

გიორგი შუბლაძე
ბაბუღია მღებრიშვილი, ფიქრია ნონოლაური

მენეჯმენტის საფუძვლები

(მეორე გამოცემა)

**საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის
მიერ რეკომენდებულია სახელმძღვანელოდ უმაღლესი
სასწავლებლების სტუდენტებისათვის**



გამომცემლობა „უნივერსალი“
თბილისი 2011

განვითარებული ქვეყნების საბაზრო ეკონომიკის პირობებში საწარმოების (ორგანიზაციების) სამეურნეო საქმიანობა (ბიზნესი) წარმოდგენილია მენეჯმენტის გარეშე, რომელიც აღიარებულია ბიზნესის მართვის ფილოსოფიად.

სახელმძღვანელოში „მენეჯმენტის საფუძვლები“ განხილულია მენეჯმენტის ძირითადი საკითხები: მენეჯმენტის ცნება და არსი; ორგანიზაცია – მენეჯმენტის საფუძველი; მართვის პროცესი; მენეჯმენტის ფუნქციები; ორგანიზაციული სტრუქტურები; გადაწყვეტილებათა მიღება; სტრატეგიული მენეჯმენტი; საინოვაციო მენეჯმენტი და სხვა.

წიგნი განკუთვნილია უმაღლესი სასწავლებლების სტუდენტებისათვის, რომლებიც ეუფლებიან ბიზნესის სფეროში ორგანიზაციების (ფირმების), მათი ქვედანაყოფების მართვის თეორიასა (მეცნიერებასა) და პრაქტიკას (ხელოვნებას), აგრეთვე მენეჯერებისა და მენეჯმენტის საკითხებით დაინტერესებული პირებისათვის.

რედაქტორი: პროფესორი **ბ. შუბლაძე**

რეცენზენტები: **მ. ნაწიჭაშვილი** ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი
თსუ ასოცირებული პროფესორი დ. ნარმაღია

© გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ. ნონჯოლაური, 2011

გამომცემლობა „**უნივერსალი**“, 2011

თბილისი, 0179, ი. შავაშაძის ბაზა, 19, ☎: 22 36 09, 8(99) 17 22 30
E-mail: universal@internet.ge

ISBN 978-9941-17-417-9

შინაარსი

წინასიტყვაობა	7
პირველი განყოფილება:	
მენეჯმენტის, ორგანიზაციისა და	
მართვის პროცესის ელემენტები	9
თავი 1. მენეჯმენტის ცნება და შინაარსი	9
1.1. საბაზრო ეკონომიკა და მენეჯმენტი	9
1.2. მენეჯმენტი – ბიზნესის მართვის ფილოსოფია	13
1.3. მენეჯმენტი როგორც მართვის მეცნიერება და	
მართვის ხელოვნება.....	17
თავი 2. ორგანიზაცია – მენეჯმენტის	
საფუძველი	25
2.1. ორგანიზაციის ცნება და ზოგადი დახასიათება.....	25
2.2. მენეჯმენტის არსი და აუცილებლობა	27
2.3. მენეჯერის როლი.....	29
2.4. მართვის დონეები.....	30
თავი 3. მენეჯმენტის ემოლუცია	34
3.1. უძველესი ორგანიზაციები და მართვის პრაქტიკა	34
3.2. მეცნიერული მართვის (მენეჯმენტის) სკოლა.....	36
3.3. ადმინისტრაციული (კლასიკური) სკოლა	
მართვაში.....	39
3.4. ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა. ქცევითი	
მეცნიერებები.....	42
3.5. მართვის მეცნიერების სკოლა.....	44
3.6. მენეჯმენტის ევოლუციის ეტაპები.....	47
თავი 4. მართვის პროცესი	51
4.1. მენეჯმენტის ფუნქციები.....	51
4.2. სისტემური მიდგომა მენეჯმენტის სისტემაში	54
4.3. სიტუაციური მიდგომა	56
თავი 5. ორგანიზაცია და გარემო	59
5.1. ორგანიზაციის შიგა და გარე გარემო	59
5.2. ორგანიზაციის შიგნით მოქმედი ფაქტორები	61
5.3. გარე გარემო ბიზნესში. პირდაპირი და	
არაპირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები	67
5.4. საერთაშორისო ბიზნესის გარემო	72

თავი 6. სოციალური პასუხისმგებლობა და

ეთიკა.....	76
6.1. ბიზნესის როლი საზოგადოებაში.....	76
6.2. სოციალური პასუხისმგებლობა.....	79
6.3. ეთიკა და თანამედროვე მენეჯმენტი.....	82

მეორე განყოფილება:

დამაკავშირებელი პროცესები

თავი 7. კომუნიკაციები მენეჯმენტის

სიტუმაში.....	86
7.1. კომუნიკაცია და მართვის პროცესის ეფექტიანობა.....	86
7.2. კომუნიკაციური პროცესი და მისი ეტაპები.....	87
7.3. პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციები.....	90
7.4. ორგანიზაციული კომუნიკაციები.....	93

თავი 8. გადაწყვეტილებათა მიღება.....

8.1. გადაწყვეტილების ცნება.....	95
8.2. ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები და მათი სახეები.....	96
8.3. პრობლემის რაციონალური გადაჭრის ძირითადი ეტაპები.....	100
8.4. გადაწყვეტილების შემუშავებისა და მიღების პროცესზე მოქმედი ფაქტორები.....	104

თავი 9. გადაწყვეტილებათა მიღების

მოდელები და მეთოდები.....	108
9.1. გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის მოდელირება.....	108
9.2. მართვის მექანიზმების ძირითადი მოდელები.....	110
9.3. გადაწყვეტილებათა მიღების მეთოდები.....	113

მესამე განყოფილება:

მენეჯმენტის ფუნქციები

თავი 10. სტრატეგიული დაგეგმვის შესახებ.....

10.1. მენეჯმენტის სიტუმაში სტრატეგიული დაგეგმვის არსის შესახებ.....	115
10.2. ორგანიზაციის მისია და მიზნები.....	117
10.3. ორგანიზაციის გარე გარემოს შეფასება და ანალიზი.....	121
10.4. ორგანიზაციის შინაგანი ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოკვლევა.....	123
10.5. სტრატეგიული ალტერნატივების შერჩევა.....	121
10.6. სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია.....	128

თავი 11. დელეგირება და უფლებამოსილების ორგანიზაცია	130
11.1. დელეგირების, პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების არსი	130
11.2. სახაზო და საშტაბო უფლებამოსილებანი	133
11.3. უფლებამოსილებათა განწილების ეფექტიანი ორგანიზაცია	136
თავი 12. ორგანიზაციული სტრუქტურები	139
12.1. ორგანიზაციული სტრუქტურის სახეები	139
12.2. ბიუროკრატიის არსი და ძირითადი ნიშნები	141
12.3. დეპარტამენტალიზაცია	142
12.4. ადაპტირებული სტრუქტურები	146
12.5. ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები	148
თავი 13. მოტივაცია	151
13.1. მოტივაციის ცნება და კონცეფციები	151
13.2. მოტივაციის თანამედროვე თეორიების გამოყენების ზოგადი ასპექტები	153
13.3. მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები	156
13.4. მოტივაციის პროცესუალური თეორიები	162
თავი 14. კონტროლი	166
14.1. კონტროლის არსი, აუცილებლობა და სახეები	166
14.2. კონტროლის პროცესი	170
14.3. კონტროლის ქცევითი ასპექტები	174
14.4. ეფექტიანი კონტროლი და საინფორმაციო-მმართველო- ბითი სისტემა	176
მეოთხე გაცნოფილება:	
ჯგუფური დინამიკა და ხელმძღვანელობა	
თავი 15. ჯგუფური დინამიკა	181
15.1. ჯგუფები და მათი წინშეწელობა	181
15.2. არაფორმალური ორგანიზაციები და მათი დახასიათება	185
15.3. არაფორმალური ორგანიზაციების მართვა	189
თავი 16. ხელმძღვანელობა: ძალაუფლება და პირადი გავლენა	192
16.1. ძალაუფლება, გავლენა, ლიდერობა	192

16.2. ძალაუფლებისა და გავლენის ფორმები.....	194
16.3. ხელქვეითთა დარწმუნება და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობა	198
თავი 17. ხელმძღვანელობის სტილი.....	201
17.1. ხელმძღვანელობის სტილის სახეები.....	201
17.2. ხელმძღვანელობის სტილისადმი სიტუაციური მიდგომის მოდელები	206
თავი 18. კონფლიქტების, ცვლილებების და სტრუქტურის მართვა.....	209
18.1. კონფლიქტის ბუნება და ტიპები	209
18.2. კონფლიქტური სიტუაციების მართვა.....	212
18.3. ცვლილებების არსი და მართვა ორგანიზაციაში.....	215
18.4. სტრესი და სტრესული სიტუაციების მართვა.....	219
მესამე განყოფილება: ორგანიზაციების საქმიანობის მეშვენიერების უზრუნველყოფა	
თავი 19. სტრატეგიული მენეჯმენტი.....	222
19.1. ზოგადი კონცეფციები	222
19.2. სტრატეგიული დაგეგმვა.....	228
19.3. სტრატეგიის რეალიზაციის მართვა.....	232
თავი 20. საინოვაციო მენეჯმენტი.....	240
20.1. ახალშემონაღები (სიახლე) როგორც საინოვაციო მენეჯმენტის ობიექტი	240
20.2. საინოვაციო პროექტების ექსპერტიზა და მეცნიერულ- ტექნიკური საქმიანობის ორგანიზაციის კონცეფცია.....	248
თავი 21. შრომითი რესურსების მართვა.....	251
21.1. შრომითი რესურსების ფორმირება.....	251
21.2. შრომითი რესურსების განვითარება.....	257
21.3. შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლება.....	261
გლოსარიუმი (მოკლე განმარტებითი ლექსიკონი).....	263
ლიტერატურა	291

წინასიტყვაობა

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში საწარმოების (ორგანიზაციების) ფუნქციონირებისა და განვითარების ერთ-ერთი აუცილებელი ფაქტორია მმართველობითი საქმიანობა. საქონლის წარმოებისა და რეალიზაციის ობიექტური მოთხოვნების, სამეურნეო კავშირების გართულების, საწარმოების სამეურნეო (ეკონომიკური) საქმიანობის (ბიზნესის) მნიშვნელობის ამაღლების შესაბამისად მუდმივად ზორციელდება აღნიშნული საქმიანობის სრულყოფა. უნდა აღინიშნოს, რომ ტერმინებს: „საწარმო“, „ორგანიზაცია“ იყენებენ ერთი და იმავე მნიშვნელობით. უცხოურ ლიტერატურაში მეტწილად ხმარობენ „ფირმას“. საერთოდ მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში მიღებულია ტერმინი „ორგანიზაცია“.

თანამედროვე ეკონომიკური აზროვნების დამახასიათებელი თავისებურებაა ყურადღების გამახვილება ბიზნესის რაციონალური გაძღოლის უზრუნველყოფის მიმართულებით საწარმოს (ფირმის) დონეზე რესურსების შეზღუდულობის პირობებში. საქმე ის არის, რომ საჭირო ხდება მაღალი საბოლოო შედეგების მიღწევა მინიმალური დანახარჯებით, ბიზნესის განვითარების ინტენსიფიკაცია მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის უახლესი მიღწევების ფართოდ გამოყენებით. განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ინდივიდუალურ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება, მუშაკთა დაინტერესება ფირმის მიზნების შესასრულებლად. ყოველივე ეს ფირმებისაგან მოითხოვს ადაპტირებას ახალ საბაზრო პირობებთან, უწინარეს ყოვლისა, საქმე ეხება მართვის ისეთ სისტემას (პრინციპებს, ფუნქციებს, მეთოდებს, ორგანიზაციულ სტრუქტურას), რომელიც განპირობებულია მეურნეობრიობის საბაზრო მექანიზმის კანონზომიერებებით.

საქართველოში მიმდინარე ეკონომიკური რეფორმების ერთ-ერთი პრიორიტეტული მიმართულებაა მართვის გარდაქმნა ბიზნესის სფეროში საწარმოების (ფირმების) დონეზე, ძირითადი თეორიული და მეთოდური მიდგომების შემუშავება ჩვენს პრაქტიკაში მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში მიღწეული შედეგების გამოყენების თვალსაზრისით. ეს არ უნდა იყოს უცხოური ფირმების გამოცდილების პირდაპირი გადმოტანა ჩვენს სინამდვილეში; იგი შემოქმედებითი ძიებაა ეროვნულ პირობებში მენეჯმენტის პრაქტიკული გამოყენებისათვის.

მხედველობაშია მისაღები ისიც, რომ ფირმების მართვის პროცესს გააჩნია გარკვეული სპეციფიკური თავისებურებები ბიზნესის ცალკე-

ულ სფეროებში (მრეწველობა, სოფლის მეურნეობა, ტრანსპორტი, ვაჭრობა, ტურიზმი და ა.შ.), მაგრამ განმსაზღვრელი ფაქტორი იქნება საბაზრო მექანიზმის კარგად გამოყენება.

საბაზრო ეკონომიკა უფრო მაღალ მოთხოვნებს უყენებს ორგანიზაციების (ფირმების) კვალიფიციურ მართვას, ვიდრე გეგმიანი (ცენტრალიზებულად მართვადი) ეკონომიკა. ფირმების უმაღლესი ხელმძღვანელობის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა ეფექტიანი სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზაცია, რომელიც ორიენტირებულია საბაზრო ურთიერთობათა კრიტერიუმებზე. აუცილებელია ორგანიზაციის (ფირმის) ფუნქციონირების არსებითად ახალი კონცეფცია. ამასთან დაკავშირებით მენეჯმენტის უმთავრესი ამოცანაა ორგანიზაციული კულტურის შემოქმედებითი ინოვაციური კლიმატის შექმნა, რომლებიც ასტიმულებენ მუშაკთა სწრაფვას სიახლეებისაკენ. მენეჯერები მოწოდებული არიან იყვნენ ინიციატორები ტექნოლოგიური და ორგანიზაციული ძვრების რეალიზაციის საქმეში.

ამოცანა ის არის, რომ მენეჯერები — ახალი ტიპის ხელმძღვანელები ბიზნესის სფეროში მუდმივად ეუფლებოდნენ მენეჯმენტის თეორიას და პრაქტიკას. მათ უნდა ახასიათებდეთ მაღალი პროფესიონალიზმი, კომპეტენტურობა ეკონომიკურ, სოციალურ და ტექნოლოგიურ საკითხებში, პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობა ფირმის საქმიანობის შედეგებისათვის.

წიგნი რეკომენდებულია სახელმძღვანელოდ საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის მიერ უმაღლესი სასწავლებლების სტუდენტებისათვის, რომლებიც ეუფლებიან სპეციალობებს ეკონომიკისა და ბიზნესის სფეროებში, აგრეთვე პრაქტიკოსი მუშაკებისათვის, რომლებიც იმაღლებენ კვალიფიკაციას ბიზნესისა და მენეჯმენტის სფეროებში.

სახელმძღვანელოს ავტორებია:

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსი, პროფესორი გ. შუბლაძე — წინასიტყვაობა, თავები 1, 2, 3.6, 6, 7, 10, 11, 12, გლოსარიუმი.

ეკონომიკის დოქტორი, თსუ ასისტენტ პროფესორი ბ. მღებრიშვილი — თავები 4, 5, 8, 9, 13, 15, 16, 18.

ეკონომიკის დოქტორი, თსუ ასოცირებული პროფესორი ფ. წოწკოლაური — თავები 3, 14, 17, 19, 20, 21.

პირველი განყოფილება: მენეჯმენტის, ორგანიზაციისა და მართვის პროცესის ელემენტები

თავი 1. მენეჯმენტის ცნება და არსი

1.1. საბაზრო ეკონომიკა და მენეჯმენტი

ინგლისურმა სიტყვამ „მენეჯმენტი“ („management“ ქართულად „მართვა“ ბიზნესის ფეროში) შეიძინა ინტერნაციონალური მნიშვნელობა. იგი გულისხმობს ადამიანთა ხელმძღვანელობას სხვადასხვა ორგანიზაციაში (ფაბრიკა-ქარხანა, სასტუმრო, უნივერსალი, რესტორანი, კომერციული ბანკი, სადაზღვევო კომპანია, ტურისტული სააგენტო და სხვ.). მარტივად – მენეჯმენტი ნიშნავს დასახული მიზნების მიღწევის უნარს სხვა ადამიანების შრომის, ინტელექტის, ქცევის მოტივების გამოყენების საფუძველზე. მენეჯმენტი, აგრეთვე, სპეციალური ცოდნის დარგია. აშშ-ში მენეჯმენტი როგორც საზოგადოებრივ ცნობიერებაში, ასევე მეცნიერულ სამყაროში გაიგივებულია „ბიზნესის მენეჯმენტთან“ [21, გვ. 99].

მენეჯმენტის, როგორც მართვის მეცნიერების წარმოშობა დაიწყო XIX საუკუნის ბოლოს აშშ-ში. ეს განაპირობა იმ ობიექტურმა პროცესებმა, რომლებსაც ადგილი ჰქონდა ამ ქვეყნის ეკონომიკაში. წარმოების, კაპიტალის კონცენტრაციამ და კონკურენციის გამწვავებამ, რაც დამახასიათებელია საბაზრო ეკონომიკისათვის, დღის წესრიგში დააყენა საკითხი მეურნეობის გაძლიერების ახალი კონცეფციის – მენეჯმენტის დამუშავებისა და საჭირო პერსონალის (მენეჯერების) მომზადების შესახებ.

არსებობს განსხვავებული შეხედულებები მენეჯმენტისა და საბაზრო ეკონომიკის ურთიერთკავშირის თაობაზე. მეცნიერთა ერთი ნაწილი თვლის, რომ საბაზრო ეკონომიკამ შეასრულა გადამწყვეტი როლი მენეჯმენტის წარმოშობაში, ე.ი. მენეჯმენტი საბაზრო ეკონომიკის შედეგია. მეორე ნაწილი კი თვლის, რომ ამერიკული ეკონომიკა იქმნებოდა მენეჯმენტის ამერიკული ტიპის შესაბამისად. ანალოგიურად მსჯელობენ იაპონური ეკონომიკის მიმართაც. ყველაზე მართებულად მიჩნეულია მსჯელობა, რომლის მიხედვითაც ორივე შეხედულებაში არის რაციონალური მარცვალი და საბაზრო

ეკონომიკა და მენეჯმენტი გამოხატავენ დიალექტიკურ მთლიანობას, როდესაც მიზეზი გადადის შედეგში და, პირიქით.

ამრიგად, ტერმინი „მენეჯმენტი“ ამერიკული წარმოშობისაა და სიტყვა-სიტყვით სხვა ენაზე არ ითარგმნება. ინგლისურენოვან ქვეყნებში მას იყენებენ ყოველთვის სამეურნეო (ეკონომიკური) საქმიანობის (ბიზნესის) მართვასთან დაკავშირებით. თავისი შინაარსით „მენეჯმენტი“ ქართული „მართვის“ ანალოგია, მაგრამ მათი სინონიმებად გამოცხადება [5, გვ. 4; 2, გვ. 10 და სხვ.] მოკლებულია ჯეროვან საფუძველს საქმე. ის არის, რომ ტერმინი „მართვა“ გაცილებით ფართოა, ვიდრე „მენეჯმენტი“. რამდენადაც მართვას ადგილი აქვს როგორც საზოგადოებაში, ასევე ბუნებაში, კერძოდ, იგი უშუალო კავშირშია ადამიანთა საქმიანობის სხვადასხვა სახეებთან (ავტომობილის მართვა, სახელმწიფოს მართვა და ა.შ.).

ტერმინს „მენეჯმენტი“, როგორც წესი, ხმარობენ სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების მართვასთან მიმართებაში საწარმოს (ფირმის) ღონეზე, რომელიც ფუნქციონირებს საბაზრო ურთიერთობათა პირობებში. ე.ი. ტერმინი „მენეჯმენტი“ მიესადაგება ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციებს (საწარმოებს, ფირმებს), მაგრამ როდესაც საქმე შეეხება სახელმწიფო ორგანოებს (ორგანიზაციებს), ნებისმიერ ღონეზე გამოიყენება ტერმინი „სახელმწიფო მართვა“.

მაშასადამე, მენეჯმენტი პროფესიული სამიანობის დამოუკიდებელი სახეობაა, რომელიც მიმართულია საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მოქმედი ორგანიზაციის (ფირმის) ნებისმიერი სამეურნეო საქმიანობის მიზნების მისაღწევად მატერიალური, შრომითი და ფულადი რესურსების რაციონალურად გამოყენების გზით.

ფირმის სამეურნეო საქმიანობის ცნებაში იგულისხმება:

- საქმიანობა ეკონომიკისა და ბიზნესის ნებისმიერ დარგში: მრეწველობა, ვაჭრობა, მშენებლობა, ტრანსპორტი, ტურიზმი, საბანკო საქმე და სხვა;
- ფირმის ნებისმიერი საქმიანობა: წარმოება, გასაღება, სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოები, ფინანსები და სხვა. თუ იგი წარმართება მოგების როგორც ფირმის საქმიანობის კონკრეტული მიზნების შესაბამისი საბოლოო შედეგის მისაღებად.

აღნიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება გაკეთდეს შემდეგი დასკვნა: მენეჯმენტი აუცილებელია ფირმების (საწარმოების) იმ კატეგორიებისათვის, რომლებიც ახორციელებენ თავიანთ საქმიანობას მოგების მიღების მიზნით, მიუხედავად ამ საქმიანობის ხასიათისა. მენეჯმენტის სფეროში მოქცეულია მრეწველობის, ვაჭრობის, ტურისტული სამსახურების, ბანკებისა და სხვა სამეურნეო ერთეულების საქმიანობა, რომლებიც გამომდინარე ბაზარზე როგორც დამოუკიდებელი ეკონომიკური სუბიექტები. ნებისმიერი სამეურნეო საქმიანობა მოითხოვს დასახული ამოცანების გადასაწყვეტად ახალ შესაძლებლობათა ძიებას, მრავალფეროვანი რესურსების გამოყენებას, ეფექტიანობის ამაღლებას – მაქსიმალური შესაძლო შედეგის მიღებას მინიმალური დანახარჯების გაწევისას.

ადმინისტრაციულ-მზრდანებლური სისტემიდან საბაზრო ურთიერთობებზე გადასვლა გულისხმობს ეკონომიკის სფეროში მართვის პროცესის განხორციელებას დემოკრატიულ პრინციპებზე, როდესაც ცალკეული ადამიანი სამეურნეო საქმიანობის უბრალო ელემენტიდან გადაიქცევა მის დამოუკიდებელ სუბიექტად. პიროვნების თავისუფლება შეუძლებელია ეკონომიკური თავისუფლების გარეშე. მაგრამ საბაზრო ურთიერთობების აუცილებელი კომპონენტია კონკურენცია. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში პიროვნებისათვის, საწარმოსათვის (ფირმისათვის) იქმნება, ერთი მხრივ, სამეურნეო საქმიანობის ფართო შესაძლებლობები, ხოლო მეორე მხრივ – სიძნელეები გაკოტრებამდეც კი. ასეთ სიტუაციაში საჭიროა ჯეროვანი ცოდნა, მისი შემოქმედებითი გამოყენება პრაქტიკაში. ამ ცოდნის მნიშვნელოვანი ნაწილი, როგორც დაადასტურა მსოფლიო გამოცდილებამ, არის მენეჯმენტის მიღწევები.

ნებისმიერ ფირმის წარმატება საბაზრო ურთიერთობაში პირობებში მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია მენეჯერთა კორპუსზე. ინგლისური სიტყვა „მენეჯერი“ („manager“ – ქართულად „მმართველი“) ამერიკული გაგებით ასოცირდება ადამიანთან, მართვის სუბიექტთან, რომელსაც ხელმძღვანელი თანამდებობა უკავია ორგანიზაციაში. ამასთან, როდესაც ამბობენ „მენეჯერს“, როგორც წესი, მხედველობაში ყავთ პროფესიონალი მმართველი, რომელსაც გათვითცნობიერებული აქვს, რომ იგი განსაკუთრებული პროფესიის წარმომადგენელია და არა ეკონომისტი, ინჟინერი ან აგრონომი დირექტორის სა-

ვარძელში მოკალათებული. მენეჯერი არის მართვის სპეციალისტი, რომელმაც გაიარა, როგორც წესი, სპეციალური მომზადება და ორგანიზაციაში უკავია ხელმძღვანელი თანამდებობა.

აღნიშნულიდან გამომდინარე არ შეიძლება ჩვენებური გაგების ცნების „ღირექტორი“ („ხელმძღვანელი“) გაიგივება „მენეჯერთან“. საქმე ის არის, რომ ღირექტორები საბჭოთა პერიოდში ხელმძღვანელობდნენ საწარმოებს (გაერთიანებებს) ქვეყნის ეკონომიკის ცენტრალიზებული მართვის პირობებში, როდესაც ცალკეულ საწარმოებს „ზემოდან“ (სახელმწიფო ორგანოებიდან) უნიშნავდნენ ღირექტორს და უგეგმავდნენ საქმიანობის ძირითად მაჩვენებლებს, გამოუყოფდნენ რესურსებს და სხვა. ღირექტორის ფუნქციების შესრულებისთვის საკმარისი იყო, რომ იგი ყოფილიყო კარგი შემსრულებელი.

საბაზრო ეკონომიკის დროს სამეურნეო საქმიანობის ფუნქციებისაგან თავისუფლდება სახელმწიფო და მისი ორგანოები, მართვის მთელი ციკლი სრულდება საწარმოებში (ფირმებში) მენეჯერების მიერ. სახელმწიფო მართვის ნაცვლად, ასრულებს ეკონომიკის რეგულირების ფუნქციებს. ამიტომ საესებით კანონზომიერია მსჯელობა სახელმწიფოს მხრიდან საბაზრო ეკონომიკის რეგულირების და არა მართვის შესახებ [12]. აღნიშნულიდან გამომდინარე ალოგიკურია მსჯელობა და საუბარი საქართველოს ეკონომიკის მართვის სისტემის შესახებ [2, გვ. 7].

მართვას და რეგულირებას შორის არსებითი განსხვავებაა. მართვის ძირითადი და აუცილებელი კომპონენტია დაგეგმვა (რაც არ იგეგმება, იგი არც იმართება). მართვის დროს გადაწყვეტილებები მიიღება კონკრეტული ობიექტის (საწარმოს) მიმართ. რეგულირება გულისხმობს საერთოდ საწარმოების (ფირმების) ეკონომიკური ქცევის წესების განსაზღვრას კანონების (ნორმატიული აქტების) საფუძველზე და არა მათ სამეურნეო საქმიანობაში ჩარევას (დაგეგმვას). ამასთან, რეგულირებას, როგორც წესი, ახასიათებს დიდი ხანგრძლივობის ზემოქმედების (დროის მიხედვით) პერიოდი, ვიდრე მართვას. ამრიგად, საბაზრო ურთიერთობათა სისტემაში საწარმოების (ფირმების) მართვა ზორციელდება უშუალოდ მათი ხელმძღვანელობის (მენეჯერების) მიერ ქვეყნის კანონმდებლობისა და ნორმატიული აქტების შესაბამისად. მენეჯერები დამოუკიდებ-

ლად წარმართავენ საწარმოს მართვის პროცესს და მთლიანად აგებენ პასუხს მიღებული გადაწყვეტილებებისა და სამეურნეო საქმიანობის შედეგებისათვის.

მენეჯმენტი როგორც პროფესიული საქმიანობის დამოუკიდებელი სახეობა გულისხმობს, რომ მენეჯერი დამოუკიდებელია ფირმის საკუთრებისაგან, სადაც იგი მუშაობს. იგი მენეჯერის თანამდებობაზე მუშაობს კონტრაქტის (დაქირავების) წესით და შეიძლება ფლობდეს ან არც ფლობდეს ამ ფირმის აქციებს. მენეჯმენტი აერთიანებს სხვადასხვა სპეციალობის მუშაკებს: ინჟინრებს, ეკონომისტებს, მარკეტრებს, ბუღალტრებს, ფსიქოლოგებს და სხვებს, რომლებიც მუშაობენ მენეჯერის ხელმძღვანელობით. პროფესიული მენეჯმენტი როგორც საქმიანობის სპეციფიკური სახე გულისხმობს ამ საქმიანობის სუბიექტად სპეციალისტ-მენეჯერებს და ობიექტად მთლიანად ფირმის სამეურნეო საქმიანობას (წარმოებას, მარკეტინგს, ფინანსებს და სხვ.), მართვის ყველა დონეს (უმაღლეს, საშუალო, ძირეულ რგოლებს).

1.2. მენეჯმენტი – ბიზნესის მართვის ფილოსოფია

მენეჯმენტს ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში ზმარობენ ბიზნესთან ერთად. ბიზნესი (Business – ქართულად საქმე) მოგების მიზნით განხორციელებული საქმიანობაა, ძირითადად პროდუქციის წარმოების და გასაღების გზით. მაგრამ საბაზრო ეკონომიკის დროს იგი იჭრება ადამიანთა ცხოვრების ყველა სფეროში დაწყებული მრეწველობიდან დამთავრებული მეცნიერების სფეროთი.

ბიზნესის სფეროში მოქმედი საწარმოების (ორგანიზაციების) მუშაობა წარმოდგენილია მენეჯმენტის გარეშე. ამიტომ მენეჯმენტს საკვებით მართებულია ვუწოდოთ ბიზნესის მართვის ფილოსოფია. ბიზნესის მთავარი სუბიექტია ბიზნესმენი (ინგლისურად – საქმიანი ადამიანი და არა საქმოსანი როგორც ზმირად იხმარება). იგი ქონების, კაპიტალის მფლობელია, მესაკუთრეა, რომელიც საკუთარ ფირმაში (კომპანიაში) სამუშაოდ კონტრაქტის წესით იწვევს (ქირაობს) სხვადასხვა პროფესიის ადამიანებს, მათ შორის მენეჯერებს. ბიზნესმენი, როგორც განსაზღვრული აქციების მფლობელი, შეიძლება აირჩიონ სააქციო (აქციონერული) საზოგად-

დოების გამგეობის წევრად და მას ფირმაში მუდმივი ხელმძღვანელი თანამდებობა არ ეკავოს. ბიზნესმენობა მდგომარეობაა და არა სპეციალობა. ზოგიერთი უმაღლესი სასწავლებლის მიერ განცხადების გამოქვეყნება ბიზნესმენის მომზადების თაობაზე მოკლებულია ყოველგვარ საფუძველს (ბიზნესმენი შეიძლება იყოს ნებისმიერი სპეციალობის, პროფესიის ადამიანი).

ბიზნესის რამდენადმე კერძო შემთხვევაა — მეწარმეობა. საქმიანობის ეს სახეობა უშუალოდ უკავშირდება ადამიანის — მეწარმის პიროვნებას, რომელიც აზორციელებს ბიზნესს, იწყებს რა ახალ საქმეს მოგების მიღების მიზნით საკუთარი სახსრებისა და პირადი რისკის საფუძველზე. მეწარმეობა ბიზნესთან შედარებით მცირე მასშტაბისაა და ინგლისურენოვან ქვეყნებში იგი გაიგივებულია ახალ წვრილ (მცირე) ბიზნესთან. მეწარმეებს ახასიათებთ ინოვაციური აზროვნების უნარი, სიახლის გრძნობა და თვითონ წარმართავენ თავიანთ საქმეს. მაგრამ საქმიანობის მასშტაბების გაზრდის კვალობაზე მეწარმეები მართვის ფუნქციებს გადასცემენ მენეჯერებს. საინტერესოა ნიუ-იორკის უნივერსიტეტის ბიზნესის სკოლის პროფესორის პ. დრუკერის მოსაზრება იმის თაობაზე, რომ ყველა ახალი წვრილი ბიზნესი არ არის მეწარმეობრივი და მეწარმეობის პრინციპები ფართოდ გამოიყენება მსხვილ და ძველ საწარმოებშიც. მეწარმეობისათვის არსებითია ის, რომ იგი ინოვაციური ბიზნესია, რაც განაპირობებს ახალი მომხმარებლის, ახალი ბაზრის შექმნას. [20, გვ. 30-31].

ბიზნესი უფრო ფართო ცნებაა ვიდრე მეწარმეობა, რამდენადაც ბიზნესს მიეკუთვნება ნებისმიერი როგორც ერთჯერადი, ასევე მრავალჯერადი კომერციული გარიგებების (ბიზნეს-ოპერაციების) განხორციელება საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში. თანამედროვე გაგებით კომერცია ნიშნავს არა მარტო ვაჭრობას, არამედ ნებისმიერ საქმიანობას, რომელიც მიმართულია მოგების მისაღებად. (მაგალითად, კომერციული ბანკები და სხვა).

ბიზნესის სფეროში მენეჯმენტის საბოლოო მიზანია მომგებიანობის ანუ შემოსავლიანობის უზრუნველყოფა ფირმის საქმიანობაში სამეურნეო პროცესის (მართვის და მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის ჩათვლით) რაციონალური ორგანიზაციის გზით, აგრეთვე, პერსონალის ეფექტიანი გამოყენება თითოეული მუშაკის კვალიფი-

კაციის, შემოქმედებითი აქტივობის ამაღლების პირობებში.

ფირმის მომგებიანობა (რენტაბელობა) მიუთითებს მისი საწარმოო-გასაღებითი საქმიანობის ეფექტიანობაზე, რომელიც მიიღწევა დანახარჯების (მატერიალური, შრომითი, ფინანსური) მინიმიზაციისა და საქმიანობის (პროდუქციის გამოშვებისა და მომსახურების) შედეგებიდან შემოსავლების მაქსიმიზაციის გზით. მენეჯმენტი ქმნის პირობებს ფირმის წარმატებით ფუნქციონირებისათვის, იმის გათვალისწინებით, რომ მოგება ფირმის არსებობის არა მიზეზი, არამედ მისი საქმიანობის შედეგია, რომელსაც საბოლოოდ განსაზღვრავს ბაზარი. მოგება იძლევა ფირმის შემდგომი განვითარების გარანტიას, რამდენადაც მხოლოდ მოგება განაპირობებს ბიზნესში რისკის შემცირებასა და დაძლევას. მენეჯმენტის ამოცანაა სარისკო სიტუაციების გადალახვა აწმყოსა და მომავალში, რისთვისაც საჭიროა გარკვეული სარეზერვო ფულადი სახსრების არსებობა და მენეჯერებისათვის მოქმედების გარკვეული თავისუფლების მინიჭება ცვალებად გარემოში სწრაფი რეაგირებისა და ადაპტირების მიზნით.

მენეჯმენტისათვის დამახასიათებელი ნიშნები მოიცავს ეკონომიკურ, სოციალურ-ფსიქოლოგიურ, სამართლებრივ (იურიდიულ) და ორგანიზაციულ-ტექნიკურ ასპექტებს. ეკონომიკური ასპექტი გულისხმობს ბიზნესის მართვის პროცესს, რომლის დროსაც მიიღწევა მატერიალური და შრომითი რესურსების კოორდინირება, რაც აუცილებელია მიზნების ეფექტიანი მიღწევისათვის. სოციალურ-ფსიქოლოგიური ასპექტი ახასიათებს ფირმის მთელი პერსონალის ძალისხმევის ორგანიზაციისა და მენეჯერთა განსაკუთრებული ჯგუფის საქმიანობას დასახული მიზნების მისაღწევად. ამაში შედის ძალაუფლების სისტემა, რომლის მეშვეობითაც რეგულირდება ურთიერთობები მენეჯერსა და ხელქვეითებს შორის აგრეთვე, სოციალური ფუნქცია, რომელშიც აისახება საზოგადოების კულტურის დონე, მისი ტრადიციები, ფასეულობები, ჩვევები.

რაც შეეხება მენეჯმენტის იურიდიულ ასპექტს, იგი ასახავს სახელმწიფო, პოლიტიკური და ეკონომიკური ინსტიტუტების სტრუქტურას, მათ მიერ გასატარებელ პოლიტიკას მოქმედი კანონმდებლობის საფუძველზე. ორგანიზაციულ-ტექნიკური ასპექტი მოიცავს სიტუაციის რაციონალურ შეფასებას და მიზნების სისტე-

მატიზებას, სტრატეგიის თანმიმდევრულ დამუშავებას ამ მიზნების მისაღწევად, საჭირო რესურსების მოწესრიგებას, ორგანიზებას, მოტივაციასა და კონტროლს.

ფექტიანი მენეჯმენტი გულისხმობს მართვის პროცესის ყველა სახის და სტადიის როგორც მართვის ეკონომიკური, ორგანიზაციულ-ტექნიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ასპექტების მთლიანობას.

მენეჯმენტში ფართოდ გამოიყენება ისეთი ცნება, როგორიცაა „რაციონალური სტრუქტურა“. ასეთ სტრუქტურაში გულისხმობენ საბაზრო ურთიერთობათა სუბიექტებს, კერძოდ, იმ ორგანიზაციულ-სამეურნეო ერთეულებს, რომელთა საქმიანობის მიზანია მოგების, როგორც საქმიანობის საბოლოო შედეგის მიღება. ამასთან დაკავშირებით გამოყოფენ ეკონომიკური სუბიექტების ოთხ კატეგორიას: ფირმები, ბანკები, სადაზღვევო და სატრანსპორტო კომპანიები, საინვესტიციო სტრუქტურები.

ფირმებს აკუთვნებენ ბიზნესის ძირითად სუბიექტებს, ზოლო დანარჩენს – მის მომსახურე სფეროს, რომელიც მოიცავს როგორც ეროვნულ ბაზრებს, ისე მსოფლიო ბაზარს. ფირმა, როგორც ორგანიზაციულ-სამეურნეო ერთეული, თავის შემადგენლობაში აერთიანებს ერთ ან რამდენიმე საწარმოს, რომლებიც ეწევიან წარმოებისა და მომსახურების კონკრეტულ საქმიანობას, და ფუნქციურ ქვედანაყოფებს, რომლებიც ახორციელებენ მმართველობით საქმიანობას. ფირმის ცნებაში იგულისხმება ნებისმიერი ორგანიზაციულ-სამეურნეო ერთეული, რომელიც ეწევა ბიზნესს მრეწველობის, მშენებლობის, ტრანსპორტის, ვაჭრობის სფეროში, გააჩნია კომერციული მიზანი და სარგებლობს იურიდიული პირის უფლებებით. როგორც აღინიშნა, მენეჯმენტში ფირმის აღსანიშნავად იხმარება ტერმინი „ორგანიზაცია“. საწარმოდ ითვლება სამეურნეო ერთეული, რომელიც წარმოადგენს მატერიალური და ადამიანისეული რესურსების ერთობლიობას კონკრეტული მიზნების მისაღწევად.

ბიზნესის სფეროში იურიდიულ პირად ითვლება ქონებრივი უფლებებისა და მოვალეობების მატარებელი სამეურნეო ერთეული. იგი სამეურნეო საქმიანობაში გამოდის თავისი სახელით და ქონებრივად პასუხს აგებს ნაკისრ ვალდებულებებზე. იურიდიული პირის ქონება გამოცალკევებულია მისი წევრების პირადი საკუთრებისა-

გახ. ფიზიკური პირებია იხდივიდუალური მეწარმეები (ბიზნესმენები), რომელთა უფლებრივი მდგომარეობა რეგულირდება შესაბამისი კანონებით. ბიზნესი, რომელიც ხორციელდება ფიზიკური პირების მიერ, განეკუთვნება ინდივიდუალურ (ერთპიროვნულ) საქმიანობას, იურიდიული პირები კი ეწევიან კოლექტიურ ბიზნესს. ორივე ფორმა ეფუძნება როგორც ბიზნესის სუბიექტების კუთვნილი კაპიტალისა და ქონების საკუთრებას, ისე გარედან მოზიდულ ფინანსურ საშუალებებს.

თანამედროვე მენეჯმენტს განიხილავენ როგორც მართვის მეცნიერებასა და პრაქტიკას, როგორც ფირმის მართვის ორგანიზაციას და როგორც მმართველობითი გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესს. ამასთან დაკავშირებით აღსანიშნავია ის, რომ მეცნიერთა ერთი ნაწილი მარკეტინგს განმარტავს, როგორც საწარმოების (ფირმების) მართვის სისტემას, ე.ი. მარკეტინგს აიგივებენ მენეჯმენტთან, რაც არ არის სწორი. მენეჯმენტი გაცილებით ფართო ცნებაა, ვიდრე მარკეტინგი. მენეჯმენტი მოიცავს ფირმის საქმიანობის ყველა მიმართულების — წარმოების, გასაღების, ფინანსების და ა.შ., მათ შორის მარკეტინგული საქმიანობის მართვასაც. ამიტომ „მარკეტინგის საფუძვლების“ შესწავლა სტუდენტების მიერ ერთი სემესტრით მაინც წინ უნდა უსწრებდეს „მენეჯმენტის საფუძვლების“ შესწავლას.

1.3. მენეჯმენტი, როგორც მართვის მეცნიერება და მართვის ხელოვნება

ბიზნესის სფეროში წარმატებები ბევრადაა დამოკიდებული მართვის თეორიისა და დაგროვებული პრაქტიკული გამოცდილების ცოდნასა და მათ სწორად გამოყენებაზე.

მენეჯმენტი ჩამოყალიბდა ცოდნის დამოუკიდებელ დარგად, მეცნიერებად XX საუკუნეში. იგი შედარებით ახალი მეცნიერებაა და მის სამშობლოდ ითვლება აშშ. მენეჯმენტის შესახებ ლიტერატურის ავტორები უმთავრესად ამერიკელებია. ყველაზე კარგ სახელმძღვანელოდ აღიარებულია რუსულ ენაზე თარგმნილი წიგნი — Мескон М., Альберт М., Хедоური Ф. "Основы менеджмента". მენეჯმენტი ცალკე დისციპლინაა, უფრო ზუსტად, დისციპლინათაშე-

რისი დარგია, რომელსაც უწოდებენ „მმართველობით აზრს“. მასში პარმონიულად შერწყმულია მმართველობითი ხელოვნებით გამდიდრებული მეცნიერება, გამოცდილება, „ნოუ-ჰაუ“.

მენეჯმენტის მნიშვნელობა განსაკუთრებით ნათლად წარმოჩნდა გასული საუკუნის 30-იან წლებში. ეს ის პერიოდია, როდესაც შეიქმნა გიგანტური კორპორაციები, რომლებიც ფლობდნენ უზარმაზარ ეკონომიკურ, საწარმოო, მეცნიერულ-ტექნიკურ პოტენციალს, რამაც დასაბამი მისცა „მენეჯერთა რევოლუციას“.

მენეჯმენტს, როგორც მეცნიერებას გააჩნია შესწავლის თავისი საგანი, თავისი სპეციფიკური პრობლემები და მათი გადაწყვეტის მეთოდები (მიდგომები). ამ მეცნიერული დისციპლინის საფუძველს შეადგენს მართვის შესახებ საუკუნეების მანძილზე დაგროვილი პრაქტიკული ცოდნა, მართვის კონცეფციები, წესები და ფორმები. მენეჯმენტის შინაარსი ის არის, რომ იგი ავლენს მართვის კანონებსა და კანონზომიერებებს, რომელთა საფუძველზეც ყალიბდება მართვის თეორია.

მენეჯმენტის შესწავლის საგანია მართვის ურთიერთობები ანუ ურთიერთობები ადამიანებს შორის მართვის პროცესში. ეს ურთიერთობები მრავალწახნაგოვანია. ისინი გამოხატავენ არა მარტო ეკონომიკურ, არამედ, აგრეთვე, გარკვეული ზომით საზოგადოებრივ-პოლიტიკურ, ფსიქოლოგიურ, სამართლებრივ ურთიერთობებსაც. მაგრამ ძირითადი მაინც ეკონომიკური ურთიერთობებია და მენეჯმენტი განეკუთვნება ეკონომიკურ მეცნიერებათა კატეგორიას.

მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა მმართველობითი (სამმართველო) შრომის შინაარსის გარკვევა, მიზეზსა და შედეგს შორის კავშირის დადგენა, ფაქტორებისა და პირობების გამოვლენა, რომლებიც უფრო სასარგებლოს და უფრო ეფექტიანს ხდის ადამიანთა ერთობლივ შრომას. მენეჯმენტის როგორც მეცნიერების განსაზღვრაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია მართვის შესახებ ცოდნათა სისტემაში მოყვანას. მენეჯმენტი ხელს უწყობს არა მარტო მიმდინარე საქმეების ოპერატიულად და ხარისხიანად მართვას, არამედ მოვლენათა განვითარების პროგნოზირებას და ამის შესაბამისად ორგანიზაციების (ფირმების) სტრატეგიისა და პოლიტიკის დამუშავებას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მენეჯმენტი, როგორც მართვის მეცნიერება შეიმუშავებს თავის თეორიას,

რომელიც ასახავს მართვის პროცესში ადამიანთა მიზანმიმართული საქმიანობის კანონებსა და კანონზომიერებებს, პრინციპებს, ფუნქციებს, ფორმებს და მეთოდებს.

მენეჯმენტის როგორც მართვის მეცნიერების მეთოდოლოგია სხვა საზოგადოებრივ (ჰუმანიტარულ) მეცნიერებათა ანალოგიურია. მენეჯმენტის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძველია ფილოსოფია, ზოგადი ეკონომიკური თეორია(პოლიტიკური ეკონომია) და კიბერნეტიკა. შემეცნების პროცესში იგი იყენებს ინდუქციის და დედუქციის, ანალიზისა და სინთეზის, ინტერპოლიაციისა და ექსტრაპოლიაციის და სხვა მეთოდებს. მართვა მოიცავს ფირმის (ორგანიზაციის) როგორც სოციალურ-ეკონომიკურ, ისე ორგანიზაციულ-ტექნიკურ მხარეებს. ამიტომ ბუნებრივია, რომ მართვის პრაქტიკული პრობლემების გამოკვლევისა და განზოგადებისას ერთ-ერთი მეთოდოლოგიური საფუძველია სისტემური მიდგომა.

ორგანიზაციები (საწარმოების, ფირმები, კომპანიები) რთული დინამიკური სისტემებია. ამ სისტემების ფარგლებში მართვის ურთიერთობათა შესწავლისათვის აუცილებელია სისტემური ანალიზის მეთოდის გამოყენება. ამასთან მართვის სისტემა განიხილება როგორც ურთიერთდაკავშირებული ერთიანი მთლიანობა, რომელშიც შეხამებულია ორგანიზაციის მიზნები, მართვის პრინციპები, ფუნქციები, მეთოდები, პერსონალი, სტრუქტურა, ტექნიკა და პროცესები. შეუძლებელია მართვის პრობლემების გადაწყვეტა სისტემის ელემენტების თავისებურებების, სხვა სისტემებთან კავშირების გათვალისწინების გარეშე.

შემეცნების დასახელებულ მეთოდებთან ერთად, რომლებიც საერთოა ბევრი მეცნიერებისათვის, მენეჯმენტი, როგორც მართვის მეცნიერება, აგრეთვე იყენებს მისთვის დამახასიათებელ სპეციფიკურ მეთოდებს. ესენია მოდელირება და სოციოლოგიური გამოკვლევები. მართალია მართვის ყველა ასპექტი არ ექვემდებარება მოდელირებას, მაგრამ ბევრი ამოცანის გადასაწყვეტად ეს მეთოდი ერთ-ერთი ქმედითი მეთოდია. რაც შეეხება სოციოლოგიურ გამოკვლევებს, ორგანიზაციებში ფართოდ გამოიყენება ადამიანთა ურთიერთობების რთული საკითხების შესწავლისას.

მენეჯმენტი როგორც მართვის ხელოვნება ნიშნავს მართვის თეორიის, აგრეთვე, მენეჯმენტის დარგში დაგროვილი მოწინავე

გამოცდილების შემოქმედებით გამოყენებას ორგანიზაციის პრაქტიკული საკითხების გადაწყვეტის დროს. როგორც აღინიშნა, ორგანიზაციები რთული სოციალურ-ტექნიკური სისტემებია, რომელთა ფუნქციონირებაზე ზემოქმედებენ როგორც შიგა, ისე გარე გარემოს მრავალრიცხოვანი და მრავალფეროვანი ფაქტორები. ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობის მთავარი ფაქტორი ადამიანებია, რომლის გათვალისწინება მოითხოვს არა მარტო მეცნიერულ მიდგომას, არამედ მისი გამოყენების ხელოვნებას კონკრეტულ სიტუაციებში. თითოეულ მუშაკს ახასიათებს ქცევის განსაკუთრებული მანერა, გააჩნია ფასეულობებისა და შრომისადმი მოტივაციის თავისი სისტემა და ა.შ.

მენეჯმენტი მოგვაგონებს მედიცინას, რომელიც მომავალ ექიმს აძლევს განათლებას და არა კონკრეტულ ცოდნას როგორ უმკურნალოს კონკრეტულ ავადმყოფს. მენეჯმენტის საფუძვლების (მეცნიერული ცოდნის) დაუფლება მენეჯერს დიდად ეხმარება პირადი თვისებების განვითარებასა და ხელმძღვანელობის სტილის დახვეწაში, რომ წარმატებით შეასრულოს პრაქტიკულად მმართველობითი (სამმართველო) მუშაობა. იმისათვის, რომ ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებმა თავიანთი ძალისხმევა წარმართონ მიზნების მიხედვით, მენეჯერები მუდმივად უნდა იყვნენ ურთიერთკავშირში მათთან და შექმნან პირობები მუშაკთა პოტენციალის სრულად გამოვლინებისა და გამოყენებისათვის.

ამოცანა ის არის, რომ ბიზნესის სფეროს მომავალი სპეციალისტები კარგად დაეუფლონ მენეჯმენტს როგორც მართვის მეცნიერებას და შემოქმედებითად გამოიყენონ იგი პრაქტიკულ მუშაობაში.

ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში დიდი ყურადღება ექცევა მენეჯერების მომზადებასა და გადამზადებას. საინტერესოა აღინიშნოს, რომ პირველი უმაღლესი სასწავლებლები, რომლებმაც დაიწყეს მართვის სპეციალისტების მომზადება, ერთდროულად წარმოიშვნენ აშშ-სა და ევროპაში. ეს იყო 1881 წელს, როდესაც ბიზნესის პირველი ამერიკული სკოლა შეიქმნა პენსილვანიის უნივერსიტეტთან და უმაღლესი კომერციული სკოლა — საფრანგეთში. ამჟამად მენეჯერების მომზადებისა და გადამზადების ფართო ქსელია აშშ-სა და სხვა ქვეყნებში.

აშშ-ში მენეჯერებს ამზადებენ უნივერსიტეტებთან არსებულ ბიზნესის სკოლებში, რომელთა რაოდენობა 1300-ს აღემატება, მათ შორის 600 მოქმედებს დამოუკიდებლად. ქვეყანაში ფუნქციონირებს 10 ათასზე მეტი საკონსულტაციო ფირმა, რომლებიც კონსულტაციას უწევენ ბიზნესისა და მენეჯმენტის საკითხებით დაინტერესებულ იურიდიულ და ფიზიკურ პირებს. ამ საკითხებზე ლიტერატურას უშვებს 70-ზე მეტი პერიოდული გამოცემა და 10-ზე მეტი გამომცემლობა. აშშ პირველ ადგილზეა მსოფლიოში ბიზნესისა და მენეჯმენტის სფეროს მკვლევართა რაოდენობით, გამოკვლევების მოცულობით და საერთოდ ამ მიმართულებით დახარჯული სახსრების ოდენობით.

აშშ-ში ბიზნესისა და მენეჯმენტის სფეროში განათლების სისტემა სამსაფეხურიანია. ამ სპეციალობით უნივერსიტეტში ან კოლეჯში სწავლება ოთხწლიანია. კურსდამთავრებული იღებს ბაკალავრის ხარისხს. ამასთან 2 წლის შემდეგ შეიძლება განათლების მიღების შეწყვეტა სათანადო საბუთის აღებით. საბუთი აძლევს მის მფლობელს განსაზღვრული თანამდებობების დაკავების უფლებას.

ბაკალავრის ხარისხის მიღების შემდეგ მსურველები სწავლობენ მაგისტრატურაში 2 წლის განმავლობაში. მაგისტრის მომზადება ზორციელდება შემდეგი პროგრამებით: „საქმიანი ადმინისტრირების მაგისტრი“, „მართვის მეცნიერების მაგისტრი“, „საერთაშორისო მენეჯმენტის მაგისტრი“ და სხვ. მაგისტრის პროგრამაზე აშშ-ში ძირითადად 25-30 წლის ასაკში ეწყობიან, როცა მათ ბაკალავრის ხარისხთან ერთად აქვთ არანაკლებ 2 წლის მუშაობის სტაჟი. მაგისტრის ხარისხი არ არის სამეცნიერო ხარისხი. იგი შეიძლება ითქვას „პროფესიული ხარისხი“.

მესამე საფეხურზე სწავლა 3-4 წელიწადს გრძელდება პროგრამებით, რომელთა დაუფლება მსმენელს აძლევს საშუალებას მიიღოს ფილოსოფიის დოქტორის ხარისხი. მაგისტრის ხარისხი პროფესიულია, დოქტორისა კი – სამეცნიერო. მაგისტრის პროგრამაზე სწავლა აშშ-ის წამყვან უნივერსიტეტებში წელიწადში დაახლოებით 15 ათასი დოლარი ღირს, უფრო ძვირია დოქტორის ხარისხის მიღება.

მენეჯერების მომზადების განსხვავებული სისტემაა იაპონიაში. აქ ბიზნესის რამდენიმე სკოლა ფუნქციონირებს. ბიზნესის სკოლებ-

ში ძირითადად სწავლობს ის, ვინც საზღვარგარეთ მუშაობას აპირებს. მენეჯერებს ამზადებენ თვითონ ფირმები. განათლების მიღება ხდება „გამოცდილების საშუალებით სწავლების“ კონცეფციის საფუძველზე. თანამშრომელთა გადაადგილება გეგმაზომიერად ხდება თანამდებობიდან თანამდებობაზე. ასეთი სწავლების მიზანია ფირმის საქმიანობის ყველა მხრის ძირფესვიანად შესწავლა. იაპონურ ფირმებში ყველა სწავლობს, მუშით დაწყებული და პრეზიდენტით დამთავრებული. სწავლებაზე პასუხისმგებლობა აკისრიათ ძირითადად ქვედანაყოფის ხელმძღვანელებს.

ბიზნესის სკოლები ევროპის ქვეყნებშიც ფუნქციონირებს. მაგრამ მაგისტრის ხარისხი ბიზნესის სფეროში არ არის ისე გავრცელებული როგორც აშშ-ში. ევროპულ სკოლებში რამდენადმე უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება წარმოებასთან მიახლოებას, სოციალური, სახელმწიფო და საერთაშორისო ასპექტების შესწავლას ბიზნესისა და მენეჯმენტის სფეროში.

საქართველოში ბიზნესისა და მენეჯმენტის სპეციალისტების მომზადება პირველად დაიწყო (1989 წ.) ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის „სპეცფაკულტეტი“ – ბიზნესის უმაღლეს სკოლაში (1996 წლიდან საერთაშორისო ბიზნესის ფაკულტეტი) ამერიკული სასწავლო პროგრამების მიხედვით¹.

უნდა აღინიშნოს, რომ აშშ-ში, იაპონიას და ევროპის ქვეყნებში დღეს საკითხი დგას ე.წ. „გლობალური მენეჯერის“ მომზადების შესახებ, რომელსაც ძალუძს არაორდინალურ და რთულ სიტუაციებში მოქმედება. ამას მოითხოვს სოციალურად ორიენტირებული საბაზრო ეკონომიკის განვითარებისა და გლობალიზაციის ამოცანები.

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარება მჭიდროდ დაუკავშირდა გლობალური მართვის პრობლემებს XX საუკუნის 70-80 წწ. მიჯნაზე, როდესაც საერთაშორისო ეკონომიკური კავშირების (ბიზ-

¹ პირველად ქართულ ენაზე დამხმარე სახელმძღვანელო მენეჯმენტში გამოიცა ამ ფაკულტეტის საბჭოს რეკომენდაციით გ.ბაბუნაშვილის, ბ.მღებრიშვილის, გ.შუბლაძის ავტორობით (1998, თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა).

ნესის) მასშტაბების ზრდამ და სირთულეებმა აიძულა მსოფლიოს მსხვილი კომპანიები რადიკალურად გადაესინჯათ თავიანთი საწარმოთა მენეჯმენტის ფილოსოფია, ორგანიზაციული ფორმები და მეთოდები. ამ დროისათვის ბევრი ქვეყნის (პირველ რიგში აშშ, იაპონიის და დასავლეთ ევროპის) ტრანსნაციონალური კომპანიები გადაიქცნენ ურთულეს სამეურნეო წარმონაქმნად, რომლებიც მოიცავენ მსოფლიოს ბევრ რეგიონში ბაზრისა და მოგებისათვის მწვავე ბრძოლაში ჩაბმულ სხვადასხვა საწარმოს. მრავალ ქვეყანაში, სადაც კომპანიებს გააჩნიათ თავიანთი საწარმოები (ფირმები), საჭიროა სპეციფიკური მიდგომები აქ წარმოშობილი პრობლემების მთელი კომპლექსის გადასაწყვეტად.

მეცნიერები და სპეციალისტები იყენებენ გლობალური მენეჯმენტის პრობლემების გადაწყვეტის სხვადასხვა ვარიანტს, კერძოდ, ყურადღებას ამახვილებენ ორ მათგანზე: 1. გლობალური კორპორაციების ფორმირება; 2. სტრატეგიული კავშირებისა (ალიანსებისა) და დინამიკური ქსელის შექმნა.

გლობალური მართვის პრობლემების გლობალური კორპორაციების ფორმირების გზით გადაწყვეტის იდეის აქტიური პროპაგანდა დაიწყო აშშ-ში XX ს-ის 80-იანი წლების შუა პერიოდში საერთაშორისო ბაზრებზე კონკურენციის მკვეთრად გამწვავებასთან დაკავშირებით. მაგალითად, კომპანია „კოკა-კოლა“ გახდა გლობალიზაციის პიონერი უაღკოპოლო სასმელების ინდუსტრიაში. ამ გზით წავიდა ბევრი უმსხვილესი ფირმა სატელევიზიო და საავტომობილო მრეწველობაში, ტელეკომუნიკაციებისა და ნახევარგამტარებისა და სხვა დარგებში. ამ საქმეში ჩაერთვნენ საკონსულტაციო ფირმები და ბიზნეს-სკოლები, რომლებმაც დაიწყეს „ხვალინდელი დღის გლობალური მენეჯერების“ მომზადება შესაბამისი სასწავლო პროგრამებით.

გლობალური კორპორაციების გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანობა ემყარება მათ უნარს, გააერთიანონ დაქსაქსული საწარმოები მთლიან სისტემად საერთო ამოცანებითა და ვანვითარების სტრატეგიით. ეს დასტურდება იმ კომპანიების გამოცდილებით, რომლებიც წლების განმავლობაში ახორციელებენ გარდაქმნებს გლობალიზაციის მიმართულებით.

სპეციალისტები აღიარებენ, რომ გლობალიზაცია რთული და

შრომატევადი პროცესია. ერთ-ერთ ასეთ ფორმას, რომელიც მსოფლიოში სწრაფად ვრცელდება, წარმოადგენს სტრატეგიული კავშირები. ასეთ კავშირებში შედიან სხვადასხვა რეგიონისა და ქვეყნის კომპანიები ძალისხმევითა და კოორდინაციის მიზნით როგორც საშინაო, ისე მსოფლიო ბაზრებზე. კავშირის მიზანია ფინანსური, ტექნიკური და მატერიალურ ძალისხმევითა გაერთიანება მსხვილი და სარიცხო პროექტების რეალიზაციისა და მსოფლიო ბაზარზე კომპანიათა კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისათვის. სტრატეგიული კავშირებისა და ბიზნესის ქსელის განვითარება მნიშვნელოვანწილად ხელს უწყობს ეკონომიკურ ინტეგრაციას საერთაშორისო დონეზე. ამის მაგალითია საერთო ევროპული ბაზრის (კავშირის) შექმნა. საქართველოს საწარმოებმა, რომლებიც გავლენ საერთაშორისო ბაზრებზე, უნდა გამოიყენონ ბიზნესისა და მენეჯმენტის მსოფლიო გამოცდილება.

2.1. ორგანიზაციის ცნება და ზოგადი დახასიათება

ორგანიზაცია მენეჯმენტის, მენეჯერთა სამყაროს არსებობის საფუძველია. იგი ადამიანთა ჯგუფია, რომლის საქმიანობაც შეგნებულად წარიმართება საერთო მიზნის ან მიზნების მისაღწევად. სწორედ განსაზღვრული მიზნით შეკრებილი ადამიანების საქმიანობის კოორდინაციის აუცილებლობა გახდა მენეჯმენტის წარმოშობის საფუძველი.

ადამიანთა ესა თუ ის ჯგუფი რომ ჩაითვალოს ორგანიზაციად, საჭიროა შესრულდეს შემდეგი პირობები:

1) უნდა არსებობდეს მინიმუმ ორი ადამიანი, რომლებიც თავს მოცემული ჯგუფის წევრებად ჩათვლიან;

2) უნდა არსებობდეს უკიდურეს შემთხვევაში ერთი მიზანი მაინც, ე.ი. სასურველი საბოლოო შედეგი, რომელსაც მოცემული ჯგუფის ყველა წევრი გაითავისებს;

3) ერთ-ერთი პირობაა ისიც, რომ ჯგუფის წევრები მუშაობდნენ ერთად ყველასათვის მნიშვნელოვანი მიზნის მისაღწევად.

მაშასადამე, ორგანიზაცია ადამიანთა ჯგუფია, რომლის საქმიანობა შეგნებულად კოორდინირდება საერთო მიზნის ან მიზნების მისაღწევად.

განასხვავებენ ფორმალურ (ოფიციალურ) და არაფორმალურ (არაოფიციალურ) ორგანიზაციებს. ფორმალური ორგანიზაციის განმარტება ემთხვევა ორგანიზაციის ზემოთ მოტანილ განმარტებას. ამიტომ, როცა საუბარია ორგანიზაციაზე, ყოველთვის მხედველობაშია ფორმალური ორგანიზაცია. არაფორმალური ორგანიზაციები ფორმალური ორგანიზაციებისგან განსხვავებით იქმნება სპონტანურად განსაზღვრული მიზნის ან მიზნების მისაღწევად. არაფორმალური ორგანიზაციები წარმოიქმნება ყველა ფორმალურ ორგანიზაციაში ძალიან პატარა ორგანიზაციების გამოკლებით.

პრაქტიკაში იშვიათია შემთხვევა, რომ ფორმალურ ორგანიზაციას ჰქონდეს მხოლოდ ერთი მიზანი, მისი არსებობა ძირითადად ერთმანეთთან დაკავშირებული მიზნების ნაკრებს უკავშირდება. ორგანიზაციას, ნებისმიერ სფეროში, რომელსაც აქვს რამდენიმე მიზანი უწოდებენ რთულ ორგანიზაციას. მარტივ ორგანიზაციას აქვს

მხოლოდ ერთი მიზანი.

ორგანიზაციის მიზანთან დაკავშირებით მას ყოფენ ორ ჯგუფად: კომერციული და არაკომერციული ორგანიზაციები. კომერციული ორგანიზაციების უპირველესი მიზანია მოგების მიღება და ისინი განეკუთვნებიან ბიზნესის სფეროს. ამიტომ მენეჯმენტი, როგორც წესი, კომერციული ორგანიზაციების მართვაა.

ორგანიზაციათა ერთ-ერთი დამახასიათებელი საერთო ნიშანი ის არის, რომ მათი არსებობისათვის აუცილებელია რესურსების განსაზღვრული ოდენობა. ძირითადი რესურსები, რომელთაც იყენებს ორგანიზაცია შემდეგია: ადამიანები, ე.ი. შრომითი რესურსები, კაპიტალი, მასალები, ტექნოლოგია და ინფორმაცია. საჭიროა რესურსების მართვა სათანადო დონეზე ორგანიზაციის მიზნის ან მიზნების მისაღწევად.

ორგანიზაციათა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებელია ურთიერთკავშირი გარემომცველ სამყაროსთან. გარე სამყარო ანუ ორგანიზაციის გარე გარემო მოიცავს ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, მეცნიერულ-ტექნიკურ, ბუნებრივ და სხვა ფაქტორებს, რომლებიც ზემოქმედებენ ყველაფერზე, რაც ხდება ორგანიზაციის შიგნით. გარე გარემოს რიგი ფაქტორები, მართალია, არსებობენ მენეჯერების გავლენის სფეროს გარეთ, მაგრამ სწორი მართვით მათ შეუძლიათ ამ ფაქტორების ორგანიზაციის სასარგებლოდ გამოყენება.

ორგანიზაციათა ყველაზე მკაფიოდ გამოხატული საერთო ნიშანია შრომის დანაწილება. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ განახორციელოს გარკვეული საქმიანობა ამა თუ იმ მიზნის მისაღწევად, საჭიროა, სამუშაო დანაწილდეს შემადგენელი კომპონენტების მიხედვით, რასაც ჩვეულებრივ უწოდებენ შრომის ჰორიზონტალურ დანაწილებას. შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება ხელს უწყობს მუშაკთა დასპეციალებას ამა თუ იმ შრომითი პროცესით, რაც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას მიიღოს. გაცილებით მეტი პროდუქცია, ვიდრე მაშინ, როცა იგივე ადამიანები იმუშავებდნენ დამოუკიდებლად.

პატარა ორგანიზაციებში შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება შეიძლება მკაფიოდ არ იყოს გამოხატული მაშინ, როცა რთულ ორგანიზაციებში შეიძლება ადამიანმა თვალყურიც კი ადევნოს ცალკეული მუშაკის მიერ ფუნქციების შესრულებას. სამრეწველო

საწარმოში შრომის პორიზონტალური დანაწილების კლასიკური ნიმუშია წარმოება, მარკეტინგი და ფინანსები. ისინი წარმოადგენენ საქმიანობის ძირითად სახეებს. ბუნებრივია, თუ საწარმოში წარმოების პროცესი მიმდინარეობს ნორმალურად, რასაც, თავის მხრივ, ხელს უწყობს მარკეტინგული სამსახური, კარგად მუშაობს ფინანსური სამსახურიც და საწარმო აღწევს დასახულ მიზანს.

რთული ორგანიზაციები შრომის პორიზონტალურ დანაწილებას ახორციელებენ ქვედანაყოფების მეშვეობით. ქვედანაყოფები ადამიანთა ჯგუფებია, რომლებიც ასრულებენ სპეციფიკურ კონკრეტულ დავალებებს და აღწევენ სპეციფიკურ მიზნებს. ასეთ ქვედანაყოფებს ხშირად უწოდებენ განყოფილებებს, სამსახურებს, თუმცა არსებობს სხვა დასახელებებიც. მამასადამე, ქვედანაყოფი ორგანიზაციის შემადგენელი ნაწილია, რომელიც ფუნქციონირებს სხვა ქვედანაყოფებთან მჭიდრო კონტაქტში და საჭიროებს მათთან ჯეროვან კოორდინაციას. რთულ ორგანიზაციებში ოფიციალური ქვედანაყოფების გარდა ფუნქციონირებს აგრეთვე მრავალრიცხოვანი სპონტანურად წარმოშობილი არაფორმალური ორგანიზაცია (ჯგუფი).

იმისათვის, რომ ორგანიზაციაში კომპონენტების (ცალკეული ოპერაციების) მიხედვით დანაწილებული სამუშაო შესრულდეს საერთო მიზნის მისაღწევად, საჭიროა სამუშაოს გამოყოფილი ნაწილების კოორდინაცია, რაც ხორციელდება შრომის ვერტიკალური დანაწილების საფუძველზე. ასეთი კოორდინაციის გარეშე ორგანიზაცია ვერ მიაღწევს დასახულ მიზანს ან მიზნებს.

2.2. მენეჯმენტის არსი და აუცილებლობა

მენეჯმენტი ადამიანის საქმიანობის სახეა, რომელიც გამოიხატება სხვა ადამიანების მუშაობის კოორდინაციაში დასახული მიზნის მისაღწევად. კონკრეტულად მისი არსი ვლინდება პორიზონტალურად დანაწილებული შრომის კოორდინაციაში შრომის ვერტიკალური დანაწილების მეშვეობით. ორგანიზაციებში დასაქმებული მუშაკების საქმიანობის კოორდინაციის აუცილებლობა შრომის ვერტიკალური დანაწილების გზით წარმოადგენს იმ საფუძველს, რომელზეც აღმოცენდა და განვითარდა მენეჯმენტი.

პატარა ორგანიზაციებში ადამიანთა ის ჯგუფი, რომელიც მარ-

თვის პროცესს ახორციელებს, მკაფიოდ არ არის ერთმანეთისაგან გამოყოფილი. მაგალითად, პატარა მაღაზიაში, რომელიც ორი ადამიანის კუთვნილებაა, მმართველობითი ფუნქციები პარტნიორებს შორის განაწილებულია მათი მუშაობის გრაფიკის შესაბამისად. ამასთან პარტნიორები ასრულებენ არამმართველობით ფუნქციებსაც, როცა ემსახურებიან კლიენტებს. ისინი ერთმანეთს არ თვლიან უფროსებად და არიან თანასწორუფლებიანი. თუმცა მმართველობითი ფუნქციები არ არის გამოყოფილი მკაფიოდ, მენეჯმენტის მთავარი დანიშნულება – კოორდინაციის განხორციელებაა.

დიდ და რთულ ორგანიზაციებშიც მენეჯერები ხშირად ასრულებენ სამუშაოს, რომელიც არ არის დაკავშირებული მართვასთან. მაგალითად, მენეჯერები ხშირად თვითონ რეკავენ ტელეფონით, კონტაქტს ამყარებენ კლიენტებთან და სხვ. თითქმის ყველა ორგანიზაციაში, პატარა ორგანიზაციების გამოკლებით, მართვის პროცესი მოითხოვს იმდენად დიდ დროს და ენერგიას, რომ შეუძლებელია მისი სასხვათაშორისოდ განხორციელება. ორგანიზაციის ზრდასთან ერთად ძნელდება იმის გარკვევა, თუ ვისგან უნდა მიიღონ მუშაებმა მითითება სამუშაოს შესრულების თაობაზე. ასე, რომ, ობიექტური აუცილებლობაა მმართველობითი (სამმართველო) და არამმართველობითი (არასამმართველო) სამუშაოს ერთმანეთისაგან გამოჯენა, ე.ი. ობიექტურად აუცილებელია ორგანიზაციებში მენეჯერთა დანიშვნა და მათი უფლება-მოვალეობების განსაზღვრა.

მმართველობითი და არამმართველობითი შრომა მკვეთრად განსხვავდება ერთმანეთისგან. მმართველობითი შრომა შედგება მოკლევადიანი, მრავალფეროვანი და ფრაგმენტული ხასიათის სამუშაოებისაგან, მაშინ როცა არამმართველობითი შრომით დაკავებული ადამიანები ხანგრძლივი დროის მანძილზე ასრულებენ ერთი და იმავე სამუშაო ოპერაციებს. მმართველობითი შრომას სხვადასხვა პროფილის ორგანიზაციებში აქვს უფრო ბევრი საერთო ნიშანი, ვიდრე განსხვავებული. მმართველობითი შრომა გონივრული, შემოქმედებითი ხასიათის შრომაა, რომელ ორგანიზაციაშიც არ უნდა სრულდებოდეს იგი, მაშინ როდესაც არამმართველობითი შრომა ძირითადად ფიზიკური შრომის კატეგორიას განეკუთვნება.

2.3. მენეჯერის როლი

მმართველობითი (სამმართველო) შრომის ერთ-ერთი საერთო ნიშანია ორგანიზაციებში მენეჯერის (ხელმძღვანელის) მიერ შესრულებული როლი. მენეჯმენტის ცნობილი მკვლევარი ნ. მინცბერგი ხელმძღვანელის როლს განსაზღვრავს, როგორც „განსაზღვრული ქცევის წესების ნაკრებს, რომელიც შეესაბამება კონკრეტულ დაწესებულებას ან კონკრეტულ თანამდებობას“ [27, გვ. 36-38]. მისი აზრით, მსახიობების მსგავსად მენეჯერები იკავებენ განსაზღვრულ თანამდებობას ორგანიზაციაში განსაზღვრული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელის სახით, რაც განაპირობებს კიდევ ძირითადად მათი სამსახურში ქცევის ხასიათს.

ბუნებრივია, მსახიობის მსგავსად, ცალკეულმა პიროვნებამ შეიძლება გავლენა მოახდინოს მენეჯერის როლის შესრულების ხასიათზე, მაგრამ არა მის შინაარსზე. მაშასადამე, მენეჯერები და მსახიობები ასრულებენ წინასწარ განსაზღვრულ როლს, რომელსაც ისინი თავიანთი პიროვნებიდან გამომდინარე აძლევენ კონკრეტულ ინტერპრეტაციას. ამასთან მენეჯერები მსახიობებისაგან განსხვავებით ასრულებენ რეჟისორისა და დირიჟორის ფუნქციებს.

ნ. მინცბერგი თვლის, რომ მენეჯერები სხვადასხვა პერიოდში, სხვადასხვა ზომით ასრულებენ 10 სახის როლს. ისინი მან დააჯგუფა პიროვნებათაშორის, საინფორმაციო და გადაწყვეტილებების მიღების როლებად.

მენეჯერის მიერ ორგანიზაციაში შესრულებული როლები მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული და ზემოქმედებენ ერთმანეთზე. როგორც ჩატარებული გამოკვლევებით გამოვლინდა, პიროვნებათაშორისი როლი გამომდინარეობს ორგანიზაციაში მენეჯერის მოვალეობებისაგან და სტატუსისაგან და მოიცავს ადამიანებთან (თანამშრომლებთან) მისი ურთიერთობის სფეროს. ამ როლმა მენეჯერი შეიძლება გახადოს ინფორმაციის შემკრები პუნქტი, რაც მას შესაძლებლობას მისცემს და იმავდროულად აიძულებს კიდევ შეასრულოს საინფორმაციო როლი და იმოქმედოს ინფორმაციის დამუშავების ცენტრის სახით. იღებს რა თავის თავზე პიროვნებათაშორის და საინფორმაციო როლს, მენეჯერს შესაძლებლობა ეძლევა შეასრულოს გადაწყვეტილების მიღების როლი. გადაწყვეტილების მიღების როლი, თავის მხრივ, მოიცავს ორგანიზაციის

ფუნქციონირების ისეთ მნიშვნელოვან სფეროებს, როგორიცაა რესურსების განაწილება, კონტაქტების დამყარება, ახალი შესაძლებლობების გამოძებნა ორგანიზაციის საქმიანობის ნორმალურად წარმართვისათვის, მოლაპარაკებები ორგანიზაციის სახელით და სხვა.

მენეჯერის აღნიშნული როლები ერთად აღებული განსაზღვრავს მენეჯერის მუშაობის მოცულობას და შინაარსს ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკური ხასიათის მიუხედავად.

2.4. მართვის ღონეები

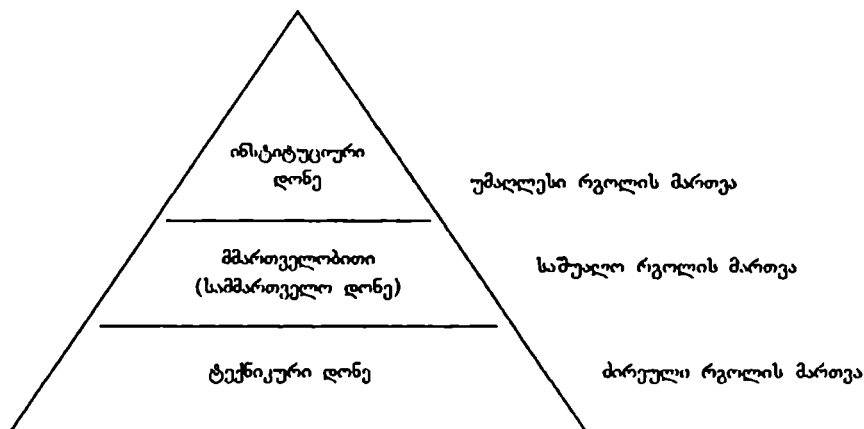
მმართველობითი (სამმართველო) შრომა ორგანიზაციაში იმდენად დიდი მოცულობისაა, რომ საჭირო ხდება მისი დანაწილება როგორც ჰორიზონტალურად, ასევე ვერტიკალურად.

სამმართველო შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება ხორციელდება კონკრეტული მენეჯერების (ხელმძღვანელების) დანიშნით ცალკეული ქვედანაყოფების სათავეში. სამმართველო შრომის ჰორიზონტალურად დანაწილებას და მის კოორდინაციას ახორციელებენ სხვა ხელმძღვანელები, რომლებიც თავის მხრივ ექვემდებარებიან სხვა ხელმძღვანელს. მაშასადამე, ხელმძღვანელთა ნაწილს უწევს სხვა ხელმძღვანელების მუშაობის კოორდინაცია. ასე გრძელდება მანამ, ვიდრე არ მიდის მართვის პროცესი იმ ხელმძღვანელამდე, რომელიც ახორციელებს ფიზიკურად მომუშავე ადამიანების საქმიანობის კოორდინაციას. სამმართველო შრომის ასეთი ვერტიკალური გაშლით ყალიბდება მართვის ღონეები.

სხვადასხვა ორგანიზაციაში განსხვავებულია მართვის ღონეთა რაოდენობა. ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს მართვის ღონეთა რაოდენობას, არის ორგანიზაციის სიდიდე და საშუალოთა ხასიათი. რაც დიდია ორგანიზაცია, მით უფრო მეტია მართვის ღონეთა რაოდენობა. თუმცა არსებობს გამონაკლისებიც, ბევრ ორგანიზაციაში მართვის ღონეთა რაოდენობა ზოგჯერ გაცილებით ნაკლებია პატარა ორგანიზაციასთან შედარებით. მაგალითად, ერთ-ერთ უდიდეს ორგანიზაციას – რომის კათოლიკურ ეკლესიას, რომელიც მილიონობით წევრს ითვლის, აქვს მართვის მხოლოდ ოთხი ღონე პაპსა და მღვდელს შორის.

მართვის ღონეთა რაოდენობის მიუხედავად, მენეჯერები (ხელმძღვანელები) ტრადიციულად იყოფიან სამ კატეგორიად: ძი-

რეული (პირველი), საშუალო (შუალედური) და უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებად (იხ. ნახ. 2.1.). ზოგიერთი ავტორები მართვის აღნიშნული დონეების (რგოლების) ნაცვლად განიხილავენ დაბალ, საშუალო, მაღალ რგოლებს (6, გვ. 40) და ზედა, საშუალო, ქვედა რგოლებს (3, გვ. 181).



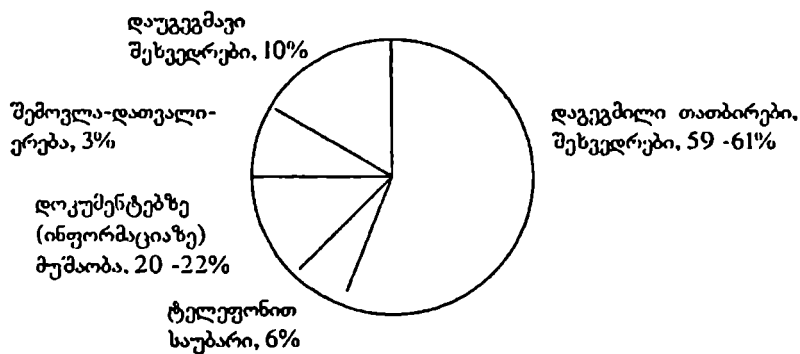
ნახ. 2.1. მართვის დონეების წარმოდგენის ორი ხერხი (პირამიდა უჩვენებს, რომ მართვის ყოველ მომდევნო დონეზე ნაკლები ადამიანებია, ვიდრე წინა დონეზე).

მართვის ძირეული რგოლის მენეჯერები (ხელმძღვანელები) უშუალო კავშირში არიან არამმართველობითი შრომით დაკავებულ მუშაკებთან. მათი ძირითადი მოვალეობაა, თვალყური ადევნონ საწარმოო დავალებების შესრულებას. ისინი ხშირად პასუხს აგებენ გამოყოფილი რესურსების გამოყენებაზე. საერთოდ ხელმძღვანელთა უმრავლესობას მართვის ძირეული დონის ხელმძღვანელები შეადგენენ. ხელმძღვანელთა უმეტესობა სწორედ მართვის ძირეული დონიდან იწყებს თავის კარიერას. მართვის ძირეული დონის ხელმძღვანელთა სამუშაო დაძაბული და მრავალფეროვანია. ამ დონის ხელმძღვანელები თავიანთი სამუშაო დროის უდიდეს ნაწილს ხელქვეითებთან და ზემდგომი დონის ხელმძღვანელებთან ურთიერთობაში ატარებენ. ამასთან ისინი ძირითადად ურთიერთკავშირში არიან თავიანთ ხელქვეითებთან და ნაკლებად – სხვა დონის ხელმძღვანე-

ლებთან. მართვის ძირეული დონის ხელმძღვანელებია: ოსტატი, სააპქროს უფროსი, მაღაზიის სექციის გამგე და სხვა.

მართვის საშუალო (შუალედური) დონის ხელმძღვანელთა რაოდენობა გაცილებით ნაკლებია ძირეული დონის ხელმძღვანელთა რაოდენობაზე. ისინი ბუფერის როლს ასრულებენ მართვის უმაღლესი და ძირეული დონის ხელმძღვანელებს შორის. უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები ძირითადად მათგან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე იღებენ გადაწყვეტილებას, რომელიც მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელების მეშვეობით დაიყვანება ძირეული დონის ხელმძღვანელებამდე. მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელები თავიანთ სამუშაო დროის დიდ ნაწილს უმაღლესი და ძირეული დონის ხელმძღვანელებთან ურთიერთობაში ატარებენ. მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელებია: გასაღების სამსახურის მენეჯერი, განყოფილების გამგე, ფილიალის დირექტორი და სხვა. ორგანიზაციათა უმეტესობაში მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა რაოდენობა მცირეა და ხშირად რამდენიმე კაცსაც კი შეიძლება ითვლიდეს. მართვის ამ დონის ხელმძღვანელები პასუხს აგებენ მთელი ორგანიზაციის საქმიანობაზე. მათზე ბევრადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის იმიჯი.

გამოკვლევებით დადგენილია, რომ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა მდგომარეობა ძალიან რთულია მათი სამუშაოს დიდი მოცულობისა და დაძაბული ხასიათის გამო. ადამიანი ამ თანამდებობაზე ჩვეულებრივ განმარტოებულია. სწორედ ამიტომაც, რომ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებს აქვთ მაღალი ანაზღაურება. მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებს მიეკუთვნება: ფირმის პრეზიდენტი, ვიცე-პრეზიდენტი, უმაღლეს სასწავლებელში რექტორი და სხვ.¹ მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები, როგორც გამოკვლევებით დადგინდა, თავიანთი სამუშაო დროის უდიდეს ნაწილს, დაახლოებით 59-61%-ს დაგეგმილ თათბირებსა და შეხვედრებს უთმობენ, დაუგეგმავი შეხვედრები სამუშაო დროის 10%-ს, ხოლო დოკუმენტებზე მუშაობა 20-22%-ს მოითხოვს. დანარჩენ დროს ისინი ანდომებენ ტელეფონზე საუბარს და ობიექტის შემოვლა-დათვალიერებებს (იხ. ნახ. 2.2.).¹



ნახ. 2.2 მენეჯერის (ხელმძღვანელის) მიერ საბუშაო დროის გამოყენება.

3.1. უბველესი ორგანიზაციები და მართვის პრაქტიკა

მართვას დიდი ხნის ისტორია აქვს. ჯერ კიდევ ჩვენს წელთაღრიცხვამდე არსებობდა მართვის პრაქტიკა, რასაც ადასტურებს ჩვენამდე მოღწეული ისტორიული დოკუმენტები. დოკუმენტებში მოცემულია ცნობები კომერციული გარიგებებისა და შუმერების კანონების შესახებ. ძველი ბერძენი ფილოსოფოსის პლატონის (427-347 წწ. ჩვენს წელთაღრიცხვამდე) შრომებში მოცემულია თეორია „იდეალური სახელმწიფოს“ შექმნის შესახებ. მართალია ამ შრომებში უფრო პოლიტიკური მართვის საკითხები განიხილებოდა, მაგრამ ამ წლებში მართვის პრაქტიკას უკვე სხვადასხვა სფეროებში გარკვეული ადგილი ეკავა.

მართვა, როგორც პრაქტიკული საქმიანობა, უკავშირდება ორგანიზაციების წარმოშობის პროცესს. მართალია მართვას ადგილი ჰქონდა უბველეს ორგანიზაციებში, მაგრამ მისი მიზანი და ამოცანები რადიკალურად განსხვავებული იყო თანამედროვე ორგანიზაციების მართვის პროცესისაგან. მათი განმასხვავებელი ნიშნები შეიძლება რამდენიმე ჯგუფად დაიყოს. ჯერ ერთი, უბველეს ორგანიზაციებში არ იყო ერთმანეთისგან გამიჯნული სამმართველო და არასამმართველო შრომა. ორგანიზაციები თავისი საქმიანობით პატარა იყო, რომელსაც ერთი ხელმძღვანელი მართავდა. მეორე, უბველეს პრაქტიკაში ხელმძღვანელთა რიცხოვნობაც მცირე იყო. არ არსებობდა ხელმძღვანელთა დონეები, კერძოდ, არ არსებობდნენ საშუალო დონის ხელმძღვანელები. თუ ორგანიზაციის ერთადერთი მმართველი ჭკვიანი და უნარიანი იყო, მაშინ ორგანიზაციის საქმიანობაც წარმატებული იყო, ხოლო თუ ხელმძღვანელი არ იყო პროფესიონალი მართვის პროცესიც უარყოფითი შედეგებით მთავრდებოდა. მესამე, უბველეს ორგანიზაციებში ხელმძღვანელობა მემკვიდრეობით გადაეცემოდა თაობიდან თაობას. აღნიშნულის გამო მცირე იყო იმ ადამიანთა რიცხვი, რომლებიც მონაწილეობდნენ გადაწყვეტილების მიღებაში. შესაბამისად დაბალი იყო კვალიფიკაციის ხარისხი სამმართველო საქმიანობაში. მეოთხე, უბველეს ორგანიზაციებში გადაწყვეტილებები მიიღებოდა ინტუიციის შესაბამისად, ხოლო მართვის პროცესი ბრძანებებით წარიმართებოდა.

აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ ორგანიზაციათა ერთი ნაწილის მართვის სტრუქტურამ დროს გაუძლო და დღესაც არსებობს იმ სახით, როგორც ორგანიზაციის ჩამოყალიბების თავდაპირველ სტადიაზე იყო. ამის მაგალითია რომის კათოლიკური ეკლესია. დღესაც შენარჩუნებულია მისი მართვის თავდაპირველი სტრუქტურა: პაპი, კარდინალი, არქიეპისკოპოსი, მღვდელი.

ამრიგად, მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების წარმოშობის კვლევისას ვლინდება, რომ იგი ცარიელ ნიადაგზე არ წარმოშობილა, მას წინ უძღოდა სოციალური მართვის, აზროვნებისა და პრაქტიკის თანდათანობითი ევოლუციის პროცესი.

მართვის პრაქტიკაში განსაკუთრებით დიდი გარდატეხა მოახდინა სამრეწველო რევოლუციამ. მის შედეგად შეიქმნა მსხვილი ორგანიზაციები, რომელთა მართვისას მთელი სიმწვავით დადგა ხელმძღვანელობის წინაშე საქმიანობის ორგანიზაციისა და კოორდინაციის პრობლემები. ამრიგად, თანამედროვე მართვის მეცნიერების საწყისი XIX საუკუნის მეორე ნახევარში იღებს სათავეს. მაგრამ მართვის მეცნიერების დაჩქარებული ტემპებით განვითარება მაინც მე-19 საუკუნის დასასრულიდან დაიწყო.

მართალია ორგანიზაციები არსებობდნენ უძველესი დროიდან, მაგრამ XX საუკუნემდე არავინ დაინტერესებულა თუ როგორ ემართათ ისინი სისტემურად. ამიტომაც, რომ მიუხედავად იმისა, რომ მართვის პრაქტიკა ძველია, მართვის იდეა, მართვის ობიექტი და მეთოდები საკმაოდ ახალია. იდეა, რომ მართვამ შეიძლება თვითონ შეიტანოს წვლილი ორგანიზაციის (ფირმის) განვითარებასა და წარმატებაში, პირველად ჩაისახა ამერიკაში. მართვის პროცესისადმი ინტერესი განსაკუთრებით გაიზარდა ფრედერიკ ტეილორის წიგნის „მეცნიერული მართვის პრინციპები“ (1911 წ.) გამოსვლის შემდეგ. აშშ გახდა თანამედროვე მართვის სამშობლოდ. ტრანსკონტინენტურმა რკინიგზის ხაზებმა, რომელთა მშენებლობაც დასრულდა XIX საუკუნის ბოლოს, ამერიკა გადააქცია მსოფლიოში ყველაზე მსხვილ ბაზრად. ამას დაერთო ისიც, რომ იმ პერიოდში ბიზნესის სახელმწიფო რეგულირება პრაქტიკულად არ ხორციელდებოდა. შეიქმნა მსხვილი მონოპოლიები, რამაც შესაძლებელი გახდა მსხვილი საწარმოების ჩამოყალიბება, რომლებიც მოითხოვდნენ მართვის წესების, ხერხების სრულყოფას, მართვის ახალი მეთოდების და ფორ-

მების ძიებას. ყოველივე ამას მოჰყვა მართვის მეცნიერების ჩამოყალიბება.

ამრიგად, მართვის მეცნიერება წარმოიშვა XX საუკუნის დასაწყისში, რომლის საფუძველს წარმოადგენდა მართვის უძველესი პრაქტიკა და პროგრესული ცვლილებები მართვის პროცესისადმი დამოკიდებულებაში.

მენეჯმენტის (ბიზნესის სფეროს მართვის) მეცნიერების წარმოშობა დიდი გარდატეხა იყო კომერციული ორგანიზაციების საქმიანობის განხორციელების თვალსაზრისით, ვინაიდან მეცნიერების ახალი მეთოდების გამოყენება საქმიანობაში წარმატების ეფექტიანობის ზრდის ხელშეწყობი ფაქტორი გახდა.

მენეჯმენტის მეცნიერება მრავალი მიმართულებით ვითარდებოდა. თითოეული მიმართულებას თავისი მიზანი და ამოცანები გააჩნდა. ასე ჩამოყალიბდა მართვის მეცნიერების განვითარების პროცესში ოთხი ძირითადი მიმართულება, რომელიც მენეჯმენტის თეორიაში მენეჯმენტის სკოლების სახელით არის ცნობილი. ეს სკოლებია: მეცნიერული მართვის (მენეჯმენტის) სკოლა, ადმინისტრაციული (კლასიკური) მართვის სკოლა, ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა, მეცნიერების მართვის სკოლა.

აღნიშნული მიმართულებები, ამ სკოლების ფუძემდებლების მიერ მოწოდებული კონცეფციები და მეთოდები დღემდე რჩება ბიზნესის სფეროს ორგანიზაციათა მართვის პროცესის განხორციელების საფუძვლად.

3.2. მეცნიერული მართვის (მენეჯმენტის) სკოლა

მეცნიერული მართვის სკოლის ჩამოყალიბების მთავარი მიზანი იყო მეცნიერების როლის ზრდა კომერციულ ორგანიზაციათა მართვის პროცესში, რომელსაც უნდა შეესრულებინა მთავარი როლი არა მარტო მოგების ზრდის, არამედ ორგანიზაციათა ეფექტიანობის ამაღლების საქმეში. კერძოდ, მეცნიერული კვლევები მიზნად ისახავდა მართვის ისეთი მეთოდების ძიებას, რომელიც დაეხმარებოდა ბიზნესმენებს არა მარტო მოგების მიღებაში, არამედ შრომის ორგანიზაციის და კოორდინაციის რაციონალური სისტემის ფორმირებაში. ფ. ტეილორის წიგნის გამოსვლის შემდეგ მისი თანამო-

აზრების წრეც გაფართოვდა და საფუძველი ჩაეყარა მენეჯმენტის მეცნიერების აღნიშნულ მიმართულებას. ამიტომაც რომ მეცნიერული მართვის სკოლის ფუძემდებლად ამერიკელი ინჟინერი ფ. ტეილორი ითვლება.

ფ. ტეილორი იკვლევდა რა ორგანიზაციაში დაბალი ეფექტიანოს გამომწვევ მიზეზებს მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ შრომის მწარმოებლურობის ზრდის მთავარი ბარიერი ორგანიზაციებში მენეჯმენტის არასახარბიელო დონე იყო. იგი მართვის პროცესის ანალიზის შედეგად მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ რომ ეფექტიანი მართვა შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, თუ მართვის პროცესი განხორციელდება მკაცრად განსაზღვრულ პრინციპებზე დაყრდნობით. მან თავის წიგნში „მეცნიერული მართვის პრინციპები“ ჩამოაყალიბა მართვის პროცესის განხორციელებისათვის აუცილებელი მეცნიერული რეკომენდაციები, რაც გულისხმობდა მართვის პროცესში მეცნიერების მიღწევების გამოყენებას. ამიტომ ეწოდა ამ მიმართულებას „მეცნიერული მართვის სკოლა“. ფ. ტეილორის მტკიცებით, თუ უძველეს ორგანიზაციებში მართვის პროცესში მთავარი ადგილი ადამიანებს, კერძოდ მმართველებს ეკუთვნოდა, მომავალში მათი ადგილი მართვის სისტემის ჩამოაყალიბებას უნდა შეეცვალა. მიმართულება მოიცავდა 1895-1920 წლებს. ფ. ტეილორის თეორიას მიმდევრებიც მრავლად გამოუჩნდა. აღსანიშნავია ჰენრი განტის ღვაწლი წარმოების ყველა სტადიაზე საგეგმო დავალებათა მოცულობის განსაზღვრის საქმეში. ასევე დიდი ღვაწლი მიუძღვის მეცნიერული სკოლის პრინციპების და თეორიების განვითარებაში მიუღწევეს ფრენკ და ლილიან ჰილბრეტებს. იკვლევდნენ რა შრომის პროცესში მუშაკთა დენადობის საკითხებს, ისინი ფ. ტეილორის მსგავსად მივიდნენ იმავე დასკვნამდე, რომ ორგანიზაციებში ხელმძღვანელობის დაბალი დონე ხელს უშლის შრომის მწარმოებლურობას, თუმცა მისგან დამოუკიდებლად. ფ. ჰილბრეტი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებდა შრომის რაციონალიზაციას და ამა თუ იმ სამუშაოს განხორციელებისათვის საჭირო „საუკეთესო ხერხის“ ძიებას.

ლ. ჰილბრეტის კვლევის ობიექტი იყო შრომის პროცესის ადამიანური ასპექტები. იგი არის პირველი, რომელმაც ამ საკითხებს და მათ მნიშვნელობას მართვის განხორციელების პროცესში

ყურადღება მიაქცია და ამით საფუძველი შეუქმნა მართვის ფსიქოლოგიური ასპექტების, პერსონალის და მათთან მუშაობის საკითხების კვლევას. მას ქმრის სიკვდილის შემდეგაც არ შეუწყვეტია მენეჯმენტის საკითხების კვლევა, კითხულობდა ლექციებს, ატარებდა კონსულტაციებს.

მეცნიერული სკოლის ფუძემდებლების დამსახურებაა, რომ მათ შეძლეს თავისი რეკომენდაციებით შრომის მწარმოებლურობის ზრდა წარმოების თითქმის ყველა დარგში. აღსანიშნავია ისიც, რომ მათ რეკომენდაციებს დღემდე არ დაუკარგავს აქტუალობა. მაგრამ აქვე უნდა აღინიშნოს მათი კვლევის უარყოფითი მხარეც. ისინი ნაკლებ ყურადღებას უთმობდნენ და ზოგიერთ შემთხვევაში იგნორირებასაც კი უკეთებდნენ მართვის ისეთ მნიშვნელოვან საკითხს როგორცაა მუშაკთა მოთხოვნილებები.

მუშაკთა მოთხოვნილებების ზრდა მართვის პროცესის განხორციელების სოციალური მხარეა, ამიტომ მისი მნიშვნელობა მართვაში საკმაოდ დიდია. სოციალური მხარე, წინააღმდეგობები მენეჯერებსა და მუშებს შორის იწვევს კონფლიქტს და უთანაბრობას. მეცნიერული სკოლის ფუძემდებელთა რეკომენდაციები აძლიერებდა დაქირავებული მუშების ექსპლოატაციას და არ უზრუნველყოფდა წარმოების მშვიდ და ჰარმონიულ განვითარებას, რასაც სკოლის ფუძემდებლები ესწრაფვოდნენ.

მენეჯმენტის აღნიშნულ მიმართულებას გააჩნდა როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი მხარე. მიმართულების დადებითი მომენტი მენეჯმენტის თეორიაში სამუშაოს ცალკეული სახეების შესრულებისა და მართვის ამოცანების გადაწყვეტის პროცესების მეცნიერული კვლევა; შრომის ანაზღაურების მნიშვნელობის ნათლად დემონსტრირება; მუშაკთა შერჩევისა და სწავლების აუცილებლობა.

თეორიის ნაკლოვანებებს მიეკუთვნება შრომის პროცესში სოციალური ასპექტების მნიშვნელობის და მათი კვლევის საჭიროების უგულებელყოფა; შრომის პროცესში ინდივიდთა განსხვავებულობის და მათი არათანაბარი შესაძლებლობებისადმი არასათანადო დამოკიდებულება; მუშაკთა პროფესიონალიზმის დონის არასათანადოდ შეფასება.

მიუხედავად აღნიშნულისა მეცნიერული მართვის კონცეფციის შემუშავება გარდატეხის პერიოდი იყო მენეჯმენტის მეცნიერების

განვითარებაში. პირველად მეცნიერებმა და პრაქტიკოსმა მუშაკებმა დაინახეს, რომ მეცნიერების მიღწევების და მეცნიერული მეთოდების გამოყენება მართვის პროცესში ღიდ ეფექტს იძლევა და უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ეფექტიან ფუნქციონირებას და რაც ღიდ როლს ასრულებს ორგანიზაციის მიზნის მიღწევის საქმეში.

3.3 ადმინისტრაციული (კლასიკური) სკოლა მართვაში

მეცნიერული მართვის სკოლის მიმდევრებისაგან განსხვავებით მენეჯმენტში 1920 წლიდან წარმოიშვა კიდევ ერთი ახალი მიმართულება, რომელმაც შეიმუშავა ორგანიზაციის მართვის კონცეფცია. კონცეფცია ითვალისწინებდა ბიუროკრატიული მართვის პრინციპებს. აღნიშნული კონცეფციის ავტორი ევროპელი მეცნიერი მაქს ვებერი იყო. მისი კვლევის მიმართულებას წარმოადგენდა ორგანიზაციის, როგორც ერთი მთლიანის სისტემური გამოკვლევა. მ. ვებერის თეორიის თანახმად ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის მიღწევა შესაძლებელი იყო მხოლოდ მართვის რაციონალიზაციის გზით. მან განსაზღვრა მართვის ორგანიზაციული ფორმა — ბიუროკრატია, ჩამოაყალიბა ბიუროკრატიის ძირითადი ელემენტები: შრომის ზუსტად განსაზღვრული დანაწილება მუშაკთა უფლებამოსილებების და პასუხისმგებლობის დონის შესაბამისად; ფორმალური უფლებამოსილების თანახმად თანამდებობების განსაზღვრა იერარქიულ სტრუქტურაში; მუშაკთა შერჩევისას მათი კვალიფიკაციის გათვალისწინება; ყველა გადაწყვეტილების და ადმინისტრაციული განკარგულების წერილობით გაფორმების აუცილებლობა.

მ. ვებერის მოსაზრებას ამაგრებდა ის გარემოებაც, რომ მენეჯერები არ არიან მესაკუთრეები, ამიტომ მათი საქმიანობა უნდა განხორციელდეს მკაცრად დადგენილი წესებისა და პროცედურების შესაბამისად.

თანამედროვე ორგანიზაციებში ტერმინი „ბიუროკრატია“ უარყოფით ასოციაციას იწვევს მუშაკებში. მუშაკთა წარმოდგენაში ეს სიტყვა საკანცელარიო ქაოსთან ასოცირდება, გულისხმობს ქაოსს და რიგში დგომას მთელი საათების განმავლობაში საჭირო დოკუმენტის მისაღებად. არადა სწორედ ბიუროკრატიის კონცეფცია დაეხმარა საწყის ეტაზე ორგანიზაციებს საქმიანობის მაღალეფექტია-

ნად განხორციელებაში.

კლასიკური სკოლის ერთ-ერთ მიმართულებას წარმოადგენს ადმინისტრაციული პრინციპების ჩამოყალიბება. სკოლის ფუძემდებლები განიხილავდნენ რა ორგანიზაციას როგორც ერთიან მთლიანს, თვლიდნენ რომ ადმინისტრაციული პრინციპების მიხედვით უნდა აგებულიყო სტრუქტურა, რაც დაეხმარებოდა მენეჯმენტის ფუნქციების: დაგეგმვის, ორგანიზაციის, კოორდინაციის და კონტროლის ფუნქციების შესრულებას.

განსაკუთრებული წვლილი ადმინისტრაციული პრინციპების შემუშავებაში შეიტანა ანრი ფაიოლიმ, მერი პარკერ ფოლეტმა და ჩესტერ ბერნარდმა. ანრი ფაიოლი პროფესიით სამთო ინჟინერი იყო, რომელმაც დამოუკიდებლად განვლო რთული გზა ნავთობმომპოვებელი საწარმოს ხელმძღვანელის თანამდებობამდე. მან სიცოცხლის ბოლო წლებში მენეჯმენტის შესახებ საკუთარი შეხედულებების განზოგადების საფუძველზე ჩამოაყალიბა ადმინისტრირების კონცეფცია. თავის შრომაში „ზოგადი და მრეწველობის მართვა“ ჩამოაყალიბა მენეჯმენტის 14 ფუძემდებლური პრინციპი. ზოგიერთმა მათგანმა დღემდე შეინარჩუნა თავისი მნიშვნელობა მართვის პროცესის წარმართვაში: ერთმმართველობა. ეს გულისხმობს, რომ ყოველმა მუშაკმა დავალებები უნდა მიიღოს მხოლოდ და მხოლოდ ერთი ხელმძღვანელისაგან. 2. შრომის დანაწილება. სამმართველო და ტექნიკური შრომის სპეციალიზაცია საშუალებას იძლევა მიღწეულ იქნეს მაღალი შედეგები. 3. საბუშაო გეგმების და მიმართულებების ერთიანობა. საქმიანობის შესრულების პროცესში მსგავსი, ერთი სახის საბუშაოები უნდა გაერთიანდეს და დაექვემდებაროს ერთ ხელმძღვანელს.

მართვის ჯაჭვი უნდა იყოს ცვალებადი და მოქნილი. სახელისუფლებო უფლებამოსილება უნდა დანაწილდეს უმაღლესი დონიდან ძირეული დონისაკენ და უნდა მოიცვას ყველა მუშაკი. ა. ფაიოლი მტკიცედ იცავდა მოსაზრებას, რომ მართვის ეს პრინციპები შეიძლებოდა გამოყენებული ყოფილიყო ნებისმიერ ორგანიზაციაში მიუხედავად მისი ორგანიზაციული სტრუქტურისა.

კლასიკური სკოლის ერთ-ერთი წარმომადგენელი მერი პარკერ ფოლეთი კოლექტში ფილოსოფიას სწავლობდა, მაგრამ მისი ინტერესების სფეროს მრავალი მიმართულება წარმოადგენდა, მეცნიერე-

ბის სხვადასხვა სფეროები სოციალური ფსიქოლოგიისა და მენეჯ-
მენტის ჩათვლით. მისი კვლევის საგანს წარმოადგენდა ორგანიზა-
ციის რეალური მიზნის განსაზღვრა და მისი გავლენა ორგანიზა-
ციის მართვის პროცესსა და შედეგიანობაზე. მისი შრომები დიდი
პოპულარობით სარგებლობდა ხელმძღვანელობას შორის, მაგრამ
სამუშაოზე, მას არ იღებდნენ როგორც აკადემიურ კვლევას და
მეცნიერებად არ თვლიდნენ.

ორგანიზაციისა და მენეჯერების ურთიერთობის კვლევის და
ანალიზის საფუძველზე მ. ფოლეთი პასუხს ეძებდა ისეთ საკითხებ-
ზე, როგორიცაა: ეთიკა, ხელისუფლება, ლიდერობა. მისმა კვლევებმა
მენეჯმენტის ტეორიაში დასაბამი მისცა ახალ ეტაპს. მისი დაწყე-
ბული საქმე გააგრძელა ჩ. ბერნარდმა და სხვა მიმდევრებმა.

ჩ. ბერნარდი იკვლევდა მართვის პროცესს, რის საფუძველზე
შეიმუშავა არაფორმალური ორგანიზაციის კონცეფცია. ამ კონცეფ-
ციის თანახმად არაფორმალური ორგანიზაციები იქმნება ნებისმიე-
რი ორგანიზაციის შიგნით. სწორედ არაფორმალური ურთიერთობე-
ბი არის მძლავრი ფაქტორი, რომელიც მენეჯერებმა უნდა გამოი-
ყენონ მიზნის მისაღწევად.

მაშასადამე, ადმინისტრაციული ანუ კლასიკური სკოლა მოი-
ცავდა 1920-1950 წლებს. ამ სკოლის დამსახურებაა მართვის
პრინციპების ჩამოყალიბება. თუმცა მათ თეორიასაც გააჩნდა უარ-
ყოფითი მხარე. ადმინისტრაციული სკოლის ნაკლი იყო ის, რომ
მისი წამომადგენლებიც ყურადღებას ამახვილებდნენ მხოლოდ ორ-
განიზაციულ მოწყობაზე, ხოლო უგულებელყოფდნენ ადამიანს ფაქ-
ტორს მართვაში. მიუხედავად ამისა მისი წარმომადგენლების დამსა-
ხურებაა, რომ ისინი მართვის პროცესს განიხილავდნენ როგორც
ერთიან მთლიან პროცესს, რომელიც შედგება ურთიერთდაკავშირე-
ბული მოქმედებებისაგან, ფუნქციებისაგან, მათი კვლევების საფუძ-
ველზე მენეჯმენტის თეორიაში გაჩნდა ახალი ცნებები, რომელიც
მალე ფუნდამენტური გახდა, და რომელმაც ხელი შეუწყო ორგა-
ნიზაციათა საქმიანობის ეფექტიანობის ზრდას, გააუმჯობესა ურთი-
ერთობები მენეჯერებსა და მუშაკებს შორის.

3.4. ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა.

ქცევითი მეცნიერებები

ადმინისტრაციული (კლასიკური) სკოლის წარმომადგენლები მართვის პროცესში ადამიანის ფაქტორის აღიარებდნენ, მაგრამ მათი სტიმულირების მთავარ ფორმად ანაზღაურების ზრდას და ეკონომიკურ დანტერესებას მიიჩნევდნენ. ამის ერთ-ერთი მიზეზი იყო ის გარემოება, რომ ფსიქოლოგიური მეცნიერება ჯერ მხოლოდ ჩანასახის მდგომარეობაში იმყოფებოდა. მართალია კლასიკური სკოლის წარმომადგენლებმა შექმნეს საფუძველი მართვის ფსიქოლოგიური ასპექტების, ადამიანური ურთიერთობების საკითხების შესასწავლად, მაგრამ ეს საკითხები მაინც არ მიიჩნეოდა ხელმძღვანელებისგან მთავარ პრობლემად.

მართვის პროცესში ადამიანურ ურთიერთობათა ცვლილებების მნიშვნელობისა და როლის მკვლევარების და მათი მომხრეების აზრით ჭეშმარიტ და ეფექტიან კონტროლს მართვის პროცესზე ახორციელებენ თვითონ მუშაკები და არა მკაცრი ავტორიტარული მართვის სისტემა. მაგრამ მართვის ფსიქოლოგიის საკითხებზე ჩატარებული მეცნიერული კვლევები ვერ იწვევდა მენეჯერთა დანტერესებას, მანამ, ვიდრე 1924 წელს ქ.ხოტორნის ქარხანაში არ ჩატარდა ექსპერიმენტი.

ექსპერიმენტში მონაწილეობდა ოთხი საექსპერიმენტო და სამი საკონტროლო ჯგუფი. ექსპერიმენტის მიზანი იყო შრომის პირობების გაუმჯობესება. საშუაო ადგილების სათანადოდ განათებად ვერ უზრუნველყო შრომის მწარმოებლურობის ზრდა, რამაც ექსპერიმენტის ჩამტარებლები დაარწმუნა, რომ ორგანიზაციის საქმიანობაზე მოქმედებდა სხვა მნიშვნელოვანი ძალა. მათ დაიწყეს სხვა ფაქტორების ძიება და მართვის პროცესზე მათი გავლენის შესწავლა. შეამცირეს საშუაო დღე, შემდეგ საშუაო კვირა, შემოიღეს შესვენებები. ექსპერიმენტის პროცესში შეიცვალა მართვის სტილი და ადამიანური ურთიერთობები. განსაკუთრებით კარგი შედეგები იქნა მიღებული მენეჯერების მხრიდან მუშებისადმი დამოკიდებულების შეცვლით. მათი დამოკიდებულებების გაუმჯობესებამ გააუმჯობესა ასევე საშუაოს შედეგები. ექსპერიმენტის მასალების შესწავლამ ასევე აჩვენა, რომ ფულადი წახალისება გარკვეულ როლს ასრულებს მართვის ეფექტიანობაში, მაგრამ არ არის ერთა-

დერთი ფაქტორი. მართვის პროცესის შედეგიანობას მნიშვნელოვანწილად ურთიერთობები განსაზღვრავენ. ამრიგად, ექსპერიმენტების შედეგებმა მისცა სტიმული ადამიანური ურთიერთობების კვლევას და განვითარებას.

შემდგომ პერიოდში მენეჯმენტის მეცნიერების განვითარების კვალდაკვალ გაიზარდა ინტერესი მართვის პროცესში მუშაკთა მონაწილეობისა და ლიდერობის საკითხების შესწავლისადმი. ასე შეიქმნა მენეჯმენტის თეორიაში ადამიანური რესურსების კონცეფცია. კონცეფციის არსი მდგომარეობდა მოტივაციის თეორიის შესაბამისად მუშაკებისათვის დავალებების მიცემაში. მართვას აუშჯობებს დავალებათა განაწილება მოტივაციის თეორიის მიხედვით, რითაც მუშაკს შესაძლებლობა ეძლევა სრულად გამოავლინოს თავისი პოტენციალი. აღნიშნული კონცეფციის ავტორები იყვნენ აბრაამ მასლოუ და ღუგლას მაკრეგორი. ფიზიოლოგი ა. მასლოუ პაციენტებზე დაკვირვებით მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ მართვის პროცესში ბევრ პრობლემას ქმნის მუშაკთა მოთხოვნილებების დაუკმაყოფილებლობა. მუშაკთა ქცევებზე დაკვირვების შედეგად მან ააგო მოთხოვნილებათა იერარქიული სქემა, რომლის საფუძველსაც ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები წარმოადგენდა.

დ. მაკრეგორმა მენეჯერთა პრაქტიკული საქმიანობის ანალიზის თანახმად განსაზღვრა მართვის პროცესის ეფექტიანობის ძირითადი წინაპირობები და ჩამოაყალიბა თეორია X და თეორია Y. მისი შეხედულებით კლასიკური სკოლის მიერ შემუშავებული კონცეფციები ემყარება თეორია X-ის წინაპირობებს, ხოლო ადამიანთა ურთიერთობების ცვლილების კონცეფცია მისი მოდიფიცირებული ვარიანტია.

მენეჯმენტისადმი უფრო რეალისტური მიდგომა ასახა მან თეორიაში Y. ამ თეორიის არსი მდგომარეობს ადამიანთა შესაძლებლობების გამოყენებაში. ორგანიზაციები, რომლებიც იყენებენ საკუთარი მუშაკების ცოდნას და ინტელექტს, აღწევენ უფრო მაღალ შედეგებს, ვიდრე სხვა ორგანიზაციები, როგორი სტრუქტურაც არ უნდა გააჩნდეთ მათ.

მართვის პროცესისადმი კიდევ ერთი მიდგომა ბიპევიორისტული მიდგომაა. იგი გულისხმობს მეცნიერების მეთოდების და კვლევების გამოყენებას ადამიანთა ქცევების შესწავლის მიზნით. ამ მი-

მართულების მთავარი მიზანია მუშაკთა ქცევების მამოძრავებელი მოტივების და მათი სხვა ადამიანებთან დამოკიდებულების გამსაზღვრელი ფაქტორების ანალიზი და შესწავლა.

მართვის პროცესისადმი ასეთი მიდგომა ძალიან აქტუალური გახდა XX საუკუნის 50-იან წლებში და მან მთლიანად მოიცვა მართვის სფერო. ამ მიმართულებას დასაბამი მიეცა მეოცე საუკუნის 50-იან წლებში და გრძელდება დღემდე. მართვის პროცესისადმი ბიჰევიორისტულმა მიდგომამ არა მარტო დადებითი როლი შეასრულა მენეჯმენტის თეორიის ევოლუციაში, არამედ დაეხმარა ორგანიზაციებს (ფირმებს) შიგა ურთიერთობების რეგულირებაში და შიგა ცვალების მართვაში.

ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლის დადებითი მხარეა: 1. პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების გამოყენება ადამიანთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ღონისა და შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებლად. 2. მართვის პროცესში მუშაკთა დასაქმება მათი პოტენციალისა და კვალიფიკაციის შესაბამისად.

მენეჯმენტის მეცნიერების განვითარება დღემდე მრავალი მიმართულებით ხორციელდება. ნაწილობრივ ბიჰევიორიზმის პრინციპებზე აიგო ორგანიზაციული განვითარების კონცეფცია, რომელიც 1970-იან წლებში ჩამოყალიბდა. ორგანიზაციული განვითარების კონცეფცია გულისხმობს ბიჰევიორისტული მეცნიერების გამოყენებას ორგანიზაციის შიგა კლიმატის გაუმჯობესებაში და მის შიგნით ადამიანურ ურთიერთობათა სრულყოფაში.

3.5. მართვის მეცნიერების სკოლა

მართვის მეცნიერება მეოცე საუკუნის შუახანებამდე ნაკლებად იყენებდა რაოდენობრივ მეთოდებს. მართვის თეორიის განვითარებაში არსებითი როლი შეასრულა მათემატიკამ, სტატისტიკამ, საინჟინრო მეცნიერებებმა და მათთან დაკავშირებულმა ცოდნის დარგებმა. რაოდენობითი მეთოდების გამოყენება გულისხმობს ოპერაციათა გამოკვლევას, რაც თავის მხრივ გულისხმობს ორგანიზაციათა მართვის პრაქტიკაში განმეორებად მოქმედებათა მათემატიკურ მოდელირებას და სისტემების შესწავლას. ყოველივე ეს კი ასახვას პპოვებს გადაწყვეტილებათა მიღების თეორიაში. ოპერაციათა გამოკვლევა თავისი არსით წარმოადგენს მეცნიერული კვლევის მე-

თოდების გამოყენებას ორგანიზაციის ოპერატიული პრობლემების გადაწყვეტაში.

თანამედროვე ეტაპზე მიუხედავად მათემატიკური მოდელების ფართოდ გამოყენებისა, მენეჯმენტის პრაქტიკაში მათი გამოყენება მაინც შეზღუდულია. ვინაიდან ოპერაციების გამოკლევა პრაქტიკულ საქმიანობაში ხშირად უკავშირდება რთულ მათემატიკურ გამოთვლებს, მათი გამოთვლისთვის კი საკმაოდ დიდი დრო და ენერგიაა საჭირო, ეს კი მოდელების შემუშავების პროცესს აძვირებს და ხშირად მოდელებიც მოწყვეტილია რეალურ სინამდვილეს და არ შეესაბამება რეალურ მდგომარეობას. ამიტომ სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების დინამიკური ხასიათის გამო სოციალური ფაქტორების რაოდენობრივი მეთოდებით გაზომვა მეტად პირობითია.

აღნიშნული მეთოდების გამოყენებისას მუშავდება სიტუაციის მოდელი, რომელიც მისი აბსტრაქტული სახეა. მოდელი აადვილებს სიტუაციის არსში გარკვევას, რადგან მასში შესასწავლი ფაქტორები დაყვანილია მართვად რაოდენობამდე სიმბოლოებისა და რაოდენობრივი მნიშვნელობების გამოყენებით.

რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებას მართვაში ყველაზე დიდი სტიმული მისცა კომპიუტერული ტექნიკის შექმნამ და განვითარებამ. სწორედ მეცნიერულ-ტექნიკურმა განვითარებამ მისცა დასაბამი მენეჯმენტის მეცნიერების ახალი მიმართულების ჩამოყალიბებას 1950 წლიდან. რაოდენობრივი (ეკონომიკურ-მათემატიკური) მეთოდების მნიშვნელობისა და მათი მართვაში გამოყენების აუცილებლობის და სარგებლიანობის განსაზღვრით დასაბამი მიეცა ახალ მიმართულებას, მართვის მეცნიერების სკოლას.

მენეჯმენტის თეორიაში რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებასთან ერთად გამოიკვეთა კიდევ ერთი მიმართულება სისტემური მიდგომის სახელწოდებით, რომელიც მართვის პროცესში კიბერნეტიკის და მართვის ავტომატიზებული სისტემების გამოყენებას გულისხმობს.

სისტემური მიდგომის უმთავრესი პრინციპებია: 1) გადაწყვეტილების მიღების პროცესი უნდა იწყებოდეს კონკრეტული მიზნების განსაზღვრითა და ნათლად ჩამოყალიბებით; 2) მართვის ყველა პრობლემა განხილულ უნდა იქნეს როგორც ერთიანი სისტემა; 3) აუცილებელია მიზნის მიღწევის შესაძლო ალტერნატივების განსაზღვრა და ანალიზი; 4) ცალკეული ქვესისტემის მიზნები უნდა ერთმანეთს ავსებდეს და არ ეწინააღმდეგებოდეს; 6) ორგანიზა-

ციულ სისტემაში აუცილებელია კავშირის და უკუკავშირის ფორმების დადგენა.

მენეჯმენტის განვითარებაში მართვის მეცნიერების გავლენა და როლი ნაკლებმნიშვნელოვანია ქცევითი სკოლის გავლენასთან შედარებით. ეს იმით აიხსნება, რომ, ჯერ ერთი, ხელმძღვანელთა უმეტესობას საქმე აქვს ადამიანური ურთიერთობის პრობლემებთან და არა პრობლემებთან, რომლებიც წარმოადგენს ოპერაციათა გამოკვლევის საგანს. მეორეც, მენეჯერთა დიდ ნაწილს უჭირს რაოდენობრივი მეთოდების მართვაში გამოყენება.

მართვის მეცნიერების წვლილი მმართველობითი აზროვნების განვითარებაში ზოგადად შეიძლება ასე ჩამოყალიბდეს: 1. რთული მმართველობითი პრობლემების გადაჭრის პროცესის გაღრმავება მოდელების აგებისა და გამოყენების მეშვეობით. 2. რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენება მართვაში და შემდგომი განვითარება. მართვის პროცესში გამოთვლითი ტექნიკისა და მართვის ელექტრონული საშუალებების ფართოდ გამოყენება, რასაც დღეისათვის სულ უფრო და უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება.

მაშასადამე, მენეჯმენტის მეცნიერებაში ახალი ტენდენციებია: ორგანიზაციის განხილვა, როგორც ერთი მთლიანის, რომელსაც ახასიათებს დინამიკური შიგა ცვლადები; ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს საკომანდო სტრუქტურა; მუშაკებს უნდა მიეცეთ თავისუფლება და დამოუკიდებლობა მოვალეობათა შესრულებაში, რაც დაეხმარება მათ საკუთარი პოტენციალის გამოვლენასა და გამოყენებაში; ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, რაც დაეხმარება როგორც მენეჯერებს, ასევე მუშაკებს საჭირო ინფორმაციის მიღებაში; სამუშაო ადგილების ავტომატიზაცია და მუშაკების მიერ ბიზნეს-ოპერაციების განხორციელებაში ელექტრონული საშუალებების გამოყენების შესაძლებლობა.

ამრიგად, მართვის პროცესში რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენება ეხმარება მენეჯერებს ორგანიზაციული სისტემის რთული პრობლემების ოპტიმალურ გადაწყვეტაში. სისტემათა თეორიის საშუალებით ხელმძღვანელობას შეუძლია უკეთ განსაზღვროს ფორმაში ურთიერთდამოკიდებულებები, კერძოდ, ურთიერთობები ორგანიზაციის შემადგენელ ნაწილებს შორის, ორგანიზაციული სისტემის ელემენტებს შორის, ხელმძღვანელობას და მუშაკებს შორის, ორგანიზაციასა და გარე გარემოს შორის.

3.6. მენეჯმენტის ევოლუციის ეტაპები

გამოყოფენ მენეჯმენტის ევოლუციის ოთხ ეტაპს.

I ეტაპზე (1900-1930 წწ.). მენეჯმენტი არსებობდა მხოლოდ ცალკეული ელემენტების სახით, რომლებიც დაკავშირებული იყო საქონელმოძრაობისა და რეკლამის ორგანიზაციასთან. პრაქტიკულად არ არსებობდა ურთიერთკავშირი მარკეტინგისა და მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკას შორის. ამ პერიოდის ორგანიზაციებში აშკარად იყო გამოყოფილი მენეჯმენტის სამი საბაზო ფუნქცია: წარმოება, ფინანსები და გაყიდვები (გასაღება) და მარკეტინგის ფუნქცია არ არსებობდა. მთავარი ყურადღება მახვილდებოდა ორგანიზაციის გარემოს ცვლილებებთან დაკავშირებით რესურსების ოპტიმიზაციის პრობლემების შესწავლაზე (მ. ვებერი, ფ. ტეილორი, ა. ფაიოლი). მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების, თეორიული საფუძვლები ყალიბდებოდა უმთავრესად მ. ვებერის (ორგანიზაციის მართვის ბიუროკრატიული, ანუ „რაციონალურ-სამართლებრივი“ ფორმა), ფ. ტეილორის (მეცნიერული მენეჯმენტის თეორია) და ა. ფაიოლის (მენეჯმენტის ფუნქციები) იდეების გავლენით, რომლებიც მართვისადმი რაციონალურ, ანუ ტექნოკრატიულ მიდგომას ემყარებოდა. „რაციონალური ინდივიდი“, ანუ „ტექნოკრატი“ ეს არის ადამიანი, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებებს და მოქმედებს ზუსტი რაციონალური ეკონომიკური, ანუ ტექნოლოგიური მოსაზრებების საფუძველზე და, ამასთანავე, უგულვებელყოფს ადამიანისეულ ფასეულობებს. გამოკვლევათა შედეგია ოპერაციათა დანაწევრების მნიშვნელობის დასაბუთება შემადგენელ ნაწილებად – მუშათა შრომის აღრიცხვის (ქრონომეტრაჟის), რეგლამენტაციისა და კონტროლის მიხედვით. ამ დებულებათა ცალმხრივობა აშკარა იყო ორგანიზაციის მართვაში ტექნიკურ წესებსა და მეთოდებზე მეტისმეტი აქცენტირებისა და ადამიანისეული ფაქტორის იგნორირების გამო;

II ეტაპზე (1930-1960 წწ.) ოპერაციული მარკეტინგის ინსტრუმენტები გამოიყენებოდა მხოლოდ როგორც რეაქცია „ბიზნესის პრაქტიკის მოთხოვნებზე რაც მნიშვნელოვანწილად განპირობებული იყო 1930-იან წლების ჭარბწარმოების კრიზისით. ამ პერიოდში მარკეტინგის ფუნქცია გაყიდვების (გასაღების) ფუნქციის ერთგვარ გაგრძელებად მოიაზრებოდა. ამ პერიოდში მუშავდება სო-

ციალური და ორგანიზაციის კოოპერაციული ქცევის თეორიები (ე. მეიო, დ. მაკგრეგორი და სხვ.), ყალიბდება ისეთ მოაზროვნეთა იდეები, როგორებიც იყვნენ ე. მეიო (ზოტორნის ექსპერიმენტი), დ. მაკგრეგორი („X” და „Y” თეორიები), ჩ. ბერნარდი (მმართველის ანუ მენეჯერის ფუნქციები). მათი დამსახურებაა მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში მენეჯერების მიერ აქცენტების გადატანა ტექნოკრატიული წარმოდგენებიდან „ორგანიზაციის ადამიანისეული ასპექტების” გაცნობიერების დიდ მნიშვნელობაზე, რასაც ხელს უწყობდა ე. მეიოსა და დ. მაკგრეგორის ექსპერიმენტების სერიები, რომელთა საფუძველზე ჩამოყალიბდა ორგანიზაციის სოციალური თეორია. კომპანია „ბელის” პრეზიდენტის პოსტზე ჩ. ბერნარდის მიერ შეძენილი დიდი პრაქტიკული გამოცდილება გახდა კოოპერაციული ქცევის თეორიის შექმნის საფუძველი, რომლის შემდგომ განვითარებაში თავისი წვლილი შეიტანა ფ. სელეზნიკმა. მან ორგანიზაცია განიხილა მისი პერსონალის ფასეულობათა თვალთახედვით და ამგვარად განჭვრიტა მენეჯმენტისათვის ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელობა;

III ეტაპი (1960-1970 წწ.), რომელიც ცნობილია მარკეტინგზე ორიენტაციის ეტაპის სახელწოდებით, მიჩნეულია ორგანიზაციის მენეჯმენტში მარკეტინგის როლის სერიოზული ამაღლების პერიოდად. ამ დროიდან გარე ძალების (ფაქტორების) უპირველეს ყოვლისა კი, საბაზრო გარემოს დინამიკური ცვლილებების გავლენით მარკეტინგსა და მენეჯმენტს შორის მჭიდრო ურთიერთქმედება მყარდება, ორგანიზაციებში იქმნება სპეციალური ქვედანაყოფები მარკეტინგული ინფორმაციის შეგროვებისა და ანალიზისათვის (მარკეტინგული კვლევების ჩატარება). ასეთი ინფორმაცია საწარმოების (ფირმების) ეკონომიკური (სამეურნეო) საქმიანობის (ბიზნესის) დივერსიფიკაციის სტრატეგიის შემუშავების საფუძველია. ამ ეტაპზე მარკეტინგის ფუნქცია ორგანიზაციაში სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს. ფირმის ყველა სხვა ქვედანაყოფის საქმიანობა მარკეტინგის განყოფილებისა და სამსახურის საბაზრო და საპროგნოზო მონაცემებს ეფუძნება.

მესამე ეტაპთანაა დაკავშირებული ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვისა და კორპორაციული სტრატეგიის პრობლემების დამუშავება (ი. ანსოფი, ა. ჩანდლერი და სხვ.). ამ ეტაპს ერ-

თდროულად განიხილავენ როგორც ნაბიჯს უკან და ნაბიჯს წინ. ერთი მხრივ, ხდება დაბრუნება ორგანიზაციაში ადამიანის როლის რაციონალური, ანუ მექანიკური წარმოსახვისაკენ, ხოლო, მეორე მხრივ, ნაბიჯი იდგმება წინ იმ თვალსაზრისით, რომ ორგანიზაცია (ფირმა) საბაზრო ეკონომიკის შემადგენელ ნაწილად განიხილება და იგი მის ფუნქციონირებაზე გარე ფაქტორების გავლენის პოზიციებიდან შეისწავლება. ამ იდეების ფუძემდებლები არიან ა. ჩანდლერი (სტრატეგია და სტრუქტურა), პ. ლოურენსი და ჯ. ლორში (ორგანიზაცია და მისი გარე გარემო) და ი. ანსოფი (კორპორაციული სტრატეგია). მათი მთავარი დასკვნის თანახმად, არსებითი ცვლილებები ორგანიზაციაში განპირობებულია საბაზრო მექანიზმის პერმანენტულად ცვალებადი ზემოქმედებით, რაც მოითხოვს სისტემატურ სტრატეგიულ დაგეგმვას. მიუხედავად წამოყენებული დებულებების პროგრესულობისა, ადამიანისეული ფაქტორის ჯეროვნად შეუფასებლობამ, ისე როგორც პირველ ეტაპზე, ამჯერადაც აუცილებელი გახდა მათში სერიოზული კორექტივების შეტანა.

IV, ბოლო ეტაპი (1970-1980-იანი წლებიდან) მარკეტინგის კონცეფციისა და თანამედროვე მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის ორგანული ურთიერთკავშირის დემონსტრაციის პერიოდია, რაც კონკრეტულ გამოხატულებას პოულობს იმაში, რომ საწარმოს (ფირმის) დონეზე მარკეტინგი და მენეჯმენტი გადაჯაჭვულია ერთმანეთთან. ასეთი ორგანული ურთიერთკავშირის გარეშე წარმოდგენილია ნებისმიერი კომერციული ორგანიზაციის ცენტრალური ამოცანის – კლიენტურის (მომხმარებელთა) მოთხოვნის კონკურენტებთან შედარებით უკეთ დაკმაყოფილება მომსახურების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფის საფუძველზე. წინააღმდეგ შემთხვევაში ორგანიზაცია (ფირმა) ვერ მიაღწევს ძირითად მიზანს – ვერ მიიღებს მოგებას და გაკოტრდება.

მეოთხე ეტაპზე მუშავდება ისეთი აქტუალური პრობლემები, როგორიცაა: არაფორმალობა, ბიზნესი და ევოლუცია ორგანიზაციაში (პ. საიმონი, გ. მინცბერგი და სხვ.). ამ ეტაპის ჩამოყალიბებასა და განვითარებაში გამორჩეულია პ. საიმონის (შეზღუდული რაციონალურობა და ხელოვნური ინტელექტი), გ. მინცბერგის (მმართველობითი შრომის ბუნება), ჯ. ოლენსის (განუსაზღვრელობა და არჩევა-

ნი), კ. უეიკის (ორგანიზაციის სოციალური ფსიქოლოგია) და პ.დრუკერის (ინოვაციები და ინტრაპრენიურობა) წვლილი. კვლევების შედეგად მიღებული მთავარი დასკვნა კი ის არის, რომ ორგანიზაციის „მაგარ“ ელემენტებთან ერთად (სტრატეგია, სტრუქტურა და სისტემა), მენეჯმენტში გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს „რბილი“ მახასიათებლები (ხელმძღვანელობის სტილი, პერსონალის ჩვევები, კომპეტენციები და მნიშვნელობა), რომლებიც ქმნიან ორგანიზაციის (ფირმის) ორგანიზაციულ კულტურას.

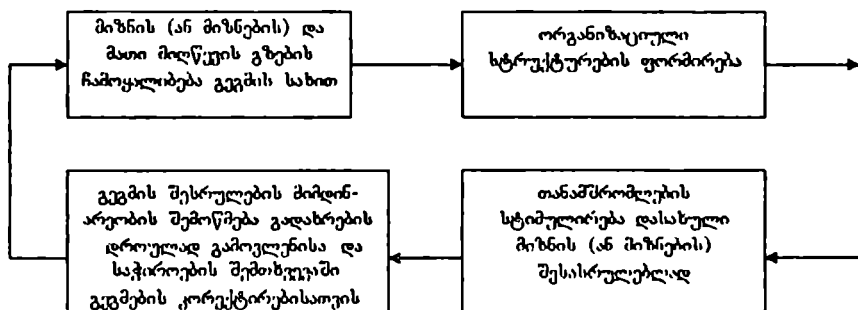
ამრიგად, მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის ანალიზი XXI საუკუნეში იძლევა შესაძლებლობას, გაკეთდეს დიდმნიშვნელოვანი დასკვნა იმის თაობაზე, რომ თანამედროვე ორგანიზაცია წარმოადგენს მენეჯერების საკვანძო კომპეტენციათა ერთობლიობას, რომლებიც განპირობებულია მისი ორგანიზაციული კულტურის გავლენით. ამავე დროს, ორგანიზაციის მენეჯმენტი განიხილება როგორც დინამიკურ ცვლილებათა შედეგი, რომლებიც განპირობებულია მისი გარემოსთან ურთიერთმოქმედებით.

თავი 4. მართვის პროცესი

4.1. მართვის (მენეჯმენტის) ფუნქციები

მართვის პროცესი გულისხმობს განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად განხორციელებულ, ერთმანეთთან დაკავშირებულ მოქმედებათა სერიას. ამ მოქმედებებს, რომელთაგან თითოეული მათგანი განიხილება, აგრეთვე როგორც პროცესი, უწოდებენ მართვის ფუნქციებს. მართვის, როგორც პროცესის, განხილვა პირველად სცადეს ადმინისტრაციული მართვის (კლასიკური) სკოლის წარმომადგენლებმა, მაგრამ შეზღუდული იყო მათი შეხედულებები – ისინი ცდილობდნენ ჩამოეყალიბებინათ მენეჯერის (ხელმძღვანელის) ფუნქციები ერთმანეთისაგან იზოლირებულად, რაც ეწინააღმდეგება მართვის, როგორც პროცესის გაგებას.

დღეისათვის მენეჯმენტის ფუნქციების შესახებ არსებობს განსხვავებული მოსაზრებები. მათზე დაყრდნობით მართვა უნდა განვიხილოთ როგორც პროცესი, რომელიც შედგება ერთმანეთთან დაკავშირებული დაგეგმვის, ორგანიზაციის (ორგანიზების), მოტივაციის და კონტროლის ფუნქციებისგან (იხ. ნახ. 4.1.).



ნახ. 4.1. მენეჯმენტის ფუნქციები

დაგეგმვა, როგორც მთავარი და განმსაზღვრელი ფუნქცია, გულისხმობს თუ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები და რა უნდა გააკეთონ ორგანიზაციის წევრებმა მის მისაღწევად. დაგეგმვის მეშვეობით შესაძლებელი ხდება პასუხი გაეცეს ორგანიზაციისათვის შეტად მნიშვნელოვან შემდეგ კითხვებს: სად იმყოფება ამ-

ჟამად ფირმა? საით შეუძლია წასვლა? როგორ აპირებს ამის მიღწევას?. დაგეგმვას აქვს განუწყვეტელი ხასიათი, რაც განპირობებულია ორი მიზეზით: ა) სურვილი, გაიხანგრძლივონ არსებობა, რაც შეიძლება დიდხანს, აიძულებს ფირმებს (ორგანიზაციებს) ხელახლა განსაზღვრონ ან შეცვალონ თავიანთი მიზანი, თუ მიღწეულია თავდაპირველი მიზანი; ბ) მომავლის მუდმივი გაურკვეველობა (განუსაზღვრელობა).

ორგანიზაციამ რომ შეასრულოს დასახული გეგმები და ამით მიაღწიოს მიზანს ან მიზნებს, აუცილებელია განსაზღვრული ორგანიზაციული სტრუქტურა. ორგანიზაცია, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია, გულისხმობს ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებას. ამ ფუნქციის ძირითადი ელემენტებია სამუშაო და ადამიანები. რომელთაც უნდა შეასრულონ ეს სამუშაო. სამუშაოს ორგანიზაცია საშუალებას აძლევს ადამიანებს მიაღწიონ გაცილებით მეტს, ვიდრე ეს შესაძლებელი იქნებოდა სათანადო ორგანიზაციის გარეშე. თანამშრომელთა იერარქიული დაქვემდებარება მათზე ზემოქმედების მნიშვნელოვანი საშუალება და მართვის პროცესის ერთ-ერთი ინსტრუმენტია, რომლის მიზანიც დასახული ამოცანების მიღწევა ხელქვეითებზე უფლებამოსილებათა გადაცემის (დელეგირების) გზით.

მაგრამ როგორ კარგადაც არ უნდა იყოს შედგენილი გეგმები და სრულყოფილი ორგანიზაციის სტრუქტურა, ადამიანისეული ფაქტორის გარეშე არ მიიღწევა დასახული მიზანი ან მიზნები. სწორედ ორგანიზაციის (ფირმის) გეგმების შესასრულებლად მობილიზებაშია მოტივაციის ფუნქციის ამოცანა. მენეჯერები ყოველთვის ასრულებდნენ, ასრულებენ და მომავალშიც შეასრულებენ მუშაკების მოტივაციის ფუნქციას. უძველეს დროში ამისათვის ძირითადად იყენებდნენ წკებლასა და დაშინების პოლიტიკას, მცირერიცხოვან რჩეულებს კი აჯილდოვებდნენ. XVIII საუკუნის ბოლოდან XX საუკუნემდე მართვის პრაქტიკაში ფართოდ იყო გავრცელებული რწმენა, რომ მუშაკი კარგად და ბევრს იმუშავებდა, თუ მეტი გასამრჯელო მიეცემოდა. ქცევითი მეცნიერებების განვითარებამ დაანახვა მენეჯერებს, რომ მოტივაცია, ე.ი. მუშაკთა მოქმედებისათვის სტიმულირება, წარმოადგენს მოთხოვნილებების ცვალებადობის შედეგს და აუცილებელ ფაქტორს ეფექტიანობის ასა-

მალეობლად. დღეს უკვე ნათელია, რომ ორგანიზაციაში მოტივაცი-ის ეფექტიანი სისტემის შესაქმნელად აუცილებელია მუშაკთა მოთხოვნილებების არსში გარკვევა და მათთვის სათანადო პირობე-ბის შექმნა კარგი მუშაობით ამ მოთხოვნილებების დასაკმაყოფი-ლებლად.

კონტროლის ფუნქციის აუცილებლობა ორგანიზაციაში განპი-რობებულია გეგმების კორექტირების საჭიროებით ცალკეულ შემ-თხვევებში, რაც, თავის მხრივ, შეიძლება გამოწვეული იყოს მთე-ლი რიგი მიზეზებით, კერძოდ, მუშაკებმა შეიძლება უარი თქვან გეგმების შესაბამისად თავიანთი მოვალეობების შესრულებაზე, შე-იძლება მიიღონ ხელმძღვანელობის მიერ არჩეული კურსის ამკრძა-ლავი კანონები, ბაზარზე შეიძლება გამოჩნდეს ახალი ძლიერი კონკურენტი, რაც მნიშვნელოვნად გააძნელებს ორგანიზაციის მის-წრაფებას დასახული მიზნების შესრულებისაკენ და სხვა. აღნიშ-ნული მიზეზები რეალურად არსებობს და მათ გამო ორგანიზაცია შეიძლება იძულებული გახდეს გადაუხვიოს თავისი თავდაპირველი მიზნიდან. საჭიროა გეგმებში ცვლილებების შეტანის მიზეზების დროულად გამოვლენა და გეგმების კორექტირება, რაც, თავის მხრივ, შესაძლებელია მხოლოდ კონტროლის ეფექტიანი სისტემის მეშვეობით

მენეჯმენტის ოთხივე ფუნქციას აქვს ორი საერთო ნიშანი: ისინი მოითხოვენ გადაწყვეტილების მიღებას და საჭიროებენ კო-მუნიკაციებს სათანადო ინფორმაციის მისაღებად. მენეჯმენტში გა-დაწყვეტილების მიღებას და კომუნიკაციებს დამაკავშირებელ პრო-ცესებს უწოდებენ, ვინაიდან მათი მეშვეობით უზრუნველყოფილია მენეჯმენტის ფუნქციების ურთიერთკავშირი.

ორგანიზაციათა ეფექტიანად მუშაობისათვის აუცილებელია მე-ნეჯერის მიერ სწორი არჩევანის გაკეთება რამდენიმე ალტერნატი-ული შესაძლებლობიდან. ალტერნატივებიდან ერთ-ერთის არჩევა წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღებას. მაშასადამე, გადაწყვეტი-ლების მიღება გულისხმობს იმის გადაწყვეტას, თუ რა და როგორ დაიგეგმოს, როგორ აიგოს ორგანიზაციული სტრუქტურა და გან-ხორციელდეს მუშაკთა მოტივაცია და გეგმების შესრულების კონ-ტროლი.

ობიექტური გადაწყვეტილების მიღება შესაძლებელია მხოლოდ

საჭირო ოდენობის ზუსტი ინფორმაციის არსებობის შემთხვევაში, ინფორმაციის მიღების ერთადერთი საშუალება კი კომუნიკაციებია.

კომუნიკაციაში იგულისხმება ინფორმაციის გაცვლის პროცესი მისი აზრობრივი მნიშვნელობით ორ ან მეტ ადამიანს შორის, იქნებთან ისინი მეგობრები, ოჯახის წევრები თუ კოლეგები.

ნებისმიერი ორგანიზაცია ადამიანებს შორის ურთიერთობის სტრუქტურულიზებული ტიპია, ამიტომ მისი საქმიანობის ეფექტიანობა უშუალოდ არის დამოკიდებული კომუნიკაციის ხარისხზე. თუ ორგანიზაციაში კომუნიკაციური პროცესი მუშაებს და ქვედანაყოფებს შორის არ იქნა განხორციელებული სათანადო ღონეზე, ისინი ვერ შეძლებენ შეთანხმებას საერთო მიზანზე, რომელიც ორგანიზაციის არსებობის წინაპირობაა. კომუნიკაციის პროცესში ინფორმაციის გადაცემა ხორციელდება არა მხოლოდ სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად, არამედ მიღებული გადაწყვეტილებების შესასრულებლადაც. გეგმები ვერ შესრულდება, ვიდრე მიღებული გადაწყვეტილებები არ დაიყვანება უშუალო შემსრულებლებამდე. მუშაკებიც ვერ შეძლებენ გეგმებზე სათანადოდ მუშაობას, თუ არ იქნენ სათანადოდ მოტივირებულნი. კომუნიკაცია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კონტროლის პროცესშიც. მენეჯერები შექმნილი მდგომარეობის შესაფასებლად საჭირო ინფორმაციას იღებენ კომუნიკაციების მეშვეობით.

4.2. სისტემური მიდგომა მენეჯმენტის სისტემაში

სისტემური მიდგომა მართვის პროცესში პირველად გამოიყენა მართვის მეცნიერების სკოლამ XX ს. 50-იანი წლების ბოლოს, რაც უნდა ჩაითვალოს მის უმნიშვნელოვანეს დამსახურებად. საერთოდ სისტემების თეორია თავდაპირველად გამოიყენეს ზუსტ მეცნიერებებსა და ტექნიკაში.

სისტემური მიდგომა მართვაში გულისხმობს აზროვნების წესს და არა რაღაც პრინციპების ნაკრებს მენეჯერებისათვის. მართვაში სისტემების თეორიის გამოყენებამ გაუადვილა მენეჯერებს დაენახათ ორგანიზაცია გარემომცველ სამყაროსთან გადაჯაჭვული შემადგენელი ნაწილების მთლიანობად. სისტემური მიდგომა ეხმარება

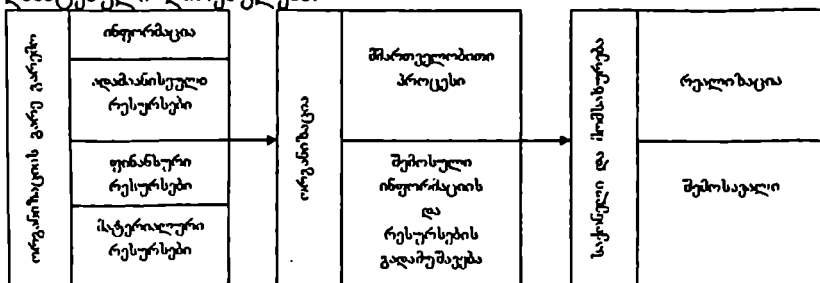
მენეჯერებს ორგანიზაციის არსის უკეთესად გარკვევასა და დასახული მიზნების უფრო ეფექტიანად მიღწევაში.

სისტემა ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისგან შედგენილი გარკვეული მთლიანობაა. სისტემის შემადგენელი ყოველი ნაწილი მუშაობს დანარჩენ ნაწილებთან ურთიერთკავშირსა და ურთიერთზემოქმედებაში მთელის შესაქმნელად. მთელს აქვს თავისი კონკრეტული თვისებები. თუ მთელის რომელიმე ნაწილი არ იარსებებს ან იმოქმედებს არასწორად, სისტემაც იმოქმედებს არასწორად, ან არ იმუშავებს საერთოდ. სისტემებია კომპიუტერი, ტელევიზორი, მანქანა. სისტემაა ყველა ბიოლოგიური ორგანიზმიც. ადამიანის ორგანიზმი, როგორც სისტემა, დამოკიდებულია ერთმანეთთან დაკავშირებული ორგანოების სწორად ფუნქციონირებაზე. ყველა ორგანო ერთად აღებული შეადგენს უნიკალურ არსებას, სისტემას, რომელსაც ჰქვია ადამიანი.

ყველა ორგანიზაციაც სისტემაა. ადამიანები ორგანიზაციის, როგორც სისტემის, სოციალური კომპონენტებია, რომლებიც ტექნიკასთან ერთად ასრულებენ ამა თუ იმ სამუშაოს. ამიტომ ორგანიზაციები წარმოადგენენ სოციალურ-ტექნიკურ სისტემებს. ბიოლოგიური სისტემების მსგავსად ორგანიზაციის ფუნქციონირებაც ნაწილობრივ ქვეგანაყოფების ურთიერთკავშირში სწორად მუშაობაზეა დამოკიდებული.

არსებობს სისტემების ორი ტიპი: დახურული და ღია. დახურულ სისტემას აქვს მკაცრად განსაზღვრული საზღვრები. ეს სისტემა შედარებით დამოუკიდებელია გარე სამყაროსაგან. დახურულ სისტემას წარმოადგენს საათი. ღია სისტემა გარემომცველ სამყაროსთან მუდმივ ურთიერთკავშირში იმყოფება. ის გარედან იღებს ენერგიას, ინფორმაციას, მასალებს. ღია სისტემას უნარი აქვს შეეგუოს გარე სამყაროში მომხდარ ცვლილებებს. ორგანიზაციები მიეკუთვნება ღია სისტემებს. ნებისმიერ ორგანიზაცია მჭიდრო ურთიერთდამოკიდებულებაშია გარე სამყაროსთან და მისი არსებობა მასზეა დამოკიდებული. ორგანიზაციათა მენეჯერებმა (ხელმძღვანელებმა) აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ ეს მართვის პროცესში. ორგანიზაციები გარემომცველი სამყაროდან იღებენ ინფორმაციას, მატერიალურ, შრომით და ფინანსურ რესურსებს, რომელთა დამუშავება და გარდაქმნაც ხდება ორგანიზაციის შიგნით (იხ. ნახ.

4.2.). თუ მართვის პროცესი ეფექტიანად ხორციელდება, მიიღება დამატებული ღირებულება.



ნახ. 4.2. ორგანიზაცია – ღია სისტემა.

ორგანიზაცია მიეკუთვნება რთული სისტემების რიცხვს. ის შედგება მრავალი ნაწილისაგან, ქედანაყოფისაგან. ისინი ხშირად თვითონ წარმოადგენენ სისტემებს, რომელთაც სისტემასთან მიმართებაში უწოდებენ ქვესისტემებს. ქვესისტემა მართვაში ითვლება მნიშვნელოვან ცნებად. სისტემების ქვესისტემებად დაყოფა აადვილებს ორგანიზაციის, როგორც სისტემის, მიზნის მიღწევას. ქვესისტემები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ორგანიზაციის მართვაში. ყველაზე პატარა ქვესისტემის არასწორმა ფუნქციონირებამაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს მთელ სისტემაზე, რადგან ქვესისტემები ურთიერთკავშირში იმყოფებიან და ერთი ქვესისტემის შეფერხება აფერხებს სხვა ქვესისტემების მუშაობასაც. ამიტომ არსებობს მართვის დონეები და ხორციელდება მართვა ქვესისტემების მიხედვით.

4.3. სიტუაციური მიდგომა

სისტემის თეორიის ლოგიკურ გაგრძელებას წარმოადგენს სიტუაციური მიდგომა.

სიტუაციური მიდგომის ცენტრალური მომენტია სიტუაცია, ე.ი. იმ კონკრეტული მდგომარეობების ნაკრები, რომელიც ძლიერად იმოქმედებს ორგანიზაციაზე დროის მოცემულ მომენტში. „სიტუაციური აზროვნების“ მეშვეობით ხელმძღვანელებს შესაძლებლობა ეძლევათ განსაზღვრონ ის ცვლადები (ფაქტორები), რომლე-

ბიც ყველაზე მეტად შეუწყობენ ხელს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას მოცემულ კონკრეტულ სიტუაციაში.

სიტუაციური მიდგომის აუცილებლობა პირველად წამოაყენა მერი პარკერ ფოლემმა XX ს. 20-იან წლებში. იგი მიუთითებდა, რომ „სხვადასხვა სიტუაცია სხვადასხვა სახის ცოდნას მოითხოვს“. გამომდინარე აქედან მისი აზრით, „ადამიანები, რომელთაც არა აქვთ განსხვავებულ სიტუაციებში მართვისათვის საჭირო ცოდნა ცდილობენ იმუშაონ მოწესრიგებულ ორგანიზაციებში“. 1948 წელს ოპიოს (აშშ) უნივერსიტეტის პროფესორმა რალფ სტოგდილმა ყოველმხრივ გამოიკვლია ლიდერისათვის დამახასიათებელი თვისებები და მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ სიტუაცია განსაზღვრავს, და თანაც ღიდი ზომით, თუ რა ნიშან-თვისებებს, ჩვევებს უნდა ფლობდეს ლიდერი. [27, გვ. 82.]. მაგრამ მაინც მხოლოდ XX ს-ის 60-იანი წლების ბოლოს გახდა შესაძლებელი იმის გარკვევა, თუ რომელი ფაქტორები მოქმედებდნენ მართვის პროცესის ეფექტიანობაზე და საერთოდ ორგანიზაციაზე სხვადასხვა სიტუაციაში და როგორ უნდა ემართათ ისინი.

როგორც სისტემური, ისე სიტუაციური მიდგომა არ უზრუნველყოფს მენეჯერებს მენეჯმენტის მზა რეცეპტებით. მართალია, სიტუაციური მიდგომა აღიარებს მართვის პროცესის მსგავსებას სხვადასხვა ორგანიზაციაში, მაგრამ იმავდროულად მიუთითებს მართვაში გამოყენებული სპეციფიკური ხერხების ვარიანტების ფართო შესაძლებლობებზე.

სიტუაციური მიდგომის მეთოდოლოგია შეიძლება განიმარტოს, როგორც ოთხსაფეხურიანი პროცესი:

პირველ საფეხურზე მენეჯერები უნდა გაერკვნენ მართვის პროცესის, მუშაკთა ინდივიდუალური და ჯგუფური ქცევების, სისტემური ანალიზის, დაგეგმვისა და გადაწყვეტილებათა მიღების რაოდენობითი მეთოდების არსში.

მეორე საფეხურზე მენეჯერმა უნდა შეძლოს მართვის ამ თუ იმ მეთოდისა და კონცეფციის გამოყენების შესაძლო როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი შედეგების დანახვა.

მომდევნო საფეხურზე მენეჯერი განსაზღვრავს მოცემულ კონკრეტულ სიტუაციაში უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორების წრეს და მათი შეცვლის შედეგად მისაღებ შესაძლო ეფექტს.

ბოლო საფეხურზე მენეჯერმა უნდა შეძლოს შედარებით უკეთესი და ნაკლები უარყოფითი შედეგების გამომწვევი კონკრეტული ხერხებისა და საშუალებების კონკრეტულ სიტუაციასთან დაკავშირება. ეს მას მოცემულ სიტუაციაში ყველაზე ეფექტიანად მართვის შესაძლებლობას მისცემს.

სიტუაციური მიდგომის წარმატება ან წარუმატებლობა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია მესამე საფეხურზე. ძირითადი სიტუაციური ფაქტორების დადგენა წარმოადგენს სიტუაციური მიდგომის მეტად მნიშვნელოვან წვლილს მართვის პროცესში. ეს პირველ რიგში ეხება მენეჯერებსა და ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე მოქმედ ფაქტორებს. ამასთან შესაძლებელია ორგანიზაციის ეფექტიანად ფუნქციონირებაზე მოქმედი ფაქტორების დადგენა. სწორი გადაწყვეტილებების მისაღებად მენეჯერებმა, უნდა განიხილონ მხოლოდ ის ფაქტორები, რომლებიც უფრო მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის და ისინი, რომელთაც, სავარაუდოდ, ყველაზე მეტი გავლენის მოხდენა შეუძლიათ ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

სიტუაციური ცვლადები იყოფა ორ ჯგუფად: შიგა და გარე ცვლადებად (ფაქტორებად).

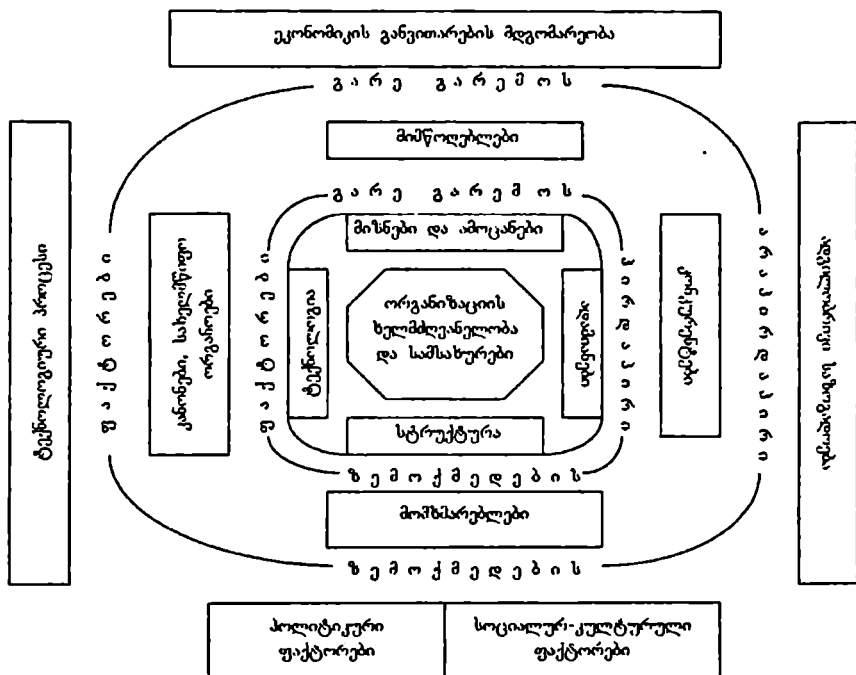
შიგა სიტუაციური ცვლადები ახასიათებენ ორგანიზაციას, მოიცავენ რა ორგანიზაციის მიზანს, რესურსებს, სიდიდეს, შრომის ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ დანაწილებას. ისინი სხვადასხვა ზომით ექვემდებარებიან კონტროლს. მენეჯერების მიერ შიგა ცვლადებთან დაკავშირებით მიღებული გადაწყვეტილება განსაზღვრავს, თუ რამდენად შედეგიანი იქნება მოცემული ორგანიზაციის საქმიანობა სხვებთან შედარებით.

გარე ცვლადები მოქმედებენ ორგანიზაციათა მენეჯერების უფლებამოსილების საზღვრებს გარეთ. მაგრამ მათი გათვალისწინება აუცილებელია. ამის გარეშე ორგანიზაციის მენეჯერები ვერ შეძლებენ სწორი გადაწყვეტილების მიღებას და ეფექტიანად მართვას.

თავი V. ორგანიზაცია და გარემო

5.1. ორგანიზაციის შიგა და გარე გარემო

ორგანიზაციის მართვის პროცესი დამოკიდებულია როგორც მის შიგნით, ისე მის გარეთ მოქმედ ფაქტორებზე, რომელთა ერთობლიობაც კმნის ორგანიზაციის გარემოს. ორგანიზაციის გარემო შედგება შიგა და გარე გარემოსაგან. (იხ. ნახ. 5.1.).



ნახ. 5.1. ორგანიზაციის საქმიანობაზე მოქმედი შიგა და გარე ფაქტორები

ორგანიზაციის შიგა გარემო მოიცავს ორგანიზაციის შიგნით მოქმედ ფაქტორებს (ცვლადებს), ყველა სახის სამსახურსა და ქვედანაყოფს უმაღლესი ხელმძღვანელობის ჩათვლით. შიგა ცვლადები, როგორც უკვე აღინიშნა, დამოკიდებულია მმართველობით გადაწყვეტილებებზე. მაგრამ ეს სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ ისინი ყოველმხრივ და ყოველთვის კონტროლდება ხელმძღვანელობის მიერ.

ორგანიზაციის გარე გარემოს მართვის თეორიის წარმოშობის თავდაპირველ ეტაპზე და შემდგომ პერიოდშიც ჯეროვანი ყურადღება არ ექცეოდა. მაგალითად, მეცნიერული მართვის სკოლა ყურადღებას ამახვილებდა მართვის ამოცანებსა და ტექნოლოგიაზე, ადმინისტრაციული მართვის სკოლა – სტრუქტურის ჩამოყალიბებაზე, ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა კი ადამიანისეულ ფაქტორზე. დღეისათვის მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში ორგანიზაციის გარე სამყაროსადმი დამოკიდებულება შეიცვალა. გარე გარემოს მნიშვნელობის შესახებ მოსაზრება მმართველობით აზროვნებაში პირველად გაჩნდა XX ს-ის 50-იანი წლების ბოლოს. ამის მიზეზი იყო ის, რომ გარე გარემოში მოქმედი ფაქტორები სულ უფრო მეტად ხდებოდა პრობლემების წყარო მენეჯერებისათვის. იმ შემთხვევაშიც კი, როცა გარე გარემოში მომხდარი ცვლილებები არ არის მნიშვნელოვანი, მენეჯერმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს ისინი, ვინაიდან ორგანიზაცია, როგორც ღია სისტემა, მისგან დამოუკიდებლად არსებული გარემოდან მარაგდება მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსებით, ინფორმაციით.

ბუნებრივია, მენეჯერები ვერ შეძლებენ გარე გარემოში მოქმედი ყველა ფაქტორის გათვალისწინებას. ისინი უნდა შემოიფარგლონ მხოლოდ იმ ფაქტორებით, რომლებიც უშუალოდ განსაზღვრავენ ორგანიზაციის მუშაობის შედეგებს.

გარე გარემოში მოქმედი ფაქტორები ორ ჯგუფად იყოფა: 1) ფაქტორები, რომლებიც პირდაპირ ზემოქმედებენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე. 2) ფაქტორები, რომლებიც არაპირდაპირ ზემოქმედებენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

ორგანიზაციის გარე გარემო რთული და ცვალებადია. სირთულეში იგულისხმება ფაქტორთა მრავალრიცხოვნება, ცვალებადობაში კი – ცვლილებების სისწრაფე ორგანიზაციის გარემოცვაში. ორგანიზაციისათვის მეტად მნიშვნელოვანია გარე გარემოსათვის დამახასიათებელი ისეთი ნიშანი, როგორიცაა განუსაზღვრელობა, რომელიც, თავის მხრივ, დამოკიდებულია ინფორმაციის მოცულობასა და ხარისხზე. თუ ინფორმაცია მცირეა, გარე გარემოს განუსაზღვრელობის ხარისხი იზრდება, თუ ინფორმაცია საკმაოდ ამომწურავია და თანაც მაღალხარისხიანი, განუსაზღვრელობის ხარისხი

მცირდება. ბუნებრივია, რაც უფრო მაღალია გარე გარემოს განუ-
საზღვრელობის ხარისხი, მით უფრო ძნელია მენეჯერების მიერ
სწორი გადაწყვეტილების მიღება.

5.2. ორგანიზაციის შიგნით მოქმედი ფაქტორები

ორგანიზაციის შიგნით მოქმედი ფაქტორებიდან ყველაზე მნიშ-
ვნელოვანია მიზანი, სტრუქტურა, ამოცანები, ტექნოლოგია და
ადამიანები.

მიზანი კონკრეტული საბოლოო მდგომარეობა ან სასურველი
შედეგია, რომლისკენაც მიისწრაფვიან ერთად მომუშავე ადამიანები.
მიზანი ან მიზნები მუშავდება დაგეგმვის პროცესში მენეჯერის
(ხელმძღვანელის) მიერ. ამის შემდეგ ხელმძღვანელობა მიზანს გა-
აცნობს ორგანიზაციის წევრებს, რითაც მათ საერთო საქმის თანა-
მონაწილედ გადააქცევს.

მიზნები მუშავდება არა მარტო მთელი ორგანიზაციისათვის,
არამედ, მისი ცალკეული ქვედანაყოფებისთვისაც.

ქვედანაყოფების მიზნები მათი საქმიანობის სპეციფიკიდან გა-
მომდინარე, როგორც წესი, განსხვავებულია. მაგალითად, საწარ-
მოო ქვედანაყოფის მიზანი შეიძლება იყოს შრომის მწარმოებლუ-
რობის ამაღლება განსაზღვრულ დონემდე, მარკეტინგის ქვედანაყო-
ფისა — უკმაყოფილო მომხმარებლების რაოდენობის შემცირება,
ლოგისტიკის ქვედანაყოფისა კი — ხელშეკრულების პირობების
დამრღვევი მიმწოდებლების მომსახურებაზე უარის თქმა. ცხადია,
სხვადასხვა ორგანიზაციის ერთი და იგივე ქვედანაყოფის მიზნები
უფრო ახლოს იქნება ერთმანეთთან, ვიდრე ერთი და იგივე ორგა-
ნიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფის მიზნები. ასე მაგალითად, კომ-
პანია „ყაზბეგისა“ და კომპანია „ნატახტარის“ მარკეტინგის ქვედა-
ნაყოფების მიზნები უფრო ახლოს შეიძლება იყოს ერთმანეთთან,
ვიდრე საკუთარი კომპანიის, დაეუშეათ, საწარმოო ქვედანაყოფის
მიზნებთან. ამიტომ, საჭიროა ყოველ ორგანიზაციაში მოხდეს ქვე-
დანაყოფის მიზნების კოორდინაცია. ქვედანაყოფების მიზნები აუცი-
ლებლად უნდა გამომდინარეობდეს ორგანიზაციის საერთო მიზნი-
დან (ან მიზნებიდან), რაც უზრუნველყოფს მის დროულად და
ეფექტიანად მიღწევას.

სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციათა მიზნები მკვეთრად განსხვავდება ერთმანეთისაგან. მაგალითად, ბიზნესით დაკავებული ორგანიზაციის მიზანი რენტაბელობის მიღწევაა, საბიუჯეტო დაწესებულებებისათვის აქტუალურია დანახარჯების პრობლემა, რაც აისახება მათი მიზნების ნაკრებში. ამ ტიპის ორგანიზაციები თავიანთ საქმიანობას ახორციელებენ განსაზღვრული ბიუჯეტის ფარგლებში.

ორგანიზაციის მიზნის (ან მიზნების) დროულად და ეფექტიანად მიღწევაში დიდ როლს ასრულებს ორგანიზაციული სტრუქტურა — ერთმანეთთან დაკავშირებული მართვის დონეები და ქვედანაყოფები.

ორგანიზაციული სტრუქტურა უშუალო კავშირშია შრომის სპეციალიზებულ დანაწილებასთან, ე.ი. ამა თუ იმ სამუშაოზე სპეციალისტების მიმაგრებასთან უკეთესი შედეგების მიღების მიზნით.

შრომის დანაწილებას დიდი ხნის ისტორია აქვს. მისი უპირატესობა გაიცნობიერეს ჯერ კიდევ პირველყოფილმა თემებმა, როცა დაავალეს თემის წევრთა ერთ ნაწილს ნადირობა, მეორეს — იარაღის დამზადება, მესამეს — საკვების მომზადება.

დღეისთვის არ არსებობს ორგანიზაცია (გამონაკლისია მხოლოდ ძალიან პატარა ორგანიზაციები), რომელშიც შრომა არ იყოს დანაწილებული ჰორიზონტალურად სპეციალიზებული მიმართულებებით. შრომის სწორი დანაწილება მმართველობითი ხასიათის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი საკითხია, რომელიც ბევრ შემთხვევაში განსაზღვრავს კიდევ ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობას კონკურენტებთან შედარებით.

შრომის ჰორიზონტალურ დანაწილებასთან ერთად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება შრომის ვერტიკალურ დანაწილებასაც. როგორც უკვე აღინიშნა, შრომის ვერტიკალური დანაწილება ორგანიზაციაში მართვის დონეთა იერარქიას ქმნის. მისი ძირითადი ნიშანია მენეჯერთა დაქვემდებარება დონეების მიხედვით. მაგალითად, მართვის უმაღლესი დონის მენეჯერს შეიძლება თავის დაქვემდებარებაში ყავდეს საშუალო დონის რამდენიმე მენეჯერი, მათ კი, თავის მხრივ — ძირეული რგოლის მენეჯერები.

შრომის ვერტიკალურ დანაწილებას მჭიდროდ უკავშირდება კონტროლის სისტემა. ერთი მენეჯერისადმი დაქვემდებარებულ

პირთა რაოდენობა ქმნის კონტროლის სფეროს, რომელიც შეიძლება იყოს ფართო, თუ მენეჯერს ქვედა დონის ბევრი მუშაკი ექვემდებარება, და ვიწრო, თუ დაქვემდებარებაში ყავს ერთი ან რამდენიმე მუშაკი.

ამოცანები წერილობით გაფორმებული სამუშაო, სამუშაოთა სერია, ან სამუშაოს ნაწილია, რომელიც უნდა შესრულდეს წინასწარ დადგენილი წესით წინასწარ განსაზღვრულ დროში. ტექნიკური თვალსაზრისით ამოცანა შესასრულებლად მიეწერება არა მუშაკს, არამედ თანამდებობას. ხელმძღვანელობის მიერ სტრუქტურის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილების შესაბამისად ყოველი თანამდებობა მოიცავს შესასრულებელი ამოცანების განსაზღვრულ წრეს. თუ ყოველ თანამდებობაზე მყოფი მენეჯერი ასრულებს განსაზღვრულ ამოცანებს იმ წესით და იმ ვადაში, როგორც ეს არის წინასწარ დადგენილი მოცემული თანამდებობისათვის და ამოცანები შეესაბამება ორგანიზაციის მიზანს (ან მიზნებს), ორგანიზაცია იქნება წარმატებული.

შესასრულებელი ამოცანები ტრადიციულად იყოფა სამ კატეგორიად: ამოცანები – დაკავშირებული ადამიანებთან; ამოცანები – დაკავშირებული მანქანებთან, ნედლეულთან, ინსტრუმენტებთან; ამოცანები – დაკავშირებული ინფორმაციასთან. მაგალითად, ნებისმიერ მწარმოებელ საწარმოში მუშის შრომა, პირველ რიგში დაზღა-დანადგარებს უკავშირდება, რადგან ის მათი გამოყენებით მუშაობს. ძირეული დონის მენეჯერის შრომა, ძირითადად დაკავშირებულია მუშებთან, ადამიანებთან, რომელთა საქმიანობასაც ისინი მართავენ. რაც შეეხება ზედა დონის მენეჯერის შრომას, ის მჭიდრო კავშირშია ინფორმაციასთან და ადამიანებთან, რომლებიც ეწევიან მმართველობით (სამმართველო) შრომას. შესასრულებელი ამოცანები ზოგჯერ ერთი და იგივე ოპერაციებით შემოიფარგლება, ზოგჯერ კი დროის მცირე მონაკვეთშიც იცვლება. დაზღა-დანადგარებზე მომუშავე მუშის შრომას მონოტონური ხასიათი აქვს. მუშა ერთი და იგივე ოპერაციებს შეიძლება წლების განმავლობაში ასრულებდეს. მენეჯერის შრომა მუშის შრომისაგან განსხვავებით მრავალფეროვანია და ხშირად ძალიან რთული ამოცანების გადაწყვეტას მოითხოვს.

ისტორიული თვალსაზრისით ამოცანების ხასიათსა და შინაარ-

სში ცვლილებები მჭიდროდ უკავშირდება სპეციალიზაციის განვითარებას. ამოცანების სპეციალიზაცია ზრდის მოგების მოცულობას, ვინაიდან სპეციალიზაციის პირობებში შრომის მწარმოებლურობა იზრდება, შედეგად კი დანახარჯები მცირდება. თანამედროვე ტექნოლოგიური პროცესების პირობებში შრომის დანაწილება რაც შეიძლება წვრილ ოპერაციებად აღარ ხორციელდება. მიმდინარეობს ამოცანების გამსხვილებული სპეციალიზაცია, რაც შესაძლებელი გახდა სიახლეების, ტექნიკის და შრომის სპეციალიზაციის შერწყმამ.

ორგანიზაციის შიგა გარემოში მოქმედი შემდეგი მნიშვნელოვანი ფაქტორია ტექნოლოგია. ტექნოლოგიას სპეციალისტები სხვადასხვაგვარად განმარტავენ. უმრავლესობა ტექნოლოგიას განიხილავს, როგორც გამოგონებებთან, მანქანებთან დაკავშირებულ პროცესს. თანამედროვე გაგებით ტექნოლოგია განიხილება მასალების, ინფორმაციის სასურველ გარდაქმნათა საშუალებად.

ამოცანები და ტექნოლოგია მჭიდროდ უკავშირდება ერთმანეთს. ამოცანების შესრულება ტექნოლოგიის გამოყენების მეშვეობით ხდება. ტექნოლოგიის განვითარება დიდ გავლენას ახდენს, არა მარტო სამსახურებრივი მოვალეობებისა და ამოცანების შესრულების ხასიათზე, არამედ, მთლიანად მართვის პროცესზეც.

ტექნოლოგიის კლასიფიკაცია ხორციელდება სხვადასხვაგვარად. დღეისათვის ყველაზე უფრო გავრცელებულია კლასიფიკაცია, რომლის მიხედვით ტექნოლოგიას ყოფენ სამ კატეგორიად:

1. ცალკეული, წვრილსერიული ან ინდივიდუალური წარმოება. ამ დროს ერთდროულად მზადდება მხოლოდ ერთი ან ერთნაირი ნაწარმის მცირე პარტია. ხშირად საქონლის მცირე პარტია მზადდება განსაზღვრული მყიდველისათვის ან საცდელი ნიმუშით.

2. მასობრივი ან მსხვილსერიული წარმოება. იგი გამოიყენება იდენტური ან მსგავსი საქონლის დიდი რაოდენობით დამზადების პროცესში. ტექნოლოგიის აღნიშნული ტიპი მექანიზებულია. ამასთან გამოიყენება სტანდარტული დეტალები და აწყობის კონვეიერული ხერხები. თითქმის ყველა სახის სამომხმარებლო საქონელი მზადდება მასობრივი წარმოების ტექნოლოგიის ბაზაზე.

3. განუწყვეტელი წარმოება. ტექნოლოგიის ეს ტიპი ემყარება ავტომატიზებულ მოწყობილობას. განუწყვეტელი წარმოების მაგა-

ლითებია ნავთობის გადამუშავება, ელექტროსადგურების მუშაობა და სხვა.

ტექნოლოგიის არცერთი ტიპი არ შეიძლება ჩაითვალოს „უკეთესად“ სხვებთან შედარებით. თითოეულ მათგანს გააჩნია უპირატესობები, ნაკლოვანი მხარეები და გამოყენების შესატყვისი სფეროები.

ორგანიზაციაში მოქმედი ცენტრალური ფაქტორი ადამიანია. ყველაფერი რაც იქმნება ორგანიზაციაში, იქმნება კონკრეტული ადამიანების და არა ზოგადად თანამშრომლების მიერ, მართვით დაკავებული კონკრეტული პიროვნებების და არა ზოგადად ხელმძღვანელობის მიერ. ორგანიზაციის მართვის ეფექტიანობა დამოკიდებულია კონკრეტული მენეჯერების კვალიფიკაციაზე, უნარ-ჩვევებზე, პიროვნულ თვისებებზე. ორგანიზაციაში მომუშავე ყოველი მუშაკი, პირველ რიგში, პიროვნებაა თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეებით, თავისი ცოდნითა და გამოცდილებით, თავისი სიხარულითა და ტკივილებით, თავისი მოთხოვნილებებით. თუ ეს ჭეშმარიტება არ გაიცნობიერა ხელმძღვანელობამ, რომელიც ასევე კონკრეტული პიროვნებებისგან შედგება, ორგანიზაციას ძალიან გაუჭირდება დასახული მიზნის (ან მიზნების) მიღწევა.

ადამიანის ინდივიდუალური ქცევა და მისი საქმიანობის შედეგები დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორზე, კერძოდ, ადამიანის გონებრივ და ფიზიკურ შესაძლებლობებზე, მის მოთხოვნილებებზე, ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებულ ჩვევებზე, ფასეულობებზე, საერთოდ, ადამიანთა მიერ აღიარებულ ფასეულობებსა და შეხედულებებზე, მათ შრომის მწარმოებლურობაზე.

ადამიანები ფიზიკური და გონებრივი შესაძლებლობებით მკვეთრად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან. ამის საფუძველი ზოგჯერ მემკვიდრეობაა, ხშირად კი ადამიანს ესა თუ ის უნარი შეეძინილი აქვს გამოცდილებით. ორგანიზაციები ყოველთვის ცდილობენ მუშაკები გამოიყენონ მათი შესაძლებლობების შესაბამისად. შესაძლებლობებთან ხშირად დაკავშირებულია წინასწარი განწყობა, მოწონება. წინასწარი განწყობა განსაზღვრავს ადამიანის მიერ ამა თუ იმ კონკრეტული სამუშაოს შესრულების პოტენციალს, რაც რამდენადმე უფრო ნათლად ვლინდება მუსიკასა და სპორტში. მართვისადმი განწყობა მეტად მნიშვნელოვანია მენეჯერების მომზადები-

სათვის ღირსეული კანდიდატების შესარჩევად. თუ მენეჯერი ვერ შეძლებს სწორად შეაფასოს განსაზღვრული სამუშაოსადმი ადამიანის განწყობა, დრო და სახსრები ტყუილად დაიკარგება.

ადამიანთა მოთხოვნილებები მეტად მრავალფეროვანია. ერთმანეთისაგან განასხვავებენ ფიზიოლოგიურ და ფსიქოლოგიურ მოთხოვნილებებს, ძალაუფლებისა და სხვაზე გავლენის მოზღდენის მოთხოვნილებებს და სხვა. ფიზიოლოგიური და ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებები საბაზისო მოთხოვნილებებია. მხოლოდ მათი დაკმაყოფილების შემდეგ ფიქრობენ ადამიანები დანარჩენი სახის მოთხოვნილებებზე. ყოველი ორგანიზაცია უნდა ცდილობდეს შექმნას ისეთი სიტუაცია, რომელიც ხელს შეუწყობს მუშაკთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. ასეთი მიდგომა მიიყვანს მას დასახული მიზნების შესრულებამდე.

ადამიანთა ქცევა ბევრად არის დამოკიდებული საერთოდ აღიარებულ კულტურულ ფასეულობებზე, ტრადიციებზე, ჩვევებზე. ასეთ ფასეულობებს ადამიანები ითვისებენ დედის კალთაში, სკოლაში, რელიგიურ და სხვა დაწესებულებებში. ისინი მტკიცდება სოციალურ კონტაქტებში, გართობის, დასვენების დროს.

ყოველი ორგანიზაცია შეგნებით თუ შეუგნებლად აყალიბებს საკუთარ ფასეულობებს, ჩვევებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ მასში მომუშავე მუშაკების ქცევაზე. სხვადასხვა ფაქტორის ზემოქმედებისა და ადამიანის პიროვნული თვისებების შერწყმით ყალიბდება ადამიანის ქცევის ხასიათი სამუშაოზე, საზოგადოებაში, რითაც ვლინდება ადამიანი, როგორც პიროვნება.

ადამიანის ქცევის ხასიათი განისაზღვრება მის მიერ კონკრეტული სიტუაციის აღქმით და არა იმით, თუ რა ხდება სინამდვილეში. შეიძლება ითქვას, რომ არ არსებობს ორი ადამიანი, რომლებიც ერთნაირად აღიქვამდნენ ერთი და იმავე მოვლენას. აღქმა განსაზღვრავს ადამიანის მოთხოვნილების წარმოშობის ალბათობას და მის მოლოდინს მოცემულ სიტუაციაში. ამიტომ არ არის საკმარისი მუშაკათვის მხოლოდ სამუშაო პირობების შექმნა, საჭიროა იმავდროულად ხელმძღვანელობამ დაარწმუნოს ისინი, რომ მხოლოდ სასურველი ქცევა მიიყვანს მათ ინდივიდუალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებამდე. თუ ხელმძღვანელობამ შეძლო მუშაკების დარწმუნება, ისინი მოიქცევიან ისე, როგორც სასურვე-

ლი იქნება ორგანიზაციისთვის.

ორგანიზაციაში მოქმედი ფაქტორები მჭიდროდ არიან ერთმანეთთან დაკავშირებული. ნებისმიერი ფაქტორის მნიშვნელოვანი ცვლილება გარკვეული ზომით მოქმედებს ყველა დანარჩენ ფაქტორზე.

როგორც უკვე აღინიშნა, ნებისმიერი ორგანიზაცია არის სისტემა, მასასადამე, ის განიხილება როგორც მთელი, რომელიც ყალიბდება შინაგანი ფაქტორების ურთიერთკავშირით. ისიც ითქვამს, რომ ყველა ორგანიზაცია სოციალურ-ტექნიკური სისტემაა, რომლის სოციალურ კომპონენტებს ადამიანები, ტექნიკურს კი ყველა დანარჩენი ფაქტორი წარმოადგენს.

მენეჯმენტის სპეციალისტებს ინგლისის ქვანახშირის მრეწველობის გამოკვლევამ დაანახვა, რომ არ შეიძლება ორგანიზაციის, როგორც მხოლოდ ტექნიკური სისტემის განხილვა. როცა დაინერგა მასობრივი წარმოების ტექნოლოგია სოციალური სისტემის მოთხოვნების გაუთვალისწინებლად, მწარმოებლურობა არ გაიზარდა. მდგომარეობა გამოსწორდა მხოლოდ მუშაკთა ინდივიდუალური და ჯგუფური ქცევის საფუძვლიანად შესწავლის შემდეგ.

ამრიგად, ორგანიზაციებში მოქმედი ყველა შიგა ცვლადი (ფაქტორი) ერთმანეთთან არის დაკავშირებული. ერთობლიობაში ისინი განიხილება როგორც სოციალურ-ტექნიკური ქვესისტემების ერთობლიობა. ერთ-ერთი მათგანის შეცვლა გარკვეული ზომით მოქმედებს მეორეზე. ამასთან ერთი ფაქტორის სრულყოფამ შეიძლება არ გამოიწვიოს შრომის მწარმოებლურობის ამაღლება, თუ ეს ცვლილება უარყოფითად იმოქმედებს მეორე ფაქტორზე.

5.3. გარე გარემო ბიზნესში. პირდაპირი და არაპირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები

გარე გარემოში მოქმედი ფაქტორებიდან ორგანიზაციის საქმიანობაზე პირდაპირ ზემოქმედებენ მიმწოდებლები, კანონები და სახელმწიფო ორგანოები, მომხმარებლები, კონკურენტები.

მიმწოდებლები ითვლებიან ორგანიზაციის საქმიანობაზე მოქმედ ერთ-ერთ ძირითად ფაქტორად. მათგან იღებს ორგანიზაცია მატერიალურ, შრომით და ფინანსურ რესურსებს. ამ მიმართულებით ხელმძღვანელობის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე უშაუალოდ

დამოკიდებულია ორგანიზაციის მუშაობის შედეგები. მატერიალურ რესურსებს მიეკუთვნება მასალები, მოწყობილობა, ენერგია. ზოგიერთ ორგანიზაციაში საჭიროა მასალების განუწყვეტელი მიწოდება, რაც მოითხოვს მიმწოდებლებთან მჭიდრო კავშირურთიერთობას. მიწოდებაში წყვეტილობამ, ან მატერიალური რესურსების სათანადო რაოდენობით მიწოდებლობამ შეიძლება დიდი სიძნელეები შეუქმნას ორგანიზაციას. მაგალითად, მძიმე მდგომარეობაში ჩავარდება მანქანათსაშენებელი დარგის ნებისმიერი ორგანიზაცია, თუ მას დროულად არ მიეწოდა თუნდაც ერთი დეტალი. ნებისმიერ ორგანიზაციას ესაჭიროება ფინანსური რესურსების მიმწოდებელი ბანკები, აქციონერები, კერძო პირები. რაც უფრო კარგად მუშაობს ორგანიზაცია, მით მეტი შესაძლებლობები აქვს ფინანსური რესურსების მიღებისათვის. ორგანიზაციის ეფექტიანად მუშაობისათვის აუცილებელია მისი უზრუნველყოფა სათანადო კვალიფიკაციის კადრებით. თანამედროვე ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში ძირითადი საზრუნავია ტალანტის მქონე მენეჯერების მიღება სამსახურში.

მენეჯერები ვალდებული არიან მუდმივად აკვირდებოდნენ მიმწოდებლების საქმიანობას, ერკვეოდნენ მათ ძლიერ და სუსტ მხარეებში, ფინანსურ მდგომარეობაში. მიმწოდებლების შერჩევა მენეჯერის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა. მიმწოდებლების შერჩევის პროცესში მან ყურადღება უნდა გაამახვილოს შემდეგ მაჩვენებლებზე: ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვადების დაცვა, ოპერატიულობა საქონლის მიწოდებაში, მიწოდებული საქონლის ხარისხის შესაბამისობა ხელშეკრულების პირობებთან, შეთანხმებული ფასების დაცვა. ცხადია, თუ ორგანიზაციაში მენეჯმენტი სათანადო ღონეზეა, სწორედ შეირჩევა მიმწოდებლები. ამის შესაბამისად შეიქმნება რიტმულად მუშაობის და მომხმარებლების მოთხოვნილებების წყვეტილობების გარეშე დაკმაყოფილების შესაძლებლობები. ეფექტიანი მენეჯმენტის პირობებში მომხმარებლების და საერთოდ მთელი საზოგადოების თვალში ორგანიზაციის იმიჯი მაღლდება, რაც აჩქარებს საქონლის და მომსახურების გაყიდვის და მოგების მიღების პროცესს.

მომხმარებლები ორგანიზაციაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორია. ნებისმიერი პროფილის (როგორც კომერციულმა, ისე არაკომერცი-

ულმა) ორგანიზაციებმა, თავიანთი საქმიანობა მომხმარებელთა პოზიციიდან უნდა შეაფასონ, მათი თვალთ უნდა დაინახონ. ამით ეფექტიანად მუშაობის ალბათობა მკვეთრად გაიზრდება. ფაქტიურად მომხმარებლები წყვეტენ, თუ რომელი პროდუქტები აწარმოონ ორგანიზაციებმა და როგორი იქნება მათი ფასი.

ორგანიზაციათა საქმიანობის რეგულირებისათვის სხვადასხვა ქვეყანაში შემუშავებულია განსაზღვრული კანონები და შექმნილია შესაბამისი სახელმწიფო ორგანოები. მენეჯერები აუცილებლად უნდა ერკვეოდნენ ბიზნესის მარეგულირებელ კანონებსა და კანონქვემდებარე აქტებში, აგრეთვე სახელმწიფო ორგანოების სტრუქტურასა და ფუნქციებში.

ძირითადი კანონები, რომლებიც დღეისათვის საქართველოში არეგულირებენ ბიზნესს და რომლებშიც აუცილებლად უნდა ერკვეოდნენ მენეჯერები, შემდეგია:

- 1) საქართველოს კანონი „მეწარმეთა შესახებ“;
- 2) საქართველოს კანონი თავისუფალი ვაჭრობისა და კონკურენციის შესახებ;
- 3) საქართველოს კანონი რეკლამის შესახებ;
- 4) საქართველოს კანონი მომხმარებელთა უფლებების დაცვის შესახებ;
- 5) საქართველოს საგადასახადო კოდექსი.

მენეჯერებმა ორგანიზაციათა საქმიანობა ქვეყნის საშინაო ბაზარზე ამ კანონების მოთხოვნების გათვალისწინებით უნდა წარმართონ. ამის გარეშე მათ პრობლემები შეექმნებათ ბიზნესის მაკონტროლებელ და მარეგულირებელ სახელმწიფო ორგანოებთან. მენეჯერებმა მართვის პროცესში აუცილებლად უნდა დაიცვან ორგანიზაციათა ფუნქციონირების წესები, როგორც ეს განსაზღვრულია საქართველოს კანონით „მეწარმეთა შესახებ“. მათ უნდა უზრუნველყონ კონკურენციული ბრძოლის წარმართვა კანონის მოთხოვნების შესაბამისად და არ უნდა გამოიყენონ ბოროტად თავიანთი მონოპოლიური მდგომარეობა. სარეკლამო საქმიანობა აუცილებლად უნდა განხორციელდეს რეკლამის შესახებ საქართველოს კანონის მიხედვით. მენეჯერების ვალია დაიცვან მომხმარებლების უფლებები მომხმარებელთა უფლებების დაცვის შესახებ საქართველოს კანონის შესაბამისად. მენეჯერები კარგად უნდა ერკვეოდნენ საგასა-

სახადო კოდექსის მოთხოვნებში და საგადასახადო ორგანიზაციებთან თავიანთი საქმიანობა უნდა წრამართონ საგადასახადო კოდექსით განსაზღვრული წესისა და პირობების გათვალისწინებით.

კონკურენტებიც დიდ გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე. ზშირად კონკურენტები განსაზღვრავენ თუ რომელი საქონელი უნდა აწარმოოს ორგანიზაციამ და რა ფასებში გაყიდოს. ყოველი ორგანიზაცია პირველ რიგში, მისი ხელმძღვანელობა მზად უნდა იყოს კონკურენციული ბრძოლისათვის. წარმატება ბაზარზე მნიშვნელოვან წილად სწორედ კონკურენტებთან დაპირისპირების უნარსა და კონკურენციულ ბრძოლაში უპირატესობის მოპოვებით განისაზღვრება. მენეჯერებმა საბაზრო სტრატეგია უნდა განსაზღვრონ კონკურენტული გარემოს მიხედვით. მხოლოდ კონკურენტულ გარემოში კარგად გარკვეულ მენეჯერებს შეუძლიათ კონკურენტული ბრძოლის ქმედითი მეთოდებისა და ხერხების შერჩევა და პრაქტიკაში გატარება.

ორგანიზაციაზე არაპირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორების გათვალისწინება მენეჯერებისათვის უფრო რთულია პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორებთან შედარებით, თუმცა მათი გავლენა არ არის ისე შესამჩნევი. მიუხედავად აღნიშნულისა, მენეჯერებმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ თავიანთ საქმიანობაში არაპირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები.

არაპირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორებს მიეკუთვნება ტექნოლოგია, ეკონომიკის განვითარების მდგომარეობა, სოციალურ-კულტურული და პოლიტიკური ფაქტორები, ადგილობრივი საზოგადოება.

ტექნოლოგია წარმოადგენს დიდი მნიშვნელობის მქონე როგორც გარე, ისე შიგა ფაქტორს. ორგანიზაციის გარე გარემოში მომხდარი ტექნოლოგიური სიახლეები გავლენას ახდენენ მისი მუშაობის ეფექტიანობაზე, ინფორმაციის შეგროვების, შენახვისა და დამუშავების პროცესზე, საქონლის მოძველების სიჩქარეზე და სხვა. ორგანიზაციები იძულებულნი არიან ფეხდაფეხ მიჰყვნენ სიახლეებს მეცნიერებისა და ტექნიკის სფეროში, უპირველეს ყოვლისა კი იმ სიახლეებს, რომლებზეც დამოკიდებულია მათი საქმიანობის ეფექტიანობა. ცხადია ის ორგანიზაციები, რომელთა მენეჯერებიც მეცნიერებისა და ტექნიკის მიღწევებს დროულად ნერგავენ

პრაქტიკაში, გამარჯვებულები გამოდიან კონკურენციულ ბრძოლაში. სიახლეებთან დაპირისპირება ორგანიზაციებს კონკურენციულ ბრძოლაში გამარჯვების შანს უკარგავს. ზმირად ასეთი ორგანიზაციები საერთოდ ქრებიან არენიდან.

ქვეყანაში შექმნილი საერთო ეკონომიკური მდგომარეობა, გავლენას ახდენს რესურსების ღირებულებაზე, აგრეთვე, მომხმარებელთა მიერ საქონლის შეძენის უნარზე, გამომდინარე აღნიშნულიდან მთელ ორგანიზაციაზე. ყველა ორგანიზაცია უნდა ეცადოს წარმართოს თავისი საქმიანობა ეკონომიკაში მოსალოდნელი ცვლილებების გათვალისწინებით. თუ მოსალოდნელია ეკონომიკური დაცემა, ორგანიზაციამ შეიძლება აირჩიოს მზა ნაწარმის მარაგის შემცირების გზა მისი გასაღების მოსალოდნელი გაძნელების გამო, შეაჩეროს წარმოების გაფართოების პროცესი და სხვა.

საერთო – ეკონომიკური ფაქტორებიდან მენეჯერის ყურადღების ცენტრში, პირველ რიგში, უნდა მოექცეს შემოსავლების სიდიდე, ფასები, დანაზოგები, კრედიტის მიღების შესაძლებლობა და მისი დაფარვის პირობები. მეტად მნიშვნელოვანია ეკონომიკური კრიზისისა და უმუშევრობის მაჩვენებლების გაანალიზება და გათვალისწინება ორგანიზაციათა საქმიანობის წარმართვის პროცესში.

სოციალურ-კულტურული ფაქტორებიდან ორგანიზაციათა საქმიანობაზე დიდ გავლენას ახდენს ცხოვრებისეული ფასეულობები და ტრადიციები. განასხვავებენ პირველად და მეორად აუცილებელ ფასეულობებს. პირველადი ფასეულობები გაცილებით უფრო მყარია, ვიდრე მეორადი. მაგრამ ცვლილებებს ისინიც განიცდიან. მენეჯერების ვალია სოციალურ-კულტურულ ფასეულობებში მომხდარი ცვლილებები გაითვალისწინონ მართვის პროცესში, რომ არ შეფეხდეს მათი საქონლისა და მომსახურების გაყიდვა ბაზარზე. დღეისათვის საქართველოში მცხოვრები ადამიანების ტრადიციებმა გარკვეული ცვლილებები განიცადა. გაიზარდა პირველ რიგში ახალგაზრდებში, იმ ადამიანთა რაოდენობა რომლებიც ეწევიან სიგარეტს, სადილობენ რესტორნებში, უპირატესობას ანიჭებენ მოგზაურობას. ამან ბიზნესის შესაბამისი სახეების გაფართოების შესაძლებლობები შექმნა ქვეყანაში. ცხადია, რომელი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობაც დროულად აღიქვამს ბაზარზე მომხდარ ცვლილებებს, ის ორგანიზაცია გაძლიერდება და გაბატონდება ბაზარზე.

ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობაზე გავლენას ახდენს ქვეყანაში შექმნილი პოლიტიკური ვითარება. არასტაბილური პოლიტიკური მდგომარეობა უარყოფითად მოქმედებს ორგანიზაციათა საქმიანობაზე და ართულებს მათი მართვის პროცესს. თუმცა პრაქტიკაში არის შემთხვევები, როცა არასტაბილურ ვითარებაში ორგანიზაციები უფრო მეტ მოგებას იღებენ. ეს, რა თქმა უნდა, პირველ რიგში, მენეჯერების დამსახურებაა.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც არაპირდაპირ ზემოქმედებს ორგანიზაციის საქმიანობაზე, არის ადგილობრივ საზოგადოებასთან ურთიერთობა. ყოველი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა უნდა ესწრაფვოდეს ნორმალური ურთიერთობის დამყარებას ადგილობრივ საზოგადოებასთან და მისი მოთხოვნების გათვალისწინებას თავის საქმიანობაში, თუ სურს ადგილობრივ გარემოში ორგანიზაციის ფუნქციონირება იყოს ეფექტიანი.

5.4. საერთაშორისო ბიზნესის გარემო

საერთაშორისო ბიზნესის განხორციელება შედარებით რთულია. ამის მიზეზი მისი მასშტაბები და მასზე მოქმედი მრავალრიცხოვანი ფაქტორების არსებობაა.

საერთაშორისო ბიზნესზე მოქმედი ფაქტორები და ძალები ქმნიან საერთაშორისო ბიზნესის გარემოს, რომელსაც შესწავლის გაიოლების მიზნით სპეციალისტები, ძირითადად, ყოფენ ოთხ ნაწილად:

- 1) ეკონომიკური გარემო;
- 2) პოლიტიკურ-სამართლებრივი გარემო;
- 3) სოციალურ-კულტურული გარემო;
- 4) საინფორმაციო-ტექნოლოგიური გარემო.

საერთაშორისო ფირმების (ორგანიზაციათა) მენეჯერებმა აუცილებლად უნდა გამოიკვლიონ ეკონომიკის განვითარების მდგომარეობა იმ ქვეყნებში, რომლებშიც აპირებენ ბიზნესის დაწყებასა და განვითარებას. ასეთი ანალიზი ხელს შეუწყობს სწორი გადაწყვეტილებების მიღებას და მომავალი საქმიანობის გზების მეტი სიზუსტით განსაზღვრას. სხვა ქვეყნების ეკონომიკური გარემოს შესასწავლად გამოიყენება შემდეგი მაჩვენებლები: ცხოვრების დონე,

მთლიანი ეროვნული პროდუქტი, ეკონომიკის განვითარების დონე, ვალუტის სტაბილურობა. მნიშვნელოვანია აგრეთვე ინფრასტრუქტურის განვითარების მდგომარეობის, დაბეგვრის სისტემის და სხვა ფაქტორების გამოკვლევა.

ცხოვრების დონეს განსაზღვრავს მოხმარებული საქონლისა და მომსახურების რაოდენობა და ხარისხი. ცხადია, რაც უფრო მაღალია ცხოვრების დონე, მით მეტი შესაძლებლობებია ბიზნესის განვითარებისათვის. თუმცა მსხვილი ორგანიზაციის მენეჯერები ბიზნესის განვითარებისა და გაფართოების შესაძლებლობებს პერსპექტივაში ნაკლებად განვითარებულ ქვეყნებში ხედავენ. ცხოვრების დონის გასაზომად ადგენენ ადამიანისათვის საჭირო კვების პროდუქტების, ტანსაცმლის, ფეხსაცმლისა და სხვა სახის საქონლის საყიდლად საჭირო თანხის გამოსამუშავებლად აუცილებელი დროის ხანგრძლივობას.

მთლიანი ეროვნული პროდუქტის მაჩვენებელი ყველაზე ხშირად გამოიყენება ამა თუ იმ ქვეყნის მოსახლეობის კეთილდღეობის შესაფასებლად. ცხადია, რომ ცხოვრების დონე იქნება მაღალი, თუ მაღალია მთლიანი ეროვნული პროდუქტის მოცულობა მოსახლეობის ერთ სულზე გაანგარიშებით.

მენეჯერებმა საერთაშორისო ბიზნესის განხორციელების პროცესში აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ ვალუტის სტაბილურობის მდგომარეობა. თუ იმ ქვეყნის ეროვნული ვალუტის კურსი, რომელშიც ამა თუ იმ ორგანიზაციის მენეჯერი (ან მენეჯერები) გეგმავს თავისი საქმის გაგრძელებას, არასტაბილურია, დიდია ზარალიანად მუშაობის ალბათობა.

ინფრასტრუქტურის განვითარებაზეა დამოკიდებული სატრანსპორტო ხარჯების მოცულობა, საბანკო პროცენტის განაკვეთის სიდიდე და სხვა მაჩვენებლები.

საერთაშორისო ბიზნესის განხორციელების პროცესში ძალიან მნიშვნელოვანია ამა თუ იმ ქვეყნის დავალიანების მდგომარეობის დადგენა. ქვეყანა-მევალებს არა აქვთ შესაძლებლობა თავიანთი შემოსავლების დიდი ნაწილი ხალხის კეთილდღეობის ასამაღლებად გამოიყენონ. შემოსავლები, ძირითადად, ვალის დაფარვასა და პროცენტის გადახდაზე გამოიყენება. ამიტომ სასურველია, ორგანიზაციათა მენეჯერებმა თავი შეიკავონ დავალიანების მქონე ქვეყნებ-

ში ბიზნესის განხორციელებაზე.

პოლიტიკურ-სამართლებრივი ფაქტორებიდან საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე დიდ გავლენას ახდენს შემდეგი ფაქტორები: უცხოელი ბიზნესმენისადმი დამოკიდებულება, სახელმწიფო ბიუროკრატიის დონე, პოლიტიკური სტაბილურობა, ფულად-საკრედიტო სისტემის მარეგულირებელი წესები.

ზოგიერთ ქვეყანაში უცხოელი ბიზნესმენებისადმი კეთილმოსურნე დამოკიდებულებას ავლენენ, ზოგიერთში კი, პირიქით, მათ საქმიანობას ზღუდავენ სხვადასხვა კვოტებით, სავალუტო შეზღუდვებითა და სხვადასხვა სახის მოთხოვნებით. ასე მაგალითად, საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებისთვის კარგი პირობებია შექმნილი ტაილანდში, ინდოეთში კი უცხოელ ბიზნესმენებს სხვადასხვა მოთხოვნებით ზღუდავენ.

ზოგიერთ ქვეყანაში სახელმწიფოს ბიუროკრატიული აპარატი აფერხებს, ზოგიერთში კი, პირიქით, ხელს უწყობს საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებას.

პოლიტიკური სტაბილურობის უზრუნველყოფა დადებითად მოქმედებს ამ თუ იმ ქვეყნის ბაზარზე უცხოელი ბიზნესმენების შეღწევის პროცესზე. პოლიტიკური არასტაბილურობა აშინებს მენეჯერებს. პოლიტიკური მოძრაობა ხელისუფლების წინააღმდეგ და რეჟიმის მოულოდნელი შეცვლა, როგორც მინიმუმ, აფართოებს გაურკვევლობის ატმოსფეროს, რაც განსაკუთრებით მწვავე ხასიათს იღებს საერთაშორისო ორგანიზაციებისათვის ფირმებისთვის). საერთაშორისო ფირმებს, ცხადია, ეშინიათ ზარალის და, მით უმეტეს, ქონების დაკარგვის, რაც არცთუ ისე იშვიათია საერთაშორისო ბიზნესის პრაქტიკაში.

ფულად-საკრედიტო სისტემის მარეგულირებელი წყაროებიც უნდა მიიღონ მხედველობაში საერთაშორისო ფირმების მენეჯერებმა ბიზნესის გაფართოებისას, რომ ამა თუ იმ ქვეყანაში არსებულმა სავალუტო შეზღუდვებმა არ დააზარალოს მათი ბიზნესი.

როგორც უკვე აღინიშნა, საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე მოქმედი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია კულტურა. სხვადასხვა კულტურის მქონე ადამიანები განსხვავებულად იქცევიან ბაზარზე, განსხვავებულ პროდუქტებს მოიხმარენ და განსხვავებულ დამოკიდებულებას მოითხოვენ მენეჯერთა მხრიდან. დადგინ-

დება რა საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე მოქმედი კულტურული ფაქტორები ამა თუ იმ ქვეყნისათვის და გაანალიზდება ისინი, მენეჯერები იწყებენ მუშაობას კულტურულ თავისებურებებთან ადაპტაციისათვის.

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე დიდ გავლენას ახდენს კულტურის ისეთი ელემენტი, როგორიცაა ენა. ენობრივი პრობლემების დარეგულირება მეტად მნიშვნელოვანია. ამის გარეშე ინფორმაცია საერთაშორისო მომხმარებლებამდე დამახინჯებული ფორმით მივა, რასაც შედეგად საერთაშორისო ფირმების საქმიანობისადმი უარყოფითი დამოკიდებულების ჩამოყალიბება და საქონლის გაყიდვების პროცესის შეფერხება მოყვება. საერთაშორისო მომხმარებლებთან ურთიერთობა ხშირად არავერბალური საშუალებებით, ანუ ე.წ. „სხეულის ენით“ მყარდება. „სხეულის ენის“ ელემენტებია: ფერი, სურათები, ჟესტები. მათი სწორი გამოყენებით ხშირად ძალიან სწრაფად მოგვარდება ხოლმე საერთაშორისო კომუნიკაციის პრობლემები. ასე მაგალითად, ბევრ ქვეყანაში სუპერმარკეტები და გასტრონომები ენობრივ პრობლემას მომხმარებლებთან სურათების დახმარებით აგვარებენ. პროდუქტის წონისა და ფასის გასაგებად მომხმარებლისათვის საკმარისია საჭირო სურათზე თითის დაჭერა.

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე დიდია საინფორმაციო-ტექნოლოგიური გარემოს გავლენა. მენეჯერები უნდა ერკვეოდნენ ელექტრონიკასა და საინფორმაციო ტექნოლოგიებში მომხდარ ცვლილებებში და უზრუნველყონ მათი გამოყენება ბიზნესში. არა თუ საერთაშორისო დონეზე, ქვეყნის შიგნითაც შეუძლებელია ბიზნესის ეფექტიანად განხორციელება ინფორმაციის თანამედროვე საშუალებების გამოყენების და ეფექტიანი მენეჯმენტის გარეშე.

თავი 6. სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა

6.1. ბიზნესის როლი საზოგადოებაში

როგორც ცნობილია, ორგანიზაციაზე პირდაპირ და არაპირდაპირ მოქმედებენ მრავალრიცხოვანი ფაქტორები. თანამედროვე ორგანიზაციებზე გავლენას ახდენს საზოგადოებაც, რომელშიც ისინი ფუნქციონირებენ. XX საუკუნის დასაწყისში ზოგიერთი ამერიკელი ბიზნესმენი დარწმუნებული იყო იმაში, რომ ფირმებს თავიანთი რესურსები უნდა გამოეყენებინათ საზოგადოებისათვის სასარგებლოდ. მაგალითად, ენდრიუ კარნეგიმ (ფოლადის ბიზნესი) 350 მლნ დოლარი დააბანდა სოციალურ პროგრამებში და ააშენა 2000-ზე მეტი საჯარო ბიბლიოთეკა. ე. კარნეგის ნაშრომში „აყვავების სახარება“ (1900 წ.) განხილულ იქნა ქველმოქმედების დოქტრინა, რომლის თანახმად რენტაბელურმა (მოგების მომტანმა) ორგანიზაციებმა თავიანთი სახსრების (თანხების) ნაწილი უნდა შეწირონ საზოგადოების საკეთილდღეოდ.

ბიზნესის სოციალური როლის კონცეფცია იწყებს თანდათანობით შეცვლას, რაც განპირობებული იყო ბიზნესმენებსა და მთავრობას შორის თანამშრომლობის განვითარებით მეორე მსოფლიო ომისა და შემდგომ „ცივი ომის“ პერიოდში. ამ პერიოდში შეიქმნა ეკონომიკური განვითარების კომიტეტი, რომელშიც შევიდნენ აშშ საქმიანი სამყაროს ყველაზე ცნობილი წარმომადგენლები. მართალია კომიტეტის მიზანი იყო მთავრობის კონსულტირება ეკონომიკისა და ბიზნესის საკითხებზე, მაგრამ კომიტეტის მნიშვნელობა აღმოჩნდა უფრო არსებითი, ვინაიდან ამ გზით ფართოვდებოდა საქმიანი სამყაროს (ბიზნესის) მონაწილეთა როლი სოციალური და სახელმწიფოებრივი პოლიტიკის პრობლემების გადაწყვეტაში. გასული საუკუნის 50-იან წწ. გამოჩნდა პირველი ფუძემდებლური ნაშრომი სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხებზე. ზ.რ. ბოუენის წიგნში „ბიზნესმენის სოციალური პასუხისმგებლობა“ განხილულია სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციის გავრცელება ბიზნესზე, ხოლო უფრო ფართო სოციალური მიზნების გაცნობიერებამ საქმიანი გადაწყვეტილებათა მიღებისას საზოგადოებას შეიძლება მოუტანოს სოციალური და ეკონომიკური სარგებლობა [27, გვ. 146].

საზოგადოებაში ბიზნესის როლის შესახებ გაიმართა ინტენსი-

ური მსჯელობა გასული საუკუნის 60-70-იანი წლებში. 60-იან წლებში ბიზნესის სამყაროს მიმართ საზოგადოებრივ შეხედულებებში ჭარბობს ოპოზიციური დამოკიდებულება. საზოგადოების სხვადასხვა სფეროში გაჩნდა აქტიური ინტერესი ისეთი საკითხებისადმი, როგორიცაა მოქალაქის უფლებები, ქალთა თანასწორობა ბიზნესში, გარემოს გაჭუჭყიანება მრეწველობის ნარჩენებით, აგრეთვე კონსიუმერიზმი — მომხმარებელთა მოძრაობა¹ (იგულისხმება მომხმარებელთა საზოგადოებების შექმნა თავიანთი უფლებების დასაცავად საქონლის ფალსიფიკაციისა და მომხმარებელთა სხვადასხვა სახის მოტყუების თავიდან აცილების მიზნით). 70-80-იან წლებში უპირატესობა მიენიჭა საკითხთა ისეთ წრეს, როგორიცაა განიარაღება, ატომური ენერგეტიკა (მაგალითად, ჩერნობილის ტრაგედია), ფლორისა და ფაუნის დაცვა, „მესამე სამყაროს“ ქვეყნების მცხოვრებთა გადარჩენა და სხვ.

თავისი ხასიათით ურთიერთსაწინააღმდეგო დასკვნები სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციის თაობაზე გამოწვეულია დისკუსიით ორგანიზაციების მიზნების შესახებ. ერთ-ერთი შეხედულების მიხედვით ორგანიზაცია განიხილება როგორც ეკონომიკური მთლიანობა, რომელიც ვალდებულია ზრუნავდეს მხოლოდ თავისი რესურსების გამოყენების ეფექტიანობაზე. ამრიგად, ორგანიზაცია ასრულებს პროდუქციისა და მომსახურების წარმოების ეკონომიკურ ფუნქციას, რომლებიც აუცილებელია საზოგადოებისათვის საბაზრო ეკონომიკის პირობებში. ამასთან ერთად ზდება მოქალაქეთა უზრუნველყოფა სამუშაოთი, ხოლო ბიზნესმენებისა — მოგებითა და სათანადო გასამრჯელოთი. ამ შეხედულების თანახმად ბიზნესის ჭეშმარიტი როლია მისი რესურსების გამოყენება მოგების მისაღებად ღია კონკურენციულ ბრძოლაში პატიოსანი ბიზნესის „თამაშის წესების“ სრული დაცვით. მეორე შეხედულების თანახმად ორგანიზაცია უფრო მეტია, ვიდრე ეკონომიკური მთლიანობა. კერძოდ, თანამედროვე ორგანიზაცია გარემომცველი სამყაროს რთული ნაწილია, რომელიც მოიცავს მრავალ შემადგენელს, რომლებზეც

¹ ასეთი მოძრაობა დაიწყო აშშ-ში XX ს. 20-იან წლებში. საქართველოში პირველად შეიქმნა მომხმარებელთა თბილისის საქალაქო საზოგადოება (1990 წ.).

დამოკიდებულია ორგანიზაციის თვით არსებობაც. ასეთ შემადგენელს, რომელსაც ზოგჯერ შუამავლებს უწოდებენ (ორგანიზაციასა და მთლიანად საზოგადოებას შორის), განეკუთვნებიან: ადგილობრივი საზოგადოება, მომხმარებლები, მიმწოდებლები, ინფორმაციის საშუალებები, საზოგადოებრივი ზეგავლენის ჯგუფები, კავშირები ან გაერთიანებები, აგრეთვე მუშაკები და აქციათა მფლობელები. მრავალფენიანმა საზოგადოებრივმა გარემომ შეიძლება ძლიერი გავლენა იქონიოს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე; ამიტომ ორგანიზაციამ უნდა გააწონასწოროს წმინდა ეკონომიკური მიზნები გარემოს ამ შემადგენელ ეკონომიკურ და სოციალურ ინტერესებთან. ამ თვალსაზრისით ორგანიზაცია პასუხს აგებს საზოგადოების წინაშე, რომელშიც იგი ფუნქციონირებს. ორგანიზაციებმა ამიტომ თავიანთი რესურსებისა და ძალისხმევის ნაწილი უნდა მიმართონ სოციალური არხებით საზოგადოების კეთილდღეობისა და სრულყოფისათვის, პასუხისმგებლობით იმოქმედონ ისეთ მრავალფეროვან სფეროებში, როგორიცაა საცხოვრებელი გარემოს დაცვა, ჯანმრთელობის დაცვა და უსაფრთხოება, სამოქალაქო უფლებები, მომხმარებლის ინტერესების დაცვა და ა.შ.

ბიზნესის როლთან მიმართებაში უნდა გაკეთდეს განსხვავება იურიდიულ (სამართლებრივ) და სოციალურ პასუხისმგებლობას შორის. იურიდიულ პასუხისმგებლობაში გაიგება სახელმწიფოებრივი რეგულირების კონკრეტული კანონებისა და ნორმების დაცვა, სახელდობრ რა შეუძლია და რა არ უნდა გააკეთოს ორგანიზაციამ (ფირმამ). თითოეულ საკითხზე არსებობს ასობით კანონები და ნორმატივები, მაგალითად, რამდენი ტექნიკური ნივთიერებები შეიძლება იყოს სამრეწველო ჩასადინარში; როგორ გამოირიცხოს დისკრიმინაცია სამუშაოზე მიღებისას (დაქირავებისას); როგორია პროდუქციის უსაფრთხოების მინიმალური მოთხოვნები; როგორი ტიპის საჭონელი შეიძლება გაიყიდოს სხვა ქვეყნებში. ორგანიზაცია, რომელიც იცავს აღნიშნულ კანონებსა და ნორმატივებს, იურიდიული პასუხისმგებლობით ეკიდება საქმეს, მაგრამ იგი არ შეიძლება ჩაითვალოს სოციალურად პასუხისმგებელ ორგანიზაციად. სოციალური პასუხისმგებლობა იურიდიული პასუხისმგებლობისაგან განსხვავებით გულისხმობს ორგანიზაციის მხრიდან სოციალურ პრობლემებზე ნებაყოფლობითი გამოხმაურების (რეაგირების) განსაზღვრულ დონეს.

6.2. სოციალური პასუხისმგებლობა

სოციალური პასუხისმგებლობა ემყარება საზოგადოების სოციალურ პრობლემებზე რეაგირების ნებაყოფლობით პრინციპს და იგი არ არის განსაზღვრული მოქმედი კანონმდებლობით ან მარეგულირებელი ღონიძიებებით. გამოკვლევების თანახმად სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს სოციალური პასუხისმგებლობა. გამოკითხული მენეჯერები მიიჩნევენ, რომ ზეგავლენა ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ამადლების მიმართულებით რეალურია, მას აქვს დიდი მნიშვნელობა და ეს ზეგავლენა გაიზრდება, მიუხედავად იმისა, რომ არის წინააღმდეგობებიც რიგითი მუშაკების მხრივ სოციალურ პროგრამებში ფირმის მონაწილეობასთან დაკავშირებით მოგებისა და შემოსავლების უფრო მეტად გადიდების მოთხოვნების გამო.

ორგანიზაციები ხშირად მონაწილეობენ საზოგადოების ცხოვრებაში ნებაყოფლობითი პრინციპის საფუძველზე. მაგალითად, ფირმა „პროქტერ ენდ გემბლმა“ (აშშ) 1980 წელს გაყიდვიდან მოხსნა ტამპონები „არილი“, როდესაც აღმოაჩინა, რომ მათ შეეძლოთ გამოეწვიათ შოკი ტოქსიკურობის გამო. ფირმა „ჯონსონ ენდ ჯონსონმა“ გადადგა ანალოგიური ნაბიჯები, როდესაც „ტილენონის“ კაფსულებში აღმოჩენილ იქნა ციანიდის კვალი. ამ პროდუქტის წარმოებიდან მოხსნის გადაწყვეტილება ფირმას დაუჯდა დაახლოებით (შეფასებით) 50 მლნ დოლარი. ფირმა „ფორდმოტორი“ სრულიად სხვანაირად მოიქცა „პინტოს“ საქმესთან დაკავშირებით. მას შემდეგ, რაც სამი ქალი დაიღუპა „პინტოს“ მოდელის საკუთარ ავტომობილებში (1973 წლის გამოშვება) უკანა მხრიდან დაჯახების შემდეგ მანქანის აფეთქების გამო, ფირმა „ფორდის“ საქმე გადაეცა სასამართლოს. ფირმის ხელმძღვანელობა ამტკიცებდა, რომ ზუსტად იცავდა ფედერალურ წესებს და ზედმეტი ხარჯები გასწია (დაამატა 11 დოლარის დეტალები) საწვავი სისტემის დაწვის თავიდან ასაცილებლად. მაგრამ აღნიშნულ საქმეზე დადგინდა შემდეგი: 1) ფირმის ხელმძღვანელობას უნდა ცოდნოდა საწვავი სისტემის საშიშროების შესახებ იმ ანგარიშგების მიხედვით, რომელიც იქნა მიღებული შესაბამისი შემოწმების ჩატარებისას; 2) „პინტოს“ მოდელმა ვერ გაუძლო 50კმ/ს სიჩქარის დაჯახებას ბენზინის ავზის (ბაკის) მაღალი ალბათობით დანგრევის (გა-

ტეხვის) გარეშე; 3) პროექტის მთავარმა ინჟინერმა მისცა ჩვენება, რომ მისი არაერთი წერილობითი და ზეპირი შეხსენება ფირმის ხელმძღვანელობისადმი „პინტოს“ არასაკმარისი უსაფრთხოების შესახებ იგნორირებულ იქნა და იგი გადაიყვანეს ისეთ სამუშაოზე, რომელიც არ იყო დაკავშირებული ფედერალური სტანდარტების პრობლემებთან. საზოგადოებაში საგანმანათლებლო დონის ამადლებასთან დაკავშირებით სოციალური პასუხისმგებლობის მაგალითია ფირმა „ეპლ კომპიუტერი“, რომელმაც აჩუქა კომპიუტერული სისტემები 9 ათასზე მეტ დაწყებით და საშუალო სკოლას. ფირმა „აი ბი ემ“-მაც აჩუქა კომპიუტერული სისტემები ბევრ ამერიკულ უნივერსიტეტს [27, გვ. 131-132].

საზოგადოების ცხოვრებაში ორგანიზაციებისა და ბიზნესმენების მონაწილეობის სხვა სფეროებს განეკუთვნება ქალაქების განახლება, ინვალიდებისათვის დახმარების აღმოჩენა, ეროვნულ უმცირესობათა წარმომადგენლების მომზადება და სამუშაოზე მიღება (დაქირავება), ხელოვნების მხარდაჭერა და სხვ. მნიშვნელოვან ქველმოქმედებას ეწეოდნენ ჯერ კიდევ ადრე და დღესაც ეწევიან ქართველი ბიზნესმენები განათლების, მეცნიერების, კულტურის და სპორტის სფეროებში.

მაშასადამე, ორგანიზაციებმა (ფირმებმა) თავიანთი რესურსებისა და ძალისხმევის ნაწილი უნდა წარმართონ ადგილობრივ საზოგადოებათა სასარგებლოდ, რომლებშიც ფუნქციონირებენ ფირმა და მისი ქვედანაყოფები. ორგანიზაციები ვერ შეძლებენ ხანგრძლივად მუშაობას თავიანთ გარემოცვასთან კონფლიქტის პირობებში. ეფექტიანი მენეჯმენტისათვის ორგანიზაციამ უნდა შეძლოს შეგუება სოციალურ გარემოსთან, რათა ეს გარემო გახდეს ორგანიზაციისათვის უფრო კეთილსასურველი. დანახარჯები სოციალურ პასუხისმგებლობაზე გამართლებულია საზოგადოების სხვადასხვა სეგმენტის სრულყოფით, აგრეთვე ფირმისადმი საზოგადოებრიობის ურთიერთობის გაუმჯობესებით. ყოველივე ეს იწვევს მომხმარებელთა (მყიდველთა) ლოიალობას პროდუქციის მწარმოებლებისადმი, ბიზნესში სახელმწიფოს მარეგულირებელი ჩარევის დონის შემცირებას და საზოგადოების მდგომარეობის საერთო გაუმჯობესებას.

აღსანიშნავია ისიც, რომ მხოლოდ მსხვილ ორგანიზაციებს როდი ძალუძთ იკისრონ სოციალური პასუხისმგებლობა. ნაგვის

შემგროვებული ორგანიზაცია ან პიკით მოვაჭრე საწარმო, რომელიც გახდა ბეისბოლის გუნდის სპონსორი, აგრეთვე წერილი გადამამუშავებელი საწარმო, რომელიც მოსწავლეებს აძლევს ექსკურსიის მოწყობის შესაძლებლობას მისი მუშაობის გასაცნობად — ყველა ისინი სოციალურად პასუხისმგებელი ორგანიზაციებია. ასეთია საავადმყოფოც, რომელიც აგზავნის თავის მუშაკს უმაღლეს სასწავლებელში სტუდენტებთან ჯანდაცვაში კარიერის შესაძლებლობათა განსახილველად.

ყურადსაღებია ისიც, რომ მოგება ფრიად მნიშვნელოვანია ფირმების (ორგანიზაციების) გადასარჩენად, ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის პირველ ადგილზეა გადარჩენა და მხოლოდ შემდეგ — საზოგადოების პრობლემები. თუ ორგანიზაცია თავის საქმეს (ბიზნესს) ვერ წარმართავს მოგებით, საკითხი სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ უპირატესად იძენს აკადემიურ ხასიათს. მაგრამ როგორც არ უნდა იყოს, ორგანიზაციებმა თავიანთი საქმეები უნდა წარმართონ საზოგადოებრივი მოლოდინის შესაბამისად. სხვაგანაირად რომ ითქვას, სოციალური პასუხისმგებლობა ორგანიზაციისათვის ნიშნავს უფრო მეტს, ვიდრე უბრალოდ ფილანტროპული საქმიანობა. ორგანიზაციის ზელმძღვანელობამ უნდა გამოიყენოს მენეჯმენტი, რომ უმაღლესი პრიორიტეტები მიაწოდოს მოგებასა და განვითარებას. მაგრამ მას ასევე უნდა ჰქონდეს საკმაოდ ფართო ხედვა, რათა თავისი ფირმის ინტერესებისათვის გაცნობიერებულ იქნეს ფირმის მიერ ნებისმიერი გონივრული მოლოდინის შესრულების მნიშვნელობა, რომელიც ყალიბდება მის მიმართ ადგილობრივი საზოგადოების შიგნით და საზოგადოების სხვადასხვა დანტერესებული ფენების მხრივ. პრიორიტეტების ღია აღიარება და სოციალურად საპასუხისმგებლო ქცევა უზრუნველყოფს ფირმისათვის მნიშვნელოვანი მეორადი მიზნების მიღწევას. რენტაბელობა (მოგებით მუშაობა) და განვითარება ერთობლივად განაპირობებს პატიოსან დამოკიდებულებას მუშაკებისადმი, ყველა ღონის მომხმარებლებისა და ადგილობრივი საზოგადოებისადმი.

6.3. ეთიკა და თანამედროვე მენეჯმენტი

სოციალური პასუხისმგებლობის მთავარი პრობლემაა პირადი ფასეულობები. ადამიანები, რომლებიც ვარაუდობენ, რომ ორგანიზაციებმა უნდა ეცადონ მოგების მაქსიმიზირებას, მაღალ ფასეულობას ანიჭებენ მოგების, ეფექტიანობის მაქსიმიზაციას და დაბალ ფასეულობას – ალტრუიზმს. ასეთი ადამიანები მიიჩნევენ, რომ ორგანიზაცია იქცევა სწორად და სოციალურად პასუხისმგებელია, სანამ მისი მოქმედებები პასუხობენ ფასეულობათა მოცემულ სისტემას. იმისათვის, რომ გაკეთდეს არჩევანი სწორი ქცევის სასარგებლოდ, მნიშვნელოვანია ეთიკის შესახებ დაწყებითი წარმოდგენის არსებობა. ეთიკა უშუალო კავშირშია პრინციპებთან, რომლებიც განსაზღვრავენ სწორ და არასწორ ქცევას. მაგრამ ბიზნესის ეთიკა შეეხება არა მარტო ქცევის სოციალურად საპასუხისმგებლო პრობლემას. იგი კონცენტრირებულია მმართველი (მართვის სუბიექტი) და მართული (მართვის ობიექტი) ქვესისტემების ქცევის ვარიანტების ფართო სპექტრზე. უფრო მეტიც, ეთიკის ყურადღების ფოკუსშია მიზნებიც, საშუალებებიც, რომლებიც გამოიყენება მათ მისაღწევად როგორც ერთი, ასევე მეორე ქვესისტემის მიერ. მაგალითად, თითქმის ყველა ამერიკელის შეხედულებით არაეთიკურია ქრთამის მიცემა უცხოელი მოხელისათვის ხელსაყრელი კონტრაქტის მისაღებად. ამ შემთხვევაში საშუალებები არაეთიკურია. მაგრამ კონტრაქტის (ხელშეკრულების) დადება ზღვის კატის ბეწვზე ქრთამის გარეშე, შეიძლება განხილულ იქნეს როგორც არასწორი ქცევა იმ ქვეყანაში, სადაც გარეული ცხოველების დაცვა მაღალ დონეზეა დაყენებული. ამრიგად, ზღვის კატის ბეწვის გამოყენება არაეთიკურია რამდენადაც ასეთი ქცევა, მიუხედავად იმისა, რომ კანონსაწინააღმდეგო არ არის, ეწინააღმდეგება პირად ფასეულობებს და წარმოადგენს მოქმედებას, რომელსაც არ უწერია მხარდაჭერა.

საეჭვო ეთიკის მაგალითია ფირმა „მენვილის“ მოქმედებები, რომელიც ათეული წლობით ბლოკავდა მონაცემებს, რომლებიც მოწმობდნენ ფირმის მუშების სიკვდილის შემთხვევებს აზბესტის მტერის შესუნთქვის გამო. ნიუ-ჯერსის შტატის (აშშ) სასამართლომ დაადგინა, რომ ფირმა „მენვილი“ შეგნებულად უგულებელყოფდა ადამიანების უფლებებს და არ ღებულობდა ზომებს მათი

ჯანმრთელობის დაცვისა ან აღდგენისათვის. სასამართლომ მოითხოვა, რომ ფირმას თავისი აქციების 80% გადაეცა შესაბამისი ფონდისათვის ბევრ ადამიანზე კომპენსაციების გასაცემად, რომლებმაც სარჩელი შეიტანეს სასამართლოში.

ეთიკურ პრობლემებს ბიზნესში აქვთ პირდაპირი დამოკიდებულება კონფლიქტურ სიტუაციებთან, რომლებიც განპირობებულია თანაფარდობით ორგანიზაციის შემოსავლების, ხარჯებისა და მოგების მაჩვენებლების და მის სოციალური პასუხისმგებლობის მაჩვენებლებს შორის, რომლებიც გამოხატულია სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის მეშვეობით, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე საზოგადოებაში.

უფროს მენეჯერებთან ერთად, რომლებიც ხშირად ავლენენ არაეთიკურ კორპორაციულ ქცევას, ნებისმიერ პირს ორგანიზაციაში შეუძლია აგრეთვე იმოქმედოს არაეთიკურად. განიხილავენ შემდეგ სიტუაციებს. შესყიდვების აგენტს ერთ-ერთი მიმწოდებელი, რომელთანაც აწარმოებს საქმეს, სთავაზობს ერთ ყუთ კარგ ღვინოს. მიიღოს თუ არა იგი აგენტმა? ზოგიერთი მუშაკი ორგანიზაციიდან აწარმოებს საერთაშორისო სატელეფონო საუბრებს პირად საკითხებზე. სწორად იქცევა იგი? მუშაკს შეუძლია გამოიყენოს პირადად თავისთვის ის, რაც განკუთვნილია ორგანიზაციისთვის და წაიღოს შინ. გამოიყენოს თუ არა მან ეს შესაძლებლობა? აი სულ რამდენიმე ეთიკური დილემა, რომელსაც თითოეული ადამიანი შეიძლება შეხვდეს სამუშაოზე. მოტანილ მაგალითებში არ არის კანონის რაიმე დარღვევა, მაგრამ შესაბამისი მოქმედებები შეიძლება შეფასდეს ბევრ შემთხვევაში როგორც არასწორი. მენეჯერებს არაეთიკურ ქმედებებს კანონის აშკარა დარღვევით განეკუთვნებიან: დოკუმენტების ფალსიფიკაცია, რომლებიც ეგზავნება სახელმწიფოებრივი რეგულირების სამსახურებს, სახსრების მითვისება, რასობრივი დისკრიმინაცია და სხვა. მოქმედებები კანონის დარღვევით გარემომცველი გარემოს გაჭუჭყიანების, პროდუქციის უსაფრთხოებისა და შრომის უსაფრთხოების სფეროებში, აგრეთვე უნდა ჩაითვალოს არაეთიკურად.

ქართულ ბიზნესში, სამწუხაროდ, ჯერჯერობით ნაადრევია საუბარი სოციალური პასუხისმგებლობისა და ეთიკის პრობლემების ჯეროვან დონეზე გადაწყვეტის თაობაზე. განვითარებული საბაზრო

ეკონომიკის ქვეყნებშიც შეიმჩნევა ბოლო პერიოდში საქმის წარმოების (ბიზნესის) არაეთიკური პრაქტიკის გაფართოების შემთხვევები. მენეჯერები ამის მიზეზად ასახელებენ: კონკურენტული ბრძოლის გამწვავებას; ეთიკური ქცევისათვის მენეჯერთა არასათანადო გასამრჯელოთი უზრუნველყოფას; ეთიკის მნიშვნელობის შემცირებას საზოგადოებაში და სხვა.

მენეჯერების და რიგითი მუშაკების ეთიკურობის ამაღლება ბევრად დამოკიდებულია თანამედროვე მენეჯმენტზე. ამ მხრივ დიდი მნიშვნელობა აქვს ეთიკური ნორმატივების დამუშავებას, ეთიკის კომიტეტის (კომისიების) შექმნას, სოციალური რევიზიების ჩატარებას, და ეთიკური ქცევის სწავლებას.

ეთიკური ნორმატივები წარმოადგენენ ზოგად ფასეულობათა სისტემას და ეთიკის წესებს, რომლებიც ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის აზრით უნდა დაიცვან მისმა მუშაკებმა. ეთიკური ნორმატივები მუშავდება ორგანიზაციის მიზნების აღწერის, ნორმალური ეთიკური ატმოსფეროს შექმნისა და გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში ეთიკური რეკომენდაციების განსაზღვრისათვის. ქცევის ვარიანტებს, რომლებიც ჩვეულებრივად იკრძალება ეთიკური ნორმატივებით, მიეკუთვნება: ქრთამი, გამოძალვა, საჩუქრები, კონფლიქტი ინტერესთა შეჯახების ნიადაგზე, კანონების დარღვევა, ფირმის საიდუმლოებათა გაცემა და სხვა. ბიზნესთან მიმართებაში მრავალეროვნულ ორგანიზაციაში (ტრანსნაციონალურ კორპორაციაში) კომპანია-ინიციატორმა უნდა გაითვალისწინოს მიღებული დამოკიდებულება სხვა კულტურებში ქრთამისა და საჩუქრებისადმი.

ორგანიზაციები ქმნიან ეთიკის თვალსაზრისით მუდმივმოქმედ კომიტეტებს (კომისიებს) ყოველდღიური პრაქტიკის შეფასებისათვის. ასეთი კომიტეტების თითქმის ყველა წევრი უმაღლესი დონის მენეჯერია. ზოგიერთი ორგანიზაცია არ ქმნის ასეთ კომიტეტს, მაგრამ ქირაობს ბიზნესის ეთიკის სპეციალისტს, რომელსაც ეწოდება ეთიკის ადვოკატი. ეთიკის ადვოკატის ფუნქციაა ეთიკურ საკითხებზე დასკვნის შემუშავება, რომელიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის მოქმედებებთან, აგრეთვე ორგანიზაციის „სოციალური სინდისის“ ფუნქციის შესრულება.

სოციალური რევიზიების ამოცანაა ორგანიზაციის მოქმედებების და პროგრამების სოციალური გავლენის შესახებ ანგარიშების

შედგენა და შეფასება. სოციალური რევიზიის მომხრეები ვარაუდობენ, რომ ასეთი ტიპის ანგარიშგება იძლევა სრულ წარმოდგენას ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობის დონის შესახებ.

მენეჯერებისა და რიგითი მუშაკების ეთიკური ქცევის წესების სწავლება კიდევ ერთი მიდგომაა, რომელსაც იყენებენ ორგანიზაციები ქცევის ეთიკურობის მაჩვენებელთა ამაღლებისათვის. მუშაკებს აცნობენ ბიზნესის ეთიკას და ამაღლებენ მათ ცოდნას ეთიკურ პრობლემებზე, რომლებიც შეიძლება მათ წინაშე წარმოიშვას. ეთიკის როგორც საგნის შემოტანა ბიზნესის სწავლების კურსებში უნივერსიტეტს დონეზე ეთიკური ქცევის სწავლების კიდევ ერთი ფორმაა.

თანამედროვე მენეჯმენტი იძლევა შესაძლებლობას ორგანიზაციებმა აამაღლონ თავიანთი ეთიკური სტანდარტები, რათა წარმატებით განაზოგადონ მრავალფეროვანი ამოცანები სოციალური პასუხისმგებლობის სფეროში.

მეორე განყოფილება: დამაკავშირებელი პროცესები

თავი 7. კომუნიკაციაში მენეჯმენტის სისტემაში

7.1. კომუნიკაცია და მართვის პროცესის ეფექტიანობა

კომუნიკაცია გულისხმობს ინფორმაციის გაცვლას, რომლის საფუძველზე მენეჯერები ლეზულობენ გადაწყვეტილებებს და დაყვით ისინი ორგანიზაციის მუშაკებამდე.

კომუნიკაცია ორგანიზაციათა ეფექტიანი ფუნქციონირების აუცილებელი პირობაა. გამოკვლევებით დადგენილია, რომ ხელმძღვანელები (მენეჯერები) თავიანთი სამუშაო დროის 50-დან 90%-მდე ხარჯავენ კომუნიკაციაზე. მიუხედავად იმისა, რომ კომუნიკაცია ვეებერთელა როლს ასრულებს ორგანიზაციების წარმატებით მუშაობაში, მენეჯერთა დიდ უმრავლესობას 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 [1, გვ. 116.]. ასეთი შეხედულების საფუძველია ის ფაქტი, რომ ორგანიზაციებში პრობლემათა წარმოქმნის მთავარი მიზეზია სწორედ არარაციონალური კომუნიკაცია.

როცა საუბარია კომუნიკაციაზე, მხედველობაშია ადამიანები, რომლებიც საუბრობენ ერთმანეთთან ჯგუფებში, კრებებზე, ტელეფონით ან კითხულობენ და ადგენენ წერილებსა და ანგარიშგების. კომუნიკაციები რთული და ყველგან შემღწევი პროცესია, რომელზეც უშუალოდ არის დამოკიდებული მართვის პროცესის ეფექტიანობა.

კომუნიკაცია ლათინური სიტყვაა და ნიშნავს ერთი ადგილის მეორესთან დამაკავშირებელ გზას. ეს ტერმინი გულისხმობს, აგრეთვე ენის საშუალებით აზრის გადაცემას, ურთიერთობას.

განასხავენ კომუნიკაციებს ორგანიზაციებსა და მათ გარე გარემო ფაქტორებს შორის და კომუნიკაციებს თვითონ ორგანიზაციის შიგნით.

ორგანიზაციები გარე გარემოსთან კავშირისათვის იყენებენ კომუნიკაციის მრავალფეროვან საშუალებებს: რეალურად არსებულ

და პოტენციურ მომხმარებლებს მიმართავენ რეკლამის მეშვეობით, წარადგენენ წერილობით ანგარიშებს თავიანთი საქმიანობის შესახებ სხვადასხვა ინსტანციაში; ადგენენ კონიუნქტურულ მიმოხილვებს (კომპლექსურ ინფორმაციას) სამომხმარებლო ბაზარზე არსებული სიტუაციის შესახებ და სხვ. ორგანიზაციები საზოგადოებასთან ურთიერთობის დამყარებისას პირველხარისხოვან მნიშვნელობას ანიჭებენ იმიჯის შექმნას.

ორგანიზაციების შიგნით კომუნიკაციები მყარდება როგორც აღმავალი, ასევე დამავალი გზით. დამავალი კომუნიკაცია გულისხმობს ინფორმაციის გადაცემას მართვის უმაღლესი დონიდან ძირეული დონისაკენ, აღმავალი კი ქვევიდან ზევით. აღმავალი კომუნიკაციების საშუალებით მართვის უმაღლესი დონის მენეჯერები ერკვევიან ორგანიზაციის შიგნით შექმნილ ვითარებაში და იღებენ შესაბამის გადაწყვეტილებებს. აღმავალ და დამავალ კომუნიკაციებს უწოდებენ ვერტიკალურ კომუნიკაციებს.

ინფორმაციის ვერტიკალურად გაცვლასთან ერთად ორგანიზაციებში ზორციელდება ჰორიზონტალური გაცვლაც ჰორიზონტალური კომუნიკაციების მეშვეობით. ჰორიზონტალური კომუნიკაციები მყარდება ერთი დონის სხვადასხვა განყოფილებებს შორის; ინფორმაციის ჰორიზონტალური გაცვლა აუცილებელია საქმიანობის კოორდინაციისთვის.

ფორმალურ კომუნიკაციებთან ერთად ორგანიზაციებში მყარდება არაფორმალური კომუნიკაციებიც, რომელთაც უწოდებენ ხმების გავრცელების არხებს. მათი მეშვეობით ინფორმაცია ვრცელდება გაცილებით უფრო სწრაფად, ვიდრე ფორმალური კომუნიკაციების დროს, მაგრამ ხმებს (ჭორებს) მიკუთვნებული აქვთ არაზუსტი ინფორმაციის რეპუტაცია, თუმცა, როგორც გამოკვლევებით დადასტურდა, ისინი ხშირად ზუსტად ასახავენ ფაქტობრივ მდგომარეობას.

7.2. კომუნიკაციური პროცესი და მისი ეტაპები

კომუნიკაციურ პროცესში იგულისხმება ინფორმაციის გაცვლა ორ ან მეტ ადამიანს შორის. საჭიროა ინფორმაციის გაცვლაში აქტიური როლი შეასრულოს ორივე მხარემ.

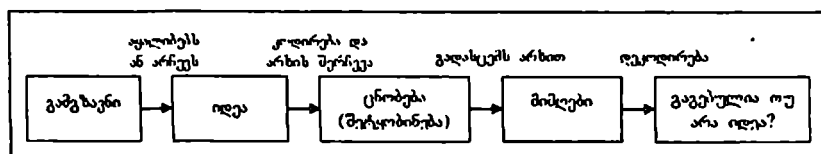
კომუნიკაციური პროცესი შედგება ოთხი ეტაპისაგან. მათ მიე-

კუთვნიება:

- 1) იდეის ჩასახვა;
- 2) იდეის კოდირება და გადასაცემი არხის შერჩევა;
- 3) ინფორმაციის გადაცემა;
- 4) მიღებული ინფორმაციის დეკოდირება.

ინფორმაციის გაცვლის პროცესში შეიძლება გამოიყოს ოთხი საბაზო ელემენტი:

- 1) ინფორმაციის გამგზავნი პირი, რომელიც არჩევს ინფორმაციას ან წარმოადგენს მის შემკრებს და გადამცემს;
- 2) ცნობება – საკუთრივ ინფორმაცია, რომელიც კოდირებულია სიმბოლოების დახმარებით;
- 3) არხი – ინფორმაციის გადაცემის საშუალება;
- 4) ინფორმაციის მიმღები. ესაა პირი, რომლისთვისაც განკუთვნილია ინფორმაცია და რომელიც ახდენს მის ინტერპრეტაციას (იხ. ნახ.7.1.)



ნახ. 7.1. ინფორმაციის გაცვლის პროცესის მარტივი მოდელი

ინფორმაციის გადაცემის პროცესი იწყება იდეის ჩამოყალიბებით ან ინფორმაციის შერჩევით. გამგზავნი იღებს გადაწყვეტილებას იმის თაობაზე, თუ რომელი იდეა ან ინფორმაცია უნდა გახდეს გაცვლის საგანი. ზოგჯერ ინფორმაციის გაცვლის ცდა წყდება პირველივე ეტაპზე, თუ გამგზავნი არ ხარჯავს საკმარის დროს იდეის მოფიქრებაზე. მენეჯმენტში უაღრესად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ამ ეტაპს. გამგზავნმა უნდა გადაწყვიტოს, თუ რომელი ინფორმაცია უნდა გახდეს გაცვლის ობიექტი. ამ დროს მან მხედველობაში უნდა მიიღოს ბევრი ფაქტორი. მაგალითად: თუ მენეჯერს სურს მიაწოდოს ინფორმაცია ხელქვეითებს მუშაობის შედეგებზე, მან უნდა უზრუნველყოს მიწოდებული ინფორმაციის კონკრეტულობა. ამასთან ინფორმაცია უნდა შეიცავდეს საბუთის ძლიერი და სუსტი მხარეების დახასიათებას, მუშაობის შედეგების გაუმჯობესების გზებს. ინ-

ფორმაცია არ საჭიროებს ხელქვეითთა ქებას ან კრიტიკას.

იდეის გადაცემამდე ხორციელდება მისი კოდირება სიმბოლოების დახმარებით. კოდირებისათვის გამოიყენება სიტყვები, ინტონაცია და ჟესტები. კოდირების შედეგად იდეა გადაიქცევა ცნობებად.

ინფორმაციის გამგზავნი ირჩევს აგრეთვე გადაცემის არხს, რომელიც უნდა შეესაბამებოდეს კოდირებისათვის გამოყენებულ სიმბოლოებს. ინფორმაციის გადაცემის აღიარებულ არხებს მიეკუთვნება: მოხსენება, და სხვა სახის წერილობითი მასალა, კავშირების ელექტრონული საშუალებები, კომპიუტერული სისტემები, ვიდეოლენტები და ვიდეოკონფერენციები.

გადაცემის არხი აუცილებლად უნდა შეესაბამებოდეს იდეას. ამის გარეშე ინფორმაციის გადაცემა არ მოხდება. იმ შემთხვევაში, თუ ინფორმაციის გადაცემის არხი ნაკლებად შეესაბამება იდეას, გაცვლა იქნება ნაკლებად ეფექტიანი. მაგალითად, უფრო ეფექტიანია დარღვევათა დაუშვებლობის შესახებ ხელქვეითების გაფრთხილება ოფიციალური წერილით ან თათბირზე, ვიდრე ფინჯან ყავასთან.

არ არის სასურველი ინფორმაციის გადაცემის ერთი არხით შემოფარგვლა. გამოკვლევებმა უჩვენა, რომ ინფორმაციის გაცვლა ერთდროულად ზეპირად და წერილობით უფრო ეფექტიანია, ვიდრე, ვთქვათ, მხოლოდ ზეპირად. ამასთან არ არის სასურველი, რომ ყველა სახის ინფორმაცია გადაიცეს წერილობით. ამ შემთხვევაში უმართავი გახდება დოკუმენტების ნაკადი.

ინფორმაციის გადაცემის მეორე ეტაპი შეიძლება შედარდეს პროდუქციის შეფუთვისთან. ისე როგორც ძნელია სათანადოდ შეფუთავი პროდუქციის რეალიზაცია, ძნელია გადაცემა ისეთი ინფორმაციის, რომელიც არ არის საჭირო დონეზე კოდირებული და ჩადებული გადაცემის არხში.

ამის შემდგომ ხდება ინფორმაციის ფიზიკური გადაადგილება. ინფორმაცია ცნობის სახით გადაემეძი არხის მეშვეობით მიეწოდება დანიშნულების ადგილზე. ცნობის მიმღები ახდენს მის დეკოდირებას.

დეკოდირებაში იგულისხმება ინფორმაციის გამგზავნი პირის სიმბოლოების გადაცემა მიმღებისათვის გასაგები სახით. თუ ინფორმაციის გამგზავნი და მიმღები პირებისათვის ინფორმაციის კოდირებისას გამოყენებულ სიმბოლოებს აქვთ ერთი და იგივე მნიშვნელობა, მიმღები გაიიგებს, თუ რა აქვს მხედველობაში ინფორმა-

ციის გამგზავნის; წინააღმდეგ შემთხვევაში მან გადაცემულ ცნობას შეიძლება მიანიჭოს რამდენადმე განსხვავებული მნიშვნელობა, რაც ბუნებრივია უარყოფითად იმოქმედებს მართვის პროცესზე. თუ ინფორმაციის მიმღებს არ მოეთხოვება პასუხის გაცემა მიღებულ ინფორმაციაზე, მისი გაცვლის პროცესი აქ მთავრდება. მაგრამ თუ საჭიროა პასუხის გაცემა მიღებულ ცნობაზე, ინფორმაციის გამგზავნისა და მიმღების როლები იცვლება: მიმღები ხდება გამგზავნი. მიღებულ ცნობაზე გამოსხამურების გადასაცემად გამოიყენება კომუნიკაციური პროცესის ყველა ეტაპი და ელემენტი. უკუკავშირის ხშირად განაპირობებს მმართველობითი ინფორმაციის გაცვლის პროცესის ეფექტიანობის მნიშვნელოვან ამაღლებას.

7.3. პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციები

ორგანიზაციის მართვის პროცესში დიდ როლს ასრულებს პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციები, რომელთა ეფექტიანობაზეც მოქმედებს მრავალი ასპექტი. მათ შორის ძირითადია: ალქმა, სემანტიკა, არავერბალური სიმბოლოები, უკუკავშირის დაბალი დონე, მოსმენის უნარი.

საერთოდ ინფორმაციის გადაცემის დროს ადამიანთა რეაქცია განისაზღვრება მათ მიერ მოვლენის ალქმით და არა იმით, თუ რა ხდება სინამდვილეში. ალქმის პროცესზე გავლენას ახდენს ბევრი ფაქტორი, რომელთა დროულად გამოვლენა საშუალებას იძლევა არასწორი ალქმით გამოწვეული დაბრკოლებები დროულად იქნეს თავიდან აცილებული.

ერთ-ერთი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს ინფორმაციის ალქმაზე, არის დაგროვებული გამოცდილება. ხშირად ინფორმაციას, რომელიც ეწინააღმდეგება მიმღების გამოცდილებას, ნაწილობრივ და ზოგჯერ მთლიანადაც კი უარყოფს ან კიდევ ამახინჯებს ადრე მიღებული გამოცდილების შესაბამისად.

ინფორმაციის ალქმის პროცესში გარკვეულ დაბრკოლებებს ქმნის, აგრეთვე, ადმინისტრაციის მიერ მიღებული დადგენილებები.

მენეჯერებსა და ხელქვეითებს შორის ინფორმაციის გაცვლაზე გარკვეულ გავლენას ახდენს მათ შორის არსებული კომუნიკაციური კლიმატი. თუ მენეჯერსა (ხელმძღვანელსა) და ხელქვეითს შო-

რის უნდობლობა და დაპირისპირებაა, ხელმძღვანელი ვერ მიიღებს საჭირო ინფორმაციას. ნდობის ატმოსფერო მათ შორის, პირიქით, ზრდის ზუსტი ინფორმაციის ნაკადს და ხელს უწყობს მართვის პროცესის ეფექტიანობის ამაღლებას.

ინფორმაციის გადაცემისას გარკვეული დაბრკოლებები შეიძლება გამოიწვიოს სემანტიკურმა ვარიანტებმა. სემანტიკაში იგულისხმება ინფორმაციის გადაცემა სიტყვების მეშვეობით. სიტყვების მეშვეობით გადაცემულ და მიღებულ ინფორმაციას უწოდებენ ვერბალურ ინფორმაციას. სიტყვა „ვერბალური“ ლათინურია და ნიშნავს ზეპირს, სიტყვიერს. სემანტიკური ვარიანტები ხშირად ხდება არასწორი გაგების მიზეზი. საქმე ის არის, რომ ზოგ შემთხვევაში არ ჩანს სიმბოლოს ის მნიშვნელობა, რომელიც მას მიანიჭა ინფორმაციის გამგზავნმა. სიმბოლოს მნიშვნელობა იცვლება გამოყენებული კონტექსტისა და და სიტუაციის მიხედვით. რამდენადაც ყოველ ადამიანს აქვს საკუთარი გამოცდილება, ინფორმაციის გაცვლის ყოველი აქტი განსაზღვრული ზომით წარმოადგენს ახალ სიტუაციას და არავენ შეიძლება იყოს მთლიანად დარწმუნებული, რომ ინფორმაციის მიმღები მიაწერს სიმბოლოს იგივე მნიშვნელობას, რომელიც მან მიანიჭა.

ინფორმაციის გადაცემისას შეიძლება გამოიყენონ, აგრეთვე, სახის გამომეტყველება, ინტონაცია, ჟესტი, კერძოდ, მიღებული ინფორმაციის არგაზიარების ღიმილი და გამომეტყველება, წარბების აწევა გაურკვევლობის გამო, პირზე ხელის დაფარება, უხალისო პოზა და სხვა. ისინი ყველა მიეკუთვნება ინფორმაციის გადაცემის არავერბალურ ხერხებს. არავერბალურმა სიმბოლოებმა შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინოს კომუნიკაციურ პროცესზე, მაშინაც კი, როცა სემანტიკური სიმბოლოები გამოხატავენ დადებით აზრს. საჭიროა პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების დამყარებისას არავერბალური სიმბოლოები შეესაბამებოდეს იდეას, რომლის გადაცემაც ხორციელდება.

პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების დაბრკოლება შეიძლება გამოიწვიოს უკუკავშირის უგულებელყოფამ. უკუკავშირი დადებითად მოქმედებს ინფორმაციის გადაცემის პროცესზე, რადგან იძლევა იმის დადგენის შესაძლებლობას, თუ როგორ მოქმედებს გადაცემული ცნობა მის მიმღებზე.

პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების ეფექტიანობის ამაღლებით
სათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მოსმენის უნარს. ამ საკითხთან
დაკავშირებით ხელქვეითები იძლევიან ძირითადად ასეთ პასუხს:
„მე მომწონს ჩემი უფროსი, ის მისმენს მე“. მოსმენის უნარი არა-
ვითარ შემთხვევაში არ უნდა იქნეს დავყვანილი გაჩერებაზე და
სხვებისათვის ლაპარაკის საშუალების მიცემაზე. ისინი მოსმენის
პროცესის მხოლოდ ნაკლებ მნიშვნელოვანი ფრაგმენტებია.

პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების უკუგების ამაღლებისათვის
აუცილებელია, აგრეთვე გადაცემული ინფორმაციიდან ორაზროვანი
სიტყვების გამორიცხვა, საკუთარი პოზის, ინტონაციის, ჟესტები-
სადმი თვალყურის დევნება, რომ არ გადაიცეს წინააღმდეგობრივი
სიგნალები, ყურადღების გამოჩენა სხვა ადამიანებისადმი და ა.შ.

პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების დროს უნდა გამოიყენონ
არა ზოგადი, არამედ ზუსტი ფრაზები, რაც დადებითად მოქმედებს
შედეგზე.

ინფორმაციის გადაცემისას გამგზავნმა საკუთარ თავს უნდა
შეხედოს მოსაუბრის ან ინფორმაციის მიმღების თვალთ, რაც გა-
ადვილებს მიმღების მიერ ინფორმაციის არსში გარკვევას.

ინფორმაციის გამგზავნის ყურადღებიანი დამოკიდებულება სხვა
ადამიანებისადმი, დადებითად განაწყობს მათ და შეიძლება ამით
შესამჩნევად შემცირდეს მიღებული ინფორმაციის არასწორი გაგე-
ბის შესაძლებლობა.

პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების დამყარების პროცესში
მენეჯერი ყოველთვის უნდა ეცადოს უკუკავშირის მიღწევას. არსე-
ბობს უკუკავშირის დამყარების რამდენიმე ხერხი: კითხვების დასმა,
პოზის, ჟესტის, ინტონაციის შეფასება, მუშაობის პირველადი შედე-
გების გაკონტროლება, ღია კარის დღის ჩატარება. კითხვებზე მიღე-
ბული პასუხებით მენეჯერი არკვევს, თუ როგორ გაიცნობიერეს
დაქვემდებარებულმა მუშაკებმა მის მიერ მიწოდებული ინფორმაცია.
ხელქვეითთა პოზების, ჟესტების, ინტონაციის შეფასებით მენეჯერი
არკვევს რა დონით მოხდა მათ მიერ ინფორმაციის აღქმა. მუშაობის
პირველადი შედეგების გაკონტროლებით ირკვევა, თუ რა ზომით
შესრულდა მისი დავალებები. ღია კარის დღეების მოწყობა
მენეჯერის მზადყოფნის მაჩვენებელია – განიხილოს ნებისმიერი სა-
კითხი ხელქვეითებთან ერთად.

7.4. ორგანიზაციული კომუნიკაციები

მმართველობითი (სამმართველო) პროცესის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის აუცილებელია არა მხოლოდ პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების მოწესრიგება, არამედ, აგრეთვე იმ წინააღმდეგობების გამოვლენა და დაძლევა, რომლებიც შეიძლება წარმოიშვას ორგანიზაციებში ინფორმაციის გაცვლის პროცესში.

ინფორმაციის გაცვლას ძირითადად აბრკოლებს შემდეგი წინააღმდეგობები:

- 1) ცნობების დამახინჯება;
- 2) საინფორმაციო ქსელის გადატვირთვა;
- 3) ორგანიზაციის არადაამაკმაყოფილებელი სტრუქტურა.

ცნობების დამახინჯება შეიძლება გამოწვეული იყოს წინასწარგანზრახვით ან პიროვნებათაშორისი კონტაქტების დამყარების სიძნელეებით. შეგნებულად ინფორმაცია შეიძლება დამახინჯდეს მაშინ, როცა მენეჯერი არ ეთანხმება მიღებულ ინფორმაციას. ასეთ შემთხვევაში ის ინფორმაციას ცვლის მისი ინტერესების შესაბამისად. ინფორმაცია მახინჯდება, აგრეთვე, მართვის ქვედა დონიდან ზედა დონისათვის გადაცემის მომენტში, როცა ზელქვეითები ცდილობენ მენეჯერებს გადასცენ მხოლოდ დადებითი ინფორმაცია. ამ დროს ზელქვეითებს არასწორი მოქმედებისკენ უბიძგებს დასჯის შიში უარყოფითი ინფორმაციის მიწოდების შემთხვევაში, ზოგჯერ კი ინფორმაციის გადაცემით მიღებული შედეგის გამოუყენებლობის შეგრძნება.

საინფორმაციო ქსელის ინფორმაციით გადატვირთვაც უარყოფითად მოქმედებს კომუნიკაციურ პროცესზე. ბუნებრივია, ინფორმაციის ვეებერთელა ნაკადის გადამუშავება წარმოადგენს დიდ სიძნელეს, რაც აიძულებს მენეჯერებს გვერდი აუარონ, მათი აზრით, ნაკლებად მნიშვნელოვან ინფორმაციას.

ინფორმაციის დამახინჯების ალბათობა იზრდება ორგანიზაციის არადაამაკმაყოფილებელი სტრუქტურის პირობებშიც, რაც დაკავშირებულია მართვის ცალკეული დონის მიერ ინფორმაციის გაფილტვრისა და კორექტირების შესაძლებლობებთან.

კომუნიკაციური პროცესი შეიძლება შეფერხდეს კადრების არადაამაკმაყოფილებელი კვალიფიკაციით და არადანიშნულებისამებრ გამოყენებით, ფორმალურ და არაფორმალურ ჯგუფებს შორის

კონფლიქტით და სხვა მიზეზებით.

ორგანიზაციებში კომუნიკაციური პროცესის სრულყოფა შეიძლება შემდეგი გზებით:

- 1) ინფორმაციული ნაკადის რეგულირება;
- 2) მმართველობითი საქმიანობის სრულყოფა;
- 3) უკუკავშირის მოწესრიგება;
- 4) წინადადებების შეგროვება;
- 5) საინფორმაციო ბიულეტენებისა და თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება.

ინფორმაციული ნაკადის რეგულირების მიზნით მენეჯერმა უნდა შეისწავლოს ინფორმაციაზე როგორც საკუთარი, ისე სხვა მუშაკების მოთხოვნილების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი ასპექტები და ამის საფუძველზე განსაზღვროს, თუ რა არის „ძალიან ბევრი“ და „ძალიან ცოტა“ გასაცემელ ინფორმაციაში.

ინფორმაციული ნაკადის რეგულირების გარდა მენეჯერებს შეუძლიათ ინფორმაციის გაცვლის პროცესი მოაწესრიგონ მმართველობითი საქმიანობის სრულყოფით. ამ მიზნით ისინი აწყობენ ხელქვეითებთან შეხვედრას სხვადასხვა საკითხთან დაკავშირებით. ინფორმაციის გაცვლის პროცესის მოწესრიგების დამატებით შესაძლებლობებს ქმნის დაგეგმვა, გეგმის რეალიზაცია და კონტროლი.

უკუკავშირის სისტემის მოწესრიგება უზრუნველყოფს ინფორმაციის გადაცემისა და მიმღების მიერ მისი აღქმის პროცესში დაშვებული შეცდომების დროულად გამოვლენას და აღმოფხვრას.

გარკვეული როლი კომუნიკაციების სრულყოფაში ეკისრება წინადადებების შეკრებას. უფრო ხშირად ამ მიზნით ორგანიზაციები იყენებენ ყუთებს წინადადებებისათვის, ზოგჯერ კი სარგებლობენ ტელეფონით. ასეთი მიდგომა მუშაკებს აძლევს საკუთარი აზრის ანონიმურად გამოთქმის საშუალებას, რაც ორგანიზაციისთვის ხშირად არსებითი ხასიათის ინფორმაციის მიღების წყაროა.

ინფორმაციის გაცვლის პროცესის სრულყოფაში მნიშვნელოვანი როლი აკისრია საინფორმაციო ბიულეტენებს, პუბლიკაციებსა და ვიდეოჩანაწერებს. მათში გამოქვეყნებული ინფორმაციის გამოყენება შეუძლია ორგანიზაციაში მომუშავე ნებისმიერ მუშაკს.

თავი 8. გადაწყვეტილებათა მიღება

8.1. გადაწყვეტილების ცნება

გადაწყვეტილება მმართველობითი (სამმართველო) პროცესის შემადგენელი ნაწილია. გადაწყვეტილების მიღების გარეშე არც ერთი საქმიანობა არ განხორციელდება.

გადაწყვეტილების მიღება გულისხმობს ალტერნატივის არჩევას.

ადამიანის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები შეიძლება იყოს ძალიან მნიშვნელოვანი, ან ნაკლებად მნიშვნელოვანი. ძალიან მნიშვნელოვანია ცხოვრების თანამგზავრის არჩევა, ნაკლებად მნიშვნელოვანი – სამუშაო ტანსაცმლის შერჩევა. ყოველდღიურად ადამიანი იღებს ძალიან ბევრ უმნიშვნელო გადაწყვეტილებებს სერიოზული მოფიქრების გარეშე, უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებები კი მიიღება მხოლოდ ჯეროვანი გააზრების საფუძველზე. უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებების მიღებას დღეები, თვეები და ზოგჯერ წლებიც კი სჭირდება. თუმცა ისეც ხდება, რომ ადამიანი ნაკლებად მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას იღებს ძნელად, უმნიშვნელოვანესს კი – ყოველგვარი მოფიქრების გარეშე, იმპულსურად.

გადაწყვეტილების მიღებისათვის განხორციელებული ქმედებები დაიყვანება მოქმედების მიმართულების შერჩევაზე. საერთოდ ძნელია კარგი გადაწყვეტილების მიღება. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ადამიანის ქცევა არ არის ყოველთვის ლოგიკური. ზოგჯერ ადამიანზე დიდ გავლენას ახდენს რიგი ფსიქოლოგიური ფაქტორები, კერძოდ, სოციალური წეს-ჩვეულებები, დაგროვილი გამოცდილება, პიროვნული ფასეულობები.

კონკრეტული ადამიანის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები მოქმედებს პირველ რიგში მის პირად ცხოვრებაზე და ნაკლებად უკავშირდება სხვა ადამიანებს; მენეჯერის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე კი დამოკიდებულია სხვა ადამიანების ბედი. მენეჯერი ირჩევს მოქმედების მიმართულებას არა მხოლოდ თავისთვის, არამედ მთელი ორგანიზაციისთვისაც. ამიტომ ის დიდი სიფრთხილით უნდა მოეკიდოს გადაწყვეტილების მიღების საკითხს; მისი არჩევანი ხომ დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების ცხოვრებაზე. მძიმე მორალური ტვირთია მენეჯერი-

სათვის უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილების მიღებაზე პასუხისმგებლობა, რაც განსაკუთრებით მკაფიოდ ჩანს მართვის უმაღლეს დონეზე. მაგალითად, თუ მენეჯერი შეცდა და სამსახურიდან გაათავისუფლა კარგი მუშაკი, დაზარალდება ორგანიზაცია და თვითონ მუშაკიც, მაგრამ, თუ ცუდი მუშაკისაგან არ განთავისუფლდა ორგანიზაცია, ის შეიძლება ძალიან დაზარალდეს. ცუდი მუშაკი, გარდა იმისა, რომ ვერ მუშაობს სათანადო დონეზე, უარყოფით გავლენას ახდენს დანარჩენ მუშაკებზეც. გამომდინარე აღნიშნულიდან მენეჯერმა უნდა მიიღოს მხოლოდ სათანადოდ მოფიქრებული და დასაბუთებული გადაწყვეტილებები.

8.2. ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები და მისი სახეები

ორგანიზაციული (მმართველობითი) გადაწყვეტილებები მენეჯერის მიერ გაკეთებული ალტერნატივაა (არჩევანია), რომელმაც უნდა უზრუნველყოს მისი მოვალეობების შესრულება დაკავებული თანამდებობის შესაბამისად. ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მიზანია ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების შესრულება. ბუნებრივია, უფრო ეფექტიანად ჩაითვლება ის გადაწყვეტილება, რომელიც მეტ წვლილს შეიტანს მიზნის მიღწევაში და არ დააზარალებს ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებს.

შეიძლება ითქვას, რომ გადაწყვეტილება თავისი არსით მუშაობის პროცესში დასმულ კითხვებზე პასუხის გაცემაა. ბუნებრივია, მართვის პროცესში მენეჯერებს უწევთ მრავალრიცხოვანი და მრავალფეროვანი გადაწყვეტილებების მიღება, მაგრამ მაინც არსებობს ტიპური გადაწყვეტილებები, რომელთა მიღებაც აუცილებელია მართვის პროცესში (იხ. ცხრილი 8.1.).

ცხრილი 8.1

ტიპური გადაწყვეტილებები მენეჯმენტის

ფუნქციების მიხედვით

დაგეგმვა

1. როგორია ორგანიზაციის (ფირმის) უმაღლესი ამოცანა ან მისი ბიზნესის ბუნება?
2. როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის (ფირმის) მიზნები?
3. რა ცვლილებები ხდება გარე გარემოში და როგორ გავლენას

- ახდენენ ისინი ორგანიზაციაზე ან მოახდენენ მომავალში?
4. როგორი სტრატეგია ან ტაქტიკა შეიძლება არჩეულ იქნეს დასახული მიზნების მისაღწევად?

ორგანიზაცია

2. როგორ უნდა მოხდეს ორგანიზაციის საკმედიანობის სტრუქტურირება? როგორ შეიძლება გამსხვილდეს შესასრულებელი სამუშაოების ბლოკი?
3. როგორ მოხდეს ამ ბლოკის ფუნქციონირების კოორდინაცია, რომ იგი განხორციელდეს ჰარმონიულად და არა წინააღმდეგობრივად?
4. რომელი გადაწყვეტილებების მიღება შეიძლება მიენდოს ორგანიზაციის მართვის ყოველ დონეზე მენეჯერებს?
5. საჭიროა თუ არა ორგანიზაციის სტრუქტურის შეცვლა გარე გარემოში მომხდარი ცვლილებების გამო?

მოტივაცია

2. რა ესაჭიროებათ ორგანიზაციის მუშაკებს?
3. რა ზომით კმაყოფილება მათი მოთხოვნილებები ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად განხორციელებული საქმიანობის მიმდინარეობის პროცესში?
4. თუ ორგანიზაციის მუშაკების (ხელქვეითების) მუშაობით კმაყოფილების და შრომის მწარმოებლურობის დონე გაიზარდა, მაშინ რატომ მოხდა ეს?
5. რა შეიძლება გაკეთდეს იმისათვის, რომ ამაღლდეს ხელქვეითთა მუშაობის კმაყოფილების და შრომის მწარმოებლურობის დონე?

კონტროლი

1. როგორ უნდა გაიზომოს შრომის შედეგები?
2. როგორი სიხშირით უნდა შეფასდეს შედეგები?
3. რას მიაღწია ფირმამ მიზნების მიღწევით?
4. თუ ფირმამ არასაკმარისად წაიწია წინ დასახული მიზნებისაკენ, რატომ მოხდა ეს და რა კორექტივები უნდა იქნეს შეტანილი საქმიანობაში?

ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები იყოფა ორ ჯგუფად: დაპროგრამებულ და დაუპროგრამებელ გადაწყვეტილებებად.

ტერმინი „დაპროგრამებული“ გადაწყვეტილებებთან მიმართებაში პირველად გამოიყენა ნობელის პრემიის ლაურეატმა ჰერბერტ საიმონმა, რომელმაც ის აიღო კომპიუტერული ტექნოლოგიის ტერმინოლოგიიდან. პროგრამირების პროცესში გადაწყვეტილებათა შესაძლო ალტერნატივების რიცხვი შეზღუდულია და არჩევანი კეთდება ორგანიზაციისთვის მიცემული მიმართულებების საზღვრებში. ამით მცირდება შეცდომის დაშვების ალბათობა და იზოგება დრო, ვინაიდან სპეციალისტებს არ უწევთ ახალი პროცედურის დამუშავება ყოველთვის, როცა წარმოიქმნება შესაბამისი სიტუაცია. მაგალითად, სავადმყოფოში მედლების მუშაობის გრაფიკის შედგენისას შეიძლება ტრადიციული მეთოდით განსაზღვრული თანაფარდობის დაცვა პაციენტებისა და მომსახურე პერსონალის რაოდენობას შორის. თუ სავადმყოფოს შინაგანაწესის მიხედვით დადგენილია, რომ ყოველ ხუთ პაციენტზე საჭიროა ერთი მედლა, გადაწყვეტილება მიიღება ავტომატურად – 50 პაციენტზე საავადმყოფოში საჭიროა 10 მედლა [27, გვ. 196].

მენეჯერისათვის ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს რწმენას, რომ სწორეა და სასურველი გადაწყვეტილების მიღების დადგენილი პროცედურა. თუ დაპროგრამებული პროცედურა არასაიმედო და არასასურველია, არაეფექტიანია მის საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებაც, რის გამოც მენეჯერი კარგავს პატივისცემას. ასეთ შემთხვევაში საჭირო ხდება დაპროგრამებული გადაწყვეტილების მიღების პროცედურის შეცვლა. სასურველია, დაპროგრამებული გადაწყვეტილების მიღების პროცედურაზე წინასწარ აცნობონ მათ, ვინც უნდა გამოიყენოს ის.

გარკვეული ზომით ახალ სიტუაციებში, რომლებიც არ არის სტრუქტურირებული შინაგანად ან მას თან ახლავს უცნობი ფაქტორები, გამოიყენება დაუპროგრამებული გადაწყვეტილებები. ასეთ გადაწყვეტილებებს შეიძლება მიეკუთვნოს პროდუქციის ხარისხის, დიზაინის გაუმჯობესების, მმართველობითი ქვედანაყოფების სტრუქტურის სრულყოფის, ხელქვეითთა მოტივაციის გაძლიერების გადაწყვეტილებები.

პრაქტიკაში ცოტაა ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც

წარმოადგენენ წმინდა სახით დაპროგრამებულ ან დაუპროგრამებელ გადაწყვეტილებებს. ისინი უფრო ხშირად აღმოჩნდებიან ზოლმე დაპროგრამებულ და დაუპროგრამებელ გადაწყვეტილებებს შორის.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესს მენეჯერები აზორციელებენ სისტემური მიდგომის პოზიციიდან და მისი შესაძლო შედეგების გათვალისწინებით ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფისათვის, ვინაიდან იშვიათად მიიღება ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელთაც არ შეიძლება მოჰყვეს უარყოფითი შედეგი რომელიმე ქვედანაყოფისათვის. ამასთან მენეჯერს უნდა ესმოდეს, რომ მის მიერ არჩეულ ალტერნატივას შეიძლება ჰქონდეს ნაკლოვანებები, თანაც მნიშვნელოვანი, მაგრამ მიღებული გადაწყვეტილება მოცემულ შემთხვევაში ყველაზე უფრო ხელსაყრელია ორგანიზაციისათვის საბოლოო შედეგის თვალსაზრისით. მაშასადამე, გადაწყვეტილების მიღება მოითხოვს მენეჯერის მხრიდან კომპრომისზე წასვლასაც. ეს აუცილებელია, ვინაიდან გადაწყვეტილების მიუღებლობა ისევე ცუდია ორგანიზაციისთვის, ან შეიძლება უარესიც კი, როგორც ნაკლებად დასაბუთებული გადაწყვეტილება. ზოგჯერ ისეთი სიტუაციაა, რომ უკეთესია გადაწყვეტილების მიუღებლობა. კონკრეტული სიტუაციიდან სწორი გამოსავლის მოძებნა დამოკიდებულია მენეჯერის უნარზე, გამჭრიახობაზე.

კონკრეტული გადაწყვეტილებები იშვიათად მიეკუთვნება რომელიმე ერთ კატეგორიას, მაგრამ მიღების პროცესის მიხედვით ისინი შეიძლება ასე დაჯგუფდეს: ინტუიციური გადაწყვეტილებები და განსჯაზე დამყარებული ან რაციონალური გადაწყვეტილებები.

წმინდა ინტუიციურია გადაწყვეტილება, რომლის მიმღები პირიც, ფიქრობს, რომ ის მართალია და მხოლოდ ამის საფუძველზე აკეთებს არჩევანს. ის არ „წონის“ ყოველგვარ ალტერნატივას, არ საჭიროებს სიტუაციაში გარკვევას. ის, რასაც უწოდებენ მეექვსე გრძნობას, არის ინტუიციური გადაწყვეტილება. ასეთ გადაწყვეტილებებს ყველაზე ხშირად იღებენ უმაღლესი დონის მენეჯერები. ერთ-ერთი გამოკვლევის მიხედვით უმაღლესი დონის მენეჯერთა საქმიანობა ემყარება ინფორმაციის არაფორმალურ გაცვლას და ინტუიციას. ასეთი აზრი გამოთქვა გამოკითხული მენეჯერების 80%-მა.

განსჯაზე დამყარებულ გადაწყვეტილებებს საფუძველად ედება

სიტუაციათა გამოვრების ტენდენცია ორგანიზაციებში. ასეთ პირობებში დაგროვებული ცოდნის საფუძველზე მენეჯერი ღებულობს ადრე მიღებული გადაწყვეტილების მისგანს გადაწყვეტილებას.

განსჯის უნარი აუცილებელია ადამიანისათვის, ამიტომ, რომ მუშაკის სამუშაოზე მიღებისას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მუშაობის გამოცდილებას. განსჯის უნარი ყოველდღიური მმართველობითი გადაწყვეტილებების საფუძველია. მაგრამ მხოლოდ განსჯა (მსჯელობა) არ არის საკმარისი სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად. ეს განსაკუთრებით კარგად გამოვლინდება ხოლმე უნიკალურ და რთულ სიტუაციებში, აგრეთვე, სიტუაციებში, რომლებიც ახალი ორგანიზაციისათვის. თუ ახალ პირობებში მენეჯერი დაეყრდნობა მხოლოდ გამოცდილებას, მან შეიძლება მიიღოს არასწორი გადაწყვეტილება და ხელიდან გაუშვას უფრო ეფექტიანი ალტერნატივა. მენეჯერი, რომელიც მეტისმეტად ერთგულია დაგროვებული გამოცდილებისა, შეგნებით თუ შეუგნებლად ხელს უშლის ახალი შესაძლებლობების გამოყენებას, რამაც შეიძლება ორგანიზაცია კრახამდე მიიყვანოს.

8.3. პრობლემის რაციონალური გადაჭრის ძირითადი ეტაპები

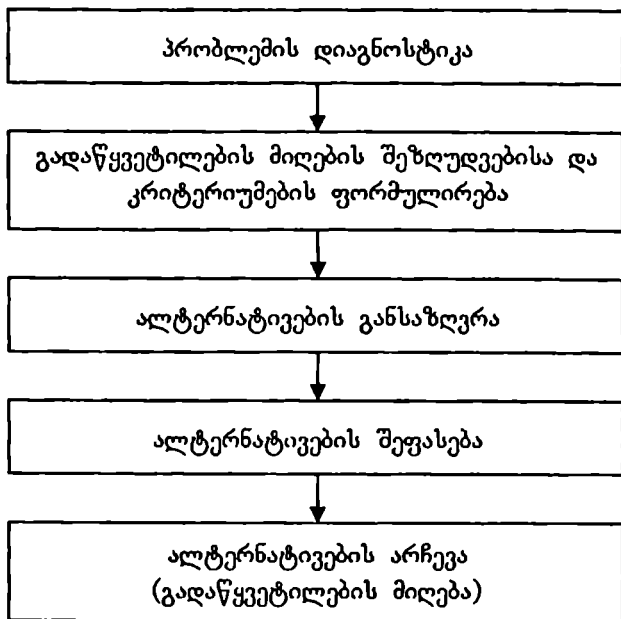
პრობლემის რაციონალური გადაწყვეტა მოიცავს შემდეგ ძირითად ეტაპებს:

- პრობლემის დიაგნოსტიკა;
- გადაწყვეტილების მიღების შეზღუდვებისა და კრიტერიუმების ფორმულირება;
- ალტერნატივების განსაზღვრა;
- ალტერნატივების შეფასება;
- ალტერნატივების შერჩევა (იხ. ნახ. 8.1.).

პრობლემის რაციონალური გადაჭრის პროცესი დამთავრებულია ჩაითვლება მაშინ, როცა რეალურად დადასტურდება პრობლემის გადაწყვეტის ფაქტი, ე.ი. აღარ იარსებებს ესა თუ ის პრობლემა.

პრობლემის დიაგნოსტიკა პირველი ნაბიჯია მისი რაციონალური გადაჭრის გზაზე. თუ პრობლემა სწრაფად და სწორედ დადგინდა, მართვის პროცესის ეფექტიანობა იზრდება. არსებობს პრობ-

ლემის დადგენის ორი გზა: პირველის მიხედვით პრობლემად ით-
ვლება სიტუაცია, რომლის დროსაც არ იქნა მიღწეული დასახული
მიზნები. ზოგჯერ, თანაც საკმაოდ ხშირად, მენეჯერები პრობლე-
მად თვლიან სიტუაციას, რომელშიც რაღაც უნდა მომხდარიყო,
მაგრამ არ მოხდა.



ნახ. 8.1. პრობლემის რაციონალური გადაჭრის ძირითადი ეტაპები

პრობლემის სრულად განსაზღვრა და ჩამოყალიბება ორგანიზა-
ციაში ხშირად ძალიან ძნელდება საქმიანობის სხვადასხვა სახის
ერთმანეთთან დაკავშირების გამო. მაგალითად, მარკეტინგის განყო-
ფილების მენეჯერის მუშაობის შედეგები გავლენას ახდენს გასაღე-
ბის სამსახურის მენეჯერის, წარმოების განყოფილების და ნების-
მიერი სხვა ქვედანაყოფის მუშაკთა საქმიანობაზე. თუ მარკეტინგის
მენეჯერმა დროულად ვერ დააფიქსირა საქონლის სასიცოცხლო
ციკლის სიმწიფის ეტაპის დადგომა და არასწორი ინფორმაცია მი-
აწოდა უმაღლესი დონის მენეჯერს, ის ვერ მიიღებს სწორ გადაწყ-
ვეტილებას საქონლის წარმოების გაგრძელებასთან დაკავშირებით,

რითაც შეიძლება დაზარალდეს მთელი ორგანიზაცია. ექიმის საქმიანობა პირდაპირ კავშირშია ლაბორანტების მუშაობის შედეგებთან. თუ ლაბორატორიაში დაუშვებენ შეცდომებს ექიმი კიდევ უფრო გააღრმავებს მათ, რადგან მისი გადაწყვეტილებები უშუალოდ ემყარება ლაბორატორიული ანალიზის შედეგებს.

პრობლემის დიაგნოსტიკა იწყება სიმნელებისა და შესაძლებლობების სიმპტომების შეცნობით. „სიმპტომი“ ამ შემთხვევაში გამოიყენება სამედიცინო მნიშვნელობით. ორგანიზაციათა ავადმყოფობის საერთო სიმპტომებს მიეკუთვნება: მოგებიანობის დაბალი და ხარჯების მაღალი დონე, დაბალი შრომის მწარმოებლურობა, კადრების დიდი დენადობა და სხვა. ჩვეულებრივ ავადმყოფობის სიმპტომები ავსებენ ერთიმეორეს. მაგალითად, მაღალ ხარჯებს თან მოგების შემცირება მოყვება ხოლმე.

პრობლემის დიაგნოსტიკაში დიდ როლს ინფორმაცია ასრულებს, ის უნდა იყოს ამომწურავი და რეალური. მენეჯერი არ უნდა გადაიტვირთოს ზედმეტი ინფორმაციით, რომელიც უშუალოდ არ ეხება პრობლემას. საჭიროა ინფორმაცია უშუალოდ შესაბამისად კონკრეტულ პრობლემას, მიზანს, ადამიანებს და დროის მონაკვეთს, ე.ი. ის უნდა იყოს რელევანტური. მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში აქვს მენეჯერს შესაძლებლობა სწორად განსაზღვროს ორგანიზაციის წინაშე მდგომი პრობლემა.

პრობლემის დიაგნოზის დასმის შემდეგ მენეჯერი აყალიბებს იმ შეზღუდვებსა და კრიტერიუმებს, რომლებმაც შეიძლება შეამციროს ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობები. მენეჯერმა აუცილებლად უნდა განსაზღვროს შეზღუდვები და ხოლო შემდეგ ალტერნატივები. თუ ეს ასე არ მოხდა, მან შეიძლება აირჩიოს მოქმედების არარეალისტური გზა, რომელიც გადაწყვეტის ნაცვლად უფრო გააღრმავებს პრობლემას.

შეზღუდვები გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში შეიძლება იყოს მრავალრიცხოვანი, რაც დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე და კონკრეტულ მენეჯერზე. საერთო შეზღუდვებს მიეკუთვნება: საჭირო კვალიფიკაციის და გამოცდილების მქონე მუშაკთა არასაკმარისი რაოდენობა, კონკურენციული ბრძოლის უკიდურესად გამწვავება, სხვადასხვა კანონი, ეთიკური ნორმები და სხვა.

შეზღუდვების გათვალისწინებით მენეჯერები აყალიბებენ ალ-

ტერნატიულ გადაწყვეტილებებს, რომელთა რეალიზაცია მოაგვარებს პრობლემას. ხშირია შემთხვევა, როცა მენეჯერებს არ ჰყოფნით ცოდნა ალტერნატიული გადაწყვეტილებების ჩამოყალიბებისათვის. ეს განსაკუთრებით მაშინ ხდება, როდესაც ალტერნატივების რიცხვი ძალიან დიდია და თანაც რეალისტური. ასეთ სიტუაციაში იბნევა მენეჯერი და, როგორც წესი, ამცირებს ალტერნატიული ვარიანტების რაოდენობას. ასეთი მიდგომა არასწორია. მენეჯერმა უნდა იზრუნოს შესაძლო გადაწყვეტილებების საკმაოდ ბევრი ვარიანტის ჩამოყალიბებისათვის. უნდა დამუშავდეს რამდენიმე ერთმანეთისაგან განსხვავებული ალტერნატივა უკიდურესი ვარიანტების ჩათვლითაც კი.

ამის შემდეგ იწყება პრობლემის გადაჭრის შემდეგი ეტაპი — ალტერნატივების შეფასება. ეტაპი ითვალისწინებს ყოველი ალტერნატივის ღირსებისა და ნაკლოვანების, აგრეთვე, რეალიზაციის შემთხვევაში შესაძლო საბოლოო შედეგების დადგენას. ალტერნატივათა რეალიზაციის მოსალოდნელი შედეგების დასადგენად საჭიროა მათი შედარება სტანდარტებთან. ასეთ სტანდარტებს უწოდებენ გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმებს, რომლებიც დადგინდება პრობლემის რაციონალური გადაჭრის მეორე ეტაპზე. კრიტერიუმები შეიძლება განისაზღვროს რაოდენობრივ, შეიძლება თვისობრივ მაჩვენებლებში. მაგალითად, სარეცხი მანქანების წარმოებაში გადაწყვეტილების მიღების რაოდენობრივი კრიტერიუმის როლში შეიძლება გამოიყენონ მათი ღირებულება, თვისებრივი კრიტერიუმის როლში კი მოხერხებულობა მომსახურების პროცესში, გარეგნული მიმზიდველობა და სხვა. ყოველი გადაწყვეტილება უნდა გამოისახოს ფორმით, რომელშიც სასურველია მოცემული იყოს მიზანი,

ბიზნესის სფეროში გადაწყვეტილებები შეიძლება განისაზღვროს ფულად (ღირებულებით) გამოსახულებაში და მოგებაზე მათი ზემოქმედების შეფასების სახით. არაკომერციულ ორგანიზაციებში, რომელთა ძირითადი მიზანიც უკეთესი მომსახურებაა უმცირესი დანახარჯებით, ალტერნატიულ გადაწყვეტილებათა მოსალოდნელი შედეგების შესადარებლად შეიძლება გამოიყენონ ასევე ღირებულებითი მაჩვენებლები.

მაშასადამე, ალტერნატივების შეფასებისას მენეჯერები ცდი-

ლობენ განსაზღვრონ, თუ რა მოხდება მომავალში მათი რეალიზაციით. შეფასების მეტად მნიშვნელოვანი მომენტია შესაძლო ალტერნატივის განხორციელების ალბათობის დადგენა, რადგან ცხოვრებაში ხშირად ხდება, რომ გადაწყვეტილების რეალიზაციის შანსი ნაკლებია.

თუ პრობლემის დიაგნოზი დაისვა სწორედ და ალტერნატიული შეხედულებები შეფასდა გულდასმით, დიდია ორგანიზაციისთვის ხელსაყრელი გადაწყვეტილების მიღების ალბათობა. მენეჯერი ალტერნატივებიდან ირჩევს ერთ-ერთს მოცემულ მომენტში ყველაზე უფრო მისაღები შედეგებით. იმ შემთხვევაში თუ პრობლემა რთულია და საჭირო ხდება ბევრი კომპრომისის გათვალისწინება, ან თუ ინფორმაცია და მისი ანალიზი სუბიექტურია, შეიძლება ორგანიზაციისათვის არც ერთი ალტერნატივა არ იყოს უკეთესი გამოსავალი. ამ დროს მთავარი როლი უნდა შეასრულოს სწორმა განსჯამ და კარგმა გამოცდილებამ.

პრობლემის გადაჭრის პროცესი არ მთავრდება ალტერნატივის შერჩევით. პრობლემის გადასაჭრელად აუცილებელია მიღებული გადაწყვეტილებების რეალიზაცია. გადაწყვეტილების განხორციელებით მიღებული შედეგის ეფექტიანობა ამაღლდება, თუ გადაწყვეტილებას მხარს დაუჭერენ ის პირები, ვისაც ეხება ეს გადაწყვეტილება. ეს მდგომარეობა აიძულებს მენეჯერებს დაარწმუნონ ხელქვეითები თავიანთი შეხედულებების სისწორეში, დაუმტკიცონ მათ, რომ სწორედ არის გაკეთებული არჩევანი და ის მოუტანს სიკეთეს ორგანიზაციასა და მასში მომუშავე ყველა მუშაკს.

8.4. გადაწყვეტილების შემუშავებისა და მიღების პროცესზე მოქმედი ფაქტორები

მმართველობითი (სამმართველო) გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე მოქმედი მრავალრიცხოვანი ფაქტორებიდან ძირითადია: მენეჯერის პიროვნული თვისებები, რისკის ღონე, გადაწყვეტილების მიღების დრო და გარემო, ინფორმაცია, ქცევითი შეზღუდვები, გადაწყვეტილებათა ნეგატიური შედეგები და ურთიერთდამოკიდებულება.

ყველა სამმართველო გადაწყვეტილება პირველ რიგში ემყარება მენეჯერის პიროვნულ თვისებებს. საერთოდ, ყოველი ადამიანი ინდივიდუალურად აფასებს მოვლენებს, რაც განსაზღვრავს მის მოქ-

მედებას და მიღებული გადაწყვეტილებების შინაარსს. პიროვნული ღირსებები გადაწყვეტილების მიღებისას ხშირად გამოდის კომპრომისის როლში, რომელიც ადამიანს ეხმარება სასურველი ალტერნატივის შერჩევაში.

მხოლოდ პიროვნული თვისებები თუ აიძულებს ადამიანს მიაწოდოს კოლეგას საქმის სათანადოდ განხორციელებისათვის საჭირო ინფორმაცია, თუნდაც ის მომავალში მისი მთავარი კონკურენტი გახდეს. მენეჯერი როგორი ლოიალურიც არ უნდა იყოს, ის აუცილებლად გაათავისუფლებს სამსახურიდან ზარმაც თანამშრომელს, თუ აღიარებს მუშაკთა თანასწორუფლებიანობას.

სამმართველო გადაწყვეტილების მიღების პროცესისაგან დამოკიდებულებით ცნება „რისკი“ ნიშნავს არა საშიშროებას, არამედ ალტერნატივების მოსალოდნელი შედეგების განხორციელების დონეს. იმ შემთხვევაში, როცა მენეჯერმა ზუსტად იცის ალტერნატიული ვარიანტების მოსალოდნელი შედეგები, გადაწყვეტილება მიიღება განსაზღვრულობის პირობებში და ის ერთია მხოლოდ. მაგრამ ზოგჯერ არ ხერხდება ალტერნატივების მოსალოდნელი შედეგების დადგენა. ასეთ შემთხვევაში გადაწყვეტილება მიიღება გაურკვევლობის, განუსაზღვრელობის, ანუ რისკის პირობებში. გადაწყვეტილებათა შედეგების ალბათობა დგინდება, როგორც მოცემული მოვლენის განხორციელების ხარისხი და იცვლება 0-დან 1-მდე. ყველა ალტერნატივის ალბათობათა ჯამი ტოლი უნდა იყოს 1-ის. ალბათობის განსაზღვრის უფრო სასურველი ზერხია ობიექტურობა. ალბათობა ითვლება ობიექტურად თუ ის განისაზღვრება მათემატიკური მეთოდებით ან დაგროვებული გამოცდილების სტატისტიკური ანალიზის საფუძველზე. ობიექტურია ალბათობა იმისა, რომ მონეტის ორი მხარის პირობებში დაცემის რომელიმე მაჩვენებელი ყველა შემთხვევაში 50%-ია. ობიექტურია აგრეთვე სიცოცხლის დაზღვევით დაკავებული კომპანიის მიერ მოსახლეობის სიკვდილიანობის დონის პროგნოზირება. არსებული მონაცემების სტატისტიკური ანალიზის საფუძველზე სადაზღვევო კომპანიას შეუძლია მაქსიმალური სიზუსტით დაადგინოს განსაზღვრული ასაკის ადამიანთა სიკვდილიანობის მაჩვენებელი და მასზე დაყრდნობით სადაზღვევო შენატანების ოდენობა. ალბათობის ობიექტურობაზე დიდ გავლენას ახდენს ინფორმაციის მოცულობა. რამდენიმე ათეუ-

ლი ოჯახის მონაცემებზე დაყრდნობით გაანგარიშებული პროგნოზი ბუნებრივია, არ იქნება საიმედო.

გადაწყვეტილების მიღების რისკის დონე მაღალია ცვალებად გარემოში, ვინაიდან გართულებულია ფაქტორების აღრიცხვა, რის გამოც შეუძლებელი ხდება მათ შესახებ რელევანტური ინფორმაციის მოპოვება.

ნებისმიერი გადაწყვეტილება უნდა მიიღონ ოპერატიულად, მაგრამ არავითარ შემთხვევაში დროზე ადრე. გადაწყვეტილების მიღება არც უნდა დაგვიანდეს, თორემ შეიძლება შეიცვალოს სიტუაცია და ის გახდეს ნაკლებად მნიშვნელოვანი. დროის ფაქტორის გავლენა ზოგიერთ სიტუაციაში იმდენად ძლიერია, რომ მენეჯერი იძულებული ხდება მიიღოს ინტუიციური გადაწყვეტილება მაშინ, როცა უკეთესია შექმნილი ვითარების ანალიზი და განსჯაზე დამყარებული გადაწყვეტილების მიღება.

გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი მნიშვნელოვანი ფაქტორია ინფორმაცია. მხოლოდ რელევანტური და ზუსტი ინფორმაციაა ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღების გარანტია. ინფორმაცია ხშირად მიუწვდომელია და თანაც ძალიან ძვირია მისი მოპოვება. ასეთ შემთხვევაში ხელმძღვანელობა ჯერ განსაზღვრავს მოსალოდნელ მოგებას საძიებელი ინფორმაციიდან და მხოლოდ ამის შემდეგ იღებს გადაწყვეტილებას მის შეგროვებაზე.

ორგანიზაციისათვის ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებაზე გავლენას ახდენს ქცევითი ხასიათის ისეთი ფაქტორები, როგორებიცაა ნეგატიური დამოკიდებულება რაიმესადმი ან ვინმესადმი, პიროვნული მიკერძოება, ინფორმაციის აღქმა. ასეთი ფაქტორები ხშირად იწვევენ შეუთანხმებლობასა და კონფლიქტებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. განსხვავებული დამოკიდებულება ხელქვეითებისადმი და პიროვნული მიკერძოებულობა ხშირად ხდება არასწორი გადაწყვეტილების მიღების საფუძველი, მენეჯერმა შეიძლება მხარი დაუჭიროს ან არ დაუჭიროს კოლეგის პროექტს წმინდა პიროვნული თვალსაზრისით — მას მოსწონს ან არ მოსწონს იგი. ასეთი მენეჯერი საშიშია ორგანიზაციისათვის. არასწორი გადაწყვეტილების მიღების საფუძველი ზოგჯერ ინფორმაციის არასწორი აღქმაა.

სამართველო გადაწყვეტილების მიღებას და რეალიზაციას

ზოგჯერ თან ახლავს ნეგატიური შედეგები. მაგალითად, მაღალი ხარისხის პროდუქციის გამოშვების შესახებ გადაწყვეტილებას მოყვება ზოლმე ხარჯების ზრდა. ავტომატური საწარმოო ხაზების გამოყენებამ საერთო ხარჯების შემცირების პირობებში შეიძლება გამოიწვიოს ლოიალურად განწყობილი მუშაკების გათავისუფლება და სხვა. გადაწყვეტილებათა რეალიზაციისას საგარეო ნეგატიური შედეგები აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ მენეჯერებმა და წავიდნენ კომპრომისზე, თუ ეს მომგებიანი იქნება ორგანიზაციისათვის. ამასთან ზოგიერთი ნეგატიური შედეგი არავითარ შემთხვევაში არ უნდა დაშვებული ხელმძღვანელობის მიერ. ასეთ ნეგატიურ შედეგებს მიეკუთვნება კანონებისა და ეთიკური ნორმების დარღვევა.

ორგანიზაციებში მიღებული ყველა გადაწყვეტილება დაკავშირებულია ერთმანეთთან. თითქმის ყველა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება მოითხოვს ასობით ნაკლებად მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებას. მაგალითად, თუ ორგანიზაცია გადაწყვეტს შტაბინის სხვა ქალაქში გადატანას, იმავდროულად უნდა მიიღოს გადაწყვეტილებები მუშაკებისათვის გადაადგილებით მიღებული დანაკარგების ანაზღაურებაზე, ახალი თანამშრომლების დაქირავებაზე და სხვა. საერთოდ, ორგანიზაციებში ხელმძღვანელობის უმაღლეს საფეხურს აღწევნის იმისი, რომელთაც აქვთ გადაწყვეტილებათა ურთიერთკავშირის დანახვის უნარი.

თავი 9. გადაწყვეტილებათა მიღების მოდელაზი და მეთოდები

9.1. გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის მოდელირება

მოდელების გამოყენება მართვის მეცნიერების ერთ-ერთი თავისებურებაა. მოდელირების კონცეფციის არსებობა განპირობებულია მართვის პრობლემების სირთულითა და რეალურ ცხოვრებაში ექსპერიმენტის ჩატარების სიძნელეებით. მოდელის მეშვეობით შესაძლებელი ხდება რეალურად არსებული ცხოვრებისეული სიტუაციის გამარტივება, რაც უზრდის მენეჯერს შესაძლებლობას გაერკვეს მის წინაშე მდგომი პრობლემის არსში და გადაწყვიტოს ის.

მოდელირება დღეისათვის ერთადერთი სისტემატიზებული მეთოდია, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია მომავლის ვარიანტების დანახვა და ალტერნატიული გადაწყვეტილებების პოტენციური შედეგების განსაზღვრა.

არსებობს მოდელირების სამი საბაზო ტიპი: ფიზიკური, ანალოგიური და მათემატიკური.

ფიზიკურ მოდელად ითვლება ის, რაც გამოიკვეთება ობიექტის ან სისტემის გადიდებული, ან შემცირებული აღწერის მეშვეობით. ფიზიკურ მოდელს უწოდებენ პორტრეტულ მოდელსაც. მას მიეკუთვნება, მაგალითად, ქარხნის ნახაზი (სქემა). ფიზიკური მოდელი აიოლებს აღქმის პროცესს და ეხმარება მენეჯერს სწორი გადაწყვეტილების მიღებაში. ქარხნის ნახაზი საშუალებას იძლევა დადგინდეს მოწყობილობათა განთავსების შესაძლებლობები. ახალი მანქანების მოდელები მათი წარმადობის დადგენის შესაძლებლობას იძლევა. შენობების მოდელების შექმნა საშუალებას აძლევს სათანადო სამსახურებს განსაზღვრონ მისი აშენების მიზანშეწონილება ამა თუ იმ ადგილზე, ესთეტიკური თუ სხვა მოსაზრებით.

ანალოგიური მოდელი არის საკვლევი ობიექტის ანალოგი, რომელიც მოქმედებს როგორც რეალური ობიექტი, მაგრამ არ გამოიყურება ასეთად. წარმოების მოცულობისა და ხარჯების თანაფარდობის ამსახველი გრაფიკი ანალოგიური მოდელია, რომელიც აჩვენებს წარმოების დონის გავლენას ხარჯებზე. ანალოგიურ მოდელს მიეკუთვნება, აგრეთვე, ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემა. იგი წარმოადგენს ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის არსე-

ბული რთული კავშირების გამოვლენის უფრო მარტივ და ეფექტიან მეთოდს, ვიდრე ვთქვათ მუშაკთა ურთიერთკავშირის სახეების ჩამოთვალი.

მათემატიკური მოდელი გულისხმობს ობიექტის ან მოვლენის ნიშან-თვისების აღწერას სიმბოლოების დახმარებით, ამიტომ უწოდებენ მას სიმბოლურ მოდელსაც. მათემატიკური მოდელების გამოყენებით შესაძლებელია განსაკუთრებით რთული მოვლენების არსში გარკვევა. საგულისხმოა, რომ ყველაზე ხშირად ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მიღებისას გამოიყენება მათემატიკური მოდელები.

მოდელირების პროცესი შედგება შემდეგი ეტაპებისაგან:

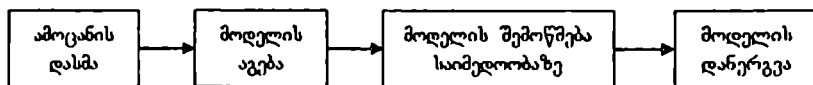
- ამოცანის დასმა;
- მოდელის აგება;
- მოდელის შემოწმება საიმედოობაზე;
- მოდელის გამოყენება (იხ. ნახ. 9.1.).

ამოცანის დასმა ძალიან მნიშვნელოვანი ეტაპია მოდელირების პროცესში, შეიძლება ითქვას უფრო მნიშვნელოვანი, ვიდრე მისი გადაწყვეტა. საქმე ის არის, რომ მხოლოდ პრობლემის ზუსტად განსაზღვრის პირობებშია შესაძლებელი მისი ოპტიმალური გადაწყვეტის გზების გამოძებნა.

ამოცანის სწორად განსაზღვრის შემდეგ უნდა დადგინდეს მოდელირების ძირითადი მიზნები, მისთვის საჭირო ინფორმაცია და ინფორმაცია, რომელიც მიიღება მოდელის გამოყენებით. თუ მოდელის აგების პოტენციური ხარჯები აღემატება მისი მეშვეობით მისაღებ შედეგებს, ის ვერავითარ წვლილს ვერ შეიტანს ორგანიზაციის წინსვლაში დასახული მიზნისაკენ და საჭიროა მასზე უარის თქმა.

ამის შემდეგ ხორციელდება მოდელის შემოწმება საიმედოობაზე. შემოწმების ერთ-ერთი ასპექტი გულისხმობს მოდელის რეალურ სამყაროსთან შესაბამისობის ხარისხის დადგენას. უნდა გაირკვეს, არის თუ არა ჩართული მოდელში რეალური სიტუაციის ყველა არსებითი ხასიათის პრობლემა. ეს ბუნებრივია, არ არის მარტივი საქმე, განსაკუთრებით კი მაშინ, როცა გადასაწყვეტია რთული ამოცანა. მართვის მოდელების შემოწმებამ უჩვენა, რომ ისინი არ არიან სრულყოფილნი, რადგან არ მოიცავენ ყველა რე-

ლევანტურ ცვლადს (ფაქტორს). ცხადია, რაც უკეთესად ასახავს მოდელი რეალურ მდგომარეობას, მით მაღალია მისი, როგორც მენეჯერის ხელშეწყობის, პოტენციური კარგი გადაწყვეტილების მიღების საქმეში. მოდელის შემოწმების მეორე ასპექტი გულისხმობს იმის გარკვევას, თუ მისი საშუალებით მიღებული ინფორმაცია როგორ დაეხმარება მენეჯერს პრობლემის გადაწყვეტაში.



ნახ. 9.1. მოდელირების პროცესის ეტაპები

მოდელირების პროცესის ბოლო ეტაპია მოდელის დანერგვა. მართვის მეცნიერების მოდელების გამოყენების მხრივ დღეს არაღამაყყოფილებელი მდგომარეობაა. ისეთ განვითარებულ ქვეყანაში, როგორიც აშშ-ია, მართვის მეცნიერების მოდელები კორპორაციათა დონეზე სრულად ან თითქმის სრულად გამოიყენება მხოლოდ 60 პროცენტის ფარგლებში. ამის ძირითადი მიზეზი, ალბათ ისაა, რომ მენეჯერებს ეშინიათ მოდელების გამოყენების ან არ იციან მათი გამოყენების მნიშვნელობა. მოდელების გამოყენებას ხელს უშლის, აგრეთვე ცვლილებებისადმი, სიახლეებისადმი ადამიანთა წინააღმდეგობრივი დამოკიდებულება.

მოდელი, პრაქტიკაში წარმატებითაც რომ გამოიყენონ, საჭიროა მისი პერიოდულად განახლება, ორგანიზაციის გარემომცველ სამყაროში მიმდინარე ცვლილებების შესაბამისად.

9.2. მართვის მეცნიერების ძირითადი მოდელები

მართვის მეცნიერების კონკრეტული მოდელების რაოდენობა ისევე დიდია, როგორც იმ პრობლემებისა, რომელთა გადასაჭრელადაც გამოიყენება ისინი. ამ მოდელებიდან ყველაზე ფართოდ გამოიყენება თამაშთა თეორია, ოპტიმალური მომსახურების მოდელები, მარაგის მართვის მოდელები და წრფივი პროგრამირება.

თამაშთა თეორია მიღებული გადაწყვეტილებების კონკურენტებზე ზემოქმედების შეფასების მოდელირების მეთოდია. კონკურენტების მოსალოდნელი მოქმედების პროგნოზირება ორგანიზაცი-

ისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან მასზეა უშუალოდ დამოკიდებული უპირატესობის მოპოვება სხვა ორგანიზაციებთან შედარებით. თამაშთა თეორიის მოდელი თავდაპირველად დაამუშავეს და გამოიყენეს სამხედრო საქმეში. ბიზნესის სფეროში ის გამოიყენება ფასების ცვლილებებზე კონკურენტების რეაქციის, გასაღებისათვის მხარდაჭერის ახალი კამპანიის, დამატებითი მომსახურების მიწოდების, ახალი პროდუქციის შექმნისა და ათვისების პროგნოზირებისათვის. თამაშთა თეორია არ გამოიყენება ისე ზშირად, როგორც აქ განხილული სხვა მოდელები.

ოპტიმალური მომსახურების მოდელები გამოიყენება არსებული მოთხოვნების მიხედვით მომსახურების არხების ოპტიმალური რაოდენობის დასადგენად. ამ ტიპის მოდელების გამოყენება სასურველია შემდეგ სიტუაციებში: ავია ან სარკინიგზო კომპანიაში დარეკვა ადგილების დასაჯავშნად და ინფორმაციის მისაღებად, რიგში დგომა მონაცემების მანქანური დამუშავებისა და მოწყობილობების შეკეთების დროს, სატვირთო ავტომანქანების რიგი საწყობებში ტვირთის დასაცლელად ა.შ. ამ სიტუაციათა დასარეგულირებლად საჭიროა მომსახურების არხების ოპტიმალური რაოდენობის განსაზღვრა, რაც ზორციელდება ოპტიმალური მომსახურების მოდელების დახმარებით. თუ არ განისაზღვრა მოდელების დახმარებით მომსახურების არხების ოპტიმალური რაოდენობა, კლიენტები გადაინაცვლებენ კონკურენტებთან, რაც არც ბიზნესმენის ინტერესებში არ შედის.

მარაგის მართვის მოდელების გამოყენება უზრუნველყოფს საქონლის წარმოების და რეალიზაციის არხებში მარაგის გარკვეული დონის შენარჩუნებას რეალიზაციაში წყვეტილობის თავიდან აცილების მიზნით. ამ მოდელების მეშვეობით შესაძლებელია მარაგის დაგროვების უარყოფითი შედეგების მინიმუმამდე დაყვანა.

წრფივი პროგრამირება გამოიყენება დეფიციტური რესურსების განსაზღვრისათვის. წარმოების მართვაში იყენებენ წრფივი პროგრამირების შემდეგ ტიპურ მოდელებს: წარმოების გამსხვილებული დაგეგმვა, პროდუქციის ასორტიმენტის დაგეგმვა, ტექნოლოგიური პროცესების მართვა, მუშაკთა განაწილება და სხვა.

ყველა ჩამოთვლილი მოდელი გულისხმობს იმიტაციას, რადგან ისინი წარმოადგენენ რეალური სიტუაციების შემცვლელბს. რო-

გორც მოდელირების მეთოდი, იმიტაცია მოდელის შექმნისა და რეალური სიტუაციის ცვლილებების განსაზღვრისათვის მისი ექსპერიმენტული გამოყენების პროცესს აღნიშნავს. იმიტაცია გამოიყენება ძალიან რთულ სიტუაციაში, როცა ძნელდება წრფივი პროგრამირების ტიპის მათემატიკური მოდელების გამოყენება. ეს შეიძლება გამოწვეული იყოს ცვლადების (ფაქტორების) უკიდურესად დიდი რაოდენობით, ცვლადებსა და გაურკვევლობის ღონეს შორის ურთიერთკავშირის მათემატიკური ანალიზის სიძნელეებით. წარმოებისა და ფინანსების სპეციალისტებს შეუძლიათ დაამუშაონ მოდელი, რომელიც საშუალებას მისცემთ მოახდინონ მწარმოებლურობისა და მოგების მოსალოდნელი ზრდის იმიტაცია ახალი ტექნოლოგიის გამოყენების შესაბამისად. მარკეტინგის სპეციალისტმა შეიძლება შექმნას პროდუქციაზე ფასების ცვლილებისაგან დამოკიდებულებით გასაღების მოსალოდნელი მოცულობის იმიტაციური მოდელი.

მოდელირების უფრო გავრცელებული მეთოდია ეკონომიკური ანალიზი. ის თავისთავში მოიცავს ხარჯებისა და ეკონომიკური სარგებლიანობის, აგრეთვე, საქმიანობის შეფარდებითი რენტაბელობის შეფასების თითქმის ყველა მეთოდს. ტიპობრივი „ეკონომიკური“ მოდელი ეფუძნება უზარალობის ანალიზს, მეთოდს, რომელიც ითვალისწინებს უზარალობის წერტილის გამოძენას. ამ მიზნით აუცილებელია სამი ძირითადი ფაქტორის გათვალისწინება: პროდუქციის ერთეულის გასაყიდი ფასი, ცვალებადი ხარჯები პროდუქციის ერთეულზე და საერთო მუდმივი ხარჯები.

პროდუქციის ერთეულის გასაყიდი ფასი უჩვენებს საწარმოს შემოსავალს საქონლის ყოველი ერთეულის გაყიდვისას. ცვალებადი ხარჯები პროდუქციის ერთეულზე წარმოადგენს ფაქტიურ ხარჯებს, რომლებიც უშუალოდ საჭიროა პროდუქციის ყოველი ერთეულის დასამზადებლად. ბუნებრივია, ერთობლივი ცვალებადი ხარჯები იზრდება პროდუქციის წარმოების მოცულობის ზრდასთან ერთად. მუდმივი ხარჯები არ იცვლება წარმოების მოცულობის ცვლილების შესაბამისად. გასაყიდი ფასი ცვალებადი ხარჯების გამოკლებით უჩვენებს გაყიდული ერთეული პროდუქციის წვლილს მოგებაში. მაგალითად, თუ ჩანთის გასაყიდი ფასი 20 დოლარია, ცვალებადი ხარჯი კი 14 დოლარი, წვლილი მოგებაში შეადგენს

4 დოლარს. ამის საფუძველზე მენეჯერს შესაძლებლობა ეძლევა განსაზღვროს მუდმივი ხარჯების დასაფარავად საჭირო პროდუქციის ოდენობა. დაეუშვათ, მუდმივი ხარჯები 300 000 დოლარია. თუ მუდმივი ხარჯები გაიყოფა ნ-ზე მიიღება გასაყიდი პარტიის ის მოცულობა, რომლის პირობებშიც პროექტი იქნება რენტაბელური, ე.ი. ამ შემთხვევაში პროექტის რენტაბელობისათვის აუცილებელია 50 000 ცალი ჩანთის რეალიზაცია. უზარალობის წერტილების განსაზღვრა შედარებით მარტივი ოპერაციაა, რომელიც საწარმოს უზრუნველყოფს მნიშვნელოვანი მოცულობის სასარგებლო ინფორმაციით.

9.3. გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები

მართვის პროცესში გამოყენებული გადაწყვეტილებათა მიღების ნებისმიერი მეთოდი შეიძლება განხილულ იქნეს როგორც მოდელირების სახესხვაობა. მათ მიეკუთვნება საგადასახადო მატრიცა და „გადაწყვეტილებათა ხე“.

საგადასახადო მატრიცა სტატისტიკის ერთ-ერთი მეთოდია, რომლის გამოყენება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ალტერნატიული ვარიანტებიდან ოპტიმალური ვარიანტის არჩევის პროცესში. მთლიანობაში საგადასახდო მატრიცა უფრო სასარგებლოა მაშინ, როცა ალტერნატივების რიცხვი შეზღუდულია გონივრულად და ის, რაც შეიძლება მოხდეს არ არის გარკვევით ცნობილი.

საგადასახადო მატრიცის მოსალოდნელი მნიშვნელობის განსაზღვრაზე უშუალო გავლენას ახდენს მენეჯერის მიერ მოვლენათა განვითარების მოსალოდნელი ალბათობის გათვალისწინება. ალბათობის გათვალისწინებლად გადაწყვეტილება ყოველთვის გადაიხრება უფრო ოპტიმალური შედეგების მიმართულებით. მაგალითად, თუ ინვესტორებს შეუძლიათ გამარჯვებულ კინოსურათზე მიიღონ დაბანდებული კაპიტალის 50%, ხოლო კაპიტალის სავაჭრო ქსელში ჩადებით ყველაზე უკეთეს შემთხვევაში 20%, ბუნებრივია, ისინი კაპიტალს დააბანდებენ კინოწარმოებაში. მაგრამ, თუ მხედველობაში მიიღებენ, რომ დიდი არ არის კინოფილმის წარმატების ალბათობა, მიმზიდველადაც კი მოეჩვენებათ 20% შემოსავალი სავაჭრო ქსელიდან.

ალტერნატივის მოსალოდნელი მნიშვნელობა წარმოადგენს შე-

საბამის ალბათობაზე გამრავლებულ შესაძლო მნიშვნელობას. მაგალითად, თუ მენეჯერი ჩათვლის, რომ სახსრების დაბანდება (როგორც მოქმედების სტრატეგია) ტკბილეულით მოვაჭრე მაღაზიაში 0,5 ალბათობით უზრუნველყოფს 6 000 დოლარ წლიურ მოგებას, 0,3 ალბათობით – 4 000 დოლარს, ხოლო 0,2 ალბათობით – 3000 დოლარს, მოსალოდნელი მნიშვნელობა შეადგენს 4 800 დოლარს ($6000 \times 0,5 + 4000 \times 0,3 + 3000 \times 0,2$).

ყოველი ალტერნატივის მოსალოდნელი მნიშვნელობის განსაზღვრით და შედეგების განლაგებით მატრიცის სახით მენეჯერი დაადგენს მოცემული კრიტერიუმების პირობებში უკეთეს არჩევანს. გამოკვლევებით დადგინდა, რომ ალბათობის ზუსტად განსაზღვრის პირობებში „გადაწყვეტილებათა ხე“ და საგადასახადო მატრიცა ტრადიციულ მეთოდებთან შედარებით უფრო ხარისხიანი გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას იძლევა.

„გადაწყვეტილებათა ხე“ გადაწყვეტილებათა მიღების პრობლემების სქემატური წარმოდგენაა. მისი მეშვეობით საგადასახადო მატრიცის მსგავსად შესაძლებელი ხდება მოქმედების უკეთესი მიმართულების შერჩევა არსებული ვარიანტებიდან. „გადაწყვეტილებათა ხე“ შესაძლებლობას აძლევს მენეჯერს შეუდაროს ერთმანეთს სხვადასხვა მოქმედების შედეგი მოსალოდნელი ალბათობის გათვალისწინებით. მოსალოდნელი მნიშვნელობის კონცეფცია განუყოფელი ნაწილია „გადაწყვეტილებათა ხის“ მეთოდის.

„გადაწყვეტილებათა ხის“ მეთოდი შეიძლება გამოიყენონ სიტუაციებში, რომლებშიც სარგებლობენ საგადასახადო მატრიცით. ამასთან ის შეიძლება აიგოს უფრო რთულ სიტუაციებში, როცა ერთი გადაწყვეტილების შედეგები მოქმედებს შემდგომ გადაწყვეტილებებზე. ამრიგად, „გადაწყვეტილებათა ხე“ სასარგებლო ინსტრუმენტია თანმიმდევრული გადაწყვეტილებების მისაღებად.

მისამა განყოფილება: მენეჯმენტის ფუნქციები

თავი 10. სტრატეგიული დაგეგმვის შესახებ

10.1. მენეჯმენტის სისტემაში სტრატეგიული დაგეგმვის არსის შესახებ

მენეჯმენტის ფუნქციებს შორის ყველაზე მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია დაგეგმვას. ამასთან, სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს სტრატეგიული დაგეგმვა.

სტრატეგიულ დაგეგმვაში იგულისხმება ორგანიზაციის მიზნებსა და მათი მიღწევის პოტენციურ შესაძლებლობებს შორის შესაბამისობის მიღწევა პერსპექტივაში. პრაქტიკულად სტრატეგიული დაგეგმვა გამოიხატება იმ კონკრეტულ მოქმედებებში, რომელთაც ახორციელებს ხელმძღვანელობა ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. მენეჯმენტის სპეციალისტების ფართო აღიარებით სტრატეგიულმა დაგეგმვამ უნდა უზრუნველყოს რესურსების რაციონალური განაწილება, ორგანიზაციის ადაპტირება გარე სამყაროსთან, შინაგანი კოორდინაცია და ორგანიზაციული სტრატეგიის შეცნობა. აღნიშნული საკითხების წარმატებით გადაწყვეტა უშუალო კავშირშია სტრატეგიულ მენეჯმენტთან (იხ. თავი 19).

რესურსების განაწილება მოიცავს ნელეულისა და მასალების, კაპიტალის შეზღუდული რესურსების, დეფიციტური მმართველობითი კადრებისა და ტექნოლოგიური გამოცდილების განაწილებას.

ადაპტაციაში შედის სტრატეგიული ხასიათის ყველა ქმედება, რომელიც გააუმჯობესებს მოცემული ორგანიზაციის ურთიერთობას გარე გარემოსთან. ნებისმიერმა ორგანიზაციამ უნდა გამოავლინოს გარე გარემოში მოქმედი როგორც ხელსაყრელი, ისე არახელსაყრელი ფაქტორები და ამაზე დაყრდნობით განსაზღვროს ადაპტაციის გზები. გარე გარემოში ადაპტაციის საუკეთესო მაგალითია ფირმა „კოკა-კოლას“ შეღწევა უაღკოპოლო სასმელების მსოფლიო ბაზარზე. ფირმამ დიდი დრო და ენერგია მოახმარა მოსალოდნელი შესაძლებლობებისა და საშიშროებების შესწავლას და მხოლოდ ამის შემდეგ შესთავაზა თავისი პროდუქტი მომხმარებელს.

შინაგანი კოორდინაცია მოიცავს სტრატეგიული საქმიანობის კოორდინაციას შინაგანი ოპერაციების ეფექტიანი ინტეგრაციის მიღწევის მიზნით.

ორგანიზაციული სტრატეგიების შეცნობაში იგულისხმება მენეჯერთა აზროვნების სისტემატური განვითარება წარსულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით. აღნიშნული იძლევა შესაძლებლობას სწორად მოხდეს ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიული მიმართულების კორექტირება.

სტრატეგიული დაგეგმვა განიხილება როგორც პროცესი, რომელიც მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: ორგანიზაციის მისიის განსაზღვრა, მისიის საფუძველზე მიზნების ჩამოყალიბება, გარე გარემოს შეფასება და ანალიზი, ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოკვლევა, სტრატეგიული ალტერნატივების ანალიზი, სტრატეგიის შეფასება, სტრატეგიის შერჩევა, სტრატეგიის რეალიზაცია.

სტრატეგია წარმოადგენს დეტალურად დამუშავებულ კომპლექსურ გეგმას, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციის მისიისა და მისიიდან გამომდინარე მიზნების განხორციელება. სიტყვა „სტრატეგია“ მომდინარეობს ბერძნული სიტყვიდან „Strategos“, რაც ნიშნავს „გენერლის ხელოვნებას“, ე.ი. ეს ტერმინი სამხედრო წარმოშობისაა.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში სტრატეგია მეტწილად მუშავდება, უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ, მაგრამ მის ჩამოყალიბებაში მონაწილეობს მართვის ყველა დონე. სტრატეგიულმა გეგმამ უნდა მოიცავს მთელი ორგანიზაციის და არა მასში დასაქმებული კონკრეტული მუშაკების (ქვედანაყოფების) მიზნები. ამასთან საკუთარ საწარმოებში (ფირმებში) დამფუძნებლებს შეუძლიათ თავიანთი პირადი გეგმები გააერთიანონ სტრატეგიასთან.

სტრატეგიული გეგმა უნდა იყოს მეცნიერულად დასაბუთებული, ე.ი. უნდა ეყრდნობოდეს მეცნიერებისა და ტექნიკის მიღწევებს, მეცნიერულ გამოკვლევებს, აგრეთვე, ფაქტობრივ მონაცემებს. ნებისმიერ ორგანიზაციაში სტრატეგიული გეგმა უნდა დაემყაროს მთელი დარგის, ბაზრის, კონკურენტებისა და სხვა ფაქტორების შესახებ მდიდარ ინფორმაციას.

სტრატეგიული გეგმა შეიძლება განხილულ იქნეს როგორც სა-

წარმოო პროგრამა, რომლითაც იგი წარმართვას თავის საქმიანობას ხანგრძლივი პერიოდისათვის სათანადო კორექტირების პირობებში. დღეისათვის, როცა სწრაფად იცვლება ცოდნა, სტრატეგიული დაგეგმვა მომავალი პრობლემებისა და შესაძლებლობების გათვალისწინების ერთადერთი საშუალებაა. ამასთან სტრატეგიული გეგმა თავისთავად არ იძლევა წარმატების გარანტიას. მაღალ დონეზე შედგენილი სტრატეგიული გეგმის პირობებშიც შეიძლება განიცადოს ორგანიზაციამ წარუმატებლობა, თუ არ იქნება სათანადოდ განხორციელებული მენეჯმენტის დანარჩენი ფუნქციები.

სტრატეგიული დაგეგმვა ეხმარება ხელმძღვანელობას მოქმედების გზების დაზუსტებაში. დასაბუთებული საგეგმო გადაწყვეტილების მიღება ამცირებს პრაქტიკაში არასწორი გადაწყვეტილების მიღების რისკს.

დაგეგმვის სარგებლიანობას ამტკიცებს აშშ-ში მენეჯმენტის სპეციალისტების მიერ ჩატარებული რიგი გამოკვლევები. გამოიკითხა 109 მსხვილი ამერიკული კომპანიის 217 ვიცე-პრეზიდენტი. დადგინდა, რომ მენეჯერებმა, რომლებმაც წინასწარ შეადგინეს მუშაობის გეგმები, მიიღეს მეტი მოგება. ერთ-ერთი გამოკვლევით გაანალიზდა 105 მსხვილი და 105 საშუალო და მცირე კომპანიის საქმიანობა. გამოვლინდა, რომ ფირმებს, რომლებიც ახორციელებდნენ ფორმალურ დაგეგმვას, ჰქონდათ ყველაზე მაღალი ზრდის ტემპები.

10.2. ორგანიზაციის მისია და მიზნები

ორგანიზაციის ძირითადი საერთო მიზანი, მისი ფუნქციონირების მკვეთრად გამოსახული მიზეზია მისი მისია. ორგანიზაცია თავის მიზნებს სწორედ მისიის შესრულებისათვის ამუშავებს.

ორგანიზაციის მისია უნდა ჩაითვალოს ათვლის ლოგიკურ წერტილად უკეთესი გადაწყვეტილების მისაღებად. მაშასადამე, მისიის მიმართულების მიმცემია ორგანიზაციებისათვის მუშაობის პროცესში. ბუნებრივია, თუ მენეჯერებმა არ იციან მათი ორგანიზაციის ძირითადი მიზანი, მათთვის ძნელი იქნება უკეთესი ალტერნატივის შერჩევა, ვინაიდან ასეთ შემთხვევაში მათ არა აქვთ ლოგიკური ათვლის წერტილი.

ორგანიზაციის მისიის ფორმულირებამ უნდა მოიცვას:

1. ორგანიზაციის ამოცანები მისი ძირითადი საქონლის, ბაზრებისა და ტექნოლოგიის თვალსაზრისით. მარტივად, უნდა განისაზღვროს, თუ სამეურნეო საქმიანობის (ბიზნესის) რომელი სახით არის დაკავებული მოცემული ორგანიზაცია (ფირმა).

2. გარე გარემოს დამოკიდებულება ორგანიზაციისადმი. ამის საფუძველზე განისაზღვრება ორგანიზაციის სამუშაო პრინციპები.

3. ორგანიზაციის კულტურა, ე.ი. უნდა განისაზღვროს როგორია ორგანიზაციაში სამუშაო კლიმატი და როგორი ტიპის ადამიანებს იზიდავს. ხელმძღვანელობა განიხილავს მისიას მომხმარებელთა მოთხოვნილებების განსაზღვრისა და მათი ეფექტიანად დაკმაყოფილების თვალსაზრისით და ფაქტიურად კმნის კლიენტებს (მომხმარებლებს) ორგანიზაციისათვის მომავალში მხარის დასაჭერად. ამასთან დაკავშირებით პიტერ დრუკერი აღნიშნავს, რომ კომპანიებისათვის, რომლებიც ყოფიან თავიანთ პროდუქციას, გაბატონებულ როლს ასრულებს ერთი ელემენტი – მომხმარებელი და საერთოდ კლიენტურის შექმნა [20, გვ. 235-236.]. თუ ბიზნესი შეასრულებს კლიენტების შექმნის მისიას, ის აუცილებლად მიიღებს მოგებას.

ზოგიერთი ორგანიზაცია საერთოდ არ ცდილობს მისიის ფორმულირებას. ხშირად ისინი ფიქრობენ, რომ მათი მისია ისედაც ნათელია და საჭირო აღარ არის მისი ფორმულირება. წვრილმესაკუთრეთა უმრავლესობას თავიანთი ორგანიზაციების მისიად მიაჩნიათ მოგების მიღება, რაც არასწორია. მოგების მიღება ნამდვილად წარმოადგენს ბიზნესის სფეროს ორგანიზაციათა (კომერციულ ორგანიზაციათა) არსებით მიზანს, მაგრამ არა მისიას.

მოგების მიღება საწარმოთა შინაური პრობლემაა. მის მისაღებად აუცილებელია საწარმომ თვალყური ადევნოს გარემოს, რომელშიც უხდება ფუნქციონირება. საწარმოს, საბოლოო ანგარიშით, შეუძლია არსებობა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ დააკმაყოფილებს მისგან დამოუკიდებლად არსებულ რომელიმე მოთხოვნილებას, ამიტომ ის გარემომცველ სამყაროში ეძებს თავის არსებობის საერთო მიზანს. თავისი მისიის ჩამოყალიბების მიზნით, ორგანიზაციათა ხელმძღვანელობამ უნდა უპასუხოს ორ კითხვას: „ვინ არის ფირმის (ორგანიზაციის) კლიენტები“ და „ფირმის (ორგანიზაციის)

კლიენტების რომელი მოთხოვნები დაკმაყოფილება შეუძლია მას“. კლიენტია ნებისმიერი პირი და ორგანიზაცია, ვინც გამოიყენებს ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებს. არაკომერციული ორგანიზაციების კლიენტებად ითვლებიან ისინი, ვინც სარგებლობს მათი მომსახურებით.

მისიის შერჩევის აუცილებლობა აღიარეს ცნობილმა ბიზნესმენებმა სისტემის თეორიის დამუშავებამდე დიდი ხნით ადრე.

ჰენრი ფორდმა, რომელსაც, ცხადია, კარგად ესმოდა მოგების მნიშვნელობა, განსაზღვრა კომპანიის მისია, როგორც ხალხის უზრუნველყოფა იაფი ტრანსპორტით.

მოგების ორგანიზაციის მისიად განზილვა ზღუდავს ხელმძღვანელობის მიერ გადაწყვეტილების მიღების დროს დასაშვები ალტერნატივების შესწავლის შესაძლებლობებს. ამან შეიძლება გამოიწვიოს ორგანიზაციის ეფექტიანობის შემცირება არსებითი ხასიათის ფაქტორების გაუთვალისწინებლობის გამო.

ბევრ არაკომერციულ ორგანიზაციას ჰყავს იმდენად მრავალფეროვანი კლიენტი, რომ უჭირს მიზნის ფორმულირება. სიმრუდის მიუხედავად არაკომერციულმა ორგანიზაციებმა უნდა ჩამოაყალიბონ კლიენტებზე ორიენტირებული მისია.

მისიის ფორმულირება აუცილებელია როგორც დიდი, ისე პატარა ორგანიზაციისათვის. ამასთან პატარა ორგანიზაცია უნდა ეცადოს არ შეარჩიოს ძალიან რთული მისია.

ორგანიზაციის მისიისა და კულტურული ფასეულობების საფუძველზე ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს საერთო მიზნებს. ეს ფასეულობები ყალიბდება გამოცდილებით, განათლებით, სოციალურ-ეკონომიკური ფონით. ორგანიზაციათა მიზნები უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, ორიენტირებული დროში, მოღწევადი, ურთიერთდაკავშირებული.

კონკრეტული და გაზომვადი მიზნები ნათელს ხდის ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანებისათვის, თუ რის გაკეთებას აპირებს კონკრეტულად ხელმძღვანელობა და რა საზღვრებში. მიზნების კონკრეტულობა და გაზომვადობა უზრუნველყოფს, აგრეთვე, კონკრეტული გადაწყვეტილების მიღებას და ზუსტობის შედეგების შეფასების შესაძლებლობას..

ორგანიზაციის მიზნების ფორმულირებისას ზუსტად უნდა გა-

ნისაზღვროს არა მხოლოდ ის, თუ რისი გაკეთება სურს ორგანიზაციას, არამედ ისიც, თუ როდის მიიღწევა შედეგები. მიზნებს ჩვეულებრივ განსაზღვრავენ როგორც გრძელვადიანი, ისე მოკლევადიანი პერიოდებისათვის. გრძელვადიანი პერიოდი მოიცავს ხუთ და მეტ წელს, მოკლევადიანი კი ერთ წლამდე პერიოდს. აყალიბებენ აგრეთვე მიზნებს 1-დან 5-წლამდე პერიოდისათვის და მას უწოდებენ საშუალოვადიან მიზნებს.

გრძელვადიან მიზნებს ჩვეულებრივ აქვთ ძალიან ფართო მასშტაბები. პირველ რიგში, ორგანიზაციები აყალიბებენ გრძელვადიან მიზნებს, რომელთა დაკონკრეტებაც ხდება საშუალო და მოკლევადიან მიზნებში.

ორგანიზაციამ მიზანი უნდა განსაზღვროს ობიექტური რეალობიდან გამომდინარე. თუ მან დაისაზრა ისეთი მიზანი, რომელიც აღემატება მის შესაძლებლობებს, ორგანიზაცია შეიძლება ძალიან დაზარალდეს და უკიდურეს შემთხვევაში გაკოტრდეს კიდევ. მაშასადამე, ორგანიზაციის მიზნები აუცილებლად უნდა იყოს მიღწევადი, რომ მისი საქმიანობა იყოს ეფექტიანი.

ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობისათვის აუცილებელია, აგრეთვე, დასაზრდო მიზნების დადებითი გავლენა ერთიმეორეზე, ე.ი. მათ შორის მჭიდრო ურთიერთკავშირი. ამის გარეშე გარდაუვალია კონფლიქტი ცალკეულ ქვედანაყოფებს შორის.

საერთოდ ძალიან მწიფია იმ სფეროების გამოყოფა, რომელთა მიხედვითაც ხელმძღვანელობამ უნდა განსაზღვროს მიზნები. სხვადასხვა ავტორი გვთავაზობს ამ სფეროების სხვადასხვა ჩამონათვალს, რომელშიც უნდა გამოიყოს: მომგებიანობა, ბაზრები, პროდუქცია, ფინანსური და ადამიანისეული რესურსები.

მომგებიანობის ხაზით ორგანიზაციის მიზნები შეიძლება განისაზღვროს შემდეგ რაოდენობრივ მაჩვენებლებში: მოგების მოცულობა, შემოსავალი დაბანდებულ კაპიტალზე, დივიდენდის სიდიდე აქციებზე და სხვა.

ბაზრების მიხედვით ორგანიზაციები განსაზღვრავენ თავიანთ წილს, პროდუქციის გაყიდვის მოცულობას და სხვა მაჩვენებლებს.

პროდუქცია გამოისახება მისი გაყიდვის მოცულობით როგორც რაოდენობრივ (ნატურალურ), ისე ღირებულებით (ფულად) მაჩვენებლებში.

კაპიტალის სტრუქტურით, დივიდენდების გადახდით, ინკასაციის პერიოდით, საბრუნავი კაპიტალის სიდიდით და სხვა მაჩვენებლებით შეიძლება განისაზღვროს ორგანიზაციათა მიზნები ფინანსური რესურსების ხაზით.

სხვადასხვა მიმართულებით შეიძლება შეფასდეს ადამიანისეული რესურსები შემდეგ მაჩვენებლებში: სამუშაოზე მუშაკთა გამოსვლელობის რაოდენობა, დავციანებების რაოდენობა, საჩივრების რაოდენობა და სხვ.

ბუნებრივია, არასრულია მიზნების განსაზღვრის სფეროების ჩამონათვალი. შესაძლებელია, რომ კონკრეტულ ორგანიზაციებს მოუხდეთ საერთო მიზნების საქმიანობის სხვა სფეროებში ჩამოყალიბება. მენეჯმენტის აღიარებული მკვლევარები აშშ-ში ამტკიცებენ, რომ მიზნები უნდა დადგინდეს საქმიანობის ყოველი სახისათვის, რომელიც მნიშვნელოვანია კომპანიის აზრით.

10.3. ორგანიზაციის გარე გარემოს შეფასება და ანალიზი

ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების განსაზღვრის შემდეგ იწყება სტრატეგიული დაგეგმვის დიაგნოსტიკური ეტაპი. ამ მიმართულებით ფრიად მნიშვნელოვანია გარე გარემოს შესწავლა.

მენეჯერები გარე გარემოს აფასებენ შემდეგი პარამეტრებით:

- 1) ცვლილებებით, რომლებიც ზემოქმედებენ მიმდინარე სტრატეგიის სხვადასხვა ასპექტზე;
- 2) ფაქტორებით, რომლებიც საშიშროებას უქმნიან ორგანიზაციის მიმდინარე სტრატეგიას;
- 3) ფაქტორებით, რომლებიც მეტ შესაძლებლობებს შეუქმნიან ორგანიზაციას საერთო მიზნების მისაღწევად გეგმის კორექტირების გზით.

გარე გარემოს ანალიზი განიხილება როგორც პროცესი, რომლის მეშვეობითაც სტრატეგიული გეგმის დამუშავებლები აკონტროლებენ მათგან დამოუკიდებლად არსებულ ფაქტორებს ორგანიზაციისთვის მოსალოდნელი შესაძლებლობებისა და საშიშროებების განსაზღვრის მიზნით.

შესაძლებლობები და საშიშროებები შეიძლება გამოიყოს შვიდ სფეროში: ეკონომიკური პოლიტიკა, ბაზარი, ტექნოლოგია, კონკუ-

რენცია, საერთაშორისო მდგომარეობა, სოციალური ქცევა.

როგორც უკვე აღინიშნა, ეკონომიკის საერთო მდგომარეობა არაპირდაპირ გავლენას ახდენს ორგანიზაციათა საქმიანობაზე, ამიტომ საჭიროა მისი სისტემატური შეფასება, რაც უნდა განხორციელდეს შემდეგი მაჩვენებლებით: ინფლაციის ტემპი, დასაქმების დონე, საერთაშორისო საგადასახდლო ბალანსი, ქვეყნის ვალუტის კურსი საზღვარგარეთ და საგადასახდლო განაკვეთი. ყოველი მათგანი ამ მაჩვენებლებიდან შეიძლება წარმოადგენდეს საშიშროებას ორგანიზაციის საქმიანობისათვის ან ახალ შესაძლებლობას, რომელიც მას უპირატესობას მოუტანს კონკურენციულ ბრძოლაში. ბუნებრივია, რომ ის, რაც ერთი ორგანიზაციისთვის წარმოადგენს საშიშროებას, მეორესთვის შეიძლება იყოს ახალი შესაძლებლობა.

ორგანიზაციებისათვის აუცილებელია სისტემატურად ადევნონ თვალყური სახელმწიფოებრივ პოლიტიკას, განსაკუთრებით კი იმ კანონებს, რომლებიც არეგულირებენ ბიზნესს.

ორგანიზაციათა საქმიანობაზე დიდ გავლენას ახდენს საბაზრო ფაქტორები, კერძოდ, ცვალებადი დემოგრაფიული პირობები, საქონლის სასიცოცხლო ციკლი, ბაზარზე შეღწევის სიტუაცია, მოსახლეობის შემოსავლების განაწილება და დარგში კონკურენციის დონე. საბაზრო ფაქტორების ანალიზი საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას დააზუსტოს თავისი სტრატეგია და გაიმავროს პოზიცია კონკურენციულ ბრძოლაში.

ტექნოლოგიაში შესაძლებელია მოკლე დროში ძალიან დიდი ცვლილებები მოხდეს, რაც უდიდეს გავლენას მოახდენს ორგანიზაციათა საქმიანობაზე. ამიტომ ორგანიზაციები უნდა ეცადონ, განსაზღვრონ წინასწარ, თუ გარე გარემოს რომელი ტექნოლოგიური ფაქტორი მოახდენს მათზე ძლიერ გავლენას, გამოიწვევს დამანგრეველ შედეგს და დეზორიენტაციას. თუ ორგანიზაციები ასე არ მოიქცნენ, შეიძლება ისინი აღმოჩნდნენ უიმედო მდგომარეობაში.

იმ ორგანიზაციებმა, რომლებიც თავიანთ საქმიანობას ეწევიან საერთაშორისო ბაზარზე, მუდმივად უნდა გააკონტროლონ და შეაფასონ ცვლილებები საერთაშორისო მასშტაბით. ამ შემთხვევაში საშიშროებები და შესაძლებლობები ორგანიზაციებისათვის შეიძლება წარმოიშვას ნედლეულისა და მასალების, სავალუტო კურსის ცვლილების და სხვა ფაქტორების მიხედვით. ამის შესაბამისად ორ-

განიზაცია უნდა განსაზღვროს თავისი სტრატეგია საზღვარგარეთ.

ორგანიზაციებზე მოქმედი ფაქტორებიდან მეტად მნიშვნელოვანია კონკურენტების საქმიანობა. კონკურენტების შესწავლა უნდა მოხდეს შემდეგი მიმართულებებით: მომავალი მიზნები, მიმდინარე სტრატეგია, მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები და სხვა.

სოციალური ქცევის ფაქტორებში ერთიანდება სხვადასხვა სახის ზნე-ჩვეულებები. უნდა ითქვას, რომ ზშირად სწორედ ეს ფაქტორები უქმნის ორგანიზაციებს პრობლემებს.

გარე გარემოს შესწავლის შედეგად მიღებული მასალების საფუძველზე ორგანიზაციები აყალიბებენ მათი საქმიანობისათვის მოსალოდნელი საშიშროებებისა და ახალი შესაძლებლობების ჩამონათვალს, რომელმაც უნდა მოიცვას როგორც ფაქტორების საერთო დახასიათება, ისე ორგანიზაციაზე მათი ზემოქმედების შეფასება.

10.4. ორგანიზაციის შინაგანი ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოკვლევა

ორგანიზაციის (საწარმოს) შინაგანი ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოკვლევა ხორციელდება ხუთი მიმართულებით: მარკეტინგი, ფინანსები, ოპერაციები, ადამიანისეული რესურსები, ორგანიზაციის კულტურა და სახე (იმიჯი).

მარკეტინგის ხაზით უნდა შეისწავლონ შემდეგი მაჩვენებლები: ბაზრის წილი და კონკურენტუნარიანობა, პროდუქციის ასორტიმენტის მრავალსახეობა და ხარისხი, დემოგრაფიული სტატისტიკა, საბაზრო გამოკვლევები და ნამუშევრები, კლიენტების მომსახურება გაყიდვამდე და გაყიდვის შემდეგ, ეფექტიანი გასაღება, რეკლამა და საქონლის წინ წაწევა ბაზარზე, მოგება.

ბაზრის სასურველი წილი პროცენტებში მის საერთო ტევადობასთან წარმოადგენს არსებით მიზანს, რომელსაც ადგენენ და აკონტროლებენ ორგანიზაციები უმაღლესი ხელმძღვანელობის მეშვეობით. საერთოდ გავრცელებული შეხედულების მიუხედავად, ეფექტიანი მუშაობისათვის არ არის აუცილებელი, როგორც პრაქტიკული გამოცდილება უჩვენებს, მთელი ბაზრის გაკონტროლება ან ბაზარზე წამყვანი მდგომარეობის დაკავება. როგორც პრაქტიკის შესწავლის მასალებიდან ირკვევა, ზოგიერთი საწარმო (ფირმა)

კმაყოფილება ერთადერთი ან შეზღუდული ასორტიმენტით, ზოგი კი ათობით და ასობით დასახელების საქონელს უშვებს. მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნების დადგენისას აუცილებელია საწარმოებმა სისტემატურად გააკონტროლონ და შეაფასონ თავიანთი ასორტიმენტი.

საწარმოთა უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობისათვის საკმაოდ რთული და ძნელი პრობლემაა ბაზარზე და მომხმარებელთა ინტერესებში მომხდარი ცვლილებების არსში გარკვევა.

მენეჯერებისათვის კიდევ ერთი არსებითი ხასიათის პრობლემაა ახალი საქონლის და საერთოდ ბაზრების მეცნიერული გამოკვლევა. ასეთი გამოკვლევები აუცილებელია კონკურენციულ ბრძოლაში გასამარჯვებლად.

თანამეროვე ბიზნესში ერთ-ერთ უფრო სუსტ ადგილად ითვლება მომსახურების ფუნქცია. ხარისხიანი მომსახურების შედეგად მკვეთრად იზრდება საქონლის რეალიზაციის მოცულობა და კლიენტთა ლოიალობა მოცემული საწარმოსადმი. პრაქტიკული გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ბევრი საწარმო საქონელზე მაღალ ფასებს აწესებს სწორედ მაღალხარისხოვანი მომსახურების საფუძველზე.

საწარმოებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს გასაღების სისტემას. ამიტომ მათთვის დიდ მონაპოვრად უნდა ჩაითვალოს ეფექტიანად მომუშავე საბითუმო ორგანიზაციებთან (დისტრიბუტორებთან) კავშირის დამყარება. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, აგრეთვე, რეკლამას, რომლის ეფექტიანობის ამაღლებისათვისაც უნდა ისწრაფვოდეს ნებისმიერი საწარმო (ფირმა).

კომერციული ორგანიზაციების საქმიანობის საბოლოო შედეგი აუცილებლად უნდა იყოს მოგება. სხვადასხვა საქონლიდან მოგების მიღების სისტემატური კონტროლი მართვის პროცესის მნიშვნელოვანი ბერკეტია. ამ მიმართულებით ნებისმიერი ორგანიზაციებისათვის პირველხარისხოვანი ამოცანაა ოპერაციათა ეფექტიანობა. მომხმარებლისათვის საქონლის ეფექტიანი მიწოდება, აგრეთვე, მარკეტინგის ფუნქციის ერთ-ერთი ძირითადი მომენტია.

ფინანსურ კონტროლთან დაკავშირებით სპეციალისტებს შორის განსხვავებული მოსაზრებებია. შეიძლება ითქვას, რომ მთლიანობაში ფინანსური კონტროლის დადებითი შედეგები გადაწონის

მის ნაკლოვანებებს და ჩატარების პროცესის სიძნელეებს. ფინანსური მდგომარეობის დეტალურმა ანალიზმა შეიძლება გამოავლინოს არსებული და პოტენციური შინაგანი სუსტი მხარეები, საწარმოს მდგომარეობა კონკურენტებთან დამოკიდებულებით სხვადასხვა ასპექტში. ფინანსური საქმიანობის შესწავლის საფუძველზე საწარმოს ხელმძღვანელობამ შეიძლება დაინახოს გრძელვადიან პერსპექტივაში თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, რაც დაეხმარება მომავალში საქმიანობის უფრო ეფექტიანად წარმართვის უზრუნველყოფაში.

საწარმოთა ხანგრძლივი ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია ოპერაციების, ვიწრო გაგებით წარმოების, ანალიზი. ზოგიერთი საკვანძო კითხვა, რომელთაც აუცილებლად უნდა გაეკეთებინათ პასუხი ოპერაციის მართვის ფუნქციის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოკვლევისას შემდეგია:

- 1) შეიძლება თუ არა საქონელი იწარმოოს კონკურენტებთან შედარებით დაბალ ფასში?
- 2) რა მდგომარეობაა ახალი ნედლეულისა და მასალების შესყიდვის თვალსაზრისით? ფირმა დამოკიდებული ზომ არ არის ერთ მიმწოდებელზე ან მიმწოდებლების შეზღუდულ რაოდენობაზე?
- 3) თანამედროვეა თუ არა ფირმის სიმძლავრეები და როგორ ეფექტიანად იყენებენ მათ?
- 4) არსებობს თუ არა კონტროლის მექანიზმი მასალების შემოტანასა და ნაწარმის გატანაზე?
- 5) ექვემდებარება თუ არა ფირმის წარმოება სეზონურობას, რაც სამსახურიდან მუშაკების დროებით გათავისუფლებას იწვევს და როგორ შეიძლება გამოსწორდეს სიტუაცია ასეთ შემთხვევაში?
- 6) შეძლებს თუ არა ფირმა მოემსახუროს იმ ბაზრებს, რომლებსაც ვერ ემსახურებიან კონკურენტები?
- 7) არის თუ არა ხარისხის კონტროლის ეფექტიანი სისტემა?
- 8) რამდენად ეფექტიანად დაიგეგმა წარმოების პროცესი და შეიძლება თუ არა მისი გაუმჯობესება?

ორგანიზაციებში პრობლემათა უმეტესობის გადაწყვეტის მთავარი ფაქტორია ადამიანისეული რესურსები. ზოგიერთი პრობლემა, რომელიც დაკავშირებულია ადამიანებთან, შემდეგია: მუშაკთა განსხვავებული ტიპები, უმაღლესი ხელმძღვანელობის კომპეტენტურო-

ბა, დაჯილდოების სისტემა, ხელმძღვანელი თანამდებობების მემკვიდრეობითობა, მენეჯერების კვალიფიკაციის ამაღლება, წამყვანი სპეციალისტების დენადობა, თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასების სისტემის ანალიზი.

გრძელვადიან პერსპექტივაში ორგანიზაციის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის გადამწყვეტი მზნიშვნელობა ენიჭება მის კულტურასა და სახეს (იმიჯს). ორგანიზაციის კულტურაში იგულისხმება ის ატმოსფერო, რომელიც მის შიგნით სუფევს და გამოიხატება სხვადასხვა გაბატონებულ წეს-ჩვეულებებში. რაც შეეხება იმიჯს, იგი გულისხმობს იმ შთაბეჭდილებას, რომელსაც ახდენს ორგანიზაცია საკუთარ თანამშრომლებზე, კლიენტებსა და მთელ საზოგადოებაზე. ეს შთაბეჭდილება თუ დადებითია, კლიენტები დიდი სიხარულით ყიდულობენ მოცემული ორგანიზაციის საქონელს.

10.5. სტრატეგიული ალტერნატივების შერჩევა

ორგანიზაციათა წინაშე დგას ოთხი ძირითადი სტრატეგიული ალტერნატივა, რომელთაგან თითოეული აერთიანებს მრავალ ვარიანტს. სტრატეგიულ ალტერნატივებს მიეკუთვნება: შეზღუდული ზრდა, ზრდა, შემცირება და ამ ალტერნატივათა შეხამება (კომბინირებული ალტერნატივა).

ორგანიზაციათა უმეტესობა ჩვეულებრივ მხარს უჭერს შეზღუდული ზრდის სტრატეგიას. მისთვის დამახასიათებელია მიზნების დადგენა მიღწეული, ინფლაციის გათვალისწინებით კორექტირებული ღონის საფუძველზე. შეზღუდული ზრდის სტრატეგიას მიმართავენ მრეწველობის ის დარგები, რომლებიც ეფუძნებიან მყარ ტექნოლოგიას. ასეთი დარგების ორგანიზაციები ძირითადად, კმაყოფილი არიან თავიანთი მდგომარეობით. აღნიშნული სტრატეგია ყველაზე მოხერხებული და ნაკლებად საარისკოა.

დინამიკურად განვითარებად დარგებში, ე.ი. დარგებში, რომელთა ტექნოლოგიაც სწრაფად იცვლება, გამოიყენება ზრდის სტრატეგია. მას მიმართავს ხელმძღვანელობა მაშინ, როცა მიისწრაფვის პროდუქციის მრავალსახეობისაკენ. ზრდა შეიძლება იყოს შინაგანი და გარეგანი, შინაგანი ზრდა შეიძლება განხორციელდეს საქონლის ასორტიმენტის გაფართოებით. გარეგან ზრდას მიმართავენ

მონათესავე დარგებში ვერტიკალური ან პორიზონტალური მიმართულებით, ე.ი. მწარმოებლის მიერ საბითუმო მიწოდებული საწარმოს ან სხვა მწარმოებელი საწარმოს შესყიდვის გზით. დღეისათვის ზრდის აღიარებული ფორმაა საწარმოთა შერწყმა.

ალტერნატივა, რომელსაც იშვიათად ირჩევენ ხელმძღვანელობა და ხშირად უწოდებენ უკანასკნელი საშუალების სტრატეგიას, შემცირების სტრატეგიაა. ამ შემთხვევაში საძიებელი მიზანი ნაკლებია წარსულში მიღწეულ დონეზე. შემცირების ალტერნატივა თავის მხრივ მოიცავს შემდეგ ვარიანტებს:

- 1) მატერიალური მარაგისა და აქტივების გაყიდვა. ეს არის შემცირების სტრატეგიის უფრო რადიკალური ვარიანტი;
- 2) საწარმოს მიერ ზოგიერთი ქვედანაყოფის ან საქმიანობის სახის გაუქმება. ე.ი. ზედმეტი რგოლის (ნაწილის) მოკვეთა;
- 3) შეკვეცა და ორიენტაციის შეცვლა. ამ სტრატეგიას მაშინ მართავენ საწარმოები, როცა მათი მაჩვენებლები უარესდება.

დაბოლოს, მსხვილი ორგანიზაციები, რომლებიც აქტიურად მოქმედებენ რამდენიმე მიმართულებით, ყველაზე მეტად დაინტერესებულნი არიან ალტერნატივების შერწყმის სტრატეგიით.

არსებული სტრატეგიული ალტერნატივების განხილვის შემდეგ ხელმძღვანელობა ირჩევენ ამა თუ იმ კონკრეტულ სტრატეგიას. ხელმძღვანელობის მიზანია აირჩიოს სტრატეგია, რომელიც მაქსიმალურად აამაღლებს ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობას გრძელვადიან პერსპექტივაში. სწორი არჩევანის გასაკეთებლად საჭიროა უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობას ჰქონდეს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მომავლის კონცეფცია.

სტრატეგიულ არჩევანზე ზეგავლენას ახდენს მრავალი ფაქტორი, რომელთა შორის პირველ რიგში უნდა დავასახელოთ: რისკი, წარსული სტრატეგიების ცოდნა, დროის ფაქტორი.

რისკი ორგანიზაციათა ფუნქციონირების ფაქტია, მაგრამ მისმა მაღალმა დონემ შეიძლება დაანგრიოს ორგანიზაცია. ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს გონივრული რისკის გაწევა.

ხშირად შეგნებულად თუ შეუგნებლად ხელმძღვანელობა წარსული სტრატეგიული ალტერნატივების გავლენას განიცდის, რაც აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული ალტერნატივების შერჩევისას.

ხელმძღვანელობის მიერ გადაწყვეტილების მიღებისას დროის ფაქტორმა შეიძლება გამოიწვიოს წარმატება, შეიძლება ასევე წარუმატებლობაც თუ დრო არახელსაყრელი იქნება ორგანიზაციისთვის. კარგი და მაღალ დონეზე დასაბუთებული იდეის რეალიზაციამ კი ორგანიზაციისათვის არახელსაყრელ მომენტში შეიძლება გამოიწვიოს მისი დაშლა.

10.6. სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია

სტრატეგიული გეგმა მოქმედებად გადაიქცევა რეალიზაციის შედეგად, რითაც მიიღწევა ორგანიზაციის მიზნები. გეგმის წარმატებით რეალიზაციისთვის აუცილებელია გრძელვადიანი და მოკლევადიანი პროგრამების დამუშავება, განსაზღვრული პოლიტიკა, პროცედურა და წესები, რომლებიც წარმოადგენენ ფორმალური დაგეგმვის ძირითად ელემენტებს.

მოკლევადიანი მიზნების განსაზღვრასთან ერთად ორგანიზაციაში ამუშავებენ გრძელვადიან გეგმებთან შეთანხმებულ და მათგან გამომდინარე მოკლევადიან გეგმებს, რომელთაც უწოდებენ ტაქტიკურ (ოპერატიულ) გეგმებს.

ტაქტიკური გეგმები ხასიათდება სხვადასხვა ნიშნით, რომელთაგან პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს შემდეგი:

- 1) ტაქტიკა – სტრატეგიის დაკონკრეტება;
- 2) განსხვავებით სტრატეგიისაგან, რომელიც მუშავდება უმაღლესი დონის მენეჯერების (ხელმძღვანელების) მიერ, ტაქტიკას განსაზღვრავენ საშუალო დონის ხელმძღვანელები;
- 3) ტაქტიკური გეგმები მოიცავს დროის უფრო ხანმოკლე მონაკვეთს, ვიდრე სტრატეგიული გეგმები;
- 4) სტრატეგიული გეგმის შედეგები შეიძლება გამოვლინდეს რამდენიმე წლის შემდეგ, ტაქტიკური გეგმისა კი, როგორც წესი, ვლინდება ძალიან სწრაფად. ამასთან ისინი ადვილად უპირისპირდებიან (შედარების თვალსაზრისით) კონკრეტულ ქმედებებს.

სტრატეგიული და ტაქტიკური გეგმების რეალიზაცია ხორციელდება განსაზღვრულ პოლიტიკაზე დაყრდნობით. პოლიტიკაში იგულისხმება საერთო ხელმძღვანელობა გეგმების განხორციელების პროცესში, რაც აადვილებს დასახული მიზნების მიღწევას.

პოლიტიკა ჩვეულებრივ ყალიბდება უმაღლესი დონის ხელმძღვანელების მიერ ხანგრძლივი პერიოდისათვის. პოლიტიკა განმარტავს, თუ როგორ უნდა იქნეს მიზანი მიღწეული. ამასთან, მიუხედავად იმისა, რომ პოლიტიკა მიმართულებას აძლევს გადაწყვეტილების მიღებას, ის გეგმის შემსრულებლებს უტოვებს თავისუფლად მოქმედების შესაძლებლობებს.

საერთო პოლიტიკის პირობებში გეგმის შესრულების უზრუნველსაყოფად ხელმძღვანელობა ამუშავებს პროცედურას, რომელშიც იგულისხმება სტანდარტიზებული მითითებები. პროცედურა აღწერს მოქმედებებს, რომელთაც უნდა მიმართონ გეგმის შემსრულებლებმა კონკრეტულ სიტუაციაში. მაშასადამე, პროცედურა ზღუდავს ინდივიდთა თავისუფლად მოქმედების შესაძლებლობებს. ამის შესაბამისად მცირდება ალტერნატივების რიცხვი.

კონკრეტული დავალებების კონკრეტული ხერხებით შესრულების მიზნით მენეჯერები ადგენენ წესებს, რომლებიც ზუსტად განსაზღვრავენ, თუ რა უნდა გაკეთდეს ცალკეულ სპეციფიკურ სიტუაციაში. წესები პროცედურებისგან განსხვავებით გათვლილია კონკრეტულ და შეზღუდულ საკითხებზე.

ცალკეულ შემთხვევებში პროცედურებმა და წესებმა შეიძლება გამოიწვიოს მომუშავეთა პროტესტი, რაც, ბუნებრივია, გააძნელებს მიზნის მიღწევას. ამიტომ ხელმძღვანელობა უნდა ეცადოს ისე გააცნოს პროცედურა და წესები თანამშრომლებს, რომ დარწმუნდნენ ისინი მათ აუცილებლობაში. ასეთ შემთხვევაში კონფლიქტები დაიყვანება მინიმუმამდე, წესები კი შესრულდება ნებაყოფლობით. დარწმუნებით და არა იძულებით უნდა შეძლონ მენეჯერებმა ხელქვეითთა საქმიანობის წარმართვა გეგმების რეალიზაციის პროცესში.

თავი 11. დელეგირება და უფლებამოსილების ორგანიზაცია

11.1. დელეგირების, პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსი- ლების არსი

ორგანიზაციის (ორგანიზების), როგორც მენეჯმენტის ფუნქცი-
ის განხილვისას აღინიშნა, რომ ამ ფუნქციაში უწინარეს ყოვლისა
იგულისხმება საწარმოს სტრუქტურის შექმნის პროცესი, რაც სა-
შუალებას აძლევს ადამიანებს ეფექტიანად იმუშაონ ერთად საერ-
თო მიზნების მისაღწევად.

ორგანიზაციულ პროცესს აქვს ორი ასპექტი. ერთ-ერთი მათ-
განია მიზნებისა და სტრატეგიების შესაბამისად ორგანიზაციის
ქვედანაყოფებად დაყოფა, რასაც ბევრი შეცდომით თვლის მთელ
ორგანიზაციულ პროცესად. უფრო ფუნდამენტურია მეორე ასპექტი
– უფლებამოსილებათა ურთიერთდამოკიდებულება, რომელიც
უმაღლესი დონის მუშაკებს აკავშირებს ქვედა დონის მუშაკებთან
და უზრუნველყოფს ამოცანათა განაწილებისა და კოორდინაციის
შესაძლებლობას.

საშუალებას, რომლის დახმარებითაც ხელმძღვანელობა ადგენს
უფლებამოსილებათა დონეებს შორის ურთიერთობებს, უწოდებენ
დელეგირებას. მაშასადამე, დელეგირებაში იგულისხმება შესასრუ-
ლებელი ამოცანებისა და უფლებამოსილებების გადაცემა მათ შეს-
რულებაზე პასუხისმგებელი პირებისათვის. ბუნებრივია, თუ შესას-
რულებელი ამოცანა არ იქნა დელეგირებული რომელიმე თანამშ-
რომელზე, მენეჯერი (ხელმძღვანელი) იძულებული გახდება თვი-
თონ შესრულოს ის. ამის შესაძლებლობა ხელმძღვანელს ხშირად
არა აქვს დროში და პირადი შესაძლებლობების შეზღუდულობის
გამო. დელეგირება გაგებული უნდა იქნეს როგორც აქტი, რომე-
ლიც გარდაქმნის ადამიანს ხელმძღვანელად. დელეგირება, თავისი
ფუნდამენტური მნიშვნელობის მიუხედავად, დღეისათვის ნაკლებად
გასაგები და არასწორად გამოყენებული მართვის კონცეფციაა. ამის
გამო ხშირად ზარალდება ორგანიზაცია სწორედ იმ დროს, როცა
საკმაოდ გაფართოვდა და გაძლიერდა მისი საქმიანობა.

დელეგირებასთან უშუალოდ არის დაკავშირებული პასუხის-
მგებლობისა და ორგანიზაციული უფლებამოსილების ცნებები.

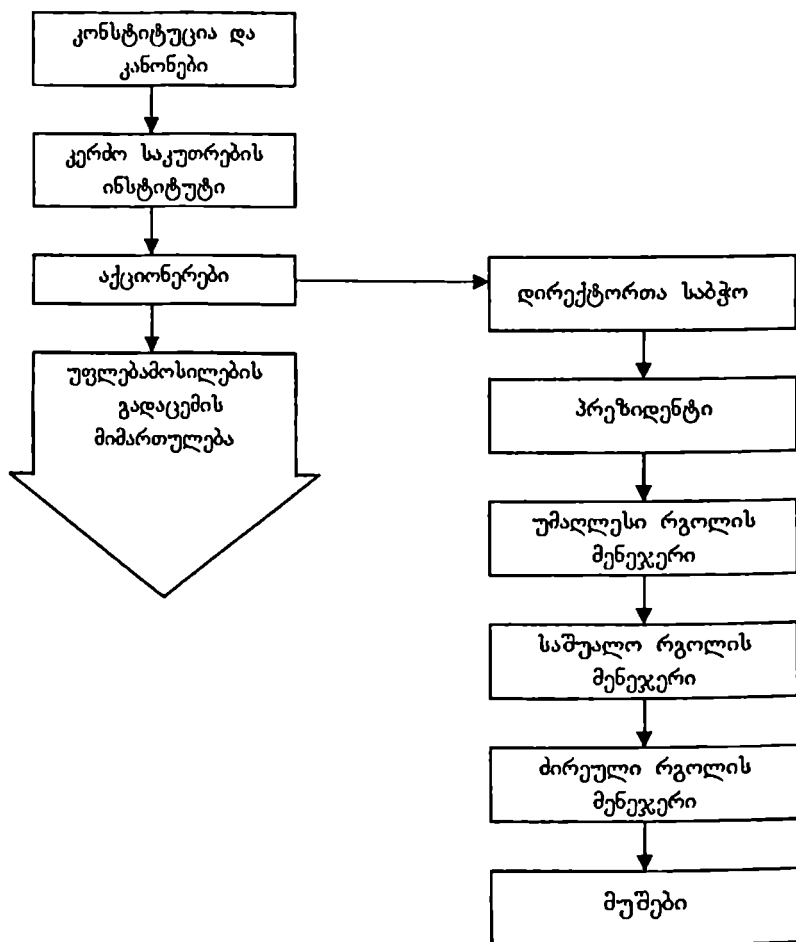
პასუხისმგებლობაში იგულისხმება არსებული ამოცანების შესრულების მოვალეობა, რომელიც თავის მხრივ, ითვალისწინებს ორგანიზაციაში დაკავებული თანამდებობების შესაბამისად მუშაკთა მიერ კონკრეტული ვალდებულებების შესრულებას. პასუხისმგებლობა იმის მაჩვენებელია, რომ მუშაკი პასუხს აგებს დაკავებული თანამდებობის მიხედვით სამუშაოს შესრულების შედეგებზე მათ წინაშე, ვინც გადასცა მას უფლებამოსილება.

მნიშვნელოვანია იმის გაცნობიერება, რომ დელეგირება რეალიზდება მხოლოდ უფლებამოსილების მიღების შემთხვევაში და არ შეიძლება დელეგირებული იყოს თვით პასუხისმგებლობა. ხელმძღვანელს, გადასცემს რა დავალებებს, არ შეუძლია პასუხისმგებლობის თავიდან აცილება საქმიანობის შედეგებისათვის. მაგალითად, თუ სავაჭრო აგენტის მოუქნელი მუშაობის გამო შემცირდება საქონლის რეალიზაციის მოცულობა, პასუხს ღირექტორის წინაშე აგებს გასაღების განყოფილების მენეჯერი და არა სავაჭრო აგენტი.

პასუხისმგებლობის მოცულობა განსაზღვრავს პრაქტიკაში შენეჯერთა ხელფასის სიდიდეს. სამუშაოს შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირების გამოყოფის შემდეგ ხდება მათთვის საჭირო რესურსების გადაცემა. ხელმძღვანელობა ამას ახორციელებს უფლებამოსილებათა დელეგირების გზით. უფლებამოსილება წარმოადგენს განსაზღვრული სამუშაოს შესასრულებლად ორგანიზაციის რესურსების გამოყენების და თანამშრომელთა ძალისხმევის წარმართვის შეზღუდულ უფლებას. უფლებამოსილებანი დელეგირდება თანამდებობაზე და არა ინდივიდზე, რომელიც მას იკავებს მოცემულ მომენტში. ბუნებრივია, როცა ინდივიდი იცვლის სამსახურს, კარგავს ძველი თანამდებობის უფლებამოსილებას. მაგრამ იმის გამო, რომ დელეგირება შესაძლებელია ადამიანის მიერ მხოლოდ ამა თუ იმ თანამდებობის დაკავების შემდეგ, ჩვეულებრივ, ლაპარაკია უფლებამოსილებათა დელეგირებაზე.

არსებობს დელეგირების პროცესის ორი კონცეფცია, რომლის საშუალებით გადაიცემა უფლებამოსილება. კლასიკური კონცეფციის თანახმად (იხ. ნახ. 11.1.) უფლებამოსილებანი გადაიცემა უმაღლესიდან ძირეულ რგოლებამდე. მაგალითად, კომერციულ საწარმოში დაკრედიტების განყოფილების მენეჯერი ლეზულობს თავის უფლებამოსილებებს ვიცე-პრეზიდენტისაგან ფინანსურ საკითხებში,

ის კი უფლებამოსილებას იღებს პრეზიდენტისაგან, რომელმაც მიიღო უფლებამოსილება დირექტორთა საბჭოსაგან. თუ კიდეც გარბედება უფლებამოსილების ჯაჭვი, დირექტორთა საბჭო მას დებულობს აქციონერებისაგან, რომლებიც ფლობენ თავიანთ უფლებამოსილებებს კერძო საკუთრების ინსტიტუტის მეშვეობით ქვეყნის კონსტიტუციისა და კანონების შესაბამისად.



ნახ. 11.1. ორგანიზაციულ უფლებამოსილებათა კლასიკური კონცეფცია

უფლებამოსილება ყოველთვის შეზღუდულია. ორგანიზაციის შიგნით უფლებამოსილებათა საზღვრები, როგორც წესი, განისაზღვრება პოლიტიკით, პროცედურებით, წესებით და თანამდებობრივი ინსტრუქციებით, რომლებიც არსებობს წერილობითი ფორმით ან ზეპირად გადაეცემა დაქვემდებარებულებს. პირი, რომელიც გამოდის ამ საზღვრებს გარეთ, აჭარბებს თავის უფლებამოსილებას მაშინაც კი, როცა ეს აუცილებელია მასზე დელეგირებული ამოცანების გადასაწყვეტად. უფლებამოსილებათა საზღვრები ფართოვდება მართვის ქვედა დონიდან უმაღლესი დონის მიმართულებით, თუმცა შეზღუდულია უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა უფლებამოსილებაც. მაგალითად, უმაღლესი დონის ხელმძღვანელს არ შეუძლია გაიზარდოს ხელფასი დირექტორთა საბჭოს (გამგეობის) თანხმობის გარეშე.

მენეჯერთა (ხელმძღვანელთა) უფლებამოსილებათა დიდი ნაწილი განისაზღვრება კულტურული ზნე-ჩვეულებებითა და ტრადიციებით. ეს ფაქტორები, ერთი მხრივ, ზღუდავს უფლებამოსილებებს, მეორე მხრივ კი მხარს უჭერს მათ. ხელმძღვანელებს არ შეუძლიათ დელეგირება იმ უფლებამოსილებების, რომლებიც ეწინააღმდეგება კანონებს და კულტურულ ფასეულობებს უკიდურესად ხანგრძლივი პერიოდისათვის. უფლებამოსილება განსხვავდება ძალაუფლებისაგან. მათ ზშირად აიგივებენ ერთმანეთთან, რაც არასწორია. უფლებამოსილება ნიშნავს, რომ პირი რომელიც იკავებს თანამდებობას აქვს მოქმედების უფლება, ძალაუფლება კი იმის მაჩვენებელია, თუ მას რისი გაკეთება შეუძლია სინამდვილეში.

11.2. სახაზო და საშტაბო უფლებამოსილებანი

უფლებამოსილებათა შეზღუდულობა ცვლის მათ ხასიათს იმ ზომით, რომ აუცილებელი ხდება ურთიერთობების განხილვა უფლებამოსილებათა დონეებს შორის. ამის შედეგად ყალიბდება სახაზო და საშტაბო უფლებამოსილებები.

სახაზო ანუ წრფივი უფლებამოსილება უშუალოდ უფროსიდან გადაეცემა ხელქვეითებს მათგან კი სხვა უკვე მის დაქვემდებარებაში მყოფ მუშაკებს. სწორედ სახაზო უფლებამოსილება აძლევს მენეჯერს (ხელმძღვანელს) დაკანონებულ ძალაუფლებას, წარმართოს მისდამი უშუალოდ დაქვემდებარებული მუშაკების ძალისხმევა დასახული მიზნების შესრულებისაკენ. ხელმძღვანელს, რომელიც

ფლობს სახაზო უფლებამოსილებებს, აქვს აგრეთვე, სხვა ხელმძღვანელებთან შეთანხმების გარეშე განსაზღვრული გადაწყვეტილებების მიღებისა და მოქმედების უფლება იმ საზღვრებში, რომლებიც დადგენილია ორგანიზაციის მიერ, კანონით ან ტრადიციებით. მაგალითად, საწარმოს (ფირმის) ღირებულებას აქვს თანამშრომელთა სამსახურში მიღებისა და მათი ხელფასის განაკვეთის განსაზღვრის უფლება. სახაზო უფლებამოსილებათა დელეგირების გზით იქმნება ორგანიზაციის მართვის დონეების იერარქია. საშუალო უფლებამოსილებასთან არის დაკავშირებული ადმინისტრაციული აპარატის მრავალრიცხოვანი ტიპი, რომელთა შორის ყველაზე მეტად გავრცელებულია საკონსულტაციო, მომსახურე და პირადი აპარატი. ამასთან პრაქტიკაში იშვიათად ხერხდება მათ შორის მკვეთრი საზღვრების გავლება. არცთუ იშვიათად ადმინისტრაციული აპარატი ერთდროულად ასრულებს მომსახურებისა და კონსულტაციის ფუნქციას.

საკონსულტაციო აპარატის შექმნა ხორციელდება მაშინ, როცა სახაზო ხელმძღვანელებს უწევთ სპეციფიკური ხასიათის პრობლემების გადაწყვეტა. ამ დროს ისინი მოიწვევენ ხოლმე სპეციალისტებს გადასატრეული პრობლემების მიხედვით დროებით ან მუდმივად, და მათგან აყალიბებენ საკონსულტაციო აპარატს. მისი დანიშნულებაა სახაზო ხელმძღვანელისათვის კონსულტაციების ჩატარება. უფრო ხშირად საკონსულტაციო აპარატს იყენებენ სამართლის, უახლესი ან სპეციალური ტექნოლოგიის, კვალიფიკაციის ამაღლების და კადრებთან მუშაობის სფეროში.

საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში საკონსულტაციო აპარატის ფუნქციები შეიძლება გავრცელდეს, და ასეც ხდება ხშირად, ვრცელდება მომსახურების ცალკეული სახეების შესრულებაზეც. აღიარებულია, რომ მომსახურე აპარატის უფრო ცნობილი და გავრცელებული მაგალითია კადრების განყოფილება, რომელიც აწესრიგებს თანამშრომელთა პირად საჭმეებს, ეძებს და ამოწმებს სამუშაოზე მისაღებ პოტენციურ კანდიდატებს. ცალკეულ შემთხვევაში კი ორგანიზაციას უზრუნველყოფს საჭირო კადრებით, ე.ი. ადმინისტრაციულმა აპარატმა შეიძლება ერთდროულად შეასრულოს კონსულტაციისა და მომსახურების ფუნქცია. მომსახურე პერსონალი გამოიყენება, აგრეთვე, საზოგადოებასთან კავშირის დამყარების

დროს, მარკეტინგული კვლევების ჩატარებისას, დაფინანსების, დაგეგმვის პროცესში და სხვა სახის საქმიანობაში.

პირადი აპარატი მომსახურე აპარატის სახესხვაობაა, რომელიც ყალიბდება მენეჯერის (ხელმძღვანელის) მიერ მდივნის ან თანამშრომლის აყვანის დროს. პირადი აპარატი ასრულებს უშუალოდ ხელმძღვანელის მოთხოვნებს და არ სარგებლობს არავითარი ფორმალური უფლებამოსილებით. მიუხედავად ამისა, ორგანიზაციებში ხშირად სწორედ ხელმძღვანელის პირადი აპარატის წევრები ფლობენ დიდ ძალაუფლებას. საშტაბო უფლებამოსილებათა ძირითადი სახეებია: სარეკომენდაციო უფლებამოსილებები, აუცილებელი შეთანხმებები, პარალელური და ფუნქციური უფლებამოსილებები. სახაზო ხელმძღვანელები ხშირად ფლობენ საშტაბო უფლებამოსილებებს ზოგიერთ სფეროებში, საშტაბო აპარატის ხელმძღვანელები კი – სახაზო უფლებამოსილებებს თვითონ აპარატის მიმართ. საშტაბო აპარატის უფლებამოსილებების სარეკომენდაციო ხასიათი გამოიხატება შემდეგში: სახაზო ხელმძღვანელები ვალდებული არ არიან მოიქცნენ ადმინისტრაციული აპარატის შეხედულებების შესაბამისად. მათ შეუძლიათ პრობლემა გადაწყვიტონ დამოუკიდებლად საკუთარი შეხედულებების შესაბამისად, რაც ხშირად ზდება კონფლიქტის მიზეზი. ამიტომ ცალკეულ შემთხვევაში ადმინისტრაციული აპარატის უფლებამოსილებები ფართოვდება და სახაზო ხელმძღვანელს ზოგიერთი პრობლემის გადაწყვეტის უფლება არ ეძლევა ადმინისტრაციულ აპარატთან შეთანხმების გარეშე.

უმაღლეს ხელმძღვანელობას შეუძლია უფლება მისცეს აპარატს უარყოს სახაზო ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებები. ამ შემთხვევაში მოქმედებს პარალელური უფლებამოსილებები, რომელთა მიზანი კონტროლის სისტემის შექმნაა ძალაუფლების გაწონასწორებისა და უხეში შეცდომების თავიდან აცილების მიზნით. უფრო ხშირად იყენებენ პარალელურ უფლებამოსილებებს სამთავრობო ორგანიზაციებში.

ფართოდ არის გავრცელებული ადმინისტრაციული აპარატის ფუნქციური უფლებამოსილებები. მათი მეშვეობით ფაქტიურად რეალიზდება უმაღლესი ხელმძღვანელობის სახაზო უფლებამოსილებები. ამით ისპობა განსხვავება სახაზო და საშტაბო უფლებამოსილებებს შორის.

11.3. უფლებამოსილებათა განაწილების ეფექტიანი ორგანიზაცია

ორგანიზაციათა მიზნების მიღწევა უშუალოდ არის დაკავშირებული უფლებამოსილებათა ეფექტიან განაწილებასთან. ამ მიმართულებით გადადგმული პირველი ნაბიჯია საქმიანობათა სახეების დანაწილება სახაზო და საშტაბო საქმიანობებად, რაც დამოკიდებულია ორგანიზაციის მისიაზე, მიზნებსა და სტრატეგიაზე.

ტრადიციულად სახაზო საქმიანობის სახეებს მიაკუთვნებენ წარმოების, მარკეტინგის და ფინანსების ფუნქციებს. აპარატი ეხმარება სახაზო ხელმძღვანელებს ძირითადი ფუნქციების შესრულებაში. შეიძლება სახაზო ხელმძღვანელებმა ძირითადი ფუნქციები აპარატის გარეშეც შესრულონ, მაგრამ აპარატის დახმარებით სამუშაო უფრო სწრაფად და უმტკივნეულოდ სრულდება. ამასთან აპარატი ვერ შეძლებს ორგანიზაციაში ძირითადი ფუნქციების შესრულებას სახაზო ხელმძღვანელობის გარეშე.

როგორც უკვე აღინიშნა, მმართველობით საქმიანობათა სახეების დაყოფა სახაზო და საშტაბო საქმიანობებად ორგანიზაციის მისიაზე, მისგან გამომდინარე მიზნებსა და სტრატეგიაზეა დამოკიდებული. მაგალითად, ორგანიზაციათა უმეტესობაში იურიდიული სამსახური მიეკუთვნება საშტაბოს, მაშინ როცა იურიდიულ კონსულტაციებში იურისტების საქმიანობა სახაზო საქმიანობაა და შეადგენს მენეჯერების ძირითად მოვალეობას. იგივე შეიძლება ითქვას სწავლების პროცესზე სამრეწველო საწარმოებში, კოლეჯებსა და უნივერსიტეტებში. სამრეწველო საწარმოებში სწავლება საპარატო ანუ საშტაბო საქმიანობაში შედის, კოლეჯებსა და უნივერსიტეტებში კი საქმიანობის ძირითადი სახეა. საფინანსო საქმიანობა ყველა ორგანიზაციაში ითვლება საქმიანობის ძირითად სახედ, ამიტომ იგი მიეკუთვნება სახაზო საქმიანობას. მაგრამ ფინანსურ დოკუმენტებთან მუშაობა შეიძლება ჩაითვალოს საშტაბო საქმიანობად, ვინაიდან ის საფინანსო საქმიანობის ხელმძღვანელთა დამხმარე უშუალებაა მართვის პროცესში.

სახაზო უფლებამოსილებასთან არის დაკავშირებული ერთმმართველობისა და მართვადობის ნორმების შეზღუდვის ცნებები.

ჯერ კიდევ უძველეს დროში ცნობილი იყო, რომ დაქვემდებარებული ადამიანები (ხელქვეითები) პასუხისმგებელნი უნდა ყო-

ფილიყენ მხოლოდ ერთი უფროსის წინაშე და ბრძანებები უნდა მიეღოთ მხოლოდ მისგან. ამაშია ერთმმართველობის პრინციპის არსი. ერთმმართველობა უნდა ჩაითვალოს მართვის უძველეს პრინციპად. ბიბლიით ადამიანს უნდა ყავდეს მხოლოდ ერთი უფროსი. ერთმმართველობის პრინციპიდან გამომდინარე მუშაკი ვერ შეძლებს უშუალო ხელმძღვანელის გვერდის ავლით დაუკავშირდეს უმაღლესი დონის ხელმძღვანელს ამა თუ იმ პრობლემასთან დაკავშირებით. უმაღლესი დონის ხელმძღვანელსაც არ შეუძლია ბრძანების გაცემა მართვის ქვედა დონის თანამშრომლისათვის საშუალო დონის ხელმძღვანელის გვერდის ავლით. ამასთან, ზოგჯერ პრაქტიკაში აღინიშნება ერთმმართველობის პრინციპიდან გადახვევის შემთხვევები.

მართვადობის ნორმა, რომელიც ადრე განისაზღვრებოდა როგორც მოცემული ხელმძღვანელისათვის დაქვემდებარებული მუშაკების რაოდენობა, დგინდება სახაზო უფლებამოსილებების დელეგირების გზით. პრაქტიკულმა გამოცდილებამ უჩვენა, რომ ხელმძღვანელთა დიდ უმრავლესობას სურვილი აქვს შეინარჩუნოს შესაძლებლობის ფარგლებში კონტროლის დიდი დონე. მართვადობის ნორმის შეუპოვარი დაცვა ხელმძღვანელთა მხრიდან აძნელებს საქმიანობის კოორდინაციას და წარმოშობს მთელ რიგ პრობლემებს.

მართვადობის ნორმით განსაკუთრებით დაინტერესდა მართვის „ადმინისტრაციული“ სკოლა. ამ სკოლის წარმომადგენლები მართვადობის იდეალური ნორმის სხვადასხვა ვარიანტს თავაზობენ მეცნიერებსა და პრაქტიკოს მუშაკებს. ავტორთა უმეტესობა ოპტიმალურად თვლის 7-10 ხელქვეითის არსებობას, ე.ი. განყოფილებას ამ რაოდენობის მუშაკთა შემადგენლობით.

თანამედროვე გამოკვლევებმა გამოავლინა მართვადობის ნორმის საკმაოდ ფართო დიაპაზონი. პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ საჭიროა მართვადობის დაბალი ნორმები. ამის გარეშე ხელმძღვანელებს გაუჭირდებათ არა მხოლოდ საქმიანობის კოორდინაცია, არამედ მათი გაკონტროლება, ხელქვეითთა კვალიფიკაციის ამაღლება და მოტივაცია.

უფლებამოსილებათა დელეგირების პროცესში შეიძლება წარმოიშვას გარკვეული წინააღმდეგობები, როგორც ხელმძღვანელთა,

ისე ხელქვეითთა მხრიდან. ხელმძღვანელთაგან წინააღმდეგობის წარმოშობის მიზეზი შეიძლება იყოს ხელმძღვანელის გადატვირთვა, უნდობლობა ხელქვეითებისადმი, პრობლემების წარმოშობის შიში და სხვა. ხელქვეითებს შეუძლიათ დელეგირების პროცესი შეაფერხონ შემდეგი მიზეზებით: კრიტიკის შიში, სამუშაოთი გადატვირთვა, თავისი შესაძლებლობისადმი ურწმუნობა, წამახალისებელი სტიმულების არარსებობა და სხვ. წინააღმდეგობათა დაძლევა ძნელი პროცესია. წინააღმდეგობებს ხშირად ღრმად აქვთ ფესვები გადგმული ადამიანთა წარმოდგენებში და მათ გადასალახავად აუცილებელია სათანადო გაცნობიერების გზით მათზე ამაღლება. ეს ძნელი, მაგრამ აუცილებელი პირობაა ორგანიზაციათა ეფექტიანად მართვისათვის.

თავი 12. ორგანიზაციული ტრუქტურები

12.1. ორგანიზაციული სტრუქტურის სახეები

საწარმოებში (ფირმებში) ორგანიზაციული სტრუქტურის შესახებ გადაწყვეტილებას ყოველთვის უმაღლესი დონის მენეჯერები (ხელმძღვანელები) იღებენ. საშუალო და ძირეული დონის მენეჯერები (ხელმძღვანელები) კი მათ მხოლოდ უზრუნველყოფენ აუცილებელი ინფორმაციით.

მართვის პრაქტიკაში განასხვავებენ შემდეგი სახის ორგანიზაციულ სტრუქტურებს:

- 1) ბიუროკრატიული ორგანიზაციული სტრუქტურები;
- 2) ადაპტირებული (ადაპტური) ორგანიზაციული სტრუქტურები;
- 3) რთული ორგანიზაციული სტრუქტურები.

ბიუროკრატიულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში გამოიყოფა:

- ა) ფუნქციური სტრუქტურა;
- ბ) დივიზიონური სტრუქტურა.

დივიზიონური სტრუქტურა თავის მხრივ მოიცავს საპროდუქტო, მომხმარებელზე ორიენტირებულ და რეგიონულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს.

ადაპტურ ანუ ორგანულ სტრუქტურებში ერთიანდება:

- ა) საპროექტო სტრუქტურა;
- ბ) მატრიცული სტრუქტურა;
- გ) კონგლომერატის ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურა.

რთული ორგანიზაციული სტრუქტურები შედგება სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურებისგან.

ჩამოთვლილი ორგანიზაციული სტრუქტურებიდან და მათი სახესხვაობებიდან მენეჯერებმა უნდა შეარჩიონ ის, რომელიც ყველაზე უკეთესად უზრუნველყოფს საწარმოს მიზნების მიღწევას. მაშასადამე, უნდა შეირჩეს ის სტრუქტურა, რომელიც საშუალებას მისცემს მოცემულ საწარმოს ეფექტიანად იმოქმედოს შიგა და გარე გარემოში, სწორად და მიზანმიმართულად წარმართოს საკუთარი და დაქვემდებარებული მუშაკების ძალისხმევა კლიენტების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისა და მიზნების მიღწევის მიმართულებით.

მენეჯმენტის ზოგიერთი სპეციალისტი თვლის, რომ საწარმო-
თა ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა წარმოადგენს სტრატე-
გიული დაგეგმვის სფეროში შემავალ გადაწყვეტილებას. მენეჯმენ-
ტის ამერიკელი სპეციალისტების შეხედულებით ორგანიზაციული
სტრუქტურის შერჩევა ეფუძნება ორგანიზაციის სტრატეგიას, მაგ-
რამ თვითონ არ წარმოადგენს სტრატეგიას. ეს მიდგომა პირველად
წამოაყენა ალფრედ ჩანდლერმა. მან გაანალიზა რა ორგანიზაციუ-
ლი სტრუქტურების განვითარების მდგომარეობა ისეთ ფირმებში,
როგორებიცაა „დიუპონი“, „ჯენერალ მოტორსი“, „სტანდარტ
ოილ ოფ ნიუ-ჯერსი“ და „სირსი“, ჩამოაყალიბა თავისი ცნობილი
პრინციპი: „სტრატეგია განსაზღვრავს სტრუქტურას“ [27, გვ.
335]. ე.ი. ორგანიზაციული სტრუქტურა ისეთი უნდა იყოს, რომ
შესრულდეს სტრატეგია. სტრატეგიის შეცვლასთან ერთად ზოგ-
ჯერ საჭირო ხდება ორგანიზაციული სტრუქტურის შეცვლაც.

ორგანიზაციის კლასიკური თეორიის მიხედვით, რომელსაც
ეთანხმება მენეჯერთა უმეტესობა, ორგანიზაციული სტრუქტურა
უნდა დაუმთავდეს ზევიდან ქვევით. ორგანიზაციული სტრუქტურის
დამუშავების თანმიმდევრობა დაგეგმვის პროცესის მსგავსია: თავ-
დაპირველად ხელმძღვანელები ორგანიზაციას ანაწილებენ ფართო
სფეროებად, შემდეგ დასაზავენ კონკრეტულ ამოცანებს, ბოლოს კი
მათ შესაბამისად მოქმედების წესებს.

საწარმოთა ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების
პროცესი კონკრეტულად ხორციელდება შემდეგი თანმიმდევრობით:

- 1) საქმიანობის უმნიშვნელოვანესი მიმართულებების შესაბამი-
სად ჰორიზონტალური ფართო ბლოკების გამოყოფა და გადაწყვე-
ტა იმისა, თუ საქმიანობის რომელი სახე უნდა შეასრულოს სახა-
ზო და რომელი საშტაბო ქვედანაყოფებმა;

- 2) უფლებამოსილებათა შესაბამისობის დადგენა;

- 3) თანამდებობრივი მოვალეობების განსაზღვრა და მათი შეს-
რულების დაკისრება კონკრეტული პირებისათვის.

ამრიგად, ორგანიზაციული სტრუქტურა არ შეიძლება განხი-
ლულ იქნეს როგორც უცვლელი, შენობის კასკადის მსგავსი რამ.
ის გეგმებს ემყარება და სასურველია შეიცვალოს მათი ცვლილე-
ბის შესაბამისად. ასე იქცევა ყველა მოწინავე საწარმო (ფირმა).

12.2. ბიუროკრატის არსი და ძირითადი ნიშნები

ორგანიზაციული ტრუქტურის საფუძველს, გაბატონებულ და თავდაპირველ ფორმას წარმოადგენს ბიუროკრატია. ეს სიტყვა ადამიანებში ჩვეულებრივ იწვევს საკანცელარიო გაჭიანურების, უსარგებლო საქმიანობის, ცნობებისა და ფორმების მისაღებად ზანგრძლივად რიგში დგომის ასოციაციას. ყველაფერი ეს, მართლაც არსებობს, მაგრამ მათი თავდაპირველი მიზეზი არის არა ბიუროკრატია, არამედ მუშაობის წესების და ორგანიზაციის მიზნების რეალიზაციის პროცესში არსებული ნაკლოვანებები, სიძნელეები, დაკავშირებული ორგანიზაციის სიდიდესთან, თანამშრომელთა არასწორ ქცევებთან.

ბიუროკრატის კონცეფცია პირველად ჩამოაყალიბა გერმანელმა სოციოლოგმა მ. ვებერმა. მ. ვებერის მიერ შექმნილი რაციონალური ბიუროკრატიული მოდელი ხასიათდება შემდეგი ნიშნებით:

1) შრომის მკაფიოდ გამოხატული დანაწილება, რაც უზრუნველყოფს მაღალი კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტების გამოჩენას ყოველ თანამდებობაზე;

2) მართვის დონეების იერარქია, რომლის დროსაც ყოველი ქვედა დონე კონტროლდება ზედა დონის მიერ და ექვემდებარება მას;

3) განზოგადებული ფორმალური წესებისა და სტანდარტების სისტემის შექმნა, რაც უზრუნველყოფს თანამშრომელთა მიერ მოვალეობების შესრულების ერთგვაროვნებას და სხვადასხვა ამოცანის კოორდინაციას;

4) თანამშრომელთა სამუშაოზე მიღება კვალიფიკაციურ მოთხოვნებთან მკაცრი შესაბამისობის პირობებში. მუშაკთა დაცვა სამუშაოდან თვითნებური გათავისუფლებისგან.

მ. ვებერი ვარაუდობდა, რომ მართვის ბიუროკრატიული მოდელი განაპირობებდა მიღებული გადაწყვეტილების ობიექტურობას, ამიტომ უწოდა მან ბიუროკრატიულ სტრუქტურას „რაციონალური სტრუქტურა“. მისი აზრით საწარმოს მესაკუთრეთა და თანამშრომელთა პირადი მოსაზრებები არ უნდა დაპირისპირებოდა საერთო მიზნებს.

ბიუროკრატია ხშირად უწოდებენ კლასიკურ ან ტრადიციულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. შეიძლება ითქვას, რომ თანამედრო-

ვე ორგანიზაციებში გამოყენებული სტრუქტურები წარმოადგენს ბიუროკრატიის სხვადასხვა ვარიანტს. მისი ფართოდ გავრცელების მიზეზი ისაა, რომ მისი დამახისიათებელი ნიშნები პასუხობს ორგანიზაციათა უმრავლესობის მიზნებსა და ამოცანებს.

ბიუროკრატიულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს ხშირად აკრიტიკებენ იმის გამო, რომ მათ არა აქვთ სიახლეთა დანერგვის უნარი და ისინი ვერ უზრუნველყოფენ მუშაკთა მოტივაციას სათანადო ღონეზე. ამის მიზეზი წინასწარ დადგენილი წესების დაცვის აუცილებლობაა, რის გამოც ხშირად სათანადოდ ვერ გამოიყენება მენეჯერის ესა თუ ის დადებითი თვისება. წინასწარ დადგენილი წესების მკაცრმა დაცვამ შეიძლება პრობლემები წარმოშვას თანამშრომლებთან ურთიერთობაში, ინფორმაციის გაცვლაში, სხვადასხვა ქვედანაყოფის საქმიანობის კოორდინაციის პროცესში, გარე გარემოს ფაქტორებთან დამოკიდებულებაში.

12.3. დეპარტამენტალიზაცია

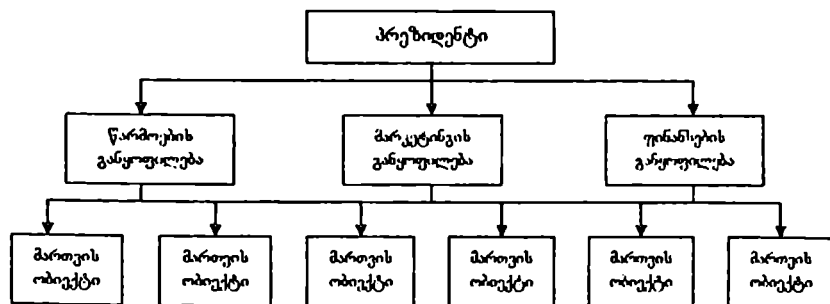
დეპარტამენტალიზაციაში იგულისხმება ორგანიზაციის ქვედანაყოფებად ანუ ბლოკებად დაყოფის პროცესი. ამ ბლოკებს ჩვეულებრივ უწოდებენ განყოფილებებს ან სექტორებს.

დეპარტამენტალიზაცია ხორციელდება შესასრულებელი ამოცანების, მომხმარებლების, საქონლის ან მომსახურების, აგრეთვე გეოგრაფიული რეგიონების მიხედვით, ამის შესაბამისად ყალიბდება ბიუროკრატიის სხვადასხვა ვარიანტი, კერძოდ, ფუნქციური და დივიზიონური ორგანიზაციული სტრუქტურები.

ფუნქციური დეპარტამენტალიზაციის დროს ორგანიზაციათა ცალკეულ ქვედანაყოფებს აქვთ მკაფიოდ განსაზღვრული ამოცანები და მოვალეობები. ტრადიციულ ფუნქციურ ქვედანაყოფებს მიეკუთვნება წარმოების, მარკეტინგისა და ფინანსების განყოფილებები. საქმიანობის ეს სახეები გააჩნია ყველა ორგანიზაციას, თუმცა მათი დასახელებები მრავალმხრივია, განსაკუთრებით კი იმ ორგანიზაციებში, რომლებიც არ მიეკუთვნებიან ბიზნესის სფეროს. მაგალითად, არმიაში გამოყოფენ ქვეით, საარტილერიო და სატანკო ნაწილებს, საავადმყოფოში ადმინისტრაციულ და სამკურნალო განყოფილებებს. იმ შემთხვევაში, როცა მთელი ორგანიზაცია, ან გამოყოფილი ფუნქციური ქვედანაყოფი ღიძია, მას ყოფენ უფრო

წერილ ქვედანაყოფებად. მაგალითად, ავიაკომპანიის საექსპლოატაციო განყოფილებაში გამოიყოფა საინჟინრო-ტექნიკური სამსახური, სამსახური მიწაზე და სხვა.

ფუნქციურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას ზოგჯერ უწოდებენ ტრადიციულ ან კლასიკურ სტრუქტურას, ვინაიდან ის წარმოადგენს იმ პირველ სტრუქტურას, რომლის შესწავლასაც მოკიდეს ხელი მეცნიერებმა.



ნახ. 12.1. ფირმის ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურა

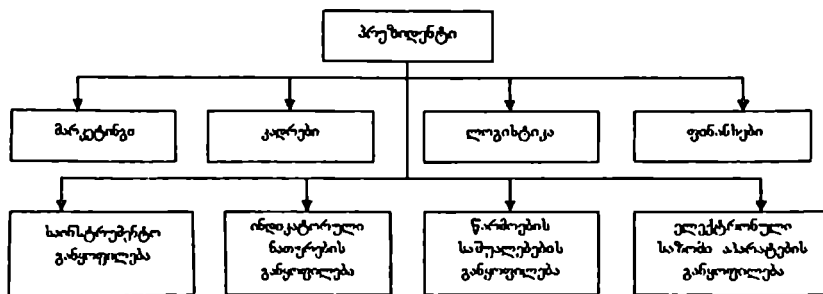
ფუნქციურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას აქვს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარეები. დადებით მხარეებს მიეკუთვნება: საქმიანი და პროფესიული სპეციალიზაციის სტიმულირება, ფუნქციურ ქვედანაყოფებში მატერიალური რესურსების მოხმარებისა და თანამშრომელთა მოქმედებების დუბლირების შემცირება, კოორდინაციის გაუმჯობესება. ნაკლოვანი მხარეებიდან, პირველ რიგში, უნდა აღინიშნოს ქვედანაყოფების ხელმძღვანელთა მიერ ორგანიზაციის საერთო მიზნებთან შედარებით უპირატესობის მინიჭება ქვედანაყოფის მიზნებისათვის, რაც ზრდის კონფლიქტის წარმოშობის შესაძლებლობას. ამასთან დიდ ორგანიზაციებში ხელმძღვანელისაგან უშუალო შემსრულებლამდე ძალიან გრძელია ბრძანებების ჯაჭვი.

დაგროვებული გამოცდილების შესწავლამ დაანახვა მეცნიერებსა და პრაქტიკოს მუშაკებს, რომ ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურის გამოყენება უფრო მიზანშეწონილია ორგანიზაციებში, რომლებიც უშეებენ შეზღუდული ასორტიმენტის პროდუქციას, მოქმედებენ სტაბილურ პირობებში და საქმიანობისათვის ესაჭირო-

ებათ სტანდარტული მმართველობითი ამოცანების გადაჭრა. ასეთე-
ბია მეტალურგიული და რეზინის მრეწველობის დარგები. ეს ორ-
განიზაციული სტრუქტურა არ ამართლებს საქონლის ფართო
ასორტიმენტის მწარმოებელ დარგებში, დარგებში სწრაფად ცვა-
ლებადი ტექნოლოგიით, აგრეთვე საერთაშორისო ორგანიზაციებში.
ასეთი ტიპის ორგანიზაციებში უფრო მისაღებია დივიზიონური
ორგანიზაციული სტრუქტურა.

როგორც უკვე აღინიშნა, დივიზიონური სტრუქტურა ითვალის-
წინებს ორგანიზაციების ქვედანაყოფებად დანაწილებას საქონლის
ან მომსახურების სახეების, მყიდველთა ჯგუფებისა და გეოგრაფი-
ული რეგიონების მიხედვით. ამის შესაბამისად არის გამოყოფილი
საპროდუქტო, მომხმარებელზე ორიენტირებული და რეგიონული
დივიზიონური სტრუქტურები

საპროდუქტო სტრუქტურის პირობებში ქვედანაყოფები ორგა-
ნიზაციებში იქმნება ძირითადი პროდუქტების მიხედვით. ამ სტრუქ-
ტურის პირობებში ამა თუ იმ პროდუქტის წარმოებისა და გასაღე-
ბის ხელმძღვანელობის უფლებამოსილება გადაცემული აქვს ერთ
ხელმძღვანელს, რომელიც მთლიანად აგებს პასუხს ამ პროდუქტის
წარმოების და გასაღების პროცესზე. ამიტომ ფუნქციური სტრუქ-
ტურის მქონე საწარმოებთან შედარებით საპროდუქტო სტრუქტუ-
რის მქონე საწარმოებს აქვთ კონკურენციის პირობების, ტექნოლო-
გიისა და მყიდველობითი მოთხოვნის ცვლილებებზე სწრაფი რეა-
გირების მეტი შესაძლებლობები. ამასთან, კონკრეტულ პროდუქ-
ტზე მთელი საქმიანობის ერთი ხელმძღვანელის ხელში თავმოყრა
აადვილებს მუშაობის კოორდინაციას. (იხ. ნახ. 12.2.).



ნახ. 12.2. საპროდუქტო სტრუქტურა

საპროდუქტო სტრუქტურას აქვს ნაკლოვანი მხარეებიც. ამ სტრუქტურის გამოყენების პირობებში დანახარჯები იზრდება პროდუქციის სხვადასხვა სახეზე უშუალო დუბლირების გამო. ყოველ საპროდუქტო ქვედანაყოფში არსებობს ფუნქციური ქვედანაყოფი, მაგრამ არა იმ მოცულობის, რომ შესაძლებელი გახდეს არსებული ტექნიკური საშუალებებისა და მოწყობილობების მაქსიმალური ეფექტიანობით გამოყენება.

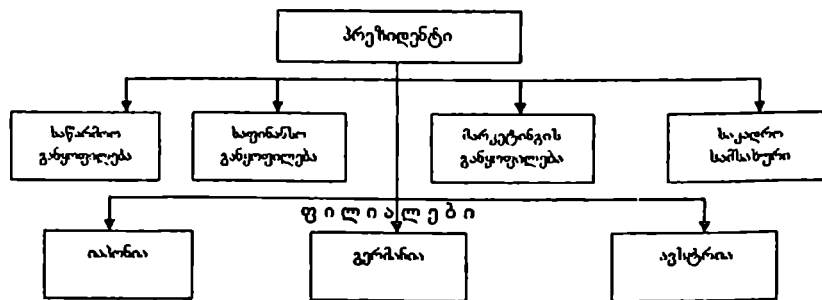
იმ ფირმებში (კომპანიებში), რომლებიც აწარმოებენ ფართო ასორტიმენტის საქონელს და ემსახურებიან მომხმარებელთა დიდ ჯგუფებს, იქმნება მომხმარებელზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა. ასეთი სტრუქტურები იქმნება გამომცემლობებშიც, კომერციულ ბანკებშიც. გამომცემლობათა ქვედანაყოფები ორიენტირებულია მომხმარებელთა კონკრეტულ ჯგუფებზე: ახალგაზრდებზე, ბავშვებზე და სხვა. ყოველ მათგანს აქვს თავისი სარედაქციო განყოფილება, მარკეტინგის, ფინანსების და წარმოების განყოფილებები. კომერციულ ბანკებში ქვედანაყოფები იქმნება მომხმარებელთა შემდეგი ძირითადი კატეგორიების შესაბამისად: ინდივიდუალური კლიენტები, ფირმები, საკორესპონდენტო ბანკები, საერთაშორისო საფინანსო ოეგანიზაციები, სხვა ორგანიზაციები.

თუ ორგანიზაცია ემსახურება დიდ გეოგრაფიულ რეგიონს, ის ქმნის რეგიონულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. ეს სტრუქტურა ადგილებს ადგილობრივი კანონმდებლობის, მომხმარებელთა ტრადიციებისა და წეს-ჩვეულებების გამო წარმოშობილი პრობლემების გადაჭრას, ამით უმჯობესდება ურთიერთობა კლიენტებთან, აგრეთვე თვითონ ორგანიზაციის წევრებს შორის.

დივიზიონური ორგანიზაციული სტრუქტურები პირველად აშშ-ში გამოიყენეს, გასული საუკუნის 60-იან წლებში კი დაიწყო მათი გამოყენება ევროპის ქვეყნებშიც. დღეისათვის ევროპული კომერციული ორგანიზაციების უმეტესობა ტრადიციული ფუნქციური სტრუქტურის ნაცვლად იყენებენ დივიზიონური ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა სახეს.

კომპანიები, რომლებიც მნიშვნელოვნად ზრდიან გაყიდვების მოცულობას საზღვარგარეთულ ბაზრებზე ერთი ან რამდენიმე ახალი პროდუქტით, იწყებენ შესაბამის ქვეყნებში თავიანთი საწარმოო სიმძლავრეების შექმნის შესაძლებლობის შესწავლას. ამ შემ-

თხვევაში თითოეული საზღვარგარეთული საწარმოს ფილიალი ექვემდებარება უშუალოდ ფირმის პრეზიდენტს. ამასთან ფირმის ცენტრალური ხელმძღვანელობა ჩვეულებრივად უწევს დახმარებას თავის ფილიალებს წარმოების, მარკეტინგის, ფინანსური და შრომითი რესურსების საკითხებში (იხ. ნახ. 12.3.).



ნახ. 12.3. საზღვარგარეთული ფილიალები

12.4. ადაპტირებული სტრუქტურები

XX საუკუნის 60-იანი წლების დასაწყისიდან ორგანიზაციათა ერთ ნაწილში მკვეთრად არაეფექტიანი გახდა მართვის ბიუროკრატიული სტრუქტურების გამოყენება, რაც გამოწვეული იყო ტექნოლოგიის შემდგომი განვითარებით და პროექტების გართულებით. ამან განაპირობა ადაპტირებული (ადაპტური) სტრუქტურების დამუშავება. ამ სტრუქტურებს აქვს ცოცხალი ორგანიზმის მსგავსად გარე გარემოში მოხდარი ცვლილებების შესაბამისად მოდიფიცირების უნარი, ამიტომ მათ უწოდებენ ორგანულ სტრუქტურებსაც. ადაპტირებული სტრუქტურების საფუძვლები რადიკალურად განსხვავდება ბიუროკრატიული სტრუქტურების საფუძვლებისაგან. ინგლისელმა მეცნიერ-ბიჰევიორისტებმა ტ. ბერნსმა და გ. მ. სტალკერმა ბიუროკრატიულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს მექანიკური უწოდა. ისინი იმ დასკვნამდე მივიდნენ, რომ მექანიკური სტრუქტურები უფრო მეტად შეესაბამება ნაკლებად ცვალებად გარემოში მოქმედ ფირმებს, ორგანული კი პირიქით – მკვეთრად ცვალებად გარემოში მოქმედ ფირმებს. ამ მეცნიერებმა ისიც დაადასტურეს, რომ არც წმინდა ორგანული და არც წმინდა მექანიკური

ტური სტრუქტურა არ შეიძლება იყოს ოპტიმალური და რომ რეალური სტრუქტურა რეალურ ორგანიზაციაში ფლობს როგორც მექანიკურ, ისე ორგანული სტრუქტურების დამახასიათებელ ნიშნებს. [1, გვ. 85].

ორგანული სტრუქტურის გავრცელებული სახეებია: საპროექტო და მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურები.

საპროექტო ორგანიზაციული სტრუქტურების შექმნა დაკავშირებულია მსხვილმასშტაბიანი პროექტების მართვის აუცილებლობასთან. ასეთებია კაშხლების მშენებლობა, შეიარაღების ახალი სახეების დამუშავება და წარმოება და სხვა. საპროექტო ორგანიზაცია ღრობითი სტრუქტურაა, რომელიც შექმნილია კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად. ის ერთ ჯგუფში აერთიანებს კვალიფიციურ მუშაკებს რთული პროექტის განსაზღვრულ ვადაში და ხარისხიანად შესრულების მიზნით. პროექტის განხორციელების შემდეგ მისი წევრები უბრუნდებიან თავიანთ მუდმივ სამუშაო ადგილს მოცემულ ორგანიზაციაში ან საერთოდ მიდიან ორგანიზაციიდან.

საპროექტო ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი უპირატესობა თანამშრომელთა ძალისხმევის ერთადერთი ამოცანის გადასაჭრელად კონცენტრაციაშია, მაშინ, როცა ჩვეულებრივ განყოფილებაში ერთდროულად მუშაობა მიმდინარეობს რამდენიმე პროექტზე.

მატრიცული სტრუქტურა საპროექტო ორგანიზაციული სტრუქტურის სახესხვაობაა, მაგრამ იმდენად მკვეთრად განსხვავდება მისგან, რომ განიხილება, როგორც დამოუკიდებელი ორგანიზაციული სტრუქტურა. მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურები პირველად გამოიყენეს ავიაკოსმოსურმა ფირმებმა გასული საუკუნის 50-60-იან წლებში.

მატრიცულ ორგანიზაციებში საპროექტო ჯგუფის ხელმძღვანელები ექვემდებარებიან როგორც პროექტის, ისე იმ ფუნქციური ქვედანაყოფის ხელმძღვანელს, რომელშიც ისინი დასაქმებულნი არიან მუდმივად. პროექტის ხელმძღვანელი პასუხს აგებს მატერიალური და ფინანსური რესურსების გამოყენებაზე, პროექტის დაგეგმვაზე, ფუნქციური ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი კი აკონტროლებს ამოცანათა თანმიმდევრობით შესრულების მიმდინარეობას.

იგი აზორციელებს ზოგიერთი თავისი მოვალეობის დელეგირებას პროექტის ხელმძღვანელზე, გადაწყვეტს სად და როგორ უნდა შესრულდეს ეს სამუშაო.

მატრიცული სტრუქტურის ძირითადი ნაკლოვანება მის სირთულეშია. მას გააჩნია სხვა ნაკლოვანი მხარეებიც, კერძოდ, ბრძოლა ძალაუფლებისათვის, არახელსაყრელ ეკონომიკურ პირობებთან შეგუების უუნარობა და სხვ.

მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურები გამოიყენება ქიმიურ მრეწველობაში, გამოთვლითი ტექნიკის მწარმოებელ დარგებში, ბანკებში, საავადმყოფოებში, სამთავრობო ორგანიზაციებში და სხვა. მისი ასე ფართოდ გავრცელების საფუძველი მისი დადებითი მხარეებია, რაც, პირველ რიგში, გამოიხატება კადრების, მათი შესაძლებლობების შესაბამისად გადანაწილებაში (გამოყენებაში).

ადაპტირებული სტრუქტურის შექმნასთან არის დაკავშირებული კონგლომერატის ტიპის ორგანიზაციების გამოჩენა. ამ ტიპის ორგანიზაციათა ერთ განყოფილებაში შეიძლება გამოიყენონ საპროექტო, მეორეში ფუნქციური, მესამეში კი საპროექტო ან მატრიცული სტრუქტურა. უმაღლესი დონის ხელმძღვანელს ეკისრება პასუხისმგებლობა საერთო პოლიტიკის დამუშავებასა და განხორციელებაზე, გრძელვადიან დაგეგმვაზე, მთელი ორგანიზაციის მიზედვით საქმიანობის კოორდინაციასა და კონტროლზე. ცენტრალური ჯგუფის ირგვლივ 'გაერთიანებული ფირმები მთლიანად დამოუკიდებელნი არიან ოპერატიული გადაწყვეტილების მიღებაში. უმაღლესი ხელმძღვანელობა, მათ უფლებას აძლევს აირჩიონ მართვის ის სტრატეგია, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება მის მიზნებსა და ინტერესებს.

12.5. ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები

მართვის დონეებს შორის უფლებამოსილებათა განაწილების ხარისხის მიხედვით განასხვავებენ ცენტრალიზებულ და დეცენტრალიზებულ ორგანიზაციებს.

ორგანიზაციებს, რომლებშიც უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები (მენეჯერები) გადაწყვეტილების მისაღებად აუცილებელი

უფლებამოსილებების დიდ ნაწილს თვითონ იტოვებენ, ცენტრალიზებული ეწოდება.

დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები ისეთი ორგანიზაციებია, რომლებშიც უფლებამოსილებანი განაწილებულია უმაღლესი დონის ხელმძღვანელების მიერ მართვის ქვედა დონეებზე. დეცენტრალიზაციის მაღალი დონის მქონე ორგანიზაციებში მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელები სარგებლობენ დიდი უფლებამოსილებით საქმიანობის კონკრეტულ სფეროებში.

პრაქტიკაში არ არსებობს მთლიანად ცენტრალიზებული ან დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები. განასხვავებენ ორგანიზაციებს ცენტრალიზაციის მაღალი და დაბალი დონით (ხარისხით).

ორგანიზაციებში ცენტრალიზაციის დონეს განსაზღვრავს შემდეგი ნიშნები:

1) მართვის ქვედა დონეებზე მიღებული გადაწყვეტილებების რაოდენობა. ბუნებრივია, რაც უფრო მეტ გადაწყვეტილებებს იღებენ მართვის ქვედა დონის მენეჯერები (ხელმძღვანელები), მით მაღალია დეცენტრალიზაციის ხარისხი;

2) მართვის ქვედა დონეებზე მიღებული გადაწყვეტილებების მნიშვნელობა. თუ ქვედა დონის ხელმძღვანელები იღებენ ნაკლებ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს, მაღალია ცენტრალიზაციის დონე;

3) მართვის ქვედა დონეზე მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგები. თუ საშუალო და ძირეული დონის ხელმძღვანელების მიერ მიღებული გადაწყვეტილება ეხება ერთზე მეტ ფუნქციას, მაღალია დეცენტრალიზაციის ხარისხი;

4) ხელქვეითთა საქმიანობაზე კონტროლის სისტემა (ხარისხი).

ორგანიზაციებში, რომლებშიც მაღალია დეცენტრალიზაციის ხარისხი, უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები მათდამი დაქვემდებარებული ხელმძღვანელების ყოველდღიურად მიღებულ გადაწყვეტილებებს ამოწმებენ იშვიათად. ასეთი შეფასება ზორციელდება შემავამებელი მაჩვენებლების (მაგალითად, რენტაბელობა) და ორგანიზაციის ზრდის მიხედვით.

დეცენტრალიზებულ სტრუქტურებს დღეს ბევრი მომხრე ჰყავს. ამასთან დეცენტრალიზაციის თავგამოდებული მომხრეებიც კი აღიარებენ, რომ ის არ წარმოადგენს ერთადერთ საშუალებას ყოველ სიტუაციაში. მართვის როგორც ერთ, ისე მეორე ფორმას

ახასიათებს როგორც ნაკლოვანი, ისე დადებითი მხარეები.

მართვის ცენტრალიზაციის დადებითი მომენტებია:

1) საქმიანობის კოორდინაციისა და კონტროლის გაუმჯობესება, მიღებული გადაწყვეტილებების რაოდენობისა და მასშტაბების შემცირება;

2) ორგანიზაციათა ცალკეული ქვედანაყოფების სხვების ხარჯზე ზრდა-განვითარების გამორიცხვა;

3) ცენტრალიზებული ადმინისტრაციული პერსონალის ცოდნისა და გამოცდილების უფრო რაციონალურად და ადვილად გამოყენება.

დეცენტრალიზაციის უპირატესობები მდგომარეობს შემდეგში:

1) მსხვილ ორგანიზაციებში გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაადვილება საჭირო ინფორმაციის ოდენობის შემცირების გამო;

2) გადაწყვეტილების მიღების უფლების მიცემა იმ ხელმძღვანელისათვის, რომელიც ყველაზე უკეთესად იცნობს პრობლემას;

3) მუშაკთა ინიციატივის სტიმულირება;

4) ახალგაზრდა მენეჯერებისათვის ხელშეწყობა პროფესიული ცოდნის ამაღლების გზაზე, კარიერის დასაწყისში მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების უფლების მინიჭებით.

თავი 13. მოტივაცია

13.1. მოტივაციის ცნება და კონცეფციები

მოტივაცია -საქმიანობისაკენ საკუთარი თავისა და სხვა პირების სტიმულირების პროცესია პირადი ან ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

მოტივაციაზე მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებული ორგანიზაციების ეფექტიანად მუშაობა. შეიძლება ორგანიზაციას ჰქონდეს საუკეთესო სტრუქტურა, მაგრამ არ იყოს ეფექტიანი იმის გამო, რომ ხელმძღვანელობას არ შეუძლია მუშაკთა შრომის წარმართვა დასახული მიზნისაკენ. მაშასადამე, ხელმძღვანელობამ უნდა მოახდინოს მუშაობის კოორდინაცია, უნდა უბიძგოს ადამიანებს იმუშაონ სათანადო დონეზე. ასე, რომ, მენეჯერი არის პრაქტიკაში მოტივაციის პრინციპების გამტარებელი.

მოტივაცია მომდინარეობს ფრანგული სიტყვიდან - „მოტივი“, რომელიც გულისხმობს რაიმე მოქმედების, საქციელის გამოძწევ მიზეზებს, გადატანითი მნიშვნელობით კი მოსაზრებას, საბუთს რისიმე სასარგებლოდ.

მენეჯმენტის მკვლევართა მიერ აღიარებულია, რომ მოტივაციის თავდაპირველი კონცეფციები ხასიათდება რიგი ხარვეზებით და მათი ბევრი დასკვნაც არ არის სარწმუნო. მიუხედავად ამისა, მეტად მნიშვნელოვანია ამ კონცეფციების არსში გარკვევა. ისინი ხომ მრავალი ასეული წლის განმავლობაში გამოიყენებოდა ხელმძღვანელთა მიერ, მაშინ, როცა მოტივაციის თანამედროვე თეორიები სულ ორი ათეული წელია რაც მოქმედებს. მოტივაციის თავდაპირველ კონცეფციებს იმდენად ღრმად აქვს გადგმული ფესვები კულტურაში, რომ ხელმძღვანელები, რომელთაც არა აქვთ სპეციალური მომზადება, დღესაც მათ ძლიერ გავლენას განიცდიან. ისინი მარტივ და პრაგმატულ მიდგომას იყენებენ ხელქვეითთა მოტივაციისათვის, ავიწყდებათ რა, რომ თანამედროვე ადამიანები უფრო მეტად განვითარებულნი და უზრუნველყოფილნი არიან, ვიდრე მათი წინამორბედნი. აქედან გამომდინარე, მათი შრომითი საქმიანობის მოტივები უფრო რთულია. დაბოლოს, მოტივაციის ეფექტიანობა მაინც ყველაზე მეტად დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე.

— ადამიანებზე გამიზნული ზემოქმედების აუცილებლობა ცნობილი იყო გაცილებით ადრე, ვიდრე სიტყვა „მოტივაცია“ გაჩნდებოდა მენჯემენტის ლექსიკაში. ადამიანებზე გავლენის მოსახდენად ყველაზე პირველად გამოიყენეს მათრახისა და თაფლაკვერის პოლიტიკა. მეფეები ადამიანებზე ან მახვილს აღმართავდნენ, ან ჯილდოს გადასცემდნენ მათ. ასეთი მიდგომა ჩვეულებრივი მოვლენა იყო XIX საუკუნის ბოლოსაც კი.

— მეცნიერული მართვის სკოლის წარმოშობამ მოტივაციის პოლიტიკა უფრო ეფექტიანი გახადა ფ. ტეილორისა და მისი მიმდევრების მიერ ცნების — „საკმარისი დღიური გამომუშავება“ — ობიექტურად განსაზღვრით. მათ წამოაყენეს წინადადება უფრო მეტად აენაზღაურებინათ შრომა მათთვის, ვინც აწარმოებდა მეტ პროდუქციას, რაც უზრუნველყოფდა შრომის მაღალ მწარმოებლურობას. შრომის შედეგების მიხედვით განხორციელებულმა მოტივაციამ დიდი წარმატებები მოუტანა საწარმოებს. ძირითადად ეფექტიანობის ამაღლების საფუძველზე დაიწყო მშრომელი ადამიანების ცხოვრების გაუმჯობესება. უამის შესაბამისად ხელმძღვანელებმა (მენეჯერებმა) დაიწყეს იმის გაცნობიერება, რომ მარტივი „თაფლაკვერი“ ყოველთვის არ უბიძგებს ადამიანს გულმოდგინე შრომისაკენ. სპეციალისტებმა დაიწყეს მოტივაციის პრობლემის მართვის ფსიქოლოგიურ ასპექტში ძიება.

— მართვაში ფსიქოლოგიური მოტივების გამოყენების აუცილებლობის აღიარება დაკავშირებულია ელტონ მეიოს სახელთან. ზოგი იყო ერთ-ერთი იმ მცირერიცხოვანი აკადემიური განათლების შქონე ადამიანებიდან, რომელიც ფლობდა როგორც მეცნიერული მართვის თეორიას, ისე ფსიქოლოგიას. [ე. მეიო ცნობილი გახდა 1923-1924 წლებში ფილადელფიაში, ტექსტილურ ფაბრიკაში ჩატარებული ექსპერიმენტით. ფაბრიკის სართავ უბანზე საწარმოს ხელმძღვანელობამ ვერ შეძლო კადრების დენადობის შეჩერება მატერიალური სტიმულების გამოყენებით და დახმარებისათვის მიმართეს ე. მეიოს და მის მეგობრებს. მათ სიტუაციის ყურადღებით შესწავლის შედეგად დაადგინეს, რომ მგრეხავის შრომის პირობები მძიმე და ნაკლებად პატივსაცემი იყო. პრობლემა მოგვარდა შრომის პირობების შეცვლით. ე. მეიომ დაადგინა მგრეხავებისათვის ექსპერიმენტის სახით ორი ათწუთიანი შესვენება, რის შედეგად მკვეთრად

შემცირდა სამუშაო ძალის ღენადობა და გაიზარდა შრომის მწარმოებლურობა. უროცა ინსპექტორმა შესვენებები გააუქმა, მღგომარეობა ისევ ადრინდელი გახდა. დამტკიცდა, რომ სწორედ ე. მეიოს ექსპერიმენტმა გააუმჯობესა საგრეზ უბანზე მღგომარეობა. ამ ექსპერიმენტმა გააღრმავა რწმენა, რომ ხელმძღვანელისათვის აუცილებელია მუშაკთა ფსიქოლოგიაში გარკვევა. თუმცა, ე. მეიომაც ვერ გაიცნობიერა სათანადოდ თავისი აღმოჩენა, რადგან ფსიქოლოგიური მეცნიერება ის-ის იყო იღვამდა ფეხს.

მუშაკთა სამუშაო ადგილზე ქცევის პირველ ფუნდამენტურ გამოკვლევას წარმოადგენდა ე. მეიოსა და მისი მეგობრის მიერ ქ. ზოტორნში ჩატარებული ექსპერიმენტის შედეგები, რომელიც 1920 წლის ბოლოს დაიწყო და თითქმის 8 წლის შემდეგ დამთავრდა იმის გაცნობიერებით, რომ ადამიანისეული ფაქტორები, განსაკუთრებით კი სოციალური ურთიერთქმედება და ჯგუფური ქცევები მნიშვნელოვან ზემოქმედებას ახდენს ინდივიდუალური შრომის მწარმოებლურობაზე. ეს იყო მეცნიერული მართვის სკოლის ექსპერიმენტი, რომლის შედეგად გაკეთებულმა დასკვნებმა საფუძველი ჩაუყარა მენეჯმენტის ახალ მიმართულებას – „ადამიანური ურთიერთობის“ კონცეფციას. ამასთან ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ზოტორნის ექსპერიმენტმა არ გამოავლინა მოტივაციის მოდელი, რომელიც ახსნიდა შრომისაკენ წამბიძგებელ მოტივებს. შრომის მოტივაციის ფსიქოლოგიური თეორიები წარმოიშვა გაცილებით უფრო გვიან, XX საუკუნის 40-იან წლებში და მათი განვითარება დღევანდელ დროშიც გრძელდება.

13.2. მოტივაციის თანამედროვე თეორიების გამოყენების ზოგადი ასპექტები

მოტივაციის თანამედროვე თეორიები შეიძლება დაიყოს ორ კატეგორიად:

1. მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები.
2. მოტივაციის პროცესუალური თეორიები.

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები ეფუძნება იმ შინაგან მოთხოვნილებებს, რომლებიც აიძულებენ ადამიანებს იმოქმედონ ასე და არა სხვაგვარად. რაც შეეხება მოტივაციის პროცესუალურ

თეორიებს მათი საფუძველია ადამიანთა ქცევა მოვლენების აღქმისა და შემცნებისაგან დამოკიდებულებით. მოტივაციის თეორიების განვითარება ატარებს ევოლუციურ და არა რევოლუციურ ხასიათს. ამიტომ, მთელ რიგ საკითხებში განსხვავების მიუხედავად, ისინი არ გამორიცხავენ ერთიმეორეს.

მოტივაციის თეორიების გამოყენება ემყარება ადამიანთა მოთხოვნილებებს და მიღებულ გასამრჯელოს.

მოთხოვნილებაში იგულისხმება საჭიროება, რომელიც კონკრეტდება ინდივიდის კულტურული დონის და პიროვნების ხასიათის შესაბამისად. არსებობს მოთხოვნილებები, რომლებიც შეიძლება ახასიათებდეს ყველა ადამიანს. მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები მცდელობაა ამ საერთო ადამიანური მოთხოვნილებების კლასიფიკაციისა განსაზღვრულ კატეგორიებად (ფსიქოლოგთა უმრავლესობა მოთხოვნილებას ყოფს პირველად და მეორად მოთხოვნილებებად.

პირველადი მოთხოვნილებები თავიანთი ბუნებით ფიზიოლოგიურია და ახასიათებს ადამიანს, როგორც წესი, დაბადებიდანვე. მას მიეკუთვნება მოთხოვნილებები საკვებზე, წყალზე, ჰაერზე და ა.შ. ფსიქოლოგიური ხასიათისაა მეორადი მოთხოვნილებები. მასში შედის წარმატების მიღწევის, პატივისცემის, ძალაუფლების მოთხოვნილებები.

პირველადი მოთხოვნილებები ადამიანებში ჩადებულია გენეტიკურად, მეორადი კი შეიძლება გამოცდილებით. შეუძლებელია მოთხოვნილებებზე უშუალო დაკვირვება, ან მათი გაზომვა. მოთხოვნილებების არსებობაზე მსჯელობენ მხოლოდ ადამიანთა ქცევის მიხედვით. როცა ადამიანი გაიცნობიერებს მოთხოვნილებას, მას უჩნდება მისი დაკმაყოფილების სურვილი, რომელსაც აქვს განსაზღვრული მიმართულება. სურვილი მოთხოვნილების ქცევითი გამოვლენაა და კონცენტრირდება მიზნის მიღწევაზე. მაშასადამე, მიზანი გამოდის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების საშუალების როლში. მიზნის მიღწევით მოთხოვნილება კმაყოფილდება მთლიანად ან ნაწილობრივ, ან რჩება დაუკმაყოფილებელი. დასახული მიზნის დაკმაყოფილების დონე გავლენას ახდენს ადამიანის ქცევაზე მსგავს მდგომარეობაში მოხვედრისას. საერთოდ, ადამიანები ცდილობენ მოიქცნენ ისე, რომ დაკმაყოფილდეს მათი მოთხოვნილებები. მაშა-

საღამე, ადამიანები ცდილობენ პრობლემების გადაჭრას უკვე გამოცდილი ხერხებითა და გზებით.

რამდენადაც მოთხოვნები ადამიანებში წარმოშობენ მათი დაკმაყოფილების სურვილს, მენეჯერებმა ორგანიზაციებში უნდა შექმნან ისეთი სიტუაცია, რომელიც აგრძნობინებს მუშაკებს, რომ მათი მოთხოვნების დაკმაყოფილებას უზრუნველყოფს ამა თუ იმ ქცევის ტიპი.

ყველა მენეჯერმა უნდა გაიცნობიეროს ის ფაქტი, რომ ადამიანთა მოთხოვნები ინდივიდუალურია და, აქედან გამომდინარე, ერთმანეთისაგან განსხვავებული. მაგალითად, ყველა თანამშრომელს აქვს დაწინაურების მოთხოვნილება. ადამიანთა მოთხოვნების განსხვავების საფუძველია მათი განსხვავებული ადგილი საზოგადოების სოციალურ სტრუქტურებში, მათ მიერ მიღებული გამოცდილება.

მოტივაციისათვის არ არსებობს ერთი საუკეთესო ხერხი. ის რაც ადამიანთა ერთი ნაწილის მოტივაციისთვის ეფექტიანია, მეორე ნაწილისათვის შეიძლება აღმოჩნდეს სრულიად უმნიშვნელო. ასე, მაგალითად, ზოგიერთი თანამშრომლის მოტივაციისათვის სრულიად საკმარისია საუკეთესო მუშაკად აღიარება, მაშინ როცა მეორესთვის ამას შეიძლება საერთოდ არ ჰქონდეს მნიშვნელობა. ეს მომენტი მეტად საგულისხმოა და ყოველთვის უნდა ჰქონდეთ მხედველობაში მენეჯერებს. მოტივაციის ისედაც რთული პროცესი ზოგჯერ კიდევ უფრო რთულდება ინფორმაციის ნაკლებობით, თანამდებობრივ მოვალეობებში კერძო ცვლილებებისა და სხვა კონკრეტული მიზეზების გამო.

ადამიანთა მოტივაციაში დიდი როლი ეკისრება გასამრჯელოს. ამ ცნებას მოტივაციისაგან დაკიდებულებით უფრო მეტი დატვირთვა აქვს, ვიდრე ფული ან სიამოვნებაა, რომლებთანაც ხშირად ზდება მისი ასოცირება.

გასამრჯელო არის ის, რაც ადამიანს მიაჩნია ფასეულად, ღირებულად. ხშირად ის, რაც ერთი ადამიანისათვის ფასეულია, მეორე ადამიანისათვის არ წარმოადგენს საერთოდ არაფერს. ადამიანთა ასეთი დამოკიდებულება გასამრჯელოსადმი ართულებს მათი მეშვეობით მოტივაციის პროცესის პრაქტიკულ რეალიზაციას.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში გამოიყენება გასამრჯელოს ორი

ტიპი, კერძოდ, შინაგანი და გარეგანი გასამრჯელო. შინაგან გასამრჯელოს იძლევა სამუშაო, ასეთია მაგალითად, თავისთავის პატივისცემის გრძნობა, რასაც წარმოშობს შესრულებული სამუშაოს შინაარსი და მნიშვნელობა. შინაგან გასამრჯელოს მიეკუთვნება აგრეთვე მუშაობის პროცესში ჩამოყალიბებული მეგობრული ურთიერთობები. გარეგანი გასამრჯელოა ყოველივე ის, რომელსაც წარმოიდგენს ადამიანი, როცა ესმის სიტყვა „გასამრჯელო“. მასში შედის ხელფასი, სამსახურში დაწინაურება, ქება, აღიარება, დამატებითი ანაზღაურება და სხვა. მოტივაციის პროცესში შინაგანი და გარეგანი გასამრჯელოს თანაფარდობა დამოკიდებულია მუშაკთა მოთხოვნილებებზე, რომელნიც უნდა დაადგინოს ადმინისტრაციამ შინაარსობრივი თეორიების გამოყენებით.

13.3 მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიების მიზანია ადამიანთა მოქმედების განმსაზღვრელი მოთხოვნილებების გამოვლენა. მოტივაციის თანამედროვე შინაარსობრივი თეორიის ფუძემდებლები არიან ა. მასლოუ, ფ. ჰერცბერგი და დ. მაკლელანდი (იხ. ცხრილი 13.1.).

ერთ-ერთი პირველი ბიპევიორისტი, რომელიც დაინტერესდა ადამიანთა მოთხოვნილებებით, იყო (ა. მასლოუ. მისი შრომებიდან პირველად გახდა ცნობილი ხელმძღვანელებისათვის, რომ ადამიანთა მოთხოვნილებები იყო რთული და გავლენას ახდენდა მოტივაციაზე. მან მოთხოვნილებები დაჰყო ხუთ კატეგორიად.) ბიპევიორისტების (ქცევითი მიდგომების მიმდევრების) შეხედულებებზე დაყრდნობით მოთხოვნილებები შეიძლება დაჯგუფდეს შემდეგნაირად:

- 1) ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები;
- 2) მომავლის რწმენისა და უსაფრთხოების მოთხოვნილებები;
- 3) სოციალური მოთხოვნილებები;
- 4) პატივისცემის მოთხოვნილებები;
- 5) თვითგამოხატვის მოთხოვნილებები.

როგორც უკვე აღინიშნა, საკვების, წყლის, დასვენების, საცხოვრებლის, თავშესაფრის მოთხოვნილებები შედის ფიზიოლოგიურ

მოთხოვნილებებში. ამ ჯგუფში ერთიანდება აგრეთვე სექსუალური მოთხოვნილებებიც.

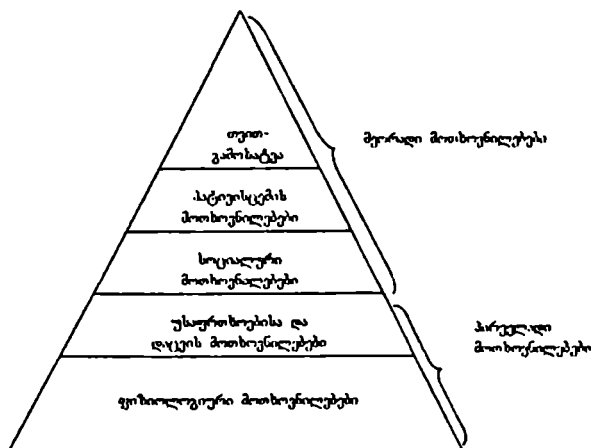
მომავლის რწმენისა და უსაფრთხოების მოთხოვნილებები აერთიანებს მოთხოვნილებებს, რომელთაც უნდა დაიცვან ადამიანი ფიზიკური და ფსიქოლოგიური საშიშროებებისაგან და მისცენ მას მომავალში ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების რწმენა. ასეთ რწმენას იძლევა, მაგალითად, ისეთი საშუაოს გამოძებნა, რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანს კარგი პენსიით.

სოციალურ მოთხოვნილებებში იგულისხმება რისიმე ან ვისიმე კუთვნილების გრძნობა, ერთგულება და მხარდაჭერა.

პატივისცემის მოთხოვნილებები მოიცავს როგორც საკუთარი თავის, ისე გარშემოყოფთა პატივისცემის, პირადი მიღწევების, კომპენტენტურობის აღიარების მოთხოვნილებებს.

თვითგამოხატვის მოთხოვნილებებში შედის მუშაკის საკუთარი პოტენციური შესაძლებლობების რეალიზაციისა და მისი, როგორც პიროვნების, ზრდის მოთხოვნილებები.

ა. მასლოუს თეორიის მიხედვით ადამიანთა მოთხოვნილებები შეიძლება განლაგდეს მკაცრი იერარქიული სტრუქტურის სახით, რომელიც სქემატურად ასე გამოისახება:



ა. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიით უნდოდა ეჩვენებინა, რომ ადამიანი ცდილობს, პირველ რიგში, დაკმაყოფილოს უფრო დაბალი დონის მოთხოვნილებები. ბუნებრივია, როცა ადამიანს შია

ის ჯერ საჭმელზე ზრუნავს და მხოლოდ ამის შემდეგ ფიქრობს თავშესაფარზე. ამასთან შესაძლებელია კონკრეტულ სიტუაციაში უმაღლესი დონის მოთხოვნილებებიდან ადამიანი სწრაფად დაეშვას უფრო დაბალი დონის მოთხოვნილებებისაკენ, რომელთაც შეიძლება ჰქონდეთ მკაფიოდ გამოხატული ხასიათი. იმისთვის, რომ მოთხოვნილებათა იერარქიის უფრო მაღალმა დონემ დაიწყოს გავლენის მოხდენა ადამიანის ქცევაზე, არ არის აუცილებელი უფრო დაბალი დონის მოთხოვნილებების მთლიანად დაკმაყოფილება. მაგალითად, ზოგჯერ ადამიანები იმაზე ადრე იწყებენ თავიანთი ადგილის მოძებნას ზოგიერთ საზოგადოებაში, ვიდრე უსაფრთხოების მოთხოვნილებები დაკმაყოფილდება, ან კიდევ მთლიანად დაკმაყოფილდება მათი ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები.

ა. მასლოუს თეორიამ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა მუშაობისკენ ადამიანების მისწრაფების საფუძვლების გარკვევაში. ამ თეორიაზე დაყრდნობით სხვადასხვა რანგის მწე-ჯერებმა დაიწყეს იმის გაცნობიერება, რომ მოტივაცია განისაზღვრება მოთხოვნილებათა ფართო სპექტრით. კონკრეტული ადამიანის მოტივაცია ხელმძღვანელმა უნდა დაუქვემდებაროს ორგანიზაციის მიზნებს, ე.ი. მან უნდა მისცეს მუშაკს შესაძლებლობა დაკმაყოფილოს მოთხოვნილებები მთელი ორგანიზაციის მიზნების შესაბამისი ქმედებებით.

დადებით მხარეებთან ერთად ა. მასლოუს თეორია ხასიათდება ნაკლოვანებებითაც. ჯერ ერთი, როგორც შემდგომმა გამოკვლევებმა დაადასტურა, არ არსებობს მოთხოვნილებათა ზუთსაფეხურიანი იერარქიული სტრუქტურა; მეორე, არ დასტურდება უმნიშვნელოვანესი მოთხოვნილებების კონცეფცია.

თვითონ ა. მასლოუმაც აღიარა, რომ მის მიერ დადგენილ მოთხოვნილებათა იერარქიული სტრუქტურა არ იყო ისეთი „მტკიცე“, როგორც ის ვარაუდობდა და, რომ ცხოვრებაში იყვნენ ისეთი ადამიანები, რომელთათვისაც პატივისცემა უფრო მნიშვნელოვანი იყო, ვიდრე სიყვარული.

ა. მასლოუს თეორიას ძირითადად აკრიტიკებდნენ იმის გამო, რომ მან ვერ შეძლო გაეთვალისწინებინა ადამიანთა მოთხოვნილებებში ინდივიდუალური განსხვავებები, რომელთა გამოც ერთი ადამიანი შეიძლება უფრო მეტად დაინტერესდეს თვითგამოხატვით,

მეორე — აღიარებით, მესამე კი — სოციალური მოთხოვნილებებით. კარგმა ხელმძღვანელმა უნდა შეძლოს ხელქვეითთა სწორი მოტივაცია, მათი ინდივიდუალური მოთხოვნილებების გაცნობიერების გზით. ხელმძღვანელმა აუცილებლად უნდა გაიცნობიეროს ის ფაქტიც, რომ ღროთა განმავლობაში მოთხოვნილებები იცვლება, ვითარდება და არ შეიძლება ერთიდაიგივე მოთხოვნილებებით ხელქვეითთა მოტივაციის იმედად ყოფნა ყოველთვის.

მოტივაციის მეორე თეორია, რომელიც ეკუთვნის დ. მაკკლელანდს, აქცენტს აკეთებს უმაღლესი დონის მენეჯერებზე. დ. მაკკლელანდის თეორიის მიხედვით ადამიანებს ახასიათებთ სამი სახის მოთხოვნილება, კერძოდ, ძალაუფლების, წარმატებისა და თანამონაწილეობის მოთხოვნილებები.] ამ თეორიის შესაბამისად ძალაუფლების მოთხოვნილება გამოიხატება სხვა ადამიანებზე ზემოქმედების მოხდენის სურვილში. ა. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიული სტრუქტურის ჩარჩოებში ძალაუფლების მოთხოვნილება თავსდება პატივისცემისა და თვითგამოხატვის მოთხოვნილებებს შორის. ადამიანები ძალაუფლების მოთხოვნილებით ხშირად არიან გულღიები და ენერგიულები, არ ეშინიათ წინააღმდეგობისა და იცავენ თავიანთ პოზიციებს. ისინი არ უნდა იქნენ წარმოდგენილი ძალაუფლებისათვის თავგამოდებით მებრძოლ კარიერისტებად ამ სიტყვის ნეგატიური მნიშვნელობით, თუმცა ასეთი ადამიანებიც არსებობენ სინამდვილეში.

ადამიანები წარმატების მოთხოვნილებით რისკავენ ზომიერად, უყვართ სიტუაციები, რომლებშიც შეუძლიათ თავისთავზე აიღონ პრობლემის გადაჭრის პასუხისმგებლობა და სურთ მათ მიერ მიღწეული შედეგების სათანადო წახალისება. ამის საშუალება მათ უნდა მისცეს ორგანიზაციამ, რომელიც დააჯილდოვებს კიდევ მიღწეული შედეგებისათვის.

თანამონაწილეობის მოთხოვნილების მიხედვით მოტივაცია ჰგავს ა. მასლოუს მოტივაციას. თანამონაწილეობის მოთხოვნილების მქონე ადამიანები დაინტერესებულნი არიან ნაცნობების წრით, მეგობრული ურთიერთობებით, სხვებისთვის დახმარების აღმოჩენით. ასეთი ადამიანების გამოყენება ხელმძღვანელობას შეუძლია იმ უბანზე, რომელიც მათ მისცემს სოციალური დაპირისპირების დიდ შესაძლებლობებს. ხელმძღვანელობას ამ ადამიანების მოთხოვნილე-

ბების დაკმაყოფილება შეუძლია აგრეთვე მათთან ურთიერთობებისათვის მეტი დროის გამოყოფით და მათი პერიოდულად შეკრებების გზით.

მოთხოვნილებებზე დაფუძნებული კიდევ ერთი მოდელი, როგორც უკვე აღინიშნა, დაამუშავა ფ. ჰერცბერგმა 50-იანი წლების მეორე ნახევარში. ფ. ჰერცბერგის თეორიას საფუძვლად დაედო მისი და მისი მიმდევრების მიერ ჩატარებული ლაქსაღებავი საწარმოს 200 ინჟინრისა და საკონსტრუქტორო ქვედანაყოფის მუშაკის გამოკითხვის მასალები. მკვლევართა ჯგუფმა რესპოდენტებს დაუსვა ორი კითხვა: 1) „შეგიძლიათ თუ არა აღწეროთ თანმიმდევრობით სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების შემდეგ როდის იგრძენით თავი განსაკუთრებით კარგად?“ და 2) „შეგიძლიათ თუ არა აღწეროთ თანმიმდევრობით სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების შემდეგ როდის იგრძენით თავი განსაკუთრებით ცუდად?“.

ფ. ჰერცბერგმა მიღებული პასუხები დაჰყო ორ ჯგუფად, რომელთაც მან უწოდა „ჰიგიენური ფაქტორები“ და „მოტივაცია“. ჰიგიენურ ფაქტორებში ფ. ჰერცბერგმა გააერთიანა ფირმისა და ადმინისტრაციის პოლიტიკა, მუშაობის პირობები, გამომუშავება, პიროვნებათშორისი ურთიერთობები უფროსებთან, კოლეგებთან, ხელქვეითებთან, სამუშაოზე უშუალო კონტროლის დონე, ხოლო მოტივაციაში — წარმატება, დაწინაურება, მუშაობის შედეგების აღიარება და მოწონება, პასუხისმგებლობის მაღალი დონე, შემოქმედებითი და საქმიანი ზრდის შესაძლებლობები.

ფ. ჰერცბერგის ჰიგიენური ფაქტორები დაკავშირებულია იმ გარემოსთან, რომელშიც სრულდება სამუშაო, მოტივაცია კი — თვითონ სამუშაოს ხასიათთან და არსთან. ფ. ჰერცბერგის თანახმად, ჰიგიენური ფაქტორების არარსებობის ან დაბალი დონით არსებობის პირობებში ადამიანს უჩნდება სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა. ამასთან საჭირო ოდენობის ჰიგიენურ ფაქტორებს არ შეუძლიათ თვითონ გამოიწვიონ მუშაობით დაკმაყოფილების გრძნობა ან ადამიანის მოტივაცია. ამისგან განსხვავებით მოტივაციის არარსებობა ან მისი არასათანადო დონე არ იწვევს სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის გრძნობას, მაგრამ მათი არსებობა უზრუნველყოფს მუშაკის დაკმაყოფილებას და მის მოტივაციას ეფექტიანობის ასამაღლებლად.

ფ. პერცბერგის თეორიას აკრიტიკებენ მთელი რიგი მიზეზების გამო. უფრო ზშირად კრიტიკა მიმართულია კვლევის მეთოდებისაკენ. ამასთან გამოკვლევებმა არ დაადასტურა ძლიერი კავშირი სამუშაოთი დაკმაყოფილების გრძნობასა და შრომის მწარმოებლურობას შორის. შეიძლება ადამიანი სამუშაოთი მაქსიმალურად კმაყოფილი იყოს კოლეგებთან ურთიერთობის და არა თვითონ სამუშაოს შინაარსის გამო. ასეთ შემთხვევაში ის ნაკლებ ყურადღებას უთმობს სამუშაოს, მეტს კი თანამშრომლებთან ჭორაობას, რის გამოც მწარმოებლურობა იქნება დაბალი.

ცხრილი 13.1

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიების შედარებითი დახასიათება

ა. მასლოუს თეორიის ძირითადი დასკვნები	ბ. მაკკლელანდის თეორიის ძირითადი დასკვნები	ფ. პერცბერგის თეორიის ძირითადი დასკვნები
1. მოთხოვნილებები არის პირველადი და მეორადი; 2. მოთხოვნილებები იყოფა ხუთ იერარქიულ დონედ; 3. პირველადი მოთხოვნილებები იმყოფება იერარქიული სტრუქტურის ქვედა საფეხურზე; 4. მეორადი მოთხოვნილებები იმყოფება იერარქიული სტრუქტურის ზედა საფეხურზე; 5. ადამიანის ქცევას განსაზღვრავს იერარქიული სტრუქტურის ყველაზე დაბალ საფეხურზე არსებული მოთხოვნილებები.	1. ადამიანის ქცევას განსაზღვრავს სამი სახის მოთხოვნილება: - ძალაუფლების მოთხოვნილება; - წარმატების მოთხოვნილება; - ჯგუფისადმი კუთვნილების ან თანამონაწილეობის მოთხოვნილება. 2. დღეისათვის დაბალი დონის მოთხოვნილებები უკვე დაკმაყოფილებულია. 3. ძალაუფლების მოთხოვნილება თავსდება ა. მასლოუს იერარქიულ სტრუქტურაში სადღაც პატივისცემისა და თვითგამოხატვის მოთხოვნილებებს შორის.	1. მოთხოვნილებები იყოფა ორ ჯგუფად: - პიგიენური ფაქტორები; - მოტივაცია. 2. პიგიენური ფაქტორების არსებობის ან დაბალი დონით არსებობის პირობებში ადამიანს უჩნდება სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა.

ფ. პერცბერგის თეორიამ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა მოტივაციის შესწავლაში, მაგრამ ვერ შეძლო მოტივაციაზე მოქმედი ყველა ფაქტორის გათვალისწინება. შემდგომში მკვლევართათვის ნათელი გახდა, რომ მოტივაციის მექანიზმის ასახსნელად აუცილებელია გარე სამყაროს მრავალრიცხოვანი ქცევითი ასპექტებისა და პარამეტრების განხილვა. ასეთი მიდგომის რეალიზაცია განაპირობა მოტივაციის პროცესუალური თეორიების შექმნამ.

ფ. პერცბერგისა და ა. მასლოუს თეორიებს ბევრი რამ აქვთ საერთო. ჰიგიენური ფაქტორები შეესაბამება ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებს, მოტივაცია კი — უმაღლესი დონის მოთხოვნილებებს. მაგრამ ერთ პუნქტში ეს ორი თეორია განსხვავდება მკვეთრად. ა. მასლოუს ჰიგიენური ფაქტორები საფუძვლად ედება ქცევის ამა თუ იმ მიმართულებას. თუ მენეჯერი შესაძლებლობას მისცემს მუშაკს დაიკმაყოფილოს ასეთი მოთხოვნილებებიდან ერთ-ერთი, ის ამის საპასუხოდ იმუშავებს უკეთესად. საპირისპირო მოსაზრება აქვს ფ. პერცბერგს. მისი აზრით მუშაკი ჰიგიენურ ფაქტორებზე ყურადღებას მაშინ ამახვილებს, როცა ჩათვლის მათ რეალიზაციას უსამართლოდ.

13.4. მოტივაციის პროცესუალური თეორიები

მოტივაციის პროცესუალური თეორიების ავტორები აღიარებენ ადამიანთა მოთხოვნილებების არსებობას. მაგრამ მიაჩნიათ, რომ ადამიანთა ქცევა არ განისაზღვრება მხოლოდ მოთხოვნილებებით. პროცესუალური თეორიების მიხედვით ადამიანის ქცევას განსაზღვრავს აგრეთვე აღქმა, მოლოდინი და შერჩეული ქცევის შესაძლო შედეგები.

განსხვავებენ სამ ძირითად პროცესუალურ თეორიას, კერძოდ, მოლოდინის თეორიას, სამართლიანობის თეორიას და პორტერ-ლოულერის მოდელს.

[მოლოდინის თეორია გულისხმობს შემდეგ ურთიერთკავშირებს: შრომის დანახარჯები-შედეგები; შედეგები-გასამრჯელო; ვალენტობა ანუ გასამრჯელოთი დაკმაყოფილება.] პირველი ურთიერთკავშირი დახარჯულ სამუშაო ძალასა და მიღებულ შედეგებს შორის თანა-

ფარდობის მოლოდინია. მაგალითად, ბუღალტერი შეიძლება ელოდოს, რომ მისი საქმიანობა შეფასდება მაღალ დონეზე, თუ ღრულად დაამუშავებს და დანიშნულებისამებრ წარადგენს ყველა დოკუმენტსა და ანგარიშს. თუ ადამიანი იგრძნობს, რომ არ არსებობს პირდაპირი კავშირი დახარჯულ სამუშაო ძალასა და მიღებულ შედეგებს შორის. მოლოდინის თეორიის მიხედვით, მოტივაცია არაეფექტიანია. მეორე სახის ურთიერთკავშირის მოლოდინი გულისხმობს განსაზღვრული გასამრჯელოს მიღებას. მარკეტინგის მენეჯერი შეიძლება ელოდოს, რომ მის მიერ ბაზრის შესასწავლად დახარჯულ ენერგიას უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობა შეაფასებს სათანადოდ და მისცემს ამის შესაბამისად შეღავათებს და მიანიჭებს ამა თუ იმ პრივილეგიას. ვალენტობა ანუ გასამრჯელოთი დაკმაყოფილების მდგომარეობა დიდ როლს ასრულებს მოტივაციაში. თუ მუშაკი არ იქნება კმაყოფილი მიღებული გასამრჯელოთი, მოლოდინის თეორიის შესაბამისად შესუსტდება მოტივაცია.

მოთხოვნილებებში განსხვავების გამო ადამიანები კონკრეტულ გასამრჯელოს განსხვავებულად აფასებენ. ხელმძღვანელობის მოვალეობაა შეთავაზებული გასამრჯელოსა და თანამშრომელთა მოთხოვნილებების შესაბამისობაში მოყვანა. ეფექტიანი მოტივაციისათვის აუცილებელია აგრეთვე მყარი და სწორი თანაფარდობის დამყარება მიღწეულ შედეგებსა და გასამრჯელოს ოდენობას შორის. მოსალოდნელი შედეგები აუცილებლად უნდა იყოს მიღწევადი, რომ შეასრულოს მოტივაციის როლი.

სამართლიანობის თეორიის მიხედვით ადამიანები სუბიექტურად განსაზღვრავენ მიღებული გასამრჯელოს დამოკიდებულებას დახარჯულ სამუშაო ძალასთან და შემდეგ უდარებენ მას ანალოგიურ სიტუაციაში მომუშავე ადამიანების მიერ მიღებულ გასამრჯელოს. თუ შედარება გამოავლენს დისბალანსს და უსამართლობას, ე.ი. გამოვლინდება, რომ მსგავსი სამუშაოსათვის კოლეგამ მიიღო უფრო მეტი გასამრჯელო, ადამიანი იძაბება ფსიქოლოგიურად. აუცილებელია ამ თანამშრომლის მოტივაცია, დაძაბულობის მოხსნა, სამართლიანობის აღსადგენად დისბალანსის გასწორება. ამის გარეშე მოსალოდნელია მუშაკთა ნაკლები ინტენსიურობით მუშაობა და შრომის მწარმოებულობის დაკლება.

სამართლიანობის თეორიის ძირითადი დასკვნა მართვის პრაქტიკისათვის მდგომარეობს შემდეგში: ვიდრე ადამიანები არ ჩათვლიან, რომ ისინი დახარჯული შრომისათვის მიიღებენ გასამრჯელოს სამართლიან ოდენობას, შეეცდებიან შეამცირონ შრომის მწარმოებლურობა. ალქმა და სამართლიანობა ჩვეულებრივ ატარებს შეფარდებით და არა აბსოლუტურ ხასიათს. ამიტომ, საჭიროა, რომ ადამიანებს აუხსნან, თუ რამ განაპირობა მათი გასამრჯელოს დაბალი დონე სხვებთან შედარებით.

სამართლიანობის თეორიის მიხედვით არ არის სწორი ანაზღაურების სიდიდის გასაიდუმლოება იმის შიშით, რომ მუშაკებში არ წარმოიშვას მათი შრომის შედეგების არასამართლიანად შეფასების შეგრძნება. ამას ხშირად შედეგად მოჰყვება ხოლმე ის, რომ მუშაკები უსამართლობაზე ფიქრობენ იმ შემთხვევაშიც კი, როცა ის საერთოდ არ აღინიშნება. ამასთან თანამშრომელთა გამომუშავების საიდუმლოდ შენახვის შემთხვევაში ორგანიზაციები კარგავენ ხელფასის ზრდით მოტივაციის შესაძლებლობებს.

პორტერმა და ლოულერმა დაამუშავეს მოტივაციის კომპლექსური პროცესუალური თეორია, რომელიც მოიცავს მოლოდინის და სამართლიანობის თეორიების ელემენტებს. მათ მოდელში ფიგურირებს ხუთი ელემენტი: დახარჯული სამუშაო ძალა, ალქმა, მიღებული შედეგები, გასამრჯელო, დაკმაყოფილების ხარისხი. ამ მოდელის თანახმად მიღწეული შედეგები დამოკიდებულია მუშაკთა მიერ დახარჯულ სამუშაო ძალაზე, მათ უნარსა და დამახასიათებელ თავისებურებებზე, აგრეთვე თავიანთი როლის შეცნობაზე. დახარჯული სამუშაო ძალის დონე განისაზღვრება გასამრჯელოს ფასეულობით და იმის რწმენის ხარისხით, რომ სამუშაო ძალის დანახარჯის მოცემული დონე ნამდვილად გამოიწვევს გასამრჯელოს განსაზღვრულ დონეს. უფრო მეტიც, პორტერ-ლოულერის თეორიაში დგინდება თანაფარდობა გასამრჯელოსა და შრომის შედეგებს შორის, ე.ი. ადამიანი იკმაყოფილებს თავის მოთხოვნილებებს მიღწეულ შედეგებზე მიღებული გასამრჯელოს საშუალებით.

პორტერ-ლოულერის თეორიის ერთ-ერთი უფრო მნიშვნელოვანი დასკვნა მდგომარეობს შემდეგში: შედეგიან შრომას მივყავართ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებამდე. ეს შეხედულება საპირისპიროა მენეჯერთა უმეტესობის შეხედულებებისა, რომელთა მიხედ-

ვით დაკმაყოფილებას მივყავართ შრომაში მაღალი შედეგების მიღწევასთან.

გამოკვლევებმა დაადასტურა პორტერ-ლოულერის შეზღუდულობის თაობაზე, რომ შრომის მაღალი შედეგიანობა სრული დაკმაყოფილების მიზეზია და არა შედეგი. პორტერ-ლოულერის მოდელმა მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა მოტივაციის არსის გაგებაში. მან აჩვენა, რომ მოტივაცია არ არის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის უბრალო ელემენტი. ამ მოდელმა დაანახვა ისიც, რომ მენეჯმენტის სისტემაში ძალისხმევის, უნარის, შედეგის, გასამრჯელოს, დაკმაყოფილების და აღქმის კავშირის მიღწევა ძალიან მნიშვნელოვანია შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებაში.

თავი 14. კონტროლი

14.1. კონტროლის არსი, აუცილებლობა და სახეები.

კონტროლის აუცილებლობა ნებისმიერ ორგანიზაციაში მენეჯმენტის საქმიანობის შემადგენელი ნაწილია და მისი საჭიროება და მნიშვნელობა ეჭვს აღარ იწვევს. საკამათოა მხოლოდ კონტროლის არსის და მისი ჩატარების პროცესის დაგეგმვა. კონტროლის განხორციელება ორგანიზაციაში ყოველთვის მენეჯერის მთავარი თავსატეხია. ხშირად კონტროლი იძულებასთან ასოცირდება, რაც სწორი არ არის. ის არც მუშაკთა შემოქმედებით თავისუფლებას ზღუდავს. კონტროლი ობიექტური აუცილებლობაა. მისი მეშვეობით შეუძლია მენეჯერს აკონტროლოს ორგანიზაციის საქმიანობის დადგენილ ნორმებთან და სტანდარტებთან შესაბამისობა და სამუშაოს დამთავრებისთანავე მიიღოს ინფორმაცია საქმიანობის შედეგების გამოწვევი მიზეზების შესახებ. ამრიგად, კონტროლს მართვის პროცესის განხორციელებაში საკმაოდ დიდი მნიშვნელობა აქვს.

კონტროლის აუცილებლობას განაპირობებს შემდეგი მიზეზები: დროული რეაგირების აუცილებლობა გარემომცველ სამყაროში მომხდარ ცვლილებებზე; ორგანიზაციის შიგნით ქვედანაყოფების შეთანხმებული და კოორდინირებული მუშაობის უზრუნველყოფა; ორგანიზაციაში ადამიანთა მიერ შესრულებული სამუშაოს დადგენილი წესების მიხედვით შესრულების აუცილებლობა, რათა მიღწეულ იქნეს ორგანიზაციის მიზანი.

ორგანიზაციული კონტროლი გულისხმობს ორგანიზაციის საქმიანობის გეგმის დადგენილი ნორმატივების შესაბამისად სისტემატური რეგულირების პროცესს. კონტროლის არსი საქმიანობის კორექტირების მოქმედებებია. ნებისმიერი კონტროლი ემყარება მენეჯერის მიერ არსებულ ინფორმაციას. ამიტომ კონტროლის პროცესის ეფექტიანად განხორციელებისათვის საჭიროა ინფორმაცია არა ბარტო ნორმატიული მაჩვენებლების, არამედ რეალური მაჩვენებლების შესახებაც, ამასთან ერთად ქმედება ნორმიდან ნებისმიერი გადახრის თავიდან აცილების მიზნით. ამიტომ მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს როგორი ინფორმაცია სჭირდება, როგორ მოიძიოს საჭირო ინფორმაცია და როგორ მოახდინონ რეაგირება სიტუაციის მიხედვით საქმიანობაზე.

ზუსტი და სრულყოფილი ინფორმაციის არსებობა უკიდურესად საჭიროა კონტროლის განხორციელებისთვის. მენეჯერებმა ზუსტად უნდა განსაზღვრონ მონიტორინგის და კონტროლისთვის როგორი სტანდარტები და შეფასების როგორი ხერხები უნდა გამოიყენონ. მათ უნდა შეძლონ ორგანიზაციაში დანერგონ ინფორმაციის მოძიების და დამუშავების ეფექტიანი სისტემა. ყოველივე აღნიშნული განაპირობებს ორგანიზაციაში კონტროლის განხორციელების სირთულეს.

ძალიან ხშირად ორგანიზაციებში კონტროლის პროცესის სწორად ჩატარებას ხელს უშლის ზემოჩამოთვლილი პრობლემები. მაგალითად, თანამედროვე ეტაპზე მენეჯერების მთავარ პრობლემას ელექტრონული კომერციის ეფექტიანობის შეფასებისთვის საჭირო მაჩვენებლების განსაზღვრა და მონაცემების შეგროვებაა. მენეჯერებს ადვილად შეუძლიათ მიიღონ ინფორმაცია თუ რამდენი დამთვალიერებელი ჰყავს მათ ვებ-გვერდს, მაგრამ ეს მხოლოდ პირველი ეტაპია. ამის შემდეგ აუცილებელია იმის განსაზღვრა თუ რამდენად ეფექტიანია ვებ-საიტი ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად. მენეჯერებმა უნდა მოიძიონ მაჩვენებლები, რომლების საშუალებითაც შეძლებენ შეაფასონ ორგანიზაციის საქმიანობა. ამას კი სხვადასხვა ორგანიზაციებში სხვადასხვა წესებით ახორციელებენ. ასეთ ორგანიზაციებში მენეჯერები თანდათან გამოიყენებენ სულ ახალ და ახალ ინსტრუმენტებს კონტროლის და შეფასების მიზნით. ჩნდება ინფორმაციის ძიების და დამუშავების ახალი ტექნოლოგიები. ყოველივე აღნიშნული მენეჯერებს ეხმარება მიიღონ ნათელი სურათი მომხმარებელთა ქცევის შესახებაც.

კონტროლი მართვის პროცესის ფუნდამენტური ელემენტია. მისი მონაწილეობით არის შესაძლებელი მენეჯმენტის სხვა ფუნქციების შესრულება. ამასთან კონტროლისადმი მნიშვნელოვანი მოთხოვნაა ყოვლისმომცველობა. კონტროლი არ არის ერთჯერადი აქტი, არც მხოლოდ სპეციალურად დანიშნული მუშაკების საქმიანობაა, რომელთაც სხვა მუშაკთა საქმიანობაზე კონტროლი ევალებათ. კონტროლი ყველა ხელმძღვანელის თანამდებობრივი მოვალეობის ნაწილია.

კონტროლის პროცესი რამოდენიმე ეტაპს მოიცავს. მაგალითად, ორგანიზაციაში შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობის გან-

საზღვრა და საჭირო კადრების შერჩევა კონტროლის საწყისი ეტაპია. მუშაკთა მიერ დავალებათა შესრულებაზე დაკვირვება და შემოწმება რა ხარისხით სრულდება სამუშაო არის მიმდინარე საქმიანობის კონტროლი, ხოლო საქმიანობის შედეგების დათვლისა და მისი გამოძწევე მიზეზების განსაზღვრა კი კონტროლის ბოლო ეტაპია. მამასადამე, მენეჯმენტში გამოყოფენ მაკონტროლებელი ღონისძიებების სამ სახეს: წინასწარ კონტროლს, მიმდინარე კონტროლს და კონტროლს უკუკავშირის მიზნით (დასკვნითი კონტროლი).

წინასწარი კონტროლის ნათელი მაგალითია მუშაკთა შერჩევა და სამუშაოზე მიღება. ორგანიზაციები მისწრაფვიან გაზარდონ ალბათობა იმისა, რომ ახალი მუშაკები მაქსიმალურად აკმაყოფილებდნენ თანამდებობრივ მოთხოვნებს კვალიფიკაციით, განათლებით, გამოცდილებით. წინასწარი კონტროლი ზორცილდება ფაქტიურად სამუშაოს დაწყებამდე. მისი განხორციელების ძირითადი საშუალებაა განსაზღვრული წესების, პროცედურებისა და ქცევის მიმართულებების რეალიზაცია. ორგანიზაციაში წინასწარ კონტროლს იყენებენ შრომითი, მატერიალური და ფინანსური რესურსების ფორმირებისა და გამოყენების პროცესის ეფექტიანად წარმართვისათვის. შრომითი რესურსების წინასწარი კონტროლი მიიღწევა მათი საქმიანი ნიშნთვისების და პროფესიული ცოდნის ყოველმხრივი ანალიზით. კვალიფიკური და კომპეტენტური ადამიანების სამსახურში მოზიდვა და დამატება შესაძლებელია ანაზღაურების სამართლიანი სისტემის დადგენის, ტესტირების, გასაუბრების ჩატარების გზით. ბევრ ორგანიზაციაში კონტროლი გრძელდება სამსახურში მიღების შემდეგაც, სწავლების ორგანიზების მეშვეობით.

შრომითი რესურსების ფორმირების შემდეგ ორგანიზაციისათვის საჭიროა მატერიალური რესურსების მოძიება. ამ მიზნით ორგანიზაცია ეძებს და არჩევს მიმწოდებლებს, ამოწმებს ნედლეულის თუ საქონლის ხარისხს, აფორმებს ხელშეკრულებებს. ეს სამუშაოები კონტროლის მეტად აუცილებელი მხარეა.

სამმართველო კონტროლის ძირითადი საშუალება ბიუჯეტია. ბიუჯეტი არის ანგარიში საგეგმო და ფაქტობრივი მაჩვენებლების ურთიერთშესაბამისობის შესახებ. ბიუჯეტი, ჩვეულებრივ, გვიჩვენებს საგეგმო მაჩვენებლებიდან ფაქტიური მაჩვენებლების გადახრას

ცალკეული მუხლების მიხედვით. ბიუჯეტს ადგენენ როგორც მთლიანად ორგანიზაციისთვის, ასევე ცალკეული ქვედანაყოფებისთვის. ფინანსური კონტროლისთვის აუცილებელია პასუხისმგებლობის ცენტრის ფორმირება, იქნება ეს განყოფილება თუ სხვა რომელიმე სტრუქტურული ერთეული. ყოველი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი საკუთარ თავზე იღებს ბიუჯეტის შესრულებაზე პასუხისმგებლობას. კერძოდ, ისეთი მაჩვენებლების შესრულებაზე, როგორიცაა შემოსავლები, ხარჯები, ფულადი საშუალებების მოძრაობა, კაპიტალის ხარჯვა.

მიმდინარე კონტროლი ხორციელდება სამუშაოს შესრულების პროცესში. ყველაზე ხშირად მის ობიექტს წარმოადგენენ დაქვემდებარებული მუშაკები. მათ მიერ სამუშაოს შესრულების რეგულარული კონტროლი უზრუნველყოფს დასახული გეგმებიდან და ინსტრუქციებიდან რეალური საქმიანობის შედეგების გადახრის თავიდან აცილებას. მიმდინარე კონტროლის საშუალებას ფაქტიურად იძლევა შესრულებული სამუშაოს შედეგების გაზომვა.

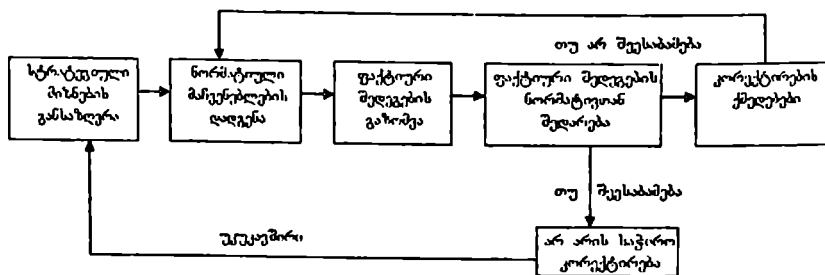
კონტროლი უკუკავშირის მიზნით დასკვნით ეტაპზე ხორციელდება. მისი მიზანია საქმიანობის შედეგების და საგეგმო მაჩვენებლების ურთიერთშედარება, რომელიც ავლენს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობას. აღნიშნული მაჩვენებლების ანალიზი არა მარტო მიღებული შედეგების გამომწვევ მიზეზებს განსაზღვრავს, არამედ იძლევა ინფორმაციას ახალი საგეგმო დავალებების განსაზღვრისათვის. უკუკავშირის სისტემის მეშვეობით ხელმძღვანელები გამოავლენენ არსებულ პრობლემებს და ამის შემდეგ ცვლიან თავის სამოქმედო გეგმას. აღსანიშნავია ისიც, რომ ხელმძღვანელები უმთავრესად დეტალურ კონტროლს და ანალიზს ახდენენ უარყოფით შედეგებზე ან არცთუ სახარბიელო მაჩვენებლებზე, ხოლო შედარებით ნაკლებად ინტერესდებიან მიღწეული შედეგებით. ამიტომ კონტროლი უკუკავშირის მიზნით კონტროლის ბოლო ეტაპია და ქმნის საფუძველს ახალი სამოქმედო გეგმის შესამუშავებლად, რაც თავის მხრივ უწყვეტი მართვის განხორციელების პირობაა.

დასკვნითი კონტროლი ხორციელდება სამუშაოს შესრულების შემდგომ. მას ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციისთვის, ვინაიდან, ჯერ ერთი, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას უზრუნ-

ველყოფს შემდგომი სამუშაოს დაგეგმვისათვის აუცილებელი ინფორმაციით; და მეორე, უზრუნველყოფს მუშაკთა მოტივაციას, დააკავშირებს რა ხელმძღვანელი ერთმანეთთან გასამრჯელოს მოცულობასა და შედეგების განსაღერულ ღონეს. ამრიგად, დასკვნითი კონტროლი აუცილებელი ეტაპია უკუკავშირის განხორციელებისათვის, რაც განსაზღვრავს კიდევ მის ეფექტიანობას.

14.2. კონტროლის პროცესი

კონტროლის განხორციელების პროცესი ურთიერთდაკავშირებული საკონტროლო ღონისძიებების ერთობლიობაა, რომლებიც მენეჯმენტის თეორიაში დაჯგუფებულია რამდენიმე ჯგუფად. თითოეული აერთიანებს ღონისძიებებს, რომელთა შესრულება საჭიროა შემდგომი ეტაპის ღონისძიებების განხორციელებისათვის. კონტროლის სისტემაში გამოყოფენ კონტროლის ოთხ საკვანძო ეტაპს, რომელიც მოცემულია ნახაზზე (იხ. ნახ. 14.1).



ნახ. 14.1. კონტროლის უკუკავშირის განხორციელების პროცესი

ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის შესაბამისად მენეჯერები განსაზღვრავენ განყოფილებების და სტრუქტურული ქვედანაყოფებისათვის კონკრეტულ მიზნებს კონკრეტული სტანდარტების ან ნორმატიული მაჩვენებლების ფორმით. მაგ., ზარალის შემცირება 10%-ით, ინვესტიციებიდან მისაღები მოგების პროცენტი, უბედური შემთხვევების რიცხვის შემცირება და ა.შ.

მენეჯერების ამოცანაა განსაზღვრონ რა და როგორ უნდა შეფასდეს. თუ საგეგმო დავალებების შესრულებისათვის გათვალისწინებულია, რომ მუშაკებმა მიიღონ ჯილდო, მაშინ საგეგმო ნორ-

მატივები მაქსიმალურად უნდა შეესაბამებოდნენ საშუაოს ხასიათს და ზუსტად და ნათლად უნდა იყოს განსაზღვრული მისი სიდიდე, რათა ხელმძღვანელებსაც და მუშებსაც შეეძლოთ განსაზღვრონ შეესაბამება თუ არა მათი შესრულებული საშუაო დადგენილ ნორმებს.

კონკრეტული კრიტერიუმების და ღრის განსაზღვრული პერიოდისათვის ანგარიშობენ შედეგიანობის მაჩვენებლებს. ისინი საშუალებას აძლევენ ხელმძღვანელებს რეალურად მიღწეული შედეგები შეუდარონ დაგეგმილს და უპასუხონ კითხვებს: რა უნდა გაკეთდეს, რომ მიღწეულ იქნეს დასახული მიზანი?, რა ღარჩა გაუკეთებელი?.

შედარებით ადვილია შედეგიანობის მაჩვენებლების განსაზღვრა სიდიდეებისთვის, რომლებიც გაზომვადია, მაგრამ პრაქტიკაში არსებობს ისეთი მაჩვენებლებიც, რომელთა რაოდენობრივი გამოსახვა ძნელი ან საერთოდ შეუძლებელია. ასეთ შემთხვევებში ორგანიზაციები გამოიყენებენ საექსპერტო შეფასებებს და გამოკითხვებს. მაგალითად, მუშაკთა სოციალური მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციას ისინი მოიპოვებენ სხვადასხვა სახის გამოკვლევების ჩატარებით ან გამოკითხვების მეშვეობით. საშუაოთი მუშაკთა დაკმაყოფილების დონეს ორგანიზაციებში გამოსახავენ არაპირდაპირი გზით, კერძოდ, განთავისუფლებულთა რაოდენობის შემცირების მაჩვენებლის მიხედვით.

უმრავლეს ორგანიზაციებში პერიოდულად, ყოველდღიურად, ყოველკვირეულად, ყოველთვიურად ადგენენ ფორმალურ ანგარიშებს. ანგარიშების შედგენის მიზანია საქმიანობის შედეგების რაოდენობრივი გაზომვა. შედეგები შეფასების მიზნით უნდა შეუდარდეს კონტროლის პირველ ეტაპზე განსაზღვრულ ნორმატივებს. მაგ., თუ ორგანიზაციის მიზანია გაყიდვების მოცულობის გადიდება, მაშინ უნდა დადგინდეს რეალიზაციის მაჩვენებლის გადახრა საწყის განსაზღვრულ საგეგმო მაჩვენებლებთან. უმრავლეს ორგანიზაციებში მენეჯერები არ არიან დაინტერესებულნი რაოდენობრივი მაჩვენებლების განსაზღვრით. მათ აინტერესებთ უმთავრესად ისეთი საკითხები, როგორიცაა მართვაში მუშაკთა მონაწილეობა და მათი სწავლება. მათ უნდათ ღარწმუნდნენ, რომ მუშაკები მონაწილეობენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, აქვთ შესაძლებ-

ლობა კვალიფიკაციის ამაღლების და გამოცდილების გაზიარების. კონტროლის სისტემის კარგი სტანდარტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი დამახასიათებელი ნიშანია მიზანთა პარამეტრების რეალისტურად დასაშვები გადახრების შემცველობა. აუცილებელია გადახრის რეალური მასშტაბების განსაზღვრა. დაუშვებელია გადახრის ძალიან დიდი მასშტაბების დადგენა, რადგან ეს წარმოშობს პრობლემებს, რომელთაც შეიძლება მიიღონ ორგანიზაციისთვის საშიში სახე. გადახრის მცირე მასშტაბების დადგენაც არ არის მიზანშეწონილი. გადახრის მცირე მასშტაბები მოითხოვს რეაგირებას ყველა უმნიშვნელო გადახრაზე, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს მუშაობის პარალიზება.

კონტროლის პროცესის მესამე ეტაპია საქმიანობის ფაქტიური შედეგების შედარება ნორმატიულ მაჩვენებლებთან. როგორც წესი, ორგანიზაციაში ფორმალური ანგარიშების შედგენა ისე ხდება, რომ გააადვილოს ასეთი შედარებების გაკეთება. ანგარიშებში მოცემულია არა მარტო შედარების მონაცემები, აგრეთვე გაანგარიშებულია ნორმატიული მაჩვენებლების ფაქტიური შედეგების შედარებისას მიღებული სხვაობის სიდიდე. ამ სიდიდის მიხედვით განსაზღვრავენ ხელმძღვანელები იმ პრობლემებს, რომელთაც განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს.

ზოგიერთ შემთხვევაში ფაქტიური და ნორმატიული მაჩვენებლების ურთიერთშედარება და ანალიზი მარტივი არ არის. მაგ., ნორმატიული მაჩვენებლების მიხედვით გათვალისწინებული იყო სავაჭრო გარიგებების 10%-ით ზრდა, ხოლო სავაჭრო აგენტმა შეძლო მისი მხოლოდ 8%-ით გადიდება. ძნელია განსაზღვრული იქნეს დავალების შეუსრულებლობის მიზეზი. ამის მიზეზი მრავალია. პოტენციური მომხმარებლების საქმიანობის ცვლილება, კონკურენტების აქტიურობის ზრდა, სავაჭრო აგენტის არასაკმარისი გამოცდილება და სხვა. ასეთი შემთხვევა ხელმძღვანელს აიბულებს გამომწვევი მიზეზები ეძებოს უფრო ღრმად. მენეჯმენტის მხრიდან ეფექტიანი კონტროლი გულისხმობს არა მარტო მიღწეული შედეგების ობიექტურ ანალიზს, არამედ სუბიექტური შეხედულებების გაკეთებას ან წამოჭრილი პრობლემების განხილვას თანამშრომლებთან ერთად.

ორგანიზაციის თანამშრომლების მონაწილეობა კონტროლის

პროცესში შეიძლება იყოს მთლიანად ეფექტიანი. ეს მიიღწევა მუშაკთა აქტიური მონაწილეობით კონტროლის პროცესში. ზოგჯერ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დაქვემდებარებულთა მონაწილეობა სტანდარტების დადგენაშიც, თუმცა ეს ჩვეულებრივ წარმოადგენს მენეჯერთა პრეროგატივას.

კონტროლის პროცესის დასკვნითი ეტაპია კორექტირების ქმედებების განხორციელება. მიღებულ შედეგებზე დაყრდნობით უნდა მოხდეს მოპოვებული ინფორმაციის შეფასება. შეფასების თანახმად მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს საჭიროა თუ არა ცვლილებების გატარება და თუ საჭიროა, — როგორ? კონტროლისადმი ტრადიციული მიდგომა გულისხმობს ცვლილებების გატარებას მენეჯერების ძალაუფლებისა და უფლებამოსილების გამოყენებით. პირიქით, არატრადიციული ფორმა კი გულისხმობს ცვლილებების გატარების აუცილებლობას და საჭიროების დადგენას მუშაკებთან ერთობლივი მსჯელობით და გადაწყვეტილებით.

ორგანიზაციის საქმიანობაში არის ზოგჯერ შემთხვევები, როდესაც კორექტირებას საჭიროებს თვით ნორმატიული მაჩვენებლები. თუ, მაგალითად, განყოფილებებს უკვე დიდი ხანია არ შეუძლიათ საგეგმო დავალებები, მაშინ მათ უნდა შეუმცირდეთ სამუშაოს მოცულობა. ასეთივე გადაწყვეტილება უნდა იქნეს მიღებული თუ შედეგებზე მოქმედებენ სოციალური ფაქტორები, საჭიროა უფრო რეალისტურ სტანდარტებზე გადასვლა, რაც უზრუნველყოფს მუშაკთა მოტივაციას.

ინფორმაციის შეფასებისას მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს მიღებულია თუ არა მისთვის საჭირო ინფორმაცია. მნიშვნელოვნად ჩაითვლება ისეთი ინფორმაცია, რომელიც ზუსტად ასახავს საკვლევ მოვლენას და არსებითია სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად. ინფორმაციის შეფასების მიზანია, გადაწყდეს აუცილებელია თუ არა მოქმედება და თუ ეს ასეა, როგორ, რომელი მიმართულებით?. მენეჯერს შეუძლია აირჩიოს ერთ-ერთი ქმედება სამი შემთხვევიდან: არაფრის გაკეთება არ არის საჭირო; თავიდან უნდა იქნეს აცილებული გადახრები; აუცილებელია სტანდარტების გადასინჯვა.

იმ შემთხვევაში, როცა ფაქტიური შედეგების სტანდარტებთან შედარება უჩვენებს დადგენილი მიზნების მიღწევის შესაძლებლო-

ბას, ყველაზე უკეთესია, არ გატარდეს არავითარი ღონისძიება. მაგრამ კონტროლის პროცესის შეწყვეტა არ შეიძლება. თუ დაფიქსირდა დადგენილი სტანდარტებიდან გადახრა, საჭიროა კორექტირება. ყველა შემთხვევაში კორექტირების მიზანია გადახრის მიზეზების გამოვლენა და ორგანიზაციის მოქმედებების სწორი მიმართულებით შემობრუნება.

14.3. კონტროლის ქცევითი ასპექტები

თანამედროვე ორგანიზაციებში მენეჯერების დამოკიდებულება კონტროლისადმი სრულიად განსხვავებულია. იმის გამო, რომ გაიზარდა მუშაკთა მონაწილეობის დონე მართვის პროცესში, მენეჯერებიც კონტროლის ბიუროკრატიული სისტემიდან გადავიდნენ კონტროლის დეცენტრალიზაციის სისტემაზე. ძალიან ბევრ ორგანიზაციაში გამოიყენებენ როგორც ერთ, ისე მეორე სისტემის ასპექტებს, თუმცა მენეჯერები ამჯობინებენ და აქცენტს აკეთებენ უმთავრესად ერთ რომელიმე სისტემაზე.

კონტროლის სისტემაში მთავარი ელემენტი ადამიანებია. ამიტომ კონტროლის სისტემის შერჩევისას გასათვალისწინებელია ადამიანთა ქცევა. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ მენეჯერები ხშირად ისე წარმართავენ კონტროლის პროცესს, რომ აიძულებენ მუშაკებს იმოქმედონ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის მიმართულებით. ამით ისინი უზრუნველყოფენ მათ საჭირო ქცევას.

კონტროლის ბიუროკრატიული სისტემის დროს მუშაკთა ქცევა მკაცრად განსაზღვრულია ნორმებით, წესებით, პოლიტიკით. კონტროლი ხორციელდება ცენტრალიზებულად, ხელმძღვანელობის მიერ, მათი განკარგულებების, ინსტრუქციების შესაბამისად. საბუშაოზე კონტროლს კი ახორციელებენ უბნის უფროსები და ინსპექტორები.

თანამდებობრივ ინსტრუქციებში, როგორც წესი, ჩამოთვლილია ყველა ფუნქცია, თუ რა უნდა შეასრულოს მუშაკმა. მენეჯერები განსაზღვრავენ მინიმალურ ნორმატივებს, რომელთა შესრულება ეფექტიანი მუშაობის გარანტიაა. ნორმატივების შესრულებისთვის მუშაკები იღებენ დამატებით შეღავათებს: ხელფასს, პრემიას, ფულად ჯილდოებს, თანამდებობრივ იერარქიაში დაწინაურებას. ამ

სისტემის პირობებში მუშაკები კონტროლის პროცესში არ მონაწილეობენ, ან მათი მონაწილეობა შემოიფარგლება მხოლოდ ამა თუ იმ საკითხზე ხელმძღვანელობისადმი საჩივრების წარდგენაში, რაც მენეჯერებს კონტროლის გაძლიერების ან ფორმების შეცვლისაკენ უბიძგებს. კონტროლის ბიუროკრატიული სისტემის ორგანიზაციული კულტურა ძალიან მკაცრია, ამიტომ არ მიიჩნევენ მენეჯერები მას კონტროლის პრაქტიკულ ინსტრუმენტად.

ბიუროკრატიული სისტემის დროს კონტროლი ძლიერ გავლენას ახდენს ადამიანების ქცევაზე. ბევრ ადამიანს მოსწონს ისეთ სისტემაში მუშაობა, სადაც მათ ნათლად იცინათ მათგან რას მოითხოვენ და რას მიიღებენ დასახული ამოცანის და დავალებების შესრულებით. მაგრამ ამ სისტემას აქვს ერთი უარყოფითი მხარეც. ადამიანებს არ მოსწონთ, რომ მათ ყოველ ნაბიჯს აკონტროლებენ და გარკვეული პერიოდის შემდეგ ასეთი სისტემისადმი წინააღმდეგობის გრძნობა უჩნდებათ. მუშაკები ცდილობენ დაემალონ მუდმივ მეთვალყურეებს, რათა ფსიქოლოგიურად განიტვირთონ. ეს განსაკუთრებით მწვავე პრობლემაა მუშაკთა საქმიანობაზე თვალყურის დევნების ელექტრონული სისტემების გამოყენების პირობებში.

სრულიად განსხვავებული პირობები და ფასეულობები აქვს კონტროლის დეცენტრალიზებულ სისტემას. ნორმების ნაცვლად მენეჯერები აქცენტს აკეთებენ ორგანიზაციის მიზანსა და საერთო ფასეულობებზე. კერძოდ, ამ სისტემის დროს, დიდი ყურადღება ექცევა მუშაკთა შერჩევას და სპეციალიზაციას. თავის საქმიანობაში მუშაკები ხელმძღვანელობენ ფასეულობებით, რომლებიც საჭიროა ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად. არც ერთ ორგანიზაციას არ შეუძლია და არ გააჩნია საშუალება მუდმივად აკონტროლოს მუშაკები. ამიტომ ეს სისტემა ემყარება უმთავრესად თვითდისციპლინას და თვითკონტროლს. ეს ორი ასპექტია რაც აიძულებს მუშაკებს იმუშაონ ისე როგორც საჭიროა. უფლებამოსილებათა დელეგირება, ეფექტიანი სპეციალიზაცია, სწავლება – ეს არის ის მთავარი, რაც უზრუნველყოფს შინაგანი სტანდარტების განვითარებას და რაც თვითკონტროლის საფუძველია.

კონტროლის დეცენტრალიზებული სისტემის პირობებში უფლებამოსილება განაწილებულია მთელ ორგანიზაციაში, რომლის წყაროებია არა მარტო თანამდებობრივი ინსტრუქციები, არამედ

ცოდნა და გამოცდილება. ორგანიზაციული სტრუქტურა უმთავრესად აგებულია შრომის პორიზონტალურ დანაწილებაზე. პრობლემებზე და სიახლეებზე უმთავრესად მუშაკთა ჯგუფები მუშაობენ. კონტროლი ატარებს მიმდინარე ხასიათს, რომელშიც ჩართულია ყველა მუშაკი. თანამდებობრივ ინსტრუქციებში მითითებულია არა შესასრულებელი ფუნქციები, არამედ შედეგები, რომელიც უნდა იქნეს მიღწეული. მენეჯერები მუშაკებს სთავაზობენ არა მარტო მატერიალურ სარგებელს არამედ შესაძლებლობასაც, ისწავლონ და აიმაღლონ კვალიფიკაცია. მუშაკთა საჭირო ინფორმაციით უზრუნველყოფის მიზნით გამოიყენება ახალი ტექნოლოგიები, რაც ხელს უწყობს მათ ერთობლივ მუშაობას და პრობლემების გადაწყვეტას. დაჯილდოება ხორციელდება არა მარტო ცალკეული მუშაკების, არამედ მუშაკთა ჯგუფების მუშაობის შედეგების და ორგანიზაციის მიზნის მიღწევისთვის. ყოველი თანამშრომელი მონაწილეობს მენეჯმენტის საქმიანობაში, როგორიცაა მიზნის განსაზღვრა, შრომითი ნორმატივების განსაზღვრა, ხარისხის მართვა, კონტროლის სისტემის შემუშავება.

კონტროლის დეცენტრალიზებული სისტემების დროს საქმიანობის კულტურა ორგანიზაციაში ადაპტიური ხასიათისაა. მენეჯერები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ მას ინდივიდუალური, ჯგუფური და ორგანიზაციული მიზნების გაერთიანების მიმართულებით. ყოველივე ეს კი დიდად ეხმარება კონტროლის პროცესის შესრულებას. ამრიგად, კონტროლის მიზანია არა შეცდომათა და გადახრათა დაფიქსირება, არამედ მათი თავიდან აცილება. კონტროლის ეფექტიანი სისტემის არსებობა აიძულებს მუშაკებს, შეგნებულად იმოქმედონ და თავიდან აიცილონ შეცდომები. თავის მხრივ ასეთი მიდგომა ზრდის კონტროლის შესაძლებლობებს რეალური შედეგების დადგენილ სტანდარტებთან მიახლოების თავლსაზრისით.

14.4. ეფექტიანი კონტროლი. საინფორმაციო-მმართველი სისტემა

აღამიანთა ქცევა არ არის ეფექტიანი კონტროლის ერთადერთი ფაქტორი. კონტროლმა რომ შეასრულოს თავისი მთავარი ამოცანა — უზრუნველყოს ორგანიზაციის მიზნის მიღწევა, მას უნდა გააჩნდეს რამოდენიმე თვისება.

პირველი და უმთავრესი ეს არის კონტროლის ხასიათი, კერ-

ბოდ, მას უნდა ჰქონდეს სტრატეგიული მიმართულება და მასში უნდა აისახოს ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითადი პრიორიტეტები. ის გარემოება, რომ რთულია საქმიანობის ყველა სახე შეფასდეს რაოდენობრივი მაჩვენებლებით ან გაიზომოს მიღებული შედეგები დანახარჯებისა და მათგან მიღებული ეფექტის მიხედვით, აუცილებელს ხდის კონტროლის ქმედითი მექანიზმის შემუშავებას. თუ ორგანიზაციაში სტრატეგიული მიმართულებების მიხედვით სამუშაოები სისტემატიურად მოწმდება და მიღებული შედეგები მუდმივი განხილვის საგანია, არის მთელი რიგი სამუშაოები, რომელთა სისტემატიური კონტროლი საჭირო არ არის და კონტროლის შედეგებიც არ არის საჭირო ეცნობოს არავის, თუ გადახრა არ მიიღებს არსებით მნიშვნელობას და არ მიაღწევს საგანგამო მაჩვენებელს. ჩვეულებრივი, ყოველდღიური ოპერაციების მუდმივ კონტროლს აზრი არა აქვს და შეიძლება მან გამოიწვიოს მენეჯმენტის ყურადღების გაფანტვა ორგანიზაციის მთავარი მიზნის მიღწევის პროცესში. მაგრამ თუ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ჩათვლის, რომ საქმიანობის ესა თუ ის სახეობა ორგანიზაციისთვის სტრატეგიული მნიშვნელობისაა, მაშინ აუცილებელია ამ საქმიანობაზე სისტემატიური კონტროლის განხორციელება როგორი ძნელიც არ უნდა იყოს შედეგების გაზომვა და შეფასება. ბუნებრივია, სხვადასხვა ორგანიზაციაში პრიორიტეტული სფეროები იქნება სხვადასხვა, მაგრამ ყველა ორგანიზაცია საჭიროებს კონტროლის ეფექტიან სისტემას.

კონტროლის საბოლოო მიზანი იმაში მდგომარეობს, რომ შეგროვებულ იქნეს ინფორმაცია, დადგენილ იქნეს სტანდარტები და გამოვლინდეს პრობლემები, რათა არ შეექმნას წინააღმდეგობები ორგანიზაციის ამოცანების შესრულებას. შედეგების გაზომვა და დანახარჯების ეფექტიანობის შეფასება მხოლოდ მიზნის მიღწევის ერთ-ერთი საშუალებაა, ამიტომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა ეს სამუშაო არ უნდა გადააქციოს მთავარ სფეროდ. მაგალითად, არ შეიძლება ფირმის კვალიფიციური მუშაკის სამსახურიდან განთავისუფლება მხოლოდ იმის გამო, რომ ის არ ადგენს დეტალურ ანგარიშებს ყოველდღიური საქმიანობის ყოველ წვრილმანზე. ასევე უაზრობაა დიდი მოცულობის ინფორმაციის შეგროვება საქმიანობის პროცესში მიმდინარე სამუშაოების შესრულების დროს მათი სტან-

დარტებიდან გადახრასთან დაკავშირებით, თუ ეს ინფორმაცია არ იქნება გამოყენებული სტანდარტების კორექტირების ღონისძიებების განსაზღვრის მიზნით. ამრიგად, როდესაც კონტროლის მექანიზმი არ მუშაობს ან არაეფექტიანია, ესე იგი საჭიროა თანამდებობრივი სტრუქტურის სრულყოფა, კორექტივების შეტანა უფლებების და მოვალეობების განაწილებაში და არა შედეგების გაზომვის პროცედურის შეცვლა.

კონტროლის განხორციელების პროცესი რომ ეფექტიანი იყოს საჭიროა აგრეთვე კონტროლის სისტემა მაქსიმალურად შეესაბამებოდეს საქმიანობის ხასიათს. სისტემამ უნდა ობიექტურად ასახოს და შეაფასოს ის, რაც ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანია. არასათანადოდ შერჩეული კონტროლის სისტემა ვერ უზრუნველყოფს მთავარ პრობლემებზე საჭირო ინფორმაციის მიღებას. მაგალითად, ელექტრონული კომერციის დროს, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას შეუძლია მაქსიმალური შეღავათები დააწესოს გაყიდვის შემდგომ მომსახურების ოპერაციების შესრულებაზე, რათა გაზარდოს შეკვეთების რაოდენობა.

კონტროლის ერთ-ერთი აუცილებელი პირობაა შემოწმების დროულად განხორციელება. კონტროლის განხორციელების დრო განისაზღვრება ძირითადი საგეგმო დავალებების ცვლილებების სისწრაფით, მაჩვენებელთა გაზომვის დანახარჯების და მიღებული შედეგების გავრცელების დროითი საზღვრების საფუძველზე. მაგალითად, საცალო სავაჭრო საწარმოს ხელმძღვანელობას ესაჭიროება ყოველკვარტალური ინფორმაცია სასაქონლო მარაგების შესახებ, რომ დარწმუნებული იყოს მუშაობის შესაძლებლობებში. ასევე აუცილებელია კვარტალში ერთხელ ჩატარდეს მატერიალურ ფასეულობათა ინვენტარიზაცია საქონლის ზარალის და გაფლანგვა-დატაცების გამოსაველენად.

მეტად ეფექტიანია კონტროლის მარტივი მეთოდებით განხორციელება, რადგან ისინი ნაკლებ ძალისხმევას მოითხოვენ და უფრო ე.წ. ნომიურია. ბუნებრივია თუ კონტროლის პროცესზე დასაქმებული ადამიანები ვერ ერკვევიან კონტროლის სისტემაში, მაშინ ისინი მას მხარს არ დაუჭერენ და ასეთი კონტროლი არც იქნება ეფექტიანი. კონტროლის მეტისმეტი სირთულე არაეფექტიანია. კონტროლი აუცილებლად უნდა იყოს მოქნილი და შეესაბამებოდეს

საქმიანობაში მიმდინარე ცვლილებებს.

საქმიანობის ეფექტიან განხორციელებაში კონტროლის სისტემის შერჩევასთან ერთად მნიშვნელოვანია საინფორმაციო ტექნოლოგიების ეფექტიანი გამოყენებაც. თანამედროვე მენეჯმენტში დიდი გამოყენება აქვს თანამედროვე ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს, რაც გულისხმობს მართვის პროცესის პროგრამულ უზრუნველყოფას, ტელეკომუნიკაციის საშუალებების გამოყენებას, მონაცემთა ბაზების მართვის სისტემების, მონაცემთა შენახვისა და დამუშავების ტექნოლოგიური საშუალებების გამოყენებას.

მენეჯმენტს აქვს საშუალება მიიღოს დიდი რაოდენობით ინფორმაცია, რომელთა დროული დამუშავება ეხმარება ეფექტიანი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებას. მიღებული ინფორმაციის დიდი რაოდენობიდან რომ შეირჩეს გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო და სასარგებლო ინფორმაცია, საჭიროა მისი გადარჩევა. მონაცემები ეს ციფრების და ფაქტების ერთობლობაა, რომლებიც თავისთავად არ შეიძლება იყოს სასარგებლო. მათ შეუძლიათ სარგებლობის მოტანა მხოლოდ შერჩევის და დამუშავების შემდეგ. ინფორმაციის აუცილებლობასა და საჭიროებაზე მიუთითებს ის, რომ ორგანიზაციებში ინფორმაციის შერჩევისა და დამუშავების მიზნით, ინფორმატიზაციის საკითხების რეგულირების და მართვის მიზნით ქმნიან მთავარი სპეციალისტის თანამდებობას, რომელსაც ეკისრება პასუხისმგებლობა მონაცემთა ბაზების მართვისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვის საკითხებზე.

სასარგებლო ინფორმაციის განსაზღვრის კრიტერიუმებია: ფორმა, შინაარსი, მიღების და დამუშავების დროულობა.

სასარგებლო და საჭირო ინფორმაციის მისაღებად გამოიყენება სხვადასხვა ინფორმაციული სისტემების ორი სახე: ოპერაციული ინფორმაციული სისტემები, და სამმართველო ინფორმაციული სისტემები.

ოპერაციული ინფორმაციული სისტემები ემსახურება მიმდინარე საქმიანობის ინფორმაციით უზრუნველყოფას. ასეთ სისტემა მიეკუთვნება ტრანსაქციების დამუშავების სისტემა, ტექნოლოგიური პროცესების მართვის სისტემა და საოფისე ავტომატიზებული სისტემები.

სამმართველო ინფორმაციული სისტემა კომპიუტერული სის-

ტემა, რომელიც უზრუნველყოფს სამმართველო გადაწყვეტილების მიღების პროცესს საჭირო ინფორმაციით. აღნიშნულ სისტემებს მიეკუთვნება: ანგარიშგების ინფორმაციული სისტემა, გადაწყვეტილებათა მიღების ხელშეწყობის სისტემა, უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელთა მომსახურების ინფორმაციული სისტემა, კოლექტიური მუშაობის პროგრამული საშუალებები.

უკანასკნელ წლებში ინფორმაციული სისტემების მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია ინტერნეტის ქსელი. ინტერნეტის ქსელი არის მსოფლიო კომპიუტერული ქსელების ერთობლიობა, რომელიც გამოიყენება მონაცემების და ინფორმაციის ეფექტიანი გაცვლისთვის. კომერციულმა ორგანიზაციებმა სწრაფად მოიაზრეს ამ ქსელის გამოყენების სარგებლიანობა ბიზნესოპერაციების განხორციელებაში, საქმიანობის გაფართოებასა და ახალი მომხმარებლების ძიების საქმეში. აღნიშნული მიზნით დაიწყო ბიზნესის ელექტრონული საშუალებების გამოყენება. ელექტრონული ბიზნესი ეს არის საქმიანობა არა ფიზიკურ გარემოში, არამედ ვირტუალურ გარემოში, კომპიუტერული ქსელების დახმარებით. დღეისათვის ელექტრონული ბიზნესის ცნება გულისხმობს ელექტრონულ კავშირებს მომხმარებლებთან, მიმწოდებლებთან, პარტნიორებთან. ელექტრონული საშუალებების გამოყენებას განსაკუთრებით ფართო შესაძლებლობები აქვს ელექტრონულ ბაზრებზე.

მეოთხე განყოფილება: ჯგუფური დინამიკა და ხელმძღვანელობა

თავი 15. ჯგუფური დინამიკა

15.1. ჯგუფები და მათი მნიშვნელობა

ჯგუფი ერთმანეთთან ურთიერთობაში მყოფი ორი ან მეტი ადამიანია, რომელთაგან თითოეული მათგანი ერთსა და იმავე დროს მოქმედებს სხვაზე და თვითონაც განიცდის მის გავლენას.

ყოველი ადამიანი ერთდროულად ეკუთვნის რამდენიმე ჯგუფს: თავის ოჯახს, ბებიების და ბაბუების ოჯახს, მეგობრების წრეს და სხვა. ჯგუფები, რომლებთანაც ადამიანებს უხდებათ ურთიერთობა, შეიძლება იყვნენ ნაკლებად სიცოცხლისუნარიანნი, ან სიცოცხლისუნარიანნი. ნაკლებად სიცოცხლისუნარიანია ჯგუფი, რომლის მისიაც მარტივია. ასეთია, მაგალითად, გამოცდების მომზადების მიზნით ერთად შეკრებილი რამდენიმე სტუდენტი. ასეთი ჯგუფები იშლება, როცა შესრულდება მისია ან ჯგუფის წევრები დაკარგავენ მისაღმი ინტერესს. სიცოცხლისუნარიანი ჯგუფები არსებობენ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში.

განასხვავებენ ფორმალურ (ოფიციალურ) და არაფორმალურ (არაოფიციალურ) ჯგუფებს.

ჯგუფები, რომლებიც შექმნილია ორგანიზაციებში ხელმძღვანელობის სურვილით, ფორმალური ჯგუფებია. როგორი პატარაც არ უნდა იყოს ორგანიზაცია, მასში იქმნება სამი ტიპის ფორმალური ჯგუფი: ხელმძღვანელობის საკომანდო ჯგუფი, საწარმოო ჯგუფი და კომიტეტი.

მენეჯერის საკომანდო ჯგუფში შედიან მენეჯერი და მისი უშუალო ხელქვეითები, რომლებიც, თავის მხრივ, შეიძლება იყვნენ ხელმძღვანელები. ტიპური საკომანდო ჯგუფია ის ჯგუფი, რომელიც შედგება კომპანიის პრეზიდენტისა და ვიცე-პრეზიდენტისაგან. საკომანდო ჯგუფს მიეკუთვნება, აგრეთვე, მაღაზიის დირექტორისა და სხვადასხვა სექციის გამგეებისაგან შემდგარი ჯგუფი. ამასთან გამყიდველები არ არიან საკომანდო ჯგუფის წევრები.

საწარმოო, ანუ სამუშაო ჯგუფის წევრები ერთად მუშაობენ

ერთი და იმავე დავალებზე, ე.ი. ამოძრავებთ ერთი და იგივე მიზანი, ამიტომ ამ ჯგუფს უწოდებენ მიზნობრივსაც. ეს ჯგუფი, საკომანდო ჯგუფთან შედარებით, მნიშვნელოვნად მეტი დამოუკიდებლობით სარგებლობს შრომით საქმიანობაში.

კომიტეტი ფორმალური ჯგუფია, რომელზეც დელეგირებულია რომელიმე დავალების ან დავალებათა კომპლექსის შესასრულებლად უფლებამოსილებანი. ზოგჯერ კომიტეტებს უწოდებენ საბჭოებს, მიზნობრივ ჯგუფებს, კომისიებს ან გუნდს. მაგრამ ყველა შემთხვევაში მხედველობაშია გადაწყვეტილების მიღება და მოქმედება ჯგუფურად, რაც კომიტეტს განასხვავებს სხვა ორგანიზაციული სტრუქტურებისაგან. არსებობს კომიტეტის ორი ძირითადი ტიპი: სპეციალური და მუდმივი. სპეციალური კომიტეტი განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად შექმნილი დროებითი ჯგუფია, მუდმივი კომიტეტი კი პერმანენტულად მოქმედი ჯგუფი, რომელსაც აქვს კონკრეტული მიზანი. ყველაზე ხშირად მუდმივი კომიტეტები გამოიყენება განსაკუთრებით მნიშვნელოვან საკითხებზე საკონსულტაციოდ. მუდმივ კომიტეტს მიეკუთვნება ღირეპტორთა საბჭო, რომელიც შეიძლება წარმოდგენილი იყოს შემდეგი სახის მუდმივ კომიტეტებად: სარევიზიო კომისია, საფინანსო კომისია და აღმასრულებელი კომიტეტი.

ორგანიზაციებში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება ფორმალური ჯგუფების მართვას, რომლის ეფექტიანობაზეც არის დამოკიდებული ორგანიზაციის არსებობა. ბუნებრივია, რაც უფრო უკეთესად ესმის მენეჯერს ჯგუფის მნიშვნელობა და ერკვევა მისი ეფექტიანობის ფაქტორებში, რაც უფრო უკეთესად ფლობს მათი მართვის ხელოვნებას, მით მეტია ალბათობა იმისა, რომ ის შეძლებს მოცემული ქვედანაყოფისა და საერთოდ მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას.

ჯგუფებს, რომლებიც ორგანიზაციებში იქმნება არაოფიციალურად, უწოდებენ არაფორმალურ ჯგუფებს. ისინი ხშირად წარმოადგენენ ძალას, რომელიც გარკვეულ პირობებში შეიძლება გაბატონდეს კიდევ ორგანიზაციაში.

არაფორმალური ჯგუფების შესწავლას საფუძვლად დაედო ელტონ მეიოს მიერ ჩატარებული ექსპერიმენტი, რომელიც ცნობილია ზოტორნის ექსპერიმენტის სახელწოდებით. ეს ექსპერიმენტი

დაიწყო 1924 წლის ნოემბერში ილინოისის შტატის (აშშ) ქალაქ ჩიჩეროში, კომპანია „ვესტერნ ელექტრიკის“ ზოტორნის ქარხანაში. ექსპერიმენტის თავდაპირველი მიზანი იყო მუშაობის პირობებისა და შრომის მწარმოებლურობას შორის დამოკიდებულების დადგენა. კერძოდ, განსაზღვრა იმისა, თუ რა გავლენას ახდენდა განათების ინტენსიურობა შრომის მწარმოებლურობაზე. დასახული მიზნის შესაბამისად ექსპერიმენტის ჩამტარებლებმა მუშები დაყვეს საკონტროლო და საექსპერიმენტო ჯგუფებად. მიუხედავად იმისა, რომ საექსპერიმენტო ჯგუფს ჯერ გაუდიდეს, შემდეგ კი შეუმცირეს განათება, შრომის მწარმოებლურობა ერთნაირად ამაღლდა ორივე ჯგუფში. მკვლევარებმა დაადგინეს, რომ განათების გავლენა უმნიშვნელო იყო შრომის მწარმოებლურობაზე და არ გაამართლა ექსპერიმენტმა მათი კონტროლის სფეროს გარეთ არსებული ფაქტორების გამო. ამით დასრულდა ზოტორნის ექსპერიმენტის პირველი ეტაპი. მეორე ეტაპზე მკვლევართა ჯგუფს შეუერთდა იმ დროისათვის უკვე ცნობილი მეცნიერი ჰარვარდის უნივერსიტეტიდან ელტონ მეიო.

ელტონ მეიოს ხელმძღვანელობით გამოიყო ექვსი მოხალისისაგან შემდგარი ჯგუფი, რომელიც იზოლირებული იქნა დანარჩენი პერსონალისაგან და რომელზეც ჩატარდა ლაბორატორიული ექსპერიმენტი. მათ მიეცათ შეღავათიანი ანაზღაურება. მუშა ქალებს თავისუფლად შეეძლოთ ერთმანეთთან ურთიერთობა ქარხანაში არსებული წესისაგან განსხვავებით. ამის შედეგად მათ შორის მჭიდრო კავშირურთიერთობა დამყარდა. მკვლევართა ჯგუფმა შემოიღო დამატებითი შესვენება. ამით მკვეთრად გაიზარდა შრომის მწარმოებლურობა. თავდაპირველად მკვლევარებმა ეს ახსნეს მუშათა ნაკლები დაღლილობით. გააგრძელეს ცვლილებები შრომის პირობების გამჯობესების მიმართულებით. ჯერ შეამცირეს სამუშაო დღე, შემდეგ სამუშაო კვირა. შრომის მწარმოებლურობა მაინც იზრდებოდა. ბოლოს საექსპერიმენტო ჯგუფს დაუბრუნეს შრომის თავდაპირველი პირობები. შრომის მწარმოებლურობა დარჩა უწინდელ დონეზე.

ექსპერიმენტის შედეგები არ შეესაბამებოდა იმ დროს არსებულ მართვის თეორიას. მიღებული შედეგების მიზეზთა გასარკვევად მოეწყო ექსპერიმენტში მონაწილეთა გამოკითხვა. დაიწყო ექსპერიმენტის მესამე ეტაპი, რომელიც თავდაპირველად ჩაფიქრებუ-

ლი იყო როგორც ადამიანთა უშუალო ხელმძღვანელობის სრულყოფისა და თანამშრომელთა სამუშაოსადმი დამოკიდებულების გაუმჯობესების მარტივი გეგმა. გეგმა გადაიზარდა ვეებერთელა პროგრამაში, რომელიც მიზნად ისახავდა 20 000-ზე მეტი თანამშრომლის გამოკითხვას. შეგროვდა საკმაოდ დიდი მოცულობის ინფორმაცია, რომლის ანალიზის საფუძველზე დადგინდა, რომ ყოველი თანამშრომლის შრომის მწარმოებლურობა და სტატუსი დამოკიდებულია როგორც უშუალოდ მასზე, ისე შრომით კოლექტივზე, ე.ი. ადამიანურ ურთიერთობებზე.

შრომის მწარმოებლურობაზე ადამიანური ურთიერთობების გავლენის შესასწავლად მეცნიერებმა გადაწყვიტეს ექსპერიმენტის მეოთხე ეტაპის ჩატარება, მეცნიერული მართვის თეორიიდან გამომდინარე მკვლევარები სწორედ ვარაუდობდნენ, რომ ის მუშაკები, რომლებიც სხვებზე სწრაფად მუშაობდნენ და მოტივირებულნი იყვნენ მეტი მუშაობის სურვილით, ნაკლებად იზოზინებდნენ გამომუშავების გადიდების მიზნით. მაგრამ მკვლევარებს აქაც ელოდათ სიურპრიზი. საუკეთესო მუშაკების საქმიანობაში გამოიკვეთა მუშაობის ტემპის შენელების ტენდენცია. გაირკვა, რომ მათ არ სურდათ ისინი ჩათვალათ დადგენილი რიტმის დამრღვევებად ან მათში დაენახათ ჯგუფის სხვა წევრების კეთილდღეობისთვის საშიშროების შემქმნელი პირები. ამასთან სხვებზე ნელი ტემპით მომუშავენიც ფაქტიურად ცდილობდნენ შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებას, რადგან არ სურდათ ჯგუფის სხვა წევრებს ისინი გაიძევრებოდნენ ჩათვალათ.

ამრიგად, ზოტორნის ექსპერიმენტით დადგინდა, სოციალური და ფსიქოლოგიური ფაქტორების ფიზიკურ ფაქტორებთან შედარებით უფრო ძლიერი გავლენა შრომის მწარმოებლურობაზე. ელტონ მეიომ დაასკვნა, რომ შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების ძირითადი მიზეზი სოციალური ურთიერთობები იყო.

ზოტორნის ექსპერიმენტის ძირითადი აღმოჩენა იყო ქცევითი ფაქტორების, ხელმძღვანელობასთან (მენეჯერებთან) ურთიერთდამოკიდებულებისა და ზოტორნის ეფექტის დიდი მნიშვნელობის გაცნობიერება.

ზოტორნის ეფექტი არის პირობები, რომელშიც სიახლეს, ექსპერიმენტისადმი ინტერესს და მოცემული საკითხისადმი ყურად-

ლების გაძლიერებას ხშირად მიყავს ფირმა (აღამიანთა ჯგუფი) ძალიან სასურველ შედეგებამდე. ექსპერიმენტის მონაწილენი ნამდვილად მუშაობდნენ უფრო მონდომებით, ვიდრე ჩვეულებრივ პირობებში, ექსპერიმენტში მონაწილეობის შეგნების გავლენით დღეს, ქცევითი ფაქტორების შესწავლით დაკავებული მეცნიერები კარგად ერკვევიან რა ზოტორნის ეფექტში პროგრამების შედეგისას ცდილობენ მის გათვალისწინებას და არასასურველი შედეგების თავიდან აცილებას. მაგრამ, ჯერ კიდევ გვხვდება ექსპერიმენტის ჩატარების პრაქტიკაში ზოტორნის ეფექტის გამოვლენის შემთხვევები.

მაშასადამე, ზოტორნის ეფექტი იყო შრომის მწარმოებლურობაზე მოქმედი მხოლოდ ერთ-ერთი და არა ერთადერთი ფაქტორი. ექსპერიმენტის დროს გამოვლინდა ისიც, რომ შრომის მწარმოებლურობაზე მოქმედებს კონტროლის ფორმაც. ექსპერიმენტის პროცესში მუშებს ჩვეულებრივთან შედარებით ნაკლებად აკონტროლებდნენ ოსტატები, რაც მუშებისათვის უფრო მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა, ვიდრე შესვენებები, უფასო სადილი, უფრო მოკლე სამუშაო დღე და უფრო მაღალი ხელფასი.

მუშაობის ხარისხის და კონტროლის ფორმის კავშირის დანახვამ გააღვიძა ინტერესი ხელმძღვანელობის სტილის საკითხების შესწავლისადმი.

მართალია, ზოტორნის ექსპერიმენტის თავდაპირველი მიზანი შრომის მწარმოებლურობაზე ფიზიკური ფაქტორების გავლენის ხარისხის გარკვევა იყო, მაგრამ ექსპერიმენტის შედეგებმა უფრო მეტი დასკვნების გაკეთება გახადა შესაძლებელი. დადგინდა, რომ ფიზიკურ ფაქტორებზე მეტ გავლენას შრომის მწარმოებლურობაზე სოციალური და ფსიქოლოგიური ფაქტორები ახდენენ. ამრიგად, ზოტორნის ექსპერიმენტის გავლენით მართვის თეორიის მკვლევარებმა და პრაქტიკოსებმა გაიცნობიერეს ის ფაქტი, რომ ორგანიზაცია ურთიერთკავშირში მყოფი პიროვნებების, ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფების სოციალურ-ეკონომიკური სისტემაა.

15.2. არაფორმალური ორგანიზაციები და მათი დახასიათება

არაფორმალური ორგანიზაციები სოციალური ურთიერთობების ბაზაზე სპონტანურად ჩამოყალიბებული აღამიანთა ჯგუფებია, რომლებიც ერთმანეთს განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად უკავშირდებიან.

არაფორმალური ორგანიზაციების წარმოშობისთვის განსაკუთრებით ხელსაყრელია შრომითი კოლექტივი. ორგანიზაციის ფორმალური სტრუქტურისა და მისი ამოცანების წყალობით ერთი და იგივე ადამიანები ერთად იკრიბებიან ყოველდღე და ეს გრძელდება ზოგჯერ მრავალი წლის მანძილზე. მაშასადამე, ადამიანები იძულებულნი არიან დროის უმეტესი ნაწილი გაატარონ კოლექტებთან და არა საკუთარ ოჯახებში. ამ ინტენსიური სოციალური ურთიერთდამოკიდებულების შედეგია არაფორმალური ორგანიზაციების შექმნა.

არაფორმალურ ორგანიზაციებს ბევრი საერთო აქვს ფორმალურ ორგანიზაციებთან. მათ აქვთ არაფორმალური ორგანიზაციების ანალოგიური იერარქია, ამოცანები, ჰყავთ ლიდერები. არაფორმალური ორგანიზაციები მოქმედებენ დაუწერელი წესებით, რომლებიც იწოდებიან ნორმებად და წარმოადგენს ორგანიზაციის წევრებისათვის ქცევის ეტალონებს. ეს ნორმები გაუმაგრებელია წახალისებისა და სანქციების სისტემით. იმავდროულად არაფორმალური ორგანიზაცია სპონტანური რეაქციაა ფორმალური ორგანიზაციის მიერ დაუკმაყოფილებელ ინდივიდუალურ მოთხოვნებზე მაშინ, როცა ფორმალური ორგანიზაცია იქმნება წინასწარ მოფიქრებული გეგმით. ფორმალური ორგანიზაციის სტრუქტურა და ტიპი განისაზღვრება ხელმძღვანელობის მიერ შეგნებულად, არაფორმალურისა კი ყალიბდება სოციალური ურთიერთობების საფუძველზე.

არაფორმალურ ორგანიზაციებში ადამიანები შეიძლება სხვადასხვა მიზნით გაერთიანდნენ. ზოტორნის ექსპერიმენტმა აჩვენა, რომ არაფორმალურ ჯგუფებში გაერთიანებით შეიძლება ადამიანმა მიიღოს ფსიქოლოგიური სარგებელი, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია ხელფასზე. არაფორმალურ ორგანიზაციებში ადამიანთა გაერთიანების ძირითადი მიზეზებია: ამა თუ იმ ჯგუფის წევრობის შეგრძნება, ურთიერთდახმარება, ურთიერთდაცვა, მჭიდრო კონტაქტები, დაინტერესება არაფორმალური ინფორმაციით.

ადამიანების არაფორმალურ ჯგუფებში გაერთიანების ერთ-ერთი ყველაზე უფრო ძლიერი ემოციური მოთხოვნაა წევრობის გრძნობა. ამა თუ იმ ჯგუფისადმი წევრობას უკავშირდება სოციალური კონტაქტები, რომელთა გარეშე არ შეუძლიათ არსებობა ადამიანებს.

არაფორმალურ ორგანიზაციებში ადამიანები ერთიანდებიან

დახმარების მიღების მიზნითაც. საერთოდ, ნებისმიერი სახის ორგანიზაციაში ხელქვეითებს უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობა მიმართონ დახმარებისათვის თავიანთ უშუალო მენეჯერებს, მაგრამ ზოგჯერ ეს არ ხდება ასე. უფრო ხშირად მუშაკი ამჯობინებს კოლეგას მიმართოს დახმარებისათვის. კოლეგისაგან მიღებული დახმარება სასარგებლოა დახმარების აღმოჩენი პირისთვისაც და იმ მუშაკისთვისაც, ვისაც დაეხმარნენ. ამ შემთხვევაში დახმარების აღმოჩენი მუშაკი უფრო პრესტიჟული ხდება კოლექტივში, დახმარების მიმღებს კი უადვილდება სამუშაოს შესრულება.

დაცვის მოთხოვნილება იყო ერთი პირველი მიზეზთაგანი, რომელმაც უძველეს დროში ადამიანს უბიძგა პირველყოფილ თემებში გაერთიანებისაკენ. დაცვის მოთხოვნილებამ განაპირობა პირველი პროფკავშირული ორგანიზაციების წარმოშობაც. დაცვის მოთხოვნილება აიძულებს ადამიანებს გაერთიანდნენ არაფორმალურ ჯგუფებშიც. ამ შემთხვევაში ისინი ერთმანეთს იცავენ სხვადასხვა არახელსაყრელი წესებისაგან, მძიმე სამუშაო პირობებისაგან და სხვა.

მუშაკთა არაფორმალურ ორგანიზაციებში გაერთიანების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიზეზია ინფორმაციის არაფორმალური წყაროებისადმი ხელმისაწვდომობა. საქმე ის არის, რომ ბევრ ფორმალურ ორგანიზაციაში ხელმძღვანელობა მაღავეს ხელქვეითებისაგან განსაზღვრულ ინფორმაციას, მუშაკებს კი სურთ იცოდნენ ყოველივე, რაც მათ ირგვლივ ხდება, უპირველეს ყოვლისა, სამუშაოსთან დაკავშირებით.

ადამიანი ხშირად არაფორმალურ ორგანიზაციაში ერთიანდება მხოლოდ იმის გამო, რომ დაინტერესებულია ურთიერთობის დამყარებით მასთან, ვინც მისი აზრით, კომპეტენტურია, სარგებლობს კოლექტივში პატივისცემით, შეუძლია დახმარების აღმოჩენა, დაცვა.

არაფორმალური ორგანიზაციები ხასიათდება გარკვეული ნიშან-თვისებებით, რომლებითაც ისინი ემსაგვსებიან ფორმალურ ორგანიზაციებს ან განსხვავდებიან მათგან.

არაფორმალური ორგანიზაციების დამახასიათებელი ძირითადი ნიშნებია:

- 1) ორგანიზაციის წევრების სოციალური კონტროლი;
- 2) ცვლილებებისადმი დაპირისპირება;

3) არაფორმალური ლიდერების არსებობა.

არაფორმალური ორგანიზაცია თავისი წევრების სოციალურ კონტროლს ახორციელებს მისაღები და მიუღებელი ქცევის ეტალონების დადგენითა და შემდგომი განმტკიცებით. პიროვნება რომ მიიღონ არაფორმალურ ორგანიზაციაში და შემდგომშიც შეინარჩუნოს მან იქ თავისი ადგილი, იგი უნდა დაემორჩილოს ქცევის დაწესებულ ნორმებს. მათი დარღვევისათვის არაფორმალურმა ორგანიზაციამ შეიძლება მიიღოს საკმაოდ მკაცრი სანქციები და წევრობიდანაც კი გარიცხოს წესების დამრღვევი პირი.

არაფორმალური ორგანიზაციის მიერ განხორციელებულმა სოციალურმა კონტროლმა შეიძლება გავლენა მოახდინოს ფორმალური ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე, აგრეთვე, მენეჯერის შეხედულებებსა და მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხზე.

საერთოდ არაფორმალურ ორგანიზაციებში შეიმჩნევა ცვლილებებისადმი დაპირისპირების ტენდენცია ფორმალური ორგანიზაციების მსგავსად. ეს ნაწილობრივ აიხსნება შეცვლილ პირობებში არაფორმალური ორგანიზაციის გაუქმების შიშით. რეორგანიზაციას, ახალი ტექნოლოგიის დანერგვას, წარმოების გაფართოებას, ახალი თანამშრომლის სამსახურში მიღებასა და სხვა ცვლილებებს შეიძლება შედეგად მოჰყვეს არაფორმალური ორგანიზაციის დაშლა, ან სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისა და კონტაქტების შესაძლებლობების შემცირება. შეიძლება ცვლილებებისადმი დაპირისპირება არაფორმალურ ორგანიზაციებში წარმოიშვას ყოველთვის, როცა მისი წევრები ცვლილებებში დაინახავენ „მათი ორგანიზაციის არსებობის საშიშროებას, თუმცა ეს შეიძლება არც იყოს ასე. მენეჯერს შეუძლია მდგომარეობის განმუხტვა გადაწყვეტილებების მიღებაში ხელქვეითების მონაწილეობით.

არაფორმალურ ორგანიზაციებს ფორმალური ორგანიზაციების მსგავსად ჰყავთ ლიდერები. არ არსებობს არავითარი არსებითი განსხვავება ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაციების მიერ გამოყენებულ ზემოქმედების ფორმებს შორის. განსხვავება ისაა, რომ ფორმალური ორგანიზაციის ლიდერს მხარს უჭერენ ოფიციალურად დელეგირებული უფლებამოსილების გამო, არაფორმალური ორგანიზაციის ლიდერის დასაყრდენს კი წარმოადგენს ხალხის

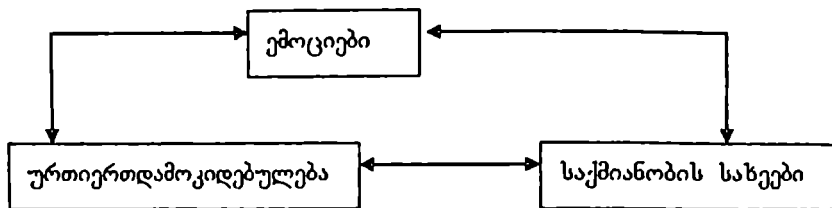
აღიარება, მასთან კონტაქტი. ამასთან არაფორმალური ორგანიზაციის ლიდერის გავლენის სფერო შეიძლება გამოვიდეს ფორმალური ორგანიზაციის ადმინისტრაციული ჩარჩოებიდან მაშინ, როცა ფორმალური ორგანიზაციის ლიდერი ყოველთვის მოქმედებს მისთვის გამოყოფილ სივრცეში. არაფორმალური ლიდერი იმავდროულად ფორმალური მმართველობითი პერსონალის ერთ-ერთი წევრია, რომელსაც ძალიან ხშირად დაკავებული აქვს შედარებით დაბალი საფეხური ორგანიზაციულ იერარქიაში.

არაფორმალური ორგანიზაციის ლიდერად გახდომა დაკავშირებულია შემდეგ ფაქტორებთან: ასაკი, თანამდებობა, პროფესიული კომპეტენტურობა, სამუშაო ადგილის მდებარეობა, სამუშაო ზონაში გადაადგილების თავისუფლება და გულშემატკივრობის უნარი. უფრო ზუსტად ფაქტორები განისაზღვრება არაფორმალურ ორგანიზაციაში მიღებული ნორმებით. მაგალითად, ზოგმა ორგანიზაციამ შეიძლება დიდი ასაკი ჩათვალოს დადებით ნიშნად, ზოგმა კი — პირიქით.

არაფორმალურ ლიდერს აკისრია ორი უმთავრესი ფუნქცია: დაეხმაროს ჯგუფს მიზნების მიღწევაში; მხარი დაუჭიროს მას და განამტკიცოს მისი არსებობა. ზოგჯერ ამ ფუნქციებს ასრულებენ სხვადასხვა ადამიანები. ასეთ შემთხვევაში არაფორმალურ ორგანიზაციას ჰყავს ორი ლიდერი: ერთი დასახული მიზნის მისაღწევად, მეორე სოციალური ურთიერთობების მოსაწესრიგებლად.

15.3. არაფორმალური ორგანიზაციების მართვა

არაფორმალური და ფორმალური ორგანიზაციების ურთიერთობას, აგრეთვე, არაფორმალური ორგანიზაციების მართვას პირველად ჯორჯ ზომანსმა მიაქცია ყურადღება. ზომანსის მოდელში ერთმანეთს უკავშირდება საქმიანობის სახეები, ურთიერთდამოკიდებულება და ემოციები. (იხ. ნახ. 15.1.)



ნახ. 15.1. ჯ. ზომანისის მოდელი

საქმიანობის სახეებში იგულისხმება შესასრულებელი ამოცანები. ამოცანათა განხორციელების პროცესში ადამიანები ამყარებენ კონტაქტს ერთმანეთთან, გავლენას ახდენენ ერთიმეორეზე, რის შედეგადაც წარმოიშვება ემოციები ერთმანეთის და უფროსების მიმართ. სწორედ ემოციების ხასიათი განსაზღვრავს მომავალში ადამიანთა საქმიანობის საბოლოო შედეგებს. ემოციებისაგან დამოკიდებულებით შეიძლება შემცირდეს ან გაიზარდოს გაცდენების რაოდენობა, კადრების დენადობა და სხვა. მაშასადამე, არაფორმალური ორგანიზაციების მართვა აუცილებელია მაშინაც კი, როცა არაფორმალური ორგანიზაცია არ არის შექმნილი ხელმძღვანელობის სურვილით და არ იმყოფება მისი სრული კონტროლის ქვეშ.

არაფორმალური ორგანიზაციების მართვის ხელშემშლელი მიზეზებიდან ყველაზე უფრო გავრცელებულია არასწორი შეხედულება არაფორმალურ ორგანიზაციებზე. ზოგიერთი მენეჯერი ჯიუტად თვლის, რომ არაფორმალური ორგანიზაციის წარმოშობა შედეგია არაეფექტიანი მართვისა და შეიძლება მათი თავიდან აცილება მართვის ხარისხის ამაღლებით. არაფორმალური ორგანიზაციისადმი უარყოფითი დამოკიდებულება ხელს უშლის ხელმძღვანელობას, დაინახოს ის პოტენციური სარგებელი, რომელიც შეიძლება მან მოუტანოს ფორმალურ ორგანიზაციას. სწორი მართვის პირობებში არაფორმალური ორგანიზაციისადმი ერთგულება შეიძლება გადაიზარდოს ფორმალური ორგანიზაციისადმი ერთგულებაში.

არაეფექტიანი მართვის პირობებში არაფორმალურმა ორგანიზაციამ შეიძლება ხელი შეუშალოს ფორმალურ ორგანიზაციას მუშაობაში და საერთოდ დასაზუსტი მიზნების მიღწევაში. არაფორმალური არხებით გავრცელებულმა ხმებმა (ჭორებმა) შეიძლება გამოიწვიოს უარყოფითი დამოკიდებულება ხელმძღვანელობისადმი,

რაც თავის მხრივ, გამოიწვევს მათი შრომის მწარმოებულობის შემცირებას.

ვერ გამოძებნიან რა არაფორმალურ ორგანიზაციებთან ეფექტიანი ურთიერთდამოკიდებულების მეთოდებს, ხელმძღვანელები ხშირად ხელიდან უშეებენ მათი ფუნქციონირების პოტენციურ დადებით შედეგებს. ფორმალურმა ორგანიზაციამ ნებისმიერ შემთხვევაში უნდა გაუწიოს ანგარიში არაფორმალურ ჯგუფებს, სასარგებლოა თუ საზიანო ის მისთვის. იმ შემთხვევაში, თუ ხელმძღვანელობა დაშლის არაფორმალურ ჯგუფს, შეიძლება წარმოიქმნას ახალი ჯგუფი, რომელიც შესაძლებელია თავიდანვე უარყოფითად იყოს განწყობილი ხელმძღვანელობისადმი [27, გვ.446.].

მამასადამე, საჭიროა არა არაფორმალური ორგანიზაციის დაშლა, არამედ მისი გამოყენება ფორმალური ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. ამისათვის, სპეციალისტების აზრით, საჭიროა გატარდეს შემდეგი ღონისძიებები:

- 1) არაფორმალური ორგანიზაციის არსებობის აღიარება და იმის გაცნობიერება, რომ მისმა განადგურებამ შეიძლება გამოიწვიოს ფორმალური ორგანიზაციის განადგურებაც;
- 2) არაფორმალური ორგანიზაციის წევრებისა და ლიდერების მოსაზრებებში გარკვევა;
- 3) გადაწყვეტილების მიღებაზე მისი არაფორმალურ ორგანიზაციაზე შესაძლო უარყოფითი გავლენის განსაზღვრა;
- 4) არაფორმალური ორგანიზაციის ცვლილებებისადმი დაპირისპირების შესასუსტებლად მისთვის გადაწყვეტილებების მიღების უფლების მიცემა;
- 5) ჭორების თავიდან აცილების მიზნით ზუსტი ინფორმაციის სწრაფად გავრცელება.

თემა 16. ხელმძღვანელობა: ძალაუფლება და პირადი გავლენა

16.1. ძალაუფლება, გავლენა, ლიდერობა

ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების აუცილებელი პირობაა ხელმძღვანელობის ფორმების სწორად შერჩევა და გამოყენება. ხელმძღვანელობა მართვის აუცილებელი კომპონენტია, რომელიც ძალაუფლებას და ხელმძღვანელის პირად თვისებებს ემყარება.

ადამიანები სხვადასხვა პირადი თვისებებით ხასიათდებიან. წყნარები, ემოციურები, სერიოზულები, მხიარულები და სიცოცხლით სავსენი, იმპულსურები და კიდევ მრავალი სხვა თვისების მქონები. ადამიანთა თვისებები უდიდეს გავლენას ახდენს ხელმძღვანელობის სტილზე. ხელმძღვანელობის ფორმების შერჩევა და შესაბამისად ხელმძღვანელობის შედეგები ხელმძღვანელთა თვისებებით არის განპირობებული.

ხელმძღვანელობასთან უშუალოდ დაკავშირებული ცნებებია: ხელმძღვანელი, ძალაუფლება, გავლენა და ლიდერობა. ადამიანი, რომელიც ერთდროულად ხელმძღვანელი ან ლიდერიცაა, ის მართავს თავის დაქვემდებარებულებს.

ადამიანები ძალაუფლებას ძალასა და აგრესიასთან აკავშირებენ. მაგრამ ძალა სულაც არ არის ძალაუფლების აუცილებელი ნიშანი. ძალაუფლება სხვათა ქცევაზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობაა.

გავლენაში იგულისხმება ერთი ინდივიდის ნებისმიერი სახის ქმედება, რომელიც იწვევს ცვლილებებს მეორე ინდივიდის ქცევაში, შეგრძნებებში, ურთიერთობების დამყარების უნარში და ა.შ..

ადამიანმა მეორე ადამიანზე შეიძლება იმოქმედოს იდეის მეშვეობითაც.

ძალაუფლება და გავლენა ის საშუალებებია, რომელთაც მენეჯერები იყენებენ კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად. თუ მენეჯერი არ ფლობს მუშაკებზე ზემოქმედებისათვის საკმარის ძალაუფლებას, ის ვერ შეძლებს მათ წარმართვას ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. ძალაუფლება ორგანიზაციათა წარმატებით ფუნქციონირების აუცილებელი პირობაა. თუმცა ზოგჯერ ის არასწორად გამოიყენება.

ხელმძღვანელობისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ლიდერობის მექანიზმსაც. ლიდერობაში იგულისხმება ცალკეულ პიროვნებებსა და ჯგუფებზე გავლენის მოხდენის უნარი, რაც უზრუნველყოფს მათი ძალისხმევის წარმართვას ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. თუ ლიდერობის უნარი მენეჯერებს სათანადოდ არა აქვთ განვითარებული, ისინი ვერ შეძლებენ ორგანიზაციის ეფექტიანად მართვას.

ბევრ ადამიანს ხელისუფლებაში ესმის სხვა ადამიანებისათვის საკუთარი სურვილის თავსმოხვევის შესაძლებლობა, მათი გრძნობებისა და სურვილებისგან დამოუკიდებლად. ასეთი შეხედულება არასწორია. ძალაუფლება და გავლენა დღეს ერთნაირად არის დამოკიდებული მენეჯერის უნარზე, კონკრეტულ სიტუაციაზე და იმ პიროვნებაზე, რომლის მიმართაც გავლენის მოხდენის სურვილი ჩნდება. რეალურად არ არსებობს აბსოლუტური ძალაუფლება. არავის ძალუმს სხვა ადამიანებზე მოახდინოს გავლენა ნებისმიერ სიტუაციაში და ნებისმიერი ფორმით. ე.ი. გავლენა და ძალაუფლება იერარქიით არ განისაზღვრება.

მენეჯერთა ძალაუფლებას მუშაკებზე განსაზღვრავს მათი დამოკიდებულება მენეჯერზე ხელფასის მომატების, სამსახურში დაწინაურების უფლებამოსილებათა გაფართოების, სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების და სხვა საკითხების გადაწყვეტისას.

ცალკეულ შემთხვევებში ადგილი აქვს ხელმძღვანელობაზე მუშაკების გავლენას. ეს განსაკუთრებით კარგად ჩანს გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციის მოპოვების, სხვა ქვედანაყოფების თანამშრომლებთან არაფორმალური კონტაქტების დამყარების, დავალებების შესრულების უნარის გამოვლენის, კოლეგებზე ზემოქმედების მოხდენის პროცესში. ხელქვეითთა ძალაუფლების არსებობას ორგანიზაციებში (ფირმებში) ადასტურებს ბევრი გამოკვლევა. მაგალითად, ერთ-ერთი გამოკვლევით დადგინდა ექიმთა დამოკიდებულება დამხმარე პერსონალზე

ხელმძღვანელობამ უნდა გაიცნობიეროს ის ფაქტი, რომ არ შეიძლება ძალაუფლებით ცალმხრივად სარგებლობა. ამან შეიძლება გამოიწვიოს პროტესტი ხელქვეითთა მხრიდან. ამიტომ კარგი მენეჯერი ყოველთვის ცდილობს შეინარჩუნოს ძალაუფლების ბალანსი,

რაც გამორიცხავს ხელქვეითთა დაჩაგვრას, შესაბამისად არ იწვევს მათ დაუმორჩილებლობას და უზრუნველყოფს მიზნის მიღწევას.

16.2. ძალუფლებისა და გავლენის ფორმები

ძალაუფლება, გავლენა ვლინდება სხვადასხვა ფორმით და აიძულებს ადამიანებს იმოქმედონ სხვების ინტერესების შესაბამისად. ადამიანებზე ზემოქმედებისათვის გამოიყენება იძულება, წახალისება, ტრადიციები, პიროვნების ავტორიტეტი. ამის შესაბამისად განსხვავებენ ხელისუფლების შემდეგ ფორმებს:

- 1) იძულებით დამყარებული ძალაუფლება;
- 2) წახალისებაზე დამყარებული ძალაუფლება;
- 3) ტრადიციებზე დამყარებული ძალაუფლება;
- 4) პიროვნების ავტორიტეტზე დამყარებული ძალაუფლება;
- 5) ექსპერტული ძალაუფლება..

იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლების საფუძველია რაიმეს დაკარგვის შიში, რაც ადამიანებს სხვების მითითების შესაბამისად მოქმედებას აიძულებს.

იძულება როგორც წესი თან ახლავს ძალაუფლებას ყველა შემთხვევაში, როცა ადამიანს სურს რაღაც და დარწმუნებულია, რომ მეორე მხარეს შეუძლია მისი წართმევა. ცხოვრებაში ადამიანებს ეშინიათ სამუშაო ადგილების დაკარგვის, დაცვის, სიყვარულისა და პატივისცემის გარეშე დარჩენის. აღნიშნული და სხვა მიზეზები აიძულებენ მათ შეასრულონ სხვათა ნება-სურვილი. იმ სიტუაციებშიც კი, როცა არ შეიმჩნევა ძალაუფლება, შიში ხდება საფუძველი იმისა, რომ ადამიანები შეგნებით თუ შეუგნებლად განიცდიან სხვის გავლენას.

შიშზე დამყარებული იძულების პირობებში აუცილებელია კონტროლის ეფექტიანი სისტემის შემოღება, რაც სასურველ შედეგს არ იძლევა იმის გამო, რომ ასეთ შემთხვევაში ადამიანში ძლიერდება ორგანიზაციის მესვეურთა შეგნებულად მოტყუების მისწრაფება.

კონტროლის ეფექტიანი სისტემის შექმნის პირობებშიც კი იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლების ყველაზე უკეთესი შედეგი შეიძლება იყოს მინიმალურად ადეკვატური შრომის მწარმოებლურობა. ვინაიდან ადამიანს არ აძლევენ შესაძლებლობას სამსახურში

დაკმაყოფილოს უფრო დიდი მოთხოვნილებები, ის იწყებს მათი დაკმაყოფილების შესაძლებლობების სხვა ადგილებზე ძიებას. გამოკვლევებით დადგენილია, რომ იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლების მქონე ორგანიზაციებში უფრო ნაკლებია შრომის მწარმოებლურობა და დაბალია პროდუქციის ხარისხი. გამოკვლევებმა უჩვენა ისიც, რომ იძულებას ხელმძღვანელობა ძირითადად მიმართავს მუშაკთა უდისციპლინობაში დარწმუნების შემთხვევაში.

ადამიანებზე გავლენის მოხდენის ძველი და ხშირად ყველაზე ეფექტიანი ხერხია წახალისება, რომელიც დადებით განწყობას ქმნის ხელქვეითებში. ამასთან ძალაუფლება, დამყარებული წახალისებაზე ხასიათდება გარკვეული შეზღუდვებით. ხშირად ის, რაც ერთი ადამიანისათვის სტიმულია და ფასეული, მეორესთვის არ ნიშნავს საერთოდ არაფერს. აღნიშნული ამნელებს წახალისების ფორმების შერჩევას. ზოგჯერ წახალისების პროცესში ხელმძღვანელი შეზღუდულია ორგანიზაციის პოლიტიკითა და სხვადასხვა მეთოდებით.

გავლენის მოხდენის ყველაზე უფრო გავრცელებული ინსტრუმენტი ისტორიულად ტრადიციაა. ეს ფორმა ქმედითაა მხოლოდ იმ პირობებში, როცა ტრადიცია, კულტურის ნორმები ასწავლიან ადამიანებს, რომ სასურველი ქცევა ხელმძღვანელობისადმი დამორჩილება. ათასწლეულების მანძილზე, ტრადიცია აიძულებდა ადამიანებს დამორჩილებოდნენ მას, ვისაც ეკავა განსაზღვრული თანამდებობა. იშვიათად თუ ვინმეს მოუვიდოდა თავში აზრად ან ეყოფოდა გამბედაობა, წინააღმდეგობა გაეწია პოლიტიკის მუშაკების ბრძანებისთვის.

ტრადიცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ფორმალურ ორგანიზაციებში. შესაძლებლობა – წახალისო ან დასაჯო ადამიანები – აძლიერებს ხელმძღვანელის მიერ ბრძანების გაცემის უფლებამოსილებას. მაგრამ მოუხერხებელი იქნებოდა, თუ ხელმძღვანელობა ხელქვეითებზე ზემოქმედებისათვის ყოველთვის წახალისებისა და იძულების სხვადასხვა ფორმას გამოიყენებდა. მაშასადამე, ორგანიზაციათა ფუნქციონირება პირდაპირ დამოკიდებულებაშია ხელქვეითთა მზადყოფნათან – ტრადიციულად ცნონ კანონიერი ძალაუფლება და შეასრულონ მათი მოთხოვნები.

ტრადიციის გავლენით ზოგჯერ ცალკეულ ადამიანებს მნიშვნე-

ლოვნად უადვილდებათ გადაწყვეტილების მიღება. სისტემაში, სადაც ძალიან ძლიერია ტრადიციები, „რა არის კარგი და რა არის ცუდი“ განსაზღვრულია დიდი სიზუსტით.

ტრადიცია ფლობს ძალიან დიდ უპირატესობას — გაუპიროვნებლობას. შემსრულებელი ემორჩილება არა პიროვნებას, არამედ თანამდებობას. ეს მდგომარეობა ხელს უწყობს სტაბილურობას, ვინაიდან ორგანიზაცია არ არის დამოკიდებული რომელიმე ერთი პიროვნების ცხოვრების წესსა და უნარზე.

ზოგჯერ ტრადიციამ შეიძლება ზიანიც მოუტანოს ორგანიზაციას, როცა ის უპირისპირდება სიახლეს, რომელსაც ახალგაზრდა მუშაკები სთავაზობენ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას. ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელობა თავის მოქმედებას საფუძვლად უდებს შემდეგ არგუმენტს: ჩვენ ყოველთვის ასე ვაკეთებდით და ყველაფერი კარგად იყო. ეს უფრო დიდი პრობლემაა, ვიდრე ერთი შეხედვით ჩანს. გამოკვლევებმა დაადასტურა, რომ ის ორგანიზაციები, რომლებიც დაჟინებით წამოსწევნ წინ ტრადიციას და მის გავლენას ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის გაწევის პროცესზე, ხშირად ძალიან ზარალდებიან. ამან განაპირობა ის ფაქტი, რომ უკანასკნელ წლებში ტრადიციის როლი მნიშვნელოვნად შემცირდა ორგანიზაციათა მართვის პროცესში.

ძალაუფლების ერთ-ერთ ფორმას, როგორც უკვე აღინიშნა, წარმოადგენს პიროვნების ავტორიტეტზე დამყარებული ანუ ხარიზმატიული ძალაუფლება.

ხარიზმა არის ძალაუფლება, რომელიც ემყარება არა ლოგიკას და ტრადიციებს, არამედ ადამიანის პირადი თვისებების ძალას ან ლიდერის უნარს. ტრადიციისაგან განსხვავებით ხარიზმატიული გავლენა მთლიანად პიროვნულია იმ შემთხვევაშიც კი, როცა შემსრულებელი და ლიდერი არასოდეს არ შეხვედრიან ერთმანეთს. ამ შემთხვევაში შემსრულებელი წარმოიდგენს ხოლმე, რომ მას ბევრი საერთო აქვს ლიდერთან. ხარიზმატიულ პიროვნებას ახასიათებს შემდეგი ნიშნები:

1. ენერგია. იქმნება ისეთი შთაბეჭდილება, რომ ხარიზმატიული პიროვნებები ენერგიის უზრეუტ წყაროს წარმოადგენენ და ამ ენერგიას უხვად გადასცემენ ირგვლივ მყოფ ადამიანებს.

2. შთაბეჭდავი გარეგნობა. ხელმძღვანელის საქმიანობის წარ-

მატების ერთ-ერთი ფაქტორი შთამბეჭდავი გარეგნობაა, ხოლო ხარიზმატიული ხელმძღვანელისთვის განსაკუთრებით. მისი გარეგნობის, თავდაჭერის და ღირსეული ქმედების მიხედვით მას ყოველთვის შეუძლია დადებითი გავლენის მოხდენა სხვა ადამიანებზე.

3. დამოუკიდებელი ხასიათი. თავიანთი მისწრაფებების რეალიზაციის პროცესში ისინი არ ეყრდნობიან სხვას.

4. ორატორობის უნარი. ხარიზმატიულ პიროვნებას კარგად ეხერხება ლაპარაკი და თავისი სურვილების სხვებისთვის თავს მოხვევა.

5. თავდაჭერა და დამარწმუნებელი მანერა. მას ყოველთვის ღირსეულად უჭირავს თავი. მისი გარემოცვა დარწმუნებულია, რომ ის კარგად ფლობს სიტუაციას.

მუშაები ძალიან ხშირად განიცდიან და ექცევიან ხარიზმატიული ხელმძღვანელის გავლენის ქვეშ, რადგან ასეთი ხელმძღვანელები ხასიათდებიან ისეთი თვისებებით, რომელთაც ალტაცებაში მოჰყავთ ადამიანები. ხარიზმატიულ პიროვნებებს ფირმები ხშირად იყენებენ ფირმის პროდუქციის რეკლამირებისთვის და მათი მეშვეობით მაღალ მოგებასაც იღებენ.

ხელმძღვანელობის საკითხების განხილვისას ცალკე გამოიყოფა ექსპერტული ძალაუფლება, ანუ გავლენა გონიერული დარიგებების მეშვეობით. გონიერული დარიგებების მეშვეობით დაქვემდებარებულებში ხელმძღვანელებისადმი, მათი ერუდიციისა და კომპეტენტურობისადმი რწმენა ყალიბდება. ამ შემთხვევაში შემსრულებელი წარმოიდგენს, რომ ხელმძღვანელი ფლობს განსაკუთრებულ ცოდნას მოცემული პრობლემის ირგვლივ, რის გამოც ის ემორჩილება მას შეგნებულად, გაცნობიერებულად. გავლენის, დარიგებების და საყოველთაოდ ცნობილი მიღწევების მეშვეობით, ხელმძღვანელები აღწევენ საკმაოდ მაღალ შედეგებს. რაც უფრო მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელის მიღწევები, მით მეტია მისი გავლენა და ძალაუფლება.

ტექნოლოგიის გართულებამ უკანასკნელ წლებში დააჩქარა დარწმუნების, რწმენის, როგორც გავლენის მექანიზმის გამოყენება. საქმე ის არის, რომ თანამედროვე ტექნოლოგიურ პროცესებში გარკვევა ყველას არ ეხერხება და არ შეუძლია, ამიტომ ხშირად ისინი ეყრდნობიან ექსპერტთა შეხედულებებს.

რწმენის მეშვეობით გავლენის მოხდენა სხვა ადამიანებზე ეფექტიანია, მაგრამ ყველა შემთხვევაში მისი გამოყენება შეუძლებელია, ვინაიდან გარკვეული შეზღუდულობით ხასიათდება. რწმენა ნაკლებად მყარია, ვინაიდან მას ყოველთვის თან არ ახლავს პრაქტიკული შედეგები. მაგალითად, თუ სპეციალისტი არ აღმოჩნდა მართალი რომელიმე შემთხვევაში, ადამიანები სხვა დროს მას უკვე აღარ ენდობიან, აღარ გააყვებიან და მისი გავლენაც შეძირდება. ეფექტიანი, დამაჯერებელი რჩევების მიცემა და ამ ფორმით გავლენის მოხდენა ადამიანებზე დიდ დროს მოითხოვს, ზოგჯერ ამის მიღწევას წლები სჭირდება. ხელმძღვანელს ავტორიტეტის მოსაპოვებლად გარდა აღნიშნულისა, სხვა მეთოდების შესწავლაც უხდება, მუშაკების მიერ მისი შეხედულებების უსიტყვოდ დაჯერების და გაზიარების მიზნით. თუმცა აღსანიშნავია ისიც, რომ გავლენა სხვა ფორმებთან ერთად საკამოდ ხშირად და ეფექტიანად გამოიყენება.

16.3. ხელქვეითთა დარწმუნება და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობა

ადამიანებზე გავლენის მოხდენის ერთ-ერთი ეფექტიანი ხერხია მათი დარწმუნება თავიანთი შეხედულებების სისწორეში. დარწმუნება ემყარება მაგალითის ძალას და ექსპერტის გამოცდილებას. განსხვავება მხოლოდ ისაა, რომ შემსრულებელს ესმის, თუ რას აკეთებს და რატომ. ხელმძღვანელი, რომელიც გავლენას ახდენს მუშაკზე დარწმუნების გზით, არ ეუბნება შემსრულებელს, თუ რა უნდა გაკეთდეს. მაგალითად, ხელმძღვანელი ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის დასაწესებლად ამჯობინებს თათბირის ჩატარებას. თათბირზე ის უხსნის ხელქვეითებს ორგანიზაციული სტრუქტურის შეცვლის აუცილებლობას, ისმენს მათ მოსაზრებებს და აღწევს მათ აქტიურ მხარდაჭერას. თუ შემსრულებელი, თავის მხრივ, დაინტერესებულია ცოდნის შეძენით და ავტორიტეტის მოპოვებით, იზრდება დარწმუნების ძალა. ამის საფუძველია ხელმძღვანელის მიერ შემსრულებლის კომპეტენტურობის აღიარება.

ხელქვეითთა დასარწმუნებლად ხელმძღვანელს შეუძლია ისარგებლოს ლოგიკით ან ემოციებით, შეიძლება ერთდროულად ორი-

ვეს მეშვეობით. დარწმუნების უნარის მქონე გამყიდველს ძალიან უადვილდება საქონლის რეალიზაცია.

ადამიანების დარწმუნება ამა თუ იმ ქმედების აუცილებლობით დამოკიდებულია რიგ ფაქტორებზე. ხელმძღვანელმა უნდა დაიშა-ხუროს ნდობა. მის მიერ წამოყენებული არგუმენტები უნდა შეესა-ბამებოდეს მსმენელთა ინტელექტუალურ დონეს. არგუმენტები არ უნდა იყოს ძალიან რთული, მაგრამ არც ძალიან გამარტივებული. მიზნები, რომელსაც დაისახავს ხელმძღვანელი, არ უნდა დაუპირისპირდეს მისი მსმენელების ფასეულობათა სისტემას. საქმე მხოლოდ მოიგებს, თუ ხელმძღვანელის ხასიათი და ქცევა მოეწონებათ ხელქვეითებს. ზოგჯერ ხელმძღვანელი მარცხდება იმის გამო, რომ ხელქვეითებს არ მოსწონთ მისი პიროვნება და არც მისი შესაძლებლობები.

დარწმუნების გზით გავლენის მოხდენას ადამიანებზე უფრო მეტი დრო და ძალისხმევა სჭირდება, ვიდრე საჭიროა იძულებაზე, ტრადიციებსა და ხარიზმაზე დამყარებული ძალაუფლების დროს, რადგან ადამიანების დარწმუნება არ არის ადვილი.

დარწმუნების მეთოდის გამოყენება არ ნიშნავს გავლენის სხვა ინსტრუმენტებზე უარის თქმას. მაგალითად, ხარიზმა მხოლოდ ხელს უწყობს დარწმუნებას, ტრადიცია და წახალისება აძლიერებს დარწმუნების ძალას, ზრდის ხელმძღვანელისადმი რწმენას. დარწმუნების ძალა მნიშვნელოვმად იზრდება, როცა ხელმძღვანელს შეუძლია ხელქვეითის იძულება, მაგრამ ის თავს არიდებს მას და ცდილობს მის დარწმუნებას ამა თუ იმ მოქმედების აუცილებლობაში. თუ დარწმუნებით ხელმძღვანელი ვერ აღწევს სასურველ მიზანს, ის მიმართავს გავლენის სხვა საშუალებებს.

დარწმუნების მეთოდის გამოყენების ყველაზე დიდი უპირატე-სობა ადამიანების მიერ საბუშაოს შესრულების შეუმოწმებლობაა. თავიანთ მოქმედებაში დარწმუნებული ადამიანები ცდილობენ შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენებას და საბუშაოს უკეთე-სად შესრულებას, ვიდრე ის განსაზღვრულია მინიმალური მოთ-ხოვნებით, რადგან მიაჩნიათ, რომ ასეთი მიდგომა მოთხოვნილებე-ბის სათანადო დონეზე დაკმაყოფილებას უზრუნველყოფს. ამასთან შესაძლებელია ცალკეულ, კონკრეტულ სიტუაციაში იძულებამ მე-ტი სარგებლობა მოიტანოს, ვიდრე დარწმუნებამ. ხელმძღვანელის

უნარზეა დამოკიდებული ხელქვეითებზე ზემოქმედების მოზღდენის მეთოდის შერჩევა.

გავლენის მოზღდენის ერთ-ერთი მეთოდია მუშაკთა მიზიდვა მართვაში მონაწილეობის მისაღებად. ეს მეთოდი გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა შემსრულებელთა მამოძრავებელი ფაქტორებია ძალაუფლება, კომპეტენტურობა, წარმატება, თვითგამოხატვა.

ერთ-ერთი გამოკვლევის ჩატარების შედეგებით დადასტურდა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მუშაკთა მონაწილეობის ეფექტიანობა. როცა სამკერვალო ფაბრიკის მუშებს მისცეს უფლება მონაწილეობა მიეღოთ მოსალოდნელი ცვლილებების განხილვაში, მათი წინააღდეგობა ცვლილებებისადმი მკვეთრად შესუსტდა და ამალდა შრომის მწარმოებლურობაც. მაგრამ ხელქვეითთა მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ყოველთვის არ არის შედეგიანი. ეს ეხება იმ მუშაკებს, რომელთაც არ უყვართ გაურკვევლობა, არ არიან დამოუკიდებელნი და ამჯობინებენ სიტუაციებს, რომელთაც ხელმძღვანელები აკონტროლებენ.

თავი 17. ხელმძღვანელობის სტილი

17.1. ხელმძღვანელობის სტილის სახეები

ხელმძღვანელობის სტილი გულისხმობს ხელმძღვანელის ქცევის მანერას ხელქვეითებთან მიმართებაში ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად განხორციელებული საქმიანობის პროცესში გავლენის მოხდენისა და მათი მოტივაციის გზით. ხელმძღვანელობის სტილს ახასიათებს უფლებამოსილებათა დელეგირების ხარისხი, ხელმძღვანელების მიერ გამოყენებული ძალაუფლების ფორმები, ზრუნვა ადამიანურ ურთიერთობებზე და დასახული ამოცანების შესრულებაზე.

ყოველი ორგანიზაცია ინდივიდების, მიზნებისა და ამოცანების უნიკალური კომბინაციაა. უნიკალური პიროვნება ყოველი ხელმძღვანელიც თავისი სხვადასხვა უნარით. ამიტომ ძნელია ხელმძღვანელობის სტილის მიკუთვნება რომელიმე ერთი კატეგორიისათვის, მაგრამ, მაინც, დღეს მოქმედი კლასიფიკაციით განასხვავებენ ხელმძღვანელობის ავტოკრატიულ, დემოკრატიულ და ლიბერალურ სტილს.

ავტოკრატიული ხელმძღვანელი თავისი ბუნებით ავტორიტარია. ის ფლობს საკმარის ძალაუფლებას იმისათვის, რომ თავისი ნება მოახვიოს თავს შემსრულებლებს და აუცილებლობის შემთხვევაში ყოველგვარი მერყეობის გარეშე მიზანმიმართულად იყენებს ავტოკრატიული ხელმძღვანელობის მეთოდებსა და ხერხებს.

ავტოკრატიული ხელმძღვანელობის წინაპირობები ჩამოაყალიბა მენეჯმენტის ცნობილმა სპეციალისტმა დუგლას მაკგრეგორმა და მას უწოდა თეორია-X. ამ თეორიის მიხედვით:

- 1) ადამიანს დასაბამიდან არ უყვარს შრომა და ცდილობს შემსაძლებლობის შემთხვევაში თავი აარიდოს მას;
- 2) ადამიანს არა აქვს პატივმოყვარეობის გრძნობა. ის ცდილობს თავი აარიდოს პასუხისმგებლობას და ამჯობინებს, რომ მას ხელმძღვანელობდნენ;
- 3) ყველაზე მეტად ადამიანს განვითარებული აქვს დაცვის სურვილი;
- 4) რომ აიძულო ადამიანი იშრომოს, აუცილებელია მისი იძულება, გაკონტროლება და დასჯის საშიშროების არსებობა.

ასეთი აზროვნების გამო ავტოკრატი ახდენს უფლებამოსილებათა ცენტრალიზაციას, ხელქვეითთა შრომის სტრუქტურირებას და თითქმის არ აძლევს მათ თავისუფლებას გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში. სამუშაოს შესრულების მიზნით ავტოკრატს შეუძლია ფსიქოლოგიური ზეწოლა ხელქვეითებზე. ხშირ შემთხვევებში, როცა ავტოკრატი ხელმძღვანელი ემუქრება ხელქვეითებს ეს ფსიქოლოგიური ტერორია.

ზოგჯერ ავტოკრატი უარს ამბობს იძულებაზე და იყენებს წახალისებას, ამ დროს ის გამოდის კეთილი ავტოკრატის როლში. ხელქვეითების განწყობილებასა და კეთილდღეობაზე ზრუნვის მიუხედავად ავტოკრატი რჩება ავტოკრატად, რადგან გადაწყვეტილების მიღებისა და შესრულების პროცესში ინარჩუნებს ფაქტიურ ძალაუფლებას. ის მხოლოდ თვითონ იღებს გადაწყვეტილებებს.

დაქვემდებარებულ მუშაკებზე ავტოკრატიული ხელმძღვანელების შეხედულებები არსებითად განსხვავდება დემოკრატიული ხელმძღვანელების შეხედულებებისგან.

დემოკრატიული ხელმძღვანელობის წინაპირობები დუგლას მაკგრეგორმა ჩამოაყალიბა Y-თეორიად, რომლის მიხედვითაც:

1) შრომა ბუნებრივი პროცესია. ხელსაყრელ პირობებში ადამიანი თავის თავზე იღებს პასუხისმგებლობას შრომის შედეგებზე;

2) თუ ადამიანი კარგად იცნობს ორგანიზაციის მიზნებს, მან შეიძლება დამოუკიდებლად იშრომოს ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ და თვითონ გაიკონტროლოს თავი;

3) მიზნების გაცნობა მიზნის მიღწევასთან დაკავშირებული წახალისების ფუნქციაა;

4) პრობლემის შემოქმედებითი გადაჭრის უნარი ადამიანებში ხშირია, საშუალო ადამიანის ინტელექტუალური პოტენციალი კი გამოიყენება მხოლოდ ნაწილობრივ.

ასეთი შეხედულებების გავლენით დემოკრატიული ხელმძღვანელობა უპირატესობას ანიჭებს ხელქვეითებზე შემოქმედების უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილებებზე დამყარებულ მექანიზმებს. კერძოდ, საკუთრების უფლების, მაღალი დონის მიზნების მიღწევის, ავტონომიისა და თვითგამოხატვის მოთხოვნილებებს. თანამედროვე ხელმძღვანელი გაურბის ხელქვეითებისთვის თავისი სურვილის თავზე მოხვევას და ცდილობს მათ მეტი უფლებები მისცეს მუშა-

ობის და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

ორგანიზაციებში, რომლებშიც გაბატონებულია ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი, უფლებამოსილებათა დეცენტრალიზაცია მაღალ დონეზე ხორციელდება. ხელქვეითები აქტიურად მონაწილეობენ გადაწყვეტილებათა მიღებაში და სარგებლობენ თავისუფლებით დავალებათა შესრულების პროცესში. სასურველია, რომ დემოკრატიულმა ხელმძღვანელმა მკაცრი კონტროლი დააწესოს დაქვემდებარებულებზე დავალებათა შესრულების მიმდინარეობისას. ამის ნაცვლად ქვედა დონის ხელმძღვანელი ჩვეულებრივ იცდის სამუშაოს დასრულებამდე, რომ შემდეგ შეაფასოს ის. დემოკრატიული ხელმძღვანელი თავისი სამუშაო დროის დიდ ნაწილს ხარჯავს საწარმოო ჯგუფის მიზნების ორგანიზაციის საერთო მიზნებთან შესაბამისობაში მოყვანაზე, აგრეთვე, ჯგუფის მუშაობისათვის აუცილებელი რესურსებით უზრუნველყოფაზე.

მაღალ იერარქიულ საფეხურზე მყოფი დემოკრატიული ხელმძღვანელი ცდილობს, დაარწმუნოს ხელქვეითები თვითონ გადაწყვეტიონ წარმოშობილი პრობლემები და არ ეძებონ ხელმძღვანელთა მხრიდან დახმარება ან მოწონება. ამასთან იგი ღიდ ენერგიას ხარჯავს ღია და საქმიანი ატმოსფეროს შექმნაზე, რაც უადვილებს დაქვემდებარებულ მუშაკებს მასთან რჩევის მისაღებად მისვლას.

იმ დროიდან, როცა პირველად განასხვავეს ერთმანეთისაგან ხელმძღვანელობის ავტოკრატიული და დემოკრატიული, ან სამუშაოზე და ადამიანებზე ორიენტირებული სტილი, დაიწყო დებატები ავტოკრატიული და დემოკრატიული ხელმძღვანელობის ირიგულივ. ადამიანური ურთიერთობის პოზიციის მიმდევრებს ავტოკრატიები მიაჩნდათ რეაქციონერებად, ტრადიციული მეთოდის მიმდევრები კი მიაჩნდათ, რომ დემოკრატიები დაუსაბუთებელ შეხედულებებს ეყრდნობოდნენ ადამიანების უნარის შესახებ.

ორივე ბანაკის არგუმენტები მრავალრიცხოვანი და მრავალფეროვანია, მაგრამ მაინც შეიძლება მათი გაერთიანება რამდენიმე არსებითი ხასიათის შეხედულებაში.

თეორია-X-ზე დამატებით ავტოკრატიული ან სამუშაოზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობის მომხრეები ამტკიცებენ, რომ:

1) ხელმძღვანელობის ავტოკრატიული სტილი, განსაკუთრებით კი კეთილგანწყობილი ავტოკრატიულობა, უფრო ეფექტიანია დე-

მოკრავს მათ შიგნით. ის აძლიერებს ხელმძღვანელის ერთპიროვნულ ძალაუფლებას, რითაც იზრდება ხელქვეითებზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობები;

2) სამუშაოზე ორიენტაცია იძლევა შრომის მაქსიმალურ მწარმოებლურობას.

Y-თეორიის დამატებით დემოკრატიული ან ადამიანებზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობის სტილის მომხრეთა აზრით:

1) თუ არ იქნება დროულად მიღებული ზომები, შემსრულებელთა ძალაუფლება შეიძლება გაიზარდოს იმ დონემდე, რომ შეარყიოს ხელმძღვანელის გავლენა და დამატებითი პრობლემები შეუქმნას ორგანიზაციას;

2) ადამიანებზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობის პირობებში იქმნება მაქსიმალური ეფექტიანობის მიღწევის შესაძლებლობები იმით, რომ სამუშაოს შემსრულებლებს ამ შემთხვევაში ყველაზე მეტი საშუალება ეძლევათ მისი ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ გარდაქმნისათვის. ამასთან ასეთ პირობებში იზრდება მუშაკთა დაქმანულობის ხარისხიც.

დემოკრატიული სტილის მომხრეთა აზრით, ხელმძღვანელობის ეს ფორმა, სწორი გამოყენების შემთხვევაში, ამაღლებს მუშაკთა დაქმანულობის ხარისხს და ამ საფუძველზე შრომის მწარმოებლურობის დონეს.

დაბოლოს, ხელმძღვანელობის არც დემოკრატიული და არც ავტოკრატიული სტილი არ უნდა ჩაითვალოს ერთიმეორეზე უკეთესად. ყველა შემთხვევაში, როგორც წესი, მათი ეფექტიანობა დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე. ამიტომ კარგი ხელმძღვანელი ყოველთვის აანალიზებს შექმნილ ვითარებას და მხოლოდ ამის საფუძველზე ირჩევს მოქმედების კურსს.

ხელმძღვანელობის ლიბერალური სტილი, შეიძლება ითქვას, ყველა შემთხვევაში ორგანიზაციისათვის წამგებიანია. ლიბერალი ხელმძღვანელის უარყოფით მოვლენებთან შეგუება, მავნე შემწყნარებლობა, რადგან ასეთ პირობებში ძირითადად იზრდება მუშაკთა მიერ დისციპლინის დარღვევის შემთხვევები და მცირდება ორგანიზაციის ეფექტიანად ფუნქციონირების შესაძლებლობები.

ხელმძღვანელობის სტილის შესწავლას სათანადო ყურადღება დაეთმო ლაიკერტის გამოკვლევებს, რომელმაც ხელმძღვანელთა

ქცევის კლასიფიკაციის მიზნით დაუშვა ოთხი სისტემის არსებობა. მათ მიეკუთვნება:

- 1) ექსპლოატატორულ-ავტორიტარული სისტემა;
- 2) კეთილგანწყობილ-ავტორიტარული სისტემა;
- 3) კონსულტაციურ-დემოკრატიული სისტემა;
- 4) მონაწილეობაზე დაფუძნებული სისტემა.

ექსპლოატატორულ-ავტორიტარული და კეთილგანწყობილ-ავტორიტარული სისტემების ხელმძღვანელები არიან ავტოკრატები. ამასთან კეთილგანწყობილი ავტორიტარული სისტემის ხელმძღვანელები გარკვეულ საზღვრებში ნებას აძლევენ დაქვემდებარებულებს გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობისათვის. კონსულტაციურ-დემოკრატიული სისტემის ხელმძღვანელები, ლაიკერტის მიხედვით, ხელქვეითებისადმი ავლენენ მნიშვნელოვან, მაგრამ არასრულ ნდობას. ბევრ არსებითი ხასიათის გადაწყვეტილებას იღებენ ხელქვეითები. ხელმძღვანელებსა და ხელქვეითებს შორის არსებობს ნდობის გარკვეული ატმოსფერო. მონაწილეობაზე დაფუძნებული სისტემა მუშაკთა ჯგუფურ მონაწილეობას გულისხმობს გადაწყვეტილებების მიღებაში. ლაიკერტის აზრით. ეს სისტემა ყველაზე უფრო ქმედითუნარიანია. ხელმძღვანელები მთლიანად ენდობიან ხელქვეითებს, მათ შორის მეგობრული ურთიერთდამოკიდებულება.

ლაიკერტის გამოკვლევებით დადგინდა, რომ მართვის ქვედა დონის ყველაზე უკეთესი ხელმძღვანელები ყურადღებას პირველ რიგში ხელქვეითთა პრობლემების ადამიანურ მხარეებს აქცევენ და ხელქვეითებთან ტრადიციული ინდივიდუალური საუბრების ნაცვლად იყენებენ ჯგუფური ხელმძღვანელობის მეთოდს. მოგვიანებით, ჩატარებულმა გამოკვლევებმა უჩვენა, რომ ლაიკერტის დასკვნები ყოველთვის არ შეესაბამება სინამდვილეს.

ლაიკერტის და დ. მაკგრეგორის შრომებმა სტიმული მისცა გადაწყვეტილების მიღებაში მუშაკთა მონაწილეობას. მაგრამ მიუხედავად ამისა, ბევრ პრაქტიკოსს მუშაკს იმედები გაუცრუვდა ადამიანზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობის სტილის გამოყენების შედეგებით. აშშ-ს ბიზნესის სფეროს გამოკვლევების ბიუროს ეგიდით 1945 წლის შემდგომ პერიოდში მეცნიერთა ჯგუფის მიერ ჩატარებული კვლევების საფუძველზე დადგინდა, რომ საჭიროა ორიენტაცია ერთდროულად ადამიანზეც და სამუშაოზეც.

17.2. ხელმძღვანელობის სტილისადმი სიტუაციური მიდგომის ძირითადი მოდელები

ხელმძღვანელი, რომელსაც სურს იყოს ეფექტიანი მენეჯერი (მმართველი), არ გამოიყენებს არავითარ შემთხვევაში მთელი კარიერის მანძილზე ხელმძღვანელობის რომელიმე ერთ სტილს. ის უნდა ცდილობდეს ისწავლოს ხელმძღვანელობის ყველა სტილით მართვა და გამოიყენოს ხელმძღვანელობის ესა თუ ის სტილი კონკრეტული სიტუაციის შესაბამისად.

მენეჯმენტის თეორია მისი განვითარების ეტაპებზე მიღწეული შედეგების მიხედვით გვთავაზობს ხელმძღვანელობის რამოდენიმე სტილს. ეს განპირობებულია მართვის პროცესისადმი სხვადასხვა მიდგომებით.

ხელმძღვანელობის სტილის შესწავლაში დიდი როლი შეასრულა შემდეგმა სიტუაციურმა მოდელებმა:

- 1) ფიდლერის სიტუაციური მოდელი;
- 2) მიტჩელისა და ჰუსის სიტუაციური მოდელი „გზა-მიზანი“;
- 3) ჰერსისა და ბლანშარის ცხოვრებისეული ციკლის თეორია;
- 4) ხელმძღვანელის მიერ გადაწყვეტილების მიღების ვრუმ-იეტონის მოდელი.

ფიდლერის მოდელში გამოვლინდა ხელმძღვანელის ქცევაზე მოქმედი სამი ფაქტორი: დამოკიდებულება ხელმძღვანელებსა და შრომითი კოლექტივის წევრებს შორის, ამოცანების სტრუქტურა და თანამდებობრივი უფლებამოსილებანი.

ფიდლერის მიხედვით, ყოველი სიტუაცია საჭიროებს ხელმძღვანელობის საკუთარ სტილს. მისი აზრით, ყველაზე კარგ შედეგებს იძლევა ამოცანებზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობის სტილი, რომლის უპირატესობასაც განაპირობებს გადაწყვეტილებების მიღების სისწრაფე, მიზნების ერთიანობა და ხელქვეითების მკაცრი კონტროლი. ეს სტილი, ფიდლერის მოსაზრებით, უნდა გამოიყენონ ყველაზე უფრო ხელსაყრელ და არახელსაყრელ სიტუაციებში, ზომიერად ხელსაყრელ სიტუაციებში კი, როცა ხელმძღვანელს არა აქვს საკმარისი ძალაუფლება, უკეთესია ადამიანებზე ორიენტაცია. ასეთი მსჯელობით ფიდლერმა საფუძველი ჩაუყარა მართვისადმი სიტუაციურ მიდგომას.

მიტჩელისა და ჰაუსის სიტუაციური მოდელი მიუთითებს ხელმძღვანელებს კონკრეტული სიტუაციის შესაბამისი ხელმძღვანელობის სტილის გამოყენების აუცილებლობაზე, ამ მიდგომის თანახმად, ხელმძღვანელს შეუძლია ხელქვეითების ძალიან მცირე წარმართვა ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად საჭირო ქმედებისაკენ შემდეგი გზებით: აუხსნას ხელქვეითებს, თუ რას ელიან მათგან; მხარს დაუჭერს, დაარიგებს და დაეხმარება მათ დაბრკოლებების თავიდან აცილებაში; ეცდება განავითაროს ხელქვეითებში ისეთი მოთხოვნილებები, რომელთა დაკმაყოფილების კომპენტენცია და შესაძლებლობებიც მას გაჩნია და სხვა.

თავიდან პროფესორი ჰაუსი განიხილავდა ხელმძღვანელობის ორ სტილს: მხარდამჭერ სტილსა და ინსტრუმენტულ სტილს. მხარდამჭერი სტილი, რომელიც ანალოგიურია ადამიანებზე ორიენტირებული სტილისა, გამოიყენება მეგობრულ სიტუაციებში, ინსტრუმენტული სტილის ხელმძღვანელობა კი იმ შემთხვევაში, როცა ხელქვეითები არაკეცვენ, თუ რისი გაკეთება ევალებათ და აძლევენ ამის შესაბამის მითითებებს. ინსტრუმენტული სტილი მსგავსია ამოცანებზე ორიენტირებული სტილისა.

მოგვიანებით პროფესორმა ჰაუსმა წამოაყენა ხელმძღვანელობის კიდევ ორი სტილი: სტილი, რომელიც წაახალისებს ხელქვეითთა მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღებაში, და მიღწევებზე ორიენტირებული სტილი. პირველი, მისი აზრით, შეესაბამება სიტუაციებს, რომლებშიც ხელქვეითები მიისწრაფვიან გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობისაკენ, მეორე კი გამოიყენება ისეთ შემთხვევებში, რომლებშიც ხელქვეითები დაინტერესებული არიან გამოუმუშავების მაღალი დონით და თანაც დარწმუნებული არიან მისი მიღწევის შესაძლებლობებში.

ჰერსისა და ბლანშარის ცხოვრებისეული ციკლის თეორიის მიხედვით, ხელმძღვანელობის სტილის ეფექტიანობას განსაზღვრავს შემსრულებელთა „მოწიფულობა“. მოწიფულობაში მათ ესმით არა წლოვანება, არამედ შემსრულებელთა უნარი – პასუხი აგონ თავიანთ ქცევაზე, აგრეთვე, დასახული ამოცანების მიღწევის სურვილი და განათლებისა და გამოცდილების დონე. შემსრულებელთა მოწიფულობის დონისაგან დამოკიდებულებით ჰერსი და ბლანშარი განიხილავენ ხელმძღვანელობის ოთხ სტილს: მითითე-

ბის მიცემა, „გაყიდვა“, მონაწილეობის მიღება, დელეგირება. პირველი გამოიყენება მაშინ, როცა ხელქვეითთა განათლების დონე დაბალია. ამასთან მათ არ სურთ პასუხისმგებლობის აღება კონკრეტული ამოცანების შესრულებაზე. სტილი, „გაყიდვა“ მაშინ გამოიყენება, როცა ხელქვეითები არ გაურბიან პასუხისმგებლობას, პირიქით, სურთ პასუხისმგებლობის თავის თავზე აღება, მაგრამ არ ყოფნით განათლება და გამოცდილება. ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელი მხარს უჭერს ხელქვეითთა ენთუზიაზმს და უტარებს მათ კონსულტაციებს სამუშაოს შესრულების ირგვლივ. სტილი – მონაწილეობის მიღება ემყარება ხელქვეითთა მოწიფულობის ზომიერად მაღალ დონეს, რაც შესაძლებელს ხდის მათ მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღებაში. ასეთ პირობებში ხელმძღვანელი და ხელქვეითები ერთად იღებენ გადაწყვეტილებებს. ხელმძღვანელებს აკისრიათ მხოლოდ ხელქვეითთა მოტივაციისა და გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობის გაფართოების ფუნქცია. სტილი – დელეგირება მისაღებია მოწიფულობის მაღალი დონის მქონე მუშაკების ხელმძღვანელობის პროცესში. ამ შემთხვევაში ნებას რთავს ხელქვეითებს დამოუკიდებლად შეასრულონ მთელი სამუშაო.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე ამახვილებს ყურადღებას ვრუმ-იეტონის მოდელი, რომლის თანახმადაც არსებობს ხელმძღვანელობის ხუთი სტილი. ისინი ერთმანეთისგან განსხვავდებიან გადაწყვეტილებების მიღებაში ხელქვეითთა მონაწილეობის ხარისხით. ხელმძღვანელობის პირველი-მეორე სტილი ავტოკრატიული სტილის სახესხვაობებია, მესამე-მეოთხე კონსულტაციურის, მეხუთე კი დემოკრატიულია და ითვალისწინებს ხელქვეითთა მთლიანად მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ხელმძღვანელობის აღნიშნული ხუთი სტილის გამოყენება დამოკიდებულია სიტუაციის კონკრეტულ ნიშან-თვისებებზე. ვრუმ-იეტონის მოდელის მიხედვითაც არ არსებობს დაქვემდებარებულებზე უნივერსალური ზემოქმედების მეთოდი და ხელმძღვანელობის სტილის ოპტიმალურობა დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე.

მაშასადამე, ხელმძღვანელობის „საუკეთესო სტილად“ უნდა ჩაითვალოს „ადაპტირებული“ ან „რეალობაზე ორიენტირებული“ სტილი. მხოლოდ მართვისადმი სიტუაციური მიდგომა უზრუნველყოფს დადებითი შედეგების მიღებას.

თემა 18. კონფლიქტების, ცვლილებების და სტრესის მართვა

18.1. კონფლიქტის ბუნება და ტიპები

კონფლიქტი შეიძლება განისაზღვროს როგორც შეხედულებათა დაპირისპირება ან უთანხმოება ორ ან მეტ მხარეს შორის ამა თუ იმ საკითხზე.

აღამიანები კონფლიქტს ყველაზე უფრო ხშირად აიგივებენ აგრესიასთან, მუქარასთან, მტრობასთან, ომთან და ა.შ. ამიტომ ითვლება კონფლიქტი ყოველთვის არასასურველ მოვლენად და უნდა მოგვარდეს სასწრაფოდ წარმოშობისთანავე. ასეთი შეხედულებები გამოთქმული მეცნიერული მართებისა და ადმინისტრაციული სკოლის წარმომადგენლების შრომებში. აღამიანური ურთიერთობის სკოლის მიმდევრები აღიარებდნენ წინააღმდეგობას ცალკეულ პიროვნებებსა და მთელი საზოგადოების მიზნებს, ხელმძღვანელობის უფლება-მოვალეობებსა და შესაძლებლობებს შორის. მაგრამ ისინი კონფლიქტს თვლიდნენ ორგანიზაციის არასწორი მართვის შედეგად და მიაჩნდათ, რომ შეიძლება მისი თავიდან აცილება კარგი ურთიერთდამოკიდებულებით. თანამედროვე შეხედულებათა შესაბამისად არა თუ შესაძლებელი, არამედ სასურველიცაა ორგანიზაციებში ზოგიერთი კონფლიქტი. ამასთან, იმასაც აღიარებენ, რომ კონფლიქტს ყოველთვის არა აქვს სასურველი ხასიათი და ცალკეულ შემთხვევებში ის შეიძლება დაკავშირებული იყოს აღამიანთა ინდივიდუალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან. მათი აზრით, ორგანიზაციათა ეფექტიან საქმიანობაზე უარყოფით გავლენას ახდენენ ის აღამიანები, რომლებიც კრებებზე, თათბირებზე მხოლოდ იმიტომ გამოდიან სიტყვით, რომ არ შეუძლიათ არსებობა დავისა და კონფლიქტის გარეშე. იმავედროულად თანამედროვე შეხედულებების მიხედვით კონფლიქტი უზრუნველყოფს განსხვავებული მოსაზრებების გამოვლენას და იძლევა დამატებით ინფორმაციას უფრო ეფექტიანი გადაწყვეტილების მისაღებად. კონფლიქტი განაპირობებს, აგრეთვე, პატივისცემისა და ძალაუფლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას.

ამრიგად, კონფლიქტი შეიძლება იყოს ფუნქციური და მიიყვანოს ორგანიზაცია ეფექტიანობის ამაღლებამდე, ან დისფუნქციური

და გამოიწვიოს პირადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების პირობებში ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის შემცირება. საერთოდ, კონფლიქტის როლი დამოკიდებულია მის მართვაზე, რომლის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად საჭიროა კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზებში გარკვევა.

განასხვავებენ კონფლიქტის ოთხ ძირითად ტიპს:

- 1) პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი;
- 2) პიროვნების შინაგანი კონფლიქტი;
- 3) კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის;
- 4) ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი.

ორგანიზაციებში ყველაზე ხშირად აღინიშნება პიროვნებათაშორისი კონფლიქტის შემთხვევები, რაც ძირითადად ელინდება მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსებისათვის მენეჯერთა ბრძოლაში. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი გამოიხატება, აგრეთვე, სხვადასხვა ხასიათისა და შეხედულებების მქონე ადამიანების დაპირისპირებაში. პიროვნების შინაგანი კონფლიქტის ბუნება არ შეესაბამება კონფლიქტის განმარტებას. მაგრამ მისი შედეგები კონფლიქტის დანარჩენი სახეების შედეგების ანალოგიურია. შინაგანი კონფლიქტი უწინდებთ ადამიანებს იმის გამო, რომ ზოგჯერ ერთანეთის საწინააღმდეგო შეხედულებები ჩამოუყალიბდებათ ზოლზე ერთი და იმავე საკითხზე. ასეთი სახის კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას იმ მომენტშიც, როცა საწარმოო მოთხოვნები არ დაემთხვევა პირად მოთხოვნებს. ცალკეულ შემთხვევაში შინაგანი კონფლიქტი შედეგია ადამიანის სამუშაოთი გადატვირთვის ან დაუტვირთაობის, რაც ამცირებს სამუშაოთი დაკმაყოფილების დონეს.

პიროვნებასა და ჯგუფს შორის კონფლიქტი წარმოიშება მაშინ, როცა ჯგუფის მიერ დაწესებული ქცევის ნორმები მიუღებელია პიროვნებისათვის ან ამა თუ იმ საკითხზე პიროვნებას აქვს ჯგუფისაგან განსხვავებული პოზიცია. ზოგჯერ ამ ტიპის კონფლიქტი შედეგია ხელმძღვანელობის მიერ გატარებული, დისციპლინის დაცვისაკენ მიმართული, ღონისძიებებისა.

როგორც უკვე აღინიშნა, წინა თავებში, ორგანიზაციები შედეგება მრავალრიცხოვანი ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფებისაგან, რომელთა შორის კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას ყველაზე საუკეთესო ორგანიზაციაშიც კი.

კონფლიქტი შეიძლება გამოწვეული იყოს მრავალი მიზეზით, რომელთა შორის ძირითადია: რესურსების შეზღუდულობა, სამუშაოთა ურთიერთდამოკიდებულება, განსხვავება მიზნებსა და შეხედულებებში, განსხვავება ქცევის მანერებში და განათლების დონეში, ცუდი კომუნიკაცია.

რესურსების რაოდენობა თითქმის ყოველთვის ყველაზე მსხვილ ორგანიზაციაშიც კი შეზღუდულია, რაც კონფლიქტის მიზეზი ხდება. ყოველი ქვედანაყოფის მენეჯერს სურს რესურსების რაც შეიძლება მეტი რაოდენობის მიღება.

კონფლიქტის წარმოშობის შესაძლებლობა არსებობს ყველგან, სადაც ერთი ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფი დამოკიდებულია მეორე ადამიანზე ან ადამიანთა ჯგუფზე დავალებათა შესრულების პროცესში. კონფლიქტის წარმოშობის შესაძლებლობები განსხვავებულია სხვადასხვა ორგანიზაციული სტრუქტურის პირობებში. მაგალითად, კონფლიქტის წარმოშობის ალბათობა დიდია ფუნქციური ორგანიზაციულ სტრუქტურებში, ვინაიდან ყოველი ფუნქციური ქვედანაყოფი ყურადღებას სპეციალიზაციის საკუთარ სფეროს აქცევს. ორგანიზაციებში, რომლებშიც ძირითადი ფუნქციური ქვედანაყოფები ერთ საერთო მენეჯერს დაქვემდებარებული განყოფილებებია, წმინდა სტრუქტურული მიზეზით კონფლიქტის წარმოშობის შესაძლებლობა მცირდება.

კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზი ხშირად ხდება ადამიანთა მიერ ყურადღების გამახვილება მხოლოდ იმ შეხედულებებზე, ალტერნატივებსა და სიტუაციებზე, რომლებსაც ისინი თვლიან სასარგებლოდ მათი ჯგუფისა და პირადად თავისთვის. მაგალითად, საქონლის გასაღების დაჩქარების თვალსაზრისით გასაღების ქვედანაყოფი შეიძლება დაინტერესდეს მისი ასორტიმენტის გაფართოებით და გაღრმავებით. ამ დროს საწარმოო ქვედანაყოფს შეიძლება სრულიად განსხვავებული პოზიცია ჰქონდეს: მისთვის ხარჯების შემცირების და სამუშაოს გაადვილების შესაძლებლობას ნაკლებად მრავალფეროვანი პროდუქციის წარმოება იძლევა.

კონფლიქტი ძალიან ხშირად გამოწვეულია ადამიანთა განსხვავებული შეხედულებებით. მაგალითად, თუ ხელქვეითს მიაჩნია, რომ თავისი თავლსაზრისის გამოთქმა შეუძლია ყოველთვის, ხელმძღვანელის აზრით კი მხოლოდ მაშინ, როცა უფროსი თვლის,

რომ სისტემატიურად უნდა შემოწმდნენ თავისუფლებისა და დამოუკიდებლობის ზედმეტად მოყვარული ხელქვეითები, კონფლიქტები გარდაუვალია.

სხვაობამ ქცევის მანერებსა და ცხოვრებისეულ გამოცდილებაში ასევე შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტი. არიან ადამიანები, რომლებიც მუდმივად არიან აგრესიულნი და ყველაფერს ხდიან საკამათოდ. გამოკვლევებით დადგენილია, რომ კონფლიქტურ სიტუაციაში ხშირად აღმოჩნდებიან ავტოკრატი ხელმძღვანელები. ადამიანებს შორის ურთიერთგაგება მცირდება, აგრეთვე, თუ დიდად განსხვავებულია განათლების დონე, მუშაობის სტაჟი, ასაკი და სხვა სოციალური ნიშან-თვისებები.

კონფლიქტის როგორც მიზეზი, ისე შედეგი შეიძლება იყოს ცუდი კომუნიკაციები, რადგან არასწორი და არასრული ინფორმაცია აძნელებს სიტუაციაში გარკვევას და ზრდის დაპირისპირების შესაძლებლობას. ცხადია, თუ ხელმძღვანელმა ვერ შეძლო თანამდებობრივი მოვალეობების და კომპეტენციების ზუსტად განსაზღვრა და მათი დაყვანა ხელქვეითებამდე ადრე თუ გვიან ისინი ერთმანეთს დაუპირისპირდებიან.

18.2. კონფლიქტური სიტუაციების მართვა

კონფლიქტის შედეგები დამოკიდებულია მართვის ეფექტიანობაზე. თუ მართვა განხორციელდა სათანადო დონეზე, კონფლიქტს შეიძლება მოჰყვეს დადებითი შედეგები, კერძოდ, შეიძლება გაუმჯობესდეს მუშაობა ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად, გაიზარდოს ალტერნატივების რაოდენობა და გაუმჯობესდეს თანამშრომლობა მომავალში. არასწორი მართვის შემთხვევებში კონფლიქტმა შეიძლება გამოიწვიოს შემდეგი დისფუნქციური შედეგები: შრომის მწარმოებლურობის შემცირება, კადრების დენადობის გაძლიერება, დაუქმყოფილებლობის გრძნობის გაჩენა, სულიერი მდგომარეობის დაცემა, მომავალში თანამშრომლობის პერსპექტივების შემცირება, კომუნიკაციების შესუსტება, არაფორმალური ჯგუფებისა და ორგანიზაციებისადმი ლოიალობის დონის ამაღლება და ა.შ.

კონფლიქტური სიტუაციების მართვის მეთოდებს მიეკუთვნება:

სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნების ახსნა-განმარტება, საკოორდინაციო და ინტეგრაციული მექანიზმების გამოყენება, საერთო ორგანიზაციული ხასიათის კომპლექსური მიზნების დადგენა, დაჯილდოების სისტემის გამოყენება.

სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნების ახსნა-განმარტება ხელქვეითებისათვის კონფლიქტის დისფუნქციური შედეგების თავიდან აცილების ერთ-ერთი საუკეთესო მეთოდია. ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელი განუმარტავს მუშაკებს, თუ როგორი უნდა იყოს მათი მუშაობის შედეგები, ვინ უნდა წარმოადგინოს და მიიღოს ინფორმაცია, როგორია უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობათა სისტემა, პროცედურა და წესები.

საკოორდინაციო და ინტეგრაციული მექანიზმების გამოყენებაში იგულისხმება მმართველობითი იერარქიის მიზნობრივი ჯგუფების და განყოფილებათაშორისი თათბირების გამოყენება კონფლიქტების მართვის პროცესში. გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ ორგანიზაციებმა, რომელთაც შეინარჩუნეს ინტეგრაციის საჭირო დონე, მიაღწიეს მეტ ეფექტიანობას, ვიდრე მათ, ვინც ნაკლები ყურადღება მიაქცია ამ საკითხს. მაგალითად, აშშ-ში ბევრმა კომპანიამ კონფლიქტი საწარმოო და გასაღების განყოფილებებს შორის გადაწყვიტა შუალედური სამსახურების შექმნით. ეს სამსახური ახორციელებს შეკვეთების და გაყიდვების მოცულობის კოორდინაციას. მან მოაწესრიგა გასაღების, საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვის, ფასწარმოქმნის საკითხები, პროდუქციის მიწოდების გრაფიკი.

კონფლიქტური სიტუაციის მართვაში გარკვეულ როლს ასრულებს საერთო ორგანიზაციული კომპლექსური მიზნები, რომელთა განხორციელება მოითხოვს ორი ან მეტი თანამშრომლის, ჯგუფის ან განყოფილების ერთობლივ ძალისხმევას. მაგალითად, თუ საწარმოო ქვედანაყოფის სამი ცვლა კონფლიქტშია ერთმანეთთან, უნდა ჩამოყალიბდეს საერთო მიზნები საწარმოო ქვედანაყოფისათვის. ცხადია, თუ ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფისთვის დადგინდა მკაფიოდ განსაზღვრული საერთო მიზნები, ქვედანაყოფების მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები სასარგებლო იქნება არა მხოლოდ მათი ქვედანაყოფებისთვის, არამედ მთელი ორგანიზაციისთვის.

კონფლიქტური სიტუაციების მოწესრიგებაში დიდი როლის

შესრულება შეუძლია დაჯილდოების სისტემას. მუშაკები, რომლებიც მონაწილეობენ საერთო ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში, უნდა დაჯილდოვდნენ პრემიით, გამოეცხადოთ მაღლობა, დაწინაურდნენ თანამდებობაზე. ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს იმ ფაქტს, რომ დაჯილდოების სისტემა არ გამოიყენონ მათ მიმართ, ვინც იქცევა არაკონსტრუქციულად, უდგება პრობლემას ცალმხრივად და არა კომპლექსურად. მაგალითად, მუშაკის დაჯილდოების პროცესში მხედველობაში უნდა მიიღონ როგორც საქონლის გაყიდვის მოცულობა, ისე მოგების მიღწეული დონე.

კონფლიქტის გადაჭრის პიროვნებათაშორისი მეთოდები შეიძლება იყოს ზუთი სახის. მათ მიეკუთვნება: თავის არიდება, შერბილება, იძულება, კომპრომისი და პრობლემის გადაჭრა.

თავის არიდება გულისხმობს ადამიანის მცდელობას, არ მოხვდეს სიტუაციაში, რომელიც ახდენს წინააღმდეგობათა წარმოშობის პროვოცირებას და არ გაანალიზოს სიტუაციები, რომელთა შესახებ აზრთა დიდი სხვადასხვაობაა.

ცალკეულ შემთხვევაში ადამიანი ცდილობს არ გაამწვავოს სიტუაცია, პირიქით, დაინტერესებულია მისი შერბილებით, სრულიად იეიწყებს რა პრობლემას, რომელმაც წარმოშვა კონფლიქტი. ადამიანი ასე იქცევა მაშინ, როცა თვლის, რომ არ ღირს გაბრაზება ერთ გუნდში ყოფნის დროს. მართალია, ამ დროს სიტუაცია მშვიდია, მაგრამ პრობლემა რჩება პრობლემად.

ზოგჯერ კონფლიქტის გადასაჭრელად მიმართავენ იძულებას. ის პირი, რომელიც ცდილობს კონფლიქტი გადაჭრას იძულების გზით, არ არის დაინტერესებული სხვისი შეხედულებებით. ამ სტილით კონფლიქტის მოგვარება მაშინ იძლევა დადებით შედეგს, როცა ხელქვეითზე მენეჯერს აქვს მნიშვნელოვანი ძალაუფლება. კონფლიქტის მართვა იძულების წესით ხელქვეითებში კლავს ინიციატივის გამოჩენის სურვილს, რაც ორგანიზაციისთვის წამგებია-ნია.

კომპრომისი გულისხმობს მეორე მხარის შეხედულებების გათვალისწინებას. კომპრომისი უზრუნველყოფს გარკვეული ზომით არაკეთილმოსურნე ატმოსფეროს თავიდან აცილებას და კონფლიქტის გადაჭრას ორივე მხარისათვის მისაღები ფორმით.

კონფლიქტის მოგვარება პრობლემის გადაჭრის გზით გულის-

ზმობს შეხედულებებში განსხვავების აღიარებას და მზადყოფნას სხვისი შეხედულებების მოსასმენად ორივე მხარისათვის მისაღები მოქმედების კურსის შერჩევის მიზნით. ის, ვინც ემზრობა ამ სტილს, არ ცდილობს თავისი მიზნების მიღწევას სხვის ზარჯზე და ეძებს კონფლიქტური სიტუაციის გადაჭრის უკეთეს ვარიანტს.

18.3. ცვლილებების არსი და მართვა ორგანიზაციაში

ცვლილებებში იგულისხმება ხელმძღვანელის მიერ ორგანიზაციის მიზნების, სტრუქტურის, ამოცანების, ტექნოლოგიისა და ადამიანისეული ფაქტორებისათვის დამახასიათებელი ერთი ან მეტი შინაგანი ცვლადის შეცვლის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება. ამ დროს მენეჯერებს უკავია ან პროაქტიური ან რეაქტიური პოზიცია, ე.ი. ის თვითონ იჩენს აქტიურობას, ან კიდევ რეაგირებს კონკრეტული სიტუაციის მოთხოვნებზე. კონტროლის შედეგად გამოვლენილი ნაკლოვანებების აღმოსაფხვრელად განხორციელებული ქმედება რეაქტიურია, შესაძლებლობების გამოსაყენებლად განხორციელებული კი — პროაქტიური.

ორგანიზაციაში ცვლილებების აუცილებლობას, როგორც წესი, გარე გარემოში მომხდარი ცვლილებები განაპირობებს. ასე, მაგალითად, მაკდონალდსის გამორჩენამ ბევრ ქვეყანაში აიძულა წვრილი კერძო სექტორის მეპატრონეები შეემცირებინათ ფასები, შეეცვალათ მენიუ, დაენერგათ საჭმლის მომზადების უფრო იაფი ტექნოლოგიები, შეეცვალათ ადგილმდებარეობა. ბევრმა ამერიკულმა სიგარეტის მწარმოებელმა კომპანიამ პროფილი შეიცვალა იმის გამო, რომ საზოგადოებამ უარი თქვა სიგარეტის მოწვევის მავნე ჩვევაზე. ცხადია, მეტი ცვლილებები ხორციელდება იმ ორგანიზაციებში, რომლებიც ცვალებად გარემოში არსებობენ. თანაც რეაქცია ცვლილებებზე ოპერატიულად ხდება, წინააღმდეგ შემთხვევაში ორგანიზაცია შეიძლება ძალიან დაზარალდეს.

რეაქცია ცვლილებებზე ორგანიზაციაში მართვის ყველა დონეს ეხება. თუმცა მას აქვს განსხვავებული ხასიათი და განსხვავებულია ცვლილებების შედეგებიც. მაგალითად, თუ რომელიმე კომპანიის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობა გადაწყვეტს მოდერნიზაციას, საშუალო დონის მენეჯერები და საეციალისტები ამზადებენ

ინფორმაციას გასატარებელ ღონისძიებებზე და მოსალოდნელი ხარჯების ალტერნატიულ ვარიანტებზე. ძირეული ღონის მენეჯერები პასუხს აგებენ დასახული ღონისძიებების პრაქტიკულ რეალიზაციაზე. მუშებიც უნდა გაერკვნენ ცვლილებების არსში, რომ შეძლონ ახალი მოთხოვნილებების შესაბამისად მუშაობა და ხარისხიანი პროდუქციის წარმოება.

ცვლილებები ერთმანეთთან არის დაკავშირებული, რაც აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ მენეჯერებმა.

ორგანიზაციის მიზნებში ცვლილებების შეტანა ობიექტური აუცილებლობაა, რაც ძალიან ხშირად ვლინდება კონტროლის სისტემის მეშვეობით. მიზნების შეცვლა აუცილებელია ყველაზე მოწინავე ორგანიზაციებისათვისაც კი.

ორგანიზაციებს სტრუქტურული ხასიათის ცვლილებები შეაქვთ უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობის განაწილების სისტემაში, საკოორდინაციო და ინტეგრაციულ მექანიზმში, იერარქიულ სტრუქტურაში. ამ ტიპის ცვლილებები გაერცელებულია ყველაზე უფრო მეტად და მიზნებსა და სტრატეგიაში მომხდარი ცვლილებების ობიექტური შედეგია. ახალი მიმართულებები ორგანიზაციებს აიძულებს შექმნან ახალი ქვედანაყოფები, რომლებსაც დაეკისრებათ ზოლმე ძირითადი პასუხისმგებლობა ახალ პირობებში.

სტრუქტურული ცვლილებები მკაფიო გავლენას ახდენს ადამიანის ფაქტორზე, ვინაიდან იწვევს ორგანიზაციაში ახალი თანამშრომლების მოსვლას და გარკვეულწილად დაქვემდებარების სისტემის შეცვლას. სუსტია სტრუქტურული ცვლილების გავლენა ტექნოლოგიაზე.

ცვლილებები ტექნოლოგიასა და ამოცანებში მოიცავს ამოცანების შესრულებაში, ახალი მოწყობილობების ან მეთოდების დანერგვის პროცესსა და გრაფიკში, ნორმატივებში და უშუალოდ სამუშაოს ხასიათში ცვლილებებს. ტექნოლოგიაში ცვლილებებმა შეიძლება მოითხოვოს სტრუქტურისა და სამუშაო ძალის მოდიფიკაცია.

ცვლილებები ადამიანის ფაქტორში გულისხმობს დადგენილი ქცევის წესების შეცვლას. აგრეთვე ცვლილებებს ადამიანთა შესაძლებლობებში. ასეთი სახის ცვლილებები შეიძლება შეეხოს ტექნიკურ მომზადებას, პიროვნებათაშორის ან ჯგუფურ ურთიერთობებს, მოტივაციას, სამუშაოს შესრულების ხარისხს, კვალიფიკაციის

ამაღლებას და სხვა ასპექტებს.

ცვლილებების სწორად განხორციელება ეფექტიანი ზელმძღვანელობის ერთ-ერთი ყველაზე ძნელი, მაგრამ პრესტიჟული ამოცანაა.

ცვლილებების მართვის პროცესი, პირველ რიგში, გულისხმობს მათი განხორციელების აუცილებლობის გაცნობიერებას. ასეთ ფაქტორებს მიეკუთვნება: კონკურენცია, საერთო ეკონომიკური სიტუაცია, საკანონმდებლო აქტები. ცვლილებების აუცილებლობის შეგრძნება შეიძლება დაკავშირებული იყოს შემდეგ შინაგან ფაქტორებთანაც: მწარმოებლურობის შემცირება, უკიდურესად მზარდი დანახარჯები, კადრების დიდი დენადობა და სხვა.

ზოგჯერ მენეჯერი შეიგრძნობს ცვლილებების აუცილებლობას, მაგრამ არ შეუძლია მათი განხორციელება სათანადო გამოცდილების უქონლობის გამო. ასეთ შემთხვევაში საჭიროა კონსულტაციები სპეციალისტებთან და ზოგჯერ საკუთარ თანამშრომლებთანაც კი.

ცვლილებების განხორციელების პროცესში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ეტაპია პრობლემის დიაგნოსტიკა. ამ დროს მენეჯერი აგროვებს შესაბამის ინფორმაციას და მასზე დაყრდნობით განსაზღვრავს პრობლემის წარმოშობის ჭეშმარიტ მიზეზებს, შემდეგ კი ეძებს სიტუაციის გამოსწორების გზებს.

ცვლილებების გატარება მოითხოვს მუშაკთა მოტივაციას. უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა, ზელმძღვანელობამ დაარწმუნოს მუშაკები ცვლილებების აუცილებლობასა და მომგებიანობაში. ამ მიზნით მას შეუძლია გამოიყენოს შემდეგი ზერხები: შექება, აღიარება, დაწინაურება, მაღალმწარმოებლური შრომის უკეთესად ანაზღაურება და სხვა.

ცვლილებების მართვის ეფექტიანობა ბევრად არის დამოკიდებული მენეჯერთა და ხელქვეითთა თანამშრომლობაზე. კარგ შედეგს იძლევა ხელქვეითთა მონაწილეობა აუცილებელი ცვლილებების დადგენის პროცესში, მათი განხორციელებისათვის საჭირო ალტერნატიული წინადადებების განსაზღვრასა და მათგან ყველაზე ოპტიმალურის შერჩევაში.

ზოგჯერ ცვლილებების განსაზღვრა და განხორციელება ხდება ცალმხრივი პოზიციიდან — ზელმძღვანელი არაფერს ეკითხება

ხელქვეითებს. ასეთი მიდგომა დასაშვებია და ეფექტიანია მაშინ, როცა ძლიერია კანონიერი ხელმძღვანელობა.

ცალკეულ შემთხვევებში ცვლილებების განხორციელება დაკავშირებულია უფლებამოსილებათა დელეგირებასთან. მაღალი დონის მენეჯერი აწვდის ხელქვეითებს ინფორმაციას აუცილებელ ცვლილებებზე, თან ახდენს უფლებამოსილებათა დელეგირებას მათი განხორციელებისათვის. ამ მეთოდის უპირატესობა ისაა, რომ ამცირებს ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობებს ხელქვეითთა მხრიდან. ამასთან, აღნიშნულ მეთოდს ახასიათებს ნაკლოვანებები. ისინი გამოიხატება შემდეგში: რეაქციის შესაძლო შენელება, გადაწყვეტილების შესაძლო დაქვემდებარება ჯგუფური ცვლილებებისადმი, აუცილებელი გამოცდილების არარსებობა ხელქვეითთა მხრიდან ალტერნატიული ვარიანტების შესაფასებლად.

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობათა დაძლევისათვის გადამწყვეტი პირველი ნაბიჯია წინააღმდეგობის გამომწვევი მიზეზების დადგენა. საერთოდ, აღიარებულია, რომ ადამიანი ცვლილებებს ეწინააღმდეგება შედეგის განუსაზღვრელობის, დანაკარგის მოლოდინის და იმის რწმენის გამო, რომ კარგი არაფერი მოჰყვება ცვლილებებს.

ცვლილებებისადმი ხელქვეითთა წინააღმდეგობის დაძლევაში დიდი როლის შესრულება შეუძლია შემდეგ ფაქტორებს:

- 1) განათლება და ინფორმაციის გადაცემის შესაძლებლობა;
- 2) ხელქვეითთა ჩართვა გადაწყვეტილებათა შემუშავების პროცესში;
- 3) ხელქვეითებისთვის მხარდაჭერა;
- 4) მატერიალური სტიმულირება;
- 5) იძულება საჭიროების შემთხვევაში და სხვა.

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობათა დაძლევის საუკეთესო პერიოდად ითვლება პერიოდი მათ წარმოშობამდე. სწორედ ამ დროს არის საჭირო მენეჯერის აქტიური მუშაობა, რაც მკვეთრად შეამცირებს ცვლილებებისადმი თანამშრომელთა დაპირისპირების წარმოშობის ალბათობას. შეიძლება ისეც მოხდეს, რომ თანამშრომლებმა მთლიანად დაუჭირონ მხარი ცვლილებების გატარებას. ეს კი იმ შემთხვევაში მოხდება, თუ ხელმძღვანელობა სწორედ შეაფასებს შექმნილ სიტუაციას და გაატარებს სწორ პოლიტიკას.

18.4. სტრესი და სტრესული სიტუაციის მართვა

სტრესი ჩვეულებრივი მოვლენაა ადამიანთა საზოგადოებაში, უმნიშვნელო სტრესები გარდუვალია და არ მოაქვს ზიანი ცალკეული ინდივიდებისა და ორგანიზაციებისათვის, უკიდურესი სტრესული სიტუაციები კი დიდ პრობლემებს უქმნის მათ. დოქტორი კარლ ალბერტი წიგნში „სტრესი და მენეჯერი“ წერს: „სტრესი წარმოადგენს ადამიანის არსებობის ბუნებრივ ნაწილს... ჩვენ უნდა ვისწავლოთ სტრესის დასაშვები დონისა და ძალიან დიდი სტრესის ერთმანეთისგან გარჩევა... შეუძლებელია ნულოვანი სტრესი“ [27, გვ. 545-546].

სტრესში იგულისხმება ორგანიზმის სპეციფიკური ფიზიოლოგიური რეაქცია, რაც გამოიხატება დაძაბვაში. სტრესული სიტუაციების წარმოშობა დაკავშირებულია სხვადასხვა არახელსაყრელი ფაქტორების ზემოქმედებასთან.

გამოკვლევებით დადგენილია სტრესის ფიზიოლოგიური ნიშნები: წყლული, შაკიკი, ჰიპერტონია, ზურგში ტკივილი, ართრიტი, ასთმა და გულის ტკივილი. ფსიქოლოგიური სტრესი გამოვლინდება გაღიზიანებაში, მადის დაკარგვაში, ღეპრესიაში და პიროვნებათშორისი და სექსუალური ურთიერთობებისადმი ინტერესის დაქვეითებაში.

სტრესი ამცირებს ადამიანის შრომისუნარიანობას. ძლიერი სტრესი შეიძლება ძვირად დაუჯდეს ორგანიზაციას.

სტრესი შეიძლება დაკავშირებული იყოს როგორც ორგანიზაციის, ისე ინდივიდის პირადი ცხოვრების პრობლემებთან.

სტრესი ხშირად გამოწვეულია მუშაკის გადატვირთვით სამსახურში, ზოგჯერ კი პირიქით, სამუშაოთი დაუტვირთაობით. სტრესის წარმოშობა ხშირად დაკავშირებულია მუშაკისადმი ხელმძღვანელის მიერ ურთიერთსაწინააღმდეგო მოთხოვნების წაყენებასთან. სტრესს იწვევს, აგრეთვე, სამსახურში მუშაკის ფუნქციების გაურკვევლობა. როცა მუშაკმა არ იცის ზუსტად, თუ რას მოელის მისგან ხელმძღვანელობა, ან რა უნდა გააკეთოს და როგორ, ის ნერვიულობს და ვარდება სტრესში. სტრესის წარმოშობაში დიდ როლს ასრულებს სამუშაოს ხასიათიც. თუ მუშაკს არ აინტერესებს სამუშაო, ის შეიძლება აღმოჩნდეს სტრესულ სიტუაციაში. მაგრამ „საინტერესო“ სამუშაოს ცნება პირობითია, რადგან ის,

რაც ერთი ადამიანისთვის საინტერესოა, მეორესთვის შეიძლება იყოს სრულიად უმნიშვნელო.

მუშაობის ცუდი პირობებიც შეიძლება გახდეს სტრესის მიზეზი. ტემპერატურული რეჟიმის დარღვევა, ცუდი განათება, მეტისმეტი ხმაური ალიზიანებს ადამიანებს. სტრესის მიზეზი შეიძლება გახდეს ცუდი კომუნიკაციები, ერთმანეთისადმი დაუსაბუთებელი მოთხოვნები.

სტრესი შეიძლება გამოწვეული იყოს პიროვნული ხასიათის ფაქტორებით. ზოგჯერ უარყოფით ფაქტორებზე ძლიერ სტრესს იწვევს დადებითი ფაქტორები, დადებითი ცხოვრებისეული მოვლენები. ასე, მაგალითად, ადამიანში სტრესი შეიძლება გამოიწვიოს სამსახურში დაწინაურებამ ისევე, როგორც დაქვეითებამ.

ორგანიზაციამ რომ თავიდან აიცილოს სტრესთან დაკავშირებული პრობლემები, უნდა მართოს სტრესული სიტუაციები.

სტრესული სიტუაციების მართვა შეიძლება განხორციელდეს შემდეგნაირად:

1. ყოველმა ადამიანმა უნდა განსაზღვროს შესასრულებელ სამუშაოთა თანმიმდევრობა. მართვის პრიორიტეტების მინიჭების გზით; ცხადია ზოგიერთი სამუშაო სასწრაფოდ უნდა შესრულდეს, ზოგი უახლოეს ხანში, ზოგი კი როცა ადამიანს დრო ექნება.

2. მუშაკმა უარი უნდა თქვას სამუშაოს შესრულებაზე, როცა გრძნობს, რომ მეტი აღარ შეუძლია. ძნელია, მაგრამ ყველამ უნდა ისწავლოს საჭიროების შემთხვევაში „უარის“ თქმა სამუშაოს შესრულებაზე. თუ მენეჯერი ავალებს ხელქვეითს ახალ საქმეს მანამ, ვიდრე ის ადრე მიცემულ დავალებას დაასრულებდეს, მან უარი უნდა უთხრას მენეჯერს და თან აუხსნას ამის მიზეზი. თუ უფროსი მას მაინც მისცემს ახალ დავალებას, მუშაკმა უნდა გაარკვიოს დავალებათა შესრულების თანმიმდევრობა.

3. სტრესის თავიდან ასაცილებლად საჭიროა ხელქვეითებს საიმედო და საქმიანი ურთიერთობა ჰქონდეთ უფროსებთან. ხელქვეითებს უნდა ახსოვდეთ უფროსების პრობლემები და დაეხმარონ მათ პრობლემების გადაწყვეტაში. იმავდროულად ხელქვეითებმა უნდა ასწავლონ მენეჯერებს მათი პატივისცემა, მათი სამუშაოთი დატვირთვის გათვალისწინება და დასაბუთებული და რეალური დავალებების მიცემა.

4. ურთიერთსაწინააღმდეგო მოთხოვნების შემთხვევაში ადამიანი არ უნდა დაეთანხმოს მეორე მხარეს და მოითხოვოს თათბირის ჩატარება ყველა დაინტერესებული პირის მონაწილეობით, თუ პრობლემა ეხება ორგანიზაციას. ამასთან მუშაკმა არავითარ შემთხვევაში არ უნდა დაიკავოს ბრალმდებლის პოზიცია.

5. გაურკვევლობის შემთხვევაში მუშაკმა უნდა აუხნას ხელმძღვანელობას, ან თანამშრომლებს, რომ სურს კარგად გარკვევა მისთვის მიცემულ დავალებებში და მოითხოვს საკითხებზე ერთობლივ მსჯელობას.

6. მუშაკმა თავისუფლად და საქმიანდ უნდა იმსჯელოს თავის პრობლემებზე და არ უნდა იწუწუნოს არავითარ შემთხვევაში.

7. ყოველმა ადამიანმა უნდა გამოინახოს ყოველდღე ღრო განტვირთვისა და დასვენებისათვის. საჭიროა ის ხუთი წუთის განმავლობაში მთლიანად მოდუნდეს და არ იფიქროს არაფერზე.

სტრესის შემცირებაში დადებითი როლის შესრულება შეუძლია კვების რეჟიმის დაცვას, ფიზიკურ ვარჯიშებს და საერთო წონასწორობის შენარჩუნებას.

სტრესის შემცირებაში დიდი როლის შესრულება შეუძლია, აგრეთვე, შემდეგ ფაქტორებს: მენეჯერის მიერ ხელქვეითთა უნარისა და ერთგულების სათანადოდ დაფასებას, მათი მოსაზრებების გათვალისწინებას, ღირსეული მუშაკების წახალისებას, ხელქვეითთა დარიგებას და სხვა. სტრესული სიტუაციების სწორად მართვის შემთხვევაში მნიშველოვნად მაღლდება მუშაკთა შრომის შედეგები და საერთოდ მთელი ორგანიზაციის (ფირმის) საქმიანობის ეფექტიანობა.

მახუთი განყოფილება:

ორგანიზაციის საქმიანობის

ეფექტიანობის უზრუნველყოფა

თავი 19. სტრატეგიული მენეჯმენტი

19.1. ზოგადი კონცეფციები

თანამედროვე ორგანიზაციების საქმიანობის ეფექტიანობის უზრუნველყოფა უმთავრესად დამოკიდებულია სტრატეგიულ მენეჯმენტზე. სტრატეგია წარმოადგენს განსაზღვრული წესების ნაკრებს, რომლებითაც ხელმძღვანელობს ორგანიზაცია მმართველობითი (სამმართველო) გადაწყვეტილებების მიღებისას. ამასთან ერთად სტრატეგია განიხილება როგორც საერთო კომპლექსური გეგმა, რომელიც განკუთვნილია იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილ იქნეს ორგანიზაციის მისია და მიღწეულ იქნეს ეკონომიკური მიზნები.

სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ორგანიზაციაში არსებობს ჯერ ერთი, ზუსტად ორგანიზებული კომპლექსური სტრატეგიული დაგეგმვა. მეორე მხრივ, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა „ფორმალური“ სტრატეგიული დაგეგმვის ადეკვატურია და აგებულია ისე, რომ უზრუნველყოს გრძელვადიანი სტრატეგიის დამუშავება ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად და ამ სტრატეგიის რეალიზაციის მართვის მექანიზმების შექმნა გეგმების სისტემის მეშვეობით.

ტერმინი „სტრატეგიული მენეჯმენტი“ ხმარებაში შემოვიდა გასული საუკუნის 60-70-იანი წლების მიჯნაზე, რაც განპირობებული იყო ოპერატიული მართვიდან აქცენტის გადატანით სტრატეგიულ მართვაზე ორგანიზაციის გარე გარემოს ცვლილებებთან ჯეროვანი ადაპტირების საშუალებით, ვინაიდან კონკურენციის გამწვავების პირობებში გარე გარემომ შეიძინა არსებითი მნიშვნელობა ბიზნესის წარმატებით განხორციელებისათვის. ამიტომ სტრატეგიულ მენეჯმენტს განსაზღვრავენ როგორც ორგანიზაციის მართვას, რომელიც ემყარება ადამიანისეულ (ადამიანთა) პოტენციალს – ორგანიზაციის საფუძველს, ორიენტაციას აძლევს სამეურნეო საქმიანობას (ბიზნესს) მომხმარებელთა გადახდისუნარიან მოთხოვნილებებზე, ახორციელებს მოქნილ რეაგირებას და ცვლილებებს ორ-

განიზაციაში გარე გარემოსთან ადაპტირებით, რაც ერთობლიობაში ხელს უწყობს კონკურენტულ უპირატესობათა მოპოვებას და ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას გრძელვადიან პერსპექტივაში.

მართალია, სტრატეგიული მენეჯმენტი კონკურენტულ ბრძოლაში წარმატებული გადარჩენის უმნიშვნელოვანესი პირობაა, მაგრამ ორგანიზაციათა მოქმედებებში მუდმივად შეიმჩნევა ზოლმე არასტრატეგიულობა, რაც ხშირად იწვევს მათ დამარცხებას კონკურენციაში. არასტრატეგიულობა ელინდება ორი ფორმით: ორგანიზაციები (ფირმები) გეგმავენ თავიანთ საქმიანობას იმ ვარაუდით, რომ გარე გარემო ან საერთოდ არ შეიცვლება, ან მასში არ მოხდება არსებითი ცვლილებები. გრძელვადიანი გეგმების შედგენისას უმთავრესად ემყარებიან გარე გარემოს ფაქტორების წინა წლების ანალიზისა და მდგომარეობის ექსტრაპოლაციას; არასტრატეგიული მართვისას მოქმედებათა პროგრამის შემუშავება იწყება შიგა გარემოს, კერძოდ შიგა შესაძლებლობებისა და რესურსების ანალიზით. ამ გზით დაგეგმილი წარმოების (ბიზნესის) მოცულობა და ხარჯების სიდიდე არ იძლევიან პასუხს იმის შესახებ, თუ რამდენად იქნება ფირმის მიერ შექმნილი პროდუქტი მიღებული ბაზრის მიერ ანუ პროდუქტების რა რაოდენობა იქნება გაყიდული და რა ფასით, რადგან ეს ბაზრის პეროგატივაა.

ამჟამა უპირატესობებთან ერთად სტრატეგიული მენეჯმენტი, ისევე როგორც მენეჯმენტის სხვა ტიპები არ არის დაზღვეული მისი გამოყენების ნაკლოვანებებისა და შეზღუდვებისაგან, რაც გამოწვეულია გადასაწყვეტი ამოცანების სირთულითა და კომპლექსური ხასიათით. გარე გარემოში ცვლილებები კი მოითხოვენ კონკრეტულ სიტუაციაში სპეციფიკურ მიდგომას და სტრატეგიული მენეჯმენტი ვერ ფლობს გამოყენების უნივერსალურობას ნებისმიერ სიტუაციაში ნებისმიერი ამოცანის გადასაწყვეტად. ამიტომ დიდი მნიშვნელობა აქვს სტრატეგიული მენეჯმენტის წარმოშობისა და პრაქტიკული გამოყენების მეთოდოლოგიის სწორად გამოყენებას. გამოყოფენ ამ მეთოდოლოგიის რამდენიმე ეტაპს:

1. მართვა შესრულების შედეგების კონტროლის საფუძველზე, რომლის დროსაც ორგანიზაციის რეაქცია ცვლილებებზე ხდება მოვლენათა დასრულების შემდეგ. ეს არის რეაქტიური ადაპტაცია, რომელიც ყველაზე ბუნებრივია ორგანიზაციისათვის, მაგრამ მოით-

ხოვს დიდ დროს ცვლილებათა გარდაუვალობის გაცნობიერებაზე, ახალი სტრატეგიის დამუშავებას და მასთან სისტემის ადაპტაციას. ცვლილებათა ტემპების ზრდის პირობებში ეს მიუღებელია.

2. მართვა ექსტრაპოლაციის საფუძველზე, როდესაც ცვლილებათა ტემპი ჩქარდება, მაგრამ მომავლის წინასწარ განჭვრეტა (პროგნოზირება) ჯერ კიდევ შესაძლებელია წარსული ტენდენციების ექსტრაპოლაციის გზით (გრძელვადიანი დაგეგმვა).

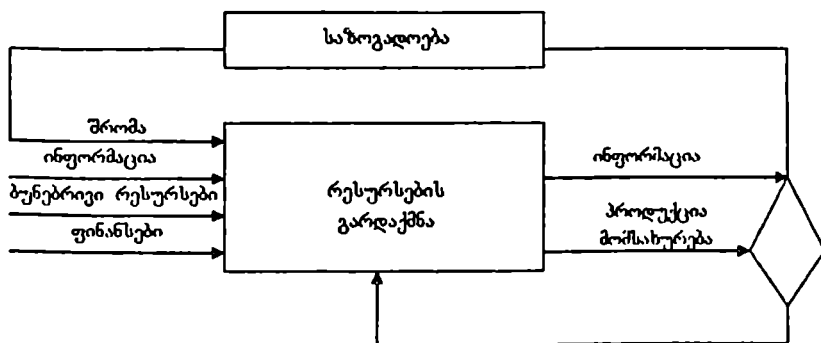
3. მართვა ცვლილებათა წინასწარ განჭვრეტის (პროგნოზირების) საფუძველზე, როდესაც წარმოიშობა მოულოდნელი მოვლენები და ცვლილებათა ტემპი ჩქარდება, მაგრამ არა იმდენად, რომ შეუძლებელი იყოს სამომავლო ტენდენციების გათვალისწინება და მათზე რეაქტიის განსაზღვრა შესაბამისი სტრატეგიის შემუშავების გზით (სტრატეგიული დაგეგმვა).

4. მართვა მოქნილ ექსტრენულ (სასწრაფო) გადაწყვეტილებათა საფუძველზე, რომელიც ყალიბდება ამჟამად, ისეთ პირობებში, როდესაც ბევრი მნიშვნელოვანი ამოცანა წარმოიშობა იმდენად სწრაფად, რომ მათი დროულად გათვალისწინება შეუძლებელია (სტრატეგიული მენეჯმენტი).

სტრატეგიული მენეჯმენტი წარმოშვა ევოლუციურად სტრატეგიული დაგეგმვისაგან, რომელიც შეადგენს მის არსობრივ საფუძველს. იგი ფრიად საინტერესოა იმ ფირმებისათვის, რომლებიც ეკაზებიან სიმძლეებს პრინციპულად ახალი სტრატეგიების განხორციელებაში. სტრატეგიული მენეჯმენტი დაკავშირებულია ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრასა და გარე გარემოსთან განსაზღვრული ურთიერთობების დამყარებასთან, რაც შესაძლებლობას აძლევს მას შეასრულოს დასახული ამოცანები და შეესაბამება მის შესაძლებლობებს. პოტენციალი, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას მომავალში, წარმოადგენს სტრატეგიული მენეჯმენტის ერთ-ერთ საბოლოო პროდუქტს. ამ კონტექსტში ორგანიზაციის „პოტენციალი“ მოცემულია ნახაზზე 19.1.

„შესავლის მხრიდან“ ეს პოტენციალი შედგება სანედლეულო (ბუნებრივი), საფინანსო და შრომითი (ადამიანთა) რესურსებისაგან, ინფორმაციისაგან; „გასავლის მხრიდან“ – წარმოებული პროდუქტიისა და მოსახურებისაგან, სოციალური ქცევის წესების ნაკრებისაგან, რომელთა დაცვა ეხმარება ორგანიზაციას მიაღწიოს

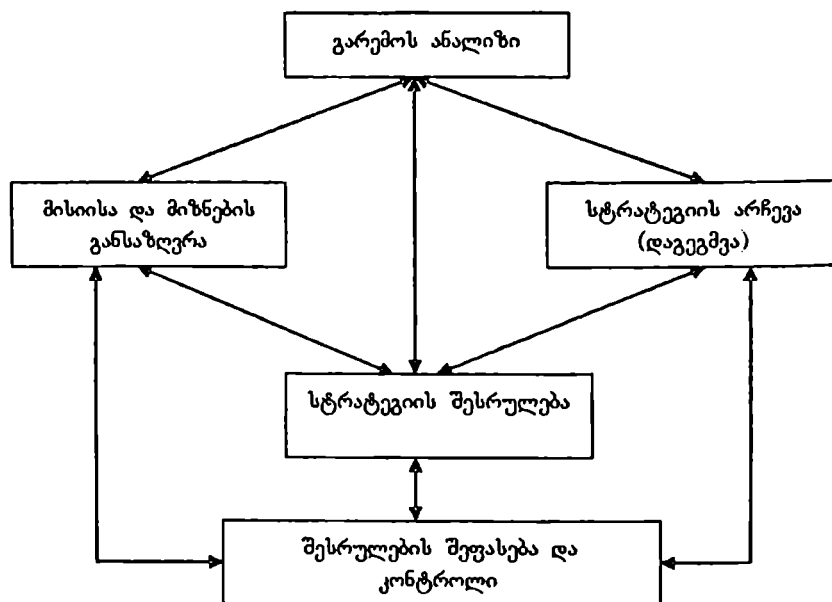
თავის მიზნებს. ამასთან დაკავშირებით უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციის ყველა პროდუქტი და მომსახურება არ შეიძლება ჩაირთოს მის პოტენციალში. ჩართვას იმსახურებენ მხოლოდ ისინი, რომლებიც საიმედოა არიან მომგებიანობის თვალსაზრისით. ეს ნიშნავს იმას, რომ ფირმის პროდუქცია შექმნილია ახალი პერსპექტიული ტექნოლოგიების ბაზაზე, ფლობს განსხვავებულ თავისებურებებს და ისარგებლებს კარგი მოთხოვნით ბაზარზე.



ნახ. 19.1. კომპერციული ორგანიზაციის პრინციპული სქემა

სტრატეგიული მენეჯმენტის სხვა საბოლოო პროდუქტია ორგანიზაციული სტრუქტურა (იხ. ნახ. 19.2.) და ცვლილებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის მგრძნობიარობას გარე გარემოს ცვლადებისადმი (ფაქტორებისადმი). კომპერციულ ორგანიზაციაში ეს გულისხმობს უნარიანობის არსებობას გარე ფაქტორების ცვლილებების დროულად გამოვლენისა და სწორად განსაზღვრის, აგრეთვე საპასუხო სტრატეგიულ მოქმედებათა მართვის თაობაზე, რომლებიც გულისხმობენ მატერიალურ შესაძლებლობათა არსებობას ახალი საქონლის, ტექნოლოგიების და მომსახურების დაბეჭდვის, გამოცდისა და დანერგვისათვის. ორგანიზაციის პოტენციალი და სტრატეგიული შესაძლებლობები განისაზღვრება მისი არქიტექტონიკითა და პერსონალის ხარისხით. მაგალითად, ორგანიზაციის არქიტექტონიკაში მოიაზრება ტექნოლოგია, საწარმოო მოწყობილობა, აღჭურვილობა, მათი სიმძლავრეები და შესაძლებლობები; ინფორმაციის გადამუშავებისა და გადაცემის მოწყობილობა, მისი შესაძლებლობები და სიმძლავრეები; ძალაუფლების სტრუქტურა,

თანამდებობრივი ფუნქციებისა და უფლებამოსილების განაწილება გადაწყვეტილების მისაღებად; ცალკეული ჯგუფებისა და პირების ორგანიზაციული ამოცანები, შინაგანი სისტემები და პროცედურები. ორგანიზაციული კულტურა, ნორმები და ფასეულობები, რომლებიც უდევს საფუძვლად ორგანიზაციულ ქცევას.



ნახ. 19.2. სტრატეგიული მენეჯმენტის სტრუქტურა

პერსონალის ხარისხი განისაზღვრება: ცვლილებებისადმი დამოკიდებულებით; პროფესიული კვალიფიკაციით და ოსტატობით ბაზრის შექმნაში, ანალიზში და ა. შ.; სტრატეგიული საქმიანობის პრობლემების და ორგანიზაციულ ცვლილებათა საკითხების გადაწყვეტის უნარით (ცოდნით), სტრატეგიულ საქმიანობაში მონაწილეობის მოტივაციით.

მაშასადამე, საქმიანობა სტრატეგიული მენეჯმენტის სფეროში მიმართულია სტრატეგიული პოზიციის უზრუნველყოფაზე, რომელზეც პირდაპირ დამოკიდებულია ორგანიზაციის ხანგრძლივი სიცოცხლისუნარიანობა ცვალებად პირობებში. კომერციულ ორგანიზაციაში მენეჯერი, რომელიც დაკავებულია სტრატეგიული პრობ-

ლემებით მუდმივად უზრუნველყოფს რენტაბელობის (მომგებიანობის) პოტენციალს. მისი ამოცანაა: გამოავლინოს აუცილებლობა და გაატაროს სტრატეგიული ცვლილებები ორგანიზაციაში; შექმნას ორგანიზაციული არქიტექტონიკა, რომელიც ხელს შეუწყობს სტრატეგიულ ცვლილებებს; შეარჩიოს და აღზარდოს კადრები, რომლებიც გაატარებენ სტრატეგიულ ცვლილებებს.

განსხვავებენ სტრატეგიულ მენეჯმენტს ოპერატიული მენეჯმენტისაგან, რომელიც დაკავებულია ორგანიზაციის არსებული სტრატეგიის გამოყენებით მისი მიზნების მისაღწევად. კომერციულ ორგანიზაციაში მენეჯერმა, რომელიც დაკავებულია ოპერატიული საკითხებით, ფირმის პოტენციალი უნდა აქციოს რეალურ მოგებად. მისი ფუნქციაა საერთო ოპერატიული ამოცანების განსაზღვრა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი ორგანიზაციის ფარგლებში.

ნორმალური ფუნქციონირებისათვის როგორც სტრატეგიული, ასევე ოპერატიული მენეჯმენტი საჭიროებენ განსაზღვრული ორგანიზაციული არქიტექტონიკის შექმნასა და შენარჩუნებას, კადრების შერჩევასა და აღზრდას. მაგრამ ეს ელემენტები განსხვავებულია მართვის დასახელებული ტიპებისათვის. სტრატეგიული არქიტექტონიკა გამიზნულია ცვლილებებზე, არის მოქნილი და არა აქვს მკაცრი (მყარი) სტრუქტურები. ოპერატიული არქიტექტონიკა ცვლილებების მიმართ მყარია, გამიზნულია ეფექტიანობაზე. თუ მენეჯერი, რომელიც ახორციელებს სტრატეგიულ მართვას, მისწრაფვის ცვლილებებისაკენ, აქვს რისკზე წასვლის მიდრეკილება და მართვის ჩვევები, ახალ მიმართულებათა ათვისებით, მენეჯერი, რომელიც ახორციელებს ოპერატიულ მენეჯმენტს ცვლილებათა წინააღმდეგაა, არა აქვს მიდრეკილება რისკისაკენ, კომპეტენტურია რთული საქმიანობის ანალიზში, ორგანიზაციასა და კონტროლში.

სტრატეგიული მენეჯმენტის სისტემა შედგება ურთიერთშემავსებელი ქვესისტემებისაგან: 1) ორგანიზაციის სტრატეგიის ანალიზი და დაგეგმვა; 2) სტრატეგიული პრობლემების მართვა დროის რეალურ მასშტაბში.

ორგანიზაციის სტრატეგიულ შესაძლებლობათა მართვა, საქართველოს პირობებში მთელი მისი აქტუალობის მიუხედავად, განხილულ უნდა იქნეს, როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის გარდამავალი ფორმა.

19.2. სტრატეგიის დაგეგმვა

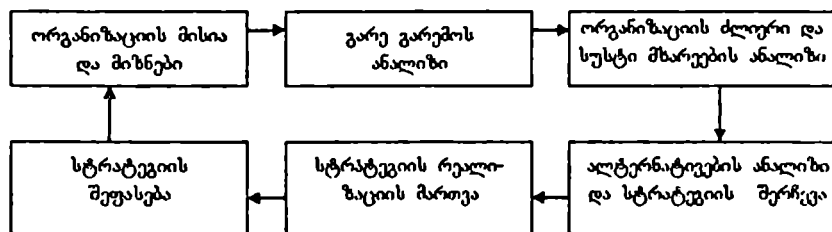
ორგანიზაციის სტრატეგიის დაგეგმვა სტრატეგიული მენეჯმენტის ქვესისტემაა. ამასთან იგი წარმოადგენს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის არსობრივ საფუძველს, რომელიც განსხვავდება მისგან მხოლოდ სტრატეგიის რეალიზაციისა და შემდგომი შეფასების ეტაპებით. ამიტომ დასაშვებად მიჩნეულია ცნებების „სტრატეგიის დაგეგმვის“ და „სტრატეგიული დაგეგმვის“ ერთიდაიგივე მნიშვნელობით ხმარება.

სტრატეგიული დაგეგმვა, როგორც ცნობილია, ორგანიზაციის მისიის და მიზნების ფორმულირების, აუცილებელი რესურსების განსაზღვრისა და მიღებისათვის და მათი განაწილებისათვის სპეციფიკური სტრატეგიების ამორჩევის (შერჩევის) პროცესია მომავალში ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობის უზრუნველყოფის მიზნით. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ინსტრუმენტია, რომელიც ეხმარება ორგანიზაციის ხელმძღვანელს მმართველობით (სამმართველო) გადაწყვეტილებათა მიღებაში. ამასთან დაკავშირებით ფრიად საინტერესო მოსაზრება აქვს გამოთქმული ცნობილ ამერიკელ პროფესორს პიტერ დრუკერს, რომელსაც ზოგიერთი ავტორები თავიანთი ნაშრომების ეპიგრაფადაც კი იყენებენ: „სტრატეგიულ დაგეგმვას საქმე აქვს არა მომავალ გადაწყვეტილებებთან, არამედ გადაწყვეტილებათა მომავალთან, რომლებსაც დღეს ღებულობენ“. ასეთ გადაწყვეტილებათა ამოცანაა ახალშემონაღებთა (ინოვაციათა) და ცვლილებათა უზრუნველყოფა საკმაო მოცულობით გარე გარემოში ცვლილებებზე ადეკვატური რეაქციისათვის.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი პრინციპულად არ განსხვავდება გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესისგან. დაგეგმვის დროსაც აგრეთვე საჭიროა არა უბრალოდ გადაწყვეტილების მიღება, არამედ ამოცანების მუდმივად გადაწყვეტაც, რომლებიც დაკავშირებულია ალტერნატიულ მოქმედებათა შერჩევასთან. ეს შეეხება ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების, თვით სტრატეგიის შერჩევას, რესურსების განაწილებას, სტრატეგიული ამოცანების შერჩევას. ალტერნატიულ გადაწყვეტილებათა მოძებნა ბევრად განპირობებულია სტრატეგიული დაგეგმვის ადაპტური ხასიათით. ადაპტურობა – სტრატეგიული გეგმის აუცილებელი პირობა რეალიზება დაგეგმვისადმი სიტუაციური მიდგომის მეშვეობით და გუ-

ლისხმობს ალტერნატიული გეგმისა და სტრატეგიის არსებობას, რომლებზეც გადადის ორგანიზაცია. ეს მის გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე რეაქციაა.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი სქემატურად შემდეგნაირად გამოისახება (იხ. ნახ. 19.3.).



ნახ. 19.3. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

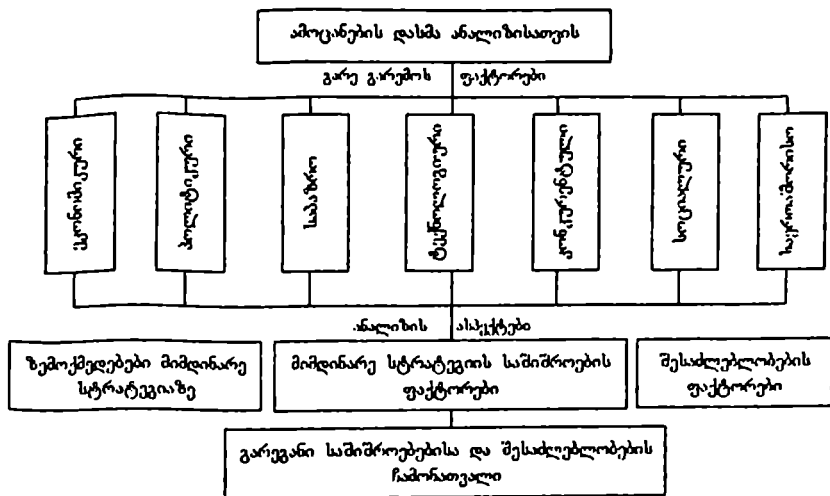
როგორც ნახაზიდან ჩანს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი წარმოდგენილია ცალკეული ეტაპების მიხედვით. ეტაპები, რომლებიც გამოყოფილია ნახაზზე, შეადგენენ საკუთრივ სტრატეგიის დაგეგმვის პროცესს. ერთი შეხედვით, სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის თანმიმდევრობა საკმაოდ მარტივად გამოიყურება. მაგრამ ეს სიმარტივე მოჩვენებითია, ვინაიდან სხვადასხვა ეტაპებს შორის უკუკავშირის არსებობის შედეგად, თითოეული ეტაპის შინაარსი და დაგეგმვის პროცესის სირთულე მოითხოვს ანალიტიკური მუშაობის დიდი მოცულობით ჩატარებას. ახალი სტრატეგია, როგორც წესი, ძნელად იკვლევს გზას სიახლეთა დანერგვის თვალსაზრისით ტრადიციული სტრუქტურების პირობებში. შემდეგი არსებითი პრობლემა არის ის, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის დანერგვა იწვევს კონფლიქტს საქმიანობის წინანდელ სახეებსა (ოპერატიულ მენეჯმენტსა), რომლებიც უზრუნველყოფენ მოგების მიღებას და ახალ სახეებს (სტრატეგიულ მენეჯმენტს) შორის. ორგანიზაციებში სტრატეგიული დაგეგმვის დანერგვის პირველ ეტაპზე არ არის შესაბამისი მოტივაცია, არ არის სწრაფვა სტრატეგიული აზროვნებისაკენ. შემდეგი პრობლემა დაკავშირებულია ეფექტიანი სტრატეგიული დაგეგმვისათვის აუცილებელი ინფორმაციის არარსებობასთან. როგორც წესი, ორგანიზაციები განიცდიან კომპეტენ-

ტური მენეჯერების ნაკლებობას, რომელთაც შესწევთ სტრატეგიის შეზღუდვისა და რეალიზაციის უნარი.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ყველა ეტაპი მნიშვნელოვანია, მაგრამ სტრატეგიული მენეჯმენტის პოზიციიდან არსებითი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის გარე გარემოს ანალიზს (იხ. ნახ. 19. 4.). საშიშროებები და შესაძლებლობები ვლინდებიან გარე გარემოს შვიდ სფეროში, რომელთა შესაბამისად ჯგუფდება ფაქტორებიც, რომლებიც ზდებიან ანალიზის ობიექტები. ამ ჯგუფების ფაქტორების გამოკვლევა იძლევა შესაძლებლობას მიღებულ იქნეს სრული წარმოდგენა ორგანიზაციის გარე გარემოს განვითარების ტენდენციების შესახებ. გამოკვლევა ემყარება გარე გარემოს ეკონომიკური, პოლიტიკური, ტექნოლოგიური (პრინციპულად ახალი ტექნოლოგიების შექმნა, ინფორმაციის შეგროვების, დამუშავების და გადაცემის ტექნოლოგიებში ცვლილებები, გამოთვლელი ტექნიკის გამოყენება პროდუქციისა და მომსახურების შექმნაში და სხვა), კონკურენციის, სოციალური და ა.შ. ფაქტორების ანალიზს (იხ. თავი 10, 10.3.). განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზს. იგი ეფუძნება ფუნქციური ზონების გამოკვლევას. გამოყოფენ ხუთ ასეთ ზონას: მარკეტინგი, ფინანსები (საბუღალტრო აღრიცხვა), საწარმოო პერსონალი, აგრეთვე ორგანიზაციული სტრუქტურა და ორგანიზაციის იმიჯი (იხ. თავი 10, 10.4.).

შესაბამის ლიტერატურაში დაწერილებით განხილულია მარკეტინგული კვლევის მეთოდთა, ფინანსების, წარმოების (ბიზნესის) და ა.შ. პრობლემები.

მარკეტინგის ფუნქციების ანალიზისას გამოყოფენ შვიდ უმნიშვნელოვანეს ელემენტს: ბაზრის წილი და კონკურენტუნარიანობა; საქონლის მრავალფეროვნება და ასორტიმენტი; საბაზრო დემოგრაფია; საბაზრო გამოკვლევები და დამუშავებები; კლიენტების (მომხმარებლების) გაყიდვამდე და გაყიდვის შემდგომი მომსახურება; საქონლის გასაღება, რეკლამა, წინ წაწევა; მოგება.



ნახ. 19.4. ორგანიზაციის გარე გარემოს ანალიზის სქემა

სულ უფრო მეტი მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციულ კულტურასა და ორგანიზაციის იმიჯს. ორგანიზაციული და სოციალური გარემო შედგება ადამიანებისაგან: მენეჯერებისაგან, ხელქვეითებისაგან, არაფორმალური ლიდერებისაგან, კოლეგებისაგან. ორგანიზაციული კულტურა ყალიბდება ადამიანთა ქცევისაგან ორგანიზაციულ გარემოში. იგი წარმოადგენს ორგანიზაციაში შემუშავებულ და მისი წევრებისათვის დამახასიათებელი ქცევის, ზნე-ჩვეულებების და მოლოდინის მოდელის ერთიან სისტემას.

კულტურა საზოგადოებრივ ურთიერთქმედებათა შედეგია. მისი გადაცემა და შენარჩუნება-განვითარება ზორციელდება სწავლების მეშვეობით. კულტურა ორგანიზაციის შიგნით ვლინდება ქცევის საშუალებით. ქცევის ბევრი მოდელი, რომლებიც ქმნიან კულტურას, იოლად ასათვისებელია უშუალოდ სტრატეგიის, გეგმებისა და პროცედურების მეშვეობით.

ორგანიზაციის იმიჯი როგორც შიგნით, ასევე მის გარეთ, განისაზღვრება იმ შთაბეჭდილებით, რომელიც იქმნება თანამშრომლების, კლიენტების დახმარებით და მთლიანად საზოგადოებრივი აზრის საფუძველზე. სტრატეგიული დაგეგმვისა და სტრატეგიული მენეჯმენტის დანერგვის პრაქტიკამ აჩვენა, რომ სტრატეგიული

დაგეგმვის წარმატება ორგანიზაციაში უფრო მეტად დამოკიდებულია გარემოს საერთო კულტურაზე, რომელშიც დაგეგმვა ხორციელდება, ვიდრე დაგეგმვის კონკრეტულ მეთოდებზე. ორგანიზაციის კულტურა და იმიჯი გაძლიერდება ან სუსტდება რეპუტაციის მეოხებით.

ავლენს რა ორგანიზაციის ძლიერ და სუსტ მხარეებს და ანალიზებს რა ფაქტორებს მნიშვნელობის მიხედვით, ხელმძღვანელობას შეუძლია განსაზღვროს ფუნქციური ზონები, რომლებიც საჭიროებენ დაუყოვნებლივ ჩარევას, აგრეთვე ისეთი ზონები, რომლებზეც შეიძლება დაყრდნობა ორგანიზაციის სტრატეგიის დამუშავებისა და რეალიზაციის პროცესში. გარე სამიშროებისა და ახალი შესაძლებლობის გაანალიზების შემდეგ, ხელმძღვანელობას მათთან შესაბამისობაში მოჰყავს ორგანიზაციული სტრუქტურა და შეუძლია შეუდგეს სტრატეგიის არჩევას შემდეგი ალტერნატივებიდან: შეზღუდული ზრდა, ზრდა, შემცირება, ამ სამი სტრატეგიის შეხამება ანუ კომბინირებული სტრატეგია. (იხ. თავი 10, 10.5).

19.3. სტრატეგიის რეალიზაციის მართვა

ორგანიზაციის სტრატეგიის შემუშავება რთული და შრომატევადი სამუშაოა, რომელიც იძენს აზრს, თუ სტრატეგია მას წარმატებას მოუტანს. ამისათვის არანაკლები მნიშვნელობა აქვს სტრატეგიის რეალიზაციის მართვას. ამიტომ ხელმძღვანელობამ უნდა გააკონტროლოს სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესი, რისთვისაც საჭიროა დამუშავდეს ამ პროცესის პროექტები, გეგმები და ბიუჯეტები, მოხდეს მისი მოტივაცია, ე.ი. განხორციელდეს სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესის მართვა.

სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემის ფუნქციონირების შედეგია ურთიერთდაკავშირებული საგეგმო დოკუმენტების ერთობლიობა, რომელშიც ასახულია მიღებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებები და რესურსების განაწილება. მთავარი ამ სისტემაში არის მიზნების, სტრატეგიების, პროგრამების განსაზღვრა, რესურსების განაწილება, რომლებიც ორგანიზაციას აძლევენ შესაძლებლობას ყოველმხრივ მომზადებული შეხვედეს სამომავლო ცვლილებებს. ეს ცვლილებები (იგულისხმება ცვლილებები გარე გარემოში) განსაზ-

ღერავენ ორგანიზაციის სტრატეგიას და უნდა იქნენ გათვალისწინებული სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოების, პროდუქციის დივერსიფიკაციის გეგმებში, ბაზარზე ახალი საქონლის დანერგვის, არარენტაბელური წარმოების შეკვეცისა და ლიკვიდაციის დროს და ა.შ. ნახაზზე 19.5. წარმოდგენილია გეგმების სისტემის კონცეპტუალური სქემა, რომლებიც უნდა დაამუშავოს ორგანიზაციამ საბაზრო ეკონომიკის პირობებში. გეგმების სისტემა უნდა იყოს დაახლოებით ისეთივე რთული, როგორც თვით ორგანიზაცია და გარე ფაქტორები, რომლებიც მასში უნდა იყვნენ ასახული.

როგორც ნახ. 19.5-დან ჩანს, თანამედროვე ორგანიზაციაში უნდა დამუშავდეს ურთიერთდაკავშირებული გეგმების ოთხი ჯგუფი:

1. საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები, რომელთა მთავარი შინაარსია მომავალი პერიოდის სტრატეგია (10-15 წელი, ზოგჯერ უფრო მეტიც);

2. ორგანიზაციის განვითარების გეგმები (ერთიდან 5 წლამდე). სტრატეგიული დაგეგმვის პოზიციიდან მათი უმნიშვნელოვანესი შინაარსია წარმოების სრულყოფის პერსპექტივები, პროდუქციის ახალი თაობის გამოშვება, ახალ ტექნოლოგიებზე გადასვლა;

3. ტაქტიკური გეგმები, რომელთა მეშვეობით ხდება ორგანიზაციის მიმდინარე საქმიანობის რეგლამენტირება;

4. მიზნობრივი ხასიათის პროგრამები და გეგმები-პროექტები: ახალი პროდუქციის და ტექნოლოგიის დამუშავება, წარმოებაზე დანახარჯების შემცირება, ენერგორესურსების ეკონომია, ახალ ბაზრებზე შეღწევა და სხვ.

გეგმების პირველი ორი ჯგუფი სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი პროდუქტია. ამ გეგმებმა უნდა განიცადონ ტრანსფორმირება ტაქტიკურ და გეგმა-პროექტებში, რამდენადაც მათი რეალიზაცია შეიძლება მხოლოდ მათი მეშვეობით. ამრიგად, ტაქტიკური გეგმები და პროექტები აგრეთვე ნაწილობრივ შედიან სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემაში.

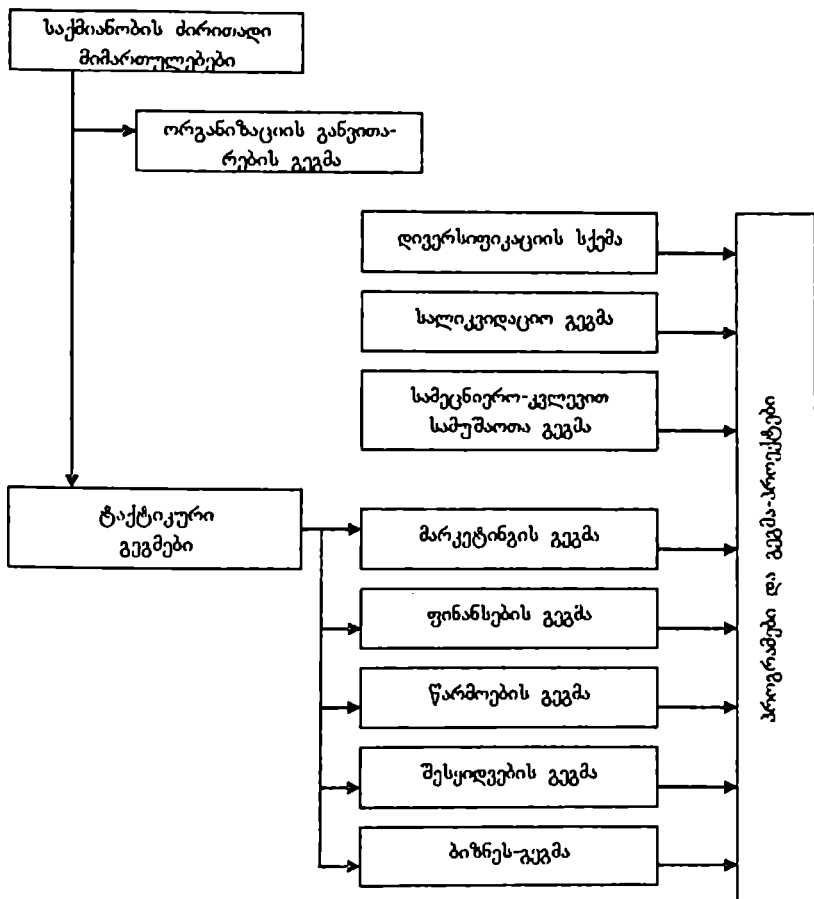
საქმიანობის ძირითად მიმართულებათა გეგმას უწოდებენ სტრატეგიულ გეგმასაც. იგი გეგმების სისტემის მწვერვალია, ვინაიდან ახასიათებს ორგანიზაციის ძირითად დანიშნულებას, მიზნებსა და სტრატეგიებს. ამ გეგმას მიიჩნევენ ყველა სხვა გეგმის ორიენტირად. ამავე დროს საქმიანობის ძირითადი მიმართულების (პრო-

დუქციისა და მომსახურების) და ბაზრების შესახებ გადაწყვეტილებათა მიღებისას იგი ასრულებს შეზღუდვის როლს.

ორგანიზაციის განვითარების გეგმა განსაზღვრავს ღონისძიებებს, რომლებიც აუცილებელია ახალი პროდუქციისა და მომსახურების შესაქმნელად. ეს გეგმა იძლევა პასუხს შემდეგ კითხვებზე: როგორი პირობებია მოსალოდნელი ორგანიზაციის საქონელსა და მომსახურებაზე, რომ გაიოლდეს პროდუქციის ახალი სახეების შექმნა და ახალი ბაზრების გამოვლენა? როგორია არსებითი რესურსები პროდუქციისა და მომსახურების ახალი სახეების შესაქმნელად? განვითარების გეგმა ორიენტირია დივერსიფიკაციის გეგმის დასამუშავებლად, რომელიც ახასიათებს პროდუქციის, მომსახურებისა და ბაზრების ახალი სახეების შექმნას, აგრეთვე სალიკვიდაციო გეგმისათვის, რომელიც უჩვენებს თუ რომელი ელემენტებისაგან (პროდუქციისა და მომსახურებისაგან, საკუთრების ან სტრუქტურული ქვედანაყოფებისაგან) უნდა განთავისუფლდეს ორგანიზაცია და სხვა.

ტაქტიკური გეგმებიც ე.წ. „მიმდინარე საქმიანობის გეგმებია“ ანუ „მოგების გეგმებია“. ისინი ორიენტირებულია იმ ღონისძიებებზე, რომელთა დახმარებით საქონლი, მომსახურება იწარმოება და გაიტანება არსებულ ბაზრებზე. მიმდინარე საქმიანობის გეგმები განმტკიცებულია გეგმებით თითოეული ფუნქციური ზონისათვის: გასაღება, ფინანსები, წარმოება, შესყიდვები და ა.შ. ეს გეგმები მჭიდრო კავშირშია სტრატეგიულ გეგმასთან, თუმცა არ წარმოადგენს მის ნაწილს. ტაქტიკური გეგმები სტრატეგიული გეგმების რეალიზაციის ძირითადი ინსტრუმენტია.

თითოეული სტრატეგიული გეგმა აუცილებლად განმტკიცებულია პროგრამებისა და გეგმა-პროექტების კომპლექსით. მაგალითად, ორგანიზაციის განვითარების გეგმა ემყარება მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი პროგრამებს, რომლებიც აკონკრეტებენ მასში ჩართულ ღონისძიებებს. საგეგმო დოკუმენტების სისტემის ფორმირების მნიშვნელოვანი მეთოდოლოგიური თავისებურებაა ორგანიზაციის გეგმების გარე გარემოს ცვალებად პირობებთან ადაპტირების მექანიზმის აუცილებლობა.



ნახ. 19.5. ორგანიზაციის გეგმების სისტემა

საერთოდ დაგეგმვა — სამოქმედო პროგრამების შედგენა, მენეჯმენტის პირველი და განმსაზღვრელი ფუნქციაა, მაგრამ ამავე დროს სტრატეგიული და ტაქტიკური რესურსების განაწილების აუცილებელი ინსტრუმენტიცაა. ფაქტობრივად გეგმის ხარისხიანობის წინასწარი მაჩვენებელია ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მზადყოფნა გამოყოს რესურსები საგეგმო დავალებათა ანუ პროგრამების რეალიზაციაზე.

მაშასადამე, სტრატეგიის დაგეგმვა მმართველობითი (სამმართველო) საქმიანობის სახეობაა, რომელიც მოითხოვს მნიშვნელო-

ვან ძალისხმევასა და ღრის დანახარჯებს. რამდენადაც სტრატეგიულ დაგეგმვას ახორციელებენ ადამიანები, ეს პროცესი უნდა იქნეს ფორმალიზებული და საჭიროა მისი მართვა. სტრატეგიის რეალიზაციის მართვა უნდა განხორციელდეს სტიმულირების მეშვეობითაც მისაღმი ყველა ღონის მენეჯერებისა და მუშაკების ჯეროვანი დამოკიდებულებით. ზახგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ აუცილებელია შეიქმნას და მუდმივად იქნეს შენარჩუნებული კარგი ორგანიზაციულ-ფსიქოლოგიური კლიმატი, აგრეთვე თანამშრომლები მუდმივად უნდა იყვნენ მზად ორგანიზაციაში ყოველგვარი ცვლილებებთან დაკავშირებით.

ღრმა სოციალურ-ეკონომიკური ცვლილებები, დემოკრატიზაციის განვითარება, სოციალურ ფასეულობათა ცვლილება, ადამიანთა (მუშაკთა) სწრაფვა ბიზნესის მართვაში მონაწილეობისაკენ, აგრეთვე ორგანიზაციებისა და გარე გარემოს მზარდი სირთულე და ურთიერთდამოკიდებულება საჭიროებენ მართვის ისეთ სისტემას, რომელიც გამოიყენებს ორგანიზაციის ყველა ღონისა და ქვედანაყოფის მუშაკთა ცოდნას, უნარ-ჩვევებს. ამავე ღრის ამ სისტემის ადეკვატური უნდა იყოს ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურაც, რაც შეადგენს სტრატეგიული მენეჯმენტის ეფექტიანობის აუცილებელ პირობას.

სტრატეგიული დაგეგმვისა და მენეჯმენტის სისტემების ფუნქციონირების დაგროვილმა გამოცდილებამ მსხვილ ფირმებში (კორპორაციებში) დაადასტურა მათი მაღალი ეფექტიანობა. მაგრამ გასული საუკუნის 70-იანი წლების ბოლოს გამოვლინდა სტრატეგიული დაგეგმვის რიგი ნაკლოვანებები. უცხოეული სპეციალისტების შეფასებით, ამის მთავარი მიზეზი იყო ის, რომ ფირმების (კომპანიების) უმრავლესობაში სტრატეგიული დაგეგმვის დანერგვა ხორციელდებოდა მართვის მორალურად მოძველებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში, მართვის ფორმებისა და მეთოდების, კონტროლის სისტემების არსებითი გარდაქმნის გარეშე. მართვის საშუალო ღონის (რგოლის) მენეჯერები უწინდებურად მთავარ ყურადღებას უთმობდნენ მიმდინარე მიზნების მიღწევას, ოპერატიული მენეჯმენტის საკითხებს. აუცილებელი გახდა კავშირის უზრუნველყოფა სტრატეგიული გეგმების დაშუშავებასა და რეალიზაციას შორის. შიგასაფრმო დაგეგმვის პროცედურებმა მოითხოვეს მართვის

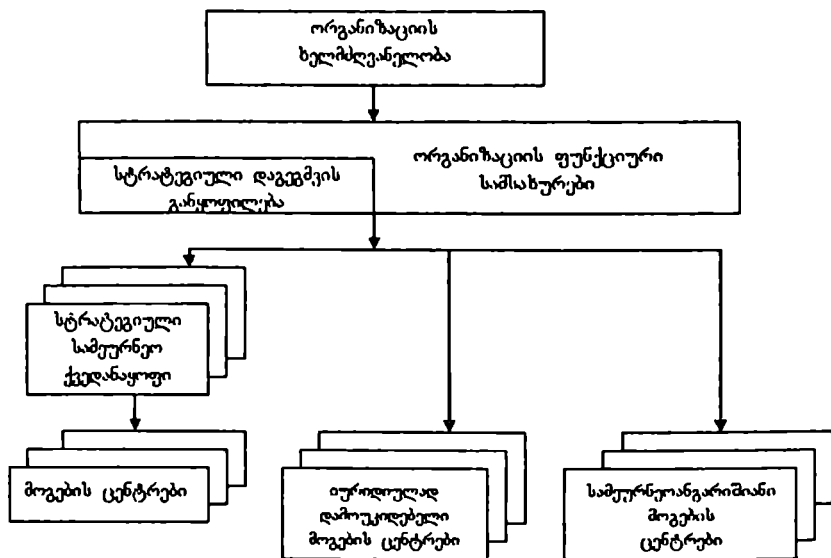
არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურებისა და მექანიზმების სერიოზული გარდაქმნა.

ფირმების მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების გარდაქმნის თანამედროვე ეტაპი, რომელიც ორიენტირებულია საბაზრო მექანიზმსა და სტრატეგიული მენეჯმენტის სტრუქტურების შექმნაზე, იძენს ოპტიმალური სტრუქტურების ძიების ფორმას მმართველობითი ფუნქციების ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის. ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ტენდენციები მართვის სისტემებში, დაგეგმვისა და მართვის ფორმებში მჭიდრო კავშირშია ორგანიზაციების საწარმოო-სამეურნეო მახასიათებლებთან.

ცენტრალიზებულ და დეცენტრალიზებულ მართვას შორის ოპტიმალური თანაფარდობის პოვნის სურვილი განაპირობებს სტრატეგიული მენეჯმენტის სისტემის შექმნის აუცილებლობას, რომელიც ხასიათდება სტრატეგიისა და ეკონომიკური პოლიტიკის ცენტრალიზებული დამუშავებით და დეცენტრალიზებული ოპერატიული მართვით. ორგანიზაციული სტრუქტურები, რომლებსაც ძალუძთ სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის პრინციპების რეალიზაცია პრაქტიკაში, ვითარდებოვნენ ევოლუციურად, სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციის განვითარების კვალობაზე. ორგანიზაციის სტრუქტურის კონცეპტუალური სქემა წარმოდგენილია ნახაზზე 19.6.

სააქციო (აქციონერული) საზოგადოების მართვის (მენეჯმენტის) ორგანიზაციული სტრუქტურის საფუძველია დივერსიფიცირებული ორგანიზაციის კონცეპტუალური მოდელი, რომელიც ორიენტირებულია სტრატეგიულ მენეჯმენტზე. ეს მოდელი გულისხმობს ორგანიზაციის მართვის დეცენტრალიზაციას და იძლევა შესაძლებლობას: 1) შეიქმნას მართვის თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც ადეკვატურად და ოპერატიულად რეაგირებს ცვლილებებზე გარე გარემოში; 2) განხორციელდეს სტრატეგიული მენეჯმენტის სისტემის რეალიზება, რომელსაც შეუძლია ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობის უზრუნველყოფა გრძელვადიან პერსპექტივაში; 3) განთავისუფლდეს უმაღლესი დონის მენეჯერები ყოველდღიური რუტინული სამუშაოსაგან, რომელიც დაკავშირებულია ოპერატიული მართვის პროცესებთან; 4) ამაღლდეს

მისაღები გადაწყვეტილებების ოპერატიულობა; 5) ფირმის ძირითად საქმიანობაში ჩაირთოს თანამშრომელთა ფართო წრე, რომელთაც შესწევთ უნარი გააფართოვონ პროდუქციისა და მომსახურების ნომენკლატურა (ასორტიმენტი), ამაღლდეს წარმოების (ბიზნესის) მოქნილობა და ამაღლდეს ფირმის კონკურენტუნარიანობა.



ნახ. 19.6. ორგანიზაციის სტრუქტურის კონცეპტუალური სქემა, რომელიც ორიენტირებულია სტრატეგიულ მენეჯმენტზე

მართვის უნაღლესი დონე მოცემულ მოდელში წარმოდგენილია სააქციო (აქციონერული) საზოგადოების მართვის ტიპური სტრუქტურით (ან სხვა სტრუქტურით, რომელიც შეესაბამება ფირმის ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმას). მართვის ახალ სტრუქტურაზე გადასვლის კვალობაზე არსებითად იცვლება უმაღლესი ხელმძღვანელობის ფუნქციები. თანდათანობით იგი თავისუფლდება წარმოების (ბიზნესის) ოპერატიული მართვისაგან და მენეჯერების ყურადღების ცენტრშია უმთავრესი სტრატეგიული პრობლემები, მთლიანად ორგანიზაციის სამეურნეო-ფინანსური საქმიანობის მენეჯმენტი.

სტრატეგიული მენეჯმენტის მნიშვნელობა განსაკუთრებით დი-

დია ქართული ბიზნესის თანამედროვე მოთხოვნათა დონეზე განვითარებისა და წარმართვისათვის. საკმე ის არის, რომ ჯანსაღი ბიზნესი მოითხოვს ჯეროვან პროფესიონალიზმსა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას არა მარტო ქვეყნის შიგნით, არამედ საერთაშორისო მასშტაბითაც. საერთოდ ცივილიზებული ბიზნესი წარმოუდგენელია სტრატეგიული მენეჯმენტის გარეშე.

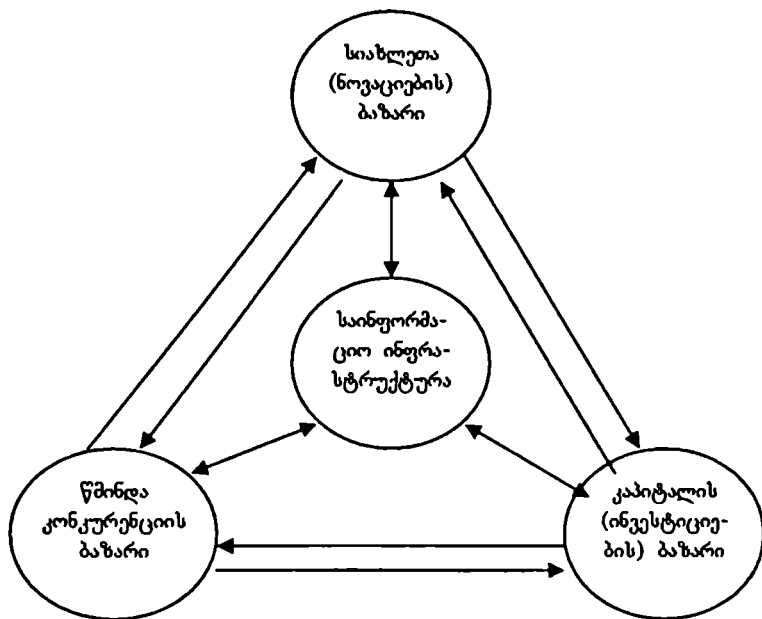
20.1. ახალშემონალები (სიახლე) როგორც საინოვაციო მენეჯმენტის ობიექტი

საქართველოს მეცნიერული და საქმიანი წრეებისთვის მენეჯმენტთან შედარებით უფრო ახალი ცნებაა საინოვაციო მენეჯმენტი. ყოფილ საბჭოთა კავშირში და სხვა სოციალისტური ბანაკის ქვეყნებში ყოველივე ახლის დანერგვა ხორციელდებოდა აქტიური სახელმწიფოებრივი ჩარევისა და ცენტრალიზებული საბიუჯეტო დაფინანსების მეთოდებით. საბაზრო ურთიერთობათა პირობებში ახლის დანერგვის ძველი მექანიზმები უკვე არ მუშაობენ, ხოლო ახალი მექანიზმები ფორმირების პროცესშია.

ყოფილ სოციალისტურ ქვეყნებში საინოვაციო მენეჯმენტის ცნებას საერთოდ არ იყენებდნენ. სპეციალურ ლიტერატურასა და ოფიციალურ დოკუმენტებში გამოიყენებოდა მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მართვის (მუშავდებოდა გრძელვადიანი სახელმწიფოებრივი პროგრამა), წარმოებაში მეცნიერებისა და ტექნიკის მიღწევათა დანერგვის ცნებები, რაც დამახიათებელი იყო ცენტრალურად მართვადი ეკონომიკისათვის. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, როდესაც დომინირებს კერძო სექტორი (ბიზნესი), კომერციულ ორგანიზაციებს აქვთ სრული იურიდიული და ეკონომიკური დამოუკიდებლობა და სახელმწიფოს ჩარევით რაიმეს დანერგვაზე ლაპარაკიც ზედმეტია.

ინგლისური სიტყვა Innovation ნიშნავს „ნოვაციათა შემოღებას“, ანუ „სიახლეთა შემოღებას“. სიახლის ცნებაში იგულისხმება ახალი წესრიგი, ახალი მოვლენა, ახალი მეთოდი, გამოგონება და ა.შ. „ახალშემონალები“ – პირდაპირი მნიშვნელობით ნიშნავს „ახლის შემოღებას“ სიახლის გამოყენების პროცესს. ამრიგად, სიახლე იძენს ინოვაციის მნიშვნელობას. სიახლის ბაზარზე დანერგვის პროცესს უწოდებენ კომერციალიზაციის პროცესს. პრაქტიკაში ერთნაირი მნიშვნელობით გამოიყენება სიახლე, ნოვაცია, ახალშემონალები, ინოვაცია. ნებისმიერი გამოგონება, ახალი მოვლენა, მომსახურების სახეობა მხოლოდ მაშინ ღებულობს საზოგადოებრივ აღიარებას, როდესაც მიღებულია როგორც ახალი (კომერციალიზაციისათვის), და უკვე ხდება ახალი თვისების მატარებელი (ნოვაცია).

ცნობილია, რომ ერთი თვისობრიობიდან გადასვლა მეორე თვისობრიობაზე მოითხოვს სხვადასხვა რესურსების (ენერგიის, დროის, ფინანსების და ა.შ.) დანახარჯებს. ე.ი. ინოვაციები საჭიროებენ რესურსების დანახარჯებს, რომელთა შორის ძირითადია ინვესტიციები და დრო. საბაზრო ეკონომიკის, როგორც საქონლის ყიდვა-გაყიდვის ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემის პირობებში, რომლის დროსაც ყალიბდება მოთხოვნა, მიწოდება და ფასი, საინოვაციო საქმიანობის ძირითადი კომპონენტებია იდეები, ინვესტიციები და ინოვაციები. სიახლეები აყალიბებენ ინოვაციების (ნოვაციების) ბაზარს, კაპიტალის (ინვესტიციების) ბაზარს, წმინდა კონკურენციის ბაზარს. ეს სამი ძირითადი კომპონენტი ქმნის საინოვაციო საქმიანობის სფეროს (ნახ. 20.1).



ნახ. 20.1. საინოვაციო საქმიანობის სფერო

ინოვაციების ცნებაში ფართო გაგებით იგულისხმება სიახლეთა რენტაბელური (მომგებიანი) გამოყენება ახალი ტექნოლოგიების,

პროდუქციისა და მომსახურების სახით, საწარმოო, საფინანსო, კომერციული, მმართველობითი და სხვა ხასიათის ახალი ორგანიზაციულ-ტექნიკური და სოციალურ-ეკონომიკურ გადაწყვეტილებათა სახით. დროის პერიოდს იღვის ჩასახვიდან, სიახლეთა შექმნა-გავრცელებიდან, მის გამოყენებამდე უწოდებენ ინოვაციის სასიცოცხლო ციკლს. სამუშაოთა ჩატარების თანმიმდევრობის მიხედვით ინოვაციათა სასიცოცხლო ციკლი განიხილება როგორც ინოვაციური პროცესი.

თეორიასა და პრაქტიკაში არ არსებობს ერთიანი მიდგომა პროდუქტის და მომსახურების სახეების სასიცოცხლო ციკლის ეტაპების ერთობლიობისადმი. პროდუქციის ხარისხის მართვის კომპლექსური სისტემის მეთოდოლოგიაში, რომელიც ფართოდ გამოიყენება დსთ-ის ქვეყნებში, განიხილება პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის ოთხი სტადია: გამოკვლევა და დამუშავება; დამზადება; მიმოქცევა და რეალიზაცია; ექსპლოატაცია და მოხმარება.

საერთაშორისო პრაქტიკის შესაბამისად (ISO 9004) პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი დანაწილებულია უფრო წვრილ ეტაპებად: მარკეტინგი, ბაზრის მოძიება და შესწავლა; ტექნოლოგიურ მოთხოვნათა დაპროექტება ან დამუშავება; პროდუქციის დამუშავება; მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება (ლოგისტიკა); საწარმოო პროცესების მომზადება და დამუშავება; წარმოება; კონტროლი, გამოცდებისა და გამოკვლევათა ჩატარება; შეფუთვა და შენახვა; პროდუქციის რეალიზაცია; მონტაჟი და ექსპლოატაცია; ტექნიკური დახმარება და მომსახურება; პროდუქციის უტილიზაცია გამოყენების შემდეგ.

ინოვაციათა ფორმების მრავალფეროვნების, ინოვაციური პროცესის მთავარი ეტაპების განსაზღვრისათვის განხილულ უნდა იქნეს მისი ძირითადი კომპონენტები: 1) სიახლეთა (ინოვაციის) ბაზრის ძირითადი საჭონელია მეცნიერული და მეცნიერულ-ტექნიკური (ტექნოლოგიური) შედეგი – ინტელექტუალური საქმიანობის პროდუქტი, რომელზეც ვრცელდება საავტორო უფლებები, რომლებიც გაფორმებულია მოქმედი საერთაშორისო, ეროვნული, კორპორაციული და სხვა საკანონმდებლო და ნორმატიული აქტებით. მსოფლიო პრაქტიკაში განასხვავებენ მეცნიერულ (მეცნიერულ-კვლევით), მეცნიერულ-ტექნიკურ საქმიანობას, აგრეთვე ექსპერიმენტულ

(საცდელ-საკონსტრუქტორო) დაბუშავებებს. მეცნიერული საქმიანობა მიმართულია ახალ ცოდნათა მიღებაზე, გავრცელებასა და გამოყენებაზე. მას მიეკუთვნება: ფუნდამენტური მეცნიერული გამოკვლევები — ექსპერიმენტული და თეორიული საქმიანობა, რომელიც ორიენტირებულია ახალ ცოდნათა მიღებაზე ბუნებისა და საზოგადოების განვითარების ძირითად კანონზომიერებათა შესახებ; გამოყენებითი მეცნიერული გამოკვლევები — მეცნიერული საქმიანობა, რომელიც მიმართულია პრაქტიკული შედეგების მიღებასა და კონკრეტული ამოცანების გადაწყვეტაზე, მათ დანერგვაზე.

მეცნიერულ-ტექნიკური საქმიანობის მიზანია ახალ ცოდნათა მიღება, გავრცელება და გამოყენება ტექნოლოგიური, ინჟინრული, ეკონომიკური, სოციალური და ჰუმანიტარული პრობლემების გადაწყვეტის სფეროში; მეცნიერების, ტექნიკისა და წარმოების, როგორც ერთიანი სისტემის ფუნქციონირების უზრუნველყოფა. სიახლეთა ბაზრის ფორმირება ხორციელდება მეცნიერული ორგანიზაციების, უმაღლესი სასწავლებლების, დროებითი სამეცნიერო კოლექტივების, მეცნიერ მუშაკთა გაერთიანებების, კომერციული ორგანიზაციების (ფირმების, კომპანიების) სამეცნიერო-კვლევითი ქვედანაყოფების, დამოუკიდებელი ლაბორატორიების, ეროვნული (სამაშულო) და უცხოელი ნოვატორების მიერ.

2) წმინდა კონკურენციის ბაზარი ეწოდება გამყიდველებისა და მყიდველების ერთობლიობას, რომლებიც დებენ გარიგებებს კონკრეტულ სიტუაციაში, როდესაც არც ერთი მყიდველი ან გამყიდველი არ ახდენენ დიდ გავლენას მიმდინარე ფასების დონეზე. ერთი მხრივ, კომერციული ორგანიზაციები და სხვა ეკონომიკური სუბიექტები კონკრეტულ ბრძოლაში იბულებულნი არიან აამაღლონ წარმოების ტექნოლოგიური დონე; გააუმჯობესონ პროდუქციის ან მომსახურების ტექნიკური დონე; განავითარონ წარმოებისა და მართვის ორგანიზაცია; აამაღლონ პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხი; უზრუნველყონ მარკეტინგისა და სარეკლამო-საინფორმაციო საქმიანობის ჯეროვანი დონე და სხვა. მეორე მხრივ, ბაზარი უგულებელყოფს სიახლეებს, რომლებსაც გააჩნიათ დიდი მეცნიერულ-პრაქტიკული ფასეულობა, თუ ისინი ვერ უპასუხებენ კომერციული ორგანიზაციების ინტერესებს. კონკურენცია არა იმდენად ასტიმულებს, რამდენადაც აიბულებს კომერციულ ორგანი-

ზაციებსა და სხვა სუბიექტებს წავიდნენ სიახლეთა ბაზარზე ან მიიღონ მონაწილეობა მის ფორმირებაში. სიახლეთა ბაზარზე მონაწილეობა ზორციელდება შემდეგი ძირითადი ფორმებით: საკუთარი მეცნიერული, მეცნიერულ-ტექნიკური და ექსპერიმენტული ბაზის განვითარება სამეცნიერო-კვლევით და ექსპერიმენტულ სამუშაოთა ჩატარებისათვის; გამოკვლევათა ჩატარება სხვა ორგანიზაციებთან ერთად კორპორაციულ საწყისებზე; შეკვეთების გაფორმება სამეცნიერო-კვლევით და ექსპერიმენტულ სამუშაოებზე სხვა ორგანიზაციასთან ერთობლივად. ლიცენზიის შეძენა საქონლის ან მომსახურების წარმოების უფლებაზე და სხვა.

3) სულ უფრო იზრდება კაპიტალის (ინვესტიციების) ბაზრის მნიშვნელობა. ძნელია მოიძებნოს ისეთი ორგანიზაცია, რომელსაც არ უნდოდეს განახლება და სიახლეთა დანერგვა. ოჯახური მეურნეობისთვის აუცილებელია შეიძინოს ან განაახლოს ავეჯი, ვიდუო ტექნიკა, ავტომობილი და ა.შ. საწარმოსთვის სასურველია შეიძინოს ახალი ტექნოლოგიები, რომლითაც შეიძლება კონკურენტუნარიანი პროდუქციის (მომსახურების) გამოშვება საშინაო და საერთაშორისო ბაზრებზე გასატანად. სახელმწიფოს სჭირდება შეიარაღების ახალი სახეები. ენერგიის ეკოლოგიურად სუფთა სახეები, რესურსდამზოგი ტექნოლოგიები და ა.შ. მაგრამ ნებისმიერი ეკონომიკური სუბიექტის სიახლეებზე მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისათვის ძირითადი შემზღუდველია კაპიტალი მისი ყველა სახით (სესხი, საბრუნავი, სააქციო, საწესდებო და სხვა). საინოვაციო სფეროში განმსაზღვრელი როლი განეკუთვნება გრძელვადიან და საშუალოვადიან ინვესტიციებს, ვინაიდან ინოვაციური პროცესი გრძელდება საშუალოდ 3-5 წელი და უფრო მეტი.

ამასადამე, საინოვაციო სფერო წარმოადგენს ინოვაციორების, ინვესტორების, კონკურენტუნარიანი პროდუქციის (მომსახურების) საქონელმწარმოებლების და განვითარებული ინფრასტრუქტურის ურთიერთმოქმედების სისტემას. საინოვაციო საქმიანობა მიმართულია მეცნიერული, მეცნიერულ-ტექნიკური შედეგის და ინტელექტუალური პოტენციალის პრაქტიკულ გამოყენებაზე ახალი ან გაუმჯობესებული პროდუქტის მიღების, კონკურენტუნარიან საქონელზე საზოგადოების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების, სოციალური მომსახურების სრულყოფის მიზნით. რაც შეეხება ინოვაცი-

ურ პროცესს, იგი უფრო ფართო ცნებაა და განიხილება სხვადასხვა პოზიციიდან და დეტალიზაციის ხარისხით:

1) იგი განიხილება როგორც მეცნიერულ-კვლევითი, მეცნიერულ-ტექნიკური, საინოვაციო, საწარმოო საქმიანობის და მარკეტინგის პარალელურ-თანმიმდევრული განხორციელება; 2) იგი განიხილება როგორც ახალშემონალების სასიცოცხლო ციკლის დროებითი ეტაპები იდეის წარმოშობიდან მის დამუშავებამდე და გავრცელებამდე; 3) იგი განიხილება როგორც პროდუქტის ან მომსახურების ახალი სახეობის დამუშავებისა და გავრცელების დაფინანსებისა და ინვესტირების პროცესი. ამ შემთხვევაში ინოვაციური პროცესი გულისხმობს ინოვაციურ პროექტს, როგორც სამეურნეო პრაქტიკაში ფართოდ გავრცელებული საინვესტიციო პროექტის კერძო შემთხვევას.

ზოგადად ინვესტიციური პროცესი მოიცავს გამოგონების, ახალი ტექნოლოგიების, პროდუქციისა და მომსახურების სახეობის, საწარმოო, საფინანსო, მმართველობითი და ინტელექტუალური საქმიანობის სხვა შედეგების მიღებასა და კომერციალიზაციას. ინოვაციური პროცესის ძირითადი ეტაპები და მახასიათებლები წარმოდგენილია ნახ. 20.2.

საინოვაციო საქმიანობა, როგორც ნებისმიერი სამეურნეო (ეკონომიკური) საქმიანობა მოითხოვს სათანადო მართვას ანუ საინოვაციო მენეჯმენტს.

საინოვაციო მენეჯმენტი მოიაზრება სტრატეგიული მენეჯმენტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებად, რომელსაც ახორციელებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა უმაღლეს დონეზე. საინოვაციო მენეჯმენტის მიზანია ფირმის (საწარმოს) მეცნიერულ-ტექნიკური და ეკონომიკური საქმიანობის (ბიზნესის) ძირითად მიმართულებათა განსაზღვრა: ახალი პროდუქციის დამუშავება და დანერგვა (საინოვაციო საქმიანობა); მოდერნიზაცია და სრულყოფა იმ პროდუქციისა, რომელსაც უშვებენ; პროდუქციის ტრადიციული სახეობის წარმოების შემდგომი სრულყოფა; წარმოებიდან მოძველებული პროდუქციის მოხსნა. ყოველივე ეს განპირობებულია საქონლის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებით, რასაც არსებითი მნიშვნელობა აქვს საბაზრო ეკონომიკის პირობებში.

საინოვაციო მენეჯმენტში მთავარი ყურადღება ექცევა ინოვაციის სტრატეგიისა და ღონისძიებების შეშუშაებას, რომლებიც მიმართულია მათ რეალიზაციაზე. ფირმის სტრატეგიის პრიორიტეტული მიმართულება ხდება პროდუქციის ახალი სახეების დამუშავება და გამოშუშავება, ვინაიდან სწორედ ეს განსაზღვრავს ყველა დანარჩენი მიმართულების განვითარებას.

ამრიგად, საინოვაციო მენეჯმენტის განხორციელება გულისხმობს: საინოვაციო საქმიანობის გეგმებისა და პროგრამების დამუშავებას; ახალი პროდუქციის შექმნისა და მისი დანერგვის პროცესებისადმი დაკვირვებას; ახალი პროდუქტების შექმნის პროექტების განხილვას; ერთიანი საინოვაციო პოლიტიკის გატარებას (ამ მიმართულებით საქმიანობის კოორდინაცია საწარმოო სტრუქტურებში); საინოვაციო საქმიანობის პროგრამების უზეუნველყოფა ფინანსური და მატერიალური რესურსებით, კვალიფიციური პერსონალით; დროებითი მიზნობრივი ჯგუფების (ადაპტური სტრუქტურების) შექმნა ინოვაციური პრობლემების კომპლექსურად გადაწყვეტისათვის – იდეიდან პროდუქციის სრულ წარმოებამდე.

გასული საუკუნის 80-იან წლებში მსხვილი ფირმების (კორპორაციების) საინოვაციო პოლიტიკაში ნაოლად წარმოჩნდა მატერიალურ-ტექნიკური და საწარმოო-გასაღებითი საქმიანობის (ბიზნესის) მიმართულებათა ორიენტაციის შეცვლის ტენდენცია. სახელდობრ, იგი გამოიხატა გამოსაშვები პროდუქციის ასორტიმენტში ახალი მეცნიერებატევადი ნაწარმის ხვედრითი წილის ამალლებისაკენ მისწრაფებაში, რომლის გასაღება იწვევს თანამედროვე ტექნიკური მომსახურების – ინჟინირინგული, ლიზინგური, საკონსულტაციო და ა.შ. მომსახურების გაფართოებას. მეორე მხრივ, გამოვლინდა სწრაფვა პროდუქციის წარმოების ხარჯების შემცირებისაკენ. ეს ტენდენციები განსაკუთრებით გამოიკვეთა რადიოელექტრონული ტექნიკის, კერძოდ ელექტრონულ-გამოსათვლელი მანქანებისა და მიკროპროცესორების, კავშირგაბმულობის საშუალებების, ავიაკოსმოსური ტექნიკის წარმოებაში და სხვა. აღნიშნული და სხვა ტენდენციების გამო, სიახლეთა დამუშავება და დანერგვა გადაიქცა უწყვეტ მართვად პროცესად, როდესაც ინოვაციური იდეები ინტეგრირდება პერსპექტიულ საწარმოო გეგმებსა და პროგრამებში, რომლებიც ასტიმულირებენ შეღწევას ბიზნესის ყვე-

ლა ახალ სფეროში. სიახლეთა მართვის ახალი სისტემები დანერგულ იქნა მსხვილ მანქანათსაშენებელ კომპანიებში („აი-ბი-ემ“ „ჯენერალ ელექტრიკი“, „მიცუბიში“, „სონი“ და სხვა). ამ სისტემების ამოცანებია სპეციალური ქვედანაყოფების, რომლებიც წარმართავენ ფირმის სიახლეებსა და განვითარების პერსპექტიულ მიმართულებებს, გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის დაჩქარება, დაგეგმვისა და სტიმულირების პროცესის გამარტივება, სპეციალიზაციის ხარჯზე ახალი პროდუქციის დამუშავებისა და დანერგვის დაჩქარება. ცნობილია, რომ იაპონური ფირმები იყვრობენ მსოფლიო ბაზარს პროდუქციის ახალი სახეების დამუშავების მეშვეობით. მაგალითად, „სეიკოშ“ პირველმა შექმნა საათი თხევად კრისტალებზე და ამის შედეგად დაიპყრო საათების მსოფლიო ბაზრის დიდი ნაწილი. „ჰონდაშ“ კი შექმნა მცირე მოტოციკლის ახალი მოდელი, რომელმაც დაიკავა დომინირებული მდგომარეობა თავის კლასში. ანალოგიურ სიტუაციას ჰქონდა ადგილი გემთსაშენ ფირმაში „მაცუსიტა“ და სხვა. იაპონურ ფირმებში ახალი პროდუქციის დამუშავების სამსახურები ჩვეულებრივად მოიცავენ ფირმის საქმიანობის ყველა სფეროს. ისინი ფართოდ იყენებენ კომპლექსურ მიდგომას საინოვაციო საქმიანობისადმი.

20.2. საინოვაციო პროექტების ექსპერტიზა და მეცნიერულ-ტექნიკური საქმიანობის ორგანიზაციის კონცეფცია

საინოვაციო პროექტის ცნება გამოიყენება ორი მნიშვნელობით: 1. როგორც საქმე, საქმიანობა, ღონისძიება, რომელიც გულისხმობს განსაზღვრული მიზნების მიღწევის უზრუნველყოფელ მოქმედებათა კომპლექსის განხორციელებას; 2. როგორც დოკუმენტების ორგანიზაციულ-სამართლებრივი და საანგარიშსწორებო-საფინანსო სისტემა, რომელიც აუცილებელია რაიმე მოქმედებათა განხორციელებისათვის.

საინოვაციო პროექტის შექმნა და რეალიზაცია მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: საინვესტიციო ჩანაფიქრის (იდეის) ჩამოყალიბება; საინვესტიციო შესაძლებლობათა გამოკვლევა; პროექტის ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთება; საკონტრაქტო დოკუმენტაციის მომზადება; საპროექტო დოკუმენტაციის მომზადება; სამშენებლო-

სამონტაჟო სამუშაოები; ობიექტის ექსპლოატაცია, ეკონომიკურ მაჩვენებელთა მონიტორინგი (იხ. ნახ. 20.3.).

საინვესტიციო ჩანაფიქრის (იდეის) ჩამოყალიბების ეტაპი ნიშნავს მოქმედებათა კარგად გააზრებულ გეგმას. ამ ეტაპზე უნდა განისაზღვროს ინვესტიციათა სუბიექტები და ობიექტები, მათი ფორმები და წყაროები. ინვესტიციათა სუბიექტია კომერციული ორგანიზაციები და სხვა ეკონომიკური სუბიექტები, რომლებიც იყენებენ ინვესტიციებს. ინვესტიციათა ობიექტებს განეკუთვნება: მშენებარე, რეკონსტრუქციას ან გაფართოებას დაქვემდებარებული საწარმოები, შენობები, აღჭურვილობა (ძირითადი ფონდები), რომლებიც განკუთვნილია ახალი პროდუქციის წარმოებისა და მომსახურებისთვის. მშენებარე ან რეკონსტრუირებადი ობიექტები, რომლებიც ორიენტირებულია ერთი ამოცანის (პროგრამის) გადაწყვეტაზე. ამ შემთხვევაში ინვესტირების ობიექტია პროგრამა – ახალი ნაწარმი (მომსახურება) შექმნილი არსებული საწარმოო სიმძლავრის გამოყენებით მოქმედ საწარმოთა (ორგანიზაციათა) ფარგლებში.

საინვესტიციო პროექტში გამოიყენება ინვესტიციათა შემდეგი ფორმები: ფულადი საშუალებები და მათი ეკვივალენტები (მიზნობრივი შენატანები; საბრუნავი საშუალებები; ფასიანი ქაღალდები; კრედიტები; სესხები და ა.შ.); მიწა; შენობები, მანქანები და მოწყობილობა, აღჭურვილობა და ინსტრუმენტი, ნებისმიერი სხვა ქონება, რომელიც გამოიყენება წარმოებაში; ქონებრივი უფლებები, რომელიც შეფასებულია ფულადი ეკვივალენტით.

ინვესტიციების ძირითადი წყაროებია: საკუთარი ფინანსური სახსრები, აქტივების სხვა სახეები (ძირითადი ფონდები, მიწის ნაკვეთები, სამრეწველო საკუთრება და ა.შ.) და მოზიდული საშუალებები; ასიგნებები ცენტრალური (ფედერალური), რეგიონული და ადგილობრივი (მუნიციპალური) ბიუჯეტებისაგან; უცხოური ინვესტიციები ფინანსური ან სხვა მონაწილეობის ფორმით ერთობლივი საწარმოების საწესდებო კაპიტალში; ნასესხებ საშუალებათა სხვადასხვა ფორმები, მათ შორის უცხოელი ინვესტორების კრედიტები.

საინვესტიციო შესაძლებლობათა გამოკვლევის ეტაპი ითვალისწინებს: პროდუქციასა და მომსახურებაზე მოთხოვნის წინასწარ შესწავლას ექსპორტისა და იმპორტის გათვალისწინებით;

პროდუქციაზე (მომსახურებაზე) საბაზრო, მიმდინარე და საპროგნოზო ფასების დონის შეფასება; პროექტის რეალიზაციის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმებისა და მონაწილეთა შემადგენლობის წინადადებათა მომზადების შესახებ; ინვესტიციების სავარაუდო მოცულობის შეფასება განსხვავებული ნორმატივების მიხედვით და მათი კომერციული ეფექტიანობის წინასწარი შეფასება; ქვედანაყოფების მიხედვით ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთების წინასწარ შეფასებათა მომზადება, კერძოდ, პროექტის ეფექტიანობის შეფასება; საინვესტიციო შესაძლებლობათა დასაბუთების შედეგების დამტკიცება; სათანადო დოკუმენტაციის მომზადება საპროექტო-საძიებო სამუშაოებზე.

თემა 21. შრომითი რესურსების მართვა

21.1. შრომითი რესურსების ფორმირება

ორგანიზაციის საქმიანობაში მთავარი რგოლი შრომითი რესურსებია. ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი წყარო ორგანიზაციის თანამშრომლები არიან, ისინი განსაზღვრავენ ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობას, ხოლო კადრების მენეჯერები კი მთავარ როლს ასრულებენ კადრების შერჩევისა და გამოყენების საქმეში. ამიტომაც რომ ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობის უპირატესი გარანტი შრომითი რესურსების მართვაა.

შრომითი რესურსების მართვაში იგულისხმება ისეთი ორგანიზაციული სისტემის შემუშავება და გამოყენება, რომელიც ხელს შეუწყობს ადამიანთა თავისებურებების და შესაძლებლობების სრულად გამოვლენას და ეფექტიან დასაქმებას ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის მიმართულებით. ეს სისტემა მოიცავს კადრების შერჩევის, განაწილების და დასაქმების მთლიან სისტემას.

შრომითი რესურსების მართვის პროცესი რამდენიმე ეტაპს მოიცავს. კერძოდ,

1. შრომითი რესურსების მართვის პროცესისადმი სტრატეგიული მიდგომა;
2. შრომითი რესურსების მართვის პროცესზე გარე ფაქტორების ზემოქმედების ანალიზი;
3. შრომითი რესურსების შერჩევა;
4. მუშაკთა სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება;
5. მუშაკთა შრომითი საქმიანობის შედეგების შეფასება;
6. მუშაკთა დაწინაურება, წახალისება, თანამდებობიდან განთავისუფლება;
7. ხელმძღვანელი კადრების მომზადება.

შრომითი რესურსების მართვის პროცესისადმი სტრატეგიული მიდგომა ემყარება სამ მთავარ პრინციპს. პირველი, ნებისმიერი მენეჯერი დაკავებული თანამდებობისგან დამოუკიდებლად იღებს პასუხისმგებლობას შრომითი რესურსების მართვაზე. ისინი განსაზღვრავენ სამუშაოს მოცულობის შესაბამისად საჭირო სამუშაო ძალის რაოდენობას, უქმნიან მუშაკებს პირობებს საკუთარი შესაძლებლობების სრულად გამოვლენისთვის, ამუშავებენ მათი კვალიფიკაციის ამაღლების და გადამზადების ღონისძიებებს.

მეორე, დაქირავებული მუშაკები წარმოადგენენ ორგანიზაციის

ფასეულ აქტივებს. სწორედ მუშაკები განსაზღვრავენ თავისი საქმიანობით ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას და არა შენობები და ნაგებობები. ამრიგად, მუშაკთა მართვის მეთოდების შერჩევა-გამოყენება არის ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის აუცილებელი ფაქტორი.

მესამე, შრომითი რესურსების მართვისადმი კონკრეტული მიდგომები განაპირობებს ორგანიზაციის მიზნების და ამოცანების ინტეგრაციას. თანამედროვე ეტაპზე მენეჯერების წინაშე დგას მეტად მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ამოცანები, თუ როგორ აამაღლონ ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობა გლობალური მასშტაბით, გააუმჯობესონ ხარისხი, მწარმოებლურობა და მომსახურების დონე, გამოიყენონ ელექტრონული ბიზნესის საშუალებები. ყოველივე ეს კი შესაძლებელია კვალიფიციური პერსონალის გამოყენებით, რაც განსაზღვრავს კიდევ პერსონალზე მოთხოვნას.

შრომითი რესურსების მართვა წარმოდგენილია ორგანიზაციის პრობლემების და ორგანიზაციაზე მოქმედი ფაქტორებისგან განყენებულად, კერძოდ, ისეთი ფაქტორების, როგორიცაა გლობალიზაცია, ტექნოლოგიური პროგრესი, მაღალკვალიფიციური სამუშაოს მოცულობის ზრდა, ბაზარზე და გარე გარემოში სწრაფად ცვალებადი პროცესები, ცვლილებები ორგანიზაციის მიზნებსა და სტრატეგიაში, ასევე სტრუქტურასა და საქმიანობის კულტურაში.

ჩვენი ძალა ჩვენი მაღალკვალიფიციური მუშაკებია, ჩვენი თანამშრომლები ჩვენი მთავარი რესურსია, ხშირად გაიგონებთ მენეჯერებისგან. ამიტომაც, რომ მენეჯერთა საქმიანობის მთავარ ამოცანას კადრების შერჩევა, მათი აღზრდა, და თანამდებობებზე განაწილება წარმოადგენს. თუ მუშაკები გრძნობენ, რომ მათ შრომას აფასებენ, უზღიან გასამრჯელოს შრომის შესაბამისად და მათ შრომისათვის ყველანაირ პირობებს უქმნიან, ისინი ცდილობენ საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენებას ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისათვის. ზოლო თუ მუშაკები გრძნობენ რომ მათ შრომას არ აფასებენ, მაშინ ისინი გულგრილად ეკიდებიან მოვალეობათა შესრულებას და ეძებენ ახალ სამუშაოს. აქედან გამომდინარე ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის კონკურენტული სტრატეგიის შემუშავებაში სპეციალისტთა მონაწილეობა.

ორგანიზაციის სტრატეგიული ამოცანების შესრულება დამოკი-

დებულია ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე, ე.ი. პერსონალზე. შრომითი რესურსებზე მოთხოვნის განსაზღვრა გულისხმობს ღონისძიებების გატარებას სამი მიმართულებით: ადამიანური რესურსების რაოდენობის გაზრდა; გლობალური საკადრო სტრატეგიის შემუშავება; და ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვა.

თანამედროვე ეტაპზე ორგანიზაციებისთვის როგორც არასდროს, ისე საჭირო და აუცილებელია კვალიფიციური კადრებით უზრუნველყოფა. პერსონალის ცოდნის, გამოცდილების, ჩვევების და შესაძლებლობების ეკონომიკური ეფექტიანობა – აი ეს არის ადამიანური კაპიტალი. სწორედ ადამიანური კაპიტალის მართვის ორგანიზაცია განსაზღვრავს ორგანიზაციის (ფირმის) კონკურენტუნარიანობას და არის მისი წარმატების საფუძველი.

შემდეგი ფაქტორია გლობალური მასშტაბით კონკურენცია. თითქმის ყველა დარგის ფირმები აწყდებიან ისეთ პრობლემებს როგორიცაა მოთხოვნა გლობალურ ლიდერებზე, ადამიანებზე რომელთაც გააჩნიათ არა მარტო ხელმძღვანელობის უნარი, არამედ შესაძლებლობები იმუშაონ სხვადასხვა ქვეყნის ფირმებთან და კულტურებთან მიმართებაში. ამიტომაც რომ ღღეისათვის ფირმების მთავარი ამოცანა პერსონალის შერჩევის და მომზადების ისეთი პოლიტიკის შემუშავებაა, რომელიც ხელს შეუწყობს გლობალური ლიდერების მომზადებას. სწორედ ამ მუშაებზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის გლობალური ბიზნეს-სტრატეგიების წარმატება.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია საკადრო ინფორმაციული სისტემის შემუშავება. ასეთი სისტემის შექმნა გულისხმობს ავტომატიზებული სამუშაო ადგილების შექმნის პარალელურად ისეთი ინტეგრირებული კომპიუტერული სისტემის ფორმირებას, რომელიც გამოიყენება კადრებზე მოთხოვნილების განსაზღვრის და მისი ინფორმაციული უზრუნველყოფის მიზნით. ასეთი სისტემის მთავარი საბაზო ფუნქციაა ხელფასების დარიცხვა და სხვა დამატებითი შეღავათების განსაზღვრა.

თანამედროვე პროგრამები უზრუნველყოფენ საკადრო საკმიანობის მთელი პროცესის განხორციელებას, როგორიცაა კადრების შერჩევა, სამუშაოზე მიღება, განაწილება, პროფორიენტაცია, სწავლება, შრომის ანაზღაურების ადმინისტრირება. საკადრო ინფორმაციული სისტემის შემუშავება აადვილებს დიდი მოცულობის ინ-

ფორმაციის ანალიზს და უზრუნველყოფს შრომით რესურსებზე მოთხოვნის განსაზღვრისა და გრძელვადიანი დაგეგმვის ეფექტიანობას. შრომით რესურსებზე მოთხოვნილების განსაზღვრის საფუძველი კი, თავის მხრივ, არის სამუშაოს მოცულობა და საწარმოო გეგმები.

შრომითი რესურსების დაგეგმვა გულისხმობს შრომით რესურსებზე მოთხოვნის პროგნოზირებას და ვაკანტური თანამდებობების მიხედვით კანდიდატთა მოთხოვნების განსაზღვრას. დაგეგმვის პროცესში პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: როგორი ტექნოლოგიების დანერგვაა გათვალისწინებული და როგორ იმოქმედებენ ისინი საკადრო სისტემაზე? როგორ შეფასდება სტრუქტურული ქვედანაყოფების მუშაობის მასშტაბები უახლოეს 5-10 წლის მანძილზე? როგორია კადრების დენადობის მაჩვენებელი და შესაძლებელია თუ არა მისი შემცირება?. ამ კითხვებზე პასუხების მიხედვით უნდა განისაზღვროს შრომითი რესურსების მართვის სტრატეგია. აღნიშნულიდან გამომდინარე შრომითი რესურსების დაგეგმვის პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

1. შრომითი რესურსების არსებული რაოდენობის შეფასება.
2. შრომით რესურსებზე მოთხოვნის განსაზღვრა.
3. შრომით რესურსებზე მოთხოვნის შესაბამისი პროგრამის შემუშავება.

შრომითი რესურსების დაგეგმვა არსებული რესურსების შეფასებით იწყება. უნდა გაირკვეს რამდენი ადამიანი მუშაობს ორგანიზაციაში და როგორ არიან ისინი განაწილებული ქვედანაყოფების მიხედვით. შეფასდეს თუ როგორია თითოეული თანამდებობის მიხედვით სამუშაოს მოცულობა, შესასრულებელი ამოცანები და მოვალეობები, როგორ არიან ადამიანები სამუშაოთი დატვირთული, შეფასდეს მუშაკთა შრომის ხარისხი.

შრომით რესურსებზე მოთხოვნის განსაზღვრა იწყება იმის გარკვევით თუ როგორი კვალიფიკაციის კადრებია საჭირო ორგანიზაციაში. ამისათვის საჭიროა: სამუშაოს შინაარსობრივი ანალიზი, თანამდებობრივი და კვალიფიკაციური მოთხოვნების განსაზღვრა. სამუშაოს ანალიზი გულისხმობს თანამდებობრივი მოვალეობების, ვალდებულებების და ამოცანების სისტემატურ კონტროლს და შეფასებას. ამისათვის მენეჯერები კონტროლს ახორციელებენ

თანამდებობრივ მოვალეობათა შესრულებაზე, რის მიზნადღეობდა თანამდებობრივი საქმიანობის თავისებურებები, საჭირო ცოდნა და უნარ-ჩვევები, შრომის მწარმოებლურობის ნორმა და შრომის პირობები. ამ პროცესს ეწოდება თანამდებობრივ ინსტრუქციითა წინასწარი აღწერა. ასეთი აღწერები ამაღლებს კადრების შერჩევის ეფექტიანობას.

შემდეგ ეტაპზე მენეჯერები განსაზღვრავენ თანამდებობების მიზნადღეობდა ამოცანებს, მოვალეობებს და პასუხისმგებლობას, აგრეთვე კვალიფიკაციურ მოთხოვნებს. ყოველივე ეს არის სამუშაო ძალაზე მოთხოვნილების დაკმაყოფილების პროგრამის შემუშავების საფუძველი. პროგრამაში უნდა ასახულ იქნეს ორგანიზაციისთვის საჭირო რაოდენობისა და კვალიფიკაციის მუშაკთა მოზიდვის, დასაქმების, მომზადებისა და თანამდებობრივი დაწინაურების ღონისძიებები. პროგრამის დამუშავების პროცესში ასევე გათვალისწინებულ უნდა იქნეს ქვეყანაში მოქმედი კანონმდებლობა დასაქმების და შრომის ანაზღაურების საკითხებზე.

შრომით რესურსებზე მოთხოვნილების დაკმაყოფილების პროგრამამ უნდა მოიცვას ყველა ღონისძიება, რომელიც საჭიროა კადრების შერჩევისა და შეფასებისათვის. კადრების შერჩევისას გამოიყენება შემდეგი მეთოდები: განცხადების გამოქვეყნება პრესაში, ურთიერთობა შრომითი მოწყობის სამსახურებთან, კადრების მომზადება სპეცკურსებზე, კადრების მოზიდვის ელექტრონული საშუალებები. ბევრი ორგანიზაცია კადრების თანამდებობრივი გადაადგილების ფორმას უფრო მეტ მნიშვნელობას ანიჭებს და ხშირად იყენებს. ასეთი მიდგომა ამაღლებს მუშაკთა დაინტერესებას და აუმაღლებს ფსიქოლოგიურ კლიმატს ორგანიზაციაში. მაგრამ ამ ფორმას აქვს უარყოფითი მხარეც – ძნელდება ახალი, პროგრესულად მოაზროვნე ადამიანების სამუშაოზე მიღება, რაც ორგანიზაციის საქმიანობაზე უარყოფითად მოქმედებს.

თანამედროვე ეტაპზე საკმაოდ ფართოდ გამოიყენება კადრების შერჩევაში ელექტრონული საშუალებები, კერძოდ, ინტერნეტის ქსელი. ორგანიზაციები კადრების საჭიროების შესახებ განცხადებას აქვეყნებენ ინტერნეტით და ასევე ინტერნეტის მეშვეობით, online რეჟიმში, აგროვებენ კანდიდატთა ანკეტებს. გარდა საკუთარი ვებ-გვერდისა ორგანიზაციას კადრების მოზიდვის მიზნით შეუძლია

გამოიყენოს სხვა კომერციული საიტებიც. სამუშაოს მაძიებლებს შეუძლიათ ორგანიზაციებს გაუგზავნონ ელ-ფოსტით საკუთარი მონაცემები, ხოლო ორგანიზაცია-დამქირავებლებს კი შეუძლიათ დიდი რაოდენობით ანკეტები დაამუშავონ სწრაფად და შეარჩიონ მათთვის საჭირო კვალიფიკაციის კადრები.

კადრების შერჩევის პროცესში ხელმძღვანელებმა უნდა გაითვალისწინონ კანდიდატთა განათლების დონე, მუშაობის გამოცდილება, კვალიფიკაცია. მუშაკთა პირადი თვისებების შეფასებისათვის გამოიყენება ინტერვიუ (გასაუბრება). ინტერვიუს აქვს ორმხრივი დანიშნულება. ორგანიზაციის ხელმძღვანელი და კანდიდატი ერთმანეთს უცვლიან საჭირო ინფორმაციას, რაც სხვა მეთოდების მეშვეობით შეუძლებელია და რასაც დიდი მნიშვნელობა აქვს ორივე მხარისთვის. გასაუბრების დროს არ არის გამორიცხული არასწორი ინფორმაციის მიღებაც, ამიტომ გასაუბრებას ხშირად ატარებენ რამდენიმეჯერ, სხვადასხვა ინტერვიუერის მეშვეობით სხვადასხვა თემაზე. მენეჯერები თვლიან რომ ასეთი ინფორმაცია უფრო უტყუარია.

მუშაკთა შეფასებისას, თანამედროვე ეტაპზე, გამოიყენება აგრეთვე რეკომენდაციების ფორმა. თანამშრომელთა რეკომენდაციები მუშაკთა სამუშაოზე მიღების კარგი საშუალებაა. ჯერ ერთი, მუშაკები კარგად იცნობენ სამუშაოს ხასიათს და კარგად შეუძლიათ განსაზღვრონ კანდიდატის შესაძლებლობების თანამდებობის მოთხოვნებთან შესაბამისობა, მეორე მხრივ, კანდიდატი ინფორმირებულია ფირმის საქმიანობის შესახებ და მისი ადაპტაცია კოლექტივთან ადვილია. გარდა ამისა, ფირმები ახდენენ თანამშრომელთა ფულად წახალისებას კანდიდატების შერჩევის საქმეში მონაწილეობისთვის.

კადრების შერჩევის საფუძველია შრომის ანაზღაურების სტრუქტურის განსაზღვრა. კადრების შერჩევისას ანაზღაურების სისტემა განსაზღვრავს კვალიფიციური კადრების მოზიდვას და ასევე კვალიფიციური კადრების სამუშაოზე დამაგრებას, მუშაკთა ღენადობის შემცირებას. შრომის ანაზღაურების სისტემის განსაზღვრას საფუძველად უნდა დაედოს სამუშაოს ხასიათი, შრომის ბაზარზე მდგომარეობა, შრომის მწარმოებლურობისა და მომგებიანობის რეალური მდგომარეობა ორგანიზაციაში.

21.2. შრომითი რესურსების განვითარება

კადრების შერჩევის პროცესი მოიცავს ღონისძიებების განსაზღვრას და რეალიზაციას, რომლის მეშვეობით შეიძლება კვალიფიციური სამუშაო ძალის მოზიდვა ორგანიზაციაში. თუ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა შეძლებს მოიზიდოს კვალიფიციური მუშაკები, ე.ი. გარანტირებულია საქმიანობის ეფექტიანი განხორციელება. თანამედროვე ორგანიზაციებში მენეჯმენტი მიიჩნევს, რომ კადრების შერჩევა საქმის მხოლოდ დასაწყისია, მთავარია შრომითი რესურსების განვითარება. ადამიანური რესურსები მუდმივად ცვლილებას განიცდიან და რაც მთავარია იგი ვითარდება უოველთვის პროგრესულად.

შრომითი რესურსების განვითარების პროგრამა წარმატებულია, თუ ის უზრუნველყოფს მაღალკვალიფიციური, დიდი შესაძლებლობების კადრების ორგანიზაციაში მოზიდვას და დამაგრებას. ყოველივე ეს ბუნებრივია გაზრდის შრომის მწარმოებლურობას და შესაბამისად საქმიანობის შედეგებს. მაგალითად, შრომის მწარმოებლურობის 10%-ით ზრდა ფირმის პროდუქციის ღირებულების ზრდის გარეშე უზრუნველყოფს რეალიზაციის მოცულობის გადიდებას და შესაბამისად ფირმის შემოსავლების ზრდას.

შრომითი რესურსების განვითარების, მისი პოტენციური შესაძლებლობების ამაღლების ღონისძიებებია: პროფესიული ორიენტაცია, სოციალური ადაპტაცია კოლექტივში, შრომის მწარმოებლურობის შეფასება, დაჯილდოვების სისტემა, პროფესიული მომზადება და სწავლება, სამსახურში დაწინაურება.

შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების მიმართულებით გადადგმული პირველი ნაბიჯი პროფესიული ორიენტაციაა, რასაც ყოველთვის თან ახლავს კოლექტივში სოციალური ადაპტაცია. თუ ხელმძღვანელი დაინტერესებულია მუშაკის წარმატებული საქმიანობით, ყოველთვის უნდა ახსოვდეს, რომ ის პიროვნებაა. როდესაც ორგანიზაციაში საქმიანობას იწყებს მუშაკი მას გააჩნია ადრე შეძენილი გამოცდილება, მუშაობის ჩვევები. მაგალითად, თუ მუშაკის ყოფილი ხელმძღვანელი ამჯობინებდა სამუშაოს შესრულების შესახებ ანგარიშის წერილობითი ფორმით წარმოდგენას, ახალ სამუშაო ადგილზე მუშაკი იგივეს აკეთებს, თუმცა ტელეფონით ხელმძღვანელისათვის სამუშაოს შესრულების ანგარიშის წარდგენა

უფრო ადვილია და ახალი ხელმძღვანელიც ამჯობინებს ზეპირ შეტყობინებას. ამიტომ საჭიროა ახალი მუშაკებისათვის დახმარების გაწევა მოცემულ ორგანიზაციაში მიღებული საჭირო ჩვევების გამოსამუშავებლად.

ორგანიზაციებში მუშაკის კოლექტივში ადაპტაციის მიზნით იყენებენ მთელ რიგ ოფიციალურ და არაოფიციალურ ხერხებს. უპირველეს ყოვლისა საჭიროა მუშაკის ინფორმირება ორგანიზაციაში მუშაობის წესების, პროცედურების, ურთიერთობების შესახებ. ეს ინფორმაცია მუშაკს მიეწოდება როგორც ხელმძღვანელის, ასევე კოლეგების დახმარებით.

მუშაკთა ინფორმირებისათვის გამოიყენება არაოფიციალური ხერხებიც. არაოფიციალურ საუბრებში მუშაკები ორგანიზაციის შესახებ იგებენ ძალიან ბევრს, ვიდრე ოფიციალური ხერხების მეშვეობით. კერძოდ, იგებენ თუ ვინ ფლობს რეალურად ძალაუფლებას, როგორია სამსახურში წინ წაწევის რეალური შესაძლებლობა, წახალისების ფორმები და პირობები, შრომის მწარმოებლურობის როგორი ღონეა დამაკმაყოფილებელი და ა.შ.

თუ ხელმძღვანელი არ უთმობს გარკვეულ ძალისხმევას ახალი მუშაკების კოლექტივში ადაპტაციას, ამან შეიძლება ახალი მუშაკი მიიყვანოს იმედგაცრუებად, ან არასწორ ქმედებებამდე, რაც შეიძლება უარყოფითად აისახოს საქმიანობის შედეგებზე.

შრომითი რესურსების განვითარებაში დიდ როლს ასრულებს სწავლების პროცესი, რომლის მიზანია მუშაკთა შრომითი ჩვევების და უნარების სრულყოფა.

ორგანიზაციის (ფირმის) ხელმძღვანელობამ უნდა შეიმუშავოს სისტემატური სწავლების და მომზადების პროგრამა. პროგრამა უნდა ითვალისწინებდეს მუშაკების მომზადებას: 1. მუშაკის ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყების პერიოდში; 2. მუშაკის ახალ თანამდებობაზე დანიშვნისას; 3. იმ შემთხვევებში თუ შემოწმებით დადგინდა, რომ მუშაკს არ ყოფნის ცოდნა და გამოცდილება თანამდებობრივ მოვალეობათა შესრულებისათვის.

მუშაკთა სწავლება რთული პროცესია, სწავლების მეთოდები კი მრავალრიცხოვანი. სწავლების მეთოდები უნდა შეირჩეს სამუშაოს ხასიათის, შინაარსის, პროფესიული მოთხოვნების შესაბამისად. ძირითადი მოთხოვნები, რომელსაც პროგრამა უნდა ითვალის-

წინებდეს შემდეგია: სწავლება აუცილებლად უნდა იყოს მოტივი-
რებული; სწავლება უნდა ითვალისწინებდეს მუშაკის ინფორმირე-
ბას ორგანიზაციის მიზნების, ამოცანების, შრომის მწარმოებლურო-
ბის გზების და საშუალებების შესახებ, რაც გამოიწვევს მუშაკთა
კმაყოფილების გრძნობას; ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს
სწავლების პროცესის განხორციელებისთვის ხელსაყრელი პირობე-
ბის შექმნა. ასეთი პირობები არა მარტო წახალისებს მუშაკს,
არამედ უზრუნველყოფს მათ აქტიურ მონაწილეობას სწავლის
პროცესში. ამ მიზნით ზოგიერთი ორგანიზაციები ამჯობინებენ
სწავლებას არა ორგანიზაციის შენობაში, არამედ სპეციალურ სას-
წავლო ცენტრებში; თუ სწავლების პროცესი რთულია, მაშინ ის
უნდა დაიყოს ეტაპებად. თითოეული ეტაპის შემდეგ მუშაკს ესაჭი-
როება პრაქტიკული მუშაობა და მხოლოდ ამის შემდეგ ეძლევა
მას შემდეგ ეტაპზე სწავლის გაგრძელების უფლება; მუშაკებმა
უნდა იგრძნონ უკუკავშირის ძალა სწავლის პროცესში, რაც გუ-
ლისხმობს სწავლის შედეგებისადმი დამოკიდებულებას. მაგალითად,
კარგი შედეგებისათვის მასწავლებლის მიერ წახალისება, ხელ-
მძღვანელის მიერ წარმატებული შედეგების აღიარება და ა.შ.

მუშაკთა სწავლება შეიძლება განხორციელდეს მრავალი ფორ-
მით. ყველაზე გავრცელებულია მუშაკთა ადგილებზე მომზადების
ფორმა. სწავლების ამ ფორმას აქვს დადებითი მხარე, სწავლების
ხარჯები მინიმალურია და ცოდნის გადაცემის პროცესიც მარტივი,
სწავლება ზორციელდება სრაფად და ეფექტიანად.

სწავლების მეორე ფორმაა „დამრიგებლებისადმი“ ახალი ან
ნაკლებად გამოცდილი მუშაკების მიმარება. თუმცა ყოველთვის არ
არის ამ ფორმის გამოყენება გამართლებული. მაგალითად, საინტე-
რესო შემთხვევას ჰქონდა ადგილი კომპანიაში General Electric.
კომპანიაში დამრიგებლებად შერჩეულ იქნა უმაღლესი დონის ხელ-
მძღვანელები, ასაკოვანი ხალხი, რომლებიც ვერ ან საკმაოდ ცუ-
დად ერკვეოდნენ კომპიუტერულ ტექნიკაში, მაშინ როდესაც მათზე
მიმაგრებულ ახალგაზრდა კადრებს გააჩნდათ საკმაოდ დიდი ცოდ-
ნა კომპიუტერული ტექნიკის და კომპიუტერული პროგრამების გა-
მოყენების შესახებ, და რომლებიც ასწავლიდნენ „დამრიგებლებს“
ელექტრონული ბიზნესის შესაძლებლობებს.

მუშაკთა სწავლებისას უფრო ხშირად გამოიყენება ისეთი

ფორმები, როგორიცაა ტრენინგების ჩატარება, ლექციების ფორმით სწავლება, დისკუსიების მოწყობა, საქმიანი თამაშების მეშვეობით სწავლება, სწავლება ინდივიდუალური სასწავლო პროგრამებით, დისტანციური სწავლების ფორმა, სწავლება ინტერნეტის სასწავლო კურსებით და ა.შ.

თანამედროვე ეტაპზე ფართოდ გამოიყენება სწავლების ისეთი ფორმა, რაც გულისხმობს კორპორაციული უნივერსიტეტების გახსნას. კორპორაციული უნივერსიტეტი ორგანიზაციის საკუთარი სასწავლო ცენტრია, რომელიც მუშაკებს სთავაზობს სწავლების სხვადასხვა ფორმებს.

შრომითი რესურსების განვითარებაში აუცილებელი მომენტია შრომის შედეგების შეფასება. შედეგების შეფასება ორგანიზაციაში განიხილება როგორც კონტროლის ფუნქციის გაგრძელება. შედეგების შეფასება საჭიროებს ხელმძღვანელების მიერ ინფორმაციის შეგროვებას თუ რამდენად ეფექტიანად ასრულებენ მუშაკები თანამდებობრივ მოვალეობებს. ამ ინფორმაციას შემდეგ ხელმძღვანელი აწვდის შემსრულებლებს და აძლევს მათ დამოუკიდებელი ქმედებების განხორციელების შესაძლებლობას თუ შედეგები დამაკმაყოფილებელია, და საკუთარი შეცდომების გამოსწორების შესაძლებლობას თუ შედეგები არ შეესაბამება საყოველთაოდ მიღებულ ნორმებს.

საქმიანობის შედეგების შეფასება ემსახურება სამი მიზნის: ადმინისტრაციული, საინფორმაციო და მოტივაციის მიზნის მიღწევას. ადმინისტრაციული მიზანი გულისხმობს მუშაკთა დაწინაურებას, დაბალ თანამდებობაზე ჩამოქვეითებას, სხვა თანამდებობაზე გადაყვანას, მუშაკთან შრომითი ხელშეკრულების გაუქმებას.

ინფორმაციული მიზანი — შრომის შედეგების მიღწეული დონის შესახებ მუშაკთა ინფორმირებაა. ეს მუშაკს შესაძლებლობას აძლევს გაეცნოს საკუთარი შრომის დადებით და უარყოფით მხარეებს და იზრუნოს მათი სრულყოფის ან გამოსწორებისათვის.

მოტივაციის მიზანია მუშაკთა ქცევის კონტროლი და რეგულირება. შრომის შედეგების შეფასება მუშაკთა ქცევის მოტივაციის კარგი საშუალებაა. მაღალი შრომითი მიღწევებისათვის მაღლობის გამოცხადება, დაწინაურება დადებით გავლენას ახდენს ადამიანებზე და უბიძგებს მათ უკეთესად მუშაობისაკენ. შრომის შედეგების შე-

ფასება პერიოდულად უნდა განხორციელდეს. პერიოდულობას განსაზღვრავს სამუშაოს ხასიათი და კოლექტივში არსებული ფსიქოლოგიური კლიმატი. შემოწმების პროცესში უნდა გამოვლინდეს ყოველი წარმატება, ყოველი წინგადადგმული ნაბიჯი, და რაც მთავარია ყოველ შედეგს აუცილებელია მოჰყვეს სათანადო რეაგირება ფირმის მენეჯმენტის მხრიდან.

21.3. შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლება

შრომითი რესურსების მართვის მთავარი ასპექტია შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლება. მუშაკთა ცხოვრების ხარისხის ამაღლება გულისხმობს მუშაკთა პირადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ღონეს შრომის მიღწეული შედეგების მეშვეობით. ცხოვრების ხარისხის ამაღლებით უმთავრესად დაინტერესებულნი არიან ეკონომიკურად განვითარებული ქვეყნები. ამ ქვეყნებში მუშაკთა ცხოვრების ხარისხის ამაღლებას ასტიმულირებენ საზოგადოებრივი და კერძო ორგანიზაციები.

შრომითი ცხოვრების ღონეს ახასიათებს შემდეგი მაჩვენებლები: ა) სამუშაო უნდა იყოს საინტერესო; ბ) მუშაკებმა შრომის შედეგების აღიარებასთან ერთად უნდა მიიღონ სამართლიანი ანაზღაურება; გ) სამუშაო გარემო უნდა იყოს ნაკლებ ხმაურია, სათანადოდ განათებული, და სუფთა; დ) ხელმძღვანელმა უნდა განახორციელოს ზედამხედველობა მინიმალურ ღონეზე მაინც, მაგრამ აუცილებლად მაშინ როცა ეს საჭიროა; ე) მუშაკები აუცილებლად უნდა მონაწილეობდნენ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში; ვ) შრომის პროცესში აუცილებელია მუშაობის გარანტია და კოლეგებთან თანამშრომლობა; ზ) მუშაკები უნდა უზრუნველყოფილ იქნენ სამედიცინო და საყოფაცხოვრებო მომსახურებით.

შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლებისათვის საჭიროა შრომისათვის სათანადო პირობების შექმნა და შრომის სწორი ორგანიზაცია. მუდმივად განმეორებადი მოქმედებების შესრულება და რუტინული შრომა ამცირებს მუშაკთა დაინტერესებას და საბოლოო ჯამში იწვევს შრომის შედეგების შემცირებას. ამიტომ აუცილებელია შრომის ისეთი ორგანიზაცია, რაც უზრუნველყოფს მუშაკთა შრომის პროცესით დაინტერესებას და პიროვნების პროფე-

სიულ ზრდას. ორგანიზაციებში (ფირმებში) გამოიყენება შრომის ორგანიზაციის ორი ყველაზე გავრცელებული მეთოდი: სამუშაოს მოცულობის ზრდა, და სამუშაოს შინაარსის გაფართოება.

სამუშაოს მოცულობა გულისხმობს შესასრულებელი ოპერაციების ერთობლიობას და მათი განმეორებადობის სიხშირეს. სამუშაოს მოცულობა შეიძლება იყოს ვიწრო, როდესაც მუშაკი ასრულებს რამდენიმე ოპერაციას, და ფართო, თუ მუშაკი ასრულებს მრავალმხრივ ოპერაციებს და მათი განმეორებადობის სიხშირე მცირეა.

სამუშაოს შინაარსი არის შედარებით მაჩვენებელი იმ გავლენისა, რომელიც მუშაკმა შეიძლება მოახდინოს თვითონ სამუშაოზე ან სამუშაო გარემოზე. მაგალითად, დამოუკიდებლობა სამუშაოს დაგეგმვის პროცესში, მუშაობის რიტმის განსაზღვრის პროცესში, მონაწილეობა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. ისმის კითხვა, როდის არის შესაძლებელი შრომის პირობების შეცვლა?. საყოველთაოდ მიღებულია, რომ შრომის პირობებმა უნდა უზრუნველყოს მუშაკთა შრომის მოტივაცია. აღსანიშნავია ისიც, რომ შრომა თვითონ არის მოტივაცია მუშაკებისათვის. მოტივაციის სფეროში ბოლო დროს ჩატარებული გამოკვლევები გვიჩვენებენ რომ შრომის ორგანიზაციის შეცვლა შესაძლებელია მხოლოდ იმ ორგანიზაციებში და იმ ადამიანებთან მიმართებაში, რომლებსაც გააჩნიათ შემდეგი თვისებები: შეუძლიათ შრომის აუცილებლობის აღიარება, გააჩნიათ სამუშაოსადმი პასუხისმგებლობის გრძნობა, შეუძლიათ საკუთარი შრომის შედეგების შეცნობა და ეფექტიანობის ხარისხის განსაზღვრა.

გლოსარიუმი (მოკლე განმარტებითი ლექსიკონი)

ა

აღაპტური ორგანიზაციული სტრუქტურა, ორგანული სტრუქტურა – საწარმოს (ფირმის) ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც თავისი საქმიანობის პირობებში მოქნილია და სწრაფად ეგუება ფირმის განახლებულ მიზნებს, ამოცანებს, ფუნქციებსა და ცვლილებებს გარე გარემოში (იხ. ბიუროკრატიული სტრუქტურა).

ადმინისტრაცია (ლათ. მართვა, ხელმძღვანელობა) – საწარმოს (ფირმის), ორგანიზაციის (დაწესებულების) ხელმძღვანელობა, მართვის აპარატი; საწარმოს (ორგანიზაციის) ადმინისტრაციას განეკუთვნება: დირექტორი (პრეზიდენტი), მისი მოადგილეები (ვიცე-პრეზიდენტები), მთავარი ბუღალტერი, უმაღლესი, საშუალო და ძირეული რგოლის (დონის) მენეჯერები (იხ. მართვის დონეები).

ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემა – ქვეყნის ეკონომიკის მართვის სისტემა, რომელშიც მთავარი როლი ეკუთვნის გამანაწილებელ, მბრძანებლურ მეთოდებს, სადაც ძალაუფლება მართვის ცენტრალურ ორგანოებშია თავმოყრილი. ამ სისტემისთვის დამახასიათებელია ცენტრალიზებული დირექტიული დაგეგმვა, საწარმოები ზედა ეშელონებიდან მიღებული საგეგმო დავალების შესაბამისად მოქმედებენ, უარყოფილია მართვის დემოკრატიული პრინციპები (იხ. საბაზრო ეკონომიკა).

ავტოკრატიზაცია (ბერძ. თვითმპყრობელობა) – ქვეყნის, საწარმოს (ორგანიზაციის) მართვის წესი, რომელიც ერთი პირის ხელში ძალაუფლების თავმოყრას ეფუძნება.

ავტოკრატიული ხელმძღვანელი – ხელმძღვანელობის სტილის ერთ-ერთი სახე, როდესაც ხელმძღვანელს (მენეჯერს) აქვს ძალაუფლების საკმარისი მოცულობა, რათა თავს მოახვიოს თავისი ნება შემსრულებლებს (ხელქვეითებს). აუცილებლობის შემთხვევაში იგი ამას აკეთებს ყო-

ველგური ყოყმანის გარეშე (იხ. სტილი ზელმძღვანელობის).

ავტომატიზებული საინფორმაციო სისტემები – ადამიანი-მანქანური სისტემები ინფორმაციის შეკრების, შენახვის, დაგროვების, სისტემატიზაციის, ძიების, გადაცემის, დამუშავებისათვის გამოსათვლელი ტექნიკის, კომპიუტერული სისტემების, საინფორმაციო ქსელების, საშუალებებისა და კავშირგაბმულობის არხების გამოყენებით.

ავტონომია (ბერძ. კანონი) – თვითმმართველობა, ტერიტორიების, საწარმოების მართვის ორგანიზაციის ფორმა, რომლის დროსაც მათ აქვთ მნიშვნელოვანი ეკონომიკური (სამეურნეო) გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღების უფლებები და შესაძლებლობები.

ალტრუიზმი (ფრანგ.) – უანგარო ზრუნვა სხვისი კეთილდღეობისთვის, მზადყოფნა სხვას შესწიროს თავისი პირადი ინტერესები.

ანტიპარპენიორი – მეწარმე უცხოურ ლიტერატურაში გამოყენებული ტერმინის მიხედვით (იხ. მეწარმე).

არაკომერციული ორგანიზაცია – ორგანიზაცია, რომლის საქმიანობის ძირითადი მიზანი მოგების მიღება არ არის. მას მიეკუთვნება: საზოგადოებრივი, რელიგიური, საქველმოქმედო ორგანიზაციები და მეცნიერების, კულტურის, განათლების, ჯანდაცვის, სპორტის განვითარებისა და დახმარების ფონდები, ასოციაციები და კავშირები, დაწესებულებები. არაკომერციულ ორგანიზაციებს უფლება აქვთ, ეწეოდნენ ბიზნესს მხოლოდ მათი საწესდებო მიზნების შესრულების ფარგლებში (იხ. კომერციული ორგანიზაცია).

ასოციაცია (ლათ. დაკავშირება, შეერთება) – ფიზიკური და (ან) იურიდიული პირების ნებაყოფლობითი გაერთიანება ერთობლივი თანამშრომლობის მიზნით.

ატმოსტატი (ლათ. მოწმობა) – 1) მუშაკის ცოდნის დონის, კვალიფიკაციის განსაზღვრა, დადგენა იმისა, შესაბამება თუ არა მუშაკის ცოდნის დონე და კვალიფიკაცია მის მიერ დაკავებულ თანამდებობას, რომელზეც იგი პრეტენზიას

აცხადებს. მუშაკის შრომის ანაზღაურების კატეგორიების დადგენა მისი კვალიფიკაციის მიხედვით; 2) დასკვნა, გამოხმაურება მუშაკის საქმიანი თვისებებისა და ცოდნის თაობაზე.

ახალშემონადები – ეკონომიკური და ტექნოლოგიური სიახლე (ინოვაცია).

ბ

ბაზარი – ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემა წარმოებასა და მოხმარებას შორის, რომლის მეშვეობითაც დაიყვანება საქონელი და მომსახურება მწარმოებლებიდან მომხმარებლებამდე. ბაზრის ძირითადი ელემენტებია: მოთხოვნა, მიწოდება და ფასი, რომელიც ყალიბდება ბაზარზე მოთხოვნისა და მიწოდების თანაფარდობის საფუძველზე. არამართლზომიერია მისი ვიწრო გაგება, როდესაც ბაზარს აღიარებენ საქონელმომოქცევის სფეროდ და ყიდვა-გაყიდვის ადგილად, სადაც ერთმანეთს ხვდებიან მყიდველები და გამყიდველები, ვინაიდან თანამედროვე ელექტრონული ვაჭრობის პირობებში ასეთი რამ რეალურად გამორიცხულია. აგრეთვე დაუმეგობრებელია საბაზრო ეკონომიკის გაიგივება ბაზართან, რომელიც წარმოიშვა ცივილიზაციის გარიჟრაჟზე და მრავალი საუკუნეა ასრულებს თავის უაღრესად მნიშვნელოვან ფუნქციას არა მარტო ცალკეული ქვეყნის, არამედ საერთაშორისო ეკონომიკის მასშტაბითაც (საერთაშორისო ბაზარი). ბაზრების სტრუქტურა ფრიად მრავალფეროვანია: სასაქონლო (სამომხმარებლო საქონლისა და წარმოების საშუალებების) და მომსახურების, ფასიანი ქაღალდების, საბუღალტრო ძალის და ა.შ. ბაზარი.

აუცილებელია ბაზრის სახელმწიფოებრივი რეგულირება. ამიტომ ნონსენსია ბაზრის მართვა. ნონსენსია აგრეთვე თავისუფალი ბაზარი.

ბაზრის გამოკვეთა – ერთი ბაზრის ან ბაზართა ერთობლიობის რაოდენობრივი და თვისებრივი ანალიზი, რომელიც ტარდება იმისათვის, რომ შესწავლილ იქნეს ბაზრის პოტენციური მოცულობა, მოცემულ ბაზარზე საქონელსა

და მომსახურებაზე მოთხოვნა, ფასები, კონკურენტები და სხვ. წარმოადგენს მარკეტინგული კვლევის ნაწილს.

ბენეფიტი – პროცესი, რომლის საშუალებით საწარმო (ფირმა) პერმანენტულად აზორციელებს თავისი მახასიათებლების შედარებას ბიზნესის ლიდერებთან მსოფლიო მასშტაბით და ახდენს თვითშეფასებას, რათა მიიღოს საკუთარი ბიზნესმახასიათებლების გასაუმჯობესებლად აუცილებელი ინფორმაცია.

ბიზნესი (ინგლ. საქმე) – ეკონომიკური საქმიანობა (წარმოება, ვაჭრობა, მომსახურება და სხვ.) და საქმიანი ურთიერთობა მის მონაწილეებს შორის, რომლებიც ხორციელდება მოგების მისაღებად. არის წერილი (საოჯახო), მცირე, საშუალო და მსხვილი (დიდი) ბიზნესი. (იხ. მეწარმეობა).

ბიზნეს-გეგმა – ბიზნეს-ოპერაციის განხორციელების, საწარმოს (ფირმის) მოქმედების გეგმა, პროგრამა, რომელიც მოიცავს მონაცემებს ფირმის, საქონლის, მისი წარმოება-გასაღების, მარკეტინგის, მენეჯმენტის და ბიზნესის ეფექტიანობის შესახებ.

ბიზნესმენი – პირი, რომელიც ეწევა ბიზნესს. იგი არის მესაკუთრე, კაპიტალის მფლობელი, შეიძლება იყოს საწარმოს (ფირმის) პატრონი, რომელიც ქირაობს თავისი საკუთარი ფირმისათვის მუშა-მოსამსახურეებს ფირმის პრეზიდენტის (მმართველის) ჩათვლით. პირდაპირი მნიშვნელობით ნიშნავს საქმიან ადამიანს და არა საქმოსანს, როგორც ზოგჯერ ხმარობენ. ყველა დონის (რანგის) მენეჯერი ბიზნესმენის მიერ დაქირავებული მართვის სპეციალისტია (იხ. მენეჯერი).

ბიზნეს-სტრატეგია – ორგანიზაციის სტრუქტურის მყარი ტიპი, რომლისთვისაც დამახასიათებელია შრომის სპეციალიზებული დანაწილება, ზუსტი მმართველობითი იერარქია, მუშაობის შეფასების მაჩვენებლები, მუშაკთა სამუშაოზე მიღების (დაქირავების) პრინციპები, რომლებიც ემყარება მუშაკის კომპეტენციებს.

ბიზნეს-პლან – გეგმა, რომელიც ასახავს მოსალოდნელ შედეგებს და გასანაწილებელ რესურსებს რაოდენობრივი ფორმით.

იგი შეიძლება იყოს სახელმწიფოს, ფირმის, ოჯახის შემოსავლებისა და ხარჯების ნუსხა, ცხრილი დროის განსაზღვრული პერიოდისათვის (ჩვეულებრივ ერთი წლისათვის).

ბიკეპიორიზმი (ინგლ. ქცევა) – ადამიანთა ქცევის ფსიქოლოგიური საფუძვლების თეორია. მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარებაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიდგომა, რომლის მთავარი პოსტულატია: ქცევის შესახებ მეცნიერების სწორად გამოყენება ყოველთვის ხელს შეუწყობს როგორც ცალკეული მუშაკის, ასევე მთლიანად ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებას.

ბ

ბადაზყვეპტილება – რაიმე დავალების შესახებ ალტერნატივის შერჩევა (იხ. დავალება).

ბავლენა – ერთი ადამიანის ქცევა, რომელიც ცვლის მისადმი სხვა ადამიანების დამოკიდებულებასა და გრძნობას (იხ. ორგანიზაციული ლიდერობა).

ბანუსაზღვრელობა – ინფორმაციის (ცნობების, მონაცემების) უკმარისობა იმ პირობების შესახებ, რომელშიც განვითარდება სამეურნეო საქმიანობა (ბიზნესი), ამ პირობების წინასწარ განჭვრეტის, წინასწარხედვის დაბალი დონე. განუსაზღვრელობა დაკავშირებულია დაგეგმვის, გადაწყვეტილების მიღების, მართვის ყველა დონეზე ქმედების განხორციელების რისკთან.

ბასამრჯელო – მოტივაციის თეორიაში ყველაფერი, რასაც ადამიანი მისთვის მიიჩნევს ფასეულად შრომის მატერიალური და მორალური სტიმულირების სახით (იხ. კომპენსაცია).

ბარემო – ორგანიზაციის ფუნქციონირების პირობები და მის საქმიანობაზე მოქმედი ფაქტორების (ცვლადების) ერთობლიობა. მას ყოფენ შიგა და გარე გარემოდ. შიგა ცვლადებს განეკუთვნება მიზნები, სტრუქტურები, ამოცანები, ტექნოლოგიები და ადამიანები. გარე გარემო თავის მხრივ იყოფა ორ ძირითად ჯგუფად: პირდაპირი ზემოქმედების

და ირიბი ზემოქმედების ძალები. პირველი ჯგუფი აერთიანებს მიმწოდებლებს, მომხმარებლებს, კონკურენტებს, შრომით რესურსებს, სახელმწიფოებრივი რეგულირების კანონებს და დაწესებულებებს. მეორე ჯგუფში მოიაზრება ეკონომიკის მდგომარეობა, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი, სოციალური და პოლიტიკური ცვლილებები, ჯგუფურ ინტერესთა გავლენა და სხვა ქვეყნებში არსებითი მოვლენები.

დ

დაპაღება – დაკისრებული სამუშაო, რომელიც უნდა შესრულდეს (როგორც წესი, ორგანიზაციაში) განსაზღვრული ფორმით მოცემულ დროში.

დამაპავშირებელი პროცესები – გადაწყვეტილებათა მიღება და კომუნიკაცია, აგრეთვე ხელმძღვანელობა.

დაბეზება – ბენეფიციარის ერთ-ერთი ძირითადი და წამყვანი ფუნქცია, ორგანიზაციის მიზნებისა და გადაწყვეტილებების შერჩევის პროცესები, რომლებიც აუცილებელია მათი მიღწევისათვის.

დათხოვნა – შრომითი კონტრაქტის შეწყვეტა მუშაკთან ადმინისტრაციის ინიციატივით.

დამფუძნებლები – საქმის ორგანიზატორები, საწარმოს (ფირმის) დამფუძნებლები; ფიზიკური და (ან) იურიდიული პირები, რომლებიც ქმნიან ახალ ორგანიზაციას თავისი საკუთარი ინიციატივით და მასში მონაწილეობისათვის იზიდავენ კაპიტალის მესაძრებებს. დამფუძნებლებს შეუძლიათ თავადაც შეიტანონ თავიანთი კაპიტალი შესაქმნელ ორგანიზაციაში. ისინი ამუშავენ დოკუმენტებს, რომლებიც აუცილებელია დასაფუძნებელი საწარმოს (საზოგადოების) რეგისტრაციისა და საქმიანობისათვის, ახორციელებენ აუცილებელ მოსამზადებელ სამუშაოს.

დელეგირება – ამოცანებისა და უფლებების გადაცემა შემსრულებლისათვის, რომელიც კისრულობს პასუხისმგებლობას მათი განხორციელებისათვის. იგი გამოიყენება როგორც მართვის დეცენტრალიზაციის საშუალება (ბენეფიციარების

მხრივ უფლებამოსილების დელეგირება ხელქვეითებისათვის).

დემოკრატიული ხელმძღვანელი (მენეჯერი) – ხელმძღვანელი, რომელიც ცდილობს არ მოახვიოს თავისი ნება ხელქვეითებს, მაქსიმალურად გაითვალისწინოს მათი ინტერესები, და იყოს ორიენტირებული უმაღლესი დონის მოთხოვნილებათა მოტივაციაზე (იხ. ავტოკრატიული ხელმძღვანელი).

დემტარმინიზმი (ლათ. განსაზღვრა) – ეკონომიკური ამოცანების დასმა, გადაწყვეტა, რომლის დროსაც მათი პირობები ფორმირდება სრული განსაზღვრულობით, განუსაზღვრელი, შემთხვევითი ბუნების ფაქტორების მხედველობაში მიღების გარეშე.

დეცენტრალიზებული ორგანიზაცია – ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომლის ფარგლებშიც გადაწყვეტილების მიღების უფლება ნაწილდება ქვემდგომ მმართველობით სტრუქტურებამდე.

დივიზიური ორგანიზაციული სტრუქტურა (ფრანგ. გაყოფა) – ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპი, რომელიც დამუშავებულია დიდი ორგანიზაციებისათვის, რომლებისთვისაც ფუნქციური სტრუქტურები არაეფექტიანი ხდება. სტრუქტურების (განყოფილებების) ძირითადი ტიპებია რეგიონული და საპროდუქტო სტრუქტურები. აგრეთვე სტრუქტურები, რომლებიც ორიენტირებულია მყიდველზე.

დირექტორთა საბჭო – სააქციო (აქციონერული) საზოგადოების, კორპორაციის ხელმძღვანელი აღმასრულებელი ორგანო, რომელიც აქციონერების კრებებს შორის პერიოდში წყვეტს მართვის პრინციპულ საკითხებს და ქმნის გამგეობას საქმეების ოპერატიული მართვისათვის.

დისფუნქციური კონფლიქტი – კონფლიქტი, რომელიც იწვევს მუშაობით კმაყოფილების ზარისხის შემცირებას, ჯგუფებს შორის თანამშრომლობის შესუსტებას, ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის შემცირებას (იხ. კონფლიქტი).

დუბლიკატი (ლათ.) – დოკუმენტის მეორე ეგზემპლარი, რომელსაც იგივე ძალა აქვს, რაც დედანს.

ე

ეპრისტიკა (ბერძ. გამოძებნა, გაღება) – ეკონომიკური მოვლენებისა და პროცესების ანალიზის მეთოდი, გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც დაფუძნებულია ინტუიციაზე, საზრიანობაზე, ანალოგიებზე, გამოცდილებაზე, გამომგონებლობაზე, რაც უნდა ეყრდნობოდეს ადამიანის ტვინის განსაკუთრებულ თვისებებსა და ადამიანის უნარს გადაწყვეტოს ამოცანები, რომლებისთვისაც ფორმალური მათემატიკური ალგორითმი, გადაწყვეტის წესი უცნობია.

ეპოლოგია (ბერძ. სახლი, საცხოვრებელი და მოძღვრება) – ადამიანთა ურთიერთობა გარემომცველ ბუნებასთან (გარე სამყაროსთან) რესურსების ეკონომიკური გამოყენების, მათი დაცვისა და აღდგენის ჩათვლით.

ეკონომიკა (ბერძ. სახლი, მეურნეობა და წესი, კანონი) – 1) მეურნეობა, რესურსებისა და პროცესების ერთობლიობა, რომლებსაც ადამიანები შრომით საქმიანობაში იყენებენ სიცოცხლის უზრუნველსაყოფად, მოთხოვნილებათა დასაკმაყოფილებლად საჭირო დოვლათის, პირობებისა და არსებობის საშუალებების შექმნის გზით; 2) მეცნიერება (თეორია) ეკონომიკის, ადამიანების მიერ მისი წარმართვის წესების, საჭიროების წარმოებისა და გაცვლის პროცესში ადამიანებს შორის ურთიერთობების, სამეურნეო (ეკონომიკური) პროცესების მიმდინარეობის კანონზომიერებების შესახებ. იგი სწავლობს თუ როგორ იყენებენ ადამიანები მათ განკარგულებაში არსებულ შეზღუდულ რესურსებს მოთხოვნილებისა და მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად (იხ. ეკონომიკური თეორია, პოლიტიკური ეკონომია).

ეკონომიკური თეორია – ზოგადი მეცნიერება ეკონომიკის შესახებ, თეორიული წარმოდგენები ეკონომიკურ პროცესებსა და მოვლენებზე, მეურნეობის (ეკონომიკის) ფუნქციონირებაზე, ეკონომიკურ ურთიერთობებზე, რომლებიც დაფუძნებულია, ერთი მხრივ, ლოგიკაზე, ისტორიულ გამოც-

დილებზე და, მეორე მხრივ, თეორიულ კონცეფციებზე. მეცნიერ-ეკონომისტების (სწავლული ეკონომისტების) შეხედულებებზე. ეკონომიკური თეორიის როგორც მეცნიერების ჩამოყალიბება იწყება XVI საუკუნიდან და ფრანგი ეკონომისტი ა. მონკრეტიენი ისტორიაში შევიდა იმით, რომ ამ მეცნიერების სახელწოდება გახდა „პოლიტიკური ეკონომია“ (1615 წ. გამოვიდა მისი წიგნი „პოლიტიკური ეკონომიის ტრაქტატები“). ბრიტანელმა ეკონომისტმა ა. მარშალმა პოლიტიკური ეკონომიის ნაცვლად კეზბრიჯის უნივერსიტეტში დაიწყო „ეკონომიკის“ კურსის წაკითხვა (1890 წ. გამოვიდა მისი წიგნი „ეკონომიკის პრინციპები“, რომელიც ითარგმნა რუსულ ენაზე და გამოიცა მოსკოვში 1983 წ. სახელწოდებით „პოლიტიკური ეკონომიის პრინციპები“; ერთი საუკუნის შემდეგ გ. მენქიუმ გამოსცა წიგნი ა. მარშალის წიგნის ანალოგიური სახელწოდებით, რომელიც ითარგმნა ქართულ ენაზე და გამოიცა სახელწოდებით „ეკონომიკის პრინციპები“). ამრიგად, ეკონომიკური თეორია, პოლიტიკური ეკონომია და „ეკონომიკის“ ერთი და იგივე მეცნიერებაა (სამეცნიერო დისციპლინა). ამიტომ ყოველგვარ ლოგიკას მოკლებულია ქართულ ლიტერატურაში ინგლისური „ეკონომიკის“ დამკვიდრება (ანალოგიურად „მათემატიკის“ მათემატიკის ნაცვლად). ეკონომიკური თეორია ეკონომიკურ ძეგნიერებათა მთელი კომპლექსის – მიკროეკონომიკის, მაკროეკონომიკის, მარკეტინგის, მენეჯმენტის და ა.შ. თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძველია და მიზანშეწონილია მას ეწოდოს „ზოგადი ეკონომიკური თეორია“, ვინაიდან ყველა ეკონომიკურ სამეცნიერო დისციპლინასა და მიმართულებას გააჩნია თავისი თეორიები, ხოლო ზოგიერთ მათგანს – ზოგადი თეორიაც (მაგალითად, სტატისტიკის ზოგადი თეორია).

ეკონომიკური კიბერნეტიკა (ბერძ. მართვის ხელოვნება) – მეცნიერება ეკონომიკური სისტემების მართვის ზოგად კანონზომიერებათა და მართვის პროცესში ინფორმაციის გამოყენების შესახებ.

ერთობლივი საწარმო – საწარმო, რომლის მუშაობაშიც

მონაწილეობენ სხვადასხვა ქვეყნის საწარმოები (ფირმები), რომლებიც ორგანიზაციულად გაფორმებულია როგორც ერთიანი, საერთო საწარმო. იგი იქმნება იმისათვის, რომ გაერთიანდეს სხვადასხვა ქვეყნებში განლაგებული საწარმოების საქმიანობის ძალისხმევა, კოოპერაცია პროდუქციის, მომსახურების (საქონლის) უფრო ეფექტიანად წარმოებისა და გასაღების მიზნით.

ეფექტიანი – ეფექტის, შედეგის მიღების გამომხატველი ცნებაა. მისი სინონიმებია: შედეგიანი, რეზულტატიანი. მაგალითად, ეფექტიანი ბიზნესი, ეფექტიანი მენეჯმენტი და ა.შ.

ეფექტური – ეფექტის, შთაბეჭდილების მომზდენი და არავითარი შედეგის მოცემი. მაგალითად, ეფექტური ქალი, ეფექტური სპექტაკლი. ხშირად „ეფექტური“ გამოიყენება „ეფექტიანის“ ნაცვლად, რაც მოკლებულია ლოგიკურ საფუძველს, ვინაიდან „ეფექტური“ ხშირად გულისხმობს ილუზიის, მოჩვენებითობის შექმნას, პიარ-კამპანიას.

ექსტრაპოლაცია – ეკონომიკური მაჩვენებლების, სიდიდეების მომავალი, მოსალოდნელი მნიშვნელობების განსაზღვრა წარსულ პერიოდში არსებული მონაცემების საფუძველზე მათი ცვლილებების გათვალისწინებით. მისი საპირისპიროა ინტერპოლაცია.

3

ვაკანსია (ლათ. სიცარიელე) – დაუკავებელი სამუშაო ადგილის, თანამდებობის არსებობა, რომელზეც ახალი მუშაის მიღება შეიძლება.

ვოტირება – გადაწყვეტილების მიღება ხმის მიცემის გზით.

ვოტუმი (ლათ. სურვილი) – ხმის მიცემის ფორმით გამოხატული გადაწყვეტილება, აზრი.

ზ

ზარალი – სამეურნეო საქმიანობის (ბიზნესის) დანაკარგები, გამოხატული ფულად ფორმაში; საწარმოს (ფირმის) ხარჯების გადამეტება შემოსავლებზე, რაც მატერიალური და ფულადი რესურსების შემცირებას იწვევს (იხ. ინდეზიტეტი).

თ

თანამდებობის პირი – სახელმწიფო დაწესებულების მოსამსახურე, რომელსაც საკმაოდ მაღალი თანამდებობა უკავია და უფლებამოსილია მიიღოს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები.

თანამდებობრივი ინსტრუქცია – დოკუმენტი ძირითადი ამოცანების, მოვალეობების, გამოცდილების, საშუალოს შესახებ, რომლებიც მოეთხოვება სხვადასხვა თანამდებობას კომერციულ და არაკომერციულ ორგანიზაციაში.

თანამფლობელი – ქონების, ფასეულობების ნაწილის მფლობელი, რომლის დანარჩენ ნაწილს სხვა მესაკუთრეები ფლობენ.

თეორია „X“ – დ. მაკგრეგორის ტერმინი, რომლის მიხედვით ავტოკრატიული ხელმძღვანელი (მენეჯერი) მიიჩნევს, რომ ადამიანებს არ უყვართ მუშაობა, არ აწუხებთ თავმოყვარეობა, ამგობინებენ რათა მათ ხელმძღვანელობდნენ; ამ თეორიის მთავარი დასკვნა: ადამიანებმა რომ იმუშაონ, აუცილებელია მათი იძულება (იხ. ავტოკრატიული ხელმძღვანელი).

თეორია „Y“ – დ. მაკგრეგორის ტერმინი, რომლის მიხედვით შესაბამის პირობებში ადამიანები მიისწრაფიან მუშაობისაკენ, მაშინ როდესაც ორგანიზაციის მიზნებისადმი ერთგულება გასამრჯელოს ფუნქციაა, რომელიც დაკავშირებულია მიზნის მიღწევასთან. ამ თეორიის თანახმად მოსახლეობის დიდი ნაწილი ფლობს შემოქმედებით პოტენციალს.

თვითმმართველობა – ორგანიზაციის აგების პრინციპი, რომლის თანახმად ხელქვეითმა უნდა მიიღოს უფლებამოსილება მხოლოდ ერთი უფროსისაგან (მენეჯერისაგან) და იყოს პასუხისმგებელი მხოლოდ მის წინაშე.

ი

იერარქიული სტრუქტურა – ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მრავალდონიანი მართვა და მართვის მცირე მოცულობა თითოეულ დონეზე.

იმიტაცია (ლათ. გამეორება) – რეალური სიტუაციის მოდელის დამუშავების პროცესი და ექსპერიმენტის შესრულება იმის

გასაგებად, თუ როგორ შეიძლება რეალურად შეიცვალოს სიტუაცია.

იმიჯი (ინგლ.) – 1. საქმიანი კაცის (ბიზნესმენის, მეწარმის) სახე, მასზე წარმოდგენა, რომელიც ყალიბდება გარშემოცოცხლებაში, რეპუტაცია; 2. ფირმის, საქონლის, მომსახურების სახე, რომელიც ბაზარზე ფირმის მდგომარეობას, საფირმო მარკისადმი მყიდველის (მომხმარებლის) ერთგულებას განაპირობებს.

იმპრესარიო – კერძო პირი, რომელიც სანახაობათა ღონისძიებების ორგანიზაციას ეწევა, ან რომელიმე მსახიობის, არტისტის აგენტი, რომელიც მის მაგივრად საკონცერტო საქმიანობის ორგანიზაციას ახორციელებს.

ინდემნიტატი (ლათ. უზარალობა) – ზარალის ანაზღაურება, კომპენსაცია.

ინდიკატიორული (ინდიკატიური) დაბეგმვა – ეკონომიკისა და ბიზნესის რეგულირების მეთოდი, საორიენტაციო დაგეგმვა სახელმწიფო დონეზე, რომელიც ამ მიზნების მისაღწევად გრძელვადიანი მიზნების განსაზღვრასა და მოქმედების პროგრამების დამუშავებას შეიცავს ისეთი მეთოდების გამოყენებით, როგორიცაა „დანახარჯები-გამოშვების“ მოდელი. დირექტიული დაგეგმვისაგან განსხვავებით ინდიკატიური დაგეგმვა მხოლოდ სარეკომენდაციო ხასიათისაა.

ინსპექტორები – საწარმოს (ორგანიზაციის) ძირეული რგოლის ხელმძღვანელები (მენეჯერები), რომლებიც უშუალოდ აკონტროლებენ რიგითი შემსრულებლების საქმიანობას.

ინსპექცია – სახელმწიფო მართვის ორგანო, რომელიც ასრულებს ზედამხედველობის, შემოწმების (კონტროლის) ფუნქციებს იმისათვის, რომ სათანადოდ შესრულდეს საწარმოების (ფირმების) საქმიანობის ოფიციალურად დადგენილი წესები და ნორმები.

ინტეგრაცია (ლათ.) – ეკონომიკური სუბიექტების, სხვადასხვა ქვესისტემების (ქვედანაყოფების) ძალისხმევითა გაერთიანების პროცესი ორგანიზაციის საერთო მიზნების მისაღწევად.

ინფორმაცია (ლათ. შეტყობინება) – ნებისმიერი შეტყობინება რაიმეს შესახებ; ეკონომიკური მონაცემები, ცნობები, მნიშვნელობები, რომლებიც გამოიყენება მმართველობითი (სამმართველო) გადაწყვეტილებების მისაღებად; სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს საბაზრო ეკონომიკის დროს. (იხ. სამრეწველო შპიონაჟი).

ინფორმაციულ-მმართველობითი სისტემა – ხელმძღვანელთა (მენეჯერთა) ინფორმაციით უზრუნველყოფის ფორმალიზებული სისტემა, რომელიც აუცილებელია გადაწყვეტილებათა მისაღებად.

ინფრასტრუქტურა (ლათ. მაზლობლად, სტრუქტურა) – დარგების, საწარმოებისა და ორგანიზაციების ერთობლიობა, რომლებიც ხელსაყრელ პირობებს ქმნიან საქონლის წარმოებისა და მომსახურებისათვის, აგრეთვე, ადამიანთა ცხოველმოქმედების ნორმალური ფუნქციონირებისათვის. განასხვავებენ საწარმოო და სოციალურ ინფრასტრუქტურას. ინფრასტრუქტურაში იგულისხმება გზები, კავშირგაბმულობა, ტრანსპორტი, წყალმომარაგება, სასპორტო ნაგებობები და სხვ.

კ

კვალიფიკაციური დახასიათება – დოკუმენტი, რომელშიც მოკლედ გადმოცემულია ძირითადი ამოცანები, უნარჩვევები და ცოდნა, უფლებები და მოვალეობები, რომლებიც წაყენებათ სხვადასხვა სპეციალობებს ორგანიზაციაში.

კოლექტივი (ლათ. კრებითი, შეკრები) – ადამიანთა ჯგუფი, ერთობლიობა, რომლებიც ერთ ორგანიზაციაში (საწარმოში) მუშაობენ. ერთი საწარმოს მუშაკთა კოლექტივს, ზოგჯერ შრომით კოლექტივს უწოდებენ.

კომერციალიზაცია – ეკონომიკის და ბიზნესის სფეროში კომერციული საწყისების ფართოდ გამოყენება, კომერციული ორგანიზაციების რაოდენობის გაზრდა; მოგების მიღების მიზნისადმი საქმიანობის დამორჩილება.

კომერციული ორგანიზაცია – ორგანიზაცია, რომლის მიზანია მოგების მიღება. კომერციული ორგანიზაციები მე-

ნეგემენტის ობიექტებია. არაკომერციული (მაგალითად, სახელმწიფოებრივი) ორგანიზაციების მიმართ გამოიყენება მართვა და არა მენეჯმენტი (იხ. ორგანიზაცია).

კომპენსაცია – ფულადი გასამრჯელო, რომელსაც გასცემს ორგანიზაცია თავის თანამშრომლებზე მათ მიერ შესრულებული სამუშაოსათვის.

კომპენიკაცია – ინფორმაციის გაცვლის პროცესი ორ და მეტ ადამიანებს (მხარეებს) შორის, მართვის სუბიექტსა და ობიექტს შორის.

კონსალტინგი – სპეციალური კომპანიების საქმიანობა, რომლის ღროსაც წარმოებს მწარმოებლების, გამყიდველების, მყიდველების კონსულტირება ეკონომიკისა და ბიზნესის, ფირმის შექმნასა და რეგისტრაციის, საქონლისა და მომსახურების ბაზრის გამოკვლევისა და პროგნოზირების, ინოვაციების საკითხთა ფართო წრის შესახებ.

კონტროლი (ფრანგ. შემოწმება) – მენეჯმენტის ფუნქცია, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მიღწევას.

კონფლიქტი (ლათ. შეჯახება) – წინააღმდეგობა (უთანხმოება) ორ და მეტ მხარეებს (პირებს ან ჯგუფებს) შორის როდესაც თითოეული მხარე ცდილობს გააკეთოს ისე, რომ მიღებული იქნეს სწორედ მისი შეხედულებები ან მიზნები და ხელი შეუშალოს მეორე მხარეს იგივე გააკეთოს.

კორპორაციის კულტურა – ატმოსფერო ანუ სოციალური კლიმატი ორგანიზაციაში.

კოორდინაციის აუცილებლობა – სიტუაცია, რომელიც წარმოიშობა შრომის კორიზონტალური და ვერტიკალური დანაწილებისას.

ლ

ლიბერალური ხელმძღვანელი – ხელმძღვანელი (მენეჯერი), რომელიც თავის ხელქვეითებს აძლევს თითქმის სრულ თავისუფლებას ამოცანების შესრულებასა და თავისი საქმიანობის კონტროლში. მისი საპირისპიროა ავტოკრატიული ხელმძღვანელი.

ლიდერი ორგანიზაციის – ადამიანი, რომელიც ეფექტურად ახორციელებს ფორმალურ და არაფორმალურ ზელმძღვანელობასა და ლიდერობას (იხ. ორგანიზაციული ლიდერობა).

ლოგისტიკა – მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის, სასაქონლო-მატერიალური მარაგის მართვა.

მ

მართვა – შეგნებული მიზანმიმართული ზემოქმედება სუბიექტებისა და ორგანოების მხრივ ადამიანებსა და ეკონომიკურ ობიექტებზე, რომელიც ხორციელდება სასურველი შედეგების მიღების მიზნით. მართვას ბიზნესის სფეროში, კერძოდ კომერციულ ორგანიზაციაში, ეწოდება მენეჯმენტი.

მართვის დონეები – ორგანიზაციაში შრომის ვერტიკალურად დანაწილების შედეგად ჩამოყალიბებული მართვის იერარქია (საფეხურიანობა) მმართველობითი საქმიანობის კოორდინაციისათვის. გამოყოფენ მართვის სამ დონეს: ძირეული, საშუალო და უმაღლესი დონე (რგოლი).

მ

მარკეტინგი (ინგლ.) – მომხმარებელთა მოთხოვნის შესწავლა-პროგნოზირება და მისი დაკმაყოფილების უზრუნველყოფა გაცვლის საშუალებით მოგების მისაღებად ფირმის მიზნობრივი ბაზრის გამოკვლევის, მის შესახებ და კონკურენტებზე მარკეტინგული ინფორმაციის მოპოვების საფუძველზე.

მატრიცული ორგანიზაცია – ადაპტური სტრუქტურების ტიპი, რომელშიც ფორმირებული ჯგუფის წევრები პასუხს აგებენ თავიანთ საქმიანობაზე და მოცემული კონკრეტული პროექტის ზელმძღვანელის (მენეჯერის) წინაშე, სადაც ისინი მუშაობენ მუდმივად.

მენეჯერი (ინგლ.) – მართვის სპეციალისტი, პროფესიონალი მმართველი ბიზნესის სფეროში. იგი ბიზნესმენის მიერ დაქირავებულია და ფირმაში მართვის სხვადასხვა დონეზე ახორციელებს ადამიანთა ჯგუფების ზელმძღვანელობას. (იხ. მეწარმე, მოთამაშე მენეჯერი).

მენეჯმენტი (ინგლ.) 1. მართვის მეცნიერება და პრაქტიკა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში; 2. საწარმოს (ფირმის) მართვის პრინციპების, ფორმებისა და მეთოდების სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს მისი საქმიანობის (ბიზნესის) ეფექტიანობას და მოგების მიღებას. იგი გულისხმობს დასახული მიზნის (გეგმის) შესრულებას სხვა ადამიანების შრომის, ინტელექტის, ქცევის მოტივების გამოყენებით (იხ. საერთაშორისო მენეჯმენტი).

მეძანისაზი – მანქანების გამოყენება ადამიანების ნაცვლად.

მეძანისაზი სარეზერვუარი – ორგანიზაციის ტრადიციულ-ბიუროკრატიული ფორმა ადაპტური ანუ ორგანული სტრუქტურის საპირისპიროდ.

მეფარმე – საქმიანი ადამიანი, რომელიც ეწევა ბიზნესის პირადი სახსრებისა და რისკის საფუძველზე. ბიზნესმენისაგან განსხვავებით მეწარმე თვითონ მართავს საკუთარ ფირმას, ვინაიდან თვითონ არის საკუთარი ბიზნესის (წამოწყების) შემოქმედი, ნოვატორი და ბიზნეს-გეგმის მთავარი ავტორი (იხ. მოთამაშე მენეჯერი).

მეფარმეობა – ინოვაციური ბიზნესი, რაც ნიშნავს რაიმე ახლის შეთავაზებას მომხმარებლისათვის. ბიზნესი უფრო ფართო ცნებაა, ვიდრე მეწარმეობა, ვინაიდან იგი მოიცავს ნებისმიერ ერთგვარად ბიზნესოპერაციებსაც და მეწარმეობასაც. ამრიგად, მეწარმეობა არის ახალი საქონლის შექმნა და ახალი მომხმარებლის, ახალი ბაზრის შექმნა.

მისია – ორგანიზაციის ძირითადი მიზანი ან ამოცანა მართვის სისტემაში.

მოდელი – საგნის, სისტემის ან იდეის წარმოდგენა გამარტივებული ფორმით, რაც ამარტივებს რეალობას და ამით აიოლებს შინაგანი ურთიერთობების დანახვის შესაძლებლობას.

მოდელი მასშტაბირება მომსახურების საწარმოთა ოპტიმალური რიცხვის განსაზღვრისათვის, მათზე მოთხოვნებიდან გამომდინარე.

მოდელი კორტერ-ლოულერის – მოტივაციის სიტუაციური თეორიას, რომელიც აერთიანებს მოლოდინის თეორიას

სა და სამართლიანობის თეორიის ელემენტებს. იგი მოიცავს ზუთ ცვლადს (ფაქტორს): ძალისხმევას, მოლოდინს, შედეგიანობას, გასამრჯელოს და კმაყოფილებას (იხ. მოტივაცია).

მომთამაშე მენეჯერი – მენეჯერი, რომელიც სხვა მუშაკებსა და მენეჯერებზე კონტროლის ფუნქციის შესრულებასთან ერთად თავად არის შემსრულებელი. ასეთ როლში ზმირად გამოდიან თვითონ მეწარმეები, რომლებიც თვითონ წარმართავენ საკუთარ ბიზნესს კვალიფიციურად.

მოტივაცია – მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია, საქმიანობის სტიმულირების პროცესი, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის ინდივიდუალური და საერთო მიზნების მიღწევაზე.

მუნიციპალური მენეჯმენტი – ადგილობრივ თვითმმართველ სისტემაში სოციალურ-ეკონომიკური საქმიანობის მართვა. ამ მენეჯმენტის საკითხთა წრეში შედის ენერგოწყალმომარაგება, მოსახლეობის დასაქმება, მისი უზრუნველყოფა საცაქრო და საყოფაცხოვრებო მომსახურებით, ადგილობრივი ბაზრის ფორმირება და სხვ. არ შეიძლება „მუნიციპალური მენეჯმენტის“ ადგილობრივ და სახელმწიფო მართვასთან გაიგივება.

6

ნამსახურობა – შრომითი საქმიანობის წელთა რაოდენობა, რომელიც იძლევა პენსიის, ხელფასის გაზრდისა და შეღავათების მიცემის უფლებას.

ნოუ-ჰაუ (ინგლ. ვიცი როგორ) – მეცნიერულ-ტექნიკური, საწარმოო-ტექნოლოგიური, მმართველობითი (მენეჯმენტის), ფინანსურ-ეკონომიკური, კომერციული ხასიათის ცოდნის, აგრეთვე მათი პრაქტიკაში გამოყენების გამოცდილების ერთობლიობა, რომლებიც ჯერ კიდევ არ გამხდარა საერთო საკუთრებად და წარმოადგენს სიახლეს.

ნუპორიში (ფრანგ. ახალი მდიდარი) – სწრაფად გამდიდრებული ადამიანი, მდიდარი მეტიჩარა, რომელიც გასულია საზოგადოების მაღალ ფენებში.

ო

ოპერატიული მართვა – ორგანიზაციაში მიმდინარე მოვლენების მართვა, რომელიც ოპერაციულ დაგეგმვას, აღრიცხვასა და კონტროლს მოიცავს.

ორგანიზაცია (ლათ.) – ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა საქმიანობა კოორდინირდება შეგნებულად საერთო მიზნის ან მიზნების მისაღწევად. განასხვავებენ კომერციულ და არაკომერციულ ორგანიზაციებს. კომერციული ორგანიზაციების მიზანია მოგების მიღება. არაკომერციულ ორგანიზაციებს განეკუთვნებიან სახელმწიფოებრივი, საზოგადოებრივი და სხვა ორგანიზაციები, რომელთა მიზანი არ არის მოგების მიღება.

ორგანიზაციული სტრუქტურა – მართვის დონეების და ფუნქციური სფეროების ლოგიკური თანაფარდობა, რომლებიც ორგანიზებულია იმგვარად, რომ უზრუნველყოს ორგანიზაციის მიზნების ეფექტიანი მიღწევა.

ორგანიზაციული ლიდერობა – გავლენის მოხდენის უნარი ცალკეულ ადამიანებსა და ჯგუფებზე მათი საქმიანობის პროცესში ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

ორგანიზაციული დარპინიზი – კონცეფცია, რომლის თანახმად ორგანიზაცია რომ გადარჩეს, უნდა შეეგუოს გარე გარემოს ცვლილებებს.

ორგანიზაციის კულტურა – ორგანიზაციაში შემუშავებული და მისი წევრებისათვის დამახასიათებელი ქცევის, ზნე-ჩვეულებების და მოლოდინის მოდელის ერთიანი სისტემა.

პ

პასუხისმგებლობა – დაეალებათა შესრულების ვალდებულება და მათი დამაკმაყოფილებელი შესრულების უზრუნველყოფა.

პირველადი ინფორმაცია – ინფორმაცია, რომელიც შეგროვებულია სპეციალურად მოცემული შემთხვევისათვის (სიტუაციისთვის).

პოლიტიკა – საერთო ორიენტირება მოქმედებებისა და გადაწყ-

ყვეტილებების მისაღებად, რომლებიც აიოლებენ მიზნების მიღწევას.

პოლიტიკური ეკონომია – ეკონომიკური თეორიის ერთ-ერთი სახელწოდება, რომელიც ხმარებაში შემოიტანა ფრანგმა ეკონომისტმა ა. მონკრეტიენმა. საბჭოთა ეკონომიკურ მეცნიერებაში პოლიტიკური ეკონომია იდუალოგიზებული, პოლიტიზებულ მეცნიერებად იქცა, რომელიც გაჯერებული იყო გაბატონებული პარტიის, კერძოდ, სკკპ ყრილობების, სკკპ ცკ პლენუმების დადგენილებებითა და გადაწყვეტილებებით. განსაკუთრებით ეს შეეხება ე.წ. სოციალიზმის პოლიტიკურ ეკონომიას, რომელიც გამოაცალკევებს საერთო (ერთიანი) პოლიტიკური ეკონომიიდან, რაც მოკლებული იყო ყოველგვარ ლოგიკას. მეტისმეტი პოლიტიზების გამო დამოუკიდებელ საქართველოში პოლიტიკური ეკონომიის ნაცვლად შემოიღეს „ეკონომიკისი“. ევროპისა და დსთ-ს ბევრი ქვეყნის უმაღლეს სასწავლებლებსა და კოლეჯებში შენარჩუნებულია პოლიტიკური ეკონომია, საგანი „ეკონომიკისი“ კი შემოდებულია მხოლოდ ინგლისურენოვან ქვეყნებში (იხ. ეკონომიკური თეორია).

ჟ

ჟიური (ლათ. ფიცის მიღება) – მცოდნე, კომპეტენტურ პირთა ჯგუფი, რომლებიც ინიშნება ან აირჩევა ექსპერტ-მსაჯულებად კონკურსებში ან სიტუაციის შეფასებისათვის ბაზარზე და სხვა შემთხვევაში.

რ

რაციონალური გადაწყვეტილება – არჩევანი (ალტერნატივა), რომელიც განმტკიცებულია ობიექტური ანალიზის შედეგებით. რაციონალური გადაწყვეტილება განსჯაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებებისაგან განსხვავებით არ არის დამოკიდებული წარსულში დაგროვებულ გამოცდილებაზე.

რემესტრი (ლათ. სია, ჩამონათვალი) – ეკონომიკური ობიექტების, ქონების, ჩამონათვალი, წიგნი, რომელშიც არის რეესტრული სია, დოკუმენტების, საქმეების რეგისტრაციისთვის.

რეზონი (ფრანგ.) – მოსაზრება, გონივრული საფუძველი, აზრი.

რეპიტინგი (ინგლ.) – ფირმის ნიშნიერების, მასშტაბურობის, მნიშვნელობის შეფასება, აგრეთვე მაჩვენებელი, რომელიც ფირმის (ბანკის) კრედიტუნარიანობას ახასიათებს.

რელევანტური ინფორმაცია – მონაცემები, რომლებიც შერჩეულია კონკრეტული ამოცანის შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად.

რისკი – განუსაზღვრელობის დონე შედეგის წინასწარ განჭვრეტაში (პროგნოზირებაში).

ს

საბაზრო ეკონომიკა – ეკონომიკა, რომელიც ფუნქციონირებს სასაქონლო-ფულად ურთიერთობათა კანონების საფუძველზე. მისთვის დამახასიათებელია ბიზნესის თავისუფლება და კონკურენცია. თუ ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემის (ცენტრალიზებული დაგეგმვის) პირობებში სახელმწიფო მართავდა ეკონომიკას, საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მართვა იცვლება რეგულირებით, ხოლო მართვა საწარმოს (ფირმის) პრეროგატივაა მენეჯმენტის სახელწოდებით, რომელიც არ არის მართვის სინონიმი (იხ. სახელმწიფო რეგულირება, შერეული ეკონომიკა).

საბითუმო ვაჭრობა – საქონლის ყიდვა-გაყიდვა მსხვილი პარტიებით, საბითუმო ფასებით, რომლებიც საცალო ფასებთან შედარებით მცირეა. (იხ. საცალო ვაჭრობა).

საერთაშორისო ბიზნესი – პირველ რიგში საწარმოების (ფირმების) საქმიანი ურთიერთქმედება და ბიზნეს-ოპერაციების განხორციელება, რომლებიც განლაგებულია სხვადასხვა ქვეყანაში.

საერთაშორისო მენეჯმენტი – მენეჯმენტის განსაკუთრებული სახეობა, რომლის მთავარი მიზნებია ფირმის კონკურენტულ უპირატესობათა ფორმირება, განვითარება და გამოყენება სხვადასხვა ქვეყანაში ბიზნესის წარმართვის შესაძლებლობათა და ამ ქვეყნების ეკონომიკური, სოციალური, დემოგრაფიული, კულტურული და სხვა თავისებურებათა გამოყენების ხარჯზე.

საინოვაციო მენეჯმენტი – სტრატეგიული მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულება, რომლის ობიექტია ორგანიზაციაში ინოვაციური პროცესების (პროექტების) მართვა.

სამრეწველო შაიონაჟი – კონკურენტების მოქმედებათა შესახებ მონაცემების (ინფორმაციის) შეგროვების განსაკუთრებული ხერხი, რომლებიც გამოიყენება ორგანიზაციის მიზნების (სტრატეგიის) ფორმირებისათვის. მას ინტენსიურად იყენებენ იაპონური ფირმები.

საცალო პაჭრობა – საჭონლის გაყიდვა ცალობით, როგორც წესი, საცალო ფასებით, რომლებიც აღემატება (დაახლოებით 20-30%-ით) საბითუმო ფასებს. სხვაობა საბითუმო და საცალო ფასებს შორის წარმოადგენს მოგების წყაროს სავაჭრო საწარმოებში (სუპერმარკეტებში, უნივერსალებში და სხვ.).

სახელმწიფო რეგულირება – სახელმწიფოს ზემოქმედება სახელმწიფოებრივი ორგანოების მეშვეობით ეკონომიკურ ობიექტებსა და პროცესებზე და მასში მონაწილე პირებზე; იგი ხორციელდება, რათა პროცესებს მიეცეს ორგანიზებული ხასიათი, მოწესრიგდეს ეკონომიკური სუბიექტების მოქმედება, უზრუნველყოფილ იქნეს კანონების, სახელმწიფოსა და საზოგადოებრივი ინტერესების დაცვა. სახელმწიფო რეგულირება მოიცავს ადმინისტრირებას, დაბეგვრას, აღრიცხვას, კონტროლს. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირებით იცვლება ეკონომიკის ცენტრალიზებული მართვა (იხ. სისტემა ეკონომიკის მართვის).

სისტემა – ერთიანობა, რომელიც შედგება ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისგან უნიკალური მახასიათებლებით. ორგანიზაციები ითვლება ღია სისტემად, იმიტომ რომ ისინი დინამიკურად ურთიერთმოქმედებენ გარე გარემოსთან (სამყაროსთან).

სიტუაციური მიდგომა – კონცეფცია, რომელიც ამტკიცებს, რომ ოპტიმალური გადაწყვეტილება არის გარემოს ფაქტორების ფუნქცია თვით ორგანიზაციაში (შიგა ცვალებები) და გარემომცველ გარემოში (გარე ცვალებები). ასეთი მიდგომა გულისხმობს მართვის ისტორიულად არსებული სკოლების ცალკეული ასპექტების ინტეგრირებას გან-

საზღვრული მიდგომების შეხამების საფუძველზე. მართვის კონცეფცია კონკრეტულ სიტუაციაში ორგანიზაციის მიზნების უფრო ეფექტიანი მიღწევის მიზნით ცნობილია „კონკრეტული მიდგომის“ სახელწოდებით.

სოციალური პასუხისმგებლობა – ორგანიზაციის მოქმედებები, რომლებიც მიმართულია საზოგადოების საკეთილდღეოდ ნებაყოფლობით და არა კანონის მოთხოვნით.

სოციოტექნიკური სისტემა – სისტემა, რომელიც წარმოადგენს ადამიანებსა და ტექნოლოგიურ კომპონენტებს. ყველა ფორმალური ორგანიზაცია წარმოადგენს სოციოტექნიკურ სისტემას.

სკონსორი – 1) თავდები, გარანტი; 2) ფიზიკური ან იურიდიული პირი, რომელიც აფინანსებს ეკონომიკურ პროექტს, სოციალური ღონისძიებების გატარებას; 3) შემკვეთი, ორგანიზატორი, მსხვილი ღონისძიების მომწყობი (იხ. ქველმოქმედება).

სტილი ხელმძღვანელობის – ხელმძღვანელის (მენეჯერის) ხელქვეითებთან ურთიერთობაში ქცევის განზოგადებული სახეები, მანერა დასახული მიზნების მიღწევის პროცესში (ავტოკრატიული, დემოკრატიული, ლიბერალური სტილი)

სტრატეგია (ბერძ.) – ორგანიზაციის მისიის განხორციელებისა და მიზნების მიღწევის საერთო, ყოველმხრივი, კომპლექსური გეგმა (გენერლის ხელოვნება).

სტრატეგიული დაგეგმვა – ხელმძღვანელობის მოქმედებათა და გადაწყვეტილებათა ნაკრები, რომლებიც განკუთვნილია ორგანიზაციის კონკრეტული სტრატეგიების დასამუშავებლად, რათა ორგანიზაციამ მიაღწიოს თავის მიზნებს. სტრატეგიული გეგმა გათვალისწინებულია დროის გრძელვადიან მონაკვეთზე (რამდენიმე წელი). იგი მუშავდება მართვის უმაღლეს დონეზე.

სტრატეგიული მენეჯმენტი – ორგანიზაციის მართვა, რომელიც ემყარება სტრატეგიულ დაგეგმვას და მის ადეკვატურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომლის არსია გრძელვადიანი სტრატეგიების დამუშავება და მათი რეალიზაცია ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

სტრესი – ადამიანის ორგანიზმის სპეციფიკური

ფიზიოლოგიური რეაქცია, რაც გამოიხატება დაძაბვაში.

ტ

ტაქტიკა – მოკლევადიანი სტრატეგია მიზნების მისაღწევად, რომელიც ჩვეულებრივად მუშავდება მართვის საშუალო დონეზე. იგი გათვალისწინებულია დროის უფრო მოკლე მონაკვეთზე, ვიდრე სტრატეგია (ჩვეულებრივ ერთი წელი).

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

უ

უზარალობა – საწარმოს (ფირმის), აგრეთვე ფიზიკური პირის სამეურნეო საქმიანობის (ბიზნესის) რეჟიმი, რომლის დროს საქმიანობისაგან მიღებული შემოსავალი მასთან დაკავშირებული ან მის ტოლ დანახარჯებს ჭარბობს.

უზუფრუხტი (ლათ.) – სხვისი ქონებით სამუდამო სარგებლობისა და მისგან შემოსავლის მიღების უფლება მთლიანობისა და სამეურნეო დანიშნულების შენარჩუნების პირობით.

უპეკავშირი – რეაქცია შეტყობინებაზე, რომელიც ეხმარება გაგზავნას, ინფორმაციის წყაროს (მენეჯერს) განსაზღვროს აღქმულია თუ არა გაგზავნილი ინფორმაცია.

ფ

ფაინდერი – სიახლის მაძიებელი, ახალი პროფესიის ადამიანი. მისი ფუნქციებია: ახალი ბაზრების მოძიება, საქონლის გასაღების ხელშეწყობა და სხვ. ასეთი პროფესია მოითხოვს ფართო დიპაზონის ეკონომიკურ და ტექნოლოგიურ ცოდნას, სხვადასხვა ენაზე მოლაპარაკების, მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში საქმიანი კონტაქტების დამყარების უნარს.

ფორმალური ჯგუფი – ჯგუფი, რომელიც სპეციალურად ჩამოყალიბებულია ხელმძღვანელობის მიერ ორგანიზებული პროცესების საშუალებით. მისი მიზანია ჩვეულებრივად რაიმე კონკრეტული დავალებების შესრულება.

ფრენშაინზი (ფრანგ.) – მსხვილი და მცირე (წერილი) ფირმების სახელშეკრულებო სისტემა ბიზნესში. მსხვილი

ფირმა (ფრენშაიზერი) – საწარმო-დამამზადებელი შეუთან-
ხმდება მცირე ფირმას (ფრენშაიზი), რომელიც კისრუ-
ლობს ფრენშაიზერის საქონლის გაყიდვის ვალდებულებას,
ან მისთვის მომსახურების გაწევას. საქართველოს სამოქა-
ლაქო კოდექსის (26.06.1997) თანახმად „ფრენშაიზინგის“¹
ხელშეკრულება გრძელვადიანი ურთიერთობაა, რომლითაც
დამოუკიდებელი საწარმოები ორმხრივად კისრულობენ...
ხელი შეუწყონ საქონლის წარმოებას, გასაღებასა და მომ-
სახურების განხორციელებას“.

ფუნქციური კონფლიქტი – კონფლიქტი, რომელიც იწვევს
ორგანიზაციის საქმიანობის ფექტიანობის ამაღლებას.

ქ

ქარიზმა (ლათ.) – გავლენა, რომელიც ემყარება ხელმძღვანე-
ლის (მენეჯერის) პიროვნულ თვისებებს ანუ მის რო-
გორც ლიდერის უნარიანობას (ქარიზმატული ხელმძღვანე-
ლი).

ქვედანაყოფი – საწარმოს (ორგანიზაციის) და მასზე მიკუთ-
ვებული მუშაკების ოფიციალურად გამოყოფილი ნაწილი,
რომელიც ასრულებს მისთვის დაწესებულ სამუშაოთა
წრეს, პასუხისმგებელია მასზე დაკისრებული ამოცანების
შესრულებისათვის. ქვედანაყოფი უფრო ხშირად გამოიყო-
ფა მასზე დავალებული სამუშაოს პროფილის მიხედვით.
ქვედანაყოფს მიეკუთვნება განყოფილებები, სექტორები,
ლაბორატორიები და სხვ.

ქველმოქმედება – დახმარების გაწევა უსასყიდლოდ (მატერი-
ალური და ფულადი) გასაჭირში მყოფი პირებისა და ორ-
განიზაციებისათვის. ადამიანთა უზრუნველყოფა სიკეთითა
და მომსახურებით ქველმოქმედების ხარჯზე.

ღ

ღირებულება – 1. საქონლის ფასი; 2. ფულადი სახსრების
დანახარჯი საქონლის შესაძენად და მომსახურების შესას-

¹ და არა ფრანჩაიზინგი, რომელსაც ხშირად იყენებენ.

რულებლად; 3. შრომითი ღირებულების თეორიაში – სა-
ქონელში განიეთებული შრომა (საცვლელი ღირებულება).
ღირებულება ნომინალური – ნომინალი-ოფიციალურად
გამოცხადებული ღირებულება, რომელიც მითითებულია
ფულის ნიშანზე, ფასიან ქაღალდებზე, ბანკოტებზე, მონე-
ტებზე.

ყ

ყიდვა განვადებით – ყიდვა საზღაურის ნაწილ-ნაწილ და-
ფარვით.

შ

შერეული ეკონომიკა – ეკონომიკური სისტემა, რომელიც
უზრუნველყოფს ინდივიდუალური თავისუფლების, საზოგა-
დოებრივი ცხოვრების (სოციალიზების, აგრეთვე შრომითი
ენერგიისა და ბიზნესის) მრავალფეროვანი ფორმების ის-
ტორიულ სინთეზს. მის საფუძველზე იქმნება შესაბამისი
პოლიტიკური სტრუქტურა, რომელიც ემყარება ინტერესთა
შეხამებასა და საზოგადოებრივ თანხმობას. შერეულ ეკო-
ნომიკას, აგრეთვე მრავალწეობიან ეკონომიკას უწოდებენ,
რასაც არ იზიარებს ავტორთა ნაწილი. საბაზრო ეკონომი-
კა შერეული ეკონომიკაა.

შერწყმა – ორი ან რამდენიმე ქონებისა და საქმიანობის ნება-
ყოფლობითი გაერთიანება იმ მიზნით, რომ შეიქმნას ახალი
ფირმა (კომპანია) ან მოხდეს მათი შთანთქმა ერთ-ერთი
მათგანის მიერ. ახალი კომპანიის შექმნის შემთხვევაში და-
ნარჩენები არსებობას წყვეტენ და იშლებიან. ახალი კომპა-
ნიის აქციები ფირმებისა და მათი მესაკუთრეების წვლი-
ლის პროპორციულად ნაწილდება. ახალი კომპანიის კაპი-
ტალი ყველა შერწყმული ფირმის აქტივების თანხას უდ-
რის (იხ. შთანთქმა)

შეზი (ინგლ.) – უფროსი, საწარმოს (ორგანიზაციის) მეთაური
(მთავარი მენეჯერი).

შვილობილი კომპანია – კომპანია, რომელიც სხვა კომპა-
ნიის საკუთრებაში აწარმოებს სამეურნეო საქმიანობას
(ბიზნესს) დამოუკიდებლად თავისი საკუთარი დასახელე-
ბით, მაგრამ იგი დედა (სათავო) კომპანიის სრულ ან ნა-

წილობრივ ცენტრალიზებულ კონტროლს ექვემდებარება. ზოგჯერ იგი სათავო კომპანიის ფილიალია.

შთანთქმვა – შერწყმის ფორმა, რომელიც გულისხმობს, რომ შთანთქმელი კომპანია იურიდიულ პირად რჩება, ხოლო შთანთქმული – უქმდება; ამასთან, პირველს მთელ ქონებას, ვალდებულებებს, ვალებს გადასცემს. ასეთი ოპერაციის შედეგად შთანთქმული კომპანია თავის აქტივს შთანთქმელი კომპანიის წმინდა აქტივების რაოდენობით ზრდის, ხოლო მის აქციონერებს თითოეულის წილობრივი მონაწილეობის პროპორციულად ახალი აქტივების შეძენის უფლება ეძლევათ. უფრო ხშირად შთანთქმა იძულებით მიმდინარეობს.

ჩ

ჩივილი (ინგლ.) – კონფლიქტი მენეჯერესა და მუშაკს (ან პროფკავშირებს) შორის კონტრაქტის (შრომითი ხელშეკრულების) კონკრეტული დებულების სწორად გაგების საბაბით.

ჩრდილოვანი ეკონომიკა – ეკონომიკური პროცესები, რომლებიც არ აფიშირდება, იმალება მათი მონაწილეების მიერ, არ კონტროლდება სახელმწიფოსა და საზოგადოების მიერ, არ ფიქსირდება ოფიციალური სახელმწიფო სტატისტიკის მიერ. ჩრდილოვანი ეკონომიკა მოიცავს კრიმინოგენულ, აკრძალულ, კანონსაწინააღმდეგო, დამალულ, ფარულ ბიზნესს იმ მიზნით, რომ თავი აარიდონ გადასახადებს.

ც

ცხოვრების ღირებულება – საქონლის, მომსახურების ღირებულება, რომელიც აუცილებელია ადამიანის, ოჯახის ცხოვრებისათვის; იგი გაიანგარიშება მოქმედ ფასებში.

ცხოვრების სტილი – ადამიანის არსებობის წესი, რომელიც გამოიხატება მისი მოქმედების, ინტერესების და შეხედულებების (აზრის) მეშვეობით.

ძ

პალაუფლება – მოქმედების შესაძლებლობა ან სიტუაციაზე ან სხვა ადამიანების ქცევაზე ზემოქმედების უნარი.

პირითადი მომხმარებელი – მომხმარებელი (მყიდველი), რომელიც შეძენილ საქონელს და მომსახურებას საკუთარი, არაკომერციული მიზნებისთვის იყენებს.

ფ

ფისდება – დადგენილი წესით რეგისტრირებული და დამტკიცებული დოკუმენტი, დებულებათა კრებული, იურიდიული პირის საქმიანობის წესი, რომელიც განსაზღვრავს მის სტრუქტურას, საქმიანობის სახეებს, სხვა პირებსა და სახელმწიფო ორგანოებთან ურთიერთობებს, უფლებებსა და მოვალეობებს.

ჭ

ჭარბწარმოება – პროდუქციის მიწოდების გადამეტება მის მოთხოვნაზე. წარმოებულია უფრო მეტი საქონელი, ვიდრე მასზე მოთხოვნაა.

ხ

ხელმისაწვდომი ბაზარი – მომხმარებელთა ერთობლიობა, რომლებსაც გააჩნიათ ინტერესი, შემოსავალი და შეუძლიათ კონკრეტული საქონლის, მომსახურების შეძენა.

ხელმძღვანელის ჯგუფი – ჯგუფი, რომელიც შედგება ხელმძღვანელისა და ხელქვეითებისგან, რომლებიც იმყოფებიან მისი კონტროლის ზონაში (იხ. ჯგუფი).

ხუთი ფუნდამენტური ეკონომიკური კითხვა – ძირითადი კითხვები, რომელთაც ეკონომიკამ, კერძოდ, ბიზნესმა უნდა უპასუხოს: რა იწარმოოს, როგორ იწარმოოს, როგორ გაავრცელდეს წარმოებული პროდუქცია (საქონელი), როგორ იქნეს შენარჩუნებული სრული დასაქმება, როგორ იქნეს უზრუნველყოფილი ეკონომიკური სისტემის მოქნილობა. მარტივად ამ ფუნდამენტური კითხვების ერთობლიობა სამამდე დაიყვანება: რა იწარმოოს, როგორ იწარმოოს, ვისთვის იწარმოოს.

ჯ

ჯგუფი – ორი ან მეტი პირი, რომლებიც ურთიერთმოქმედებენ ერთმანეთთან იმგვარად, რომ თითოეული პირი გავლენას ახდენს სხვაზე და ასევე განიცდის მის გავლენას.

ჯენტლმენური შეთანხმება – არაოფიციალური, დოკუმენტურად გაუფორმებელი შეთანხმება, რომელიც იდება, როგორც წესი, ზეპირი ფორმით, ურთიერთნდობის საფუძველზე.

3

კიბინური ფაქტორები – ფ. პერცბერგის ორფაქტორიანი თეორიის თანახმად ადამიანის საქმიანობის გარემომცველ სფეროში მოქმედი ფაქტორები. მათ არარსებობას შეუძლია გამოიწვიოს დაუკმაყოფილებლობა, მაგრამ არ შეუძლია ქცევის აქტიური მოტივირება.

კიპოთეზა (ბერძ.) – რაიმე მოვლენის ასახსნელად წამოყენებული მეცნიერული ვარაუდი, რომლის უეჭველობა ჯერ არ არის ცდით დამტკიცებული. ეკონომიკასა და ბიზნესში ჰიპოთეზები, უპირველეს ყოვლისა, პროგნოზირების დამუშავებასა და ახალი თეორიების წამოყენებასთანაა დაკავშირებული.

კოლდინგი, კოლდინგ-კომპანია – მეთაური (სათავო) საწარმო, რომელიც მართავს ან აკონტროლებს სხვა საწარმოების (ფირმების) საქმიანობას. საზღვარგარეთის პრაქტიკაში კოლდინგურ კომპანიას წამყვანი ადგილი უკავია მის მიერ კონტროლირებადი საწარმოების (ფირმების) აქციათა საკონტროლო პაკეტის ფლობის გამო. ამასთან, თვით კოლდინგური კომპანია შეიძლება სამეურნეო საქმიანობას (ბიზნესს) არ ეწეოდეს.

ლიტერატურა

1. ბაბუნაშვილი გ., მღებრიშვილი ბ., შუბლაძე გ. მენეჯმენტი, თსუ-ის გამომცემლობა, თბ., 1998.
2. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ. მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2010.
3. ბიზნესი (სახელმძღვანელო ESM სტუდენტებისთვის) რ. ვაჩნაძის საერთო რედ., თბ., 2007.
4. გოცირიძე მ. მენეჯმენტი (სამრეწველო ფირმის მართვის საფუძვლები), თბ. 1992.
5. პაიჭაძე ნ., ზომერიკი თ. და სხვ. მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2005.
6. ტულუში მ., ყირიშვილი ნ. მენეჯმენტი (ლექციების კურსი), თბ., 2009.
7. შუბლაძე გ. მენეჯმენტისა და მარკეტინგის ურთიერთკავშირის საკითხისათვის, ჟურნ. „კომერსანტი“, №3(4), 2007.
8. შუბლაძე გ. მენეჯმენტისა და მარკეტინგის ცნობარი, თსუ-ს გამომცემლობა, თბ., 1994.
9. შუბლაძე გ. საბაზრო ეკონომიკის აქტუალური საკითხები, თბ., 2004.
10. შუბლაძე გ., ნანიტაშვილი მ., დოლიკაშვილი ლ. სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ., 2010.
11. ჩიქავა ლ. ინოვაციური ეკონომიკა, თბ., 2006.
12. ჭითანავა ნ. საბაზრო ეკონომიკის რეგულირება (ორგანიზაციული საკითხები), თბ., 1995.
13. ზომერიკი თ. მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2007.
14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, М., 1998.
15. Бланк И. Л. Торговый менеджмент. Киев, 1997.
16. Герчикова И.Н. Менеджмент, М., 2000.
17. Грейсон Дж (мл.), О' Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века, М., 1991.
18. Дафт Р.Л. Менеджмент, Питер, 2008
19. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. М., 1992.
20. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Учебное пособие. М., 2007.

21. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента. М., 2004.
22. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Питер, 2005.
23. Креймс Дж. 7 Уроков величайших менеджеров, или что знают CEOs. М., 2004.
24. Лафта Дж. К. Менеджмент, М., 2004.
25. Менеджмент организации. Румянцева З. П., Соламати Р. З., Акбердин Р. З. и др. М., 1997.
26. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы Менеджмента. 3 – е изд. М., 2008.
27. Михеев В. Н. Живой менеджмент проектов. М., 2007.
28. Муниципальный менеджмент. Под ред. проф. Т. Г. Морозовой. М., 1997.
29. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент. Питер, 2008.
30. Робинс С., Коутлер М. Менеджмент. М., 2004.
31. Саймон Г. А. и др., Менеджмент в организациях. М, 1995.
32. Семенов А. Н., Набоков В. И., Основы менеджмента. М., 2007.
33. Чудновский А. Д., Жукова М. А., Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве, М., 2006.
34. Якокка Ли. Карьера менеджера. М., 1991.
35. Японский менеджмент. Комплекс лекции по теории управления. М., 1991.



გამომცემლობა „უნივერსალი“

თბილისი, 0179, ი. ჯავახიშვილის გამზ. 1, ☎: 22 36 09, 8(99) 17 22 30
E-mail: universal@interneLge