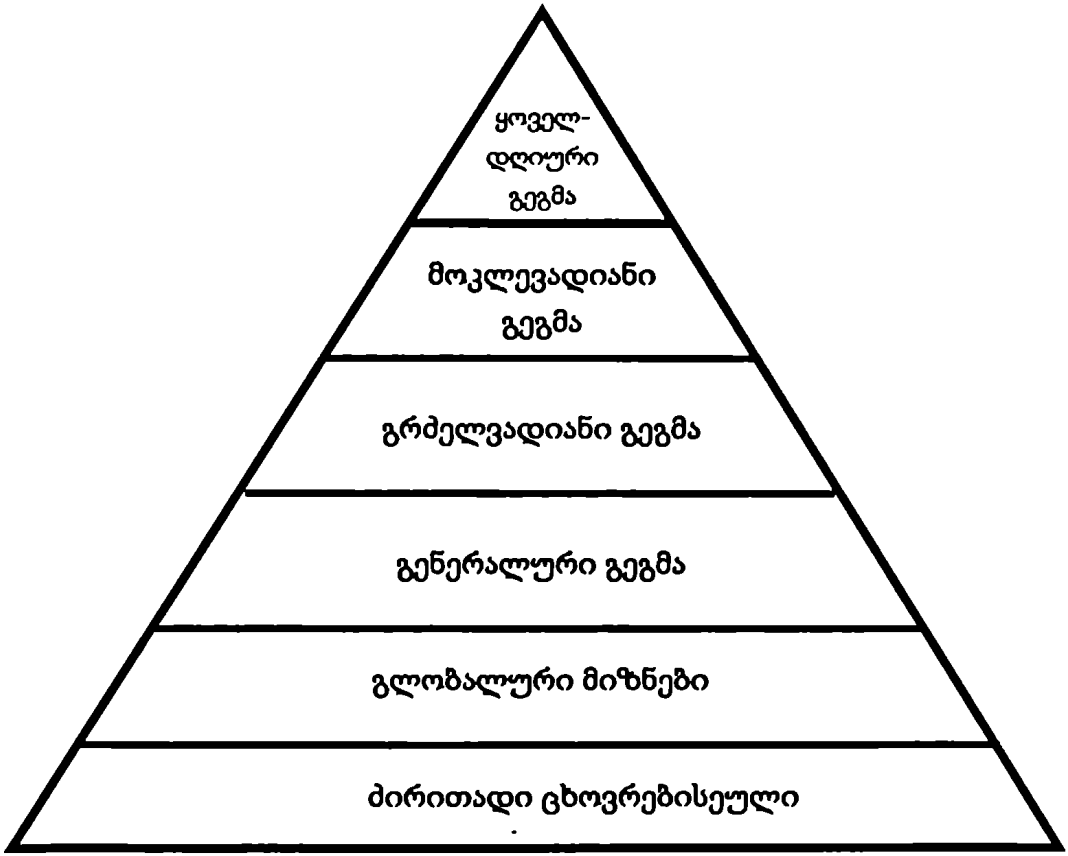

ყოველ-
დღიური
გეგმა
მოკლევადიანი
გეგმა
გრძელვადიანი გეგმა
გენერალური გეგმა
გლობალური მიზნები
ძირითადი ცხოვრებისეული

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო

აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ემზარ ჯულაყიძე

მ ე ნ ე ჯ მ ე ნ ტ ი ს საფუძვლები

ქუთაისი
2018

ჯულაყიძე ე. მენეჯმენტის საფუძვლები (მესამე შევსებული და განახლებული გამოცემა), ქუთაისი: აწსუ, 2018 წ. – 420 გვ.

წიგნში გადმოცემულია მენეჯმენტის მეცნიერების არსი და მისი ძირითადი კონცეფციები; აღწერილია ადამიანთა მართვის გენეზისი კაცობრიობის წარმოშობიდან დღემდე; განხილულია მენეჯმენტის მეცნიერების უახლესი ტენდენციები და მისი პრაქტიკული ასპექტები თანამედროვე რეალობის გათვალისწინებით; განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მენეჯმენტის სიტუაციურ ბუნებას, რაც სულ უფრო და უფრო მნიშვნელოვანი ხდება მზარდი ცვლილებების ფონზე. წარმოდგენილია მენეჯმენტი, როგორც უწყვეტი პროცესი - დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია და კონტროლი, მისი ტექნიკითა და ტექნოლოგიით. მოცემულია წარმატებული კომპანიების მენეჯმენტის გამოცდილება და ავტორის მოსაზრება ჩვენს სინამდვილეში მისი ადაპტირების შესაძლებლობის შესახებ.

წიგნი განკუთვნილია ეკონომიკისა და ბიზნესის ადმინისტრირების სპეციალობის სტუდენტებისათვის; პროფესიული კოლეჯის მასწავლებლებისათვის; მცირე, საშუალო და მსხვილი სამეწარმეო სტრუქტურების ხელმძღვანელებისათვის და საერთოდ, მენეჯმენტის თეორიითა და პრაქტიკით დაინტერესებულ მკითხველთა ფართო წრისათვის.

რედაქტორი - თამაზ გამსახურდია, ეკონომიკის მეცნიერების აკადემიური დოქტორი, აწსუ, ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტის ასოც. პროფესორი

რეცენზენტები: 1. ევგენი ბარათაშვილი, ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, სტუ ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტის უფროსი, პროფესორი. საქართველოსა და საერთაშორისო საინჟინრო აკადემიის აკადემიკოსი.

2. ნუნუ ქიქოძე, მენეჯმენტის მეცნიერების აკადემიური დოქტორი, აწსუ ბიზნესის, სამართლისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის დეკანის მოადგილე, ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტის ასოც. პროფესორი

3. ნანა ლუხუტაშვილი, ტექნიკურ მეცნიერებათა აკადემიური დოქტორი, ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი, აწსუ და ქუ-ს ასს. პროფესორი

წიგნი განხილულია და რეკომენდირებულია გამოსაცემად აწსუ-ს ბიზნესის, სამართლისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტის მიერ (ოქმი №15; 15.03.2018 წ.) დეპარტამენტის ხელ-ლი, ასოცირებული პროფესორი გოდერძი შანიძე

ISBN 978-9941-432-89-7

© აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა

შინაარსი

შესავალი ____ 7

I განყოფილება - მენეჯმენტის თეორია

თავი 1. მენეჯმენტის არსი, საგანი და მართვის ევოლუცია ____ 11

1.1. მენეჯმენტის არსი და საგანი ____ 11

1.2. პრაქტიკული მართვის გენეზისი ____ 16

1.3. მენეჯმენტის ეროვნული საფუძვლები ____ 23

1.4. ორგანიზაცია - მენეჯმენტის წარმოშობის საფუძველი ____ 29

1.5. მენეჯერი, მეწარმე და ბიზნესმენი ____ 32

თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა ____ 37

თავი 2. მართვის მეცნიერების ძირითადი თეორიები ____ 41

2.1. მეცნიერული მენეჯმენტი ____ 41

2.2. მართვის კლასიკური სკოლა ____ 49

2.3. ადამიანური ურთიერთობის სკოლა ____ 56

2.4. მართვის ბიჰევიორისტული სკოლა ____ 60

2.5. მართვის მათემატიკური (რაოდენობრივი) სკოლა ____ 65

2.6. მენეჯმენტის მეცნიერების თანამედროვე ტენდენციები ____ 68

თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა ____ 73

თავი 3. მენეჯმენტის განვითარების საზღვარგარეთული გამოცდილება და მართვის მეცნიერული მიდგომები ____ 80

3.1. მენეჯერთა მომზადების ამერიკული გამოცდილება ____ 80

3.2. იაპონური მენეჯმენტის ზოგიერთი თავისებურებანი ____ 87

3.3. იაპონური და ევრო-ამერიკული მენეჯმენტების ძირითადი განსხვავებანი ____ 91

3.4. მენეჯმენტის მეცნიერული მიდგომები ____ 94

თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა ____ 97

თავი 4. დამწყებ მენეჯერთა აუცილებელი თვისებები და უნარ-ჩვევები ____ 101

4.1. დამწყები მენეჯერების უპირველესი ცნებები ____ 101

4.2. მენეჯერის პროფესიული თვისებები ____ 103

4.3. მენეჯერული უნარ-ჩვევები ____ 107

4.4. ხელმძღვანელის პიროვნება და მართვის ხელოვნება ____ 112

თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა ____ 119

თავი 5. თანამედროვე მენეჯერი - ადმინისტრატორი და ლიდერი _____ 122
5.1. მენეჯერთა როლები ორგანიზაციაში _____ 122
5.2. მენეჯერის ავტორიტეტი და ხელმძღვანელობის სტილი _____ 126
5.3. მენეჯერთა განწყობა, ემოციები და ინტელექტი _____ 131
5.4. ეფექტური მენეჯმენტი და ლიდერობა _____ 134
თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა _____ 139
II განყოფილება - მენეჯმენტის მეთოდები
თემა 6. მართვის პრინციპები, კანონზომიერებანი და მეთოდები _____ 143
6.1. მენეჯმენტის პრინციპები და ძირითადი კანონზომიერებანი _____ 143
6.2. მართვის ეკონომიკური მეთოდები _____ 148
6.3. მართვის ადმინისტრაციული მეთოდები _____ 153
6.4. მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები _____ 157
თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა _____ 159
თავი 7. მმართველობითი გადაწყვეტილებანი _____ 161
7.1. მმართველობითი გადაწყვეტილების არსი და მისი შემუშავების ფორმები _____ 161
7.2. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ძირითადი ეტაპები _____ 166
7.3. გადაწყვეტილების მიღების სახეები და ორგანიზაციული სწავლება _____ 171
7.4. მმართველობითი გადაწყვეტილებების ძირითადი შეზღუდვები _____ 175
7.5. ინფორმაციის, კომუნიკაციისა და მმართველობითი ანალიზის როლი გადაწყვეტილებების მიღების საქმეში _ 178
თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა _____ 185
თავი 8. საქმიანი ურთიერთობების მენეჯმენტი _____ 189
8.1. კრებების, თათბირებისა და შეხვედრების მენეჯმენტი____ 189
8.2. საქმიანი საუბრების მენეჯმენტი _____ 194
8.3. საქმიანი მიმოწერისა და სატელეფონო საუბრების მენეჯმენტი _____ 197
8.4. კონფლიქტური სიტუაციების მართვა _____ 201

8.5. დროის მენეჯმენტი ____ 210
თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა ____ 214
თავი 9. ფუნქციონალური მენეჯმენტის საფუძვლები ____ 217
9.1 მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები ____ 217
9.2. ორგანიზაციის ფუნქციონალური მართვის სისტემები და ქვესისტემები ____ 223
9.3. მართვის ძირითადი ამოცანები ____ 227
9.4. უფლებამოსილებათა დელეგირება მენეჯმენტში ____ 229
თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა ____ 232
III განყოფილება - მენეჯმენტის ორგანიზაცია
თავი 10. ორგანიზაციული საქმიანობის დაგეგმვა ____ 236
10.1. დაგეგმვა, როგორც მართვის ფუნქცია ____ 236
10.2. ორგანიზაციის მიზნის ფორმირება და მისი შეფასების კრიტერიუმები ____ 242
10.3. ორგანიზაციის მწარმოებლურობა, ყაირათიანობა და მენეჯმენტის ეფექტურობა ____ 248
10.4. ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია ____ 254
10.5. სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძვლები ____ 258
თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა ____ 261
თავი 11. ორგანიზაციული არქიტექტურა ____ 265
11.1. ორგანიზაციის მართვის დონეები და მენეჯერთა რანგირება ____ 265
11.2. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპები ____ 274
11.3. ინოვაციებზე ორიენტირებული მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა ____ 282
11.4. ორგანიზაციის მართვა კრიზისულ სიტუაციაში ____ 284
11.5. ორგანიზაციის იმიჯი, ეთიკა და კულტურა ____ 288
თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა ____ 292
თავი12. ორგანიზაციული გარემოს მართვა ____ 297
12.1. ორგანიზაციის მიკრო გარემოს მართვა ____ 297
12.2. ორგანიზაციათა მაკრო გარემოს მართვა ____ 303
12.3. ორგანიზაციის გლობალური გარემოს მენეჯმენტი ____ 309
12.4. თანამედროვე ბიზნეს-ურთიერთობათა მენეჯმენტი ____ 312
თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა ____ 320

IV განყოფილება - მენეჯმენტის ტექნიკა და ტექნოლოგია
თავი 13. ადამიანური რესურსებისა და მოტივაციის მენეჯმენტის საფუძვლები ____ 323
13.1. ადამიანური რესურსები მენეჯმენტის სისტემაში ____ 323
13.2. პერსონალის შერჩევის თანამედროვე ინსტრუმენტები ____ 329
13.3. მოტივაცია, როგორც მართვის ფუნქცია ____ 336
13.4. მოტივაციის ძირითადი თეორიები ____ 339
13.5. პერსონალის მოტივირების თანამედროვე პირობები ____ 350
13.6. არაფორმალური ჯგუფები ორგანიზაციაში ____ 356
თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა. ____ 359
თავი 14. ორგანიზაციული კონტროლი და ფინანსური მენეჯმენტის საფუძვლები ____ 365
14.1. ფინანსური მენეჯმენტის არსი და ამოცანები ____ 365
14.2. მოგება და რენტაბელობა ____ 368
14.3. ცვეთა და ამორტიზაცია ____ 372
14.4. საწარმოს აქტივები და ვალდებულებები ____ 374
14.5. ორგანიზაციული კონტროლი, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია ____ 377
თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა ____ 382
თავი 15. საწარმოო მენეჯმენტის საფუძვლები ____ 386
15.1. საწარმოთა სადამფუძნებლო საქმიანობის მენეჯმენტი ____ 386
15.2. მარკეტინგის მენეჯმენტი ____ 390
15.3. საწარმოს ეკონომიკური პოტენციალის მართვა ____ 395
15.4. საწარმოს სამეურნეო საქმიანობის სუსტი და ძლიერი მხარეები ____ 398
15.5. საწარმოო რისკების მენეჯმენტი ____ 402
თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა ____ 407
დასკვნა ____ 410
გარეკანის შესახებ ____ 412
გამოყენებული და სარეკომენდაციო ლიტერატურა ____ 414

შესავალი

ყოველი ჩვენგანი, დასახული მიზნის მისაღწევად, გარკვეულ გადაწყვეტილებას ვიღებთ. ადვილია მიიღო გადაწყვეტილება, ძნელია მიიღო სწორი გადაწყვეტილება. წარმატებული გადაწყვეტილების შემუშავებას „მენეჯმენტის“ ცოდნა სჭირდება. იგი წარმოადგენს ცოდნის წყაროს, რომელიც მმართველებმა უნდა გამოიყენონ ორგანიზაციული საქმიანობის წარმართვის მიზნით. ანუ, **მენეჯმენტი - ეს არის სასურველი შედეგების ეფექტურად მიღწევა სხვა ადამიანების საშუალებით.**

ისმის კითხვა - რატომ არის მენეჯმენტის შესწავლა ასეთი აუცილებელი და თანამედროვე ეპოქისათვის ესოდენ პოპულარული საგანი? რატომაა, რომ დღეს „ბიზნესის ადმინისტრირება“ ერთ-ერთ პრესტიჟულ სპეციალობადაა აღიარებული? რატომაა, რომ სულ უფრო და უფრო მეტი სტუდენტი იბრძვის ისწავლოს ბიზნესის მართვა? ჩვენი აზრით, ამ კითხვებს რამდენიმე პასუხი აქვს:

1. როგორც ცნობილია, საზოგადოებრივი რესურსები ყოველთვის შეზღუდულია. შესაბამისად, რაც უფრო ყაირათიანად გამოიყენებს ორგანიზაცია ამ რესურსებს, მით უფრო წარმატებული იქნება მისი საქმიანობა. ამასთან, მხოლოდ კვალიფიციურ მენეჯერებს შესწევთ იმის უნარი, შეიმუშაონ ამ ღირებული რესურსების (იქნება ის - მატერიალური, შრომითი, ფინანსური თუ ინფორმაციული) ოპტიმალური გამოყენების გზები, რომლებიც ზრდის ორგანიზაციის მწარმოებლურობას და საბოლოო ანგარიშით, გავლენას ახდენს საზოგადოების კეთილდღეობაზე.
2. მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი ადამიანი არ არის მენეჯერი და არც აპირებს გახდეს როგორც ასეთი, თითქმის ყველა მათგანს მაინც აქვს შეხება მენეჯმენტთან. მაგალითად, თუ ადამიანი დასაქმებულია, ე.ი. მას ჰყავს კოლეგები და სულ მცირე ერთი უფროსი მაინც. შესაბამისად, მენეჯმენტის ცოდნა მას ეხმარება საკუთარ უფროსთან და კოლეგებთან ურთიერთობაში.

3. მას, ვინც ჯერ არ არის ხელმძღვანელ თანამდებობაზე, მაგრამ აქვს კარიერული წინსვლის სურვილი, მენეჯმენტის ცოდნა აძლევს იმის უნარებს, თუ როგორ შეძლებს ის გაუძღვეს კოლეგებს და გაზარდოს იმ ორგანიზაციის მწარმოებლურობა, რომლის ხელმძღვანელობაც წინ ელოდება.
4. როგორც წესი, ნებისმიერ საზოგადოებაში ადამიანები ერთმანეთს კონკურენციას უწევენ მაღალანაზღაურებადი სამსახურისა და კარიერული წინსვლის მოპოვებაში. მენეჯმენტის ცოდნა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია ასეთი მიზნის მისაღწევად. როგორც წესი, რაც უფრო მაღალანაზღაურებადია სამსახური, მით მეტად რთული და საპასუხისმგებლოა ის. ამიტომ, თუ ადამიანს უნდა ასეთი სამსახური, მან უნდა ეცადოს განივითაროს მენეჯერული უნარჩვევები. შესაბამისად, როცა ადამიანი ამაღლდება ორგანიზაციულ იერარქიაში, მისი ხელფასიც სწრაფად იზრდება და სამუშაოც უფრო საინტერესო ხდება.

მენეჯმენტის ცნება პირველად აშშ-ში გაჩნდა და თავიდან მხოლოდ ბიზნესის მართვასთან დაკავშირებით გამოიყენებოდა. ეს განაპირობა იმ ობიექტურმა პროცესებმა, რომლებსაც ადგილი ჰქონდა ამ ქვეყნის ეკონომიკაში. კერძოდ, კაპიტალის კონცენტრაციამ, ანუ მსხვილი სამრეწველო ორგანიზაციების შექმნამ და მათ შორის კონკურენციის გამწვავებამ, რაც ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელია საბაზრო ეკონომიკისათვის, დღის წესრიგში დააყენა საკითხი მეურნეობის გაძღოლის ახალი კონცეფციის (მენეჯმენტის) დამუშავებისა და სათანადო პერსონალის (მენეჯერების) მომზადების შესახებ. თუმცა, ამჟამად როგორც აშშ-ში, ასევე მთელ მსოფლიოში მიაჩნიათ, რომ სახელმწიფო და საზოგადოებრივი ორგანიზაციები ისევე უნდა იყენებდეს მენეჯმენტის პრინციპებსა და მეთოდებს, როგორც სამეწარმეო-კომერციული ორგანიზაციები.

მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების, მიზანია მართვის მეცნიერების თეორიების, სამეცნიერო მიდგომების, მენეჯმენტის კანონზომიერებების, მართვის ფუნქციების, მისი პრინციპებისა და მეთოდე-

ბის შესწავლა და პრაქტიკული გამოყენება, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციათა საქმიანობის ეფექტურად წარმართვას. ანუ, **მენეჯმენტზე მსჯელობა წარმოუდგენილია ორგანიზაციის გარეშე.**

ყოველ ორგანიზაციას გააჩნია მენეჯმენტი, რომელიც აყალიბებს, მოქმედებაში მოჰყავს და კოორდინაციას უწევს ორგანიზაციის პოტენციალს, მის წინაშე მდგომი ამოცანების გადასაჭრელად. **ყველაზე მთავარი ამოცანა კი არის - ორგანიზაციული მიზნების მიღწევა, რაც შეიძლება ეფექტურად და ყაირათიანად.** აღნიშნული, წითელ ხაზად გასდევს მთელ წიგნს. ამჟამად კი აღვნიშნოთ, რომ ყაირათიანობა ნიშნავს ორგანიზაციული რესურსების ოპტიმალურ გამოყენებას მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების პროცესში, ხოლო ეფექტურობა - ორგანიზაციის მიზნის სწორად დასახვას და ამ მიზნის მიღწევასთან დაკავშირებული საქმიანობის წარმატებულ მართვას.

ორგანიზაციათა მრავალგვაროვნობის მიუხედავად, ყველა მათგანი შედგება ადამიანებისაგან, რომლებიც ერთიანდებიან აღნიშნულ ორგანიზაციებში წინასწარ დასახული მიზნების მისაღწევად. ანუ, არ არსებობს ორგანიზაცია ადამიანების გარეშე. მაგ., წარმოვიდგინოთ უნივერსიტეტი, სადაც არ არის რექტორი, არც სტუდენტი და არც პროფესურა, განა ეს უნივერსიტეტია?! აღნიშნულზე დაყრდნობით, შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ თვით ორგანიზაციის მარტივი განმარტებაც. კერძოდ, **ორგანიზაცია - ეს არის ადამიანთა მოქმედებების სისტემატიზირებული და შეგნებული გაერთიანება წინასწარ დასახული მიზნების მისაღწევად.** ანუ, ყველა ორგანიზაცია არის სისტემა. ხოლო სისტემა - ეს ცალკეული ნაწილების ერთ მთლიანობაში გაერთიანებაა.

ადამიანები ორგანიზაციის, როგორც სისტემის, სოციალური კომპონენტებია, რომლებიც მატერიალურ, ფინანსურ და ინფორმაციულ რესურსებთან ერთად, ასრულებენ გარკვეულ როლს. ანუ, ქმნიან ეკონომიკას. ამიტომ ორგანიზაციები წარმოადგენენ სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემებს. სისტემის გამართული ფუნქციონი-

რება კი - მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ადამიანური რესურსების რაციონალურ გამოყენებაზე. შესაბამისად, **მენეჯმენტს განიხილავენ, როგორც სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის მართვას, რომლის მიზანია ადამიანთა საქმიანობის ორგანიზება და მათი ძალისხმევის წარმართვა სასურველი შედეგების მისაღწევად**.

„მენეჯმენტის საფუძვლების“ შემოთავაზებული დამხმარე სახელმძღვანელო წარმოადგენს ავტორის მიერ ანალოგიური სახელწოდების წიგნების (2009 წ. და 2013 წ.) შევსებულ და განახლებულ გამოცემას. ვაცნობიერებთ რა, რომ არც წინამდებარე წიგნი იქნება დაზღვეული გარკვეული ნაკლოვანებისაგან. შესაბამისად, ყველა საქმიან შენიშვნასა და წინადადებას მადლიერების გრძნობით მივიღებთ და გავითვალისწინებთ შემდგომ გამოცემებში.

I განყოფილება - მენეჯმენტის თეორია

თავი 1. მენეჯმენტის არსი და მართვის ევოლუცია

1.1. მენეჯმენტის არსი და საგანი

მენეჯმენტი, პირდაპირი გაგებით, ნიშნავს დასახული მიზნების მიღწევის უნარს სხვა ადამიანების შრომის, ინტელექტის, ქცევის მოტივების გამოყენების საფუძველზე. მენეჯმენტი, ასევე, სპეციალური ცოდნის დარგია, რომელიც ეხმარება ხელმძღვანელ მუშაკებს, განახორციელონ დაქვემდებარებულ ადამიანთა მართვა, ე.ი. მენეჯმენტი მართვის მეცნიერებაა. აღინიშნა ასევე, რომ **მენეჯმენტი, ანუ სოციალურ-ეკონომიკური პროცესებისა და სისტემების მართვა, არის მიზანდასახული ზემოქმედება ორგანიზაციულ რესურსებზე, სასურველი შედეგების მისაღწევად.** ბუნებრივია, მიზანდასახულობა, გარკვეული დოზით, გულისხმობს პროგნოზირებას. შესაბამისად, იმის მიხედვით, თუ რამდენად გაამართლებს ეს პროგნოზები, შეიძლება ვიმსჯელოთ მენეჯმენტის წარმატებაზე, მის ეფექტურობაზე.

მენეჯმენტის წარმოშობა საბაზრო ეკონომიკას უკავშირდება. ამიტომ, მისი არსში ჩაწვდომისათვის მიზანშეწონილია გავიხსენოთ საბაზრო ეკონომიკის ფორმირების განვლილი გზა. როგორც ცნობილია, საბაზრო ეკონომიკურმა ურთიერთობამ, მისი წარმოშობიდან დღემდე, გარდაქმნათა მრავალი საფეხური გაიარა. თუმცა, მასში მაინც შეიძლება გამოიყოს განვითარების ორი ძირითადი ეტაპი. კერძოდ, საბაზრო ურთიერთობის **ინდუსტრიული ერა** (XIX საუკუნის 50-იანი წლებიდან XX საუკუნის 60-იანი წლებამდე), რომელსაც სათავე დაუდო სამრეწველო რევოლუციამ[1], რომლის ხანგრძლივობა თითქმის ერთ საუკუნეს შეადგენდა (XVIII საუკუნის 50-იანი წლებიდან XIX საუკუნის 50-იანი წლებამდე) და **ინფორმაციული ერა,**

---

[1]/მასში გარდამტები როლი შეასრულა ორთქლის ძრავის გამოგონებამ (ჯეიმს ვატი, 1765 წ.)

რომელზეც დასავლეთის მოწინავე ქვეყნებმა გადასვლა დაიწყეს XX საუკუნის 60-იანი წლებიდან.

საბაზრო ეკონომიკის ამ ორ ეტაპს შორის განსხვავება, უპირველეს ყოვლისა, მდგომარეობს თვით წარმოების სისტემაში. კერძოდ, ინდუსტრიული ერა ხასიათდებოდა წარმოების საშუალებათა მწარმოებელი დარგების, განსაკუთრებით კი - მძიმე მრეწველობის წინმსწრები განვითარებით მომსახურებისა და მოხმარების საგნების მწარმოებელ დარგებთან შედარებით. მაგრამ საწარმოო მოწყობილობების, ტექნიკისა და ტექნოლოგიური საკითხების წინა პლანზე წამოწევამ გამოიწვია კონკრეტული მომხმარებლისა და საერთოდ, ბაზრის ინტერესების უგულებელყოფა. ამ მდგომარეობიდან გამოსავალი მის საპირისპირო სისტემაში მდგომარეობს. ანუ, მომსახურების სფეროსა და მოხმარების საგნების მწარმოებელი დარგების წინმსწრები განვითარება წარმოების საშუალებათა მწარმოებელ დარგებთან შედარებით. ეს კი - ბაზრის დომინანტ როლს ნიშნავს წარმოების სისტემაში. საბაზრო ეკონომიკის ასეთი გარდაქმნის პირველი ძვრები მოხდა აშშ-ში, გერმანიაში, იაპონიასა და დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში; შემდგომ მათ რიცხვს შეუერთდა: სინგაპური, ტაივანი, სამხრეთ კორეა; XX საუკუნის 90-იან წლებიდან - ცენტრალური ევროპის ქვეყნები და თანდათანობით მთელი მსოფლიო (რამდენიმე გამონაკლისის გარდა).

საბაზრო ეკონომიკის წარმოდგენილ ეტაპებს შორის განსხვავება, კიდევ უფრო ნათლად, ჩანს ზედმეტი ღირებულების (მოგების) შექმნის ძირითადი წყაროს რადიკალურ ცვლილებაში. კერძოდ, თუ **ინდუსტრიულ ერაში მოგების მიღების ძირითადი წყარო წარმოების მუშაკთა ფიზიკური შრომა იყო, ინფორმაციულ ერაში ასეთი წყარო მმართველობითი შრომა (პირველ რიგში, მომხმარებელზე ორიენტაცია და რესურსების ყაირათიანი გამოყენების უნარი) გახდა,** რაც განსაზღვრავს კიდეც მენეჯმენტის წამყვან როლს და საერთოდ, მის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას საზოგადოების განვითარების თანამედროვე ეკონომიკურ სისტემაში.

თუმცა, არსებობს განსხვავებული შეხედულებებიც მენეჯმენტის წარმოშობაზე და საერთოდ, მენეჯმენტისა და საბაზრო ეკონომიკის ურთიერთკავშირის თაობაზე. როგორც ზემოთ აღინიშნა, მეცნიერთა ერთი ნაწილი (ჩვენც, თავს ამ ჯგუფის წევრად მივიჩნევთ) თვლის, რომ საბაზრო ეკონომიკამ შეასრულა გადამწყვეტი როლი მენეჯმენტის წარმოშობაში. ე.ი. **მენეჯმენტი საბაზრო ეკონომიკის შედეგია.** რაც დაახლოებით იმას ნიშნავს, რომ მაგ., ამერიკული მენეჯმენტი შეიქმნა ამერიკულ საბაზრო ეკონომიკაზე დაყრდნობით, იაპონური მენეჯმენტი იაპონურ ეკონომიკაზე დაყრდნობით და ა.შ. მეცნიერთა მეორე ნაწილი ამტკიცებს საპირისპიროს. კერძოდ იმას, რომ ამერიკული საბაზრო ეკონომიკა იქმნებოდა მენეჯმენტის ამერიკული ტიპის შესაბამისად, იაპონური ეკონომიკა - იაპონური მენეჯმენტის შესაბამისად და ა.შ. ანუ, მეცნიერთა ეს ჯგუფი თვლის, რომ ცალკეული ქვეყნების საბაზრო ეკონომიკა მისი მენეჯმენტის შედეგია. არის მეცნიერთა მესამე ჯგუფი, რომელიც თვლის, რომ ორივე შეხედულებაში არის რაციონალური მარცვალი. ანუ, საბაზრო ეკონომიკა და მენეჯმენტი გამოხატავენ დიალექტიკურ მთლიანობას, როდესაც მიზეზი გადადის შედეგში და, პირიქით [35; გვ. 9].

ტერმინი „მენეჯმენტი" (menagement) ინგლისური სიტყვაა, რაც პირდაპირ სხვა ენაზე არ ითარგმნება. ქართულ ტერმინოლოგიაში მისი ანალოგიაა - „მართვა". თუმცა, გარკვეულ სიტუაციებში „მენეჯმენტი" და „მართვა" სინონიმები არ არის.[2] ჩვენი აზრით, ტერმინი **„მართვა" უფრო ფართო ცნებაა, ვიდრე „მენეჯმენტი".** მართვა გამოიყენება როგორც ცოცხალ ბუნებაში, ასევე არაცოცხალ ბუნებაში (ტექნიკაში) და საზოგადოებაშიც. მაშინ, როდესაც მენეჯმენტი შეიძლება გამოვიყენოთ მხოლოდ ადამიანებთან მიმართებაში. უფრო ზუსტად - მხოლოდ იმ ადამიანების მართვისას, რომლებიც საერთო მიზნის ქვეშ არიან გაერთიანებულნი რაღაც ორგანიზაციაში.

---

[2]/არიან მეცნიერები, რომლებიც მათ სინონიმებად მოიხსენიებენ და ქართულ ტერმინოლოგიაში „მენეჯმენტის" დამკვიდრებას მხოლოდ მოდას უკავშირებენ. მაგ., ყამარაული ს., გუგუშვილი ე., ყამარაული ლ., მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2009 წ., გვ. 14.

ყველა შემთხვევაში, მართვა გულისხმობს მართვის სუბიექტის მართვის ობიექტზე ზემოქმედებას. **მენეჯმენტში მართვის ობიექტს წარმოადგენს ორგანიზაციის ურთიერთდაკავშირებელი ქვედანაყოფები, რომლებიც მართვის სუბიექტისათვის სამართავი სისტემაა. ხოლო მართვის სუბიექტი კი არის მართვის ფუნქციებით აღჭურვილ ადამიანთა (მენეჯერთა) ერთობლიობა, რომელსაც ასევე - სამმართველო აპარატი ეწოდება.**

ამრიგად, მენეჯმენტის შესწავლის საგანია მართვის ურთიერთობები, ანუ ურთიერთობები ადამიანებს შორის ორგანიზაციის მართვის პროცესში. ეს ურთიერთობები მრავალწახნაგოვანია. ისინი გამოხატავენ როგორც ეკონომიკურ, ისე საზოგადოებრივ-პოლიტიკურ, ფსიქოლოგიურ, ადმინისტრაციულ, სამართლებრივ ურთიერთობებსაც. მაგრამ ძირითადი მაინც ეკონომიკური ურთიერთობებია და ამიტომ, **მენეჯმენტი განეკუთვნება ეკონომიკურ მეცნიერებათა კატეგორიას.**

მართვის, როგორც განსაკუთრებული საქმიანობის წარმოშობა დაკავშირებულია შრომის დანაწილებასთან. საქმე იმაშია, რომ მართვა ესაჭიროება არა ცალკეულ მომუშავეს - როგორც ინდივიდს, არამედ საერთო მიზნის ქვეშ გაერთიანებულ ადამიანთა ჯგუფს და ცალკეულ მომუშავეს იმდენად, რამდენადაც იგი ამ ჯგუფის წევრს წარმოადგენს, რათა მისი საქმიანობა საერთო მიზნისკენ წარიმართოს. მაგ., თუ რაიმე შენობას ერთი პიროვნება (კალატოზი) აშენებს, მას მართველი არ სჭირდება, რადგან ის თავის თავს თვითონვე მმართველობს. ანუ, მან იცის - რომელი სამუშაოს შემდეგ რა უნდა გააკეთოს. ხოლო, თუ იგივე შენობას მაგ., მშრომელთა ბრიგადას ჩავაბარებთ, მათ შორის ერთი აუცილებლად ხელმძღვანელი (ბრიგადირი) იქნება, რომელიც დასახული მიზნიდან გამომდინარე, კოორდინირებას უწევს ბრიგადის დანარჩენი წევრების საქმიანობას. კერძოდ, თუ ვინ რა უნდა გააკეთოს, რა დროში და ყოველი კონკრეტული სამუშაოს შესრულების შემდეგ - კიდევ რა.

მართვის პროცესში შრომის საგანი არის ინფორმაცია. მიღე-

ბულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით სამმართველო აპარატი იძლევა ახალ ინფორმაციას, რაც უკვე მმართველობითი შრომის შედეგია. ამდენად, მართვის, როგორც საწარმოო პროცესის შრომის საგანიც და მისი შედეგიც არის ინფორმაცია.

საგანი „მენეჯმენტი“ შეიძლება განვიხილოთ როგორც წარმოებისა და მომსახურების ორგანიზაციის, მისი მართვის მეთოდების, მართვის ტექნიკური საშუალებებისა და ტექნოლოგიის, ადამიანურ ურთიერთობათა განვითარების კანონზომიერებათა შესახებ ცოდნის სისტემა, რომელიც ოთხი ძირითადი ელემენტისაგან [24] შედგება. ესენია:

- **მენეჯმენტის თეორია.** მენეჯმენტის ეს ნაწილი შეისწავლის მართვის მეცნიერების თეორიებს, მართვისადმი მეცნიერულ მიდგომებს, მენეჯმენტის განვითარების თანამედროვე ტენდენციებს, განვითარებული ქვეყნების თეორიისა და პრაქტიკის განზოგადების შესაძლებლობებს, მმართველობით კატეგორიებსა და მათ სისტემატიზაციას; ამ ნაწილში შეისწავლება ასევე დამწყებ მენეჯერთა უპირველესი ცნებები, მათთვის აუცილებელი პიროვნული და პროფესიული უნარ-ჩვევები, მენეჯერთა როლები ორგანიზაციაში და მათ ავტორიტეტზე მოქმედი ფაქტორები.
- **მენეჯმენტის მეთოდები.** ეს ნაწილი სწავლობს მართვის პრინციპებსა და კანონზომიერებებს; მენეჯმენტის ფუნქციებს; მართვის სისტემებსა და ქვესისტემებს; უფლებამოსილებათა დელეგირებას; ადამიანთა ჯგუფებზე და მის თითოეულ წევრზე ეკონომიკური, ადმინისტრაციული და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ზემოქმედების ხერხებსა და მეთოდებს; მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების გზებს და მის წარმატებაზე მოქმედ ფაქტორებს; საქმიანი ურთიერთობების მოწესრიგების მენეჯმენტს; კონფლიქტური სიტუაციის მართვასა და დროის მენეჯმენტს.
- **მენეჯმენტის ორგანიზაცია.** მენეჯმენტის ეს ნაწილი შეისწავლის ორგანიზაციული არქიტექტურის აგების ისეთ კომპონენტებს, როგორიცაა - მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურა და კულტუ-

რა; მასში განიხილება ორგანიზაციული საქმიანობის დაგეგმვა, მიზნისა და სტრატეგიის ფორმირება, ორგანიზაციის მწარმოებლურობის დონე და საერთოდ, მის განვითარება; ეს ნაწილი ადგენს ასევე ორგანიზაციის მართვის დონეებს, იკვლევს მის სამეწარმეო გარემოს და გვთავაზობს ბიზნეს-ურთიერთობათა განვითარების თანამედროვე შესაძლებლობებს.

- **მენეჯმენტის ტექნიკა და ტექნოლოგია.** მენეჯმენტის ეს ნაწილი სწავლობს ორგანიზაციის წარმატებული მართვის ისეთ ინსტრუმენტებს, როგორიცაა - პერსონალის სწორი შერჩევა და მათი მოტივაცია; ორგანიზაციის ფინანსური მიზნების უზრუნველყოფის მექანიზმები; მარკეტინგის როლი ორგანიზაციის მწარმოებლურობაში; ორგანიზაციული კონტროლი, როგორც მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ფუნქცია; საწარმოს ეკონომიკური პოტენციალის, მისი სუსტი და ძლიერი მხარეების მართვის ტექნიკა და ტექნოლოგია.

1.2. პრაქტიკული მართვის გენეზისი

მართვის პრაქტიკა ისეთივე ძველია, როგორც ადამიანთა ორგანიზებული საქმიანობა. როგორც ცნობილია, წინაისტორიულ ეპოქაში ადამიანები ორგანიზებულ ჯგუფებად ცხოვრობდნენ, რაც თავისთავად მოითხოვდა განსაზღვრულ მართვას.

ისტორიამ შემოგვინახა, ჩვენს წელთაღრიცხვამდე ათასწლეულების წინ (ჩვ. წ. აღ-მდე 3000 წ.), შუმერების მიერ თიხის ფირფიტებზე ამოტვიფრული მონაცემები კომერციული გარიგებებისა და მოქმედი კანონების შესახებ, რაც ადასტურებს ადამიანური ურთიერთობების რეგულირების იმდროინდელ მცდელობას.

ძველი ეგვიპტის ცივილიზაციამ თანამედროვეობას დაუტოვა არა მხოლოდ პირამიდები, არამედ მათი შექმნით დაგვანახა საქმიანობის დაგეგმვის, ორგანიზებისა და ხალხის გაძღოლის შედეგების

განუსაზღვრელი შესაძლებლობები. დღევანდელი თვალსაზრისით, პირამიდების მშენებლობის პასუხისმგებელი პირები ისტორიაში საუკეთესო მენეჯერებადაც შეიძლება მივიჩნიოთ. მით უფრო, თუ გავითვალისწინებთ იმ დროისათვის წარმოების საშუალებებში მათ შეზღუდულობას და დიდი რაოდენობის მუშახელის აუცილებლობას (სავარაუდოდ, 100 000 ადამიანი).

ძველი ბერძნები მართვას ხელოვნების განსაზღვრულ სახედ მიიჩნევდნენ. კერძოდ, **სოკრატემ** (ჩვ. წ. აღ-მდე 470-399 წწ.) მოახდინა მართვის პრინციპის ფორმულირება, ხოლო **პლატონმა** (ჩვ. წ. აღ-მდე 428-348 წწ.) შეეცადა გაემიჯნა მართვის ფუნქციები. მათმა თანამედროვემ, **სპარსეთის მეფე კიროსმა** წამოაყენა იდეა - ადამიანთა შეგულიანების მექანიზმის (თანამედროვე გაგებით - შრომის მოტივაციის) გამოკვლევების აუცილებლობაზე. ცოტა მოგვიანებით ბერძნებმა შეისწავლეს შრომითი რიტმი და შეიმუშავეს შრომითი საქმიანობის კვლევის ზოგიერთი მეთოდი.

ჩვენს წელთაღრიცხვამდე 325 წელს **ალექსანდრე მაკედონელმა პირველად შექმნა სამხედრო მოქმედებათა მართვის ცენტრი - შტაბი** (ფაქტიურად, ამ მოდელით იმართება დღეს უმეტესი ქვეყნების თავდაცვის სისტემა). მაკედონელი იყო ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული მხედართმთავარი მსოფლიო ისტორიაში, უდიდესი სამხედრო სტრატეგისტი და ტაქტიკოსი. მისი მასწავლებელი იყო არისტოტელე (პლატონის მოსწავლე), რომლის შესახებ მაკედონელი ასე ამბობს - **„მე არისტოტელეს მამის გვერდით ვაყენებ: მამამ სიცოცხლე მომანიჭა, არისტოტელემ კი ის, რაც ჩემს სიცოცხლეს აზრს აძლევს.“**[3]

იმპერიათა არსებობის ისტორიამაც თავისი წვლილი შეიტანა სახელმწიფო მართვის პრინციპების ჯანვითარებაში, რომლებიც კაცობრიობის განვითარების შესაბამისად იხვეწებოდა. ამ პერიოდის

[3]/ ალექსანდრე დიდი, მაკედონელი, WWW.education.ge

ხელმძღვანელები, ცნობიერად, თუ არაცნობიერად ცდილობდნენ ქვეშევრდომების მართვას. თუმცა, იმ დროისათვის ადამიანთა მართვის სისტემა იყო ძალიან მარტივი - დასჯა ან დაჯილდოება. საერთოდ კი, შეიძლება ვთქვათ, რომ **დაქვემდებარებულთა მოტივირების მეთოდები საზოგადოების განვითარების, ადამიანთა მოთხოვნილებების, ერის კულტურის, ტრადიციების, რელიგიის შესატყვისი იყო და ყოველთვის ასე იქნება.**

მიუხედავად იმისა, რომ ადამიანთა მართვის ისტორია ფაქტიურად კაცობრიობის ისტორიის ტოლია, მენეჯმენტის სისტემატური შესწავლა მხოლოდ XIX საუკუნის მიწურულს დაიწყო, როდესაც სამრეწველო რევოლუციამ მთელ ევროპასა და ამერიკას გადაუარა. კერძოდ, ორთქლის მანქანის ბაზაზე რთული მანქანა-დანადგარების შექმნასთან ერთად, **სამრეწველო რევოლუციამ შეცვალა საქონლის წარმოების ტექნოლოგიაც.** კვალიფიციური მუშებით დასაქმებული მცირე ზომის საამქროები, რომლებიც ცალკეულ პიროვნებათა (ხელოსანთა) მიერ დამზადებული, პერსონალიზებული პროდუქციით გამოირჩეოდა (სისტემას ეწოდებოდა „ამქრული წარმოება“), დიდმა, რთული მანქანა-დანადგარებით აღჭურვილმა ქარხნებმა ჩაანაცვლა, სადაც ასობით და ათასობით დაბალკვალიფიციური მუშა დანადგარს მართავდა და პროდუქციას აწარმოებდა.

ახალი ქარხნების მფლობელები (იმ დროისათვის - ხელმძღვანელებიც) მიხვდნენ, რომ მოუმზადებელნი აღმოჩნდნენ იმ სირთულის წინაშე, რაც მცირემასშტაბიანი საამქროდან მსხვილმასშტაბიან წარმოებაზე გადასვლას ახლდა თან. ანუ, მზად არ იყვნენ იმ პრობლემებთან გასამკლავებლად, რომლებმაც თავი იჩენეს, ფაქტიურად, „ერთ სამუშაო ადგილზე“ მრავალი ადამიანის თავმოყრის დროს. კერძოდ, ხელმძღვანელთა უმეტესობა ინჟინერი იყო და მხოლოდ ტექნიკური ორიენტაციის უნარი გააჩნდა, რამაც **მმართველთა და მესაკუთრეთა გაყოფის წინაპირობები შექმნა** (ანუ, გაჩნდა დაქირავებული მმართველი - მენეჯერი), რის საფუძველზეც IX – XX საუკუნეთა მიჯნაზე ამ პროცესს მიეცა დასრულებული სახე.

პირველი სახელმძღვანელო - სამეწარმეო მენეჯმენტი, შეიქმნა ამერიკელი მეწარმისა და მენეჯერის ჯოზეფ ვარტონის მიერ 1881 წელს. ცოტა მოგვიანებით (1886 წ.) ამერიკელ ინჟინერ-მექანიკოსთა საზოგადოების წინაშე მოხსენებით (სათაური - „ინჟინერი, როგორც ეკონომისტი“) გამოვიდა ბიზნესმენი ჰენრი ტაუნი. მის სიტყვაში პირველად დაისვა საკითხი - მენეჯმენტის, როგორც პროფესიული მმართველობითი საქმიანობის აუცილებლობა და შრომითი პროცესების მართვა, როგორც მენეჯმენტის ხელოვნება, რითაც ამ თარიღს **(1886 წ.) მენეჯმენტის მეცნიერების დასაბამის სტატუსი შესძინა.**

მიუხედავად აღნიშნულისა, განსაზღვრული პირობითობით (პირველ რიგში - დაბადების ადგილის მიხედვით) შეიძლება ითქვას, რომ მენეჯმენტის მეცნიერების ფესვები მაინც ევროპიდან მოდის (**ჩ. ბებიჯი, ე. იური, რ. ოუენი** და სხვა). გადავხედოთ მათ ბიოგრაფიულ მონაცემებსა და პრაქტიკულ გამოცდილებას.

ჩარლზ ბებიჯი. დაიბადა 1792 წელს მდიდარი ინგლისელი ბანკირის ოჯახში. მათემატიკისა და ტექნიკისადმი ინტერესმა ის კემბრიჯში მიიყვანა. ფართო მეცნიერული ინტერესების გამო იგი თითქმის ათი წლის განმავლობაში მოგზაურობდა ევროპაში და იკვლევდა სამრეწველო საწარმოებს. 1828 წელს დაბრუნდა კემბრიჯში და გამოაქვეყნა წიგნი „სამრეწველო საწარმოთა და მანქანათა ეკონომიკა“ (1832 წ.), სადაც ის მრავალ სხვა საკითხთან ერთად ყურადღებას ამახვილებს შრომის დანაწილებასა და სპეციალიზაციაზე. კერძოდ ის, რომ სპეციალიზაცია:

- ამცირებს პროფესიის დაუფლებისათვის საჭირო დროსა და ხარჯებს;
- ქმნის კონკრეტული სამუშაოს მიმართ მუშაკთა კვალიფიკაციის ამაღლების მეტ შესაძლებლობას;
- ახდენს შრომის დამზოგავი ინოვაციების სტიმულირებას;
- უზრუნველყოფს ადამიანისა და მისი დავალების ჰარმონიულ შეთანწყობას.

ენდრიუ იური. ჩარლზ ბებიჯის დებულებების ტექნიკური

მხარის შევსებაში დიდ როლი ეკუთვნის შოტლანდიელ ენდრიუ იურს. იგი დაიბადა გლაზგოში 1778 წ. იგი განსაკუთრებით დაინტერესებული იყო ინგლისის საფეიქრო მრეწველობით, რომლის საწარმოთა მუშებთან საუბრებსა და დაკვირვებებს დიდ დროს უთმობდა და გამოსცა წიგნი „წარმოების ფილოსოფია“ (1835 წ.). ამ ნაშრომში მან დაადანაშაულა ინგლისელი მრეწველები მუშებთან უხეში მოპყრობისათვის, ბავშვთა შრომის ბოროტად გამოყენებასათვის და მათი შრომის პირობების გაუმჯობესების უგულებელყოფისათვის. ენდრიუ იურის აზრით, ამ მდგომარეობიდან გამოსავალი მხოლოდ ერთი იყო - მძიმე ხელითი შრომის მანქანურით ჩანაცვლება.

რობერტ ოუენი. რ. ოუენის აზრით, მხოლოდ სპეციალიზაციით და მექანიზაციით მომუშავეთა პირობების გაუმჯობესება შეუძლებელი იყო. იგი დაიბადა 1771 წელს უელსში. ჩ. ბებიჯისა და ე. იურისაგან განსხვავებით მას არ ჰქონია ლაღი ბავშვობა. სიღარიბის გამო იძულებული გახდა 9 წლის ასაკში მიეტოვებინა სკოლა. ყოველივე ამან მას ჩამოუყალიბა განსხვავებული წარმოდგენა მანქანებსა და საერთოდ, წარმოებაზე. მისი თანაგრძნობა მუშების მიმართ ისე შორს წავიდა, რომ დაიწყო ფიქრი მუშათა მდგომარეობის რეალურ გაუმჯობესებაზე. ბედის წყალობით და სწორი ინვესტირების შედეგად იგი წარმატებული ბიზნესმენი გახდა და საფეიქრო ფაბრიკა შეიძინა, სადაც აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვით, მკვეთრად აამაღლა საწარმოო დისციპლინა. თავისი ექსპერიმენტი მან შოტლანდიაში ახალ ლანარკში ჩაატარა, აქვე მოაწყო სასოფლო კოოპერატივის სტილის დასახლება. ამ კომუნაში დაცული იყო კანონი ბავშვთა შრომის შესახებ და კომპანია თავისი სახსრებით აგებდა სახალხო სკოლებსა და გზებს.

რ. ოუენი მეტ ყურადღებას მოითხოვდა ადამიანებისადმი, როგორც „ცოცხალი მანქანებისადმი“. მის გეგმაში შედიოდა დაერწმუნებინა ყველა ჰუმანური კანონების შემუშავების აუცილებლობაში, რომელიც დაარეგულირებდა სამუშაო დროს, ბავშვთა შრომას, სახალხო განათლებას, შრომისა და ყოფაცხოვრების პირობებს. ცხადი-

ა, იმდროინდელმა ინგლისურმა საზოგადოებამ ეს ენთუზიაზმი და რეფორმები არ მიიღო, რის შემდეგაც მან ამერიკაში გამგზავრება გადაწყვიტა და მართლაც განაგრძო დაწყებული ექსპერიმენტი ინდიანას შტატში. თუმცა, მხარდაჭერა იქაც ვერ მოიპოვა. მიუხედავად წარუმატებელი მცდელობებისა, **რობერტ ოუენი მიიჩნევა ბიზნესის მართვაში ჰუმანური მეთოდების დამწერგავად.**

მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარებაში მნიშვნელოვანი წილი შეიტანა მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლის ისეთმა თვალსაჩინო წარმომადგენელმა, როგორიც **ფრედერიკ ტეილორი** (1856-1915 წწ.) იყო (მის ბიოგრაფიულ მონაცემებს და ინფორმაციას პრაქტიკული გამოცდილების შესახებ განვიხილავთ §-ში 2.1. - „მეცნიერული მენეჯმენტი"). მისი კვლევები მიზნად ისახავდა ორგანიზაციული რესურსების უკეთ გამოყენებას და ხელმძღვანელის ყურადღების გაამახვილებას მუშათა შრომის ნაყოფიერების გაზრდაზე. ტეილორს სჯეროდა, რომ თუ სპეციალიზაციის გაზრდისა და შრომის განაწილების ხარჯზე შემცირდებოდა დრო, რომელიც სჭირდებოდა თითოეულ მუშას მასზე დაკისრებული ერთეული სამუშაოს (დეტალი, კვანძი, ნაკეთობა) საწარმოებლად, მაშინ წარმოების პროცესი უფრო ნაყოფიერი გახდებოდა.

ფ. ტეილორმა რამდენიმე საწარმოში არსებული წარმოების პროცესის თავისებურებები შეისწავლა და დაასკვნა, რომ შრომის დაბალი ნაყოფიერება გამოწვეული იყო შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების ცუდი სისტემით. შესაბამისად, მან მოიფიქრა შრომის ანაზღაურების პროგრესირებადი სისტემა, რომელიც ეფუძნებოდა პრინციპს - **„უხდი ადამიანს და არა სამუშაო ადგილს"**. ამ სისტემით შრომის ანაზღაურება წარმოადგენდა შრომის ნაყოფიერების ზრდის შესაბამის ჯილდოს. ამასთან, ფ. ტეილორი ჯილდოს მხოლოდ ფულადი სახით არ განიხილავდა. მასში იგი ხედავდა წახალისების საკმაოდ ფართო სპექტრს - მაგ., ისეთი სოციალური ქმედებებს, როგორიცაა: სასადილოები, საბავშვო ბაღები, საღამოს სწავლება და სხვა. ტეილორი მას განიხილავდა, როგორც „უფრო ინტელექ-

ტუალური მუშების შექმნის საშუალებას“ და რომელსაც მუშებში „პატრონის“ მიმართ კეთილი გრძნობები უნდა აღეძრა.

რამდენადაც ძნელად აღიქვა საზოგადოებამ რ.ოუენის იდეები (ბიზნესის მართვაში ჰუმანური მეთოდების დანერგა), იმდენად ადვილად გაიზიარა ჩ.ბებიჯის, ე.იურისა და ფ.ტეილორის აზრები (სპეციალიზაციის ამაღლება, მექანიზაციის დონის ზრდა და შრომის სტიმულირება). კერძოდ, ამა თუ იმ საქონელზე ბაზრის მზარდი მოთხოვნის დაკმაყოფილება მხოლოდ მსხვილმაშტაბიან საწარმოებს შეეძლოთ, რაც მასობრივი წარმოების დაწყებას ნიშნავდა. მის სტიმულს წარმოადგენდა დიდი ეკონომიკური ეფექტი წარმოების მასშტაბის გაზრდის ხარჯზე[4]. უპირველეს ყოვლისა ეს ამერიკის საავტომობილო მრეწველობას შეეხო. კერძოდ, **კომპანია „ოლდსმობილმა“ დანერგა უძრავი საამწყობო ხაზი.** ამ ტექნოლოგიური სიახლის წყალობით ავტომანქანების წარმოება მხოლოდ 2 წლის (1901-1903 წწ.) განმავლობაში 12.5-ჯერ გაიზარდა და წელიწადში 5000-ს მიაღწია. ამასთან, თავისი ფასის წყალობით (650 აშშ დოლარი) იგი ხელმისაწვდომი გახდა ფართო ფენებისათვის, თუმცა მასობრივ ავტომობილად მაინც ვერ იქცა. ეს ამოცანა გადაჭრა **ჰენრი ფორდმა** (1863-1947 წწ., ამერიკელი მილიარდელი, მეწარმე და ბიზნესმენი) რომელმაც დანერგა პირველი მოძრავი საამწყობო ხაზი. კერძოდ, მოძრავი საამწყობო ხაზის დანერგვამდე, 1908 წელს, მოდელი „T“ 850 აშშ დოლარი ღირდა, ხოლო დანერგვის შემდგომ მის დამზადება სჭირდებოდა მხოლოდ 2 საათი და ფასი კი შემცირდა 400 აშშ დოლარამდე. აღნიშნულის წყალობით 1913-1928 წ.წ. აშშ-ში გაყიდული ავტომობილების ნახევარზე მეტს „ფორდები“ შეადგენდა.

მასობრივი წარმოების ზრდამ შესაბამისად მოითხოვა ისეთი სპეციალისტების (სხვადასხვა ფუნქციისა და დონის მენეჯერების) აუცილებლობა, რომლებიც კოორდინაციას გაუწევდნენ განსხვავებული სახის სამუშაოებს ერთიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის

---

[4] /ეკონომიკაში ეწოდება - „მასშტაბის ეფექტი“. იგი დაკავშირებულია პროდუქციის მასობრივი წარმოების შედეგად ერთეულ პროდუქციაზე მოსული დანახარჯების შემცირებასთან.

ფარგლებში. ცხადია, ასეთი მენეჯერების მოსამზადებლად საჭირო იყო თვით ორგანიზაციის მართვის პროცესების მეცნიერული შესწავლა, რაც მოითხოვდა მმართველობითი პრაქტიკის გამოცდილების განზოგადებას. ამ პოზიციით აშშ-ს საზოგადოება პირველი იყო.

დღესაც, განსაკუთრებით თანამედროვე მენეჯერული ლიტერატურის უმეტესი ავტორები ამერიკელებია. შეიძლება ითქვას ასევე, რომ „მენეჯმენტის საფუძვლების" ყველაზე პოპულარული სახელმძღვანელო აშშ-შია შექმნილი. მისი ავტორებია მაიკლ მესკონი, მაიკლ ალბერტი და ფრანკლინ ხედოური[5]. არსებობს ამ წიგნის სამი გამოცემა, მათი თარგმანი რამდენიმე სხვა ენებზეც და ონლაინში სამკითხველო ვარიანტიც[6].

1.3. მენეჯმენტის ეროვნული საფუძვლები

მენეჯმენტის მეცნიერების ქართველი წარმომადგენლების უდიდესი ნაწილი მართვის მეცნიერებისა და პრაქტიკის ეროვნული საფუძვლების შესწავლის აუცილებლობას ვერ ხედავს (ყოველ შემთხვევაში, ასეთი სურათი იკვეთება უმეტეს ქართულ სახელმძღვანელოებში), რადგან თვლიან, რომ ეს არაფერს მოგვცემს. მათი აზრით - „არიან განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნები და თუ რაიმე გვინდა ვისწავლოთ - ავიღოთ მათგან". ეს არ არის სწორი. ეს არ არის „ხელმეორედ ველოსიპედის გამოგონება".

ჩვენი აზრით კი, თუ ყველა მმართველობით გადაწყვეტილებაში (მით უფრო - სახელმწიფოს მართვის დონეზე) არ ჩაიდო ქართული სული, ერის წესები და ეროვნული ფასეულობები, ასეთი გადაწყვეტილება არ იმუშავებს. თუმცა, არც ის არის სწორი, რომ მხო-

---

[5] იხილეთ - https://www.goodreads.com/book/show/1264602.Management

[6] იხილეთ - http://www.rulit.me/books/osnovy-menedzhmenta-read-415121-1.html

ლოდ ისტორიზმის პოზიციიდან ვეცადოთ ერის კარდინალური ეკონომიკური საკითხების გადაწყვეტა.

საქართველო შინაგანად დასავლური მიმართულების ქვეყანაა. ეს აზრი ათასეული წლების მანძილზე ილექებოდა ქართველი კაცის გენში. აღნიშნულს ამტკიცებს თუნდაც ის, რომ მიუხედავად მრავალსაუკუნოვანი რუსიფიკაციისა, ქართველ ადამიანში რუსული ცნობიერება ვერ დამკვიდრდა. უნდა ითქვას, რომ საქართველოს ევროპიზაცია მეტად აზრტევადი ცნებაა, რომლის შინაარსის უალტერნატივოდ დაცვისა და გამდიდრებისათვის დღენიადაგ უნდა იღწვოდეს ქართველი ერი. ამ აზრს კარგად შეესაბამება უახლესი წარსულის ცნობილი პოლიტიკოსის ზ. ჟვანიას სიტყვები - **„მე ვარ ქართველი და მაშასადამე ვარ ევროპელი“**. თუმცა, ამავე დროს ასეთი სწრაფვა არ უნდა ვაქციოთ დასავლეთის მიღწევებისადმი მონური დაქვემდებარების საფუძვლად.

დღევანდელ ქართულ მენეჯმენტს საკმაოდ მდიდარი წინაისტორიული საფუძვლები გააჩნია. უნდა ვივარაუდოთ, რომ ალბათ საქართველოშიც იქმნებოდა მმართველობითი ურთიერთობების თეორიული კვლევებისა და პრაქტიკული საქმიანობის დოკუმენტები, ვინაიდან საქართველო (კოლხეთი, იბერია, ტაო-კლარჯეთი და ა.შ.) ოდიდგანვე აქტიურად იყო ჩართული ხმელთაშუაზღვის აუზის ქვეყნების პოლიტიკურ და ეკონომიკურ ცხოვრებაში. დავით აღმაშენებლის მეფობის პერიოდში კი - საქართველო ამ მხარეში „ზესახელმწიფოდაც“ მოიხსენიებოდა. მაგრამ ჩვენს ქვეყანაზე განხორციელებულმა განუწყვეტელმა შემოსევებმა და დარბევებმა, ძალზე მცირედ შემოგვინახა აღნიშნულ პრობლემებზე ქართველ მკვლევართა და სახელმწიფო მოღვაწეთა ნააზრევის ამსახველი დოკუმენტები.

ეროვნული მენეჯმენტის მეცნიერებისა და პრაქტიკის სათავეების ძებნაში ვრწმუნდებით, რომ იგი ცარიელ ადგილზე არ წარმოშობილა. მას წინ უძღოდა სოციალური სისტემის მართვის აზროვნებისა და პრაქტიკის პროგრესი. სამწუხაროდ, ჩვენამდე რამდენიმე

ნაშრომმა მოაღწია. მათგან შეგვიძლია დავასახელოთ ისეთი უმნიშვნელოვანესი ძეგლები, რომლებიც მართალია, უმეტესად ადამიანური ურთიერთობის სამართლებრივ მხარეებს უფრო შეეხება, ვიდრე ეკონომიკურ ურთიერთობებს, მაგრამ მათი საშუალებით თამამად შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ იმ დროისათვის მმართველობითი ურთიერთობებიც საკმაოდ მაღალ დონეზე იქნებოდა. ამ მხრივ, საყურადღებოა ბაგრატ კურაპალატის (ტაო-კლარჯეთის მთავარი, 826-876 წწ.) **„სამართლის წიგნის ფრაგმენტები"**. ამ წყაროს საშუალებით შეგვიძლია ვიმსჯელოთ იმდროინდელი სამხრეთ საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის, ფეოდალური საზოგადოების ძირითად სოციალურ ჯგუფებს შორის ურთიერთობის მართვის შესახებ.

ქართლის მეფის ვახტანგ VI-ის **„სამართლის წიგნი"** (XVIII საუკუნის დასაწყისი), სახელმწიფოს მართვის უმაღლესი ორგანოს - „სწავლულ კაცთა" მიერაა მოწონებული. წიგნი სახელმძღვანელო დოკუმენტი იყო მთელ საქართველოში სამართლებრივ ურთიერთობათა მოწესრიგების საქმეში. **„დასტურლამალიც"** მეფე ვახტანგ VI-ის მიერ და მისი თაოსნობით იყო შექმნილი. იგი წარმოადგენდა ნორმატიული დოკუმენტების ინსტრუქციას საზოგადოებისა და მის წევრთა ურთიერთობის საკმაოდ ფართო სპექტრის მართვის მოწესრიგების შესახებ. ამ ისტორიულ ძეგლში მოცემულია გვიანფეოდალური პერიოდის სახელმწიფოს მართვის ცენტრალური და ადგილობრივი ორგანოების დახასიათება, აღწერილია მათი ურთიერთობის მართვის მექანიზმი.

განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს XIV საუკუნის ძეგლი **„ხელმწიფის კარის გარიგება"** (ფაქტიურად, მეფის ხელისუფლებისა და სამეფო კარის წესდება). ჩვენამდე მოაღწია XVII საუკუნის ერთადერთმა ხელნაწერმა. იგი შემთხვევით იქნა ნაპოვნი ექვთიმე თაყაიშვილის მიერ ქართლში 1908 წელს და **გიორგი ბრწყინვალის მეფობის (1314-1346 წწ.)** პერიოდით დაათარიღა. „ხელმწიფის კარის გარიგების" შესახებ ივანე ჯავახიშვილი წერს:

„ამ ტეგლის შინაარსი იმდენად მრავალფეროვანია, რომ მას საქართველოს, როგორც სახელწიფო წყობილების, მისი ეკონომიკური და კულტურული ისტორიის შესასწავლად უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს“[7]. მასში მოცემულია X-XII საუკუნეების სახელმწიფოს მართვის სისტემა. მათ შორის, მაშინდელი მთავრობის („სავაზირო“) მუშაობის განაწესი[8]. აღნიშნული ტეგლის ანალიზის საფუძველზე ცნობილია დავით აღმაშენებელიდან თამარ მეფის ეპოქამდე ქართული სახელმწიფოს მართვის სისტემა. კერძოდ, დავით აღმაშენებელი ფლობდა შავი ზღვიდან თითქმის კასპიის ზღვამდე ტერიტორიას. ქვეყანას იგი ძირითადად 5 უწყებით მართავდა. ეს იყო:

- **ამირსპასალარი** (თანამედროვე გაგებით - სამხედრო მინისტრი, იმავდროულად დაზვერვისა და უშიშროების საქმეთა კოორდინატორიც);
- **მეჭურჭლეთუხუცესი** (თანამედროვე გაგებით - ფინანსთა მინისტრი, იმავდროულად საბაჟო და საგადასახადო საქმეების კოორდინატორიც);
- **მანდატურუხუცესი** (თანამედროვე გაგებით - შინაგან საქმეთა მინისტრი, იმავდროულად საზღვრებისა და ქვეყნის მთლიანობის დაცვის კოორდინატორიც);
- **მსახურთუხუცესი** (თანამედროვე გაგებით - რეგიონალური მართვის მინისტრი, რომლის ფუნქცია იყო სახელმწიფო აპარატის, ცენტრალური და მხარეთა ადგილობრივი მმართველობის კოორდინაცია);
- **მწიგნობართუხუცესი** (თანამედროვე გაგებით - განათლების მინისტრი. ეს თანამდებობა ეჭირა გიორგი ჭყონდიდელს, რომელშიც თავმოყრილი იყო უზარმაზარი ძალაუფლება, როგორც პრაქტიკული მართვა-გამგეობის, ისე იდეოლოგიურიც).

სავაზიროს (მთავრობის) სხდომა ძირითადად მეფეს მიჰყავდა. მისი არ ყოფნის შემთხვევაში კი - **მწიგნობართუხუცეს-ჭყონდი-**

---

[7] / იეანე ჯავახიშვილი - ქართველი ერის ისტორია. www.nplg.gov.ge
[8] / სელმწიფის კარის გარიგება ka.wikipegia.org/wiki/

დელს. ანუ (თანამედროვე გაგებით), ფაქტიურად ასრულებდა პრემიერ-მინისტრის მოვალეობას. მთავრობის სხდომას ესწრებოდნენ ასევე: **ამილახვარი** (ამირსპასალარის თანაშემწე), **ამირეჯიბი** (მანდატურუხუცესის თანაშემწე), **მწიგნობარი** (ევალებოდა სავაზიროს დადგენილებების დაწერა) და **ათაბაგი** (ევალებოდა ხელმწიფის მემკვიდრის აღზრდა).

თამარის მეფობის პერიოდში მართვის ზოგიერთი ცენტრალიზებული ფუნქცია დელეგირებული იყო ძირითადი ქვესისტემების სახით. ასეთი ქვესისტემები იყო: **სათათბირო ორგანო** (დიდი დარბაზი); **სასამართლო** (სააჯო კარი, ანუ I ვეზირი); **გამგეობა** (ანუ პრეზიდიუმი, მცირე დარბაზი); ცალკეულ რეგიონებს განაგებდნენ **ერისთავები, ციხისთავები, ხევისთავები, მამასახლისები** და ა.შ. ასევე, დარგობრივი ფუნქციების მართვის სათავეში იდგნენ: ამირსპასალარი; მანდატუხუცესი, ანუ II ვეზირი; მეჯურჭლეთუხუცესი, ანუ III ვეზირი. ერთი სიტყვით, თამარის მეფობის დროს, მართვის ორგანიზაციის დონე საკმაოდ სრულყოფილი იყო.

აღნიშნული მართვის სისტემა XII საუკუნემდე არსებობდა. რომლის შემდეგ თითქმის რვა საუკუნის მანძილზე საქართველო, გარდა ხანმოკლე პერიოდებისა, დამოუკიდებლობადაკარგული ქვეყანა იყო, რამაც შეაფერხა ქვეყნის ეკონომიკური განვითარება და შესაბამისად, მისი მართვის თეორიისა და პრაქტიკის სრულყოფაც. საქართველო იმართებოდა ხან მონღოლური, ხან სპარსულ-თურქული და ხან რუსული იმპერიის მოდელებით და მხოლოდ დღეს, ბოლო სამი ათეული წლის მანძილზე ქვეყანა ცდილობს შექმნას საკუთარი მართვის სისტემა.

თანამედროვე ეროვნული მენეჯმენტის შექმნა, როგორც აღინიშნა, შეუძლებელია საზოგადოების კულტურისა და ერის ძირითადი ფასეულობების გათვალისწინების გარეშე. მიუხედავად იმისა, რომ **სხვადასხვა ქვეყნები ერთმანეთს უფრო და უფრო ემსგავსებიან და შეიძლება ითქვას, რომ დადგება დრო, როდესაც მსოფლიო ერთ დიდ, გლობალურ სოფელს დაემსგავსება,** დღეს სხვადასხვა ქვეყნის

კულტურები მაინც საკმაოდ განსხვავდებიან ერთმანეთისგან. განსხვავებულია მათი ფასეულობები, ცოდნა, რწმენა, მორალური პრინციპები, კანონები, ადათ-წესები და ა.შ. სწორედ, ეროვნული კულტურა განსაზღვრავს ინდივიდის ქცევას, მის ურთიერთობას კოლეგებთან, ზემდგომ და ქვემდგომ ადამიანებთან. ანუ, ადამიანურ ურთიერთობათა მენეჯმენტს. ამიტომ, ეროვნული მენეჯმენტის ძირითად საყრდენს, ჩვენი აზრით, სწორედ ეროვნული ფასეულობები და ქვეყანაში დამკვიდრებული წესები უნდა წარმოადგენდეს.

ეროვნული ფასეულობები არის ერის შეხედულებები კარგზე, სწორზე, სასურველზე, სილამაზეზე და ა.შ. ფაქტიურად, ეს ფასეულობები უდევს საფუძვლად ადამიანთა შეხედულებებს: თავისუფლებაზე, დემოკრატიაზე, სამართლიანობაზე, პატიოსნებაზე, ერთგულებაზე, სოციალურ მოვალეობებზე, პასუხისმგებლობაზე, ოჯახში ქალისა და მამაკაცის როლებზე, სიყვარულზე, ქორწინებაზე და ა.შ. ნუ ჩავთვლით, რომ ფასეულობები აბსტრაქტული ცნებებია. მათ დიდი ემოციური დატვირთვა აქვთ. **ადამიანები კამათობენ, იბრძვიან და სიცოცხლესაც წირავენ ისეთი ფასეულობისათვის, როგორიცაა მაგალითად, სიყვარული და თავისუფლება.** თუმცა, დროთა განმავლობაში ხდება ფასეულობათა გადახარისხება. როგორც წესი, ეს პროცესი საკმაოდ მტკივნეულია ერისათვის და ხშირად, ასეთ გადახარისხებას სოციალური არეულობაც ახლავს თან.

დამკვიდრებული წესები კი წარმოადგენს ადამიანთა ქცევის დაუწერელ კოდექსს, რომელიც განსაზღვრავს კონკრეტულ ქცევას კონკრეტულ სიტუაციაში. ეროვნულ მენეჯმენტზე, ჩვენი აზრით, ორი სახის დამკვიდრებული წესი ახდენს გავლენას. ესენია: საზოგადოებრივი და ტრადიციული წესები.

საზოგადოებრივი წესები - ეს არის ყოველდღიური ცხოვრების რუტინული, დაუწერელი კანონები, რომლებიც ეხება ადამიანის ისეთ ჩვეულებებს, როგორიცაა მაგალითად: ჩაცმის სტილი კონკრეტულ სიტუაციაში, დახვეწილი სოციალური მანერები, სუფრასთან

მოქცევის კულტურა და ა.შ. მიუხედავად იმისა, რომ საზოგადოებრივი წესები განსაზღვრავენ ადამიანთა სასურველ ქცევებს, მათი დარღვევა სერიოზულ პრობლემას არ წარმოადგენს. ამ წესების დამრღვევ ინდივიდებს უბრალოდ უზრდელ ადამიანებად მივიჩნევთ, მაგრამ არ აღიქვამთ მათ როგორც მოღალატე ან/და ბოროტ პიროვნებებს. ბევრ ქვეყანაში, განსაკუთრებით უცხოელ სტუმრებს, ხშირად პატიობენ ასეთი წესების დარღვევას, ვინაიდან იციან, რომ ისინი კარგად არ იცნობენ ადგილობრივ წესებს. თუმცა, განმეორებითი ქმედების დროს, მათ ეს დანაშაული აღარ ეპატიებათ, იმიტომ, რომ ყველა ჩვენთაგანი ვალდებული ვართ მოვერგოთ ადგილობრივ წესებს. გავიხსენოთ ქართული ანდაზა - „სადაც ხარ იქაური ქუდი დაიხურეო".

ტრადიციული წესები, ანუ იგივე - ტრადიციები, წარმოადგენენ საზოგადოების მთავარ მამოძრავებელ ძალას. მათი გავლენა ბევრად უფრო ძლიერია, ვიდრე საზოგადოებრივი წესების. აქედან გამომდინარე, ერში ტრადიციების დარღვევა უფრო სერიოზულად აღიქმება. ბევრ საზოგადოებაში ტრადიციებმა ქვეყნის კონსტიტუციაში (სახელმწიფოს ძირითად კანონში) ჰპოვეს ასახვა.

1.4. ორგანიზაცია - მენეჯმენტის წარმოშობის საფუძველი

ადამიანის, როგორც პიროვნების, მნიშვნელოვანი როლის მიუხედავად, **კაცობრიობის პროგრესის წარმოუდგენელ მიღწევებში, გადამწყვეტი როლი ეკუთვნის არა ცალკეულ ინდივიდებს, არამედ ერთი მიზნით გაერთიანებულ ადამიანთა ჯგუფებს - ორგანიზაციას.** ფაქტია, რომ სვეტიცხოველი მხოლოდ არსაკიძეს არ აუშენებია და არც პირამიდები აუგია მხოლოდ ფარაონებს. ორგანიზაციის ფართო და მრავალმხრივი გაგებისა და განხორციელების გარეშე ვერც ალექსანდრე მაკედონელი მიაღწევდა რაიმეს და ვერც დავით

აღმაშენებელი. ბუნებრივია, ასეთი განმარტება, არ ეხება ისეთ გენიოსებს როგორებიც რუსთაველი, გალაკტიონი, მიქელანჯელო, ბეთჰოვენი და სხვა მსგავსი მოღვაწენი იყვნენ. თუმცა, მაინც უნდა ითქვას, რომ ისინიც განსაზღვრულ ორგანიზაციულ გარემოში ცხოვრობდნენ და საქმიანობდნენ. სავარაუდოა, რომ არსებულმა გარემომ მათზე გავლენა მოახდინა.

ორგანიზაციებია მაგალითად - აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი და კემბრიჯის უნივერსიტეტი, სააქციო საზოგადოება „ქუთაისის საავტომობილო ქარხანა“ და კორპორაცია „ჯენერალ მოტორსი“, შპს „აია“ და კომპანია „სიმენსი“, „თეთრი სახლი“ და საქართველოს პარლამენტი, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, ქ. ქუთაისის მერია, საშუალო სკოლა და საბავშვო ბაღი.

ორგანიზაცია ძველი ლათინური სიტყვაა (Organizo) და რაიმეს მოწესრიგებას, მწყობრში მოყვანას ნიშნავს. ამ სიტყვის ქვეშ იგულისხმება საერთო მიზნის მიღწევისათვის მრავალ ინდივიდთა გაერთიანება. თანამედროვე გაგებით კი **ორგანიზაცია ეს არის ადამიანთა ჯგუფი, რომლის საქმიანობაც შეგნებულად წარიმართება წინასწარ დასახული მიზნის (მიზნების) მისაღწევად**. სწორედ, განსაზღვრული მიზნით შეკრებილი ადამიანების საქმიანობის კოორდინაციის აუცილებლობა გახდა მენეჯმენტის წარმოშობის საფუძველი. ანუ, შეიძლება ითქვას, რომ **ორგანიზაცია მენეჯმენტის არსებობის საფუძველია**.

ადამიანთა ჯგუფი, ორგანიზაციად რომ ჩაითვალოს, საჭიროა შესრულდეს მინიმუმ სამი პირობა მაინც. ესენია [56; გვ. 20]:

- უნდა არსებობდეს არანაკლებ ორი ადამიანი, რომლებიც თავს ერთი და იგივე ჯგუფის წევრებად თვლიან;
- უნდა არსებობდეს ამ ჯგუფის წევრთა საერთო, თუნდაც ერთი სასურველი მიზანი (სამომავლო შედეგი);
- უნდა არსებობდეს ჯგუფის ისეთი წევრები, რომლებიც მიზანმიმართულად, ანუ, წინსაწარი განზრახვით ცდილობენ საერთო მიზნის (მიზნების) მიღწევას.

მენეჯმენტის თეორია კი - **ორგანიზაციას განიხილავს, როგორც ერთმანეთთან დაკავშირებულ და განსაზღვრული სახით მოწესრიგებულ უამრავ კომპონენტს, რომელიც გარე სამყაროსთან მიმართებაში ერთიან სისტემას ქმნის**. ანუ, ყველა ორგანიზაცია არის სისტემა. სისტემის გამართული ფუნქციონირება კი მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფების ურთიერთკავშირსა და სწორ მუშაობაზეა დამოკიდებული. ანუ, სისტემა - ეს ცალკეული ნაწილების ერთ მთლიანობაში გაერთიანებაა.

მენეჯმენტში, განასხვავებენ ფორმალურ და არაფორმალურ ორგანიზაციებს. ორგანიზაციის ზემოაღნიშნული განმარტება სრულად შეესაბამება ფორმალურ ორგანიზაციას. ხოლო არაფორმალურია ისეთი ორგანიზაციები, რომლებიც შექმნილია სპონტანურად, გარეგანი ძალების ზემოქმედების გარეშე. ასეთი (არაფორმალური) ორგანიზაციები თითქმის ყველა ფორმალურ ორგანიზაციებში არსებობს. საერთოდ კი, მიღებული პრაქტიკის შესაბამისად, როცა საუბარია არაფორმალურ ორგანიზაციებზე, მათ ასეთივე სახელით მოიხსენიებენ (განვიხილავთ §13.6-ში - „არაფორმალური ჯგუფები ორგანიზაციაში"), ხოლო სიტყვა - „ორგანიზაციის" ქვეშ ყოველთვის გულისხმობენ ფორმალურ ორგანიზაციას.

ამრიგად, **ორგანიზაციის ძირითადი ამოცანა მდგომარეობს იმ მიზნების მიღწევაში, რომელთა გადასაწყვეტად ის შეიქმნა**. მიზნის მიღწევა, თავის მხრივ, მოითხოვს ისეთი ამოცანების გადაწყვეტას, როგორიცაა: სტრატეგიული, ადმინისტრაციული და ოპერატიული ამოცანები.

- **სტრატეგიულ ამოცანებს მიეკუთვნება** იმ პროდუქციის ან მომსახურების შერჩევა, რომელიც უნდა ვაწარმოოთ და იმ ბაზრებისა და მომხმარებლების შერჩევა, რომელთაც შეიძლება მივყიდოთ ეს საქონელი (მომსახურება);
- **ადმინისტრაციულ ამოცანებს მიეკუთვნება**: მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება, ძალაუფლებისა და პასუხისმგებლობის გადანაწილება, შესასრულებელი სამუშაოს თან-

მიმდევრობის განსაზღვრა, კომუნიკაციური სისტემის გამართული მუშაობა და ა.შ.

- **ოპერატიულ ამოცანებს კი მიეკუთვნება:** მიმდინარე საწარმოო პროცესების დაგეგმვა და მისი ოპერატიული განხორციელება, მომუშავეთა მოტივაცია, სამეურნეო საქმიანობის აღრიცხვა, სარეკლამო სამუშაოები და ა.შ.

თანამედროვე ეპოქას, ორგანიზაციის ძირითად ამოცანებში და საერთოდ, მენეჯმენტის წარმატების საქმეში, ახალი კორექტივები შეაქვს. **დღეს, ორგანიზაციული მენეჯმენტი ვალდებულია თავის ხელქვეითებს არა მარტო ფიზიკური მუშაობის, არამედ გონებრივი აზროვნების სურვილიც აღუძრას.** ანუ, საზოგადოების განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, მხოლოდ ძალდატანებით ვერ ვაიძულებთ ადამიანს იაზროვნოს და იყოს ორგანიზაციისათვის მაქსიმალურად შემოქმედი. ამისთვის კი, საჭიროა პერსონალის ისეთი მართვა, რომელიც ორგანიზაციისა და თითოეული დაქვემდებარებულის ინტერესების თანხვედრას გამოიწვევს. ანუ, **ახალი მენეჯმენტი, ფაქტიურად, მოითხოვს მართვის მოქმედი თეორიისა და პრაქტიკის ჰუმანიზაციას.** შესაბამისად, მენეჯმენტის ტრადიციული მეთოდები უნდა შეივსოს ისეთი ადამიანური იდეალებით, როგორიცაა: სიმართლე, სიყვარული, ნდობა, სამართლიანობა, ღირსება, პატიოსნება და ა.შ., ვინაიდან ისინი თანამედროვე ადამიანის, როგორც პიროვნების მნიშვნელოვან მოტივატორებს წარმოადგენენ.

1.5. მენეჯერი, მეწარმე და ბიზნესმენი

თანამედროვე, გლობალური კონკურენციის პირობებში, ორგანიზაცია მართვა გულისხმობს მისი ისეთ სტილს, რომლის საფუძველს წარმოადგენს განვითარების შესაძლებლობათა მუდმივი ძიება, დასახული ამოცანების გადასაწყვეტად სათანადო რესურსების გამოძებნა, მათი მოზიდვა და ჩართვა ეკონომიკურ პროცესში. ყოვე-

ლივე ამის და მრავალი სხვა საქმიანობის ორგანიზატორი ორგანიზაციაში არის მენეჯერი (manager). მენეჯერის მოვალეობაა შეიმუშაოს მმართველობითი გადაწყვეტილება, დაიყვანოს ის შემსრულებლამდე, შეამოწმოს მათი შესრულება, შექმნას და განახორციელოს შემსრულებელთა მოტივაციის ქმედითი სისტემა. თუ ხელმძღვანელი არაა აღჭურვილი ამ უნარებით, იგი არ შეიძლება ჩაითვალოს მენეჯერად.

უნდა აღინიშნოს, რომ ეკონომიკურ ლიტერატურაში ხშირად ერთმანეთთან აიგივებენ **მენეჯერს, მეწარმესა** და **ბიზნესმენს.** არადა, ისინი სრულიად განსხვავებული მნიშვნელობის ტერმინებია. ბიზნესმენი (businessman) არის საკუთარი ბიზნესის მქონე პიროვნება, რომელიც იღებს მოგებას ამ საქმიანობისაგან კანონიერი გზით. იგი კაპიტალის მფლობელია. კაპიტალისა, რომელიც ბრუნვაშია მისი პირადი რისკითა და პასუხისმგებლობით. ბიზნესმენი შეიძლება იყოს ისეთი პიროვნებაც, რომელსაც დაქვემდებარებაში არავინ ჰყავდეს, რომელსაც არავითარი მუდმივი თანამდებობა არ ჰქონდეს ორგანიზაციაში. მენეჯერი კი აუცილებლად ხელმძღვანელ თანამდებობაზეა და მის დაქვემდებარებაში შემსრულებელთა დიდი ან მცირე ჯგუფი მაინც მუშაობს. ანუ, **ბიზნესმენობა მდგომარეობაა და არა თანამდებობა ან სპეციალობა.** შესაბამისად არასწორია, როცა „ბიზნესის ადმინისტრირების“ სპეციალობის სტუდენტებს, „ბიზნესმენებად“ მოვიხსენიებთ ხოლმე.

ბიზნესის სფეროში მოქმედი კომპანიების ფუნქციონირება წარმოუდგენელია მენეჯმენტის გარეშე. ამიტომ, სავსებით მართებულია, როცა **მენეჯმენტს ბიზნესის მართვის ფილოსოფიას უწოდებენ.** როგორც აღინიშნა, ბიზნესის მთავარი სუბიექტია ბიზნესმენი, რომელიც საკუთარ კომპანიაში კონტრაქტის წესით იწვევს (ქირაობს) მენეჯერს.

ამრიგად, ბიზნესმენი ჩვენ განვასხვავეთ მენეჯერისაგან. **თუმცა ბიზნესმენი, გარკვეული არსით, საზოგადოების სამსახურში მყოფი „მენეჯერია“,** რომელიც საკუთარი ქონების კიდევ უფრო გადი-

დებას რომ ცდილობს, ამით ზრდის ეროვნულ სიმდიდრეს. სწორედ ესაა - ის ერთადერთი გზა, რაც რეალურად საზოგადოების ეკონომიკური მდგომარეობას აუმჯობესებს. ბიზნესმენისათვის საქმე, რომელიც მან აირჩია, წარმოადგენს მისი არსებობის არსს და ამიტომ მას ერთგულად ემსახურება, ხოლო ამ საქმიანობიდან მიღებული მოგება კი - შეიძლება აღვიქვათ, როგორც „ჯილდო" წარმატებული საქმიანობისათვის და „აზარტი" იმისა, რომ განაგრძოს ანალოგიური საქმიანობა.

ბიზნეს-საქმიანობის კერძო შემთხვევაა - **მეწარმეობა.** მეწარმეობა ბიზნესთან შედარებით მცირე მასშტაბისაა (როგორც დროით ასპექტში, ასევე წარმოების მოცულობის მიხედვითაც) და ამიტომ იგი ბევრ ქვეყნებში გაიგივებულია ახალ წამოწყებასთან, ანუ მცირე ბიზნესთან.

შეიძლება ითქვას, რომ დღეს ეკონომიკურ ლიტერატურაში, არც არსებობს მეწარმისა და მეწარმეობის ერთადერთი და შეუვალი განსაზღვრა. მათ ცნობილი მეცნიერები სხვადასხვაგვარად განმარტავენ. მაგალითად, ამერიკელი პროფესორი რობერტ ჰიზრიჩი მეწარმეობას განსაზღვრავს - როგორც „ღირებულების, სიახლის შექმნის პროცესს", ხოლო მეწარმეს (Entrepreneur) - როგორც „ადამიანს, რომელიც მთელ თავის დროსა და ენერგიას ახმარს აღნიშნულ საქმიანობას, საკუთარ თავზე იღებს მთელ ფინანსურ, სოციალურ და ფსიქოლოგიურ რისკს და რომლის გარჯა, მიღწეული წარმატებისათვის საბოლოოდ ჯილდოვდება მოგებით და კმაყოფილების გძნობით". ინგლისელი პროფესორი ალან ჰოსკინგი კი ამტკიცებს: **„მეწარმე არის ის პირი, რომელიც საკუთარი ხარჯით აწარმოებს თავის საქმეს, პირადად მართავს ბიზნესს, დამოუკიდებლად ღებულობს გადაწყვეტილებებს და პირად პასუხისმგებლობას კისრულობს საჭირო რესურსებით უზრუნველყოფისათვის. წარმატების შემთხვევაში ის ღებულობს მოგებას და განიცდის მორალურ კმაყოფილებას, წარუმატებლობისას კი - საკუთარ თავზე იღებს დანაკარგების მთელს რისკს"** [40; გვ. 11].

აღნიშნული განმარტებებიდან, პირველი რაც უნდა დავინახოთ, არის ის, რომ მეწარმეებს ახასიათებთ ინოვაციური აზროვნება, სიახლის შეგრძნების უნარი და მესამე - ისინი თვითონვე წარმართავენ თავიანთ საქმეს. მაგრამ ისიც ფაქტია, რომ საქმიანობის მასშტაბების გაზრდის კვალობაზე მეწარმეებიც (ისევე, როგორც ბიზნესმენები) მართვის ფუნქციებს მენეჯერებს გადასცემენ.

ის თვისებები, რაც მეწარმეებს ახასიათებს - უნდა ახასიათებდეს წარმატებულ მენეჯერებსაც. მაშ, რა პრინციპული განსხვავებაა მენეჯერსა და მეწარმეს შორის? როგორც აღინიშნა, **მენეჯერები არიან ისეთი ადამიანები, რომლებიც სასურველი მიზნის მისაღწევად ზედამხედველობას უწევენ არსებული რესურსების გამოყენებას.** ორგანიზაციის რესურსებში კი შედის როგორც შენობა-ნაგებობანი, მანქანა-დანადგარები, ნედლეული და ფინანსური კაპიტალი, ასევე მუშახელი და სპეციალისტები თავისი პროფესიონალიზმით, სპეციფიკური ცოდნითა და გამოცდილებით. მენეჯერებისგან განსხვავებით, **მეწარმეები არიან ისეთი ადამიანები, რომლებიც პირველი ამჩნევენ ახალ შესაძლებლობებს და ცდილობენ იმ რესურსების მობილიზებას, რომელიც საჭიროა ახალი ან გაუმჯობესებული საქონლის (მომსახურების) მისაწოდებლად.** შესაბამისად, მეწარმეები ხელს ჰკიდებენ ახალ, სარისკო ბიზნეს-წამოწყებებს, რისთვისაც ფაქტიურად ახორციელებენ საწყის დაგეგმვას, ორგანიზებას, მოტივაციასა და კონტროლს, რომელიც აუცილებელია მათი იდეის რეალობად ქცევისთვის. თუ იდეა სიცოცხლისუნარიანი აღმოჩნდა, ისინი იზიდავენ მომხმარებელს და ბიზნესიც ფართოვდება. თუმცა, შემდგომ ასეთი მეწარმეები (აწ უკვე - ბიზნესმენები) ქირაობენ მენეჯერებს, რომლებიც პასუხისმგებლები ხდებიან ყველა იმ სპეციფიკური ფუნქციური საქმიანობის (მარკეტინგი, მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება, საწარმოო პროცესი, საბუღალტრო აღრიცხვა, ფინანსების მართვა) გაძღოლაზე, რომელიც საჭიროა მზარდი ორგანიზაციის წარმატებისათვის.

როგორც წესი, ახალი ბიზნესის დაწყების წინ მეწარმეებს კარ-

გად აქვთ გაცნობიერებული თანმხლები რისკი (რისკი საკმაოდ სერიოზულია, რადგან ბევრი ახალი წამოწყება დასაწყისშივე კვდება). ასეთი ადამიანები უზარმაზარ სიმდიდრეს იძენენ, თუ მათი ბიზნესი წარმატებით განვითარდება. თუმცა, ისინიც შეიძლება შეურთდნენ მილიონობით ხელმოცარული ადამიანის რიგებს, თუ ახალმა წამოწყებამ დიდი მარცხი განიცადა.

ფაქტიურად, ყველა ორგანიზაციაში, მეტ-ნაკლები დოზით, არსებობს მეწარმეობა, ვინაიდან ბევრია ისეთი თანამშრომელი, რომელიც ნოვატორული საქონლის (მომსახურების) გამოგონებაზე ფიქრობს. იმისათვის, რომ ერთმანეთისაგან განვასხვაოთ მეწარმე (საკუთარი სამეწარმეო საქმიანობის დამფუძნებელი) ორგანიზაციის იმ თანამშრომლებისაგან, რომლებიც ორგანიზაციის ფარგლებში ამჩნევენ ამა თუ იმ საქონლის (მომსახურების) გაუმჯობესების შესაძლებლობას და იღებენ პასუხისმგებლობას ახალი პროდუქციის შექმნაზე, ვუწოდოთ მათ შიდა მეწარმეები.

საკმაოდ საინტერესოა ურთიერთობა მენეჯერებსა და შიდა მეწარმეებს შორის. ხშირად, **შიდა მეწარმე უკმაყოფილო რჩება, როდესაც მისი მენეჯერი უარს ეუბნება იმ ახალი პროდუქციის ან მომსახურების შექმნის იდეის მხარდაჭერასა და დაფინანსებაზე, რომელიც შიდა მეწარმის აზრით, კომპანიას წარმატებას მოუტანს.** ისმის კითხვა - რას აკეთებს ასეთ შემთხვევაში შიდა მეწარმე, რომელიც ხვდება, რომ ვერაფერს მიაღწევს? ამ შემთხვევაში ბევრი მათგანი ტოვებს კომპანიას, იწყებს საკუთარ ბიზნესს და თავად ახორციელებს ახალი პროდუქციის ან მომსახურების შექმნას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, შიდა მეწარმე ხდება დამოუკიდებელი მეწარმე და აარსებს ახალ საწარმოს, რომელმაც შეიძლება კონკურენციაც კი გაუწიოს მის ყოფილ დამქირავებელს. უნდა ითქვას, რომ **თანამედროვე, მრავალი წარმატებული კომპანია სწორედ ასეთი იმედგაცრუებული შიდა მეწარმეების მიერაა შექმნილი.** ამიტომაცაა, აუცილებელი მენეჯერში მეწარმის უნარების ფლობაც (უფრო სრულყოფილად მას შევისწავლით §5.1-ში - „მენეჯერთა როლები ორგანიზაციაში“).

ამრიგად, **მეწარმეობა მენეჯმენტი არ არის.** მენეჯმენტი მოიცავს ყველანაირი გადაწყვეტილების მიღებას, რომელიც აუცილებელია რესურსების დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციისა და კონტროლისთვის. **მეწარმეობა კი - ნიშნავს მომხმარებლის მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად ხელსაყრელი შემთხვევის შემჩნევას და რესურსების მობილიზების უნარს ისეთი პროდუქციის (მომსახურების) შესაქმნელად, რაც ამ მოთხოვნილებას აკმაყოფილებს.**

ხშირად, ორგანიზაციის დამფუძნებელ მეწარმეს არ გააჩნია შესაბამისი ცოდნა, უნარები და კომპეტენცია, რომ თავის თავზე აიღოს მართვის ესოდენ რთული პასუხისმგებლობა. არადა, ძალიან უჭირს სხვისთვის მისი შექმნილი ორგანიზაციის მართვის სადავეების გადაცემა. ასეთ შემთხვევაში ისინი, როგორც წესი, ზედმეტად იტვირთებიან სამუშაოთი და მაინც - მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხი დაბალია. ასე რომ, წარმატების მისაღწევად მარტო ახალი პროდუქციის შექმნა არ კმარა; მეწარმემ უნდა დაიქირაოს მენეჯერი, რომელსაც შესწევს უნარი შექმნას მართვის ისეთი სისტემა, რომელიც შეძლებს ამ ბიზნესის გადარჩენასა და განვითარებას.

თუმცა, როდესაც ვამბობთ „მენეჯერს“, როგორც წესი, მხედველობაში გვყავს პროფესიონალი მმართველი, რომელსაც გათვითცნობიერებული აქვს, რომ იგი განსაკუთრებული პროფესიის წარმომადგენელია და არა ეკონომისტი, ინჟინერი, აგრონომი ან პედაგოგი დირექტორის სავარძელში მოკალათებული. მენეჯერი არის ხელმძღვანელი მუშაკი, რომელმაც როგორც წესი, გაიარა სპეციალური მომზადება.

თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა:

- მენეჯმენტი, ანუ სოციალურ-ეკონომიკური პროცესებისა და სისტემების მართვა, არის მიზანდასახული ზემოქმედება ორგანიზაციულ რესურსებზე, სასურველი შედეგების მისაღწევად.
- მენეჯმენტის წარმოშობა საბაზრო ეკონომიკას უკავშირდება. ანუ,

ამერიკული მენეჯმენტი შეიქმნა ამერიკულ საბაზრო ეკონომიკაზე დაყრდნობით, იაპონური მენეჯმენტი - იაპონურ ეკონომიკაზე დაყრდნობით და ბუნებრივია, ეროვნული მენეჯმენტიც ჩვენს ფასეულობებს და ქვეყანაში დამკვიდრებულ წესებს უნდა ეყრდნობოდეს.

- მართვა უფრო ფართო ცნებაა, ვიდრე მენეჯმენტი. მართვა გამოიყენება როგორც ცოცხალ ბუნებაში, ასევე არაცოცხალ ბუნებაში (ტექნიკაში) და საზოგადოებაშიც. მაშინ, როდესაც ტერმინი „მენეჯმენტი“ შეიძლება გამოვიყენოთ მხოლოდ იმ ადამიანების მართვისას, რომლებიც საერთო მიზნის ქვეშ არიან გაერთიანებულნი კონკრეტულ ორგანიზაციაში.
- მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება, ოთხი ძირითადი ელემენტისაგან შედგება. ესენია: მენეჯმენტის თეორია, მენეჯმენტის მეთოდები, მენეჯმენტის ორგანიზაცია, მენეჯმენტის ტექნიკა და ტექნოლოგია.
- მართვის, როგორც განსაკუთრებული საქმიანობის წარმოშობა დაკავშირებულია შრომის დანაწილებასთან. საქმე იმაშია, რომ მართვა ესაჭიროება არა ცალკეულ მომუშავეს, როგორც ინდივიდს, არამედ საერთო მიზნის ქვეშ გაერთიანებულ ადამიანთა ჯგუფს და თითოეულს იმდენად, რამდენადაც იგი ამ ჯგუფის წევრია.
- მართვის პრაქტიკა ისეთივე ძველია, როგორც ადამიანთა ორგანიზებული საქმიანობა. თუმცა, ძველად ძალიან მარტივი იყო პერსონალის მართვის სისტემა - დასჯა ან დაჯილდოება.
- დაქვემდებარებულთა მოტივირების მეთოდები საზოგადოების განვითარების, ადამიანთა მოთხოვნილებების, ერის კულტურის, ტრადიციების, რელიგიის შესატყვისი იყო და ყოველთვის ასე იქნება.
- მიუხედავად იმისა, რომ ადამიანთა მართვის ისტორია ფაქტიურად კაცობრიობის ისტორიის ტოლია, მენეჯმენტის, როგორც პროცესის, სისტემატური შესწავლა მხოლოდ XIX საუკუნის მიწურულს დაიწყო. ანუ, მაშინ როდესაც დაიწყო მმართველთა და მე-

საკუთრეთა გაყოფის წინაპირობები და გაჩნდა დაქირავებული მმართველი - მენეჯერი.

- ეროვნული მენეჯმენტის ძირითად საყრდენს საზოგადოების ფასეულობები უნდა წარმოადგენდეს. ფასეულობები არის საზოგადოების შეხედულებები კარგზე, სწორზე, სასურველზე, სილამაზეზე და ა.შ. მათ დიდი ემოციური დატვირთვა აქვთ. ადამიანები კამათობენ, იბრძვიან და სიცოცხლესაც წირავენ ისეთი ფასეულობისათვის, როგორიცაა მაგ., სიყვარული და თავისუფლება.
- ორგანიზაცია ძველი ლათინური სიტყვაა და რაიმეს მოწესრიგებას, მწყობრში მოყვანას ნიშნავს. თანამედროვე გაგებით კი ორგანიზაცია ეს არის ადამიანთა ჯგუფი, რომლის საქმიანობაც შეგნებულად წარიმართება წინასწარ დასახული მიზნის (მიზნების) მისაღწევად. სწორედ, განსაზღვრული მიზნით შეკრებილი ადამიანების საქმიანობის კოორდინაციის აუცილებლობა გახდა მენეჯმენტის წარმოშობის საფუძველი. ანუ, შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაცია მენეჯმენტის არსებობის საფუძველია.
- ორგანიზაციის ძირითადი ამოცანა მდგომარეობს იმ მიზნების მიღწევაში, რომელთა გადასაწყვეტად ის არის შექმნილი. მიზნის მიღწევა, თავის მხრივ, მოითხოვს ისეთი ამოცანების გადაწყვეტას, როგორიცაა: სტრატეგიული, ადმინისტრაციული და ოპერატიული ამოცანები.
- თანამედროვე ეპოქაში მენეჯმენტის ტრადიციული მეთოდები უნდა შეივსოს ისეთი ადამიანური იდეალებით, როგორიცაა: სიმართლე, სიყვარული, ნდობა, სამართლიანობა, ღირსება და ა.შ., ვინაიდან ისინი თანამედროვე ადამიანის, როგორც პიროვნების მნიშვნელოვან მოტივატორებს წარმოადგენენ.
- მენეჯერის მოვალეობაა შეიმუშაოს მმართველობითი გადაწყვეტილება, დაიყვანოს ის შემსრულებლამდე, შეამოწმოს მათი შესრულება, შექმნას და განახორციელოს შემსრულებელთა მოტივაციის ქმედითი სისტემა.
- ბიზნესმენი კაპიტალის მფლობელია. კაპიტალისა, რომელიც

ბრუნვაშია მისი პირადი რისკითა და პასუხისმგებლობით. ანუ, ბიზნესმენობა მდგომარეობაა და არა თანამდებობა ან სპეციალობა.

- ბიზნეს-საქმიანობის კერძო შემთხვევაა - მეწარმეობა. მეწარმეობა ბიზნესთან შედარებით მცირე მასშტაბისაა - როგორც დროით ასპექტში, ასევე წარმოების მოცულობის მიხედვით.
- მეწარმეობა - ნიშნავს მომხმარებლის მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად ხელსაყრელი შემთხვევის შემჩნევას და შესაბამისი რესურსების მობილიზებას ისეთი პროდუქციის (მომსახურების) შესაქმნელად, რაც ამ მოთხოვნილებას აკმაყოფილებს.
- მეწარმე არის ის პირი, რომელიც საკუთარი ხარჯით აწარმოებს თავის საქმეს, პირადად მართავს ბიზნესს, დამოუკიდებლად იღებს გადაწყვეტილებებს და პირად პასუხისმგებლობას კისრულობს საჭირო რესურსებით უზრუნველყოფისათვის. წარმატების შემთხვევაში ის ღებულობს მოგებას და განიცდის მორალურ კმაყოფილებას, წარუმატებლობისას კი - საკუთარ თავზე იღებს დანაკარგების მთელს რისკს.

თავი 2. მართვის მეცნიერების ძირითადი თეორიები

2.1. მეცნიერული მენეჯმენტი

მართვის მეცნიერების განვითარება ზოგადად და კონკრეტულად კი - მენეჯმენტის მეცნიერების თეორიები არ წარმოადგენს რაიმე ქრონოლოგიურ თანმიმდევრობას. თუმცა, ეს თეორიები ერთდროულად არ შექმნილა და ბუნებრივია, შედარებით უფრო მოგვიანებით შექმნილი მენეჯმენტის მეცნიერების თეორია ან ეყრდნობა წინამორბედი თეორიის გარკვეულ პოსტულატებს და შესაბამისად ავითარებს მას, ან პირიქით, რადიკალურად ეწინააღმდეგება მის ამა თუ იმ შეხედულებას და გვთავაზობს საპირისპირო კონცეფციას. ანუ, მართვის მეცნიერული თეორიების განხილვისას, შეგვიძლია ვიმსჯელოთ ცალკეული თეორიების საერთო და განმასხვავებელ თავისებურებებზე. უფრო მეტიც, მათი გამოყოფაც კი განსაზღვრული პირობითობის მატარებელია. ამიტომაც, მენეჯენტის სხვადასხვა სახელმძღვანელოებში ეს თეორიები განსხვავებული რაოდენობით და სხვადასხვა ინტერპრეტაციით არის წარმოდგენილი.

თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ მართვის მეცნიერების ყველა თეორიას მეტ-ნაკლებად მაინც საფუძვლად უდევს დიდი სამეურნეო პრაქტიკა. სწორედ, პრაქტიკაში მიღწეულმა წარმატებამ განაპირობა შესაბამისი თეორიის ჩამოყალიბება. ამიტომ, მართვის მეცნიერების ყველა თეორიას ჩვენ შევისწავლით, მათი ყველაზე თვალსაჩინო წარმომადგენლების მოკლე ბიოგრაფიულ მონაცემებთან ერთად, იმისათვის რომ დავინახოთ მჭიდრო კავშირი მათ პრაქტიკულ გამოცდილებასა და შემოთავაზებულ კონცეფციას შორის.

დღეისათვის, მენეჯმენტის მეცნიერებაში, ფაქტიურად, შეიძლება გამოვყოთ ხუთი ძირითადი თეორია, ესენია: მეცნიერული მენეჯმენტი, მართვის კლასიკური სკოლა, ადამიანური ურთიერთობის სკოლა, მართვის ბიჰევიორისტული სკოლა და მართვის მათემატიკური (რაოდენობრივი) სკოლა. თუმცა, თანამედროვე ეტაპზე, მენეჯმენტის მეცნიერებაში, შეიძლება ითქვას, რომ საკმაოდ ბევრი რა-

დიკალური ცვლილებები მიმდინარეობს. ამიტომ, წინამდებარე თემაში, ცალკე პარაგრაფად შემოგთავაზებთ - „მენეჯმენტის მეცნიერების თანამედროვე ტენდენციებს“.

მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლის ყველაზე თვალსაჩინო წარმომადგენლებია: **ფრედერიკ ტეილორი, ჰენრი განტი, ჰარინგტონ ემერსონი, ლილიან და ფრენკ გილბრეტები** და სხვები. ისინი მიიჩნევდნენ, რომ შრომითი პროცესების სრულყოფა შეიძლებოდა მასზე დაკვირვებით, შრომის გაზომვებითა და ანალიზის გამოყენებით. ყოველივე ამის საბოლოო მიზანს წარმოადგენდა სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობის ამაღლება, ანუ მენეჯმენტის ეფექტურობის მიღწევა.

ფრედერიკ ტეილორი დაიბადა 1856 წ. ფილადელფიაში, დაამთავრა ტექნოლოგიური ინსტიტუტი და მუშაობა დაიწყო მეტალურგიულ კომპანიაში, სადაც სწრაფადვე განვლო კარიერული საფეხურები რიგითი ბრიგადირიდან ქარხნის მთავარ ინჟინრობამდე. 35 წლის ასაკში ტეილორი უკვე მენეჯმენტის საკითხების ცნობილ კონსულტანტად ითვლებოდა და სხვებს ასწავლიდა, თუ როგორ უნდა დაენერგათ მისი (მეცნიერული მენეჯმენტის) მეთოდები.

ფ. ტეილორი **ეფექტური მენეჯმენტის აუცილებელ პირობად, მოგების ზრდასთან ერთად, მუშათა კეთილდღეობის ამაღლებასაც გულისხმობდა.** თუმცა, კეთილდღეობაში ის მხოლოდ ხელფასის ზრდასა და პრემიას ხედავდა. ცხადია, ამგვარი მენეჯმენტი კომპანიის სასარგებლო ინიციატივის წახალისებას უნდა დაყრდნობოდა. ამისათვის კი - მენეჯერებს მეცნიერული მიდგომებით უნდა მოეხდინათ მომუშავეთა შერჩევა, განლაგება და კვალიფიკაციის ამაღლება, რათა მაქსიმალურად გამოეყენებინათ მათი პოტენციალი და აემაღლებინათ შრომის ნაყოფიერება.

თავის ნაშრომებში - „სანარდო სისტემა“ (1895 წ.), „საამქრო მენეჯმენტი“ (1903 წ.), „მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპები“ (1911 წ). ფ. ტეილორი მარტივ მაგალითებზე დაყრდნობით აჩვენებდა არაეფექტური საქმიანობით მიღებულ დანაკარგებს. ხოლო, მისი აღ-

მოფხვრის ერთადერთ საშუალებად მუშათა საქმიანობის კანონებზე, წესებსა და პრინციპებზე დამყარებული მეცნიერება მიაჩნდა. იგი მართვას განიხილავდა, როგორც ზუსტი ცოდნის ხელოვნებას, იმის შესახებ თუ რა უნდა გაკეთდეს და როგორ უნდა გაკეთდეს ყველაზე საუკეთესო და იაფი ხერხებით. მან თეორიულ გამოკვლევებსა და პრაქტიკულ ექსპერიმენტებზე დაყრდნობით ჩამოაყალიბა ამ მეცნიერების ზოგადი პრინციპები. ესენია [38; გვ.18]:

- **შრომის დანაწილება.** მასში იგულისხმებოდა შრომის დანაწილება როგორც საწარმოო პროცესების დონეზე, ასევე სამმართველო ეშელონებშიც. ფ. ტეილორის აზრით, მენეჯერს ეკისრებოდა დაგეგმვის ფუნქცია, ხოლო მომუშავეებს - მისი განხორციელება. როგორც მუშას, ასევე მენეჯერს მხოლოდ განსაზღვრულ ფუნქციებზე უნდა ეგო პასუხი;
- **შრომის გაზომვა.** ფ. ტეილორი მოითხოვდა სამუშაო დროის შესწავლას, მის დაყოფას ე.წ. „შრომის საზომ ერთეულებად“, რომლებიც შრომატევადობაში გამოხატულ შრომითი პროცესების ელემენტებს წარმოადგენდა. იმის მიხედვით, თუ რამდენ ასეთ საზომ „ერთეულს“ შეიცავდა ესა თუ ის შრომა, ხდებოდა მისი რაოდენობრივი გაზომვა;
- **ამოცანა-მიწერილობა.** შრომითი ფუნქციების დანაწილებისას საწარმოო დავალებებს თან უნდა ხლებოდა მისი შესრულების ზუსტი აღწერილობა. ამით იგი ქმნიდა შრომითი პროცესის შეფასების განსაზღვრულ სტანდარტებს;
- **სტიმულირების პროგრამები.** მუშისათვის ნათელი უნდა ყოფილიყო, რომ შრომის ყველა ცალკეულ ელემენტს აქვს თავისი შეფასება, ხოლო ანაზღაურება დამოკიდებულია მისი შრომის ნაყოფიერებაზე. მაღალი შრომის ნაყოფიერების პირობებში გათვალისწინებული იყო პრემიალური ანაზღაურებაც;
- **მოტივაცია.** ადამიანის პირადი დაინტერესება მიჩნეული იყო მის მთავარ მამოძრავებელ ძალად;
- **ინდივიდუალური შესაძლებლობების როლის დადგენა.** ამ პრინ-

ციპით ხდებოდა როგორც მუშებისა და მენეჯერების სამუშაოების გამიჯვნა, ასევე თვით მუშებში, მათი შესაძლებლობების დადგენა და შესაფერისი სამუშაოს შერჩევა;

- **მენეჯმენტის როლის განსაზღვრა.** მენეჯერებს მოეთხოვებოდათ განსაზღვრული სიბრძნე და უნიკალური ცოდნა მუშებთან ურთიერთობის პროცესში. იგი ითვალისწინებდა შრომის რეგლამენტირებისა და სტანდარტების მნიშვნელობის გაძლიერებას;
- **პროფკავშირის როლის შეფასება.** ფ. ტეილორის აზრით, პროფკავშირები შრომითი ურთიერთობის ასეთი სისტემისათვის ზედმეტ რგოლს წარმოადგენდა, რადგან აღნიშნული პრინციპების დანერგვა სპობდა ადმინისტრაციასა და მუშას შორის კონფლიქტის საფუძველს;
- **სამმართველო აზროვნების განვითარების აუცილებლობა.** მენეჯმენტისათვის მეცნიერული სტატუსის მისანიჭებლად ფ. ტეილორი საჭიროდ თვლიდა სამმართველო პრაქტიკის განზოგადებით გარკვეულ კანონზომიერებათა გამოვლენასა და განსაზღვრული კანონების (წესების) ჩამოყალიბებას. ანუ, მენეჯმენტის როგორც დამოუკიდებელი მეცნიერების შექმნას. ამიტომაცაა, ფ. ტეილორი მენეჯმენტის მეცნიერების მამად მიჩნეული და სწორედ, ასეთი ეპიტაფია **(„მეცნიერული მენეჯმენტის მამა“)** ამშვენებს მის საფლავს ქ. ფილადელფიაში.

თუმცა, ტეილორი მუშახელს განიხილავდა არა როგორც პიროვნებას, არამედ როგორც მიზნის მიღწევის საშუალებას. მას არ ესმოდა, თუ რატომ ვერ აიძულებ მუშას მეტი გამოიმუშაოს, თუნდაც ხელფასის მნიშვნელოვანი გაზრდის პირობებში. ამასთან, ფ. ტეილორს მიაჩნდა, რომ ერთი რომელიმე მუშის შრომის ნაყოფიერების გაზრდა, დანარჩენებს ჩამორჩენილებად გადააქცევდა და შესაბამისად აიძულებდა მათაც - გაეზარდათ შრომის ნაყოფიერება.

სხვადასხვა პირობებში ჩატარებული ექსპერიმენტებისა და ხელმძღვანელ თანამდებობაზე მუშაობით მიღებული გამოცდილების გაზაზე ფ. ტეილორმა შეიმუშავა საწარმოში შრომის ნაყოფიერე-

ბის გაზრდის ოთხი მეთოდი:

1. **შეისწავლე, როგორ ასრულებენ მუშები დაკისრებულ საქმიანობას, შეაგროვე ყველანაირი ინფორმაცია ამ საქმიანობის შესახებ და ჩაატარე ექსპერიმენტები საქმიანობის შესრულების გზების გასაუმჯობესებლად.** მის მიერ გამოყენებულ ძირითად ინსტრუმენტებს შორის იყო სამუშაო დროისა და მუშის მოძრაობის შესწავლა (კერძოდ, სამუშაო დროის ფოტოგრაფია და ოპერაციის ქრონომეტრაჟი)[1], რომელიც გულისხმობს ყველა ოპერაციის შესასრულებლად დროის ზუსტად ჩანიშვნასა და საჭირო მოქმედებების აღწერას. ანუ, ტეილორის ექსპერიმენტები წარმართული იყო სამუშაოთა გამარტივებისაკენ, რომელიც აიძულებდა მუშას შეესრულებინა უფრო ნაკლები, თუმცა - უფრო რუტინული სამუშაო. გარდა ამისა, ტეილორი ცდილობდა შეემცირებინა იმ მოძრაობათა რაოდენობა, რომელიც სჭირდებოდა მუშას თავისი ამოცანის შესასრულებლად.
2. **ამოცანის შესრულების ახალი მეთოდები აქციე დაწერილ ინსტრუქციებად და გახადე ის სტანდარტულ სამოქმედო წესად.** ტეილორის აზრით, ასეთი ჩანაწერების წარმოება აუცილებელია იმისათვის, რათა შემდგომში მოხდეს ყველა იმ მუშის სწავლება, რომელთაც შეხება ექნება მსგავს სამუშაოსთან.
3. **მუშახელის შერჩევის დროს ყურადღება გაამახვილეთ იმაზე, რომ მუშების კვალიფიკაცია და უნარ-ჩვევები შეესაბამებოდეს დაკისრებული ამოცანის მოთხოვნებს; ჩაუტარეთ მათ შესაბამისი სწავლება, რათა დაკისრებული ამოცანა დადგენილი ინსტრუქციების მიხედვით შეასრულონ.** ტეილორს მიაჩნდა, რომ მთავარი იყო მუშებს კარგად გაეგოთ მათზე დაკისრებული ამოცანა და გაევლოთ საფუძვლიანი მომზადება სამუშაოს საჭირო დონეზე შესასრულებლად. ხოლო, იმ მუშებს, რომლებიც ასეთი მომზადების დასრულების შემდეგ, მაინც ვერ მოახერხებდნენ საჭირო დონის

---

[1] /აღნიშნულ საკითხს უფრო სრულყოფილად შეგიძლიათ გაეცნოთ წიგნში - ჯულაყიძე ე. საწარმოო და ოპერაციული მენეჯმენტი, ქუთაისი, ანსუ, 2015 წ., გვ. 110-115. თემა 8. შრომის სტრუქტურის დაცდენის მეთოდები.

მიღწევას, გადაიყვანდნენ ისეთ სამუშაოზე, სადაც შედარებით ნაკლები გონებრივი შრომა იყო საჭირო.

4. **დააწესე ამოცანის შესრულების მისაღები დონე. შემდგომ კი, შეიმუშავე ანაზღაურების სისტემა, რომელიც იძლევა იმ მუშახელის დაჯილდოების საშუალებას, რომელიც სამუშაოს მისაღებ დონეზე გადამეტებით ასრულებს.** იმისათვის, რომ წაექეზებინა მუშები სამუშაოს მაღალ დონეზე შესასრულებლად და წაეხალისებინა ისინი, რათა მათ შეემუშავებინათ სამუშაოს შესრულების ყველაზე ეფექტური მეთოდები, ტეილორი გამოდიოდა მოთხოვნით, რომ მუშებს ესარგებლათ იმ საერთო მოგებით, რომელსაც ორგანიზაცია მათი გაუმჯობესებული მუშაობის მეშვეობით იღებდა. ანუ, იგი აცხადებდა, რომ საჭირო იყო მუშებისთვის გადაეხადათ პრემიები და მიეცათ წილი იმ სარგებლიდან, რომელსაც ორგანიზაცია მათი გაუმჯობესებული მუშაობის მეშვეობით აღწევდა.

უნდა აღინიშნოს, რომ ფ. ტეილორის ნაშრომებმა წარუშლელი კვალი დატოვა იმდროინდელ საწარმოო და ოპერაციულ მენეჯმენტში. დღესაც კი, ყველა იმ კომპანიის მენეჯერი, რომელიც საქონლის წარმოებაზეა ორიენტირებული დიდი სიფრთხილით უნდა აანალიზებდეს მუშებზე დაკისრებულ ამოცანებს და ცდილობდეს შექმნას ისეთი სამუშაო გარემო, რაც ხელს შეუწყობს კომპანიის მწარმოებლურობის ამაღლებას.

მიუხედავად იმისა, რომ ფ. ტეილორმა შეიმუშავა მენეჯმენტის ეფექტურობის მეცნიერული პრინციპები, უშუალოდ ეფექტიანობის ზოგადი პრინციპები მისმა თანამედროვემ **ჰარინგტონ ემერსონმა** ჩამოაყალიბა. იგი დაიბადა 1853 წელს ნიუ-იორკის შტატში, ინგლისური ფილოლოგიის პროფესორის ოჯახში. ახალგაზრდა **ჰ. ემერსონი** სწავლობდა გერმანიაში, ინგლისში, საფრანგეთში, იტალიასა და საბერძნეთში. საუბრობდა 19 ენაზე და 23 წლის ასაკში ნებრასკის უნივერსიტეტში უცხო ენათა ფაკულტეტს ხელმძღვანელობდა. მიუხედავად ამისა, მან მიატოვა საუნივერსიტეტო კარიერა და გადაერთო ბიზნესში. 1908 წელს გამოსცა წიგნი: „ეფექტიანობა, როგორც სა-

წარმოო საქმიანობისა და ხელფასის საფუძველი“, რომელშიც კაცობრიობის პრობლემების ძირითად მიზეზად დაბალმწარმოებლური შრომა იყო მიჩნეული. 1913 წელს **ჰ. ემერსონმა** გამოაქვეყნა ნაშრომი - „ეფექტიანობის თორმეტი პრინციპი“. აღნიშნული პრინციპები ავტორის აზრით, მეტად უბრალო და ადვილად გასაგებია. ეს პრინციპებია [38; გვ.19]:

1. **გამოკვეთილი მიზნები და ორიენტირები;**
2. **საღი აზროვნება და რეალობის შეგრძნება;**
3. **ექსპერტთა საბჭოს აუცილებლობა.**
4. **დისციპლინა და ორგანიზაციული თანამშრომლობა;**
5. **მენეჯერის მნიშვნელოვანი თვისებები** (ინტერესის გაგება და სამართლიანობა);
6. **ადეკვატური და მუდმივი აღრიცხვის წარმოება.**
7. **დისპეჩერიზაცია** (დროისა და ხარჯების კალენდარული დაგეგმვა და მართვა);
8. **სტანდარტები და გრაფიკები** (წესები და ნორმატიული დოკუმენტები);
9. **სტანდარტული პირობები** (კონტროლის აუცილებელი სტანდარტები);
10. **სტანდარტული ოპერაციები** (დახვეწილი ტექნოლოგია);
11. **პრაქტიკული ინსტრუქციები** (პერსონალის სწავლებისათვის);
12. **მაღალნაყოფიერი შრომის დაჯილდოვება.**

ცნობილია, რომ ჰ. ემერსონი კარგად იცნობდა ფ. ტეილორს და მისი ჯგუფის საქმიანობას. გარკვეულწილად იზიარებდა კიდეც მათ აზრებს. თუმცა, არ ჰქონდა მათთან პირადი კონტაქტი და არც თვლიდა თავს მის მიმდევრად. ფ. ტეილორის ყველაზე ერთგული მიმდევარი მისი მოსწავლე - **ჰენრი განტი** იყო. იგი თავის მასწავლებელზე მხოლოდ ხუთი წლით უმცროსი იყო. ტექნოლოგიური ინსტიტუტის დამთავრების შემდგომ ჰ.განტმა მუშაობა დაიწყო იგივე, მეტალურგიულ კომპანიაში, მთავარი ინჟინრის (ფრედერიკ ტეილორის) თანაშემწედ. ანალოგიურად, ისიც ეწეოდა აქტიურ საკონ-

სულტაციო მუშაობას - გახსნა საკუთარი საკონსულტაციო კანტორა. მისი კვლევის სფეროს წარმოადგენდა პრემიალური ანაზღაურების მეთოდიკების დამუშავება, მანვე შეადგინა საწარმოო დაგეგმვის გეგმა-გრაფიკები. ჰ. განტის წაშრომებში: „შრომა, ხელფასი და შემოსავალი“ (1910 წ.), „სამრეწველო ხელმძღვანელობა“.(1916 წ), „შრომის ორგანიზაცია“ (1919 წ.) ფართოდაა დეკლარირებული ბიზნესის სოციალური პასუხიმგებლობის საკითხებიც. განტი ტეილორის ყველა იდეას უჭერდა მხარს. თუმცა მიაჩნდა, რომ მუშა მხოლოდ ზედმეტი სამუშაოსათვის კი არა, კარგად შესრულებული გეგმიური დავალებისთვისაც უნდა წახალისებულიყო.

ცოლ-ქმარი **ფრენკ გილბრეტი** (1868-1924 წწ.) და **ლილიან გილბრეტი** (1878-1972 წწ.) უპირატესად იკვლევდნენ საწარმოო პროცესებში ფიზიკურ შრომას და ცდილობდნენ უმცირესი ძალისხმევით პროდუქციის გამოშვების გაზრდის შესაძლებლობის განსაზღვრას. მათ გამოიგონეს მიკროქრონომეტრი, რომელსაც ისინი იყენებდნენ კინოკამერასთან ერთად, რათა ზუსტად განესაზღვრათ ცალკეული ოპერაციის შესასრულებელი მოძრაობები და მათზე დახარჯული დრო. ამას ისინი აკეთებდნენ იმისათვის, რომ გამოევლინათ ზედმეტი მოძრაობები და მათი თავიდან აცილებით აემაღლებინათ შრომის ნაყოფიერება. ისინი იზიარებდნენ ფ. ტეილორის იდეებს, ოღონდ მიაჩნდა, რომ ქრონომეტრაჟი მხოლოდ შრომითი პროცესების მოძრაობათა დაზუსტების შემდეგ უნდა გამოყენებულიყო.

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლამ მნიშვნელოვანი ბიძგი მისცა მართვის მეცნიერების განვითარებას. კერძოდ, ამ თეორიამ შემოიტანა მენეჯმენტის მეცნიერების ისეთი საკითხები, როგორიცაა: მენეჯერთა როლის განსაზღვრა; სამმართველო აზროვნების განვითარების აუცილებლობა; სამეურნეო საქმიანობის სწორი აღრიცხვის მნიშვნელობა; საწარმოო პროცესებში სტანდარტიზაციის, ნორმებისა და ნორმატივების მნიშვნელობა; კადრების სწორი შერჩევის მნიშვნელობა; ამოცანათა ეფექტური შესრულებისათვის მომუშავეთა საჭირო რესურსებით უზრუნველ-

ყოფა; შრომის ნაყოფიერების ასამაღლებლად მატერიალური სტიმულირების სისტემის შემუშავებისა და დანერგვის აუცილებლობა და ა.შ.

2.2. მართვის კლასიკური სკოლა

როგორც აღინიშნა, მეცნიერული მენეჯმენტის თეორიის ავტორები, თავიანთ გამოკვლევებში, გადაწყვეტილებათა ეფექტურობის პრობლემას ძირითადად იკვლევდნენ წარმოებული პროდუქციის დეტალ-ოპერაციებში და საერთოდ, ორგანიზაციის მართვის ძირეულ რგოლებში. მაშინ როდესაც, ორგანიზაციის, როგორც ერთი მთლიანი სისტემის და მისი მართვის სრულყოფის პირველი მიდგომები მოგვცა მართვის კლასიკურმა სკოლამ. ეს არცაა გასაკვირი, რამეთუ ამ თეორიის თვალსაჩინო წარმომადგენლები მსხვილი კომპანიების ხელმძღვანელები იყვნენ, ესენია: **ანრი ფაიოლი; ლინდალ ურვიკი; მაქს ვებერი** და სხვები. ამიტომაც, ამ თეორიის ავტორების თვალთახედვის ობიექტს ორგანიზაციის მთლიანობა წარმოადგენდა.

მართვის კლასიკური სკოლის ფუძემდებლად ითვლება ფრანგი ადმინისტრატორი და მეწარმე **ანრი ფაიოლი** (1841-1925 წწ.), იგი 30 წლის მანძილზე (1888-1918 წწ.) იყო ნახშირის მომპოვებელი და მეტალურგიული კონცერნის მმართველი, რომელიც მან ჩაიბარა კრახის ზღვარზე და დატოვა იგი, როგორც საფრანგეთის ერთ-ერთი აღორძინებული საწარმო. თვითონ კი - თანამდებობიდან გადადგა „საპატიო მმართველის“ სტატუსით. 1918 წელს მან გამოაქვეყნა თავისი უმთავრესი ნაშრომი „ზოგადი და სამრეწველო მენეჯმენტი“. ეს წიგნი არის კლასიკური დადასტურება იმისა, თუ რა უნდა აკეთონ მენეჯერებმა იმისათვის, რომ შექმნან მაღალწარმოებლური ორგანიზაცია.

ა. ფაიოლის შემოთავაზებული თეორია საკმაოდ ხანგრძლივი

ვადით იგნორირებული იყო ამერიკელი ინდუსტრიული მენეჯმენტის წარმომადგენლების მიერ მანამ, სანამ 1949 წელს არ გამოიცა აღნიშნული წიგნის ინგლისური თარგმანი. კერძოდ, ამ ნაშრომში ა. ფაიოლმა ჩამოაყალიბა შემდეგი 14 პრინციპი:

1. **მმართველობითი შრომის დანაწილება.** ამ პრინციპის რეალიზაცია საშუალებას იძლევა სამმართველო პროცესის თითოეული მონაწილის ყურადღება და ძალისხმევა წარმართული ყოფილიყო რაც შეიძლება მცირე რაოდენობის ობიექტისადმი.
2. **მმართველობითი ძალაუფლება და პასუხიმგებლობა.** ეს ორი მხარე ურთიერთდაკავშირებულია. ანუ, არ არსებობს ძალაუფლება პასუხიმგებლობის გარეშე და პირიქით.
3. **შრომის დისციპლინა.** იგი უპირველესად დამკვიდრებული წესებისა და ზემოქმედების მორჩილებას გულისხმობს.
4. **ერთმმართველობა.** მომუშავე მხოლოდ ერთი ზემდგომი პირისაგან უნდა ღებულობდეს ბრძანებას.
5. **მმართველობითი ერთიანობა.** ორგანიზაციის საერთო მიზნების მისაღწევად მოქმედებათა ცალკეული პროცესებისათვის ერთიანი გეგმის არსებობა.
6. **საერთო ინტერესებისადმი ინდივიდუალური ინტერესების დაქვემდებარება.** ინდივიდის, ადამიანთა ჯგუფის ან ცალკეული ქვედანაყოფის ინტერესები არ უნდა პრევალირებდეს ორგანიზაციის საერთო ინტერესებზე.
7. **პერსონალის წახალისება.** ანაზღაურება უნდა ასახავდეს ორგანიზაციის მდგომარეობას და ახდენდეს მომუშავეთა შრომის ნაყოფიერების სტიმულირებას.
8. **მართვის ცენტრალიზაცია.** ყოველ ორგანიზაციაში უნდა არსებობდეს ერთი სამმართველო აპარატი. ხოლო, ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის დონე დამოკიდებულია ორგანიზაციულ სიტუაციაზე. ანუ, მათ შორის პროპორცია უნდა იძლეოდეს საუკეთესო შედეგებს.
9. **სკალარული ჯაჭვი** (ფაქტიურად იგივე, რაც მართვის ორგანიზა-

ციული სტრუქტურა - ე.ჯ). ეს არის დაქვემდებარებათა ჯაჭვი იერარქიის ზემდგომი ეშელონებიდან ყველაზე დაბალ რგოლებამდე. ანუ, ძალაუფლების განხორციელების გამოკვეთილი მიმართულება.

10. **წესრიგი.** ყველამ უნდა იცოდეს ორგანიზაციაში თავისი ადგილი.
11. **სამართლიანობა.** მენეჯერი, სკალარული ჯაჭვის (იერარქიის) ყველა დონეზე უნდა ცდილობდეს დაამკვიდროს სამართლიანობის ატმოსფერო.
12. **პერსონალის სტაბილურობა.** უნდა შემცირდეს კადრების დენადობა და ახლადმიღებულს უნდა მიეცეს პროფესიული დაოსტატების დრო.
13. **ინიციატივიანობა.** მენეჯერები მხარს უნდა უჭერდნენ დაქვემდებარებულთა მიერ წამოყენებულ საღ იდეებს.
14. **კორპორაციული სული.** ორგანიზაციის წევრებს შორის ჰარმონიული ატმოსფეროს არსებობა.

თუ დავაკვირდებით **ა. ფაიოლის** მიერ შემოთავაზებულ მართვის პრინციპებს და მეცნიერული მენეჯმენტის თეორიის წარმომადგენლის, პროფესორ ჰ. ემერსონის პრინციპებს, შევამჩნევთ, რომ მათ ბევრი რამ აქვთ საერთო. თუმცა, არსებობს პრინციპული განსხვავებაც. განსხვავება, პირველ რიგში, გამოიხატება ისეთი პრინციპების შემოტანით, როგორიცაა: საერთო ინტერესებისადმი ინდივიდუალური ინტერესების დაქვემდებარება, ერთმმართველობა, ძალაუფლება, სკალარული ჯაჭვი, ცენტრალიზაცია და ხელმძღვანელობის ერთიანობა. მათ ერთად აღებულს თამამად შეიძლება ვუწოდოთ - „ადმინისტრირება". ამიტომ, ამ სკოლას ხშირად **„მართვის ადმინისტრაციული სკოლის"** სახელითაც მოიხსენიებენ.

უნდა აღინიშნოს, რომ **ა. ფაიოლის** თეორიის ცენტრში ძირითადად იდგა სამმართველო საქმიანობა. გარკვეული აზრით, მისი მიდგომა ფ. ტეილორისა და მისი მიმდევრების მსგავსი იყო. თუმცა, ა. ფაიოლის თავისებურებას წარმოადგენდა ის, რომ იგი იკვლევდა

საქმიანობის განსაკუთრებულ სახეს - მმართველობით საქმიანობას, რაც მანამდე არავის გაუკეთებია. ანუ, შეიძლება გავაკეთოთ დასკვნა - **პირველი, ვინც მოგვცა გლობალური ხედვა მენეჯერის საქმიანობაზე ა. ფაიოლი იყო. ის ორგანიზაციას განიხილავდა, როგორც ერთიან ორგანიზმს.** მან ჩამოაყალიბა სამეწარმეო ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელ მოქმედებათა ექვსი სახე:

- **ტექნიკური საქმიანობა** (მოწყობილობათა გამართული მუშაობა და საწარმოო პროცესის სრულყოფა);
- **კომერციული საქმიანობა** (ნედლეულისა და მასალების შესყიდვა, მზა პროდუქციის გასაღება ან გაცვლა);
- **საფინანსო საქმიანობა** (ფინანსური კაპიტალის მოძიება და ფინანსების ოპტიმალური გამოყენება);
- **უსაფრთხოების საქმიანობა** (ქონების დაცვა მოპარვა-განიავებისაგან, ექსტრემალური სიტუაციებისაგან და საზოგადოებრივი უწესრიგობისაგან);
- **სააღრიცხვო საქმიანობა** (მონაცემთა აღრიცხვა-შეგროვება ფინანსური ანგარიშგებისათვის, სტატისტიკური ინფორმაციის ანალიზი);
- **სამმართველო საქმიანობა** (დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციისა და კონტროლის განხორციელება).

ორგანიზაციის აღნიშნული კუთხით განხილვაში მნიშვნელოვანი იყო ის, რომ ა. ფაიოლმა სამმართველო საქმიანობა გამოყო საქმიანობის ცალკე სფეროდ და განსაზღვრა, რომ იგი მოიცავს შემდეგი აუცილებელი ფუნქციების განხორციელებას: დაგეგმვა, ორგანიზება, გაძღოლა (ბრძანება), კოორდინირება და კონტროლი [24; 56, გვ. 48]. თუმცა, აქვე ვთქვათ, რომ **თანამედროვე მენეჯმენტი აღიარებს ოთხ ძირითად ფუნქციას: დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია და კონტროლი** (სრულყოფილად მას განვიხილავთ §9.1.-ში - „მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები“).

ა. ფაიოლის შემდგომ მრავალი მკვლევარი სწავლობდა მმართველობითი საქმიანობის ფუნქციებსა და პრინციპებს, თუმცა მათ

მიერ ჩამოყალიბებული ორგანიზაციის მართვის ეს წესები, საბოლოო ჯამში, წარმოადგენდა ა. ფაიოლის მოძღვრების განვითარებას, დამატებას ან კონკრეტიზაციას. ამ მხრივ, განსაკუთრებით აღსანიშნავია **ლინდალ ურვიკისა** და **ლუთერ გულიკის**[2] მიერ 1937 წელს ერთობლივად გამოცემული ნაშრომი „მოხსენებები ადმინისტრირების მეცნიერების საკითხებზე". მათ გააღრმავეს ადმინისტრაციისა და ხელმძღვანელობის ორგანიზაციული პრინციპები. მეტიც, უნდა აღინიშნოს, რომ ა. ფაიოლის ნააზრევთა მნიშვნელოვანი ნაწილი სწორედ ლ. ურვიკის მოღვაწეობით გავრცელდა.

მართვის კლასიკური (ადმინისტრაციული) სკოლის განვითარებაში მნიშვნელოვანი ღვაწლი მიუძღვის გერმანელ იურისტსა და სოციოლოგს **მაქს ვებერს** (1864-1920 წწ.), რომელმაც დაამუშავა ორგანიზაციის აგების თეორია და გამოაქვეყნა იგი თავის ნაშრომებში „სოციალური და ეკონომიკური ორგანიზაციის თეორია" და „ეკონომიკა და საზოგადოება" (დაუსრულებელია, გამოქვეყნდა გარდაცვალების შემდეგ). ეს არის ორგანიზაციის ადმინისტრირების ფორმალური სისტემა, რომელიც რესურსების ყაირათიანობისა და მართვის ეფექტურობის გაზრდისკენაა მიმართული. მ. ვებერმა, ამით ფაქტიურად, საფუძველი დაუდო ბიუროკრატიის თეორიის ჩამოყალიბებას. მისი აზრით, ადმინისტრირების ბიუროკრატიული სისტემა ხუთ ძირითად პრინციპს ეყრდნობა. ესენია:

- პირველი პრინციპი: **მენეჯერის ოფიციალური უფლებამოსილება მისი თანამდებობით განისაზღვრება.** ანუ, უფლებამოსილება მენეჯერს საშუალებას აძლევს, მართოს და აკონტროლოს მათი ხელქვეითების ქცევა ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. ამიტომ, მენეჯერს უნდა ემორჩილებოდნენ არა პირადი თვისებების, სიმდიდრის ან სოციალური სტატუსის გამო, არამედ მისი თანამდებობის გამო.

---

[2]/ ლ. ურვიკი იყო მართვის მეცნიერების ინგლისელი მკვლევარი, ხოლო ლ. გულიკს ჰქონდა საერთაშორისო ორგანიზაციებში, კერძოდ კი - გაეროს ჯანდაცვის საერთაშორისო ორგანიზაციაში და იუნესკოში, კონსულტანტად მუშაობის დიდი გამოცდილება.

- მეორე პრინციპი: **ადამიანები თანამდებობებს იკავებენ მათი დამსახურების მიხედვით და არა სოციალური მდგომარეობის ან პირადი კავშირების გამო.** ეს პრინციპი ვებერის დროსაც ყოველთვის არ სრულდებოდა. არა თუ დღეს, როდესაც სამსახურში აყვანისას ან/და პიროვნების დაწინაურებისას გადამწყვეტ როლს პირადი კავშირები უფრო ქმნის, ვიდრე ინდივიდის პროფესიონალიზმი.
- მესამე პრინციპი: **ზუსტად უნდა იყოს განსაზღვრული თითოეული თანამდებობის უფლებამოსილება.** ანუ, როდესაც ნათლაა ჩამოყალიბებული ორგანიზაციის თითოეულ თანამდებობაზე დაკისრებული ამოცანები და უფლებები, ყველა მათგანმა იცის, რას ელიან მისგან და რას უნდა ელოდნენ სხვებისგან. უფრო მეტიც, როდესაც თანამშრომლებმა კარგად იციან მათი ვალდებულებები ორგანიზაციის წინაშე, წარმატებულ მენეჯმენტს შეუძლია ისინი ანგარიშვალდებული გახადოს თავიანთ ქმედებებზე.
- მეოთხე პრინციპი: **თანამდებობები იერარქიულ სისტემაზეა აწყობილი და ყველამ უნდა იცოდეს თუ ვის წინაშე არის ანგარიშვალდებული და ვინ არიან მის წინაშე ანგარიშვალდებულები.** ანუ, უნდა შეიქმნას ორგანიზაციული იერარქია, სადაც მკაფიოდ იქნება გამოკვეთილი, ვინ ვის ექვემდებარება და ვის მიმართოს პრობლემის გაჩენის დროს. არსებითი მნიშვნელობა აქვს იმას, რომ იერარქიის ზედა საფეხურზე მყოფ მენეჯერს შეეძლოს ხელქვეითებისგან პასუხისმგებლობის მოთხოვნა მათ ქმედებებზე.
- მეხუთე პრინციპი: **მენეჯერებმა უნდა შექმნან გარკვეული ინსტრუქციები, სტანდარტული სამოქმედო განაწესი და ქცევის ნორმები, რომელიც დაეხმარება მათ გააკონტროლონ თანამშრომლები.** ინსტრუქციები წარმოადგენს წერილობით მითითებებს, რომლებიც განსაზღვრავს სხვადასხვა გარემოებებისთვის კონკრეტულ ქმედებებს კონკრეტული მიზნის მისაღწევად. სამოქმედო განაწესი კი - წარმოადგენს მითითებათა კრებულს, სადაც აღწე-

რილია, როგორ უნდა მოხდეს ამოცანის კონკრეტული ასპექტის განხორციელება. ხოლო, ნორმები წარმოადგენს დაუწერელ, ქცევათა არაოფიციალურ კოდექსს, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანთა ქმედებებს კონკრეტულ სიტუაციებში.

სამწუხაროდ, **თანამედროვე საზოგადოებაში სიტყვა „ბიუროკრატია" ასოცირდება არაეფექტურ (უცოდინარ, წინააღმდეგობებით აღსავსე) მართვასთან.** გარკვეულწილად - ეს მართალია. ბიუროკრატია ნამდვილად შეიძლება გადაიხლართოს მკაცრ კანონებსა და გადაწყვეტილების მიღების გახანგრძლივებულ პროცედურებში. თუმცა, ვებერის იდეები ამას არ გულისხმობდა. მისი, ადმინისტრირების ბიუროკრატიული სისტემა ბევრ მსხვილ კომპანიას გამოადგა, რომლებსაც ჰაერივით სჭირდებოდა რაციონალური, ორგანიზებული სტრუქტურა მისი ეფექტური მართვისათვის. სწორედ, ამ დამსახურებამ დაუმკვიდრა **მაქს ვებერს „ორგანიზაციის თეორიის მამის" ადგილი მენეჯმენტის მეცნიერებაში.** ვებერს სწამდა, რომ ორგანიზაცია, რომელიც იყენებს ზემოთ აღნიშნულ ხუთივე პრინციპს, ქმნის სისტემას, რომელიც აუმჯობესებს ორგანიზაციის მწარმოებლურობას. თავის მხრივ, მაქს ვებერის დამსახურებად უნდა ჩაითვალოს ისიც, რომ მან პირველმა მიუთითა - **მენეჯერის „წინასწარგანჭვრეტის" უნარის აუცილებლობაზე,** რომელიც შემდგომ წარმატებული სამეურნეო ხელმძღვანელის პროფესიულ თვისებებში ერთერთ მთავარ მახასიათებლად იქცა.

ამრიგად, შეიძლება ითქვას, რომ მართვის კლასიკურმა (ადმინისტრაციულმა) სკოლამ განავითარა მენეჯმენტის პრინციპები, განსაზღვრა ორგანიზაციის მართვის ძირითადი ფუნქციები და ჩამოაყალიბა მართვისადმი სისტემური მიდგომა.

2.3. ადამიანური ურთიერთობის სკოლა

ორგანიზაციაში ადამიანური ფაქტორების შეუფასებლობამ და ადამიანის ქცევის მოტივებზე პრიმიტიულმა წარმოდგენამ, რაც დამახასიათებელი იყო მეცნიერული მენეჯმენტისა და მართვის კლასიკური სკოლებისათვის, ფსიქოლოგიური მეცნიერების განვითარების კვალობაზე, განაპირობა მართვაში ადამიანთა ურთიერთობის შემსწავლელი მიმართულების წარმოშობა და სათანადო თეორიის - ადამიანური ურთიერთობის სკოლის შექმნა. ვინაიდან ეს თეორია წარმოადგენდა კლასიკური სკოლის არასრულყოფილებაზე რეაქციას, **ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლას ხშირად ნეოკლასიკურ სკოლადაც მოიხსენიებენ.** ასეთი მოძრაობის ლიდერად, შემდგომ კი - ადამიანური ურთიერთობის სკოლის ფუძემდებლად გვევლინება გამოჩენილი სოციოლოგი და ფსიქოლოგი **ელტონ მეიო.** მისი მიმდევრები იყვნენ ასევე: **ფრიც როტლისბერგერი, მერი პარკერ ფოლეტი** და ბევრი სხვა.

ე. მეიო დაიბადა 1880 წელს ავსტრალიაში, სადაც შეისწავლა ეთიკა, ლოგიკა და ფილოსოფია. XX საუკუნის 20-იან წლების დასაწყისში გაემგზავრა აშშ-ში. მეცნიერული კვლევები დაიწყო ჯერ როკფელერის ფონდში, ხოლო შემდგომ ჰარვარდის უნივერსიტეტში. მის ყველაზე მნიშვნელოვან ნაშრომებს წარმოადგენს: „ინდუსტრიული საზოგადოების ადამიანური პრობლემები“ (1933 წ.) და „ინდუსტრიული საზოგადოების სოციალური პრობლემები“ (1945 წ.).

ე. მეიო დაინტერესებული იყო სამრეწველო საწარმოთა მრავალი პრობლემით. მათ შორის, იკვლევდა ორგანიზაციაში ადამიანთა მოტივაციას, შრომის მონოტონურობისა და გადაღლის მიზეზებს. ფილადელფიაში საფეიქრო ფაბრიკის საამქროში დამრთველთა შრომის ანალიზის საფუძველზე ე. მეიომ დაასკვნა, რომ **ყველა ინდივიდი განსხვავდება ერთმანეთისაგან; ის, რაც ერთისთვის მასტიმულირებელია, მეორესათვის შეიძლება საწინააღმდეგო შედეგებს**

იძლეოდეს; ეფექტური ორგანიზაცია და გამოცდილი მენეჯერი უნდა აღიარებდეს თითოეული ადამიანის უნიკალობას და განიხილავდეს სამრეწველო ორგანიზაციას, როგორც განსაზღვრულ სოციალურ სისტემას.

ე. მეიოს მიხედვით, ადამიანების მოტივაციის საფუძველს ძირითადად წარმოადგენს სოციალური მოთხოვნილებები და ისინი სხვა ადამიანებთან ურთიერთობაში აღიქვამენ თავიანთ ინდივიდუალობას. ადამიანები უფრო ეხმიანებიან თანამშრომელთა მხრივ სოციალურ ზემოქმედებას, ვიდრე ხელმძღვანელთა კონტროლს. **ხელმძღვანელთა განკარგულებები კი - მხოლოდ მაშინაა ქმედუნარიანი, თუ ისინი დაქვემდებარებულ ადამიანთა სოციალურ საჭიროებებსაც აკმაყოფილებს.**

ე.მეიოს აღნიშნულმა იდეებმა შემდგომი გაღრმავება და განვითარება ჰპოვა **ფრიც როტლისბერგერთან** ერთად ჩატარებული ექსპერიმენტების განზოგადებით. ფ.როტლისბერგერი დაიბადა 1898 წელს ნიუ-იორკში. სწავლობდა კოლუმბიის უნივერსიტეტსა და მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიურ ინსტიტუტში. მიუხედავად იმისა, რომ მან ორივეგან მიიღო სამეცნიერო ხარისხი, საბოლოოდ ჩააბარა ჰარვარდის უნივერსისტეტში, სადაც იგი ახალგაზრდა პროფესორ ე. მეიოს ყურადღების ცენტრში მოექცა. მასწავლებლის იდეებმა დიდი ზეგავლენა მოახდინა მოსწავლეზე. მის სამეცნიერო მოღვაწეობაზე უდიდესი ზემოქმედება იქონია ილინოისის შტატის ქალაქ ჩიჩეროში კომპანია „ვესტერნ ელექტრიკში“ ჩატარებულმა ექსპერიმენტულმა გამოკვლევებმა, რომელიც დაიწყო 1924 წელს და 12 წლის განმავლობაში მიმდინარეობდა.

ექსპერიმენტის თავდაპირველ ჩანაფიქრს მუშაობის ფიზიკურ პირობებსა და შრომის ნაყოფიერებას შორის დამოკიდებულების განსაზღვრა წარმოადგენდა. თუმცა, შემთხვევითობის წყალობით მკვლევარებმა დაინახეს უფრო მნიშვნელოვანი ურთიერთობები, რამაც შეიძლება ითქვას, განაპირობა კიდეც მართვის მეცნიერებაში ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიის აღმოცენება.

კერძოდ, ექსპერიმენტში მონაწილე მეცნიერები, ე. მეიოს მეთაურობით, მივიდნენ დასკვნამდე, რომ **მაღალი მწარმოებლურობა და მათი მუშაობის შედეგები განპირობებულია სოციალური პირობებით, კოლეგებთან და მენეჯერებთან ჩამოყალიბებული ფორმალური და არაფორმალური ურთიერთობით.** ანუ, ადამიანთა ურთიერთობით. ამ თვალსაზრისით ჩატარებულმა ექსპერიმენტმა ცხადყო, რომ ადამიანთა შრომის ნაყოფიერებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორები, რადგან ეკონომიკურ მოთხოვნილებებთან ერთად, მათ აქვთ სოციალური მოთხოვნილებებიც. მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, თუ რა ფორმით აკონტროლებენ მათ მენეჯერები.

სხვა მეცნიერული თეორიის მიმდევრებისაგან განსხვავებით, ე. მეიო მუშას არ მიიჩნევდა ბუნებით ზარმაც არსებად. პირიქით, აუცილებლობად თვლიდა მათი საჭიროებების, მოთხოვნილებების, მიზნებისა და მოტივების კვლევას. ე. მეიოსა და მისი მიმდევრების აზრით, მენეჯერები უნდა ენდობოდნენ მუშებს და ამით კოლექტივში ჯანსაღ სოციალურ ურთიერთობას დაამკვიდრებენ.

ორგანიზაციის მართვისადმი მსგავსი შეხედულებებით გამოირჩეოდა მენეჯმენტის ცნობილი თეორეტიკოსი **მერი პარკერ ფოლეტი** (1868-1933 წ.წ). იგი სწავლობდა აშშ-ში, ინგლისსა და ავსტრალიაში, სადაც დაეუფლა პოლიტოლოგიას. იყო მრავალი მსხვილი კომპანიის კონსულტანტი. თავის გამოკვლევებში იგი ეხებოდა მრავალ თემას: მენეჯმენტის ძალაუფლებას, ორგანიზაციული სტრუქტურების ფუნქციონალურ დაპროექტებას, ორგანიზაციული კონფლიქტების გადაჭრასა და მენეჯმენტის სოციო-ფსიქოლოგიურ ასპექტებს. განსაკუთრებით აღსანიშნავია მისი ნაშრომები: „შემოქმედებითი მენეჯმენტი“ (1924 წ.) და „თავისუფლება და კოორდინაცია“ (1931 წ.). იგი მიიჩნევდა, რომ ეფექტური მართვისათვის მენეჯერმა უარი უნდა თქვას მუშებთან ფორმალურ (ძალაუფლებაზე დამყარებულ) ურთიერთობაზე და იყოს მუშების მიერ აღიარებული ლიდერი. **მენეჯმენტი მას მიაჩნდა, სხვების მოქმედებით, სასურველი შე-**

დეგის მიღწევის ხელოვნებად და ამის საფუძვლად თვლიდა მენეჯერებსა და მუშებს შორის ჰარმონიულ ურთიერთობის დამკვიდრებას. მ. ფოლეტს მიაჩნდა, რომ მენეჯერი უნდა იყოს შემოქმედი და არა მხოლოდ მასზე გაპიროვნებული მართვის ფუნქციის შემსრულებელი.

როგორც ხშირად აღნიშნავენ მენეჯერულ ლიტერატურაში - თუ ფრედერიკ ტეილორი ითვლება მენეჯმენტის თეორიის მამად, მაშინ **მერი პარკერ ფოლეტი შეიძლება მენეჯმენტის დედად მოინათლოს.** მისი ასეთი სტატუსი განპირობებული იყო იმაზე პროტესტით, რომ ტეილორი იგნორირებდა ორგანიზაციის ადამიანურ მხარეს. მაგ., ტეილორი არასდროს არ სთავაზობდა მენეჯერებს მუშების ჩართვას მათი სამუშაოს გაანალიზებაში საუკეთესო მეთოდების გამოსანახავად. იგი არ ეკითხებოდა მუშებს მათი სამუშაოს შესახებ. მ.ფოლეტი კი სრულიად საპირისპიროს ამტკიცებდა. მას სჯეროდა, რომ ვინაიდან მუშებმა უკეთ იციან თავიანთი სამუშაოს შესახებ, აუცილებელია მათი ჩართვა სამუშაოს ანალიზის პროცესში.

მენეჯმენტის თეორიის ბევრი თანამედროვე მკვლევარის მსგავსად მერი ფოლეტსაც სჯეროდა, რომ ძალაუფლება გარდამავალია და უნდა გადაეცეს მას, ვინც საუკეთესოდ ახერხებს ორგანიზაციის გაძღოლას დასახული მიზნებისკენ.

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ მენეჯმენტის მეცნიერებაში ადამიანური ურთიერთობის სკოლამ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა. კერძოდ, ამ სკოლის მიერ შემუშავებული კონცეფციები ეყრდნობა ისეთ მნიშვნელოვან პრინციპებს, როგორიცაა [38, გვ.29]: **ადამიანი, უპირველეს ყოვლისა, სოციალური არსებაა, რომელიც არა მარტო საქმიანობს, არამედ ცხოვრობს ორგანიზაციაში; მას საკუთარი, სხვებისაგან გამორჩეული თვისებები გააჩნია და რომ ორგანიზაციაში ადამიანური ურთიერთობის ჩამოყალიბება მენეჯერზე, მისი მმართველობისადმი სწორი მიდგომის უნარზეა, დამოკიდებული.**

2.4. მართვის ბიჰევიორისტული სკოლა

ფსიქოლოგიურ და სოციოლოგიურ მეცნიერებათა შემდგომმა განვითარებამ ახალი შესაძლებლობები მისცა მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის სრულყოფას. კერძოდ კი, შესაძლებელი გახადა სამუშაო ადგილებზე ადამიანთა ქცევის მეცნიერული გამოკვლევა, რამაც დასაბამი მისცა მართვის ე.წ. ბიჰევიორისტული (ადამიანის ხასიათზე, ქცევაზე დამყარებული) სკოლის ჩამოყალიბებას. ამ სკოლის მთავარი მიზანია მუშაკთა ქცევების მამოძრავებელი ფაქტორების ანალიზი და შესაბამისი, ადეკვატური გადაწყვეტილებების შემუშავება.

აღნიშნულ თეორიას დასაბამი მიეცა XX საუკუნის 50-იან წლებში და შეიძლება ითქვას, რომ მან დღეს ფაქტიურად მოიცვა მთელი მართვის მეცნიერება. მართვის ბიჰევიორისტულმა სკოლამ არა მარტო დადებითი როლი შეასრულა მენეჯმენტის თეორიის ევოლუციაში, არამედ დაეხმარა ორგანიზაციათა მენეჯერებს შიგა-საწარმოო ურთიერთობების რეგულირებაში. ამ სკოლის უმნიშვნელოვანესი წარმომადგენლები იყვნენ: **აბრაჰამ მასლოუ, ფრედერიკ ჰერცბერგი, ჩესტერ ბარნარდი, დუგლას მაკგრეგორი, უილიამ ოუჩი** და სხვები. ისინი სწავლობდნენ სოციალური ურთიერთობების, მოტივაციის, ძალაუფლებისა და ავტორიტეტის, ორგანიზაციული სტრუქტურის, ლიდერობის, ფორმალური და არაფორმალური კავშირების, სამუშაოთა შინააარსისა და შრომითი საქმიანობების ხარისხის სხვადასხვა ასპექტებს.

აბრაჰამ მასლოუ დაიბადა 1908 წელს ბრუკლინში. ვისკონსინის შტატის უნივერსიტეტის დამთავრების შემდეგ მას მიენიჭა ფსიქოლოგიის დოქტორის სამეცნიერო ხარისხი. მიუხედავად იმისა, რომ მასლოუს სამეცნიერო საქმიანობის დაწყება დაემთხვა ანტისემიტური (ებრაელთა საწინააღმდეგო მოძრაობა) გამოსვლების პერიოდს, მან მაინც მოახერხა ასისტენტ-პროფესორად მუშაობის დაწყება კოლუმბიის უნივერსიტეტში. თუმცა, მალევე მოუხდა აღნიშნული თა-

ნამდებობის დატოვება, რადგან დაავალეს გამოეკვლია ადამიანთა ქცევაზე მემკვიდრეობის გავლენა, რაც მისი აზრით, საღ გასჯას მოკლებული იყო.

წინააღმდეგობრივ გარემოში მოღვაწეობამ ა. მასლოუს ვერ შეუშალა ხელი გამხდარიყო XX საუკუნის ერთ-ერთი ცნობილი ფსიქოლოგი. საბოლოოდ, იგი გახდა ბრანდეისის უნივერსიტეტის ფსიქოლოგიის ფაკულტეტის დეკანი და აშშ-ს ჰუმანისტური ფსიქოლოგიის ფუძემდებელი. მისი მრავალი პუბლიკაციიდან ყველაზე პოპულარულია წიგნი „მოტივაცია და პიროვნება“ (1954 წ). ამ წიგნში ა.მასლოუ ადამიანური ბუნების კვლევისას აკეთებს სამ, ყველაზე მნიშვნელოვან, დასკვნას:

- **ადამიანები ცოცხალი არსებებია, რომელთა მუდმივად მზარდი მოთხოვნილებების სრულად დაკმაყოფილება შეუძლებელია;**
- **დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებები (ნაწილობრივ ან/და სრულად) განაპირობებენ ადამიანთა წაქეზებას მოქმედებისაკენ;**
- **არსებობს მოთხოვნილებათა იერარქია, რომელშიც დაბალი დონის მოთხოვნილებები მდებარეობენ დაბალ საფეხურზე, ხოლო მაღალი დონისა - მაღლა. ანუ, ადამიანებს გააჩნიათ მოთხოვნილებათა იერარქიულად განლაგებული რთული სტრუქტურა და მათი მართვა უნდა ეყრდნობოდეს მომუშავეთა გამოვლენილ მოთხოვნილებებს.**

მოტივაციისადმი თავისებური მიდგომით გამოირჩეოდა **ფრედერიკ ჰერცბერგი**, რომელიც დაიბადა 1923 წელს მასაჩუსეთსის შტატ ქალაქ ლინში. დაამთავრა პიტსბურგის უნივერსიტეტი. მუშაობდა კეისის უნივერსიტეტში ფსიქოლოგიის პროფესორად, ხოლო შემდგომ იუტას შტატის უნივერსიტეტში მენეჯმენტის პროფესორად.

ფ. ჰერცბერგმა დამოუკიდებლად და თანაავტორებთან ერთად გამოცემულ წიგნებში „შრომისადმი დამოკიდებულება“ (1957 წ.), „შრომის მოტივაცია“ (1959 წ.), “შრომა და ადამიანის ბუნება” (1966წ.) მომუშავეებზე მოქმედი ფაქტორები დაჰყო ჰიგიენურ (შრომის ჯან-

საღი პირობები) და საკუთრივ მოტივაციის (მოთხოვნილებათა დამაკმაყოფილებელ) ფაქტორებად. ამიტომ, მენეჯმენტის მეცნიერებაში იგი ცნობილია, როგორც „ორფაქტორიანი თეორიის“ ავტორი. შესრულებული სამუშაოთი ადამიანთა კმაყოფილება-უკმაყოფილების პროცესზე ზემოქმედების მიხედვით ჰიგიენურ ფაქტორებს იგი განიხილავდა, როგორც გარე ფაქტორებს, ხოლო სამუშაოს შინაარსთან დაკავშირებულ ფაქტორებს, მიიჩნევდა მოტივაციის შინაგან ფაქტორებად (ა.მასლოუსა და ფ.ჰერცბერგის თეორიებს უფრო სრულყოფილად გავეცნობით §13.4.-ში - „მოტივაციის ძირითადი თეორიები“).

ორგანიზაციის მართვაში სტრუქტურული (თანამდებობრივი) და პიროვნული ელემენტები ერთმანეთთან პირველად დააკავშირა **ჩესტერ ბარნარდმა.** ამასთან, ამ კონსტრუქციაში იგი განიხილავდა არა თვით პიროვნებას, არამედ მის ქცევას და ორგანიზაციას ახასიათებდა, როგორც ღია სისტემას, რომელშიც ადამიანთა საქმიანობის კოოპერაცია ემყარება სტიმულისა და წვლილის თანაფარდობის კონცეფციას.

ჩ.ბარნარდი დაიბადა 1886 წელს მასაჩუსეთსის შტატის ქალაქ მოლდენში. იგი იყო როგორც ბიზნესმენი, ასევე ფილოსოფიის პროფესორი. მიუხედავად იმისა, რომ ჩ.ბარნარდს ბოლომდე არ დაუმთავრებია სწავლა ჰარვარდის უნივერსიტეტში, ბიზნესში წარმატებით მან დაიმსახურა აღნიშნული სამეცნიერო წოდება. თავის ერთადერთ ნაშრომში „ადმინისტრატორის ფუნქციები“ (1938 წ.) მან წარმოადგინა კოოპერაციული სისტემის თეორიული მოდელი, რომლის კონსტრუირების საფუძველსაც წარმოადგენდა ინდივიდი თავისი ქცევით. მისი აზრით, **ინდივიდები გამოირჩევიან უნიკალურობით. მაშინ, როდესაც ორგანიზაციები კოოპერაციული ხასიათისაა და ადამიანებმა თვითონ უნდა გადაწყვიტონ კოოპერაციული სისტემასთან თავისი დამოკიდებულება.**

მართვის მეცნიერების განვითარებაში და კონკრეტულად ბიჰევიორისტული თეორიის ჩამოყალიბებაში მნიშვნელოვანი წვლილი

შეიტანა **დუგლას მაკგრეგორმა.** იგი დაიბადა მიჩიგანის შტატში, ქ. დეტროიტში, 1906 წელს. სადოქტორო დისერტაცია დაიცვა ჰარვარდის უნივერსიტეტში 1935 წელს. 1937 წელს იგი გადავიდა მასაჩუსეთსის ტექნოლოგიურ ინსტიტუტში და მუშაობა დაიწყო სამრეწველო მენეჯმენტის პროფესორად. მენეჯმენტის მეცნიერებაში იგი ცნობილია "X" და "Y" თეორიებით (წიგნი - „საწარმოს ადამიანური მხარე", 1960 წ.). კერძოდ, იგი ამტკიცებდა, რომ ორგანიზაციებში მენეჯერთა გადაწყვეტილებებზე ზემოქმედებას ახდენს მათი განსხვავებული შეხედულებები მუშათა ქცევებზე და საერთოდ, მუშის სამუშაოსადმი დამოკიდებულებაზე. ეს ერთმანეთისგან რადიკალურად განსხვავებული შეხედულებები მაკგრეგორმა „თეორია X"-ად და „თეორია Y"-ად მონათლა.

თეორია X-ის მიხედვით მენეჯერს დაქვემდებარებულებზე დაახლოებით ასეთი წარმოდგენა აქვს: ადამიანი, თავისი ბუნებით, არის ზარმაცი და არ უყვარს მუშაობა; იგი ყოველთვის ცდილობს ნაკლებად დაიტვირთოს; არ ახასიათებს დიდი ამბიციები; ნაკლებ პატივმოყვარეა და ცდილობს თავი აარიდოს პასუხისმგებლობას; ასეთი ადამიანი მიიჩნევს, რომ უმჯობესია მას მართავდნენ, ვიდრე თვითონ მართავდეს. აქედან გამომდინარე მისი, როგორც მენეჯერის, მთავარი ამოცანაა დაუპირისპირდეს მუშის ბუნებრივ მიდრეკილებას - თავი აარიდოს მუშაობას. ანუ, იმისათვის რომ მუშის შრომის ნაყოფიერება გაიზარდოს, მენეჯერი თავს ვალდებულად თვლის მუდმივად აკონტროლოს მისი ქცევა, წახალისებისა და დასჯის მეთოდის მეშვეობით. მხოლოდ ამ გზით შეიძლება განხორციელდეს ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად მათი ძალისხმევის მობილიზაცია.

შესაბამისად, ის მენეჯერები, რომლებიც იზიარებენ თეორია X-ის შეხედულებას დაქვემდებარებულებზე, ქმნიან ისეთ სამუშაო გარემოს, რომელიც ზრდის მათ კონტროლს პერსონალის ქცევებზე. ამიტომ, კონტროლის გასაძლიერებლად ისინი დიდ ყურადღებას უთმობენ ინსტრუქციების, სტანდარტული სამოქმედო განაწესებისა

და წახალისება-დასჯის სისტემების შემუშავებას. ასეთი მენეჯერები თვლიან, რომ მუშებისთვის ზედმეტია ავტონომიის (მეტი თავისუფლების) მინიჭება, ვინაიდან მათ თანამშრომლობის სურვილი არ გააჩნია. უნდა ითქვას, რომ თეორია X-ის მიმდევარი მენეჯერები თავიანთ დანიშნულებას მუშათა მკაცრ მეთვალყურეობაში ხედავენ, რათა უზრუნველყონ ორგანიზაციის მწარმოებლურობა.

თეორია Y კი - სრულიად განსხვავებულია. ამ თეორიის მიხედვით მენეჯერები თვლის, რომ მუშები სულაც არ არიან ზარმაცნი. იმის თქმა, რომ მათ არ უყვართ მუშაობა - არასწორია. მათთვის ფიზიკურ და სულიერ შესაძლებლობათა ხარჯვა მუშაობისას ისეთივე ბუნებრივია, როგორც დასვენების პროცესი. უფრო მეტიც, თუ მათ ამის შესაძლებლობა მიეცემათ, ისინი გააკეთებენ იმას, რაც წაადგება ორგანიზაციას. თუმცა, ყველაფერი დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ აღიქვამს მუშა თავის სამუშაოს: სიამოვნებად თუ სასჯელად. მენეჯერებსაც არ უწევთ მათი ხელქვეითების ქცევის მკაცრი კონტროლი. ისინი თვითონვე გააკონტროლებენ საკუთარ თავს, თუ მათში თავიანთი ორგანიზაციის ერთგულებას გავზრდით.

ამრიგად, მაკგრეგორის "X" და "Y" თეორიების აზრი იმაში მდგომარეობს, რომ **„ორგანიზაციის შიგნით ერთობლივი მუშაობის შეზღუდვები მოდის არა ადამიანის ბუნებიდან, არამედ ხელმძღვანელობის უუნაროზიდან, განსაზღვროს, როგორ მოახდინოს ადამიანურ რესურსებში წარმოდგენილი შესაძლებლობების რეალიზება"** [56, გვ. 46]. შესაბამისად, მენეჯერი ვალდებულია შექმნას ისეთი სამუშაო გარემო, რომელიც გააღვიძებს მუშახელში ორგანიზაციული მიზნების შესრულებისადმი სწრაფვის სურვილს და მისცემს მათ საშუალებას - გამოავლინონ ინიციატივა, რადგან ყველაზე დიდი ჯილდო ადამიანისათვის თვითგამოხატვის (თვითრეალიზაციის) მოთხოვნილების დაკმაყოფილებაა.

დ. მაკგრეგორის იდეები განავითარა იაპონური წარმოშობის ამერიკელმა პროფესორმა **უილიამ ოუჩმა** თავის ნაშრომში - **თეორია "Z"**, რომელშიც იაპონური მენეჯმენტის გამოცდილების შესწავლისა

და განზოგადების საფუძველზე გაკეთებულია დასკვნა ამერიკულ კორპორაციებში მართვისადმი იაპონური მიდგომის დანერგვის ეფექტურობის შესახებ. კერძოდ, უ.ოუჩის კონცეფცია ეყრდნობა მტკიცებას, რომ **ადამიანი - ესაა ორგანიზაციის საფუძველი და მასზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირება.** შესაბამისად, მათდამი მეტი ყურადღებაა საჭირო. ანუ, ოუჩის თეორია დაფუძნებულია იმაზე, რომ **ორგანიზაციის მწარმოებლურობას მნიშვნელოვნად განაპირობებს ინდივიდუალური ძალისხმევების ისეთი კოორდინაცია, რომელიც ემყარება დაქვემდებარებულებისადმი ნდობას, ტაქტსა და სიახლოვეს.**

ამრიგად, მართვის ბიჰევიორისტული სკოლა ეფუძნება მართვაში ადამიანის ქცევის შემსწავლელ მეცნიერებათა მიღწევების გამოყენებას და ორგანიზაციის ისეთ ფორმირებას, სადაც თითოეული მომუშავე მთელი თავისი პოტენციალის შესაბამისად იქნეს გამოყენებული, რაშიც მნიშვნელოვანია მათი ქცევის მოტივების ანალიზი.

2.5. მართვის მათემატიკური (რაოდენობრივი) სკოლა

მენეჯმენტის მეცნიერება, XX საუკუნის მეორე ნახევრამდე, ნაკლებად იყენებდა მართვისადმი რაოდენობრივ მეთოდებს. ხოლო, ორგანიზაციის მართვაში ზუსტი მეცნიერების (მათემატიკა, სტატისტიკა, საინჟინრო მეცნიერებები და სხვა) მეთოდების ფართოდ დანერგვამ შექმნა კიდეც ასეთი - მართვის მათემატიკური სკოლა. ეს თეორია ყურადღების ცენტრში აყენებს მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების საქმეში მათემატიკური მეთოდების და კომპიუტერების გამოყენებას, რომელიც მჭიდროდ უკავშირდება მეცნიერების ისეთი დარგის განვითარებას, როგორიცაა - კიბერნეტიკა.

მმართველობით პრაქტიკაში განმეორებად მოვლენათა მათემა-

ტიკური მოდელირება და მისი სისტემატიზება საბოლოოდ აისახა გადაწყვეტილებათა მიღების თეორიაში, რომელიც შეისწავლის: გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, მის ტექნოლოგიას, ოპტიმალური გადაწყვეტილების შერჩევის კრიტერიუმებს, გადაწყვეტილების პროგრამირებას და ა.შ. მეცნიერული აპარატის სახით კი გამოყენებულია: მათემატიკური სტატისტიკა, მათემატიკური პროგრამირება და მათემატიკური ლოგიკა.

როგორც ვხედავთ, აღნიშნული მიმართულება გამოირჩევა გადასაწყვეტი პრობლემების მრავალფეროვნებით და მოითხოვს მკვლევარ-მეცნიერთა მრავალმხრივობას. სწორედ ამგვარი თვისებებით გამოირჩევა ეკონომიკის დარგში ნობელის პრემიის ლაურიატი **ჰერბერტ საიმონი**. იგი თავდაპირველად მუშაობდა ჩიკაგოს უნივერსიტეტში პოლიტოლოგიის საკითხებზე, სადაც 1943 წელს დაიცვა სადოქტორო დისერტაცია. სხვადასხვა დროს მოღვაწეობდა კალიფორნიის უნივერსიტეტსა და ილინოისის ტექნოლოგიურ ინსტიტუტში, საიდანაც გადავიდა კარნეგი-მელანის უნივერსიტეტში კომპიუტერული მეცნიერებისა და ფსიქოლოგიის პროფესორად. თავის წიგნებში - „ადმინისტრაციული ქცევა“ (1946 წ.), „სამმართველო გადაწყვეტილების მიღების ახალი მეცნიერება“ (1960 წ.), „სამმართველო გადაწყვეტილების მიღება: ინტუიციისა და ემოციის როლი“ (1987 წ.) იგი განიხილავს მენეჯმენტის ისეთ ფუნდამენტალურ ცნებებს, როგორიცაა: ძალაუფლების იერარქია და მიზნების ჩამოყალიბება, გადაწყვეტილებათა მიღების სამმართველო პრაქტიკა, გადაწყვეტილებათა მიღების რაციონალურობა და ა.შ.

აღნიშნული პრობლემებისადმი ინტერესს იჩენდნენ ჰ. საიმონის უნივერსიტეტელი კოლეგებიც. ამ მხრივ, განსაკუთრებით ყურადღების ღირსია **ჯიემს მარჩი**. მათ ერთობლივ პუბლიკაციაში - „ორგანიზაციული სტრუქტურები“ (1958 წ.), ყურადღება გამახვილებულია არა სამმართველო გადაწყვეტილების ტექნოლოგიაზე, არამედ ზოგადად მენეჯმენტზე. ისინი ავითარებენ იდეას, რომ **მენეჯერები არ წარმოადგენენ გამომთვლელ მანქანას, ან პრობლემათა რაციონა-**

ლური გადაწყვეტილების მიმღებ მოწყობილობებს, მაშინ როდესაც ამის მიღწევა შეუძლია მათემატიკას. ამიტომ, მენეჯერების მხრიდან გადაწყვეტილების მიღებისას ხდება დამაკმაყოფილებელი ვარიანტის მოძიება და არა მაქსიმალურ შედეგებზე ორიენტირებული გადაწყვეტილების მიღება. საქმე იმაშია, რომ ყოველი სიტუაცია გარკვეული ხარისხით განუსაზღვრელობის მატარებელია.

აღნიშნულ პრობლემებზე ყურადღებას ამახვილებს მენეჯმენტის დარგში თანამედროვეობის უდიდესი თეორეტიკოსი **პიტერ დრუკერი** (1909-2005 წწ.) - მართვის საკითხებზე მრავალი სახელმძღვანელოს ავტორი [„მენეჯმენტის პრაქტიკა“ (1954 წ.), „მენეჯმენტი: ამოცანები, პასუხიმგებლობა, პრაქტიკა“ (1973 წ.), „მენეჯმენტის საზღვრები“ (1986 წ.)], მსხვილი კომპანიების კონსულტანტი, 20 წლის განმავლობაში ნიუ-იორკის უნივერსიტეტის პროფესორი და 1971 წლიდან კალიფორნიაში კლერმონტის ასპირანტთა უმაღლესი სკოლის პროფესორი. იგი დაიბადა ავსტრიაში, მსხვილი სახელმწიფო ჩინოვნიკის ოჯახში, განათლება მიიღო გერმანიაში ფრანკფურტის უნივერსიტეტში. ხოლო, 1937 წლიდან მუდმივ საცხოვრებლად გადავიდა აშშ-ში. მის სახელს უკავშირდება ფორდის საავტომობილო კომპანიის კრახისაგან გადარჩენა, „ჯენერალ ელექტრიკის“ კომპანიაში დეცენტრალიზებული მართვის სისტემის დანერგვა, ომის შემდგომ იაპონიის ეკონომიკის აღორძინება და მრავალი სხვა მმართველობითი იდეის პრაქტიკული ხორცშესხმა.

პ. დრუკერის ემპირიული გამოკვლევები დაედო საფუძვლად მის ერთ-ერთ ყველაზე ცნობილ თეორიულ კონცეფციას მიზნობრივი მართვის შესახებ, რომელმაც ძირფესვიანად შეცვალა მართვის ლოგიკა. კერძოდ, თუ XX საუკუნის 50-იან წლებში, როდესაც მენეჯერთა ყურადღება კონცენტრირებული იყო მართვის ფუნქციებსა და პროცესებზე, მან წამოაყენა იდეა, რომ **მართვა უნდა იწყებოდეს მიზნების შემუშავებით და მერე გადადიოდეს იგი ფუნქციების, ურთიერთმოქმედების სისტემისა და პროცესების ფორმირებაზე** [49, გვ. 13]. ამ მიზნით ის ხაზს უსვამს მენეჯმენტის საქ პირითად ფუნ-

ქციას: **ბიზნესის მართვა, მენეჯერების მართვა** და **შემსრულებლების მართვა,** რისთვისაც გენერალური მენეჯერი წარმატებით უნდა ფლობდეს 5 საბაზისო ცოდნას. ესენია: მიზნის დასახვა, სამუშოს ორგანიზება, თანამშრომელთა მოტივაცია, შედეგების გაზომვა და ხელქვეითების განვითარების ხელშეწყობა.

ამრიგად, მართვის მათემატიკური სკოლა წარმოადგენს რთული სამმართველო პრობლემების სიღრმისეულ შესწავლას მათემატიკური მეთოდების გამოყენებით, რადგან რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენება ხელს უწყობს მენეჯერთა მიერ ორგანიზაციული სისტემის რთული პრობლემების ოპტიმალურ გადაწყვეტას.

2.6. მენეჯმენტის მეცნიერების თანამედროვე ტენდენციები

მენეჯმენტის მეცნიერების განვითარების თანამედროვე ეტაპზე სრულიად ახალი პრობლემები იკვეთება. საქმე იმაშია, რომ თუ აქამდე მენეჯმენტის თეორეტიკოსებმა დასაბუთებულად წარმოაჩინეს მენეჯმენტის ფუნქციების, მართვის პრინციპებისა და მეთოდების, მენეჯმენტის ძირითადი კანონზომიერებების და მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების პროგრამირების ზედმიწევნით დახვეწილი წესები, დღეისათვის ეს აღარ არის საკმარისი. ვინაიდან ორგანიზაციებს უწევთ საქმიანობა უწყვეტი ცვლილებების პირობებში და შესაბამისად, კონკურენციის გაძლიერებისა და გარემო პირობების სხვა მრავალ ფაქტორთა ურთიერთგავლენების გათვალისწინებით, თანამედროვე მენეჯმენტი, ორგანიზაციის მუდმივად ცვლადი პირობების მიმართ მაღალი ადაპტირების უნარის გამომუშავებას მოითხოვს.

დღეს მენეჯმენტის პრაქტიკულად ყველა სპეციალისტი აღიარებს, რომ XXI საუკუნეში წარმატებას ძირითადად განაპირობებს

ორგანიზაციაში არსებული სამუშაო ატმოსფერო, ადამიანური ურთიერთობები, გუნდურობა, მენეჯერის ლიდერობა და ა.შ. აღნიშნულ პრობლებებს მიეძღვნა, ზუსტად 10 წლის წინ (2008 წ.), კალიფორნიაში ჩატარებული სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, რომელსაც მსოფლიოს ყველა ცნობილი მენეჯმენტის თეორეტიკოსი ესწრებოდა. მათ შორის იყვნენ ისეთი მეცნიერები, როგორებიცაა: **პიტერ სენგე, ჰენრი მინცბურგი, კ.კ. პრობალდი, ტომი სტუარტი, გარი ჰემელი** და ბევრი სხვა. როგორც მისასალმებელ სიტყვაში გ. ჰემელმა აღნიშნა: **„თანამედროვე მენეჯმენტის მოდელი წარმოადგენს ერთიან ინტეგრირებულ მიდგომას მართვისადმი, იგი არ შეიძლება მარტივად, მექანიკურად დავანაწევროთ შემადგენელ ელემენტებად და რომ მართვისადმი ახლებური მიდგომები მოითხოვენ ადამიანურ შესაძლებლობათა რადიკალურ მობილიზაციას"** [11].

კონფერენციაზე წარმოდგენილი მოხსენებების ანალიზის შედეგად მათ ჩამოაყალიბეს ის ძირითადი მიმართულებები, რომელსაც უნდა დაეფუძნოს მენეჯმენტის თანამედროვე განვითარება. ამ მიმართულებათა შორის განსაკუთრებული მნიშვნელობა შემდეგ ტენდენციებს მიენიჭა: თანამედროვე მენეჯერი დაქვემდებარებული პერსონალისათვის უნდა იყოს რაციონალური ავტორიტეტი; მენეჯერს აუცილებლად უნდა გააჩნდეს ბიზნესის ახლებური ხედვის უნარი; ნდობა, უნდა გახდეს თანამედროვე მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი პრინციპი; ეფექტური მენეჯმენტი და ლიდერობა განუყოფელია ერთმანეთისაგან; კიდევ უფრო უნდა გაიზარდოს მოტივაციის როლი ორგანიზაციის მწარმოებლურობის უზრუნველყოფაში და ა.შ. განვიხილოთ მოკლედ თითოეული მათგანი:

თანამედროვე მენეჯერი - რაციონალური ავტორიტეტი. მენეჯმენტი ცნობს ავტორიტეტის ორი ფორმას: რაციონალურ და ირაციონალურ ავტორიტეტს. რაციონალური ავტორიტეტი ბიზნესში (ან თუნდაც, პოლიტიკაში) ლიდერის სახელითაა ცნობილი, ხოლო ირაციონალური ავტორიტეტი - ბელადს უკავშირდება. არსებობს მათი გარჩევის მარტივი ტესტიც. კერძოდ, კრიტიკის მიმართ მათი

დამოკიდებულება. ის ავტორიტეტი, რომელიც შეცდომებს არ აღიარებს - ირაციონალური ავტორიტეტია (ბელადია). კონკურენტულ უპირატესობაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის მენეჯერი პერსონალისთვის რაციონალურ ავტორიტეტს უნდა წარმოადგენდეს. ანუ, იყოს ამ ორგანიზაციის ლიდერი. მხოლოდ ამ შემთხვევაში, შეძლებს იგი თვითგანვითარებაზე და, იმავდროულად, შედეგზე ორიენტირებული ადამიანების შერჩევას და მათგან ერთიანი გუნდის შეკვრას. თანამედროვე მენეჯმენტიც ხომ სწორედ ინდივიდუუმის თვითგანვითარებისა და ორგანიზაციის ინტერესების თანხვედრაა. ირაციონალური ავტორიტეტი კი - მის მენეჯმენტს პერსონალის შიშზე ააწყობს, რაც, საბოლოო ჯამში, ბუნებრივია, უარყოფითად აისახება ორგანიზაციის საბოლოო შედეგებზე.

ბიზნესის ახლებური ხედვის უნარი. თანამედროვე მკაცრი კონკურენციის პირობებში ორგანიზაციის მართვა მენეჯერისაგან გასხვავებულ მიდგომასა და სათანადო უნარ-ჩვევებს მოითხოვს. ამ სიტუაციაში წარსულის გამოცდილებამ შეიძლება უარყოფითი შედეგიც კი მოგვცეს. უნდა ითქვას, რომ **„წარსულის გამოცდილება ეფექტიანია მხოლოდ მაშინ, როდესაც იგი მიმდინარე სიტუაციის მოთხოვნებს შეესაბამება“** [43, გვ. 9]. არადა, ბიზნესის ახლებური ხედვის უნარი ადამიანს ან აქვს, ან არა. ამ უნარის გარედან შემოტანა, ვთქვათ, სპეციალურად შედგენილი სასწავლო კურსის მეშვეობით, პრაქტიკულად შეუძლებელია. შეიძლება ითქვას, რომ არსებობს გარკვეული ანალოგია ბიზნესის ახალ ხედვასა და ლიდერულ თვისებებს შორის. **ადამიანს ან აქვს ლიდერის თვისებები, ან არა. ძნელია ასწავლო ლიდერობა იმას, ვინც ლიდერად არ დაბადებულა** [22, გვ. 41]. ანუ, ადამიანს, რომელიც მენეჯერის (ფაქტიურად, ლიდერობის) პოზიციაზე პრეტენზიას აცხადებს მომავლის მკაფიო ხედვისა და მისკენ მისწრაფების გზების ძიების უნარი უნდა გააჩნდეს. მის გარეშე კი - კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა შეუძლებელია.

როგორც წესი, დღეს მენეჯერს ზუსტად უნდა შეეძლოს ჩამოა-

ყალიბოს მისი სამომავლო ხედვა და მასთან ერთად, შეარჩიოს ამ მიზნის განხორციელების სხვადასხვა ალტერნატივებიდან - საუკეთესო. ანუ, შეიმუშაოს ორგანიზაციის განვითარების წარმატებული სტრატეგია. ამასთან ერთად, დასახულ მიზნებს პრაქტიკული განხორციელება სჭირდება. მიზნის წარმატებით რეალიზაცია კი- მენეჯერსა და ორგანიზაციული პერსონალს შორის ადამიანური ურთიერთობის მოწესრიგებას გულისხმობს. ამ ფაქტორს გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება თანამედროვე მენეჯმენტში.

ნდობა-მენეჯმენტის თანამედროვე პრინციპი. მომავლის მენეჯმენტი უნდა დაეყრდნოს უპირატესად ნდობის პრინციპს, ვინაიდან მკაცრი ადმინისტრირება ზღუდავს ინიციატივას და აღვივებს უნდობლობას. მენეჯმენტში ნდობის მისაღწევად საჭიროა მარტივი წესის შესრულება - მენეჯერი უნდა ამბობდეს მხოლოდ იმას, რისი განხორციელებაც მას ნამდვილად სურს და შეუძლია. ეს არ ნიშნავს, რომ მენეჯერი პერსონალს უნდა უზიარებდეს ყველაფერს, რაზეც ფიქრობს, ან რის გაკეთებასაც აპირებს მომავალში. უბრალოდ, რასაც ამბობს, იმის გაკეთებას უნდა აპირებდეს. მარტივად რომ ვთქვათ, არ უნდა ცრუობდეს. ერთი სიცრუეც კი შეიძლება საბედისწერო აღმოჩნდეს. უმალვე დაიკარგება მისდამი ნდობა.

ნდობა – ეს არის პოზიტიური მოლოდინი იმისა, რომ მეორე მხარე არ იმოქმედებს საკუთარი მერკანტილური მოსაზრებებიდან გამომდინარე. ბუნებრივია, ნდობა ეს პროცესია, რომელიც დროში ვითარდება. ანუ, ნდობის განმტკიცებისათვის საჭიროა დრო. გავიხსენოთ ქართული ანდაზა - „ადამიანი რომ შეიცნო, მასთან ერთად მისი წონა მარილი უნდა ჭამო“ (აქ მნიშვნელოვანია ის დიდი დრო, რომელიც იმდენი მარილის მიღებას სჭირდება). ფაქტიურად, ნდობის პრინციპის წინ წამოწევამ განაპირობა იაპონური მენეჯმენტის წარმატება, რითაც მათ მართვაში სრულ ერთსულოვნებას მიაღწიენ.

ნდობის, როგორც მენეჯმენტის თანამედროვე პრინციპის იგნორირების შედეგია ის, რომ ჩვენი ორგანიზაციების უმეტესობა შეკრული გუნდის შთაბეჭდილებას არ ტოვებს. ასეა მაგალითად სპორ-

ტშიც. საქმე იმაშია, რომ ფეხბურთის კარგი გუნდი არ ნიშნავს მხოლოდ კარგ ფეხბურთელებისგან შემდგარ ნაკრებს.

სიტყვა „გუნდი“ თავისთავად ნიშნავს გარკვეულ ორგანიზებას, მის ერთ მთლიანობას, რომელსაც გააჩნია ერთიანი საერთო მიზანი და სტრატეგია. გუნდის თითოეული წევრის მიზანი კი - უნდა იყოს თუ რამდენად ძლიერი იქნება ის უშუალოდ გუნდში, რადგან მათი პოპულარობა და წარმატება სწორედ გუნდის წარმატებებს უკავშირდება. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მათი პირადი წარმატების მიღწევა შეუძლებელი უნდა იყოს.

აი რას ამბობს ნდობასთან დაკავშირებით მენეჯმენტის ცნობილი მეცნიერი ჰენრი მინცბერგი: "საჭიროა მოვამზადოთ შესაბამისი ნიადაგი: შევქმნათ ნდობის ატმოსფერო, ავამაღლოთ კორპორატიული კულტურა და ამასთან გვახსოვდეს, რომ ყველაზე კარგად ორგანიზაცია მუშაობს მაშინ, როდესაც მასში თავმოყრილია საქმის ერთგული ადამიანები და მათ შორის არსებული დამოკიდებულების საფუძველს წარმოადგენს ურთიერთპატივისცემა" [11].

ეფექტური მენეჯმენტი და ლიდერობა. თანამედროვე ორგანიზაცია, ამ ცვალებად სამყაროში, ვერ იქნება წარმატებული, თუკი მას არ ეყოლება ისეთი ხელმძღვანელი, რომელიც ერთდროულად შეძლებს ლიდერობისა და ეფექტური მენეჯმენტის უზრუნველყოფას. ლიდერება, ზოგადად, შეიძლება განიმარტოს, როგორც „სწორი რაღაცეების კეთება“, ხოლო მენეჯმენტი - „რაღაცეების სწორად კეთება“. თანამედროვე მენეჯმენტს კი სჭირდება - სწორი რაღაცეების სწორად კეთება. ანუ დღეს, ეფექტური მენეჯმენტი და ლიდერობა განუყოფელია ერთმანეთისგან. მენეჯერები ყოველთვის უნდა ზრუნავდნენ გაიუმჯობესონ თავიანთი უნარ-ჩვევები, რომლებიც დაეხმარებათ დასახული მიზნების მიღწევაში. რისთვისაც განსაკუთრებით მნიშნელოვანია, რომ კარგ ადმინისტრირებასთან ერთად უნდა იყვნენ კარგი ლიდერებიც.

მოტივაცია - მენეჯმენტის წარმატების პირობა. თანამედროვე მენეჯმენტი მოტივაციას განიხილავს როგორც მენეჯერის უნარს,

ისე მართოს ადამიანები, რომ თითოეულმა მათგანმა გააკეთოს ის, რაც საჭიროა, როცა საჭიროა და როგორც საჭიროა - იმიტომ, რომ ეს თვითონ მას სურს. მართლაც, თუკი ადამიანს საკუთარი საქმე არ უყვარს, იგი მას წარმატებით ვერ შეასრულებს. სწორედ ამიტომ არის, რომ თანამედროვე ორგანიზაციები საკუთარ საქმეზე შეყვარებულ თანამშრომელებს ეძებენ და ვაკანსიების განთავსებისას აპლიკანტებს ერთ-ერთ აუცილებელ პირობად თვითმოტივაციას უყენებენ. თვითმოტივაცია - ეს არის უნარი განახორციელო საკუთარი თავის მოტივირება სხვა ადამიანის გავლენის გარეშე.

თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა

- მართვის მეცნიერების ყველა თეორიას, მეტ-ნაკლებად მაინც, საფუძვლად უდევს დიდი სამეურნეო პრაქტიკა. სწორედ, პრაქტიკაში მიღწეულმა წარმატებამ განაპირობა შესაბამისი თეორიის ჩამოყალიბება და დამკვიდრება.
- დღეისათვის, მენეჯმენტის მეცნიერებაში, შეიძლება გამოვყოთ 5 ძირითადი თეორია, ესენია: მეცნიერული მენეჯმენტი, მართვის კლასიკური სკოლა, ადამიანური ურთიერთობის სკოლა, მართვის ბიჰევიორისტული სკოლა და მართვის მათემატიკური (რაოდენობრივი) სკოლა.
- მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლის წარმომადგენლები მიიჩნევდნენ, რომ შრომითი პროცესების სრულყოფა შეიძლებოდა მასზე დაკვირვებით, შრომის გაზომვებითა და ანალიზით, რომლის საბოლოო მიზანს მენეჯმენტის ეფექტურობა წარმოადგენდა.
- ფ. ტეილორმა თეორიულ გამოკვლევებსა და ექსპერიმენტებზე დაყრდნობით ჩამოაყალიბა მეცნიერული მენეჯმენტის ზოგადი პრინციპები. ესენია: შრომის დანაწილება, შრომის გაზომვა, ამოცანა-მიწერილობა, სტიმულირების პროგრამები, მოტივაცია, ინდივიდუალური შესაძლებლობების როლის დადგენა, მენეჯმენტის როლის განსაზღვრა, პროფკავშირის როლის შეფასება და სამ-

მართველო აზროვნების განვითარების აუცილებლობა.

- „მეცნიერული მენეჯმენტის მამა“ - ასეთია ფ. ტეილორის საფლავის ეპიტაფია ქ. ფილადელფიაში.
- ფ.ტეილორის ყველაზე ერთგულ მიმდევარსა და მის მოსწავლეს ჰენრი განტს მიაჩნდა, რომ მუშა მხოლოდ ზედმეტი სამუშაოსათვის კი არა, კარგად შესრულებული საგეგმო დავალებისთვისაც უნდა წახალისებულიყო.
- მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლამ მენეჯმენტის მეცნიერებას შემატა ისეთი ასპექტები, როგორიცაა: მართვაში მეცნიერული ანალიზის გამოყენების აუცილებლობა; სამეურნეო საქმიანობის სწორი აღრიცხვის მნიშვნელობა; საწარმოო პროცესებში სტანდარტიზაციის, ნორმებისა და ნორმატივების მნიშვნელობა; შრომის ნაყოფიერების ასამაღლებლად მატერიალური სტიმულირების სისტემის შემუშავებისა და დანერგვის აუცილებლობა და ა.შ.
- მართვის კლასიკური სკოლის ფუძემდებლად ითვლება ფრანგი ადმინისტრატორი და მეწარმე ანრი ფაიოლი. მან ჩამოაყალიბა ორგანიზაციის მართვის 14 პრინციპი: შრომის დანაწილება, ძალაუფლება და პასუხიმგებლობა, დისციპლინა, ერთმმართველობა, ხელმძღვანელობის ერთიანობა, საერთო ინტერესებისადმი ინდივიდუალური ინტერესების დაქვემდებარება, პერსონალის წახალისება, ცენტრალიზაცია, სკალარული ჯაჭვი, წესრიგი, სამართლიანობა, პერსონალის სტაბილურობა, ინიციატივიანობა და კორპორაციული სული.
- მართვის კლასიკური სკოლის ფუძემდებლების მიერ შემოთავაზებულ მართვის პრინციპებში საკმაოდ ბევრია ისეთი პრინციპები, რომლებსაც ერთად აღებულს თამამად შეიძლება ეწოდოს - „ადმინისტრირება“. ამიტომ, ამ სკოლას შემდგომ „მართვის ადმინისტრაციული სკოლა“ შეარქვეს.
- პირველი, ვინც მოგვცა გლობალური ხედვა მენეჯერის საქმიანობაზე ა.ფაიოლი იყო. ის ორგანიზაციას განიხილავდა, როგორც ერთიან სისტემას, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მოქმედე-

ბათა ექვსი სახე. ესენია: ტექნიკური საქმიანობა, კომერციული საქმიანობა, საფინანსო საქმიანობა, უსაფრთხოების საქმიანობა, სააღრიცხვო საქმიანობა და სამმართველო საქმიანობა.

- მართვის კლასიკური (ადმინისტრაციული) სკოლის განვითარებაში მნიშვნელოვანი ღვაწლი მიუძღვის გერმანელ იურისტსა და სოციოლოგს მაქს ვებერს, რომელმაც დაამუშავა ორგანიზაციის აგების თეორია. ეს არის ორგანიზაციის ადმინისტრირების ფორმალური სისტემა, რომელიც ყაირათიანობისა და ეფექტურობის გაზრდისკენაა მიმართული. ამით მ. ვებერმა ფაქტიურად, საფუძველი დაუდო ბიუროკრატიის თეორიის ჩამოყალიბებას.
- მართვის კლასიკურმა (ადმინისტრაციულმა) სკოლამ განავითარა მენეჯმენტის პრინციპები, განსაზღვრა ორგანიზაციის მართვის ძირითადი ფუნქციები და ჩამოაყალიბა მართვისადმი სისტემური მიდგომა.
- ადამიანური ურთიერთობის თეორიის ფუძემდებლად გვევლინება გამოჩენილი სოციოლოგი და ფსიქოლოგი ელტონ მეიო. მისი კვლევების შედეგია ის, რომ „ყველა ინდივიდი განსხვავდება ერთმანეთისაგან; ის, რაც ერთისთვის მასტიმულირებელია, მეორესათვის შეიძლება საწინააღმდეგო შედეგს იძლეოდეს; ეფექტური ორგანიზაცია და გამოცდილი მენეჯერი უნდა აღიარებდეს თითოეული ადამიანის უნიკალობას და განიხილავდეს სამრეწველო ორგანიზაციას, როგორც განსაზღვრულ სოციალურ სისტემას“.
- ადამიანური ურთიერთობის სკოლის სრულყოფაში და საერთოდ, მენეჯმენტის სოციო-ფსიქოლოგიურ ასპექტების სრულყოფაში გამოირჩევა მენეჯმენტის ცნობილი თეორეტიკოსი მერი პარკერ ფოლეტი. მენეჯმენტი მას მიაჩნდა სხვების მოქმედებით სასურველი შედეგის მიღწევის ხელოვნებად.
- ადამიანური ურთიერთობის სკოლამ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა მენეჯმენტის მეცნიერების განვითარებაში. კერძოდ, ამ სკოლის შემუშავებული კონცეფციები ეყრდნობა ისეთ ძირითად პრინციპებს, როგორიცაა: ადამიანი, უპირველეს ყოვლისა, სოცია-

ლური არსებაა, რომელიც არა მარტო საქმიანობს, არამედ ცხოვრობს ორგანიზაციაში; მას საკუთარი, სხვებისაგან გამორჩეული თვისებები გააჩნია და რომ ორგანიზაციაში ადამიანური ურთიერთობის ჩამოყალიბება მეწეჯერზეა დამოკიდებული.

- მართვის ბიჰევიორისტული სკოლის წარმომადგენლები ძირითად იკვლევდნენ ორგანიზაციაში სოციალური ურთიერთობების, მოტივაციის, ძალაუფლებისა და ავტორიტეტის, ორგანიზაციული სტრუქტურის, ლიდერობის, ფორმალური და არაფორმალური კავშირების, სამუშაოთა შინააარსისა და შრომითი საქმიანობების ხარისხის სხვადასხვა ასპექტებს.
- ა.მასლოუ, ადამიანური ბუნების გაანალიზების საფუძველზე, აკეთებს სამ მნიშვნელოვან დასკვნას: ადამიანები ცოცხალი არსებებია, რომელთა მუდმივად მზარდი მოთხოვნილებების სრულად დაკმაყოფილება შეუძლებელია; დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებები (ნაწილობრივ ან/და სრულად) განაპირობებენ ადამიანთა წაქეზებას მოქმედებისაკენ; ადამიანებს გააჩნიათ მოთხოვნილებათა იერარქიულად განლაგებული რთული სტრუქტურა და მათი მართვა უნდა ეყრდნობოდეს მომუშავეთა გამოვლენილ მოთხოვნილებებს.
- ფ. ჰერცბერგმა მომუშავეებზე მოქმედი ფაქტორები დაჰყო ჰიგიენურ და მოტივაციურ ფაქტორებად. შესრულებული სამუშაოთი ადამიანთა კმაყოფილება-უკმაყოფილების პროცესზე ზემოქმედების მიხედვით ჰიგიენურ ფაქტორებს იგი განიხილავდა, როგორც გარე ფაქტორებს, ხოლო სამუშაოს შინაარსთან დაკავშირებულ ფაქტორებს მიიჩნევდა მოტივაციის შინაგან ფაქტორებად.
- მართვის მეცნიერების განვითარებაში და კონკრეტულად ბიჰევიორისტული თეორიის ჩამოყალიბებაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა დუგლას მაკგრეგორმა. იგი ამტკიცებდა, რომ ორგანიზაციებში მენეჯერთა ქცევებზე ზემოქმედებას ახდენს მისი ორი განსხვავებული შეხედულება მუშებზე. ეს ერთმანეთისგან რადიკალურად განსხვავებული შეხედულებები მაკგრეგორმა „თეორია

X“-ად და „თეორია Y“-ად მონათლა.

- თეორია X-ის მიხედვით, მუშა არის ზარმაცი და არ უყვარს მუშაობა; აქედან გამომდინარე, მენეჯერის ამოცანაა დაუპირისპირდეს მუშის ამ ბუნებრივ მიდრეკილებას. ანუ, იმისათვის რომ მუშის შრომის პროდუქტიულობა გაიზარდოს, მენეჯერი თავს ვალდებულად თვლის მუდმივად აკონტროლოს მუშის ქცევა, წახალისებისა და დასჯის მეთოდის მეშვეობით. მხოლოდ ამ გზით შეიძლება განხორციელდეს ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად მათი ძალისხმევის მობილიზაცია.
- თეორია Y-ის მიხედვით მუშები სულაც არ არიან ზარმაცნი; მათთვის ფიზიკურ და სულიერ შესაძლებლობათა ხარჯვა მუშაობისას ისეთივე ბუნებრივია, როგორც დასვენება. უფრო მეტიც, თუ მათ მიეცემათ შესაძლებლობა, ისინი გააკეთებენ იმას, რაც წაადგება ორგანიზაციას. შესაბამისად, მენეჯერი ვალდებულია შექმნას ისეთი სამუშაო გარემო, რომელიც გააძლიერებს მუშებში ორგანიზაციული მიზნების შესრულებისადმი სწრაფვის სურვილს.
- მმართველობით პრაქტიკაში განმეორებად მოვლენათა მათემატიკური მოდელირება და მისი სისტემატიზება საბოლოოდ აისახა გადაწყვეტილებათა მიღების თეორიაში, რომელმაც შექმნა მართვის მათემატიკური სკოლა. იგი შეისწავლის: გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, ოპტიმალური გადაწყვეტილების შერჩევის კრიტერიუმებს, გადაწყვეტილების პროგრამირებას და ა.შ.
- მართვის მათემატიკური (რაოდენობრივი) სკოლის წარმომადგენლები ჯეიმს მარჩი და ჰერბერტ საიმონი (ნობელის პრემიის ლაურიატი ეკონომიკის დარგში) ავითარებენ იდეას, რომ მენეჯერები არ წარმოადგენენ გამომთვლელ მანქანას, ან პრობლემათა რაციონალური გადაწყვეტილების მიმღებ მოწყობილობებს. ამიტომ, მენეჯერების მხრიდან გადაწყვეტილების მიღებისას უმეტესწილად ხდება დამაკმაყოფილებელი და არა მაქსიმალური შედეგების მიღება, ვინაიდან ყოველი სიტუაცია გარკვეული ხარისხით განუ-

საზღვრელობის მატარებელია. მაშინ, როდესაც ამის მიღწევა შეუძლია მათემატიკას.

- პ. დრუკერის ემპირიული გამოკვლევები დაედო საფუძვლად მის ერთ-ერთ ყველაზე ცნობილ თეორიულ კონცეფციას მიზნობრივი მართვის შესახებ. კერძოდ, მან წამოაყენა იდეა, რომ მართვა უნდა იწყებოდეს მიზნების შემუშავებით და მერე გადადიოდეს იგი ფუნქციების, ურთიერთმოქმედების სისტემისა და პროცესების ფორმირებაზე.
- მართვის რაოდენობრივმა სკოლამ მენეჯმენტის მეცნიერებას შესთავაზა რთული სამმართველო პრობლემების სიღრმისეული შესწავლა მათემატიკური მეთოდების დახმარებით, რადგან რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენება ხელს უწყობს მენეჯერთა მიერ ორგანიზაციული სისტემის რთული პრობლემების ოპტიმალურ გადაწყვეტას.
- მენეჯმენტის მეცნიერების განვითარების თანამედროვე ეტაპზე ახალი მნიშვნელოვანი პრობლემები იკვეთება. დღეს მენეჯმენტის პრაქტიკულად ყველა სპეციალისტი აღიარებს, რომ XXI საუკუნეში წარმატებას განაპირობებს ორგანიზაციაში არსებული ნდობის ატმოსფერო, ადამიანური ურთიერთობები, გუნდურობა, მენეჯერის ლიდეროზა და ა.შ.
- დღეს, კონკურენტულ უპირატესობაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის მენეჯერი პერსონალისთვის რაციონალური ავტორიტეტი უნდა იყოს. ანუ, იყოს ამ ორგანიზაციის ლიდერი. მხოლოდ ამ შემთხვევაში შეძლებს იგი თვითგანვითარებაზე და, იმავდროულად, შედეგებზე ორიენტირებული ადამიანების შერჩევას და მათგან ერთიანი გუნდის შეკვრას.
- ბიზნესის ხედვის უნარის გარეშე კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა შეუძლებელია. ამიტომ, მენეჯერს ზუსტად უნდა შეეძლოს ჩამოაყალიბოს მისი სამომავლო ხედვა და მასთან ერთად, შეარჩიოს ამ მიზნის განხორციელების სხვადასხვა ალტერნატივებიდან - საუკეთესო. ანუ, შეიმუშაოს ორგანიზაციის განვითარე-

ბის ოპტიმალური სტრატეგია.

- მომავლის მენეჯმენტი უნდა დაეყრდნოს უპირატესად ნდობის პრინციპს, ვინაიდან მკაცრი ადმინისტრირება ზღუდავს ინიციატივას და ორგანიზაციაში აღვივებს უნდობლობას.
- თანამედროვე ორგანიზაცია, ასეთ სწრაფ ცვალებად სამყაროში, ვერ იქნება წარმატებული, თუკი მათ არ ეყოლება ისეთი ხელმძღვანელი, რომელიც ერთდროულად შეძლებს ლიდერობისა და ეფექტური მენეჯმენტის უზრუნველყოფას.
- თანამედროვე მენეჯმენტი მოტივაციას განიხილავს როგორც მენეჯერის უნარს, ისე მართოს ადამიანები, რომ თითოეულმა მათგანმა გააკეთოს ის, რაც საჭიროა, როცა საჭიროა და როგორც საჭიროა იმიტომ, რომ ეს თვითონ მას სურს.

თავი 3.მენეჯმენტის განვითარების საზღვარგარეთული გამოცდილება და მართვის მეცნიერული მიდგომები

3.1. მენეჯერთა მომზადების ამერიკული გამოცდილება

თანამედროვე სამეურნეო პრაქტიკისათვის ერთ-ერთი რთული პრობლემა, როგორც ჩვენს ქვეყანაში, ასევე მთელ ცივილიზებულ მსოფლიოში არის მაღალკვალიფიციური ხელმძღვანელი კადრების შეჩევა, რომლსაც შეეძლება ორგანიზაციის ეკონომიკური პოტენციალის ზუსტი შეფასება და გარემო ფაქტორთა ზემოქმედების ადეკვატური გადაწყვეტილებების შემუშავება.

ბუნებრივია, კადრების მოძიება, მით უფრო, მენეჯერის უმაღლესი რანგის პოზიციაზე, მნიშვნელოვან დანახარჯებს მოითხოვს. მაგალითად, ამერიკის შეერთებული შტატების დიდი კორპორაციები ათიათასობით დოლარს ხარჯავენ, რათა მოიძიონ ისეთი კადრები, რომლებსაც შესწევთ უნარი დაიკავონ ხელმძღვანელი თანამდებობები ამ კორპორაციებში. კვალიფიციური კადრების მოძებნას ართულებს ისიც, რომ გარემო პირობების სწრაფი ცვლილების პირობებში იქმნება სრულიად ახალი სპეციალობები, ახალი დარგები (ინდუსტრიები) და შესაბამისად იზრდება (იცვლება) ცოდნაზე მოთხოვნილებები. უნდა ითქვას, რომ თანამედროვე მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის გამო ერთხელ მიღებული ცოდნა სწრაფად ძველდება. გაანგარიშებულია, რომ **ფაქტიურად, ყველა სპეციალისტი 4-5 წლის შემდეგ კარგავს თავის კვალიფიკაციას, თუ არ მოხდა მისი განახლება.** ე.ი. თუ სპეციალისტმა სისტემატიურად არ იზრუნა მისი კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, იგი აღარ შეესაბამება თანამედროვე მოთხოვნებს.

აღნიშნულთან დაკავშირებით, პირველ რიგში კი - მენეჯმენტის, როგორც გარემო ფაქტორებზე ორიენტირებული დისციპლინის სტუდენტებზე მისაწოდებლად, ყოველთვის ისმის **ორი მთავარი კითხვა: პირველი - როგორ ვასწავლოთ? და მეორე - როგორ განვაახლოთ მიღებული ცოდნა?** ამ კითხვებზე პასუხის მისაღებად მივ-

მართოთ ისევ „მენეჯმენტის საფუძვლების“ №1 სახელმძღვანელოდ აღიარებულ წიგნს, სადაც ვკითხულობთ, რომ - „ამერიკული მენეჯმენტი იყო და რჩება როგორც ყველაზე ძლიერი. დიდია მისი მნიშვნელობა და გავლენა მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარებაზე და მით უფრო, მენეჯმენტის სწავლებაზე“ [56, გვ. 13].

ხელმძღვანელი კადრების (მენეჯერების) მომზადება, როგორც განათლების ერთ-ერთი მიმართულება ერთდროულად (1881 წ.) დაიწყო ევროპასა (საფრანგეთში - უმაღლესი კომერციული სკოლა) და აშშ-ში (პენსილვანიის უნივერსიტეტის ხელმძღვანელი კადრების მომზადების სპეციალური სკოლა). თუმცა, საფრანგეთში, სავაჭრო პალატის ამ ინიციატივამ, იმთავითვე ვერ მიიღო სწრაფი განვითარება. მაშინ როდესაც 1929 წელს აშშ-ში უკვე მოქმედებდა ხელმძღვანელი კადრების, ანუ რაც იგივეა, მენეჯერთა 100-მდე სკოლა [35, გვ. 16]. დღეისათვის ამ ქვეყანაში მოქმედებს 1300-ზე მეტი ასეთი სკოლა, რომლებშიც 600 ათასზე მეტი მომავალი მენეჯერი სწავლობს. მათ შორის საკმაოდ ბევრია სხვა ქვეყნებიდან სასწავლებლად ჩასულებიც.

აშშ-ში, ისევე როგორც ჩვენს ქვეყანაში, მენეჯერთა სკოლები ორ საფეხურიანია: 4-წლიანი ბაკალავრიატი და 2-წლიანი მაგისტრატურა. ბაკალავრიატში მიღებისათვის აუცილებელია ზოგადი საშუალო განათლება, სადაც პირველი ორი წლის მანძილზე (სასწავლო პროგრამის თითქმის 60%) სწავლა მიმდინარეობს ზოგადსაგანმანათლებლო საგნებში, ხოლო მომდევნო წლები კი, უფრო მეტად, ეთმობა ბიზნესის ადმინისტრირების კურსის შესწავლას. მასში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა მენეჯმენტს, სამართალმცოდნეობას, საბუღალტრო საქმეს, ფინანსებს, მარკეტინგს, ფსიქოლოგიას, სოციოლოგიას, მოტივაციისა და შრომის სტიმულების საკითხებს, რეკლამის ორგანიზებას და ა.შ. ამ სკოლის დამთავრების შემდეგ მსმენელი ღებულობს ბიზნესის ადმინისტრირების საქმეში ბაკალავრის დიპლომს.

მაგისტრატურაში მიღებისათვის აუცილებელია ბიზნესის ად-

მინისტრირების ოთხწლიანი სკოლის (ბაკალავრის) დიპლომი. **განათლების ამ საფეხურზე მიღება წარმოებს ყოველგვარი გამოცდის გარეშე. ტარდება მხოლოდ გასაუბრება.** განსაკუთრებით პრესტიჟულ სკოლებში ეს გასაუბრება 3 - 4 სთ-ს საჭიროებს, რომლის დროსაც ირკვევა მომავალი მაგისტრის ზოგადი განათლება და გონებრივი შესაძლებლობა, რის მიხედვითაც ხდება ჯგუფების დაკომპლექტება. მათთვის განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ჯანმრთელობის მდგომარეობას. **როგორც წესი, სუსტი ნერვებისა და თვითკონტროლის არმქონე პიროვნება ვერასდროს იქნება კარგი ხელმძღვანელი.** მეცნიერულად დამტკიცებულია, რომ მენეჯერი დღეში, სულ მცირე, 10-12 საათს მაინც მუშაობს. ხელმძღვანელმა, ასეთ დატვირთვას რომ გაუძლოს, სათანადო ჯანმრთელობაც უნდა ჰქონდეს.

მენეჯერთა მომზადების ასეთ სკოლებში, დაახლოებით, ერთ სტუდენტზე ერთი პროფესორი მოდის (შედარებისათვის - ჩვენს უმაღლეს სასწავლებელში ერთ პროფესორზე 20 სტუდენტია), რაც შესაბამისად განაპირობებს სწავლების ხარისხის მაღალ დონეს. სკოლის დამთავრების შემდეგ სტუდენტი ღებულობს ბიზნესის ადმინისტრირების საქმეში მაგისტრის დიპლომს.

ფაქტიურად ყველა სკოლაში მოქმედებს ასევე მოკლევადიანი კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები (ერთი ან ორკვირიანი, ერთი ან ექვსთვიანი). მათი პროგრამები ძირითადად ითვალისწინებს იმ სიახლეთა შესწავლას, რომელიც უკანასკნელ პერიოდში ჩამოყალიბდა მენეჯმენტის თეორიაში და შეიქმნა ქვეყნისა და საერთოდ, მსოფლიო ეკონომიკის პრაქტიკაში. ამ სკოლების გავლით კვალიფიკაციას სისტემატიურად იმაღლებენ როგორც ძირეული და შუალედური დონის, ასევე უმაღლესი რანგის მენეჯერები.

ამერიკული განათლების განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, ფართო განვითარება ჰპოვა მენეჯერთა მომზადების სისტემამ უშუალოდ მსხვილ კომპანიებში. მაგ. მსოფლიოში ცნობილ კომპანიას „ჯენერალ მოტორსს“, ფაქტობრივად, აქვს საკუთარი უმაღლესი განათლების ცენტრი - ინსტიტუტი ქ. ფლინტეში. სწავლება აქ ექ-

ვსწლიანია. უმაღლეს სკოლაში მუშაობს დაახლოებით 1000 პედაგოგი (პროფესორი და მენტორი), სწავლების ფორმა ისეა ორგანიზებული, რომ სტუდენტი ორი კვირის განმავლობაში ისმენს ლექციებს, ესწრება პრაქტიკულ მეცადინეობებს და შემდეგ ორ კვირას მუშაობს კომპანიაში. შემდეგ, ისევ ორი კვირა - სწავლა, მეორე ორი კვირა - მუშაობა და ა.შ. მხოლოდ მეექვსე კურსის მეორე სემესტრიდან სტუდენტი თავისუფლდება როგორც სასწავლო პროცესიდან, ასევე სამუშაოსაგან სამაგისტრო ნაშრომის დასაწერად. ჩვენი აზრით, ეს არის სწავლის პროცესში თეორიისა და პრაქტიკის იდეალური შერწყმა.

განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ხელმძღვანელი კადრების მომზადების ტექნიკური აღჭურვილობის დონეს, მაგ. აშშ-ს ასეთ სკოლებში თითქმის ყველა სტუდენტი უზრუნველყოფილია პერსონალური კომპიუტერით. ზოგიერთ სასწავლებელში მას საერთოდ ჩუქნიან.

აუცილებელია აღინიშნოს, რომ მენეჯერთა ამერიკულ საგანმანათლებლო სფეროში არ არის ერთიანი სწავლების სისტემა. ყველაფერი აგებულია კონკურენციაზე. საკმაოდ მაღალია სწავლის საფასურიც. ასე მაგ., ერთთვიან კურსზე გადასახადი 1000-დან 3000 აშშ დოლარამდე აღწევს (ცნობისათვის, აშშ-ში მინიმალური ხელფასი თვეში დაახლოებით 2000 აშშ დოლარია).

საყოველათაოდ ცნობილია, ასევე, მენეჯერი MBA-ს (ბიზნესის ადმინისტრირების მასტერი) დიპლომით, რომელიც პრესტიჟულია როგორც ამერიკაში, ასევე მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში. უფრო მეტიც, ევროპის მთელი რიგი მენეჯერული სკოლები და ფაკულტეტები საყოველთაოდ გადადიან ძვირადღირებული MBA-ს პროგრამებზე. ამ სკოლის კურსდამთავრებული ყოველთვის გარანტირებულია პრესტიჟული თანამდებობით და მაღალი ანაზღაურებით ნებისმიერ კომპანიაში [56, გვ. 6].

ისმის კითხვა – შეიძლება თუ არა აშშ-ს გამოცდილებათა გარკვეული გამოყენება? უნდა ითქვას, რომ ჩვენ ჯერ კიდევ შორს ვართ

სასწავლო-აღმზრდელობითი მუშაობის იმ შესაძლებლობიდან, რომელსაც ზემოაღნიშნულილი (MBA) პროგრამით მენეჯერთა მომზადების სისტემა მოითხოვს. ამას განაპირობებს არა მარტო სასწავლო-ტექნიკური ბაზის, შესაფერისი დონის პროფესურისა და მსმენელთა კონტიგენტების უქონლობა, არამედ მრავალი სხვა ობიექტური ფაქტორიც. მათ შორის, უნდა აღინიშნოს ის, რომ ჩვენი ორგანიზაციების მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის, მათი განვითარების სტრატეგიის, დაბალი ორგანიზაციული კულტურისა და მრავალი სხვა ფაქტორების გამო ამ დონის კვალიფიციურ კადრებზე, ფაქტიურად, არც არის მოთხოვნა. მიუხედავად ამისა, ეს პროცესი არ უნდა შენელდეს, მენეჯერული ჩვევები და მიდრეკილებები უნდა გამოვიმუშაოთ ძირითადად მენეჯმენტის სახელმძღვანელოებისა და მსგავსი მეთოდური ხასიათის ლიტერატურის დამოუკიდებელი შესწავლითაც (თვითგანათლებით). ამ პროცესში დიდი ყურადღება უნდა დაეთმოს უცხოეთის გამოცდილების გაცნობას, რაც უკანასკნელ პერიოდში, საკმაოდ ხელმისაწვდომი გახდა ინტერნეტ-ქსელის მეშვეობით. **მუდამ უნდა გვახსოვდეს, რომ კარგი მენეჯერი შეიძლება გახდე მხოლოდ დაუღალავი გარჯის, თვითგანათლებისა და საერთო-ინტელექტუალური მომზადების საფუძველზე**.

ამრიგად, შეიძლება ითქვას, რომ ამერიკული სწავლების ფორმის პირდაპირი გადმოტანა სათანადო შედეგს ვერ მოგვიტანს იმიტომ, რომ იგი უნდა მოერგოს ქართულ ხასიათს, იმ სისტემას, იმ წარმოებით ურთიერთობას, ინტერესთა იმ მიმართულებას, რომელშიც გვიწევს ცხოვრება. მაგრამ არის ამერიკული განათლების გამოცდილების ცალკეული ელემენტები, რომელთა გამოყენებაც ალბათ სასარგებლო იქნებოდა. მაგალითად:

- **აშშ-ის უმაღლეს სკოლებში არ წყდება კავშირი კურსდამთავრებულებსა და სპეციალობის წამყვან პროფესორს (პროგრამის ხელმძღვანელს) შორის.** რა თქმა უნდა, აქ არავითარი იურიდიული ძალა არ მოქმედებს. უბრალოდ, ყველა სტუდენტი იღებს ვალდებულებას წელიწადში ორჯერ მაინც შეხვდეს მის პროფესორს და

ამცნოს მას - თუ რამდენად გამოადგა მას პრაქტიკაში თეორიულად ნასწავლი კურსი, რა არ გამოადგა და რა აღმოჩნდა არასწორი, რა საკითხები უნდა შემცირდეს და რაზე უნდა გამახვილდეს მეტი ყურადღება. ასეთი ურთიერთობა, ერთის მხრივ, ყოფილ სტუდენტს აძლევს საშუალებას განაახლოს ცოდნა ან/და მიიღოს დამატებითი ინფორმაცია არსებულ პრობლემაზე და მეორის მხრივ, პროფესორი მუდმივად სრულყოფს თავის პროფესიულ დონეს.

- ამერიკული გამოცდილება გვასწავლის, რომ ხანმოკლე კურსებზე, განსაკუთრებით **ხელმძღვანელი კადრების გადამზადების პროცესში დიდ მნიშვნელობა აქვს მსმენელთა კონტიგენტის სწორ დაკომპლექტებას.** მსმენელთა კანდიდატურები გადიან სპეციალურ ანკეტირებას - თუ ვის რა ინტერესი გააჩნია, რომ შესაბამისად შეიქმნას სათანადო პროგრამაც. ჩვენთან კი ერთსა და იმავე აუდიტორიაში ხშირად იმყოფებიან კარდინალურად განსხვავებული ინტერესებისა და კვალიფიკაციის მქონე მსმენელები.
- კიდევ ერთი გამოცდილება – **ამერიკის მენეჯერთა უმაღლესი სკოლების სასწავლო ჯგუფები 7-8 კაცით არის დაკომპლექტებელი.** უნდა ითქვას, რომ მრავალრიცხოვანი სალექციო ჯგუფები (60-90 მსმენელი) სათანადო შედეგს ვერ იძლევა.

უნდა ვაღიაროთ, რომ ჩვენთან ფაქტიურად არ არსებობს არავითარი სისტემა, ან მისი მსგავსი რაიმე მექანიზმი (თუ არ ჩავთლით დასაქმების ცენტრებს), რომ კონკრეტულ ორგანიზაციას, მისი სპეციფიური თავისებურებების გათვალისწინებით, შეურჩიოს შესაფერისი პიროვნება მენეჯერის პოზიციაზე. აშშ-ში კი ამისთვის არსებობს სპეციალური ფირმები, რომლებიც აწარმოებენ იმ მომუშავეთა გამოკითხვას, რომლებიც ეძებენ სამუშაოს, ან ამ უკანასკნელს ასრულებენ ისინი კომპანიათა (სამრეწველო კორპორაციათა) აქციონერების დაკვეთით.

ამერიკელები წერილობით დახასიათებას არ ენდობიან, ისინი თვლიან, რომ კარგ დახასიათებას ადამიანს აძლევენ მხოლოდ იმი-

ტომ, რომ „თავიდან მოიცილონ“ ის პიროვნება. მენეჯერულ პოზიციებზე კადრების შერჩევისათვის გამოკითხვა ძირითადად წარმოებს ფარულად. გამოიკითხება არსებული კანდიდატურების თანამშრომლები, მისი მეგობრები და ნაცნობები. ასეთი ფირმები ცდილობენ მიიღონ ყოველგვარი ინფორმაცია მომავალი მენეჯერის პირადი ცხოვრებისა და მისი ხელმძღვანელობის სტილის შესახებ. გამოკვლევები შეიძლება გაგრძელდეს რამდენიმე თვესაც კი, რომლის შედეგადაც გროვდება 1000-მდე კანდიდატის მონაცემები. შემდეგ მათგან არჩევენ 50-60 საუკეთესო მონაცემების მქონე სპეციალისტებს. საექსპორტო კომისიას მათი რაოდენობა დაჰყავს 2-3 პრეტენდენტამდე. მათგან კი კორპორაციათა მესაკუთრეები (აქციონერთა კრებები) ირჩევენ იმ კანდიდატს, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება მათ მოთხოვნებს. ეს სამუშაო ფასიანია, ადრე თუ მასში სოლიდურ ფულს იხდიდნენ თვითონ კანდიდატები, ახლა როგორც წესი, ხარჯებს გაიღებს დაინტერესებული კომპანია (კორპორაცია). როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, კადრების ასეთი შერჩევა ამართლებს თავის დანიშნულებას.

თანამედროვე მენეჯმენტი კიდევ უფრო ზრდის მოთხოვნას მენეჯერთა მომზადების სრულყოფის, მათი აზროვნებისა და თვალსაწიერის გაფართოვების მიმართულებით. დღეს, ნაცადი გამოცდილების გვერდით, საჭირო და შეიძლება ითქვას, აუცილებელიც კი ხდება პრობლემათა გადაჭრის შემოქმედებითი მიდგომების ძიება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, **თუ აქამდე, მენეჯმენტის წარმომადგენლები ვქმნიდით ადამიანის, როგორც სოციალური არსების, დამორჩილების მექანიზმებს. ანუ, ვცდილობდით მისგან დამჯერი თანამშრომლების ჩამოყალიბებას. დღეს უკვე მენეჯმენტის წინაშე საპირისპირო ამოცანა დგას - მიეცეს ადამიანს თავისუფალი აზროვნების საშუალება, ხოლო ორგანიზაციები უნდა გახდნენ უფრო ადამიანურნი, დემოკრატიული და ჰუმანურნი.**

3.2. იაპონური მენეჯმენტის ზოგიერთი თავისებურებანი

მენეჯმენტი იაპონიაში, ისევე როგორც ნებისმიერ სხვა ქვეყანაში, ასახავს მის ისტორიულ თავისებურებებს. ის უშუალო კავშირშია ქვეყნის საზოგადოებრივ-ეკონომიკურ წყობასთან. ფაქტია, რომ იაპონური მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდები მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ პერიოდში ჩამოყალიბდა. თუმცა, ეს არ ნიშნავს იმას, რომ მანამდე იაპონიაში არ არსებობდა წარმოების მართვის ეფექტური სისტემა. უბრალოდ, ომის შემდგომმა კრიზისმა, შეიძლება ითქვას, ძლიერი ბიძგი მისცა ამ ქვეყნის ეროვნული ეკონომიკის მოდელის ინტენსიურ ძიებას. ანუ, შეიძლება ითქვას, რომ დღეს იაპონელი მენეჯერები იყენებენ მათთვის დამახასიათებელ მართვის ტრადიციულ მეთოდებს, თანამედროვე პირობებით.

როგორც ცნობილია, იაპონური საზოგადოება განმსჭვალულია კოლექტივიზმის სულისკვეთებით. იგი (იაპონური კოლექტივიზმი) სათავეს 1600 წლიდან[1] იღებს. ეს არის პიროვნების ძლიერი კავშირი ჯგუფთან. იგი შეიძლება ყოფილიყო სოფელი, გარკვეული სამუშაო ჯგუფი ან სხვა სახის გაერთიანება. ამიტომ, **იაპონელები აზროვნებენ ჯგუფის სახელით.** პიროვნება აცნობიერებს საკუთარ თავს, როგორც ჯგუფის წევრი. აღიქვამს თავის ინდივიდუალურობას, როგორც კოლექტივის ნაწილი. ანუ, იაპონიაში როგორც უმაღლესი თანამდებობის პირი, ასევე რიგითი შემსრულებელი საკუთარ თავს თვლის კორპორაციის წარმომადგენლად. თითოეული მათგანი დარწმუნებულია, რომ ის მნიშვნელოვანი და საჭირო ადამიანია თავისი კომპანიისათვის. ეს პიროვნების მიზნების კომპანიის მიზნებთან გაიგივების ერთ-ერთი გამოვლენაა. მაგალითად, **ყველა იაპონელი ნებისმიერი შეხვედრისას, ჯერ დაგისახელებს ორგანიზაციას, რომელსაც იგი წარმოადგენს, ხოლო შემდეგ კი - მის სახელსა და გვარს.** იაპონელი იშვიათად იყენებს დასვენების დღეს და ხშირად

---

[1]/ როდესაც მოხდა კონფუციანიზმის, ბუდიზმისა და სინტოიზმის შერწყმა.

საერთოდ არ იყენებს თავის კუთვნილ ანაზღაურებად შვებულებასაც. თვლიან, რომ მათი ვალია - მუშაობა.

იაპონელებისათვის სამუშაო არის ჯგუფური საქმიანობა. შესაბამისად, იაპონურ მენეჯმენტში განსჯის ობიექტი ყოველთვის ჯგუფია. ჯგუფი აგებს პასუხს როგორც საქმის წარმატებაზე, ასევე წარუმატებლობაზე. ცალკეულ მუშას იშვიათად საყვედურობენ მარცხზე (საყვედურობენ მის ჯგუფს), რაც კიდევ უფრო აძლიერებს მის ინდივიდუალურ პასუხიმგებლობას ჯგუფის წინაშე.

იაპონური მენეჯმენტის მნიშვნელოვან თავისებურებას წარმოადგენს უწყვეტი სწავლების კონცეფცია. იაპონურ ფირმებში ყველა სწავლობს, მუშით დაწყებული და პრეზიდენტით დამთავრებული. ეს მათი შრომის კოდექსითაა სავალდებულო. თუმცა, ის „ერის ხასიათშიც“ ზის. ისინი სწავლობენ იმისთვის, რომ გააუმჯობესონ საკუთარი სამუშაო პროცესი. სწავლებაზე პასუხისმგებლობა აკისრიათ მათ უშუალო მენეჯერებს. იაპონელები დარწმუნებულნი არიან, რომ ადამიანი უწყვეტი სწავლების გზით შეძლებს სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესებას, რასაც მივყავართ თვითგანვითარებისაკენ, მიღებულ შედეგებს კი - კმაყოფილებისაკენ. მართვის დასავლური მიდგომებისაგან განსხვავებით იაპონელები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ ხელობის სრულყოფას, რაიმე მატერიალური მოლოდინის გარეშე. მიაჩნიათ, რომ ხელობის სრულყოფას თავისთავად შეუძლია ადამიანს დიდი კმაყოფილება მოუტანოს.

იაპონელები ახალი იდეების სწრაფი ამთვისებლები არიან. მათ უყვართ სხვის შეცდომებზე სწავლა და სარგებლის მიღება სხვისი გამოცდილებიდან. ისინი ყურადღებით ადევნებენ თვალს თუ რა ხდება მსოფლიო ეკონომიკაში. სწრაფად ითვისებენ ახალ ტექნოლოგიებს. როგორც ცნობილია, ინოვაცია - ეკონომიკური ზრდის საფუძველია და იაპონელები მისი გულწრფელი ერთგულები არიან. მათი აზრით - „საჭიროა შემოქმედებითობის მუდმივი სტიმულირება, სიახლეთა ძიების, კრეატიული მიდგომებისა და ინოვაციათა ყოველმხრივი ხელშეწყობა“ [29].

თანამედროვე იაპონურმა მმართველობამ შეიძინა გულახდილობის სული. იაპონური მართვის სისტემას შეიძლება შევხედოთ, როგორც ახალი იდეების და კულტურული ტრადიციების სინთეზს. რომ გავიგოთ იაპონური მართვის სისტემის ბუნება, აუცილებელია შევეხოთ ამ ქვეყნის ორგანიზაციული კულტურის რამდენიმე თვისებას. კერძოდ, იაპონელისათვის სამსახური ნიშნავს იმას, რასაც ჩვენთვის ოჯახი; იაპონურ ფირმაში მისი უფროსი ჰგავს მამას; ოჯახის წევრები სპონტანურად თანამშრომლობენ; შიდა კონფლიქტები დაყვანილია მინიმუმამდე; ჯგუფებში მეგობრული დამოკიდებულებაა.

გადაწყვეტილებები მიიღება მხოლოდ კონსესუსის გზით. მას მკაცრად იცავს როგორც კერძო, ასევე სახელმწიფო ინსტიტუტები. როგორც ცნობილია, იაპონელები მანამ მსჯელობენ, სანამ კონსესუსს არ მიაღწევენ. ამასთან, პრობლემის ოფიციალური განხილვის პროცესში ჯგუფის თითოეული წევრი ცდილობს ისე გამოთქვას საკუთარი მოსაზრება, რომ არ აწყენინოს კოლეგას. ხოლო, როცა ჯგუფის ლიდერი დარწმუნებულია, რომ ყველა ძირითადში შეთანხმებულია გადაწყვეტილებასთან, ის აჯამებს ჯგუფის მოსაზრებებს. კითხულობს არის თუ არა ყველა თანახმა და ათვალიერებს აუდიტორიას თანხმობისათვის.

აუცილებელია ვიცოდეთ ასევე, რომ იაპონური მართვის მეთოდები გულისხმობს სრულ ერთსულოვნებას. ანუ, იგი ყოველთვის არის უმრავლესობის გადაწყვეტილება. თუმცა, იაპონელებს აქვთ უარყოფითი დამოკიდებულება უმრავლესობის ტირანიასთან, თუკი გადაწყვეტილება უპირისპირდება უმცირესობის მოსაზრებას. უმცირესობას კი არწმუნებენ, რომ პატივი სცენ დანარჩენების შეხედულებებს. ასეთი პოზიცია შეიძლება დაჯილდოვდეს კიდეც.

მენეჯერის ძალაუფლება იაპონიაში კანონიერია და ამიტომ მას მზადყოფნით იღებენ, პატივს სცემენ. დაქვემდებარებულმა პერსონალმა იცის, რომ მენეჯერები უფრო განათლებული და კომპეტენტური სპეციალისტებია. მენეჯერებს არ აქვთ ისეთი მოჭარბებული

პრივილეგიები, რომ დაქვემდებარებულებში ზიზღი (აგრესია) გამოიწვიოს. მეტიც, მათი ხელფასი ითვლება შედარებით მცირედ მათ დამსახურებასთან შედარებით.

მენეჯერის ძირითადი ამოცანაა უზრუნველყოს მხარდაჭერა კოლექტივში, მათი გაერთიანება საერთო ინტერესებით; მათთვის სამუშაოს ძირითადი ასპექტების გაცნობა და პირველ რიგში, ამა თუ იმ კონკრეტული სამუშაოს კომპანიის საერთო მიზნებთან დაკავშირება. შესაბამისად, გადაწყვეტილებების ჯგუფური მიღებით კოლექტივის ყველა წევრს შეუძლია წვლილის შეტანა კომპანიის მიზნების ფორმირებაში.

როგორც წესი, კომპანიის მიზნის მიღწევა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული მმართველობით კონტროლზე. **ფაქტიურად, მმართველობითი კონტროლი მმართველობითი გადაწყვეტილების უკუკავშირის საიდუმლო განსაზღვრაა.** თუმცა, იაპონურ კომპანიებში მმართველობითი კონტროლი ხორციელდება არა განსაზღვრული დირექტივების შემუშავების მიზნით, როგორც ეს მიღებულია ტრადიციულ მენეჯმენტში, არამედ დახმარების გაწევის მიზნით, სუსტი რგოლების გამოვლენისთვის. ანუ, იაპონიაში **სიტყვა „კონტროლი" დაკავშირებულია არა „გამოვლენა-სასჯელის" მოდელთან, არამედ „შემოწმება-დახმარების" მოდელთან.**

სუბიექტივიზმიდან თავის დაღწევის მიზნით იაპონელი მმართველები ყველგან, სადაც ეს არის შესაძლებელი, იყენებენ სტატისტიკურ მეთოდებს. იაპონელებს სჯერათ ციფრების, ცდილობენ რიცხობრივად აღწერონ ბიზნესის ყველა ასპექტები.

იაპონური მართვის ერთ-ერთი დამახასიათებელი თავისებურებაა მართვა ადამიანური რესურსებით. იაპონური კორპორაციები თანამშრომლებს აძლევენ მუშაობის გარანტიას და იყენებენ დაჯილდოების სისტემას, რომელიც ძირითადად დაფუძნებულია შრომის სტაჟზე. ასეთი დანამატების შედეგად თანამშრომელს დაახლოებით ყოველ 15 წელიწადში ხელფასი უორმაგდებათ [29]. ანუ, იმისათვის, რომ შენარჩუნებული იქნეს კადრები, მომუშავეს სხვა კომპანიაში გა-

დასვლისას ეკარგება შრომის სტაჟი და ყველაფერი იწყება თავიდან. **„სამუდამო დაქირავება" - ეს დღეს, არაიურიდიული უფლებაა.** თუმცა, ის იყო კანონი იაპონურ ფეოდალურ საზოგადოებაში. ჩვენი აზრით, ერთი დიდი ნაკლი, რაც ამ სისტემას გააჩნია არის ის, რომ ეს ეხება მხოლოდ მამაკაცებს. ქალები კი - დროებით კადრებად მიიჩნევიან, ამიტომ მათ არ ეკუთვნით ბონუსები.

კომპანიაში მენეჯერთა საშტატო თანამდებობების დაკომპლექტება ხდება ძირითადად პირადი ღირსებების მიხედვით. მასში, ლოიალურობა უფრო მეტად ფასდება, ვიდრე კომპეტენტურობა. ამიტომაც, მუშებს ეპყრობიან ისე როგორც ოჯახის წევრებს. იაპონელ მენეჯერებს სწამთ, რომ ხალხი ეს უდიდესი ქონებაა. შესაბამისად, ხელისუფლების უმაღლესი დონის პრეტენდენტებშიც ყველაზე მეტად ხალხზე ზრუნვის უნარი ფასდება. და მაინც, ისინი არ „აღმერთებენ" ხელმძღვანელს. ის „მისაწვდომია". იაპონელები ამჟღავნებენ პატივისცემას არა თანამდებობისაღმი, არამედ იმისადმი, თუ პიროვნებამ რა გააკეთა ცხოვრებაში.

ამრიგად, მოკლედ შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ იაპონური მენეჯმენტისათვის დამახასიათებელი შემდეგი ძირითადი ნიშნები. ესენია: დასაქმების გარანტია; კორპორაციის საქმიანობის საჯაროობა და მისი ფასეულობების შენარჩუნება ყველა დონეზე; მმართველობა ორიენტირებული ხარისხზე; რეალურ ინფორმაციაზე დაფუძნებული მმართველობა; ხელმძღვანელის მუდმივი თანადგომა მუშებისადმი; დისციპლინა და წესრიგი ყველგან და ყველაფერში.

3.3. იაპონური და ევრო-ამერიკული მენეჯმენტების ძირითადი განსხვავებანი

იაპონიას, მისი წარმატებული მენეჯმენტის წყალობით, განვითარებულ ქვეყნებს შორის მოწინავე პოზიცია უჭირავს. ამიტომ არის, რომ იაპონური კომპანიების ინვესტიციები ფართოდ შევიდნენ

მსოფლიოს მრავალი ქვეყნის ისეთ ძირითად ინდუსტრიებში, როგორიც არის მანქანათმშენებლობა და ელექტრონიკა. შეიძლება ითქვას, რომ თანამედროვე მენეჯმენტის ძირითადი ტენდენციების საკმაოდ დიდი ნაწილი სწორედ იაპონურ მენეჯმენტზეა ორიენტირებული. ამიტომ, ძალზედ მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ ის ძირითადი განსხვავებელი ნიშნები, რითაც იაპონური მენეჯმენტი გამოირჩევა ჩვენი ქვეყნის, ევროპული და ამერიკული მენეჯმენტისაგან.

პირველი და შეიძლება ითქვას, ასევე - სხვა მრავალ განსხვავებათა გამოწვევი ძირითადი მიზეზი არის ის, რომ **იაპონური მენეჯმენტი კოლექტივიზმს ანიჭებს უპირატესობას, ხოლო ევრო-ამერიკული - ინდივიდუალიზმს.** ინდივიდუალიზმი, დღეს, არის საყოველთაოდ გავრცელებული შეხედულება, რომელიც თვლის, რომ ადამიანი უნდა ფასდებოდეს მისი ინდივიდუალური მიღწევებით. ინდივიდუალიზმში იგულისხმება ასევე ადამიანის ინდივიდუალური უფლებების დაცვა, ინდივიდუალური თვითშემოქმედების პატივისცემა და ა.შ. ინდივიდუალიზმისგან განსხვავებით, კოლექტივიზმი წარმოადგენს ისეთ გავრცელებულ შეხედულებას, რომელიც აფასებს ინდივიდის მორჩილებას ჯგუფის საერთო მიზნებისადმი და თვლის, რომ ადამიანი უნდა ფასდებოდეს ჯგუფში შეტანილი წვლილიდან გამომდინარე. კოლექტივიზმის პროპაგანდა ფართოდ იყო დამკვიდრებული კომუნისტურ ქვეყნებში, მაგრამ ამ წყობის დანგრევის შემდეგ მან პოპულარობა დაკარგა. იაპონია არის ერთერთი არაკომუნისტური ქვეყანა, სადაც კოლექტივიზმი ძალიან ფასდება.

მეორე მნიშვნელოვანი განსხვავება იაპონურ და ევროპულ-ამერიკულ კომპანიებს შორის არის **„დასაქმება მთელი ცხოვრების განმავლობაში"** - იაპონიაში, განსაკუთრებით კი ბიზნესის სფეროში დასაქმებულებს სიცოცხლის ბოლომდე გარანტირებული სამსახური აქვთ. მათ სტაბილურობას საფრთხე მხოლოდ ეკონომიკური კრიზისისა და დამსაქმებლის გაკოტრების შემთხვევაში ემუქრება.

მესამე განსხვავება ის არის, რომ **პროფესიული კავშირები ია-**

პონიაში არის უფრო მეტად კომპანიებზე დამყარებული და არა პროფესიულ საწყისებზე დაფუძნებული, როგორც ჩვენთან, აშშ-ში და ევროპის ბევრ ქვეყნებშია. პროფკავშირების ფორმირების იაპონური მოდელი ასახავს მათ საერთო თანამშრომლობას მენეჯერებთან, რაც შესაბამისად კომპანიის წარმატებებსა და ეფექტურობაში აისახება, რომელზედაც ისინი არიან დამოკიდებულნი.

მეოთხე განსხვავება ის არის, რომ **იაპონიაში არსებობს კულტურის ზედმიწევნით დაცვა,** რაც გამოიხატება როგორც ორგანიზაციის მიზნებისა და ფასეულობების უპირატესი თავისებურებებით, ასევე ამ მიზნების მიღწევისა და ფასეულობათა შენარჩუნების საქმეში მაღალი კულტურის დამკვიდრება.

მეხუთე განსხვავება შემდეგში მდგომარეობს - **მიუხედავად იმისა, რომ იაპონური კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურაც იერარქიულია, იგი ძალიან ნაკლებადაა დამოკიდებული ბიუროკრატიულ ავტორიტეტებზე**. აქ გადაწყვეტილების მიღება უფრო მეტად ემყარება ჯგუფურ შეთანხმებას, განსაზღვრული გამოკითხვების შედეგებსა და ინდივიდუალურ ექსპერტებს.

მეექვსე განსხვავება – **იაპონიაში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა პროდუქციის ხარისხს,** რაც გამოიხატება იმით, რომ ხარისხის კონტროლი არის არა მარტო მენეჯერებისა ან/და ტექნიკური კონტროლის სამსახურის თანამშრომლების საქმე, არამედ ის - ყველა მუშაკის მოვალეობაა. ამასთან, ხარისხისა და ეფექტიანობის საკითხის განხილვის დროს ფართოდ გამოიყენება სტატისტიკური მონაცემები.

მეშვიდე განსხვავება მდგომარეობს იმაში, რომ თუ **იაპონური მენეჯმენტის მიხედვით ხდება ორგანიზაციის ადამიანთან შეთანწყობა, ევრო-ამერიკულ მენეჯმენტში კი - პირიქით.** როგორც ჩვენთან, ევროპასა და აშშ-ში მუშაკთა დაქირავებას წინ უსწრებს თანამდებობრივი პასუხისმგებლობის, მისი უფლება-მოვალეობის გაცნობა. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, ხდება ადამიანის სისტემასთან შეგუება. იაპონელების აზრით კი, მომუშავეები უნდა განაწილდნენ

არა სამუშაო ადგილების მიხედვით, არამედ ყოველი მუშაკისათვის უნდა შეირჩეს შესაფერისი სამუშაო ადგილი. აქ კადრების შერჩევის დროს, პროფესიული მომზადების დონესთან ერთად დიდი ყურადღება ექცევა მათ პირად თვისებებს, ზნეობრივ ფაქტორს, თავშეკავებას, მიმართვის მანერას, თავაზიანობას, რადგან მათ ამ ორგანიზაციის სახე უნდა წარმოაჩინონ საზოგადოების წინაშე.

მერვე განსხვავება მდგომარეობს იმაში, რომ იაპონიაში **ყველა ახალგაზრდა, დამწყები მენეჯერი მუშაობას იწყებს საამქროში.** ამიტომ არის, რომ ყველა მენეჯერსა და აღმასრულებელ დირექტორს (უფრო მეტიც, სახელმწიფო მოხელეებს - ქვეყნის ხელისუფლების აღმასრულებელ და საკანონმდებლო ორგანოებში) საწარმოო პროცესში მუშაობის დიდი გამოცდილება აქვთ.

3.4. მენეჯმენტის მეცნიერული მიდგომები

ეფექტური მართვა შეიძლება განხორციელდეს მხოლოდ მისდამი მეცნიერული მიდგომის სწორი გამოყენების შემთხვევაში. წარმატებული კომპანიების სამეურნეო პრაქტიკის მეცნიერული ანალიზის შედეგად, თანამედროვე ეტაპზე, შეგვიძლია გამოვყოთ მენეჯმენტისადმი შემდეგი ძირითადი მიდგომები. ესენია: სისტემური, კომპლექსური, ინტეგრირებული, მარკეტინგული, პროცესული, რაოდენობრივი, ნორმატიული, დინამიური, ქცევითი და სიტუაციური მიდგომები. განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

- **სისტემური მიდგომა.** ამ მიდგომის მიხედვით ნებისმიერი ობიექტის განხილვა და მისი შეფასება ხდება როგორც ელემენტთა ერთობლიობა, რომელსაც გარე სამყაროსთან ერთი მთლიანობა ახასიათებს. ანუ, სისტემაში შემავალი თითოეული წევრი ფუნქციონირებს სისტემის ერთიანობისათვის. საკმარისია, სისტემის ერთერთი, თუნდაც უმნიშვნელო წევრი ნორმალურად ვერ ფუნქციონირებდეს, ეს ნიშნავს, რომ მთელი სისტემაც ვერ მუშაობს ნორმა-

ლურად. მენეჯმენტის ეს მიდგომა ორგანულ მთლიანობაში აერთიანებს მიზნებს, რესურსებსა და ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ მიმდინარე პროცესებს.

- **კომპლექსური მიდგომა.** ეს მიდგომა გულისხმობს იმას, რომ ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავებისას გათვალისწინებული უნდა იქნას მისი ტექნიკური, ეკონომიკური, ეკოლოგიური, ორგანიზაციული, სოციალური, პოლიტიკური, ფსიქოლოგიური და სხვა ასპექტების ურთიერთიკავშირი. თუ ჩამოთვლილი ასპექტებიდან, თუნდაც ერთი, არ არის გათვალისწინებელი, მოსალოდნელია რომ გადაწყვეტილება არ აღმოჩნდეს წარმატებული.
- **ინტეგრირებული მიდგომა.** ეს არის მენეჯმენტის ცალკეული ქვესისტემებსა და ელემენტებს შორის მჭიდრო ურთიერთკავშირის უზრუნველყოფა, რადგან წარმატება, მხოლოდ, მათი ერთობლივი ძალისხმევით მიიღწევა. ანუ, მართვაში ინტეგრაციული მიდგომა გამიზნულია შიდასაწარმოო ურთიერთკავშირის გაძლიერებაზე. ზოგადად, ტერმინი „ინტეგრაცია" ნიშნავს გაღრმავებულ თანამშრომლობას. ანუ, ინტეგრაციული მიდგომა, ორგანიზაციას აძლევს დამატებით შესაძლებლობას - გაზარდოს მისი მწარმოებლურობა.
- **მარკეტინგული მიდგომა**. ასეთი მიდგომა განიხილავს მენეჯმენტს, რომელიც ორიენტირებულია მომხმარებლის მოთხოვნების უკეთ დაკმაყოფილებაზე. შესაბამისად, მარკეტინგული მიდგომის ძირითადი კრიტერიუმია - წარმოებული პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხისა და ფასის ისეთი თანაფარდობა, რომელიც პასუხობს კონკრეტული მომხმარებლის მოთხოვნებს.
- **პროცესული მიდგომა.** ეს მიდგომა განიხილავს მენეჯმენტს, როგორც საწარმოო პროცესს და ურთიერთდაკავშირებული პროცესების უწყვეტი ქმედებების ჯაჭვს. ეს ჯაჭვი იწყება მიზნის ჩამოყალიბებით და მთავრდება მისი მიღწევით, რომელიც, თავის მხრივ, მოიცავს უამრავ შემადგენელ ელემენტებსა და პროცესებს.

- **რაოდენობრივი მიდგომა.** ეს მიდგომა გულისხმობს მენეჯმენტის სისტემაში მათემატიკური მეთოდების, სტატისტიკის, ქულებისა და ბალების სისტემის დანერგვას და სხვა მსგავს შეფასებათა გამოყენებას. ანუ, მენეჯმენტის თვისებრივი მახასიათებლების რაოდენობრივი შეფასება. მარტივად იგი ასეც შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ: „მართვა - ციფრებით და არა სიტყვებით".
- **ქცევითი მიდგომა.** მენეჯმენტში ქცევითი მიდგომის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ აღმოუჩინოს დახმარება თითოეულ მომუშავეს, მისი ხასიათისა და ქცევების გათვალისწინებით, რათა მან სიღრმისეულად გააცნობიეროს მისი შესაძლებლობები და გამოიყენოს საკუთარი შემოქმედებითი უნარი. ასეთი მიდგომის ძირითადი მიზანი არის კომპანიის მწარმოებლურობის ამაღლება ადამიანური რესურსების რაციონალური გამოყენების ხარჯზე. გავიხსენოთ, რომ ამ მიდგომას ეყრდნობა მართვის ბიჰევიორისტული თეორია (შევისწავლეთ §2.4-ში - „მართვის ბიჰევიორისტული სკოლა").
- **სიტუაციური მიდგომა.** იგი გულისხმობს იმას, რომ მართვის ეფექტიანობა განისაზღვრება ისეთი გადაწყვეტილებების მიღებით, რომლებშიც სრულადაა გათვალისწინებული შექმნილი კონკრეტული სიტუაციები. ანუ, მიღებული იქნება ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელიც ყველაზე უკეთ ეწყობა მოცემულ სიტუაციას და მასთან მაქსიმალურადაა ადაპტირებული. ე.ი. კონკრეტული სიტუაციისათვის მართვის სხვადასხვა მეთოდების ვარგისიანობის დადგენა და მათგან ყველაზე ეფექტიანის შერჩევა.
- **ნორმატიული მიდგომა.** ამ მიდგომის არსი გამოიხატება იმაში, რომ მენეჯმენტის სისტემაშიც ფართო გამოყენება უნდა მიეცეს სტანდარტებს, ტექნიკურ პირობებს, მმართველობით ნორმებსა და ნორმატივებს. ეს ნორმები და ნორმატივები უნდა პასუხობდეს ორგანიზაციის ერთიან მთლიანობასა და მისი მწარმოებლურობის ამაღლების ძირითად მოთხოვნებს.
- **დინამიური მიდგომა.** დინამიური მიდგომის გამოყენებისას მარ-

თვის ობიექტი განიხილება დინამიკაში. ამ მიდგომით ტარდება ობიექტის საქმიანობის რეტროსპექტიული ანალიზი (გასული წლების), ოპერატიული ანალიზი (მიმდინარე პერიოდის) და მისი განვითარების პერსპექტიული ანალიზი - საპროგნოზო მაჩვენებლების შემუშავება (გათვლილი მომავალ წლებზე).

თუ მენეჯმენტის მეცნიერულ მიდგომებს მათი წარმოშობის ადგილის მიხედვით დავყოფთ, შეიძლება ითქვას, რომ მენეჯმენტის ევროპულ და იაპონურ მკვლევართა მნიშვნელოვანი წვლილის მიუხედავად, მენეჯმენტის მეცნიერებაში მაინც ამერიკული კონცეფციები (მიდგომები) დომინირებს, რასაც ხელს უწყობს ავტორიტეტული ამერიკული ბიზნეს-სკოლები. ზოგადად კი:

- **მენეჯმენტის ამერიკული** თეორია ემყარება შემდეგ ძირითად მიდგომებს: მეცნიერული მენეჯმენტი, ინდივიდუალიზმი, ადამიანური ურთიერთობები, სიტუაციური მართვა, ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირება, სტრატეგიული მართვა.
- **მენეჯმენტის იაპონური** თეორია უფრო მეტად ემყარება ისეთ მიდგომებს, როგორიცაა: კოლექტიური პასუხისმგებლობა, დაქვემდებარებულებისადმი ნდობა, მომუშავეთა უსაფთხოების დაცვა, პრაგმატული ადაპტაცია, შრომითი ეთიკა და პერსონალისადმი ლოიალობა.
- **მენეჯმენტის ევროპულ** თეორიას კი ახასიათებს: რაციონალური და ცოდნაზე დამყარებული გადაწყვეტილებები, მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობა, შემოქმედებითი მიდგომა და თვითგანვითარება, ინიციატივიანობა და ადამიანში სამეწარმეო უნარის განვითარება.

თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა

- თანამედროვე მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის პარალელურად იზრდება ცოდნაზე მოთხოვნილებები. მეტიც, ერთხელ მიღებული ცოდნა სწრაფად ძველდება, თუ არ მოხდება მისი განახ-

ლება. ე.ი. თუ სპეციალისტმა სისტემატიურად არ იზრუნა მისი კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, იგი აღარ შეესაბამება თანამედროვე მოთხოვნებს.

- მუდამ უნდა გვახსოვდეს, რომ კარგი მენეჯერი შეიძლება გახდე მხოლოდ თავდაუზოგავი გარჯის, თვითგანათლებისა და საერთო-ინტელექტუალური მომზადების საფუძველზე.
- მენეჯერთა ამერიკულ საგანმანათლებლო სფეროში არ არის ერთიანი სწავლების სისტემა. ყველაფერი აგებულია კონკურენციაზე. ამასთან, სახელმწიფო საგანმანათლებლო სისტემის გვერდით ფართო განვითარება ჰპოვა მენეჯერთა მომზადების სისტემამ უშუალოდ მსხვილ კომპანიებში. მაგ. კომპანია „ჯენერალ მოტორს“, ფაქტობრივად, აქვს საკუთარი უმაღლესი განათლების ცენტრი - ინსტიტუტი ქ. ფლინტში.
- ამერიკის უმაღლეს სკოლებში არ წყდება კავშირი კურსდამთავრებულებსა და მისი სპეციალობის წამყვან პროფესორს (პროგრამის ხელმძღვანელს) შორის. რა თქმა უნდა, ყოველგვარი დაძალების გარეშე.
- როგორც მენეჯმენტის ამერიკული გამოცდილება გვასწავლის - ხელმძღვანელი კადრების გადამზადების პროცესში დიდ მნიშვნელობა აქვს მსმენელთა კონტიგენტის სწორ დაკომპლექტებას. ანუ, ვის რა ინტერესი გააჩნია, რომ შესაბამისად შეიქმნას სათანადო პროგრამაც.
- თუ აქამდე, მენეჯმენტის წარმომადგენლები ქმნიდნენ ადამიანის, როგორც სოციალური არსების, დამორჩილების მექანიზმებს. ანუ, ცდილობდნენ მისგან დამჯერი თანამშრომლების ჩამოყალიბებას. დღეს, მენეჯმენტის წინაშე საპირისპირო ამოცანა დგას - მიეცეს ადამიანს თავისუფალი აზროვნების საშუალება, ხოლო ორგანიზაციები უნდა გახდნენ უფრო ადამიანურნი, დემოკრატიული და ჰუმანურნი.
- იაპონური საზოგადოება განმსჭვალულია კოლექტივიზმის სულისკვეთებით. პიროვნება აცნობიერებს საკუთარ თავს, როგორც

ჯგუფის წევრი. აღიქვამს თავის ინდივიდუალურობას, როგორც კოლექტივის ნაწილი.

- ყველა იაპონელი ნებისმიერი შეხვედრისას, ჯერ დაგისახელებს ორგანიზაციას, რომელსაც იგი წარმოადგენს, ხოლო შემდეგ კი - მის სახელსა და გვარს.
- იაპონურ კომპანიებში ყველა სწავლობს, მუშით დაწყებული და პრეზიდენტით დამთავრებული. ეს მათი შრომის კოდექსით სავალდებულოა და ერის ხასიათში ზის. ისინი სწავლობენ იმისთვის, რომ გააუმჯობესონ საკუთარი მუშაობის პროცესი.
- იაპონელებს უყვართ სხვის შეცდომებზე სწავლა და სარგებლის მიღება სხვისი გამოცდილებიდან. ისინი ყურადღებით ადევნებენ თვალს თუ რა ხდება მსოფლიო ეკონომიკაში. სწრაფად ითვისებენ ახალ ტექნოლოგიებს.
- იაპონიაში გადაწყვეტილებები მიიღება კონსესუსის საფუძველზე. მას მკაცრად იცავს როგორც კერძო, ასევე სახელმწიფო ინსტიტუტები. ანუ, ისინი მანამ მსჯელობენ, სანამ კონსესუსს არ მიაღწევენ. ამასთან, პრობლემის ოფიციალური განხილვის პროცესში ჯგუფის თითოეული წევრი ისე გამოთქვამს საკუთარ მოსაზრებას, ცდილობს არ აწყენინოს კოლეგას.
- იაპონიაში მმართველობითი კონტროლი დაგეგმვის უკუკავშირის საიდუმლო განსაზღვრებაა. სიტყვა „კონტროლი“ დაკავშირებულია არა „გამოვლენა-სასჯელის“ მოდელთან, არამედ „შემოწმება-დახმარების“ მოდელთან.
- იაპონური კორპორაციები თანამშრომლებს აძლევენ მუშაობის გარანტიას და იყენებენ ყოველწლიური დაჯილდოების ისეთ სისტემას, რომელიც ძირითადად დაფუძნებულია შრომის სტაჟზე.
- მენეჯერთა უმაღლესი რანგის პრეტენდენტებში ყველაზე მეტად ფასობს ხალხზე ზრუნვის უნარი. საერთოდ, იაპონელი მენეჯერები მიიჩნევენ, რომ მათ ამოცანას წარმოადგენს, რაც შეიძლება მეტი ყურადღება დაუთმონ სწორედ ადამიანის პიროვნებას.
- პროფესიული კავშირები იაპონიაში არის უფრო მეტად კომპანი-

ებზე დამყარებული და არა პროფესიულ საწყისებზე დაფუძნებული, როგორც ჩვენთან, აშშ-ში და ევროპის ბევრ ქვეყნებშია.

- მიუხედავად იმისა, რომ იაპონური კომპანიების ორგანიზაციული სტრუქტურაც იერარქიულია, იგი ნაკლებადაა დამოკიდებული ბიუროკრატიულ ავტორიტეტებზე.
- იაპონური მენეჯმენტის მიხედვით ხდება ორგანიზაციის ადამიანთან შეთანწყობა, ევროპულ-ამერიკულ მენეჯმენტში კი პირიქით - მუშაკთა დაქირავებას წინ უსწრებს თანამდებობრივი პასუხისმგებლობის, მისი უფლება-მოვალეობის გაცნობა.
- იაპონიაში ყველა ახალგაზრდა, დამწყები მენეჯერი, მუშაობას იწყებს საამქროში რიგით თანამდებობაზე. ამიტომ არის, რომ ყველა ხელმძღვანელს, მათ შორის სახელმწიფო მოხელეებს საწარმოო პროცესში მუშაობის დიდი გამოცდილება აქვთ.
- წარმატებული კომპანიების სამეურნეო პრაქტიკის ანალიზის შედეგად, დღეს სასიცოცხლოდ აუცილებელია ორგანიზაციის მენეჯმენტისადმი ისეთი მეცნიერული მიდგომების გამოყენება, როგორიცაა: სისტემური, კომპლექსური, ინტეგრირებული, მარკეტინგული, პროცესული, რაოდენობრივი, ნორმატიული, დინამიური, ქცევითი და სიტუაციური მიდგომები.

თავი 4. დამწყებ მენეჯერთა აუცილებელი თვისებები და უნარ-ჩვევები

4.1. დამწყები მენეჯერების უპირველესი ცნებები

როგორც აღინიშნა, კარგი მენეჯერი შეიძლება გახდე მხოლოდ დაუღალავი გარჯის, თვითგანათლებისა და საერთო-ინტელექტუალური მომზადების საფუძველზე. თუმცა, მომავალი ბიზნეს-საქმიანობა და საერთოდ, მთელი ცხოვრება უამრავ კურიოზებს გვიმზადებს. ამიტომ, წარმატებაზე ორიენტირებულმა ახალგაზრდამ და დამწყებმა მენეჯერმა უნდა გაითავისოს ასევე შემდეგი პრინციპებიც. კერძოდ, მისი პირველი გაკვეთილი შედგება იმ ხუთი ცნების აღქმისაგან, რომელიც მას მთელი ცხოვრება უნდა გაჰყვეს. კერძოდ:

პირველი ცნება. **თუ ვერტიკალური კარიერა, ანუ თანამდებობრივი ამაღლება რაღაც მომენტში შეიძლება შეფერხდეს კიდეც, ჰორიზონტალური კარიერის მოპოვება, ანუ პროფესიული ცოდნის ამაღლება ყოველთვის შეიძლება.** შესაბამისად, ნუ გამოეკიდებით თანამდებობებს, და თუ თქვენ მისი ღირსი ხართ - აუცილებლად მიიღებთ. გასათვალისწინებელია ასევე, რომ თუ მენეჯერს ექნება სათანადო მომზადება, არსებულ თანამდებობასაც კარგად გამოიყენებს.

მეორე ცნება. **დამწყებმა მენეჯერმა უნდა ისწავლოს მართვა სამეურნეო საქმიანობის ნებისმიერი წერტილიდან; ამასთან, თუ რომელიმე სამართავი ობიექტი არ ემორჩილება ასეთ ზემოქმედებას, ის თქვენს სისუსტეზე, თქვენი ცოდნისა და გამოცდილების უკმარისობაზე მიგანიშნებს.** მენეჯერი ხან სამსახურშია, ხან სახლში, ხან მივლინებაში, ხან კიდევ - ბიულეტენში. საქმე მაინც უნდა კეთდებოდეს. ანუ, სამსახურში ყოფნა/არყოფნა, ან რაიმე სოციალური ფაქტორები არავითარ შემთხვევაში არ ამართლებს თქვენს უმოქმედობას. პირიქით, წარმატებული მენეჯმენტი, ანუ პროფესიული მართვა - საუკეთესო სოციალური გარემოს შექმნის წინაპირობაა.

მესამე ცნება. **მართვა უნდა ხორციელდებოდეს ყოველგვარი**

ჩივილისა და თხოვნის გარეშე. მაგრამ თუ მაინც ფიქრობთ, რომ იჩივლოთ, პირველ რიგში, საკუთარ თავს უნდა უჩივლოთ, რადგან მიღებულ შედეგებზე პასუხს პირადად აგებთ. შესაძლებელია, რომ თავდაპირველად დამწყებმა მენეჯერმა ითხოვოთ რაიმე მისი საქმიანობის ხელსაყრელი პირობების შესაქმნელად. მაგრამ არ შეიძლება მთელი შენი „მენეჯერული მოღვაწეობა“ მუდმივი თხოვნების რეჟიმში გაატარო. ვინც მუდამ ითხოვს და ხელშემშლელ მიზეზად სხვაზე ჩივის, მათ უნდა შევახსენოთ ერთი ქართული ანდაზა - „გაანძრიე ხელი და გიშველიო“.

მეოთხე ცნება. **არ არის ცუდი კარგის გარეშე და პირიქით - როგორც წარმატებას, ასევე წარუმატებლობასაც მივყავართ მიზნისაკენ.** წარმატებული ადამიანების (მილიარდელების) უმრავლესობამ თავის ცხოვრებაში ერთხელ მაინც განიცადა წარუმატებლობა ან სხვა მძიმე კრიზისი. ბუნებრივია, ის ადრეულ პერიოდში მოხდა. ზოგიერთი ობოლი იყო, ვიღაცას სერიოზული დაავადება ჰქონდა, ვიღაცას მძიმე ბავშვობა და სხვა არასასიამოვნო მიზეზი. თუ დავაკვირდებით, ასევე ეს ადამიანები, ხშირად კმაყოფილებით აღნიშნავენ ადრეულ ასაკში გადატანილ კრიზისულ სიტუაციას. ცხადია, დღეისათვის მისთვის მნიშვნელოვანია არა თვით კრიზისი და მისი წარმოშობის მიზეზი, არამედ ის, რომ ამ უარყოფითმა ფაქტმა როგორ შეაგულიანა ის მომავალი წარმატებისთვის. აქაც შეიძლება მოვიყვანოთ ამ ცნების შესაბამისი ქართული ანდაზა, “ზოგი ჭირი - მარგებელიაო”.

მეხუთე ცნება. **ყოველი მოქმედების აზრი დევს მის ფარგლებს გარეთ. რაიმე თათბირის, ბრძანების და ა. შ., ანუ საერთოდ, მმართველობითი გადაწყვეტილების აზრი, რომელიც თქვენ უკვე ქაღალდზე გადაიტანეთ, მის ფარგლებს მიღმაა.** მეტიც, ჩვენი ცხოვრების არსიც ცხოვრების ფარგლებს გარეთაა. მიზნის ცხოვრების ფარგლებში ჩაყენება ნიშნავს - უაზრო გავხადოთ დარჩენილი ცხოვრება.

4.2. მენეჯერის პროფესიული თვისებები

საზოგადოების დიდი ნაწილი თვლის, რომ ორგანიზაციის მართვის უნარი ზოგიერთ ადამიანს ეძლევა დაბადებიდან, უმეტესობას კი - არ ეძლევა საერთოდ. ეს აზრი - მცდარია. მენეჯერული უნარ-ჩვევები და მეტიც, წარმატებული მენეჯმენტისთვის საჭირო პროფესიული თვისებები სავსებით შესაძლებელია ჩვენშივე გამოვიმუშაოთ და განვივითაროთ. ამისათვის კი საჭიროა - ღრმად შევისწავლოთ მენეჯმენტის მეცნიერება და მუდმივად ვიზრუნოთ ჩვენში მის სრულყოფაზე, რომ მომზადებული შევხვდეთ მიღებული თეორიული ცოდნის პრაქტიკასთან შეთანაწყობის პროცესს.

წარმატების მიღწევის მსურველი, მომავალი მენეჯერი, სულ მცირე, უნდა ფლობდეს ისეთ პროფესიულ თვისებებს, როგორიცაა: წარმოსახვის უნარი; მინიმალური კომპეტენცია მაინც ტექნოლოგიურ პროცესებში; სწრაფი აზროვნების უნარი; ხალხის გაძღოლის უნარი; გამბედაობა; სამართლიანობა და სოციალურობა.

როგორც აღინიშნა, პირველი აუცილებელი თვისებაა – **წარმოსახვის უნარი.** ანუ, როდესაც გათვალისწინებულია ახლის შექმნა, აშენება, გადადგილება, რეკონსტრუქცია ან რეორგანიზაცია, ხელმძღვანელი მკაფიო ფერებში (იგულისხმება, წარმოსახვაში) უნდა ხედავდეს მის მიერ მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილების საბოლოო შედეგს. ასეთი სურათი, რომელიც ფაქტიურად შექმნილია მისი ფანტაზიით, წარმოადგენს მენეჯერის ცოდნის, გამოცდილების, სამეწარმეო გარემოს ანალიზისა და მისი ახლებური ხედვის ელემენტების ერთობლიობას, წარმოდგენილს ერთ მთლიანობაში. სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით, ახალი, ჯერ კიდევ ხალხით დაუკომპლექტებელი ხომალდის კაპიტანი უნდა ხედავდეს, რას უნდა რომ მიაღწიოს. მისი არჩევით, ის ქმნის თავისი წარმოსახვის ერთიან მთლიანობას. წარმოსახვა ხელმძღვანელისათვის მნიშვნელოვანი უნარია, რადგან წარმოსახვის გარეშე ის ბურუსში იმყოფება.

შემდეგი ელემენტია - **ტექნოლოგიური პროცესების ცოდნა.**

მის გარეშე ვერ შევქმნით იმ მარშრუტს (სტრატეგიას), რომელიც მიზნამდე მიგვიყვანს. ტექნოლოგიური პროცესების ცოდნა აძლევს მენეჯერს რწმენას იმის შესახებ, რომ მან იცის რის შესახებ საუბრობს. არც თუ ისე იშვიათად, სამეურნეო პრაქტიკაში შეგვხვედრია ისეთი ხელმძღვანელები, რომლებსაც საკმაოდ დიდი საპასუხისმგებლო თანამდებობა ეკავა და ამასთან, ნაკლებად ესმოდა იმ დარგის ტექნოლოგია, რომელსაც იგი ხელმძღვანელობდა. ისმის კითხვა - შეუძლიათ თუ არა მათ მოიპოვონ კომპეტენტური ხელმძღვანელის ავტორიტეტი? როგორც წესი - არა. თუმცა, შემდგომ ჩვენ ბევრჯერ აღვნიშნავთ, რომ კარიერული კიბის რაც უფრო მაღალ საფეხურზე ავდივართ, მით უფრო მცირდება მენეჯერში ამ თვისების (ტექნოლოგიური პროცესების ცოდნის აუცილებლობა) მნიშვნელობა. მაგრამ ამჯერად, ჩვენ საქმე გვაქვს ან დამოუკიდებელ დამწყებ მენეჯერთან, ან დიდი ორგანიზაციის ბირეული რგოლის მენეჯერთან და ამიტომ, მან ტექნოლოგიური პროცესები, სულ მცირე, იმ დონეზე მაინც უნდა იცოდეს, რომ სწორად და გასაგებად დაუსვას საკითხი მის უშუალო შემსრულებელს.

მესამე აუცილებელი თვისებაა - **სწრაფი აზროვნების უნარი.** აქაც მოვიყვანოთ ასეთი მაგალითი. ომის დროს, მტრის „სნაიპერის" ტყვიიდან გაქცევისას ჯარისკაცი არჩევანის წინაშე დგას: მარჯვნივ თუ მარცხნივ? ყველა შემთხვევაში, ის მალე უნდა მიხვდეს, რომ ნებისმიერი გადაწყვეტილება უკეთესია, ვიდრე საკუთარი თავისადმი დაუმთავრებელი კამათი. ანუ, თუ ის ყოველგვარი ყოყმანის გარეშე აირჩევს ერთ-ერთ მიმართულებას, მისი წარმატების (გადარჩენის) ალბათობა 50% მაინც იქნება, ხოლო თუ ადგილზე დარჩება - დაიღუპება. ანალოგიურად, თანამედროვე მენეჯერები მალე ითვისებენ გადაწყვეტილების სწრაფი მიღების აუცილებლობას. მუდამ უნდა გვახსოვდეს, რომ თანამშრომლებს არ უყვართ მერყევი მმართველი. მერყეობა (ყოყმანობა) მენეჯერის ერთ-ერთი ყველაზე ცუდი თვისებაა, რომელიც ხელს უშლის მას წარმატების მიღწევაში. თუმცა, სისწრაფესთან ერთად, საქმე იქამდე უნდა მივიდეს, რომ შემუშავებუ-

ლი გადაწყვეტილება ემყარებოდეს საღ აზრს და თუ ეს პრობლემაც მოგვარებულია, დარჩა ერთი - გავხადოთ იგი დამაჯარებელი და მისაღები ორგანიზაციისათვის.

ამდენად, წარმოსახვის, აზროვნებისა და ტექნოლოგიური პროცესების ცოდნის მნიშვნელობა სადაო არ არის. იგივე შეიძლება ითქვას მეოთხე ელემენტზე - **ხალხის გაძღოლის უნარზე.** ეს თვისება გარკვეულ განმარტებას მოითხოვს. კარგი სპეციალისტი ადვილად აკეთებს იმას, რაც სხვებს არ შეუძლიათ, ან მისი მიღწევა სხვებს მძიმე შრომით ეძლევა. მაგრამ როდესაც ადამიანი სცდება საკუთარი „მე"-ს ფარგლებს და უკეთებს ორგანიზებას სხვების მუშაობას (მაგალითად, აღიარებული პროფესორი ხდება დეპარტამენტის უფროსი, ცნობილი პიანისტი ინიშნება მუსიკალური ორკესტრის ხელმძღვანელად, წარმატებული ფეხბურთელი ხდება ფეხბურთის გუნდის მწრთვნელი), მას სჭირდება განსხვავებული ცოდნა, რასაც ხალხის გაძღოლის უნარი ჰქვია. ამ შემთხვევაში, მისი პირადი სპეციალობა გადადის მეორე პლანზე და უფრო მნიშვნელოვანია მისგან სხვებზე საკუთარი გამოცდილების გადაცემის, მათზე ზემოქმედების მეთოდების, დარწმუნებისა და მოტივირების უნარი.

სამეურნეო ხელმძღვანელის პირველადი თვისებებიდან ერთერთი აუცილებელი თვისებაა – **გამბედაობა.** გამბედაობა გულისხმობს სურვილს, ბოლომდე მიიყვანო დაწყებული საქმე და მოიცავს ინიციატივას, შეუპოვრობას და მამოძრავებელ ენერგიას. ადამიანებს, ვისაც ეს თვისება აქვთ ახასიათებთ მეტი აქტიურობა, სირთულეების მიმართ შეუპოვრობა. ეს თვისება განუყოფელია თვითრწმენისაგან. პირველი, და რაც მთავარია, თვით უნდა გვწამდეს, რომ ჩვენს დაქვემდებარებულ პერსონალს შეუძლია დაყენებული ამოცანის გადაწყვეტა. ზოგადად, თვითრწმენა გულისხმობს, რომ ადამიანი დარწმუნებულია საკუთარ შესაძლებლობებში. ამ შემთხვევაში კი - საქმე გვაქვს იმის გაცნობიერებაში, თუ რა შეუძლია დაქვემდებარებულებს. მაგალითად, გენერალმა, რომელმაც ჯარი მიიყვანა ფრონტის ხაზთან, იცის რომ იქ გამარჯვება შესაძლებელია. ამ ცოდ-

ნას მან უნდა დაუმატოს თვითრწმენა, რათა შეძლოს და დაარწმუნოს ჯარისკაცები იმაში, რომ გამარჯვება მათ ხელთაა. გენერალი - „ნუთუ იმ უბედურებს არ ესმით, რომ არა აქვთ გადარჩენის შანსი, ჩვენ მათ მოვატყუებთ, შემოუვლით ფლანგებიდან და აუცილებლად დავამარცხებთ“; და პირიქით, თუ ხელმძღვანელს თვითონ არ სწამს მის მიერ მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილების მოსალოდნელი შედეგების რეალობა, მაშინ ის ვერც შეძლებს დაუსახოს თითოეულ დაქვემდებარებულს მისი გადასაწყვეტი ამოცანა და საერთოდ, მიიყვანოს ორგანიზაცია სასურველ მიზანთან.

შემდეგი ფაქტორია - **სამართლიანობა.** ანუ, ყველგან და ყველაფერში იყავი მართალი. თუმცა, ეს არ ნიშნავს დაინდო ზარმაცი და უქნარა. ანუ ის, ვინც საქმეზე არ ფიქრობს. წინააღმდეგ შემთხვევაში საქმის მთელი სიმძიმე დააწვება ბეჯით მომუშავეებს, შესაბამისად, დაირღვევა სამართლიანობა და კოლექტივი დაკარგავს ერთიანობის გრძნობას.

ბოლო ფაქტორია - **სოციალურობა**. სოციალურობაში იგულისხმობა მენეჯერის მიდრეკილება სასიამოვნოდ წარმართოს ურთიერთობები დაქვემდებარებულებთან. როგორც წესი, ასეთი თვისების მქონე ხელმძღვანელები მეგობრულები არიან, გამოირჩევიან ტაქტითა და დიპლომატიურობით. ისინი სხვის საჭიროებებსა და კეთილდღეობაზე ზრუნავენ. ასეთი მენეჯერები წარმოადგენენ ცენტრალურ ფიგურას ორგანიზაციაში, შეიძლება ითქვას - „მაგნიტს“, რომელიც თითქოს მისკენ იზიდავს მისი ორგანიზაციის ყველა წევრს, მიუხედავად იმისა, რომ ის ამავე დროს ადმინისტრატორიცაა. ბუნებრივია, მენეჯერი თავის საქმიანობაში იყენებს მართვის ყველა მეთოდს, მათ შორის იძულებით ზემოქმედებასაც და სხვადასხვა ეკონომიკურ სანქციებს, მაგრამ მისი სამართლიანი გადაწყვეტილებების გამო კოლექტივი მას აფასებს, ენდობა, თვლის საკუთარ ლიდერად.

საერთოდ, **არაფერი ისე არ იზიდავს ადამიანს, როგორც ხელმძღვანელის ყურადღება.** სამწუხაროდ, ზემოქმედების ამ ძვირფას საშუალებას ბევრი ხელმძღვანელი არ იყენებს პრაქტიკაში. ხოლო,

უყურადღებობა კი ადუნებს ქვეშემდგომის ერთგულებას, აქვეითებს შრომით განწყობას. ასეთ პირობებში ხელფასის მომატებაც კი შეიძლება ნაკლებეფექტური აღმოჩნდეს. ხოლო, თუ მენეჯერი დაქვემდებარებულთა მიმართ გამოიჩენს სითბოს, მეგობრულ დამოკიდებულებას, შეაქებს მათ წარმატებას, ისინი კიდევ უფრო მეტი ენერგიით იმუშავებენ, ეცდებიან დაიმსახურონ მორიგი შექება. აქედან, კიდევ ერთი დასკვნა - **ის ვინც თანამშრომლებს მხოლოდ აკრიტიკებს და კარგს ვერ ამჩნევს მასში, ვერასდროს გახდება კარგი მენეჯერი.**

4.3. მენეჯერული უნარ-ჩვევები

მენეჯერის წინაშე პრობლემათა უზარმაზარი ჯაჭვია. ანუ, მათ ერთდროულად მრავალი პრობლემის მოგვარება უწევთ, რომელშიც ბუნებრივია, საკუთარი უნარ-ჩვევები უნდა დაეხმაოს.

რაოდენ გასაკვირიც არ უნდა იყოს, ყველა დამწყები მენეჯერი ირწმუნება, რომ მან სწორი გადაწყვეტილება მიიღო. არადა, ხშირად შეცდომები - თვალშისაცემია. თუმცა, ეს არ არის საგანგაშო. ფაქტია, რომ ყველა დამწყები მენეჯერი საკუთარ წარმატება/წარუმატებლობაზე სწავლობს. ანუ, ცდილობს განივითაროს მენეჯერის პროფესიული და პიროვნული უნარ-ჩვევები. განათლება და გამოცდილება კი ეხმარება მას ასეთი უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბებასა და განმტკიცებაში.

როგორც გამოკვლევებმა გვიჩვენა, განათლება და გამოცდილება მენეჯერებს სამი ძირითადი პროფესიული უნარ-ჩვევების გამომუშავებაში ეხმარება. ესენია: კონცეფციური, ადამიანური და ტექნიკური უნარ-ჩვევები. ამ უნარ-ჩვევების საჭირო ოდენობა დამოკიდებულია ორგანიზაციის იერარქიაში მენეჯერის რანგზე (ორგანიზაციაში მენეჯერთა რანგირებას შევისწავლით §11.1-ში – „ორგანიზაციის მართვის დონეები და მენეჯერთა რანგირება“). როგორც წესი, დაგეგმვა და ორგანიზება როგორც მენეჯმენტის ფუნქციები, უფრო

მეტად, მოითხოვს მაღალ კომპეტენციებს კონცეფციურ და ადამიანურ უნარ-ჩვევებში. ხოლო, მოტივაციისა და კონტროლის ფუნქციის შესრულებას კი - უფრო მეტად ესაჭიროება ადამიანური და ტექნიკური უნარები.

კონცეფციური უნარ-ჩვევები. კონცეფციური უნარ-ჩვევები გამოიხატება სიტუაციის ანალიზის უნარში, სწორი დიაგნოზის დასმასა და მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის დადგენაში. ბუნებრივია, მაღალი რანგის მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ სათანადო კონცეფციური უნარები, რადგან საქმიანობის დაგეგმვა და ორგანიზება მათი პირდაპირი მოვალეობაა. ამიტომ, უმაღლესი რანგის მენეჯერებში ოფიციალური განათლება და ცოდნის პერიოდული განახლება ძალიან მნიშვნელოვანია. იგი ეხმარება მათ კონცეფციური უნარ-ჩვევების სრულყოფაში, რაც საშუალებას აძლევს ფართო სპექტრში დაინახოს ორგანიზაციული პრობლემები და არსებულ მოვლენებს მიღმა დაინახოს გამოსავალი - წარმატებული მმართველობითი გადაწყვეტილება.

ადამიანური უნარ-ჩვევები. ადამიანურ უნარ-ჩვევებში იგულისხმება მენეჯერის მიერ სხვა ადამიანების ან/და ადამიანთა ჯგუფების ქცევების გაგების, ხალხთან ურთიერთობის, მათი ხელმძღვანელობისა და კონტროლის უნარი. ეს უნარები განასხვავებს წარმატებულ მენეჯერს წარუმატებლისაგან. კონცეფციური უნარ-ჩვევების მსგავსად, ადამიანური ჩვევების სწავლაც შესაძლებელია განათლების, გამოცდილებისა და გადამზადების მეშვეობით. მით უმეტეს, როცა მუდმივად ვითარდება მენეჯმენტის თეორიები და მმართველობითი ტექნიკა ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ასამაღლებლად. მისი დასტურია, თუნდაც ის, რომ თუ თვალს გადავავლებთ დღევანდელ ინტერნეტ-შემოთავაზებებს, ვნახავთ უამრავ რეკლამას, რომელიც ნებისმიერი დონის მენეჯერს სთავაზობს სასწავლო კურსს სწორედ აღნიშნული მიმართულებით.

ტექნიკური უნარ-ჩვევები. ტექნიკურ უნარ-ჩვევებში მოიაზრება საქმის სპეციფიკის და იმ ტექნიკისა და ტექნოლოგიის ცოდნა,

რომელიც ორგანიზაციულ-ტექნიკური საქმიანობისათვის გამოიყენება. ბუნებრივია, ასეთი უნარ-ჩვევების გამომუშავებაში დიდი როლი გააჩნია განათლებას, ტრენინგსა და კვალიფიკაციის ამაღლებას. თუმცა, როგორც აღინიშნა, მენეჯერისათვის აუცილებელი ტექნიკური უნარ-ჩვევები დამოკიდებულია იმ რანგზე, რომელიც მას უჭირავს ორგანიზაციაში და რაც უფრო მაღალ კარიერულ საფეხურზე ავდივართ, მით უფრო მცირდება ამ უნარების მნიშვნელობა და წინა პლანზე გადმოდის კონცეფციური და ადამიანური უნარ-ჩვევები.

ამრიგად, წარმატებულ მენეჯმენტს, განსაკუთრებით კი - დამწყებ მენეჯერებს, მეტ-ნაკლებად, სამივე (კონცეფციური, ადამიანური და ტექნიკური) უნარ-ჩვევა სჭირდება. ერთი რომელიმე მათგანის არარსებობამ შეიძლება წარუმატებლობა გამოიწვიოს. როგორც თანამედროვე, ეროვნული პრაქტიკა ადასტურებს, ერთ-ერთი უდიდესი პრობლემა, რომელიც მცირე ბიზნესის წამომწყებ ადამიანებს აქვთ, არის არასაკმარისი კონცეფციური და ადამიანური უნარ-ჩვევების ჰქონა. ხშირად, მათ აქვთ საკმარისი ტექნიკური ცოდნა ბიზნესის დასაწყებად. ანუ, იცის რას აკეთებს. მაგრამ არ აქვს საკმარისი უნარ-ჩვევები მის გასაძღოლად. ამიტომაც, როდესაც ტექნიკური სფეროს მეცნიერები ან ინჟინრები, კვლევებიდან მენეჯმენტზე გადადიან, ხშირად აწყდებიან პრობლემებს კონცეფციურ და ადამიანურ უნარ-ჩვევებში სისუსტის გამო.

უნდა აღინიშნოს, რომ მენეჯმენტის უნარი, როლები და ფუნქციები მჭიდროდ არის ერთმანეთთან დაკავშირებული. ჭკვიანი, წარმატების მსურველი დამწყები მენეჯერი ცოდნის მუდმივ ძიებაში უნდა იყოს, რომელიც დაეხმარება მას იმ უნარ-ჩვევების შეძენასა და გამომუშავებაში, რაც ესოდენ აუცილებელია დღევანდელ, მუდმივად ცვლად გარემოში. მათ შორისაა - დამწყებ მენეჯერთა პიროვნულ უნარ-ჩვევები. აშკარაა, რომ დიდია განათლების, ტრენინგისა და სწავლების სხვა მეთოდების როლი ასეთი უნარების ჩამოყალიბებისა და განვითარების საქმეში.

შეიძლება ითქვას, რომ მენეჯმენტის მეცნიერებაში, ალბათ ყო-

ველდღიურადაც კი, სულ ახალი და ახალი ნაშრომები იქმნება მენეჯერის პიროვნული უნარ-ჩვევების განვითარებაზე. მათ რიცხვში საკმაოდ დამაჯერებლად გამოიყურება მენეჯმენტის ცნობილი ექსპერტის ჩარლზ გიბონის კვლევები. მისი აზრით, კარგი მენეჯერობისთვის არსებითია შემდეგი 11 უნარი [21]. (მათგან ზოგიერთმა უკვე ასახვა ჰპოვა დამწყები მენეჯერების უპირველესი ცნებებში, ნაწილმა მენეჯერის პროფესიული თვისებებში და ნაწილმა - მენეჯერულ უნარ-ჩვევებში), რომელსაც ჩვენი მოკლე კომენტარების თანხლებით წარმოგიდგენთ:

1. **მიზანთა სწორად დასახვა.** გულდასმით შეარჩიეთ სამოქმედო სფერო, დასახეთ პრიორიტეტები, ყოველთვის მიჰყევით სტრატეგიულ მიზნებს და იმოქმედეთ მის შესაბამისად. გახსოვდეთ, რომ სწორად განსაზღვრული მიზანი - წარმატების ნახევარია.
2. **რესურსთა სწორი გადანაწილება.** უნდა შეგეძლოს ბიუჯეტის შედგენა (შემოსავლებისა და გასავლების დაბალანსება) და მისი მართვა. რაც უფრო ნაკლები ხარჯი გექნებათ, მით უფრო მეტი მოგება დაგრჩებათ, ამის საშუალებას კი ხელთარსებული რესურსების სწორი გადანაწილება მოგცემთ.
3. **გადაწყვეტილების სწრაფი მიღება.** გავიხსენოთ, რომ თანამშრომლებს არ უყვართ მერყევი მმართველი. მიიღეთ მტკიცე გადაწყვეტილება და მიყევით მას. თუმცა, ეს არ ნიშნავს იმას, რომ გადაწყვეტილების გადახედვა არ შეიძლება.
4. **კომპრომისებზე წასვლა.** გაითვალისწინეთ, რომ კომპრომისებზე წასვლა სულაც არ ნიშნავს უკან დახევას და დასახულ მიზნებზე უარის თქმას. კომპრომისი არის შეთანხმების მიღწევა საზიარო პირობების დასახვით, რომელიც შეიძლება თავდაპირველი მიზნის ტოლფასიც კი იყოს. საერთოდ კი, კომპრომისის არსებითი ნიშანი ის არის, რომ მხარეები მიდიან გარკვეულ დათმობაზე, რათა სანაცვლოდ მათთვის უფრო მნიშვნელოვან (სასურველ) მიზნებს მიაღწიონ.
5. **დავალებათა სწორი გადანაწილება.** გახსოვდეთ, რომ დაქვემდე-

ბარებულებზე ამა თუ იმ დავალების დაკისრება (სრულყოფილად შევისწავლით § 9.4-ში - „უფლებამოსილებათა დელეგირება მენეჯმენტში“), ანუ ხელქვეითისთვის თქვენი რომელიმე ფუნქციის (სამუშაოს) გადაბარებას ორი უპირატესობა გააჩნია: ერთი ის, რომ ამით დაზოგავთ საკუთარ დროს და მეორეც - ამით ავითარებთ დაქვემდებარებულთა უნარებს. ამიტომ, ხშირად ეძებეთ და შეარჩიეთ შესაფერისი პიროვნება, რომელიც პასუხისმგებლობით მოეკიდება თქვენს დავალებას. დაავალეთ იმაზე მეტიც კი, ვიდრე გგონიათ, რომ ეს ადამიანი გაუმკლავდება, გქონდეთ მისი წარმატების იმედი. წარმოიდგინეთ რა ბედნიერებაა, როცა ხედავთ თქვენი თანამშრომელი თქვენს თვალწინ როგორ იზრდება და ვითარდება.

6. **თვით-მოტივაცია და თვით-კონტროლი.** თვით-მოტივაცია და თვით-კონტროლი მიზნისაკენ სვლას ნიშნავს მაშინაც კი, როცა არსებული ვითარება, ერთი შეხედვით, არასახარბიელო და უიმედოა. ეს დაგეხმარებათ დასახული მიზნების განხორციელებასა და წინსვლაში.
7. **სამუშაოთა რაციონალური ორგანიზება.** ეს ნიშნავს, თქვენი ყურადღების ფოკუსირებას იმაზე, რომ შესასრულებელი სამუშაოს ესა თუ ის ეტაპი როდის უნდა შესრულდეს, ვინ არის მასზე პასუხისმგებელი, რა ფინანსებში უნდა ჩაეტიოს ის და ა.შ. იგი დაგეხმარებათ დროის გადანაწილებასა და წარმატების მიღწევაში.
8. **კარგი ურთიერთობა თანამშრომლებთან.** ადამიანური ურთიერთობები მენეჯერის ცხოვრების ნაწილია. გახსოვდეთ, რომ მენეჯერობა მხოლოდ დავალების მიცემა არ არის, უნდა შეგეძლოთ მოსმენაც. ანუ, საჭიროა მათთან ხშირი კომუნიკაცია. ანუ, იყავი კომუნიკაბელური. ეს ერთადერთი საშუალებაა გაიგო, თუ რა ხდება თქვენს ორგანიზაციაში და როგორ მიაღწიო წარმატებას.
9. **სტრესის მენეჯმენტი.** გაითვალისწინეთ, რომ შეუძლებელია ყოველთვის ყველაფერი წარმატებით დასრულდეს. მიუხედავად ამისა, გირჩევთ: შეინარჩუნოთ ემოციური სტაბილურობა და სიმ-

შვიდე იმედგაცრუებისა და სტრესის გადასალახად. ნუ დაკარგავთ დიდ დროსა და ენერგიას ნეგატიური ემოციების გამოგლოვაზე.

10. **ობიექტური თვითშეფასება და შეცდომების აღიარება.** სამწუხაროდ, ეს მხოლოდ დიდ პიროვნებებს შეუძლიათ. ხოლო, თუ თქვენ ამას დაძლევთ, ამით დაიმსახურებთ სხვების პატივისცემას და თქვენ კი - უფრო წინ წახვალთ. საქმე იმაშია, რომ თუ ადამიანი პირად ნაკლოვანებებს ვერ ხედავ, ვერასოდეს შეძლებ მის გამოსწორებას.
11. **ნუ დაივიწყებთ, რომ სხვებიც აზროვნებენ.** ანუ, ენდეთ თანამშრომლებს, მათ შესაძლებლობებს, რასაც ფაქტიურად ემყარება თქვენი და თქვენგან მართული სტრუქტურის წარმატება. ხშირად მიმართეთ სხვებს რჩევისა და უკუკავშირისთვის, რადგან მხოლოდ სხვისი მითითების შედეგად ვხედავთ საკუთარი გადაწყვეტილების პლიუსებსა და მინუსებს.

4.4. ხელმძღვანელის პიროვნება და მართვის ხელოვნება

ყველა მენეჯერი, როგორც პიროვნება, თავისებური ხასიათისაა. ეს ხასიათი გავლენას ახდენს მის აზროვნებაზე, გარემოს აღქმასა და ქცევებზე როგორც სამსახურში, ისე მის გარეთ. მენეჯერის ეს მახასიათებლები, ანუ მისი პიროვნული თვისებები, ფაქტიურად ქმნის მის ინდივიდუალურ მეობას.

დღემდე, მენეჯმენტის მეცნიერების შესწავლისათვის პრინციპული მნიშვნელობა არ ჰქონდა ხელმძღვანელის პიროვნების დახასიათებას, რადგან მართვის მეცნიერების შესაბამისად ხელმძღვანელი განყენებული პიროვნებაა. მაგრამ რამდენადაც ამ მეცნიერების რეკომენდაციები უნდა განახორციელონ კონკრეტულმა ადამიანებმა და ამასთან, თითოეულ მათგანი თავისი მეობით ხასიათდება, ბუნებრივია მისი ეს თვისებები მართვის ხელოვნებაზეც აისახება. ამი-

ტომ, თანამედროვე მენეჯმენტში, ხელმძღვანელის პიროვნული თვისებების შესწავლას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, ვინაიდან მათი პიროვნულობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მათივე ქცევაზე და საერთოდ, ორგანიზაციის მართვის სტილზე.

ზოგიერთი მენეჯერები, ზედმეტად მომთხოვნია. ასეთ ადამიანებთან ურთიერთობა რთულია. ისინი ყოველგვარი არგუმენტების გარეშე, კრიტიკულად აფასებენ სხვებს. ზოგიერთები - ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ამაღლების პრობლემების მოგვარების პროცესში შეიძლება იყვნენ კრიტიკულები, თუმცა მათთან ურთიერთობა მაინც იოლია, რადგან ასეთი ხელმძღვანელები ყოველთვის ხედავენ კარგს და შეუძლიათ წარჩინებულის შექება. არ გამოვრიცხავ, რომ თითოეულმა, აწუ ასეთი განსხვავებული ხასიათის მენეჯერებმა, მაინც მიაღწიონ საუკეთესო შედეგებს. მაგრამ უტყუარია, რომ მათი გავლენა პერსონალზე არსებითად განსხვავებული იქნება.

საინტერესოა ასევე, განზრახ ხომ არ ირჩევენ მენეჯერები მართვის ხელოვნების ერთ ან მეორე მეთოდს? ხანდახან შეიძლება ეს ასეც მოხდეს, მაგრამ ძირითადად, **მენეჯერის ხასიათი მაინც დიდ გავლენას ახდენს მართვის ხელოვნებაზე.**

როგორც კვლევები გვიჩვენებს, ადამიანები სხვადასხვა პრობლემებზე მათი პიროვნული თვისებების მიხედვით რეაგირებენ. ადამიანის პიროვნულობას კი - ხუთი ძირითადი თვისება განსაზღვრავს. ესენია: პოზიტიური ემოციები, ნეგატიური ემოციები, კომუნიკაბელურობა, კეთილსინდისიერება და ნოვატორობა. ხშირად, თანამედროვე მეცნიერები, აღნიშნულ თვისებებს **დიდ ხუთეულად**[1] მოიხსენიებენ.

იმისათვის, რომ გავიგოთ, თუ როგორ მოქმედებს დიდი ხუთი პიროვნული თვისება მენეჯერის მართვის ხელოვნებაზე, საჭიროა გავეცნოთ თითოეული თვისების მაღალი და დაბალი მაჩვენებლების მქონე მენეჯერთა ტიპებს. სწორედ, მათი გაცნობის შემდეგ მიხ-

---

[1]იხილეთ http://www.nplg.gov.ge/gwdl/cgi-bin/library

ვდებით, რომ მხოლოდ რომელიმე მათგანზე ყურადღების ფოკუსირება საკმარისი არ იქნება. წარმატებას განაპირობებს აღნიშნული მახასიათებლების რთული ურთიერთდამოკიდებულება (ზოგან - მაღალი, ზოგან - დაბალი, ზოგან შეიძლება - საშუალოც), აგრეთვე შესასრულებელ სამუშაოსა და იმ ორგანიზაციის ბუნება, სადაც ამ მენეჯერებს უწევთ საქმიანობა. უფრო მეტიც, პირადი თვისებები, რომლებიც ერთ რომელიმე სიტუაციაში ზრდის მენეჯმენტის ეფექტურობას, შეიძლება საპირისპირო შედეგების მომცემი აღმოჩნდეს სხვა სიტუაციაში. მოკლედ, თითოეული მათგანის შესახებ:

პოზიტიური ემოციები. ეს არის ადამიანში მოჭარბებული დადებითი ემოციები და საერთოდ - ამაღლებული განწყობა. ასეთი ადამიანი თავს ყოველთვის კარგად გრძნობს და სამყაროსაც დადებითად აღიქვამს. მენეჯერები, რომელთაც პოზიტიური ემოციების მაღალი მაჩვენებელი აქვთ უფრო კონტაქტურები, მეგობრულები და სოციალურები არიან. ხოლო, მენეჯერები, რომელთაც პოზიტიური ემოციების დაბალი მაჩვენებელი აქვთ ნაკლებად სოციალურები არიან. პოზიტიური ემოციების მაღალი მაჩვენებელი სასარგებლოდ შეიძლება ჩაითვალოს ისეთი მენეჯერისთვის, რომლის სამუშაო განსაკუთრებით მოითხოვს ხშირ და აქტიურ სოციალურ ქმედებებს. ხოლო, პოზიტიური ემოციების დაბალი მაჩვენებელი ეფექტურია იმ ორგანიზაციებისთვის, რომლის ტექნოლოგია არ მოითხოვს ინტენციურ სოციალურ ურთიერთობებს.

ნეგატიური ემოციები. მენეჯერები, რომლებიც ნეგატიური ემოციების მაღალი მაჩვენებლებით ხასიათდებიან, ხშირად გვეჩვენება როგორც გაბრაზებულები. უფრო ზუსტად, ისინი არიან უკმაყოფილოები და ჩივიან როგორც საკუთარი თავის, ასევე სხვების წარუმატებლობაზე. ხოლო, მენეჯერებს, რომელთაც ნეგატიური ემოციების დაბალი მაჩვენებელი აქვთ, ნაკლებად პესიმისტები არიან და საკუთარი თავებისა და სხვების მიმართაც ნაკლებად კრიტიკულნი. ამ თვისების ფლობის დადებითი მხარე ისაა, რომ მენეჯერის კრიტიკულმა მიდგომამ შეიძლება კარგი შედეგი გამოიღოს, ანუ

აამაღლოს მისი ან/და ხელქვეითების მწარმოებლურობა. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ბევრად უფრო სასიამოვნოა ისეთ მენეჯერთან მუშაობა, რომელიც ნეგატიური ემოციების დაბალი მაჩვენებლით ხასიათდება.

კომუნიკაბელურობა. ეს არის სხვებთან ადვილად ურთიერთობის პიროვნული თვისება. მენეჯერები, რომელთაც კომუნიკაბელურობის მაღალი მაჩვენებელი აქვთ, სასიამოვნო ადამიანები არიან, გამოხატავენ სითბოსა და ზრუნვას სხვების მიმართ. ხოლო, მენეჯერები, რომელთაც კომუნიკაბელურობის დაბალი მაჩვენებელი აქვთ, ნაკლებად ენდობიან სხვებს, არ უყვართ ადამიანების თანაგრძნობა და ხშირად ამჟღავნებენ ისეთ დამოკიდებულებას - თითქოს არ გიცნობს. კომუნიკაბელურობის მაღალი მაჩვენებელი განსაკუთრებით სასარგებლოა ისეთი მენეჯერებისთვის, რომელთა მოვალეობაა საქონლის (მომსახურების) განვითარება და ამისათვის საჭიროა მჭიდრო თანამშრომლობა სხვებთან. კომუნიკაბელურობის დაბალი მაჩვენებელი შეიძლება კარგი აღმოჩნდეს ისეთ საქმიანობაში, სადაც დომინანტი მართვის მეთოდი არის ადმინისტრაციული. მაგალითად, სამხედრო საქმე.

კეთილსინდისიერება. ასეთი პიროვნული თვისების მქონე ადამიანებს (კეთილსინდისიერებს) ახასიათებთ ასევე - სიფრთხილე, დისციპლინა და შეუპოვრობა. მენეჯერები, რომელთაც კეთილსინდისიერების მაღალი მაჩვენებელი აქვთ, არიან ორგანიზებულნი და დისციპლინირებულები. ხოლო, მენეჯერებს, რომელთაც კეთილსინდისიერების დაბალი მაჩვენებელი აქვთ - აკლიათ დისციპლინა. თუმცა, ზოგჯერ ადამიანი მისი არაკეთილსინდისიერობითაც აღწევს წარმატებას, რომლის მაგალითებიც საკმაოდ ბევრია ჩვენს გარშემო. კეთილსინდისიერება კარგი თვისებაა ბევრი თანამდებობისათვის, მათ შორის პირველი სამეურნეო ხელმძღვანელისათვის. ფაქტია, რომ წარმატებული მენეჯერები დიდ ყურადღებას აქცევენ ორგანიზაციული პრობლემების ყოველ წვრილმანს და შესაშური დისციპლინით უძღვებიან დაკისრებულ მოვალეობებს.

ნოვატორობა. ამ თვისების მქონე ადამიანებს ახასიათებს ორიგინალურობა, ექსპერიმენტებისაკენ მიდრეკილება, ინტერესთა ფართო ასპარეზი, სტიმულისთვის მზაობა, გამბედაობა და რისკი. მენეჯერებს, რომელთაც ამ თვისების მაჩვენებელი მაღალი აქვთ ნოვატორულად უდგებიან დაგეგმვისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებს. როგორც აღინიშნა, მეწარმეები, რომლებიც ახალ ბიზნესს იწყებენ ამ თვისების მაღალი მაჩვენებლის მატარებლები არიან. ხოლო, მენეჯერები, რომლებიც ნოვატორობის დაბალი მაჩვენებლით ხასიადებიან, ნაკლებად მიდრეკილნი არიან რისკის გაწევისკენ და უფრო კონსერვატულები არიან დაგეგმვისა და გადაწყვეტილებების მიღების დროს. ზოგიერთი სამუშაოსათვის ასეთი თვისება შეიძლება კარგიც იყოს. მაგალითად, უნივერსიტეტის ფინანსური მენეჯერისათვის (ან მთავარი ბუღალტრისთვის), რომელიც ვალდებულია მოთხოვოს ცალკეული ფაკულტეტის ადმინისტრაციას ბიუჯეტთან, მის ხარჯვასთან და ხარჯების ანაზღაურებასთან დაკავშირებული წესებისა და პროცედურების მკაცრად დაცვა. თუმცა უმეტესად, თანამედროვე ცვლად სამყაროში, ნოვატორობის მაღალი მაჩვენებელი მენეჯერისათვის კარგი მახასიათებელია.

წარმატებულ მენეჯერს, აღნიშნული პიროვნული თვისებებიდან შეიძლება ჰქონდეს ზოგან მაღალი და ზოგან - დაბალი მაჩვენებელი. მაშინ, როდესაც მეორე წარმატებული მენეჯერი შეიძლება მისგან საკმაოდ განსხვავებული თვისებებით ხასიათდებოდეს. მაგალითად, ერთ წარმატებულ მენეჯერს შეიძლება ჰქონდეს პოზიტიური ემოციების მაღალი მაჩვენებელი, მაშინ როდესაც მეორე წარმატებულ მენეჯერს ეს მაჩვენებლები დაბალი ჰქონდეს, სხვა რომელიმე თვისების ხარჯზე. ამიტომ, ორგანიზაციის წევრებს უნდა ესმოდეთ მენეჯერებს შორის არსებული განსხვავებების მიზეზები და მეტნაკლებად მაინც იცოდეს მისი ხელმძღვანელის ასეთი თვისებების შესახებ.

შედეგად, თუ ხელქვეითებმა იციან, რომ მაგალითად, მათი მენეჯერის პოზიტიური ემოციები დაბალია, ისინი თავს შეურაცხყო-

ფილად არ იგრძნობენ მენეჯერის მხრიდან ინდიფერენტული დამოკიდებულების გამო, რადგან ბუნებითაა ეს ადამიანი ასეთი. თავის მხრივ, მენეჯერებსაც გაცნობიერებული უნდა ჰქონდეთ საკუთარი თვისებების ესა თუ ის დონე. ანუ, მენეჯერმა, რომელმაც იცის, რომ მას აქვს მიდრეკილება იყოს სხვებისადმი მკაცრად კრიტიკული, ზოგჯერ უნდა შეეცადოს შეასუსტოს თავისი ნეგატიური მიდგომა. ხოლო, ის მენეჯერი, რომელიც აცნობიერებს, რომ მისი ქრონიკულად უკმაყოფილო ხელქვეითი ასეთ ნეგატიურ განწყობაზე მისი პიროვნული ხასიათის გამო არის, უნდა შეეცადოს - არ აყვეს ემოციებს, რადგან იცის, რომ ყველაფერი არც ისე ცუდადაა, როგორც მას ეს ხელქვეითი უმტკიცებს.

ამრიგად, თუ **„ხელმძღვანელის პიროვნებაში"** იგულისხმება მისი ინდივიდუალური თვისებები, **„ხელმძღვანელის მართვის ხელოვნებაში"** საუბარია იმაზე, თუ როგორ, რა გზებითა და მეთოდებით აღწევს ის წარმატებას - ორგანიზაციის მზარდ მწარმოებლურობას. სხვადასხვა სფეროში მოღვაწე წარმატებული მენეჯერების გამოკითხვისას - თუ როგორ მიაღწიენ მათ ასეთ წარმატებას, პასუხად ასახელებდნენ მენეჯერისათვის აუცილებელ ისეთ ქცევით უნარ-ჩვევებს, როგორიცაა: ბიზნესის სწორი ხედვა და მიზნის ჩამოყალიბება; ქმედითი სტრატეგიისა და მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა; თანამშრომელთან კომუნიკაციის უნარი; დროის მენეჯმენტი; სტრესის მენეჯმენტი; კონფლიქტების მენეჯმენტი; გუნდების ფორმირება და მოტივაციის უზრუნველყოფა (მათგან ნაწილი უკვე შევისწავლეთ, ნაწილს კი - მომდევნო თემებში განვიხილავთ).

როგორც ავღნიშნეთ, ეს მახასიათებლები არის ქცევითი. ანუ, განპირობებულია ადამიანის ხასიათით. თუმცა, ნებისმიერ ადამიანს შეუძლია ისწავლოს ანუ, გაიუმჯობესოს აღნიშნული უნარ-ჩვევების ამჟამინდელი არსებული დონე. თუმცა, აღინიშნა ისიც, რომ ყველა ადამიანი გამოირჩევა ინდივიდუალურობით და ბუნებრივია, ამ უნარ-ჩვევებს (როგორც არსებულს, ასევე შეძენილს) გამოიყენებს მხოლოდ თავისი შეხედულების მიხედვით. მათ შორის, მაგ.:

- **მართვის ხელოვნების რიგი თავისებურებანი შეიძლება დაკავშირებული იყოს მენეჯერის ასაკთან.** ბევრ სიტუაციაში, მაგალითად 40 წლამდე ასაკის ხელმძღვანელის მოქმედება განსხვავებულია იმ ხელმძღვანელისაგან, რომელიც 60 წელს გადაცილებულია. ეს არცერთისათვის ნაკლი არ არის. **იყავით ისეთი, როგორიც ხართ და არასოდეს მიბაძო განსხვავებული ასაკის ადამიანს, თუნდაც წარმატებულს.** მაგ., ერთი და იგივე „სახე" თეატრში ყოველი მსახიობისათვის ინდივიდუალურია, ისევე როგორც ერთი და იგივე მუსიკალური ნაწარმოებს გამოჩენილი მუსიკოსები ასრულებენ თავისებურად. ასევე, თავისებურია მართვის ხელოვნებაც და არაფერია გასაკვირი იმაში, რომ ორგანიზაციაში ახალი ხელმძღვანელის მოსვლით ბევრი რამ იცვლება. ეს ცვლილებები გამოწვეულია არა მარტო იმით, რომ იცვლება მიზანი, სტრატეგია ან მისი ცალკეული ელემენტები, არამედ იგი იცვლება ასევე - ახალი ხელმძღვანელის პიროვნული ხასიათის გამოც.
- **მართვის ხელოვნების რიგი თავისებურებანი შეიძლება დაკავშირებული იყოს მენეჯერის ცხოვრების წესთან.** საიდუმლო არ არის, რომ ხელმძღვანელს, რომელიც ხშირად არის დაკავებული სამსახურებრივი მოვალეობებით, არ ყოფნის დრო იმისთვის, რომ მეტი ყურადღება დაუთმოს ოჯახს, მშობლებს, შვილებს, მეგობრებს, მეზობლებს და ა.შ. თუმცა, მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ მისი პირადი ცხოვრება ხშირად ხდება დაქვემდებარებულების და საერთოდ, მთელი პერსონალის განხილვის საგანი, რომ მასზე სხვები ამ კუთხითაც მსჯელობს. ანუ, რამდენადაა მასში სიტყვისა და საქმის ერთიანობა.
- **მართვის ხელოვნების რიგი თავისებურებანი შეიძლება დაკავშირებული იყოს წარსულის გამოცდილებასთან.** ხელმძღვანელმა უნდა დაძლიოს ბუნებრივი სურვილი, გააკეთოს რაღაც სხვის მაგიერ. როგორც წესი, ეს სურვილი, წარმოიშობა იმ ხელმძღვანელებში, რომლებიც „გუშინ" კარგი სპეციალისტები იყვნენ და ჰგონიათ, რომ მხოლოდ ის შეასრულებს აღნიშნულ სამუშაოს ყველა-

ზე სწრაფად და კარგად. მაგრამ, პართვის ხელოვნება სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ **არასოდეს არ გააკეთო ის, რაც შენს ხელქვეითს ეკალება.** წინაღმდეგ შემთხვევაში, ხელმძღვანელი კარგავს თავის ავტორიტეტს, იყენებს დროს არადანიშნულებისამებრ და არ ასრულებს მასზე დაკისრებულ უფრო მნიშვნელოვან როლს. გამონაკლისი შეიძლება დავუშვათ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც იგი დაკავშირებულია ქონების დაზიანების ან/და ადამიანის სიცოცხლის საფრთხესთან. თუმცა, აღნიშნული სრულებით არ ნიშნავს იმას, რომ ცალკეულ კონკრეტულ შემთხვევებში, იყო სანიმუშო მაგალითი დაქვემდებარებული პერსონალისათვის.

თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა

- დამწყებ მენეჯერს ყოველთვის უნდა ახსოვდეს, რომ ჰორიზონტალური კარიერის მოპოვება, ანუ პროფესიული ცოდნის ამაღლება კარიერული წინსვლის გარეშეც შეიძლება.
- დამწყებმა მენეჯერმა უნდა ისწავლოს ორგანიზაციის მართვა სამეურნეო საქმიანობის ნებისმიერი წერტილიდან; მან მართვა ისე უნდა განახორციელოს, რომ არ გამოიყენოს ჩივილი და ხშირი თხოვნები; რომ ის როგორც წარმატებას, ასევე წარუმატებლობასაც (გარკვეულწილად) მიჰყავს მიზნისაკენ და რომ ყოველი მოქმედების აზრი - მის ფარგლებს გარეთაა.
- მცდარია აზრი იმის შესახებ, რომ თითქოს ორგანიზაციის მართვის უნარი ადამიანს ეძლევა ბუნებიდან. მენეჯერული უნარჩვევები და წარმატებული მენეჯმენტისთვის საჭირო პროფესიული თვისებები შესაძლებელია ვისწავლოთ, ჩვენშივე გამოვიმუშაოთ და განვივითაროთ.
- წარმატების მსურველი მომავალი მენეჯერი უნდა ფლობდეს, სულ მცირე, ისეთ პროფესიულ თვისებებს, როგორიცაა: წარმოსახვის უნარი; მინიმალური კომპეტენცია მაინც ტექნოლოგიურ

პროცესებში; სწრაფი აზროვნების უნარი; ხალხის გაძღოლის უნარი; გამბედაობა; სამართლიანობა და სოციალურობა.

- განათლება და გამოცდილების დაგროვება - არის ის ძირითადი წყაროები, რომლებიც ეხმარება დამწყებ მენეჯერებს აუცილებელი, პროფესიული და პიროვნული უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბებასა და განმტკიცებაში.
- განათლება და გამოცდილება მენეჯერებს სამი ძირითადი პროფესიული უნარ-ჩვევების გამომუშავებაში ეხმარება. ესენია: კონცეფციური, ადამიანური და ტექნიკური უნარ-ჩვევები. წარმატებული მენეჯერებისათვის სამივე უნარ-ჩვევაა აუცილებელი. თუმცა, მათი საჭირო ოდენობა იცვლება ორგანიზაციის იერარქიაში მენეჯერთა რანგების მიხედვით.
- კარგი მენეჯერის დამახასიათებელი პიროვნული უნარებია: მიზანთა სწორად დასახვა; რესურსთა სწორი გადანაწილება; გადაწყვეტილების სწრაფი მიღება; კომპრომისებზე წასვლა; დავალებათა სწორი გადანაწილება; თვით-მოტივაცია და თვით-კონტროლი; სამუშაოთა რაციონალური ორგანიზება; კარგი ურთიერთობა თანამშრომლებთან; სტრესის მენეჯმენტი; ობიექტური თვითშეფასება და შეცდომების აღიარება; ნუ დაივიწყებთ, რომ სხვებიც აზროვნებენ.
- ყველა მენეჯერი, როგორც პიროვნება, თავისებური ხასიათისაა. ეს ხასიათი გავლენას ახდენს მის აზროვნებაზე, გარემოს აღქმასა და ქცევებზე როგორც სამსახურში, ისე მის გარეთ. მენეჯერის ეს მახასიათებლები, ანუ მისი პიროვნული თვისებები, ფაქტიურად ქმნის მის ინდივიდუალურ მეობას.
- თანამედროვე მენეჯმენტში, ხელმძღვანელის პიროვნული თვისებების შესწავლას დიდი მნიშვნელობა აქვს, ვინაიდან პიროვნულობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მათივე ქცევაზე და მართვის ხელოვნებაზე.
- როგორც კვლევები გვიჩვენებს, ადამიანის პიროვნულობას ხუთი ძირითადი თვისება განსაზღვრავს. ესენია: პოზიტიური ემოციე-

ბი, ნეგატიური ემოციები, კომუნიკაბელურობა, კეთილსინდისიერება და ნოვატორობა.

- თუ „ხელმძღვანელის პიროვნებაში“ იგულისხმება მისი ინდივიდუალური თვისებები, „ხელმძღვანელის მართვის ხელოვნებაში“ იგულისხმება თუ როგორ, რა გზებითა და მეთოდებით აღწევს მენეჯერი წარმატებას - ორგანიზაციის მაღალ მწარმოებლურობას.
- მენეჯერის მართვის ხელოვნების რიგი თავისებურებანი შეიძლება დაკავშირებული იყოს მის ასაკთან. თუმცა, იყავით ისეთი, როგორიც ხართ და არასოდეს მიბაძო განსხვავებული ასაკის ადამიანს, თუნდაც წარმატებულს.
- მენეჯერის მართვის ხელოვნების რიგი თავისებურებანი შეიძლება დაკავშირებული იყოს მისი ცხოვრების წესთან. მან ყოველთვის უნდა გაითვალისწინოს, რომ მისი პირადი ცხოვრება ხშირად ხდება დაქვემდებარებულების განხილვის საგანი, რომ მასზე დაქვემდებარებულები ამ კუთხითაც მსჯელობენ.
- არასოდეს არ გააკეთო ის, რაც შენს ხელქვეითს ევალება. თუმცა, აღნიშნული სრულებით არ ნიშნავს იმას, რომ ცალკეულ კონკრეტულ შემთხვევებში იყო სანიმუშო მაგალითი დაქვემდებარებული პერსონალისათვის.

თავი 5. თანამედროვე მენეჯერი - ადმინისტრატორი და ლიდერი

5.1. მენეჯერთა როლები ორგანიზაციაში

როგორც აღინიშნა, მენეჯერი არის ორგანიზაციის წევრი, რომელიც ეწევა მმართველობით საქმიანობას და წყვეტს ორგანიზაციის წინაშე მდგომ პრობლემებს. ცხადია, აღნიშნულ საქმიანობას თითოეული მენეჯერი თავისებურად ახორციელებს. მათი მოქმედება განსაზღვრულია იმ როლებით, რომელსაც ითვალისწინებს მოცემული თანამდებობა ორგანიზაციის მართვის იერარქიაში და იმ შესასრულებელი ფუნქციებით, რაც დაკისრებულია მასზე როგორც თანამდებობრივი სტატუსით, ასევე მინიჭებული უფლებამოსილებით.

მართვის მეცნიერების თანამედროვე მკვლევარმა **ჰენრი მინცბერგმა**[2], ნაშრომში „მენეჯერული შრომის ბუნება“ [56, გვ. 24], იმ ათასობით ფუნქციიდან, რასაც მენეჯერი იყენებს ორგანიზაციული საქმიანობის დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციისა და კონტროლის პროცესში, გამოყო მხოლოდ ათი როლი. მენეჯერები თამაშობენ (ფაქტიურად, როგორც მსახიობები) თითოეულ ამ როლს, რათა ზეგავლენა მოახდინონ როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთ მყოფი ადამიანებისა და ადამიანთა ჯგუფების ქცევაზე. ეს როლებია:

1. მენეჯერი ხელმძღვანელის როლში;
2. მენეჯერი ლიდერის როლში;
3. მენეჯერი დამაკავშირებელი რგოლის როლში;
4. მენეჯერი ინფორმაციის მიმღების როლში;
5. მენეჯერი ინფორმაციის გამავრცელებლის როლში;
6. მენეჯერი ინფორმაციის წარმდგენის როლში;
7. მენეჯერი მეწარმის როლში;
8. მენეჯერი დარღვევის გამომსწორებლის როლში;

---

[2] / მოწვეული მაკ-გილის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის პროფესორი

9. მენეჯერი რესურსების გამნაწილებლის როლში;
10. მენეჯერი მოლაპარაკებათა მწარმოებლის როლში.

ფაქტია, რომ მენეჯერის მიერ ორგანიზაციაში შესრულებული როლები მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული და ზემოქმედებენ ერთმანეთზე. ამიტომ, ჰ. მინცბერგმა აღნიშნული ათი როლი მენეჯერისათვის სამ მნიშვნელოვან ჯგუფში გააერთიანა. ესენია: **გადაწყვეტილების მიღების ჯგუფი, საინფორმაციო ჯგუფი და პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ჯგუფი.** კერძოდ, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ჯგუფში მოხვდნენ: მენეჯერი ხელმძღვანელის როლში, მენეჯერი ლიდერის როლში და მენეჯერი დამაკავშირებელი რგოლის როლში; საინფორმაციო ჯგუფში: მენეჯერი ინფორმაციის მიმღების როლში, მენეჯერი ინფორმაციის გამავრცელებლის როლში, მენეჯერი ინფორმაციის წარმდგენის როლში; ხოლო, გადაწყვეტილების მიღების ჯგუფში გაერთიანდა: მენეჯერი მეწარმის როლში, მენეჯერი დარღვევების გამომსწორებლის როლში, მენეჯერი რესურსების გამნაწილებლის როლში და მენეჯერი მოლაპარაკების მწარმოებლის როლში.

როგორც ჩატარებული გამოკვლევებით გამოვლინდა, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების როლები გამომდინარეობს ორგანიზაციაში მენეჯერის სტატუსისაგან და მოიცავს ადამიანებთან მისი ურთიერთობის სფეროს. ამ როლმა მენეჯერი შეიძლება გახადოს ინფორმაციის შემკრები პუნქტიც, რაც მას შესაძლებლობას მისცემს და იმავდროულად აიძულებს კიდეც შეასრულოს საინფორმაციო როლი და იმოქმედოს ინფორმაციის დამუშავების ცენტრის სახით. ამასთან, იღებს რა მენეჯერი, თავის თავზე პიროვნებათაშორისი ურთიერთობებისა და საინფორმაციო როლებს, მას შესაძლებლობა ეძლევა ასევე შეასრულოს გადაწყვეტილების მიღების როლიც. ეს როლი, თავის მხრივ, მოიცავს ორგანიზაციის ფუნქციონირების ისეთ მნიშვნელოვან სფეროებს, როგორიცაა რესურსების განაწილება, კონტაქტების დამყარება, ახალი შესაძლებლობების გამოძებნა ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისათვის მისი სახელით მო-

ლაპარაკებები და სხვა. დავახასიათოთ თითოეული როლი ცალცალკე.

- **მენეჯერი ხელმძღვანელის როლში.** მენეჯერი, როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, წარადგენს აღნიშნულ ორგანიზაციას შეხვედრებზე და მრავალ სხვა ღონისძიებებზე. ამ როლით ორგანიზაცია და მისი ხელმძღვანელი ფაქტიურად გაიგივებულია ერთმანეთთან. მაგ., დავუშვათ რომ განათლების მინისტრმა, საქართველოს სახელმწიფო უნივერსიტეტების რექტორებთან შეხვედრის დაწყებამდე, თანაშემწეს ჰკითხა - „დარბაზში არის აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი?“ პასუხი – „დიახ“. ამ დროს კი - იქ იმყოფება უნივერსიტეტის რექტორი (ან რექტორის მოადგილე). ამ როლს მიეკუთვნება ასევე ხელმძღვანელის მიერ ორგანიზაციის სოციალური და სამართლებრივი ხასიათის ვალდებულებათა შესრულება.
- **მენეჯერი ლიდერის როლში.** მენეჯერი, როგორც ლიდერი ახდენს ორგანიზაციის წევრთა მოტივაციას საბოლოო მიზნების მისაღწევად. სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით, მან როგორც ლიდერმა უნდა აიყოლიოს და გაუძღვეს მთელ კოლექტივს. შესაბამისად, იგი პასუხისმგებელია დაქვემდებარებულთა შერჩევაზე, მათ განაწილებაზე, კვალიფიკაციის ამაღლებასა და გადამზადებაზე და მათი საქმიანობის მოტივაციაზე დასახული მიზნის მისაღწევად.
- **მენეჯერი დამაკავშირებელი რგოლის როლში.** ამ როლით მენეჯერი უზრუნველყოფს საიმედო საგარეო კონტაქტების (მომარაგებისა და გასაღების) შექმნას, რომელსაც იგი ახორციელებს სატელეფონო საუბრებით, მიმოწერით, შეხვედრა-თათბირებში მონაწილეობითა და კომუნიკაციის სხვა ფორმების გამოყენებით, ავითარებს ინფორმაციის წყაროებთან და სხვა გარე ორგანიზაციებთან ურთიერთობას.
- **მენეჯერი ინფორმაციის მიმღების როლში.** ამ როლით მენეჯერი იძიებს და იღებს სხვადასხვა სახის სპეციალურ ინფორმაციას. მას ხელს უნდა უწყობდეს ორგანიზაციის კომუნიკაციის სისტემა.

იმის გამო, რომ ინფორმაცია მენეჯერებისათვის შრომის სპეციფიკური საგანია (წარმატებული გადაწყვეტილების მისაღებად), საჭიროა ინფორმაციის მოძიება სხვადასხვა არხებით - პირადი კონტაქტებით, ინტერნეტით, საფოსტო გზავნილებით, პერიოდული გამოცემების დამუშავებით, საქმიანი მივლინებებით და ა.შ.

- **მენეჯერი ინფორმაციის გამავრცელებლის როლში.** მენეჯერები, როგორც წესი, მის ხელთარსებულ ინფორმაციას აცნობს ორგანიზაციის წევრებს. აღნიშნული ინფორმაციის ნაწილი მოიცავს ცნობით ხასიათს, რომლის გავრცელება შესაძლებელია პირდაპირ. ხოლო, ნაწილი კი მოითხოვს გაანალიზებასა და საკუთარი შეხედულებების ჩამოყალიბებას. ინფორმაციის გავრცელება ხდება როგორც წერილობითი გზავნილების ფორმით, ასევე ვერბალური გზითაც (თათბირები, შეხვედრები, საქმიანი საუბრები და ა.შ.).
- **მენეჯერი ინფორმაციის წარმდგენის როლში.** ამ როლით მენეჯერი მის ზემდგომ სტრუქტურებს აცნობს ინფორმაციას ორგანიზაციის მიმდინარე და სტრატეგიულ გეგმებზე, მოქმედების პოლიტიკაზე, საქმიანობის შედეგებზე და სხვა. აღნიშნული შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა თათბირებში, სხდომებსა და სემინარებში მონაწილეობით, წერილობითი მიმართვებით, ანგარიშების წარდგენითა და სხვა მრავალი ფორმით.
- **მენეჯერი მეწარმის როლში.** ამ როლით მენეჯერი გვევლინება ორგანიზაციაში ინოვაციების განმხორციელებლად, სიახლეთა დამნერგავად. იგი ეძებს ორგანიზაციის შიდა რეზერვებს, ამუშავებს და ახორციელებს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფის პროექტებს, აქტიურად მონაწილეობს ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიების განხილვაში, არის პროგრესული გარდაქმნის ინიციატორი. კლასიკური გაგებით პირველი მენეჯერები სწორედ მეწარმეთა ფენას წარმოადგენდნენ.
- **მენეჯერი დარღვევის გამომსწორებლის როლში.** ამ როლით მენეჯერი ახორციელებს მარეგულირებელ ზემოქმედებას ორგანიზაციის საქმიანობაში მნიშვნელოვანი დარღვევების აღმოსაფხვრე-

ლად (მაგ., რესურსების უყაირათო ხარჯვა, სათბობ-ენერგეტიკული რესურსების დანაკარგები, გადახარჯვა ხელფასის ფონდში, შიდასაწარმოო კონფლიქტების დარეგულირება და ა.შ.). არსებულ პრობლემათა გათვალისწინებით იგი ახდენს მიმდინარე და სტრატეგიული გეგმების კორექტირებას.

- **მენეჯერი რესურსების გამანაწილებლის როლში.** ამ როლით მენეჯერი იკვლევს ორგანიზაციის რესურსებს და პასუხს აგებს მათ განაწილებაზე. ფაქტიურად იგი გამოიხატება ამ საკითხზე გადაწყვეტილების მიღებით, ან სხვის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების მხარდაჭერით. ამისათვის კი, მენეჯერები ადგენენ გრაფიკებს, ახდენენ უფლებამოსილებათა გადანაწილებას, ბიუჯეტის შედგენისა და შესრულების კონტროლს, დაქვემდებარებულთა საქმიანობის შემოწმებასა და ა.შ.
- **მენეჯერი მოლაპარაკებათა მწარმოებლის როლში.** მენეჯერი, თავისი კომპეტენციის ფარგლებში პასუხს აგებს სხვა ორგანიზაცია--დაწესებულებებთან ყოველგვარ მოლაპარაკებაზე.

5.2. მენეჯერის ავტორიტეტი და ხელმძღვანელობის სტილი

უნდა ითქვას, რომ მენეჯერის ამ ორ მნიშვნელოვან მახასიათებელს (სტილი და ავტორიტეტი) შორის საკმაოდ მჭიდრო კავშირი არსებობს. ფაქტიურად, ხელმძღვანელობის სტილი, საბოლოო ანგარიშით, განსაზღვრავს მენეჯერის ავტორიტეტს ორგანიზაციაში. როგორც აღინიშნა, მენეჯმენტი ცნობს ავტორიტეტის ორი ფორმას: რაციონალურ და ირაციონალურ ავტორიტეტს (განვიხილეთ §2.6-ში - „მენეჯმენტის მეცნიერების თანამედროვე ტენდენციები"). თუ რაციონალური ავტორიტეტი ბიზნესში ლიდერის სახელითაა ცნობილი, ირაციონალური ავტორიტეტი - ბელადობისკენ მიისწრაფის.

მენეჯერის ხელმძღვანელობის სტილი - ეს არის მისი ქცევის მანერა დაქვემდებარებულ პერსონალთან მიმართებაში და მათზე

გავლენის მოხდენა ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. ხელმძღვანელობის სტილში იგულისხმება ასევე დაქვემდებარებულებზე ზემოქმედების ისეთი ფორმების გამოყენება, როგორიცაა: მართვის ფუნქციათა გადანაწილება, უფლებამოსილებათა დელეგირება, ძალაუფლების დემოსტრირება, პერსონალის გუნდურობის უზრუნველყოფა, უკუკავშირი დაქვემდებარებულებთან, ადამიანურ ურთიერთობებზე ზრუნვა და ა. შ. ხოლო, **ავტორიტეტი - ეს არის მენეჯერის პიროვნების შეფასება, რომლითაც იგი ხელქვეითებთან, ზემდგომებთან, კოლეგებთან და პარტნიორებთან სარგებლობს.** ანუ, ავტორიტეტი უნდა წარმოვიდგინოთ როგორც მენეჯერის მხრიდან ადამიანებთან ურთიერთობის, მისი აღიარებული ფასეულობებისა და საქმიანობის შედგების დამაკავშირებელი სისტემა.

როგორც აღინიშნა, ყველა ორგანიზაცია ინდივიდების უნიკალური ნაკრებია. უნიკალური პიროვნებაა ყველა ხელმძღვანელიც. მენეჯერი, ხელმძღვანელ თანამდებობაზე ყოფნის უფლებასთან ერთად იძენს ძალაუფლებაზე დაფუძნებულ ავტორიტეტს, რომელიც მას შესაძლებლობას აძლევს იმოქმედოს ხელქვეითებზე კანონის ფარგლებში მოქცეული მართვის მეთოდებით, მენეჯმენტის პრინციპებითა და კანონზომიერებით. მაგრამ, როგორც სამეურნეო პრაქტიკა გვიჩვენებს, მართვის ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად ეს საკმარისი არ არის. მენეჯერი მუდმივად უნდა ცდილობდეს ავტორიტეტის მოპოვებას, რომელიც დაფუძნებულია მის განსაკუთრებულ პიროვნულ მახასიათებლებზე - ინტელექტზე, ერუდიციაზე, ტაქტიანობაზე, იუმორის გრძნობაზე, დაქვემდებარებულთა პატივისცემაზე და ა.შ., რაც დაქვემდებარებულებში მისი ავტორიტეტის ამაღლებას იწვევს. სწორედ, **ძალაუფლებისა და პიროვნული ავტორიტეტის ბალანსი განსაზღვრავს მენეჯერის ხელმძღვანელობის სტილის მიკუთვნებას რომელიმე ერთი კატეგორიისათვის.** დღეს მოქმედი კლასიფიკაციის მიხედვით, მენეჯმენტში განასხვავებენ ხელმძღვანელობის რადიკალურად გამოკვეთილ სამ სტილს. ესენია: ავტოკრატიული, დემოკრატიული და ლიბერალური სტილი.

ავტოკრატიული ხელმძღვანელი ფლობს საკმაო ძალაუფლებას იმისათვის, რომ შემსრულებელებს თავს მოახვიოს მისი გადაწყვეტილება და ყველაფერს აკეთებს იმისათვის, რომ ის ისე შესრულდეს, როგორც მას სურს. **ორგანიზაციის მართვის ასეთ სტილს ავტორიტარული სტილი ეწოდება.** ავტოკრატიული ხელმძღვანელობის წინაპირობები ჩამოაყალიბა მენეჯმენტის ცნობილმა მკვლევარმა დუგლას მაკგრეგორმა და უწოდა მას „თეორია X". როგორც ვიცით, ამ თეორიის თანახმად - მენეჯერები თვლიან, რომ ადამიანებს დასაბამიდან არ უყვართ შრომა და ცდილობენ თავი აარიდონ მას. შესაბამისად, მისგან მეტი შედეგების მისაღებად აუცილებელია მისი იძულება, გაკონტროლება და ა.შ. სწორედ, ასეთი აზროვნების გამო ავტოკრატი ახდენს ყველა უფლებათა ცენტრალიზაციას და ორგანიზაციის პერსონალს თითქმის არ აძლევს თავისუფლებას - მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ - დაქვემდებარებულებს ყველა დავალება ეძლევა ბრძანების ფორმით, ორგანიზაციის საქმიანობის საერთო მიზნებთან მათი კავშირის ახსნა-განმარტების გარეშე.

საზოგადოების განვითარების თანამედროვე ეტაპისათვის, ხშირად ავტოკრატი გაურბის პირდაპირ იძულებას და იყენებს სტიმულირებას (გარეგან მოტივაციას), ანუ გვევლინება „კეთილგანწყობილ" მენეჯერად. თუმცა, ხელქვეითების განწყობაზე ზრუნვის მიუხედავად ასეთი მენეჯერი მაინც რჩება ავტოკრატად, რადგან გადაწყვეტილების მიღებისა და შესრულების პროცესში ინარჩუნებს სრულ ძალაუფლებას.

დემოკრატიული ხელმძღვანელი. ავტოკრატიული ხელმძღვანელებისაგან განსხვავებით, დაქვემდებარებულებზე რადიკალურად საპირისპირო შეხედულებები აქვთ დემოკრატიულ ხელმძღვანელებს. **ორგანიზაციის მართვის ასეთ სტილს დემოკრატიული სტილი ეწოდება.** დემოკრატიული ხელმძღვანელობის წინაპირობები დუგლას მაკგრეგორმა ჩამოაყალიბა „Y"-თეორიად. რომლის თანახმად, როგორც ვიცით, შრომა ბუნებრივი პროცესია და სათანადო

ხელსაყრელ პირობებში ადამიანი ისწრაფვის მისკენ და თანაც თავის თავზე იღებს პასუხისმგებლობას შედეგებზე; თუ ადამიანი კარგად იცნობს ორგანიზაციის მიზნებს, მან შეიძლება დამოუკიდებლად იშრომოს ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ და თვითონვე გაიკონტროლოს თავი.

ასეთი ავტორიტეტის მოპოვება რთული საქმეა, მისი შენარჩუნება კი - კიდევ უფრო რთული. ამიტომ, მენეჯერმა ავტორიტეტის განმტკიცებისათვის ყოველთვის უნდა გაითვალისწინოს ის გარემოება, რომ მან ხელქვეითების ინიციატივა კი არ უნდა ჩაახშოს, შეზღუდოს, არამედ პირიქით - ხელი შეუწყოს დაქვემდებარებულთა აქტიურობას, პატივი სცეს მათ იდეებს, წინადადებებსა და რეკომენდაციებს, რაც კიდევ უფრო აამაღლებს მის ავტორიტეტს ორგანიზაციაში.

შესაბამისად, ორგანიზაციები, სადაც დამკვიდრებულია ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი, ხასიათდება უფლებამოსილებათა დეცენტრალიზაციის მაღალი ხარისხით. ხელქვეითები აქტიურად მონაწილეობენ გადაწყვეტილებათა შემუშავებაში და სარგებლობენ დავალებათა შესრულების პროცესში მაღალი თავისუფლებით. სამაგიეროთ, ხელმძღვანელი თავისი სამუშაო დროის დიდ ნაწილს უთმობს ასეთი, ფაქტიურად დამოუკიდებელი ჯგუფების აუცილებელი რესურსებით უზრუნველყოფას და ცალკეული ჯგუფური მიზნების ორგანიზაციის საერთო მიზნებთან კოორდინაციაში მოყვანას. მეტიც, მაღალ იერარქიულ საფეხურზე მყოფი დემოკრატიული ხელმძღვანელი ცდილობს, დაარწმუნოს ხელქვეითები თვითონვე გადაწყვიტონ წარმოშობილი პრობლემები და არ დახარჯონ დრო იმაზე, მოიწონებს თუ არა მას ხელმძღვანელი. ამასთან იგი დიდ ენერგიას ხარჯავს ორგანიზაციაში ღია ატმოსფეროს შექმნაზე, რომ არ მოერიდოს დაქვემდებარებულ მუშაკებს მასთან მისვლა რჩევის მისაღებად.

ხელმძღვანელობის ლიბერალური სტილი. ამ სტილით, ხელმძღვანელი შემსრულებლების წინაშე აყენებს ორგანიზაციის ამოცა-

ნებს, გარკვეულწილად უქმნის მათ მუშაობისათვის აუცილებელ ორგანიზაციულ პირობებს, ხოლო თვითონ გადადის მეორე პლანზე და ფაქტიურად იტოვებს მხოლოდ არბიტრის ფუნქციას. შესაბამისად, დაქვემდებარებულები სრულიად დამოუკიდებლად იღებენ გადაწყვეტილებებს და მინიჭებული უფლებების ფარგლებში ეძებენ მათი რეალიზაციის გზებს.

შეიძლება ითქვას, რომ ხელმძღვანელობის ლიბერალური სტილი საკმაოდ გამართლებულია სამეცნიერო-კვლევით ორგანიზაციებში და ექსპერიმენტალურ სამუშაოებში, რათა ყველა მეცნიერ-მკვლევარს მიეცეს სრული დამოუკიდებლობა მისთვის საინტერესო პრობლემის ირგვლივ. ხოლო, კონკრეტულ, მიზანსწრაფულ ორგანიზაციებში ხელმძღვანელის ლიბერალიზმი ყველა შემთხვევაში წამგებიანია. ლიბერალი ხელმძღვანელი ადვილად ეგუება ისეთ შედეგებს, რომელსაც მიზნისკენ არ მივყავართ, რაც მავნე შემწყნარებლობად უნდა ჩაითვალოს. ამასთან, ასეთ პირობებში იზრდება პერსონალის მიერ დისციპლინის დარღვევის შემთხვევათა რაოდენობა და მცირდება ორგანიზაციის, როგორც ერთი მთლიანის, ფუნქციონირების მექანიზმი.

ხელმძღვანელი, რომელსაც სურს იყოს წარმატებული მენეჯერი, არ დაუშვებს მისი მთელი კარიერის მანძილზე ხელმძღვანელობის ერთი რომელიმე სტილის გამოყენებას. უნდა ითქვას, რომ თანამედროვე მენეჯმენტი უპირატესობას ანიჭებს ხელმძღვანელობის დემოკრატიულ სტილს. თუმცა, გარკვეულ (დაძაბულ) სიტუაციებში, ხელმძღვანელის მხრიდან საკუთარ თავზე სრული პასუხიმგებლობის აღების დროს შეიძლება გამოყენებული იქნას მართვის ავტოკრატიული სტილი. ასევე, დაქვემდებარებულთა მხრიდან მცირედი დარღვევის შემთხვევაში, შეიძლება უკეთესიც კი იყოს გარკვეული ლიბერალობაც. როგორც წესი, მათი ეფექტიანობა დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე.

ზოგადად კი, კარგი ხელმძღვანელი ყოველთვის აანალიზებს შექმნილ ვითარებას და მხოლოდ ამის საფუძველზე ირჩევს მოქმე-

დების კურსს. მაშასადამე, ხელმძღვანელობის საუკეთესო სტილად უნდა ჩაითვალოს ადეკვატური, ანუ რეალობაზე ორიენტირებული სტილი.

5.3. მენეჯერთა განწყობა, ემოციები და ინტელექტი

ისევე როგორც ყველა ჩვენგანი, მენეჯერებიც არიან ხან კარგ, ხან - ცუდ განწყობაზე. **განწყობა არის სულიერი მდგომარეობა.** როდესაც ადამიანები კარგ განწყობაზე არიან, ისინი აღფრთოვანებულები, ენთუზიაზმით აღსავსენი, აქტიურები და მხიარულები არიან. ხოლო, როდესაც ადამიანი ცუდ განწყობაზეა, ის თავს დათრგუნულად გრძნობს და ამიტომ აგრესიული, გაბრაზებული, აფორიაქებული და გაღიზიანებული არის. გვინდა თუ არ გვინდა, შესაბამისია მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები და გადაწყვეტილებათა აღსრულების მეთოდებიც.

ზოგადად კი, პოზიტიური ემოციების მაღალი მაჩვენებლის მქონე ინდივიდებს ხშირად ახასიათებთ კარგი განწყობა, ხოლო ნეგატიური ემოციების მაღალი მაჩვენებლის მქონე ადამიანებს კი - ხშირად აქვთ მიდრეკილება ცუდი განწყობისკენ. გარდა ამისა, ადამიანთა განწყობას ხშირად განსაზღვრავს ესა თუ ის სიტუაცია ან ვითარება. მიუხედავად ამისა, სტიმულის მიცემა თითქმის ყველა ადამიანს კარგ განწყობაზე აყენებს.

ემოციები უფრო ინტენსიურია, ვიდრე განწყობა და ხშირად პირდაპირ კავშირშია გამომწვევ მიზეზებთან. თუმცა, **ემოციები განწყობასთან შედარებით უფრო ხანმოკლეა.** მაგალითად, მენეჯერი, რომელიც მდგომარეობიდან გამოიყვანა ინფორმაციამ - კონკურენტის არაეთიკური ქმედების შესახებ, თანდათანობით წყნარდება (ანუ, მოთოკა ემოციები) როდესაც მოიფიქრა, თუ როგორ გაუმკლავდეს ამ პრობლემას. თუმცა, მიუხედავად დამშვიდებისა, იგი მთელი დღე შეიძლება ცუდ განწყობაზე იყოს, თუნდაც აღარ ფიქრობდეს ამ

უსიამოვნო ინციდენტზე.

მეცნიერული გამოკვლევები, თუ როგორ მოქმედებს მენეჯერთა და დაქვემდებარებულთა განწყობა და ემოციები ორგანიზაციის წარმატებაზე, ფაქტიურად ახლა იწყება. წინასწარი პროგნოზებით კი, იმ მენეჯერთა ხელქვეითები, რომლებიც სამუშაოზე კარგ განწყობაზე არიან, უფრო უკეთესად მუშაობენ, ვიდრე იმ მენეჯერთა ხელქვეითების, რომლებიც სამსახურში ცუდ განწყობაზე არიან.

მიუხედავად ამისა, ცუდ განწყობას ხანდახან თავისი პლიუსებიც აქვს. ზოგიერთი გამოკვლევა გვიჩვენებს, რომ ცუდმა განწყობამ შეიძლება ხელი შეუწყოს კრიტიკულ აზროვნების განვითარებას ორგანიზაციაში და რომ ხანდახან ყველაზე ზუსტი დასკვნები სწორედ იმ მენეჯერთა მიერ კეთდება, რომლებსაც ცუდი განწყობისკენ აქვთ მიდრეკილება.

საერთოდ კი, მენეჯერებმა კარგად უნდა გააანალიზონ, რომ მათი ხასიათი საკმაოდ მოქმედებს სხვებთან ურთიერთობაზე და სხვები (ანუ მათი ზემდგომები და ხელქვეითები) ამაზე თავისებურად რეაგირებენ. მაგალითად, ხელქვეითს შეიძლება სურვილი ჰქონდეს დაელაპარაკოს მენეჯერს და შესთავაზოს სასარგებლო იდეა, მაგრამ იგი ელოდება მენეჯერის კარგ განწყობას. აგრეთვე, როდესაც მენეჯერი ცუდ ხასიათზეა, ხელქვეითებმა შეიძლება თავი აარიდონ მასთან შეხვედრას.

მენეჯერთა განწყობისა და ემოციების გავლენის გასაგებად მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ მათი ინტელექტუალური დონე. **ინტელექტი არის უნარი, ჩაწვდე და მართო როგორც საკუთარი, ისე სხვა ადამიანების განწყობა და ემოციები.** მაღალი ემოციური ინტელექტის მქონე მენეჯერები უფრო ახერხებენ საკუთარ გრძნობებში გარკვევას და უკეთესად შეუძლიათ მათი მართვაც. როდესაც მენეჯერები იმყოფებიან სტრესულ მდგომარეობაში და აქვთ შიში და შფოთვა, ემოციური ინტელექტი საშუალებას აძლევს მართონ ეს გრძნობები, რათა მათ ცუდად არ იმოქმედონ გადაწყვეტილებების მიღების ეფექტურობაზე.

გარდა აღნიშნულისა, ემოციური ინტელექტი ეხმარება მენეჯერებს თავიანთი მნიშვნელოვანი როლების შესრულებაში (როგორც მოაზროვნე - გადაწყვეტილების მიმღები, ლიდერი და კონტაქტური პირი). ამასთან, იმის შეგრძნება, თუ რას განიცდიან ხელქვეითები, ანუ - რატომ გრძნობენ ისინი თავს ასე და როგორ უნდა იმართოს ეს შეგრძნებები, მენეჯერისათვის წარმოადგენს ძლიერ იარაღს - მათთან კარგი პირადი ურთიერთობის დამყარების საფუძველს.

უნდა აღინიშნოს, რომ ემოციურ ინტელექტს დიდი მნიშვნელობა აქვს დამწყები მენეჯერებისა და მეწარმეებისთვისაც. მათ უნდა იცოდნენ, როგორ გაუმკლავდნენ არასასასურველ ემოციებს და როგორ შეძლონ საკუთარი ენთუზიაზმის კონტროლი, განსაკუთრებით მაშინ როდესაც საქმე გასავლებისა და შემოსავლების რეალურ შეფასებას ეხება და სხვების მხარდაჭერის მოსაპოვებლად - შეძლონ მათ გრძნობებზე ზემოქმედება.

სიტუაციის არასწორი შეფასება შეიძლება იყოს ძლიერი აღგზნების შედეგი, როდესაც ადამიანს არ შესწევს უნარი გაითვალისწინოს ყველა გარემოება. შედეგად, მიიღება სინამდვილის არა ადეკვატური გადაწყვეტილება. საერთოდ, ყველაზე გავრცელებულ სუბიექტურ ნაკლოვანებებს წარმოადგენს: წინასწარ აკვიატებული აზრი, სინამდვილის სასურველით შეცვლა, ყველა სიტუაციიდან თავის დაძვრენა, სიტუაციის სანახევროდ შეფასება და ა.შ.

გადაწყვეტილებების ჩამოთვლილი სუბიექტური ნაკლოვანებები მავნეა როგორც ორგანიზაციისათვის, ასევე თვით მენეჯერისათვის, რომელიც ღებულობს ასეთ გადაწყვეტილებას. ამიტომ, მან ხშირად, თვითკონტროლის მიზნით, კრიტიკულად უნდა შეამოწმოს საკუთარი გადაწყვეტილება, ანუ ჰკითხოს საკუთარ თავს:

- შეაფასა თუ არა ობიექტურად სიტუაცია?
- ხომ არ ხდება სინამდვილის სასურველით შეცვლა?
- ხომ არ ხდება წინასწარ აკვიატებული აზრის ფორმირება?
- შეესაბამება თუ არა მიღებული გადაწყვეტილება შექმნილ გარემოებას? და ა.შ.

5.4. ეფექტური მენეჯმენტი და ლიდერობა

როგორც აღინიშნა, „მენეჯმენტი“ არის პროცესი, რომელიც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას, პერსონალის წარმატებული მართვის (ეფექტური მენეჯმენტის) საფუძველზე, მიაღწიოს სასურველ შედეგს. მხოლოდ, **ეფექტური მენეჯმენტი იძლევა იმის საშუალებას, რომ ორგანიზაცია იყოს წარმატებული და თანამშრომლები კი - კმაყოფილნი თავიანთი სამუშაო პირობებით.** მისი მიღწევისათვის საკმარისი არ არის მენეჯერის პროფესიული თვისებების მკაცრი დაცვა. დღეს, მასთან ერთად საჭიროა, რომ ყველა მენეჯერში გარკვეული დოზით იყოს ლიდერული უნარ-ჩვევებიც. ანუ, თუ ადრე შესაძლებელი იყო, დაგვეშვა განსხვავებები ლიდერობასა და მენეჯმენტს შორის, საზოგადოების განვითარების თანამედროვე ეტაპისათვის ეს უკვე შეუძლებელია. საქმე იმაშია, რომ **თანამედროვე მენეჯერები ვერ იქნებიან წარმატებულნი, თუ კი არ იქნებიან კარგი ლიდერები და პირიქით, ლიდერები ვერ იქნებიან წარმატებულნი, თუ არ იქნებიან კარგი მენეჯერები.**

ასეთ მენეჯერებს, ორგანიზაციის წარმატებული მართვის საქმეში, ლიდერის უნარ-ჩვევებიდან უნდა გააჩნდეს მინიმუმ სამი თვისება მაინც. ესენია: მიზანდასახულობა და მასზე კონცენტრირება; საკუთარი შესაძლებლობების სწორი გათვლის უნარი და ადამიანური ურთიერთობების ხელოვნება.

მიზანდასახულობა და კონცენტრაცია - ესენი მენეჯერობის მნიშვნელოვანი მახასიათებლებია, რომელიც ეხმარება მას წარმატების მიღწევის საქმეში. რა თქმა უნდა, მიზანდასახულობა და კონცენტრაცია, შეგვეძლო ცალ-ცალკე წარმოგვედგინა სხვადასხვა თვისების სახით, მაგრამ უკეთესია მათი გაერთიანება. საქმე იმაშია, რომ თუ **მიზანდასახულობა არის მიზნის სწორად განსაზღვრისა და გათვლის უნარი, კონცენტრაცია - ეს არის მიზნისკენ სწრაფვის სურვილი და ის ადრენალინი, რომელიც გამოიყოფება ამ პროცესში.**

წარმატებისკენ მსვლელობის დროს მენეჯერს შეიძლება შეხ-

ვდეს და ექნება კიდეც მრავალი დაბრკოლება. მაგრამ მან არ უნდა დაკარგოს მიზნისკენ სწრაფვის სურვილი და მისი ფიქრი არ უნდა გადაერთოს უფრო ნაკლებ და მისაწვდომ მიზნებზე. ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ **მიზანი და საბოლოო შედეგი ვერ მოპებნის მენეჯერს, პირიქით მენეჯერმა უნდა გადადგას მისკენ ნაბიჯები.**

თუმცა, ამავე დროს, თანამედროვე მენეჯერებმა უნდა ისწავლონ დროის რაციონალური განაწილება და ენერგიის დაზოგვაც, რათა მთელი ერთი თვის რესურსი ერთ დღეში არ „დაწვან“ და დანარჩენი დრო „ენერგიის აღდგენის“ ბებნაში გაატარონ. ამაში მათ დაეხმარება სწორი მიზანდასახულობა და მასზე კონცენტრირებაში ენერგიის რაციონალური გადანაწილება.

უნდა ითქვას, რომ თანამედროვე, წარმატებული მენეჯერები არ არიან დონორების მომლოდინე პიროვნებები. ისინი მკაცრად კონცენტრირებულები არიან საკუთარი გეგმების შესრულებაზე და სათანადო რესურსებსაც თვითონვე პოულობენ. შეიძლება ითქვას, რომ მენეჯერში ლიდერობის ეს თვისება (მიზანმიმართულობა და კონცენტრაცია) ეხმარება მას არ გაჩერდეს ცალკეულ მიღწევებზე. ის არის ყველაზე დიდი ბიძგი დიდი მიზნებისკენ. თუმცა, ეს თვისება არ გულისხმობს ზედმეტ დარწმუნებას საკუთარ ძალებში. ეს არის კონცენტრაციის გადატანა საკუთარ შესაძლებლობებზე.

საკუთარი შესაძლებლობები. შესაძლებლობები არ არის მხოლოდ ის, რისი გაკეთებაც შეგვიძლია, არამედ ეს არის უნარი პასუხი აგო შენს წარმატებულ ან წარუმატებელ ნაბიჯებზე. შესაძლებლობები არის შეაფასო მდგომარეობა და გამოავლინო შენი თავი საუკეთესო მხრიდან. მოვიყვანოთ ასეთი მარტივი მაგალითი. ფეხების არსებობა თავისთავად ადამიანს არ აძლევს იმის თქმის უფლებას, რომ ის ყველას გაუსწრებს სირბილში. საქმე იმაშია, რომ სხვა ადამიანსაც იგივე წარმატებით შეუძლია გამოიყენოს მისი ფეხები. აქ მთავარია, თუ რამდენად არსებობს ადამიანში შესაძლებლობა - ირბინოს სხვა ადამიანებზე უფრო სწრაფად. ბუნებრივია, მისი განხორციელებისათვის საჭიროა, რომ პიროვნება იყოს ფიზიკურად ძლიერი და კონ-

ცენტრირებული საკუთარი შესაძლებლობების დახვეწაზე, რათა შეძლოს სხვა ადამიანის გასწრება. ანუ, შესაძლებლობა არის გამოცდილების, ცოდნის, კომპეტენციის მსგავსი ცნება, რომელიც პიროვნებას წარმოაჩენს წარმატებულ, წინმსწრებ ადამიანად.

თუ, პიროვნებას აქვს შესაძლებლობა, გახდეს მილიონერი, მაშასადამე, მან იცის როგორ იშოვოს ეს თანხა. და თუ ადამიანმა ერთხელ იშოვა მილიონი, მას ყოველთვის აქვს შანსი მეორე მილიონის საშოვნელად. საერთოდ კი, წარმატება წარმატებაზე ილექება და არა წარუმატებლობაზე. არ შეიძლება ისეთი შესაძლებლობის ხელიდან გაშვება, რომელიც ახალ, უფრო კარგ, შესაძლებლობებს წარმოშობს.

ადამიანური ურთიერთობების ხელოვნება. ყველა ხელმძღვანელი ექვემდებარება მმართველობითი იერარქიის ზემდგომ სტრუქტურებს და ყველა მათგანი ხელმძღვანელობს მომუშავეთა გარკვეულ ჯგუფს. მათთან სამართლიანი, ორმხრივი ურთიერთობის დამყარება ძალზედ მნიშვნელოვანია როგორც კონკრეტულად ამ მენეჯერისათვის, ისე მთლიანად მისი დაქვემდებარებული პერსონალისათვის. მათი ურთიერთობის შედეგი უნდა გახდეს ურთიერთსაწინააღმდეგო შეხედულებებს შორის ერთიანობის უზრუნველყოფა. მოცემულ შემთხვევაში საუბარი გვექნება უფროსებთან, კოლეგებთან და დაქვემდებარებულ პერსონალთან ურთიერთობაზე.

იყო დრო, როდესაც ხელმძღვანელი კადრების შერჩევას მხოლოდ ზემდგომი ახორციელებდა, რასაც არც თუ ისე იშვიათად მივყავდით დიდ შეცდომამდე. საქმე იმაშია, რომ ადამიანის მიერ ადამიანის აღქმა ხდება მისდამი პოზიციური დამოკიდებულების მიხედვით. ამიტომ, ზემდგომი ყურადღებას ამახვილებს ქვემდგომის მხოლოდ იმ თვისებებზე (დისციპლინირებული, ოპერატიული, შემსრულებელი, პუნქტუალური, თავმდაბალი და ა.შ.), რომლითაც იგი საჭიროა, როგორც ქვემდგომი. ასეთი ხელმძღვანელი გაუადვილებს მას მისგან წამოსული განკარგულებებისა და ბრძანებების შესრულებას.

მაშინ, როდესაც დაქვემდებარებულ კოლექტივთან მუშაობის

ის აუცილებელი თვისებები, როგორიცაა: ადამიანებისადმი ყურადღება, მათზე ზრუნვა და მათი ინტერესების დაცვა, სამართლიანობა, უბრალოება - ხშირად შეუმჩნეველი რჩება ზემდგომ ორგანოებში. უფრო ზუსტად თუ ვიტყვით, მას 'აერთოდ გვერდს უვლიან. მეტიც, ხელმძღვანელობის კანდიდატის ის თვისებები, როგორიცაა: აქტიურობა, წამოწყება, დამოუკიდებლობა, არარაციონალურ გადაწყვეტილებათა კრიტიკა და ა.შ. ზემდგომში ხასიათდება - „უდისციპლინობით". ამიტომ, **კადრების შერჩევის დროს ზემდგომი სტრუქტურების სიმპატია ყოველთვის იხრება იმ კანდიდატისაკენ, რომელიც მხოლოდ შემსრულებელია. ამ დროს მას შეიძლება არც კი ჰქონდეს მარტივი ორგანიზაციული პრობლემების დამოუკიდებელი გადაწყვეტის უნარი.**

იმისათვის, რომ აღმოვფხვრათ ტენდენციურობა ხელმძღვანელ თანამდებობაზე კადრების შერჩევის საქმეში აუცილებელია, რომ გათვალისწინებული იქნას მასზე შეხედულება, როგორც ზემდგომი ხელმძღვანელობის, ასევე ქვემდგომი თანამშრომლების მხრიდანაც. მხოლოდ ასეთი მიდგომით შეიძლება უზრუნველვყოთ კონკურენტის ყოველმხრივი და ობიექტური შეფასება - როგორც ადმინისტრატორი, როგორც ლიდერი და როგორც შემსრულებელი. კერძოდ, რაზე უნდა დაეყრდნოს ხელმძღვანელი უფროსობასთან, კოლეგებთან და დაქვემდებარებულ პერსონალთან ურთიერთობაში?

- **უფროსებთან ურთიერთობა.** უფროსებთან აუცილებელია შემდეგი ტაქტიკის დაცვა. ამ ტიპის ხალხთან ურთიერთობისას მათ უნდა ვეჩვენოთ, რომ ჩვენც კარგი უფროსები ვიქნებოდით, მათ ადგილზე რომ ვყოფილიყავით. მიუხედავად ამისა, ჩვენ ვართ თავმდაბალი და მორჩილი პერსონა, რომელიც მისი კომპეტენციის ფარგლებში კარგად ასრულებს დაკისრებულ მოვალეობას. ასევე აუცილებელია უფროსებზე დავტოვოთ ისეთი შთაბეჭდილება, თითქოს ვიცით იმაზე მეტი, ვიდრე გვჭირდება. საჭიროა შემოქმედებითობის და იმპროვიზაციის უნარის ჰქონა, რაც დაგვეხმარება ნებისმიერი სიტუაციის ჩვენს სასარგებლოდ შემობრუნება-

ში. აუცილებელი არ არის უფროსს ვეჩვენოთ, როგორც ნებისმიერი საქმის შემსრულებელი, უნდა შეგვეძლოს საკუთარი თავის სწორი პოზიციონირება და გადამეტება არ არის საჭირო. ჩამოთვლილი მახასიათებლები ტესტივითაა, რომელიც ზედგომს დაანახებს, რომ მის წინაშე დგას ღირსეული პიროვნება - მომავალი ლიდერი.

- **კოლეგებთან ურთიერთობა.** თითოეულ ხელმძღვანელს უყალიბდება სხვადასხვა ურთიერთობები „ჰორიზონტალზეც“. ესენია: ურთიერთობა ნედლეულისა და მასალების მომწოდებელი ორგანიზაციების ხელმძღვანელებთან, მზა პროდუქციის მომხმარებელი ორგანიზაციების მენეჯერებთან, მუნიციპალური მართვის ორგანოების წარმომადგენლებთან, სამეცნიერო-კვლევით ინსტიტუტების ხელმძღვანელობასთან, შემოსავლების სამსახურთან, სტატისტიკის დეპარტამენტთან, ბანკის მმართველებთან და ა.შ. არც ერთი ორგანიზაცია არ არსებობს თავისთვის. თითოეული საწარმო, სამეცნიერო დაწესებულება, სამშენებლო და სხვა სახის ორგანიზაცია უხილავი და უთვალავი ძაფებით არის დაკავშირებული მრავალ სხვა ორგანიზაციასთან. ასეთი კავშირების საიმედოობა - ორგანიზაციის ეფექტური მუშაობის მნიშვნელოვანი გარანტიაა. მეტიც, როგორც აღინიშნა, **ხშირად ორგანიზაციას მისი ხელმძღვანელის პიროვნებით განსჯიან.** მაგალითად, თუ მიმწოდებელ და მომხმარებელ საწარმოებს შორის ჩამოყალიბდება საიმედო პარტნიორული ურთიერთობები, ასეთ შემთხვევაში გადაუწყვეტელი პრობლემა არც იარსებებს.
- **დაქვემდებარებულ პერსონალთან** ურთიერთობის დროს საკმაოდ კარგად ფასობს ისეთი თვისებები, როგორიცაა: ხელმძღვანელის პროფესიონალიზმი; გადაწყვეტილებების სიმყარე და საკუთარი პოზიციის დაცვის უნარი; დაშვებული შეცდომების გამოსწორების უნარი; მუდმივი წინსვლის სურვილი, როგორც ცოდნასა და გამოცდილებაში, ასევე ადამიანებთან ურთიერთობაში; დაქვემდებარებულებისადმი ყურადღება და საერთოდ, მზრუნვე-

ლი ხასიათი; ადამიანებისგან დისტანცირება, მაგრამ მათზე სრული ინფორმაციის ჰქონა; რადიკალურად მნიშვნელოვანი და საჭირო საქმეების უცებ მოგვარება; მომსახურე პერსონალის მხრიდან იმის შეგრძნება, რომ მენეჯერის წარმატება მათი წარმატება იქნება.

როგორც ვხედავთ, დაქვემდებარებულ პერსონალთან საურთიერთობო თვისებები საკმაოდ დიდი გამოვიდა. შეიძლება ითქვას, რომ უფრო მეტიც, ვიდრე კოლეგებთან და ზემდგომ ხელმძღვანელობასთან დაკავშირებით იყო. საერთოდ, თანამშრომლებთან დამოკიდებულებას ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ლიდერის საქმიანობაში. ამიტომ, მომავალი მენეჯერი უნდა აღიქვამდეს საკუთარ თავს მათი გუნდის წევრად და არა რაღაც განკერძოებულ პიროვნებად. მას უნდა ახსოვდეს, რომ გოლი ორ-სამ კაცს გააქვს ყოველთვის და არა მწვრთნელს (ამ შემთხვევაში მენეჯერს), რომელიც სათადარიგოთა სკამიდან იქნევს ხელებს. ეს ორი-სამი კაცი მოედანზე ღვრის ოფლს დანარჩენ ფეხბურთელებთან ერთად. მწვრთნელიც ამ გუნდის ერთ-ერთი წევრია, რომელსაც დიდად ენდობიან თანამშრომლები. მისი იქ ყოფნა ხელს უწყობს გუნდის წარმატებას.

თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა

- მენეჯერთა მოქმედება განსაზღვრულია იმ როლებით, რომელსაც ითვალისწინებს მათი თანამდებობა ორგანიზაციის მართვის იერარქიაში და იმ შესასრულებელი ფუნქციებით, რაც დაკისრებულია მასზე თანამდებობრივი სტატუსით ან მინიჭებული უფლებამოსილებით.
- მენეჯერთა ათი როლი (ჰენრი მინცბერგის მიხედვით): მენეჯერი ლიდერის როლში; მენეჯერი დამაკავშირებელი რგოლის როლში; მენეჯერი ინფორმაციის მიმღების როლში; მენეჯერი ინფორმაციის გამავრცელებლის როლში; მენეჯერი ინფორმაციის წარმდგენის როლში; მენეჯერი მეწარმის როლში; მენეჯერი დარღვევის

გამომსწორებლის როლში; მენეჯერი რესურსების გამნაწილებლის როლში; მენეჯერი მოლაპარაკებათა მწარმოებლის როლში.

- მენეჯერის მიერ შესრულებული როლები ერთმანეთთან მჭიდროდაა დაკავშირებული და ზემოქმედებენ ერთმანეთზეც. ეს როლები, ფაქტიურად, შეიძლება გავაერთიანოთ სამ ჯგუფში. ესენია: გადაწყვეტილების მიღების, საინფორმაციო და პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ჯგუფები.
- ხელმძღვანელობის სტილი - ეს არის მენეჯერის ქცევის მანერა დაქვემდებარებულ პერსონალთან მიმართებაში და მათზე გავლენის მოხდენა ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.
- განასხვავებენ ხელმძღვანელობის სამ სტილს. ესენია: ავტოკრატიული, დემოკრატიული და ლიბერალური სტილი.
- ავტოკრატიული ხელმძღვანელი ახდენს ყველა უფლებათა ცენტრალიზაციას და დაქვემდებარებულ პერსონალს თითქმის არ აძლევს თავისუფლებას, მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესში.
- დემოკრატიული ხელმძღვანელობა ხასიათდება უფლებამოსილებათა დეცენტრალიზაციის მაღალი ხარისხით. ხელქვეითები აქტიურად მონაწილეობენ გადაწყვეტილებათა მიღებაში და სარგებლობენ დავალებათა შესრულების პროცესში მეტი თავისუფლებით.
- ლიბერალი ხელმძღვანელი ადვილად ეგუება უარყოფით მოვლენებს, რაც მავნე შემწყნარებლობაა. ყველა შემთხვევაში, ხელმძღვანელის ლიბერალიზმი წამგებიანია მიზანსწრაფული ორგანიზაციისათვის.
- თანამედროვე მენეჯმენტი უპირატესობას ანიჭებს მართვის დემოკრატიულ სტილს. თუმცა, დაძაბულ სიტუაციებში, ხელმძღვანელის მხრიდან სრული პასუხისმგებლობის აღების დროს შეიძლება გამოყენებული იქნას მართვის ავტოკრატიული სტილი. ასევე, დაქვემდებარებულთა მხრიდან მცირედი დარღვევის შემთხვევაში, შეიძლება უკეთესიც კი იყოს გარკვეული ლიბერალო-

ბაც.

- განწყობა არის ადამიანის სულიერი მდგომარეობა. ისევე როგორც ყველა ჩვენგანი, მენეჯერებიც არიან კარგ ან ცუდ განწყობაზე. არადა, მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები და ამ გადაწყვეტილებების აღსრულების მეთოდებიც საკმაოდაა დამოკიდებული მენეჯერთა განწყობაზე.
- ემოციები უფრო ინტენსიურია, ვიდრე განწყობა. თუმცა, განწყობასთან შედარებით ისინი უფრო ხანმოკლეა.
- ინტელექტი არის მენეჯერის უნარი, ჩაწვდე და მართო როგორც საკუთარი, ისე სხვა ადამიანების განწყობა და ემოციები.
- მაღალი ემოციური ინტელექტი ეხმარება მენეჯერებს თავიანთი როლების წარმატებულ შესრულებაში. ამასთან, იმის შეგრძნება, თუ რას განიცდის ხელქვეითი, ანუ რატომ გრძნობს ის თავს ასე, მენეჯერისათვის წარმოადგენს ძლიერ იარაღს - დაამყაროს მასთან კარგი პირადი ურთიერთობი.
- ეფექტური მენეჯმენტი იძლევა საშუალებას, რომ ორგანიზაცია იყოს წარმატებული, თანამშრომლები კი - კმაყოფილები თავისი სამუშაო პირობებით.
- თანამედროვე მენეჯერები ვერ იქნებიან წარმატებულნი, თუ კი არ იქნებიან კარგი ლიდერები; და პირიქით, ლიდერები ვერ იქნებიან წარმატებულნი, თუ არ იქნებიან კარგი მენეჯერები.
- წარმატების მსურველ მენეჯერებს უნდა გააჩნდეს ლიდერის უნარ-ჩვევებიდან მინიმუმ სამი თვისება მაინც. ესენია: მიზანდასახულობა და მასზე კონცენტრირება; საკუთარი შესაძლებლობების სწორი გათვლის უნარი და ადამიანური ურთიერთობების ხელოვნება.
- მიზანდასახულობა არის მიზნის სწორად განსაზღვრისა და გათვლის უნარი, კონცენტრაცია - ეს არის მიზნისკენ სწრაფვის სურვილი და ის ადრენალინი, რომელიც გამოიყოფა ამ პროცესში. შესაძლებლობები კი არის - შეაფასო მდგომარეობა და გამოავლინო შენი თავი საუკეთესო მხრიდან.

- ყველა მენეჯერი ექვემდებარება მმართველობის ზემდგომ ორგანოს და ყველა მათგანი ხელმძღვანელობს დაქვემდებარებულებს. მათთან სამართლიანი, ორმხრივი ურთიერთობის დამყარება ძალზედ მნიშვნელოვანია როგორც თვით მენეჯერისათვის, ისე დაქვემდებარებული პერსონალისათვის. მათი ურთიერთობის შედეგი უნდა გახდეს ურთიერთსაწინააღმდეგო შეხედულებებს შორის ერთიანობის უზრუნველყოფა.
- კადრების შერჩევის დროს ზემდგომი სტრუქტურების სიმპატია ყოველთვის იხრება იმ კანდიდატისაკენ, რომელიც მხოლოდ შემსრულებელია. ამ დროს მას შეიძლება არც კი ჰქონდეს მარტივი ორგანიზაციული პრობლემების დამოუკიდებელი გადაწყვეტის უნარი.
- იმისათვის, რომ აღმოვფხვრათ ტენდენციურობა ხელმძღვანელ თანამდებობაზე კადრების შერჩევის საქმეში აუცილებელია, რომ გათვალისწინებული იქნას მასზე შეხედულება, როგორც ზემდგომიდან, ასევე ქვემდგომი თანამშრომლებიდანაც. მხოლოდ ასეთი მიდგომით შეიძლება უზრუნველვყოთ კანდიდატის ყოველმხრივი და ობიექტური შეფასება - როგორც ადმინისტრატორი და როგორც ლიდერი.

II განყოფილება - მენეჯმენტის მეთოდები

თავი 6. მართვის პრინციპები, კანონზომიერებანი და მეთოდები

6.1. მენეჯმენტის პრინციპები და ძირითადი კანონზომიერებანი

მენეჯმენტი, ისევე როგორც ბევრი სხვა მეცნიერება, ეყრდნობა ფაქტების ლოგიკურ გააზრებასა და განზოგადებას. იგი ვითარდება სამეურნეო პრაქტიკის განზოგადოებიდან თეორიისაკენ, აქედან კი ისევ - კონკრეტული პრაქტიკისაკენ. სწორედ, მეცნიერებისა და პრაქტიკის ასეთმა მჭიდრო ურთიერთობამ შექმნა ის პრინციპები და კანონზომიერებანი, რომელსაც ეყრდნობა დღეს მენეჯმენტის მეცნიერება.

კანონზომიერება, ზოგადად, მიუთითებს მიმდინარე მოვლენათა სისწორეზე, მის ლოგიკურ თანმიმდევრობაზე. იგი ადასტურებს, რომ ესა თუ ის მოვლენა არ არის შემთხვევითი და წარმოადგენს განსაზღვრული ფაქტებით განპირობებულ აუცილებელ პროცესს, რომლის შიგნით შეიძლება მოქმედებდეს კანონთა მთელი ჯგუფი. კანონზომიერებათა ობიექტურ საფუძველს წარმოადგენს საზოგადოებაში მოქმედი ეკონომიკური კანონები და ფასეულობათა სისტემა (შეივსწავლეთ §1.3. - „მენეჯმენტის ეროვნული საფუძვლები“). დღეისათვის, მართვის მეცნიერებაში შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ ოთხი ძირითადი კანონზომიერება. ესენია:

1. **საზოგადოება ყოველთვის მიისწრაფის უკეთესობისაკენ.** მენეჯმენტის მეცნიერებაში ეს კანონზომიერება ნიშნავს იმას, რომ როგორც მენეჯერის, ასევე დაქვემდებარებული პერსონალის ინტერესშია მიაღწიონ მოწესრიგებულ მართვას. ანუ, ორგანიზაციის მართვის იერარქიის ნებისმიერი დონის მენეჯერი მაღალი მწარმოებლურობის უზრუნველყოფის მიზნით ცდილობს მოაწესრიგოს სამმართველო ურთიერთობები, სრულყოს მართვის სისტემა,

რითაც არცთუ ისე უმნიშვნელო წვლილი შეაქვს ამ ორგანიზაციის წარმატებაში და საერთოდ, საზოგადოების განვითარების პროცესში. თავის მხრივ, ადამიანური ურთიერთობის მოწესრიგების სურვილი აქვს საზოგადოების უდიდეს ნაწილს მაინც. მაგ., მათ არ უნდათ უშუქობა, დაბაბული კრიმინოგენური ვითარება და ა.შ. გავიხსენოთ ანდაზა - „ქურდს რა უნდა და - ბნელი ღამეო".

2. **ცენტრალიზაციისა და დეცენტალიზაციის შეთანაწყობის აუცილებლობა.** ეს ნიშნავს, რომ თუ მმართველი სუბიექტი (მენეჯერი ან მთელი სამმართველო აპარატი) მიისწრაფის მართვის ფუნქციების გაფართოებისა და მისი ცენტრალიზაციისაკენ, ანუ ცდილობს გაზარდოს თავისი გავლენა მართვის ობიექტზე (დეპარტამენტი, საამქრო, განყოფილება, ბიურო, სექტორი, ინდივიდი), მის საპირისპიროდ მოქმედებს ე.წ. დეცენტრალიზაციის მოთხოვნა, რაც ნიშნავს, რომ მართვის ცენტრალიზაციასაც აქვს საზღვარი, რომლის იქეთ წარმატება მხოლოდ დეცენტრალიზებულმა მართვამ შეიძლება მოიტანოს. ამიტომ, პირველ რიგში, სწორედ უმაღლესი დონის მენეჯერებმა უნდა გამონახონ სწორი ბალანსი (ოქროს შუალედი) მართვის ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის. ანალოგიურად, ქვეყნის ხელისუფლებამ მეტი თავისუფლება უნდა მისცეს თვითმართველობებს.
3. **მართვის ყველა დონეზე პრინციპების ერთიანობა.** ქვეყნის ხელისუფლებამ, ცალკეულმა დარგობრივმა მინისტრებმა, მუნიციპალური მართვის აპარატმა და ორგანიზაციათა მენეჯერებმა (სამმართველო აპარატმა), თავის საქმიანობაში ყოველთვის უნდა იხელმძღვანელონ მართვის სისტემისათვის დამახასიათებელი პრინციპების ერთიანობით, რომლის საფუძველზე ხორციელდება მართვის პროცესი. ეს კანონზომიერება გულისხმობს იმას, რომ მენეჯმენტის პრინციპები ერთნაირად დაცული უნდა იქნეს ორგანიზაციის მართვის იერარქიის ყველა დონეზე. მარტივად, რომ თქვათ, ეს არის მაგ., თუ სადღეისო პრინციპი - დისციპლინაა, ის ყველასათვის უნდა იყოს! მისი უგულებელყოფა დამანგრეველად

მოქმედებს მართვის სისტემის ნორმალურ ფუნქციონირებაზე და ორგანიზაციის განვითარებაზე.

4. **მმართველი სუბიექტისა და სამართავი ობიექტის ოპტიმალური შესაბამისობა.** ამ კანონზომიერების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მმართველი სუბიექტს (მენეჯერი ან სამმართველო აპარატი) უნდა შეეძლოს სამართავი ობიექტის განვითარების სწორი მართვა და ამას უნდა აკეთებდეს რაც შეიძლება ნაკლები დანახარჯებით. ადამიანების რაოდენობა, რომელიც უშუალოდ ექვემდებარება მენეჯერს (ანუ, მართავს მათ), წარმოადგენს მის მართვის ნორმას. შესაბამისად, როდესაც მენეჯერს ექვემდებარება ადამიანთა დიდი რაოდენობა, ის ხასიათდება მართვის მაღალი ნორმით, ხოლო როდესაც ეს ციფრი მცირეა, მართვის ნორმაც დაბალია. ფაქტიურად, მართვის ნორმა ორგანიზაციაში მენეჯერთა საერთო რაოდენობის უკუპროპორციულია. ანუ, რაც უფრო მაღალია მართვის ნორმა, მით უფრო ნაკლებია მენეჯერთა საერთო რაოდენობა და პირიქით. ამ კანონზომიერების წარმატებული ფუნქციონირებისათვის მთავარია დავადგინოთ, თუ რამდენი ადამიანის მართვა შეუძლია ეფექტურად ერთ მენეჯერს. შეიძლება ითქვას, რომ არც არსებობს მართვის იდეალური ნორმის დადგენის რაიმე მეთოდიკა. იგი დაკავშირებულია როგორც მენეჯერის ინდივიდუალურ თვისებებზე, ასევე საქმიანობის სფეროზე და იმ მუშაკების მოტივაციის დონეზე, ვისაც ეს მართვა ესაჭიროება. ავტორთა უმეტესობა ოპტიმალურად თვლის 7-10 ხელქვეითის არსებობას [35, გვ. 91]. საერთოდ კი მიღებულია, რომ რაც უფრო მაღალი კვლიფიკაციისაა სამართავი ობიექტი, მით მაღალია მართვის ნორმა, ანუ მათ ნაკლებად სჭირდება მართვა და პირიქით - დაბალი კვლიფიკაციის მომუშავეებში მართვის ნორმაც ნაკლებია.

მენეჯმენტის კანონზომიებისაგან განსხვავებით, მართვის პრინციპები თვით მენეჯერების მიერ იქმნება და ფაქტიურად, გამომდინარეობს მათი მრავალწლიანი პრაქტიკული გამოცდილები-

დან. ისინი შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც მართვის პროცესში ხელმძღვანელის ქცევის ფუძემდებლური იდეები. სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით, **მართვის პრინციპი - ეს არის ის ძირითადი წესები და დებულებები, რომლითაც ხელმძღვანელობენ მართვის პროცესში.**

წარმოების მართვის პრინციპები არ შეიძლება იყოს უცვლელი, მუდმივი. წარმოების განვითარების პროცესში პრინციპებიც შესაბამისად იცვლებიან და გამოხატავენ მართვის ახალ პირობებს, მის მიზნებსა და ამოცანებს. მის დასტურად, საკმარისია გავიხსენოთ ფ.ტეილორის „მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპები" (9 პრინციპი); ჰ.ემერსონის „ეფექტიანობის 12 პრინციპი"; ა.ფაიოლის „ორგანიზაციათა მართვის 14 პრინციპი". სწორედ ა. ფაიოლიმ გამოთქვა აზრი იმის თაობაზე, რომ მართვის პრინციპების რაოდენობა შეზღუდული არ არის. ეს სწორი აზრია იმდენად, რამდენადაც მართვის პრინციპი, როგორც გარკვეული წესი იქამდეა ატუალური, სანამ მისი ეფექტიანობა პრაქტიკით დასტურდება [33, გვ. 120]. განასხვავებენ მართვის ორგანიზაციულ და სოციალურ-ეკონომიკურ პრინციპებს. კერძოდ:

1. მართვის ორგანიზაციულ პრინციპებს მიეკუთვნება:

- **იერარქიული მართვის პრინციპი.** იგი გამოხატავს მართვის სისტემის აგების ორგანიზაციულ არქიტექტურას.
- **განკარგულების ერთიანობის პრინციპი.** იგი გულისხმობს დაქვემდებარებულთა დარაზმვას საერთო მიზნისაკენ, რომელიც მიიღწევა მართვის ოპერატიულობით, გადაწყვეტილების მკაფიოობით და შემსრულებელთა პასუხიმგებლობის ამაღლებით;
- **მართვის სპეციალიზაციისა და კოოპერაციის პრინციპი.** მართვის ხარისხი მნიშვნელოვანწილად განისაზღვრება მისი ფუნქციების სპეციალიზაციითა და კოოპერაციით.
- **პერსონალის შერჩევისა და განლაგების პრინციპი.** წარმოების მართვა, პირველ რიგში, არის პერსონალის მართვა. ამიტომ, მისი შედეგი, პირველ რიგში, განისაზღვრება პერსონალის სწორი შერჩევისა და განლაგების პრინციპით.

- **კონტროლის პრინციპი.** მართვა უაზრობაა კონტროლის გარეშე. იგი განსაზღვრავს სისტემის მდგომარეობის ობიექტური შეფასების შესაძლებლობას. თუმცა, აუცილებელია ვიცოდეთ, რომ არ შეიძლება გავაკონტროლოთ ყველაფერი უმნიშვნელო წვრილმანამდე. ანუ, არსებობს კონტროლის გარკვეული საზღვრები.
- **ერთმართველობისა და კოლეგიალობის პრინციპი.** ყველა ხელქვეითი პასუხისმგებელი უნდა იყოს მხოლოდ ერთი უფროსის წინაშე და ბრძანებები უნდა მიიღონ მხოლოდ მისგან. ამაშია ერთმართველობის არსი; კოლეგიალობამ კი უნდა უზრუნველყოს მმართველობითი გადაწყვეტილებების ხარისხის ამაღლება, მაგრამ არ უნდა დაარღვიოს მართვის ორგანიზაციული სიმკვეთრე - ხელმძღვანელის პირადი პასუხისმგებლობა.
- **უფლებამოსილების პრინციპი.** იგი გამოიხატება მართვის ცალკეული რგოლისათვის განსაზღვრული უფლების მინიჭებაში და პასუხისმგებლობის (მოვალეობის) დაკისრებაში.
- **მართვის ფუნქციონალური და ხაზური სისტემის შერწყმის პრინციპი.** იგი უზრუნველყოფს სპეციალისტების რაციონალურ გამოყენებას მათი ცოდნისა და უნარების შესაბამისად.

2. მართვის სოციალურ-ეკონომიკურ პრინციპებს კი მიეკუთვნება:

- **მართვის მეცნიერულობის პრინციპი.** იგი გულისხმობს მართვის მიმართ მენეჯმენტის მეცნიერული თეორიებისა და მიდგომის გამოყენების აუცილებლობას, მართვის პროცესში მოწინავე გამოცდილების დანერგვას.
- **მართვის მიზანდასახულობის პრინციპი.** იგი ადგენს, რომ ორგანიზაციის მართვის პროცესისათვის უნდა იყოს დამახასიათებელი საერთო მიზანსწრაფვა, პერსპექტიულობა და თანმიმდევრულობა.
- **სამეურნეო ხელმძღვანელობისა და ეროვნული პოლიტიკის ერთიანობის პრინციპი.** იგი მოითხოვს, რომ ყველა ეკონომიკური გადაწყვეტილების მიღებისას გათვალისწინებული უნდა იქნას მისი პოლიტიკური შედეგები.

- **დემოკრატიული ცენტრალიზმის პრინციპი.** მართვაში დემოკრატიული ცენტრალიზმის პრინციპი გულისხმობს, რომ ორგანიზაციის ცენტრალიზებული მართვა შეძლებისდაგვარად მაინც იყოს - დემოკრატიული.
- **გეგმიანობის პრინციპი.** ამ პრინიპის არსი გამოიხატება არა იმდენად თვით გეგმის შედგენის ფაქტში, რამდენადაც იმაში, რასაც „გეგმა" ორგანიზაციის მართვაში ასრულებს. დაგეგმვა მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციაა. სწორედ, დაგეგმვა აკავშირებს ლოკალურ და სპეციფიკურ მიზნებს საერთო მიზნებთან.
- **ეკონომიკურობის პრინციპი.** ამ პრინციპის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ორგანიზაციის მართვა და მისი საქმიანობის შეფასება, უპირატესად, უნდა ემყარებოდეს ეკონომიკურ კრიტერიუმებს, რაც უზრუნველყოფს რესურსების ყაირათიანი გამოყენების ხარჯზე, მაღალი მწარმოებლურობის მიღწევას.
- **ეფექტურობის პრინციპი.** ეკონომიკურობის პრინციპის განვითარებას წარმოადგენს მართვის ეფექტურობის პრინციპი. ეს არის დასახული მიზნებისა და მიღწეული შედეგების (გეგმისა და ფაქტის) კარგი თანაფარდობა;
- **მოტივაციის პრინციპი.** ორგანიზაციის წარმატებული მართვის მნიშვნელოვანი პრინციპია თანამშრომელთა მოტივიციის (როგორც გარეგანო, ასევე შინაგანი) უზრუნველყოფა.

6.2. მართვის ეკონომიკური მეთოდები

მენეჯმენტის მეცნიერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია მართვის მეთოდები. მართვის მეთოდები უნდა განვასხვავოთ მენეჯმენტის პრინციპებისა და კანონზომიერებისაგან. განსხვავება კი იმაშია, რომ მენეჯმენტის პრინციპები და კანონზომიერებანი არის მენეჯერის სახელმძღვანელო წესები. მათ კი არ ირჩევენ, არამედ ასრულებენ. სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით, პრინციპები და კანონზო-

მიერებანი პასუხობენ კითხვაზე - თუ რა წესებით უნდა ხელმძღვანელობდეს მენეჯერი თავის საქმიანობაში; მეთოდები კი გვიჩვენებენ - როგორ, რა საშუალებებით შეიძლება განხორციელდეს დასახული მიზნის მიღწევა. ანუ, **მართვის მეთოდი - ეს არის მენეჯერის მიერ დაქვემდებარებულებზე მიზანმიმართული ზემოქმედების ხერხებისა და საშუალებების ერთობლიობა.**

მმართველობითი ურთიერთობის განვითარების თანამედროვე ტენდენციები მენეჯმენტის მეცნიერებსა და პრაქტიკოსებს გარკვეულწილად აიძულებს კიდეც -უფრო ღრმად ჩაიხედონ თანამედროვე წარმოებითი ურთიერთობების ეკონომიკურ, სოციალურ და ფსიქოლოგიურ ბუნებაში. საქმე იმაშია, რომ ადამიანი არ არის მარტო საწარმოო ძალების შემადგენელი ნაწილი, იგი წარმოებითი ურთიერთობის სუბიექტიცაა. ფაქტიურად, ის წარმოადგენს მართვის ნებისმიერი სისტემის ცენტრალურ ფიგურას. ფაქტია, რომ თუ როგორიცაა ადამიანის მოტივი, ისეთივეა მისი ქცევა [12]. შესაბამისად, თუ გვინდა დაქვემდებარებულთა ქცევის სასურველი მიმართულებით წარმართვა, საჭიროა მათი მოტივების მართვა.

მოტივი. ადამიანის მოქმედებას ყოველთვის აქვს რაიმე მიზანი, რომელიც პირველ რიგში, განპირობებულია სათანადო მოტივით. **მოტივი არის ადამიანის ფსიქოლოგიური საფუძველი, რომლის ნიადაგზეც იგი წინასწარგანზრახულ ქმედებას ახორციელებს.** მოტივები - ადამიანთა სულის უფაქიზესი მგრძნობიარე სიმებია. მასზე მხოლოდ სწორი ზემოქმედებით შეიძლება ადამიანთა ყველაზე ეფექტური, ნებაყოფლობითი მართვა. მოტივი ადამიანს არა მარტო აიძულებს იმოქმედოს, არამედ ფაქტიურად განსაზღვრავს - თუ როგორ იქნება განხორციელებული ეს ქმედება (ქცევა).

ქცევა, დიმიტრი უზნაძის[1] აზრით, სიცოცხლის ძირითადი ფორმაა, რომლის საშუალებით სუბიექტი ერთის მხრივ, ყველა თა-

---

[1] /საქართველოში ფსიქოლოგიური მეცნიერების ფუძემდებელი, თსუ-ს ერთ-ერთი დამაარსებელი, საქართველოს მეცნიერებათა აკადემიის ერთ-ერთი დამფუძნებელი და მისი პირველი პრეზიდენტობის აკადემიკოსი.

ვის თვისებებს ავლენს და მეორეს მხრივ, თავის მიზნისა და სოციალური დანიშნულების რეალიზაციას ახდენს. ანუ, ადამიანის ქცევა ყოველთვის მიზანდასახულია. როგორც ცნობილია, პიროვნების მოქმედების მოტივები და საერთოდ, ცხოვრების შინაარსი მის ინტერესებთან და მოთხოვნილებებთან არის დაკავშირებული. თუმცა, ადამიანის ქცევის ხასიათი განისაზღვრება მის მიერ კონკრეტული სიტუაციის აღქმით და არა იმით, თუ რა ხდება სინამდვილეში.

აღქმა. შეიძლება ითქვას, რომ არ არსებობს ორი ადამიანი, რომლებიც ერთნაირად აღიქვამდეს ერთი და იმავე მოვლენას. სწორედ, აღქმა განსაზღვრავს თუ როგორი იქნება მისი მოლოდინი მოცემულ ქცევაში. ამაშია მართვის მეთოდების მთავარი ამოცანა - დაარწმუნო ორგანიზაციის თითოეული წევრი იმაში (ანუ, აღიქვას), რომ მხოლოდ სასურველი ქცევა მიიყვანს მათ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებამდე. თუ მენეჯმენტმა შეძლო მუშაკების დარწმუნება იმაში, რომ მოიქცნენ ისე, როგორც სასურველი იქნება ორგანიზაციისთვის, მაშინ მისი ეს აღქმა გადადის დაინტერესებაში.

ინტერესი. ინტერესი წარმართავს ადამიანს გარკვეული მოქმედებისაკენ. ინტერესების აღმოცენება და მისი ფორმირება მოთხოვნილებათა საფუძველზე ხდება. მოთხოვნილებები - ეს ადამიანის ფსიქოლოგიური ან ფიზიოლოგიური უკმარისობის შეგრძნებაა (სრულყოფილად მას შევისწავლით §13.4-ში - „მოტივაციის ძირითადი თეორიები“). ამას არსებითი მნიშვნელობა აქვს პერსონალის შრომითი მოტივაციის საქმეში, რადგან მოთხოვნილებები განსაზღვრავენ ადამიანთა ქცევის მოტივებს. ხოლო ეს უკანასკნელი კი მთელ მის საქმიანობას, აზროვნებასა და გრძნობებს. შესაბამისად, ორგანიზაციის წარმატებული მენეჯმენტი უნდა ცდილობდეს დაქვემდებარებულ პერსონალში შექმნას ისეთი სიტუაცია, სადაც თითოეულ მუშაკის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება ამ ორგანიზაციის მწარმოებლურობასთან იქნეს დაკავშირებული. ანუ, გარდამავალ ხიდად, რომლითაც ხდება ადამიანის ემოციური მზადყოფნის „გადასვლა“ განწყობიდან კონკრეტული მოქმედებისაკენ, გვევლინე-

ბა მათი ინტერესები. აღნიშნულიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ **ადამიანთა მოქმედებების მართვა არის მათი ინტერესების მართვა.**

განასხვავებენ პირად, ჯგუფურ და საერთო-სახელმწიფოებრივ ინტერესებს. მენეჯმენტში ყველა ამ ინტერესების გათვალისწინება აუცილებელია, მაგრამ განსაკუთრებით ანგარიშგასაწევია პირადი ინტერესები. პირადი ინტერესები მდგომარეობს არა მარტო პირადი მოხმარების საგნების შეძენაში, არამედ მისი სფეროა აგრეთვე მუშაკთა და საერთოდ, ყველა რანგის შემსრულებელთა შრომის პირობების გაუმჯობესება, კვალიფიკაციის ამაღლება, შემოქმედებითი პირობების შექმნა სამუშაო ადგილზე და ა.შ. ამიტომ ორგანიზაციის პირველმა ხელმძღვანელმა და ნებისმიერი რანგის მენეჯერმა უნდა შექმნას მუშაკთა მუდმივი მატერიალური დაინტერესების, შრომისა და დასვენების ისეთი პირობები, რომლითაც ისინი შეძლებენ დააინტერესონ პერსონალი - გამოავლინონ მაქსიმალური ძალისხმევა, რაც საბოლოო ანგარიშით, ორგანიზაციის მწარმოებლურობაში უნდა აისახოს. ამ პოზიციით მენეჯმენტში განასხვავებენ სამ ძირითად მეთოდს. ესენია: მართვის ეკონომიკური, ადმინისტრაციული და სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები.

მართვის ეკონომიკური მეთოდები ეფუძნება ორგანიზაციაზე გარე ფაქტორთა ზემოქმედების და ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობის შიდა ეკონომიკური ნორმატივების კვლევას. მაგალითად, გარე ფაქტორია, ქვეყნის საგადასახადო სისტემაში და საფინანსო-საკრედიტო ურთიერთობაში მომხდარი ცვლელებების გავლენა ორგანიზაციის საქმიანობაზე, რისი უგულვებელყოფაც მენეჯერს არ შეუძლია. რაც შეეხება ორგანიზაციის მართვის შიდა ეკონომიკურ მეთოდებს, იგი ემყარება ისეთი სახის ნორმატივებს, როგორიცაა: წარმოებული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა; მისი რენტაბელობის დონე; საბრუნავ საშუალებათა ბრუნვადობა; შრომის ნაყოფიერება; ინვესტირებული კაპიტალის უკუგება; საბალანსო მოგებაში გადასახადების ხვედრითი წილი; მომუშავეთა მოტივაცია და მატე-

რიალური სტიმულირების ნორმატივები; მმართველობითი სისტემის ეფექტურობის კრიტერიუმები და სხვა. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მართვის ეკონომიკური მეთოდები უნდა გავიგოთ მართვაში ეკონომიკური ბერკეტებისა და ინსტრუმენტების ისეთ ერთობლიობად, რომლებსაც ორგანიზაციის ხელსაყრელი პირობების შექმნაზე და მის განვითარებაზე მიზანმიმართული ზემოქმედება შეუძლიათ.

ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობის ეკონომიკური ბერკეტები მის სოციალურ-ეკონომიკურ ბუნებას უნდა შეესაბამებოდეს და უზრუნველყოფდეს მაღალრენტაბელურ საფინანსო-ეკონომიკური მდგომარეობას. აქ ერთმანეთს უკავშირდება ორგანიზაციის მარკეტინგული, საფინანსო, ტექნოლოგიური, საკადრო, ფასწარმოქმნის და სხვა პრობლემები, რომელთა საბოლოო მიზანს ინდივიდუალური და ჯგუფური ინტერესების სახელმწიფო და საზოგადოებრივ ინტერესებთან შეთანწყობა წარმოადგენს. ეკონომიკური მეთოდების არსიც, ფაქტიურად გამოიხატება, ორგანიზაციის თითოეული წევრისა და მისი ცალკეული ჯგუფების ეკონომიკურ ინტერესებზე მიზანმიმართულ ზემოქმედებაში.

ამრიგად, **მართვის ეკონომიკური მეთოდები წარმოადგენს მატერიალური სტიმულირების სისტემის გამოყენების კონკრეტულ მექანიზმს, რომელიც ითვალისწინებს ორგანიზაციის პერსონალის მუდმივ ეკონომიკურ დაინტერესებასა და მათი პასუხიმგებლობის გაზრდას თავიანთი შრომის შედეგებზე.** შესაბამისად, შრომის სტიმულირების მექანიზმის ამოქმედება გულისხმობს მართვის ობიექტის ინტერესების შესწავლასა და მის გათვალისწინებას მმართველობით გადაწყვეტილებაში. მათ შორის პირველი, რომელიც აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ ისაა, რომ ადამიანები რეაგირებენ არა იმაზე, რაც სინამდვილეში მათ ირგვლივ ხდება, არამედ იმაზე, რასაც ისინი აღიქვამენ რეალურად ნამდვილად მომხდარს. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, **ადამიანები ხედავდნენ იმას, რისი დანახვაც სურთ**. ამიტომ, ისეთ სტიმულს, რომელზეც დაქვემდებარებული არ

რეაგირებს, არავითარი აზრი არ გააჩნია.

მენეჯერმა უნდა იხელმძღვანელოს პრინციპით: **შემსრულებლები მხოლოდ მაშინ მუშაობენ სრული უკუგებით, როდესაც გრძნობენ, რომ მათი ძალისხმევა უშუალოდ მათ კეთილდღეობაზე მოახდენს გავლენას.**

6.3. მართვის ადმინისტრაციული მეთოდები

მენეჯერი, ორგანიზაციის ეფექტურ მართვას და მისი საქმიანობის სწორ გაძღოლას, მხოლოდ ეკონომიკური ზემოქმედებით, ვერ შეძლებს. ნებისმიერი ორგანიზაციული პერსონალის საქმიანობა ყოველთვის მოითხოვს მუდმივ კონტროლსა და რეგულირებას, ორგანიზაციულ და განკარგულებით ზემოქმედებას, რაც ძირითადად ადმინისტრაციული მეთოდებით ხორციელდება.

მართვის ადმინისტრაციული მეთოდები წარმოადგენს სამმართველო აპარატის (ან, კონკრეტულად მენეჯერის) მიერ დაქვემდებარებულზე ზემოქმედების მაიძულებელ ღონისძიებათა ერთობლიობას. იმ პოზიციით, რომ ეს მეთოდი გულისხმობს ადამიანის იძულებას, ბევრი ცნობილი მეცნიერი სამართლიანად აკრიტიკებდა, და დღესაც ბევრი აკრიტიკებს, ადმინისტრაციული მართვის ბერკეტების გამოყენებას. მაგრამ აუცილებელია გავითალისწინოთ ის გარემოებაც, რომ ფაქტიურად, მხოლოდ ადმინისტრაციული მეთოდებით მიიღწევა ორგანიზაციაში დისციპლინა და წესრიგი, რაც საბოლოო ანგარიშით, ორგანიზაციის მწარმოებლურობას უზრუნველყოფს.

მართვის ყველა მეთოდი, მათ შორის ეკონომიკური და ადმინისტრაციული მეთოდები, ერთსა და იმავე ამოცანას ემსახურება. მაგრამ, თუ ეკონომიკური მეთოდები ეფუძნება მატერიალური დაინტერესებისა და მატერიალური პასუხისმგებლობის შედეგად დასახული ამოცანების გადაწყვეტას და არ მოითხოვს ხელმძღვანელის

სისტემატიურ ჩარევას, ადმინისტრაციული მეთოდები ითვალისწინებს დავალებების შესრულებისათვის მართვის ფუნქციების მკაცრ ცენტრალიზაციას. ანუ, ეკონომიკური მეთოდები შემსრულებლებს ანიჭებს დამოუკიდებლობას დასმული ამოცანის გადაწყვეტის საქმეში, ადმინისტრაციული მეთოდები კი - ითვალისწინებს კონკრეტული საშუალებებითა და ხერხებით დავალებათა აუცილებელ შესრულებას. მაშასადამე, **ადმინისტრაციული მეთოდებით ხდება ზემოქმედება არა ეკონომიკურ ინტერესებზე, არამედ შემსრულებელთა ნება-სურვილზე.**

შეიძლება ითქვას, რომ მართვის მეთოდებს შორის ეს მეთოდი ყველაზე მკაცრია, რადგან ის საშუალებას არ აძლევს თანამშრომლებს აირჩიონ თავიანთი ქცევა ორგანიზაციაში. ადმინისტრაციული მეთოდები გულისხმობს მმართველი სუბიექტის მიერ მასთან ორგანულ მთლიანობაში მყოფ სამართავ ობიექტზე ორგანიზაციულ და განკარგულებით ზემოქმედებას. ანუ, ადმინისტრაციული მეთოდები შეიძლება ორ დიდ ჯგუფად დაიყოს:

- **ორგანიზაციული ზემოქმედება** ვლინდება სხვადასხვა ფორმით. ჯერ ერთი, მართვის ობიექტზე ზემოქმედებენ არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურით, მართვის იერარქიით, დელეგირებული უფლებამოსილებით, წარმოების ორგანიზაციის სრულყოფისა და საწარმოო რესურსების უკეთესი გამოყენების მეშვეობით. მეორეს მხრივ, როდესაც მართვის ობიექტზე ზემოქმედება ხორციელდება სათანადო ფუნქციებითა და მოქმედებათა რეგლამენტირებით, იგი ეყრდნობა საწარმოს შინაგანაწესს, ეთიკის კოდექსს, თანამდებობრივ ინსტრუქციებს და სხვა ნორმატიულ დოკუმენტებს.
- **განკარგულებითი ზემოქმედება** კონკრეტულად გამოიხატება დირექტივების, ბრძანებების, განკარგულებების, გადაწყვეტილებებისა და ოპერატიული მითითებების ფორმით, რომლებიც შეიძლება იყოს როგორც წერილობითი, ასევე სიტყვიერი.

დირექტივებს გამოსცემს ხელისუფლება სახელმწიფო სტრუქ-

ტურებისა და ორგანიზაციებისათვის, რომლითაც განისაზღვრება მათი ფუნქციონირების ძირითადი შინაარსი და მიმართულება.

ბრძანება არის პირველი სამეურნეო ხელმძღვანელის წერილობითი მოთხოვნა დაქვემდებარებულთა მიმართ განსაზღვრული დავალების შესრულების პირობებისა და ვადების აღნიშვნით (ცალკეული ქვედანაყოფების მენეჯერებს, ამ ბრძანების ფარგლებში, უფლება აქვთ გამოსცენ შესაბამისი მითითებები და განკარგულებები). ბრძანება უნდა იყოს კონკრეტული, რომელშიც მიეთითება შესასრულებელი დავალება, მისი შესრულების ვადები, შემსრულებელთა შემადგენლობა და შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირი. ცხადია, ბრძანებას წინ უნდა უძღოდეს დავალების შესრულებისა და ღონისძიებათა გატარების რეალურობის დასაბუთება.

განკარგულება წარმოადგენს დაქვემდებარებულების მიმართ მოთხოვნას ცალკეული საკითხების გადაწყვეტაში. იგი შეიძლება გამოსცეს, როგორც პირველმა სამეურნეო ხელმძღვანელმა, ასევე ორგანიზაციის შემადგენელი ცალკეული სტრუქტურების მენეჯერებმა. მაგ., განკარგულების ერთ-ერთი ფორმაა გეგმა-განაწესი, რომელიც ეძლევა საწარმოო ქვედანაყოფს, ან ნებისმიერ კონკრეტულ შემსრულებელს. როგორც აღინიშნა, ბრძანება ყოველთვის წერილობითია. განკარგულება კი შეიძლება იყოს როგორც წერილობითი, ასევე - სიტყვიერი.

გადაწყვეტილება ადმინისტრაციული ზემოქმედების ფორმაა და მისი შესრულება სავალდებულოა. გადაწყვეტილებას იღებენ სამეთვალყურეო საბჭოები ან აქციონერთა კრებები, აკადემიური და წარმომადგენლობითი საბჭოები, საქართველოს პარლამენტი, საკრებულოები და ა. შ.

ოპერატიულ მითითებებს კი იყენებს უმეტესად ორგანიზაციის ცალკეული ქვედანაყოფის მენეჯერები, საამქროებისა და უბნების უფროსები, განყოფილებათა და ცალკეულ ბიუროთა ხელმძღვანელები.

როგორც აღინიშნა, ყველა აღნიშნულ ადმინისტრაციულ ზე-

მოქმედების ფორმას წაეყენება ერთიანი მოთხოვნა. ისინი უნდა იყოს კონკრეტული, შეიცავდეს ინფორმაციას: რა, სად, როდის, ვინ და როგორ უნდა შეასრულოს კონკრეტული დავალება. ანუ, დავალება ყალიბდება ისე, რომ შეიძლებოდეს მისი შესრულების შემოწმება. ამასთან, წარმატებული მენეჯმენტის უზრუნველსაყოფად, მენეჯერმა შემსრულებელზე განკარგულებითი ზემოქმედების დროს, კარგად უნდა შეამოწმოს, გაიგო თუ არა დაქვემდებარებულმა დასახული ამოცანა.

ბუნებრივია, ადმინისტრაციული ზემოქმედების დოკუმენტები ისე უნდა იყოს შედგენელი, რომ არ შეურაცხყოფდეს შემსრულებლის თავმოყვარეობას, არ იყოს ზედმეტად შეზღუდული დროში. ანუ, შემსრულებელმა უნდა შეძლოს დავალების შესრულების ყველაზე რაციონალური გზების, ხერხებისა და საშუალებების გააზრება, შერჩევა. ხოლო, თუ დავალება შესრულების პირობებით არ არის უზრუნველყოფილი (მაგ., არასაკმარისია მატერიალური, შრომითი და სხვა რესურსები; ვადები არარეალურია; ჩნდება გაუთვალისწინებელი ხელშემშლელი სხვა ფაქტორები), მაშინ ადმინისტრაციული მეთოდები გადაიქცევიან შიშველ ადმინისტრირებად - მხოლოდ იძულებად, რომელიც არასდროს მოიტანს სათანადო შედეგს.

6.4. მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები

ყველა ორგანიზაცია, არა მარტო სოციალურ-ეკონომიკური სისტემაა, არამედ ფსიქოლოგიური ორგანიზმიცაა. როგორც აღინიშნა, ორგანიზაციული საქმიანობის პროცესში ადამიანები ურთიერთობაში შედიან ერთმანეთთან, ანუ უყალიბდებათ განსაზღვრული დამოკიდებულება შრომითი და ყოფითი პირობების მიმართ. ეს ურთიერთობა მოქმედებს მათ განწყობაზე, ფიზიკურ და სულიერ მდგომარეობაზე, რაც შრომის ნაყოფიერების დონის ამაღლებისა და საბოლოო ანგარიშით, ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ზრდის

ერთ-ერთი განმსაზღვრელი ფაქტორია. შესაბამისად, მენეჯმენტის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების მართვის ობიექტს წარმოადგენს: მომუშავეთა ხასიათი, მათი ფსიქიკური და ფსიქო-ფიზიოლოგიური თავისებურებები; კადრების შერჩევის, განაწილების, მომზადებისა და გადამზადების სისტემა; სამუშაო ადგილის რაციონალური ორგანიზება; მომუშავეთა შრომის მორალური სტიმულირება; ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება; კოლექტივში მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი; მუშაკთა შრომისა და დასვენების პირობები; სოციალური ინფრასტრუქტურა და ა.შ.

ზოგადად, სოციოლოგია, როგორც მეცნიერება, სწავლობს სოციალური სისტემების ფუნქციონირებისა და განვითარების კანონზომიერებებს. ორგანიზაციაში სოციოლოგიის კვლევის ობიექტია - მასში (ორგანიზაციაში) მიმდინარე სხვადასხვა მოვლენებთან ადამიანთა ქცევის დამოკიდებულება. ხოლო, ფსიქოლოგია კი ავლენს პერსონალის ფსიქოლოგიურ თავისებურებებს, მათ ზემოქმედებას პიროვნების ცნობიერებასა და ქცევაზე, გუნებაგანწყობასა და საზოგადოებრივი აზრის ფორმირებაზე. ანუ, თუ მენეჯერმა კარგად იცის თანამშრომელთა ქცევისა და ხასიათის თავისებურებები (სოციალურ-ფსიქოლოგიური ბუნება), მაშინ მას შეუძლია პერსონალის სასურველი მიმართულებით ქცევის პროგნოზირება. როგორც იაპონელი სოციოლოგები ამტკიცებენ - ადამიანში სამუშაო განწყობისა და სურვილების, კოლექტივში მორალურ-ფსიქოლოგიური ვითარების მიხედვით, შრომის ნაყოფიერება შეიძლება 1,5-ჯერ გაიზარდოს ან შემცირდეს [33, გვ.169].

შესაბამისად, ორგანიზაციაში სოციალურ-ფსიქოლოგიური პროცესების მართვა მოიცავს ისეთი ფუნქციების შესრულებას, როგორიცაა: სოციალურ-ფსიქოლოგიური პროცესების ნორმებისა და ნორმატივების ანალიზი; მასში ნაკლოვანების გამოვლენა და აღმოფხვრა; პრობლემათა ფორმულირება; სოციალურ-ფსიქოლოგიური პროცესების დაგეგმვის გაუმჯობესება; სოციალური განვითარების გეგმების შესრულების ორგანიზება; მიღებული ნორმებისა და

ნორმატივების შესრულების აღრიცხვა და კონტროლი.

ამრიგად, მენეჯერის ამოცანას წარმოადგენს ის, რომ უნარიანად მართოს დაქვემდებარებულთა განწყობა; შეეცადოს წარმოაჩინოს თითოეულის შრომითი მოტივაცია, დააკმაყოფილოს იგი და ამით განავითაროს საწარმოს ხელსაყრელი მატერიალური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ინტერესები.

მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები არის შემსრულებელთა ჯგუფებზე, ან მის თითოეულ წევრზე ზემოქმედება მათთვის შემოქმედებითი შრომის პირობების შექმნის გზით. ეფექტურად რომ გამოიყენოს აღნიშნული მეთოდები, მენეჯერმა კარგად უნდა იცოდეს საწარმოს ტექნიკა, ტექნოლოგია, ეკონომიკა, ორგანიზაცია და ა.შ. არა ნაკლებ მნიშვნელოვანია ასევე: მენეჯმენტის თეორიის, პედაგოგიკის, სამართალმცოდნეობის, სოციოლოგიის ცოდნა. ანუ, ყოველივე ის, რაც შემსრულებელს უქმნის შრომით მოტივაციას, რაც მაღალმწარმოებლური შრომის შექმნის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია.

მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რომ შრომისადმი დამოკიდებულება არის ადამიანის დამოკიდებულება საკუთარი არსისადმი, მისი საზოგადოების განუყოფელ ნაწილად გაცნობიერების დასტური. შესაბამისად, მენეჯმენტის ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ ორგანიზაციის თითოეულ წევრს შეუქმნას ისეთი პირობები, რომლის დროსაც მისი შესაძლებლობები მაქსიმალურად გამოვლინდება და განვითარდება. ასეთი პირობების უზრუნველსაყოფად მენეჯერმა შეიძლება გამოიყენოს ისეთი მეთოდები, როგორიცაა: გარემოს მონიტორინგი; სამართავი ობიექტების სოციალურ-ფსიქოლოგიური პარამეტრების ტექნიკური გაზომვა; ანკეტირება და სოციალური გამოკვლევა; დაკვირვება; ოპერაციის ქრონომეტრაჟი; სამუშაო დღის ფოტოგრაფია; მომენტური დაკვირვების მეთოდები; ექსპერიმენტული სამუშაოების ჩატარება; სოციალური პროცესების გამოკვლევის მათემატიკურ-სტატისტიკური მეთოდები; სოციალური პროცესების მათემატიკური მოდელირება და სხვა.

- კანონზომიერება მენეჯმენტში მიუთითებს მიმდინარე მოვლენათა სისწორეზე, ლოგიკურ თანმიმდევრობაზე. იგი ადასტურებს, რომ ესა თუ ის მოვლენა არ არის შემთხვევითი და წარმოადგენს განსაზღვრული ფაქტორებით განპირობებულ აუცილებელ პროცესს.
- მენეჯმენტის მეცნიერებაში გამოყოფენ ოთხ ძირითად კანონზომიერებას. ესენია: საზოგადოება ყოველთვის მიისწრაფის უკეთესობისაკენ; ცენტრალიზაციისა და დეცენტალიზაციის შეთანაწყობის აუცილებლობა; მართვის ყველა დონეზე პრინციპების ერთიანობა; მმართველი სუბიექტისა და სამართავი ობიექტის ოპტიმალური შესაბამისობა.
- მენეჯმენტის კანონზომიებისაგან განსხვავებით, მართვის პრინციპები თვით მენეჯერების მიერ იქმნება და გამომდინარეობს მათი მრავალწლიანი პრაქტიკული გამოცდილებიდან. არსებობს უამრავი პრინციპი. თუმცა, განასხვავებენ მართვის ორგანიზაციულ და სოციალურ-ეკონომიკურ პრინციპებს.
- მართვის ეკონომიკური მეთოდები წარმოადგენს მატერიალური სტიმულირების სისტემის გამოყენების კონკრეტულ მექანიზმს, რაც ითვალისწინებს პერსონალის მუდმივ ეკონომიკურ დაინტერესებასა და მათი პასუხიმგებლობის გაზრდას თავიანთი შრომის შედეგებზე.
- მართვის ადმინისტრაციული მეთოდები წარმოადგენს სამმართველო აპარატის (ან, კონკრეტულად მენეჯერის) მიერ დაქვემდებარებულზე ზემოქმედების მაიძულებელ ღონისძიებათა ერთობლიობას.
- ადმინისტრაციული მეთოდები შეიძლება ორ დიდ ჯგუფად დაიყოს: ორგანიზაციული ზემოქმედება და განკარგულებითი ზემოქმედება.
- მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები არის შემსრუ-

ლებელთა ჯგუფებზე, ან მის თითოეულ წევრზე, ზემოქმედება მათთვის შემოქმედებითი შრომის პირობების შექმნის გზით.

- მართვის ეკონომიკური მეთოდებით ხდება ზემოქმედება შემსრულებელთა ეკონომიკურ ინტერესებზე, ადმინისტრაციული მეთოდებით - ზემოქმედება მათ ნება-სურვილზე, ხოლო სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდებით კი - ზემოქმედება შემსრულებლის გუნება-განწყობილებაზე.

თავი 7. მმართველობითი გადაწყვეტილებანი

7.1. მმართველობითი გადაწყვეტილების არსი და მისი შემუშავების ფორმები

მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავება მენეჯერული საქმიანობის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ნაწილია. ფაქტიურად, მენეჯმენტის ნამდვილი არსი მიღებული გადაწყვეტილებების წარმატებაში ვლინდება.

მარტივად, **მმართველობითი გადაწყვეტილება ეს არის კონკრეტული მიზნის მისაღწევად არსებული მრავალი ვარიანტიდან საუკეთესოს შერჩევა.** ანუ, ყველა გადაწყვეტილება მეტ-ნაკლები დოზით მოიცავს ორ, ყველაზე მნიშვნელოვან, კომპონენტს. ესენია: მიზანი და ალტერნატივები. კერძოდ, თუ არ არის მკვეთრად ჩამოყალიბებული მიზანი, ასეთი არჩევანი არ შეიძლება განვიხილოდ როგორც გადაწყვეტილება; ასევე - თუ არაა ალტერნატივათა არაერთი რაოდენობა, არჩევანიც არ არსებობს და მაშასადამე შეუძლებელია მართებული გადაწყვეტილების შემუშავება. საერთოდ კი, წარმატებული გადაწყვეტილება მიიღება არსებული ვარიანტების ანალიზის, პროგნოზირების, ოპტიმიზაციისა და ეკონომიკური დასაბუთების საფუძველზე. სასურველი მიზანი კი შეიძლება იყოს: ახალი პროდუქციის ათვისება, ხარისხის გაუმჯობესება, ორგანიზაციული პრობლემის ლიკვიდაცია, ან მისი მაქსიმალური შემცირება, რითაც ორგანიზაციის სამოქმედო პარამეტრები უახლოვდება სასურველს, პროგნოზირებულს.

ფაქტიურად, **გადაწყვეტილების მიღება - ეს არის მენეჯერთა რეაგირება ორგანიზაციის წინაშე არსებულ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებზე.** უფრო კონკრეტულად თუ ვიტყვით, შესაძლებლობების საპასუხოდ გადაწყვეტილების მიღება ხდება მაშინ, როდესაც ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ასამაღლებლად მენეჯერები ცდილობენ მოიძიონ ის გზები, რაც სარგებელს მოუტანს ორგანიზაციას, მომხმარებლებს, თანამშრომლებსა და ორგანიზაციისადმი და-

ინტერესებულ სხვა ჯგუფებს. ხოლო, საფრთხეების საპასუხოდ გადაწყვეტილება მიიღება მაშინ, როდესაც მოვლენები, რომლებიც ხდება როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის ფარგლებს გარეთ, უარყოფითად მოქმედებს ორგანიზაციის მწარმოებლურობაზე და მენეჯერები ცდილობენ იპოვონ გზები ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის შესანარჩუნებლად ან შექმნილი მდგომარეობიდან გამოვიდნენ უმცირესი დანაკარგებით.

ზოგადად კი, მმართველობითი გადაწყვეტილება (წერილობითი იქნება თუ სიტყვიერი) ისე უნდა იყოს ჩამოყალიბებული, რომ მასში ზუსტად აისახოს და რეალურად მოიძებნებოდეს პასუხები ყველა ქვემოთ ჩამოთვლილ კითხვაზე. კერძოდ:

- **რას ვაკეთებთ?** ანუ, მომხმარებლის რომელი ახალი მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზეა ორიენტირებული ეს მმართველობითი გადაწყვეტილება?
- **როგორ ვაკეთებთ?** ანუ, რომელი ტექნოლიგიით დავამზადებთ, რა შრომის საშუალებებს გამოვიყენებთ და ა.შ.?
- **რომელი რესურსებით ვაკეთებთ?** ანუ, ნედლეული და მასალები, ფინანსები, საწარმოო მოწყობილობები, ორგანიზაციული პერსონალი და ა.შ.
- **სად განვახორციელებთ საწარმოო პროცესს? ანუ, კონკრეტულად რომელი** უბანი, საამქრო თუ კორპუსი. რა სჭირდება მას სასურველ კონდიციამდე მისაყვანად და ვინაა მასზე პასუხისმგებელი.
- **რა რაოდენობით უნდა ვაწარმოოთ?**
- **რა ვადებში უნდა დავამზადოთ?**
- **ვის მივაწვდით და რა ფასებში?**
- **რას მისცემს ეს ჩვენს ორგანიზაციას?**
- **რას მისცემს ეს ინვესტორს (მესაკუთრეებს, აქციონერებს)? და ა.შ.**

გადაწყვეტილების მიღებისას არსებობს მისდამი მიდგომის სამი ძირითადი ფორმა: ინტუიცია, განსჯა და რაციონალური გადაწყვეტილება.

ინტუიციური გადაწყვეტილების შემუშავებისას მენეჯერი ძი-

რითადად ეყრდნობა საკუთარ შეგრძნებას - გულის კარნახს, რასაც ასევე ადამიანის „მეექვსე გრძნობას“ უწოდებენ. მიუხედავად იმისა, რომ ინტუიცია საკმაოდ ხშირად მართლდება, მენეჯერი, რომელიც ორიენტაციას იღებს მხოლოდ ინტუიციაზე, სტატისტიკის თვალთახედვით მისი შანსი სწორ არჩევანზე ⅓-ზე თუ ისე მაღალია.

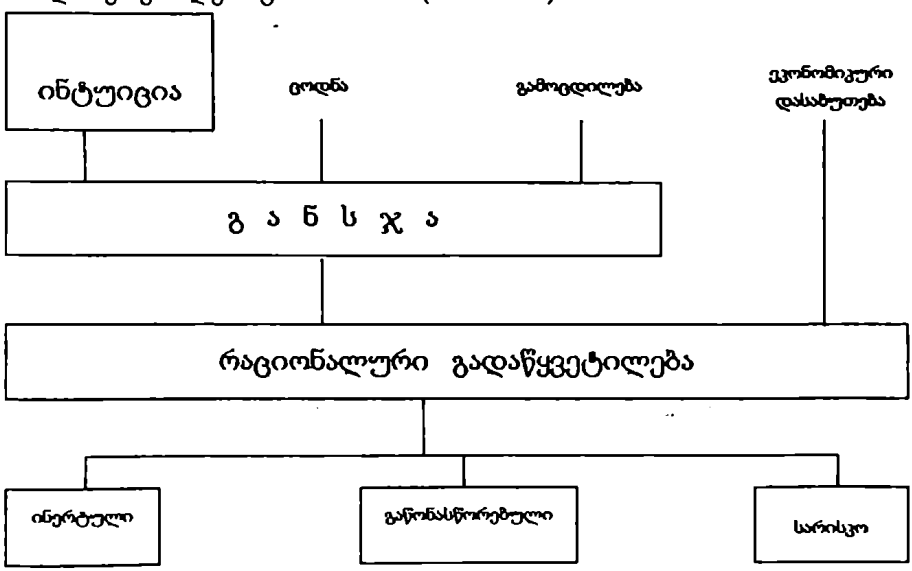
განსჯაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილება ბუნებრივია მოიცავს ინტუიციურ გადაწყვეტილებას, მაგრამ ინტუიციური გადაწყვეტილებისაგან განსხვავებით, მას საფუძვლად უდევს ასევე ცოდნა და წარსულის გააზრებული გამოცდილება. მათი (ცოდნისა და გამოცდილების) გათვალისწინებით და სადღეისო ინტუიციური შეგრძნებით აირჩევა ის ვარიანტი, რომელმაც წარმატება უნდა მოიტანოს ორგანიზაციას.

ბუნებრივია, გადაწყვეტილების მიღების აღნიშნული მიდგომა ინტუიციურ გადაწყვეტილებასთან შედარებით უფრო საიმედოა და ამასთან, ყურადღებას იპყრობს თავისი სისწრაფითა და სიიაფით, თუმცა მისი საიმედობა ბოლომდე მაინც არ არის დაცული. განსჯაზე დამყარებული გადაწყვეტილების მიღებისას მენეჯერი ღებულობს მხოლოდ ადრე მიღებული გადაწყვეტილების მსგავს გადაწყვეტილებას. მარტივად რომ ვთქვად, მენეჯერი ირჩევს მხოლოდ ისეთ ალტერნატივას, რომელსაც წარმატება ჰქონდა წარსულში. ანუ, განსჯის სისუსტე იმაშიც მდგომარეობს, რომ ამგვარი მიდგომისას მენეჯერი ისწრაფვის იმოქმედოს უპირატესად იმ მიმართულებით, რომელიც მისთვის კარგად არის ცნობილი, რის შედეგადაც ის შესაძლოა ხელიდან უშვებდეს უფრო კარგი შედეგების მიღწევის შესაძლებლობას. ეს განსაკუთრებით კარგად ჩანს ისეთ სიტუაციებში, რომლებიც ახალია ამ ორგანიზაციისათვის. ანუ, თუ ახალ პირობებში მენეჯერი დაეყრდნობა მხოლოდ წარსულის გამოცდილებას, მან შეიძლება მიიღოს არასწორი გადაწყვეტილება და ხელიდან გაუშვას უფრო ეფექტიანი ალტერნატივა. ამიტომ, აუცილებელია მმართველობითი გადაწყვეტილების დასაბუთების კიდევ უფრო გამყარება.

რაციონალური გადაწყვეტილება კი აერთიანებს განსჯაზე და-

ფუძნებულ გადაწყვეტილებებს და ბუნებრივია, მოიცავს ასევე ინტუიციურ გადაწყვეტილებასაც. მაგრამ რაციონალური გადაწყვეტილება მათგან განსხვავდება იმით, რომ ის, ამავე დროს, ეყრდნობა არსებული სიტუაციის ეკონომიკურ ანალიზს, რომელიც ამყარებს გადაწყვეტილების საიმედოობას. რაციონალურ და განსჯაზე დამყარებულ გადაწყვეტილებებს შორის მთავარი განსხვავება იმაში მდგომარეობს, რომ რაციონალური გადაწყვეტილება არ არის დამოკიდებული მხოლოდ წარსულის გამოცდილებაზე. ანუ, რაციონალური მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება ხდება ობიექტური ანალიტიკური პროცესის დახმარებით.

თუმცა, იმის მიხედვით აღნიშნული ეკონომიკური დასაბუთებები რამდენად მეტია, ან ნაკლებია, იმასთან შედარებით, რაც საკმარისი იქნებოდა ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად, თვით რაციონალურ გადაწყვეტილებაში განასხვავებენ: ინერტულ, გაწონასწორებულ და სარისკო გადაწყვეტილებებს. ამრიგად, მმართველობითი გადაწყვეტილების მიდგომებს შორის კავშირი სქემატურად ასე შეიძლება გამოისახოს (იხ. ნახ. 1).



ნახაზი 1. - მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მიდგომები

ინერტული გადაწყვეტილებები უფრო ფრთხილი ძიების შედეგს წარმოადგენს. როგორც წესი, აქ საკონტროლო და დასაზუსტებელი ინფორმაცია იმაზე მეტია, ვიდრე ეს რეალურად იყო საჭირო. ასეთი გადაწყვეტილება ხასიათდება მენეჯერის მიერ ყველა ალტერნატივის ძირფესვიანი შეფასებით, საქმისადმი ზეკრიტიკული მიდგომით. ამიტომაც, ამგვარ მიდგომაში იშვიათად თუ აღმოვაჩენთ რაიმე სიახლეს, ორიგინალობასა და ნოვატორობას.

სარისკო გადაწყვეტილებების ავტორები კი პირიქით - არ ითხოვენ თავიანთი მოსაზრებების საფუძვლიან დასაბუთებას. თუ მენეჯერი დარწმუნებულია საკუთარ შესაძლებლობებში, ის ნაკლებად აანალიზებს მოსალოდნელ საშიშროებებს და დაუყოვნებლივ იღებს გადაწყვეტილებას.

ბოლო, **გაწონასწორებულ გადაწყვეტილებებს** ღებულობენ მენეჯერები, რომლებიც დიდი ყურადღებით ეკიდებიან ყველა მოსაზრებას და შემოთავაზებულ წინადადებას. ამასთან, თუ ისინი საკმარისად არის დასაბუთებული, ღებულობენ კიდეც სათანადო გადაწყვეტილებებს.

უნდა აღინიშნოს ასევე, რომ რამდენადაც მენეჯერთა მიერ, წლების განმავლობაში, ხდება უამრავი გადაწყვეტილებების მიღება, იმდენად თვით ეს გადაწყვეტილებები, უკუკავშირის გზით, სათანადო კვალს ტოვებს მენეჯერების პიროვნებაზე, რომლებმაც მიიღეს ეს გადაწყვეტილებები. ამასთან დაკავშირებით განასხვავებენ **გაწონასწორებულ, ინერტულ და რისკიან სამეურნეო ხელმძღვანელებს.**

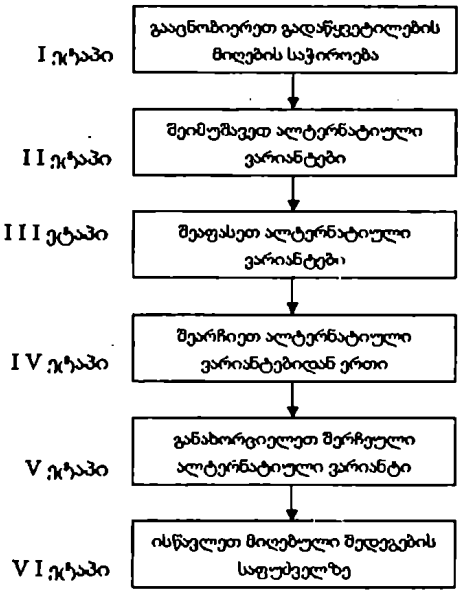
როგორც ცნობილია, ორგანიზაციის მართვის პროცესი არ მთავრდება გადაწყვეტილების მიღებით. არა ნაკლებ მნიშვნელოვანია მისი პრაქტიკული განხორციელების ორგანიზება. მხოლოდ მიღებული გადაწყვეტილების რეალიზაციის შედეგებით შეგვიძლია შევაფასოთ ყველა გადაწყვეტილების სისწორე და ღირებულება.

7.2. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ძირითადი ეტაპები

როგორც აღინიშნა, გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობა ჩნდება მაშინ, როდესაც სახეზეა ახალი შესაძლებლობები ან საფრთხეები. ანუ, მაშინ როდესაც ორგანიზაციის ფაქტობრივი შედეგები ვერ პასუხობენ რეალურ მოთხოვნებს. ე.ი. მისი საქმიანობის ზოგიერთი ასპექტი ითხოვს გაუმჯობესებას. აღინიშნა ასევე ისიც, რომ ყველა გადაწყვეტილების მიღება საბოლოო ჯამში ინტელექტიურია და ემყარება ჯანსაღ ინტუიციას, განსჯას, ცოდნას, გამოცდილებასა და სხვადასხვა ეკონომიკურ დასაბუთებას, რომლის უზრუნველყოფაში შეიძლება თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიებიც კი დავიხმაროთ. და მაინც, როგორც სამეურნეო პრაქტიკა ადასტურებს, ბევრჯერ ასეთი გადაწყვეტილება არ გამომდგარა წარმატებული. მსგავსი დილემის თავიდან აცილების მიზნით მენეჯმენტის მეცნიერებაში ჩამოყალიბებულია მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების გარკვეული წესები - მისი ეტაპების სახით. ანუ, რადგან გადაწყვეტილებების უმეტესობა არ არის მომენტალური, მის შემუშავებას სჭირდება გარკვეული დრო და გადაწყვეტილების პროცესის დაყოფა გარკვეულ ფაზებად ან ეტაპებად. მათგან, ყველაზე მეტად გვხდება მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების 6 ეტაპი [15, გვ. 124; 26, გვ. 31] (იხ. ნახაზი 2).

გადაწყვეტილების მიღების საჭიროების გაცნობიერება. გადაწყვეტილების მიღების საჭიროების გაცნობიერებას ხელს უწყობს ორგანიზაციის ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე ცვლილებები, რომლებიც ქმნიან ორგანიზაციის ახალ შესაძლებლობებს ან საფრთხეებს (პრობლემებს). როგორც აღინიშნა, შესაძლებლობების საპასუხოდ მენეჯერები ცდილობენ მოიძიონ ახალი გზები, რომლებიც მიმდინარე და სტრატეგიული მიზნების უკეთ განხორციელების შესაძლებლობას იძლევა, ხოლო საფრთხეების საპასუხოდ გადაწყვეტილება მიიღება მაშინ, როდესაც მოვლენები, რომლებიც ხდება ორგა-

ნიზაციის ბიზნეს-გარემოში უარყოფითად მოქმედებს ორგანიზაციის წარმატებაზე და შესაბამისად, მენეჯერები ცდილობენ იპოვონ ის გზები, რომლის საშუალებითაც შეძლებენ შეინარჩუნონ სტაბილურობა, ან შექმნილი გარემოებიდან გამოვიდნენ უმცირესი დანაკარგებით.



ნახაზი 2. გადაწყვეტილების მიღების ძირითადი ეტაპი

ორივე შემთხვევაში, მართებული გადაწყვეტილების შემუშავების ამ ეტაპის ერთ-ერთ მთავარ სირთულეს ყოველთვის წარმოადგენს შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ზუსტი აღქმა. ანუ, მარტივად რომ ვთქვათ - მისი აღმოჩენა. ეს მეტად აქტუალური საკითხია მენეჯერის საქმიანობაში.

ორგანიზაციის ახალ შესაძლებლობებისა ან/და საფრთხეების აღმოჩენის საქმეში მენეჯერი შეიძლება იყენებდეს კონსულტანტის დახმარებას, რომელიც უფრო კომპეტენტურია ასეთ საკითხებში. უნდა აღინიშნოს, რომ თანამედროვე მენეჯმენტის საშტატო განრიგ-

ში საკმაოდ შემოვიდა მრჩევლის (კონსულტანტის) კატეგორია. კონსულტანტის მოვალეობაა დაანახოს მენეჯერს შექმნილი პრობლემა მთლიანობაში, გამოყოს მისი ძირითადი დამახასიათებელი ნიშნები და მიუთითოს მენეჯერს პრობლემის გადაჭრის სავარაუდო გზების შესახებაც. თუმცა, თუ აღნიშნულ ორ მხარეს შორის არ დამყარდა ურთიერთნდობის ატმოსფერო, ასეთი რჩევა - კარგ შედეგს არ მოიტანს.

ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავება. ეს არის ეტაპი, რომლის დროსაც გამოვლინდება დასახული მიზნების მიღწევის, პრობლემის გადაწყვეტის სხვადასხვა საშუალებები. ამიტომ, მენეჯერი, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას, პირველ რიგში, უნდა ჩამოაყალიბოს ყველა არსებული ვარიანტი, რომელთა გამოყენებაც შეიძლება პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში. მიგვაჩინია, რომ ამ ეტაპზე, უკვე აუცილებელია გაჩნდეს საქმიანი კონტაქტი მენეჯერსა და გადაწყვეტილების შემსრულებელ პერსონალს შორის. საქმე იმაშია, რომ თანამედროვე მენეჯმენტში, უკუკავშირის უზრუნველყოფა დიდ შანს აძლევს მიღებული გადაწყვეტილების მართებულ შესრულებას.

ალტერნატიული ვარიანტების შეფასება. მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების ამ ეტაპის მნიშვნელოვანი კომპონენტია - გადაწყვეტილების შეფასების კრიტერიუმების ზუსტი დადგენა. როდესაც ვსაუბრობთ გადაწყვეტილების შეფასების კრიტერიუმებზე, მასში იგულისხმება ის მაჩვენებლები, რომლითაც უნდა შეფასდეს პრობლემის გადაწყვეტის მოსალოდნელი ალტერნატივები. თუმცა, შეფასებები არსებობს როგორც რაოდენობრივი, ასევე თვისობრივი. კერძოდ, კრიტერიუმების რაოდენობრივი შეფასებისათვის გამოიყენება მისი უშუალო გაზომვა და მათი მნიშვნელობის მიხედვით რანგირება. ხოლო, ვინაიდან ვერ ხერხდება თვისობრივი შეფასებების (სამართლებრივი, ეკოლოგიური, სოციალური, ინფორმაციული, საგანმანათლებლო, ეთიკური, ჰუმანიტარული და ა.შ.) მომენტალური დაფიქსირება და მით უმეტეს - მათი რაოდენობრივ

ერთეულში გამოხატვა, უმეტესად, სწორედ აქ ხდება შეცდომის დაშვებაც. რაც ამ ეტაპის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს.

ბუნებრივია, რს ალტერნატივაა უკეთესი, რომელიც ყველაზე მეტად ისწრაფვის მიიღოს საუკეთესო შეფასებები. რითაც ფაქტიურად ამოვწურავდით მის შერჩევასაც (მომდევნო ეტაპსაც). თუმცა, სხვადასხვა შეზღუდვების პირობებში (მას სრულყოფილად განვიხილავთ §7.5.-ში - „მმართველობითი გადაწყვეტილებების ძირითადი შეზღუდვები“) ყოველთვის არ არის იმის შესაძლებლობა, რომ შევირჩიოთ ყველაზე საუკეთესო შეფასების მქონე ალტერნატივა. ამიტომ, მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესის ამ ეტაპზე საჭიროა მოხდეს ალტერნატივათა შეფასების გარკვეული რანგირება, ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეების მკაფიო გათვალისწინებით. მათ შორის: პრობლემის გადაწყვეტის რეალურად მიღწევის შესაძლებლობის მიხედვით; გადაწყვეტილების ეფექტურობის მიხედვით; ორგანიზაციული რესურსებით უზრუნველყოფისა და მისი ხელმისაწვდომობის შესაძლებლობის მიხედვით და ა.შ.

ალტერნატიული ვარიანტებიდან საუკეთესოს შერჩევა. მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების ამ ეტაპზე ხდება იმ ალტერნატივის არჩევა, რომელიც ერთის მხრივ, ორგანიზაციის მენეჯმენტს საშუალებას აძლევს მიაღწიოს სასურველ შედეგს და მეორე მხრივ, ის ყველაზე მეტად შეესაბამება ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებს, მის ძირითად ფასეულობებს, რესურსების უმცირესი მოცულობის გამოყენების პირობებში.

როგორც წესი, თუ სწორად არის შერჩეული და შეფასებული პრობლემის გადაწყვეტის გზები, ალტერნატივის არჩევა შედარებით იოლი საქმეა. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ საუკეთესო ალტერნატივის არჩევა და შესაბამისი გადაწყვეტილების შემუშავება დიდად არის დამოკიდებული მენეჯერის პირად თვისებებზე, მის ცოდნაზე, გამოცდილებაზე, ნიჭსა და უნარზე. რადგან, მენეჯერმა ალტერნა-

ტივის არჩევის დროს, სრულყოფილად უნდა წარმოიდგინოს მისი რეალიზაციის გზაზე მოსალოდნელი წინაღმდეგობები და ისე ჩამოაყალიბოს გადაწყვეტილება, რომელშიც გათვალისწინებელი იქნება: ცვლადი გარემო, გაურკვევლობა, დრო, სიტუაცია, სტრატეგია, რისკის დონე და მრავალი სხვა ფაქტორი.

შერჩეული ალტერნატივის რეალიზაცია. ეს იგივეა, რაც მიღებული გადაწყვეტილების გადატანა აბსტრაქტული დასკვნების სივრციდან რეალურ სიბრტყეში. ბუნებრივია, გადაწყვეტილების განხორციელებით მიღებული შედეგის ეფექტურობა ამაღლდება, თუ გადაწყვეტილებას მხარს დაუჭერენ ისინი, ვინც უნდა განახორციელონ ეს გადაწყვეტილება. ეს მდგომარეობა აიძულებს ხელმძღვანელს დაარწმუნოს პერსონალი თავისი შეხედულებების სისწორეში, დაუმტკიცოს მათ, რომ სწორად არის გაკეთებული არჩევანი და რომ ეს გადაწყვეტილება სიკეთეს მოუტანს როგორც ორგანიზაციას, ასევე მასში მომუშავე ყველა თანამშრომელს.

შეიძლება ითქვას, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილებების ეს ეტაპი არის ყველაზე რთული და ყველაზე შრომატევადი ნაწილი. აქ სირთულე გამოიხატება იმაში, რომ გადაწყვეტილების დანერგვა დამოკიდებულია არა მხოლოდ მასზე, როგორც მენეჯერზე, არამედ ორგანიზაციის მთელ პერსონალზე, მათ უნარზე მიიღოს სასურველი შედეგი.

მიღებული შედეგების შეფასება. გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ბოლო ეტაპია მიღებული შედეგების შეფასება - რისი მიღწევა მოხერხდა და რისი არა. მიღებული შედეგების შეფასება - გარკვეული გამოცდილებაცაა, რომელიც შესაძლოა ანალოგიურ სიტუაციებში გამოვიყენოთ. ამიტომ, წარმატების მსურველი მენეჯერი, როგორც წესი, ყოველთვის აკეთებს რეტროსპექტიულ ანალიზს, რათა გაარკვიოს რისი სწავლაა შესაძლებელი მიღწეული წარმატებიდან ან/და განცდილი წარუმატებლობიდან. ხოლო, ის მენეჯერები, რომლებიც არ აფასებენ მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგებს, არ სწავლობენ საკუთარ გამოცდილებაზე, კიდევ არაერ-

თხელ გაიმეორებენ უკვე დაშვებულ შეცდომებს.

როგორც პრაქტიკა ადასტურებს, ის მენეჯერები, რომლებიც მუდამ ცდილობენ ისწავლონ წარსულის წარმატებებსა თუ წარუმატებლობებზე უფრო და უფრო კარგ გადაწყვეტილებებს იღებენ. როგორც ჰენრი ფორდი, საავტომობილო კომპანია „ფორდის" დამაარსებელი იტყოდა - **„მარცხი კიდევ ერთი შანსია იმისა, რომ ისევ თავიდან დაიწყო, ოღონდ ამჯერად უფრო ჭკვიანურად"**[1].

7.3. გადაწყვეტილების მიღების სახეები და ორგანიზაციული სწავლება

როგორც აღინიშნა, გადაწყვეტილების მიღება და მისი წარმატებული რეალიზაცია მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე ცვლილებების სწორ შეფასებაზე. ეს კი, პირველ რიგში, მოითხოვს გავერკვეთ იმ ეკონომიკური სისტემის განსაზღვრულობისა და განუსაზღვრელობის ხარისხში, სადაც ფუნქციონირებს ჩვენი ორგანიზაცია.

მარტივად, **სისტემის განუსაზღვრელობა - ესაა ის სიტუაცია, როდესაც სრულად ან ნაწილობრივ დაფარულია (მიუწვდომელია) ინფორმაცია ბიზნეს-გარემოს მდგომარეობის შესახებ.** შესაბამისად, რაც უფრო მეტია არსებული და ხელმისაწვდომი ინფორმაცია ბიზნეს-გარემოს შესახებ (მას სრულყოფილად შევუსწავლით XXII თემაში - „თანამედროვე ცვლადი გარემო და ადეკვატური მენეჯმენტი") მით უფრო იზრდება მისი განსაზღვრულობის ხარისხი. ანუ, იმის მიხედვით, თუ რამდენადაა ეკონომიკურ სისტემაში ინფორმაციული უზრუნველყოფის განსაზღვრულობისა და განუსაზღვრელობის ხარისხი, მენეჯერის მხრიდან გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესი შესაძლოა იყოს ორი სახის: პროგრამირებადი და არაპროგრამირება-

[1] /ჰენრი ფორდი. ka.wikiquote.org/wiki/

დი.

მმართველობით გადაწყვეტილებებებში ასეთი ტერმინი პირველად გამოიყენა გადაწყვეტილებების მიღების თეორიის ფუძემდებელმა **ჰელბერტ საიმონმა**[2], რომელმაც ის აიღო კომპიუტერული ტექნოლოგიის ტერმინოლოგიიდან.

პროგრამირებადია ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელთა მიღებაც მენეჯერებს უკვე იმდენჯერ მოუხდათ წარსულში, რომ შეიმუშავეს ერთგვარი წესები, ძირითადი პრინციპები (ანუ, ფაქტიურად პროგრამები), რომლებიც უნდა გამოიყენონ შესაბამის სიტუაციაში. ხოლო, **არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებები** მიიღება იმ ვითარებაში, როდესაც შექმნილი სიტუაცია მოულოდნელია და მენეჯერებს არ აქვთ საკმარისი ინფორმაცია, რაც საჭირო გახდებოდა ასეთი წესების შესაქმნელად.

ისმის კითხვა - როგორ იღებენ გადაწყვეტილებას მენეჯერები არასრულყოფილი ინფორმაციის პირობებში? პასუხი კი ასეთია - მათ უნდა მოიძიონ იმდენი ინფორმაცია, რომლის საშუალებით შესაძლებელი იქნება ჩამოაყალიბონ რამდენიმე ალტერნატიული ვარიანტი მაინც. შემდეგ კი, უნდა დაეყრდნონ საკუთარ ინტუიციასა და განსჯას, რათა გააკეთონ სწორი არჩევანი არსებულ ალტერნატივებს შორის.

არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებების საიმედოობის ამაღლების და საერთოდ, თანამედროვე მენეჯმენტის პრაქტიკაში, გადაწყვეტილების შემუშავების ევოლუციური პროცესი გულისხმობს გადაწყვეტილების ჯგუფური მიღების განვითარების ტენდენციას. არაწორი იქნება, რომ არ დავეთანხმოთ ამ პოზიციას. საქმე იმაშია, რომ როცა მენეჯერები, გარკვეულ პრობლემათა მოსაგვარებლად, გუნდურად მუშაობენ გადაწყვეტილების მიღებაზე, გაცილებით ნაკლებია იმის ალბათობა, რომ მათ მიერ შერჩეული ალტერნატივა

---

[2] /1978 წლის ნობელის პრემიის ლაურიატი ეკონომიკაში, აშშ მეცნიერებათა აკადემიის წევრი, კალიფორნიის უნივერსიტეტის, ილინოისის ტექნოლოგიური ინსტიტუტისა და კარნეგი მელონის უნივერსიტეტის პროფესორი

იქნება არაობიექტური ან მცდარი. ჯერ ერთი, მათ საშუალება აქვთ გამოიყენონ ერთმანეთის უნარ-ჩვევები, ცოდნა და კომპეტენციები, რომლის საფუძველზე საგრძნობლად გაუმჯობესდება მათ მიერ ალტერნატივების შერჩევისა და გადაწყვეტილების მიღების უნარი. მეორის მხრივ, გადაწყვეტილებების ჯგუფური მიღება საშუალებას აძლევს მენეჯერებს გადაამუშაონ უფრო მეტი ინფორმაცია და შეუსწორონ ერთმანეთს შეცდომები.

თუმცა, გადაწყვეტილების ჯგუფურ მიღებასაც აქვს თავისი ნაკლი. მათ შორის შეიძლება აღინიშნოს, ის რომ ხშირად ჯგუფი გაცილებით მეტ დროს ანდომებს გადაწყვეტილების მიღებას, ვიდრე ერთი პიროვნება. თუმცა, ყველაზე დიდი ნაკლი, რაც შეიძლება ჰქონდეს ჯგუფურ გადაწყვეტილებას არის მათ მიერ მიკერძოებით მიღებული გადაწყვეტილება, რასაც მენეჯმენტის მეცნიერებაში „ჯგუფურ აზროვნებას“ [16] უწოდებენ. ეს ფენომენი გულისხმობს, წინასწარმოფიქრებულად, მიღებულ გადაწყვეტილებას, ისე რომ ჯგუფის წევრებს, ფაქტიურად, არ აძლევენ ეჭვის გამოთქმის საშუალებას.

ჯგუფური თანამოაზროეების თავიდან ასაცილებლად, მენეჯერმა (ბუნებრივია, თუ ის მოტივირებულია წარმატებაზე) უნდა შექმნას ისეთი პირობები, რომელიც ხელს შეუწყობს „ჯგუფური აზროვნებისადმი“ წინააღმდეგობების გამოვლინებას. ამისათვის მან უნდა მოისმინოს მრავალი აზრი არსებულ პრობლემაზე, მოისმინოს უმცირესობის აზრიც, ხშირად დაიკავოს ნეიტრალური პოზიცია და დაიცვას მიუკერძოებლობა.

ისმის კითხვა - რა გზით შეუძლიათ მენეჯერებს გააუმჯობესონ ჯგუფის მიერ არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებების მიღების უნარი, გადაწყვეტილებების, რომლებიც მათ საშუალებას მისცემს განაახლონ, შეცვალონ, მათ სასარგებლოდ გადააკეთონ ის გარემო, რომელშიც უწევთ საქმიანობა? ამ კითხვაზე პასუხი საკმაოდ მარტივია - ორგანიზაციული სწავლების წახალისების მეშვეობით.

ორგანიზაციული სწავლება - ესაა პროცესი, რომლის მეშვეობი-

თაც მენეჯერები ცდილობენ აამაღლონ ჯგუფის წევრთა სურვილი და უნარი, გაიაზრონ და მართონ ორგანიზაცია და ის გარემო, რომელშიც უწევთ საქმიანობა. ანუ, ორგანიზაციული სწავლების ბირთვს ჯგუფის წევრების შემოქმედებითი უნარის ამაღლება წარმოადგენს.

ჩვენს ქვეყანაში ორგანიზაციული პერსონალის სწავლებასთან დაკავშირებით, ძირითადად, ორგვარი პრაქტიკა არსებობს. ერთნი, პერსონალში უკვე არსებულ ცოდნას, გამოცდილებასა და უნარებს ეფუძნება. ანუ, ეძებენ მაღალკვალიფიურ სპეციალისტებს. იგი დაუყოვნებელ შედეგებზე ან ახლო პერსპექტივებზეა ორიენტირებული და შესაბამისად, მისი მენეჯმენტი თავს ვალდებულად არ თვლის გასწიოს ხარჯები პერსონალის სწავლებაზე. მეორენი კი, მათ არსებულ ადამიანურ რესურსს ყველაზე მნიშვნელოვან სტრატეგიულ რესურსად მიიჩნევს და მის განვითარებას (სწავლებას) ემხრობა. უდაოა, რომ ეს უკანასკნელი უფრო თანამედროვე მიდგომაა.

ჰარი ბეკერი[3] იყო ის პირველი მეცნიერი, ვინც საკმაოდ კორექტული გათვლა გააკეთა განათლების ეკონომიკური ეფექტიანობის შესახებ. იმისათვის, რომ დაეთვალა ადამიანის უმაღლესი განათლებიდან მიღებული შემოსავლის ეფექტიანობა, იგი უმაღლესი განათლებით მიღებულ შემოსავლებს (მთელი ცხოვრების განმავლობაში) აკლებდა იმათ შემოსავლებს, ვინც კოლეჯი დაამთავრა და აკლებდა იმათ შემოსავლებს, ვისაც სკოლის დამთავრების შემდეგ სწავლა არ გაუგრძელებია. ხოლო, სწავლისათვის გაწეული ხარჯი, მასთან დაკავშირებულ სხვა პირდაპირ დანახარჯთან ერთად (სწავლის ფასი, ბინის ქირა, სხვა ქალაქში ცხოვრება, ლიტერატურის შეძენა და სხვ.) მიიჩნევდა „დაკარგულ ანაზღაურებად“. ფაქტიურად დაკარგული შემოსავალი თავის ღირებულებით იმ დროსთან მოდის შეფარდებაში, რაც სტუდენტმა სწავლაში დახარჯა და ალტერნატიულ ხარჯს წარმოადგენს. საბოლოოდ ბეკერმა განსაზღვრა სწავლაში ჩადებუ-

---

[3] /ამერიკელი ეკონომისტი. 1992 წ. ნობელის პრემიის ლაურიატი. ჩიკაგოს უნივერსიტეტის პროფესორი.

ლი ფულიდან მიღებული უკუგება, როგორც შემოსავლისა და გასავლის ურთიერთმიმართება და მიიღო სულ მცირე 12-15%-იანი რენტაბელობა [46, გვ. 202].

7.4. მმართველობითი გადაწყვეტილებების ძირითადი შეზღუდვები

ფაქტია, რომ ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილება არის მმართველი სუბიექტის აქტი, რომლითაც ყალიბდება სამართავი ობიექტის საქმიანობა და სათანადო ქცევა. შესაბამისად, ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილება შეიძლება განვიხილოთ როგორც კომპლექსური აქტი, რომელიც გარკვეულ შეზღუდვებშია მოქცეული. კერძოდ, წარმატების მომტანი გადაწყვეტილება უნდა შეიცავდეს ეკონომიკურ, ორგანიზაციულ, ტექნოლოგიურ, სამართლებრივ, სოციალურ, პოლიტიკურ, ფსიქოლოგიურ და ინფორმაციულ ასპექტებს.

მმართველობითი გადაწყვეტილების ეკონომიკური შეზღუდვების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ყოველ გადაწყვეტილებას აქვს რეალური ღირებულება. ამასთან, მის შემუშავებასა და პრაქტიკულ რეალიზაციაზე გაწეულია ხარჯები. შესაბამისად, ეფექტური გადაწყვეტილების რეალიზაციამ ორგანიზაციას უნდა მოუტანოს პირდაპირი ან გვერდითი შემოსავლები. არაეფექტური გადაწყვეტილება კი - მოიტანს ზარალს და შეიძლება გამოიწვიოს ორგანიზაციის ფინანსური კრიზისი.

მმართველობითი გადაწყვეტილების ორგანიზაციული შეზღუდვების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავებისა და რეალიზაციის პროცესში ჩართული ყველა რესურსი ზუსტ შესაბამისობაში უნდა იქნეს ერთმანეთთან. რაც იმას ნიშნავს, რომ უნდა მოხდეს სამუშაოს შესაბამისი პერსონალის ფორმირება, დამუშავდეს ინსტრუქციები, თანამშრომლები

აღიჭურვონ შესაბამისი უფლებებით, განისაზღვროს მათი მოვალეობები, პასუხისმგებლობა და კონტროლის ფორმა, გამოიყოს ყველა საჭირო რესურსი და საბოლოო ანგარიშით, კოორდინირებული იქნეს მთელი პროცესი.

მმართველობითი გადაწყვეტილების ტექნოლოგიური შეზღუდვების არსი გამოიხატება გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესის უზრუნველყოფის შესაძლებლობაში უახლესი ტექნიკური და ტექნოლოგიური საშუალებებით. ბუნებრივია, მოძველებული, გაუმართავი ტექნოლოგია არ იძლევა ხარისხიანი გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებას.

მმართველობითი გადაწყვეტილების სამართლებრივი შეზღუდვების არსი გამოიხატება იმაში, რომ ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილება წარმოადგენს მმართველი სუბიექტის ძალაუფლებრივ აქტს, რომელშიც იგი გამოხატავს თავის ნებას დაქვემდებარებული პერსონალის ჩასართველად ორგანიზაციის მიზნის მიღწევის საქმეში. თუმცა, მენეჯერი ყოველთვის უნდა ითვალისწინებდეს საკანონმდებლო აქტების, სახელშეკრულებო ვალდებულებების, ორგანიზაციის შინაგანაწესის, ეთიკის კოდექსის ზუსტი დაცვის აუცილებლობას. აღნიშნულის გაუთვალისწინებლობამ შეიძლება მიგვიყვანოს გადაწყვეტილების შეცვლის აუცილებლობამდე, საჯარიმო საქციებამდე, სისხლის სამართლის პასუხისმგებლობამდე. ამიტომაც, მრავალი გადაწყვეტილება, მის რეალიზაციამდე, გაივლის ხოლმე სამართლებრივ ექსპერტიზას.

მმართველობითი გადაწყვეტილების სოციალური შეზღუდვების მიხედვით, მმართველობითი გადაწყვეტილება წარმოადგენს ადამიანის მიერ შექმნილ აქტს და ეხება ისევ ადამიანთა ქცევებს. მასში ყოველთვის ჩადებულია პერსონალის მართვის ისეთი მექანიზმები, როგორიცაა: ორგანიზაციული მოთხოვნები და ინტერესები, პიროვნული მოტივები და სტიმულები, მათი განწყობა და ღირებულებები. შესაბამისად, იმის მიხედვით, თუ რამდენადაა მმართველობით გადაწყვეტილებაში ასეთ შეზღუდვათა ჰარმონიულობა,

იგი მნიშვნელოვნად განსაზღრავს მისი რეალიზაციის წარმატებას.

მმართველობითი გადაწყვეტილების პოლიტიკური შეზღუდვები, ეს იგივეა, რაც ორგანიზაციის სამეურნეო ხელმძღვანელობისა და ეროვნული პოლიტიკის ერთიანობის პრინციპი. ანუ, აღნიშნული შეზღუდვა მოითხოვს, რომ ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავებისას გათვალისწინებული იქნას მისი პოლიტიკური შედეგები.

მმართველობითი გადაწყვეტილების ფსიქოლოგიური შეზღუდვების თვალსაზრისით ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილება წარმოადგენს მენეჯერის შემოქმედებითი საქმიანობის შედეგს. მისი აღსრულება და მით უმეტეს წარმატება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული დაქვემდებარებულთა ფსიქოლოგიურ მხარეზე - მათი ქცევის განმაპირობებელ (მოტივაციურ) ფაქტორებზე.

მმართველობითი გადაწყვეტილების ინფორმაციული შეზღუდვების არსის მიხედვით მმართველობითი გადაწყვეტილება არის ინფორმაციის დამუშავების შედეგი, რომლის დროსაც ხორციელდება შესაძლო ვარიანტებს შორის ისეთის შერჩევა, რომელიც მენეჯერის აზრით, ყველაზე ახლოსაა ოპტიმალურთან. უფრო მეტიც, ყველა მმართველობით გადაწყვეტილება თავისი არსით ინფორმაციის შეგროვების, გადამუშავებისა და გადაცემის პროცესია.

ასეთი შეზღუდვების პირობებში, ბუნებრივია რომ ყველა გადაწყვეტილებას, მეტ-ნაკლები დოზით, ექნება კიდეც თავისი დამახასიათებელი უარყოფითი ასპექტები. საქმე იმაშია, რომ იშვიათად მიიღება ისეთი გადაწყვეტილება, რომელსაც არ ექნება რაიმე უარყოფითი გამოვლინება. ამიტომ, გადაწყვეტილების მიღებისას მენეჯერმა უნდა იხელმძღვანელოს უპირატესობის პრინციპით. მარტივად, იგი ასე შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ - „თუ საბოლოო შედეგის თვალსაზრისით, მიღებული გადაწყვეტილება მოცემულ შემთხვევაში ყველაზე უფრო ხელსაყრელია ორგანიზაციისათვის, ღირს თვალის დახუჭვა წარმოქმნილ ნაკლოვანებებზე“ [35, გვ. 65]. თუმცა, მცდელობა არ უნდა დავაკლოთ ისეთი კომპრომისული ვარიანტის

მოძიებას, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციის სამოქმედო პარამეტრები ყველაზე მეტად მიუახლოვდება სასურველს.

7.5. ინფორმაციის, კომუნიკაციისა და მმართველობითი ანალიზის როლი გადაწყვეტილებების მიღების საქმეში

მართებული გადაწყვეტილებების შემუშავებისა და რეალიზაციის პროცესში მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა შეუძლია სწორ და დროულ ეკონომიკურ ინფორმაციას, მაღალეფექტურ კომუნიკაციურ სისტემას, მენეჯერის მხრიდან ორგანიზაციაში მმართველობითი ანალიზის ჩატარების უნარსა და მისგან სწორი დასკვნები გამოტანას.

ინფორმაციის როლი. თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ნაწილს მისი ინფორმაციული უზრუნველყოფა წარმოადგენს, რომელიც დასაბუთებული მმართველობითი გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციის მოპოვებას გულისხმობს. **ინფორმაცია ეს არის შეტყობინება, რაიმე მოვლენის ან მატერიალური საგნის შესახებ, რომელიც ამცირებს განუსაზღვრელობას იმ სფეროში, რომელსაც ის განეკუთვნება.** როგორც აღინიშნა, ყველა გადაწყვეტილების განუსაზღვრელობის ელემენტი ინფორმაციის ნაკლებობასთანაა დაკავშირებული. შესაბამისად, ყველა ინფორმაციის მნიშვნელობა ფასდება იმით, თუ რამდენად წარმოადგენს ის მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების საფუძველს.

ინფორმაცია განსხვავდება მონაცემებისგან. მონაცემები არის დაუმუშავებელი და გაუანალიზებელი ფაქტები. ანუ, მონაცემები თავისთავად, მისი გაანალიზების გარეშე, არაფრისმთქმელია მენეჯერისთვის; ინფორმაციამ კი, პირიქით, შეიძლება ძლიერი ბიძგი მისცეს მენეჯერს წარმატებული გადაწყვეტილების შემუშავების საქმეში. ხოლო, არასაკმარისი ინფორმაციის პირობებში მენეჯერი აწყდება გაურკვეველ მდგომარეობას და ასეთ ვითარებაში, ცხადია მი-

ღებული გადაწყვეტილება ნაკლებ ეფექტური იქნება.

ამრიგად, მხოლოდ ზუსტი და უტყუარი ინფორმაციის საფუძველზე ხდება მართებული გადაწყვეტილების შემუშავება. თუმცა, ზოგჯერ ინფორმაცია იმდენად მიუწვდომელია და ძვირი ჯდება მისი მოპოვება, რომ მენეჯერმა ჯერ უნდა განსაზღვროს მოსალოდნელი სარგებელი საძიებო ინფორმაციიდან და მხოლოდ ამის შემდეგ მიიღოს გადაწყვეტილება მის მოძიებაზე. ზოგადად კი, ინფორმაციის ვარგისიანობა კი შეიძლება შევაფასოთ ისეთი ოთხი მაჩვენებლით, როგორიცაა: ხარისხი, დროულობა, სრულყოფილება და რელევანტობა.

ხარისხი. ეს იგივეა რაც ინფორმაციის სიზუსტე და საიმედოობა, რომელიც განსაზღვრავს მის ხარისხს. რაც უფრო მაღალია ინფორმაციის სიზუსტისა და საიმედოობის დონე, მით უფრო ხარისხიანია იგი.

დროულობა. ეს არის ინფორმაციის ის თვისება, რომელიც ესოდენ საჭიროა მენეჯერული ქმედების განხორციელების წინ და არა გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ. დღეს, ასეთ სწრაფად ცვლად გარემოში, დროული ინფორმაციის საჭიროება ნიშნავს, რომ ის გამოსადეგი უნდა იყოს რეალურ დროში. ანუ, თანადროული ინფორმაცია არის მხოლოდ ის ინფორმაცია, რომელიც ასახავს მიმდინარე ვითარებას.

სრულყოფილება. ინფორმაცია, რომელიც სრულყოფილია, მენეჯერს აძლევს იმის საშუალებას, რომ შეიმუშაოს რაციონალური გადაწყვეტილება. თუმცა, ისიც უნდა ითქვას, რომ მენეჯერებს, ფაქტიურად, არასდროს არა აქვთ ყოველმხრივ სრულყოფილი ინფორმაცია. უმეტესად, მათ ურთიერთობა უწევთ არასრულ ინფორმაციასთან. ამიტომ, უფრო სწორი იქნებოდა ინფორმაციის ვარგისიანობის ამ ფაქტორისათვის გვეწოდებინა - ინფორმაციის სრულყოფილობის ზრდა.

რელევანტურობა. ინფორმაცია, რომელიც რელევანტურია, გამოსადეგია და თავსებადია ორგანიზაციის არსებულ სიტუაციებთან.

არარელევანტური ინფორმაცია კი - უსარგებლოა და შესაძლოა ზიანიც კი მიაყენოს მენეჯერულ საქმიანობას, რადგანაც მან უნდა დახარჯოს მისთვის ძვირფასი დრო იმის გასარკვევად, არის თუ არა ესა თუ ის ინფორმაცია რელევანტური. ერთის მხრივ, დიდი ოდენობის ინფორმაცია და მეორის მხრივ, მისი დამუშავების შეზღუდული შესაძლებლობა, ორგანიზაციის იმ თანამშრომლებს, რომლებიც ინფორმაციული სისტემების გამართულობაზე მუშაობენ, უბიძგებს იმისკენ, რომ მენეჯერისათვის მხოლოდ რელევანტური ინფორმაციის მიღება უზრუნველყონ.

მენეჯმენტის სისტემაში მოძრავი ინფორმაცია შეიძლება დავაჯგუფოთ ასევე მრავალი სხვა ნიშნის მიხედვითაც. კერძოდ:

- **წარმოშობის რიგითობის მიხედვით,** ინფორმაცია შეიძლება იყოს: პირველადი და წარმოებული (მაგალითად, მოგების გადასახადის ნორმატივის, ვთქვათ 3 ერთეულით შემცირება - ეს პირველადი ინფორმაციაა, მაგრამ რა ეკონომიას აძლევს ეს ამა თუ იმ ორგანიზაციას - ეს უკვე წარმოებული ინფორმაციაა);
- **ინფორმაციის უტყუარობის მიხედვით:** დოკუმენტირებული და არადოკუმენტირებული, ანუ ოფიციალური და არაოფიციალური;
- **ინფორმაცია, მისი დანიშნულების მიხედვით** შეიძლება იყოს: დირექტიული, საანგარიშგებო და საცნობარო-ნორმატიული;
- **ინფორმაცია, მისი გამოსახვის მიხედვით:** აუდიო ან ვიდეო ინფორმაცია, ტექსტობრივი ან გრაფიკული;
- **ინფორმაცია, მოძრაობის მიმართულების მიხედვით:** შემოსული და გასული.

ეფექტური მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად, მენეჯერებს ესაჭიროებათ ინფორმაცია როგორც ორგანიზაციის შიგნიდან, ასევე მის გარედან. კონკრეტულად კი - ინფორმაცია მისი სამოქმედო ინდუსტრიიდან. მაგალითად, როდესაც მარკეტინგის მენეჯერს უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება, თუ რა ფასი დაადოს ახალ პროდუქტს, მას ესაჭიროება ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორი რეაქცია ექნება მომხმარებელს ამა თუ იმ ფასის შემთხვევაში. ამი-

სათვის, პირველ რიგში, მას ესაჭიროება ინფორმაცია ამ პროდუქციის თვითღირებულების შესახებ, რათა არ დაადოს თვითღირებულებაზე ნაკლები ფასი. ამასთან ერთად, მას სჭირდება ინფორმაცია ინდუსტრიაში მათი კონკურენტული სტრატეგიის შესახებ, რადგან საფასო სტრატეგია შესაბამისობაში იყოს ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიასთან (შევისწავლით §10.4.-ში - „ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია“). ამ ინფორმაციებიდან ზოგიერთი შესაძლოა შემოვიდეს ორგანიზაციის გარედან (მაგ., მომხმარებელთა გამოკითხვიდან), ზოგი კი - ორგანიზაციის შიგნიდან (მაგ., ინფორმაცია პროდუქციის თვითღირებულების შესახებ). ამრიგად, როგორც აღნიშნული მაგალითი ცხადყოფს, მენეჯერების შესაძლებლობა მიიღონ ეფექტური გადაწყვეტილებები, ემყარება მათ უნარს, მოიპოვონ და დაამუშაონ ინფორმაცია.

უდავოა, რომ ჩვენს დროში, ინფორმაციის ხასიათი და მოცულობა იმდენად დიდია, რომ მენეჯერი, რაც არ უნდა ფენომენალური ნიჭის მქონე იყოს, უძლურია დაიტიოს მმართველობითი გადაწყვეტილებისათვის აუცილებელი ყველა ინფორმაცია და მზად ჰქონდეს თავის მეხსიერებაში ყველა აუცილებელი მონაცემები და ფაქტები. ამიტომ, **კარგი მენეჯერი ის კი არაა, ვისაც ბევრის დამახსოვრება შეუძლია და განსაკუთრებით, ბევრი ციფრობრივი მასალა იცის. არამედ ის, ვისაც შეუძლია თანამედროვე საინფორმაციო საშუალებების მოხმარება და მიღებული ინფორმაციით სარგებლობა.**

კომუნიკაციების როლი. დიდია კომუნიკაციების როლი ოპტიმალური მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების საქმეში და საერთოდ, თანამედროვე მენეჯმენტში. კომუნიკაცია ლათინური სიტყვაა (communicatio) და პირდაპირი თარგმნით კავშირს ნიშნავს. კომუნიკაციები - ესაა ის ერთადერთი სისტემა, რომელიც ერთმანეთთან აკავშირებს დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციისა და კონტროლის ფუნქციებს. სწორედ, კომუნიკაციების საშუალებით ხდება ინფორმაციების შენახვა და გაცვლა. მის საფუძველზეც მენეჯერი ღებულობს ინფორმაციას, რომელიც ესაჭიროება ეფექტური გადაწყ-

ვეტილებების მისაღებად და ეს გადაწყვეტილებები, ისევ კომუნიკაციების საშუალებებით დაიყვანება შემსრულებლებზე.

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ კომუნიკაცია ორგანიზაციათა ეფექტიანი ფუნქციონირების აუცილებელი პირობაა. შესაბამისად, ფაქტია, რომ თანამედროვე ორგანიზაციები არ იშურებენ სახრებს მათი სრულყოფისათვის. „მიუხედავად იმისა, რომ კომუნიკაცია ვეებერთელა როლს ასრულებს ორგანიზაციების წარმატებით მუშაობაში, მენეჯერთა დიდ უმრავლესობას სწორედ ის მიაჩნია მთავარ დაბრკოლებად ეფექტიანობის მიღწევის გზაზე. გამოკვლევებმა უჩვენა, რომ ასეთი შეხედულება აქვთ ამერიკელი მენეჯერების 73%-ს, ინგლისელი მენეჯერების 63% და იაპონელი მენეჯერების 85%-ს“ [3, გვ. 116]. მართლაც, თუ კომუნიკაცია მოუგვარებელია, მიღებული გადაწყვეტილება შეიძლება არასწორი აღმოჩნდეს, ან კიდევ - შემსრულებელმა ვერ გაიგოს, ან არასწორად გაიგოს მასზე დაყვანილი დავალებები და შესაბამისად, შედეგიც არასასურველი აღმოჩნდება.

მარტივად, კომუნიკაციური პროცესი ეს არის ინფორმაციების გაცვლა ორ ან მეტ ადამიანს შორის. ინფორმაციის გაცვლის პროცესში კი გამოიყოფა მისი ოთხი საბაზო ელემენტი: **გამგზავნი, შეტყობინების შინაარსი, ინფორმაციის გადაცემის საშუალება (კომუნიკაცია) და მიმღები.**

კომუნიკაციის ყველაზე გავრცელებულ სისტემას მიეკუთვნება სიტყვისა და წერილობითი მასალების გადაცემა (პიროვნებათაშორისი კომუნიკაცია), როგორიცაა: თათბირები, განხილვები, კრებები, სატელეფონო მოლაპარაკებები, სამსახურებრივი ბარათები, ანგარიშები, პირისპირ საუბრები, და ა.შ., რომლებიც ცირკულირებენ ორგანიზაციის შიგნით და მეტწილად წარმოადგენს რეაქციას იმ პრობლემებზე, რომლებსაც წარმოშობს არსებული გარემო. ინფორმაციის გადაცემისას შეიძლება გამოიყენონ, აგრეთვე, ინფორმაციის მიღება-გაცემის არავერბალური ხერხები, როგორიცაა: სახის გამომეტყველება, ინტონაცია, ჟესტი, მიღებული ინფორმაციის გაზიარება/არგაზია-

რების გამომეტყველება, თავის დაქნევა, ღიმილი სახეზე, წარბების აწევა გაურკვევლობის გამო, უხალისო პოზა და ა. შ.

ორგანიზაციის თანამედროვე კომუნიკაციურ სისტემას მიეკუთნება ასევე: კავშირის ელექტრონული საშუალებები კომპიუტერული ქსელების მეშვეობით (ინტერნეტი), სელექტორული და სატელევიზიო კავშირები, ელექტრონული ფოსტა, ფაქსი, ვიდეოფირები, ვიდეოკონფერენციები და ა.შ. საერთოდ კი, კომპიუტერული ტექნოლოგიების განვითარება ხელს უწყობს ორგანიზაციათა შორის ინფორმაციების გაცვლის სრულყოფას. ელექტრონული ფოსტა ხელმძღვანელებს აძლევს იმის საშუალებას, რომ გაუგზავნოს სხვა ორგანიზაციის ხელმძღვანელს წერილობითი შეტყობინება. გარდა ამისა, ელექტრონული ფოსტა - კავშირის ეფექტური საშუალებაა სხვადასხვა ქვეყანაში მყოფ ადამიანებს შორის. ვიდეოკონფერენციის მსვლელობაში ადამიანები, რომლებიც იმყოფებიან სხვადასხვა ორგანიზაციებში, მათ შორის სხვადასხვა ქვეყნებშიც კი, განიხილავენ ყველა შესაძლო პრობლემას და იმავდროულად უცქერენ ერთმანეთს თვალებში.

მეტიც, ინფორმაცია და საუკეთესო ინფორმაციული ტექნოლოგიები ეს იმდენად აუცილებელი და სტრატეგიული რესურსია თანამედროვე მენეჯერებისათვის, რომ დასავლეთის ბევრი განვითარებული ქვეყნის კომპანიებში შემოიღეს **„ინფორმაციის უფროსი ადმინისტრატორის"** თანამდებობა, რომელიც პასუხს აგებს ინფორმაციის შეგროვებასა და გადამუშავებაზე, საინფორმაციო სისტემების გამართულ მუშაობაზე.

მმართველობითი ანალიზის როლი. ოპტიმალური მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების საქმეში მმართველობით ანალიზს განსაკუთრებული ადგილი და როლი გააჩნია. იგი ორგანიზაციული მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ნაწილია. თამამად შეიძლება ითქვას, რომ წარმატებული გადაწყვეტილების შემუშავების მნიშვნელოვანი საფუძველი - სწორად ჩატარებული მმართველობითი ანალიზია.

როგორც ცნობილია, სამეურნეო საქმიანობის ეკონომიკური ანალიზის ორი ძირითადი ფორმა არსებობს. აქედან, ერთს უწოდებენ „შინაგან მმართველობით ანალიზს“ და მეორეს კი - „გარეგან ფინანსურ ანალიზს“. ამასთან, თუ გარეგანი საფინანსო ანალიზი ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაციის მოსარგებელთა (აუდიტის სამსახური, შემოსავლების სამსახური, მერია, პროკურატურა და სხვა) ძირითადი წყაროა, მმართველობითი ანალიზი წარმოადგენს მენეჯერის საინფორმაციო უზრუნველყოფის საგანს.

სამწუხაროდ, ბევრს მენეჯერს ჰგონია, რომ ბუღალტრულ აღრიცხვასთან საქმე მხოლოდ პროფესიონალ აღმრიცხველებს უნდა ჰქოდეთ. სინამდვილეში კი, თითქმის ყველას აქვს შეხება აღრიცხვასა და ანალიზთან, რაც თითოეული მათგანისათვის განსაზღვრული დოზით ბუღალტრული ცოდნის აუცილებლობას განაპირობებს. განსაკუთრებით ეს ეხებათ პირველ სამეურნეო ხელმძღვანელებს, რათა შეძლონ ბუღალტრული ინფორმაციის საფუძველზე სწორად წარმართონ ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობა.

ფაქტიურად, მმართველობითი ანალიზის მთავარი ამოცანაა - მატერიალური, ფინანსური, შრომითი და ინფორმაციული რესურსების გამოყენების შესახებ არსებული და პროგნოზირებადი გადაწყვეტილებების გადაყვანა ფულის ენაზე[1]. ეს ის ენაა, რომელზედაც ადვილია განვსაზღვროთ, რამდენად წავიწიეთ წინ ბიზნესის ორი უმთავრესი მიზნის - შემოსავლის გადიდების და ხარჯების შემცირების მისაღწევად. სწორი მმართველობითი ანალიზი აძლევს მენეჯერს იმის საშუალებას, რომ ზუსტად შეაფასოს ორგანიზაციის მიმდინარე და სტრატეგიული გეგმების შესრულება და განვითარების დინამიკა, განსაზღვროს ორგანიზაციის მწარმოებლურობის მიღწეული დონე და დროული რეაგირება მოახდინოს მასზე - დასახული გეგმიდან გადახრის შემთხვევაში.

---

[1] /აღნიშნულ საკითხს სრულყოფილად შეგიძლიათ გაეცნოთ წიგნში - ჯულაყიძე ე. სანარმოო და ოპერაციული მენეჯმენტი, თავი 15. - მმართველობითი ანალიზი სანარმოო მენეჯმენტში, ქუთაისი, აწსუ, 2015 წ., გვ. 203 -228.

- მმართველობითი გადაწყვეტილება - ეს არის კონკრეტული მიზნის მისაღწევად არსებული მრავალი ვარიანტიდან საუკეთესოს შერჩევა.
- გადაწყვეტილების მიღება - ეს არის მენეჯერთა რეაგირება ორგანიზაციის წინაშე არსებულ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებზე.
- შესაძლებლობების საპასუხოდ გადაწყვეტილების მიღება ხდება მაშინ, როდესაც ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ასამაღლებლად მენეჯერები ცდილობენ მოიძიონ ის გზები, რაც სარგებელს მოუტანს ორგანიზაციას. ხოლო, საფრთხეების საპასუხოდ მენეჯერები ცდილობენ იპოვონ საშუალებები ორგანიზაციის მწარმოებლურობის შესანარჩუნებლად, ან შექმნილი მდგომარეობიდან გამოვიდნენ უმცირესი დანაკარგებით.
- გადაწყვეტილების მიღებისას არსებობს მისდამი მიდგომის სამი ძირითადი ფორმა: ინტუიცია, განსჯა და რაციონალური გადაწყვეტილება.
- ინტუიციური გადაწყვეტილების შემუშავებისას მენეჯერი ძირითადად ეყრდნობა საკუთარ შეგრძნებას - გულის კარნახს, რასაც ასევე ადამიანის „მეექვსე გრძნობას“ უწოდებენ.
- განსჯაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილება ბუნებრივია მოიცავს ინტუიციურ გადაწყვეტილებას, მაგრამ ინტუიციური გადაწყვეტილებისაგან განსხვავებით, მას საფუძვლად უდევს, ასევე, ცოდნა და წარსულის გააზრებული გამოცდილება.
- რაციონალური გადაწყვეტილება ეყრდნობა განსჯაზე დაფუძნებულ გადაწყვეტილებას და ამიტომ, ბუნებრივია, მოიცავს ასევე ინტუიციურ გადაწყვეტილებასაც. მაგრამ მათგან განსხვავდება იმით, რომ ის, ამავე დროს, გულისხმობს არსებული სიტუაციის ეკონომიკურ დასაბუთებას, რომელიც ზრდის გადაწყვეტილების საიმედოობას.
- წარსულის გამოცდილება ეფექტიანია მხოლოდ მაშინ, როდესაც იგი მიმდინარე სიტუაციის მოთხოვნებს შეესაბამება. ანუ, ის მე-

ნეჯერი, რომელიც მეტისმეტად ერთგულია დაგროვილი გამოცდილების, შეგნებულად ხელს უშლის ახალი შესაძლებლობების გამოყენებას, რამაც შეიძლება ორგანიზაცია კრახამდეც კი მიიყვანოს.

- არსებობს მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების გარკვეული წესები - მისი ეტაპების სახით. ეს ეტაპებია: გადაწყვეტილების მიღების საჭიროების გაცნობიერება; ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავება; ალტერნატიული ვარიანტების შეფასება; არსებული ვარიანტებიდან საუკეთესოს შერჩევა; შერჩეული ალტერნატივის რეალიზაცია; მიღებული შედეგების შეფასება.
- გადაწყვეტილების მიღება და მისი წარმატებული რეალიზაცია მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის ბიზნეს-გარემოს (როგორც სისტემის) განსაზღვრულობისა და განუსაზღვრელობის ხარისხზე.
- სისტემის განუსაზღვრელობა - ესაა ის სიტუაცია, როდესაც სრულად ან ნაწილობრივ მიუწვდომელია ინფორმაცია ბიზნეს-გარემოს მდგომარეობის შესახებ. შესაბამისად, რაც უფრო მეტია ხელმისაწვდომი ინფორმაცია სისტემის შესახებ, მით უფრო იზრდება მისი განსაზღვრულობის ხარისხი.
- იმის მიხედვით, თუ რამდენადაა ეკონომიკურ სისტემაში ინფორმაციული უზრუნველყოფის განსაზღვრულობისა და განუსაზღვრელობის ხარისხი, მენეჯერის მხრიდან გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესი შესაძლოა იყოს: პროგრამირებადი ან არაპროგრამირებადი.
- პროგრამირებადია ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელთა მიღებაც მენეჯერებს იმდენჯერ მოუხდათ წარსულში, რომ შეიმუშავეს ერთგვარი წესები, რომლებიც უნდა გამოიყენონ ასეთ სიტუაციაში. ხოლო, არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებები მიიღება იმ ვითარებაში, როდესაც არ გვაქვს იმდენი ინფორმაცია, რაც საჭირო გახდებოდა ასეთი წესების შესაქმნელად.
- თანამედროვე მენეჯმენტის პრაქტიკაში, გადაწყვეტილების შემუ-

შავების ევოლუციური პროცესი გულისხმობს გადაწყვეტილების ჯგუფური მიღების განვითარების ტენდენციას. უნდა ითქვას, რომ მას ბევრი უპირატესობა აქვს.

- გადაწყვეტილების ჯგუფურ მიღებასაც აქვს თავისი ნაკლი. მათ შორის ის, რომ ჯგუფმა შეიძლება მიიღოს მიკერძოებული გადაწყვეტილება, რასაც მენეჯმენტის მეცნიერებაში „ჯგუფურ აზროვნებას“ უწოდებენ.
- ორგანიზაციული სწავლება - ესაა პროცესი, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერები ცდილობენ აამაღლონ ჯგუფის წევრთა სურვილი და უნარი, გაიაზრონ და მართონ ორგანიზაცია და ის გარემო, რომელშიც უწევთ საქმიანობა.
- ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილება არის კომპლექსური აქტი, რომელიც გარკვეულ შეზღუდვებშია მოქცეული. კერძოდ, წარმატების მომტანი გადაწყვეტილება უნდა შეიცავდეს ეკონომიკურ, ორგანიზაციულ, ტექნოლოგიურ, სამართლებრივ, სოციალურ, პოლიტიკურ, ფსიქოლოგიურ და ინფორმაციულ ასპექტებს.
- ბუნებრივია, ყველა გადაწყვეტილებას, მეტ-ნაკლები დოზით, ექნება კიდეც თავისი დამახასიათებელი უარყოფითი ასპექტები. თუმცა, მცდელობა არ უნდა დავაკლოთ ისეთი კომპრომისული ვარიანტის მოძიებას, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციის სამოქმედო პარამეტრები ყველაზე მეტად მიუახლოვდება სასურველს.
- მართებული გადაწყვეტილებების შემუშავებისა და რეალიზაციის პროცესში მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა შეუძლია სწორ და დროულ ინფორმაციას, მაღალეფექტურ კომუნიკაციურ სისტემას, ორგანიზაციაში მმართველობითი ანალიზის ჩატარების უნარსა და მისგან სწორი დასკვნების გამოტანას.
- ინფორმაცია ეს არის შეტყობინება, რაიმე მოვლენის ან მატერიალური საგნის შესახებ, რომელიც ამცირებს განუსაზღვრელობას იმ სფეროში, რომელსაც ის განეკუთვნება.
- ინფორმაცია განსხვავდება მონაცემებისგან. მონაცემები არის და-

უმუშავებელი და გაუანალიზებელი ფაქტები. ანუ, მონაცემები გაანალიზების გარეშე, არაფრისმთქმელია მენეჯერისთვის; ინფორმაციამ კი შეიძლება ძლიერი ბიძგი მისცეს მენეჯერს წარმატებული გადაწყვეტილების შემუშავების საქმეში.

- მმართველობითი გადაწყვეტილების სრულყოფაში ინფორმაციის ვარგისიანობა შეიძლება შევაფასოთ ისეთი ოთხი მაჩვენებლით, როგორიცაა: ხარისხი, დროულობა, სრულყოფილება და რელევანტობა.
- კარგი მენეჯერი ის კი არაა, ვისაც ბევრის დამახსოვრება შეუძლია და განსაკუთრებით, ბევრი ციფრობრივი მასალა იცის. არამედ ის, ვისაც შეუძლია თანამედროვე კომუნიკაციური სისტემების მოხმარება და მიღებული ინფორმაციით სარგებლობა.
- დიდია კომუნიკაციების როლი თანამედროვე მენეჯმენტში. კომუნიკაციები - ესაა ის ერთადერთი სისტემა, რომელიც ერთმანეთთან აკავშირებს დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციისა და კონტროლის ფუნქციებს. სწორედ, კომუნიკაციების საშუალებით ხდება ინფორმაციების შენახვა და გაცვლა.
- თამამად შეიძლება ითქვას, რომ წარმატებული გადაწყვეტილების შემუშავების მნიშვნელოვანი საფუძველი - სწორად ჩატარებული მმართველობითი ანალიზია.

თავი 8. საქმიანი ურთიერთობების მენეჯმენტი

8.1. კრებების, თათბირებისა და შეხვედრების მენეჯმენტი

საქმიანი ურთიერთობის ხელოვნებაში და როგორც აღინიშნა, წარმატებული გადაწყვეტილებების შემუშავებაში დიდი მნიშვნელობა აქვს მენეჯერის მიერ პირადად მოპოვებულ ინფორმაციას. ასეთი ინფორმაციის წყაროებს მიეკუთვნება: მომსვლელთა მიღება, საუბრები თანამშრომლებთან, სამუშაო ადგილების შემოვლა, სამსახურებრივი მივლინებები და ინფორმაციის მოპოვების სხვა წყაროები. მართვის პროცესში ადამიანებთან ურთიერთობის ფორმებიდან, უპირველესად, უნდა აღინიშნოს: კრებები, თათბირები, საქმიანი შეხვედრები, მიმოწერა და სატელეფონო საუბრები, შიდასაწარმოო კონფლიქტები, მოქალაქეთა (თანამშრომლების, სტუმარების) მიღება და ა.შ. ყველაფერი ეს ადამიანებს შორის ურთიერთობების სფეროა და მასზე მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის კონკრეტული მიზნებისა და ამოცანების შესრულება, მისი მწარმოებლურობის ამაღლება, ორგანიზაციაში სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გაჯანსაღება და თვითო ორგანიზაციის იმიჯიც კი.

ყველა ხელმძღვანელის, განსაკუთრებით კი - მაღალი რანგის მენეჯერთა, სამუშაო დროის მნიშვნელოვანი ნაწილი ეთმობა თათბირებსა და საქმიან შეხვედრებს. გამოკვლევებით დადგენილია, რომ უმაღლესი რანგის მენეჯერები თავიანთი სამუშაო დროის უდიდეს ნაწილს, დაახლოებით 59%-ს დაგეგმილ თათბირებსა და შეხვედრებს უთმობენ. ეს შეიძლება იყოს შეხვედრები აქციონერებთან, სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებთან, ცალკეული სტრუქტურული ქვედანაყოფების პერსონალთან, სახელმწიფო და მუნიციპალური ხელისუფლების წარმომადგენლებთან, კერძო სექტორის წარმომადგენელ ცალკეულ პირებთან ან ადამიანთა ჯგუფებთან, საზოგადოებრივი ორგანიზაციების წარმომადგენლებთან და ა.შ. ხოლო, დარჩენილი დრო დაახლოებით ასე ნაწილდება: დაუგეგმავი შეხვედრები სამუშაო დროის 10%-ია; დოკუმენტებზე მუშაობა - 22%; სატელეფო-

ნო საუბრებზე - 6% და მივლინებებზე, ობიექტის შემოვლა-დათვალიერებაზე - 3% [56, გვ. 29].

კრებები და თათბირები. კრებები და თათბირები, ორგანიზაციის ეფექტური მართვის, ერთ-ერთი, ყველაზე გავრცელებული მეთოდია. ისინი საშუალებას გვაძლევს სრულყოფილად და უმოკლეს დროში მოვახდინოთ დაინტერესებულ მუშაკთა დიდი ჯგუფის ერთდროული ინფორმირება, გავეცნოთ მათ აზრსა და წინადადებებს, გავანაწილოთ დავალებები, ვიმსჯელოთ უმნიშვნელოვანეს პრობლემებზე და რაც მთავარია, მივიღოთ ურთიერთშეთანხმებული გადაწყვეტილება. გავიხსენოთ ის, რომ **მენეჯმენტი - ეს არის პროფესიონალური მართვა, რომელიც ხორციელდება მენეჯერისა და ხელქვეით მყოფი ადამიანების საქმიანი ურთიერთობის პროცესში.**

ამასთან, კრებები და თათბირები მხოლოდ იმ შემთხვევაში უნდა ჩატარდეს, როცა ისინი მართლაც აუცილებელია საკითხების ერთობლივად გადასაწყვეტად და როცა ვგრძნობთ, რომ ხელქვეითებთან ურთიერთობა ბევრად შეამსუბუქებს, ფაქტიურად დააჩქარებს საკითხის გადაწყვეტას, გააიაფებს სამუშაოს, აამაღლებს მიღებულ გადაწყვეტილებათა ხარისხს და რომ კრებას (თათბირს) შეუძლია ერთ აზრამდე მიგვიყვანოს.

ამასთან, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ თათბირზე არიან მომწვევნი და მოწვეული პირები. თითოეულ მათგანს შეიძლება ჰქონდეს საკუთარი საწყისი ინტერესები, რომლებიც მთლიანად ან ნაწილობრივ მაინც უნდა შეესაბამებოდეს თათბირზე გადასაწყვეტ საკითხს. შეთანხმების მისაღწევად, თათბირის მონაწილეები ერთმანეთს უზიარებენ მათ ხელთ არსებულ ინფორმაციას, მსჯელობენ სხვის მიერ მიწოდებულ ინფორმაციაზეც, რომლის საფუძველზე მათ შორის გარკვეული ტიპის ურთიერთობები მყარდება. შედეგად, ზოგჯერ მიიღწევა გარკვეული შეთანხმება, ზოგჯერ - არა. მაგრამ წარმოდგენა მაინც გვექმნება მათ განსხვავებულ აზრებზე, რომელიც შეიძლება შემდგომი შეხვედრების მოსამზადებლად გამოვიყენოთ.

აუცილებელია გვახსოვდეს, რომ შეხვედრა ერთობლივი აქტია.

იმთავითვე არსებობს პირი, ვისაც აქვს სპეციფიკური მიზანი (საკუთარი ან უწყებრივი) და მისი შესრულებისათვის სჭირდება სხვების მხარდაჭერა. ბუნებრივია, თათბირის მომწვევს ფაქტიურად ჩამოყალიბებული აქვს სასურველი გადაწყვეტილება და ამ გადაწყვეტილების ძირითადი დეტალები. თუმცა, თათბირის დაწყებამდე უმეტესმა მონაწილემ მის შესახებ არაფერი იცის.

კრებებისა და თათბირების სწორი მენეჯმენტისათვის საჭიროა, რომ შეხვედრაზე დასასწრებად მოწვეული პირები იზიარებდნენ და ეთანხმებოდნენ შეხვედრის ადგილს, დროს და შეხვედრის მიზანს. **ეს სამი მახასიათებელი (შეხვედრის მიზანი, დრო და ადგილი) ის ძირითადი კომპონენტია, რომელზეც მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული თათბირის მიზნების მიღწევის შესაძლებლობა.** ამიტომაცაა აუცილებელი შეხვედრების დაგეგმვა და მართვა, რათა უკეთ იქნეს მიღწეული სასურველი მიზნები.

ამასთან, ჩვენს სინამდვილეში, ხშირია შემთხვევები, როდესაც თათბირებსა და შეხვედრებზე იწვევენ ისეთ ადამიანებს, რომლებსაც სრულებითაც არ ეხება განსახილველი პრობლემა. ყოველ შემთხვევაში - მას ასეთი საკითხი არ აინტერესებს. მეორეც, ზოგჯერ მარტივი პრობლემის გადაწყვეტას ძალიან დიდ დროს უთმობენ. აღნიშნული ნაკლოვანების აღმოსაფხვრელად დავესესხოთ იაპონურ მენეჯმენტს, რომლის მიხედვითაც - **თათბირის ეფექტიანობა უკუპროპორციულ დამოკიდებულებაშია მონაწილეთა რაოდენობასთან და მის ხანგრძლივობასთან** [29].

ამდენად, ძალზე მნიშვნელოვანია, თუ როგორ ტარდება ეს თათბირები და შეხვედრები და რა შედეგებს ვაღწევთ მისგან. ჩვენი აზრით, თათბირებისა და შეხვედრების ჩატარებისას აუცილებელია დაცული იქნეს შემდეგი მოთხოვნები:

- ყველა სათათბირო ორგანოს უნდა ჰქონდეს თავისი სამუშაო გეგმა. **სასურველია, რომ ისინი ერთსა და იმავე დროს იკრიბებოდეს, ხოლო მისი შემადგენლობა მეტ-ნაკლებად სტაბილური იყოს;**
- დასმული საკითხის განხილვის შედეგებზე მნიშვნელოვან გავ-

ლენას ახდენს არა მხოლოდ თათბირის მონაწილეთა კომპეტენცია, არამედ მათი რაოდენობაც. როგორც ეროვნული პრაქტიკა ადასტურებს, **როცა თათბირში 15-20 კაცზე მეტი მონაწილეობს, საკითხების განხილვა საკმაოდ რთულდება;**

- განხილვის საბოლოო შედეგზე არსებით გავლენას ახდენს ის, თუ როგორაა თათბირი მომზადებული. მისი მონაწილეები განსახილველ მასალებს (და არა მხოლოდ საკითხებს) რამდენიმე დღით ადრე მაინც უნდა იღებდეს, რათა სათანადოდ მოემზადოს. როგორც წესი, **ვინც კარგად მოემზადება, ის არწმუნებს სხვებს თავისი არგუმენტებით და თავის მიზნებს შედარებით ადვილად აღწევს;**
- თათბირისათვის მომზადებული მასალები გადატვირთული არ უნდა იყოს სპეციფიკური ტერმინებით და ფრაზებით. ტექსტი გასაგებად უნდა იყოს დაწერილი, რათა საქმის არსში ისინიც კარგად გაერკვნენ, რომლებიც შედარებით ნაკლებად იცნობენ ასეთ პრობლემებს. ამასთან, ეს **მასალები უნდა შეიცავდეს შესადარებელ მონაცემებს** (გასულ წელს, საგეგმო პარამეტრებს, სხვა ანალოგიურ ორგანიზაციების მონაცემების დინამიკას) და არ უნდა იყოს დიდი მოცულობის;
- დიდი მნიშვნელობა აქვს თათბირის ორგანიზებასა და გაძღოლას. როგორც წესი, თათბირის **ხელმძღვანელმა თათბირის მომზადებაზე უფრო მეტი დრო უნდა დახარჯოს, ვიდრე თვით თათბირის მიმდინარეობაზე.** ანუ, საკითხები წინასწარ და საფუძვლიანად უნდა იყოს მომზადებული და დაინტერესებულ მხარეებთან მეტნაკლებად მაინც შეთანხმებული;
- თათბირის დამთავრებისას, როგორც წესი, იქმნება ოქმი, სადაც აღნიშნულია თათბირის ჩატარების დრო და ადგილი, მონაწილეთა შემადგენლობა, დღის წესრიგი, ცალკეულ საკითხებზე მიღებული გადაწყვეტილებები, ამა თუ იმ პირის აზრი (განსაკუთრებით თუ ეს აზრი არ შეესაბამება მიღებულ გადაწყვეტილებას). ოქმი უნდა იყოს ლაკონური, ზუსტი და ნათელი. ის უნდა გადა-

ეგზავნოს ყველა დაინტერესებულ პირს.

როგორც აღინიშნა, **მომსვლელთა მიღებაზეც** მენეჯერთა სამუშაო დროის სოლიდური ნაწილი იხარჯება. ამიტომ, მათი მიღების საქმე კარგად უნდა იყოს ორგანიზებული. უმჯობესია, გამოიყოს მიღების დღეები და საათები, ან მომსვლელებს წინასწარ ვაცნობოთ, თუ როდის მიიღებენ მას. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა, რაც მომსვლელთა მიღებასთანაა დაკავშირებული არის ის, რომ ხშირად, თითქმის ყველას, პირველ ხელმძღვანელთან შეხვედრა სურს, მაშინ როდესაც ბევრი საკითხი მისმა დაქვემდებარებულებმა უნდა გადაწყვიტონ. ამ მხრივ, დიდი მნიშვნელობა აქვს ხელმძღვანელის მხრიდან ხელქვეითის ნდობის ფაქტორს და უფლებამოსილებათა დელეგირებას. მაგალითად, ჩეხეთში ჩატარებული ერთ-ერთი გამოკვლევის მიხედვით კარგად მომზადებულმა მდივანმა ორგანიზაციის გენერალურ დირექტორთან მიღებაზე მოსულთა 23%-ს თვითონვე მიაწოდა მათთვის საჭირო ინფორმაცია, დირექტორის მოადგილეებთან და ცალკეული დეპარტამენტების ხელმძღვანელებთან გააგზავნა კიდევ 28%, ხოლო გენერალურმა დირექტორმა მომსვლელთა მხოლოდ 49% მიიღო.

საქმიანი ურთიერთობების მენეჯმენტში არანაკლებ მნიშვნელოვანია თვით ხელმძღვანელის აქტივობა - უფრო მეტი დრო დაუთმოს თანამშრომლებთან უშუალო, პირად კონტაქტებს. ხელმძღვანელი პერიოდულად უნდა ხვდებოდეს მათ, მიდიოდეს მათთან სამუშაო ადგილებზე. პირადად უნდა დარწმუნდეს, თუ როგორ სრულდება დავალებები, განიხილოს მასთან როგორც მომუშავეთა წინადადებები შრომითი საქმიანობის სრულყოფასთან დაკავშირებით, ასევე მათი განცხადებები, სურვილები, პრეტენზიები, საჩივრები და ა. შ.

8.2. საქმიანი საუბრების მენეჯმენტი

საქმიანი საუბრების ფორმები და მისი თემატიკა იმდენად განსხვავებულია, რომ ერთი შეხედვით შეუძლებელადაც კი გვეჩვენება მასში რაიმე კანონზომიერების გამოძებნა. მაგრამ მათი ღრმა ანალიზი გვაძლევს ისეთი დასკვნის გაკეთების უფლებას, რომ ასეთი კანონზომიერებები მაინც არსებობს. კერძოდ, არსებობს საუბრების ორი ტიპი: **ინფორმაციული და სადისკუსიო ხასიათის საქმიანი საუბრები**. მათ შორის, პირველის მიზანია ინფორმაციის მიღება. ეს უკანასკნელი შეიძლება იყოს როგორც ცალმხრივი, როცა ინფორმაციის მიღებით, ან გაცემით, დაინტერესებულია მხოლოდ ერთი მხარე; ასევე ორმხრივი, როცა ინფორმაციის მიღებით დაინტერესებულია ორივე მხარე (ეს უკვე განვიხილეთ წინა პარაგრაფში - „კრებების, თათბირებისა და შეხვედრების მენეჯმენტი"). საქმიანი საუბრების მეორე ტიპი კი - სადისკუსიოა. ასეთი საუბრის დროს, როგორც წესი, ორივე მხარეს აქვს საკუთარი მიზანი და თითოეული იცავს თავის შეხედულებას.

უნდა ითქვას, რომ ეროვნულ ბიზნეს-პრაქტიკაში საქმიანი საუბრებისათვის იშვიათად ემზადებიან, რადგან საკუთარი გამოცდილებისა და ერუდიციის იმედი აქვთ. არადა, **წინასწარი მომზადება საქმიანი საუბრების ეფექტური წარმართვის ერთ-ერთი აუცილებელი პირობაა.** წინასწარმა მომზადებამ უნდა უზრუნველყოს საქმიანი საუბრის მიზნის ფორმირება, განსხვავებულ შეხედულებათა დაცვისათვის სწორი არგუმენტების შერჩევა, შეხედულების შეცვლისათვის მზადყოფნა, რომელსაც შეიძლება ადგილი ჰქონდეს საუბრის დროს. წინასწარი მომზადების პერიოდში ყალიბდება წარმოდგენა დროის ხანგრძლივობაზეც, რაც საკმარისი უნდა იყოს ყველა საკითხის გადაწყვეტისათვის (საქმიანი საუბრების ოპტიმალური ხანგრძლივობა 40-50 წთ-მდეა) და მრავალ სხვა საკითხზეც.

უნდა აღინიშნოს, რომ სადისკუსიო ხასიათის საქმიანი საუბრების მომზადება საკმაოდ რთულია. არგუმენტების მოძებნის, მისი

ნათლად ჩამოყალიბებისა და ლოგიკური თანმიმდევრობით დალაგების სირთულის გამო სასურველია შედგეს გარკვეული გეგმა. თუმცა ის, რითაც იწყება საქმიანი საუბრისათვის მომზადება არის - მისი **მიზნების განსაზღვრა.** ნათლად უნდა გვქონდეს ჩამოყალიბებული თუ რისი მიღწევა გვსურს ამ საუბრიდან და საერთოდ, რისთვის იქნა ეს განხილვა წამოწყებული.

მოსამზადებელ პერიოდში, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია აგრეთვე **განსახილველი საკითხისადმი ოპონენტის თვალით შეხედვა** და მოსალოდნელი უარყოფითი პასუხების ყველა შესაძლო ვარიანტის საფუძვლიანად გაანალიზება.

საქმიანი საუბრების მომზადების მომდევნო ეტაპს წარმოადგენს **დამხმარე მასალების** იმ სრული ჩამონათვალის განსაზღვრა, რომელიც აუცილებელია ამა თუ იმ საკითხის ილუსტრირების, დამტკიცებისა და დასაბუთებისათვის. ასეთი მასალები შეიძლება იყოს ცნობები, ოფიციალური დოკუმენტები, სქემები, ცხრილები, ფოტოსურათები, აუდიო ჩანაწერები, ვიდეოკლიპები და ა.შ.

არსებობს საქმიანი საუბრების მაღალეფექტური წარმართვის წესებისა და ხერხების მთელი რიგი. მათ შორის აუცილებელია აღინიშნოს: განსაზღვრულობა, დასაბუთება, საკუთარი შეხედულების თანმიმდევრულობა, ეთიკური ნორმებისა და წესების დაცვა, საუბრის შესაფერისი ატმოსფეროს ფორმირება და ბოლოს - მიღწეული შედეგების ანალიზი.

- **განსაზღვრულობა.** ეს წესი გულისხმობს განსახილველი საკითხის ნათლად ჩამოყალიბებას. წინააღმდეგ შემთხვევაში ასეთი შეხვედრა სხვადასხვა ენაზე წარმართული საუბრის შთაბეჭდილებას დატოვებს. საუბარი უნდა დაიწყოს მისი მიზნის დაზუსტებით და იმ შესაძლო ვარიანტების (ალტერნატივების) ჩამოყალიბებით, რომელთაგანაც უნდა გაკეთდეს არჩევანი.
- **დასაბუთება.** საქმიანი საუბრის ეს წესი იგივეა, რაც საკუთარი შეხედულების მაქსიმალური არგუმენტირება. პირველ რიგში, აუცილებელია გაირკვეს და ობიექტურად შეფასდეს ოპონენტის ყვე-

ლა მოსაზრება, გამოიყოს მისი წამოყენებული წინადადებების მთავარი არსი. ოპონენტის მოსაზრების სრული ათვისებისათვის სასარგებლოა მნიშვნელოვანი არგუმენტების ჩანიშვნა. უნდა ითქვას, რომ საუბრის დროს მოკლე ჩანაწერის წარმოება საკუთარი აზრის აუჩქარებლად გამოთქმის საშუალებას იძლევა.

- **საკუთარი შეხედულების თანმიმდევრულობა.** არ შეიძლება ერთი და იგივე საკითხებისადმი ხან წინააღმდეგ, ხან მომხრედ გამოსვლა. შეფასებაში წინააღმდეგობრიობა თქვენს სისუსტეში არწმუნებს ოპონენტს.
- **ეთიკური ნორმებისა და წესების დაცვა.** დიდი მნიშვნელობა აქვს თუ რა ფორმით წარიმართება საუბარი. აუცილებელია დაცული იქნას ეთიკის მიღებული წესები და ნორმები. საუბარი უნდა იყოს მშვიდი, კეთილგანწყობილი და მოწმობდეს მოსაუბრისადმი პატივისცემას. მხოლოდ არგუმენტირებული დასაბუთებით უნდა იქნეს ნაჩვენები ოპონენტის აზრის მცდარობა. საბუთად არ შეიძლება გამოყენებული იქნას ის, რაც მის პიროვნებას შეეხება (ასაკი, ხასიათი, განათლების დონე, გამოცდილება, ჯანმრთელობა, ფიზიკური მდგომარეობა და ა.შ.). საკუთარი პოზიციის სისწორის დამტკიცება არ შეიძლება გამოიხატოს დამცინავ ტონში.
- **საქმიანი საუბრების ატმოსფერო.** ბუნებრივია, არ იქნება სწორი საქმიანი საუბრები წარიმართოს გულცივ ატმოსფეროში და არც ის არის სწორი, რომ ის იყოს ზედმეტად ემოციური. რა თქმა უნდა ამის მიღწევა ძალიან ძნელია, რამეთუ საქმიან საუბრებში ემოციების გამოვლენის მიზეზები საკმარისზე მეტია. ხშირად, ყველაზე უტყუარი საბუთიც კი მიუღებულია ოპონენტისათვის. და მაინც, ასეთ შემთხვევაში ძალზედ მნიშვნელოვანია გამძლეობის, ემოციური მდგრადობის შენარჩუნება. ზედმეტი ემოციურობა ცვლის საუბრის მთელ წყობას. ისინი ღიზიანდებიან, ერთმანეთს აღარ უსმენენ და ამჟღავნებენ სიჯიუტეს. შექმნილ სიტუაციაში, თუ საუბრის ტონის დაწევა შეუძლებელია, მაშინ მიზანშეწონილია მისი შეწყვეტა და საუბრის მომავალ პერიოდში გადატანა.

- **შედეგების ანალიზი.** საქმიანი საუბრების ბოლო ეტაპს მისი შედეგების ანალიზი წარმოადგენს. ანუ, შეჯამდეს ყველა შეხვედრის შედეგი. როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, ხშირად, სადისკუსიო ხასიათის საქმიანი საუბრები მხოლოდ ერთი შეხვედრით არ მთავრდება. ანუ, ზოგჯერ გადაწყვეტილების მიღებას შეხვედრათა რამდენიმე რაუნდი სჭირდება. შესაბამისად, ყველა წინამორბედი შეხვედრის ანალიზი გვეხმარება იმაში, თუ რამდენად წაიწია წინ საკითხის განხილვამ და რას გვინდა მივაღწიოთ ამ რაუნდში.

ამრიგად, სადისკუსიო ხასიათის საქმიანი საუბრების წარმართვის წესების დაცვისათვის და საერთოდ, საქმიანი საუბრებში წარმატების მიღწევისათვის საჭიროა დავიცვათ შემდეგი ხუთი პრინციპი:

- **მიიპყრო ოპონენტის ყურადღება;**
- **გამოიწვიო მასში დაინტერესება გადასაცემი ინფორმაციით;**
- **უზრუნველყო საკუთარი აზრის დეტალური დასაბუთება;**
- **მაქსიმალურად გააქარწყლო ოპონენტის ეჭვები;**
- **გაულვივო ოპონენტს ინტერესი თქვენი შეთავაზების მიმართ;**
- **დაარწმუნო ის შეთავაზებული გადაწყვეტილების მართებულობაში.**

8.3. საქმიანი მიმოწერისა და სატელეფონო საუბრების მენეჯმენტი

სამსახურეობრივი მიმოწერის სრულყოფას თანამედროვე მენეჯერები დიდ ყურადღებას უთმობენ. შემუშავებულია მისი სრულყოფისა და რაციონალიზაციის მრავალრიცხოვანი ილეთები, რომლის გათვალისწინება სასარგებლო იქნება ყველა მენეჯერისათვის და განსაკუთრებით კი - დამწყებისათვის. პირველ რიგში ეს ეხება იმ სამ მოთხოვნას, რომელიც წაეყენება სამსახურეობრივი წერილის ში-

ნაარსს. ესენია: **სიზუსტე, დამაჯერებლობა და სიცხადე.** სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით, წერილი ისე უნდა იკითხებოდეს, როგორც სურს გამგზავნს. მისი შინაარსში არ უნდა იყოს გადახრა ძირითადი საკითხიდან, არ უნდა შეიცავდეს ზედმეტ დეტალებს. წერა ჯობია მარტივად. მაღალფარდოვანი გამოთქმები წერილში ისევე უადგილოა, როგორც საუბრის დროს.

სამსახურებრივი მიმოწერის პრაქტიკაში დიდი გავრცელება ჰპოვა წერილების სტანდარტიზაციამ. შიში ამის გამო უსაფუძვლოა, რადგან სტანდარტიზაცია წერილს „შტამპად" მაინც ვერ გადააქცევს. პირიქით, აუცილებელია შევქმნათ ე.წ. „წერილების კატალოგი", იმისათვის, რომ ყოველი წერილის შექმნაზე დახარჯული დრო რაც შეიძლება ნაკლები იყოს.

საქმიანი ურთიერთობების მენეჯმენტში დიდი მნიშვნელონა აქვს ასევე, სამეურნეო დოკუმენტების ბრუნვის შემცირებას. სამეურნეო პრაქტიკაში, როგორც წესი, შემოსული და გასული უამრავი რაოდენობის დოკუმენტები თავს იყრის პირველ ხელმძღვანელთან. არადა, ამ დოკუმენტების უმეტესი ნაწილი, ხშირად, ეკუთვნის მის მოადგილეებს ან ცალკეული დეპარტამენტების ხელმძღვანელებს. მიზანშეწონილია დოკუმენტი განიხილოს მან, ვისაც იგი ეკუთვნის. თუ ორგანიზაცია დაამკვიდრებს ასეთ წესს, ის შეძლებს შეამციროს ხელმძღვანელის კაბინეტში შესული დოკუმენტების რიცხვი. ხოლო, იმ დოკუმენტების მიმართ, რომლებიც მაინც მოხვდებიან თქვენს (პირველი ხელმძღვანელის) კაბინეტში, მათზე დროის დანაკარგების შემცირების მიზნით შეიძლება შემდეგი პრინციპების დაცვა:

- **მომზადებული გქონდეთ სტანდარტული პასუხები;**
- **ეცადე რეზოლუცია დაადო მაშინვე, ანუ არ დააგროვო წერილები;**
- **ენდე პირად მდივანს - გაანაწილოს ფოსტა.**

აღნიშნულ პრობლემას ხელს უშლის ის გარემოება, რომ ხშირად მიმწოდებლები, დისტრიბუტორები, სამინისტროს წარმომადგენლები, ბანკები, შემოსავლების სამსახური და ბევრი სხვა ინსტი-

ტუტები მეორეხარისხოვნად თვლიან ისეთი დოკუმენტების განხილვას, რომლებიც არ არის ხელმოწერილი პირველი ხელმძღვანელის მიერ. მათი არასწორად გაგებული „პრესტიჟულობა“ იწვევს იმას, რომ გენერალური მენეჯერი იძულებულია განიხილოს ათასობით დოკუმენტი ოპერატიულ, ადმინისტრაციულ, სამეურნეო, საწარმოო, საფინანსო, ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ, სააღრიცხვო და სხვა მსგავს საკითხებზე. არადა, სტატისტიკური გათვლებით დადგენილია, რომ საშუალო ზომის სამრეწველო საწარმოებში დოკუმენტბრუნვა წელიწადში 20-30 ათას ერთეულს მაინც შეადგენს. შესაბამისად, თუ გავითვალისწინებთ, რომ ერთი დოკუმენტის გადახედვა და მისი ხელმოწერა ხელმძღვანელს ართმევს სულ მცირე ნახევარ წუთს მაინც, მივიღებთ, რომ ხელმძღვანელი წელიწადში 20-25 დღე (ფაქტიურად, ერთი თვე) დაკავებულია მხოლოდ დოკუმენტებზე ხელმოწერით.

ბუნებრივია, სამინისტროები, მუნიციპალიტეტის მერია, სტატისტიკის დეპარტამენტი და სხვა ზემდგომი ორგანოები თხოვს საწარმოებს ამა თუ იმ ინფორმაციას, სტატისტიკურ მონაცემებს, ცნობებს და ა.შ. ნუთუ მაგალითად, ორგანიზაციის საგეგმო-ეკონომიკური განყოფილების უფროსის ხელმოწერა, რომელიც უშუალოდ ხელმძღვანელობს ამ დოკუმენტის მომზადებას, ნაკლებად ავტორიტეტულია, ვიდრე დირექტორის? რა თქმა უნდა - არა.

ჩვენი აზრით, ზემდგომ ორგანიზაციაში დოკუმენტის გაგზავნა პირველი პირის ხელმოწერის გარეშე არ ამცირებს მის უტყუარობას. ანუ, უმჯობესია, დოკუმენტები, რომლებიც არ მოითხოვენ ორგანიზაციის პირველი ხელმძღვანელის ხელმოწერას, გაიგზავნოს სტრუქტურული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელის ხელმოწერით, მათი ფუნქციების შესაბამისად. უფრო მეტიც, მოხსენებითი ბარათები, ცნობები და სხვა საინფორმაციო-ანალიტიკური ხასიათის დოკუმენტები შესაძლებელია ხელმოწერილი იქნას უშუალოდ შემსრულებლის მიერ. რა თქმა უნდა, თუ გადასაწყვეტი საკითხი არ სცილდება მისი უფლებამოსილების ფარგლებს. სხვა უპირატესობასთან ერ-

თად, რომლის შესახებაც უკვე აღვნიშნეთ, მას ექნება უფლებამოსილების დიდ ეფექტიც. კერძოდ, მრავალი ადამიანი იგრძნობს თავის რეალურ, ფაქტიურ მონაწილეობას მართვაში და იგრძნობს პასუხისმგებლობას თავისი საქმიანობიდან.

აღსანიშნავია, რომ ასეთი უფლებების გადაცემა შეუძლებელია კონტროლის ფუნქციის (უკუკავშირის) გარეშე. რაც უფრო მეტად ვენდობით ხელქვეითებს, მით უფრო მეტად უნდა ვიყოთ დარწმუნებული, რომ ისინი კარგად ასრულებენ გადაცემულ ფუნქციებს (მას უფრო სრულყოფილად განვიხილავთ §9.4-ში - „უფლებამოსილებათა დელეგირება მენეჯმენტში").

აღნიშნულ პრობლემას აქვს კიდევ ერთი ასპექტი. გამოცდილი ხელმძღვანელიც კი დოკუმენტის ხელმოწერისას, რომლის შინაარსის ჩაწვდომაში არ შესწევს კომპეტენცია, თხოულობს უამრავ ვიზირებას. ამით ის თვლის, რომ ამცირებს შეცდომის ალბათობას. რა თქმა უნდა, ამაში არის რაღაც გონივრული. მაგრამ, ჯერ ერთი, ასეთი მიდგომა ამცირებს ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელების პასუხისმგებლობას და მეორე, როგორც წესი, პირველი პირის ხელმოწერა შთანთქავს (იგნორირებას უკუთებს) დანარჩენ პირთა პასუხისმგებლობას ამ დოკუმენტით გამოწვეულ პრობლემებზე.

საქმიან კონტაქტებზე დახარჯული დროში **სატელეფონო საუბრების** როლი და მნიშვნელობა ყოველდღიურად იზრდება. შესაბამისად, სატელეფონო საუბრების მოწესრიგება სამუშაო დროის არარაციონალური ხარჯვის შემცირების მთავარი ფაქტორი ხდება. ამიტომ, სატელეფონო ურთიერთობის კულტურის სწავლაც აუცილებელია.

უნდა გვახსოვდეს, რომ ყველა სახის საქმიანი ამოცანის ტელეფონით განხილვა და გადაწყვეტა შეუძლებელია. ხშირად ეს დროის ფუჭ ფლანგვას იწვევს. ამიტომ, სანამ ტელეფონს ავიღებთ, მანამდე გავიაზროთ, თუ რამდენად აუცილებელია იგი. დავფიქრდეთ, იქნებ უმჯობესია უშუალო კონტაქტი ან საქმიანი წერილის გაგზავნა.

სატელეფონო საუბრების სრულყოფის ერთ-ერთი მიმართუ-

ლება არის ასევე ტელეფონში საჭირო ნორმების ჩაწერის ტექნოლოგია. ყველა ნომერი ისე უნდა ჩაიწეროს, რომ მათი პოვნა შესაძლებელი იყოს ფაქტიურად, დროის დაუკარგავად. აბონენტის სახელისა და გვარის გარდა მითითებული უნდა იყოს თანამდებობა ან საქმიანობა, რასთანაც არის ის დაკავშირებული. უფრო ზუსტად, ტელეფონების ნომრების ჩაწერის დროს, უმჯობესია წინა პლანზე გადმოვიტანოთ აბონენტის საქმიანობის სფერო და შემდეგ მივუთითოთ მისი გვარი და სახელი, ანუ **ტელეფონის ნომრები ჩავწეროთ იმ დანიშნულებით, რისთვისაც გვჭირდება ეს აბონენტი.**

ეთიკური თვალსაზრისით (განსაკუთრებით მაშინ, როცა ვსაუბრობთ ფიქსირებული ტელეფონით) არ არის სწორი, გაარკვიო თუ ვინ აიღო ყურმილი. მართებულია, მაშინვე წარვადგინოთ ჩვენი თავი და დავასახელოთ ის, ვინც გვინდა მოვიწვიოთ სასაუბროდ. ხოლო, თუ საუბარი მოულოდნელ ხასიათს ატარებს (განსაკუთრებით, როცა ვსაუბრობთ მობილური ტელეფონით), მაშინ სწორი იქნება მოსაუბრეს ავუხსნათ, რომ შესაბამისი მომზადების შემდეგ კვლავ მიუბრუნდებით ამ საკითხს.

საქმიანი სატელეფონო საუბრისას დიდი დრო არ უნდა დავხარჯოთ გაჭიანურებულ, თავაზიან მონოლოგზე. „გეთაყვა“ ან „ბატონო“ - პრაქტიკულად ყველა შემთხვევაში საკმარისია. ანუ, საქმიან სატელეფონო საუბრებში მნიშვნელოვანია, რაც შეიძლება სწრაფად საქმეზე გადასვლა. სატელეფონო საუბარი უნდა იყოს მაქსიმალურად ლაკონური. დამტკიცებულია, რომ რაც მოკლე და ყოვლის მომცველია საუბარი, მით მეტია მისგან შედეგი. არ არის რეკომენდირებული, რომ მისმა ხანგრძლივობამ 3-4 წუთს გადააცილოს.

8.4. კონფლიქტური სიტუაციების მართვა

ორგანიზაციულ კონფლიქტებში იგულისხმება ყველა ის სადავო საკითხები, რომელიც შეიძლება წარმოიქნას ამ ორგანიზაციაში.

მასში იგულისხმება ორი ან მეტი მხარის ინტერესების, შეხედულებების დაპირისპირება. ეს შეიძლება იყოს შემთხვევები, უბრალო შეუთანხმებლობიდან დაწყებული, ადამიანთა ჩაგვრით დამთავრებული. ანუ, **კონფლიქტი არის შეუთავსებელი ინტერესების, მოთხოვნილებებისა და პოზიციების მქონე მხარეთა ურთიერთქმედება, როცა მხარეები თავიანთი მიზნების განხორციელებისას წინააღმდეგობაში მოდიან ერთმანეთთან.**

აუცილებელია აღინიშნოს, რომ კონფლიქტები ადამიანთა ურთიერთობის განუყოფელი ნაწილია, მათ ვერ მოვსპობთ. პირიქით, დემოკრატიის გაფართოება, ადამიანური ფაქტორის ამაღლება, ინიციატივისა და უფლებების ფართო სპექტრი როგორც ეკონომიკაში, ასევე ყოფაცხოვრებასა და პოლიტიკაშიც კი - ზრდის კონფლიქტური სიტუაციების რიცხვს. ეს ცუდი არ არის. რაც მეტი და განსხვავებული ინტელექტუალური აზრი მოქმედებს, მით უფრო ხშირია მწვავე კონფლიქტები და შესაბამისად მეტია - საღი აზრის გამარჯვების ალბათობაც. შესაბამისად, ერთადერთი გზა იმაში მდგომარეობს, რომ მენეჯერებმა შეძლონ დაპირისპირებათა მართვა, კონფლიქტში არსებული ნეგატიური ენერგიისა და ტენდენციების - კონსტრუქციულად გადაქცევა.

უფრო მეტიც, სადაც არ არის კონფლიქტი, იქ საეჭვოა, რომ რაიმე ცვლილებასა, და მით უმეტეს, განვითარებას ჰქონდეს ადგილი. ანუ, კონფლიქტი უმეტესად, ორგანიზაციის პოზიტიური შედეგის მიღწევის წინაპირობაა. ფაქტიურად, კონფლიქტები წარმოაჩენენ პრობლემებს, რომლებიც მოითხოვენ გადაწყვეტას.

კონფლიქტების მართვაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ორგანიზაციის მენეჯერს ენიჭება. მისი მთავარი ამოცანაა - დაპირისპირების წინსვლის რესურსად გარდაქმნა. თუმცა, კონფლიქტების მართვა იოლი საქმე არ არის. ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორი დოქტორი აბრაამ ზელენზიკი ამბობს: "რაც არ უნდა პროფესიონალურად დაგეგმო საქმიანობა, როცა შეუდგები მის შესრულებას, უამრავი გაუთვალისწინებელი პრობლემები და კონფლიქტები

იჩენს თავს. ამასთან, თითოეული მათგანის გადაწყვეტას სათანადო მიდგომა სჭირდება“ [14].

საკმაოდ განსხვავებულია კონფლიქტების წარმოშობის მიზეზებიც. ის შეიძლება იყოს: გასანაწილებელი რესურსის შეზღუდულობა; მოტივაციისა და შრომის ანაზღაურების არასრულყოფილი სისტემა; ცუდი სამუშაო პირობები; უფლება-მოვალეობათა არასწორი გადანაწილება; თანამდებობრივი ფუნქციების დამთხვევა/გადაფარვა; ცუდი კომუნიკაციური სისტემა; ბუნდოვანი მიზნები და ა. შ. თუნდაც, სათითაოდ გავყვეთ ყველა ამ მიზეზს, აღმოჩნდება, რომ ამ ჩამონათვალის თითოეული პუნქტი მჭიდრო კავშირშია ორგანიზაციის მართვის პრობლემებთან და საერთოდ, მენეჯმენტის დეფიციტთან.

იმისათვის, რომ გავერკვეთ კონფლიქტების დინამიკაში, მხარეებს შორის ურთიერთობებში და სიტუაციის თავისებურებებში მნიშვნელოვანია, რომ მოხდეს თითოეული კონფლიქტის ღრმა ანალიზი. ეს მოგვცემს სწორი ქმედებების დაგეგმვისა და მათი ეფექტური გადაწყვეტილების შემუშავების საშუალებას. ამასთან უნდა გვახსოვდეს, რომ კონფლიქტების ანალიზი ერთჯერადი ქმედება არ არის. იგი ორგანიზაციის განვითარების თანმხლები პროცესია, რომელიც მუდმივად ცვლადი გარემოს მიმართ ქმედებების ადაპტირების საშუალებას იძლევა.

ნებისმიერი ტიპის კონფლიქტს მისთვის დამახასიათებელი ერთი ან რამოდენიმე წყარო ასაზრდოებს. პრაქტიკოსი კონფლიქტოლოგები ორგანიზაციაში კონფლიქტის გამომწვევ ხუთ ძირითად წყაროს მიუთითებენ. ესენია: ინფორმაცია, ინტერესები, ურთიერთობები, ღირებულებები და სტრუქტურა.

- **ინფორმაცია.** ამ მიზეზით საკმაოდ ხშირია კონფლიქტები იმ ორგანიზაციაში, სადაც ნაკლები ყურადღება ეთმობა ინფორმაციული სისტემის გამართულ ფუნქციონირებას. ასეთი კონფლიქტის გამომწვევ წყაროდ შეიძლება იქცეს: არასრული ან არაზუსტი ინფორმაცია; ჭორი - ინფორმაციის გამიზნული ან უნებლიე დამა-

ხინჯება (დეზინფორმაცია); დაგვიანებული ინფორმაცია; არასანდო, დაუზუსტებელი ინფორმაციის გავრცელება და სხვა.

- **ინტერესები.** კონფლიქტში ინტერესების წყარო გულისხმობს ადამიანების დაპირისპირებას მათი ინტერესების შეუთავსებლობიდან გამომდინარე. ეს შეიძლება იყოს ნებისმიერი მატერიალური, თუ არამატერიალური ინტერესი (თანამდებობა, ხელფასი, დაფასება, აღიარება და სხვა).
- **ურთიერთობები.** კონფლიქტის გამომწვევ ურთიერთობის წყაროდ განიხილება უარყოფითი დამოკიდებულებები მხარეებს შორის. ეს შეიძლება გამოწვეული იყოს წარსულში გართულებული ურთიერთობით, ან ერთმანეთის მიმართ უნდობლობით და უსიამოვნო დამოკიდებულებით, უპატივცემულობით, ანგარიშის გაუწევლობით ან სხვა რაიმე მიზეზის გამო.
- **ღირებულებები.** კონფლიქტის გამომწვევი ღირებულებითი წყაროებია ის განსხვავებული შეხედულებები (ფასეულობები), რომლებსაც იზიარებენ მხარეები. ღირებულებითი ფაქტორები უდევს საფუძვლად მაგალითად, სხვადასხვა თაობისა და გამოცდილების მქონე თანამშრომლებს შორის წამოჭრილ დაპირისპირებას. ზოგადად კი, ეს არის ადამიანთა წარმოდგენები იმის თაობაზე, თუ რა არის სწორი და რა - არასწორი, სამართლიანი და უკანონო და ა.შ.
- **სტრუქტურა.** დაპირისპირების სტრუქტურულ წყაროებად მიჩნეულია ის, რაც ობიექტურად არსებობს, რაც არ ექვემდებარება ჩვენს სურვილებს და ძნელად იცვლება, ან საერთოდ არ იცვლება. ასეთებია მაგალითად: ორგანიზაციის მართვის სისტემა და ადმინისტრაციული ძალაუფლება; სოციალური ნორმები და რეგულაციები; სტატუსი, როლები და ა.შ.

ორგანიზაციული კონფლიქტების კლასიფიკაცია, გარდა მათი გამომწვევი წყაროებისა, შეიძლება მოვახდინოთ მათი სახეების მიხედვით. ორგანიზაციაში ყველაზე მეტად გავრცელებულია შემდეგი სახის კონფლიქტები: ინოვაციური კონფლიქტები; პოზიციური კონ-

ფლიქტები; სამართლიანობის კონფლიქტები; კონფლიქტები რესურსებისათვის და დინამიური კონფლიქტები (ანუ, ჯგუფური დინამიკა).

- **ინოვაციური კონფლიქტები** ორგანიზაციაში ვითარდება სიახლის შემოტანის დროს. იგი შეიძლება შეიცავდეს ორგანიზაციის სტრუქტურის ცვლილებას, ახალი პროდუქციის ათვისებას, უფლებამოსილებათა ახალ გადანაწილებას და ა. შ. ინოვაციური კონფლიქტის საფუძველს ქმნის ის დისკომფორტი, რომელიც ადამიანს სიახლესთან შეგუების პროცესში ექმნება. მისთვის სტაბილური მდგომარეობა (სტატუს-ქვო) „ქაოსით" იცვლება. შესაბამისად, ვიდრე ადამიანი მოახერხებს ახალ მდგომარეობასთან ადაპტირებას, გარემო მის აღქმაში მტრული ხდება.
- **პოზიციურ კონფლიქტებს** მნიშვნელობით კონფლიქტებსაც უწოდებენ. იგი უპირატესობის გრძნობაზეა დამყარებული. კონფლიქტის მიზეზი ხდება იმაზე ნერვიულობა, თუ ვინაა „უფრო მთავარი და მნიშვნელოვანი ორგანიზაციაში". ასეთი კონფლიქტის დროს ხდება საკუთარი ძალების გადაფასება და სხვისი შესაძლებლობების არასაკმარისი შეფასება.
- **სამართლიანობის კონფლიქტები.** ასეთი კონფლიქტები საკმაოდ ახლოს დგას პოზიციურ კონფლიქტებთან. მათი საფუძველია განსხვავებული ხედვა იმისა, თუ ვის რა წვლილი შეაქვს ორგანიზაციის საერთო საქმეში. ანუ, თუ პოზიციური კონფლიქტები გულისხმობს - „ვინ უფრო მთავარია", სამართლიანობის კონფლიქტი - შრომის ანაზღაურების უსამართლოდ აღქმას ეფუძნება.
- **კონფლიქტები რესურსებისათვის.** ორგანიზაციებში ხშირია ისეთი კონფლიქტები, რომელთა საფუძველიც რესურსების განაწილებაა. კონფლიქტური სიტუაცია იქმნება მაშინ, როდესაც გასანაწილებელი მატერიალური რესურსი შეზღუდული რაოდენობითაა. მაგალითად, კონფლიქტის მიზეზი ხდება ახალი კომპიუტერები, რომელიც ყველასათვის საკმარისი არ არის.
- **დინამიური კონფლიქტები.** ასეთი კონფლიქტი უფრო ხდება

ახალ, ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების ეტაპზე მყოფ ორგანიზაციებში. როგორც ცნობილია, ნებისმიერი ჯგუფი, ჩამოყალიბების პროცესში განვითარების გარკვეულ ეტაპებს გაივლის, მათ შორისაა „განგაშის" ეტაპი[1], რომლის მიხედვით ჯგუფის წევრები ეწინააღმდეგებიან იმ შეზღუდვებს, რომელსაც მას როგორც ინდივიდს აკისრებს გუნდი. როდესაც ეს წინააღმდეგობები დაიძლევა, ხდება ჯგუფის შეკავშირება. საერთოდ, ჯგუფი ყველაზე ძლიერ მაშინ იკვრება, როცა მას საერთო მტერი გამოუჩნდება.

ორგანიზაციული კონფლიქტების (განსაკუთრებით, პიროვნებათაშორისი ან/და ჯგუფთაშორისი) წარმოქმნისას, პირველი, რაც შეიძლება გააკეთოს მენეჯერმა ის არის, რომ მოლაპარაკების მაგიდასთან დასვას ორივე მხარე და მათდამი სიმპატია-ანტიპატიის მიუხედავად, დამოკიდებულება ორივე ოპონენტებისადმი უნდა შეინარჩუნოს პოზიტიური და ყურადღება გაამახვილოს მხოლოდ იმაზე, რაც საერთოა მათ შორის. როგორც წესი, თანამშრომლებს შორის კონფლიქტის გადაწყვეტის გზები მრავალგვარია, მიუხედავად ამისა მენეჯმენტის მეცნიერებაში მაინც შეიძლება გამოიყოს მათი საერთო პრინციპები. კერძოდ:

1. ადამიანთა შორის არიან ისეთებიც, რომლებსაც შეუძლიათ მოითმინონ მოუთმენელი და არ აღიარონ რეალური. ამიტომ, თუ ჩვენ ყველას გასაგონად განვაცხადებთ კონფლიქტის არსს, იგი სწრაფად გაწმენდს ატმოსფეროს მოლაპარაკების გზაზე. გავიხსენოთ, რომ კონფლიქტი გარდაუვალია, მთავარია მისი გადაწყვეტა.
2. თუ კონფლიქტი არსებობს და მისი გადაწყვეტა უცებ ვერ ხერხდება, საჭიროა თითოეულ მხარეს მოველაპარაკოთ თუ სად, როდის და როგორ დაიწყებთ თანამშრომლობას კონფლიქტის დასაძლევად. უკეთესია წინასწარი შეთანხმება იმის შესახებ, თუ ვინ მიიღებს მოლაპარაკებაში მონაწილეობას. ამასთანავე, რადგან „სა-

[1] /ამ საკითხს უფრო სრულყოფილად შეიძლება გაეცნოთ წიგნში - ჯულაყიძე ე. პროექტების მენეჯმენტი, ქუთაისი, ანსუ, 2014 წ., §2.5. - საპროექტო გუნდის ფორმირება, გვ. 41-49.

კუთარ სახლში კედლებიც კი გეხმარებიან“, უმჯობესია მათი შეკრება ნეიტრალურ ადგილზე, ან მორიგეობით თითოეულ მხარესთან.

3. კონფლიქტი უნდა იქნას განხილული, როგორც ორგანიზაციის საერთო პრობლემა. ეს მაშინვე განამტკიცებს თანამშრომლობას. ორივე მხარემ უნდა გამოთქვას აზრი: რაში ხედავს კონფლიქტს, რა გრძნობებს იწვევს ეს კონფლიქტი და განსაკუთრებით - თითოეული მხარე როგორ აფასებს თავის როლს კონფლიქტური სიტუაციის გადაწყვეტაში.
4. ფაქტიურად, უნდა ჩამოვაყალიბოთ კონფლიქტის გადაწყვეტის ყველა შესაძლო ვარიანტი, რომლის განსაზღვრაში მენეჯერმა უნდა იხელმძღვანელოს ურთიერთგაგებისა და სხვადასხვა პოზიციების დაახლოების პრინციპით.
5. გამოთქმული ვარიანტების შეფასების შემდეგ უნდა იქნას მიღებული ორივე მხარისათვის სასარგებლო წინადადება. ზოგჯერ, ერთი შეხვედრაც საკმარისია პრობლემის გადასაწყვეტად. შედარებით რთულ სიტუაციებში კი, მოსალაპარაკებლად საჭირო ხდება რამდენჯერმე შეხვედრა.
6. აუცილებელია მოლაპარაკების საბოლოო შედეგების დოკუმენტი ნათლად და სწორად ასახავდეს რა უნდა გაკეთდეს, როდის, სად და ვის მიერ. სასურველია შესრულებას შევუდგეთ რაც შეიძლება სწრაფად. გადავადებამ შეიძლება ეჭვები გამოიწვიოს.
7. ყველაზე წარმატებული შეთანხმების დროსაც კი შეიძლება დარჩეს წყენა. ეს შეიძლება გამოვლინდეს „კულისებში“ საუბრისას. ამიტომ დოკუმენტის შემუშავებისთანავე ორივე მხარეს უნდა დაესვას კითხვები: რამდენად დამაკმაყოფილებელი იყო მოლაპარაკების მსვლელობა? თავს მოხვეული ხომ არ არის ეს გადაწყვეტილება? მდგომარეობის შემდგომ გასაუმჯობესებლად კიდევ რა საშუალებები არსებობს? და ა.შ.

კონფლიქტები შეიძლება არსებობდეს ორ სხვადასხვა ორგანიზაციას შორის. ასეთ შემთხვევებში მნიშვნელოვანი ხდება იმ გზის,

ანუ იმ სტრატეგიის შერჩევა, რომელიც შექმნილ სიტუაციაში ყველაზე მეტად მიესადაგება არსებული პრობლემის გადაწყვეტას. აქაც კონფლიქტის მოგვარების განსხვავებული გზები არსებობს (განსხვავების ძირითადი საფუძველი - მიზნებისა და ურთიერთობის მნიშვნელობაა), რომელიც შეიძლება 5 ძირითად სტრატეგიად ჩამოვაყალიბოთ. ესენია: განრიდება, დათმობა, კომპრომისი, კონკურენცია და თანამშრომლობა [56, გვ. 374].

განრიდების სტრატეგია. ეს სტრატეგია შეიძლება გამოვიყენოთ იმ სიტუაციებში, როდესაც ჩვენთვის არც მიზანია მნიშვნელოვანი და არც ურთიერთობა გვაინტერესებს. თუმცა, განრიდებას შეიძლება კონფლიქტის ესკალაცია მოყვეს, რადგან პრობლემა არ წყდება.

დათმობის სტრატეგია. ასეთი სტრატეგია გამართლებულია მხოლოდ ისეთ სიტუაციებში, სადაც მიზანი არ არის იმდენად მნიშვნელოვანი, როგორც ურთიერთობა. მაგალითად, ოჯახში, კარგი ურთიერთობის შესანარჩუნებლად, ღირს თვალის დახუჭვა წვრილმან კონფლიქტებზე. ხშირად, ბიზნეს-ურთიერთობებშიც დათმობა განმუხტავს დაძაბულ ურთიერთობას და იქცევა გარდამტეხ მომენტად სიტუაციის უკეთესობისკენ შემობრუნებაში.

კომპრომისული სტრატეგია. კომპრომისული ქცევის ყველაზე გავრცელებული ფორმა ვაჭრობაა: გამყიდველი რაღაც ფასს ასახელებს, ვთქვათ 100 ლარს; მყიდველს სურს ფასდაკლება და სთავაზობს 80 ლარს. საბოლოოდ ისინი თანხმდებიან 90-ზე, ორივემ თანაბრად 10-10 ლარი დათმო. ხშირად, კომპრომისი პრობლემათა მშვიდობიანი გადაწყვეტის ერთადერთ და საუკეთესო ვარიანტს წარმოადგენს. კონფლიქტის ყველა მხარე იღებს იმის ნაწილს, რაც მას აწყობს, იმის ნაცვლად, რომ განაგრძონ კონფლიქტი, რომელშიც შესაძლოა ყველაფერი დაკარგოს.

კონკურენციის სტრატეგია. იგი გულისხმობს საკუთარი ინტერესის დაკმაყოფილებისკენ სწაფვას (მიზნის მიღწევას) და შესაბამისად, პარტნიორის (ამ შემთხვევაში - კონკურენტის) ინტერესების უგულებელყოფას. არსებობს სიტუაციები, სადაც კონკურენცია - ერ-

თადერთი სტრატეგიაა. ეს ეხება მაგ., სპორტს, სამსახურებრივ კონკურსებს, მომხმარებელთა გადმობირებას და ა.შ.

თანამშრომლობის სტრატეგია. ეს სტრატეგია გამოირჩევა როგორც საკუთარი, ასევე პარტნიორის ინტერესების მაქსიმალური დაკმაყოფილებისკენ სწრაფვით. თანამშრომლობა მიმზიდველია იმითაც, რომ პრობლემა მისი მეშვეობით საფუძვლიანად წყდება. იგი ერთადერთი სტრატეგიაა კონფლიქტურ სიტუაციაში, რომელიც იძლევა საშუალებას თან სასურველ მიზანს მიაღწიო, თან არ გააფუჭო ურთიერთობა მეორე მხარესთან.

უნდა აღინიშნოს, რომ არც ერთი ჩამოთვლილი სტრატეგია არ არის უნივერსალური. ანუ, ყველა შემთხვევაში გამოსადეგი. თუმცა, თითოეულ მათგანს შეუძლია საუკეთესო ეფექტი მოგვცეს კონფლიქტის აღმოცენებისა და განვითარების კონკრეტული პირობების მიხედვით. ანუ, როდესაც კონფლიქტში ჩვენ ქცევის სტრატეგიას ვირჩევთ, მიზანშეწონილია ყველა კონკრეტულ შემთხვევაში ამოვიდეთ იქიდან, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია, ერთის მხრივ, შედეგის მიღწევა, მეორეს მხრივ კი, ოპონენტთან კარგი ურთიერთობების შენარჩუნება.

ამრიგად, თუ არც მიზანი და არც ურთიერთობები არ წარმოადგენს ჩვენთვის დიდ ღირებულებას, ოპტიმალური იქნება განრიდება; თუ შედეგი პრინციპულად მნიშვნელოვანია, ხოლო ურთიერთობები კი - უმნიშვნელო, მაშინ ღირს მიზანს კონკურენციის საშუალებით მივაღწიოთ; თუ ურთიერთობა ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია, აჯობებს დავუთმოთ; ხოლო, თუ მიზანიც და ურთიერთობაც ერთნაირად მნიშვნელოვანია, ალბათ ღირს არ დავიშუროთ ძალა და ენერგია თანამშრომლობის მისაღწევად. ის მენეჯერი, რომელიც მოქნილობას ავლენს სტრატეგიების შერჩევაში, ანუ შეუძლია ცვალოს სტრატეგიები სიტუაციიდან გამომდინარე - საუკეთესო შედეგებს აღწევს და საზოგადოების პატივისცემას იმსახურებს.

8.5. დროის მენეჯმენტი

„დრო არ მაქვს“ - ასეთი გამოთქმა საკმაოდ დამკვიდრდა ჩვენს ცხოვრებაში. დავსვათ კითხვა - რას ნიშნავს დროის არყოფნა? ბუნებრივია, ამ კითხვას ყველა თავისებურად უპასუხებს. თუმცა, მათი პასუხებიდან ალბათ საერთო იქნება ის, რომ მათთვის დრო იმდენად შეზღუდულია, რომ რეალურად ვერ ახერხებენ იცხოვრონ ისე, როგორც სურთ. ამიტომ, დროის მართვა, როგორც ცალკე პიროვნების, ისე ორგანიზაციისათვის წარმატებული საქმიანობისა და დასახული მიზნების მიღწევის ერთ-ერთი ყველაზე მთავარი იარაღია.

ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ დრო განსაკუთრებული ფენომენია. დრო შეუქცევადია, მას ვერ დავაგროვებთ, ვერ შევინახავთ, ვერ გავამრავლებთ, ვერ შევაჩერებთ, ვერ გადავცემთ. დრო მხოლოდ მიდის და მიდის, მას უკან ვერასოდეს დავაბრუნებთ. სწორედ ამიტომ უნდა დროს განსაკუთრებული ყურადღება და ფაქიზი დამოკიდებულება, ყოველმხრივ გათვლილი დაგეგმვა და მართვა.

დროის არარაციონალური ხარჯვის მარტივი მაგალითი - დავუშვათ, რომ იმ ორგანიზაციის, რომლის მენეჯერი ჩვენ ვართ, თანამშრომლები სამუშაო დროის მხოლოდ 10%-ს იყენებს არარაციონალურად, რაც რეალურ ქართულ სინამდვილესთან შედარებით საკმაოდ წარმატებულადაც შეიძლება ჩაითვალოს და არა მხოლოდ ქართულ სინამდვილეში. მაგრამ სამუშაო დროის ეს დაკარგული, ანუ 10%, ეს კვირაში 4 საათია, წელიწადში (ანუ, 52 კვირაში) კი - 208 საათი, ანუ 26 სრული სამუშაო დღე. შესაბამისად, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ჩვენი ყველა თანამშრომელი წელიწადში ერთ თვეს უქმად ატარებს (აქ არ არის შვებულებაზე საუბარი), ჩვენ კი ხელფასს მაინც ვუხდით. ამასთან, თუ ორგანიზაციაში მუშაობს, დავუშვათ 100 კაცი, ეს დანაკარგი (100 თვე) ნიშნავს, რომ მათგან 8 კაცი მთელი წლის განმავლობაში არაფერს აკეთებს. დავსვათ კიდევ ერთი კითხვა - რამდენია 8 კაცის ხელფასი წელიწადში?! აქ როგორც იტყვიან, კომენტარი ზედმეტია და ნათელია სამუშაო დროის რაცი-

ონალური, ეფექტური გამოყენების განსაკუთრებული მნიშვნელობა.

დღეს, ასეთი დაძაბული ცხოვრების რიტმის პირობებში, დროის მენეჯმენტის სრულყოფილად ფლობა ყველა საქმიანი ადამიანისთვის ისეთივე აუცილებელია, როგორც წერა-კითხვის ცოდნა და მარტივი არითმეტიკული განათლების მიღება. ამასთან, **თუ ადამიანი ამბობს, რომ ბევრი საქმე აქვს, ეს არ ნიშნავს, რომ ის ბევრს აკეთებს. საქმე იმაშია, რომ შედეგი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე პროცესი და ამ შედეგის მისაღწევად საჭიროა საქმიანობის გონივრულად დაგეგმვა.** სწორედ ამით განსხვავდება წარმატებული ადამიანი წარუმატებლისაგან. შეიძლება ორივე ბევრს მუშაობდეს, მაგრამ წარმატებული ადამიანი მეტი პროდუქტიულია. შესაბამისად, თუ თქვენ გსურთ გაზარდოთ თქვენი პროდუქტიულობა და ეს უკვე გადაწყვეტილია, ნურც დააყოვნებთ. **წარმატების მთავარი საიდუმლო დროის სწორ განაწილებაშია.**

იმისათვის, რომ კარგად გავერკვეთ დროის მართვის მნიშვნელობისა და მისი რაციონალიზების საკითხებში, მოვახდინოთ ჩვენი სამუშაოთა დიფერენციაცია მათი რიგითობისა და მნიშვნელობის მიხედვით. ანუ, ჩვენი სამოქმედო დროის განმავლობაში ჩვენ შეიძლება ვასრულებდეთ ოთხიდან ერთ-ერთ სამუშაოს:

- **სასწრაფო და მნიშვნელოვან სამუშაოს,**
- **არასასწრაფო და მნიშვნელოვან სამუშაოს,**
- **სასწრაფო და არამნიშვნელოვან სამუშაოს,**
- **არასასწრაფო და არამნიშვნელოვან სამუშაოს.**

სასწრაფო სამუშაოები ისეთებია, რომლებიც სასწრაფო რეაგირებას მოითხოვენ. ანუ, ფაქტიურად ახლავე. სასწრაფო, ანუ გადაუდებელი საქმეები ჩვეულებრივ ხილულია, ჩვენ წინაა, ხშირად ადვილია მათი შესრულებაც, მაგრამ ასევე ხშირად ისინი არამნიშვნელოვანი არიან. მნიშვნელოვანი კი ის საქმეებია, რომლებიც ჩვენს მისიას, მიზნებს, ფასეულობებსა და პრიორიტეტებს უკავშირდება. თუმცა, ხშირად ეს ისეთი საქმეებია, რომლებიც ვიცით, რომ აუცილებლად უნდა გავაკეთოთ, მაგრამ არ ვჩქარობთ მის გაკეთებას,

რადგან არ არის სასწრაფო. მაგრამ დადგება დრო, როდესაც ასეთი საქმეებიც სასწრაფო გახდება. ასეთ, **სასწრაფო და მნიშვნელოვანი საქმეებს ხშირად კრიზისულს ან პრობლემურს ვუწოდებთ.**

არიან ისეთი ხელმძღვანელები, რომლებიც დიდ დროს ხარჯავენ სასწრაფო და არამნიშვნელოვან პრობლემებზე და თან ჰგონიათ, რომ სასწრაფო და მნიშვნელოვან საქმეებს აკეთებენ. ამის შედეგებია: ყურადღების მოკლევადიანი ფოკუსირება, კრიზისული სიტუაციები, ორგანიზაციის მიზნებისა და სტრატეგიისთვის ნაკლები ყურადღება და ა.შ. თუმცა, დადგება დრო, როცა მართლაც მნიშვნელოვანი საქმეები ოპერატიულად გადასაწყვეტი გახდება და უკვე აღარ იქნება საკმარისი დრო. აქვე, ფაქტიურად, შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ დროის მართვის მარტივი „კანონიც" - **დრო არასდროს არ არის საკმარისი, მაგრამ იგი ყოველთვის საკმარისია ყველაზე მნიშვნელოვანი საქმისათვის.**

ფაქტიურად, დროის მენეჯმენტი არის ცხოვრების მართვა. მას ვისაც შეუძლია გამიჯნოს მნიშვნელოვანი და ნაკლებად მნიშვნელოვანი საქმეები, აკონტროლოს საკუთარი თავი, წარმატება გარანტირებული აქვს. შესაბამისად, პასუხი კითხვაზე - თუ **რატომ ხდება ზოგიერთი ადამიანი უფრო წარმატებული ვიდრე სხვა არის ის, რომ ისინი ზუსტად საზღვრავენ ცხოვრებისეულ მიზნებს და ეფექტურად მართავენ საკუთარ დროს. მეტიც, ადამიანი რომელიც ახერხებს დროის სწორად მართვას ის მართავს და აკონტროლებს მთელ თავის ცხოვრებას.**

მენეჯმენტის ეფექტურობის ერთ-ერთი მთავარი მაჩვენებელია დასახულ ამოცანათა გადაწყვეტისას დროში წინსწრება. **არანორმალურია, როცა გუშინდელ საქმეს დღეს ვაკეთებთ. ნორმალურია, როცა დღეს დღევანდელი საქმე კეთდება. განსაკუთრებით კარგია, როცა დღეს სახვალიო საქმეს ვაკეთებთ და კიდევ უფრო წინ მივისწრაფით.**

დროის ეფექტიან გადანაწილებას თანამედროვე მენეჯმენტში თაიმ-მენეჯმენტს უწოდებენ. მარტივად, **თაიმ-მენეჯმენტი იგივეა,**

რაც დროის სწორად მართვის პრინციპების დანერგვა თანამედროვე ცხოვრებაში. შესაბამისად, დავსვათ კითხვა – ყველაზე უფრო რაციონალურად როგორ გავანაწილოთ ჩვენი სამუშაო გონებრივი შრომის პირობებში? მას ორი პასუხი აქვს. კერძოდ:

1. თუ გრძნობთ, რომ უკეთესად მუშაობთ დღის პირველ ნახევარში, რომ თქვენი შრომისუნარიანობა მიმდინარეობს მოკლე ხანს და მალე იღლებით, გირჩევთ:

- მუშაობის დასაწყისში გადაიტანოთ უფრო რთული სამუშაოები;
- ნუ დაკარგავთ დროს იმაზე, რასაც ადვილად გააკეთებთ დღის მეორე ნახევარში;
- თანდათან გადადით რთულიდან მარტივისაკენ, ნაკლებად საინტერესოდან უფრო საინტერესოსაკენ;

2. თუ გრძნობთ, რომ მიუხედავად იმისა კარგად გამოიძინეთ, მაინც ძილის ბურუსში იმყოფებით. ანუ, თუ უფრო ინტენსიურ მუშაობას შეძლებთ მოგვიანებით. მაშინ:

- გადაიტან უფრო ადვილი საქმე მუშაობის დასაწყისში;
- დილი უფრო აკეთე ისეთი საქმეები, რომლებიც მეტ მოძრაობას მოითხოვენ;
- თანდათან გადადით მარტივიდან რთულისაკენ, უფრო საინტერესოდან - ნაკლებ საინტერესოსკენ;

და ბოლოს რჩევები, ლოზუნგების სახით (ე.ჯ.):

- ნუ გადაიღლებით, დაისვენეთ გონივრულადაც. თუმცა, არ გააკეთოთ დიდი შესვენებები გონებრივ მუშაობაში;
- დაისვენეთ ყოველთვის ერთი და იმავე დანიშნულ დღეებსა და საათებში;
- არ დააჩქაროთ და არც შეანელოთ მუშაობის ჩვეული რიტმი;
- არ დაემორჩილოთ ნაადრევ დაღლილობას;
- არ დატვირთოთ თქვენი მეხსიერება ბევრი ციფრობრივი მონაცემებით და ცნობითი ხასიათის მასალებით.

- კრებები და თათბირები, ორგანიზაციის მართვის ერთ-ერთი ეფექტური მეთოდია. ისინი საშუალებას გვაძლევს უმოკლეს დროში მოვახდინოთ დაინტერესებულ მუშაკთა დიდი ჯგუფის ერთდროული ინფორმირება, გავეცნოთ მათ აზრს, გავანაწილოთ დავალებები, ვიმსჯელოთ ორგანიზაციის უმნიშვნელოვანეს პრობლემებზე და მივიღოთ ურთიერთშეთანხმებული გადაწყვეტილება.
- კრებებისა და თათბირების წარმატებისათვის საჭიროა, რომ შეხვედრაზე მოწვეული პირები იზიარებდნენ და ეთანხმებოდნენ შეხვედრის ადგილს, დროს და შეხვედრის მიზანს. ეს სამი მახასიათებელი ის ძირითადი კომპონენტია, რომელზეც მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მიზნების მიღწევის შესაძლებლობა.
- თათბირის ეფექტიანობა უკუპროპორციულ დამოკიდებულებაშია მონაწილეთა რაოდენობასთან და მის ხანგრძლივობასთან.
- როგორც წესი, ვინც კარგად მოემზადება, ის არწმუნებს სხვებს თავისი არგუმენტებით და თავის მიზნებს შედარებით ადვილად აღწევს.
- არსებობს საქმიანი საუბრების მაღალეფექტური წარმართვის წესებისა და ხერხების მთელი რიგი. მათ შორის აუცილებელია აღინიშნოს: განსაზღვრულობა, დასაბუთება, საკუთარი შეხედულების თანმიმდევრულობა, ეთიკური ნორმების დაცვა, საუბრის შესაფერისი ატმოსფეროს ფორმირება და ბოლოს - შედეგების ანალიზი.
- სამსახურეობრივ წერილს სამი ძირითადი მოთხოვნა წაეყენება. ესენია: სიზუსტე, დამაჯერებლობა და სიცხადე.
- სატელეფონო საუბრების სრულყოფის ერთ-ერთი მიმართულებაა ტელეფონში საჭირო ნორმების ჩაწერის ტექნოლოგია. ტელეფონის ნომრები ჩავწეროთ იმ დანიშნულებით, რისთვისაც გვჭირდება აბონენტი.
- კონფლიქტი არის შეუთავსებელი ინტერესების, მოთხოვნილებე-

ბისა და პოზიციების მქონე მხარეთა ურთიერთქმედება. ანუ, როცა მხარეები თავიანთი მიზნების განხორციელებისას წინააღმდეგობაში მოდიან ერთმანეთთან.

- რაც მეტი და განსხვავებული ინტელექტუალური აზრი მოქმედებს, მით უფრო ხშირია კონფლიქტები და შესაბამისად მეტია - საღი აზრის გამარჯვების ალბათობაც. შესაბამისად, ერთადერთი გზა იმაში მდგომარეობს, რომ მენეჯერებმა შეძლონ დაპირისპირებათა მართვა, კონფლიქტში არსებული ნეგატიური ენერგიისა და ტენდენციების - კონსტრუქციულად გადაქცევა.
- ორგანიზაციაში კონფლიქტების წარმოშობის მიზეზები შეიძლება იყოს: გასანაწილებელი რესურსის შეზღუდულობა; მოტივაციის არასრულყოფილი სისტემა; ცუდი სამუშაო პირობები; უფლება--მოვალეობათა არასწორი გადანაწილება; თანამდებობრივი ფუნქციების დამთხვევა/გადაფარვა; ცუდი კომუნიკაციური სისტემა; ბუნდოვანი მიზნები და ა. შ.
- ორგანიზაციაში ყველაზე მეტად გავრცელებულია შემდეგი სახის კონფლიქტები: ინოვაციური კონფლიქტები; პოზიციური კონფლიქტები; სამართლიანობის კონფლიქტები; კონფლიქტები რესურსებისათვის და დინამიური კონფლიქტები (ანუ, ჯგუფური დინამიკა).
- კონფლიქტის მოგვარების განსხვავებული გზები არსებობს, რომელიც შეიძლება 5 ძირითად სტრატეგიად ჩამოვაყალიბოთ. ესენია: განრიდება, დათმობა, კომპრომისი, კონკურენცია და თანამშრომლობა.
- ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ დრო განსაკუთრებული ფენომენია. დრო შეუქცევადია, მას ვერ დავაგროვებთ, ვერ შევინახავთ, ვერ გავამრავლებთ, ვერ შევაჩერებთ, ვერ გადავცემთ. დრო მხოლოდ მიდის და მიდის. სწორედ ამიტომ უნდა დროს განსაკუთრებული ყურადღება და ფაქიზი დამოკიდებულება, ყოველმხრივ გათვლილი დაგეგმვა და მართვა.
- თუ ადამიანი ამბობს, რომ ბევრი საქმე აქვს, ეს არ ნიშნავს, რომ ის

ბევრს აკეთებს. საქმე იმაშია, რომ შედეგი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე პროცესი და ამ შედეგის მისაღწევად საჭიროა საქმიანობის გონივრულად დაგეგმვა.

- ჩვენი სამოქმედო დროის განმავლობაში ჩვენ შეიძლება ვასრულებდეთ ოთხიდან ერთ-ერთ სამუშაოს: სასწრაფო და მნიშვნელოვან სამუშაოს, არასასწრაფო და მნიშვნელოვან სამუშაოს, სასწრაფო და არამნიშვნელოვან სამუშაოს, არასასწრაფო და არამნიშვნელოვან სამუშაოს.
- „დროის მართვის მარტივი კანონი" - დრო არასდროს არ არის საკმარისი, მაგრამ იგი ყოველთვის საკმარისია ყველაზე მნიშვნელოვანი საქმისათვის.

თავი 9. ფუნქციონალური მენეჯმენტის საფუძვლები

9.1. მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები

"რას აკეთებენ მენეჯერები?" მენეჯმენტის სპეციალისტები ამ კითხვაზე პასუხის გაცემას ჯერ კიდევ მეოცე საუკუნის დასაწყისიდან ცდილობენ და დღემდე მენეჯერის საქმიანობის განსხვავებულ და საინტერესო მოდელებს ქმნიან. მენეჯერის პროფესიის აღწერისას, პირველ რიგში, უნდა გავითვალისწინოთ ის, თუ რა არის საერთო ორგანიზაციის გენერალურ მენეჯერს, ამ ორგანიზაციის მართვის სხვადასხვა დონეებზე მყოფ მენეჯერებსა (ხაზური მართვის მენეჯერები - უბნის უფროსი, საამქროს უფროსი და ა.შ.) და განსხვავებული სპეციალიზაციის მქონე მენეჯერების (ფუნქციონალური მენეჯერები - საწარმოო პროცესების მენეჯერი, ფინანსური მენეჯერი, მარკეტინგის მენეჯერი, მთავარი ბუღალტერი, მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების მენეჯერი, მთავარი კონსტრუქტორი, მთავარი ტექნოლოგი, მთავარი ენერგეტიკი და ა.შ.) საქმიანობაში. თითქოს, პარადოქსულიც კია, მაგრამ უფრო ადვილია განსხვავებების აღწერა ასეთ მენეჯერთა საქმიანობაში, ვიდრე საერთო ნიშნების გამოყოფა.

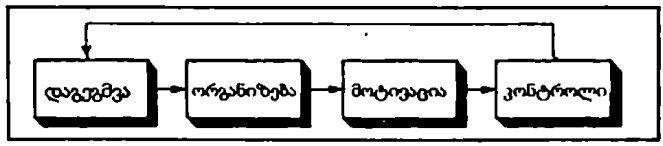
არსებობს მენეჯერის პროფესიის აღწერის მიმართ სამი ძირითადი მიდგომა: **მენეჯერული როლები,** როდესაც მენეჯერის საქმიანობა წარმოდგენილია, როგორც გარკვეული როლების შესრულება (ეს უკვე განვიხილეთ §5.1.-ში - „მენეჯერთა როლები ორგანიზაციაში"); **ხელმძღვანელობის სტილი,** რომელიც მენეჯერის ძალაუფლებისა და პიროვნული ავტორიტეტის ბალანსით განისაზღვრება (ესეც განვიხილეთ §5.2-ში - „მენეჯერის ავტორიტეტი და ხელმძღვანელობის სტილი"); ხოლო მესამე მიდგომა ეს არის - **ფუნქციური,** როდესაც მენეჯერის საქმიანობა სხვადასხვა ფუნქციების შესრულების გზით აღიწერება.

ისტორიულად, მენეჯერის პროფესიის პირველი აღწერა სწორედ ასეთ ხასიათს ატარებდა და როგორც ცნობილია, ის ანრი ფაიოლს ეკუთვნის (განვიხილეთ §2.2. – „მართვის კლასიკური სკოლა").

მისი სიტყვებით - „მართვა ნიშნავს განჭვრეტასა და დაგეგმვას, ორგანიზებას, გაძღოლას, კოორდინირებასა და კონტროლს“ [56, გვ. 48].

შეგახსენებთ, რომ მართვის ეს ფუნქციები ა.ფაიოლმა ჩამოაყალიბა 1916 წელს. მას შემდეგ, ამ მიმართულებით, ბევრი ნაშრომი გამოქვეყნდა, რომელიც გარკვეულ ცვლილებებს იწვევდა მენეჯერის, როგორც პროფესიის აღწერაში და ბუნებრივია, მენეჯმენტის ფუნქციებშიც. მათი მიმოხილვით მენეჯერის უამრავი ფუნქცია იქნა შემოთავაზებული. მაგ., აღნიშნული ფუნქციების გარდა გვხდება ასევე - მიზნის დასახვა, მოტივაცია, ხელმძღვანელობა, ლიდერობა, რეგულირება, კომუნიკაცია, შედეგების შეფასება, კადრების შერჩევა, ორგანიზაციის წარმომადგენლის ფუნქცია, გადაწყვეტილების მიმღების ფუნქცია და ა.შ.

ჩვენი აზრით, ყველაზე სამართლიანად მიგვაჩინია მართვის ოთხი ძირითადი ფუნქციის გამოყოფა. ესენია: დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია და კონტროლი. ამ პოზიციას ეთანხმება მეცნიერთა უდიდეს უმრავლესობაც [20, გვ. 16; 33, გვ. 106; 35, გვ. 35; 52, გვ. 46; 56, გვ. 48;]. მათ შორის კავშირი სქემატურად ასეთი შეიძლება გამოისახოს (იხ. ნახ. 3):



ნახაზი 3. მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები

მენეჯმენტის ეს ოთხი ფუნქცია, ფაქტიურად, უზრუნველყოფს ყველა ზემოაღნიშნულ ფუნქციათა შესრულებასაც. მათ შორის ორგანიზაციის მაღალი მწარმოებლურობის მიღწევის საქმეში ისეთი მნიშვნელოვანი ფუნქციების შესრულებას, როგორიცაა: მიზნის დასახვა, კადრების შერჩევა, შედეგების შეფასება, გადაწყვეტილების მიღება და ა.შ. ერთადერთი, რომელზეც შეიძლება ითქვას, რომ ის სრულყოფილად არ ჩანს მენეჯმენტის ამ ოთხ ძირითად ფუნქციებ-

ში არის ა.ფაიოლის მიერ შემოთავაზებული გაძღოლის ფუნქცია.

გაძღოლის ფუნქციით მენეჯერები ახდენენ თავიანთი ხედვის ნათლად ფორმულირებას ორგანიზაციის წევრებისთვის, უზრუნველყოფენ მათ მოტივაციას და უსაზღვრავენ იმ როლს, რომელიც აკისრია თითოეულ მათგანს საერთო მიზნის მისაღწევად. გაძღოლა დამოკიდებულია ძალაუფლების გამოყენებაზე, გავლენაზე, ხედვაზე, დარწმუნებისა და კომუნიკაციების უნარ-ჩვევებზე, რათა ინდივიდების და ჯგუფების ქმედების კოორდინება მოხდეს ისე, რომ მათი საქმიანობა ჰარმონიაში მოვიდეს ერთმანეთთან. ანუ, „გაძღოლა გულისხმობს დაქვემდებარებულთა მოტივირებას და მათ წაქეზებას ერთობლივი მუშაობისა და ორგანიზაციული მიზნების მიღწევისათვის [28]. ამ პოზიციით გაძღოლის ფუნქცია, ფაქტიურად, ასახულია სხვა ფუნქციებში, ან კიდევ - ლიდერობას უახლოვდება. ამიტომაც, მას მსოფლიოში აღიარებული „მენეჯმენტის საფუძვლების" ავტორები ინდივიდუალურ ღირსებასთან აიგივებენ [56, გვ. 48] ან, თვლიან - ბუნების ნაბოძებად.

მენეჯმენტის ფუნქცია სამმართველო საქმიანობის ერთი კონკრეტული სახეა, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის და რომელიც მკვეთრად განსხვავდება დანარჩენი ფუნქციებისაგან განხორციელების ხერხებითა და საშუალებებით. ყველა დონის მენეჯერები, დიდ თუ პატარა საწარმოთა ხელმძღვანელები, კომერციულ თუ არაკომერციულ ორგანიზაციათა მმართველები ვალდებულნი არიან შეასრულონ აღნიშნული ოთხი ფუნქცია. ფაქტიურად, რამდენადაც კარგად შესრულდება ეს ფუნქციები, იმდენად ეფექტურია მართვა და ყაირათიანია ორგანიზაცია.

დაგეგმვა. დაგეგმვა არის პროცესი, რომელსაც მენეჯერები იყენებენ სათანადო მიზნების დასახვისთვის და სამოქმედო კურსის განსაზღვრისთვის. ფაქტიურად, მის სწორ ჩამოყალიბებაზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის მწარმოებლურობა. დაგეგმვის პროცესი სამი საფეხურისგან შედგება:

- რა მიზნებს ირჩევს ორგანიზაცია;
- რა ქმედებები (სტრატეგია) უნდა განხორციელდეს ამ მიზნების მისაღწევად;
- როგორ უნდა განაწილდეს ორგანიზაციული რესურსები დასახული მიზნების მისაღწევად.

დაგეგმვა - საკმაოდ რთული საქმიანობაა, რადგან რა გზას აირჩევს მენეჯერი და როგორ მიჰყვება მას, რომელ სტრატეგიას გამოიყენებს - ყოველთვის ნათელი არ არის (მას უფრო სრულყოფილად განვიხილავ X თავში - „ორგანიზაციული საქმიანობის დაგეგმვა, მიზანი და სტრატეგია“). ზოგადად კი, დაგეგმვა, როგორც მართვის ფუნქცია, გულისხმობს თუ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები და რა უნდა გააკეთონ ორგანიზაციის წევრებმა მის მისაღწევად. დაგეგმვის მეშვეობით შესაძლებელი ხდება პასუხი გაეცეს ორგანიზაციისათვის მეტად მნიშვნელოვან შემდეგ კითხვებს: სად იმყოფება ამჟამად ეს ორგანიზაცია? საით შეუძლია მას წასვლა? და მესამეც - როგორ აპირებს მისი მენეჯმენტი ამის მიღწევას?

ორგანიზება. ეს ფუნქცია უშუალოდაა დაკავშირებული დაგეგმვასთან. როდესაც ვლაპარაკობთ ორგანიზებაზე, ვგულისხმობთ საორგანიზაციო საქმიანობას, რომელიც მოწოდებულია უზრუნველყოს დასახული გეგმის შესრულება, ანუ შექმნას მისი განხორციელების სათანადო პირობები. ორგანიზების ფუნქციის მიზანია შეიქმნას სტრატეგიის შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურა; მოახდინოს სამართავი და მმართველი სისტემების ოპტიმალური თანაფარდობა; უზრუნველყოს მათ შორის მყარი კავშირების მიღწევა; შექმნას მანქანა-მოწყობილობის ოპტიმალური გამოყენების პირობები და ა.შ. ორგანიზება გულისხმობს ადამიანთა დაჯგუფებას დეპარტამენტების მიხედვით იმ კონკრეტული საქმიანობიდან გამომდინარე, რომელსაც ისინი ასრულებენ. იგი საშუალებას აძლევს მათ (ორგანიზაციის წევრებს), ითანამშრომლონ ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

მოტივაცია. როგორც აღინიშნა, ორგანიზაციის წარმატებული

გაძღოლის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია - მოტივაცია. ამ ფუნქციით ხდება შემსრულებელთა დაინტერესება შრომის შედეგებით. ამასთან, რაც უფრო მოტივირებულია მუშაკი, მით უფრო წარმატებულია ორგანიზაცია. ორგანიზაციებში მოტივაციის ძირითად ფაქტორებად გვევლინება: ხელფასი; კარიერული და პროფესიული ზრდის შემდგომი შესაძლებლობა; ორგანიზაციის საქმიანობაში მონაწილეობის მიღების უფლება; მორალური წახალისება; მართვის გამჭირვალობა; მოწესრიგებული სამუშაო გარემო; მეგობრული ატმოსფერო და განწყობა კოლექტივში; პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა; სოციალური უზრუნველყოფის გარკვეული გარანტიები და ა.შ. ამასთან, არა თითოეული ცალ-ცალკე, არამედ ყველა ერთდროულად. ყოველივე აღნიშნული წარმატებით რომ შესრულდეს მენეჯერი ადმინისტრირების უნარებთან ერთად უნდა ფლობდეს ლიდერულ უნარ-ჩვევებსაც. სწორედ, კარგი ლიდერობის შედეგია ბეჯითი და ერთგული თანამშრომლები.

კონტროლი. კონტროლის პროცესში მენეჯერები ადგენენ თუ რამდენად კარგად აღწევს ორგანიზაცია დასახულ მიზნებს. ამისათვის, მენეჯერები თვალს ადევნებენ ცალკეული ინდივიდების, დეპარტამენტებისა და მთლიანად ორგანიზაციის მწარმოებლურობას, რათა აკონტროლონ თუ როგორ ხდება დასახული მიზნის სისრულეში მოყვანა. ამიტომ, კონტროლის ფუნქციაში ჰარმონიულად უნდა იყოს შეხამებული ერთის მხრივ, შემსრულებლის მიმართ ნდობა და მეორეს მხრივ, მათი მუშაობის შემოწმების აუცილებლობა. უნდა გვახსოვდეს, რომ კონტროლის უკმარისობა აქვეითებს შემსრულებელთა პასუხისმგებლობას, ხოლო ზედმეტი კონტროლი აქვეითებს მის ინიციატივას, ამცირებს შემოქმედებითი მუშაობის ინტერესს.

კონტროლის ფუნქცია საშუალებას აძლევს მენეჯერებს ასევე გაანალიზონ თუ რამდენად კარგად ახერხებენ დანარჩენი სამი ფუნქციის: დაგეგმვის, ორგანიზებისა და მოტივაციის შესრულებას და შესაბამისად, განახორციელონ მარეგულირებელი და მაკოორდინირებელი ქმედებებები. კოორდინაციის საშუალებით წყდება მმარ-

თველობითი შრომის დანაწილება-გადანაწილების ამოცანები. იგი უზრუნველყოფს მართვის სისტემის ყველა რგოლისა და სპეციალისტის შეთანხმებულ მუშაობას, რითაც მიიღწევა მართვის სუბიექტისა და ობიექტის ურთიერთობის მოწესრიგება. რეგულირების საშუალებით კი - დროში ჩამორჩენის, ფინანსებში გადახრის და სხვა მსგავსი პრობლემების აღმოფხვრა. ანუ, ყველა მოულოდნელი გადახრების დროს სისტემის ნორმალურ მდგომარეობაში შენარჩუნება.

როგორც წესი, ორგანიზაციაში კონტროლის, როგორც მართვის ფუნქციის შესრულებისათვის სპეციალური (მუდმივმოქმედი) სამსახური არ გამოიყენება. მას, ფაქტიურად, ახორციელებს ყველა დონის მენეჯერი, საჭიროების მიხედვით. მაგრამ, არსებობს კონტროლის ისეთი სპეციფიკური სახეები, როგორიცაა: ტექნიკური, საფინანსო, საბუღალტრო და ა.შ. კონტროლის ასეთ სახეებს კი სპეციალური სამსახურები ახორციელებენ. ესენია: ტექნიკური კონტროლის განყოფილება, სარევიზიო განყოფილება, აუდიტი ან ამ მიზნისათვის სპეციალურად მოწვეული კვალიფიციური ადამიანი (ადამიანთა ჯგუფი).

კონტროლი, უკუკავშირის მიზნით, დასკვნით ეტაპზე ხორციელდება. მისი მიზანია საქმიანობის შედეგებისა და საგეგმო მაჩვენებლების ურთიერთშედარება, ანუ - ორგანიზაციული საქმიანობის ეფექტურობის შეფასება. აღნიშნული კონტროლი არა მარტო მიღებული შედეგების გამომწვევ მიზეზებს გამოავლენს, არამედ იძლევა ინფორმაციას ახალი საგეგმო დავალებების განსაზღვრისათვის. ანუ, უკუკავშირის ამ სისტემის მეშვეობით მენეჯერები გამოავლენენ არსებულ პრობლემებს (საფრთხეებსა და შესაძლებლობებს) და შესაბამისად, ცვლიან თავის სამოქმედო გეგმებს.

9.2. ორგანიზაციის ფუნქციონალური მართვის სისტემები და ქვესისტემები

მართვის ძირითადი ფუნქციების წარმატებული განხორციელებისათვის ყველა ორგანიზაციას სჭირდება მისი გარკვეული დიფერენცირება (გაშლა) ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკის, მიმდინარე და სტრატეგიული გეგმების გათვალისწინებით, რაც ფაქტიურად, ამ ორგანიზაციის ფუნქციონალური მართვის სისტემებსა და ქვესისტემებს ქმნის. ასე მაგალითად, მსხვილ სამრეწველო საწარმოში არსებობს მართვის ტექნიკური სისტემა, რომელსაც ხელმძღვანელობს მთავარი ინჟინერი (ტექნიკური დირექტორი), მართვის ეკონომიკური სისტემა, რომელსაც ხელმძღვანელობს მთავარი ეკონომისტი და ა.შ.

თითოეული ასეთი სისტემა შეიძლება მოიცავდეს რამდენიმე ქვესისტემას. მაგ., მართვის ტექნიკური სისტემა, მოიცავს ისეთ ქვესისტემებს, როგორიცაა: კონსტრუქტორული მართვის ქვესისტემა, რომელსაც ხელმძღვანელობს მთავარი კონსტრუქტორი; ტექნოლოგიური მართვის ქვესისტემა, რომელსაც ხელმძღვანელობს მთავარი ტექნოლოგი; ტექნიკური მომსახურების ქვესისტემა, რომელსაც ხელმძღვანელობს მთავარი მექანიკოსი; ინსტრუმენტალური უზრუნველყოფის ქვესისტემა, რომელსაც ხელმძღვანელობს საიარაღო სამსახურის უფროსი; ენერგეტიკული უზრუნველყოფის ქვესისტემა, რომელსაც ხელმძღვანელობს მთავარი ენერგეტიკოსი და ა.შ. ანალოგიურად, მართვის ეკონომიკური სისტემა მოიცავს, დაგეგმვის, აღრიცხვის, ანალიზის, შრომა-ხელფასის, ფინანსების მართვისა და სხვა სახის ქვესისტემებს. თავის მხრივ, თითოეული ასეთი ქვესისტემა შეიძლება მოიცავდეს რამდენიმე, უფრო მცირე ქვესისტემას.

ყველა აღნიშნული, მართვის სისტემები და ქვესისტემები, თავის მხრივ ქმნის იმ ძირითად ამოცანებსა და შესაბამისად, სამართავ ობიექტებს, რომლის სწორი გადაწყვეტა ორგანიზაციის მწარმოებლურობას განაპირობებს. ამასთან, როცა ვამბობთ, რომ ამა თუ იმ

ობიექტს (სისტემებსა და პროცესებს) სჭირდება მართვა, ეს ნიშნავს, რომ მას სჭირდება დაგეგმვაც, ორგანიზებაც, მოტივირებაც და კონტროლიც. ქვემოთ, საშუალო ზომის საწარმოს მაგალითზე, ჩამოყალიბებულია სამართავი ობიექტები და მათი თანაკვეთა მენეჯმენტის ძირითად ფუნქციებთან, რაც ქმნის მართვის ფუნქციათა დიფერენცირებულ სკალას (იხ. ცხრ. 1).

წარმოების კონკრეტული ამოცანებიდან გამომდინარე შესაძლებელია შეიცვალოს (გაიზარდოს ან შემცირდეს) სამართავი ობიექტების სია, რომელსაც, როგორც აღინიშნა, მხოლოდ პირობითი ხასიათი აქვს. ხოლო მართვის ძირითადი ფუნქციები ყოველთვის უცვლელი დარჩება. მიღებული ცხრილიდან მართვის კონკრეტული ქვეფუნქციები ასე წაიკითხება: მაგ. „7-A“ ნიშნავს - მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების დაგეგმვას; „8-B“ - პროდუქციის გასაღების ორგანიზებას; „9-D“ - ფინანსებისა და კრედიტების კონტროლს და ა.შ. როგორც წესი, თითოეული ეს კონკრეტული ამოცანა მიემაგრება შესაბამის განყოფილებას, ან კონკრეტულ მომუშავეს, რომელიც უძღვება (ხელმძღვანელობს) ამ საქმიანობას ან/და უშუალოდ პასუხს აგებს მის შესრულებაზე (ასეთი ფუნქციონალური სტრუქტურები მოცემულია ცხრილის ბოლო სვეტში).

როგორც მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციების პრაქტიკული რეალიზაცია, ასევე ორგანიზაციის მართვის ცალკეული სისტემებისა და ქვესისტემების წარმატებული ფუნქციონირება მოითხოვს გარკვეული რაოდენობის სპეციფიკური (კონკრეტული) ფუნქციების შესრულებას. ასეთ სპეციფიკურ (კონკრეტულ) ფუნქციებს მიეკუთვნება: კომერციული, ტექნიკური, ფინანსური, აღრიცხვის და უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ფუნქციები. განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

ცხრილი 1

ორგანიზაციაში მართვის ფუნქციათა დიფერენციაცია

№	სამართავი ობიექტები	მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები და პასუხისმგებელი სტრუქტურები				
		დაგეგმვა [A]	ორგანიზება [B]	მოტივაცია [C]	კონტროლი [D]	პასუხისმგებელი სამსახური
1	წარმოების ტექნიკური მომზადება	1-A	1-B	1-C	1-D	მთავარი კონსტრუქტორისა და მთავარი ტექნოლოგის განყოფილებები
2	ძირითადი წარმოება	2-A	2-B	2-C	2-D	საგეგმო და სადისპეტჩერო განყოფილებები
3	დამხმარე საამქროები და მომსახურე მეურნეობები	3-A	3-B	3-C	3-D	მთავარი მექანიკისა და მთავარი ენერგეტიკის განყოფილებები
4	პროდუქციის ხარისხი	4-A	4-B	4-C	4-D	ტექნიკური კონტროლის განყოფილება
5	შრომა და ხელფასი	5-A	5-B	5-C	5-D	შრომა-ხელფასის განყოფილება და ცენტრალური ბუღალტერია
6	კადრები	6-A	6-B	6-C	6-D	ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილება
7	მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება	7-A	7-B	7-C	7-D	მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების განყოფილება
8	პროდუქციის გასაღება	8-A	8-B	8-C	8-D	გასაღებისა და საფინანსო განყოფილებები
9	ფინანსები და კრედიტები	9-A	9-B	9-C	9-D	საფინანსო განყოფილება და ცენტრალური ბუღალტერია
10	კოლექტივის სოციალური განვითარება	10-A	10-B	10-C	10-D	პერსონალის სოციალური პრობლემების კვლევის სამსახური

კომერციული ფუნქცია. ყველა ორგანიზაცია, როგორც წესი, ასრულებს საზოგადოების განვითარების გარკვეულ ეკონომიკურ ფუნქციას, რომელიც მომხმარებელთა მოთხოვნების (საქონლითა და მომსახურებით) დაკმაყოფილებით გამოიხატება. მათგან, ერთს შეიძლება არჩეული ჰქონდეს სამეწარმეო ბიზნესი, მეორეს კი - კომერცია. მაგ., ერთი საწარმო ამზადებს და ყიდის ფართო მოხმარების რაიმე პროდუქციას, მაგ. ტელევიზორებს; ხოლო მეორე კი - ვაჭრობს ასეთი ტელევიზირებით, ანუ ყიდულოს და ყიდის მას. მიუხედავად იმისა, რომ ისინი საკმაოდ განსხვავებულ საქმიანობას ეწვიან, მათი საერთო ისაა, რომ ორივე საწარმო ასრულებს კომერციულ ფუნქციას. ანუ, ცდილობს ზუსტად განსაზღვროს ბაზრის მოთხოვნები და დააკმაყოფილოს ის საჭირო რესურსების ყაირათიანი გამოყენების ხარჯზე. რაც თავის მხრივ, მოგების მიღების უცილობელი წინაპირობაა. ორგანიზაციებში ამ ფუნქციას ხელმძღვანელობს კომერციული დირექტორი.

ტექნიკური ფუნქცია. როდესაც გარკვეულია ბაზრის მოთხოვნის მოცულობა კონკრეტულ საქონელზე (მომსახურებაზე), იწყება პროდუქციის წარმოების ორგანიზება. ესაა - საქონლის (მომსახურების) ტექნიკურ-ტექნოლოგიური მახასიათებლების განსაზღვრა, კონსტრუქტორული და ტექნოლოგიური მომზადება, საცდელი ნიმუშის ან მოდელის დამზადება, ხოლო შემდეგ კი - მასიურად გამოშვება. ანუ, მისი საჭირო რაოდენობით წარმოება სარეალიზაციოდ. ეს არის საწარმოს ტექნიკური ფუნქცია. ორგანიზაციებში ამ ფუნქციას ხელმძღვანელობს ტექნიკური დირექტორი (მთავარი ინჟინერი).

ფინანსური ფუნქცია. წარმოების პროცესს განუწყვეტლივ სჭირდება ფულადი სახსრები სხვადასხვა ხარჯების დასაფარად მანამ, სანამ მის მიერ წარმოებული პროდუქცია (მოსახურება) არ გაიყიდება. გაყიდვის შედეგად მიღებული შემოსავალი კი - ახალი კვლავწარმოების განხორციელების საფუძველია. ყველაფერ ამას

მართვა (დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია და კონტროლი) სჭირდება. ეს საწარმოს ფინანსური ფუნქციაა. ორგანიზაციებში ამ ფუნქციას ხელმძღვანელობს ფინანსური მენეჯერი.

აღრიცხვის ფუნქცია. საწარმოში ეკონომიკური, ფინანსური და ტექნიკურ-ტექნოლოგიური პროცესების მიმდინარეობის, წარმოებულ პროდუქციაზე გაწეული დანახარჯების შესახებ სრული ინფორმაციის ასახვას ემსახურება აღრიცხვის ფუნქცია. ორგანიზაციებში ამ ფუნქციას ხელმძღვანელობს მთავარი ბუღალტერი.

უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ფუნქცია. ორგანიზაციებში მატერიალურ ფასეულობათა დაცვას (დატაცებისაგან, ხანძრისგან) და მომსახურე პერსონალის უსაფრთხოებას უზრუნველყოფს სპეციალური სამსახური, რომლის ფუნქციას უსასფრთხოების უზრუნველყოფა ჰქვია. ამ ფუნქციას ხელმძღვანელობს დაცვის უფროსი.

წარმოდგენილი სამსახურებისა და თანამდებობების ეს ჩამონათვალი შეიძლება საკმაოდ განსხვავებული იყოს სხვადასხვა სიდიდის, სხვადასხვა პროფილისა და სხვადასხვა ტექნოლოგიის მქონე ორგანიზაციისათვის. როგორც წესი, ფუნქციების შინაარსი განისაზღვრება ორგანიზაციული სტრუქტურით, რომელიც თავის მხრივ, დამოკიდებულია საწარმოს მიზნებსა და სტრატეგიაზე.

9.3. მართვის ძირითადი ამოცანები

მართვის ფუნქციები (როგორც ძირითადი, ასევე სპეციფიკური) უშუალოდაა დაკავშირებული და ფაქტიურად ემსახურება იმ ამოცანების გადაწყვეტას, რომელიც ამ ორგანიზაციის მიზნებიდან გამომდინარეობს. ამოცანები კი - უამრავია. თუმცა, თუ მათ დავაჯგუფებთ სამეურნეო საქმიანობის ისეთ სფეროების მიხედვით, როგორიცაა: უშუალოდ საწარმოო პროცესები, პროდუქციის დამზადების სამეცნიერო-ტექნიკური უზრუნველყოფა, წარმოების ეკონომიკა და ადამიანური რესურსების რაციონალურ გამოყენება, შესაბამისად,

მივიღებთ წარმოების მართვის ოთხი ძირითადი ამოცანას. ესენია: საწარმოო პროცესების მართვის ამოცანები, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მართვის ამოცანები, წარმოების ეკონომიკის უზრუნველყოფის ამოცანები და საწარმოო პერსონალის მართვის ამოცანები, ანუ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. განვიხილოთ თითოეული მათაგანი:

1. **საწარმოო პროცესების მართვის ამოცანები.** ყველა საწარმოო პროცესი იწყება გამოსაშვები პროდუქციის დაპროექტებით და მთავრდება მისი დამზადებით (ერთეულადი, სერიული ან მასიური გამოშვებით). ამასთან დაკავშირებით წარმოიშობა ამოცანები, რომლებიც დაკავშირებულია საწარმოო პროცესის უზრუნველყოფასთან, მოწყობილობის გამართულ მუშაობასთან, ნაკეთობის ტრანსპორტირებასთან, ნაკადური ხაზის ტექნიკურ აღჭურვილობასთან, მატერიალურ-ტექნიკურ მომარაგებასთან, ტექნოლოგიური პროცესის საზომი და მარეგულირებელი ხელსაწყოებით უზრუნველყოფასთან და ა.შ. ყოველივე ამის შესრულება საწარმოო პროცესების მართვის ამოცანების გადაწყვეტას ნიშნავს.
2. **მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მართვის ამოცანები.** მას მიეკუთვნება: საწარმოში სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობის ორგანიზება, მეცნიერებისა და ტექნიკის მიღწევათა დანერგვა, კონსტრუქციის სრულყოფა, ნაკეთობის დამზადების ტექნოლოგიური პროცესების დახვეწა, პროდუქციის ხარისხის ამაღლება, საქონლის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა, გარემოს დაცვა, ახალი ტექნიკისა და მათთან მომუშავე ადამიანთა საქმიანობის რაციონალური შეთანწყობა, მეცნიერებისა და წარმოების ურთიერთქმედებისა და შრომის რაციონალური ორგანიზაციის უზრუნველყოფა.
3. **წარმოების ეკონომიკის უზრუნველყოფის ამოცანები.** წარმოების პროცესს ყოველთვის ახლავს ეკონომიკური დასაბუთება. ეკონომიკური ხასიათის ამოცანებს მიეკუთვნება: ორგანიზაციის და მისი ცალკეული სტრუქტურების განვითარების მიმდინარე და

სტრატეგიული გეგმების შედგენა; პროდუქციის (მომსახურების) თვითღირებულებისა და სარეალიზაციო ფასის განსაზღვრა; წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციისა და მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების ფინანსური უზრუნველყოფა და საერთოდ, წარმოების საფინანსო მეურნეობის გაძღოლა; მატერიალური და ფინანსური რესურსების გამოყენების აღრიცხვისა და ანგარიშგების უზრუნველყოფა; მოგება და რენტაბელობა; დებიტორებთან და კრედიტორებთან ურთიერთობა; საბიუჯეტო ანგარიშსწორება და ა.შ.

4. **პერსონალის მართვის ამოცანები, ანუ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი.** მას მიეკუთვნება საწარმოს მუშაკთა ჩაბმა წარმოების საერთო საქმიანობაში, მათი სოციალურ-ფსიქოლოგიური აქტივობის გაზრდა; შრომის აღრიცხვა-შეფასება; მაღალმწარმოებლური და შემოქმედებითი შრომით დაინტერესება; პერსონალის მოტივაციის უზრუნველყოფა და შრომის წახალისების ორგანიზაცია; საწარმოო პერსონალის ინტერესების ერთიანობის უზრუნველყოფა; მომუშავეთა კვალიფიკაციის ამაღლება და ტრენინიგი; კადრების მომზადება-გადამზადება და ა.შ.

როგორც ვხედავთ, მართვის ძირითადი ამოცანების გადაწყვეტა მოითხოვს მენეჯმენტის ყველა ფუნქციის (როგორც ძირითადი, ასევე სპეციფიკური) გამოყენებას, რომლებიც საბოლოოდ მენეჯერთა მიერ შემუშავებულ მმართველობით გადაწყვეტილებებში პოულობს ასახვას.

9.4. უფლებამოსილებათა დელეგირება მენეჯმენტში

მენეჯერთა პრაქტიკული ჩვევების ჩამოყალიბებაში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს ხელმძღვანელის მიერ ხელქვეითებისათვის მოქმედების თავისუფლების გადაცემას. ანუ, უფლებამოსილების დელეგირებას. **უფლებამოსილების დელეგირება ითვალისწი-**

ნებს იმ უფლებებისა და პასუხიმგებლობის გადაცემას ხელქვეითებზე, რომლებიც ეკუთვნის ხელმძღვანელს.

დელეგირება განუყოფელია პასუხისმგებლობისაგან. ანუ, **დელეგირება არის უფლებამოსილების გადაცემა პიროვნებაზე, რომელიც იღებს პასუხიმგებლობას თავის თავზე გარკვეული ამოცანების შესრულებისათვის.** პასუხისმგებლობაში იგულისხმება არსებული ამოცანების შესრულების მოვალეობა. ამ შემთხვევაში პასუხისმგებლობა იმის მაჩვენებელია, რომ დელეგირებული მუშაკი პასუხს აგებს დაკავებული თანამდებობის მიხედვით სამუშაოს შესრულების შედეგებზე იმის წინაშე, ვინც გადასცა მას უფლებამოსილება. მნიშვნელოვანია ასევე იმის გაცნობიერებაც, რომ დელეგირება რეალიზდება მხოლოდ უფლებამოსილების მიღების შემთხვევაში. ანუ, არ შეიძლება დელეგირებული იყოს მხოლოდ პასუხისმგებლობა.

თუმცა ხელმძღვანელს, რომელმაც გადასცა უფლებამოსილება ხელქვეითს, არ ეხსნება პასუხისმგებლობა ამ კონკრეტული საქმიანობის შედეგებზე. მაგალითად, თუ სავაჭრო აგენტის (რომელიც უფლებამოსილია მისი უშუალო ხელმძღვანელისაგან - გასაღების განყოფილების მენეჯერისაგან) მოუქნელი მუშაობის გამო შემცირდება საქონლის რეალიზაციის მოცულობა, გენერალური მენეჯერის წინაშე პასუხს აგებს გასაღების განყოფილების მენეჯერი და არა სავაჭრო აგენტი.

უნდა აღინიშნოს, რომ უფლებამოსილების დელეგირება დადებით გავლენას ახდენს კოლექტივში შემოქმედებითი ატმოსფეროს ფორმირებაზე. იგი წარმოადგენს პოტენციური მენეჯერების გამოვლენისა და აღზრდის თავისებურ სკოლას. საქმე იმაშია, რომ როდესაც დაქვემდებარებულ მუშაკს ეძლევა უფლება დამოუკიდებლად (თავისი პასუხისმგებლობით) მიიღოს გადაწყვეტილება, იგი მიისწრაფის სრულად გამოამჟღავნოს საკუთარი პროფესიონალიზმი და ორგანიზატორული უნარი, შეიძინოს მართვის ჩვევები.

ამავე დროს, ხელმძღვანელი, გადასცემს რა უფლებას თავის ხელქვეითს, თავისუფლდება მრავალი მიმდინარე ვალდებულებე-

ბისაგან, რაც თავის მხრივ საშუალებას აძლევს მას გამოათავისუფლოს დრო საკუთარი პროფესიული ზრდისათვის და უკეთ მოემზადოს იმ საკითხებისათვის, რომელთა გადაწყვეტაც მხოლოდ მას ევალება. შესაბამისად, შეიძლება გავაკეთოთ ასეთი დასკვნაც - **არ შეიძლება გახდე კარგი ხელმძღვანელი, თუ ცდილობ ყველაფერი გააკეთო დამოუკიდებლად.** ხელმძღვანელი, რომელიც უკეთებს დელეგირებას საკუთარ უფლებებს, ქმნის კოლექტივში ნდობის, ძალდაუტანლობის ატმოსფეროს, უზრუნველყოფს ხელქვეითების მოტივაციას მეტი პასუხისმგებლობით მიუდგნენ თავიანთ მოვალეობებს.

ამრიგად, უფლებამოსილების დელეგირების გონივრული გამოყენება წარმოადგენს ნებისმიერი დონის მენეჯერის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან დადებით თვისებას და ფასდება როგორც ხელქვეითების პოტენციური შესაძლებლობის ეფექტური გამოყენების უნარი. საერთოდ, **ხელმძღვანელის მუშაობის შედეგები უნდა შეფასდეს მისი ხელქვეითების მუშაობით**.

უფლებამოსილება განსხვავდება ძალაუფლებისაგან. თუმცა, მათ ხშირად ურევენ ერთმანეთში. რაც არასწორია. უფლებამოსილება ნიშნავს, რომ კონკრეტულ პირს აქვს მისი (უფლებამოსილების) შესაბამისი მოქმედების უფლება. ძალაუფლება კი - იმის მაჩვენებელია, თუ რისი გაკეთება შეუძლია მას სინამდვილეში.

სასურველია, რომ უფლებამოსილების დელეგირება განხორციელდეს მართვის ყველა დონეზე. თუმცა, ცხადია, რომ **უფლებამოსილება ეფექტურია იმ შემთხვევაში, როდესაც ხელქვეითი მოცემულ სამუშაოს ასრულებს ხელმძღვანელზე უკეთ**. შესაბამისად, მეტი ინიციატივის უფლება და დამოუკიდებლობა უნდა მიეცეს მცოდნე და გამოცდილ ხელქვეითებს. მოქმედების თავისუფლება განპირობებული უნდა იყოს სამუშაოს შესრულების ხარისხის ამაღლებით. აუცილებელია გვახსოვდეს, რომ ხელქვეითებს შორის არიან ისეთებიც, რომლებიც გარკვეული დროის შემდეგ თვითონ გახდებიან ხელმძღვანელები. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ დიდ ორგანიზაციებში შეიძლება იყვნენ ადამიანები, რომლებიც ხელმძღვანელზე

მეტი კომპეტენტურია ამ თუ იმ საკითხში. როგორც წესი, მუდმივად მზარდი საინფორმაციო ნაკადის პირობებში ხელმძღვანელს არ შეუძლია ყველა პარამეტრების მიხედვით გადააჭარბოს ხელქვეითებს, ამიტომ უფლებამოსილების დელეგირება კი არ ამცირებს, პირიქით ზრდის და ამტკიცებს ხელმძღვანელის რეალურ უფლებებსა და ავტორიტეტს.

უნდა გავითვალისწინოთ ასევე, რომ დამოუკიდებლობის მინიჭება გადაწყვეტილების მიღებაში იმავდროულად ნიშნავს შეცდომის უფლების მინიჭებას (გავიხსენოთ - „უშეცდომო არავინაა“). მართალია, რისკი ყოველმხრივ გათვლილი და აწონილი უნდა იყოს, მაგრამ შეცდომებისაგან არავინ არ არის დაზღვეული. ამიტომ, **ხელქვეითების საქმიანობა უნდა შეფასდეს საბოლოო შედეგებით და არა ცალკეული შეცდომებით.**

განასხვავებენ ორი ტიპის უფლებამისილებას: ხაზური და ფუნქციონალური. **ხაზური უფლებამოსილება** არის ისეთი უფლებამოსილება, რომელიც გადაეცემა ზემდგომიდან ქვემდგომს იერარქიული კიბის მიხედვით. მაგ., გენერალური მენეჯერი შვებულებაში ყოფნის, მივლინებაში ან საავადმყოფო ფურცელზე ყოფნის პერიოდში საკუთარ მოვალეობას აკისრებს მის უშუალო მოადგილეს. ასეთ შემთხვევებში ხელქვეითს გადაეცემა ხელმძღანელის ყველა უფლება. ხოლო, **ფუნქციონალური უფლებამოსილება** - ესაა ხელმძღვანელის მხრიდან ხელქვეითებზე (ამასთან, არაა სავალდებულო აუცილებლად მოადგილეზე) ორგანიზაციის მართვის საქმეში ერთი კონკრეტული ფუნქციის (ან ქვეფუნქციის) დაკისრება.

თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა

- არსებობს მენეჯერის პროფესიის აღწერის მიმართ სამი ძირითადი მიდგომა. ესენია: მენეჯერული როლები, ხელმძღვანელობის სტილი და მართვის ფუნქციები.
- მენეჯერის პროფესიისადმი ფუნქციური მიდგომა ანრი ფაიოლს

ეკუთვნის. მან ორგანიზაციის მართვაში ხუთი ფუნქცია გამოყო: დაგეგმვა, ორგანიზება, გაძღოლა, კოორდინირება და კონტროლი. თუმცა, თანამედროვე მენეჯმენტში გამოყოფენ ოთხ ფუნქციას: დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია და კონტროლი.

- მენეჯმენტის ფუნქცია სამმართველო საქმიანობის ერთი კონკრეტული სახეა, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის და რომელიც მკვეთრად განსხვავდება დანარჩენი ფუნქციებისაგან განხორციელების ხერხებითა და საშუალებებით.
- დაგეგმვა არის პროცესი, რომელსაც მენეჯერები იყენებენ ორგანიზაციული მიზნების დასახვისთვის და სამოქმედო კურსის განსაზღვრისთვის.
- ორგანიზების, როგორც მართვის ფუნქციის მიზანია შექმნას სტრატეგიის შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურა; მოახდინოს სამართავი და მმართველი სისტემების ოპტიმალური თანაფარდობა; უზრუნველყოს მათ შორის მყარი კავშირების მიღწევა; შექმნას მანქანა-მოწყობილობის ოპტიმალური გამოყენების პირობები და ა.შ.
- მოტივაციის ფუნქციით ხდება შემსრულებელთა დაინტერესება შრომის შედეგებით. ამასთან, რაც უფრო მოტივირებულია მუშაკი, მით უფრო წარმატებულია ორგანიზაცია.
- კონტროლის პროცესში მენეჯერები ადგენენ თუ რამდენად კარგად აღწევს ორგანიზაცია დასახულ მიზნებს. ამისათვის, მენეჯერები თვალს ადევნებენ ცალკეული ინდივიდების, დეპარტამენტებისა და მთლიანად ორგანიზაციის მწარმოებლურობას, რათა აკონტროლონ თუ როგორ ხდება დასახული მიზნის სისრულეში მოყვანა.
- მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციების პრაქტიკული რეალიზაცია მოითხოვს გარკვეული რაოდენობის სპეციფიკური ფუნქციების შესრულებას. ასეთ სპეციფიკურ (კონკრეტულ) ფუნქციებს მიეკუთვნება: კომერციული, ტექნიკური, ფინანსური, აღრიცხვის და

უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ფუნქციები.

- მართვის ფუნქციები უშუალოდაა დაკავშირებული და ფაქტიურად ემსახურება ორგანიზაციის იმ ოთხი ძირითადი ამოცანის გადაწყვეტას, რომელიც მისი მიზნებიდან გამომდინარეობს. ესენია: საწარმოო პროცესების მართვის ამოცანები, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მართვის ამოცანები, წარმოების ეკონომიკის უზრუნველყოფის ამოცანები და საწარმოო პერსონალის მართვის ამოცანები, ანუ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი.
- უფლებამოსილების დელეგირება ითვალისწინებს იმ უფლებებისა და პასუხიმგებლობის გადაცემას ხელქვეითებზე, რომლებიც ეკუთვნის ხელმძღვანელს.
- უფლებამოსილების დელეგირება დადებით გავლენას ახდენს კოლექტივში შემოქმედებითი ატმოსფეროს ფორმირებაზე. იგი წარმოადგენს პოტენციური მენეჯერების გამოვლენისა და აღზრდის თავისებურ სკოლას. საქმე იმაშია, რომ როდესაც დაქვემდებარებულ მუშაკს ეძლევა უფლება დამოუკიდებლად მიიღოს გადაწყვეტილება, იგი მიისწრაფის სრულად გამოამჟღავნოს საკუთარი პროფესიონალიზმი და ორგანიზატორული უნარი.
- უფლებამოსილების დელეგირების გონივრული გამოყენება წარმოადგენს ნებისმიერი დონის მენეჯერის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან დადებით თვისებას და ფასდება როგორც ხელქვეითების პოტენციური შესაძლებლობის ეფექტური გამოყენების უნარი. საერთოდ, ხელმძღვანელის მუშაობის შედეგები უნდა შეფასდეს მისი ხელქვეითების მუშაობით.
- უფლებამოსილება განსხვავდება ძალაუფლებისაგან. უფლებამოსილება ნიშნავს იმას, რომ კონკრეტულ პირს აქვს მისი უფლებამოსილების შესაბამისი მოქმედების უფლება. ძალაუფლება კი - იმის მაჩვენებელია, თუ რისი გაკეთება შეუძლია მას სინამდვილეში.
- ცხადია, უფლებამოსილება ეფექტურია იმ შემთხვევაში, როდესაც ხელქვეითი მოცემულ სამუშაოს ასრულებს ხელმძღვანელზე

უკეთ. ამიტომ, მეტი ინიციატივის უფლება და დამოუკიდებლობა უნდა მიეცეს მცოდნე და გამოცდილ ხელქვეითებს.

- დამოუკიდებლობის მინიჭება გადაწყვეტილების მიღებაში იმავდროულად ნიშნავს შეცდომის უფლების მინიჭებას. მართალია, რისკი ყოველმხრივ გათვლილი და აწონილი უნდა იყოს, მაგრამ შეცდომებისაგან არავინ არ არის დაზღვეული. ამიტომ, ხელქვეითების საქმიანობა უნდა შეფასდეს საბოლოო შედეგებით და არა ცალკეული შეცდომებით.

III განყოფილება - მენეჯმენტის ორგანიზაცია

თავი 10. ორგანიზაციული საქმიანობის დაგეგმვა

10.1. დაგეგმვა, როგორც მართვის ფუნქცია

დაგეგმვა წარმოადგენს პროცესს, რომელსაც მენეჯერები იყენებენ ორგანიზაციის წარმატების უზრუნველსაყოფად. ფაქტია, რომ წარმატების მიღწევის სურვილი დამახასიათებელია ყველა ორგანიზაციისათვის. მაგრამ იმისათვის, რომ გავარკვიოთ - მიაღწია თუ არა ორგანიზაციამ წარმატებას, საჭიროა დავადგინოთ - რა არის წარმატება? ამ კითხვაზე, ბუნებრივია, ბევრი დაგვისახელებს, მაღალი იმიჯის, გიგანტ კომპანიებს და მართლებიც იქნებიან. თუმცა, ამ პოზიციით გამოდის რომ მხოლოდ ორგანიზაციის სიდიდე და მოგების მაქსიმიზაცია ყოფილა წარმატება. არადა, ყველა ორგანიზაცია არსებობს განსაზღვრული მიზნისათვის და თუ ორგანიზაციამ მიაღწია თავის მიზანს (ბუნებრივია, დაგეგმილ პერიოდში) ის არის წარმატებული. ანუ, შეიძლება ითქვას, რომ წარმატება არ არის დაკავშირებული ორგანიზაციის სიდიდესთან და მცირე ბიზნესსაც შეიძლება ჰქონდეს თავისი წარმატება.

წარმატება დაკავშირებულია მიზნის მიღწევასთან, რომელიც იწყება მისი დაგეგმვით. დაგეგმვის პროცესის შედეგია - ორგანიზაციული გეგმა, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის მიზნებს და განსაზღვრავს ამ მიზნების მიღწევის გზებს. სწორედ, ეს გზები, ანუ გადაწყვეტილებებისა და ღონისძიებების ერთობლიობა, რომელიც სურს განახორციელოს მენეჯერმა ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად, წარმოადგენს მის სტრატეგიას. ამრიგად, დაგეგმვა მოიცავს როგორც მიზნების, ასევე სტრატეგიის განსაზღვრის პროცესს.

მიზანი ნიშნავს „სასურველ შედეგს“, ხოლო სტრატეგია „პროცესს“, რომელიც საჭიროა მიზნის მისაღწევად. ფაქტიურად, სტრატეგია მენეჯერთა იარაღია დასახული მიზნების მისაღწევად. შესაბამისად, კარგად შედგენილი გეგმა აადვილებს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას, აძლევს ორგანიზაციას იმის შეგრძნებას, რომ მას

აქვს მიმართულება და მიზანი, ახდენს ორგანიზაციის სტრუქტურულ ქვედანაყოფთა ინტეგრაციას, აკონტროლებს მენეჯერებს, რომელთაც აკისრიათ კონკრეტული ამოცანების შესრულებასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობა და ა.შ. წარმატებული დაგეგმვის პროცესი მიმდინარეობს სამ ეტაპად. ესენია:

- გარემოს ანალიზი და მენეჯერთა ხედვა, რომლის საფუძველზე ყალიბდება ორგანიზაციის მისია;
- ორგანიზაციის მისიის გარდაქმნა კონკრეტულ მიზნებად;
- სტრატეგიების ფორმირება დასახული მიზნების მისაღწევად.

ხოლო, რაც შეეხება სტრატეგიის რეალიზაციას, ორგანიზაციული რესურსების მობილიზებას, პერსონალის მოტივაციას, სტრატეგიის მიმდინარეობის მონიტორინგს, კონტროლსა და რეგულირებას უზრუნველყოფს მენეჯმენტის დანარჩენი ფუნქციები: ორგანიზება, მოტივაცია და კონტროლი.

გარემოს ანალიზი და მენეჯერის ხედვა, რომლის მიხედვითაც ყალიბდება ორგანიზაციის მისია. გარემოს ანალიზი იწყება ორგანიზაციის ეკონომიკური პოტენციალის (შევისწავლით §15.4.-ში - „საწარმოს ეკონომიკური პოტენციალის მართვა“) სწორი გათვლით, რომელშიც გულისხმობს ზუსტად შეფასდეს ორგანიზაციის რეალური შესაძლებლობები. დაგეგმვის პროცესის ეს ეტაპი გულისხმობს ასევე ორგანიზაციის მიკრო, მაკრო და გლობალური გარემოს (შევისწავლით XII თავში - „თანამედროვე ცვლადი გარემო და ადეკვატური მენეჯმენტი“) გამოკვლევას. ასეთი ანალიზით, მენეჯერმა უნდა შეაფასოს, თუ რა დონეზეა დღეს მისი ბიზნესი და რას უნდა მიაღწიოს მომავალში. შესაბამისად, **მენეჯერის ხედვას, თუ რის გაკეთებას აპირებს ორგანიზაცია და რას უნდა წარმოადგენდეს ის მომავალში, ეწოდება ორგანიზაციის მისია.**

მისია განიხილება როგორც ორგანიზაციის ფილოსოფია და მისი დანიშნულება (არსებობის არსი). ეს არის ის ფასეულობები, რომელსაც აღიარებს ორგანიზაცია და ის პრინციპები, რომლითაც იგი ეწევა საქმიანობას. მისია გვიჩვენებს ორგანიზაციის მომავალი ბიზ-

ნეს-საქმიანობის ძირითად ორიენტირებს. მეტიც, შეიძლება ითქვას, რომ მისია გარკვეულწილად გვკარნახობს კიდეც ორგანიზაციის მიზნებს - რა იქნება ორგანიზაციის პროდუქტი (საქონელი და მომსახურება), ვინ იქნება მომხმარებლები, ისე რომ მისმა რეალიზაციამ ორგანიზაციას მოუტანოს წარმატება.

ორგანიზაციის მისიის გარდაქმნა კონკრეტულ მიზნებად. მენეჯერის მხრიდან მიზნების დასახვა ნიშნავს მცდელობას, შექმნას ორგანიზაციის სასურველი, მიღწევადი შედეგი. ბუნებრივია, მიზნების ერთობლიობა რეალურად უნდა ასახავდეს შესაბამისი დროის პერიოდს. ანუ, როგორც ახლო, ისე სამომავლო პერსპექტივას. ანუ, მიზნები შეიძლება იყოს როგორც მოკლევადიანი, ასევე - გრძელვადიანი. მოკლევადიანი მიზნები მენეჯერებისაგან მოითხოვს ოპერატიული ღონისძიებების გატარებასა და სასურველი შედეგის სწრაფად მიღებას. გრძელვადიანი მიზნების შესრულებისათვის კი - მენეჯერებმა უნდა გაანალიზონ, თუ რისი გაკეთება მოუწევთ მათ დღეს, ხვალ, ზეგ და ა.შ., რომ მიღწეული იქნას სასურველი შედეგი დროის გრძელვადიან პერიოდში. ამდენად, მიზნების დასახვა ნიშნავს ორგანიზაციის მისიის გარდაქმნას სპეციფიკურ, კონკრეტულ აღსრულებად მიმართულებებად, რომლის მიხედვითაც შესაძლებელია მომავალში ორგანიზაციის წარმატების რაოდენობრივი შეფასება.

სტრატეგიის ფორმირება დასახული მიზნების მისაღწევად. სტრატეგიის ფორმირება ერთგვარი გამოცდაა ბიზნეს-მენეჯმენტში. მენეჯერს უნდა გააჩნდეს იმის უნარი, რომ დაინახოს საზოგადოებაში მიმდინარე მოვლენები და შეძლოს სწორად დაგეგმოს ბიზნესი. ანუ, შეიმუშაოს მიზნის მიღწევის საუკეთესო სტრატეგია. სტრატეგიის ჩამოსაყალიბებლად მენეჯერები ატარებენ ორგანიზაციის SWOT-ანალიზს[1]. SWOT-ანალიზი წარმოადგენს დაგეგმვის ისეთ პროცესს, რომლის დროსაც მენეჯერები განსაზღვრავენ ორგანიზა-

[1] /SWOT-ანალიზს უფრო სრულყოფილად შეიძლება გაეცნოთ წიგნში - ჯულაყიძე ე. სტრატეგიული მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2016 წ., გვ. 77 - 83.

ციის ძლიერ მხარეებს (strengths - S), სუსტ მხარეებს (weaknesses - W), გარემოში არსებულ შესაძლებლობებსა (opportunities - O) და მოსალოდნელ საშიშროებებს (threats - T), რომელთა ანალიზის საფუძველზე, ირჩევენ მის ადეკვატურ სტრატეგიას, რათა შეუქმნან უკეთესი მდგომარეობა ორგანიზაციას თავისი მიზნების განსახორციელებლად.

ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ მიზნების მისაღწევად სტრატეგიის ფორმირება მუდმივად განვითარებადი პროცესია. საქმე იმაშია, რომ ორგანიზაციის მისია შეიძლება იშვიათად შეიცვალოს, მაშინ როდესაც სტრატეგია მუდმივ განვითარებას და სრულყოფას განიცდის. ამ თვალთახედვით, სტრატეგია ითვალისწინებს როგორც მუდმივად ცვლად გარემო ფაქტორებს, ასევე მენეჯერთა ძალისხმევის ახალ შესაძლებლობებს, თუ როგორ გავხადოთ სტრატეგია უფრო სრულყოფილი და ქმედითუნარიანი.

ბუნებრივია, სტრატეგია მით უფრო კარგია, რაც უფრო ნაკლებად ექვემდებარება ცვლილებას დროის მოკლევადიან პერიოდში. ანუ, მათი ხშირი შეცვლა დაუშვებელია, რადგან ამ შემთხვევაში ადგილი აქვს პერსონალის დაბნეულობას და არაორგანიზებულ დაუგეგმავ ქცევას.

სტრატეგიის ფორმირების პროცესში, პირველი, რაც ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს არის ის, რომ მაქსიმალურად მოვერიდოთ ისეთ, არაპროგნოზირებად სტრატეგიებს, რომელიც მხოლოდ გარკვეულ პირობებში (ანუ, იშვიათ შემთხვევებში) იძლევა წარმატების გარანტიას. ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ **მხოლოდ თანმიმდევრული კონკურენტუნარიანი სტრატეგია, რომელიც არის კარგად გათვლილი და დაგეგმილი, წარმოადგენს ინდუსტრიაში აღიარებისა და რეპუტაციის გარანტიას** [42, გვ. 27].

ამრიგად, ყველა ორგანიზაციის ბიზნეს-საქმიანობის ძირითად მიმართულებას ფაქტიურად განსაზღვრავს მისი მისია, მიზნები და სტრატეგია. ბიზნესის წარმოების ეს ძირითადი მდგენელები ფაქტიურად აკონკრეტებს იმას, თუ სად მოღვაწეობს ორგანიზაცია და რო-

გორ აპირებენ მისი მენეჯმენტი დასახული მიზნების მიღწევას. **ბიზნეს-საქმიანობის სამივე მდგენელი (მისია, მიზნები და სტრატეგია) ერთად, ლოგიკურ მთლიანობაში ქმნის ორგანიზაციულ გეგმას.**

შედარებით დიდ ორგანიზაციებში დაგეგმვა ხორციელდება მენეჯმენტის სამ დონეზე, ესენია: **კორპორაციული დონე, კონკრეტული ბიზნესის დონე და დეპარტამენტის[2] (ბიზნესის ფუნქციონალური სტრუქტურის) დონე.**

დაგეგმვა კორპორაციის დონეზე უზრუნველყოფს სამუშაოს ზოგად სქემას. იგი კონკრეტულ მიმართულებას აძლევს კორპორაციაში შემავალ თითოეულ ბიზნესს. მის საფუძველზე ცალკეული ბიზნეს-მენეჯერები ადგენენ თავიანთ ბიზნეს-გეგმებს. რომელიც, თავის მხრივ, კონკრეტულ მიმართულებას აძლევს მოცემულ ბიზნესში შემავალ თითოეულ დეპარტამენტს.

ყველა გეგმას განსხვავებული დროითი ჰორიზონტი, ანუ სავარაუდო ხანგრძლივობა გააჩნია. განასხვავებენ **გრძელვადიან გეგმებს,** რომელთა ჰორიზონტი შეადგენს ხუთ ან მეტ წელს, **საშუალოვადიან გეგმებს,** რომელთა ჰორიზონტი ერთიდან ხუთ წლამდეა და **მოკლევადიან გეგმებს,** რომელთა ჰორიზონტი არ აღემატება ერთ წელიწადს. ჩვეულებრივ, კორპორაციული და ბიზნესის დონის მიზნები და სტრატეგიები, უფრო მეტად, საჭიროებს გრძელვადიან და საშუალოვადიან გეგმებს, ხოლო ფუნქციონალური დონის სტრატეგიებისათვის კი დამახასიათებელია - საშუალო და მოკლევადიანი გეგმები.

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციების უმეტესობა მუშაობს ხუთი ან მეტი დროითი ჰორიზონტის მქონე გეგმებით, არ არის სწორი ისეთი დასკვნის გაკეთება, თითქოსდა ისინი ძირითად გეგმებს მხოლოდ ხუთ წელიწადში ერთხელ ქმნიან, ხოლო შემდეგ კი მხოლოდ ამ კონკრეტული მიზნებისა და სტრატეგიების ქსელის გან-

---

[2] /დეპარტამენტი (სარტოთად) - ეს არის ორგანიზაციის ისეთი ბიზნეს-სტრუქტურა, რომელშიც თავმოყრილია მსგავსი კვალიფიკაციის მქონე პერსონალი.

ხორციელებით იფარგლებიან აღნიშნულ პერიოდში.

ორგანიზაციების უმეტესობას, როგორც წესი, შემუშავებული აქვს წლიური დაგეგმვის ციკლი, რომელიც, ჩვეულებრივ, დაკავშირებულია მათ წლიურ ფინანსურ-ბიუჯეტთან. თუმცა, დაგეგმვის ხანგრძლივობა შეიძლება იყოს ხუთი ან მეტი წელი. ანუ, იგი განიხილება, როგორც მცოცავი გეგმა; გეგმა, რომელიც განიცდის განახლებას და ცვლილებებს ყოველ წელს, ბიზნეს-გარემოში არსებული ცვლილებების გათვალისწინებით. შესაბამისად, ორგანიზაციის მაგ., 2020 წლის გეგმის დროითი ჰორიზონტი შეიძლება იყოს 2020-2025 წწ.; 2021 წლის გეგმისათვის იგი იქნება 2021-2026 წწ. და ა.შ.

მცოცავი გეგმების გამოყენება მნიშვნელოვანია სწრაფად ცვალებადი გარემო პირობების შემთხვევაში, როდესაც რთულია კონკურენციის პროგნოზირება ხუთი წლით ადრე. მცოცავი გეგმები მენეჯერებს საშუალებას აძლევს, გზადაგზა შეიტანონ შესწორებები გეგმებში, თუკი ამას მოითხოვს გარემოში მომხდარი ცვლილებები, ან საერთოდ შეაჩერონ ისინი, თუ მათი განხორციელება არ აღმოჩნდება ხელსაყრელი.

რაც შეეხება სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესს - ეს არის სუფთა ადმინისტრაციული ამოცანა, რომელიც მოიცავს: ისეთი მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნას, რომელიც შეძლებს წარმატებით აღასრულოს სტრატეგია; ეს არის ორგანიზაციის ხელთ არსებული რესურსების მობილიზაცია, მათი ყაირათიანი გამოყენება და შესაძენი რესურსებისათვის სათანადო ბიუჯეტის ფორმირება; ეს არის ადამიანური რესურსების მოტივაციის ქმედითი სისტემის შექმნა, რათა მათ ენერგიულად მისდიონ დასახულ მიზნებს; ეს არის ინფორმაციული და კომუნიკაციური სისტემების გამართული ფუნქციონირება, სტრატეგიის მხარდამჭერი პოლიტიკის დაწერგვა და მრავალი სხვა.

უნდა აღინიშნოს, რომ **სტრატეგიის რეალიზაცია არის ყველაზე რთული და შეიძლება ითქვას, ყველაზე შრომატევადი ნაწილი მენეჯერის საქმიანობაში.** საქმე იმაშია, რომ სტრატეგიის რეალიზა-

ცია დამოკიდებულია არა მხოლოდ მასზე, როგორც პირველ ხელმძღვანელზე და არა მარტო ცალკეული სტრუქტურული ქვედანაყოფების მენეჯერების კვალიფიკაციაზე, არამედ მთლიანად ორგანიზაციის ქცევაზე, მის უნარზე მიიღოს სასურველი შედეგი.

გარკვეულ შემთხვევებში, საუკეთესო სტრატეგია და მისი საუკეთესო რეალიზაცია ორგანიზაციის წარმატების გარანტიას მაინც ვერ იძლევა. საქმე იმაშია, რომ კარგადმართული ორგანიზაციებიც კი აწყდებიან მოულოდნელ ხელისშემშლელ გარემო ფაქტორებს, რომელთა წინასწარი პროგნოზირება დაგეგმვის ეტაპზე შეუძლებელი იყო. თუმცა, რა მიზეზითაც არ უნდა იყოს ის გამოწვეული, იგი მაინც ვერ ამართლებს მენეჯმენტის მარცხს. შესაბამისად, მენეჯერთა პასუხისმგებლობას, ორგანიზაციის მიზნის ფორმირების, სტრატეგიის ჩამოყალიბებისა და რეალიზაციის გარდა, წარმოადგენს აგრეთვე ისიც, რომ გაითვალისწინოს ყველა მოსალოდნელი საშიშროება, ანუ გაატარონ პრევენციული ღონისძიებები, რომელიც დაძლევს აღნიშნულ, ხელშემშლელ წინააღმდეგობებს. ანუ, **სრულყოფილი ორგანიზაციული გეგმა არის მხოლოდ ის, რომლის დროსაც სასურველი შედეგი იქნება მიღწეული, გაუთვალისწინებელი და მოულოდნელი ფაქტორების არსებობის მიუხედავად.**

10.2. ორგანიზაციის მიზნის ფორმირება და მისი შეფასების კრიტერიუმები

როგორც აღინიშნა, ორგანიზაციის მიზნის ფორმირება დაგეგმვის პროცესის მნიშვნელოვანი ნაწილია. წარმატების მსურველი მენეჯერისათვის მნიშვნელოვანი მახასიათებელია - მიზნის სწორი განსაზღვრა, რადგან, როგორც ცნობილია, სწორედ **მიზანი განსაზღვრავს მართვის პროცესის შინაარსს** და **მიზანია - ის კონკრეტული საბოლოო მდგომარეობა (სასურველი შედეგი), რომლისკენაც უნდა მიისწრაფოდეს ორგანიზაციის ყველა პერსონალი.** ამიტომაც, მენეჯ-

მენტის მეცნიერებაში მიზნის არჩევის თეორიას განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს. მიზნის სწორი განსაზღვრის ესოდენ დიდი მნიშვნელობა დაკავშირებულია იმასთან, რომ:

- მიზანი არის ყველა საქმიანობის დაგეგმვის პროცესის ამოსავალი მომენტი;
- მიზანი არის ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების საფუძველი;
- მიზანი განსაზღვრავს ადამიანურ ურთიერთობებს ორგანიზაციაში;
- მიზანი არის დაქვემდებარებული პერსონალის შრომის შედეგების შეფასების მნიშვნელოვანი საფუძველი;
- მიზანი უნდა განსაზღვრავდეს პერსონალის მოტივაციის სისტემას;
- მიზნები განსაზღვრავს ორგანიზაციის მწარმოებლურობას.

ბუნებრივია, ორგანიზაციის მიზნები იქმნება გენერალური მენეჯერის მიერ. თუმცა, შემდგომ, ის დაყვანილი უნდა იქნას ორგანიზაციის თითოეულ წევრზე, რათა ისინი საერთო საქმის თანამონაწილეებად გადავაქციოთ. ანუ, მიზნები მუშავდება არა მარტო მთელი ორგანიზაციისათვის, არამედ მისი თითოეული სტრუქტურული ქვედანაყოფისთვისაც. ასეთი „ქვემიზნები" მათი საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, როგორც წესი, განსხვავებულია. მაგ., თუ წარმოების დეპარტამენტის მიზანია მწარმოებლურობის განსაზღვრული დონის მიღწევა, მარკეტინგის დეპარტამენტის მიზანი შეიძლება იყოს - უკმაყოფილო მომხმარებლების რაოდენობის შემცირება და ა.შ.

მიზნის დასახვა ორგანიზაციის ყველა დონის (უმაღლესი, შუალედური და ბირეული) მენეჯერის ამოცანაა. ანუ, ორგანიზაციის თითოეული სტრუქტურული ერთეული საჭიროებს მისი მომავალი საქმიანობის დაგეგმვას, რომელიც გვიჩვენებს მის წვლილს ორგანიზაციის საერთო მიზნებში. შესაბამისად, ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობის სწორი მიმართულებით წარმართვა შესაძლებელია

მხოლოდ მაშინ, როდესაც ორგანიზაციის ძირითადი მიზნები არის დაყოფილი მისი სტრუქტურული ერთეულების სპეციფიკურ მიზნებად და ძირეული დონის მენეჯერებიც იღებენ პასუხისმგებლობას მათ მიღწევაზე.

სამი ათეული წელი გადის მას შემდეგ, რაც ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკა მკვეთრად დაადგა საბაზრო ურთიერთობის გზას და მაინც დღესაც, ორგანიზაციული პერსონალის დიდ ნაწილი თვლის, რომ მენეჯერები იმის შემსრულებლები არიან, რასაც ზემოდან უბრძანებენ. ბუნებრივია, ეს არის იმ 70-წლიანი დირექტიული მართვის ცუდი გავლენა და რაც უფრო მალე გავთავისუფლდებით მისგან - მით უკეთესია. ანუ, ქვეყნის ეკონომიკის ცენტრალიზებული მართვის პირობებში, როდესაც „ზემოდან" უგეგმავდნენ საქმიანობის ძირითად მაჩვენებლებს, გამოუყოფდნენ რესურსებს, კარგი „დირექტორობისათვის" საკმარისი იყო, რომ ყოფილიყავი კარგი შემსრულებელი.

ასეთი აზროვნება, ჩვენში, დღესაც არაა ბოლომდე ამოშლილი. საკმაოდ ბევრი ხელმძღვანელი, იმისათვის რომ მისცეს თავიანთ გადაწყვეტილებებს მეტი ძალა და მნიშვნელობა, ხშირად უსაფუძვლოდ, იმოწმებს თავიანთ ზემდგომს. მათი აზრით - ასე უფრო ადვილია მიაღწიონ სასურველი გადაწყვეტილებების პრაქტიკულ რეალიზებას. ასეთ დასაბუთებას არც ქვეყნის ხელისუფლება ერიდება ხოლმე. კერძოდ, საზოგადოებრივი აზრის გასაძლიერებლად, მათ გადაწყვეტილებებს მიაწერენ საერთაშორისო ორგანიზაციებს. მაგალითად, ასე გვირჩია საერთაშორისო სავალუტო ფონდმა, მსოფლიო ბანკმა, ევროკავშირმა, გაერომ, ნატომ და სხვა საერთაშორისო ორგანიზაციამ და ჩვენ „უძლურნი ვართ", რომ არ დავემორჩილოთ მათ მითითებებს. ამიტომაც თვლიან, რომ მართვა – არ არის ძნელი საქმე, არ მოითხოვს სპეციალურ ცოდნას, გამოცდილებას, ადამიანებთან ურთიერთობის მანერებს, .მართვის ხელოვნებას, მთავარია – დაგნიშნოთ, რა და როგორ აკეთო? – გეტყვიან ზემოდან. არადა, პირველ რიგში, სწორედ **მართვაა შემოქმედებითი საქმიანობა.**

მენეჯერის მუშაობის შემოქმედებით ხასიათს პირველ რიგში მიეკუთვნება ის, რომ იგი ქმნის, ირჩევს და აყალიბებს ორგანიზაციის სასურველ მიზანს. ორგანიზაციის მართვის მიზანი, პირველ რიგში, უნდა იყოს მისი გარდაქმნა მწარმოებლურ, ყაირათიან და ეფექტურ ორგანიზაციად (მას უფრო სრულყოფილად შევისწავლით მომდევნო პარაგარაფში - „ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ამაღლების გზები“).

ამასთან, **თითოეულ მიზანს გაზომვის სათანადო კრიტერიუმი უნდა გააჩნდეს.** მიზნის გაზომვა ნიშნავს იმას, რომ მოსალოდნელ შედეგს, რომელიც დადგენილ დროში უნდა მივიღოთ, უნდა გააჩნდეს გარკვეული ღირებულება. ანუ, მისი შეფასების კონკრეტული მაჩვენებლები, რომელიც განსაზღვრავს ამ ღირებულებას.

ამრიგად, **მიზანი უნდა იყოს: გაზომვადი, მიღწევადი და დროში განსაზღვრული.** მაგალითად, როგორიცაა: ბაზარზე ფირმის წილის გაზრდა 10-დან 15%-მდე; შრომის ნაყოფიერების ამაღლება 3%-ით; თვითღირებულების შემცირება 0.4%-ით; წმინდა მოგების ზრდა 20%-ით, ან მისი აბსოლუტური სიდიდის მიღწევა, დავუშვათ 2 მლნ. ლარამდე და ა.შ. შესაბამისად, მიზნების ჩამოყალიბებისას დაუშვებელია ისეთი ზოგადი, ფაქტიურად არაფრისმთქმელი ფრაზების მოყვანა, როგორიცაა, მაგალითად: „მოგების მაქსიმიზაცია“, „დანახარჯების შემცირება“, „უფრო ეფექტიანი წარმოება“, „რეალიზაციის გაზრდა“ და სხვა. თავისთავად ასეთი ტერმინები, ბიზნესისათვის ცუდი არ არის, მაგრამ მას არ გააჩნიათ რაოდენობრივი მახასიათებლები. **მენეჯერთა საქმიანობა კი ფასდება - სწორედ ისეთი მიზნებით, თუ რამდენად კონკრეტული, დროში გათვლილი და რეალურ შედეგებზეა ორიენტირებული იგი.**

მიზნები, ზოგადად შეგვიძლია დავაჯგუფოთ ორ ტიპად: ფინანსური და ინოვაციური მიზნები, კერძოდ:

- **ფინანსური მიზნები** საჭიროა იმისათვის, რომ არსებული გარემო პირობებში მივიღოთ მოგება, შევინარჩუნოთ ორგანიზაციის ეკონომიკური სიძლიერე და მისი სიცოცხლისუნარიანობა;

- **ინოვაციური მიზნები** ლოგიკური თანმიმდევრობით უზრუნველყოფს სულ ახალი და ახალი ღონისძიებების დასახვას, რომელიც გააძლიერებს ორგანიზაციის პოზიციებს სამომავლო საქმიანობაში.

სხვაგვარად თუ ვიტყვით, ფინანსური მიზნები ძირითადად ფოკუსირებას ახდენენ ისეთი სახის მაჩვენებლებზე, როგორიცაა: შემოსავლების ზრდა, ინვესტიციებიდან ამონაგები, ფულადი ნაკადების მოძრაობა და ა.შ. ინოვაციური მიზნები კი ძირითადად ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას ეყრდნობა და მოიცავს ისეთ ღონისძიებებს, როგორიცაა: ორგანიზაციის ზრდის უფრო სწრაფი ტემპის უზრუნველყოფა, საბაზრო წილის ზრდა, კონკურენტებზე უკეთესი ხარისხის პროდუქციის ან/და სამომხმარებლო სერვისის შექმნა, კონკურენტებზე უფრო დაბალი ფასის შეთავაზება, ორგანიზაციის რეპუტაციის (იმიჯის) ამაღლება მომხმარებელთა თვალში, ტექნოლოგიური უპირატესობის მოპოვება და საერთოდ, იმ შესაძლებლობათა შექმნა, რომელიც ორგანიზაციის შემდგომ განვითარებას უზრუნველყოფს.

ხშირად ისმის კითხვა რომელია უფრო მეტად მნიშვნელოვანი, ფინანსური თუ ინოვაციური მიზნები? ამ კითხვაზე ცალსახა პასუხი არ არსებობს. თუ მენეჯერი უფრო მეტად ინოვაციურ მიზნებზე იქნება ორიენტირებული, ის ხელიდან გაუშვებს შანსს, მაქსიმალურად გამოიყენოს მიმდინარე მოკლევადიანი მონაკვეთი, რათა გააუმჯობესოს ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობა. თავის მხრივ, ინოვაციური მიზანი მხოლოდ მაშინ არის მიღწევადი, თუ ორგანიზაციას სათანადო საფინანსო გარანტიები გააჩნია. ამდენად, ინოვაციური მიზნების განხორციელების რეალურობა მთლიანად დამოკიდებულია ორგანიზაციის ფინანსურ შედეგებზე.

ასე რომ, იმის გარკვევა თუ რომელია პირველადი, ან რომელია უფრო მეტად მნიშვნელოვანი - ფინანსური თუ ინოვაციური მიზნები, წააგავს კვერცხისა და ქათმის წარმოშობის ისტორიას. ორივე ერთ მთლიან ლოგიკურ კავშირში იმყოფება და არ შეიძლება არსე-

ბობდეს ერთი ტიპის მიზანი მეორისაგან დამოუკიდებლად.

მკაცრი კონკურენციის პირობებში კიდევ უფრო ძლიერდება ხელმძღვანელის როლი ორგანიზაციის მიზნების ჩამოყალიბებისა და მისი მიღწევის საქმეში. ანუ, თანამედროვე მენეჯერის საქმიანობა არ შეიძლება შემოიფარგლოს მხოლოდ საგეგმო დავალების, თუნდაც წარმატებული შესრულებით. დღეს მენეჯერის ფუნქცია ბევრად უფრო მეტია, ვიდრე მხოლოდ საგეგმო დავალებების შესრულება. მისი მიზანია - განაწყოს დაქვემდებარებული პერსონალი როგორც მიმდინარე, ასევე სამომავლო პრობლემების გადასაწყვეტად. ამისათვის კი, მას უნდა ჰქონდეს ორგანიზაციის განვითარების პროგრამა - სტრატეგია[3].

აუცილებელია ასევე აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციის მიზნები და საერთოდ მისი მენეჯმენტი უნდა ფოკუსირებდეს სოციალურად მნიშვნელოვან, კეთილშობილური ამოცანების გადაწყვეტაზე. ანუ, ორგანიზაციის შედეგები უნდა აინტერესებდეს პროცესის მონაწილე ყველა მხარეს და არა მხოლოდ მის ადმინისტრაციას, ან კაპიტალის მეპატრონეს. თანამედროვე მენეჯმენტი უნდა ითვალისწინებდეს და ემსახურებოდეს სამოქალაქო საზოგადოების ყველა მონაწილის ინტერესებს. მართვა უნდა ხორციელდებოდეს მაღალი საზოგადოებრივი იდეების რეალიზებით და არ უნდა შემოიფარგლოს მხოლოდ „მოგება-წაგების" ფორმულით.

---

[3]/აღნიშნულ საკითხს ამავე თავში (§10.4.-ში - „ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია") კიდევ შევეხებით. თუმცა, მას უფრო სრულყოფილად შეგიძლიათ გაეცნოთ წიგნში - ჯულაყიძე ე. სტრატეგიული მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2016 წ. – 260 გვ.

10.3. ორგანიზაციის მწარმოებლურობა, ყაირათიანობა და მენეჯმენტის ეფექტურობა

ყველაზე მთავარი მიზანი, რომლის მიღწევასაც უნდა ცდილობდეს ორგანიზაცია, ეს არის მომხმარებლისთვის ისეთი პროდუქციის (მომსახურების) შეთავაზება, რომელიც ზრდის ამ ორგანიზაციის მწარმოებლურობას. **ორგანიზაციის მწარმოებლურობა - ეს არის იმის საზომი, თუ რამდენად ყაირათიანად იყენებს ორგანიზაცია მის ხელთარსებულ რესურსებს და რამდენად ეფექტურია მისი მენეჯმენტი.** ანუ, ორგანიზაციის მწარმოებლურობა იზომება მიღწეული შედეგისა და გაწეული დანახარჯების რაოდენობრივი ფარდობით. სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით, ორგანიზაცია არის მწარმოებლური თუ მასში კეთდება საჭირო, მოთხოვნადი საქონელი (მომსახურება), რომელიც კარგად იყიდება და ეს ყველაფერი სწორად, წარმატებულად კეთდება. ორივე (ყაირათიანობა და ეფექტიანობა) სასიცოცხლოდ აუცილებელია ორგანიზაციის მწარმოებლურობის უზრუნველსაყოფად. კერძოდ:

- **რესურსთა ყაირათიანობა არის იმის საზომი, თუ რამდენად კარგადაა შესწავლილი მომხმარებელი, რას ითხოვს და რამდენად რაციონალურად იქნა გამოყენებული ორგანიზაციული რესურსები ასეთი სახის პროდუქციის (მომსახურების) საწარმოებლად.** როგორც პიტერ დრუკერი აღნიშავს ორგანიზაცია ვერ იქნება ყაირათიანი, თუ მას ზუსტად არ ექნება განსაზღვრული რა უნდა მომხმარებელს იქედან, რისი წარმოებაც მას შეუძლია [56, გვ. 465]. ამასთან, ორგანიზაციის ყაირათიანობა იზრდება მაშინ, როცა მენეჯერები ამცირებენ ფინანსურ დანახარჯებს გამოყენებულ რესურსებზე ან/და ამცირებენ დროს, რომელიც საჭიროა იგივე რაოდენობის საქონლის საწარმოებლად (მომსახურების გასაწევად). მაგ. თუ ხაჭაპური დიდი მოთხოვნით იყიდება, მაგ., 5 ლარად; ოღონდ ერთს იგი უჯდება 3.50 ლარი და მეორეს კი - 3.80 ლარი, ფაქტია, რომ პირველის მწარმოებლურობა (კონკრეტულად კი -

ყაირათიანობა) მაღალია. თუმცა, გაჩნდება კითხვაც - რომელია უფრო გემრიელი? აღნიშნული პირდაპირ მიგვითითებს იმაზეც, რომ ყაირათიანობის მნიშვნელოვანი კომპონენტია ასევე პროდუქციის ხარისხი (მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების დონე). დაეცა ხარისხი - ეს ნიშნავს დაეცა ორგანიზაციის ყაირათიანობა და შესაბამისად, მწარმოებლურობაც. ამრიგად, ყაირათიანობა - ეს არის იმის საზომი თუ როგორ განვკარგეთ ორგანიზაციის რესურსები, მომხარებელთა მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად (როგორც რაოდენობრივად, ასევე ხარისხობრივად).

- **მენეჯმენტის ეფექტურობა - ეს არის დასახული მიზნებისა და მიღწეული შედეგების კარგი თანაფარდობა (გეგმა და ფაქტი). ანუ, ეფექტურია ორგანიზაციის ისეთი მენეჯმენტი, რომელიც ირჩევს სწორ მიზანს (გაზომვადს, მიღწევადსა და დროში განსაზღვრულს) და რეალურად აღწევს (აჭარბებს) მას.** ამასთან ერთად, თუ მის მენეჯმენტს აქვს რესურსების ყაირათიანად გამოყენების უნარიც, ბუნებრივია მაღალი იქნება ორგანიზაციის მწარმოებლურობა.

ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ცნება საკმაოდ წააგავს საწარმოს სამეურნეო საქმიანობის ეფექტიანობის ცნებას. ისევე, როგორც სამეურნეო საქმიანოს ეფექტიანობა განისაზღვრება როგორც მიღწეული შედეგის (ეფექტის) ფარდობა მასზე გაწეულ დანახარჯებთან, ასევე ორგანიზაციის მწარმოებლურობა, როგორც მაჩვენებელი, განისაზღვრება მართვის შედეგებისა და მის მიღწევაზე დახარჯული რესურსების თანაფარდობით.

როდესაც ვსაუბრობთ ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ამაღლების გზებზე, ყველაზე დიდი შეცდომა, რაც ორგანიზაციის მწარმოებლურობის შეფასებაში და შესაბამისად, მისი ამაღლების მიმართულებათა ძიებაში გვხდება - ეს არის მწარმოებლურობის შეფასება წარმოებული პროდუქციის მოცულობით (ამის შესახებ უკვე ვისაუბრეთ §10.1-ში - „დაგეგმვა, როგორც მართვის ფუნქცია“). ასევე, ორგანიზაციის მწარმოებლობაში არ შეიძლება ვიგულისხმოთ მხო-

ლოდ მის სისტემაში არსებული რესურსების გარდაქმნა საბოლოო პროდუქტად (თუმცა, ეს მისი მნიშვნელოვანი კომპონენტია), არამედ მასში უნდა დავინახოთ პროცესი, რომელზეც გავლენას ბევრი ფაქტორები ახდენს.

როგორც აღინიშნა, მწარმოებლურობა - ეს არის თანაფარდობა ორგანიზაციიდან გასული პროდუქციისა და შემოსული რესურსების ღირებულებებს შორის. ამიტომ, ყველაფერი რაც დაკავშირებულია ამ ფორმულასთან, ამავე დროს, არის ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ამაღლების ფაქტორებსაც. მათ შორის შეიძლება აღვნიშნოთ შემდეგი:

პერსონალის შრომის ნაყოფიერების ზრდა ორგანიზაციის მწარმოებლურობის, მისი ყაირათიანობისა და ეფექტურობის ამაღლების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. ამიტომ, ადამიანური რესურსების პოტენციურ შესაძლებლობათა გამოვლენას, მათ განვითარებას და მათთვის შრომის საუკეთესო პირობების შექმნას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს. თანამედროვე გამოკვლევებით დადგენილია, რომ შრომის მაღალ ნაყოფიერებას უზრუნველყოფს შემდეგი ფაქტორები:

- საინტერესო სამუშაო;
- შრომის მოტივაცია და სამართლიანი მატერიალური ანაზღაურება;
- მოწესრიგებული, სუფთა და კარგად განათებული სამუშაო გარემო;
- მინიმუმამდე დაყვანილი ადმინისტრაციული ზედამხედველობა;
- შემსრულებელთა მონაწილეობა იმ გადაწყვეტილებების მიღებაში, რომელიც მათ შრომით საქმიანობას ეხება;
- გარანტირებული შრომითი დასაქმება და მეგობრული ატმოსფერო კოლეგებთან ურთიერთობაში;
- მუშაკთა საყოფაცხოვრებო და სამედიცინო მომსახურების მაქსიმალური უზრუნველყოფა.

ყველა ეს ღონისძიება ტარდება იმისათვის, რომ ადამიანებს მი-

ეცეთ დამატებითი შესაძლებლობანი, რათა უფრო სრულად დაიკმაყოფილონ მოთხოვნილებები (როგორც შინაგანი, ასევე გარეგანი) მოცემული ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ამაღლების პირობებში. ამიტომ, ხშირად უნდა ჩატარდეს დაკვირვებები იმაზე, თუ რა პირობებში ავლენს მუშაკი შინაგან მოტივაციას, სამუშაოთი კმაყოფილებას, რაზედაც დიდად არის დამოკიდებული პიროვნების თვითდამკვიდრება და პიროვნულ შესაძლებლობათა განვითარება.

მაგალითად, როდესაც ვსაუბრობთ შრომის რაციონალურ ორგანიზაციაზე, ფაქტიურად არსებობს მისი ორი ძირითადი მიმართულება: სამუშაოს მოცულობის გადიდება; ან სამუშაოს შინაარსობრივი გამდიდრება, მასში შემოქმედებითი ელემენტების შეტანით. როგორც წესი, ადამიანებს, რომლებსაც დიდი მისწრაფება გააჩნიათ მიღწევებისა და პროფესიული ზრდისადმი, დადებითად რეაგირებენ შრომის შინაარსობრივად გამდიდრებაზე. ხოლო, თუ შემსრულებელს ასეთი მისწრაფება არა აქვს, მისთვის შრომითი პროცესის სრულყოფა შედეგს არ მოიტანს. ამიტომ, მისი დაინტერესებისათვის უმჯობესია სამუშაოს მოცულობის გადიდება.

საინტერესოა ასევე, თუ **როგორ იყენებენ მენეჯერები ხელფასს, ხელფასზე დანამატს, პრემიას თანამშრომელთა მოტივაციისათვის.** ისინი, თავისუფლად შეიძლება გამოყენებული იქნეს ადამიანების მოტივაციისათვის წარმოაჩინონ მათი ქცევები, რომლებიც დაეხმარება ორგანიზაციას მწარმოებლურობის ამაღლებაში. საერთოდ კი, პერსონალში მაღალი მოტივაციის დასანერგად მენეჯერებმა უნდა შექმნან შრომის ანაზღაურების ისეთი სისტემა, რომ მაღალ დონეზე შესრულებული სამუშაოსათვის შესაბამისად განსაზღვრული იყოს მეტი ხელფასი.

მენეჯერებს შეუძლიათ დანერგონ დამსახურების მიხედვით ხელფასის გადახდა ან ინდივიდუალური შრომის ნაყოფიერების მიხედვით ან კიდევ - ორგანიზაციული მწარმოებლურობის შესაბამისად. თუ ინდივიდუალური მწარმოებლურობა ზუსტად გაიზომება (მაგ., გამყიდველის მიერ გაყიდული საქონლის ღირებულება,

მუშის მიერ დამზადებული დეტალების რაოდენობა), ინდივიდუალური მოტივაცია კარგად იმუშავებს, რადგან ხელფასი დამოკიდებული იქნება მის ინდივიდუალურ შედეგებზე. ხოლო, როდესაც ინდივიდუალური ნაყოფიერების ზუსტი განსაზღვრა შეუძლებელია, ამ შემთხვევაში უმჯობესია გამოვიყენოთ ორგანიზაციულ მწარმოებლურობაზე დამოკიდებული სისტემა.

პერსონალის სამუშაო დროის რაციონალური გამოყენებისა და, საერთოდ, ორგანიზაციის მწარმოებლურობის, მისი ყაირათიანობისა და ეფექტურობის ამაღლების მნიშვნელოვანი პირობაა **შრომის ნორმალური პირობებისა და შრომისა და დასვენების რაციონალური შინაგანაწესის დამკვიდრება.** შრომა ნორმალურ, კეთილსასურველ პირობებში უნდა მიმდინარეობდეს, ხოლო სამუშაო ადგილების ორგანიზება (დაგეგმარება, აღჭურვა) მაქსიმალურად უნდა ითვალისწინებდეს მეცნიერებისა და ტექნიკის თანამედროვე მიღწევებს. შრომის ნორმალური პირობები და სამუშაო ადგილების რაციონალური ორგანიზება არსებითად უწყობს ხელს დაღლილობის შემცირებას, დროის დაზოგვას, ადამიანთა შრომისუნარიანობის ამაღლებას და საბოლოო ანგარიშით, ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ზრდას.

სამუშაო ადგილების ორგანიზებისა და შრომის პირობების სრულყოფის ძირითადი ამოცანაა მუშაობის პროცესში აუცილებელი კომფორტის შექმნა, სამუშაო ადგილების ყველა საჭირო ინვენტარით უზრუნველყოფა, სამუშაო ზონაში განლაგებული საგნების კარგი ხედვა, ადვილი მიწვდომობა, შრომის პირობების განმსაზღვრელ ფაქტორთა ოპტიმალურ დონეზე შენარჩუნება და სხვა.

შრომის ეფექტიანობასა და დროის რაციონალურ გამოყენებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს **შრომის ოპტიმალური გარემო (სანიტარულ-ჰიგიენური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური) პირობების უზრუნველყოფა.** როგორც ცნობილია, გონებრივი შრომით დაკავებული მომუშავეები უმეტესად მთელი ინფორმაციის 80-90%-ს მხედველობის საშუალებით იღებენ. ამიტომ განსაკუთრებული

მნიშვნელობა აქვს მათი სამუშაო ადგილის რაციონალურ განათებას. ზოგადად კი, განათების აუცილებელი დონე თვით შესასრულებელი სამუშაოს ხასიათზეა დამოკიდებული. რაც უფრო ზუსტია სამუშაო, მხედველობის თვალსაზრისით, განათების მით მაღალი დონეა საჭირო. საზოგადოდ მიღებულია, რომ სამუშაო ზედაპირის განათების დონე (საერთო განათება) ლუმინესცენციური ნათურების გამოყენებისას 300 ლუქსზე ნაკლები არ უნდა იყოს, ხოლო ვარვარების ნათურების გამოყენებისას - 150 ლუქსზე ნაკლები. ზუსტი სამუშაოების შესრულებისას საერთო განათებასთან ერთად, როცა სინათლის წყარო მთელ ოთახს ანათებს, ადგილობრივი (სამუშაო მაგიდის) განათებაც უნდა გამოვიყენოთ.

მომუშავეთა მწარმოებლურობის მაღალ დონეზე შესანარჩუნებლად დიდი მნიშვნელობა აქვს ჰაერის ნორმალური ტემპერატურისა და ფარდობითი ტენიანობის უზრუნველყოფას. მათი რეგლამენტირება სპეციალური სანიტარული ნორმებით ხდება. გონებრივი შრომისას, როცა მეტ-ნაკლებად სერიოზულ ფიზიკურ დატვირთას ადგილი არა აქვს, ჰაერის ნორმალურ ტემპერატურად 18-20 გრადუსი ითვლება, ხოლო ტენიანობად - არა უმეტეს 60 პროცენტისა. ზაფხულის თვეებში, როცა შენობაშიც კი ტემპერატურა 30-35 გრადუსს აჭარბებს, დიდი მნიშვნელობა აქვს სავენტილიაციო და ჰაერის კონდიცირების დანადგარების გამოყენებას.

სამუშაო დროის რაციონალური გამოყენება და შრომის ნაყოფიერების ამაღლება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ადამიანის შრომისუნარიანობაზე. მართალია, ადამიანის შრომისუნარიანობა ინდივიდუალური თავისებურებებით ხასიათდება, თუმცა არსებობს ყველასათვის საერთო კანონზომიერებები, რომლებიც ნებისმიერ ადამიანს ახასიათებს. ფსიქოლოგიური კვლევებით დასტურდება, რომ სამუშაო დღის განმავლობაში ადამიანის შრომისუნარიანობის დამახასიათებელი სამი პერიოდი გამოიყოფა. კერძოდ:

1. **მუშაობის ტემპში შესვლის პერიოდი,** რომელიც სამუშაოს დაწყების პირველი ეტაპია და დაახლოებით 30-60 წუთს გრძელდება; ამ

დროს ადამიანი და მისი შრომითი პოტენციალი თანდათანობით შედის მუშაობის ტემპში, რადგან ხანგრძლივი შესვენების გამო სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული პირობით-რეფლექსური კავშირების წარმოშობას განსაზღვრული დრო სჭირდება.

2. **მაღალი შრომისუნარიანობის პერიოდი,** რომელიც მუშაობის ტემპში შესვლის პერიოდის შემდეგ იწყება. ეს არის ის პერიოდი, როცა ადამიანის ფსიქოფიზიოლოგიური და შრომითი მაჩვენებლები თავის საუკეთესო დონეს აღწევს; იგი დაახლოებით 2-2,5 საათს გრძელდება;
3. **დაბალი შრომისუნარიანობის პერიოდი,** რომელიც მუშაობის დაწყებიდან დაახლოებით სამი საათის შემდეგ იწყებს გამოვლენას. ამ დროს თანდათან უარესდება ადამიანის ორგანიზმის ქმედუნარიანობა და მისი დამახასიათებელი მაჩვენებლები.

უნდა აღინიშნოს, რომ სამუშაო დღის მეორე ნახევარში (შესვენების შემდეგ) ადამიანის შრომისუნარიანობის დინამიკა იმავე კანონზომიერებებით ხასიათდება, როგორც დღის პირველ ნახევარი, ოღონდ იმ განსხვავებით, რომ დღის მეორე ნახევარში შედარებით მცირეა მუშაობის ტემპში შესვლის პერიოდი; მიღწეული შრომისუნარიანობის მაქსიმალური დონე მაინც ჩამორჩება დღის პირველი ნახევრის ანალოგიურ მაჩვენებელს; ხოლო სამუშაო დღის ბოლოს ეს მაჩვენებლები ყველაზე უარესია. მათ შორის, დღის პირველი ნახევრის ბოლოსთან შედარებით.

10.4. ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია

როგორც აღინიშნა, წარმატების მიღწევა შეუძლებელია ორგანიზაციის სწორი სტრატეგიის გარეშე. ამას ადასტურებს მსოფლიოს მრავალი ქვეყნის გამოცდილებაც, სადაც მცირე ბიზნესის თუ მსხვილი სამრეწველო კორპორაციის გაკოტრების ძირითადი მიზეზი, მეტ-ნაკლებად, მაინც არასწორი სტრატეგიული კურსი იყო. საქმე

იმაშია, რომ მენეჯერთა ძირითად ამოცანას წარმოადგენს როგორც მიმდინარე სამეურნეო საქმიანობის მართვა, ასევე მისი სწორი ხედვა ორგანიზაციის სამომავლო პოზიციების შესახებ. ანუ, ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის შემუშავება და მისი პრაქტიკული განხორციელება.

ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია ეს არის მისი გრძელვადიანი განვითარების გეგმა, რომელიც მოიცავს როგორც მიზანს და მისი მიღწევის გზებსა და საშუალებებს, ასევე ორგანიზაციის შიგა ურთიერთობებსა და მის პოზიციას გარე სამყაროსადმი. სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით, ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია - ეს არის ლოგიკური თანმიმდევრობით დალაგებული გარკვეული ნაბიჯების ერთობლიობა, რომელმაც მას მომავალში მოუტანს წარმატებას.

სტრატეგიის არარსებობა იგივეა, რაც გემი მიმართულების გარეშე. ფაქტიურად ამ შემთხვევაში მენეჯერებს არ გააჩნიათ ის სამოქმედო გეგმა, რომლის მიხედვითაც კომპანიამ უნდა მიაღწიოს სასურველ შედეგს. ანუ, წარმატების მისაღწევად საჭიროა ორი რამ: კარგი სტრატეგია და მასთან ერთად მისი კარგი აღსრულება. შესაბამისად, მენეჯერზე ვერ ვიტყვით, რომ ის წარმატებულია, თუ იგი ქმნის ორგანიზაციის განვითარების სწორ სტრატეგიას, მაგრამ მას ვერ უკეთებს პრაქტიკულ რეალიზებას. ასევე, მენეჯერი არ შეიძლება ჩაითვალოს წარმატებულად, თუნდაც მას ჰქონდეს იმის უნარი, რომ საუკეთესოდ აღასრულოს რაღაც „სტრატეგია“, მაგრამ რეალურად ვერ ახერხებს ორგანიზაციისათვის განვითარების სწორი სტრატეგიის შემუშავებას. ანუ, **მხოლოდ ძლიერი სტრატეგია და მისი ზუსტად აღსრულება არის წარმატებული მენეჯმენტის უცილობელი პირობა.**

მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში, ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის ფორმირებისა და შესაბამისად, კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების სამი ძირითადი მიმართულება არსებობს. ესენია:

- **საწარმოო დანახარჯების მინიმიზაცია.** თუ ორგანიზაცია შეძლებს ამ მიმართულებით ლიდერობას, იგი დაიპყრობს ბაზრის დიდ ნაწილს. ამასთან, მუდამ უნდა გვახსოვდეს, რომ კონკურენციულ ბრძოლაში არ გამოვიყენოთ ეს სტრატეგია, თუ არ გაგვაჩნია მკაფიოდ გამოკვეთილი საწარმოო დანახარჯების უპირატესობა. ანუ, მხოლოდ დაბალ ხარჯებზე ორიენტირებულ წარმოებას შეუძლია, გრძელვადიან პერიოდში, დაბალი ფასების შენარჩუნება;
- **პროდუქციის დიფერენცირება.** ანუ, დიფერენცირებული მიდგომა ისეთი სახის უპირატესობების გამოყენებაზე, როგორიცაა: პროდუქციის ნაირსახეობა, ხარისხი, მომსახურება, ტექნოლოგიური უპირატესობები და სხვა. ეს არის ინდუსტრიის ისეთი ლიდერობა, სადაც ორგანიზაციის ძლიერი მხარეები უფრო მეტად გამოიყენება დიფერენცირების მიმართულებით და მის ხარჯზე - ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ამაღლება.
- **ბაზრის კონკრეტულ სეგმენტზე ფიქსაცია.** ამ სტრატეგიით ორგანიზაცია შეიძლება დაადგეს პროდუქციის დიფერენცირების ან დანახარჯების მინიმიზაციის გზას, ან ორივეს ერთად. მაგრამ ყველა შემთხვევაში ის უნდა გამოდიოდეს არა ბაზრის ზოგადი მოთხოვნიდან, არამედ მომხმარებელთა გარკვეული ჯგუფის ან უფრო მეტიც - ცალკეული კლიენტების კონკრეტული მოთხოვნიდან, რასაც მათი ღრმა ანალიზი სჭირდება.

ამრიგად, კონკურენტულ ბრძოლაში გამარჯვების ერთადერთი ინსტრუმენტი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაა. **კონკურენტული უპირატესობა არის ერთი ორგანიზაციის შესაძლებლობა აჯობოს მეორეს იმით, რომ უშვებს მომხმარებლისთვის უფრო სასურველ პროდუქციას უფრო ყაირათიანად, ვიდრე ამას მისი კონკურენტები აკეთებენ.** კონკურენტუნარიანობის ძირითადი გამოვლინებებია: ყაირათიანობა; ხარისხი; სისწრაფე და მოქნილობა; აგრეთვე სწრაფი რეაგირება მომხმარებლის მოთხოვნილებაზე.

ყაირათიანობის გაზრდა. როგორც აღინიშნა, ორგანიზაციები

ზრდიან თავიანთ ყაირათიანობას მაშინ, როდესაც ამცირებენ მოხმარებული რესურსების ღირებულებას საქონლის (მომსახურების) შესაქმნელად ან იგივე რესურსებით ქმნიან მეტი რაოდენობის პროდუქციას. ამიტომ, თანამედროვე კონკურენტულ გარემოში ორგანიზაციებმა მუდმივად უნდა ეძებენ რესურსების გამოყენების სრულყოფის გზები ყაირათიანობის გასაზრდელად.

ხარისხის გაუმჯობესება. თანამედროვე პირობებში წარმატების მიღწევის უმთავრესი განმაპირობებელი მომხმარებლის კმაყოფილებაა, ეს კი შეუძლებელია კომერციული შეთავაზების მაღალი ხარისხის გარეშე. **ხარისხი არის პროდუქციის თვისებათა ერთობლიობა, რომელიც განაპირობებს მის უნარს ამა თუ იმ დონეზე დააკმაყოფილოს მომხმარებლის არსებული თუ პოტენციური მოთხოვნილებები.** შესაბამისად, ხარისხის მართვის თანამედროვე მიდგომა ეფუძნება არა დეფექტების აღმოჩენას და გამოსწორებას, არამედ მათ პრევენციას. გარდა ამისა, ხარისხის უზრუნველყოფა უკვე აღარ არის ერთი სტრუქტურული ერთეულის პრეროგატივა და ის მთელი ორგანიზაციის საზრუნავად იქცა. ამგვარი მიდგომა პირველად იაპონიაში დაინერგა და მერე გავრცელდა დასავლეთში, რაც მის ეფექტურობაზე მეტყველებს. კომპანიები, ხარისხის უმაღლესი მაჩვენებლების მიღწევისათვის, სულ უფრო ხშირად მიმართავენ ხარისხის ტოტალური მართვის მეთოდს. ეს მეთოდი მარტივად ასე შეიძლება აღვწეროთ: ჯერ, ხდება მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დადგენა (გამოკითხვებით, ინტერვიუებით, საფოკუსე ჯგუფებზე დაკვირვებით და სხვა მსგავსი მეთოდებით), რაც ფაქტიურად გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მათ მონაწილეობას განაპირობებს. ხოლო, შემდეგ, ისეთი საქონლის (მომსახურების) დამზადება, რომელიც დადგენილი მოთხოვნილებების შესაბამისი იქნება ან გადააჭარბებს კიდეც მას.

სისწრაფისა და მოქნილობის მაღალი დონე. დღეს, კომპანიის წარმატება/წარუმატებლობა დამოკიდებულია მენეჯმენტის უნარზე - რამდენად სწრაფად შეუძლიათ მათ ბაზარზე ახალი პროდუქციის

წარმოდგენა; ან მათ მოქნილობაზე - რამდენად ადვილად შეუძლიათ შეცვალონ ან გადააკეთონ თავიანთი ტექნოლოგია კონკურენტების გამოწვევის საპასუხოდ. ის კომპანიები, რომელთაც აქვთ სისწრაფეც და მოქნილობაც, ძლიერი კონკურენტები არიან. მათ მენეჯერებს გამორჩეული დაგეგმვის და ორგანიზების უნარი შესწევთ; ისინი შორსმჭვრეტელები არიან, იციან რა უნდა გაკეთდეს და სასწრაფოდ ახდენენ რესურსების მობილიზებას, რათა უპასუხონ ცვლადი გარემოს გამოწვევას.

მომხმარებლის მოთხოვნაზე რეაგირების გაუმჯობესება. როგორც წესი, ორგანიზაციები ერთმანეთს კლიენტის მოსაპოვებლად ებრძვიან და ამისთვის არ იშურებენ ფინანსებს, ძალასა და ენერგიას. აქედან გამომდინარე, თანამშრომელთა მომზადებას (სწავლებას) მომხმარებლის მოთხოვნაზე რეაგირებისთვის არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება წარმატებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციისთვის (ეს უკვე შევისწავლეთ §7.3-ში - „გადაწყვეტილების მიღების სახეები და ორგანიზაციული სწავლება“), განსაკუთრებით კი მომსახურების მიმწოდებელი კომპანიებისთვის. მაგალითად, საცალო მაღაზიები, ბანკები და საავადმყოფოები ფაქტიურად, თავიანთ თანამშრომლებზე არიან დამოკიდებულნი და შესაბამისად, ასეთ ორგანიზაციათა მენეჯმენტი მათგან ისეთი ქცევის გამოვლენას ითხოვენ, რაძაც უნდა გაზარდოს მომხმარებლის კმაყოფილება.

10.5. სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძვლები

მომავალი პერიოდის დაგეგმვის ორი ძირითადი ფორმა არსებობს: გრძელვადიანი და სტრატეგიული. გრძელვადიანი დაგეგმვის სისტემაში პროგნოზები ყოველთვის ოპტიმისტურია და თუ რამდენად მივაღწევთ მას დამოკიდებულია მენეჯმენტის ხარისხზე. საერთოდ, გრძელვადიან დაგეგმვაში უშვებენ იმას, რომ მომავალი უფრო უკეთესი იქნება ვიდრე დღევანდელობა. შესაბამისად, გრძელვა-

დიანი დაგეგმვის პროცესი იწყება ორგანიზაციის შიგა შესაძლებლობების ანალიზით. ანუ, თუ რა, რამდენი და როდის შეუძლია გააკეთოს მან და არ ითვალისწინებს ბაზარზე მოსალოდნელ კონკურენტებს, მომხმარებელთა მოთხოვნის ცვლილებას, მათ სასურველ ფასს და ა. შ., რაც ხშირ შემთხვევაში კრახით მთავრდება. ამიტომ, პირველ რიგში, აუცილებელია ბაზრის შესწავლა და შემდეგ კი - ორგანიზაციის შესაძლებლობების ანალიზი, რომელსაც მეტ-ნაკლებად მაინც სტრატეგიული დაგეგმვა უზრუნველყოფს.

სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემაში უკეთესი მომავლის დაშვება სავალდებულო არ არის, რადგან სამყარო მოულოდნელობითაა აღსავსე. ასეთი დაგეგმვის დროს გაითვალისწინება როგორც ბაზრის მოსალოდნელი მოთხოვნები, ასევე - ორგანიზაციის განვითარებაში შესაძლო ცვლილებები, საკუთარი შესაძლებლობების სწორი შეფასება და ა.შ. ანუ, იმისათვის, რომ წარმატებით დავძლიოთ გარემო პირობების წინააღმდეგობანი, ორგანიზაციაში მიღებული გადაწყვეტილებები ადეკვატურად უნდა შეესაბამებოდეს გარე სამყაროში წარმოქმნილ ცვლილებებსა და მის საპროგნოზო მიმართულებებს.

ამდენად, **სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს დაგეგმვის განსაკუთრებულ სახეს; კერძოდ, ისეთი გადაწყვეტილებების შემუშავებას, რომლებიც ეყრდნობა ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებს და რომელთა რეალიზაციამ, გრძელვადიან პერსპექტივაში, უნდა უზრუნველყოს მისი ადაპტაცია გარემოს ცვლადი პირობების მიმართ.** შესაბამისად, სტრატეგიული დაგეგმვის დამახასიათებელი თვისებებია:

- ორიენტაცია ორგანიზაციის გრძელვადიან პერსპექტივაზე (ერთ წელიწადზე მეტი პერიოდით);
- ორიენტაცია ორგანიზაციის საკვანძო მიზნებზე, რაზედაც დამოკიდებულია მისი, როგორც სისტემის სოციალურ-ეკონომიკური პროგრესი;
- სტრატეგიული მიზნების დაკავშირება მის მისაღწევად საჭირო რესურსებთან.

როგორც წესი, მიზნის განსაზღვრა და მისი ჩამოყალიბება, რომლის განხორციელებაც სურს ორგანიზაციის მენეჯმენტს, არის სტრატეგიული დაგეგმვის ლოგიკის ამოსავალი მომენტი, მისი ძირითადი იდეა. შესაბამისად, მენეჯერი ვალდებულია: გაიაზროს ორგანიზაციის სასურველი მდგომარეობა და გადაიყვანოს ისინი ცალკეული ამოცანების ენაზე; ანუ სტრატეგიული მიზანი დაყოს ცალკეულ, მნიშვნელოვან ამოცანებად; შეიმუშაოს თითოეული ამოცანის განხორციელების შესაბამისი ღონისძიებები და გადაწყვიტოს როგორ იმოქმედოს იმ შემთხვევაში, თუ ერთი ამოცანის შესრულება უპირისპირდება მეორის შესრულებას.

სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით, თუ სტრატეგიული მიზნის ქვეშ იგულისხმება ობიექტის ფუნქციონირების სასურველი საბოლოო შედეგები, **ამოცანა - ისეთი მიზანია, რომლის განხორციელებაც უნდა მოხდეს დროის გარკვეული მომენტისათვის, სტრატეგიული დაგეგმვის პერიოდის ჩარჩოში.**

სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია, ვიწრო გაგებით, ნიშნავს თეორიული პრინციპებისა და მეთოდების ერთობლიობას, რომელიც გამოიყენება სტრატეგიული გეგმების შემუშავების პროცესში. ამ მეთოდოლოგიის მეშვეობით შესაძლებელია პასუხის გაცემა პრინციპულად მნიშვნელოვან ორ კითხვაზე:

- **რა არის სტრატეგიული დაგეგმვის შესაბამისი ობიექტების საბოლოო მიზანი და როდის იქნება იგი მიღწეული?**
- **დროის მოცემული მომენტისათვის სტრატეგიული გეგმის რა ეტაპი (ამოცანა) იქნება შესრულებული?**

ამრიგად, სტრატეგიული დაგეგმვის ნებისმიერი პრობლემის გადაწყვეტას განსაზღვრული ლოგიკა გააჩნია, რომლის ქვეშ იგულისხმება კონკრეტული ამოცანების გადაწყვეტასთან დაკავშირებული პროცედურების მოწესრიგებული, ურთიერთშეთანხმებული თანმიმდევრობა, მრავალრიცხოვანი პოზიტიური თუ ნეგატიური საგარეო ფაქტორის ზემოქმედების გათვალისწინება და შესაბამისად, ღონისძიებათა შემუშავება ნეგატიური გავლენის ნეიტრალიზა-

ციისა და პოზიციური ზემოქმედების ფაქტორების მაქსიმალურ გამოყენებაზე.

თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა

- დაგეგმვის პროცესის შედეგია - ორგანიზაციული გეგმა, რომელიც მოიცავს სასურველ მიზნებს და განსაზღვრავს ამ მიზნების მიღწევის გზებს. ანუ, დაგეგმვა მოიცავს როგორც მიზნების, ასევე სტრატეგიის განსაზღვრის პროცესს.
- წარმატებული დაგეგმვის პროცესი მიმდინარეობს სამ ეტაპად: გარემოს ანალიზი და მენეჯერთა ხედვა, რომლის საფუძველზე ყალიბდება ორგანიზაციის მისია; ორგანიზაციის მისიის გარდაქმნა კონკრეტულ აღსრულებად მიზნებად; სტრატეგიების ფორმირება დასახული მიზნების მისაღწევად.
- მენეჯერის ხედვას, თუ რის გაკეთებას აპირებს ორგანიზაცია და რას უნდა წარმოადგენდეს ის მოცემულ საზოგადოებაში, ეწოდება ორგანიზაციის მისია. ეს არის ის ფასეულობები, რომელსაც აღიარებს ორგანიზაცია და ის პრინციპები, რომლითაც იგი ეწევა საქმიანობას.
- მიზანი განსაზღვრავს მართვის პროცესის შინაარსს და მიზანია - ის კონკრეტული საბოლოო მდგომარეობა (სასურველი შედეგი), რომლისკენაც უნდა მიისწრაფოდეს ორგანიზაციის ყველა პერსონალი.
- სტრატეგიის ფორმირება ერთგვარი გამოცდაა ბიზნეს-მენეჯმენტში. მენეჯერს უნდა გააჩნდეს იმის უნარი, რომ დაინახოს საზოგადოებაში მიმდინარე მოვლენები და შეძლოს სწორად დაგეგმოს ბიზნესი. ანუ, შეიმუშაოს მიზნის მიღწევის საუკეთესო სტრატეგია.
- ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ მხოლოდ თანმიმდევრული, კონკურენტუნარიანი სტრატეგია, რომელიც არის კარგად გათვლილი და დაგეგმილი, წარმოადგენს ორგანიზაციის აღიარებისა

და წარმატების გარანტიას.

- შედარებით დიდ ორგანიზაციებში დაგეგმვა ხორციელდება მენეჯმენტის სამ დონეზე, ესენია: კორპორაციული დონე, კონკრეტული ბიზნესის დონე და დეპარტამენტის (ფუნქციონალური სტრუქტურის) დონე.
- გეგმებს განსხვავებული დროითი ჰორიზონტები გააჩნიათ. განასხვავებენ გრძელვადიან გეგმებს, რომელთა ჰორიზონტი შეადგენს ხუთ ან მეტ წელს, საშუალოვადიან გეგმებს, რომელთა ჰორიზონტი ერთიდან ხუთ წლამდეა და მოკლევადიან გეგმებს, რომელთა ჰორიზონტი არ აღემატება ერთ წელიწადს.
- სრულყოფილი ორგანიზაციული გეგმა არის მხოლოდ ის, რომლის დროსაც სასურველი შედეგი იქნება მიღწეული, გაუთვალისწინებელი და მოულოდნელი ფაქტორების არსებობის მიუხედავად.
- მიზნის დასახვა ორგანიზაციის ყველა დონის (უმაღლესი, შუალედური და ძირეული) მენეჯერის ამოცანაა. ორგანიზაციის თითოეული სტრუქტურული ერთეული საჭიროებს მისი მომავალი საქმიანობის დაგეგმვას, რომელიც გვიჩვენებს მის წვლილს ორგანიზაციის საერთო მიზნებში.
- მენეჯერის მუშაობის შემოქმედებით ხასიათს პირველ რიგში მიეკუთვნება ის, რომ იგი ირჩევს როგორც ორგანიზაციის მიზანს, ასევე მისი შესრულების საშუალებებს (სტრატეგიას).
- თითოეულ მიზანს გაზომვის სათანადო კრიტერიუმი უნდა გააჩნდეს. მიზნის გაზომვა ნიშნავს იმას, რომ მოსალოდნელ შედეგს, რომელიც დადგენილ დროში უნდა მივიღოთ, უნდა გააჩნდეს გარკვეული ღირებულება. ანუ, მისი შეფასების კონკრეტული მაჩვენებლები, რომელიც განსაზღვრავს ამ ღირებულებას.
- მიზნები, ზოგადად შეგვიძლია დავაჯგუფოთ ორ ტიპად: ფინანსური და ინოვაციური მიზნები, კერძოდ: ფინანსური მიზნებია მივიღოთ მოგება, შევინარჩუნოთ ორგანიზაციის ეკონომიკური სიძლიერე და მისი ფინანსური სიცოცხლისუნარიანობა; ხოლო

ინოვაციური მიზნებია სულ უფრო ახალი და ახალი ღონისძიებების დასახვა, რომელიც გააძლიერებს ორგანიზაციის სამომავლო პოზიციებს.

- ყველაზე მთავარი მიზანი, რომლის მიღწევასაც უნდა ცდილობდეს ორგანიზაცია, ეს არის მომხმარებლისთვის ისეთი პროდუქციის (მომსახურების) შეთავაზება, რომელიც ზრდის ამ ორგანიზაციის მწარმოებლურობას.
- ორგანიზაციის მწარმოებლურობა - ეს არის ორგანიზაციის მიღწეული შედეგისა და დანახარჯების რაოდენობრივი ფარდობა. იგი იზომება და ფასდება ისეთი ორი მნიშვნელოვანი მაჩვენებლით, როგორიცაა: ორგანიზაციული რესურსების ყაირათიანობა და მენეჯმენტის ეფექტურობა.
- ყაირათიანობა არის იმის საზომი, თუ რამდენად კარგად და ნაყოფიერად იქნა გამოყენებული ორგანიზაციული რესურსები დასახული მიზნების მისაღწევად. ანუ, ორგანიზაცია არის ყაირათიანი მაშინ, როცა მენეჯერი ამცირებს ფინანსურ დანახარჯებს გამოყენებულ რესურსებზე ან/და ამცირებს დროს, რომელიც საჭიროა იგივე რაოდენობის საქონლის საწარმოებლად.
- ეფექტურობა კი - არის მენეჯერის მიერ ორგანიზაციისათვის დასახული მიზნებისა და მიღწეული შედეგების შედარება. შესაბამისად, ეფექტურია ისეთი მენეჯმენტი, რომელიც ირჩევს სწორ მიზანს, აღწევს მას და აქვს რესურსების ყაირათიანად გამოყენების ცოდნა.
- ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია - ეს არის მისი გრძელვადიანი განვითარების გეგმა, რომელიც მოიცავს როგორც მიზანს და მისი მიღწევის გზებსა და საშუალებებს, ასევე ორგანიზაციის შიგა ურთიერთობებსა და მის პოზიციას გარე სამყაროსადმი. სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით - ეს არის ლოგიკური თანმიმდევრობით დალაგებული ნაბიჯების ერთობლიობა, რომელმაც მას მომავალში მოუტანს წარმატებას.
- მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში, ორგანიზაციის განვითა-

რების სტრატეგიის ფორმირებისა და შესაბამისად, კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების სამი ძირითადი მიმართულება არსებობს. ესენია: საწარმოო დანახარჯების მინიმიზაცია; პროდუქციის დიფერენცირება; ბაზრის კონკრეტული სეგმენტზე ფიქსაცია.

- კონკურენტული უპირატესობა არის ერთი ორგანიზაციის შესაძლებლობა აჯობოს მეორეს იმით, რომ უშვებს მომხმარებლისთვის უფრო სასურველ პროდუქციას, უფრო ყაირათიანად, ვიდრე ამას მისი კონკურენტები აკეთებენ.
- კონკურენტუნარიანობის ძირითადი გამოვლინებებია: ყაირათიანობა; ხარისხი; სისწრაფე და მოქნილობა; სწრაფი რეაგირება მომხმარებლის მოთხოვნილებაზე.
- სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს დაგეგმვის განსაკუთრებულ სახეობას - სტრატეგიულ გადაწყვეტილებათა შემუშავებას პროგნოზირების საფუძველზე, რომელიც ითვალისწინებს ისეთი მიზნების დასახვას, რომელთა რეალიზაცია უზრუნველყოფს გრძელვადიან პერსპექტივაში სწრაფ ადაპტაციას გარემოს ცვლადი პირობებისადმი.
- სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიის მეშვეობით შესაძლებელია პასუხის გაცემა პრინციპულად მნიშვნელოვან ორ კითხვაზე: პირველი - რა არის სტრატეგიული დაგეგმვის შესაბამისი ობიექტების საბოლოო მიზანი და როდის იქნება იგი მიღწეული? მეორე - დროის მოცემული მომენტისათვის სტრატეგიული გეგმა-პროგნოზის რა ეტაპი (ამოცანა) იქნება შესრულებული?
- სტრატეგიული დაგეგმვის მიზნის ქვეშ იგულისხმება ობიექტის ფუნქციონირების სასურველი საბოლოო შედეგები. ხოლო ამოცანა - კი ისეთი მიზანია, რომლის განხორციელებაც უნდა მოხდეს დროის გარკვეული მომენტისათვის, სტრატეგიული დაგეგმვის პერიოდის ჩარჩოში.

თავი 11. ორგანიზაციული არქიტექტურა

11.1. ორგანიზაციის მართვის დონეები და მენეჯერთა რანგირება

გამოწვევა, რომლის წინაშეც დღეს ყველა ორგანიზაციული მენეჯმენტი დგას, არის გლობალურ კონკურენტულ გარემოში საქმიანობის წარმართვის უკეთესი გზის განსაზღვრა. ასეთი გზის შესაქმნელად სასიცოცხლოდ აუცილებელია ორგანიზაციის ისეთი არქიტექტურის შექმნა, რომელიც საუკეთესო გამოყენებას მოუძებნის არსებულ რესურსებს მომხმარებლისთვის სასურველი საქონლისა და მომსახურების საწარმოებლად.

ფაქტიურად, **ორგანიზაციული არქიტექტურა - ეს არის მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა, კონტროლის სისტემები და კულტურა, რომლებიც ერთობლივად განსაზღვრავენ, თუ რამდენად ყაირათიანად გამოიყენება ორგანიზაციული რესურსები.**

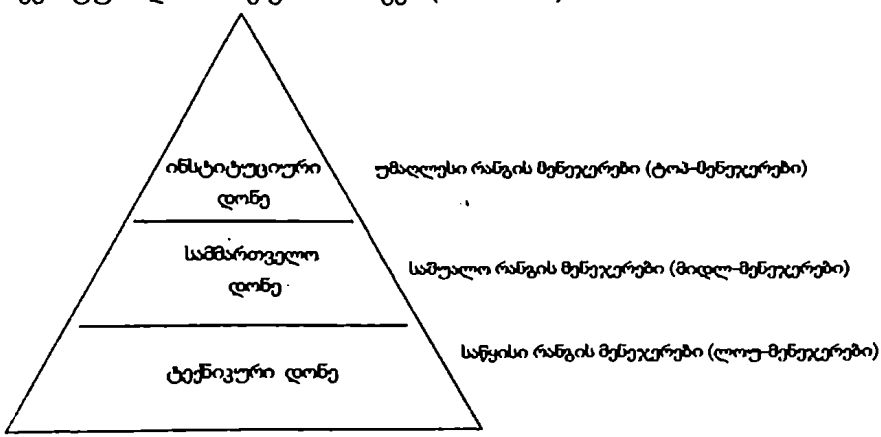
წარმატებული ორგანიზაციული არქიტექტურის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია მმართველობითი შრომის ეფექტურობის ზრდა. ხშირად, ასეთი შრომა იმდენად დიდი მოცულობისაა, რომ საჭირო ხდება მისი დანაწილება, როგორც ჰორიზონტალურად, ასევე ვერტიკალურად.

სამმართველო შრომის ჰორიზონტალური დანაწილებისას ორგანიზაციის მართვის, როგორც ერთი მთლიანი პროცესის, სამუშაოთა დაყოფა ხდება მის შემადგენელ კომპონენტებად (ფუნქციებად) და თითოეული მენეჯერის პასუხისმგებლობა შემოიფარგლება მხოლოდ იმ საქმით, რასაც მას ჩააბარებენ. შედეგად ვღებულობთ ფუნქციონალურ მენეჯერებს, როგორიცაა მაგალითად: ფინანსური მენეჯერი, მარკეტინგის მენეჯერი, სამეურნეო საქმიანობის აღრიცხვის მენეჯერი (მთავარი ბუღალტერი), მთავარი ტექნოლოგი, მთავარი კონსტრუქტორი, მთავარი ენეგეტიკოსი, ტექნიკური კონტროლის სამსახურის უფროსი და ა. შ., ხოლო, სამმართველო შრომის ვერტიკალური გაშლით (უბნის უფროსი, საამქროს უფროსი, წარმოების უფროსი ან კორპუსის დირექტორი, გენერალური დირექტორი) ვღე-

ბულობთ ხაზური მართვის მენეჯერებს. უფრო ზუსტად თუ ვიტყვით, სამმართველო შრომის ვერტიკალური გაშლის მიხედვით ჯერ ყალიბდება ორგანიზაციის მართვის დონეები და ამ დონეების მიხედვით კი - მენეჯერთა რანგები.

ფაქტიურად, ყველა დიდ ორგანიზაციაში გამოყოფენ მართვის (მენეჯმენტის) სამ დონეს. ესენია: **ტექნიკური, მმართველობითი** და **ინსტიტუციონალური** დონე, რომელთაც მენეჯერთა სათანადო კატეგორია შეესაბამება. კერძოდ: ტექნიკურ დონეს - ძირეული დონის (საწყისი რანგის) მენეჯერები, სამმართველო დონეს - შუალედური დონის (საშუალო რანგის) მენეჯერები, ინსტიტუციონალურ დონეს კი - უმაღლესი დონის (მაღალი რანგის) მენეჯერები.

თანამედროვე ლიტერატურაში მენეჯერთა უმაღლეს ანუ ინსტიტუციონალურ დონეს უწოდებენ - **ტოპ-მენეჯერებს,** რომელთა საქმიანობა ძირითადად ორიენტირებულია სტრატეგიულ მართვაზე; სამმართველო ანუ შუალედური დონის მენეჯერებს უწოდებენ **მიდლ-მენეჯერებს,** რომელთა საქმიანობა ძირითადად ორიენტირებულია ტაქტიკურ მართვაზე; ძირეულ ანუ ტექნიკური დონის მენეჯერებს კი უწოდებენ - **ლოუ-მენეჯერებს,** რომელთა საქმიანობა, ფაქტიურად, ორიენტირებულია ოპერატიულ მართაზე [54, გვ. 8]. სქემატურად მას ასე გამოსახავენ (იხ. ნახ. 4).



ნახ. 4. ორგანიზაციის მართვის დონეები და მისი მენეჯერები

როგორც წესი, საწყისი რანგის მენეჯერები ექვემდებარება საშუალო რანგის მენეჯერს, ხოლო საშუალო რანგის მენეჯერები - უმაღლესი რანგის მენეჯერს. უნდა აღინიშნოს, რომ მენეჯერებს სხვადასხვა დონეზე აქვთ განსხვავებული, მაგრამ ამავდროულად ერთმანეთთან დაკავშირებული ფუნქციები - თუ რამდენად ყაირათიანად გამოიყენებენ ისინი მათ ხელთარსებულ რესურსებს და რამდენად ეფექტური იქნება მისი მენეჯმენტი. შესაბამისად, ყველა კონკრეტული მენეჯერისათვის მართვის ოთხი ფუნქციის (დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციისა და კონტროლის) მნიშვნელობა დამოკიდებულია ორგანიზაციის მართვის იერარქიაში მის პოზიციაზე.

ზოგადად კი შეიძლება ითქვას, რომ რაც უფრო მაღლა მიიწევს მენეჯერი იერარქიის საფეხურზე, მით უფრო მეტი დრო ეხარჯება დაგეგმვაზე და საქმიანობის ორგანიზებაზე. ეს არის ის ფუნქციები, რომლებიც ყველაზე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის გრძელვადიანი მწარმოებლურობის უზრუნველყოფისათვის. ხოლო, შუალედური და ძირეული დონის მენეჯერებს უფრო მეტი დრო ეხარჯებათ პერსონალის მოტივაციის უზრუნველყოფაზე და კონკრეტული შემსრულებლების კონტროლზე. მოკლე თითოეული რანგის შესახებ:

საწყისი რანგის მენეჯერები. როგორც აღინიშნა, ეს მენეჯერები ორგანიზაციის მართვის იერარქიის ძირში არიან. მათი ძირითადი მოვალეობაა, თვალყური ადევნონ საწარმოო დავალებების შესრულებას. ისინი ყოველდღიურ კონტროლს უწევენ დაქვემდებარებაში მყოფ თანამშრომლებს, რომლებიც აწარმოებენ კონკრეტულ სამუშაოებს საქონლის (მომსახურების) შესაქმნელად. საერთოდ, ორგანიზაციაში ხელმძღვანელ მუშაკთა შორის უმრავლესობას ძირეული დონის მენეჯერები შეადგენენ. ამასთან, როგორც წესი, ხელმძღვანელთა უმეტესობა სწორედ მართვის ძირეული დონიდან იწყებს თავის კარიერას. მართვის ძირეული დონის ხელმძღვანელებია: ოსტატი, უბნის უფროსი, სექციის გამგე, უნივერსიტეტში მაგ., - საგნობრივი მიმართულების ხელმძღვანელები, დეპარტამენტის კოორ-

დინატორები და სხვა.

საშუალო რანგის მენეჯერები. საწყისი რანგის მენეჯერებს მართავენ საშუალო რანგის მენეჯერები. ისინი ცდილობენ დაეხმარონ საწყისი რანგის მენეჯერებს ყაირათიანობის ამაღლებაში, რათა შემცირდეს საწარმოო დანახარჯები. მენეჯმენტის ეფექტურობის გასაზრდელად საშუალო რანგის მენეჯერები ადგენენ, თუ რამდენად სწორი მიზანი და მისი შესრულების სტრატეგია დაისახა ორგანიზაციამ; საჭიროების შემთხვევაში იგი სთავაზობს მაღალი რანგის მენეჯერს გზებს, რა მიმართულებითაც უნდა შეიცვალოს ესა თუ ის მიზანი ან/და მისი მიღწევის გზები. ხშირად, მათი შემოთავაზებები მნიშვნელოვნად ზრდის ორგანიზაციის მწარმოებლურობის დონეს.

საშუალო რანგის მენეჯერები გაცილებით ნაკლებია საწყისი რანგის მენეჯერთა რაოდენობაზე. ისინი (მიდლ-მენეჯერები) ბუფერის როლს ასრულებენ ტოპ-მენეჯერებსა და ლოუ-მენეჯერებს შორის. ტოპ-მენეჯერები, ფაქტიურად, მათგან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე იღებენ გადაწყვეტილებას, რომელიც ისევ, მათი მეშვეობით დაიყვანება ლოუ-მენეჯერებზე. ანუ, მიდლ-მენეჯერები თავიანთ სამუშაო დროის დიდ ნაწილს უმაღლესი და საწყისი რანგის მენეჯერებთან ურთიერთობაში ატარებენ. ასეთი რანგის ხელმძღვანელებია: საამქროს უფროსი, განყოფილების უფროსი, ფაკულტეტის დეკანი და სხვა.

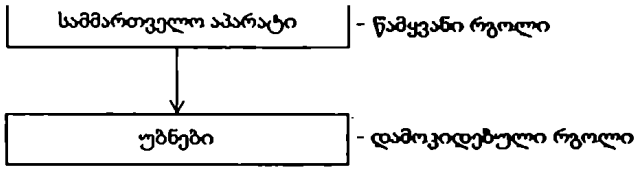
უმაღლესი რანგის მენეჯერები. საშუალო რანგის მენეჯერებისგან განსხვავებით, უმაღლესი რანგის მენეჯერები ზრუნავენ მთელი ორგანიზაციის მწარმოებლურობაზე. ფაქტიურად, მხოლოდ ისინია პასუხისმგებელნი ორგანიზაციის წარმატება/წარუმატებლობაზე. ამიტომ, ტოპ-მენეჯერები ადგენენ ორგანიზაციულ გეგმებს, რა საქონელი და მომსახურება უნდა აწარმოოს ორგანიზაციამ; წყვეტენ, როგორ უნდა ითანამშრომლონ ერთმანეთში სხვადასხვა დეპარტამენტებმა; მონიტორინგს უწევენ საშუალო რანგის მენეჯერების მიერ ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად რესურსების გამოყენების ყაირათიანიანობას.

ყველა ორგანიზაციაში ტოპ-მენეჯერთა რაოდენობა მცირეა და ხშირად რამდენიმე კაცსაც კი შეიძლება ითვლიდეს. მათ ამავე დროს ორგანიზაციის სამმართველო აპარატსაც უწოდებენ. გამოკვლევებით დადგენილია, რომ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა მდგომარეობა საკმაოდ რთულია მათი პასუხისმგებლობის, სამუშაოს დიდი მოცულობისა და საქმიანობის დაძაბული ხასიათის გამო. სწორედ ამიტომაა, რომ მათ მაღალი ანაზღაურება აქვთ. ასეთი დონის ხელმძღვანელებს მიეკუთვნება: ფირმის პრეზიდენტი, ბანკის მმართველი, სამეთვალყურო საბჭოს თავჯდომარე, გენერალური დირექტორი, უნივერსიტეტის რექტორი და სხვა.

შედარებით მსხვილ ორგანიზაციებში საშუალო რანგის მენეჯერთა როლი და რაოდენობა იმდენად განსხვავებულია, რომ საჭირო ხდება მათი გაყოფა ორ დიდ ჯგუფად: საშუალო ხელმძღვანელთა ზედა დონე და საშუალო ხელმძღვანელთა ქვედა დონე. ზოგადად კი, იმისდა მიხედვით, თუ რამდენი საფეხური (დონე) უნდა გაიაროს ტოპ-მენეჯერთა მიერ შემუშავებულმა გადაწყვეტილებამ, რომ ის დავიდეს კონკრეტულ შემსრულებამდე, განასხვავებენ ორგანიზაციის სტრუქტურული წყობის (დონეების მიხედვით) შემდეგ სახეებს:

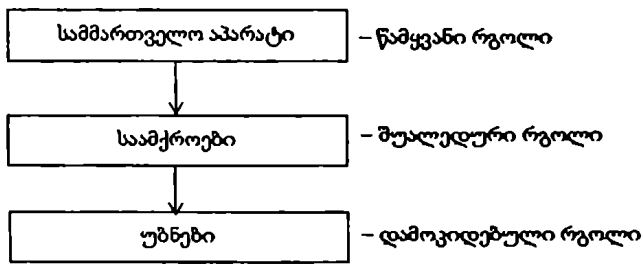
- **ორგანიზაცია, მართვის ორდონიანი სტრუქტურით;**
- **ორგანიზაცია, მართვის სამდონიანი სტრუქტურით;**
- **ორგანიზაცია, მართვის ოთხდონიანი სტრუქტურით;**
- **მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა ფილიალებით;**

იმ ორგანიზაციებში, სადაც მართვის ორდონიანი სტრუქტურაა ძირითად სტრუქტურულ ერთეულს (დაქვემდებარებულ რგოლს) წარმოადგენს უბნები, რაც საშუალებას აძლევს ასეთ ორგანიზაციას ჰქონდეს ყველაზე მარტივი, ორდონიანი მართვის სტრუქტურა (სამმართველო აპარატი და უბნების ხელმძღვანელობა). სქემატურად მას ასეთი სახე აქვს (იხ. ნახ. 5):



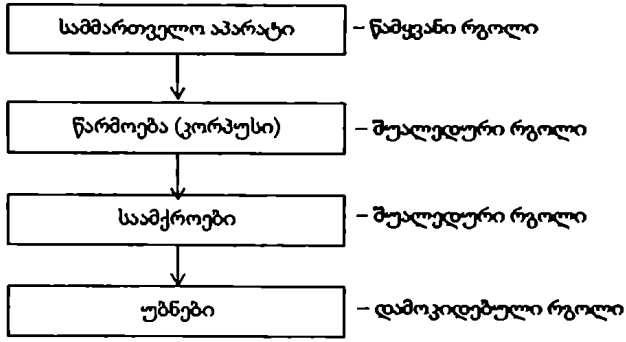
ნახ. 5. მართვის ორდონიანი სტრუქტურა

შედარებით უფრო მოზრდილ (საშუალო ზომის) საწარმოში ძირითად სტრუქტურულ ერთეულს (რგოლს) წარმოადგენს საამქრო. თითოეული საამქრო, ბუნებრივია, შესდგება რამდენიმე უბნისაგან. შესაბამისად, ორგანიზაციის სტრუქტურის ასეთ წყობას მივყავართ მართვის სამდონიან სტრუქტურასთან (სამმართველო აპარატი, საამქროს ხელმძღვანელობა და უბნის ხელმძღვანელობა). სქემატურად მას ასეთი სახე აქვს (იხ. ნახ. 6):



ნახ. 6. მართვის სამდონიანი სტრუქტურა

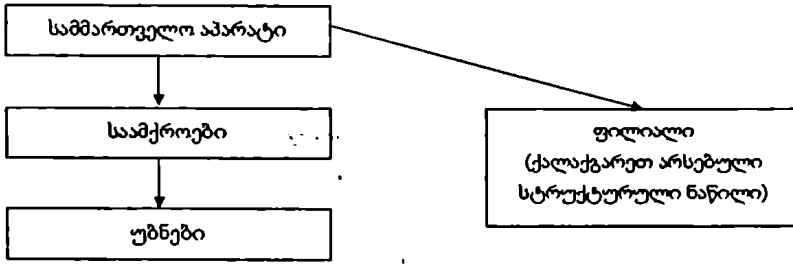
მართვის ოთხდონიან სტრუქტურაში, უბნებისა და საამქროების გარდა, ემატება ახალი რგოლი - კორპუსი (წარმოება). კორპუსი აერთიანებს ტექნოლოგიური თანმიმდევრობით ურთიერთდაკავშირებულ ან ერთგვაროვანი ტექნოლოგიის რამდენიმე საამქროს, რომლებიც როგორც წესი, განლაგებულნი არიან ერთ შენობაში (კორპუსში). ხოლო, წარმოების შემთხვევაში - ურთიერთსიახლოვეს. ამ შემთხვევაში მართვის სტრუქტურას ასეთი სახე ექნება (იხ. ნახ. 7):



ნახ. 7. მართვის ოთხდონიანი სტრუქტურა

ბუნებრივია, კორპუსი (წარმოება) წარმოადგენს წარმოების მართვის დამატებით საფეხურს და ბუნებრივია - დამატებით ხარჯებსაც. თუმცა, იგი საშუალებას აძლევს ტოპ-მენეჯერებს მრავალ საამქროთა უფროსების კოორდინაციის მნიშვნელოვანი ნაწილი ორგანიზაციის სამმართველო აპარატიდან გადაეცეს კორპუსის (წარმოების) მართვის აპარატს.

ფილიალებით მართვის სტრუქტურაში კი - უბნების, საამქროებისა და ზოგჯერ კორპუსების (წარმოების) გარდა, იქმნება აგრეთვე ფილიალები. ფილიალები არ წარმოადგენენ მართვის ახალ საფეხურს. იგი არის საწარმოო პროცესების მართვის განსაკუთრებული რგოლი, რომლის შემოღება დაკავშირებულია იმასთან, რომ ასეთი საწარმოები ტერიტორიულად დაშორებული არიან სათაო საწარმოდან (არის ქალაქის სხვა უბანში, ქვეყნის სხვა ქალაქში ან მუნიციპალიტეტში), რის გამოც ასეთი სტრუქტურული ქვედანაყოფები ფლობენ მთელ რიგ დამატებით ფუნქციებსა და უფლებებს, თუნდაც კორპუსის სტატუსისაგან განსხვავებით. სქემატურად მას ასეთი სახე აქვს (იხ. ნახ. 8):



ნახ. 8. ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურა ფილიალებით

ფილიალებს გააჩნიათ შემდეგი ნიშნები: აქვს მიმდინარე ანგარიში, მრგვალი ბეჭედი (თუმცა, არა გერბიანი) ან შტამპი. ფილიალის ადმინისტრაცია ახორციელებს პირველად საბუღალტრო აღრიცხვას, აწარმოებს ცალკე (თუმცა, არა დამოუკიდებელ) ბალანსს, სათაო ორგანიზაციასთან ფაქტიურად ფუნქციონირებს კომერციული ანგარიშის საფუძველზე. ხშირად, აქვთ თანამშრომელთა მიღებისა და გათავისუფლების დამოუკიდებელი უფლება და მრავალი სხვა უფლებები.

თავის მხრივ, მმართველობითი პროცესის ეფექტურობის მიღწევა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მართვის დონეებს შორის გადაწყვეტილების მიღების რაციონალური გადანაწილებით, ე.ი. მართვაში ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის თანაფარდობით. **ცენტრალიზაცია - ეს არის გადაწყვეტილების მიღების თავმოყრა ხელისუფლების უმაღლეს დონეზე. დეცენტრალიზაცია კი - მმართველობის უფრო დაბალ დონეებზე უფლებებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირებაა.** სწორედ, ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური თანაფარდობა (შევისწავლეთ §6.2.-ში - „მენეჯმენტის პრინციპები და ძირითადი კანონზომიერებანი“) უზრუნველყოფს მმართველობითი გადაწყვეტილების ოპერატიულობასა და მეტ პრაქტიკულ რეალურობას.

როგორც წესი, წარმატებულია გადაწყვეტილება თუ ის მიღებულია ინფორმაციის წყაროსთან სიახლოვეს. ამ პოზიციით, თანა-

მედროვე მენეჯმენტის უახლესი მიმართულებაა „მაღალი ორგანიზაციებიდან“ (იერარქიის ბევრი დონიდან) თანდათანობით „ბრტყელ ორგანიზაციებზე“ (იერარქიის მცირე დონისკენ) გადასვლა. ფაქტია, რომ იერარქიის სიმაღლეში ზრდა მრავალ პრობლემას იწვევს, რომლებიც ორგანიზაციის სტრუქტურას ნაკლებად მოქნილს ხდის და ანელებს მენეჯერების რეაგირებას მის სამუშაო გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე. კერძოდ, ტოპ-მენეჯერების გადაწყვეტილებებისა და განკარგულებების მის შემსრულებამდე მიღწევამ შეიძლება საკმაოდ დიდი დრო წაიღოს და ასევე დიდი დრო შეიძლება დასჭირდეთ სათავეში მყოფ მენეჯერებს გაიგონ - თუ რამდენად იმუშავა მათმა გადაწყვეტილებებმა.

საკმაოდ დიდია, ასევე, „მაღალ ორგანიზაციებში“ ინფორმაციული ნაკადების დამახინჯების ალბათობა. კერძოდ, საუბარია როგორც გაცემულ ბრძანებებზე (განკარგულებებზე), ასევე მიღებულ ინფორმაციაზეც, რადგან ხშირად ერთი და იგივე ინფორმაციაც კი განსხვავებულ ინტერპრეტაციას იწვევს სხვადასხვა რანგის მენეჯერებში. ამასთან, ინფორმაციის ასეთი დამახინჯება შეიძლება იყოს შემთხვევითი, კონკრეტული მენეჯერის ვიწრო ფუნქციონალური შეხედულებიდან გამომდინარე; თუმცა, არც ის უნდა გამოვრიცხოთ, რომ ის შეიძლება განზრახ გაკეთებულიც იყოს. საქმე იმაშია, რომ ხშირად, იერარქიის ქვედა დონის მენეჯერები ინტერპრეტირებას უკეთებენ ინფორმაციას მათი პირადი უპირატესობის გაზრდის მიზნით.

კიდევ ერთი პრობლემა, რომელიც უკავშირდება „მაღალ ორგანიზაციებს“, არის მენეჯერთა დიდი რაოდენობა. მენეჯერები კი - ძვირადღირებული სამუშაო ძალაა. ამიტომ, ორგანიზაციის სიმაღლეში მეტისმეტი ზრდის პრობლემის თავიდან აცილების მიზნით, ტოპ-მენეჯერები მუდმივად უნდა ფიქრობდეს იმაზე - შეუძლიათ თუ არა არსებული ორგანიზაციული არქიტექტურის გადაკეთება მენეჯერთა რაოდენობის შემცირების მიზნით, რათა აიღონ სტრატეგია გახადონ მისი ორგანიზაცია უფრო „ბრტყელი“.

11.2. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპები

როგორც აღინიშნა, ორგანიზაციის არქიტექტურის მნიშვნელოვან ელემენტია მისი სტრუქტურა. **ორგანიზაციული სტრუქტურა - ეს ის კავშირებია, რომელიც ორგანიზაციის ელემენტებსა და მის კონსტრუქციას შორის არსებობს და რომლის საფუძველზეც ხდება მისი მართვა.** იგი ითვალისწინებს კომუნიკაციის არხებს სამმართველო აპარატსა და დაქვემდებარებულ სტრუქტურულ ერთეულებს შორის. ორგანიზაციული სტრუქტურა არის, ასევე, დავალებისა და ანგარიშგების ურთიერთობების ფორმალური (ბიუროკრატიული) სისტემა, რომელიც ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად თანამშრომლების მიერ რესურსების გამოყენების წესს განსაზღვრავს.

არსებობს ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა ტიპი, რომელსაც ქვემოთ განვიხილავთ. თუმცა, თუ რამდენადაა მასში მართვის ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის თანაფარდობა, ანუ რამდენადაა მისი მოქნილობის საჭიროება, ან პირიქით - ბიუროკრატიის აუცილებლობა, მენეჯერები ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპის შერჩევის პროცესში ოთხ მნიშვნელოვან ფაქტორს ეყრდნობიან. ესენია: ორგანიზაციული გარემოს ხასიათი, ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია, ორგანიზაციის მიერ გამოყენებული ტექნოლოგია და ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების თავისებურებები. მოკლედ თითოეული მათგანის შესახებ.

ორგანიზაციული გარემო. ზოგადად, რაც უფრო სწრაფად იცვლება გარემო, ანუ დიდია გაურკვევლობა, მით უფრო დიდი პრობლემების წინაშე არიან ტოპ-მენეჯერები. ასეთ ვითარებაში, დაქვემდებარებულებთან კომუნიკაციის დაჩქარების მიზნით, ისინი ქმნიან ისეთ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელსაც მოქნილობის მეტი საშუალება აქვს. ანუ, ისინი ახდენენ ძალაუფლების დეცენტრალიზაციას და მეტ უფლებებს აძლევენ ქვემდგომი რგოლის მენეჯერებს - შეიმუშაონ გადაწყვეტილებები. ამის საპირისპიროდ, თუკი გარემო სტაბილურია, რესურსები ხელმისაწვდომია და გაურკვევლობის

დონე კი - დაბალი, მაშინ ტოპ-მენეჯერებს შეუძლიათ გააკეთონ ორგანიზაციული სტრუქტურის ისეთი არჩევანი, რომელიც მეტ სტაბილურობასა და ფორმალობას (ბიუროკრატიას) შესძენს ორგანიზაციულ სტრუქტურას.

განვითარების სტრატეგია. მას შემდეგ, რაც ტოპ-მენეჯერების მიერ ზუსტადაა ჩამოყალიბებული ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია, ისინი ცდილობენ შექმნან მისი რეალიზაციის შესაფერისი ორგანიზაციული სტრუქტურა. როგორც წესი, განსხვავებული სტრატეგიები განსხვავებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს საჭიროებს. მაგ., წარმოებული საქონლისა და გაწეული მომსახურების დიფერენცირების სტრატეგია (განვიხილეთ §10.4-ში - „ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია“) უფრო წარმატებულია მოქნილი სტრუქტურის პირობებში. მოქნილობა ხელს უწყობს დიფერენცირების სტრატეგიას, ვინაიდან ძირეულ რგოლებს უფრო მოკლე დროში შეუძლიათ ახალი, ნოვატორული პროდუქტების დამუშავება, ვიდრე ბიუროკრატიულ სისტემაში. აღნიშნულის საპირისპიროდ, დაბალ ხარჯებზე ორიენტირებული სტრატეგია, რომელიც მიმართულია ყველა ფუნქციის ფარგლებში ხარჯების შემცირებაზე, ძირითადად უფრო ფორმალური (ბიუროკრატიული) სტრუქტურის პირობებშია წარმატებული, რომელიც ტოპ-მენეჯერებს აძლევს ორგანიზაციის სხვადასხვა დეპარტამენტების ქმედებებზე კონტროლის უფრო ძლიერ ბერკეტებს.

ტექნოლოგია. ტექნოლოგია არის უნარ-ჩვევების, ცოდნის, ინსტრუმენტების, მანქანა-დანადგარების, კომპიუტერებისა და სხვა მოწყობილობათა ერთობლიობა, რომელსაც მენეჯერები იყენებენ საქონლის (მომსახურების) დიზაინის შესაქმნელად, მისი წარმოებისა და დისტრიბუციის დროს. როგორც წესი, რაც უფრო რთულია ტექნოლოგია, მით უფრო დიდია მოქნილი სტრუქტურის არსებობის აუცილებლობა, რათა გაუთვალისწინებელ სიტუაციებზე ძირეული რგოლის მენეჯერებს რეაგირების მეტი შესაძლებლობა ჰქონდეთ. ხოლო, რაც უფრო რუტინულია ტექნოლოგია, მით უფრო შესაფერი-

სია ფორმალური სტრუქტურა, რადგან დავალებები უფრო მარტივია და საქონლისა და მომსახურების საწარმოებლად საჭირო ნაბიჯები წინასწარ არის განსაზღვრული.

ადამიანური რესურსები. კიდევ ერთი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის სტრუქტურის შერჩევაზე, არის დაქირავებული პერსონალის კვალიფიკაცია. საქმე იმაშია, რომ რაც უფრო მაღალკვალიფიციურია სამუშაო ძალა და რაც უფრო მეტ ადამიანს მოეთხოვება დავალებების შესასრულებლად გუნდური მუშაობა, მით უფრო მეტია იმის ალბათობა, რომ ორგანიზაციამ გამოიყენოს მოქნილი, დეცენტრალიზებული მართვის სტრუქტურა. როგორც წესი, მაღალკვალიფიციური თანამშრომლები, რომლებშიც გათავისებულია ორგანიზაციის ძირითადი ფასეულობები, მიისწრაფიან მეტი ავტონომიურობისაკენ და არ მოსწონთ უშუალო ზედამხედველობა. ანუ, მოქნილი სტრუქტურები, რომლებსაც ახასიათებს უფლებებისა და მოვალეობების დეცენტრალიზაცია და თანამშრომლებზე მეტი პასუხისმგებლობის გადანაწილება, უკეთ შეესაბამება მაღალკვალიფიციური ადამიანების საჭიროებებს.

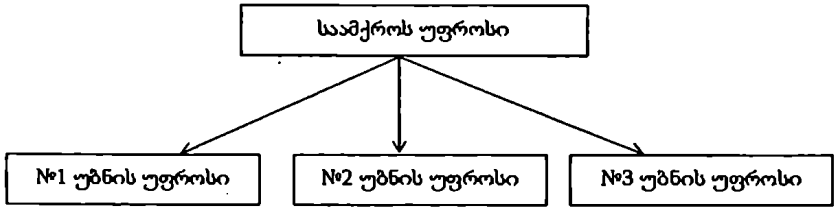
ამდენად, ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებისას, მენეჯერებმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციონ ორგანიზაციულ გარემოს, განვითარების სტრატეგიას, პროდუქციის ტექნოლოგიასა და ადამიანური რესურსების კომპეტენციას. მარტივად თუ ვიტყვით, ყურადღება უნდა მიაქციეს როგორც სამუშაო ძალას, ასევე თავად სამუშაოს.

ძნელი სათქმელია (ფაქტიურად, არ არის გამოკვლეული) თუ რომელ ფაქტორს რა წვლილი აქვს დამკვიდრებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში. ჩვენ კი, ყველაზე მნიშვნელოვნად ვთლით ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიას და ამ პოზიციით სრულად ვეთანხმებით მენეჯმენტის მეცნიერებაში, თანამედროვეობის უდიდეს თეორეტიკოსს პიტერ დრუკერს, რომელიც აღნიშნავს, რომ **„რამდენადაც მისია განსაზღვრავს სტრატეგიას, იმდენად სტრატეგია განსაზღვრავს ორგანიზაციულ სტრუქტურას"** [49, გვ. 5].

უნდა აღინიშნოს, ასევე, რომ არსებობს, ნორმატიული და ფაქტიურად არსებული მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურები. მაგ. არსებობს საწარმოები, სადაც არ არის მთავარი ეკონომისტის თანამდებობა, ან დირექტორის მოადგილე ეკონომიკის დარგში და არიან: შრომა-ხელფასის სამსახურის უფროსი, მთავარი ბუღალტერი, საგეგმო-ეკონომიკური სამსახურის უფროსი, მარკეტინგის მენეჯერი, საფინანსო სამსახურის უფროსი. ნორმატიულად ეს განყოფილებები ერთმანეთის დაქვემდებარებაში არ იმყოფებიან (ისინი მართვის იერარქიული სტრუქტურის ერთ დონეზე იმყოფებიან). ფაქტიურად კი აღნიშნული სამსახურების ერთ-ერთი ხელმძღვანელი ასრულებს წარმოების ეკონომიკური საქმიანობის საერთო ხელმძღვანელობასაც. ანუ, ითავსებს მთავარი ეკონომისტის ფუნქციასაც. იგი შეიძლება იყოს როგორც მთავარი ბუღალტერი, ასევე შრომა-ხელფასის სამსახურის უფროსი, საგეგმო-ეკონომიკური, მარკეტინგის მენეჯერი ან ფინანსური მენეჯერი.

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაძლო ტიპების უფრო ნათელსაყოფად, განვიხილოთ იგი მცირე ზომის საამქროს მაგალითზე. როგორ წესი, სამმართველო აპარატი ჰყავს არა მარტო მთლიან ორგანიზაციას, არამედ მის ყველა სტრუქტურულ ქვედანაყოფს. მათ შორის საამქროსაც, რომლის შემადგენლობაში პირველი ხელმძღვანელის (საამქროს უფროსის) გარდა იგულისხმება ასევე ამ ქვედანაყოფის მართვის ცალკეული ფუნქციონალური რგოლების ხელმძღვანელებიც. შესაბამისად, იმის მიხედვით, თუ რა როლი აკისრიათ აღნიშნულ ფუნქციონალურ რგოლებს, განასხვავებენ **მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შემდეგ ტიპებს: ხაზური (ბიუროკრატიული), ფუნქციონალური, ფუნქციონალურ-ხაზური და მატრიცული მართვის ტიპი.**

ყველაზე მარტივი მათ შორის არის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ხაზური ტიპი. იგი გამოიყენება ძალზე მცირე ზომის საამქროებში. ასეთი მართვის სტრუქტურას შემდეგი სახე აქვს (იხ. ნახ. 9):



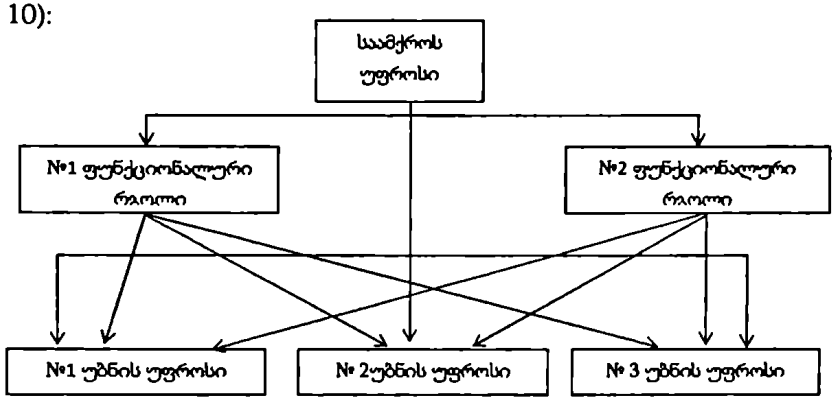
ნახ. 9. მართვის ხაზური სტრუქტურა

ხაზური მართვის სტრუქტურას ხშირად პირამიდულ, ბიუროკრატიულ ორგანიზაციულ სტრუქტურასაც უწოდებენ. ესაა - იერარქიულად მკაცრად ორგანიზებული სტრუქტურა, რომელიც პასუხისმგებლობის ზონების გამოყოფასა და ერთმმართველობას ეფუძნება. როგორც აღინიშნა, რაც მეტი თანამდებობრივი საფეხურია პირველ სამეურნეო ხელმძღვანელსა და რიგით შემსრულებელს შორის, მით უფრო მაღალია ორგანიზაციის იერარქიულობის დონე.

ხაზური სტრუქტურის ძირითადი უპირატესობებია: გადაწყვეტილებათა მიღების ოპერატიულობა, კონტროლის მკაფიო სისტემა, გაცემულ დავალებებსა და განკარგულებებზე ხელმძღვანელის სრული პასუხისმგებლობა და ა.შ. თუმცა, ამ სტრუქტურის ნაკლი ისაა, რომ ფაქტიურად შეზღუდულია დაქვემდებარებულთა აქტიურობა და ამიტომ, ისინი ხშირად ინერტულები არიან. ამასთან, რაც მთავარია - მართვის ეს ტიპი მოითხოვს ხელმძღვანელის უნივერსალურ მომზადებას მართვის ყველა ფუნქციისა (ტექნიკური, ტექნოლოგიური, ეკონომიკური, საფინანსო, იურდიული, ორგანიზაციული, სააღრიცხვო და ა.შ.) და როლის შესრულებაში, რაც ხშირ შემთხვევაში არარეალურია. ამიტომ, იქმნება მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ფუნქციონალური ტიპი.

მართვის ფუნქციონალური ტიპი კი - გულისხმობს სათანადო პროფილის დეპარტამენტების (განყოფილებების, ბიუროების, სექტორების) შექმნას, რომლებიც დაქვემდებარებულ სტრუქტურებს ხელმძღვანელობენ კონკრეტული ფუნქციონალური კუთხით და ამით ათავისუფლებენ პირველ ხელმძღვანელს (ჩვენს შემთხვევაში,

საამქროს უფროსს) გადაწყვეტილების მომზადებაზე და მისი შესრულების პასუხისმგებლობაზე. შესაბამისად, საამქროს დონეზე ფუნქციონალური მართვა შემდეგი სქემით ხორციელდება (იხ. ნახ. 10):



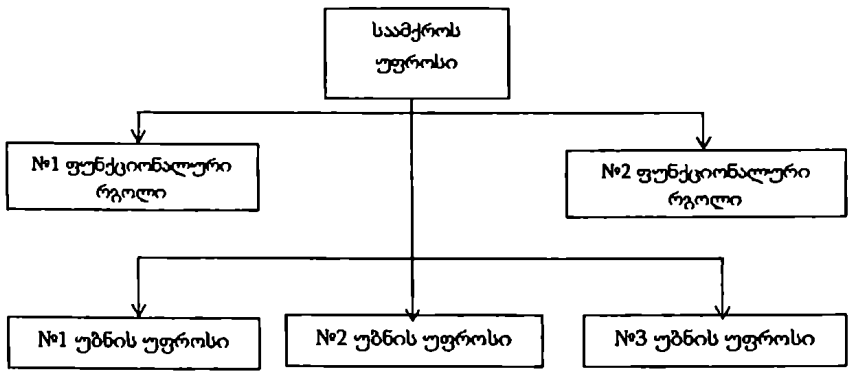
ნახ. 10. მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურა

ორგანიზაციის მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურა საკმაოდ ფართოდ გავრცელებული ფორმაა. ამ დროს ორგანიზაციის სტრუქტურა იქმნება ქვედანაყოფებს შორის უფლებამოსილებათა და შესაბამის ფუნქციათა გადანაწილების საფუძველზე. ანუ, ორგანიზაციის სტრუქტურული ქვედანაყოფები მისი საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების (ფუნქციების) მიხედვით იქმნება. მაგალითად, ადამიანური რესურსების, შრომისა და ხელფასის, ფინანსების, მარკეტინგის, აღრიცხვის, საზოგადოებასთან ურთიერთობისა და სხვა ფუნქციური დატვირთვის სამსახურები.

ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურის მთავარი უპირატესობაა: კონკრეტული ფუნქციისადმი სპეციალისტთა მაღალი კომპეტენტურობა, პასუხისმგებლობის გადანაწილება. რაც შეეხება პრობლემებს, მათ შორის ყველაზე თვალშისაცემია, ფუნქციური სამსახურების დაბალი მოქნილობა ორგანიზაციაში სიტუაციის (სტრატეგიის) შეცვლის დროს. ასეთი სტრუქტურის ნაკლად უნდა ჩავთვალოთ ასევე ის, რომ იგი ასუსტებს ერთმმართველობას, პასუ-

ხისმგებლობას, ხშირად ხდება ფუნქციათა დუბლირება, იქმნება ორმაგი დაქვემდებარების სისტემა და ა.შ.

ხაზური და ფუნქციონალური მართვის განვითარებისა და მათი შეხამების გზით წარმოიქმნება მართვის ფუნქციონალურ-ხაზური სტრუქტურის ტიპი. ასეთი სტრუქტურის დროს ფუნქციონალური რგოლები იქმნება ხელმძღვანელის დაქვემდებარებაში. ანუ, ეს რგოლები ფაქტიურად ასრულებენ შტაბის მოვალეობას. ისინი არ ხელმძღვანელობენ დაქვემდებარებულ რგოლებს, არამედ შეიმუშავებენ სადირექტივო მითითებებს, რომელიც პირველი ხელმძღვანელის მეშვეობით დაიყვანება დაქვემდებარებულ სტრუქტურებამდე. ფუნქციონალურ-ხაზური მართვა ხორციელდება შემდეგი სქემით: (იხ. ნახ. 11).

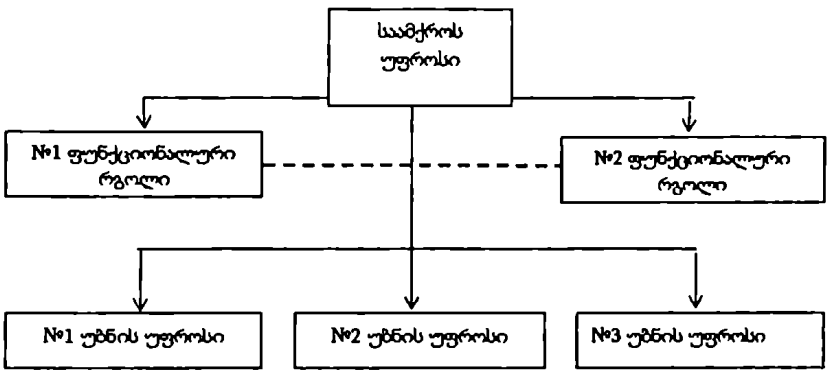


სქემა 11. მართვის ფუნქციონალურ-ხაზური სტრუქტურა

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის დაჩქარებამ და პირველ რიგში, ინტერნეტმა და კომპიუტერიზაციამ, შესაბამისად გამოიწვია მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფა. თანამედროვე პირობებში დამუშავებულია და ფართო გამოყენებას პოულობს მატრიცული მართვის სტრუქტურა, რომლის მიხედვით მენეჯერები აჯგუფებენ ადამიანებს და რესურსებს ერთდროულად მათი ფუნ-

ქციისა და ახალი პროდუქტის (პროექტის) მიხედვით[1]. ანუ, თანამშრომლები ჯგუფდებიან ფუნქციებად, რათა შესაძლებლობა ჰქონდეთ ისწავლონ ერთმანეთისგან და გახდნენ უფრო კვალიფიციურნი. გარდა ამისა, თანამშრომლები ქმნიან ე.წ. „საპროექტო ჯგუფებს“, რომლებშიც განსხვავებული ფუნქციებით დაკავებული წევრები ერთად მუშაობენ სპეციფიკური პროექტის შესაქმნელად. შესაბამისად, ჯგუფის თითოეული წევრი ანგარიშვალდებულია ორი უფროსის წინაშე. ესენია: ფუნქციონალური მენეჯერი და პროექტის მენეჯერი.

უნდა ითქვას, რომ დღეისათვის, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის მატრიცული ტიპი ფართოდ გამოიყენება მაღალორგანიზებულ კომპანიებსა და კორპორაციებში. ფაქტია, რომ მატრიცული სტრუქტურა საუკეთესოდ იყენებს ადამიანურ რესურსებს. სქემატურად მას ასეთი სახე აქვს (იხ. ნახაზი 12):



ნახ. 12. მართვის მატრიცული სტრუქტურა

ამრიგად, ვიდრე სტრუქტურას აირჩევდეს, ორგანიზაციამ უნდა განსაზღვროს კრიტერიუმები, რომლებსაც უნდა აკმაყოფილებდეს მისი სტრუქტურა. აუცილებელია ასევე, გათვალისწინებული

[1] / აღნიშნულ საკითხს უფრო სრულყოფილად შეიძლება გაეცნოთ წიგნში - ჯულაყიძე ე. პროექტების მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2014 წ., გვ. 95-103.

იქნას ორგანიზაციის მენეჯმენტისა და გარე სამყაროს განსაკუთრებული თავისებურებები. ჩვენი აზრით, ესაა - ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურები, რომელიც ადვილად ადაპტირდება, ადვილად ეგუება ცვალებად გარემოსა და სიტუაციებს, ინარჩუნებს ხაზური, ფუნქციონალური და მატრიცული სტრუქტურების დადებით მხარეებს და ამ დროს იქმნება ახალი პროგრამების, პრიორიტეტებისა და პროექტების მიხედვით. რომლის პირობებშიც უპირატესობა ენიჭება ცოდნას, გამოცდილებას, ინიციატივას, სადაც მიღწეულია ბალანსი გამოცდილებასა და ახალი იდეების განხორციელებისკენ სწრაფვას შორის, უკეთესი საბოლოო შედეგების მისაღწევად.

11.3. ინოვაციებზე ორიენტირებული მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა

ცნობილია, რომ თანამედროვე გლობალური კონკურენციის პირობებში, წარმატების მიღწევა ინოვაციის გარეშე შეუძლებელია. ყველა ინოვაციის საფუძველი კი - გარემოს გამოწვევებია, რომლის მნიშვნელობა კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის საქმეში დღითი დღე იზრდება. ამ მიზნით, ინოვაციებზე ორიენტირებული ორგანიზაციის მართვის სისტემაში იქმნება სრულიად ახალი სტრუქტურა, რომლის ძირითადი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ტექნოლოგიურად ათვისებული, ეკონომიკურად მომგებიანი პროდუქციის წარმოება და გასაღება თავს იყრის ორგანიზაციის ე.წ. „წარმოების ჯგუფში“ (ცალკე სტრუქტურაში), ხოლო ახალი პროდუქციის (პროექტის) კონსტრუქტორული მომზადება და მისი ტექნოლოგიის დამუშავება კი - „სამძებრო ჯგუფში“ (ანალოგიურად, ცალკე სტრუქტურაში).

სამძებრო ჯგუფი, ახალ ინოვაციურ იდეებზე პასუხისმგებელი რჩება მანამ, სანამ არ დადგება მისი კომერციული განხორციელების შესაძლებლობა. სამძებრო ჯგუფში იქმნება საცდელი (ექსპერიმენ-

ტალური) წარმოებაც, სადაც ხდება ახალი პროდუქციის როგორც კონსტრუქტორული გამოცდა, ასევე მისი საბაზრო გამოცდაც. მოცემულ პროდუქციაზე რენტაბელობის (მომგებიანობის) სიდიდის დადგენის შემდეგ პროდუქციის წარმოება გადაეცემა წარმოების ჯგუფს.

წარმოების ჯგუფში აღნიშნული პროდუქციის გამოშვებაზე დასაქმებული იქნება ერთ-ერთი უკვე არსებული ქვედანაყოფი, ან ამ მიზნით შეიქმნება ახალი ქვედანაყოფი. შესაბამისად, წარმოების ჯგუფიც შეიძლება დაიყოს პროდუქციის სახეების მიხედვით, იმის მიხედვით, თუ მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურებიდან რომელი უფრო შეესაბამება კონკრეტული პროდუქციის წარმოებასა და მათი სარეალიზაციო ბაზრების ძიებას.

ამრიგად, ერთის მხრივ, სისტემატიური ინოვაციები და მეორის მხრივ, მიმდინარე წარმოების მომგებიანობის მუდმივი შენარჩუნება, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესისადმი და საერთოდ, გარე სამყაროსადმი მაღალი დონის კომუნიკაციური ურთიერთობის აუცილებლობას ითხოვს. გარე სამყაროსადმი კავშირების უქონლობა კი - იმის საშიშროებას ქმნის, რომ სამძებრო ჯგუფები მოწყდება კომპანიის მომგებიანობის ამაღლების რეალურ ინფორმაციას.

დღეისათვის, ფართო გავრცელებას პოულობს ზემოაღნიშნული, სამძებრო ჯგუფის, მსგავსი - **„ინოვაციური ფირმების"** შექმნა, მსხვილი კორპორაციების ფარგლებში (დამოუკიდებელი ანგარიშით). თუმცა, ამ „ფირმებს" მინიჭებული აქვთ ნაკეთობის ან ნაკეთობათა გარკვეული ჯგუფის ტექნოლოგიის დახვეწისა და გასაღების ორგანიზების ყველა უფლება. ასეთი გუნდის („ინოვაციური ფირმების") წევრები ფლობენ ყველა აუცილებელ ცოდნასა და რესურსებს. ისინი პასუხისმგებელნი არიან სამუშაოს დასაწყისიდან მის დასრულებამდე, ინაწილებენ თავიანთი საქმიანობის მთელ რისკს.

ამრიგად, მსხვილ კორპორაციებში ჩნდებიან ფაქტიურად, დამოუკიდებელი, მეწარმეობრივი ფსიქოლოგიით განმსჭვალული ქვედანაყოფები, უფლებათა მთელი პაკეტით და პასუხისმგებლობით,

რაც მათ მოქნილსა და ბრძოლისუნარიანს ხდის. ამგვარი სტრუქტურა იყენებს მცირე ბიზნესის ყველა უპირატესობებს, საშუალებას ქმნის დაძლეული იქნეს ბიუროკრატიული ბარიერები, რომლებიც ხშირად გვხდება მსხვილ ორგანიზაციებში, როდესაც ერთმანეთს უპირისპირდებიან სხვადასხვა ფუნქციონალური მენეჯერები (სპეციალისტები), ავითარებს მუშაკთა მეწარმეობრივ სულისკვეთებას და ამით აძლიერებს მათ პასუხისმგებლობას საბოლოო შედეგებზე.

გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ ასეთი შიდა „ინოვაციური ფირმების" მწარმოებლურობა საკმაოდ მაღალია, ისინი უკეთ მუშაობენ, ვიდრე წმინდა ფუნქციონალური სტრუქტურები. ხშირად, ასეთი ჯგუფების წევრები არ იღებენ ხელფასს კორპორაციის შემოსავლებიდან. ისინი ჰყიდიან ამ კორპორაციაზე თავიანთ მიღწევებს, რაც მათი შრომის ანაზღაურებისა და მატერიალური დაინტერესების საფუძველია.

11.4. ორგანიზაციის მართვა კრიზისულ სიტუაციაში

როგორც აღინიშნა, ორგანიზაციული მენეჯმენტის ძირითადი მიზანი მისი მწარმოებლურობის უზრუნველყოფა და შემდგომი განვითარებაა. ორგანიზაციის ნორმალური ფუნქციონირება და მისი განვითარების პერსპექტივები კი უშუალოდაა დამოკიდებული საბაზრო მოთხოვნებზე და მენეჯმენტის უნარზე - დროულად მოახდინოს რეაგირება ბაზრის მოსალოდნელ ცვლილებებზე. ხოლო, თუ ორგანიზაციის ფინანსური უზრუნველყოფისათვის სისტემატიურად არ გატარდება გამაჯანსაღებელი ღონისძიებები, ბუნებრივია შეიქმნება გაკოტრების საშიშროება და ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნება, შესაბამისად, მოითხოვს განსხვავებულ მენეჯმენტს, რომელმაც იგი კრიზისული სიტუაციიდან უნდა გამოიყვანოს.

კრიზისულ სიტუაციებში მართვა, ანუ გაუთვალისწინებელი

პრობლემების გადალახვის გარანტირებული უზრუნველყოფა, ბევრად განსაზღვრავს კომპანიის მომავალ ბედს. ამიტომ, ამ პოზიციით წარმატებული მენეჯმენტი - ესაა წინასწარი მზადება კრიზისული სიტუაციისათვის, თუნდაც არ არსებობდეს მისი რაიმე „სიგნალი". ხოლო, ის კომპანიები, რომლებიც არ ემზადებიან კრიზისული სიტუაციისათვის, როგორც წესი, შეცდომებს უშვებენ. მათ შორის ყველაზე დიდი შეცდომა სწორედ, პრობლემის სერიოზულობის გაუთვალისწინებლობაა, ან კიდევ უფრო უარესი - შექმნილი სიტუაციის დამალვა.

საბოლოო ჯამში, კომპანია მაინც იძულებული ხდება აღიაროს კრიზისი, რასაც ბუნებრივია მოჰყვება ნაჩქარევი და ცუდად მოფიქრებული გადაწყვეტილებები. ამიტომ, რაც უფრო დროულად ვიზრუნებთ აღნიშნულ პრობლემაზე - მით უკეთესია. ასე მაგალითად, კომპანიამ „ჯონსონ და ჯონსონმა" შეძლო იმ კრიზისული სიტუაციის დაძლევა, რომელიც გამოიწვია მის მიერ გამოშვებული პრეპარატის „ტილენოლის" მოხმარებამ, რომლებმაც ადამიანებს სახის კანი დაუზიანა. კომპანიის მენეჯმენტმა მოკლე დროში ამოიღო ეს პრეპარატი გაყიდვიდან, გასცა სოლიდური კომპენსაციები, გააკეთა საზოგადოებისათვის საჯარო განმარტება ამ პრობლემის ირგვლივ და ა.შ., რითაც მოახერხა იმიჯის შენარჩუნება მსოფლიო ბაზარზე.

დღეს, დასავლეთის მოწინავე ქვეყნების ორგანიზაციათა მენეჯმენტს შემუშავებული აქვთ - **საწარმოს შესაძლებლობების დიაგნოსტიკისა და მისი კრიზისისგან დაცვის სისტემა, რასაც ასევე, საწარმოს სიცოცხლისუნარიანობისა და გაკოტრებისაგან დაცვის სისტემა ეწოდება.** შეიძლება ითქვას, რომ ეს არის საკმაოდ უნივერსალური სისტემა, რომელიც საშუალებას იძლევა გამოვიყენოთ იგი სრულიად განსხვავებული პროფილის ორგანიზაციების გაკოტრებისაგან დასაცავად. ამ სისტემის მიხედვით, სწორი მოქმედების სტრატეგიის დადგენა არ არის რთული იმ შემთხვევაში, თუ კომპანიის ხელმძღვანელობა წინასწარ ემზადება კრიზისული სიტუაციისათვის. კერძოდ, ამ სისტემით, კრიზისულ სიტუაციებთან ბრძოლი-

სათვის წინასწარ იქმნება სპეციალური (ალტერნატიული) მმართველი გუნდი, დაკომპლექტებული მაღალკვალიფიციური სპეციალისტებით და რომელიც საქმიანობის გაშლას იწყებს მხოლოდ საგანგებო სიტუაციაში.

ორგანიზაციის გაკოტრებაზე მოქმედი ფაქტორები ორ ჯგუფად იყოფა, ესენია: შიგა და გარე ფაქტორები. კერძოდ:

1.ორგანიზაციის გაკოტრებაზე მოქმედ გარე ფაქტორებს მიეკუთვნება:

- მომხმარებელთა მოთხოვნილებების ცვლილება;
- მოსახლეობის შემოსავლებისა და მსყიდველუნარიანობის ცვლილება;
- პოლიტიკური სტაბილურობის დარღვევა და შეთავაზებული საქონლის ადგილი ეკონომიკური პრიორიტეტების სისტემაში;
- პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის დაქვეითება;
- გლობალური კონკურენციის გაფართოება.

2. ორგანიზაციის გაკოტრებაზე მოქმედ შიგა ფაქტორებს კი მიეკუთვნება:

- ბაზრის მარკეტინგული კვლევების შესუსტება;
- მატერიალური და შრომითი დანახარჯების დონის ამაღლება;
- მოტივაციისა და შრომის სტიმულირების დაქვეითება;
- განვითარების დისპროპორციები (სტრატეგიული გეგმის უქონლობა).

აღნიშნული ფაქტორების სისტემატიური შესწავლა-გაანალიზება და მათი ადეკვატური დამცავი ღონიძიებების გატარება გარკვეულწილად ამცირებს კრიზისული სიტუაციის დადგომის ალბათობას.

საბაზრო ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ კრიზისული სიტუაციის დადგომისას თითოეული კომპანია ირჩევს კრიზისისადმი ბრძოლის გარკვეულ ტაქტიკას. თუმცა, შეიძლება ითქვას, რომ არსებობს მხოლოდ ორი ტაქტიკა. დაცვითი ან შემტევი ტაქტიკა.

- **დაცვითი ტაქტიკა** ძირითადად ემყარება ხარჯების შემცირებას, როგორც წარმოებაში, ისე მიმოქცევის სფეროში; პერსონალის შემცირებას; აქამდე გამოუყენებელი შიგა რეზერვების ამოქმედებას; დისციპლინის განმტკიცებას; კრედიტორებთან დამოკიდებულების დარეგულირებას (დავალიანების გარკვეული პერიოდით გადავადებას); დებიტორული დავალიანების მაქსიმალურად ამოღებას; ძირითადი კაპიტალის გარკვეული ნაწილის რეალიზაციას; წარმოების ორიენტაციას მხოლოდ მაღალრენტაბელურ პროდუქციაზე და ა. შ., რასაც ერთიანობაში შეიძლება, რესურსდამზოგი ღონისძიებები ვუწოდოთ.
- **შემტევი ტაქტიკა** კი - უფრო ეფექტურია. იგი ზემოაღნიშნული, ოპერატიული პრობლემების გადაწყვეტასთან ერთად, გულისხმობს მეტი სტრატეგიული ღონისძიებების გატარებას. კერძოდ, ტარდება აქტიური მარკეტინგი; ახალი გასაღების ბაზრების ძიება და მისი დაპყრობა; წარმოების მოდერნიზაცია; პერსპექტიული ტექნოლოგიების დანერგვა; კონკრეტული ბიზნესის ახლებური ხედვით შეიარაღებული ხელმძღვანელი მუშაკების მოწვევა და ა.შ. ანუ, ფაქტიურად იცვლება ფირმის სტრატეგია, შესაბამისად გადაისინჯება საწარმოო პროგრამა, ხდება ბაზრის ახალი სეგმენტების დაპყრობა, პროდუქციის ნომენკლატურის განახლება, რომელიც საბოლოო ანგარიშით საშუალებას მისცემს კომპანიას გააუმჯობესოს მისი ფინანსური მდგომარეობა და დაძლიოს მოსალოდნელი ეკონომიკური კრიზისი.

გაკოტრების კლასიკურ მაგალითს წარმოადგენს საავტომობილო გიგანტის „კრაისლერის" გაკოტრება (1980 წ.). მისი გაკოტრების მიზეზი გახდა აშშ-ს გარეთ თავისი მოქმედების სფეროების გადამეტებული გაფართოება, მსოფლიო ბაზარზე (განსაკუთრებით - ევროპაში) მოძველებული მანქანებით შეჭრა. გაკოტრების შედეგი საკმაოდ მძიმე იყო. უმუშევართა რიგებს მიემატა 600 ათასზე მეტი მუშა--მოსამსახურე. ბიუჯეტი ყოველწლიურად კარგავდა მილიონობით დოლარს. თუმცა, კომპანია „კრაისლერმა", კონკრეტულად კი მისმა

ახალმა მენეჯმენტმა (ლიი იაკოკა) გაატარა ფინანსური მდგომარეობის გამაჯანსაღებელი რადიკალური ღონისძიებანი [56, გვ. 467]. მათ შორის, მკვეთრად შეამცირა ადმინისტრაციული პერსონალი (40%-ზე მეტად) და გაატარა სხვა მრავალი ღონისძიებები. შედეგად, 1983 წელს, იგი უკვე გამოვიდა კრიზისიდან, რაც აშშ-ში შეუძლებელ შემთხვევად აღიქვეს.

11.5. ორგანიზაციის იმიჯი, ეთიკა და კულტურა

ორგანიზაციის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის და გრძელვადიან პერსპექტივაში მისი წარმატების უზრუნველყოფისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციის იმიჯს, ეთიკასა და კულტურას.

ორგანიზაციის იმიჯი. იგი გულისხმობს იმ შთაბეჭდილებას, რომელსაც ახდენს ორგანიზაცია საკუთარ თანამშრომლებზე, კლიენტებსა და საერთოდ, საზოგადოებაზე. თუ ეს შთაბეჭდილება პოზიტიურია, კლიენტები დიდი იმედებით, წინასწარი კმაყოფილებით ყიდულობენ მოცემული ორგანიზაციის საქონელს. მაგ., თუ ჩვენში კორპორაცია „მიცუბიში" მაღალი იმიჯისაა, ეს ნიშნავს, რომ თუნდაც პირველად ვყიდულობდეთ ამ კორპორაციის გამოშვებულ ავტოკალამს, დარწმუნებული ვართ, რომ ის იქნება საუკეთესო. აწუ, ისეთივე კარგი, როგორიცაა მისი ავტომობილები, საზღვაო ტანკერები, დაზგა-დანადგარები და სხვა უამრავი საწარმოო თუ საყოფაცხოვრებო ტექნიკა.

ეთიკა. მისი შეწავლის ობიექტს წარმოადგენს ადამიანის მორალი. ტერმინი „ეთიკა" შემოტანილი იქნა არისტოტელეს მიერ. როგორც არისტოტელე აღნიშნავდა - „ეთიკა" ეხმარება ადამიანს იმის შეცნობაში თუ „რა უნდა გააკეთოს და რაზე უნდა შეიკავოს თავი". ზოგადად კი, ეთიკა საშუალებას გვაძლევს, განვიხილოთ და შევაფასოთ ადამიანთა ქცევა საზოგადოდ მიღებულ ნორმებთან შესაბამი-

სობაში, რომლის მიხედვით ვადგენთ მათ ქცევას როგორც ეთიკურს, ან არაეთიკურს.

ეთიკა, ორგანიზაციის სოციალურ განვითარებაში, წამყვან როლს ასრულებს. ეთიკური ნორმატივები მუშავდება ორგანიზაციის მისიის, მიზნებისა და სტრატეგიის აღწერის, ნორმალური ეთიკური ატმოსფეროს შექმნისა და გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში ეთიკური რეკომენდაციების განსაზღვრისათვის. მაგ., ყველა უნივერსიტეტში არსებობს (უნდა არსებობდეს) „სტუდენტთა ეთიკის კოდექსი".

ცივილიზებულ საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში ბიზნესის ეთიკური ნორმების დაცვის მიზნით მოქმედებს ასეთი პრინციპი - **„მოგება ყველაზე მაღლა, მაგრამ მოგებაზე მაღლა - პატიოსნება"**. თუმცა, ბევრ, არაცივილიზებულ ქვეყნებში, ზემოაღნიშნულ ეთიკურ პრინციპს ხშირად უპირისპირდება ასეთი პრინციპები: **„მოგება - ნებისმიერ ფასად"**, ან **„არ მოატყუებ - ვერ გაყიდი"**. უნდა აღინიშნოს, რომ ასეთი, არაეთიკური ქცევით მიღებული მოგება ძალიან ხანმოკლეა და საბოლოო ანგარიშით, ასეთი ორგანიზაცია - განწირულია დამარცხებისათვის.

თანამედროვე, მსოფლიო საბაზრო ურთიერთობა კი - დაფუძნებულია პარტნიორებს შორის ნდობაზე, მათ წესიერებაზე, ამაღლებულ მოთხოვნაზე საკუთარი თავისა და სხვების მიმართ; მოვალეობის გრძნობაზე, რაც შეადგენს მენეჯერის საქმიანი ეთიკის საფუძველს. მაგ., აშშ-ში, გერმანიაში, იაპონიასა და ბევრ სხვა განვითარებულ საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში მილიონობით გარიგება ხდება ტელეფონით და არავინ ეჭვობს მის საიმედოობაზე. მათთვის სიტყვა არის კანონი. როგორც ამბობენ, **სიტყვა ოქროზე ძვირია და ამ სიტყვის გარანტი არის სიცოცხლე.**

ჩვენ კი, საბჭოთა წყობის 70-წლიანმა სისტემამ ისეთი დაღი დაგვასვა, რომ მის გავლენას დღესაც საკმაოდ ვიმკით. საერთოდ კი, ეთიკაზე დიდ ზეგავლენას ახდენს ასევე ერის ტრადიციები, საზოგადოების სოციალური მდგომარეობა, პარტიული იდეოლოგია და

ა.შ.

ეთიკა მენეჯმენტში - ეს საზოგადოების ეთიკური ნორმების ასახვა ორგანიზაციათა მართვაში და მის ბიზნეს-საქმიანობაში. ადამიანებს, რომლებსაც მიაჩნიათ, რომ ბიზნესის მიზანი მხოლოდ მოგების მიღებაა, თუნდაც კანონის სრული დაცვით, ისინი ანიჭებენ მაღალ ფასეულობებს მოგების მაქსიმიზაციას და დაბალ ფასეულობად თვლიან ალტრუიზმს[1] . არადა, **მენეჯმენტში ეთიკის მიზანია საუკეთესო შედეგების მიღება, ეთიკური გადაწყვეტილებების საფუძველზე.**

ორგანიზაციაში ეთიკური წესების დამკვიდრების უზრუნველყოფაში გადამწყვეტი როლი მიუძღვის თვით მენეჯერის ეთიკას. ქვემოთ მოყვანილია, ჩვენი პირადი გამოცდილების ისეთი თვისებები, რომელსაც უნდა ფლობდეს თანამედროვე მენეჯერი, თუ უნდა რომ ის დაქვემდებარებულებმა ჩათვალონ ეთიკურ მენეჯერად. კერძოდ:

- თუ ის დაასწრებს მისალმებას ხელქვეითს;
- თუ ის ხელქვეითს, მიმართავს „ბატონობით“ ან/და „თქვენობით“;
- თუ ის ყველა თანამშრომელთან იქნება ერთნაირ დამოკიდებულებაში, მისი სიმპატიისა და ანტიპატიის მიუხედავად;
- თუ ის ფლობს საუბრის ხელოვნებას, ე.ი. შეუძლია მოუსმინოს ადამიანს;
- თუ მას აქვს იმის უნარი, რომ სწორად გაიგოს „უსიტყვო ინფორმაცია“. ე.ი. აღიქვას ინფორმაცია სტილიდან, მანერიდან, ჩაცმულობიდან, ჟესტებიდან, მიმიკებიდან და ა.შ.;
- თუ მას შეუძლია იშვიათად გამოიყენოს სიტყვა - „მე“, უფრო მეტად კი - „ჩვენ“;
- თუ ის თავს აარიდებს „ჭკუის დარიგების“ მცდელობას;
- თუ ის ყოველთვის ასრულებს დანაპირებს დათქმულ დროში.

ორგანიზაციის კულტურა. „კულტურის“ ცნებას ლათინური

---

[1] /უანგარო ზრუნვა სხვისი კეთილდღეობისათვის

წარმოშობა აქვს და პირდაპირი გაგებით აღზრდას, განათლებას, განვითარებას ნიშნავს. **ორგანიზაციული კულტურა არის ორგანიზაციის ზოგადი ფასეულობების, წესების, ქცევის სტანდარტების ერთობლიობა, რომელიც გავლენას ახდენს იმ ინდივიდების და ჯგუფების ერთმანეთთან ურთიერთობის სტილზე, რომლებიც თანამშრომლობენ ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.** როგორც მენეჯერები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან თავიანთი თვისებებით, ისე განსხვავდებიან მათი ორგანიზაციების ფასეულობები, წესები, წევრთა ურთიერთდამოკიდებულებები და ქცევები. მეტიც, შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციული კულტურა იგივეა, რაც ორგანიზაციის „მეობა“.

ორგანიზაციის ყველა წევრს შეუძლია გარკვეული წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციული კულტურის განვითარებაში. თუმცა, მენეჯერებს, მათი ფუნქციებიდან გამომდინარე, ამ მხრივ ყველაზე მნიშვნელოვანი როლი გააჩნიათ. მათი ზეგავლენა ორგანიზაციულ კულტურაზე კიდევ უფრო ნათლად ჩანს - ახალი კომპანიის დაფუძნების დროს. მეწარმე, რომელიც აარსებს საკუთარ კომპანიას, ჩვეულებრივ არის პირველი ხელმძღვანელი - მენეჯერი (სანამ კომპანია არ გაფართოვდება), შემდგომ კი - „ფირმის დამფუძნებლები“. ასეთი პიროვნებები, ფაქტიურად, თვითონ ქმნიან ორგანიზაციულ კულტურას.

მარტივად, ორგანიზაციის მართვის კულტურა - ეს არის ადამიანის კულტურის მიღწევათა ერთობლიობა ორგანიზაციის მართვის პროცესში. იგი მოიცავს: **მმართველი მუშაკების კულტურას, მართვის პროცესების კულტურას, შრომის პირობების კულტურასა და დოკუმენტწარმოების კულტურას.** ამასთანავე, ეს არ არის მართვის კულტურის ცალკეული ელემენტების უბრალო ნაკრები, არამედ ყველა ისინი მჭიდრო ურთიერთკავშირშია ერთმანეთთან.

ცნობილი ბესტსელერის („ბრწყინვალების ძიებაში“, 1982 წ.) ავტორებმა - თ.პიტერსმა და ჰ.ვოტერმანმა შეეცადნენ და ფაქტიურად გამოავლინეს პირდაპირი კავშირი ორგანიზაციის კულტურასა და მის წარმატებას შორის. მათ აშშ-ის წარმატებულ კომპანიებზე დაკ-

ვირვებით, წინა პლანზე წამოწიეს ორგანიზაციული კულტურის ის ფასეულობები, რამაც ეს კომპანიები წარმატებამდე მიიყვანა. ესენია: მოქმედების სისწორის შინაგანი რწმენა და ბიუროკრატიის დონის შემცირება; მომხმარებლებთან მჭიდრო კავშირი; დაქვემდებარებულ პერსონალში დამოუკიდებლობის გაზრდა, ინოვაციებისა და ექსპერიმენტების წახალისება; ადამიანი, როგორც ორგანიზაციის უმნიშვნელოვანესი რესურსის აღიარება; ორგანიზაციის სტრუქტურის გამარტივება და სამმართველო აპარატის საშტატო ერთეულების შემცირება; ორგანიზაციაში მოქნილობისა და სიმტკიცის ოპტიმალური შერწყმა [33, გვ. 286].

თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა

- მმართველობითი შრომა იმდენად დიდი მოცულობისაა, რომ საჭირო ხდება მისი დანაწილება, როგორც ჰორიზონტალურად, ასევე ვერტიკალურად. შრომის ჰორიზონტალური დანაწილებით ვღებულობთ ფუნქციონალურ მენეჯერებს, ხოლო შრომის ვერტიკალური გაშლით - ხაზური მართვის მენეჯერებს.
- ფაქტიურად, ყველა ორგანიზაციაში გამოყოფენ მართვის (მენეჯმენტის) სამ დონეს. ესენია: ტექნიკური, მმართველობითი და ინსტიტუციონალური დონე, რომელთაც მენეჯერთა სათანადო კატეგორია შეესაბამება. კერძოდ: საწყისი რანგის მენეჯერები (ლოუ-მენეჯერები), საშუალო რანგის მენეჯერები (მიდლ-მენეჯერები), უმაღლესი რანგის მენეჯერები (ტოპ-მენეჯერები).
- საწყისი რანგის მენეჯერები მენეჯერული იერარქიის ძირში არიან. მათი ძირითადი მოვალეობაა, თვალყური ადევნონ საწარმოო დავალებების შესრულებას. ისინი ყოველდღიურ კონტროლს უწევენ დაქვემდებარებაში მყოფ თანამშრომლებს, რომლებიც აწარმოებენ კონკრეტულ სამუშაოებს საქონლისა თუ მომსახურების შესაქმნელად.
- საშუალო რანგის მენეჯერები ცდილობენ დაეხმარონ საწყისი

რანგის მენეჯერებს რესურსთა ყაირათიანობის გაზრდაში, რათა შემცირდეს საწარმოო დანახარჯები. საჭიროების შემთხვევაში იგი სთავაზობს მაღალი რანგის მენეჯერს იმ გზებს, თუ რა მიმართულებითაც უნდა შეიცვალოს ესა თუ ის მიზანი და სტრატეგია.

- მიდლ-მენეჯერები, გარკვეულწილად, ბუფერის როლს ასრულებენ ტოპ-მენეჯერებსა და ლოუ-მენეჯერებს შორის. ტოპ-მენეჯერები მათგან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე იღებენ გადაწყვეტილებას, რომელიც ისევ, მათი მეშვეობით დაიყვანება ლოუ-მენეჯერებზე.
- უმაღლესი რანგის მენეჯერები პასუხისმგებელნი არიან ყველა სტრუქტურის გამართულ მუშაობაზე. ისინი ადგენენ ორგანიზაციულ გეგმებს; წყვეტენ, თუ როგორ უნდა ითანამშრომლონ ერთმანეთში სხვადასხვა დეპარტამენტებმა; მონიტორინგს უწევენ საშუალო რანგის მენეჯერების მიერ მიზნების მისაღწევად რესურსების გამოყენების ყაირათიანობას და საერთოდ, პასუხისმგებელნი არიან ორგანიზაციის წარმატება-წარუმატებლობაზე.
- იმისდა მიხედვით, თუ რამდენი საფეხური (დონე) უნდა გაიაროს ტოპ-მენეჯერთა მიერ შემუშავებულმა გადაწყვეტილებამ, რომ ის დავიდეს უშუალო შემსრულებამდე, განასხვავებენ ორგანიზაციის სტრუქტურული წყობის შემდეგ სახეებს: ორგანიზაცია, მართვის ორდონიანი სტრუქტურით; ორგანიზაცია, მართვის სამდონიანი სტრუქტურით; ორგანიზაცია, მართვის ოთხდონიანი სტრუქტურით; მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა ფილიალებით.
- ფილიალები არ წარმოადგენენ მართვის საფეხურს. იგი არის საწარმოო პროცესების მართვის განსაკუთრებული რგოლი, რომლის შემოღება დაკავშირებულია იმასთან, რომ ასეთი საწარმოები ტერიტორიულად შორსაა სათაო საწარმოდან, რის გამოც, ასეთი ქვედანაყოფები ფლობენ მთელ რიგ დამატებით უფლებებს, თუნდაც კორპუსის სტატუსისაგან განსხვავებით.
- ცენტრალიზაცია - ეს არის გადაწყვეტილების მიღების თავმოყრა

მმართველობის მაღალ დონეზე; დეცენტრალიზაცია კი - მმართველობის უფრო დაბალ დონეებზე უფლებებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირებაა.

- როგორც წესი, წარმატებულია გადაწყვეტილება თუ ის მიღებულია ინფორმაციის წყაროსთან სიახლოვეს. ამ პოზიციით, თანამედროვე მენეჯმენტის უახლესი მიმართულებაა „მაღალი ორგანიზაციებიდან“ „ბრტყელ ორგანიზაციებზე“ გადასვლა.
- ორგანიზაციული არქიტექტურა - ეს არის ორგანიზაციული სტრუქტურა, კონტროლის სისტემები და კულტურა, რომლებიც ერთობლივად განსაზღვრავენ, თუ რამდენად ყაირათიანად გამოიყენება ორგანიზაციული რესურსები.
- ორგანიზაციული სტრუქტურა - ეს ის კავშირებია, რომელიც ორგანიზაციის ელემენტებსა და მის კონსტრუქციას შორის არსებობს და რომლის საფუძველზეც ხდება მისი მართვა.
- წარმატებული მენეჯმენტი ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპის შერჩევის პროცესში ოთხ მნიშვნელოვან ფაქტორს ეყრდნობა. ესენია: ორგანიზაციული გარემო, განვითარების სტრატეგია, გამოყენებული ტექნოლოგია და ადამიანური რესურსების თავისებურებები. თუმცა, განსაზღვრელი მაინც სტრატეგიაა.
- განასხვავებენ მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შემდეგ ტიპებს: ხაზური, ფუნქციონალური, ფუნქციონალურ-ხაზური და მატრიცული.
- თანამედროვე გლობალური კონკურენცია აიძულებს ორგანიზაციათა მენეჯმენტს იყოს ახალ პროექტებზე ორიენტირებული. შესაბამისად, იქმნება ორგანიზაციის მართვის სრულიად ახალი მართვის სტრუქტურა, რომლის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ტექნოლოგიურად ათვისებული პროდუქციის წარმოება და გასაღება ერთიანდება წარმოების ჯგუფში, ხოლო ახალი პროდუქციის კონსტრუქტორულ-ტექნოლოგიური მომზადება კი - სამმებრო ჯგუფში.
- დღეისათვის, ფართო გავრცელებას პოულობს ორგანიზაციის სამ-

მებრო ჯგუფის მსგავსი - „ინოვაციური ფირმების“ შექმნა, მსხვილი კორპორაციების ფარგლებში, დამოუკიდებელი ანგარიშით. ისინი არ იღებენ ხელფასს კორპორაციიდან. სამაგიეროთ, ჰყიდიან ამ კორპორაციაზე თავიანთ მიღწევებს, რაც მათი მოტივაციის საფუძველია.

- დღეს, დასავლეთის მოწინავე ქვეყნების ორგანიზაციათა მენეჯმენტს შემუშავებული აქვთ - საწარმოს შესაძლებლობების დიაგნოსტიკისა და მისი კრიზისისგან დაცვის სისტემა, რასაც საწარმოს სიცოცხლისუნარიანობისა და გაკოტრებისაგან დაცვის სისტემა ეწოდება.
- არსებობს ორგანიზაციის კრიზისული სიტუაციისადმი ბრძოლის ორი ტაქტიკა: დაცვითი ტაქტიკა და შემტევი ტაქტიკა.
- დაცვითი ტაქტიკა ძირითადად ემყარება ხარჯების შემცირებას, როგორც წარმოებაში, ისე მიმოქცევის სფეროში; პერსონალის შემცირებას; დისციპლინის განმტკიცებას; კრედიტორებთან დავალიანების გარკვეული პერიოდით გადავადებას; დებიტორული დავალიანების მაქსიმალურ ამოღებას; ძირითადი კაპიტალის გარკვეული ნაწილის რეალიზაციას; წარმოების ორიენტაციას მხოლოდ მაღალრენტაბელურ პროდუქციაზე და ა. შ.
- შემტევი ტაქტიკა, დაცვითი ტაქტიკის შესაბამისი ოპერატიული პრობლემების გადაწყვეტასთან ერთად, გულისხმობს მეტი სტრატეგიული ღონისძიებების გატარებას. კერძოდ, ტარდება აქტიური მარკეტინგი; ახალი გასაღების ბაზრების დაპყრობა; წარმოების მოდერნიზაცია; მოწინავე ტექნოლოგიების დანერგვა; კონკრეტული ბიზნესის ახლებური ხედვით შეიარაღებული მუშაკების მოწვევა და ა.შ.
- ორგანიზაციის იმიჯი გულისხმობს იმ შთაბეჭდილებას, რომელსაც ახდენს ორგანიზაცია საკუთარ თანამშრომლებზე, კლიენტებსა და მთელ საზოგადოებაზე.
- ეთიკის შეწავლის ობიექტს წარმოადგენს ადამიანის მორალი. იგი საშუალებას გვაძლევს, განვიხილოთ და შევაფასოთ ადამიანთა

ქცევა საზოგადოდ მიღებულ ნორმებთან შესაბამისობაში, რომლის მიხედვით ვადგენთ ადამიანის ქცევას როგორც ეთიკურს, ან არაეთიკურს.

- ცივილიზებულ სამყაროში მილიონობით გარიგებაზე შეთანხმება ხდება მხოლოდ სიტყვიერი მოლაპარაკებით. სიტყვა ოქროზე ძვირია და ამ სიტყვის გარანტი არის სიცოცხლე.
- ორგანიზაციული კულტურა - ეს არის ორგანიზაციის ზოგადი ფასეულობების, წესების, ქცევის სტანდარტების ერთობლიობა, რომელიც გავლენას ახდენს იმ ინდივიდების და ჯგუფების ერთმანეთთან ურთიერთობის სტილზე, რომლებიც თანამშრომლობენ ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. იგი მოიცავს: მმართველი მუშაკების კულტურას, მართვის პროცესების კულტურას, შრომის პირობების კულტურასა და დოკუმენტწარმოების კულტურას.

თავი12. ორგანიზაციული გარემოს მართვა

12.1. ორგანიზაციის მიკრო გარემოს მართვა

ყოველი ორგანიზაცია ფუნქციონირებს განსაზღვრულ გარემოში, რომლის კომპონენტები მასზე საკმაოდ ზემოქმედებენ. ამასთან, ორგანიზაციის მენეჯმენტს არ ძალუძს ამ ფაქტორთა გავლენის თავიდან აცილება. პირიქით, აღნიშნულ ფაქტორთა გათვალისწინებით, მისი საქმიანობა შეძლებისდაგვარად უნდა მიესადაგოს გარემოს პირობებს. ამიტომაც, მენეჯერთა საქმიანობაში მნიშვნელოვანია გარემო ფაქტორთა ზემოქმედების ზუსტი შეფასება და სათანადო ადეკვატური ქმედებები. ანუ, თუ ორგანიზაციას სურს მართოს გარემო, მაშინ მისი მენეჯერები უნდა ჩაწვდნენ იმ ძალების მოქმედებას, რომლებიც ამ ცვლად გარემოზე ახდენენ გავლენას და მასზე დაყრდნობით დაინახონ ის შესაძლებლობები და საფრთხეები, რომელსაც ეს გარემო სთავაზობს მათ.

მარტივად, **ორგანიზაციული გარემო არის ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ მოქმედი ძალები და პირობები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის მწარმოებლურობაზე**. თუმცა, ცალკე მიუთითებენ - ორგანიზაციის შიდა გარემოს. მასში კი იგულისხმება: ორგანიზაციის მიზანი და სტრატეგია; ორგანიზაციული სტრუქტურა; პერსონალი, მათი პოტენციური შესაძლებლობები და ინტერესები; პროდუქციის დამზადების ტექნოლოგია; მექანიზაციისა და ავტომატიზაციის დონე; ფინანსები; მარკეტინგის მენეჯმენტი; ორგანიზაციული კულტურა; ეთიკის კოდექსი და მრავალი სხვა. ანუ, ყოველივე ის, რაც უშუალოდ ორგანიზაციის მენეჯმენტზეა დამოკიდებული (მათგან ნაწილი უკვე შევისწავლეთ, ნაწილს - მომდევნო თემებში განვიხილავთ). ამიტომ, როდესაც ვსაუბრობთ ორგანიზაციულ გარემოზე, მასში ვგულისხმობთ მხოლოდ გარე ძალების ცვლებებს, რომლებიც მენეჯერებს ახალ შესაძლებლობებს ან ახალ საფრთხეებს უქმნის.

დავსვათ კითხვა - **რას ნიშნავს ახალი შესაძლებლობები და ახა-**

ლი საფრთხეები? ამ კითხვაზე პასუხის საილუსტრაციოდ მოვიყვანოთ ასეთი მაგალითი. კერძოდ, ბიზნეს-გარემოში მომხდარი ისეთი ცვლილება, როგორიცაა გლობალური ბაზრის გახსნა, მენეჯერებს ახალი რესურსების ხელში ჩაგდების ან ახალ ბაზარზე გასვლის შესაძლებლობას აძლევს, რაც მათი კომპანიის გაძლიერებას უწყობს ხელს. თუმცა, მისგან განსხვავებით, ახალი კონკურენტების გამოჩენამ, ან გლობალურმა ეკონომიკურმა კრიზისმა შეიძლება დიდი ზიანი მიაყენოს კომპანიის ეკონომიკას. ასე რომ, ყველა კომპანიისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მენეჯერთა უნარს - ჩაწვდნენ ორგანიზაციულ გარემოში მოქმედ ძალებს და შესაბამისი რეაგირება მოახდინონ მათზე.

იმისათვის, რომ განსაზღვრონ რა შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს უქმნიან კომპანიას გარემოს ძალები, მენეჯერები, პირველ რიგში, კარგად უნდა ერკვეოდნენ ორგანიზაციის მიკრო და მაკრო გარემოს შორის არსებულ განსხვავებაში[2]. კერძოდ:

- **ორგანიზაციის მიკრო გარემო** არის იმ ძალებისა და პირობების ერთობლიობა, რომელსაც ფაქტიურად ქმნიან კომპანიის მიმწოდებლები, დისტრიბუტორები, კლიენტები, კონკურენტები და საკონტაქტო აუდიტორია. ბუნებრივია, აღნიშნული ძალები და მათი პირობები გავლენას ახდენენ კომპანიის ნედლეულის მოძიებისა და პროდუქციის გასაღების უნარზე. ეს არის ისეთი ძალები, რომლებიც სწრაფად და უშუალოდ მოქმედებენ ორგანიზაციულ მენეჯმენტზე და მათ ყოველდღიურ საქმიანობაზე.
- **ორგანიზაციის მაკრო გარემო** კი აერთიანებს სხვადასხვა ეკონომიკური, ტექნოლოგიური, სოციალურ-კულტურული, პოლიტიკური ძალების; სახელმწიფო კანონმდებლობისა და საერთაშორისო მოვლენების ზეგავლენას ორგანიზაციათა საქმიანობაზე. უნდა ითქვას, რომ ცალკეული მენეჯერისთვის ბევრად უფრო რთულია კომპანიის მაკრო გარემოში მიმდინარე ცვლილებით გამოწვეული

---

[2]/ მენეჯმენტის ლიტერატურაში მათ მოიხსენიებენ ასევე, როგორც „პირდაპირი და ირიბი ზემოქმედების გარემოდ", ან როგორც „ორგანიზაციის სამუშაო და საერთო გარემოდ".

შესაძლებლობებისა და საფრთხეების განსაზღვრა და შესაბამისად - ადეკვატური რეაგირება, ვიდრე მიკრო გარემოში მიმდინარე მოვლენებისა (ასეთები უფრო ხილულია).

როგორც აღინიშნა, მიკრო გარემოში კლიმატს მიმწოდებლების, დისტრიბუტორების, კლიენტების, კონკურენტებისა და საკონტაქტო აუდიტორიის ქმედებები განსაზღვრავენ. აღნიშნული ფაქტორები აიძულებს მენეჯერს უწყვეტ რეჟიმში ეძიოს რესურსები, აწარმოოს და გაყიდოს პროდუქცია. ანუ, მიიღოს მოკლევადიანი გადაწყვეტილებები.

მიმწოდებლები. მიმწოდებლები არიან ცალკეული ინდივიდები ან კომპანიები, რომლებიც მოცემულ კომპანიას ამარაგებენ საჭირო რესურსებით (ნედლეული, მასალები, ნახევარფაბრიკატები, მაკომპლექტებელი ნაკეთობანი, სათბობ-ენერგეტიკული რესურსები, ან თუნდაც მუშახელი), რომელიც აუცილებელია იმისათვის, რომ უზრუნველყონ საქონლის წარმოება (მომსახურების გაწევა) მომხმარებლისთვის. ამასთან ბუნებრივია, რომ მიწოდებული საქონლის (ან გაწეული მომსახურების) სანაცვლოდ მიმწოდებელი იღებს სათანადო კომპენსაციას.

აღნიშნულ პროცესში, მიმწოდების რაოდენობის, მიწოდების სტილის თუ სახეობის ცვლილება დასაბამს უდებს ძალებს, რომლებიც მოცემული კომპანიისათვის ქმნის ახალ შესაძლებლობებს ან საფრთხეებს. მენეჯერი კი ვალდებულია მოახდინოს მათზე რეაგირება. მაგალითად, მენეჯერი შეიძლება სერიოზული საფრთხის წინაშე აღმოჩნდეს, თუ მიმწოდებელი სავაჭრო პოზიციებს გაიმყარებს იმ დონემდე, რომ მისთვის რესურსების მიწოდების საფასური გაუზარდოს. ზოგადად, მიმწოდებლის სავაჭრო პოზიციები განსაკუთრებით ძლიერდება, როდესაც ის მიმწოდებელი რესურსის ერთადერთი წყაროა. მისგან განსხვავებით, როდესაც კომპანიას ერთი რომელიმე რესურსის რამდენიმე მიმწოდებელი ჰყავს, სავაჭრო მოლაპარაკების დროს ძლიერი პოზიცია მას უჭირავს და შეუძლია მოითხოვოს მაღალი ხარისხის რესურსის დაბალ ფასში მიწოდება.

მიმწოდებლების შერჩევის პროცესში მენეჯერმა ყურადღება უნდა გაამახვილოს ასევე მიწოდების ისეთ თავისებურებებზე, როგორიცაა: ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვადების დაცვა, ოპერატიულობა საქონლის მიწოდებაში, მიწოდებული საქონლის ხარისხის შესაბამისობა ხელშეკრულების პირობებთან და ა.შ. ცხადია, თუ კომპანიის მენეჯმენტი სათანადო დონეზეა, სწორედ შეირჩევა მიმწოდებლები.

დისტრიბუტორები. დისტრიბუტორი არის იურდიული ან ფიზიკური პირი, რომელიც ეხმარება სხვა კომპანიებს კლიენტისთვის საქონლის ან მომსახურების მიყიდვაში. ანუ, როგორც მომარაგებაში, ასევე გასაღებაში. მათი დახმარება შეიძლება გამოიხატოს, ასევე, წარმოების პროცესის უზრუნველყოფაში, მარკეტინგულ საქმიანობაში, ლოჯისტიკაში და ა. შ.

სადისტრიბუციო საქმიანობას ეწევიან ბროკერები, დილერები, მაკლერები, სავაჭრო წარმომადგენლები, საბანკო-საფინანსო დაწესებულებები, სარეკლამო სააგენტოები, მარკეტინგული მომსახურების ორგანიზაციები, სატრანსპორტო და სასაწყობო ბაზები (ტერმინალები) და სხვა.

დისტრიბუტორების მუშაობისა და დისტრიბუციის მეთოდის შეცვლამ მენეჯერები შეიძლება ახალი შესაძლებლობების ან ახალი საფრთხეების წინაშე დააყენოს. თუ დისტრიბუტორი გაფართოვდება და გაძლიერდება ისე, რომ შეძლო რომელიმე კომპანიის საქონელზე კლიენტის ხელმისაწვდომობის კონტროლი, მან შეიძლება კომპანიის მენეჯმენტს საქონლის ფასის შემცირება მოთხოვოს (რითაც მას მეტი მოგება დარჩება). თავის მხრივ, დისტრიბუტორის პოზიცია შეიძლება შესუსტდეს, თუ ბაზარზე დიდი არჩევანი არსებობს. ანუ, დიდი არჩევანის გამო, კომპანიები რეალურად არაფერს დაკარგავენ, თუ ერთი რომელიმე დისტრიბუტორი ფასებს მოუმატებს (ანუ, ცდილობს გაზარდოს მისი წილი მოგება), მათ შეუძლიათ იგი სხვა დისტრიბუტორით ჩაანაცვლონ.

საერთოდ, სადისტრიბუციო სისტემის ტრადიციული ბუნება

წარმოადგენს ისეთ ძალას, რომელიც მენეჯერებს, სისტემატიურად, ახალ შესაძლებლობებს ან ახალ საფრთხეებს თავაზობს. ამიტომ, მენეჯერთა მხრიდან, აუცილებელია მისი დროული აღმოჩენა და სათანადო გზების გამოძებნა.

კლიენტები. კლიენტი არის ცალკეული ინდივიდი ან მომხმარებელთა გარკვეული ჯგუფი, რომელიც ყიდულობს ორგანიზაციის მიერ წარმოებულ საქონელს ან მომსახურებას. შესაბამისად, კლიენტთა რაოდენობის, მათი გემოვნებისა და მოთხოვნების შეცვლა ორგანიზაციისათვის ქმნის ახალ შესაძლებლობს და ახალ საფრთხეებს. მენეჯმენტის წარმატება კი - მომხმარებლის სურვილის შესაბამის რეაქციაზეა დამოკიდებული. ანუ, კლიენტებთან მიმართებაში გადამწყვეტ ფაქტორს წარმოადგენს მენეჯერის უნარი განსაზღვროს კომპანიის ძირითადი მომხმარებელი და შექმნას ისეთი საქონელი და მომსახურება, რომელიც მისთვის მისაღებია.

მომხმარებელთა შესწავლით კომპანიები არკვევენ: რომელი პროდუქტი სარგებლობს მაღალი მოთხოვნით; რამდენადაა მიბმული მომხმარებელი სწორედ მოცემული კომპანიის პროდუქციაზე; შეიძლება თუ არა მას პოტენციურ მყიდველთა წრის გაფართოება; როგორი იქნება გაყიდვათა მოცულობა მომავალში და სხვა. ყიდვა--გაყიდვის პროცესში კომპანიის მენეჯმენტი არკვევს, რამდენად ძლიერია ბაზარზე მისი პოზიციები და არჩევს მყიდველისადმი მიდგომას.

მომხმარებლის ქცევაზე, როგორც წესი, გავლენას ახდენს მათი სოციალურ-დემოგრაფიული თავისებურებები, ფსიქოლოგიური განსაკუთრებულობა და მრავალი სხვა ფაქტორი. ამის შესაბამისად ბაზრებს ყოფენ მომხმარებელთა ასაკის, სქესის, ოჯახის სიდიდის, შემოსავლების ზომის, განათლების დონის, ეროვნების, რელიგიის, რასის მიხედვით. ეს განსხვავებები აიძულებენ მენეჯერებს ინდივიდუალურად მოარგონ მათი საქონელი და მომსახურება კონკრეტულ მომხმარებელს.

კონკურენტები. კონკურენტები წარმოადგენენ ერთ-ერთ და შე-

იძლება ითქვას, ყველაზე მნიშვნელოვან ძალას (საფრთხეს), რომელსაც კომპანია მის მიკრო გარემოში აწყდება. კონკურენტები არიან ის ორგანიზაციები, რომლებიც ქმნიან მოცემული კომპანიის პროდუქციის მსგავს საქონელსა და მომსახურებას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კონკურენტები არიან ისინი, რომლებიც ერთი და იგივე მომხმარებლისთვის იბრძვიან. შესაბამისად, წარმატება ბაზარზე სწორედ კონკურენციულ ბრძოლაში უპირატესობის მოპოვებით განისაზღვრება. ანუ, მენეჯერებმა საბაზრო სტრატეგია უნდა განსაზღვრონ კონკურენტული გარემოს მიხედვით. მხოლოდ კონკურენტულ გარემოში კარგად გარკვეულ მენეჯერებს შეუძლიათ კონკურენტული ბრძოლის ქმედითი მეთოდების შერჩევა და მისი პრაქტიკაში გატარება.

კონკურენცია შეიძლება მიმდინარეობდეს საფასო და არასაფასო ფორმით. საფასო კონკურენცია გულისხმობს კონკურენტულ მეტოქეობას ფასების პირდაპირი შემცირების გზით ან/და ისეთი შეღავათების გატარებით, რაც გაყიდვის უკეთეს პირობებს უზრუნველყოფს. ხოლო, არასაფასო კონკურენცია გულისხმობს გაუმჯობესებული სამომხმარებლო ღირებულების მქონე პროდუქციის შექმნას, რომლის მახასიათებლები და მომსახურების პირობები უკეთ აკმაყოფილებს კლიენტთა გაზრდილ მოთხოვნებს.

არსებობს კონკურენტული ბრძოლის არალეგალური ფორმებიც, რომლებიც ბუნებრივია კანონსაწინააღმდეგოა და სათანადო სასჯელსაც იმსახურებს. მაგ.: ეკონომიკური შპიონაჟი, სახელმწიფო აპარატში და კონკურენტ-კომპანიებში თანამდებობის პირთა მოსყიდვა და მათგან კონფიდენციალური ინფორმაციის მიღება, სხვადასხვა საბაზრო სუბიექტებთან არალეგალური გარიგებები კონკურენციის შეზღუდვის მიზნით და სხვა.

არსებულ კონკურენტებს შორის მეტოქეობის გარდა, მნიშვნელოვან საფრთხეს წარმოადგენს აგრეთვე ბიზნეს-გარემოში ახალი (პოტენციური) კონკურენტების გამოჩენის შესაძლებლობაც. პოტენციური კონკურენტები არიან ის კომპანიები, რომლებიც მოცემული

მომენტისთვის არ არიან შემოსულები კომპანიის მიკრო გარემოში, მაგრამ თუ გადაწყვეტენ, ამის გაკეთებასაც შეძლებენ. შესაბამისად, როდესაც კომპანიის მიკრო გარემოში ჩნდება ახალი კონკურენტი, კონკურენცია იზრდება, ხოლო ფასები - მცირდება.

საკონტაქტო აუდიტორია[3]. კომპანიის მიკრო გარემოში მიღებულ გადაწყვეტილებებზე გარკვეულ გავლენას ახდენს მისი საქმიანობისადმი სხვადასხვა ინტერესის მქონე საკონტაქტო აუდიტორია. სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით - ისინი, ვისთანაც სისტემატიური კონტაქტი გვიწევს და რომელთანაც კარგი ურთიერთობა ჩვენს წარმატებას განაპირობებს. მას მიეკუთვნება: საფინანსო წრეები; მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები; სახელმწიფო სტრუქტურები, რომელთა მოღვაწეობა აისახება ორგანიზაციის საქმიანობაზე; საზოგადოებრივი ორგანიზაციები; სამოქალაქო გაერთიანებები; არაფორმალური ორგანიზაციები; კომპანიის პროფესიული კავშირები და სხვა. თითოეულ მათგანს აქვს საკუთარი კონკრეტული ინტერესი, რომელიც ზოგჯერ შეიძლება უპირისპირდებოდეს კიდეც კომპანიის მიზნებსა და ამოცანებს. ყველა შემთხვევაში, კომპანიაში უნდა მუშავდებოდეს ღონისძიებები საკონტაქტო აუდიტორიასთან ურთიერთობის გაუმჯობესების მიზნით. ამ საქმეში ძალზედ მნიშვნელოვანია მათთან ახნა-განმარტებითი მუშაობა. ფაქტიურად, ამას ემსახურება საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახური (ე.წ. - „ფაბლიკ რილეიშენ"), რომლის ძირითადი მიზანია - ამაღლდეს ორგანიზაციის მიმართ კეთილგანწყობის კლიმატი.

12.2. ორგანიზაციათა მაკრო გარემოს მართვა

მაკრო გარემოში მოქმედი ძალების გავლენის ხარისხი სხვადასხვა კომპანიისათვის შეიძლება საკმაოდ განსხვავებული იყოს.

---

[3] მ. მესკონი, მ. ალბერტი და ფ. ხედოური მასში მხოლოდ პროფკავშირს გულისხმობენ [56, გვ. 81].

ზოგიერთისთვის ის შეიძლება იყოს უმნიშვნელო, ზოგიერთისთვის კი - დამანგრეველიც. მაგ., რუსეთ-საქართველოს 2008 წლის ომმა განსაკუთრებით დიდი დარტყმა მიაყენა იმ კომპანიებს, რომელთა პროდუქციის სარეალიზაციო ბაზარი რუსეთი იყო.

ზოგადად კი, მაკრო გარემოში მოქმედ ძალებს მიეკუთვნება: ეკონომიკური, ტექნოლოგიური, სოციალურ-კულტურული, პოლიტიკური, საკანონმდებლო და საერთაშორისო მოვლენებით გამოწვეული ძალები. როგორც აღინიშნა, მათ მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდება შეუძლიათ ორგანიზაციის მაკრო გარემოზე და თანაც, ეს გავლენა შეიძლება ცალსახად გამოკვეთილი არ იყოს კომპანიის მენეჯერებისთვის. თუმცა, დასკვნის გამოტანა მაინც შეიძლება - მენეჯერებმა მუდმივად უნდა აწარმოონ მაკრო გარემოში მოქმედი ძალების ანალიზი, რადგან ისინი ზემოქმედებას ახდენენ გადაწყვეტილებების მიღებაზე და შესაბამისად - მის წარმატებაზე.

ეკონომიკური ძალები. ასეთი ძალები, პირველ რიგში, ქვეყნის (ეკონომიკური რეგიონის) სიჯანსაღესა და საერთო კეთილდღეობაზე ახდენს გავლენას. ეკონომიკურ ძალებში მოიაზრება ბანკის საპროცენტო განაკვეთები, ინფლაცია, უმუშევრობა და ეკონომიკური ზრდა. მაგ., უმუშევრობის დონის შემცირება ნიშნავს იმას, რომ უფრო მეტ ადამიანს აქვს ფული და მზად არის მის დასახარჯად. შედეგად, კომპანიებს აქვთ უფრო მეტი შესაძლებლობა გაყიდონ თავიანთი საქონელი ან მომსახურება. ხოლო, საპირისპირო სიტუაცია კი - ამცირებს გაყიდვების შესაძლებლობას.

ეკონომიკური ძალები მენეჯერებს მრავალ შესაძლებლობასა და საფრთხეებს უქმნის. მათ შორის შესაძლებელია ისიც, რომ ერთი და იგივე მოვლენა ერთმა კომპანიამ დადებითად აღიქვას, მეორემ კი - უარყოფითად. თუმცა მიიჩნევენ, რომ ბიზნეს-გარემოზე უარყოფით გავლენას ახდენს ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა: საგადასახადო განაკვეთების ზრდა; ინფლაცია; ენერგორესურსებზე ფასების მომატება; ჭარბი სახელმწიფო რეგულირება; გაზრდილი ხარჯები სახელმწიფო აპარატის შენახვაზე; მატერიალური რესურსების დე-

ფიციტი; ეკონომიკური დანაშაულობების მაღალი დონე; კორუფცია; პროტექციონიზმი; კერძო სექტორისადმი ანტიპატია; განათლების დაბალი დონე; შრომის დაბალი მწარმოებლურობა და სხვა. ხოლო, დადებითი ფაქტორების შედეგია - ერთ სულ მოსახლეზე ერთობლივი ეროვნული პროდუქტის ზრდა. იგი, ფაქტიურად, გვიჩვენებს საზოგადოების ცხოვრების დონის ამაღლებას.

თუმცა, დროსა და სივრცეში დაკონკრეტების შემთხვევაში, ეკონომიკური ძალების ზემოქმედება განსაზღვრული პირობითობით ხასიათდება. მაგ., მიუხედავად იმისა, რომ საგადასახადო სისტემის ზემოქმედებას მოცემულ გარემოში ყველა ეკონომიკური სუბიექტი განიცდის, თითოეული სხვადასხვა ზომით ზარალდება. როგორც წესი, საგადასახადო სისტემა ხელს უწყობს ჯანსაღი გარემოს ჩამოყალიბებას, თუ იგი ეფუძნება გადამხდელთა პასუხიმგებლობის შედარებით თანასწორობას, ეკონომიკურ ნეიტრალურობას, გაანგარიშების სიმარტივეს და ხასიათდება, როგორც მოქნილობით, ასევე გამჭირვალობით, რათა გადამხდელებმა შეძლონ მისი გაკონტროლება. ამიტომ, წარმატების მსურველი მენეჯერი აანალიზებს იმ მნიშვნელოვან ზემოქმედებას, რომელსაც ეკონომიკური ძალები ახდენენ მის კომპანიაზე და ყურადღებით აკვირდება, თუ რა ხდება ქვეყნის (რეგიონის) შიგნით, რათა სათანადო რეაგირება მოახდინოს ცვლილებებზე.

ტექნოლოგიური ძალები. ტექნოლოგია აერთიანებს მანქანა--დანადგარებს, ინსტრუმენტებს, ნედლეულსა და მასალებს, ინფორმაციას და ცოდნას, რომელსაც მენეჯერები იყენებენ საქონლისა და მომსახურების შესაქმნელად და მის სარეალიზაციოდ. უნდა აღინიშნოს, რომ უკანასკნელი 10-15 წლის განმავლობაში ტექნოლოგიური ცვლილების რიტმი საგრძნობლად ამაღლდა. როგორც მენეჯმენტის თანამედროვე მკვლევარები აღნიშნავენ - **„დღეს, ტექნოლოგია არის ის ფაქტორი, რომელსაც გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს კომპანიის მწარმოებლურობის ამაღლებაში"** [56, გვ. 466].

ტექნოლოგიურმა ცვლილებამ შეიძლება უკვე დამკვიდრებუ-

ლი პროდუქცია ძველმოდური გახადოს (მაგ., იყო დრო, როდესაც კარგად იყიდებოდა საბეჭდი მანქანები, შავ-თეთრი ტელევიზორები, მაღვიძარა საათები, კალკულატორები, ფოტოაპარატები, ვიდეოკასეტები, ენციკლოპედიის ტომები და ა.შ.) და ამით კომპანიათა მენეჯერებს კლიენტთა მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად სრულიად ახალი გზების გამოძებნისკენ უბიძგოს. ანუ, ტექნოლოგიურმა ცვლილებამ შეიძლება საფრთხეც შეუქმნას კომპანიის არსებობას, ან გაუხსნას სრულიად ახალი შესაძლებლობა კლიენტთა მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.

ტექნოლოგიური ძალები მნიშვნელოვან საშიშროებებს უქმნის იმ კომპანიებს, რომლის მენეჯმენტი ვერ აცნობიერებს განვითარების ახალ პერსპექტივებს. აქ მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ახალი ტექნოლოგიების დროული დანერგვა, არამედ მასზე უარის თქმის მომენტის პროგნოზირებაც. ანუ, კომპანიის მაკრო გარემოს ტექნოლოგიური კომპონენტების შესწავლის პროცესმა უნდა უზრუნველყოს ისეთი გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც არ დააგვიანებს მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევათა წარმოებაში დანერგვას და ასევე არ დააყოვნებს ოდესღაც „მოწინავე ტექნოლოგიისა“ და „ახალი პროდუქციის“ წარმოებიდან მოხსნას.

სოციალურ-კულტურული ძალები. ყველა კომპანია თავის საქმიანობას ახორციელებს ერთ სოციო-კულტურულ გარემოში მაინც. როგორც წესი, ერის კულტურული ტრადიციები ჩამოყალიბებულია საუკუნეთა განმავლობაში და აისახება ამ ქვეყნის მოსახლეობის განათლების დონეში, კულტურულ ფასეულობებში, კულტურის ობიექტებით მოსახლეობის უზრუნველყოფაში, ეროვნულ იდეოლოგიაში და ა.შ. რაც შეეხება სოციალურ და დემოგრაფიულ ფაქტორებს, მას ახასიათებენ ქვეყანაში სიცოცხლის ხანგრძლივობით, ცხოვრების დონით, ბავშვთა სიკვდილიანობის მაჩვენებლებით, ერის მიგრაციით, ქვეყნის მოსახლეობის სტრუქტურით - სქესით, ასაკით, ოჯახის შემადგენლობით, დასაქმებულთა რაოდენობით, განათლების დონით, პენსიონერთა რაოდენობით, მოსწავლე-ახალგაზრდობით, ქა-

ლთა დასაქმების მაჩვენებლით, მოსახლეობის სიმჭიდროვით და სხვა მახასიათებლების მიხედვით.

თუმცა, დროთა განმავლობაში ხდება არა მხოლოდ მოსახლეობის რიცხოვნობისა და სტრუქტურის ცვლილება, არამედ იცვლება ცხოვრების სტილიც, ქცევის ნორმები და ფასეულობები, საზოგადოების ეთიკური და რელიგიური საფუძვლები. ცხადია, ეს ცვლილებები გავლენას ახდენს მომხმარებელთა ქცევაზე. მაგ., ჯანსაღი ცხოვრების სტილის დამკვიდრებამ დიდი შესაძლებლობები შეუქმნა იმ კომპანიების განვითარებას, რომლებიც სპორტულ ინვენტარსა და ტანსაცმელს ამზადებენ. თუმცა, იგივე პროცესმა დააზარალა თამბაქოს მწარმოებელი კომპანიები; ცხოველთა სამყაროს მიმართ და ბუნებისადმი ადამიანთა ფაქიზმა დამოკიდებულებამ შეამცირა ბეწვეულის მწარმოებელი კომპანიების შემოსავლები, რადგან საზოგადოების დიდმა ნაწილმა პროტესტი გამოუცხადა ბეწვეულის მოხმარებას და მათი გამოყენება ბევრ ქვეყანაში ცუდ ტონად აღიქმება.

ამრიგად, მენეჯერთა ვალია სოციალურ-კულტურულ ფასეულობებში მომხდარი ცვლილებები გაითვალისწინონ მართვის პროცესში, რომ არ შეფერხდეს მათი საქონლისა და მომსახურების გაყიდვა ბაზარზე. ცხადია, იმ კომპანიათა მენეჯმენტი, რომელიც დროულად აღიქვამს ბაზარზე მომხდარ ასეთ ცვლილებებს, უფრო გაძლიერდება და გაბატონდება ბაზარზე.

რამდენიმე სიტყვით ჩვენს ქვეყანაზე და მასში მოქმედ სოციალურ-კულტურულ ძალებზე. საქართველო ოდიდგანვე ცნობილი იყო, როგორც კულტურის სანიმუშო კერა და მისი ხალხი მუყაითობითა და შეუპოვრობით გამოირჩეოდა. კერძოდ, განვითარებული იყო შრომის, აღზრდის, ქცევისა და აზროვნების კულტურა. ჩვენი ერის ისეთი თვისებები, როგორიცაა: ლიდეროზის მოთხოვნილება; სინდის-ნამუსი; ერთგულება; ნიჭიერება; სიბეჯითე; რწმენის სიმტკიცე; მოვალეობები ოჯახისა და საზოგადოების წინაშე; კეთილდღეობისაკენ მისწრაფება; პატიოსნება და სხვა მრავალი დადებითი თვისებები მყარ საფუძველს იძლევა - ჩვენს ქვეყანაში ჯანსაღი ორ-

განიზაციული კულტურის ჩამოსაყალიბებლად.

სახელმწიფო კანონმდებლობა. კომპანიები ვალდებულნი არიან დაემორჩილონ და მკაცრად დაიცვან მარეგულირებელი კანონები და სახელმწიფოს მოთხოვნები კომპანიის ადგილმდებარეობისა და მისი საქმიანობის სფეროს შესაბამისად. ის ძირითადი კანონები, რომლებიც დღეისათვის საქართველოში არეგულირებენ ბიზნესს და რომლებშიც აუცილებლად უნდა ერკვეოდნენ მენეჯერები, პირველ რიგში, არის საქართველოს კანონი „მეწარმეთა შესახებ“ და საქართველოს საგადასახადო კოდექსი. მენეჯერებმა კომპანიათა საქმიანობა, საშინაო ბაზარზე, ამ კანონების მოთხოვნების გათვალისწინებით უნდა წარმართონ. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მათ პრობლემები შეექმნებათ ბიზნესის მაკონტროლებელ და მარეგულირებელ სახელმწიფო ორგანოებთან.

პოლიტიკური ძალები. ნებისმიერი კომპანიის საქმიანობაზე გავლენას ახდენს ქვეყანაში შექმნილი პოლიტიკური ვითარება. ქვეყნის პოლიტიკური ვითარების, როგორც ფაქტორების, კომპანიის საქმიანობაზე ზემოქმედების დასახასიათებლად, საჭიროა არსებული პოლიტიკური სისტემისა და სახელმწიფო ორგანოთა ფუნქციონალური ანალიზი. მნიშვნელოვანია ასევე - თუ რა სახის გადაწყვეტილებათა ლობირებას ახდენენ სხვადასხვა პოლიტიკური ძალები და სოციალური ჯგუფები. ამ ფაქტორის გავლენის დასახასიათებლად მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, თუ რამდენად სტაბილურია ხელისუფლება, შეუძლია თუ არა მთავრობას თავისი პოლიტიკის ცხოვრებაში გატარება, რა დონეს აღწევს საზოგადოების უკმაყოფილება და რამდენად ძლიერია ოპოზიციური პოლიტიკური პარტიები.

სოციალური დაძაბულობა და საზოგადოების მღელვარება, სულ მცირე არეულობაც კი არღვევს კომპანიათა მაკრო გარემოს. ანუ, არასტაბილური პოლიტიკური მდგომარეობა უარყოფითად მოქმედებს კომპანიის საქმიანობაზე და ართულებს მისი მართვის პროცესს. თუმცა, პრაქტიკაში არის შემთხვევები, როცა არასტაბი-

ლურ ვითარებაში კომპანიები უფრო მეტ მოგებას იღებენ. ეს, რა თქმა უნდა, პირველ რიგში, მენეჯერების დამსახურებაა.

საერთაშორისო მოვლენები. საერთაშორისო ფაქტორების როლი ბიზნესში განსაკუთრებით გაძლიერდება მას შემდეგ, რაც საერთაშორისო ეკონომიკურ ურთიერთობებში სახელმწიფოთა მონოპოლია შეიცვალა მსხვილი კორპორაციების საერთაშორისო ბაზარზე აქტიური საქმიანობით. ბევრი კომპანიისათვის მყარი საგარეო ეკონომიკური კავშირები მისი არსებობის საფუძვლად იქცა. როგორც ცნობილია, კომპანიათა საგარეო ეკონომიკური საქმიანობა დაკავშირებულია სახელმწიფო საზღვრებს გარეთ ფულის, საქონლის, კაპიტალის, ტექნოლოგიის და სხვათა გატანასთან. ამიტომ, გვინდა თუ არა, იგი უშუალოდაა დაკავშირებული სხვა ქვეყნებში რესურსების ფასებთან; სავაჭრო ბარიერების (ტარიფები, ქვოტები, სტანდარტები და ბიუროკრატიული წინააღმდეგობები) გადალახვის შესაძლებლობასთან; ეროვნული კადრების სწავლების პრობლემასთან; ახალ სივრცეში დამკვიდრებისა და შესაძლო ამონაგების მიღების პერსპექტივებთან და ა.შ.

ყოველივე აღნიშნული, კომპანიათა მხრიდან მოითხოვს სხვა ქვეყნების სახელმწიფო პოლიტიკაზე გამუდმებულ დამკვიდრებას და საერთაშორისო სიტუაციათა ანალიზს. საერთაშორისო მოვლენების გათვალისწინებით, ორგანიზაციებმა უნდა შეიმუშაონ სტრატეგია, რომელიც შეიძლება მიმართული იყოს საერთაშორისო ბაზრის აქტიური გაფართოებისაკენ ან ამ ურთიერთობის ხარჯზე შიგა ბაზარზე პოზიციების განმტკიცებისაკენ.

1.3. ორგანიზაციის გლობალური გარემოს მენეჯმენტი

დღეს, ბევრმა მენეჯერმა აღმოაჩინა, რომ თვითგადარჩენის ერთადერთი გზა არის გლობალურ ორგანიზაციად გარდაქმნა. რაც იმას ნიშნავს, რომ მათ თავიანთი საქმიანობა არ უნდა შეაფასონ მხო-

ლოდ ქვეყნის შიგა მიკრო და მაკრო გარემოთი, არამედ შეაფასონ იგი გლობალური გარემოს პოზიციიდან. ეს შეფასება უნდა მოხდეს არა მარტო იმიტომ, რომ ორგანიზაცია აუცილებლად უნდა ცდილობდეს მსოფლიო ბაზარზე გასვლას, არამედ იმიტომ, რომ დღეისათვის, ერთ დროს არსებული ადგილობრივი (ეროვნული) ბაზრები, ფაქტიურად, ერთიანდებიან და ერთ უზარმაზარ საბაზრო სივრცეს ქმნიან. ანუ, შეიძლება ითქვას, რომ სხვადასხვა ქვეყნის მომხმარებელთა გემოვნება თანდათან ერთნაირი ხდება. ბუნებრივია, ეს იძლევა ერთი და იგივე პროდუქციის გაყიდვების შესაძლებლობის გაზრდას სხვადასხვა ქვეყანაში მცხოვრებ მომხმარებელზე. ეს ტენდენცია ვრცელდება როგორც სამომხმარებლო საქონელზე, ისე წარმოების საშუალებებზე, რაც წარმატების მსურველ მენეჯერებს უზარმაზარ შესაძლებლობებს აძლევს.

თანამედროვე მენეჯერებს კარგად ესმით, რომ მათ კონკურენცია, ფაქტიურად, გლობალურ ბაზარზე უწევთ. დღევანდელი გლობალური გარემო კი მენეჯერებს, მნიშვნელოვან შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს სთავაზობს და ისინიც ვალდებულები არიან მოახდინონ სათანადო რეაგირება.

თამამად შეიძლება ითქვას, რომ დღეს ბიზნესის გლობალურ გარემო ღიაა. რაც იმას ნიშნავს, რომ ეს არის გარემო, რომელშიც მათ თავისუფლად შეუძლიათ შეიძინონ ან გაყიდონ საქონელი ან მომსახურება. ამასთან, ღია გარემოში კომპანიებს თავისუფლად შეუძლიათ არამარტო კონკურენციის გაწევა ერთმანეთისთვის და მომხმარებლის გადმობირება, არამედ უცხოური ფილიალების გახსნაც, რომელიც ამაღლებს მათ კონკურენტუნარიანობას მსოფლიოში.

მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის როლის გაძლიერებამ და შესაბამისად, სავაჭრო შეზღუდვების შესუსტებამ ერთ ქვეყანაში მდებარე კომპანიას სხვა ქვეყნებში საქონლისა და მომსახურების გასაღების მეტი შესაძლებლობები მისცა. ფაქტიურად, ბოლო მოეღო ბიზნესის ჩაკეტილ გარემოს, რომლის დროსაც ქვეყნებს ერთმანეთისგან აშორებდათ საერთაშორისო ვაჭრობაზე დაწესებული მკაცრი სავაჭ-

რო და საინვესტიციო შეზღუდვები, მანძილი და კულტურულ განსხვავებებთან დაკავშირებული ბარიერები. ანუ, საფუძველი ჩაეყარა გახსნილი გლობალური გარემოს შექმნას.

საერთაშორისო ბაზარზე ადგილის მოსაპოვებლად დაინტერესებულ კომპანიათა მენეჯერებს უნდა გააჩნდეს ინფორმაცია ამ ქვეყანის ეკონომიკურ-სამართლებრივ გარემოზე. ანუ, ჰქოდეთ საკმარისი ინფორმაცია მოცემული ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური გეოგრაფიის, ისტორიის, იურისპოდენციისა და რა თქმა უნდა - ამ ქვეყნის ეკონომიკური პოლიტიკის შესახებ.

მაგალითად, კონკრეტული ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური გეოგრაფიის შესწავლა მნიშვნელოვანია იმ თვალსაზრისით, რომ ის საშუალებას აძლევს მენეჯერებს განსაზღვრონ რესურსების ფასები, რაოდენობა, ხარისხი, ვარგისიანობა და მის ტრანსპორტირებასთან და განთავსებასთან დაკავშირებული საკითხები; ისტორიის ცოდნა საშუალებას აძლევს მენეჯერს გააკეთოს სხვადასხვა სამეწარმეო იდეებისა და სოციალური პრობლემების სწორი შეფასება. როგორც წესი, წარსულის მართებული ხედვა შესაძლებლობას აძლევს კომპანიის მენეჯმენტს უკეთ გააცნობიეროს ბიზნესის ფუნქციონირების თანამედროვე ასპექტები; იურისპოდენციასთან დაკავშირებით კი შეიძლება ითქვას, რომ ბევრ შემთხვევაში სწორედ ქვეყნის შიგა და საერთაშორისო სამართალი განსაზღვრავს ისეთი მნიშვნელოვან საკითხს, როგორიცაა - საერთაშორისო კომპანიების გავლენის დონე როგორც საკუთარი ქვეყნის, ისე სხვა ქვეყნების ეკონომიკაზე.

რაც შეეხება ქვეყნების ეკონომიკურ პოლიტიკას, უნდა ითქვას, რომ იგი ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს გლობალურ გარემოში საქმიანი აქტივობის კონტურების შესაფასებლად. როგორც ცნობილია, ნებისმიერი ქვეყნის პოლიტიკური ხელმძღვანელობა მეტ-ნაკლებად მაინც კონტროლს უწევს ეკონომიკას. ამიტომ, ქვეყნის ეკონომიკური პოლიტიკა გლობალური გარემოს ერთ-ერთი ძირითადი და მნიშვნელოვანი ფაქტორია. საქმე იმაშია, რომ ერთის მხრივ, ბიზნესი მოქმედებს ქვეყნის ეკონომიკურ პოლიტიკაზე, ხო-

ლო მეორეს მხრივ - პოლიტიკა განსაზღვრავს ბიზნესის ქცევის წესებს.

პოლიტიკოსები ბიზნესის მხარდაჭერას ლობიზმით ახდენენ („ლობიზმი" ინგლისური სიტყვაა, ქართულად ნიშნავს - კულუარებს, კულისებს). მასში იგულისხმება სახელმწიფოს საკანონმდებლო, აღმასრულებელი და სასამართლო ხელისუფლების მოქმედება ეკონომიკის ცალკეული დარგების, ინდუსტრიების, ორგანიზაციების ან სოციალური ჯგუფების მხარდასაჭერად. თუმცა, ლობიზმი შეიძლება იყოს არა მარტო ობიექტური აუცილებლობით გამოწვეული, არამედ ამა თუ იმ პოლიტიკოსის (ხელისუფლების წარმომადგენლის) პირადი დაინტერესებით, ან მათი მოსყიდვით ნაკარნახევი.

უნდა აღინიშნოს, რომ ასეთი მიდგომები (ლობიზმის პირადი ინტერესებისთვის გამოყენება) უფრო მეტად დამახასიათებელია იმ ქვეყნებისათვის, რომლებიც შედარებით მოგვიანებით დაადგნენ საბაზრო ეკონომიკის გზას. მაშინ როდესაც, **ცივილურ სამყაროში პოლიტიკა არის ორიენტირებული ბიზნესის განვითარებაზე არაპოლიტიკური ნიშნით.** განვითარებულ ქვეყნებში პოლიტიკური პარტიები ისწრაფვიან ხელისუფლებისაკენ ამ ქვეყნების ეკონომიკური პროგრესის მიზნით, რამეთუ ეკონომიკური პროგრესი ქვეყნის პოლიტიკური სტაბილურობის გარანტიაა. ამიტომაც არის, რომ ეკონომიკურად ძლიერი ქვეყნები არ ხდებიან პოლიტიკური გადატრიალებების, რევოლუციების ან სხვადასხვა პოლიტიკური კატაკლიზმების მსხვერპლნი. აღნიშნული ადასტურებს იმას, თუ რაოდენ დიდ ზეგავლენას ახდენს პოლიტიკა ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაზე და ბიზნესის პროგრესზე.

1.4. თანამედროვე ბიზნეს-ურთიერთობათა მენეჯმენტი

უკანასკნელ პერიოდში, საკმაოდ ფართო მასშტაბები მიიღო საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობის შედეგად აღმოცენე-

ბულმა ბიზნეს-ურთიერთობათა ისეთმა თანამედროვე ფორმებმა, რომლებიც შეიქმნენ ფრენჩაიზინგის, ინჟინირინგის, ლიზინგის, ფაქტორინგის, ვენჩურული კაპიტალისა და სხვა, მსგავს ურთიერთობათა საფუძველზე.

ფრენჩაიზინგი წარმოიქმნა ინგლისური სიტყვა "franchise"-საგან და პირდაპირი გაგებით შეღავათს, პრივილეგიას ნიშნავს. თანამედროვე გაგებით კი **ფრენჩაიზინგი არის სახელშეკრულებო ურთიერთობაზე აგებული თანამშრომლობის ისეთი ფორმა, რომლის მიხედვით მაღალი იმიჯის მქონე კომპანია გარკვეული დამოკიდებულების ფარგლებში უკავშირდება (ან ქმნის) შედარებით მცირე სიდიდის საწარმოს და გადასცემს მას საფირმო ნიშანდებას, სავაჭრო მარკას, საავტორო უფლებას ან სხვა სახის უფლებამოსილებას, გარკვეული სახის პროდუქციის საწარმოებლად (მომსახურების გასაწევად).** ფრენჩაიზინგული ფირმა, საქონლის (მომსახურების) სარეალიზაციო ბაზარზე, მოქმედებს ხათაო კომპანიის სახელით, რისთვისაც ის გარკვეულ გასამრჯელოს უხდის მას.

ასეთი, ფრენჩაიზინგული ურთიერთობები საკმაოდაა გავრცელებული ვაჭრობაში, მომსახურების სფეროში, კვების მრეწველობაში, საზოგადოებრივი კვების სისტემაში და ა.შ. არსებობს ფრენჩაიზინგის ოთხი ტიპი:

1. **სასაქონლო ნიშნის გამოყენების ფრენჩაიზინგი.** ეს არის ბიზნეს-ურთიერთობის ისეთი ფორმა, როდესაც მცირე საწარმო მსხვილ კომპანიას (სათაოს) უხდის ფულს მხოლოდ სასაქონლო ნიშნის გამოყენებისათვის. ასეთი ურთიერთობის შედეგია მაგალითად, მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებში ისეთი სიგარეტების დამამზადებელი ფირმები, როგორიცაა „მალბორო", „ქემელი", „კენტი" და ა.შ.
2. **მზა პროდუქციის გაყიდვის ფრენჩაიზინგი.** ასეთი ურთიერთობით ლიცენზირებული მცირე საწარმო მსხვილი კომპანიისგან იძენს პროდუქციას და შემდეგ ყიდის მას საკუთარი ფასებით. ამ პროცესში გამოიყენება მსხვილი კომპანიის სავაჭრო მარკა. მაგა-

ლითად, „ფორდის“, „აუდის“, „მერსედესის“, „ოპელის“, „კამაზის“ და სხვა საავტომობილო კომპანიათა წარმომადგენლობა საქართველოში.

3. **საქონლის წარმოების ფრენჩაიზინგი.** ასეთი ურთიერთობით მცირე საწარმოო ინარჩუნებს მსხვილი კომპანიის სასაქონლო ნიშანდებასა და სავაჭრო მარკას. ამასთან, მცირე საწარმო იყენებს მსხვილი კომპანიისაგან ნაყიდ ნედლეულსა და მასალებს. მაგალითად, ქართული „კოკა-კოლა“. როგორც ცნობილია, კონცენტრატებს გამაგრილებელი სასმელების წარმოებისათვის ის იღებს სათაო კომპანიისგან.
4. **საქმიანობის სახეობაზე ფრენჩაიზინგი.** ეკონომიკური თანამშრომლობის ამ ფორმის მიხედვით მცირე საწარმო სათაო კომპანიისაგან იძენს ლიცენზიას საკუთარი წარმოების შესაქმნელად. ამასთან, მცირე საწარმო იღებს კორპორაციის სახელწოდების (ემბლემის) გამოყენების უფლებას. მაგალითად, „მაკდონალდსის“ ტიპის კვების ობიექტების ქსელი საქართველოში.

ამრიგად, ფრენჩაიზინგის ძირითადი უპირატესობები ისაა, რომ მცირე საწარმო დაკავშირებულია მსხვილ და ძლიერ კომპანიასთან, რომელსაც მაღალი ავტორიტეტი და აღიარება აქვს მომხმარებელში. მცირე საწარმო სარგებლობს მისი სახელით (იმიჯით) და იყენებს მისი მუშაობის მეთოდებს.

ვენჩურული კაპიტალი. საკმაოდ დიდია ვენჩურული კაპიტალის (ლათ. venture - რისკი) როლი და მნიშვნელობა თანამედროვე ბიზნესის განვითარებაში. ეს არის წარმატებული ბიზნეს-იდეის რეალიზაციის საუკეთესო საშუალება. არსებობს ვენჩურული კაპიტალისა და მისგან მიღებული დაფინანსების განსხვავებული განმარტებები. თუმცა, ყველა მათგანი ემსახურება ერთ ძირითად ფუნქციონალურ მიზანს - დააფინანსოს წარმატებული ბიზნეს-იდეია და ამით კიდევ უფრო გაზარდოს მისი კაპიტალი. კერძოდ, **ვენჩურული დაფინანსება ეს არის მცირე საწარმოთა კონკრეტული ბიზნესის განვითარების ხელშეწყობა - საჭირო რაოდენობის ფულადი სახსრების**

გადაცემით, აქციათა პაკეტის ან საწესდებო კაპიტალის გარკვეული წილის სანაცვლოდ.

ბუნებრივია, აქციათა პაკეტის ან საწესდებო კაპიტალის სოლიდური წილის ფლობა ვენჩურული კაპიტალის მფლობელებს აძლევთ იმის საშუალებას, რომ მონაწილეობა მიიღონ ამ საწარმოს მართვაში. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ვენჩურული კომპანიების წარმომადგენლებს, საწყის ეტაპზე მაინც, არ სურს აქციების 49.9%-ზე მეტის შეძენა, რადგან მათ ის უფრო აინტერესებთ, რომ ფირმის მფლობელებს ჰქონდეთ იმის მამოძრავებელი მოტივი, რომ კვლავაც განაგრძონ დაწყებული საქმიანობა და მართონ საკუთარი პერსპექტიული ბიზნესი. ხოლო, თუ ბიზნესის ზრდისათვის საჭირო გახდა მეტი ინვესტიცია, ანუ 50%-ზე მეტი აქციების შეძენა, ვენჩურული კომპანიები მაინც ცდილობენ კომპანიის მართვის უფლება ფირმის მენეჯერთა ხელში დატოვონ.

შეთავაზებული ბიზნეს-იდეით დაინტერესების შემთხვევაში ვენჩურულ კაპიტალში იწყება იმ ფირმის შესწავლა და შეფასება, სადაც ინვესტიციები უნდა განხორციელდეს. მათი შესწავლის მთავარ კრიტერიუმს წარმოადგენს იმის გარკვევა, თუ რამდენად სწრაფი განვითარების შესაძლებლობა აქვს მოცემულ ბიზნესს, რისთვისაც განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ კომპანიის მენეჯმენტის კომპეტენტურობას. მათ იციან, რომ საშუალო (ისე რა) ბიზნეს-პროექტიც კი შეიძლება წარმატებული იყოს იმ შემთხვევაში, თუ მენეჯმენტის გუნდი კომპეტენტურია და იციან, რომ ბრწყინვალე პროექტებმაც კი შეიძლება არ მოგვცეს მოგება სუსტი მენეჯმენტის გამო.

როგორც წესი, ვენჩურული კაპიტალის წარმომადგენლები ყიდულობენ ფირმის აქციებს დაბალ ფასში და შემდგომ, როდესაც ამ ფირმის ბაზაზე შეიქმნება მაღალმომგებიანი მსხვილი კომპანია, მას უფრო მაღალ საბაზრო ფასში ყიდიან. თუმცა, პირველ რიგში, ეს აქციები (ბუნებრივია, საბაზრო ფასით) შეთავაზებული იქნება ფირმის დამფუძნებლებისათვის. უნდა აღინიშნოს, რომ ვენჩურული კაპიტალის წარმომადგენლები მცირე მოგებისათვის ფულს არ აბანდებენ.

ისინი ვარაუდობენ ინვესტირებული კაპიტალის 300-500%-იან ზრდას (რამდენიმე წელიწადში). ასეთი შემოსავლებით ისინი ფარავენ იმ დანაკაგებსაც, რომელიც წარმოიშვა ისეთი ინვესტირების დროს, რომელმაც არ გაამართლა.

ინჟინირინგი. გლობალურმა კონკურენციამ და თანამედროვე მეცნიერ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევათა დანერგვის დაჩქარების აუცილებლობამ განაპირობა ასევე, ერთი ქვეყნიდან მეორეში ცოდნის, გამოცდილების, ტექნიკური და კომერციული ინფორმაციის რეალიზაცია. ასეთი სპეციფიკური საქონელით (ცოდნა, გამოცდილება, ინფორმაცია) ვაჭრობა, საერთაშორისო ბაზარზე, საინჟინირინგო მომსახურების (ინგლ. ingineering) სახელითაა ცნობილი. იგი, როგორც ინტელექტუალური საქმიანობის ნაირსახეობა, გულისხმობს სხვადასხვა საინჟინრო-საკონსულტაციო მომსახურების გაწევას, ბუნებრივია, კომერციულ საფუძველზე. ამ ტიპის მომსახურებას ჰყოფენ ორ ჯგუფად:

1. **პროდუქციის წარმოების პროცესის მომზადებასთან დაკავშირებული მომსახურება.**
2. **პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის პროცესის ნორმალური მსვლელობის უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული მომსახურება.**

საინჟინირინგო მომსახურების პირველ ჯგუფს მიეკუთვნება: საპროექტო იდეაზე ბაზრის მარკეტინგული კვლევა და საერთოდ, საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური გამოკვლევები; ტოპოგრაფიული გადაღებები და ადგილმდებარეობის დაგეგმვა; კომპანიის განაშენიანების, სატრანსპორტო ქსელის განვითარების გეგმების შემუშავება; პროექტების ღირებულების წინასწარი შეფასება; ინჟინრების, სპეციალისტების და სხვათა მომზადება. ამ კატეგორიას განეკუთვნება ასევე: საკონტრაქტო დოკუმენტაციის მომზადება; სატენდერო დოკუმენტების მომზადება; ობიექტის მშენებლობის მართვის გრაფიკების მომზადება; მშენებლობის შესახებ ტექნიკური დასკვნის მომზადება; ნარჩენების უტილიზაციასთან დაკავშირებული საკი-

თხების კვლევა; სხვადასხვა საფინანსო და იურიდიული პროცედურების დარეგულირება და ა.შ.

საინჟინირინგო მომსახურების მეორე ჯგუფი, თავისი შინაარსით, სრულად მოიცავს პირველი ჯგუფის მომსახურებას და მასთან ერთად, ამ ჯგუფს მიეკუთვნება ასევე: ობიექტის მშენებლობასთან, საწარმოო პროცესის ორგანიზებასთან, მოწყობილობის გამოცდასთან, ობიექტის ექსპლოატაციასთან დაკავშირებული მომსახურება; საფინანსო საკითხებში კვალიფიციური დახმარება; პროდუქციის რეალიზაციასთან დაკავშირებული მომსახურება, რეკლამის ორგანიზებაში დახმარების გაწევა და გასაღების სფეროში კონსულტაციები; საინფორმაციო უზრუნველყოფის სისტემისა და კომპიუტერული ტექნიკის დანერგვასთან დაკავშირებული მომსახურება.

უნდა ითქვას, რომ თანამედროვე ეტაპზე მკვეთრად გაიზარდა საერთაშორისო ინჟინირინგის როლი საწარმოთა მოდერნიზაციის, რეკონსტრუქციისა და გაფართოების სფეროში, ახალ საწარმოთა ორგანიზებისა და მოქმედ საწარმოთა ტექნიკური დონის ამაღლებაში. ბოლო წლებში აღინიშნება საინჟინირინგო მომსახურების ექსპორტის დაჩქარებული განვითარება მრეწველობის ისეთ დარგებში, როგორიცაა: მოპოვებითი, ქიმიური და ნავთობქიმიური, ელექტრონული ტექნიკის წარმოება და სხვა. ამასთან, წამყვან როლს კარგავს საერთაშორისო ინჟინირინგი ინფრასტრუქტურის ობიექტების მშენებლობაში.

ლიზინგი. კრედიტის ტრადიციული ფორმების გარდა არსებობს „საერთაშორისო დაფინანსების“ ისეთი ფორმა, რომელიც პირდაპირი შეფასებით, საკრედიტო ოპერაციას არ განეკუთვნება, მაგრამ კრედიტის მსგავსად დაკავშირებულია სასესხო კაპიტალის მოზიდვასთან. ასეთ ოპერაციას მიეკუთვნება ლიზინგი (ინგლ. - lasing), რაც სიტყვა-სიტყვით ნიშნავს „იჯარას“, „დაქირავებას“. ბოლო, თანამედროვე განმარტებით - **ლიზინგი ნიშნავს დაფინანსების განსაკუთრებულ ფორმას, რომლის მეშვეობით სხვადასხვა სახის მანქანებისა და მოწყობილობების მომხმარებლები შესაძლებლობას ღებუ-**

ლობენ მათ გამოყენებაზე არენდის პირობებში.

ლიზინგის მზარდი დაინტერესების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საფუძვლად ითვლება ესოდენ სწრაფი მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი. საქმე იმაშია, რომ ახალი მოწყობილობების მსურველი კომპანიები, ხშირად, სერიოზულ სირთულეებს აწყდებიან მათი შეძენის (როგორც პირდაპირი, ისე საბანკო განვადებით) საქმეში, რადგან სავსებით მოსალოდნელია, რომ გაჩნდეს სათანადო კაპიტალის დეფიციტი.

ზემოაღნიშნულის უკეთ გაგებისათვის მოვიყვანოთ ასეთი მაგალითი. დავუშვათ, რომ ჩვენ (ჩვენი კომპანია), რომელიც მგზავრების გადაყვანის საერთაშორისო რეისებს ვასრულებთ, გადავწყვიტეთ საავტომობილო პარკის განახლება. ანუ, მოძველებული ავტობუსების ჩანაცვლება ახალი.ორიარუსიანი „მერსედესის" ტიპის სამგზავრო ავტობუსებით. აღნიშნული ამოცანის გადასაწყვეტად ჩვენს მენეჯმენტს აქვს მოქმედების რამდენიმე ვარიანტი, კერძოდ:

1. ვიყიდოთ „მერსედესების" საჭირო რაოდენობა მისი მწარმოებლისგან. მაგრამ, ჩვენს კომპანიას ამ ოპერაციისათვის საჭირო თანხა არ აქვს.
2. ავიღოთ კრედიტი ბანკიდან, ვიყიდოთ „მერსედესები" და მის ექსპლუატაციით მიღებული შემოსავლებიდან დავფაროთ ბანკისადმი დავალიანება სათანადო პროცენტით. მაგრამ ჯერ ერთი, ბანკმა შიძლება არც მოგვცეს საჭირო ოდენობის სესხი, ჩვენი მოძველებული ავტობუსების გირავნობით და მეორეც, სავსებით შესაძლებელია, რომ მოსალოდნელმა მოგებამ ვერ დაფაროს იგი, თუნდაც იმის გამო, რომ დღეს ბანკის საპროცენტო განაკვეთი საგრძნობლად მაღალია.
3. მიმზიდველი იდეის განხორციელებაზე უარის თქმა.
4. ავტობუსების მიღება სალიზინგო ოპერაციების მეშვეობით.

თუ ჩვენი კომპანია პირველ სამ გზას დაადგება, ეს არსებულ კონკურენტულ გარემოში მისი გაკოტრების ტოლფასია. ანუ, ყველა არსებული წინააღმდეგობების გადაჭრის საშუალებას იძლევა ლი-

ზინგი, რომელიც რთული სტრუქტურის მქონე ქონებრივ ურთიერთობას წარმოადგენს, შემდეგი თანმიმდევრობით:

- **ლიზინგის მიმღები კომპანია ატყობინებს ლიზინგის გამცემ კომპანიას რა ღირებულების, როგორი მოწყობილობა, რამდენი და რა ვადით ესაჭიროება;**
- **ლიზინგის გამცემი ამ მოწყობილობებს იძენს მწარმოებლიდან და გადასცემს ლიზინგის მიმღებს დროებით სარგებლობაში, რისთვისაც მას ახდევინებს სალიზინგო ქირას, რომელიც თავისი ფორმით არენდის მსგავსია.**

სალიზინგო ხელშეკრულების დადებისას ლიზინგის გამცემი იღებს ვალდებულებას ხელშეკრულების ვადის გასვლის შემდეგ მოწყობილობების ლიზინგის მიმღებისათვის სიმბოლურ ფასად მიყიდვის (ან ჩუქების) შესახებ. ასეთ ურთიერთობებში გადასახადი განისაზღვრება ფორმულით:

სალიზინგო ქირა = ამორტიზაცია + არენდის %

ანუ, სალიზინგო ქირის საფუძველს წარმოადგენს მოწყობილობის ამორტიზაცია, რომლითაც ლიზინგის მიმღებმა ლიზინგის გამცემს უნდა აუნაზღაუროს ამ მოწყობილობის ყიდვაზე გაწეული ხარჯები (ეტაპობრივად). ხოლო, მისი მეორე ნაწილი მოიცავს გარკვეულ პროცენტს (უმეტეს შემთხვევაში იგი ბანკის სესხის პროცენტზე ნაკლებია), რომელიც წარმოადგენს სალიზინგო კომპანიის მოგებას.

ფაქტორინგი. თავისი ტიპიური ფორმით ფაქტორინგიც წარმოადგენს ხელშეკრულებას, რომლის თანახმად ფაქტორ-ფირმა მეორე ფირმიდან ყიდულობს მასთან ხელშეკრულებაში მყოფი საწარმოებიდან ფინანსურ მოთხოვნებს. ანუ, **ფაქტორინგის, როგორც დაფინანსების განსაკუთრებული ფორმის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ სპეციალიზირებული ფაქტორ-ფირმა თავისი კლიენტებისაგან ყიდულობს მოვალეების მიმართ მათ მოთხოვნილებებს და უნაზღაურებს კლიენტს ნაყიდი საერთო მოთხოვნების 80-90%-ს. ხოლო, დანარჩენ თანხას, რომელსაც იგი ღებულობს მოვალეებისაგან, არის ამ**

ფაქტორ-ფირმის მოგება.

ფაქტორინგი, როგორც დაფინანსების ფორმა, ცნობილი გახდა აშშ-ში მე-19 საუკუნის ბოლოს, როცა საფეიქრო მრეწველობის სფეროში მოქმედმა ფაქტორ-ფირმებმა მწარმოებლის მოთხოვნათა ყიდვა დაიწყეს. მე-20 საუკუნის სამოციან წლებში იგი საკმაოდ ცნობილი გახდა ევროპაში და რიგმა ბანკებმა თავის სტრუქტურაში ფაქტორ-საზოგადოება დააფუძნეს.

აქაც მოვიყვანოთ ასეთი მაგალითი. დავუშვათ, რომ შაქრის მწარმოებელ საზღვარგარეთის ფირმას თავისი საქონელი შემოაქვს საქართველოში. შაქრის მყიდველი ფირმებიც მრავლად არიან ქვეყნის სხვადასხვა ქალაქებში. დავუშვათ ასევე, რომ ზოგი მყიდველი თავისდროულად იხდის გადასახადს, ზოგი გადახდას აფერხებს, ზოგიერთი კი - საერთოდ არ იხდის (დაიმალა). არადა, გადახდის არარეგულარული ხასიათი მწარმოებელ ფირმას ზიანს აყენებს. მას არ შეუძლია თავისი ფინანსური ოპერაციების დაგეგმვა იმის გამო, რომ არ იცის ექნება თუ არა საჭირო შემოსავალი საჭირო დროს. მსგავს სიტუაციაში ფირმას შეუძლია მიმართოს ფაქტორინგით დასაქმებულ ბანკს, ან ფაქტორ-ფირმად წოდებულ სპეციალიზირებულ კომპანიას. იგი საშუალებას იძლევა შემცირებული იქნას გადახდის ვადა; აღარ სჭირდება გასწიოს კლიენტის გადახდისუნარიანობის შესამოწმებლად შრომატევადი სამუშაოები; უზრუნველყოფს საწარმოს ფინანსური რესურსების ბრუნვის დაჩქარებას და ა.შ.

თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა

- ორგანიზაციული გარემო - ეს არის ორგანიზაციის საზღვრებს გარეთ მოქმედი ძალები და პირობები, რომლებიც გავლენას ახდენენ მის მწარმოებლურობაზე. სწორედ, გარე ძალების ცვლებები ქმნის კომპანიის ახალ შესაძლებლობებს ან საფრთხეებს.
- ორგანიზაციის მიკრო გარემო არის იმ ძალებისა და პირობების ერთობლიობა, რომელსაც ფაქტიურად ქმნიან კომპანიის მიმწო-

დებლები, დისტრიბუტორები, კლიენტები, კონკურენტები და საკონტაქტო აუდიტორია.

- ორგანიზაციის მაკრო გარემო აერთიანებს სხვადასხვა ეკონომიკური, ტექნოლოგიური, სოციალურ-კულტურული და პოლიტიკური ძალების, სახელმწიფო კანონმდებლობისა და საერთაშორისო მოვლენების ზეგავლენას ორგანიზაციათა საქმიანობაზე.
- დღეისათვის, ერთ დროს არსებული ადგილობრივი (ეროვნული) ბაზრები ფაქტიურად ერთიანდებიან და ერთ უზარმაზარ საბაზრო სივრცეს ქმნიან. ანუ, შეიძლება ითქვას, რომ სხვადასხვა ქვეყნის მომხმარებელთა გემოვნება თანდათანობით ერთნაირი ხდება, რაც თანამედროვე მენეჯერებს უზარმაზარ შესაძლებლობებს აძლევს.
- საერთაშორისო ბაზარზე ადგილის მოსაპოვებლად დაინტერესებულ კომპანიათა მენეჯერებს უნდა გააჩნდეს ინფორმაცია ამ ქვეყანის ეკონომიკურ-სამართლებრივ გარემოზე. ანუ, ჰქოდეთ საკმარისი ინფორმაცია მოცემული ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური გეოგრაფიის, ისტორიის, იურისპოდენციისა და რა თქმა უნდა - ამ ქვეყნის ეკონომიკური პოლიტიკის შესახებ.
- ფრენჩაიზინგი არის სახელშეკრულებო ურთიერთობაზე აგებული თანამშრომლობის ისეთი ფორმა, რომლის მიხედვით მაღალი იმიჯის მქონე მსხვილი კომპანია გარკვეული დამოკიდებულების ფარგლებში უკავშირდება (ან ქმნის) შედარებით მცირე სიდიდის საწარმოს და გადასცემს მას საფირმო ნიშანდებას, სავაჭრო მარკას, საავტორო უფლებას ან სხვა სახის უფლებამოსილებას, გარკვეული სახის პროდუქციის საწარმოებლად (მომსახურების გასაწევად).
- ფრენჩაიზინგის ოთხი ტიპი არსებობს: სასაქონლო ნიშნის გამოყენების ფრენჩაიზინგი; მზა პროდუქციის გაყიდვების ფრენჩაიზინგი; საქონლის წარმოების ფრენჩაიზინგი; საქმიანობის სახეობაზე ფრენჩაიზინგი.
- ვენჩურული დაფინანსება ეს არის მცირე საწარმოთა კონკრეტუ-

ლი ბიზნესის განვითარების ხელშეწყობა - საჭირო რაოდენობის ფულადი სახსრების გადაცემით, აქციათა პაკეტის ან საწესდებო კაპიტალის გარკვეული წილის სანაცვლოდ.

- საინჟინირინგო მომსახურება, როგორც ინტელექტუალური საქმიანობის ნაირსახეობა, გულისხმობს კომერციულ საფუძველზე სხვადასხვა საინჟინრო-საკონსულტაციო მომსახურების გაწევას. იქნება ეს პროდუქციის წარმოების პროცესის მომზადებასთან დაკავშირებული მომსახურება თუ წარმოების პროცესის ორგანიზებასთან დაკავშირებული მომსახურება.
- ლიზინგი ნიშნავს დაფინანსების განსაკუთრებულ ფორმას, რომლის მეშვეობით სხვადასხვა სახის მანქანებისა და მოწყობილობების მომხმარებლები შესაძლებლობას ღებულობენ მათ გამოყენებაზე არენდის პირობებში.
- ფაქტორინგის, როგორც დაფინანსების განსაკუთრებული ფორმის არსი იმაში მდგომარებს, რომ სპეციალიზირებული ფაქტორ-ფირმა თავისი კლიენტებისაგან ყიდულობს მოვალეების მიმართ მათ მოთხოვნილებებს და უნაზღაურებს კლიენტს ნაყიდი საერთო მოთხოვნების 80-90%-ს. ხოლო, დანარჩენ თანხას, რომელსაც იგი ღებულობს მოვალეებისაგან, არის ამ ფაქტორ-ფირმის მოგება.

IV განყოფილება - მენეჯმენტის ტექნიკა და ტექნოლოგია

თავი 13. ადამიანური რესურსებისა და მოტივაციის მენეჯმენტის საფუძვლები

13.1. ადამიანური რესურსები მენეჯმენტის სისტემაში

ადამიანური რესურსი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი რესურსია, რომელიც ორგანიზაციის მწარმოებლურობას განაპირობებს. მის წარმატებულ მართვაზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარებაც. უნდა ითქვას, რომ ტექნიკურ-ტექნოლოგიური ინოვაციების და საერთოდ, ყველა ორგანიზაციული სიახლეების დანერგვას მხოლოდ იმ შემთხვევაში მოაქვს სასურველი შედეგი, თუ არსებული სიახლე ინტეგრირებული და კოორდინირებულია საკადრო პოლიტიკასთან.

როგორც აღინიშნა, მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანა ორგანიზაციის მწარმოებლურობის უზრუნველყოფაა. ამ ამოცანის შესრულება შეუძლებელია ადამიანური რესურსების ყაირათიანი გამოყენების, მისი ეფექტური მენეჯმენტის გარეშე.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მთავარი დებულება ისაა, რომ დღეს, მკაცრი კონკურენციის პირობებში კონკურენტუნარიანობის მთავარი ფაქტორია - არა ნიჭი, კაპიტალი და ბუნებრივი რესურსები (როგორც ამას თვლიდნენ კლასიკური ეკონომიკური თეორიის წარმომადგენლები: ა. სმიტი, დ. რიკარდო და სხვები), არამედ მაღალკვალიფიციური ადამიანური რესურსები. ბუნებრივია, ეს აზრი არ ამცირების მიწის, კაპიტალისა და ბუნებრივი რესურსების, როგორც წარმოების ფაქტორების მნიშვნელობას.

ადამიანური რესურსის განსაკუთრებით მნიშვნელობაზე აქცენტის გადატანას განაპირობებს ის გარემოებაც, ორგანიზაციის ყველა რესურსის საერთო თავისებურებებთან (შეზღუდული რაოდენობით არსებობა, ცვეთა და განახლების აუცილებლობა) ერთად, ადა-

მიანური რესურსები გამოირჩევა მთელი რიგი მისთვის დამახასიათებელი სპეციფიური თავისებურებებით, რაც განსაზღვრავს კიდეც მის განსაკუთრებულ ადგილსა და როლს ორგანიზაციის მწარმოებლურობის უზრუნველყოფაში. ეს თავისებურებებია:

- თანამედროვე ეპოქაში, ყველა რესურსი სწრაფად ძველდება. ადამიანები კი მათი პირადი მოტივაციიდან გამომდინარე მუდმივი სრულყოფისა და განვითარების ძიებაში არიან. ამიტომ, ეს რესურსი კი არ ძველდება, არამედ უფრო მდიდრდება. როგორც წესი, ისინი სრულყოფენ თავიანთ უნარ-ჩვევებს და პროფესიონალიზმს, რომელსაც ზედა ზღვარი არ გააჩნია;
- ადამიანებში ცოდნა და კვალიფიკაცია არათანაბრადაა გადანაწილებული. მათ სხვადასხვა უნარები და კომპეტენციები გააჩინიათ, რაც კადრების შერჩევისა და დასაქმების საფუძველს წარმოადგენს. თუმცა, ყველა მათგანს სჭირდებათ პერიოდული გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება, ტრეინინგი და ა.შ.;
- თანამედროვე ადამიანის შრომითი მოღვაწეობა ხანგრძლივია (40-50 წელი) და შესაბამისად, ადამიანური რესურსების კვლავწარმოებას გრძელვადიანობა ახასიათებს.

აღნიშნული თავისებურებების გათვალისწინებით, ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის თანამედროვე არსი იმაშია, რომ განიხილოთ ორგანიზაციული პერსონალი, როგორც მისი კონკურენტუნარიანობის ზრდის მნიშვნელოვანი გარანტი. შესაბამისად, სისტემატურად უნდა ხდებოდეს მისი ანალიზი, რათა რაც შეიძლება ყაირათიანად გამოვიყენოთ ის, რათა მივაღწიოთ ორგანიზაციის მზარდ მწარმოებლურობას.

ბუნებრივია, თანამედროვე პირობებში, ადამიანური რესურსის მართვის ეფექტურობის ამაღლება შეუძლებელია მათი ინტერესების გათვალისწინების გარეშე. და საერთოდ, ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ **ორგანიზაციის შიგნით, მთავარია მომუშავე ადამიანები, ხოლო ორგანიზაციის გარეთ - პროდუქციის მომხმარებლები.** ასეთი მიდგომის თანახმად, ორივე სამიზნე ჯგუფი ის ადამიანებია, ვისი

ინტერესების გათვალისწინებაც წარმატებას მოუტანს ორგანიზაციას, როგორც ოპერატიულ, ასევე სტრატეგიული პოზიციებიდანაც.

უნდა აღინიშნოს, რომ ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა მათი მიღებიდან იუწყება. სამუშაოზე მიღება, როგორც წესი, უნდა იწყებოდეს იმ პირთა კარგი შესწავლით, რომლებსაც უნდა გადავუხადოთ ხელფასი, მათ მიერ დახარჯული შრომისა და მიღწეული შედეგების მიხედვით. მიუხედავად აღნიშნულისა, ეროვნული სამეურნეო პრაქტიკა, ხშირად, ყოველგვარი შესწავლის გარეშე იწყებს მომუშავეთა შერჩევას და მათ განაწილებას სამუშაო ადგილებზე იმ იმედით, რომ ამ პროცესში სათანადო ცვლილებების შეტანას ყოველთვის შეძლებს. მაგრამ არ უნდა დავივიწყოთ, რომ მომუშავის დათხოვნა სამსახურიდან, ან მისი თანამდებობრივი ჩამოქვეითება გაცილებით უფრო რთულია, ვიდრე მისი მიღება.

პერსონალის შერჩევაში მეორე მნიშვნელოვანი პრობლემაა - ზედმეტი ყურადღების გადატანა განათლებაზე. ჩვენი აზრით, განათლება ერთ-ერთი აუცილებელი პირობა უნდა იყოს, მაგრამ არა საკმარისი. პერსონალის სწორი შერჩევისათვის მთავარია არა მარტო დიპლომი (ან განათლების დამადასტურებელი სხვა მოწმობა), არამედ და ამავე დროს, არა ნაკლებმნიშვნელოვანია - მისი ადამიანური თვისებები, ხასიათი, საერთო ინტელექტუალური მომზადება, რომლებიც პიროვნებას საშუალებას აძლევს მოერგოს კოლექტივს, კარგი ურთიერთობა დაამყაროს თანამშრომლებთან და დღენიადაგ იფიქროს კვალიფიკაციის ამაღლებაზე.

იმისათვის, რომ კარგად გავიაზროთ პერსონალის შერჩევისა და მათი შრომის ეფექტიანობის ამაღლების კომპონენტები, საჭიროა მისი დანახვა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მთლიან კონტექსტში. მენეჯერები, ხშირად, ადამიანურ რესურსების მართვასთან დაკავშირებულ ამა თუ იმ კომპონენტს მეორეხარისხოვნად მიიჩნევენ, რასაც ორგანიზაციის მართვის ეფექტურობისა და სასურველი მიზნის მიღწევის თვალსაზრისით ცუდი შედეგები მოყვება ხოლმე. საქმე იმაშია, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სისტე-

მის ყველა კომპონენტს გავლენა აქვს სხვა კომპონენტებზე. ანუ, ყველა კომპონენტი შესაბამისობაში უნდა იყოს ერთმანეთთან. თანამედროვე მენეჯმენტში გამოყოფენ ადამიანური რესურსების მართვის შემდეგ კომპონენტებს:

- **პერსონალის დაგეგმვა** (მათ შორის, სტრატეგიული დაგეგმვაც). ეს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის საწყისი ფუნქციაა. იგი ორგანიზაციის საჭირო თანამშრომლების განსაზღვრას და სათანადო დანახარჯების გამოყოფას გულისხმობს. იმისათვის, რომ პერსონალის დაგეგმვა ეფექტური იყოს, იგი ორგანიზაციული საქმიანობის დაგეგმვის ერთ-ერთი ძირითადი შემადგენელ ნაწილს უნდა წარმოადგენდეს. ანუ, ინტეგრირებული უნდა იყოს მის მიმდინარე სამეურნეო საქმიანობასთან და სტრატეგიულ მიზნებთან.
- **პერსონალის მარკეტინგი.** სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით, ეს ორგანიზაციაში ვაკანტური პოზიციების გამოცხადებაა. ამ კომპონენტით პასუხი უნდა გაეცეს ისეთ კითხვებს, როგორიცაა: რამდენი, რა კვალიფიკაციისა და გამოცდილების მქონე ადამიანი გჭირდება? რა კომპეტენციები უნდა გააჩნდეს მათ და რა შეიძლება ადგილზე შევასწავლოთ? სად უნდა მოვიპოვოთ ასეთი კადრები? როგორ უნდა მოვიზიდოთ ისინი? და ა.შ.
- **პერსონალის შერჩევა.** ეს კომპონენტი გულისხმობს იმ ადამიანთა შერჩევას, რომელთაც ვთავაზობთ დასაქმებას ორგანიზაციაში, გარკვეულ სამუშაოზე. შერჩევის სისტემა მოიცავს: ინტერვიუს, სპეციალურ ტესტებს, სამედიცინო შემოწმებას და კადრების შერჩევის მრავალ სხვა მეთოდს, რომლის მიზანია - ორგანიზაციისათვის საჭირო უნარების, ცოდნისა და გამოცდილების მქონე პიროვნებათა შერჩევა. უნდა ითქვას, რომ განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში პერსონალის შერჩევის პროცესში გამოიყენება მულტისისტემური მიდგომა, რაც კანდიდატის პროფესიული უნარ-ჩვევების გამოვლენის გვერდით, მისი ადამიანური (პიროვნული), ფსიქოლოგიური, სოციალური თავისებურებების

კომპლექსური გამოვლენის საშუალებას იძლევა.

- **კადრების გადარჩევა.** ეს კომპონენტი გულისხმობს ორგანიზაციის შიგნით მომუშავე პერსონალის შეფასებას და მათგან ერთი ან რამდენიმეს დაწინაურებას ორგანიზაციაში შექმნილი კარიერული პოზიციისათვის. ან კიდევ, ახლადშექმნილი ვაკანტური ადგილებისათვის იმ რეზერვიდან საუკეთესოს გადარჩევას, რომელიც შეიქმნა ახლახან ჩატარებული კონკურსის შედეგად.
- **შრომის ანაზღაურება და მოტივაცია.** ეს პერსონალის სამუშაოს შეფასების საფუძველზე გაცემული ხელფასი, ხელფასზე დანამატი, პრემია და სხვა მსგავსი ღონისძიებებია. სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით, ეს არის დამქირავებლის მონდომება დააკმაყოფილოს დაქირავებულის სამსახურებრივი მოთხოვნილებები. თუმცა, ეს კომპონენტი გულისხმობს ასევე პერსონალის შინაგანი მოტივაციის უზრუნველყოფას. მისი სწორი გამოყენებით მენეჯერი ზრდის იმის ალბათობას, რომ ორგანიზაციის მიერ დაფასებულ თანამშრომლებს მაღალნაყოფიერი შრომის ძლიერი მოტივაცია ექნებათ.
- **სოციალური და პროფესიული ადაპტაცია.** მასში იგულისხმება ახალი თანამშრომლების ადაპტაცია ორგანიზაციულ გარემოსა და სამსახურებრივი მოვალეობებ ის მიმართ. მას მიეკუთვნება ყველაფერი ის, რაც კონკრეტულ პიროვნებებს ორგანიზაციულ პერსონალთან ინტეგრირებაში ეხმარება. ეს კომპონენტი უვითარებს ადამიანს ერთიანობის, გუნდურობის, ორგანიზაციისადმი მიკუთვნებულობის განცდას; უმსუბუქებს რეალობის სირთულეს. არსებობს ასევე ძველი (სტაჟიანი) თანამშრომლების ადაპტაციაც. ეს ეხება მათ, ვინც შეიცვალეს სამუშაო ადგილი, ან თანამდებობა იმავე ორგანიზაციაში.
- **პერსონალის სწავლება და ტრენინგი.** იგი გულისხმობს თანამშრომელთა პროფესიულ ტრენინგს და კვალიფიკაციის ამაღლებას. ამ კომპონენტს მენეჯერი იყენებს იმისათვის, რომ უზრუნველყოს ორგანიზაციის წევრების უნარების განვითარება მათ მი-

ერ სამუშაოს ეფექტურად შესრულების მიზნით როგორც აწმყოში, ასევე - მომავალში. ტრენინგის საჭიროების ანალიზი, მისი ორგანიზება და ინსტრუქტაჟი მენეჯერის მიერ ხდება. ხოლო, მას შემდეგ, რაც საჭიროება (მოთხოვნები) დადგინდება, ტრენინგი იგეგმება, მისი მიზნიდან გამომდინარე და ტარდება შესაბამისი სპეციალისტის (ტრენერის) მიერ.

- **ორგანიზაციული განვითარება.** იგი ნიშნავს ორგანიზაციული კულტურის, პოზიტიური ურთიერთდამოკიდებულებების (პოზიტიური ფსიქოლოგიური კლიმატის) ფორმირებასა და განვითარებას; მართვაში ეთიკური ნორმების დაცვას; ზრუნვას სრულყოფილ ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე.
- **პერსონალის კარიერული წინსვლა.** იგი მოიცავს პერსონალის შესაძლო დაწინაურების სისტემის შექმნას, საქმიანობის შეფასებას ატესტაციის გზით, „დაწინაურება-დაქვეითების" და „გადაყვანა--დათხოვნის" მეთოდიკების შემუშავებასა და მის პრაქტიკულ გამოყენებას; ქმედითი პროგრამის შექმნას ახალგაზრდა თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლების ხელშეწყობისათვის და თანამშრომელთა საქმიანობის ეფექტურობის ზრდას.
- **პერსონალის დანახარჯების მართვა.** იგი გულისხმობს ყველა იმ დანახარჯის გათვლას, რაც ეხება პერსონალის შერჩევას, მიღებას, შრომის ანაზღაურებას, მოტივაციას, სწავლებას, განვითარებას და ა.შ.
- **შრომითი საქმიანობის შეფასება და უკუკავშირი.** ეს კომპონენტი, პირველ რიგში, გულისხმობს საქმიანობის შედეგების რაოდენობრივი და თვისობრივი შეფასების სისტემის შექმნას. არსებობს შეფასების ბევრი ტრადიციული და არატრადიციული მეთოდი. აქ მნიშვნელოვანია შრომითი საქმიანობის შეფასების კონკრეტული მეთოდიკის დადგენა და თანამშრომლებისათვის მისი გაცნობა. თუმცა, არანაკლებ მნიშვნელოვანია უკუკავშირი, რომელიც სამუშაოს შეფასებას მოყვება ხოლმე. საქმე იმაშია, რომ სამუშაოს რეგულარულად შეფასების შედეგად მენეჯერი, ფაქტიურად, დაქვემდებარებულ პირებს უზრუნველყოფს ინფორმაციით მათი

ძლიერი და სუსტი მხარეებისა და იმ არეალის შესახებ, რომლებზეც მიზანშეწონილია ყურადღების გამახვილება.

13.2. პერსონალის შერჩევის თანამედროვე ინსტრუმენტები

პერსონალის შერჩევისა და მათი თანამშრომლად აყვანის ძირითადი კრიტერიუმი არის იმ ცოდნისა და უნარების გამოვლენა, რაც მათ სჭირდებათ აწმყოში და გამოადგებათ მომავალში წარმატებული მუშაობის უზრუნველსაყოფად. პერსონალის შერჩევის ყველაზე გავრცელებული ინსტრუმენტებია: ინფორმაცია კანდიდატის შესახებ, ტესტირება, ინტერვიუ (გასაუბრება) და რეკომენდაცია.

ინფორმაცია კანდიდატის შესახებ. პერსონალის შერჩევის პროცესის გასაადვილებლად მენეჯერი აგროვებს ინფორმაციას კანდიდატების შესახებ მათი ბიოგრაფიიდან, პირადი მონაცემებიდან (CV) ან/და შევსებული აპლიკაციიდან. თუ CV-ში და ავტობიოგრაფიაში მკაცრად არ არის გაწერილი კითხვები, თუ რას უნდა უპასუხოს კონკურსანტმა, სააპლიკაციო ბლანკს - სტანდარტული ფორმა აქვს. იგი შეიცავს საიდენტიფიკაციო კითხვებს (სახელი, გვარი, მამის სახელი, მისამართი, ტელეფონის ნომერი); კითხვებს - აპლიკანტის განათლებისა და გამოცდილების შესახებ; მასში შეიძლება შეტანილი იყოს სპეციფიკური, ორგანიზაციისთვის საინტერესო კითხვები; კითხვარი შეიძლება ირიბი ინფორმაციის შემცველიც იყოს. მაგალითად, გაიგოთ, რომ აპლიკანტი ხშირად იცვლიდა თუ არა სამსახურს, ან რომ სწავლის დროს უკვე მუშაობდა თუ არა და ა.შ. სააპლიკაციო ბლანკი, CV და ავტობიოგრაფია შესაძლებლობას გვაძლევს შევაფასოთ აპლიკანტის კვალიფიკაცია, შევინახოთ და საჭიროების შემთხვევაში (საშტატო გადაადგილების ან დაწინაურების დროს) გამოვიყენოთ იგი. მეტიც, ეს დოკუმენტები შეიძლება გამოვიყენოთ, როგორც ამოსავალი პუნქტი მასთან გასაუბრების ჩატარებისას.

ბიოგრაფია, CV და სააპლიკაციო ბლანკი მენეჯერისათვის წარმოადგენს გარკვეულ ინსტრუმენტს ისეთ კონკურსანტთა გასაცხრილად, ვისი კვალიფიკაციაც სამუშაოს არ შეესაბამება (სულ სხვა განათლება აქვს) ან ის საკმარისი არ არის (მაგალითად, არ აქვს უმაღლესი განათლება) და იმის გადასაწყვეტად, კვალიფიცირებული აპლიკანტებისაგან რომელი ჩანს უკეთესი. მაგალითად, კანდიდატებს, ვისაც „ბიზნესის ადმინისტრირება" აქვს დამთავრებული, მისაღებია, თუმცა უპირატესობა ენიჭება იმათ, რომლებმაც დაამთავრეს ის „მენეჯმენტის" სპეციალიზაციით.

ტესტირება. ტესტირებას გარკვეული უპირატესობა გააჩინია. იგი კანდიდატთა შესახებ ინფორმაციის მოპოვების შემდეგ ხდება. ტესტირებით ჩვენ შეგვიძლია ვნახოთ პიროვნების მიუკერძოებელი სურათი. ანუ, ვიღებთ ინფორმაციას კონკურსანტის შესაძლებლობებზე, განათლებასა და უნარებზე. თანამედროვე მენეჯმენტში კანდიდატთა შერჩევისათვის გამოიყენება ტესტის ორი მთავარი სახე: უნარების ტესტი და პიროვნული ტესტი. უნარების ტესტი აფასებს, რამდენად ფლობს კანდიდატი იმ უნარებს, რაც სამუშაოს შესრულებისთვისაა აუცილებელი, ხოლო პიროვნების ტესტი ავლენს ადამიანის ხასიათის იმ თვისებებს, რომლებიც მის სამუშაოსთანაა დაკავშირებული. მაგ., საცალო ვაჭრობის კომპანია კანდიდატებს უტარებს ტესტს პატიოსნებაზე, რათა გაარკვიოს, რამდენად შეიძლება მათი ნდობა. თავის მხრივ, უნარების ტესტი შეიძლება იყოს: ფიზიკური უნარების ტესტი და გონებრივი (სამუშაოს შესრულების) უნარების ტესტი.

ფიზიკური უნარების ტესტი. ასეთ ტესტირებას იყენებენ ისეთი სამუშაოსათვის, სადაც გარკვეული ფიზიკური მონაცემებია საჭირო. მაგალითად:. ამწე-კრანზე მუშაობა, სახანძრო საქმე, ნაგვის შეგროვება, საწყობების მეკუჭნავე, ამანათების დარიგება და ა.შ. ამ მიზნით მენეჯერები ატარებენ ფიზიკური უნარების ტესტს, რომლის საშუალებითაც ისინჯება ფიზიკური სიძლიერე და ამტანობა.

გონებრივი უნარების ტესტი. ასეთი ტესტებით ამოწმებენ, რამ-

დენად ნაყოფიერად შეუძლია მუშაობა კანდიდატს მოცემულ პოსტზე. მაგალითად, მდივნობის კანდიდატებს უწევთ ბეჭდვის ტესტის გავლა, რათა შემოწმდეს, რამდენად სწრაფად და უშეცდომოდ შეუძლიათ ბეჭდვა. საშუალო რანგისა და ტოპ-მენეჯერის პოსტის კანდიდატებს აძლევენ დავალებას მოამზადონ ესა თუ ის ბიზნეს-პროექტი, რომლებიც მენეჯერის პოსტისათვის დამახასიათებელ სიტუაციას შეიცავს. ამგვარი დავალება კანდიდატის ცოდნისა და პრობლემის გადაჭრის უნარების დანახვის საშუალებას იძლევა.

ხშირად, სამუშაოს შესრულების ტესტი არის კითხვართა მთელი ნაკრები სახელმწიფო კანონმდებლობის, მოცემული პროფესიისა და კონკრეტული სამუშაოს ცალკეული ნიუანსების შესახებ, რომლის მიხედვით მიღებული ქულათა გარკვეული რაოდენობა განსაზღვრავს ტესტირების წარმატებით გავლას.

თუმცა, ტესტირებასაც აქვს გარკვეული ნაკლი. კერძოდ, ადამიანი ცდილობს მაქსიმალურად მომგებიანად წარმოაჩინოს საკუთარი თავი და ზოგჯერ, მიღებული შედეგები სინამდვილეს არ შეესაბამება. ამიტომაცაა, რომ ტესტების უმრავლესობას სიცრუის შესამოწმებელი სკალა აქვს. ასევე, ზოგიერთ ადამიანს, უჭირს საკუთარი ემოციების გადმოცემა და საკუთარი ქცევის დახასიათება. არის ფაქტორი, როგორიცაა მაგ., დაღლილობა, მოწყენილობა, შფოთიანობა და სხვა, მცირედით, მაგრამ მაინც მოქმედებს ადამიანის ტესტირების შედეგებზე და შესაბამისად, ტესტი არასანდო ხდება. აგრეთვე, ტესტი ვრცელდება და „ძველდება“, ჩასაბარებელი ტესტების ასლების მოპოვება და გავარჯიშებაც შეიძლება და ასეთ შემთხვევაში მიღებული შედეგები ადამიანის გონებრივ უნარს სრულყოფილად ვეღარ გამოხატავს.

ინტერვიუ. თანამშრომელთა შერჩევისას თითქმის ყველა ორგანიზაცია იყენებს ინტერვიუს მეთოდს. ინტერვიუ შეიძლება იყოს სტრუქტურირებული ან არასტრუქტურირებული. სტრუქტურირებული ინტერვიუს დროს მენეჯერი ყველა კანდიდატს ერთსა და იმავე კითხვებს აძლევს (მაგალითად, თუ გაქვთ რაიმე განსაკუთ-

რებული კვალიფიკაცია ამ სამუშაოსათვის? სამუშაოს რა მახასიათებლებია თქვენთვის მნიშვნელოვანი? და ა.შ.). განსაკუთრებით ინფორმაციულია ის შეკითხვები, რომლებიც რესპონდენტს საშუალებას აძლევს, გამოამჟღავნოს სამუშაოსათვის აუცილებელი უნარები. ხოლო, არასტრუქტურირებული ინტერვიუ წარიმართება, როგორც ჩვეულებრივი საუბარი. ამ შემთხვევაში, ინტერვიუერი სვამს შეკითხვებს კანდიდატის უკეთ გასაცნობად. მისი შეკითხვები არ არის წინასწარ განსაზღვრული.

ზოგადად, სტრუქტურირებული ინტერვიუ უფრო მიზანშეწონილად ითვლება, ვიდრე არასტრუქტურირებული, რადგან ის ნაკლებად სუბიექტურია და იძლევა კანდიდატის კვალიფიკაციის დანახვის მეტ შესაძლებლობას. სტრუქტურირებულ ინტერვიუზე დაყრდნობით კანდიდატის შეფასებაც უფრო ობიექტურია და მასზე ნაკლებად აქვს გავლენა ინტერვიუერის მიკერძოებულობას, ვიდრე არასტრუქტურირებული ინტერვიუს შემთხვევაში.

არსებობს ინტერვიუს (გასაუბრების) რამდენიმე ნაირსახეობა: ბიოგრაფიული, პროვოკაციული, ჯგუფური, სიტუაციური და ა.შ.

- **ბიოგრაფიული ინტერვიუ** გამოიყენება იმისათვის, რათა მოხდეს ისეთი ფაქტების დაზუსტება, რომელიც სააპლიკაციო ბლანკში, ავტობიოგრაფიაში ან CV-ში ვერ მოხვდა, ან იმ ფაქტების გარკვევა, რაც მათში საეჭვოდ გამოიყურება. საგულისხმოა ის, რომ ყველაზე ღირებულ ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ როგორ შეასრულებს ადამიანი საქმეს მომავალში, მისი წარსული გვაძლევს. ბიოგრაფიული ინტერვიუში გამოიკითხება ასევე კანდიდატის ბავშვობა, სკოლაში და უმაღლეს სასწავლებელში განვლილი პერიოდი, ფინანსური მდგომარეობა და ჯანმრთელობა, რაც გარკვეული დასკვნების გაკეთების საშუალებას გვაძლევს.
- **პროვოკაციული ინტერვიუ**. იგი კანდიდატის სტრესისადმი გამძლეობისა და ემოციური მდგრადობის გამოვლენას ემსახურება. პროვოკაციულ მეთოდებს წარმოადგენს, როგორც ე.წ. „უხერხული კითხვების“ დასმა, ასევე სპეციალურად მომზადებული ისე-

თი სიტუაციები, რომელშიც კანდიდატის სპონტანური რეაქციები ვლინდება.

- **ჯგუფური ინტერვიუ.** იგი გულისხმობს ინტერვიუს პროცესში იმ განყოფილების ყველა თანამშრომლის მონაწილეობას (შესაბამისად, გარკვეული დასკვნების გამოტანას), სადაც კანდიდატმა უნდა იმუშაოს შემდგომში.
- **სიტუაციური ინტერვიუ.** იგი გარკვეული სამომავლო პროგნოზირების საშუალებას იძლევა. კანდიდატს სთხოვენ დაწვრილებით მოყვეს წინა სამსახურეობრივი სიტუაციების ირგვლივ. განსაკუთრებით კი, ისეთი სიტუაცია, რომელიც საკონკურსო პოზიციის შესატყვისია; ან კიდევ - თვით ინტერვიუერი მოუთხრობს მას რაიმე სცენარს, რომელიც მას შეიძლება სამსახურში შეემთხვეს და სთხოვს განმარტოს, როგორ მოიქცეოდა ასეთ სიტუაციაში. მაგალითად, კანდიდატს გამყიდველის პოსტზე შეიძლება სთხოვონ განაცხადოს, თუ როგორ უპასუხებდა კლიენტს, რომელიც ჩივის მომსახურებისათვის დიდი ხნის ლოდინის გამო, რომლის შეკვეთაც დაიკარგა, ან რომელსაც ვერ გადაუწყვეტია, რა სურს.

ინტერვიუს მეთოდებსაც აქვს თავისი ნაკლი. პრაქტიკა აჩვენებს, რომ ყველაზე დიდ პრობლემას გასაუბრების დროს ქმნის კანდიდატის მისწრაფება საუკეთესო ჭრილში წარმოადგინოს საკუთარი თავი და შთაბეჭდილება მოახდინოს ინტერვიუერზე. შესაბამისად, ადამიანი დაძაბულია და ხდება ინფორმაციის დამახინჯება.

ინტერვიუს პროცესს აქვს თავისი ფსიქოლოგიური მხარეც. ინტერვიუს დროს აპლიკანტისაგან მაქსიმალურად ეფექტურ თვითპრეზენტაციას ითხოვენ. მან უნდა წარადგინოს საკუთარი გამოცდილება, კომპეტენცია, მიზნები, დამოკიდებულება და მიდრეკილებები. მაგრამ ამის განხორციელება, ანუ წარმატებული თვითპრეზენტაცია მხოლოდ ისეთ პირობებშია შესაძლებელი, როდესაც ადამიანი თავისუფლად და კომფორტულად გრძნობს თავს, როდესაც მის მიმართ ინტერესსა და კეთილგანწყობილ დამოკიდებულებას ავლენენ.

ინტერვიუერის პოზიტიური რეაქცია, აპლიკანტში ნდობას იწვევს და მისი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოვლენის საშუალებას იძლევა. ამიტომ, ინტერვიუერი უნდა ცდილობდეს კანდიდატისათვის კომფორტული, მშვიდი გარემოს შექმნას. საქმე იმაშია, რომ თუ ინტერვიუერს სხვა დროს, თავისი პროფესიული საქმიანობით ხშირად უხდებოდა „ინფორმაციის გადამცემის“ როლში ყოფნა, ეხლა მას „ინფორმაციის მიმღების“ როლში ყოფნა უწევს. არადა, ასეთი გარდაქმნა ხშირად ძნელია. იმისთვის, რომ მათი კომუნიკაცია ეფექტური იყოს ინტერვიუერი უნდა შეეცადოს, რომ:

- არ დაუსვას მოსაუბრეს ერთდროულად რამდენიმე კითხვა, რადგან შესაძლოა, პასუხი არასწორად იქნას გაგებული;
- თავი აარიდოს დახურულ კითხვებს, რომელზეც პასუხად მხოლოდ „კი“, ან „არა“ იქნება (განსაკუთრებით, თუ ინტერვიუერის ინტერესშია რაც შეიძლება მეტი ინფორმაციის მიღება);
- არ ჩაერთოს დავაში, მან შეიძლება ინტერვიუს ძირითადი მიზანი დაავიწყოს;
- შეეცადოს, რომ მოსაუბრემ კომფორტულად იგრძნოს თავი, რადგან კანდიდატის ნერვიულობა და დაძაბულობა კომუნიკაციაში ბარიერებს ქმნის;
- დაამყაროს ვიზუალური კონტაქტი მოსაუბრესთან, გახსნილი ურთიერთობა წარმატებული ინტერვიუს საწინდარია;
- გამოხატოს გულწრფელი ინტერესი მოსაუბრისა და მის მიერ გადმოცემული ინფორმაციის მიმართ, ეს ნდობის შენებას შეუწყობს ხელს.

ინტერვიუს ჩატარებისას ინტერვიუერმა არ უნდა დასვას ისეთი შეკითხვები, რომლებიც კავშირში არ იქნება მომავალ სამუშაოსთან. ასეთი კითხვების შემთხვევაში მათ ორგანიზაციას შესაძლოა მაღალხარჯიანი სასამართლო პროცესიც კი დაემუქროს. მაგალითად, მიუღებელი და უკანონო კითხვების დასმა რესპონდენტის მეუღლის შესახებ; ან იმასთან დაკავშირებით, აპირებს თუ არა იგი შვილების ყოლას. ვინაიდან მსგავს კითხვებს კავშირი არ აქვს სამუშაოსთან. ისინი დისკრიმინაციულად ითვლება და ეწინააღმდეგება

დასაქმების თანაბარი შესაძლებლობების კანონებს.

რეკომენდაციები. კანდიდატებს ხშირად სთხოვენ რეკომენდაციებს წინა სამუშაო ადგილიდან ან ისეთი პირებისაგან (მაგ. უნივერსიტეტის ცნობილი პროფესორი, პროგრამის ხელმძღვანელი, კოლეჯის დირექტორი და სხვ.), ვისაც წარმოდგენა აქვს კანდიდატის უნარებსა და პიროვნული ხასიათის თვისებებზე. ასეთ პირებს სთხოვენ ობიექტურ ინფორმაციას კონკურსანტის შესახებ. მენეჯერები, რეკომენდაციებს უფრო მეტად იყენებენ პერსონალის შერჩევის პროცესის ბოლო ნაწილში - კანდიდატის აყვანის გადაწყვეტილების დასადასტურებლად.

შერჩევის რა ინსტრუმენტსაც არ უნდა ანიჭებდეს უპირატესობას მენეჯერი, აუცილებელია, მის მიერ არჩეული ინსტრუმენტი იყოს სანდო და ქმედითი.

სანდოობა ნიშნავს იმას, რომ მაგ., თუ ერთსა და იმავე აპლიკანტს ტესტირებას ორ სხვადასხვა დღეს ჩავუტარებთ, ორივე დღის შედეგები ძალიან ახლოს უნდა იყოს ერთმანეთთან; ხოლო თუ განსხვავება დიდი აღმოჩნდება, ეს ნიშნავს, რომ ტესტი არ არის სანდო. ინტერვიუს შემთხვევაში სანდოობის საკითხი ბუნებრივია რთულდება, რადგან აქ პერსონალური ინტერპრეტაციაც ერთვება. თუმცა, ინტერვიუს სანდოობა შეიძლება გაიზარდოს, თუ ერთსა და იმავე კანდიდატს ინტერვიუს, ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად, ორი კვალიფიცირებული ინტერვიუერი ჩაუტარებს. შესაბამისად, ინტერვიუ სანდო იქნება, თუ ორივე ინტერვიუერი რესპოდენტის შესახებ ერთსა და იმავე დასკვნამდე მივლენ.

ქმედითობა ეწოდება გამოყენებული ინსტრუმენტების საშუალებით იმ თვისების შემოწმების ხარისხს, რისი შესამოწმებლადაც ის შეიქმნა. მაგ., კანდიდატთა შერჩევისას ქმედითობა აჩვენებს, თუ რამდენად ზუსტად შეფასდა კანდიდატის კომპეტენცია მომავალ სამუშაოზე.

13.3. მოტივაცია, როგორც მართვის ფუნქცია

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ მიაღწიოს თავის მიზნებს, ანუ - გახდეს მაღალმწარმოებლური, საკმარისი არაა ორგანიზაციული, ტექნოლოგიური, რესურსული საკითხების გადაწყვეტა და თუნდაც, როგორც ზემოთ აღინიშნა, კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვა. ყოველივე ამასთან ერთად აუცილებელია შრომის პროცესის ისეთი მოტივაცია, რომ ყოველმა მომუშავემ მაქსიმალური ძალისხმევა გამოავლინოს დასახული მიზნების მისაღწევად.

როგორც მენეჯმენტის ისტორია, ასევე ამ პრობლემის მეცნიერული კვლევები და თანამედროვე პრაქტიკული რეალობა ადასტურებს, ადამიანი მხოლოდ მაშინ გამოავლენს თავის შესაძლებლობებს მაქსიმალურად, როცა ის სათანადოთაა მოტივირებული. მართივად, **მოტივაცია შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ფსიქოლოგიური გავლენა დაქვემდებარებულ პერსონალზე, რომელიც სასურველ მიმართულებას აძლევს მათ პიროვნულ ქცევას, ზრდის ძალისხმევის დონეს და დაბრკოლების არსებობის შემთხვევაში -აძლიერებს სიმტკიცეს.**

შეიძლება დავასკვნათ, რომ ორგანიზაციის მაღალი მწარმოებლურობის მისაღწევად მხოლოდ კარგად შემუშავებული სტრატეგია და შესაბამისი სტრუქტურის არსებობა საკმარისი არ არის. ორგანიზაციული მენეჯმენტი იქნება ეფექტური მხოლოდ მაშინ, თუ მისი წევრები მოტივირებულია შეასრულონ სამუშაო მაღალ დონეზე. ერთ-ერთი მიზეზი იმისა, თუ რატომ აქვს მოტივაციას, როგორც მენეჯმენტის ფუნქციას ასეთი დიდი მნიშვნელობა არის ის, რომ სწორედ პერსონალის მოტივაცია უზრუნველყოფს თითოეული თანამშრომლის დარაზმვას ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში.

ადამიანში მოტივირების განსაკუთრებული მნიშვნელობის აღსანიშნავად დავსვათ და შევეცადოთ სწორი პასუხი გავცეთ შემდეგ კითხვებს: რატომ ამჯობინებენ ხოლმე ადამიანები ერთ სამუშაოს მეორეს? რატომ რეაგირებენ ისინი სხვადასხვაგვარად ერთსა და იმა-

ვე სტიმულზე? რატომაა, რომ ერთ შემთხვევაში თავდაუზოგავად, მაქსიმალური მობილიზებითა და მონდომებით მუშაობენ, სხვა შემთხვევებში კი - ზერელედ და უინტერესოდ? რასაკვირველია, აქ მთავარია იმის გარკვევა, თუ რა იწვევს ადამიანთა მოტივირებას და რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ ადამიანებმა იმუშაონ მაქსიმალური ძალისხმევითა და მაღალი შედეგიანობით.

ადამიანებზე გამიზნული ზემოქმედების აუცილებლობა ცნობილი იყო გაცილებით ადრე, ვიდრე მენეჯმენტის ლექსიკაში გაჩნდებოდა სიტყვა „მოტივაცია". მანამდე კი, ადამიანების შრომაზე ზეგავლენის მოსახდენად დიდი ხანი იყენებდნენ „მათრახისა და თაფლაკვერის" პოლიტიკას [35, გვ. 101]. ანუ, მეფეები ქვეშემდგომებზე ან მახვილს აღმართავდნენ, ან განსაზღვრულ ჯილდოს გადასცემდნენ მათ. ფაქტიურად, ასეთი მიდგომა ჩვეულებრივი მოვლენა იყო თითქმის XIX საუკუნის ბოლომდე.

დღესაც, არცთუ ისე ცოტა ხელმძღვანელი ფიქრობს, რომ ადამიანთა წარმატებული საქმიანობის მთავარი და ხშირად ერთადერთი მოტივი - ხელფასია. პერსონალის შრომის მოტივაციის მექანიზმში ამ ფაქტორის ძალზე დიდი მნიშვნელობის მიუხედავად, განსაკუთრებით დღევანდელ ქართულ სინამდვილეში, იშვიათი როდია ისეთი შემთხვევები, როცა ადამიანი დიდი მონდომებითა და თავდავიწყებით მუშაობს, თუნდაც მას არ აკმაყოფილებდეს ხელფასის დონე. ამასთან, არის ისეთი საქმეები, რომლებსაც ბევრი ჩვენგანი ხელს არ მოჰკიდებს, როგორი მაღალიც არ უნდა იყოს მოსალოდნელი ანაზღაურება. ასე რომ, **ფული ყოველთვის და ყველაფერს არ წყვეტს და ადამიანის მოტივირებაც მარტო მას არ უკავშირდება.**

მოტივაცია შეიძლება მოდიოდეს ადამიანის როგორც შინაგანი, ასევე და გარეგანი წყაროებიდან. შინაგანად მოტივირებულია ადამიანის ისეთი ქცევა, რომელიც გამომდინარეობს თავად სამუშაოს შესრულების პროცესიდან. ხოლო, გარეგნულად მოტივირებული ქცევა არის ისეთი სიტუაცია, როდესაც პიროვნება ამ ქცევიდან მოელის გარკვეულ მატერიალურ ჯილდოებს ან თავიდან იცილებს

დასჯას. შესაბამისად, მოტივაციის წყარო ამ შემთხვევაში არის ქცევის შედეგები და არა თვითონ ქცევა. მაგ., მანქანების გამყიდველი, რომელიც მოტივირებულია, მიიღოს მეტი საკომისიო ყველა გაყიდული მანქანიდან; ფინანსისტი, რომელიც მოტივირებულია მაღალი ხელფასით და სამსახურებრივი სტატუსით; ქარხნის მუშა, რომელიც მოტივირებულია იმით, რომ აქვს საშუალება ჰქონდეს გარანტირებული ანაზღაურება - ყოველივე ეს არის მოტივაციის გარეგნული გამოხატულება.

ადამიანები შეიძლება იყვნენ ან შინაგანად მოტივირებულნი, ან გარეგნულად მოტივირებულნი, ან ორივე სახით - შინაგანად და გარეგნულად მოტივირებულნი. ამასთან, მიუხედავად იმისა, ადამიანები შინაგანად არიან მოტივირებულნი თუ გარეგნულად, ისინი ორგანიზაციაში გარკვეული შედეგის მისაღებად მუშაობენ. შედეგი კი - არის ყველაფერი ის, რასაც ადამიანი იღებს სამსახურიდან ან ორგანიზაციიდან. ზოგიერთი შედეგი, როგორიც არის: ავტონომიურობა, პასუხისმგებლობის გრძნობა, მიზნის მიღწევით გამოწვეული კმაყოფილება და შესრულებული საინტერესო სამუშაო - დაკავშირებულია შინაგანად მოტივირებულ ქცევასთან. ხოლო ისეთი შედეგები, როგორიც არის: ხელფასი, უსაფრთხო სამსახური, საშვებულებო ანაზღაურება და ა.შ. დაკავშირებულია გარეგნული მოტივაციის ქცევასთან. შესაბამისად, **რაც უფრო მეტად აქვთ თანამშრომლებს გაცნობიერებული საკუთარი საქმის მნიშვნელობა, საქმის შედეგებზე პასუხისმგებლობა და ამ შედეგების გავლენა ორგანიზაციულ მიზნებზე, მით უფრო იზრდება მათი მოტივირება და უფრო დიდია იმის ალბათობა, რომ ისინი იგრძნობენ შინაგან კმაყოფილებას და შესაბამისად, მათი სამუშაო უფრო ხარისხიანად შესრულდება.**

როგორც ცნობილია, მოტივაცია, როგორც ადამიანთა დაინტერესება გაეზარდათ შრომის ნაყოფიერება პირველად შემოიტანა მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლის წარმომადგენლებმა (განვიხილეთ § 2.1-ში - „მეცნიერული მენეჯმენტი“) მათ წამოაყენეს წინადადება უფრო მეტად აენაზღაურებინათ შრომა მათთვის, ვინც

აწარმოებდა მეტ პროდუქციას, რაც უზრუნველყოფდა კიდეც შრომის მაღალ ნაყოფიერებას. იმ დროისათვის, მოტივაციის ასეთმა სისტემამ დიდი წარმატებები მოუტანა მის დამნერგავ კომპანიებს. შესაბამისად, მენეჯერებმა დაიწყეს იმის გაცნობიერება, რომ მარტივი „თაფლაკვერი“ (მკაცრად განსაზღვრული ხელფასი) ყოველთვის არ უბიძგებს ადამიანს გულმოდგინე შრომისაკენ. ამიტომ, დაიწყეს მოტივაციის პრობლემის ფსიქოლოგიურ ასპექტებში ძიება, რამაც ფაქტიურად მოტივირების ორ ძირითად თეორიამდე მიგვიყვანა. ესენია: მოტივაციის შინაარსობრივი და მოტივაციის პროცესუალური თეორიები.

კერძოდ, მოტივირების შინაარსობრივ თეორიებს საფუძვლად უდევს იმ მოთხოვნილებების იდენტიფიკაცია, რომელთა დაკმაყოფილების სურვილი ადამიანს აიძულებს, გარკვეული მიმართულებით იმოქმედოს. ხოლო, მოტივაციის პროცესუალური თეორია მოტივაციას განიხილავს გარკვეული პროცესული თანმიმდევრობით. უფრო ზუსტად, იმ ფაქტორებით, რომლებიც საბოლოო ჯამში ადამიანის მოქმედებასა ან/და რეაქციას იწვევს.

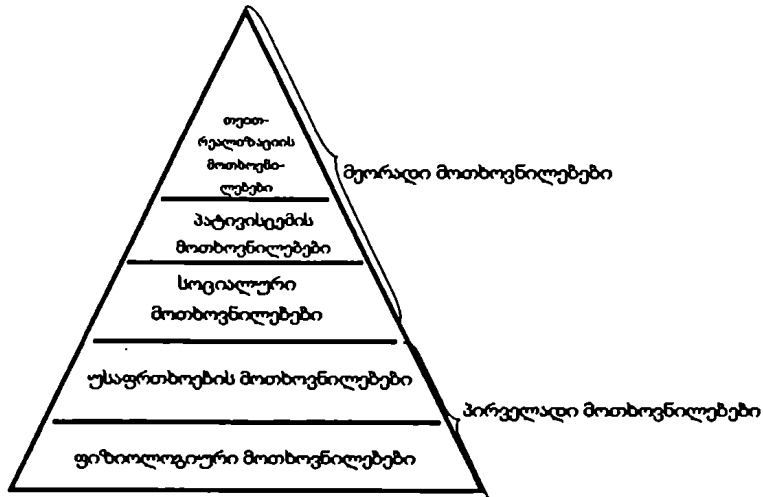
13.4. მოტივაციის ძირითადი თეორიები

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები. ამ თეორიებს საფუძვლად უდევს დაშვება, რომ ადამიანთა ქცევას განაპირობებს მისი მოთხოვნილებები. შესაბამისად, ამ თეორიებს მოთხოვნილებების თეორიებსაც უწოდებენ. ანუ, ადამიანი იმიტომ მუშაობს, რომ დაიკმაყოფილოს ესა თუ ის მოთხოვნილება. **მოთხოვნილება არის ადამიანის მიერ აღქმული უკმარისობა იმისა, რაც მის გარეთაა და რაც აუცილებელია მისი ნორმალური ცხოვრებისათვის.**

მენეჯმენტის მეცნიერებაში არსებობს მოთხოვნილების რამდენიმე თეორია. ამჯერად, ჩვენ ვისაუბრებთ აბრაჰამ მასლოუს მოთხოვნილებების იერარქიაზე, ფრედერიკ ჰერცბერგის მოტივატო-

რულ-ჰიგიენურ თეორიაზე და დევიდ მაკკლელენდის[1] - მიღწევის, აფილაციისა და ძალაუფლების მოთხოვნილებების თეორიაზე.

ა.მასლოუს შემოთავაზებული მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორიით, ყველა ადამიანი ცდილობს დაიკმაყოფილოს ხუთი ძირითადი მოთხოვნილება: ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოების უზრუნველყოფის, სოციალური (საკუთარი ადგილის დამკვიდრების), თვითპატივისცემისა და თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები. მისი აზრით ეს მოთხოვნილებები ადამიანში აყალიბებს მოთხოვნილებათა გარკვეულ იერარქიას. სქემატურად მას ასეთი სახე აქვს (იხ. ნახ. 13):



ნახ. 13. მოთხოვნილებათა იერარქია (ა. მასლოუს მიხედვით)

- **ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები.** ეს არის მოთხოვნილებათა კომპლექსი, რომელთა დაკმაყოფილების სურვილიც ადამიანს მისი ფიზიოლოგიის გამო სჭირდება. მასში იგულისხმება: შიმშილი, წყურვილი, სექსუალურობა, სიცხისა და სიცივის შეგრძნება და ა.შ.;
- **უსაფრთხოების მოთხოვნილებები.** მასში იგულისხმება ადამია-

[1] / ა. მასლოუს და ფ. ჰერცბერგის მოკლე ბიოგრაფიული ცნობები მოცემულია §2.4.-ში - „მართვის ბიჰეიორისტული სკოლა". დ. მაკკლელენდი (1917-1998 წწ.) კი იყო - ჯერ ჰარვარდისა და შემდგომ ბოსტონის უნივერსიტეტების ფსიქოლოგის პროფესორი.

ნის სურვილი იმუშაოს ძალადობისგან თავისუფალ და ნორმალურ პირობებში. ჰქონდეს შრომის უსაფრთხოების შეგრძნება და სამუშაო ადგილის შენარჩუნების გარანტიები. ეს მოთხოვნილება ითვალისწინებს ასევე: ტკივილისაგან, შიშისაგან, რისხვისაგან, მოუწყობლობისაგან დაცვას;

- **სოციალური მოთხოვნილებები.** ასეთ მოთხოვნილებებს, ცხოვრებაში საკუთარი ადგილის დამკვიდრების გარდა, უწოდებენ ასევე მიკუთვნებისა (წევრობისა) და სიყვარულის მოთხოვნილებებსაც. იგი ასახავს ადამიანის სურვილს მიღებული იქნეს თანამშრომლების მიერ, ჰყავდეს მეგობრები, იყოს გუნდის წევრი, ჰქონდეს კარგი ურთიერთობა კოლექტივთან, ხელმძღვანელობასთან და მონაწილეობას იღებდეს მმართველობითი გადაწყვეტილებების ან მისდამი დავალებების კოლექტიურ განხილვაში. ანუ, ეს არის: სიყვარულის, სინაზის, სოციალური მიერთების, პიროვნების იდენთიფიკაციის მოთხოვნილებები;
- **პატივისცემის მოთხოვნილებები.** ნებისმიერ ადამიანს აქვს სურვილი გარკვეული პატივისცემით სარგებლობდეს იმ გარემოში, რომელშიც ტრიალებს, მას სურს ყურადღებას იპყრობდეს და ორგანიზაციის პირობებში ეს მოთხოვნა მეტი ვალდებულებების აღების მიზეზი ხდება. მასში იგულისხმება: ახალი მიღწევების, კარიერული წინსვლის, აღიარების, მოწონების მოთხოვნილებანი;
- **თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები.** ადამიანის მხრიდან თვითრეალიზაციის (თვითგამოხატვის) მიდრეკილება მისი მოთხოვნილებათა იერარქიის უმაღლესი კატეგორიაა. ეს მოთხოვნილება საკუთარი შესაძლებლობების ბოლომდე გახსნასა და გამომჟღავნებას გულისხმობს. მისი დაკმაყოფილება კი შესაძლებელია თანამშრომლებისათვის პირადი ზრდის საშუალებების მიცემით, შემოქმედებითი შესაძლებლობების გამომჟღავნების პირობების შექმნით. ანუ, მასში იგულისხმება: საკუთარი შესაძლებლობებისა და უნარის რეალიზაცია; გაგებისა და გააზრების მოთხოვნილება.

ა. მასლოუს მიხედვით, ადამიანმა ჯერ უნდა დაიკმაყოფილოს ყველაზე დაბალ დონეზე მყოფი,' პირველადი მოთხოვნილებები (ფიზიოლოგიური და უსაფრთხოების უზრუნველყოფის), რომ გაუჩნდეს სურვილი ზემდგომი მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად. ამასთან, - ყველა მოთხოვნილება დაკმაყოფილებისთანავე წყვეტს ფუნქციონირებას, როგორც მოტივაციის წყარო.

ფ. ჰერცბერგის მოტივატორულ-ჰიგიენური თეორია მოთხოვნილებებს ორ დიდ ჯგუფად ყოფს: მოტივატორულ და ჰიგიენურ მოთხოვნილებებად. მოტივატორული მოთხოვნილებები უკავშირდება სამუშაოს არსს და მის ისეთ შედეგებს, როგორიცაა მაგ.: საინტერესო სამუშაო, ავტონომიურობა, პასუხისმგებლობა, სამსახურებრივი ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობა. ჰიგიენური მოთხოვნილებები კი - უკავშირდება ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ პირობებს, რომლებშიც ხდება სამუშაოს შესრულება. ანუ, ჰიგიენური მოთხოვნილებები კმაყოფილდება ისეთი შედეგებით, როგორებიცაა: სასიამოვნო და კომფორტული სამუშაო პირობები, ხელფასი, უსაფრთხო სამსახური და ა.შ. შესაბამისად, ჰერცბერგის თანახმად, როდესაც ჰიგიენური მოთხოვნილებები არ არის დაკმაყოფილებული, თანამშრომლები უკმაყოფილოები არიან და ჰიგიენური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შემთხვევაში კი - არა. ამასთან, ჰიგიენური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება არ აისახება მოტივატორულ მოთხოვნილებაზე, ანუ სამსახურებრივი კმაყოფილებაზე (მეორე ჯგუფზე). იმისათვის, რომ მოტივაცია და სამსახურებრივი კმაყოფილება იყოს მაღალი, მოტივატორული მოთხოვნილებები უნდა დაკმაყოფილდეს.

დ. მაკკლელენდი დიდხანს იკვლევდა მიღწევის, აფილაციისა და ძალაუფლების მოთხოვნილებებს. მიღწევის მოთხოვნილება არის მოთხოვნილება, რა ხარისხითაც ადამიანს აქვს სურვილი კარგად შეასრულოს ძნელად შესასრულებელი დავალება და სრულად გამოიყენოს საკუთარი პოტენციალი. ადამიანები, რომელთაც მიღწევის დიდი მოთხოვნილება აქვთ, ხშირად ისახავენ საპასუხისმგებ-

ლო მიზნებს და მისი წარმატებული შესრულებით სურთ მიიღონ უკუკავშირი. აფილიაციის მოთხოვნილება არის მოთხოვნილება, რა ხარისხითაც ადამიანი მიისწრაფვის დაამყაროს კარგი პირადი ურთიერთობები, უყვარდეთ და იყოს საზოგადოების გარემოცვაში. ძალაუფლების მოთხოვნილება არის მოთხოვნილება, რა ხარისხითაც ინდივიდს სურს გააკონტროლოს სხვები ან გავლენა იქონიოს მათზე.

ყველა შემთხვევაში, მოტივირების შინაარსობრივი თეორიები შემდეგ მარტივ ფორმულამდე შეიძლება იქნას დაყვანილი. ესაა:

გარკვეულ მოთხოვნილებას + შესაბამისი სტიმული =
= სასურველ მოქმედებას

ბუნებრივია, იბადება კითხვა: როგორ განვსაზღვროთ თანამშრომლის მოთხოვნილებები და შესაბამისად, მათი მოტივები? სირთულე აქ ისაა, რომ ადამიანში შეიძლება, ერთდროულად, ურთიერთსაწინააღმდეგო მოტივებიც კი არსებობდეს. მაკ-გრეგორმა, მიაქცია რა ყურადღება ამ პრობლემას - ანუ, თუ როგორია ადამიანის დამოკიდებულება შრომის მიმართ, შესაბამისად მოგვცა ორი შესაძლო პასუხი: ე.წ. "X და Y თეორია", რომლებსაც მოგვიანებით ოუჩმა დაუმატა პასუხის მესამე ვარიანტი "Z- თეორია". თუ გავიხსენებთ (იხილეთ §2.4. - „მართვის ბიჰევიორისტული სკოლა"), ეს უკანასკნელი წარმოადგენს პერსონალის მოტივირების იაპონური გამოცდილების განზოგადებულ ვარიანტს, რომლის არსიც თანამშრომლის მიერ საკუთარი თავის ორგანიზაციასთან გაიგივებაში მდგომარეობს. ამგვარ ვითარებას განაპირობებს „სამუდამო დასაქმების" გარანტია, იაპონელებში კოლექტივიზმის ძლიერი სულისკვეთება, თანამშრომელთა შორის ნდობა და ცალკეული პიროვნებისა და ორგანიზაციის ურთიერთობის ისეთი სისტემების წახალისება, როგორიცაა ხარისხის წრეები, სპორტული შეხვედრები, პიკნიკები, კოლექტიური ტურისტული მოგზაურობები და ა.შ. ასევე ის, რომ იაპონელი მუშაკი დარწმუნებულია იმაში, რომ ის მნიშვნელოვანი და შეუცვლელია და რომ კომპანიის ბედი მასზეა დამოკიდებული.

საბოლოოდ, ამ სამი თეორიის ანალიზს მივყავართ შემდეგ

დასკვნამდე: **ადამიანი ბუნებით შემოქმედია; ის ორიენტირებულია თვითგანვითარებაზე, რისი მიღწევაც შრომის გარეშე შეუძლებელია (Y-თეორია); საზოგადოებაში არსებულმა ფასეულობებმა შეიძლება ხელი შეუწყონ ამ ორიენტაციას (Z-თეორია), ან მოახდინონ მოახდინონ ზეწოლა ბლოკირების მიმართულებით (X-თეორია).** ანუ, მთავარი ამოცანა ყოველთვის იყო და იქნება - საზოგადოებაში ღირსეული ფასეულობების დამკვიდრება.

თანამედროვე მოთხოვნილებები. წარმოდგენილ თეორიებში აღწერილი მოთხოვნილებებს, დღეს სრულიად ახალი მოთხოვნილებები ემატება. მაგალითად, დღითიდღე უფრო და უფრო მეტი ადამიანი გრძნობს ცხოვრებისა და სამსახურის ბალანსის საჭიროებას და სურვილს, რომ მეტი დრო გაატარონ საყვარელ ადამიანებთან, თუნდაც სამსახურში ისინი მაღალმოტივირებულები იყვნენ. ასევე, უახლესი კვლევები გვიჩვენებს, რომ მაგალითად, ბუნებაში ყოფნას (თუნდაც ფანჯრიდან რამდენიმე ხე რომ ჩანდეს) აქვს სასარგებლო შედეგები, ხოლო გარემოსთან მსგავსი შეხების ნაკლებობის გამო ზიანი ადგება როგორც ადამიანის ჯანმრთელობას, ასევე მის მწარმოებლურობასაც.

ამრიგად, გარკვეული დროის გამონახვის მოთხოვნილება - ოჯახის წევრებთან მეტი ურთიერთობისათვის, ან იმისათვის, რომ ადამიანს უნდა დატკბეს ბუნებით, ერთ-ერთ თანამედროვე მოთხოვნილებად შეიძლება ჩაითვალოს.

მოტივაციის პროცესუალური თეორიები. ასეთი თეორიების მიხედვით მოთხოვნილება არ არის ის ერთადერთი ფაქტორი, რომელიც ადამიანის ქცევას განაპირობებს. არსებობს უამრავი, ერთმანეთთან დაკავშირებული სხვა ფაქტორიც, რომლებიც გარკვეული პროცესული თანმიმდევრობით ქმნის ადამიანის მოტივაციას. ამჯერად, ჩვენ ვისაუბრებთ: მოლოდინის თეორიაზე, სამართლიანობის თეორიაზე და პორტერ-ლოულერის მოტივაციის მოდელზე. ამ თეორიებს მიეკუთვნება ასევე - მიზნის დასახვისა და დასწავლის თეორიები.

მოლოდინის თეორია. მოლოდინის თეორია ჩამოაყალიბა ვიქ-

ტორ ვრუმმა[2]. ამ თეორიის მიხედვით მოტივაცია მაღალია მაშინ, როდესაც მუშებს სჯერათ, რომ მათი დიდი ძალისხმევა სამუშაოს მაღალი დონის შესრულების საწინდარია, ხოლო მაღალ დონეზე შესრულებული სამუშაო კი - სასურველი შედეგების მიღების. შესაბამისად, მოლოდინის თეორია ადგენს ადამიანის მოტივაციის განმსაზღვრელ სამ ძირითად ფაქტორს: მოლოდინს, ინსტრუმენტულობას და ვალენტობას (ვალენცე).

მოლოდინი არის პიროვნების მიერ აღქმა იმისა, თუ რა ძალისხმევაა საჭირო მაღალი დონის მწარმოებლურობის მისაღწევად. ანუ, პიროვნების მოლოდინის დონე განსაზღვრავს მის რწმენას იმის შესახებ, რომ მაღალი დონის ძალისხმევა ასახვას ჰპოვებს მაღალი დონის მწარმოებლურობაში. შესაბამისად, ადამიანები მოტივირებულნი იქნებიან, ჩადონ დიდი ძალისხმევა მათ სამუშაოში მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ისინი ფიქრობენ, რომ ეს ძალისხმევა დაფასდება. წარმოიდგინეთ საპირისპირო - რამდენად მოტივირებული იქნებოდა სტუდენტი მოემზადოს გამოცდისათვის, თუ მას ეცოდინებოდა, რომ მიუხედავად თავდაუზოგავი მეცადინეობისა, საბოლოო ნიშანი იქნება - ნული. ამ შემთხვევებში მოლოდინი ძალზე დაბალია, შესაბამისად მოტივაციაც - დაბალი.

ინსტრუმენტულობა არის პიროვნების მიერ აღქმა იმისა, მის მიერ მიღწეული მწარმოებლურობის დონე რა ხარისხით გამოიწვევს შედეგების მიღებას. მოლოდინის თეორიის თანახმად, თანამშრომლები მოტივირებულები არიან, შეასრულონ სამუშაო გარკვეულ დონემდე, მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ისინი ფიქრობენ, რომ მაღალ დონეზე შესრულებული სამუშაო მიიყვანს ისეთ შედეგებამდე (ანუ, ეს სამუშაო ინსტრუმენტულია შედეგების მოსაპოვებლად), როგორიც არის მეტი ხელფასი, სტაბილური სამსახური, საინტერესო სამსახურებრივი დავალებები, პრემიები, წარმატების მიღწევით გამოწვეული სასიამოვნო გრძნობა და ა.შ. ანუ, მოტივაციის უზრუნ-

---

[2] / სამრეწველო პრობლემების სპეციალისტი, ფსიქოლოგიისა და სანარმოო ადმინისტრირების პროფესორი კარნეგი მელანის უნივერსიტეტში.

ველსაყოფად ინსტრუმენტულობა უნდა იყოს მაღალი, რათა პერსონალი დარწმუნდეს მათ მიერ მაღალ დონეზე შესრულებული სამუშაოს შედეგიანობაში.

ვალენტობა (ვალენცე) ნიშნავს, თუ რამდენად სასურველია (კმაყოფილია) სამსახურიდან მიღებული შედეგი პიროვნებისათვის. ბუნებრივია, ორგანიზაციის ყველა წევრს უნდა ჰქონდეს დიდი მოლოდინები. თუმცა, მოლოდინის თეორია აცნობიერებს, რომ ადამიანები განსხვავდებიან შედეგების პრიორიტეტულობითაც. ბევრისთვის შესრულებული სამუშაოს სანაცვლოდ მიღებული ხელფასი არის ყველაზე მნიშვნელოვანი (პრიორიტეტული) შედეგი. სხვებისთვის, სამუშაოს წარმატებით შესრულების შედეგად მიღებული განცდა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ხელფასი. ამიტომ, მენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ, ვისთვის - რა შედეგს აქვს მაღალი ვალენტობა. ანუ, რა არის მათთვის ყველაზე სასურველი და რა უნდა უზრუნველყონ, რომ ეს შედეგები მიიღონ მაშინ, როდესაც მაღალ დონეზე შეასრულებენ სამუშაოს.

ამრიგად, მოლოდინის თეორიის თანახმად, მაღალი დონის მოტივაცია მაღალი დონის მოლოდინის, ინსტრუმენტულობის და ვალენტობის შედეგია. ჩამოთვლილი ფაქტორებიდან, თუ ერთ-ერთი მაჩვენებელი დაბალია, მოტივაციაც დაბალი იქნება. ანუ, თუ ადამიანი ფიქრობს, რომ პრაქტიკულად შეუძლებელია მაღალი მწარმოებლურობის მიღწევა, მაშინ სამუშაოს შესრულების მოტივაცია დაბალი იქნება; ასევე, თუ პიროვნება ფიქრობს, რომ მოსალოდნელი შედეგები მჭიდროდ არ არის დაკავშირებული მაღალ მწარმოებლურობასთან, მოტივაციაც არ იქნება; და მესამე, თუ ადამიანს ნაკლებად აინტერესებს მიიღოს ის შედეგი, რომელიც დაკავშირებულია მაღალ მწარმოებლურობასთან, მაშინ მოტივაციაც ქვეითდება.

სამართლიანობის თეორია. ამ თეორიის ფუძემდებლად ითვლება ჯონ სტეის ადამსი[3]. ეს არის მოტივაციის ისეთი პროცესუა-

---

[3] / ამერიკელი ფსიქოლოგი, სოციალურ მეცნიერებათა პროფესორი

ლური თეორია, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს იმაზე, რომ მოტივაციის განსაზღვრის დროს უფრო მნიშვნელოვანია ადამიანის მიერ მიღებული შედეგების და მის მიერ ორგანიზაციაში შეტანილი წვლილის ფარდობითი (შედარებითი), ვიდრე აბსოლუტური დონე. ანუ, ინდივიდი სუბიექტურად ასკვნის დახარჯული შრომისა და მიღებული ანაზღაურების თანაფარდობას და მას სხვების ანალოგიურ თანაფარდობას ადარებს. შესაბამისად, თუ ადამიანი თვლის, რომ სხვას იგივე სამუშაოსთვის უფრო მეტი მისცეს, ვიდრე მას, ჩნდება უსამართლობის გრძნობა და ფსიქოლოგიური დაძაბულობა. აღნიშნული ბალანსის აღსადგენად, ანუ როცა ადამიანი თავს დაჩაგრულად გრძნობს, ანელებს თავისი მუშაობის ტემპს ან უფრო მეტ ანაზღაურებას ითხოვს, რათა აღადგინოს ბალანსი. ხოლო, თუ ადამიანი თვლის, რომ მას სხვებზე მეტს უხდიან იგი აძლიერებს, ან სულ მცირე - ცდილობს შეინარჩუნოს ჩვეული ტემპი.

პორტერ-ლოულერის მოტივაციის მოდელი. ლაიმან პორტერმა და ედვარდ ლოულერმა[1] ზემოაღნიშნული - მოლოდინისა და სამართლიანობის თეორიათა ელემენტების გაერთიანებით შეიმუშავეს მოტივაციის კომპლექსური პროცესუალური თეორია, რომელიც მენეჯმენტის მეცნიერებაში ცნობილია როგორც „პორტერ-ლოულერის მოდელი“ [56, გვ. 273]. ისინი მათ მიერ შემოღებულ მოდელში განიხლავენ ხუთ ძირითად ცვლადს. ესენია: ძალისხმევა; აღქმა; შედეგი; გასამრჯელო და კმაყოფილება. ამ მოდელის თანახმად მიღწეული შედეგები დამოკიდებულია სამ ძირითად ფაქტორზე. ესენია: ძალისხმევის დონე; ადამიანის შესაძლებლობები, ანუ მისი პიროვნული მახასიათებლები და შრომის პროცესში საკუთარი როლის გაცნობიერება. ანუ, იმის რწმენა, რომ ძალისხმევის გარკვეული დონე მიგვიყვანს გარკვეულ კმაყოფილებამდე, განაპირობებს შრომაში მეტი ძალისხმევის ჩადებას. ანუ, პორტერ-ლოულერის მოდელის თანახმად კარგი შედეგები იწვევს კმაყოფილებას და არა პირიქით.

---

[1] ამერიკელი ფსიქოლოგები. ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორები.

რითაც მათ დიდი წვლილი შეიტანეს მოტივაციის ნამდვილი არსის გაგებაში.

მიზნის დასახვის თეორია. ეს თეორია მოლოდინისა და სამართლიანობის თეორიების მსგავსია. თუმცა, მათგან განსხვავებით, მიზნის დასახვის თეორია კიდევ უფრო წინ მიდის, რამდენადაც განიხილავს იმასაც, თუ როგორ უნდა დაარწმუნონ მენეჯერებმა ორგანიზაციული პერსონალი - შეიტანონ მაქსიმალური წვლილი ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში. მიზნის დასახვის თეორიის მკვლევარები გვირჩევენ, რომ მიზნები, რომელთა მისაღწევადაც ორგანიზაციის წევრები იბრძვიან, უნდა იყოს პერსონალის მოტივაციისა და მისი სამუშაოს შესრულების შეფასების ძირითადი გადამწყვეტი ფაქტორები. შესაბამისად, მოტივაციისა და სამუშაოს შესრულების მაღალი დონის სტიმულირებისათვის დასასახი მიზნები, უნდა იყოს კონკრეტული, დროში გათლილი (ვისაუბრეთ §10.2-ში - „ორგანიზაციის მიზნის შერჩევის განსაკუთრებული მნიშვნელობა“) და ამავე დროს - ძნელადმისაღწევი. „ძნელადმისაღწევი“ მიზნები ნიშნავს ძალზე შრომატევადს, მაგრამ არა მიუღწეველს. ძნელადმისაღწევი მიზნებისაგან განსხვავებით, ადვილადმისაღწევი მიზნები არის ის, რაც პრაქტიკულად ყველას შეუძლია განახორციელოს.

დასწავლის თეორიები. ამ თეორიის ძირითადი საფუძვლები არის ის, რომ მენეჯერებს შეუძლიათ გაზარდონ პერსონალის მოტივაცია თუ შეძლებენ რომ პერსონალს დაანახონ (დაასწავლონ) მტკიცე კავშირი მათ სასურველ ქცევასა და მიღებულ შედეგებს შორის. ანუ, დასწავლის თეორია ყურადღებას ამახვილებს მოტივაციის განტოლებაში შესრულებული სამუშაოსა და მიღებული შედეგების კავშირზე და მასთან ერთად - ყველა ხელისშემშლელი ქცევების თავიდან აცილებას, რისთვისაც მენეჯერები იყენებენ 4 ძირითად ინსტრუმენტს: დადებითი (პოზიტიური) განმტკიცება, უარყოფითი (ნეგატიური) განმტკიცება, დასჯა და ანულირება (აღმოფხვრა).

მარტივად, პოზიტიურად განმამტკიცებელია ყველაფერი ის, რაც მოიცავს ადამიანის ნანატრ ნებისმიერ შედეგს. მაგ., ხელფასს,

შექებას, დაწინაურებას და ა.შ. უარყოფით განმტკიცებას მენეჯერები იყენებენ არასასურველი შედეგის მოსალოდნელობის აღმოსაფხვრელად. მაგ., სამსახურის დაკარგვის შიში სისტემატიური დაგვიანების გამო. თუმცა, უმჯობესია, რომ მენეჯერებმა, უფრო მეტად, გამოიყენონ დადებითი განმტკიცება. უარყოფითმა განმტკიცებამ კი შეიძლება შექმნას არასასურველი სამუშაო გარემო და არასახარბიელო ორგანიზაციული კულტურა.

აღმოფხვრის (ანულირების, გაქრობის) მეთოდის საილუსტრაციოდ მოვიყვანოთ ასეთი მაგალითი. წარმოიდგინეთ, რომ მენეჯერს ჰყავს თანამშრომელი, რომელიც ხშირადაა მის კაბინეტში სხვადასხვა თემებზე სასაუბროდ. ანუ, სამსახურებრივ საქმეებთან ერთად პოლიტიკაზე, სპორტზე და ა.შ., რომელიც გარკვეულწილად მენეჯერსაც აინტერესებს. თუმცა, როცა მენეჯერი გააცნობიერებს, რომ ეს ხშირი და ხანგრძლივი საუბრები გახდა იმის მიზეზი, რომ ბევრი თანამშრომელი ვერ ახერხებს მასთან ურთიერთობას, რაც თავის მხრივ, ცუდად აისახება ორგანიზაციის საბოლოო შედეგებზე, ამ ქცევის აღმოსაფხვრელად მენეჯერი (იმ თანამშრომელთან ურთიერთობაში) წყვეტს იმ თემებით დაინტერესებას, რაც არ არის სამსახურებრივ საქმეებთან დაკავშირებული. საბოლოოდ, ასეთი თანამშრომელი შეწყვეტს მენეჯერთან სამუშაო საათებში არასამსახურებრივ საქმეებზე საუბრებს. რაც შეეხება დასჯის მეთოდს, მასში იგულისხმება როგორც სიტყვიერი საყვედურები, ასევე - ხელფასის შემცირება, თანამდებობიდან ჩამოქვეითება და საერთოდ, დათხოვნაც. სასურველია ეს მეთოდი მხოლოდ გამოუვალ მდგომარეობაში უნდა იქნეს გამოყენებული.

აქვე მინდა აღვნიშნო, რომ ხშირად, სტუდენტებს ერთმანეთში ერევათ უარყოფითი განმტკიცება და დასჯა. მათ შორის მთავარი განსხვავება ისაა,რომ უარყოფითი განმტკიცება წინ უსწრებს არასასურველი (უარყოფითი) შედეგების მიღებას. ხოლო, დასჯა ხდება უარყოფითი შედეგების წარმოჩენის შემდეგ. ანუ, უარყოფითი (ნეგატიური) განმტკიცება - გაფრთხილებაა, ხოლო დასჯა - შედეგი.

13.5. პერსონალის მოტივირების თანამედროვე პირობები

ყველა დროის, ერთ-ერთმა ყველაზე დიდმა მენეჯერმა, ლი იაკოკამ ერთხელ განაცხადა - **„მენეჯმენტი სხვა არაფერია, თუ არა ადამიანების მოტივაცია“** [58, გვ. 133]. ბუნებრივია, ეს არ არის სწორი. თუმცა, ის რომ ასეთი დონის პრაქტიკოსი მენეჯერი, თუ როგორ შეფასებას აძლევს მოტივაციის როლს კომპანიის მენეჯმენტში, ეს უკვე მოტივაციის განსაკუთრებულ მნიშვნელობაზე ნამდვილად მიგვითითებს. ამიტომ, წარმატების მსურველ მენეჯერთა ერთ-ერთ მთავარ ფუნქციას ყოველთვის წარმოადგენდა და წარმოადგენს პერსონალის მოტივაციის უზრუნველყოფა, რაც სამწუხაროდ, დღევანდელ ქართულ სინამდვილეში, თითქმის არ არსებობს. ხშირად ხელმძღვანელობას ისიც კი ავიწყდება, რომ მათი მთავარი აქტივი სწორედ რომ ადამიანებია, რომლებიც ქმნის იმ ღირებულებას, რომლის მეშვეობითაც ორგანიზაცია იზიდავს მომხმარებლებს და საბოლოო ჯამში იღებს მოგებას, რაც მათი (მენეჯმენტის) საქმიანობის მთავარ მიზანს უნდა წარმოადგენდეს. ამასთან, კიდევ ერთხელ გავიხსენოთ, რომ რაც უფრო მოტივირებულია მუშაკი, მით უფრო წარმატებულია ორგანიზაცია.

მაინც რა განაპირობებს მოტივაციას პერსონალში? როგორც აღინიშნა, მხოლოდ მატერიალური სტიმულების გამოყენებით პერსონალის მოტივაცია შეუძლებელია. (შევისწავლეთ §13.3-ში - „მოტივაცია, როგორც მართვის ფუნქცია“). ანუ, ისეთი მოთხოვნილებები, როგორიცაა მაგ., დამოუკიდებლობა, საინტერესო სამუშაო, პასუხისმგებლობის გრძნობა, მიზნის მიღწევით გამოწვეული კმაყოფილება და სხვა, მატერიალური სტიმულების ვერ დაკმაყოფილდება. ის დაკავშირებულია ადამიანის შინაგან ქცევასთან და არ არის გარე სტიმულის მოქმედებაზე გაცემული პასუხი.

ყველაზე მარტივად თუ ვიტყვით, **პერსონალის მოტივირება წარმატებული იქნება მხოლოდ მაშინ, თუ მის (მოტივაციის) სისტემაში მიღწეული იქნება ცალკეული თანამშრომლებისა და ორგანი-**

ზაციის ინტერესების თანხვედრა. ანუ, წარმატებული მოტივაციის უზრუნველაყოფის პირველი და აუცილებელი პირობა უკვე გამოიკვეთა. ეს არის ის, რომ თვით მენეჯერი უნდა იყოს მოტივირებული. ანუ, ჰქონდეს სურვილი მიაღწიოს წარმატებას. სხვა შემთხვევაში, ანუ არამოტივირებული მენეჯერი ვერასოდეს შექმნის წარმატებულ მოტივაციურ სისტემას.

მხოლოდ მათთვის, ვინც მაინც ფიქრობს, რომ დასჯის შიშით და მატერიალური სტიმულების აქტიური გამოყენებით სავსებით შესაძლებელია წარმატებული მოტივაციის სისტემის შექმნა, გავიხსენოთ მენეჯმენტის ლიტერატურაში კარგად ცნობილი მაგალითი [23, გვ. 50]. კერძოდ, წარმოვიდგინოთ, რომ ჩვენ ჩვენსავე კარ-მიდამოში ვნებივრობთ „საქანელა“ სკამით და რატომღაც დაინტერესებული ვართ, რომ საკუთარმა ძაღლმა ირბინოს. ის კი გვერდით გვიზის და თვალებში შემოგვცქერის. შესაბამისად, ისმის კითხვა - როგორ მოვიქცეთ?

პირველი ვარიანტი: **ავიღოთ ჯოხი და დავანახოთ ის ძაღლს.** ძაღლი გაიქცევა, რადგან კარგად ახსოვს ჯოხთან „წინა შეხვედრები“. ხოლო თუ ძაღლი ჯოხს პირველად ხედავს, მისი გამოყენება მოგვიწევს. შედეგი ორივე შემთხვევაში ერთი და იგივე იქნება: ტკივილი ან ტკივილის შიში აიძულებს ძაღლს, იმოძრაოს - გაიქცეს. ჩვენც ხომ ეს გინდოდა? ანუ, მივაღწიეთ საწადელს. მაგრამ განსხვავება იმაშია, რომ ჩვენ გსურთ ძაღლის ამოძრავება, ძაღლს კი არ უნდა ტკივილი. აქ ინტერესები (ჩვენი და ძაღლის) ერთმანეთს არ ემთხვევა. ანუ, **ჯოხის გამოყენება მხოლოდ იძულებითი ზემოქმედებაა და ის არ არის დაკავშირებული შინაგან მოტივაციასთან.**

მეორე ვარიანტი: **გამოვიყენოთ ძეხვი.** ანუ, გადავუგდოთ ძეხვი და ძაღლი მისკენ გაიქცევა. თუ მშიერია - საკმაოდ სწრაფადაც. ჩვენი მიზანი მიღწეულია - ძაღლი გაიქცა. მაგრამ განსხვავება იმაშია, რომ ჩვენი ინტერესი ძაღლის სირბილშია, ხოლო ძაღლის ინტერესი - ძეხვის დაუფლებაში. აქაც, ინტერესები ერთმანეთს არ ემთხვევა. ანუ, **არც ძეხვის გამოყენებაა შინაგანი მოტივაცია.**

მოყვანილი მაგალითი საკმაოდ რთულ და პრაქტიკული თვალსაზრისით უაღრესად მნიშვნელოვან საკითხს წამოწევს მენეჯმენტის მეცნიერებაში. თუ გავაკეთებთ ანალოგიას, ყველა ორგანიზაციაში „ძეხვის“ როლს ასრულებს ნებისმიერი გარე სტიმული, მაგალითად: ხელფასი, პრემია, დახმარება, დანამატი და ა.შ. ანუ, მხოლოდ მატერიალური სტიმულირება ვერ უზრუნველყოფს მოტივაციას.

მეტიც, თუ შინაგანი მოტივაცია თვითრეგულირებას ნიშნავს, ის ახასიათებს ინდივიდს და მხოლოდ მას ეკუთვნის; გარეგანი მოტივაცია (დასჯა და სტიმულირება), გარე რეგულირებასთან არის დაკავშირებული და პრაქტიკულად არაფრით არ განსხვავდება მანიპულაციისაგან. მანიპულაციის დროს კი პერსონალი, ფაქტობრივად, მარიონეტის როლში გამოდის.

შესაბამისად, პიროვნება, რომელიც მიხვდება, რომ ასეთი მოტივირების უკან მისი მანიპულირების სურვილი დგას, მას ღია ან ფარული წინააღმდეგობით პასუხობს. აღნიშნულის საილუსტრაციოდ მოვიყვანოთ საკმაოდ ცნობილი, ძველი ქუთაისური ანეგდოტი - „ჯაჭვის ხიდზე მდგომი ორი ქუთაისელი დანაძლევდა, რომ პირველივე შემხვედრ ადამიანს ისეთ რაღაც ეტყოდა, რომ ის უმალვე გადაეშვებოდა რიონში. შემოდგა თუ არა ფეხი ხიდზე იმ უცხო ადამიანმა, ერთ-ერთმა მიმართა, რომ თურმე ქალაქის თავს ამ ხიდიდან გადახტომა აუკრძალიაო. „ვინ კითხავს მას, აკრძალოს ჯაჭვის ხიდიდან გადაახტომა“ და გადაეშვა წყალში.

შინაგან და გარეგან მოტივაციას შორის არსებული სხვაობა კარგად ჩანს ჩვენს სინამდვილეშიც. **დღეს წარმატების მსურველ ადამიანთა ფასეულებების სასწორის ერთ მხარეს არის „შრომის ანაზღაურება“ და „პრესტიჟული თანამდებობა“, ხოლო მეორე მხარეს კი - „შრომის შედეგებით კმაყოფილება“ და „თვითგანვითარების სურვილი“**. დასავლური სამყაროს განვითარების ტენდენციებზე დაკვირვებით შეიძლება ითქვას, რომ იქაც გასული საუკუნის 70-ან წლებში საზოგადოების ძირითად ფასეულობებს სწორედ „ანაზღაუ-

რება“ და „პრესტიჟი“ წარმოადგენდა, ხოლო XXI საუკუნიდან დიდი მნიშვნელობა „შრომით კმაყოფილებამ“ და „თვითგანვითარებამ“ მოიპოვა. საზოგადოებაში ღირებულებათა ასეთ გადაფასებას ხელი შეუწყო ამ ქვეყნებში შექმნილმა ბიზნეს-გარემომ. სამწუხაროდ, დღევანდელ საქართველოში სიტუაცია, დაახლოებით დასავლეთის XX საუკუნის 70-ანი წლების დონეს შეესაბამება. ანუ, ჩვენთან ჯერ კიდევ „ანაზღაურება“ და „პრესტიჟი“ ფასობს და სასწორიც მის მხარეზეა გადახრილი.

ამიტომაცაა, **ესოდენ აუცილებელი, ჩვენს ქვეყანაში, კარგი სამეწარმეო გარემოს ფორმირება. უნდა ითქვას, სწორედ გარემო უწყობს ხელს ადამიანს პრიორიტეტების ჩამოყალიბებაში** და მათზე დაყრდნობით შეგვიძლია საუბარი ქვეყანაში „საშუალო სტატისტიკური ადამიანის“ დღევანდელ ფასეულობებზე. აქ დასკვნა ცალსახაა **- ადამიანი ეძებს საქმიანობას, რომელსაც აქვს პირადად მისთვის მისაღები მიზნები და მისთვის გასაგები, სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი შინაარსი.**

ჩვენი აზრით, ორგანიზაციაში პერსონალის სრულყოფილ მოტივაციას (როგორც შინაგანს, ასევე გარეგანს) იწვევს შემდეგი ძირითადი ფაქტორები (თუმცა, ალბათ შესაძლებელია ფანტაზიის კიდევ უფრო გაფართოება და მრავალი სხვა ფაქტორის მოძიებაც). ამასთან, არა თითოეული ცალ-ცალკე, არამედ ყველა ერთდროულად. ეს ფაქტორებია:

- **ხელფასი და მატერიალური წახალისება**. თავისთავად ცხადია, რომ შრომის ანაზღაურება ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ხელქვეითის მოტივაციაში. ადამიანი უნდა გრძნობდეს, რომ მის შრომას და მონდომებას სათანადოდ აფასებენ და ეს ყველაზე კარგად ხელფასსა და პრემიების ოდენობაში გამოიხატება.
- **მართვის გამჭირვალობა.** ყველა თანამშრომელმა აუცილებლად უნდა იცოდეს თუ რას ემსახურება ორგანიზაცია, რა არის ორგანიზაციის მისია, როგორია მისი მიზნები და ამოცანები, რომ დაი-

ნახოს მტკიცე კავშირი მის სამუშაოსა და ორგანიზაციის სასურველ მდგომარეობას შორის.

- **კვალიფიკაციის შესაბამისობა და საყვარელი საქმე.** თუ ადამიანს არ უყვარს სამუშაო, მის მოტივირებას, უბრალოდ, არც კი ექნება აზრი. ამიტომ, დარწმუნებული უნდა ვიყოთ, რომ ხელქვეითზე დაკისრებული მოვალეობა შეესაბამება მის კვალიფიკაციას და ამავე დროს, ინტერესს აღძრავს მასში.
- **კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა.** უმეტესად, რაც არ უნდა მაღალანაზღაურებადი იყოს ესა თუ ის თანამდებობა (იშვიათი გამონაკლისის გარდა), იგი მუდმივად მიმზიდველი ვერ იქნება, თუკი არ იარსებებს კარიერული ამაღლების შემდგომი შესაძლებლობა.
- **პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა.** წარმატებაზე ორიენტირებული ადამიანისათვის ძალზედ მნიშვნელოვანია იმ ცოდნის მიღება და ისეთი უნარ-ჩვევების განვითარება, რომელიც დაეხმარება მას მისი ჩანაფიქრის („გრანდიოზული" გეგმების) განხორციელებაში. შესაბამისად, ტრეინინგებიც ძალზედ მნიშვნელოვან მოტივატორს წარმოადგენენ მენეჯერის ხელში.
- **უკუკავშირი მართვაში.** ყოველ თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს საშუალება მიიღოს მონაწილეობა ორგანიზაციის მართვაში და გამოხატოს აზრი მის შესახებ. ეს მნიშვნელოვანია, რადგან ყოველი ხელქვეითი უნდა გრძნობდეს თავის, პიროვნულ მნიშვნელობას ორგანიზაციის საერთო საქმიანობაში.
- **მორალური წახალისება.** ბევრმა მენეჯერმა შეიძლება არც კი დაიჯეროს, რომ დღევანდელ ქართულ სინამდვილეშიც კი, ხელქვეითის სიტყვიერმა შექებამ შესაძლოა უფრო დიდი ეფექტი მოგვიტანოს, ვიდრე მასზე გაცემულმა სოლიდურმა პრემიამ. საერთოდ, ხელქვეითმა აუცილებლად უნდა იცოდეს, თუ რას ფიქრობენ მასზე და მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე. შესაბამისად, როგორც მენეჯერს თუკი მოგწონს ხელქვეითის მუშაობა, აუცილებლად უნდა შეაქოთ. ხოლო, თუკი რაიმე პრეტენზია გაქვთ,

ესეც აუცილებლად უნდა უთხრათ. თუმცა, შეეცადეთ - უთხრათ ის მხოლოდ პირად საუბარში და არა საჯაროდ.

- **კარგი სამუშაო გარემო.** საკმაოდ დიდი მნიშვნელობა აქვს, თუ რა პირობებში უწევს ადამიანებს მუშაობა. თუკი მათთვის სუპერთანამედროვე საოფისე ავეჯის შეძენის საშუალება არ გაქვთ, თქვენი თანამშრომლები მცირედი კომფორტით მაინც უზრუნველყავით. მხოლოდ დირექტორის კაბინეტის ევრო-რემონტი არ ნიშნავს ორგანიზაციის კარგ სამუშაო გარემოს.
- **მეგობრული ატმოსფერო.** ატმოსფერო და განწყობა ორგანიზაციულ პერსონალში ძალზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია ასევე, რომელიც მათ მოტივაციაზე და საბოლოო ანგარიშით, შრომის მწარმოებლურობაზე ახდენს გავლენას. ამიტომ, ხელმძღვანელმა ხელი უნდა შეუწყოს თანამშრომლებს შორის მეგობრული ურთიერთობის ჩამოყალიბებას.
- **სოციალური უზრუნველყოფა.** აქ შეიძლება განვიხილოთ სამედიცინო დაზღვევა, საჩუქრები საერო და საეკლესიო დღესასწაულებზე, სპორტულ-გამაჯანსაღებელი აბონიმენტები და სხვა. ანუ, მინიმალური სოციალური უზრუნველყოფაც კი იწვევს თანამშრომელში მოტივაციას, რადგან ადამიანს უჩნდება სტაბილურობის შეგრძნება, რაც კეთილსინდისიერი მუშაობისკენ უბიძგებს მას.

შემოთავაზებული მოტივირების პირობები და მისი სრულყოფა ატარებს ევოლუციურ და არა რევოლუციურ ხასიათს. ამიტომ, დღეს მენეჯერთა ამოცანა იმაშია, რომ სწორად განისაზღვროს, როგორ და რა პროპორციებით არის საჭირო შინაგანი და გარეგანი მოტივების გამოყენება მოტივაციის ქმედითი სისტემის უზრუნველსაყოფად. თუმცა, ეს არ ნიშნავს იმას, რომ დღენიადაგ არ ვიზრუნოთ დაქვემდებარებულ პერსონალში შინაგანი მოტივაციის ამაღლების უზრუნველსაყოფად. ასეთი, **წარმატებული მოტივაციის ამოსავალი პირობა ის უნდა იყოს, რომ შრომის შედეგებმა წარმოქმნას მოტივაცია და არა - პირიქით, რომელსაც დღეს „კბილებით" ვართ ჩაჭიდე-**

ბული. მხოლოდ, ამ გზით მივალთ მაღალი კულტურის, ღია თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის ცნებამდე, რომელშიც მთელი ორგანიზაციის წარმატება პირდაპირ აისახება მასში მომუშავე თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე.

მენეჯერები, რომლებსაც არ შეუძლიათ, ან არ უნდათ ღია საზოგადოების დანერგვა, ქმნიან ორგანიზაციას, რომელსაც არ გააჩნია უნარი ისწავლოსა და არც იმის სურვილი აქვს, რომ განვითარდეს. ასეთი „მენეჯერები" განსხვავებული გადაწყვეტილებების შემუშავების ნაცვლად, ძველი შეცდომების გამართლების გზებს ეძებენ. რითაც კიდევ უფრო ეფლობიან „დემოტივაციის ჭაობში".

თანამედროვე ხელმძღვანელი, უბრალოდ, მზად კი არ უნდა იყოს, საკუთარი არასწორი მოქმედება აღიაროს, მან ორგანიზაციაში ისეთი ატმოსფერო უნდა შექმნას, როდესაც პერსონალს არ მოერიდება მიუთითოს მას დაშვებულ შეცდომაზე. ამისათვის გვჭირდება დღეს განსაკუთრებული ტიპის მენეჯერი, რომელიც აღიარებს და რომელსაც შეუძლია ცხოვრებაში საჯაროობისა და გულახდილობის პრინციპები გაატაროს. ასეთი ხელმძღვანელი ლიდერის[1] სახელითაა ცნობილი. **ლიდერი კი - ის ადამიანია, რომლის დაჭვემდებარებული პერსონალი იმიტომ მუშაობს კარგად, რომ მასში თვითკმაყოფილებას გრძნობენ.**

13.6. არაფორმალური ჯგუფები ორგანიზაციაში

ჯგუფებს, რომლებიც ორგანიზაციებში იქმნება არაოფიციალურად, უწოდებენ არაფორმალურ ჯგუფებს. ისინი ხშირად წარმოადგენენ ძალას, რომელიც გარკვეულ სიტუაციაში შეიძლება გაბატონდეს კიდეც ორგანიზაციაში. ასეთი (არაფორმალური) ორგანიზაციე-

---

[1] /აღნიშნულ საკითხს სრულყოფილად შეგიძლია გაეცნო წიგნში - ჯულაყიძე ე. ლიდერობა და მოტივაციის მართვა, ქუთაისი, აწსუ, 2014 წ. -168 გვ.

ბი, როგორც წესი, სპონტანურად ჩამოყალიბებული ადამიანთა ჯგუფებია, რომლებიც სოციალური ურთიერთობების ბაზაზე ერთმანეთს განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად უკავშირდებიან.

არაფორმალური ორგანიზაციების წარმოშობისათვის განსაკუთრებით ხელსაყრელია ფორმალური ორგანიზაციების საწარმოო პერსონალი. საქმე იმაშია, რომ ორგანიზაციის ფორმალური სტრუქტურის წყალობით, ერთი და იგივე ადამიანები, ერთსა და იმავე ადგილზე, თითქმის ყოველდღე იკრიბებიან და ეს გრძელდება მრავალი წლის მანძილზე. ანუ, ადამიანები იძულებულნი არიან დროის დიდი ნაწილი გაატარონ ერთად. სწორედ, ამ ინტენსიური სოციალური ურთიერთდამოკიდებულების შედეგია არაფორმალური ორგანიზაციების შექმნა. შესაბამისად, ყველაზე მნიშვნელოვანი განსხვავება, რომელიც ფორმალურ და არაფორმალურ ორგანიზაციებს შორისაა არის ის, რომ თუ ფორმალური ორგანიზაციის სტრუქტურა განისაზღვრება ორგანიზაციის მენეჯმენტის მიერ შეგნებულად, არაფორმალური ორგანიზაციებისათვის იგი ყალიბდება სოციალური ურთიერთოების საფუძველზე. თუმცა, მიუთითებენ ასევე არაფორმალური ურთიერთობების დამყარების სხვა მიზეზებზეც, როგორიცაა: კუთვნილების შეგრძნება, ურთიერთობების სურვილი, ურთიერთდახმარების მოთხოვნილება და უფლებების დაცვის საიმედოობა [33, გვ. 58].

მიუხედავად საკმაოდ დიდი განსხვავებისა, არაფორმალურ და ფორმალურ ორგანიზაციებს ბევრი რამ აქვთ საერთო. მაგ., ყველა არაფორმალურ ორგანიზაციას აქვს თავისი მიზანი, ჰყავს ლიდერები. ფაქტიურად, მათაც აქვთ ფორმალური ორგანიზაციების ანალოგიური იერარქია, იმ განსხვავებით, რომ არაფორმალური ორგანიზაციები მოქმედებენ დაუწერელი წესებით, რომლებიც იწოდებიან მათ ნორმებად და წარმოადგენს ორგანიზაციის წევრებისათვის ქცევის ეტალონებს.

როგორც აღინიშნა, არაფორმალურ ორგანიზაციებს ჰყავთ ლიდერები. ამ პოზიციით, თითქოს არც არსებობს პრინციპული გან-

სხვავება ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაციების ხელმძღვანელებს შორის. თუმცა, განსხვავება ისაა, რომ ფორმალური ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს მხარს უჭერენ ოფიციალურად, მასზე დაკისრებული უფლებამოსილების გამო; არაფორმალური ორგანიზაციის ლიდერის დასაყრდენს კი წარმოადგენს ხალხის აღიარება, მასთან კონტაქტი.

როგორც წესი, არაფორმალური ორგანიზაციის ლიდერი იმავდროულად ფორმალური ორგანიზაციის ერთ-ერთი წევრია, რომელსაც შეიძლება მისი მართვის იერარქიაში გარკვეული თანამდებობაც კი ეჭიროს. თუმცა, არაფორმალური ორგანიზაციის ლიდერის გავლენის სფერო შეიძლება გასცდეს ფორმალური ორგანიზაციის ადმინისტრაციულ ჩარჩოებს (ანუ, მის გარშემო შემოიკრიბოს სხვა ორგანიზაციის წევრებიც), მაშინ, როცა ფორმალური ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ყოველთვის მოქმედებს მისთვის გამოყოფილ სივრცეში (არსებული ორგანიზაციის ჩარჩოში).

არაფორმალური ორგანიზაციების მართვის ხელშემშლელი მიზეზებიდან ყველაზე უფრო გავრცელებულია არასწორი შეხედულება არაფორმალურ ორგანიზაციებზე. არც თუ ისე იშვითად ორგანიზაციის მენეჯერი თვლის, რომ მის ორგანიზაციაში არაფორმალური ჯგუფის წარმოშობა მისი არაეფექტური მართვის შედეგია და შეიძლება მათი თავიდან აცილება მართვის ხარისხის ამაღლებით.

მენეჯერის მხრიდან, არაფორმალური ორგანიზაციისადმი უარყოფითი განწყობა ხელს უშლის ისევ მას, დაინახოს ის პოტენციური სარგებელი, რომელიც შეიძლება მან მოუტანოს ფორმალურ ორგანიზაციას. საქმე იმაშია, რომ ორგანიზაციის ეფექტური მართვის პირობებში არაფორმალური ჯგუფებისადმი ერთგულება შეიძლება გადაიზარდოს ფორმალური ორგანიზაციისადმი ერთგულებაში. ანუ, ფორმალურმა ორგანიზაციამ ნებისმიერ შემთხვევაში უნდა გაუწიოს ანგარიში არაფორმალურ ჯგუფებს, სასარგებლოა თუ საზიანო ის მისთვის. ხოლო იმ შემთხვევაში, „თუ ფორმალური ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა დაშლის არაფორმალურ ჯგუფს,

შეიძლება წარმოიქმნას ახალი ჯგუფი, რომელიც შესაძლებელია უფრო რადიკალურად იყოს განწყობილი ხელმძღვანელობისადმი“ [56, გვ. 446].

ამიტომ, თანამედროვე მენეჯერებს მოეთხოვებად არაფორმალური ჯგუფების ხელშეწყობა, რათა უკეთ გამოიკვეთოს და წარმოჩნდეს ორგანიზაციის საერთო მიზნებისადმი მიზანსწრაფვა და ერთიანობა.

თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა

- ადამიანური რესურსი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი რესურსია, რომელიც ორგანიზაციის მწარმოებლურობას განაპირობებს. მის წარმატებულ მართვაზეა დამოკიდებული ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატება და განვითარება.
- ის ვინც თანამშრომლებს მხოლოდ აკრიტიკებს და კარგს ვერ ამჩნევს მასში, ვერასდროს გახდება კარგი მენეჯერი.
- ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მთავარი დებულება ისაა, რომ დღეს, მკაცრი კონკურენციის პირობებში კონკურენტუნარიანობის მთავარი ფაქტორია არა მიწა, კაპიტალი და ბუნებრივი რესურსები, არამედ მაღალკვალიფიციური ადამიანური რესურსები.
- ყოველი ორგანიზაციის მართვისას მუდამ უნდა გვახსოვდეს, რომ ორგანიზაციის შიგნით მთავარია მომუშავე ადამიანები, ხოლო ორგანიზაციის გარეთ - პროდუქციის მომხმარებლები. ასეთი მიდგომის თანახმად, ორივე სამიზნე ჯგუფი ის ადამიანებია, ვისი ინტერესების გათვალისწინებაც წარმატებას მოუტანს ორგანიზაციას.
- ადამიანური რესურსის განსაკუთრებით მნიშვნელობას განაპირობებს ის, რომ ორგანიზაციის ყველა რესურსის საერთო თავისებურებებთან (შეზღუდული რაოდენობით არსებობა, ცვეთა და განახლების აუცილებლობა) ერთად, ადამიანური რესურსები გამოირჩევა მთელი რიგი მისთვის დამახასიათებელი სპეციფიური

თავისებურებებით, რაც ფაქტიურად განსაზღვრავს მისი განსაკუთრებულ როლს ორგანიზაციის მწარმოებლურობაში.

- თანამედროვე მენეჯმენტში გამოყოფენ ადამიანური რესურსების მართვის შემდეგ კომპონენტებს: პერსონალის დაგეგმვა, პერსონალის მარკეტინგი, პერსონალის შერჩევა, კადრების გადარჩევა, შრომის ანაზღაურება და მოტივაცია, სოციალური და პროფესიული ადაპტაცია, პერსონალის სწავლება და ტრენინგი, ორგანიზაციული განვითარება, პერსონალის კარიერული წინსვლა, პერსონალის დანახარჯების მართვა, შრომითი საქმიანობის შეფასება და უკუკავშირი.
- პერსონალის შერჩევის ყველაზე გავრცელებული ინსტრუმენტებია: ინფორმაცია კანდიდატის შესახებ, ტესტირება, ინტერვიუ (გასაუბრება) და რეკომენდაცია.
- მენეჯერი კანდიდატების შესახებ ინფორმაციას მათი ბიოგრაფიიდან, პირადი მონაცემებიდან (CV) ან/და შევსებული აპლიკაციიდან იგებს.
- ტესტირებით შესაძლებელია დავინახოთ პიროვნების მიუკერძოებელი სურათი. ანუ, მივიღოთ ინფორმაცია კანდიდატის შესაძლებლობებზე, განათლებასა და უნარებზე.
- თანამედროვე მენეჯმენტში კანდიდატთა შერჩევისათვის გამოიყენება ტესტის ორი მთავარი სახე: უნარების ტესტი და პიროვნული ტესტი. უნარების ტესტი აფასებს თუ რამდენად ფლობს კანდიდატი იმ უნარებს, რაც სამუშაოს შესრულებისთვისაა საჭირო, ხოლო პიროვნების ტესტი ავლენს - ადამიანის ხასიათის იმ თვისებებს, რომლებიც მის სამუშაოსთანაა დაკავშირებული.
- არსებობს ინტერვიუს (გასაუბრების) რამდენიმე ნაირსახეობა: ბიოგრაფიული, პროვოკაციული, ჯგუფური, სიტუაციური და ა.შ.
- იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ მიაღწიოს თავის მიზნებს - გახდეს მაღალმწარმოებლური, საკმარისი არაა ორგანიზაციული, ტექნიკური, რესურსული საკითხების გადაწყვეტა და თუნდაც, კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვა. ყოველივე ამასთან ერ-

თად აუცილებელია შრომის პროცესის ისეთი მოტივაცია, რომ ყოველმა მომუშავემ მაქსიმალური ძალისხმევა გამოავლინოს დასახული მიზნების მისაღწევად.

- მოტივაცია შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ფსიქოლოგიური გავლენა დაქვემდებარებულ პერსონალზე, რომელიც სასურველ მიმართულებას აძლევს მის ქცევას, ზრდის ძალისხმევის დონეს და დაბრკოლების არსებობის შემთხვევაში - აძლიერებს სიმტკიცეს.
- მოტივი არის ადამიანის ქმედების, საქციელის გამომწვევი სურვილი, რომელიც დაკავშირებულია სუბიექტის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან. მისი რეალიზაცია ადამიანის მოქმედებების, ანუ ქცევის საშუალებით ხდება.
- ფული ყოველთვის და ყველაფერს არ წყვეტს და ადამიანის მოტივირება მარტო მას არ უკავშირდება.
- მოტივაცია შეიძლება მოდიოდეს ადამიანის როგორც შინაგანი, ასევე და გარეგანი წყაროებიდან. შინაგანად მოტივირებულია ადამიანის ისეთი ქცევა, რომელიც გამომდინარეობს თავად სამუშაოს შესრულების პროცესიდან. ხოლო, გარეგნულად მოტივირებული ქცევა არის ისეთი სიტუაცია, როდესაც პიროვნება ამ ქცევიდან მოელის გარკვეულ მატერიალურ ჯილდოებს ან თავიდან იცილებს დასჯას.
- ადამიანები რეაგირებენ არა იმაზე, რაც სინამდვილეში მათ ირგვლივ ხდება, არამედ იმაზე, რასაც ისინი აღიქვამენ როგორც ნამდვილად მომხდარს. ანუ, ადამიანები ხედავდნენ იმას, რისი დანახვაც სურთ.
- რაც უფრო მეტად აქვთ თანამშრომლებს გაცნობიერებული საკუთარი საქმის მნიშვნელობა, საქმის შედეგებზე პასუხისმგებლობა და ამ შედეგების გავლენა ორგანიზაციულ მიზნებზე, მით უფრო იზრდება მათი მოტივირება და უფრო დიდია იმის ალბათობა, რომ ისინი იგრძნობენ შინაგან კმაყოფილებას.
- მოთხოვნილებების თეორიებს საფუძვლად უდევს დაშვება, რომ

ადამიანთა ქცევას (მოტივაციას) განაპირობებენ მათი მოთხოვნილებები.

- მოთხოვნილება - ეს არის ადამიანის მიერ აღქმული უკმარისობა იმისა, რაც მის გარეთაა და რაც აუცილებელია მისი ნორმალური ცხოვრებისათვის.
- შემსრულებლები მხოლოდ მაშინ მუშაობენ სრული უკუგებით, როდესაც გრძნობენ, რომ მათი ძალისხმევა უშუალოდ მათ კეთილდღეობაზე მოახდენს გავლენას.
- ა. მასლოუს მოთხოვნილებათა თეორიის თანახმად ყველა ადამიანი ცდილობს დაიკმაყოფილოს ხუთი ძირითადი მოთხოვნილება: ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოების უზრუნველყოფის, სოციალური (საკუთარი ადგილის დამკვიდრების), თვითპატივისცემისა და თვითრეალიზაციის. მისი აზრით ეს მოთხოვნილებები ადამიანში აყალიბებს მოთხოვნილებათა გარკვეულ იერარქიას.
- ფ. ჰერცბერგის მოტივატორულ-ჰიგიენური თეორია მოთხოვნილებებს ორ დიდ ჯგუფად ყოფს: მოტივატორულ და ჰიგიენურ მოთხოვნილებებად. მოტივატორული მოთხოვნილებები უკავშირდება სამუშაოს არსს და ისეთ შედეგებს, როგორიცაა მაგალითად, საინტერესო სამუშაო, ავტონომიურობა, სამსახურებრივი ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობა. ჰიგიენური მოთხოვნილებები კი - უკავშირდება ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ პირობებს, რომლებშიც ხდება სამუშაოს შესრულება.
- დ. მაკკლელენდის თეორიის მიხედვით ადამიანს აქვს მიღწევის, აფილაციისა და ძალაუფლების მოთხოვნილებები. მიღწევის მოთხოვნილება არის მოთხოვნილება, რა ხარისხითაც ადამიანს აქვს სურვილი კარგად შეასრულოს დავალება და სრულად გამოიყენოს საკუთარი პოტენციალი; აფილიაციის მოთხოვნილება არის მოთხოვნილება, რა ხარისხითაც ადამიანი მიისწრაფვის დაამყაროს კარგი პირადი ურთიერთობები, უყვარდეთ და იყოს საზოგადოების გარემოცვაში; ძალაუფლების მოთხოვნილება არის მოთხოვნილება, რა ხარისხითაც ინდივიდს სურს გააკონტროლოს

სხვები ან გავლენა იქონიოს მათზე.

- მოთხოვნილებათა თეორიების დასკვნა - ადამიანი ბუნებით შემოქმედია; ის ორიენტირებულია თვითგანვითარებაზე, რისი მიღწევაც შრომის გარეშე შეუძლებელია (Y-თეორია); საზოგადოებაში არსებულმა ფასეულობებმა შეიძლება ხელი შეუწყონ ამ ორიენტაციას (Z-თეორია), ან მოახდინონ ზეწოლა ბლოკირების მიმართულებით (X-თეორია).
- მოლოდინის თეორიის მიხედვით მოტივაცია მაღალია მაშინ, როდესაც პერსონალს სჯერა, რომ დიდი ძალისხმევა სამუშაოს მაღალი დონის შესრულების საწინდარია, ხოლო მაღალ დონეზე შესრულებული სამუშაო კი - სასურველი შედეგების მიღების.
- სამართლიანობის თეორია ყურადღებას ამახვილებს ადამიანების მიერ მათი სამსახურებრივი შედეგებისა და მათ მიერ შეტანილი წვლილის შესაბამისობის სამართლიანობაზე. თუ ადამიანი თვლის, რომ სხვას იგივე სამუშაოსთვის უფრო მეტს უხდიან, ვიდრე მას, ჩნდება უსამართლობის გრძნობა და ფსიქოლოგიური დაძაბულობა.
- მიზნის დასახვის თეორია აქცენტს აკეთებს იმაზე, თუ როგორ უნდა დაარწმუნოს მენეჯერებმა ორგანიზაციული პერსონალი - შეიტანონ მაქსიმალური წვლილი ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში.
- დასწავლის თეორიის ძირითადი საფუძვლები არის ის, რომ მენეჯერებს შეუძლიათ გაზარდონ პერსონალის მოტივაცია თუ შეძლებენ იმას, რომ პერსონალს დაანახონ (დაასწავლონ) მტკიცე კავშირი მათ სასურველ ქცევასა და მიღებულ შედეგებს შორის. ამ მიზნით მენეჯერები იყენებენ 4 ძირითად ინსტრუმენტს: დადებითი განმტკიცება, უარყოფითი განმტკიცება, დასჯა და ანულირება.
- პერსონალის მოტივირება წარმატებული იქნება მხოლოდ მაშინ, თუ მასში (იგულისხმება - მოტივაციის მართვის სისტემაში) მიღწეულია ცალკეული თანამშრომლისა და ორგანიზაციის ინტერე-

სების თანხვედრა.

- პერსონალის შინაგანი მოტივაცია თვითრეგულირებას ნიშნავს, ის ახასიათებს ინდივიდს და მხოლოდ მას ეკუთვნის. გარეგანი მოტივაცია (დასჯა და სტიმულირება) კი გარე რეგულირებასთან არის დაკავშირებული და პრაქტიკულად არაფრით არ განსხვავდება მანიპულაციისაგან.
- სწორედ გარემო უწყობს ხელს ადამიანს პრიორიტეტების ჩამოყალიბებაში და მათზე დაყრდნობით შეგვიძლია საუბარი ადამიანთა ფასეულობებზე. შესაბამისად, ადამიანი ეძებს საქმიანობას, რომელსაც აქვს პირადად მისთვის მისაღები მიზნები და მისთვის გასაგები, სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი შინაარსი.
- პერსონალის სრულყოფილ მოტივაციას იწვევს ისეთი ფაქტორების ამოქმედება, როგორიცაა: ხელფასი და მატერიალური წახალისება; მართვის გამჭირვალობა; კვალიფიკაციის შესაბამისობა და საყვარელი საქმე; კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა; პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა; უკუკავშირი მართვაში; მორალური წახალისება; კარგი სამუშაო გარემო; მეგობრული ატმოსფერო და სოციალური უზრუნველყოფა.
- წარმატებული მოტივაციის ამოსავალი პირობა ის უნდა იყოს, რომ თვით შრომის შედეგებმა წარმოქმნა მოტივაციას და არა - პირიქით.
- მენეჯერის მხრიდან, არაფორმალური ორგანიზაციისადმი უარყოფითი განწყობა ხელს უშლის ისევ მას, დაინახოს ის პოტენციური სარგებელი, რომელიც შეიძლება მან მოუტანოს ფორმალურ ორგანიზაციას.

თავი 14. ორგანიზაციული კონტროლი და ფინანსური მენეჯმენტის საფუძვლები

14.1. ფინანსური მენეჯმენტის არსი და ამოცანები

ფინანსური მენეჯმენტი - მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის ერთ-ერთი შემადგენელი და მნიშვნელოვანი ნაწილია. მასში მართვის ობიექტია წარმოებითი ურთიერთობების ის ნაწილი, რასაც ბიზნესში ფინანსურ ურთიერთობებს უწოდებენ. ზოგადად, ფინანსურ ურთიერთობებს მიეკუთვნება:

- **სახელმწიფო ფინანსები,** რომელსაც მართავს სახელმწიფოს საფინანსო სტრუქტურები (საფინანსო განყოფილება და შემოსავლების სამსახური);
- **სადაზღვევო ფინანსები,** რომელსაც ძირითადად ქვეყანაში არსებული სადაზღვევო სტრუქტურები მართავენ;
- **საწარმოთა ფინანსები,** რომელსაც მართავს ორგანიზაციის ფინანსური მენეჯერი (საფინანსო სამსახური).

ფინანსური ურთიერთობების აღნიშნული სამი ჯგუფიდან, პირველი და მეორე ჯგუფის შესწავლა ბიზნესის ადმინისტრირების სასწავლო პროგრამის „ფინანსების, საბანკო და სადაზღვევო საქმის" კონცენტრაციის პრეროგატივაა. ხოლო, მესამე მიმართულება, საწარმოო ფინანსების მართვა, ეს უკვე ორგანიზაციის მენეჯმენტის სასიცოცხლოდ აუცილებელი მართვის ობიექტია.

აუცილებელია ასევე, ერთმანეთისაგან განვასხვაოთ სახელმწიფო და საწარმოო ფინანსების მართვა. სახელმწიფო ფინანსების მართვა ხორციელდება ქვეყნის უმაღლესი საკანონმდებლო ორგანოს (საქართველოში - პარლამენტის) მიერ მიღებული ფინანსური კანონმდებლობის საფუძველზე და მოიცავს: ერთის მხრივ, ამ ქვეყნის ბიუჯეტების შედგენის, განხილვისა და დამტკიცების პროცესს, ხოლო მეორეს მხრივ, შედგენილი ბიუჯეტის შესრულების შესახებ მთავრობის ანგარიშის მოსმენასა და მისი შესრულების შეფასების პროცესს. სახელმწიფო ფინანსების მართვაში იგულისხმება ასევე: გადა-

სახადების შემოღება, შეცვლა ან გაუქმება; ქვეყნის საგადასახადო პოლიტიკისა და სხვა სახელმწიფო ფინანსური ურთიერთობების მოწესრიგება. ხოლო, საწარმოში ფინანსების მართვას ახორციელებს ფინანსური მენეჯერი, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციის ფულადი რესურსების მობილიზაციისა და გამოყენების უზრუნველყოფას. ამ მიზნით განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ფინანსური მენეჯმენტის ისეთი მნიშვნელოვანი ამოცანების შესრულებას, როგორიცაა:

- **ორგანიზაციის საქმიანობის ფინანსური ანალიზი, მის დაგეგმვა და პროგნოზირება.** მასში იგულისხმება ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ადეკვატური ფინანსური გეგმების შემუშავება, რომელიც წარმოადგენს პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის, სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის მიღწევების, ახალი მმართველობითი გადაწყვეტილებების დანერგვისა და მათი ფინანსური რესურსებით უზრუნველყოფის პროგნოზებს;
- **ინვესტიციური პოლიტიკის რეგულირება.** ფინანსურმა მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს პროდუქციის (მომსახურების) რეალიზაციის მოცულობის ზრდის ოპტიმალური ტემპები; ინვესტიციების მობილიზაციის მეთოდები; ინვესტირების საშუალებები - ბანკის კრედიტი თუ საკუთარი აქციების ან ობლიგაციების გამოშვება; ამასთან, ბანკის კრედიტის შემთხვევაში უნდა განისაზღვროს კრედიტის ვადიანობა - გრძელვადიანი თუ მოკლევადიანი; დამატებითი კაპიტალის მოსაზიდად საკუთარი აქციებისა და ობლიგაციების რეალიზაციის მიზნით ფინანსურ ბაზარზე სათანადო ოპერაციების გატარება და ა.შ.
- **ფინანსური საქმიანობის კოორდინაცია.** როგორც წესი, ფინანსებთან დაკავშირებულია ორგანიზაციის ყველა სტრუქტურა. მაგ., საწარმოო პროცესზე მიღებული გადაწყვეტილება გავლენას ახდენს წარმოებული პროდუქციის მოცულობაზე და საბოლოო ანგარიშით - ფინანსებზეც, მარკეტინგის სფეროში მიღებული გადაწყვეტილება გავლენას ახდენს რეალიზაციის მოცულობაზე და

ბუნებრივია - ფინანსებზეც. ანუ, საჭიროა ყველა გადაწყვეტილების მიზნობრიობის განსაზღვრა. ამიტომაცაა საჭირო ამ საქმიანობის კოორდინაცია ერთი მმართველის ხელიდან.

ფინანსური მენეჯმენტის განსაკუთრებული მნიშვნელობის გამო ყველა სოლიდურ კომპანიებსა და კორპორაციებში მთავარი ფინანსური მენეჯერი, იმავდროულად კომპანიის ვიცე-პრეზიდენტია, რომელიც მხოლოდ პრეზიდენტის (გენერალური მენეჯერის) წინაშეა ანგარიშვალდებული. მის დაქვემდებარებაშია კომპანიის ხაზინა. ხაზინის ტრადიციული ფუნქციებია: ორგანიზაციის ფინანსური რესურსების დაგეგმვა, მიმდინარე და სტრატეგიული საქმიანობის დაფინანსება, პროდუქციის რეალიზაციიდან მიღებული ამონაგების სწორი განაწილება, სალაროში არსებული ნაღდი ფულის კონტროლი, ორგანიზაციის ფასიანი ქაღალდების მართვა და ა.შ.

14.2. მოგება და რენტაბელობა

სამეურნეო სუბიექტის ჩამოყალიბების პირველ ეტაპზე ძირითადი საწარმოო კაპიტალის, არამატერიალური აქტივების, საბრუნავი საშუალებების შეძენის ძირითად წყაროს საწესდებო კაპიტალი წარმოადგენს. მისი საშუალებით იქმნება სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელებისათვის[2] აუცილებელი პირობები. ხოლო, შემდგომ კი, მათი დაფინანსება მოხდება წარმოებული პროდუქციის (მომსახურების) რეალიზაციის შედეგად მიღებული შემოსავლებით, რომელიც ამავე დროს მოგების მიღების ძირითადი წყაროა.

უფრო ზუსტად თუ ვიტყვით, პროდუქციის რეალიზაციიდან (მომსახურების გაწევიდან) ამონაგების გამოყენებას შემდეგი თანმიმდევრობა ახასიათებს: ახლადჩამოყალიბებული კომპანია მიღე-

---

[2] / უფრო სრულყოფილად შეიძლება გაეცნო წიგნში - ჯულაყიძე ე. პროექტების მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2014 წ. გვ. 89 – 95. §6.1. – „საწყისი სამეწარმეო კაპიტალი და მისი ფორმირების წყაროები".

ბული ამონაგებით ჯერ ანაზღაურებს დანახარჯებს ნედლეულზე, მასალებზე, სათბობზე, ელექტროენერგიასა და შრომის სხვა საგნებზე; ამონაგების შემდგომი განაწილება, ანუ მეორე სტადია, მოიცავს საამორტიზაციო ანარიცხების, როგორც ძირითადი საწარმოო ფონდებისა და არამატერიალური აქტივების, წყაროს ფორმირებას; აღნიშნული დანახარჯების გამოკლების შედეგად დარჩენილი შემოსავალი წარმოადგენს - ახლად შექმნილ ღირებულებას, რომელიც მოიცავს შრომის ანაზღაურებისათვის საჭირო სახსრებს და მოგებას. ანუ, **მოგება არის ახლადშექმნილი ღირებულების ნაწილი.**

როგორც ცნობილია, **მოგება – უნდა იყოს კომპანიის მუშაობის შედეგი და არა მიზანი** [43, გვ. 10]. მიზანს კი უნდა წარმოადგენდეს სარგებლის მოტანა ადამიანებისათვის და სწორედ ასეთ მიდგომას მივყავართ მეტი მოგებისაკენ. შესაბამისად ცხადია, რომ იწარმოება მხოლოდ ის საქონელი (მომსახურება), რომელიც აკმაყოფილებს მომხმარებელთა მოთხოვნას და რომელსაც მოაქვს მოგება. ზარალის მომტან პროდუქციას კი მწარმოებელი არ შექმნის. ბიზნესში მოგება-ზარალის მიღებას და საერთოდ მის მწარმოებლურობას ძირითადად ორი მაჩვენებელი განსაზღვრავს, ესენია:

- **შემოსავალი, რომელსაც ღებულობს კომპანია მის მიერ წარმოებული საქონლის რეალიზაციის შედეგად;**
- **ხარჯები, რომელიც გაწეულია კომპანიის მიერ საქონლის წარმოებასა და რეალიზაციაზე.**

კომპანიის შემოსავალი განისაზღვრება როგორც ნამრავლთა ჯამი ერთეული სარეალიზაციო საქონლის ფასისა მის რაოდენობაზე, ასეთი ფორმულით:

$$D = \sum_{i=1}^{n} N_i Ц_i$$

სადაც, N_i – i-ური სახის წარმოებული პროდუქციის რაოდენობა;

$Ц_i$ – i-ური სახის პროდუქციის ფასი;

n – წარმოებული პროდუქციის ნომენკლატურა.

კომპანიის ხარჯები კი განისაზღვრება როგორც ნამრავლთა ჯა-

მი ყოველი რესურსის ფასსა და წარმოებაში მომხმარებელ ამ რესურსთა რაოდენობაზე, ასეთი ფორმულით:

$$З = \sum_{i=1}^{n} Р_i Ц_i$$

სადაც, $Р_i$ – i-ური სახის მოხმარებული რესურსის რაოდენობა;

$Ц_i$ – i-ური სახის ერთეული რესურსის ფასი;

n - მომხმარებელი რესურსების ნომენკლატურა.

კომპანიის დანახარჯებში იგულისხმება ასევე ყველა სახის გადასახადი, რაც დაკავშირებულია მატერიალური, შრომითი, ფინანსური და ინფორმაციული რესურსების შეძენაზე. ანუ როგორც საწარმოო, ასევე წარმოების გარეშე პროცესებთან (შეფუთვა, რეკლამა, დასაწყოება, დისტრიბუცია და ა.შ.) დაკავშირებული დანახარჯებიც.

როგორც წესი, ეკონომიკურ რესურსებზე დანახარჯები, ანუ ფასი, განისაზღვრება აღნიშნული რესურსებზე არსებული მოთხოვნა--მიწოდების მიხედვით. ასეთივე წესით განისაზღვრება გენერალური მენეჯერისა და საერთოდ, ტოპ-მენეჯერების შრომის დანახარჯიც (მმართველობითი ხარჯები). ე.ი. კომპანიის დანახარჯებში შედის არა მარტო უშუალოდ საწარმოო პერსონალზე გაცემული ხელფასი, მატერიალური დანახარჯები, კრედიტის სარგებლობის პროცენტი, მიწის გადასახადი და ა.შ., არამედ, მასში შედის ასევე სამმართველო აპარატის შრომის ანაზღაურება - წარმოების ორგანიზატორული ფუნქციის შესრულებისათვის და რომლის დანიშნულებაა მოახდინოს ყველა საწარმოო რესურსის ოპტიმალური შერწყმა. ამიტომ, მმართველობითი ხარჯები იფარება კომპანიის მოგებიდან. შესაბამისად, მოგების იმ ნაწილს, რომელიც საკმარისია აღნიშნული ფუნქციის შესრულებისათვის უწოდებენ ნომინალურ მოგებას.

ამდენად, **ყოველი პროდუქტი შეიძლება იწარმოოს მხოლოდ მაშინ, როდესაც მისი რეალიზაციით მიღებული საერთო შემოსავალი აღემატება პროდუქციის წარმოებაზე გაწეულ უშუალო დანახარჯებს ნომინალური მოგების ჩათვლით.** თუ საერთო შემოსავალი ვერ უზრუნველყოფს პროდუქციის წარმოებაზე გაწეულ დანახარ-

ჯებს ნომინალური მოგების ჩათვლით, ასეთი საქონლის წარმოება ეკონომიკურად არახელსაყრელია. ხოლო, როდესაც საერთო შემოსავალი აღემატება წარმოების ხარჯებს, ნომინალური მოგების ჩათვლით, მიიღება დამატებითი მოგება. აღნიშნულ გადაჭარბებას **წმინდა (სუფთა) ანუ ეკონომიკური მოგება** ეწოდება.

თითოეულ პროდუქციაში ეკონომიკური მოგების ხვედრითი წილი დამოკიდებულია ამ პროდუქციის სარეალიზაციო ფასზე და მის ფაქტიურ თვითღირებულებაზე. შესაბამისად, რადგან მოგება არის ბიზნეს-საქმიანობის სასურველი შედეგი, იგი ქმნის ორ ძირითად მიზანს:

- გაიზარდოს პროდუქციის სარეალიზაციო ფასი (კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოებისა და მომხმარებელთა მოთხოვნების უკეთ დაკმაყოფილების ხარჯზე);
- შემცირდეს პროდუქციის თვითღირებულება (რესურსების ყაირათიანი გამოყენების ხარჯზე; მასში იგულისხმება ასევე სამმართველო აპარატზე გაწეული დანახარჯების შემცირებაც).

უფრო ზუსტად თუ ვიტყვით, ბიზნეს-საქმიანობის სასურველი შედეგი - არა უბრალოდ მოგების მიღებაა, არამედ მისი იმ ოდენობით მიღება, რომელიც კომპანიის სამეურნეო საქმიანობის მაღალ რენტაბელობას უზრუნველყოფს. კომპანიის მომგებიანობა (რენტაბელობა) მიუთითებს მისი საწარმოო-გასაღებითი საქმიანობის ეფექტიანობაზე, რომელიც მიიღწევა დანახარჯების მინიმიზაციისა და საქმიანობის შედეგებიდან შემოსავლების მაქსიმიზაციის გზით.

რენტაბელობა - ეს კომპანიის მომგებიანობის მაჩვენებელია. მოგების აბსოლუტური სიდიდისაგან განსხვავებით, რენტაბელობა ფარდობითი მაჩვენებელია და კომპანიის მწარმოებლურობის ხარისხს ასახავს. ფართოდ გამოიყენება რენტაბელობის შემდეგი სამი მაჩვენებელი (კოეფიციენტი): პროდუქციის ანუ გაყიდვების რენტაბელობა, საწარმოო ფონდების ანუ აქტივების რენტაბელობა და საწარმოო კაპიტალდაბანდებების ანუ საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობა.

პროდუქციის რენტაბელობის გაანგარიშება შეიძლება როგორც რეალიზებული პროდუქციის საერთო მოცულობის, ისე მისი ცალკეული სახეების მიხედვით. პირველ შემთხვევაში იგი განისაზღვრება პროდუქციის რეალიზაციიდან მიღებული მოგების პროცენტული თანაფარდობით მის წარმოებასა და რეალიზაციაზე გაწეული დანახარჯების საერთო მოცულობასთან (თვითღირებულებასთან); ხოლო პროდუქციის ცალკეული სახეების მიხედვით რენტაბელობა განისაზღვრება ერთეული პროდუქციის რეალიზაციიდან მიღებული მოგების პროცენტული თანაფარდობით მის სრულ თვითღირებულებასთან. ამრიგად:

$$\text{პროდუქციის (გაყიდვის) რენტაბელობა} = \frac{\text{მოგება}}{\text{თვითღირებულება}}$$

საწარმოო ფონდების, ანუ აქტივების რენტაბელობა განისაზღვრება საბალანსო მოგების პროცენტული თანაფარდობით ძირითადი საწარმოო ფონდებისა და მატერიალური საბრუნავი საშუალებების საშუალო წლიურ ღირებულებასთან, ანუ აქტივების მთლიან მოცულობასთან, ასეთი ფორმულით:

$$\text{საწარმოო ფონდების (აქტივების) რენტაბელობა} = \frac{\text{საბალანსო მოგება}}{\text{აქტივების მოცულობა}}$$

სააქციო კაპიტალის, ანუ საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობა განისაზღვრება საბალანსო (ან წმინდა მოგების) პროცენტული ფარდობით საწარმოს ქონების ღირებულებასთან და ახასიათებს დაბანდებული კაპიტალის უკუგების შედეგს.

$$\text{სააქციო (საკუთარი) კაპიტალის რენტაბელობა} = \frac{\text{წმინდა მოგება}}{\text{სააქციო კაპიტალი}}$$

აქტივებისა და საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობის მაჩვენებლები განსაზღვრავს დაბანდებების კონკრეტულ მოცულობაზე მოგების ნორმას. კერძოდ, აქტივების რენტაბელობა ახასიათებს მათი მთლიანი მოცულობის მომგებიანობას, ხოლო საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობა ეხება მხოლოდ აქციონერთა მიერ განხორციელებულ დაბანდებებს. მათი ფაქტიური დონეების შეფასებისა და ანალიზის

მიზნით სასურველია ისინი შევადაროთ მათ საგეგმო-ნორმატიულ დონეებს და გასული პერიოდების ანალოგიურ მაჩვენებლებს.

14.3. ცვეთა და ამორტიზაცია

ამორტიზაცია, თავისი ეკონომიკური არსით, შრომის საშუალებების ცვეთის პროცესია. საამორტიზაციო ანარიცხები ძირითადი კაპიტალის ცვეთის ზომის შესაბამისი ღირებულებაა, რომელიც გადატანილია წარმოებულ პროდუქციაზე, ხოლო მისი რეალიზაციის შედეგად დაგროვილი ფულადი საშუალებები გამოიყენება ისევ ამ კაპიტალის კვლავწარმოებისათვის. თუმცა, ჯერ რამდენიმე სიტყვით, მხოლოდ ცვეთის შესახებ. **ცვეთის ქვეშ იგულისხმება ძირითადი კაპიტალის ღირებულების დაკარგვა.** განასხვავებენ: ფიზიკურ, მორალურ და ავარიულ ცვეთას.

ფიზიკურ ცვეთას ადგილი აქვს როგორც წარმოების პროცესში, ისე მათი უმოქმედობის დროსაც. ამასთან, შენობები და ნაგებობები ცვდება შედარებით ნელა, ხოლო მანქანები და მოწყობილობები უფრო სწრაფად. მანქანის ცალკეული კვანძები, მექანიზმები და დეტალები, იმის მიხედვით თუ რა სამუშაოს ასრულებენ, ცვდებიან სხვადასხვა დროში. ექსპლუატაციის პერიოდში მიმდინარეობს მანქანა-მოწყობილობების ამა თუ იმ ნაწილების თანდათანობით ცვეთა, ხოლო შენახვის (უმოქმედობის) პერიოდში შეიმჩნევა რკინის კოროზია, ხის ნაწილების დაშლა-დალპობა და ა. შ.

მორალური ცვეთა იმაში მდგომარეობს, რომ საკმაოდ ხშირად, თანამედროვე მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის პირობებში, ძირითადი კაპიტალის ფიზიკურ გაცვეთამდე ხდება მისი ჩამოფასება (ღირებულების დაკარგვა) ორი ძირითადი მიზეზით: პირველი, იმიტომ, რომ მოქმედი მანქანა-მოწყობილობები და სხვა სახის დანადგარები მოძველებულები ხდებიან ტექნიკური და საექსპლუატაციო მახასიათებლებით, რადგან შეიქმნა უფრო მწარმოებლური მანქანე-

ბი, სამარჯვები და ხელსაწყოები. და მეორე, იმიტომ, რომ მოცემული ძირითადი კაპიტალი (მანქანა-მოწყობილობები) შეიძლება ვაწარმოოთ უფრო იაფად, ვიდრე ადრე. ორივე შემთხვევაში ასეთი კაპიტალის აღდგენითი ღირებულება ნაკლებია, ვიდრე პირველადი ღირებულება ცვეთის გამოკლებით.

ავარიულ ცვეთას ადგილი აქვს მოულოდნელი (გაუთვალისწინებელი) შემთხვევის გამო (ხანძარი, მიწისძვრა, ქარიშხალი, წყალდიდობა და ა.შ.).

როგორც აღინიშნა, ძირითადი კაპიტალის ცვეთის ფულადი ანაზღაურება წარმოებს ამორტიზაციის ანარიცხების გზით. ანუ, **ძირითადი კაპიტალის ცვეთის ანაზღაურების პროცესს, ანუ გაცვეთილი ნაწილის ღირებულების გადატანას მზა პროდუქციაზე, ამორტიზაცია ეწოდება.** ამორტიზაციის დარიცხვა ძირითადად ხდება საწარმოო კაპიტალის გამოყენების ნორმატიული ვადის მიხედვით. თუმცა, არსებობს ამორტიზაციის დარიცხვის სხვა მეთოდებიც. კერძოდ, ამორტიზაციის დარიცხვა შეიძლება განვახორციელოთ შემდეგი მეთოდებით:

- თანაბარზომიერი ჩამოწერა;
- ამორტიზაცია - შესრულებული სამუშაოს მოცულობის მიხედვით;
- დაჩქარებული ამორტიზაცია.

თანაბარზომიერი ჩამოწერა ეყრდნობა ძირითადი ფონდების სამსახურის ნორმატიულ ვადას. ყოველწლიური საამორტიზაციო ანარიცხების განსაზღვრა ხდება ძირითადი კაპიტალის პირველადი ღირებულების მიმართ (ამორტიზაციის ნორმები ძირითადი კაპიტალის ცალკეულ ჯგუფებზე განსაზღვრულია საქართველოს საგადასახადო კოდექსით).

ამორტიზაცია - სამუშაოს მოცულობის მიხედვით. ამორტიზაციის ასეთი დარიცხვა ძირითადად გამოიყენება მომპოვებელ დარგებსა და ტრანსპორტზე. ამ მეთოდით იგულისხმება, რომ ამორტიზაცია (ცვეთა) წარმოადგენს ობიექტის გამოყენების უშუალო შე-

დეგს, რომლისთვისაც დროის პერიოდს მნიშვნელობა არა აქვს. მაგალითად, დავუშვათ 10 მლნ. ლარად შეძენილია ღორღის კარიერი, რომელიც შეიცავს 1 მლნ. მ³ ღორღს. ამ შემთხვევაში ამორტიზაცია იქნება 10 ლარი ყოველ 1მ³ ამოღებულ ღორღზე.

დაჩქარებული ამორტიზაცია ითვალისწინებს ამორტიზაციის მეტი ნორმით დარიცხვას, ვიდრე ეს თანაბარზომიერი და შესრულებული სამუშაოს მოცულობის მიხედვით ჩამოწერის დროს ხდება. მრავალი ქვეყნის პრაქტიკაში (მათ შორის საქართველოს საგადასახადო კოდექსი ითვალისწინებს ძირითადი კაპიტალის ზოგიერთ ჯგუფზე გაორმაგებული ამორტიზაციის დარიცხვის უფლებას) ასეთი მეთოდი დასაშვებია. მისი მიზანია - კომპანიას მიეცეს ძირითადი ფონდების სწრაფი განახლების შესაძლებლობა. თუმცა, აღნიშნული მეთოდით მიღებულ დამატებით ანარიცხებს მკაცრად მიზნობრივი ხასიათი უნდა ჰქონდეს (ამით ხომ მოგება მცირდება). ამიტომ, ბევრ ქვეყანაში, მათი არადანიშნულებით გამოყენების აღმოსაფხვრელად, დაჩქარებული ამორტიზაციით მიღებული სახსრები ემატება მოგების საგადასახადო ბაზას და მასთან ერთად ექვემდებარება დაბეგვრას.

14.4. საწარმოს აქტივები და ვალდებულებები

საწარმოს აქტივები. საწარმოები და ორგანიზაციები სამეურნეო საქმიანობის განსახორციელებლად თავიანთ განკარგულებაში ფლობენ გარკვეული ღირებულების წარმოების საშუალებებს, რომლებიც წარმოების პროცესში მონაწილეობის ფორმისა და ხასიათის მიხედვით იყოფა ძირითად და საბრუნავ საშუალებებად. ორივეს ერთად (მთლიანობაში) საწარმოს აქტივები ეწოდება. ძირითად საშუალებებს მიეკუთვნება ძირითადი ფონდები და არამატერიალური აქტივები.

ძირითადი საწარმოო ფონდები წარმოების პროცესში მონაწი-

ლეობენ ხანგრძლივი პერიოდით, ინარჩუნებენ თავიანთ ნატურალურ ფორმას და თავიანთი ღირებულება თანდათანობით, ცვეთის ზომის შესაბამისად, გადააქვთ მზა პროდუქციის ღირებულებაზე. ძირითად საწარმოო ფონდებს მიეკუთვნება: შენობა-ნაგებობები, მოწყობილობები, დანადგარები, გამოთვლითი ტექნიკა, საზომი და მარეგულირებელი ხელსაწყოები, ტრანსპორტი, საწარმოო და სამეურნეო ინვენტარი, მუშა და პროდუქტიული პირუტყვი, მრავალწლიანი ნარგავები და ა.შ. ხოლო არამატერიალური აქტივებია: მიწით, წყლით და სხვა ბუნებრივი რესურსებით, შენობა–ნაგებობებითა და მოწყობილობებით სარგებლობის უფლება, აგრეთვე სხვა ქონებრივი უფლებები, როგორიცაა მაგალითად: პატენტი, ლიცენზია და ა.შ.

საბრუნავ საშუალებებს მიეკუთვნება საბრუნავი საწარმოო ფონდები და საწარმოს ფინანსური აქტივები. საბრუნავი ფონდები თავისი მატერიალურ-ნივთობრივი შემადგენლობით შრომის საგნები, მცირეფასიანი და სწრაფცვეთადი შრომის საშუალებებია. **საბრუნავი ფონდები საწარმოო პროცესში იცვლიან თავდაპირველ ფორმას და თავისი ღირებულება სრულად გადააქვთ მზა პროდუქციის ღირებულებაში.** საბრუნავი ფონდებია: საწარმოო მარაგები, დაუმთავრებელი წარმოება, მზა პროდუქცია, სასაქონლო და სხვა სახის მარაგები. ხოლო ფინანსური აქტივებია: სალაროსა და საბანკო დაწესებულებების ანგარიშებზე არსებული ფულადი სახსრები, დებიტორული დავალიანება და ადვილად რეალიზებადი ფასიანი ქაღალდები (აქციები, ობლიგაციები, სერთიფიკატები, თამასუქები და ა.შ.).

საწარმოს საბრუნავი საშუალებები მუდმივ მოძრაობაში არიან და კვლავწარმოების უწყვეტ წრებრუნვას უზრუნველყოფენ. ფაქტიურად, მიმდინარეობს ღირებულებების ავანსირებული ფორმების მუდმივი და კანონზომიერი ცვლა: ფულადი ფორმა გარდაიქმნება საწარმოო მარაგებად, შემდეგ არის საწარმოო პროცესი, რომლის შედეგი არის მზა პროდუქცია, რომელიც შემდგომ ფულად ფორმად უნდა გარდაიქმნას და ა.შ.

საწარმოს ვალდებულებები (ანუ პასივები). ყველა ორგანიზა-

ციას აქტივების პარალელურად აქვთ გარკვეული ვალდებულებებიც, რომელიც არის ამ აქტივების დასაფინანსებლად მოზიდული სახსრების ერთობლიობა. ეს ვალდებულებები მოიცავს: კომპანიის მფლობელებისადმი ვალდებულებებს (ანუ სააქციო კაპიტალს) და კრედიტორებისადმი დავალიანებებს (ანუ საკრედიტო ვალდებულებებს). ანუ,

საწარმოს მთლიანი ვალდებულებები (პასივები) =
= საკრედიტო ვალდებულებები + სააქციო კაპიტალი

ვალდებულებები შეიძლება იყოს მოკლევადიანი და გრძელვადიანი. მოკლევადიანი (ანუ მიმდინარე) ვალდებულებებია ის, რომლის დაფარვა გათვალისწინებულია ერთი წლის განმავლობაში. მათ მიეკუთვნება: კრედიტორული დავალიანებები, საგადასახადო დავალიანებები და დარიცხული ვალდებულებები (მაგალითად, თანამშრომელთა სახელფასო დავალიანებები). ხოლო გრძელვადიანია ისეთი ვალდებულებები, რომელთა დაფარვა გათვალისწინებულია ერთ წელზე მეტი პერიოდის განმავლობაში. იგი მოიცავს სასესხო ვალდებულებებსა და საარენდო ვალდებულებებს. მათი ის ნაწილები, რომლებიც მიმდინარე წელს უნდა დაიფაროს, როგორც წესი, გადადის მიმდინარე ვალდებულებებში.

როგორც აღინიშნა, კომპანიის ვალდებულებებს მიეკუთვნება, აგრეთვე, მისი ვალდებულებები მესაკუთრეების წინაშე. ეს ვალდებულებები განსაზღვრულია საწესდებო კაპიტალის ფორმირებისას და მოიცავს აქციების რეალიზაციით მოზიდულ და გაუნაწილებელი მოგებით (რეინვესტირებით) წარმოქმნილ ვალდებულებებს. აქციებით განსაზღვრული ვალდებულებები, როგორც წესი, ასახავენ აქციონერების უშუალო წვლილს, ხოლო გაუნაწილებელი მოგება გულისხმობს კომპანიის ჩამოყალიბების დღიდან დაგროვილი მოგების იმ ნაწილს, რომელიც მესაკუთრეთა გადაწყვეტილებით არ განაწილდა აქციონერებს შორის, ანუ დაუტოვეს მენეჯმენტს, კომპანიის განვითარების მიზნით. კომპანიის აქტივების ჯამი მისი ვალდებულებების ჯამის ტოლია.

14.5. ორგანიზაციული კონტროლი, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია

როგორც აღინიშნა, კონტროლი კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და მასში დამკვიდრებულ კულტურასთან ერთად ქმნის ორგანიზაციის არქიტექტურას (გავიხილეთ §11.2-ში – „მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპები“). ისინი ერთობლივად განსაზღვრავენ, თუ რამდენად რაციონალურად და ეფექტურად იყენებს მენეჯმენტი ორგანიზაციულ რესურსებს. სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით, ორგანიზაციული სტრუქტურა ორგანიზაციას უზრუნველყოფს ჩონჩხით, კულტურა - გრძნობებით, ხოლო კონტროლი ასაზრდოებს მას ნერვებითა და კუნთებით, რაც საშუალებას აძლევს მენეჯერებს არეგულირონ და მართონ კომპანიის საქმიანობა.

ფაქტიურად, **კონტროლი არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერები ახდენენ მონიტორინგს და არეგულირებენ ორგანიზაციული პერსონალის მიერ სასურველი მიზნების მისაღწევად აუცილებელი სამუშაოების ყაირათიანად შესრულებას.** ანუ, კონტროლის პროცესში, მენეჯერები მონიტორინგს უკეთებენ და აფასებენ, რამდენად სწორად მუშაობს ორგანიზაციის სტრატეგია და სტრუქტურა, როგორ შეიძლება მათი გაუმჯობესება ან შეცვლა საჭიროების შემთხვევაში.

თუმცა, კონტროლი არ გულისხმობს მხოლოდ უკვე მომხდარ მოვლენებზე რეაგირებას. ის ასევე ნიშნავს მოსალოდნელი მოვლენების წინასწარ განჭვრეტას და ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად საჭირო ღონისძიებათა დასახვასაც. ამ მიზნით, მენეჯერები ხშირად ატარებენ ექსპერიმენტებს იმ მეთოდის შესაცვლელად, რომლითაც ორგანიზაცია აწარმოებს საქონელსა და მომსახურებას - საწარმოო პროცესების უფრო ყაირათიანი გზის მისაგნებად. ანუ, ორგანიზაციული კონტროლის ეფექტური სისტემები მენეჯერების ყურადღებას წარმართავენ პრობლემურ საკითხებზე და ფაქტიურად, მიუთითებენ ორგანიზაციის შესაძლებ-

ლობებსა და საფრთხეებზე.

მარტივად, კონტროლის პროცესი შეიძლება შემდეგი საფეხურების სახით წარმოვიდგინოთ. ესენია:

- **საფეხური 1.** - განვსაზღვროთ ორგანიზაციის მწარმოებლურობის სასურველი სტანდარტი, რომელიც გვინდა დავიცვათ (შევინარჩუნოთ);
- **საფეხური 2.** - გავზომოთ ფაქტობრივი მწარმოებლურობა;
- **საფეხური 3.** - შევადაროთ ფაქტობრივი მწარმოებლურობა მწარმოებლურობის სასურველ სტანდარტს;
- **საფეხური 4.** - შევაფასოთ მიღებული შედეგები და გადახრის შემთხვევაში დავსახოთ ღონისძიებები შესწორებების შესატანად.

კონტროლის სისტემის უმარტივესი მაგალითია თერმოსტატი (ის არის თითქმის ყველა გამათბობელში და კონდიციონერში). მისი დარეგულირებით, ანუ თუ რა ტემპერატურა გვსურს იყოს ოთახში, ჩვენ ვადგენთ მწარმოებლურობის სასურველ სტანდარტს (საფეხური 1); თერმოსტატს აქვს მგრძნობელობითი ფუნქცია, რომელიც გრძნობს ოთახის ფაქტობრივი ტემპერატურის გადახრას სასურველი ტემპერატურიდან (საფეხური 2); შესაბამისად, როგორც კი ფიქსირდება მათ შორის სხვაობა (საფეხური 3), გამათბობელი ან ჰაერის კონდიციონერი იწყებს მოქმედებას, რათა ტემპერატურა სასურველ სტანდარტამდე დააბრუნოს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, იწყება შესწორებების შეტანა (საფეხური 4). აღნიშნული წარმოადგენს კონტროლის მარტივ სისტემას, ვინაიდან ის სრულიად ავტონომიურია და მიზანი (ანუ, ტემპერატურა) რაოდენობრივად ადვილი გასაზომია.

ასეთი სტანდარტები (დამტკიცებული ნორმები და ნორმატივები) საკმაოდ ბევრია ორგანიზაციაში. მაგ., პროდუქციის ერთეულზე (ან ცალკეულ დეტალ-ოპერაციაზე) მასალების, ხელფასის, სათბობო-ენერგეტიკული რესურსების ხარჯვის ნორმები; სხვადასხვა არაპირდაპირი (მოწყობილობის შენახვისა და ექსპლოატაციის, საერთო საფირმო, კომერციული, მმართველობითი და სხვ.) ხარჯების ნორ-

მატივები პროდუქციის კალკულაციაში. თუმცა, მენეჯერებს საკმაოდ ხშირად უწევთ ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ისეთი სტარდანტების დამკვიდრება, რომელთა რაოდენობრივად გაზომვა პრაქტიკულად შეუძლებელია. ანუ, ატარებს სუბიექტურ ხასიათს. მათ შორის აუცილებელია აღინიშნოს: ორგანიზაციის ფინანსური კონტროლი, პროდუქციის ხარისხის კონტროლი და პერსონალის ქცევის კონტროლი.

ორგანიზაციის ფინანსური კონტროლი. თანამედროვე ეტაპზე ორგანიზაციის მწარმოებლურობის შესაფასებლად იყენებენ ისეთ ფინანსურ საზომებს, როგორიცაა: მოგების კოეფიციენტები, ლიკვიდურობის კოეფიციენტები, კაპიტალიზაციის კოეფიციენტები და აქტიურობის კოეფიციენტები.

- **მოგების კოეფიციენტები** აფასებს, რამდენად ეფექტურად იყენებენ მენეჯერები ორგანიზაციის რესურსებს მოგების მისაღებად. ინვესტიციის რენტაბელობა, ანუ **ორგანიზაციის წმინდა შემოსავალი გაყოფილი აქტივების საერთო რაოდენობაზე,** არის ყველაზე მეტად გავრცელებული ფინანსური მწარმოებლურობის საზომი. ვინაიდან ის საშუალებას აძლევს მენეჯერებს, შეადარონ ერთი ორგანიზაციის მწარმოებლურობა სხვა ორგანიზაციების მწარმოებლურობას. აღნიშნული მაჩვენებელი მენეჯერებს აწვდის ინფორმაციას, რამდენად ყაირათიანად იყენებს ორგანიზაცია მის რესურსებს და რამდენად მიმზიდველია მომხმარებლებისათვის პროდუქტი. ის ასევე საშუალებას აძლევს მენეჯერებს შეაფასონ, რამდენად კარგად მუშაობს ორგანიზაცია კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად.
- **ლიკვიდურობის კოეფიციენტები** განსაზღვრავს, რამდენად კარგად აქვთ მენეჯერებს მობილიზებული ორგანიზაციული რესურსები მოკლევადიანი ვალდებულებების დასაფარად. მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტი, **ანუ მიმდინარე აქტივები გაყოფილი მიმდინარე პასივებზე,** უჩვენებს მენეჯერებს, აქვთ თუ არა მათ საკმარისი რესურსები კრედიტორების მოკლევადიანი მო-

თხოვნების დასაკმაყოფილებლად. დაუყოვნებელი ლიკვიდურობის კოეფიციენტი კი აჩვენებს, შეუძლიათ თუ არა მათ აღნიშნული მოთხოვნების შესრულება მარაგების გაყიდვის გარეშე.

- **კაპიტალიზაციის კოეფიციენტები,** როგორებიცაა - დავალიანების აქტივებთან თანაფარდობა და საკუთარი სახსრებით პასივების დაფარვის კოეფიციენტი, აჩვენებს, რა ხარისხით იყენებენ მენეჯერები ვალს (ნასესხებ ფულს) ან საკუთარ კაპიტალს (ახალი აქციების გამოშვებით) მიმდინარე საქმიანობის დასაფინანსებლად. ორგანიზაციას აქვს ნასესხები კაპიტალის მაღალი დონე, თუ ის გამოიყენებს უფრო მეტ სავალე ვალდებულებას, ვიდრე საკუთარ კაპიტალს. დავალიანება შეიძლება იყოს საკმაოდ სარისკო, როდესაც მოგება ვერ ფარავს დავალიანების საპროცენტო გადასახადს.
- **აქტიურობის კოეფიციენტები** აჩვენებს, რამდენად შეუძლიათ მენეჯერებს ორგანიზაციული აქტივებისგან ღირებულების შექმნა. რამდენად ეფექტურად ახდენენ მენეჯერები მარაგების მიმოქცევას, რომ არ მოხდეს ზედმეტი მარაგების დასაწყოება.

პროდუქციის ხარისხის კონტროლი. როგორც აღინიშნა, ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ძირითადი განმაპირობებელი - მომხმარებლის კმაყოფილებაა. ეს კი შეუძლებელია შეთავაზებული საქონლის (მომსახურების) მაღალი ხარისხის გარეშე. მაგრამ ეს უკანასკნელი, თავის მხრივ, დაკავშირებულია ფასთან. ეს ორი მოცემულობა (ხარისხი და ფასი), ფაქტიურად, უკუპროპორციულად არის ერთმანეთთან დაკავშირებული. ხარისხი რაც შეიძლება მაღალი უნდა იყოს, ხოლო ფასი კი პირიქით - დაბალი. ამავე დროს, ხარისხის და ფასის თანაფარდობით კომპანია უნდა სჯობდეს კონკურენტებს, წინააღმდეგ შემთხვევაში მისი საქმიანობა პროდუქტიული ვერ იქნება.

არსებობს პროდუქციის ხარისხის კონტროლის სამი ძირითადი სახე: შესავალი კონტროლი, ოპერაციული კონტროლი და მიღება-ჩაბარების კონტროლი. შესავალი კონტროლი ხორციელდება წედლე-

ულზე, მასალებზე, ნაყიდ ნახევარფაბრიკატებზე და მაკომპლექტებელ ნაკეთობებზე, რომლებიც მიღებულია მიმწოდებლებისაგან. ოპერაციული კონტროლი ხორციელდება გარკვეული ტექნოლოგიური პროცესის დამთავრების შემდეგ. მიღება-ჩაბარების კონტროლი კი - ხორციელდება მზა პროდუქციაზე, ტექნოლოგიური პროცესების დამთავრების შემდეგ.

როგორც აღინიშნა (§10.4. - „ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია"), დღეს ხარისხის მართვა არ არის ორგანიზაციის მხოლოდ ერთი სტრუქტურის (ტექნიკური კონტროლის სამსახურის) ფუნქცია. ესაა - ორგანიზაციული, მარკეტინგული და ტექნოლოგიური ღონისძიებების განსაკუთრებული სისტემა, რომელიც საშუალებას აძლევს ორეგანიზაციას გაზარდოს მისი მწარმოებლურობა. ანუ, საზოგადოების განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, მომხმარებლისთვის მაღალი ხარისხის საქონლის და მომსახურების მიწოდების გზების ძიება მუდმივი და დაუსრულებელი პროცესი უნდა იყოს, წინააღმდეგ შემთხვევაში უპირატესობას კონკურენტები მოიპოვებენ და მომხმარებლებსაც გადაიბირებენ.

თანამედროვე მსოფლიოში ხარისხთან ასოცირებული ყველაზე მნიშვნელოვანი ორგანიზაციაა ISO (International Organization for Standardization), რომელიც 1947 წელს დაარსდა და მას შემდეგ ნაყოფიერ მოღვაწეობას ეწევა ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტების შემუშავებისა და მისი დაცვის მხრივ. კერძოდ, შექმნეს ხარისხის სერტიფიცირების მთელი სისტემა, რომელთაგან ჩვენთვის ყველაზე საინტერესოა ISO9000 ჯგუფის სტანდარტები, რომლებიც ხარისხის მენეჯმენტს უკავშირდება.

აღნიშნული სტანდარტები მოიცავენ ხარისხის მართვის სამი ეტალონური მოდელის აღწერილობას. ხარისხის სისტემების პირველი მოდელია „ISO9001", რომელიც მოიცავს მთელ ტექნოლოგიურ ჯაჭვს - წედლეულისა და მასალების შემოტანიდან პროდუქციის რეალიზაციამდე; ამ სისტემის მეორე მოდელი - სტანდარტი „ISO9002" მოიცავს პროდუქციის წარმოებისა და გამოცდის ეტაპებს.

ხოლო, თუ საჭიროა მხოლოდ პროდუქციის ხარისხის გაკონტროლება და სტანდარტებისადმი მისი შესაბამისობის დადგენა, მიმართავენ მესამე მოდელს - სტანდარტს „ISO9003“.

პერსონალის ქცევის კონტროლი. თავისთავად ორგანიზაციული სტრუქტურა არ შეიცავს ისეთ მექანიზმებს, რომლებიც სტიმულს აძლევდეს პერსონალს, ისე იმოქმედონ, რომ გააუმჯობესონ მისი მუშაობა, ანუ შეამცირონ კონტროლის აუცილებლობა.

ქცევის კონტროლის ყველაზე უშუალო და ქმედითი ფორმა არის პირდაპირი ზედამხედველობა მენეჯერების მხრიდან, ვინც აქტიურ მონიტორინგს უწევს და აკვირდება თავიანთი ხელქვეითების საქციელს (ამ მიზნით, საკმაოდ ხშირად, გამოიყენება „ვიდეო თვალიც“) და ასწავლის მათ, რომელია შესაფერისი და არაშესაფერისი ქცევა და საჭიროების შემთხვევაში ჩაერევა შესწორებების შესატანად.

როდესაც მენეჯერები პირად ზედამხედველობას უწევენ ხელქვეითებს მათ პირადი მაგალითის მეშვეობით, შეუძლიათ დაეხმარონ, განავითარონ და გაზარდონ ხელქვეითთა უნარების დონე. ამდენად, კონტროლი, პირდაპირი ზედამხედველობის მეშვეობით, შეიძლება იყოს საკმაოდ ეფექტური საშუალება თანამშრომელთა მოტივირებისა და ისეთი ქცევის წასახალისებლად, რომელიც ზრდის ყაირათიანობასა და მენეჯმენტის ეფექტურობას.

თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა

- ფინანსური მენეჯმენტი - მენეჯმენტის ის ნაწილია, რომლის შესწავლის ობიექტია წარმოებითი ურთიერთობების ის ნაწილი, რასაც ბიზნესში ფინანსურ ურთიერთობებს უწოდებენ.
- ფინანსური მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანებია: ორგანიზაციის საქმიანობის ფინანსური ანალიზი, მის დაგეგმვა და პროგნოზირება; ინვესტიციური პოლიტიკის რეგულირება და ფინანსური

საქმიანობის კოორდინაცია.

- მოგება – უნდა იყოს კომპანიის მუშაობის შედეგი და არა მიზანი. მიზანს კი უნდა წარმოადგენდეს სარგებლის მოტანა ადამიანებისათვის და სწორედ ასეთ მიდგომას მივყავართ მეტი მოგებისაკენ.
- ბიზნესში მოგების (ზარალის) მიღებას ძირითადად ორი მაჩვენებელი განსაზღვრავს, ესენია: შემოსავალი, რომელსაც ღებულობს კომპანია მის მიერ წარმოებული საქონლის რეალიზაციის შედეგად და აღნიშნული საქონლის წარმოებაზე გაწეული მთლიანი ხარჯები.
- ყოველი პროდუქტი შეიძლება იწარმოოს მხოლოდ მაშინ, როდესაც მისი რეალიზაციით მიღებული საერთო შემოსავალი აღემატება პროდუქციის წარმოებაზე გაწეულ დანახარჯებს ნომინალური მოგების ჩათვლით.
- მაშინ, როდესაც საერთო შემოსავალი აღემატება წარმოების ხარჯებს, ნომინალური მოგების ჩათვლით, მიიღება დამატებითი მოგება. აღნიშნულ გადაჭარბებას წმინდა (სუფთა) ანუ ეკონომიკური მოგება ეწოდება.
- რენტაბელობა - ეს არის კომპანიის მომგებიანობის მაჩვენებელი. მოგების აბსოლუტური სიდიდისაგან განსხვავებით, იგი ფარდობითი მაჩვენებელია და კომპანიის მწარმოებლურობის ხარისხს ასახავს.
- ფასი - საქონლის ღირებულების ფულადი გამოხატულებაა. ფასის დონე დგინდება საქონლის მიწოდება-მოთხოვნის საფუძველზე.
- თვიღირებულება - ეს არის პროდუქციის წარმოებასა და რეალიზაციაზე გაწეული მატერიალური და შრომითი დანახარჯები გამოხატული ფულად ფორმაში.
- ორგანიზაციული საქმიანობის ეფექტიანობის შესაფასებლად გამოიყენება რენტაბელობის შემდეგი მაჩვენებელი: პროდუქციის ანუ გაყიდვების რენტაბელობა, საწარმოო ფონდების ანუ აქტივების რენტაბელობა და საწარმოო კაპიტალდაბანდებების ანუ საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობა.

- ცვეთის ქვეშ იგულისხმება ძირითადი კაპიტალის ღირებულების თანდათანობითი დაკარგვა. განასხვავებენ: ფიზიკურ, მორალურ და ავარიულ ცვეთას.
- ძირითადი კაპიტალის ცვეთის ანაზღაურების პროცესს, ანუ გაცვეთილი ნაწილის ღირებულების გადატანას მზა პროდუქციაზე, ამორტიზაცია ეწოდება.
- არსებობს ამორტიზაციის დარიცხვის სამი მეთოდი: თანაბარზომიერი ჩამოწერა; ამორტიზაცია შესრულებული სამუშაოს მოცულობის მიხედვით და დაჩქარებული ამორტიზაცია.
- ყველა ორგანიზაცია სამეურნეო საქმიანობის განსახორციელებლად ფლობს გარკვეული ღირებულების წარმოების საშუალებებს (ძირითად და საბრუნავ ფონდებს), რომელსაც მთლიანობაში საწარმოს აქტივები ეწოდება.
- ძირითადი საწარმოო ფონდები წარმოების პროცესში მონაწილეობენ ხანგრძლივი პერიოდით, ინარჩუნებენ თავიანთ ნატურალურ ფორმას და თავიანთი ღირებულება თანდათანობით, ცვეთის ზომის შესაბამისად, გადააქვთ მზა პროდუქციის ღირებულებაზე.
- საბრუნავი საწარმოო ფონდები ემსახურებიან წარმოების სფეროს, ისინი საწარმოო ციკლის პროცესში იცვლიან თავდაპირველ ფორმას და თავისი ღირებულება სრულად გადააქვთ მზა პროდუქციის ღირებულებაში.
- ყველა ორგანიზაციას აქტივების პარალელურად აქვთ გარკვეული ვალდებულებებიც, რომელიც არის ამ აქტივების დასაფინანსებლად მოზიდული სახსრების ერთობლიობა. ეს ვალდებულებები მოიცავს: კომპანიის მფლობელებისადმი ვალდებულებებს (ანუ საკუთარ კაპიტალს) და კრედიტორებისადმი დავალიანებებს (ანუ საკრედიტო ვალდებულებებს).
- როგორც წესი, კომპანიის აქტივების ჯამი მისი ვალდებულებების ჯამის ტოლია.

- ორგანიზაციული კონტროლი არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერები ასრულებენ მონიტორინგს და არეგულირებენ ორგანიზაციული პერსონალის მიერ სასურველ მიზნების მისაღწევად აუცილებელი სამუშაოს ეფექტურად და ყაირათიანად შესრულებას.
- კონტროლი არ გულისხმობს მხოლოდ უკვე მომხდარ მოვლენებზე რეაგირებას. ის ასევე ნიშნავს მოსალოდნელი მოვლენების წინასწარ განჭვრეტას და ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად საჭირო ღონისძიებათა დასახვას.
- კონტროლის პროცესი ოთხი ძირითადი საფეხურისგან შესდგება. ესენია: განვსაზღვროთ ორგანიზაციის მწარმოებლურობის სასურველი სტანდარტი, რომელიც გვინდა შევინარჩუნოთ; გავზომოთ ფაქტობრივი მწარმოებლურობა; შევადაროთ ფაქტობრივი მწარმოებლურობა მწარმოებლურობის სასურველ სტანდარტს; შევაფასოთ შედეგები და გადახრის შემთხვევაში დავსახოთ ღონისძიებები სათანადო შესწორებების შესატანად.
- მენეჯერებს ხშირად უწევთ ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ისეთი სტარდანტების დამკვიდრება, რომელთა რაოდენობრივად გაზომვა პრაქტიკულად შეუძლებელია. მათ შორის უნდა აღინიშნოს: ორგანიზაციის ფინანსური კონტროლი, პროდუქციის ხარისხის კონტროლი და პერსონალის ქცევის კონტროლი.

თავი 15. საწარმოო მენეჯმენტის საფუძვლები

15.1. საწარმოთა სადამფუძნებლო საქმიანობის მენეჯმენტი

„მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად დღეს, ჩვენს სინამდვილეში, შეიძლება არსებობდეს სამეწარმეო საქმიანობის სუბიექტთა შემდეგი სამართლებრივი ფორმები: **ინდივიდუალური მეწარმე, სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, კომანდიტური საზოგადოება, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, სააქციო საზოგადოება (კორპორაცია)** და **კოოპერატივი.** როგორც საწარმოს დაფუძნებისას, ასევე სხვა საწარმოებთან საქმიანი ურთიერთობების პროცესში, მენეჯერი კარგად უნდა ერკვეოდეს თითოეული სამეწარმეო სუბიექტის შექმნის მიზნებზე, კრედიტორების წინაშე პასუხისმგებლობის დონეზე და ა.შ.

ინდივიდუალური მეწარმე, საქმიან ურთიერთობებში, თავის უფლება-მოვალეობებს ახორციელებს როგორც ფიზიკური პირი. ხოლო სოლიდარული პასუხიმგებლობის საზოგადოება, კომანდიტური საზოგადოება, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, სააქციო საზოგადოება და კოოპერატივი წარმოადგენენ იურდიული პირის სტატუსის მქონე საწარმოებს (კომპანიებს).

ინდივიდუალური მეწარმე თავისი სამეწარმეო საქმიანობიდან წარმოშობილი ვალდებულებებისათვის კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებს პირადად, მთელი თავისი ქონებით. ასევე, სოლიდარული პასუხიმგებლობის საზოგადოების პარტნიორები და კომანდიტური საზოგადოების პერსონალურად პასუხისმგებელი პარტნიორები (კომპლემენტარები) კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებენ სოლიდარულად. ანუ, თითოეული პარტნიორი ვალდებულებებისათვის პასუხს აგებს მთელი თავისი ქონებით, პირდაპირ და უშუალოდ. პარტნიორებს შორის სხვაგვარი შეთანხმება ბათილია მესამე პირისათვის.

კომანდიტური საზოგადოების შეზღუდული პარტნიორები (კომანდიტები), შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების,

სააქციო საზოგადოებისა და კოოპერატივის პარტნიორები საზოგადოების ვალდებულებებისათვის კრედიტორების წინაშე პასუხს არ აგებენ. აღნიშნულ საზოგადოებათა პასუხისმგებლობა კრედიტორების წინაშე შემოიფარგლება მათი საზოგადოების ქონებით. ამასთან, კომანდიტური საზოგადოების შეზღუდული პარტნიორები (კომანდიტები), შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების, სააქციო საზოგადოებისა და კოოპერატივის პარტნიორები საზოგადოების ვალდებულებებისათვის კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებენ პირადად, თუ ისინი ბოროტად გამოიყენებენ პასუხისმგებლობის შეზღუდვის სამართლებრივ ფორმებს.

აღნიშნულ საზოგადოებათა დაფუძნებისას პარტნიორები უნდა შეთანხმდნენ წილების განაწილებაზე და დათქვან კაპიტალში შეტანის ოდენობა. შესატანი შეიძლება იყოს როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური ქონება. შესატანი შეიძლება იყოს ასევე გარკვეული სამუშაოს შესრულება, ან მომსახურების გაწევა. ამასთან, თუ საწარმოს დომინანტმა (გადამწყვეტი ხმის მქონე პირმა) პარტნიორმა განზრახ გამოიყენა თავისი დომინანტური მდგომარეობა ამ საზოგადოების საზიანოდ, მაშინ მან დანარჩენ პარტნიორებს უნდა გადაუხადოს შესაბამისი კომპენსაცია.

საწარმოს სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაციას ახორციელებს რეგისტრაციაზე უფლებამოსილი საგადასახადო სამსახური (იუსტიციის სახლი). რეგისტრაცია ხორციელდება სამეწარმეო რეესტრში სათანადო ჩანაწერის გაკეთებით, საიდენტიფიკაციო ნომრის მინიჭებით, სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაციის მოწმობის (ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის) გაცემის საფუძველზე. ამონაწერი სამეწარმეო რეესტრიდან უნდა გაიცეს დაუყოვნებლივ, პირის მოთხოვნისთანავე.

საწარმოს სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაცია ხორციელდება შემდეგი დოკუმენტების წარდგენის შედეგად. ესენია:

1. **საწარმოს სარეგისტრაციო განცხადება** (აღნიშნული ივსება შესაბამის ელექტრონულ პროგრამაში უშუალოდ დოკუმენტების მიმ-

ღები ოპერატორის მიერ), რომელიც შეიცავს: საწარმოს საფირმო სახელწოდებას; საწარმოს სამართლებრივ ფორმას; საწარმოს იურდიულ მისამართს; საწარმოს დამფუძნებელი პარტნიორის (პარტნიორების) გვარსა და სახელს, საცხოვრებელი ადგილის მისამართს, პირადობის მოწმობის ასლს, პირად ნომერსა და ხელმოწერას. ამასთან, თუ პარტნიორი იურდიული პირია, მაშინ - მის საფირმო სახელწოდებას და რეგისტრაციის მონაცემებს; იურდიულ მისამართს; იმ ორგანოს დასახელებას, რომელმაც რეგისტრაციაში გაატარა იურდიული პირი; რეგისტრაციის თარიღს და საინდენტიფიკაციო კოდს; მონაცემებს მისი წარმომადგენლების შესახებ. კომანდიტური საზოგადოების დაფუძნების შემთხვევაში კი აღინიშნება, თუ რომელი პარტნიორია შეზღუდული და რომელი - სრული.

2. **საწარმოს ხელმძღვანელობასა და წარმომადგენლობაზე უფლებამოსილი პირის დანიშვნის შესახებ ნების გამომხატველი დოკუმენტი** (№1 ოქმი) და მისი (მათი) ხელმოწერის ნიმუში (ნიმუშები). ხელმოწერის ნიმუში (ფაქსიმილია) უნდა დამოწმდეს ნოტარიულად, ან იგი უნდა შესრულდეს მარეგისტრირებელ ორგანოში, რეგისტრაციაზე უფლებამოსილი პირის თანდასწრებით.
3. **სარეგისტრაციო მომსახურების საფასურის გადახდის დამადასტურებელი დოკუმენტი.** სარეგისტრაციო მოსაკრებელი შეადგენს: მეწარმე ფიზიკური პირებისათვის (ინდივიდუალური მეწარმე და სოლიდარული პასუხიმგებლობის საზოგადოება) - 1 სამუშაო დღის ვადაში - 20 ლარი, ხოლო განცხადების შეტანის დღისათვის - 50 ლარი; ხოლო მეწარმე იურდიული პირებისათვის (შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, კომანდიტური საზოგადოება, სააქციო საზოგადოება და კოოპერატივი) - 1 სამუშაო დღის ვადაში - 100 ლარი, ხოლო განცხადების შეტანის დღისათვის - 200 ლარი. თავის მხრივ, რეგისტრირებულ მონაცემებში ცვლილებების განხორციელებისათვის მეწარმე ფიზიკური პირებისათვის - 1 სამუშაო დღის ვადაში - 20 ლარი, ხოლო გან-

ცხადების შეტანის დღისათვის - 50 ლარი; ხოლო მეწარმე იურდიული პირებისათვის – განცხადების შეტანის დღისათვის - 50 ლარი, 1 სამუშაო დღის ვადაში - 30 ლარი და 4 სამუშაო დღის ვადაში - უფასოდ.

საწარმოს რეგისტრაციაზე უარი შეიძლება ეთქვას მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ: სარეგისტრაციოდ წარდგენილი დოკუმენტაცია სრულად არ აკმაყოფილებს კანონის მოთხოვნებს; ან სარეგისტრაციოდ წარდგენილია ცრუ და არასრულყოფილი მონაცემები; ან კიდევ - არ არის გადახდილი სარეგისტრაციო მოსაკრებელი.

საწარმოს აქვს **წესდება (პარტნიორთა შეთანხმება),** რომელშიც აისახება პარტნიორთა შორის საწარმოს კაპიტალში წილების განაწილება, თითოეული პარტნიორის შენატანის ოდენობა და მათი სხვა უფლება-მოვალეობანი. საწარმოს სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაციისათვის საწარმოს წესდების წარდგენა სავალდებულო არ არის. საწარმოს მოქმედი წესდება უნდა ინახებოდეს თავად საწარმოში. კონკრეტულად კი, პარტნიორთა წილობრივი მონაწილეობის რეესტრის მწარმოებელ პირთან – **რეგისტრატორთან.** ამასთან, თუ საწარმოს პარტნიორთა რაოდენობა 50-ზე მეტია, მაშინ ის ვალდებულია აიყვანოს დამოუკიდებელი რეგისტრატორი (ეს არის „ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შესახებ“ საქართველოს კანონით მინიჭებული ფასიანი ქაღალდების რეგისტრატორი), ხოლო თუ პარტნიორთა რაოდენობა 50-ზე ნაკლებია, მაშინ საწარმოს უფლება აქვს დაავალოს რეგისტრაციის განხორციელება კონკრეტულ თანამშრომელს, შედეგად გვეყოლება - **საწარმოო რეგისტრატორი.** ან მასაც შეუძლია აიყვანოს დამოუკიდებელი რეგისტრატორი. როგორც წესი, საწარმოს პარტნიორთა წილობრივი მონაწილეობის ცვლილება არ მოითხოვს სამეწარმეო რეესტრში ხელმეორე რეგისტრაციას.

რაც შეეხება **საფირმო სახელწოდებას,** ანუ ფირმის სახელს, რომლითაც საქმიანობას იწყებს საწარმო, აქ ასეთი მოთხოვნებია: ინდივიდუალური მეწარმე საფირმო სახელწოდებად იყენებს თავის სახელსა და გვარს. მაგალითად, ინდ. მეწარმე „პეტრე ჩიბურდანი-

ძე“. სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებისა და კომანდიტური საზოგადოების საფირმო სახელწოდება უნდა შეიცავდეს პერსონალური პასუხისმგებლობის პარტნიორის გვარსა და სახელს, შესაბამისად, „სპს“ ან „კს“-ის დამატებით. მაგალითად: სპს „ფრიდონ აფრიდონიძე“ და კს „რობინზონ გაჩეჩილაძე“. ხოლო თუ მათში გაერთიანებული არიან მხოლოდ იურდიული პირები, მაშინ მათი სახელწოდება უნდა შეიცავდეს ერთ-ერთი მათგანის საფირმო სახელწოდებას, რა თქმა უნდა - შესაბამისი აღნიშვნის დამატებით.

პარტნიორთა სახელის გამოყენების შესაძლებლობის გარდა, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების, სააქციო საზოგადოებისა და კოოპერატივის საფირმო სახელწოდება შეიძლება შეირჩეს მათი საქმიანობის საგნის მიხედვით, ან ეს სახელწოდება იყოს რაიმე ფანტაზიის ნაყოფი. ყველა შემთხვევაში იგი უნდა შეიცავდეს აღნიშვნას „სააქციო საზოგადოება“ (შემოკლებით - სს), ან „შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება“ (შემოკლებით - შპს), ან „რეგისტრირებული კოოპერატივი“ (შემოკლებით - რკ). მაგალითად: სს „ელექტრომექანიკოსი“, შპს „კევდრი“, რკ „მეფოლადე“. იმ საწარმოს მიმართ, რომლის სახელწოდებაც შეიცავს სიტყვა „საზოგადოებას“, მის ნაცვლად შეიძლება გამოყენებული იქნეს სიტყვა - „კომპანია“.

15.2. მარკეტინგის მენეჯმენტი

მომხმარებლების გარეშე ორგანიზაცია არ არსებობს. მომხმარებლის ასეთი, განსაკუთრებული მნიშვნელობის გამო, მენეჯერი კარგად უნდა იცნობდეს მის მომხმარებლებს და ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია მათი სამომავლო მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე უნდა ააწყოს. ამის გამოა, რომ „მენეჯმენტის“ ყველა თანამედროვე ავტორის პირველი და ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი რეკომენდაციაა ის, რომ ბიზნესის განსაზღვრისას კომპანიებმა აქცენტი

გააკეთონ მომხმარებეთა კონკრეტულ მოთხოვნილებებზე.

დავსვათ კითხვა - რა სურს მომხმარებელს? ამ კითხვაზე ცალსახა პასუხი არ არსებობს. მათი სურვილების ზუსტად განსაზღვა შეუძლებელია, რადგან სხვადასხვა სფეროსათვის მათი მოთხოვნები - სხვადასხვაა. თუმცა, მაინცაა შესაძლებელი კლიენტთა ზოგიერთი უნივერსალური თვისების ჩამოყალიბება. კერძოდ, ბიზნესის სფეროს მიუხედავად, მომხმარებელთა უმეტესობა უპირატესობას ანიჭებს:

- დაბალ და არა მაღალ ფასს;
- მაღალ ხარისხს და არა დაბალ ხარისხს;
- ბევრი და არა ცოტა ფუნქციის მქონე პროდუქციას;
- კარგ და არა ცუდ მომსახურებას;
- სწრაფ და არა ნელ მომსახურებას;
- პროდუქციას, რომელიც მაქსიმალურადაა მისადაგებული მის პირად საჭიროებებთან.

თუმცა მომხმარებელთა ასეთი სურვილი წინააღმდეგობრივია: მაღალი ხარისხის, სწრაფი მომსახურების, კარგი მომსახურების, ბევრი ფუნქციის მქონე და კონკრეტული პიროვნების პირად საჭიროებებზე მორგებული პროდუქციის წარმოება და მიწოდება ზრდის ხარჯებს და შესაბამისად ფასს, რომელმაც ეს ხარჯები უნდა დაფაროს. ასე რომ, მომხმარებელთა მოთხოვნა პროდუქციის ზემოჩამოთვლილ თვისებებზე ეწინააღმდეგება მათსავე მოთხოვნას დაბალ ფასზე. შესაბამისად, მომხმარებლებმაც და მენეჯერებმაც უნდა გააკეთონ არჩევანი პროდუქციის ფასის, ხარისხის და მისი საექსპლოატაციო დანახარჯების მიხედვით. სხვა სიტყვებით თუ ვიტყვით, საქონლის შერჩევა ხდება მისი კონკურენტუნარიანობის საფუძველზე.

კონკურენტუნარიანობა - საქონლის თვისებაა, რომელიც გამოხატავს მის განსხვავებას საქონელკონკურენტისგან, როგორც კონკრეტული საზოგადოებრივი მოთხოვნის შესატყვისობის კუთხით, ასევე მისი დაკმაყოფილების ხარჯების მიხედვითაც. ცხადია, საქონ-

ლის მაღალი კონკურენტუნარიანობა არ წარმოადგენს თვითმიზანს მისი მწარმოებელი ორგანიზაციისათვის. იგი მხოლოდ საშუალებაა მაღალი მოგების მისაღებად. ორგანიზაციას უმაღლესი შესაძლო კონკურენტუნარიანობის მიღწევა კი არ აინტერესებს, არამედ აინტერესებს მხოლოდ მისი ისეთი დონის დაცვა, რომელიც მოგების მაქსიმალურ მოცულობაზე გასვლის საშუალებას მისცემს მას. ამიტომ, კომპანიები მუშაობენ კონკურენტუნარიანობის ოპტიმალური დონის შენარჩუნებაზე, ცდილობენ მის მართვას [19, გვ. 192].

საწარმოო პრაქტიკაში ტერმინი „კონკურენტუნარიანობა" საქონელთან მიმართებაში იშვიათად გამოიყენება. მას უმთავრესად იყენებენ ორგანიზაციების, ინდუსტრიების, ეკონომიკის ცალკეული დარგების, ცალკეული ქვეყნების ეკონომიკის მიმართ. საქონლის მიმართ კი ხმარობენ ცნებას „პროდუქციის ხარისხი", რომელიც პრაქტიკულად პროდუქციის „კონკურენტუნარიანობის" ტერმინის იდენტურია, რადგან პროდუქციის ხარისხში (როგორც მწარმოებელი, ასევე მომხმარებელი) გულისხმობენ მის უნარს ოპტიმალურად დააკმაყოფილოს მყიდველის მოთხოვნა, ანუ, დააკმაყოფილოს იგი უმცირესი დანახარჯებით. მართლაც, ხარისხს, თუ შევხედავთ მას აღნიშნული პოზიციიდან - ზუსტად ისაა, რასაც ბაზარი თვლის ხარისხად.

უნდა აღინიშნოს, რომ მყიდველისათვის ნაკლებ საინტერესოა ნაკეთობის ისეთი მნიშვნელოვანი მახასიათებლები, როგორიცაა: თვითღირებულება, შრომატევადობა, მასალატევადობა, მათი დამზადების ენერგოტევადობა, ნაკეთობის ტექნოლოგიურობა, კონსტრუქციის ბევრი მნიშვნელოვანი განსაკუთრებულობა და ა.შ. მათთვის მნიშვნელოვანია საქონლის სამი ელემენტი: სამომხმარებლო თვისებები (ხარისხი), ფასი და მომსახურება (საექსპლოატაციო ხარჯები), რომლებიც წარმოადგენს კიდეც საქონლის კონკურენტუნარიანობის მთავარ მდგენელებს. შესაბამისად, კონკურენტუნარიანობის ფორმულა შემდეგ სახეს იღებს:

საქონლის კონკურენტუნარიანობა = ხარისხი + ფასი + მომსახურება

ბაზარზე საქონლის წარმატების ან წარუმატებლობის მიზეზი შეიძლება იყოს ასევე სხვა (არასაწარმოო) ფაქტორებიც. ისეთები, როგორიცაა: მარკეტინგი, სარეკლამო საქმიანობა, ფირმის პრესტიჟი და სხვა. და მაინც, რაც არ უნდა მნიშვნელოვანი იყოს ფირმის საქმიანობის არასაწარმოო ასპექტები, კონკურენტუნარიანობის მთავარი კრიტერიუმებია: ხარისხი, ფასი და მომსახურების დონე.

თუმცა, თანამედროვე ეტაპზე, ზემოაღნიშნული საქონლის კონკურენტუნარიანობის ფორმულა გარკვეულ ჩასწორებას საჭიროებს. როგორც ცნობილია, ბაზრის საქონლით გაჯერებამ მკვეთრად გაამწვავა საქონლის რეალიზაცია. ამან აიძულა არა მარტო მსხვილი კომპანიები, არამედ საშუალო და მცირე ბიზნესის წარმომადგენლებიც კი ორიენტაცია აიღონ კონკრეტულ მომხმარებლებზე. ანუ, მწარმოებელი დღეს ცდილობს წინასწარ შეისწავლოს, თუ როგორია მის მიერ წარმოებულ პროდუქციაზე მოთხოვნილება, რათა ფუჭად არ დახარჯოს ფინანსური, შრომითი და მატერიალური რესურსები და მტკიცედ იყოს დარწმუნებული, რომ მისი პროდუქცია საქონლად გადაიქცევა. ამიტომ, მარკეტინგის მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფცია მდგომარეობს შემდეგში - **წარმოება იწყება მომხმარებლიდან**, ანუ, თუ ვერ მოხერხდა საქონლის რეალიზაცია (თუნდაც იყოს ხარისხიანი), მაშინ არ არის წარმოებაც. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ თუ არსებობს პრობლემები და შეფერხებები მარკეტინგის სფეროში, აუცილებლად ჩნდება პრობლემები და შეფერხებები წარმოების მართვის, ანუ მენეჯმენტის სფეროშიც.

ამგვარად, თანამედროვე ეტაპზე, მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების სტრატეგია და ტაქტიკა არსებითადაა დაკავშირებული ორგანიზაციის მარკეტინგის სამსახურთან, სადაც თავს იყრის საბაზრო ურთიერთობასთან დაკავშირებული ყველა სახის ინფორმაცია. აქედან გამომდინარე, **მარკეტინგის მენეჯმენტი არის საწარმოს ორგანიზაციულ-ტექნიკური, ფინანსური და კომერციული ფუნქციების სისტემა, რომელიც მიმართულია გამოშვებული პროდუქციის რეალიზაციის უზრუნველყოფისაკენ.** მისი ძირითადი პრინცი-

პებია:

- მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების დროს საბაზრო კონიუნქტურისა და საქონელზე მოთხოვნის გათვალისწინება;
- ბაზრის მოთხოვნებთან წარმოების ოპტიმალური შესაბამისობის უზრუნველყოფა;
- ბაზარზე და მომხმარებელზე ზემოქმედება სხვადასხვა ხერხებითა და საშუალებებით, მათ შორის - რეკლამით.

აღნიშნულ პრინციპებზე დაყრდნობით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მარკეტინგის მენეჯმენტი გულისხმობს ორგანიზაციის მიმართ სისტემურ მიდგომას. თუ ადრე პროდუქციის გასაღება განიხილებოდა, როგორც სამეურნეო საქმიანობის ერთი რიგითი ფუნქცია და ის ამ სახით საწარმოო პროცესის დანამატს წარმოადგენდა, დღეს კომპანიის მენეჯმენტი მას წამყვან როლს ანიჭებს. იგი განსაზღვრავს არა მხოლოდ კომპანიის მიერ შექმნილი პროდუქციის გასაღების საქმეს, არამედ კომპანიის ბიზნეს-პოლიტიკასაც. გარეგნულად ჩანს, რომ მარკეტინგის სპეციალისტები საწარმოო პროცესის მხოლოდ დასკვნით ნაწილში მონაწილეობენ. სინამდვილეში ისინი წარმოების ციკლში მის დასაწყისიდანვე არიან ჩაბმულნი.

უფრო ზუსტად თუ ვიტყვით, იმის მიხედვით თუ როდისაა მარკეტინგის სამსახური ყველაზე მეტად აქტიური განასხვავებენ მარკეტინგის მენეჯმენტის ორ ძირითად ტიპს: **წარმოების ორიენტაცია პროდუქციის გასაღებაზე და წარმოების მარკეტინგული ორიენტაცია.**

წარმოების ორიენტაცია პროდუქციის გასაღებაზე დამახასიათებელი იყო მენეჯმენტის განვითარების შედარებით დაბალი დონისათვის, ხოლო თანამედროვე მენეჯმენტისათვის დამახასიათებელია წარმოების მარკეტინგული ორიენტაცია, რომელიც თავის მუშაობაში ეყრდნობა პრინციპებს - **ჯერ გაარკვიე, რომელი საქონელი როგორი სამომხმარებლო თვისებებით, რა რაოდენობით, სად უფრო ხელსაყრელ ფასებში გაიყიდება, ხოლო ამის შემდეგ შეიმუშავე წარმოების ორგანიზების ღონისძიებათა მთელი სისტემა.** ამიტომაც, ბა-

ზარზე ორიენტირებული საწარმოს მართვის სტრუქტურაში სპეციალურად იქმნება მარკეტინგ-დირექტორის, ანუ დირექტორის მოადგილის თანამდებობა მარკეტინგის დარგში.

15.3. საწარმოს ეკონომიკური პოტენციალის მართვა

საწარმოს ეკონომიკური პოტენციალი - არის საწარმოს განკარგულებაში არსებული რესურსების (მატერიალური, ფინანსური, შრომითი და ინფორმაციული) ერთობლიობა და მენეჯმენტის უნარი გამოიყენონ რესურსები ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ასამაღლებლად.

ფაქტიურად, საწარმოს წარმატება პირდაპირ კავშირშია სწორად შერჩეულ ეკონომიკური პოტენციალის მართვის სტრატეგიაზე, რომელიც მისი მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია. თავის მხრივ, ეკონომიკური პოტენციალის მართვის სტრატეგიის არჩევა დამოკიდებულია რამდენიმე ფაქტორზე. კერძოდ: სადღეისოდ, რა ეკონომიკური პოტენციალის მფლობელია საწარმო?; რამდენად მაღალია ამ პოტენციალის კონკურენტუნარიანობის დონე?; როგორია მისი წილი და რას წარმოადგენს იგი ბაზარზე - ლიდერს, ერთ-ერთ რიგით კონკურენტს, თუ აუტსაიდერს?; როგორ მიზნებს ისახავს საწარმო თავის წინაშე - განიმტკიცოს ლიდერობა, გადავიდეს ლიდერად, გამაგრდეს „სადღაც შუაში", თუ აიცილოს გაკოტრება? სწორედ ამ მიზნებიდან გამომდინარე საწარმო ირჩევს ამა თუ იმ სტრატეგიას ბაზარზე გასატარებლად.

ამრიგად, საწარმოს ეკონომიკური პოტენციალის მართვა ბაზრის პირობებში არსებითად დაიყვანება მისი კონკურენტუნარიანობის მართვამდე. იმისათვის, რომ შეირჩეს სწორი სტრატეგია, მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რომ საწარმოს ეკონომიკური პოტენციალი ძირითადად სამი თვისებით ხასიათდება:

- **პირველი თვისება.** საწარმოს ეკონომიკური პოტენციალი განი-

საზღვრება სამეწარმეო საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროში მისი რეალური შესაძლებლობებით (ძირითადი საწარმოო კაპიტალის დონე, მისი შესაბამისობა მეცნიერებისა და ტექნიკის თანამედროვე მიღწევებთან, პროდუქციის ტექნოლოგიურობა, მექანიზაცია და ავტომატიზაცია, ხარისხი და ა.შ.). ამასთან, საწარმოს რეალურ შესაძლებლობებში იგულისხმება არა მარტო უკვე რეალიზებული შესაძლებლობები, არამედ გარკვეული თვალსაზრისით - არარეალიზებული (სარეზერვო) შესაძლებლობებიც.

- **მეორე თვისება**. ნებისმიერი საწარმოს შესაძლებლობები ბევრად არის დამოკიდებული მის განკარგულებაში არსებულ საწარმოო რესურსებზე და ამ სფეროში აუმოქმედებელ რეზერვებზე (ტექნიკური, ეკონომიკური, სოციალური, ინფორმაციული). ამიტომ, საწარმოს ეკონომიკური პოტენციალი ხასიათდება აგრეთვე წარმოებაში როგორც ჩართული, ასევე ჩაურთველი, მაგრამ გამოყენებადი რესურსებისა და რეზერვების მოცულობითაც.
- **მესამე თვისება.** როგორც გამოცდილება გვიჩვენებს, საწარმოო კაპიტალისა და რესურსების ქონა ბიზნესის წარმატების აუცილებელი პირობაა, მაგრამ არასაკმარისი. საჭიროა ასევე იცოდე არსებული რესურსების სწორად გამოყენება. ეს კი – ნომერ პირველი ამოცანაა ნებისმიერ ბიზნესში. მენეჯერს უნდა ახსოვდეს, რომ წარმოების ეკონომიკური პოტენციალი განისაზღვრება არა მარტო და არა იმდენად არსებული შესაძლებლობებითა და რესურსებით, არამედ მისი უნარით გამოიყენოს ისინი საქონლისა და მომსახურების შესაქმნელად და მაქსიმალური შემოსავლების მისაღებად.

უნდა აღინიშნოს, რომ მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში, აქამდე არ იყო ისეთი ცნება, რომელიც გააერთიანებდა ამ სამ თვისებას ერთად, ანუ, ჩამოეყალიბებინა „საწარმოს ეკონომიკურ პოტენციალი“. მასში მაღალი ეკონომიკური ეფექტის მიღების უზრუნველყოფისათვის ძირითადი ყურადღება ეთმობა მესამე თვისებას - ადამიანურ კაპიტალს, ანუ პერსონალის კომპეტენციას. შესაბამისად, დღეისათვის საწარმოს ეკონომიკური პოტენციალის მოდელი ასეთ-

ნაირად გამოისახება:

საწარმოს ეკონომიკური პოტენციალი =
= ადამიანური კაპიტალი + ძირითადი კაპიტალი + საბრუნავი კაპიტალი

ეკონომიკური პოტენციალის ყველა შემადგენელი ელემენტებისა და უპირველეს ყოვლისა, ადამიანური კაპიტალის მაქსიმალურ გამოყენებაში, დასავლეთის მენეჯერები ხედავენ ნებისმიერი საქმიანობის წარმატების „გასაღებს". ამასთან დაკავშირებით მინდა მოვიყვანო ბიზნეს-წრეებში ისეთი ავტორიტეტის აზრი, როგორიც ლი იაკოკა იყო. იგი წერს – **„ყველა სამეურნეო ოპერაცია საბოლოო ანგარიშით შეიძლება დავიყვანოთ სამ სიტყვამდე: ხალხი, პროდუქტი, მოგება. პირველ ადგილზე არიან ადამიანები. თუ თქვენ არ გყავთ საიმედო გუნდი, მაშინ დანარჩენი ფაქტორებით ცოტას გაკეთება თუ შეიძლება"** [58, გვ. 55].

თუ ადრე, დასავლეთის ბიზნესშიც ადამიანური კაპიტალის მნიშვნელობას ნაკლები ყურადღება ექცეოდა, დღეს ისინი, თავიანთი გამოცდილებით, სრულად დარწმუნდნენ, რომ დაბანდებები ადამიანში (დანახარჯები მათი კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, ტრენინგზე, განათლებაზე, ჯანმრთელობის დაცვაზე, თავისუფალი დროის გამოყენებაზე და ა.შ.) ზრდის შემოსავლებს და ამყარებს კომპანიის კონკურენტუნარიანობას.

სამწუხაროდ, ჩვენს სინამდვილეში, „საწარმოს ეკონომიკური პოტენციალი" და მით უმეტეს მისი მართვა ბევრი სამეურნეო ხელმძღვანელისათვის „უცხო ხილია". თუმცა, არიან თანამედროვე მენეჯერები, რომლებმაც იგრძნეს აღნიშნული მოდელის ცალკეული ელემეტების გამოყენების აუცილებლობა, რაც უკვე დიდი იმედის მომცემია.

15.4. საწარმოს სამეურნეო საქმიანობის სუსტი და ძლიერი მხარეები

როგორც ცნობილია, ნებისმიერი საწარმოო პროცესი ხორციელდება მასზე შიგა და გარე ფაქტორების ზემოქმედებით. თუმცა, მათგან უფრო მნიშვნელოვანს შიგა ფაქტორები წარმოადგენს, რადგან სწორედ ისინი განაპირობებენ ორგანიზაციის წარმატება-წარუმატებლობას. ჩვეულებრივ, ამ შიგა ფაქტორების მიხედვით მსჯელობენ საწარმოს „სუსტ და ძლიერ“ მხარეებზე.

ამასთან, უნდა ავღნიშნოთ, რომ არ არსებობს ორგანიზაცია, რომელსაც არ გააჩნდეს როგორც სუსტი, ასევე ძლიერი მხარე. ყველაზე წარუმატებელ ორგანიზაციასაც კი შეიძლება ჰქონდეთ რაღაც ძლიერი მხარე (წინააღმდეგ შემთხვევაში იგი ვერ იარსებებდა) და პირიქით - ყველაზე ძლიერ კომპანიასაც შეიძლება ჰქონდეს – “აქილევსის ქუსლიც” (ანუ, შეიძლება მის სიძლიერეზეც გამარჯვება).

ორგანიზაციის წარმატების უზრუნველსაყოფად, მენეჯმენტმა მთელი ძალისხმევა უნდა მიმართოს იქითკენ, რომ რაც შეიძლება მეტად გამოიყენონ მათი ძლიერი მხარეები და მათზე დააფუძნონ ორგანიზაციის საქმიანობა, ხოლო სუსტი მხარეები აღმოფხრან ან შეასუსტონ მაინც.

საწარმოთა სამეურნეო საქმიანობის ძლიერი მხარეებია მაგალითად ის, რომ: შეგვიძლია კარგი სტრატეგიის შემუშავება; საკმაოდ ახალია ჩვენი საწარმოო ხაზები; დიდია ბაზარზე გასვლის მასშტაბები; კარგ დონეზეა მარკეტოლოგთა სავაჭრო უნარები; კარგია საწარმოო და ოპერაციული მენეჯმენტის სისტემები; კარგია კომპანიის განვითარების დონე; ძლიერია ადამიანური რესურსების კომპეტენციები; კარგი რეპუტაციით სარგებლობს კომპანიის საფირმო მარკა; გვაქვს მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურა; გვაქვს სტრატეგიის შეცვლის უნარი და ა.შ.

ანალოგიურად, **საწარმოთა სამეურნეო საქმიანობის სუსტი მხარეების** დამახასიათებელი ნიშნები ასე შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ:

მოსალოდნელია სუსტი სტრატეგიის ჩამოყალიბება; მოძველებულია საწარმოო ხაზები; არასაკმარისია საწარმოო სიმძლავრეები; მოსალოდნელია საწარმოო ხარჯების გაზრდა; წარუმატებლობაა მარკეტინგული კვლევის მიმართულებით; შეიმჩნევა მომხმარებელთა კეთილგანწყობის დაკარგვა; დაბალკვალიფიციურია ადამიანური რესურსები; წარუმატებელია სამარკო ნიშანი; არასახარბიელოა ადგილმდებარეობაც; მოშლილია ერთიანი მართვის სისტემა; შეუსაბამობაა ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და სტრატეგიას შორის და ა.შ. ანუ, ის რაც ერთი ორგანიზაციისათვის დადებითი მხარეებია, მისი კონკურენტისათვის ის სუსტი მხარეებია.

რამდენიმე სიტყვით საწარმოს სუსტი მხარეებით გამოწვეული პრობლემების შესახებ. მაგ., სიმძლავრის უკმარისობა ზღუდავს ბიზნესის ზრდის შესაძლებლობას. ანუ, მხოლოდ ამ პრობლებების გადაჭრის შემდეგ შეიძლება ორგანიზაციის მენეჯმენტმა იფიქროს ბიზნესის გაფართოებაზე; საწარმოო მოწყობილობების მოძველება ეს იგივეა რაც მათი „დაბერება“. როგორც წესი, „ბერდება“ შენობებიც და მოწყობილობებიც. ძველი შენობა არა მარტო მოითხოვს დიდ თანხებს მის გასარემონტებლად, არამედ უბრალოდ ცუდად შეიძლება გამოიყურებოდეს, რაც ცხადია, ვერ შექმნის სასურველ სამუშაო გარემოს; ორგანიზაციისათვის კიდევ უფრო დიდი ნაკლია - ძველი მოწყობილობები. როგორც წესი, ასეთი მანქანა-დანადგარების მწარმოებლობა დაბალია. ისინი უფრო ნელა მუშაობენ, შესაკეთებლად აუცილებელი ხარჯები კი - თანდათან მატულობს, რაც შესაბამისად იწვევს წარმოებული პროდუქციის თვითღირებულების გაზრდას და მისი კონკურენტუნარიანობის დაცემას.

კვალიფიციური სპეციალისტების ნაკლებობა - ეს ორგანიზაციისათვის დიდი პრობლემაა. მსგავსი პრობლემის წარმოშობის შემთხვევაში ორგანიზაციის მენეჯენტმა უნდა შეეცადოს ეს ნაკლი აღმოფხვრას მათი ტრენინგით ან მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მოზიდვით. ასევე, ადრე თუ გვიან ყველა პროდუქცია კარგავს თავის კონკურენტუნარიანობას. იგი შეიძლება გამოწვეული

იყოს: სუსტი მარკეტინგით, მომხმარებელთა გემოვნების შეცვლით, ბაზარზე იდენტური პროდუქციის ახალი ნიმუშების გამოსვლით, იაფი სუბსტიტუტის ან/და უკეთესი ალტერნატივის გამოჩენით და ა.შ.

ფინანსური სიძნელეები - ორგანიზაციის სუსტი მხარის ერთ-ერთი გავრცელებული ფორმაა. წარმატებულ საწარმოებშიც კი შეიძლება წარმოიშვას მსგავსი სირთულეები, თუ ორგანიზაცია ახდენს გაფართოებას ან ახორციელებს მსხვილ რეინვესტირებას ახალ მანქანა-დანადგარებსა და სხვა ძირითად საშუალებებში. ფულადი სახსრების ნაკლებობა ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის საშიშროებას წარმოადგენს, განსაკუთრებით, თუ არ არის ფულის სესხების ან სხვა გზებით მიღების საშუალება. ამ შემთხვევაში ეს პრობლემა, თუნდაც ხანმოკლე, ორგანიზაციისათვის შეიძლება საბედისწერო აღმოჩნდეს და გახდეს ბიზნესის შეზღუდვის მიზეზი; არასახარბიელო ადგილმდებარეობაც ორგანიზაციის ერთ-ერთი სუსტი მხარეა. მაგალითად, თუ ორგანიზაციის საწარმოო შენობები განთავსებულია რეალიზაციის ბაზრიდან შორს, ეს მოითხოვს პროდუქციის ტრანსპორტირებისათვის დამატებით ხარჯებს და შესაძლოა წარმოშვას დამატებითი პრობლემები, რაც თავიდან აცილებული იქნებოდა გასაღების ბაზართან ახლო მდებარეობის შემთხვევაში.

საწარმოთა და ორგანიზაციათა სუსტი მხარეების პრობლემათა მოხსნა და მისი სრული გადაწყვეტა იოლი რომ იყოს, მაშინ ის არც იარსებებდა. მაგრამ ეს არ ნიშნავს იმას, რომ არ ვიბრძოლოდ მისი გავლენის შესამცირებლად მაინც. მათ შორის **საჭიროა, რომ სისტემატიურად გავაანალიზოთ ჩვენი საქმიანობის შედეგები, იმ პოზიციით თუ რამდენად კარგად გამოვიყენეთ საწარმოს სამეურნეო საქმიანობის ძლიერი მხარეები და შევამცირეთ სუსტი მხარეების გავლენა ჩვენს საქმიანობაზე.**

მაგალითად, თუ ვიტყვით, რომ საანგარიშო წელს ჩვენმა საწარმომ დაამზადა 2 მლნ. ცალი ავტოკალამი, ამით რეალურ წარმოდგენას ვერ შევიქმნით მის ეკონომიკურ ზრდაზე. ამ ციფრის შეფასები-

სათვის კარგი იქნებოდა შეგვედარებინა იგი საწარმოო სიმძლავრეებთან, წინა წლის მაჩვენებლებთან, ან კონკურენტების სამეურნეო საქმიანობის შედეგებთან. ყოველივე ამის მთავარი აზრი მდგომარეობს იმაში, რომ პრაქტიკულად შეუძლებელია ვიმსჯელოთ რაიმე ინფორმაციის უპირატესობაზე, თუ მას არ შევადარებთ სხვა ინფორმაციას. იდეალურ შემთხვევაში უნდა განხორციელდეს შედარება სამ ასპექტში:

- საწარმოს ფაქტიური მიღწევები ←→საწარმოს სასურველი მიზანი;
- საწარმოს სასურველი მიზანი ←→საუკეთესო მიღწევები დარგში;
- საწარმოს ფაქტიური მიღწევები ←→საუკეთესო მიღწევები დარგში.

ასეთი შედარება გვაძლევს ნათელ სურათს საწარმოს სუსტ და ძლიერ მხარეებზე. რაც უფრო მეტია სხვაობა საწარმოს ფაქტიურ მიღწევებს, დარგში საუკეთესო მიღწევებსა და საწარმოს სასურველ მიზანს შორის, მით მეტია სუსტი მხარები და ისინი უნდა გამოვავლინოთ.

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ საწარმოს სამეურნეო საქმიანობის სუსტი და ძლიერი მხარეების შეფასების უტყუარობა დამოკიდებულია ჩატარებული ანალიზის ხარისხზე და მისგან გაკეთებული დასკვნების სისწორეზე. თუ ორგანიზაციაში ყველაფერი კარგად მიდის, მაშინ ზემოთმოყვანილი ანალიზი თითქოსდა არც იყო საჭირო, სანამ არ შევამჩნევთ, რომ არის გარკვეული პრობლემა. თუმცა, ეს არ არის სწორი. დიდი გამოცდილების მენეჯერებიც კი სისტემატიურად ახდენენ მისი ბიზნესის ეფექტურობის მკაცრ შეფასებას, იმისათვის რომ „ჩანასახშივე“ აღმოფხრან „წარმოქმნილი დაავადება“ და მაქსიმალურად ისარგებლონ მისი უპირატესი მხარეებით.

15.5. საწარმოო რისკების მენეჯმენტი

რისკი, ზოგადად, განიხილება როგორც წარუმატებლობის საფრთხე (საშიშროება). იგი არსებობს ყველა სახის საბუნებისმეტყველო თუ საზოგადოებრივ მეცნიერებაში. ჩვენი შესწავლის ობიექტია რისკი, რომელიც ბიზნესში, უფრო კონკრეტულად კი მისი მენეჯმენტის სფეროში გვხდება. ეს არის პირველ რიგში ეკონომიკური და სოციალური რისკები. თუ ეკონომიკური რისკი ძირითადად მოგებასთან (ზარალთან) არის დაკავშირებული, სოციალური რისკის ქვეშ იგულისხმება ადამიანის მიერ სამუშაოს დაკარგვა, ჯანმრთელობის გაუარესება, შრომის უნარის დაქვეითება, დაინვალიდება ან სიკვდილი.

სოციალური რისკების მართვა. ვინაიდან სოციალურ რისკებს სხვადასხვა ბუნება აქვს, ყოველი მათგანის შედეგები სხვადასხვა გზით ვლინდება. შესაბამისია - რისკის გადანაწილებაც. კერძოდ:

- **უმუშევრობის რისკი** ერთდროულად სამ სუბიექტს - მომუშავეს, სამუშაოს გამცემს (დამქირავებელს) და სახელმწიფოს უკავშირდება. ასეთი რისკი დაკავშირებულია: პროფესიის წინდაუხედავად შერჩევასთან, დაბალ კვალიფიკაციასთან, წარმოების განვითარების არასწორ სტრატეგიასთან ან/და სახელმწიფოს არასრულყოფილ სოციალურ-ეკონომიკურ პოლიტიკასთან. ამიტომ, მიზანშეწონილია რისკის შედეგების ფინანსური პასუხისმგებლობა სამივე სუბიექტზე გადანაწილდეს. უფრო ზუსტად თუ ვიტყვით, უმუშევრობის რისკი კონკრეტულ მუშაკთან იმითაა დაკავშირებული, რომ იგი თავის პროფესიას თვითონ ირჩევს და თვითონვე უნდა ზრუნავდეს კვალიფიკაციის დონის ამაღლებაზეც. ამიტომ, რისკის გარკვეული წილი მანაც უნდა გაინაწილოს. სამუშაოს გამცემმა (დამქირავებელმა) რისკი მაშინ გასწია, როდესაც მან, სრულყოფილი შეფასების გარეშე, ეს პიროვნება დაასაქმა (დაიქირავა) და შემდგომ კი მოუწია გათავისუფლება სხვადასხვა მიზეზთა გამო. ხელისუფლების რისკი კი - დაკავშირებულია საკანონმდებლო სისტემის ნაკლოვანებასთან და მის მიერ გატარე-

ბულ სოციალურ-ეკონომიკურ პოლიტიკასთან.

- **შრომის უნარის დაკარგვის** დროს ადამიანი კარგავს შემოსავალს - ხელფასს, რაც მისი არსებობის ძირითადი წყაროა. ამიტომ ეს რისკი სხვა მონაწილე მხარემ უნდა აიღოს. ანუ, შრომის უნარის დაკარგვის ისეთი შემთხვევები, როგორიცაა: უბედური შემთხვევები, პროფესიული დაავადება, პროფესიული ტრამვა, მოხუცებულობა, გარდაცვალება, შვილის დაბადება და ა.შ. წმინდა სოციალური ხასიათის რისკებია, რომელიც უშუალოდ დამქირავებელს ან/და სახელმწიფოს უკავშირდება და ამიტომ მისი დაზღვევა ორგანიზაციის შემოსავლებიდან (რეგრესის პენსია) ან სახელმწიფო ბიუჯეტიდან უნდა ხდებოდეს და ძირითადად ხდება კიდეც.

ეკონომიკური რისკები. როგორც ბევრჯერ აღინიშნა, რისკის გარეშე ბიზნესი წარმოუდგენელია. ამასთან, ბიზნესში რისკი ყოველთვის სიკეთით არ მთავრდება. რისკით გამოწვეული ზარალის ალბათობა ისეთივე რეალურია, როგორც მოგების მიღების შესაძლებლობა.

გამოცდილი მენეჯერებისათვის ბევრი მათგანის წინასწარი პროგნოზირება და მოსალოდნელი შედეგების გათვალისწინება შეიძლება, მაგრამ არის **ისეთი რისკებიც, რომელთა წინასწარი გათვალსწინება შეუძლებელია, მას წძისდა რისკი ეწოდება.** იგი, როგორც წესი ყოველთვის ზარალით ძთავრდება. მაგალითად, სტიქიური მოვლენები, კატასტროფები, ავარიული სიტუაციები და სხვა. ხოლო რაც შეეხება **ისეთ რისკებს, რომელსაც მოგების მიღების პერსპექტივები აქვს, მას კომერციულ რისკებს უწოდებენ.** თუმცა, ისიც ალბათურ სიტუაციასთანაა დაკავშირებული. მაგრამ მისი კარგად შესწავლა და გაანალიზება მოსალოდნელი შედეგთან დაახლოების ვარიანტს მაინც იძლევა. ამიტომ, სხვაგვარად ასეთ რისკებს განმარტავენ როგორც **არასასურველ მოსალოდნელობას ინფორმაციული გაურკვევლობის პირობებში.** ეს ფაქტორი არსებითია მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების დროს. რადგან, გაურკვევლობა მოითხოვს წინდახედულობას რესურსების მოზიდვასა და გამოყენე-

ბაში, ბაზრის შესწავლაში, სესხის აღებისას და ბევრ სხვა სიტუაციაში. მაგ., კრედიტის იმედით მუშაობა საკმაოდ სახიფათოა, წარუმატებლობის შემთხვევაში შეიძლება გამოუვალ მდგომარეობაში აღმოვჩნდეთ.

კრედიტის მიღებისათვის საჭიროა საგარანტიო პირობები, რეალური შემოსავლების ზუსტი გაანგარიშება. ანუ, შემოსავლებმა უნდა გაისტუმროს როგორც სესხი და სარგებელი, ასევე უნდა დარჩეს გარკვეული შემოსავალი კვლავწარმოების უზრუნველყოფისათვის. ამიტომ, კრედიტის აღებისას აუცილებლად უნდა განისაზღვროს მისი ოპტიმალური რაოდენობა, რაც დამოკიდებულია მუშაობის კონკრეტულ პირობებზე. დასავლეთის გამოცდილების მიხედვით მაგალითად, თუ კომპანიის კაპიტალი 400 მილიონი აშშ დოლარია და იგი ყოველწლიურად საშუალოდ 15% მოგებას იღებს, მაშინ შეიძლება მაქსიმუმ 80 მილიონი აშშ დოლარის კრედიტის აღება არა უმეტეს წლიური 20%-ის სარგებლით. დაახლოებით ასეთი თანაფარდება ამართლებს.

საერთოდ კი, უმჯობესია საკუთარი კაპიტალის ყაირათიანი გამოყენება რესურსების ოპტიმალური მარაგების შექმნითა და საბრუნავი კაპიტალის ბრუნვის დაჩქარებით. მაგალითად, თუ კრედიტორები (ბანკები) თვლიან, რომ მათგან სესხის გაცემა დაკავშირებულია რისკთან, მაშინ მათ შეუძლიათ შეამცირონ კრედიტის ოდენობა, გაზარდონ საპროცენტო განაკვეთი, გაადიდონ საგარანტიო მოთხოვნები, ან შეამცირონ სესხის დაფარვის ვადები.

ორგანიზაციათა ბიზნეს-საქმიანობაში არსებობს ეკონომიკური რისკის შემდეგი სახეები:

- **სამეწარმეო რისკი**. იგი განპირობებულია წარმოების პირობების შეცვლით, საწარმოო პროცესების შეფერხებით, ტექნოლოგიის დარღვევით, კლიმატური პირობების გაუარესებით, სამუშაო ძალასა და მატერიალურ რესურსებზე მოთხოვნების ცვლილებით და ა.შ.
- **საბაზრო რისკი**. ასეთი სახის რისკი შეიძლება გამოწვეული იყოს

პარტნიორული ხელშეკრულების მეორე მხარის მიერ მოვალეობის შეუსრულებლობით. მაგ., საქონლის მიუწოდებლობა, დაგვიანებით მიწოდება ან მიწოდებული საქონლის დაგვიანებული გადახდა. რისკის ამ ჯგუფს მიეკუთვნება ასევე წარმოებულ პროდუქციასა და საწარმოო რესურსებზე ფასების მოულოდნელი ცვლილება და ა.შ.

- **ფინანსური რისკი**. იგი დაკავშირებულია წარმოების აქტივების ფინანსურ უზრუნველყოფასთან, ანუ მისი დაკარგვის საშიშროებასთან, რადგან სასესხო კაპიტალის ზრდა და ფულადი სახსრების გაუთვალისწინებელი მოძრაობა ქმნის ვალების დროული დაფარვის საშიშროებას. ამ რისკს მიეკუთვნება ასევე ინფლაციური და სავალუტო რისკები.
- **ინოვაციური რისკი.** ეს იგივეა, რაც მომხმარებელთა თანამედროვე მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისადმი ტექნოლოგიის შეუთავსებლობა. ანუ, ფაქტიურად მისი დაძველება. მოსალოდნელია ისეთი სიტუაციების შექმნაც, როცა წარმოების ტრადიციული ხერხები და მეთოდები ახალი ტექნოლოგიისადმი შეუსაბამონი აღმოჩნდნენ.
- **ეურიდიული რისკი.** მენეჯერის საქმიანობაში ერთ-ერთი გასათვალისწინებელი ფაქტორია საკანონმდებლო ნორმებისა და სამთავრობო პროგრამების მოულოდნელი შეცვლა.
- **რისკის სუბიექტური ფაქტორი.** იგი წარმოიშობა ადამიანის ინტერესების, ხასიათის, ქცევის გამო. ამის მაგალითია: კვალიფიციური სპეციალისტის მხრიდან სამსახურის მიტოვება (ავადმყოფობა ან სხვა მიზეზი) ყველაზე საპასუხისმგებლო და დაძაბული მუშაობის პერიოდში.

უნდა აღინიშნოს, რომ მენეჯერს ცოდნა და სამეურნეო პრაქტიკაში გამოცდილება დიდ დახმარებას უწევს მოვლენების სწორად განჭვრეტაში. არის შემთხვევები, როდესაც მაგალითად, მოვლენა თითქოს უმნიშვნელოა, მაგრამ მისი მოხდენის ალბათობა მაღალი, ან პირიქით - მისი გავლენა საწარმოო შედეგებზე საკმაოდ მნიშვნე-

ლოვანი, მაგრამ მოხდენის ალბათობა დაბალი. შესაბამისი უნდა იყოს მენეჯერის ქცევაც მის გადაწყვეტაში.

ყველა მენეჯერს თავისი პრიორიტეტული მიდგომა და სარისკო სიტუაციაში განსხვავებული მოქმედება აქვს. სარისკო პირობები დამოკიდებულია ასევე საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობაზე, მის მიზნებსა და პოტენციურ შემოსავლებზე. ზოგადად, რაც უფრო ძლიერია ორგანიზაცია, მით უფრო თავისუფლად მიდის იგი რისკზე. რისკიანი მენეჯერი მზადაა წავიდეს ისეთ რისკზეც, რომელიც ჯერ კიდევ არ არის ბოლომდე შესწავლილი, თუმცა არსებობს ალბათობა, რომ იგი მოიტანს სოლიდურ მოგებას. რისკს ერიდება უფრო ინერტული ხასიათის მენეჯერი. მას ურჩევნია კაპიტალი დააბანდოს საიმედო საქმეში, მცირედი მოგების მიღების შანსით და უარს ამბობს სათუო, მაგრამ უფრო დიდ მოგებაზე.

ამ ორ უკიდურესობებთან ერთად, არსებობს რისკის პირობებში მოქმედების სხვა შესაძლებლობაც - რისკების მართვა. ანუ, მოსალოდნელი რისკების მაქსიმალური გაკონტროლება. იგი გულისხმობს მენეჯერის უნარს გაატაროს პრევენციული ღონისძიებები, ანუ შეიტანოს კორექტივები გარე სამყაროში არასასურველ მოვლენათა უარყოფითი ზემოქმედების შემცირების მიზნით. სწორედ, **მოსალოდნელი გაუკონტროლებელი მოვლენების გამო გამოწვეული ზარალის მინიმიზაციის პროცესს რისკების მართვა ეწოდება.**

უნდა ავღნიშნოთ, რომ თანამედროვე მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევათა მიზანმიმართული დანერგვა სამეურნეო რისკს სულ უფრო მართვადს ხდის. მაგრამ, სანამ იარსებებს რისკის ფაქტორი, მისი მოქმედების მექანიზმი მუდმივი შესწავლის საგანი უნდა იყოს. ამიტომ, დასავლეთის ბევრ კომპანიაში შემოღებულია სპეციალური სამსახური - **მენეჯერი რისკების მართვის დარგში**. მის ფუნქციებში შედის რისკების საწინააღმდეგო ღონისძიებების შემუშავება, მოსალოდნელი დანაკარგების მინიმალიზაციისათვის.

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ მოსახლეობის სოციალური რისკებისაგან დაცვის პროგრამას ძირითადად სამუშაოს გამცემი

(დამქირავებელი) ან სახელმწიფო ახორციელებს, ხოლო ეკონომიკურ რისკებს - კერძო სადაზღვევო კომპანიები. ბუნებრივია, ასეთი სადაზღვევო კომპანიების ძირითადი მიზანი არის მოგების მიღება. თუმცა, განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნების ფირმები აზღვევენ არა მარტო თავის ქონებას, არამედ თავიანთ თანამშრომლებსაც. მათი დაზღვევა ძირითადად ხდება სამი მიმართულებით: ჯანმრთელობის, სიცოცხლისა და საპენსიო უზრუნველყოფის მიმართულებით.

სოციალური დაზღვევა განვითარებულ ქვეყნებში როგორც სოციალური დაცვის განსაკუთრებული ფორმა, ამავე დროს გამოიყენება ფულადი სახსრების აკუმულაციისათვის, როგორც ნებაყოფლობითი დამოუკიდებელი მექანიზმი. ჩვენთან, ჯერ-ჯერობით, სოციალური დაზღვევის საფინანსო მექანიზმი სრულად ვერ ითვალისწინებს გადამხდელთა ინტერესებს, მას უფრო მეტად იძულებითი ხასიათი აქვს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, შენგან საშემოსავლო გადასახადი ბევრი გადის თუ ცოტა, მოსალოდნელი პენსია - მაინც ერთნაირია. მხოლოდ ეხლა იწყება დაგროვებითი პენსიის ფუნქციონირება ჩვენს ქვეყანაში, რომლის პირველი შედეგები 20-25 წლის შემდეგ დადგება.

თემის შეჯამება და მოკლე მიმოხილვა

- არსებობს სამეწარმეო საქმიანობის სუბიექტთა შემდეგი სამართლებრივი ფორმები: ინდივიდუალური მეწარმე, სოლიდარული პასუხიმგებლობის საზოგადოება, კომანდიტური საზოგადოება, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, სააქციო საზოგადოება (კორპორაცია) და კოოპერატივი.
- ინდ. მეწარმე თავისი სამეწარმეო საქმიანობიდან წარმოშობილი ვალდებულებებისათვის კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებს პირადად, მთელი თავისი ქონებით. ხოლო, შპს-სა და სააქციო საზოგადოების პასუხისმგებლობა შემოიფარგლება საზოგადოების

ქონებით.

- საწარმოს სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაცია ხორციელდება შემდეგი დოკუმენტების წარდგენით: საწარმოს სარეგისტრაციო განცხადება; საწარმოს ხელმძღვანელობაზე უფლებამოსილი პირის დანიშვნის შესახებ ნების გამომხატველი დოკუმენტი (ოქმი №1) და სარეგისტრაციო მომსახურების საფასურის გადახდის დამადასტურებელი დოკუმენტი.
- საწარმოს აქვს წესდება (პარტნიორთა შეთანხმება), რომელშიც აისახება პარტნიორთა შორის საწარმოს კაპიტალში წილების განაწილება.
- ინდ. მეწარმე საფირმო სახელწოდებად იყენებს თავის სახელსა და გვარს. ასევე კომანდიტური და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების საფირმო სახელწოდება უნდა შეიცავდეს სულ ცოტა ერთი პარტნიორის სახელსა და გვარს. ხოლო, შპს, სს და რკ-ს საფირმო სახელწოდება შეიძლება შეირჩეს მათი საქმიანობის მიხედვით, ან ეს სახელწოდება შეიძლება იყოს რაიმე ფანტაზიის ნაყოფი.
- კონკურენტუნარიანობა - საქონლის თვისებაა, რომელიც გამოხატავს მის განსხვავებას საქონელკონკურენტისგან, როგორც კონკრეტული საზოგადოებრივი მოთხოვნის შესატყვისობის კუთხით, ასევე მისი დაკმაყოფილების ხარჯების მიხედვითაც.
- საქონლის კონკურენტუნარიანობა = ხარისხი + ფასი + მომსახურება.
- მარკეტინგის მენეჯმენტის ძირითადი კონცეფცია მდგომარეობს შემდეგში - წარმოება იწყება მომხმარებლიდან. ანუ, თუ ვერ მოხერხდა საქონლის რეალიზაცია, მაშინ არ არის წარმოებაც.
- მარკეტინგის მენეჯმენტი არის საწარმოს ორგანიზაციულ-ტექნიკური, ფინანსური და კომერციული ფუნქციების სისტემა, რომელიც მიმართულია გამოშვებული პროდუქციის რეალიზაციის უზრუნველყოფისაკენ.
- საწარმოს ეკონომიკური პოტენციალი - ეს არის საწარმოს განკარგულებაში არსებული რესურსების (მატერიალური, ფინანსური,

შრომითი და ინფორმაციული) ერთობლიობა და მისი მენეჯერების უნარი გამოიყენონ რესურსები ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ამაღლებლად.

- საწარმოს ეკონომიკური პოტენციალი = ადამიანური კაპიტალი + ძირითადი კაპიტალი + საბრუნავი კაპიტალი.
- საწარმოთა სამეურნეო საქმიანობის ძლიერი მხარეებია: კარგი სტრატეგია; ახალი საწარმოო ხაზები; ბაზარზე გასვლის დიდი მასშტაბები; მარკეტოლოგთა მაღალი უნარები; კარგი საწარმოო მენეჯმენტი; ადამიანური რესურსების მაღალი კომპეტენციები; კარგი რეპუტაცია; მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურა და ა.შ.
- საწარმოთა სამეურნეო საქმიანობის სუსტი მხარეებია: სუსტი სტრატეგია; მოძველებული ტექნოლოგია; არასაკმარისი საწარმოო სიმძლავრეები; გაზრდილი ხარჯები; წარუმატებელი მარკეტინგი; დაბალკვალიფიციური ადამიანური რესურსები; წარუმატებელი სამარკო ნიშანი; არასახარბიელო ადგილმდებარეობა; შეუსაბამობა ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და სტრატეგიას შორის და ა.შ.
- საწარმოო რისკი, ზოგადად, განიხილება როგორც წარუმატებლობის საფრთხე (საშიშროება). განასხვავებენ ეკონომიკურ და სოციალურ რისკებს. თუ ეკონომიკური რისკი ძირითადად მოგებასთან (ზარალთან) არის დაკავშირებული, სოციალური რისკის ქვეშ იგულისხმება ადამიანის მიერ სამუშაოს დაკარგვა, ჯანმრთელობის გაუარესება, შრომის უნარის დაქვეითება ან სიკვდილი.
- ორგანიზაციათა ბიზნეს-საქმიანობაში არსებობს ეკონომიკური რისკის შემდეგი სახეები: სამეწარმეო რისკი; საბაზრო რისკი; ფინანსური რისკი; ტექნოლოგიისადმი შეუთავსებლობის (ანუ, დაძველების) რისკი; იურიდიული რისკი და რისკის სუბიექტური ფაქტორი.
- ბიზნესში მოსალოდნელი გაუკონტროლებელი მოვლენების გამო გამოწვეული ზარალის მინიმიზაციის პროცესს - რისკების მართვა ეწოდება.

დასკვნა

ამრიგად, წინამდებარე წიგნში, შევეცადეთ ცნობილ ქართველ მეცნიერთა და მსოფლიოში აღიარებული სპეციალისტების მომზადებულ სახელმძღვანელოებზე, მონოგრაფიებზე, პუბლიკაციებსა და გამოკვეთილ რეკომედაციებზე დაყრდნობით შეგვექმნა ეს სახელმძღვანელო - "მენეჯმენტის საფუძვლები".

წარმოდგენილი სახელმძღვენელო განკუთვნილია აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის „ეკონომიკისა" და „ბიზნესის ადმინისტრირების" სპეციალობის სტუდენტებისათვის. იგი სრულად ასახავს ბიზნესის, სამართლისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტის მიერ შემუშავებულ და უნივერსიტეტის ხარისხის მართვის სამსახურის მიერ დამტკიცებულ სილაბუსში წარმოდგენილ თემატიკას.

როგორც ანოტაციაში აღვნიშნეთ, წიგნში მაქსიმალური სრულყოფითაა გადმოცემული მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების არსი, მისი ძირითადი პრინციპები და კონცეფციები; აღწერილია მენეჯმენტის როგორც ზოგადი თეორიები, ასევე მისი პრაქტიკული ასპექტები თანამედროვე რეალობის გათვალისწინებით. ჩვენი რეალობა კი რადიკალურად განსხვავდება იმ რეალობიდან, სადაც ძირითადში იქმნება მსგავსი სახელმძღვანელოები. საქმე ეხება, **ადამიანის მხრიდან სურვილს - მიაღწიოს თვითგამოხატვის (თვითრეალიზაციის) თავისუფლებას თუ საკუთარი თავი მიჰყიდოს რომელიმე კომპანიას და მასში დაინახოს თვითკმაყოფილება.**

როგორც ცნობილია, ბაზრის ვერდიქტი მოთხოვნისა და მიწოდების კანონებს ეფუძნება: სწორედ ბაზარი განსაზღვრავს, რა საქონელი უნდა გაიყიდოს და რა ფასად. ფასს კი - საქონლის სამომხმარებლო და საცვლელი ღირებულება უდევს საფუძვლად. თუმცა, როგორ სასარგებლო ფასეულობასაც (სამომხმარებლო ღირებულებას) არ უნდა წარმოადგენდეს მაგ., პომიდორი, იგი დასალპობადაა განწირული (ან უკეთეს შემთხვევაში - ელოდება მკვეთრი ჩამოფასე-

ბა), თუკი მიწოდება მოთხოვნას გადააჭარბებს. ანუ, **ღირებულებების საბაზრო გაგება საქონლის საცვლელ ღირებულებას სამომხმარებლო ღირებულებაზე მაღლა აყენებს.**

ღირებულებების ასეთივე გადაფასებები თვით ადამიანურ ურთიერთობაშიც ხშირად ხდება. ეს, განსაკუთრებით, პიროვნების საკუთარ თავთან ურთიერთობისას ჩანს, რომელიც საკუთარ ცოდნას, როგორც სამომხმარებლო ღირებულებას - საცვლელ ფასეულობად აღიქვამს.

აღნიშნულს, დღევანდელ ქართულ რეალობაში, მასიური ხასიათი აქვს. ეს იშვიათი მოვლენა რომ იყოს, მაშინ არც ღირდა მასზე ყურადღების გამახვილება. საქმე იმაშია, რომ ჩვენი კურსდამთავრებულთა (ვგულისხმობ „ბიზნესის ადმინისტრირების" სპეციალობას) უდიდესი უმრავლესობა ცდილობს დააგროვოს გარკვეული ცოდნა და შემდგომ კი - საკუთარი თავი სხვას მიყიდოს. შესაბამისად, ნაკლებად ცდილობს წამოიწყოს საკუთარი ბიზნესი, ანუ იყოს დამოუკიდებელი.

ასეთი გარიგების წარმატება, უმეტესწილად, იმაზეა დამოკიდებული, რამდენად უკეთესად შეუძლია ადამიანს საკუთარი თავის გაყიდვა, რამდენად კარგად წარმოაჩენს საკუთარ თავს, რამდენად მიმზიდველადაა იგი „პეფუთული". შესაბამისად, შეიძლება გავაკეთოთ დასკვნა, რომ **ადამიანი საკუთარ ცხოვრებისეულ ბედნიერებაზე კი არ ფიქრობს, არამედ იმაზე, როგორ იქცეს გასავლიან საქონლად.**

სამწუხაროდ, ასეთია ჩვენი რეალობა. თუმცა, რაც უფრო სწრაფად გამოვალთ ამ მდგომარეობიდან, მით უფრო ბედნიერი იქნება თითოეული ჩვენთაგანი და ძლიერი - მთელი ქვეყანა, რაშიც სწორედ მენეჯმენტის შესწავლამ უნდა დაგვეხმაროს. და საერთოდ, **ჯობია იყო დიდი თევზი პატარა ტბაში, ვიდრე - პატარა თევზი დიდ ტბაში** [17].

ეს არის ბენჯამინ ფრანკლინის[1] მიერ შედგენილი ცხოვრების მენეჯმენტის გეგმა, ცნობილი სახელწოდებით - „ფრანკლინის პირამიდა", რომელიც მან შეადგინა 20 წლის ასაკში და მთელი ცხოვრება მისდევდა მას. კერძოდ:

- პირამიდის ფუნდამენტს წარმოადგენს ადამიანის **ძირითადი ცხოვრებისეული ფასეულობები.** შეიძლება ითქვას, რომ ეს არის პასუხი კითხვაზე - „რა მისიით მოევლინეთ დედამიწას"? მე კი დაგიმატებთ - ჩვენს სამშობლოს, შენს ოჯახს?"
- **გლობალური მიზნები.** ეფუძნება რა ცხოვრებისეულ ღირებულებებს, თითოეული ადამიანი თავისთვის აყალიბებს გლობალურ მიზნებს - ვინ უნდა გამოვიდეს და რისი მიღწევა სურს ამ ცხოვრებაში?
- **გენერალური გეგმა.** ესაა კონკრეტული შუალედური მიზნების (ცხოვრების ძირითადი ამოცანების) ფიქსაცია გლობალური მიზნების მიღწევის გზაზე.
- **გრძელვადიანი გეგმა** - ესაა ერთწლიანი, სამწლიანი, ხუთწლიანი გეგმები. აქ უკვე მნიშვნელოვანია შესრულების საყარაულო ვადების განსაზღვრა.
- **მოკლევადიანი გეგმა** - ყოველთვიური და ყოველკვირეული (ერთწლამდე) გეგმები. საჭიროა მათი სისტემატიური გააზრება და ზოგჯერ შესწორებების შეტანაც.
- მიზნების მიღწევის გეგმაში ბოლო პუნქტია - **ყოველდღიური გეგმა.** ანუ, ეს არის საქმიანობა, რომელსაც ყოველდღე ასრულებ და რაც ფაქტიურად, გაახლოებს საბოლოო მიზანთან.

---

[1] / ბენჯამინ ფრანკლინი, ჟურნალისტი, გამომცემელი, დიპლომატი და სახელმწიფო მოღვაწე (1706 - 1790). ამერიკის რევოლუციის სულისჩამდგმელი და აშშ-ის ერთ-ერთი დამფუძნებელთაგანი.

ბენჯამინ ფრანკლინი ცნობილია ასევე მისი 13 სათნოებით[2]. ესენია:

1. თავშეკავება. ნუ შეჭამთ ძღომამდე, ნუ დალევთ დათრობამდე;
2. დუმილი. ისაუბრეთ მხოლოდ იმაზე, რაც თქვენთვის და სხვათათვის სასარგებლოა. ეცადეთ თავიდან აიცილოთ ფუჭი საუბარი;
3. წესრიგი. ყველა საგანს საკუთარი ადგილი მიუჩინეთ, ყოველ საქმეს თავისი დრო გამოუყავით;
4. პრინციპულობა. მტკიცედ გადაწყვიტეთ, იმის შესრულება, რაც გასაკეთებელია. რასაც გააკეთებთ, ეცადეთ შეუცდომლად აკეთოთ;
5. მომჭირნეობა. ფული მხოლოდ იმ საგნებზე დახარჯეთ, რასაც როგორც თქვენთვის, ისე სხვისთვის სარგებელი მოაქვს. უაზროდ არაფერი გაფლანგოთ.
6. შრომისმოყვარეობა. ნუ დაკარგავთ დროს. ყოველთვის რაიმე სასარგებლო საქმით დაკავდით. უარი თქვით უსარგებლო ქმედებებზე;
7. გულწრფელობა. ნუ იცრუებთ მტკივნეულად. იფიქრეთ სამართლიანად და პატიოსნად. საუბრის დროსაც მისდიეთ ამ წესს;
8. სამართლიანობა. ზიანს ნურავის მიაყენებთ და ნუ დაივიწყებთ სიკეთის კეთებას, რაც თქვენი მოვალეობაა;
9. ზომიერება. თავი აარიდეთ უკიდურესობებს. იყავით იმდენად მიმტევებელი ადამიანთა მიმართ, რამდენადაც თვლით, რომ იმსახურებენ;
10. სისუფთავე. ნუ დაუშვებთ სხეულის, სამოსელის და საცხოვრებელი ადგილის სიბინძურეს;
11. სიმშვიდე. ნუ იდარდებთ წვრილმანებზე, უმნიშვნელო საგნებზე და იმაზე, რასაც ვერ შეცვლით;
12. უბიწოება. იყავით სექსუალურად აქტიური მხოლოდ ჯანრმთელობისა და შთამომავლობის გამო და არა მოყირჭებისათვის. საკუთარი სისუსტის მიზეზით, ნუ შელახავთ თქვენსა და სხვის პატიოსნებასა და რეპუტაციას;
13. თავმდაბლობა. მიბაძეთ ქრისტეს და სოკრატეს.

---

[2]/ბენჯამინ ფრანკლინი: 13 სათნოება. HTTP:/MOTIVI.COM/

გამოყენებული და სარეკომენდაციო ლიტერატურა

1. ამსტრონგი მ. ადამიანური რესურსების მართვა, თბ., „მაუსი“, 2002 წ. - 600 გვ.
2. არტურ ა. ტომპსონი-უმც., ა.ჯ. სტრიკლენდი 3. სტრატეგიული მენეჯმენტი: კონცეფციები და ბიზნეს-სიტუაციები, მე-13 გამოცემა: ნათ. ინგლ. – შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2010 წ. - 932 გვ.
3. ბაბუნაშვილი გ., მღებრიშვილი ბ., შუბლაძე გ. მენეჯმენტი, თბ.,თსუ,1998 წ.-287გვ.
4. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., აბრალავა ა. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თბ., 2007 წ.- 388 გვ.
5. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, 2011 წ.-832 გვ.
6. ბარათაშვილი ე., ქოქიაური ლ. მენეჯმენტის პრინციპები, სახელმძღვანელო, თბ.,სტუ, 2010. - 608 გვ.
7. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ. მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., სოხუმის სახ. უნივერსიტეტი, 2010. – 495 გვ.
8. ბლანკი ი.ა. ფინანსური მენეჯმენტის საფუძვლები, 2 ტომად, თარგმანი ლ.ქოქიაურის, თბ., თსუ, 2008 წ. – 324 გვ.
9. გარეთ რ. ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი, თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2006 წ. - 303 გვ.
10. გურაბანიძე ვ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, საგამომცემლო სახლი „იოვაცია“, 2009 წ. - 432 გვ.
11. ეჯიბაძე ო. მართვის მომავალი, ელექტრონული ჟურნალი, „საზოგადოებრივი მეცნიერებები“, www.education.ge
12. ვისწავლოთ მარტივად და ხარისხიანად! http://educational.ucoz.org/news/mot_39_ivatsiis_teoriebi/2014-04-02-21
13. ზუმბურიძე ო. მენეჯმენტის საფუძვლები, სახელმძღვანელო, თბ., 2008. - 170 გვ.
14. თანამედროვე მენეჯმენტი, თქვენი წარმატების მეგზური,

Business Cafe.wordpress.com 2010/02/17

15. თევდორაძე მ., ნასყიდაშვილი ნ., ლოლაშვილი ნ. და სხვ. მენეჯმენტი, თბ., სტუ, 2009 წ.- 140 გვ.
16. კიკვაძე ნ. ჯგუფური გადაწყვეტილებები. www.http://intermedia.ge
17. კონკურენტული უპირატესობა. https://www.culturepartnership.eu/ge/ publishing/strategic-planning-course/competitive-advantage
18. კონფლიქტების მენეჯმენტი. ძალაუფლება და გავლენა, nssmenegment. wordpress.com 2011/10/11
19. ლუხუტაშვილი ნ. მენეჯმენტი, ქუთაისი, საგამომცემლო ცენტრი. 2008 წ. - 256 გვ.
20. მარგალიტაძე ი. მენეჯერის უნარ-ჩვევები, სტუ, თბილისი, 2009 წ. -115 გვ. ელექტრონული წიგნები. http://www.bpa.ge/book/book09.pdf
21. მარდალეიშვილი მ. მენეჯერისათვის საჭირო 11 უნარი. www. Staff.ge
22. მარკოზაშვილი ნ., ნდობა. ჟურნალი - ბიზნესი: ადამიანები, მეთოდები და სტრატეგიები. მარტი, 2007 წ, №1, გვ. 41 - 45. www.sapientisat.ge
23. მარკოზაშვილი ნ. მოტივაცია VS მოტივირება. ჟურნალები - ბიზნესი: ადამიანები, მეთოდები, სტრატეგიები. N4, 2007 წ., გვ. 49-52.www.sapientisat.ge
24. მენეჯმენტი. https://ka.wikipedia.org/wiki/
25. მერლანი გ. მენეჯმენტის საფუძვლები, სახელმძღვანელო, თბ., 2011. - 400 გვ.
26. მექვაბიძე რ. გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგია პრაქტიკაში. გამომცემლობა „უნივერსალი", თბილისი, 2014 წ. – 379 გვ. ftp://files.gu.edu.ge
27. მსჯელობა და გადაწყვეტილების მიღება. ელ სახელმძღვანელო. https://pragenti.wordpress.com/author/pragenti/
28. რა არის მენეჯმენტი??? https://anotherwe.wordpress.com/2010/09/28/

29. რა შეგვიძლია ვისწავლოთ მენეჯმენტის იაპონური სისტემიდან?
https://www.facebook.com/insource.ge/posts/1323444571005461:0
30. რამიშვილი ბ., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბილისი, 2013 წ. old.press.tsu.ge/GEO/internet
31. საყვარელიძე ს. საჯარო მოხელეების მოტივაცია, სქემის დიზაინი და შესრულებული სამუშაოს შეფასების მენეჯმენტი. ჟურ. „ახალი ეკონომისტი", №3, 2017 წ., გვ 85-87.
32. ცომაია აკ., სტრატეგიული მენეჯმენტი. ახალი ეკონომიკური სკოლა - საქართველო. http://www.nesgeorgia.org/publicationsa php.
33. ყამარაული ს., გუგუშვილი ე., ყამარაული ლ. მენეჯმენტის საფუძვლები, სახელმძღვანელო, თბ., მერიდიანი, 2009. – 420 გვ.
34. შენგელია თ. ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები, გამომცემლობა "ახალი საქართველო", თბილისი, 2008 წ. - 650 გვ.
35. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები/: [სახელმძღვ. უმაღლ. სასწ. სტუდ.] / გიორგი შუბლაძე, ბაბულია მღებრიშვილი, ფიქრია წოწკოლაური - თბ.: უნივერსალი, 2008 – 288 გვ. http://www.bpa.ge/elwigni
36. ქოქიაური ლ. მენეჯმენტის საფუძვლები , მე-2 გამოც.. - თბ., 2011. - 300 გვ.
37. ჩოხელი ე. სტრატეგიული მენეჯმენტი : თბ., უნივერსალი, 2009. - 351გვ.
38. ხომერიკი თ. მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., თსუ, 2008 წ. - 292 გვ.https://ru.scribd.com/document/256927276/Menejmentis-Safudzvlebi-Teimuraz-Xomeriki-Eleqtronuli-Versia
39. ჯეიმს ს. ვან ჰორნი, ჯონ მ. ვახოვიჩი, უმცრ. ფინანსური მენეჯმენტის საფუძვლები, თარგმანი გ. ზარდიაშვილის, თბ., საქართველოს მაცნე, 2008. - 767გვ:
40. ჯულაყიძე ე. ბარბაქაძე ი. მეწარმეობა, ქუთაისი, ქსტუ, 2004 წ. - 270 გვ.
41. ჯულაყიძე ე. პროექტების მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2014 წ. -

208 გვ.
42. ჯულაყიძე ე. სტრატეგიული მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2016. - 260 გვ.
43. ჯულაყიძე ე. ლიდერობა და მოტივაციის მართვა, ქუთაისი, აწსუ, 2014 წ. -168 გვ.
44. ჯულაყიძე ე. საწარმოო და ოპერაციული მენეჯმენტი, ქუთ., აწსუ, 2015 წ. – 232 გვ.
45. ჯულაყიძე ე. მენეჯმენტის საფუძვლები, ქუთ., გამომც. „ხანძთა, 2013 წ. - 365 გვ.
46. Беккер Гэри С. Человеческое поведение: экономический подход / Под ред. Г. Беккера, М: ГУ ВШЭ, 2003 г. – 336 с. http://www.twirpx.com/file/o877-4/
47. Гольдштейн Г.Я. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА, Учебное пособие,Таганрогский гос. университет, 2003 г. http://www.alleng.ru/d/manag/man006.htm
48. Дефт Ричард Л., Менеджмент. (26.05.2008). http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu
49. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке, Учебное пособие. М., 2007. http://www.koob.ru/drucker_peter/
50. Друкер П., Макьярелло Д. Менеджмент: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010.-704 ст. http://socioline.ru/files/5/51/drucker.pdf
51. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах). Опорный конспект лекций. Киев, 2003 г. – 152 ст.
52. Сухинина Е.В. Основы менеджмента. Краткое содержание курса. М., 2015 г. -165 ст. http://speckms.ru/index.htm
53. Казанцев А. К., Подлесных В. Н., Серова Л. С. – Практический менеджмент: в деловйх играх, хозяйственных ситуацах, задачах и тестах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА –М, 2000 г. – 376с.
54. Удалов Ф.Е., Алехина О.Ф. , Гапонова О.С. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА, Нижний Новгород, 2013г. - 363 ст. https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/87185164
55. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е издание – Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Воронеж, Ростов-на-Дону, Екатеринбург, Самара, Новосибирск, Киев, Харьков, Минск.

2006 г. http://nataliaakulova.ru/wp-content/uploads/2015/02/01/Filipp_Kotler_Kevin_Keller_Marketing_menedzhmen.pdf
56. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджментаю перевод с английского. М.: Издательство «ДЕЛО» • 2004. - 493 ст. https://www.google.ge
57. Михеев В. Н. Живой менеджмент проектов. М., 2007 г.- 578 ст.
58. Ли Якокка, Карьера менеджера: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1990. www.management.com: иа/вр/вр006.html
59. Основы менеджмента. Конспект лекций. „Экономическая переводная литература“ http://econbooks.ru/books/category/Menedgment
60. Орлов А.И. Менеджмент. ЧТО ТАКОЕ МЕНЕДЖМЕНТ? Учебник. М.: Издательство "Изумруд", 2003 г. http://www.aup.ru/books/m151/1_1.htm



ემზარ ჯულაყიძე

დაიბადა პედაგოგთა ოჯახში. წარჩინებით დაამთავრა თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის საინჟინრო-ეკონომიკური ფაკულტეტი, მანქანათმშენებლობის მრეწველობის ეკონომიკისა და ორგანიზაციის სპეციალობით და ხარკოვის საინჟინრო-ეკონომიკური ინსტიტუტის ასპირანტურა მრეწველობისა და მისი დარგების ეკონომიკის, დაგეგმვისა და მართვის ორგანიზაციის სპეციალობით. დისერტაცია დაიცვა თემაზე - „შრომითი დანახარჯების შემცირების სტიმულირება“. იყო ს/გ “ქუთაისის საავტომობილო ქარხნის” გენერალური დირექტორის მოადგილე ეკონომიკის დარგში; ს.ს.”ელექტრომექანიკოსის” სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი ეკონომიკისა და ფინანსების საკითხებში; ნიკო მუსხელიშვილის სახელობის ქუთაისის სახელმწიფო ტექნიკური უნივერსიტეტის ეკონომიკის, მეწარმეობისა და მენეჯმენტის კათედრათა გამგე და ეკონომიკის დეპარტამენტის კოორდინატორი; საქართველოს სუბტროპიკული მეურნეობის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სრული პროფესორი; აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის „ბიზნესის ადმინისტრირების“ სამაგისტრო პროგრამის ხელმძღვანელი და „ბიზნესის ადმინისტრირების“ საბაკალავრო პროგრამის მენეჯმენტის მიმართულების კოორდინატორი. ამჟამად აწსუ-ს ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტის პროფესორია. გამოქვეყნებული აქვს 170-ზე მეტი სამეცნიერო შრომა, მათ შორის 3 მონოგრაფია და 20 სახელმძღვანელო სამრეწველო საწარმოთა ეკონომიკის, ორგანიზაციათა მენეჯმენტის, მეწარმეობისა და ბიზნესის ადმინისტრირების მიმართულებით. არის 35 სამაგისტრო დისერტაციის ხელმძღვანელი, 3 სადოქტორო დისერტაციის სამეცნიერო ხელმძღვანელი, 3 სადოქტორო დისერტაციის ოფიციალური ოპონენტი, 8 სადოქტორო დისერტაციის ექსპერტი. სადოქტორო პროგრამა „ბიზნესის ადმინისტრირების“ მენეჯმენტის მოდულის ხელმძღვანელი.