

შოთა დოღონაძე, თამარ რევაზიშვილი, ზაზა ქოიავა

ორგანიზაციის თეორიის საფუძვლები

„ცის ნამი“

თბილისი

2012

ორგანიზაციის თეორია წარმოადგენს სისტემების საერთო თეორიის ნაწილს, იგი სწავლობს ორგანიზაციის, როგორც ერთი მთლიანის საერთო თვისებებს. ამასთან, აღწერის ენის შესაბამისად (ეკონომიკური, იურიდიული, სოციოლოგიური, ტექნიკური და სხვ.) შესაძლებელია ორგანიზაციაზე, როგორც მართვის ობიექტზე შეგვექმნას სხვადასხვა წარმოდგენა. ამიტომაც, რომ ორგანიზაცია იყო და რჩება ბოლომდე ამოუცნობ ობიექტად, სპეციალისტების თქმით ე.წ. „შავ ყუთად“.

ამ გაურკვევლობის დასაძლევად ორგანიზაციის მართვის საკითხების მიმართ საჭიროა გამოყენებულ იქნეს დისციპლინათაშორისი, ე.ი. სისტემური მიდგომა. შესაბამისად, წარმოდგენილ ნაშრომში განხილულია არა მარტო სისტემური მიდგომის არსი, არამედ სისტემების თეორიის საფუძვლები: სისტემების მოდელები, მათი კლასიფიკაცია და მართვის საშუალებათა სახეები. ხაზგასასმელია, რომ უპირველესად საგულისხმოა ის პრობლემები, რომლებიც სხვა, უფრო წვრილმანი პრობლემების წარმოშობის მიზეზი ხდება.

ნაშრომის მიზანი მიღწეულად მიიჩნევა, თუ მკითხველი შეძლებს უკეთ ორიენტირებას პრობლემებში, რომელიც ყოველდღიურად და ყოველწუთიერად ჩნდება ორგანიზაციის საქმიანობაში. შესაბამისად, ეს ნაშრომი განკუთვნილია მართვის საკითხებით დაინტერესებული ადამიანებისათვის, უმთავრესად სტუდენტებისათვის.

სამეცნიერო რედაქტორი:

ასოცირებული პროფესორი ოთარ ქოჩორაძე

რეცენზენტი:

სრული პროფესორი გენადი იაშვილი

© შოთა დოლონაძე, თამარ რევაზიშვილი, ზაზა ქოიავა

© გამომცემლობა „ცის ნამი“, 2012

ISBN 978-9941-419-32-4

შინაარსი

ორგანიზაციის თეორიის არსი და საგანი	4
თეორიებისა და შეხედულებების ევოლუცია ორგანიზაციის არსსა და სტრუქტურაზე	12
ორგანიზაციის ძირითადი კანონები	46
ორგანიზაციის ფუნქციონირების მარეგულირებელი პრინციპები	77
ორგანიზაციული სტრუქტურები	102
საპროექტო და მატრიცული მართვა	111
კოორდინაციისა და კომუნიკაციის არსი, ფორმები და ფუნქციები	122
მართვის ტექნოლოგიები	133

ორგანიზაციის თეორიის არსი და საგანი

ორგანიზაციის თეორია ქმნის ორგანიზაციის სისტემური მართვის საფუძველს. ეს ის სამირეკველია, რომელზედაც შენდება ორგანიზაციული სისტემების სტრატეგიული და ოპერატიული მართვის უნარები, რაც განაპირობებს ორგანიზაციის არა მარტო ზრდას, არამედ განვითარებასაც.

მართვის სისტემურობა, ერთი მხრივ, წარმოადგენს სისტემებისა და ორგანიზაციის თეორიის ცოდნას, მეორე მხრივ, ორგანიზაციულ სისტემებში წარმოქმნილი პრობლემური სიტუაციების ანალიზის გამოცდილებას.

მთელი მე-20 საუკუნის განმავლობაში მიმდინარეობდა ორგანიზაციის თეორიის, როგორც სამეცნიერო მიმართულების თანმიმდევრული ფორმირება, რაც უპირველესად განპირობებული იყო ახალი რეალიებითა და იმ სისტემების სირთულეებით, რომელსაც ორგანიზაცია მოიცავს.

თანამედროვე ორგანიზაციის თეორია და, საერთოდ, სისტემათა თეორია ეფუძნება მთელი რიგი მეცნიერებისა და სკოლების მიღწევებს. ისეთების, როგორებიცაა გერმანელი სოციოლოგი, ისტორიკოსი და ეკონომისტი მაქს ვებერი (ემილ მაქსიმილიან ვებერი 1864-1920 წწ.); ფრანგი ეკონომისტი, მეცნიერული მენეჯმენტის წარმომადგენელი, მეწარმე და ორგანიზატორი ანრი ფაიოლი (1841-1925 წწ.); პოლონელი ფილოსოფოსი

თადეუშ კატარბინსკი (1886-1981 წწ.); რუსი ფილოსოფოსი, ექიმი, ეკონომისტი და პოლიტიკური მოღვაწე ალექსანდრე ბოგდანოვი (მელნიკოვი 1873-1928 წწ.); კანადასა და ამერიკის შეერთებულ შტატებში მცხოვრები ავსტრიელი ბიოლოგი კარლ ლუდვიგ ფონ ბერტალანფი (სისტემათა საერთო თეორიის ფუძემდებელი); ამერიკელი მეცნიერი, გამოჩენილი მათემატიკოსი, ფილოსიფოსი, კიბერნეტიკისა და ხელოვნური ინტელექტის თეორიის ფუძემდებელი ნორბერტ ვინერი (1894-1964 წწ.); რუსი მეცნიერი მექანიკისა და გამოყენებითი მათემატიკის დარგში, ნიკიტა მოისევი (1917-2000 წწ.) და სხვები. არანაკლები მნიშვნელობის გამოკვლევები და ჰიპოტეზები ჰქონდათ ორგანიზაციის ბიოლოგიური თეორიის მიმართულებით გერმანელ ქიმიკოსს, ფიზიკოს, ფილოსოფოსსა და რომანტიკოსს იოჰან ვილჰელმ რიტერს (1776-1810 წწ.), ერთი მხრივ, და ინგლისელ ბიოლოგს, გენეტიკოსს, ევოლუციონისტსა და ფილოსოფოსს ჯონ ბიორდიონ სანდერსონს (1892-1964 წწ.), მეორე მხრივ, ასევე, თანამედროვე მეცნიერებს არკადი პრიგოჟინსა და ჰერნანდო ჰანკერს - რომელთა ფუნდამენტალური კვლევები მიემდვნა სინერგიზმის საფუძველზე დამყარებულ განვითარებას .

ამ მეცნიერთა ღვაწლი განუსაზღვრელად დიდია იმ მეცნიერული მიმართულების ჩამოყალიბება-განვითარებაში, რომელიც ორგანიზაციის თეორიის სახელითაა ცნობილი.

ორგანიზაციის თეორია სწავლობს ორგანიზაციის შექმნის, ფუნქციონირების, რეორგანიზაციისა და ლიკვიდაციასთან დაკავშირებულ პრინციპებს, კანონებსა

და კანონზომიერებებს. ორგანიზაცია სიტყვასიტყვით ნიშნავს – „ერთობლივად“, „მწყობრი სახე“, „ვაწყობ“ (ლათ.). მას ყველაზე ხშირად განიხილავენ, როგორც პროცესს და როგორც მოვლენას.

ორგანიზაცია - როგორც პროცესი, წარმოადგენს მოქმედებათა ერთობლიობას, რომელსაც მივყავართ მთლიანის შემადგენელ ნაწილებს შორის ურთიერთქმედების წარმოქმნისა და სრულყოფისაკენ.

ხოლო, როგორც მოვლენა - ეს ადამიანების გაერთიანებაა ერთი მიზნისკენ, რომლებიც მოქმედებენ გარკვეული პრინციპებისა და წესების საფუძველზე.

ორგანიზაციები, როგორც წესი, აგებულია იერარქიული პრინციპით, რაც იმაში მდგომარეობს, რომ ქვედა რგოლები, ემორჩილებიან ზედა რგოლებს. იერარქია განაპირობებს ერთი ადამიანის დამოკიდებულებას მეორე ადამიანზე; ორგანიზაციის წევრებმა უნდა დაიცვან არსებული წესები, რომელთა დარღვევისათვის სანქციები წესდება.

ორგანიზაციის თეორია შეისწავლის ორგანიზაციას, როგორც მოვლენას. ორგანიზაციის თეორია აყალიბებს სამეცნიერო ცოდნის სისტემას სოციალური ორგანიზაციების სისტემური ანალიზის სფეროში.

ორგანიზაციის თეორიად მიჩნეულია სამეცნიერო ცოდნის სფერო გარკვეული მიზნის მქონე ორგანიზაციის, როგორც რთული დინამიური სისტემის, წარმოშობის, მოწყობის, ფუნქციონირებისა და განვითარების საერთო კანონზომიერების შესახებ.

ორგანიზაციის თეორიის, როგორც ნებისმიერი სამეცნიერო დისციპლინის განვითარება მოიცავს ეტაპებს. ორგანიზაციის თეორიისათვის ეს არის 6 ეტაპი:

1. სხვადასხვა ორგანიზაციის შესახებ ფაქტების, მოვლენების, პროგნოზების, სამეცნიერო-ისტორიული და ფოლკლორული ცნობების შეკრება;

2. ხელთარსებული ინფორმაციის - თეორიულ ანალიზებზე, ორგანიზაციის თეორიის პრაქტიკულ გამოყენებაზე ცალკეული მონაცემების განზოგადოება;

3. მონაცემების სისტემატიზაცია და ორგანიზაციების ტიპოლოგიის შედგენა;

4. კვლევის აპარატის შექმნა - კატეგორიები, ტერმინები; მათი ურთიერთდამოკიდებულების განსაზღვრა; ტერმინთა კლასიფიკაცია;

5. ცვლად პარამეტრებს შორის დამოკიდებულებების პოვნა, ორგანიზაციის განვითარების კანონებისა და კანონზომიერებების ფორმულირება;

6. ორგანიზაციის პრობლემების აღქმის გაფართოებისათვის მონათესავე მეცნიერებების მოზიდვა.

ორგანიზაციის თეორიის, როგორც დამოუკიდებელი სამეცნიერო დისციპლინის ჩამოყალიბების ეტაპებისა და თვით ცნების "ორგანიზაციის" ანალიზის შედეგად მეცნიერები მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ ორგანიზაციად მიიჩნევა გამიზნულად კოორდინირებული სოციალური წარმონაქმნი (გარემოში განსაზღვრული საზღვრებით), რომელიც მუშაკთა ერთობლივი მიზნის მისაღწევად მეტნაკლებად მუდმივ საფუძველზე ფუნქციონირებს.

ამდენად, ორგანიზაციის თეორიის საგანს წარმოადგენს ურთიერთდამოკიდებულება ორგანიზაციულ ობიექტებს შორის, როგორც ვერტიკალურად, ასევე ჰორიზონტალურად. ორგანიზაციულ ობიექტებს მიეკუთვნება, როგორც ადამიანები, ისევე წარმონაქმნები, სადაც ისინი ფუნქციონირებენ (ქვეყნები, ორგანიზაციები, ორგანიზაციის სტრუქტურული ერთეულები, პირველადი წარმონაქმნები, ადამიანები).

ორგანიზაციული დამოკიდებულება მოიცავს ორგანიზაციის შექმნის, განვითარების, ფუნქციონირების, რეორგანიზაციის და ლიკვიდაციის პროცესში ზემოქმედებას, ურთიერთზემოქმედებას, უკუქმედებას.

ორგანიზაციულ დამოკიდებულებებს განასხვავებენ - სტრუქტურულად და პროცესულად:

- სტრუქტურულს განეკუთვნება ზემოქმედება, ურთიერთქმედება და უკუქმედება.

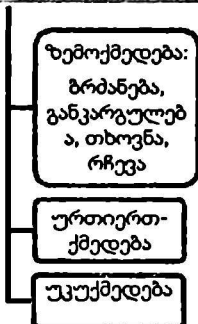
ზემოქმედების ქვეშ იგულისხმება ცალსახა ქმედება ბრძანებების გადასაცემად.

ურთიერთქმედება - ეს მართვის სუბიექტის ზემოქმედებაზე ადამიანის მხრიდან უკუკავშირის დადებითი ქმედებაა.

უკუქმედება - ეს ადამიანის მხრიდან ზემოქმედებაზე უკუკავშირის უარყოფითი ქმედებაა.

- პროცესული ურთიერთობები მოცემულია ქვემოთ, სქემატურად.

სტრუქტურული ფუნქციონირება



პროექტული ფუნქციონირება



ორგანიზაციული დამოკიდებულებები - ორგანიზაციული ურთიერთობების საფუძველში დევს ორგანიზაციის ფუნქციონირების წესები სივრცესა და დროში. ესაა ფორმალური და არაფორმალური წესები. ფორმალურ წესებს კანონთა ნორმების ძალა აქვს (დებულება, რეგლამენტი, ინსტრუქცია). არაფორმალურ წესებს ასეთი ფორმა არ გააჩნია, მაგრამ თავისი შინაარსით ძლიერ გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე, რამდენადაც შეადგენენ ორგანიზაციის კორპორატიულ და სოციალური კულტურის საფუძველს.

საერთო სახით ორგანიზაციის ტიპოლოგია შეიძლება ასეთი სქემით წარმოვიდგინოთ:

1. ორგანიზაციები, რომლებიც ყალიბდებიან იურიდიულ პირებად -

- ✓ კომერციული ორგანიზაციები;
- ✓ არაკომერციული ორგანიზაციები.

2. არ ყალიბდებიან იურიდიულ პირებად -

- ✓ ოჯახი;
- ✓ ინდივიდუალური შრომითი საქმიანობა;
- ✓ უბრალო ამხანაგობა.

3. არაფორმალური ორგანიზაციები -

- ✓ დომინოს თამაშის მოყვარულები
- ✓ ლუდის მოყვარულები;
- ✓ სექსუალური უმცირესობები და სხვა.

თვით ტერმინი "ორგანიზაცია" მრავალი სახით გვხვდება: ფორმალური ორგანიზაცია, საწარმოს ორგანიზაცია, ორგანიზაციული ეფექტი, თვითორგანიზაცია, დეზორგანიზაცია, ორგანიზაციის სისტემოლოგია და სხვა.

ყველაზე ხშირად ტერმინი "ორგანიზაცია" გამოიყენება ორი მნიშვნელობით:

1. გარკვეული მიზნის მისაღწევად გაერთიანებული ადამიანების ქმედების ორგანიზაციის პროცესი;

2. ადამიანების გაერთიანების ფორმა.

შესაბამისად, ერთი მხრივ, ორგანიზაცია წარმოადგენს ფორმას, მეორე მხრივ კი, ერთი და იმავე მოვლენას, რომელიც მიზნის მისაღწევად გაერთიანებულ ადამიანებს უკავშირდება.

წარმოების ორგანიზაცია ესაა დასახული მიზნის მისაღწევად შრომის გაერთიანება საწარმოო რესურსებთან. ამასთან, ორგანიზაცია არ არის ჩაკეტილი წარმონაქმნი, ის ურთიერთობს გარემომცველ გარემოსთან და აწარმოებს მასთან რესურსების გაცვლას.

გარემო, ასევე, შეიძლება წარმოადგენილ იყოს ისეთი მახასიათებლების ერთობლიობით, როგორიცაა კონკურენტუნარიანი გარემო, პოლიტიკური, ეკოლოგიური და ა.შ. გარემომცველი გარემოს ელემენტებთან ურთიერთობაში ორგანიზაცია შედის მათთან გარკვეულ ურთიერთობებში. ასე მაგალითად, უმაღლესი სასწავლებლისა და გარემოს ურთიერთობები (ქალაქი, სამინისტრო, კანონმდებლობა, სხვა უმაღლესები).

ყველა ტიპის ორგანიზაციის საერთო ნიშანს წარმოადგენს ერთი ადამიანის არსებობა მაინც, ორგანიზაციის მიზანი და ორგანიზაციის საქმიანობის პროცესში რაიმე რესურსის ტრანსფორმაცია.

თეორიებისა და შეხედულებების ევოლუცია ორგანიზაციის არსსა და სტრუქტურაზე

მე-19 საუკუნემდე ორგანიზაციის თაობაზე ცოდნის განვითარების პროცესები მიმდინარეობდა სხვადასხვა მეცნიერებათა ფარგლებში.

მე-19 საუკუნეში დაიწყო ორგანიზაციის ე.წ. "კლასიკური" სკოლის ფორმირება. ორგანიზაციის კლასიკური თეორიის იდეები და კონცეფცია მთელი რიგი მეცნიერებისა და პრაქტიკოსების მიერ მუშავდებოდა და ვითარდებოდა. პირველ ხანებში ორგანიზაციის თეორია გამოყოფილი არ იყო ცალკე საგნად და შეისწავლებოდა მართვის მეცნიერული თეორიის ფარგლებში.

ფ. ტეილორი და მისი მიმდევრები ორგანიზაციას მაღალი ეფექტიანობის მიღწევის საშუალებად მიიჩნევენ. ამ მიდგომის დროს ხდება ხელმძღვანელისა და შემსრულებლის შრომის დანაწილება; ორგანიზაციის ყოველ ეტაპზე ხორციელდება ფუნქციების სპეციალიზაცია; ყოველი დონე თავის საქმიანობა დაკავებული და აუცილებლობის გარეშე არ ერევა სხვათა ფუნქციებში. ამ მიმართულების საფუძველთ საფუძველია, ის რომ სამუშაო შეიძლება და აუცილებელია კიდევ შესწავლილ იქნეს სამეცნიერო მეთოდების საშუალებით.

მიუხედავად იმისა, რომ ფ. ტეილორი საკმაოდ ცნობილი პიროვნებაა, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია, ზოგიერთი რამ აღვნიშნოთ მის შესახებ. ფრედერიკ უინსლოუ ტეილორი (1856-1915) ამერიკელი ინჟინერი, შრომის მეცნიერული ორგანიზაციისა და მენეჯმენტის ფუძემდებელია. მან განათლება მიიღო საფრანგეთსა და გერმანიაში, შემდგომ ფ.ექსტერის აკადემიაში ნიუ-ხემპშირში. 1874 წელს დაამთავრა ჰარვარდის იურიდიული კოლეჯი, მაგრამ მხედველობის პრობლემების გამო სწავლა ვერ განაგრძო და მოეწყო ფილადელფიის ჰიდრავრიკული ქარხნის სამრეწველო სახელოსნოს პრესის მუშად. 1878 წელს ეკონომიკური დეპრესიის პიკის დროს, მიიღო მუშის ადგილი მიდველის ფოლადსადნობ ქარხანაში. 1882-1883 წწ. იყო მექანიკური სახელოსნოების უფროსი, პარალელურად მიიღო ტექნიკური განათლება.

1984 წელს ტეილორი გახდა მთავარი ინჟინერი. ამავე პერიოდში მან პირველად გამოიყენა შრომის ანაზღაურების დიფერენციალური მეთოდი; გააფორმა თავისი არა ერთი გამოგონების პატენტი; 1890-1893 წწ.-ში მანუფაქტურის საინვესტიციო კომპანიის მთავარი მმართველი იყო ფილადელფიაში, ქალაქის პრესების მფლობელი მენსა და ვისკონსინში; ჩამოაყალიბა თავისი საქმე მმართველობითი კონსულტაციების განხრით, პირველმა მენეჯმენტის ისტორიაში.

მსოფლიოში ცნობილი თავისი გამოკვლევები შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის შესახებ ფ. ტეილორმა დაიწყო 1895 წ., ხოლო 1911 წელს დააარსა მეცნიერული მენეჯმენტის ხელშეწყობის საზოგადოება.

გარდა ამისა, ტელიორის მიერ შემოთავაზებულ იქნა შრომის დიფერენცირებული ანაზღაურების სისტემა, რომლის დროსაც მუშა ხელფას იღებდა წარმოებაში შეტანილი წვლილის პროპორციულად. მას მიაჩნდა, რომ მოტივაციის ძირითად ფაქტორს წარმოადგენდა სამუშაო ადგილზე ფულის გამომუშავება.

ზემოთ აღვნიშნეთ, რომ ფ. ტელიორი იყო მეცნიერული მართვის სკოლის უპირველესი წარმომადგენელი, მასთან ერთად უნდა მოვიხსენიოთ ისეთი ცნობილი მეცნიერები, როგორიც იყვნენ: ფ. გილბერტი, ლ. გილბერტი და ჰ. გრანტი. მეცნიერული მართვის სკოლის წარმომადგენლების დამსახურება იმაშია, რომ მათ ჩამოაყალიბეს თანმიმდევრული სწავლება იმას თაობაზე, თუ როგორ შეიძლებოდა:

- დასახული ამოცანის შესასრულებლად საჭირო ხერხის განსაზღვრისათვის მეცნიერული ანალიზის გამოყენება;

- დასახული ამოცანის შესრულებისთვის ყველაზე მეტად გამოსადეგი მუშაკების შერჩევა და მათი სწავლების უზრუნველყოფა;

- დასახული ამოცანის ეფექტიანად შესრულებისათვის მუშაკების საჭირო რესურსებით უზრუნველყოფა;

- შრომის ნაყოფიერების ამაღლებისთვის მატერიალური სტიმულირების სისტემატიური და სწორი გამოყენება;

- საგეგმო და ორგანიზაციული სამუშაოს გამოყოფა საწარმოო საქმიანობისაგან.

არანაკლებ საინტერესოა სხვა სამეცნიერო სკოლების წვლილი მმართველობითი აზროვნების განვითარებაში, ასე მაგალითად:

სამეცნიერო სკოლა	წარმომადგენლები	წვლილი მმართველობითი აზროვნების განვითარებაში
მართვის კლასიკური სკოლა	ა. ფაიოლი ლ. ურეკი დ. მუნი ა. რაილი	- მართვის პრინციპების განვითარება; - მართვის ფუნქციების აღწერა; - მთელი ორგანიზაციის მართვისადმი სისტემური და კომპლექსური მიდგომა.
ადამიანური ურთიერთობების სკოლა და ქცევითი მეცნიერებების სკოლა	მ. ფოლეტი ე. მეიო ა. მასლოუ	- მუშაკთა დაკმაყოფილების დონის ამაღლებისა და შრომის ნაყოფიერების ზრდისათვის პიროვნებათა-შორისი ურთიერთობების მართვის ხერხების გამოყენება; - ადამიანის ქცევის შესახებ მეცნიერების გამოყენება ორგანიზაციის ფორმირებისა მართვის საქმეში იმგვარად, რომ თითოეული მუშაკი სრულად იქნეს გამოყენებული თავისი შესაძლებლობებისა და პოტენციალის შესაბამისად.
მართვის მეცნიერების სკოლა	ს. ჩერმენი დ. მარჩი გ. საიმონი	- რთული მმართველობითი პროცესების ღრმად გაგება მოდელების (მათ შორის ეკონომიკურ-

	დ.ფორესტი ხ. რაიფა	მათემატიკური მოდელების) დამუშავებისა და გამოყენე- ბის დახმარებით - რაოდენობრივი მეთდე- ბის განვითარება, რაც ეხმარება მენეჯერებს რთულ სიტუაციებში მიიღონ ოპერატიული გადაწყვეტი- ლებები.
--	-----------------------	--

კაცობრიობის ისტორიამ გამოიმუშავა მართვის, ე.ი. ადამიანზე ზემოქმედების, პრინციპულად განსხვავებული მხოლოდ სამი ინსტრუმენტი.

პირველი – ეს არის იერარქია, ორგანიზაცია, რომლის დროსაც ზემოქმედების ძირითადი საშუალებაა ძალაუფლება-დამორჩილება, ზეწოლა ადამიანზე ზემოდან, იძულების საშუალებით, მატერიალური კეთილდღეობის განაწილებაზე კონტროლით და. ა.შ.

მეორე – კულტურა, ან საზოგადოების მიერ შექმნილი და აღიარებული სოციალური ნორმები, ღირებულებები, გადაწყვეტილებები, ქცევის შაბლონები, რიტუალი, რომლებიც აიძულებენ ადამიანს იმოქმედოს სხვადასხვაგვარად.

მესამე – ბაზარი, საბაზრო ურთიერთობები, ე.ი. თანასწორუფლებიანი ურთიერთობები ჰორიზონტალურად, დამყარებული საქონლისა და მომსახურეობის ყიდვა-გაყიდვაზე, საკუთრებით ურთიერთობებზე,

მყიდველისა და გამყიდველის ინტერესების წონასწორობაზე.

საგულისხმოა ვიცოდეთ, რომ იერეარქიული ორგანიზაცია, კულტურა, ბაზარი – რთული მოვლენებია. ეს უზრალოდ მართვის ინსტრუმენტები როდია. რეალურ ცხოვრებაში, ცოცხალ სამეურნეო და რეალურ სოციალურ სისტემებში ისინი თითქმის ყოველთვის არსებობენ. საქმე იმაშია, თუ რას ეძლევა პრიორიტეტი, რაზე კეთდება ძირითადი არჩევანი. სწორედ ეს განსაზღვრავს საზოგადოების ორგანიზაციის არსს.

ადმინისტრაციული მენეჯმენტის ფუძემდებლის ა. ფაიოლის ძირითად მიმდევრებს მ. ვებერს, გ. ჩერჩს, ჯ. მუნსა და ა. რეილს შორის, რომლებმაც გააღრმავეს და განავითარეს მისი სწავლება, გამორჩეული ადგილი უჭირავს ინგლისელ მეცნიერს ლინდალ ურვიკს, რომელიც დიდ ბრიტანეთში მენეჯმენტის საკითხებში კონსულტანტად საქმიანობდა. ისევე, როგორც ა. ფაიოლი, ის დიდ ყურადღებას უთმობდა ადმინისტრირების ძირითადი ფუნქციების: დაგეგმვის, ორგანიზაციის, შტატების დაკომპლექტების, ხელმძღვანელობის, კოორდინაციის, ანგარიშგებისა და ბიუჯეტის შემუშავებას. ამასთან, მან ა. ფაიოლზე ღრმად გამოიკვლია ფორმალური ორგანიზაციის აგების პრინციპები, განსაკუთრებით გამოჰყო უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობის თანაფარდობა. თანამედროვე ავტორები ფორმალური ორგანიზაციის აგებისათვის დღემდე წარმატებით იყენებენ მის მიერ შემუშავებულ პრინციპებს:

- სტრუქტურასთან ადამიანების შესაბამისობა. ე.ი. ჯერ ხდება სტრუქტურის დამუშავება, ხოლო შემდგომ კადრების შერჩევა.

- სპეციალური და გენერალური შტაბების ჩამოყალიბება. სპეციალური შტაბების ძირითადი ფუნქციაა ხელმძღვანელებისათვის რეკომენდაციების შემუშავება. გენერალური შტაბები კი ახორციელებენ ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებების მომზადებასა და შემსრულებლამდე დაყვანას. ასევე მიმდინარე საქმიანობის კოორდინაციასა და კონტროლს.

- უფლებებისა და პასუხისმგებლობების თანაფარდობა. რაც გულისხმობს, რომ თითოეული სახაზო ხელმძღვანელი იმ უფლებებს უნდა ფლობდეს, რაც შესაბამისობაში იქნება დაკისრებულ პასუხისმგებლობასთან.

- კონტროლის დიაპაზონი (ხელმძღვანელზე უშუალოდ დაქვემდებარებულ პირთა რიცხვი). კონტროლის დიაპაზონი დიდად არის დამოკიდებული ხელმძღვანელის უნარზე, ამდენად იგი არ შეიძლება იყოს მკაცრად რეგლამენტირებული. ლ. ურვიკის მიერ რეკომენდებული მართვადი ნორმა ხუთი - ექვსი პირით შემოიფარგლება.

- სპეციალიზაცია. მმართველობითი შრომის მუშაკთა სპეციალიზაციის სამი ტიპი: მიზნის მიხედვით, შესასრულებელი ოპერაციის ხასიათის მიხედვით, მომხმარებლის ან გეოგრაფიული ნიშნის მიხედვით.

- განსაზღვრულობა. ორგანიზაციის საქმიანობაში განსაზღვრულობის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია თითოეული თანამდებობისთვის გაწერილი იყოს

უფლებები, მოვალეობები და პასუხისმგებლობა (რასაც დღეს სამსახურებრივ ინსტრუქციებად ვთვლით).

კლასიკური სკოლის მეორე თვალსაჩინო წარმომადგენელია მაქს ვებერი. მან მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა სოციალური ცოდნის ისეთ სფეროებში, როგორიცაა ზოგადი სოციოლოგია, მეთოდოლოგია, სოციალური ცნობიერება, პოლიტიკური სოციოლოგია, სამართლის სოციოლოგია, რელიგიის სოციოლოგია, ეკონომიკური სოციოლოგია და კაპიტალიზმის თეორია. 1892-1894 წწ. ის ბერლინს უნივერსიტეტის ჯერ პრივატ-დოცენტი, შემდგომ განსაკუთრებული პროფესორი იყო. 1894-1919 წწ. კი ფრეიბურგის, გეიდელბერგის, მიუნხენის უნივერსიტეტების პროფესორი და გერმანული სოციალური საზოგადოების ერთ-ერთი დამფუძნებელი გახდა (1909 წ.) 1918 წ.-დან ნაციონალური ეკონომიის პროფესორი იყო ვენაში, 1919 წ. კი გერმანიის დელეგაციის მრჩეველი ვერსალის მოლაპარაკებებზე. იგი განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებდა ორგანიზაციაში ძალაუფლების სტრუქტურასა და ლიდერობის პრობლემებზე.

ძალაუფლების იმ ხასიათის შესაბამისად, რომელსაც ხელმძღვანელი ფლობდა, მ. ვებერი გამოარჩევდა ორგანიზაციის სამ ტიპს:

I. ქარიზმატულს – ორგანიზაციას უძღვება განსაკუთრებული მიმზიდველობისა და პირადი თვისებების მქონე ხელმძღვანელი.

II. ტრადიციულს – ხელმძღვანელის შეცვლისას ორგანიზაციის ყველა მუშაკი ტრადიციისამებრ ემორჩილება ახალ ხელმძღვანელს.

III. იდეალურს (ბიუროკრატიულს) – რომელიც ეფუძნება ძალაუფლების სპეციალურად დანაწილებას, რაც უზრუნველყოფს ხელმძღვანელს იყოს ორგანიზაციის ლიდერი.

განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობოდა ორგანიზაციის იდეალური ტიპის დახასიათებას. მ. ვებერის აზრით, ორგანიზაციის ბიუროკრატიული ტიპის არსებობა გამოწვეული იყო ბიუროკრატიის განსაკუთრებული ფენის გაჩენით, რომელიც სპეციალიზებული იყო მართვაზე. ბიუროკრატიული ორგანიზაციის საფუძველში დევს ცოდნა, გაცემული და ადმინისტრაციული უნარები. ამასთან, ბიუროკრატიის განვითარება უკავშირდება უშუალოდ მმართველობითი შრომის დანაწილებას.

ბიუროკრატია განაპირობებს ვერტიკალურ იერარქიას, დაფუძნებულს მართვის ადმინისტრაციულ მეთოდებზე. ბიუროკრატიის არსებობა მოითხოვს ორგანიზაციაში ადმინისტრაციული სამსახურების შექმნას, რომლებიც სპეციალიზებულნი არიან მართვით ფუნქციებზე. მათი უმთავრესი ფუნქციები უცვლელია და დამოკიდებული არ არის ცალკეული მუშაკის შეხედულებებსა და მოსაზრებებზე.

იდეალური ორგანიზაციის ჩამოყალიბებისთვის პრინციპებს შორის მ. ვებერი გამოყოფდა შემდეგ პრინციპებს:

- ორგანიზაციის საქმიანობის დანაწევრება უმარტივეს ოპერაციებად, კონკრეტულ ქვედანაყოფზე თითოეული ამ ოპერაციის დამატება.

- იერარქიულობის პრინციპების გათვალისწინებით თითოეული ხელმძღვანელსთვის გარკვეული უფლებამოსილების მინიჭება და ფორმალურად გაფორმება.

- სამუშაო წესრიგისა და ორგანიზაციის თითოეული წევრის პასუხისმგებლობის განმსაზღვრელი ზუსტი ინსტრუქციების, წესებისა და სტანდარტების არსებობა.

- მომხმარებლებისა და ქვეშევრდომებისადმი სამართლიანი დამოკიდებულება.

- საკადრო პოლიტიკა, რომელიც უზრუნველყოფს მუშაკთა სტიმულირებას. ის გულისხმობს, რომ თითოეულ მუშაკს უნდა ეკავოს მისი კვალიფიკაციისა და კომპეტენციის შესატყვისი პოზიცია და დაცული იყოს უსაფუძვლო დათხოვნისაგან. მუშაკთა სამსახურებრივი წინსვლა დამოკიდებული უნდა იყოს მისი საქმიანობის შედეგიანობასა და ხანგრძლივობაზე, ან ორივე ფაქტორზე ერთად. მატერიალური სტიმულირება უნდა განხორციელდეს დაწინაურების, ხელფასის და პენსიის განსაზღვრაზე. ამასთან, მატერიალურ წახალისებაზე არ უნდა იმოქმედოს მუშაკის პირადმა ცხოვრებამ.

- კონტროლისა და სანქციების ზუსტი სისტემა.

მ. ვებერის წვლილი მმართველობითი აზრის განვითარებაში მდგომარეობს ორგანიზაციის ბიუროკრატიული აგების თეორიისა და მართვის სისტემის

შემუშავებაში. მ. ვებერი ცდილობდა მოეძებნა ის საშუალებები, რომლითაც შესაძლებელი გახდებოდა ორგანიზაციის, როგორც აწყობილი მექანიზმის მუშაობა. სწორედ ამ მიზნით მუშავდებოდა წესები და ინსტრუქციები, კონკრეტული გადაწყვეტილებების მიღების წესები და ხელისუფლების დანაწილების სისტემა, ამავედროულად, იყო ურთიერთობებში პირადულის გამორიცხვის მცდელობა.

მ. ვებერის იდეებმა დიდი პოპულარობა მოიპოვა XX საუკუნის 30-40 წლებში, მაგრამ მოგვიანებით ბევრი რამ სხვაგვარად წარმოჩინდა.

მ. ვებერის თეორიის დამსახურებად უნდა მივიჩნიოთ მისი და მისი მიმდევრების მიერ დამუშავებული სკალირების ჯაჭვის პრინციპი, რომლის საფუძველზეც განკარგულებებისა და მითითებების გადაცემა ხორციელდება თანმიმდევრულად, მმართველობის უმაღლესი რგოლიდან დაბალი რგოლისკენ, განსაზღვრული მმართველობითი ჯაჭვით. განკარგვის ერთიანობის პრინციპი ამკვიდრებს, რომ ქვეშევრდომმა ბრძანება უნდა მიიღოს მხოლოდ ერთი უფროსისაგან. ეს პრინციპი გამორიცხავს რუტინულ პრობლემებს და საშუალებას აძლევს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას ყურადღების კონცენტრაცია მოახდინოს ორგანიზაციისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტაზე, თავი აარიდოს ნაკლებად მნიშვნელოვან და მეორეხარისხოვან საქმეებს.

მ. ვებერის სწავლების ნაკლად მიიჩნევენ, რომ ის ორგანიზაციას განიხილავდა არა მთლიანობაში, არამედ

ცალკეულ ელემენტებად და, საერთოდ, მნიშვნელობას არ ანიჭებდა ორგანიზაციის შიგნით პიროვნებათაშორის ურთიერთობებს. ამასთან, მის მიერ შემოთავაზებული იდეალური ორგანიზაციის აგების მოდელი გამოირჩევა ინერტულობით, რაც ხელს უშლის მას გარემოში მიმდინარე პროცესებთან სწრაფ ადაპტაციაში.

როგორც აღვნიშნეთ, საწარმოს მართვის საფუძვლები კლასიკური სკოლის კიდევ ერთი თვალსაჩინო წარმომადგენელის ჰ. ჩერჩის ძირითადი ნაშრომია, რომელშიაც იგი უმთავრეს ყურადღებას საწარმოს მართვის სტრუქტურისა და საკითხებს უთმობდა. მეცნიერი აღნიშნავდა, რომ წარმოება ეს არის დაგეგმარების, აღჭურვის, განკარგვის, აღრიცხვისა და ოპერირების სინთეზი. ამდენად გასაგებია, რომ ვებერისაგან განსხვავებით, გ. ჩერჩი განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობდა საწარმოს მართვის სტრუქტურული პრობლემების შესწავლას. თავის წიგნში - მართვის თეორია და პრაქტიკა - ჩერჩი მთელ საწარმოო პროცესს ხუთ ფუნქციად ანაწევრებდა: პროექტირება, აღჭურვა, განკარგვა, აღრიცხვა და ოპერირება. პროექტირება განსაზღვრავს პროდუქციის ფორმების, ზომასა და თვისებებს. პროექტირების ფუნქციაში გამოყოფილია შემდეგი ეტაპები:

□ საპროექტო პროდუქციის დანაწევრება ცალკეულ კვანძებად და დეტალებად;

□ კვანძებისა და დეტალების დამზადების ტექნოლოგიური პროცესების დამუშავება;

□ პროდუქციის პროექტირების სამუშაოთა კოორდინაცია;

□ პროდუქციის დამზადების შრომატევადობის შემცირების ღონისძიებების განხორციელება;

□ მასალებისა და ნედლეულის შერჩევა;

□ საკონსტრუქტორო ბიუროს ორგანიზაცია.

ამდენად, ჩერჩის მიერ გამოყოფილი საპროექტო ფუნქციები სხვა არაფერია, თუ არა საწარმოს ტექნიკური მომზადება.

აღჭურვა ითვალისწინებს გენერალური გეგმის აგებას და აუცილებელი ძირითადი ფონდებით საწარმოს უზრუნველყოფას. გ. ჩერჩი მიუთითებდა, რომ საწარმოს ორგანიზაციისათვის აუცილებელია ისეთი საკითხების გადაწყვეტა, როგორიცაა საწყობების ორგანიზება, ნედლეულის, მასალებისა და ნახევარფაბრიკატების საჭიროების განსაზღვრა, პროდუქციის გამოშვების მოცულობის განსაზღვრა, მოწყობილობათა გამართვა განსაზღვრული პროდუქციის დასამზადებლად და სხვა.

განკარგვა ყველა სხვა ფუნქციის კოორდინაციას გულისხმობს. განკარგვა ორი მხრიდანაა განხილული: დასახვად და ადმინისტრირებად. განკარგვის დასახვის ეტაპი ითვალისწინებს მოვალეობათა გარკვეული სქემის შედგენას. ადმინისტრირების ეტაპზე მიმდინარეობს იმ კადრების შერჩევა და დანაწილება, რომლებსაც ევალებათ დასახული მოვალეობების აღსრულება.

აღრიცხვა გულისხმობს ყველაფრის აღწერს, რაც საწარმოში ხდება. ჩერჩის აზრით, აღრიცხვა იყოფა

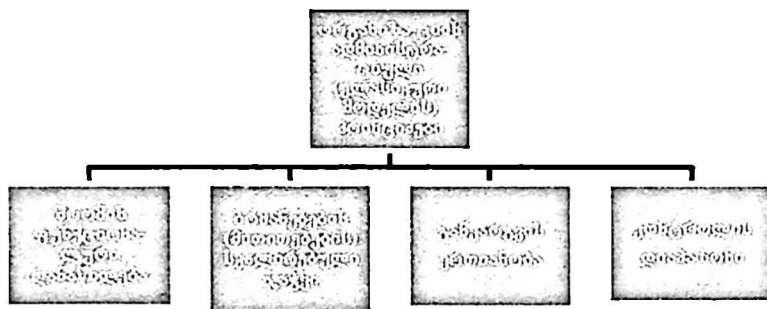
ტექნიკურ და ანგარიშგებად (ე.ი. ბუღალტრულ) ნაწილებად.

ოპერირების ფუნქცია ნედლეულისა და მასალების მზა პროდუქციად გადამუშავებაში მდგომარეობს.

გ. ჩერჩის არაერთი რეკომენდაცია დღემდე ინარჩუნებს აქტუალობას. მისმა მეცნიერულმა მიღწევებმა მას დიდი აღიარება მოუტანეს, რამდენადაც მნიშვნელოვანი როლი ითამაშეს საწარმოს მართვის მეცნიერების ჩამოყალიბებაში. 1939 წელს გამოიცა ნაშრომი - ორგანიზაციის პრინციპები, რომელშიც მოცემულია ორგანიზაციის, როგორც დასახული მიზნის მისაღწევად გაერთიანების ერთ-ერთი ფორმის, განსაზღვრება. ეს წიგნი თვალსაჩინო მეცნიერებს ჯ. მუნისა და ა. რეილის ეკუთვნის. მათ ადმინისტრაციული მენეჯმენტის სკოლის განვითარებაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს, გაამდიდრეს ის მართვის შესახებ ახალი შეხედულებებით. მათ მიაჩნდათ, რომ მიზნის განსაზღვრა ნებისმიერი ორგანიზაციის ნორმალური ფუნქციონირების უცილობელი პირობაა. ერთიანი მიზნის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ მუშაკთა სრული ურთიერთგაგების პირობებში. შესაბამისად, ხელმძღვანელობის უმთავრესი ამოცანაა მუშაკთა ძალისხმევის მიმართვა საერთო მიზნის მისაღწევად. ეს კი შესაძლებელია მხოლოდ ძალაუფლების იერარქიის პრინციპების განუხრელად დაცვის, შრომის დანაწილებისა და კოორდინაციის პირობებში.

ზოგადად, ა. ფაიოლისა და მისი მიმდევრების მეცნიერული კვლევის ძირითადი შედეგია ორგანიზაციის

ადმინისტრაციული (კლასიკური) მოდელი, რომელიც ოთხ უმთავრეს პრინციპზეა დაფუძნებული (იხ. სქემა):



მართვის კლასიკური მოდელის გამოყენებას პრაქტიკაში, არც თუ იშვიათად, შედეგად მოსდევდა მუშაკთა პირადი ინიციატივების დათრგუნვა და ბიზნესის ეფექტიანობის დაქვეითება. რაც განპირობებული იყო ხელმძღვანელობის ავტოკრატიული სტილითა და სამუშაოს შესრულების პროცედურების მკაცრი რეგლამენტირებით. ადმინისტრაციული მენეჯმენტის სკოლა გამოირჩევა ცალკეული ადამიანისა და მისი მოთხოვნილებების იგნორირებით. რის გამოც მისი მიმდევრები ხშირად კრიტიკის ობიექტებად გვევლინებიან.

„კლასიკური“ სკოლის მიერ პრაქტიკულად იგნორირებული იყო სოციალური ფაქტორი ორგანიაზაციის შიგნით, ნაწილობრივ, ამან განაპირობა „ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლის“ გაჩენა. ამ სკოლის მიმდევრები წარმოების ეფექტიანობისთვის ადამიანურ ფაქტორს გადამწყვეტი მნიშვნელობას ანიჭებენ.

„ნეოკლასიკოსებმა“ შეამჩნიეს, რომ მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სამუშაო ოპერაციები და კარგი ხელფასი ყოველთვის არ იწვევდა შრომის ნაყოფიერების ზრდას, როგორც ამას თვლიდნენ მეცნიერული მართვის მიმდევრები. ადამიანთა შორის წარმოქმნილი ურთიერთობები ხშირად აკარბებდა ხელმძღვანელობის ძალისხმევას. მუშაკები უფრო რეაგირებდნენ კოლეგების ზეწოლაზე, ვიდრე ხელმძღვანელობის შენიშვნებსა და მატერიალურ სტიმულებზე. ნეოკლასიკოსების კვლევებმა აჩვენა, რომ ადამიანთა ქცევის მოტივაცია ძირითადად არა ეკონომიკური, არამეს სხვა ხასიათისაა, რასაც ფულით ვერ დააკმაყოფილებ. რაც უფრო მეტს ზრუნავს ხელმძღვანელობა მუშაკზე, მით მეტად იზრდება მათი კმაყოფილება და ეს, ბუნებრივად, აისახება ნაყოფიერების ზრდაზე.

ნეოკლასიკოსების აზრით, „მხოლოდ ადამიანური რესურსები გვაძლევს ეკონომიკური შედეგებს. ყველა სხვა რესურსი მექანიკის კანონებს ემორჩილება. შეიძლება მათი უკეთ გამოყენება, მაგრამ მათი ჯამური შედეგები არ იქნება არსებული რესურსების ჯამზე მეტი“.

რაც შეეხება ქცევითი მეცნიერების სკოლას, მისმა მიმდევრებმა საფუძვლად აიღეს მე-20 საუკუნის 50-იან

წლებში ფსიქოლოგიის პოპულარული მიმართულება - ქცევითი ბიჰევიორიზმი. ისინი დარწმუნებულნი იყვნენ, რომ ამ თეორიის სწორი გამოყენება აუცილებლად გამოიწვევდა, როგორც ცალკეულ მუშაკთა, ასევე მთლიანად ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებას.

ბიჰევიორიზმი (ინგ. Behaviorism, სიტყვასიტყვით ქცევით-მეცნიერება) წარმოადგენს ამერიკული პრაგმატული ფსიქოლოგიის ერთ-ერთ მიმართულებას, რომე-ლიც ფსიქიკას განიხილავს მხოლოდ როგორც ქცევითი გამოვლინებების, რეაქციების ერთობლიობას გარე ზემოქმედებაზე - სტიმულირებაზე.

იმისათვის, რომ ადამიანური რესურსი მაქსიმალურად გამოიყენოთ, საჭიროა გათვალისწინოთ პერსონალზე მოქმედი ფსიქოლოგიური და მორალური ფაქტორები. პირველი, ვინც ამ ფაქტორებზე ყურადღება გაამახვილა, იყო ამერიკელი მეცნიერი და ფსიქოლოგი დუგლას მაკგრეგორი (1906-1964წწ). მაკგრეგორმა ჩამოაყალიბა თეორია X და თეორია Y.

ძირითადი მახასიათებლები:

თეორია X:

- ადამიანების უმრავლესობას ეჯავრება სამსახური;
- ადამიანთა უმრავლესობას სურს პასუხისმგებლობის აცილება;
- ადამიანთა უმრავლესობა არის ამბიციური (პიროვნულ წარმატებაზეა ორიენტირებული);

- ადამიანების უმრავლესობას სურს იყოს მიმდევარი და არა მენეჯერი;
- ადამიანთა უმრავლესობას პრობლემების გადაწყვეტის ნაკლები უნარი და შესაძლებლობა აქვს;
- ადამიანთა უმრავლესობა მოითხოვს მკაცრ კონტროლს, რათა თავიდან აცილებულ იქნეს შეცდომები.

თეორია Y:

- ადამიანთა უმრავლესობისთვის სამსახური, უმეტეს შემთხვევაში, არის სასიამოვნო და უნდათ იქ ყოფნა;
- ადამიანების უმრავლესობას აქვს პასუხისმგებლობის გრძნობა;
- ადამიანების უმრავლესობას აქვს მკაფიოდ გამოხატული მიზნები, სურს თვითრეალიზაცია;
- ადამიანთა უმრავლესობას სურს იყოს წინამძღოლი პერიოდულად;
- ადამიანთა უმრავლესობას შეუძლია პრობლემის კარგად გადაწყვეტა;
- ადამიანთა უმრავლესობას არ სჭირდება მკაცრი კონტროლი;
- ადამიანთა უმრავლესობა არის დამოუკიდებელი და ავტონომიური.

რომელია მართალი?

ორივე მართალია, მაგრამ ამ შემთხვევაში არსებობს ჩვენი არჩევანი, მენეჯერის არჩევანი, თუ რომელ ჩვევებს “გამოიხმობს” მენეჯერი მიმდევრებში (თანამშრომლებში), თეორია X-ს, თუ თეორია Y-ს. მაღალი კალიბრის მენეჯერი თეორია Y-ს “გამოიხმობს” და ადამიანი უფრო პროდუქტიული ხდება.

თუ ადამიანმა არ იცის სამსახურში რა უნდა აკეთოს, თუ არც მას აფასებენ და არც მის საქმიანობას (არ აფასებს მენეჯერი), ის ავტომატურად გახდება თეორია X-ის მიმდევარი.

სამსახურში სადაც პიროვნებას ენდობიან, აფასებენ, მისი შემოქმედებითობა წახალისებულია, ის ნამდვილად იქნება ინიციატორი, პასუხისმგებლობის მქონე და აუცილებლად გახდება Y თეორიის მიმდევარი.

მენეჯერზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის ამინდი, კლიმატი.

თეორია X-ის მიმდევარი მენეჯერი არაჯანსაღ უარყოფით გარემოს ქმნის (ქმედების სურვილს კლავს).

თეორია Y-ის მიმდევარი მენეჯერი კი ჯანსაღ, ხალისიან და პროდუქტიული მუშაობისათვის საჭირო გარემოს ქმნის. ასეთ გარემოში საქმიანობა გაცილებით ნაყოფიერია.

1. მხოლოდ მენეჯერია პასუხისმგებელი ეკონომიკური ინტერესის თვალსაზრისით ორგანიზაციის საწარმოო ელემენტების ორგანიზებაზე, იქნება ეს ფული, მასალა, აღჭურვილობა თუ ადამიანები;

2. მენეჯერი პასუხს აგებს თანამშრომელთა ძალისხმევის სწორად წარმართვაზე, მათ მოტივირებაზე, მათი ქმედებების გაკონტროლებაზე და ორგანიზაციის საჭიროებათა მიხედვით მათ ქცევასა და მუშაობაში ცვლილებების შეტანაზე;

3. ადამიანები ორგანიზაციაში არიან პასიურნი, მენეჯერის მხრიდან ძალდატანების ან ანაზღაურების გარეშე არ მიჰყვებიან ორგანიზაციულ დინამიკას, ორგანიზაციის საჭიროებებს არ ითვალისწინებენ.

რაც შეეხება თანამშრომლებს, X ტიპის ორგანიზაციაში შესაძლებელია 5 ძირითადი მახასიათებლის გამოყოფა:

- საშუალო თანამშრომელი ბუნებით ზარმაცია და ცდილობს, რაც შეიძლება ნაკლები იმუშაოს;
- საშუალო თანამშრომელი ცდილობს თავიდან აიცილოს პასუხისმგებლობა, ურჩევნია სხვამ უხელმძღვანელოს და მიუთითოს. მას არ გააჩნია ამბიციები;
- ის პირველ რიგში ზრუნავს საკუთარი ინტერესების დაკმაყოფილებაზე და ინდიფერენტულია ორგანიზაციული საჭიროებების მიმართ;
- ის ბუნებით წინააღმდეგია ყოველგვარი ცვლილებებისა;
- ის ძალზე მიამიტი, საშუალო ინტელექტის მქონეა და ადვილად შეიძლება მოტყუდეს ან მოექცეს დემაგოგის გავლენის ქვეშ.

ეს ის ძირითადი მახასიათებლებია, რომელთა მიხედვითაც ფრედერიკ ტეილორი და მისი თანამედროვე მეცნიერები ორგანიზაციაში ადამიანური ქცევის მოტივაციის განსაზღვრას ცდილობდნენ. თუმცა, მაკგრეგორის არ იზიარებს წინამორბედთა აზრს, რადგან მიიჩნევს, რომ აღნიშნული თვისებები ვლინდება არა იმიტომ, რომ ისინი თანდაყოლილად ახასიათებს ადამიანს, არამედ იმიტომ, რომ თავად ორგანიზაცია, მისი მენეჯმენტის ფილოსოფია, პოლიტიკა და პრაქტიკა უბიძგებს მას აქეთკენ. მაკგრეგორი აყალიბებს საჭიროებათა იერარქიას, სადაც საუბარია ადამიანის ფსიქოლოგიურ, უსაფრთხოების, სოციალურ, პიროვნულ და თვითრეალიზაციის საჭიროებებზე. მათ დასაკმაყოფილებლად აუცილებელია ახალი ტიპის ორგანიზაციის შექმნა, რომელსაც მაკგრეგორი Y ტიპს უწოდებს. ის ამ ტიპის ორგანიზაციას ახასიათებს შემდეგნაირად:

1. მენეჯერი, გუნდთან ერთად, პასუხისმგებელია ორგანიზაციის საწარმოო ელემენტების ორგანიზებაზე ეკონომიკური ინტერესის თვალსაზრისით, იქნება ეს ფული, მასალა, აღჭურვილობა თუ ადამიანები;

2. ადამიანები ბუნებით არ არიან პასიურები და არც ორგანიზაციულ საჭიროებებს არ ეწინააღმდეგებიან. ისინი ორგანიზაციის განვითარებასთან ერთად იძენენ პროფესიულ გამოცდილებას და საჭირო უნარ-ჩვევებს;

3. მოტივაცია, განვითარების პოტენციალი, პასუხისმგებლობის აღების უნარი, ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად აუცილებელი სამუშაოს გაწევა –

ყველა ეს თვისება ახასიათებთ ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებს. მენეჯერი მოვალეა ხელი შეუწყოს თანამშრომლებს გამოავლინონ თავიანთი უნარ-ჩვევები და თვისებები;

4. მენეჯერის ძირითადი ამოცანაა შექმნას ხელსაყრელი ორგანიზაციული პირობები და შეიმუშავოს საოპერაციო მეთოდები ისე, რომ ადამიანებმა შეძლონ ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის პარალელურად, საკუთარი მიზნების განხორციელება.

Y ტიპის ორგანიზაციის პერსონალი:

- არის მოტივირებული;
- პასუხისმგებლობას იღებს საკუთარ თავზე;
- ორგანიზაციის განვითარებასთან ერთად იძენს პროფესიულ უნარ-ჩვევებს;
- იჩენს ინიციატივას;
- ცდილობს თავისი შესაძლებლობები მაქსიმალურად მოახმაროს ორგანიზაციის განვითარებას.

მაკგრეგორი თვლიდა, რომ X ტიპის ორგანიზაციის ჩამოყალიბება მარტივი იყო. Y ტიპის ორგანიზაციაში საჭირო იყო იმ ახალი მიმართულებებისა და მიდგომების გაცნობა და გაანალიზება, რომელიც ორგანიზაციულ გარდაქმნას შეუწყობდა ხელს.

კლიმატის შექმნის შემდეგ შესაბამისი ენერგია და თვისებები ვლინდება ადამიანებში. თუ ადამიანი არის თეორია Y-ის მიმდევარი:

1. იქცევა შესაბამისი თეორიის მიხედვით;

2. მენეჯერის ქცევა თეორია Y-ის მიხედვით, განაპირობებს ორგანიზაციული კლიმატის შესაბამის თეორიაზე გადასვლას;

3. ორგანიზაციული კლიმატი შესაბამისად განაპირობებს მიმდევრების (თანამშრომლების) ქცევას. (ანუ ისინი ხდებიან თეორია Y-ის მიმდევარნი).

4. მიმდევრების (თანამშრომლების) ქცევა კი განამტკიცებს მენეჯერში Y თეორიას.

თეორია X-ს შემთხვევაში კი ყველაფერი პირიქით ხდება. შესაბამისად, ორგანიზაციის საქმიანობა არაპროდუქტიულია და ყველასათვის სავალალო შედეგით სრულდება. საბოლოო ჯამში, თეორია X განაპირობებს კრახს პიროვნულ და ორგანიზაციულ დონეზე.

მეოცე საუკუნის ამერიკელი ფსიქოლოგი აბრაამ მასლოუ ცნობილია თავისი კონცეფციით - “ადამიანის მოთხოვნილებები”.

მასლოუ თვლიდა, რომ ადამიანი თვითრეალიზაციისა და ზრდისადმი თანდაყოლილი მიდრეკილებით ხასიათდება. ის აცნობიერებდა, რომ თვითრეალიზაცია ძალიან რთული ამოცანაა, რომელსაც მისი ვარაუდით, ზრდასრული ადამიანების მხოლოდ 1% აღწევს.

ეფექტური სწავლება მოსწავლეთა მოტივაციის დონეზეა დამოკიდებული. სწავლა მნიშვნელოვანი ხდება მოსწავლისთვის, თუ ის მის პიროვნულ ინტერესებს შეესატყვისება. სწავლების პროცესი მიუღებელი და საშიშია მოსწავლისთვის, როდესაც მე-ს საფრთხე ექმნება (რთული მასალა, ახალი ტიპის დავალებები, ახალი

მოთხოვნები). ამ შემთხვევაში აუცილებელია მოსწავლის შიშისა და შფოთვის მინიმუმამდე დაყვანა.

სწავლაში მოსწავლის მხრიდან გამოვლენილ იიციატივას ხალგრძლივი და მყარი ეფექტი აქვს. მასლოუმ შეადგინა 5 - საფეხურიანი პირამიდა, რომელიც ადამიანის ძირითად მოთხოვნილებებს შემდეგი იერარქიის მიხედვით ალაგებს: ფიზიოლოგია, უსაფრთხოება, სიყვარული და მიკუთვნება, დაფასება, თვითრეალიზაცია.

1. ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები – საკვები, წყალი, ჩასაძმელი, შთამომავლობის გაგრძელება. თუ ეს მოთხოვნილებები ვერ კმაყოფილდება, მაშინ სხვა დანარჩენი მოთხოვნილებები აზრს კარგავს, ვინაიდან ირღვევა ადამიანის ორგანიზმის რეგულაცია.

2. უსაფრთხოების მოთხოვნილებები – მტრისგან, სილატაკისგან, ავადმყოფობისგან დაცვა. თუ ეს მოთხოვნილებები ვერ კმაყოფილდება, მაშინ ირღვევა ადამიანის ფსიქიკის რეგულაცია.

3. სოციალური კონტაქტების მოთხოვნილებები – სიყვარული, მეგობრობა, ყურადღება, ზრუნვა. თუ ეს მოთხოვნილებები ვერ კმაყოფილდება, მაშინ ირღვევა პიროვნების სოციალური საქმიანობის რეგულაცია.

4. პატივისცემის მოთხოვნილებები – აღიარება, მიღწევები, სტატუსი, პრესტიჟი. თუ ეს მოთხოვნილებები ვერ კმაყოფილდება, მაშინ ირღვევა ადამიანის ქცევის

რეგულაცია, იგი აღარ წარმოადგენს ფასეულობას სხვებისთვის, ანუ საზოგადოების სრულფასოვან წევრს.

5. თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები – საკუთარი მონაცემებისა და შესაძლებლობების (ადამიანური კაპიტალის) გამოხატვა; ანუ ესაა იმის მიღწევის შესაძლებლობა, რისი პოტენციალიც პიროვნებას გააჩნია. ის უშუალოდ უკავშირდება ადამიანის სულიერ სამყაროს.

თუ ამ საფეხურთაგან რომელიმე დარღვეულია, მაშინ ადამიანი ვერ იქნება თვითრეალიზებული. და თუ ყველა პირობა დაცულია, ადამიანი აღწევს ზენიტს, მაქსიმალურად ავლენს საკუთარ შესაძლებლობებს და არის თვითრეალიზებული.

მასლოუს თეორიის თანახმად, ადამიანები მხოლოდ მაშინ შეეცდებიან მაღალი დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას, როცა შეძლებენ, ნაწილობრივ მაინც დაიკმაყოფილონ ის მოთხოვნილებები, რომლებიც იერარქიის ქვედა ნაწილშია მოთავსებული ძალიან მნიშვნელოვანია მასლოუს პირამიდის გათვალისწინება სასწავლო პროცესში.

მასლოუს იერარქიულ მოდელში გარეგანი სტიმულები (გარეგანი მოტივაცია) ქცევას აღძრავს პირველ ორ – ფიზიოლოგიურ და უსაფრთხოების მოთხოვნილებების – დონეზე, დანარჩენ სამ დონეზე კი ადამიანის ქცევას შინაგანი სტიმულები (შინაგანი მოტივაცია) უდევს საფუძვლად.

ორგანიზაციის თეორიის დახვეწა მართვისა და მენეჯმენტის თეორიების დახვეწის კვალდაკვალ დღესაც გრძელდება.

მმართველობითი აზროვნების განვითარების სფეროში ცალკე აღსანიშნავია პეტერ დრუკერის ფიგურა, მას მენეჯმენტის განვითარებაში სრულიად განსაკუთრებული როლი ეკუთვნის, ის XX საუკუნის მენეჯმენტის ერთ-ერთი ყველაზე გავლენიანი თეორიტიკოსია, რომელმაც, ფაქტობრივად, შექმნა მენეჯმენტი, როგორც საქმიანობის სფერო. ის, ვინც მართვის სფეროში მოღვაწეობდნენ, დრუკერს „არქი-გურუს“, ანუ მენეჯმენტის მამა-დამაარსებელს, უფრო ხშირად კი მენეჯმენტის პატრიარქს უწოდებდნენ. დრუკერმა დიდი წვლილი შეიტანა მენეჯმენტის განვითარებაში და პერსონალთან ურთიერთობის შემდეგ პრინციპები ჩამოაყალიბა:

- თანამშრომელთა პატივისცემა - დრუკერს სჯეროდა, რომ კომპანიის მუშაკები წარმოადგენენ მის აქტივებს და არა პასივებს. დრუკერის აზრით, მცოდნე თანამშრომლები თანამედროვე კომპანიების არსებითი ინგრედიენტებია.

- განათლებულ ადამიანებთან ურთიერთობა - მთელი ჩემი ცხოვრების განმავლობაში ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა მათი მოქმედების სტიმულირება. ადამიანთა უმეტესობა მხოლოდ ფულის გადახდით არ კმაყოფილდება, ესაჭიროება მუშაობა. სწორედ ამიტომ არსებობს უხელფასო თანამშრომელთა და მოხალისეთა უზარმაზარი რაოდენობა. ასეთი

მოთხოვნილება მუდამ არსებობს. ბიზნესი არ აპირებს სუსტების წამოყენებას, მთავრობას კი არ შეუძლია.

- თანამშრომლის პიროვნული თვისებები - დამყარებელს არაფერი ესაქმება თანამშრომლის პიროვნებასთან. დასაქმება არის გარკვეული კონტრაქტი, რომლითაც განსაზღვრულია გარკვეული სამუშაო. უფრო მეტის მოთხოვნის ნებისმიერი მცდელობა უზურპაციაა. ეს არის როგორც ამორალური საქციელი, ისე ადამიანის კერძო ცხოვრებაში უკანონო შეჭრა. ესაა ძალაუფლების გადამეტება. თანამშრომელი არ არის ვალდებული იყოს ლოიალური, უყვარდეს (უფროსი) ან პატივისცემის გრძნობით იყოს გამსჭვალული ვინმესადმი. ის ვალდებულია აკეთოს თავისი საქმე და არა სხვა რამე.

- მორალი ორგანიზაციაში - იმას არ ნიშნავს, რომ ადამიანები ერთად ცხოვრობენ. საჭიროა სამუშაოს შესრულება და არა დამორჩილება.

- საწარმოს ხედვა - მუშაკი საწარმოს უნდა ხედავდეს მთლიანობაში, როგორც მენეჯერი. მხოლოდ ამ შემთხვევაში დაინახავს თავის ნაწილს, საიდანაც მთლიანობას მიაღწევს. ასეთი ხედვა და გამოცდილება ინფორმირებით, სასწავლო კურსებით, საწარმოს დათვალიერებით ან სხვა მსგავსი მოქმედებებით კი არ მიიღწევა, არამედ ინდივიდუალური მუშაობით.

- ორგანიზაცია ავად არის, საფრთხეშია - როდესაც მისი თანამშრომლებისთვის წახალისება უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, ვიდრე სამუშაოს შესრულება, როდესაც ისინი შეცდომებისთვის თავის არიდებას უფრო ცდილობენ, ვიდრე გარისკვას, როდესაც აქცენტი კეთდება

უფრო სუსტი მხარეების ნეიტრალიზებაზე და არა ძლიერი მხარეების კიდევ უფრო გაძლიერებაზე, როდესაც ადამიანური ურთიერთობები უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, ვიდრე სამუშაოს შესრულება. და მიღწევები. როდესაც კომპანიაში მაღალფარდოვნად საუბრობენ საქმეების შესახებ, მაშინ იქ უკვე ციებ-ცხელებაა დაწყებული.

მასვე ეკუთნის ეფექტური ხელმძღვანელის რვა წესი:

1. ეფექტური ხელმძღვანელი კითხულობს: რა არის გასაკეთებელი? ეს წესი არც ისეთი ტრივიალურია, როგორც ერთი შეხედვით შეიძლება მოგვეჩვენოს. აქ აქცენტი კეთდება სიტყვაზე *კითხულობს*. ხელმძღვანელმა წინასწარ უნდა იცოდეს (უნდა იფიქროს, რომ იცის) რა არის გასაკეთებელი;

2. ეფექტიანი ხელმძღვანელი კითხულობს, თუ რა უნდა გაკეთდეს საწარმოს ინტერესებისთვის. პირველი და მეორე წესი ორგანიზაციის ხელმძღვანელს მართვისთვის საჭირო აუცილებელი ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობას აძლევს;

შემდეგი ოთხი წესი მიღებული ინფორმაციის ეფექტიან მოქმედებაში გარდაქმნის შესაძლებლობას იძლევა, რადგან ხელმძღვანელი, უპირველეს ყოვლისა, მოქმედების ადამიანია.

3. ეფექტიანი ხელმძღვანელი ამზადებს მოქმედების დაწვრილებით გეგმას;

4. ეფექტიანი ხელმძღვანელი პასუხისმგებლობას იღებს მიღებულ გადაწყვეტილებებზე;

5. ეფექტიანი ხელმძღვანელი კომუნიკაციის უზრუნველყოფის პასუხისმგებლობას იღებს;

6. ეფექტიანი ხელმძღვანელის ძალისხმევა მიმართულია შესაძლებლობებზე და არა პრობლემებზე.

შემდეგი ორი წესი ეხება იმას თუ როგორ შეიქმნას ორგანიზაციაში პასუხისმგებლობისა და ანგარიშგების გრძნობა. ეფექტიანი ხელმძღვანელი გრძნობს, რომ ძალაუფლება მას მხოლოდ მანამდე აქვს, სანამ ორგანიზაცია ენდობა.

7. ეფექტიანი ხელმძღვანელი ნაყოფიერ შეხვედრებს მართავს;

8. ეფექტიანი ხელმძღვანელი ფიქრობს და ამბობს ჩვენ და არა მე.

გარდა ზემოთ აღნიშნული რვა წესისა, დრუკერს ფრაზა: „ეფექტიანი ხელმძღვანელი ჯერ ისმენს და შემდეგ ლაპარაკობს“, მიაჩნია კომპანიის მართვის დროს იმდენად მნიშვნელოვნად, რომ ის წესის რანგში აჰყავს.

ორგანიზაციის თანამედროვე თეორია განიხილავს, ასევე რამდენიმე მოდელს, რომელთა შინაარსი დაფუძნებულია პროფესორ პრიგოჯინის მიერ შემოთავაზებულ კლასიფიკაციაზე:

მექანიკური მოდელი;

- თემური მოდელი;

- სოციო-ტექნიკური მოდელი;

- სისტემური მოდელი;
- ორგანული მოდელი;
- ბიუროკრატიული მოდელი;
- ბუნებრივი მოდელი;
- პოლიტიკური მოდელი;
- ორგანიზაცია, როგორც "საქმე".

მექანიკური	მმართველობით სფეროში შრომის ღრმა განაწილება; კავშირები და ფუნქციები დეტალურადაა გაწერილი	მუშაობს, როგორც "საათი", მაგრამ არ ითვალისწინებს მუშაკთა მოტივაციას.
თემური	ორგანიზაცია, როგორც თემი (ურთიერთმოქმედ ადამიანთა ერთობა)	ხელმძღვანელი, როგორც მამა; ერთობლივი დასვენება; სხვა პრობლემების ერთობლივი გადაწყვეტა.
სოცტექნიკური	სოციალური და ტექნოლოგიური ასპექტების შეერთება (მაგალითად ვენჩური)	სოციალური ცვლილებების გათვალისწინებით სიახლეების სწრაფი დანერგვა
სისტემური	ორგანიზაცია, როგორც ერთი მთლიანი, უამრავი ქვესისტემებით შედგენილი	არ ითვალისწინებს არასისტემურ ფაქტორებს - ადამიანთა ქცევას

ორგანული	ორგანიზაცია, როგორც ორგანიზმი, რომელსაც აქვს "გული, თავი, ხელები, ფეხები და ა.შ."	ყველაფერი უნდა იყოს გაწონასწორებული ისე, როგორც ბუნებაშია
ბიუროკრატიულ	მუშაკის და მთლიანად ორგანიზაციის ქცევის რაციონალიზაცია	ეფექტურობის გარანტიები უზრუნველყოფილია საქმიანობის სტანდარტებით
ბუნებრივი	თვითორგანიზაცია, როგორც გარე და შიდა ფაქტორების ზემოქმედებაზე საპასუხო რეაქცია	ორგანიზაცია, როგორც სპეციფიური სოციალური მოვლენა, რომელიც თავისი საკუთარი კანონებით ვითარდება
პოლიტიკური	ვერტიკალურად და ჰორიზონტალურად შეთანხმებული პოლიტიკით მართვა	მოლაპარაკებები და შეთანხმებული ქმედებების შემუშავება
ორგანიზაცია, როგორც "საქმე"	ორგანიზაცია, როგორც ურთიერთქმედების ჯაჭვი	ყველა პროცესი დამორჩილებულია "საქმეს"

მოყვანილი მოდელები, ერთი მხრივ, ასახავენ ორგანიზაციის ცალკეულ მხარეებს, მეორე მხრივ კი, შესაძლებელია ერთდროულად იყოს გამოყენებული მოცემულ ორგანიზაციებში. მაგრამ ორგანიზაციებს, მიუხედავად გარკვეული განსაზღვრულობისა, თავისი განვითარების ლოგიკა გააჩნიათ, რომელიც მოწოდებულია

დაძლიოს წინააღმდეგობები გეგმიურობასა და სპონტანურობას, ინდივიდუალურსა და საერთოს, დაყოფასა და გაერთიანებას შორის .

ორგანიზაცია ადამიანთა ერთობლიობაა, რომელთა საქმიანობა ინტეგრირებულია, ხოლო მოქმედება გააზრებული და მიზანმიმართული. ორგანიზაციის სოციალური ბუნება მტკიცდება ზემოქმედების სუბიექტებითა და ობიექტებით -ადამიანებით.

ორგანიზაცია, როგორც ადამიანთა ერთობლიობა წარმოადგენს პიროვნებათაშორისი და ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების თანხმობას, მაგრამ, როგორც სისტემა - ორგანიზაცია - ეს არის უსახო კავშირებისა და წესების ერთობლიობა, რომლებიც განაწილებულია იერარქიის დონეების შესაბამისად.

ორგანიზაციას, როგორც ადამიანთა ერთობლიობას, უნდა ჰქონდეს მექანიზმები, რომლის საშუალებითაც ადამიანების ინდივიდუალური მიზნების ვექტორმა ერთი დასახული მიმართულება მიიღოს.

ამ თვალსაზრისით, ორგანიზაცია სოციალური სივრცეა, რომელშიაც მხოლოდ პროცესებისა და კავშირების ნაწილი შეიძლება დაიგეგმოს და გაკონტროლდეს. მეტიც, ინდივიდისა და ორგანიზაციის ქცევის ეფექტიანობის რეგლამენტირების წესების გამომუშავება ხდება თვით სოციალური გარემოს მიერ.

ორგანიზაციის ეფექტიანობაში გულისხმობენ მის უნარს, მიაღწიოს დასახულ მიზანს ნაკლები დანახარჯებით.

რაც უფრო სწრაფად იცვლება გარემო, მით უფრო სწრაფად უნდა გააკეთოს რეაგირება ორგანიზაციამ ამ ცვლილებებზე. შეცვალოს თავისი მოქმედების სტრატეგია.

იმაზე, თუ რამდენად სწრაფად მოახდენენ მენეჯერები ცვლილებებთან ადაპტირებას, დამოკიდებულია ორგანიზაციის ეფექტიანობა. ამიტომ, ორგანიზაცია მუდმივად უნდა იცვლებოდეს და სწავლობდეს, რისთვისაც საჭიროა:

- ჩამოუყალიბონ პერსონალს საერთო კორპორაციული ღირებულებები;

- შექმნან ინდივიდუალური და ჯგუფური სწავლების სტიმულები;

- ჩართონ პერსონალი პრობლემათა ანალიზსა და გადაწყვეტის გზების ძიებაში.

ორგანიზაციის ეფექტიანობის სხვა მრავალფეროვანი გზაც არსებობს, რომელთა შესახებ ჩვენ დეტალურად ქვემოთ ვისაუბრებთ.

ორგანიზაციის თეორიის თანამედროვე მიმართულებებს შორის, რომლებსაც უდიდესი პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვთ, წინა პლანზეა:

- რეინჟინერინგი;
- კორპორაციების (ან ორგანიზაციული ბაზრების) შიდა ბაზრების კონცეფცია;
- ალიანსების თეორია (ორგანიზაციისა და მართვის ასოციაციური ფორმები).

რეინჟინერინგი - ან წარმოებისა და მართვის გადაწყობა თანამედროვე ინფორმაციულ და ტექნოლოგიურ საფუძველზე. ეს თეორიაა და კორპორაციების გაჯანსაღების კომპლექსური მეთოდიც, მმართველობითი რენესანსი, რომელიც მოიცავს უკლებლივ ყველა ელემენტს, მათ შორის, ადამიანთა მოტივაციასა და სტიმულებს. ამ ჩარჩოებში განიხილება ეფექტიანობის ამაღლების პრობლემატიკა.

კორპორაციების (ან ორგანიზაციული ბაზრების) შიდა ბაზრების კონცეფცია - ან წარმოებისა და მართვის გადაწყობა თანამედროვე ინფორმაციულ და ტექნოლოგიურ საფუძველზე. ეს თეორიაა და კორპორაციების გაჯანსაღების კომპლექსური მეთოდიც, მმართველობითი რენესანსი, რომელიც მოიცავს უკლებლივ ყველა ელემენტს, მათ შორის ადამიანთა მოტივაციასა და სტიმულებს. ამ ჩარჩოებში განიხილება ეფექტიანობის ამაღლების პრობლემატიკა.

ალიანსების თეორია (ორგანიზაციისა და მართვის ასოციაციური ფორმები) - ინტეგრაციული პროცესები მართვაში, რომლებიც ორიენტირებულია ყველა რესურსის ეფექტიანად გამოყენებისკენ (უპირველესად სამეცნიერო-ტექნიკური, საინვესტიციო და ფინანსური), რაც იწვევს ორგანიზაციის ჰორიზონტალური გაერთიანების მრავალფეროვანი ფორმების წარმოშობას.

ორგანიზაციის ძირითადი კანონები

კანონების შესწავლა საშუალებას იძლევა, ორგანიზაციაში შეიქმნას წარმოდგენა დასახული მიზნის განხორციელების გზებზე, არა მარტო ინტუიციაზე და საკუთარ გამოცდილებაზე დაყრდნობით, არამედ კაცობრიობის მრავალსაუკუნოვანი გამოცდილების გათვალისწინებით.

ენციკლოპედიური განმარტებით, კანონად შეიძლება მივიჩნიოთ აუცილებელი, მნიშვნელოვანი, მდგრადი, განმეორებადი დამოკიდებულება მოვლენებს შორის ბუნებაში თუ საზოგადოებაში.

რაც შეეხება ორგანიზაციასა და მის მართვას, აქ ზუსტი დეფინიცია და კლასიფიკაცია არ მოგვეპოვება. მეცნიერთა სხვადასხვა ჯგუფი სხვადასხვა განმარტებასა და კლასიფიკაციას გვთავაზობს.

დედამიწაზე ყველაფერი ემორჩილება დაწერილ და დაუწერელ კანონებს, რომლებიც თავის მხრივ ობიექტურ და სუბიექტურ კანონებად იყოფა. მკვლევართა ერთ ჯგუფს მიაჩნია, რომ მართვის კანონები საზოგადოებრივი განვითარების კანონებს წარმოადგენს, ისინი ვლინდება, როგორც მმართველობით და მართვად სისტემების ურთიერთკავშირში, ასევე თითოეულში ცალ-ცალკე და მქლავნდება ადამიანთა საქმიანობასა და სამეურნეო პრაქტიკაში. ასეთი განმარტება საკმაოდ დეტალიზებულია, მაგრამ მას ერთი მნიშვნელოვანი ნაკლი

ახასიათებს. ის ზუსტად ვერ გადმოგვცემს ცნების კანონის არსს, შესაბამისად, საჭიროებს დამატებით განსაზღვრებებსა და დაზუსტებებს.

ზოგიერთი მეცნიერი კანონს განსაზღვრავს, როგორც კავშირს მართვის მიზანსა და მიზნის მიღწევის საშუალებებს შორის. ეს განსაზღვრება მეტნაკლებად ოპტიმალურია.

ორგანიზაციის მართვის კანონები წარმოადგენს მმართველობითი საქმიანობის მიზნებსა და მათი მიღწევის მეთოდებს შორის ლოგიკურად დასაბუთებული დამოკიდებულებების დადგენას თეორიული ან ემპირიული საშუალებებით.

მართვის კანონების კიდევ ერთი განმარტება, რომელიც მოცემულია 2001 წელს გამოცემულ წიგნში – „ორგანიზაციის მართვა“, ენციკლოპედიური ლექსიკონი ლაკონურად გამოხატავს მის არსს: მართვის კანონები არის მართვის პარამეტრებს, მოვლენებსა და მახასიათებლებს შორის მუდმივმოქმედი ურთიერთკავშირები და ურთიერთ-დამოკიდებულება.

რა განაპირობებს ასეთ განსხვავებულ მიდგომებს მართვის კანონების დეფინიციისადმი? პირველ რიგში, ალბათ ის, რომ მართვა ნებისმიერი საზოგადოებრივ-ეკონომიკური ფორმაციის დროს ხორციელდება ეკონომიკურ, ორგანიზაციულ და სოციალურ კანონებზე დაყრდნობით, მაგრამ არ არსებობს ამ კანონების მათემატიკური გამოხატულება, რამდენადაც ის ასახავს მუდმივად განვითარებადი და ცვალებადი სისტემის

ურთიერთკავშირს, და მეორე, მათი მოთხოვნები ხშირად ურთიერთგამომრიცხავია.

იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილ იქნეს მართვის რაციონალურობა, საჭიროა კანონების დაჯგუფება გარკვეული წესით. გავრცელებულია კანონთა კლასიფიკაციის ორი ძირითადი ჯგუფი: ობიექტური და სუბიექტური კანონთა ჯგუფი.

ობიექტური კანონები ზოგადად დამახასიათებელია ორგანიზაციისა და მისი მართვისათვის, ის გამოხატავს დამოკიდებულებებს, რომლებიც ყალიბდება სუბიექტის ნებისაგან დამოუკიდებლად. მენეჯერისათვის მათი გათვალისწინება იმ გარდუვალობის სწორად გააზრების საშუალებას იძლევა, რომელიც მართვის პროცესში მოქმედებს და ზეგავლენას ახდენს პროცესზე.

მეორე ჯგუფის კანონებს –სუბიექტური კანონები ეწოდება. ასეთი კანონები ასახავს დამოკიდებულებებს, რომელთა ფორმირებაც რაიმე გლობალური მიზნის მისაღწევად სუბიექტის ნებით ხდება. როგორც წესი, ეს კანონები შეეხება მართვის ელემენტებისა და ქვესისტემების ცალკეულ მხარეებს.

კანონების ასეთი კლასიფიკაცია, ერთი შეხედვით, სრულყოფილია, მაგრამ მაინც, ჩნდება გარკვეული უკმარისობის შეგრძნება. რამდენადაც მართვის კანონებს სხვადასხვა დანიშნულება აქვს და აუცილებელია მხედველობაში იქნეს მიღებული, რომ მართვაში გამოიყენება ის კანონებიც, რომლებიც ცოდნის სხვა სფეროებს განეკუთვნება. ასეთი კანონების გამოყენება შესაძლებელია განპირობებული იყოს სხვადასხვაგვარი

ფაქტორებით: სამართავი ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკიდან დაწყებული სოცკულტურული ფაქტორებით დამთავრებული, რომელიც ზემოქმედებას ახდენს ხელმძღვანელსა და შემსრულებელს შორის დამოკიდებულების ხასიათზე.

ყოველივე ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, კანონების ერთობლიობას, რომელსაც მენეჯმენტში ვიყენებთ, შეგვიძლია მესამე ჯგუფიც დავუმატოთ. ეს არის კანონები რომლებიც უშუალოდ მართვასთან არ არის დაკავშირებული, მაგრამ ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებზე შეუძლია ზემოქმედების მოხდენა. ამრიგად, მივიღებთ მართვის კანონების შემდეგ კლასიფიკაციას:

მართვის ობიექტური (ზოგადი) კანონები: გეგმაზომიერი და გააზრებული მართვის უპირატესი ეფექტიანობის კანონი, მართვის სისტემის ერთობლიობის კანონი, მართვის სისტემაში პირდაპირი და უკუკავშირის ფორმებისა და შინაარსის შესაბამისობის კანონი, კანონი ორგანიზაციის ქვესისტემებს შორის ურთიერთობების ეკონომიკური ბუნების შესახებ და სხვა.

მართვის სუბიექტური (კერძო) კანონები: მართვის ფუნქციის ცვალებადობის კანონი, მართვის საფეხურების შემცირების კანონი, კონტროლის განვრცობადობის კანონი და ა.შ.

მართვის სპეციალური კანონები: იურიდიული, სოციალური და სხვა კანონები.

ზემოთ უკვე აღინიშნა, რომ მართვის ობიექტურ, ზოგად კანონებს მიეკუთვნება კანონები, რომლებიც დამახასიათებელია, საზოგადოდ, მართვისთვის და

განსაზღვრავს დამოკიდებულებებს ცალკეულ სუბიექტთა ნების მიუხედავად, ასეთ კანონებად მიჩნეულია:

1. მართვის ობიექტის - საქმიანობის განხორციელების ფორმის, მართვის სოციალურ შინაარსთან შესაბამისობის კანონი;

2. გეგმიური და მიზანმიმართული მართვის უპირატესი ეფექტიანობის კანონი;

3. მართვის სისტემის ერთიანობის კანონი;

4. მართველი და მართვადი სისტემების შესაბამისობის კანონი;

5. მართვის სისტემის ქვესისტემებს შორის ურთიერთობების ეკონომიკური ბუნების, მართვის სისტემაში პირდაპირი და უკუქცევადი კავშირების შინაარსისა და ფორმის ერთიანობის კანონი;

6. მართვის კანონების მოქმედების ერთიანობის კანონი.

განვიხილოთ თითოეული ზემოაღნიშნული კანონის შინაარსი და ბუნება.

რაში მდგომარეობს მართვის ობიექტის - საქმიანობის განხორციელების ფორმის მართვის სოციალურ შინაარსთან შესაბამისობის კანონი?

მართვა, ერთი მხრივ, წარმოადგენს მუშაკთა შრომის წარმართვის ობიექტურ პროცესს, რაც გულისხმობს, რომ მართვა ობიექტურად განსაზღვრული აუცილებლობაა, რამდენადაც მუშაკები ერთობლივი საქმიანობის დროს

იმულებულნი არიან შევიდნენ მმართველობით ურთიერთობებში და დაემოქილონ საწარმოო პროცესში ხელმძღვანელის მითითებებს.

მეორე მხრივ, მართვა კონკრეტული საქმიანობის განხორციელების პროცესში განსაზღვრავს მხარეთა ურთიერთდამოკიდებულებას. ე.ი. შრომით პროცესში მონაწილე მხარეები ერთმანეთთან საკუთრებით ურთიერთობებში შედიან. თუ მმართველობითი ურთიერთობების წარმოშობა განპირობებულია საზოგადოებრივი შრომით და მისი კოოპერირების დონით, მაშინ შრომითი ურთიერთობების ხასიათი განისაზღვრება ამ კონკრეტული საზოგადოებრივი ფორმაციისათვის დამახასიათებელი საკუთრებითი ურთიერთობებით.

ამდენად, ტექნიკური თვალსაზრისით მართვა შესაძლებელია განვიხილოთ, როგორც კოოპერაციული შრომის მონაწილეთა მიერ შესრულებული სამუშაოს ყველა სახის ერთიანობა.

მმართველობითი ურთიერთობების სოციალურ-ეკონომიკურ კატეგორიად განხილვისას უმნიშვნელოვანესია მართვის სოციალური ხასიათი, რომელიც იძლევა პასუხს კითხვაზე: ვის ინტერესებშია განხორციელებული მართვა. სოციალური კუთხით მართვა წარმოადგენს ურთიერთობას წარმოების საშუალებათა მესაკუთრესა და დაქირავებულ მუშაკებს შორის. ის გვევლინება, როგორც წარმოების საშუალებათა მესაკუთრის ფუნქცია, განხორციელებული საკუთარი ინტერესებისათვის. აქედან გამომდინარე, მართვის მიზანი, მისი ფორმები და მეთოდები პირდაპირ კავშირშია და

უშუალოდაა დამოკიდებული წარმოების საშუალებათა საკუთრებაზე.

მართვის სისტემის ერთიანობის კანონი გვასწავლის, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობა წარმოადგენს ერთიან ცენტრალიზებულ მართვით სისტემას. თავის მხრივ, აღნიშნული სისტემა დაყოფილია მართვის იერარქიულ დონეებად, რომელთა შორის თითოეული წარმოადგენს ზემდგომი იერარქიული სისტემის ქვესისტემას (ან ქვესისტემათა ერთობლიობას). ორგანიზაციის იერარქიული სტრუქტურა მისი გეგმაზომიერი განვითარებისა და ფუნქციონირების საფუძველია.

გეგმიური და მიზანმიმართული მართვის უპირატესი ეფექტიანობის კანონი მიუთითებს, რომ ეკონომიკური სისტემები მიზანმიმართული და გეგმიური მართვის შემთხვევაში პოტენციალურად და ფაქტობრივადაც უფრო ეფექტიანია, ვიდრე სტიქიური რეგულაცია და მათში მიმდინარე ეკონომიკური პროცესები.

ობიექტურ ეკონომიკურ კანონებზე დაფუძნებული გეგმიური განვითარება, ეკონომიკის ოპტიმალურ გაუმჯობესებას იძლევა საზოგადოების ინტერესების შესაბამისად.

უშუალო კავშირი წარმოებისა მომხმარებელთან (სოციალური მარკეტინგი), მართვის ამოცანებისა მუშაკთა ინტერესებთან (სოციალური მენეჯმენტი) ხელს უწყობს მშრომელთა დაინტერესებას ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებაში. მართვის მიზანი ხდება, საზოგადოების ინტერესების შესაბამისად, რესურსების ოპტიმალურად გამოყენების გზით შეძლებისდაგვარად

მაღალი ეკონომიკური ეფექტის მიღწევა, რათა დაკმაყოფილდეს მოსახლეობის მზარდი მატერიალური და სულიერი მოთხოვნილებები.

ორგანიზაციის მმართველი და მმართვედი სისტემების შესაბამისობის კანონი გულისხმობს:

- შრომის ზუსტ დანაწილებას, რომელიც უზრუნველყოფს მაღალკვალიფიციური კადრების გამოყენებას;

- ბრძანებების სკალირებულ ჯაჭვს, ე.ი. განკარგულებების თანმიმდევრობით გადაცემას მართვის მაღალი დონიდან ქვემდგომ დონეზე;

- პერსონალის ფორმალური წესებისა და ნორმების არსებობას;

- კადრების შერჩევას საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შესაბამისად და კონკრეტული თანამდებობისათვის. (ეს მოთხოვნები გაწერილი უნდა იქნეს ცნობარებსა და თანამდებობრივ ინსტრუქციებში).

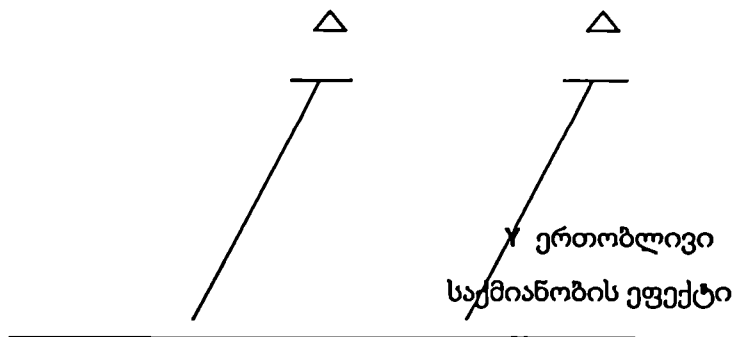
ეს კანონი ეფუძნება მაქს ვებერის მიერ მე-20 საუკუნის გარიჟრაჟზე შემუშავებულ მართვის იექრარქიული სტრუქტურის კონცეფციას.

მართველი და მართვადი სისტემების შესაბამისობის კანონი გულისხმობს მართვის სფეროს შესაბამისობას საქმიანობის კონკრეტულ სახესთან. ნებისმიერი მმართველობითი სისტემა შედგება მართვის სუბიექტისა და ობიექტისაგან. ობიექტად გვევლინება ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობა. მართვის სუბიექტი – შესაბამისი ორგანოები, ან სტრუქტურული ქვედანაყოფი, რომელიც

მართვის ობიექტის მიზანმიმართულ ხელმძღვანელობას ახორციელებს.

ობიექტი და სუბიექტი ფორმირებულია გარკვეულ სისტემად – მმართველობით და მართვად. ეს სისტემები მართვის სისტემის განუყოფელი ელემენტებია. ისინი მუდმივ კავშირურთიერთობაშია. ამასთან, უმთავრესი და განმსაზღვრელი როლი მართვის ობიექტს (მართვად სისტემას) ეკუთვნის. აქ განვითარებული პროცესები, მომხდარი ცვლილებები განსაზღვრავს მართვის სუბიექტის განვითარების შინაარსსა და დინამიკას, რაც გამოიხატება მართვის ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფაში. ამასთან, აღნიშნული სრულიად არ განაპირობებს მართვის პროცესში მართვის სუბიექტის პასიურობას. სწორედ სუბიექტს მოჰყავს მოქმედებაში ცალკეული ორგანიზაციისა და მთლიანად საზოგადოების საწარმოო ძალები. ამდენად, რაც უფრო მაღალია მართვის ეფექტიანობა, იმდენად, სხვა ფაქტორების ანალოგიურობის ვითარებაში, მაღალია ერთობლივი საქმიანობის ეფექტი (იხ. სქემა).

ამასთან, აღნიშნული სულაც არ განაპირობებს მართვის პროცესში მართვის სუბიექტის პასიურობას. სწორედ სუბიექტს მოჰყავს მოქმედებაში ცალკეული ორგანიზაციისა და მთლიანად საზოგადოების საწარმოო ძალები.



ნორმალური ფუნქციონირების მოთხოვნების შესაბამისი თანამედროვე ორგანიზაციის მმართველობითი სისტემის უზრუნველყოფა წარმოადგენს ადმინისტრაციული მენეჯმენტის ძირითად პრობლემას. ამ პრობლემის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ მმართველობითმა სისტემამ სწორედ ისეთი ზემოქმედება მოახდინოს მართვად სისტემაზე, რაც მისთვისაა აუცილებელი. ეს მაშინ მიიღწევა, როდესაც მმართველობითი სისტემის სირთულე შეესაბამება მართვადი სისტემის მიერ განხორციელებული საქმიანობის ხასიათს.

ამდენად, მართველი და მართვადი სისტემების შესაბამისობა ურთიერთობის ისეთი ტიპია, რიმლის საფუძველიც ურთიერთზემოქმედებაა, რას გულისხმობს ოპტიმალური ურთიერთდამოკიდებულებების დამყარებასა და დაცვას, მათ შორის მუშაკთა რაოდენობის მიხედვით, ტექნიკური უზრუნველყოფის მიხედვით, ეკონომიკური მაჩვენებლებით და სხვა.

მართვის სისტემის ქვესისტემებს შორის ურთიერთობების ეკონომიკური ბუნების, მართვის სისტემაში პირდაპირი და უკუქცევადი კავშირების შინაარსისა და ფორმის ერთიანობის კანონის არსი შემდეგშია: მართვა მოითხოვს მართვის სუბიექტის მიერ მართვადი სისტემისთვის შესასრულებელი ქმედების სიგნალების გადაცემას. ეს სიგნალები განკარგულება-გადაწყვეტილებებია, მიღებული იმ ინფორმაციების საფუძველზე, რომელიც მმართველობით ორგანოში კავშირების საშუალებით მოდის გარე და შიდა გარემოდან.

მართვად და მმართველ სისტემებს შორის კავშირები შესაძლებელია იყოს პირდაპირი და უკუქცევადი. პირდაპირი კავშირები გამოიხატება სიგნალ-განკარგულებების სახით, რომელიც სუბიექტისაგან ობიექტისაკენ მოდის. უკუკავშირი წარმოადგენს სიგნალ-შეტყობინებას, რომელიც მოდის მართვადი სისტემიდან მმართველობით ორგანოში და გამოხატავს მის რეაქციას მმართველობით ზემოქმედებაზე.

მმართველობითი ზემოქმედება მართვის ორგანოს მიერ ხორციელდება სუბიექტური და ობიექტური ხასიათის პირდაპირი ბრძანებებით. ობიექტის უწყვეტი მართვისათვის ეს საკმარისი არ არის. აუცილებელია უკუკავშირი მართვადი ობიექტიდან მმართველობით ორგანოსაკენ იმისათვის, რომ შესაძლებელი იყოს სისტემის კონტროლი და მასზე გარემოს ზემოქმედების გათვალისწინება.

თუ უკუკავშირი არ არსებობს, ან მმართველობითი ორგანოს მიერ უგულველყოფილია, საბოლოო ჯამში,

ასეთი სისტემა შეიძლება კონტროლიდან გამოვიდეს და უმართავად გადაიქცეს.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, მართვის ნებისმიერი პროცესი უნდა შეიცავდეს ოთხ ძირითად შემადგენელს: შემომავალი ზემოქმედება; შემომავალი ზემოქმედების გარდაქმნა; გამოსავალი; უკუკავშირი.

ნებისმიერი მმართველობითი სისტემის ოპტიმალური ფუნქციონირება და განვითარება შესაძლებელია მხოლოდ იმ პირობებში, როცა მიღწეულია პირდაპირი და უკუკავშირების შინაარსისა და ფორმის რაც შეიძლება მეტი შესაბამისობა სხვადასხვა ქვესისტემების ეკონომიკურ ბუნებასთან.

მართვის კანონების მოქმედების ერთიანობის კანონი იმაში მდგომარეობს, რომ მართვის პროცესებისა და მოვლენების მიმდინარეობა შედეგის გამსაზღვრელი თანაბარი ძალის მქონე პროცესია, რომელთაგან თითოეული ემორჩილება მართვის ამა თუ იმ კანონს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მართვის კანონები თავისი თვისებებით უშუალოდ ურთიერთზემოქმედებენ. მართვის ეფექტიანობა დამოკიდებულია მართვის კანონების მთელი სისტემის ერთობლიობაში აქტიურად გამოყენების ხარისხზე.

კანონების ცოდნა, მათი ამოცნობა საჭიროა იმისათვის, რომ, რაც შეიძლება ეფექტიანად იქნეს გამოყენებული პრაქტიკულ საქმიანობაში. კანონის ამოცნობა, გამოცალკევება მთლიანი პროცესიდან, საშუალებას იძლევა დროულად მივიღოთ გადამჭრელი ზომები იმ პრობლემების გადასაჭრელად, რომელიც წარმოიშვება

მართვის პროცესში, ცალკეული კანონის უგულველყოფის ან შეუფასებლობის გამო.

მართვის სუბიექტურ (კერძო) კანონებად ითვლება მართვის კანონები, რომელიც მის ცალკეულ მხარეს, ქვესისტემას ან მის ელემენტებს ახასიათებს.

მართვის კერძო კანონებიდან შეიძლება გამოვყოთ კანონები, რომლებიც განეკუთვნება მმართველობით ქვესისტემას, მართვის ორგანიზაციას (ე.ი. მართვად ქვესისტემას) და ა.შ.

მმართველობით ქვესისტემას განეკუთვნება:

1. მართვის საფეხურთა რიცხვის შემცირების კანონი;
2. მართვის ფუნქციის მონაცვლეობის კანონი;
3. მართვის ფუნქციათა კონცენტრაციის კანონი;
4. განვრცობისა და კონტროლის კანონი.

მართვის საფეხურთა რიცხვის შემცირების კანონის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურაში რაც უფრო ნაკლებია მართვის დონეები, სხვა თანაბარი პირობების შემთხვევაში, მით უფრო ოპერატიული და ეფექტიანია მართვა.

მართვის ფუნქციათა ცვლილების კანონი გულისხმობს, რომ მართვის ფუნქციის დონის ამაღლება ან დაქვეითება განუხრელად იწვევს ერთი ფუნქციის მნიშვნელობის ზრდას და მეორე ფუნქციის მნიშვნელობის ქრობას.

ყველა საფეხურზე მართვა ობიექტურად მიმართულია ფუნქციების კონცენტრაციისკენ, შესაბამისად, მართვის პერსონალის რაოდენობის ზრდისაკენ, ამაში მდგომარეობს

მართვის ფუნქციათა კონცენტრაციის კანონი. რაც შეეხება განვრცობისა და კონტროლის კანონს, არსებობს გარკვეული დამოკიდებულება დაქვემდებარებულთა რაოდენობასა და კონტროლის თვალსაზრისით ხელმძღვანელის შესაძლებლობებს შორის.

ორგანიზაციის კანონები, მათი მნიშვნელობის შესაბამისად, შეგვიძლია დავყოთ ორ ძირითად ქვეჯგუფად. პირველ ქვეჯგუფში შედის ფუძემდებლური, მნიშვნელოვანი კანონები. მათ რიცხვს განეკუთვნება სინერგიის კანონი, თვითშენარჩუნების კანონი და განვითარების კანონი. მეორე ქვეჯგუფში – ნაკლებად მნიშვნელოვანი კანონები. ისეთები, როგორიცაა ინფორმირებულობისა და მოწესრიგებულობის კანონი, ანალიზისა და სინთეზის ერთობლიობის კანონი, კომპოზიციისა და პროპორციულობის კანონი.

სინერგიის კანონი ერთ-ერთი წამყვანი ორგანიზაციის ზოგადი კანონია, რომელიც ამტკიცებს, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის არსებობს ელემენტთა ისეთი ნაკრები, რომლის დროსაც მისი პოტენციური ყოველთვის იქნება მასში შემავალი ელემენტების პოტენციალთა უბრალო ნაკრების ჯამზე მეტი, ან ნაკლები. ამდენად, ხელმძღვანელი, რომლისთვისაც ცნობილია ეს კანონი, უნდა ეცადოს განსაზღვროს ელემენტთა ისეთი ნაკრები, რომლის სინერგიას ექნება აღმშენებლობითი ხასიათი. ამასთან, უნდა ვიცოდეთ, რომ ძნელია სინერგიისათვის საჭირო რესურსებისა და პირობების წინასწარ განსაზღვრა. ამისათვის საჭიროა გამოცდილების დაგროვება და/ან წარმატებული ორგანიზაციების მოწინავე გამოცდილების გაზიარება.

თვითშენარჩუნების კანონის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ნებისმიერი მატერიალური სისტემა ცდილობს შეინარჩუნოს თავი და ამისათვის იყენებს მთელ პოტენციალს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ორგანიზაციის აღმშენებელი რესურსები უნდა აჭარბებდეს შიდა და გარე დამანგრეველი ფაქტორების ჯამურ ზემოქმედებას. სხვა შემთხვევაში ორგანიზაცია შეწყვეტს არსებობას.

ორგანიზაციის თვითშენარჩუნება დამოკიდებულია გარე და შიდა გარემოზე, გარე და შიდა ფაქტორებზე.

შიდა ფაქტორები:

- ორგანიზაციის ფილოსოფია;
- ორგანიზაციის საქმიანობის პრინციპები;
- პერსონალის კვალიფიკაციის დონე;
- მუშაკთა მოტივაციების, სტიმულების, მოთხოვნილებებისა და ინტერესების რეალიზაციის ეფექტიანობა;
- რესურსებისა და ტექნოლოგიების გამოყენება;
- კომუნიკაციის დონე;
- მართვის სტრუქტურისა და ფუნქციების შესაბამისობის ხარისხი;
- მარკეტინგის ხარისხისა და რეალიზაციის დონე.

გარე ფაქტორები:

- ქვეყანაში სოციალური, დემოგრაფიული და ფსიქოლოგიური ვითარება;
- ეკონომიკური და პოლიტიკური სიტუაცია;

- მოსახლეობის შემსყიდველობითობის უნარი;
- მეცნიერებისა და ტექნოლოგიების განვითარების დონე;
- კულტურის, მათ შორის, ორგანიზაციათა ურთიერთობის კულტურის დონე.

შიდა ფაქტორების მოწესრიგება ხელმძღვანელს ხელეწიფება, მაგრამ გარე ფაქტორების მიმართ, სამწუხაროდ, ის უძლურია.

თვითშენარჩუნების კანონის გამოყენების პრაქტიკა დაკავშირებულია უსაფრთხოების უზრუნველყოფასთან. უსაფრთხოების უზრუნველყოფის მიზნით მიმდინარე საქმიანობაში შესაძლებელია ორი ძირითადი მიმართულების გამოყოფა: ოპერატიულისა და სტრატეგიულის. ოპერატიული საქმიანობა უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად გულისხმობს საწარმოს ტერიტორიის, შენობა-ნაგებობების, დანადგარების, ნედლეულის, მასალებისა და მზა პროდუქციის დაცვას. ასევე თანამშრომელთა პირადი უსაფრთხოების უზრუნველყოფას. უსაფრთხოების უზრუნველყოფის სტრატეგია მოითხოვს ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოს მდგომარეობის პროგნოზების შემუშავებას, მოსალოდნელი საფრთხეების გამოვლენისა და ნეიტრალიზაციის მიზნით.

ბუნების ყველა ელემენტს გააჩნია ფუნქციონირების ბუნებრივი, ან ხელოვნური ალგორითმი. თითოეულს განვითარების თავისი დამახასიათებელი გზა აქვს. განვითარება ეს მატერიის მიზანმიმართული და შეუქცევადი ცვლილებაა.

არსებობს განვითარების ორი ფორმა: ევოლუციური და რევოლუციური. განვითარება, ასევე, პროგრესული ან რეგრესულია. პროგრესული ნიშნავს გადასვლას ქვედა საფეხურიდან ზედა საფეხურზე, მარტივიდან რთულზე, ნაკლებად სრულყოფილიდან მეტად სრულყოფილისაკენ.

რეგრესული – უკუსვლაა, უმაღლესიდან უმაღლესისაკენ, დეგრადაცია, ყავლგასული ფორმებისა და სტრუქტურებისაკენ დაბრუნება. პროგრესი და რეგრესი მჭიდრო კავშირშია და დიალექტიკურ ერთიანობას შეადგენს. პროგრესის გარეშე არ არის რეგრესი და პირიქით. ამდენად, განვითარების კანონს შემდეგი შინაარსი აქვს: თითოეული მატერიალური სისტემა ცდილობს მიაღწიოს, რაც შეიძლება მეტ ჯამურ პოტენციალს.

შესაბამისად, ორგანიზაციის განვითარება დიალექტიკურად შეიძლება წარმოვიდგინოთ სასიცოცხლო ციკლის სახით. ნებისმიერი მატერიალური სისტემის სასიცოცხლო ციკლი შეიცავს რვა თანმიმდევრულ ეტაპს, რომელიც ერთმანეთს ენაცვლება:

1. არამგრძნობიარებლობის ზღურბლი;
2. დანერგვა;
3. ზრდა;
4. ზრდასრულობა;
5. სრულყოფა;
6. ვარდნა;
7. კრაზი;

8. ლიკვიდაცია.

ამასთან, პირველი ოთხი პროგრესული განვითარების ეტაპია, ხოლო ბოლო სამი-რეგრესული პროცესის.

ცნობილია, რომ ორგანიზაციაში ყველა ურთიერთობა ეფუძნება ბრძანებებს, განკარგულებებს, შეთანხმებების მიღებას, გადაცემასა და შენახვას. ეს დოკუმენტები შეიძლება არსებობდეს ტექსტის, ციფრების, ნახაზების, ცხრილების, ხმოვანი ჩანაწერების, ვიდეოჩანაწერების სახით. ამ მონაცემთა ნაწილი შეიძლება ცნობილი იყოს შემსრულებლისათვის, ნაწილი კი სიახლეს შეიცავდეს და აუცილებელი იყოს დავალების შესრულებისათვის, ან მისი პროფესიული ზრდისათვის.

მონაცემებს, რომელიც გადაწყვეტილების მიმღებისათვის სიახლის შემცველია, ინფორმაცია ეწოდება. ინფორმაცია მართვის ინფორმაციული სივრცის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელია და ორ ძირითად ჯგუფად იყოფა:

1. ობიექტიური, რომელიც განივთებულია რაიმე პროდუქციაში (საქონელი, მომსახურება ან ცოდნა);

2. სუბიექტიური, რომელსაც ადამიანები ასახავენ ან ორგანიზებულია მათ მიერ (შთაბეჭდილებები, მოსაზრებები, ინსტრუქციები, პრძანებები, განკარგულებები).

მოსამზადებელი გადაწყვეტილების შესაბამისად ინფორმაციის კლასიფიკაცია ხდება შემდეგი ნიშნებით:

- გამოყენების მიხედვით: მმართველობითი, ტექნიკური, ბიოლოგიური;

- ფუნქციონალური მიმართულებით: დაგეგმვითი, ორგანიზაციული, აქტივიზაციური, კოორდინირებადი, მაკონტროლებელი, ინფორმაციული;

- მოქმედების დროის მიხედვით: სტრატეგიული, ტაქტიკური, ოპერატიული;

- შემუშავებისა და რეალიზების ხასიათის მიხედვით: გაწონასწორებული, იმპულსური, ინერტული, სარისკო, ფრთხილი;

- განუსაზღვრელობის მიხედვით: დაბალი, საშუალო, მაღალი, უმაღლესი;

- ზემოქმედების მიმართულებით: შიდა და გარე.

საინფორმაციო (ინფორმაციული) გარემო მისი განსაკუთრებულობის გამო ისევე, როგორც პერსონალი, ფინანსები, ორგანიზაცია, წარმოადგენს მართვის ობიექტს. ის ემორჩილება ინფორმაციული მოწესრიგებულობის კანონს. მოწესრიგებულობაში გულისხმობენ ორგანიზაციის ყველა ელემენტის (მართვის სისტემა, პერსონალი, ქვედანაყოფები, ეკონომიკა და ა.შ.) ჰარმონიულ განვითარებას, ასევე ურთიერთკავშირს ელემენტთა შორის.

ინფორმირებულობა-მოწესრიგებულობის კანონის ფორმულა-ლირება შემდეგნაირად არის შესაძლებელი: რაც უფრო მეტ ინფორმაციას ფლობს ორგანიზაცია შიდა და გარე გარემოს მიმდინარე და პერსპექტიული მდგომარეობის შესახებ, მით უფრო მაღალია მისი ნორმალური ფუნქციონირების ალბათობა.

ეს კანონი მოითხოვს განვითარებას და ადექვატური და დასაბუთებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად საჭირო ინფორმაციის შეკრების ეფექტური სისტემის შექმნასა და ნორმალურ ფუნქციონირებას.

ახლა განვიხილოთ ანალიზისა და სინთეზის ერთიანობის კანონი.

ანალიზი – გამოსაკვლევი ობიექტის თვისებებისა და მახასიათებლების შესწავლაა მისი ცალკეულ, შემადგენელ ნაწილებად პირობითად დაყოფის გზით.

სინთეზი კი მდგომარეობს შესასწავლი ობიექტის შემადგენლების შესახებ ინფორმაციის განზოგადებასა და ერთობლიობის ფორმირებაში. ანალიზისა და სინთეზის ერთობლიობის კანონის პრაქტიკული რეალიზაციისათვის საჭიროა ორგანიზაციის მუდმივი სრულყოფის პროგრამის შედგენა და განხორციელება, მარკეტინგული გამოკვლევების ჩატარება, საწარმოო და არასაწარმოო დანახარჯების შემცირება და ა. შ.

მმართველობითი ანალიზისა და სინთეზის საფუძველს შეადგენს ლიტერატურაში აღწერილი მეთოდი, რომელიც ოთხ დონეს მოიცავს.

პირველი დონე – წინასწარი ანალიზი გარეშე დამკვირვებლის პოზიციიდან. ასეთი ანალიზი, როგორც წესი, ხორციელდება მონათესავე ორგანიზაციის კონსულტანტების, ან წარმომადგენლების მიერ.

ამ დონეზე საჭირო დოკუმენტებია:

- სადამფუძნებლო ხელშეკრულება, ან დამფუძნებლის გადაწყვეტილება (როდესაც დამფუძნებელი ერთი პირია);

- საწარმოს საარლიცხო პოლიტიკის მასალები;
- საბუღალტრო ბალანსი;
- საგადასახადო ანგარიშგების დოკუმენტები;
- ბიზნეს-გეგმა;
- ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურა.

ანალიზის შედეგად მუშავდება სისტემური ხასიათის ზოგადი რეკომენდაციები.

მეორე დონე ითვალისწინებს ორგანიზაციის წამყვან სპეციალისტთა თათბირზე ე.წ. გონებრივ შეტევას.

ამისათვის საჭირო დოკუმენტებია:

- ძირითადი გადაუწყვეტელი საკითხების ჩამონათვალი;
- თითოეული მონაწილის წინასწარი რეკომენდაცია დასახელებული საკითხების გადაჭრის საშუალებათა თაობაზე;

შემაჯამებელ დოკუმენტად გვევლინება დასმულ საკითხზე კონსულტანტთან შეთანხმებული პასუხები.

მესამე დონეზე ხორციელდება საწარმოს განვითარების ჯგუფის ჩამოყალიბება და სტრატეგიის ფორმირება.

საჭირო დოკუმენტები:

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

განვითარების ჯგუფის საქმიანობის ძირითადი შედეგია საწარმოს ეკონომიკური, საფინანსო, და ტექნოლოგიური პოლიტიკის ღონისძიებათა შემუშავება და რეალიზაცია.

მმართველობითი ანალიზისა და სინთეზის მეოთხე დონე ითვალისწინებს განვითარების ჯგუფის მუდმივ მუშაობას ორგანიზაციის ახალი სტრუქტურული ერთეულის სახით.

საჭირო დოკუმენტები:

- ორგანიზაციის საქმიანობის მიმდინარე ანგარიშები;
- ბიზნეს-გეგმა;
- მარკეტინგული გამოკვლევების შედეგები.

შემაჯამებელ დოკუმენტებად გვევლინება კორექტირებული ბიზნეს-გეგმა, ასევე წარმოებისა და მართვის სისტემის სრულყოფის რეკომენდაციები.

ამრიგად, ანალიზისა და სინთეზის ერთიანობის კანონი შემდეგი სახით შეგვიძლია ჩამოვაყალიბოთ: ნებისმიერი მატერიალური სისტემა ანალიზისა და სინთეზის გამოყენებით ცდილობს აეწყოს ფუნქციონირების, რაც შეიძლება, ეკონომიურ რეჟიმზე.

კომპოზიციისა და პროპორციულობის კანონი გვეუბნება: ნებისმიერი მატერიალური სისტემა ცდილობს,

შეინარჩუნოს თავის სტრუქტურაში ყველა აუცილებელი ელემენტი, რომელიც გარკვეულ თანაფარდობაშია ერთმანეთთან. ამასთან, ორგანიზაციის აუცილებელი ელემენტები შეადგენენ მის კომპოზიციას, ხოლო მათი თანაფარდობა სხვა არა არის რა, თუ არა პროპორციულობა. კანონის მოქმედება ხორციელდება სამი უმთავრესი პრინციპის საფუძველზე: დაგეგმვა, კოორდინაცია და სისრულე.

დაგეგმვის პრინციპი ადგენს, რომ ყოველ ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს მოქმედებისა და განვითარების გეგმა.

კოორდინაციის პრინციპი გულისხმობს, რომ თითოეული ორგანიზაცია თვალყურს უნდა ადევნებდეს სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და ოპერატიულ ცვლილებებს და შეჰქონდეს სათანადო კორექტივები საშემსრულებლო მექანიზმში.

სისრულის პრინციპის შესაბამისად, ნებისმიერი ორგანიზაცია უნდა ახორციელებდეს ძირითადი საქმიანობისა და მართვის ფუნქციათა მთელ ჩამონათვალს ან თავისი ძალებით, ან გარეშე ორგანიზაციების ან დამოუკიდებელ სპეციალისტთა მოწვევის საშუალებით. ბუნებრივია, რომ ჩამონათვალის ნაწილობრივი განხორციელება შედეგის მომტანი ვერ იქნება, რამდენადაც არ შესრულდება დასახული ამოცანა და მიზნის რეალიზაცია შეუძლებელი გახდება.

მართვის კანონები, მიუხედავად იმისა, რომ შეგვიძლია დამოუკიდებლად გამოვყოთ და განვიხილოთ, მჭიდრო ურთიერთკავშირშია. მართვის რთულ და მრავალწახნაგოვან პროცესში მართვის ქვესისტემებზე

მოქმედი კანონების მაგალითზე კარგად ჩანს კანონთა მჭიდრო ურთიერთკავშირი და ურთიერთზემოქმედება. მაგალითად, მართვის საფეხურთა შემცირების კანონი ყოველ საფეხურზე ურთიერთქმედებს მართვის ფუნქციათა კონცენტრაციის კანონთან. კონცენტრაციის უპირატესობა ცხადია, რამდენადაც იგი საშუალებას იძლევა საგრძნობლად იქნეს შემცირებული იმ ინფორმაციის დამუშავების შრომატევადობა, რომელსაც ეფუძნება მართვა. სხვა მხრივ, მმართველობითი ორგანოს გამსხვილების გარკვეულ ეტაპზე შიდაინფორმაციის მოცულობა იმდენად იზრდება, რომ ორგანიზაცია იწყებს მუშაობას თავის თავზე, ე.ი. მნიშვნელოვან დროს ხარჯავს არამწარმოებლურ შრომაზე. ამიტომაც, რომ კანონების ცოდნა, მათ მექანიზმში წვდომა იმის საშუალებას იძლევა, დროულად მოვახდინოთ რეაგირება წარმოქმნილ დისბალანსზე და განვახორციელოთ ისეთი ღონისძიებები, რომლებიც უკანსვლის მინიმიზაციის შესაძლებლობას შექმნის.

კანონთა ურთიერთქმედებას ყოველთვის როდი აქვს დადებითი ტენდენცია. მაგალითად, ორგანიზაციის კანონების ურთიერთქმედებას შეიძლება ჰქონდეს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი შედეგები. სინერგიის კანონის თანახმად, ორგანიზაციის მკვეთრი ზრდა შესაძლებელია მიღწეულ იქნეს პერსონალის უბრალო ზრდის ხარჯზე. იმისათვის, რომ შედეგი დადებითი იყოს უნდა გვახსოვდეს, რომ ეს ძირეულად ეწინააღმდეგება კომპოზიციისა და პროპორციულობის კანონის დებულებებს, ასევე ანალიზისა და სინთეზის ერთობლიობის კანონს. ისევე, როგორც კომპოზიციისა და

პროპორციულობის კანონი მოითხოვს ორგანიზაციის სტაბილურობის უზრუნველყოფას, რაც ეწინააღმდეგება თვითშენარჩუნების კანონის შინაარსს, რომლის თანახმად ორგანიზაცია საკმაოდ მოქნილობით უნდა ხასიათდებოდეს, ორგანიზაციის სტაბილურობა მანამდეა სასარგებლო, ვიდრე უცვლელია გარემო. როგორც კი შიდა, ან გარე ფაქტორების ცვლილება ხდება, მას უნდა მოჰყვეს ადექვატური რეაქცია და ორგანიზაციამ სათანადო მოქნილობა და ცვლილებებისადმი ადაპტაცია მოახდინოს.

კიდევ ერთი კანონი – ჰარმონიის კანონია, რომლის თანახმადაც ყოველი ორგანიზაცია ცდილობს შეიძინოს, შექმნას, ან შეინარჩუნოს თავის სტრუქტურაში ყველა აუცილებელი რესურსი, რომელიც მოცემულ თანაფარდობაში, ან მოცემულ დაქვემდებარებაშია.

ჰარმონია ნიშნავს შეფარდებას, ის შეიძლება შეიქმნას როგორც ბუნებრივი, ასევე ხელოვნური გზით. როგორც ბუნებრივი ევოლუციური პროცესი, ჰარმონია მიიღწევა ყველა დონეზე: პლანეტები, სახელმწიფოები, დარგები, ორგანიზაციები, ოჯახები და ადამიანიც კი (ჰარმონია თავისთავთან).

პროფესიონალი მენეჯერების ვალია, ხელი შეუწყონ ამ პროცესს. ამ თვალსაზრისით, ჰარმონიას აქვს სისტემური საწყისი. ის ობიექტურია და არ არის დამოკიდებული ადამიანის ნება-სურვილზე, რომელსაც შეუძლია ხელი შეუწყოს, ან შეაფერხოს მისი ბუნებრივი განვითარება.

ჰარმონიის კანონის პროფესიული რეალიზაცია ემყარება მთელი რიგი პრინციპების რეალიზაციას, როგორებიცაა:

დაგეგმვა, კოორდინირებული შეზღუდვა, სტაბილიზაცია, შეთანხმება, სისრულე.

ზემოთ აღვნიშნეთ, რომ მართვის სპეციალური კანონები ეს ის კანონებია, რომლებიც უშუალოდ არ არის დაკავშირებული მართვასთან, მაგრამ შეუძლია მნიშვნელოვანი ზემოქმედება მოახდინოს ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგზე. სპეციალურ კანონებს მიაკუთვნებენ: ეკონომიკურ, იურიდიულ, სოციალურ და სხვა ანალოგიურ კანონებს.

სპეციალური კანონები წარმოადგენს მართვის სამომსახურეო კანონებს. ისინი უკავშირდება ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკას. ასე მაგალითად, სამრეწველო ორგანიზაციებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მექანიკის კანონებს, რომელთა გათვალისწინების გარეშე შეუძლებელია პროდუქციის პროექტირება და გამოშვება. კვებისა და ფარმაცევტული მრეწველობის დარგისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ქიმიის კანონები, რომელთა გამოყენების გარეშე შეუძლებელია ამ სფეროში ტექნოლოგიური პროცესის დაგეგმვა და წარმართვა.

მართვის სპეციალურ კანონთა შორის არის ისეთებიც, რომლებიც შესაძლებელია და უნდა გამოიყენებოდეს კიდევ ნებისმიერ საწარმოში, მიუხედავად მისი საქმიანობის სპეციფიკისა და ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმისა. ეკონომიკური კანონების საფუძველზე ხდება ნებისმიერი კომერციული საქმიანობის რეგლამენტირება, იურიდიული კანონები კი

არეგულირებს სამეურნეო სუბიექტების ერთმანეთთან და სახელმწიფო ორგანოებთან ურთიერთობას.

ეკონომიკური კანონების მთელი წყება გადამწყვეტ გავლენას ახდენს სამეურნეო ორგანიზაციის ეფექტურ ფუნქციონირებაზე. ასე მაგალითად, შემცველ დანახარჯთა ზრდის (მზარდი ირიბი დანახარჯების) კანონი, მოთხოვნის კანონი, მიღებული წინადადების კანონი (მიწოდების კანონი), შემცირებადი შედეგიანობის კანონი, ზღვრული სარგებლიანობის შემცირების კანონი და სხვა.

წინადადების კანონი გარკვეული პერიოდის განმავლობაში მიუთითებს საქონლის ან მომსახურების ფასსა და მოთხოვნას შორის პირდაპირ კავშირზე.

შემცველ დანახარჯთა ზრდის კანონი უშუალო კავშირშია პროდუქციის წარმოებასთან და განსაზღვრავს, რომ პროდუქტის წარმოების ზრდის კვალობაზე წარმოების შემცველი (ზღვრული) დანახარჯები იზრდება პროდუქტის თითოეული ერთეულის შესაბამისად.

მოთხოვნისა და წინადადების კანონი აუცილებლად უნდა იყოს გათვალისწინებული საბითუმო და საცალო ვაჭრობის სფეროში მომუშავე ორგანიზაციის დაგეგმვის, პროგნოზირებისა და საქმიანობის განხორციელების პროცესში.

მოთხოვნის კანონი ასახავს გარკვეული პერიოდის განმავლობაში საქონლის ან მომსახურების ფასსა და მოთხოვნას შორის უკუკავშირს.

ზღვრული სარგებლიანობის შემცირების კანონი აუცილებელია ფირმებისა და ფიზიკური პირებისათვის, რომლებიც სხვადასხვა პროდუქციის, ან მომსახურების მომხმარებლები არიან. ეს კანონი შემდეგნაირად ფორმირდება: იმისდა მიხედვით, თუ როგორ ზრდის მომხმარებელი საქონლის, ან მომსახურების მოხმარებას, საქონლის ან მომსახურების თითოეული დამატებითი ერთეულის სარგებლიანობა შესაბამისად მცირდება.

მართვის პროცესზე განსაკუთრებულ ზემოქმედებას ახდენს იურიდიული კანონები, რომელთა შორის გამოვყოფდით შემდეგ საკანონმდებლო აქტებს:

- საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი;
- საქართველოს შრომის კოდექსი;
- საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ;
- საქართველოს საგადასახადო კოდექსი;
- საქართველოს კანონი მეწარმეთა შესახებ;

საკითხის ღრმად გაგების მიზნით, მაგალითისათვის ყურადღებას მივაქცევდით ისეთ კანონებსაც, რომლებიც საკმაოდ სპეციფიკურია:

- საქართველოს კანონი მშენებლობის ნებართვის შესახებ;
- საქართველოს კანონი არქიტექტურულ-სამშენებლო საქმიანობაზე სახელმწიფო ზედამხედველობის შესახებ და ხხვა.

საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი აწესრიგებს პირთა თანასწორობაზე დამყარებულ კერძო ხასიათის ქონებრივ,

საოჯახო და პირად ურთიერთობებს. აღნიშნული კოდექსის დებულებები ფართოდ გამოიყენება მართვის პროცესში, განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს მას იურიდიულ პირთა საქმიანობისათვის. მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, რომ იურიდიული პირი არის განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად შექმნილი, საკუთარი ქონების მქონე, ორგანიზებული წარმონაქმნი, რომელიც თავისი ქონებით დამოუკიდებლად აგებს პასუხს და საკუთარი სახელით იძენს უფლებებსა და მოვალეობებს, დებს გარიგებებს და შეუძლია სასამართლოში გამოვიდეს მოსარჩელედ და მოპასუხედ.

კოდექსი მიუთითებს, რომ იურიდიული პირი შეიძლება იყოს კორპორაციულად ორგანიზებული, წევრობაზე დაფუძნებული, წევრთა მდგომარეობაზე დამოკიდებული, ან მისგან დამოუკიდებელი და მისდევდეს, ან არ მისდევდეს მეწარმეობას. მნიშვნელოვანია, ასევე სამოქალაქო კოდექსის დებულებები იმის თაობაზე, რომ საჯარო სამართლის იურიდიული პირები სამოქალაქო-სამართლებრივ ურთიერთობებში მონაწილეობენ ისევე, როგორც კერძო სამართლის იურიდიული პირები. მათი შექმნის, ორგანიზებისა და საქმიანობის წესი განისაზღვრება კანონით. სახელმწიფო და ადგილობრივი თვითმმართველი ერთეული სამოქალაქო-სამართლებრივ ურთიერთობებში მონაწილეობენ ისევე, როგორც კერძო სამართლის იურიდიული პირები. სახელმწიფოს, ან ადგილობრივი თვითმმართველობის უფლებამოსილებებს ამ დროს ახორციელებენ მისი ორგანოები (უწყებები, დაწესებულებები და ა. შ.) ისე, რომ ისინი არ არიან

იურიდიული პირები. იურიდიული პირი, რომლის მიზანია სამეწარმეო (კომერციული) საქმიანობა, აგრეთვე მისი ფილიალი იქმნება „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად. ხოლო, იურიდიული პირი, რომლის მიზანია არასამეწარმეო საქმიანობა, რეგისტრირდება სამოქალაქო კოდექსით დადგენილი წესით.

არანაკლებ მნიშვნელოვანია ისეთი კანონის ცოდნა და გამოყენება, როგორიცაა საქართველოს შრომის კოდექსი, რომელიც აწესრიგებს საქართველოს ტერიტორიაზე შრომით და მის თანმდევ ურთიერთობებს, თუ ისინი განსხვავებულად არ რეგულირდება სხვა სპეციალური კანონით, ან საქართველოს საერთაშორისო ხელშეკრულებებით. აქვე უნდა მივუთითოთ, რომ შრომით ურთიერთობასთან დაკავშირებული საკითხები, რომლებსაც არ აწესრიგებს შრომის კოდექსი, ან სხვა სპეციალური კანონი, რეგულირდება საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის ნორმებით.

საქართველოს შრომის კოდექსის გაუთვალისწინებლობა ორგანიზაციაში პრაქტიკულად გამორიცხულია, რამდენადაც ის არეგულირებს შრომით ურთიერთობებს, რაც არის შრომის ორგანიზაციული მოწესრიგების პირობებში დასაქმებულის მიერ დამსაქმებლისათვის სამუშაოს შესრულება, ანაზღაურების სანაცვლოდ.

კანონი განსაზღვრავს, რომ შრომითი ურთიერთობა წარმოიშობა მხარეთა თანასწორუფლებიანობის საფუძველზე ნების თავისუფალი გამოვლენის შედეგად

მიღწეული შეთანხმებით. შრომით ურთიერთობაში აკრძალულია ნებისმიერი სახის დისკრიმინაცია რასის, კანის ფერის, ენის, ეთნიკური და სოციალური კუთვნილების, ეროვნების, წარმოშობის, ქონებრივი და წოდებრივი მდგომარეობის, საცხოვრებელი ადგილის, ასაკის, სქესის, სექსუალური ორიენტაციის, შეზღუდული შესაძლებლობის, რელიგიური, ან რაიმე გაერთიანებისადმი კუთვნილების, ოჯახური მდგომარეობის, პოლიტიკური და სხვა შეხედულების გამო.

საგულისხმოა, რომ კოდექსი ადგენს შრომითი ურთიერთობის სუბიექტებს. შრომითი ურთიერთობის სუბიექტი შეიძლება იყოს: დამსაქმებელი, დასაქმებული და დასაქმებულთა გაერთიანება.

აქ განხილულია კანონები, რომლებიც უშუალოდ ორგანიზაციასთან არის კავშირში. კანონების ზოგადი მიმოხილვაც კი ხაზგასმით მიუთითებს მათ მნიშვნელობაზე ორგანიზაციის არსებობისა და განვითარებისთვის.

ორგანიზაციის ფუნქციონირების მარეგულირებელი პრინციპები

სიტყვაში პრინციპი, სხვა სიტყვებით საწყისი (ლათ. პრინციპიუმ ნიშნავს საწყისს, ბერძნულად αρχή - საფუძველს) თეორიულ ფილოსოფიაში თვლიან ყველაფერ იმას, რაც აერთიანებს აზროვნებასა და სინამდვილეში არსებულ ფაქტთა ერთობლიობას. პრაქტიკულ ფილოსოფიაში, ეთიკაში კი პრინციპად ითვლება ქცევის ნორმა, წესი. ეს ნორმა შეიძლება იყოს საყოველთაო. მაგალითად, არა კაც კლა. ზოგად მორალურ პრინციპად ითვლება მაქსიმა _ მოიქეცი ისე, როგორც გინდა, რომ შენ მოგექცნენ. არსებობს, ასევე კერძო, არამორალისტური პრინციპები, რომლის შესაბამისადაც ინდივიდი აკონტროლებს თავის ქცევას. ჩვენთვის მნიშვნელოვანია, პრინციპის გაგება განვიხილოთ მართვასთან მიმართებაში, სადაც განზოგადოებული იქნება თანამედროვე მეცნიერებისათვის ცნობილი ყველა კანონი და კანონზომიერება, ასევე, ემპირიული გამოცდილება.

ამდენად, ყველაზე მეტად ზოგადი სახით, ორგანიზაციის პრინციპი შესაძლებელია განვსაზღვროთ როგორც საწყისი ნორმები, წესები და კანონზომიერებები, რომლებიც მართვის პროცესში საზოგადოების საწარმოო ძალების, მისი განვითარების არსიდან და დონიდან გამომდინარეობს. ამ ნორმების, წესების და კანონზომიერებების დაცვა ხელს უწყობს საზოგადოების

წინაშე მდგარი მიზნების მიღწევასა და ამოცანების გადაჭრას.

ორგანიზაციის მართვის პრინციპების არსზე საგრძნობ გავლენას ახდენს, თანამედროვე მეცნიერებისათვის ცნობილი, მართვის კანონები და დაგროვილი გამოცდილება. მენეჯმენტის პრინციპების განმსაზღვრელად, ასევე შესაძლებელია მივიჩნიოთ საწარმოო საქმიანობის თანამედროვე ხერხები, წარმოების საშუალებებზე საკუთრების ფორმა და სოცკულტურული ფაქტორები.

ორგანიზაციის მართვის პრინციპები მართვის ძირითად საწყისს წარმოადგენს, რაც ამ უკანასკნელისადმი დამოკიდებულებებიდან გამომდინარეობს. ისინი განაპირობებს მართვის ორგანიზაციის პროცესის, სტრუქტურისა და სისტემისადმი წაყენებულ მოთხოვნებს.

მართვის პრინციპები არ შეიძლება მივიღოთ უაპელაციოდ და უნივერსალურად მიუხედავად იმისა, რომ ისინი შეიცავს მართვის თეორიისა და პრაქტიკის მეტნაკლებად გამოკვეთილ საერთო დებულებებს. თანამედროვე მენეჯმენტში არ არსებობს მართვის პრინციპების ერთიანი და საყოველთაოდ აღიარებული ნაკრები. პრაქტიკულად ყოველ მეცნიერს, ვთქვათ მართვის პრობლემებს შეისწავლის, თავისი გამოკვლევები და მიდგომები გააჩნია ამ სფეროში.

ამდენად ცხადი ხდება, რომ საზოგადოების განვითარების ყოველ კონკრეტულ ეტაპზე, აუცილებელია ორგანიზაციის მართვის ახალი თანამედროვე სისტემების შემუშავება, მართვის სფეროში დაგროვილი

გამოცდილების კრიტიკული ანალიზისა და თანამედროვე მოთხოვნებთან შეპირაპირების საფუძველზე.

იმისათვის, რომ საფუძვლიანად გავაანალიზოთ მართვის პრინციპების არსი, საჭირო იქნება მათი გარკვეული წესით კლასიფიკაცია. თანამედროვე მეცნიერებაში რამდენიმე მიდგომა არსებობს. ჩვენ ვთვლით, რომ მათ შორის განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს მართვის პრინციპების ერთობლიობის დაყოფა სამ ძირითად ჯგუფად. პირველ ჯგუფს განეკუთვნება მართვის ზოგადი პრინციპები, რომელიც შეეხება მთლიანად მართვის სისტემას. მეორე ჯგუფს შეადგენს მართვის კერძო პრინციპები, რომელიც განეკუთვნება მართვის სისტემის ცალკეულ ნაწილებსა და ელემენტებს.

მესამე ჯგუფში შემავალი პრინციპები განაპირობებენ საქმიანობის კონკრეტული სახეების მართვის წესსა და რიგს. ქვემოთ განვიხილავთ ამ ჯგუფებში შემავალ მართვის ძირითად პრინციპებს.

მართვის ზოგად პრინციპებად მიიჩნევენ იმ პრინციპებს, რომლებსაც მთლიანობაში უშუალო კავშირი აქვთ მართვის სისტემასთან, ე.ი. მასში შემავალი კომპონენტების ერთობლიობასთან. რამდენადაც ეკონომიკური

ორგანიზაციების მართვის ზოგადი პრინციპები უფრო მეტად ზოგადი კიბერნეტიკული პრინციპებიდან გამომდინარეობს, საჭიროა, ამთავითვე გავაანალიზოთ მისი მეცნიერული შინაარსი.

კიბერნეტიკული პრინციპების ერთობლიობა ასახავს მათ ურთიერთკავშირს, მთლიანობასა და ერთობას

მართვის ნებისმიერი სისტემის მიმართ. ქვემოთ მოცემულია კიბერნეტიკული პრინციპების ურთიერთქმედების სქემა, რომელიც დამუშავებულია მეცნიერთა ჯგუფის მიერ.

კიბერნეტიკული პრინციპების სისტემაში შედის: სისტემის თვითმოდრაობისა და თვითმართვის პრინციპი; იერარქიის პრინციპი; სამართავი და მართველი ქვესისტემების თანაფარდობის პრინციპი; გარემოსთან ურთიერთქმედების პრინციპი; მიზნის განსაზღვრისა და მიზნის განხორციელების პრინციპი; უკუკავშირის პრინციპი; ფუნქციონირების ოპტიმალურობის პრინციპი.

ავტონომიურად ფუნქციონირებადი ნებისმიერი სისტემის საქმიანობა დაკავშირებულია კომუნიკაციის პროცესებთან (ინფორმაციული და უკუკავშირების პრინციპი). კომუნიკაციების პროცესი მუდმივად ადაპტირდება (ოპტიმალურობის პრინციპი) ორგანიზაციის მიზნების ცვალებადობასთან (მიზანგანსაზღვრულობისა და მიზანგანხორციელების პრინციპი).

კიბერნეტიკის ზოგადი პრინციპებიდან შეგვიძლია გამოვიყვანოთ სოციალურ-ეკონომიკური სისტემების მართვის ზოგადი პრინციპები.

ორგანიზაციის მარტვისადმი მეცნიერული მიდგომა მოითხოვს იმ ფაქტორების კომპლექსურ და ყოვლისმომცველ შესწავლას, რომელიც ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის ეფექტიან ფუნქციონირებაზე, შემდგომ კი მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენებას. ამდენად, მართვის ზოგადი პრინციპების სისტემაში

სწორედ მართვის მეცნიერულად დასაბუთებულების პრინციპს მიიჩნევენ ძირითად პრინციპად.

მეორე, არანაკლებ მნიშვნელოვანი პრინციპია მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტისადმი სისტემური მიდგომა.

სისტემური მიდგომა ხელმძღვანელებისაგან მოითხოვს ორგანიზაციას შეხედოს, როგორც ურთიერთდაკავშირებული, ურთიერთდამოკიდებული და მუდმივად ურთიერთმოქმედი ელემენტების ერთობლიობას, (ადამიანები; სტრუქტურა; სხვადასხვა მიზნის მისაღწევად ორიენტირებული ამოცანები და ტექნოლოგიები).

სისტემურ მიდგომას საფუძვლად უდევს სისტემური ანალიზი, რომელიც მოიცავს სისტემის ფუნქციონირების ფორმულირებას, მასში შემავალი ელემენტების რაოდენობრივ და ხარისხობრივ შემადგენლობის განსაზღვრას. სისტემურ მიდგომაში მთავარი არის სისტემის ერთიანობის თაობაზე წარმოდგენების შემუშავება და განხორციელება. შეიცნო მთლიანობა – ეს მიშნავს ჩაწვდე მის არსსა და სპეციფიკას, ელემენტების შემადგენლობას, რაოდენობრივ და ხარისხობრივ მახასიათებლებს, სტრუქტურას, ელემენტების ფუნქციას და მთლიანის ფუნქციაზე მის ზემოქმედებას. ეს ის ფაქტორებია, რომელიც უზრუნველყოფს ინტეგრაციას, სისტემის მთლიანობას და, ასევე, მოცემული მთელის ისტორიას.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი პრინციპი არსებობს, ესაა მართვის ოპტიმალურობის პრინციპი. აღნიშნული პრინციპი გულისხმობს, რომ მმართველობითი მიზნები,

რაც შეიძლება დროის ოპტიმალურ მონაკვეთში და ნაკლები დანახარჯებით უნდა იქნეს მიღწეული.

ამ პრინციპთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული მართვის მოქნილობის პრინციპი, რისი პრაქტიკული რეალიზაციაც უზრუნველყოფს თანამედროვე ორგანიზაციის ადაპტირებას ცვალებად გარემოსთან და, ფუნქციონირების ახალი მიზნების შესაბამისად, მის სწრაფ გარდაქმნას.

მიმდინარე პერიოდში, მენეჯმენტში სოციალური ფაქტორების ზრდასთან ერთად, მართვის დემოკრატიზაციის პრინციპმა პირველ პლანზე წამოიწია. პრინციპი გულისხმობს მოთხოვნებს მესაკუთრეთა, ხელმძღვანელთა, შრომით კოლექტივთა და ორგანიზაციის ცალკეულ მუშაკთა ინტერესების დაკმაყოფილებას სამართლიანობის საფუძველზე. აქ არ გვაქვს საქმე ნიველირებასთან, ან გათანაბრებულობასთან. მართვის დემოკრატიზაციის პრინციპი ორიენტირებულია სოციალურ სამართლიანობაზე, რის გარეშეც წარმოუდგენელია თანამედროვე მართვის სისტემა, განსაკუთრებით დემოკრატიულ ქვეყნებში.

თანამედროვე ეტაპზე მართვის ზოგადი პრინციპების სისტემაში ძირითადი ადგილი განეკუთვნება მართვის მეცნიერული დასაბუთების პრინციპს; მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტისადმი სისტემური მიდგომის პრინციპს; ასევე, მართვის ოპტიმალობის, მოქნილობისა და დემოკრატიულობის პრინციპებს.

შესაძლებელია, გამოვყოთ კიდევ ორი არანაკლებ მნიშვნელოვანი პრინციპი მართვაში, კერძოდ:

რეგლამენტირების პრინციპი და ფორმალიზების პრინციპი.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში შემუშავებულ უნდა იქნეს ნორმებისა და წესების ზუსტი სისტემა, რომელიც განსაზღვრავს, როგორც მთელი ორგანიზაციის, ასევე, მისი ცალკეული სტრუქტურული ქვედანაყოფების ფუნქციონირებას, რამდენადაც რეგლამენტირების პრინციპის თანახმად მართვის სისტემაში შემავალი ყველა პროცესი მკაცრ რეგლამენტირებას საჭიროებს.

ორგანიზაციის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია წესებისა და ნორმების ჩამოყალიბება ხელმძღვანელის ბრძანებების, მითითებებისა და განკარგულებების, ასევე, კონკრეტული სტრუქტურული ქვედანაყოფების დებულებებისა და თანამდებობრივი ინსტრუქციების სახით. სწორედ ამაში მდგომარეობს ფორმალიზების პრინციპი.

რეგლამენტირებისა და ფორმალიზების პრინციპების გამოყენება უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ფუნქციონირების მოწესრიგებას, მის მეტ რაციონალობასა და გეგმაზომიერებას.

აქ განხილულ იქნა მხოლოდ ყველაზე მნიშვნელოვანი და უნივერსალური პრინციპები. უნდა გვახსოვდეს, რომ ნებისმიერი სოციალურ-ეკონომიკური სისტემა იქმნება და ფუნქციონირებს კონკრეტული მიზნის მისაღწევად, ამიტომ, პრინციპებიც, რომლითაც ორგანიზაციის მენეჯერები სარგებლობენ ინდივიდუალურად უნდა შეირჩეს, ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში ფუნქციონირების მიზნიდან უნდა გამოვდიოდეთ. რაზედაც

თვალნათლივ მიუთითებს, თუნდაც, ზემოთ გაანალიზებული საკითხები.

მართვის კერძო პრინციპებად მიიჩნევენ იმ პრინციპებს, რომლებიც განეკუთვნება მართვის სისტემის ცალკეულ ნაწილებსა და ელემენტებს. მართვის კერძო პრინციპების ჯგუფი პირობითად შესაძლებელია გავყოთ ორ ნაწილად, ორ ქვეჯგუფად.

პირველი ქვეჯგუფი მოიცავს პრინციპებს, რომლებიც ეხება მართვის ცალკეული ფუნქციების განხორციელებას. აქ შედის დაგეგმვის, ორგანიზაციის, აღრიცხვისა და კონტროლის პრინციპი, მარკეტინგული კვლევებისა და ღონისძიებების გატარების პრინციპი და სხვა.

მეორე ქვეჯგუფში შეგვყავს მმართველობითი პრინციპები, რომლებიც დაკავშირებულია მართვის ცალკეულ მხარეებთან (მაგალითად, სოციალური, ეკონომიკური, ორგანიზაციულ-ტექნიკური და ა. შ.), ასევე, მართვის დონეებთან (სტრუქტურული ქვედანაყოფი, ორგანიზაცია, დარგი, ეროვნული ეკონომიკა).

პირველი ქვეჯგუფის დასახასიათებლად, მაგალითისათვის, გამოვიყენოთ ორგანიზაციისა და აღრიცხვის პრინციპები. ორგანიზაციის პრინციპებიდან გამოჰყოფენ პრიორიტეტის პრინციპს, შესაბამისობის პრინციპს და ორგანიზაციის პროცესის ფორმირების პრინციპს.

პრიორიტეტის პრინციპების შემადგენლობაში შედის მიზნის პრიორიტეტის პრინციპი, ორგანიზაციის შექმნისას -სტრუქტურაზე ფუნქციის პრიორიტეტის პრინციპი, მოქმედ ორგანიზაციებში - ფუნქციებზე სტრუქტურის

პრიორიტეტის პრინციპი, სტრუქტურული ქვედანაყოფის შექმნის დროს -მართვის სუბიექტის მართვის ობიექტზე პრიორიტეტის პრინციპი, მოქმედი ორგანიზაციებისათვის - მართვის ობიექტის მართვის სუბიექტზე პრიორიტეტის პრინციპი.

სისტემაში: მიზანი-ამოცანა-ფუნქცია უპირატესობა ენიჭება მიზანს, შემდეგ ამოცანას და ბოლოს ფუნქციას. ასე ხდება მიზნის ფორმირება პრიორიტეტის პრინციპზე დაყრდნობით.

ახალი ორგანიზაციის პროექტირება და შექმნა უპირატესად ხდება კონკრეტული ფუნქციების რეალიზაციის აუცილებლობით. ორგანიზაციას არავინ ქმნის ორგანიზაციისათვის, მას ყოველთვის აქვს მიზანი და გარკვეული ფუნქცია. სწორედ აქედან გამომდინარეობს ფუნქციის სტრუქტურაზე პრიორიტეტულობის პრინციპი: იმ შემთხვევებში, როდესაც შეუძლებელია ფუნქციების ჩამონათვლის შესაბამისად სტრუქტურული ქვედანაყოფების ნაკრების ჩამოყალიბება, განიხილება ორგანიზაციის აგების სხვა ვარიანტები, გამომდინარე იმ მიზნების პრიორიტეტულობიდან, რომლის მიღწევასაც ემსახურება ზემოაღნიშნული ფუნქციები.

მოქმედ ორგანიზაციებში საქმე სხვაგვარადაა, აქ მოქმედებს სტრუქტურების ფუნქციებზე პრიორიტეტულობა, რაც შემდეგში მდგომარეობს. ჩამოყალიბებულ, ნორმალურად ფუნქციონირებად ორგანიზაციებში ურთიერთკავშირის პროცესები შემდეგნაირად მიმდინარეობს: თანმიმდევრულად ჩნდება ის ელემენტები, რომელთა ნაკლებობაც არსებობს, ზედმეტი ელემენტები კი

ქრება. ამ პრინციპის თანახმად, მოქმედ ორგანიზაციებს შეუძლია ფუნქციათა შეზღუდული დიაპაზონის განხორციელება. ამ დიაპაზონიდან გამოსვლის შემთხვევაში სავარაუდოა ისეთი სიტუაციის წარმოქმნა, როდესაც ორგანიზაციას არ ძალუძს მის წინაშე მდგარი ამოცანების შესრულება.

ფორმირებად ორგანიზაციებში მართვის სუბიექტის მართვის ობიექტზე პრიორიტეტულობის პრინციპს შემდეგი შინაარსი აქვს: ორგანიზაციის ჩამოყალიბებისას დამფუძნებლებმა თავისი მოთხოვნილებებისა და შესაძლებლობების შესაბამისად უნდა შეარჩიონ შრომითი კოლექტივი, საქმიანობის ხასიათი, ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა და ორგანიზაციის სხვა პარამეტრები.

მოქმედ ორგანიზაციაში მართვის ობიექტის მართვის სუბიექტზე პრიორიტეტულობის პრინციპი შემდეგნაირად განისაზღვრება: ორგანიზაციის ყველა დონის ხელმძღვანელი უნდა ინიშნებოდეს კონკრეტული სტრუქტურული ქვედანაყოფის მახასიათებლებისა და მოთხოვნების შესაბამისად.

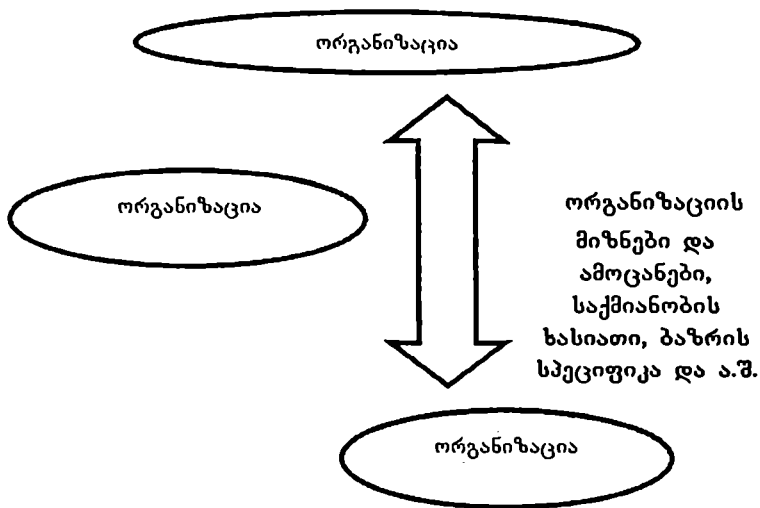
ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანია შესაბამისობის პრინციპები: გამოყოფილი რესურსებისადმი დასახული მიზნის შესაბამისობა, განკარგულებისა და შესრულების შესაბამისობის პრინციპი, წარმოების ეკონომიურობისა და ეფექტიანობის პრინციპი, წარმოებისა და მართვის ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შესაბამისობის პრინციპი.

ორგანიზაციის ნებისმიერ მიზანს უნდა შეესაბამებოდეს ფინანსური, ნედლეულის, მატერიალური, ენერგეტიკული და ადამიანური რესურსების ის ნაკრები, რომელიც უზრუნველყოფს ამ მიზნის შესრულებას. ამაში მდგომარეობას გამოყოფილი რესურსებისადმი დასახული მიზნის შესაბამისობის პრინციპი.

განკარგულებისა და შესრულების შესაბამისობის პრინციპი კი გვასწავლის, რომ თითოეულ მუშაკს უნდა ჰყავდეს ერთი სახაზო ხელმძღვანელი და ნებისმიერი რაოდენობის ფუნქციონალური ხელმძღვანელი.

წარმოების ეკონომიურობისა და ეფექტიანობის შესაბამისობის პრინციპი შეგვიძლია შემდეგნაირად ჩამოვაყალიბოთ: ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის მოძებნილ უნდა იქნეს შესაბამისობა ფუნქციონირების ეფექტიურობასა და დანახარჯების ერთობლიობას შორის. ეს პრინციპი ამკვიდრებს წესს, რომლის თანახმად, ნებისმიერი დამატებითი დანახარჯები გამართლებული უნდა იყოს ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტიანობის მოსალოდნელი, ან ფაქტობრივი ზრდით.

წარმოებისა და მართვის ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შესაბამისობის პრინციპი შემდეგი სახისაა: ზედმეტად მცირე და ზედმეტად მსხვილი ორგანიზაციები ნაკლებად ეფექტიანად ფუნქციონირებენ, ვიდრე საშუალო ზომის ორგანიზაციები. სხვა სიტყვებით, ორგანიზაციის სიდიდე უნდა შეესაბამებოდეს მის მიზნებსა და ამოცანებს, საქმიანობის ხასიათს, ბაზრის სპეციფიკას და ა.შ. (იხ.სქემა).



მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, რომ ორგანიზაციის პროცესი უნდა აიგოს იმ პრინციპების საფუძველზე, რომლებიც ქვემოთაა მოყვანილი.

აქ ყურადღება გამახვილებულია ორგანიზაციის პროცესის უმთავრეს პრინციპებსა და მომენტებზე, თუმცა პრაქტიკულ საქმიანობაში შესაძლებელია ის უფრო რთული და მრავლისმომცველი იყოს.

მმართველობითი აღრიცხვის ორგანიზაციისა და განხორციელების პრინციპებს განეკუთვნება:

- საწარმოს უწყვეტი საქმიანობა;
- დაგეგმვისა და აღრიცხვისათვის ერთიანი საზომი ერთეულების გამოყენება;

- საწარმოს, როგორც ერთიანი, ასევე მისი ცალკეული სტრუქტურული ქვედანაყოფის საქმიანობის შედეგების შეფასება;

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

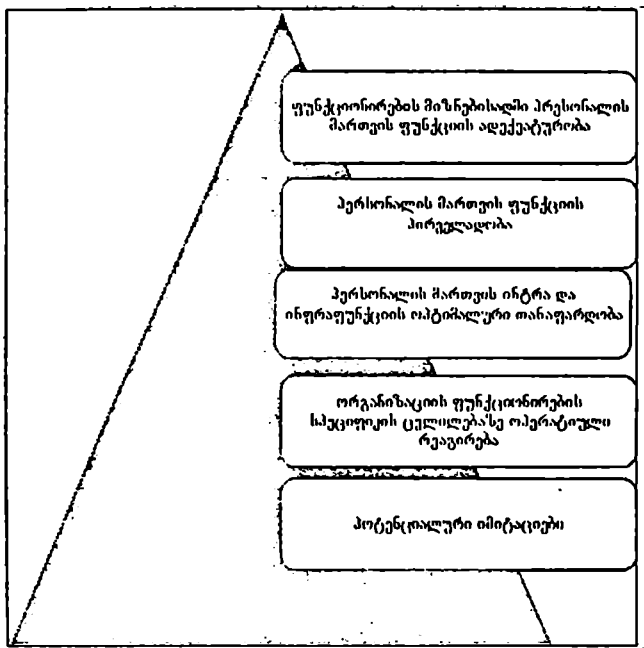
- მმართველობის ერთ დონეზე მყოფი ცალკეული სტრუქტურული ერთეულებსა და მართვის სხვადასხვა დონეებს შორის კომუნიკაციის საფუძვლად ორგანიზაციის ანგარიშგების მაჩვენებლების შიდა სისტემის ფორმირება;

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

- სისრულე და ანალიტიკურობა აღრიცხვის ობიექტების შესახებ ამომწურავი ინფორმაციის უზრუნველსაყოფად;

- სააღრიცხვო პოლიტიკის მიერ დადგენილი ორგანიზაციის საწარმოო და კომერციული ციკლის პერიოდულობა;

მართვის კერძო პრინციპების მეორე ქვეჯგუფის დასახასიათებლად განვიხილოთ საკადრო პოლიტიკის პრინციპები. საკადრო პოლიტიკის ორგანიზაციისა და განხორციელების სისტემაში შეგვიძლია გამოვყოთ რამდენიმე სხვადასხვა ჯგუფი. ყველაზე თვალსაჩინო მათ შორის არის პერსონალის მართვის სისტემის აგების პრინციპების ჯგუფი (იხ. სქემა) და კადრების შერჩევის პრინციპთა ჯგუფი (სქემა 16).



სქემა - პერსონალის მართვის სისტემის აგების პრინციპების ჯგუფი

ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სისტემის ფორმირება ხორციელდება შემდეგ პრინციპებზე დაყრდნობით: ფუნქციონირების მიზნებისადმი პერსონალის მართვის ფუნქციის ადექვატურობა, პერსონალის მართვის ფუნქციის პირველადობა, პერსონალის მართვის ინტრა და ინფრაფუნქციის ოპტიმალური თანაფარდობა, ორგანიზაციის ფუნქციონირების სპეციფიკის ცვლილებაზე ოპერატიული რეაგირება, პოტენციური იმიტაციები.

ფუნქციონირების მიზნებისადმი პერსონალის მართვის ფუნქციის ადექვატურობის პრინციპი გულისხმობს, რომ პერსონალის მართვის ფუნქციის ფორმირება და ცვლილება უნდა განხორციელდეს ორგანიზაციის ფუნქციონირების მიზნებსა და მოთხოვნებთან მკაცრი შესაბამისობით.

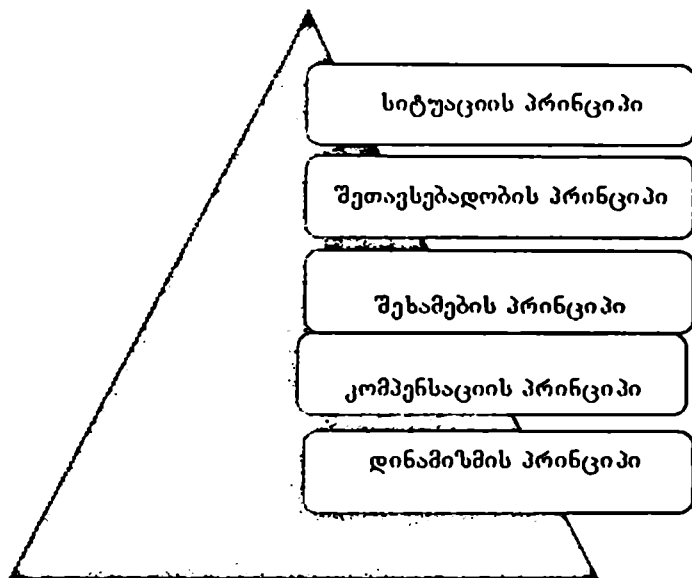
პერსონალის მართვის ფუნქციის პირველადობა ნიშნავს, რომ პერსონალის მართვის ელემენტთა რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლები, ასევე მათ შორის არსებული ინფორმაციული კავშირების ხასიათი და ურთიერთქმედება პირდაპირ კავშირშია პერსონალის მართვის ფუნქციის შინაარსთან.

პერსონალის მართვის ინტრა და ინტრაფუნქციის ოპტიმალური თანაფარდობის პრინციპი განსაზღვრავს საჭირო პროპორციებს პერსონალის მართვის სისტემის ორგანიზაციისადმი მიმართულ ფუნქციებს შორის. ე.ი. ინტრაფუნქციებსა და პერსონალის მართვის ფუნქციებს – ინტრაფუნქციებს შორის.

ორგანიზაციის ფუნქციონირების სპეციფიკის ცვლილებაზე ოპერატიული რეაგირების პრინციპის არსი მდგომარეობს პერსონალის მართვის დროს დამხმარე საქმიანობის ფუნქციებთან შედარებით ძირითადი საქმიანობის ფუნქციების განხორციელების პრიორიტეტულობაში.

პოტენციალური იმიტაციის პრინციპი განსაზღვრავს, რომ ცალკეული მუშაკების დროებითი გამოთიშვა არ უნდა გახდეს ორგანიზაციის ფუნქციონირების შეწყვეტის მიზეზი. სხვა სიტყვებით, თითოეულ მუშაკს უნდა

შეეძლოს მის ზემდგომის ან ქვემდგომის, ან მისი დონის
ორი მუშაკის სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულება.



სქემა - კადრების შერჩევის პრინციპთა ჯგუფი

სიტუაციის პრინციპი მდგომარეობს იმაში, რომ კადრების შერჩევის პროცესში აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს არა მარტო კონკრეტული თანამდებობისადმი კანდიდატის შესაბამისობა, არამედ მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული შექმნილი კონკრეტული სიტუაცია.

შეთავსებადობის პრინციპს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს კადრების შიდა და გარე როტაციის დროს. ეს პრინციპი

განსაზღვრავს, რომ ვაკანტური თანამდებობების შევსების დროს ხელმძღვანელმა უნდა გაითვალისწინოს რიგი თავისებურებებისა. საყურადღებოა, რომ საკუთარი მუშაკები, რომლებიც პრეტენზიას აცხადებენ გახსნილ ვაკანსიაზე, უკვე არიან ორგანიზაციის განუყოფელი ნაწილი. ამდენად, ისინი ადაპტაციის პერიოდის გავლის გარეშეც შეძლებენ სამსახურობრივი მოვალეობის შესრულებას. რაც შეეხება გარედან მოსულ მუშაკებს, მათ ძალისხმევა დასჭირდებათ, რათა კოლექტივის ორგანულ ნაწილად იქცნენ. მაგრამ, გარედან მოსულ მუშაკებს შეუძლიათ უფრო ობიექტურად და მიუკერძოებლად შეაფასონ ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესები და ხელმძღვანელების ყურადღება გაამახვილონ ნაკლოვანებებზე, რომლებიც ჩვეულად არის ქცეული სხვა თანამშრომლებისათვის და მიჩნეულია ბუნებრივ მოვლენად.

კადრების შერჩევის სისტემაში მნიშვნელობა აქვს შეხამების პრინციპს. ის გულისხმობს, რომ უზრუნველყოფილ უნდა იყოს ძველი და ახალი მუშაკების ერთობლივი ძალისხმევის ოპტიმალური ინტეგრაცია. თუ პირველნი ფლობენ ცხოვრებისეულ და შრომით გამოცდილებას, მეორენი უფრო აქტიურნი და ნაკლებადკონსერვატიულნი არიან, ხშირად კი, გააჩნიათ უფრო თანამედროვე, პროგრესული ცოდნა. მუშაკთა ორივე ტიპის რაციონალური შეხამება ყველა ქვედანაყოფში ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების საწინდარია.

კომპენსაციის პრინციპი გვასწავლის, რომ ისე შევარჩიოთ კადრები, რომ ერთის ნაკლი კომპენსირებული იქნეს მეორეს დადებითი თვისებებით.

დინამიზმის პრინციპი ადგენს მობილობისა და სტაბილურობის შეხამებას. მობილობა საშუალებას გვაძლევს დროულად განვახორციელოთ კადრების როტაციის ღონისძიებები, რათა ადექვატური რეაგირება მოვახდინოთ როგორც გარემოს, ასევე ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე ცვლილებებზე და ცვალებად მოთხოვნებზე. სტაბილურობა კი აუცილებელია გრძელვადიანი პროგრამების განხორციელების მიზნით.

კადრების შერჩევის პროცესში მობილურობისა და სტაბილურობის რაციონალური შეხამება საშუალებას იძლევა უზრუნველყოფილ იქნეს ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტიანობის სათანადო დონე.

აქ განხილული იყო მართვის კერძო პრინციპების უმნიშვნელოვანესი ნაწილი, ძირითადად ყურადღება იქნა გამახვილებული იმ პრინციპებზე, რომლებიც ყველაზე მეტადაა დაკავშირებული ადმინისტრაციულ მენეჯმენტთან. როგორც ზემოთ აღინიშნა, მართვის პრინციპთა შორის მნიშვნელოვანია ის პრინციპები, რომელიც საქმიანობის კონკრეტული სახეობების მართვას განეკუთვნება. ამ პრინციპებს სპეციალური პრინციპები ვუწოდეთ.

ვიდრე უშუალოდ გადავალთ მართვის პრინციპების განხილვაზე, უნდა აღინიშნოს, რომ ისინი უშუალო კავშირშია სოციალურ - ეკონომიკურ და პოლიტიკურ

გარემოსთან, რომელშიაც ფუნქციონირებს ესა თუ ის ორგანიზაცია, ახორციელებს რა საწარმოო საქმიანობას.

80-იან წლებამდე საბჭოთა კავშირში, მათ შორის საქართველოშიც გაბატონებული იყო ეროვნული ეკონომიკის მართვის განმკარგულებელ - ადმინისტრაციული მეთოდები რაც აისახებოდა მართვის სპეციალურ პრინციპებში.

ა. ფომიჩევს მოჰყავს ჩამონათვალი, რომელიც სოციალისტური საწარმოს მართვის უმნიშვნელოვანეს პრინციპებს ასახავს:

1. დემოკრატიული ცენტრალიზმი, რომელიც გულისხმობდა ხელისუფლების არჩევითი ორგანოების მიერ სახალხო მეურნეობის ცენტრალიზებულ მართვას საწარმოო კოლექტივებისათვის გარკვეული სამეურნეო დამოუკიდებლობის მინიჭების პირობებში;

2. ერთპიროვნული მართვა და კოლეგიალობა - მართვაში შრომითი დისციპლინის შეხამება შრომითი კოლექტივების ფართო მონაწილეობასთან. (პროფკავშირები, შრომითი კოლექტივების საბჭოები, რაციონალიზატორული და გამომგონებლობითი საქმიანობა);

3. პოლიტიკური და სამეურნეო მმართველობის ერთიანობა. პოლიტიკა და ეკონომიკა ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია და ურთიერთზეგავლენას ახდენს ერთმანეთზე. ერთი მხრივ, ეკონომიკას შეუძლია მოქმედი ინსტრუმენტის როლი ითამაშოს სხვადასხვა პოლიტიკური ამოცანებისა თუ პროგრამების რეალიზაციაში. მეორე მხრივ, პოლიტიკური რეგულირების საშუალებებით

შესაძლებელია, გავლენის მოხდენა სახელმწიფოს ეკონომიკური სისტემის ფუნქციონირებასა და განვითარებაზე;

4. დარგობრივი და ტერიტორიული მიდგომები - მოცემული მიდგომების თანახმად, საწარმოს მართვა, რომელიც განაპირობებს ხალხის ცხოვრების ეკონომიკურ პირობებს, უნდა იყოს მართვის დარგობრივი ორგანოების გამგებლობაში, ხოლო მოსახლეობის ცხოვრების სოციალური პირობები და ინფრასტრუქტურა, უნდა იმართებოდეს ტერიტორიული ორგანოების მიერ;

5. მეურნეობის გეგმიური წარმოება, რომელიც გულისხმობს საკანონმდებლო დონეზე განისაზღვროს პერსპექტიული მიმართულებები, ტემპები და პროპორციები, ასევე, ქვეყანაში წარმოების განვითარების გაძლიერება ყველა დონეზე - იქნება ეს კონკრეტული საწარმო, თუ მთლიანობაში - ეროვნული ეკონომიკა.

6. შრომის მორალური და მატერიალური სტიმულირება - მატერიალური სიკეთეების გადანაწილება და არამატერიალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, მათ მიერ განხორციელებული სამუშაოს რაოდენობისა და ხარისხის შესაბამისად;

7. სამეცნიერო - საწარმოს მთელი მართვის სისტემების აგება მეცნიერებისა და ტექნიკის ყველაზე პროგრესულ მიღწევებზე;

8. პასუხისმგებლობა - საწარმოს ყველა მუშაკის მიერ მათი უფლებებისა და პასუხისმგებლობების ზუსტი ცოდნა, ასევე პასუხისმგებლობა სამუშაოს სრულად და დროულად შესრულებაზე;

9. კადრების შერჩევა და განაწილება საწარმოს მოთხოვნილებებისა და კონკრეტული მუშაკების პირადი დონის შესაბამისად;

10. ეკონომიურობა და ეფექტურობა, რაც გულისხმობს მაქსიმალური ეფექტის მიღწევას მატერიალური, ენერგეტიკული და ადამიანური რესურსების მინიმალური დანახარჯით;

11. სამეურნეო გადაწყვეტილებების თანმიმდევრობა, რომლის საფუძველზეც იგება ეკონომიკური მოვლენებისა და პროცესების ერთიანობა რაოდენობრივი და ხარისხობრივი ცვლილებების კვალდაკვალ, რომლებიც ხორციელდება დროსა და სივრცეში.

ზემოთ ჩამოთვლილი პრინციპების საფუძველზე ხორციელდებოდა სტრუქტურების ფორმირებასა და ორგანიზაციების საწარმოო საქმიანობის მართვის პროცესების კონკრეტული მიდგომების შემუშავება. ცნობილია, თუ რა შედეგები მოიტანა აღნიშნული პრინციპების რეალიზაციამ, არათუ საბჭოთა ეკონომიკა, არამედ სოციალურ-პოლიტიკური სისტემა ჩიხში შევიდა და სერიოზული გარდაქმნების დილემის წინაშე დადგა. სოციალისტური ბანაკის რღვევამ, სახელმწიფოს სოციალურ ეკონომიკური და პოლიტიკური წყობის გარდაქმნამ დღის წესრიგში დააყენა ახალი მიდგომებისა და პრინციპების გათვალისწინებით წარმოების, და არა მარტო წარმოების, მთელი სისტემის შეცვლა თანამედროვე მეცნიერული მიღწევების შესაბამისად.

ეს ამოცანა სახელმწიფოებრივი ამოცანაა და არა მარტო ეკონომიკის ორგანიზაციის ახლებურ გააზრებას, არამედ

დიდ ფსიქოლოგიურ გარდატეხასაც მოითხოვს. ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ მართვის ზოგიერთ პრინციპს აქტუალობა არ დაუკარგავს, მან მხოლოდ ახალი შინაარსი შეიძინა.

რამდენადმე მარტივად თუ მივუდგებით აღნიშნულ სიტუაციას, თანამედროვე ვითარებაში საწარმოს მართვის პრინციპების სისტემაში შეგვიძლია გამოვყოთ პრინციპების სამი ძირითადი ჯგუფი: ინვესტირების პრინციპები, ტექნოლოგიებით მართვის პრინციპები, მართვის ეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურების შექმნის პრინციპები.

ინვესტირების პრინციპის აქტუალობა უდაოა, განსაკუთრებით განვითარებადი ტიპის ეკონომიკისათვის, თუმცა, ამ პრინციპს აქტუალობა არც განვითარებული ეკონომიკის პირობებში ეკარგება. ინვესტირება ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის, განსაკუთრებით კი მატერიალური წარმოების სფეროში მოქმედი ორგანიზაციისათვის სასიცოცხლოდ აუცილებელი პროცესია და ის უნდა გარკვეულ პრინციპებს ეფუძნებოდეს:

- ორიენტაცია გრძელვადიან პერსპექტივებზე;
- ობიექტური და სრული ინფორმაციის ფლობა საფონდო ბაზრის მიმდინარე მდგომარეობისა და მისი განვითარების პერსპექტივებზე;
- საინვესტიციო სფეროში არსებულ ცვლილებებზე ადექვატური და დროული რეაგირება;

- ორიენტაცია იაფი ორგანიზაციების მოძიება - შეძენაზე, ანუ იმ აქციებზე, რომლის ფასმაც მომავალში შეიძლება საკმაოდ აიწიოს.

ტექნოლოგიებით მართვის პრინციპებს რაც შეეხება, ისინი ორიენტირებულია ძირითადი საწარმოო ფონდების გამოყენების ეფექტიანობის ზრდასა და ტექნოლოგიური პროცესების ოპტიმიზაციაზე საწარმოო ციკლის შემცირების, რესურსების ეკონომიისა და მატერიალური დანახარჯების შემცირების მიზნით. ამას გარდა, აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ ტექნოლოგიური პროცესების სრულყოფა არა მარტო ხელს უწყობს საწარმოს ეფექტიანობის შესამჩნევ ზრდას, არამედ უზრუნველყოფს გამოშვებული პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებასაც, რაც მას უფრო კონკურენტუნარიანს ხდის. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ ფირმებისთვის, რომლებიც საბაზრო პირობებში მუშაობენ.

მართვის ეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურების შექმნის პრინციპებია:

- ორგანიზაციის პრიორიტეტული ორიენტაცია არა შესრულებულ საწარმოო ფუნქციებზე, არამედ ბაზრის მოთხოვნებზე;

- სტრუქტურული ქვედანაყოფების ფართო გამოყენება, რომლებიც შექმნილია მიზნობრივი და არა ფუნქციონალური ნიშნების საფუძველზე;

- მართვის საფეხურების რაოდენობის მინიმიზაცია;

• აუცილებელი პირობების შექმნა იმისათვის, რომ ორგანიზაციის მუშაკებმა რაციონალიზატორული და მწარმოებლური ინიციატივები გამოავლინონ.

ეს ჩამონათვალი არ გულისხმობს, რომ პრინციპთა მოქმედება ერთგვაროვანია და ყველგან და ყოველთვის უცვლელია. მაგალითად, მართვის საფეხურების რაოდენობის მინიმალური საჭიროების პრინციპი ისე არ უნდა იქნეს გაგებული, რომ გაუთავებლად შეიძლება სტრუქტურის შეზღუდვა და საფეხურების გამოხშირვა. ეს პრინციპი უპირველესად ოპტიმალურობისაკენ მოგვიწოდებს, სტრუქტურა ისე უნდა შემჭიდროვდეს, რომ თავისუფლად და დინამიურად ხდებოდეს ინფორმაციის გაცვლა, ურთიერთჩანაცვლება და გაწონასწორებული ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღება და შემსრულებლამდე ოპერატიულად დაყვანა.

უფრო ზოგადი სახით საწარმოს მართვის სისტემის სრულყოფა გულისხმობს ფირმის ორიენტაციას გრძელვადიან, კონკურენტულ უპირატესობებზე, მარკეტინგული კვლევების განხორციელებაზე, ინოვაციურ ქმედებებზე, რომლებიც მიმართულია საწარმოს დივერსიფიკაციაზე, პერსონალის რაციონალიზატორული ქმედებების სტიმულირებაზე.

აღსანიშნავია, რომ სამეურნეო ორგანიზაციის საწარმოო ქმედების მუდმივი და ყოველმხრივი სრულყოფა მისი გადარჩენის ერთ - ერთი ძირითადი საშუალება გახლავთ, როგორც მისი ფორმირების საწყის ეტაპზე წარმოშობილი რთული პირობების შემთხვევაში, ასევე საბაზრო

ურთიერთობების განვითარებისას, რომელზედაც ახლა იმყოფება ჩვენი ეროვნული ეკონომიკა.

ყველაფერი იმაზე მიუთითებს, რომ მართვის პრინციპების ცოდნა, მათი გამოყენებისა და გათვალისწინების მეთოდოლოგიის ათვისება, საშუალებას მისცემს მენეჯერებს სწორად დასახონ ორგანიზაციის მიზნების განსახორციელებლად საჭირო სტრატეგია და გადადგან მოზომილი, მაგრამ ენერგიული ნაბიჯები.

ორგანიზაციული სტრუქტურები

ორგანიზაციული სისტემები მუდმივად ვითარდება, ჩნდება ახალი მოთხოვნები, ამასთანავე, იცვლება მათი ფუნქციონირების პირობები.

ეს იწვევს არა მარტო ორგანიზაციის ელემენტთა შორის კავშირის ცვალებადობას, არამედ მთლიანად ორგანიზაციული სისტემის მახასიათებლების ცვლას მართვ-ის სუბიექტის ჩათვლით, რადგანაც განვითარებული იერარქიის სისტემაში მართვის ობიექტსა და სუბიექტს შორის განსხვავება რამდენადმე პირობითია.

ორგანიზაციის მართვის ძირითადი ფუნქცია იმაში მდგომარეობს, რომ უზრუნველყოს სხვადასხვა ელემენტებისა და ქვესისტემების ურთიერთქმედება. გამოყოფენ შემდეგ მართვით ფუნქციებს:

- განვითარების მართვის მიზნების განსაზღვრა;
- მართვითი გადაწყვეტილებების შემუშავება და მიღება;
- გადაწყვეტილებების რეალიზაციის კონტროლი.

ორგანიზაციული სისტემების ძირითადი თვისებაა მიზანმიმართულება და საკმარი მოწესრიგებულობა.

ვერტიკალური კავშირები აყალიბებენ სისტემის სტრუქტურას და ასახავენ ფუნქციონირების პროცესში

სისტემის მონაწილეობასა და ელემენტების ინფორმირებულობას.

ჰორიზონტალური კავშირები უზრუნველყოფენ ინფორმაციის გაცვლას სისტემის შიგნით და გარე სამყაროსთან, ასევე, საწარმოო პროცესებისა და მატერიალური ნაკადების მდგრადობას.

ორგანიზაციული სისტემების სტრუქტურიზაცია ან კლასიფიკაცია შესაძლებელია განხორციელდეს იერარქიული ან ადმინისტრაციული ნიშნით, ასევე ინფორმაციული, ტერიტორიალური, ფუნქციური ნიშნით და სხვა. მაგალითად, ფუნქციონალური ნიშნით კლასიფიკაცია ასე გამოიყურება:

- ✓ საწარმოო სტრუქტურები (საწარმოო საამქროები და უბნები, გადამცემი მოწყობილობები, საწყობები და ა.შ.);

- ✓ ტექნოლოგიური სტრუქტურები (მატერიალურ-ტექნიკური პროცესების აგებულება, მოწყობილობების თანაფარდობა და შემსდგენლობა, ძირითადი და დამხმარე წარმოების კავშირები, სპეციალიზაცია და საწარმოს სიმძლავრეების დატვირთვა და სხვა.);

- ✓ ეკონომიკური სტრუქტურები (ძირითადი ფონდები, საბრუნავი სახსრები, ბალანსის სტრუქტურა და სხვა;

- ✓ სოციალურ-საკადრო სტრუქტურა (პროფესიონალურ - კვალიფიციური შემადგენლობა, ასაკობრივი შემადგენლობა, ეროვნული შემადგენლობა, განათლების დონე, ოჯახური მდგომარეობა და ა.შ.);

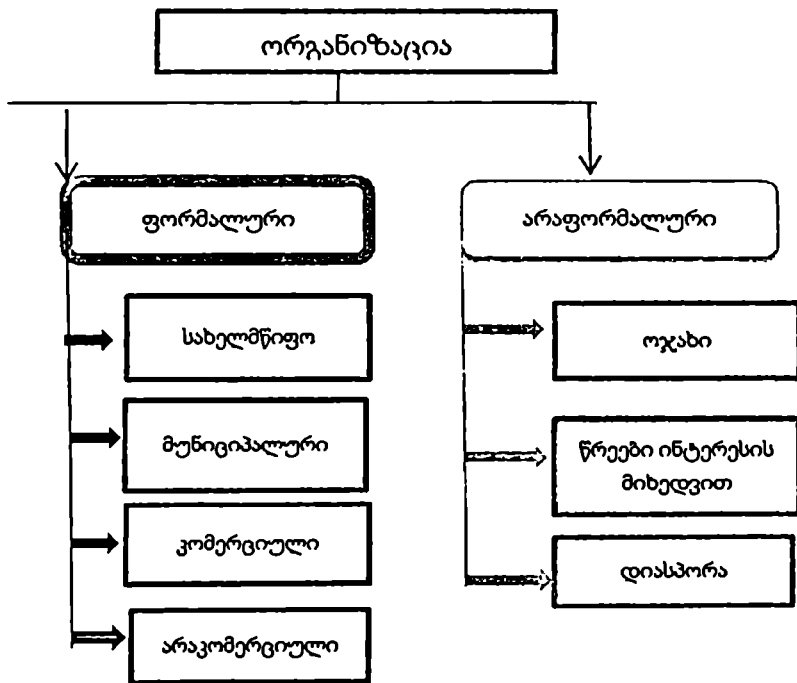
- ✓ ინფორმაციული სტრუქტურა (ცნობების მიმღებები და წყაროები, ინფორმაციული წყაროების შემადგენლობა

და ურთიერთკავშირი, კომუნიკაციური ქსელების მიზანმიმართულებები და კონფიგურაცია და სხვ.);

✓ მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურები (ქვედანაყოფებისა და თანამდებობების თანაფარდობა, როლების განაწილება, უფლებამოსილებები და პასუხისმგებლობები, მათ შორის, კავშირების ფუნქციონირების წესი და ა.შ.)

განვიხილოთ ორგანიზაციის კლასიფიკაციის რამდენიმე ფორმა.

ორგანიზაცია აგებულია მიხედვით შეიძლება დაიყოს ფორმალურ და არაფორმალურ ორგანიზაციებად.



ფორმალურ ორგანიზაციებს ახასიათებს ჩარჩოები, წესები, ნორმები, რომლებიც ახდენენ როგორც ორგანიზაციის, ასევე მისი წევრების საქმიანობის რეგლამენტირებას. ე.ი., ფორმალური ორგანიზაციის სისტემის წარმომქმნელი ნიშნებია: მოცემულობა, დაპროგრამულობა და ორგანიზაციული ნორმებისა და წესების განსაზღვრულობა. არაფორმალური ორგანიზაციები ეს ის ორგანიზაციებია, რომლებსაც არა აქვთ დადგენილი და დაწერილი ნორმები, სეციალური როლები, ინფორმაციული ინსტიტუტები და სანქციები, ეს ყველაფერი ყოველდღიურ საქმიანობისას წარმოიშობა.

ორგანიზაციის ანალიზისადმი სისტემური მიდგომა შემდეგი მითითებების ერთობლიობაში მდგომარეობს:

➤ ორგანიზაცია განხილულ იქნეს, როგორც მთლიანი, შედგენილი ნაწილებისაგან - ცალკეული ქვედანაყოფებისაგან (ტექნიკური, ინფორმაციული, ეკონომიკური, სოციალური და სხვა ქვესისტემებისაგან), რომლებსაც უნდა მივუდგეთ, როგორც შინაგან რთულ სისტემას;

➤ სასარგებლოა განვსაზღვროთ ორგანიზაციისა და მისი გარემოს საზღვრები, რათა გავიგოთ რა ფორმებით ურთიერთობს ორგანიზაცია გარესამყაროსთან (ინფორმაციის, მასალების, ენერგიის გაცვლა) და როგორ ზემოქმედებენ ისინი ერთმანეთზე;

➤ ორგანიზაცია განხილულ იქნეს მრავალმიზნიან სისტემად, რომელსაც აქვს არაერთგვაროვანი შიდა და გარე მიზნები, მიზნის მიღწევის კრიტერიუმები და სხვა;

➤ ორგანიზაცია განხილულ იქნეს, როგორც სრული სისტემა, რომლის ელემენტები და სტრუქტურა ფორმირდება ფორმალურ (ოფიციალურ) საფუძველზე და ერთ ელემენტში ცვლილება იწვევს სხვაში ცვლილებას;

➤ შესწავლილ იქნეს ორგანიზაციის დინამიკა (ორგანიზაციის პრობლემების კვლევა სტრატეგიულ მართველობით გადაწყვეტილებათა მოსამზადებლად).

ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურაში ძირითად კავშირებად ითვლება სახაზო და ფუნქციონალური კავშირები.

სახაზო განსაზღვრავს ურთიერთობებს მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებასა და რეალიზაციასთან დაკავშირებით, ასევე ინფორმაციის მოძრაობას გადაწყვეტილებების მიმღებ პირთა შორის.

ფუნქციონალური კავშირები კი გამომდინარეობს მენეჯმენტის ფუნქციისაგან: პროგნოზირება, დაგეგმვა, ორგანიზაცია, წარმოება, მარკეტინგი, აღრიცხვა, კონტროლი და ა.შ.

ორგანიზაციული სტრუქტურების სტანდარტიზაცია არაპროდუქტიულია, რამდენადაც ორგანიზაციები უნიკალურია, განსხვავებულია მათი შიდა და გარე გარემო. წარმატებული ორგანიზაციების სტრუქტურების კოპირება უშედეგოა, როგორც წესი, სარგებელი არ მოაქვს.

მიუხედავად ამისა ორგანიზაციული სტრუქტურების დამუშავების მაინც შეიცავს ზოგიერთ საერთო წესს:

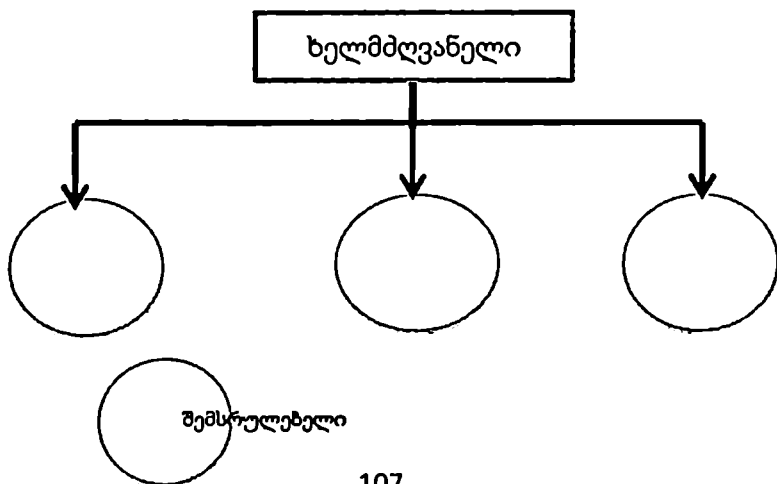
ორგანიზაციის სტრუქტურას აყალიბებს მისი სტრატეგიული ფუნქციების ჩამონათვალი;

ერთი ფუნქციის ორ სტრუქტურულ ქვედანაყოფზე დამაგრება დაუშვებელია;

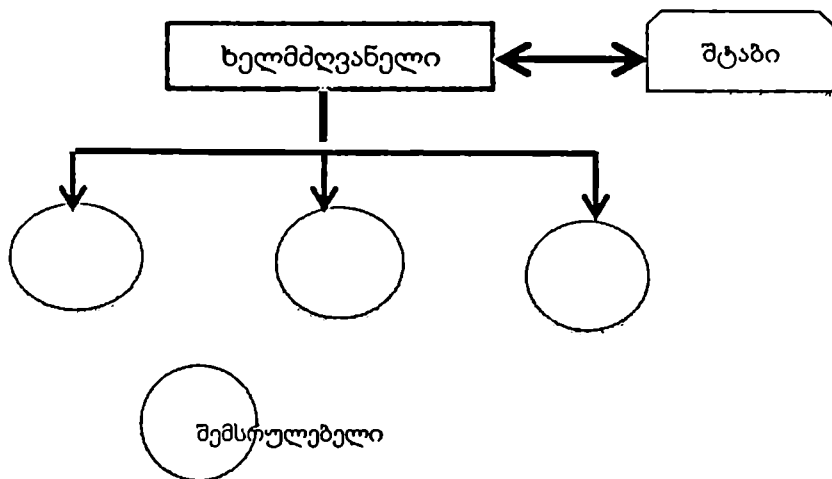
მართვის ერთ სუბიექტს არ უნდა ემორჩილებოდეს მართვის 6-7 ერთეულზე მეტი და ა.შ.

თავისუფალი (უწვდომი) კავშირების სტრუქტურა, როგორც წესი, გამოიყენება იმ კავშირებისა და ურთიერთობების განსასაზღვრად, რომლებიც ახდენენ ყველაზე მეტ გავლენას მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაზე.

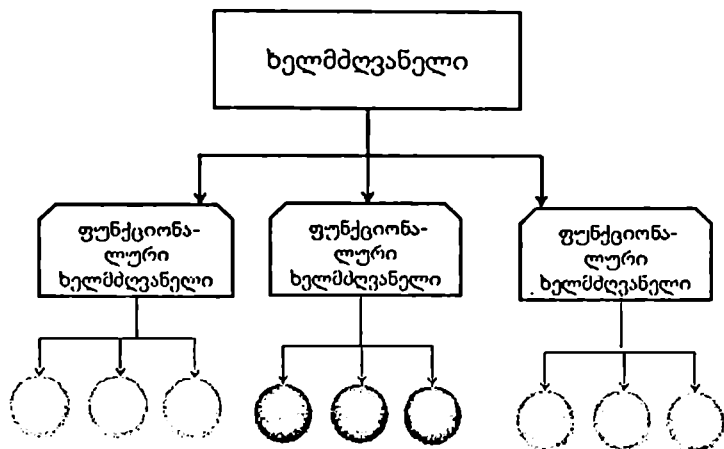
სახაზო სტრუქტურის უპირატესობაა განკარგულებების ერთიანობა და სიზუსტე; შემსრულებლების მოქმედების შეტანხმებულობა; ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის კავშირების ზუსტი სისტემა; რეაქციებისა და მითითებების ოპერატიულობა; ხელმძღვანელობის პირადი პასუხისმგებლობა საბოლოო შედეგებზე.



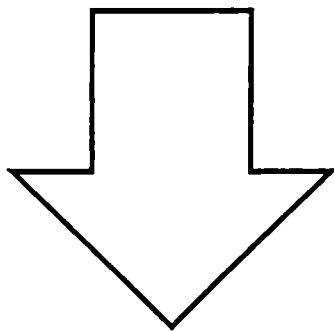
სახაზო-საშტაბო სტრუქტურა სახაზოსაგან განსხვავდება შტაბის არსებობით. შტაბი - წარმოქმნილი სუტუაციის ანალიზის, პრობლემის დასმის, გადაწყვეტილების შემუშავების რგოლია.

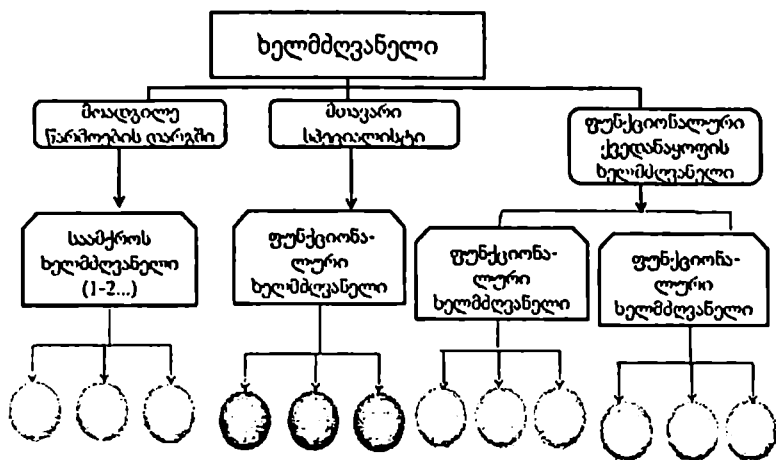


ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა აგებულია იმგვარად, რომ უმაღლესი და ქვედა რგოლების სახაზო ერთპიროვნული დაქვემდებარების კავშირები არ არსებობს. ამ ტიპის სტრუქტურაში დამაკავშირებელ რგოლს ფუნქციონალური ხელმძღვანელები წარმოადგენენ.



სხვაგვარად გამოიყურება სახაზო-ფუნქციონალური სტრუქტურა, რომელიც ორივე ტიპის სტრუქტურის მახასიათებლებს აერთიანებს.



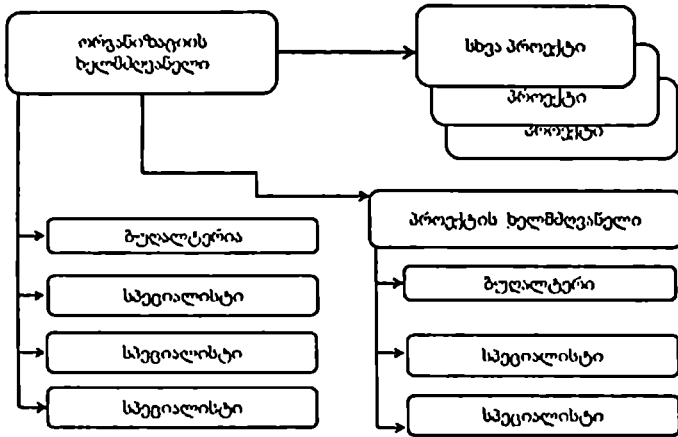


საპროექტო და მატრიცული მართვა.

საპროექტო სტრუქტურები, ეს ისეთი სტრუქტურული წარმონაქმნებია, რომლებიც მოწოდებულია, გადაწყვიტონ დასმული ამოცანა (პროექტი) დანახარჯების შეზღუდვის, დროის განსაზღვრისა და ხარისხის აუცილებელი დონის მიღწევის პირობებში.

სპეციალური საპროექტო მართვის სტრუქტურები მორგებულ-ია მსხვილმასშტაბიან პროექტებზე. ამ შემთხვევაში გამოიყენება მართვის სპეციალური საპროექტო სტრუქტურები, რომელიც პროექტის განხორციელების პერიოდით იქმნება.

მართვის ზედა დონეზე ხორციელდება ცენტრალიზებული ფუნქციები (ასე მაგალითად, აღრიცხვა, მარკეტინგი, სტრატეგიული დაგეგმვა და სხვა). ყველა ამოცანა, რომელიც უშუალოდ დაკავშირებულია პროექტის შესრულებასთან წყდება პროექტის ოფისის დონეზე.



ხშირად საწარმოს საქმიანობა განისაზღვრება, როგორც პროექტების ერთობლიობა, რომელთა შორის თითოეულს აქვს თავისი დაწყებისა და დასრულების დრო. თითოეული პროექტისათვის გამოიყოფა შრომითი, ფინანსიური, სამრეწველო და სხვა რესურსები, რასაც პროექტის ხელმძღვანელი განაგებს.

ყოველ პროექტს აქვს თავისი სტრუქტურა და პროექტის მართვა მოიცავს მისი მიზნების განსაზღვრას, სტრუქტურის ფორმირებას, დაგეგმვასა და სამუშაოს ორგანიზაციას, შემსრულებელთა მოქმედების კოორდინაციას. პროექტის შესრულების შემდეგ პროექტის სტრუქტურული ერთეული იშლება.

სიტყვა „პროექტში“ გულისხმობენ მიზანმიმართული ცვლილებების ნებისმიერ პროცესს, მათ შორის, წვრილმანსაც. ამ შემთხვევაში გამოყოფილ სტრუქტურულ ერთეულზე დანა-ხარჯი არარაციონალური ხდება. ასეთი შედარებით პატარა პროექტის ხელმძღვანელი შეიძლება მოგვევლინოს ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობის კონსულტანტად. ან ხელმძღვანელობიდან ვინმე კურირებას გაუწევს პროექტის რეალიზაციას ჩვეულებრივი სახაზო-ფუნქციონალური სტრუქტურის ფარგლებში. ამ შემთხვევაში საქმე აღარ გვექნება საპროექტო ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან.

უპირატესობები:

- პროექტის რეალიზაციისადმი, პრობლემის გადაწყვეტისადმი კომპლექსური მიდგომა;
- ერთი ამოცანის გადაწყვეტაზე, ერთი კონკრეტული პროექტის შესრულებაზე ძალისხმევის კონცენტრაცია;
- სტრუქტურის დიდი მოქნილობა;
- პროექტის ჯგუფების ფორმირების შედეგად პროექტის ხელმძღვანელებისა და შემსრულებლების საქმიანობის გააქტიურება;
- კონკრეტული ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობის ამაღლება, როგორც მთლიანად პროექტზე, ასევე, მის ელემენტებზე.

ნაკლოვანებები:

- ✓ რამდენიმე ორგანიზაციული პროექტის ან პროგრამის არსებობის შემთხვევაში, პროექტების სტრუქტურები იწვევენ რესურსების დაქსაქსვას და

საგრძნობლად ართულებენ კომპანიის, როგორც ერთიანი ორგანიზმის საწარმოო და სამეცნიერო-ტექნიკური პოტენციალის მხარდაჭერას;

✓ პროექტების ხელმძღვანელებს მოეთხოვებათ არა მარტო პროექტების სასიცოცხლო ციკლის ყველა სტადიის ხელმძღვანელობა, არამედ კომპანიის პროექტების ქსელში თავისი პროექტის ადგილის გათვალისწინება;

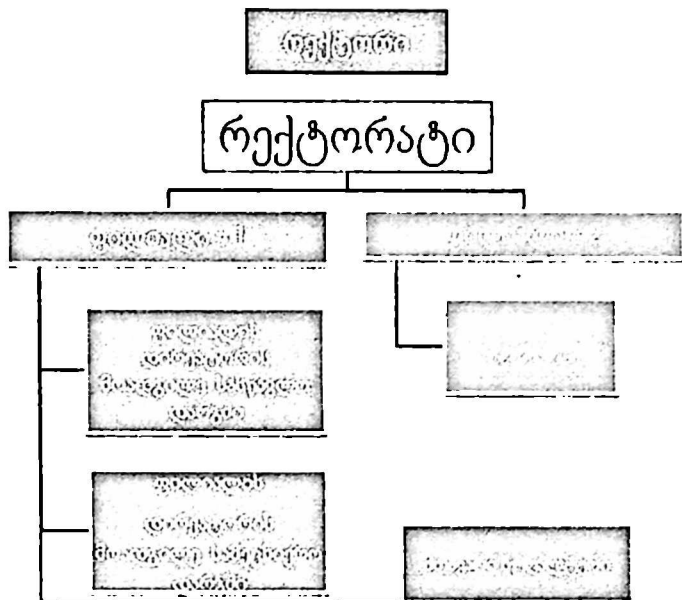
✓ პროექტის ჯგუფების შექმნა, რომლებიც დროებითია, მუშაკებს უკარგავს კომპანიაში თავისი ადგილის აღქმას;

✓ პროექტის სტრუქტურის გამოყენებისას თავს იჩენს კომპანიის სპეციალისტების პერსპექტიულად გამოყენების სიძნელეები;

✓ შეინიშნება ფუნქციების ნაწილობრივი დუბლირება.

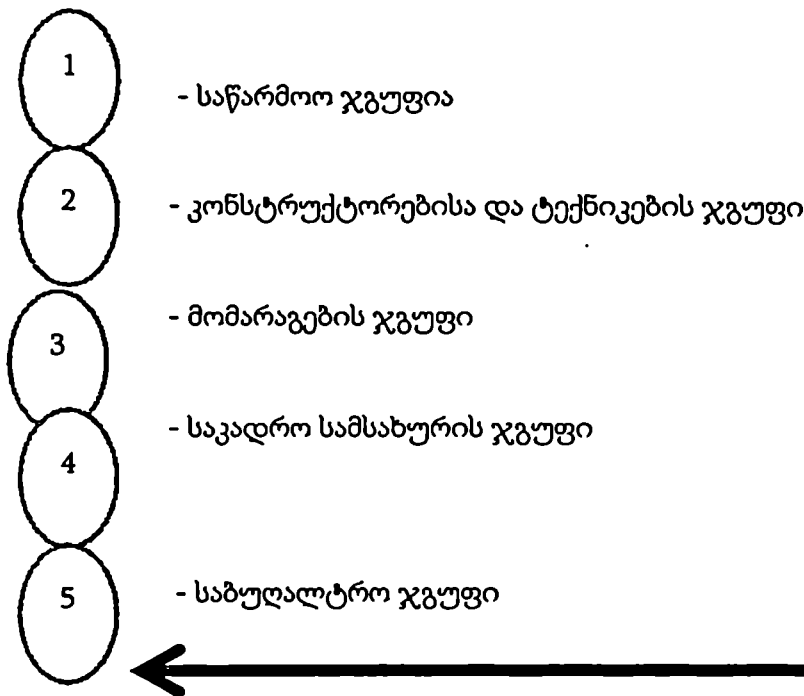
ყურადღება მისაქცევია დივიზიურ სტრუქტურასთან მსგავსება. მთავარი განსხვავება მდგომარეობს სტრუქტურული წარმონაქმნის დროებით ხასიათში. როგორც შედეგი, პროექტები ხორციელდება ყველა ორგანიზაციაში, მაგარამ ყველა ორგანიზაციას როდი აქვს საპროექტო ორგანიზაციული სტრუქტურა.

დივიზიური სტრუქტურა - (ფრანგული სიტყვა division-დაყოფა, გაყოფა) მართვის ისეთი სტრუქტურაა, რომელშიაც მკვეთრად გამოიჯნული ცალკეული პროდუქტისა და ფუნქციების მართვა.



მატრიცული ორგანიზაციის გამოყენებას დასაბამი მიეცა ამერიკის შეერთებულ შტატებში მე-20 საუკუნის 50-60-იან წლებში, საშუალო ზომის ავიაკოსმოსურ დაწესებულებებში. ისეთმა ფირმებმა, როგორიცაა „ჯენერალ ელექტრიკი“, „ეკვიტაბლ ლაიფი ინშურენსი“, „ნი არ დაბლ იუ“ და სხვები, ჩაატარეს ექსპერიმენტები მოცემული ორგანიზაციის მოქმედ ფუნქციონალურ სტრუქტურაზე, საპროექტო სტრუქტურის ზედდადების თვალსაზრისით. ასეთი სტრუქტურის ბლოკ სქემა მოგვაგონებს ცხაურს, სწორედ აქედან წარმოდგება მისი დასახელებაც - მატრიცული. აი, მაგალითად, როგორ გამოიყურება ფირმა „უნივერსალ პროდაქტის“ „ავია-

კოსმოსური განყოფილების მატრიცული სტრუქტურა. ნახაზი აღებულია მ.ალბერტის, ნ. მესკონისა და თ.ხედოურის წიგნიდან „მენეჯმენტის საფუძვლები“, სადაც:



ოპერაციების განხორციელების თანმიმდევრობის მაჩვენებელი

ფირმა „უნივერსალ პროდაქსი“

საავტომობილო
მრეწველობის
განყოფილება

ელექტროტექნიკური
მრეწველობის
განყოფილება

ავიაციისმოსურ
განყოფილება

რესურსების
განაწილება

ბაზრთან
კავშირი

პროექტის ფუნქციონალური უზრუნველყოფა

პრო-
ექტ-
ები

საწარმოო
სიმძლ-
ავრები

კლე-
ვები

მატ.-
ტექნ.
უზრუნ-
ველყოფა

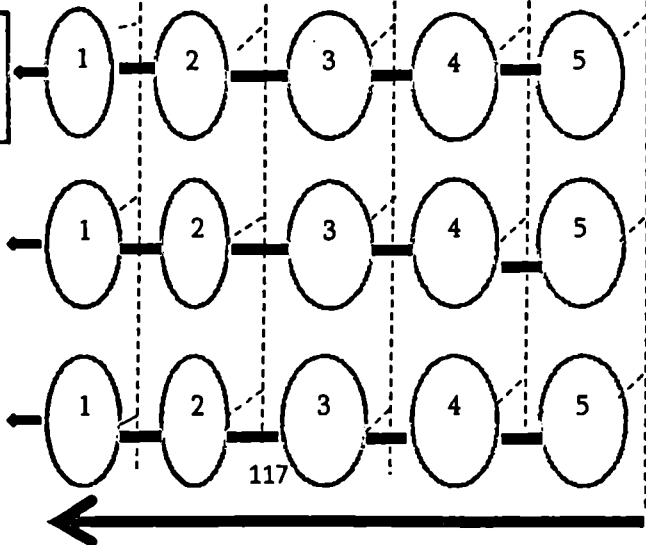
კადრე-
ბი და
უსაფრ-
თხ.
რეკონსტრ.

კონტრ-
ოლი
და
საბუღ-
ალრ.

პრო-
ექტი
„ვენერა“

პრო-
ექტი
„მარსი“

პრო-
ექტი
„სატურ-
ნი“



მატრიცულ სტრუქტურაში პროექტის ჯგუფის წევრები ექვემდებარებიან, როგორც პროექტის ხელმძღვანელს, ასევე იმ ფუნქციონალური განყოფილებების ხელმძღვანელებსაც, რომლებთანაც მუდმივად მუშაობენ. პროექტის ხელმძღვანელს გააჩნია ე.წ. საპროექტო უფლებამოსილებები. ეს უფლებამოსი-ლებები ვარირებს პროექტის ყველა დეტალთან დაკავშირე-ბული ყოვლისმომცველი სახაზო უფლებამოსილებებსა და სუფთა საშტაბო უფლებამოსილებებს შორის.

დეპარტამენტიზაცია მატრიცული მიდგომის დროს, განსახორციელებლად ურთულებია პრაქტიკაში არსებული ყველა ფორმებს შორის. მაგრამ, ზოგიერთ შემთხვევაში, ის შეიძლება იყოს ძალიან ეფექტიურიც. მას მიმართავენ იმ დროს, როდესაც საჭიროა გარე ფაქტორებზე ზემოქმედების რთული სისტემა.

დეპარტამენტიზაციის პრინციპი - ორგანიზაციის დაყოფა ცალკეულ ელემენტად, რომელთა შორის თითოეულს აქვს გამოკვეთილი, კონკრეტული ამოცანა და მოვალეობა .

უპირატესობები:

- ✓ რესურსების უფრო ეფექტიურად გამოყენება, ვიდრე ტრადიციული იერარქიის დროს;
- ✓ მოქნილობა, გარემომცველ გარემოსათან ადაპტირებულობა;
- ✓ საერთო და სპეციალიზებული მომზადების განვითარება;
- ✓ ყველა თანამშრომლისათვის მისაცემი სამუშაო დავალების მრავალფეროვნება და სიმდიდრე.

ნაკლოვანებები:

- ერთმმართველობის დარღვევის გამო წარმოშობილი სირთულეები და ფრუსტრაცია;
- მატრიცის მხარეებს შორის მწვავე წინააღმდეგობების წარმოშობა;
- პროექტის ჯგუფების კოორდინაციის სირთულე;
- თანამშრომლებისათვის ადამიანური ურთიერთობების ხელოვნების სწავლების აუცილებლობა.

მატრიცული სტრუქტურა კარგ შედეგებს იძლევა იმ ორგანიზაციებში სადაც მაღალია კორპორაციული კულტურა და თანამშრომელთა კვალიფიკაცია, სხვა შემთხვევაში შესაძლებელია მართვის დეზორგანიზაცია. მაგალითად „ტოიოტას“ ფირმაში მატრიცული სტრუქტურის დანერგვას 10 წელი მოანდომეს. მაგრამ ამ სტრუქტურის ეფექტიანობა ეჭვს არ იწვევს.

სახაზო-ფუნქციონალურ სტრუქტურას ზოგჯერ ტრადიციულ, კლასიკურ სტრუქტურას უწოდებენ, რამდენადაც ის იყო პირველი სტრუქტურა, რომელიც გახდა შესწავლისა და შემუშავების საგანი.

სახაზო - განსაზღვრავს ურთიერთობებს მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებასა და რეალიზაციასთან დაკავშირებით, ასევე ინფორმაციის მოძრაობას გადაწყვეტილებების მიმღებ პირთა შორის.

ფუნქციონალური კავშირები კი გამომდინარეობს მენეჯმენტის ფუნქციისაგან, ესენია: . პროგნოზირება, დაგეგმვა, ორგანიზაცია, წარმოება, მარკეტინგი, აღრიცხვა, კონტროლი და ა.შ.

ასეთი სტრუქტურები ეფუძნება სახაზო უფლებამოსილებებს. სახაზო უფლებამოსილებები ეს ის

უფლებამოსილებებია, რომლებიც უშუალოდ გადაეცემა ხელმძღვანელიდან დაქვემდებარებულს, შემდგომ სხვა დაქვემდებარებულებს (მართვის დონეების იერარქია). სახაზო სტრუქტურებში ჩადებული მართვის პრინციპები ფორმულირებული იყო ჯერ კიდევ მე-20 საუკუნეში.

ამ პრინციპების სრულყოფილი ფორმულირება მოგვცა გერმანელმა სოციოლოგმა მაქს ვებერმა (რაციონალური ბიუროკრატიის კონცეფცია). ამ მმართველობითი სტრუქტურის მნიშვნელოვანი თავისებურება მდგომარეობს ერთმმართველობასა და განკარგულებათა ჯაჭვში.

გარდა ამისა, ამ სტრუქტურების საფუძველში ძვეს ფუნქციონალური დეპარტამენტიზაციის პრინციპი (ორგანიზაციის დაყოფა ცალკეულ ელემენტად, რომელთა შორის თითოეულს აქვს გამოკვეთილი, კონკრეტული ამოცანა და მოვალეობა). ამა თუ იმ ქვედანაყოფის კონკრეტული სახე და მახასიათებლები შეესაბამება მთელი ორგანიზაციის საქმიანობის უმნიშვნელოვანეს მიმართულებებს. სახაზო უფლებამოსილებისა და ფუნქციონალური დეპარტამენტიზაციის ერთობლიობა სახაზო-ფუნქციონალურ სტრუქტურაში უზრუნველყოფს ამ ტიპის სტრუქტურის უპირატესობასა და ნაკლოვანებებს.

უპირატესობები:

- საქმიანი და პროფესიული სპეციალიზაციის სტიმულირება;

- ამცირებს ფუნქციონალურ სფეროებში დუბლირებასა და მატერიალური რესურსების გამოყენებას

;

o აუმჯობესებს კოორდინაციას ფუნქციონალურ სფეროებში.

ნაკლოვანებები:

- განყოფილებები შეიძლება უფრო დაინტერესდნენ თავიანთი ქვედანაყოფების ამოცანების რეალიზაციით, ვიდრე მთელი ორგანიზაციის მიზნებით;

- დიდ ორგანიზაციაში განკარგულებების ჯაჭვი ხელმძღვანელიდან უშუალო შემსრულებამდე ძალიან იზრდება;

- გარე ზემოქმედებებზე შენელებული რეაქცია;

- რთული პრობლემების გადაჭრისათვის პასუხისმგებლობის განაწილება.

არსებული პრაქტიკა მიუთითებს, რომ სახაზო-ფუნქციონალური სტრუქტურა მიზანშეწონილია იმ ორგანიზაციებში, რომლებიც მეტნაკლებად შეზღუდული ასორტიმენტის პროდუქციას უშვებს, მოქმედებს სტაბილურ გარემოში და თავისი ფუნქციონირებისათვის მოითხოვს სტანდარტული მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტას. მაგალითისთვის, მეტალურგიულ, რეზინო-ტექნიკურ მრეწველობასა და ნედლეულის მწარმოებელ სფეროში მომუშავე ფირმების ფუნქციონალური სტრუქტურა გამოუსადეგარია ფართო ნომენკლატურის პროდუქციის მწარმოებელი ორგანიზაციებისთვის, ასევე, მათთვის, ვინც საქმიანობს სწრაფად ცვლად მოხმარებლურ და ტექნოლოგიურ გარემოში, საერთაშორისო მასშტაბებში და სხვადასხვა საკანონმდებლო და სოციალურ-ეკონომიკური სისტემების მქონე სივრცეში. ასეთებისთვის მოწოდებულია დივიზიური სტრუქტურა.

კოორდინაციისა და კომუნიკაციის არსი, ფორმები და ფუნქციები

ორგანიზაცია მართვის ობიექტია, სადაც ადამიანები და მათ მიერ გადაწყვეტილი ამოცანები მუდმივ ურთიერთდამოკიდებულებასა და ურთიერთკავშირშია. ორგანიზაციის სხვადასხვა ნაწილების საქმიანობისა და ურთიერთქმედების სინქრონიზაციის მიზნით იყენებენ კოორდინაციას.

კოორდინაცია წარმოადგენს საქმიანობის დროში განაწილების, ორგანიზაციის სხვადასხვა ნაწილის ურთიერთქმედების უზრუნველყოფის პროცესს, რომელიც მიმართულია მის წინაშე მდგარი ამოცანების გადაწყვეტისაკენ.

კოორდინაცია უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ერთიანობასა და მდგრადობას. რაც უფრო მაღალია შრომის დანაწილების ხარისხი და მჭიდროა ქვედანაყოფების ურთიერთდამოკიდებულება, მით უფრო საჭირო ხდება კოორდინაცია.

არსებობს ორგანიზაციის ქვედანაყოფების ურთიერთდამოკიდებულების რამდენიმე სახე:

➤ ნომინალური ურთიერთდამოკიდებულება – ქვედანაყოფები უშუალო კავშირში არ არიან ერთმანეთთან. მათი საქმიანობის კოორდინაცია მინიმალურია;

➤ თანმიმდევრული ურთიერთდამოკიდებულება – ქვედანაყოფის საქმიანობის შემდგომი ეტაპი დამოკიდებულია წინა ეტაპებზე შესრულებულ სამუშაოებაზე. საჭიროა მეტი კოორდინაცია.

➤ ერთიანი ურთიერთდამოკიდებულება – ერთი ქვედანაყოფის წამყვანი ფაქტორები სხვა დანაყოფის შედეგს უზრუნველყოფს და პირიქით. საჭიროა უფრო მჭიდრო კოორდინაცია.

თავისი ხასიათით კოორდინაციის მიზნით საქმიანობა რამდენიმე სახის გვხვდება, მათ შორის:

- პრევენციული – მიმართული პრობლემებისა და სიძნელეების წინასწარ განჭვრეტისაკენ;

- შემასწორებელი – განკუთვნილი სისტემაში წარმოშობილი ჩავარდნების გასწორებისაკენ.

- მარეგულირებელი – მიმართული სისტემის, ან ორგანიზაციის საქმიანობის გაუმჯობესებისაკენ, კონკრეტული პრობლემების არარსებობის მიუხედავად.

კოორდინაცია ხორციელდება განსაზღვრული მექანიზმების საშუალებით:

არაფორმალური, არადაპროგრამებული კოორდინაცია ხორციელდება ნებაყოფლობით, არაფორმალურად, საწარმოსა და მისი მუშაკების მხრიდან, წინასწარი დაგეგმვის გარეშე. არაფორმალური კოორდინაცია აგებულია ურთიერთგაგე-ბაზე, საერთო მოცემულობებსა და ფსიქოლოგიურ სტერეოტიპებზე, რაც კარნახობს მათ ერთობლივი, ურთიერთშეთანხმებული მუშაობის აუცილებლობას იმ ამოცანების გადასაჭრელად, რომლებიც

დგას ორგანიზაციის სამეურნეო, საწარმოო თუ სოციალური პრობლემების გადასაჭრელად.

დაპროგრამებული განუსაზღვრელი კოორდინაცია ხორციელდება ხელმძღვანელის მიერ მუშაობის სტანდარტული მეთოდებისა და წესების გამოყენებით, მოქმედების პროცედურების ან გეგმების ფორმით, კოორდინაციის აუცილებლობის კვალობაზე. ამის მაგალითად შეგვიძლია მივიჩნიოთ გეგმის შესრულების ვადების განსაზღვრა.

ინდივიდუალური კოორდინაცია გამოიყენება ცალკეული მუშაკისათვის.

აქ ორი მიდგომაა:

პირველი – დაკავშირებულია იმასთან, რომ კოორდინაციას ხელმძღვანელი აწარმოებს, რომელსაც, მინიმუმ, ორი ქვედანაყოფი ექვემდებარება. ის აფასებს სიტუაციას და უზრუნველყოფს საერთო პრობლემის გადაწყვეტაში ამ ქვედანაყოფების ურთიერთქმედებას. თუ ეს არ გამოდის, ხელმძღვანელი სარგებლობს რა თავისი მდგომარეობით, ადგენს მომავალი ურთიერთქმედებების პროცედურებს.

მეორე მიდგომა იმაში მდგომარეობს, რომ კოორდინაცია ხორციელდება სპეციალურად დანიშნული კოორდინატორის მიერ, რომელიც შეიძლება იყოს:

- პროდუქტის ხელმძღვანელი;
- პროექტის ხელმძღვანელი;
- დამკვეთის წარმომადგენელი;
- სპეციალური ბიურო.

ეს მიდგომა არც თუ ისე ხშირად გამოიყენება, მაგრამ ეფექტიანია, როდესაც ცაიტნოტის ვითარებაა.

ჯგუფური კოორდინაცია გამოიყენება ჯგუფების თათბირზე საკითხების კოორდინაციისათვის, იქნება ეს მუდმივმოქმედი კომიტეტები თუ სპეციალური კომისიები. განხილვის შედეგად მიიღება შეთანხმებული გადაწყვეტილებები, რომლებიც რამდენიმე განყოფილებას ეხება, მიმდინარეობს ჯგუფების წევრთა შორის აზრთა ნაყოფიერი გაცვლა. კომისიები ხშირად სხვადასხვა ქვედანაყოფების მუშაობის სხვადასხვა ფუნქციის ერთადერთი მაკოორდინირებელი საშუალებაა. თითოეულს უფლება აქვს გამოთქვას თავისი მოსაზრება განსახილველ საკითხთან დაკავშირებით, მაგრამ დამოუკიდებლად არავის აქვს უფლება მიიღოს გადაწყვეტილება.

მმართველობის ავტორიტარული სტილის დროს კოორდინაცია ხორციელდება მართვის იერარქიის შესაბამისად, ორგანიზაციის წესდებისა და დადგენილი პროცედურების თანახმად, ასევე მისი სტრატეგიის გათვალისწინებით.

მართვის საშუალო სტილი ხასიათდება სხვადასხვა სტილის მრავალფეროვანი კომბინაციით, შესაბამისად, კოორდინაციის სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებით.

ლიბერალური სტილის დროს კოორდინაცია ხდება ჯგუფური კოორდინატორების მიერ არაფორმალური მეთოდებით გამოყენებით.

კომუნიკაცია – ესაა ურთიერთობები ადამიანებს შორის, რომლის დროსაც ადამიანები ან ჯგუფები ერთმანეთს უცვლიან ინფორმაციის, გადაცემენ ცნობებს.

კომუნიკაციის უმთავრესი ამოცანაა ადამიანისთვის სწორი შეტყობინების გადაცემა. ანუ, იმ ადამიანისთვის, ვისთვისაც შეტყობინებაა განკუთვნილი, ეს გზავნილი უნდა იყოს გასაგები და სწორად გაგებული რეციპიენტის მიერ. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, მას უნდა ჰქონდეს ის მნიშვნელობა (აზრი), რაც ჰქონდა გამგზავნისათვის.

ძალისხმევის კოორდინაცია – კომუნიკაციაა, რომელიც ორგანიზაციის მართვაში მონაწილე სხვადასხვა ადამიანების ძალისხმევის კოორდინაციის ეფექტური ინსტრუმენტია. კოორდინაცია კომუნიკაციის გარეშე წარმოუდგენელია, ვინაიდან მხოლოდ კომუნიკაციის საშუალებითაა შესაძლებელი ცალკეულმა ადამიანებმა და ჯგუფებმა შეიტყონ, რას აკეთებენ სხვები და რა მოეთხოვებათ მათ.

კარგი საწარმოო ურთიერთობები – კომუნიკაცია ანვითარებს კარგ საწარმოო ურთიერთობებს, ვინაიდან მისი მეშვეობით ერთი მხარის გრძნობები, იდეები, მოსაზრებები და პოზიცია გადაეცემა მეორეს. ორივე მხარე – ხელმძღვანელები და ქვეშევდომები უახლოვდებიან ერთმანეთს კომუნიკაციის საშუალებით. მათ ესმით ერთმანეთის და აგვარებენ უთანხმოებებს. ამდენად, კომინიკაცია ხელს უწყობს თანამშრომლობასა და კარგ საწარმოო ურთიერთობებს.

ორგანიზაციული კომუნიკაცია ეს . არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც ხელმძღვანელები ორგანიზაციის

შიგნით ადამიანებისათვის და ორგანიზაციის გარეთ ინდი-ვიდუუმებისა და ინსტიტუტებისათვის ანვითარებენ ინფორმაციის მიწოდების სისტემას, რაც ორგანიზაციის კოორდინაციის აუცილებელი ინსტრუმენტია, რამდენადაც საშუალებას იძლევა მიღებულ იქნეს საჭირო ინფორმაცია მმართველობის ნებისმიერ დონეზე. ის მნიშვნელოვანი დამაკავშირებელი რგოლია ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის, ერთი დონის ხელმძღვანელსა და მეორე დონის ხელმძღვანელს შორის, ორგანიზაციასა და გარემომცველ სამყაროს შორის.

კომუნიკაცია ეხმარება მენეჯერებს ამოიცნონ ადამიანების ქცევები მუშაობის პროცესში. ფაქტორების, იდეების, მოსაზრებების, ინფორმაციის, გრძნობების კავშირი ამაღლებს ხელმძღვანელთა ცოდნას ორგანიზაციაში ადამიანების ქცევასთან და სხვადასხვა მოვლენებთან დაკავშირებით. ე. ი. შეიძლება ითქვას, რომ კომუნიკაცია კომუნიკაცია არის სწავლის პროცესი.

კომუნიკაციის პროცესი საშუალებას იძლევა გამოყენებულ იქნეს ყველა ხელმისაწვდომი წყაროსაგან მიღებული ინფორმაცია, ასევე, მიღებულ იქნეს სათანადო გადაწყვეტილებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ სწორი სტრატეგიის შემუშავებას დასახული მიზნის შესასრულებლად.

კომუნიკაცია შეიძლება განისაზღვროს, როგორც სიტყვების, ასოების, სიმბოლოების ან ანალოგიური საშუალებების გამოყენება ობიექტზე ან მოვლენაზე ინფორმაციის მისაღებად.

კომუნიკაცია მოიცავს ზოგიერთ ტერმინს:

✓ კომუნიკაციის სემანტიკა - სიტყვებისა და სიმბოლოების მნიშვნელობა.

✓ კომუნიკაციის სინტაქსი - გამოყენებული სიმბოლოების ურთიერთდამოკიდებულება.

✓ კომუნიკაციის პრაგმატიკა - დაკავშირებულია შედეგიანობასა და ეფექტიანობასთან გარკვეული მიზნების მიღწევის დროს.

✓ განასხვავებენ კომუნიკაციის შემდეგ სახეებს:

✓ პერსონალური არასიტყვიერი;

✓ ზეპირსიტყვიერი;

✓ წერილობითი, პერსონალური;

✓ წერილობითი ჯგუფური, ორგანიზაციის შიგნით და მის ფარგლებს გარეთ.

კომუნიკაციის დროს ხელმძღვანელი ადგენს კრიტერიუმებს ქვეშევდომებისადმი, აკონტროლებს მათი ქმედების შედეგებს და ახორციელებს კორექტირებებს. ხელმძღვანელის მიერ კომუნიკაციისა და გადაწყვეტილების მიღების უმნიშვნელოვანეს ეტაპს წარმოადგენს უკუკავშირის პროცესი.

ფორმები, რომლებშიაც კომუნიკაცია ხორციელდება დამოკიდებულია იმაზე თუ რა არის ცნობილი ინფორმაციის მიმღებზე (მიმღებებზე). ეს იმას ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელი ინფორმაციის მიმღებზე უნდა იყოს ორიენტირებული და არა წყაროზე.

ერთნაირი უნდა იყოს კოდირებისა და გაშიფრვის მეთოდოლოგია. რადგანაც მათ შორის განსხვავება ანგრევს კომუნიკაციას.

კომუნიკაციური ნაკადები შესაძლებელია მოძრაობდნენ ვერტიკალურად და ჰორიზონტალურად. ვერტიკალური იყოფა აღმავალ და დაღმავალ ნაკადებად.

კომუნიკაციის ელემენტებია:

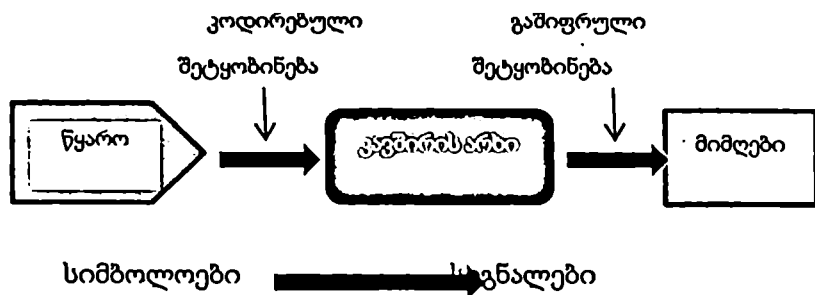
- წყარო;
- კოდირება;
- გადაცემა;
- არხი;
- გაშიფვრა-მიღება;
- უკუკავშირი;
- ბარიერები, შეფერხებები, რომლებიც არღვევენ სიგნალის ხარისხს.

კომუნიკაცია ორგანიზაციაში ეს რთული და დინამიური პროცესია. ამდენად ის შეიძლება განვიხილოთ, როგორც:

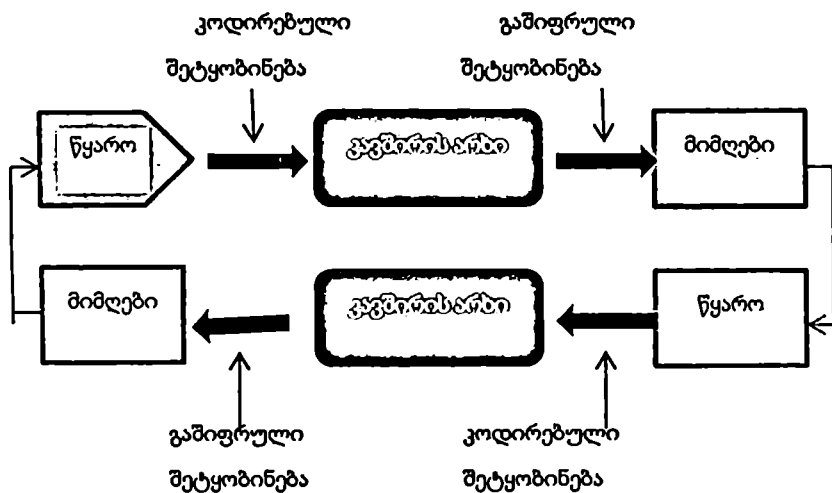
ქმედება - ურთიერთზემოქმედება -პროცესი.

ამის გათვალისწინებით იგება კომუნიკაციის მოდელები.

კომუნიკაცია, როგორც ქმედება. ამ მოდელში კომუნიკაციის წყარო ამუშავებს გადასაცემ ინფორმაციას სიმბოლოებად, რომლებიც შემდგომში გარდაიქმნება სიგნალებად და ხდება მათი კოდირება. სიგნალები გადაიცემა ინფორმაციის მიღების არხებით, რომელიც მათ გაშიფრავს. კომუნიკაციის პროცესი ასეთ მოდელს იძლევა.



კომუნიკაცია, როგორც ურთიერთქმედება განსაზღვრავს ისეთი ელემენტის შემოტანას, როგორიცაა უკუკავშირი.



კომუნიკაცია, როგორც პროცესი - ამ მოდელის არსს წარმოადგენს ის რომ ადამიანი მუდმივად არის ინფორმაციის წყაროსა და მიმღების როლში.

კომუნიკაციის ტიპებია:

- ❖ შიდაპიროვნული;
- ❖ პიროვნებათაშორისი;
- ❖ კომუნიკაცია მცირე ჯგუფში;
- ❖ საზოგადოებრივი;
- ❖ შიდა ოპერატიული;
- ❖ გარეოპერატიული;
- ❖ პიროვნული.

კომუნიკაციის პროცესში მმართველობითი ინფორმაციის ეფექტიურად აღქმის მიზნით იქმნება უამრავი რეკომენდაცია და რჩევა, რომლებშიაც უმთავრესი ყურადღება გამახვილებულია ბარიერებისა და შეფერხებების ლიკვიდაციაზე.

მაგალითად, ხელმძღვანელებს, რომლებიც ღებულობენ ინფორმაციას დაქვემდებარებულებისგან, ასეთი რეკომენდაციები შეგვიძლია მივცეთ:

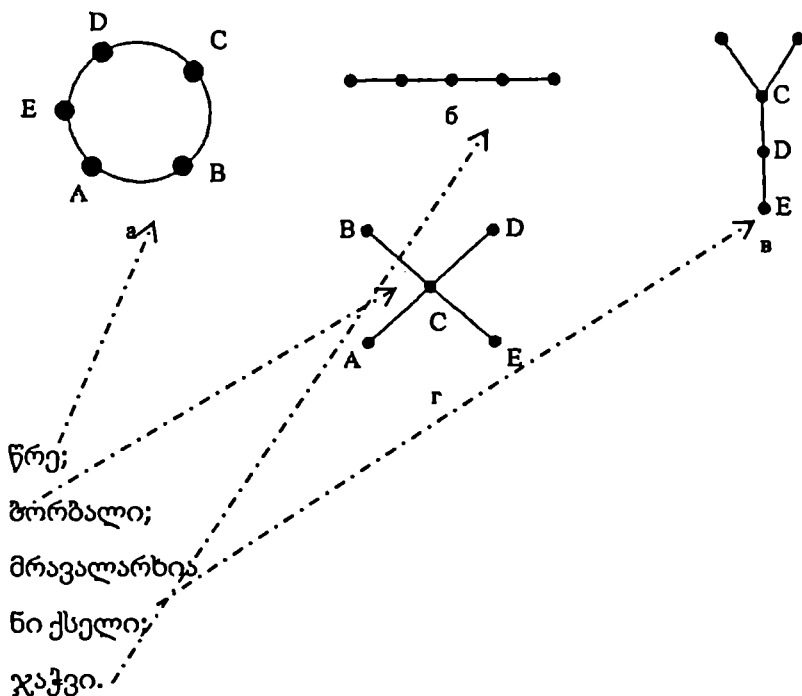
- შეწყვიტეთ ლაპარაკი;
- მიეცით მოსაუბრეს თავისუფლება;
- აგრძნობინეთ თანამოსაუბრეს, რომ გასურთ მისი მოსმენა;
- მოხსენით გამაღიზიანებელი ფაქტორები;
- ეცადეთ გაიგოთ თანამოსაუბრის მოსაზრება;
- იყავით მომთმენი;

➤ თავისუფლად აღიქვით და მიიღეთ კრიტიკა და უარყოფა;

➤ მოთოკეთ თქვენი ტემპერამენტი;

➤ მიეცით ზუსტი შეკითხვები.

კომუნიკაციის ნებისმიერი სახის განხორციელებისათვის უმნიშვნელოვანესია უკუკავშირი, რომელიც ორგანიზაციაში სხვადასხვაგვარად ხორციელდება. არსებობს სხვადასხვა ტიპის კომუნიკაციური ქსელი:



მართვის ტექნოლოგიები

მეცნიერებმა და პრაქტიკოსებმა დიდი ძალისხმევა მოახდომეს მართვის სრულყოფილი იერარქიის აგებას, მაგრამ დღეს, ხშირად, მზად არიან უარი თქვან ტრადიციულ იერარქიულ სტრუქტურებზე. ახალი ორგანიზაციული მოდელებიდან გამოვყოფდით მატრიცულ, ქსელურ და საპროექტო მოდელებს.

აღსანიშნავია, რომ ეს მოდელებიც არც თუ ისეთი ახალია, მაგრამ ისინი საშუალებას იძლევა სხვა მოდელებთან შედარებით უფრო ადექვატური იყოს მართვის პროცესი და ორგანიზაციის დინამიურ ცვლილებებს პასუხობდეს.

იმის კვალობაზე, თუ ორგანიზაციის ხელმძღვანელები ცდილობდნენ ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირებას, ისინი ხვდებოდნენ, რომ თანამედროვე ტექნოლოგიების, უპირველესად, ინფორმაციული ტექნოლოგიების გარეშე შეუძლებელი ხდებოდა მოზღვავებული ინფორმაციის გადამუშავება და სწორი გადაწყვეტილებების ჩამოყალიბება.

დღეს უკვე ძნელია მოიძიო მეტნაკლებად წარმატებული ფირმა ან საწარმო, რომელიც ორიენტირებული არ იქნება დინამიურად ცვლად და გაურკვეველ გარემოზე. თანამედროვე ორგანიზაციების აბსოლუტური უმრავლესობა განიცდის მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ ცვლი-

ლებებს. ეს კი ხორციელდება ინფორმაციული ტექნოლოგიების ფართოდ გამოყენებით.

ინფორმაციული ტექნოლოგიები - ეს ინფორმაციის შეკრების, გადაცემის, დაგროვების, დამუშავების, შენახვის, წარდგენისა და გამოყენების მეთოდებისა საშუალებების მთელი სისტემაა.

1970 წელს, ეკონომისტმა გეტინგემიდან, იოჰან ბერკმანმა პირველმა გამოიყენა ტერმინი - „ტექნოლოგია“. მისი აზრით, მხოლოდ „სასარგებლო უნარების“ სხვადასხვა საშუალება იძლევა მნიშვნელოვან უპირატესობას ეკონომიკის განვითარებაში.

თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიები უშუალოდ ზემოქმედებენ მმართველობითი გადაწყვეტილებების ხარისხზე, გეგმების შემუშავებაზე, წარმოებისა და მომსახურების საშუალებებზე.

გლობალური კონკურენცია აიძულებს კომპანიებს თავიანთი სტრატეგიის ფორმირებას, პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხზე მუდმივ ზრუნვას. დღემდე ხარისხს აფასებს მომხმარებელი და მწარმოებელი.

მწარმოებლის თვალთახედვით, პროდუქციის ხარისხი განისაზღვრებოდა მისი დადგენილ ნორმებთან და სტანდარტებთან შესაბამისობით (არ იყო ნორმიდან გადახრა).

რაც შეეხება მომხმარებელს, იგი ცნება - ხარისხს განიხილავს უფრო ფართოდ. პირველ რიგში, ის დაინტერესებულია პროდუქციის ფიზიკური ხარისხით,

მისი ვარგისიანობის ვადით, უსაფრთხოებით, მონტაჟისა და გამოყენების სიმარტივით.

მეორე მხრივ, მომხმარებელი მოითხოვს პროდუქციის მოხმარებისას მომსახურების გარკვეულ დონეს: რეკლამის სიზუსტესა და სისწორეს, საგარანტიო მომსახურებას და მის მხარდაჭერას ექსპლოატაციისას. და ბოლოს, მომხმარებელი მეტად მგრძნობიარეა ფსიქოლოგიური ასპექტების მიმართ: ის აფასებს გამყიდველის თავაზიანობას, პროდუქციის რეპუტაციას და ა.შ.

მართვის ხარისხის გაუმჯობესებაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს. ის ეხმარება საწარმოს დასახული მიზნის მიღწევაში, საწარმოო პროცესების ავტომატიზაციაში სტანდარტების შესრულებაში, მომხმარებლის მოთხოვნების ანალიზის საფუძველზე პროდუქციის დახვეწაში, პროდუქციის შექმნის დროის შემცირებაში, პროექტების შემუშავების დაჩქარებაში.

ხარისხის გაუმჯობესების პროგრამები ძირითადად ორიენტირებულია ფილოსოფიაზე - „რაც ნაკლები, მით უკეთესი“. პროცესში ნაკლები ეტაპი - ნაკლები დრო და საშუალება შეცდომის დაშვებისათვის.

პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხის ამაღლების მიზნით, ხშირად იყენებენ მკაცრ სტანდარტებს. საწარმოებს შეუძლია გამოიყენოს, როგორც შიდა დარგობრივი სტანდარტები, ასევე სტანდარტები, რომლებიც დადგენილია სხვა საწარმოების მიერ, ან გააკეთონ ამ სტანდარტთა მოთხოვნების კომბინირება.

იმისათვის, რომ ეფექტიანად გამოიყენონ ინფორმაცია სტანდარტებზე, ინფორმაციული ტექნოლოგიების სპეციალისტები ახალი და არსებული ინფორმაციული სისტემების დაპროექტებისათვის, მოიზიდავენ თანამშრომლებს სხვა ქვედანაყოფებიდან.

ინფორმაციული ტექნოლოგიების ინტეგრაცია მრავალვარიანტიანია და სტრატეგიულ შესაძლებლობებს იძლევა. იმისათვის, რომ შევაფასოთ რამდენად წარმატებულად გამოიყენება ინფორმაციული ტექნოლოგიები, მნიშვნელოვანია შემდეგი ცნებები:

- სტრატეგიული შესაბამისობებისა და განსხვავებების ცოდნა;

- კორპორაციული კულტურა აისახება ორგანიზაციის ღირებულებებზე და გამოიხატება მის სტრატეგიულ პროცესებში;

- ინფორმაციული ტექნოლოგიების სწრაფი ევოლუცია ამაღლებს მათი დანერგვის მოთხოვნებს.

ამ საკითხების უგულველყოფა ერთმანეთთან ცუდად შეთავსებად, ე.წ. „ტექნოლოგიების კუნძულების“ არაეფექტურ ნაკრებს ქმნის.

ახალი ინფორმაციული ტექნოლოგიები პირდაპირ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობაზე, წარმატებები იქ ფიქსირდება, სადაც ადამიანები მზად არიან ისწავლონ და, შესაბამისად, შეცვალონ თავიანთი ქცევა. ინდივიდთა ქცევაში საჭირო თანმდევი ცვლილებების გარეშე, ნებისმიერი

ტექნოლოგიური წარმატება, ხშირ შემთხვევაში, ორგანიზაციულ დონეზე წარუმატებლობას იწვევს.

თანამედროვე მიდგომები ინფორმაციული სისტემების ანალიზისადმი:

- ტექნიკური მიდგომა;
- ქცევითი მიდგომა;
- სოციო-ტექნიკური მიდგომა;

ინფორმაციული ტექნოლოგიების სფეროში ორგანიზაციული საქმიანობის პრობლემების ანალიზისას გასათვალისწინებელია:

- ახდენს თუ არა, ზემოქმედებას საწარმოს კონკურენტუნარიანობაზე წარუმატებლობა ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვაში? რამდენად მნიშვნელოვანია ინფორმაციული ტექნოლოგიები მოცემულ დარგში წარმატებებისათვის?

- ეფექტიანად მუშაობს თუ არა, ორგანიზაცია ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვის დაგეგმვის მიზნით? სწორად საზღვრავს თუ არა, მიზნებს? გამოიყოფა თუ არა საკმარისი სახსრები დასახული მიზნების მისაღწევად?

- ეფექტიანია თუ არა, ინფორმაციული ტექნოლოგიების მართვა?

- აქვთ თუ არა, უნარი ბიზნესის ლიდერებს გადაწყვიტონ ინფორმაციული ტექნოლოგიების მართვის ამოცანები?

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ინფორმაციული ტექნოლოგიების შერჩევის პრობლემას, როგორ უნდა შევარჩიოთ ინფორმაციული ტექნოლოგიების წყაროები, ამაზე ნაწილობრივ ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი პასუხობს. რასაკვირველია, ის 100% არ არის, მაგრამ უდავოდ გამოადგება ორგანიზაციის მესვეურებს სწორი ორიენტაციისთვის.

გადაწყვეტილების კრიტერიუმი	საკუთარი დამუშავების სასარგებლო ფაქტორები	ფაქტორები შესყიდვის სასარგებლოდ
საქმიანი სტრატეგია	საინფორმაციო ტექნოლოგიების არსებული საშუალებები ან ინფრასტრუქტურა იძლევა უპირატესობებს	საინფორმაციო ტექნოლოგიების მოქმედებით ან ინფრასტრუქტურა უზრუნველყოფენ სტრატეგიების, ან ოპერაციების მხარდაჭერას, მაგრამ არ განიხილება, როგორც სტრატეგიული
საკვანძო კომპეტენცია	მოწყობილობების შექმნის/ ექსპლოატაციისათვის საჭირო ცოდნა და გამოცდილება განიხილება, როგორც ორგანიზაციის სპეციალიზაცია	მოწყობილობების შექმნის/ ექსპლოატაციისათვის საჭირო ცოდნა და გამოცდილება არ წარმოადგენს ორგანიზაციის წარმატების გადამწყვეტ ფაქტორს
ინფორმაციის კონფიდენციალობა და უსაფრთხოება	ინფორმაცია ან მისი დამუშავება ითვლება უზუსაღდუმლოდ	უსაფრთხოების ნაკლოვანებები ქმნის პრობლემებს, მაგრამ არ იწვევს ორგანიზაციულ დისფუნქციურობას

გადაწყვეტილების კრიტერიუმი	საკუთარი დამუშავების სასრებლო ფაქტორები	ფაქტორები შესყიდვის სასარგებლოდ
შესაბამისი ნიმუშების ხელმისაწვდომობა	არ არსებობს სანდო პარტნიორები- საჭირო მოწყობილობებისა და ინფრასტრუქტურის შექმნისათვის	არსებობს სანდო და კომპეტენტური მომწოდე- ბლები
პროგრამული უზრუნველყოფის პაკეტების ხელმისაწვდომობა	საჭირო მოწყობილობის უნიკალურია	ხელმისაწვდომია პაკეტები, რომლებიც პასუხობს საჭირო მოთხოვნებს
დანახარჯების/ სარგებლიანობის ანალიზი	მომსახურების/პროდ- ის, ორგანიზაციული ურთიერთობების კონტრ- ჯდება უფრო ძვირი, ვიდრე საკუთარი პროდუქტის/ სახურების შექმნა	პროდუქტის/მომსახუ- რების შეძენა უფრო იაფია ვიდრე დანახარჯები ორგანიზაციის შიგნით ამ საჭიროების ხარჯები
დროებითი შეზღუდვები	არის დრო იმისათვის რომ შეიქმნას შიდა რესურსები და მომზადდეს პერსონალი ინფორმაციულ ტექნოლოგიების ასათვისებლად	დრო შიდა რესურსების შესაქმნელად და გამოცდი- ლების მისაღებად ძალზედ დიდია
ევოლუცია და ტექნოლოგიების სირთულე	ორგანიზაციას შესაძლებლობა აქვს მოიზიდოს ინფორმაციულ ტექნოლოგიების ექსპერტი რომლებიც განახორციელებს დანერგვის სამუშაოებს გონიერი დანახარჯების ფარგლებში	ორგანიზაციას უნარი არ შესწევს, ფეხი აუწყოს ტექნოლოგიების სწრაფ ცვლას

გადაწყვეტილების კრიტერიუმი	საკუთარი დამუშავების სასარგებლო ფაქტორები	ფაქტორები შესყიდვის სასარგებლოდ
დანერგვის სიიოლ	ხელმისაწვდომია პროგრამული ინსტრუმენტები, რომლებიც უზრუნველ- ყოფენ საინფორმაციო ტექნოლოგიების საკუთარ პროდუქტის სწრაფად შექმნას	ინსტრუმენტები პროდუქ- ტის შესაქმნელად ხელმი- საწვდომი არ არის, ან არაეფექტურია.

თანამედროვე ვითარებაში ინფორმაციული ტექნოლოგიების ქვედანაყოფის საქმიანობაში გამოჰყოფენ შემდეგ ამოცანებს:

- მოწინავე ინფორმაციული ტექნოლოგიების მიება, რომელთა დანერგვას შეუძლია აამაღლოს ბიზნესის ეფექტიანობა;~

- საწარმოში არსებული მრავალი, სუსტად დაკავშირებული (ინფორმაციულად და ფუნქციონალურად) საინფორმაციო სისტემების გაერთიანება კორპორატიულ ინფორმაციულ სისტემად, რომელიც გადაიქცევა ორგანიზაციის ერთიან ინფორმაციულ რესურსად.

- ორგანიზაციის განვითარების ორგანიზაციულ-სტრუქტურული და ინფორმაციულ-ტექნოლოგიური განვითარების ერთობლივი გეგმების შემუშავება.

ორგანიზაციულ-სტრუქტურული და ბიზნეს-პროცესებისაგან მოწყვეტით ვერ მოხერხდება

კორპორაციული ინფორმაციული ტექნოლო-გიური სისტემის აგება.

მართვის აპარატი ეს არის „ინფორმაციის ფაბრიკა“, რომელიც უშვებს ორი ტიპის პროდუქციას: ინფორმაციებს (მონაცემები, დოკუმენტები, ზეპირი ინფორმაცია) და გადაწყვეტილებებს (მოკლევადიანს, გრძელვადიანს) ცალკეულ შემთხვევებში მართვის აპარატი სპეციალიზდება ერთ-ერთ მათგანში.

პირველი ტიპის პროდუქციის (ინფორმაციის) მწარმოებელი აპარატის რგოლებს განეკუთვნება:

- ქვედანაყოფები, რომლებიც დაკავებულია ტექნიკური ინფორმაციების მომზადებით ;
- ბუღალტერია და ფინანსიური ქვედანაყოფები;
- ქვედანაყოფები, რომლებიც ინფორმაციას ამზადებენ საზოგადოებისათვის.

აპარატის იმ რგოლებს, რომლის ძირითადი პროდუქცია გადაწყვეტილების მიღებაა, მიეკუთვნება:

- წარმოების მართვის ქვედანაყოფები;
- გაყიდვების მართვის ქვედანაყოფები;
- უმაღლესი ხელმძღვანელობის აპარატი.

ორივე პროდუქციას ქმნის :

- ტექნიკური ქვედანაყოფები;
- ოფისები, რომლებიც განაგებენ საკადრო საკითხებს;
- მარკეტინგის განყოფილებები.

საწარმოს ხელმძღვანელობა ისევე უნდა იყოს დაკავებული „ინფორმაციული ფაბრიკის,, პროდუქტიულობით, როგორც პროდუქციის წარმოებით.

არის კი ყველა ინფორმაცია ერთნაირად სასარგებლო და აუცილებელი? ინფორმაციის ზღვაში შესაძლებელია თუ არა, ამორჩეულ იქნეს ის, რაც განსაკუთრებით სასარგებლო იქნება მთლიანად ორგანიზაციისათვის და თითოეული ადამიანისათვის? ამ კითხვებზე ჩვენ ნაწილობრივ ვუპასუხეთ, მაგრამ უადგილოდ არ მოგვაჩნია, მოვიყვანოთ აქ ჩამონათვალი, რომელიც მოცემული აქვს მორიმას ოგავას თავის წიგნში: „პრაქტიკული მენეჯმენტი“.

1. ინფორმაცია ჩნდება სიტუაციის შეცვლისას და წარმოადგენს შეტყობინებას ამ ცვლილების შესახებ. ინფორმაცია არის ცვლილების თვითგამოხატვა. პრობლემა მდგომარეობს აღქმასა და უნარში ამოიცნო მოვლენა-ცვლილებების მაცნე;

2. ინფორმაციის აღქმის ხარისხი განისაზღვრება საჭიროებითა და ინფორმაციის მიმღების გამოცდილებით. ესა თუ ის ინფორმაცია უსარგებლოა მისთვის, ვისაც მისი მოთხოვნილება არ აქვს;

3. ინფორმაციის ღირებულება დამოკიდებულია მის სიზუსტესა და მიღების სისწრაფეზე;

4. ინფორმაციის ღირებულება იზრდება მისი მიზნობრივი შერჩევისა და მოწესრიგებისას. მონაცემთა დაჯგუფება და დამუშავება ქმნის მათი გამოყენების ახალ შესაძლებლობებს;

5. ინფორმაცია, რაც უფრო კონცენტრირებულია, მით უკეთესია.

6. ინფორმაციის პრაქტიკული გამოყენება დამოკიდებულია მისი მიმღების მგრძნობელობაზე, გამოცდილებასა და ცოდნაზე.

7. ადამიანი მიდრეკილია, მისთვის ხელსაყრელი ინფორმაციის გამორჩევისას, არ შეაფასოს და უყურადღებოდ დატოვოს არასასურველი ინფორმაცია;

8. ორგანიზაციაში არის ტენდენცია სასურველი ინფორმაციის ზრდისა და არასასურველი ინფორმაციის შემცირებისა და მისი გაქრობისაც კი. ბევრი ხელმძღვანელი მოუწოდებს ქვეშევრდომებს აცნობონ მათ ცუდი სიახლეები, მაგრამ ამის შესაძლებლობის ატმოსფეროს ყველა როდი ქმნის;

9. ინფორმაციის სიჭარბე ისევე მავნეა, როგორც ნაკლებობა. საჭიროა შერჩევა (სელექცია), ინფორმაციის მოწესრიგებისა და გამოყენების სისტემის გამომუშავება;

10. თავის ჭეშმარიტ ღირებულებას ინფორმაცია იძენს მაშინ, როდესაც ხვდება იმ ადამიანებთან, ვისაც ესმის და იყენებს მათ;

11. ინფორმაცია ხდება რა მრავალი ადამიანის ერთობლივი მონაპოვრი, ავლენს ზემოქმედების დიდ ძალას. მენეჯერები მიზნად უნდა ისახავდნენ კოლექტივის ერთიანობის შექმნას კომპანიის ყველა მუშაკის ინფორმირებულების საფუძველზე. სარგებელი ამისაგან უფრო მეტია, ვიდრე ასეთ ვითარებაში ინფორმაციის გაჟონვისაგან მიღებული ზარალი.

12. ინფორმაციის მოპოვება ხდება პრინციპით – „აღება და მიცემა“. მაგალითად, ის კომპანია, რომელიც სწავლების დროს სხვა კომპანიებს ყველაფერს ეკითხება, ხოლო, როცა ჯერი მასზე მიდგება – ღუმს, ინფორმაციას ვერ შეაგროვებს. ინფორმაცია იკრიბება მისი გადაცემის პროპორციულად.

...

ორგანიზაციის თეორია, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, რთული და მრავალწახნაგოვანი მეცნიერებაა, ჩვენ ამ ნაშრომში შევხებით მის უმთავრეს პრინციპებსა და მიდგომებს, შევეცადეთ ზოგადად მაინც მიმოგვეხილა ის გზა, რომელიც ამ მეცნიერებამ გაიარა დღიდან ჩამოყალიბებისა თანამედროვე პერიოდამდე. ორგანიზაცია, მისი განვითარება და სრულყოფა მუდმივი, პერმანენტული პროცესია, რომელსაც ფეხდაფეხ მიჰყვება მეცნიერება მის შესახებ.

ორგანიზაციის არსი, მისი მართვისა და სრულყოფის ამოცანები კვლავაც არა ერთი მეცნიერისა და პრაქტიკოსის ინტერესის საგანი გახდება. იმედს ვიტოვებთ, რომ ეს მოკრძალებული ნაშრომიც გარკვეულ წარმოდგენას შეუქმნის მათ, ვინც ამ საკითხებით არის დაინტერესებული. განსაკუთრებით სასარგებლო იქნება სტუდენტებისათვის. შევეცადეთ გასაგები ენით, მარტივად წარმოგვედგინა ის მასალა, რომლის ათვისებაც, ჩვენი

პრაქტიკული გამოცდილებით, არ უძნელდებათ სტუდენტებს. რაც შეეხება სიღრმეებს, რომელიც ორგანიზაციის თეორიას გააჩნია, სურვილის შემთხვევაში, ნებისმიერს შეუძლია გააგრძელოს კვლევა ამ მიმართულებით. თემები, რომლებიც ჩვენ განვიხილეთ, მხოლოდ ზედაპირია იმ ღრმა და მრავალფეროვანი წყალსაცავისა, რომელიც საინტერესო და წარმტაც სამყაროს გაუხსნის მათ ვინც ამ საკითხებით დაინტერესდება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს კონსტიტუცია, თბ., „რაიზი“, 2012.
2. საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი, 2007
<http://www.parliament.ge>
3. დოლონაძე შ., ადმინისტრაციული მენეჯმენტის საფუძვლები, „ცის ნამი“ თბილისი 2009, 309 გვ. 338.244.111 (სტუ-ს ბიბლიოთეკა)
4. ბალცეროვიჩი ლემუკ - „თავისუფლება და განვითარება სახელმწიფოს გარდამავალ პერიოდში“, გამ., შპს „პდს“, თბილისი 2005., 68გვ.
5. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., აბრალავა ა., მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, საგამომცემლო სახლი „ინოვაცია“, თბილისი 2007. 470 გვ. (სტუ-ს ბიბლიოთეკა, ბიზნეს-ინჟინერინგის ფაკულტეტის ბიბლიოთეკა)
6. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი 2010, 495 გვ.
7. ბაღათურია გ., ბაღათურია ო., სტრატეგიული დაგეგმვა სახელმწიფო მართვისა და ბიზნეს ამოცანებში, „ოცდამეერთე“, თბილისი 2009, 272 გვ.
8. იაშვილი გ. სტრატეგიული მენეჯმენტი მცირე და საშუალო საწარმოებში. „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბ., 2009, 327 გვ.
9. იზორია ლ., თანამედროვე სახელმწიფო თანამედროვე ადმინისტრაცია, „სიესტა“, თბილისი 2008, 120 გვ.
10. შუბლაძე გ., ნანიტაშვილი მ., დოლიკაშვილი ლ., – სტრატეგიული მენეჯმენტი; გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი 2010, 439 გვ.
11. ქოული ჯ. მენეჯმენტი: თეორია და პრაქტიკა, თბილისი, საგანმ., მთარგმნ., და საგამომც. ცენტრი, 2002, 420 გვ.

12. Jack Welch, with Suzy Welch, "WINNING"; WINNING. Copyright © 2005 by Jack Welch, LLC. All rights reserved under International and Pan-American Copyright Conventions. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data Welch, Jack, 1935-Winning / Jack Welch with Suzy Welch.—1st ed. p. cm. Includes index.

13. P. F. Drucker – Management Challenges for the 21st century (1999) COLLINS BUSINESS, An Imprint of HarperCollins Publishers.

14. Douglas McGregor "The human side of enterprise annotated edition" UPDATED AND WITH A NEW COMMENTARY BY JOEL CUTCHER-GERSHENFELD McGraw-Hill New York; Chicago; San Francisco; Lisbon; London; Madrid; Mexico; City Milan; New Delhi; San Juan; Seoul; Singapore; Sydney; Toronto.

15. Gary Yukl – "leadershi in organizations". University at albany; State University of New York.

16. Stephen R. Covey. First Things First; (To Live, to Lave, to Learn, to Leave a legacy)STEPHEN R. COVEY A. ROGER MERRILL REBECCA R. MERRILL A. Fireside Book Published by SIMON & SCHUSTER , New York London Toronto Sydney Tokyo Singapore

17. Управление организацией /Под ред. А.Г.Поршнева и др. – М.: ИНФРА-М,2002 216 ст.

18. Стратегическое развитие организации / Под ред. Ю. Н. Лапыгина. – М.: КНОРУС, 2005.

19. Акимова Т. А. Теория организация: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

20. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, 1997.

21. Галенко В. П., Страхова О. А., Файбушевич С. И. Как эффективно управлять организацией? – М.: Бератор-Пресс, 2003

22. Иванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория организации. – М.: КНОРУС, 2006.

23. Лапыгин Ю. Н. Системное управление организацией. – М.: МЭСИ, 2002.

24. Фридман М., Трегоу Б. Искусство и наука стратегии лидерства: Новый подход к корпоративному управлению: Пер с англ. Е. Богдановой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004.

25. Райченко А., Административный менеджмент ИНФОРМ, Москва, 2007, 415 ст.

რედაქტორი მარინა რევაზიშვილი

გადაეცა წარმოებას 28.10.2012. ხელმოსაწერია დასაბეჭდად
15.11.2012. ქალაქის ზომა 60X84 1/16. პირობითი ნაბეჭდი თაბახი
9,2.

ტირაჟი 50. ეგზ.