლებული, ნასწავლი, მაგრამ თავისი პირადი ღირსებით, გამოცდილებით, ნიჭიერი, სწორი მსჯელობის უნარით დაჯილდოებული, მენეჯმენტის საიდუმლოებას დაუფლებული პიროვნება.

წინამდებარე მონოგრაფიას საფუძვლად დაედო ავტორების მიერ წინა წლებში გამოცემული ნაშრომები და უცხოური გამოცდილების გაზიარების მიზნით სტივენ პ. რობბინზისა და მერი კოულტერის წიგნი მენეჯმენტი.

## თანამედროვე მენეჯმენტი (გამოცდილება, გაზიარება, მოქმედება)

ამ მონოგრაფიის წაკითხვით მკითხველს შესაძლებლობა ეძლევა, უფრო ღრმად შეისწავლოს ის საქმე, რომელიც არის მენეჯერის საქმიანობის ნაწილი. თუმცა არცერთ მასში მოცემულ მაგალითს, ისევე, როგორც ცალკე აღებულ რომელიმე წიგნს, არ შეუძლია გახადოს ექსპერტი განსაზღვრულ სფეროში, მაგრამ მას შეუძლია მისცეს საწყისი ცოდნა, რომელიც მომავალში დასჭირდება ძლიერ და ეფექტურად მომუშავე მენეჯერს.

რატომ არის მენეჯერი მნიშვნელოვანი ორგანიზაციისათვის? მენეჯერები აყალიბებენ მიზნებს, დღის წესრიგს, მიღწევების ზომებსა და ქცევის ნორმებს. ყველაზე წარმატებულ ორგანიზაციებში ამას აკეთებენ დემოკრატიული გზების, მეთოდების და ხერხების გამოყენებით.

რა კვალიფიკაცია უნდა ჰქონდეს მენეჯერს, რომ იყოს ეფექტური დღევანდელ გარემოში? მას უნდა ჰქონდეს შორს განჭვრეტის, კონცენტრაციის, პარალელური აზროვნების უნარი, კავშირების დანახვის შესაძლებლობა, მოსმენისა და იუმორის გრძნობა, უნდა შეეძლოს გონივრულად რისკზე წასვლა.

რა არის მენეჯმენტი? მარტივად ამბობენ, მენეჯმენტი არის ის რასაც მენეჯერები აკეთებენ, მაგრამ ეს მარტივი მტკიცება არ გვეუბნება ბევრს არაფერს. უფრო სრული განმარტება არის ის რომ მენეჯმენტი კოორდინირებულია მუშაობის აქტიურობაზე. ჩვენ ასევე ვიცით რომ, სხვების კოორდინირებული სამუშაო არის ის, რაც დამახასიათებელია მენეჯერული თანამდებობისთვის. მიუხედავად ამისა, ის მაინც არ გულისხმობს, რომ მენეჯერებს შეუძლიათ გააკეთონ რაც უნდათ, როცა უნდათ და სადაც უნდათ. ნაცვლად ამისა მენეჯმენტი მოიცავს საქმიანობის ეფექტურ სრულყოფას, ორგანიზაციული მუშაობის აქტივობას, ან ბოლოს და ბოლოს იმას რისი გაკეთებისკენაც მიისწრაფიან მენეჯერები.

ეფექტურობა ნიშნავს მიიღო უფრო მეტი შემოსავალი, რომელიც ცოტათი მეტი მაინც უნდა იყოს გასავალზე, იმიტომ რომ მენეჯერები აწარმოებენ გარიგებებს მწირ შემოსავლებზე – ადამიანურ რესურსებზე, ფულად რესურსებზე და აღჭურვილობაზე. ისინი დამოკიდებულები არიან ამ რესურსების ეფექტურობაზე.

ვინ არიან მენეჯერები? წინათ საკმაოდ ადვილი იყო განსაზღვრა იმის, თუ ვინ იყვნენ მენეჯერები: ისინი იყვნენ ორგანიზაციის წევრები, რომლებიც ეუბნებოდნენ სხვებს რა უნდა გაეკეთებინათ და როგორ უნდა გაეკეთებინათ. ადვილი იყო გაგვეჩია მმართველები მმართველობითი თანამშრომლებისგან; ამ უკანასკნელში შედიოდნენ ორგანიზაციის ის თანამშრომლები, რომლებიც მუშაობდნენ უშუალოდ

რაიმე სამუშაოზე ან ამოცანაზე. მაგრამ ახლა არც ისე მარტივადაა საქმე. ორგანიზაციებისა და სამუშაოს ცვალებადმა ბუნებამ ბევრ ორგანიზაციაში აშკარად გამოავლინა მმართველებსა და მმართველობით თანამშრომლებს შორის განსხვავებას. ბევრი ტრადიციული არამმართველობითი სამსახურები ახლა მოიცავენ მმართველობით საქმიანობებს.

როგორ უნდა განვსაზღვროთ ვინ არიან მენეჯერები? მენეჯერი არის ის, ვინც მუშაობს სხვა ადამიანებთან და კოორდინაციას უწევს მათ სამუშაოს იმისათვის, რომ მიაღწიოს ორგანიზაციის მიზნებს. მენეჯერის საქმიანობა არ არის პირადული - ეს არის დახმარება სხვებისთვის რომ შეასრულონ თავიანთი საქმე და მიაღწიონ მიზანს. ეს შეიძლება გულისხმობდეს განყოფილების, ჯგუფის საქმიანობის კოორდინაციას, ან გულისხმობდეს კონკრეტული ადამიანის ზედამხედველობას. ეს შეიძლება მოიცავდეს გუნდის საქმიანობების კოორდინაციას, რომელიც შედგება სხვადასხვა განყოფილებების წარმომადგენლებისგან, ან იმ ხალხის, რომლებიც არ მიეკუთვნებიან ორგანიზაციას, ისეთები როგორცაა დროებითი თანამშრომელი, ან თანამშრომლები, რომლებიც მუშაობენ ორგანიზაციათა მომმარაგებლებთან. დაიმახსოვრეთ, რომ მმართველებს სხვა მოვალეობებიც შეიძლება ჰქონდეთ შესასრულებელი, რომლებიც არ გულისხმობს კოორდინაციას ან სხვა ადამიანების სამუშაოს გაერთიანებას. მაგალითად, სადაზღვევო მოთხოვნათა ზედამხედველი შეიძლება აგრეთვე ასრულებდეს სხვა კლერკების (საქმის მწარმოებლები) სამუშაოს კოორდინირებას.

არსებობს კიდევ სხვა გზა, რომ კლასიფიცირება გავუკეთოთ მენეჯერებს ორგანიზაციაში? ტრადიციულ ფუნქციონალური სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებში მენეჯერებს ხშირად ახასიათებთ როგორც პირველი ხაზის, ისე საშუალო და უმაღლესი დონის მენეჯერების ყოლა. იმის განსაზღვრა, თუ ვინ არიან უფრო ზუსტად მენეჯერები ორგანიზაციებში, არაა რთული, მიუხედავად იმისა, რომ მათ შეიძლება ჰქონდეთ სხვადასხვა ტიტული. პირველი ხაზის მენეჯერები არიან მენეჯმენტის ყველაზე დაბალ დონეზე და ასრულებენ არამმართველობითი თანამშრომლების საქმეს, რომლებიც პირდაპირ, ან არაპირდაპირ არიან ჩართული პროდუქციის, ან მომსახურების შექმნაში. მათ ხშირად უწოდებენ ზედამხედველებს, მაგრამ ასევე შეიძლება ვუწოდოთ ცვლის მენეჯერები.

განყოფილების მენეჯერები, ოფის მენეჯერები ან სხვა სამუშაოთა მწარმოებლები – საშუალო დონის მენეჯერებია. ისინი მოიცავენ ორგანიზაციის დამწყები დონის

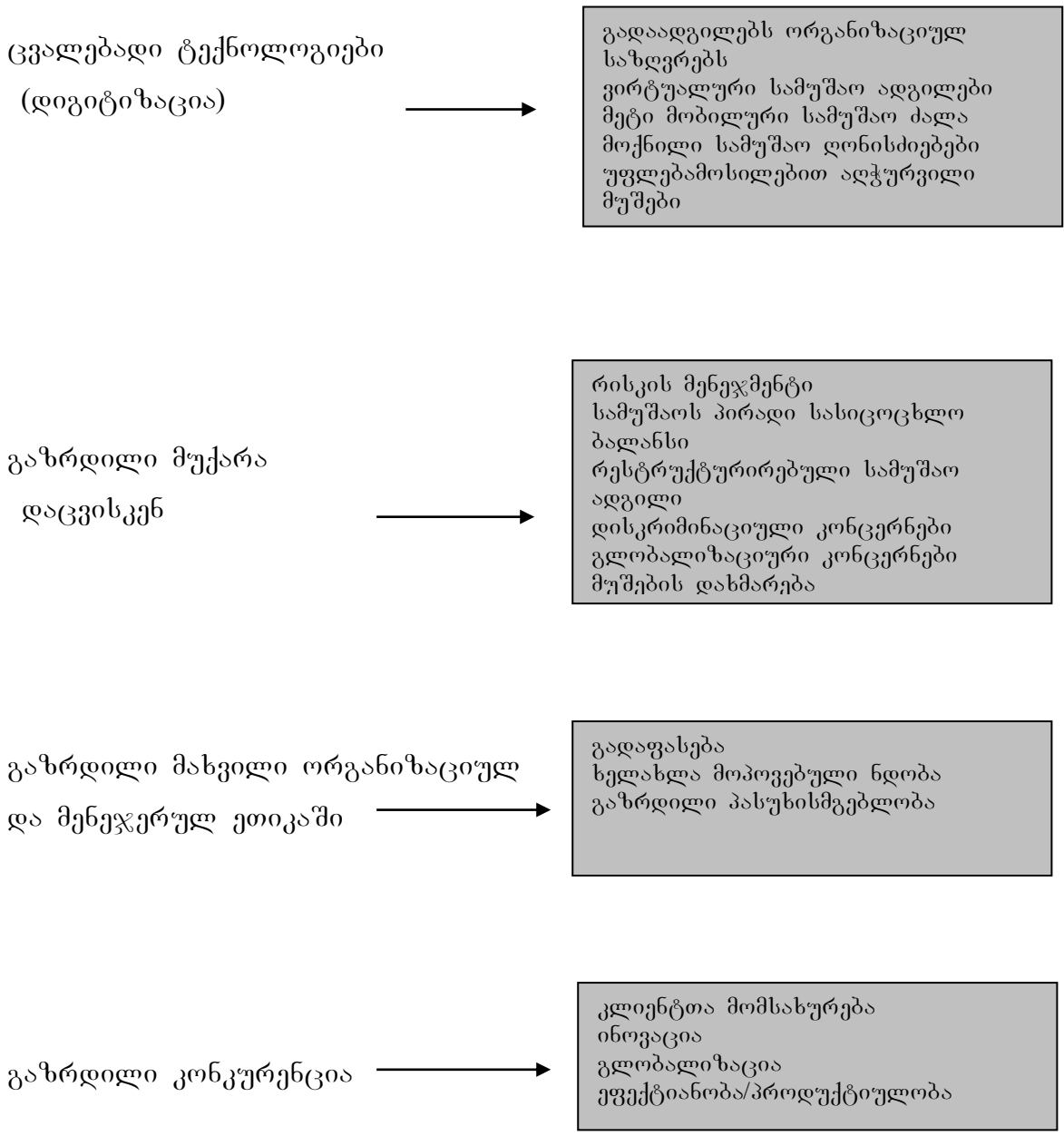
მენეჯერიდან – უმაღლეს დონის მენეჯერამდე არსებულ ყველა ეტაპს. ეს მენეჯერები მართავენ დამწყები მენეჯერების საქმეს და შეიძლება ჰქონდეთ – პროექტის მენეჯერის, დაგეგმვის მენეჯერის, ან განაწილების მენეჯერის სახელწოდება. ორგანიზაციას უძღვებიან უმაღლესი დონის მენეჯერები, რომელიც ვალდებული არიან გააკეთონ ფართო ორგანიზება – მიიღონ წინდახედული გადაწყვეტილებები და განახორციელონ დასახული გეგმები და მიზნები. ამ ინდივიდებს აქვს ისეთივე სახელწოდება, როგორცაა აღმასრულებელ ორგანოებში: ვიცე-პრეზიდენტი, პრეზიდენტი, დირექტორი, წამყვანი ოპერატიული ოფიცერი, წამყვანი აღმასრულებელი ოფიცერი ან თავმჯდომარე.

ყველა ორგანიზაცია არ არის მიჩვეული ტრადიციული პირამიდის ფორმის მუშაობას, მაგალითად, არის უფრო მოქნილი და თავისუფალი კონფიგურაციის, სამუშაოს შესრულებისათვის პერსონალთა ჯგუფების გაცვლით, რადგანაც სამუშაოზე მოთხოვნა იზრდება და ისინი გადაადგილდებიან ერთი პროექტიდან მეორეზე, იმისდა მიხედვით თუ სად წამოიჭრება სამუშაოზე მოთხოვნა. ასევე არ არის ადვილი სათქმელი ვინ არიან მენეჯერები ამ ორგანიზაციაში. ჩვენ ვიცით, რომ ვიღაცა უნდა ასრულებდეს ამ ფუნქციას, ვინც სამუშაოსთან ერთად, კოორდინირებულია თავისი სამუშაოს, ორგანიზაციის მიზნების სრულყოფისათვის სხვა ადამიანების დახმარებით.

როგორ იცვლება მენეჯერის საქმე. მენეჯერებს ყოველთვის აქვთ განსახილველი ცვლილებები, რომელსაც ადვილი აქვს ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ. დღევანდელ მსოფლიოში მენეჯერებს ყველგან გასათვალისწინელი აქვთ: კორპორაციულ-ეთიკური სკანდალები, გლობალური ეკონომიკური და პოლიტიკური არაპროგნოზირებადობა და ტექნოლოგიური სიახლეები. ცვლილებები მუდმივია. ჩვენ ქვემოთ ილუსტრირებას გაუუკეთებთ ზოგიერთ უმნიშვნელოვანეს ცვლილებას მენეჯერების საპირისპიროდ. განვიხილათ ამ ცვლილებებს და მათ გავლენას მენეჯერების დაგეგმვის, ორგანიზების, გაძღოლისა და კონტროლის გზაზე. ჩვენ გვინდა, რომ წინა პლანზე წამოვწიოთ ორი იმ ცვლილებებიდან, რომლებიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ მენეჯერების საქმიანობაზე: ა). მომხმარებლებზე მზარდი ორიენტაცია და ბ). ინოვაცია.

**მომხმარებლების მნიშვნელობა მენეჯერების საქმიანობაში:** ყოველ სამუშაო დღეს ჯონ ჩამბერსი, ისმენს 15-დან 20-მდე ხმოვან შეტყობინებას რომლებიც მოსდის მას დაუკმაყოფილებელი კლიენტებისგან. ის ამბობს: „იმეილით გამოგზავნილი

ნახ.1 ცვლილებების გავლენა მენეჯერის საქმიანობაზე



შეტყობინება უფრო ეფექტიანი იქნებოდა, მაგრამ მე მინდა მოვისმინო ემოციები, მე მინდა მოვისმინო იმედგაცრუება, მე მინდა მოვისმინო კლიენტის კომფორტის დონე, რომელიც ჩვენი დაქირავებისგან მიიღო, მე არ შემიძლია ამის მიღება იმეილით“. ეს არის მენეჯერი, რომელმაც გააცნობიერა მომხმარებელის მნიშვნელობა. ყველა ორგანიზაციას სჭირდება მომხმარებელი. მომხმარებლების გარეშე უმეტესი ნაწილი ორგანიზაციებისა შეწყვეტდა არსებობას. თუმცა, მომხმარებლებზე ფოკუსირება უკვე

დიდი ხანია მარკეტინგის პასუხისმგებლობის სფეროა. „მოდით მარკეტოლოგებმა იზრუნონ მომხმარებლებზე“ – ესაა ის რასაც მრავალი მენეჯერი ფიქრობს. ჩვენ როგორმე აღმოვაჩინოთ, რომ მუშის მანერები და საქციელი დიდ როლს თამაშობს მომხმარებლის დაკმაყოფილებაში. მაგალითად: საავიაციო კომპანია ანტას კლიენტების მიმოხილვის ანალიზი ადასტურებს ამას. მეზავრებს სთხოვეს, რომ შეეფასებინათ მათი „აუცილებელი საჭიროებანი“ ჰაერში ყოფნისას. თითქმის ყველა შემფასებელმა ფაქტორმა მეზავრების მიერ სიაში შეტანილთაგან პირდაპირი გავლენა მოახდინა ანტას-ის მუშებზე – ბარგის მკვირცხლი მიტანა, თავაზიანი და ეფექტიანი ეკიპაჟი, დახმარება დაკავშირებისას, სწრაფი და მეგობრული შემოწმება. მენეჯერები ყველგან იწყებენ იმის გაგებას, რომ მომარაგება უნდა შეიცავდეს მაღალი ხარისხის სერვისებს, ეს აუცილებელია წარმატებისთვის და გადარჩენისთვის დღევანდელ კონკურენტულ გარემოში და მუშები არიან ამ ყველაფრის მნიშვნელოვანი ნაწილი. ქვეტექსტით ნათელია – მათ შეუძლიათ შექმნან მომხმარებელთა მოთხოვნებზე ორიენტირებული ორგანიზაცია, სადაც მუშახელი არის მეგობრული და თავაზიანი, ხელმისაწვდომი, კარგად გათვითცნობიერებული, მკვირცხლი მომხმარებელთა მოთხოვნის დაკმაყოფილებისას და მუდმივად მზადაა, რომ გააკეთოს რაც საჭიროა მომხმარებლის სიამოვნებისათვის.

ინოვაციის მნიშვნელობა მენეჯერების საქმიანობაში: „არაფერია უფრო სარისკო ვიდრე ინოვაცია“. სიახლე ნიშნავს აკეთო საქმეები სხვადასხვაგვარად, გამოიკვლიო ახალი ბაზრები და გასწიო რისკი. და სიახლე არ არის მხოლოდ მაღალი ტექნოლოგიებისათვის და ტექნოლოგიური მოწინავე ორგანიზაციებისთვის. მაგალითად ინოვაციის წარმატება შეგვიძლია ვიპოვოთ ისეთ ორგანიზაციებში, რომლებშიც არც კი ველოდებით. ინოვაცია – ეს არის სიახლეების დანერგვიდან მიღებული შედეგი, რომლის მიზანია შრომის პროდუქტის სამომხმარებლო თვისებების შეცვლა, გაუმჯობესება და მისი ბაზარზე გატანით სოციალურ-ეკონომიკური, ეკოლოგიური, სამეცნიერო-ტექნიკური და სხვა სახის ეფექტის მიღება.

ინოვაციების სწორად შეფასებასა და მართვაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს მისი სწორი, ყოველმხრივი კლასიფიკაცია სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით. ინოვაციის კლასიფიკაცია ერთ-ერთმა პირველმა მოგვცა ცნობილმა სწავლულმა, როგორც ინოვაციების ერთ-ერთმა პიონერ მკვლევარმა, ი. შუმპიტერმა, რომელიც წერდა რომ „ინოვაცია – ეს არის ახალი კომბინაციები, განვითარება, ცვლილება, ეკონომიკური სისტემის გადასვლა მიღწეული მდგომარეობიდან უფრო მაღალ დონეზე.

**აღწერე შენი სამუშაო.** მე ვარ მედია კომპანიის ცენტრალური აღმასრულებელი ოფიცერი, რომელიც გამოსცემს წიგნებს, გაზეთებს, ჟურნალებს და საგანმანათლებლო საშუალებებს – როგორც სახელმძღვანელოებს, ისე ონლაინის

პროგრამებს. ჩვენ გამოვცემთ ყველაფერს განათლებასთან დაკავშირებით, რაც ფართოდაა გაგრძელებული მსოფლიოში, დაწყებული 5 წლის ასაკის სასწავლო მასალიდან – დამთავრებული თუ როგორ უნდა მართონ თავისი ინდუსტრია, როგორ შეაგროვოს ინვესტორმა ფასიანი ქაღალდები, ან როგორ ისწავლოს უნივერსიტეტის სტუდენტმა მენეჯმენტის კურსი. კომპანიას, სადაც მე ვმუშაობ 6 მილიონი დოლარის ბრუნვა აქვს და დასაქმებულია 30000 ადამიანი. აქვს ფილიალები ლონდონში, ნიუ-იორკში და თავისი პროდუქციის 70% ყიდის ამერიკის შეერთებულ შტატებში.

ჩემი სამუშაო 3 ძირითადი ნაწილისაგან შედგება:

**1.სტრატეგია:** მე მევალება წინასწარი მონახაზის გაკეთება იმისა თუ რა უნდა გააკეთოს კომპანიამ, რომ პროდუქცია გახდეს უფრო ღირებული და აქციონერებს მოუტანოს მეტი მოგება. ეს რომ ასე იყოს, საჭიროა ჩვენ გავითვალისწინოთ ჩვენი აქტივები და პასივები, ბაზრები და შესაბამისი ეკონომიკა, პოლიტიკური და სოციალური ტენდენცია და გადავწყვიტოთ ყველაზე იმედისმომცემი კომბინაციები ამ ფაქტორების გათვალისწინებით. შემდეგ ჩვენ უნდა შევქმნათ გეგმა, ბიზნეს მონახაზი და უნდა დავრწმუნდეთ, რომ ჩვენი პროდუქცია, რასაც გასაყიდად ვქმნით და ყველა ოპერაცია მოიცავს ამ გეგმას.

**2.შესრულება –** არა აქვს მნიშვნელობა, როგორი კარგია სტრატეგია, ჩვენ შორს ვერ წავაღოთ თუ არ განვიხილავთ გეგმას, რომელიც მოიცავს პროდუქციის თანამედროვე (ინოვაციურ) დიზაინს. ღია საბაზრო სტრატეგია, დაუძლეველი რეალიზაციის დონეები, მომხმარებლის ეფექტური და შეუფერხებელი მომსახურება—ეს მოითხოვს გონივრულ ყურადღებას და დაფიქრებას, გასაყიდი პროდუქციის სწორად მიტანას ადგილზე, სწორი ბალანსის წარმოებას მოგებასა და ფასს შორის. ეს ითვალისწინებს ყოველდღიური საქმიანობის გეგმის შედგენას. ეს არის პროგრესი, რომელიც ჩვენ უნდა ავწონ-დავწონოთ, მონიტორინგი ჩავატაროთ და მჭიდროდ შევეწყოთ.

**3.კულტურა და ადამიანები:** საბოლოო და შესაძლებელია ყველაზე მნიშვნელოვანიც. ჩემი სამუშაო ადგენს წესებს მთელი კომპანიის გარემოში, ეს არის გზა თუ როგორ უნდა მოვიქცეთ. რათა ვიყოთ უფრო პროდუქტიულები, ამისათვის პირველ რიგში მე ვიძლევი მაგალითს. კულტურის შემადგენელი ნაწილები ითვალისწინებს ყველაფერს დაწყებული გადახდიდან – დამთავრებული ერთმანეთთან ურთიერთობით, როგორ მოვექცეთ კომპანიის გარეთ მყოფებს და როგორ ვასიამოვნოთ ერთმანეთს კომპანიის შიგნით. კომპანიის კულტურა მნიშვნელოვანია ამის შესაქმნელად, ჩვენ შეგვიძლია მოვხიბლოთ ადამიანები და შევინარჩუნოთ ისინი, მაგრამ როდესაც სიტუაცია არის არეულ-დარეული, ჩვენმა პერსონალმა იციან როგორ უნდა მოიქცნენ.

ახლახან, მსხვილი სახელმწიფო სააგენტოს უძრავი ქონების საერთაშორისო საკითხებზე, პრეზიდენტის თანამდებობაზე დანიშნული სესილია ამაუტი ემზადება

რთული დაავალების შესასულებლად, მას მოუწევს გადაწყვეტილების მიღება ცვლილებების შესახებ, რომელიც ხდება მის ორგანიზაციაში. კომპანია, რომელსაც ხელმძღვანელობს სესილია, დაარსდა 1994 წელს. ეს არის საერთაშორისო პროვაიდერების მომსახურეობა უძრავი ქონების სფეროში, რომელიც მუშაობს მსოფლიოს 20 ქვეყანაში. მისი ოფისები მუშაობენ 80 ბაზარზე ბრიუსელიდან გლაზგომდე, მიუნხენიდან მოსკოვამდე და სენტ ლუისამდე. უმაღლესი კლასის პროფესიონალების 3000-იანი პერსონალი მზადაა დააკმაყოფილოს კლიენტთა მოთხოვნილება, უძრავი ქონების სფეროში, პრაქტიკულად მსოფლიოს ნებისმიერ ქვეყანაში.

სესილიას დღევანდელი გზა ხელმძღვანელის პოსტზე უნიკალურია. მან დაამთავრა სტენდფორდის უნივერსიტეტი, მიიღო მაგისტრის ხარისხი იურისპრუდენციაში, ის თავისუფლად ლაპარაკობს ინგლისურ, ესპანურ და ფრანგულ ენებზე, ეს გახდა დიდი პლიუსი მისი ურთიერთობისას სხვადასხვა ქვეყნის პარტნიორებთან. ამასთან ერთად სესილიას მშობლები იყვნენ ემიგრანტები, ( მისი დედა ამერიკაში პანამის გავლით კოლუმბიიდან ჩავიდა, მამა კი იამაიკიდან) ის კარგად გაეცნო ამ ქვეყნის კულტურას. ეს ყველაფერი მას ძალიან ეხმარება მონახოს საერთო ენა სხვა ქვეყნისა და კულტურის წარმომადგენლებთან. მანამდე სესილია მუშაობდა იურისტად აშშ ფასიანი ქაღალდების კომისიაში. ლიზინგის პორტფელის ადმინისტრატორად, რომელშიც შედიოდა 200 ობიექტი უძრავი ქონებისა. „მერიტეც3“-ის კომპანიაში, აგრეთვე უფროს მენეჯერად კომანია „მაცდონალდ“-ში. მან ფრიადზე იცის თანამედროვე ბიზნეს-სამყაროს რეალები და წრმატებით ართმევს თავს რთული საკითხების გადაწყვეტას, რომელშიც გაერთიანებულია უძრავი ქონებისსაერთაშორისო მენეჯმენტი. როგორც ორიენტირებული უპირველეს ყოვლისა ადამიანებზე. ”როდესაც საუბარია ჩემნაირ ადამიანებზე მე მომხრე ვარ თანასწორუფლებიანობის, ცუდად ვგრძნობ თავს, როდესაც სხვას უხერხულ მდგომარეობაში ვაყენებ.” თუმცა ის ამბობს, რომ მმართველობის მისი სტილი შეიძლება აღიწეროს ისე როგორც უმაღლეს დონეზე ორიენტირებული დეტალებზე და პროცესზე.

2008 წელს ”სესილის” კომპანიამ შეიმუშავა მთელი რიგი ტექნოლოგიებისა, რომლებიც უზრუნველყოფენ კლიენტების უკეთეს მომსახურებას და პარტნიორებთან ეფექტურ თანამშრომლობას. მაგალითად, შექმნა გაუმჯობესებული ვერსია ვებ გვერდისა და დღეს როდესაც კომპანია ემზადება გააგრძელოს თავისი გლობალური ექსპანსია საქმიანი კლიმატის მუდმივად გართულების პირობებში ”სესილი” იძულებულია მიაღწიოს იმას, რომ კომპანიის გადაწყვეტილებით უზრუნველყოს ყველა დაინტერესებული მხარე უფრო სრულყოფილი ონლაინ ინფორმაციით. და ეს

მიზანი მაქსიმალურად ეფექტურად განხორციელდეს.

წარმოდგინეთ თქვენი თავი "სესილის" ადგილზე როგორ უნდა შეაფასოს თავისი კომპანიის გადაწყვეტილების ეფექტურობა? უნდა აამაღლოს თავისი ვებ გვერდების ეფექტურობა კლიენტებისა და ფირმის წევრებისათვის? შეფასების როგორი კრიტერიუმები შეუძლია გამოიყენოს მან ამ გადაწყვეტილების მიღებისათვის ?

როგორ მოიქცეოდით თქვენ ასეთ შემთხვევაში? ნებისმიერი სხვა კომპანიის მენეჯერების მსგავსად "სესილი მაუატის" ამოცანა მდგომარეობს იმაში რომ, ის ვალდებულია მიიღოს მთელი კომპანიისათვის საუკეთესო გადაწყვეტილება. რამდენადაც, მმართველობითი გადაწყვეტილებების საერთო ხარისხი დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წარმატებასა თუ წარუმატებლობაზე.

ნებისმიერი მენეჯერი ცდილობს მიიღოს მაქსიმალურად სწორი გადაწყვეტილება. რომელიმე სპორტული შეჯიბრების ყურებისას მოგსვლიათ თუ არა თქვენ აზრად, რომ მიიღებდით უკეთეს გადაწყვეტილებას ვიდრე ეს გააკეთა მსაჯმა ან მწვრთნელმა. ერთ-ერთი სამოყვარულო ფეხბურთის გულშემატკივართა კლუბს, რომელიც მდებარეობს ჰელსინკის გარეუბანში, აქვთ ასეთი საშუალება, მწვრთნელი არ იღებს გადაწყვეტილებას მინდორზე შექმნილი სიტუაციიდან გამომდინარე, ის ეყრდნობა სამასი გულშემატკივრის აზრს, რომლებიც თავის გადაწყვეტილებას ამცნობენ ტელეფონით. რამდენად ეფექტურია გადაწყვეტილების მიღების ასეთი ფორმა? პირველ სეზონზე როდესაც ექსპერიმენტი ტარდებოდა, გუნდმა დაიკავა პირველი ადგილი და გადავიდა შემდეგ ტურში, თუმცა ჩვენ წინასწარ არ შეგვიძლია გავხდეთ მოწმენი ასეთი კოლექტიური გადაწყვეტილების მიღება ორგანიზაციებში როგორ ეფექტს გამოიღებს, მაგრამ შეგვიძლია თამამად ვთქვათ, რომ ასეთმა ხერხმა დადებითად იმოქმედა ზემოთ აღნიშნული გუნდის ეფექტურობაზე. ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეებზე და განყოფილებებში ადამიანებს უწევთ მიიღონ სხვადასხვა გადაწყვეტილებები.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, რომელიც შედგება რვა ეტაპისაგან, რომლებიც მოიცავენ პრობლემის იდენტიფიკაციას, ვარიანტებისა და ეფექტური გადაწყვეტილებების შერჩევას. ეს ნიშნავს, რომ ისინი ვალდებული არიან, რომ გააკეთონ არჩევანი ერთ ერთი ალტერნატივისა, არსებული რამოდენიმე ვარიანტიდან. ასე მაგალითად, უმაღლესი დონის მენეჯერები იღებენ გადაწყვეტილებებს ორგანიზაციის ძირითადი მიზნისა და იმის შესახებ, სად შეიძლება განთავსდეს ახალი საწარმოო სიმძლავრეები. რომელ ბაზარზე გავიდეს ან კიდევ როგორი პროდუქცია ან როგორი მომსახურება შესთავაზოს მომხმარებელს. საშუალო და დაბალი დონის მენეჯერები პასუხისმგებელი არიან წარმოების ყოველკვირეული და ყოველთვიური გრაფიკების შენარჩუნებაზე, პრობლემების თავიდან აცილებაზე,

განკარგონ დამატებითი დაჯილდოებები და ასევე შეარჩიონ და მოამზადონ ახალი თანამშრომლები. გადაწყვეტილებას იღებენ არა მხოლოდ მენეჯერები, არამედ ორგანიზაციის დანარჩენი წევრებიც. ეს გადაწყვეილება აისახება მათ მუშაობაზე და კომპანიის განვითარებაზე. როგორ ხდება გადაწყვეტილების მიღება, რაში მდგომარეობს გადაწყვეტილების მიღების პროცესი.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ჩვეულებისამებრ განიხილება როგორც "ვარიანტიდან ამორჩევა", თუმცა ეს ძალიან მარტივი განმარტებაა. რატომ? იმიტომ რომ გადაწყვეტილების მიღება - ეს არის რთული პროცესი, და არა მხოლოდ არჩევანის გაკეთება რამოდენიმე არსებული ვარიანტიდან. ისეთი მარტივი გადაწყვეტილებაც კი როგორიცაა: "სად წავიდეთ სადილად?" ანუ ეს არ იქნება არჩევანი მხოლოდ პიცასა და ჰამბურგერს შორის. რა თქმა უნდა ძალიან ბევრ დროს ვკარგავთ მოფიქრებაზე პასუხებისა სხვადასხვა კითხვებზე და იქამდე სანამ მოვიფიქრებთ გავდივართ სხვადასხვა ეტაპებს, რომლებისგანაც შედგება ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი. რა ეტაპებია ესენი?

### ეტაპი I. პრობლემების იდენტიფიკაცია

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი იწყება გარკვეული პრობლემის წარმოშობისა და გამოვლენისას. უფრო სწორად რომ ვთქვათ, არსებული და სასურველი საწარმოო მდგომარეობის დროს.

პრობლემა  
როდესაც არსებული მდგომარეობა განსხვავებულია სასურველი მდგომარეობისაგან

წარმოვიდგინოთ, რომ ჩვენ გვყავს ვინმე ჯოანი, რომელიც არის ცოტა ხნის წინ განთავისუფლებული ვაჭრობის მენეჯერი, რომელმაც გადაწყვიტა რომ აღარ უნდა რომელიმე ფირმამ დაიქირაოს, ანუ მას უნდა გახდეს მეწარმე. მაგალითი რომ უფრო გავამარტივოთ გთავაზობთ გამოვიდეთ იმ მოსაზრებიდან, რომ მას კი არ უნდა უკვე არსებული მცირე ბიზნესის წარმოების ყიდვა, არამედ მან გადაწყვიტა შეიძინოს ფრენჩაიზი და შექმნას თავისი კომპანია. აი ჩვენი პრობლემა: ჯოანას წარსულ მდგომარეობას (ის მოცემულ მომენტში უმუშევარია) და ახლანდელ სასურველ მდგომარეობას შორის (გახდეს მეწარმე და მფლობელი ფრენჩაიზისა). აქდან გამომდინარე მას მოუწევს მიიღოს გარკვეული გადაწყვეტილება, რომელიც დაეხმარება მოცემული პრობლემის მოგვარებაში - მას მოუწევს განსაზღვროს, თუ რომელი ფრენჩაიზი შეიძინოს.

სამწუხაროდ მოცემული სიტუაცია ვერ გვიქმნის ნათელ წარმოდგენას იმაზე, თუ რა გზით ახდენენ მენეჯერები პრობლემის იდენტიფიცირებას. უნდა აღინიშნოს, რომ რეალურ სამყაროში პრობლემის წარმომქმნელი მიზეზების გადაჭრა არ არის მარტივი. ასე რომ სავაჭრო სფეროში მომუშავე თანამშრომლების მუდმივი

უკმაყოფილებიან, იმაზე რომ კომპიუტერული სისტემა მოძველებულია და ნელა მუშაობს, მენეჯერისათვის უნდა იყოს სიგნალი იმის შესახებ, რომ წარმოება შეაიარაღოს ახალი ტექნოლოგიებით, მაგრამ ხანდახან პრობლემები დიდი ხნის გამოუვლინებელი და შეუმჩნეველი რჩება. მაგალითად ღირს თუ არა ჩავთვალოთ პრობლემად ნავაჭრის მოცულობის შემცირება 5% ით. თუ ნიშნავს ეს რომ არსებობს უფრო სხვა პრობლემა, მაგალითად პროდუქციის მოძველება ან არაეფექტური რეკლამა. არც ის არ უნდა დაგვაიწყდეს, რომ რომელიმე საქმის პრობლემური მდგომარეობა დანახული ერთი მენეჯერის თვალით შეიძლება სულაც არ იყოს პრობლემური მეორე მენეჯერისათვის. უფრო მეტიც, მენეჯერი რომელსაც არ შუქდება გააკეთოს იდენტიფიცირება პრობლემისა, მუშაობს ისევე არაეფექტურად, როგორც მენეჯერი რომელმაც საერთოდ ვერ შეძლო სწორად შეფასებინა პრობლემა და საერთოდ არანაირი გადაწყვეტილება არ მიიღო.

ამგვარად პრობლემის იდენტიფიცირება გადაწყვეტილების პროცესის მთავარი და რთული ეტაპია. მანამ სანამ რომელიმე სიტუაცია პრობლემური აღმოჩნდება, მენეჯერი ვალდებულია უკვე ხედავდეს შეუსაბამობას საქმის არსებულსა და სასურველ მდგომარეობას შორის. მან უკვე უნდა მიიღოს გარკვეული სამოქმედო გეგმა და უნდა მოიძიოს სასურველი რესურსები.

მაინც როგორ უნდა გაიგოს მენეჯერმა, რომ არსებობს საქმის სასურველ და არსებულ მდგომარეობას შორის შეუსაბამობა? ნათელია, რომ ამისათვის საჭიროა მათ შეადარონ მიმდინარე საქმის მდგომარეობა გარკვეულ სტანდარტებთან ან ნორმებთან და განვსაზღვროთ არის თუ არა სხვაობა, მაგრამ მხოლოდ ეს არ არის საკმარისი პრობლემის არსებობის დასკვნის გასაკეთებლად.

თუ მენეჯერი ფლობს ინფორმაციას სხვაობის არსებობის შესახებ, მაგრამ პირობები აიძულებენ მას კონკრეტული მოქმედებისთვის, ასეთ შემთხვევაში პრობლემის გადაწყვეტა ხშირად გადადებულია მომავლისთვის. შესაბამისად, რომ ვიმოქმედოთ, ეს პროცესი განვაახლოთ და მივიღოთ სწორი გადაწყვეტილებები ეს პრობლემა უნდა „აწვებოდეს“ მენეჯერს და აიძულებდეს მას მოქმედებას. ეს ზეწოლა შეიძლება გამომდინარეობდეს კომპანიის საერთო პოლიტიკიდან, ვადების დაჩქარებიდან, ფინანსური კრიზისიდან, კონკურენტთა მოქმედებიდან, მომხმარებელთა და ხელქვეითთა უკმაყოფილებიდან, ხელმძღვანელთა მოთხოვნებიდან, მენეჯერთა მუშაობის ეფექტურობის სამომავლო შეფასებიდან და ა. შ.

როგორც წესი, მენეჯერი არ დაახასიათებს სიტუაციას როგორც პრობლემურს, თუ ის გრძნობს რომ ის ფლობს საკმარის უფლებამოსილებას, შესაძლებლობებს, ბიუჯეტს, ინფორმაციას და სხვა საჭირო რესურსებს პრობლემის გადასაჭრელად. თუ მენეჯერს ესმის,

რომ კომპანიაში რაიმე პრობლემა არსებობს და ის ამავე დროს ხვდება, რომ მას არ გააჩნია საკმარისი რესურსები ამ პრობლემის გადასაჭრელად და განიცდის ზეწოლას, ის განიხილავს სიტუციას ისეთი სახით, თითქოს მას უყენებენ არარეალურ მოთხოვნებს.

## **ეტაპი 2. კრიტერიუმები, რომლებიც გავლენას ახდენენ გადაწყვეტილებებზე.**

მას შემდეგ რაც მენეჯერი აღმოაჩენს პრობლემას რომელიც მოითხოვს გადაწყვეტილების მიღებას, აუცილებელია განსაზღვროთ ამ გადაწყვეტილებაზე მოქმედი კრიტერიუმები. მოვიყვანოთ ფრანჩიზის შემენის მაგალითი. ჯოანმა უნდა განსაზღვროს ის, თუ რა კრიტერიუმებმა მოახდინა გავლენა მის გადაწყვეტილებაზე. ეს კრიტერიუმები შეიძლება იყოს ისეთი, როგორცაა: თანხის რაოდენობა, რომელიც საჭიროა საწარმოს გასახსნელად, ფინანსური შესაძლებლობა მომავალში ახალი საწარმოს შესაძენად, კონკურენტების რაოდენობა, ფრანჩიზის ფინანსური მდგომარეობა წარსულში, გეოგრაფიული რეგიონები, რომლებიც მზად არიან ბაზარზე გასასვლელად. ჩვენს მაგალითში ჯოანმა გადაწყვიტა, რომ კრიტერიუმი რომელმაც ყველაზე მეტად მოახდინა გავლენა მის გადაწყვეტილებაზე არის ის თანხა რომელიც უნდა გაიღოს მან საწარმოს გასახსნელად. ასევე გავლენა მოახდინა ფრანჩაიზერის ეფექტურმა საქმიანობამ წარსულში, ფინანსურმა მოთხოვნებმა, გეოგრაფიულმა რეგიონებმა და ხელშეწყობამ, რომელითაც ფრანჩაიზერი უზრუნველყოფს თავის პარტნიორებს.

*გადაწყვეტილებაზე მოქმედი კრიტერიუმები (decision criteria).*

*განსაზღვრა იმისა თუ რა ახდენს გავლენას გადაწყვეტილების მიღებისას.*

## **ეტაპი 3. კრიტერიუმების განაწილება მნიშვნელობის მიხედვით.**

ვინაიდან კრიტერიუმები, რომლებიც ზემოთ უკვე ვახსენეთ, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში არ არიან ერთნაირად მნიშვნელოვანი. მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს ყოველი კრიტერიუმის კოეფიციენტის მნიშვნელობა, რომ მიანიჭოს მათ პრიორიტეტები გადაწყვეტილების მიღებისას. როგორ უნდა გააკეთოს მან ეს? ამის ყველაზე მარტივი ხერხია ის რომ, თავიდან ყველაზე მნიშვნელოვანი კრიტერიუმი უნდა შეფასდეს 10 ქულით, შემდეგ კრიტერიუმებს მივანიჭოთ უპრო დაბალი ქულები მათი პრიორიტეტულობის მიხედვით. რა თქმა უნდა თქვენ შეიძლება გამოიყენოთ 100 ან 1000 ქულიანი შეფასებები, ან ნებისმიერი სხვა რიცხვები თქვენი სურვილის მიხედვით. ცხრილში 6.1 ჩამოთვლილია კრიტერიუმები და მათი კოეფიციენტები, რომელიც განსაზღვრულია ჩვენი მაგალითიდან ჯოანის მიერ, ფრანჩაიზის შემენასთან დაკავშირებით. როგორც ვხედავთ, ყველაზე მნიშვნელოვან კოეფიციენტად მიჩნეულია ფულის გაღება საწარმოს დასაარსებლად და ყველაზე დაბალი კოეფიციენტი მინიჭებული აქვს ფრანჩაიზერის აქტიურობასა და ეფექტურ მუშაობას წარსულში.

ცხრილი 1. კრიტერიუმები და კოეფიციენტები, რომლებიც გამოყენებული იქნა ფრანჩაიზერის შეძენისას.

კრიტერიუმები	კოეფიციენტები
საწარმოს გასახსნელად საჭირო თანხა	10
ფრანჩაიზერის მხარდაჭერა	8
ფრანჩაიზერის ფინანსური მოთხოვნები	6
გეოგრაფიული რეგიონები, ბაზარზე გასასვლელად	4
ფრანჩაიზერის აქტიურობა და ეფექტურობა წარსულში	3

**ეტაპი 4. არსებული ვარიანტების განსაზღვრა**

მეოთხე ეტაპზე პირმა რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას, უნდა განსაზღვროს ყველა არსებული ვარიანტი, რომელთა გამოყენებაც შეიძლება პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში. პირველ ეტაპზე არ უნდა ვეცადოთ შევაფასოთ ვარიანტები არამედ ჯერ ჩამოვთვალოთ კრიტერიუმები. ამისთვის გამოიყენეთ ფრანჩაიზერი 500 რომელიც შედგენილია ჟურნალ ინტერპრენეურ-ის მიერ. ჯოანმა განსაზღვრა რვა პოტენციალური ფრანჩაიზერი, რომელიც მას ყველაზე მეტად მოეწონა.

**ეტაპი 5. ვარიანტთა ანალიზი**

ვარიანტების განსაზღვრის შემდეგ პირმა რომელიც ღებულობს გადაწყვეტილებას უნდა კრიტიკულად განსაზღვროს და გაანალიზოს ყოველი ვარიანტი, მათი უპირატესობა და ნაკლი. ამასთან ერთად ყოველი ვარიანტი ფასდება, შესაბამისი კრიტერიუმების მიხედვით. ზემოაღნიშნული შვიდივე ვარიანტის დაწვრილებითი განხილვა და უახლესი ინფორმაციის გაცნობა აუცილებელია ჯონისთვის.

უნდა გვახსოვდეს, რომ ცხრილში 6.1 მოცემული კრიტერიუმები ეფუძნება ჯოანის სუბიექტურ შეფასებას, ამ შემთხვევაშიც გამოყენებული იყო შეფასების ათბალიანი სისტემა, ამის მიუხედავად, ზოგიერთი დასკვნა საკმაოდ ობიექტურია. წარმოების ძირითადი დანახარჯები წარმოადგენს ინვესტიციის მთლიან ოდენობას, რასაც ფრენჩაიზერი მოითხოვს. დანარჩენი ფინანსური საჭიროებებიც წარმოდგენილია კონკრეტული მახასიათებლებით, ამავე დროს ფრენჩაიზერის მიერ წარმოდგენილი დახმარების შეფასება კეთდება სუბიექტური მოსაზრების საფუძველზე. საერთოდაც, გადაწყვეტილებათა უმრავლესობა ამ თუ იმ სიტუაციაში დაფუძნებულია სიბიექტურ მოსაზრებაზე იმ პირისა, რომელიც გადაწყვეტილებას ღებულობს. ეს მოსაზრება გააღწევს ახდენს კრიტერიუმების განსაზღვრის მეორე ეტაპზე. სწორედ ამით აიხსნება ფრანჩაიზის ორი სხვადასხვა შემსყიდველის განსხვავებული მიდგომა, როცა

ისინი თანაბარ თანხებს განკარგავენ, ისინი განიხილავენ ან ორ სრულიად განსხვავებულ კომპლექტს ვარიანტებისა ან ერთსა და იმავეს, მაგრამ სრულიად განსხვავებულ შეფასებას აძლევენ.

### **ეტაპი 6. ოპტიმალური ვარიანტის არჩევა**

ეს ეტაპი ყველაზე მნიშვნელოვანია, რადგანაც სწორედ ამ დროს ხდება საუკეთესო ვარიანტის შერჩევა. ამდენად ჩვენ უკვე განვსზღვრეთ, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ გადაწყვეტილების პროცესზე, დავალაგეთ ისინი მნიშვნელოვნების ხარისხის მიხედვით, შევიმუშავეთ წონის კოეფიციენტი, გამოიკვეთა მეტნაკლებად მომგებიანი ვარიანტები. ახლა უბრლოდ უნდა ავარჩიოთ ფრანჩიზა , რომელმაც მეხუთე ეტაპზე ყველაზე მაღალი შეფასება დაიმსახურა. ამდენად ყველაფრის გათვალისწინებით ჯოანი აირჩევს ფრანჩიზას (ხალიჩების მშრალი წმენდა)

### **ეტაპი 7. შერჩეული ვარიანტის რეალიზაცია.**

შერჩევის ვარიანტი მთავრდება წინა ეტაპზე, თუმცა თუ არჩეული ვარიანტი არ რეალიზდება საჭიროების და მიხედვით, ის შეიძლება წარუმატებელი აღმოჩნდეს. ეტაპი 7 აღინიშნება მიღებული გადაწყვეტილების დანერგვით ცხოვრებაში. მიღებულია: რომ ადამიანები რომლებიც ნერგავენ გადაწყვეტილებას ცხოვრებაში, მონაწილეობენ მისი მიღების პროცესში, მაშინ დამაჯერებლობა მათი მისწრაფებისა დადებითი რეალიზაციისაკენ უფრო მაღალია, ვიდრე მაშინ, როცა მათ უბრალიდ მიუთითებენ, რა უნდა აკეთონ.

### **ეტაპი 8. გადაწყვეტილების ეფექტურობის შეფასება.**

გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ბოლო ეტაპი მოიცავს მისი შედეგიანობის შეფასებას, რომ განისაზღვროს, მიგვიყვანა თუ არა მისმა დანერგვამ სათანადო პრობლემის ლიკვიდაციასთან. მიღწეულია თუ არა სასურველი ეფექტი დანერგვის შემდეგ მე-7 ვარიანტზე, რომელიც არეული იყო მე-6 ეტაპზე? როგორ მოვიქცეთ, თუ შეფასების შედეგების მიხედვით გამოირკვევა, რომ პრობლემა კვლავ არსებობს? ამ შემთხვევაში მენეჯერმა უნდა გულმოდგინედ გაანალიზოს, რომელ ეტაპზე იქნა დაშვებული შეცდომა სწორად არის განსაზღვრული თუ არა პრობლემა, ხომ არ არის დაშვებული შეცდომა სხვადასხვა ვარიანტების შეფასებისას. შესაძლებელია ვარიანტი სწორად არის შერჩეული, მაგრამ ის საჭიროებისა და მიხედვით არ არის რეალიზებული? მსგავსი კითხვების პასუხებმა შეიძლება დააბრუნოს მენეჯერი ერთ-ერთ წინამდებარე ეტაპზე, არის სიტუაციები როცა გადაწყვეტილების მიღების პროცესის დაწყება უწევს სულ თავიდან.

**მენეჯერი როგორც გადაწყვეტილების მიმღები პირი.** თითოეულ თანამშრომელს, (მუშაკს) ნებისმიერ ორგანიზაციაში უწევს ამა თუ იმ გადაწყვეტილებების მიღება,

თუმცა მენეჯერებისთვის ეს არის განსაკუთრებით საჭირო ასპექტი ყოველდღიურ საქმიანობაში (მუშაობაში). როგორც აღნიშნულია ცხრილში 6.2. გადაწყვეტილების მიღება განუყოფელი ნაწილია მენეჯმენტის თითოეული ოთხი ძირითადი ფუნქციის.

სწორედ ამიტომ, მენეჯერებს, დამგეგმავებს, მორგანიზებელთ და მკონტროლებელთ თავისი კომპანიის და ხელმძღვანელებს თავისი მოსამსახურეებისა ხშირად უწოდებენ გადაწყვეტილებების მიმღებ პირებს. არ იქნება შეცდომა თუ ვიტყვით, რომ ტერმინი „გადაწყვეტილების მიღება“ გახდა სინონიმი სიტყვისა „მართვა“.

თუმცა ჩვენ უკვე ავლწერეთ გადაწყვეტილების მიღების ეტაპები, ჯერ კიდევ საკმარისად არ ვიცით მენეჯერზე როგორც გადაწყვეტილებების მიმღებ პირზე, და იმის შესახებ, თუ სინამდვილეში როგორ მიიღება გადაწყვეტილებები ორგანიზაციაში, როგორ უფრო უკეთესია სიტუაციის აღწერა გადაწყვეტილების მიღების და თანამშრომლისა (მუშაკის), რომელიც პასუხს აგებს მიღებულ გადაწყვეტილებაზე? ამ საკითხებს დავიწყებთ სამი სხვადასხვა თვალსაზრისის განხილვით გადაწყვეტილების

დაგეგმვა	ხელმძღვანელობა
<ul style="list-style-type: none"> <li>• როგორია ძირითადი ხანგრძლივი მიზნები ორგანიზაციისა?</li> <li>• როგორია ორგანიზაციის ხანგრძლივი მიზნები?</li> <li>• რომელი სტრატეგიები მოგვცემს საშუალებას მათი ყველაზე ეფექტური გზით მიღწევისა?</li> <li>• ღოგორია ორგანიზაციის ძირითადი მოკლევადიანი ამოცანები?</li> <li>• რამდენად რთული შეიძლება იყოს ძირითადი ინდივიდუალური მიზნები?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• როგორ შეიძლება მოვექცეთ თანამშრომლებს რომელთაც აქვთ აშკარა არასაკმარისი მოტივაცია კარგი მუშაობისთვის?</li> <li>• ხელმძღვანელობის როგორი სტილია უფრო ეფექტური კონკრეტულ სიტუაციაში?</li> <li>• როგორ იმოქმედებს ესა თუ ის კონკრეტული ცვლილებები მომუშავეთა შრომის მწარმოებლობაზე?</li> <li>• რა სიტუაციაში შეიძლება წაახალისო კონფლიქტი?</li> </ul>

ორგანიზაცია	კონტროლი
<ul style="list-style-type: none"> <li>• რამდენი მომუშავე უნდა დამემორჩილოს მე უშუალოდ?</li> <li>• რამდენად ცენტრალიზებული უნდა იყოს ორგანიზაცია?</li> <li>• როგორ არის საჭირო სამუშაოს დაგეგმვა?</li> <li>• რა მომენტშია საცირო ორგანიზაციის სტრუქტურის შეცვლა?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რომელი ასპექტია საჭირო ორგანიზაციის საქმიანობისათვის? ღომელი ასპექტი საჭიროებს კონტროლს?</li> <li>• ორგანიზაციის საქმიანობის რომელ მომენტში შეინიშნება ნორმებისა და სტანდარტებიდან გადახრა?</li> <li>• მართვის საინფორმაციო სისტემის როგორი ტიპის შექმნაა საჭირო ორგანიზაციაში?</li> </ul>

ცხრილი 2. ტიპური გადაწყვეტილებები მიღებული მართვის სხვადასხვა ფუნქციების მიღების მსვლელობისას.

მიღების პროცესზე: რაციონალურობა, შეზღუდული რაციონალურობა და იტნუიცია.

**რაციონალურობა.**  
 მოცემული ტერმინით აღინიშნება არჩევის თანმიმდევრობა და შეთანხმებული ვარიანტები, რომლებიც იძლევა მაქსიმალურად ხელსაყრელ ვარიანტს ყველა საჭირო შეზღუდვების გათვალისწინებით.

ითვლება, რომ გადაწყვეტილება, დაკავშირებული ორგანიზაციის მართვასთან უნდა იყოს რაციონალური. აქ იგულისხმება, რომ მენეჯერები ისწრაფვიან აირჩიონ თანმიმდევრული და მაქსიმალურად ხელსაყრელი ვარიანტები განსაზღვრული შეზღუდვების ჩარჩოებში. როგორი წინაპირობები განსაზღვრავს რაციონალურობას და რამდენად არის ისინი დაფუძნებული.

იდეალში ადამიანი, რომელიც იღებს სრულიად რაციონალურ გადაწყვეტილებას, უნდა იყოს აბსოლიტურად ობიექტური და ლოგიკური. მან უნდა იცოდეს პრობლემების ზუსტად განსაზღვრა და მიზნის სწორად დასახვა. გარდა ამისა, იდეალური გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ეტაპებმა თანმიმდევრულად უნდა მიიყვანოს იგი ვარიანტის არჩევამდე, რომელიც მაქსიმალურად აამაღლებს დასახული მიზნის მიღწევის შესაძლებლობას.

წინაპირობები რომლებსაც მიყვავართ რაციონალური გადაწყვეტილებების მიღებისაკენ.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• პრობლემა ნათელი და ერთმნიშვნელოვანია.</li> <li>• შესაძლებელია ერთი, მკვეთრად განსაზღვრული მიზნის მიღწევა.</li> <li>• ყველა ვარიანტები და შედეგები მათი არჩევისა ცნობილია.</li> <li>• უპირატესობები ნათელია.</li> <li>• რეფერენციები მუდმივი და სტაბილურია.</li> <li>• დროებითი თუნდაც ფულადი შეზღუდვები არ არის.</li> <li>• საბოლოო არჩევა მაქსიმალურს ხდის მოცემული არჩევის უპირატესობას.</li> </ul>	<p>-----</p> <p>წინამძღვრები რომლებსაც მიყვავართ რაციონალური გადაწყვეტილების მიღებისაკენ</p> <p>-----</p>
--	---

ცხრილივ. რაციონალური გადაწყვეტილების განმსაზღვრელი წინამძღვრები.

ყველა ზემოთ აღწერილი წინაპირობები, რომელიც საფუძვლად უდევს რაციონალურობას, მისაღებია ნებისმიერი ტიპის გადაწყვეტილებისათვის. თუმცა რამდენადაც ჩვენ განვიხილავთ მმართველობით გადაწყვეტილებებს, რომლებსაც ვიღებთ ორგანიზაციებში, ჩვენ გვჭირდება ვახსენოთ კიდევ ერთი წინაპირობა. რაციონალური გადაწყვეტილებები, მენეჯმენტის სფეროში გულისხმობს, რომ ასეთი გადაწყვეტილებები მიიღება კომპანიის ეკონომიკური ინტერესების მაქსიმალურად უზრუნველყოფისათვის. ხვა სიტყვებით, იგულისხმება, რომ გადაწყვეტილების მიმღები პირი მიისწრაფვის სრულად დაიცვას ორგანიზაციის ინტერესები და არა პირადი. რამდენად რაციონალურია ზემოთ ჩამითვლილი რაციონალური გადაწყვეტილებების მიღების წინაპირობები? რეალურ სამყაროში მმართველმა გადაწყვეტილებები შეიძლება მიიღონ ასეთი წინაპირობების საფუძველზე, ოღონდ თუ დაცულია შემდეგი პირობები: მენეჯერის წინაშე დგას უბრალო პრობლემა, მიზნები საკმაოდ ნათელია, ვარიანტების რაოდენობა შეზღუდულია, დროებითი შეზღუდვები მინიმალურია, მატერიალური დანახარჯები ვარიანტების ძებნისა და შეფასებისა დაბალია, ორგანიზაციული კულტურა ხელს უწყობს ნოვატორულობას და ხელს არ უშლის რისკის გაწევას, ხოლო პრობლემების გადაწყვეტის შედეგები კონკრეტული და გამომზომილია. უნდა აღინიშნოს, რომ გადაწყვეტილებების მნიშვნელოვანი ნაწილი

რომელიც შეხვედბა მენეჯერს რეალურ სამყაროში, ამ კრიტერიუმებს არ აკმაყოფილებს. მაშ სინამდვილეში როგორ მიიღება გადაწყვეტილებები ორგანიზაციაში? ამ კითხვაზე უპასუხებს შეზღუდული რაციონალურობის კონცეფცია. **შეზღუდული რაციონალურობა.** რამდენადაც რეალურ სამყაროში აბსოლუტური რაციონალურობა სრულად მიუღწეველია, მოსალოდნელია, რომ მენეჯერმა გადაწყვეტილების მიღებისას უნდა მისდიოს შეზღუდული რაციონალურობის პრინციპს. ნებისმიერი მენეჯერისთვის ცნობილია რომ იმისათვის, რომ სწორად მიიღოს გადაწყვეტილებები აუცილებლად უნდა შეასრულოს კონკრეტული მოქმედებები: პრობლემის განსაზღვრა, ინფორმაციის შეგროვება, და გონივრულად გადაწყვეტა. მენეჯერისგან ელიან, რომ გადაწყვეტილებების მიღებისას ის დაიკავებს ქცევის სწორ ხაზს. ასეთი მოქმედებისას მენეჯერები ახდენენ დემონსტრირებას იმისა, რომ ისინი ორგანიზაციის ხელმძღვანელების, თავის კოლეგებისა და ხელქვეითების წინაშე, არიან კომპეტენტური, რომ ისინი იღებენ გადაწყვეტილებებს რაციონალური, წინდახედული და გონივრული განსჯის შემდეგ, თუმცა, როგორც უკვე ვიცით, როცა საუბარია მწარმოებლურ გადაწყვეტილებებზე, აბსოლიტურად რაციონალური მოდელი გადაწყვეტილებების მიღებისა არარეალურია, ამიტომაც მენეჯერები ცდილობენ იხელმძღვანელონ ე.წ. ორგანიზაციული რაციონალურობის წანამდგვრებით, სხვა სიტყვებით, ისინი იქცევიან რაციონალურად გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებისათვის დაწესებული პარამეტრებში, ლიმიტირებულნი შესაძლებლობებით კონკრეტული ადამიანისაგან დაამუშაონ ინფორმაცია. რამდენადაც ადამიანს არ შეუძლია დაამუშაოს მთელი ინფორმაცია და შეაფასოს ყველა ვარიანტები, მენეჯერი ცდილობს მოიქცეს რაც შეიძლება რაციონალურად მის მიერ შექმნილი პარამეტრების მარტივი მოდელის ჩარჩოებში. ასე ის აღწევს უფრო დამაკმაყოფილებელ, ვიდრე მაქსიმალურდ სწორ გადაწყვეტილებას, ანუ გადაცვეტილებას, რომელიც ითვლება „საკმაოდ სწორად

**შეზღუდული რაციონალურობა**  
დაწესებული მოდელის პარამეტრების საზღვრებში რაციონალური მოქმედება, რომელიც მოიცავს პრობლემის ძირითად დახასიათებას და ადამიანის შეზღუდულ შესაძლებლობებს დაამუშაოს ინფორმაცია.

სხვა სიტყვებით, ისინი რაციონალურია თავისი შესაძლებლობებით. ინფორმაციის დამუშავების საზღვრებში (ლიმიტებში) განვიხილოთ შემდეგი მაგალითი. წარმოვიდგინოთ, რომ თქვენ სპეციალიზდებით ფინანსებში და კოლეჯის დამთავრების შემდეგ თქვენ გინდათ დაკავდეთ კერძო პირების საფინანსო

ოპერაციების დაგეგმვით, მიიღოთ ხელფასი არა ნაკლებ 34 ათასი დოლარისა წელიწადში, გარდა ამისა, სასურველია რომ ოფისი მდებარეობდეს არანაკლებ ასი კილომეტრისა ქალაქიდან, სადაც ცხოვრობთ.

დამაკმაყოფილებელი გადაწყვეტილება  
გადაწყვეტილებები რომლებიც ითვლება „საკმაოდ სწორად“.

რამდენადმე დაფიქრების შემდეგ თქვენ დათანხმდებით წინადადებაზე იმუშაოთ კომერციულ ანალიტიკოსად დაკრედიტების საკითხებში-ეს სრულიად არ არის ის რაც თქვენ გინდოდათ, მაგრამ მაინც ბანკში, ფინანსების სფეროში, რომელიც მდებარეობს 50 კმ-ში თქვენი ქალაქიდან, საწყისი წლიური ანაზღაურებით 35 ათასი დოლარი. თუმცა შესაძლებელია უფრო მეთი უკეთესად ძებნისას თქვენ შეგეძლოთ მოგეძებნათ სასურველი სამუშაო რომელიმე კომპანიაში, რომელიც მდებარეობს სულ რაღაც 25 კმ-ში 38 ათასი დოლარი ანაზღაურებით, თუმცა რადგანაც პირველი წინადადება (შემოთავაზება) აღმოჩნდა დამაკმაყოფილებელი (ან საკმაოდ კარგი) თქვენ მოიქცით შეზღუდული რაციონალურობით და მიიღეთ იგი. იმ წინამძღვრების (წინაპირობების) თანახმად, რომელიც საფუძვლად უდევს აბსოლიტურ რაციონალურობას, თქვენი გადაწყვეტილება ვერ უზრუნველყოფს თქვენი მიზნების მაქსიმალურ რეალიზაციას, რადგან თქვენ ვერ განსაზღვრეთ და არ გაანალიზეთ ყველა შესაძლო ვარიანტი.

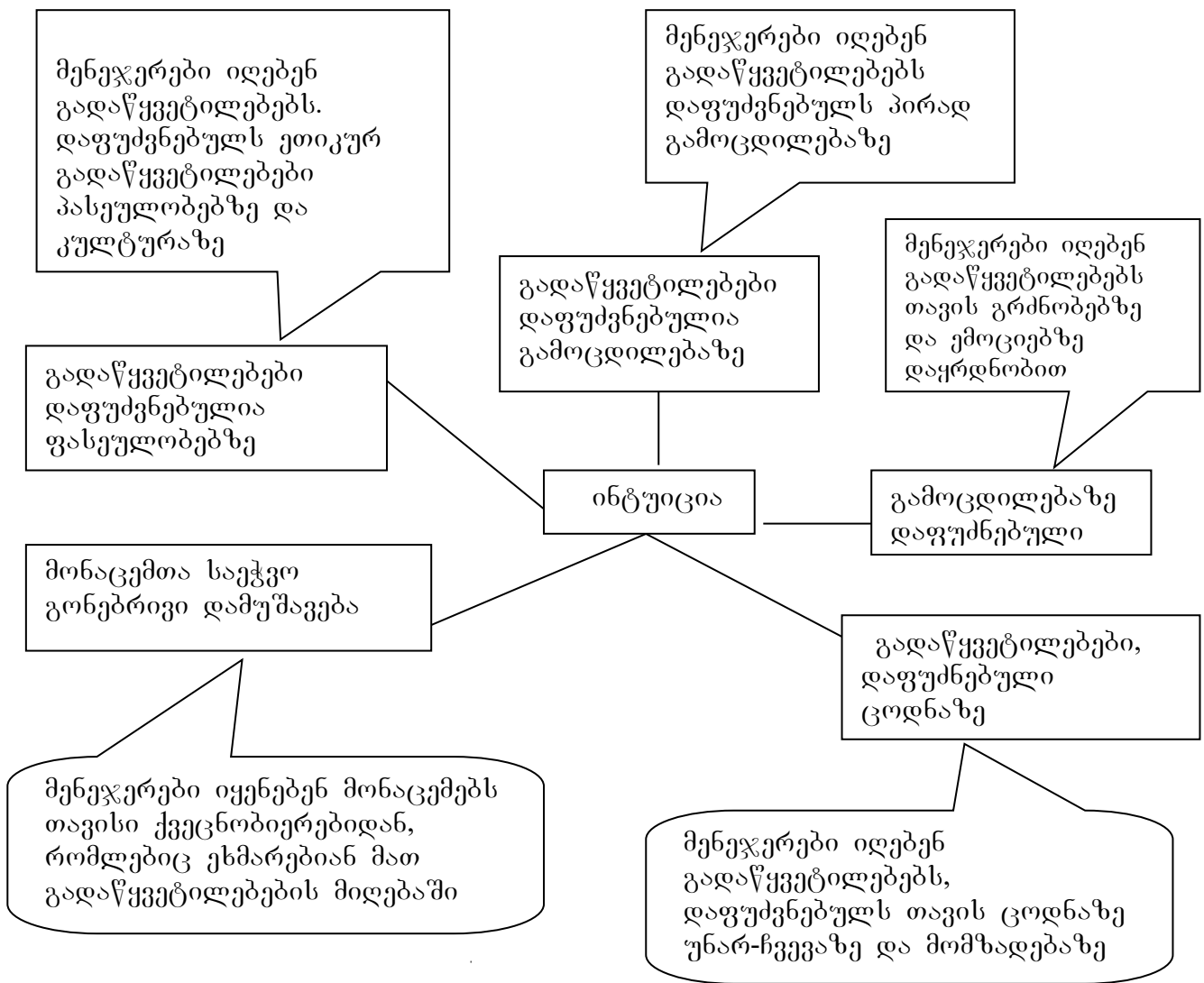
ხშირად მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები არ პასუხობენ იდეალური რაციონალობის წინაპირობას, ისინი, როგორც წესი მიიღებენ მათ შეზღუდული რაციონალობის მეთოდის დახმარებით. სხვა სიტყვებით, ისინი იღებენ გადაწყვეტილებებს, დაფუძნებულს ვარიანტებზე, რომლებიც მათთვის გამოიყურებიან დამაკმაყოფილებლად, მაგრამ უნდა გვახსოვდეს, რომ მათი გადაწყვეტილება განისაზღვრება ისეთი ფაქტორებითაც, როგორიც ორგანიზაციული კულტურაა, კომპანიაში ძალაუფლების განაწილება, ასევე მოვლენები, რომლებმაც მიიღეს სახელწოდება მოვალეობების ესკალაცია, რაც ნიშნავს ადამიანის გაზრდილ მოვალეობებს მის მიერ ადრე მიღებულ გადაწყვეტილებებზე, მიუხედავად ზოგჯერ იმისა, რომ ის შეიძლება იყოს არასწორი.

მოვალეობების ესკალაცია (escalation of commitment).  
ადამიანის მომეტებული თავდადება ადრე მიღებულ გადაწყვეტილებაზე მიუხედავად იმისა, რომ ის შეიძლება იყოს არასწორი

ასე მაგალითად გამოკვლევა შემთხვევებისა, რომელმაც გამოიწვია კოსმოსური ხომალდის ნგრევა, მოწმობს სპეციალურობის მოვალეობების აშკარა ესკალაციაზე ხომალდის გაშვების გადაწყვეტილებაზე. იმ ტრაგიკულ დღეს, მიუხედავად იმისა, რომ ამ გადაწყვეტილებას ზოგიერთი თვლიდა საეჭვოდ. რატომ აქვთ ადამიანებს, რომლებიც არიან პასუხისმგებლები გადაწყვეტილების მიღებაზე, ტენდენცია გამოავლინონ ესკალაცია თავის არასწორ გადაწყვეტილებაზე? იმიტომ რომ ადამიანს არ უნდა გამოტყდეს, რომ მისი საწყისი გადაწყვეტილება არის ნაკლის მქონე. და იმის მაგივრად, რომ ეძებოს ახალი ვარიანტები, ის უბრალოდ აძლიერებს თავის მოვალეობებს და რწმენას თავის პირვანდელი გადაწყვეტილების სისწორეში.

**ინტუიციის როლი**

გადაწყვეტილების ინტუიციური გადაწყვეტა, გადაწყვეტილების მიღების აპრობირებული პროცესია მენეჯერის პირადი გამოცდილების საფუძველზე.



## ნახ. 2. რას წარმოადგენს ინტუიცია თავისთავად.

რას წარმოადგენს გადაწყვეტილების ინტუიციური მიღება? ეს არის გააზრებული პროცესი, მენეჯერის პირად გამოცდილებაზე მიღებული გადაწყვეტილება და გარშემომყოფთა საერთო აზრი. მკვლევარებმა, რომლებმაც შეისწავლეს ინტუიციის გამოყენება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, გამოყვეს ინტუიციის ხუთი ასპექტი. უნდა ავლნიშნოთ, რომ მენეჯერი, როდესაც შინაგანად იგრძნობს სწორ გადაწყვეტილებას, იგი მას არ იღებს, როგორც აუცილებელს მისი რაციონალური ანალიზის მიუხედავად. მენეჯერი, რომელიც უკვე ყოფილა ასეთ სიტუაციაში და შესვენდრია ასეთ პრობლემებს, მოქმედებს სწრაფად, რომელსაც აქვს განკარგულებაში ინფორმაციის შეზღუდული მოცულობა. ამ შემთხვევაში ის კი არ ეყრდნობა პრობლემის არასისტემატურ ანალიზს, არამედ იღებს გადაწყვეტილებას დაფუძნებულს თავის გამოცდილებაზე.

როგორ მიიღება ინტუიციური გადაწყვეტილებები? მენეჯერებისა და სხვა ორგანიზაციების თანამშრომლების გამოკითხვამ გვიჩვენა, რომ თითქმის გამოკითხულთა მესამედი პრობლემების გადაჭრისა და გადაწყვეტილების მიღებისას ეყრდნობიან უპირველეს ყოვლისა თავის შინაგან ხმას და არა კვლევით პროცესების შედეგებს.

**პრობლემების და გადაწყვეტილების ტიპები.** სპრინგფილდში, მისურის შტატის ერთ საზოგადო კვების დაწესებულების მენეჯერები ყოველდღიურად იღებენ გადაწყვეტილებებს პროდუქციის შესყიდვაზე და მუშაკთა ცვლის განაწილებაზე. ამის გაკეთება მათ უწევდათ ასჯერ, მაგრამ ახლა უნდა მიიღონ გადაწყვეტილება, რომელიც ჯერ არცერთხელ არ მიუღიათ, როგორ შეასრულონ ძალაში ახლა შემოსული მოთხოვნები და შექმნან სასაღილო დარბაზები, არამრეწველთა სათავსოებად. ეს სიტუაცია მათთვის ახალია. მენეჯერები თავის მოღვაწეობის პროცესებში, როდესაც აერთიანებენ სხვადასხვა ადამიანების სამუშაოს, ხვდებიან პრობლემების გადაწყვეტის სხვადასხვა სახეს. პრობლემის ხალისიანად გადაჭრისათვის, მათი ხასიათიდან გამომდინარე, ისინი გამოიყენებენ სხვადასხვა ტიპებს.

### **სტრუქტურირებული პრობლემები და პროგრამირებული გადაწყვეტილებები.**

ზოგიერთი პრობლემები ძალიან მარტივია. მიზანი პირისა, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას გასაგებია; პრობლემა ნაცნობია და მასზე ინფორმაცია მკაფიოა და სრულად არის. ამ ტიპის პრობლემის მაგალითია მყიდველის სურვილი, რომელსაც უნდა დააბრუნოს მაღაზიაში ნაყიდი, მომწოდებლის მიერ საჭირო მოწოდების შეფერხება, ჟურნალისტების ჯგუფის რეაქცია მოულოდნელ და სწრაფად

გავრცელებულ შემთხვევებზე, სტუდენტის სურვილი აუდიტორიდან გასვლისა და ა.შ. ასეთ სიტუაციებს ეწოდება სტრუქტურირებული პრობლემები.

**სტრუქტურირებული პრობლემები**

**მარტივი, ნაცნობი, უბრალოდ განსაზღვრული პრობლემები**

წარმოვიდგინოდ, მაგალითად, რომ მიმტანმა რესტორანში მომხმარებელს პიჯაკზე გადააქცია სასმელი და მენეჯერს აქვს საქმე განაწილებულ კლიენტთან. რას მოიმოქმედებს ის? რადგან ასეთი რამ ხდება ხშირად, შესაძლებელია არსებობს სტანდარტული მიდგომა პრობლემის გადასაწყვეტად. მაგალითად, თუ შეცდა მიმტანი, კლიენტი მოითხოვს ანაზღაურებას, მენეჯერმა შეიძლება შესთავაზოს მას პიჯაკის გაწმენდა რესტორნის ხარჯზე. ამ პრობლემის გადაწყვეტაში მენეჯერი გამოიყენებს პროგრამულ გადაწყვეტილებას.

**პროგრამული გადაწყვეტილება**

**განმეორებითი გადაწყვეტილება, რომელიც მიიღება ჩვეული მეთოდით**

გადაწყვეტილებები გარდაიქმნება პროგრამირებულში იმის მიხედვით, თუ როგორა მათი ხასიათი, განმეორებადი და ჩვეული, რისგანაც მუშავდება გარკვეული მიდგომა მათი მიღებისათვის. რადგან მოცემულ სიტუაციაში პრობლემას აქვს მკაფიო სტრუქტურა, მენეჯერს არ უწევს საშუალების და ძალის ხარჯვა მისი გადაწყვეტისას. პროგრამული გადაწყვეტილების მიღება შედარებით მარტივია და მნიშვნელოვნად ეფუძნება წინა სიტუაციაებზე ამგვარი პრობლემის გადაჭრის ანალოგიას. „ვარიანტების გამოკვლევის“ სტადიები ასეთი პრობლემების გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ან არ არსებობს, ან მას ეთმობა უმნიშვნელო ყურადღება. რატომ? იმიტომ. რომ თუ სტრუქტურული პრობლემა განსაზღვრულია, მისი გადაწყვეტა. როგორც წესი სრულიად ნათელია, ან მიყვანილია რამოდენიმე კარგად ნაცნობი ვარიანტების არჩევასთან, რისი სისწორეც არაერთხელ არის დადასტურებული წარსულში. ბევრ შემთხვევაში პროგრამული გადაწყვეტილების მიღება პრეტენდენტების საფუძველზე. მენეჯერები აკეთებენ იმას, რასაც აკეთებდნენ ისინიც და სხვანაც ადრე ამგვარ სიტუაციებში. კლიენტის პიჯაკზე სასმელის შემთხვევით დასხმა არ მოითხოვს რესტორნის მენეჯერიდან გარკვეულ კრიტერიუმებს. ამდგვარ სიტუაციაში მმართველი უფრო მიმართავს ჩვეულ პროცედურებს, წესებს ან პოლიტიკას.

**პროცედურა.**

**ურთიერთდაკავშირებული მიმდევრული მოქმედების სერია. რომლებიც გამოიყენებოდა სტრუქტურირებულ პრობლემების საპასუხოდ**

პროცედურა-ეს მიმდევრული მოქმედებების სერიაა, რომლებიც შეუძლია მიიღოს მენეჯერმა, სტრუქტურირებულ პრობლემაზე რეაგირებით. ერთადერთი რეალური სირთულეა მოცემილ სიტუაციაში პრობლემის იდენტიფიკაციაში. თუ პრობლემა ნათელია, მაშინ პროცედურა ნათელია, მაგალითად მენეჯერმა შესყიდვა მიიღო გაყიდვის განყოფილებიდან. შეკვეთა 15 მობილურ ტელეფონზე კომპანიების სავაჭრო წარმომადგენლებისათვის. მენეჯერმა იცის, რომ არსებობს გარკვეული პროცედურა ამ გადაწყვეტილების მისაღებად, რომელიც ამ შემთხვევაში მიმდევრული მოქმედებების უბრალო შესრულებაში მდგომარეობს.

**წესი.**

**მკაფიო მითითება იმისა, თუ რა უნდა გააკეთოს ან რა არ გააკეთოს მენეჯერმა.**

წესი - ეს მკაფიო მითითებაა იმისა, თუ რა გააკეთოს ან არ გააკეთოს მენეჯერმა. მენეჯერი ხშირად სარგებლობს წესებით, ხვდება კარგად სტრუქტურირებულ პრობლემებს, იმიტომ, რომ მათი შესრულება მარტივია და ისინი განსაზღვრავენ შეთანხმებული მოქმედების თანამიმდევრობას. ასე მაგალითად დაგვიანების და გაცდენების პრობლემების გადაწყვეტის წესი, აძლევს საშუალებას მენეჯერებს სწრაფად და სამართლიანად მიიღონ დისციპლინარული ხასიათის გადაწყვეტილება.

**პოლიტიკა. წესების ნაკრები რომელიც განსაზღვრავს გადაწყვეტილებების მიღების კონკრეტულ პარამეტრებს.**

მესამე სახელმძღვანელო პრინციპი პროგრამირებული გადაწყვეტის მიღებაში არის ორგანიზებული პოლიტიკა. ორგანიზაციის პოლიტიკა ამარაგებს მენეჯერს ძირითადი სახელმძღვანელო მითითებებით, რომელიც განსაზღვრავს მისი აზრების მიმართულებას. პოლიტიკა ადგენს ძირითად პარამეტრებს პირებისათვის, რომლებიც ღებულობენ გადაწყვეტილებებს და არა პირდაპირ განსაზღვრავს რა უნდა გააკეთოს და რა არ უნდა გააკეთოს. პოლიტიკა როგორც წესი ჩართავს არაერთმნიშვნელოვან

ცნებას და მომენტებს და უტოვებს პიროვნებას, რომელიც ღებულობს გადაწყვეტილებას დიდ სივრცეს ინტერპრეტაციისთვის.

მაგალითად, განვიხილოთ რამდენიმე მტკიცებულება:

1. ადგილზე ყოველთვის დგას მომხმარებლის დაკმაყოფილების პრობლემა.
2. ჩვენ ვაწინაურებთ თანამშრომლებს სამსახურეობრივად, კომპანიის შიგნით როცა ეს შესაძლებელია.
3. ჩვენი თანამშრომლების ხელფასი უნდა იყოს კონკურენტუნარიანი ამ ადგილას განლაგებული სხვა ფირმების მუშაკების ხელფასთან შედარებით.

მაშასადამე პოლიტიკა დაფუძნებული იმაზე, რომ კომპანიამ უნდა უზრუნველყოს თანამშრომლები კონკურენტუნარიანი ხელფასით, არ მიუთითებს კადრების საკითხებში მენეჯერს მის ზუსტ რაოდენობაზე. ის უფრო განსაზღვრავს მიმართულებას გადაწყვეტილებისათვის, რომელიც ესაჭიროება სპეციალისტს მისი მოქმედების პროცესში.

**არასტრუქტურული პრობლემები და არაპროგრამული გადაწყვეტილებები**

ახალი პრობლემები, რომლის გადაწყვეტილებისათვის არის მხოლოდ არაერთგვაროვანი ან არასრული ინფორმაცია

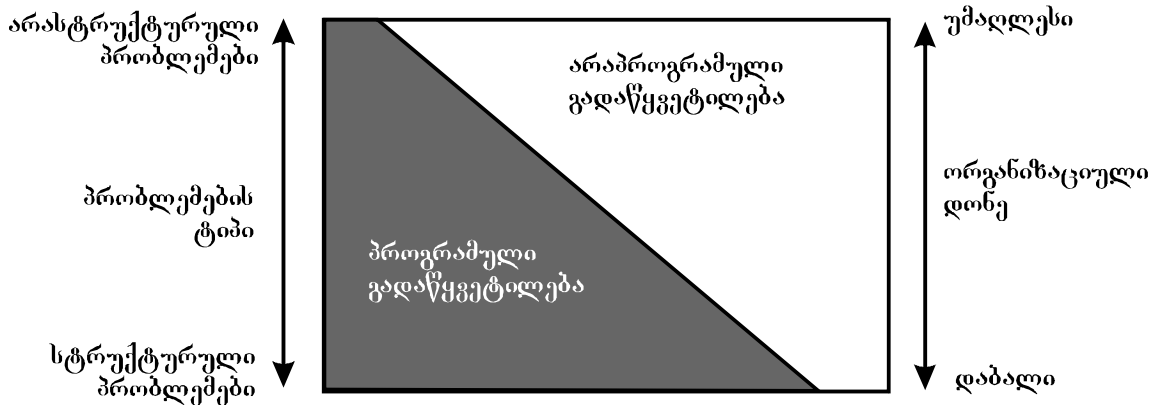
როგორც ვხედავთ ყველა პრობლემა, რომელიც ხვდება მენეჯერს, კარგად სტრუქტურირებულია და ადვილად გადაწყდება პროგრამირებული გადაწყვეტილების მეშვეობით. მრავალ ორგანიზაციაში მრავალი სიტუაცია დაკავშირებულია არასტრუქტურულ პრობლემებთან, ეს კი ჩვეულებრივად ახალია ან არასტანდარტულია.

როცა პრობლემა არასტრუქტურირებულია მენეჯერს უხდება მიიღოს არაპროგრამული გადაწყვეტილება, რათა გამოავლინოს და გაანალიზოს სხვადასხვა ვარიანტები. არაპროგრამული გადაწყვეტილებები უნიკალურია და იშვიათად მეორდება.

არაპროგრამირებული გადაწყვეტილება უნიკალურია, რომელიც მოითხოვს არასტანდარტულ მიდგომებს.

როცა მენეჯერი ღებულობს გადაწყვეტილებას არასტრუქტურულ ან რომელიმე მძაფრ სპეციფიკური პრობლემის შესახებ მზა გადაწყვეტილება არ არსებობს. მოცემული ტიპის პრობლემები მოითხოვენ უნიკალურ არასტანდარტულ სიტუაციას, რომელიც იძლევა საშუალებას მიიღოს არაპროგრამული გადაწყვეტილება.

ნახაზზე 3. ასახულია სხვადასხვა სახის პრობლემა და დონის დამოკიდებულება, რომლებიც ორგანიზაციაში ხდება. როგორც ვხედავთ სტრუქტურირებული



პრობლემები გადაწყდება პროგრამული გადაწყვეტილების მეშვეობით და არასტრუქტურირებული პრობლემები მოითხოვენ არაპროგრამული გადაწყვეტილების მიღებას

ვინაიდან დაბალი დონის მენეჯერებს ხვდებათ ნაცნობი და განმეორებადი პრობლემები, ისინი უფრო ხშირად ეყრდნობიან პირველი ტიპის გადაწყვეტილებას. მაგალითად, მიმდინარე სტანდარტული პროცედურები, ორგანიზაციის წესები. პრობლემები, რომელიც ხვდებათ საშუალო დონის მენეჯერებს, ხდება ნაკლებად სტრუქტურირებადი მათი იერარქიული საფეხურების მიხედვით. რატომ? იმიტომ რომ დაბალი ტექნიკური დონის მენეჯერები ღებულობენ მარტივ ჩვეულებრივ გადაწყვეტილებებს დამოუკიდებლად და ჯაჭვით გადაეცემა ზემოთ ის გადაწყვეტილებები, რომლებიც მათ ეჩვენებათ ძალიან სრული ან არასტანდარტული.

თავის მხრივ მაღალი დონის მენეჯერები ავალევენ თავის ხელქვეითებს რუტინულ გადაწყვეტილებებს იმიტომ, რომ თვითონ უფრო რთული საკითხებით არიან დაკავებული. მაგრამ უნდა გვახსოვდეს, რომ რეალური მმართველობითი გადაწყვეტილებები უფრო ხშირად არ არის აბსოლუტურად პროგრამირებული ან აბსოლუტურად არაპროგრამული. ეს მხოლოდ უკიდურესობაა, რომლის შუაშიც უამრავი გადაწყვეტილებაა. ასე მაგალითად, ძალიან იშვიათად გვხვდება პროგრამირებული გადაწყვეტილება (რომელიც უზრუნველყოფს გამორიცხვას პიროვნების აზრს) იმ პირისა, რომელიც სუბიექტურად ღებულობს გადაწყვეტილებას.

სხვა მხრივ უნიკალურ სიტუაციაშიც კი, რომელიც მოითხოვს არაპროგრამულ გადაწყვეტილებას ხშირად მენეჯერებს ეხმარებათ პროგრამული რუტინული პროცედურა. ამიტომ რეკომენდაციას ვწევთ განვიხილოთ გადაწყვეტილებები როგორც ძირითადი პროგრამული ისე არაპროგრამული და არა როგორც ერთი ტიპის კუთვნილება.

წარმოიდგინეთ, რომ დავალებული გაქვთ მიიღოთ ახალი თანამშრომლები, რომლებიც უშუალოდ თქვენი ხელმძღვანელობის ქვეშ იმუშავენ და გაიგეთ, რომ ერთ-ერთი თქვენი მეგობარი ეძებს სამსახურს. თქვენი აზრით ის საკმაოდ მომზადებულია, მაგრამ თქვენ მაინც გრძნობთ, რომ შეიძლება მოიძებნოს უფრო კვალიფიციური და გამოცდილი ადამიანი. როგორი იქნება თქვენი მოქმედება? რა ფაქტორებს ექნება გავლენა თქვენს გადაწყვეტილებაზე. რას ეტყვით თქვენს მეგობარს?

ეს ყველაზე რთული ამოცანაა, რომელიც ხვდებათ მენეჯერებს გადაწყვეტილების მიღებისას დამოუკიდებლად იმისა პროგრამირებულია თუ არაპროგრამირებული.

არსებობს სამი ძირითადი ფაქტორი, რომლებიც ხვდებათ მენეჯერებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში: გარკვეულობა, რისკი და გაურკვეველობა.

იდეალურ გადაწყვეტილებად ითვლება გარკვეულ პირობებში მიღებული გადაწყვეტილება, როცა მენეჯერს შეუძლია მიიღოს სწორი გადაწყვეტილება იმის წყალობით, რომ მან ზუსტად იცის ნებისმიერი არსებული ვარიანტის არჩევანის შედეგი.

განსაზღვრება გარკვეულობა: სიტუაცია, რომელშიც მენეჯერს შეუძლია იპოვოს გადაწყვეტილება, იმიტომ რომ მან იცის ყოველი ვარიანტის არჩევანის შედეგი.

მაგალითად, როცა „აიდაჰოს“ შტატის მთავარი ხაზინადარი ღებულობს გადაწყვეტილებას რომელ ბანკში შეინახოს შტატის ფონდის დანაზოგი, მან ზუსტად იცის რა პროცენტს სთავაზობს ყოველი ბანკი და რამდენი შეიძლება ამაზე მოიგოს. ე.ი. მან ზუსტად იცის რა შედეგს მისცემს ყოველი არჩეული ვარიანტი.

როგორც გესმით ეს პირობა იმ სიტუაციისთვის დამახასიათებელი არ არის, რომელშიც მიიღება სამართავი გადაწყვეტილების უმრავლესი ნაწილი. ეს უფრო იდეალურია, ვიდრე რეალური.

ხშირად ჩვენ გვხვდება რისკის შემთხვევები

რისკი. რომლის დროსაც პიროვნებას შეუძლია შეაფასოს შესაძლებლობა ამა თუ იმ შედეგის მიხედვით.

რისკის ქვეშ ვგულისხმობთ ისეთ პირობებს, რომლის დროსაც პირი, რომელიც ღებულობს გადაწყვეტილებას შეუძლია შეაფასოს გარკვეული ვარიანტების შესაძლო შედეგები მისი არჩევანის მიხედვით.

უნარი შეაფასოს ესა თუ ის შედეგები, დამოკიდებულია მენეჯერის პირად გამოცდილებაზე და მის ხელთ არსებულ მეორად ინფორმაციაზე. რისკის პირობებში მენეჯერი ფლობს წარსული პერიოდის შესაბამის მონაცემებს, რომლებიც აძლევს მას საშუალებას შეაფასოს სხვადასხვა ვარიანტის შესაძლებლობა.

გთავაზობთ შემდეგ მაგალითს: წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ მართავთ სათხილამურო კურორტს და ფიქრობთ კიდევ ერთი ამწის მშენებლობას. ცხადია, რომ თქვენი გადაწყვეტილება დამოკიდებულია დამატებით შემოსავალზე, რომელსაც მიიღებთ ახალი ამწის მშენებლობიდან და ეს შემოსავალი იქნება დამოუკიდებელი იმისგან განსხვავებით თუ როგორი თოვლიანი იქნება სეზონი.

პრობლემის გადაწყვეტა იმდენად გამარტივდა, როცა შეგახსენეს, რომ თქვენს განკარგულებაშია საკმაოდ საიმედო მონაცემები, ამ რეგიონში ნალექების შესახებ, წარსულ წლებთან შედარებით. ამინდის შესახებ მონაცემები მეტყველებენ იმაზე, რომ ბოლო 10 წლის განმავლობაში იყო დიდი თოვლიანობა. 5 წელი ნორმალური და 2 წლის განმავლობაში უმნიშვნელო. შეგიძლიათ თუ არა გამოიყენოთ ეს ინფორმაცია მოსალოდნელი შემოსავლის გასარკვევად, გამოიყენოთ ახალი ამწის ასაშენებლად.

თუ თქვენ გაქვთ ზუსტი ინფორმაცია ყოველწლიური შემოსავლის თანხების შესახებ თუნდაც შედარებით ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში, პასუხი დადებითი იქნება.

თქვენ შეგიძლიათ შეადგინოთ ფორმულა მოსალოდნელი თანხის გათვლისათვის. უფრო ზუსტად გათვალთ პირობითი ფულადი შემოსავალი ყოველ შესაძლო მოქმედებაზე. გაამრავლოთ მოსალოდნელი შემოსავლის მაჩვენებელი მოსალოდნელ თოვლიანობის ხარისხზე. შედეგად მიიღებთ საშუალო შემოსავლის მაჩვენებელს, რომელსაც შეიძლება დროთა განმავლობაში ელოდოთ. ამ პირობებში ალბათობის ხარისხი რჩება უცვლელი.

მე-3-ე ცხრილში გამოსახულია დამატებითი სათხილამურო მშენებლობის მოსალოდნელი შემოსავალი, რომელიც შეადგენს 687,5 ათას დოლარს. თავისთავად ცხადია, რომ ამ მონაცემებმა გაამართლოს როგორც დადებით, ისე უარყოფით დამოკიდებულებაზე. აუცილებელი დამატებითი შემოსავლის მისაღებად, საჭიროა ისეთი როგორი ხარჯებიც როგორცაა ამწის მშენებლობაზე დამატებით ხარჯები, ყოველწლიური მიმდინარე ხარჯები მის შენახვაზე, სესხის პროცენტი და ა.შ.

ცხრილი 4

მოსალოდნელი თანხა ახალი სათხილამურო ამწის მშენებლობაზე

მოვლენა	მოსალოდნელი შემოსავალი	ალბათობა	მოსალოდნელი თანხა (ყოველი ვარიანტი)
ძლიერ თოვლიანი	850	0,3	255
ნორმ. თოვლიანი	725	0,5	362,5
სუსტი თოვლიანი	350	0,2	70
			687,5

**რისკის მიღება.** „თუ შენ ყოველთვის აკეთებ იმას, რასაც ადრე აკეთებდი, მაშინ მიიღებ იმას, რასაც ყოველთვის“.

მაშასადამე შენი ცხოვრება რომ ოდესღაც შეიცვალოს უკეთესობისაკენ, საჭიროა ამისათვის რაღაც სხვარი იმე გააკეთოთ” რა მიდგომებს გამოიყენებთ

თქვენ მთელი თქვენი შრომითი ცხოვრების მანძილზე სხვადასხვა კარიერული გადაადგილებისათვის? თქვენ გსურთ მუდმივად აკეთოთ ყველაფერი ისე, „როგორც ყოველთვის“? თუ თქვენ გინდათ გარისკოთ? რამდენად კომფორტულად გრძნობთ თავს მაშინ, როდესაც თქვენ თავზე იღებთ პასუხისმგებლობას რისკზე? რისკი კარიერაში არ უნდა იქცეს აზარტულ თამაშად. თუ რისკი ჭკვიანურია, შედეგიც ნაწინასწარმეტყველია. ქვემოთ, თქვენს საყურადღებოდ მოცემულია რიგი რეკომენდაციებისა იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ მოიქცეთ, რომ გარისკოთ საკუთარ კარიერაში ჭკვიანურად და ეფექტურად.

პირველ რიგში ძალზედ მნიშვნელოვანია ჭკვიანურად შეაფასოთ რისკი. სანამ გარისკავდეთ, ყურადღებით დაფიქრდით თუ რა შეიძლება დაკარგოთ და ვის შეიძლება თქვენი მოქმედებით მიაყენოთ ზიანი. რამდენად მნიშვნელოვანია თქვენთვის ეს ხალხი და საგნები? გაანალიზეთ, შეგიძლიათ თუ არა მიაღწიოთ ამ მიზანს სხვა გზით, გაურისკავად? იფიქრეთ ყველაფერზე, რაც ამ რისკთან არის დაკავშირებული: ხალხზე, დროის განაწილებაზე, შემდგომ ცვლილებებზე, პოტენციურ გამორჩენაზე და დანაკარგზე, როგორც ახლო მომავალში, ისე გრძელვადიან პერსპექტივაში.

გულმოდგინედ აწონეთ თქვენი შეგრძნებები მოცემულ სიტუაციაში: ხომ არ გეშინიათ რიკის? მზად ხართ თუ არა ახლავე იმოქმედოთ? იმაზე მეტით ხომ არ რისკავთ? ვიდრე შეგიძლიათ დაკარგოთ?

რამდენადაც ნებისმიერი გადაწყვეტილება დაკავშირებულია რისკთან, რაც მეტი ინფორმაცია გაქვთ, მით უფრო ზუსტად აფასებთ რისკს. ამ ინფორმაციით შეიარაღებულნი თქვენ შეგიძლიათ მიიღოთ მეტად დასაბუთებული გადაწყვეტილება. და თუ ვერ შეძლებთ მოიშოროთ ყველა ნეგატიური მომენტი, რომელიც დაკავშირებულია მოცემულ რისკთან, თქვენ გეცოდინებათ მაინც ამის შესახებ.

**გაურკვეველობა.** რა ხდება მაშინ, როდესაც უნდა მიიღო გადაწყვეტილება, თქვენ კი სრულებით არხართ დარწმუნებული იმის შედეგში და ვერც ზუსტად შეაფასებთ ამა თუ იმ დასასრულის ალბათობას? გადაწყვეტილების მიღების ასეთ პირობებს გაურკვეველობა ეწოდება. მენეჯერები, გადაწყვეტილების მიღებისას ასეთ პირობებს ძალიან ხშირად აწყდებიან. ნებისმიერი ვარიანტის შერჩევა მოცემულ შემთხვევაში დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად შეზღუდული ინფორმაციის მოცულობა აქვს პირს, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას.

გაურკვეველობა არის სიტუაცია, სადაც პირს, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებებს არ შეუძლია ზუსტად, არც გარკვეული ალბათობით შეაფასოს ამა თუ იმ გადაწყვეტილების შესაძლო შედეგი
--

არსებობს კიდევ ერთი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს ვარიანტების არჩევაზე გაურკვეველობის პირობებში, - იმ პირის ფსიქოლოგიური ორიენტაცია,

რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას. მაგალითად, ოპტიმისტი მენეჯერი გააკეთებს არჩევანს, რომელმაც შეიძლება მისცეს ეგერთ წოდებული მაქსიმალური შედეგი, პესიმისტი მენეჯერი კი შეარჩევს მინიმალურ შედეგზე იქნება ორიენტირებული. გთავაზობთ განიხილოთ სხვადასხვა მიდგომა გადაწყვეტილების შერჩევისას შემდეგ კონკრეტულ მაგალითზე.

განვიხილოთ სიტუაციას, რომელშიც აღმოჩნდა კომპანია „ვიზა ინტერნაციონალ“ –ის (ნიუ-იორკ) ერთერთი მარკეტინგის მენეჯერი. კომპანიის ხელმძღვანელობის დავალებით მან მოახდინა ოთხი შესაძლო სტრატეგიის ( $S_1, S_2, S_3, S_4$ ) – ის იდენტიფიცირება აშშ –ს ჩრდილო-აღმოსავლეთში ვიზა ბარათებზე მოთხოვნილების სტიმულირებისათვის. თუმცა მისთვის ცნობილია, რომ მისი ფირმის მთავარი კონკურენტი, კომპანია „მასტერ ქარდი“ აპირებს თავისი სამი კონკურენტული პროგრამიდან ( $CA_1, CA_2, CA_3$ ) –ის ერთერთის რეალიზებას ამ რეგიონში თავისი ბარათების გასავრცელებლად. მაგალითისათვის ვივარაუდოდ, რომ ვიზა კომპანიის სპეციალისტების განკარგულებაში არ არის წინა წლების მონაცემები, რომლებიც მათ საშუალებას მისცემენ განსაზღვრონ წარმატების ალბათობა ოთხი სტრატეგიიდან თითოეულის არჩევის შემთხვევაში.

არსებულ ფაქტებზე დაყრდნობით, ვიზა –ს მენეჯერი ადგენს მატრიცას, რომელიც მოცემულია ცხრილში 4, რომ ასახოს. ვიზა-ს სხვადასხვა სტრატეგიები და შესაძლო მოგება მათი რეალიზაციისას „მასტერქარდი“-ის სხვადასხვა კონკურენტული დონისძიებებისაგან დამოკიდებულებით.

მოცემულ მაგალითში, თუ ვიზა კომპანიის მენეჯერი იქნება ოპტიმისტი ის აირჩევს  $S_4$  სტრატეგიას, რადგენაც ის პირდება შესაძლო უდიდეს მოგებას 28 მლნ დოლარის ოდენობით. როგორც ვხედავთ, ეს არჩევანი უზრუნველყოფს მაქსიმალურ მოგებას.

თუ ჩვენი მენეჯერი აღმოჩნდება პესიმისტი ის გამოვა იქიდან, რომ შესაძლო იქნება უარესი შედეგი, როგორც თვითოეულ სტრატეგიაზე ასეთია:  $S_1=11, S_2=9, S_3=15, S_4=14$ , მლნ. დოლარი. ეს ყველაზე პესიმისტური შედეგია ყოველი შესაძლო სტრატეგიიდან. თუ მივყვებით არჩევანის მაქსიმალურ ვარიანტს. პესიმისტი მენეჯერები მაქსიმირდება მინიმალურ შემოსავალზე, სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ ის ამოირჩევდა  $S_3=15$  სტრატეგიას (15 მლ. დოლარი-ეს ყველაზე დიდი მინიმალური შემოსავალია).

მესამე ზემოთ აღწერილი ფსიქოლოგიური ტიპის მენეჯერები თვლიან, რომ მას შემდეგ, რაც გადაწყვეტილება მიღებულია მან აუცილებელი არ არის, რომ უზრუნველყოს მაქსიმალურად მომგებიანი შედეგი. შესაძლებელია დაკისრებული

მოგება ანუ განსაზღვრული თანხის დანაკარგი, რომელს მიღებაც შესაძლებელი იყო, თუ ავირჩევდით, რომელიმე სხვა სტრატეგიას. მენეჯერები თვლიან ასეთ დანაკარგებს გაცემის მაქსიმალური შესაძლებლობების ჯამს გამოკლებული გაცემის ყველა შესაძლო ვარიანტების ჯამი, ყოველი კატეგორიის მიხედვით, ყოველი არსებული მოვლენისათვის ჩვენს შემთხვევაში ყოველი კონკურენტული პროგრამის მიხედვით, ვიზას მენეჯერების მაგალითზე იმ პირობით, რომ „მასტერქარდ“-ის კომპანია რეალიზაციას მოახდენს სამიდან ერთი კონკურენტული პროგრამისა CA, CA<sub>2</sub> ან CA<sub>3</sub> „ვიზა ინტერნეიშენ“-ის მაქსიმალური გაცემა შეადგენს 24. 21 ან 28 მლნ. დოლარს შესაბამისად (ე.ი. უდიდესი მნიშვნელობა ცხრილის თვითოეულ სვეტში).

გაცემის მაჩვენებლის გამოკლებისას, როგორც მოცემულია ცხრილი 606 ამ მნიშვნელობებიდან ვიღებთ შედეგს, რომელიც მოყვანილია ცხრილში 5.

ცხრილი 5. უკუგების განაწილების მატრიცა (მილ.დოლ.)

კომპანია „Visa“-ს მარკეტინგული სტრატეგია	„masterCard“-ის რეაქცია		
	CA <sub>1</sub>	CA <sub>2</sub>	CA <sub>3</sub>
S <sub>1</sub>	13	14	11
S <sub>2</sub>	9	15	18
S <sub>3</sub>	24	21	15
S <sub>4</sub>	18	14	28

ცხრილი 6 დანაკარგების მატრიცა (მილ.დოლ.)

კომპანია „Visa“-ს მარკეტინგული სტრატეგია	„masterCard“-ის რეაქცია		
	CA <sub>1</sub>	CA <sub>2</sub>	CA <sub>3</sub>
S <sub>1</sub>	11	7	17
S <sub>2</sub>	15	6	10
S <sub>3</sub>	0	0	13
S <sub>4</sub>	6	7	0

როგორც ვხედავთ, ამა თუ იმ სტრატეგიის არჩევისას მაქსიმალური დანაკარგები შეადგენს S<sub>1</sub>=17, S<sub>2</sub>=15, S<sub>3</sub>=13 S<sub>4</sub>=7000000 დოლარს. მინიმალური არჩევანი მაქსიმალური დანაკარგის მინიმალიზაციას მოახდენს, შესაბამისად ჩვენი მენეჯერი „Visa“-დან აირჩევს S<sub>4</sub> სტატიას. ამ შემთხვევაში მოგების დანაკარგი არანაირ პირობებში არ გადააჭარბებს 7მილ. დოლარს. ეს რა თქმა უნდა ბევრად

წარმატებული შედეგია თუ შევადარებთ მას 15მილ. ან დანაკარგს, რომელიც შესაძლებელი იქნებოდა თუ ვიზა-ს მენეჯერი აირჩევს S2 ვარიანტს, კომპანია „მასტერქარდი“ გადაწყვეტს რეალიზაცია მოახდინოს CA<sub>1</sub> კონკურენტული პროგრამის. თუმცა მენეჯერები ცდილობენ ნებისმიერ შემთხვევაში გაანალიზონ სხვადასხვა ვარიანტები, გამოიყენებენ რა ამისათვის გაცემის და დანაკარგის მატრიცებს, გაურკვეველობის ფაქტორი ხშირად აიძულებს მათ უპირატესად დაეყრდნონ თავის წინათგობას, ინტუიციას, შემოქმედებითობას და „შინაგან ხმას“ პირობებისაგან დამოუკიდებლად, რომელშიც ღებულობენ გადაწყვეტილებს მენეჯერები თითოეული მენეჯერი სარგებლობს ამ პროცესში საკუთარი სტილით.

**გადაწყვეტილების მიღების სტილი.** წარმოგიდგენთ, რომ თქვენ ხართ კომპანია Sony ან YMCA-ს ადგილობრივი განყოფილების ახალი მენეჯერი. როგორ გადაწყვეტდით წამოჭრილ პრობლემას, რომლებიც მოითხოვენ მმართველობით გადაწყვეტილებების მიღებას? ყველაზე ხშირად ითვლება, რომ ადამიანები განსხვავდებიან კრიტერიუმით, რომლებიც განსაზღვრავენ მეთოდს, რომლებსაც ისინი მიმართავენ იმ პირობებში, როცა მათ სჭირდებათ გადაწყვეტილების მიღება პირველი – ეს არის აზროვნების ინდივიდუალური საშუალება. საიდუმლო ხომ არ არის, რომ ზოგიერთი ჩვენთაგანი მიისწრაფვის იყოს უკიდურესად რაციონალური და ლოკალური, დიდხანს ფიქრობს და გულმოდგინედ ამუშავებს ინფორმაციას. ამა თუ იმ გადაწყვეტილების მიღების წინ მუყაითად აანალიზებენ ყველა მონაცემს, რომ დარწმუნდნენ თავის ლოგიკურობაში და ერთგვაროვნებაში. საწინააღმდეგო წყობის ადამიანები მიისწრაფვიან შემოქმედებისაკენ და ძირითადად ეყრდნობიან ინტუიციას. ისინი როგორც წესი არ ამუშავებენ და კლასიფიკაციას არ უკეთებენ მიღებულ ინფორმაციას განსაზღვრულ თანმიმდევრობით, არამედ აანალიზებენ მას მთლიანობაში.

**მეორე კრიტერიუმი** – გაურკვეველობისადმი ტოლერანტობა. ზოგიერთი ადამიანი ვერ ეგუება გაურკვეველობას. ამიტომ ისინი მიისწრაფვიან ინფორმაციის თანმიმდევრულ და ზუსტი სტრუქტურის დამუშავებისაკენ, რაც მათ საშუალებას აძლევს გაურკვეველობა დაიყვანონ მინიმუმამდე. მეორის მხრივ, ზოგიერთი ჩვენთაგანი სრულიად ნორმალურად ეკიდება გაურკვეველობის მაღალ დონეს და შეუძლია ერთდროულად დაამუშაოს მრავალი იდეა. თუ ამ კრიტერიუმებს გამოვსახავთ დიაგრამით, დავინახავთ, რომ გამოიხატება გადაწყვეტილებების მიღების ოთხი ძირითადი სტილი: დირექტიული, ანალიტიკური, კონცეპტუალური და ქცევითი (ნახ. მოდით დაწვრილებით განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

**დირექტიული სტილი**

გადაწყვეტილების მიღების სტილი, რომელიც ხასიათდება გაურკვეველობისადმი ტოლერანტობის დაბალი დონით და აზროვნების რაციონალურობით.

**დირექტიული სტილი.** ადამიანები, რომლებიც მიმართავენ დირექტიულ სტილს ხასიათდებიან გაურკვეველობისადმი ტოლერანტობის დაბალი დონით და აზროვნების რაციონალური ხასიათით. ისინი მუშაობენ ეფექტურად და ლოგიკურად, ღებულობენ სწრაფ გადაწყვეტილებებს და ორიენტირებული არიან მათ სწრაფ შესრულებაზე. მათი ეფექტურობისა და სისწრაფის შედეგად ხშირად ხდება გადაწყვეტილების მიღება მინიმალური მოცულობის ინფორმაციისა და სულ რამოდენიმე ვარიანტის საფუძველზე.

**ანალიტიკური სტილი**

გადაწყვეტილების მიღების სტილი, რომელიც ხასიათდება გაურკვეველობისადმი ტოლერანტობის მაღალი დონით და აზროვნების რაციონალური ხასიათით.

**ანალიტიკური სტილი.** ინდივიდუუმებს, რომლებიც უპირატესობას ანიჭებენ ანალიტიკურ სტილს, აქვთ გაურკვეველობისადმი ტოლერანტობის ბევრად მაღალი დონე, ვიდრე ადამიანებს, რომლებსთვისაც ახლოს დგას დირექტიული სტილი. ისინი ცდილობენ „მიიღონ მეტი ინფორმაცია და განიხილონ მეტი ვარიანტი. ასეთი ტიპის მენეჯერები გადაწყვეტილებებს იღებენ ფრთხილად. მათ უნარი აქვთ ადაპტირებისა ყველაზე არა ორდინალურ სიტუაციებში და წარმატებით ართმევენ თავს.

**კონცეპტუალური სტილი:** ადამიანები, რომლებიც მიდრეკილნი არიან კონცეპტუალური სტილისადმი. მისწრაფვიან მიიღონ, რაც შეიძლება მეტი ინფორმაცია და განიხილავენ უამრავ ვარიანტს. ისინი ორიენტირებულები არიან გრძელვადიან პროგრამებზე და არიან ძალიან წარმატებულები პრობლემის შემოქმედებიდან გადაწყვეტის საქმეში.

**კონცეპტუალური სტილი (conceptual style).**

გადაწყვეტილების მიღების სტილი, რომელიც ხასიათდება ტოლერანტობისა და ინტუიციური აზროვნების ხასიათიადმი მიდრეკილების მაღალი დონით.

**ქცევის სტილი:** პირები, რომლებიც ირჩევენ ქცევით სტილს, მეტად წარმატებით თანამშრომლობენ სხვებთან. ისინი ინტერესს იჩენენ ხელქვეითების მიღწევებისადმი და უაღრესად ითავსებენ, აღიქვამენ კოლეგების წინადადებებს. ისინი ხშირად იწვევენ სხვადასხვა შეკრებებს ინფორმაციის გასაცვლელად და ამასთან ერთად ყოველნაირად ცდილობენ თავი აარიდონ კონფლიქტებს მათთვის ძალიან მნიშვნელოვანია მათმა ქმედებებმა კპოვონ სხვების მოწონება.

ქცევითი სტილი (baharioral style).

გადაწყვეტილების მიღების სტილი, რომელიც ხასიათდება განუსაზღვრელობის ტოლერანტობისა და ინტენსიური აზროვნების სახისადმი დაბალი დონით.

გადაწყვეტილების მიღების ოთხი სტილის გარდა შეძლება გამოვყოთ: განსაზღვრული, დომინირებული და დამატებითი სტილი მენეჯერებისა. ამასთან ერთად ზოგიერთი მმართველი პრაქტიკულად ყოველთვის ეყრდნობა თავის დომინირებულ სტილს. იმ დროს, როდესაც სხვებს უფრო შეუძლიათ მოქნილად ცვალონ ის სიტუაციისამებრ.

მენეჯერებს უნდა ახსოვდეთ, რომ მათ თანამშრომლებს შეიძლება ჰქონდეთ გადაწყვეტილებების მიღების სხვადასხვა სტილი. ზოგიერთი მათგანი დიდ როლს უთმობს სხვადასხვა ვარიანტების შედარებას. ანალიზებს ყველაზე რისკიანს (ანალიტიკური სტილი), სხვები კი ცდილობენ თავი მოუხარონ, რაც შეიძლება მეტი ადამიანის აზრს საინტერესო საკითხის ირგვლივ (ქცევის სტილი). ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ერთი მიდგომა საჯობია მეორეს ქვემოთ მოთხოვნილია ის ღირებულებები, რომლებიც თან ახლავს გადაწყვეტილებების მიღებას.

გადაწყვეტილების მიღება ეს რთული ამოცანაა! როგორც თქვენთვის ცნობილია, მენეჯერებს ამის გაკეთება გამუდმებით უწევთ ახალი მომსახურების შემუშავებისას, მთელი კვირის ან მთელი თვის მიზნების დასახვისას, სარეკლამო კომპანიების ორგანიზებისას, მოსამსახურის სხვა სამუშაო ჯგუფში გადაყვანისას, მომხმარებლის საჩივრების განხილვისას. ანდა სავაჭრო წარმომადგენლებისათვის ახალი ნოუთბუქების შექმნისას. ერთ-ერთი რეკომენდაცია, რომელიც საშუალებას გვაძლევს ავამაღლოთ გადაწყვეტილების ხარისხი, არის ის, რომ გამოვიყენოთ მრავალფეროვანი სამუშაო ქალის უპირატესობა. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში სხვადასხვა ხასიათებიც, მუშათა მიზიდვა, არც თუ იშვიათად ძალიან ფასეულის მენეჯერისათვის. რატომ? ასეთი თანამშრომლები გვთავაზობენ სრულიად ახალ შეხედულებებსა და აზრს გადასაწყვეტ საკითხებზე. ისინი თავისებურ ინტერპრეტაციას უკეთებენ პრობლემას და უფრო ხშირად არიან ახალი იდეების მიღებისათვის მზად. ასეთი მუშაკები, როგორც წესი უფრო შემოქმედებითად უდგებიან სხვადასხვა ვარიანტების შეთავსებას და ავლენენ დიდ მოქნილობას. იღებს რა ცნობებს სხვადასხვა წყაროებიდან. მენეჯერი უშვებს ალბათობას იმისას, რომ მიღებული გადაწყვეტილება იქნება ნამდვილად შემოქმედებითი და უნიკალური.

მაგრამ, მიუხედავად იმისა, რომ აზრთა სხვადასხვაობა შეიძლება იყოს ძალიან ფასეული. მას აქვს ნეგატიური მხარეებიც, ასე მაგალითად საერთო შეხედულებების არ ქონა, როგორც წესი, ნიშნავს, რომ მეტი დრო იხარჯება განსჯაზე. შესაძლებელია სირთულეები ურთიერთობის დროს, განსაკუთრებით თუ არსებობს ენის ბარიერი.

გარდა ამისა, სხვადასხვა აზრის ძიებამ შეიძლება გახადოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესი უფრო ჩახლართული, რთული და არა ერთგვაროვანი. სხვადასხვა შეხედულებების არსებობისას რთულია საერთო შეთანხმების მიღწევა, ანდა კონკრეტული მოქმედებების შეთანხმება. მაგრამ უნდა აღინიშნოს, რომ თუმცა, ეს ნაკლოვანებები გასათვალისწინებელია, მაგრამ აზრთა მრავალფეროვნება გადაწყვეტილების მიღებისას იმდენად ღირებულია, რომ ის ბევრად გადასწონის თავის პოტენციურ უარყოფით მხარეებს.

გიკითხიათ თუ არა აზრი სხვებისათვის? გითხოვიათ თუ არა რჩევა მასწავლებლებისათვის, ნათესავებისათვის, მეგობრებისათვის, თანამშრომლებისათვის? გახსოვდეთ: გაიგებთ რა სხვადასხვა შეხედულებას საკითხის ირგვლივ, თქვენ გინდებათ ბევრად მეტრი შანსი მიიღოთ სწორი გადაწყვეტილება!

**არაობიექტური გადაწყვეტილებები და შეცდომები.** როცა მენეჯერები იღებენ გადაწყვეტილებებს, ისინი არა მარტო სარგებლობენ თავისი კონკრეტული სტილით, არამედ ბევრი მათგანი პროცესის გამარტივების მიზნით სარგებლობენ ემპირიული ანუ ევრისტიკული მეთოდებით.

ევრისტიკა (hevristics)  
ემპირიული წესები, რომლებსაც მენეჯერები იყენებენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გამარტივებისათვის.

რადგენაც ისინი საშუალებას აძლევენ რთული, არაერთგვაროვანი და გაურკვეველი ინფორმაციიდან გადმოიტანონ აზრი. რადგან თითქმის ყველა მენეჯერი მეტ-ნაკლებად იყენებს ემპირიულ მეთოდებს, ეს იმაზე მიგვანიშნებს, რომ ეს მეთოდები მთლიანად საიმედოა. რატომ? იმიტომ, რომ მათ შეუძლიათ ინფორმაციის გადამუშავების შეფასებისას მიგვიყვანონ შეცდომების აღმოფხვრამდე, რომლებსაც უშვებენ მენეჯერები გადაწყვეტილებების მიღების დროს. მოკლედ განვიხილოთ ისინი.

თუ პირს, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას, აქვს ტენდენცია იავარაუდოს, რომ მან იცის უფრო მეტი, ვიდრე სინამდვილეშია, ანდა არარეალურად აფასებს თავის თავს და საკუთარ შესაძლებლობებს ეს ნიშნავს, რომ ეს ადამიანი მიდრეკილია ზედმეტი თავდაჯერებისადმი. თუ გადაწყვეტილების მიმღები ადამიანისათვის დამახასიათებელია სწრაფვა მაქსიმალურად წახალისებისაკენ და სურვილი აქვს ყველანაირად თავი აარიდოს ხარჯებს, ნიშნავს, რომ ის მიდრეკილია მყისიერი დაჯილდოვებისაკენ. ასეთი ადამიანისათვის უფრო მიმზიდველია ისეთი გადაწყვეტილებების მიღება, რომლებიც მაშინვე მისცემენ სასურველ შედეგს და არა ისეთი, რომლებიც მოუტანენ შედეგს მომავალში. ლუზის ეფექტი წარმოიშობა მაშინ, როცა პირი, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას, ამახვილებს ყურადღებას საწყის

ინფორმაციაზე, როგორც სამიმართულებო პუნქტზე და შემდეგ მიღებული ინფორმაცია არ შეიძლება ადეკვატურად გამოიყენოს მოგვიანებით. პირველ შთაბეჭდილებებს, იღებებს, შეფასებებს ასეთი ადამიანისათვის აქვს გაუმართლებლად დიდი მნიშვნელობა, ვიდრე დამატებითი ინფორმაციის შედეგად მიღებულს.

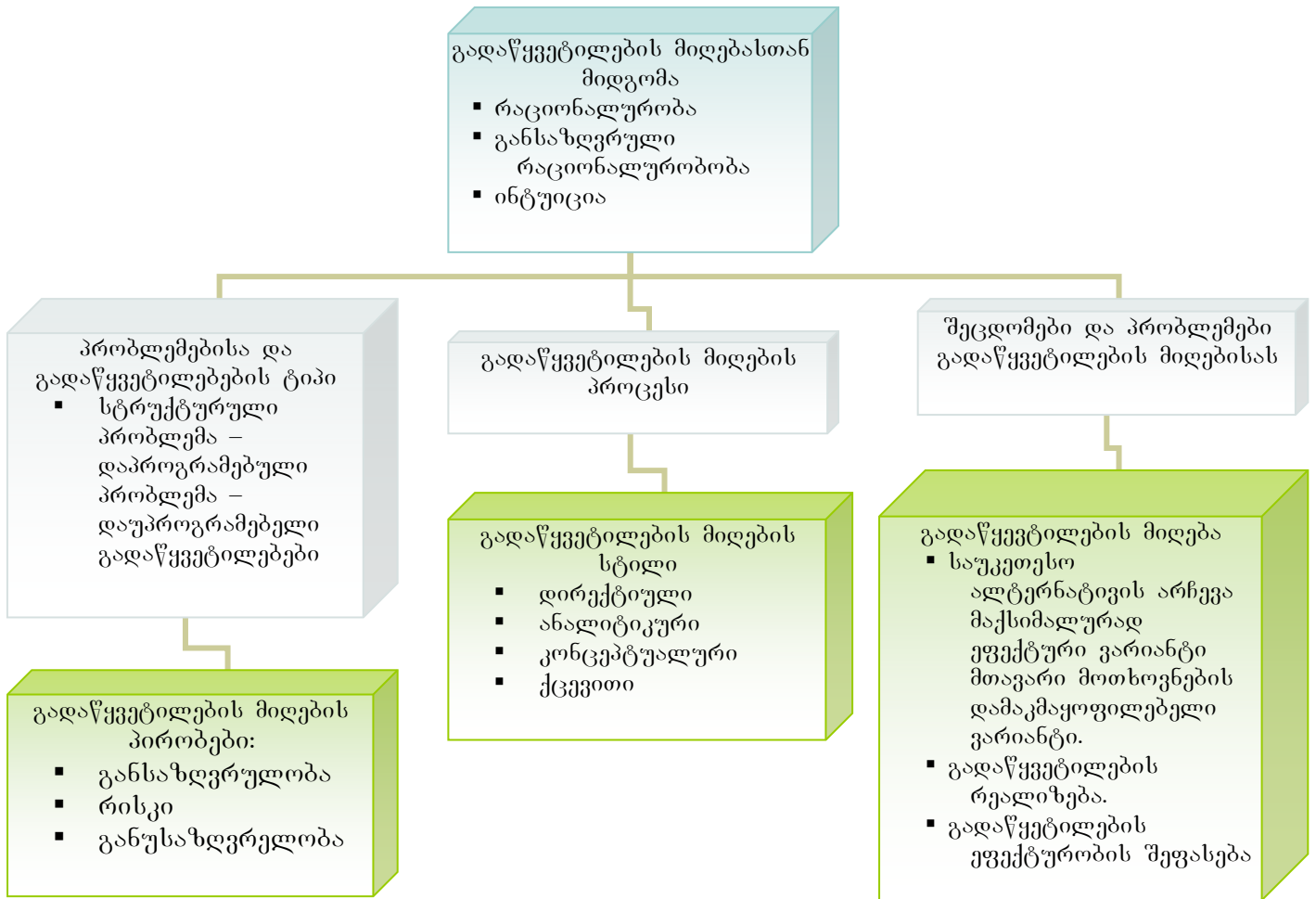
თუ პირი, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას, მოვლენას უკეთებს ამორჩევით ინტერპრეტაციას, ეყრდნობა თავის არა ობიექტურ აღქმას. იგი მიდრეკილია არაობიექტურობისაკენ, რომელიც გამოწვეულია არჩევითი აღქმის შედეგად. ეს გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ ინფორმაციაზე ამხსვილებს ადამიანი უფრო მეტად ყურადღებას. იმაზე, თუ როგორი პრობლემების იდენტიფიცირებას ახდენს და იმაზე, თუ როგორი გადაწყვეტილებების ვარიანტებს შეიმუშავენ ადამიანები, რომლებიც გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ეძებენ ინფორმაციას, რომლებიც ამტკიცებენ წარსულში მათი გადაწყვეტილებების სისწორეს და უკუაგდებენ ნებისმიერ ინფორმაციას, რომელიც ეწინააღმდეგება მათ უწინდელ მოსაზრებებს და დასკვნებს, მიდრეკილნი არიან არაობიექტურობისადმი, ისინი ეყრდნობა მისწარფებას დაამტკიცოს თავისი სისწორე. ასეთი ადამიანები, როგორც წესი უყოყმანოდ იღებენ ინფორმაციას, რომელიც ამტკიცებს მათ სუბიექტურ თვალსაზრისს და მეტისმეტად სპეციფიკურად უდგებიან საკითხს, რაც მათ შეხედულებებს ეჭვქვეშ აყენებს. ჩარჩოში ჩასმის ეფექტი წარმოიშობა მაშინ, როცა პირი, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას ირჩევს და ხაზს უსვამს სიტუაციის განსაზღვრულ ასპექტებს, ამას მიუყვართ რეალური სურათის დამახინჯებისაკენ და ფორმირდება არასწორი ორიენტირები. არაობიექტურობა, რომელიც დაფუძნებულია მისაწვდომობაზე – როცა ადამიანი, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას, მიდრეკილია დაიმახსოვროს და გაითვალისწინოს მხოლოდ ის მოვლენები, რომლებიც მოხდა ცოტა ხნის წინ და ცოცხლობს მის მეხსიერებაში, როგორია ასეთი მიდგომის შედეგები? ეს ანადგურებს უნარს ობიექტურად აღიღინოს მეხსიერებაში წარსულის მოვლენები და მიუყვართ დამახინჯებულ დასკვნებამდე. თუ პირი, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას აფასებს მოვლენების ალბათობას, გამომდინარე იქიდან, რამდენად ჰგავს იგი სხვა მოვლენებს, ან მოვლენათა ნაკრებს, ამას მიუყვართ რეპრეზენტაციის არაობიექტურობისაკენ.

არაობიექტურობისაკენ მიდრეკილი მოცემული ტიპის მენეჯერები ხშირად მართავენ ანალოგებს და ხედავენ იდენტურ სიტუაციებს იქ სადაც სინამდვილეში ისინი არ არიან. არაობიექტურობა აგებულია შემთხვევითობაზე. წარმოიქმნება იმ შემთხვევაში, როდესაც პიროვნება გადაწყვეტილების მიღებისას ცდილობს წარმოიქმნილი მოვლენების რიგში იპოვოს შემთხვევითი აზრი. უყურადღებო გამოსტომებთან დაკავშირებული შეცდომები, ხდება იმ შემთხვევაში, როდესაც გადაწყვეტილების მიმღებ პიროვნებას ავიწყდება, რომ გადაწყვეტილების ახალ ვარიანტს არ შეუძლია

ძველი შეცდომების გამოსწორება. გადაწყვეტილების მიმღებ პიროვნებას ავიწყდება, რომ გადაწყვეტილების ვარიანტს არ შეუძლია ძველი შეცდომების გამოსწორება. გადაწყვეტილების სხვადასხვა ვარიანტების შეფასებისას ასეთი ადამიანები შეცდომით ამახვილებენ ყურადღებას წარსულში უქმად დაკარგულ დროზე, ფულზე და ძალაუფლებაზე. და არა არჩევნის შედეგებზე მომავალისათვის. იმის მიუხედავად, რომ იგნორირება გაუკეთონ უყურადღებო გამოსტომებს, ისინი ვერაფრით ვერ ახერხებენ მათ დავიწყებას. ადამიანები, რომლებიც მიდრეკილია წარმატება მიაწეროს თავის დამსახურებას, ხოლო წარუმატებლობაში დაადანაშაულოს გარეგანი ფაქტორები. და ბოლოს, არაობიექტურობა ძველმოდური ხედვის კვალდაკვალ – ეს არის გადაწყვეტილების მიმღები პიროვნების მიდრეკილება აბსოლიტურად უსაფუძვლო რწმენისაკენ იმასა, რომ ზუსტადაა გათვლილი შესაძლო შედეგები.

რა გზით უნდა გაექცნენ მენეჯერები ყველა ამ შეცდომის ნეგატიურ ეფექტს და არაობიექტურ შეფასებას? პირველ რიგში საჭიროა მუდამ ახსოვდეთ მათ შესახებ და ეცადონ არ დაუშვან ისინი. გარდა ამისა, მენეჯერებისათვის აუცილებელია ყურადღება გაამახვილონ იმაზე თუ როგორ იღებენ ისინი გადაწყვეტილებას; შეეცადონ განსაზღვრონ, თუ ჩვეულებრივ როგორ ემპირიულ მეთოდებს იყენებენ ისინი, და კრიტიკულად შეაფასონ, თუ რამდენად ეფექტურია ეს მეთოდები. და ბოლოს, შესაძლოა, მენეჯერებისათვის ღირს დალაპარაკება გარშემომყოფებთან და თხოვნა, მისცენ შეფასება გადაწყვეტილების მიღების მათ სტილს, გამოავლინონ ყველა ნაკლი და შეეცადონ მათ გამოსწორებას.

რა შეგვიძლია ვთქვათ მართვის გადაწყვეტილებების მიღების პროცესზე? ნახ. 4-ზე. თქვენ ხედავთ ჩვენი მსჯელობის შედეგებს. რამდენადაც ეს მათ ინტერესებშია, მენეჯერებს სურთ მიიღონ სრული გადაწყვეტილება – აირჩიონ საუკეთესო ვარიანტი, განახორციელონ და შეაფასონ, რამდენად ეფექტურად შეძლეს მათ პრობლემის გადაწყვეტა, რომლისთვისაც პირველ რიგში მიღებული იქნა გადაწყვეტილების ასეთი სახე. მართვის გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან მიდგომა, პირობები, რომლებშიც ისინი მიიღება; პრობლემის ტიპი, მისი მიღება. ამ ფაქტორებიდან ყოველი მათგანი თანაშობს განსაზღვრულ როლს და მოქმედებს იმაზე, როგორ გადაწყვეტილებას მიიღებს მენეჯერი. ამის კვალდაკვალ დამოუკიდებლად იმისა, რაში მდგომარეობს პრობლემის არსი, რომელიც თქვენ უნდა გადაწყვიტოთ, - ეს შეიძლება იყოს დადგენილი ჩვეული დაგვიანება რომელიმე თანამშრომლიდა სამუშაოზე. პრობლემები პროდუქტის ხარისხთან ან გადაწყვეტა იმისა, უღირს თუ არა კომპანიას ახალ ბაზარზე გასვლა, - გახსოვდეთ, რომ ყველა შემთხვევაში გადაწყვეტილება დამოკიდებული იქნება მთელ რიგ ფაქტორებზე.



**გადაწყვეტილების მიღების პროცესი თანამედროვე მსოფლიოში.** პერლ კარლსონი, კომპანია იკეა-ს მენეჯერი თავის სამუშაო დღეს მთლიანად უთმობს ახალი პროდუქციების, საუკეთესო სამზარეულოების დაბალ ფასებად შექმნას. მისი სამუშაო მდგომარეობს იმაში, რომ ის არსებულ უფროს მენეჯერების მომუშავე ჯგუფის მეშვეობით განსაზღვრავს ახალ პრიორიტეტებს, ახალი პროდუქციების დასამუშაებლად. ისინი ასეთი მიდგომით ქმნიან ახალ ავეჯს, რომელის ყიდვის სურვილიც აქვთ სხვადასხვა მომხმარებლებს. სულ ახლახანს მსოფლიოში სასტუმროებში შეიცვალა სამზარეულოები, ისინი გახდა ტევადი, რომლებიც დღეს გარდა საჭმლის მიღების ადგილისა გართობის ცენტრებად იქცნენ სახლებში. მომხმარებლებს სურთ ჰქონდეთ მოხერხებული და ფართო სამზარეულოები, რომლებშიც იმავედროულად მომზადდება უგემრიელესი საჭმელები. კარლსონს სურს განაზოგადოს ეს იფორმაცია და მიაღწიოს დასახულ მიზანს. მას მოუწევს მიიღოს ძალიან დიდი რაოდენობის გადაწყვეტილებები – როგორც პროგრამირებული ასევე არა აპროგრამირებული, ხოლო ის ფაქტი, რომ იკეა იქცა გლობალურ კომპანიად, მხოლოდ აღრმავებს სიტუაციას. ასე მაგალითად, აზიაში სიმყუდროვე განისაზღვრება პატარა სივრცით, როცა ამ დროს ამერიკაში მომხმარებელს უნდა ჰქონდეს ფართო

სამზარეულო მინის ნივთებით და უზარმაზარი მაცივრებით. მენეჯერის მოხერხებულობაა სწრაფად და სწორად მიიღოს გადაწყვეტილება უზარმაზარ სამუშაოში, რაც განსაზღვრავს კომპანიის წარმატებას.

თანამედროვე ბიზნესის სამყარო ტრიალებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გარშემო, ხშირად სარისკო, ხშირად მიუღწეველ ადეკვატურ ინფორმაციის რაოდენობაზე დაყრდნობით, ზოგჯერ კი ინფორმაციის უქონლობის პირობებში. მენეჯერების უმეტესი ნაწილი გადაწყვეტილებებს იღებს ერთიმეორის მიყოლებით და მათი გადაწყვეტილება უფრო და უფრო დამოკიდებულია მათი ორგანიზაციების წარმატებაზე. დღეს არა სწორად მიღებული გადაწყვეტილება შეიძლება მილიონები დაჯდეს, რა არის საჭირო იმისათვის, რომ მიიღო ეფექტური გადაწყვეტილება თანამედროვე სწრაფად განვითარებად საქმიან სამყაროში? აი რამოდენიმე რეკომენდაცია:

\* იცით, როდის დგება დრო თქვა უარი მანამდე მიღებულ გადაწყვეტილებაზე.

როდესაც ნათელი ხდება, რომ მიღებული გადაწყვეტილება არ ამართლებს, არ შეგეშინდეთ მისგან უარის თქმის, ზოგს არ სურს აღიაროს, რომ მისი გადაწყვეტილება აღმოჩნდა არასწორი. ისინი იმდენდ არიან მიჯაჭვულნი თავიანთ გადაწყვეტილებაზე, რომ უარს ამბობენ იმაზე, რომ დგება დრო იარონ წინ. თანამედროვე დინამიკურ გარემოში ასეთი მიდგომა გადაწყვეტილების მიღებაზე უბრალოდ მიუღებელია.

\* პრაქტიკაში დაამყარეთ პრინციპი „რატომ ხუთი“. როდესაც გარემო ხასიათდება ამადლებული განუსაზღვრულობით ერთ-ერთი საშუალება სწორი გადაწყვეტილების სტიმულირებისა მდგომარეობს იმაში, რომ აღამიანებმა უფრო ღრმად გაიაზრონ პრობლემა. ვინაიდან დრო გადაწყვეტილების მიღებისათვის, როგორც წესი არის ძალიან ცოტა. მიდგომა „რატომ ხუთი“-კი გულისხმობს, რომ მენეჯერი სწავლობს კითხვის დასმას ერთხელ კი არა, არამედ 5-ჯერ. „რატომ“ აიძულებს პირს მიღებული გადაწყვეტილება, პრობლემის არსის ჩაღრმავებაში.

\* ეცადეთ მიიღოთ ეფექტური გადაწყვეტილება. ეფექტური გადაწყვეტილების პროცესს აქვს განსხვავებული ხასიათი. „ის ფიქსირდება ყველაზე ძირითადად, ის ლოგიკურია და თანმიმდევრული, მასში მოქმედებს, როგორც სუბიექტური, ასევე ობიექტური აზროვნება, ის მოითხოვს სწორედ ისეთ მოცულობას ინფორმაციისა და ანალიზისა, როგორც აუცილებელია კონკრეტული პრობლემების გადაწყვეტისათვის; ის პირდაპირია, საიმედოა, უბრალო, მოხმარებისას მოქნილია“.

მენეჯმენტისათვის განუსაზღვრულ გარემოზე რეაგირების წარმატებულად მოხდენის საუკეთესო საშუალება მდგომარეობს იმაში, რომ „ავაშენოთ ორგანიზაცია, რომელსაც შეეძლება გამოამჟღავნოს თავის მხრივ მოულოდნელი ზრდა,

განვითარება და სწრაფი ადაპტირება შეცვლილ გარემოზე“. ასეთ ორგანიზაციები არის უმაღლესი ხარისხის საიმედო ორგანიზაციები, და ყველა მათგანს აქვს 5 განსხვავებული დახასიათება უპირველეს ყოვლისა მათი წარმატების გზა უტყუარია. ისინი ყურადღებით აღევენებენ თვალყურს სულ მცირე გადასახადებსაც, სულ ადრეულ სტადიაში და ძალიან სწრაფად რეაგირებენ ყველა შემთხვევებზე და შედეგებზე, რომლებიც თუნდაც რაღაცაშიც კი არ ეთანხმება მათ მოულოდნელობას. თანამედროვე ორგანიზაციებმა უბრალოდ უნდა შექმნან კლიმატი, რომლითაც ხალხი ენდობათ „შინაგან ნატურას“. რამდენადაც ბიზნესი ძალიან ძნელი საქმიანობაა, ორგანიზაციების მენეჯერებმა უნდა აღიარონ, რომ “რათა ადეკვატურად შევაფასოთ სირთულეები საჭიროა რთული მისასვლელი გზების გავლა”. მოცემულ-ადამიანთა უმრავლესობა, რომლებიც იშორებენ სირთულეებს, რასაც არც თუ იშვიათად აკეთებენ ინსტიქტურად, ამით ისინი აღწევენ პრობლემის ნაწილის მოგვარებას, რაც საშუალებას აძლევს მათ უფრო მეტად ეფექტურად იყვნენ ადაპტირებულნი სიტუაციის მიმართ. და ბოლოს, ასეთი ორგანიზაციები არა მხოლოდ პროგნოზირებენ სიტუაციებს, არამედ ბოლომდე წყვეტენ თავიანთ ლიმიტს. ასეთი ორგანიზაციები არსებითად ცდილობენ რაც შეიძლება ზუსტად აღწერონ მომხდარი, მაგრამ აღიარებენ, რომ არ შეუძლიათ წინასწარ განსაზღვრონ ყველაფერი. ისინი “წინასწარ არ უფიქრდებიან, ისე მოქმედებენ. ისინი ფიქრობენ მოქმედებისას, მხოლოდ რაღაცის კეთებისას. შესაძლებელია ასეთ პირობებში ზუსტად განსაზღვრო სიტუაცია, მაგრამ ასეთი რამ იშვიათად ხდება რეალურ საქმიანობაში.

### **როგორ გავხდეთ კარგი მენეჯერი**

- ყოველთვის გაამახვილეთ ყურადღება იმაზე, თუ როგორ გადაწყვეტილებებს იღებთ თქვენ და როგორ იღებთ მათ.
- თუ თქვენ გრძნობთ, რომ მიიღეთ არც თუ ისე ხელსაყრელი გადაწყვეტილება, შეაფასეთ როგორ შეიძლებოდა გამკლავებოდი ამ ამოცანას უკეთესად რომელი გადაწყვეტილებების მიღების ეტაპების გაუმჯობესებას შეძლებდით თქვენ?
- იმუშავეთ ეფექტური მუშაობის დასახვეწად.
- იკითხეთ წიგნები, რომლებიც მიიღვნილია გადაწყვეტილებების მიღებაზე.
- სთხოვეთ იმ ადამიანებს, რომლებითაც თქვენ აღფრთოვანებული ხართ რჩევა იმის შესახებ, როგორ იღებენ ისინი გადაწყვეტილებებს.

სწრაფად განვითარებად სამყაროში სწორი გადაწყვეტილების მიღება ძალიან რთული ამოცანაა. და ნებისმიერ მენეჯერს, რომელსაც სურს მიაღწიოს უმაღლეს შედეგს თავის პროფესიონალურ შემოქმედებაში, უნდა შეითვისოს სიახლე ეფექტური გადაწყვეტილების მისაღებად. მხოლოდ ამ შემთხვევაში ის შეძლებს წარმატებით დაგეგმოს, ორგანიზება გაუწიოს, მართოს და აკონტროლოს საქმიანობა.

როდესაც თქვენ გიწევთ რაიმე სახის გადაწყვეტილების მიღება (თქვენი მომხმარებლის მიმართ მიმართული) თქვენი მომხმარებლისთვის, არ არის აუცილებელი რამდენად ეფექტური იქნება ის თქვენი თვალთახედვიდან. აუცილებელია, რომ სიტუაცია შეცვალოთ უკეთესობისკენ. ეს განსაკუთრებით უკავშირდება ტექნოლოგიებს. პირველი არის ის, რისი გაკეთებაც შეიძლება მონიდომოს სესილიამ-ეს არის თითოეული ონლაინ საიტის მფლობელის მოკლე გამოკითხვის ჩატარება. კითხვები საჭიროა იყოს მარტივი, მაგალითად: აადვილებს თუ არა თქვენი საიტი სამუშაოს? ეხმარება თუ არა ის დროის ეკონომიის გაკეთებაში მომხმარებელს? ამცირებს დანახარჯების? უმჯობესდება თუ არა კლიენტების მომსახურების ხარისხი და ასე შემდეგ. თუ არა? მაშინ რატომ? იმ ზომის მიხედვით, როგორ იქნება კლიენტების მოთხოვნილება განსაზღვრული, ეს კითხვები გახდება რთული და კონკრეტული. თანდათანობით კლიენტის მოთხოვნილებასთან ერთად იზრდება კითხვები, ისინი უფრო კონკრეტული ხდებიან და გადაწყვეტილებების მიღება ხდება უფრო თანმიმდევრული, სრულფასოვანი მომსახურება უნდა გაეწიოს მუდმივად. რამდენად სრულფასოვანია ამას თქვენ შეგიფასებენ მომხმარებლები.

უპირველეს ყოვლისა, შემდეგი WEB-საიტის განვითარებისათვის დამატებით რესურსების გამოყოფისას სესილია რა თქმა უნდა მონდომებს შეაფასოს, რამდენად აკმაყოფილებს მისი საიტი კლიენტების და პარტნიორების მოთხოვნილებებს. ამ შეფასების ძირითადი ფოკუსი უნდა გახდნენ სწორედ სარგებელი. იმას თუ ჩავთვლით, რომ ჩვენ ვაფასებთ WEB-საიტს, რომ ონლაინ გამოკითხვა საკმაოდ მარტივადაა ორგანიზებული და დღეს ეს იქცა ჩვეულებრივ საქმიანობად, სესილიას ურჩევნია ჩაატაროს მომხმარებელთა ისეთი მოკლე გამოკითხვა, რომლის გაცნობისას ისინი შეძლებენ შეავსონ მოკლე ანკეტა და დააბრუნონ ისინი უკან. ამ გამოკითხვის შედეგები სესილიასთვის გახდება ერთ-ერთი კრიტერიუმი მისი გადაწყვეტილებების ეფექტურად მიღების შესაფასებლად. სხვა შესაძლო კრიტერიუმი შეიძლება გახდეს არსებული საიტის ხარისხი, ასევე საიტ დიზაინის უბრალო ობიექტური შეფასება და მოწვეული ექსპერტების ან კონსულტანტების მიერ შესრულებული სამუშაოების შედეგად მიღებული შედეგები.

**როგორ გაუმჯობესდება ცოდნა ჯგუფური მუშაობით? ეფექტურობა გადაწყვეტილებების მიღებისას-ეს არის ხარისხი, რომლისკენაც მისწრაფვის**

ნებისმიერი მენეჯერი. მაინც რა არის აუცილებელი იმისათვის, რომ მივიღოთ სწორი გადაწყვეტილებები? დაიყავით ჯგუფებად სამი-ოთხი ადამიანის შემადგენლობით. განსაჯეთ თქვენი გამოცდილება გადაწყვეტილების მიღებისას-მაგალითად, ავტომობილის, ან რომელიმე ძვირფასი ნივთის ყიდვისას; სასწავლო კურსის ან რეპეტიტორების არჩევისას; კურორტის არჩევისას საზაფხულო შეგებულებისათვის და ა.შ. თითოეულმა თქვენგანმა უნდა მოყვეს იმ შემთხვევებზე, როდესაც საშუალება მოგეცათ მიგელოთ ნამდვილად საუკეთესო გადაწყვეტილება. გაანალიზეთ, რა მოხდა პროცესის მსვლელობისას, რისი წყალობითაც საშუალება მოგეცათ მიგელოთ ასეთი გადაწყვეტილებები. შემდეგ იმსჯელეთ იმ გადაწყვეტილებაზე, რომელიც თქვენი აზრით არა ეფექტური აღმოჩნდა. რა მიზეზით მოხდა ეს? რომელი საერთო ნიშნები, თუ კი არსებობენ ასეთი, შეძლებდით გამოგეყოთ ყველა კარგი გადაწყვეტილებებიდან? ცუდიდან? შეადგინეთ პრაქტიკული რეკომენდაციების სია, სწორი გადაწყვეტილებების მისაღებად მიმართული.

ვწვევთ ეთიკურ პრობლემას. Charles Schwab & Company-ის მენეჯერებისათვის კარგად არის ცნობილი, რომ კონკურენციასთან დაკავშირებული პრობლემები იშვიათადაა სტრუქტურირებული. მრავალი წლის განმავლობაში ეს საბროკერო ფირმა სავსებით წარმატებით უწევდა კონკურენციას ისეთ სერიოზულ მეტოქეებს, როგორცაა Merrill Lynch, სწორედ ამათი წყალობით იღებს არაპროგრამირებულ გადაწყვეტილებებს. მაგალითად, მისმა მენეჯმენტმა გადაწყვიტა კლიენტებისაგან აერო აქციები ნაკლებ ფასად, ობლიგაციების და ურთიერთშორისი ფონდების შესაქმნელად და ტექნოლოგიების დასანერგად, რომელიც საშუალებას აძლევს კლიენტებს ჰქონდეთ მეტი ვარიანტი ასეთი საქმისთვის. რადგანაც კონკურენტული ხერხები გამუდმებით იცვლება, ამ კომპანიის სარეკლამო მენეჯერები არა არიან შეუძლიათ იყვნენ დარწმუნებულები გადაწყვეტილებების მომავალ შედეგიანობაზე. არც ისე ადრე ბროკერების მთლიანი რიგი იძულებული იყო გადაეხადათ დიდი ჯარიმები, რომლებიც ისწრაფვოდნენ პრობლემების დასარეგულირებლად, კონფლიქტორების საბოლოო ინტერესებში ჩაფლული, დაკავშირებული თავიანთი მომხმარებლის რეკომენდაციებთან. ამ სკანდალების შემდეგ, Charles Schwab & Company-ის მენეჯერებმა გადაწყვიტეს ჩაეტარებინათ სარეკლამო კამპანია, რომელიც დაანახებდა ხალხს რომ მათი ფირმა საქმეს უკავშირდება სრულიად სხვაგვარად. ერთ-ერთ სარეკლამო რგოლში, ოფისში ისხდნენ ბროკერები, რომლებიც იმეორებდნენ: „იყიდე, იყიდე, იყიდე!“ კიდევ ერთი ბროკერი, რომელმაც ნახა რესტორანში მენიუ, ტელეფონში ეუბნებოდა თავის კლიენტს: „აი ჩემს თვალწინ არის თქვენი პორველის შეფასებითი ქაღალდების დოკუმენტები. მე ვთვლი, რომ თქვენ

უნდა იყიდოთ ეს და ეს.“ რამდენიმე გადამწყვეტმა ქსელმა უარი თქვა გადაეზიდათ ფოლადი აგრესიული რეკლამისათვის. წარმოიდგინეთ რომ თქვენ ხართ კომპანიის სარეკლამო მენეჯერი. თქვენ სარეკლამო სააგენტომ შემოგთავაზათ რეკლამის განთავსება გაზეთში. მასში გვთავაზობს ბროკერის გააზრებული სიტყვის ციტირებას, რომელიც ამბობს: „ჩემი რეკომენდაციები მიმართული ინვესტიციების მიმართ აბსოლუტურად ობიექტურია, თუმცა მე ვმუშაობ კიდევ კომისიისთვისაც.“ შემდეგ მოდის Charles Schwab-ის ბროკერის სიტყვა: „მე ვმუშაობ არა კომისიისათვის როგორც სხვა ბროკერების უმეტესობა, ამის გამო ჩემი რეკომენდაციები მიმართულია ინვესტიციების აბსოლუტურად ობიექტურობისაკენ.“ ამ პრობლემის გააზრებისას, დაუბრუნდეთ მე-4-ზე სურათს და გადავწყვიტოთ, რომელი მომდევნო ვარიანტი ავირჩიოთ-და რატომ.

**ა. ვარიანტი.** მიეცეს სარეკლამო სააგენტოს მინიშნება, რომ Charles Schwab-ის ბროკერის სიტყვების შემდეგ ჩაისვას ვარსკვლავი და წვრილი შრიფტით დაემატოს კომენტარი, რომელშიც ნათქვამია, რომ ამ ფირმის ბროკერები არ ღებულობენ საკომისიოებს, მაგრამ ფირმა ღებულობს შემოსავალს შიდა ოპერაციებიდან.

**ბ. ვარიანტი.** მიეთითოს სააგენტოს ბროკერის ციტატის შეცვლა შემდგენაირად: ”მე ვმუშაობ არა საკომისიოებზე, როგორც ბროკერების უმეტესობა, ამიტომ მე ძალას არ დაგატანთ თქვენ არც ყიდვასა და არც გაყიდვაზე.

**ამოცანა მენეჯერებისთვის.** BMW გახდა პლანეტის საუკეთესო ავტომშენებლობის კომპანია. გჭიედებათ ამის დამტკიცება? 2002 და 2003 წლებში გაყიდვების მოცულობით, მან მიღწია სარეკორდო მაჩვენებელს. ამის გარდა, Fortune რეიტინგით ის შევიდა 12 საუკეთესო ავტოკომპანიათა რიგში, რომლებიც იწვევენ აღტაცებას მთელს მსოფლიოში, თანაც იგი გახდა პირველი ევროპულ კომპანიებს შორის. იმ დროს, როდესაც უდიდესი კომპანიები ახორციელებდნენ ფრთხილ სტრატეგიას, BMW მუშაობდა მთელი სიმძლავრით. მისი სტრატეგიის ძირითადი კომპონენტი იყო და რჩება საავტომობილო ბაზარზე პრინციპულად ახალი მოდელების გატანა, რომლებსაც ქმნის გუნდი კრის ბენგლის ხელმძღვანელობით.

კრის ბენგლი დაიბადა ვისკონსინის შტატში და ის დღესაც პასუხისმგებელია ახალი მოდელების შექმნაზე. კრისი ხელმძღვანელობს ტექნოლოგიურ “გულს” BMW Group - ქვეგანყოფილებით Forschungs und Innovationszentrum (მეტად ცნობილი FIZ აბრევიატურის ქვეშ). შუშით და ბეტონით აგებული სამეცნიერო კვლევითი ცენტრის შენობა მდებარეობს მიუნხენში. ის ჰგავს ფიჭას, შენობის კონსტრუქცია თითქოს მიანიშნებს იმაზე, თუ რა დაძაბული მუშაობა მიმდინარეობს მის კედლებში. შენობა არის ღია მოდულის ისე, რომ ყველა თანამშრომელი მუშაობდეს ერთმანეთთან ახლოს. იმისთვის

რომ გაუზიარონ იდეები კოლეგებს, აქ რამდენიმე ნაბიჯის გადადგმაა საჭირო. რა თქმა უნდა, არა მარტო ორიგინალური შენობის კონსტრუქციით არის განთქმული კომპანია მთელს მსოფლიოში, არამედ თავისი უნარით მიაღწიოს და რეალიზება გაუკეთოს ნოვატორულ იდეებს, სწრაფად მოახდინოს რეაგირება ცვლილებებზე. მისი ეს უნარი განპირობებულია უცვლელი აქცენტით გუნდურ მუშაობაზე, რომელიც აქტიურ პრაქტიკას გადის სამეცნიერო კვლევით ცენტრში.

უნდა აღინიშნოს, რომ როდესაც 1992 წელს ბენგლი დაინიშნა ხელმძღვანელად საკონსტრუქტორო ქვეგანყოფილებაში, დარგის ანალიტიკოსებს ეს არჩევანი ძალიან გაუკვირდათ, რადგან ის იყო უცნობი ფიგურა ავტომშენებლობის ბიზნესში, თანაც ამერიკელი. ბენგლი იძახის, რომ მადლობელია დიდი ნდობისთვის, მაგრამ ეს სიმდაბლე მოჩვენებითია, მას ეშინოდა “გათავისუფლების” და ცდილობდა დაეკავებინა ასეთი ცნობილი ფირმის მთავარი კონსტრუქტორის თანამდებობა. მოსვლისთანავე ბენგლი შეეწინააღმდეგა უმაღლესი ხარისხის სულისშემხუთველ იერარქიულ კულტურას Festung (გერმანულად ითარგმნება როგორც “ციხესიმაგრე”), სადაც ადამიანების მკვეთრი უფლებამოსილება იშვიათად გადაიკვეთებოდა და თანამშრომლები პრაქტიკულად არ ურთიერთობდნენ იმ ადამიანებთან, რომლებთანაც არ იყვნენ დაკავშირებული სამუშაო საქმიანობით. მიუხედავად იმისა, რომ ბენგლის ამოცანა იყო შემოქმედებითი პროცესის უზრუნველყოფა ავტომობილების ახალი მოდელების შექმნაში, მას აგრეთვე სურდა, რომ კონსტრუქტორებს მჭიდრო თანამშრომლობა ჰქონოდათ ერთმანეთთან და ყველა კომპანიის წევრთან. მან შექმნა ის, რასაც თვითონ უწოდებს dutzen კულტურას: ღია, არაფორმალური ატმოსფერო, სადაც ადამიანს არ ეშინია გამოთქვას საკუთარი აზრი. მის ძირითად ამოცანად იყო და რჩება შემდეგი: ახლო თანამშრომლები ორგანულად შერწყმული იყვნენ კომპანიის საქმიანობასთან.

დააყენეთ თქვენი თავი კრის ბენგლის ადგილზე. რა უნდა გააკეთოს მან, რომ შეინარჩუნოს თავის გუნდის ეფექტურობა მაღალ დონეზე, როდესაც მის გუნდში შეედინებიან სულ ახალი და ახალი ინჟინერები?

**რას მოიმოქმედებდით თქვენ ამ სიტუაციაში? სამუშაო გუნდი – თანამედროვე დინამიკურ გლობალურ ბიზნეს გარემოს ერთ-ერთი რეალობაა. გუნდის მართვა კი ურთულესი ამოცანაა თანამედროვე მენეჯერებისთვის. დღეს ათასობით ორგანიზაცია წარმართავს თავის საქმიანობას ისე, რომ პროექტები და დავალებები შეასრულონ არა ცალკეულმა მუშაკებმა, არამედ ჯგუფმა (ან გუნდმა). რა მიზნით კეთდება ეს? რას წარმოადგენს გუნდი? რა ხერხით ქმნიან თანამედროვე მენეჯერები ეფექტურ გუნდებს? თავდაპირველად განვსაზღვროთ ჯგუფური ქცევის წესი. **ჯგუფის ცნება.** მოცემულ ჯგუფში თვითოეულ ადამიანს ეკავა თავისი ადგილი. აქ იყო მაყურებელი, მისი დამხმარე პირი, პარტიზანი და დიდი მოთამაშეც. ათი წელია, რაც ჯგუფი იყენებდა**

თავის უნიკალურ მათემატიკურ შესაძლებლობებს და ურთიერთობის პიროვნულ ჩვენებებს იმისთვის, რომ მილიონობით დოლარი მოეპარა უმსხვილეს ამერიკულ კაზინოების მფლობელთათვის, ჯგუფი მთლიანად შედგებოდა მასაჩუსეტის ტექნოლოგიური ინსტიტუტის სტუდენტებისაგან.

საბედნიეროდ ჯგუფის უმეტესობა იქმნება კეთილშობილური მიზნებისთვის, მაგრამ უნდა ითქვას, რომ ამ ჯგუფის მუშაობა მეტად შთამბეჭდავი იყო. ბევრი მენეჯერი ინატრებდა, რომ მისი თანამშრომლები ასევე წარმატებით ასრულებდნენ მათზე დაკისრებულ მოვალეობებს. როგორ შეიძლება ამის მიღწევა? მენეჯერს უნდა ესმოდეს თითოეული ჯგუფის წევრის, მხოლოდ ამ შემთხვევაში მან შეიძლება გაიგოს მთელი ჯგუფის ყოფაქცევის მიზეზი. ჯგუფის ქცევა არ არის მხოლოდ ცალკეული ადამიანების „მოქმედების ჯამი“. რატომ? საქმეც იმაშია, რომ ადამიანი ჯგუფში არ იქცევა ისე, როგორც ცალკეულად აღებული. ამიტომ, თუ ჩვენ გვსურს მივიღოთ წარმოდგენა ორგანიზაციულ ყოფაქცევაზე, ჩვენ უნდა დავიწყოთ ჯგუფების შესწავლიდან.

**რა არის ჯგუფი? ჯგუფი – არის ურთიერთმოქმედი, ერთმანეთზე დამოკიდებული ადამიანების გაერთიანება განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად.** ჯგუფი შეიძლება იყოს ფორმალური და არაფორმალური. ფორმალური ჯგუფები არიან სამუშაო კოლექტივები, რომლებსაც აყალიბებს ორგანიზაცია. ჯგუფის წევრებს აქვთ კონკრეტული სამუშაო ვალდებულებები და ასრულებენ კონკრეტულ ამოცანებს. ფორმალური ჯგუფის ქცევა განპირობებულია ოთხი საორგანიზაციო მიზნებით და მიმართულია ამ მიზნების მისაღწევად.

მათთან განსხვავებით, არაფორმალური ჯგუფი ყალიბდება სოციალურ საფუძვლებზე. ისინი წარმოიქმნიებიან სამუშაო ადგილებზე ადამიანების სოციალურ კონტაქტებზე მოთხოვნილებების გამო. მაგალითად, სხვადასხვა ქვეგანყოფილებების სამი თანამშრომელი, რომლებიც ერთად სადილობენ, წარმოადგენენ სწორედ რომ არაფორმალურ ჯგუფს. როგორც წესი ასეთი ჯგუფები იქმნება მეგობრობის ნიადაგზე და საერთო ინტერესებიდან გამომდინარე.

**„ჯგუფი** იმყოფება მუდმივ ცვალებად მდგომარეობაში, მაგრამ როგორც წესი ისინი ვერასოდეს ვერ აღწევენ აბსოლუტურ სტაბილურობას. არსებობს ზოგადი ევოლუციის სქემა, რომელიც ახასიათებს უმეტეს ჯგუფებს. გამოკვლევებმა გვიჩვენეს, რომ ყველა ჯგუფი თავის განვითარებას გადის სტანდარტულად, თანმიმდევრულად, რომელიც შეიცავს ხუთ ეტაპს: 1) ფორმირება, 2) დაბნეულობა, 3) მოწესრიგება, 4) დავალების შესრულება, 5) დაშლა

პირველი ეტაპი, ფორმირება, ხასიათდება ორი ასპექტით: თავდაპირველად ხალხი ერთიანდება ჯგუფში ან სამსახურის მიზნით (ფორმალური ჯგუფი), ან სარგებლისა და უპირატესობისათვის (არაფორმალური ჯგუფი). იმის შემდეგ რაც

ხალხი გაერთიანდება ჯგუფში იწყება ფორმირების მეორე ეტაპი: ჯგუფის მიზნების, მისი სტრუქტურისა და მართვის სტილის გარკვევა. ამ ფაზისთვის დამახასიათებელია გაურკვეველობა. ჯგუფის წევრები, თითქოს, “სინჯავენ ნიადაგს”, რომ განსაზღვრონ როგორი ტიპის ქცევაა მიღებული მოცემულ კოლექტივში. ეს ეტაპი მთავრდება მას მერე, რაც ჯგუფის წევრები თავს გრძნობენ ერთი კოლექტივის წევრებად.

დაბნეულობის ეტაპი ხასიათდება შიდა კონფლიქტით. ჯგუფის წევრები ამას აღიარებენ, მაგრამ ეწინააღმდეგებიან კონტროლსა და შეზღუდვას, რომელიც აისახება პიროვნებაზე, კოლექტივში მუშაობისას. შემდეგ წარმოიქმნება კონფლიქტი და წინააღმდეგობა ჯგუფის მართვის გამო. ამ ეტაპის დასრულებისას ჯგუფის შიგნით ფორმირდება საკმაოდ გამჭვირვალე ხელისუფლების განაწილების იერარქია და მიიღწევა შეთანხმება მის მართვაში.

მესამე ეტაპზე ჯგუფის შიგნით ფორმირდება მჭიდრო კავშირები და მისი წევრები ამჟღავნებენ მჭიდროურთიერთობას. ამ პერიოდში ისინი ძლიერად გრძნობენ ერთიანობასა და მეგობრულ ატმოსფეროს კოლექტივში. მოცემული მოწესრიგების ეტაპი მთავრდება იმის მერე, რაც ჯგუფის შიდა სტრუქტურა გამაგრებულია და მისი წევრები მიიღებენ და აღიარებენ დადგენილ ნორმებს.

მეოთხე ეტაპი ეს არის სამუშაოს შესრულება. მის დაწყებამდე ჯგუფის სტრუქტურა მკვეთრად და საბოლოოდ არის განსაზღვრული, ხოლო ჯგუფი ხდება მთლიანად ფუნქციონალური. ხალხის ენერჯია მიმართულია უპირველეს ყოვლისა ერთმანეთის უკეთესად გაცნობისა და გაგებისაკენ, იმ საერთო ამოცანების შესრულებისაკენ რაც ჯგუფს ამ ეტაპზე სჭირდება. თუ სამუშაო ჯგუფი მუდმივია, სამუშაოს შესრულება არის საბოლოო განვითარების ეტაპი. დროებით ჯგუფებს, კომისიებს, კომიტეტებს, რომლებიც შექმნილია ამა თუ იმ ამოცანის შესასრულებლად, აქვთ მიზანდასახული ბრძანებები, რომლებიც იქმნება კონკრეტული მიზნების მისაღწევად.

აქვთ კიდევ ერთი, განვითარების მეხუთე ეტაპი, რომელსაც დაშლა ეწოდება. ამ ეტაპზე ჯგუფი დაშლისთვის ემზადება. მაღალი დონე ეფექტური სამუშაოსთვის, ამა თუ იმ ამოცანების გადაწყვეტისთვის აღარ ითვლება ჯგუფის ძირითად მიზნად. ამის მაგივრად ყურადღება მიმართულია მოქმედების დასრულებისაკენ. მოცემულ ეტაპზე ჯგუფის წევრები სხვადასხვანაირად რეაგირებენ ამ სიტუაციაზე. ისინი არიან კარგ ხასიათზე, უხარიათ კოლექტივის მიღწევები, ზოგს შეუძლია მოიწყინოს იმის გამო, რომ მოუწევს იმ ხალხთან დაშორება, რომლებთანაც აწყო მეგობრული და შემოქმედებითი ურთიერთობა.

თქვენს უმეტესობას გამოუცდია ჯგუფის განვითარების თითოეული ეტაპი: მაგ. კოლექტიური პროექტების შესრულებისას თავდაპირველად არჩევენ ჯგუფის წევრებს,

შემდეგ ისინი პირველად ხვდებიან ერთმანეთს, შემდეგ მოდის გაცნობის ეტაპი, როდესაც ირკვევა რას და როგორ გააკეთებს ჯგუფი, შემდეგ სწრაფად დგება ხელისუფლებისათვის ბრძოლის ეტაპი. ამ საკითხის გადაწყვეტის შემდეგ ჯგუფის იერარქიის ფორმირებისას ისაზღვრება ამოცანის კონკრეტული ასპექტები: შემსრულებლებისა და სამსახურის ვადისა. ერთიანობაში დგინდება და თანხმდება შედეგები, რომლებსაც ველოდებით ჯგუფის თითოეული წევრისგან. ეს გადაწყვეტილებები ქმნის საფუძველს კოლექტივის კოორდინირებული მოქმედებისთვის, რომელიც უნდა დასრულდეს კარგად შესრულებული სამუშაოთი. პროექტის დასრულებისა და ჩაბარებისას, იშლება ჯგუფი, რომელიც მასზე მუშაობდა. რაღა თქმა უნდა ზოგი ჯგუფი ვერ მიდის მეორე ეტაპამდე, ისინი ვერ აკეთებენ პროექტს ან იღებენ დაბალ შეფასებას.

შეგვიძლია თუ არა ყოველივე ზემოთ თქმულზე დაყრდნობით გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ ჯგუფის ეფექტურობა თანდათან იზრდება ამ ოთხი ეტაპის გავლისას? ზოგიერთი მეცნიერი ამტკიცებს, რომ სამუშაო ჯგუფის მაჩვენებლები ყველაზე მაღლა განვითარების ბოლო ეტაპზეა, მაგრამ არ უნდა მივიღოთ ეს მტკიცება ცალმხრივად. მოცემული აზრი შეიძლება სრულიად მართალია, მაგრამ რთულია ვუპასუხოთ კითხვას, თუ რომელი ფაქტორი აისახება ჯგუფის ეფექტურობაზე. ზოგ შემთხვევაში ჯგუფი აღწევს შედეგს მაღალი კონფლიქტურობის წყალობით. სრულიად შესაძლებელია სიტუაცია, როდესაც ჯგუფი, რომელიც იმყოფება მეორე ეტაპზე გვიხვენებს უკეთეს შედეგს ვიდრე ჯგუფი, რომელიც იმყოფება მესამე ან მეოთხე ეტაპზე. ამის გარდა ერთი ეტაპიდან მეორეზე გადასვლა ყოველთვის არ არის აშკარად გამოსატული. ზოგჯერ ჯგუფი ერთდროულად გადის განვითარების რამდენიმე ეტაპს: მაგ. თუ დაბნეულობის პერიოდში ის აქტიურად და სრული ძალისხმევით მუშაობს მის წინ დასახულ ამოცანებზე. ზოგჯერ ჯგუფები ბრუნდებიან წინა ეტაპებზე, ამრიგად არ უნდა ჩავთვალოთ, რომ ყველა ჯგუფი ზუსტად და თანმიმდევრულად გაივლის ყველა ეტაპს, ან, რომ ჯგუფი მეოთხე ეტაპზე აუცილებლად იქნება მაღალ დონეზე.

გირჩევთ განიხილოთ არსებული ეტაპები როგორც საერთო სქემა., რომელიც შეგვახსენებს, რომ ჯგუფები თავისთავად წარმოადგენენ დინამიურ განვითარებას. ამასთან ერთად უკეთესად გავიგებთ იმ პრობლემებს, რომლებიც წარმოიქმნება ჯგუფის განვითარების სხვადასხვა ეტაპებზე.

### **გარეგანი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ჯგუფურ ქცევაზე**

ფორმალური მუშათა ჯგუფის ქცევა უფრო უკეთესად, რომ გავიგოთ, ის უნდა განვიხილოთ, როგორც უფრო მსხვილი სისტემის ქვესისტემა. ვცნობთ, რომ ფორმალური ჯგუფები არიან უფრო მსხვილი ორგანიზაციული სისტემების

ქვესისტემები. ჩვენ შეგვიძია ავსხნათ ჯგუფური ქცევა, როგორც ორგანიზაციის ქცევის ელემენტი მთლიანობაში. ასე მაგალითად, კონტროლის ჯგუფი პროდუქციის ხარისხზე ყველის ქარხანაში მისურის შტატში ვადებულა დაეყრდნოს თავის მუშაობაში ნორმებს და წესებს, რომლებიც გამომუშავებულია ამ ქვეგანყოფილების მთავარი ჯგუფის მიერ. ჯგუფის მოღვაწეობაზე გავლენას ახდენენ ესა თუ ის გარემო პირობები. რას შეიცავს მოცემული ცნება? საერთო ორგანიზაციულ სტატისტიკას, სტრუქტურას, ოფიციალურ წესებსა და ნორმებს, ორგანიზაციული რესურსების ქონას ან არ ქონას ან არქონებას, მუშების არჩევის კრიტერიუმებს, ნაწარმის შეფასების სისტემას, რომელიც მიღებულია ორგანიზაციაში. დაჯილდოვების სისტემას, ორგანიზაციის კულტურას და მუშათა ჯგუფის რაოდენობის საზოგადო ფიზიკურ სქემას, რომლებიც დამუშავებულია ორგანიზაციის ინჟინრებისა და დიზაინერების მიერ. მაგალითად, ზოგიერთ ჯგუფს შეიძლება ჰქონდეს თანამედროვე, მაღალხარისხოვანი ინსტრუმენტები და მოწყობილობა მუშაობისათვის. იმ დროს, როცა სხვა ჯგუფები არიან ნაკლებ წარმატებულნი. ხან ორგანიზაცია იწყებს დანაკრგების დაქვეითებას, სტრატეგიის რეალიზაციას ან ხარისხის ამადლებას, რაც აუცილებლად იმაზე მოქმედებს რას აკეთებს მუშათა ჯგუფი და ამას ის როგორ აკეთებს.

**ჯგუფების წევრების პირადი რესურსები** ჯგუფის შრომის წარმოების პოტენციალი მნიშვნელოვანი ხარისხით დამოკიდებულია რესურსებზე, რომელსაც ფლობს მისი ყოველი წევრი ცალ-ცალკე. ამ შემთხვევაში ლაპარაკია ინდივიდუალურ ნიჭზე და ჯგუფის პირად დახასიათებაზე.

ყოველი ჯგუფის მომავალი ეფექტურობა შეიძლება განსაზღვრულ იყოს. ზომით გავიგოთ, შევავსებთ რა საერთოდ მისი ცალკეული წევრების ინტელექტუალურ ნიჭს, აგრეთვე სპეციალურ ჩვეებს და შესაძლებლობს, რომლებიც საჭიროა ამა თუ იმ კონკრეტული ამოცანის გადასაწყვეტად.

ყველა ჩვენთაგანს პერიოდულად გვიხდება მოვისმინოთ ან წავიკითხოთ სპორტულ ჯგუფებზე, რომლებიც შედგება საშუალო, შუა და უშუალო მოთამაშეებისაგან, რომლებიც საუკეთესო ვარჯიშის წყალობით გაბედულების და ზუსტი ჯგუფის თამაშით იმარჯვებენ მათზე უფრო მეტად ნიჭიერ მოწინააღმდეგეებზე.

ასეთ შემთხვევებზე წერენ გაზეთებში, იმიტომ რომ ისინი აჩვენებენ გამონაკლისს წესებიდან, გადახრას ნორმებიდან. როგორც ჩვენთვის უკვე ცნობილია ჯგუფის პოტენციალი-ეს უბრალოდ არ არის მისი ცალკეული წევრების რიცხვი. ეს ნიჭი ემსახურება განსაზღვრულ ორიენტირს, რამდენადაც მათი დახმარებით განსაზღვრავენ, სახელდობრ რა ამოცანები შეუძლიათ შეასრულონ მოცემულ ჯგუფის წევრებს და რამდენად ეფექტურად იმუშავენ ისინი კოლექტივში. ამას გარდა დღეს უფრო ნათლად ჩანს, რომ მუშათა ჯგუფების საპატიო ფაქტორებია

პირადი ურთიერთობის გაზიარება მათ ეკუთვნით შესაძლებლობა (მათთან) მართონ კოლექტიური სიტუაცია, ერთიანი ძალებით გადაწყვიტონ პრობლემები და ეფექტურად ითანამშრომლონ ერთმანეთთან. მაგალითად ჯგუფის წევრებს უნდა შეეძლოთ განსაზღვრონ კონფლიქტის ტიპი და მისი წყალობით, მერე შეიმუშაონ სტრატეგია, რომელიც მათ დაეხმარებათ გამოვიდნენ რთული სიტუაციიდან. ისინი ვალდებული არიან აგრეთვე გამოავლინონ სიტუაციები, რომლებიც თხოულობენ პრობლემის კოლექტიურ გადაწყვეტილებას და უზრუნველყოფენ საჭირო წევრების ამ პროცესში მონაწილეობას. მათ უნდა ვასწავლოთ სწორად გამოიყენონ აქტიური მოსმენის მეთოდები. ჩასატარებელია ბევრი გამოკვლევები ხალხის ხასიათის თვისებებს შორის ურთიერთკავშირზე და ჯგუფურ ქცევებზე.

მთავარი დასკვნა მდგომარეობს იმაში, რომ ხასიათის თვისებები ორგანიზაციული კულტურის მიერ პოზიტიურად შეფასებული, როგორც წესი, დადებითად მოქმედებენ წარმოებაზე და ჯგუფის მორალურ სულზე. მათ ეკუთვნის ურთიერთობა, თავის თავში დარწმუნება, დამოკიდებულება და პირიქით უარყოფითი ხასიათები ისეთები, როგორცაა ზედმეტი ავტორიტალობა, მისწრაფება ხელისუფლებისაკენ, არაორგანიზებულობა, მათ აქვთ ტენდენცია ნეგატიურად იმოქმედონ ჯგუფურ ეფექტურობაზე და მორალურ სულზე. რატომ არის, რომ ცალკეული ინდივიდების ხასიათის ეს თვისებურებები ახდენენ ასეთ დიდ გავლენას ჯგუფის წარმოებაზე, საქმე იმაშია, რომ სახელდობრ ისინი განსაზღვრავენ ადამინი, რამდენად წარმატებულად არის შემძლებელი იმოქმედოს ჯგუფის დანარჩენ წევრებთან ერთად.

თანამედროვე მენეჯერებს უნდა ქონდეთ ნათელი წარმოდგენა ჯგუფის წევრების კულტურულ განსაკუთრებულობაზე, რომლებსაც ისინი ხელმძღვანელობენ.

**არაერთგავროვანი მუშათა ჯგუფების მოღვაწეობის კოორდინაცია.** რომ მართო ჯგუფის ერთგვაროვანი წევრებიც კი და სწორად გაიგო მათი ქცევა ეს თავისთავად ძნელი საქმეა. უზარმაზარი სხვაობა და თანამედროვე მუშათა ჯგუფების წევრების ეთნიკური განსხვავება ამ ამოცანას მეტად ართულებს. ის უპირატესობები სხვადასხვა მსოფლმხედველობის გამოყენებიდან, გამოცდილებიდან, ჩვევებიდან, და ნიჭიდან კომპენსირდება დამატებით ძალებით, რომლებსაც იყენებენ მმართველი პერსონალი სხვადასხვა შრომითი რესურსების პირობებში. მენეჯერები როგორ აღწევენ ეფექტურობას არაერთგავროვანი მუშათა ჯგუფის მოღვაწეობის კოორდინაციის დროს? განსაკუთრებული მნიშვნელობა ამ შემთხვევაში აქვს სამ შემდეგი ურთიერთპირადული ქცევის ტიპს: გაგება, მოთმინება და ურთიერთობა.

როგორც თქვენთვის არა საჭირო, ცნობილია ყველა ადამინი ამა თუ იმ ზომით განსხვავდება ერთმანეთისაგან, მაგრამ საჭიროა ყველასთან ურთიერთობა პატიოსნად

და სამართლიანად. საჭიროა მხედველობაში მივიღო, რომ ხალხი რომლებიც განსხვავდება კულტურისაგან ერთი და იგივე გარემოში სხვადასხვანაირად იქცევიან.

ჯგუფების მენეჯერები ვალდებული არიან ყოველთვის ახსოვდეთ ამის შესახებ და ისწრაფოდნენ იმისაკენ, რომ გააღვიძონ ჯგუფის წევრები. ერთი მიმართულებით მტკიცედაა დაკავშირებული გაგებასთან. ჯგუფის ხელმძღვანელი უნდა ეცადოს თავის ქვეშევრდომების გრძნობები გაიგოს. წარმოიდგინეთ თქვენი თავი მათ ადგილზე და აღუპართ ხალხს იმის გრძნობა, რომ ისინი ერთმანეთს მოექცნენ თანაგრძნობით და გაგებით.

შემოგთავაზებთ განიხილოთ შემდეგი მაგალითი. წარმოიდგინეთ, რომ მუშათა ჯგუფს, რომელიც შედგება კაკასიის და ესპანური ეროვნებისაგან, უერთდება იაპონიის ქალები. თუ ისინი შეძლებენ იაპონელების გრძნობების და ინტერესების გაგებას, მაშინ ისინი იაპონელების ამ კოლექტივში მოსვლას გახდიან სასიამოვნოდ და ნაყოფიერად. კმაყოფილია თუ არა იაპონელი ქალი თავისი ახალი დანიშნულებით თუ პირიქით, უკიდურესად იმედგაცრუებულია? აქვს თუ არა ამ ქალს მუშაობის გამოცდილება მამაკაცთა კოლექტივში? წარმოიდგინეთ თავი ამ ქალის ადგილზე, ჯგუფში მამაკაცები დაეხმარებიან მას გახდეს ეფექტური რგოლი, ეს კი აუცილებელი პირობაა ერთად წარმატებულად მუშაობის.

მოთმინება – ეს კიდევ ერთი ასპექტია ურთიერთპიროვნული ქცევის, რომელიც პასტორის როლს თამაშობს არაერთგვაროვანი მუშა ჯგუფის კოორდინალური მუშაობის პროცესში. თუ თქვენ გესმით და ცნობთ, რომ ადამიანებს შორის განსხვავებაა და თუ მათ თანაუგრძნობთ, ეს ჯერ კიდევ არა ნიშნავს იმას, რომ თქვენ შეგიძლიათ მიიღოთ თქვენი შეხედულებებისაგან განსხვავებული ქცევის სტილი. საქმე გაქვთ რა სხვადასხვა ასაკის, სქესის და კულტურის ხალხთან საჭიროა იყოთ მომთმენი, უნდა მივცეთ მათ განსაზღვრული თავისუფლება. იყო მომთმენი ნაწილობრივ ნიშნავს სხვისი აზრის იყო მიმღები და ყურადღებიანი, ფასეულობასთან, დამოკიდებულებებთან და ქცევის სტილებთან, რომლებიც თქვენისგან განსხვავდება.

და ბოლოს, არაერთგვაროვანი ჯგუფების მოქმედების კოორდინაციის დროს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს აშკარა, გულწრფელ და თავისუფალ ურთიერთობას. სხვადასხვა პრობლემები უფრო ღრმავდება, თუ ხალხს ეშინია ან უნდათ აშკარად განსაჯონ მათთვის ამაღელვებელი საკითხები. ამასთან ერთად საჭიროა გვახსოვდეს, რომ არაერთგვაროვანი ჯგუფების შიგნით ურთიერთობა პოზიტიურად უნდა მოქმედებდეს მის შემოქმედებაზე, ის უნდა იყოს ორმხრივი. ასე მაგალითად, ადამიანმა რომ გაიგოს, მისი რომელიმე საქციელი ხომ არ არის არასასიამოვნო, ან შეურაცმყოფელი ირგვლივ მყოფათვის, ყველას ჯობია კითხოს

მათ ამის შესახებ. ასევე, თუ თქვენ გწყინთ კოლეგის საქციელი, თქვენ მას ამის შესახებ უნდა უთხრათ და სთხოვთ ასე მოქცევა შეწყვიტოს. თუ ურთიერთ მოქმედება არის დამუქრების გარეშე, თუ ის ემყარება თავდაჭერილობას და მეგობრულ სიყვარულს შედეგი, როგორც წესი, იქნება პოზიტიური. ეს ეხმარება ჯგუფში ჩამოყალიბდეს ურთიერთდახმარების ატმოსფერო და გადაწყდეს ბევრი პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია შორმითი რესურსების მრავალფეროვნებასთან.

**ჯგუფის სტრუქტურები.** მუშათა ჯგუფი წარმოადგენს ხალხის ორგანიზაციულ გაერთიანებას. მას აქვს თავისი სრქუქტურა, რომელიც მისი წევრების ქცევის აყალიბებს და ნებას აძლევს ბევრად აუხსნას და უკარნახოს ჯგუფის შიგნით სხვადასხვა პირების მოქმედებები და მათზე იქონიოს გავლენა, მთლიანობაში პროგნოზიერება გაუკეთოს ჯგუფის მოქმედებას. შიდა პარამეტრების სტრუქტურას ჯგუფისა ეკუთვნის როლები, ნორმები, შეთანხმება, სტატუსი სისტემები, ჯგუფის ზომები. მთლი განვიხილოთ თვითოეული მათგან:

**როლები.** როლების ცნებას ჩვენ ზემოთ გავეცანით, როცა მანუჯერის ძირითად ფუნქციებზე და ამოცანებზე გვექონდა ლაპარაკი. ცხადია, რომ მენუჯერები არ არიან ერთადერთი ადამიანები ორგანიზაციაში, რომლებსაც აქვთ როლები, როლების შესრულება უწევთ ორგანიზაციის ყველა მუშაკს თავიანთი საქმიანობიდან გამომდინარე.

**როლი (Role)**

ქცევის მოსალოდნელი სქმის ერთობლიობა, რომელიც მიეწერება მას, ვისაც აქვს დაკავებული განსაკუთრებული ადგილი საზოგადოების კონკრეტულ უჯრედში

როლი – ეს არის ქცევის მოსალოდნელი შაბლონების ერთობლიობა, რომელიც მიეწერება იმას, ვინც იკავებს განსაზღვრულ მდგომარეობას საზოგადოების კონკრეტულ უჯრედში. ეს როლები როგორც წესი ორიენტირებულია ხან მუშათა დავალების შესრულებაზე, ხან ჯგუფის წევრების კმაყოფილების განსაზღვრული ზომის მხარდაჭერაზე. იფიქრეთ რომელიმე ჯგუფზე, რომლის წევრიც თქვენ ხართ, და იმის შესახებ რა როლს თამაშობთ თქვენ მასში. თუ თქვენ გამიზნული ხართ მუდამ, რომ ჯგუფმა შეასრულოს მისთვის დავალებული ამოცანები ე. ი. თქვენი როლი ორიენტირებულია მუშათა დავალების შესრულებაზე. შეიძლება თქვენ უპირველეს ყოვლისა დაკავებული ხართ იმით, რომ თქვენი ჯგუფის ყველა წევრი მოგაწვდიან ახალ იდეებს და რომ ხალხი იყოს კმაყოფილი სამუშაო პროცესით? ამ შემთხვევაში თქვენი როლი მდგომარეობს ჯგუფის წევრების განსაზღვრული

დაკმაყოფილების დონის მხარდაჭერაში. ეს ორივე როლი უმეტესად საპატიოა იმისთვის, რომ ჯგუფმა იმუშაოს ეფექტურად და შედეგიანად.

უდიდესი პრობლემა, რომელიც იქმნება ქცევის როლის გაგების არსში დაკავშირებულია იმასთან, რომ პიროვნებას შეუძლია ითამაშოს პატარა როლი, ირჩევს რა მას ჯგუფზე დამოკიდებულებით, რომლებსაც ისინი ეკუთვნიან მოცემულ მომენტში. ასე მაგალითად იმყოფებიან რა ორგანიზაციაში, მუშები ცდილობენ განსაზღვრონ კომპანიაში რა სახის ქცევას ელოდებიან მათგან. ისინი სწავლობენ თავის სავალდებულო ინსტრუქციას, თვალს ადევნებენ მმართველობის ზემო საფეხურზე მდგარი კოლეგების რჩევებს. და ადევნებენ თვალს იმას, როგორ იქცევიან სხვა თანამშრომლები. ადამიანი რომელიც მოსალოდნელი როლისგან „უკან დაიხევს“ შედის განსაზღვრულ კონფლიქტის როლში. საჭიროა ავღნიშნოთ, რომ ორგანიზაციის მუშები ეჯახებიან როლურ კონფლიქტებს ძალიან ხშირად. მაგალითად, კრედიტის განყოფილების მენეჯერი ელოდება, რომ მისი ხელქვეითები კრედიტის საკითხებში, ანალიტიკოსები დაამუშავებენ მინიმუმ 30 ხელშეკრულებას კვირაში. მუშათა ჯგუფი ახდენს ზეწოლას თავის წევრებზე და თხოულობს, რომ ისინი შეომისაზღვრონ კვირაში მხოლოდ 20 ხელშეკრულებით. მაშინ თვითოეულს ექნება სამუშაო და არავის არ მოხსნიან. უნივერსიტეტის ახალგაზრდა მასწავლებლის კოლეგები თხოულობენ, რომ მან იშვიათად დაწეროს მაღალი ნიშნები, რადგან უნდათ შეინარჩუნონ ფაკულტეტის რეპუტაცია ძალიან მკაცრი სტანდარტებით. სტუდენტებს ამასთა ერთად უნდათ, რომ მასწავლებელმა მათ დაუწეროს უფრო კარგი ნიშნები, რამდენადაც ისწრაფვიან მივიღოთ მაქსიმალურად მაღალი საშუალო ქულა. სიტუაციაში, როდესაც ახალგაზრდა მასწავლებელი გულწრფელად ისწრაფვის დააკმაყოფილოს როგორც კოლეგების, ისე სტუდენტების მოლოდინი, ის შედის კომფლიქტის როლში.

### **ნორმები (Norms)**

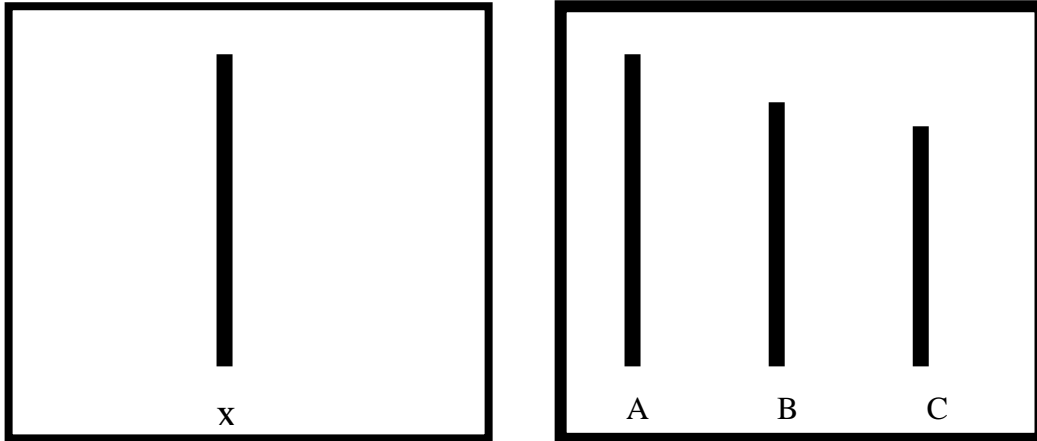
მისაღები სტანდარტები, რომლებიც საერთოა ჯგუფის ყველა წევრებისათვის

**ნორმები:** ყველა ჯგუფში ვლინდება ნორმები, ან მისაღები სტანდარტები, რომლებიც ხდება საერთო ჯგუფის ყველა წევრისათვის. ნორმებით განისაზღვრება ისეთი მეთოდები, როგორცაა გამოშვებული პროდუქციის მოცულობა, სამუშაო ადგილებზე გაცდენილი საათების რაოდენობა, სამუშაო დავალების შესრულების სიზუსტე, სისწრაფე და ურთიერთობის დონე, სამუშაო ადგილზე გადაწყვეტილების მიღება. ასე მაგალითად, სწორედ ნორმები განსაზღვრავენ სამსახურში ახალი ოფის-მენეჯერების ფირმა „თრუსტ ანდ რეალიტი-ში“ „მიღების რიუტუალს.“ სამუშაო დღე აქ იწყება დილის 8 საათზე. თუმცა თანამშრომლების უმრავლესობა ჩვეულებრივ

მოდინ რამოდენიმე წუთით ადრე და აწყობენ სკამზე ან მაგიდაზე თავის ქურთუკებს, ჩანთებს, ყუთებს საუზმით და სხვა პირად ნივთებს, იმის დასტურად, რომ ისინი უკვე გამოცხადდნენ. შემდეგ ისინი მიდიან კომპანიის კაფეტერიაში, სადაც სვამენ ყავას და ერთმანეთს ესაუბრებიან. თანამშრომლებს რომლებიც არღვევენ ამ ნორმას და მუშაობას იწყებენ მკაცრად 8 საათზე, დასცინიან, ცდილობენ მათ „აღზრდას“, იქამდე ვიდრე მათი ქმედება არ დაექვემდებარება ჯგუფში დადგენილ ნორმას. მაგრამ, თუმცა თითოეულ ჯგუფში ყალიბდება თავისი, უნიკალური ნაკრები ნორმების და ქცევის წესები, არსებობს საერთო ნორმები, რომლებიც გვხვდება ორგანიზაციის დიდ ნაწილში. ისინი ეხებიან შრომის ეფექტურობის მაჩვენებელს, ტანსაცმლის ფორმას და ლოიალურობის დონეს. ყველაზე მეტად გავრცელებულია შრომის ეფექტურობის და ხარისხის ნორმები. სამუშაო ჯგუფები სრულიად არაორაზროვნად აგებინებენ თავის ახალ წევრებს, თუ რამდენად გულმოდგინედ უნდა იმუშაონ, რა მოცულობის მზა პროდუქცია უნდა გამოუშვან, როდისაა საჭირო აჩვენონ თუ როგორ არიან საქმეში ჩაფლულნი და როდის შეიძლება მოდუნდე და ა.შ. ასეთი ტიპის ნორმები განსაკუთრებით ძლიერ ზეგავლენას ახდენს ზოგიერთი თანამშრომლის ქცევაზე, იმდენად საგრძნობლად, რომ ჯგუფის მომავალი შრომის წარმადობის პროგნოზი, განსაკუთრებით მისი წევრების შესაძლებლობების და უნარის შეფასებაზე დაფუძნებული და მათი პირადი მოტივაციის დონე ხშირად აღმოჩნდება სრულიად არასწორი. ზოგიერთ ორგანიზაციაში მუშავდება ტანსაცმლის ფორმაზე ოფიციალური მოთხოვნა. თუმცა ამ შემთხვევაშიც კი მუშათა ჯგუფები ძალიან სწრაფად ჯდებიან საკუთარ ნორმებში, ჩაიცვან სამუშაოზე ესა თუ ის ფორმა. რა თქმა უნდა ტანსაცმლის ფორმა და სხვა წესები მიღებული ერთი ორგანიზაციის მიერ, შეიძლება ძალიან განსხვავდებოდეს იმისაგან, რომელიც მიღებულია მეორეში და იმისაგან დარჩებიან თუ არა ადამიანები სამუშაოზე გვიანობამდე იმუშავენ თუ არა დასვენების დღეებში და მოისურვებენ თუ არა გადავიდნენ სამუშაოს გულისთვის საცხოვრებლად იმ ადგილას, სადაც ადრე არ აპირებდნენ ცხოვრებას, დამოკიდებულია კომპანიაში დანერგილ ლოიალურ ნორმებზე.

**ურთიერთ შეთანხმება.** რამდენადაც ადამიანებს სურს რომ მათ გაუგონ და მიიღონ ჯგუფში რომელსაც ისინი მიეკუთვნებიან. ისინი ექცევიან გარკვეულ წნეხის ქვეშ ჯგუფის სხვა წევრების მხრიდან, რაც იმაზეა მიმართული, რომ დაუქვემდებარონ მათი ქცევა ჯგუფის ნორმებს. სოლომონ ემას გამოკვლევებმა ნათლად აჩვენა, რამდენად ძლიერ ზემოქმედებას ახდენს ჯგუფური ზეწოლა ადამიანის ურთიერთობასა და შეხედულებებზე. ამ კვლევების კვლდაკვალ ემა აყალიბებდა 7-8 კაციან ჯგუფებს, სვამდა მათ აუდიტორიაში და თხოვდა შეედარებინათ ერთმანეთისთვის ორი სურათი, რომელიც ხელში ეჭირა ექსპერიმენტატორს. ერთ

სურათზე იყო ერთი ხაზი ხოლო მეორეზე სხვადასხვა სიგრძის სამი ხაზი, როგორც ნახვენებია მე-5-ე ნახაზზე



ერთ-ერთი ხაზი სამ ხაზიან სურათზე იდენტურია ერთხაზიან სურათზე გამოსახული ხაზის. ამას გარდა როგორც ამ ნახაზზე ჩანს სხვაობა ხაზებს შორის მთლიანად ნათელია. გამოსაცდელს ხმამაღლა უნდა ეთქვას სამი ხაზიდან რომლის სიგრძე ემთხვევა ერთხაზიან სურათზე გამოსახული ხაზის სიგრძეს.

ექსპერიმენტი იწყება რამოდენიმე ამოცანიდან, რომელთა შესრულებისას ჯგუფის ყველა წევრი პასუხობდა სწორად. თუმცა მესამე ჯერზე პირველმა ადამიანმა უპასუხა არასწორად, რის შედეგადაც ყველა გამოსაცდელე ახევე მოიქცნენ. როდესაც ჯერი მიდგა ბოლო გამოსაცდელზე დაიწყო წამება მან ბრწყინვალედ იცოდა რომ ეს პასუხი იყო არასწორი მაგრამ ის აღმოჩნდა დილემის წინაშე: „უნდა განვაცხადო თუ არა სახალხოდ ჩემი განსხვავებული აზრი, ჯგუფის სხვა წევრების საწინააღმდეგოდ, თუ მეც უნდა გავცე პასუხი რომელიც ვიცი რომ არასწორია, მაგრამ ემთხვევა ჯგუფის სხვა წევრების პასუხებს? და ის ირჩევს მეორე გზას. რა დასკვნა შეიძლება გამოვიტანოთ ეშას გამოკვლევების შედეგების საფუძველზე? ისინი მეტყველებენ იმაზე, რომ არსებობენ ჯგუფური ნორმები, რომლებიც ახდენენ ჩვენზე ზეწოლას, რაც გვაიძულებს მოვიქცეთ და ვიმოქმედოთ ჩვენი გარემოცვის შესაბამისად და გავითვალისწინოთ მათი აზრი. ჩვენ ვისწავლეთ ვიყოთ ჯგუფის წევრები, ამიტომ ვცდილობთ არ გამოვიჩინოთ სხვებისგან. ყველა ეს მონათხრობი შეიძლება შემდეგნაირად განვმარტოთ: როდესაც ადამიანის შეხედულება რაიმე ობიექტურ ფაქტზე არსებითად განსხვავდება ჯგუფის სხვა წევრებისგან, ეს ადამიანი გრძნობს ძლიერ ზეწოლას, რაც აიძულებს შეიცვალოს თავისი შეხედულებები, იმიტომ რომ ისინი დაემთხვეს დანარჩენების შეხედულებებს.

ეს დასკვნა დაფუძნებულია 50 წლის წინანდელ გამოკვლევებზე. შეიძლება ჩავთვალოთ ის ახლაც სანდოდ? მისაღებია კი ის სხვადასხვა კულტურებისათვის? ცოტა ხნის წინ გაკეთებული გამოკვლევები მიუთითებენ იმაზე, რომ დამოკიდებულება

ურთიერთშეთანხმებასთან მუშათ ჯგუფებში ბოლო დროს არსებითად შეიცვალა და რომ ემას დასკვნები მიეკუთვნება უპირველეს ყოვლისა ამერიკულ კულტურას. ემას გამოკვლევების დროიდან სწრაფვა ურთიერთშეთანხმებისკენ შემცირდა. ამას გარდა როგორც მოსალოდნელი იყო, ეს მისწრაფება ჯგუფის წევრებს შორის უფრო ძლიერია კოლექტიური ტიპის ქვეყნებში. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ისეთ უკიდურესად ინდივიდუალისტურ ქვეყნაში, როგორცაა მაგალითად აშშ, ხალხის სურვილი შეესაბამებოდეს თავისი საზოგადოების სოციალურ ნორმებს, წარმოადგენს საკმაოდ ძლიერ ძალას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ ჩვენ ვისწრაფით შესაბამისი კონკრეტული ნორმებისაკენ შეთანხმებულად. ამას გარდა ინდივიდის შეხედულება ამა თუ იმ ობიექტურ მონაცემებთან შედარებით ძლიერ განსხვავდება ჯგუფის სხვა წევრების შეხედულებებისაგან, ის განიცდის სერიოზულ შინაგან სურვილს მოიყვანოს თავისი შეხედულება სხვა ადამიანების შეხედულებებთან შესაბამისობაში. ეს აღმოჩენა ცნობილია შაბლონური აზროვნების სახელწოდებით.

**შაბლონური აზროვნება შეთანხმების ფორმაა, რომლის თანახმად ჯგუფის წევრები განიცდიან ძლიერ ზეწოლას მოიყვანონ თავიანთი შეხედულება ჯგუფის სხვა წევრების შეხედულებებთან შესაბამისობაში.**

ჯგუფის წევრებისთვის სასიამოვნოა თავს გრძნობდნენ რაღაც საერთო ჰარმონიულ ნაწილად და არა დამანგრეველ ძალად, თუნდაც ნგრევა საჭირო იყოს იმნისათვის, რომ აამაღლოს ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის ეფექტურობა.

საბედნიეროდ შაბლონური აზროვნება მიღებულია არა ყველა ჯგუფისთვის. ის ყველაზე მეტად თავს იჩენს იმ ჯგუფებში, რომლის წევრებიც ისწრაფიან მხარი დაუჭირონ თავისი გუნდის პოზიტიურ იმიჯს, დაიცვას იგი სიტუაციებში, როდესაც ჯგუფი განიცდის თავისი პოზიტიური იმიჯის კოლექტიურ საშიშროებას.

**სტატუსის სისტემები.** სტატუსი ეს არის პრესტიჟის დონე, რასაც მიაღწია ადამიანმა ჯგუფში, მდგომარეობა ან რანგი, რომელიც მას უკავია. დღეს მეცნიერების მიერ დამტკიცებულია სტატუსის იერარქიის არსებობა უძველეს დროშიც კი. სტატუსი წარმოადგენდა აუცილებელ ფაქტორს, ცალკეული ინდივიდების ქცევის გასაგებად. სტატუსი - ეს ყოვლის შემძლე მოტივირებული ფაქტორია, რომელიც ახდენს დიდ ზემოქნედებას ადამიანის ყოფა-ქცევაზე, თუ ის ხედავს შეუსაბამობას მის მიერ მიღებულ სტატუსსა და იმაზე თუ სხვები როგორ ღებულობენ მას.

სტატუსი.  
პრესტიჟის დონე, ან რანგი, ინდივიდების მდგომარეობა ჯგუფში.

წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ, აგიყვანეს სამუშაოდ აუდიტის განყოფილებაში ერთ საბუღალტრო ფორმაში. ერთი თვის მუშაობის შემდეგ მიხვდით რომ ოფისში დომინირებს ისეთი ატმოსფერო, ყველას ყველაფრის კეთების უფლება აქვს. თანამშრომლებმა იციან რომ ხელმძღვანელი მათ არ დასჯის იმისთვის რომ ისინი იგნორირებას უკეთებენ კომპანიაში მიღებულ წესებს. ასე მაგალითად: თანამშრომლები ვაღდეგულები არიან ჩააბარონ მათ მიერ დახარჯული თანხის ანგარიში, თუმცა არავენ ამას სერიოზულად არ უდგება, არავენ წარმოადგენს ქვითარს და სიტყვიერადაც არ ატყობინებენ თავის დანახარჯებზე. როდესაც თქვენ სცადეთ დაგერთოთ ქვითრები ანგარიშზე, თქვენ გითხრეს: „არავენ ამას არ აკეთებს და არც შენ გჭირდებაო.“ თქვენ გჯერათ ამის იმიტომ, რომ იცით ჯერ არც ერთი მასალების ანგარიში არ დააბრუნეს ქვითრის გარეშე იმისდა მიუხედავად, რომ ინსტრუქციაში თანამშრომლებისათვის ნათქვამია, რომ ისინი ვაღდეგულები არიან წარმოადგინონ ქვითრები. ამას გარდა თქვენ ხშირად სარგებლობთ კომპანიის ტელეფონით პირადი საქალაქთაშორისო ზარებისთვის, თუმცა ეს აკრძალულია. ბოლოს ერთმა მუდმივმა თანამშრომელმა თქვენ შეგატყობინათ რომ თუ გჭირდებათ შეგიძლიათ სახლში წაიღოთ ქაღალდი, კალამი ან ფანქარი. როგორი ნორმებია მიღებული ამ ჯგუფში? თუ თქვენ დაგნიშნავენ მენეჯერად ასეთ კოლექტივში, როგორ შესთავაზებდით ამ ნორმების შეცვლას?

არაოფიციალური სტატუსი შეიძლება ჩამოყალიბდეს ისეთი დახასიათების საფუძველზე, როგორცაა განათლების დონე, ასაკი, უნარი, ახალი იდეები ან გამოცდილება სტატუსის ჩამოყალიბებისას მნიშვნელობა აქვს ნებისმიერ მომენტს, რომელიც ყველაზე მეტად ფასდება ჯგუფში წევრების მიერ. თავისთავად ცხადია: თუ სტატუსი ყალიბდება არაოფიციალურ საწყისზე, ეს საერთოდ არ ნიშნავს რომ ის საჭირო არ არის, ან ძნელია განსაზღვრა ვინ მიიღო და ვინ არა. კატეგორიების მიხედვით მათი სტატუსის გათვალისწინებით, როგორც წესი ერთსულოვნები არიან იმის შეფასებაში, თუ ვისი სტატუსია მაღალი, ვისი საშუალო და ვისი დაბალი.

დიდი მნიშვნელობა აქვს თანამშრომლებს სჯეროდეთ, რომ სტატუსის ოფიციალური სისტემა, ორგანიზაციაში ემთხვევა არაოფიციალურს. ეს ნიშნავს რომ უნდა ემთხვეოდეს ადამიანის მიერ მიღებული რანგი და სტატუსი იმ სიმბოლოებს, რომელსაც მას წარუდგენს ორგანიზაცია. სტატუსის შეუსაბამობის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ სიტუაცია, როდესაც უფროსი გამოიმუშავენ უფრო ნაკლებს, ვიდრე - ხელქვეითები. ყველა თანამშრომელს სურს მიიღოს თავისი სტატუსის შესაფერისი სხვადასხვა სიკეთე, წინააღმდეგ შემთხვევაში არც თუ იშვიათად უბრალოდ არ ცნობენ ძალაუფლებას და ამ საკითხებში მაღალი თანამდებობის კოლეგების უფლებამოსილებას. ამას გარდა მდგომარეობა იწვევს მოტივიზირებულ

პოტენციალის დაქვეითებას, რის გამოც მოსამსახურეები არ მიისწრაფიან სამსახურში დაწინაურებისკენ, და აქედან გამომდინარე ირღვევა ორგანიზაციაში არსებული საერთო წესრიგი.

ვიდრე ჩვენ დავტოვებთ სტატუსის თემას, აუცილებელია მისი კულტურათაშორისი დახასიათება მოქმედებს თუ არა სტატუსზე კულტურული განსხვავება? დიახ! სხვადასხვა ქვეყნებში ადამიანები ნამდვილად სხვადასხვაგვარად უდგებიან ამ საკითხს.

ლათინოამერიკული და აზიური კულტურის სტატუსი ხშირად განსაზღვრავს ადამიანებს ოჯახის მდგომარეობით და ოჯახების ფორმალური როლებით, რომლებსაც ადამიანი თამაშობს ორგანიზაციებში. განსხვავებით აშშ-სა და ავსტრალიაში. თუმცა, აქაც თამაშობს სტატუსი მნიშვნელოვან როლს, მაგრამ ის იმდენად არაა დაკავშირებული ოჯახის ისტორიასთან და ტიტულთან. უპირველეს ყოვლისა ბაზას უქმნის პირად მიღწევებს. ჩვენი მიზანი ამ შემთხვევაში მდგომარეობს იმაში, რომ ზუსტად ვაჩვენოთ მენეჯერებს, მათ უნდა ესმოდეთ დამოკიდებულება ადამიანების სტატუსთან, რომლებიც წარმოადგენენ სხვა კულტურას და რომლებთანაც მოუწევთ მათ სამსახურეობრი ურთიერთობა. მენეჯერი, რომელიც ვერ იგებს, რომ იაპონელის კაბინეტის ზომა არ ემსახურება სტატუსის მაჩვენებელს, ან ვერ იგებს რამდენად მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ინგლისელისათვის მისი ოჯახის გენიოლოგია და კლასობრივი მდგომარეობა, შეიძლება უნებლიედ აწყენინოს ასეთ ადამიანს და დასწიოს თავისი პიროვნული ურთიერთობის ეფექტურობა მასთან.

**ჯგუფის ზომა.** ახდენს თუ არა ჯგუფის ზომა ჯგუფის საერთო მოქმედებაზე გავლენას? პასუხი ამ კითხვაზე იქნება ერთმნიშვნელოვნად დადებითი, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ამ გავლენის დონე უმნიშვნელოდ დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა სახით არის დაკავებული ჯგუფი. ასე მაგალითად: ფაქტები მეტყველებენ იმაზე, რომ პატარა ჯგუფები მათ წინაშე დასმულ ამოცანებს ასრულებენ უფრო სწრაფად, ვიდრე დიდები და თუ ჯგუფი დაკავებულია პრობლემების გადაჭრით, მაშინ დიდი ჯგუფები, როგორც წესი, თავს ართმევენ ამას უკეთ, ვიდრე პატარა. ამ გამოკვლევების შედეგების გამოხატვა კონკრეტული ციფრებით უფრო რთულია, თუმცა ჩვენ გთავაზობთ ზოგიერთ საერთო ორიენტაციებს. დიდი ჯგუფები, ე.ი რომლებიც შედგებიან 12 ან მეტი ადამიანისაგან განსაკუთრებით ეფექტურები არიან ყველა შესაძლო საწყისი მასალის შეგროვებაში, ამიტომ თუ ჯგუფის მიზანი მდგომარეობს ფაქტების ძიებაში, მაშინ დიდი ჯგუფი, ყველა შემთხვევაში, აღმოჩნდება უფრო შედეგიანი. მეორე მხრივ, პატარა ჯგუფები უკეთ ართმევენ თავს მოცემულ გადამუშავებას, ამასანავე ჯგუფები, რომლებიც აერთიანებენ არა უმეტეს 7 ადამიანისა, როგორც წესი, ასევე ეფექტურად ასრულებენ კონკრეტულ ამოცანებს.

მაგრამ უფრო მნიშვნელოვან აღმოჩენად, რომელიც დაკავშირებულია ჯგუფის ზომასთან, გახდა მოვლენა, რომელიც ცნობილია სახელწოდებით *სოციალური უსაქმურობა*. იგი მდგომარეობს თითოეული ადამიანის ტენდენციაში დაკარგოს ნაკლები ძალა, ასრულებს რა ამოცანას, სხვა ადამიანებთან ერთად, ვიდრე ცალკე.

**სოციალური უსაქმურობა (Social loafing)**

თითოეული ადამიანის ტენდენცია დახარჯოს ნაკლები ძალა, ასრულებს რა ამოცანას სხვა ადამიანებთან ერთად, ვიდრე მარტო.

ეს მოვლენა პირდაპირ უარყოფს აზრს, რომ ჯგუფის ეფექტურობა იქნება ყველა წევრის ეფექტურობის თანატოლი. რითია გამოწვეული სოციალური უმუშევრობის ეფექტი? შესაძლებელია, მოქმედების ეს ხაზი ამტკიცებს ადამიანების დარწმუნებას იმაში, რომ ვიღაც თქვენს გვერდით ზარმაცობს ან უბრალოდ არის ნაკლებად უნარიანი, თქვენ შეეცდებით გადაანაწილოთ თქვენი ძალები, ცოტა შეამციროთ ისინი. სოციალური უსაქმურობის კიდევ ერთი ახსნა-მოვალეობის დანაწილებაა ჯგუფში. როცა ჯგუფში შესრულებული ამა თუ იმ სამუშაოს შედეგებზე პასუხს არ აგებს რომელიმე კონკრეტული წევრი, ურთიერთკავშირი თითოეული ადამიანის ანაბარს და ჯგუფის მუშაობის შეფასებას შორის მთლიანობაში რჩება ბუნდოვანი. მსგავს სიტუაციებში ჯგუფის ზოგიერთ წევრს უზნდება სურვილი “გამოვიდეს” სხვისი ძალის ხარჯზე, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეფექტის დაცემა იწყება მაშინ, როცა ადამიანები იწყებენ ფიქრს, რომ მათი პირადი ანაბარი არ შეიძლება გაიზომოს და შეფასდეს.

აქედან შეიძლება გაკეთდეს ნათელი დასკვნა. თუ მენეჯერები აყალიბებენ სამუშაო ჯგუფებს, მათ პირველ რიგში უნდა გადაახედონ თითოეული წევრის ინდივიდუალური ძალების შეფასების ხერხებს. წინააღმდეგ შემთხვევაში მენეჯერი იძულებული იქნება განსაზღვროს თავისი ჯგუფის პროდუქტიულობის პოტენციური დანახარჯი, უნდა შეადაროს იგი მოგებას, რომელსაც იგი მიიღებს თავისი თანამშრომლების ანაზღაურების მომატების ხარჯზე. უნდა ვაღიაროთ რომ მოცემული დასკვნა დაფუძნებულია უპირველეს ყოვლისა აღმოსავლურ კულტურაზე. ის სრულიად სამართლიანია, თუ საუბარი მიდის ინდივიდუალურ კულტურებზე. ისეთზე, მაგალითად როგორცაა ამერიკულ ან კანადური, რომელშიც დომინირებს საზოგადოების წევრების პირადი ინტერესები. თუ საუბარი იქნება კოლექტიური ტიპის საზოგადოებაზე, სადაც ჯგუფის წევრებისათვის მთავარ მოტივებად რჩება საერთო ჯგუფური მიზნები, მაშინ მოცემული დასკვნა იქნება ნაკლებად ერთმნიშვნელოვანი. მაგალითად: გამოკვლევის პერიოდში, როცა ამერიკელ

თანამშრომლებს ადარებენ ჩინეთისა და ისრაელის მუშებს (ორივე ეს ქვეყანა წარმოადგენს ნათლად გამოხატულ კოლექტიურ საზოგადოებას) გამოიკვეთა რომ არც ჩინელი და არც ისრაელის მუშები არ იხრებიან სოციალური უმუშევრობისკენ. ჯგუფში მათი ეფექტურობა უფრო მაღალი იყო, ვიდრე ცალ-ცალკე შესრულებული სამუშაო.

უკვე ინტუიციურ დონეზე გასაგებია, რომ ჯგუფები, სადაც არსებობს ბევრი შიდა წინააღმდეგობა და ნაკლებად არიან ამხანაგური და ურთიერთდახმარების სურვილი არ აქვთ, ნაკლებად ეფექტურები არიან, ვიდრე ჯგუფები, რომელთა წევრებსაც კარგი დამოკიდებულება აქვთ, ეხმარებიან ერთმანეთს და სიმპათიურად არიან ერთმანეთის მიმართ განწყობილნი. ძიება აქ დაყრდნობილი იყო ისეთ ასპექტზე, როგორც არის *ჯგუფის ერთსულოვნება* ძალიან მნიშვნელოვანია, რაც ძალზედ მნიშვნელოვანია, რამდენადაც გამოკვლევებმა აჩვენეს ის პირდაპირ კავშირშია მის ეფექტურობასთან.

**ჯგუფის ერთსულოვნება(Grup cohesiveness)**

რამდენად მოსწონთ ჯგუფის წევრებს ერთმანეთი და რამდენად ითვალისწინებენ ჯგუფის საერთო მიზნებს.

გამოკვლევები ადასტურებენ, რომ საერთო ჯგუფები, სადაც მეტია ერთსულოვნება, მეტად ეფექტურები არიან. ურთიერთკავშირი ამ ორ მაჩვენებელს შორის არც ისე მარტივი და ერთმნიშვნელოვანია. იგი ცოტათი განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად შეესაბამება ჯგუფის შიგნით დანადგარები და ურთიერთობები მის ფორმალურ მიზნებს, რომლის ნაწილადაც ის ითვლება რაც მეტად ერთსულოვანია ჯგუფი, მით მეტად მიისწრაფიან მისი წევრები მიზნის მისაღწევად. თუ მიზანი მიმზიდველია (მაგ: პროდუქციის გამოშვების ფართო მოცულობა, მუშაობის მაღალი ხარისხი, ადამიანებთან თანამშრომლობა, რომლებიც არ შედიან ჯგუფში), ჯგუფი ერთსულოვანია, როგორც წესი, აღწევს მაღალ შედეგებს, ვიდრე დანაწევრებული. ამგვარად, თუ ერთსულოვნების დონე მაღალია, მაგრამ მიზნისადმი დამოკიდებულება ნეგატიური, მაშინ ჯგუფის პროდუქტიულობა ეცემა, თუ ერთსულოვნება უმნიშვნელოა, ხოლო ჯგუფის წევრები მხარს უჭერენ მიზანს, მაშინ მისი პროდუქტიულობა იზრდება, თუმცა ისე არა, როგორც იმ შემთხვევაში როცა მაღალია ერთსულოვნებაც და მიზნის მიღწევის მხარდაჭერაც. თუ ერთსულოვნების დონე დაბალია და მიზნის მიღწევასაც არ უჭერენ მხარს ჯგუფის წევრები, მაშინ ერთსულოვნება არსებით გავლენას ვერ ახდენს შრომის მწარმოებლურობაზე. ეს დასკვნები ნაჩვენებია ნახ.-6.

ერთსულოვნება			
ჯგუფური მიზნის შესაბამისობა ორგანიზაციაში	მაღალი		დაბალი
	მაღალი	ნაყოფიერების მნიშვნელოვანი მატება	პროდუქტიულობის უმნიშვნელო მატება
		პროდუქტიულობის კლება	ერთსულოვნება არ არ ახდენს მნიშვნელოვან გავლენას პროდუქტიულობის დონეზე
	დაბალი		

ნახ. 6. ურთიერთკავშირი ღირებულებასა და პროდუქტიულობის ურთიერთობებს შორის.

**ჯგუფური პროცესები.** ჯგუფური მოქმედების ჩვენებური მოდელის შემდეგი კომპონენტი ეხება პროცესებს, რომელიც მიმდინარეობს მუშათა ჯგუფის შიგნით, ე.ი. კომუნიკაციურ სისტემებს, რომლებსაც იყენებენ ჯგუფის წევრები ინფორმაციების გასაცვლელად. კოლექტიური გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ძალაუფლების განაწილების დინამიკაში, კონფლიქტურ სიტუაციებში, ადამიანთა ურთიერთობებში და ა.შ. რატომ არის პროცესები ამდენად მნიშვნელოვანი ჯგუფის მოქმედების განსაზღვრელად? იმიტომ რომ ჯგუფებში ორი ერთეულის ჯამი არ არის აუცილებელი უტოლდებოდეს ორს. ნებისმიერი ჯგუფი თავიდან ფლობს კონკრეტულ პოტენციალს, რომელიც განისაზღვრება ყოვლისშემძლე შეზღუდვებით, რესურსებით და სტრუქტურით. შემდეგ ემატება პოზიტიური და ნეგატიური ფაქტორები, რომლებიც ყალიბდებიან თვით ჯგუფის შიგნით, რომლებიც აგრეთვე განსაზღვრულ გავლენას ახდენენ პროცესებზე. მაგალითად, კვლევითი ჯგუფის ოთხ წევრს, როგორც წესი, შეუძლიათ მოგვაწოდონ მეტი სასარგებლო იდეა, ვიდრე ოთხ ადამიანს ცალ-ცალკე მომუშავეს. აგრეთვე ჯგუფში შეიძლება იარსებონ ფაქტორებმა, რომლებიც პროცესებზე მოახდენენ ნეგატიურ გავლენას. მაგალითად, მაღალმა კონფლიქტურობამ ან ურთიერთობის პრობლემებმა, რომლებიც ხელს უშლიან ჯგუფის ეფექტურ

მუშაობას. მენეჯერებისათვის ჯგუფური პროცესების ორი მნიშვნელოვანი ფაქტორია-განმსაზღვრელი ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღება და კონფლიქტების მართვა.

**ჯგუფური გადაწყვეტილებები.** ბევრი გადაწყვეტილება მიიღება კონფლიქტურად. დღეს ორგანიზაციებში აუცილებლობის შემთხვევაში საერთოდ ყალიბდებიან კომიტეტები, სპეციალური ჯგუფები, ამა თუ იმ ამოცანის შესასრულებლად. საინსპექციო კომისიები, ჯგუფები პრობლემების შესასწავლად, ან ჯგუფები გადაწყვეტილებების მისაღებად. გარდა ამისა, გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ თანამედროვე მენეჯერები კვირაში 30 საათამდე ატარებენ სხვადასხვა კრებებზე და თათბირებზე რა საკვირველია, ამ დროის მნიშვნელოვანი ნაწილი ეთმობა პრობლემების გარკვევას, მათ გადაწყვეტას და მათი რეალიზაციის საშუალებათა განსაზღვრას. ამ ნაწილში ჩვენ განვიხილავთ ჯგუფურ გადაწყვეტილებათა მეთოდის უპირატესობებს და უარყოფით მხარეებს. მოგიხსრობთ როგორ პირობებში უნდა იქნას მიღებული კონფლიქტური გადაწყვეტილება და აღვწერთ პოპულარული მეთოდების რიგს, ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის ეფექტურობის ასამაღლებლად.

რა უპირატესობა აქვს ჯგუფურ გადაწყვეტას ინდივიდუალურთან შედარებით?

1. *უფრო მეტი ინფორმაცია და ცოდნის მოცულობა.* გადაწყვეტის პროცესში ჯგუფი წარმოადგენს მრავალფეროვან გამოცდილებას და მოსაზრებებს, რაც არ აღინიშნება, თუ გადაწყვეტილებას ღებულობს ერთი ადამიანი.

2. *მრავალფეროვანი ვარიანტების დიდი რაოდენობით გამომუშავება.* რამდენადაც ჯგუფებს აწვდიან მრავალფეროვან ინფორმაციებს, მათ შეუძლიათ განსახილველად შეიტანონ მეტი ვარიანტი, ვიდრე ერთმა ადამიანმა. 3. *მიღებული გადაწყვეტილებების მხარდაჭერის მაღალი შესაძლებლობა სხვა თანამშრომლების მიერ.* ჯგუფის წევრები იშვიათად გამოდიან ამ გადაწყვეტილებების წინააღმდეგ, რომელთა შემუშავებაშიც ისინი იღებენ აქტიურ და უშუალო მონაწილეობას. 4. *გადაწყვეტილებების მაღალი კანონიერება.* გადაწყვეტილებები, რომლებიც მიიღება ჯგუფის მიერ, ხშირად აღიქმება ადამიანის მიერ, როგორც მაღალი კანონური ძალის მქონე, ვიდრე ერთპიროვნულად მიღებული.

და მაინც, თუ ჯგუფები ამდენად ეფექტურნი არიან გადაწყვეტილებების მიღებისას, რატომ შეიძლება მოისმინო იშვიათად ამდაგვარი: "აქლემი-ეს არის ცხენი, რომელიც კოლექტიურად აწყობილია ცალ-ცალკე ნაწილებისგან." საქმე იმაშია, რომ ჯგუფურ გადაწყვეტილებებს აქვს უქრყოფითი მხარეებიც: 1. *მნიშვნელოვანი დროის დანაკარგები.* ჯგუფებს თითქმის ყოველთვის მეტი დრო სჭირდებათ იმისათვის, რომ მივიღნენ რაღაც გადაწყვეტილებამდე, ვიდრე თუ მას იღებს ერთი ადამიანი.

2. *უმცირესობის ძალაუფლება.* ჯგუფის წევრების არათანასწორობას მიყვავართ იქამდე, რომ ერთი ან რამოდენიმე მეტად გავლენიანი წევრი სარგებლობს. ის თუ

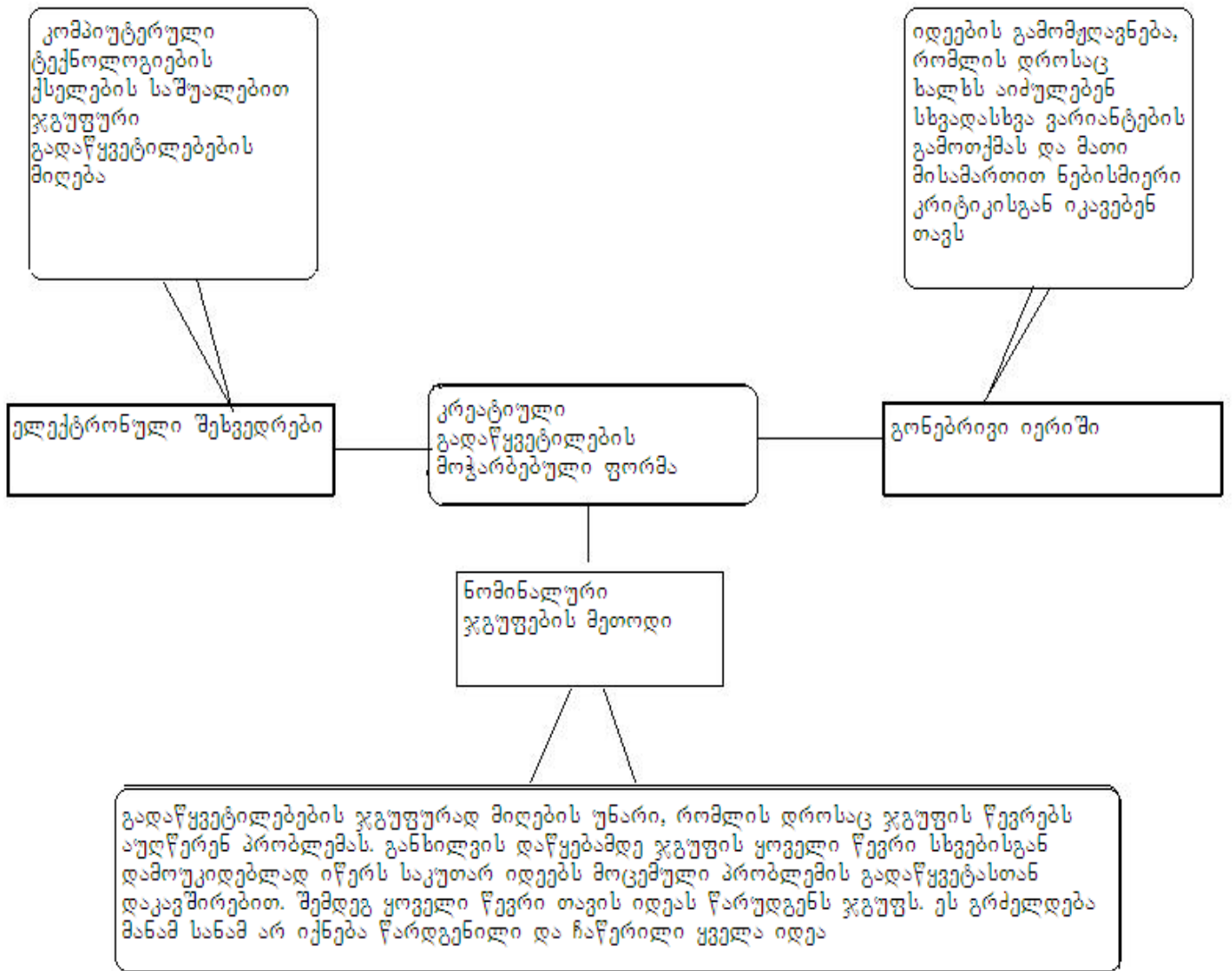
რამდენად ეფექტურად ღებულობს ჯგუფი გადაწყვეტილებას, დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ კრიტერიუმებს იყენებს ეფექტურობის შესაფასებლად. ცხრილში 7. წარმოდგენილია გაერთიანებული ინფორმაცია იმაზე, თუ რა შემთხვევაშია უფრო ეფექტურია ჯგუფური გადაწყვეტილება და რა შემთხვევაში ინდივიდუალური.

**ცხრილი 6. ჯგუფების და ცალკეული მუშაკების ეფექტიანობა გადაწყვეტილების მიღებისას**

ეფექტურობის კრიტერიუმები	ჯგუფები	ცალკეული მუშაკები
სიზუსტე	✓	
სიჩქარე		✓
კრეატიულობა	✓	
გადაწყვეტილების მიღების და მოწონების ხარისხი	✓	
შედეგიანობა		✓

ასევე უნდა გვახსოვდეს ის, რომ საქმიანობის ეფექტურობაზე ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღებისას მოქმედებს ჯგუფის ზომა(რაოდენობა). რაც უფრო დიდია ჯგუფი მით უფრო მეტია განსხვავებული აზრი. თუმცა უნდა გვახსოვდეს ისიც, რომ დიდი ჯგუფი თხოულობს უფრო მეტ კოორდინაციას და მეტ დროს იმისათვის, რომ გადაწყვეტილების მიღებაში ყველა წევრს მიეცეს საშუალება თავისი წვლილის შეტანისა. ამიტომ ჯგუფი არ უნდა იყოს ძალიან დიდი, ოპტიმალური რაოდენობაა 5-15 კაცი. ფაქტები გვიჩვენებენ, რომ ყველაზე ეფექტურია 5-7 კაციანი ჯგუფი. მიაქციეთ ყურადღება იმას, რომ 5 და 7 კენტი ციფრებია, ამიტომ გამორიცხებულია გამოუვალი სიტუაცია კენჭის ყრის დროს. ასეთი რაოდენობის ჯგუფი საკმაოდ დიდია იმისათვის, რომ მისმა წევრებმა შეიცვალონ როლები ან უარი თქვან არასასურველი მოვალეობის შესრულებაზე და ამავე დროს საკმაოდ პატარაა იმისათვის, რომ კოლექტივის თუნდაც ყველაზე შეუმჩნეველი წევრები აქტიურად ჩაებნენ განხილვებში.

იმისათვის, რომ ამაღლდეს ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღების შემოქმედებითი პოტენციალი სპეციალისტები გვთავაზობენ 3 მეთოდს, რომელიც აღწერილია მე-7-ე სურათზე:



ნახ. 7. ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღებისას შემოქმედებითი პოტენციალის ამაღლების მეთოდები.

**კონფლიქტური სიტუაციების მართვა.** კიდევ ერთი უმნიშვნელოვანესი ჯგუფური პროცესია – ის თუ რა საშუალებებით მართავს ჯგუფი კონფლიქტებს. დასახული ამოცანების შესრულებისას ჯგუფში გარდაუვალია სხვადასხვა კონფლიქტებიდან განსხვავებული აზრი. ტერმინი *კონფლიქტი* – გამოიყენება მისაღებ აზრთა სხვაობის აღსანიშნავად. თუმცა არა აქვს მნიშვნელობა ჩავთვლით ამ აზრთა სხვაობას ფაქტიურად თუ არა. თუ ისინი არსებობენ, ჯგუფის წევრების აზრით, მაშინ კონფლიქტურ სიტუაციას აქვს ადგილი. უნდა აღინიშნოს აგრეთვე, რომ ეს განსაზღვრა შეეხება სხვადასხვა კონფლიქტის გამოვლენას. დაწყებული ყველაზე შეუმჩნეველით. ირიბით და კონტროლირებადი წინააღმდეგობით და დამთავრებული მტრული მოქმედებებით, ისეთით როგორცაა: გაფიცვები, ბუნტები და ბოლოს

ომებიც. ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ჩამოყალიბდა სამი განსხვავებული შეხედულება ჯგუფებში კონფლიქტის თაობაზე. პირველი მდგომარეობს იმაში, რომ ნებისმიერი საშუალებით უნდა ავიცილოთ ეს მოვლენა. ის იწვევს რღვევის სიმპტომებს. ჩვენ ამას ვეძახით კონფლიქტისადმი ტრადიციულ დამოკიდებულებას. მეორე შეხედულება არის ჰუმანური დამოკიდებულება კონფლიქტისადმი, რაც იმაში

კონფლიქტი მიღებულ აზრთა სხვაობა, რომელიც გადაიზრდება განსაზღვრული ფორმის წინააღმდეგობაში

ტრადიციული დამოკიდებულება კონფლიქტისადმი მოსაზრება იმაზე, რომ ნებისმიერი კონფლიქტი მანეჟა და საჭიროა მოვერიდოთ მას

ჰუმანური დამოკიდებულება კონფლიქტისადმი მსჯელობა იმაზე, რომ კონფლიქტი წარმოადგენს გარდაუვალ და ბუნებრივ შედეგს ნებისმიერი ჯგუფის ფუნქციონირებისას

მდგომარეობს, რომ კონფლიქტი ჩვეულებრივი და გარდაუვალია ნებისმიერი ჯგუფის ფუნქციონირებისას და არ ატარებს ნეგატიურ ხასიათს, პირიქით კონფლიქტური სიტუაცია ხშირად პოზიტიურ პოტენციალსაც შეიცავს, რომელიც ჯგუფის შრომის ნაყოფიერებაზე დადებითად მოქმედებს. და ბოლოს, მესამე ყველაზე თანამედროვე შეხედულება მდგომარეობს იმაში, რომ კონფლიქტი არა მარტო პოზიტიური ფაქტორია, არამედ ზოგიერთ შემთხვევაში აუცილებელიც კია ჯგუფის ეფექტურობის ამაღლებისთვის. ამ უკანასკნელმა მიდგომამ მიიღო სახელი „დამოკიდებულება კონფლიქტისადმი ურთიერთქმედების გათვალისწინებით“.

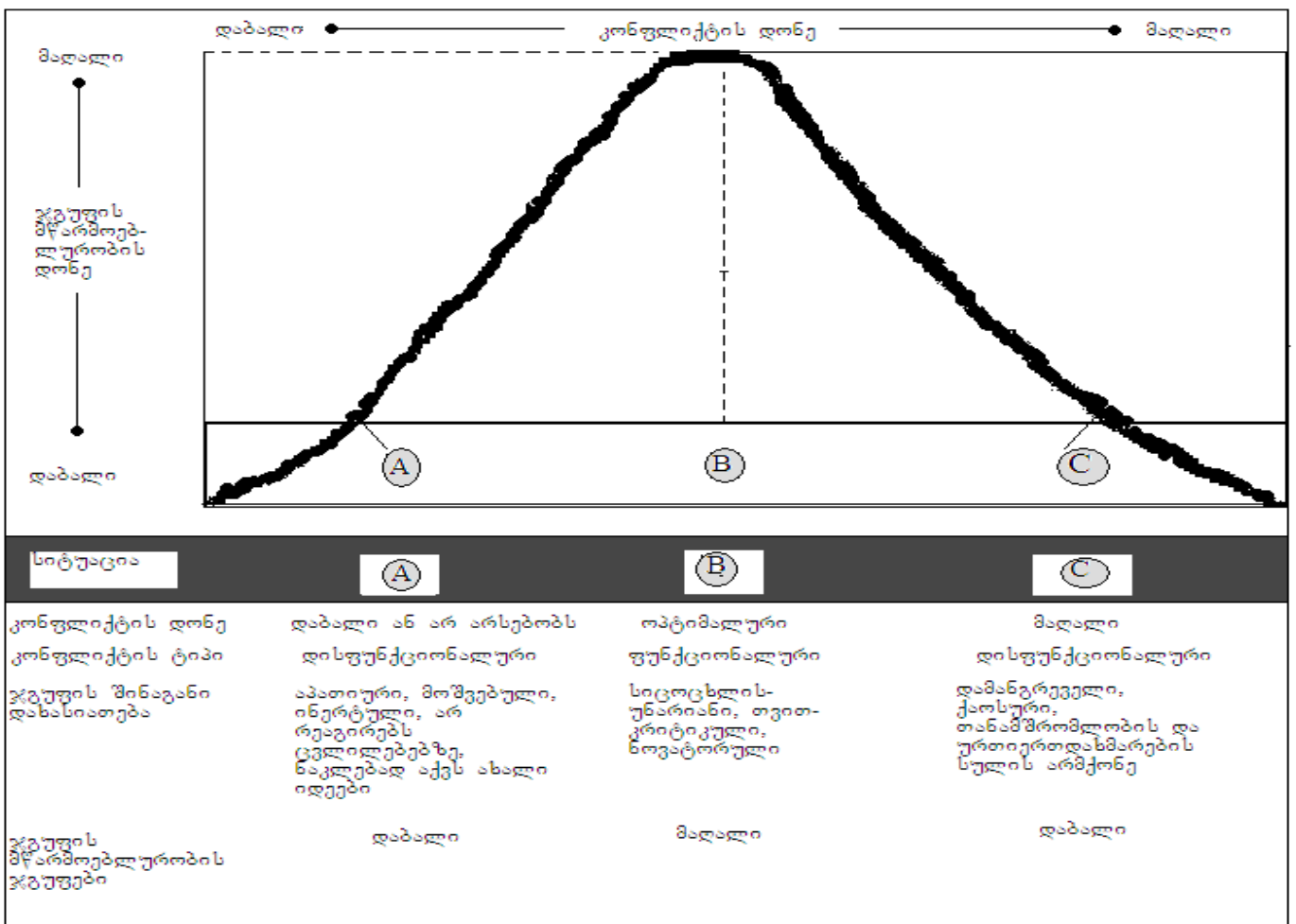
დამოკიდებულება კონფლიქტისადმი ურთიერთქმედების გათვალისწინებით. მსჯელობა იმაზე, რომ ზოგიერთი სახის კონფლიქტი აუცილებელია ჯგუფის შრომისუნარიანობის ეფექტურობისათვის

საჭიროა გაგება იმისა, რომ ეს სულაც არ ნიშნავს რომ კონფლიქტი კარგია. ითვლება, რომ ზოგიერთი მათგანი ეხმარება მუშა ჯგუფს მიზნების მიღწევაში. ეს

ეგრეთ წოდებული კონსტრუქციული ხასიათის ფუნქციონალური კონფლიქტებია. კონფლიქტები განსხვავებული ხასიათის კი ხელს უშლის ჯგუფის მუშაობას, მათ დისფუნქციური კონფლიქტები ეწოდებათ და აქეთ დესტრუქციული ბუნება. სურათი 8. გვიჩვენებს რამდენად რთული ამოცანა დგას მმართველი პერსონალის წინაშე.

**დისფუნქციონალური კონფლიქტი-ხელს უშლის ჯგუფს დასახული მიზნის მიღწევაში**  
**ფუნქციონალური კონფლიქტები-ჯგუფური მიზნების მისაღწევად ხელშემწყობი კონფლიქტები.**

როგორი ხერხით განსაზღვრავს მენეჯერი ფუნქციონალურსა და დისფუნქციონალურ ჯგუფურ კონფლიქტს? ამისათვის აუცილებელია განსაზღვროს კონფლიქტის ტიპი. მკვლევარებმა განსაზღვრეს 3 ძირითადი ტიპი: კონფლიქტი სამუშაო დავალების გამო, კონფლიქტი ურთიერთდამოკიდებულებაზე და სამუშაო პროცესებთან დაკავშირებული კონფლიქტები.



ნახ. 8. დამოკიდებულება ფუნქციონალურ დისფუნქციონალურ კონფლიქტებს შორის

## კონფლიქტი დავალების გულისთვის (process conflict)

კონფლიქტი იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ სრულდება დავალება.

კვლევები გვიჩვენებენ, რომ ურთიერთდაკავშირებული კონფლიქტები პრაქტიკულად ყოველთვის ატარებენ დისფუნქციონალურ ხასიათს. რატომ? ყველაფრიდან გამომდინარე, უთანხმოებები და პირადული მტრობა, ყველა კონფლიქტს ახლავს თან, რაც აძლიერებს კონფლიქტს ადამიანებში და ართულებს მათში ურთიერთგაგებას. სხვა მხრიდან კი უმნიშვნელო კონფლიქტები სამუშაო პროცესებთან დაკავშირებით ფუნქციონალურია. კონფლიქტი სამუშაო პროცესებთან დაკავშირებით პროდუქტიული რომ იყოს, იგი მინიმალურ ზღვრამდე უნდა შევაკავოთ. აღშფოთებული დებატები იმის შესახებ თუ ვინ რა სამუშაო უნდა შეასრულოს ხდება დისფუნქციური, თუ იქმნება გადაუწყვეტილება სამუშაო როლების განაწილების შესახებ; ისინი ზრდიან დროს, რომელშიც უნდა შესრულდეს ამოცანა. ამას კი იქამდე მივყავართ, რომ სხვადასხვა ჯგუფის წევრები ასრულებენ ერთიდაიგივე ფუნქციას. უმნიშვნელო კონფლიქტები სამუშაო დავალებებთან დაკავშირებით, როგორც წესი პოზიტიურად მოქმედებენ ჯგუფის წევრებზე, რადგან ისინი სტიმულირებენ სხვადასხვა იდეებზე, კამათი, რაც ხელს უწყობს ჯგუფის მუშაობის გაუმჯობესებას.

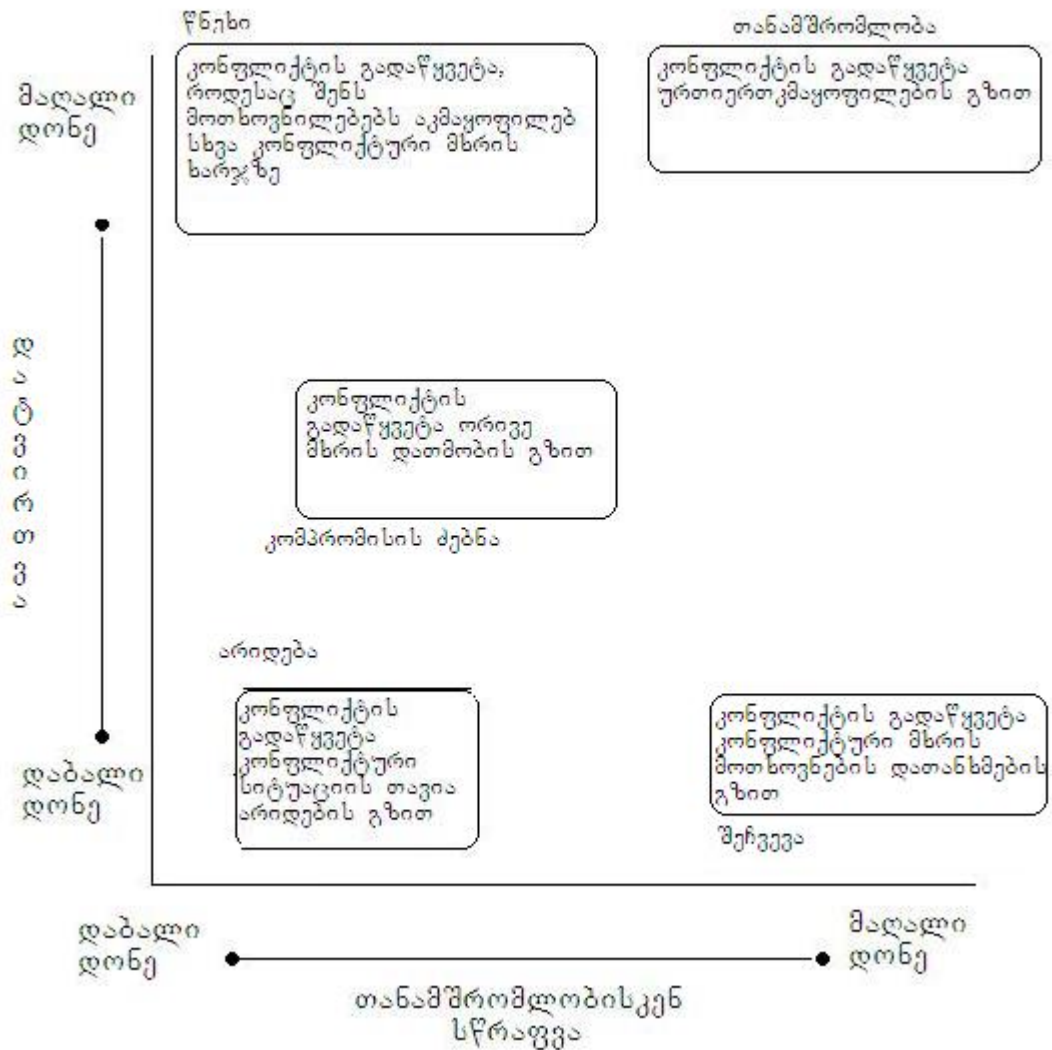
მაგრამ სანამ გამოგონებული არ არის კონფლიქტის შეფასების რაიმე მეთოდები, მანამ დავეყრდნობით მხოლოდ ადამიანების ცოდნას და გამოცდილებას.

რა მეთოდები უნდა გამოიყენოს მენეჯერმა, როდესაც კონფლიქტი გამწვავდება? არსებობს 5 მეთოდი: არიდება, მიხვევა, იძულება, კომპრომისი და თანამშრომლობა. უნდა გვახსოვდეს რომ ყოველ მეთოდს გააჩნია როგორც უპირატესობა ასევე ნაკლი. და შესაბამისად არცერთი არ შეიძლება ჩაითვალოს უნივერსალურად. ის თუ რომელ მეთოდს მიმართავს, მხოლოდ მენეჯერის სურვილზეა დამოკიდებული, წნეხის მოხდენა სურს თუ თანამშრომლობა.

**ჯგუფური ამოცანები.** თუ განვიხილავთ მოდელის სქემატურ გამოსახულებას, ვნახავთ რომ ჯგუფების ეფექტურ მუშაობაზე და მათ კმაყოფილებაზე სამუშაოსადმი, დამოკიდებულია მათთვის დაკისრებულ სამუშაოს სირთულეზე და ურთიერთ დამოკიდებულებაზე.

ამოცანები შეგვიძლია დავეყრდნობოთ ადვილებად და რთულებად. ადვილი ამოცანები, როგორც წესი სტანდარტულია, ხოლო ძველები პრინციპულადაა ახლები; რაც უფრო რთულია ამოცანა მით უფრო მეტ უპირატესობას იღებს, რადგანაც ჯგუფური მსჯელობის დროს უფრო მეტ სხვადასხვა ამოხსნის გზებს განიხილავს. თუ ამოცანა

ადვილია, ჯგუფის წევრებს შეუძლიათ არ განიხილონ ამოხსნის სხვადასხვა საშუალებები და ეგრევე სტანდარტულ გადაწყვეტილების გზას მიმართონ. ანალოგიურად თუ ამოცანები ურთიერთდამოკიდებული არიან, მაშინ ჯგუფი უფრო მეტ ურთიერთმოქმედებას საჭიროებს. შესაბამისად ასეთი მუშაობა ეფექტურად აკონტროლებს კონფლიქტს.



ნახ. 9. კონფლიქტების გადაწყვეტის გზები

**ჯგუფების ეფექტურ ჯგუფებად გადაქცევა.** 25 წლის წინათ, როდესაც ისეთი ჯგუფები, როგორც W.L. Core, Volvo და kroft General Foods-ია დაიწეს ჯგუფების - გამოყენება, ეს სიახლე იყო, რადგანაც მანამდე არავის არ გამოუყენებია. დღეს სიტუაცია სრულიად საწინააღმდეგოა. კომპანიების 80%,-ზე მეტი მომუშავე ჯგუფებს იყენებენ. ამერიკაში მცირე ბიზნესის 68%, ასევე ჯგუფებს იყენებენ. აქედან გამომდინარე ჯგუფების პოპულარობა გაიზარდა. რატომ? გამოკვლევებმა აჩვენა რომ

თუ ამოცანების შესრულებას სხვადასხვა თვისებები, გამოცდილება, აზრები და მსჯელობა სჭირდება, მაშინ ჯგუფი მუშაობს უფრო ეფექტურად ვიდრე ცალკეული პირები. ორგანიზაციები, რომლებსაც სურთ რომ უფრო ეფექტურები და კონსტრუქციულები იყვნენ, იყენებენ ჯგუფებს. ასევე ჯგუფები უფრო სწრაფად რეაგირებენ სიტუაციის ცვლილებებზე.

### რას წარმოადგენს სამუშაო ჯგუფი

მომუშავე ჯგუფები (work teams)  
ჯგუფები, რომლის წევრებიც დატვირთულად მუშაობენ კონკრეტული მიზნის მისაღწევად იყენებენ სინერგიზმის პოზიტიურ ეფექტს და დამატებით თვისებებს

ჩვენგან უმრავლესობას უკვე გააჩნია წარმატება ჯგუფურ საქმიანობაში, მითუმეტეს თუ როდესმე მონაწილეობა მიგვიღია სპორტულ შეჯიბრებებში. სპორტულ და მუშა ჯგუფებს მრავალი ერთნაირი დახასიათება გააჩნიათ, მაგრამ მუშათა ჯგუფი განსხვავდება სპორტულისგან და თავისი განსხვავებები გააჩნიათ. სპორტული ჯგუფები მუშაობენ უპირველეს ყოვლისა რომ ერთმანეთში გაცვალონ ინფორმაცია და მიიღონ გადაწყვეტილება, რომელიც ჯგუფის ყოველ წევრს ეხმარება იმუშაოს უფრო ეფექტურად. ხოლო მუშათა ჯგუფი მუშაობს დატვირთულად, რათა მიაღწიონ ძირითად მიზანს და ამისთვის იყენებენ სინერგიზმის პოზიტიურ ეფექტს და დამატებით თვისებებს. მუშათა ჯგუფებში გაერთიანებული მისი წევრების ძალები აისახება წარმოების დონეზე, რომელიც აჭარბებს ფულის იმ რაოდენობას, რომელიც ჩადებულია. რატომ? პოზიტიურ სინერგიზმისა და ზუსტად ჩამოყალიბებული მოქმედებების წყალობით.

**ჯგუფის სახეობა.** ჯგუფები ასრულებენ სხვადასხვა ამოცანებს. მათ შეუძლიათ აწარმოონ ახალი პროდუქცია, მოემსახურონ კლიენტებს, აწარმოონ მოლაპარაკებები და მიიღონ გადაწყვეტილებები. მაგალითად: მოტოროლა-ს კორპორაციაში სპეციალისტების ჯგუფები დაკავებულნი არიან მომუშავე პროცესების ოპტიმიზაციით.

თანამედროვე ორგანიზაციებში ხშირ შემთხვევაში იყენებენ შემდეგი ჯგუფის სახეობებს: ჯგუფები გადაწყვეტილებების მისაღებად, თვითმართვადი ჯგუფები, ჯგუფები ჯვარედინი ფუნქციებით და ვირტუალური ჯგუფები.

თუ დავბრუნდებით წარსულში, როდესაც ჯგუფები პოპულარულები ხდებოდნენ, მაშინ გავრცელებული იყო პრობლემის მომგვარებელი ჯგუფები, რომელშიც 6-12 კაცი შედიოდა და მათი მიზანი ეფექტურობის ამღლება ან კონკურენტული პრობლემების გადაჭრა იყო.

ჯგუფები პრობლემის მოსაგვარებლად (problem-solving teams)

ჯგუფები შედგენილი 6-12 კაცისგან, რომლის მიზანიც ეფექტურობის ამაღლება და კონკრეტული პრობლემების გადაწყვეტა იყო

ეს ჯგუფები პოპულარულები არ იყვნენ, რადგანაც თუ შეცდომას დაუშვებდნენ პასუხს არ აგებდნენ და ამიტომ შეიქმნა თვითმართვადი ჯგუფები, რომლებიც თვითონ იმართებოდნენ და არ საჭიროებდნენ მენეჯერს. ისინი ყველა მუშაობს მჭიდრო თანამშრომლობაში სხვა საწარმოო განყოფილებებთან ერთად წყვეტენ პრობლემებს, რომლებიც წარმოიშობა კონვეიერებზე და აკონტროლებენ სამუშაოს ვადებს. ეს ჯგუფები მოიცავს ფართო საშუალებებს პრობლემების მოსაგვარებლად სხვადასხვა კომპანიებში: ქეროს, ჯენერალ მოტორს, Coors Brewing, Pepsico, Hewlett-Packard, Industrial Light და Magic. თვითმართვადი ჯგუფები გამოიყენება პროცესების ეფექტური მუშაობისთვის. სპეციალისტების შეფასებით ასეთი ტიპის ჯგუფები გამოიყენება ამერიკულ მომსახურებაში 30%-ზე მეტი, უფრო დიდ ფორმებში ეს მაჩვენებელი აღწევს 50%-ს. რამდენად ეფექტურია თვითმართვადი ჯგუფები? ორგანიზაციების უმრავლესობა რომლებიც მას იყენებენ ამტკიცებენ, რომ ისინი მუშაობენ წარმატებით და ფიქრობენ მისი გამოყენების ფართო დანერგვას. ამავდროულად ამ ტიპის ჯგუფების გამოყენებით მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ხალხის კულტურების განსხვავება. მაგალითად თვითმართვადი ჯგუფების გამოყენება მიუღებელია მექსიკაში სადაც ადამიანები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ იერარქიულ ხელისუფლებას.

თვითმართვის ჯგუფი (Self-directed ან self-managed team). ეს სამუშაო ჯგუფის ტიპია, რომელიც მუშაობს მენეჯერის გარეშე მთლიანი სამუშაო პროცესის( ან მისი ნაწილის) განსახორციელებლად, შიდა ან გარეშე კლიენტისთვის.

გადაჯვარედინებული ჯგუფის ტიპი (cross-functional team) ეს სამუშაო ჯგუფის ტიპია რომელიც აერთიანებს სხვადასხვა სფეროების სპეციალისტებს(ან ამა თუ იმ ფუნქციის შემსრულებელი სპეციალისტების), ისინი მუშაობენ ერთად ამა თუ იმ ამოცანის შესასრულებლად, რომელიც დგას ამ ორგანიზაციის წინაშე.

მესამე ტიპის ჯგუფი – არის გადაჯვარედინებული ჯგუფი. გადაჯვარედინებული ჯგუფი არის შერეული ჯგუფი სხვადასხვა სფეროების სპეციალისტებისა, რომლებიც ასრულებენ სპეციფიკურ დავალებებს, რომელიც დგას ორგანიზაციის წინაშე. ასეთი ტიპის ჯგუფები გამოიყენება ბევრ კომპანიაში. გადაჯვარედინებული ჯგუფები გამოიყენება სამხედრო წარმოებაშიც, ასევე ჯანდაცვის სფეროში, Suburban Hospital\_ში, მერილენდის შტატში შექმნილია ინტენსიური თერაპიის ჯგუფები, რომლებიც

შედგება ექიმისგან(რომელმაც გაიარეს სპეციალური კურსი), ფარმაცევტისგან, სოციალური მუშაკისა, დიეტოლოგისა, ექთნისა და მღვდლისაგან. ისინი ყოველდღე ხვდებიან მომვლელს რომელთან ერთადაც შეიმუშავენ ავადმყოფის მოვლის ეფექტურ კურსს.

ამ საავადმყოფოს მესვეურები თვლიან რომ სამუშაოს მიმართ ასეთი მიდგომა საშუალებას იძლევა თავიდან ავიცილოთ შეცდომები. მცირდება დრო რომელსაც ავადმყოფი ატარებს ინტენსიური თერაპიის განყოფილებაში და აუმჯობესებს კომუნიკაციას ავადმყოფსა და მედპერსონალს შორის.

მეოთხე ტიპის ჯგუფები არის – ვირტუალური. მისი წევრები ერთიანდებიან კომპიუტერული საშუალებებით ამა თუ იმ მიზნის შესასრულებლად.

ვირტუალური ჯგუფები (Virtual team) არის სამუშაო ჯგუფის ტიპი რომლის წევრები ერთიანდებიან კომპიუტერული ტექნოლოგიების საშუალებებით ამა თუ იმ მიზნის მისაღწევად.

ამის ნათელი დადასტურებაა სარეკლამო პროექტების რეალიზაცია. მცირე სარეკლამო სააგენტოს მიერ –Strawberry Frog, რომელიც ამსტერდამშია. ვირტუალური ჯგუფი შედგება 50 წევრისგან, რომლებიც მუშაობენ 22 ქვეყანაში თამანშრომლობენ სხვადასხვა საკომუნიკაციო კავშირებით, როგორცაა, ვიდეოკონფერენციები, ფაქსები, ელ-ფოსტა, ვებ-საიტები, სადაც ჯგუფს შეუძლია ჩაატაროს ელექტრო კონფერენციები.

ვირტუალურ ჯგუფებს შეუძლიათ გააკეთონ ყველაფერი რასაც აკეთებენ სხვა ჯგუფები–ცვლიან ინფორმაციებს, იღებენ გადაწყვეტილებებს და ასრულებენ სამუშაო დავალებებს. ასეთი ჯგუფები, როგორც წესი ორიენტირებულია დავალების შესრულებაზე, თუმცადა მათი წევრები ერთმანეთს არასოდეს შეხვედრიან.

**ეფექტური ჯგუფების ფორმირება.** უნდა აღინიშნოს, რომ ჯგუფური მუშაობა არ ნიშნავს პროდუქტიულობის მაღალ ეფექტურობას. სამწუხაროდ მენეჯერისთვის სამუშაო ჯგუფი შეიძლება არაეფექტური აღმოჩნდეს, ამიტომ ჩვენ უნდა განვიხილოთ, თუ როგორ შეიძლება ეფექტური სამუშაო ჯგუფის შექმნა.

ბოლო წლების განმავლობაში მეცნიერების მიერ ჩატარებულმა მრავალრიცხოვანმა გამოკვლევებმა საშუალება მოგვცა გამოგვევლინა მთელი რიგი მახასიათებლებისა, რომლებიც საერთოა ყველა ეფექტური ჯგუფისთვის. ეს მახასიათებლები სქემატურად წარმოდგენილია მე-10-ე სურათ-ზე.

მაღალ მწარმოებლური ჯგუფები ხასიათდება მკაფიო და ზუსტი მიზნებით, რომლებსაც უნდა მიაღწიონ ისეთი თავდაჯერებით, რომ ეს მიიყვანს სასარგებლო და საჭირო შედეგებამდე. ეფექტური ჯგუფის წევრები, ჯგუფური მიზნის ერთგულები

არიან, მათ ზუსტად იციან რა ამოცანები დგას მათ წინაშე და ესმით რომ ურთიერთ მოქმედებით შეიძლება მათ წინაშე მდგარი მიზნის მიღწევა.



ნახ. 10. ეფექტური გუნდების დახასიათება

ეფექტური ჯგუფების ფორმირება ხდება კომპეტენტური, მაღალკვალიფიციური პროფესიონალებისგან, რომლებსაც გააჩნიათ სპეციალური უნარ-ჩვევები და ნიჭი კონკრეტული მიზნების მისარწვევად, ასევე პირადული თვისებები სხვა ადამიანებთან წარმატებული თანამშრომლობისთვის.

**ურთიერთდობა.** ეფექტური გუნდებისთვის დამახასიათებელია ნდობის მაღალი ხარისხი. სხვა გვარად რომ ვთქვათ ასეთი გუნდების წევრები დარწმუნებულები არიან თავისი ამხანაგების პატიოსნებაში და შესაძლებლობებში. მაგრამ თქვენც იცით, რომ ნდობა ძალიან ადვილად მსხვრევადია. მართველმა პერსონალმა უნდა განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციოს ნდობის შენარჩუნებას გუნდში.

**საერთო თავდადება.** საერთო თავდადებისთვის დამახასიათებელია გუნდის წევრების დიდი ერთგულება გუნდის მიზნებისადმი და ადამიანების მზადყოფნა დახარჯოს უამრავი ენერჯია გუნდის მიზნების მისაღწევად. ეფექტური გუნდის წევრები ძალზე ერთგულები არიან, ყოფელთვის მზად არიან და დიდი სურვილით აკეთებენ ყველაფერს გუნდის მიღწევებისთვის.

**მჭიდრო ურთიერთკავშირები.** არავის არ გააკვირვებს ის, რომ ეფექტური გუნდები გამოირჩევიან ურთიერთობების მაღალი დონით. ასეთი გუნდების წევრები გადასცემენ ერთმანეთს ინფორმაციას უბრალო და გასაგები ფორმით, როგორც ზეპირად, ასევე არავერბალურად. ეფექტური გუნდებისთვის ასევე დამახასიათებელია ბრწყინვალედ აწყობილი და რეგულარული უკუკავშირი გუნდის წევრებსა და მართველობით

აპარატს შორის, რაც ეხმარება მენეჯერებს დროზე გამოასწორონ შეცდომები, გაარკვიონ გაუგებრობები. დიდი ხნის ოჯახის წყვილივით მაღალმწარმოებელი გუნდების წევრებს სწრაფად და ზედმეტი სიტყვების გარეშე შეუძლიად გაცვალონ თავისი იდეები და აზრები.

**მოლაპარაკების შწსაძლებლობა.** ეფექტური გუნდები სულ ისწრაფიან იყვნენ უფრო მოქნილები და თავისი წევრების სამუშაო დავალებებში შეაქვთ სხვადასხვანაირი კორექციები და ცვლილებები. ასეთი მოქნილობა ითხოვს გუნდის წევრებისგან ურთიერთგაგების შესაძლებლობებს. ვინაიდან გუნდის ამოცანები, პრობლემები და ურთიერთობები სულ იცვლება, ამიტომ ეფექტურ გუნდის წევრებს უნდა შეეძლოთ აღიარონ არსებული უთანხმოებები და შეძლონ მათი აღმოფხვრა.

**ეფექტური მმართველობა.** ეფექტური მართველის ხელმძღვანელობით გუნდს შეუძლია გადალახოს ყველაზე რთული დაბრკოლებები. როგორ? იგი მკაფიოდ უხსნის ამოცანას და უსახავს მიზანს. იგი უმტკიცებს, რომ თუ გადალახავენ ინერციის ძალას გუნდის წევრები შეძლებენ მიადწიონ მაღალ შედეგებს. ცდილობს განუვითაროს საკუთარი თავის რწმენა, ეხმარება მათ სრულად გამოიყენონ საკუთარი პოტენციალი. უნდა აღვნიშნოთ, რომ საუკეთესო ლიდერები სულაც არ არის აუცილებელი რომ იყვნენ მკაცრი დიქტატორები, რომლებიც ყველაფერს მკაცრად აკონტროლებენ. თანამედროვე ორგანიზაციებში ეფექტური გუნდების ლიდერები უფრო იქცევიან როგორც ინსტრუქტორები, დამხმარეები, მასწავლებლები. ისინი კი არ აკონტროლებენ არამედ ეხმარებიან, აძლევენ მიმართულებებს, გუნდის წევრები გრძნობენ მათ თანადგომას.

**შიდა და საგარეო თანადგომა.** და საბოლოო მახასიათებელი ნებისმიერი ეფექტური გუნდის ეს თანადგომის ატმოსფეროა. თუ შიდა სიტუაციაზე ვისაუბრებთ ასეთ გუნდში უნდა იყოს ფორმირებული მყარი ინფრასტრუქტურა. ეს მცნება გულისხმობს კვალიფიკაციის ამაღლების და სწავლების შესაძლებლობებს, შემოქმედების შედეგების შეფასებების მკაფიო და გასაგებ სისტემას, რომელსაც ადამიანები გამოიყენებენ თავისი შრომის შეფასებისათვის, მატერიალური სტიმულირების ნათელ და სამართლიან პროგრამას, პერსონალის მართვის ეფექტურ და მოტივირებულ პოლიტიკას. ძლიერი ინფრასტრუქტურა სტიმულს აძლევს გუნდის წევრებს რომ გაზარდონ შრომის ნაყოფიერება. თუ ვილაპარაკებთ საგარეო თანადგომაზე – მართველმა პერსონალმა უნდა უზრუნველყოს გუნდი ყველა რესურსებით, რომელიც ესაჭიროებათ სამუშაოს ეფექტური შესრულებისათვის.

ძალზედ ცოტა ისეთი რამ მოიძებნება, რამაც სამუშაო საქმიანობაზე ისე მოახდინოს ზეგავლენა, როგორც ჯგუფურმა მუშაობამ ორგანიზაციაში. ინდივიდუალური მუშაობიდან ჯგუფურ მუშაობაზე გადასვლა ადამიანისგან

მოითხოვს ხალხთან ურთიერთ თანამშრომლობას, ინფორმაციის გაცვლას და გაითვალისწინოს კულტურული განსხვავებები. გავისხენოთ მენეჯერი კრის ბენგლი, რომელზეც ჩვენ ზემოთ ვისაუბრეთ. ესმოდა რა კრისს თუ რატომ იქცევიან ადამიანები ამა თუ იმ სახით, მენეჯერს შეეძლო შეექმნა ძალზედ ეფექტური ჯგუფი.

### როგორ გავხდეთ კარგი მენეჯერი.

- გამოიყენეთ ყველა შესაძლებლობა ჯგუფში სამუშაოდ. მიაქციეთ ყურადღება ისეთ მომენტებს, როგორცაა: ჯგუფის განვითარების სტადიები, ნორმები, როლები, სოციალური უსაქმურობა და ა.შ.
- თუ კონფლიქტის მონაწილე ან შემსწრე გახდით, მიაქციე ყურადღება იმას თუ როგორ დარეგულირდეს.
- ჯგუფურ პროექტებში მონაწილეობისას, გამოიყენეთ სხვადასხვა მეთოდები, თქვენი ჯგუფის კრეატიულობის ასამაღლებლად.
- როდესაც შეხვდებით ეფექტურ ჯგუფს, გაანალიზეთ რა არის წარმატების მიზეზი.

რამდენიმე რეკომენდაცია, რომლის წყალობითაც მენეჯერი შეძლებს შეინარჩუნოს თავისი ჯგუფის მაღალი დონე, მიუხედავად ახალი თანამშრომლების მიღებისა, შეიძლება გაწარმოთ ყოველთვიური ან ყოველკვარტალური დღე გაცნობებისა. შეხვედრები რომლის დროსაც თანამშრომლები სხვადასხვა განყოფილებებიდან შეხვდებიან და გაცვლიან ერთმანეთში აზრებს, სამუშაოების შესახებ სხვადასხვა შეხედულებებს, შეიძლება ჩამოყალიბდეს საკონსულტაციო ჯგუფი **BMW**, რომელშიც შევლენ ვეტერანი-კონსტრუქტორები და ახალი-ინჟინრები. ისინი ერთად მიიღებენ გადაწყვეტილებებს და დასახავენ მიზნებს. ასევე შეიძლება გამოიმუშაონ ხალხის დაქირავების ახალი პროგრამა და ჩადონ მასში სპეციალურად ახალი განხრა, რომელიც შეეხება ახალი თანამშრომლების გაცნობას კომპანიის ტრადიციებთან. მენეჯერი თავისმხრივ შეიძლება დაკავდეს პროგრამა დაკვალიანების დამუშავებით, რომელშიც გამოცდილ კონსტრუქტორებს ამაგრებენ გამოუცდელებს. ასევე კარგი იქნებოდა ახალი პროგრამის გამოიმუშავება, რომელშიც დაასაჩუქრებენ ისეთ მომუშავეებს, რომლებსაც დიდი წვლილი აქვთ შეტანილი ორგანიზაციის განვითარებაში, ასევე შეიძლება მოვაწყოთ შეხვედრები კომპანიის გარეთ, სადაც მუშაკები უკეთ გაიცნობენ ერთმანეთს.

რა ეთიკური კითხვები ჩნდება, როდესაც კონკურენტი ორგანიზაციების წარმომადგენლები მუშაობენ სპეციალიზირებულ ჯგუფებში, რომლებიც გადაწყვეტილებებს იღებენ და ასევე შეუძლია მოახდინონ ზეგავლენა მთელ წარმოებაზე?

ბაზარზე მოქმედი სტანდარტები, როგორც წესი მუშავდებიან კომიტეტების მიერ, რომელშიც კომპანიის მთელი რიგი ჯგუფის წევრები შედიან. იდეა იმაში მდგომარეობს, რომ კომიტეტის მიერ მიღებული სპეციფიკაციების დახმარებით, პრობლემები მინიმუმამდე შევამციროთ (მაგ. ტექნიკაზე), ან შეასრულონ ხელისუფლების მოთხოვნები (მაგ. დაიცვან წყლის რესურსების კანონები). ხშირად ამ კომიტეტის წევრები და მენეჯერები კომპანიებში ხვდებიან როლურ კონფლიქტებს, რადგან მათ გადაჭრას შეუძლია მიიყვანოს განსაზღვრულ ნეგატიურ შედეგებამდე მთელი ორგანიზაცია.

მაგალითად: მიკროსქემების მწარმოებელი კომპანია Rambus ერთხელ კომიტეტი დაარწმუნა მიეღოთ კონკრეტული სტანდარტების კომპიუტერული მახსოვრობა და თან ხალხს არ აცნობა რომ თვითონ უშვებდა კონკრეტულ პროდუქციას. მოგვიანებით ამ კომპანიის მენეჯმენტმა განაცხადა რომ მან აღმოაჩინა ყველასთვის საჭირო ინფორმაცია.

წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ მთლიან კომიტეტში კომანია Rambus წარმომადგენელი ხართ, რომელმაც უნდა გამოიმუშაოს უფრო ეფექტური სტანდარტების კომპიუტერული მახსოვრობა, რომლის წყალობითაც კვების დონე შემცირდება. ყველა თანახმაა, რადგანაც ეს გადაწყვეტილება შეგვაძლებინებს ლეპტოპის ბატარეის მუშაობის გახანგრძლივებას. თუ კომიტეტი დათანხმდება ახალი სტანდარტების მიღებას, თქვენ კომპანიაში მოახდენენ დიდ ინვესტიციებს. სხვა მხრიდან თქვენი კონკურენტი ფირმის წარმომადგენელი არანაირ უკმაყოფილებას გამოხატავს ახალი სტანდარტების მიღებაზე რომელიც თქვენს მიერ არის წარმოდგენილი. განსაზღვრეთ, თუ მოქმედების რომელ ვარიანტს მიმართავდით და რატომ?

ვარიანტი:

- ა) ხმას მივცემდით ახალი სტანდარტების მიღებაზე, მაგრამ დავარწმუნებდი ახალი გრაფიკის გაუმჯობესებას რაც მოგვცემს საჭირო დროს თქვენს კომპანიაში ახალი საჭირო ცვლილებები ჩაატაროთ.
- ბ) ხმას მივცემდი ყველა რადიკალურ ცვლილებების წინააღმდეგ, რადგანაც ეს თქვენი კომპანიის მოგებას ზიანს მოუტანს და შეუძლია დროებით კონკურენტულ კომპანიას უპირატესობა მოუტანოს.
- გ) სანამ ხმას მივცემ, მოვიწვევ ჯგუფურ დისკუსიას და განვიხილავთ, თუ როგორ შეუძლია შეცვალოს კონკურენტული სიტუაცია ახალ სტანდარტებს

**თანამედროვე მენეჯმენტში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ადამიანური რესურსების საქმიანობის შეფასებას. ადამიანური რესურსების შეფასებაში**

იგულისხმება ამა თუ იმ ადამიანზე დაკისრებული მოვალეობის შესრულებისათვის მისი (ადამიანის) ვარგისიანობის ხარისხის დადგენა, მიღწეული წარმატებებისა და მუშაობისათვის საჭირო თვისებების გამოხატვის ხარისხის განსაზღვრა.

ადამიანის თვისებების სწორი შეფასება მხოლოდ მაშინ არის შესაძლებელი, როდესაც ნათლად იქნება ჩამოყალიბებული მოთხოვნები მისადმი. ამიტომ, ასეთი მოთხოვნების შემუშავება ხდება მაღალკვალიფიციური ექსპერტების მიერ. მაგრამ, რამდენადაც შესაფასებლებმა უკეთესად იციან საკუთარი შესაძლებლობანი, გონივრულია, რომ ისინიც მონაწილეობდნენ ამ პროცესში.

უნდა გვახსოვდეს, რომ შეუძლებელია სხვათა შეფასება შეცდომების გარეშე. შეიძლება მხოლოდ შევამციროდ შეცდომების რიცხვი, რომელიც უკუპროპორციულია შესაფასებლის მიერ საკუთარ სიმართლეში სუბიექტური თავდაჯერებულობისა. ამიტომ, თვლიან, რომ შეფასების ობიექტურობა უკეთესია ვისწავლოთ იმ ადამიანებისაგან, რომლებიც არ არიან თავდაჯერებულნი.

შესაფასებელი ადამიანების თვისებებს უწოდებენ მის ფაქტორებს. მათი საერთო რიცხვი უნდა იყოს 30-ზე მეტი, წინააღმდეგ შემთხვევაში, მათი შედარება შეუძლებელი იქნება გამოცდილი სპეციალისტებისთვისაც კი.

ამ ფაქტორებმა უნდა შექმნან ერთიანი სისტემა, რამეთუ, შეფასების ობიექტურობა შესაძლებელია მხოლოდ კომპლექსური მიდგომის საფუძველზე. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მიდგომებში სიმკვეთრისა და კონტრასტულობის არქონისას, ერთი და იგივე თვისება შეიძლება განხილულ იქნეს სხვადასხვა, ზოგჯერ კი ურთიერთსაწინააღმდეგო პოზიციიდან.

შეფასების ფაქტორების გამოხატვის ხარისხი ხასიათდება მისი მაჩვენებლებით, ასევე კრიტერიუმებით – ზღვრული მნიშვნელობებით, რომელთა იქით, ფაქტორების მდგომარეობა შეიძლება აკმაყოფილებდეს ან არ აკმაყოფილებდეს მოთხოვნებს (კრიტერიუმები წარმოადგენს ორიენტირებს შეფასებისათვის).

შეფასების მაჩვენებლები შეიძლება იყოს აბსოლუტური და შეფარდებითი, არსებითი და არაარსებითი, მისაღები და მიუღებელი, ხისტი და რბილი.

ხისტი მაჩვენებლები რბილისაგან განსხვავებით, უნდა გამოიხატებოდეს რაოდენობრივად, უნდა იყოს გათვლებისათვის იოლი და არ იყოს დამოკიდებული შემფასებლის სუბიექტურ შეხედულებაზე (მაგრამ, ციფრები უფრო ცუდად აღსაქმელია, ვიდრე თვისებრივი მაჩვენებლების ფორმულირებები).

მაჩვენებლებს წაეყენება ისეთი მოთხოვნები, როგორცაა ობიექტის დახასიათების სისრულე და ჭეშმერიტება, ინდივიდუალიზება, შედარების უზრუნველყოფა, როგორც წინა პერიოდთან, ასევე სხვა პირებთან და ა.შ.

შეფასების ფაქტორები არის ძირითადი და დამატებითი. პირველს მიეკუთვნებიან ისინი, რომელთა გარეშეც შეუძლებელია სუბიექტზე წარმოდგენის შექმნა, მეორე კი ეხმარება მას უფრო ღრმად გაშლაში. დამატებითი ფაქტორები არის დამოუკიდებელი, ძირითადად და დამხმარეს შორის შუალედის შემავსებელი, მათი დამაზუსტებელი.

**ადამიანური რესურსების შეფასების ძირითადი ფაქტორებია:**

1. საქმიანობა და მისი შედეგები;

- სირთულე, შრომის ხარისხი;
- მიზნის მიღწევა;
- ინდივიდუალური შედეგის თვისებრივი და რაოდენობრივი დახასიათება;
- ქვეგანყოფილებისა და მთლიანად ორგანიზაციის წვლილი საერთო შედეგში;
- სამუშაოს ცოდნა, მისი პრობლემებისა და შექმნილი სიტუაციების გაგება;
- მოქმედების ოპერატიულობა;
- კომპლექსურობა, მასშტაბურობა, შესასრულებელი დავალებების ტექნოლოგიური სირთულე;

• საქმისადმი შემოქმედებითი მიდგომა;

შეფასებისას მნიშვნელოვანია სამუშაოების დაყოფა გეგმურად და არაგეგმურად, ნორმირებულად და არანორმირებულად, დამახასიათებლად და არადამახასიათებლად

2. მუშაკთა საქმიანი თვისებები:

- დისციპლინიანობა, აკურატულობა, დავალებების ვადაში შესრულება;
- დამატებითი სამუშაოსათვის მზადყოფნა;
- სირთულეების გადალახვის უნარი, საქმის ბოლომდე მიყვანა;
- დამოკიდებულება სწავლებისა და თვითსწავლებისადმი;
- ინიციატივიანობა;
- გადაწყვეტილებების მიღების უნარი;
- საქმიანობის ოპტიმიზირებისა და საკუთარი დროის რაციონალური გამოყენების უნარი;
- შეცდომების რაოდენობა;
- კონფლიქტურ სიტუაციებში მოქცევის თავისებურებანი (ორიენტაცია თანამშრომლობაზე, კომპრომისი, კონფლიქტის მოგვარება ნებისმიერი საშუალებით და ა.შ.);
- ორგანიზატორული ნიჭი;
- პროფესიონალური და სამსახურებრივი ზრდის პოტენციალი;
- ურთიერთობა, კომუნიკაბელურობა;

- ხელმძღვანელობის, ხელქვეითობის, ურთიერთდამოკიდებულებისა და სხვათა ნიჭი;
- პროფესიონალიზმი;
- ინტელექტუალური განვითარების დონე (ინტელექტის გამოვლენა ხდება სპეციალური ტესტების საშუალებით);
- ანალიზისა და სპეციალური ცოდნის, უნარ-ჩვევების ფლობა;
- სწრაფვა ძიებისაკენ;

3. მორალური თვისებები:

- შრომისმოყვარეობა;
- პრინციპულობა;
- პატიოსნება;
- პასუხისმგებლობა, კეთილსინდისიერება;
- ვალდებულება;
- თვითკრიტიკა;
- შრომისაკენ მისწრაფების მოტივები.

4. პოტენციალი, სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებისათვის საჭირო უნარი და პიროვნული თვისებები:

- კონცენტრაცია და ყურადღების გადატანის უნარი;
- აგრესიულობა;
- ემოციური და ნერვიულ-ფსიქიკური მდგრადობა;
- დამოუკიდებლობა, გამბედაობა, სიმტკიცე;
- თვითკონტროლი, თავდაჭერილობა;
- სიმარდე ან ნერვიული პროცესების გაწონასწორებულობა;
- რეაქციის სისწრაფე და სხვა.

**ხელმძღვანელებისათვის შეფასების დამატებითი ფაქტორები:**

- საქმიანობისა და რესურსების დაგეგმვის უნარი;
- ხელქვეითთა სამუშაოს ორგანიზების შესაძლებლობა;
- კრიტიკულ სიტუაციებში მართვის უნარი;
- ლიდერობა;
- დოკუმენტებთან მუშაობა;
- უფლებამოსილებათა დელეგირება (მოვალეობათა რაციონალური განაწილება, შესრულების ვადების განსაზღვრა და კონტროლი);
- მოტივირება (მატერიალური და არამატერიალური სტიმულების გამოყენება, პირადი მაგალითით შთაგონება);

- ხელქვეითთა განვითარება (დახმარება ადაპტაციაში, ახალი სამუშაოს ათვისებაში და ა.შ.);
- თანამშრომელთათვის ყურადღებისა და პატივისცემის აღმოჩენა (კოლექტივში კარგი ურთიერთდამოკიდებულება, ხელქვეითთა პირადი პრობლემებისადმი ყურადღების დემონსტრირება);
- კომუნიკაციების განხორციელება (საქმიანი ინფორმაციის გაცვლაში მონაწილეობა, კლიენტებთან და საზოგადოებასთან კავშირი);
- სხვა ქვეგანყოფილებებთან ურთიერთთანამშრომლობა (მოღვაწეობის კოორდინაცია, მოლაპარაკებათა წარმოება);
- ზნეობრივი საფუძვლის მხარდაჭერა (ორგანიზაციისადმი, მათი მიზნებისადმი და მუშაობის ეთიკური სტანდარტებისადმი ერთგულება და ა.შ.);
- თვითწავლების უნარი, მზადყოფნა იყო ექსპერტი, პროფესიონალურ მიღწევებში ჩახედულობა (ვითარების ცოდნა);
- ინოვაციების განხორციელების პრობლემის გადაწყვეტისადმი ახალი მიდგომის ძიება, სამუშაოსადმი შემოქმედებითი მიდგომა, წინააღმდეგობათა დაძლევა.

ფუნქციონალური სამსახურების ხელმძღვანელებისათვის სამუშაოს შედეგების შეფასებისას, ლაპარაკია მმართველობის შედეგებზე, ხოლო საზოგადოების სამსახურების ხელმძღვანელებისათვის - წარმოებრივ შედეგებზე, უმაღლესი ხელმძღვანელობის შეფასებისას კი – საერთო შედეგებზე (მოგება, ფირმის წილი ბაზარზე, პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის დონე).

დამხმარე პერსონალის შეფასებისათვის შეიძლება ისეთი მაჩვენებლის გამოყენება, როგორცაა გადაამუშავებული ინფორმაციის მოცულობა.

მართვის აპარატის თანამშრომლის შრომის სირთულის შეფასება ხდება შემდეგი ფაქტორებით: სამუშაოს შინაარსი, მრავალფეროვნება, დამოუკიდებლობა, ხელმძღვანელობის მასშტაბები და სირთულე, პასუხისმგებლობის ხასიათი და ხარისხი, შემოქმედებითი და სტანდარტული პროცედურების თანაფარდობა.

**შეფასების ეფექტიანობის ასამაღლებლად აუცილებელია:**

- კვალიფიციური ექსპერტების გამოყენება;
- დასაბუთებული მეთოდის გამოყენება;
- არ ჩავარდეთ უკიდურესობაში;
- შეფასების კრიტერიუმების დაახლოება და უნიფიცირება, ყველა თანამშრომლისათვის მისი ტიპური ფორმის შემუშავება;
- სადაც ეს შესაძლებელია, წერილობითი ანგარიშების გამოყენება და განხილვა;

- შეფასების კრიტერიუმების დაახლოება და უნიფიცირება, ყველა თანამშრომლისათვის მისი ტიპური ფორმის შემუშავება;

- კოლექტივის ღია ინფორმირება შედეგების თაობაზე.

**შეფასებისას შესაძლო შეცდომების მიზეზებად ითვლება:**

- შეფასების საფუძვლად პირადი გამოცდილების გამოყენება;
- დადებითი და უარყოფითი თვისებების მოცემულ რაოდენობრივ თანაფარდობაზე განსაკუთრებული ორიენტაცია;
- ძირითადი ფაქტორების ნაწილის იგნორირება.
- წარსულთან თანამედროვე სტანდარტების საფუძველზე მიდგომა;
- საქმიანობის შედეგების ნაცვალად, პირადი თვისებების განხილვა;
- შეფასების გამოყენება როგორც დასჯის ინსტრუმენტი;

**შეფასების შედეგების გამოყენების პრინციპებია:**

- გამოვლენილ ნაკლოვანებათა გამოსწორება;
- საჯაროობა;
- მისი პრესტიჟის დაცვა;
- დადებითი შედეგებისათვის დაჯილდოება.

**შესაფასებელი ინფორმაციის შეგროვებისა და შემფასებელი პროცედურების შესრულების მეთოდები.**

არსებობს საკადრო ინფორმაციის შეგროვებისადმი ორი მიდგომა: ტრადიციული – ფოკუსირებულია ცალკეულ ადამიანებზე და დაფუძნებულია ხელმძღვანელის ან ექსპერტის სუბიექტურ აზრზე და არატრადიციული – გულისხმობს შეფასებას ჯგუფური ურთიერთქმედების ფარგლებში, სადაც ადამიანებს შეუძლიათ ბოლომდე გამოაშკარაონ საკუთარი შესაძლებლობანი. ამასთანავე, მხედველობაში მიიღება მთლიანი ჯგუფის მიღწევა, ასევე განვითარებისა და ახალი უნარ-ჩვევების მიღწევის ხარისხი.

1. შესაფასებელი პირის დაკვირვება:

- ყოველდღიური ან ეპიზოდური ურთიერთობის პროცესში.
- საქმიანი თამაშის, ჯგუფური დისკუსიის (ე.წ. “აკვარიუმი”) ჩარჩოებში.

თანამშრომელი მონაწილეობს პრობლემების განხილვაში და იცავს ჯგუფში საკუთარ აზრს, დამსწრენი იყოფიან მონაწილეებად და დამკვირვებლებად. მონაწილეები აწარმოებენ დისკუსიას, 20 წუთის წყვეტილობით. დამკვირვებლები სვამენ კითხვებს, აკეთებენ კომენტარებს, აფასებენ. დისკუსია ჩაიწერება, შემდეგ მას აფასებენ სპეციალისტები და ზემდგომი მენეჯერები (ითვლება, რომ მათ უკეთესად ესმით

თანამდებობისადმი მოთხოვნები, და უშუალო ხელმძღვანელობისაგან განსხვავებით, არ აქვთ საფუძველი შეაფასონ არაობიექტურად, ტენდენციურად).

- საქმიანი პროექტის პრეზენტაციისას.

2. გასაუბრება, (საკადრო ინტერვიუ) მათ რიცხვში „ინტერვიუ პირიქით“. ამ მეთოდის არსი ისაა, რომ გამოსაცდელს სთავაზობენ ჩაატაროს გასაუბრება რამდენიმე კანდიდატთან და, შესაბამისად, გადაწყვიტოს საკითხი. მეთოდი ორიენტირებულია თანამშრომელთა სწორი შეფასებისა და შერჩევის ცოდნის შემოწმებაზე. გასაუბრების ძირითადი მომენტები ფიქსირდება წერილობით. ესაა ინფორმაციის წყარო. შეფასების სრულყოფილი ინტერვიუ მოითხოვს 1 დან 3 საათამდე დროს.

**გასაუბრების ეფექტურობა უზრუნველყოფილია:**

- სტრუქტურული სქემის შექმნით;
- გასაუბრების ჩატარების ტექნიკა ტრენინგით;
- სათანადო ოქმის შედგენით;
- საქმიან თამაშებთან ინტერვიუს შერწყმით.

3. იმ პირთა გამოკითხვა, რომლებსაც ჰქონდათ შეხება შესაფასებელთან სამსახურებრივ და არა სამსახურებრივ სიტუაციებში. (შეფასების 360 გრადუსიანი მეთოდი). ივსება ზოგადი და განსაკუთრებული სახის დოკუმენტი თითოეული დონის ექსპერტებისათვის. მაგრამ ეს მეთოდი პოტენციურად კონფლიქტურია.

4. დოკუმენტთა ანალიზი

- ავტობიოგრაფია;
- ანგარიშის ჩაბარება;
- პროგრამირებული კონტროლის მონაცემები (პასუხები სპეციალურ კითხვებზე);
- ექსპერტების ანგარიში;
- ანკეტები.

მაგალითისათვის განვიხილოთ ანკეტა, რომელიც გათვალისწინებულია პროფესიული საქმიანობის შესაფასებლად:

1. საერთო მონაცემები (გვარი, სახელი, თანამდებობა, მასზე მუშაობის ხანგრძლივობა, საერთო სტაჟი).

2. შეფასების სკალა (ფასდება 5 ბალამდე).

- პროფესიული ჩვევები და ცოდნა (შესასრულებელი მოვალეობების ცოდნა, გამოცდილება, ახლის მიმართ ადაპტირების ხარისხი, შეცდომების აღიარება).
- სამუშაოს მოცულობა (გამომუშაება, ნორმებისა და სტანდარტების დაცვა, სმუშაო დროის გამოყენების ეფექტიანობა).
- მუშაობის ხარისხი (სიზუსტე, შეუცდომლობა, პასუხისმგებლობა);

- ინიციატივა და შემოქმედება (მოვალეობათა შესრულება, პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება, ორიგინალური ჩანაფიქრების, იდეების განხორციელებისა და გენერირების უნარი);
- კომუნიკაბელური ჩვევები (იდეების გადმოცემის უნარი, ინფორმაციის გაცვლის უნარი, სხვადასხვა დონის ფენებთან ურთიერთობის უნარი);
- საიმედოობა (ინსტრუქციებისა და განკარგულებების ზუსტად შესრულების უნარი).
- ხელმძღვანელობის პოტენციური უნარი (სხვების ორგანიზება დავალებების წარმატებით შესასრულებლად, ხელქვეითთა საქმიანობის სრულყოფა);

5 ბალი – ნორმების შესრულების სისტემატური გადაჭარბება, მოსალოდნელი უკუგების მოლოდინის გამართლება.

4 ბალი – ნორმის სისტემატური შესრულება, ხშირად გადაჭარბებითაც ვიდრე შეუსრულებლობა, მოსალოდნელი უკუგება.

3 ბალი – საშუალო კვალიფიკაცია; ნორმების შესრულება და მოსალოდნელი უკუგება, მოცემულ რეჟიმში მუშაობა, ნორმების შესრულებისა და არშესრულების ბალანსი.

2 ბალი – ნორმების შეუსრულებლობა, მოსალოდნელი უკუგების არარსებობა, სტანდარტებთან შეუსაბამობა.

1 ბალი – არადამაკმაყოფილებელი შეფასება. მინიმალური მოთხოვნების შეუსრულებლობა და მოსალოდნელი უკუგების მიუღებლობა.

ყველა დომინირებულ თვისებას უნდა ჰქონდეს შეფასება 4 ან 5. არა დომინირებულ თვისებათა ხარისხის დაბალი შეფასებები შეიძლება მხედველობაში არ იქნეს მიღებული, მაგრამ ისინი უნდა შეჯერდნენ სხვებთან.

**ანკეტების შევსების გზები:**

- ინტერვიუს ამღების მიერ კითხვების დასმა, რომელთა პასუხებსაც თვითონვე აფიქსირებს.

- კომპიუტერული გამოკითხვა. დამოუკიდებელი პასუხები.

5. სამედიცინო შემოწმება.

6. ფსიქოლოგიური ტესტირება.

ფიზიკური და გონებრივი მონაცემების შეფასება ხდება საერთო და სპეციალური ტესტებით, სოციალური უნარი-გასაუბრების მეშვეობითა და ჯგუფურ დისკუსიებში მონაწილეობით; მოტივაცია ტესტებით დოკუმენტებისა და ინტერვიუს საფუძველზე;

პროფესიონალური შესაძლებლობები ტესტირების გზითა და დოკუმენტების შესწავლით და ა.შ.

7. გრაფოლოგიური და ფიზიოლოგიური ექსპერტიზა.

8. ასტროლოგიური პროგნოზირებით.

9. სპეციალურად შესასრულებელი სამუშაოების შეფასება:

- მატერიალური ობიექტის მომზადება;
- დოკუმენტის შედგენა და რედაქტირება;
- მოქმედებანი ხელოვნურად შექმნილ, მაგრამ რეალურ პირობებთან დაკავშირებულ სიტუაციებში; საქმიანი ქაღალდების შერჩევა. დოკუმენტთა პროექტების შედგენა და ა.შ. მოცემულ შემთხვევაში შეფასების კრიტერიუმებად ითვლება დაგეგმვისა და ორგანიზების ნიჭი, რისკიანობა, გამბედაობა, მოქნილობა, სტრესებთან მდგრადობა, მუშაობის სტილი.

ამჟამად დასავლეთის მოწინავე ქვეყნების ორგანიზაციებში სამუშაოზე მისაღებ კანდიდატთა განხილვა და შეფასება უფრო ხშირად ხდება არა მარტო სამუშაო ადგილთან მისი (კანდიდატის) შესაბამისობაში მოსვლით, არამედ მთლიანად ორგანიზაციის, მის ტრადიციებსა და კულტურასთან მორგების მიხედვით. ამიტომაც ექცევა დიდი ყურადღება პიროვნულ თვისებებს. მაგალითად: კარგი დამოკიდებულება გარშემო მყოფების მიმართ, გუნდური მუშაობის უნარი, ნიჭი და ა.შ.

**გავეცნოთ შემფასებელი პროცედურების ყველაზე გავრცელებულ მეთოდებს, რომლებიც გამოიყენება კადრების სამსახურების მიერ პრეტენდენტთა შემოწმებისას. ისინი შეიძლება იყოს ხარისხობრივი, რაოდენობრივი (ბალური) და აღწერილობითი.**

**აღწერილობითი მეთოდი**-გულისხმობს მუშაკის ღირსებებისა და ნაკლოვანებების თანმიმდევრულ დახასიათებას (წერილობით ან ზეპირად) მასზე ყოველდღიური დაკვირვების შედეგების მიხედვით. ამის საფუძველზე შეიძლება აიგოს შეფასებითი სკალა.

**თავისუფალი ბალური შეფასების მეთოდი** გამოიყენება იმ შემთხვევაში თუ მოცემული პროცედურა ხდება ერთჯერადად, რაღაც სპეციალური მიზეზით.

**სტანდარტული შეფასების მეთოდის** არსი იმაშია, რომ დარგობრივი ხელმძღვანელი (ექსპერტი) ავსებს სპეციალურ ფორმას. ამ ფორმაში თანამდებობის მოთხოვნილების მიხედვით ხასიათდება სამუშაოს ძირითადი ასპექტები ან თანამშრომლის (პრეტენდენტის) ხარისხობრივი მაჩვენებლები, რომლებიც გავლენას იქონიებენ მიზნის მიღწევაზე. ხარისხობრივი მაჩვენებლების რაოდენობა დამოკიდებულია პერსონალის კატეგორიაზე. თანამდებობის დასაკავებლად. (უნდა მიეთითოს შეუსაბამობის მიზეზი).

აღნიშნული მეთოდი ძალიან უბრალოა და პრაქტიკული, მაგრამ შეიცავს სუბიექტივიზმის ელემენტებს. იგი საშუალებას აძლევს უშუალო ხელმძღვანელებს, რომლებსაც არ სურთ უბრალოდ ურთიერთობა გაიფუჭონ თავიანთ ხელქვეითებთან, გაზარდონ ბალების რაოდენობა.

ამის თავიდან ასაცილებლად, შეფასებითი ფორმა შეიძლება შეივსოს კადრების სამსახურის რომელიმე რიგითი მუშაკის მიერ, რომელიც წინასწარ ყოველმხრივ განიხილავს მენეჯერთან გამოსაცდელის საქმიანობას. ასეთი პრაქტიკა ორგანიზაციების შეფასების ჩარჩოში ჯდება, კარგად აღიქმება მუშაკების მიერ და ამავე დროს არ საჭიროებს დამატებით ხარჯებს.

**გამოსაცდელის განვითარების შეფასების ხარისხობრივი მაჩვენებლები** შეიძლება იყოს: 1).აბსოლუტურად ნეგატიური; 2).გაუმჯობესებას დაქვემდებარებული; 3).პოზიტიური. თუნდაც ერთი პარამეტრის ნეგატიურად შეფასების შემთხვევაშიც კი უმჯობესია პრეტენდენტი სამუშაოზე არ მივიღოთ, ხოლო ვინც მუშაობს დავითხოვოთ.

**სტანდარტული შეფასების მეთოდი** მიეკუთვნება ე.წ. რეიტინგული მეთოდების ჯგუფს, რომლის არსიც ისაა, რომ შეფასება მიიღება შესაბამისადსკალის კრიტერიუმების შესაბამისად (ხო—არა, ბალებში და ა.შ.) აქ თავს იჩენს მეზობლად მდებარე შეფასების საიმედო განცალკევების პრობლემა.

**ანკეტებისა და შედარებითი ანკეტების მეთოდი** უმარტივესი ფორმით გვთავაზობს, რომ ექსპერტმა უნდა დასვას რაღაც ნიშანი, მაგალითად „V“-შესაფასებელი კანდიდატის ხარისხობრივი მახასიათებლის გასწვრივ, ან, იმ შემთხვევაში თუ ის მახასიათებელი არ არის ნათლად გამოკვეთილი, დატოვოს ცარიელი. საერთო რეიტინგი ამ შემთხვევაში განისაზღვრება დამთხვევათა რიცხვების შედარების მიხედვით დასაგროვებელ საჭირო მინიმუმთან.

ყოველი პოზიციის გართულებული ვარიანტის შეფასება სკალაზე ხდება საუკეთესოდან უარესისაკენ. შედეგიანობის საერთო შეფასება ხდება რეიტინგების ჯამით. ანკეტების მეთოდის ვარიანტი გულისხმობს ანკეტების შეფასებას არა მხოლოდ ხელმძღვანელის მიერ, არამედ ხელქვეითების მიერ შემდგომი მათი შედარებით ექსპერტების ჯგუფის შეფასებებთან, რომლებიც ახდენენ საბოლოო შეფასებას.

**წყვილებით შედარების მეთოდი** დაფუძნებულია იმაზე, რომ შესაფასებელი პრეტენდენტების სახელები გადაიტანება ბარათებზე, რომლებიც წყვილ-წყვილად შეპირისპირდებიან დადგენილ კრიტერიუმებთან და ექსპერტი არჩევს წყვილიდან იმის ბარათს, ვინც უფრო უკეთ პასუხობს წინასწარ დადგენილ მოთხოვნებს. ასე მეორდება ბოლო წყვილამდე. შემდეგ გამოითვლიან რიცხვს, თუ მუშაკი რამდენჯერ იყო საუკეთესო წყვილებში და შედეგები წარმოდგენილი იქნება უპირატესობების ინდექსის სახით. მიღებული ინდექსები შეიძლება შედარდეს საშუალო რეიტინგთან.

**კლასიფიკაციის მეთოდი** გულისხმობს, რომ შემფასებელი განაწილებს მუშაკებს რიგ-რიგობით საუკეთესოდან უარესისაკენ რომელიღაც საერთო კრიტერიუმით. ჯგუფისათვის, რომელშიც 20 ადამიანზე მეტია გაერთიანებული ამ მეთოდის გამოყენება გართულებულია. ეს აიძულებს შემფასებლებს უფრო მკაცრად მიუდგნენ შეფასებას. ამასთან ამ მეთოდში არის ფორმალობის ელემენტები, ვინაიდან განაწილება შეიძლება არ ემთხვეოდეს საქმის ფაქტობრივ მდგომარეობას.

**გადამწყვეტი სიტუაციის მეთოდი** ძირითადად გამოიყენება შემსრულებელთათვის. იგი დაფუძნებულია განსაზღვრულ სიტუაციაში მოქმედებების შეფასებაზე, როგორც წარმატებული ისე წარუმატებელი პრეტენდენტებისათვის. მათი განლაგება რუბრიკებში, დამოკიდებულია სამუშაოს ხასიათზე. მათთან, როგორც ეტალონთან, ხდება შესაფასებელი მუშაკის საქციელის შედარება. ამის საფუძველზე შეიძლება შედგეს მოვალეობის შესრულების გაუმჯობესების გეგმა ისეთი მიმართულებებით, როგორცაა დაგეგმვა, ორგანიზაცია, ხელმძღვანელობა, ანალიზი, კონტროლი, გადაწყვეტილებათა მიღება, პერსონალთან დამოკიდებულება, კომუნიკაციები, სამუშაოს ცოდნა.

**დამკვიდრებული ქცევის რეიტინგების სკალის მეთოდი** გულისხმობს ანკეტის შევსებას. იგი შეიცავს 6–10 უმნიშვნელოვანეს სამუშაო ქცევის მახასიათებელს, რომლებიც ფორმულირებულია, როგორც ექსპერტების ისე შესაფასებელი მუშაკების მიერ 5–6 გადამწყვეტი სიტუაციის ანალიზის საფუძველზე. თანამშრომლები, ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად, ყვებიან შესატყვის მაგალითზე თავიანთი პრაქტიკიდან, რომლებიც შემდგომ განზოგადებული იქნება და გადაეცემა ექსპერტებს, რომლებიც შეფასებებს განალაგებენ ნიშნების სკალაზე. ექსპერტი კითხულობს რეიტინგის ანკეტაში რომელიღაც კრიტერიუმის აღწერას და სკალაზე აკეთებს ნიშანს შემფასებლის მოსაზრების (ჩანანიშნის) შესაბამისად. ამ დახასიათებიდან გამომდინარე, ის განსაზღვრავს ჯამურ რეიტინგს და აკეთებს მომავლის პროგნოზებს. მეთოდი ძვირად ღირებული და შრომატევადია, მაგრამ მისაწვდომი და გასაგებია.

**ქცევაზე დაკვირვების სკალის მეთოდი** წინამდებარეს ანალოგიურია, მაგრამ მიმდინარე დროში გადამწყვეტი სიტუაციისას მუშაკის ქცევის განსაზღვრის ნაცვლად შემფასებელი აფიქსირებს შემთხვევების რაოდენობას. მეთოდი შრომატევადი და ძვირად ღირებულია.

**ეტალონის მეთოდის** არსია შესაფასებელი პიროვნების იდეალურთან ან რეალურ სახეებთან შედარება (მაგრამ ამის განსაზღვრა ძნელია), რომლებიც საუკეთესონი არიან ამა თუ იმ კრიტერიუმით.

**შედევების ფაქტორებით შეფასების მეთოდი** გულისხმობს, რომ შეირჩევა 10-12 პარამეტრი, რომელთაგანაც ყველა ცალ-ცალკე აუცილებლად უნდა ამოიხსნას

კომენტარებთან და მაგალითებთან ერთად. შეფასება ამ ფაქტორების მიხედვით 5 ქულამდე მოხდება.

**მატრიცული მეთოდი** მიიღება ზოგიერთი ზემოთ ჩამოთვლილი მეთოდების კომბინაციისაგან. მის ჩარჩოებში ექსპერტები თანამშრომლებს აფასებენ ქულებით, პარამეტრების სამი ჯგუფის, ფუნქციების შესრულება, თანამდებობრივი მოვალეობები, საქმიანი და პიროვნული თვისებები, მიხედვით რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ მუშაობის შედეგებზე. თითოეული პარამეტრისათვის განისაზღვრება წილი, იმის შესაბამისად თუ რა წვლილი აქვს შეტანილი საბოლოო შედეგებში. ქულები მრავლდება შესაბამის წილზე და მათი ნამრავლები ჯამდება, რის შედეგად გამოიყვანება საერთო ბალი, რომელიც აფასებს მოცემული თანამშრომლის წარმატებებს.

შეფასების სიდიდის განსაზღვრა დაფუძნებულია სუბიექტის დახასიათებების განზოგადებაზე, რომელიც მიიღება ზემოთ აღწერილი მეთოდების დახმარებით. ეს ხდება შემდეგი გზით:

- ორი ობიექტის ურთიერთ შედარებით და წყვილიდან უკეთესის არჩევით;
- ეტალონთან შეპირისპირებით და მისგან გადახრის ხარისხის განსაზღვრით;
- ობიექტის რომელიმე ხარისხობრივი მაჩვენებლის გამოვლენის სისწილის დაფიქსირებით ცდების სერიაში.

**შრომის შედეგების შეფასება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ერთ-ერთი ფუნქციაა. მისი ამოცანაა სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობის დონის განსაზღვრა.**

სხვადასხვა კატეგორიის მომუშავეთა (ხელმძღვანელების, სპეციალისტების, სხვა მოსამსახურეების, მუშების) შრომის შედეგების შეფასება განსხვავებულია თავისი ამოცანებით, მნიშვნელობით, მაჩვენებლებით და შედეგების გამოვლენის სისრულით.

შრომის შედეგების შეფასება ადვილია **მუშების**, განსაკუთრებით **მენარდე მუშების** კატეგორიისათვის, რამდენადაც მათი შრომის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შედეგები გამოიხატება მათ მიერ წარმოებული პროდუქციის რაოდენობით და ხარისხით. აღნიშნული შედეგების დაგეგმილ დავალებასთან შედარებით ფასდება მათი შრომის შედეგები.

**ხელმძღვანელების და სპეციალისტების** შრომის შედეგების შეფასება გაცილებით რთულია. საქმე ისაა, რომ იგი ახასიათებს მათ უნარს, უშუალო გავლენა მოახდინონ რომელიმე წარმოებრივი ან მმართველობითი რგოლის საქმიანობაზე. მართვის აპარატის მუშაკის **შრომის შედეგები**, საბოლოო ანგარიშით, ფასდება უმცირესი დანახარჯებით მართვის მიზნების მიღწევის დონით ან ხარისხით. ამ შემთხვევაში დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის ან ქვედანაყოფის

საბოლოო მიზნების ამსახველი რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლების სწორ განსაზღვრას.

მომუშავეთა შეფასებელი მაჩვენებლები მრავალმხრივია. მათ მიეკუთვნება შესრულებული სამუშაოს ხარისხი, მისი რაოდენობა, შედეგების ღირებულებითი შეფასება. შრომის შედეგიანობის შეფასებისათვის საჭიროა მაჩვენებელთა დიდი რაოდენობა, რომლებიც მოიცავენ სამუშაოს მოცულობასაც (მაგალითად, გასაღების აგენტთა ვიზიტების რაოდენობასა და სხვა.) და მის შედეგებსაც (მაგალითად, პროდუქციის რეალიზაციიდან ამონაგებს).

შრომის შედეგების შეფასებისას აუცილებელია გამოიყოს ისეთი საკვანძო ცნება, როგორცაა **შეფასების კრიტერიუმი**, ანუ თავისებური ზღურბლი, რომლის დახმარებითაც განისაზღვრება, ესა თუ ის მაჩვენებელი აკმაყოფილებს თუ არა დადგენილ (დაგეგმილ ან ნორმირებულ) მოთხოვნებს.

**როგორც ცნობილია გამოყოფენ მმართველობით მომუშავეთა სამ კატეგორიას:** ხელმძღვანელები, სპეციალისტები, სხვა მომსახურენი.

**ხელმძღვანელთა შრომის შედეგები** გამოიხატება ორგანიზაციის ან ქვედანაყოფის წარმოებრივ-სამეურნეო და სხვა საქმიანობის შედეგებით (მაგალითად, მოგების გეგმის შესრულება, კლიენტების რაოდენობის ზრდა და ა.შ.) და მათ დაქვემდებარებულ მომუშავეთა სოციალურ-ეკონომიკური პირობების ცვლილებებით (მაგალითად, შრომის ანაზღაურების სიდიდე, პერსონალის მოტივირება და ა.შ.).

**სპეციალისტთა შრომის შედეგები** განისაზღვრება მათზე გაპროგნოზებული თანამდებობრივი მოვალეობების მოცულობის, სისრულისა და მათი დროული და ხარისხიანი შესრულების მდგომარეობიდან გამომდინარე.

პრაქტიკაში ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა შრომის შედეგიანობის შეფასებისას პირდაპირ რაოდენობრივ მაჩვენებელთან ერთად იყენებენ **ირიბ (არაპირდაპირ)** მაჩვენებლებს, რომლებიც ახასიათებენ შედეგებზე (მიღწევწზე) მოქმედ ფაქტორებს. აქ მხედველობაშია შედეგიანობაზე მოქმედი ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: მუშაობის ოპერატიულობა, მიმართულობა, შრომის ინტენსივობა, შრომის სირთულე, შრომის ხარისხი და სხვა. პირდაპირი მაჩვენებლებისაგან განსხვავებით, ირიბი შეფასებები მომუშავის საქმიანობას ახასიათებს კრიტერიუმების მიხედვით, რომლებიც შეესაბამებიან თანამდებობრივ მოვალეობათა შესრულების „იდეალურ“ წარმოდგენებს.

შედეგიანობის ფაქტორების შესაფასებლად ყველაზე ხშირად იყენებენ **ქსელურ მეთოდს**.

**შრომის შედეგების შეფასების პროცედურა ეფექტიანი ხდება შემდეგი პირობების დაცვის შემთხვევაში:** ა) თითოეული თანამდებობისათვის (სამუშაო ადგილისათვის) შრომის შედეგების მკაფიო „სტანდარტებისა“ და მისი შეფასების კრიტერიუმების

დადგენისას; ბ) შრომის შედეგების შეფასების ჩატარების პროცედურის დამუშავებისას (როდის და ვინ ატარებს შეფასებას); გ) მომუშავეის შრომის შედეგების შესახებ შემფასებლისთვის სრული და საკმარისი ინფორმაციის გადაცემისას; დ) შეფასების შედეგების მომუშავესთან ერთად განხილვისას; ე) შეფასების შედეგების შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღებისას და შეფასების დოკუმენტურად გაფორმებისას.

მსოფლიოს ცივილიზებულ საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყნების ორგანიზაციებში ფართოდ გამოიყენება მენეჯერების, ინჟინრებისა და საკანცელარიო მუშაკთა შრომის შედეგიანობის შეფასება მიზნებისა და ამოცანების მიხედვით.

### **ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯების შეფასება.**

ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯები პერსონალის მოზიდვასთან, შრომის ანაზღაურებასთან, სტიმულირებასთან, სოციალური პრობლემების გადაწყვეტასთან, მუშაობის ორგანიზაციასთან და მათი შრომის პირობების გაჯანსაღებასთან დაკავშირებული დანახარჯების ინტეგრალური მაჩვენებელია.

თანამედროვე მენეჯმენტი ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯებს განიხილავს არა მხოლოდ როგორც მიმდინარე დანახარჯებს, არამედ პერსონალის ისეთ ფასეულობას (უნარს), რომელმაც მომავალში სარგებლობა უნდა მოუტანოს ორგანიზაციას. „ადამიანური კაპიტალის“ კონცეფციიდან გამომდინარე, ადამიანურ კაპიტალში ინვესტიციები-ესაა ნებისმიერი მოქმედება, რომელიც ზრდის ადამიანის კვალიფიკაციასა და უნარს, ანუ მათი შრომის მწარმოებლურობას.

**შრომის სტატისტიკოსთა საერთაშორისო კონფერენციის რეკომენდაციების შესაბამისად, პერსონალიზე დანახარჯები (შრომის ღირებულება) მოიცავს:** მწარმოებლური შრომის ანაზღაურებას, განუხორციელებელი ანაზღაურებული დროის გადახდებთან დაკავშირებულ დანახარჯებს (გადახრებს), პრემიებს, კვების ღირებულებას, სხვა გადახდებს ნატურალური ფორმით. დამქირავეების მიერ გადახდილი მომუშავეზე გაცემული საცხოვრებლის ღირებულებას, დამქირავეებლთა დანახარჯებს სოციალურ უზრუნველყოფაზე, დანახარჯებს მომუშავეთა პროფესიონალურ სწავლებაზე და კულტურულ-საყოფაცხოვრებო ხასიათის ღონისძიებებზე, მომუშავეთა ტრანსპორტირებაზე, სმუშაო ტანსაცმლის შექმნაზე, ჯამთელობის დაცვის ღონისძიებებზე, ხელფასზე გადასახადის გადახდაზე.

ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯების ნაწილი (მუშაობისა და მომსახურების) მიეკუთვნება პროდუქციის თვითღირებულებას, ხოლო ნაწილი ხორციელდება მოგების ხარჯზე.

**პროდუქციის თვითღირებულებას მიეკუთვნება ადამიანურ რესურსებზე შემდეგი სახის დანახარჯები:**

- ❖ ძირითად წარმოებრივ ადამიანურ რესურსებზე ფაქტობრივად შესრულებული სამუშაოსათვის შრომის ანაზღაურებაზე გაწეული დანახარჯები. იგი მოიცავს ადამიანურ რესურსებზე პრემიებსაც, რომლებიც გაიცემა წარმოებრივი შედეგებისთვის და საკომპენსაციო გადახდებს. აქვეა ჩართული იმ მომუშავეთა შრომის ანაზღაურება, რომლებიც არ შედიან ორგანიზაციის საშტატო განრიგში, მაგრამ ხელშეკრულებით შეასრულეს სამუშაო;
- ❖ წარმოებრივი საქმიანობით განპირობებული პრემიული გადახდების ყველა სახე;
- ❖ შრომის მძიმე და მავნე პირობების გამო კომპენსაციასთან დაკავშირებული დანახარჯები;
- ❖ სამუშაო ძალის შეკრებასთან და მიღებასთან, აგრეთვე, მათ მომზადებასა და გადამზადებასთან დაკავშირებული დანახარჯები;
- ❖ გადარიცხვები სახელმწიფო სოციალურ და საპენსიო უზრუნველყოფაზე, სავალდებულო სამედიცინო დაზღვევაზე და სხვა.
- ❖ შრომითი კოლექტივის მომსახურებით დაკავშირებული საზოგადოებრივი კვების ობიექტების შენახვაზე გაწეული დანახარჯები.
- ❖ წარმოებრივი ტრავმებისაგან გამოწვეული შრომის უუნარიანობის დაკარგვასთან დაკავშირებული გადახდები.
- ❖ ორგანიზაციასთან ან ორგანიზაციის რეორგანიზაციასთან ან მომუშავეთა რაოდენობის შემცირებასთან დაკავშირებით გათვალისწინებული მუშაკებისთვის გაცემული ფულადი სახსრები.

ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯები შეიძლება გაანგარიშდეს სიმძლავრის ერთეულზე და პროდუქციის, სამუშაოების ან მომსახურების მატებაზე, ესე იგი ადამიანურ რესურსებზე ხვედრითი დანახარჯების სახით. სწორედ აღნიშნული მაჩვენებელი გამოიყენება მოქმედი ორგანიზაციების განვითარების გეგმების დამუშავებისა და ახლების დაპროექტებისას, აგრეთვე, მართვის სისტემების ეფექტიანობის ანალიზისას. ადამიანურ რესურსებზე ხვედრითი დანახარჯებით იზომება მოქმედი ორგანიზაციების ფინანსური რესურსების მოთხოვნილება კადრებით უზრუნველყოფაზე.

ადამიანურ რესურსებზე საერთო და ხვედრით დანახარჯებთან ერთად, პერსონალების გამოყენების ეფექტიანობის ანალიზის მიზნით, გამოითვლება აგრეთვე **სხვა მაჩვენებლები**. ესენია:

1. რეალიზაციის მოცულობაში ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯების წილი. იგი გამოითვლება ადამიანურ რესურსებზე მთლიანი დანახარჯების გაყოფით მოცემულ პერიოდში რეალიზაციის მოცულობაზე;

2. დანახარჯები ერთ მომუშავეზე;
3. დანახარჯები ერთ მწარმოებლურ საათზე.

**ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯების შეფასება**, ორგანიზაციისათვის მისი ფასეულობის თვალსაზრისით, **ხდება დანახარჯების ორი ჯგუფის მიხედვით: საწყისი და აღდგენითი.** საწყისი დანახარჯები (შექმენასთან დაკავშირებული დანახარჯები) მოიცავს დანახარჯებს მომუშავეთა მოძიებაზე, დაქირავებაზე და საწყის სწავლებაზე.

**შერჩევასა და დაქირავებაზე** დანახარჯებში იგულისხმება დანახარჯები, რომლებიც გაწეულია ორგანიზაციაში მიღებული მომუშავეის მოძიებასა და შერჩევასთან, მისთვის სამუშაო ადგილის მიცემასთან, მომზადებასთან, სამუშაოს დაწყებასთან დაკავშირებულ პროცედურებთან. პრაქტიკაში ახალმიღებულთა მომზადებასთან დაკავშირებული პირდაპირი დანახარჯების გარდა არის ე.წ. **ირიბი (არაპირდაპირი) დანახარჯები.** აქ მხედველობაშია ისეთი დანახარჯები, რომლებიც დაკავშირებულია ინსტრუქტორის ან ხელმძღვანელის სამუშაო დროის ალტერნატიულ ღირებულებასთან, დროის გარკვეულ მონაკვეთში ახალმიღებულთა შრომის დაბალ მწარმოებლურობასთან და ა.შ.

აღდგენით დანახარჯებში კი იგულისხმება მიმდინარე დანახარჯები, რომლებიც აუცილებელია მოცემულ მომენტში მომუშავე მუშაკის შესაცვლელად სხვა ისეთი მუშაკით, რომელსაც უნარი აქვს, წარმატებით შეასრულოს იგივე ფუნქცია. იგი მოიცავს ისეთ დანახარჯებს, რომლებიც დაკავშირებულია ახალი სპეციალისტის დაქირავებასა და მომზადებასთან და ძველი მომუშავეის წასვლასთან.

**სახელმწიფო დონეზე** ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯებს გამსხვილებულად ასეთი სახე აქვს: ეკონომიკაში მომუშავეთა ხელფასის ფონდი, მოხმარების საზოგადოებრივი ფონდებიდან გაწეული დანახარჯები მოსახლეობის ზოგადსაგანმანათლებლო და პოლიტიკუ განვითარებაზე, პროფესიონალური კვალიფიკაციის მიღებასა და ამაღლებაზე, გადახდებზე ავადმყოფობისას, მარტოხელა დედებზე და ა.შ.

**ორგანიზაციებში ადამიანურ რესურსებზე ყველა დანახარჯი მიზნობრივი დანიშნულების მიხედვით იყოფა ორ ჯგუფად: ძირითადი და დამატებითი.**

**ძირითად დანახარჯებს** მიეკუთვნება შრომის შედეგების მიხედვით ანაზღაურება, ხოლო **დამატებით დანახარჯებს** – დანახარჯები საცხოვრებელ ბინაზე, შემწეობაზე, სამედიცინო მომსახურებაზე, კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და ა.შ. ცხადია, პირველ რიგში უნდა დაფინანსდეს ძირითადი დანახარჯები, რამდენადაც მის გარეშე წარმოუდგენელია კვლავწარმოება. რაც შეეხება ადამიანურ რესურსებზე დამატებით დანახარჯებს, სათანადო საშუალებების არსებობისას მას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს წარმოების განვითარებისათვის. მისი გონივრული გამოყენებით დამქირავებელი

არეგულირებს მომუშავეს ქცევას, რომლის საბოლოო მიზანია როგორც წარმოების განვითარება, ისე მომუშავეთა შრომისა და ცხოვრების პირობების გაუმჯობესება.

დიდი მნიშვნელობა აქვს ადამიანურ რესურსებზე დანახარჯების განაწილებას მათი წარმოშობის ადგილის მიხედვით. მასთანაა დაკავშირებული კადრებისათვის პასუხისმგებლობის მკაფიო განაწილების შესაძლებლობა.

**ადამიანურ რესურსებზე ორგანიზაციის მთელი დანახარჯები რეგულირდება შემდეგი ღონისძიებათა საშუალებით:**

- ადამიანურ რესურსების რაოდენობის რეგულირება. მომუშავეთა რაოდენობის შეზღუდვა; სამუშაოზე მიღების შეწყვეტა; ადამიანურ რესურსების შემცირება;
- ფულადი გაცემების რეგულირება: ტარიფების ზემოთ გაცემების გაყინვა; სოციალური უზრუნველყოფის შიგა ფონდების კორექტირება;
- საერთო დანახარჯებისა და მათი შემცირების გზების ანალიზი;
- ეფექტიანობის ამაღლება და დანახარჯებისა და შედეგების თანაზომადობა: ადამიანურ რესურსების ნაკლები რაოდენობით იგივე შედეგები.

**ადამიანური რესურსების შემოწმების კომპლექსურ ფორმას წარმოადგენს აუდიტი.**

ადამიანური რესურსების აუდიტი არის ორგანიზაციაში მომუშავეთა ანალიზური შეფასების, შემოწმებისა და დამოუკიდებელი ექსპერტიზის ერთი მთლიანი სისტემა. მისი მიზანია ორგანიზაციის შრომითი კოლექტივის საქმიანობის, ეფექტიანობისა და მწარმოებლურობის შეფასება.

ადამიანური რესურსების აუდიტის ობიექტია, ორგანიზაციაში კონკურსის საფუძველზე არჩეული შრომითი კოლექტივი, მათი მმართველობითი, მომსახურებითი და წარმოებრივი საქმიანობის სხვადასხვა მხარე. იგი მოიცავს: ა). ორგანიზაციის საკადრო პოტენციალისა და მის ხარისხობრივ და რაოდენობრივ მახასიათებელთა შეფასებას; ბ). საკადრო და მმართველობითი პროცედურების შემოწმებას და მათი ეფექტიანობის შეფასებას.

აუდიტის ჩატარებასა და დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღებაში დიდ როლს ასრულებს ადამიანური რესურსებზე მრავალჯერადი დაკვირვების მოხდენა, რომლის მეშვეობითაც ხდება პერიოდული ინფორმაციის შეგროვება, გაანალიზება და მიღებული შედეგების მენეჯერებისათვის წარდგენა შემდგომი რეაგირებისათვის.

განასხვავებენ ადამიანური რესურსების აუდიტის შემდეგ სახეებს: სრული, ანუ კომპლექსური, შერჩევითი, გარე და შიგა აუდიტი. აუდიტის ჩასატარებელი სამუშაოების ნორმალურად განხორციელებისათვის საჭიროა სრული ოთხ ეტაპიანი ციკლი (ეტაპი):

- მოსამზადებელი;

- ინფორმაციის შეგროვება;
- ინფორმაციის დამუშავება და ანალიზი;
- მიღებული შედეგებიდან გამომდინარე რეკომენდაციებისა და დასკვნების გამოტანა.

პირველ ანუ მოსამზადებელ ეტაპზე აუცილებელია მონიტორინგის ჩატარების იდეის ჩამოყალიბება, შემოწმებისათვის ოფიციალური სახის მიცემა, ობიექტის შერჩევა, შემსრულებელთა და მონაწილეთა სწავლების პროცესი, ვადების განსაზღვრა, პროგრამის შემუშავება.

ინფორმაციის შეგროვება ხორციელდება ხელთარსებული ყველანაირი დოკუმენტების, ცხრილების, სქემების, პერსონალზე დაკვირვების შედეგად მოპოვებული ზეპირი თუ წერილობითი ინფორმაციის წესრიგში მოყვანის საშუალებით. ამას თან ერთვის სტატისტიკური მონაცემების წინასწარი კომპიუტერული დამუშავება.

ინფორმაციის დამუშავებისა და ანალიზის ეტაპი მოიცავს შეგროვილი ინფორმაციის დეტალურ დამუშავებას და სათანადო გაფორმებას. ოგანიზაციის პერსონალის საქმიანობის შესახებ მონაცემთა შეფასებას. ყველაფერი ეს მიმდინარეობს თანამედროვე მაღალ ტექნოლოგიებზე დაყრდნობით, კერძოდ კი კომპიუტერების დახმარებით.

აუდიტის ჩასატარებელ სამუშაოების ბოლო დამაგვირგვინებელ ეტაპზე აუდიტორებმა უნდა წარმოადგინონ ყოველმხრივ დასაბუთებული შემაჯამებელი დოკუმენტების ნუსხა, რომელმაც უნდა მოიცვას მთლიანად აუდიტორული შემოწმების შესახებ ანგარიში. მასში ორგანიზაციის სხვა მნიშვნელოვან საკითხებთან ერთად დეტალურად უნდა იქნეს განხილული ადამიანური რესურსების ფაქტობრივი შესაბამისობა დაკავებულ თანამდებობებთან და, აგრეთვე, მათი შესაძლო გადამზადების, განვითარების სხვადასხვა საკითხები.

## რეზიუმე

მონოგრაფიაში, „თანამედროვე მენეჯმენტი“, კონცენტრირებული სახით გადმოცემულია ორგანულად ერთმანეთთან შერწყმული და ურთიერთ განმაპირობებელი საკითხები – მენეჯერი და მენეჯმენტი. ასევე ისეთი მნიშვნელოვანი ასპექტი, როგორცაა ადამიანური რესურსების საქმიანობის შეფასება. მათი განმარტებები, შეფასების კრიტერიუმები და მცნებები აღებულია არა მოძველებული, დრომოჭმული, თუმცა თავისდროზე მისაღები ფორმულირებით, არამედ თანამედროვე, ახალი, ცივილური, XXI საუკუნის საბაზრო ეკონომიკისათვის დამახასიათებელი, ბევრ შემთხვევაში გლობალიზაციის ელემენტების მომცველი, დღეისდღეობით აქტუალური მახასიათებლების მატარებელი, რეალურ პრაქტიკაში აპრობირებული, გამოცდილი და გაანალიზირებული მაგალითებიდან.

რა არის მენეჯმენტი? მარტივად ამბობენ, მენეჯმენტი არის ის რასაც მენეჯერები აკეთებენ, მაგრამ ეს მარტივი მტკიცება ბევრს არაფერს გვეუბნება. უფრო სრული განმარტება არის ის რომ მენეჯმენტი კოორდინირებულია მუშაობის აქტიურობაზე. ჩვენ ასევე ვიცით რომ, სხვების კოორდინირებული სამუშაო არის ის, რაც დამახასიათებელია მენეჯერული თანამდებობისთვის. მიუხედავად ამისა, ის მაინც არ გულისხმობს, რომ მენეჯერებს შეუძლიათ გააკეთონ რაც უნდათ, როცა უნდათ და სადაც უნდათ. ნაცვლად ამისა მენეჯმენტი მოიცავს საქმიანობის ეფექტურ სრულყოფას, ორგანიზაციული მუშაობის აქტივობას, ან ბოლოს და ბოლოს იმას რისი გაკეთებისკენაც მიისწრაფიან მენეჯერები.

ვინ არიან მენეჯერები? წინათ საკმაოდ ადვილი იყო განსაზღვრა იმის, თუ ვინ იყვნენ მენეჯერები: ისინი იყვნენ ორგანიზაციის წევრები, რომლებიც ეუბნებოდნენ სხვებს რა უნდა გაეკეთებინათ და როგორ უნდა გაეკეთებინათ. თანამედროვე გაგებით მენეჯერი არა მხოლოდ განკარგავს საქმიანობას არამედ იგი უშუალოდ არის ჩართული სამუშაო პროცესში. ანუ მენეჯერი არის ის, ვინც მუშაობს სხვა ადამიანებთან და კოორდინაციას უწევს მათ სამუშაოს იმისათვის, რომ მიაღწიონ ორგანიზაციის მიზნებს. მენეჯერის სამსახური არ არის პირადული-ეს არის დახმარება ადამიანური რესურსებისადმი, რათა შეასრულონ თავიანთი საქმე და მიაღწიონ მიზანს.

თანამედროვე მენეჯმენტში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ადამიანური რესურსების საქმიანობის შეფასებას. ადამიანური რესურსების შეფასებაში იგულისხმება ამა თუ იმ ადამიანზე დაკისრებული მოვალეობის შესრულებისათვის

მისი (ადამიანის) ვარგისიანობის ხარისხის დადგენა, მიღწეული წარმატებებისა და მუშაობისათვის საჭირო თვისებების გამოხატვის ხარისხის განსაზღვრა.

ადამიანური რესურსების შემოწმების კომპლექსურ ფორმას წარმოადგენს აუდიტი. ადამიანური რესურსების აუდიტი არის ორგანიზაციაში მომუშავეთა ანალიზური შეფასების, შემოწმებისა და დამოუკიდებელი ექსპერტიზის ერთი მთლიანი სისტემა. მისი მიზანია ორგანიზაციის შრომითი კოლექტივის საქმიანობის, ეფექტიანობისა და მწარმოებლურობის შეფასება.

**G. Merlani, K. Menabdishvili**

## **Resume**

In the monograph “Contemporary/Modern Management” is concentrated organically merged and self stipulated issues-manager and management; also such important aspect as it is evaluation of human resources activities. Their definition, estimation criteria and commandment are taken not from old, maybe exactable in old time, but from contemporary/modern, new, civilized, typical for XXI century market economy, in many cases container of globalization elements, actual nowadays, probed in real practice, experienced and analyzed templates.

What is management? Easily is said that management is what managers do, but this simple statement says nothing more. More complete definition is that management is coordinate on work activity. We also know that others’ coordinated work is what is typical for managerial position. Despite it does not imply that managers can do what when and where they want to. In spite of it management implies effective perfection of the activity, activity of organized work or at last what managers aspired to.

Who are managers? It was easy before to define who the managers were. They were organization members who said to others what and how to do. Now the manager not only manages activities but also he himself is inserted in working activities. In other words manager is who works with other people and coordinates their work in order to achieve the organization goal. Manager’s work is not private-this is help towards the human resources in order to perform their work and achieve their goal.

In modern management the most significant importance has estimation of human resource activity. Estimation of human resources means while performing his duty to estimate quality of his (human) appropriateness, to define the quality of achieved success and the quality of expression of properties necessary for work.

Estimation of human resources is possible only when demand for him would be clear. Therefore, creation of such demands is done by qualified experts; but as the estimators know their abilities better it is reasonable if they themselves take part in this process.

Auditing is the complex form of estimation of human recourses

Human resource auditing is the whole system of analyzed estimation of those working in the organization, checking and independent expertise. Its goal is estimation of activity, efficiency and productivity of the working staff.

პროფესორები: გიორგი მერლანი, ხათუნა მენაბდიშვილი.  
თანამედროვე მენეჯმენტი  
(გამოცდილება, გაზიარება, მოქმედება)  
ქართულ ენაზე  
თბილისი-გორი 2009

PROFESSORS: GEORGE MERLANI, KHATUNA MENABDISHVILI.  
KONTEMPORARY MANAGEMENT  
(experience, share, action, operation)  
in Georgian language  
Tbilisi-Gori 2009

©

ტირაჟი-500  
ხელმოწერილია დასაბეჭდად 3/IV/2009  
წიგნი დაიბეჭდა ი.ს. „გოჩა დალაქიშვილიში“  
თბილისი, ვარკეთილის ქ. №3. კორ. 333.  
გამომცემლობა „სამთავისი“  
ფასი სახელსშეკრულებო  
კომპიუტერული უზრუნველყოფა გიორგი მერლანი უმცროსის