ოთარ გერზმავა, ოთარ ვასაძე, დანიელ ვესტი

ჯანდაცვის მენეჯმენტის საფუძვლები

თბილისი - 2001

УДК
614.2
გ 362

© **ო.გერზმავა, ო.ვასაძე, დ.ვესტი - *ჯანდაცვის მენეჯმენტის საფუძვლები.***
სახელმძღვანელო მომზადებულია თბილისი (საქართველო) – სკრენტონი (პენსილვანია, აშშ) პარტნიორულ პროგრამაში მონაწილე საქართველოს ჯანმრთელობის დაცვის მართვის ეროვნული ცენტრისა და სკრენტონის უნივერსიტეტში.

რედაქტორი: საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრი ***ავთანდილ ჯორბენაძე***

რეცენზენტები: მედიცინის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი ***ვადიმ საყაძე***
მედიცინის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი ***ჯანგირ მამალაძე***

გამომცემლობის რედაქტორი: ***მანანა სანადირაძე***

საქართველოს განათლების სამინისტროს მიერ
დამტკიცებულია სახელმძღვანელოდ
უმაღლესი და საშუალო სამედიცინო სასწავლებლის სტუდენტებისათვის

სახელმძღვანელო გამოიცა
აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოსა და
ამერიკის საერთაშორისო ჯანდაცვის კავშირის
ფინანსური მხარდაჭერით

ა ვ ტ ო რ ე ბ ი



ოთარ გერზმავა – საქართველოს ჯანმრთელობის დაცვის მართვის ნაციონალური ცენტრის დირექტორის მოადგილე, თსსუ საზოგადოებრივი ჯანდაცვისა და მენეჯმენტის კათედრის გამგე (თბილისი, საქართველო)

Otar Gerzmava, M.D., Ph.D - Deputy Director, National Health Management Center of Georgia; Head of Department of Public Health and Management, Tbilisi State Medical University (Tbilisi, Georgia)

otar@nilc.org.ge



ოთარ ვასაძე – საქართველოს ჯანმრთელობის დაცვის მართვის ნაციონალური ცენტრის დირექტორი (თბილისი, საქართველო)

Otar Vasadze, M.D., Ph.D. - Director, National Health Management Center of Georgia (Tbilisi, Georgia)

nhmc@nilc.org.ge



დანიელ ვესტი – სკრენტონის უნივერსიტეტის ჯანდაცვის ადმინისტრირებისა და ადამიანური რესურსების კათედრის დოცენტი (პენსილვანია, აშშ)

Daniel J. West, Jr., Ph.D., F.A.C.H.E. - Associate Professor, Department of Health Administration and Human Resources, University of Scranton (Pennsylvania, USA)

westd1@scranton.edu

CONTRIBUTING AUTHORS

მარიკა აღდგომელაშვილი
საქართველოს ჯანმრთელობის დაცვის მართვის ნაციონალური ცენტრის კოორდინატორი (თბილისი, საქართველო)

ჰაროლდ ბეილი
სკრენტონის უნივერსიტეტის ჯანდაცვის ადმინისტრირებისა და ადამიანური რესურსების კათედრის პროფესორი (პენსილვანია, აშშ)

ქეთევან გოგინაშვილი
საქართველოს ჯანმრთელობის დაცვის მართვის ნაციონალური ცენტრის მეცნიერ თანამშრომელი (თბილისი, საქართველო)

თამილა გურგენიძე
თბილისის სახელმწიფო სამედიცინო უნივერსიტეტის საზოგადოებრივი ჯანდაცვისა და მენეჯმენტის კათედრის ასისტენტი (თბილისი, საქართველო)

ირინა ზარნაძე
თბილისის სახელმწიფო სამედიცინო უნივერსიტეტის საზოგადოებრივი ჯანდაცვისა და მენეჯმენტის კათედრის უფროსი მასწავლებელი (თბილისი, საქართველო)

ნუგზარ თოდუა
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მარკეტინგის კათედრის პროფესორი (თბილისი, საქართველო)

მაიკლ კოსტელო
სკრენტონის უნივერსიტეტის ჯანდაცვის ადმინისტრირებისა და ადამიანური რესურსების კათედრის მოწვეული პროფესორი (პენსილვანია, აშშ)

დალი კიტოვანი
თბილისის სახელმწიფო სამედიცინო უნივერსიტეტის საზოგადოებრივი ჯანდაცვისა და მენეჯმენტის კათედრის უფროსი მასწავლებელი (თბილისი, საქართველო)

Marika Agdgomelashvili, MD
Coordinator
National Health Management Center.
(Tbilisi, Georgia)

Harold W. Baille, Ph.D
Professor of Philosophy & Medical Ethics,
Department of Health Administration and Human Resources, University of Scranton
(Pennsylvania, USA)

Ketevan Goginashvili
Scientific Worker
National Health Management Center.
(Tbilisi, Georgia)

Tamila Gurgenidze, MD
Associated Professor, Department of Public Health and Management, Tbilisi State Medical University
(Tbilisi, Georgia)

Irina Zarnadze, MD
Associated Professor, Department of Public Health and Management, Tbilisi State Medical University
(Tbilisi, Georgia)

Nugzar Todua
Professor, Department of Marketing of the Tbilisi State University
(Tbilisi, Georgia)

Michael J. Costello, JD, MBA, FACHE
Adjunct Professor, Department of Health Administration and Human Resources, University of Scranton
(Pennsylvania, USA)

Dali Kitovani
Associated Professor, Department of Public Health and Management, Tbilisi State Medical University
(Tbilisi, Georgia)

ლილი ლომთაძე
თბილისის სახელმწიფო სამედიცინო უნივერსიტეტის საზოგადოებრივი ჯანდაცვისა და მენეჯმენტის კათედრის დოცენტი (თბილისი, საქართველო)

Lili Lomtadze, M.D., Ph.D
Associated Professor, Department of Public Health and Management, Tbilisi State Medical University (Tbilisi, Georgia)

ბაქარ რამიშვილი
საქართველოს ჯანმრთელობის დაცვის მართვის ნაციონალური ცენტრის განყოფილების გამგე (თბილისი, საქართველო)

Bakar Ramishvili
Head of Department National Health Management Center, (Tbilisi, Georgia)

უილიამ უოლიკი
სკრენტონის უნივერსიტეტის ადამიანური რესურსების სასწავლო პროგრამის დირექტორი (პენსილვანია, აშშ)

William G. Wallick, CHE, SPHR
Director Undergraduate Human Resources Studies Program, University of Scranton (Pennsylvania, USA)

შერონ ფალზონე
სკრენტონის უნივერსიტეტის ჯანდაცვის ადმინისტრირებისა და ადამიანური რესურსების კათედრის მოწვეული პროფესორი (პენსილვანია, აშშ)

Sharon Falzone
Adjunct Professor, Department of Health Administration and Human Resources, University of Scranton (Pennsylvania, USA)

ჩარლზ ქარტინი
მოწვეული პროფესორი, სკრენტონის მოზეს ტეილორის ჰოსპიტალი (პენსილვანია, აშშ)

Charles Curtin, MD
Guest Lecturer of Health Administration, Moses Taylor Hospital of Scranton (Pennsylvania, USA)

სტივენ შიდლოვსკი
სკრენტონის უნივერსიტეტის ჯანდაცვის ადმინისტრირებისა და ადამიანური რესურსების კათედრის მოწვეული პროფესორი (პენსილვანია, აშშ)

Steven J. Szydlowski, MHA, MBA
Guest Lecturer of Health Administration, Department of Health Administration and Human Resources, University of Scranton (Pennsylvania, USA)

სათია ჩატოპადიაი
სკრენტონის უნივერსიტეტის კანიას მენეჯმენტის სკოლის დოცენტი (პენსილვანია, აშშ)

Satya P. Chattopadhyay, Ph.D.
Associate Professor of Marketing, The Kania School of Management, University of Scranton (Pennsylvania, USA)

ნანა ჩაჩუა
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ფსიქოლოგიის კათედრის დოცენტი (თბილისი, საქართველო)

Nana Chachua, Ph.D
Associated Professor, Department of Pshycology, Tbilisi State University (Tbilisi, Georgia)

მაია წერეთელი
თბილისის სახელმწიფო სამედიცინო უნივერსიტეტის საზოგადოებრივი ჯანდაცვისა და მენეჯმენტის კათედრის ასისტენტი (თბილისი, საქართველო)

Maia Tsereteli
Associated Professor, Department of Public Health and Management, Tbilisi State Medical University (Tbilisi, Georgia)

რედაქტორისაგან

საქართველოში მიმდინარე ჯანმრთელობის დაცვის სისტემის რეფორმის წარმატების ერთ-ერთი საწინდარს სისტემაში ახალი, თანამედროვედ მოაზროვნე კადრების მოზიდვა და შენარჩუნება წარმოადგენს. სისტემის ცივილიზებული მეთოდებით მართვისა და მისი შემდგომი განვითარების აუცილებელი პირობაა მყარი სამართლებრივი საფუძვლების შექმნა. საქართველოს კანონი "ჯანმრთელობის დაცვის შესახებ" და მის საფუძველზე მოგვიანებით მიღებული საკანონმდებლო აქტები მოიცავენ იმ ძირითად დებულებებს, რაც აუცილებელია დარგში რეფორმის განვითარებისათვის, ხელისუფლებასა და ჯანდაცვის სფეროს შორის ურთიერთობის მოწესრიგებისათვის, ექიმისა და პაციენტის უფლებების, მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობის განსაზღვრისა და დაცვისათვის.

ხშირად ისმება კითხვა, თუ რატომ გადავედით ე.წ. ფასიან სამედიცინო მომსახურებაზე. ერთხელ და სამუდამოდ უნდა აეხსნას საზოგადოებას, რომ უფასო ჯანმრთელობის დაცვა არც ერთ ქვეყანაში არ არსებობს. მის საფასურს, საკმაოდ მაღალს, ყოველთვის ვიღაც იხდის, ერთ შემთხვევაში სახელმწიფო და მისი ბიუჯეტი, მეორე შემთხვევაში - დაზღვევა (იქნება ეს სახელმწიფო თუ კერძო), თავად პაციენტი ან მისი სპონსორი.

განვითარებული ქვეყნები ჯანმრთელობის დაცვაზე ხარჯავენ კოლოსალურ თანხებს. სხვადასხვა ქვეყანაში ეს დანახარჯები მერყეობს წლის განმავლობაში 1000-დან 3000 აშშ დოლარამდე ერთ სულ მოსახლეზე, ხოლო აღმოსავლეთ და ცენტრალური ევროპის ქვეყნებში - 100-დან 1000-მდე აშშ დოლარამდე. ექსპერტული შეფასებით გამოთვლილია, რომ საქართველოში მოსახლეობის ე.წ. „უფასო" სამედიცინო მომსახურებით უზრუნველსაყოფად, ყოფილი საბჭოთა კავშირის პერიოდში არსებული მოცულობით, ყოველწლიურად აუცილებელია ბიუჯეტიდან ერთ სულ მოსახლეზე 120-150 აშშ დოლარის ეკვივალენტის გამოყოფა, რაც ჩვენი ქვეყნის მოსახლეობაზე გადათვლით 600-750 მლნ. აშშ დოლარის ეკვივალენტს შეადგენს, ანუ ქვეყნის დღევანდელ ბიუჯეტზე მეტს. შედარებისათვის - 1999-2000 წლებში საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტში ყველა სახის ჯანდაცვით პროგრამებზე (ცენტრალური, მუნიციპალური, უწყებრივი) გათვალისწინებული იყო 80 მლნ. ლარამდე, რაც ერთ სულ მოსახლეზე გადათვლით წლის განმავლობაში დაახლოებით 16 ლარს შეადგენს.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, სახელმწიფო იძულებული გახდა თავისი მოსახლეობისათვის ეთქვა, მართალია მწარე, მაგრამ მაინც სიმართლე, რომ იგი ვერ შეასრულებდა დეკლარირებულ, მაგრამ არარეალურ ვალდებულებებს და საჭირო იყო მისი შესაძლებლობებისა და ვალდებულებების დაბალანსება. სახელმწიფომ იტვირთა გარანტირებული სამედიცინო მომსახურება და მისი ხარჯების ანაზღაურება იმ მოცულობით, რისი საშუალებაც გააჩნდა მოცემულ ეტაპზე. ქვეყნის პრიორიტეტების გათვალისწინებით განისაზღვრა მოსახლეობისათვის მინიმალურად აუცილებელი სამედიცინო მომსახურების მოცულობა (ბაზისური პაკეტი),რომელსაც სახელმწიფო ცენტრალური და მუნიციპალური პროგრამების მეშვეობით აფინანსებს. ჯერჯერობით ბაზისური პაკეტის მოცულობა შეზღუდულია, იგი სამედიცინო მომსახურების მხოლოდ 14-15% ფარავს და მის გარეთ დარჩენილ მომსახურების საფასური მოსახლეობამ, სამწუხაროდ, თავად უნდა გადაიხადოს.

საქართველოს პრეზიდენტის, ბატონ ედუარდ შევარდნაძის 2000 წლის 7 მაისის №179 ბრძანებულებით დამტკიცდა "საქართველოს ჯანმრთელობის დაცვის ეროვნული

პოლიტიკა“ და “საქართველოს ჯანმრთელობის დაცვის განვითარების სტრატეგიული გეგმა“. ამ დოკუმენტების თანახმად, 2010 წლამდე საქართველოს მოსახლეობის ჯანმრთელობის შენარჩუნებისა და გაუმჯობესების ძირითად პრიორიტეტებად მიჩნეულია:

- დედათა და ბავშვთა ჯანმრთელობის გაუმჯობესება;
- გულ-სისხლძარღვთა დაავადებებით გამოწვეული ავადობისა და სიკვდილიანობის შემცირება;
- ონკოლოგიურ დაავადებათა პროფილაქტიკის, გამოვლინებებისა და მკურნალობის გაუმჯობესება;
- ტრავმატიზმის შემცირება;
- გადამდები და სოციალურად საშიში დაავადებების შემცირება;
- ფსიქიკური ჯანმრთელობა;
- ჯანმრთელობის ხელშეწყობა და ცხოვრების ჯანსაღი წესის დამკვიდრება;
- ჯანმრთელობისათვის უსაფრთხო გარემოს უზრუნველყოფის პრობლემის გადაჭრა.

ჯანმრთელობის დაცვის სისტემის სტრატეგიული მიმართულებების განხორციელება ბევრადაა დამოკიდებული დარგში მომუშავე სხვადასხვა დონის მენეჯერთა აქტიურ საქმიანობაზე. ეს, მითუმეტეს, გასათვალისწინებელია სისტემაში დასაქმებული შრომითი რესურსების რაოდენობრივი შემცირების პროცესში. აშკარაა, რომ სამედიცინო პერსონალის სიჭარბის ფონზე სახეზეა მათი მუშაობის ხარისხობრივი მახასიათებლების გაუარესება, დეფორმირებულია მათი პროფესიული შემადგენლობა და მობილურობის მაჩვენებლები. სპეციალისტების დიდი ნაწილი, შესაფერისი სამუშაოს არქონის გამო, განიცდის დეკვალიფიკაციას, კარგავს წლების განმავლობაში დაგროვილ ცოდნასა და გამოცდილებას. ამიტომ მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს სისტემაში დასაქმებული შრომითი რესურსების ოპტიმალური დატვირთვის მიღწევა, მათი დროული გადამზადება.

ბუნებრივია, მოქმედი სისტემის არსებითი შეცვლა და, მეტადრე, ეფექტიანი ამოქმედება შეუძლებელია კარგად მომზადებული, ახლებურად მოაზროვნე სპეციალისტების გარეშე, რომელთა მონაწილეობა დარგის რეორიენტაციის პროცესში დღითიდღე ფართოვდება.

ვფიქრობთ, ამ კუთხით გარკვეული წვლილის შეტანა შეუძლია წინამდებარე სახელმძღვანელოსაც, რომელიც ჯანდაცვის მენეჯმენტის – ზედმიწევნით რთული და ჩვენთვის შედარებით ახალი დარგის – გაცნობისა და შესწავლის საშუალებას იძლევა. სახელმძღვანელოს გამოცემა საფუძველს უყრის ჯანდაცვის მენეჯმენტის, როგორც სასწავლო დისციპლინის უფრო მიზანდასახულ განვითარებას. უდაოა ის ღვაწლი, რომელიც სახელმძღვანელოს შექმნაში შეიტანეს ჩვენმა ამერიკელმა კოლეგებმა. დარწმუნებულნი ვართ, რომ მართვის თეორიის თანამედროვე მიმართულებების შესწავლა დიდ დახმარებას გაუწევს არამარტო სტუდენტებს, არამედ სისტემაში ამჟამად მომუშავე ჯანდაცვის ორგანიზატორებსაც. დაეხმარება მათ ქვეყნის ჯანმრთელობის დაცვის სისტემის რეფორმირების პროცესში წამოჭრილი პრობლემების უფრო ეფექტურად და მიზანდასახულად გადაწყვეტაში.

ავთანდილ ჯორბენაძე
საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა
და სოციალური დაცვის მინისტრი

წინასიტყვაობა

საქართველოს ჯანმრთელობის დაცვის სფეროში მიმდინარე ძირეული ცვლილებები ეფუძნება სამართლიანობის, ხელმისაწვდომობისა და თანასწორუფლებიანობის პრინციპების დამყარებას. აშკარაა, რომ სისტემის რეორიენტაცია შეუძლებელია განხორციელდეს დემოკრატიზაციის, დეცენტრალიზაციისა და პრივატიზაციის პროცესების გაღრმავებისა და გაფართოების გარეშე. საქართველოში განსაკუთრებით მწვავედ დგას ისეთი პრობლემები, როგორიცაა ექიმებისა და საავადმყოფო საწოლების ჭარბი რაოდენობა, პოსპიტალური სამედიცინო დახმარების შემცირებისა და ამბულატორიული დახმარების გაზრდის აუცილებლობა. აშკარაა, რომ ამ სტრატეგიული მიზნების განხორციელების საქმეში განსაკუთრებული როლი ენიჭებათ თანამედროვედ მოაზროვნე მენეჯერებს. კომპეტენტური ადმინისტრირება ბევრად შეუწყობს ხელს ჯანმრთელობის დაცვის სისტემისა და სამედიცინო მომსახურების ტრანსფორმირებას, მის საბაზრო ეკონომიკის პირობებისადმი ადაპტირებას.

სამედიცინო მომსახურების მართვა წარმოადგენს უნიკალურ პროფესიას, რომელიც მოითხოვს სპეციფიკური უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის დაუფლებას, ყოველდღიურ საქმიანობაში აღმოცენებული ცვლილებების მართვას. გასაგები მიზეზების გამო, კარგი თეორიული ცოდნისა და სათანადო პრაქტიკული გამოცდილების უქონლობა ხელს უშლის ხელმძღვანელს ადექვატურად და მიზანმიმართულად იმოქმედოს როგორც ყოველდღიურ, ასევე ექსტრემალურ სიუაციაში.

მენეჯერები ასრულებენ მრავალ ფუნქციებს, როგორიცაა დაგეგმვა, ორგანიზება, კადრებით დაკომპლექტება, დირექტივების გაცემა და კონტროლი. მაგრამ დღევანდელ, საბაზრო ეკონომიკის დამყარების პირობებში, როდესაც სამედიცინო ბაზარზე ზედმიწევნით გამწვავდა კონკურენცია ათწლეულობი გამომუშავებული მოქმედების სტერეოტიპები ხელმძღვანელისათვის და თვით დაწესებულებისათვის შესაძლოა დამღუპველი გახდეს. ჯანდაცვის მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ ცალკეულ პირებზე, ადამიანთა ჯგუფებსა და მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობაზე ზემოქმედების ანუ ლიდერობის უნარი. აშკარაა, რომ ლიდერობა წარმოადგენს პიროვნულ თვისებას, რომლის დაუფლება არც ისე იოლია, მაგრამ მენეჯმენტის თეორია საშუალებას იძლევა ხელი შეუწყოს ლიდერის ჩამოყალიბებას, დაგროვილი გამოცდილების სისტემატიზირებას, განზოგადოებასა და ყოველდღიურ საქმიანობაში ეფექტურ გამოყენებას.

ვინაიდან, მოსახლეობის ჯანმრთელობის დაცვასთან დაკავშირებული პრობლემები არ ცნობენ სახელმწიფო საზღვრებს, ამ სფეროში საქმიანობის სულ უფრო და უფრო მეტი ნაწილი გლობალიზაციის ზეგავლენას განიცდის. იგივე შეეხება სამედიცინო ბიზნესის წარმართვასაც, სადაც განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მარკეტინგულ საქმიანობას. ამიტომ ჯანდაცვის მენეჯერებმა უნდა შეიძინონ სპეციფიკური ცოდნა და უნარ-ჩვევები, რათა შეძლონ მათი გამოყენება სამედიცინო ბაზარზე სათანადო ადგილის დასაკავებლად. ამ კუთხით მნიშვნელოვანია ის გარემოებაც, რომ თუმცა კაპიტალისა და ადამიანთა რესურსების მართვა უნდა ხდებოდეს ნებიმიერ ბიზნესში, მაგრამ ჯანდაცვის მენეჯერებს, რომლებიც გლობალურ გარემოში მოქმედებენ, ზოგჯერ უხდებათ გაცილებით უფრო რთული პრობლემების გადაჭრა.

თანამედროვე ჯანდაცვის მენეჯერს უწევს არა მარტო საკუთარი ქვეყნის, არამედ საერთაშორისო გამოცდილების გაცნობაც, შეეხება ეს დიაგნოსტიკას, მკურნალობას თუ ჯანმრთელობის დაცვის სისტემების მოქმედების თავისებურებებს. საერთაშორისო სტანდარტების გათავისება სრულებით არ გამორიცხავს ადგილობრივი ტრადიციებისა და თავისებურებების გათვალისწინებას. მხოლოდ ამ გზითაა შესაძლებელი გაიზარდოს სამედიცინო დაწესებულების კონკურენტუნარიანობა. მას ხელს უწყობს ხელმძღვანელის უნარი ჩამოაყალიბოს თანამოაზრეთა გუნდი, რომლის დახმარებით შესაძლებელია სათანადო საორგანიზაციო გარდაქმნების განხორციელება.

ჯანმრთელობის დაცვის სამსახურების მართვის სფეროში დღესდღეობით დაგროვილია უდიდესი ცოდნა და მოწინავე გამოცდილება. ამ მონაცემებზე დაყრდნობით დინამიურად ვითარდება მართვის თეორიული საფუძვლები, ხორციელდება მრავალრიცხოვანი სამეცნიერო კვლევები, რომელთა დიდი ნაწილი აქტიურად ინერგება პრაქტიკაში. მაქსიმალური ქმედითუნარიანობისა და ეფექტიანობის მისაღწევად აუცილებელია არა მარტო ამ ცოდნის დაუფლება, არამედ მისი აქტიური გამოყენებაც ქვეყანაში მიმდინარე სოციალური, პოლიტიკური და ეკონომიკური პროცესების გათვალისწინებით. იმისდა მიხედვით, თუ რა თანამდებობა უჭირავს მენეჯერს, მას უხდება ისეთი საკითხების გააზრება, როგორიცაა ორგანიზაციული მენეჯმენტი, სტრატეგიული დაგეგმვა, მოსახლეობასთან ურთიერთობა, განათლება, დაფინანსება, კორპორაციული განვითარება, მარკეტინგი, ინფორმაციული სისტემები და სხვ.

სამედიცინო სამსახურების მენეჯერების წინაშე დგას მნიშვნელოვანი ამოცანები, რომელთა შორისაცაა ჯანდაცვის პოლიტიკის სრულყოფა, თემზე ორიენტირებული პირველადი ჯანდაცვის სისტემის განვითარება, პროფილაქტიკურ და სამკურნალო სამსახურებზე ყურადღების ფოკუსირება, სამედიცინო მომსახურების ხარისხის სისტემატიურ გაუმჯობესებაზე მიმართული ღონისძიებების გატარება, სამედიცინო მომსახურების სისტემების ორგანიზება, ისეთი პროგრამების შემუშავება და განხორციელება, რომელნიც ხელს შეუწყობენ ადამიანთა ჯანმრთელობის გაუმჯობესებას. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მენეჯმენტის ისეთი მეთოდების დაუფლება და ყოველდღიურ პრაქტიკაში გამოყენება, რომლებიც განაპირობებს მაქსიმალურ წარმადობასა და მეცნიერულად დასაბუთებული მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისათვის აუცილებელი მეთოდებისა და ტექნოლოგიების სრულყოფას.

მსოფლიოს ყველა ქვეყანა ცდილობს ჯანმრთელობის დაცვის სისტემის რეფორმირებას, რათა სამედიცინო სამსახურები ყველა მოქალაქისთვის ხელმისაწვდომი გახდეს. დილემა მდგომარეობს იმაში, რომ მსოფლიოს უმდიდრეს ქვეყნებსაც კი არ გააჩნიათ საკმარისი რესურსები ამ გლობალური მიზნის მისაღწევად. ყოველი ქვეყანა ცდილობს, საჭიროებათა შეფასებისა და პრიორიტეტების ანალიზის საფუძველზე გამოყოს რესურსები ჯანმრთელობის სტიმულირების, დაავადებათა პრევენციისა და მკურნალობისათვის. ამ პრიორიტეტებსა და ამოცანებზე გავლენას ახდენს, ერთი მხრივ, მოსახლეობის ავადობისა და სიკვდილიანობის სტრუქტურა და, მეორე მხრივ, სახელმწიფო პოლიტიკა სამედიცინო მომსახურებასთან, მის ხარისხთან, თანასწორუფლებიანობასა და ხელმისაწვდომობასთან დაკავშირებით.

წინამდებარე სახელმძღვანელო წარმოადგენს ჩვენი მცდელობის შედეგს, რათა პირველად ქართულ ენაზე მკითხველს მიეწოდოს მრავალმხრივი ინფორმაცია ჯანდაცვის სფეროში მოქმედი მენეჯერის დანიშნულების, ფუნქციებისა და საქმიანობის შესახებ. იგი გვთავაზობს

სპეციფიკური ხასიათის ინფორმაციას სამედიცინო მომსახურების სისტემების ორგანიზების თაობაზე და ჯანდაცვის მენეჯერს აწვდის დაგეგმვის, ორგანიზების, ხელმძღვანელობის, კადრებთან მუშაობის, ხარისხის კონტროლის ძირითად არსს. ადამიანთა რესურსების მართვა ორგანიზაციაში მომუშავე მენეჯერის უპირველესი ვალდებულებაა - მან უნდა განსაზღვროს, მოამზადოს და განავითაროს ღონისძიებები, მიმართული ისეთი სისტემის შექმნაზე, რომელიც შესაბამისობაში იქნება ქვეყნის კანონმდებლობასთან, გადაწყვიტოს ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ არსებული პრობლემები, შეიმუშაოს ისეთი სტანდარტები, რომელთა მეშვეობითაც შეფასდება პერსონალის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხი და ეფექტიანობა.

სახელმძღვანელო განკუთვნილია სამედიცინო პროფილის უმაღლესი და საშუალო სასწავლო დაწესებულებების და რიგ სასწავლებელში შექმნილი ჯანდაცვის მენეჯმენტის ფაკულტეტების სტუდენტებისათვის. ვიმედოვნებთ, რომ ქართველი და ამერიკელი სპეციალისტების კოლექტიური ნაშრომი დახმარებას გაუწევს ჯანმრთელობის დაცვის სისტემაში ამჟამად მომუშავე ხელმძღვანელებსაც.

განსაკუთრებული მადლიერების გრძნობით გვინდა მოვიხსენიოთ საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრის, ბატონ *ავთანდილ ჯორბენაძის*, თბილისის სახელმწიფო სამედიცინო უნივერსიტეტის შრომის ჰიგიენისა პროფდაავადებათა კათედრის გამგის, პროფესორ *ვადიმ საყაძისა* და ჟურნალ "საქართველოს სამედიცინო მოამბის" რედაქტორის, პროფესორ *ჯანგირ მამალაძის* ღვაწლი სახელმძღვანელოს რედაქტირებასა და რეცენზირებაში, გვინდა მადლობა გადავუხადოთ შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრის პირველ მოადგილეს, პროფესორ *ამირან გამყრელიძეს*, ამერიკის საერთაშორისო ჯანდაცვის კავშირის ცენტრალური ოფისის კონსულტანტს, პროფესორ *ბერნარდო რამირესს*, ამავე კავშირის კავკასიის რეგიონალურ დირექტორს ბატონ *არსენ კუბატაევსა* და პროგრამების კორდინატორს ქალბატონ *ნატა აჯალიანს* ფრიად სასარგებლო კონსულტაციებიათვის სახელმძღვანელოში ასახული ცალკეული პრობლემების ირგვლივ.

ცალკე გვინდა აღვნიშნოთ ცნობილი ფილოლოგის ქალბატონ *მანანა სანდირაძის* ღვაწლი წიგნის ლიტერატურულ რედაქტირებაში, საქართველოს ჯანმრთელობის დაცვის მართვის ნაციონალური ცენტრის მეცნიერ თანამშრომლების *ქეთევან გოგინაშვილისა* და *მარიკა ალდგომელაშვილის* დიდი შრომა, გაწეული არა მარტო სახელმძღვანელოს ცალკეული თავების მომზადებაში, არამედ კომპიუტერული გრაფიკის შექმნის პროცესში.

გაწეული დახმარებისათვის გვინდა მადლიერების გრძნობით მოვიხსენიოთ თბილისის სახელმწიფო სამედიცინო უნივერსიტეტის სტუდენტები, საქართველოს ჯანმრთელობის დაცვის მართვის ნაციონალური ცენტრის უწყვეტი სამედიცინო განათლების ცენტრის ჯანდაცვის მენეჯმენტის სასწავლო ციკლების მსმენელები, რომლებიც შესაძლოა ჩვენს თანაავტორებათაც დასახელდნენ. მათი დახმარებით დაიხვეწა ის სალექციო მასალა, რომელიც შემდგომ ჩართულ იქნა სახელმძღვანელოს ცალკეულ თავებში.

ავტორები მადლობელი ვიქნებით ნებისმიერი სახის საქმიანი წინადადებისა ან შენიშვნისათვის, რომლებსაც უთუოდ გავითვალისწინებთ სახელმძღვანელოს შემდგომ რედაქციებში.

ავტორები

PREFACE

Health services management is a unique profession requiring specific skills and competencies. Given the changing and dynamic political environment, new knowledge is needed in order to prepare managers to lead various organizational structures. Effective managers play specific roles, they have specific functions to perform as administrators and individuals need to develop a specific style of management that is effective in the health care field. Managers perform interpersonal, informational and decisional roles. These roles appear to be consistent across organizations and systems of care. The main functions of management involve planning, organizing, staffing, directing and controlling. Performance of these functions requires a body of knowledge in order to act in competent and professional ways as a health services manager. In today's health care environment managers must develop specific competencies in order to influence individuals or groups within organizations. Leadership is an important quality that has various traits, backgrounds or experiences. These leadership qualities can be acquired through learning and development.

In today's healthcare environment, global interrelationships and interdependencies are apparent. More and more healthcare businesses are influenced by globalization efforts. Behavior, structure and processes are all crucial to the successful operation of a health care business. It is important that health services managers acquire knowledge in specific areas in order to position services and systems within their respective markets. It goes without saying that products, capital in human resources are becoming interdependent on health care entities in every corner of the globe. Managers operating in a globally shifting work environment need knowledge of international relationships and foreign affairs in order to standardize their own markets and yet be sensitive to local customs, preferences and idiosyncrasies. Team building skills, organization skills, communication skills and transfer knowledge skills are important in order to increase competitiveness within a country and throughout the world.

There is growing body of knowledge in the health services management field. There is continual development of theory, research and practice, which organizations and their leaders need to know in order to become efficient and effective organizations. Health Care leaders need to clearly understand the social-political, economic and technological processes operating within their own country. Health care supervisors, administrators and executives work in a variety of health-related organizations and service delivery systems such as hospitals, long-term care facilities, ambulatory care settings, physician group practices, social service agencies, rehabilitation centers and home health organizations. Depending on the management position, managers need to understand organizational management, strategic planning, community relations, education, finance, internal operations, corporate development, marketing, information systems and other responsibilities as a health services manager. The Georgia Health Care System is based on principles of justice, accessibility and equity. The overall goals of the national system are to improve health, provide health care and mobilize resources in order to achieve healthy outcomes. The transformation of health care in Georgia is an important part of democratization, decentralization and privatization. Change in the health care sector of the economy is essential to improving the health status of the population. A critical element in facilitating strategic changes is the proper

utilization of health care resources through thoughtful restructuring of health policy, improvement of health management education and creating a strong atmosphere for privatization and entrepreneurship. Georgia has very unique problems including too many physicians, public health issues, infectious diseases and a need to reduce hospital care and increase ambulatory care. Decentralization is the core of health care system reform in addition to health management education in order to transform health systems and services.

There are major challenges facing health service managers including improving the process of making public policy on health issues appropriate, embracing community – oriented health care and primary health care, focusing on prevention as well as curative services, supporting continuous improvement in the quality of all health services, establishing universal accessibility to health care services, organizing systems of care, investing in cost effective technologies, designing and implementing programs that promote health in people, developing improved management methods and techniques that maximize productivity, and improving methods and technologies for informational decision making.

Every country in the world is attempting to modify and change their health care system, and trying to develop affordable health services for all citizens. The rate of increase and the cost of providing care has increased and all countries are facing a need to redesign the financing of their health care system. The global delimna is that no country has sufficient resources to accomplish all activities without some type of reform and transformation. Health professionals have an important role to play in this transformation and re-organization process. Each country attempts to devote resources to help promotion, disease prevention and medical care based on the assessment of need and analysis of priorities. These priorities and objectives are influenced by disease patterns of the population, public policies regarding medical care, quality, equity and access to health care. The distribution of the health care system and its financing requires considerable research and analysis. Governments rely on appropriate research and data in order to make political decisions that are proper for consumers. As Georgia changes the health care system from a centralized to decentralized model, managers require new competencies, knowledge and skills in order to facilitate major changes in the health care sector. This book provides a comprehensive source of information on the broad range of health management issues, functions, roles and activities. It provides specific information on organizing systems of care and providing the health services manager with an understanding of processes of planning, organizing, directing, staffing and controlling health care services and systems. The management of human resources is the responsibility of every managers and administrator within an organization, as well as within a system of care. Managers have a responsibility in the area of human resources management to train and develop sufficient personnel, provide appropriate compensation and benefits, provide a system adhering to governmental laws, resolving interpersonal and extra personal organizational problems. Added dimensions of human resources management involves understanding cultural diversity and addressing these issues in the workplace. All organizations in the health care field need to establish standards for and evaluate the quality and efficiency of employees work. The book provides a unique understanding of the difference between leadership and management. Specific chapters address conflict, conflict resolution, decision making and problem solving. The implementation, development and evaluation of health systems and services

requires a knowledge of information management systems and how to properly manage administrative, financial and clinical systems. The role of marketing in the health care system is discussed outlining specific concepts, terms, principles and functioning of marketing activities.

An entire chapter is devoted to various aspects of operations management which is important in terms of running health care organizations and facilities. The foundation of the Georgia health system is based on primary care which is supported by secondary and tursurary services. However, in Georgia there is a need to develop appropriate diagnostic and support systems required to promote health and increase wellness. A variety of important social, economic and demographic trends are increasingly influencing access and cost of care in Georgia. Understanding these trends and developing appropriate strategies are important for health services managers.

In the day-to-day operation of a health care organization or system, continual issues regarding access, quality and cost of care must be addressed. From a health services management perspective, people functioning in key health care positions must understand the fundamental ethical and moral issues surrounding the allocation of health care resources. Health care professionals, working in conjunction with physicians, need to understand financial incentives, patient demands and the importance of new technology. Access to care can not be understood without also discussing quality of care and allocation of resources. This text provides knowledge, concepts and theory to enable the health services manager to develop appropriate competencies. This book will be especially helpful to students in health management as well as individuals who are currently functioning in health services administration positions.

With a special gratitude we would like to mention the contribution of the Minister of Labour, Health and Social Affairs of Georgia Mr. *Avtandil Jorbenadze*, Head of the Chair of the Tbilisi State Medical University Professor *Vadim Saakadze* and Editor-in-Chief of the "Georgian Medical Journal" Professor *Jangir Mamaladze* in editing and reviewing of the textbook, acknowledge the First Deputy Minister of Labour, Health and Social Affairs of Georgia Professor *Amiran Gamkrelidze*, Senior Health Management Advisor of Academy for Educational Development Dr. *Bernardo Ramires*, Regional Director of the AIHA Caucasus Office Dr. *Arsen Kubataev* and Programs Coordinator Dr. *Nata Avaliani* for extremely useful consultations related to the different issues reflected in the textbook.

A special note of appreciation goes to Mrs. *Manana Sanadiradze* in literary editing of the textbook, staff members of the National health Management Center of Georgia Ms. *Ketevan Goginashvili* and Dr. *Marika Agdgomelashvili* for their hard work on the preparation of particular chapters, as well as computerized design of the textbook.

Our thanks also go to the students of Tbilisi State Medical University, trainees of the training course in health management carried out by the Center of Continuing Medical Education of the National Health Management Center of Georgia who can be considered as our co-authors. Their assistance made possible to improve and finalize the training materials included in different chapters of the textbook.

The authors will be grateful for any proposals and comments which will be included in the next editions of the textbook.

Authors

შინაარსი

კარი 1. მენეჯმენტის ცნება და სახეები 1

თავი 1. *მენეჯმენტის ცნება* 1

1.1. შესავალი 1

1.2. მენეჯმენტის ცნება 1

1.3. მენეჯერის საქმიანობის თავისებურებანი 2

1.4. მართვა, როგორც უნიკერსალური კატეგორია 3

1.5. მენეჯმენტის მოქმედების სფეროები 4

1.6. მენეჯმენტის ელემენტები 4

1.7. მართვის სისტემის ელემენტები 5

თავი 2. *მართვის ძირითადი თეორიები* 8

2.1. მართვის თეორიის ჩამოყალიბების კლასიკური სკოლა 8

2.2. ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიის განვითარება 10

2.3. სისტემური და სიტუაციური მენეჯმენტის თეორიები 14

კარი 2. ორგანიზაცია. როგორც სისტემა 20

თავი 3. *ორგანიზაცია, როგორც სისტემა* 21

3.1. შესავალი 21

3.2. მართვის სისტემის ძირითადი ელემენტები 21

3.3. ორგანიზაციის, როგორც სისტემის, საქმიანობის დახასიათება 22

3.4. მართვის სისტემის ძირითადი მახასიათებლები 25

3.5. მართვის სისტემების ტიპები 28

თავი 4. *ორგანიზაციის მისია და მიზნები* 33

4.1. შესავალი 33

4.2. მისიისა და მიზნების შერჩევის ეტაპები 33

4.3. ორგანიზაციის მიზნების კლასიფიკაცია 35

4.4. მიზნების ჩამოყალიბების ეტაპები 36

4.5. მიზნების კონფლიქტის თავისებურებები 40

თავი 5. *მენეჯმენტის ფუნქციები* 42

5.1. შესავალი 42

5.2. მართვის ძირითადი ფუნქციები 42

5.3. მართვის ციკლი 47

თავი 6. *მენეჯმენტის დონეები* 49

6.1. შესავალი 49

6.2. მენეჯმენტის იერარქიული დონეები 49

6.3. ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ურთიერთობები 51

კარი 3. დაგეგმვა 52

თავი 7. *გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები და მოდელები* 53

7.1. შესავალი 53

7.2. გადაწყვეტილების მიღების ძირითადი სახეები 54

7.3. გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი ფაქტორები 56

თავი 8. *ორგანიზაციაზე მოქმედი შიდა და გარე ფაქტორები* 58
8.1. შესავალი 58
8.2. ორგანიზაციის გარემო პირობებთან ურთიერთობის თავისებურებანი 58
8.3. შიდა და გარე ფაქტორების შეფასება 60
თავი 9. *დაგეგმვა* 62
9.1. შესავალი 62
9.2. გეგმის ძირითადი სახეები 62
9.3. დაგეგმვის მეთოდები 65
9.4. დაგეგმვის ძირითადი მაჩვენებლები 67
9.5. საორგანიზაციო სტრატეგიის სახეები 68
თავი 10. *სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი* 70
10.1. შესავალი 70
10.2. სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი ეტაპები 71
10.3. გარე ფაქტორების შეფასების მეთოდები 73
10.4. შიდა ფაქტორების შეფასების მეთოდები 75
თავი 11. *პროგრამირება* 76
თავი 12. *შემთხვევათა აღწერის "Case Study" მეთოდოლოგიის გამოყენება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში* 78
თავი 13. *პროგნოზირება* 83
13.1. შესავალი 83
13.2. მიზნობრივი მართვის სახეები 83
13.3. პროგნოზების ძირითადი სახეები 84
13.4. პროგნოზების კლასიფიკაცია 85
ქარი 4. მართვის ორგანიზება 88
თავი 14. *მართვის ორგანიზება* 90
14.1. შესავალი 90
14.2. ორგანიზაციული კულტურა 91
14.3. ორგანიზების ფუნქციები 93
14.4. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა 94
14.5. ორგანიზაციული სტრუქტურის მოქმედების ეფექტურობის კრიტერიუმები 101
14.6. ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიის შერჩევისა და ნამოყალიბების ძირითადი მიმართულებები 104
თავი 15. *ინფორმაციული სისტემები მენეჯმენტში* 112
15.1. შესავალი 112
15.2. ინფორმაცია და ინფორმაციული სისტემა 113
15.3. ინფორმაციული სისტემების ფორმები 116
15.4. ინფორმაციული სისტემების ტიპები 118
15.5. ინფორმაციული სისტემების დაგეგმვა 124
15.6. ახალი ინფორმაციული სისტემის შექმნის მეთოდები 126
15.7. მომხმარებლის მონაწილეობა სისტემის შემუშავებაში 128
15.8. ინფორმაციული სისტემის აგების გაფართოებული გეგმა 128
15.9. ინფორმაციული სისტემის დანერგვის ფსიქო-სოციალური ასპექტები 131

თავი 16. *მარკეტინგული საქმიანობის თავისებურებები* 133
16.1. თანამედროვე შეხედულებანი ბაზრის ადგილსა და როლზე 133
16.2. მარკეტინგის ცნება. მარკეტინგის კონცეფციის ევოლუცია 135
16.3. მარკეტინგული საქმიანობის ძირითადი ცნებები 140
16.4. მარკეტინგული საქმიანობის მიზნები, პრინციპები, ფუნქციები და სუბიექტები 142
16.5. მარკეტინგული საქმიანობის თანამედროვე კონცეფციები 143
16.6. მარკეტინგული მართვის პროცესი 144
16.7. მარკეტინგული კვლევისა და მარკეტინგული ინფორმაციის სისტემები 147
16.8. მარკეტინგული გარემო 151
16.9. ბაზარი მარკეტინგის სისტემაში. მყიდველთა ქცევის მოდელი და სამომხმარებლო ბაზარი 156
16.10. ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი 162
16.11. საწარმოთა ბაზარი 163
16.12. ბაზრის სეგმენტაცია და საქონლის პოზიციონირება 165
16.13. საქონელი მარკეტინგის სისტემაში 171
16.14. საქონლის ფასი და ფასწარმოქმნის პოლიტიკა 176
თავი 17. *ექსპერტული მეთოდის გამოყენება მენეჯმენტში* 180
17.1. შესავალი 180
17.2. ექსპერტული მეთოდების საერთო ალგორითმი 182
17.3. ექსპერტული გამოკითხვის მომზადება 182
17.4. სიტუაციური ამოცანები 184
თავი 18. *ინოვაციებისა და ცვლილებების მართვა* 192
18.1. შესავალი 192
18.2. ცვლილებათა განხორციელების ეტაპები 194
თავი 19. *ოპერატიული მენეჯმენტი* 198

ქარი 5. შრომითი რესურსების მენეჯმენტი 200
თავი 20. *შრომითი რესურსების მენეჯმენტი* 201
20.1. შესავალი 201
20.2. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა და ორგანიზება ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში 203
20.3. გასათვალისწინებელი ფაქტორები 206
20.4. კადრების შერჩევის პროცესი 208
20.5. შრომითი რესურსების განვითარება 210
20.6. კადრების ატესტაციის თავისებურებები 216

ქარი 6. კოორდინირება 218
თავი 21. *მართვის კოორდინირება* 219
თავი 22. *ინტერესთა და მოტივაციის ბუნება მენეჯმენტში* 221
22.1. შესავალი 221
22.2. მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორები 222
22.3. მოთხოვნის ძირითადი თეორიები 223
22.4. მოთხოვნაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორები 224
22.5. მოტივაციის გაძლიერების ხელშეწყობაზე მიმართული ფაქტორები 225

თავი 23. *გუნდური მუშაობის თავისებურებები* 228
23.1. შესავალი 228
23.2. გუნდის ჩამოყალიბების ძირითადი პირობები 228
23.3. გუნდის განვითარების ეტაპები 231
23.4. გუნდის წევრთა ქცევის სოციალურ-ფსიქოლოგიური თავისებურებები 235
23.5. გუნდის წევრთა შორის როლების განაწილების თავისებურებები 238
23.6. გუნდის წარმატებულ მუშაობაზე მოქმედი ფაქტორები 242
თავი 24. *კომუნიკაციის პროცესი* 243
24.1. შესავალი 243
24.2. კომუნიკაციის პროცესის ძირითადი კომპონენტები 243
24.3. მმართველობითი კომუნიკაციები 244
24.4. კომუნიკაციების გაუმჯობესების გზები 245
თავი 25. *მოლაპარაკებების წარმართვის თავისებურებები* 248
25.1. შესავალი 248
25.2. მოლაპარაკების წარმართვის ძირითადი ეტაპები 248
25.3. უშუალოდ მოლაპარაკების წარმართვის თავისებურებები 251
25.4. მასალის პრეზენტაცია 252
ᲙᲐᲠᲘ 7. ᲙᲝᲜᲢᲠᲝᲚᲘ 254
თავი 26. *ორგანიზაციული კონტროლი* 255
26.1. შესავალი 255
26.2. კონტროლის სახეები 256
26.3. კონტროლის განხორციელების ეტაპები 258
26.4. კონტროლის ტიპები 259
26.5. მენეჯერული კონტროლის მეთოდები 260
26.6. ნორმატიულების შედგენა 261
26.7. სამუშაოთა პარამეტრების გასომვა 263
თავი 27. *კონტროლინგი* 265
თავი 28. *ხარისხის კონტროლი* 268
28.1. სამედიცინო მომსახურების ხარისხის განსაზღვრა 268
28.2. ხარისხის მახასიათებლები 269
28.3. ხარისხის გაუმჯობესების მეთოდები 273
28.4. აუდიტი 276
ᲙᲐᲠᲘ 8. ᲛᲔᲜᲔᲯᲔᲠᲘᲡ ᲛᲣᲨᲐᲝᲑᲘᲡ ᲞᲠᲘᲜᲪᲘᲞᲔᲑᲘ 278
თავი 29. *მენეჯერების მუშაობის მეთოდები* 279
29.1. შესავალი 279
29.2. მენეჯერის მუშაობის მეთოდები 279
29.3. მენეჯერის მუშაობის გაუმჯობესების გზები 285
თავი 30. *ხელმძღვანელის ძალაუფლება, როგორც სოციალური კატეგორია* 289
30.1. შესავალი 289
30.2. ლიდერობა და მმართველობა 290
30.3. მენეჯერის როლები 293
30.4. მენეჯერის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა 295
30.5. მენეჯერის მუშაობის სტილი 297

თავი 31. ***ლიდერობა*** 300
თავი 32. ***მენეჯერი და საკონფლიქტო სიტუაცია*** 303
32.1. შესავალი 303
32.2. კონფლიქტის სახეები 304
32.3. კონფლიქტი, როგორც დესტრუქციული ფაქტორი 305
32.4. კონფლიქტი, როგორც პოზიტიური მოვლენა 306
32.5. კონფლიქტის გადაწყვეტის ძირითადი პრინციპები 307
32.6. პრობლემის გადაწყვეტა 309
სახელობითი საძიებელი 314
ანბანური საძიებელი 315
რეკომენდირებული ლიტერატურა 321

CONTENTS

PART 1. PRINCIPLES OF MANAGEMENT 1
Chapter 1. Concepts of Management 1
1.1. Introduction 1
1.2. Definition of management 1
1.3. Characteristics of managerial activities 2
1.4. Management as universal category 3
1.5. Areas of managerial activity 4
1.6. Functions of management 4
1.7. Elements of management system 5
Chapter 2. Basic Theories of Management 8
2.1. Classical school and the development of managerial theories 8
2.2. Development of human relations theories 10
2.3. Theories of system and situational management 14
PART 2. ORGANIZATION AS A SYSTEM 20
Chapter 3. Organization as a System 21
3.1. Introduction 21
3.2. Main principles of management system 21
3.3. Organizational characteristics and activities 22
3.4. Main elements of a management system 25
3.5. Types of management system 28
Chapter 4. Mission and Objective of an Organization 33
4.1. Introduction 33
4.2. Mission, goals and objectives 33
4.3. Classification of organizational goals 35
4.4. Stages in goal formation 36
4.5. Conflicting goals 40
Chapter 5. Function of Management 42
5.1. Introduction 42
5.2. Basics of management 42
5.3. Process of management 47
Chapter 6. Levels of Management 49
6.1. Introduction 49
6.2. Levels of management hierarchy 49
6.3. Vertical and horizontal relationships 51
PART 3. PLANNING 52
Chapter 7. Methods and Models of Decision-making 53
7.1. Introduction 53
7.2. Main types of decision making 54
7.3. Factors influencing decision making 56

Chapter 8. Assessing the Internal and External Environments 58
8.1. Introduction 58
8.2 The organization and environmental conditions 58
8.3. Assessment of internal and external factors 60
Chapter 9. Planning 62
9.1. Introduction 62
9.2. Types of planning 62
9.3. Methods of planning 65
9.4. Planning indicators 67
9.5. Organizational strategy 68
Chapter 10. The Strategic Planning Process 70
10.1. Introduction 70
10.2. Elements of strategic planning 71
10.3. Methods of external assessment 73
10.4. Methods of internal assessment 75
Chapter 11. Programmed Decision 76
Chapter 12. Case-study Methodology and Strategic Planning 78
Chapter 13. Prognosis in Management 83
13.1. Introduction 83
13.2. Principles of Prognosis in management 83
13.3. Types of Prognosis 84
13.4. Classification 85
PART 4. ORGANIZATION OF MANAGEMENT 88
Chapter 14. Organization of Management 90
14.1. Introduction 90
14.2. Organizational culture 91
14.3. Functions of organization 93
14.4. Organizational structure and management 94
14.5. Organizational design 101
14.6. Assessing organizational effectiveness 104
Chapter 15. Information Systems Management 112
15.1. Introduction 112
15.2. Information and informational systems 113
15.3. Components of informational systems 116
15.4. Types of informational systems 118
15.5. Planning of informational systems 124
15.6. Developing new informational systems 126
15.7. Organizational relationships 128
15.8. Planning and managing information systems 128
15.9. Psycho-social considerations 131
Chapter 16. Marketing Activities and Healthcare Systems 133
16.1. The future of strategic planning and marketing 133
16.2. Purpose of marketing 135
16.3. Concepts and roles of marketing 140
16.4. Functions of marketing 142

16.5. Marketing activities and strategy 143
16.6. Process of marketing management 144
16.7. Marketing research and strategic information 147
16.8. Marketing coordination and strategic response 151
16.9. Decision making process in purchasing 156
16.10. Entrepreneurship 162
16.11. Market segmentation and differentiation 163
16.12. Selling products 165
16.13. Pricing products 171
16.14. Marketing research and analysis 176
Chapter 17. Application Expert Method in management 180
17.1. Introduction 180
17.2. General algorithm of expert method 182
17.3. Preparation of expert survey 182
17.4. Case studies 184
Chapter 18. Innovation and Change Management 192
18.1. Introduction 192
18.2. Managing strategic change 194
Chapter 19. Operations Management 198
PART 5 HUMAN RESOURCES MANAGEMENT 200
Chapter 20. Managing Human Resources 201
20.1. Introduction 201
20.2. Organizational role and functions 203
20.3. Tasks and responsibilities of human resources management 206
20.4. Recruitment and placement 208
20.5. Staffing and promotion 210
20.6. Pay and benefits administration 216
PART 6. COORDINATION 218
Chapter 21. Coordination of Management 219
Chapter 22. Defining Interests and Motivation in Management 221
22.1. Introduction 221
22.2. Factors influencing motivation 222
22.3. Basic theories of performance 223
22.4. Motivation and performance 224
22.5. Organization and employee development 225
Chapter 23. Characteristics of Groups 228
23.1. Introduction 228
23.2. Team development 228
23.3. Stages of group development 231
23.4. Factors influencing group behavior 235
23.5. Types and functions of team members 238
23.6. Factors affecting successful teamwork 242
Chapter 24. Process of Communication 243
24.1. Introduction 243
24.2. Main components of the communication process 243

24.3. Managerial communications. . . . 244
24.4 Methods to improve communication . . . 245
Chapter 25. Negotiation Process . . . 248
25.1. Introduction . . . 248
25.2. Main types of negotiations. . . . 248
25.3. Negotiation strategy . . . 251
25.4. Negotiation techniques and skill . . . 252
PART 7. CONTROL . . . 254
Chapter 26. Organizational Control . . . 255
26.1. Introduction . . . 255
26.2. Types of control . . . 256
26.3. Stages of control . . . 258
26.4. Process of control . . . 259
26.5. Methods of managerial control . . . 260
26.6. Benchmarking . . . 261
26.7. Measuring process and outcomes. . . . 263
Chapter 27. Controlling . . . 265
Chapter 28. Quality Control . . . 268
28.1. Identification of healthcare quality . . . 268
28.2. Characteristics of quality control . . . 269
28.3. Methods of quality control . . . 273
28.4. Auditing . . . 276
PART 8. MANAGEMENT EFFECTIVENESS . . . 278
Chapter 29. Management Style . . . 279
29.1. Introduction . . . 279
29.2. hods of management . . . 279
29.3. Organizational learning . . . 285
Chapter 30. The Role of Professionals . . . 289
30.1. Introduction . . . 289
30.2. Leadership and governance . . . 290
30.3. Managerial roles and functions . . . 293
30.4. Social responsibility and managerial ethics . . . 295
30.5. Style of management . . . 297
Chapter 31. Leadership . . . 300
Chapter 32. Managing Change and Conflict . . . 303
32.1. Introduction . . . 303
32.2. Types of conflicts . . . 304
32.3. Conflict as a destructive factor . . . 305
32.4. Conflict as a positive event . . . 306
32.5. Principles of conflict resolution . . . 307
32.6. Problem-solving . . . 309
NAME INDEX . . . 314
SUBJECT INDEX . . . 315
REFERENCE . . . 321

ქარი 1

მენეჯმენტის ცნება და სახეები

შინაარსი

თავი 1. *მენეჯმენტის ცნება*

- შესავალი
- მენეჯმენტის ცნება
- მენეჯერის საქმიანობის თავისებურებანი
- მართვა, როგორც უნივერსალური კატეგორია
- მენეჯმენტის მოქმედების სფეროები
- მენეჯმენტის ელემენტები
- მართვის სისტემის ელემენტები

თავი 2. *მართვის ძირითადი თეორიები*

- მართვის თეორიის ჩამოყალიბების კლასიკური სკოლა
- ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიის განვითარება
- სისტემური და სიტუაციური მენეჯმენტის თეორიები

თავი 1. მენეჯმენტის ცნება

1.1. შესავალი

ადამიანები, ნებისმიერი დაწესებულების ან ორგანიზაციის შიგნით, განსაკუთრებულ როლს ასრულებენ. ისინი პასუხს აგებენ როგორც მოქმედების შესრულებაზე, ისე მის მოწესრიგებაზე, შეთანხმებულობასა და კოორდინირებაზე. იმის მიხედვით, თუ საქმიანობის რომელი ტიპია ძირითადი – შესრულება თუ მართვა, ადამიანები ორგანიზაციაში იყოფიან ორ ჯგუფად – შემსრულებლებად და მენეჯერებად. რაც უფრო მცირეა ორგანიზაცია, მით უფრო პირობითია ეს დაყოფა და პირიქით, მსხვილ ფირმებში მენეჯერებს ცალკეული სამუშაო ოპერაციის შესრულებისათვის პრაქტიკულად დრო აღარ რჩებათ.

ორგანიზაციის წარმატებით საქმიანობას თანამოაზრე ადამიანთა მუშაობა განაპირობებს. მათ ერთნაირად უნდა ესმოდეთ ორგანიზაციის მისია, თანაბრად უნდა იზიარებდნენ ერთსა და იმავე ორგანიზაციულ ფასეულობებს, რაც სწორად გატარებული მენეჯმენტის მეშვეობით მიიღწევა.

საორგანიზაციო პროცედურები (გადაწყვეტილების მიღება და მასთან დაკავშირებული ამოცანების სხვადასხვა დონეზე დაყვანა, შესრულების კონტროლი და სხვ.), ჩვეულებრივ, რეგულარულად მეორდება. ამასთან, საორგანიზაციო პროცედურები მენეჯერების გადამეტებულ ყურადღებას არ უნდა ითხოვდეს, რაც მათი სტანდარტიზაციის გზით უნდა იყოს მიღწეული. ეს ბევრად განსაზღვრავს ორგანიზაციის სახეს, ვინაიდან გადასაჭრელი ამოცანების შესრულების პროცესში, ორგანიზაციის სხვადასხვა იერარქიულ დონეზე, სხვადასხვა სახის ურთიერთობები მყარდება.

1.2. მენეჯმენტის ცნება

თანამედროვე გაგებით მენეჯმენტი ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის პროცესია.

მენეჯმენტის ცნება ბედმიწევნით ფართოა და მართვასთან დაკავშირებული საქმიანობის მთელ სპექტრს მოიცავს. აქედან გამომდინარე, ამ დარგის სპეციალისტი უნდა ფლობდეს მართვის თეორიას, საქმის წარმართვის ხელოვნებას, დაგეგმვისა და კონტროლირების თანამედროვე მეთოდებს, სოციალურ ფსიქოლოგიასა და მარკეტინგს, რომლებიც მხოლოდ კომპლექსური გამოყენების შემთხვევაში უზრუნველყოფენ სამუშაოს ხარისხიანად შესრულებას – მკაცრი ადმინისტრირების გარეშე.

მენეჯმენტი ინგლისური წარმოშობის სიტყვაა (management – მართვა, ხელმძღვანელობა, სიფრთხილე) და გულისხმობს ადამიანთა საქმიანობის მართვასა და ორგანიზებას, მეცნიერებას მართვის შესახებ, ხოლო მენეჯერი – პროფესიონალი მმართველია. ამავე დროს, მენეჯერის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია სამართავი ობიექტის საქმიანობაზე სათანადო კონტროლის გაწევის აუცილებლობაა.

მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება, ძირითადად, შეისწავლის ორგანიზაციის მოქმედების შიდა სფეროს, რომელიც, თავისთავად, ორ საყრდენზეა აგებული: ერთი მხრივ, ესაა წარმოების ან მომსახურების ურთიერთდაკავშირებულ საშუალებათა და პირობათა სისტემა, ხოლო მეორე მხრივ, გარკვეული მიზნის შესრულებაზე მიმართულ ინდივიდთა ურთიერთდაკავშირებული სისტემა.

> **მენეჯმენტი წარმოადგენს საქმიანობას, რომელიც განსაზღვრავს, თუ ვინ, როდის, რა და როგორ უნდა გააკეთოს.**

მიუხედავად იმისა, რომ ეს ორი ასპექტი თითქოსდა ერთი მეღლის ორ მხარეს წარმოადგენს, თითოეული მათგანი კვლევისა და პრაქტიკული საქმიანობის საკმაოდ დამოუკიდებელი სფეროებია.

ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება, უფრო მეტად მიეკუთვნება სოციალურ-ჰუმანიტარულ, ვიდრე ტექნიკურ ან ეკონომიკურ დისციპლინას, ვინაიდან მისი ყურადღების ცენტრში ადამიანია.

1.3. მენეჯერის საქმიანობის თავისებურებანი

ცნება "*მენეჯერი*" სხვადასხვა ფუნქციის შესრულების აღსანიშნავად გამოიყენება. დირექტორი, უფროსი, გამგე, ჯგუფის ხელმძღვანელი – ყველა ეს პიროვნება, რომელიც შესაბამის ფუნქციას ასრულებს, თავისი მუშაობის არსით მენეჯერულ საქმიანობას ეწევა. მენეჯერის საქმიანობა ბედმიწევნით მრავალფეროვანია, ამის გამო ძნელია ერთიანად, აბსოლუტურად ზუსტად განისაზღეროს მისი ფუნქციები, თუმცა შეიძლება რამდენიმე ისეთი ძირითადი ნიშნის გამოყოფა, ყველა დონის მენეჯერს რომ ახასიათებს. ესენია:

- მენეჯერი ხელმძღვანელობს ერთ ან მრავალ თანამშრომელს;
- მენეჯერი მართავს მთლიანად დაწესებულებას ან მის ნაწილს;
- მენეჯერს მინიჭებული აქვს შესაბამისი უფლება-მოვალეობანი, იგი უფლებამოსილია მიიღოს გადაწყვეტილება, რომლის შესრულება აუცილებელია დაქვემდებარებული თანამშრომლებისათვის.

სხვანაირად რომ ვთქვათ, მენეჯერი თავის ორგანიზაციაში ახორციელებს მუშაობის დაგეგმვას, კოორდინაციას, რეგულირებას, კონტროლს, იღებს შესაბამის გადაწყვეტილებებს და უზრუნველყოფს კონკრეტულ შემსრულებლამდე მათ დაყვანას. მმართველობის ამ ოთხი ძირითადი ფუნქციის (დაგეგმვა, ორგანიზება, კოორდინირება და კონტროლი) განხორციელება მენეჯმენტის პროცესის ძირითადი საფუძველია, რომლის სხვა ელემენტებთან კომბინაციაში გამოყენება მენეჯერს მიზნის მიღწევაში უწყობს ხელს.

1.4. მართვა, როგორც უნივერსალური კატეგორია

მენეჯმენტის არსის სწორი გაგებისათვის საჭიროა მკაფიოდ განვასხვაოთ ერთმანეთისაგან ტერმინი "მენეჯმენტი" და "მართვა", რომელიც შეღარებით უფრო ფართო და ზოგადი ცნებაა.

"*მართვას*" ექვემდებარება ყველა ის პროცესი, რომელიც მიმდინარეობს ცოცხალ ბუნებაში, ტექნიკასა თუ საზოგადოებაში (ანუ სოციალურ სისტემაში, რაც ეკონომიკის, პოლიტიკის, იდეოლოგიისა და სულიერი კულტურის ერთობლიობას გულისხმობს).

ამიტომაც, ცალკე უნდა განვიხილოთ მართვის სამი ტიპი: მართვა ცოცხალ ბუნებაში – რომელსაც ბიოლოგიური მეცნიერებები შეისწავლის, მართვა არაცოცხალ ბუნებაში – რომელსაც ტექნიკური და ტექნოლოგიური მეცნიერებები შეისწავლის, მართვა საზოგადოებაში, ანუ სოციალური მართვა – რომელსაც საზოგადოებრიეი მეცნიერებები, მათ შორის თანამედროვე მენეჯმენტის თეორია, შეისწავლის.

მართვა წარმოადგენს მიზანშეწონილი მოქმედების ორგანიზებასა და მის კოორდინირებას, დასმული მიზნებისა და ამოცანებისაგან გამომდინარე, სისტემის ახალ მდგომარეობაში გაღაყვანის პროცესს.

უფრო ფართო გაგებით, მართვა – ესაა განსხვავებული (ბიოლოგიური, სოციალური, ტექნიკური) ბუნების მქონე ორგანიზებული სისტემების ფუნქცია ან ელემენტი, რომელიც უზრუნველყოფს მათი სტრუქტურის შენარჩუნებას, მოქმედების რეჟიმის დაცვას, დასახული პროგრამის რეალიზაციასა და სათანადო მიზნების მიღწევას.

ეს ბოლო განმარტება საშს უსვამს იმ გარემოებას, რომ მოქმედება – ორგანიზაციის ელემენტია, ხოლო ინფორმაცია – მისი ერთ-ერთი ძირითადი რესურსი. ამ კუთხით ყურადსაღებია ჯ. ფოსტერის აზრი იმის შესახებ, რომ მართვა ინფორმაციის მოქმედებაში გარდასახვის პროცესია.

მართვა აგრეთვე შეიძლება განისაზღვროს, როგორც სისტემის მოწესრიგება, ეინაიდან იგი მოცემულ გარემოში მოქმედ გარკვეულ ობიექტურ კანონზომიერებებს უნდა შეესაბამებოდეს.

იდეალურ შემთხვევაში მართვა დამოკიდებული უნდა იყოს არა ხელმძღვანელის პირად თვისებებზე, არამედ მეცნიერულ საფუძველზე აგებულ მართვის სისტემაზე. პიროვნების როლი, მენეჯერის ინდივიდუალური თვისებების გაელენა საბოლოო შედეგზე აშკარაა, მაგრამ უდავოა ისიც, რომ კარგი მენეჯერი მოქნილი მართვის სისტემის არსებობის შემთხვევაში კიდევ უფრო მეტ ეფექტს მოახდენს.

გადაუჭარბებლად შეიძლება ითქვას, რომ საშუალო ორგანიზატორი, რომელიც ხელმძღვანელობას მართვის მეცნიერულ ორგანიზაციის საფუძველზე ახორციელებს, უფრო ძლიერია, ვიდრე ნიჭიერი ორგანიზატორი, რომელიც მართვის მეცნიერულ პრინციპებს არ იცნობს. მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების ერთ-ერთი ფუძემდებლის – გ. ემერსონის აზრით: "საშუალო ადამიანის ხელში სწორი პრინციპების გამოყენებაზე დამყარებული მართვა უფრო ძლიერია, ვიდრე გენიოსის უსისტემო და შემთხვევითი ცდები სათანადო წესრიგის დასამყარებლად".

1.5. მენეჯმენტის მოქმედების სფეროები

მენეჯმენტის მოქმედების სფეროები მეტად მრავალფეროვანია. მაგალითად, თუ საქმე გვაქვს სამედიცინო სფეროსთან, როგორიცაა პაციენტის გამოკვლევის, მკურნალობის ან რეაბილიტაციის პროცესთან დაკავშირებული მატერიალური, საკადრო, საფინანსო თუ სხვა სახის რესურსების მართვასთან, მიზნის მიღწევა მნიშვნელოვნად გაიოლდება, თუ მას მენეჯმენტის თეორიის კუთხით მიუდგებით.

უფრო კონკრეტულად, მენეჯმენტის საგანია მმართველობითი გადაწყვეტილებების გამომუშავება, მიღება და რეალიზაცია ამ პროცესში წარმოშობილი ეკონომიკური, ორგანიზაციული, სოციალურ-ფსიქოლოგიური და სხვა ურთიერთობების გათვალისწინებით.

მართალია, ზოგიერთი მკვლევარის აზრით, მენეჯმენტი ეკონომიკურ მეცნიერებათა რიგს მიეკუთვნება, მაგრამ, ამასთანავე, იგი შეისწავლის ურთიერთობათა სამართლებრივ, სოციალურ-ფსიქოლოგიურ, ეთიკურ და სხვა ასპექტებსაც.

მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება, მიზნად არ ისახავს მზა ფორმულირებათა, ან ნებისმიერი სიტუაციისათვის საუკეთესო გადაწყვეტილებათა შემუშავებას. მისი ძირითადი ამოცანაა, ახსნას მართვის პროცესში გამოვლენილი კანონზომიერებანი, რათა მათ საფუძველზე დამუშავდეს კონკრეტული ამოცანის გადაწყვეტის ეფექტური გზები.

მაშასადამე, მენეჯმენტი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ორგანიზაციის, ტექნიკისა თუ ტექნოლოგიების ან ადამიანურ ურთიერთობათა განვითარების კანონზომიერებათა შესასწავლად მიმართული ცოდნა.

1.6. მენეჯმენტის ელემენტები

მენეჯმენტი ოთხი ძირითადი ელემენტისაგან შედგება:

1. მენეჯმენტის თეორიისაგან, რომელიც შეისწავლის მართვის სფეროში მოქმედ კანონებს, კანონზომიერებებს, პრინციპებს, კატეგორიებსა და ცნებებს, ახდენს მათ სისტემატიზაციას;
2. მენეჯმენტის მეთოდებისაგან, რომლებიც მოიცავენ ადამიანთა ჯგუფზე ან მის ცალკეულ წევრზე ეკონომიკური, სოციალურ-ფსიქოლოგიური, ადმინისტრაციული და სხვა სახის ზემოქმედების ხერხებსა და მეთოდებს, მათი პრაქტიკული გამოყენების გზებს;
3. მენეჯმენტის ორგანიზაციისაგან, რომელიც მოიცავს მმართველობით ფუნქციებს, ადგენს ორგანიზაციაში მოქმედ მართვის ობიექტთა ურთიერთდაქვემდებარების წესს, მართვის ორგანიზაციულ ფორმებს და ა.შ.;
4. მენეჯმენტის ტექნიკისა და ტექნოლოგიისაგან, რომელიც წარმოადგენს სისტემაში ინფორმაციის მიღების, დამუშავების, მმართველობით გადაწყვეტილებათა გამომუშავების, სისტემური ანალიზის, შესაბამისი ტექნიკის, მათემატიკური მეთოდების გამოყენების გზებს და ა.შ.

ჩამოთვლილი 4 ელემენტისაგან პირველს – მენეჯმენტის კანონებს, კანონზომიერებებსა და პრინციპებს – ობიექტური მნიშვნელობა აქვს. ეს იმას ნიშნავს, რომ მენეჯერი მათ არ ირჩევს, ის ითვალისწინებს მათ მოქმედებას და თავისი საქმიანობის აუცილებელ წესად აქცევს, ვინაიდან ისინი მისგან დამოუკიდებლად არსებობენ და მოქმედებენ. რაც შეეხება დანარჩენ სამ ელემენტს, მათი შერჩევა მენეჯერის ცოდნასა და უნარზეა დამყარებული. ამიტომ მათ მენეჯმენტის შემადგენელ ელემენტებსაც უწოდებენ.

მაშასადამე, მართვის ხარისხი დამოკიდებულია არა მარტო მენეჯერის ცოდნაზე, მეცნიერულ ჭვრეტაზე, არამედ ამ ცოდნის საქმიანობაში ეფექტურად გამოყენების უნარზე, რაც მენეჯერის კვალიფიკაციაზე მეტყველებს.

1.7. მართვის სისტემის ელემენტები

ორგანიზაციასთან დაკავშირებული მართვის სისტემა შემდეგნაირად შეიძლება წარმოვიდგინოთ:

მართვის სუბიექტი – მენეჯერი ან მენეჯერი და მისი გუნდი;

მართვის ობიექტი – ორგანიზაცია ან ორგანიზაციის ნაწილი;

გარემო – ბაზარი (მიმწოდებლები, მომხმარებლები, კონკურენტები), სახელმწიფო (კანონები, გადასახადები, სუბსიდიები და ა.შ.) და სხვ. ეს სისტემები ერთმანეთს საინფორმაციო არხების მეშვეობით უკავშირდებიან.

მენეჯმენტის სასეები მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისაგან, მაგრამ არსებობს საერთო, რაც მათ ერთმანეთთან მჭიდროდ აკავშირებს. ნებისმიერი სფეროს მენეჯერს საქმე აქვს ერთი და იმავე სახის რესურსთან, რომელიც მათზე დაკისრებული ფუნქციის შესრულების შესაძლებლობას განაპირობებს. ეს რესურსებია: ფინანსები, საკადრო, მატერიალურ-ტექნიკური და სხვ.

ყველა რესურსს თავისი ადგილი უკავია მენეჯერის საქმიანობაში, მაგრამ მართვის პროცესში გადამწყვეტი მნიშვნელობა მაინც საფინანსო რესურსებს ენიჭება, ვინაიდან სწორედ ის იძლევა დანარჩენი რესურსების შეძენის საშუალებას.

განასხვავებენ: ე.წ. ***გარემო–მართვის ობიექტს***, მაგალითად, რესურსების ნაკადს (ნედლეული, მოწყობილობა, ადამიანები), ინფორმაციის ნაკადს (ფორმალური ან/და არაფორმალური) და ე.წ. ***გარემო–მართვის სუბიექტს*** (დავალებების ნაკადი, მმართველური გადაწყვეტილებები, ამოცანების დასახვა და ა.შ.), რომელნიც ერთმანეთს სხვადასხვა საკომუნიკაციო საშუალებებით უკავშირდებიან. უნდა განვასხვავოთ ფორმალური ინფორმაცია (შეკრებილი, შემოწმებული, შერჩეული და გამოყენებისათვის მომზადებული მონაცემები) არაფორმალურისაგან (სხვადასხვა შეუმოწმებელი ცნობა, მოარული ხმები თუ ჭორები).

საინფორმაციო არხები და მათი მეშვეობით გადაცემული ინფორმაცია (შეეხება ეს რესურსების ნაკადს, მმართველურ დავალებებს თუ სხვ.), მართვის ობიექტში პროდუქციის წარმოების (ან მომსახურების მიწოდების) ტექნოლოგიურ პროცესში განსორციელდება.

მმართველობითი გადაწყვეტილების გატარების ძირითადი ინსტრუმენტები

იერარქია	მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომლის მეშვეობითაც შესაძლოა განხორციელდეს მმართველობითი ზემოქმედება. იგი გულისხმობს მმართველობითი გადაწყვეტილების გატარებას "ზემოდან ქვემოთ", ძალდატანების, კონტროლის ან წახალისების მექანიზმების გამოყენებით.
კულტურა	ქცევის იმ მეთოდების გამოყენება, რომლებიც აღიარებულია საზოგადოების ან ადამიანთა ცალკეული ჯგუფის მიერ და დაფუძნებულია გარკვეულ ფასეულობებზე, ნორმებზე, ქცევის წესებზე, რიტუალებზე და სხვ.
ბაზარი	თანასწორუფლებიანი ურთიერთობები, დამყარებული მართვის პროცესში მონაწილე მოთხოვნილებასა და მიწოდებას ან მყიდველისა და გამყიდველის ინტერესებს შორის სათანადო წონასწორობის დაცვაზე.

მმართველური ზემოქმედება იძლევა ინსტრუქციას, თუ რა და როგორ უნდა შესრულდეს. ამავე დროს იგი არ წარმოადგენს შესრულებასთან დაკავშირებულ მოქმედებას და არც მატერიალური რესურსების საქონელში ან მომსახურეობის რომელიმე სახეში უშუალო გარდაქმნას ითვალისწინებს. როგორც წესი, ეს ზემოქმედება მიმართულია ასეთი გარდაქმნის პროცესის ორგანიზებისაკენ და წინასწარ დაგეგმილი შედეგის მისაღწევად "სხვისი ხელების" ეფექტურ ამოქმედებას გულისხმობს.

თითოეული მმართველური ზემოქმედება სავსებით გარკვეული ადამიანებისთვისაა განკუთვნილი, რომლებსაც მისი შესრულება ევალებათ. უფრო ზუსტად, შესრულების ორგანიზების პროცესში ყოველ მენეჯერს საკუთარი "მმართველობის არე" გააჩნია. ბუნებრივია, მასში უნდა მოვაქციოთ ყველა მოქმედება, რომლის შესრულებასაც იგი უზრუნველყოფს. სწორედ ეს "მმართველობის არე" წარმოადგენს მენეჯერის, როგორც მართვის სუბიექტის, შესაბამის მართვის ობიექტს.

სამედიცინო საქმიანობა თავისი მრავალფეროვნებითა და სირთულით, ახალი ტექნოლოგიების გამოყენების მაღალი დონით შეიძლება ნებისმიერ საწარმოო პროცესს გავუტოლოთ. ისიც უნდა აღინიშნოს – ვინაიდან ბოლო წლებში შესაძლებელი გახდა ტექნოლოგიების მრავალი ვარიანტის დამუშავება და მათგან საუკეთესოს შერჩევა, უაღრესად გართულდა სამედიცინო საქმიანობის მართვის პროცესი, რამაც ცალკეულ სფეროებად მისი დანაწილება განაპირობა. საღღეისოდ სამედიცინო მენეჯმენტი მოიცავს ისეთ დარგებს, როგორიცაა:

დაზღვევის მენეჯმენტი; ადმინისტრაციული მენეჯმენტი; მარკეტინგის მენეჯმენტი; საფინანსო მენეჯმენტი; საკადრო მენეჯმენტი; სატრანსპორტო მენეჯმენტი და ა.შ.

თითოეულ მენეჯერს ორგანიზაციაში "თავისი" მართვის სისტემა შეესაბამება. შეიძლება ითქვას – თუ რომელიმე პიროვნების მმართველობის არე ცარიელია, ეს პიროვნება მენეჯერი არ არის. ამასთან, სხვადასხვა მართვის სისტემებს შორის არსებობს კავშირები, რომლებსაც ბოჯერ საკმაოდ რთული სასიათი აქვთ.

მაგალითად, სააკმყოფოს განყოფილების გამგეს და ამ განყოფილებაში შემავალი ქვედანაყოფის ხელმძღვანელს შორის არსებობს საკმაოდ მკაფიო, ფორმალურად განსაზღვრული სამუშაო კავშირი. ამავე დროს, აღნიშნული განყოფილებებისა და სააკმყოფოს სხვა ქვედანაყოფებს შორის შეიძლება მრავალი არაფორმალური სასიათის კავშირიც არსებობდეს. (მაგალითად, ქირურგიული განყოფილების დიაგნოსტიკური ქვეგანყოფილების პერსონალი შესაძლოა გადაგეირთული იყოს საკონსულტაციო პოლიკლინიკიდან გამოგზავნილი ავადმყოფების მიღებით და ამიგომ დროულად ვერ გამოიკვლიოს საკუთარ განყოფილებაში მოთავსებული პაციენტები, რაც ქირურგიულ განყოფილებაში კონფლიქტური სიგუაციის წარმოშობას განაპირობებს).

ეინაიდან სამედიცინო დაწესებულების მართვა, პირველ რიგში, სამკურნალო-დიაგნოსტიკური პროცესის ეფექტიანად განხორციელებას გულისხმობს, ქირურგიულ განყოფილებაში შექმნილი ვემოძოყვანილი სიგუაცია არაერთგაროვანია. ერთი მხრივ, იგი აფერხებს გეგმიური ავადმყოფების დროულ გამოკვლევასა და მათი ოპერაციების დროულ განხორციელებას, იწვევს პერსონალის დაუტვირთაობას, კონფლიქტებს დიაგნოსტიკური ქვეგანყოფილების მუშაკებთან, და, საბოლო ჯამში, ქირურგიული განყოფილების მუშაობის ეფექტურობის შემცირებას. მეორე მხრივ, საკონსულტაციოდ მოსული პაციენტების მოზღვაევება ხელს უწყობს არამარტო დიაგნოსტიკური ქვეგანყოფილების კეთილდღეობის განმტკიცებას, არამედ ქირურგიული განყოფილების ახალი პაციენტებით დატვირთვასაც, ვინაიდან გამოკვლევის შემდგომ საკონსულტაციოდ მოსული ავადმყოფების ნაწილი შესაძლოა სტაციონარში მოთავსდეს. აშკარაა, რომ ასეთი სახის პრობლემის გადაჭრის გზების ძიება მოითხოვს არამარტო სათანადო ეკონომიკური გათვლების ჩატარებას, არამედ, რაც მთავარია, სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებას. ამისათვის კი აუცილებელია წინასწარ განისაზღვროს დაწესებულების წინაშე მდგარი მიზნები და ძირითადი ამოცანები, მათი განხორციელების გზები და პრინციპები, რომლებიც საფუძვლად დაედება მართვის აპარატის საქმიანობას.

თავი 2. მართვის ძირითადი თეორიები

2.1. მართვის თეორიების ჩამოყალიბების კლასიკური სკოლა

მენეჯერის პრაქტიკის ელემენტები ჯერ კიდევ ანტიკური სამყაროდან იღებს სათავეებს, მაგრამ მენეჯმენტის, როგორც დამოუკიდებელი ფენომენის თეორიულ დასაბუთებას, ბიძგი ინდუსტრიული რევოლუციის დაწყებამ მისცა. სხვადასხვა სახის პროდუქციის მასობრივი წარმოების განვითარებამ მოითხოვა ადამიანური რესურსებისა და ტექნიკური საშუალებების უფრო ეფექტური გამოყენების გზების ძიება.

უკვე მეთვრამეტე საუკუნეში ***რობერტ ოუენმა*** (Robert Owen) პირველად განსაზღვრა მენეჯმენტი, როგორც სამეურნეო საქმიანობის მთავარი ელემენტი. მართალია, ემპირიულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით მენეჯმენტის მრავალი მეთოდი საკმარისად აქტიურად გამოიყენებოდა სხვადასხვა სფეროში, მაგრამ მართვის თეორია, როგორც ცალკე მეცნიერება, ჩამოყალიბდა მხოლოდ მეოცე საუკუნეში ***ფრედერიკ უინსლი ტეილორის*** (Frederick W.Taylor, 1856-1915) და მისი მიმდევრების მიერ. ოფიციალურად ტეილორიზმის ჩამოყალიბება დათარიღებულია 1910 წლით, როდესაც გამოქვეყნდა ორგანიზაციის მოქმედების ეფექტურობის გაზრდის საკითხებისადმი მიძღვნილი პირველი ნაშრომები.

მენეჯმენტის კლასიკური სკოლის წარმომადგენლები ცდილობდნენ ადმინისტრაციული მმართველობის მეთოდების შეცვლას, რათა გამოეყენებინათ უფრო უნივერსალური, მართვის ეფექტურობის გაზრდისაკენ მიმართული პრინციპები, კერძოდ, ***ბიჰევიორისტული მიდგომა***, რაც ადამიანების მოთხოვნილებათა და სოციალურ ურთიერთქმედებათა გათვალისწინების საშუალებებს იძლეოდა.

თანამედროვე მენეჯმენტის თეორიის ერთ-ერთი ფუძემდებლის ამერიკელი ინჟინერ-მექანიკოსის ფ. ტეილორის აზრით, წარმოებაზე სათანადო კონტროლის დაწესება უნდა ემყარებოდეს შემდეგ პრინციპებს:

- კონკრეტული დაკალების შესრულების საუკეთესო გზის გამონახვის მიზნით მეცნიერულად დასაბუთებული მართვის მეთოდების გამოყენება;
- კონკრეტული სამუშაოებისთვის შემსრულებელთა მკაცრი შერჩევა მათი ფიზიკური მონაცემებისა და გონებრივი შესაძლებლობების მიხედვით;
- შემსრულებელთა შესაძლებლობების განვითარება მათი სწავლებისა და გადამზადების გზით, თითოეული მუშაკის მიერ დაღგენილი სამუშაო პროცედურების განუხრელი შესრულება;
- ფინანსური სტიმულირების ფართო გამოყენება;

- სამუშაოების დაგეგმვასა და ორგანიზებაზე სრული პასუხისმგებლობის დაკისრება არა შემსრულებელზე, არამედ უშუალოდ მენეჯერზე.

ამ იდეების ფართო გამოყენებამ 1920-30 წლებში შესაძლებელი გახადა მკვეთრად გაზრდილიყო წარმოების ეფექტურობა. ტეილორიზმი საფუძვლად დაედო კონვეიერული სისტემის შექმნას.

მაგალითად, პენრი ფორდმა 1914 წელს თავის სახელოსნოში დანერგა პირველი კონვეიერული ხაზი, რომლის მეშვეობითაც ახალი ავტომანქანის აწყობის დრო შემცირდა 700 საათიდან 93 წუთამდე.

ჰ. ფორდის ქარხნების მოქმედება ეფუძნებოდა შემდეგ პრინციპებს: პროგნოზირებადი შედეგი, რაციონალიზაცია და წესრიგი.

ერთ-ერთ სიახლეს, რომელიც კონვეიერული სისტემის დანერგვამ მოიტანა, წარმოადგენდა მუშის მიერ ასაწყობი მანქანის გადაადგილების სიჩქარის რეგულირება. ამით მუშებს აიძულებდნენ ემუშავათ იმდენად ჩქარა, რამდენადაც ამას კონვეიერი მოითხოვდა. ქარხანაში შემოიღეს სამუშაოს ტემპების დაცვაზე მიმართული სპეციალური კონტროლის სისტემა.

ამან არამარტო გამოშვებული პროდუქციის მკვეთრი გაზრდა, არამედ მისი გაიაფებაც გამოიწვია, ვინაიდან კვალიფიცირებული მუშები შეიცვალა ნაკლებად კვალიფიცირებული პერსონალით. კონვეიერზე მომუშავე აღამიანი პასუხისმგებელი გახდა არა მთლიანი პროდუქციის შექმნაზე, არამედ მხოლოდ ცალკეული ოპერაციის შესრულებაზე. კონვეიერული სისტემის დანერგვის ეფექტურობა ბევრად იყო დამოკიდებული შრომის დისციპლინაზე. მუშას უნდა განუხრელად შეესრულებინა თავისი სამუშაო ოპერაცია მკაცრად დაღგენილი განრიგისა და სტანდარტის მისედვით. თავისთავად შეიცვალა მუშაობის დაგეგმვის პროცესიც, ვინაიდან საჭირო შეიქნა სამუშაო ოპერაციების სეგმენტაცია და აღმინისტრაციული პერსონალის როლის ამაღლება.

მიუხედავად იმისა, რომ კონვეიერულმა სისტემამ მკვეთრად გაზარდა შრომისნაყოფიერება, წარმოიქმნა სერიოზული სიძნელეები სამუშაო ძალის დამაგრებასთან დაკავშირებით. ამ საკითხის გადაწყვეტა ნაწილობრივ მოხერხდა ***ფრენკ და ლილიან გილბრეტების*** (Frank and Lillian Gilbreths) კვლევის საფუძველზე, რომლებმაც დიდი წვლილი შეიტანეს მეცნიერულ მენეჯმენტის განვითარების საქმეში. ფ. გილბრეტმა ძირითადი აქცენტი გააკეთა დამქირავებლის როლის გარკვევაზე სამუშაო პროცესის უზრუნველყოფის საქმეში. მისი შემოთავაზებით დაიწყო ფსიქოლოგიის მიღწევების ფართო გამოყენება მენეჯმენტში. გილბრეტებს მნიშვნელოვანი წვლილი მიუძღვით ტეილორის მიერ მოწოდებული იდეის შემდგომი განვითარების საქმეშიც. მათი აზრით, აუცილებელ საჭიროებას წარმოადგენდა თითოეული დავალების ცალკე სამუშაო ოპერაციებად დაყოფა.

გილბრეტების მიერ მოწოდებული მენეჯმენტის რაციონალური მიდგომის მაგალითები გვხვდება არამარტო წარმოებაში, არამედ მომსახურების სხვა სფეროებშიც. აკრიტიკებდნენ რა კონვეიერულ სისტემას, გილბრეტები ხაზს უსვამდნენ იმ გარემოებას, რომ მუშაკმა უნდა იცოდეს მიღებული დავალების საბოლოო მიზანი, რაც მკვეთრად ზრდის შრომისადმი მის დაინტერესებას.

წარმოებაში კონვეიერული სისტემის ფართო გავრცელების, მექანიზაციის მაღალი დონისა და ვიწრო სპეციალიზაციის დანერგვის შედეგად თანდათანობით გამოიკვეთა შრომითი ოპერაციების გამარტივების ტენდენცია, შემცირდა

მოითხოვნილება მაღალკვალიფიციურ, კომპეტენტურ მუშაკებაზე. შემსრულებელს უკვე არ მოეთხოვებოდა დიდი ცოდნა და კვალიფიკაცია, საკმარისი იყო მხოლოდ ცალკეული კონვეიერული ოპერაციის შესრულების ჩვევების ათვისება. ასეთ პირობებში, როგორ პარადოქსულადაც არ უნდა მოგვეჩვენოს, ბედმეტი და სელის შემშლელიც კი აღმოჩნდა საქმისადმი მუშაკის თავისუფალი, შემოქმედებითი მიდგომა. ახალ პირობებში ორგანიზაციის ბედს წყვეტდა არა უშუალოდ მწარმოებელი, არამედ შრომის დაგეგმვის განყოფილების მენეჯერი.

2.2. ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიის განვითარება

ე. მაილსის (Michael Miles) იდეების განხორციელება შრომითი რესურსების მენეჯმენტში წარმოადგენდა ახალ ნაბიჯს როგორც თეორიული, ასევე პრაქტიკული თვალსაზრისით.

ოცდაათიან წლებში მაილსმა ჩაატარა ფართო კვლევა, რომელიც ***ხოტორნის კვლევის*** სახელწოდებითაა ცნობილი. ჩიკაგოში შეისწავლეს "Western Electric Company"-ს საწარმო, რომელშიც, ტეილორის სისტემის ყველაზე თანამედროვე მეთოდების დანერგვის მიუხედავად, პროდუქციის წარმოების მოსალოდნელი შედეგები ვერ მიიღეს. კვლევის პირველ ეტაპზე გამოიკვლიეს პერსონალის შრომის პირობებისა და სამუშაო ადგილის ჰიგიენური მდგომარეობა. მიღებული მონაცემების საფუძველზე გატარებული ცვლილებების შედეგად (საამქროებში სამუშაო ადგილების კეთილმოწყობა, სამუშაო გრაფიკის შეცვლა და სხვ.) შრომისნაყოფიერების დონე მნიშვნელოვნად ამაღლდა. მოგვიანებით, პროექტის სიძვირის გამო, საწარმოს ადმინისტრაციამ ვერ გააგრძელა დაწყებული მუშაობა და, როგორც შედეგი – შრომისნაყოფიერება პირვანდელ დონეს დაუბრუნდა. განსაკუთრებით პარადოქსული სიტუაცია შეიქმნა მას შემდგომ, როდესაც ადმინისტრაციამ, მიუხედავად სამუშაო ადგილების კეთილმოწყობის პროცესის განახლებისა, პირვანდელი დადებითი ეფექტის მიღწევა მაინც ვერ მოახერხა.

ამ ფაქტმა მკვლევარები დაარწმუნა იმაში, რომ შემსრულებლის ეფექტური მუშაობის მიზეზს წარმოადგენდა არამარტო შრომის პირობების გაუმჯობესება, არამედ ის ყურადღებაც, რომელსაც იგი გრძნობდა დირექციის მხრიდან ექსპერიმენტის პირველ ეტაპზე. ეს ფაქტორი უფრო მძლავრი აღმოჩნდა, ვიდრე წარმოების პროცესში შეტანილი ტექნიკური და ესთეტიკური ცვლილებები.

სწორედ ეს აღმოჩენა გახდა მაილსის ***„ადამიანურ ურთიერთობათა" მოდელის***. თეორიის საფუძველი. ამ მოდელს მრავალი მიმდევარი გამოუჩნდა, განსაკუთრებით მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ. ჩამოყალიბდა კონცეფცია, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაცია წარმოადგენს შრომით ერთობას, სადაც სოციალური ჰარმონია და კეთილსაიმედო სამუშაო ატმოსფერო განაპირობებს მაღალი შედეგების მიღწევას.

მოგვიანებით გამოირკვა, რომ სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორებისადმი გადამეტებული ყურადღების გამო ჩრდილში აღმოჩნდა სწორი გადაწყვეტილების

მიღებისა და შემსრულებლამდე მისი გასაგებად დაყვანის მნიშვნელობა, პასუხისმგებლობათა გადანაწილების აუცილებლობა კეთილსაიმედო შრომითი გარემოს შექმნის საკითხებში, რაც მკლევართა მომდევნო თაობების შესწავლის საგანი გახდა.

კლასიკური შეხედულება მენეჯერულ საქმიანობაზე ეყრდნობა იმ გზების ძიებას, რომლებიც შესაძლებელს ხდის, უფრო ეფექტურად განსორციელდეს შრომისა და ორგანიზაციის მართვა. აღნიშნული შეხედულებები შეიცავენ ***ადმინისტრაციული მიდგომის*** ცნებას, რომელიც ეფექტური კოორდინირების პრინციპებს ემყარება, ორგანიზაციის შიდა აქტიურობის ამაღლების მიზნით.

ადამიანის ქცევის თავისებურებების გათვალისწინება და მასზე გეგაელენის ეფექტური გზების ძიება (ე.წ. ბიჰეიორისტული მიდგომა) გულისხმობს იმ ფაქტორების გამოყენებას, რომლებიც მოქმედებენ როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთ. ამ შეხედულებათა განვითარებას საფუძვლად უდევს შემდეგი მოსაზრება – რომ მუშახელი ისეთივე შრომის იარაღია, როგორც პროდუქციის გამოსაშვებად გამოყენებული ხელსაწყო.

განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს ის გარემოება, რომ კლასიკური მართვის თეორია გარკვეულწილად შეზღუდული იყო თავის შესაძლებლობებში, ვინაიდან სათანადოდ არ განიხილავდა ორგანიზაციის შიდა გარემოს და ფაქტიურად უგულებელყოფდა გარე ფაქტორების ზემოქმედებას. ამ პრობლემის გადაწყვეტაში უდიდესი ღვაწლი მიუძღვის გერმანელ ისტორიკოსს ***მაქს ვებერს*** (Max Weber, 1864-1920წწ.), რომელმაც დაამუშავა ***შინაგანი პროცესების მოდელები.***

ვებერმა მსხვილი ორგანიზაციების სტრუქტურისა და მოქმედების თავისებურების საკითხების სრულიად ახლებური განხილვით დაადგინა – რაც უფრო რთულდება საზოგადოების სტრუქტურა, პასუხისმგებლობა მართვითი პროცესების განხორციელებაზე მით უფრო სწრაფად ეკისრება სპეციალიზირებულ საორგანიზაციო ერთეულებს. ორგანიზაციის სტრუქტურის გართულებასთან ერთად, სხვადასხვა სახის მოღვაწეობაზე პასუხისმგებლობა თავს იყრის სპეციალიზირებულ საორგანიზაციო ერთეულებში, რომლებიც შესაბამისი მიმართულებებით მოქმედებენ. თანამედროვე საზოგადოებაში ეს ერთეულები წარმოდგენილია სხვადასხვა ორგანიზაციის, საწარმოსა და სხვ. სახით, რომლებსაც სპეციფიკური იერარქია და შრომის განაწილების თავისუფლება გააჩნიათ. საორგანიზაციო ერთეულების ცალკეულ სტრუქტურებად ჩამოყალიბების პროცესში ყალიბდება მათი მოქმედების სპეციფიკური წესები და ნორმატივები, ბიუროკრატიული აპარატი.

ვებერის აზრით, ***ბიუროკრატია*** წარმოადგენს სისტემას, რომელიც იმართება არა ხელმძღვანელის მიკერძოებული შეფასებებით, არამედ მუშაკის მიერ გარკვეული წესებისა და პროცედურების ზუსტი დაცვის საფუძველზე. ბიუროკრატიული აპარატი ასრულებს ზედმიწევნით სპეციფიკურ ფუნქციას, რომელიც ცალკე შესწავლას მოითხოვს.

ისევე, როგორც გილბრეტები, ვებერი განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობდა ***დავალებათა სეგმენტირებას*** (მთლიანი ამოცანის ქვეამოცანებად დაყოფას),

მმართველობითი მეცნიერების აღიარებული პრინციპების ჩამოყალიბების ეტაპები

მართვის პრინციპები	უტეილორი	ა.ფაიოლი	ე.მეერსონი	მ.ვებერი
მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მიზნების არსებობის აუცილებლობა			+	
მართვის საკითხებისადმი მიდგომა ეკონომიკური თეორიის ძირითადი პრინციპების გათვალისწინებით		+	+	
დაკავებულ საქმეზე ცალკეულ მუშაკთა პასუხისმგებლობის მკაფიო და სწორი განაწილება		+		+
დაგეგმილი სამუშაოების სპეციალიზაცია	+	+		+
კადრების მეცნიერულად დასაბუთებული შერჩევა	+		+	
კონტროლისა და აღრიცხვიანობის დაწესება			+	
შრომითი ოპერაციების სტანდარტიზება			+	
მუშაკთა ინიციატივის წახალისება		+		
დაკალებულ საქმეზე ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის დაწესება	+	+		+
მმართველობითი სტრუქტურის იერარქიული პრინციპით ჩამოყალიბება		+		+
ორგანიზაციის საერთო ინტერესებისადმი მუშაკთა ინდივიდუალური ინტერესების დამორჩილება		+		
შრომითი და საშემსრულებლო დისციპლინის განმტკიცება		+		
ხელმძღვანელი და რიგითი მუშაკების ინტერესების ერთიანობა		+		
პერსონალის მეცნიერულად დასაბუთებული სწავლების ორგანიზება	+			
მატერიალური წახალისების თანამედროვე მეთოდების გამოყენება	+	+	+	
ორგანიზაციისათვის ერთიანი წესებისა და სტანდარტების შემოღება			+	+
დაკალებათა განაწილების პროცესში მუშაკის ცოდნისა და კვალიფიკაციის გათვალისწინება		+		+
ერთმმართველობის პრინციპის დაცვა		+		
პერსონალის სტაბილურობის შენარჩუნება		+		
ორგანიზაციაში კვალიფიციური მუშაკების მიზიდვა			+	
ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების რეგულირება			+	
ცენტრალიზების პრინციპების დაცვა		+		

შრომის დისციპლინას, მუშაკის მიერ მხოლოდ რეგლამენტირებული წესებით მოქმედებას, რაც საშუალებას აძლევს მენეჯერს, მკაცრად გააკონტროლოს დაკალებული სამუშაოს შესრულება ცალკეული ეტაპის გათვალისწინებით.

უკანასკნელ წლებში ვებერის იდეები ***ბიუროკრატიული მენეჯმენტის*** მახასიათებლების შესახებ ამგვარად ჩამოყალიბდა:

წესები და განკარგულებები წარმოადგენს ფორმალიზებულ მითითებებს, რომელნიც ცალკეული თანამშრომლის ქმედებას განსაზღვრავენ. ისინი უზრუნველყოფენ დისციპლინის დამყარებას, რაც, თავის მხრივ, კონტროლის განხორციელებისა და დასახული მიზნების მიღწევის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

წესებისა და განკარგულებების დაცვა იძლევა სამუშაო ოპერაციების ერთგვაროვნების მიღწევის საშუალებას, რაც იდეალურ შემთხვევაში მენეჯერის ჩარევის გარეშე უნდა ხორციელდებოდეს.

წესები და განკარგულებები უზრუნველყოფენ ***მიუკერძოებლობას***, რაც მუშაკს იცავს მენეჯერის თვითნებობისაგან.

შრომის სწორი განაწილება გულისხმობს მენეჯერებისა და შემსრულებლების მოქმედებას გარკვეულ ჩარჩოებში, საკუთარი სპეციალიზაციისა და დაგროვილი გამოცდილების გათვალისწინებით, რაც ხელს უწყობს შრომისნაყოფიერების ზრდას. გარდა ამისა, შრომის განაწილების პრინციპის დანერგვა საშუალებას აძლევს მენეჯერს, დაასაქმოს მუშაკი ისეთი სამუშაოთი, რომელსაც შეღარებით სწრაფად აითვისებს. შრომის განაწილება ამარტივებს კონტროლის პროცედურასაც, ვინაიდან აღრიცხვიანობის მარტივი მეთოდების დანერგვის შესაძლებლობას იძლევა.

ვებერი მომხრეა ორგანიზაციაში მდგრადი ***იერარქიული სტრუქტურის*** ჩამოყალიბებისა, რომელშიც უფლებამოსილების განაწილება ვერტიკალურად ხდება. უფლებამოსილების გაფართოება დამოკიდებულია იერარქიის დონეზე, გარკვეულ წესებზე, მიუკერძოებლობასა და შრომის სწორ განაწილებაზე.

იერარქიული სისტემის მოქმედება დამყარებულია ***უფლებამოსილების სტრუქტურაზე***, რომლის ფარგლებში გადაწყვეტილებას იერარქიის სხვადასხვა დონეზე იღებენ.

რაციონალურობა წარმოადგენს ორგანიზაციის წინაშე დასმული ამოცანების გადაჭრის მაქსიმალურად ეფექტური საშუალებების გამონახვას.

XX საუკუნის დასაწყისიდან მენეჯმენტის თეორიის ცალკეული მიმართულება მწვავე კრიტიკის საგნად იქცა. მრავალი ავტორი აღნიშნავდა მის შებღუდულ შესაძლებლობებს და, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ადამიანური ფაქტორისადმი ნაკლებ ყურადღებას. 20-იან წლებში ძნელად თუ მოინახებოდა ამ დარგში მოღვაწე მეცნიერი თუ საზოგადო მოღვაწე, რომელიც კონვეიერულ სისტემას არ აკრიტიკებდა.

მერი პარკერ ფოლეტი (Mary P.Follett, 1868-1933წწ.), განათლებით ეკონომისტი, იურისტი და ფილოსოფოსი, ერთ-ერთი პირველთაგანი იყო, ვინც განსაკუთრებული ყურადღება გაამახვილა ლიდერობის პრობლემაზე მენეჯმენტში. იგი აღნიშნავდა, რომ ლიდერობა უნდა განიხილებოდეს, როგორც თანდაყოლილი ან სიტუაციიდან გამომდინარე შეძენილი თვისება.

ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის პროფესორის ***ელტონ მეიოს*** (Elton Mayo) აზრით, ადამიანის ქცევის სპეციფიკა (ლიდერია იგი თუ რიგითი მუშაკი) აუცილებლად გასათვალისწინებელია. ამ მოსაზრებიდან გამომდინარე, მეიო ცდილობდა მართვის პროცესში სოციალური და ფსიქოლოგიური ფაქტორების გავლენა შეესწავლა, განსაკუთრებით კი – გარემო პირობების გავლენა შრომისუნარიანობასა და საბოლოო შედეგების მიღწევაზე.

2.3. სისტემური და სიტუაციური მენეჯმენტის თეორიები

სიტუაციური მენეჯმენტის შემუშავებაში დიდი წვლილი მიუძღვით ***ჯონ ვუდვორდს*** (Joon Woodward) დიდ ბრიტანეთში, ***პაულ ლოურენსს*** (Lawrence Paul) და ***ჯონ ლორშს*** (Joon.W.Lorsch) აშშ-ში. სიტუაციური მენეჯმენტის შესწავლის ძირითად საგანს წარმოადგენს ორგანიზაციის შინაგანი სტრუქტურებისა და პროცესების ადაპტაციის გზების დადგენა გარე ფაქტორების ცვალებადობასთან დაკავშირებით. სიტუაციური მენეჯმენტი განიხილავს იმ ფაქტორებს, რომლებიც უნდა გაითვალისწინოს ხელმძღვანელმა ორგანიზაციის სტრუქტურის შექმნისას. ამ თეორიის შემდგომ განვითარებას ბიძგი მისცა ***ტომ პიტერსისა*** (Tom J.Peters) და ***რობერტ უოტერმანის*** (Robert H.Waterman) ცნობილმა ნაშრომმა "სრულყოფილის ძიებაში" (1982წ.), რომელსაც საფუძვლად დაედო საკონსულტაციო კომპანიის "Mc.Kinsey and K°" კვლევის შედეგები. ავტორებმა შეისწავლეს 43 საუკეთესო ამერიკული კომპანიის წარმატების მიზეზები და კარგი მენეჯმენტისათვის დამახასიათებელი ძირითადი ელემენტები ჩამოაყალიბეს.

მენეჯმენტის თეორიის განვითარების საქმეში განსაკუთრებული ადგილი უკავია ***ანრი ფაიოლს*** (H.Fayol, 1841-1925 წწ.), რომელმაც დაამუშავა ორგანიზაციის ე.წ. ***სისტემური მოდელები***. მისი აზრით, მართვის პროცესის ცენტრში უნდა იდგეს ძლიერი და მართვის საკითხებში მაღალკომპეტენტური სპეციალისტი – მენეჯერი. მენეჯერის მოქმედების ეფექტურობის გაზრდის მიზნით, ა.ფაიოლის აზრით, აუცილებელია შემდეგი პრინციპების დაცვა:

1. ერთმმართველობის დამყარება;
2. მართვის ცენტრალიზაციის განხორციელება;
3. ორგანიზაციაში კორპორაციული სულისკვეთების დამყარება;
4. დაჯალებათა სწორი განაწილება;
5. უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობათა სწორი განაწილება;
6. შრომის დისციპლინის დამყარება;
7. ერთიანი მიმართულების გამოძებნა, რომლის ფარგლებშიც უნდა იმოქმედოს ორგანიზაციამ;
8. ორგანიზაციის მოქმედების ზოგადი ინტერესებისადმი საკუთარი ინტერესების დამორჩილება;
9. პერსონალის შრომის ანაზღაურების რაციონალური სისტემის შემოღება;
10. წესრიგზე ზრუნვა;
11. სამართლიანობის პრინციპის გატარება;
12. სამუშაო ადგილის სტაბილურობის შენარჩუნებაზე ზრუნვა;
13. მუშაკთა პირადი ინიციატივის ხელშეწყობა.

ფაიოლის თეორია საფუძვლად დაედო მენეჯმენტში რაოდენობრივი მეთოდების ფართო გამოყენებას (მათემატიკური მოდელირება, ცალკეული ოპერაციის კვლევის პროცესში ფაქტორული ანალიზის ჩატარება და სხვ.), რამაც ხელი შეუწყო უფრო დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღებას.

რაოდენობრივი მეთოდები მმართველობითი გადაწყვეტილებების მომზადებისა და მიღების პროცესში ემყარება სოფისტიკურ მათემატიკურ

მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარება XX საუკუნეში

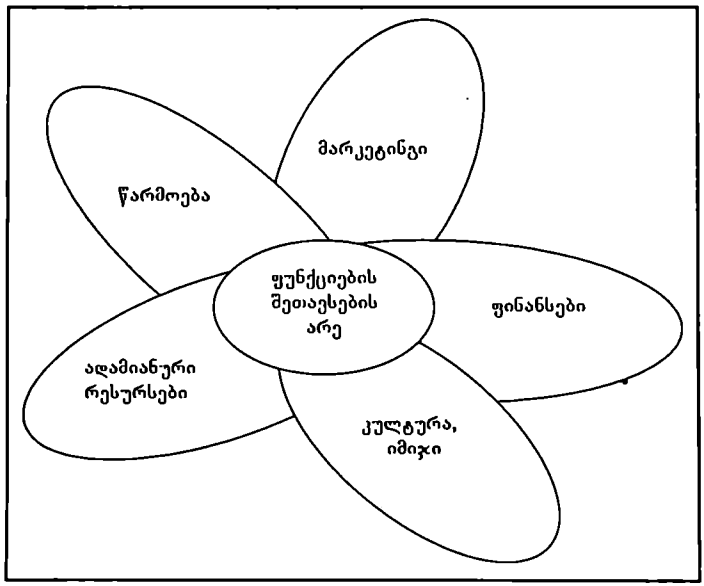
მეცნიერული მართვის კლასიკური სკოლა	1900	ტეილორიზმი – საწარმოს მეცნიერული მართვა, საინჟინრო მეცნიერებების გამოყენება მართვის პროცესში.
	1920	უაიოლიზმი – მართვის პრინციპები ორიენტირებული საორგანიზაციო სტრუქტურების ჩამოყალიბებაზე.
ნეოკლასიციზმისა და ადამიანური ურთიერთობების თეორია	1940	ნეოკლასიციზმი – თეორია, რომელიც განიხილავს ორგანიზაციას, როგორც სოციალურ სისტემას, მართვის მეცნიერებაში ადამიანის ფსიქოლოგიური ასპექტების (ადამიანთა ქცევის) გათვალისწინებას.
რაოდენობრივი და სისტემური მიდგომების თეორია	1950	სისტემატური და მაინტეგრირებელი პრინციპების გამოყენება მართვის თეორიაში – სისტემური თეორიის, ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდებისა და კომპიუტერული ტექნიკის ფართო გამოყენება.
	1970	სისტემური მეთოდის გამოყენება ორგანიზაციის გარე და შიდა გარემოს ურთიერთკავშირების დასაღგენად.
სიტუაციური და ინოვაციური მიდგომის თეორია	1980	ადამიანებზე ზემოქმედების ძირითად პრინციპად მართვის კულტურის აღიარება.
	1990	• ინოვაციური და საერთაშორისო პროცესების გათვალისწინება; • ადამიანთა საქმიანობის სინთეზი მაღალ ტექნოლოგიებთან; • მართვის დემოკრატიზაცია, შრომისადმი მოტივაციის გაზრდის მიზნით პერსონალის მონაწილეობის უზრუნველყოფა ორგანიზაციის მოგების განაწილებაში; • მართვის მეთოდის გლობალიზაცია.

მოდელებს, სტატისტიკურ მეთოდებსა და კომპიუტერულ მონაცემთა ბაზაზე დაფუძნებულ ინფორმაციულ სისტემებს.

თანამედროვე შეხედულებებით, მენეჯმენტის განვითარება დაფუძნებულია სისტემურ და შემთხვევითობის თეორიებზე. ორგანიზაციის, როგორც სისტემის, ფუნქციონირება გულისხმობს საწყისი (შემავალი) რესურსების არსებობასა და მათი ტრანსფორმაციის (გარდასახვის) პროცესს, რომლის საბოლოო (გამომავალი) შედეგი დასახული მიზნის განხორციელებაში აისახება. ორგანიზაციის მოქმედების ფუნქციური არეების დადგენა და მათი გულმოდგინე შესწავლა მრავალრიცხოვანი კელეის საგანს წარმოადგენს.

მენეჯერის საქმიანობა მჭიდროდაა დაკავშირებული არამარტო ორგანიზაციის ფუნქციის შესრულებასთან, მასზე დაკისრებული მისიის განხორციელებასთან, არამედ საბოლოო შედეგების მიღწევისა და შენარჩუნების აუცილებლობასთან.

ორგანიზაციის მოქმედების ფუნქციური არეები



მაგალითად, ნებისმიერი სახის სამედიცინო დაწესებულების ჩამოყალიბების მიზანია იმ ხასიათის მომსახურების გაწევა, რომელზეც არსებობს მოთხოვნა და რომლის რეალიზაციაც სამედიცინო, სოციალურ ან ეკონომიკურ ეფექტს იძლევა. მიზნიდან გამომდინარე, ყალიბდება დაწესებულების ელემენტები: პროფილი, მასშტაბი, განლაგება, კადრები, ფინანსები, მომარაგება და სხვ.

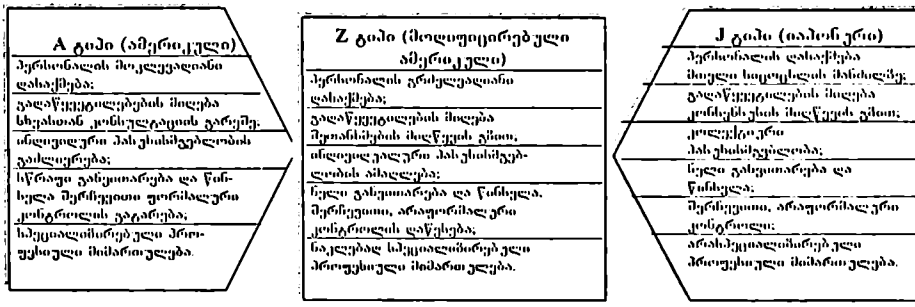
მიზნის მიღწევისა და მისი ელემენტების ამოქმედებისათვის აუცილებელია მართვის აპარატის ჩამოყალიბება, ვინაიდან მის გარეშე არსებული შრომითი რესურსები შესაძლოა დაგეგმილი პროცესის მხოლოდ უმოქმედო ნაწილად დარჩეს. გასაგებია, რომ მართვის თეორიის ძირითადი ელემენტებია ოპტიმალური მართვისა და სწორი დაგეგმვის პროცესის განხორციელება.

ამის კარგი მაგალითებია ***დუგლას მაკგრეგორის*** (Duglas McGregor) ე.წ. ***X და Y თეორიები, A ტიპის (ამერიკული), J ტიპის (იაპონური), Z ტიპის მოდიფიცირებული ამერიკული თეორიები, აბრაჰამ მასლოუს „აუცილებლობის იერარქიული თეორია“*** და სხვ., რომელნიც საფუძვლად უდევს ადამიანთა ურთიერთობების თანამედროვე მეცნიერულ თეორიებს. ამ თეორიების მიხედვით ადამიანური რესურსების განვითარებისა და დაცვის პრობლემა განიხილება, როგორც მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპი.

ამგვარად, დღესდღეობით შესაძლებელია გამოიყოს მენეჯმენტის თეორიის განვითარების შემდეგი ძირითადი მიმართულებები:

- კლასიკური (ტრადიციული) მართვის თეორიაში ცენტრალური ადგილი უკავია მუშაკის (შემსრულებლის) მწარმოებლურობის ზრდისკენ მიმართული მეთოდების ძიებას;

მენეჯმენტის Z თეორია



- ადამიანთა ურთიერთობების დოქტრინას (30-40 წწ.), მუშაკის (შემსრულებლის) მწარმოებლურობის ზრდისკენ მიმართული ღონისძიებების განხორციელების პროცესში, ძირითადი აქცენტი გადააქვს ფსიქოლოგიური ფაქტორების გამოყენების საჭიროებაზე;
- ემპირიული გზით მოპოვებული მონაცემების განზოგადებაზე დაფუძნებული დოქტრინა ახორციელებს ცნობილი ბიზნესმენების მიერ შემოთავაზებული მენეჯერული გადაწყვეტილებების თეორიულ დასაბუთებასა და მიღებული შედეგების პროპაგანდას;
- სოციალური სისტემების ჩამოყალიბების დოქტრინა განიხილავს სამუშაო ჯგუფის (გუნდის) მუშაობის ფენომენს და მასთან დაკავშირებული ახალი მენეჯერული გადაწყვეტილებების გზებს ეძიებს;
- მართვის "ახალი სკოლა" დაფუძნებულია მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში ინფორმატიკისა და მათემატიკური მოდელირების მიღწევების გამოყენებაზე.

მენეჯმენტის თეორიას ახასიათებს მართვის მეცნიერებად გადაქცევის მცდელობა. დღესდღეობით არსებობს აზრი, რომ ეს უკვე მოხდა, ვინაიდან დაგროვილი გამოცდილების სისტემატიზაციისა და გარკვეული ექსპერიმენტების საფუძველზე ჩამოყალიბებულია მთელი რიგი ზემოთ მოყვანილი თეორიები იმის შესახებ, თუ რატომ და როგორ მუშაობენ ადამიანები გარკვეული მიზნების მისაღწევად.

მეორე მხრივ, მრავალი სპეციალისტი თელის, რომ მართვა ხელოვნებაა, რომლის ათვისებაც შეიძლება მხოლოდ გარკვეული გამოცდილების დაგროვების გზით და მას სრულყოფილად მხოლოდ სათანადო ნიჭით დაჯილდოებული ადამიანები ფლობენ.

ნებისმიერი მეცნიერების საფუძველს შესასწავლი მოვლენების ობიექტურად გაზომვა წარმოადგენს. მართვაში ეს გარკვეულ სირთულეებთანაა დაკავშირებული, ვინაიდან ორგანიზაციის მოქმედების სხვადასხვა ასპექტის მხოლოდ ნაწილი

მენეჯმენტის სხვადასხვა სკოლის კონცეფციები და მიდგომები

მენეჯერული კონცეფციების საკვანძო დებულებები და მეცნიერული მიმართულებები	*თანამედროვე მენეჯმენტის თეორიაში გამოყენებული ძირითადი იდეები*
მეცნიერული მენეჯმენტი და მართვის საკითხებისადმი კლასიკური ადმინისტრაციული მიდგომა	
მეცნიერული საფუძვლების გამოყენების აუცილებლობა მართვის პროცესში	მეცნიერული მიდგომის გამოყენების აუცილებლობა მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპების განხორციელების პროცესში
დავალებათა შესრულება მინიმალური დანახარჯებითა და მაქსიმალური ეფექტით	ჩასაგარებული სამუშაოების ცალკეულ ოპერაციებად დაყოფა მათი განხორციელების სრულყოფის მიზნით
პერსონალის ფუნქციების განაწილება და მისი შრომისადმი მოტივაციის გაძლიერება	მატერიალური წახალისების თანამედროვე მეთოდების გამოყენების აღიარება შრომისადმი მოტივაციის გაძლიერების უმნიშვნელოვანეს ელემენტად
მეცნიერულად დასაბუთებული მართვის კონცეფციების ძირითადი მიმართულებები და საკვანძო დებულებები	მართვის კლასიკურ თეორიაში ჩამოყალიბებული ძირითადი იდეების გამოყენება თანამედროვე მენეჯმენტში
ქცევითი მეცნიერებებისა და ადამიანთა ურთიერთობების კონცეფცია	
შრომითი კოლექტივი განიხილება, როგორც განსაკუთრებული სოციალური ჯგუფი	კომუნიკაციის, ჯგუფის განვითარების (გუნდის ჩამოყალიბების) დინამიკის, მოტივაციისა და ლიდერობის ფაქტორების გამოყენება მენეჯმენტში
პიროვნებათმორისო დამოკიდებულებების აღიარება, როგორც თითოეული მომუშავის მოქმედების ეფექტურობისა და შრომის პოტენციალის ამაღლების ფაქტორი	ადამიანთა ქცევის თავისებურებათა კვლევის შედეგების გამოყენება ორგანიზაციაში ან უშუალოდ მიკროსოციალურ გარემოში
რაოდენობრივი მიდგომა	
მათემატიკური მოდელირებისა და გამოთვლითი ტექნიკის მეთოდების გამოყენება	რაოდენობრივი განზომილების გამოყენება გადაწყვეტილებების მიღებისას ინფორმაციული სისტემებისა და გამოთვლითი ტექნიკის ფართო გამოყენება მართვის პროცესში
სიტუაციური მიდგომა	
ორგანიზაციის ყველა კომპონენტის გარემოსთან ურთიერთდამოკიდებულებისა და ურთიერთმოქმედების ხასიათის შესწავლა და მიღებული შედეგების გათვალისწინება მართვის პროცესში	გადაწყვეტილებების მიღება მხოლოდ ყველა სიტუაციური ფაქტორის შესწავლის საფუძველზე

შეიძლება სათანადოდ გაიზომოს და გაანალიზდეს. ეს საკმარისად აღვილია, როდესაც მარტივი დავალებების შესრულებასთან გვაქვს საქმე, მაგრამ პრობლემა ჩნდება მაშინ, როდესაც მენეჯერის მიერ შესრულებული სამუშაოს რაოდენობრივი შეფასება ხდება საჭირო. კერძოდ, შესაძლებელია გარკვეული სამუშაოს მაქსიმალურად რაციონალური დაპროექტება, მაგრამ რთულია აიძულო მუშაკი, განუსრელად და ზუსტად შეასრულოს დასახული. ეს გასაგებიცაა, რადგან ადამიანი მანქანა არ არის, მისი მუშაობა დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე, მითუმეტეს შეუძლებელია მის აზროვნებაში სათანადო მრიცხველის ჩაყენება. ამავე დროს მოქმედებს უამრავი გარე ფაქტორი, რომელთა ზეგავლენის გამოხატვა რაოდენობრივი მახასიათებლებით გაძნელებულია. ამიტომ, ნაწილობრივ მაინც, მართვა შესაძლოა მივიჩნიოთ ხელოვნებად, მითუმეტეს, რომ მისთვის დამახასიათებელია არა პრაგმატული მიდგომა, არამედ ინტუიციაზე დაყრდნობილი, ზოგჯერ ერთი შეხედვით ალოგიკური ქცევა ან გადაწყვეტილების მიღება.

მართვის თეორია და მეცნიერული კვლევის შედეგები აბსოლუტურ ჭეშმარიტებას არ წარმოადგენს და ხშირად მხოლოდ ინსტრუმენტია, რომელიც ორგანიზაციის მოქმედების ძირითადი მიმართულებების გარკვევის საშუალებას იძლევა. კარგი მენეჯერის საქმიანობა უნდა ეყრდნობოდეს, როგორც საკუთარ გამოცდილებას, ისე მართვის თეორიაში დაგროვილ მეცნიერულად გააზრებულ პრინციპებს.

ნაწილი 2

ორგანიზაცია, როგორც სისტემა

შინაარსი

თავი 3. *ორგანიზაცია, როგორც სისტემა*

- შესავალი
- მართვის სისტემის ძირითადი ელემენტები
- ორგანიზაციის, როგორც სისტემის, საქმიანობის დახასიათება
- მართვის სისტემის ძირითადი მახასიათებლები
- მართვის სისტემების ტიპები

თავი 4. *ორგანიზაციის მისია და მიზნები*

- შესავალი
- მისიისა და მიზნების შერჩევის ეტაპები
- ორგანიზაციის მიზნების კლასიფიკაცია
- მიზნების ჩამოყალიბების ეტაპები
- მიზნების კონფლიქტის თავისებურებები

თავი 5. *მენეჯმენტის ფუნქციები*

- შესავალი
- მართვის ძირითადი ფუნქციები
- მართვის ციკლი

თავი 6. *მენეჯმენტის დონეები*

- შესავალი
- მენეჯმენტის იერარქიული დონეები
- ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ურთიერთობები

თავი 3. ორგანიზაცია, როგორც სისტემა

3.1. შესავალი

მართვას ყველაზე სშირად საქმე აქვს დინამიკურ სისტემებთან. შეიძლება ითქვას, რომ მართვა უზრუნველყოფს სისტემის მიზნების მიღწევას, ამასთან გასათვალისწინებელია: სადაც სისტემა არ არის, იქ მართვის მექანიზმის დანერგვაც შეუძლებელია.

ტერმინი "*სისტემა*" ელემენტთა ორგანიზებულ მრავლობას, ან სხვაგვარად რომ ვთქვათ, დინამიკურად ურთიერთდაკავშირებულ ელემენტთა კომპლექსს წარმოადგენს. ამ ელემენტთა გარკვეული შეერთება და მათი ურთიერთზემოქმედება წარმოშობს პროცესებს, რომელთა მოქმედება მიმართულია გარკვეული ფუნქციის შესასრულებლად. ბუნებასა და საზოგადოებაში უამრავი ტიპის სისტემაა. ამასთან, ყოველი სისტემისათვის დამახასიათებელია სპეციფიკური შინაგანი ორგანიზაცია. სისტემა და ორგანიზაცია ერთ მთლიანობას წარმოადგენს. არ შეიძლება სისტემა იყოს ორგანიზაციის გარეშე, ისევე, როგორც სისტემის გარეშე წარმოუდგენელია ორგანიზაცია. სხვანაირად რომ ვთქვათ, ორგანიზაცია სისტემის მოწესრიგებულობაა. აქედან გამომდინარე გასაგებია, რომ მართვის ღონე მჭიდროდაა დამოკიდებული ორგანიზაციის მოქმედების ღონეზე.

> ***სისტემა***
> **წარმოადგენს ელემენტთა ორგანიზებულ მრავლობას, ანუ დინამიურად ურთიერთდაკავშირებულ ელემენტთა კომპლექსს.**

ორგანიზაცია, თავის მხრივ, წარმოადგენს სტრუქტურას, რომლის ჩარჩოებშიც ხორციელდება გარკვეული ღონისძიებანი, ანუ მართვა.

სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ორგანიზაცია წარმოების თავისებური ანატომიაა, მართვა კი – ფიზიოლოგია. და როგორც ყოველი ცოცხალი ორგანიზმის ანატომია გარკვეულად განსაზღვრავს ფიზიოლოგიურ ფუნქციებს, ასევე მართვის ხარისხი დამოკიდებულია მისი ორგანიზაციის ხასიათზე.

ამ კუთხით განსაკუთრებული როლი ენიჭება მართვის სისტემისა და მენეჯერის როლის განსაზღვრას.

3.2. მართვის სისტემის ძირითადი ელემენტები

ნებისმიერი ორგანიზაცია საზოგადოების, როგორც მთლიანი სისტემის, ძირითადი რგოლია. მისი შემადგენელი ელემენტებია: ადამიანები, შრომის საგნები და საშუალებები და სხვ. წარმოების პროცესში თითოეული სამეურნეო სისტემა შედგება ორი ქვესისტემისაგან: მართვის სუბიექტისა და მართვის ობიექტისაგან.

მართვის სუბიექტი (მმართველი სისტემა) მართვის ფუნქციებით აღჭურვილ ადამიანთა (მენეჯერთა) ან მართვის ორგანოთა ერთობლიობაა, მაშინ, როდესაც ***მართვის ობიექტი*** წარმოადგენს ორგანიზაციაში (ან დაწესებულებაში) შემავალ ურთიერთდაკავშირებულ ქვედანაყოფებსა და სამსახურებს, რომლებიც მართვის სუბიექტისათვის სამართავ სისტემას წარმოადგენს.

ამ სისტემების ერთმანეთთან ურთიერთკავშირი ხორციელდება სხვადასხვა სახის ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლის საშუალებით. ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ მართვის სუბიექტი, თუ იგი ექვემდებარება ზემდგომ მმართველობით ორგანოს ან ცალკეულ მენეჯერს, თავის მხრივ, მართვის ობიექტსაც წარმოადგენს. იგივე შეიძლება ითქვას მართვის ობიექტზეც, თუ მისი საქმიანობა ერცელდება მისდამი დაქვემდებარებულ სისტემაზე. ასე, რომ მართვის სუბიექტი და ობიექტი არ იმყოფებიან სტატიკურ მდგომარეობაში, მათი უკუმოქმედება კი ელინდება მართვის სისტემაში მოქცეულ ადამიანთა ურთიერთდამოკიდებულების საშუალებით.

როგორც უკვე აღინიშნა, ნებისმიერ შემთხვევაში მართვა გულისხმობს მართვის ობიექტზე გარკვეული სუბიექტის (ე.ი. მენეჯერის) ზემოქმედებას. მაგრამ სოციალური მართვის თავისებურება იმაში მდგომარეობს, რომ გარკვეული სუბიექტის ზემოქმედებას ერთდროულად მოჰყვება ობიექტის უკუქმედება (ე.ი. სისტემის მოქმედება შესაძლოა მხოლოდ მჭიდრო დინამიკური კავშირის არსებობის დროს). ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით გასაგები ხდება, თუ რა მიზეზით უნდა იცოდეს სუბიექტმა (ე.ი. ხელმძღვანელმა), თუ როგორ იცვლება ობიექტი მასზე მმართველობითი ზემოქმედების გაგარების პროცესში. ამრიგად, შეიძლება ითქვას, რომ მართვა, როგორც სოციალური მოვლენა, საზოგადოების განვითარების აუცილებელი კომპონენტია, მისი შინაგანი, არსობრივი თვისებაა. იგი წარმოადგენს არა სუბიექტის ობიექტზე ზემოქმედების ეპიზოდურ შემთხვევას, არამედ ზემოქმედება-უკუქმედების უწყვეტ პროცესს.

ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, ტერმინი "მენეჯმენტი" შესაძლოა განვმარტოთ, როგორც დასმული მიზნებისა და ამოცანების შესრულებასთან დაკავშირებული ცალკეულ ადამიანსა ან მთლიანად კოლექტივზე მიმართული ზემოქმედება-უკუქმედების პროცესი, რომელიც საზოგადოების განვითარების ობიექტური ეკონომიკური კანონების საფუძველზე ხორციელდება.

3.3. ორგანიზაციის, როგორც სისტემის, საქმიანობის დახასიათება

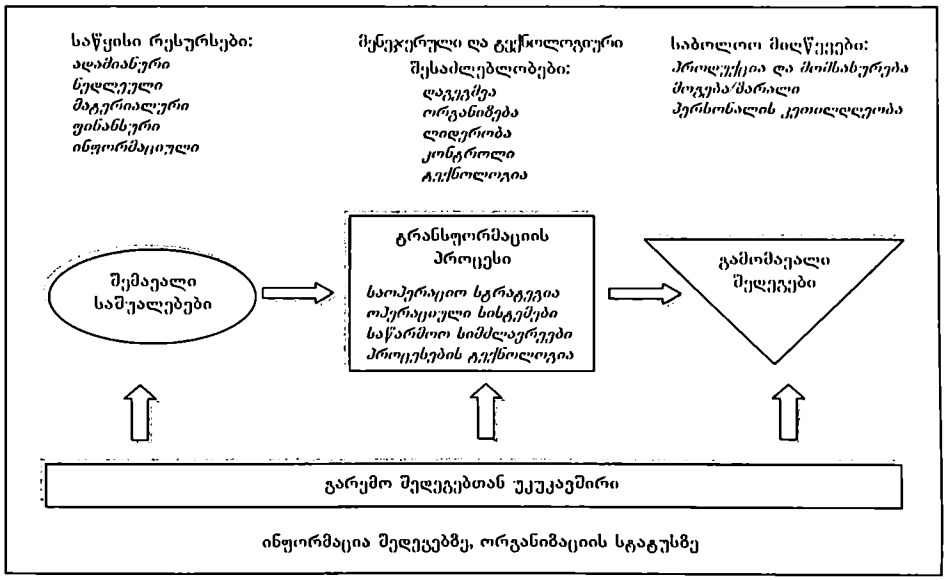
ორგანიზაციის, როგორც სისტემის, საქმიანობა მოიცავს სამ ძირითად ელემენტს:

- რესურსებს (სამედიცინო საქმიანობის შემთხვევაში – პერსონალის ცოდნა და კვალიფიკაცია, დიაგნოსტიკური საშუალებები, სამკურნალწამლო საშუალებები და ა.შ.);
- პროცესს (დიაგნოსტიკური და სამკურნალო პროცედურების დაგეგმვა და განხორციელება);
- პროდუქციას (პაციენტის ჯანმრთელობის მდგომარეობის შეცვლა).

სისტემისათვის დამახასიათებელია რესურსების ტრანსფორმირება პროდუქციაში.

სქემატურად თუ წარმოვიდგენთ, საინანაღო რესურსების არსებობა (კაღრები, შენობა, დიაგნოსტიკური აპარატურა, საოპერაციოს მოწყობა, წყლით, ელექტროენერგიით, სამკურნალო აირით მომარაგება და ა.შ.) საშუალებას იძლევა ღაეგეგმოთ გარკვეული ოპერაციების ჩატარება (პროცესი), რომელიც საშუალებას მოგვცემს გამოვაჯანმრთელოთ N რაოდენობის ავადმყოფი (პროდუქცია).

სისტემური შეხედულება ორგანიზაციაზე



ასეთი სისტემის მართვა მაქსიმალური შედეგის მიღების მიზნით უაღრესად რთულია, რადგან რესურსების შეზღუდვის შემთხვევაში იზრდება მოთხოვნა მომსახურებაზე, რაც, თავის მხრივ, იწვევს რესურსებზე მოთხოვნის შემდგომ ზრდას. გაზრდილი მოთხოვნის დაკმაყოფილება კი დეფიციტის შემთხვევაში ვერ ხერხდება (ე.ი. იქმნება თავისებური მანკიერი წრე). ამიტომ მართვის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა სამედიცინო მომსახურების მწარმოებელსა და მომხმარებელს (ე.ი. პაციენტს) შორის ურთიერთსასარგებლო გაცვლის პროცესის უზრუნველყოფა, მოთხოვნისა და მიწოდების მაქსიმალური დაბალანსება.

ორგანიზაციაზე, როგორც სისტემაზე, მოქმედებს ე.წ. მიკრო-, მაკრო- და ჰიპერგარემო.

მიკროგარემო (მიკროსისტემა) წარმოდგენილია, როგორც ფუნქციონალური არეებით, რომლებიც საერთოა ყველა ორგანიზაციისათვის, ასევე გარემოს მდგომარეობით (მაგალითად, ორგანიზაციის მწარმოებლური ფუნქციებით).

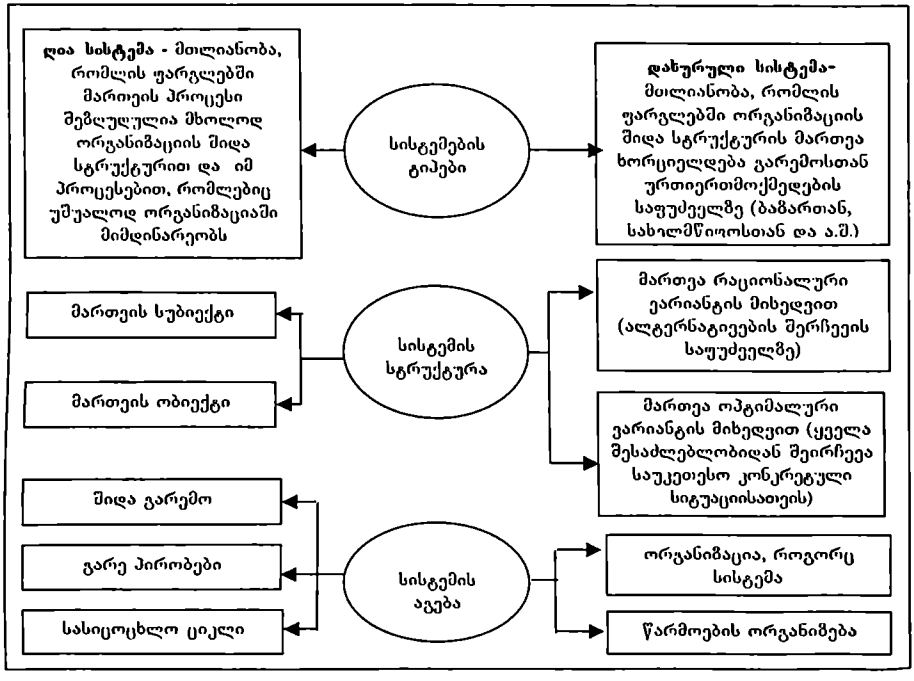
მაკროგარემო (მაკროსისტემა) წარმოდგენილია ფაქტორებით, რომლებიც ორგანიზაციის გარემოცვას ქმნიან და უშუალო გაელენას ახდენენ მის ფუნქციონირებაზე.

მიკროგარემო (მიკროსისტემა) წარმოდგენილია, როგორც ეკოლოგიური ფაქტორებით (ჰიდროსფერო, ბიოსფერო და ა.შ.), ისე ეკოსისტემაში ადამიანის სამეურნეო საქმიანობით განპირობებული ცვლილებებით.

ნებისმიერი სისტემა განიხილება, როგორც თვითმართვადი ერთეული. სისტემური მიდგომის მისედვით, მენეჯერული გადაწყვეტილება მიიღება მიკრო, მაკრო და მიკროსისტემების ერთობლიობის გათვალისწინებით. სისტემები შესაძლოა თაეის მხრივ, დავყოთ დახურულ და ღია სისტემებად.

დახურულ სისტემებში მართვა ხორციელდება საკუთარი, ცალკე აღებული გარემოს გათვალისწინებით, მაშინ, როდესაც ***ღია სისტემებში*** მართვა ხორციელდება გარემოს ცვალებადობის შესატყვისად.

სისტემის ძირითადი მახასიათებლები



3.4. მართვის სისტემის ძირითადი მახასიათებლები

ორგანიზაცია რთული სისტემაა, რომელიც ყოველთვის ცდილობს დარჩეს მისი არსებობისათვის ოპტიმალურ გარემოში. იმის გათვალისწინებით, რომ მართვა უნივერსალური პროცესია, მისი ცალკეული ელემენტის განხილვა შესაძლოა როგორც ცოცხალი ბუნების, ასევე საზოგადოებრივი საქმიანობის ნებისმიერი სფეროს მაგალითზე. საკმარისია გავიხსენოთ, რომ ცოცხალ ორგანიზმს გააჩნია, ერთი მხრივ, რეცეპტორები, რომელთა საშუალებითაც იგი აფასებს თავის მდგომარეობას ჰომეოსტაზის საზღვრებთან მიმართებაში და, მეორე მხრივ, გარკვეული მოქმედების უნარი, ანუ იგი მოქმედებას გარე სამყაროდან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე ასორციელებს.

ცოცხალი ორგანიზმის მოქმედებას მიზანდასახული ხასიათი აქვს. სახელდობრ, უკუკავშირის მექანიზმის მეშვეობით იგი ცდილობს დარჩეს თავისი ჰომეოსტაზის საზღვრებში. სხვა სიტყვებით, ორგანიზმი მართავს თავის მოქმედებებს, რათა მიაღწიოს გარკვეულ მიზანს – ჰომეოსტაზის შენარჩუნებას. ამრიგად, ორგანიზმი წარმოადგენს მართვის ბიოლოგიურ სისტემას, რომელიც მმართველურ პასუხს გამოიმუშავებს სხვადასხვა, მათ შორის რეფლექტორული გზითაც.

მაგალითად: გლუკოზა ორგანიზმისათვის ენერგიის ძირითადი წყაროა, ამიტომ ორგანიზმის საჭირო ენერგიით ნორმალური უზრუნველყოფისათვის აუცილებელია სისხლში გლუკოზის შემცველობის გარკვეული დონის შენარჩუნება, რაც ნეირო-ჰუმორალური რეგულირების მექანიზმების ჩართვით ხერხდება. იმის გათვალისწინებით, რომ გლიკოლიზის პროცესის გააქტიურება შესაძლოა სხვადასხვა გზით, გასაგებია, რომ ჰომეოსტაზის აღდგენის პროცესის დუბლირების შესაძლებლობა ეამოსაგულად ბრღის ორგანიზმის ფუნქციონირების საიმედოობას.

განვიხილოთ კიდევ ერთი მაგალითი: ჯანდაცვის სფეროში კერძო მეწარმეობის სახელმწიფო რეგულირებას გააჩნია გარკვეული თავისებურებები. ამასთან, კერძო სექტორის მიმართ სახელმწიფო პოლიტიკის განსაზღვრისას შეიძლება არსებობდეს ორი უკიდურესი მიდგომა: პირველი – ჩაურეველობის პოლიტიკა, რომელიც საშუალებას იძლევა დამყარდეს მიწოდების ბალანსი თვითრეგულირების მეშვეობით (ბაზრის ფუნქციონირების ნორმალურ პირობებში) და მეორე – ფასებისა და მოსახლეობის შემოსავლების მდგრადი სახელმწიფო რეგულირება, რაც ეკონომიკურ სისტემაში ხელოვნური ჩარევის გამო იწვევს სხვადასხვა სახის დეფიციტსა და ინფლაციის ბრღას. გასაგებია, რომ ჯანდაცვის სისტემა არ ფუნქციონირებს აბსტრაქტული ეკონომიკური კანონების მიხედვით. ამიტომ საჭიროა ისეთი სახელმწიფოებრივი პოლიტიკის გატარება, რათა მიღწეულ იქნას სათანადო ბალანსი იმ ძალებს შორის, რომელთაგანაც ერთნი სისტემას ფასების ბრღისკენ უბიძგებენ, სოლო მეორენი უძრაობასა და დეპრესიას იწვევენ. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ სახელმწიფოს მიერ გატარებულმა სუსტმა კონტროლმა შესაძლებელია გამოიწვიოს სისტემის არასტაბილურობა, რისი კარგი მაგალითია ჩვენს ქვეყანაში ღიზღიზობით შექმნილი ე.წ. "უელური" ფარმაცევტული ბაზარი. მეორე მხრივ, გადამეტებული სახელმწიფო კონტროლის პირობებში, პირადი ინიციატივის დათრგუნვის გზით, შესაძლოა ისეთმა მცირერიცხოვანი კერძო სამედიცინო დაწესებულებები სწრაფ დაიშლოს.

უკანასკნელი მაგალითი მიუთითებს იმაზე, თუ რამდენად ძნელია ამა თუ იმ სახის მმართველური ზემოქმედების გატარება, რომელიც უნდა ითვალისწინებდეს აუცილებელი ბალანსის შენარჩუნებას, რაც, თავის მხრივ, სასიკეთო გავლენას ახდენს სისტემაზე. ამ გზით შესაძლოა მოხერხდეს როგორც სამედიცინო

ბაზრის ორგანიზებულობის გაუმჯობესება, ისე ჯანმრთელი კონკურენციის დამყარებაც, რაც მთლიანობაში ხელს უწყობს სისტემის მდგრად ფუნქციონირებას.

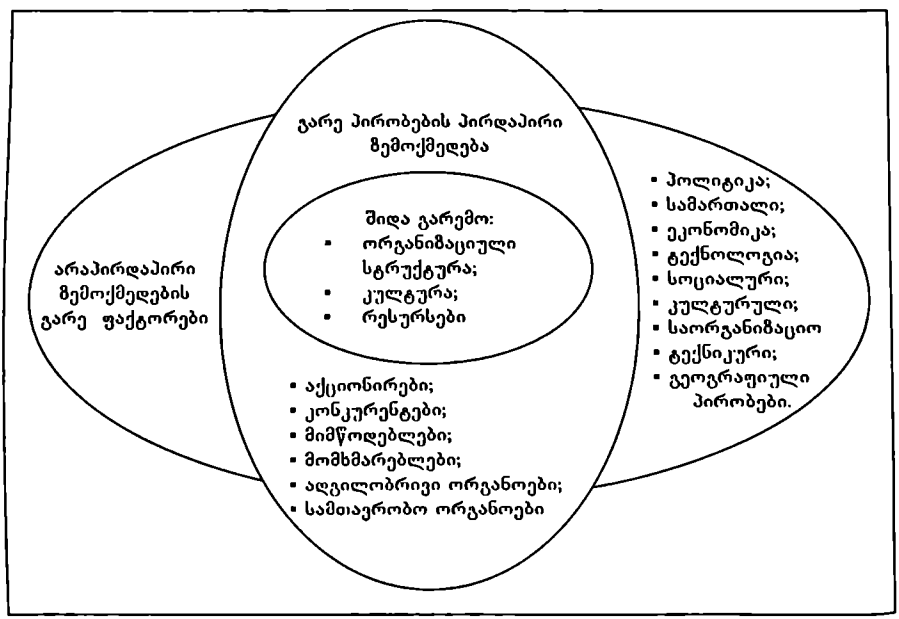
ამრიგად, ორივე განხილულ მაგალითში მართვის მიზანია თავისებური ბალანსის შენარჩუნება, სისტემის მიერ უკვე მიღწეული მდგომარეობის სტაბილიზება. გასათვალისწინებელია, რომ ხშირად, განსაკუთრებით ჯანდაცვის სისტემაში, წარმოიქმნება მის შემდგომ განვითარებასთან დაკავშირებული პრობლემების გადაწყვეტის აუცილებლობაც, რაც, მართალია, მიღწეული მდგრადობის შერყევას მოითხოვს, მაგრამ, საბოლოო ჯამში, სისტემისათვის ახალი, უფრო ეფექტურად მოქმედი მდგომარეობის მიღწევასაც გულისხმობს.

ორივე შემთხვევაში სახეზეა მართვის სისტემა, რაც იმ შინაგანაწესს ითვალისწინებს, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელი ხდება მართვის ფუნქციების შესრულება.

მართვის სისტემებში, ჩვეულებრივ, გამოიყოფა ორი ქვესისტემა: ***მმართავი და სამართავი.***

მმართავი სისტემა ახორციელებს მართვის ფუნქციებს, ხოლო სამართავი წარმოადგენს მართვის ობიექტს. იმ შემთხვევაში, როდესაც მართვა გააბრებულ ხასიათს აგარებს, მმართავი სისტემა გაიგივაებულია მართვის სუბიექტთან. მართვის სუბიექტის ფუნქციაში შედის მართვის მიზნების ჩამოყალიბება. აუცილებელია მმართავ და სამართავ სისტემებს შორის დამაკავშირებელი

ორგანიზაციაზე, როგორც სისტემაზე, მოქმედი შიდა და გარე ფაქტორები



არხების არსებობა. პირდაპირი კავშირის არხით მმართავი სისტემიდან სამართავ სისტემაში გადაიცემა ***მმართავი ინფორმაცია*** (ან როგორც მას კიდევ უწოდებენ – მმართავი ზემოქმედება). იმავდროულად, მმართავი სისტემა უკუკავშირის არხის საშუალებით იღებს ინფორმაციას ***სამართავი სისტემის*** მდგომარეობის შესახებ.

დროის გარკვეულ მომენტში მართვის ობიექტის მდგომარეობას განაპირობებს ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა წინა პერიოდის მდგომარეობა, გარე სამყაროს გავლენა და უშუალოდ მმართავი სისტემის გავლენა. მმართავი სისტემა აღნუსხავს როგორც მართვის ობიექტის მდგომარეობას, ასევე თვალყურს ადევნებს გარემოს ცვალებადობასაც. საჭირო ზომების დროულად მიღების მიზნით მმართავი სისტემის ინტერესებში შედის ამ ცვლილებებზე ობიექტის მხრიდან მოსალოდნელი რეაქციის პროგნოზირება. ამდენად, მმართავი სისტემის ძირითადი ამოცანაა შემავალი ინფორმაციის საფუძველზე ისეთი ზემოქმედების შემუშავება, რომელიც მართვის მიზნების მიღწევას უზრუნველყოფს.

მმართავ ზემოქმედებათა ერთობლიობას, რომელიც დაფუძნებულია გარე სამყაროსა და მართვის ობიექტის მდგომარეობის შესახებ არსებულ ინფორმაციაზე და მიმართულია სათანადო მიზნის მისაღწევად, ***მმართველობითი გადაწყვეტილება*** (ან, უბრალოდ, გადაწყვეტილება) ეწოდება.

იმისათვის, რომ უფრო ნათლად გავარკვიოთ ზემოთ მოყვანილი ურთიერთობები, დავუბრუნდეთ მაგალითს, რომელიც შეეხება სისხლში გლუკოზის შემცველობის მართვის სისტემას. იგი შესაძლოა წარმოვიდგინოთ შემდეგნაირად:

- მმართავი სისტემა – პიპოფიზი;
- სამართავი სისტემა – სისხლი და ის ორგანოები, რომლებიც გავლენას ახდენენ სისხლში გლუკოზის შემცველობაზე;
- გარე სამყარო – ორგანიზმის ცხოველმოქმედების გარემო;
- მართვის ობიექტი – სისხლში გლუკოზის შემცველობის დონე, რომელიც იცვლება მიღებული საკვებისა ან წამლების ზემოქმედების შედეგად;
- უკუკავშირის არხი – გზა, რომლითაც შუა ტვინს გადაეცემა ინფორმაცია სისხლში გლუკოზის შემცველობის შესახებ;
- პირდაპირი კავშირი – ნეირო-ჰუმორალური რეგულირების სისტემა, რომლის მეშვეობითაც შუა ტვინიდან წამოსული მმართავი ზემოქმედება აღწევს მართვის ობიექტამდე.

მეორე მაგალითის მიხედვით, რომელშიც განიხილებოდა ჯანდაცვის სფეროში კერძო მეწარმეობის სახელმწიფო რეგულირების სისტემა, მმართავი სისტემა წარმოდგენილია ხელისუფლების ორგანოთი; სამართავი სისტემა – კერძო სექტორით; გარე სამყარო – სახელმწიფოს საგარეო ეკონომიკური გარემოცვით; პირდაპირი კავშირი – რეგულირების ისეთი ბერკეტებია, რომლის მეშვეობითაც მმართავი სისტემა გავლენას ახდენს კერძო სექტორზე (კანონმდებლობა, საგადასახადო პოლიტიკა და ა.შ.); გარემოს მხრივ მართვის ობიექტებზე ზემოქმედება ამ შემთხვევაში წარმოდგენილია სამედიცინო ბაზარზე სიტუაციის შეცვლით ან პოლიტიკური ვითარების ცვალებადობით.

მართვის სისტემის ძირითადი თავისებურებაა ურთიერთკავშირის სირთულე მმართველობით და სამართავ სისტემებს შორის. განხილული მაგალითებიდან პირველ შემთხვევაში ამ როლს რეცეპტორები ასრულებენ, ხოლო მეორეში – სპეციალურად შექმნილი ექსპერტთა ჯგუფი, რომელიც თვალყურს ადევნებს ეკონომიკურ მდგომარეობას და სათანადო რჩევებს აძლევს მმართველს.

3.5. მართვის სისტემების ტიპები

ძირითადად არჩევენ მართვის ოთხ სისტემას. ესენია:

მართვა შესატყვისობის შენარჩუნების საფუძველზე უფრო ხშირად გამოიყენება სტაბილური გარემოს არსებობის შემთხვევაში, როდესაც ტექნოლოგიური პროცესი არ არის რთული. გარემოს ცვლილება იმდენად უმნიშვნელოა, რომ მართვის სისტემის გამოსავალი ნაკადი დროის სანურძლივი პერიოდის განმავლობაში სტაბილური რჩება. ამ შემთხვევაში მართვის ფუნქციებიდან გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს კონტროლი. მხოლოდ სათანადო კონტროლის საფუძველზე შეიძლება ობიექტურად შეფასდეს, თუ რამდენად შეესაბამება მართვის ობიექტის მოქმედების შედეგები წინასწარ შედგენილ გეგმას, ესაჭიროება თუ არა მას დამატებითი ინსტრუქციების მიღება და ა.შ. ეს მითუმეტეს მნიშვნელოვანია, თუ გავითვალისწინებთ, რომ მართვის ძირითადი ფუნქცია სასურველი, წინასწარ დადგენილი მიზნის მიღწევაა, რაც შეუძლებელია მუშაობის შუალედური შედეგების შეფასებისა და სათანადო კორექტიევების შეტანის გარეშე. ამ შემთხვევაში კონტროლი მოითხოვს შესრულების პროცესის მხოლოდ თვისობრივ და არა რაოდენობრივ დახასიათებას. ობიექტურად ჩატარებული შემოწმების შედეგად მენეჯერი არკვევს, თუ რამდენად ადეკვატურად აღიქვამენ შემსრულებლები მის მიერ გაცემულ ინსტრუქციას და რწმუნდება, რომ ახალ დავალებას მოჰყვება სათანადო მოქმედება (ფუნქციების ორგანიზება, კოორდინირება, კადრების შერჩევა, განლაგება და სხვ.).

მაგალითის სახით განვიხილოთ ფარმაცევტული ბაზა, რომელიც საავთიაქო ქსელს აწვდის მედიკამენტებს წინასწარ განსაზღვრული წესით. ტექნოლოგიური პროცესი ამ შემთხვევაში ფიქსირებულია და თუ გარემო სტაბილურია (ანუ ბაზა გარანტირებულად იღებს საჭირო მედიკამენტებს), მართვის პროცესი შემოიფარგლება იმის კონტროლით, თუ რამდენად შეესატყვისება მოწოდებული მედიკამენტების ასორტიმენტი აფთიაქების მიერ მოთხოვნილ რაოდენობასა და ფასს.

უნდა აღინიშნოს, რომ ასეთი ტიპის მართვის სისტემა შეიძლება არსებობდეს უფრო რთული სისტემის შიგნითაც და გამოიყენებოდეს მისი რომელიმე ქვედანაყოფის საქმიანობის სამართავად.

მართვა კონტროლის საფუძველზე გამოიყენება იმ შემთხვევებში, როდესაც ორგანიზაციის მომსახურების ხარისხი ან მოქმედების საბოლოო შედეგი განსხვავდება სასურველი სტანდარტისაგან. მიზეზის სწრაფი გარკვევა და არასასურველ გადახრაზე დროული რეაგირება საკმაოდ ძნელი ამოცანაა, განსაკუთრებით მაშინ, თუ ეს ტექნოლოგიური პროცესის შეჩერების გარეშე ხდება (მაგალითად, საოპერაციო ბლოკში გეგმიური ოპერაციების შეწყვეტა პოსტიგალური ინფექციის დადგენის გამო). თვისობრივი კონტროლი, რომელსაც საფუძვლად უდევს მხოლოდ ვიზუალური დაკვირვება მიმდინარე პროცესზე, უკვე საკმარისი არ არის, ვინაიდან შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანობის შეფასება და სათანადო რეაგირება რაოდენობრივი მონაცემების გამოყენებასაც მოითხოვს.

ამ ამოცანის გადასაწყვეტად მიმართავენ ე.წ. ***სამუშაო ნორმატივებს***. სხვაობა ნორმატივის მნიშვნელობასა და ფაქტიურად მიღებულ შედეგს შორის მმართველური

გადაწყვეტილების მიღების საფუძველია. ამასთან, შუალედური შეღებების რეგისტრაცია ნორმატივების პერიოდული გაღასინჯვის საშუალებას იძლევა.

მართვის სისტემაში კონტროლის ციკლის ჩართვით შესაძლებელია შეიქმნას შესატყვისობის შენარჩუნებაზე ორიენტირებული მართვის ციკლი. მიმდინარე სამუშაოების ეიზუალური შემოწმება და გამოელენილ დარღვევებზე საიანალო რეაგირება მნიშვნელოვნად აესებს რაოდენობრივი შეფასებების შეღეგებს. კონტროლის სეგმენტის ჩართვა ხელს უწყობს მართვის ფორმალიზებას და მისი ხარისხის შეფასების ობიექტივიზაციას. ამ სისტემის ჩარჩოებში ყალიბდება მუშაობის შედეგების გაზომვის ობიექტური კრიტერიუმები და მათ საფუძველზე ინერგება ეფექტიანობის შეფასების ახალი მეთოდი. მართვა კონტროლის საფუძველზე ფართოდაა გავრცელებული ორგანიზაციებში, სადაც განსაკუთრებით რთული ტექნოლოგიები გამოიყენება.

კონტროლის საფუძველზე ჩამოყალიბებული მართვის სისტემის ამოქმედება დაკავშირებულია რიგ სირთულეებთან. პირველ რიგში ამის მიზეზია ის გარემოება, რომ ნორმატივების დადგენა, გასაგები მიზეზების გამო, წარსულის გამოცდილებაზე დაყრდნობით ხდება. ამიტომ, კონტროლიც უფრო მეტად წარსულში არსებული მდგომარეობისათვის დამახასიათებელი მონაცემების შეკრებასთანაა დაკავშირებული, ვიდრე ახალი, შემმოწმებლისათვის უცხო ტენდენციების გამოვლენასთან. ამის გამო ორგანიზაცია გვიან რეაგირებს მომხდარ ცელილებებზე, ვინაიდან ვერ ხერხდება მათი დადებითი ან უარყოფითი მხარეების დროული შეფასება.

ამიტომ მართვის სისტემა კონტროლის საფუძველზე დამაკმაყოფილებლად მუშაობს მხოლოდ მაშინ, როდესაც ცელილებები შედარებით ნელი ტემპით სორციელდება, რაც საშუალებას აძლევს მმართველს, გადასინჯოს არსებული ნორმატივები და რეაგირება მოახდინოს კონტროლის შედეგებზე.

მართვა ექსტრაპოლაციის საფუძველზე ითვალისწინებს სათანადო რეაგირებას გარემოს მოსალოდნელი ცელილებების გათვალისწინებით. პროგნოზირების საიმედოობა მჭიდროდაა დაკავშირებული როგორც ეიზუალური შემოწმების, ასევე კონტროლის გზით მიღებული მონაცემების სტატისტიკურ ანალიზთან. გასათვალისწინებელია, რომ, მიუხედავად ზემოაღნიშნულისა, მართვა ექსტრაპოლაციის საფუძველზე ისევ და ისევ დაფუძნებულია რეალურ სიტუაციაში წარსული გამოცდილების განზოგადებაზე, ანუ საპროგნოზო მონაცემებიც წარსულის ექსტრაპოლაციის შედეგად მიიღება. ეს გასაგებიცაა, ვინაიდან სრულიად ახალი, არასტანდარტული გზების ძიება მხოლოდ ერთეულ შემთხვევაში თუ ხერხდება (გაეიხსენოთ, თუნდაც რა სირთულეებთან იყო დაკავშირებული ანტიბიოტიკების, ლაზეროთერაპიის, გენური ინჟინერიის მეთოდების შემოღება მედიცინაში).

ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, მართვა ექსტრაპოლაციის საფუძველზე წინასწარ მოითხოვს დამატებითი საქმიანობის ორგანიზებას ისეთი მიმართულებით, როგორიცაა:

- მიმდინარე პროცესების პროგნოზირება წარსული ტენდეციებიდან გამომდინარე და ორგანიზაციის მომავალი საქმიანობის ეფექტიანობის საპროგნოზო შეფასება;

- ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრა გარემოში მიმდინარე ტენდენციების ამყამინდელი და საპროგნოზო ეფექტიანობის შედარების საფუძველზე;
- ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნებიდან გამომდინარე, მისი ქვედანაყოფებისათვის კოორდინირებული სამოქმედო პროგრამების შემუშავება (ღონისძიებათა გრაფიკებისა და საკონტროლო ვადების მითითებით);
- სამოქმედო პროგრამების საფუძველზე რესურსების (პერსონალი, მასალები, ფულადი სახსრები, ფართობი და სხვ.) განაწილების საფინანსო გეგმის შემუშავება;
- სამოქმედო პროგრამებისა და რესურსების განაწილების გეგმის საფუძველზე ორგანიზაციის მოგების გეგმის შედგენა;
- გეგმების განხორციელებადობის შემოწმება (აქ იგულისხმება იმის განსაზღვრა, თუ რამდენად აკმაყოფილებს მოსალოდნელი შედეგები ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას და იმის შეფასება, თუ რამდენად უზრუნველყოფილია ორგანიზაცია საჭირო რესურსებით).

მართვა ექსტრაპოლაციის საფუძველზე მოითხოვს დიდი მოცულობის ინფორმაციის გათვალისწინებას, გაზომვის გრაფიკების შედგენისა და შეფასებების პროცედურების ახალი მეთოდების შემუშავებას. გარდა ამისა, ყველა დონის მენეჯერმა აქტიური მონაწილეობა უნდა მიიღოს მართვის ახალი პროცედურების განხორციელებაში, რაც მოქმედების ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კოორდინირების აუცილებლობას უკავშირდება. მაგრამ მთავარი მაინც ის არის, რომ ექსტრაპოლაციაზე დაფუძნებული მართვის ეს სისტემა გულისხმობს ორგანიზაციაში მუშაობის სტილის გარდაქმნას: წარსულში მოპოვებული გამოცდილებიდან აქცენტი მომავლის შეფასების უნარ-ჩვევების გამომუშავებაზე უნდა გადაიტანოს.

ამრიგად, თუ მართვა კონტროლის საფუძველზე ეყრდნობა მიღებულ შედეგებს, მოცემული ეტალონების მოსალოდნელი ცვლილებების გათვალისწინებლად, მართვა ექსტრაპოლაციის საფუძველზე შესაძლებლობას იძლევა შეფასდეს, მიმდინარე მუშაობის შედეგები რამდენად უზრუნველყოფს დასახული მიზნების მიღწევას. მმართველობითი კონტროლის გასაძლიერებლად ყველა ზემომოყვანილ შემთხვევაში აუცილებელია მაკორექტირებელი მოქმედებების ჩატარება, ზოგჯერ კი თავდაპირველად დასახული მიზნების შეცვლაც.

მართვის სისტემა ექსტრაპოლაციის საფუძველზე გამოიყენება იმ შემთხვევაში, თუკი მოხერხდება „წარსულის მომავალში გადატანა", ანუ, როდესაც სტატისტიკური მონაცემების ანალიზზე დაყრდნობით შესაძლებელია მომავალი ცვლილებების პროგნოზირება. ამასთან გასათვალისწინებელია ერთი გარემოებაც, თუკი ბაზარი გაჯერებულია, მოთხოვნის დონე ეცემა, წინასწარ იცვლება ბაზრის სტრუქტურა ან ორგანიზაციის სოციალურ-ეკონომიკური გარემო, მართვა ექსტრაპოლაციის საფუძველზე კარგავს თავის ეფექტიანობას. ეს გასაგებიცაა, ვინაიდან ზემოჩამოთვლილ სიტუაციებში სწორი პროგნოზის გაკეთება მკვეთრად გაძნელებულია.

მეწარმული ტიპის მართვის სისტემა. აშკარაა, რომ ორგანიზაციის მომავლის განსაზღვრა მხოლოდ წარსულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით შეუძლებელია. მოთხოვნის გაჯერებამ, ტექნოლოგიურმა გარღვევებმა, ბაზრის ახალი სეგმენტების შექმნამ, სახელმწიფო პოლიტიკის შეცვლამ, რომელიმე საზოგადოებრივი მოძრაობის გაელენამ ორგანიზაციაზე, შეიძლება მოულოდნელი ცვლილებები შეიტანონ მის გრძელვადიან გეგმებში. ამ ფაქტორების გათვალისწინებით, პროგნოზირება მხოლოდ წარსულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით პრაქტიკულად შეუძლებელია.

ორგანიზაციების მიერ გარემოში ცვლილებების პირველივე ნიშნების (ე.წ. "***სუსტი სიგნალების***") გამოჩენის დაფიქსირებითა და მათზე სათანადო რეაგირებით, შესაძლოა ადეკვატური ღონისძიებების გატარება (ზოგჯერ, ორგანიზაციის მისიისა და სტრატეგიის შეცვლის გზით), რაც, არაიშვიათად, მისი გადარჩენის ტოლფასია. მეორე მხრივ, თვით ორგანიზაციაც უნდა იყოს მზად, სწრაფად გარდაქმნას საკუთარი სტრუქტურა, შეცვალოს მუშაობის მიმართულება. ამიტომ ორგანიზაციას იმდენად მოქნილი სტრუქტურა უნდა გააჩნდეს, რომ ცვლილებებზე დროული რეაგირება მოახერხოს.

ზემოგანხილული სისტემებისაგან განსხვავებით, მეწარმული ტიპის მართვის სისტემაში სამი სახის კონტროლი სრულდება, რომელიც ითვალისწინებს:

1) შესრულების პროცესის კორექტირებას;
2) მიზნების გადასინჯვას;
3) სტრატეგიის შეცვლას (საჭიროების შემთხვევაში).

მეწარმული ტიპის მართვის სისტემა ორიენტირებულია მოულოდნელ ცვლილებებზე. ძირითადად იგი ექსტრაპოლაციის შედეგების საფუძველზე მოქმედებს, თუმცა მოითხოვს დამატებითი საქმიანობის ორგანიზებას შემდეგი მიმართულებებით:

- ორგანიზაციის პოტენციალის ანალიზს, რაც საშუალებას იძლევა შეფასდეს მისი სუსტი და ძლიერი მხარეები, შესაძლო შედეგები;
- გარემოს ცვალებადობის ანალიზის საფუძველზე დადებითი ან უარყოფითი შესაძლებლობების პროგნოზს. ანალიზი უნდა მოიცავდეს იმ ეკონომიკური და სოციალური ძალების შესწავლას, რომლებიც განსაზღვრავენ მოთხოვნას, კონკურენციას და პერსპექტიულ პოლიტიკურ თუ სოციალურ ცვლილებებს. ამას ემატება ახალი მეცნიერულ-ტექნიკური მიღწევების გამოყენების შესაძლებლობის ანალიზი;
- ორგანიზაციის პერსპექტივების შეფასების საფუძველზე ახალი ამოცანების შემუშავებას. ეს კი არსებული მიზნების, დადებითი და უარყოფითი შესაძლებლობების, პროგნოზირებადი ეფექტიანობის და ორგანიზაციის პოტენციალის კომპლექსურ განხილვასა და ანალიზს მოითხოვს;
- გადაწყვეტილების მიღება არსებული სტრატეგიის პერსპექტივების გამოყენების ან ახალი ალტერნატიული ვარიანტის ჩამოყალიბების

შესახებ, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ აღინიშნება პრინციპული სხვაობა უკვე დასახულ მიზნებსა და ახალ ამოცანებს შორის;

- გადაწყვეტილების მიღების შემდგომ უნდა განხორციელდეს მიზნების ხელახალი გადასინჯვა და, შესაბამისად, ახალი სამოქმედო პროგრამების და საფინანსო გეგმების შემუშავება;
- თუ მიღებული გადაწყვეტილება გულისხმობს ახალი სტრატეგიის შემუშავებას, საჭიროა ალტერნატიული ვარიანტების ჩამოყალიბება და მათ შორის პრიორიტეტულის შერჩევა. ამის შემდგომ ხელახლა ისახება ახალი სამოქმედო პროგრამა, ფინანსური გეგმები, გადაწყვეტილებათა რეალიზაციის გზები და ა.შ.

თავი 4. ორგანიზაციის მისია და მიზნები

4.1. შესავალი

ნებისმიერი საქმის დაწყება შეუძლებელია მისი მიზნის განსაზღვრის გარეშე. მიზანი საფუძვლად ედება მომდევნო მოქმედებებს, ამა თუ იმ ფუნქციის, სამოქმედო არეალის, სტრუქტურის ჩამოყალიბებას. თავისთავად, ორგანიზაციის არსებობის მიზანი (ანუ მისია) ბევრად განსაზღვრავს მის პოლიტიკასა და სტრატეგიას, მოქმედების ძირითად პრინციპებსა და ფილოსოფიას.

სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ***მისია*** არის ძირთადი მიზანი, რომლის მისაღწევად იქმნება კონკრეტული ორგანიზაცია. მისია განსაზღვრავს, თუ რატომ არსებობს ორგანიზაცია, რა მიზნებს ემსახურება, რაში გამოიხატება მისი უნიკალურობა, რომელიც მას განასხვავებს ამავე ტიპის სხვა ორგანიზაციებისაგან.

მისია ორგანიზაციის ძირითადი ღირებულებებისა და მოქმედების ფილოსოფიის მოკლე განსაზღვრებაა. მის მიერ საზოგადოებისათვის მიწოდებული პროდუქციისა ან მომსახურების კონკრეტული სახეობების ჩამონათვალია. მისია გულისხმობს, თუ რას წარმოადგენს ორგანიზაცია და რას ემსახურება იგი. ორგანიზაციის მისიის ფორმულირების ან მისი გადახედვის პროცესში მნიშვნელოვანია არსებული ფასეულობების განხილვა ან საკითხის ხედვის გადასინჯვა.

ორგანიზაციის ფასეულობა წარმოადგენს იმ პრინციპებს, რომლებიც განსაზღვრავენ, თუ რას უნდა ეყრდნობოდეს და რით უნდა იყოს დაკავებული ორგანიზაცია (მაგალითად, სამედიცინო დაწესებულების მისიას პაციენტისათვის ქალიფიციური დახმარების აღმოჩენა, ძირითად ფასეულობას კი მოსახლეობის ჯანმრთელობის დაცვა წარმოადგენს).

მისიას კომპლექსური ხასიათი აქვს, ვინაიდან იგი შეიცავს ორგანიზაციის საქმიანობის როგორც გარე, ისე შიდა ორიენტირებს, გამოხატავს მისი წარმატების არსს. ორგანიზაციის მისიის მკაფიო განსაზღვრება გარდაისახება კონკრეტულ განზომილებებში, იურიდიულ ნორმებში, პრაქტიკულ რეკომენდაციებში და ა.შ.

4.2. მისიისა და მიზნების შერჩევის ეტაპები

მისიის შერჩევა განპირობებულია ორგანიზაციის პოტენციალითა და მასშტაბებით. სახიფათოა როგორც ზედმეტად რთული მისიის შერჩევა, ასევე – უმნიშვნელო მისიით დაკმაყოფილება. მისიის ხასიათი განისაზღვრება ისეთი ფაქტორებით, როგორიცაა ორგანიზაციის ისტორია, კულტურა, სტრუქტურა, ხელმძღვანელობის დონე. მისია განსაზღვრავს ორგანიზაციის საქმიანობის

ძირითად მიმართულებას, ამ საქმიანობის ბუნებას, არსებობის მიზეზს.

მისიას ორგანიზაციის საქმიანობისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება, რადგან იგი:

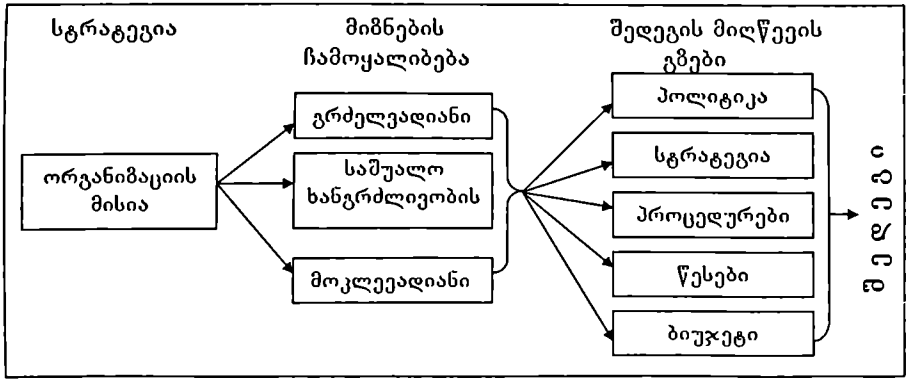
- განსაზღვრავს მის მიზნებსა და ამოცანებს;
- წარმოშობს იმის რწმენას, რომ ორგანიზაციას გააჩნია მკაფიო მიზნები და ამოცანები, რომელნიც არ ეწინააღმდეგება საზოგადოებაში არსებულ წარმოდგენებსა და პრინციპებს;
- იძლევა საშუალებას, გააერთიანოს თანამშრომელთა ძალისხმევა, მიმართული საერთო მიზნების განსახორციელებლად;
- უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში დასაქმებული პერსონალის დაინტერესებასა და მის მხარდაჭერას.

თავის მხრივ, ***მიზანი*** არის სამომავლო შედეგი, რომლის მიღწევაც სურს ორგანიზაციას, ან წინასწარ მოფიქრებული ქმედებები, რომელთა განხორციელებისას ორგანიზაცია შეეცდება გარკვეული შედეგის მიღწევას. ზოგადად, ტერმინი მიზანი საჭირო შედეგის დეკლარირებას გულისხმობს.

მიზნების სწორი დასახვა ხელს უწყობს სათანადო წარმატების მიღწევას, ვინაიდან, ერთი მხრივ, კონკრეტული მიზნების დასახვა საშუალებას აძლევს მენეჯერს ნათლად წარმოიდგინოს, თუ რა მოეთხოვება მას, მეორე მხრივ, დასმული მიზნიდან გამომდინარე, კონკრეტული დავალებების მიღება გრდის შემსრულებლის პირად პასუხისმგებლობას.

მენეჯერული საქმიანობის მიზნები და ამოცანები იმდენად მრავალფეროვანი და რთულია, რომ მათი ჩამოყალიბება და, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ოპტიმალური გადაწყვეტის გზების ძიება ბევრ სირთულესთანაა დაკავშირებული. მითუმეტეს, რომ მიზნები ის ფუნდამენტია, რომელზედაც უნდა აიგოს დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციის, კონტროლის პროცესების განხორციელება. ხშირად მართვის აპარატის წინაშე დგება რამდენიმე მიზნის მიღწევის პრობლემა. ამ

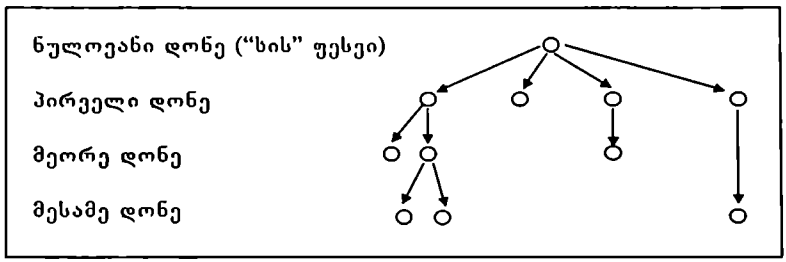
მისიისა და მიზნების ჩამოყალიბების ეტაპები



შემთხვევაში საჭიროა მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანის შერჩევა და მისი ოპტიმალური გადაწყვეტის უზრუნველყოფა, ვინაიდან რამდენიმე მიზნის ოპტიმიზაცია ერთდროულად თითქმის შეუძლებელია.

ამ პრობლემის დაძლევის ერთ-ერთი მეთოდია ე.წ. "***მიზნების ხის***" აგება, რომელიც საშუალებას იძლევა მკაფიოდ განესაზღვროთ ის ამოცანები, რომელთა გადაწყვეტა მოითხოვს როგორც ზოგადი (მთლიანად ორგანიზაციის), ისე კერძო (ცალკეული ქვედანაყოფის) თუ ინდივიდუალური (ცალკეული პირის) მიზნების განსორციელებას.

„მიზნების ხე"



საქმის წამოწყების ძირითადი მიზანი (ან მიზნები) ყალიბდება ნულოვან დონეზე, შემდეგ დონეებზე კი ის საკითხები, რომლებიც გამომდინარეობს ზოგადი მიზნიდან. დასახული მიზნის მიღწევისას სწორი ორიენტაციის აღების საფუძველი არსებული ვარიანტებიდან საუკეთესოს შერჩევაა. ამისათვის კი საჭიროა როგორც მიზნის, ისე მოსალოდნელი შეზღუდვების განსაზღვრა და დაზუსტება.

4.3. ორგანიზაციის მიზნების კლასიფიკაცია

მიზნების განსაზღვრის პროცესი შეიცავს ანალიზის ორ სახეობას, რომელთაგან პირველი გულისხმობს ორგანიზაციის წარსული ან მიმდინარე მუშაობის შედეგების შესწავლას, ხოლო მეორე შეეხება ორგანიზაციის მუშაობის სრულყოფის გზების ძიებას და მისი შესაძლებლობების განვითარებას ემსახურება.

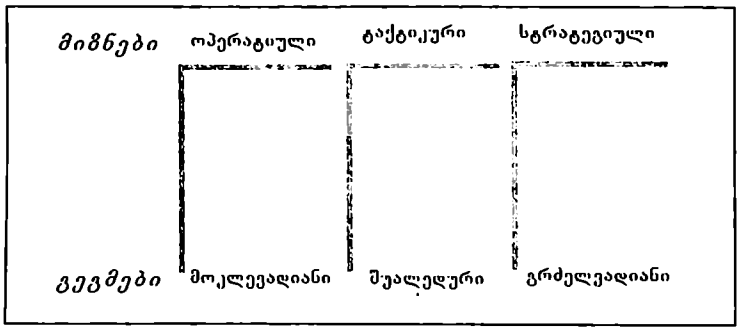
მიზნების ცალკეულ ჯგუფებად დანაწილება ადვილებს მათი მნიშვნელობის რეალურ შეფასებას და პრიორიტეტების შერჩევას არსებული შეზღუდვების გათვალისწინებით. ამასთან დაკავშირებით, მართვის მიზნები პირობითად შეიძლება დაიყოს ორ (ან ზოგჯერ სამ) ნაწილად:

- ***სტრატეგიულ მიზნებად***, რაც გულისხმობს დაწესებულების პროფილისა და სამოქმედო არეალის მკაფიო განსაზღვრას, რომლის გადაწყვეტის

პროცესში უნდა განაწილდეს პერსონალის უფლება-მოვალეობები, შეიქმნას შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულები, გაანგარიშდეს დასახული მიზნის მისაღწევად საჭირო რესურსების რაოდენობა და ა.შ.;

- ***ტაქტიკურ და ოპერატიულ მიზნებად***, რაც გულისხმობს სასურველი შედეგის მიღების მიზნით სათანადო მოქმედების დაგეგმვას დროის საშუალო ან მოკლე მონაკვეთსა და სიერცეში (მაგალითად, ფასების ახალი პოლიტიკის შემუშავება, კვლევითი სამუშაოების ჩაგარება და ა.შ.), ანუ იმ გზებისა და ხერხების დეტალურად განსაზღვრას, რომელიც უზრუნველყოფს დაწესებულების სტრატეგიული მიზნის განხორციელებას.

მიზნებისა და გეგმების კლასიფიკაცია



მიზნების განხორციელება შეიძლება განვიხილოთ ორ ისეთ განზომილებაში, როგორიცაა ***ეფექტურობა და რენტაბელობა***. ეფექტურობა გულისხმობს შესაბამისი მიზნების შერჩევისა და მათი მიღების უნარს, ხოლო რენტაბელობა – დასახული მიზნების მიღწევის პროცესში ხელთ არსებული რესურსების საუკეთესოდ გამოყენების უნარს.

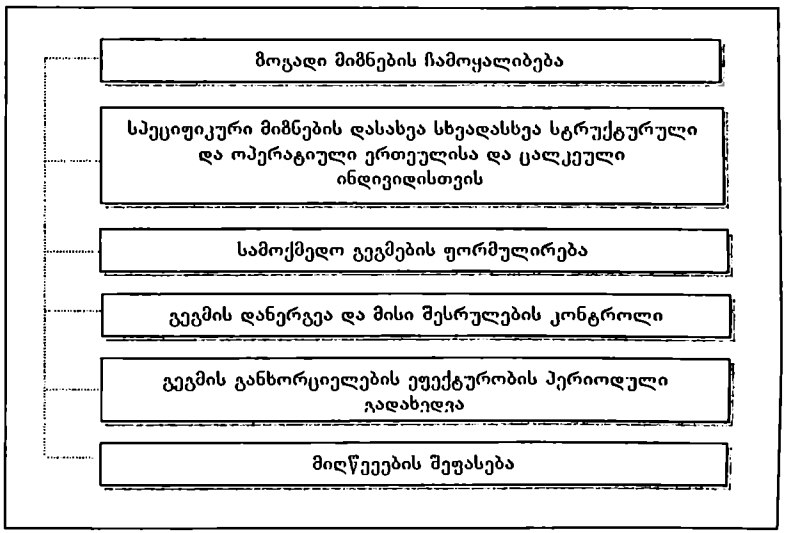
4.4. ᲛᲘᲖᲜᲔᲑᲘᲡ ᲩᲐᲛᲝᲧᲐᲚᲘᲑᲔᲑᲘᲡ ᲔᲢᲐᲞᲔᲑᲘ

მართვა უაღრესად დინამიური პროცესია, რომლის ეფექტიანობა ბევრადაა დამოკიდებული მართვის მეთოდების შესაბამისობაზე მუშაობის შინაარსსა და მის სტრუქტურასთან. ამიგომ აუცილებელ პირობას წარმოადგენს მათი ადეკვატურობის შეფასება და საჭიროების შემთხვევაში ცვლილებების განხორციელება. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა იცვლებოდეს დაწესებულების განვითარების შესაბამისად, რათა ხელს უწყობდეს ახალი ტექნოლოგიების დანერგვას.

მართვის სრულყოფის ძირითადი მიმართულები შემდეგია:

- მიზნის გუსტად და მარტივად განსაზღვრა (მართვის აპარატის ყველა წევრმა უნდა იცოდეს, თუ რა მიზანს ემსახურება. წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი თვითონ განსაზღვრავენ თავიანთი მოქმედების მიმართულებას, რაც ხშირად ეწინააღმდეგება დაწესებულების განვითარების საერთო სტრატეგიას);
- დროის ხანგრძლივობისა და დანახარჯების გუსტი განსაზღვრა, რაც ხელს უწყობს საუკეთესო ვარიანტის შერჩევას;
- მუშაობაში ყოველგვარი დუბლირების ლიკვიდაცია;
- თანამშრომლების უფლება-მოვალეობათა მკაცრი განსაზღვრა;
- ყოველ შესასრულებელ სამუშაოზე ერთპიროვნული პასუხისმგებლობის დაკისრება (ცნობილია, რომ რამდენიმე პიროვნებაზე განაწილებული პასუხისმგებლობა გაურკვევლობასა და ჩავარდნებს იწვევს).

მიზნების დასახვისა და განხორციელების ძირითადი ეტაპები



გაცილებით ადვილია მიზნებზე ლაპარაკი, ვიდრე მათი ჩამოყალიბება. ამასთან დაკავშირებით, შემუშავებულია კრიტერიუმები, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელია მიზნების პრიორიტეტულობის განსაზღვრა.

მიზანი მაქსიმალურად უბრალო, მარტივი ენით უნდა აღწერდეს მუშაობის იმ შედეგს, რომელსაც ელის მენეჯერი. მიზნის ფორმულირება უნდა იყოს ჭეშმარიტად შინაარსიანი მათთვის, ვისაც ევალება მისი განხორციელება (და არა ყველასათვის, ვინც მას გაეცნობა). ეს კი ნიშნავს, რომ მიზნის ფორმულირება მიმართულია უშუალო შემსრულებელზე, ვინც მონაწილეობას მიიღებს გამიზნული ღონისძიებების განხორციელებაში და პასუხს აგებს მათ შესრულებაზე.

მიზნის სწორი ფორმულირება ითვალისწინებს რიგი პირობების დაცვას. ის უნდა იწყებოდეს ბრძანებითი კილოს განუსაზღვრელი საწყისი ფორმის ზმნით, რომელიც ასახიათებს შესასრულებელ მოქმედებას. მიზნის მიღწევა მოქმედების შედეგია და ამიტომ მისი ფორმულირების საფუძველს აუცილებელი სამუშაოების განხორციელების ვალდებულება შეადგენს. მიზანი უნდა აკონკრეტებდეს საბოლოო შედეგს. იმისათვის, რომ დავრწმუნდეთ მიზნის მიღწევაში, საჭიროა ჩატარებული სამუშაოების შედეგის შეფასება.

მიზნის ფორმულირება უნდა ითვალისწინებდეს მისი მიღწევის კონკრეტულ ვადას. ცხადია, მიზნის მიღწევის ფაქტის შემოწმება მხოლოდ მაშინ არის შესაძლებელი, როდესაც წინასწარ მოცემული ან ნაგულისხმევია დასახული შედეგის მიღების დრო.

მიზანი უნდა აკონკრეტებდეს დასაშვები დანახარჯების მაქსიმალურ სიდიდეს. ამ წესს განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ოპერატიულ მენეჯმენტში, ვინაიდან მართვის ამ დონეზე მიზნები ყოველთვის დაკონკრეტებულია. ამასთან, ზოგიერთ შემთხვევაში, სამუშაოთა ღირებულების ზუსტი შეფასების მაგიერად, საკმარისია იმის აღნიშვნა, რომ მიზანი მიიღწევა "არსებული ბიუჯეტის ფარგლებში".

მიზანი უნდა იძლეოდეს საჭირო შედეგის რაოდენობრივ დახასიათებას, რაც მისი მიღწევის ფაქტს დაადასტურებს (მაგალითად, შემსრულებლისათვის ვაცილებით უფრო ნათელია, თუ რა გააკეთოს დამატებით 200 პაციენტის ამბულატორიული მიღების უზრუნველსაყოფად, ვიდრე მიზანი, რომელიც მოითხოვს "პაციენტთა დამატებითი რაოდენობის მიღების უზრუნველყოფას").

მიზნის ფორმულირების პროცესში წინასწარ მხოლოდ იმას ათანხმებენ, თუ "რა" და "როდის" გაკეთდეს, ისეთი დეტალების დაზუსტების გარეშე – თუ "როგორ" და "რატომ", ვინაიდან მიზანი წარმოადგენს "საჭირო შედეგების" დეკლარაციას და თავისი არსებობის გამართლებას არ საჭიროებს. ანალოგიურად, მიზნის ფორმულირებაში არ მიუთითებენ მისი მიღწევის საშუალებებზე. საკითხი "როგორ" წყდება უკვე პროგრამირების პროცესში. გამონაკლისს წარმოადგენს ის შემთხვევები, როდესაც მითითებულია გარკვეული საშუალებების არჩევის საჭიროება. ამ შემთხვევაში პასუხი კითხვაზე "როგორ" შეაქვთ მიზნის ფორმულირებაში.

მიზანი უშუალოდ უნდა პასუხობდეს მოცემული საქმის მწარმოებლისა და მისი უშუალო ხელმძღვანელის ფუნქციურ მოვალეობებს. მის განხორციელებაზე მომუშავეთათვის მიზანი გასაგები და, რაც მთავარია, რეალური და მიღწევადი უნდა იყოს. თუ იგი არარეალურია, შემსრულებლის შინაგან წინააღმდეგობას იწვევს, მაგრამ ხშირად იგივე რეაქციას იწვევს ადვილად მისაღწევი მიზანიც. ამიტომ, მიზნის დასახვისას საჭიროა წონასწორობის დაცვა, რაც წარმატების საწინდარია.

მიზანი უნდა უზრუნველყოფდეს რესურსებისა და დროის დანახარჯების დიდ უკუგებას და სხვა შესაძლო ვარიანტების შედარების საშუალებას. ის განხორციელებადია რესურსების არსებული ან მოსალოდნელი მოცულობის

უარყლებში. მართალია, მენეჯერის მუშაობა ყოველთვის დაკავშირებულია რისკთან, მაგრამ რესურსების მოსალოდნელ ოღენობაზე დაფუძნებული "გამარჯვება" გაცილებით იშვიათია, ვიდრე დამარცხება. ამიტომ, ჭეშმარიტად კომპეტენტური მენეჯერის თვისებას წარმოადგენს უნარი – გაღადოს სამუშაოების დაწყება იმ დროისათვის, როდესაც საკითხი საბოლოოდ მომწიფებულა, დაგეგმილი ღონისძიებების გასატარებლად კი აუცილებელი რესურსები დაგროვდება.

მიზანი უნდა გამორიცხავდეს ან მინიმუმამდე დაყავდეს ერთობლივი მუშაობის შედეგებზე ორმაგი პასუხისმგებლობის დაწესების შესაძლებლობა. იშვიათია შემთხვევა, როდესაც მიზნის მისაღწევად ერთი და იგივე მოვალეობა ორგანიზაციის რამდენიმე ქვედანაყოფს დაეკისრება. ასეთ შემთხვევაში, თუ შეუძლებელია მიზნის ქვემიზნებად დაყოფა, ორგანიზაციის ერთ-ერთი ქვედანაყოფის მენეჯერს ეკისრება საბოლოო შედეგებზე ერთპიროვნული პასუხისმგებლობა, ხოლო დანარჩენებს კი – ცალკეულ სამუშაოთა უზრუნველყოფის ფუნქცია. წინააღმდეგ შემთხვევაში შეიძლება მოხდეს სამუშაოს დუბლირება, პირადი პასუხისმგებლობის შესუსტება და სათუო გახდეს საბოლოო მიზნის მიღწევა.

მიზანი უნდა ემთხვეოდეს შემსრულებელთა ინტერესებს და ორგანიზაციაში სერიოზულ კონფლიქტებს არ იწვევდეს. მიზანი იმ სამუშაოთა საკარაუჯო შეეკვია, რომელთა შესრულებაზეც შეგნებულად დათანხმდა მათზე პასუხისმგებელი მენეჯერი. მიზნის ფაქტობრივი შინაარსი შეიძლება და აუცილებელია გახდეს კიდეც მსჯელობის, ან თუნდაც მოლაპარაკებათა საგანი მასზე პასუხისმგებელ მენეჯერსა და მის ხელმძღვანელს შორის.

მიზანი საჭიროა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის მუშაობის ძირითად პრინციპებსა და მეთოდებს. ისეთი მოსაზრებები,როგორიცაა ეთიკური ფაქტორები, საზოგადოებრიობასთან ურთიერთობა და მრავალი სხვა, ორგანიზაციის მუშაობის პრინციპებისა და მეთოდების განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენენ და მიზნების დასახვისას მათი იგნორირება არ შეიძლება.

მიზანი ფიქსირდება წერილობით, ხოლო დოკუმენტის ასლები ინახება უფროსთან და ხელქვეითებთან. მართალია, წერილობითი ფორმულირებები შემსრულებელთა შორის კონფლიქტების აცილების საბოლოო გარანტიას არ იძლევიან, სამაგიეროდ კონტროლის ეფექტურ საშუალებას წარმოადგენენ.

მიზანი შეთანხმებული უნდა იქნას ხელქვეითებთან. მენეჯერი ვალდებულია, ყოველთვის ახსოვდეს, რომ დასახული მიზნების მიღწევაში მის შესაძლებლობებს მთლიანად განსაზღვრავს შემსრულებელთა ძალისხმევა. ამასთან, ხელქვეითები ხშირად აქტიურად გამოთქვამენ მიზნის დასახვისა და რეალიზაციისათვის სასარგებლო იდეებს.

4.5. მიზნების კონფლიქტის თავისებურებები

ხშირად მართვის აპარატის წინაშე დგება რამდენიმე მიზნის მიღწევის პრობლემა. ამ შემთხვევაში საჭიროა მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანის არჩევა და მისი ოპტიმალური გადაწყვეტის უზრუნველყოფა, ვინაიდან, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, რამდენიმე მიზნის ოპტიმიზაცია ერთდროულად თითქმის შეუძლებელია.

მხედველობაში უნდა ვიქონიოთ ისიც, რომ ხშირად საქმე გვაქვს მიზნების კონფლიქტთან, რაც განპირობებული შეიძლება იყოს როგორც ორგანიზაციის გარეთ, ასევე მის შიგნით არსებული პრობლემით. ეს კონფლიქტები წარმოიშობა მიზნის განხორციელების ყველა ეტაპზე და ატარებენ როგორც დროებით, ისე მუდმივ ხასიათს.

მიზანთა დაპირისპირების კლასიკური მაგალითია მკურნალობის ხარისხის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა და იმავდროულად მკურნალობის ფასის ძველ დონეზე შენარჩუნება ან მისი შემცირება. ნათელია, რომ ამ მიზნების განხორციელების პროცესში წინააღმდეგობები წარმოქმნება, ვინაიდან ახალი ტექნოლოგიის შემოღების გზით ხარისხის გაუმჯობესება თითქმის ყოველთვის მოითხოვს არსებულ რესურსებზე დანახარჯების ზრდას (მაგალითად, ახალი დიაგნოსტიკური აპარატურის შეძენა, გაწყობილების რეკონსტრუქცია და ა.შ.), ეს ხარჯები თავისთავად ამცირებს, განსაკუთრებით პირველ ეტაპზე, გატარებული ღონისძიებების ეკონომიკურ ეფექტიანობას. წამოჭრილ სიძნელეთა გადალახვის ერთ-ერთი გზაა დანახარჯების მინიმიზაცია (შემცირება) იმ პირობით, რომ დაცული იქნება ხარისხობრივი მაჩვენებლების შესაბამისობა მოცემულ მოთხოვნებთან. მაგრამ ამ შემთხვევაში წარმოიქმნება სხვა სახის წინააღმდეგობა, დაკავშირებული მიზნის განხორციელების შემზღუდველი პირობების არსებობასთან.

მართვის თეორიაში ცნობილია მიზნის შეზღუდვის შემდეგი პირობები:

1. როდესაც შესაძლებელია მინიმალურ და მაქსიმალურ საპროგნოზო მაჩვენებლებს შორის შუალედური მნიშვნელობის მიღწევა;
2. როდესაც მიზნით დასახული შედეგი უდრის არსებულ მაჩვენებელს ან მასზე ნაკლებია (მაგალითად, თუ ახალი ტექნოლოგიის დანერგვამდე მიღწეული ეკონომიკური და სამედიცინო ეფექტიანობა არ შეცვლილა);
3. როდესაც მიზნით დასახული შედეგი უდრის არსებულ მაჩვენებელს ან მასზე ნაკლებია (მაგალითად, ხარისხის ამაღლებისათვის გაწეულმა დანახარჯებმა არ უნდა გადააჭარბოს წინასწარ განსაზღვრულ სიდიდეს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, გასაგები მიზეზების გამო, ამ მიმართულებით მუშაობის გატარება მიზანშეწონილი არ იქნება).
4. მიზნის შემზღუდველი სიდიდე უნდა იმყოფებოდეს გარკვეულ პროგნოზირებად ინტერვალში. ასეთი შეზღუდვები ყოველთვის არსებობს, ვინაიდან თითქმის შეუძლებელია ერთდროულად ყველა მიზნის მიღწევა და ამასთან ერთად შედეგობრივი მაჩვენებლის მაქსიმიზაცია ან მინიმიზაცია. გასათვალისწინებელია, რომ ერთი მაჩვენებლის ზრდა ყოველთვის იწვევს მეორის შემცირებას, და პირიქით.

დასახული მიზნების გადაწყვეტა მოითხოვს მათ სუბოპტიმიზაციას, რაც გულისხმობს დასახული მიზნებიდან ძირითადის გამოყოფას, მაშინ, როდესაც დანარჩენი მიზნები მოცემული დროის მონაკვეთში უნდა განისილებოდეს

როგორც შეზღუდვები. მაგალითად, თუ ძირითადი მიზანი ხარისხის გაუმჯობესებაა, მაშინ მოგებისა და დანახარჯების ოდენობა უნდა განიხილებოდეს როგორც შეზღუდვები, ე.ი. ხარისხის გაუმჯობესებაზე მიმართული ღონისძიებების განხორციელება მიზანშეწონილია იმ მომენტამდე, როცა დანახარჯების ზრდა არ ასცდება განსაზღვრულ შემზღუდველ სიდიდეს.

მიზანთა სუბოპტიმიზაცია მჭიდროდ უკავშირდება დროის ფაქტორს. დავუშვათ, რომ ძირითადი მიზანია ეკონომიკური ეფექტიანობის ზრდა. მიზნის ასეთი განსაზღვრა არაფერს გვაძლევს, თუ არ დავადგინეთ დროის სანგრძლივობა ანუ არ განვსაზღვრეთ, თუ რა პერიოდში უნდა მოხდეს ძირითადი მიზნის მიღწევა (მაგალითად, ერთ წელიწადში თუ სამ თვეში).

წამოჭრილი სიძნელეების გადალახვის ერთ-ერთი გზაა დანახარჯების მინიმიზაცია იმ პირობით, რომ დაცული იქნება ხარისხობრივი მაჩვენებლების შესატყვისობა მოცემულ მოთხოვნებთან. მაგრამ ამ შემთხვევაში წარმოიქმნება სხვა სახის წინააღმდეგობა, რომელიც დაკავშირებულია მიზნის განხორციელების შემზღუდველი პირობების არსებობასთან.

თავი 5. მენეჯმენტის ფუნქციები

5.1. შესავალი

მიზნობრიეი მართვის კონცეფციიდან გამომდინარე, მენეჯერის მოქმედების არე დაიყოფა ცალკე ფუნქციურ სეგმენტებად. ამ სერხის გამოყენებით, შესაძლოა გავაძლიეროთ ის ზემოქმედება, რომელიც მართვის ერთი რომელიმე ფუნქციის შესრულებას ემსახურება.

მართვის პროცესი გულისხმობს ყველა იმ ფუნქციის შესრულებას, რომელიც ორგანიზაციის საქმიანობას მიეკუთვნება. ამ პროცესის უბრუნველსაყოფად სამედიცინო დაწესებულებებში ხორციელდება სამკურნალო-დიაგნოსტიკური პროცესის დაგეგმვა, მისი ორგანიზება, ხარისხის კონტროლი (მაგალითად, ამა თუ იმ გამოკვლევის ან პროცედურის მნიშვნელობის დადგენა მკურნალობის დადებითი შედეგის მიღწევის საქმეში), საფინანსო-ეკონომიკური კონტროლი (მაგალითად, ამა თუ იმ გამოკვლევის ან სამედიცინო მანიპულაციის თვითღირებულების შედარება არსებულ სტანდარტთან და საჭიროების გადახრების მიზეზების გარკვევა), ტექნოლოგიური კონტროლის განხორციელება და სხვ.

5.2. მართვის ძირითადი ფუნქციები

მმართველობის არეში შესაძლოა გამოიყოს ხუთი ძირითადი ფუნქციური სეგმენტი: ***დაგეგმვა, ორგანიზება, კადრების შერჩევა და განლაგება, კოორდინირება და კონტროლი.***

I. დაგეგმვა წარმოადგენს მართვის ერთ-ერთ ძირითად ფუნქციას, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციის საქმიანობის მიზნების განსაზღვრას და კონკრეტული სიტუაციის შესატყვისი მეთოდების ამუშავებას. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, დაგეგმვა არის ორგანიზაციის საქმიანობის სრულყოფის ახალი გზებისა და მეთოდების დანერგვის უწყვეტი პროცესი.

დაგეგმვა წარმოადგენს საშუალებას, რომლის მეშვეობითაც ხორციელდება ორგანიზაციის ქვედანაყოფების შეთანხმებული მუშაობა, რესურსების მოთხოვნილების დადგენა, მუშაკთა საქმიანობის მატერიალური და მორალური სტიმულირება, მიღებული შედეგების კონტროლი და ა.შ.

დაგეგმვა, თავის მხრივ, შეიცავს ხუთ ძირითად ფუნქციას: პროგნოზირებას, მიზნების დასახვას, პროგრამირებას, სამუშაოთა შესრულების გრაფიკის შემუშავებას და ბიუჯეტის შედგენას.

- <u>პროგნოზირება</u> წარმოადგენს იმ პერსპექტივების შეფასებას, რომელნიც მოსალოდნელია დასახული გეგმის სრული განხორციელების შემთხვევაში;

- მიზნების დასახვა გულისხმობს განსახორციელებული ღონისძიებების სასურველი შედეგების ფორმულირებას;
- პროგრამირება წარმოადგენს იმ სახის მოქმედებათა გეგმის შემუშავებას, რომელიც ხელს შეუწყობს მიზნის მიღწევას;
- სამუშაო გრაფიკის შემუშავება უზრუნველყოფს პროგრამის შესრულებაზე მიმართული მოქმედებების დროში დალაგებას, მათი თანმიმდევრობის განსაზღვრას;
- ბიუჯეტის შედგენა მოითხოვს დანახარჯების მოცულობის გაანგარიშებას და რესურსების განაწილებას.

II. ორგანიზება გულისხმობს შესასრულებელი მოქმედებების კლასიფიკაციას და მათ ხელსაყრელ ელემენტებად წარმოდგენას.

ორგანიზება არის მართვის უნქცია, რომლის ამოცანაა, ახალი მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის სტრუქტურის ჩამოყალიბება და მისი ნორმალური მუშაობისათვის საჭირო პირობების უზრუნველყოფა (პერსონალი, მასალები, დანადგარები, შენობები, ფულადი საშუალებები და სხვა).

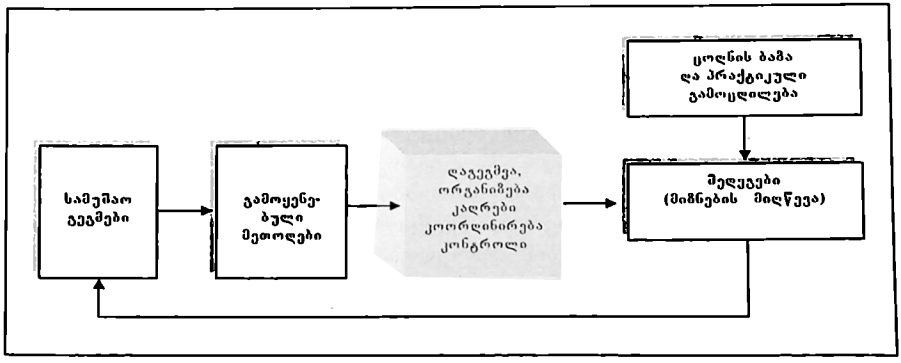
ორგანიზების არასაკმებ მნიშვნელოვანი ამოცანაა ისეთი საორგანიზაციო კულტურის დანერგვა, რომელიც შეეთავსება მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესს. ბევრი ორგანიზაცია უარს ამბობს თავისი სტრუქტურის აგებაზე ფუნქციონალური პრინციპით და ამცირებს რა ვერტიკალურ იერარქიას, ასღენს უფლებამოსილების დელეგირებას გემოდან ქვემოთ.

ორგანიზება, თავის მხრივ, შეიცავს ორი ძირითადი სახის სამუშაოს შესრულებას: დაგეგმილი სამუშაოს სტრუქტურირებას და მის ინტეგრირებას;

- სტრუქტურირება წარმოადგენს მოქმედებათა ისეთ დაჯგუფებას, რომელიც უზრუნველყოფს მათ ეკონომიურ და ეფექტიან შესრულებას;
- ინტეგრირება უზრუნველყოფს სათანადო პირობებს სხვადასხვა ორგანიზაციული ქვედანაყოფის ეფექტიანი ერთობლივი მუშაობისათვის.

III. კადრების შერჩევა და განაწილება მენეჯერის მუშაობის ერთ-ერთი ძირითადი მიმართულებაა. იგი გულისხმობს დაგეგმილი ღონისძიებების

მენეჯმენტის პროცესი



განსორციელების მიზნით კვალიფიციური კადრების მოზიდვას და საჭირო მოთხოვნილების განსაზღვრას. ეს მიმართულება, თავის მხრივ, შეიცავს სამ ელემენტს:

- შემსრულებელთა მიმართ მოთხოვნის განსაზღვრას, საჭირო კვალიფიკაციის, გამოცდილებისა და უნარის მქონე შემსრულებელთა გამოვლენას;
- კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებას;
- პერსონალის შესაძლებლობების გამოვლინებასა და მათი განვითარების სტიმულირებას.

ეკონომიკურ სტიმულირებასთან ერთად მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს პერსონალის მოტივაციის გაძლიერებაზე მიმართული სხვა სახის ღონისძიებების გატარებაც. ამ მიმართულებით განსაკუთრებით ხშირად გამოიყენება ისეთი მეთოდები, როგორიცაა დავალებული სამუშაოს შინაარსის მრავალფეროვნება, მომუშავეთა პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლება, მუშაკის მიერ შესრულებული დავალების შედეგად მიღებული მორალური დაკმაყოფილება, საკუთარი ინიციატივის გამოვლენის შესაძლებლობა და ა.შ. აშკარაა, რომ პერსონალის მოტივაციის გაძლიერებაზე მიმართული გააზრებული ზომები ხელს უწყობს მენეჯერის საქმიანობას.

IV. კოორდინირება გულისხმობს ორგანიზაციაში საჭირო სამუშაო პირობების შექმნას, რაც ხელს უწყობს საბოლოო მიზნების მიღწევას. კოორდინირება უზრუნველყოფს მართვის პროცესის უწყვეტ ხასიათს და წარმოადგენს მის ცენტრალურ ფუნქციას. კოორდინირების ძირითადი მიზანია ორგანიზაციის ყველა რგოლის შეთანხმებული მოქმედების მიღწევა რაციონალური კავშირების (კომუნიკაციების) დამყარების გზით. ამ კუთხით ყველაზე ხშირად გამოიყენება მუშაობის ისეთი ფორმა, როგორიცაა ანგარიში, კრება, კომპიუტერული კავშირი, რადიო და ტელეკონფერენციები, დოკუმენტების ანალიზი, ინტერვიუ და სხვ. ეს მითუმეტეს მნიშვნელოვანია, თუ გავითვალისწინებთ, რომ მართვის ყველა დონის ხელმძღვანელთა და ხელქვეითთა დამოუკიდებლობისა და პასუხისმგებლობის ზრდის პირობებში მატულობს ე.წ. არაფორმალური კავშირების მნიშვნელობა. მათი მეშვეობით ხორციელდება როგორც ვერტიკალური, ისე ჰორიზონტალური კოორდინირება.

კოორდინირება, თავის მხრივ, შეიცავს ოთხ ძირითად ელემენტს: დავალებათა განაწილებას, მოტივირებას, კომუნიკაციების უზრუნველყოფას და შეთანხმებულობის მიღწევას.

- <u>დავალებათა განაწილებით</u> მენეჯერი უზრუნველყოფს კონკრეტული მუშაკის პასუხისმგებლობის ამაღლებას კონკრეტული საქმის შესრულებაზე;
- <u>მოტივირება</u> გულისხმობს ადამიანებზე ისეთი სახის ზემოქმედების განხორციელებას, რომელიც ხელს შეუწყობს მათ მიერ საერთო საქმისათვის სასურველი მოქმედებების შესრულებას;
- <u>კომუნიკაციების უზრუნველყოფა</u> იძლევა ინფორმაციის სასურველი მიმართულებით ეფექტიანად გავრცელების საშუალებას;

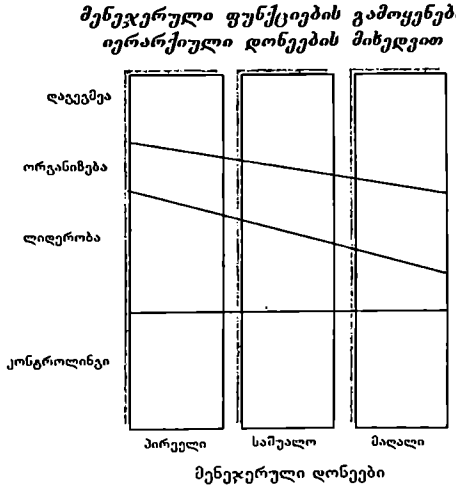
- შეთანხმებულობა გულისხმობს შრომით პროცესში წარმოქმნილი დისპროპორციების თაეიდან აცილებას.

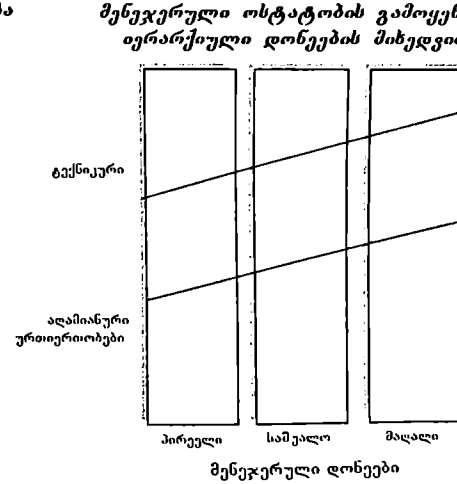
V. კონტროლი მართვის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქციაა, რომლის ამოცანაა ორგანიზაციის მუშაობის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შეფასება და მისი შედეგების აღრიცხვა. მართვის პორცესში იგი წარმოადგენს უკუკავშირის ელემენტს, რომლის მისედვითაც სდება ადრე მიღებული გადაწყვეტილებების, გეგმებისა და ნორმების კორექტირება. კონტროლის მთავარი მოვალეობა დასახული მიზნების მიღწეევისათვის საჭირო გარანტიების შექმნაა.

კონტროლი შეიცავს სამ ძირითად ელემენტს: ნორმატიეების შექმნას, სამუშაოთა პარამეტრების გაზომვას, მაკორექტირებელი მოქმედებების შესრულებას.

- ნორმატივების შედგენა გულისხმობს მიზნის მისაღწევად გასატარებელ სამუშაოთა შედეგების პარამეტრების მნიშვნელობის დადგენას;
- სამუშაოთა პარამეტრების გაზომვა წარმოადგენს გეგმით გათვალისწინებული და ფაქტიურად შესრულებული სამუშაოების შედარების შედეგებს;
- მაკორექტირებელი მოქმედებების შესრულება უზრუნველყოფს სამუშაოთა პარამეტრების მნიშვნელობების გაუმჯობესებაზე მიმართული საჭირო ღონისძიებების დაგეგმვასა და რეალიზაციას.

მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში ფართოდ არის გაერცელებული ინგლისელი ეკონომისტის ჯ.ვუდეორდის მიერ მოწოდებული დაწესებულების ფუნქციათა კლასიფიკაცია. ეუდეორდის აზრით, ისინი იყოფა ორ ძირითად ჯგუფად: ***ფუნქცია–ამოცანებად*** და ***ფუნქცია–ელემენტებად.***





ფუნქცია-ამოცანები არის კონკრეტული ამოცანის შესრულებასთან დაკავშირებული ფუნქციები, რომელთა განხორციელება დაწესებულების ძირითადი საქმიანობის რაციონალურად წარმართვასა და საბოლოო მიზნების მიღწევას უზრუნველყოფს. ფუნქცია-ამოცანების მიხედვით ხდება მართვის სტრუქტურის ჩამოყალიბება (მაგალითად, საავადმყოფოში ახალი სპეციალიზებული განყოფილების შექმნა, რომლის არსებობის ძირითადი მიზანია კონკრეტული ფუნქცია-ამოცანის, მაგალითად, ჰემოდიალიზის განხორციელება).

ფუნქცია-ელემენტები ფუნქცია-ამოცანების შემადგენელი ნაწილია. ამიტომ ხშირად ისინი ცალკე არ გამოიყოფა, თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ ფუნქცია-ელემენტი ვერ გახდება სპეციალიზებული განყოფილების საქმიანობის ობიექტიც (მაგალითად, მრავალპროფილურ საავადმყოფოში შესაძლოა ჩამოყალიბდეს სარისკის კონტროლის განყოფილება, რომელიც საავადმყოფოს ფუნქცია-ამოცანის ერთ-ერთ ფუნქცია-ელემენტს – კონტროლის ორგანიზაცია წარმოადგენს. ამასთან, ამ ფუნქცია-ელემენტის შემადგენელ ნაწილებად შეიძლება წარმოჩინდეს კვების, წყლის, წამლის ეპიდემიოლოგიური კონტროლი, რომლის უზრუნველსაყოფად ყალიბდება ქვეგანყოფილებები. მათ მიმართ კონტროლის განყოფილების მოქმედების ძირითადი მიმართულება უკვე ფუნქცია-ამოცანად გვევლინება).

ფუნქციათა დიფერენცირება საფუძვლად უდევს მართვის სტრუქტურის ჩამოყალიბებას. შესასრულებელი ფუნქციების მიხედვით იქმნება მართვის შესაბამისი რგოლები – სპეციალიზებული ჯგუფები, ფუნქციონალური განყოფილებები და სხვ., რის შედეგადაც, საბოლოო ჯამში, ყალიბდება მართვის სტრუქტურა.

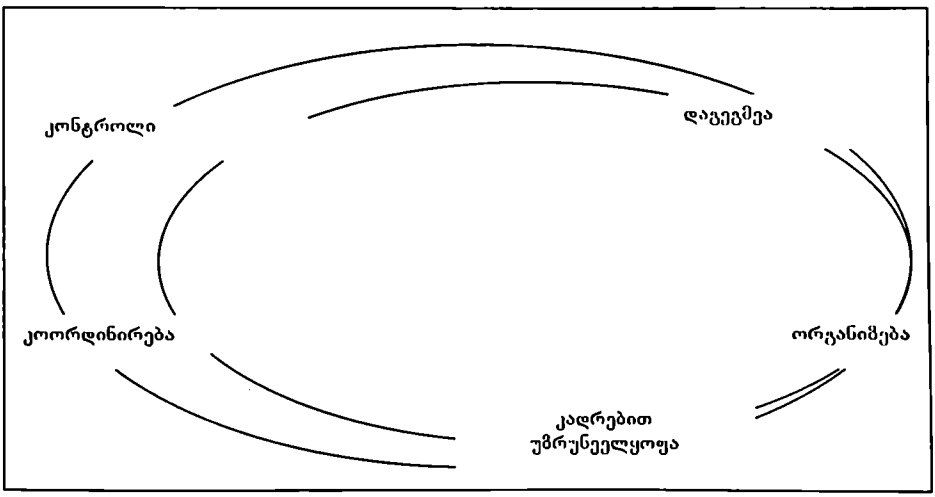
მენეჯერული ფუნქციები

სტრატეგიული დაგეგმვა	სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძველია პროგნოზირება, საწარმოო პროცესების დინამიკის დადგენა, ურთიერთკავშირში მყოფი მოვლენების ანალიზი
ოპერატიული დაგეგმვა	მართვის ეტაპი, რომელზედაც იგეგმება სისტემის მიმდინარე რეგულირების საკითხები
ორგანიზება	წარმოების ელემენტების რაციონალური შერწყმა სივრცესა და დროში, მათი განვითარების პროცესში (მაგალითად საწარმოო პროცესის მოდელის შემუშავება)
მოტივაცია	მართვის სტადია, რომელიც ითვალისწინებს პერსონალის მორალურ სტიმულირებაზე მიმართული ღონისძიებების განხორციელებას
გადაწყვეტილების მიღება	დასმული მიზნის გადაწყვეტის ოპტიმალური გზების ძიება, მოსალოდნელი შედეგების ანალიზი
კონტროლი და აღრიცხვა	მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულების შემოწმება და ყველა წარმოქმნილი სიტუაციისა და მოვლენის აღრიცხვა
კოორდინირება და რეგულირება	ზემოქმედების განხორციელება როგორც ადამიანებზე, ასევე მთლიანად სისტემაზე, რათა იგი შეესაბამებოდეს სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და ოპერატიულ მიზნებს და წარმოების ორგანიზაციის მოდელს

5.3. მართვის ციკლი

სტრატეგიულ და ოპერატიულ მიზნებს შორის უაღრესად მჭიდრო კავშირი არსებობს. ისინი ერთმანეთისაგან გამომდინარეობენ და ზემოქმედებას ახდენენ ერთმანეთზე. ამიტომ მართვის პროცესი, თავისი არსით, წარმოადგენს შეკრულ, ა ნუ ე.წ. ***მართვის ციკლს***. მართვის ციკლი ეფექტიანია, თუ მიიღწევა ძირითადი მიზანი – დასარჯული რესურსების მაქსიმალურად და ეფექტიანად გამოყენება.

მართვის ციკლი



მართვის ციკლის განხორციელება უაღრესად რთულია, რადგან შეუძლებელია წინასწარ განისაზღვროს ყველა ის დადებითი და უარყოფითი სიტუაცია, რაც შეიძლება მომავალში შეიქმნას. მართვის ციკლი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

1. დაწესებულების მოქმედების მიზნებისა და ამოცანებისა განსაზღვრა;
2. დასმული მიზნის გადაწყვეტის პროცესში მოსალოდნელი პრობლემების გადაჭრა და მიღებული გამოცდილების საფუძველზე გეგმის შემდგომი სრულყოფა;
3. მოსალოდნელი შედეგების პროგნოზირება;
4. მოსალოდნელი პრობლემებისა და მათი გადაჭრის შესაძლებლობის სხვადასხვა ვარიანტის გაანგარიშება;
5. ყოველი ვარიანტის შედეგის ანალიზი;
6. ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა.

აქედან გამომდინარე, მართვის მიზნები ჯანდაცვის მენეჯმენტში შესაძლოა შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს:

- დაგეგმილ მიზანთან მაქსიმალურად მიახლოებული შედეგების მიღწევა;
- ხანგრძლივი პერიოდის მანძილზე მაღალი შედეგების შენარჩუნება;
- ორგანიზაციისა ან დაწესებულების ძირითადი ფონდების (შენობების, სამკურნალო და დიაგნოსტიკური მოწყობილობების, აპარატურის და ა.შ.) დაცვა;
- ახალი, მკვეთრად განსხვავებული სამკურნალო-დიაგნოსტიკური მეთოდების შემოღება, რაც უპირატესობას იძლევა სხვა დაწესებულებებთან შედარებით.

ზემოჩამოთვლილი ექსი ეტაპის განსორციელების შედეგად ხდება იმის გარკვევა, თუ რა და როგორ უნდა გაკეთდეს. ამის შემდეგ შესაძლოა მომდევნო ეტაპების განსორციელება, კერძოდ:

- დაგეგმვა გულისხმობს საორგანიზაციო პროცესის განაწილებას დროსა და სივრცეში (მოცულობის განსაზღვრა, ბიუჯეტის შედგენა, შემსრულებლებს შორის დაკალებათა განაწილება და ა.შ.);
- კავშირებისა და ხელმძღვანელობის გეგმების განსაზღვრის ეტაპზე საჭიროა, რომ ყოველი შემსრულებელი გაეცნოს შემდგომი მუშაობის გეგმას;
- ცალკეული შედეგის გაანგარიშება და პროგნოზირება, საბოლოო მიზნებთან მათი სრული მისადაგება;
- მაკროეკონომიკური და უშუალოდ დაწესებულებაში მიმდინარე ტენდენციებისა და მნიშვნელოვანი ცვლილებების შეფასება;
- მთელი ციკლის ან მისი ცალკეული ეტაპის თავიდან გამეორება.

თავი 6. მენეჯმენტის დონეები

6.1. შესავალი

ადამიანები ორგანიზაციის შიგნით სხვადასხვა როლს ასრულებენ. არაიშვიათია, როდესაც ერთი და იგივე თანამშრომელი, შესაძლოა, სხვადასხვა სიტუაციაში პასუხისმგებელი იყოს როგორც ხელმძღვანელობაზე, ისე დაქვემდებარებაზე, საქმის მოწესრიგებაზე, შეთანხმების მიღწევაზე და ა.შ. ამასთან აშკარაა, რომ იმისდა მიხედვით, თუ რა სახის საქმიანობას ეწევიან ორგანიზაციის თანამშრომლები დროის მოცემულ მონაკვეთში, ისინი იყოფიან შემსრულებლებად და ხელმძღვანელებად (ანუ მენეჯერებად). რაც უფრო მცირეა ორგანიზაცია, მით უფრო პირობითია ეს დაყოფა და პირიქით, მსხვილ ფირმებში მენეჯერებს ცალკეული სამუშაო ოპერაციის უშუალოდ შესრულებისათვის დრო პრაქტიკულად აღარ რჩებათ. მიუხედავად ზემოაღნიშნულისა, თითქმის ყველა ორგანიზაციის მართვის სისტემა ძირითადად აგებულია იერარქიული პრინციპით, მართვა კი წარმოდგენილია ცალკეულ დონეებად დაყოფილი რთული სისტემით.

6.2. მენეჯმენტის იერარქიული დონეები

იერარქია წარმოადგენს მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია მმართველობითი ზემოქმედების განხორციელება. იგი გულისხმობს მმართველობითი გადაწყვეტილების გატარებას "ზემოდან ქვემოთ" ძალდატანების, კონტროლის ან წახალისების მექანიზმების გამოყენებით.

გამოყოფენ მენეჯმენტის სამ იერარქიულ დონეს: ***ძალის, საშუალოს*** და ***ოპერატიულს*** (ანუ ძირითადს), რაც, თავის მხრივ, განაპირობებს მმართველობითი მუშაობის განსხვავებულ სახეებს. მენეჯერული ფუნქციების ან მათი ცალკეული ელემენტის შესრულებაში მონაწილეობის მიღება განპირობებულია არა მარტო იმით, თუ რა იერარქიულ დონეზე (ვერტიკალური განზომილება) იმყოფება თანამშრომელი, არამედ პასუხისმგებლობის კონკრეტული არეალის მიხედვითაც (ჰორიზონტალური განზომილება).

ყველა დონის მენეჯერი თავისი კომპეტენციის ფარგლებში და იერარქიული დონის შესაბამისად მონაწილეობას იღებს ნებისმიერი ხელმძღვანელისათვის დამახასიათებელი ისეთი როლის განხორციელებაში, როგორიცაა ინოვაციების დანერგვა. როლების პირობითი განაწილება ხდება შემდეგნაირად: იდეების განმახორციელებელი ანუ "მუსიკის უშუალო შემსრულებელი" (მენეჯმენტის

ოპერატიული დონე), "დირიჟორი" (საშუალო დონე), და "კომპოზიტორი" (მენეჯმენტის მაღალი დონე).

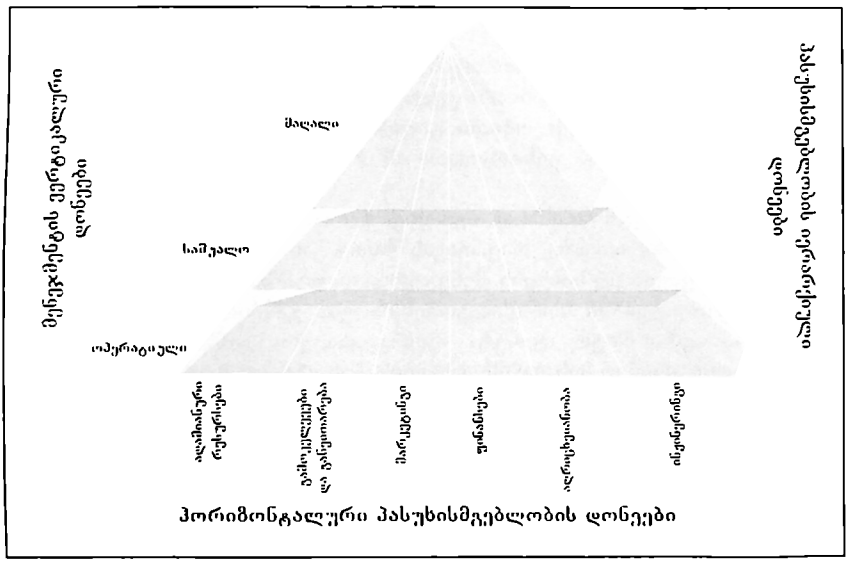
მენეჯმენტის მაღალი დონე ყველაზე მნიშვნელოვანია, რადგან აქ დაწესებულების განვითარების სტრატეგია მუშავდება. საშუალო დონე ამუშავებს სტრატეგიის განხორციელების გეგმას, ხოლო ძირითადი – ოპერატიული დონე უზრუნველყოფს კონკრეტული სამუშაოს შესრულებას.

მაღალი დონის მენეჯმენტი წარმოდგენილია დაწესებულების ხელმძღვანელით ან მისი მოადგილეებით. ეს მართვის პირამიდის თაეია, სადაც, როგორც წესი, მუშავდება სტრატეგიული საკითხები.

საშუალო დონის მენეჯერი პასუხს აგებს ოპერატიული გეგმების დამუშავებასა და მათ რეალიზაციაზე. წესით მას მინიჭებული აქვს მოქმედების ფართო უფლებები. იგი დამოუკიდებლად წყვეტს რესურსების გამოყენების, კაღრების მიღებისა თუ დათხოვნის, წარმოების განვითარების და სხვ. საკითხებს. მართვის საშუალო დონე სხვადასხვა განყოფილებათა გამგეებს აერთიანებს.

მართვის ძირითად დონეს წარმოადგენს ***ოპერატიული მენეჯერები***. მათ მიეკუთვნება ქვეგანყოფილების გამგეები, ცალკეული სამსახურის უფროსები, მართვის აპარატის სხვა მუშაკები, რომლებიც უშუალოდ აგებენ პასუხს თანამშრომელთა მუშაობაზე. ამ დონის მენეჯერები ძირითადად ასრულებენ ოპერატიულ ფუნქციებს, რომლებიც შემუშავებულია მმართველობითი იერარქიის

მენეჯმენტის ტიპები იერარქიული დონეებისა და პასუხისმგებლობის არეების მიხედვით



საშუალო დონეზე. აშკარაა, რომ მართვის ეფექტიანობა უასდება დაწესებულების ან ორგანიზაციის მდგომარეობის სტაბილურობითა და მუშაობის მაღალი მაჩვენებლით, რაც ბევრადაა დამოკიდებული ოპერატიული მენეჯმენტის სრულფასოვნებაზე.

6.3. ჰერტიკალური და პორიზონტალური ურთიერთობები

ჰერტიკალურ ურთიერთობათა გარდა მენეჯმენტის თეორიაში სერიოზული ყურადღება ეთმობა ე.წ. ***პორიზონტალური ურთიერთობების*** ეფექტურობის გაზრდას. პასუხისმგებლობის არეალების მიხედვით ოპერატიული მენეჯმენტი, თავის მხრივ, შეიცავს მმართველთა სამ ძირითად ტიპს: ფუნქციონალურს, გენერალურს და საპროექტო მენეჯერებს. სხვადასხვა დონის მენეჯერები საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში ძირითადად ახორციელებენ ურთიერთობებს 3 დონეზე:

- პირველი (ე.წ. მაკრო დონე) გულისხმობს საქმიანი ურთიერთობების დამყარებას სხვა ორგანიზაციებთან;
- საშუალო დონე გულისხმობს საქმიანი ურთიერთობების დამყარებას საკუთარი ორგანიზაციის მმართველობითი პირამიდის სხვადასხვა დონესთან;
- მიკრო დონე გულისხმობს ურთიერთობების დამყარებას ცალკეულ პიროვნებასთან ან თანამშრომელთა ჯგუფებთან.

მართვის პირამიდის მოქმედების ეფექტიანობა ბევრადაა დამოკიდებული ***საორგანიზაციო პროცედურების*** (მაგალითად, გადაწყვეტილების მიღება და მასთან დაკავშირებული ამოცანების სხვადასხვა იერარქიულ დონემდე დაყვანა) დახვეწაზე, რომლებიც რეგულარულად მეორდება დროში. საორგანიზაციო პროცედურები უნდა აკმაყოფილებდეს საკმარისი საიმედოობისა და ამავე დროს სიმარტივის პირობებს. ამასთან, საორგანიზაციო პროცედურების განხორციელება არ უნდა ითხოვდეს მენეჯერების გადამეტებულ ყურადღებას, რაც მათი სტანდარტების დანერგვით მიიღწევა.

შინაარსი

თავი 7. *გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები და მოდელები*
- შესავალი
- გადაწყვეტილების მიღების ძირითადი სახეები
- გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი ფაქტორები

თავი 8. *ორგანიზაციაზე მოქმედი შიდა და გარე ფაქტორები*
- შესავალი
- ორგანიზაციის გარემო პირობებთან ურთიერთობის თავისებურებანი
- შიდა და გარე ფაქტორების შეფასება

თავი 9. *დაგეგმვა*
- შესავალი
- გეგმის ძირითადი სახეები
- დაგეგმვის მეთოდები
- დაგეგმვის ძირითადი მაჩვენებლები
- საორგანიზაციო სტრატეგიის სახეები

თავი 10. *სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი*
- შესავალი
- სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი ეტაპები
- გარე ფაქტორების შეფასების მეთოდები
- შიდა ფაქტორების შეფასების მეთოდები

თავი 11. *პროგრამირება*

თავი 12. *შემთხვევათა აღწერის "Case Study" მეთოდოლოგიის გამოყენება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში*

თავი 13. *პროგნოზირება*
- შესავალი
- მიზნობრივი მართვის სახეები
- პროგნოზების ძირითადი სახეები
- პროგნოზების კლასიფიკაცია

თავი 7. გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები და მოდელები

7.1. შესავალი

მენეჯმენტის პროცესის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ეტაპია გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც შეიძლება განისაზღვროს, როგორც რამოდენიმე ალტერნატიიდან ერთ-ერთის შერჩევის პროცესი.

გადაწყვეტილების მიღება წარმოადგენს პროცესს, რომლის დროსაც წარმოებს პრობლემის იდენტიფიცირება და მისი განხორციელება.

გადაწყვეტილების მიღების ძირითადი ეტაპებია:

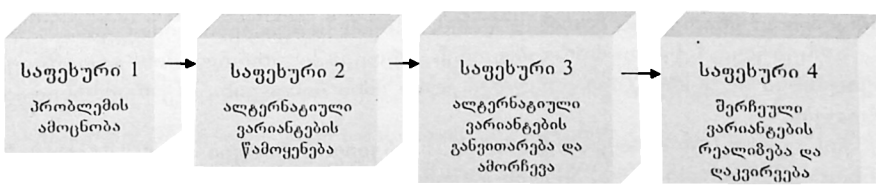
1. პრობლემის განსაზღვრა;
2. პრობლემის გაღაჭრასთან დაკავშირებული სუსტი და ძლიერი მხარეების ანალიზი;
3. ალტერნატიების განხილვა;
4. ალტერნატიების შეფასება და მათგან საუკეთესოს შერჩევა;
5. საწყისი და შემდგომი მოქმედებების განსაზღვრა დასახული მიზნის განსახორციელებლად.

ალტერნატიების შერჩევის მიზნით სარგებლობენ ქვემომოყვანილი სქემით, რომელიც ერთი შეხედვით საკმარისად მარტივია, მაგრამ საბოლოო ჯამში, სწორი გამოყენების შემთხვევაში, გადაწყვეტილების საუკეთესო ვარიანტის ობიექტურად შერჩევის საშუალებას იძლევა.

ორგანიზაციაში შექმნილი ყოველი პრობლემური სიტუაცია ხშირად დაკავშირებულია გაუთვალისწინებელ ცვლილებებთან, რომელიც გარე სამყაროში წარმოიქმნება. წამოჭრილი პრობლემა, თავის მხრივ, გეგმიური დავალებების შესრულების კორექციას მოითხოვს.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ეტაპობრივად ხორციელდება. დასახული მიზნებისა და გეგმების კოორდინაცია ხელს უწყობს ვერტიკალური

გადაწყვეტილების მიღების პროცესის საფეხურები



და ჰორიზონტალური კომუნიკაციების განვითარებას, პერსონალის მოტივაციის გაძლიერებას, პრიორიტეტებისა და მოლოდინის მკაფიო განსაზღვრას და ა.შ. ამასთან არაიშვიათად, სისტემის არასაკმარისმა მდგრადობამ, მაღალი დონის მენეჯერთა უპასუხისმგებლობამ, პერსონალის დაბალმა პროფესიულმა დონემ, შესაძლოა, გააძნელოს გადაწყვეტილების ცხოვრებაში გატარება.

7.2. გადაწყვეტილების მიღების ძირითადი სახეები

განირჩევა გადაწყვეტილების მიღების ორი კატეგორია: ***წინასწარ დაგეგმილი და დაუგეგმავი*** (ანუ მოულოდნელი). თავისი ბუნებიდან გამომდინარე, დაუგეგმავი გადაწყვეტილება მერყეობისა და რისკის ფაქტორებს შეიცავს. ეს გასაგებიცაა, ვინაიდან ამ სახის გადაწყვეტილება უფრო მეტად ეყრდნობა ინტუიციას, საკუთარ გამოცდილებას და ა.შ., ვიდრე წინასწარ მომზადებულ დასაბუთებას. ამასთან დაკავშირებით არსებობს ორი მეთოდი, რომელიც მენეჯერს, მართალია, დაუგეგმავი, მოულოდნელი, მაგრამ უფრო სწორი გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას აძლევს.

ნებისმიერი პრობლემა ითვალისწინებს გაურკვეველი სიტუაციის არსებობას და, შესაბამისად, არჩევანის გაკეთების აუცილებლობას. ამის ძირითად მიზეზებად გვევლინება:

- მოსალოდნელი მოვლენების მსვლელობის პროგნოზირებისა და მათზე ზემოქმედების მოხდენის შესაძლებლობასთან დაკავშირებული სიძნელეები;
- მიზეზისა და შედეგის ურთიერთობის გარკვევის აუცილებლობა;
- სავარაუდო გადაწყვეტილებებს შორის სწორი არჩევანის გაკეთების საჭიროება;
- ზუსტი და სანდო ინფორმაციის მიღება და სხვა.

გაურკვეველობასთან ერთად, მართვის ნებისმიერი პრობლემისათვის დამახასიათებელია რისკის აუცილებლობა (მაგალითად, დაკავშირებული ახალი პროდუქციისა და მომსახურების ფორმების შექმნასა და შემოტანასთან, რეკლამის ეფექტურობასთან და სხვა).

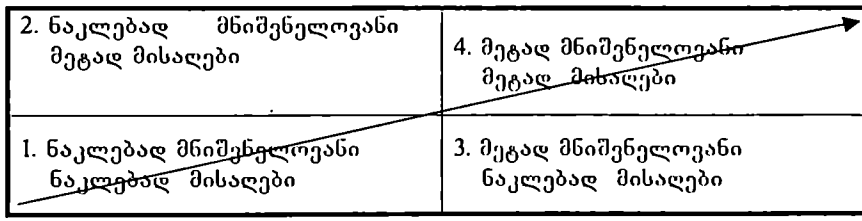
ზემოთქმულიდან გამომდინარე, ნათელია, რომ ნებისმიერი პროცესი, დაკავშირებული გადაწყვეტილების შემუშავებასთან, მოითხოვს გაურკვეველობის მინიმუმამდე დაყვანასა და რისკის გაწევის დასაბუთებას. ასეთი მიდგომა რამდენიმე ეტაპის არსებობას ვარაუდობს.

ამასთან დაკავშირებით, არაიშვიათად სარგებლობენ ე.წ. ალტერნატივების შეფასების სქემით, რომელიც დაგეგმილი გადაწყვეტილების დადებითი და უარყოფითი მხარეების ნათლად წარმოსახვის საშუალებას იძლევა.

არსებული სქემით სარგებლობის პროცესში პრობლემის გადაწყვეტის სხვადასხვა ალტერნატივა განლაგებულია იმის მიხედვით, თუ რამდენადაა ის მისაღები.

გასაგებია, რომ იდეა, შესაძლოა, სავსებით მისაღები იყოს, მაგრამ მისი განხორციელებადობა და, აქედან გამომდინარე, მნიშვნელობაც ორგანიზაციის

ალტერნატივების შეფასების სქემა



განვითარების გარკვეულ ეტაპზე საეჭვოა. მაგალითისათვის, საესებით მისაღებია იდეა იმის შესახებ, რომ ყოველ სამედიცინო დაწესებულებაში მოქმედებდეს თანამედროვე ბიოქიმიური ლაბორატორია, მაგრამ ახალი აპარატურის სიძვირის გამო, ალბათ უფრო რეალურია ცენტრალური ლაბორატორიის ჩამოყალიბება, რასაც იმის განხილვა უნდა მოჰყვეს, თუ რა უფრო მომგებიანია დაწესებულებისათვის – აღგილზე აუღოს პაციენტს სისხლი, რომელიც სპეციალური ტრანსპორტით გადაიგზავნება ცენტრალურ ლაბორატორიაში, თუ თვით პაციენტი გაგზავნოს ლაბორატორიაში (ამ შემთხვევაში დამატებით განიხილება საკითხი იმის შესახებ, თუ რა გზით შეატყობინებენ მკურნალ ექიმს მიღებულ შედეგებს და ა.შ.).

საბოლოო ჯამში, ალტერნატიულებისა და მათი გადაწყვეტის გზების მთლიანი ნუსხის შედგენის საფუძველზე ყალიბდება სქემა, რომლის მიხედვითაც საკმარისად აღვილია გადაწყვეტილების მიღება. ამასთან, გასათვალისწინებელია, რომ ყოველი სპეციფიკური პრობლემის ჩამოყალიბება და ფორმულირება დამოკიდებულია მის შესახებ არსებული ინფორმაციის მოცულობასა და სიზუსტეზე. მაგალითად, ე.წ. ***რაციონალური მოდელი*** უშვებს, რომ მენეჯერს ყოველთვის აქვს სრულყოფილი ინფორმაცია და შესაბამისად შეუძლია მისი ოპტიმალური გადაწყვეტა. ამის საწინააღმდეგოდ, არარაციონალური მოდელი უშვებს, რომ ინფორმაციის მოპოვებისა და დამუშავების შეზღუდული შესაძლებლობა წინააღმდეგობას უქმნის მენეჯერს ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღებაში.

მეორე ეტაპი გულისხმობს მიზნებისა და ამოცანების დასახვას და გარკვეული მიმართულებების არჩევას, რაც, ერთი მხრივ, დამოკიდებულია ხელმძღვანელის უნარზე – განჭვრიტოს მოვლენათა მსვლელობა და შესაძლო შედეგები, მეორე მხრივ კი – პოტენციურ შესაძლებლობებზე.

შემდგომ ეტაპებს წარმოადგენს გატარებული ღონისძიებების კონტროლი და საჭიროების შემთხვევაში შესწორებული გეგმის ჩამოყალიბება. გეგმა უნდა შეიცავდეს განსაზღვრული შრომითი რესურსების მობილიზაციასა და განაწილებას, გეგმის ფარგლებში შესაძლო ალტერნატიული ვარიანტების შერჩევას და სხვა.

მომდევნო ეტაპზე ხდება დაგეგმილ მაჩვენებლებთან მიღებული შედეგების შედარება.

ამგვარად, მმართველობითი ხასიათის პრობლემის გადაწყვეტის ძირითადი ეტაპები ხორციელდება მენეჯმენტის ფუნქციების გათვალისწინებით:

I ეტაპი – პრობლემის ფორმულირება;
II ეტაპი – ინფორმაციის შეფასება;
III ეტაპი – მიზნებისა და ამოცანების დასახვა (ამასთან, აუცილებელია საერთო მიზნებისა და სპეციფიკური ამოცანების გამიჯვნა);
IV ეტაპი – მოქმედების კონკრეტული მიმართულებების შერჩევა (პირველ რიგში ეს გულისხმობს სამუშაოს მოცულობის, დროის ფაქტორის, მოსალოდნელი შედეგების, რისკის ელემენტების ოპტიმალურ დაბალანსებას);
V ეტაპი – შესასრულებელი სამუშაოს დაგეგმვა და კონტროლი;
VI ეტაპი – მიღებული შედეგების შეფასება (ეს ეტაპი გულისხმობს მოქმედების ეფექტიანობის განსაზღვრას პრობლემის გადაწყვეტის მდგომარეობიდან გამომდინარე).

საბოლოო ჯამში, შესაძლოა, დავასკვნათ, რომ ეფექტური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი შეიცავს ხუთ ძირითად საფეხურს:

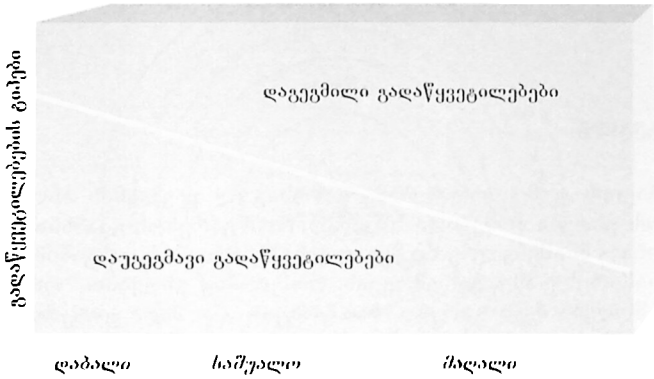
- პრობლემის იდენტიფიცირებას, რომელიც, თავის მხრივ, მოითხოვს საკითხის გარჩევას, მის ცალკეულ კატეგორიებად დაყოფასა და იდენტიფიკაციას;
- ალტერნატიული ვარიანტების გენერირებას;
- ალტერნატიული ვარიანტებისაგან უფრო მისაღების შერჩევასა და მის განვითარებას;
- შერჩეული ვარიანტის განხორციელებას და
- მიღებული შედეგის პროგნოზირებას.

7.3. გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი ფაქტორები

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მენეჯერს უხდება რამოდენიმე ძირითადი ბარიერის გადალახვა. მაგალითად, მიღებული გადაწყვეტილებების არასასურველ შედეგზე რეაგირება შესაძლოა იყოს – თვითდაჯერებული ხასიათის, ან დაცვითი გამოყენების გარეშე ან კი საერთოდ პანიკური; ასევე შესაძლოა არასაკმარისი ალტერნატივების ძიება ან მიმდინარე (ჩვეულებრივი) გადაწყვეტილებების მიღებისაგან თავის არიდება, ან გამძაფრებული (წარმოშობილი) პრობლემისათვის თავის არიდება, რაც, ამავე დროს, ხშირად გამოუცდელი მენეჯერის რეაქციაა არასწორად მიღებულ გადაწყვეტილებაზე.

ანალოგიური სიტუაცია შესაძლოა წარმოიშვას დაგეგმილი გადაწყვეტილების არასასურველი შედეგების არსებობის შემთხვევაშიც, რაც საკითხის მოგვარების დამატებითი გზების ძიებას მოითხოვს. ეს გასაგებიცაა, ვინაიდან ერთპიროვნული მმართველობის შემთხვევაში მცდარი სტანდარტული სტრატეგიული გადაწყვეტილების შედეგების არასწორმა მოგვარებამ ორგანიზაცია შეიძლება კრახამდე მიიყვანოს. ამიტომ, მენეჯმენტის თეორიაში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა კოლექტიური გადაწყვეტილებების უპირატესობის განსილვას, რაც მოსალოდნელი არასასურველი შედეგების ნაკლებად მტკივნეულად

დაგეგმილი და დაუგეგმავი გადაწყვეტილებების ხვედრითი წილი მენეჯმენტის სხვადასხვა დონეებზე



გადაჭრის საშუალებას იძლევა. კოლექტიური გადაწყვეტილების მიღებას აქვს თავისი უპირატესობები და არასასურველი მხარეებიც. ჯგუფის წევრების ცოდნას, ინფორმაციას, გამოცდილებას, აღქმის უნარებს და სხვ. დიდი სარგებლობა მოაქვს სწორი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. მეორე მხრივ, ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღება ხშირად მეტ დროს მოითხოვს. აზრების შეუთანხმებლობამ შეიძლება წარმოშვას კონფლიქტები, ან მიღწეულ ჯგუფურ აზრს ცალკეულმა წევრმა ბლოკირება გაუკეთოს და ა.შ. ამიტომ, ჯგუფის ლიდერის როლი ამ პრობლემების დაძლევაში მაინც გელმიწევნით დიდია.

თავი 8. ორგანიზაციის საქმიანობაზე მოქმედი შიდა და გარე ფაქტორები

8.1. შესავალი

ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე გამოსატულ გავლენას ახდენს გარემო, რომელშიც მას უხდება არსებობა აშკარაა, რომ გარემოს გააჩნია პოტენციური შესაძლებლობა – მნიშვნელოვანი ზეგავლენა მოახდინოს ორგანიზაციის წარმატებასა თუ დამარცხებაზე. გარემოცვას, რომელშიც უხდებათ ორგანიზაციებს მოქმედება, ეწოდება ***მეგა–გარემო, საოპერაციო და შიდა გარემო***.

მეგა–გარემოსათვის დამახასიათებელია ხუთი ძირითადი ელემენტი: ტექნოლოგიური, ეკონომიკური, სამართლებრივ-პოლიტიკური, სოციალურ-კულტურული და ინტერნაციონალური. მეგა-გარემოს ელემენტების შესაძლებლობები გაცილებით ფართოა, ვიდრე ცალკეული ორგანიზაციისა, ამიტომაც თუ მეგა-გარემოში მოხდება რომელიმე ელემენტის კარდინალური ცვლილება (მაგალითად, ახალი ტექნოლოგიის შემოღება, ინფლაცია, ახალი კანონმდებლობა და სხვ.), რომელთა მიხედვითაც შესაძლებელია ორგანიზაციის პერსპექტივის შეფასება, ხელმძღვანელმა სასწრაფოდ ან, უკიდურეს შემთხვევაში, უახლოეს მომავალში უნდა შეიტანოს სათანადო ცვლილებები თავის საქმიანობაში.

მეგა-გარემოს გარდა ორგანიზაციამ თავის მუშაობაში აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს ე.წ. ***საოპერაციო გარემოს*** გავლენა, რომელიც წარმოადგენს იმ სპეციფიკურ გარე ელემენტებს, რომელთა უშუალო ურთიერთობაშიც ახორციელებს ორგანიზაცია თავის საქმიანობას. აშკარაა, რომ ორგანიზაციები უფრო წარმატებით ახდენენ ზემოქმედებას მათ საოპერაციო გარემოზე, ვიდრე მეგა-გარემოზე.

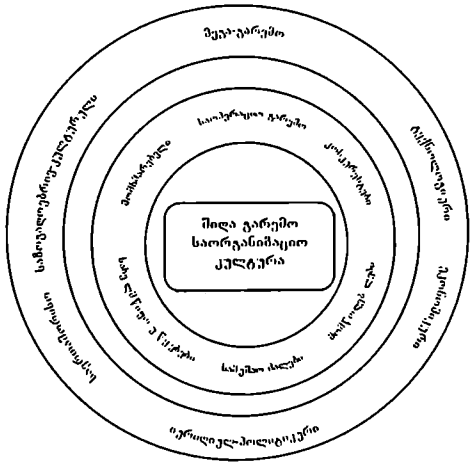
საოპერაციო გარემოს ტიპიურ ელემენტებს წარმოადგენს: მომხმარებელი (კლიენტები), კონკურენტები, მომწოდებლები, სამთავრობო უწყებები და სხვ.

8.2. ორგანიზაციის გარემო პირობებთან ურთიერთობის თავისებურებანი

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მოქმედებს ე.წ. ბუნებრივი გადარჩევის და რესურსებზე დამოკიდებულების მოდელი.

ბუნებრივი გადარჩევის მოდელის თანახმად, განსაზღვრული გარემო პირობები ხელს უწყობენ შესაბამისი პარამეტრების მქონე ორგანიზაციების გადარჩენას, ეს გასაგებიცაა, ვინაიდან კონკურენციის პირობებში იმარჯვებს მხოლოდ ის ორგანიზაცია, რომელიც არსებულ მეგა- და საოპერაციო გარემოს

ორგანიზაციის გარე და შიდა გარემოს მახასიათებლები



აკმაყოფილებს, ან თავისი მოქმედების სწრაფ შეცელას ახერხებს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, იგი უბრალოდ წყვეტს მოქმედებას. მაგალითად, საქართველოს ჯანდაცვის სისტემის რეფორმებით გათვალისწინებული სტომატოლოგიური პოლიკლინიკების პრივატიზაციის შემდგომ ყველა ობიექტი იმყოფებოდა თითქმის ერთნაირ პირობებში. მოკვიანებით, საბაზრო ურთიერთობების განვითარების პროცესში, კონკურენტთა მიერ ბაზრის დიდი სეგმენტის დაკარგვის ხარჯზე აშკარად გამოიკვეთა ამ სახის დაწესებულებათა ერთი ნაწილის გაძლიერება და მაღი მოქმედების არეალის გაფართოება.

რესურსებზე დამოკიდებულების მოდელის შინაარსია – გარემოზე რესურსებით დამოკიდებულების შემცირება.

გარემოს სიტუაციური მდგომარეობის ანალიზის განხორციელება შესაძლოა ორი კონცეფციის მიხედვით;

გარემო პირობების გაურკვეველობის კონცეფცია ხელს უწყობს გარემოს სწორ შეფასებას ისეთ სიტუაციებში, როდესაც შეუძლებელია ორგანიზაციაზე მისი გაელენის ხარისხის განსაზღვრა;

ხელსაყრელი გარემოს შექმნის კონცეფცია განსაზღვრავს ორგანიზაციის სტაბილურობის ხელშემწყობ გზებს.

გარემო პირობების გაურკვეველობის ხარისხი ორი ფაქტორის ფუნქციაა, ესენია, ***გარემოს ელემენტების კომპლექსურობა*** და ***დინამიზმი***. გასაგებია, რომ რაც უფრო დინამიურია გარემოს გარდაქმნა, მით უფრო გაძნელებულია ორგანიზაციის მომავლის სწორი პროგნოზირება.

გარემო პირობებზე შეგავლენის ძირითადი ელემენტებია: ადაპტაცია, ხელსაყრელი გაელენა და საქმიანობის გადანაწილება.

ტერმინი ***ადაპტაცია*** გულისხმობს შიდა საოპერაციო და გარე საქმიანობების ისეთი სახის ცვლილებებს, რომელნიც გარემო პირობების შეცელის შემთხვევაში

მეტი შესაბამისობის (შეგუებადობის) და კონკურენტუნარიანობის შესაძლებლობას იძლევიან.

ადაპტაცია, თავის მხრივ, შეიცავს ისეთ ცნებებს, როგორიცაა შეკავებულობა, გაწონასწორობა, პროგნოზირება და ნორმირება. ეს კი იმას გულისხმობს, რომ ორგანიზაციამ უნდა შეეცადოს მოახდინოს ისეთი სახის მეგავლენა ან ამ მიმართულებით ისე შეცვალოს გარემო ფაქტორები, რომ მოხერხდეს მათი ორგანიზაციული მოთხოვნებისადმი შეთავსება. თავის მხრივ, ***ხელსაყრელი გავლენის განხორციელების მეთოდებია***: რეკლამა, საზოგადოებრივ ურთიერთობებში მონაწილეობის მიღება, კადრების შევსება, კონტრაქტების დადება, სხვა ორგანიზაციებთან კოოპერირება, ერთობლიეი საწარმოების ჩამოყალიბება, სხვადასხვა ასოციაციაში ჩართვა, პოლიტიკურ საქმიანობაში მონაწილეობის მიღება და სხვ.

ტერმინი ***საქმიანობის გადანაწილება*** გულისხმობს ისეთი სახის ცვლილებას, რომელიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციას, თავისი საქმიანობა ხელსაყრელ გარემო პირობებში განახორციელოს. მაგალითად, არაიშვიათად ორგანიზაციას უხდება მომსახურების, ან საქმიანობის შედარებით უკეთეს გარემოში გადაადგილება. რაც უფრო ორგანიზებულად და სწრაფად მოხდება ამ სახის ღონისძიებათა გატარება, მით უფრო ეფექტური შედეგებია მოსალოდნელი. საკმარისია გავიხსენოთ მეორე მსოფლიო ომის მაგალითი, როდესაც სსრკ-ს დასავლეთ რეგიონებიდან ჩრდილოეთში დაახლოებით 6 თვეში მოხერხდა არამარტო მსხვილი ქარხნების თითქმის 70% ევაკუაცია, არამედ მათი ამოქმედებაც.

სამოცანი წლებიდან სიგარეტის გაყიდვების შემღუდვის მიუხედავად, აშშ-ში გაფართოდა Plilip Morris-ის საქმიანობა, ძირითადად, განვითარებადი ქვეყნების ხარჯზე. ლიბერალური კანონმდებლობის არებობის გამო ტექნოლოგიის გამარტივებამ (საკმარისია აღინიშნოს – თუ დასავლეთში სიგარეტის ხარისხის გაუმჯობესებაზე მიმართული ღონისძიებების გატარების ღირებულება შეადგენს გამოშვებული პროდუქტის თვითღირებულების თითქმის 45%-ს, განვითარებად ქვეყნებში იგი არ აღემატებოდა 10%-ს) და ნედლეულის სიიაფემ ხელი შეუწყო როგორც ბაზრის მკვეთრ გაფართოებას, ასევე წარმოების ეფექტურობის გამოხატულ მრდასაც.

შიდა გარემო (მას სხვაგვარად ორგანიზაციულ კულტურას უწოდებენ) – ესაა სისტემა, განაწილებული (დაყოფილი) დონეების, ვალდებულებების, ნორმებისა და ნდობის მიხედვით, რომელიც ერთმანეთთან აკავშირებს (აერთიანებს) ორგანიზაციის წევრებს.

ორგანიზაციული კულტურა გულისხმობს ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებულ წესებს, ტრადიციებს, ცერემონიალს და ა.შ. გასაგებია, რომ ადამიანის ბუნებისათვის დამახასიათებელი კონსერვატიზმიდან გამომდინარე, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება, ასევე მისი ცვლილებების განხორციელება დიდ სიძნელეებთან და მრავალსაფეხურიან პროცესებთანაა დაკავშირებული.

8.3. შიდა და გარე ფაქტორების შეფასება

მენეჯერის მუშაობის ეფექტურობა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია მოვლენათა სწორი შეფასების უნარზე. ამ სახის შეფასება გულისხმობს როგორც გარე (ე.ი. იმ ძალების მოქმედების გათვალისწინებას, რომლებზეც ჩვენ ზემოქმედებას ვერ ვახდენთ, ან, გამონაკლის შემთხვევაში, ჩვენს მიერ გაწეული

გემოქმედება ძალზე მცირეა (მაგალითად, ქვეყნის კანონმდებლობა, კონკურენტია მოქმედება და სხვ.), ასევე ორგანიზაციის შიგნით მოქმედი ფაქტორების (პერსონალი, რესურსები და სხვ.) გათვალისწინებას. ამასთან დაკავშირებით შემოღებულია სპეციალური ტერმინი ე.წ. ***ადაპტაციური ორგანიზაცია,*** რომელიც გულისხმობს გარემო ცვლილებებზე არამარტო სისტემატური მონიტორინგის განხორციელებას, არამედ მათზე დროულ რეაგირებასაც (იგულისხმება, რომ ორგანიზაცია მზად უნდა იყოს, განაახლოს საკუთარი მისია, ამოცანები, სტრატეგიები, სისტემები, სტრუქტურა, საშუალებები). კარგად მართვადი ორგანიზაციები, გარემო ძალების მსგავსად, სისტემატურად იცვლებიან.

ხშირად სტრატეგიის შეცვლა განაპირობებს ***ორგანიზაციის დიზაინის*** შეცვლასაც, ე.ი. მიმდინარეობს მისი ე.წ. ***რესტრუქტურიზაცია***, ანუ – ***რეინჟინირინგი.***

გარემოს შეფასების შედეგად განისაზღვრება როგორც ორგანიზაციის შესაძლებლობები, ასევე მოსალოდნელი საშიშროებებიც. ამ შეფასების შედეგად მენეჯერმა უნდა დაადგინოს ის გარე ძალები, რომლებიც ხელს უწყობს ორგანიზაციის პოტენციალის გაძლიერებას და პირიქით.

ამ თვალსაზრისით გარე ძალები შეიძლება დავყოთ შემდეგნაირად: პოზიტიური, ნეიტრალური და უარყოფითად მოქმედი.

სიტუაციის ანალიზის შედეგად ყალიბდება სტრატეგია, რომელიც ეითარების მიხედვით ცვლილებას განიცდის. ამასთან აღსანიშნავია, რომ სტრატეგიის ხშირი ცვლილებები უარყოფითად მოქმედებს სისტემის ფუნქციონირებაზე, შესაბამისი შედეგის მიღწევაზე. სტრატეგიის ფორმულირებისას მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში მოსალოდნელი ცვლილებების გათვალისწინება. გარე ფაქტორები, რომელთა გათვალისწინება საჭიროა სიტუაციის ანალიზისათვის, შესაძლოა წარმოვიდგინოთ შემდეგნაირად:

- დემოგრაფიული ფაქტორები;
- კონკურენციის ხასიათი;
- სახელმწიფო რეგულირება (კანონმდებლობა);
- შრომის ანაზღაურების პოლიტიკა;
- მოსახლეობის სოციალური ქცევა;
- ახალი ტექნოლოგიები და სხვ.

ორგანიზაციის შიდა ფაქტორების შეფასება, ძირითადად, ხდება 3 სფეროში:

1. ორგანიზაციის პროდუქცია, ანუ უნიკალური ტექნოლოგიური ან კლინიკური გამოცდილება, ცოდნა;
2. ბაზარი, ფოკუსირებული ცალკეულ საბაზრო სეგმენტზე (მაგალითად, პედიატრიული, ონკოლოგიური, კარდიოლოგიური ღახმარება და ა.შ.);
3. ღირებულება, რომელიც დამოკიდებულია ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტურობაზე.

გასათვალისწინებელია – ბაზარი მიეკუთვნება გარე ფაქტორს, ვინაიდან მას არ აყალიბებს უშუალოდ ორგანიზაცია, რომელიც მხოლოდ რეაგირებას ახდენს გაზრდილ თუ შემცირებულ მოთხოვნებზე.

თავი 9. დაგეგმვა

9.1. შესავალი

სწორად მიზნის მიღწევა დაკავშირებულია სხვადასხვა ვარიანტის არსებობასთან, რის გამოც მენეჯერი არჩევანის წინაშე დგება. ამიტომ მოქმედების დაწყებამდე აუცილებელი ხდება დაგეგმვა, ე.ი. გადაწყვეტილებების წინასწარი მიღება იმის შესახებ, თუ რა, როდის, სად, ვინ და როგორ უნდა გააკეთოს.

დაგეგმვა – ეს არის ურთიერთდამოკიდებული ერთობლიეი გადაწყვეტილებების მიღებისა და შეფასების პროცესი ისეთ სიტუაციაში, როდესაც ნათარაუდევია, რომ ამით გაიზრდება საქმის წარმატებით დასრულების ალბათობა, ან დასახული მიზანი ვერ განხორციელდება სპეციალური ზომების გატარების გარეშე.

დაგეგმვის პროცესი მიმართულია მომავალში ისეთი სასურველი მდგომარეობის ან მდგომარეობების მიღწევისაკენ, რომლებიც თავისით ვერ წარმოიქმნებიან (ე.ი. მათ მისაღწევად სპეციალური ზომების მიღებაა საჭირო). ამიტომ დაგეგმვა დაკავშირებულია, ერთი მხრივ, მცდარი მოქმედებების თავიდან აცილებასთან, ხოლო მეორე მხრივ – არსებული შესაძლებლობების სრულ გამოყენებასთან.

დაგეგმვა მოითხოვს ისეთი წინაპირობების არსებობას, როგორიცაა ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების განსაზღვრა.

მისია – ესაა იმის დასაბუთება, თუ რატომ არსებობს ორგანიზაცია, რა მიზნებს ემსახურება, რაში გამოისახება მისი უნიკალურობა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მისია განსაზღვრავს იმ საქმიანობის სფეროს, რომელიც მას განასხვავებს ამავე ტიპის სხვა ორგანიზაციებისაგან.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ***მიზნები*** – ესაა სამომავლო შედეგები, რომელთა მიღწევაც სურს ორგანიზაციას, ესაა წინასწარ მოფიქრებული ქმედებები, რომელთა განხორციელებითაც ორგანიზაცია გარკვეული შედეგის მიღწევას შეეცდება.

9.2. გეგმის ძირითადი სახეები

მიზნების კლასიფიკაციიდან გამომდინარე, ძირითადად, განასხვავებენ სამი დონის გეგმებს: სტრატეგიულს, ტაქტიკურსა და ოპერატიულს. ეს დონეები შეიძლება ჩამოყალიბდეს, როგორც გეგმების იერარქია.

სტრატეგიული გეგმა, ჩვეულებრივ, ითვალისწინებს გრძელვადიანი ღონისძიებების გატარებას; ***ტაქტიკური*** – საშუალოვადიანს, ***ოპერატიული გეგმა*** ორიენტირებულია უფრო მოკლე ვადაზე.

გეგმა წარმოადგენს ღონისძიებათა კომპლექსს, რომელიც საუკეთესოდ ეღება დაგეგმვას. იმის მიხედვით, თუ ეის ეევალება გეგმით გათვალისწინებული ღონისძიებების შესრულება, გეგმები შეიძლება იყოს ინდივიდუალური და საერთო.

ინდივიდუალური გეგმა შეეხება ცალკეულ პირებს და მათ მიერ შესასრულებელ სამუშაოს. მის განხორციელებას ცალკეული შემსრულებლისათვის კანონის ძალა აქეს. ის ითვალისწინებს გეგმის შესრულებას მთლიანად კოლექტივის, ორგანიზაციის, უწყების მიერ.

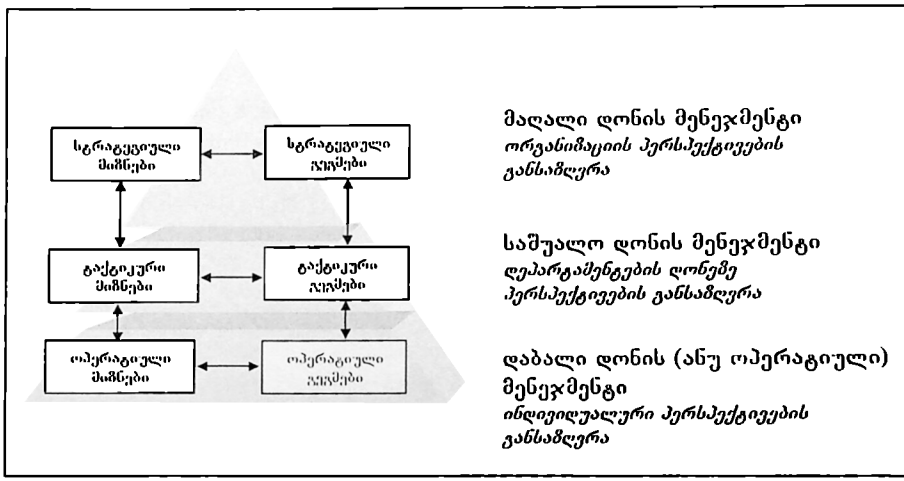
საერთო გეგმის შედგენას, როგორც წესი, საუკეთესოდ ეღება ისეთი აუცილებელი პირობები, როგორიცაა:

- განელილ პერიოდში მიღებული გამოცდილების ანალიზის ჩატარება;
- ჩატარებული ანალიზის შედეგად ახლად გამოვლენილი მოთხოვნების განსაზღვრა;
- მეცნიერებისა და ტექნიკის თანამედროვე მიღწევების გათვალისწინება.

სწორი დაგეგმვა ხელს უწყობს სათანადო წარმატების მიღწევას, ვინაიდან, ერთი მხრივ, კონკრეტული მიზნების დასახვა საშუალებას აძლევს მენეჯერს, ნათლად წარმოიდგინოს, თუ რა მოეთხოვება მას, მეორე მხრივ, დასმული მიზნიდან გამომდინარე, კონკრეტული დავალებების მიღება ბრძის შემსრულებლის პასუხისმგებლობის გრძნობას.

გეგმები ყველაზე ხშირად დაიყოფა ვერტიკალური დონეების მიხედვით. მათზე მოთხოვნის სიხშირის მიხედვით ისინი იყოფიან ერთჯერად და სანგრძლივ გეგმებად. ***ერთჯერადი გეგმების*** საჭიროება მხოლოდ ერთხელ ღება და

ორგანიზაციის გეგმები და მიზნები დონეების მიხედვით



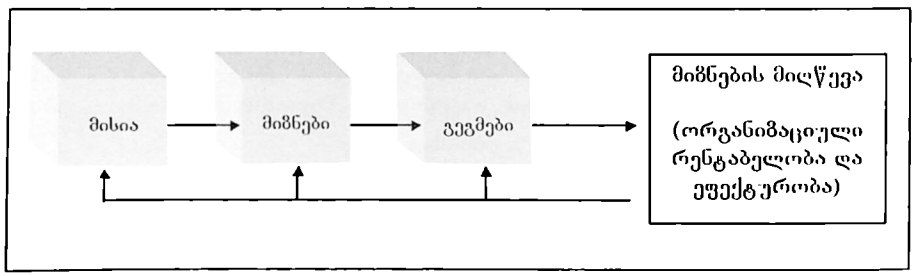
კონკრეტული საკითხის განხორციელებისას გამოიყენება. ***გრძელვადიანი*** გეგმები კი განმეორებადია და შეიცავენ საორგანიზაციო, პოლიტიკურ, პროცედურულ და სხვ. შინაარსს.

ამასთან დაკავშირებით, მენეჯმენტი მიზნობრიობის მისედვით წარმოადგენს პროცესს, რომელიც ერთდროულად და ურთიერთშეთანხმებულად აწესებს მიზნების განხორციელებას, როგორც მთლიანად ორგანიზაციისათვის, ასევე მისი ცალკეული ერთეულისათვის. გეგმების გადაწყვეტაში მონაწილეობას იღებენ ყველა ღონის მენეჯერები.

დაგეგმვის პრინციპული სირთულე მდგომარეობს არა მარტო გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, არამედ მრავალი ვარიანტიდან ერთის არჩევაში. ამასთან გასათვალისწინებელია ის სირთულეები, რომელიც წარმოიშობა მიღებული გადაწყვეტილების მოსალოდნელი შედეგების პროგნოზირებისას (მაგალითად, საცხოვრებელი ბინის დაგეგმვისას სასტუმრო ოთახის აღგილმდებარეობა განაპირობებს დანარჩენი ოთახების განლაგებას).

ამოცანის გამარტივების მიზნით საჭიროა სხვადასხვა სახის გადაწყვეტილებების დამოუკიდებელ კომბინაციებად დაყოფა.

დაგეგმვის პროცესი



დაგეგმვის სამივე ფორმა ავსებს ერთმანეთს, ამასთან, სტრატეგიული გეგმის საფუძველზე ხდება ოპერატიული და ტაქტიკური გეგმების შემუშავება. როგორც წესი, მთლიანად ორგანიზაციისათვის უნდა შედგეს სტრატეგიული გეგმა, მაშინ, როდესაც მენეჯმენტის უფრო დაბალ დონეზე დგება ტაქტიკური ან ოპერატიული გეგმები, ვინაიდან მათი შემუშავება დასახული მიზნების მისაღწევად კონკრეტულ საშუალებათა შერჩევას უკავშირდება.

დაგეგმვა შემდეგ პრინციპებს ემყარება:

- დამტკიცების შემდეგ გეგმა შემსრულებლისათვის დირექტიულ ხასიათს ატარებს;
- დასახული ამოცანები რეალური უნდა იყოს;
- აუცილებლად წარმოდგენილ უნდა იქნას გეგმის მეცნიერულ-ტექნიკური დასაბუთება;

- მიმდინარე და პერსპექტიული გეგმები მჭიდრო ურთიერთკავშირში უნდა იყოს;
- გეგმა უნდა ითვალისწინებდეს მისი შესრულების შემოწმების გზებს.

მიზნების განსაზღვრა და მათი მიღწევისათვის საჭირო საშუალებების შერჩევა მართვის მაღალ დონეზე სორციელდება.

მიზნების დასახვა მენეჯერს სასურველი შედეგების დაკონკრეტების საშუალებას აძლევს. პროგრამირება, გრაფიკების შემუშავება და ბიუჯეტის შედგენა კი შესაძლებელს ხდის წინასწარ განისაზღვროს, თუ როგორ, როდის და რა დანახარჯებით მიიღწევა დასახული მიზანი.

მართალია, იგულისხმება, რომ დაგეგმვის პროცესის სხვადასხვა ეტაპის შესრულება მკაცრი თანამიმდევრობით მიმდინარეობს, მაგრამ, რეალურად, ხშირად ხდება უკვე გასულილი ეტაპების გადასინჯვა (ე.ი. დაგეგმვა ატარებს ციკლურ ხასიათს).

დაგეგმვის პროცესში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სწორ პროგნოზირებას, იგი წარმოადგენს მენეჯერის საქმიანობის გარკვეულ სახეს, რომელიც წინ უსწრებს მიზნების დასახვას. დაგეგმვის თითოეულ ეტაპზე ჩვენ ვადგენთ ამა თუ იმ სახის პროგნოზს.

სავსებით დასაშვებია, რომ სამუშაოთა პროგრამირების, სათანადო გრაფიკების შემუშავებისა და ბიუჯეტის შედგენის შედეგად საჭირო გახდეს მიზნების კორექტირება. ამავე დროს, გეგმით გათვალისწინებულ სხვადასხვა სამუშაოთა შორის სრული შეთანხმებულობის უზრუნველსაყოფად მათი მიმდინარეობის მუდმივი ანალიზი და კორექტირებაა საჭირო.

9.3. დაგეგმვის მეთოდები

გადაწყვეტილების მიღების მომენტიდან შედეგის მიღწევის სავარაუდო მომენტამდე (რომელსაც დაგეგმვის პერიოდს უწოდებენ), როგორც წესი, სრულდება ორი სახის დაგეგმვა – სტრატეგიული და ოპერატიული. სტრატეგიული დაგეგმვა დაკავშირებულია ხანგრძლივ, ხოლო ოპერატიული დაგეგმვა – მოკლე პერიოდებთან.

შესრულების მისედვით არჩევენ პერსპექტიულ და მიმდინარე გეგმებს (ზოგიერთ შემთხვევაში პერსპექტიული გეგმა შესაძლოა წარმოჩინდეს როგორც სტრატეგიული, მიმდინარე კი – როგორც ოპერატიული). ***პერსპექტიული*** – ეს არის ხანგრძლივი გამოყენების გეგმა. დროის თვალსაზრისით მისი მასშტაბი ფართოა.

მიმდინარე გეგმა პერსპექტიული გეგმის გათვალისწინებით ყალიბდება. ყველაზე ხშირად იგი განისაზღვრება ერთი წლის ვადით. მიმდინარე გეგმა პერსპექტიული გეგმის განუყოფელი ნაწილი და მისგან გამომდინარეა, ამასთან, მეტი დეტალიზაციით ხასიათდება.

როგორც მიმდინარე, ისე პერსპექტიული გეგმა შეიძლება იყოს დარგობრივი, ტერიტორიული და კომპლექსური.

დარგობრივი გეგმა – განეკუთვნება რომელიმე დარგს (მაგალითად, ჯანდაცვის, მრეწველობის, სოფლის მეურნეობის განვითარების გეგმა და სხვ.).

ტერიტორიული გეგმა – შეეხება გეგმებს გარკვეული ტერიტორიული დანაყოფების მიხედვით (მაგალითად, ქვეყნის, ოლქის, ქალაქის და სხვ.).

კომპლექსური გეგმა – წარმოადგენს შესასრულებლად გათვალისწინებული ძირითადი ღონისძიებების ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებულ კომპლექსს (მაგალითად, სამედიცინო დაწესებულებათა ქსელის განვითარების გეგმა), რომლის შესრულებაში მონაწილეობის მიღება შეუძლიათ არამარტო სამედიცინო, არამედ სხვა უწყებებსა და ორგანიზაციებს.

ჯანდაცვის სისტემაში სარგებლობენ დაგეგმვის სხვადასხვა მეთოდით, როგორიცაა: ანალიზური, შედარებითი, საბალანსო, ნორმატიული, ეკონომიკურ-მათემატიკური, ექსტრაპოლაციისა და სხვ.

ანალიზური მეთოდის გამოყენების აუცილებელი პირობაა, მაგალითად, ჯანდაცვის სისტემაში მოსახლეობის ჯანმრთელობის მდგომარეობის ანალიზი და მის საფუძველზე მოთხოვნილების განსაზღვრა (მოსახლეობის უზრუნველყოფა საექიმო პერსონალით, საავადმყოფო საწოლებით და სხვ.).

შედარებათ ანუ თანაფარდობის მეთოდს აგრეთვე ***პროპორციულობის მეთოდსაც*** უწოდებენ. იგი ანალიზური მეთოდის შემადგენელი ნაწილია და საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ პროცესის განვითარების მიმართულება (მაგალითად, რაიმეს მატება, კლება და სხვ.).

ანალიზური და შედარებითი მეთოდები გამოიყენება სხვადასხვა მაჩვენებლის შეფასებისათვის (მაგალითად, სიკვდილიანობის, ავადობისა, და სხვა მაჩვენებლების დინამიკა გარკვეულ სივრცესა და დროში, მათი თანაფარდობა სხვადასხვა ადმინისტრაციულ ტერიტორიაზე და ა.შ.).

ბალანსური მეთოდი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია პროპორციულობის უზრუნველსაყოფად. გეგმის შედგენა-შემუშავების დროს ამ მეთოდით ხშირად სარგებლობენ დარგთაშორისი ბალანსის შედგენისას (მაგალითად, სამუშაო ძალის, წარმოებისა და მოხმარებლობის ბალანსის შეფასება და ა.შ.).

ნორმატიული მეთოდი გამოიყენება ნებისმიერი გეგმის შედგენის დროს. იგი ეყრდნობა ბალანსურ მეთოდს, ე.ი. ყველა შემთხვევაში, როდესაც საჭიროა პროპორციული განვითარების უზრუნველყოფა.

ეკონომიკურ–მათემატიკური მეთოდები გამოიყენება მაშინ, როდესაც საჭიროა მათემატიკური მეთოდებით გეგმის ოპტიმალური ვარიანტის დასაბუთება.

ექსტრაპოლაციის მეთოდი ჯანდაცვის პრაქტიკაში შედარებით იშვიათად, მხოლოდ მაჩვენებლების ცვლილებათა ტენდენციების გამოსავლენად გამოიყენება. ასეთ შემთხვევაში დაგეგმვა ხდება მოსალოდნელი (პროგნოზული) მაჩვენებლების გათვალისწინებით (მაგალითად, შობადობის, სიკვდილიანობის და სხვ.).

9.4. დაგეგმვის ძირითადი მაჩვენებლები

სხვადასხვა დაწესებულებისა და უწყების მუშაობის დაგეგმვის პრინციპები მჭიდროდ უკავშირდება მათ უშუალო დანიშნულებას. მაგრამ, განსხვავების მიუხედავად, არის მაჩვენებელთა გარკვეული ჯგუფი, რომლებიც ყველასათვის ერთნაირია.

I ჯგუფი – დაწესებულების მოცულობისა და სიმძლავრის მაჩვენებლები;

II ჯგუფი – დაწესებულების საქმიანობის მაჩვენებლები;

III ჯგუფი – დაწესებულების კადრებით უზრუნველყოფის მაჩვენებლები;

IV ჯგუფი – დაწესებულების დაფინანსების მაჩვენებლები.

ცხადია, ჯანდაცვის სისტემის საერთო დაგეგმვაში მოსახლეობის სამკურნალო-პროფილაქტიკური დახმარების დაგეგმვას წამყვანი როლი აკისრია.

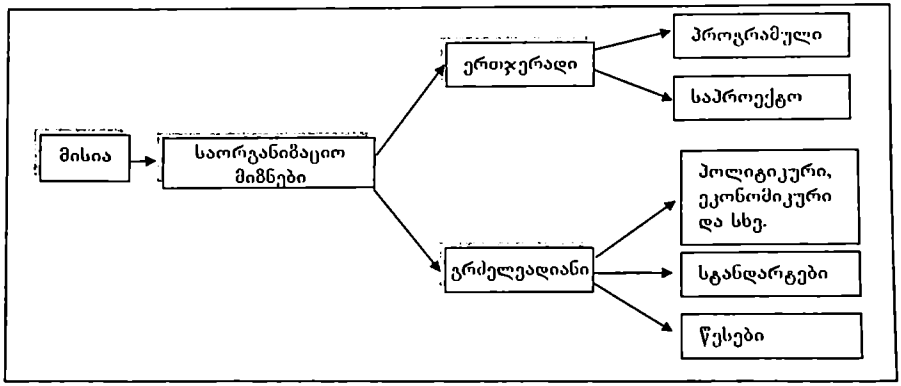
დაგეგმვის პროცესში მედმიწევნით მნიშვნელოვანია წინასწარ განსაზღვრული ნორმებისა და ნორმატივების დაცვა.

ნორმები – ეს არის ემპირიულად ან სპეციალური გამოკვლევის საფუძველზე დასაბუთებული რაოდენობრივი მაჩვენებლები, რომლებიც რეგლამენტირებულია პრაქტიკაში გამოყენებისათვის. ეს შეიძლება ეხებოდეს ფიზიკურ გარემოს, კადრებს, თანამდებობათა ფუნქციურ დანიშნულებას, პერსონალის დატვირთვას და ა.შ. მთელ რიგ შემთხვევებში ნორმა იგივე სტანდარტია. ნორმები გამოითვლება რომელიმე "პირობითი ერთეულების" დადგენით.

ნორმები ორგვარია:

- ***აუცილებელი*** (მაგალითად, ავადმყოფთა კვებისათვის ან მედიკამენტების შეძენისათვის განკუთვნილი ხარჯები, საწოლის თვითრეულით მომარაგება და ა.შ.).
- ***სპეციალურად დაანგარიშებული***, რომელნიც, ჩვეულებრივ, უკვე გაწეულ ხარჯებს ეფუძნება და, წესისამებრ, შეთანხმებულია დამფინანსებელთან.

გეგმები მოთხოვნის სიხშირის მიხედვით



ნორმებისაგან განსხვავებით ***ნორმატივები*** სპეციალურად გაანგარიშებული რიცხობრივი სიდიდეებია, რომელთა გამოყენება გეგმის მეცნიერული დასაბუთების საშუალებას გვაძლევს.

ჯანდაცვის სისტემის დაგეგმვისათვის საჭირო ნორმატივები ძირითადად შეეხება დაწესებულებათა ორგანიზაციას, მოსახლეობის ამბულატორიულ-პოლიკლინიკური და სტაციონარული დახმარებით უზრუნველყოფის დონეს, მათ დაუინანსებას და სხვ.

ჯანდაცვის სამსახურის დაგეგმვის პროცესი ითვალისწინებს გაწეული დანახარჯებისა და მიღებული მოგების განხილვას. გეგმის რეალობა ბევრად არის დამოკიდებული ამა თუ იმ ღონისძიებისათვის დახარჯული რესურსების ეკონომიკურ, სოციალურ ან სამედიცინო ეფექტიანობის განსაზღვრაზე. სამედიცინო საქმიანობაში ეს მოგება, ჩვეულებრივ, მოსახლეობის გაჯანსაღებისა ან მისი შრომისუნარიანობის აღდგენისათვის საჭირო დანახარჯების შემცირებით ყალიბდება.

უკანასკნელ წლებში დიდი ყურადღება ეთმობა პროფილაქტიკური ღონისძიებების, მათ შორის მოსახლეობის მასობრივ პროფილაქტიკურ გამოკვლევათა პროგრამების განხორციელების ეკონომიკურ შეფასებას. მიუხედავად მათი მაღალი ეფექტიანობისა, უმეტეს ქვეყნებში ამ სახის პროგრამების შესრულება მხოლოდ მოსახლეობის ცალკეული ჯგუფების გამოკვლევით შემოიფარგლება. მაგალითად, დასავლეთ ევროპის უმეტეს ქვეყნებში აუცილებელ გინეკოლოგიურ გამოკვლევას ექვემდებარებიან მხოლოდ ხანდაზმული ასაკის ქალები ორ წელიწადში ერთხელ, სისხლში გლუკოზის რაოდენობის დადგენას – 45 წლის ასაკს გადაცილებული მამაკაცები და ა.შ.

მიუხედავად ამისა, მრავალ ქვეყანაში დაუსაბუთებლად დიდი ყურადღება ეთმობა სამკურნალო, და არაპროფილაქტიკურ მედიცინას. ჩატარებული სამკურნალო ღონისძიებების ფასი აშკარა ბრდის ტენდენციას აელენს (განსაკუთრებით სტაციონარულ დაწესებულებებში). ამასთან, გატარებულ ღონისძიებათა სოციალური ეფექტი საკმაოდ დაბალია. რიგი ქვეყნების მონაცემებით პაციენტთა თითქმის მესამედი ხედება საავადმყოფოში სათანადო სამედიცინო დასაბუთების გარეშე, ძირითადად სოციალური ან ადმინისტრაციული მიზეზების გამო (მაგალითად, მოხუცები ან ინვალიდები, რომელნიც უფრო მოვლას მოითხოვენ, ვიდრე ინტენსიური მკურნალობის ჩატარებას). რაც მეტია საავადმყოფო საწოლები, მით უფრო უარესდება სიტუაცია. ამიტომ ყურადსაღებია ის ზომები, რომლებსაც მსოფლიოს მრავალი ქვეყანა და მათ შორის საქართველო ატარებს პროფილაქტიკურ ღონისძიებათა გაფართოების მიზნით.

9.5. ᲡᲐᲠᲒᲐᲜᲘᲖᲐᲪᲘᲝ ᲡᲢᲠᲐᲢᲔᲒᲘᲘᲡ ᲡᲐᲮᲔᲔᲑᲘ

საორგანიზაციო სტრატეგიის დაგეგმვა და მისი განხორციელება ხდება ***კორპორაციულ, ბიზნესისა და ფუნქციურ დონეზე***.

კორპორაციული დონის სტრატეგია საშუალებას იძლევა განესაზღვროთ, თუ ბიზნესის რომელი მიმართულებით უნდა იმოქმედოს ორგანიზაციამ, როგორ უნდა გადანაწილდეს რესურსები დაგეგმილი საქმიანობის თითოეული მიმართულებით. კორპორაციული სტრატეგიის (ანუ ***გრუნდ*** – მთავარი სტრატეგიის) ფორმულირება სამი ძირითადი მიმართულებით ხდება – ბრდის, სტაბილიზაციისა და დაცვითი სტრატეგიის გამომუშავების მიხედვით. გარდა ამ ვარიანტებისა, საკმაოდ ხშირად გამოიყენება ბრდის და წილის მატრიცა, GE-ბიზნეს ეკრანი და პროდუქტ/ბაზრის განშლის მატრიცა და სხვ.

ბიზნეს–დონის სტრატეგია კონკრეტული საქმიანობის განსორციელებით, თავისთავად, ხელსაყრელი პირობების მიღწევას ცდილობს, ბიზნეს-დონის სტრატეგია ითვალისწინებს კორპორაციული დონის სტრატეგიის მხარდაჭერას. ამ დონის სტრატეგიის განვითარება ხშირად ხდება ე.წ. პორტერის კონკურენციული სტრატეგიის მოდელის მიხედვით, რომელიც, თავის მხრივ, შეიცავს: ღირებულების, ლიდერობის (უზენაესობის), დიფერენციაციისა და ფოკუსირების (კონცენტრაციის) სტრატეგიას.

ფუნქციონალური დონის სტრატეგია უშუალოდ მიმართულია ბიზნეს-დონის სტრატეგიის ფარგლებში სამოქმედო გეგმების განსორციელებასა და კონკრეტული ფუნქციური არეების მართვისაკენ.

თავი 10. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

10.1. შესავალი

სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს პროცესს, რომლის საშუალებითაც მენეჯერი აყალიბებს და შემდგომ ახორციელებს სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად მიმართულ ღონისძიებებს.

სტრატეგიული მენეჯმენტის ნაწილი, რომელიც ასდენს მისიისა და სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრას, გარე ფაქტორებისა და ორგანიზაციული შესაძლებლობების შეფასებას, მათ შედარებით ანალიზსა და სპეციფიკური სტრატეგიების განვითარებას – ***სტრატეგიის ფორმულირების*** (ჩამოყალიბების) სახელითაა ცნობილი.

ღონისძიებები, რომელნიც სტრატეგიული გეგმების განსორციელებასა და სათანადო კონტროლის დამყარებაზეა გამიზნული (ე.ი. იმის განსაზღვრაზე, თუ როგორ ემთხვევა მათი შესრულება დასახულ გეგმებს) – ცნობილია ტერმინით – ***სტრატეგიის განხორციელება***.

ეფექტური სტრატეგიის ჩამოყალიბების პროცესს აუცილებლად წინ უნდა უსწრებდეს ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების გადახედვა.

მისიიდან გამომდინარე, ყალიბდება მიზანი, რომლის მისაღწევად უნდა იყოს მიმართული ორგანიზაციის ძალისხმევა უახლოეს მომავალში.

თავის მხრივ, მიზნების მიხედვით განისაზღვრება ამოცანები, რომლებიც აკონკრეტებენ საჭირო მიმართულებების განხორციელებას. ყოველი ამოცანა გამოსახული უნდა იყოს რაოდენობრივი მაჩვენებლებით და მის გადასაჭრელად მოცემული კონკრეტული ვადებით. როგორც წესი, ყოველი ამოცანის შესასრულებლად უნდა შემუშავდეს ცალკე გეგმა.

მიზნებისა და ამოცანების დასახვა, როგორც წესი, ხდება უმაღლესი და საშუალო დონის ხელმძღვანელობის მიერ, მაშინ, როდესაც მოქმედებათა გეგმის შემუშავება შედის საშუალო დონის ხელმძღვანელებისა და მათი ხელქვეითების კომპეტენციაში.

გარემო პირობებისა და საორგანიზაციო ფაქტორების შეფასების მეთოდის, რომელიც ცნობილია ე.წ. ***SWOT***–ანალიზის ტერმინით, გამოყენებით ხდება ორგანიზაციაზე მოქმედი შიდა და გარე ფაქტორების ძლიერი (Strenghs) და სუსტი (Weaknesses) მხარეების შეფასება. ამ სამუშაოს განხორციელების ძირითადი მექანიზმია ე.წ. ფუნქციონალური აუდიტი, რომლის მეშვეობითაც ხორციელდება გარემო-პირობების ხელსაყრელობისა (Opportunities) და ხიფათის (Threats) შეფასება. SWOT ანალიზი ძირითადად ხორციელდება ***ლიმან პორტერის*** (Porter Lyman W.) მიერ მოწოდებული კონკურენტული ძალების შეფასების მოდელით.

სტრატეგიული დაგეგმვის დროს მენეჯერი ვალდებულია ყურადღება გაამახვილოს ისეთი ასპექტების მოწესრიგებაზე, როგორიცაა: ტექნოლოგია, ადამიანური რესურსები, ანაბეჭდურების სისტემები, გადაწყვეტილებების მიღება და მათი სტრუქტურა. ამაღე დროს, ყურადღება უნდა გამახვილდეს კონტროლის ეფექტური მექანიზმების დანერგვაზე, რაც გულისხმობს: იმ ფაქტორების მონიტორინგს, რომელთაც შეუძლიათ არსებითი გავლენა მოახდინონ სტრატეგიული გეგმების განხორციელებაზე. ამაღე დროს, სერიოზული ყურადღება უნდა დაეთმოს ე.წ. სტრატეგიული აქტიურობის ეფექტების (შედეგების) შეფასებას, რაც დასახული სტრატეგიული გეგმების გადამოწმებას გულისხმობს.

10.2. სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი ეტაპები

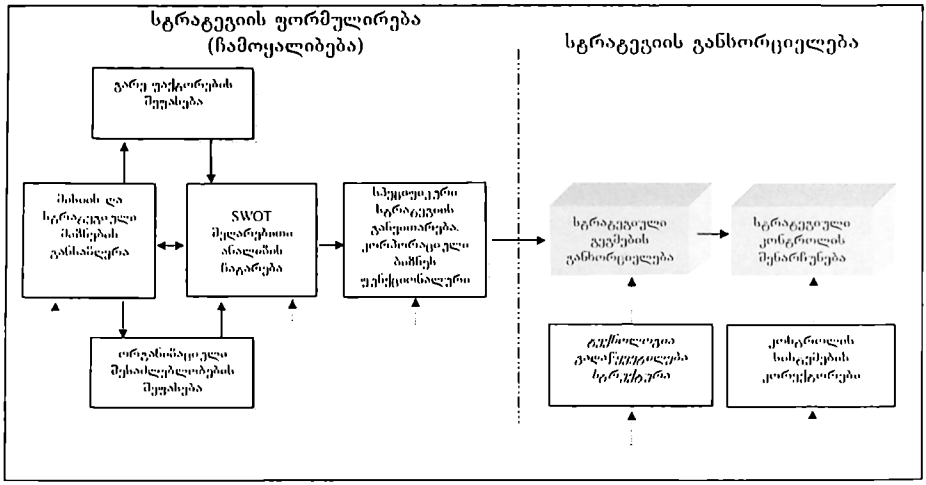
აშკარაა, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის კარგი ფუნქციონირება მოითხოვს ხელმძღვანელის მიერ თავისი საქმიანობის სწორად დაგეგმვას. თანამედროვე წარმოდგენით, სტრატეგიული დაგეგმვა ეს ორგანიზებული, სისტემატური პროცესია, რომლის მიხედვით ორგანიზაცია თავის მომავალ საქმიანობას ეწევა. სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდების გამოყენება საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას, აღეკვატურად უპასუხოს გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს, უკეთესად შეაფასოს თავისი შესაძლებლობები.

ამ ამოცანის გადასაჭრელად საჭიროა განისაზღვროს ის ეკონომიკური, სოციალური თუ პოლიტიკური ტენდენციები, რომლებსაც ორგანიზაციის მიმდინარე და მომავალ საქმიანობაზე გავლენის მოხდენა ძალუძთ. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში აუცილებელია ორგანიზაციის შინაგანი რესურსების ანალიზი და შეფასება. საჭიროა იმის ნათლად გააზრება, თუ როგორ გავლენას ახდენს იგი ორგანიზაციის მიერ აუცილებელი გადაწყვეტილებების შემუშავებაზე.

სტრატეგიული დაგეგმა შესაძლებლობას აძლევს ხელმძღვანელობას, ჩამოაყალიბოს ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების დასახვის ზოგადი პრინციპები, განჭვრიტოს მოვლენათა განვითარება და განსაზღვროს შორეული პერსპექტივების ძირითადი ორიენტირები. სტრატეგიული გეგმის დეტალური შემუშავება და განხორციელება საჭიროების შემთხვევაში, ცვლილებებზე უბრალოდ რეაგირების მოხდენის ნაცვლად, ორგანიზაციას აქტიური პოზიციის დაკავების შესაძლებლობას აძლევს.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძველზე ადგენენ ოპერატიულ გეგმებს. ეს გასაგებიცაა, ვინაიდან თუ სტრატეგიული დაგეგმა საშუალებას იძლევა განისაზღვროს ორგანიზაციის ადგილი და როლი საერთოდ სისტემაში, მისი საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები (ე.ი. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მუშაობა ორგანიზაციის ზოგადი პოლიტიკა), ოპერატიული დაგეგმა გულისხმობს სტრატეგიული გეგმიდან გამომდინარე ცალკეული ამოცანის გადაწყვეტის გზების ძიებას. როგორც წესი, იგი ხორციელდება საშუალო რგოლის ხელმძღვანელების მიერ, რომელნიც ძირითად საქმიანობას წარმართავენ (მაგალითად, ახალი პროგრამების შემუშავება და განხორციელება, მომსახურების ორგანიზაცია და სხვ.).

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი



სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ოპერატიული გეგმების მეშვეობით სრულდება ორგანიზაციის მიერ შერჩეულის ცხოვრებაში გატარება.

სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესი შეიცავს ოთხ ძირითად ეტაპს:

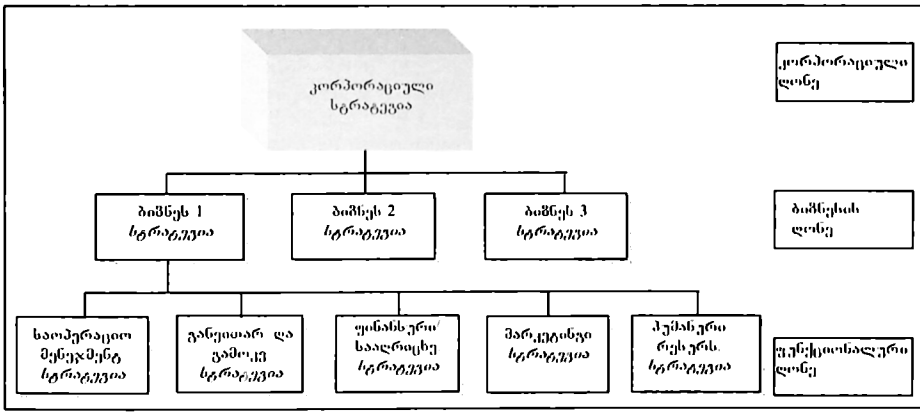
1. გარე ფაქტორების შეფასებას;
2. შიდა ფაქტორების შეფასებას;
3. ძირითადი მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრას;
4. გეგმის განხორციელებას და მისი შუალედური და საბოლოო შედეგების შეფასებას.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ თავის თავზე უნდა აიღოს პასუხისმგებლობა სტრატეგიული გეგმის შემუშავებაზე, რისთვისაც საჭიროა სათანადო დროისა და რესურსების გამოყოფა. თუ ხელმძღვანელობის უმაღლესი რგოლი პასუხს აგებს სტრატეგიული გეგმის ძირითადი მიზნების განსაზღვრაზე, კონკრეტული ამოცანების დაგეგმვა საშუალო რგოლის მუშაკების ფუნქციაა. ისევე, როგორც მენეჯმენტის მაღალი დონე, საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებიც, თავისი კომპეტენციის ფარგლებში, პასუხს აგებენ სტრატეგიული გეგმის განხორციელებაზე. სტრატეგიული გეგმის შეფასებისა და საჭირო ცვლილებების განსაზღვრის პროცესში შესაძლოა მონაწილეობდნენ სხვადასხვა რანგის ხელმძღვანელობის ორიეე დონის წარმომადგენლები.

სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესი მოითხოვს სისტემური დაგეგმვისა და სისტემური აზროვნების ძირითადი კონცეფციების ფლობას, ფართო ერუდიციას, ორგანიზაციის მოქმედების ყველა მიმართულების კარგ ცოდნას.

სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესში შესაძლებელია ჩართული იყოს მრავალი პირი,ლ მომუშავე როგორც უშუალოდ დაწესებულებაში, ასევე იმ ორგანიზაციებში, რომლებთანაც ურთიერთობაშია აღნიშნული დაწესებულება.

სტრატეგიის დონეები



სტრატეგიული გეგმის შემუშავების საწყის ეტაპზე საჭიროა ჩატარდეს ორგანიზაციის საქმიანობაზე მოქმედი გარე და შიგა ფაქტორების შეფასება. ე.ი. უნდა მოხდეს ყველა იმ ელემენტის გამომჟღავნება, რომლებიც გაელენას ახდენენ დასახულ გეგმებსა და მათი რეალიზაციის შესაძლებლობაზე.

10.3. გარე ფაქტორების შეფასების მეთოდები

ნებისმიერი სტრატეგიის განხორციელების შესაძლებლობა დამოკიდებულია მრავალ გარე ფაქტორზე.

არსებობს გარე ფაქტორების გემოქმედების შეფასების რამოდენიმე მეთოდიკა:

პირველადი მეთოდიკის მიხედვით შესაძლოა განისაზღვროს იმ ორგანიზაციების გაელენა, რომლებთანაც დაწესებულებას საქმიანი ურთიერთობები აკავშირებს. მათი წრე საკმარისად ფართოა და მოიცავს როგორც სახელმწიფო და საზოგადოებრივ ინსტიტუტებს (მაგალითად, სელისუფლების ორგანოები, განათლების სისტემა და ა.შ.), ასევე, საზოგადოებრივ სფეროს.

მეორე მეთოდიკა ეყრდნობა მაიკლ პორტერის მიერ შემუშავებულ მიდგომას და დაკავშირებულია ორგანიზაციის მოქმედების ყველა სფეროს დეტალური ანალიზის ჩატარებასთან. ამგვარი ანალიზის პროცესში განისაზღვრება აღნიშნულ სფეროში მოქმედი ის ძირითადი ძალები, რომლებიც გაელენას ახდენენ ორგანიზაციის მაქსიმალური მწარმოებლურობის მიღწევის უნარზე. ამ ძალებს მიეკუთვნება:

- კლიენტები, ე.ი. ის ორგანიზაციები (სახელმწიფო სტრუქტურები ან საზოგადოებრივი ფირმები) ან კერძო პირები, რომლებიც შეისყიდიან ორგანიზაციის პროდუქციას;

- მიმწოდებლები, ე.ი. ის ორგანიზაციები ან კერძო პირები, რომლებიც მიაწოდებენ თავის პროდუქციას აღნიშნულ ორგანიზაციას (მაგალითად, ფარმაცევტული ფირმები, სატრანსპორტო ორგანიზაციები და სხვ.);
- ახალი სახის მომსახურება, რომელმაც უნდა შეცვალოს მომსახურების ტრადიციული სახე (მაგალითად, პაციენტის კონსულტაცია უცხოელი სპეციალისტების მიერ ტელეკონფერენციების მეშვეობით და ა.შ.);
- ახლად შექმნილი ორგანიზაციები (მაგალითად, აღნიშნულ რაიონში ახალი კერძო სამკურნალო დაწესებულებების გახსნა, რომლებიც, სავარაუდოდ, ძლიერ კონკურენციას გაუწევენ არსებულ საავადმყოფოს და სხვ.);
- კონკურენცია არსებულ სამკურნალო დაწესებულებათა შორის, რომელთა მიმდინარე და პერსპექტიული გეგმების განსორციელება გაელენას ახდენს კონკრეტულ მუშაობაზე.

ყველა ამ ფაქტორის დეტალური განსაზღვრა საჭიროა სტრატეგიული გეგმის შექმნის პროცესში.

ლ.პორტერის მეთოდი თავდაპირველად შემუშავდა კონკურენციის მექანიზმის უკეთესი გაგების მიზნით, მაგრამ მოგვიანებით იგი დამკვიდრდა ყველა სფეროში, ვინაიდან საშუალებას აძლევს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას, აღიქვას დანახარჯების სტრუქტურა, რესურსების უკეთესად გამოყენების გზები, სხვა საკვანძო ფაქტორების ზეგავლენა ორგანიზაციაზე, მის მოთხოვნასა და შესაბამისად – დასახული მიზანის მიღწევის უნარზე.

გარე ფაქტორების ანალიზის მესამე მეთოდიკა დაკავშირებულია მოთხოვნილებების შეფასების ჩატარებასთან. ამ მეთოდიკის თანახმად, საჭიროა ისეთი პროგრამების ან მომსახურების სახის შექმნა, რომელიც უპასუხებს მოცემული სამკურნალო დაწესებულების მოქმედების არეალში მყოფი რაიონის ან ქალაქის მცხოვრებთა მოთხოვნილებებს. ეს პროცესი უნდა შეიცავდეს მეორადი მონაცემების (მაგალითად, ეპიდემიოლოგიური და დემოგრაფიული მაჩვენებლები) ანალიზის ჩატარებას. საჭიროების შემთხვევაში დამატებით ხორციელდება პირველადი მონაცემების შეკრება, შეხვედრები სხვა დაწესებულების ხელმძღვანელებთან, აზრთა გაზიარება საზოგადო მოღვაწეებთან და მოსახლეობის წარმომადგენლებთან. მიზნის განსაზღვრის პროცესში ვლინდება ორგანიზაციის პრიორიტეტული ამოცანები და პოტენციური მოკავშირეები.

ამ მეთოდიკის გამოყენების შედეგად მიღებული ინფორმაცია პრობლემის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი ანალიზის საშუალებას იძლევა, რაც ხელს უწყობს მომავალი პროგრამებისა და მომსახურების დაგეგმვას. მაგალითად, ორგანიზაციის ზოგიერთი ხელმძღვანელი გარკვეული გათვლებისა და წარსული გამოცდილების საფუძველზე შეიძლება დარწმუნებული იყოს ამა თუ იმ პროგრამის გატარების ან გარკვეული მომსახურების დანერგვის აუცილებლობაში. მაგრამ ახლად მიღებული მონაცემების ანალიზის საფუძველზე და მოსახლეობის მიმნობრივ ჯგუფებთან საკითხის განხილვისას შესაძლოა გაირკვეს, რომ საჭიროა სულ სხვა პროგრამისა და მომსახურების დანერგვა. ამ ორი ურთიერთგამომრიცხავი ინფორმაციის შერწყმისა და მისი გაღრმავებული ანალიზზე დაყრდნობით კეთდება საბოლოო დასკვნა, რომელიც სტრატეგიულ გეგმაში აისახება.

10.4. შიდა ფაქტორების შეფასების მეთოდები

შიდა ფაქტორების შეფასება იძლევა ორგანიზაციის სტრუქტურული ქვედანაყოფების დეტალური ანალიზის ჩატარების საშუალებას. ეს პროცესი ითვალისწინებს პირველადი და მეორადი მონაცემებისა და ორგანიზაციის შესახებ არსებული ობიექტური და სუბიექტური ინფორმაციის შეგროვებას. საჭიროა ორგანიზაციის საქმიანობასთან დაკავშირებული ოფიციალური ანგარიშებისა და თანამშრომლებისაგან არაოფიციალური საუბრებით მიღებული ფაქტების საფუძვლიანი ანალიზი. ამას მიეკუთვნება მონაცემები ფინანსების, ბიუჯეტის, მწარმოებლურობის, ხარისხის კონტროლის, საკადრო საკითხების შესახებ და ა.შ. გრძელვადიანი ტენდენციების გამოვლენის მიზნით საჭიროა რამოდენიმე წლის მონაცემების ანალიზის ჩატარება.

სტრატეგიული გეგმის ცხოვრებაში გატარება ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის სრულ ძალისხმევას მოითხოვს. ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების ფორმულირება უნდა დაეიდეს კოლექტივის ყველა წევრამდე, რათა ნათლად დასაბუთდეს მიღებული გადაწყვეტილებების ლოგიკურობა. ასეთი მიდგომა დადებით გავლენას ახდენს მუშაობის ეფექტურ წარმართვაზე, ხელს უწყობს ორგანიზაციის ფინანსური და შრომითი რესურსების მობილიზაციას დასახული მიზნის განხორციელების საქმეში.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის დასკვნით ეტაპს შეღეგების შეფასება წარმოადგენს.

დაგეგმვის პროცესი უნდა შეიცავდეს გეგმის შესრულების უზრუნველყოფის მექანიზმს. სტრატეგიული გეგმის საბოლოო რედაქციაში მითითებული უნდა იყოს პასუხისმგებელი პირები და შესრულების ვადები. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა რეგულარულად უნდა იღებდეს წერილობით ანგარიშებს გეგმის შესრულების თაობაზე. ამგვარი ანგარიშის მიზანია არამარტო წარმატებებისა და მიღწევების კონსტატაცია, არამედ მუშაობის პროცესში წარმოშობილ პრობლემებთან დაკავშირებით საჭირო კორექტიეების შეტანა.

თავი 11. პროგრამირება

პროგრამირება განიხილება, როგორც დასახული მიზნის მისაღწევად საჭირო სამოქმედო გეგმის შედგენის პროცესი, ზოგიერთი მიზნის სიმარტივის გამო მისი პროგრამირება აუცილებელი არ არის. თუმცა, უმრავლეს შემთხვევაში, მიზნების ეფექტიანი და ეკონომიური განხორციელება შესაძლებელია მხოლოდ ყველა საჭირო სამუშაოს შესაბამის დამოუკიდებელ ელემენტებად დანაწევრების შემდეგ.

გასათვალისწინებელია, რომ, რაც მართვის ერთ დონეზე პროგრამის განხორციელების ცალკე ეტაპად მიიჩნევა, უფრო დაბალ დონეებზე შეიძლება წარმოადგენდეს შემსრულებელთა მუშაობის საბოლოო მიზანს.

სამოქმედო პროგრამის შედგენა პასუხობს კითხვაზე – როგორ მივაღწიოთ მიზანს. ვინაიდან მიზნის მიღწევის მეთოდები შეიძლება განსხვავებული იყოს, საჭიროა მათი შეფასება მოქმედების დაწყებამდე. არანაკლებ მნიშვნელოვანია მოქმედებათა შედარებით უკეთესი ვარიანტის მონახვაც. მეორე მხრივ, პროგრამირების პროცესი ხშირად იძლევა შეცდომების გამოელენის საშუალებას, ეს კი, თავის მხრივ, ხელს უწყობს მიზნის კორექტირების შესაძლებლობას, სანამ დაიწყება დაგეგმილ ღონისძიებათა გატარება და გამოყოფილი რესურსების გამოყენება.

გასაგებია, რომ ასეთი კორექტირების ჩატარება ვერ მოხერხდება, თუ შეცდომა უკვე დაწყებული მუშაობის პროცესშია აღმოჩენილი.

განვიხილოთ პროგრამების განსახორციელებლად გასათვალისწინებელი ფაქტორები:

1. სამუშაოთა თანმიმდევრობა: ზოგიერთი სამუშაოს შესრულება ავტომატურად მოითხოვს იმგვარი თანმიმდევრობის დაცვას, როდესაც ერთის დასაწყისი დამოკიდებულია მეორეს წარმატებით დასრულებაზე (მაგალითად, ახალი აპარატურის განლაგებისას ხშირად წინასწარ ჩასატარებელია სათანადო სარემონტო სამუშაოები);
2. სამუშაოთა შეთავსება: პროგრამის ორმა ან რამდენიმე ეტაპმა შეიძლება მოითხოვოს ერთგვარი ტიპის სამუშაოების ჩატარება, რომელთა შეთავსება საშუალებას იძლევა უფრო ეკონომიურად გამოვიყენოთ გამოყოფილი სახსრები;
3. ორიენტაცია შესრულებაზე: სამუშაოები, რომელთა შესრულებასაც სპეციალური კვალიფიკაციის მუშახელი ესაჭიროება, უნდა დაიგეგმოს ამ პერსონალის მაქსიმალური დატვირთვის გათვალისწინებით;
4. დანახარჯების სახეობათა გათვალისწინება: დანახარჯის ზოგიერთმა სახეობამ (მაგალითად, ხელფასის ფონდი ან შედნაღები ხარჯები) შესაძლოა გაელენა მოახდინოს დაგეგმვის პროცესზე;

5. სპეციალური მოწყობილობების მაქსიმალური დატვირთვა (განსაკუთრებით, ძვირადღირებული მოწყობილობები);
6. კავშირის დამყარება სხვადასხვა პროგრამებს შორის: აუცილებელია ასეთი კავშირების დროული გამოელენა და მათ მონაწილეებთან სათანადო კონტაქტის დამყარება;
7. შემსრულებელთა კონტინგენტის შერჩევა, მნიშვნელოვანი ფაქტორია. ხშირად იგი ვერ აკმაყოფილებს პროექტის მოთხოვნებს, რის გამოც საჭიროა დამატებითი ხარჯების გაწევა (კვალიფიკაციის ამაღლება, დამატებითი მუშაკების მოწვევა და ა.შ.);
8. პროგრამის შესრულების გრაფიკის კონტროლი: გასათვალისწინებელია, რომ დამკვეთის მოთხოვნილებებმა შესაძლებელია თავისი კორექტივები შეიტანოს დაგეგმვის პროცესში.
9. დაგეგმვის პროცესში საჭიროა მეცნიერებისა და ტექნიკის მიღწევების გათვალისწინება;
10. პროგრამა შეძლებისგვარად უნდა დამუშავდეს ეტაპობრივად, იმის გათვალისწინებით, რომ მომდევნო ეტაპის გადაწყვეტილებები დაემყარება წინა ეტაპზე შესრულებული სამუშაოების შედეგებს;
11. ბუნებრივი პირობები: შესაძლოა მათ გაელენა მოახდინონ პროგრამის ზოგიერთი ეტაპის შესრულებაზე და ეს წინასწარ უნდა იქნას გათვალისწინებული;
12. შიგა და გარე ფაქტორების ზემოქმედება: პროგრამის რეალიზაციაზე შესაძლებელია მოახდინოს ზემოქმედება არა მარტო ობიექტურმა ფაქტორებმა, არამედ როგორც ორგანიზაციაში, ასევე მის გარეთ მოქმედმა ცალკეულმა პიროვნებამ (დამკვეთები, "ჩინოვნიკები" და ა.შ.);
13. სამუშაო ძალის დატვირთვა;
14. სასჯელი და წახალისება;
15. განსაკუთრებული მოელენები: ყოველთვიური მოხსენებები, აქციონერების კრებები და ა.შ. განსაკუთრებული მოელენებია, რომლებმაც შეიძლება განსაზღვრონ პროგრამის ზოგიერთი ეტაპის როგორც დაგეგმვა, ასევე შესრულებაც.

თავი 12. შემთხვევათა აღწერის "CASE STUDY" მეთოდოლოგიის გამოყენება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში უმეტესად გამოიყენება ე.წ. ***სიტუაციური ამოცანებით შემთხვევათა აღწერის "Case study" მეთოდოლოგია***, რომელიც თითოეული შესასწავლი საკითხისათვის სპეციალურად შერჩეული კონკრეტული შემთხვევების აღწერას ემყარება.

სიტუაციური ამოცანა – ეს არის ისტორია, აღწერილი ან დაფუძნებული რეალურ მოვლენებზე, რომლებიც პრობლემის დეტალურ შესწავლასა და ანალიზს მოითხოვს.

"Case study"-ის მეშვეობით შესაძლოა არამარტო ცალკეული პრობლემისა და მისი გადაწყვეტის ვარიანტის განხილვა, არამედ იგი საჭიროებს საკითხის გადაწყვეტის სხვადასხვა ვარიანტის ძიებას, დეტალურ განხილვას და მოცემული ინფორმაციის საშუალებით სათანადო მოქმედების ოპტიმალური გეგმის შემუშავებას.

"Case study"-ის მეთოდოლოგიაში გამოიყენება რიგი ტერმინი, რომელთა განმარტება საკმარისად სპეციფიკურია.

შემთხვევა – ეს არის სიტუაცია, ან პრობლემა, რომლის პირისპირ დგას მენეჯერი და რომელიც მოითხოვს სათანადო ანალიზს, გადაწყვეტილების მიღებას და/ან დაგეგმვას. საჭიროა აგრეთვე ხელმძღვანელის ქცევის თავისებურებების იდენტიფიკაცია (ე.ი. ყოველი საკითხი გადაწყვეტის პროცესში ქცევის გარკვეული ტიპის შერჩევა), რომელიც მაქსიმალურად მიესადაგება კონკრეტულ სიტუაციას.

შემთხვევა განიხილება გარკვეული დროის მონაკვეთის გათვალისწინებით. უნდა აღინიშნოს, რომ "Case study"-ის მეთოდოლოგიის განხორციელებისას ძირითადი აქცენტი უნდა გაკეთდეს არა ინფორმაციის უბრალო გადაცემაზე, არამედ მის აღქმაზე და, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, აქტიურ გამოყენებებაზე.

"Case study"-ის მეთოდის გამოყენებისას ფოკუსირება ხდება იმ სიტუაციათა მართვაზე, რომლებიც ფაქტების მრავალმხრივი ანალიზისათვის საჭირო უნარ-ჩვევების გამოყენებას საჭიროებენ. ამიტომ ძირითადი ყურადღება გადატანილია მართვის ანალიტიკური და კომუნიკაციური უნარ-ჩვევების განვითარებაზე.

შემთხვევათა შესწავლის ("Case study") სხვადასხვა მეთოდი არსებობს და ისინი შეიძლება დავყოთ რამდენიმე ტიპად:

სიმულაციები და კრიტიკული შემთხვევები (მდგომარეობები):

- ***სიმულაციები ანუ სიტუაციის იმიტაცია*** – წარმოადგენს ისეთი შემთხვევის აღწერას, როდესაც რეალური მოვლენისათვის დამახასიათებელი

პირობების მოდელირება ხორციელდება. ამით ჩვენს მიერ გადაწყვეტილი სიტუაციური ამოცანა კონტროლირებად კალაპოტში ექცევა (ვინაიდან წინასწარ არის ცნობილი ის რეალური შედეგი, რომელიც მოჰყვა განხილულ სიტუაციას);

- ***კრიტიკული შემთხვევები*** (მდგომარეობები) – როდესაც მიმდინარეობს ისეთი აქტუალური მოვლენის მოკლე და არასრული აღწერა, რომელიც კრიზისულ სიტუაციას მოიცავს. ამ დროს ყურადღება გადატანილია პრობლემის შეზღუდულ დროში გადაჭრის გზების ძიებაზე.

ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მახასიათებლების მქონე შემთხვევები:

- ***ხარისხობრივი*** სიტუაციური ამოცანა გულისხმობს პრობლემის წარმოდგენას ისეთი სახით, როდესაც აქცენტი გადატანილია კონკრეტულ ადამიანებზე, მათ მოტივაციაზე. ასეთი შემთხვევის განსილვა პრაქტიკული ხასიათის გადაწყვეტილებების მიღებას მოითხოვს. მეთოდი ძირითადად გამოიყენება შრომითი რესურსების მენეჯმენტის ან ეთიკური პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში;
- ***რაოდენობრივი*** სიტუაციური ამოცანა ეფუძნება ზუსტ, დეტალურ ფაქტებზე დამყარებულ აღწერას. იგი გამოიყენება სამეცნიერო კვლევების დაგეგმვისა და მათი შედეგების პროგნოზირების, სათანადო საინფორმაციო არხების ძიების მიზნით.

შემთხვევათა აღწერა შეიძლება იყოს მარტივი და მრავალსაფეხურიანი.

- ***შემთხვევათა აღწერის მარტივი ტიპი*** მოიცავს ერთეული შემთხვევის, ან დროში შეზღუდულ ერთი კონკრეტული შემთხვევის აღწერას;
- ***მრავალსაფეხურიანი სიტუაციური ამოცანა*** ითვალისწინებს რეალური, ცხოვრებისეული სიტუაციის სხვადასხვა ეტაპის დამაჯერებელ აღწერას. მასში ჩართულია სხვადასხვა პრობლემა, პიროვნული და გარემო ფაქტორები, ეს ხდება დროის გავრცობილ მონაკვეთში, როდესაც წამოჭრილი სიტუაცია კომპლექსურ გადაწყვეტას მოითხოვს.

ამავე დროს, მრავალსაფეხურიანი "Case study" გულისხმობს, რომ ამოცანის გადაწყვეტის პროცესში, ეტაპიდან ეტაპზე, თანამიმდევრულად უნდა მიედევნოს თეალი შეძენილი ცოდნის გამოყენების ეფექტურობას. მრავალსაფეხურიანი Case study განიხილავს ბევრ პრობლემას და აშკარად საჭიროებს კომპლექსურ მიდგომას, დიდი დროის დანახარჯებს. მნიშვნელოვანია, რომ ეს მეთოდი სხვადასხვა მიმართულებით მოითხოვს მუშაობას.

შემთხვევათა აღწერა შესაძლოა, აგრეთვე, თავის მხრივ, დაიყოს ***გრძელ და მოკლევადიან ტიპებად:***

- ***გრძელვადიანი*** "Case study" თითქმის ყოველთვის ატარებს კომპლექსურ ხასიათს, იგი, თავის მხრივ, შეიძლება რამოდენიმე ქვეთემას მოიცავდეს, ან მოითხოვდეს განსხვავებული თეორიული საკითხების ინტეგრირებას (მაგ. მენეჯმენტი, მარკეტინგი, ლიდერობის თეორია და ა.შ.).
- ***მოკლევადიანი ტიპის*** შემთხვევების აღწერა ძირითადად მოიცავს ერთ პრობლემას ან ლიმიტირებული, შეზღუდული საკითხების განხილვას (მაგალითად, ლიდერობის სტილი,თანამშრომელთა დისციპლინა და ა.შ.).

"Case study"-ის განხილვაში შეიძლება მონაწილეობდეს ცალკეული პიროვნება ან ადამიანთა ***ჯგუფები (ე.წ. გუნდი)***.

გუნდის (ჯგუფის) შექმნა საშუალებას იძლევა დაკმაყოფილდეს საერთო მოთხოვნები, რომლებიც შეერთებული ძალებით უფრო მიზანდასახულად ხერხდება გარკვეული მიზნებისა და პრობლემების განხილვა, მათი განხორციელების გზების ძიება და ცხოვრებაში გატარება.

განასხვავებენ ჯგუფის (გუნდის) ორ ტიპს:

- არაფორმალური ტიპი – როდესაც ჯგუფი (გუნდი) შექმნილია პერსონალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მიზნით (ასაკის, სქესის, მეგობრული დამოკიდებულების ან ჯგუფის საერთო ინტერესების მიხედვით);
- ფორმალური ტიპი – როდესაც ჯგუფი (გუნდი) შექმნილია, რათა მოემსახუროს სპეციფიურ საორგანიზაციო მიზნებს (მაგ. სამუშაოს მართვის ჯგუფი, მიზნის საორგანიზაციო ჯგუფები და ა.შ.).

"Case study"-ის განხორციელების პროცესში უფრო ხშირად გამოიყენება ჯგუფის ჩამოყალიბების მეორე ტიპი.

"Case study"-ის მეთოდი გამოიყენება იმ პრობლემების განხილვისას, რომლებიც შეიძლება წარმოიშვას მუშაობის ნებისმიერ ეტაპზე, ნებისმიერ რგოლში. ამიტომ "Case study"-ის დანიშნულება შეიძლება მოიცავდეს მრავლობით ფუნქციას.

ამგვარად, "Case study" ითვალისწინებს არამარტო პრობლემის აქტიურ მრავალმხრივ განხილვას, უკვე არსებულ გამოცდილებაზე დაფუძნებული მაგალითების გამოყენებით, არამედ მის რეალურ პირობებთან მისადაგებასაც. გარდა ამისა, "Case study"-ის მეთოდოლოგია ხელს უწყობს გარკვეული საკითხის შემმუშავებელი გუნდის სტრატეგიული გეგმის ჩამოყალიბებას. თავის მხრივ, ჯგუფში მუშაობის თანამონაწილეობის ხარისხი, როლების განაწილება განაპირობებს განსხვავებულ მოსაზრებათა გამოთქმას, ინტერპერსონალური კომუნიკაციების დამყარებას, იდეათა გენერირებას და მათ დასანერგად მიმართული წინადადებების ჩამოყალიბებას, კრიტიკული აზროვნების განვითარებას და ა.შ., რაც, საბოლოო ჯამში, ააღვილებს დასახული მიზნის განხორციელებას.

ისევე, როგორც სტრატეგიული გეგმის მომზადებისას, "Case study"-ის პროცესი ითვალისწინებს შემდეგი პროცედურების ჩატარებას:

1. პირველ რიგში, უნდა მოხდეს შემთხვევის მოცემული პირობების ყურადღებით გაცნობა;
2. მოცემულ პირობებში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ინფორმაციის გამოყოფა;
3. მნიშვნელოვანი და უმნიშვნელო ინფორმაციის განცალკევება და ძირითად პრობლემებზე ყურადღების კონცენტრირება;
4. მოცემული შემთხვევის ინტერდისციპლინარული განხილვა;
5. აღქმული მასალის კრიტიკული შეფასება;

6. ჯგუფში როლების განაწილება, ლიდერის გამოყოფა;
7. განხილულ შემთხვევასთან დაკავშირებული პრობლემის გადაწყვეტის საკუთარი, ორიგინალური გზების ძიება.

"Case study"-ის ყველა ეტაპზე უნდა გვახსოვდეს, რომ იგი წარმოადგენს გარკვეული თანმიმდევრობით განხორციელებულ ქმედებათა ციკლს, რომელიც მიღებული გადაწყვეტილებების ალტერნატიების არსებობას იოვალისწინებს.

ნებისმიერი მმართველობითი პრობლემის გადაჭრასთან დაკავშირებით თითქმის შეუძლებელია ერთმნიშვნელოვანი და სწორი გადაწყვეტილების მიღება, ამიტომ "Case study"-ის ძირითადი მიზანია, მოიძებნოს არამარტო პრობლემის მოგვარების ალტერნატიული გზები, არამედ შეფასდეს მათი სიცოცხლისუნარიანობა და ეფექტურობა.

Case study-ის შემუშავებით ყალიბდება შემდეგი პოზიციები:

1. მიზანი;
2. საწყისი მონაცემების მოძიება;
3. პრობლემის ფორმულირება;
4. ამოცანების ჩამოყალიბება;
5. მოქმედების გეგმის შემუშავება;
6. საჭირო რესურსების გათვლა და მათი მოძიების შესაძლებლობების შეფასება;
7. კალენდარული გეგმისა და პროექტის რეალიზაციის გრაფიკის შემუშავება;
8. შეფასების კრიტერიუმების შემუშავება.

საწყისი მონაცემების მოძიება გულისხმობს:

- იმ ორგანიზაციისა თუ მისი ქვეგანყოფილებების მოკლე აღწერას, რომლის შესახებაც კეთდება პროექტი;
- პრობლემის ფორმულირებას;
- პრობლემის მნიშვნელობის განხილვას.

პრობლემის ფორმულირება უნდა ასახავდეს:

- პრობლემის არჩევის დასაბუთებას;
- პრობლემის გადაჭრის სავარაუდო გზებს.

პრობლემის გადაწყვეტასთან დაკავშირებით დასმულმა ნებისმიერმა ამოცანამ უნდა უპასუხოს შემდეგ მოთხოვნებს:

- მჭიდროდ უნდა უკავშირდებოდეს პრობლემის გადაჭრის საკითხებს;
- უნდა იყოს რეალური და განხორციელებადი;
- მისი მეშვეობით დასმული საკითხები უნდა ექვემდებარებოდეს რაოდენობრივ გაზომვას.
- უნდა გამომდინარეობდეს პრობლემის ფორმულირებიდან და მიზნიდან.

საერთო პრობლემის გადაწყვეტასთან დაკავშირებული ამოცანების დასმა საჭიროა თანმიმდევრულად, მათი მნიშვნელობისა და არსის მიხედვით. ცალკე უნდა გამოიყოს პრობლემის ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და ის საფრთხე, რომელიც შეიძლება შექმნას ორგანიზაციას ამ პრობლემის გადაჭრის პროცესში.

აუცილებელია, მოქმედების გეგმა შეიცავდეს კონკრეტულ ნაბიჯებს დასმული ამოცანების განსახორციელებლად საჭიროებულოა. გეგმაში უნდა აღინიშნოს ის პიროვნებები, რომლებიც პროექტის შექმნაში მონაწილეობენ. ამასთან დაკავშირებით, გუნდი უნდა აწესებდეს პროექტის დასრულების როგორც მთლიან, ასევე მისი ცალკეული ეტაპის შესრულების ვადებს.

პროექტზე მუშაობის პროცესში აუცილებელია განისაზღვროს საჭირო რესურსების მოთხოვნილება (მასალებში და მოწყობილობებში, ყველა სხვა მნიშვნელოვან რესურსებში), რომლებიც საჭიროა პროექტის განსახორციელებლად, და მათ მოპოვებასთან დაკავშირებული სიძნელეები (საფინანსო, საკადრო და სხვ.). მიღებული მონაცემების საფუძველზე უნდა შეღგეს ბიუჯეტი დანახარჯების, შემოსავლებისა და ფინანსირების წყაროების გათვალისწინებით.

ასევე საჭიროა შედგეს პროექტის შემუშავების დეტალური გრაფიკი მისი რეალიზაციის ვადების ჩვენებით.

სამუშაოს წარმატებით დამთავრების შეფასება უნდა ითვალისწინებდეს თითოეული ამოცანის შესრულების შეფასებას წინასწარ განსაზღვრული ინდიკატორების მეშვეობით.

თავი 13. პროგნოზირება

13.1. შესავალი

დროის გარკვეულ მონაკვეთში მართვის ობიექტის მდგომარეობას განაპირობებს ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა წინა პერიოდის სიტუაცია, გარე სამყაროსა და უშუალოდ მმართავი სისტემის გაელენა. მმართავი სისტემა აღნუსხავს როგორც მართვის ობიექტის მდგომარეობას, ასევე თვალყურს აღევნებს გარემოს ცვალებადობას. საჭირო ზომების დროულად მიღების მიზნით მმართავი სისტემის ინტერესებში შედის ობიექტის მხრიდან ამ ცელილებებზე მოსალოდნელი რეაქციის პროგნოზირება. ამრიგად, მმართავი სისტემის ძირითადი ამოცანაა, შემავალი ინფორმაციის საფუძველზე ისეთი ზემოქმედების შემუშავება, რომელიც მართვის მიზნების მიღწევას უზრუნველყოფს.

13.2. მიზნობრივი მართვის სახეები

მართვის თანამედროვე მეთოდების სპექტრი შეიძლება მოთავსდეს ე.წ რეაქტიული და მიზნობრიეი მართვის ტიპებს შორის.

სპექტრის ერთ ბოლოს მდებარეობს ე.წ. მაღალი ***რეაქტიული მართვა***, რომლის ძირითადი თავისებურებაა, მიმდინარე მოვლენებზე რეაგირების მოხდენა. რეაქტიული მართვის ეფექტიანობა მენეჯერის ინტუიციაზეა დამყარებული და მოითხოვს აქტიურობას, ენერგიულ, სწრაფ და ზუსტ მოქმედებებს, რაც ხშირად ხელქვეითებზე მეტისმეტ "ზეწოლას" იწვევს. დაგვიანებული ხდება უშუალოდ მოქმედების დაწყებამდე, ანდა თვითონ მოქმედების პროცესში.

სპექტრის მეორე ბოლოს ე.წ. ***მიზნობრივი მართვის*** მეთოდებია. ისინი გულისხმობენ მოქმედების საბოლოო შედეგების წინასწარ განსაზღვრასა და მათ მისაღწევად საჭირო სამუშაო პროგრამების შედგენას. მართვისადმი ასეთი მიდგომა მიზნის გადაჭრის დაწერილებითი გეგმის არსებობას მოითხოვს. ნებისმიერი პრობლემის გადასაწყვეტად მუშავდება შესაბამისი გეგმა, რომელიც განსაზღვრავს მისი გადაწყვეტის მეთოდებსა და შესაბამისი მოქმედებების თანმიმდევრობას.

მენეჯერი არ არის დაზღვეული, რომ მოულოდნელ მოვლენებზე რეაგირების გზით მოუხდება მართვა. მეორე მხრივ, მძაფრი კონკურენციის პირობებში ხელმძღვანელთა მხოლოდ მცირე ნაწილი შეძლებს თავისი აღგილის შენარჩუნებას. ამიტომ ოპტიმალურია რეაქტიული და მიზნობრიეი მართვის მეთოდების შერწყმა, მათი გააზრებული შესამება.

13.3. პროგნოზების ძირითადი სახეები

ეფექტური საოპერაციო მენეჯმენტის განსახორციელებლად საჭიროა პროგნოზირების მეთოდების აქტიური გამოყენება, რათა წინასწარ განისაზღვროს მოთხოვნები, მოლოდინი და საჭიროება გარკვეული სახის პროდუქტებსა თუ მომსახურებაზე.

პროგნოზირება, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, არის იმის შეფასება, თუ რა შეიძლება მოხდეს მომავალში, რა გავლენას იქონიებს იგი ცალკეული პიროვნებისა თუ საზოგადოების საქმიანობაზე.

სწორი პროგნოზირება, მოელენათა პასიური მოლოდინის ნაცვლად, მათი წინასწარ განჭვრეტის საშუალებას იძლევა. პროგნოზირება მუდმივმოქმედი პროცესია. იგი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მაშინ, როდესაც წინ უსწრებს მიზნების დასახვასა და მათი მიღწევისათვის საჭირო პროგრამების შედგენას.

განირჩევა მოკლევადიანი პროგნოზირება (რამდენიმე თვიდან 1 წლამდე), რაც, მაგალითად, გულისხმობს სტაციონარში გარკვეული პროფილის პაციენტთა სავარაუდო რიცხვის შემოსელას, მათთვის საჭირო დიაგნოსტიკური და სამკურნალო პროცედურების გატარების სავარაუდო ღირებულებით გათვლას, თანამშრომელთა მუშაობის გრაფიკების შედგენას, საჭირო მასალების მარაგების შექმნას და სხვ.

საშუალო პერიოდის (1-დან 5 წლამდე) და გრძელვადიანი (5 წელზე მეტი) პროგნოზირება ხელს უწყობს სამედიცინო დასმარების სარისხობრივი ცელილებების, ან ტექნოლოგიური პრიორიტეტების ჩამოყალიბებას.

სერიოზულ პრობლემას წარმოადგენს სიმძლავრეების დაგეგმვა, რომელიც მოიცავს ფინასური, ადამიანური, ტექნიკური და სხვა სახის რესურსების განსაზღვრის პროცესს.

სიმძლავრეების დაგეგმვა და მათთან დაკავშირებული პროგნოზირება ხორციელდება სხვადასხვა ვადების გათვალისწინებით.

გრძელვადიანი დაგეგმვა და პროგნოზირება ითვალისწინებს ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებს, იგი ხორციელდება მენეჯმენტის ზედა დონეზე.

საშუალო პერიოდისათვის სიმძლავრეების დაგეგმვა შედის როგორც უმაღლესი, ისე საშუალო დონის მენეჯმენტის კომპეტენციაში.

ჩვეულებრივ, პროგნოზირება განიხილება როგორც სამუშაოთა სახე, რომელიც მართვის იერარქიის ზედა დონეზე სრულდება, მაგალითად, ახალი დიაგნოსტიკური მეთოდის დანერგვა მოითხოვს ისეთი საკითხების გადაწყვეტას, როგორიცაა, აპარატურის ღირებულების დაფარვის ვადები, მოთხოვნილება რეაქტივებსა და სასაწყობო მეურნეობაზე, რეკლამისათვის საჭირო დანახარჯები; კადრების შერჩევა და მომზადება, ახალი ორგანიზაციული პროცედურებისა და სამუშაოთა წესების შემუშავება და სხვ.

ამ ფაქტორების ცალ-ცალკე განსაზღვრა პროგნოზირების ერთ-ერთი მეთოდის (ე.წ. პროგნოზირება ფუნქციური დანიშნულების მიხედვით) მეშვეობით ხორციელდება.

მაგალითად, თუ შემოვიფარგლებით სტაციონარში ახალი ლიგნოსტატიკური მეთოდის დანერგვის საკითხით, პროგნოზირების პირველ ეტაპზე საჭიროა დაისახოს ასეთი ქვეამოცანები:

- საწოლთა ფონდის პროფილის შეცვლის აუცილებლობის განსაზღვრა;
- ახალი აპარატურის ტექნოლოგიური შესაძლებლობების გათვალისწინებით პაციენტთა ნაკადის განსაზღვრა;
- პერსონალის გადამზადების საჭიროებისა და მიმართულებების განსაზღვრა;
- არსებული აპარატურის მომავალში გამოყენების შესაძლებლობა და სხვ.

პროგნოზი, რომელიც ორიენტირებულია რომელიმე მემომყვანილ თუ სხვა სასის გადაწყვეტილებაზე, უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ აუცილებელ პირობებს: უნდა განისაზღვროს დროის ინტერვალის ხანგრძლივობა, რომელზედაც ერცელდება პროგნოზი (პროგნოზი შესაძლოა იყოს გრძელვადიანი, საშუალო და მოკლევადიანი), რაც უფრო გრძელვადიანია პროგნოზი, მით უფრო კლებულობს მოთხოვნათა ღონე მისი დეტალიზაციის მიმართ.

მაგალითად, საშუალო და მოკლევადიანი გეგმის შედგენის პროცესში შეძენილი აპარატურის ღირებულების დაფარვის ვადების პროგნოზს ნაკლები მნიშვნელობა ენიჭება, ვიდრე პერსონალის მიერ ახალ აპარატურაზე მუშაობის ჩვევების ათვისების, სათანადო პაციენტების მომიდევის, ძველი აპარატურის გამოყენების შესაძლებლობის განსაზღვრას.

13.4. პროგნოზების კლასიფიკაცია

პროგნოზების კლასიფიკაცია მათი ფორმირებისა ან დასაბუთების მეთოდის გამოყენების მიხედვით გულისხმობს ასეთ დაყოფას:

- პროგნოზირება ინტუიციის საფუძველზე;
- პროგნოზირება ექსპერტული შეფასების მეთოდთა გამოყენების საფუძველზე (რომელიც ეყრდნობა სათანადო ექსპერტთა სუბიექტური აზრების გადამუშავებასა და სისტემატიზაციას);
- პროგნოზი არსებული რეტროსპექტული მონაცემების სტატისტიკური ანალიზის საფუძველზე (ე.წ. ტენდენციების ექსტრაპოლაცია).

პროგნოზი ინტუიციის საფუძველზე უფრო ხშირად მოკლე და საშუალო ვადებში ხორციელდება. მენეჯერების ყოველდღიური მუშაობა ძირითადად ინტუიციაზე დაყრდნობით პროგნოზირებას ეფუძნება. ამ შემთხვევაში პროგნოზირება მოითხოვს საკითხთან დაკავშირებული ყველა ფაქტორის ურთიერთშედარებას, მათი ურთიერთკავშირის გაანალიზებასა და დასკვნების გაკეთებას. გასაგები მიზეზების გამო, ინტუიციაზე დაყრდნობილი პროგნოზის სისწორე მენეჯერის გამოცდილებასა და საკითხის ღრმა ცოდნაზეა დამოკიდებული.

ქვემომოყვანილი კითხვების სერია იძლევა პროგნოზის საბღერების დადგენის საშუალებას, რაც საგრძნობლად ააღვილებს ინტუიციის საფუძველზე პროგნოზის შედგენას, კერძოდ.

1. რომელი სამუშაოების შედეგები წარმოადგენს პროგნოზირების ობიექტს (ინფორმაციული უზრუნველყოფა, უშუალოდ მომსახურება, პროექტირება, მარკეტინგი და სხვა)?

2. როგორი უნდა იყოს დაგეგმვის ჰორიზონტი?
3. ვის ინტერესებს ემსახურება პროგნოზი (უშუალოდ უფროსს თუ მის ხელქვეითებს, ორგანიზაციის სხვა ქვედანაყოფებს, მთელ ორგანიზაციას, დამკვეთებს თუ სხვა)?
4. პროგნოზით დაინტერესებულ პირთა აზრით, რომელი ფაქტორები (ანალიზების რაოდენობა და ხარისხი, სამუშაოთა ღირებულება და ვადები და ა.შ.) უნდა შეფასდეს (რა ხარჯების გაღებაზე არის თანახმა შემკვეთი, სამუშაოთა რა მოცულობის შესრულებაა საჭირო, რა ვადებში და ა.შ.)?
5. როგორია მოთხოვნილება რესურსების ძირითად სახეობებზე (სპეციალური კვალიფიკაციის მუშაკები, მოწყობილობები, ფართი, მასალები და სხვ.)?
6. რა ფაქტორების გამოკვლევაა საჭირო რესურსებზე მოთხოვნილების განსაზღვრის მიზნით (დანახარჯების ლიმიტი, შეძენის შესაძლებლობები, რესურსების შეძენისა და კადრების გადამზადებისათვის საჭირო დროის დანახარჯები და სხვა)?
7. პროგნოზირების პერიოდში რომელმა გარე ფაქტორებმა შეიძლება იმოქმედონ სამუშაოთა შესაძლო მოცულობაზე (დღესასწაულები, დასვენების დღეები, ამინდი, კონკურენცია და სხვა)?
8. სწორ პროგნოზზე მოქმედ ფაქტორებს შორის კავშირების გამოვლენა და გაანალიზება:
   - რა მოხდება, თუკი განხორციელდება ყველა არასასიკეთო ვარაუდი?
   - რა მოხდება, თუკი განხორციელდება ყველა სასიკეთო ვარაუდი?
   - რა შეიძლება ჩაითვალოს უფრო შესაძლებლად?
   - რაში მდგომარეობს შესაძლო გადახრების გამომწვევი მიზეზი და ა.შ?.

პროგნოზი ექსპერტული შეფასებების საფუძველზე გულისხმობს ექსპერტთა აზრების შეკრებას ახლო ან შორეულ მომავალში მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ. ამ შეფასებათა სისტემატიზაციისა და დამუშავების შემდეგ ისინი გარდაიქმნებიან პროგნოზად, რომელიც დროის გარკვეულ ინტერვალზე ვრცელდება.

პროგნოზირების ასეთ მეთოდს თავისი უპირატესობები გააჩნია. მაგალითად, როდესაც პროგნოზი სამედიცინო სფეროს შეეხება, ექსპერტებად შეირჩევა ვიწრო სპეციალისტები, რომლებსაც თავის დარგში მოსალოდნელი ტენდენციების "შეგრძნების" უნარი და დიდი პროფესიული გამოცდილება აქვთ. ეს მათ საშუალებას აძლევთ, კომპეტენტურად გამოთქვან თავიანთი მოსაზრებები სამომავლო მოთხოვნილების თაობაზე.

ამ მეთოდის ერთ-ერთი ნაკლია ექსპერტიზის წინა პერიოდში დაგროვილი კონიუნქტურული ელემენტების გავლენა (მაგალითად, საპროგრამო მაჩვენებლების გარკვეული ცვალებადობა, რაც ექსპერტის გადამეტებული ოპტიმიზმის ან პესიმიზმის საფუძველს ქმნის) ან თვით ექსპერტთა ჯგუფის მუშაობაზე დარგის ლიდერის ან "ძლიერი პიროვნების" გავლენა. საკმარისია გავიხსენოთ პენიცილინის წარმოების დანერგვასთან დაკავშირებული პრობლემები, როდესაც ვერცერთმა ექსპერტმა ვერ შეაფასა მისი პერსპექტიულობა.

ყოველიე ეს პროგნოზის დეფორმირების საშიშროებას იწვევს. ამასთანავე, ამ სახის პროგნოზირების პროცესში პრაქტიკულად შეუძლებელია როგორც შეცდომის წყაროს დაღგენა, ისევე ამ შეცდომის რაოდენობრივი შეფასება.

პროგნოზი სტატისტიკური ანალიზის საფუძველზე. ცნობილია, რომ "წარსულსა" და "მომავალს" შორის არსებობს მიზეზობრიეი კავშირი, ამიტომ პროგნოზის მისაღებად შეიძლება რეტროსპექტული მონაცემების სტატისტიკური ანალიზის მეთოდის გამოყენება.

პროგნოზირებისათვის გამოსაყენებელი სტატისტიკური ანალიზის მეთოდები სხვადასხვაგვარია. მათი გამოყენება, როგორც წესი, შესაბამის პროფესიონალურ მომზადებას მოითხოვს.

აღსანიშნავია, რომ ამ სახის პროგნოზირება დიდ ხარჯებთან არის დაკავშირებული, თუმცა ეს ხარჯები ხშირად გამართლებულია, განსაკუთრებით მაშინ, თუ მისი სიზუსტე და საიმედოობა მხოლოდ ამ გზით მიიღწევა.

პროგნოზირების სიზუსტის საკითხები გედმიწევნით მნიშვნელოვანია, ეფექტიანი მართვისათვის.

პროგნოზის ჩამოყალიბებისას ყოველთვის არსებობს შეცდომის დაშვების სერიოზული საფრთხე. გასაგებია, რომ უშეცდომო შეფასებისათვის საჭიროა ზუსტი ინფორმაცია, რაც ხშირად მიუღწევადია, ამიტომაც უმეტესად მენეჯერს უხდება მის ხელთ არსებული ინფორმაციით სარგებლობა, რის შედეგადაც გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესი გარკვეულ რისკთან არის დაკავშირებული.

რამდენადაც მოკლევადიანია პროგნოზი, მით უფრო იზრდება მისი სიზუსტე და პირიქით, გრძელვადიანი პროგნიზირება, განსაკუთრებით არასრულად მოპოვებული პირველადი ინფორმაციის გამოყენებისას, ზრდის გაუთვალისწინებელი შედეგების ალბათობას. ამიტომ გრძელვადიანი პროგნოზირების საფუძველზე შედგენილი პროგრამა მის პერიოდულ კორექტირებასა და, საჭიროების შემთხვევაში, სამუშაოთა გეგმებში შესაბამისი ცვლილებების შეტანას უნდა ითვალისწინებდეს.

შინაარსი

თავი 14. *მართვის ორგანიზება*
- შესავალი
- ორგანიზაციული კულტურა
- ორგანიზების ფუნქციები
- მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა
- ორგანიზაციული სტრუქტურის მოქმედების ეფექტურობის კრიტერიუმები
- ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიის შერჩევისა და ჩამოყალიბების ძირითადი მიმართულებები

თავი 15. *ინფორმაციული სისტემები მენეჯმენტში*
- შესავალი
- ინფორმაცია და ინფორმაციული სისტემა
- ინფორმაციული სისტემების ფორმები
- ინფორმაციული სისტემების ტიპები
- ინფორმაციული სისტემების დაგეგმვა
- ახალი ინფორმაციული სისტემის შექმნის მეთოდები
- მომხმარებლის მონაწილეობა სისტემის შემუშავებაში
- ინფორმაციული სისტემის აგების გაფართოებული გეგმა
- ინფორმაციული სისტემის დანერგვის ფსიქო-სოციალური ასპექტები

თავი 16. *მარკეტინგული საქმიანობის თავისებურებები ჯანდაცვის სისტემაში*
- თანამედროვე შეხედულებანი ბაზრის ადგილსა და როლზე
- მარკეტინგის ცნება. მარკეტინგის კონცეფციის ევოლუცია
- მარკეტინგული საქმიანობის ძირითადი ცნებები
- მარკეტინგული საქმიანობის მიზნები, პრინციპები, ფუნქციები და სუბიექტები
- მარკეტინგული საქმიანობის თანამედროვე კონცეფციები
- მარკეტინგული მართვის პროცესი

- მარკეტინგული კვლევისა და მარკეტინგული ინფორმაციის სისტემები
- მარკეტინგული გარემო
- ბაზარი მარკეტინგის სისტემაში. მყიდველთა ქცევის მოდელი და სამომხმარებლო ბაზარი
- ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი
- საწარმოთა ბაზარი
- ბაზრის სეგმენტაცია და საქონლის პოზიციონირება
- საქონელი მარკეტინგის სისტემაში
- საქონლის ფასი და ფასწარმოქმნის პოლიტიკა

თავი 17. *ექსპერტული მეთოდის გამოყენება მენეჯმენტში*
- შესავალი
- ექსპერტული მეთოდების საერთო ალგორითმი
- ექსპერტული გამოკითხვის მომზადება

თავი 18. *ინოვაციებისა და ცვლილებების მართვა*
- შესავალი
- ცვლილებათა განხორციელების ეტაპები

თავი 19. *ოპერატიული მენეჯმენტი*

თავი 14. მართვის ორგანიზება

14.1. შესავალი

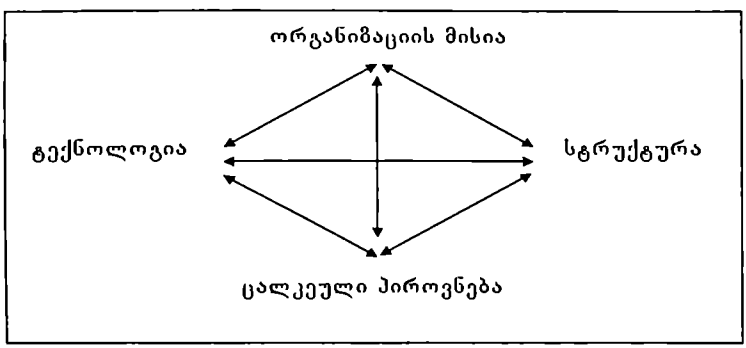
მართვის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა ყოველი მუშაკის შრომითი აქტიურობის გაზრდა, პროფესიული საქმიანობისათვის ხელშემწყობი პირობების შექმნა და როგორც შედეგი – ყოველი მუშაკის შრომისნაყოფიერების ამაღლება. მართვის მექანიზმი შეიცავს მრავალ კომპონენტს, მაგრამ საბოლოო ჯამში იგი აუცილებლად უნდა წარმოადგენდეს ორგანიზებულ, ერთიან სისტემას.

ზოგადად, ***ორგანიზება*** გულისხმობს საქმის მოწყობისა და რესურსების ეფექტურად გამოყენების პროცესს, რომელიც დაგეგმილი (დასახული) მიზნების მიღწევის საშუალებას იძლევა. ამ სისტემაში შემავალი ელემენტების ოპტიმალურ ურთიერთკავშირსა და ურთიერთქმედებას მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა უზრუნველყოფს.

არსებობს ორგანიზების სხვადასხვა მოდელი, რომელთა შორის განსაკუთრებული პოპულარობით სარგებლობს ე.წ. ***ლევიტის „ალმასი“. ჰაროლდ ლევიტის*** (Harold Levitt,1965) აზრით, მის მიერ შემოთავაზებული ოთხი ელემენტის ურთიერთმოქმედება განაპირობებს როგორც ორგანიზების პროცესის ეფექტურობას, ასევე ამ ელემენტების ტრანსფორმაციას რომელიმე მხარის ცვალებადობის შემთხვევაში.

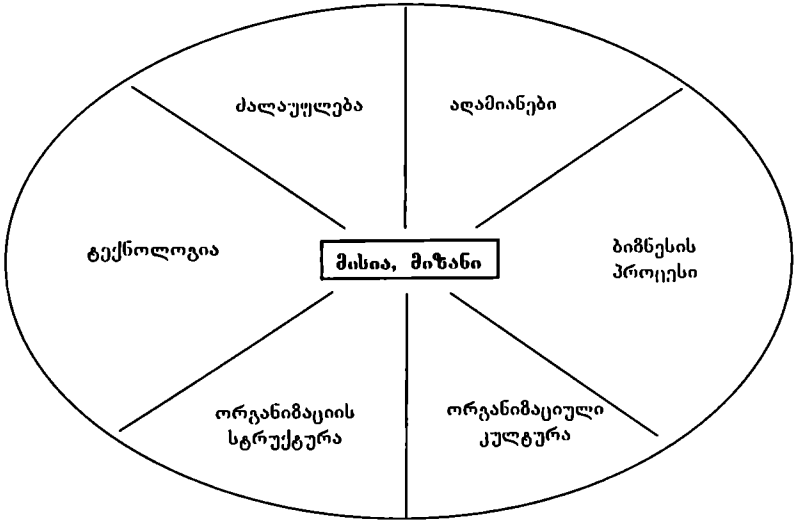
ლევიტის მოდელზე დაყრდნობით დ.ბოდუსა და რ.პეიტონის მიერ დამუშავებულია ორგანიზების პროცესის ე.წ. ინტეგრალური მოდელი, რომელიც ითვალისწინებს ისეთ ელემენტებს, როგორიცაა:

ლევიტის „ალმასის“ მოდელი



- ორგანიზაციის მიზნები;
- ბიზნესის პროცესი – ის საორგანიზაციო მოქმედებები ან ტექნოლოგიები, რომელთა მეშვეობითაც დაგეგმილია მიზნის მიღწევა;
- ტექნოლოგია – საშუალებები, რომელთა გამოყენებით შესაძლებელია რესურსების საჭირო პროდუქტად გარდაქმნა;
- ადამიანები – რომლებიც არამარტო მოქმედებენ უშუალოდ ორგანიზაციაში, არამედ, მის გარეთაც, საბოლოო მიზნის მისაღწევად;
- ძალაუფლება;
- ორგანიზაციის სტრუქტურა;
- ორგანიზაციული კულტურა.

ორგანიზების პროცესის ელემენტების ინტეგრალური მოდელი



14.2. ორგანიზაციული კულტურა

თითოეულ ორგანიზაციას ახასიათებს განსაკუთრებული თვისება, რომელსაც შესაძლოა მიესადაგოს ტერმინი "***ორგანიზაციული კულტურა***". იგი გულისხმობს გამორჩეული ფასეულობების არსებობას, მრწამსის, ქცევის სტანდარტების, საქმიანობის წარმართვის იმ სპეციფიკურ წესებს, რომლებიც დამკვიდრებულია კონკრეტულ ორგანიზაციაში. საორგანიზაციო კულტურა სერიოზულ გაელენას ახდენს არამარტო კომუნიკაციის სტრუქტურაზე, არამედ სისტემების ფორმირებაზეც.

ე.შეინი (E.H.Schein) (1980) გამოყოფს საორგანიზაციო კულტურის სამ ღონეს – არტეფაქტების არსებობას, შეგნებასა და ფასეულობებს.

ჩ.ჰილმა (Charles Hill) შეიმუშავა კორპორაციული კულტურის ე.წ. ***ანბანი (ABC)***, რომელიც უკავშირდება ე. შეინის ზემოხსენებული კულტურის ელემენტების მოდელს:

- A (Artefacts). არტეფაქტები და ეტიკეტი (ზედაპირული დონე) საორგანიზაციო კულტურის კონკრეტული, შესამჩნევი ელემენტებია, ისეთი, როგორიცაა ენა, მისალმების ფორმა, ტანისამოსი, ოფისის, შენობის განლაგება და ა.შ.
- B (Behaviours). ქცევა წარმოადგენს უფრო ღრმა დონეს. გულისხმობს პერსონალის ქცევის მყარ სტერეოტიპებს, გადაწყვეტილების მიღების პროცესის, ჯგუფში მუშაობის, კოლექტიეში არსებული პრობლემებისადმი დამოკიდებულების ჩათვლით.
- C (Core morals) გულისხმობს მორალს, მრწამსს, ფასეულობებს, რომლებსაც აღიარებს პერსონალი.

ორგანიზაციის უმრაელეს თანამშრომელთა ფასეულობათა სისტემა ზედმიწევნით მნიშვნელოვანია. მსჯელობა ამა თუ იმ საკითხის შესახებ, რომელიც სშირია კოლექტიეში, საბოლოო ჯამში, გარკეული მოქმედებების საწინდარია. აქედან გამომდინარე გასაგებია, თუ რა მიზეზით ყალიბდება სხვადასხვა ორგანიზაციაში კოლექტიური აზრი, მაგალითად, ბიზნესის მართვის ეთიკური პრობლემების შესახებ.

ორგანიზაციის კულტურის ტიპები. განავითარებს რა ***რობერტ ჰარისონის*** (Robert Harrison) იდეებს, ***ჩ.ჰენდი*** (C.Handy) გამოყოფს საორგანიზაციო კულტურის რამოდენიმე ტიპს, რომლებიც დამყარებულია:

ძალაუფლებაზე – ***ხშირად*** ორგანიზაციაში ძალაუფლება თავმოყრილია მხოლოდ ცენტრალური ფიგურის ირგელიე, რომელიც, შესაძლოა, იყოს როგორც ორგანიზაციის ფორმალური, ასევე არაფორმალური ლიდერი, აშკარაა, რომ საბოლოო ჯამში იგი გადამწყვეტ გავლენას ახდენს საერთო სიტუაციაზე. ორგანიზაციის თანამშრომლები, განახორციელებენ რა ცენტრის მიერ დასახულ პოლიტიკას, ნებსით თუ უნებლიეთ ცდილობენ, წარმოშობილ მოელენებს გაუკეთონ იმგვარი ინტერპრეტაცია, როგორიც, მათი აზრით, მოსალოდნელია სელმძღვანელისაგან. ძალაუფლების კულტურა დამახასიათებელია უპირატესად მცირე ორგანიზაციებისათვის, რომლებშიც ძირითადი პასუხისმგებლობა ორგანიზაციის ხელმძღვანელს ან დამაარსებელს აკისრია.

როლების განაწილებაზე – მას ახასიათებს მენეჯერის მიერ შესრულებული სამუშაოებისა და პროცედურების დეტალური დაგეგმა. ამიტომ ყოველი დაეალების შესრულების მართვა ხორციელდება წინასწარ დაგეგმილი სტანდარტების ფარგლებში. თანამშრომლებს ასეთ ორგანიზაციაში არჩევენ წარმოდგენილი მოთხოვნების შესაბამისად. ასევე გასათვალისწინებელია, რომ, თუმცა მიდგომა ყოველი თანამშრომლის მიმართ ერთნაირია, საერთო აზრის ფორმირება უფრო ხშირად ხდება არა უფროსის ინტერპრეტაციებიდან გამომდინარე, არამედ გუნდური მუშაობის, არსებული წესების განსჯის საფუძველზე.

მიღებული დავალებების საფუძველზე დამყარებული საორგანიზაციო კულტურა – ამ შემთხვევაში საორგანიზაციო კულტურის ფორმირების ცენტრალურ ელემენტს წარმოადგენს მიღებული დავალებების შესრულების აუცილებლობა განურჩეველად იმისა, აწყობს ეს თუ არა იერარქიის სხვადასხვა საფეხურზე მყოფ ხელმძღვანელობას. ძირითადი ყურადღება ამ შემთხვევაში კონცენტრირებულია დასახული ამოცანების შესრულებასა და პროექტის რეალიზაციის ირგვლივ წარმოშობილი სიძნელეების გადალახვაზე. თანამშრომლები ერთმანეთს აფასებენ იმ შენატანით, რომელიც მათ შეაქვთ დავალების შესრულებაში, საჭიროების შემთხვევაში, ისინი დახმარებას კოლეგებისაგან ელიან.

პიროვნებაზე დამყარებული საორგანიზაციო კულტურა – ამ შემთხვევაში საორგანიზაციო კულტურის ფორმირების ცენტრალურ ელემენტს წარმოადგენს ის პიროვნება, რომლის ინტერესებსაც ემსახურება ორგანიზაცია (მაგალითად, საწარმოს ერთპიროვნული მფლობელობის შემთხვევაში ან განსაზღვრული იღეის აეგორის დასახმარებლად შექმნილი გუნდი და ა.შ.).

14.3. ორგანიზების ფუნქციები

ორგანიზების ფუნქციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია საორგანიზაციო სტრუქტურის განსაზღვრა, რომლის ჩამოყალიბების ძირითადი მიზანია, არსებული ბაზრის მოთხოვნებიდან გამომდინარე, ახალი სახის წარმოების ორგანიზაცია.

ორგანიზაციის სტრუქტურის ევოლუცია რთული პროცესია და დიდ სიძნელეებთან არის დაკავშირებული. ამასთან, თუ საკითხი შეეხება ახალი სტრუქტურის ჩამოყალიბებას, უფრო ხელსაყრელია ძველის მთლიანად უარყოფა, ვიდრე მისი თანდათანობითი ევოლუცია.

საორგანიზაციო სტრუქტურის ჩამოყალიბება გულისხმობს ოთხი ძირითადი ელემენტის არსებობას: შრომითი საქმიანობის მოწყობას, ფორმალური თანამდებობების (პოზიციების) და ორგანიზაციული ერთეულების ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კოორდინაციის დამყარებას. ვერტიკალური კოორდინაცია, თავის მხრივ, გულისხმობს საქმიანობის გადაბმულ-მმართველობით ჯაჭვად დაყოფას.

- ვერტიკალური კოორდინაციის მისაღწევად გამოიყენება ხუთი ძირითადი მეთოდი:
  - ფორმალიზების, როდესაც მენეჯმენტი ხორციელდება მხოლოდ წინასწარ დადგენილი ნორმების (ნორმატივების) მიხედვით;
  - ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის;
  - უფლებამოსილებათა დელეგირების (როდესაც საჭიროების შემთხვევაში ხდება უფლებამოსილებათა გადაცემა მართვის ვერტიკალის ან ჰორიზონტალის მიხედვით);
  - წრფივი და აპარატული (საშტატო) დაქვემდებარების.

- ჰორიზონტალური კოორდინაციის დასამყარებლად გამოიყენება სამი ძირითადი საშუალება:
  - ელასტიკური შესაძლებლობების (რესურსების) არსებობა, რაც გულისხმობს ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაძლებლობებს, რომელთა მეშვეობითაც მენეჯერი ადეკვატურად ასდენს რეაგირებას კორპორაციულ ცვლილებებზე და შეუძლია ადვილად დაძლიოს მოსალოდნელ ცვლილებებთან დაკავშირებული პრობლემები;
  - ინფორმაციული სისტემების გამოყენება;
  - გვერდითი (თანაბარი დონის) ურთიერთობების დამყარება, რაც ხელს უწყობს ინფორმაციის გაცვლას, ურთიერთთანამშრომლობის დამყარებას ორგანიზაციის სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებს შორის.

14.4. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა შეიძლება იყოს სწორხაზოვანი, ფუნქციონალური, სწორხაზოვან-ფუნქციონალური, საპროექტო, მატრიცული და სხვ. მაგრამ, საბოლოო ჯამში, წარმოდგება ორი სახით – ხაზოვანი და ფუნქციონალური სტრუქტურებით.

მიუხედავად რიგი ნაკლოვანებებისა, მართვის ორგანიზაციის სწორხაზოვანი სტრუქტურა გაცილებით უფრო გავრცელებულია, ვიდრე ფუნქციონალური. ითვლება, რომ იგი განვითარდა სამხედრო სისტემაში და შემდეგ ფეხი მოიკიდა სხვადასხვა სფეროებში.

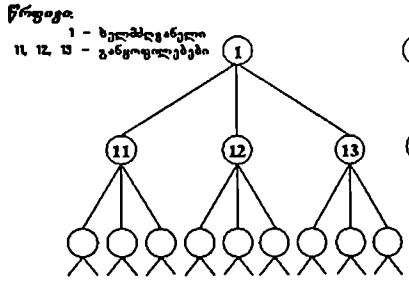
ორგანიზაციის ამ ტიპის არსებობისას უფროსის ბრძანება აღმასრულებლამდე მიდის მმართველობითი იერარქიის საფეხურების გავლით, ხელქვეითი კი ვალდებულია დაუყოვნებლივ შეასრულოს უფროსის ბრძანება. ასეთი სახის უკიდურესი ცენტრალიზმი, მკაცრი ერთმმართველობა პირვანდელი სახით დღეს ფართო გავრცელებას უკვე ვეღარ პოულობს.

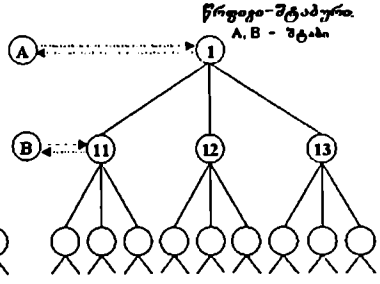
სწორხაზოვანი სტრუქტურის არსებობისას დაწესებულების საქმიანობა მთლიანად აგებულია ერთმმართველობის პრინციპზე. უფროსსა და ხელქვეითს შორის კოოპერირების დონე ძალიან დაბალია. მსხვილ ორგანიზაციებში სწორხაზოვანი სტრუქტურის მოქმედება განსაკუთრებით ეფექტურია, თუ ორგანიზაცია ერთი სახის სამეურნეო ამოცანას ასრულებს.

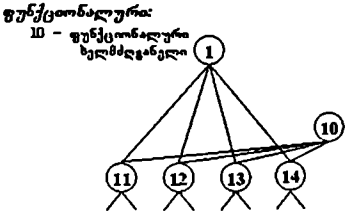
მართალია, სწორხაზოვანი მართვის სტრუქტურის დადებით მხარეს წარმოადგენს მისი სიმარტივე და ექსპლუატაციის დაბალი ფასი, მაგრამ მას სერიოზული ნაკლოვანებებიც ახასიათებს. კერძოდ, ხელმძღვანელს უნდა ჰქონდეს ცოდნის ზედმიწევნით ფართო დიაპაზონი, დიდი პრაქტიკული გამოცდილება. ერთნაირად კარგად ყველაფრის ცოდნა კი ერთი ადამიანის შესაძლებლობას აშკარად აღემატება. ამიტომ ამ სტრუქტურის მოქმედებისას არაიშვიათია არაკომპეტენტური გადაწყვეტილებების მიღების შემთხვევები.

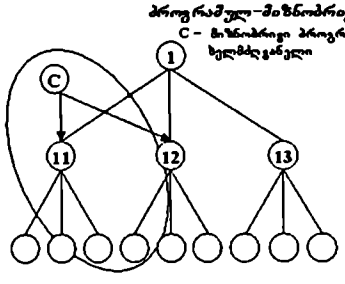
ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, მართვის სტრუქტურის სწორხაზოვანი ტიპი უფრო ხშირად გამოიყენება საშუალო და მცირე დაწესებულებებში, სადაც

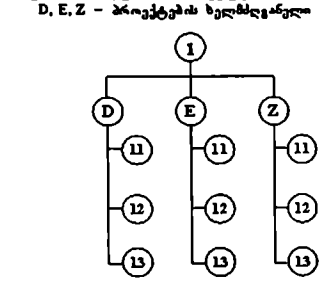
მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი სახეები

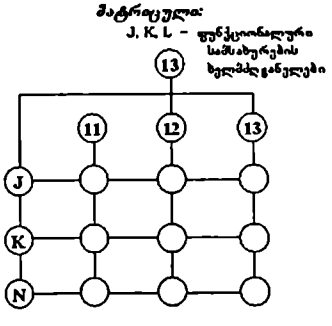


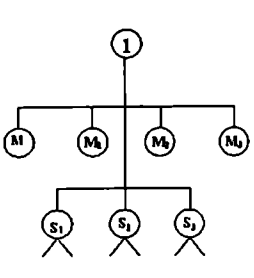












ერთიანი სტრატეგიული ბიზნესის:
M_i – ფუნქციონალური სამსახურების ხელმძღვანელები
S_i – საწარმოო სამსახურების ხელმძღვანელები

მასობრივ მომსახურებასთან ან სპეციალიზაციის მაღალ დონესთან არა გვაქვს საქმე.

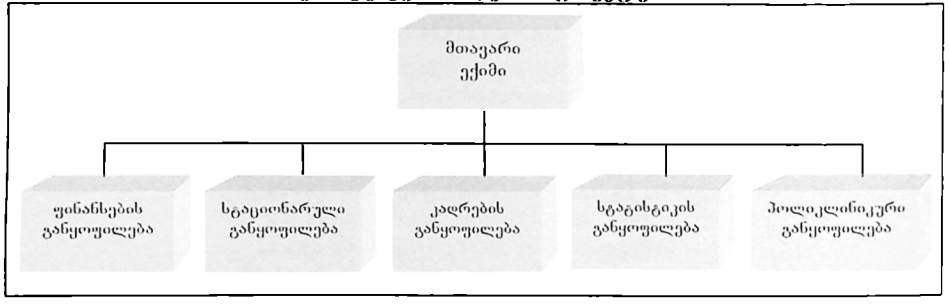
დღესდღეობით უფრო ხშირად გამოიყენებენ მართვის სწორხაზოვანი სტრუქტურის მოდიფიკაციებს, რომლებსაც ხელმძღვანელობის რამოდენიმე დონე ახასიათებს. ამ შემთხვევაში ყოველი ქვეგანაყოფი ემორჩილება ერთ ზემდგომ მართვის ორგანოს და ხელმძღვანელობს მისი მითითებით. აღნიშნული ორგანო მართავს დაქვემდებარებულ ქვედანაყოფებს და ვალდებულია შეასრულოს ყველა მმართველობითი ფუნქცია.

მართვის მეცნიერული ორგანიზაციის ერთ-ერთმა ფუძემდებელმა ფ.ტეილორმა უარყო ეს სისტემა, მოახდინა მისი დეცენტრალიზაცია და ე.წ. ფუნქციონალური ორგანიზაციის ცნება შემოიღო.

ტეილორიზმის მიხედვით საწარმოში ყველა ფუნქცია და პასუხისმგებლობა განაწილებულია ყველა მუშაკს შორის – დაწყებული უფროსიდან და დამთავრებული უშუალო შემსრულებლით.

ფუნქციონალური სტრუქტურა გულისხმობს ფუნქციების განაწილებას მართვის სისტემაში. აქ ყოველი დონის ხელმძღვანელს გააჩნია განმკარგულებელი უფლებები მისი კომპეტენციის ფარგლებში. ფიქსირებული ფუნქციების ფარგლებში ყალიბდება ის ორგანოებიც, რომლებიც დაქვემდებარებულ ქვეგანაყოფებს მათთვის აუცილებელ ინფორმაციას გადასცემენ და სათანადო კონტროლს ახორციელებენ.

მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურა



ფუნქციონალური სტრუქტურის არსებობის პირობებში ყოველი განყოფილება სპეციალიზებულია საქმიანობის განსაზღვრულ დარგში. ფუნქციონალური განყოფილების გამგე დაქვემდებარებულ რგოლებს უშუალოდ აძლევს შესასრულებელი ფუნქციის შესაბამის დავალებებს (განკარგულებებს) და პირადად აკონტროლებს შესრულებას. ამიტომ ფუნქციონალური სისტემის არსებობისას ყოველი ფუნქცია უფრო ხარისხიანად სრულდება, რაც ხშირად შეუძლებელია მართვის სწორხაზოვანი სტრუქტურის პირობებში.

ფუნქციონალური სტრუქტურის უარყოფით მხარეს წარმოადგენს მართვის აპარატის რაოდენობრივი ზრდა, რაც დაკავშირებულია არამარტო დამატებით ხარჯებთან, არამედ, რიგ შემთხვევაში, პერსონალის მუშაობაში პარალელიზმის არსებობასთან, იზრდება დაწესებულების შიდა კავშირების რაოდენობა, მართვის სხვადასხვა იერარქიული ღონიდან ცალკეული რგოლი იღებს მრავალ, ზოგჯერ ურთიერთსაწინააღმდეგო განკარგულებას.

ზემოაღნიშნულ ნაკლოვანებათა გამო პრაქტიკაში იშვიათად გვხვდება მართვის წმინდა სწორხაზოვანი ან ფუნქციონალური სტრუქტურა.

ფ.ტეილორის მოწაფემ ***გ.ემერსონმა*** (G.Emerson) საგრძნობლად შეცვალიდა, შემსუბუქებული სახით აღადგინა მართვის სწორხაზოვანი სტრუქტურა. მის მიერ შემოთავაზებულ სტრუქტურაში ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ერთმმართველია, მაგრამ მრჩეველებად (მოადგილეებად) ჰყავს კვალიფიციური სპეციალისტები, რომელთაც, თავის მხრივ, გააჩნიათ სათანადო უარგლებში დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღების უფლება. ცხადია, რომ ესეც ცენტრალიზებული სისტემაა, რომელიც თითქმის გამორიცხავს მუშაკთა აქტიურ მონაწილეობას მართვის პროცესში. ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, დღეს ხშირად მოქმედებს (მეტ-ნაკლები შესწორებებით) როგორც ფუნქციონალური, ასევე ცენტრალიზებული მართვის სტრუქტურები, მაგრამ ყველაზე გავრცელებულია შერეული ტიპი – ***ფუნქციონალურ-სწორხაზოვანი ორგანიზაცია***. ამ სტრუქტურის არსებობის პირობებში შენარჩუნებულია როგორც იერარქიული ავტორიტეტი (ერთმმართველობა), ასევე განყოფილებების სპეციალიზაცია, დაკავშირებული რომელიმე ფუნქციის შესრულებასთან. ვინაიდან სწორხაზოვან-ფუნქციური სტრუქტურა მართვის სხვადასხვა მექანიზმების სინთეზია, არსებული ფუნქციური რგოლები კარგავენ დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღებისა და დაქვემდებარებული ქვეგანაყოფების უშუალო ხელმძღვანელობის უფლებას. ამასთან, ისინი მონაწილეობენ გარკვეული ამოცანების დასახვაში, გადაწყვეტილებების მიღებაში, მართვის ცალკეული ფუნქციის რეალიზაციაში.

მართვის ***შერეულ სტრუქტურებს*** შესაძლოა სხვადასხვა ფორმა ჰქონდეს. მაგალითად, მსხვილი სამედიცინო დაწესებულების მოქმედების მრავალფეროვნება და სწრაფი ცვლილება უარყოფით გავლენას ახდენს მართვის სწორხაზოვანი სტრუქტურის მოქმედების ეფექტურობაზე. ამ პირობებში რთულდება დაგეგმვისა და ორგანიზაციის ფუნქციების შესრულებაც, რაც ხშირად აიძულებს ხელმძღვანელს, გაატაროს დამატებითი სტრუქტურული ცვლილებები (მოადგილეების უფლებების გაფართოების, დამატებითი განყოფილებებისა და ქვედანაყოფების შემოღების გზით და ა.შ.)

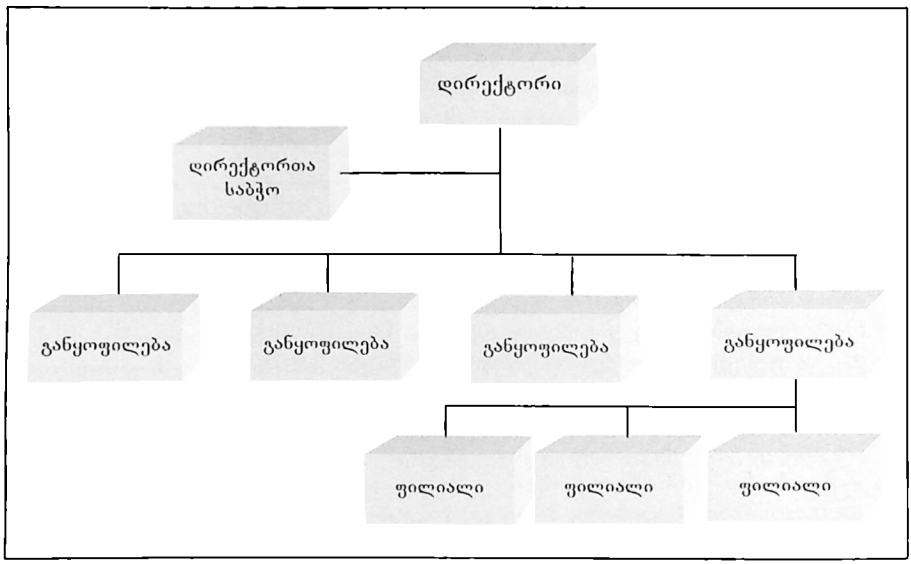
გასაგებია, რომ საორგანიზაციო სტრუქტურის ცვლილებების ძირითად მიზანს ***ოპტიმალური მართვის*** განხორციელება წარმოადგენს. ტერმინი ოპტიმალური მართვა გულისხმობს ორგანიზაციის წინაშე მდგარი პოტენციური შესაძლებლობის სინამდვილედ გადაქცევას. იგი მიმართულია პერსონალის შრომისნაყოფიერების მაქსიმალურ ზრდაზე, ფინანსური სახსრების ეფექტურ ბრუნვაზე, მომსახურების ან პროდუქციის თვითღირებულების შემცირებაზე, მაქსიმალური

მოგების მიღებაზე და სხვა. ამის გარდა, ოპტიმალურად ითვლება ისეთი სახის მართვა, როდესაც ორგანიზაციის ეფექტიანობის გაზრდა სერხდება.

ამასთან დაკავშირებით მართვის საორგანიზაციო სტრუქტურების ახალი ფორმების ძიება და მათი ეფექტიანობის შეფასება მენეჯმენტის თეორიის უმნიშვნელოვანეს მიმართულებას წარმოადგენს.

დეპარტამენტული მოწყობის ყველაზე გავრცელებული ანუ საბაზისო ფორმებია: ფუნქციონალური, დივიზიონალური (განყოფილებისაგან შემღგარი), ჰიბრიდული და მატრიცული.

მენეჯმენტის დივიზიონალური სტრუქტურა



დივიზიონალური სტრუქტურა თავს უყრის (აჯგუფებს) სხვადასხვა ფუნქციონალურ ერთეულებს პროდუქციის, მომსახურების ან ბაზრის სეგმენტის მიხედვით. მის ძირითად ფორმებად დაყოფა სდება: დივიზიონალური პროდუქციის მიხედვით, დივიზიონალური გეოგრაფიული არეალის მიხედვით, დივიზიონალური მომხმარებლის მიხედვით და სხვ.

მართვის პროექტული სტრუქტურა გულისხმობს, რომ ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა სფეროში დასაქმებული ხელმძღვანელები უშუალოდ ემორჩილებიან ხელმძღვანელს.

ჰიბრიდული სტრუქტურა შეიცავს ზემოაღნიშნული ორივე ტიპის სტრუქტურულ ელემენტებს მენეჯმენტის იგივე ვერტიკალურ დონეებზე.

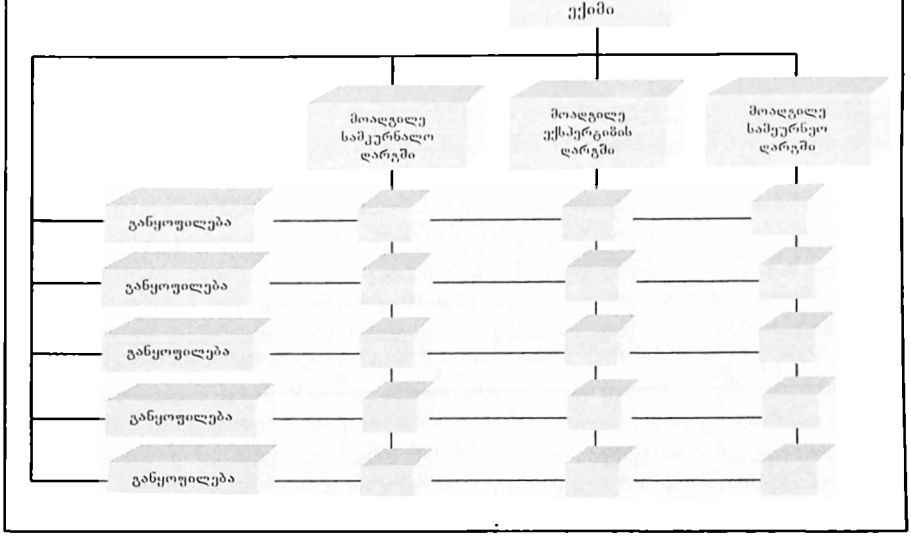
მართვის მატრიცული სტრუქტურა ერთდროულად შეიცავს ფუნქციონალური და დივიზიონალური მართვის ორივე ჯაჭვს – ერთის ვერტიკალურ და მეორეს

ჰორიზონტალურ დონეებზე. იგი უზრუნველყოფს ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კავშირების მოწესრიგებულ ფუნქციონირებას, ამცირებს ამ კავშირების ხანგრძლივობას, მინიმუმამდე დაჰყავს მრავალღონიანი დაქვემდებარებით განპირობებული უარყოფითი შედეგები.

მართვის მატრიცული სტრუქტურის ჩამოყალიბებისას ხორციელდება შემდეგი ორგანიზაციული ცვლილებები:

- ორგანიზაციის მოქმედების ყოველ მიმართულებას ხელმძღვანელობს მთავარი მენეჯერის მოადგილე, რომლის დანიშვნა ხდება ცალკეული ქვესისტემების მიხედვით;
- ორგანიზაციის სტრუქტურის ყოველ რგოლს მართავს მასზე პასუხისმგებელი პირი, რომელიც ერთდროულად ასრულებს გარკვეულ მოცულობებს, როგორც კონკრეტული თემის ირგვლივ, ასევე მასზე დაკისრებულ ზოგიერთ მმართველობით ფუნქციასაც;
- ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობის განაწილება, როგორც ჰორიზონტალური, ასევე ვერტიკალური ურთიერთკავშირების დონეზე, ხორციელდება სპეციალურად შემუშავებული დებულებებისა და ინსტრუქციების მიხედვით;
- პერმანენტულად ხორციელდება ყველა ორგანიზაციული კავშირის დახასიათება (ვინ რა ხარისხით მონაწილეობს მოცემული დავალების შესრულებაში, მისი შესრულების ვადები, მოცულობა, საბოლოო შედეგი);

მენეჯმენტის მატრიცული სტრუქტურა



- ხდება სისტემატური დოკუმენტების გაცელა ხაზოვან ხელმძღვანელებსა და თემის ხელმძღვანელებს შორის მათში ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლის უზრუნველყოფის მიზნით.

მართვის სხვადასხვა სტრუქტურის შედარებითი დახასიათებები მოცემულია ცხრილში.

მართვის სხვადასხვა სტრუქტურის შედარებითი დახასიათება

უპირატესობანი	ნაკლოვანებანი
ცენტრალიზებული მართვის სტრუქტურები	
კონტროლისა და კოორდინაციის მექანიზმების ფართო გამოყენების შესაძლებლობა	დიდი დრო ისარჯება სწორი გადაწყვეტილების მიღებასა და უშუალო შემსრულებლამდე მის დაყვანაზე
სტრუქტურის სიმწყობრე	მენეჯმენტის იერარქიის ქვედა დონეებზე მომუშავე პერსონალის ინიციატივის შეზღუდვა
ხელმძღვანელის მაღალი ავტორიტეტი	მენეჯმენტის სხვადასხვა იერარქიულ დონეებზე პერსონალის პროფესიული ზრდის შეფერხება
დეცენტრალიზებული მართვის სტრუქტურა	
გადაწყვეტილებების მიღებისა და პასუხისმგებლობის გადანაწილება მენეჯმენტის სხვადსხვა იერარქიულ დონეებზე	მაღალი კვალიფიკაციის მუშაკების მოზიდვის აუცილებლობასთან დაკავშირებული პრობლემები
უფლებამოსილების გადანაწილება მენეჯმენტის სხვადსხვა იერარქიულ დონეებზე	მენეჯმენტის სხვადასხვა იერარქიულ დონეებზე მომუშავეთა საკუთარი პასუხისმგებლობის ამაღლებასთან დაკავშირებული პრობლემები
გადაწყვეტილებების მიღების ოპერატიულობა	ინფორმაციული სისტემების სიძვირე და მენეჯერთა დამოუკიდებელი მოქმედებების ხშირი შეუთანხმებლობა
მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურა	
სპეციალიზაციის მაღალი დონე	პროდუქციის ან მომსახურების რეალიზაციის მოცულობის გაზრდა
ცენტრალიზებული კონტროლი	კოორდინაციის სირთულე
უფლებამოსილების დიფერენციაცია	ყველა დონის მენეჯერების პირადი პასუხისმგებლობის მნიშვნელოვან ზრდასთან დაკავშირებული პრობლემები
მართვის დივიზიონალური სტრუქტურა	
პროგრამების ოპერატიული რეგულირება	ძალაუფლების განაწილების სირთულე
ცალკეული მიმართულებების მიხედვით მომუშავე მენეჯერების პროფესიული ზრდის პერსპექტივა	ფუნქციონალური რგოლის მენეჯერების პირადი პასუხისმგებლობის დადგენის სირთულე
პრიორიტეტების არსებობა რესურსების გამოყენების საქმეში	კონკურენცია და კონფლიქტები რესურსების განაწილების პროცესში

14.5. ორგანიზაციული სტრუქტურის მოქნილების ეფექტურობის კრიტერიუმები

მართვის საორგანიზაციო სტრუქტურის ეფექტიანობის განსაზღვრა ბედმიწევნით რთული და მრავალწახნაგოვანი პროცესია. იგი უამრავი ელემენტისაგან შედგება და ამიტომ ეფექტიანობაც ბოგადი კრიტერიუმებით ბუსტად ვერ ფასდება. მართვის თეორიაში ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობის შეფასება ყველაზე ხშირად ხორციელდება შემდეგი კრიტერიუმებით:

სტატიკური სისტემის ეფექტიანობის კრიტერიუმი – გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა არ იცვლება ან მცირედ იცვლება შესრულებული მუშაობის ნომენკლატურა და მასშტაბი. ამ უცვლელობის (სტატიკურ) პირობებში ოპტიმალურია ისეთი სტრუქტურის გამოყენება, როდესაც შესაძლებელია განხორციელდეს დანახარჯების მინიმიზაცია. სტატიკური ორგანიზაციის პირობებში მართვის შიდა სისტემის ჩამოყალიბების ძირითადი პრობლემაა – მართვის სხვადასხვა დონეზე სათანადო გადაწყვეტილების მიღებაზე პასუხისმგებლობის სწორი განაწილება. პასუხისმგებლობა უნდა დაეკისროს იმ დონის ხელმძღვანელს, ვის სამოქმედო უბანზეც დაგროვდა ყველაზე მეტი პრობლემა, რომელნიც, საბოლოო ჯამში, უარყოფით გაელენას ახდენენ მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებაზე. მაგალითად, სადაზღვევო სისტემის მოქმედების პირობებში მკურნალობისა და გამოკვლევების ფასის დადგენის პროცესი უნდა ხდებოდეს მართვის უმაღლეს დონეზე, ვინაიდან ფასების დაწესება მთელი სამკურნალო საქმიანობის ციკლის შეჯერებას მოითხოვს. ასეთი სახის ინფორმაცია თავს უნდა იყრიდეს მართვის მაღალ დონეზე და არა რომელიმე განყოფილებაში, სადაც მხოლოდ ცალკეული საკითხი წყდება.

მართვის ორგანიზაცია, ხშირ შემთხვევაში, მრავალრიცხოვანი ადმინისტრაციული აპარატისა და რთული სტრუქტურის არსებობას მოითხოვს. ეს, თავის მხრივ, იწვევს დანახარჯების ბრდას, უარყოფითად მოქმედებს პერსონალის მუშაობის ეფექტიანობაზე. ამიტომ ერთ-ერთი გამოსავალია მართვის პროცესის დეცენტრალიზაცია. ამ შემთხვევაში, მართვის ოპტიმიზაციის პარალელურად უნდა ხდებოდეს პრიორიტეტების გადანაწილება. საკითხის გადაწყვეტის ოპტიმალურ ვარიანტად ჩაითვლება მომენტი, როდესაც ყოველი ხელმძღვანელი თავის უბანზე შეძლებს ისეთი შედეგის მიღწევას, რომელიც ხელს შეუწყობს დაწესებულების მასშტაბით დაგეგმილი ეფექტის მიღებას.

წარმოების მანევრირების კრიტერიუმი – მისი მეშვეობით მართვის საორგანიზაციო სტრუქტურის ეფექტიანობა ფასდება მომხდარი კონიუნქტურული ცვლილებების შესაბამისად (მაგალითად, ეპიდემიის ან სტიქიური უბედურების დროს რამდენად სწრაფად და ხარისხიანად განხორციელდა ავადმყოფთა დიდი ჯგუფის მოთავსება სტაციონარში). თავისთავად, ასეთი სახის პრობლემების გადაწყვეტა მენეჯერთა მხრიდან მოითხოვს ჩვეული მუშაობის სწრაფი და ეფექტიანი შეცვლის უნარს. რაც უფრო მაღალია ეს შესაძლებლობა, მით უფრო მეტია მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობა.

წარმოების მართვის ორგანიზაციის შეფასება მანეერირების კრიტერიუმის გამოყენებით განსხვავდება სტატიკური სისტემის ეფექტიანობის კრიტერიუმისაგან. თუ დავუბრუნდებით ჩვენს მაგალითს, ეპიდემიის შემთხვევაში საავადმყოფოს საორგანიზაციო სტრუქტურის სწრაფი მანეერირების პირობაა სარეზერვო სიმძლავრეების არსებობა და საჭიროების შემთხვევაში მათი ამოქმედება. იმავდროულად, თუ საავადმყოფოს საორგანიზაციო სტრუქტურა მოქმედებს პირველი, ე.ი. სტატიკური ეარიანტით, მენეჯერის ძირითადი ყურადღება უნდა ეთმობოდეს რეზერვების მინიმუმამდე დაყვანას, ვინაიდან მათი არსებობა აუარესებს ორგანიზაციის ფინანსურ მდგომარეობას (რეზერვის შენახვასთან, განახლებასთან და სხვა საკითხების გადაწყვეტასთან დაკავშირებული დიდი დანახარჯების გამო). გასაგებია, რომ ამ სისტემის არჩევა უფრო გამართლებულია ისეთ დაწესებულებაში, სადაც ავადმყოფთა დიდი რაოდენობის ერთდროული შემოსვლის ეარაუდი დაბალია.

სტრატეგიის ელასტიკურობა ითვალისწინებს წარმოების განვითარების მიმართულების ცვლილებას ყოველი ახლად დასმული ამოცანიდან გამომდინარე (მაგალითად, სტაციონარის პროფილის შეცვლისას ხდება პაციენტისადმი შეთავაზებული დასმარების ნომენკლატურის შეცვლაც, რაც, თავისთავად, გარკვეულ სიძნელეებს უქმნის როგორც ექიმს, ასევე პაციენტს). ხშირად სტრატეგიის შეცვლა არ ამცირებს დანახარჯებს (ან პირიქით – ზრდის), არ ზრდის მოგებას (ან პირიქით – ამცირებს), მაგრამ იგი აუცილებელია დაწესებულების მომავლისათვის, მისი არსებობისათვის. სტრატეგიის ელასტიკურობის უზრუნველყოფის ძირითადი პირობაა პრობლემის ირგვლივ არსებული ინფორმაციის მიღების კარგი დამუშავება. ამიტომ მართვის სტრუქტურის ჩამოყალიბებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს საინფორმაციო ცენტრის (ან ცენტრების) შექმნა, სადაც თავს მოიყრის სათანადო მონაცემები პრობლემის თანამედროვე მდგომარეობის შესახებ. ახალი სტრატეგიის შემუშავება განსაკუთრებით რთულია პრინციპულად ახალი ტექნოლოგიის დანერგვის შემთხვევაში (მაგალითად, ამა თუ იმ დაავადების დიაგნოსტიკის ან მკურნალობის არსებული მეთოდების მოულოდნელი შეცვლის პირობებში, ამის ნათელი დადასტურებაა მეტალოკერამიკის დანერგვა სტომატოლოგიაში, რამაც განაპირობა ახალი ტექნოლოგიების მოზღვავება, ხელოვნური ბროლისა და ლაზეროთერაპიის შემოღება ოფთალმოლოგიაში და სხვ.). მაღალი და საშუალო დონის მენეჯერზე ბევრადაა დამოკიდებული, როგორ შეფასდება სტრატეგიის შეცვლის აუცილებლობა და რამდენად აქტიურად განხორციელდება სათანადო პოლიტიკა. თავისთავად, ასეთი სახის გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული პერსონალური პასუხისმგებლობა, როგორც მენეჯერისათვის, ასევე შემსრულებლისათვის, ძლიერი სტრესოგენული ფაქტორია, რომელიც, თავის მხრივ, აფერხებს რადიკალურ ღონისძიებათა გატარების შესაძლებლობას.

ახალი სტრატეგიის განსაზღვრა უაღრესად რთულია. იგი ხელმძღვანელის შემოქმედებითი აზროვნების მაღალ დონეს მოითხოვს. აუცილებელია ისეთი სტიმულების ამოქმედება, რომლებიც მაქსიმალურად შეუწყობს ხელს ახალი იდეების განვითარებას. ამასთან დაკავშირებით შეგვიძლია მოვიყვანოთ ორი მაგალითი, იმის დასადასტურებლად, თუ რაოდენ ძნელია კრიტიკულ სიტუაციებში სწორი სტრატეგიის გამომუშავება.

როგორც ცნობილია, პენიცილინი *ალექსანდრე ფლემინგმა* (Alexander Flaming) ჯერ კიდევ 1933 წელს აღმოაჩინა, მაგრამ პრეპარატის მოქმედების ეფექტიანობა იმდენად დაუჯერებელი იყო, რომ მისი გამოშვებისათვის საჭირო თანხების დაბანდებაზე თითქმის ყველა მსხვილმა ფარმაცევტულმა კომპანიამ უარი განაცხადა. ეს მოხერხდა მხოლოდ 9 წლის შემდეგ, რის გამოც (თუ არაფერს ვიტყვით ფინანსურ დანაკარგებზე), მხოლოდ მიახლოებული მონაცემებით, სათანადო დახმარების გარეშე მსოფლიოში სააღრევად დაიღუპა 100 მილიონამდე ადამიანი.

მეორე მაგალითი: ყოველწლიურად მსოფლიოს ფარმაცევტულ ბაზარზე გამოდის მილიონის საწინააღმდეგო 1000-ზე მეტი პრეპარატი, რომელთა ეფექტიანობა უმნიშვნელოა. ამაღე ღროს 1995 წლის ბოლოს კალიფორნიის უნივერსიტეტში მიღებული პრეპარატის გამოცდებით მოხერხდა დაავადებული ცხოველების სისხლში ვირუსის მოსპობა. აღნიშნულ აღმოჩენასთან დაკავშირებით აშშ-ის ფარმაცევტულმა კომიტეტმა მიიღო უპრეცედენტო გადაწყვეტილება, რომლის მიხედვითაც დაუშვეს თითქმის გამოუცდელი პრეპარატის გამოცდა (პრეპარატის გამოცდის საშუალო ვადა აშშ-ში 5 წელს შეადგენს).

აღნიშნული მაგალითებიდან აშკარად ჩანს, თუ რამდენად რთულია სწორი სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღება. თუ პირველ შემთხვევაში ფარმაცევტულმა კომპანიებმა თავისი მოუქნელობის გამო არამარტო დააზარალეს მილიონობით ადამიანი, არამედ ვერ მიიღეს სათანადო მოგება, მეორე შემთხვევაში მწარმოებელმა ფაქტობრივად გამოუცდელი პრეპარატის ბაზარზე გამოშვებით გაწია მნიშვნელოვანი ფინანსური რისკი, მაგრამ ეს, როგორც მოგვიანებით გაირკვა, ასევე ეკონომიური ზარალისა და ავადმყოფთა ნაადრევი დაღუპვის მიზეზი გახდა.

სტრუქტურის დინამიკურობა საშუალებას იძლევა შეიცვალოს დაწესებულების მართვის ორგანიზაციული ფორმები. ტექნიკური პროგრესის რადიკალური ცვლილების შედეგად იქმნება ისეთი სიტუაცია, როდესაც ორგანიზაციული სტრუქტურების ეფექტურობის შეფასების ზემოჩამოთვლილი ტიპები მისაღები არ არის. ამან განაპირობა კიდევ ერთი კრიტერიუმის შემოღება. დადგენილია – რაც უფრო მაღალია სტრუქტურის შეცვლის შესაძლებლობა, მით უფრო ნაკლებადაა მოსალოდნელი ცვლილებები, გამოწვეული მუშაობის ეფექტიანობის შემცირებით. ამიტომ სტრუქტურის დინამიკურობა მოითხოვს ისეთი სისტემის არსებობას, რომელშიც თავიდანვე გათვალისწინებულია ტექნოლოგიური პროცესების მოსალოდნელი სრულყოფა.

მართვის სტრუქტურა, რომელიც აგებულია ***გადაწყვეტილების მიღების დეცენტრალიზაციის პრინციპზე***, უფრო დინამიკურია, იგი ხელს უწყობს ახალი ტექნოლოგიების სწრაფ დანერგვას. ამასთან, რაც უფრო მეტი დამოუკიდებლობა აქვს მომუშავე პერსონალს თავისი საქმიანობის ორგანიზაციაში, მით უფრო მაღალია მართვის სტრუქტურის დინამიკურობა. ეს გამართლებულია განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საჭირო ხდება არა ძველის მოდერნიზაცია, არამედ სრულიად ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება. ჩვეულებრივად ამ პროცესს თან სდევს წარმოების ბრდის ტემპის შენელება. მაგრამ საბაზრო ეკონომიკის პირობებში გაცილებით უფრო წამგებიანია ძველი სტრუქტურების შენარჩუნება ან ახლის შექმნის პროცესის გახანგრძლივება, ვიდრე ძველის თანდათანობით შეცვლა.

ზემოაღნიშნულთან დაკავშირებით საყურადღებოა ის ფაქტი, რომ მართვის თეორია უპირატესობას ანიჭებს არა ძველი სისტემის მოდერნიზაციის ეტაპობრივ

განხორციელებას, არამედ მთლიანად ახლის აგებას, ვინაიდან ძველში ახალი სტრუქტურების ნაწილ-ნაწილ შეტანით ახალი ელემენტები თავსდება მათთვის ზოგჯერ შეუთავსებელ გარემოში. ამით ხელოვნურად შეიქმნება კონფლიქტი ახალსა და ძველ ტრადიციებს შორის. ამიტომ ყოველთვის არსებობს იმის საშიშროება, რომ ძველი სტრუქტურა უფრო ძლიერი აღმოჩნდება, ახალმა კი ამ შემთხვევებში შესაძლოა სრული კრახი განიცადოს.

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირეულად შეცვლის აუცილებლობის დროს სწრაფად უნდა შეიქმნას ძველისაგან დამოუკიდებელი ახალი ორგანიზაცია. საზგასასმელია, რომ თანამედროვე მენეჯმენტში ახალი ორგანიზაციების სტრუქტურათა ჩამოყალიბების ასეთმა მიმართულებამ, მიუხედავად დიდი სიძნელეებისა, თავისი დანიშნულება ყველაზე მეტად გაამართლა.

14.6. ᲐᲮᲐᲚᲘ ᲝᲠᲒᲐᲜᲘᲖᲐᲪᲘᲣᲚᲘ ᲡᲢᲠᲣᲥᲢᲣᲠᲘᲡ ᲡᲢᲠᲐᲢᲔᲒᲘᲘᲡ ᲨᲔᲠᲩᲔᲕᲘᲡᲐ ᲓᲐ ᲩᲐᲛᲝᲧᲐᲚᲘᲑᲔᲑᲘᲡ ᲫᲘᲠᲘᲗᲐᲓᲘ ᲛᲘᲛᲐᲠᲗᲣᲚᲔᲑᲔᲑᲘ

კონკრეტული საქმიანობის განხორციელებისათვის ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევის მთავარი მოტივი ძირითადი სტრატეგიის ეფექტური ხელშეწყობაა. ორგანიზაციული სტრუქტურის წარმართვის სხვადასხვა ფორმას გააჩნია როგორც უპირატესობები, ასევე ნაკლოვანებები, რომლებიც ამა თუ იმ ფორმის გამოყენების უპირატესობას განაპირობებენ.

ახალი ორგანიზაციის განვითარების მოდელი, ***ვ.სტიუარდის*** (W.Stewart) აზრით, სამ საფეხურს მოიცავს.

1. ე.წ. "***გზის გაკაფვის საფეხური***", როდესაც ორაგანიზაციის სტრუქტურას მცირე ფორმალიზაცია ახასიათებს, ხშირად ლოიალურ, იერარქიულ კავშირებს კი – პირადი ურთიერთკავშირი. ორგანიზაციის ზრდასთან ერთად ჩნდება მართვის ახალი სისტემების ჩამოყალიბების საჭიროება, მაგრამ პრიორიტეტების განსაზღვრა მემოაღნიშნულ პრობლემებთან დაკავშირებით, ისევე, როგორც ახალი სტრუქტურის სწრაფი ჩამოყალიბება პირადული მომენტების არსებობის გამო, გაძნელებულია, ამიტომ არაიშვიათია სიტუაციები, როდესაც, მართვის მოუქნელობის გამო, პერსონალს ბევრი დრო ეხარჯება კრიზისული მდგომარეობების მართვაზე, " ხანძრის ჩაქრობაზე", რაც, საბოლოო ჯამში, აფერხებს საქმეს.
2. ***გამოცდილების სისტემატიზაციის საფეხური***: თანდათანობით ყალიბდება ბიუროკრატიული ორგანიზაცია, ხელმძღვანელობაში მკაფიოდ გამოიყოფა ცალკეული იერარქია, სისტემა, პასუხისმგებლობა. ამ საფეხურზედაც არსებობს ორგანიზაციაში კრიზისის წარმოქმნის საშიშროება, ვინაიდან ახლად შექმნილი ბიუროკრატიის ინტერესები ზოგჯერ კონფლიქტში შედის ორგანიზაციის ამოცანების განხორციელებასთან. შექმნილი სიტუაცია, სწორი მართვის შემთხვევაში, განიმუხტება, რაც აიძულებს ხელმძღვანელებს, მოახდინონ პირადი და საზოგადოებრივი ინტერესების საჭირო ინტეგრაცია.

3. ***ინტეგრაციის საფეხური*** გულისხმობს ორგანიზაციის გაძლიერებას, დეცენტრალიზაციას, ორიენტირებას მომხმარებელზე და ა.შ.

ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევისას გასათვალისწინებელია ისეთი საკითხების გადაწყვეტა, როგორიცაა:

- ***სტრუქტურირება*** – ამ ტერმინით შემოიფარგლება ისეთი ცნებები, როგორიცაა: მთავარი მიზნები, ობიექტის დანიშნულება, ფუნქციური ამოცანები, მომხმარებელთა ჯგუფები, დროის ფონდები, მმართველია რაოდენობა, რეგიონალური პირობები;
- ***სტრუქტურის რაციონალურობა*** გულისხმობს გასატარებელი სამუშაოების ორიენტაციას მომხმარებელზე; მოელენებზე რეაგირებისა და მათი რეგულირების მაქსიმალურ სისწრაფეს; მაღალი მწარმოებლურობის მიღწევას და ა.შ.
- ***მოქმედი ფაქტორები*** (გარე ფაქტორები, ტექნოლოგიების დონე, წარმოების მასშტაბები, სტრუქტურების სირთულე, გადაწყვეტილების მიღების სისტემის თავისებურებები და სხვ.).

ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაზე გავლენას ახდენს ძირითადი (მისია, სტრატეგიული მიზნები და სხვ.), განსაკუთრებული (ტექნოლოგია, მოსალოდნელი გარდაქმნის მასშტაბი და სხვ.) და შემთხვევითი ფაქტორები.

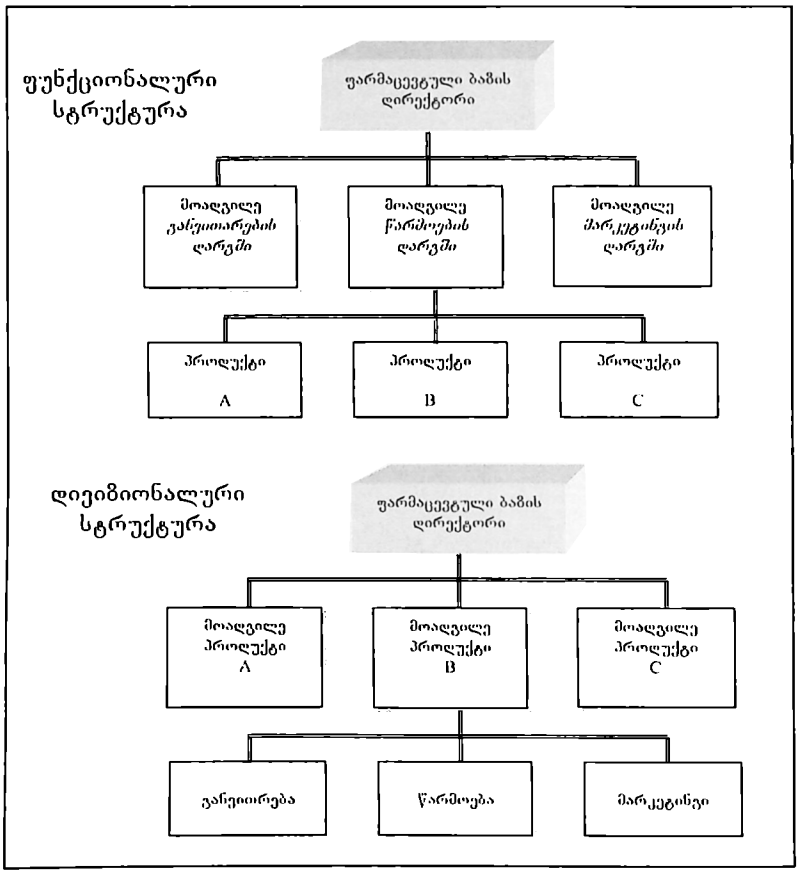
სერიოზულ ყურადღებას მოითხოვს ე.წ. შემთხვევითი ფაქტორების განსაზღვრა, რომელთაც მიეკუთვნება ჰორიზონტალური კოორდინაციის დამყარებაზე მოქმედი პროცესები, ან არასტაბილურ გარემოში არსებული პირობები, როლესაც ორგანიზაციის მოქმედების სტაბილურობა დამოკიდებულია გადაწყვეტილებების ცენტრალიზებულ მიღებაზე, სათანადო წესებისა და ნორმების მკაცრ დაცვაზე, იერარქიული კომუნიკაციური არხების გამოყენებაზე და ა.შ.

გასათვალისწინებელია, რომ არასტაბილურ ან გაურკვეველ გარემო პირობებში ორგანიზაციის მოქმედება უნდა სორციელდებოდეს ე.წ. ***ორგანული მახასიათებლების გამოყენების პრინციპით,*** რომელიც ემყარება დეცენტრალიზებული გადაწყვეტილებების მიღების სისტემის გამოყენებას, პერსონალის მუშაობის ნაკლებ რეგლამენტირებას სათანადო წესებისა და ნორმების დაცვით, როგორც ვერტიკალური, ასევე ჰორიზონტალური საკომუნიკაციო არხების აქტიურ გამოყენებას ინფორმაციის გადაცემის დაჩქარების მიზნით და სხვ.

დაწესებულების მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება გულისხმობს მის ***სტრუქტურირებას*** (ე.ი. ცალკეულ შემადგენელ ნაწილად დაყოფას) და მათ შორის საჭირო კავშირების დადგენას. უნდა განისაზღვროს ცალკეული ელემენტის რაოდენობა, ყოველი მათგანის მნიშვნელობა, მუშაობის ფორმა და შინაარსი.

მართვის სტრუქტურაში, პირველ ყოელისა, გამოიყოფა სპეციალიზებული განყოფილებები, რომლებიც ფუნქცია-ამოცანის შესრულების მიზნით ყალიბდება. ამ სახის გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედებს ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა: დაწესებულების სიმძლავრე, პროფილი, შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობა, სამუშაოს შესრულების თავისებურებები, სტანდარტული სამუშაო პროცედურების

ფუნქციონალური და დივიზიონალური სტრუქტურების განსხვავება



პერიოდულობა და სხვ. ყოველივე ეს განსაზღვრავს შესასრულებელი სამუშაოების შრომატევადობას და, აქედან გამომდინარე, მომუშავეთა რაოდენობასა და მათ კატეგორიებს.

განყოფილებათა ორგანიზაცია შესაძლოა განხორციელდეს შემდეგი პრინციპით:

1. განყოფილებათა ორგანიზაცია ფუნქციონალურ-შერეული სისტემით, როდესაც ფუნქცია-ამოცანა ფუნქცია-ელემენტისაგან გამიჯნული არ არის (მაგალითად, ხარისხის კონტროლის დამოუკიდებელი განყოფილების ჩამოყალიბების ნაცვლად კონტროლის ფუნქცია ცალ-ცალკე სრულდება ყველა განყოფილებაში).

2. ცალკეულ განყოფილებათა გამოყოფა მათზე დაკისრებული ფუნქცია-ამოცანების შესაბამისად და მათი დამორჩილება უშუალოდ მთავარ მენეჯერზე. იმავედროულად ფუნქცია-ელემენტების შემსრულებელი განყოფილებები დამორჩილებულია სათანადო საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებზე.
3. ფუნქცია-ამოცანებისა და ფუნქცია-ელემენტების შემსრულებელ განყოფილებათა ნაწილობრივი დიფერენციაცია. ამ შემთხვევაში ყოველი ფუნქცია-ამოცანის შესასრულებლად ყალიბდება ცალკე განყოფილება, რომლის ფარგლებშიც ცალკეული ფუნქცია-ელემენტის შესასრულებლად გამოიყოფა სხვადასხვა საორგანიზაციო რგოლი.

გასათვალისწინებელია, რომ მრავალი განყოფილების ჩამოყალიბება ართულებს მართვის პროცესს, ვინაიდან იზღუდება მისი ელასტიკურობა, გაძნელებულია კოორდინაცია სხვადასხვა რგოლს შორის, იზრდება მუშაობის პარალელიზმისა და მასთან დაკავშირებული ეფექტიანობის შემცირების რისკი. ამიტომ, ყოველი განყოფილების შექმნისას გასათვალისწინებელია შემდეგი მონაცემები:

1. დაწესებულების საერთო პროფილი;
2. ცალკეული ქვედანაყოფის კონკრეტული ამოცანები და პასუხისმგებლობა;
3. ცალკეული ქვედანაყოფის კომპეტენციის საზღვრები;
4. სხვა განყოფილებებთან ურთიერთობათა არეალი და ხასიათი.

დაწესებულების მართვის აპარატი შემდეგი თანამიმდევრობით ყალიბდება: პირველ ეტაპზე განისაზღვრება მისი მოქმედების ძირითადი მიზანი, შემდეგ კი მართვის აპარატის ფუნქციები, რომლებიც სხვადასხვა განყოფილების საქმიანობაში უნდა დაკონკრეტდეს. ყოველივე ეს ერთმანეთთან ლოგიკურადაა დაკავშირებული და ქმნის ერთიან ფუნქციურ სისტემას – მართვის საორგანიზაციო სტრუქტურას.

მართვის სისტემის ეფექტიანი მოქმედებისათვის აუცილებელია შემდეგი პირობების მკაცრი დაცვა:

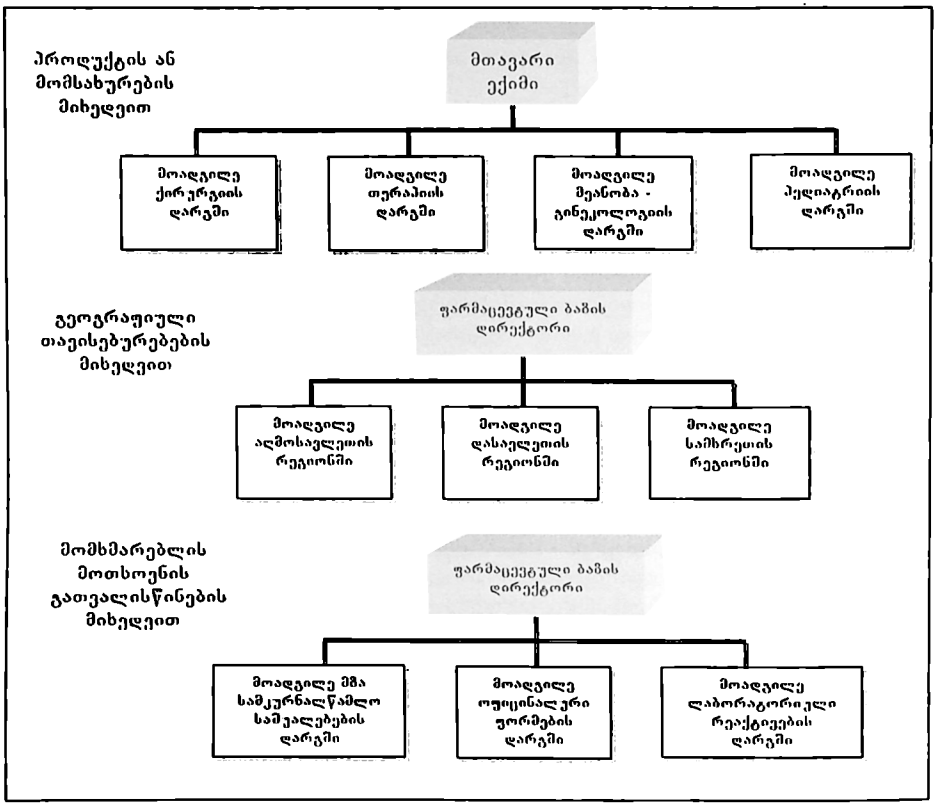
- სისტემის ყველა ელემენტი უნდა მოქმედებდეს ურთიერთშესაბამისობისა და ურთიერთხელშეწყობის პრინციპით;
- სისტემის ყველა ელემენტის მოქმედება უნდა ექვემდებარებოდეს საერთო მიზნის განსორციელებას (ე.ი. მართვის ნებისმიერი რგოლის საქმიანობა უნდა შეესაბამებოდეს მთლიანად ორგანიზაციისა და ყველა განყოფილების საქმიანობას);
- მართვის იერარქიული დონეების საქმიანობა დამოკიდებული უნდა იყოს ყველა სხვა დანარჩენის მოქმედების ხარისხზე.

ორგანიზაციის სტრუქტურული ერთეულების ასეთი მჭიდრო ურთიერთდამოკიდებულება საფუძვლად უდევს მართვის ციკლის მთლიანობის შენარჩუნებას.

იმისდა მიხედვით, თუ რომელი პრინციპი იქნება გამოყენებული, შესაძლოა საბოლოოდ ჩამოყალიბდეს მართვის საორგანიზაციო სტრუქტურა.

ორგანიზაციის განვითარება, გარე სამყაროში მიმდინარე ცვლილებები და სხვ. განაპირობებს მართვის ახალი სტრუქტურების ჩამოყალიბების

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების პრინციპები ფუნქცია-ამოცანებისა და ფუნქცია-ელემენტების შესრულების გათვალისწინებით



საჭიროებას. ამასთან დაკავშირებით, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ისეთი საკითხების გადაწყვეტას, როგორიცაა:

- ორგანიზაციულ-ტექნიკური პრობლემები, რომელნიც გულისხმობენ მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევების დანერგვასთან დაკავშირებული დამატებითი კაპიტალდაბანდებების მოძიებას;
- სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემები, რომელნიც უპირველესად მოითხოვენ პიროვნული ფაქტორის მნიშვნელობის მკვეთრ ამაღლებას, შრომის შედეგების მიხედვით მუშაკის მატერიალური დაინტერესების პრინციპის ფართო გამოყენებას, მუშაობის ინტენსიფიკაციისა და დანახარჯების შემცირების მიზნით.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ყოველი ორგანიზაციის განვითარების პროცესზე, მისი ორგანიზაციული სტრუქტურის მდგრადობაზე გავლენას ახდენს მრავალი ფაქტორი. პირობითად შესაძლოა მათი ორ ჯგუფად გაერთიანება. ესენია:

მაკროეკონომიკური ფაქტორები – კანონმდებლობა, ქვეყნის სახალხო მეურნეობის დარგობრივი სტრუქტურის თავისებურებები, ფინანსური და ტრანსპორტის, კავშირგაბმულობისა და სხვა სისტემების განვითარების ღონე და სხვ. (ე.ი. ის ფაქტორები, რომლებიც მოქმედებს ქვეყნის მასშტაბით).

მიკროეკონომიკური ფაქტორები მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა დაწესებულების სპეციალიზაცია, შრომის ორგანიზაციის მეთოდების გამოყენების თავისებურებები, კომპიუტერიზაციის ღონე და სხვ.

მართვის აპარატის შექმნისას საჭიროა ჩამოყალიბდეს ის ფუნქციები, რომელთა შესრულება მოუხდება ორგანიზაციის ყოველ რგოლს (ელემენტს). ნებისმიერი ფუნქციის შინაარსი განისაზღვრება საბოლოო მიზნის მიღწევის აუცილებლობით: მიზნის გათვალისწინებით ყალიბდება დაწესებულების პროფილი, მისი სახე, სამოქმედო არე, განლაგება, კადრები, ფინანსები, მომარაგება, მარკეტინგი.

ახალი სტრუქტურის ჩამოყალიბების პროცესში დაწესებულების საქმიანობის ძირითადი ფუნქციებია:

1. კვლევითი სამუშაოების ჩატარება, რაც, უწინარესად, დაკავშირებულია მარკეტინგული სიტუაციის გარკვევასთან. მაგალითად, თუ იგეგმება ახალი საავადმყოფოს მშენებლობა, საჭიროა განისაზღვროს მოსახლეობის რაოდენობა, აქაობის ღონე, მოთხოვნილება სამედიცინო დახმარების ამა თუ იმ სახეზე, საწოლთა პროფილი და ა.შ.
2. სამკურნალო-დიაგნოსტიკური პროცესის წარმართვის განსაზღვრა ახალ პირობებში;
3. არსებული სიმძლავრეების ეფექტიანი გამოყენების შესაძლებლობის განსაზღვრა;
4. ფინანსები და აღრიცხვა;
5. კადრები.

ფუნქციათა მოქმედების განსაზღვრის სირთულე ახალი მმართველობითი სტრუქტურის ჩამოყალიბების პირობებში იმით გამოიხატება, რომ ისინი ერთმანეთთან უაღრესად მჭიდროდაა დაკავშირებული და რომელიმე რგოლის განვითარებაზე ყურადღების მოდუნება მთელი პროექტის განხორციელების ჩავარდნის ტოლფასია.

მაგალითად, მრავალპროფილიან საავადმყოფოში ექსპრეს-ლაბორატორიის ჩამოყალიბება საჭიროა როგორც საოპერაციო ბლოკისათვის, ასევე ცალკეული განყოფილებისათვის. მაგრამ, თუ წინასწარ არ განისაზღვრება სათანადო შტატი, საჭირო რეაქტივები და, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ლაბორატორიის სტატუსი, იგი შემდგომში შესაძლოა მოემსახუროს მხოლოდ საოპერაციო ბლოკს, ეს გასაგები მიზეზებით, გაართულებს საქმეს.

განვიხილოთ ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითადი ფუნქციების შინაარსი სამედიცინო დაწესებულების მაგალითზე:

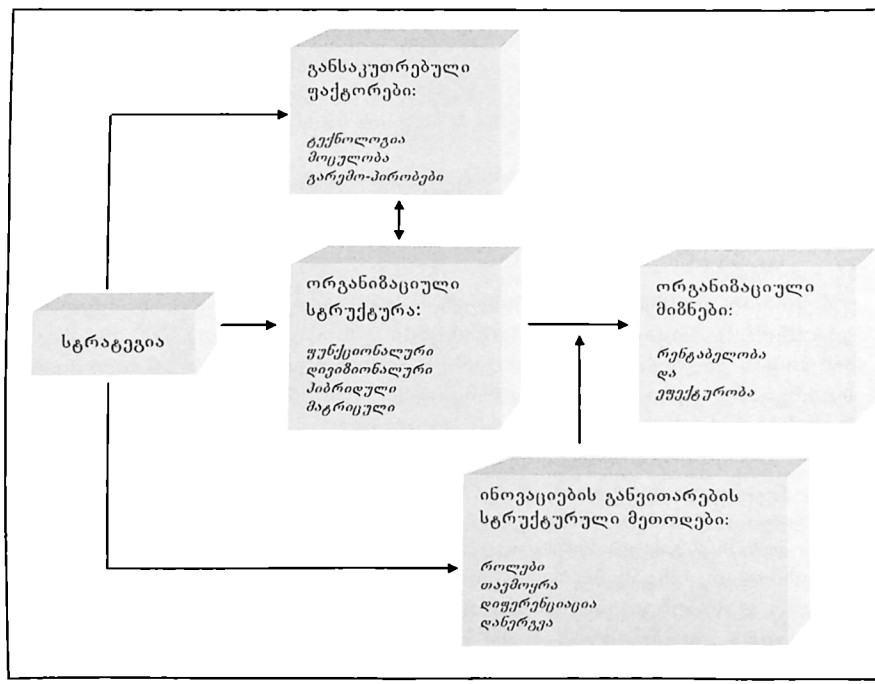
კვლევითი ფუნქციები – ამ ფუნქციას მიეკუთვნება ყველა სახის შემოქმედებითი სამუშაოები, რომლებიც საჭიროა ჩატარდეს დაწესებულების

ბიზნეს-გეგმის ჩამოყალიბების პროცესში. ესენია: დაპროექტება, სამეცნიერო ტექნოლოგიის დამუშავება, წარმოებული მომსახურების ეფექტიანობის განსაზღვრა, საორგანიზაციო ექსპერიმენტის ჩატარება, შეფასება და სხვ.

მართვის აპარატის ფუნქციები კვლევითი სამუშაოების ჩატარების დროს განისაზღვრება პროექტის საფინანსო, ტექნიკური, საორგანიზაციო, საკადრო და ა.შ. უზრუნველყოფით, რაც გასაგები მიზეზებით ყველა ღონის შესეჯერის პირდაპირ მოვალეობას წარმოადგენს.

მართვის პერსონალის (ადმინისტრაციული, ადმინისტრაციულ-ტექნიკური და სხვ.) ოპტიმალური რიცხვის დადგენას უაღრესად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, რადგან შრომის ანაზღაურებაზე გაწეული დანახარჯები სშირად უსწრებს შემსრულებელთა რიცხვის ზრდას. მართვის აპარატის ოპტიმიზაციის ძირითადი ამოცანა დასმული მიზნების მიღწევაა - მინიმალური დანახარჯებითა და მინიმალურ დროში, მაგრამ საგანასხელია, რომ მცირე დროში უფრო მეტის გაკეთებისაკენ მისწრაფება ხშირად ზრდის წუნს,

ძირითადი კომპონენტები, რომლებიც მოქმედებენ ეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებაზე



პერსონალის გელმეტად დატვირთვას, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, მოითხოვს დანახარჯების ზრდას. გასაგები მიზეზების გამო მუშაობის ინტენსიფიკაცია, თავის მხრივ, დამატებითი საკაღრო და მატერიალურ რესურსების მიზიდვას საჭიროებს.

ვინაიდან კოლექტივი ცდილობს გააკეთოს მაქსიმუმი, რაც შეიძლება მცირე დროში, მატულობს გაურკვეველობა. საჭირო ხდება დამატებითი შემოქმედი და ტექნიკური სპეციალისტების მოზიდვა, მნიშვნელოვნად იზრდება შრომის ანაზღაურებასთან დაკავშირებული დანახარჯები, ძნელდება კონტროლი, მატულობს კონფლიქტები, და, რაც მთავარია, შეცდომები. ამიტომ დადგენილია, რომ გაცილებით მაღალ ეფექტს იძლევა მუშაობის რიტმულობა, ვიდრე არსებული ვადის გაძაბარება. გასაგებია, რომ შემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, ხელმძღვანელის ძირითადი მიზანია არა ვადების გაძაბარება, არამედ განყოფილების რიტმული მუშაობის უზრუნველყოფა. ამ შემთხვევაში მცირდება შეცდომათა რიცხვი, პერსონალის უკურაღლებობის ფაქტები და, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, უფრო გააღვილებულია საჭირო მომენტში თანამშრომელთა მობილიზება. მართვის პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ უმნიშვნელო დაუტვირთაობის პირობებში შეიძლება შესრულდეს იგივე მოცულობის სამუშაო დროისა და რესურსების ეკონომიის უზრუნველყოფით.

თავი 15. ინფორმაციული სისტემები მენეჯმენტში

15.1. შესავალი

ინფორმაციული სისტემა, თანამედროვე გაგებით, წარმოადგენს ინფორმაციის მოკრების (ან უკან დაბრუნების), დამუშავების, შენახვისა და დანაწილების (დაგზავნის) პროცედურების კომპლექსს (ერთიანობას), მიმართულს დაგეგმვის, გადაწყვეტილების მიღების, კოორდინაციისა და კონტროლის სრულყოფის მისაღწევად.

ინფორმაციული სისტემების, როგორც ნებისმიერი სხვა სისტემის, ძირითადი კომპონენტებია: შემავალი მონაცემები, მათი ტრანსფორმაცია (პროცესი) და გამომავალი შედეგები.

ინფორმაციული სისტემის მეშვეობით ხდება მონაცემების ინფორმაციად გადამუშავება (ანგარიშები, დოკუმენტები, მოსაზრებები), რომელიც გადაწყვეტილების მიღების დროს გამოიყენება.

ინფორმაციულ სისტემებს, სადაც კომპიუტერულ ტექნიკას იყენებენ, კომპიუტერულ-ბაზაზე მოქმედი ინფორმაციული სისტემები (CBIS) ეწოდებათ, ისინი განისაზღვრება ორი კატეგორიით: ინტელექტუალური (პროგრამული) და ტექნიკური (მოწყობილობები და მათი ცალკე კომპონენტები) უზრუნველყოფით.

ინფორმაციული სისტემების ეფექტურობა განისაზღვრება რიგი კრიტერიუმებით: სიზუსტით, შესაბამისობით, დროულობით, სისრულითა და კომპაქტურობით.

ინფორმაციული მოთხოვნები დამოკიდებულია მენეჯერულ დონეებზე და განსხვავებულია სპეციალიზაციის არეების მიხედვით.

სხვადასხვა საორგანიზაციო დონის შესაბამისი ინფორმაციული უზრუნველყოფა ხდება ხუთი ძირითადი ტიპის საოპერაციო სისტემის მეშვეობით. ესენია:

სისტემა პროცესი–საქმიანობა ითვალისწინებს ყოველდღიური, კონკრეტული საორგანიზაციო საქმიანობების დაფიქსირებას და ძირითადად გამოიყენება მენეჯმენტის პირველ დონეზე.

ოფისის ავტომატიზირებული სისტემა ითვალისწინებს იერარქიის ზედა დონიდან მიღებული მონაცემების დოკუმენტებად ან შეტყობინებებად დამუშავებას (რაც საშუალო დონის მენეჯერების მიერ ხორციელდება ცალკეული დარგის, პროფესიონალების ან ექსპერტების დახმარებით).

მენეჯერული ინფორმაციული სისტემა გულისხმობს საშუალო დონის მენეჯერების მიერ დადგენილი ფორმის მოხსენებების მომზადებას, სადაც პრობლემა ისტორიული ჭრილში კომპლექსურად განიხილება.

გადაწყვეტილებების მიღების დამხმარე სისტემა ითვალისწინებს გადაწყვეტილებების მიღებისათვის საჭირო ანალიზის ჩატარებას საშუალო

დონის მენეჯერებისა და მიწვეული ექსპერტების, ან ორგანიზაციაში მომუშავე ეიწრო სპეციალისტების მიერ.

აღმასრულებელი ინფორმაციული სისტემა ეხმარება მაღალი დონის მენეჯერებს გადაწყვეტილების საბოლოო მიღებაში, ამიტომ მოსამზადებელი მასალაც უფრო ფართო (სტრატეგიული) ხასიათისაა.

თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიებს შეუძლია მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინონ ორგანიზაციის მოქმედების სხვადასხვა ასპექტზე, შეეხება ეს ორგანიზაციის სტრუქტურის შეცვლას (მაგალითად, ქსელური ტექნოლოგიის მეშვეობით ცალკეული პაციენტის ირგვლივ არსებული ინფორმაციის შეგროვებას), ინდივიდუალურ საქმიანობას თუ საორგანიზაციო რისკის შეფასებას (შეცდომები, უფიქრური დაშვიანება, ტექნიკის დატაცება, სისტემაში არასანქციონირებული შიდა და გარე შეღწევა და ა.შ.).

15.2. ინფორმაცია და ინფორმაციული სისტემა

ტერმინი *„ინფორმაცია“* იმდენად ნაცნობია, რომ თითქოსდა არ უნდა საჭიროებდეს განმარტებას. მიუხედავად ამისა, ამ ტერმინის განსაზღვრა უკანასკნელ წლებში გამოხატულად შეიცვალა.

ინფორმაცია ლათინური წარმოშობისაა (informacio) და განმარტებას, გადმოცემას, თხრობას გულისხმობს.

თუ ოციოდე წლის წინ გამოშვებულ განმარტებით ლექსიკონებში ტერმინი ინფორმაცია გულისხმობდა ცოდნას, რომელიც გადაიცემა ადამიანებს შორის ზეპირად, წერით ან სხვა ფორმით (პირობითი სიგნალების, ტექნიკური საშუალებებისა და სხვ. მეშვეობით), დღესდღეობით, კომპიუტერული ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად, ამ ცნების ზოგადმეცნიერული გაგება საგრძნობლად შეიცვალა.

თანამედროვე განმარტებით ინფორმაცია წარმოადგენს ცოდნის გაცვლას არამარტო ადამიანებს შორის, არამედ ადამიანსა და მანქანას შორის, მანქანასა და მანქანას შორის.

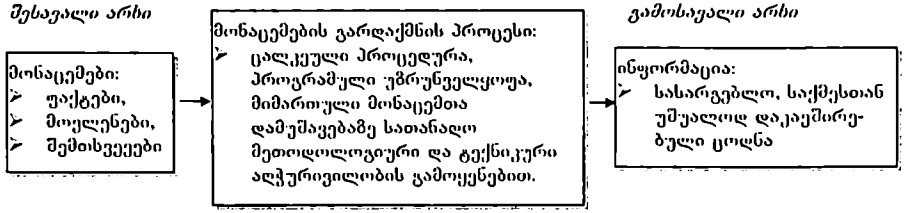
ინფორმაციული სისტემები კი განისაზღვრება როგორც ფორმალური სისტემები, რომელთა დანიშნულებაა, მიაწოდონ მომხმარებელს გადაწყვეტილების მიღებისათვის აუცილებელი ინფორმაცია.

ძალიან ხშირია შემთხვევები, როდესაც გაიგივებულია ტერმინები “მონაცემი” და “ინფორმაცია”, რაც უხეშ მეთოდოლოგიურ შეცდომას წარმოადგენს.

მონაცემები ეს არის ფაქტები, ციფრები, მოვლენები, შემთხვევები და ა.შ., რომელნიც მიეწოდა მომხმარებელს, მაშინ, როდესაც ***ინფორმაცია, თავის მხრივ, წარმოადგენს მონაცემების ანალიზის საფუძველზე მიღებულ სასარგებლო ცოდნას.***

ამრიგად, გასათვალისწინებელია, რომ ცალკე აღებული მონაცემები (მაგალითად მოსახლეობის რაოდენობა, საწოლთა რიცხვი და სხვ.) სათანადო გააზრებისა და დამუშავების გარეშე (რასაც მონაცემთა დამუშავების პროცესი ეწოდება) ვერ იქცევა ინფორმაციად, ე.ი. იმ ცოდნად, რომელიც ჩვენ გვჭირდება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

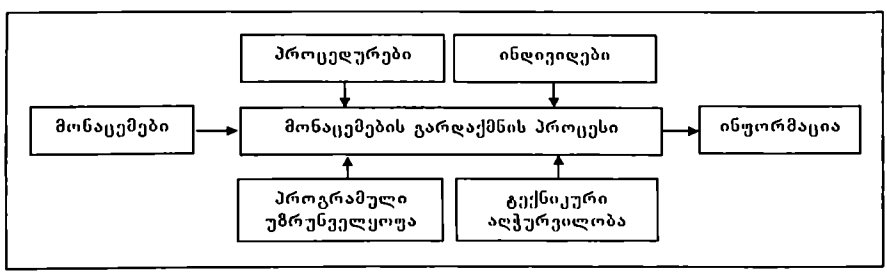
მონაცემების ინფორმაციად გარდაქმნის პროცესი



სშირია შემთხვევები, როდესაც ორგანიზაციაში ინახება მონაცემთა დიდი მოცულობა, მაგრამ მათი პრაქტიკული გამოყენება შესაძლებელია მხოლოდ სათანადო დამუშავების შემთხვევაში. მაგალითისათვის მოვიყვანოთ იმ უზარმაზარ მონაცემთა ბაზას, რომელიც დაგროვილია ნებისმიერ სამედიცინო დაწესებულებაში ავადმყოფობის ისტორიების ან ამბულატორიული ბარათების სახით. აშკარაა, რომ ცალკეულ ამბულატორიულ ბარათში დაფიქსირებული მონაცემები პაციენტის სისხლში გლუკოზის მოცულობის შესახებ მონაცემად დარჩება, თუ ჩვენ არ გავაანალიზებთ მის დინამიკას თვეების ან წლების მიხედვით, პაციენტის რეაქციას დანიშნულ ანტიბიოტიკურ საშუალებებზე (მონაცემთა დამუშავების პროცესი) და მიღებული ინფორმაციის შეჯამების საფუძველზე არ დავტოვებთ ან შევცვლით დანიშნულებას (გამოსავალი).

ინფორმაციული სისტემის ფუნქციონირებისათვის, პირველ რიგში, უნდა მოხდეს მონაცემების შეგროვება, შემდეგ კი მათი გადარჩევა მომხმარებელთა ინტერესების გათვალისწინებით. ამის შემდეგ ხდება მონაცემების ინფორმაციად

კომპიუტერიზებული ინფორმაციული სისტემის ელემენტები



გარდაქმნის – ე.წ. პროცედურების, პროგრამული პაკეტების, ტექნიკური აღჭურვილობისა და ადამიანური რესურსების გამოყენების პროცესი.

ინფორმაციული ნაკადი წარმოადგენს გადამუშავებულ მონაცემთა იმ ნაკადს, რომელიც გვესაჭიროება გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა ეტაპზე.

ორგანიზაციაში შეიძლება თავს იყრიდეს მონაცემების დიდი ნაკადი, რომელიც მოედინება როგორც მისი ქვედანაყოფებიდან, ასევე გარე სამყაროდან.

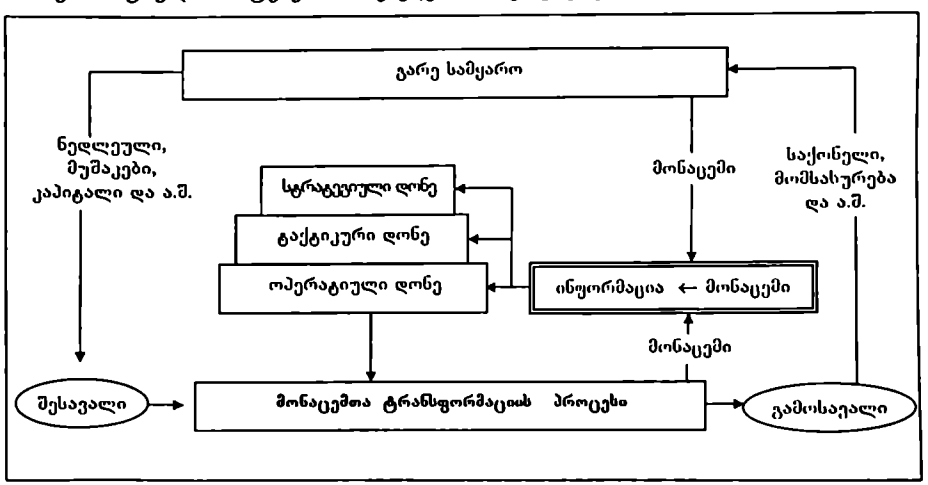
მაგრამ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ განხორციელდება ამ მონაცემთა საიანაღო დამუშავება და ანალიზი, ჩვენ გვაქვს უფლება ვიმსჯელოთ ინფორმაციის მიღების ფაქტის შესახებ.

ამ კუთხით განსაკუთრებით დიდი ყურადღება უნდა დაეთმოს ინფორმაციის დამუშავების პროცესის გამოსავალს. მაგალითად, მოცემული პრეპარატის საავადმყოფოსათვის ან პოლიკლინიკისათვის ინფორმაციის დამუშავების „გამოსავალს" წარმოადგენს პაციენტის გამოჯანმრთელების პროცესი, მაშინ, როდესაც „შესავალი" წარმოდგენილია მონაცემებით ავადმყოფების მდგომარეობის, სამკურნალწამლო საშუალებების, აპარატურა-მოწყობილობების, შრობა-ნაკუბობების და ა.შ. შესახებ. მონაცემთა ტრანსფორმაციის (ე.ი. გარდაქმნის) პროცესში ყველა ეს ფაქტორი ერთიანდება, რაც საშუალებას გვაძლევს წარმოდგენა ვიქონიოთ პაციენტის მკურნალობის მსვლელობაზე. აშკარაა, რომ ამ პროცესის მიმდინარეობაზე საიანაღო ინფორმაცია უნდა მოგროვდეს კლინიკის ხელმძღვანელთან (რა წამლები გამოიყენება მკურნალობის სხვადასხვა მეთოდის დროს, სრულად ჩატარდა თუ არა დიაგნოსტიკა, ქმაყოფილია თუ არა პაციენტი მომსახურებით, რაიმე სირთულე ხომ არ შეიმჩნევა პროცესის მართვის ორგანიზაციაში და ა.შ.). მესვეურისათვის აგრეთვე აუცილებელია გარე სამყაროდან მოსული მონაცემების გათვალისწინებაც (მაგალითად, სხვა კლინიკებში მკურნალობის უახლესი მეთოდების დანერგვის შესახებ, პაციენტებისა და მათი ახლობლების მოლოდინი და ა.შ.).

ინფორმაციის ხარისხი განისაზღვრება შემდეგი კრიტერიუმებით:

- ***ინფორმაცია უნდა იყოს საიმედო.*** ინფორმაცია უნდა იყოს ზუსტი, რადგან, თუ მომხმარებელი აღმოაჩენს შეცდომებს მიღებულ ინფორმაციაში, შემდგომში იგი ქვეცნობიერად უნდობლად მოეკიდება ამ გზით მიღებულ ყველა ცნობას.
- ***ინფორმაცია უნდა იყოს დროული, ფასეული.*** აშკარაა, რომ მომხმარებელმა ინფორმაცია უნდა მიიღოს დროულად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, რადგან მოგვიანებით იგი მისთვის ნაკლებად საჭირო და ღირებული ხდება.

ინფორმაციული სისტემების მოქმედების თავისებურებანი ორგანიზაციაში



- ***ინფორმაციის საჭირო მოცულობა.*** ბევრი მენეჯერის ერთ-ერთი ძირითადი შეცდომა მონაცემთა ჭარბი რაოდენობით შეგროვების მცდელობაა. ამასთან, ხშირად ინფორმაციის დიდი მასიეის დამუშავება არამარტო უიზიკურად შეუძლებელია, არამედ დამატებით, უსაფუძვლოდ დახარჯული რესურსების სანაცვლოდ მიღებული ინფორმაციის დიდი ნაწილი გამოუყენებული რჩება.
- ***ინფორმაცია უნდა იყოს მნიშვნელოვანი, მიზანმიმართული.*** სხვადასხვა დონის მენეჯმენტი მოითხოვს სხვადასხვა სასიათის ინფორმაციას. თუ მაღალი რგოლის მენეჯერს ამოცანების გადაწყვეტის მიზნით სჭირდება სტრატეგიული ხასიათის განზოგადებული ინფორმაცია, ორგანიზაციის იერარქიაში უფრო დაბალ საფეხურზე მყოფ მენეჯერს ესაჭიროება გაცილებით კონკრეტული ან ვიწრო სპეციალიზებული ინფორმაცია.

ამგვარად, შესაძლებელია დავასკვნათ, რომ ინფორმაცია უნდა იყოს მიზანმიმართული, პრობლემაზე ორიენტირებული, სასარგებლო, სარისხიანი, ხელმისაწვდომი, გასაგები, მკაფიო, ზედმეტი დეტალების გარეშე. იგი დროულად უნდა მიეწოდოს მომხმარებელს და არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს ეთიკურ ნორმებს (მაგალითად, ინფორმაცია პაციენტის დაავადების შესახებ მისაწვდომი არ უნდა იყოს გარეშე პირისათვის, რაც გასაგები მიზეზების გამო საექიმო ეთიკის დარღვევაზე მიუთითებს).

15.3. ინფორმაციული სისტემების ფორმები

დღესდღეობით განირჩევა ინფორმაციული სისტემების შემდეგი ფორმები:

- ტრადიციული ინფორმაციული სისტემები (ინფორმაციის სიტყვიერი ან სხვა ფორმით გადაცემა);
- ინფორმაციული სისტემები ქაღალდის მატარებელზე;
- კომპიუტერიზებული ინფორმაციული სისტემები.

ტრადიციულ ინფორმაციულ სისტემას მიეკუთვნება ე.წ. მარტივი ინფორმაციული სისტემა, რომელიც გულისხმობს შერჩევით რეაგირებას ამა თუ იმ საინფორმაციო შეტყობინებაზე. მაგალითად, ყოველი ადამიანი გრძნობის ორგანოებს იყენებს გარე სამყაროდან სხვადასხვა სახის სიგნალის (მონაცემი) მისაღებად, რომელიც თავის ტვინში სათანადო ინფორმაციად გარდაიქმნება, მასზე რეაგირება ხდება გარკვეული მოქმედებით (რეფლექსი). ამ თვალსაზრისით, თითოეული ადამიანის ორგანიზმი ტრადიციულ ინფორმაციულ სისტემას წარმოადგენს.

ტრადიციული ინფორმაციული სისტემები საკმაოდ მრავალფეროვანია, შეეხება ეს ადამიანთა შორის საუბარს თუ მტრის გამოჩენის შესატყობინებლად მთებზე კოცონების ანთებას. იგივე ითქმის ხელმძღვანელზეც, რომელიც ყურადღებით აკვირდება ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ მიმდინარე პროცესებს და გამოიყენებს ინფორმაციას თავისი მოვალეობის შესასრულებლად.

ტრადიციულ ინფორმაციულ სისტემებს მიეკუთვნება, მაგალითად, სწავლის პროცესი (პედაგოგისათვის ან სტუდენტისათვის ხელმისაწვდომია ყველა მასალა, მაგრამ

გარკვეული სემინარისათვის მთლიანი საინფორმაციო ნაკადიდან მათ მიერ შეირჩევა და გამოიყენება მხოლოდ ამ მომენტისათვის საჭირო ინფორმაცია).

უძველესი დროიდან ადამიანი არ ენდობოდა მხოლოდ თავის მეხსიერებას და ცდილობდა მიღებული მონაცემები აღენუსხა სხვადასხვა სახით (შეხება ეს პრეისტორიული ადამიანის მიერ ქვაში ასახული ნადირობის ეპიზოდებს თუ „ცეზარისგამოსვლის" თანამედროვე გამოცემას).

გასაგებია, რომ ინფორმაციული სისტემით, სადაც გამოყენებულია ქაღალდის ან სხვა სახის მატარებლები, ტრადიციული სისტემისაგან განსხვავებით, მოპოვებული მასალა სხვა პირებზე უფრო ადვილად გადაიცემა (ხანგრძლივი დროის შემდეგ

ინფორმაციული საჭიროება მენეჯერული დონეების მიხედვით

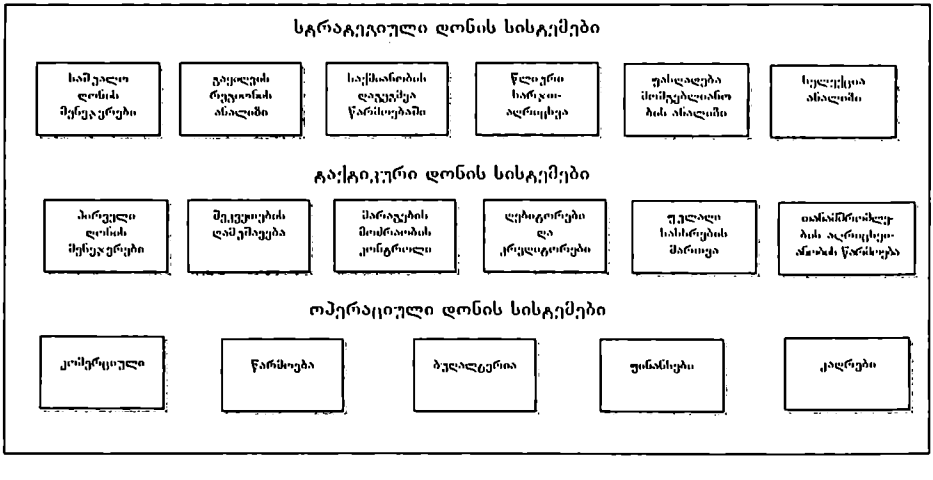
მენეჯმენტის დონეები	ძირითადი წარმოშობა	საინფორმაციო წყაროები	დროითი პორიზონტი	გადაწყვეტილებების ტიპი	ავრეგაციის დონე	ინფორმაციის დენა
მაღალი	სტრატეგიული	ძირითადად გარე	გრძელ ვადიანი	ჩამოუყალიბებელი	დაჯამებული	ნაკლებად ღენადი
საშუალი	ტაქტიკური	მიდა/გარე	საშუალო	თითქმის ჩამოყალიბებული	ნახევრად ღეტალური	საშუალოდ ღენადი
პირველი	ოპერაციული	ძირითადად მიდა	მოკლე	ჩამოყალიბებული	ღეტალური	სწრაფად ღენადი

შეიძლება მათი ხელმეორე გამოყენება და ა.შ.), ინფორმაციის დამუშავება სწორად ხელით ხდება (მაგალითად, ყოველკვარტალური, ყოველწლიური ანგარიშების შედგენა, ავადმყოფთა ისტორიების შევსება და ა.შ.). აშკარაა, რომ მონაცემთა ხელით დამუშავების პროცესში იხარჯება უამრავი შრომა, დრო და ენერგია, შესაბამისად, დიდია უზუსტობის დაშვების ალბათობაც. მიუხედავად ამისა, ასეთი სახის სისტემა პოპულარობით სარგებლობს არამარტო ტექნოლოგიური ჩამორჩენილობის გამო, არამედ იმიტომაც, რომ საშუალებას იძლევა მარტივად შევინახოთ ინფორმაცია და იოლად გამოვიყენოთ იგი. გაიოლებულია საჭირო ინფორმაციის ნაკადის მოძრაობაზე კონტროლის დაწესებაც, სისტემა არ საჭიროებს მნიშვნელოვანი დანახარჯების გადიდებას და ა.შ.

თანამედროვე ინფორმაციულ სისტემებში ფართოდ გამოიყენება მონაცემთა შეკრებისა და ინფორმაციის წარმოდგენის ელექტრონული საშუალებები. პირველადი მონაცემების მანქანაში შეყვანისათვის სწორად იყენებენ სკანერებს. საწყისი მონაცემების მიღების შემდეგ ელექტრონული სისტემები დამოუკიდებლად ამუშავებენ, ანაწილებენ და „მზა" სახით ინახავენ ინფორმაციას მომხმარებლისათვის. აუცილებლობის შემთხვევაში ინფორმაციის გადმოტანა შესაძლებელია ქაღალდის მატარებელზედაც.

ამასთან აღსანიშნავია, რომ თუმცა განვითარებულ ქვეყნებში ინფორმაციული სისტემების 70% კომპიუტერიზებულია, ქაღალდის მატარებლის გამოყენებაზე დამყარებულ სისტემებს ჯერ არ დაუკარგავს თავისი პოზიციები.

ინფორმაციული სისტემების მაგალითი ფუნქციონალური არეებისა და მენეჯერული დონეების მიხედვით



15.4. ᲘᲜᲤᲝᲠᲛᲐᲪᲘᲣᲚᲘ ᲡᲘᲡᲢᲔᲛᲔᲑᲘᲡ ᲢᲘᲞᲔᲑᲘ

დამოუკიდებლად იმისა, თუ რა ფორმის ინფორმაციულ სისტემასთან გვაქვს საქმე, გამოიყოფა ინფორმაციული სისტემების 5 ტიპი:

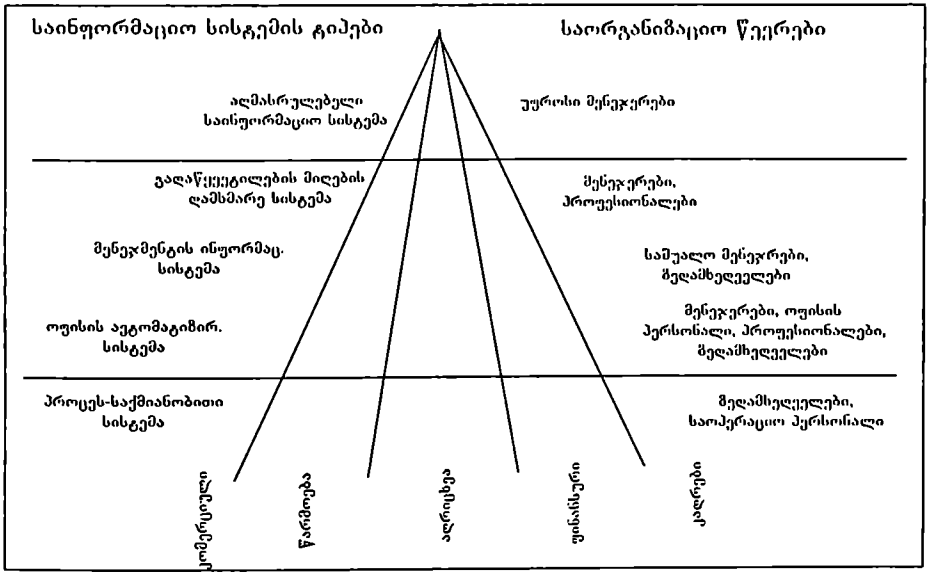
- ოპერაციული სისტემები;
- მონიტორინგის სისტემები;
- გადაწყვეტილების მიღების უზრუნველყოფის სისტემები;
- ცოდნის (ექსპერტული) სისტემები;
- კომუნიკაციური სისტემები.

ინფორმაციული სისტემების ყველა ეს ტიპი ზედმიწევნით მნიშვნელოვანია და მოითხოვს ცალკე განხილვას.

ოპერაციული სისტემა წარმოადგენს პროგრამულ დამატებას, რომელიც დადგენილი წესით ეფექტურად ასრულებს წინასწარ განსაზღვრულ ოპერაციებს, რითაც უზრუნველყოფს სასურველი შედეგის მიღებას. ეს სისტემა ეფექტურად, უნივერსალურად და საიმედოდ ახდენს პროცესის შესასრულებლად გათვალისწინებული ოპერაციების სტანდარტიზაციასა და რაციონალიზაციას.

განვიხილოთ შემდეგი მაგალითი: ინფორმაციული სისტემის ტრადიციული ფორმის გამოყენების შემთხვევაში, ექიმი, პაციენტის ჩიყილებიდან გამომდინარე, ახდენს სიმპტომებისა და ფიზიკალური მონაცემების სტანდარტიზაციას და უნიშნავს მას ამ მომენტისათვის ყველაზე რაციონალურ მკურნალობას. ქაღალდის მატარებლებზე დაფუძნებული ინფორმაციული სისტემის მაგალითია გემოთმოყვანილი ინფორმაციის დაფიქსირება სხვადასხვა სახის ჩანაწერების სახით (მიმართვა გამოკვლევაზე, რეცეპტი და სხვ.) და მისი სისტემატიზაცია.

ინფორმაციული სისტემების ტიპები ორგანიზაციული დონეებისა და მათ მოქმედებაში მონაწილე წევრების მიხედვით



კომპიუტერიზებული ინფორმაციული სისტემის მოქმედებისას ხორციელდება იგივე პროცესი. ამასთან, ცალკეულ სამედიცინო დაწესებულებასა და მათ ქვედანაყოფებში მოქმედ ოპერაციულ სისტემებს შორის კაეშირები მყარდება ე.წ. მონაცემების ელექტრონული გაცვლის მეშვეობით. ექიმი მუშაობს კომპიუტერთან დიალოგის რეჟიმით, რაც გულისხმობს მანქანაში სათანადო პირველადი მონაცემების შეყვანას სპეციალური კითხვების მიხედვით.

შემდგომში მანქანა დამოუკიდებლად ან სხვა სისტემასთან ინფორმაციის გაცვლის საფუძველზე იძლევა სათანადო რეკომენდაციებს. გასაგებია, რომ ამ შემთხვევაშიც ადამიანური ფაქტორი წამყვან როლს ასრულებს (ეინაიდან, როგორც მონაცემთა შეგროვება, ასევე მათი დამუშავებისათვის სპეციალური პროგრამის შედგენა, ან მანქანის მიერ მოცემული რეკომენდაციების განხილვა, ექიმის კომპეტენციაში შედის). მართალია, ადამიანის ინიციატივით დამუშავებული ინფორმაციული სისტემა, ერთი შეხედვით, დამოუკიდებლად ამუშავებს ინფორმაციის იმხელა ნაკადს, რომლის სხვა სერხით მოპოვება მოითხოვს უზარმაზარ დროისა და ენერგიის ხარჯვას ან საერთოდ შეუძლებელია, მაგრამ გასაგებია, რომ ამ პროგრამის სრულყოფა მჭიდროდაა დაკავშირებული არა კომპიუტერზე, არამედ ისევ და ისევ პროგრამისტის პროფესიონალიზმზე.

მონაცემების ელექტრონული გაცვლა წარმოადგენს სტანდარტების, აპარატურისა და პროგრამული საშუალებების ერთობლიობას, რომელიც ელექტრონული სახით ინფორმაციის გაცვლის საშუალებას იძლევა.

მონიტორინგის სისტემის დანიშნულებაა მონაცემების დამუშავება და მომხმარებლისათვის საჭირო ინფორმაციის მიწოდება. მონიტორინგის სისტემები გამოიყენება სხვა სისტემების პერიოდული შემოწმებისთვისაც.

დაკვირვების ობიექტებს შეიძლება წარმოადგენდეს ფინანსები, პროდუქციის ხარისხი, განყოფილების მუშაობის შედეგები, თანამშრომლების ინდივიდუალური მაჩვენებლები და სხვ.

გადაწყვეტილების მიღების უზრუნველყოფის სისტემები უფრო ხშირად წარმოდგენილია ინტერაქტიული სისტემებით, რომლებიც გამოიყენება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. სისტემა ეხმარება მენეჯერებს, რათა შეაფასონ შესაბამისი ალტერნატივები და გააკეთონ დასაბუთებული არჩევანი. თუ საქმე გვაქვს კომპიუტერიზებულ ინფორმაციულ სისტემებთან, მათში გამოიყენება მოდელირებისა და ანალიზის სხვადასხვა მეთოდი. მაგალითად, სასწრაფო დახმარების სამსახური იყენებს მართვისა და კონტროლის სისტემებს, რომელნიც განსაზღვრავენ არამარტო ბრიგადების მიზანმიმართულ გასვლას გამოძახებებზე, არამედ სათანადო ღონისძიებების გატარების მიზანშეწონილობასაც.

ექსპერტული სისტემის ფუნქციონირება დაფუძნებულია განსაზღვრულ სფეროში ექსპერტის მიერ გადაწყვეტილების მიღების ლოგიკის გამოყენებაზე. ასეთი სისტემების შექმნაში უფრო ხშირად მონაწილეობს რამოდენიმე ექსპერტი, რომელნიც აანალიზებენ გადაწყვეტილებათა მიღების ლოგიკას და მიღებულ ინფორმაციას ცოდნის სათანადო ბაზის შესაქმნელად იყენებენ.

ჯერ კიდევ 1980-იან წლებში მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში, და მათ შორის საქართველოში, მიიწყო დაისახეს ისეთი ექსპერტული სისტემების შექმნა, რომელიც მთლიანად შეცვლიდა ადამიანს (ამ კუთხით აქტიურად მუშაობდნენ ქართველი მეცნიერებიც პროფ. გ.ვასაძისა და გ.ქარუხაშვილის ხელმძღვანელობით). მართალია, კომპიუტერული ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად უკვე 1990-იან წლებში ამ მიზანმა უფრო რეალური სახე მიიღო, მაგრამ საბოლოო დასკვნა ასეთია: შეუძლებელია, რომ მანქანამ მთლიანად შეცვალოს ადამიანი, ვინაიდან თანამედროვე გამოთვლით ტექნიკას არ ძალუძს მოიცვას ცოდნის ყველა სფერო და ამ სფეროებში მოღვაწე ყველა ექსპერტის გამოცდილება. მანქანას არ შეუძლია განასორციელოს ინფორმაციის ინტერპრეტაცია და ახალი ცოდნის გენერაცია, რაც მხოლოდ ადამიანისთვისაა დამახასიათებელი. მიუხედავად ამისა, ბევრ ქვეყანაში, მათ შორის საქართველოშიც, დამუშავდა და მოქმედებს საინფორმაციო სისტემები, რომელიც ხელს უწყობს ექიმის მუშაობას.

მაგალითად, დასაველეთის მოყვერთ ბაუშვთა კლინიკაში საკმარისად ფართოდ გამოიყენება სისტემები, რომელიც საშუალებას აძლევს ნაკლებად გამოცდილ თანამშრომელს, სწრაფად და საკმარისად დასაბუთებულად დასვას დიაგნოზი და დაიწყოს პაციენტის ადეკვატური მკურნალობა. სისტემა დიალოგის რეჟიმში მუშაობს და თანამიმდევრულად დასმულ შეკითხვებზე პასუხის გაცემის საფუძველზე აგროვებს ანამნეზურ მონაცემებს, სათანადო ფიზიკალური შემოწმების, ლაბორატორიული და ინსტრუმენტული გამოკვლევების შედეგებს. მიღებული პასუხების საფუძველზე მანქანა ექიმს მოქმედების კონკრეტულ გეგმას სთავაზობს.

კომუნიკაციური სისტემები იძლევა გეოგრაფიული და დროის ბარიერის დაძლევის საშუალებას, აიოლებს ინფორმაციის გადაცემას ორგანიზაციის შიგნით და მის ფარგლებს გარეთ. ერთ-ერთ ასეთ სისტემას წარმოადგენს ელექტრონული ფოსტა, რომელიც საშუალებას იძლევა, ელექტრული სახით მიეიღოთ და გავაგზავნოთ ნებისმიერი შეტყობინება.

კომპიუტერული ინფორმაციული სისტემები განსხვავდება მათ მიერ შესრულებული ოპერაციების მასშტაბებით, რაც, თავის მხრივ, ორგანიზაციის მუშაობაზე მათ გავლენას განსაზღვრავს.

თავიანთი მასშტაბებით ინფორმაციული სისტემები შეიძლება დაიყოს:

- ინდივიდუალურ სისტემებად;
- ლოკალურ სისტემებად;



- კორპორაციულ სისტემებად;
- ორგანიზაციათშორისო საინფორმაციო კავშირის დამყარების სისტემებად;
- გლობალურ სისტემებად.

ინდივიდუალური სისტემები. ღღესდღეობით ბევრი ორგანიზაციის მუშაკები კონკრეტული ამოცანის გადასაწყვეტად იყენებენ ე.წ. ტექსტურ რედაქტორებს, ელექტრონულ ცხრილებსა და სხვადასხვა მონაცემთა ბაზებს. კომპიუტერის შესაძლებლობიდან გამომდინარე, მომხმარებელს თავად შეაქვს მონაცემები ინფორმაციულ სისტემაში, ამუშავებს მას და იღებს საჭიროდ ინფორმაციას.

ამ ტიპის სისტემის უპირატესობა ის არის, რომ მომხმარებელი თავად იღებს გადაწყვეტილებას მონაცემთა დამუშავების ამა თუ იმ სისტემის გამოყენების შესახებ, აკონტროლებს მის მუშაობას.

ლოკალური სისტემები. თუ ორგანიზაციის ცალკეული ქვეგანყოფილება მუშაობს ერთი და იმავე ამოცანის შესრულებაზე, მათ აუცილებლად ესაჭიროებათ ერთმანეთში ინფორმაციის გაცვლა (ახალი მონაცემების მიღება თუ გადაცემა). ასეთი სისტემები შეიძლება იყოს როგორც დამოუკიდებელი, ასევე გაერთიანებული სხვა ინფორმაციულ სისტემებში.

საქართველოს ჯანმრთელობის დაცვის სისტემის განვითარების სტრატეგიული გეგმით გათვალისწინებულია როგორც ლოკალური საინფორმაციო სისტემების შექმნა ცალკეულ სამედიცინო დაწესებულებაში, ასევე მათი დაკავშირება სხვა საინფორმაციო ქსელებთან (შეეხება ეს სამინისტროს, მის უწყებებს, რეგიონებს თუ სხვ.).

კორპორაციული სისტემები. ასეთი სისტემები აერთიანებენ ცალკეულ განყოფილებათა ქსელებს, ინფორმაცია კი გამოიყენება მთელი ორგანიზაციის მუშაკების მიერ. ბევრ საავადმყოფოში შექმნილია ინფორმაციის განახლების ერთიანი ცენტრალიზებული სისტემა, რაც სხვადასხვა განყოფილების მედპერსონალს აავადმყოფთა თანამიმდევრულ დიაგნოსტიკასა და მკურნალობას უიოლებს.

ორგანიზაციათშორისო სისტემები. ახალი ტელეკომუნიკაციური სისტემები სხვადასხვა ორგანიზაციების ინფორმაციული სისტემების გაერთიანების საშუალებას იძლევა. ამის ნათელი მაგალითია აშშ-სა და ევროპაში ე.წ. სისხლის ბანკების, დონორების ბაზების, ელექტრონული ავადმყოფობის ისტორიების არსებობა.

გლობალური სისტემები. გლობალური ინფორმაციული სისტემის ნათელი მაგალითია Internet-ი, რომელიც დღესდღეობით მსოფლიოში ყველაზე უფრო გავრცელებული და ხშირად მოხმარებადი ინფორმაციული სისტემაა.

ახალი ინფორმაციული სისტემის შემუშაების თავისებურებები. ახალი ინფორმაციული სისტემის შექმნისას ან მოდერნიზებისას, პირველ რიგში, უნდა მოხდეს:

- მომხმარებლის მიერ გადაწყვეტილების მისაღებად ან ეფექტური მართვისათვის საჭირო ინფორმაციის ანალიზი. ამიტომ უკვე პირველ ეტაპზე სისტემის დამპროექტებლის ერთ-ერთი ძირითადი ამოცანაა, მკაფიოდ გაარკვიოს, თუ კონკრეტულად რას შეეხება დასმული ამოცანა, რა სახის ინფორმაციული ნაკადის მიწოდებაა აუცილებელი გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა ეტაპზე და ა.შ.
- მომხმარებლის წინაშე მდგომი ამოცანებისა და მათი გადაწყვეტისათვის საჭირო ინფორმაციის ხასიათის ანალიზი. იგი ხორციელდება იმ შედეგებზე დაყრდნობით, რომლებიც მიღებულია ექსპერტთა, ორგანიზაციის ხელმძღვანელთა, ცალკეულ თანამშრომელთა დასკვნის საფუძველზე.

სისტემა საშუალებას იძლევა, მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე გააკონტროლოს პერსონალის მუშაობის ხარისხი.

ჩატარებული ანალიზზე დაყრდნობით, შეიძლება დამუშავდეს დამკვეთისათვის ახალი ინფორმაციული სისტემის ე.წ. გეგმა-სქემა, რომელშიც ასახულია მონაცემთა ნაკადები და კავშირები ორგანიზაციის განყოფილებებს შორის. თუ აღნიშნული გეგმა-სქემა აკმაყოფილებს დამკვეთს, იგი შეიძენს უკვე მზა ინფორმაციულ სისტემას და მოახდენს მის ადაპტაციას, ან დაუკვეთს საკუთარ ინფორმაციულ სისტემას.

ორივე ამ ვარიანტს აქვს თავის ღირსებები და ნაკლოვანებები, რომელთა გარკვევა საკმარისად რთულ პრობლემას წარმოადგენს.

სხვადასხვა სახის ინფორმაციაზე მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად გარკვეული ორგანიზაციები წინასწარ ქმნიან ე.წ. ***გამოყენებით პროგრამულ პაკეტებს***, მაგალითად, საავთიაქო ბაზისათვის განკუთვნილი გამოყენებითი პროგრამული პაკეტი ყურადღებას გაამახვილებს წამლების მიწოდების მუდმივ ხასიათზე, წამლის ფასების ცვალებადობაზე,

მის გასაღებაზე და ა.შ. მაშინ, როდესაც საავადმყოფოს აუთიაქს ესაჭიროება გაცილებით ფართო საინფორმაციო ნაკადის ანალიზი, ცალკეულ განყოფილებათა ინტერესებიდან გამომდინარე. მიუხედავად ამისა, ინფორმაციული სისტემები ორივე შემთხვევაში შეიძლება დაფუძნებული იყოს ერთსა და იმავე გამოყენებით პროგრამულ პაკეტზე, რომელიც შემდეგომ აღაპტირებული იქნება ამ ორგანიზაციების სპეციფიკური მოთხოვნილებების შესაბამისად.

ამიტომ, სახსრების უფრო რაციონალური ხარჯვის მიზნით გაცილებით ხშირად ახორციელებენ არა ორიგინალური პროგრამის შექმნას, არამედ მზა პროგრამული პაკეტის აღაპტირებას ორგანიზაციის კონკრეტული მიზნებიდან გამომდინარე. დადგენილია, რომ:

- გამოყენებითი პროგრამული პაკეტები ითხოვს ორგანიზაციის შიდა რესურსების მცირე დანახარჯებს;
- გამოყენებითი პროგრამული პაკეტები მნიშვნელოვნად აჩქარებს ორგანიზაციაში თანამედროვე ინფორმაციული სისტემების შექმნას;
- გამოყენებით პროგრამულ პაკეტებს აქვს უფრო ბევრი შესაძლებლობა, ვიდრე ორგანიზაციის მიერ შემუშავებულ საკუთარ პროგრამულ პროდუქტს.

მიუხედავად გამოყენებითი პროგრამული პაკეტების უპირატესობისა, გამოცდილებამ აჩვენა, რომ მათი შეძენა დაკავშირებულია შემდეგი სახის რისკთან:

- ***ფუნქციონალური რისკი გულისხმობს ისეთ სიტუაციებს,*** როდესაც კომპიუტერული ფირმების მიერ შემუშავებული გამოყენებითი პროგრამული პაკეტი ბევრ შესაძლებლობას სთავაზობს მომხმარებლებს, მაგრამ ბოლომდე ვერ ითვალისწინებს მის სპეციფიკურ მოთხოვნას, ყოველთვის ვერ აკმაყოფილებს ორგანიზაციის მოთხოვნას, მიიღოს და საჭირო მიმართულებით დაამუშაოს ინფორმაციის ფართო სპექტრი.
- ***მწარმოებლის შესაძლებლობებთან დაკავშირებული პრობლემები*** განპირობებულია იმით, რომ გამოყენებითი პროგრამული პაკეტები ზოგჯერ არასაკმარისია დასახული ამოცანის გადასაჭრელად. ეს, თავის მხრივ, აფერხებს პროგრამის ეფექტურ დაპროექტებას. ამიტომ მომხმარებლის ინტერესებშია, წინასწარ გაარკვიოს საკითხი იმის შესახებ, ვის მიერ არის შექმნილი პროგრამული პაკეტი, ვინაიდან ხშირად მას აპროექტებს და ახორციელებს არა უშუალოდ მაღალი ტექნოლოგიების მქონე ფირმა, არამედ მასთან კონტრაქტით მომუშავე დაბალი დონის დამპროექტებელი, რაც თავისთავად აუარესებს საბოლოო შედეგს.
- ***მომსახურების ხარისხი***. ხელშეკრულებაში, რომელიც დადებულია მომხმარებელსა და დამპროექტებელს შორის, აუცილებლად წინასწარ გასათვალისწინებელია დანერგილი გამოყენებითი პროგრამული პაკეტის ტექნიკური მხარდაჭერა, სისტემის სრულყოფა, მომსახურების ღირებულება, კონსულტაციები და ა.შ. ვინაიდან, არაიშვიათად დამკვეთი უფრო მეტ ყურადღებას უთმობს ძვირადღირებული ტექნიკისა და პროგრამების შეძენას, ვიდრე მათი პოტენციური შესაძლებლობების სრულ გამოყენებას, სწორ ტექნიკურ ექსპლუატაციას.

15.5. ᲘᲜᲤᲝᲠᲛᲐᲪᲘᲣᲚᲘ ᲡᲘᲡᲢᲔᲛᲔᲑᲘᲡ ᲓᲐᲒᲔᲒᲛᲕᲐ

ინფორმაციული სისტემების დაგეგმვის პროცესი მოიცავს მრავალ მატერიალურ, ტექნიკურ და სოციალურ ასპექტს (კომპიუტერული ტექნიკის შერჩევა, პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნა, თანამშრომლების მომზადება და გაღამზადება და ა.შ.).

დღესდღეობით, ძირითადად, მოქმედებს დაგეგმეის ორი მეთოდი – „ზემოდან ქვემოთ“ და „ქვემოდან ზემოთ“.

„ზემოდან ქვემოთ“ ინფორმაციული სისტემის დაგეგმვის მეთოდი – უზრუნველყოფს სისტემის მოქმედებას, პირველ რიგში, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის ინტერესების გათვალისწინებით, ვინაიდან ეს ინტერესები უფრო მეტად დაკავშირებულია სტრატეგიული საკითხების გადაწყვეტასთან. გასაგები მიზეზების გამო, პერსონალის მოლოდინი ახალი ინფორმაციული სისტემის დანერგვასთან დაკავშირებით ხშირად გადაჭარბებულია. დადგენილია, რომ ორგანიზაციებში ამ ტიპის პროექტების მხოლოდ 24% მოქმედებს მაქსიმალური ეფექტით, მაშინ, როდესაც, დანერგილი სისტემების 38% საერთოდ ვერ პასუხობს ორგანიზაციის მოთხოვნებს. ეს გასაგებიცაა, ვინაიდან პროგრამული პაკეტის დაგეგმეაში მონაწილე ხელმძღვანელი ყოველთვის არ არის გათვითცნობიერებული იმ დეტალებში, რომელთა გარკვევა სათანადო ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე მართვის ქვედა რგოლების კომპეტენციაში შედის. და, როგორც შედეგი, პროგრამა არ აკმაყოფილებს არც დამკვეთი ორგანიზაციის ხელმძღვანელს და არც მის ხელქვეითებს, რომლებიც იძულებული არიან ხელით შეასრულონ მანქანების გასაკეთებელი შრომატევადი სამუშაო.

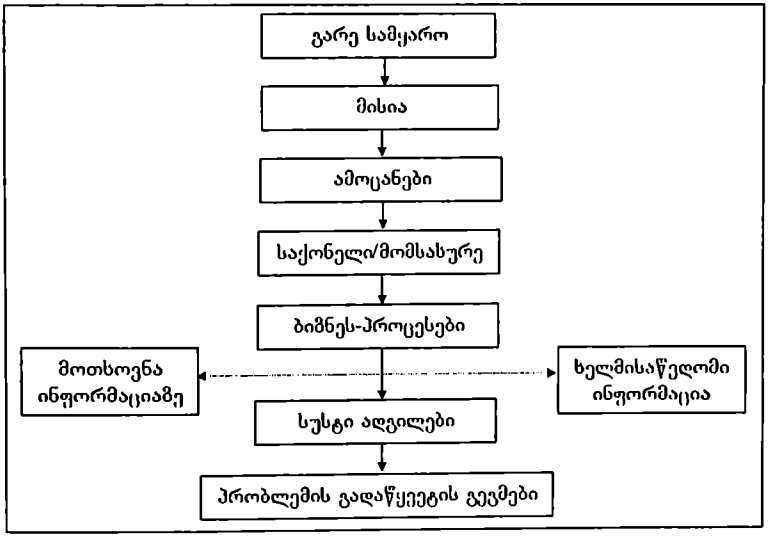
ამ ნაკლის აღმოსაფხვრელად შეიმუშავეს დაგეგმეის ახალი მეთოდი ***„ქვემოდან ზემოთ“***. ამ შემთხვევაში ინფორმაციული სისტემის დაგეგმვა ხორციელდება მენეჯმენტის ოპერაციული დონის მუშაობის გარდაქმნის აუცილებლობის გათვალისწინებით.

დაგეგმეა „ქვემოდან ზემოთ“ არსებული ინფორმაციული სისტემის თანდათანობით დახვეწას გულისხმობს, ახალი მოთხოვნების, ან სამუშაო პროცედურების შეცვლის, ორგანიზაციის შიგნით ახალი ურთიერთდამოკიდებულებების ჩამოყალიბების გათვალისწინებით. ამ შემთხვევაში მენეჯერს საშუალება ეძლევა, თანამშრომლები დააკმაყოფილოს გაწეული მუშაობის შედეგებით, ასევე აამაღლოს მათზე დავალებული საქმის შესრულების ხარისხი.

ინფორმაციული სისტემის დაპროექტებისას სისტემის სტრატეგიას უნდა წარმოადგენდეს მისი კონკურენტუნარიანობა და ეფექტურობა. ამისათვის ***ინფორმაციის წარმოდგენის არქიტექტურა*** უნდა შეესატყვისებოდეს მომხმარებლის მიერ წამოყენებულ მოთხოვნებს, ინფორმაცია იყოს ფასეული, სისტემა კი მოქნილი და ითვალისწინებდეს ინფორმაციის განახლებას.

ახალი ინფორმაციული სისტემის შექმნა ითვალისწინებს შემდეგი პირობების დაცვას:

პროგრამული პაკეტის შემუშავების თანამიმდევრობა



- ***სტრატეგიული*** მიზანია – სისტემის კონკურენტუნარიანობისა და ეფექტურობის მიღწევა;
- ***გლობალიზაციის პრობლემა*** – სისტემა უნდა იძლეოდეს ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობას გარე სამყაროდან;
- ***ინფორმაციის არქიტექტურა*** – სისტემა ხელს უნდა უწყობდეს მომხმარებლის მიზნების განხორციელებას;
- ***პასუხისმგებლობა და კონტროლი*** – პროგრამა უნდა შეიქმნას არსებული ეთიკური ნორმების, ნორმატიული აქტების, კანონმდებლობის დაცვით.

სისტემის დაპროექტებაში უნდა ჩაიღოს მისი გლობალიზაციის ელემენტები, ე.ი. უნდა ხერხდებოდეს მონაცემების მოძიება არამარტო ორგანიზაციის შიგნით, არამედ მის გარეთაც, რაც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას. წინასწარ უნდა განისაზღვროს გამომავალი ინფორმაციის არქიტექტურა და ფორმატი, რათა თავიდან იქნეს აცილებული ინფორმაციის არასაჭირო მოცულობის გაცემა. ამასთან, ინფორმაციის მიმწოდებელმა თავის თავზე უნდა აიღოს პასუხისმგებლობა მის სისწორეზე, მოქმედ ეთიკურ და სამართლებრივ ნორმებთან შესაბამისობაზე და სხვ.

აქედან გამომდინარე, ინფორმაციული სისტემის განხორციელების აუცილებელი პირობები შემდეგია:

- ***ტექნიკური***: კომპიუტერების, პროგრამებისა და ტექნიკური რესურსების არსებობა;

- ***ეკონომიკური:*** სისტემის ამოქმედებით მიღებულმა მოგებამ უნდა გადააჭარბოს დანახარჯებს;
- ***მენეჯერული:*** სისტემამ ხელი უნდა შეუწყოს სათანადო გადაწყვეტილების მიღებას ყოველი ახალი პრობლემის წამოჭრასთან დაკავშირებით;
- ***ინფორმაციული:*** უნდა მოხდეს ახალი სისტემის დაწერილებითი აღწერა.

15.6. ახალი ინფორმაციული სისტემის შექმნის მეთოდები

გამოყოფენ ინფორმაციული სისტემების შემუშავების შემდეგ მეთოდებს:

- „ვარდნის“ მეთოდი;
- ევოლუციური მეთოდი;
- ინკრემენტული მეთოდი.

„ვარდნის“ მეთოდი გეთავაზობს პროგრამის შემუშავების პროცესის ცალკე სტადიებად დაყოფას, რომელიც თანმიმდევრულად უნდა განხორციელდეს. იგი შემდეგ ეტაპებს გულისხმობს:

- ***წინასწარი ანალიზის ჩატარება.*** სისტემის დამპროექტებლები ატარებენ ანალიზს დამკვეთი ორგანიზაციისათვის საჭირო ინფორმაციის მოცულობის შესახებ. ამ ეტაპზე ხდება ყველა მოთხოვნის დადგენა დასაპროექტებელი სისტემის მიმართ (პერსონალის გამოკითხვის, ექსპერტთა მოწვევის, საინფორმაციო ნაკადების ანალიზის საფუძველზე და სხვ.).
- ***პროექტის შემუშავება.*** ამ სტადიაზე განისაზღვრება სისტემის ფუნქციონირების დეტალური სქემა, დაგეგმვა, სავარაუდო შედეგების დადგენა და საჭირო საწყისი მონაცემების ნუსხის დაზუსტება.
- ***პროექტის რეალიზება.*** წინა ეტაპებზე მიღებული შედეგების გათვალისწინებით და ორგანიზაციაში უკვე არსებული ტექნიკური საშუალებების გამოყენებით იქმნება რეალური ინფორმაციული სისტემები.
- ***პროექტის საბოლოო დანერგვა.*** ორგანიზაციაში ხორციელდება ახლად შექმნილი ინფორმაციული სისტემების დანერგვა, პერსონალის გადამზადება ახალ სისტემასთან მუშაობის ჩვევების სწავლება-ათვისების მიზნით. სისტემის ტესტირება, მისი ექსპლუატაციის დაწყება.

ბოლო დროს "ვარდნის" მეთოდს ხშირად აკრიტიკებენ რიგი ნაკლოვანებების გამო, რომელთა შორის წამყვანია:

- ***მომხმარებლის ლოდინის პრობლემა.*** არ შეიძლება წინასწარ განვსაზღვროთ მომხმარებლის მიერ წამოყენებული ყველა მოთხოვნა, სისტემასთან მუშაობის პროცესში ჩნდება ახალი მოთხოვნები, რის გამოც გეიანდება მისი საბოლოოდ ექსპლუატაციაში გაშვება.
- ***სისტემის ამოქმედების ხანგრძლივი დრო.*** ინფორმაციული სისტემების შექმნა მოითხოვს საკმაოდ დიდ დროს. ამიტომ ხშირია შემთხვევები,

როლესაც იცელება მომხმარებლის მოთხოვნები, ეს კი, თავის მხრივ, განაპირობებს პროგრამაში სათანადო ცვლილებების შეტანასა და საბოლოო შედეგის დაგეიანებულ მიღებას.

- ***ძირითადი ამოცანის ქვეამოცანებად დაყოფა.*** ეს მეთოდი მოითხოვს პროექტში დაკავებული ანალიტიკოსების, პროგრამის შემმუშავებლებისა და პროგრამისტების შესაძლებლობების მაქსიმალური გამოყენების მიზნით მათ შორის დასმული ამოცანების სეგმენტირებას. ბოგჯერ განსახორციელებელი სამუშაოების სირთულის გამო, ძირითადი ღავალების სეგმენტირების გარდა, საჭიროა მისი დამატებითი დანაწევრება.

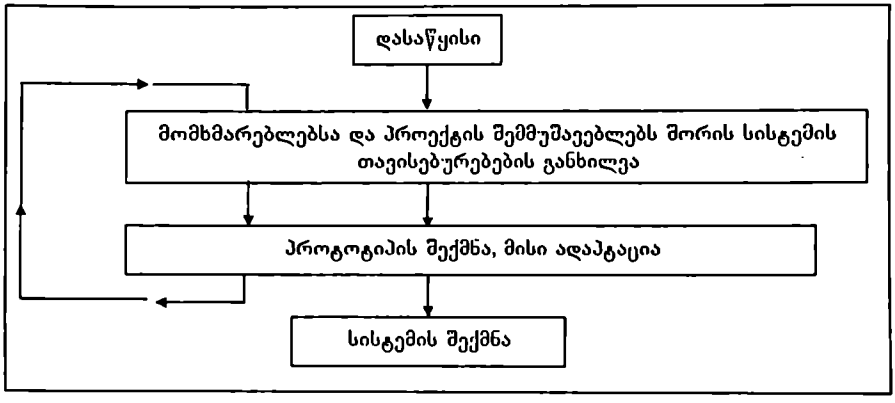
ახალი ტექნოლოგიების ფართო დანერგვამ ტექნიკურად მომზადებულ მომხმარებელს საკუთარი პროგრამების შექმნის შესაძლებლობა მისცა. მაგრამ საკითხის საბოლოო გადაწყვეტა მაინც პროფესიონალების კომპეტენციაში შედის, ხშირად ისინი იძულებულნი არიან, ხელმეორედ აკეთონ თითქოს და უკვე შესრულებული სამუშაო. ეს კი ისევ უკაშირდება სახსრებისა და ღროის დამატებით ხარჯვას.

ზემოჩამოთვლილი ნაკლოვანებების აღმოფხვრის მიზნით უკანასკნელ ღროს შემუშავდა ე.წ. ***ევოლუციური*** და ***ინკრემენტული*** მეთოდები.

პირველი მეთოდი გულისხმობს ინფორმაციული სისტემის მახასიათებლების ევოლუციურ გაუმჯობესებას, რაც მოკლე ღროში შრომისუნარიანი სისტემის შექმნის საშუალებას იძლევა. ამ მეთოდის წარმატება ბევრადაა დამოკიდებული მომხმარებლისა და პროგრამის დამპროექტებლის ურთიერთგაგებისა და ურთიერთდათმობის ღონეზე.

ინფორმაციული სისტემის შექმნის ინკრემენტული მეთოდი გეთავაზობს დაპროექტების პროცესის რამდენიმე ქვეამოცანად დაყოფას და მათ თანამიმდევრულ ამოხსნას. იგი გულისხმობს – თავდაპირველად ინფორმაციული

ინფორმაციული სისტემის პროტოტიპის შექმნის ეტაპები



სისტემის სამუშაო მოდულის (პროტოტიპის) შექმნას, მის აპრობაციას და მიღებული შედეგების საფუძველზე საბოლოო პროექტის განხორციელებას.

ბოლო დროს სულ უფრო პოპულარული ხდება ე.წ. „***ხელსაყრელი მართვის***“ სტრატეგიის განხორციელება, როდესაც ორგანიზაცია თავის სტრუქტურაში აუქმებს ინფორმაციის განყოფილებას, სათანადო სისტემის შექმნასა და მომსახურებას კი ანდობს დამოუკიდებელ კომპანიას. ასეთი გზით მცირდება ორგანიზაციის მიერ გაწეული დანახარჯები და, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ყურადღება ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითად მიმართულებათა განვითარებაზე გადადის.

15.7. ᲛᲝᲛᲮᲛᲐᲠᲔᲑᲚᲘᲡ ᲛᲝᲜᲐᲬᲘᲚᲔᲝᲑᲐ ᲡᲘᲡᲢᲔᲛᲘᲡ ᲨᲔᲛᲣᲨᲐᲕᲔᲑᲐᲨᲘ

პოტენციური მომხმარებლის მონაწილეობა ინფორმაციული სისტემის შემუშავებაში უზრუნველყოფს მის მიერ წაყენებული მოთხოვნების შესრულების მაღალ ალბათობას. მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს პრობლემის გადაწყვეტის სხვადასხვა გზა, საბოლოო ჯამში, იგი დადებით გავლენას ახდენს სისტემის მოქმედების ხარისხსა და მისი დანერგვის ეადების შემცირებაზე. განასხვაებენ მომხმარებლის მონაწილეობის სხვადასხვა სახეს. ესენია:

- ***უშუალო მონაწილეობა.*** მომხმარებლებს შეუძლიათ უშუალოდ შეიტანონ თავიანთი წვლილი სისტემის შექმნის პროცესში.
- ***რეგულარული კავშირი შემსრულებლებსა და დამკვეთს შორის*** არა მარტო აუმჯობესებს მომხმარებლის მოთხოვნების ზუსტ გაგებას, არამედ მათ მისაღწევად საჭირო გზების ძიებასაც.
- ***სწავლება*** მომხმარებელს საშუალებას აძლევს, მიიღოს ზუსტი ინსტრუქციები და კონსულტაციები სისტემის ექსპლუატაციის შესახებ, რაც ააღვილებს მის შემდგომ დამოუკიდებელ სისტემასთან მუშაობას.
- ***მომხმარებლის ინფორმირება სისტემაში შესაძლო ცვლილებებისა და გაუმჯობესების შესახებ*** სისტემის დამპროექტებელს თავიდან ააცილებს შესაძლო კონფლიქტს, რადგან არაიშვიათად მომხმარებლის მოლოდინი ჩაგარებული მუშაობის შედეგებისაგან განსხვავებულია.
- ***დამაჯერებლობა.*** როგორც სისტემის დამპროექტებელმა, ასევე მისმა დამკვეთმა დაწვრილებით უნდა აუხსნან ორგანიზაციის თანამშრომლებს ახალი სისტემის დანერგვის პოტენციური უპირატესობები. ასეთი მიდგომა აჩქარებს სისტემის ათვისებასა და მისი სრული მოცულობით ამოქმედებას.

15.8. ᲘᲜᲤᲝᲠᲛᲐᲪᲘᲣᲚᲘ ᲡᲘᲡᲢᲔᲛᲘᲡ ᲐᲒᲔᲑᲘᲡ ᲒᲐᲤᲐᲠᲗᲝᲔᲑᲣᲚᲘ ᲒᲔᲒᲛᲐ

ინფორმაციული სისტემის აგებისას განიხილება შემდეგი საკითხები:

- ინფორმაციული პოლიტიკის სტრატეგიის ურთიერთდამოკიდებულება;
- ინფორმაციული სისტემის პრიორიტეტები და პროგრამული უზრუნველყოფა;
- დანერგვის ტემპები;

- ტექნიკური ასპექტები – ქსელები და ტელეკომუნიკაციები, ოპერაციული სისტემები და აპარატურა;
- ინფორმაციული სისტემის დანერგვის ეფექტურობის შეფასება, ძველ სისტემასთან მისი სარგებლიანობის შეღარება;
- საკადრო და ორგანიზაციული ასპექტები – ახალი თანამღებობების შემოღება, პასუხისმგებლობის განაწილება, ექსპერტების როლის ამაღლება და ა.შ.;
- შემოთავაზებული სისტემის მოქმედ სტრუქტურასთან შესაბამისობაში მოყვანა და ორგანიზაციაში მისი საბოლოო დაფუძნება არსებული გამოცდილების გათვალისწინებით;
- სისტემაში დაგროვილი ინფორმაციის კონფიდენციალურობის დაცვა. აუცილებელია სხვადასხვა გამოყენებითი პროგრამული პაკეტისა და ინფორმაციული სისტემების დაცვა. ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ ამგვარი სახის ღონისძიებები მზარდ დანახარჯებს მოითხოვს;
- კონკურენტების ტექნიკური შესაძლებლობების შეფასება.

ინფორმაციული სისტემების შემუშავებისას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საქმის წარმართვის ტექნიკურ მხარეს, ამავე დროს, დაუშვებლად მცირე ყურადღება ექცევა ადამიანურ ფაქტორებს (რაც გამოიხატება მომხმარებლის მოთხოვნების უგულებელყოფაში, თანამშრომლებს შორის ახსნა-განმარტებითი სამუშაოების ჩატარებლობაში და სხვ.). ამ პრობლემის გადასაჭრელად გამოიყენება ინფორმაციული სისტემების დანერგვის ეფექტური ტექნოლოგია არსებული ტექნიკური და ადამიანური ფაქტორების გათვალისწინებით, რომელსაც საფუძვლად უდევს შემდეგი პრინციპები:

- კომპიუტერული ტექნოლოგიების საშუალებით შესაძლებელია ისეთი ინფორმაციული სისტემების შექმნა, სადაც გათვალისწინებული იქნება მომხმარებელთა მოთხოვნები და შრომის პროცესით დაკმაყოფილების ფაქტორი;
- იმ შემთხვევაში, თუ პროექტის ფარგლებში შემუშავებული და დანერგილი ინფორმაციული სისტემების მოქმედება უპირატესად გამიზნულია ტექნიკური ასპექტების გადაწყვეტაზე, საჭიროა მისი გარდაქმნა ადამიანური ფაქტორების ოპტიმალური გამოყენების გათვალისწინებით.

საკითხები, რომლებიც შეეხება საინფორმაციო ტექნოლოგიების დანერგვას, ორი ასპექტითაა წარმოდგენილი: ტექნიკურით და ადამიანურით. თუ თავდაპირველად ეს ფაქტორები ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად განიხილებოდა, პროექტის შემუშავების საბოლოო ეტაპზე საჭიროა მათი გაერთიანება, ვინაიდან მაღალეფექტიანი საინფორმაციო სისტემის შექმნა უნდა ითვალისწინებდეს როგორც ტექნიკურ მხარეს, ასევე მომუშავე პერსონალის შრომისნაყოფიერების გაზრდას.

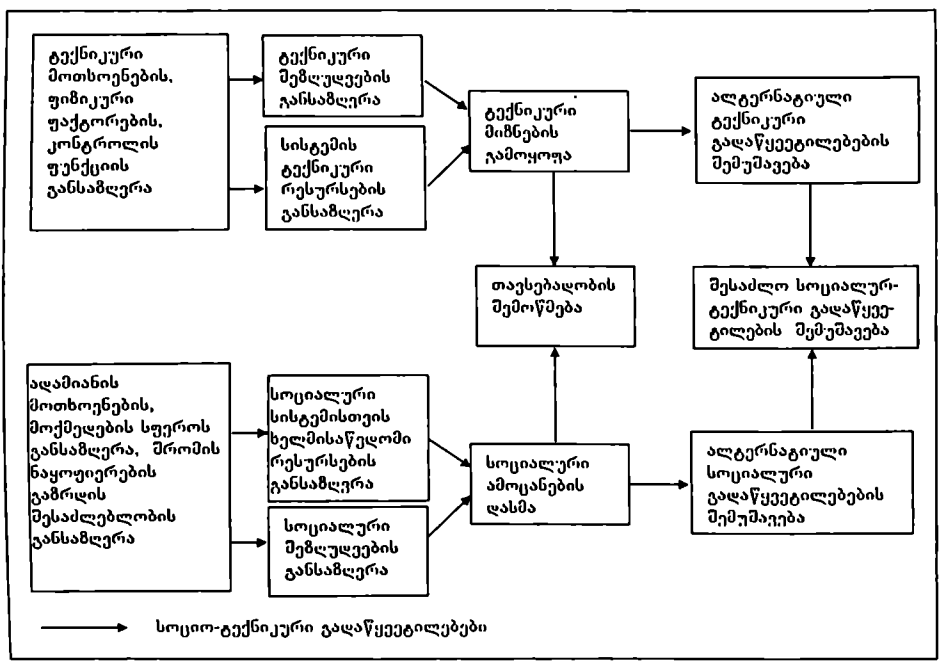
სერიოზულ პრობლემას წარმოადგენს შემკვეთის დაკმაყოფილების ხარისხის შეფასება, რაც, ერთი მხრივ, ხელს უწყობს ინფორმაციული სისტემის საბოლოო ადაპტაციას ორგანიზაციაში, მეორე მხრივ, გასათვალისწინებელია

დაგროვილი გამოცდილების გამოყენება შემდგომი მუშაობის დახვეწის მიზნით. ახალი ტექნოლოგიით მომხმარებლის დაკმაყოფილების ხარისხის შეფასების კრიტერიუმები შემდეგია:

- ***ცოდნით დაკმაყოფილება***. სისტემა უნდა იძლეოდეს თანამშრომელთა ცოდნისა და უნარ-ჩვევების გამოყენებისა და განვითარების საშუალებას;
- ***ფსიქოლოგიური დაკმაყოფილება.*** სისტემა უნდა უზრუნველყოფდეს თანამშრომელთა მიერ წარმატების მიღწევას (სამსახურში დაწინაურებას, მატერიალურ კეთილდღეობას და ა.შ.);
- ***სამუშაო პროცესის ეფექტური წარმართვა.*** სისტემა უნდა სთავაზობდეს თანამშრომლებს მატერიალური სტიმულირებისა და მართვის კონტროლის მისაღებ სქემებს;
- ***სტრუქტურული ამოცანებით დაკმაყოფილება.*** სისტემა უნდა უზრუნველყოფდეს თანამშრომელთა ურთიერთგაგებას, თვითმყოფადობას, პროფესიული ინტერესების რეალიზაციას;
- ***მორალურ-ეთიკური პრობლემების გათვალისწინება.***

თანამედროვე ინფორმაციული სისტემების დანერგვას სტრატეგიული როლი ენიჭება. ეს გასაგებიცაა, ვინაიდან ინფორმაციული სისტემები მნიშვნელოვან

საინფორმაციო სისტემის შემუშავების დასკვნითი ეტაპების სქემა



როლს თამაშობენ ორგანიზაციის საქმიანობაში. მათი ეფექტური გამოყენება წარმატების საწინდარია. გასათვალისწინებელია ის მაღალი დანახარჯებიც, რომლებიც ესაჭიროება ინფორმაციული სისტემების შემუშავებას, დანერგვასა და ექსპლუატაციას. მიუხედავად ამისა, თანამედროვე საინფორმაციო სისტემების გამოყენება დადებით გაელენას ახდენს ორგანიზაციის მოქმედების ყველა სფეროზე.

15.9. ინფორმაციული სისტემის დანერგვის ფსიქო-სოციალური ასპექტები

ახალი ინფორმაციული სისტემის დანერგვა არ შემოიფარგლება მხოლოდ პროგრამისტების შრომით ან გამოყენებითი პროგრამული პაკეტის შეძენით. ინფორმაციული სისტემების დანერგვა უშუალო გაელენას ახდენს ორგანიზაციის ყოველი თანამშრომლის მუშაობაზე. ამიტომ ახალი სისტემის დანერგვის პროცესში უნდა განიხილებოდეს სოციალური, ტექნიკური, ორგანიზაციული, ეკონომიკური და პოლიტიკური ასპექტები.

საკმარისია ითქვას, რომ კომპიუტერიზებული ინფორმაციული სისტემები დიდ გაელენას ახდენს ორგანიზაციის მუშაობის ხარისხზე, მისი მოქმედების სტილსა და კულტურაზე, ხელს უწყობს პერსონალის ცოდნისა და კვალიფიკაციის დონის ამაღლებას. ინფორმაციული სისტემის დანერგვამ შესაძლოა წინა პლანზე წამოაყენოს არა მარტოახალი ამოცანები, არამედ ხელი შეუწყოს მათი გადაჭრის გზების ძიებას.

მაგალითად, ინფორმაციული სისტემის ქსელური ტექნოლოგიის გამოყენებით შესაძლოა მიეაღწიოთ არამარტო ადგილებიდან ყველა სახის საჭირო ინფორმაციის ოპერატიულად მიწოდებას ცენტრალურ ოფისში, არამედ, როგორც დამატებითი შედეგათი, მოხერხდეს საკონტროლო აპარატის შემცირებაც, ვინაიდან ყველა საჭირო მონაცემი შესრულებული მუშაობის შესახებ, მისი შედარება საკონტროლო მაჩვენებლებთან და სხვ. მოხდება მანქანური წესით. ამიტომ სხვადასხვა ფილიალის მუშაობის შეფასებაც სისტემატურად განხორციელდება ქსელური ტექნოლოგიის გამოყენებით. ცენტრი უკვე აღარ ელოდება ამ ინფორმაციის ადგილზე გადამოწმებას, რაც ძირეულად ცვლის მისი მუშაობის სტილსაც.

ინფორმაციული სისტემების დანერგვა მოითხოვს თანამშრომელთა სწავლების სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებას.

ამ შემთხვევაში სწავლების დაგეგმვა უნდა ითვალისწინებდეს პერსონალის მიერ არამარტო ახალი ტექნოლოგიების გათვითცნობიერებას, არამედ მუშაობის თვისობრივად ახალი სტილის გამომუშავებასაც. ამასთან, სწავლება უნდა ხორციელდებოდეს რამდენიმე ეტაპად და ითვალისწინებდეს ორშხრივი ინიციატივების გატარებას როგორც ადმინისტრაციის, ასევე უშუალოდ პერსონალის მხრიდან. ამ შემთხვევაში ახალი ცოდნის გავრცელება კოლექტივში ბირთვული რეაქციის მსგავსად ხდება.

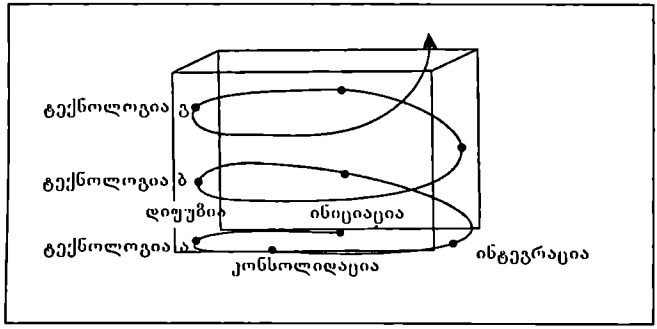
ინიციაციის პერიოდი გულისხმობს პროექტის დანერგვის საწყის ეტაპს, როდესაც ინფორმაციული სისტემის დანერგვა ორგანიზაციაში ატარებს

ექსპერიმენტულ ხასიათს და რამდენიმე თანამშრომელი, საკუთარი ინიციატივით, ეცნობა სისტემასა და მის შესაძლებლობებს.

როცა ამ ინიციატივას მხარს დაუჭერს თანამშრომელთა დიდი ნაწილი, იწყება ახალი ტექნოლოგიის ე.წ. "*დიფუზია*", რაც აჩქარებს სწაელებისა და ტექნოლოგიის ათვისების პროცესს. თანამშრომლები რწმუნდებიან, რომ ახალი ტექნოლოგია საკმაოდ ეფექტურია, მაგრამ მისი დამკვიდრებისათვის უნდა მოხდეს სწაელის ადეკვატური ორგანიზება (ე.წ. "*კონსოლიდაციის ფაზა*").

ამის შემდეგ იწყება ე.წ. "*ინტეგრაციის პერიოდი*", როდესაც პერსონალი ახალ ტექნოლოგიას უკვე ბუნებრივ სამუშაო ინსტრუმენტად აღიქვამს.

ახალი ინფორმაციული სისტემის ათვისების ტექნოლოგიის სპირალი



თავი 16. მარკეტინგული საქმიანობის თავისებურებები

16.1. თანამედროვე შეხედულებანი ბაზრის არგილსა და როლზე

ჩვენს ქვეყანაში მიმდინარე ჯანდაცვის სისტემის რეფორმის პროცესში ძირეულად შეიცვალა ათწლეულების განმავლობაში დამკვიდრებული დებულებები და თითქოსდა აქსიომატური პრინციპები. პარალელურად სრულდება თვისობრივად ახალი კონცეფციის ხელახალი გააზრება. საზოგადოებრივ ცხოვრებაში ყალიბდება ბაზრის, საბაზრო ეკონომიკის იდეა. ამ პირობებში, როგორც ცნობილი ამერიკელი ეკონომისტი *კ.შოტერი* (Kochelle Shoretz) აღნიშნავდა, "საზოგადოება იყოფა ორად: ერთნი ბაზარში ხედავენ საკუთარი პრობლემების წარმოშობის მიზეზს, ხოლო მეორენი კი მას უკავშირებენ ამ პრობლემის გადაწყვეტის შესაძლებლობას". როგორც ნებისმიერი მეტაფორა, ესეც პირობითია, მაგრამ ცხადია, რომ ეკონომიკურ მეცნიერებაში ძნელად თუ მოიპოვება პრობლემა,რომელსაც ისეთი აქტუალობა გააჩნია,როგორიც ბაზრის პრობლემაა. მნიშვნელოვანია ის გარემოება, რომ თანამედროვე ეტაპზე ამ პრობლემის შესწავლა გასცდა მარტოოდენ დასავლეთის ეკონომისტების კვლევის სფეროს. ბაზრისა და მასთან დაკავშირებული საკითხების შესახებ ჩვენში გამოქვეყნებული ლიტერატურა ცხადყოფს, რომ უკვე გადაილახა ამ პრობლემის განხილვის საწყისი ეტაპი. ასეთი სიტუაცია სავსებით კანონზომიერია, ვინაიდან ხანგრძლივი დროის მანძილზე ბაზრის პრობლემა, მითუმეტეს ჯანდაცვის სისტემასთან მიმართებაში, ჩვენში ძირითადად ნეგატიურ ასპექტებში განიხილებოდა. დღეისათვის შეიმჩნევა ბაზრის რეაბილიტაციისაკენ სწრაფვა, თანდათანობით იკვეთება საბაზრო ეკონომიკისათვის დამახასიათებელი კონტურები, რაც ბაზრის მეცნიერული შესწავლისა და გამოკვლევის აუცილებლობას იწვევს.

ბაზარი, როგორც ეკონომიკური სუბიექტების ურთიერთქმედების მექანიზმი, ემყარება სამ პირობას: საქონელმწარმოებელ-მესაკუთრეების ეკონომიკურ განცალკევებულობას (ავტონომიურობას); მათ შორის შრომის დანაწილებას; ცალკეული ეკონომიკური სუბიექტის შესაძლებლობას (თავისუფლებას) – ისწრაფოდეს თავისი ინტერესების უზრუნველყოფისაკენ.

როგორც ისტორიულმა პრაქტიკამ ცხადყო, პირველი პირობის უზრუნველყოფა აღვილად და სრულად შეიძლება მოხერხდეს კერძო საკუთრების საფუძველზე. მეორე პირობა დაკავშირებულია საზოგადოებრივი შრომის დანაწილების განვითარებასა და გაღრმავებასთან. მესამე პირობა კი გამოხატავს კონკრეტული ქცევის თავისუფლებას, მეურნეობის თავისუფლებას, რაც მიმართულია კონკრეტული საქონელმწარმოებლის ინტერესების დაცვისაკენ.

ამრიგად, საბაზრო ეკონომიკა არის საკუთრების სხვადასხვა ფორმაზე დაფუძნებული, თანაბარ იურიდიულ პირობებში მყოფ თავისუფალ მეწარმეთა და პიროვნებათა ეკონომიკა, რომელთა შორის სამეურნეო ურთიერთობებს არეგულირებს ბაზრის მოთხოვნა – მიწოდების კანონის შესაბამისად.

ბაზარი, მისი დამახასიათებელი კონკურენციით, სასაქონლო მეურნეობის მყარ საფუძველს ქმნის.

როგორ პირობებში შეუძლია ეფექტურად ფუნქციონირებდეს ბაზარი და რამდენად ფართო სფეროს უნდა მოიცაველოს ის? ეს პირობებია:

- ნებისმიერი ადამიანის ან ორგანიზაციის აბსოლუტური უფლება აწარმოოს, გაყიდოს და იყიდოს ყველაფერი, რაც სურს (ბუნებრივია, კანონისა და საზოგადოებრივი მნეობის მოთხოვნათა ფარგლებში);
- ნებისმიერ ბაზარზე თავისუფალი ფასით თავისუფალი ყიდვა - გაყიდვის აბსოლუტური უფლება;
- პროდუქციის წარმოებისა და მომსახურების გაწევის ნებისმიერ დარგში შეღწევის თავისუფლება ყოველგვარი შეზღუდვის გარეშე, გარდა კანონით დადგენილი შემთხვევებისა.

საბაზრო მექანიზმის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის საჭიროა აუცილებლად მოქმედებდეს მთელი რიგი ფაქტორებისა:

- სამომხმარებლო საქონლის ბაზარი;
- მომსახურების ბაზარი;
- წარმოების საშუალებების ბაზარი;
- სამეცნიერო - ტექნიკური პროდუქციის ბაზარი;
- საინვესტიციო ბაზარი;
- საკრედიტო ბაზარი;
- სავალუტო ბაზრები;
- სამუშაო ძალის ბაზარი.

ამ სისტემიდან თუნდაც ერთი რგოლის გამორიცხვის ცდა, მთლიანად ან საგრძნობლად მოშლის საბაზრო ურთიერთობების მთელ სისტემას.

ამ ბაზრების თანაბარი მნიშვნელობების მიუხედავად, მათ შორის მთავარი მაინც სამომხმარებლო საქონლისა და მომსახურების ბაზრებია. სახელდობრ, მათთვის მუშაობს და მათზეა დამოკიდებული ყველა დანარჩენი ბაზარი, რადგანაც ადამიანის პირადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება საბაზრო ეკონომიკის განვითარების ძირითადი საფუძველია.

განვიხილოთ ***ბაზრის ოთხი ძირითადი ფუნქცია***:

1. ბაზარი ასაშუალოებს საზოგადოებრივი შრომის დანაწილებას მატერიალური ფასეულობებისა და მომსახურების ეკონომიკურად განცალკევებულ მწარმოებლებს შორის;
2. ბაზარს ინფორმაციული ფუნქცია აკისრია. მის საფუძველზე, მოთხოვნისა და მიწოდების თანაფარდობის შესაბამისად, ყალიბდება საბითუმო, საცალო და სხვა ფასები;
3. დარგთაშორისი კონკურენცია ფირმას აიძულებს მუდმივად თვალყური აღევნოს თავისი კაპიტალის ეფექტური დაბანდების ალტერნატიულ

ვარიანტებს და ღროულად შეცვალოს პროდუქციის ან მომსახურების ასორტიმენტი ან მთლიანად შეიცვალოს პროფილი.

4. საბაზრო მექანიზმი ასრულებს ე.წ. "სანიტარიულ ფუნქციას". კონკურენციის საშუალებით იგი თავიდან აცილებს საზოგადოებრივ წარმოებას ეკონომიკურად სუსტ, არასიცოცხლისუნარიან სამეურნეო ერთეულებს. ამასთან, საბაზრო მექანიზმი ხელს უწყობს უფრო ეფექტური და პერსპექტიული სამეურნეო ერთეულების გაძლიერებას, მაიი მოქმედების არეალის გაფართოებას.

რა თქმა უნდა, საბაზრო მექანიზმი იდეალური არ არის, მას ახასიათებს ისეთი უარყოფითი მხარეები, როგორიცაა მწვავე კონკურენციული ბრძოლა, უმუშევრობა, სიღარიბე და ა.შ. მაგრამ მსოფლიო გამოცდილება ცხადყოფს, რომ თანამედროვე საზოგადოებას, განსაკუთრებით განვითარებულ ქვეყნებში, ძალუძს საბაზრო საქმიანობასთან არასასურველი სოციალური შედეგების კორექტირება.

16.2. მარკეტინგის ცნება. მარკეტინგის კონცეფციის ევოლუცია

ეკონომიკურ ლიტერატურაში არსებობს "მარკეტინგის" ცნების სხვადასხვანაირი განმარტება. ამასთან, ყველა ეკონომისტს მიაჩნია, რომ "***მარკეტინგი***", როგორც მოელენა, ასე თუ ისე დაკავშირებულია ბაზართან, საბაზრო პროცესებთან, საბაზრო საქმიანობასთან.

ამერიკელი ეკონომისტის პროფესორ ***თეოდორ ლევიტის*** (Theodor Levitt) განსაზღვრით, მარკეტინგი არ შეიძლება გავაიგივოთ საქონლის გასაღებასთან. მარკეტინგული საქმიანობა უფრო მრავალმხრივია. თუ "***გასაღების***" მეშვეობით ფირმა ცდილობს, მყიდველი აიძულოს შეიძინოს ის, რისი შეთავაზებაც მას შეუძლია, თანამედროვე გაგებით, მარკეტინგული საქმიანობა აიძულებს მწარმოებელსა და გამსაღებელს, გააკეთოს ის, რაც სურს მყიდველს. ამრიგად, გასაღება, უართო გაგებით, არის ერთმხრივი პროცესი, მისი მიზანია ისეთი საქონლის შეთავაზება, რომელიც, ფირმის აზრით, უნდა შეიძინოს მყიდველმა. მარკეტინგი კი – ორმხრივი პროცესია, რომელიც გულისხმობს ფირმის ინფორმირებას მყიდველის მოთხოვნილებებზე, რათა მან შეძლოს შექმნას და მიაწოდოს მომხმარებელს მისთვის საჭირო საქონელი ან მომსახურება.

ყველაზე ფართო გავრცელება ეკონომიკურ ლიტერატურაში ჰპოვა ბრიტანეთის მარკეტინგის ინსტიტუტის განსაზღვრამ, რომლის მიხედვითაც მარკეტინგი გულისხმობს კომპლექსური სამეწარმეო საქმიანობის ორგანიზაციას და მართვას, რაც გულისხმობს მყიდველობითი მოთხოვნის შეფასებას, მის გადაქცევას რეალური მოთხოვნის საქონლად, ამ საქონლის მყიდველისადმი შეთავაზებას, რითაც მიიღწევა დასახული მოგება ან სხვა მიზნები.

ამერიკელი პროფესორის ***ფრანკ კოტლერის*** (Frank Kotler) განსაზღვრით, "მარკეტინგი ესაა საქმიანობის სფერო, რომელიც მიმართულია ადამიანთა საჭიროებისა და მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად გაცვლის მეშვეობით".

როგორც ეკონომიკური ცნება და კომერციული საქმიანობის განსაკუთრებული სახე, მარკეტინგი (Market - ბაზარი) წარმოიშვა აშშ-ში მიმდინარე საუკუნის დასაწყისში. 1901 წელს ილინოისისა და მიჩიგანის უნივერსიტეტებში დაიწყეს მარკეტინგის მოკლე კურსის წაკითხვა, რომელშიაც აღწერილი იყო სამრეწველო ფირმის გასაღების საქმიანობის ძირითადი ხერხები; ბითუმად და საცალოდ ვაჭრობის ოპერაციები; სხვადასხვა დანიშნულების საქონლის რეკლამის ფორმები და მეთოდები და მისი რეალიზაციის თავისებურებანი.

მოკლე ხანში ამერიკის უმეტეს უნივერსიტეტებში ეს კურსი მომავალ ბიზნესმენთა მომზადების პროგრამის ძირითადი შემადგენელი ნაწილი გახდა. 1908 წელს დაარსდა პირველი კომერციული ფირმა, რომელიც სპეციალიზებული იყო მარკეტინგთან დაკავშირებული პრობლემების შესწავლაზე, ხოლო 1911 წელს რიგმა მსხვილმა მონოპოლიებმა ("Kertis nablinshig", "Svift and company" და სხვა) მმართველობით აპარატში შეიყვანეს ახალი რგოლი – მარკეტინგული კვლევის განყოფილება.

20-იან წლებში შეიქმნა მარკეტინგისა და რეკლამის მასწავლებელთა ეროვნული ასოციაცია და დაფუძნდა მარკეტინგის ამერიკული საზოგადოება. მათი გაერთიანებით კი 1937 წელს შეიქმნა მარკეტინგის ამერიკული ასოციაცია, რომელიც დღეისათვის აერთიანებს 23 ათასამდე მასწავლებელს, მეცნიერ-მუშაკს, მსოფლიოს საქმიანი სამყაროს წარმომადგენლებს და აქტიურ როლს თამაშობს მარკეტინგის იდეის პროპაგანდაში როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე მის გარეთაც.

მარკეტინგის, როგორც მართვის საბაზრო კონცეფციის, განსაზღვრამ თეორიული გამოკვლევებისა და მარკეტინგის პრაქტიკის მეთოდოლოგიური უზრუნველყოფა მოითხოვა.

დღეისათვის მიღებულია საბაზრო კომერციული საქმიანობის შემდეგი პერიოდიზაცია:

1860-1930 წლები – "*სასაქონლო ორიენტაცია*", ე.ი. მომხმარებელთა მოთხოვნების სერიოზული გათვალისწინების გარეშე საქონლის ხარისხის გაუმჯობესებისაკენ სწრაფვა;

1930-1950წლები – "*გასაღებითი ორიენტაცია*", ე.ი. მომხმარებელზე ზემოქმედების საშუალებების გაელენით გაყიდვის მაქსიმალიზაციის უზრუნველყოფა;

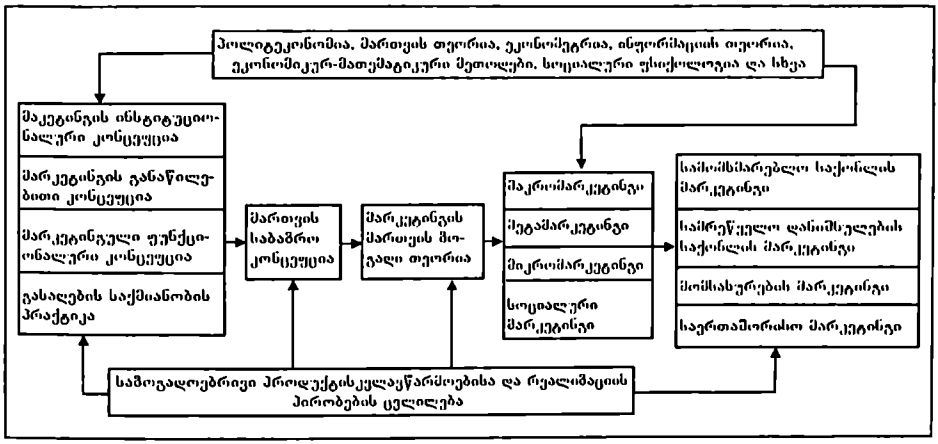
1950-1960 წლები – "*საბაზრო ორიენტაცია*", ე.ი. უმაღლესი სარისხის საქონელზე მოთხოვნის გაზრდის გამოკვეთა და ამ საქონლის გაყიდვის მაქსიმუმის მიღწევა. ამ პერიოდში მსხვილ ფირმებში პირველად ყალიბდება მარკეტინგის განყოფილებები.

1960 წლიდან დღემდე – "*მარკეტინგული მართვა*", ე.ი. ბაზრის, საქონლისა და მომხმარებლის გამოკვლევის, მოთხოვნის ფორმირებისა და სტიმულირების კომპლექსური მეთოდების გამოყენების გზის შესაძლებლობის გრძელვადიანი პერსპექტიული დაგეგმვა და პროგნოზირება.

მარკეტინგის კონცეფციის განვითარებისა და შემუშავების საფუძველზე გამოიყოფა მარკეტინგის გამოყენების შემდეგი სახები და სფეროები:

- სამომხმარებლო მარკეტინგი, ანუ მასობრიეი მოთხოვნის საქონლის მარკეტინგი;

მარკეტინგის თეორიისა და პრაქტიკის ევოლუცია



- სამრეწველო მარკეტინგი – საწარმოო დანიშნულების საქონლის მარკეტინგი;
- მომსახურების მარკეტინგი;
- საერთაშორისო მარკეტინგი;
- არაკომერციული მარკეტინგი (ანუ მეგამარკეტინგი პოლიტიკური პარტიების, პროფესიული ასოციაციების, საქველმოქმედო საზოგადოებების, სახელმწიფო ორგანოების და ა.შ. მართვაში, სადაც რეალიზაციის საგანია იდეა, პროგრამა, შეხედულება და სხვა);
- მიკრომარკეტინგი – ფირმებისა და სხვა კომერციული ორგანიზაციების მარკეტინგული საქმიანობა;
- მაკრომარკეტინგი – სახელმწიფოს საქმიანობა ბაზრის სფეროში;
- სოციალური მარკეტინგი – სახელმწიფოსა და საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მიერ სოციალური პროგრამის განხორციელების მეთოდების მთლიანობა, კორპორაციების საბაზრო საქმიანობის სოციალური ასპექტები.

პირველ, საწყის ეტაპზე (20-იანი წლები) მარკეტინგი განიხილებოდა როგორც გამოყენებითი ეკონომიკის სფერო, გასაღებითი საქმიანობის პრაქტიკა. თეორიული გამოკვლევები დაფუძნებული იყო ცალკეული საწარმოს (ფირმის) დონეზე საქონლის რეალიზაციასა და გასაღებასთან დაკავშირებული ემპირიული მონაცემების ანალიზსა და განზოგადებაზე.

მოგვიანებით, 30-40-იან წლებში ჩნდება მარკეტინგის სხვადასხვა კონცეფცია, რომლებიც განსხვავდებიან მარკეტინგის საგნის განსაზღვრით. აქ გამოიყოფა:

- მარკეტინგის გამანაწილებითი კონცეფცია;
- მარკეტინგის ინსტიტუციონალური კონცეფცია;
- მარკეტინგის ფუნქციონალური კონცეფცია.

მარკეტინგის გამანაწილებით კონცეფციას აიგივებენ საქონელმოძრაობის მექანიზმის ანალიზთან. იგი შეისწავლის შემდეგ საკითხებს:

- სამრეწველო საწარმოების გასაღების სამსახურის ორგანიზაციასა და საქმიანობას;
- საბითუმო და საცალო საეჭრო ფირმების საქმიანობას;
- იმ ორგანიზაციების საქმიანობას, რომლებიც ასრულებენ საქონლის ტრანსპორტირებასა და რეალიზაციასთან დაკავშირებულ სხვადასხვა ოპერაციას (რეკლამა, შუამავლობა და სხვა).

მარკეტინგის გამანაწილებითი კონცეფციის ყურადღების ცენტრში იდგა სასაქონლო მიმოქცევის საკითხები, საქონლის რეალიზაციის მექანიზმი ეროვნული ეკონომიკის ფარგლებში და საქონელმოძრაობის არსებული სისტემების ეფექტიანობა. მოგვიანებით, 70-იან წლებში, ეს იდეები აისახა "მაკრომარკეტინგის" კონცეფციაში.

მარკეტინგის ინსტიტუციონალური კონცეფცია ითვალისწინებს, რომ ბაზარი წარმოადგენს სფეროს, რომელშიც ელინდება სოციალური ჯგუფების და ორგანიზაციების კოლექტიური საქმიანობა, ამიტომაც მარკეტინგისა და ბაზრის თეორია ითვალისწინებს სოციალური ჯგუფების, სახელმწიფოს, სხვადასხვა ორგანიზაციის (როგორც კომერციული, ისე არაკომერციული სასიათის) საქმიანობის ანალიზს, რაც "ყიდვა-გაყიდვის" აქტებში ელინდება. ამ კომერციის ფარგლებში ჩაეყარა საფუძველი "მეტამარკეტინგის" გამოყოფას.

მარკეტინგის ფუნქციონალური კონცეფცია განსაზღვრავს მარკეტინგს საქონლის რეალიზაციასთან დაკავშირებით, როგორც სამრეწველო საწარმოს კომპლექსურ ფუნქციას. ამ ფუნქციებს მიეკუთვნება: ბაზრის შესწავლა, რეკლამა და გასაღების სტიმულირება, საეჭრო ოპერაციების დაგეგმვა, საეჭრო აპარატის მართვა და სხვა. მარკეტინგის ფუნქციონალური კონცეფციის განვითარებამ 50-იანი წლების დასაწყისში ბიძგი მისცა მარკეტინგის, როგორც მართვის საბაზრო კონცეფციის, ახლებურად გააზრებას. აქედან იწყება მარკეტინგის კონცეფციის ევოლუციის მესამე ეტაპი.

ახალი რედაქციით ცნება "მარკეტინგი" გულისხმობს მართვის ისეთ ორიენტაციას, როცა სამეურნეო გადაწყვეტილების საფუძველია არა წარმოების შესაძლებლობები, არამედ ბაზრის მოთხოვნები.

მომხმარებელთა არსებული და პოტენციური მოთხოვნილებანი, ბაზარზე ორიენტაცია წარმოადგენს მარკეტინგის, როგორც მართვის საბაზრო კონცეფციის, ძირითად იდეას (უნდა აღინიშნოს, რომ 50-იანი წლების დასაწყისიდან მარკეტინგი, როგორც მართვის საბაზრო კონცეფცია, უპირატესად ვითარდება აშშ-ში. მხოლოდ 50-იანი წლების ბოლოს იგი შემოდის ევროპაში. შედარებით გვიან, მაგრამ საკმაოდ აქტიურად აითვისეს ეს კონცეფცია იაპონელმა მეწარმეებმა, რის შედეგადაც, 70-80-იან წლებში იაპონიამ სწრაფად დაიპყრო საექსპორტო ბაზრები. შესაბამისად შეიცვალა სამეწარმეო საქმიანობის (წარმოება, გასაღება) ძირითადი ფუნქციების შინაარსი, რომლებმაც აშკარა "საბაზრო" მიმართულება მიიღეს.

მარკეტინგის კონცეფციის ევოლუციის მეოთხე ეტაპი (50-60-იანი წლები) ხასიათდება მმართველობითი მარკეტინგის ზოგადი თეორიის საფუძვლების შემუშავებით, რაც მოიცავს შემდეგ საკითხებს:

- მარკეტინგული საქმიანობის ბაზისური ღებულებების შემუშავება (მიზნები, ამოცანები და ფუნქციები, მარკეტინგის ორგანიზაციის პრინციპები და ა.შ);
- ბაზრის შესწავლის მეთოდების შემუშავება;
- სასაქონლო პროდუქციის, ფასების, გასაღების, რეკლამის და ა.შ. პოლიტიკის განსორციელების მეთოდების შემუშავება;
- მარკეტინგული გადაწყვეტილების მიღების მეთოდიკისა და ტექნოლოგიის შემუშავება.

მეხუთე ეტაპი (სამოციანი წლების ბოლოდან დღემდე) – ესაა მმართველობითი მარკეტინგის ზოგადი თეორიის განვითარება.

მმართველობითი მარკეტინგის ზოგადი თეორიის განვითარებას ბიძგი მისცა სისტემური მიდგომის ფართო გამოყენებამ მარკეტინგულ საქმიანობაში. სისტემური მიდგომის მეთოდი საშუალებას იძლევა განვიხილოთ ფირმა, როგორც ღია სისტემა, რომელიც მოქმედებს ეროვნული ან მსოფლიო ეკონომიკის ფარგლებში. მარკეტინგი წარმოადგენს მართვის კორპორაციული სისტემის ცალკე ელემენტს, რომელიც ფირმას აკავშირებს გარემომცველ სამყაროსთან. ამიტომაც ფირმის საქმიანობის საერთო შედეგიანობა ბევრადაა დამოკიდებული მარკეტინგის ეფექტიანობაზე, მის უნარზე, უზრუნველყოს ფირმის მთლიანი საქმიანობის ადაპტაცია გარემო პირობებთან. ამიტომ მარკეტინგის სისტემამ უნდა დააკმაყოფილოს შემდეგი მოთხოვნები:

- უნდა იყოს კომპლექსური (ე.ი. მოიცავდეს საქმიანობის ყველა აუცილებელ ელემენტს);
- კარგად უნდა იყოს კოორდინირებული მართვის სხვა ფუნქციებთან;
- სწორად უნდა იყოს მიმართული დასახული მიზნების მისაღწევად;
- უნდა იყოს საკმაოდ ეფექტური, რათა უზრუნველყოს მიზნის სწრაფი მიღწევა მინიმალური დანახარჯებით.

მარკეტინგის თეორიისა და პრაქტიკის შემდგომი განვითარების მიზნით დღესდღეობით ქვეყანაში იქმნება მარკეტინგის ეროვნული და საერთაშორისო ასოციაციები. საკმარისია აღინიშნოს, რომ მარკეტინგის ეროვნული ასოციაციები მოქმედებს ყველა განვითარებულ და განვითარებად ქვეყანაში, მათ შორის ე.წ. "ახალ ინდუსტრიულ" ქვეყნებშიც (ინდოეთი, ბრაზილია, მექსიკა და სხვა). საერთაშორისო მარკეტინგული ორგანიზაციებიდან ყველაზე ცნობილია: საზოგადოებრივი აზრისა და მარკეტინგის შესწავლის ევროპული ორგანიზაცია და მარკეტინგის საერთაშორისო ფედერაცია (IMF). საერთაშორისო სტატუსი აქვს აგრეთვე ისეთ ორგანიზაციებს, როგორიცაა მარკეტინგის ამერიკული ასოციაცია (AAM); დიდი ბრიტანეთის მარკეტინგის ინსტიტუტი; ინდოეთის მარკეტინგისა და მართვის ინსტიტუტი და სხვა.

16.3. მარკეტინგული საქმიანობის ძირითადი ცნებები

მარკეტინგის, როგორც მეცნიერების, არსის გაგებისათვის აუცილებელია ისეთი ცნებების განმარტება, როგორიცაა: საჭიროება, მოთხოვნილება, მოთხოვნა, საქონელი, გაცვლა, გარიგება, ბაზარი.

***საჭიროება** – ესაა ადამიანის შეგრძნება რაიმე უკმარისობის შესახებ.* ადამიანის საჭიროებანი მრავალფეროვანია, მაგალითად, ფიზიოლოგიური (კვება, შემოსვა, კომფორტი და სხვ), სოციალური (სულიერი სიახლოვე, სიყვარული, ერთგულება და სხვ.), სულიერი (განათლება, თვითწარმოჩენა და სხვ.).

მოთხოვნილება – ესაა საჭიროება, რომელსაც სპეციალური ფორმა აქვს მიღებული ინდივიდის კულტურის დონის შესაბამისად. მოთხოვნილება ვლინდება იმ ობიექტებში, რომლებსაც აქვთ უნარი ამა თუ იმ ფორმით დააკმაყოფილონ საჭიროება, რაც დამახასიათებელია საზოგადოების კულტურული დონისათვის (მაგალითად, ყველა ადამიანს აქვს საჭიროება საჭმელზე, მაგრამ მოთხოვნილება სხვადასხვაგვარია. თუ საქართველოში ერთი სახის ხორცეული საჭმელი სარგებლობს პოპულარობით, ციმბირში იგივე პროდუქტები შესაძლოა სულ სხვაგვარად გამოიყენონ). გასათვალისწინებელია, რომ მოთხოვნილება იზრდება საზოგადოების განვითარებასთან ერთად.

მოთხოვნა – ესაა მოთხოვნილება, რომელიც განსაზღვრულია ინდივიდის ან ორგანიზაციის მყიდველობითი შესაძლებლობებით. მოთხოვნა იცვლება მოდის, შემოსავლების დონისა და ფასების ცვლილებების შესაბამისად.

საქონელი – ესაა ყველაფერი გამოტანილი ბაზარზე რეალიზაციისა და მოსმარებისათვის, რაც აკმაყოფილებს ადამიანის მოთხოვნილებას (საქონელი შესაძლოა წარმოვიდგინოთ როგორც სხვადასხვა ნივთების ფორმით, ასევე მომსახურებით).

გაცვლა წარმოადგენს რომელიმე სასურველი საქონლის მიღების აქტს სანაცვლოდ რაიმეს შეთავაზებით.

გაცვლა მარკეტინგის, როგორც მეცნიერული დისციპლინის, ძირითადი ცნებაა. ნებაყოფლობითი გაცვლისათვის აუცილებელია ხუთი პირობის დაცვა:

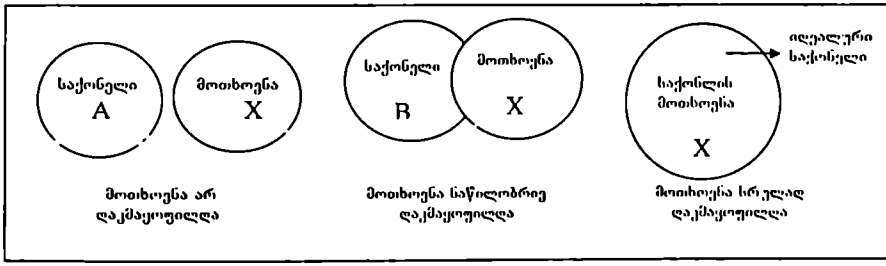
1. მხარეები, როგორც მინიმუმი, უნდა იყოს ორი;
2. ყოველ მხარეს უნდა ჰქონდეს რაღაც, რაც მეორისათვის ფასეულობას წარმოადგენს;
3. ყოველ მხარეს უნდა შეეძლოს კომუნიკაციის დამყარება და თავისი საქონლის მიწოდება;
4. ყოველი მხარე უნდა იყოს ინფორმირებული მეორე მხარის მიერ წინადადების მიღების ან უარყოფის შესახებ;
5. ყოველი მხარე უნდა იყოს დარწმუნებული თავისი ქმედებების მიზანშეწონილობაში.

გარიგება მარკეტინგის განზომილების ძირითადი ერთეულია. ეს არის ორ მხარეს შორის ფასეულობათა კომერციული გაცვლა. გარიგება შეიძლება იყოს ფულადი და ბარტერული.

გარიგება ითვალისწინებს შემდეგი პირობების არსებობას:

1. ყველაზე მცირე ორი ფასეული ობიექტის არსებობას;
2. მისი შესრულებისათვის შეთანხმებული პირობების არსებობას;

მოთხოვნის დაკმაყოფილების დონეები



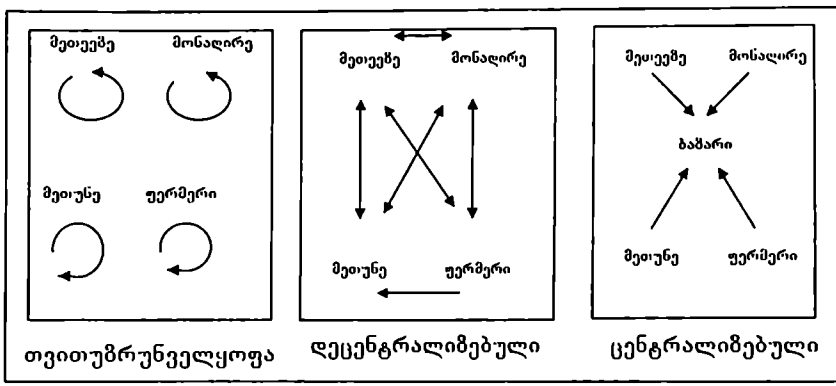
3. შესრულებისათვის საჭირო შეთანხმებული დროის არსებობას;
4. ჩატარების შეთანხმებული ადგილის არსებობას.

ბაზარი – საქონლის არსებულ და პოტენციურ მყიდველთა ერთობლიობაა. ბაზარი ითვალისწინებს ცენტრალიზებულ გაცვლას მწარმოებელსა და მომხმარებელს შორის სპეციალური პირის (კომერსანტის) დახმარებით.

გამყიდველის ბაზარი – ეს ისეთი ბაზარია, სადაც მწარმოებელს (გამყიდველს) უჭირავს პრიორიტეტული მდგომარეობა მომხმარებელთან შედარებით. ჩვენს ქვეყანაში ძირითადად ასეთი ბაზარია.

მყიდველის ბაზარი – ეს ისეთი ბაზარია, სადაც მეტი უფლებები აქვთ მყიდველებს. ის ითვალისწინებს მყიდველთა დიქტატს მწარმოებლებზე, რათა გამოუშვან ისეთი საქონელი, რომელიც დააკმაყოფილებს პოტენციური მომხმარებლის მოთხოვნებს.

ცენტრალიზებული გაცვლის ჩამოყალიბების ეტაპები



16.4. მარკეტინგული საქმიანობის მიზნები. პრინციპები. ფუნქციები და სუბიექტები

მარკეტინგის საბოლოო მიზანია ისეთი პირობების შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს გასაღების მოცულობისა და ფასების შენარჩუნებას ისეთ დონეზე, რათა მიეიღოთ მოგება. ცხადია, რომ მარკეტინგის მიზნები უშუალოდ ასახავს ორგანიზაციის საერთო მიზნებს, რაც გულისხმობს მისი სამეურნეო საქმიანობის ისე წარმართვას, რომ კონკურენციას გაუძლოს და მაქსიმალური მოგება მიიღოს. ეს მიზნებია:

- საიმედო და ზუსტი ინფორმაციის მიღება ბაზრის, მოთხოვნის სტრუქტურისა და დინამიკის, აგრეთვე მომხმარებელთა გემოვნებისა და სურვილების თაობაზე (ე.ი. გარე პირობების აუცილებელი გათვალისწინება);
- ისეთი საქონლისა და სასაქონლო ასორტიმენტის შექმნა, რომელიც კონკურენტებთან შედარებით უკეთ პასუხობს ბაზრის მოთხოვნებს (ე.ი. წყვეტს "მომხმარებლის პრობლემას");
- აუცილებელი ზემოქმედება მომხმარებელზე, მოთხოვნაზე, ბაზარზე, რომელიც უზრუნველყოფს რეალიზაციის სფეროში მაქსიმალურად შესაძლებელ კონტროლს.

მარკეტინგის მიზნიდან გამომდინარე, მარკეტინგული საქმიანობის ძირითადი პრინციპებია:

- საბოლოო პრაქტიკული შედეგების მისაღწევად საწარმოო გასაღებითი საქმიანობის წარმართვა;
- ფირმის საწარმოო-გასაღებითი საქმიანობის ორიენტაცია ხანგრძლივ პერიოდზე გათვლილი შედეგების მიღწევაზე. ეს პრინციპი მოითხოვს პროგნოზული გამოკვლევების ჩატარებას და მათ საფუძველზე საბაზრო სიახლის (საქონლის ან მომსახურების) შემუშავებას, მაღალმომგებიანი საქმიანობის უზრუნველყოფას;
- საქონლისა და მომსახურების რეალიზაციის პირობებზე აქტიური მიზანმიმართული ზემოქმედება.

მარკეტინგული საქმიანობის მეთოდების თავისებურებები გამოიხატება იმით, რომ ამ შემთხვევაში წარმოებს:

- მოცემულ ფირმასთან კავშირში არსებული გარე სამყაროს ანალიზი, რომელიც ითვალისწინებს ბაზარს, მომარაგების წყაროებს და სხვ. ამგვარი ანალიზი საშუალებას იძლევა გამოვაელინოთ ის ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობენ კომერციული საქმიანობის წარმართვას;
- არსებულ და პოტენციურ მყიდველთა შეფასების შედეგები ანუ მათი დემოგრაფიული, ეკონომიკური, გეოგრაფიული, სოციალური, ასაკობრივ-სქესობრიეი, პროფესიული და სხვა მონაცემების შესწავლა;
- ბაზარზე არსებული საქონლის შესწავლა და მისი ახალი სახეობების დაგეგმვა, ან ძველის მოდერნიზაცია;
- მოთხოვნის ფორმირება, გასაღების სტიმულირება რეკლამის, პირადი გაყიდვის, აგენტისა და გამყიდველის ეკონომიკურ სტიმულირებასა და სხვა სახის მეთოდების გამოყენების მეშვეობით.

მარკეტინგის ტიპები

მოთხოვნის მდგომარეობა	მარკეტინგის სახე	მარკეტინგის ამოცანა
ნეგატიური (არარსებული)	კონვერსიული (შეცვლილი)	მოთხოვნის პოზიციურად გარდაქმნა
დაბალი (შემცირებული)	კრეატიული (შემქმნელი)	მოთხოვნის შექმნა
მერყეევი (არარეგულარული)	სტიმულირებადი რემარკეტინგი	მოთხოვნის სტიმულირება მოთხოვნის გამოცოცხლება
პოტენციური (ფარული)	სინქრო მარკეტინგი	მოთხოვნის სტაბილიზება
ოპტიმალური	განვითარებადი შემნარჩუნებული	რეალური მოთხოვნის შექმნა მოთხოვნის შენარჩუნება
გადაჭარბებული	დემარკეტინგი	მოთხოვნის შემცირება
ირაციონალური	უკუმოქმედი	მოთხოვნის შეწყვეტა

მარკეტინგის პრინციპები და მეთოდები ფირმის მარკეტინგული საქმიანობის კონკრეტულ მიმართულებებს, მის ფუნქციებს განაპირობებენ. ეს ფუნქციებია:

- გასაღების ბაზრის გამოკვლევა;
- ფირმის შესაძლებლობების გამოკვლევა;
- მარკეტინგის სტრატეგიული გეგმის შედგენა და რეალიზაცია.

მარკეტინგის ***სუბიექტებია***:

- მწარმოებელი და მომსახურე ორგანიზაციები;
- საბითუმო და საცალო საქაჭრო ორგანიზაციები;
- მარკეტინგის სპეციალისტები და მომმარაგებელი ორგანიზაციები.

16.5. მარკეტინგული საქმიანობის თანამედროვე კონცეფციები

არსებობს ხუთი ძირითადი კონცეფცია (საკითხისადმი მიდგომა), რომელთა საფუძველზე კომერციული ორგანიზაციები მარკეტინგულ საქმიანობას ეწევიან. ესენია:

- ***წარმოების სრულყოფის კონცეფცია*** – გულისხმობს, რომ მომხმარებელი კეთილგანწყობილი იქნება იმ საქონლისადმი, რომელიც ფართოდაა გავრცელებული და ხელმისაწვდომი ფასი აქვს, ამიტომ ხელმძღვანელობამ უნდა იზრუნოს წარმოების სრულყოფისა და განაწილების სისტემის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის;
- ***საქონლის სრულყოფის კონცეფცია*** – გულისხმობს იმის მტკიცებას, რომ მომხმარებელი კეთილგანწყობილი იქნება იმ საქონლისადმი, რომელსაც აქვს უმაღლესი ხარისხი, საუკეთესო საექსპლუატაციო თვისებები და

მახასიათებლები, ამიტომ ორგანიზაციამ სისტემატურად უნდა იზრუნოს საქონლის სრულყოფისათვის;

- ***კომერციული საქმიანობის ინტენსიფიკაციის კონცეფცია*** – ადასტურებს, რომ მომხმარებელი საჭირო რაოდენობით არ შეიძენს საქონელს, თუ ფირმა გასაღების სფეროში სათანადო სტიმულირების ღონისძიებებს არ განახორციელებს;
- ***მარკეტინგის კონცეფცია*** – ამტკიცებს, რომ ფირმის მიზნის მიღწევის საწინდარია მიზნობრივი ბაზრის საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების განსაზღვრა და კონკურენტებთან შედარებით უფრო ეფექტური და პროდუქტიული საშუალებების გამოძებნით მათი დაკმაყოფილების უზრუნველყოფა;
- ***სოციალურ–ეთიკური მარკეტინგის კონცეფცია*** – ამტკიცებს, რომ ფირმის ამოცანაა მიზნობრივი ბაზრის მოთხოვნილებების დადგენა და კონკურენტებთან შედარებით მათი უზრუნველყოფა უფრო ეფექტური და პროდუქტიული საქონლით ან მომსახურებით, რომელიც ერთდროულად კეთილდღეობას შეუნარჩუნებს მომხმარებელსა და მთლიანად საზოგადოებას.

16.6. მარკეტინგული მართვის პროცესი

მარკეტინგული მართვის პროცესი 4 ეტაპისაგან შედგება:

1. საბაზრო შესაძლებლობების ანალიზი;
2. მიზნობრივი ბაზრების შერჩევა;
3. მარკეტინგის კომპლექსის დამუშავება;
4. მარკეტინგული ღონისძიებების განხორციელება (ცხოვრებაში გატარება).

კომერციული საქმიანობის ინტენსიფიკაციისა და მარკეტინგის კონცეფციების შედარება

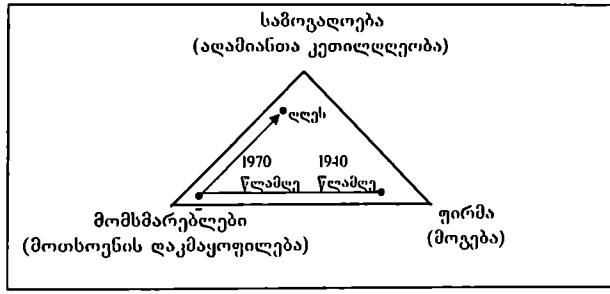
ყურადღების ძირითადი ობიექტი	მიზნის მიღწევის საშუალებები	საბოლოო მიზანი
საქონელი	კომერციული ძალისხმევა და სტიმულირების ღონისძიებები	მოგების მიღება გაყიდვის მოცულობის ზრდით

კომერციული საქმიანობის ინტენსიფიკაციის კონცეფცია

მომხმარებელთა საჭიროებები	მარკეტინგის კომპლექსური ძალისხმევა	მოგების მიღება მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების გზით

მარკეტინგის კონცეფცია

სოციალურ–ეთიკური მარკეტინგის კონცეფციის ფაქტორები



მარკეტინგის თეორიაში მედმიწევნით სერიოზულ როლს ასრულებს საქონლისა და ბაზრის განვითარების ბადის განსაზღვრა. იგი გულისხმობს შემდეგი სტრატეგიების განხორციელებას:

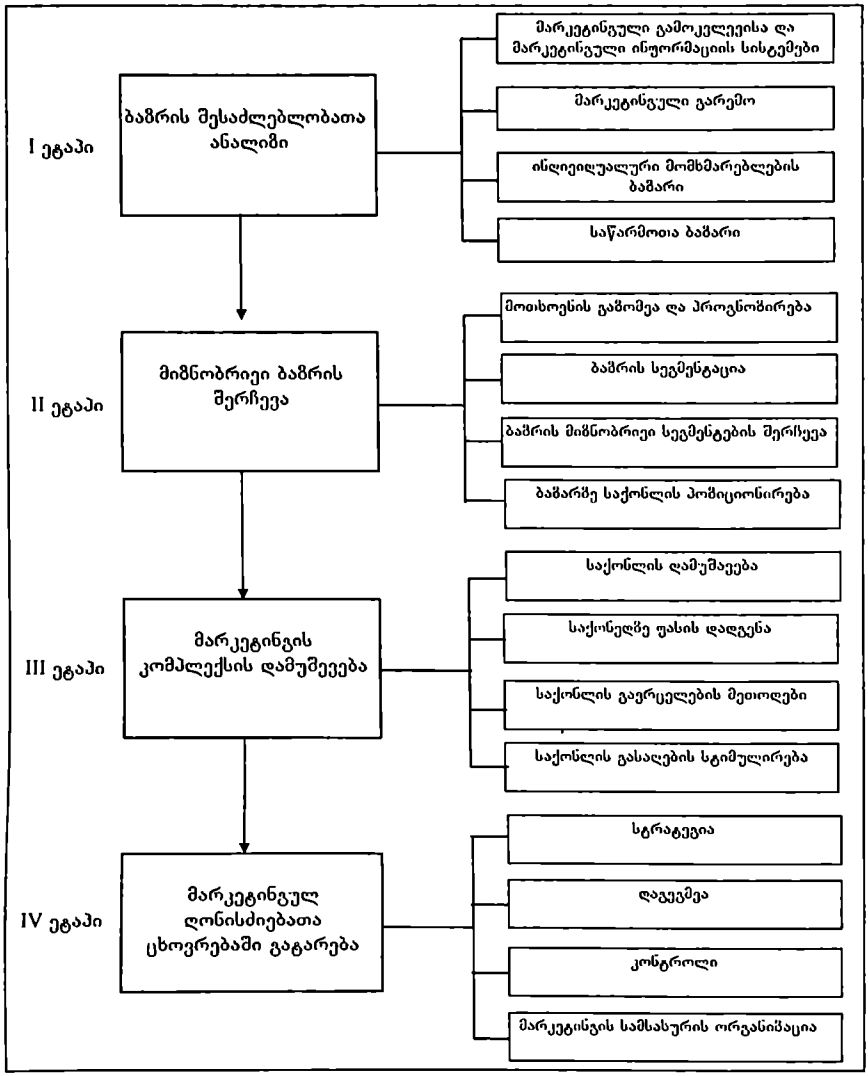
- ***არსებულ ბაზარზე არსებული საქონლის უფრო ფართოდ დანერგვის სტრატეგია*** გულისხმობს რეკლამის ხარჯების გადიდებას, სარეკლამო ტექსტის სრულყოფას, საცალო სავაჭრო ქსელში საქონლის შესამჩნევი განლაგების გამოყენებას და სხვა;
- ***ბაზრის საზღვრების გაფართოების სტრატეგია*** არსებული საქონლის ახალ ბაზრებზე დანერგვის მეშვეობით მიიღწევა;
- ***საქონლის შექმნის სტრატეგია*** არსებულ ბაზარზე ახალი საქონლის ან არსებულის მოდიფიკაციას ითვალისწინებს;
- ***დივერსიფიკაციის სტრატეგია*** ახალ ბაზარზე სრულიად ახალი საქონლის დანერგვას გულისხმობს.

მარკეტინგის სამსახურის ორგანიზაცია გულისხმობს მარკეტინგული გამოკელევის, გასაღების ორგანიზაციის, რეკლამის, სერვისის და ა.შ. განხორციელებას. ამ საქმის საერთო ხელმძღვანელობას ყველაზე ხშირად სპეციალურად ჩამოყალიბებული მარკეტინგის განყოფილება ახორციელებს.

თავის მხრივ, მარკეტინგის განყოფილება შეიძლება სხვადასხვა ორგანიზაციული სტრუქტურით იყოს წარმოდგენილი (ფუნქციონალური, საქონელსა და ბაზარზე ორიენტირებული და ა.შ.).

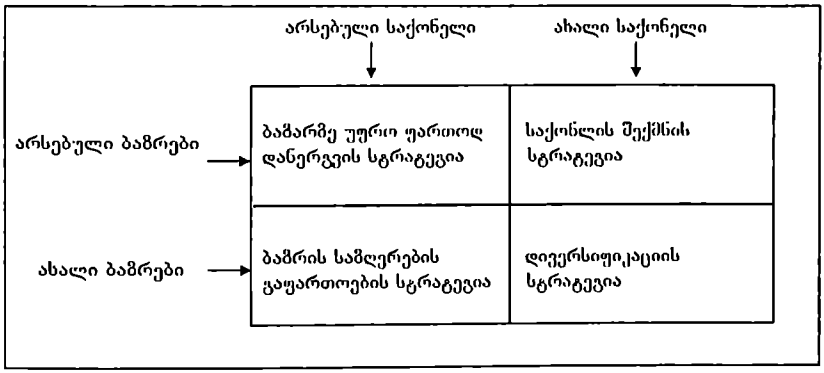
მარკეტინგული მართვის პროცესი რთულ მექანიზმს წარმოადგენს, რომლის ცენტრალური სუბიექტია მიზნობრივი მყიდველი. მყიდველის მოთხოვნის დაკმაყოფილების მიზნით, ფირმა მის ხელთ არსებული საშუალებებიდან (საქონელი, ფართო გავრცელების მეთოდები, სტიმულირება) ამუშავებს მარკეტინგის კომპლექსს, რისთვისაც იყენებს ოთხ სისტემას: მარკეტინგული ინფორმაციის, მარკეტინგის დაგეგმვის, მარკეტინგის სამსახურის ორგანიზაციის და მარკეტინგული კონტროლის სისტემებს. ეს მარკეტინგული სისტემები ურთიერთდაკავშირებულია და ერთიან მექანიზმს ქმნიან. მათი მეშვეობით ფირმა აღევნებს თვალყურს მარკეტინგულ გარემოს როგორც საკუთარ

მარკეტინგის მართვის პროცესი



მიკროგარემოში (მომწოდებლები, შუამავლები, საკონტაქტო აუდიტორიები, კონკურენტები), ასევე მაკროგარემოში (დემოგრაფიული, ეკონომიკური, ტექნიკური, ეკოლოგიური, სოციალ-კულტურული, პოლიტიკური, სამართლებრივი და სხვ. ფაქტორები).

საქონლისა და ბაზრის განვითარების ბადე



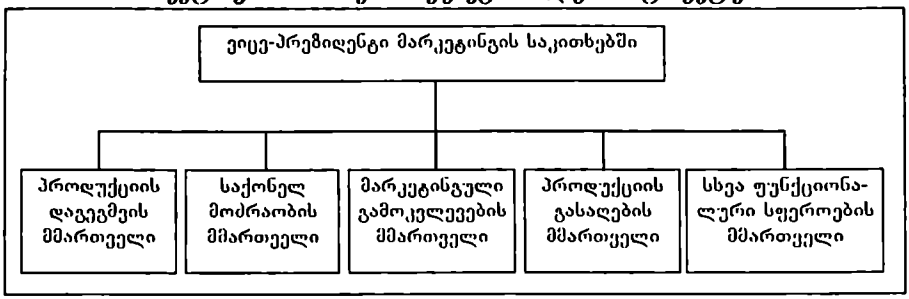
16.7. მარკეტინგული კვლევისა და მარკეტინგული ინფორმაციის სისტემები

სპეციალური გამოკვლევების ჩატარება მარკეტინგული საქმიანობის ერთერთი ძირითადი სახე და მუდმივად განხორციელებადი პროცესია, რომელიც მიმართულია კონკრეტული მომხმარებლის ორიენტირებაზე მისი მოთხოვნილების შესაბამისი საქონლის წარმოების მიზნით.

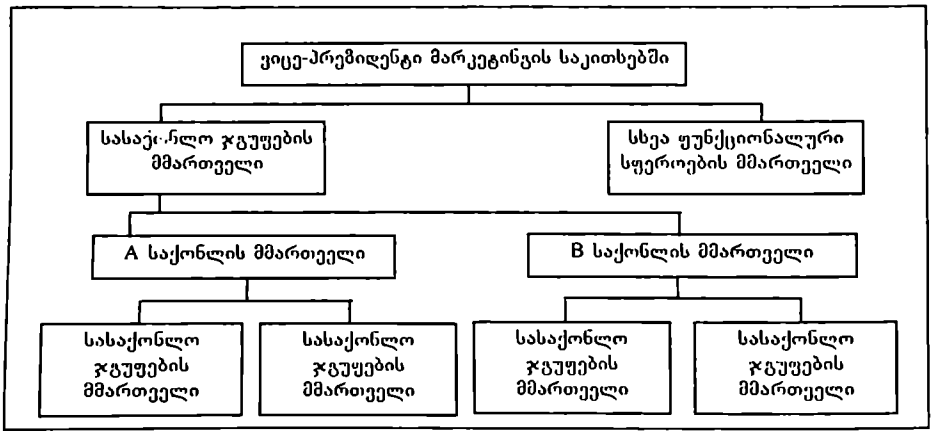
მარკეტინგული კვლევის სტრუქტურა საკმარისად რთულია და მოითხოვს მკაფიო მიზნების დასახვას, საქმის სწორ დაგეგმვას, ორგანიზებას, შედეგების კონტროლს. ასეთი სახის კვლევები საჭიროებს სერიოზულ მათემატიკურ და ტექნიკურ უზრუნველყოფას, კარგად მომზადებულ პერსონალს, რომელიც გათვითცნობიერებული უნდა იყოს სხვა საკითხებთან ერთად სოციალურ ფსიქოლოგიაში. ქვემოთ მოყვანილ სქემაში ნაჩვენებია მარკეტინგული კვლევის სტრუქტურა, რომელიც ითვალისწინებს ზედმიწევნით ბევრი საკითხის გარკვევას. საყურადღებოა, რომ, იმისდა მიხედვით. თუ რამდენად კორექტულადაა ჩატარებული კვლევა, დამოკიდებულია მიღებული შედეგების პრაქტიკული ღირებულება, შემუშავებული დასკვნებისა და რეკომენდაციების დამაჯერებლობა.

მარკეტინგული გამოკვლევის პროცესი ხუთი ეტაპისაგან შედგება, რომელიც ნებისმიერი სახის სტანდარტული კვლევის პროცესშიაც გამოიყენება. ამასთან, გასათვალისწინებელია, რომ მიღებული შედეგები შესაძლოა ორგანიზაციის შემდგომი წარმატების ან მარცხის საფუძველი გახდეს. ამიტომ ასეთი სახის კვლევები უფრო ხშირად ხორციელდება სპეციალიზებული ფირმების მიერ, რომელთაც სათანადო გამოცდილება, ადამიანური და ტექნიკური რესურსები გააჩნიათ.

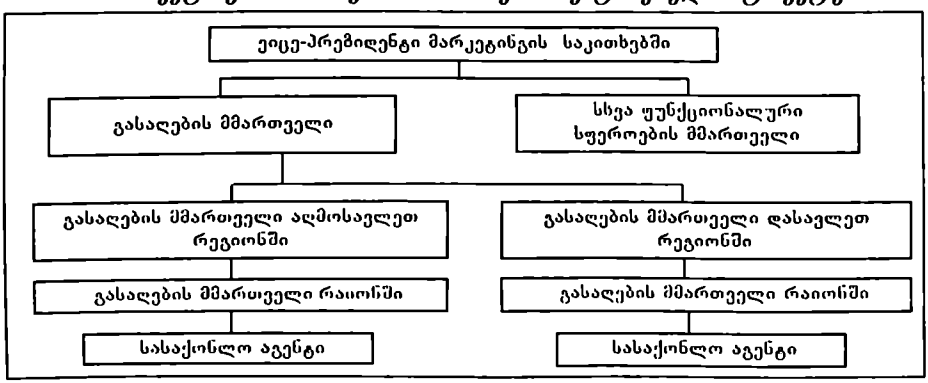
მარკეტინგის სამსახურის ფუნქციონალური სტრუქტურა



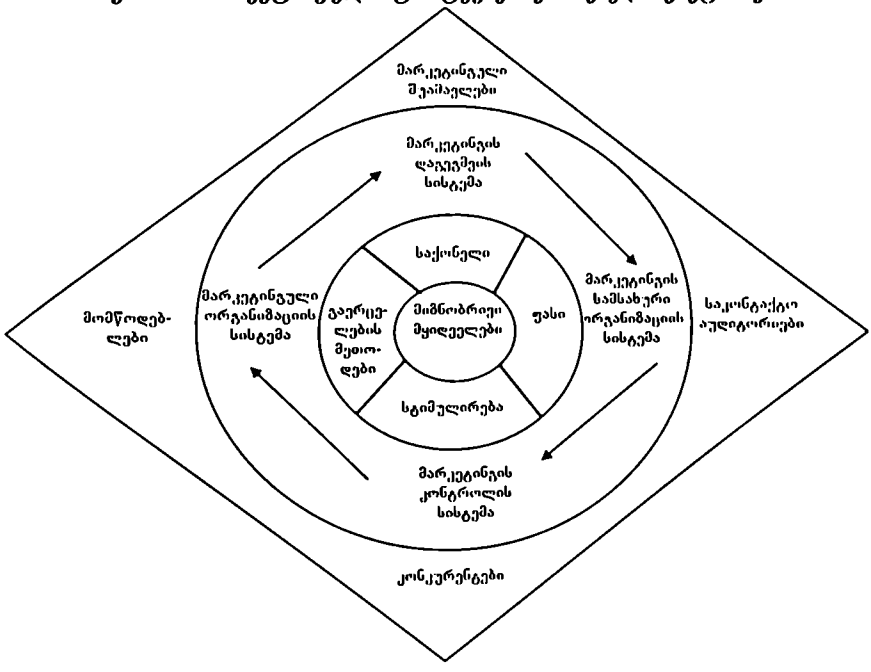
მარკეტინგის სამსახურის საქონელზე ორიენტირებული სტრუქტურა



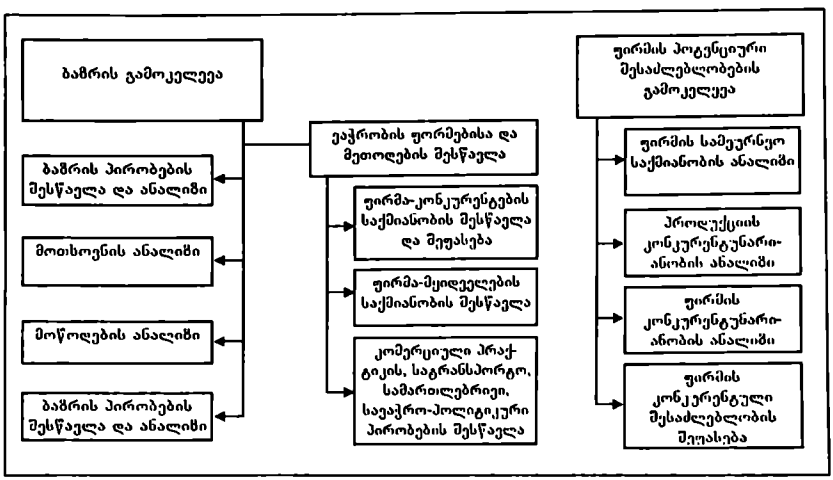
მარკეტინგის სამსახურის ბაზარზე ორიენტირებული სტრუქტურა



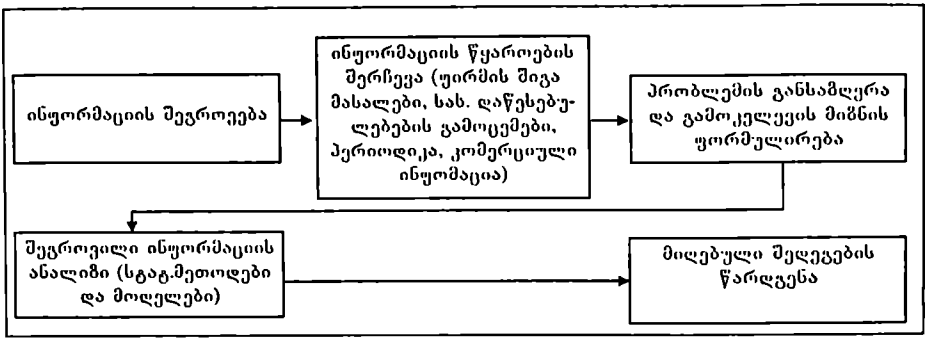
ფირმის მარკეტინგულ სტრატეგიებზე მოქმედი ფაქტორები



მარკეტინგული კვლევის სტრუქტურა

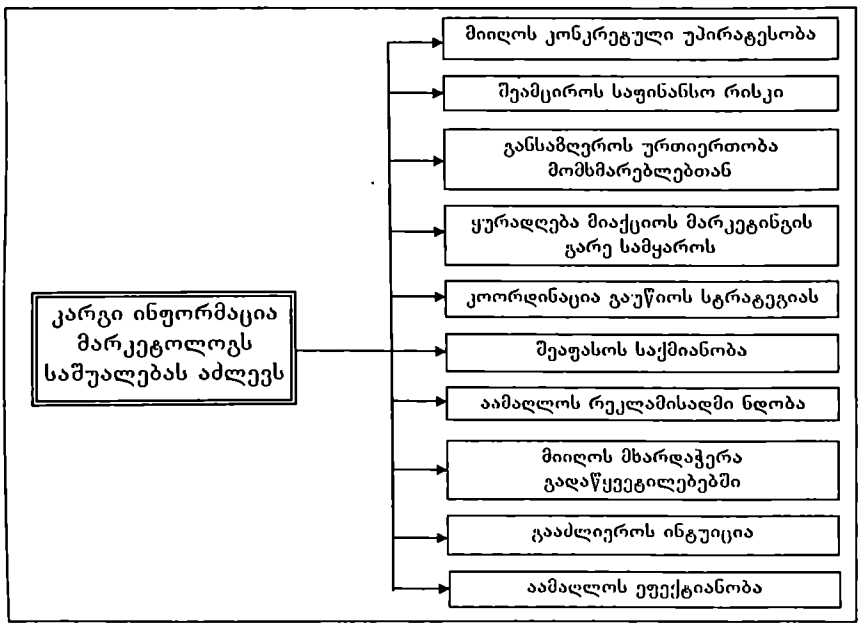


მარკეტინგული გამოკვლევის სქემა



სპეციალური გამოკვლევების ჩატარების გარდა, მარკეტოლოგი აქტიურად უნდა იყენებდეს ინფორმაციის სხვა წყაროებსაც, რაც მას საშუალებას აძლევს, შეამციროს მცდარი გადაწყვეტილების მიღების რისკი და დასაწყისშივე შექმნას პოტენციურად ძვირადღირებული შეცდომების გამოსწორებისაგან თავის დასაზღვევი შესაძლებლობა.

რატომაა საჭირო ინფორმაციის შეგროვება?



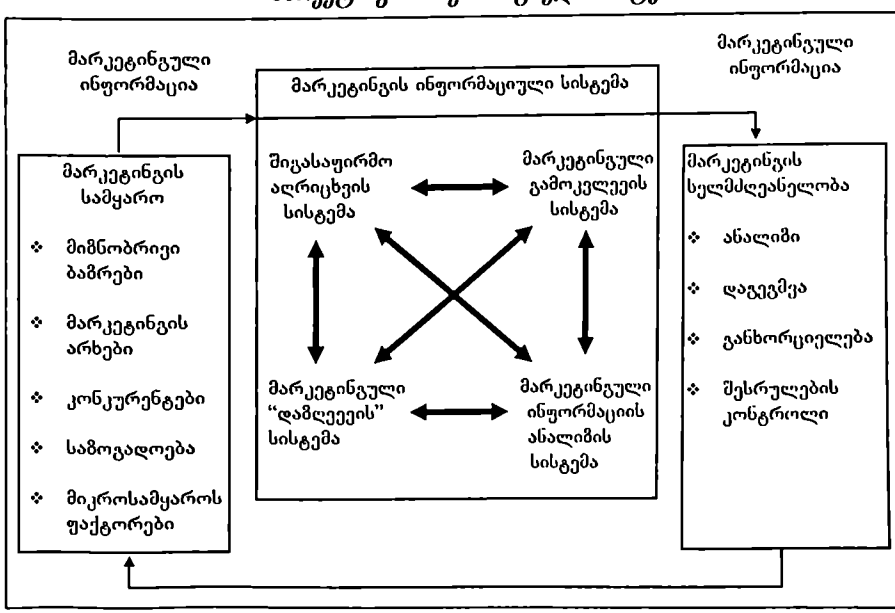
სანდო ინფორმაციის მიღებისათვის საჭიროა პრაქტიკაში გაერცელებული ***მარკეტინგული ინფორმაციის სისტემის*** ჩამოყალიბება.

მარკეტინგული ინფორმაციის სისტემა წარმოადგენს თანმიმდევრული და ურთიერთდაკავშირებული პროცესების ერთობლიობას, რომელიც განკუთვნილია მარკეტინგული გადაწყვეტილებების მომზადების, მიღების, ცხოვრებაში გატარებისა და კონტროლის მიზნით. აქტუალური და ზუსტი ინფორმაციის შეგროვება, ანალიზი, შეფასება და გავრცელება საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას, დროული რეაგირება მოახდინოს ბაზრის მოთხოვნებზე.

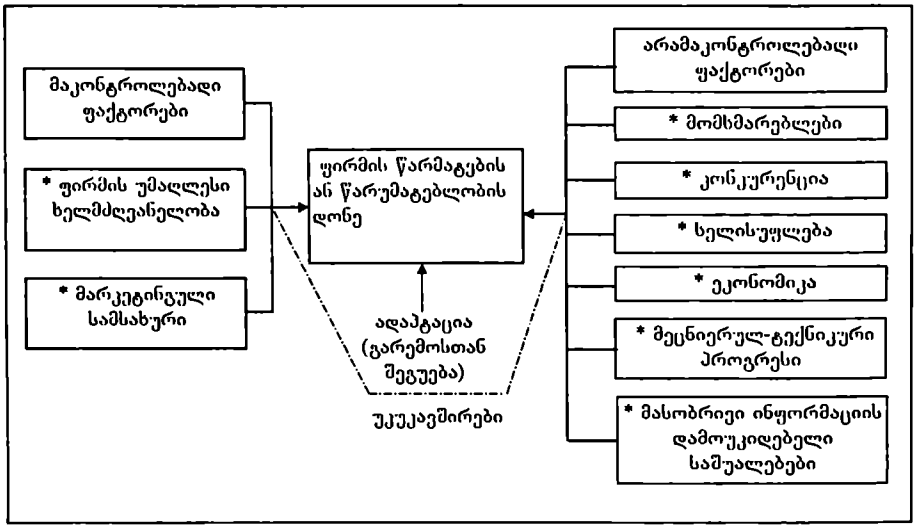
16.8. მარკეტინგული გარემო

ორგანიზაციის მოქმედების წარმატება თუ წარუმატებლობა ბევრადაა დამოკიდებული მარკეტინგულ გარემოზე. ***ფირმის მარკეტინგული გარემო*** – ესაა იმ სუბიექტებისა და ძალების ერთობლიობა, რომელიც გაელენას ახდენს მარკეტინგის სამსახურის ხელმძღვანელობის შესაძლებლობაზე, რათა მან მიზნობრივ კლიენტებთან დაამყაროს და შეინარჩუნოს წარმატებული თანამშრომლობის დამოკიდებულება. მარკეტინგული გარემო მუდმივად იცვლება, რაც განპირობებულია იმ ფაქტორების მოქმედებით, რომელნიც სისტემატურ მოქმედებას ახდენენ ორგანიზაციაზე. მარკეტინგულ გარემოში მოქმედი

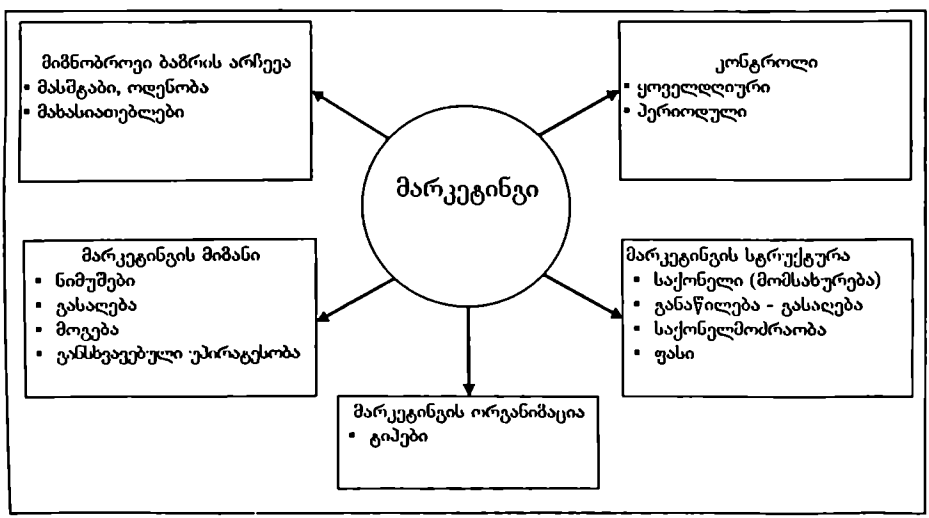
მარკეტინგის ინფორმაციული სისტემა



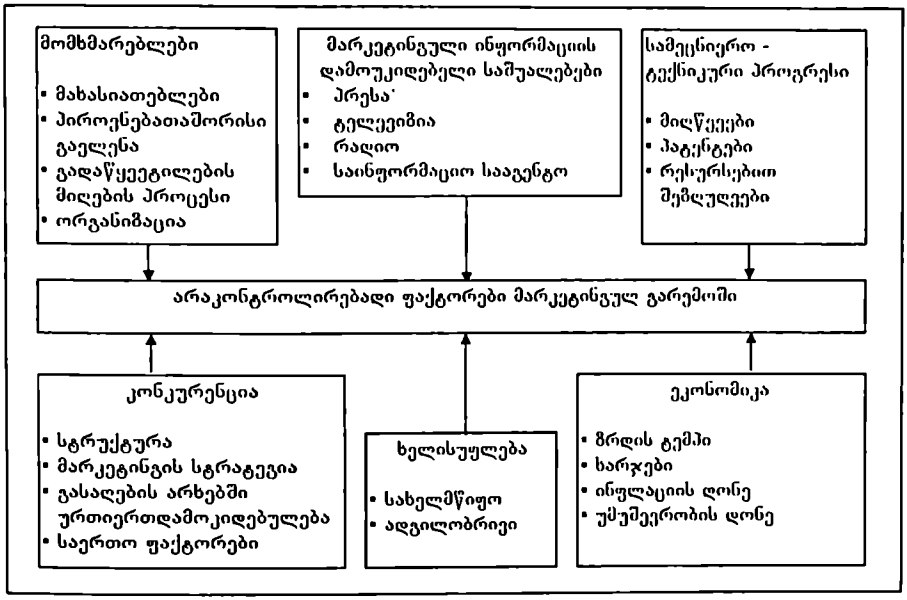
მარკეტინგული გარემო



მარკეტინგის კონტროლირებადი ფაქტორები



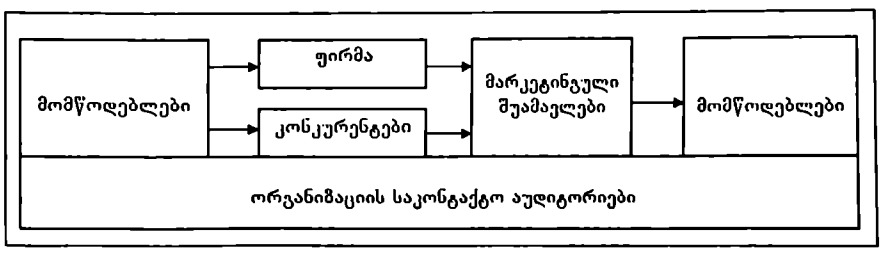
მარკეტინგის არაკონტროლირებადი ფაქტორები



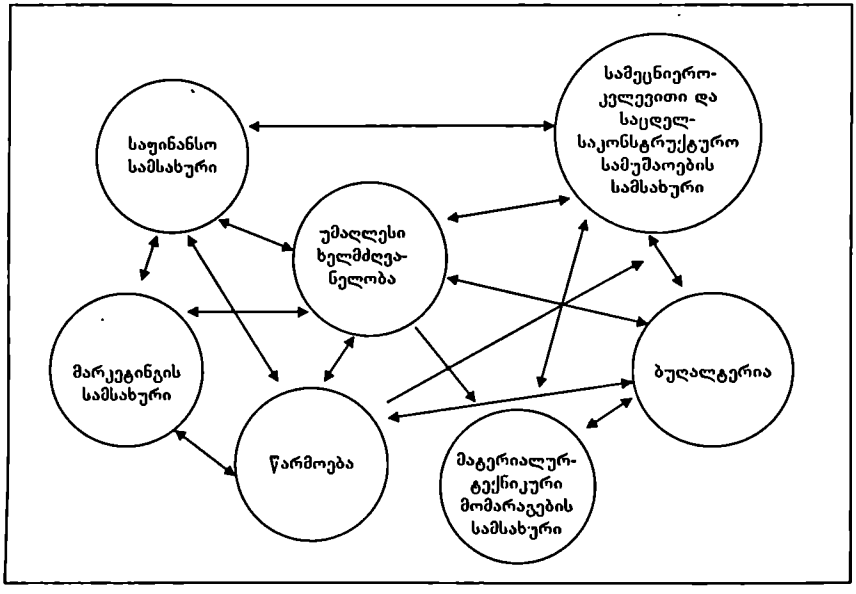
ფაქტორები პირობითად იყოფა კონტროლირებად და არაკონტროლირებად ფაქტორებად, რომელთა ურთიერთობა ბევრად განაპირობებს ფირმის წარმატებებს.

მარკეტინგული გარემო შედგება მიკრო და მაკროგარემოსაგან. მიკრო-გარემო წარმოდგენილია იმ ძალებით, რომელთაც უშუალო კავშირი აქვთ ორგანიზაციასთან და მის შესაძლებლობებთან (მომწოდებლები, მარკეტინგული შუამავლები, კლიენტები და საკონტაქტო აუდიტორია და სხვ.).

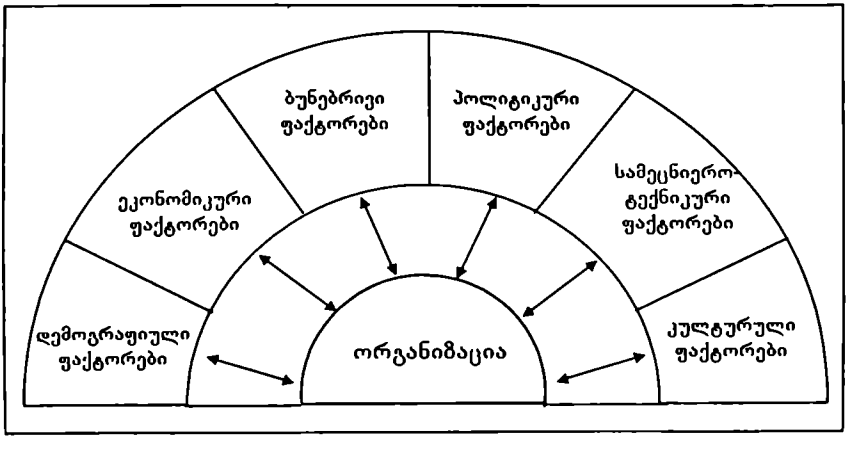
ორგანიზაციის მარკეტინგულ მიკროგარემოში მოქმედი ძირითადი ძალები



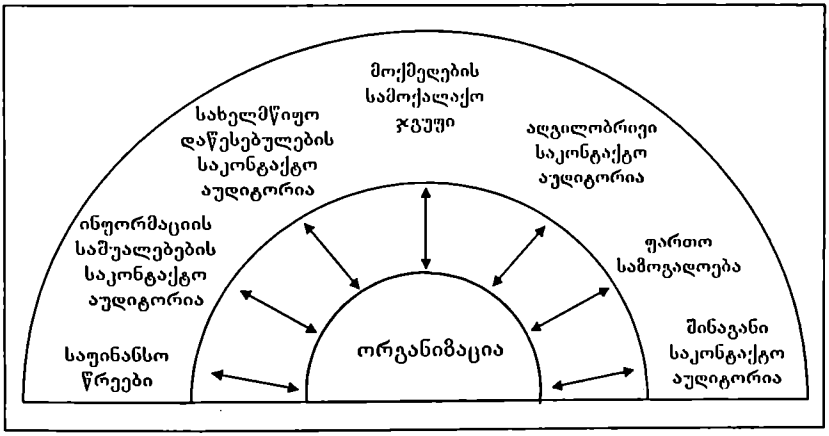
ორგანიზაციის მარკეტინგული მიკროგარემო



ორგანიზაციის ფუნქციონირების მაკროგარემოს ძირითადი ფაქტორები



ორგანიზაციის საკონტაქტო აუდიტორიის სახეები



მაკროგარემო წარმოდგენილია უფრო ფართო სოციალური ძალებით, რომლებიც გაელენას ახდენენ მიკროგარემოზე, ესენია: დემოგრაფიული, ეკონომიკური, ბუნებრივი, ტექნიკური, პოლიტიკური და კულტურული ხასიათის ფაქტორები.

მარკეტინგულ თეორიაში სერიოზული ყურადღება ეთმობა ისეთი ფაქტორის გათვალისწინებას, როგორიცა ე.წ. ***საკონტაქტო აუდიტორია*** – ესაა ნებისმიერი ჯგუფი, რომელიც გამოავლენს რეალურ ან პოტენციურ ინტერესს ორგანიზაციისადმი ან გაელენას მოახდენს მის უნარზე – მიაღწიოს დასახულ მიზანს. საკონტაქტო აუდიტორიამ შეიძლება ხელი შეუწყოს ან შეუშალოს ორგანიზაციის საქმიანობას. საკონტაქტო აუდიტორია კრებითი ცნებაა, ვინაიდან იგი, თავის მხრივ, შეიძლება დაიყოს შემდეგ ქვეჯგუფებად, რომელთა ურთიერთმოქმედება სერიოზულ გაელენას ახდენს მარკეტინგულ სიტუაციაზე.

კეთილისმყოფელი აუდიტორია – ესაა ჯგუფი, რომლის ინტერესები ორგანიზაციისადმი ატარებს საქეელმოქმედო ხასიათს (მაგალითად, შემოწირულობანი);

ნამდვილი აუდიტორია – ესაა ჯგუფი, რომლის დაინტერესებასაც ფირმა ცდილობს, მაგრამ ყოველთვის როდი ახერხებს (მაგალითად, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები);

არსებული აუდიტორია – ესაა ჯგუფი, რომლის ინტერესების მიმიდევას ფირმა არ ცდილობს, მაგრამ იძულებულია გაითვალისწინოს, თუკი ის გამოელინდება (მაგალითად, მომხმარებელთა საბოიკოტო ჯგუფი).

ამას გარდა, შესაძლოა გამოიყოს საკონტაქტო აუდიტორიის სხვა ფორმებიც, რომლებიც მოყვანილია ცხრილში.

16.9. ბაზარი მარკეტინგის სისტემაში. მყიდველთა ქცევის მოდელი და სამომხმარებლო ბაზარი

მარკეტინგული გეგმის შემუშავებამდე ორგანიზაციამ აუცილებლად უნდა გამოავლინოს მიზნობრივი მყიდველები და განსაზღვროს, თუ როგორ მიმდინარეობს მათში ყიდვაზე გადაწყვეტილების მიღების პროცესი. ამიტომ მარკეტოლოგის ყურადღების ცენტრში უნდა იყოს სამომხმარებლო ბაზარი.

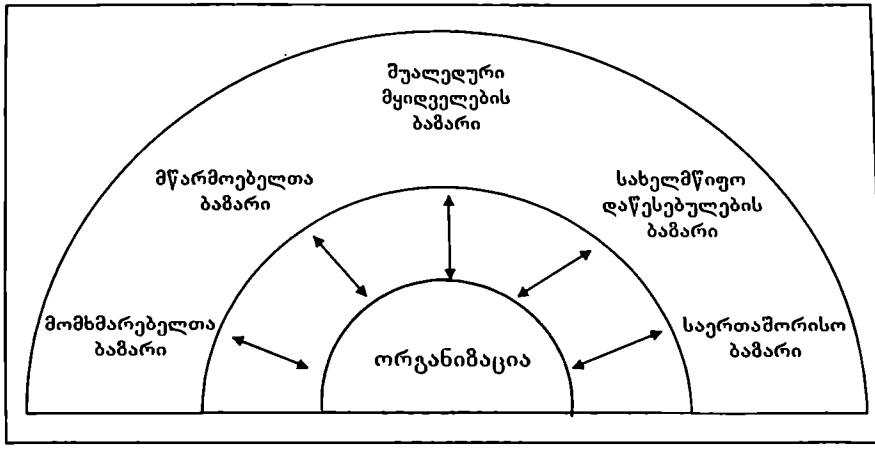
სამომხმარებლო ბაზარი – ესაა ცალკეული პირი და მეურნე, რომლებიც ყიდულობენ ან სხვა რაიმე წესით იძენენ საქონელსა და მომსახურებას პირადი მოხმარებისათვის.

სამომხმარებლო ბაზრის სპეციფიკა იმით განისაზღვრება, რომ იგი იყოფა მრავალრიცხოვან სეგმენტად, რომელთაც გააჩნიათ მყიდველთა საკუთარი კატეგორიები განსხვავებული მოთხოვნილებებით, გადახდისუნარიანობით, მოთხოვნის საზღვრებით და ა.შ.

სერიოზულ ყურადღებას მოითხოვს ე.წ. ***მყიდველთა ქცევის მოდელი***, რომლის მასტიმულირებელი ფაქტორები ზოგადად ორი სახისაა. პირველი მოიცავს თვით საქონელს, მის ფასს, გაერცელების მეთოდებს, გასაღების სტიმულირებას, ხოლო მეორე – ძირითადად მომხმარებლის გარშემო არსებულ მოვლენებსა და პროცესებს და შედგება ეკონომიკური, სამეცნიერო-ტექნიკური, პოლიტიკური და კულტურული გარემოსაგან. აღნიშნული ფაქტორების ზემოქმედების მეშვეობით ხერხდება შეღწევა მყიდველთა ცნობიერების ე.წ. "შავ ყუთში", ანუ მის შინაგან სამყაროში, რითაც მომხმარებელს მოცემული საქონლის შეძენისაკენ უბიძგებენ.

ბაზრის მკვლევარის ამოცანაა, შეიცნოს, თუ რა პროცესები ხდება მყიდველთა ცნობიერების "შავ ყუთში", კერძოდ, მასტიმულირებელ ფაქტორებსა და მყიდველთა საპასუხო რეაქციებს შორის.

მყიდველთა ბაზრის ძირითადი ტიპები



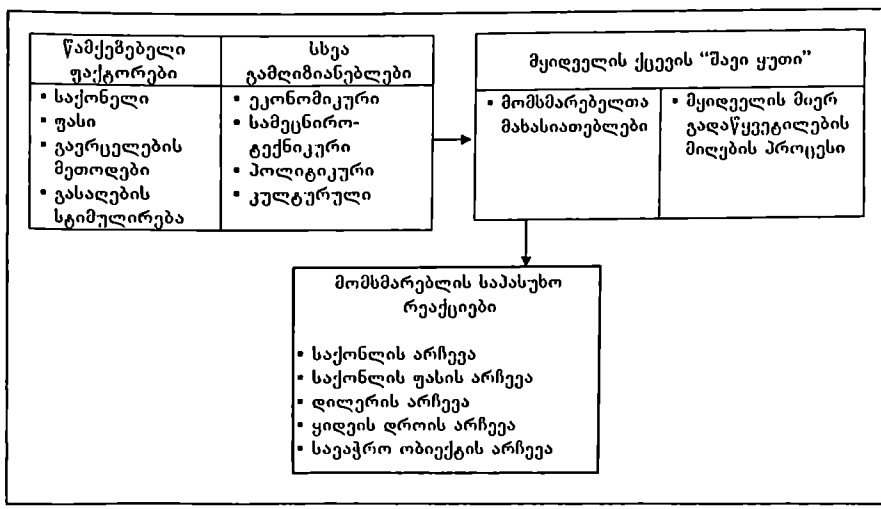
თვით ცნობიერების "შავი ყუთი" შეღგება ორი ნაწილისაგან:

- პირველი – შეეხება მყიდველის პირად მახასიათებლებს,
- მეორე – მყიდველის მიერ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, რომელზედაც ორგანიზაციის საქმიანობის შეღეგია დამოკიდებული.

ყოველ საზოგადოებაში არსებობს მოსახლეობის ***სოციალური დიფერენციაცია***. ამერიკელი სოციოლოგები საზოგადოებაში ექვს სოციალურ კლასს გამოყოფენ:

1. ***ზედა – უმაღლესი*** (მოსახლეობის 1%-მდე) – საზოგადოების ელიტა, არისტოკრატია, რომელიც ძველი სახელოვანი ოჯახებისაგან შეღგება და ქონებაც მემკვიდრეობით აქვთ მიღებული. მათი ინტერესების სფეროა ძვირფასეულობა, ანტიკვარული ნაწარმი, დასვენება, მოგზაურობა და სხვ.;
2. ***ქვედა – უმაღლესი*** (დაახლოებით 2%-მდე) – თავისუფალი პროფესიის ადამიანები, ბიზნესმენები, რომლებიც დიდ შემოსავალს იღებენ თავიანთი განსაკუთრებული შესაძლებლობების მეშვეობით. მათი ინტერესების სფეროა ძვირფასი სახლების, იახტების, საცურაო აუზების, ავტომანქანების შეძენა;
3. ***ზედა – საშუალო*** (დაახლოებით 12%) – თავისუფალი პროფესიის პირები, მმართველები, ბიზნესმენები. მათი ინტერესების სფეროა კარგი სახლები, ავეჯი, ტანსაცმელი, საყოფაცხოვრებო ხელსაწყოები;
4. ***ქვედა – საშუალო*** (დაახლოებით 30%) – მოსამსახურეები, წვრილი მეწარმეები, "მუშა-არისტოკრატია", ინჟინერ-ტექნიკური პერსონალი. მათი ინტერესების სფეროა "გააკეთე–თვითონ", სამეურნეო დანიშნულების საქონელი, მკაცრი სტილის ტანსაცმელი;

მყიდველთა ქცევის მოდელი



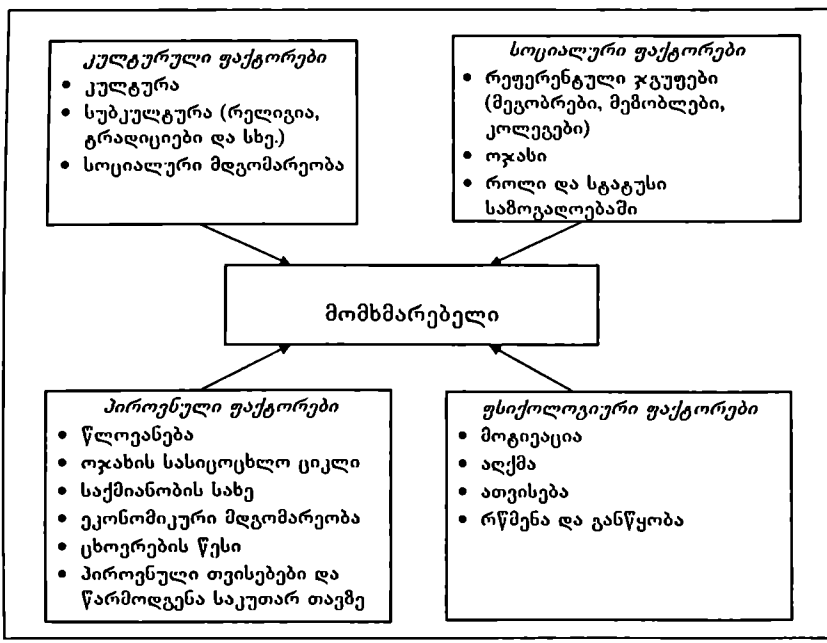
5. ***ზედა – დაბალი*** (დაახლოებით 35%) – მაღალი და საშუალო კვალიფიკაციის მუშები. ინტერესების სფერო – სპორტული ტანსაცმელი, ლუდი, საოჯახო მეურნეობის საქონელი;
6. ***ქვედა – დაბალი*** (დაახლოებით 20%) – არაკვალიფიციური მუშები და სახელმწიფოს კმაყოფაზე მყოფი პირები. ინტერესების სფერო – კვების პროდუქტები, სპორტული ტანსაცმელი.

ფსიქოლოგების მიერ დამუშავებულია მოტივაციის მრავალი მოდელი, რომელთა შორის ყველაზე პოპულარულია ***ზიგმუნდ ფროიდის*** (Zigmuind Freid), ***აბრაჰამ მასლოუს*** (Abraham Malow) და ***ფრედერიკ ჰერცბურგის*** (Frederick Herzburg) თეორიები.

ზ.ფროიდის ფსიქოანალიზური მოდელი ადამიანის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებს უკავშირებს ქცევის ორ უმთავრეს საწყისს (ეგოსა და სუპერეგოს) შორის ბრძოლის შედეგს.

ამ მოდელის გამოყენების მეშვეობით შესაძლებელია ისეთი სახის საინფორმაციო მიმართვის გაგზავნა, რომელიც გაუცნობიერებლად განაპირობებს მყიდველის ქცევას. ხშირად ადამიანის სულიერი მისწრაფება ეწინააღმდეგება მის ირგვლივ არსებული სოციალური სამყაროს კანონებს, რომლებიც ღრმადაა შეჭრილი ადამიანის ფსიქიკაში. მარკეტინგის ამოცანაა, მოიძიოს ამ წინააღმდეგობათა დაძლევის გზები.

მყიდველთა ქცევაზე მოქმედი ფაქტორები

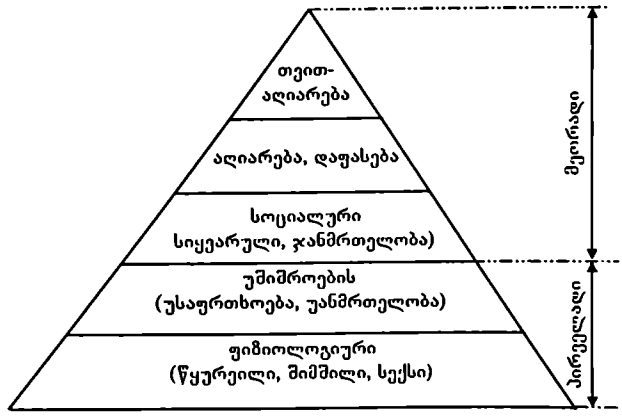


ა.მასლოუმ სცადა იმის გარკვევა, თუ რატომაა, რომ ადამიანს სხვადასხვა დროში სხვადასხვანაირი მოთხოვნილება ამოძრავებს? რატომ ხარჯავს ერთი ადამიანი გაცილებით მეტ დროს პირადი უშიშროებისათვის, მეორე კი თავის გამოჩენისათვის? ამ მიზნით მან ჩამოაყალიბა ადამიანის მოთხოვნილებების ხუთსაფეხურიანი იერარქიული სტრუქტურა. მეცნიერის აზრით, ადამიანი ცდილობს მისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. იგი როგორც კი დაიკმაყოფილებს ერთ მოთხოვნილებას, ახალი დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილება იჩენს თავს. მაგალითად, მშიერ ადამიანს (N1 დონის მოთხოვნილება) არ აინტერესებს, რა პროცესები ხდება მსოფლიოს ხელოვნების სფეროში (N5 დონის მოთხოვნილება), ან როგორ უყურებენ და პატივს სცემენ მას გარშემო მყოფნი (N3 დონის მოთხოვნილება), ან სუფთა პაერით სუნთქავს თუ არა (N2 დონის მოთხოვნილება). გასაგებია, რომ პირველადი მოთხოვნილების დაკმაყოფილების შემთხვევაში ამ ადამიანს შესაძლოა გაუჩნდეს შემდეგი დონის მოთხოვნილება.

განსხვავებული ფსიქიკური განვითარების ადამიანებს მოთხოვნილებების განსხვავებული ინტენსიობა ახასიათებთ. წარმატების მიღწევისათვის მარკეტოლოგმა უნდა შეისწავლოს ეს გარემო და შეიმუშაოს ისეთი თვისებების მქონე საქონელი ან გასწიოს ისეთი მომსახურება, რომელიც მაქსიმალურად უკეთ დააკმაყოფილებს მყიდველის მოთხოვნილებებს.

ფრედერიკ ჰერცბურგის მოტივაციის თეორია, ძირითადად, შემოიფარგლება ორი (დაუკმაყოფილებლობისა და დაკმაყოფილების) ფაქტორის განხილვით. მისი აზრით, ნებისმიერ მოელენას (კერძოდ, საქონლის ყიდვის აქტს) ორი ურთიერთგამომრიცხავი ფაქტორი ახასიათებს. მაგალითად, ავტომობილის შეძენის შესაძლებლობას მყიდველი უკავშირებს მრავალ სასიამოვნო იმედს

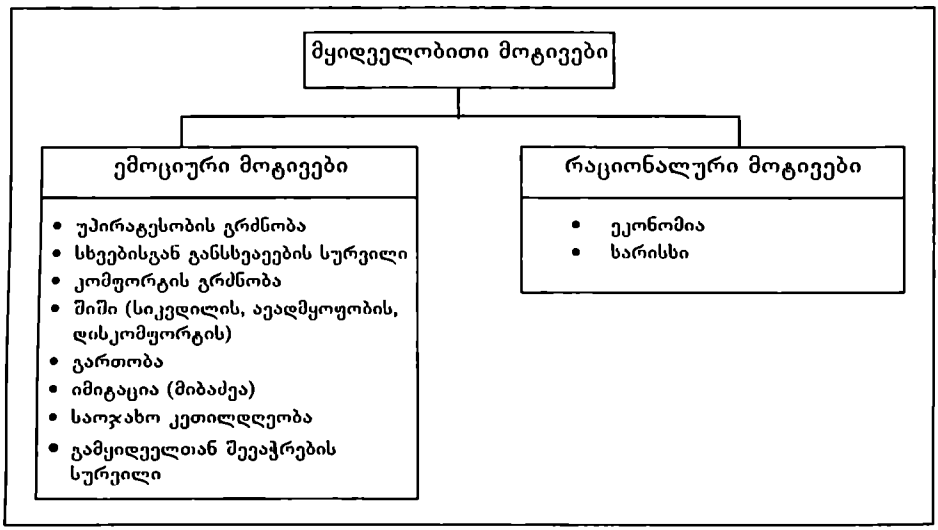
ადამიანის მოთხოვნილებათა იერარქია



(დაკმაყოფილების ფაქტორი) და, ამასთან ერთად, მისი დადებითი ემოციები შეიზღუდება (მაღალი ფასი, გარაჟის უქონლობა, ცუდი გზები და ა.შ.). მარკეტინგის მიზანია, მაქსიმალურად შეამციროს მეორე ფაქტორის ზემოქმედება მყიდველზე და გააძლიეროს პირველი, რადგანაც მყიდველი მაშინ გადაწყვეტს ამა თუ იმ საქონლის შეძენას, როდესაც მისი შენაძენით წარმოქმნილი დაკმაყოფილების გრძნობა "გადაწონის" დაუკმაყოფილებლობას.

ამერიკელი მკვლევარის ***დონალდ შვარცის*** (Donald Schwaretz) თეორიის მიხედვით, მყიდველობითი მოტივები იყოფა ორ ნაწილად (ემოციური და რაციონალური მოტივები).

მყიდველობითი მოტივების სტრუქტურა დ.შვარცის თეორიის მიხედვით



აღქმა. მოტივირებული ადამიანი მზადაა გარკვეული მოქმედებისათვის. მაგრამ მისი შემდგომი მოქმედება დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ აღიქვამს არსებულ სიტუაციას. ორმა ერთნაირად მოტივირებულმა ადამიანმა ერთნაირ ვითარებაში შეიძლება სრულიად განსხვავებულად იმოქმედოს. სხვაგვარად არც შეიძლება, რადგან ადამიანები ერთსა და იმავე სიტუაციას ერთნაირად როდი აღიქვამენ. სიტუაციის აღქმა ადამიანის ხასიათსა და ფსიქიკაზეა დამოკიდებული. პიროვნების მიერ სიტუაციის აღქმის თავისებურებები ფსიქოლოგების თვალსაზრისით სამი ფაქტორით არის განპირობებული:

- არჩევითი აღქმით;
- არჩევითი დამახინჯებით;
- არჩევითი დამახსოვრებით.

არჩევით აღქმასთან დაკავშირებით მხედველობაში მისაღებია სამი მომენტი:

1. ადამიანები უკეთ ამჩნევენ იმ გამაღიზიანებლებს, რომლებიც მათ აქტუალურ მოთხოვნილებასთანაა დაკავშირებული;
2. ადამიანები უკეთ ამჩნევენ იმ გამაღიზიანებლებს, რომლებსაც ელიან (მაგალითად, ტელეეიმორების მაღაზიაში შესული მომხმარებელი, პირველ რიგში, ყურადღებას აქცევს ტელეეიზორს და შემდეგ სხვა საქონელს);
3. ადამიანები უკეთ ამჩნევენ იმ გამაღიზიანებლებს, რომელთა ზომები არ აღემატება (ან პირიქით, აღემატება) მათ წარმოდგენებს. მაგალითად, ადამიანი ხშირად უგულებელყოფს ძალზე ძველ და იაფფასიან საქონელს.

საერთოდ, არჩევითი აღქმის ფენომენის არსებობა მარკეტოლოგებს საკმაო შრომის ფასად უჯდებათ. მისი გათვალისწინებით უნდა შემუშავდეს პროდუქციის ასორტიმენტი, ფასი, რეკლამა და სხვ.

არჩევითი დამახინჯება. ადამიანები ხშირად მოელენას ისე აღიქვამენ, როგორც სურთ ან როგორც ელიან. მაგალითად, თუ ადამიანს მეტისმეტად სურს ამა თუ იმ ნიეთის ყიდვა, იგი არ ითვალისწინებს ამ ნიეთის შესახებ მიღებულ ნეგატიურ ინფორმაციას და გამეიადებულად აღიქვამს მის დადებით მხარეებს.

არჩევითი დამახსოვრება. ადამიანი ცხოერების მანძილზე ბეერ რამეს იეიწყებს. ეს ბუნებრიეი, მეხსიერების განტვირთვის პროცესია. მაგრამ იგი ცდილობს დაიმახსოეროს ისეთი ინფორმაცია, რომელიც გაღაწყეეტილების მიღებისას მის პირად განწყობას უბამს მხარს. მაგალითად, მიუხედაეად იმისა, რომ სიგარეტის კოლოფს აწერია "სიგარეტი ენებს თქვენს ჯანმრთელობას", ტელეეიმიით, რადიოთი, პრესითა და ინფორმაციის სხვა საშუალებებით ხორციელდება ანტინიკოტინური და ანტიალკოჰოლური პროპაგანდა შესაბამისი ფაქტების დემონსტრირებით, ადამიანი ყეელაფერ ამას იეიწყებს და მის მესხიერებაში მხოლოდ სიამოენების ის წამები ამოტიეტიდება, რომლებიც ამ სახის საქონლის მოხმარებას უკაეშირდება.

რწმენა და განწყობა. ადამიანები მოქმედებისა და საგნების მიმართ გარკეეულ წარმოდგენას იძენენ. მიუხედაეად იმისა, სწორია თუ არა ეს რწმენა, მარკეტოლოგმა უნდა გაითეალისწინოს იგი. ამ მიზნით მან მაქსიმალურად უნდა შეისწაელოს მყიდეელის რწმენა და გამოაელინოს, თუ რაზეა იგი დაფუძნებული.

განწყობა გადმოგეცემს ადამიანის ემოციურ დამოკიდებულებას რაიმე მოელენის, საგნის ან იდეის მიმართ. იგი განსაზღვრავს ობიექტისადმი ადამიანის სიმპათიას ან ანტიპათიას, მის სურეილებს. მაგალითად, ბეერმა არ იცის, რითი სჯობს "მერსედესი"-ს მარკის ავტომანქანა "ბმე"-ს, მაგრამ მათ უბრალოდ "მერსედესისადმი" ან პირიქით, "ბმე"-სადმი ასეთი განწყობა აქეთ. ადამიანის ფსიქიკაში განწყობის ფენომენის არსებობას თავისი საფუძეელი გააჩნია. სწრაფად ცვალებადი და მოელენებით აღსაეე სამყაროში ადამიანს არა აქვს სამუალება, გაიაზროს ყოეელი ნაბიჯი და გადაწყეეტილება.

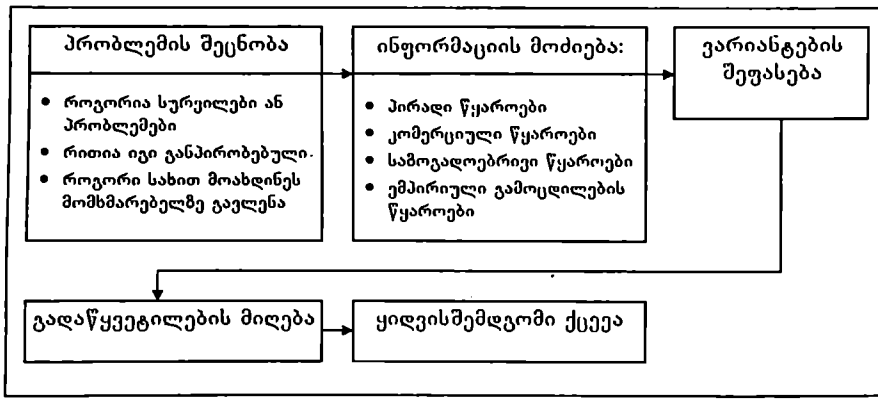
16.10. ᲧᲘᲓᲕᲘᲡ ᲨᲔᲡᲐᲮᲔᲑ ᲒᲐᲓᲐᲬᲧᲕᲔᲢᲘᲚᲔᲑᲘᲡ ᲛᲘᲦᲔᲑᲘᲡ ᲞᲠᲝᲪᲔᲡᲘ

ქვემოთ მოყვანილი სქემა ასახავს იმ ეტაპებს, რომლებსაც გადალახავს მომხმარებელი რაიმე ნივთის შეძენის პროცესში.

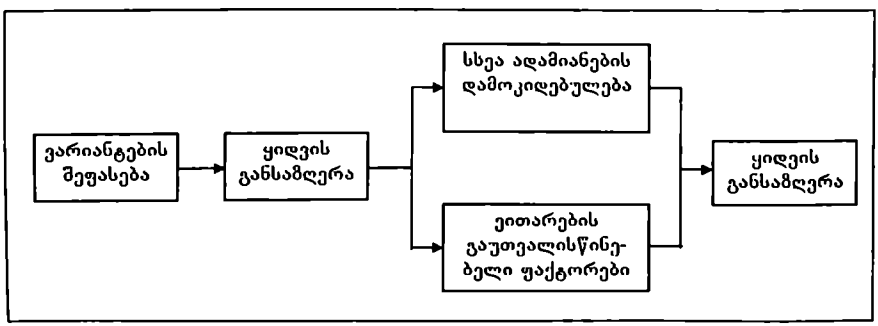
ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ მთელი რიგი ფაქტორებისა გამოხატულ გავლენას ახდენს მომხმარებლის მოტივაციაზე და ბოლოჯერ განაპირობებს პირველადი გადაწყვეტილების შეცვლას.

მარკეტინგის თეორიაში სერიოზული ყურადღება ექცევა იმის დადგენას, თუ როგორ გამოიყენება მომხმარებლის მიერ შეძენილი საქონელი. გასაგები მიზეზების გამო, ეს პრობლემა შესაძლოა აფერხებდეს ან, პირიქით, აფართოებდეს ბაზარს, ვინაიდან, თუ მომხმარებელთა ერთი ჯგუფისათვის ძირითად ინტერესს წარმოადგენს საჭირო ნივთის მოძიების პროცესი, მეორე ჯგუფი ცდილობს უფრო იაფად შეიძინოს უკვე გამოყენებული ნივთი და ა.შ.

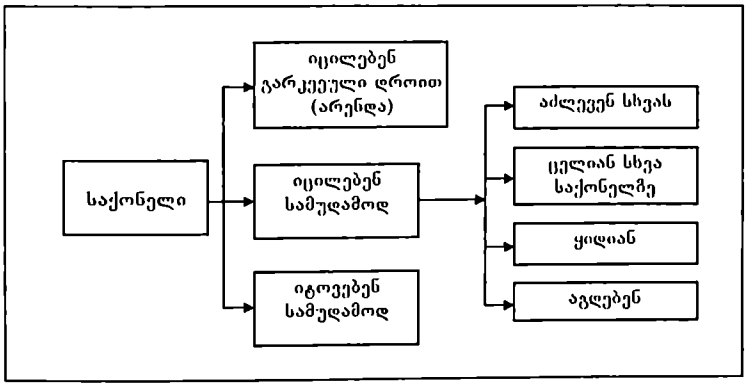
ყიდვაზე გადაწყვეტილების მიღების პროცესი



ყიდვის შემაფერხებელი ფაქტორები



მომხმარებლების მიერ შეძენილი საქონლის გამოყენება



16.11. საწარმოთა ბაზარი

საწარმოთა ბაზარი სამი სახისაა:

1. სამრეწველო დანიშნულების საქონლის ბაზარი;
2. შუალედური გამყიდველის ბაზარი;
3. სახელმწიფო დაწესებულებების ბაზარი.

სამრეწველო დანიშნულების საქონლის ბაზარი წარმოადგენს ცალკეული პირისა და ორგანიზაციის ერთობლიობას, რომლებიც საქონელსა და მომსახურებას იძენენ მისი შემდგომი გადამუშავების, გამოყენების ან სხვა მომხმარებელზე გაყიდვისათვის. ამგვარ ბაზარს ქმნის საქმიანობის ისეთი დარგები, როგორიცაა: მრეწველობა, სოფლის მეურნეობა, არაკომერციული ორგანიზაციები და სხვა. როდესაც ფირმებს საქმე აქვთ ორგანიზაცია-მომხმარებელთან, მაშინ ისინი სამრეწველო მარკეტინგს ახორციელებენ.

საწარმოთა ბაზრის მეორე ნაირსახეობაა ***შუალედური გამყიდველების ბაზარი***, რომელიც შეძენილი საქონლისა და მომსახურების შემდგომი გაყიდვის მიზნითაა ჩამოყალიბებული. მას მიეკუთვნება საბითუმო და საცალო ვაჭრობის ფირმები, კომოვოიაჟორები, ბროკერები, აგენტები, კომისიონერები და სხვა.

სახელმწიფო დაწესებულებების ბაზარი მოიცავს ქვეყნისა და ადგილობრივი მმართველობის ორგანოებს. შესაძენი საქონელი შეიძლება იყოს სამხედრო ტექნიკა, ცალკეული ნაწარმი, ავეჯი, საწვავი და სხვა. სახელმწიფო დაწესებულებების სახელით საჭირო საქონლისა და მომსახურების შეძენას ახორციელებენ სპეციალური სამსახურები ან დარგობრივი მართვის ცენტრალური აპარატი.

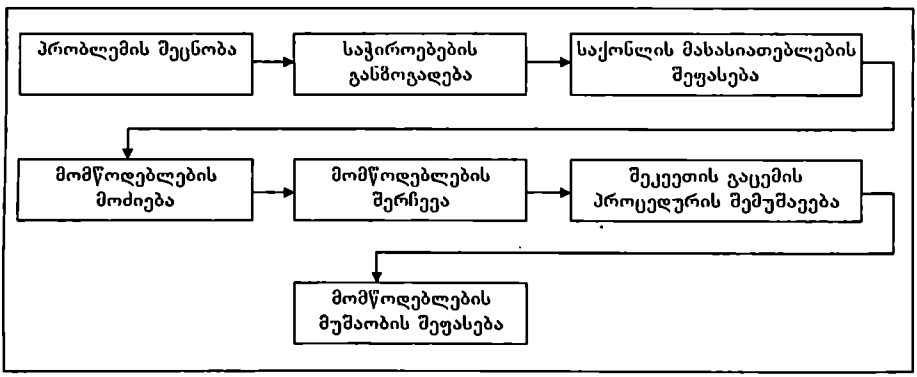
მიუხედავად საწარმოო ბაზრის მრავალსახეობისა, მას ახასიათებს რიგი ერთგვაროვანი პარამეტრი, რომელიც საფუძვლად უდევს მარკეტინგულ სიტუაციას.

ამასთან ერთად, საწარმოო ბაზრის ყოველ სახეს გააჩნია სპეციფიკური მიზნები, რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია.

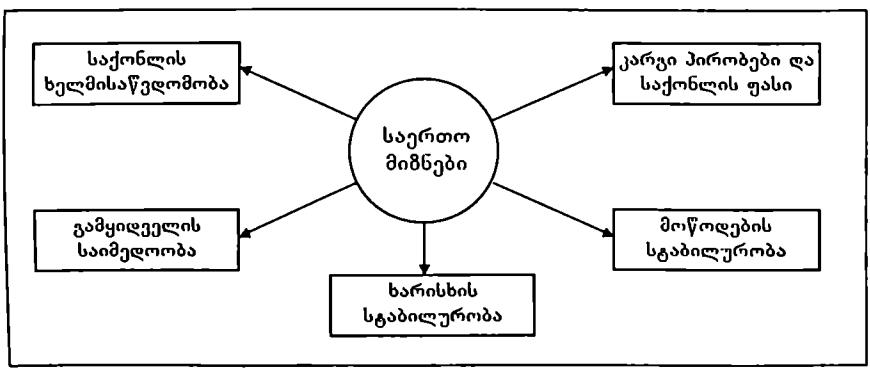
სამრეწველო დანიშნულების საქონლის ბაზარი განსხვავდება ფართო მოხმარების საქონლის ბაზრისაგან შემდეგი მახასიათებლებით:

- მასში ნაკლები მყიდველია;
- შესაძლოა მყიდველთა ნაკადის გაზრდა;
- მყიდველები უფრო ხშირად კონცენტრირებული არიან ერთ ან რამდენიმე რეგიონში;
- სამრეწველო დანიშნულების საქონელზე მოთხოვნა განისაზღვრება ფართო მოხმარების საქონელზე არსებული მოთხოვნით;
- სამრეწველო დანიშნულების საქონელზე მოთხოვნის ზუსტი განსაზღვრა ხშირად არარეალურია.

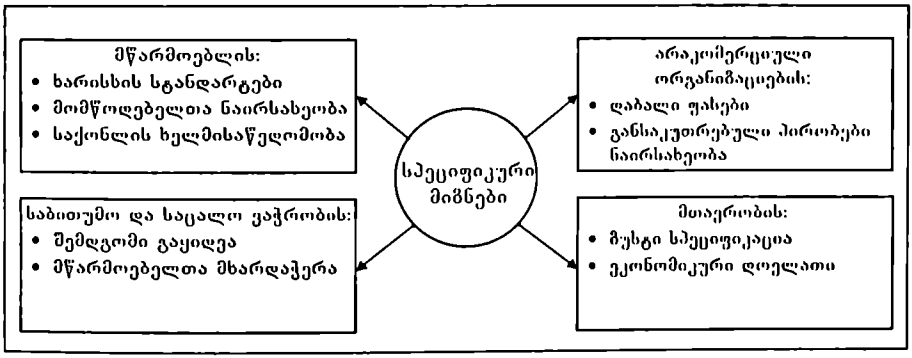
სამრეწველო დანიშნულების საქონლის ყიდვის პროცესი



მომხმარებელი ორგანიზაციების საერთო მიზნები



მომხმარებელი ორგანიზაციების სპეციფიკური მიზნები



16.12. ბაზრის სეგმენტაცია და საქონლის პოზიციონირება

მარკეტინგი შეიძლება იყოს მასობრივი, სასაქონლო-დიფერენცირებული და მიზნობრივი.

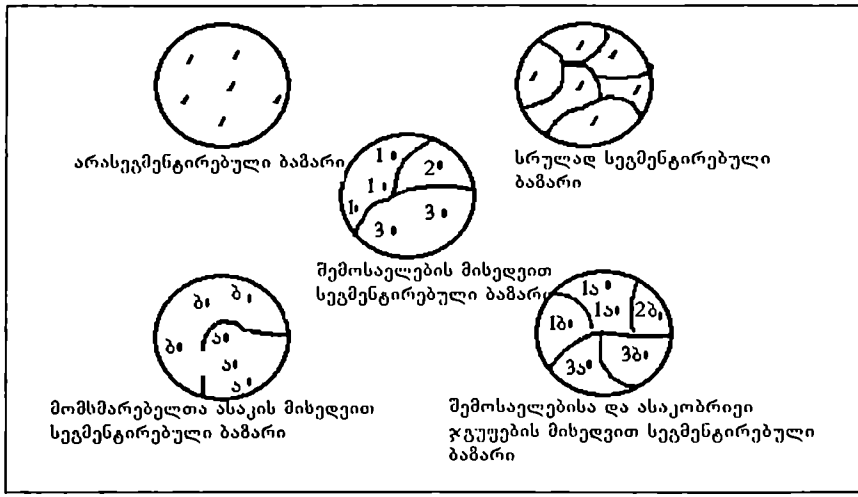
მასობრივი მარკეტინგი გულისხმობს ყველა მყიდველისათვის საქონლის მასობრივ წარმოებას, განაწილებასა და სტიმულირებას. მაგალითად, თავის დროზე "კოკა-კოლამ" დაამზადა ბაზრისათვის მხოლოდ ერთი სახის საქონელი იმ იმედით, რომ იგი ყველა მყიდველს დააკმაყოფილებდა. ასეთ პირობებში შესაძლებელია წარმოების ხარჯებისა და ფასების შემცირება, ასევე მაქსიმალურად ფართო პოტენციური ბაზრის ფორმირება.

სასაქონლო დიფერენცირებული მარკეტინგის შემთხვევაში ფირმა ამზადებს სხვადასხვა თვისების, ხარისხის, გაფორმების, დაფასოების მქონე ორი ან მეტი სახის საქონელს. მაგალითად, მასობრივი მარკეტინგის ნაკლოვანებათა გათვალისწინებით, ფირმა "კოკა-კოლა" დღეისათვის უკვე აწარმოებს განსხვავებული ტევადობის უალკოპოლო სასმელებს. ეს საქონელი მომხმარებელთა მრავალფეროვნების შექმნის მიზნისკენაა მიმართული.

მიზნობრივი მარკეტინგის დროს ფირმა ახდენს ბაზრის ცალკეული სეგმენტის ურთიერთგამიჯვნას, არჩევს მათ შორის ერთს ან რამოდენიმეს და თითოეული მათგანისათვის ზოგჯერ დამოუკიდებლად აწარმოებს საქონლის გამოშვებისა და მარკეტინგის პროგრამას. მაგალითად, თუ ისევ დავუბრუნდებით ფირმა "კოკა-კოლას" მაგალითს, მან სპეციალურად შექმნა ახალი სასმელი "ტაბი" დიაბეტიკებისათვის და ამჟამად ახორციელებს ფართო კვლევით საქმიანობას, მიმართულს სასმელის კალორიულობის შემცირებისაკენ, რაც, საბოლოოდ, კიდევ უფრო გაზრის მომხმარებელთა რიცხვს.

დღეისათვის სულ უფრო ფართოდ გამოიყენება მიზნობრივი მარკეტინგის მეთოდები, რაც მარკეტინგული შესაძლებლობების სრულად გამოვლენის საშუალებას იძლევა. ყოველი მიზნობრივი ბაზრის უზრუნველყოფისათვის ორგანიზაციას შეუძლია შესაბამისი საქონლის დამზადების ფასების, განაწილების არხებისა და სარეკლამო ღონისძიებების რეგულირება.

მიზნობრივი მარკეტინგის ძირითადი ეტაპები



მიმნობრივი მარკეტინგი მოითხოვს სამი ძირითადი ღონისძიების გატარებას:

ბაზრის სეგმენტაციას, ანუ ბაზრის დაყოფას მომსმარებელთა ჯგუუების მიხედვით. ფირმა განსაზღვრავს ბაზრის სეგმენტაციის საშუალებებს და აღგენს მოცემული სეგმენტის პროფილს;

ბაზრის მიზნობრივი სეგმენტის არჩევას, ანუ ბაზრის ერთი ან რამდენიმე სეგმენტის შერჩევასა და შეფასებას;

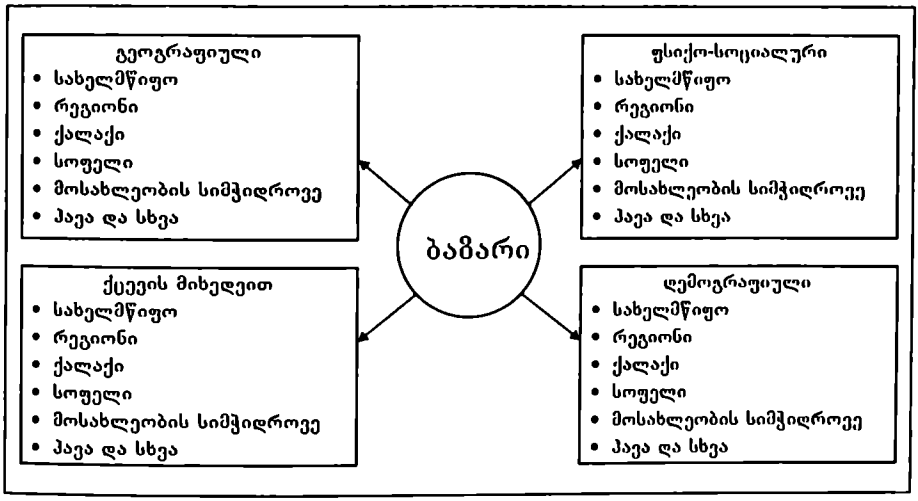
ბაზარზე საქონლის პოზიციონირებას, ანუ ბაზარზე საქონლის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფას და მარკეტინგის დეტალური კომპლექსის დამუშაებას.

ბაზარი შედგება მყიდველებისაგან, რომლებიც ერთმანეთისაგან განირჩეიან სხვადასხვა პარამეტრებით. განსხვავებული შეიძლება იყოს მათი მოთხოენა, რესურსი, გეოგრაფიული მდებარეობა, მყიდველობითი ქცევა, ჩვეები და სხვა. ყოველი მათგანი შეიძლება გახდეს ბაზრის სეგმენტაციის საფუძველი.

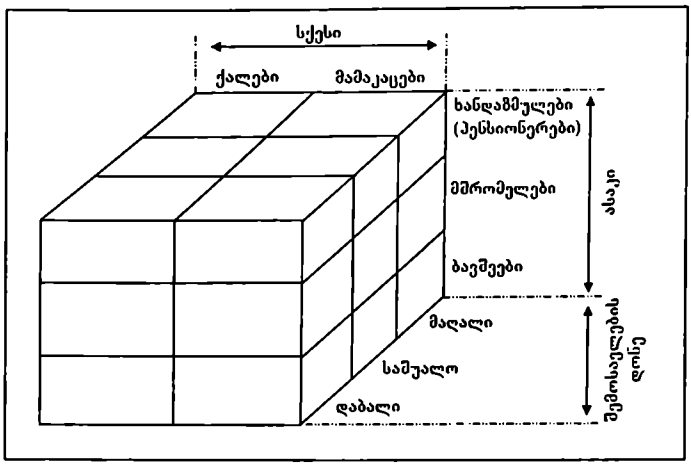
ბაზრის სეგმენტაციის ერთიანი მოდელი არ არსებობს. ძირითადად მიღებულია, რომ ბაზრის სეგმენტაცია უნდა ჩატარდეს გეოგრაფიული, დემოგრაფიული, ფსიქო-სოციალური და სხვა მაჩვენებლების მიხედვით.

საქონლის მოხმარების ინტენსიობის მიხედვით ბაზარი შეიძლება დაიყოს პასიურ, ზომიერ, აქტიურ მომხმარებლებად. მყიდველთა ნაკადი შეიძლება დავაჯგუფოთ საქონლის მარკის ერთგულების ნიშნითაც (მაგალითად, მომსმარებელი ერთგულებას იჩენდეს "მარლბოროსადმი", "მერსედესისადმი" და ა.შ.). ფირმამ უნდა განსაზღეროს ერთგული მყიდველი, რაც, გასაგები მიზეზების გამო, მისი მუშაობის ეფექტურობის საწინდარია. დღესდღეობით ამ მიმართულებით გამოიყენება

ბაზრის სეგმენტაციის პრინციპები



ბაზრის სეგმენტაცია რამდენიმე ნიშნის მიხედვით



მრაეალი გზა (მაგალითად, მსხეილ საეაჭრო ობიექტებთან მოქმედი კლუბები, რომელთა წევრებისათეის განკუთვნილია სხვადასხვა სახის შეღავათები).

ბაზრის ათეისებისათეის ფირმამ შეიძლება გამოიყენოს სამი სტრატეგია: არადიფერენცირებული მარკეტინგის, დიფერენცირებული მარკეტინგის და კონცენტრირებული მარკეტინგის.

არადიფერენცირებული მარკეტინგის არსი მდგომარეობს ბაზრის ყველა სეგმენტის ერთიანი მარკეტინგული პროგრამის დამუშავებაში. ამ შემთხვევაში აწარმოებენ ისეთ საქონელს, რომელსაც შეუძლია ყველა საბაზრო სეგმენტის მაქსიმალური დაკმაყოფილება. ამის მაგალითად ისევ და ისევ შესაძლოა მოვიყვანოთ ფირმა "კოკა-კოლას" სტრატეგია, რომელიც ათწლეულების განმავლობაში ამზადებს არა მარტო ერთნაირი გემოსა და ერთი სასის სასმელს, არამედ მიზანმიმართულად ასორციელებს მყიდველის გემოვნების ფორმირებას, რაც ბაზრის შემდგომი გაფართოების საწინდარია. არადიფერენცირებული მარკეტინგი საკმარისად ეკონომიურია. წარმოებისა და ტრანსპორტირების ხარჯები ერთეულ პროდუქტზე გაანგარიშებით შედარებით მცირეა. არადიფერენცირებული მარკეტინგის გამოყენების შემთხვევაში ფირმა საქონელს ძირითადად ქმნის ბაზრის მსხვილი სეგმენტისათვის: როდესაც ასეთ სტრატეგიას სხვა ფირმაც მიმართავს, მაშინ მათ შორის კონკურენცია მძლავრდება, ხოლო ვიწრო სეგმენტის მოთხოვნები ნაკლებად კმაყოფილდება.

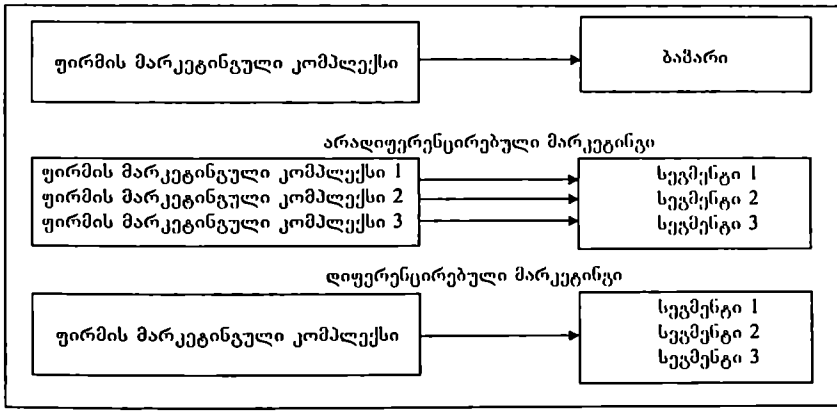
დიფერენცირებული მარკეტინგი არადიფერენცირებული მარკეტინგის ალტერნატიული ვარიანტია. ფირმა ერთდროულად მუშაობს ბაზრის ყველა ან რამდენიმე სეგმენტისათვის იმ განსხვავებით, რომ ყოველი მათგანისათვის მარკეტინგის სპეციალური პროგრამები მუშავდება, რომელიც ითვალისწინებს ყველა სპეციფიკურ თავისებურებას. ამგვარი მიდგომა ბრძის წარმოებისა და გასაღების ხარჯებს, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, დამატებითი ხარჯები დაიფარება გაყიდვების გაფართოების შედეგად მიღებული მოგებით.

კონცენტრირებული მარკეტინგის სტრატეგიის შემთხვევაში ფირმა მთელ თავის ყურადღებას ბაზრის ერთ (ზოგჯერ რამდენიმე) სეგმენტს უთმობს. მოცემულ სტრატეგიას ფირმა იყენებს მაშინ, როცა მისი რესურსები შეზღუდულია, ამასთან, საწარმოო პოლიტიკის ერთგვაროვნების გამო, ამგვარი ტიპის ხარჯები შედარებით მცირეა, ხოლო ეფექტიანობა, სეგმენტის სწორი არჩევისა და კარგად დამუშავებული მარკეტინგული პროგრამის შემთხვევაში, საკმაოდ მაღალია. კონცენტრირებული მარკეტინგის გამოყენების დროს ფირმა გამოაელენს ისეთ საბაზრო სეგმენტს, რომლის მოთხოვნები არასაკმარისადაა დაკმაყოფილებული. ამის ნათელი მაგალითია იაპონური კომპანიების საქმიანობა. მათ შეძლეს ისეთი საბაზრო სეგმენტის შერჩევა, რომელიც ვერ შეამჩნიეს ან მიატოვეს კონკურენტებმა. მაგალითად, როდესაც აშშ-ში შავ-თეთრი ტელევიზორების წარმოება ფაქტობრივად შეწყდა ფერადი ტელევიზორების მასობრივი გამოშვების შემდეგ. იაპონელებმა მყიდველებს შესთავაზეს მცირეგაბარიტიანი შავ-თეთრი ტელევიზორები, რომლებმაც დაიპყრეს ბაზრის ეს სეგმენტი.

საქონლის პოზიციონირება. მიზნობრივი სეგმენტის არჩევის შემდეგ ფირმამ უნდა გაარკვიოს კონკურენტების პოზიცია და შეიმუშაოს საქონლის პოზიციონირების საკუთარი სტრატეგია.

დავუშვათ, ფირმამ შეიტყო, რომ მიზნობრივი სეგმენტის მყიდველებს პირველ რიგში აინტერესებთ თოვლში მავალი მანქანების ორი პარამეტრი: ზომა და სიჩქარე. პოტენციური მყიდველებისა და ლიდერების გამოკითხვით შეიძლება

ბაზრის ათვისების სტრატეგიის ვარიანტები

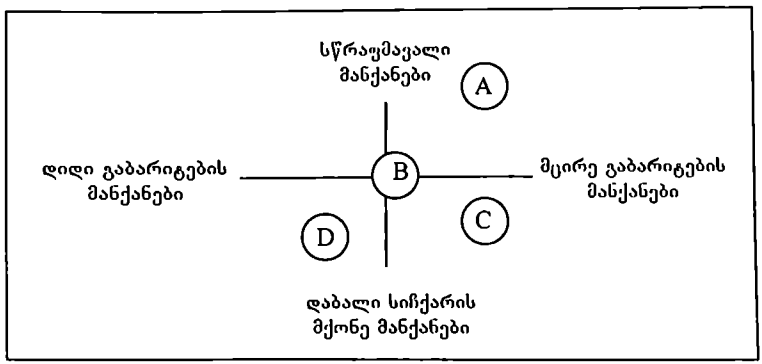


დადგინდეს, თუ როგორ აღიქვამენ ისინი კონკურენტების მანქანების პარამეტრებს. გამოკითხვის შედეგები წარმოდგენილია ქვემოთ მოყვანილ სქემაზე.

A ჯგუფის წარმომადგენლები თვლიან, რომ კონკურენტის მანქანები არის პატარა გაბარიტისა და სწრაფმაეალი, B ჯგუფის წარმომადგენელთა აზრით, კონკურენტების მანქანა საშუალო ზომისა და საშუალო სიჩქარისაა, C ჯგუფის წარმომადგენლებს მიაჩნიათ, რომ კონკურენტების მანქანა საშუალო ზომით და დაბალი სიჩქარით ხასიათდება, D ჯგუფის წარმომადგენელთა აზრით, მანქანა დიდი გაბარიტებისა და დაბალი სიჩქარის მქონეა.

კონკურენტების მიერ დაკავებული პოზიციების გათვალისწინებით, ბაზრის რომელ სეგმენტზე უნდა განაცხადოს პრეტენზია ფირმამ? მას ორი შესაძლებელი გზა გააჩნია: *პირველი* – განახორციელოს ერთ-ერთი კონკურენტის მიერ

ოთხი კონკურენტის საქონლის პოზიციონირების სქემა



გამოშვებული მანქანის წარმოება და დაიწყოს ბაზრის წილისათვის ბრძოლა. ფირმის ხელმძღვანელობა ამ გზის არჩევისას უნდა ითვალისწინებდეს, რომ:

1. მას შეუძლია შექმნას კონკურენტების მანქანაზე უკეთესი მანქანა;
2. ბაზრის ტევადობა ორივე კონკურენტისათვის საკმარისია და
3. ფირმა ფლობს უფრო მეტ რესურსს, ვიდრე მისი კონკურენტები.

მეორე – შეიმუშაოს ისეთი მანქანა, რომელიც ჯერ არ არის ბაზარზე. მაგალითად, დიდი გაბარიტების სწრაფმავალი მოდელი. ამ შემთხვევაში ფირმა მოიპოვებს იმ მყიდველებს, რომლებსაც ამგვარი ტიპის მანქანის შეძენა სურთ. მაგრამ, სანამ გადაწყვეტილებას მიიღებს, ფირმის ხელმძღვანელობამ უნდა გაარკვიოს:

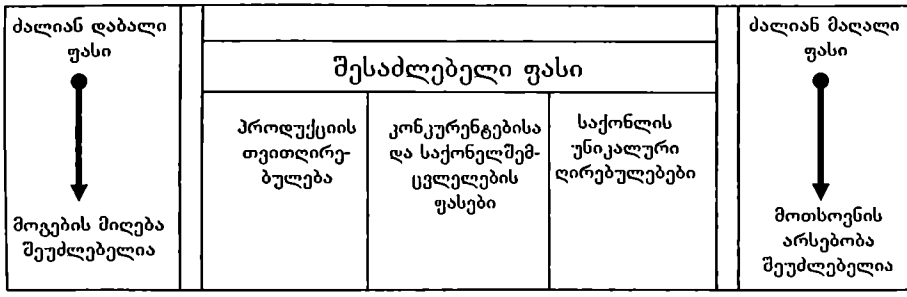
1. აქვს თუ არა ასალი მოდელის გამოშვების ტექნიკური შესაძლებლობა;
2. დაგეგმილი ფასის პირობებში ეკონომიურია თუ არა მისი წარმოება;
3. პოტენციურ მყიდველთა რაოდენობა.

თუ ამ კითხვებზე დადებითი პასუხია მოსალოდნელი, მაშინ ფირმამ შეიძლება დაიწყოს ახალი მოდელის მანქანის წარმოება.

დავუშვათ, რომ, ხელმძღვანელობის აზრით, პოტენციური მოგება იქნება მაღალი, ხოლო რისკი მცირე, თუ ფირმა დაიწყებს მცირე გაბარიტების სწრაფმავალი მანქანების წარმოებას და კონკურენციას გაუწევს A-მწარმოებელს, ამ შემთხვევაში ფირმამ აუცილებლად უნდა შეისწავლოს A-კონკურენტის მანქანა და მოძებნოს პოტენციურ მყიდველთა თვალში თავისი წინადადებების განხორციელების შესაძლებლობა. ფირმა-კონკურენტმა კი საპასუხოდ უნდა შესძლოს პოზიციონირება – უფრო შეღავათიანი თვისებების, გაფორმების, ხარისხის, ფასის ან სხვა მახასიათებლების მეშვეობით დაკარგული პოზიციის დაბრუნება.

საქონლის პოზიციონირების სტრატეგიის მიღების შემდეგ ფირმამ უნდა დაიწყოს მარკეტინგული კომპლექსის დამუშავება. თუ მიღებულია გადაწყვეტილება უკეთესი ხარისხის მანქანის წარმოების შესახებ, ფირმამ უნდა შეიმუშაოს შესაბამისი სამომხმარებლო თვისებების ხარისხიანი საქონელი, შეარჩიოს საცალო სავაჭრო ქსელი, შექმნას სათანადო რეკლამა და სხვა.

ფასის დადგენილების ზღვრული უკიდურესობანი



16.13. საქონელი მარკეტინგის სისტემაში

საქონელი არის ყველაფერი, რასაც შეუძლია დააკმაყოფილოს ადამიანის მოთხოვნილება და რაც გამოტანილია ბაზარზე შეძენისა და მოხმარებისათვის. საქონელი შეიძლება იყოს:

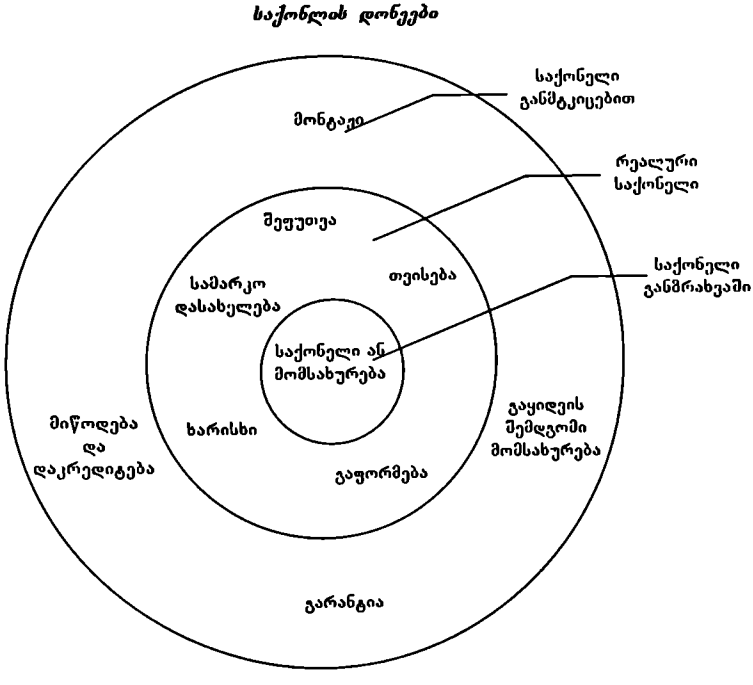
- ფიზიკური ობიექტი;
- მომსახურება;
- ორგანიზაცია;
- იდეა და სხვა.

საქონლის შექმნისას მწარმოებელმა უნდა გაითავისოს სამი სახის იდეა:

პირველი – საქონლის შეძენის განაზრახი, რომელიც იძლევა პასუხს კითხვაზე: რას შეიძენს სინამდვილეში მომხმარებელი?

მეორე – მწარმოებელმა საქონლის განაზრახი რეალურ საქონლად უნდა გადააქციოს. რეალური საქონელი 5 მახასიათებელს მოიცავს: ხარისხის დონეს, თვისებათა ერთობლიობას, საქონლის სპეციფიკურ გაფორმებას, სამარკო დასახელებას და შეფუთვას.

მესამე – მწარმოებელმა რეალური საქონლის შეძენის განაზრახი გარკვეული მომსახურებით უნდა განამტკიცოს. კერძოდ, ეს გულისხმობს საქონლის



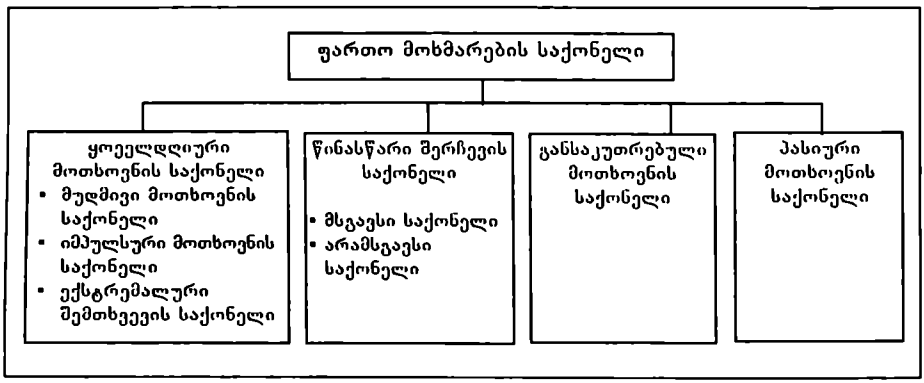
შინ მიტანას, დამონტაჟებას და სხვა. აგრეთვე გარკვეული სამუშა-ოების ჩატარებას (მაგალითად, საგარანტიო ვადის დაწესებით) საქონლის გაყიდვის შემდეგ.

ყველა სახის საქონელი იყოფა სამ ჯგუფად:

1. ხანგრძლივი მოხმარების საქონელი – მატერიალური ნაკეთობა, რომელიც ხანგრძლივი ვადით გამოიყენება (მაგალითად, მაცივარი, ავეჯი, ტანსაცმელი და სხვა).
2. ხანმოკლე მოხმარების საგანი – მატერიალური ნაკეთობა, რომელიც ერთი ან რამდენიმე ციკლის გამოყენების შემთხვევაში მთლიანად მოიხმარება;
3. მომსახურება – ცალკე გაყიდვის ობიექტია (მაგალითად, სამედიცინო დახმარება, სარემონტო სამუშაოები და სხვა).

ფართო მოხმარების საქონელი იყოფა შემდეგ ჯგუფებად:

ფართო მოხმარების საქონლის კლასიფიკაცია



ყოველ კონკრეტულ საქონელს აქვს სასიცოცხლო ციკლი, რომელიც ძირითადად 4 ეტაპისაგან შედგება.

სამრეწველო დანიშნულების საქონლის კლასიფიკაცია ხდება შემდეგნაირად:

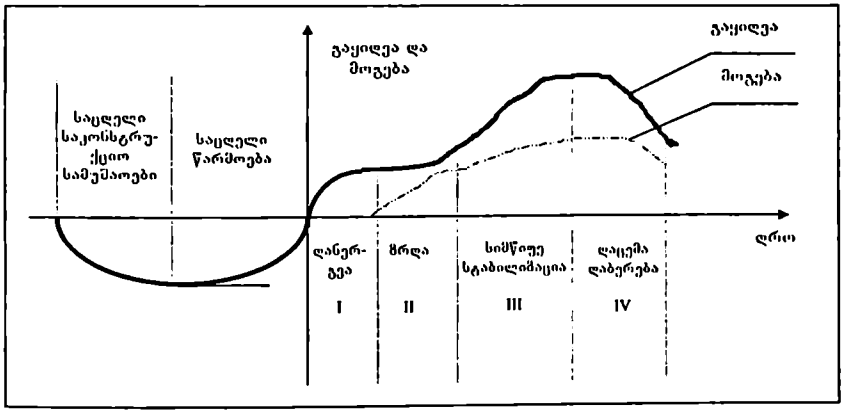
სასაქონლო ერთეული – განკერძოებული მთლიანობაა, რომელიც ხასიათდება სიდიდის, ფასის, გარეგნული სახის მაჩვენებლებითა და სხვა ატრიბუტებით;

სასაქონლო ნომენკლატურა – ყველა საქონელი ჯგუფისა და ერთეულის ასორტიმენტის ერთობლიობაა, რომელიც რეკომენდირებულია მყიდველისათვის კონკრეტული გამყიდველის მიერ;

სასაქონლო ასორტიმენტი – საქონლის ჯგუფია, სადაც საქონელი ურთიერთ-დაკავშირებულია მათი ფუნქციის მსგავსების, სავაჭრო საწარმოს ტიპის ან ფასების დიაპაზონის მიხედვით;

მარკა – ესაა სახელი, ტერმინი, ნიშანი, სიმბოლო, სურათი ან მათი ერთობლიობა, რომელთა მიზანია ცალკეული გამყიდველის ან გამყიდველთა ჯგუფის, საქონლის ან მომსახურების იდენტიფიკაცია;

საქონლის სასიცოცხლო ციკლის გრაფიკული ასახვა



სამარკო დასახელება – მარკის ნაწილია, რომლის წარმოთქმა შეიძლება ხმამაღლა. მაგ.”შეეროლე”, “დისნეილენდი” და სხვა;

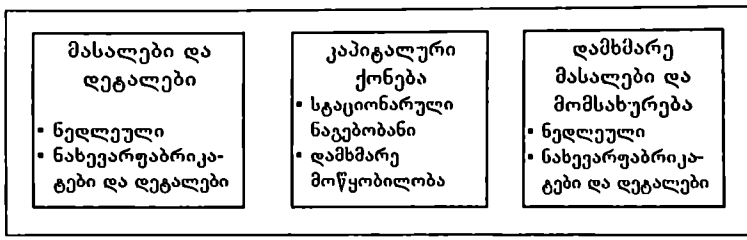
სამარკო ნიშანი (ემბლემა) – ესაა მარკის ნაწილი, რომლის ამოცნობა შეიძლება, მაგრამ წარმოთქმა შეუძლებელია, მაგალითად, სიმბოლო, განსხვავებული შეფერილობა ან სპეციფიკური შრიფტით გაფორმება;

სასაქონლო ნიშანი – მარკა ან მის ნაწილია, რომელიც უზრუნველყოფილია სამართლებლივი დაცვით. სასაქონლო ნიშანი გამყიდველის განსაკუთრებული უფლებაა, რათა ისარგებლოს სამარკო სახელწოდებით ან ნიშნით (ემბლემით);

საავტორო უფლება – განსაკუთრებული უფლებაა, რომლის მიხედვითაც შესაძლებელია ავტორის მიერ ლიტერატურული, მუსიკალური ან მხატვრული ნაწარმოების შინაარსის ფორმის აღდგენა, პუბლიკაცია და გაყიდვა;

საფირმო სტილი – ესაა დიზაინის გეგმაზომიერი პოლიტიკა, რომელიც ეხება ფირმის საქმიანობის ყველა ასპექტს და ვრცელდება პროდუქციაზე, შეფუთვაზე, არქიტექტურაზე, ინტერიერზე, მომსახურებაზე;

სამრეწველო დანიშნულების საქონლის კლასიფიკაცია



სასაქონლო ნიშნის რეგისტრაციისას ზოჯერ ერთმანეთში ურევენ ორ ცნებას: "სასაქონლო ნიშანი" და "საფირმო დასახელება", არადა მათ შორის არსებობს განსხვავება.

სასაქონლო ნიშანი – რეგისტრირდება საქონლის განსაზღვრულ ნომენკლატურაზე და გამოიყენება მხოლოდ იმ საქონელზე, რომელიც ჩართულია ნიშნის რეგისტრაციისას საქონელთა სიაში საქონლისა და მომსახურების საერთაშორისო კლასიფიკაციის შესაბამისად. სასაქონლო ნიშანზე უფლებათა მოქმედების ვადა განისაზღვრება ეროვნული კანონმდებლობით. უფლებები შეიძლება გადაეცეს სალიცენზიო შეთანხმების ფორმით. სასაქონლო ნიშნის მფლობელები შეიძლება იყვნენ იურიდიული და ფიზიკური პირები.

საფირმო დასახელება – ესაა რეგისტრირებული იურიდიული პირის (ფირმის, ორგანიზაციის) ოფიციალური სახელწოდება და გამოიყენეს ფირმის რეკლამისათვის. საფირმო დასახელება შეიძლება წარმოიშვას იურიდიული პირის რეგისტრაციის თარიღიდან და წყვეტს მოქმედებას მისი ლიკვიდაციის ან სახელწოდების შეცვლასთან ერთად. საფირმო დასახელება არ შეიძლება გადაეცეს სხვა იურიდიულ პირს. საფირმო დასახელების მფლობელი შეიძლება იყოს მხოლოდ იურიდიული პირი.

არსებობს აგრეთვე ცნება ***მომსახურების ნიშანი***, რომელიც რეგისტრირდება არა საქონლის მწარმოებელი ორგანიზაციების, არამედ იმ დაწესებულების მიერ, რომლებიც ეწევიან განსაზღვრულ მომსახურებას. თავისი დანიშნულებისა და ფუნქციების მიხედვით მომსახურების ნიშანი სასაქონლო ნიშნის ანალოგიურია, მაგრამ ემსახურება სხვადასხვა ორგანიზაციის მიერ გაწეული ერთიანი მომსახურების იდენტიფიკაციას.

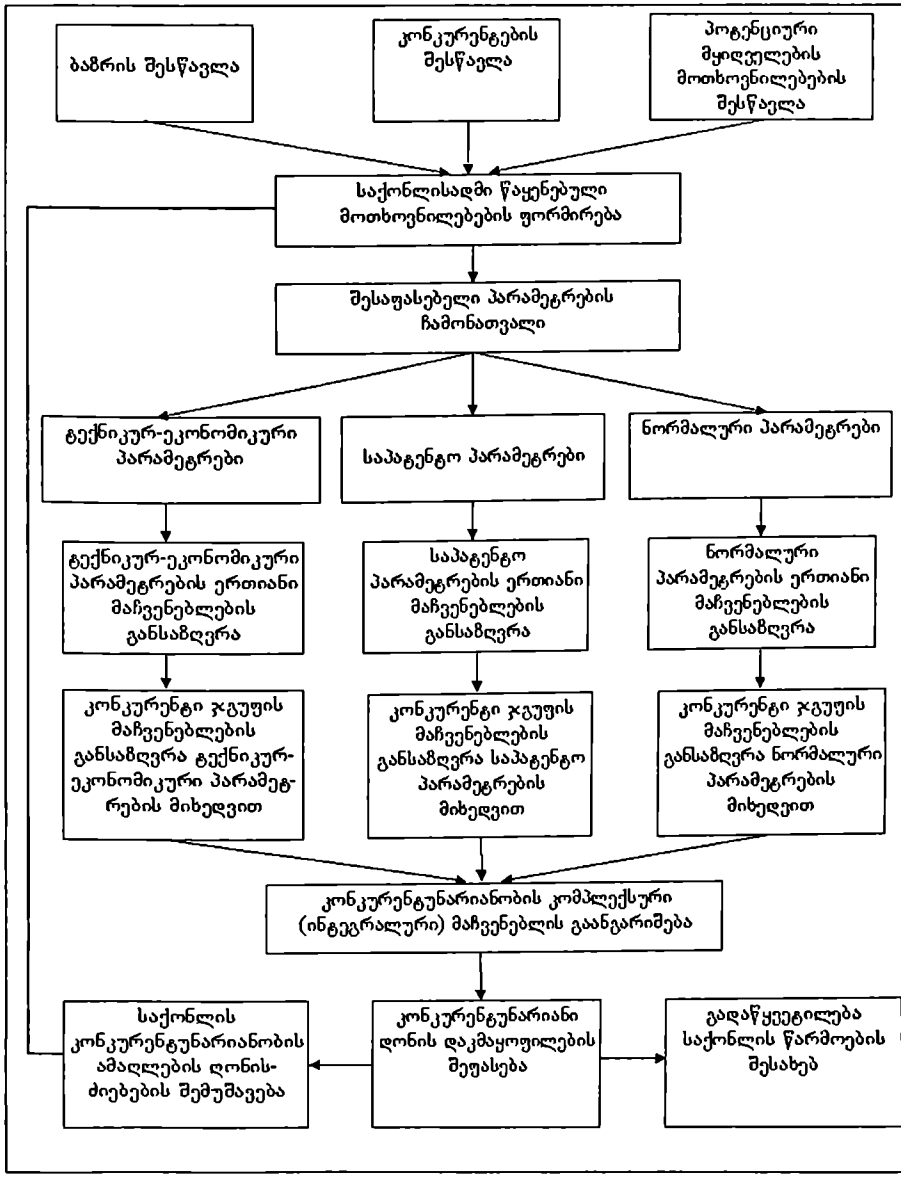
საქონლის შეფუთვა – ესაა საქონლისათვის გარსის შემუშავება და წარმოება.

სასაქონლო პოლიტიკა – ესაა რთული და მრავალმხრივი საქმიანობის სფერო, რომელიც მოითხოვს სასაქონლო ნომენკლატურის, სასაქონლო ასორტიმენტის, სამარკო დასახელების, შეფუთვისა და მომსახურების კონკრეტული თავისებურებების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღებას.

წამყვანი ფირმების გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ მათ საქმიანობაში ეკონომიკური ეფექტიანობა უმეტესწილად განისაზღვრება ***ინოვაციური აქტივობით***, ანუ ახალი საქონლის შექმნით. ასეთი საქონელი უზრუნველყოფს საშუალოდ 28%-ით მეტი მოგების მიღებას, ვიდრე ტრადიციული საქონლის ნომენკლატურა.

ახალი საბაზრო საქონელი განისაზღვრება შემდეგი ნიშნებით: იგი ან სრულად აკმაყოფილებს ახალ მოთხოვნილებას, ან ახალ დონეზე აჰყავს ცნობილი მოთხოვნილება, ან მნიშვნელოვნად აფართოებს მომხმარებელთა წრეს, რომელთაც აქვთ უნარი, შეიძინონ ისეთი საქონელი, რომელიც მიღწეულ დონეზე აკმაყოფილებს ცნობილ მოთხოვნილებას. მას შეიძლება გააჩნდეს უამრავი ტექნოლოგიური სახე და ამავე დროს არ იყოს ბაზრისათვის ახალი, თუ აკმაყოფილებს იმავე მოთხოვნილებას და გააჩნია იგივე მომხმარებელთა წრე.

საქონლის კონკურენტუნარიანობის შეფასების სქემა



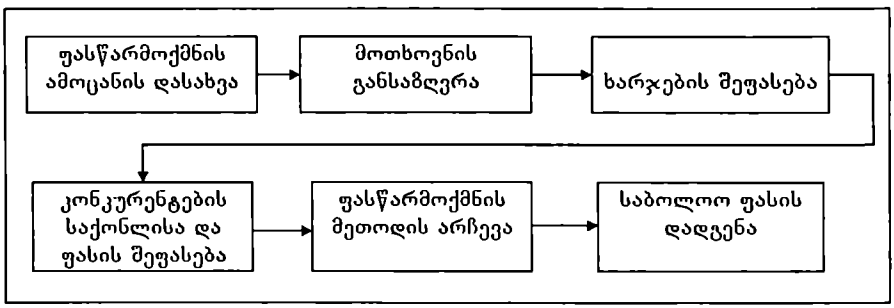
ახალი საქონლის შემუშავების პროცესის ძირითადი ეტაპები შემდეგია: ***საქონლის კონკურენტუნარიანობა*** გულისხმობს პროდუქციის მახასიათებელთა (ხარისხი, ფასი, სერვისი) მთლიანობას, რომელიც უზრუნველყოფს საქონლის უპირატესობას ბაზარზე და მის წარმატებულ გასაღებას კონკურენციის პირობებში.

საქონლის ***კონკურენტუნარიანობის პირობა*** განისაზღვრება შემდეგნაირად:

$$Q_{ე}=\frac{P}{C}\rightarrow max$$

სადაც $Q_{ე}$ – მოხმარების ეფექტურობაა, P – ნაწარმის ჯგუფობრივი ეფექტი, C – მოხმარების ფასი.

საწყისი ფასის გაანგარიშების მეთოდიკა

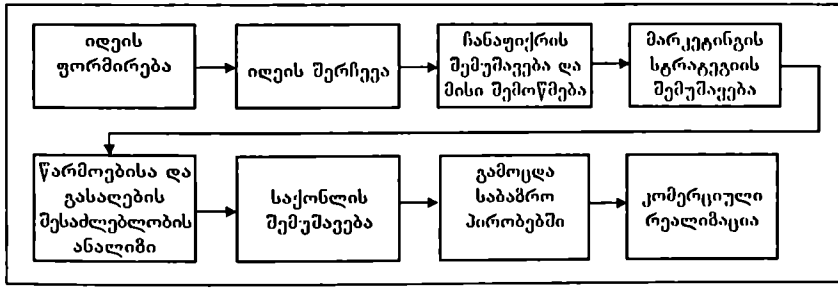


16.14. ᲡᲐᲥᲝᲜᲚᲘᲡ ᲤᲐᲡᲘ ᲓᲐ ᲤᲐᲡᲬᲐᲠᲛᲝᲥᲛᲜᲘᲡ ᲞᲝᲚᲘᲢᲘᲙᲐ

მწარმოებლის საფასო პოლიტიკა ბაზრის ტიპზეა დამოკიდებული. პრაქტიკაში გამოყოფენ საბაზრო კონკურენციის ოთხ ტიპს,რომლებიც ფასწარმოქმნის სფეროში თავიანთ პრობლემებს ქმნიან. ესენია:

1. ***წმინდა კონკურენციის ბაზარი*** გამყიდველებისა და მყიდველების ისეთი ბაზარია, სადაც მსგავს სასაქონლო პროდუქტზე გარიგება წარმოებს სიტუაციაში, რომელზედაც ვერც მყიდველი და ვერც გამყიდველი მიმდინარე ფასების დონეზე გაელენას ვერ ახდენს.
2. ***მონოპოლიური კონკურენციის ბაზარი*** შედგება მრავალი მყიდველისა და გამყიდველისაგან, რომლებიც ერთმანეთში გარიგებას აწარმოებენ არა ერთიანი საბაზრო ფასით, არამედ ფასების ფართო დიაპაზონით.
3. ***ოლიგოპოლიური ბაზარი*** შედგება გამყიდველთა (მწარმოებელთა) მცირე რაოდენობისაგან, რომლებიც მეტად მგრძნობიარე არიან ფასწარმოქმნის პოლიტიკისა და ერთმანეთის მიმართ.

ახალი საქონლის (მომსახურების) შემუშავების ძირითადი ეტაპები



4. *წმინდა მონოპოლიის ბაზარზე* მსოლოდ ერთი მწარმოებელია, რომელიც კარნახობს თავის ფასს მყიდველს.

ფასების პოლიტიკის შესაძლებლობები და პრობლემები ბაზრის ტიპის მიხედვით იცვლება. ამიტომ ფირმებს აუცილებლად უნდა ჰქონდეთ თავიანთ საქონელზე საწყისი ფასის დადგენის მოწესრიგებული მეთოდი, რომლის გამოყენებაც ექვსი ეტაპისაგან შედგება.

პატენტით დაცული ახალი საქონლის ბაზარზე დანერგვის ეტაპისათვის ფირმა ფასის დადგენისას იყენებს "ნაღების მოხსნის" ან "გარღვევის" სტრატეგიას.

ნაღების მოხსნის სტრატეგიის ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ ფირმები ახალ საქონელზე მაღალ ფასებს აწესებენ. მას შემდეგ, რაც მყიდველთა პირველი რეაქცია ჩაცხრება, ფირმა ამცირებს ფასს და ბაზრის ახალ სეგმენტს იკავებს. აღნიშნულის შედეგად ფირმები თანდათანობით, ეტაპობრივად მოგების ამოღებას აღწევენ.

ამ სტრატეგიას აზრი აქვს იმ შემთხვევაში, თუ:

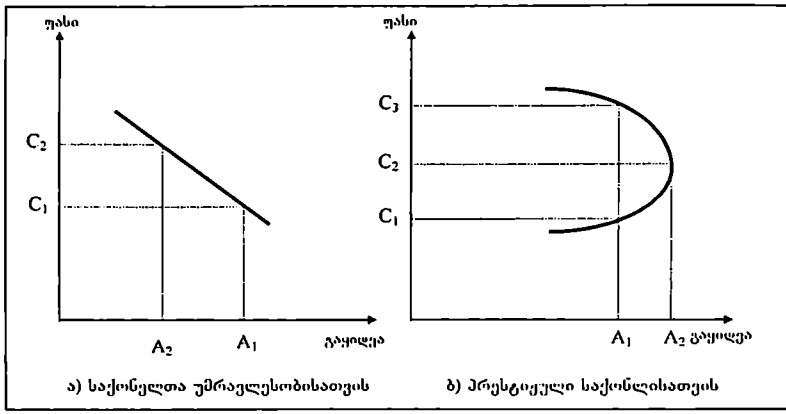
1. მყიდველთა რაოდენობა საკმარისია, ე.ი. არის მოთხოვნა;
2. წარმოების ხარჯები არაა მაღალი;
3. მაღალი საწყისი ფასი ახალ კონკურენტებს არ მიიზიდავს;
4. მაღალი ფასი საქონლის მაღალი ხარისხითაა განმტკიცებული.

გარღვევის სტრატეგიის მომხრე ფირმები ახალ საქონელზე დაბალ ფასს აწესებენ იმ იმედით, რომ ბაზრის მნიშვნელოვან ხვედრით წილს დაიკავებენ. იმავდროულად დაბალი ფასების დაწესება ხელს უწყობს:

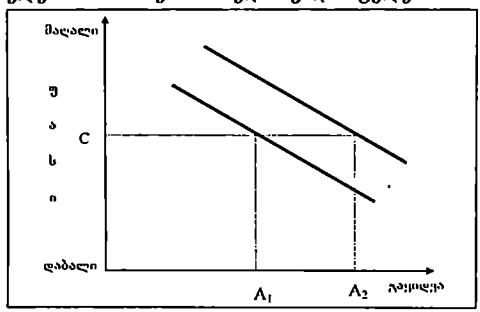
1. ბაზრის ხვედრითი წილის გადიდებას;
2. წარმოების ზრდის შედეგად ერთეულ პროდუქციაზე ხარჯების შემცირებას;
3. არსებული და პოტენციური კონკურენტების შემცირებას.

ფირმა, რომელიც ახალი საქონელ-იმიტატორის დამუშავებას ცდილობს, მისი პოზიციონირების პრობლემებს აწყდება. მან უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება ახალი საქონლის ხარისხისა და ფასის მაჩვენებლების მიხედვით პოზიციონირების შესახებ.

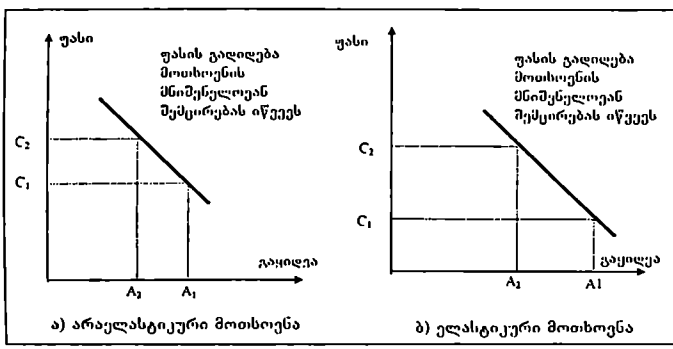
მოთხოვნის მრუდის ვარიანტები



გასაღების სტიმულირებისა და სხვა არასაფასო ფაქტორების გავლენით მოთხოვნის მრუდის გადანაცვლება



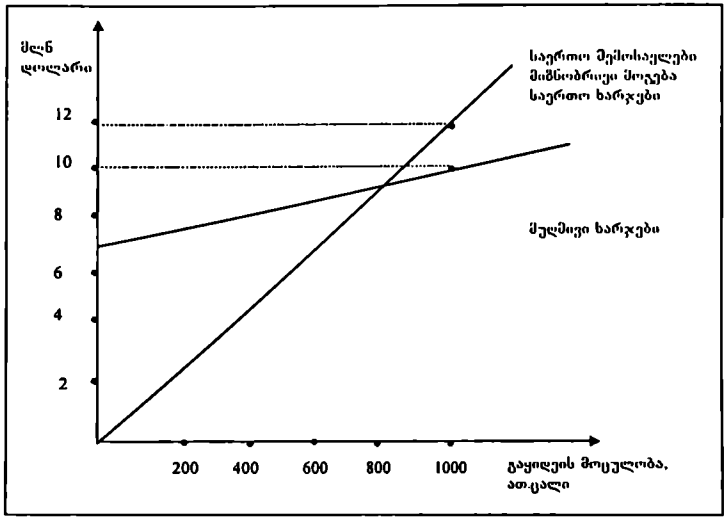
არაელასტიკურ და ელასტიკურ მოთხოვნათა მრუდები



საქონლის ფასისა და ხარისხის მიხედვით მარკეტინგის სტრატეგიები

	ფ ა ს ი		
	მაღალი	საშუალო	დაბალი
მაღალი	1. პრემიალური ფასნამატის სტრატეგია	2. ბაზარზე გარღვევის სტრატეგია	3. მაღალი საფასო მნიშვნელობის სტრატეგია
საშუალო	4. ამაღლებული ფასის სტრატეგია	5. საშუალო დონის სტრატეგია	6. ქეთილხარისხოვნობის სტრატეგია
დაბალი	7. გაქურდვის სტრატეგია	8. მოსყენებითი ელეარების სტრატეგია	9. დაბალი საფასო მნიშვნელობის სტრატეგია

არაწამგებიანობისა და მიზნობრივი მოგების გრაფიკი



თავი 17. ექსპერტული მეთოდის გამოყენება მენეჯმენტში

17.1. შესავალი

თანამედროვე ეტაპზე მრავალი სამედიცინო დაწესებულება თავის სამკურნალო დიაგნოსტიკურ საქმიანობაში ფართოდ იყენებს ექსპერტულ მეთოდებს.

ექსპერტიზა (ფრანგ expertise) ესაა სპეციალისტების (ექსპერტების) მიერ ჩატარებული გამოკვლევა, განხილვა სწორი დასკვნის მისაღებად რაიმე საკითხის თაობაზე პროგნოზირების შემდეგ. მაგალითად მოვლენის მასშტაბების ზრდა, მისი მნიშვნელობა, რითაა იგი გამოწვეული და ა.შ. ამ კითხვაზე პასუხის გაცემისათვის საჭიროა, პირველ რიგში, გავარკვიოთ ის საერთო თავისებურებანი, რომელიც განასხვავებენ ექიმთა, როგორც ექსპერტთა, აზროვნებას სხვა სპეციალისტებისაგან. როგორც ცნობილია, საექიმო სპეციალობა ითვალისწინებს ინტუიციის, ევრისტიკული მეთოდების გამოყენებას სხვადასხვა დაავადების პროფილაქტიკისა და მკურნალობის პროცესში და ნაკლებად ეყრდნობა ფორმალიზებული საანგარიშო მეთოდების მიხედვით მიღებულ შედეგებს.

ცხადია, რომ გამოთელითი ტექნიკით სარგებლობა შეუდარებლად ზრდის ადამიანის მიერ ჩატარებული სამუშაო ოპერაციების შესრულების სისწრაფეს. ამიტომ ევრისტიკული გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც დიდი რაოდენობის მონაცემის შეკრებასა და ერთდროულ დამუშავებას მოითხოვს, ადამიანის შესაძლებლობებს ხშირად აღემატება. მაგალითად, გამოცდილ ექიმს ძალიან სწრაფად, მყისიერად და გუსტად შეუძლია სხვადასხვა სახის დაავადების დიაგნოზის დადგენა მხედველობის, შეგრძნების, სმენის და ა.შ. მოშველიებით. ასევე უამრავია სიტუაცია, როდესაც ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღება უფრო ეფექტურად შეუძლია ადამიანს (ექსპერტს), ვიდრე ყველაზე სრულყოფილ გამოთელით მანქანას. მართალია, საანგარიშო ფორმულებისა და სანდო მონაცემების გამოყენებით შეიძლება მივიღოთ გუსტი გადაწყვეტილება, მაგრამ საკმაოდ ბევრ სიტუაციაში, რომელიც დაკავშირებულია მის ალბათობით ხასიათთან, გუსტი მონაცემების მიღება შეუძლებელია. ამიტომ ექსპერტების (ან ექსპერტთა ჯგუფის) მიერ მიღებული ევრისტიკული გადაწყვეტილება ზოგჯერ უფრო სწორი აღმოჩნდება, ვიდრე გაანგარიშებების გზით მიღებული შედეგები. სხვანაირად რომ ვთქვათ, ადამიანის (ექსპერტის) შესაძლებლობები, მანქანისაგან განსხვავებით, უკეთესადაა მოწყობილი განუსაზღვრელობის პირობებში სხვადასხვაგვარი ამოცანის ამოსახსნელად.

განვიხილოთ სამედიცინო საქმიანობის ის სფეროები, სადაც გამოიყენება ექსპერტების ცოდნა და ინტუიცია. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ უმრავლეს

შემთხვევაში ასეთ სფეროებს წარმოადგენს:

- მეცნიერული პროგნოზირება;
- მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება;
- ცალკეულ ოპერაციათა გამოკვლევა (კერძოდ, სამკურნალო-დიაგნოსტიკური პროცესის შეფასება).

მეცნიერული პროგნოზირება წარმოადგენს ალბათობის პროცესს, რომელიც ხშირად მიმდინარეობს არასრული ინფორმაციის მიწოდების პირობებში. ამ მიზეზით მნიშვნელოვნად აისხნება ექსპერტული მეთოდების ფართო გამოყენება სამედიცინო პროგნოზების შესადგენად (დაავადების მიმდინარეობის პროგნოზირება, პაციენტთა მოსალოდნელი რაოდენობისა და მათთვის გასაწევი სამედიცინო მომსახურების მოცულობის პროგნოზირება და სხვა).

მმართველობითი (მათ შორის სამეურნეო) გადაწყვეტილებების მიღება გარკვეული თავისებურებებით ხასიათდება, კერძოდ, არ შეიძლება ვიფიქროთ, რომ მათემატიკური მეთოდები უნივერსალური საშუალებაა ყველა იმ ამოცანის ამოსახსნელად, რომელიც სამეურნეო საქმიანობის მართვის სფეროში წარმოიშობა. გამოცდილებასა და ინტუიციაზე დაფუძნებული მეთოდები, რა თქმა უნდა, თავის მნიშვნელობას ინარჩუნებს მომავალშიც.

ცალკეულ ოპერაციათა გამოკვლევის ამოცანები ზოგადად იყოფა ორ ჯგუფად: „კარგი" და „ცუდი" სტრუქტურის მქონე ამოცანებად.

პირველი მოითხოვს ამოცანის ზუსტ მათემატიკურ ამოხსნას და ხშირად არ მოითხოვს გადაწყვეტილების მიღებას.

„ცუდი" სტრუქტურის ამოცანებს მიეკუთვნება:

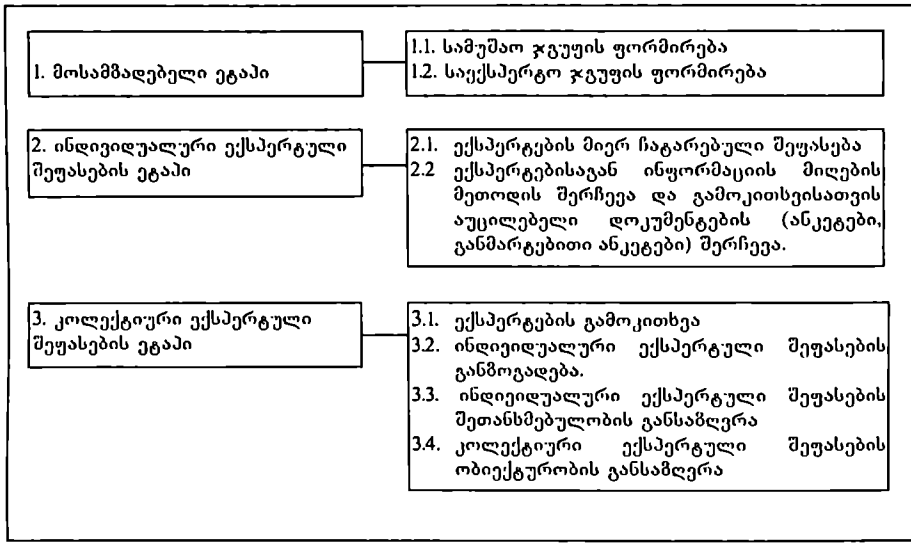
- ამოცანები, რომლებიც შეიძლება იყოს ალგორითმიზებული, მაგრამ რომელთა ალგორითმი უცნობია;
- ამოცანები, ამოსავალი მონაცემებისა და კავშირების დიდი რაოდენობით, ე.ი. პრაქტიკულად არაალგორითმიზებული;
- ამოცანები არასრული ან წინააღმდეგობრივი ინფორმაციით.

ბუნებრივია, რომ სუსტად სტრუქტურიზებული ამოცანების (ე.ი. ცუდი სტრუქტურის ამოცანების) ჯგუფს მიეკუთვნება ე.წ. დიაგნოსტიკური შეფასება, რაც ფართოდ გამოიყენება ექსპერტიზის პროცესში.

ექსპერტული მეთოდების მრავალრიცხოვანი სახეებიდან უკანასკნელ პერიოდში ყველაზე მეტი გაერცელება ჰპოვა დელფისა და პატერნის მეთოდმა. მათ შორის ძირითადი განსხვავება გამოიხატება ექსპერტული გამოკითხვის ხერხების გამოყენებაში. კერძოდ, დელფის მეთოდში, პატერნის მეთოდისაგან განსხვავებით, ექსპერტებს შორის არაა უშუალო ურთიერთობა, რათა გამოირიცხოს კონფორმიზმი.

17.2. ექსპერტული მეთოდების საერთო ალგორითმი

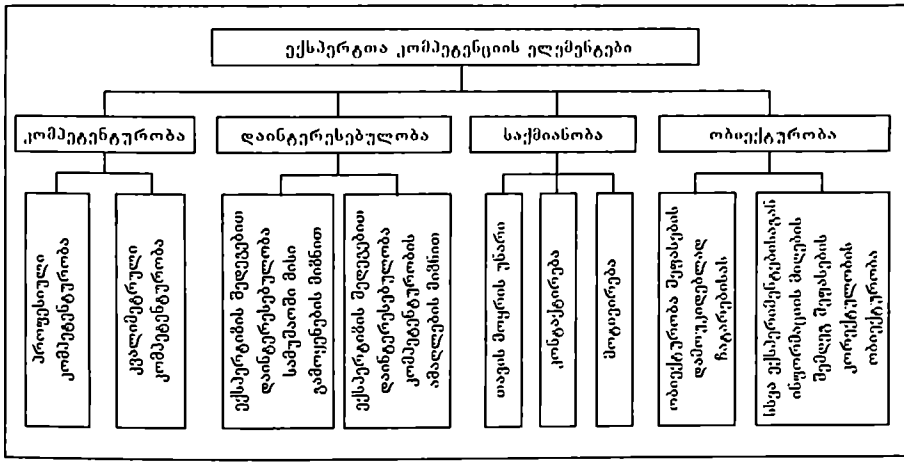
სამკურნალო - დიაგნოსტიკურ საქმიანობაში შეიძლება ოპერაციის ქვემოთ მოყვანილი ალგორითმის (სქემის) გამოყენება:



17.3. ექსპერტული გამოკითხვის მომზადება

სამედიცინო-დიაგნოსტიკური პროცესის შეფასებისათვის ყველაზე ხშირად იქმნება საექსპერტო კომისია, რომელიც შედგება ორი სამუშაო და საექსპერტო ჯგუფისაგან. საექსპერტო ჯგუფის ამოცანაა, ინდივიდუალურად ცალკე ექსპერტების მიერ დაავადების შეფასება, ხოლო სამუშაო ჯგუფის ამოცანა გახლავთ ექსპერტიზის მომზადება, სამედიცინო-დიაგნოსტიკურ შეფასებაში მონაწილეობა, მისი შედეგების დამუშავება, ანალიზი და ექსპერტთა აზრის განზოგადება.

ექსპერტთა ჯგუფის შემადგენლობაში შედიან: ორგანიზატორი (ერთდროულად საექსპერტო კომისიის თავჯდომარე), ექიმები (სპეციალისტები), პროგრამისტი, ტექნიკური მუშაკები. საექსპერტო ჯგუფის ფორმირება მიზანშეწონილია განხორციელდეს შემდეგნაირად: ორგანიზატორი აღგენს ექსპერტთა სიას, რომელშიც ითვალისწინებს მათ სამსახურებრიე მდგომარეობას, მუშაობის სტაჟს, პროფესიას და ა.შ. ეს ჯგუფი შეიძლება შეიქმნას ერთი ან რამდენიმე ორგანიზაციის წარმომადგენელთაგან (თუმცა ხშირად უპირატესობა ენიჭება ჯგუფის შერჩევას ერთი ორგანიზაციდან, რომელსაც შეიძლება დაემატოს



მოცემული ორგანიზაციის მუშაობის სტილის მცოდნე სპეციალისტები სხვა ორგანიზაციიდან.

ექსპერტი (ან ექსპერტთა ჯგუფი), რომლის შეფასება მეტნაკლებად გამოხატავს საექსპერტო კომისიის აზრს, მიღებულია იწოდოს როგორც მოსაზრების ***ლიდერი***. მისი შეფასება მინიმალურად იხრება პირველი ტურის შეფასების საშუალო სიდიდიდან. ექსპერტი ან ექსპერტთა ჯგუფი, რომელიც ლიდერის შემდეგ იკავებს ადგილს, მიღებულია იწოდოს როგორც მოსაზრების ***სუბლიდერი***. ექსპერტთა ჯგუფი, რომელთა შეფასება არ განსხვავდება ლიდერის შეფასებისაგან, ლიდერთან და სუბლიდერთან ერთად ქმნიან ***მოსაზრების ბანაკს***. ექსპერტები, რომლებიც ვერ მოხვდნენ მოსაზრების ბანაკში, იწოდებიან ***აუტსაიდერებად*** და ქმნიან ***ოპოზიციის ბანაკს***. თუ შეფასებები არ განსხვავდება ერთმანეთისაგან, მაშინ მოსაზრების ლიდერი და სუბლიდერი ინიშნება კომისიის თავმჯდომარის მიერ.

ექსპერტთა ჯგუფის მუშაობის ხარისხზე გავლენას ახდენს ორი ფაქტორი: ექსპერტთა კომპეტენტურობა და რაოდენობა.

არსებობს ექსპერტთა გამოკითხვის ინდივიდუალური და ჯგუფური მეთოდი. ჯგუფური წესით გამოკითხვის ჩატარებისას ტექნიკური თანამშრომელი ატარებს მთელი ჯგუფის ერთიან გამოკითხვას, ხოლო ინდივიდუალური გამოკითხვის დროს კი ეს პროცედურა ტარდება ექსპერტთან ერთად. ექსპერტული გამოკითხვის მრავალი ხერხია შემუშავებული, თუმცა უფრო ხშირად გამოიყენება: ანკეტირება, პირდაპირი ინტერვიუ და შერეული ანკეტირება.

საკითხის უფრო ღრმა გაცნობის მიზნით, მოვიყვანოთ რამდენიმე სიტუაციური ამოცანა.

სიტუაციური ამოცანა: ექიმთა კომპეტენტურობის დონის განსაზღვრა

მრავალი სამედიცინო გამოკვლევისას იბადება კითხვა: მზად ვართ თუ არა, რომ დავეთანხმოთ ექიმების (ექსპერტების) აზრს, როგორიც არ უნდა იყოს იგი? სხვანაირად რომ ვთქვათ, ვთვლით თუ არა ჩვენს ექიმებს (ექსპერტებს) საკმაოდ კომპეტენტურად? ექიმთა კომპეტენტურობის განსაზღვრა აუცილებელია როგორც ცალკეული ავადმყოფის დიაგნოსტიკის პროცესში, ასევე საექსპერტო კომისიის წევრთა მზადყოფნის განსაზღვრის ან შეუფასების ჯგუფური შეღებების მისაღებად. ამ შემთხვევაში ხშირად ასახელებენ ექსპერტის გაცნობიერების მაღალ დონეს ან სპეციალისტის მოსაზრების საიმედოობასა და არგუმენტირებას.

ა) საკვლევი პრობლების ირგვლივ ექსპერტის გაცნობიერების დონის განსაზღვრა

ექსპერტთა კომპეტენტურობის დონის განსაზღვრისათვის, პირველ რიგში, აუცილებელია მათი ე.წ. "საქმეში ჩახედულობის" კოეფიციენტის შეფასება. ეს პროცედურა ხორციელდება ქვემოთ მოყვანილი თვითშეფასების სკალის მიხედვით:

ექსპერტის გაცნობიერების დონე	0.0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0
დამოუკიდებელ ექსპერტთა აზრი						
უშუალოდ ექსპერტის თვითშეფასების დონე						

სიდიდეს "0.0" დამოუკიდებელი ექსპერტი აღნიშნავს შერჩეული სპეციალისტის მიერ საექსპერტო დასკვნისათვის წარმოსადგენი პრობლემის სრული უცოდინარობის შემთხვევაში, ხოლო სიდიდე "1.0" უმაღლესი შეფასებაა.

თვითშეფასების მეთოდი ყოველთვის როდია ობიექტური. ამის მრავალი მიზეზი არსებობს. მაგალითად, სოციოლოგიური კვლევების გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ თვითშეფასების მრუდი ძირითადად ემთხვევა კოლექტიური შეფასების მრუდს, მაგრამ არსებობს შემთხვევა, როცა თვითშეფასება (განსაკუთრებით, მამაკაცებში) აჭარბებს კოლექტიურ შეფასებას. გარდა ამისა, თვითშეფასების სიდიდეზე შეიძლება გავლენა იქონიოს ექსპერტის მეღვიძმა თავმდაბლობამ, შეკითხვის არასწორმა გაგებამ და ა.შ. თვითშეფასების სიდიდის კორექტირებისათვის გამოიყენება შემდეგი პროცედურა: მიღებული მონაცემების საფუძველზე გამოითვლება თითოეული დამოუკიდებელი ექსპერტის საქმეში ჩახედულობის კოეფიციენტი და შემდეგ მთლიანად კომისიის საქმეში ჩახედულობის კოეფიციენტი.

ექსპერტის საქმეში ჩახედულობის კოეფიციენტი განისაზღვრება ფორმულით:

$$\mu_i = \varepsilon_i * \tau_i$$

სადაც μ_i - i-ური ექსპერტის საქმეში ჩახედულობის კოეფიციენტია, ε_i - i-ური ექსპერტის მოცემული პრობლემის გაცნობობის დონეა, τ_i - i-ური ექსპერტის აზრის საფუძვლიანობის (ანუ არგუმენტულობის) კოეფიციენტია.

არგუმენტულობის კოეფიციენტი განისაზღვრება ქვემოთ წარმოდგენილი ცხრილის მეორე და მესამე გრაფაში მოცემული ექსპერტის მიერ აღნიშნული სიდიდეების შეკრებით:

$$\tau_i = \tau'_i + \tau''_i$$

არგუმენტაციის წყარო	ექსპერტიზის აზრზე არგუმენტაციის წყაროს გაელენის დონე	
	მაღალი	დაბალი
ანალოგიურ დაავადებაზე დიაგნოზის დასმის გამოცდილება	1.0	0.24
ანალოგიურ დაავადებაზე სამამულო და უცხოური გამოცდილების ცოდნის დონე	0.92	0.20
სხვა	0.84	0.16

სადაც - τ'_i კოეფიციენტია, რომელიც ახასიათებს i-ური ექსპერტის მოსაზრებაზე არგუმენტაციის წყაროს გაელენის უმაღლეს დონეს; τ''_i - კოეფიციენტია, რომელიც ახასიათებს i-ური ექსპერტის მოსაზრებაზე არგუმენტაციის წყაროს გაელენის დაბალ დონეს;

პრაქტიკული გამოცდილების საფუძველზე პირობად შეიძლება მივიღოთ:

$$0,8 \le \tau_i \le 1,2$$

საექსპერტო კომისიის საქმეში ჩახედულობის კოეფიციენტი განისაზღვრება, როგორც ცალკეული ექსპერტის საქმეში ჩახედულობის კოეფიციენტის საშუალო არითმეტიკული სიდიდე:

$$\mu_{საშ} = \frac{\sum_{i=1}^{\beta} \mu_i}{\beta}$$

სადაც β - საექსპერტო კომისიაში ექსპერტთა რიცხვია.

პრაქტიკულად დადგენილია, რომ შეიძლება მიეიღოთ:

$$\mu_{საშ} > 0,5 \div 0,7$$

მაგალითად:

ექსპერტი	ϵ_i	τ_i	μ_i
1	1.0	-	1.0
2	0.6	1.08	0.648
3	0.6	1.04	0.621
4	0.4	0.92	0.368
5	0.6	1.04	0.624
6	0.6	1.00	0.6
7	0.8	1.20	0.96
8	0.8	1.00	0.80

არგუმენტულობის განსაზღვრის მეთოდები:

$$\mu_{საშ} = 0,705^4 > (0,5 \div 0,7)$$

შეიძლება ითქვას, რომ ექსპერტების N 1,7,5 შეფასება საქმეში ჩახედულობის დონის მიხედვით უფრო მაღალია, ვიდრე საექსპერტო კომისიის წევრთა საქმეში ჩახედულობის საშუალოზე მაღალი სიდიდე.

ბ) ექსპერტთა კომპეტენტურობის დონის განსაზღვრა

ექსპერტი	1	2	3	4	5	6	7	8
1	-	4	1	2	3	3	3	2
2	6	-	2	1	7	4	5	2
3	7	4	-	1	3	7	5	2
4	3	3	2	-	6	4	5	1
5	6	5	1	2	-	4	7	1
6	5	6	1	1	4	-	5	2
7	5	5	2	1	3	3	-	1
8	5	6	1	1	3	2	5	-
საშუალო	5.28	4.71	1.43	1.26	4.15	3.86	5.00	1.57

ექიმის (ექსპერტის) საქმეში ჩახედულობა წარმოადგენს მისი კომპეტენტურობის შეფასების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კრიტერიუმს. კომპეტენტურობის დონის განსაზღვრისათვის გამოიყენება ურთიერთშეფასების მეთოდი, რომლის დროსაც თითოეული ექსპერტი სხვა ექსპერტის გვარის გასწვრივ სპეციალურ ცხრილში სვამს რიცხვს, რომელიც ასახიათებს მის კომპეტენტურობის დონეს. ამ შემთხვევაში მაქსიმალურ რანგს (ნატურალური რიცხვი 1-ის სახით) ღებულობს ექსპერტი, რომელიც, მოცემული ამოცანის ამოხსნისას, შემფასებლის მიერ მიჩნეულია უფრო კომპეტენტურად. მინიმალურ რანგს, ტოლს სიაში ბოლოსწინა ექსპერტის რიგითი ნორმისა (ე.ი. რანგი "-1"), ღებულობს ექსპერტი, რომელიც მოცემული ამოცანის ამოხსნისას შემფასებლის მიერ მიჩნეულია ნაკლებად კომპეტენტურად. მიღებული შედეგების საფუძველზე განსაზღვრავენ თითოეული ექსპერტის რანგის საშუალო სიდიდეს ფორმულით:

$$r_{\text{საშ}} = \frac{\sum_{i=1}^{n} \mu_i}{\beta - 1}$$

სადაც $r_{\text{საშ}}$ - i-ური ექსპერტის საშუალო რანგია, r_i- არის რანგი, რომელიც მოცემულია i-ური ექსპერტზე კომისიის ყოველი წევრის მიერ.

ექსპერტების საშუალო რანგების მიღებულ სიდიდესთან შესაბამისობით შეიძლება განვიხილოთ თანმიმდევრობითი რიგი მათი კომპეტენტურობის დონის მიხედვით და განვსაზღეროთ მათი ურთიერთდამოკიდებულება საექსპერტო კომისიის კომპეტენტურობის საშუალო დონესთან შედარებით.

რანჟირება წარმოადგენს საანალიზო ობიექტის რომელიმე ნიშნის მნიშვნელობის ზრდისა და კლების წესის მიხედვით განლაგების პროცედურას. მოცემულ შემთხვევაში რანგი მიუთითებს ადგილს, რომელსაც იკავებს ექსპერტი კომპეტენტურობის დონის მიხედვით.

ექსპერტი	1	2	3	4	5	6	7	8
რანგი	8	5	1	2	-	4	7	1

საექსპერტო ჯგუფის წევრების მიერ შეესებული ცხრილის საფუძველზე შედგენილ იქნა რანგების საბოლოო ცხრილი ექსპერტების კომპეტენტურობის დონის მიხედვით და თითოეული მათგანისათვის განისაზღვრა რანგების საშუალო სიდიდეები.

ამის საფუძველზე გარდება ექსპერტების რანჟირება და ამ ჯგუფებისათვის განისაზღვრება რანგის საშუალო სიდიდე:

ექსპერტი	ϵ_i	τ_i	μ_i
1	1.0	-	1.0
2	0.6	1.08	0.648
3	0.6	1.04	0.621
4	0.4	0.92	0.368
5	0.6	1.04	0.624
6	0.6	1.00	0.6
7	0.8	1.20	0.96
8	0.8	1.00	0.80

$$R_{საშ} = \frac{5,28+4,71+1,43+1,26+4,15+3,86+5,0+1,57}{8} = 3,4$$

ექსპერტების რანჟირებისას კომპეტენტურობის დონის მისედვით ექსპერტები №3,4,8 იმყოფებიან საექსპერტო ჯგუფის კომპეტენტურობის საშუალო დონეზე მაღლა.

გ) ექსპერტთა კონფორმიზმის განსაზღვრა

ექსპერტული შეფასებისას ხშირად ადგილი აქვს ***კონფორმიზმის*** გამოვლინებას. მასში იგულისხმება ისეთი მოქმედება, რომლის დროსაც ჯგუფისა და ინდივიდის მოსაზრებები განსხვავდება, მაგრამ ინდივიდი თმობს პოზიციებს ჯგუფის წევრთა ბეწოლის გამო. ეს ეფექტი დაუშვებულია ჯგუფის ფსიქოლოგიური გაელენის უნარზე ცალკეული პიროვნების მიმართ. ექსპერტული შეფასებისას ინდივიდი-ექსპერტი, სხვადასხვა მიზეზის გამო კონფლიქტური სიტუაციის წარმოშობისას, ემორჩილება ჯგუფის აზრს, რის გამოც იცვლის თავის შეფასებებს და უახლოვდს მას კომისიის საშუალო შეფასებას.

კონფორმიზმის ზომა განისაზღვრება შემდეგნაირად: ვთქვათ, საექსპერტო კომისიის შეფასების საშუალო სიდიდე განხილვამდე იყო $K_{საშ}$, ხოლო i-ური ექსპერტის შეფასების სიდიდე განხილვამდე იყო K_i'. მაშინ ამ შეფასებებს შორის აბსოლუტური განსხვავება შეადგენს სიდიდეს:

$$\Delta' = \left|K_{საშ} - K_i'\right|$$

განსილეის შემდეგ i-ური ექსპერტის შეფასების სიდიდე გახდა K_i'', მაშინ განხილეის შემდეგ ექსპერტის შეფასებასა და განხილვამდე კომისიის შეფასებებს შორის განსხვავებათა აბსოლუტური სხვაობა ტოლი იქნება:

$$\Delta'' = \left|K_{საშ} - K_i'\right|$$

კონფორმიზმის ზომად მიღებულია სიდიდე:

$$q = \frac{\Delta''}{\Delta'}$$

თუ შერჩეულ ექსპერტებს შორის აღმოჩნდება ისეთი, რომლის კონფორმიზმის დონე განსხვავება დასაშვები მნიშვნელობისაგან, ჯგუფი პოულობს მის ადგილს რანჟირებულ რიგებში, ექსპერტთა საქმეში ჩახედულობისა და კომპეტენტურობის მიხედვით. თუ ექსპერტის ადგილი ორივე შემთხვევაში უფრო მაღალია, ვიდრე მთლიანად საშუალო საექსპერტო სიდიდეები, მაშინ კომისიის საშუალო შეფასების განსაზღვრისას გათვალისწინებული იქნება ექსპერტის შეფასება განხილვამდე. ვინაიდან მოცემული ექსპერტის მიერ პრობლემის გაცნობა და მისი კომპეტენტურობა შედარებით მაღალია, იმის ალბათობა, რომ იგი მოცემულ საექსპერტო ჯგუფში საკითხის განხილეისას მიიღებს ინფორმაციას, რომელიც მის შეფასებაზე არსებით გავლენას მოახდენს, ძალიან მცირეა. შესაბამისად, ითვლება, რომ ასეთ შემთხვევაში ადგილი ჰქონდა კონფორმიზმის მოვლენას.

კონფორმიზმის ზომის განსაზღვრისათვის საჭიროა მასალის შესწავლა საექსპერთო ჯგუფის შესახებ საკითხის განხილვამდე და მის შემდეგ. ამით გამოელინდებიან ის ექსპერტები, რომელთა მიმართ ციურობრიეი განსხვავება გათვლილი რანჟირების პროცესში უფრო გამოხატულია. თუ სიდიდეებს შორის განსხვავება აჭარბებს განსაზღერულ მნიშვნელობებს, შემოწმება ჩატარდება ფორმულით:

$$\sigma_i = \frac{K_i' - K_i''}{K_{i\min}} * 100 \le 10\%$$

სადაც K_{imin}, i-ური ექსპერტის მიერ განხილვამდე და მის შემდეგ მიღებული შეფასების მინიმალური მნიშვნელობაა.

ექსპერტი №	1	2	3	4	5	6	7	8
K_i'	0.7	0.5	0.3	2.0	1.5	1.1	1.0	1.6
K_i''	0.7	0.5	0.8	1.8	1.2	1.1	1.1	1.4
σ_i,%	0	0	233	11	25	0	10	14

σ_i, საანგარიშო მნიშვნელობები მოყვანილია შემდეგ ცხრილში.

ექსპერტი №	$K_{საშ}$	Δ_i'	Δ_i''	q_i
3	1.1	0.8	0.3	0.38
4		0.9	0.7	0.78
5		0.4	0.1	0.25
8		0.5	0.3	0.60

σ_i ანალიზის საფუძველზე დადგინდა, რომ კონფორმიზმი მიზანშეწონილია შემოწმდეს მხოლოდ ექსპერტებისათვის №3, 4, 5, 8, რომელთათვის ნაპოვნი იქნება კონფორმიზმის ზომის სიდიდე q_i.

ცხრილიდან ჩანს, რომ კონფორმიზმის ზომის სიდიდე – არსებითად განსხვავდება ერთისაგან მხოლოდ N 3,5,8 ექსპერტებისათვის. საანგარიშო ჯგუფმა განსაზღვრა რანჟირებულ რიგებში ამ ექსპერტების ადგილი საქმეში ჩახედულობისა და კომპეტენტურობის მიხედვით. აღმოჩნდა, რომ კონფორმიზმი დამახასიათებელია N8 ექსპერტისათვის, შეფასების საშუალო მნიშვნელობის პოვნისას გათვალისწინებული იქნა მისი შეფასების K_8' შედეგის განხილვამდე.

დ) ექსპერტთა შეთანხმებულობის კრიტერიუმის განსაზღვრა

ექსპერტთა შეთანხმებულობის დონის განსაზღვრისათვის შეიძლება გამოვიყენოთ ვარიაციის კოეფიციენტის (V) გაანგარიშება:

$$V = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^{\beta} \left(K_{საშ} - K_i'\right)^2}}{\beta - 1} \Big/ K_{საშ}$$

სადაც K_i, i-ური ექსპერტის შეფასების სიდიდეა; $K_{საშ}$ – საექსპერტო კომისიის შეფასების საშუალო სიდიდე; β – ექსპერტთა რაოდენობა.

რაც უფრო ნაკლებია ვარიაციის კოეფიციენტის მნიშვნელობა, მით უფრო მეტია ექსპერტთა მოსაზრების შეთანხმებულობის ღონე. ამ შემთხვევაში ექსპერტთა მოსაზრების შეთანხმებულობა მიიჩნევა დამაკმაყოფილებლად.

სიტუაციური ანოცანა: ავბულატორიული მომსახურების მოთხოვნის პროგნოზი

საქართველოში მიმდინარე რადიკალური ეკონომიკური რეფორმა მოითხოვს ჯანდაცვის სისტემის საქმიანობის საბაზრო ურთიერთობებზე ორიენტაციას. ამიტომ იზრდება ჯანდაცვის ღაწესებულებების მართვისადმი მიმწნობრიეი, ანუ სტრატეგიული მიღწომის მნიშვნელობა, რომლის ერთ-ერთი არსებითი მომენტია პაციენტთა მომსახურების მოთხოვნის პროგნოზირება.

საბაზრო ეკონომიკის ფორმირების პირობებში ჯანდაცვის ორგანიზაციათა მარკეტინგული პოლიტიკა უნდა დაეყრდნოს ისეთ ძირითად კრიტერიუმს, როგორიცაა მოსახლეობის დიფერენცირებული ჯგუფების მოთხოვნისა და მოთხოვნილებების ხასიათისა და თავისებურებების შესწავლა; ამბულატორიული მომსახურების სპეციფიკის გამოკლევა; იმ ფაქტორებისა და პირობების გამოვლენა, რომლებიც განსაზღვრავენ მოთხოვნილებისა და მოთხოვნის ფორმირებაში არსებით განსხვავებებს. აქვე უნდა გაეითვალისწინოთ ის გარემოებაც, რომ პაციენტებს სურთ მიიღონ ფართო და მრავალმხრივი მომსახურება, რაც ჯანდაცვის სისტემის ინტერესებში მაქსიმალურად უნდა იყოს გათვალისწინებული. ამ მიმართულებით ხორციელდება სამუშაოთა უნიფიცირება და არსებულ სიმძლავრეებთან შესაბამისობაში მოყვანა. ასეთ პირობებში საავადმყოფოებისა და პოლიკლინიკებისათვის მოთხოვნის ფორმირება და პროგნოზირება, უწინარეს ყოვლისა, მიეკუთვნება მარკეტინგული კვლევის ამოცანებს. აღნიშნული ამოცანა ბაზრის გაურკვეულობის პირობებში რთულდება (ხარისხიანი მედიკამენტების, სამედიცინო აპარატურის ან კვალიფიციური სპეციალისტების ღეფიციტის გამო), მაგრამ მარკეტინგული გამოკვლევების საფუძველზე პაციენტთა მოთხოვნის ფორმირებისა და პროგნოზირების აუცილებლობა უკვე არსებობს. როგორც ბაზრის სეგმენტაციის თეორიის აეტორი ე. სმიტი აღნიშნავს: "სეგმენტაცია საყრდენი წერტილის სახით უზრუნველყოფს ბაზრის განეითარებას მოთხოვნის თვალსაზრისით, რაც გულისხმობს მარკეტინგული საქმიანობის რაციონალურ და უფრო გუსტ შეთანაწყობას მომხმარებელთა მოთხოვნებთან. ყოველივე ამის შედეგად შესაძლებელია მოთხოვნის უამრავი ფაქტორის გამოყენება იქ, სადაც აღრე მხოლოდ ერთი იყო გამოყენებული".

განეითარების პერსპექტივების განსაზღვრის, აგრეთვე ჯანდაცვის ბაზარზე ერთიანი პოლიტიკის შემუშავებისა და განხორციელების მიზნით ჯანდაცვის დაწესებულებებში უნდა ჩატარდეს დაგეგმილ ღონისძიებათა კომპლექსური შეფასება მოსალოდნელი ბაზრის მოცულობის გამოკვლევის მიზნით. შედეგები შეიძლება გამოეყენოთ მარკეტინგული პოლიტიკის ფორმირებისათვის. არსებული ღონისძიებების შემუშავებას საფუძვლად უნდა დაედოს შემდეგი პრინციპები:

- დაწესებულება ორიენტირებული უნდა იყოს ისეთი მომსახურების გაწევაზე, რომელიც დააკმაყოფილებს მომხმარებელთა განსაზღვრული ჯგუფის მოთხოვნებს;
- მომსახურების მოცულობა და სტრუქტურა უნდა განისაზღვროს საბაზრო გამოკვლევების საფუძველზე;
- მომსახურების ოპტიმიზაცია მიიღწევა მისი მაქსიმალური დიფერენციაციით, რომელშიც უნდა იყოს გათვალისწინებული პაციენტთა მოთხოვნილებები და მოთხოვნები, მომსახურების გაწევის ჩამოყალიბებული სტრუქტურა და მისი ორგანიზაცია მიზნობრიეი ბაზრის ცალკეული სეგმენტის შერჩევის საფუძველზე. ეს მოთხოვნილება უნდა დააკმაყოფილოს ჯანდაცვის მოცემულმა სისტემამ.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, ჯანდაცვის სისტემაში მარკეტინგული პოლიტიკის ფორმირება აუცილებლად მოითხოვს კონკრეტული პაციენტის მოთხოვნის შესწავლას მოსახლეობის ტიპოლოგიის დადგენის საფუძველზე.

ამ თვალსაზრისით მეტად საინტერესოა ამბულატორიული მომსახურების მოთხოვნის პროგნოზირების მოდელი, რომელიც აღწერს მოსახლეობას ჯგუფების მოთხოვნას არსებული სოციალურ - ეკონომიკური პირობების გათვალისწინებით. ამასთან, ცხადია, რომ დღეისათვის

აქტუალობას კარგავს გრძელვადიანი და საშუალოვადიანი პროგნოზების შემუშავება და უპირატესობა ენიჭება მოკლევადიან პროგნოზებს.

ჩვენს მიერ შემუშავებულ მოდელში გამოყენებულია სოციოლოგიური (პაციენტთა ანკეტური გამოკითხვა) და სტატისტიკური ინფორმაცია. მოდელის ჩამოყალიბება ხორციელდება ოთხ ეტაპად და მათ მიხედვით შესაძლებელია ერთდროულად გაეიანგარიშოთ მოთხოვნის პროგნოზი მომსახურების რამდენიმე სახეობაზე.

პირველ ეტაპზე ხდება პაციენტთა ტიპების გამოყოფა და შეღარებით ინფორმაციული ტიპწარმომქმნელი (სოციალურ - დემოგრაფიული) ნიშნების შერჩევა. შერჩეული ნიშნების რაოდენობა არ უნდა იყოს დიდი. ითვლება, რომ ყველაზე მეტ გავლენას პაციენტის ამბულატორული მომსახურების მოთხოვნაზე და, შესაბამისად, სამომხმარებლო ქცევაზე ახდენს ისეთი მაჩვენებელი, როგორიცაა შემოსავლების დონე ერთ სულ მოსახლეზე. მაგრამ უნდა შევნიშნოთ, რომ სტატისტიკურ მონაცემებში ასეთი მაჩვენებლის არსებობა არარეალურია, ეინაიდან არსებულ პირობებში მოსახლეობის რეალური შემოსავლის დონის განსაზღვრა მკეთრად გაძნელებულია, ოფიციალური მონაცემები ვერ ასახავს ჩვენი ცხოვრების სინამდვილეს. ამ კუთხით, შესაძლოა ტიპირება განეახორციელოთ სხვა პარამეტრებზე დაყრდნობით. დავუშვათ, რომ ჩატარებული გამოკითხვით ახალგაზრდა პაციენტთა შორის გამოვლინდა შემდეგი სუთი ტიპი:

- აქტივისტები – 3,7%;
- ტრადიციონალისტები (მიმდევრები) – 20,9%;
- კონფორმისტები – 45,5%,
- დამოუკიდებელი აზრის მქონე პირები – 22%,
- გულგრილები – 7,9%.

ზემოდასახელებული ტიპების მოთხოვნა ატარებს კონკრეტულ ხასიათს. ამ მოთხოვნის გათვალისწინებით, ამბულატორიული მომსახურების მოცულობის განსაზღვრისათვის ერთ - ერთი მთავარი წინაპირობაა ახალგაზრდული კონტინგენტის მოთხოვნის დაკმაყოფილება.

მეორე ეტაპზე გაიანგარიშება თითოეული ტიპის პაციენტთა მომსახურების შეძენის (ყიდვის მოთხოვნის რეალიზაციის) კოეფიციენტი და, დამატებით, ყიდვის ალბათობის კოეფიციენტი.

თითოეული ტიპი განიხილება, როგორც რესპოდენტთა დამოუკიდებელი მთლიანობა. ეს მთლიანობა კონკრეტული სახის მომსახურების შეძენის განზრახვის მიხედვით შეიძლება დაეყოთ ოთხ ჯგუფად:

I ჯგუფი – პირები, რომელთაც სურდათ ჩაეტარებინათ ამბულატორიული გამოკვლევა, რაც განახორციელეს (q_1 აღნიშნული რესპონდენტების ხვედრითი წილი თითოეულ ტიპში);

II ჯგუფი – პირები, რომელთაც სურდათ მიეღოთ ამბულატორიული მომსახურება, მაგრამ ვერ განახორციელეს ეს სურვილი ამა თუ იმ მიზეზით (q_2 არის თითოეულ ტიპში II ჯგუფის რესპონდენტების ხვედრითი წილი);

III ჯგუფი – პირები, რომელთაც არ ჰქონდათ განზრახული ამბულატორიული გამოკვლევის ჩატარება, მაგრამ ჩაიტარეს იგი (q_3 არის თითოეულ ტიპში III ჯგუფის რესპონდენტთა ხვედრითი წილი);

IV ჯგუფი – პირები, რომელთაც არ სურდათ ჩაეტარებინათ ამბულატორიული გამოკვლევა და არც ჩაუტარებიათ იგი (q_4 არის თითოეულ ტიპში IV ჯგუფის რესპონდენტთა ხვედრითი წილი).

რეალიზაციის (ყიდვის) კოეფიციენტი ($\lambda\sigma$) გაანგარიშება I და II ჯგუფის განზრახვის მიხედვით:

$$\lambda_\sigma = \frac{q_1}{q_1 + q_2}; \quad 0 \le \lambda_\sigma \le 1$$

დამატებითი ყიდვის ალბათობის კოეფიციენტი (λ_y), რომელმაც შეიძლება შემდგომში გაავლენა მოახდინოს მოთხოვნაზე, გამოითვლება II და III ჯგუფის რესპონდენტების მიხედვით.

პროგნოზის გაანგარიშებისათვის მხედველობაში მიიღება მიმები "მომსახურების არარსებობა" (აღვნიშნოთ იგი Δ_i -ით). აქ იგულისხმება, რომ ფული ამ მომსახურების გაწევისათვის ისევ მომხმარებელს დარჩა. თუ ეს ტიპი შეინარჩუნებს მომსახურებას დასახული გეგმის ფარგლებში,

მაშინ იგი თავის მოთხოვნას მთლიანად გაღაიგანს მომაეალი წლისათვის. მეორე ჯგუფის მიხედვით შეირჩევა რესპონდენტები, რომლებმაც დაუგეგმავად შეიძინეს მომსახურება გამოჩენილი შესაძლებლობების წყალობით (აღვნიშნოთ იგი Δ_i -ით).

ამრიგად, კოეფიციენტი არის დამატებითი შესყიდვის ალბათობის კოეფიციენტი λ_i, რომელიც გვიჩვენებს i -ური ტიპის ხვედრით წილს, რომელმაც მიუთითა Δ_i მიმგში. ამასთან დაცული უნდა იყოს პირობა:

$$\sum_{i=1}^{5}\lambda\Delta_i = 1$$

მესამე ეტაპზე ხორციელდება საპროგნოზო წლისათვის კონკრეტული მომსახურების i-ური ტიპის პაციენტზე მოთხოვნის პროგნოზირება (S_i) რეალიზაციისა და ალბათობის კოეფიციენტების გათვალისწინებით:

$$S_i = p_i\left[q_i\left(\lambda_\sigma + \lambda_{\Delta 1}\right) + \lambda_{\Delta 2}\right] * N$$

სადაც p_i – i-ური ტიპის ხვედრითი წილია; q_i – მომხმარებელთა ხვედრითი წილი, რომლებმაც გამოთქვეს სურვილი მოცემული მომსახურების გაწევაზე; N – საორგანიზაციო წელს მოსახლეობის რაოდენობა.

მეოთხე ეტაპზე ტარდება პაციენტთა i-ური ტიპის მოთხოვნის გაანგარიშება ცალკეული სახეობის მომსახურებაზე, რომელიც გამოითვლება ფორმულით:

$$\varpi = N \cdot \sum_{i=1}^{n} S_i \cdot \prod_{j=1}^{m} T_j$$

სადაც n – i-ური ტიპის რაოდენობაა; m – კონკრეტული მომსახურების j-ური სახელების რაოდენობა; Tj – ური მომსახურების ხვედრითი წილია, რომელიც პაციენტმა ვერ შეიძინა.

კონკრეტული მომსახურების ცალკეული სახეობის პროგნოზი ფულად მაჩვენებლებში (ϖ) გამოითვლება ფორმულით: $\varpi = \omega \cdot c$

სადაც c – კონკრეტული მომსახურების ცალკეული სახეობის საბაზრო ფასია.

ამრიგად, ზემოაღნიშნული მოდელის გათვალისწინებით, შესაძლებელია ისეთი მარკეტინგული პოლიტიკის შემუშავება, რომელიც ადეკვატურად ასახავს მოსახლეობის მოთხოვნებს და გაითვალისწინებს ჩამოყალიბებული მომსახურების გაწევას. ეს შესაძლებლობას მისცემს ჯანდაცვის სისტემას, განიხილოს მაღალი დონის მომსახურება და გაუძლოს კონკურენტის ბაზარს.

თავი 18. ინოვაციებისა და ცვლილებების მართვა

18.1. შესავალი

მზარდი კონკურენციის პირობებში, ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობაში ცვლილებებისა და ინოვაციების მართვას გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება. თუ ***ცვლილებები*** ორგანიზაციის სტატუსის ნებისმიერი სახის ცვალებადობას გულისხმობს, *ინოვაცია* წარმოადგენს ახალი იდეების გამოყენებას. ცვლილებების და ინოვაციების დანერგვა შესაძლებელია განაპირობოს როგორც ორგანიზაციის გარე, ასევე შიდა ძალებმა.

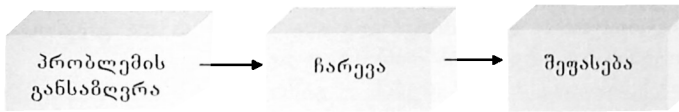
ინოვაციების დანერგვას გარკვეული საორგანიზაციო საფუძვლები გააჩნია. ესენია: სამეწარმეო, კოლექტიურობის, ფორმალიზაციისა და სრულყოფის საფუძვლები. მათი გაცნობა, შესაბამისად, მოითხოვს სათანადო ცვლილებების გატარებას. გასათვალისწინებელია, რომ ამ ცვლილებებმა შეიძლება არამარტო ხელი შეუწყოს, არამედ დაამუხრუჭოს კიდეც ინოვაციების დანერგვა, თუ კოლექტივი მხარს არ უჭერს მათ განხორციელებას. ცვლილებების გატარების უუნარობამ ან ჩაფარდნამ კი, თავის მხრივ, შეიძლება მიგვიყვანოს საბოლოო ორგანიზაციულ წარუმატებლობამდე.

ცვლილებების განხორციელების წინააღმდეგობათა გადალახვის პროცესის დაგეგმვაში, მენეჯერებმა, უპირველეს ყოვლისა, უნდა გაიგონ, თუ რატომ ეწინააღმდეგებიან ადამიანები ამ პროცესს. ამის მთავარი მიზეზები შეიძლება იყოს: პირადი თავდაცვითი ინტერესი, ცვლილებების დანერგვის საჭიროების არასწორი გაგება და სხვ. ამიტომ მენეჯერი ცვლილებების განხორციელების მიმართ მოსალოდნელი წინააღმდეგობების გადალახვის გარკვეულ მეთოდებს უნდა ფლობდეს – საკითხის კარგი ცოდნა, კომუნიკაბელურობა, საკუთარი პოზიციის დასაბუთებისა და შეთანხმების უნარი. მან აქტიურად უნდა გამოიყენოს თავისი შესაძლებლობები, რათა მიიღოს საჭირო მხარდაჭერა, არ უნდა მოერიდოს დაძალების მეთოდების გამოყენებას, ზოგ შემთხვევაში კი მოახდინოს ორგანიზაციაში არსებული საზოგადოებრივი აზრის მანიპულირებაც.

თითქმის ყოველთვის, ძირითადი ცვლილებების განხორციელება ესაჭიროება ერთ ან მეტ ორგანიზაციულ კომპონენტს: სტრუქტურას, ტექნოლოგიას, ადამიანურ რესურსებს და ა.შ. მით უმეტეს, რომ ცვლილებებს ან ინოვაციებს თითქმის ყოველთვის მოჰყვება ორგანიზაციული განვითარება.

ორგანიზაციული განვითარება – ესაა წინასწარ დაგეგმილი ცვლილებები მთლიანად ორგანიზაციისა ან მისი ნაწილისათვის.

საორგანიზაციო განვითარების პროცესი



შიდა ან გარე ძალების დახმარებით განხორციელებული ორგანიზაციული ცვლილებები მთლიანობაში ეითარდება შემდეგი საფეხურებით. ესენია: არსებული მდგომარეობის ანალიზი, მოსალოდნელი ცვლილებებისა ან ინოვაციების დანერგვისათვის მზაღყოფნის შეფასება, ჩარევასთან დაკავშირებული შედეგების განსაზღვრა და სხვ.

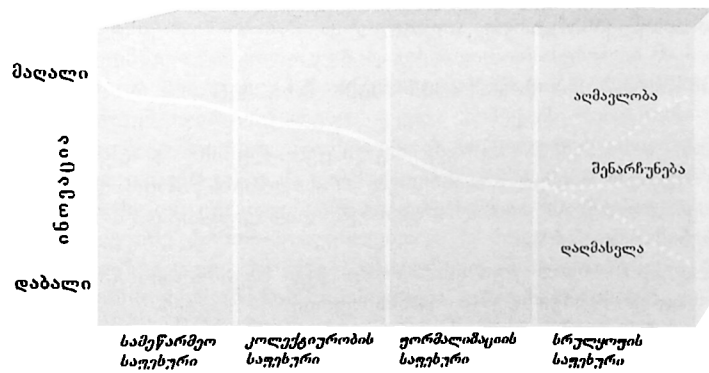
არაიშვიათად ცვლილება მრავალგანზომილებიანია, ამიტომ მისი განხორციელება აუცილებლად მოითხოვს სათანადო ცუნდის შექმნას.

ცვლილებები 3 ტიპად იყოფა:

1. ეეოლუციური ტიპის ცვლილება, რომელიც ნელა, ნაბიჯ-ნაბიჯ მიმდინარეობს, ყოველგვარი გარეშე ჩარევის მიუხედავად, ერთი შეხედვით, თვითდინებით, და რომელსაც ზოგჯერ ე.წ. "მუტაციური" სახის გარდაქმნა ახასიათებს;
2. აეტოკრატიული ტიპის ცვლილებება, რომელიც ცენტრალიზებულად ხორციელდება ზემოდან ქვემოთ, ერთპიროვნული გადაწყვეტილების საფუძველზე;
3. მართვადი ტიპის ცვლილება, რომელიც გარკვეული ზემოქმედების შედეგია. ეს ზემოქმედება ხელს უწყობს ცვლილების წარმართვას (ნაეიგაციას).

ეეოლუციური ტიპის ცვლილებები ყველაზე ხშირად ბუნებაში მიმდინარე პროცესებს ახასიათებს, მაშინ, როდესაც აეტოკრატული ცვლილებების განხორციელება მენეჯერის პრეროგატივაა.

პოტენციური ეფექტები ინოვაციის განხორციელების პროცესში



ცელილებები შესაძლოა იყოს შემდეგი სახის:

1. სტრუქტურული;
2. სტრატეგიული;
3. ტექნოლოგიური – დაკავშირებული აპარატურისა და ტექნოლოგიების განახლების აუცილებლობასთან;
4. პროდუქციისა და მომსახურების – გამომდინარე რაოდენობრივი და სტრუქტურული ცვლილებებიდან;
5. კულტურული ცვლილებები – განპირობებული სისტემის ცელილებების ზემოქმედებით სუბიექტურ სუეროზე.

ცელილების მიმართ ადამიანებს გააჩნიათ ერთგვარი რეზისტენტულობა, რაც წარმოადგენს ადამიანის ბუნებრივ რეაქციას გაურკვეველობაზე და განპირობებულია ბუნდოვანი მომავლის შიშით, ჩვეული ცხოვრების წესის შეცვლის საშიშროებით და სხვ. ასეთი სიტუაცია სათანადო მუშაობის გარეშე, რომელიც მიმართული უნდა იყოს სიტუაციის განსამუხტავად, თავისთავად იწვევს წინააღმდეგობას, კონფლიქტებს, რაც ხელს უშლის ცელილებების გატარებას.

მენეჯერის თეორიაში შემუშავებულია ე.წ. *გარდაქმნის მრუდი*, რომელიც თან სდევს ნებისმიერი საორგანიზაციო ცელილებების განსორციელებას. ესენია:

- შოკი;
- უკანდახევა;
- შეცნობა;
- ადაპტაცია;
- ცვლილება.

დადგენილია, რომ ცელილების გატარების პროცესში ხელმძღვანელს უფრო ხშირად საქმე აქვს ოთხი სახის (დონის) კონფლიქტთან:

1. ***ინტრაპერსონალური კონფლიქტი*** გულისხმობს თითოეული პიროვნების ბუნებიდან გამომდინარე შინაგან კონფლიქტის;
2. ***ინტერპერსონალური*** ანუ პიროვნებათშორისო კონფლიქტი;
3. ***კონფლიქტი ჯგუფის წევრთა შორის;***
4. ***კონფლიქტი ცალკეულ ჯგუფებს შორის.***

შესაძლოა, ერთდროულად საქმე გექონდეს ყველა სახის კონფლიქტთან, რაც გაცილებით აძნელებს მათ მოგვარებას.

18.2. ᲪᲕᲚᲘᲚᲔᲑᲐᲗᲐ ᲒᲐᲜᲮᲝᲠᲪᲘᲔᲚᲔᲑᲘᲡ ᲔᲢᲐᲞᲔᲑᲘ

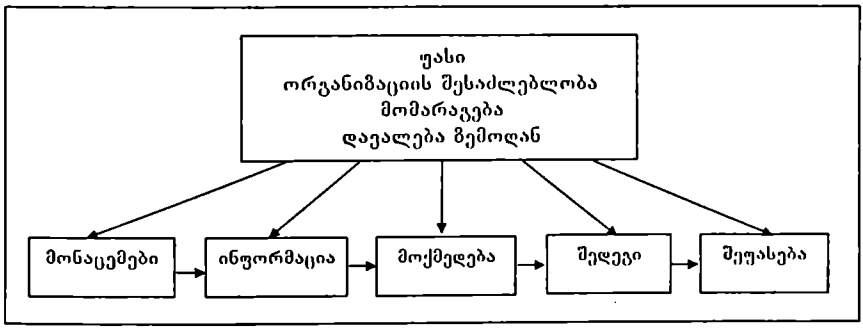
ორგანიზაციაში საჭირო სტრუქტურული ცელილების მართვა საკმარისად რთულ და ბოჯერ მძიმედ გადასაჭრელ პრობლემას წარმოადგენს. ამიტომ მათი გატარება მოითხოვს კარგად ორგანიზებულ დაგეგმვასა და პროგნოზირების პროცედურების ჩატარებას.

ცელილებების მართვა გულისხმობს შემდეგი საკითხების გაანალიზებას:

- ცელილებების საჭიროების განსაზღვრას;
- ცელილების გეგმის შემუშავებას;

- მათი განხორციელების გეგმის შემუშავებას;
- ცვლილებათა წარმატების საზომებისა და კრიტერიუმების გამომუშავებას.

ცვლილებების მართვა



ცვლილებების გატარება ყველაზე ხშირად დაკავშირებულია ისეთ ფაქტორებთან, როგორებიცაა:

- ხარვეზები სამუშაოს შესრულების პროცესში;
- გარემოში ცვლილებების საპასუხოდ;
- ორგანიზაციაში ახალი ხელმძღვანელის მისვლით;
- კრიზისი, რომელიც შეიქმნება მიმდინარე სამუშაოს შესრულების პროცესში;
- ორგანიზაციის ზრდის აუცილებლობა, გამოწვეული ახალი პრობლემების წამოჭრისას;
- ორგანიზაციის ახალი სტრატეგიების გამომუშავების აუცილებლობით და ა.შ.

საჭიროა გავითვალისწინოთ, რომ ორგანიზაციული ცვლილებების უმრავლესობა დაუგეგმაეია. ამასთან, დაგეგმილი ცვლილებები მხოლოდ იშვიათ შემთხვევაში მიიჩნევა რაციონალურად. გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ ცვლილებათა შედეგების პროგნოზირება საკმარისად რთულია, ამიტომაც უმეტესად შეუძლებელია ცვლილების ყველა ასპექტის წინასწარი დაგეგმვა.

ცვლილებათა განხორციელება მოითხოვს როგორც ხელმძღვანელობისაგან, ასევე ცალკეული მუშაკისაგან დასმული მიზნებისა და ამოცანების ნათლად წარმოდგენას. ამიტომ, ცვლილებების დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესში საჭიროა რამდენიმე პირობის აუცილებელი შესრულება: ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს პრიორიტეტები, რომლებიც სასურველია პასუხობდნენ ე.წ. **SMART** ამოცანების მოთხოვნებს (SMART გაიშიფრება შემდეგნაირად: მარტივი - SIMPLE, ზომეადი - MEASURABLE, მიღწეეადი - ACHIEVABLE, რეალისტური - REALISTIC, დროის მასშტაბის მითითებით - TIME SCALE).

ცელილებათა განხორციელება გულისხმობს ე.წ. წასეულობათა კიბის გაღალახვას, რომელიც განისაზღვრება შემდეგნაირად:

- რწმენა;
- დამოკიდებულება ცელილებების მიმართ;
- მოქმედება;
- იმის განსაზღვრა, თუ რამდენად ღრმა ცელილებების გატარება იგეგმება.

ცელილებების გატარებაში ძალზე მნიშვნელოვანია დროის ფაქტორის გათვალისწინება. შესაძლოა, რომ თვით ცელილებათა დაგეგმვაზე დაიხარჯოს ბედმიწევნით დიდი დრო, რის გამოც უშუალოდ ცელილებების დაგვიანებული განხორციელება ნაკლებად აქტუალურს გახდის დასმული მიზნის მიღწევას. საგულისხმოა ისიც, რომ ცელილებათა პერსპექტიული დაგეგმვის პროცესში ახალი მიღწევების დანერგვა შეიძლება, არც გაითვალისწინონ. ამის გამო გეგმით განხორციელებული ცელილების გატარებისას საჭირო გახდება პირველადი გეგმის გადახედვა.

მენეჯმენტის თეორიაში ცნობილია ტერმინი, ***„სენდვიჩის“ ფენომენი***. როდესაც ახალი პროგრამების განხორციელების ინიციატივა მოდის ზემოდან ქვემოთ. დადგენილია, რომ ასეთ ცელილებას ყველაზე ხშირად მხარს უჭერს უმაღლეს და დაბალ მმართველობით საფეხურებზე მყოფი პერსონალი, რომელიც საკუთარ საქმიანობაში რაღაც სასიკეთო გარდაქმნებს ელოდება. ამასთან მოსალოდნელ ცელილებებთან დაკავშირებული დისკომფორტი და ჩვეული ფუნქციების ან მმართველობით იერარქიაში პოზიციის შეცვლა ყველაზე მეტად საშუალო დონის მენეჯერებს ემუქრება. იმის გათვალისწინებით, რომ ამ დონის მენეჯერები წარმოადგენენ მმართველობითი სენდვიჩის შუა ფენას, მათი ფუნქციები კი ბედმიწევნით მნიშვნელოვანია. გასაგებია, რომ სიახლეთა ცხოვრებაში გატარება მათ მოქმედებაზე ბევრადაა დამოკიდებული.

ცელილებების ან ინოვაციების დაგეგმის პროცესში არაიშვიათად გამოიყენება სპეციალური მეთოდი – ***„ძალების ველის“ ანალიზი***. იგი ესმარება მენეჯერს, გაარკვიოს მამოძრავებელი და მოწინააღმდეგე ძალები, რომელნიც დამახასიათებელია ორგანიზაციის ირგვლივ და შიგნით არსებული გარემოსათვის. დადგენილია, რომ გაცილებით იოლია შემცირდეს წინააღმდეგობა, ვიდრე გააქტიურდეს ცელილებებათა მამოძრავებელი ძალები. ცალ-ცალკე უნდა იყოს განხილული როგორც ცელილებების შემზღუდველი და მამოძრავებელი ძალები, ასევე მიმდინარე სიტუაცია.

ძალათა ველის ანალიზის პროცესში საჭიროა განვიხილოთ შემდეგი საკითხები:

- სად გვინდა რომ აღმოვჩნდეთ საორგანიზაციო ცელილებების გატარების შემდგომ;
- რა ფაქტორებზე, ან ძალებზე დაყრდნობით მივაღწეთ მიზანს;
- რა ფაქტორები, ან ძალები გაუწევენ წინააღმდეგობას მოსალოდნელ ცელილებას;

- რა მიზეზები ამოძრავებს მოწინააღმდეგეებს;
- რამდენად ძლიერია მოწინააღმდეგე;
- ძირითადი ძალების მიმართულება და სხვ.

გასათვალისწინებელია, რომ ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა, თითქოსდა კეთილსინდისიერი თანამშრომლების მხრიდან, განპირობებულია:

- საკუთარი დამარცხების შიშით;
- ნებისმიერი ცვლილების მიუღებლობით, ცვლილებისადმი ღაბაღი ტოლერანტობით;
- დამარცხების საშიშროებასთან დაკავშირებული შესაძლო სარჯებისაგან თავის დაღწევის მიზნით;
- რესურსების ნაკლებობით;
- ეჭვებით ცვლილებათა სარგებლის შესახებ.

მოსალოდნელ ან დაწყებულ ცვლილებათა განხორციელებას შესაძლოა ხელი შეუშალოს ისეთმა სიტუაციებმა, როდესაც ცვლილება ძალზე სწრაფად მიმდინარეობს და მისი მნიშვნელობა პერსონალს კარგად არ ესმის. როდესაც მოსალოდნელი წინააღმდეგობებისა და მათი გადალახვის შეღეგად მიღებული სასიკეთო ძერების მნიშვნელობა არ არის კარგად გააზრებული. ხშირად, ცვლილებების დაგეგმვისა და გატარების პროცესში, მიუხედავად აუცილებლობისა, მართვის ყველა დონეზე არ ხდება საჭირო ინფორმაციის გადაცემა, ამიტომ პერსონალის ნაწილი მოვლენების მიღმა რჩება. არაიშვიათია ისიც, რომ ცვლილების პროგრამა ეწინააღმდება სხვა მოვლენებს, რაც, თავისთავად, მისი განხორციელების პროცესს ამუხრუჭებს.

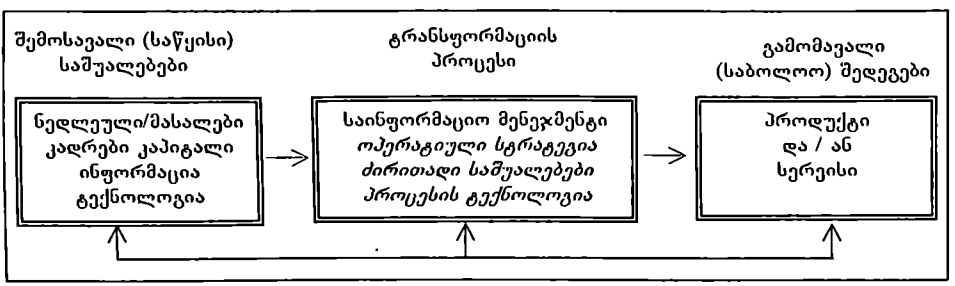
თავი 19. ოპერატიული მენეჯმენტი

ოპერატიული მენეჯმენტი წარმოადგენს პროცესს, რომლის განსორციელებისას საწყისი (შემავალი) რესურსები გარდაიქმნება საქონელსა და სერვისში. თუმცა გასათვალისწინებელია, რომ სხვადასხვა სახის პროდუქციის ან მომსახურების წარმოებაში მნიშვნელოვანი განსხვავებებია. ამ პროცესების მართვისას, მიუხედავად მათი მრავალფეროვნებისა, ძირითადი კონცეპტუალური მიდგომა ერთიანია. ოპერატიული მენეჯმენტის მთავარი ასპექტებია: ოპერატიული სტრატეგია, ოპერაციული სისტემები, საწარმოო სიმძლავრეები და პროცესების ტექნოლოგია.

ოპერატიული მენეჯმენტი სხვადასხვა როლს თამაშობს ორგანიზაციის სტრატეგიის განსაზღვრაში. იმისდა მიხედვით, თუ რა სიტუაციაში იმყოფება კომპანია, ოპერატიული მენეჯმენტის სტრატეგიული როლის საფეხურები შემდეგია:

- ნეგატიური პოტენციალის შემცირება;
- კონკურენტებთან პარიტეტის მიღწევა;
- ზოგადკორპორაციული სტრატეგიის მხარდაჭერა;
- ოპერატიული მენეჯმენტის განხილვა კორპორაციული სტრატეგიის ჭრილში.

ოპერატიული მენეჯმენტის პროცესი



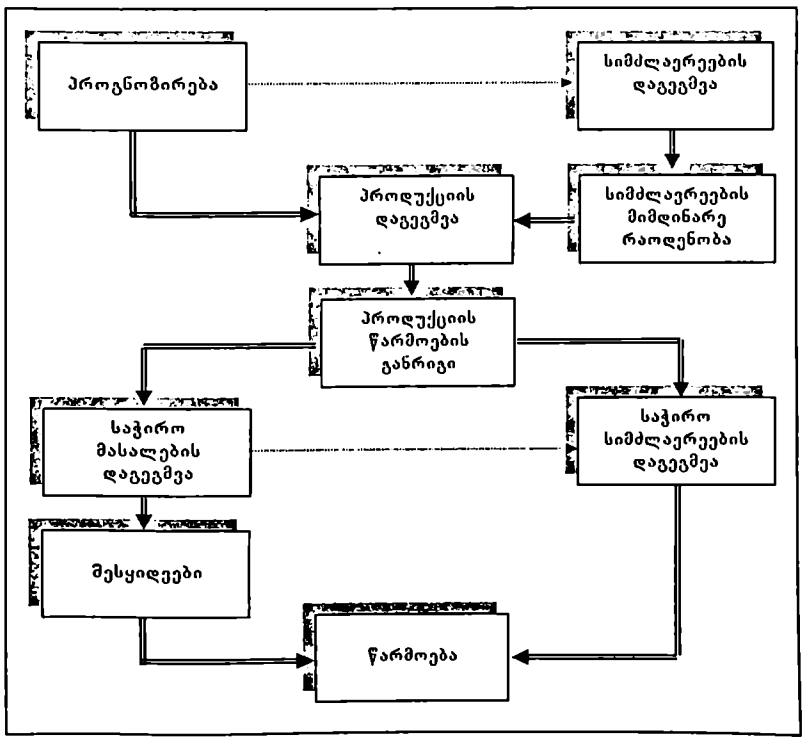
მეორე მხრივ, საორგანიზაციო პროცედურები საკმარისად მოქნილი უნდა იყოს, რათა გარემოში შესაძლო მოულოდნელი ცვლილებების საპასუხოდ უზრუნველყოს ორგანიზაციის მუშაობის სწრაფი გარდაქმნა (მაგალითად, სტაციონარში საწოლების პროფილის შეცვლა, მკურნალობის ახალი ტექნოლოგიის შემოღებასთან დაკავშირებული საავარაუდო ხარჯებისა და დაბანდებული თანხების გამოყენების ეფექტიანობის შეფასება და სხვ.).

მართალია, სტანდარტიზაციისა და მოქნილობის ერთდროული მოთხოვნა თავის თავში აშკარა წინააღმდეგობას შეიცავს. მაგრამ ამ წინააღმდეგობის კონკრეტული ან კომპრომისული გადაწყვეტა ბევრად განსაზღვრავს ორგანიზაციის სახეს, მენეჯმენტის დონეს.

მოქმედებათა შესრულების პროცესში ორგანიზაციის შიგნით მყარდება სხვადასხვა სახის, ზოგჯერ დაძაბული ურთიერთობა, ამიტომ აუცილებელია, რომ ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანები თანამოაზრენი იყვნენ, ერთნაირად ესმოდეთ ორგანიზაციის მისია, თანაბრად იზიარებდნენ ერთსა და იმავე ორგანიზაციულ ფასეულობებს.

ოპერატიული მენეჯმენტის ეფექტურობის განმასხვავებელ კრიტერიუმად იყენებენ პროდუქტიულობის კოეფიციენტებს. თავის მხრივ, კოეფიციენტები განისაზღვრებიან, როგორც შედეგების შეფარდება ან მთლიანად გახარჯულ რესურსებთან (სრულ-ფაქტორიანი), ან გახარჯულ სპეციფიკურ (კონკრეტულ) რესურსებთან (ნაწილობრივ-ფაქტორიანი). მაგალითად, პროდუქციის გამოშვებით ან მომსახურებით მიღებული წლიური შემოსავლის შეფარდება მთლიანად გაწეულ ხარჯებთან და კონკრეტულ ხარჯებთან, როგორიცაა ნედლეული, ხელფასები, კაპიტალი, ენერგია.

ოპერატიული მენეჯმენტის მთავარი სისტემები



შრომითი რესურსების მენეჯმენტი

შინაარსი

თავი 20. *შრომითი რესურსების მენეჯმენტი*

- შესავალი
- ადამიანური რესურსების დაგეგმვა და ორგანიზება
- ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში გასათვალისწინებელი ფაქტორები
- კადრების შერჩევის პროცესი
- შრომითი რესურსების განვითარება
- კადრების ატესტაციის თავისებურებები

თავი 20. შრომითი რესურსების მენეჯმენტი

20.1. შესავალი

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, ნებისმიერი ორგანიზაციის ეფექტური მოქმედების ერთ-ერთი ძირითადი პირობაა, იზრუნოს საკადრო პოლიტიკის დახვეწაზე. კონკურენციას უძლებს ის ორგანიზაცია, რომლის მენეჯმენტი უფრო მოქნილია და სწრაფად რეაგირებს საბაზრო კონიუნქტურაზე, მის მოთხოვნილებებზე. აშკარაა, რომ ცვლილებათა ამ სისტემაში ადამიანურ რესურსებს ცენტრალური ადგილი უკავია.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თეორიის ასლებური მიღგომა კადრების განვითარების პრობლემის მიმართ ნებისმიერი ორგანიზაციის სტრატეგიის ამოსავალ წერტილს წარმოადგენს.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მენეჯმენტის მეცნიერული თეორია ჩვენი საუკუნის ოციან წლებში წარმოიშვა და ფ.უ.ტეილორის შრომებთან არის დაკავშირებული. მაგრამ ეს თეორია ყოველთვის როდი უზრუნველყოფდა წარმატებას. წარმოებაში კონვეიერული სისტემის ფართო გავრცელების, მექანიზაციის მაღალი დონისა და ვიწრო სპეციალიზაციის დანერგვის შედეგად თანდათანობით გამოიკვეთა შრომითი ოპერაციების გამარტივების ტენდენცია. ახალ პირობებში ორგანიზაციის ბედს წყვეტდა არა უშუალოდ მწარმოებელი, არამედ შრომის დაგეგმვის განყოფილების მენეჯერი.

საქონლისა და მომსახურების წარმოებაში ახალი, ინტენსიური მეთოდების გამოყენება თავდაპირველად ასუსტებდა ყურადღებას ხარისხის კონტროლის მიმართ, რაც შემდგომში, როდესაც გამომშვებული საქონლით ბაზრის დაკმაყოფილებამ გარკვეულ ზღვარს მიაღწია, მოითხოვდა სასწრაფო ზომების მიღებას. ანალოგიური პრობლემა წარმოიშვა მედიცინაშიც, სადაც სამკურნალო-დიაგნოსტიკურ პროცესში მონაწილე პერსონალი განიცდის სულ უფრო ეიწრო სპეციალიზაციას (მაგალითად, მხოლოდ ქირურგიაში საღღეისოდ მოქმედებს 200-ზე მეტი სხვადასხვა ვიწრო სპეციალისტი). კონვეიერული სისტემის დანერგვამ მედიცინაში (განსაკუთრებით აშშ-ის მსხვილ კლინიკებში), სადაც, მაგალითად, მაღალკვალიფიციური კარდიოქირურგი სამუშაო დღის მანძილზე სხვადასხვა საოპერაციო ბლოკში ახორციელებს 10-15 ოპერაციამდე, იმდენად შეცვალა სამკურნალო პროცესი, რომ მას თავისუფლად შეიძლება ეწოდოს სამედიცინო წარმოება. ამან განაპირობა საესებით ახალი დამოკიდებულების ჩამოყალიბება ექიმსა და პაციენტს შორის, როდესაც, მაგალითად, მაღალკვალიფიციური კარდიოქირურგი ასრულებს მხოლოდ ოპერაციის ძირითად ნაწილს და შესაძლოა საერთოდ არ იცნობდეს პაციენტის ავადმყოფობის ისტორიას,ვინაიდან ყველა სხვა სამედიცინო შანაპულაციას ახორციელებს ამისათვის ცალკე მომზადებული სპეციალისტი (მათ შორის ქირურგთა ის ბრიგადაც, რომელიც უმზადებს წამყვან ქირურგს საოპერაციო არეს და შემდგომ ამთავრებს ოპერაციას).

"ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის" თეორიული საფუძვლების შემდგომი განვითარება დაკავშირებულია დასავლეთში მომხდარ დემოკრატიულ გარდაქ-

მნებთან. მენეჯმენტის თეორიაში გამოიკვეთა თეზისი, რომლის მიხედვითაც მაღალი შრომითი შედეგების მიღწევისათვის კეთილსაიმედო სამუშაო კლიმატი ყველაზე ძლიერი ფაქტორია, რომ უშუალოდ თანამშრომელი, მისი მოთხოვნილებები და ინტერესები ყველა რესურსზე უფრო მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისათვის.

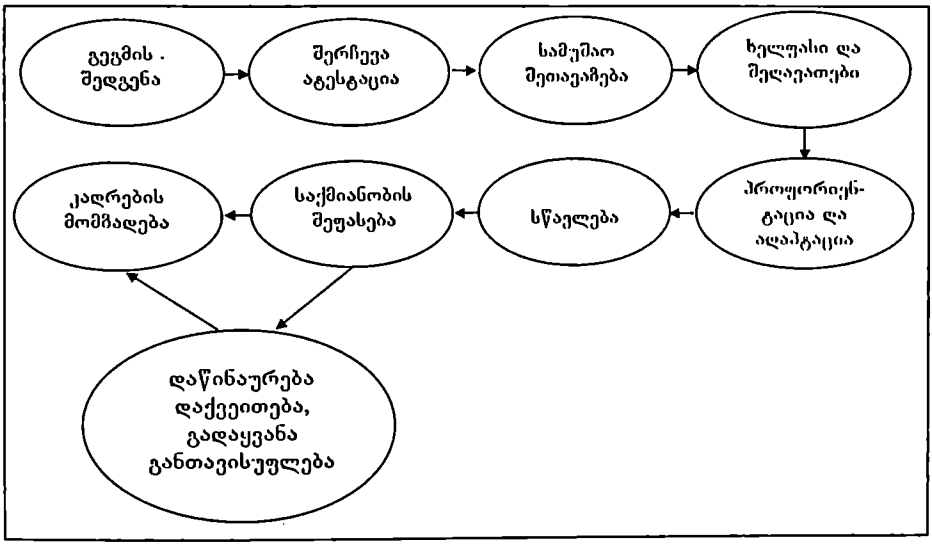
ცნება "*ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*" მ.მაილსის მიერ ადამიანური რესურსების სრული გამოყენების მოდელის ჩამოყალიბების შემდგომ საბოლოოდ დამკვიდრდა 60-იან წლებში.

დღესდღეობით მიღებული განმარტებით, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ეკონომიკურ ცნებას წარმოადგენს და პერსონალზე მუდმივად ცვალებადი მოთხოვნილებების ანალიზისა და საკადრო პოლიტიკის შემუშავების სისტემურ და უწყვეტ პროცესს გულისხმობს. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მიზანია შესაფერისი შრომითი კადრების მოზიდვა და მათი სამუშაოზე მიღება, კომპეტენტური და დაინტერესებული თანამშრომლების პროფესიული მომზადება და მათი დამაგრება. შრომითი რესურსების მართვა შემდეგ ეტაპებს მოიცავს:

- შრომითი რესურსების დაგეგმვა: ადამიანურ რესურსებზე სამომავლო მოთხოვნის დაკმაყოფილების გეგმის შემუშავება;
- ახალი კადრების მოზიდვა; ყველა თანამდებობისათვის პოტენციური კანდიდატების რეზერვის შექმნა;
- საჭირო კანდიდატების შერჩევა: ახალი კანდიდატების მოწვევა ან არსებული რეზერვიდან სათანადო პიროვნების შერჩევა;.
- ხელფასისა და შეღავათების განსაზღვრა: თანამშრომელთა მოზიდვის, სამსახურში აყვანისა და კადრების დამაგრების მიზნით ხელფასისა და შეღავათების სტრუქტურის შემუშავება;
- კადრების პროფესიული ორიენტაცია და ადაპტაცია;
- კადრების სწავლება (მომზადება და გადამზადება);
- შრომითი საქმიანობის შეფასება, რაც გულისხმობს შრომითი საქმიანობის შეფასების მეთოდების შემუშავებასა და მათი თანამშრომლებამდე დაყვანას;
- დაწინაურება, დაქვეითება, გადაყვანა, სამსახურიდან განთავისუფლება;
- ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე, თანამშრომელთა გადაადგილებასთან დაკავშირებული სათანადო კრიტერიუმების შემუშავება;
- ხელმძღვანელი კადრების მომზადება, მათი სამსახურებრივი წინსვლის მართვა;
- ისეთი პროგრამების შემუშავება, რომლებიც მიმართულია ხელმძღვანელი კადრების უნარის განვითარებასა და მათი შრომის ეფექტურობის გაზრდაზე.

მართვის თანამედროვე თეორიის ქვაკუთხედს წარმოადგენს აზრი იმის შესახებ, რომ ხელმძღვანელის მითითებათა უბრალო შემსრულებელიც თანასწორუფლებიანი პარტნიორია ერთობლივი შედეგების მიღწევის საქმეში. რიგითი მუშაკის ინიციატივასა და აქტივობაზე არაიშვიათადაა დამოკიდებული

შრომითი რესურსების მართვის სქემა



საერთო საქმის წარმატება, მითუმეტეს, რომ თანამედროვე პირობებში მკვეთრად გაიზარდა შრომის შემოქმედებითი ხასიათის მნიშვნელობა, რომლის სტიმულირებას, შესაძლოა, შემსრულებელისათვის დამოუკიდებელი მოქმედების უფლების მინიჭებით მივაღწიოთ.

20.2. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა და ორგანიზება

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი შედგება მრავალმხრივი ღონისძიებებისაგან, რომელნიც მიმართულია ორგანიზაციის მოქმედების ეფექტურობისა და ხარისხის ამაღლებისაკენ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი მოიცავს ისეთ მიმართულებებს, როგორიცაა: ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, კადრების მოზიდვა, კადრების განვითარება და შეფასება, შრომის ანაზღაურება, თანამშრომლებთან საქმიანი დამოკიდებულების დამყარება და ა.შ.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვისას განიხილება კადრების მოთხოვნისა და დასაქმების (დაბალანსების) საკითხები. იგი ემყარება მომავალი საქმიანობების ანალიზს, რომელიც უნდა ითვალისწინებდეს დაგეგმილი სამუშაოების აღწერასა და მათ სპეციფიკაციას.

სამუშაოების აღწერა გულისხმობს იმ უფლება-მოვალეობებისა და სამუშაო პირობების ჩამოყალიბებას, რომელიც აუცილებელია კონკრეტული საქმიანობების შესასრულებლად.

სამუშაოების სპეციფიკაცია გულისხმობს იმ პირობების განსაზღვრას (სათანადო ჩვევები, ოსტატობა, შესაძლებლობები, განათლების დონე, გამოცდილება და სხვ.), რომელიც აუცილებელია კონკრეტული სამუშაოს შესრულების უზრუნველსაყოფად.

მოთხოვნილების შეფასება თავის თავში შეიცავს იმ გარემო ძალების გათვალისწინების აუცილებლობას, რომლებსაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ სამუშაო ძალის მოთხოვნაზე და ხელი შეუწყონ სამომავლო მოთხოვნებზე სწორი პროგნოზის გაკეთებას.

ორგანიზაციას ***საკადრო მოთხოვნების*** დასაკმაყოფილებლად გააჩნია რესურსების შიდა და გარე წყარო, მაგრამ, მომავალი კადრების განსაზღვრის პროცესში საჭიროა გაკეთდეს მოთხოვნისა და არსებული რესურსების შეჯამება. თუ რესურსების შიდა წყარო აჭარბებს მოთხოვნას, მაშინ შეთანხმება მიღწეული უნდა იქნას კადრების შემცირების გზით, და პირიქით, კადრების ნაკლებობისას, როგორც წესი, ჯერ მათი მოზიდვა უნდა მოხდეს შიდა რეზერვებიდან, შემდგომ კი სხვა სპეციალისტების მოწვევა.

კადრების მოზიდვა გულისხმობს არსებულ ვაკანსიებზე სპეციალისტთა პერსონალურ მოზიდვას ან მსურველთა წინასწარ სელექციას მათი სამუშაო ადგილზე დანიშვნამდე.

სელექცია გულისხმობს კანდიდატების შერჩევას, რის საფუძველზეც ხორციელდება მათი დანიშვნის დასაბუთება ვაკანტურ ადგილზე. სელექციის პროცესში გამოიყენება შერჩევის ისეთი მეთოდები, როგორიცაა: ანკეტირება, გასაუბრება, ტესტირება, სარეკომენდაციო წერილების წარდგენა და ა.შ.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პროცესი



შეიძლება გამოვყოთ შრომითი რესურსების დაგეგმვის სამი ეტაპი:

1. არსებული შრომითი რესურსების შეფასება;
2. შრომით რესურსებზე მოთხოვნილების განსაზღვრა;
3. შრომით რესურსებზე მოთხოვნილების დაკმაყოფილებაზე მიმართული ღონისძიებების შემუშავება.

შრომითი რესურსების დაგეგმვა იწყება უკვე არსებული შესაძლებლობების შეფასებით. საჭიროა ობიექტურად შეფასდეს თითოეული შემსრულებლის მუშაობის ხარისხი, მისი წვლილი საერთო მიზნების განსორციელების საქმეში.

შრომითი რესურსების დაგეგმვის პროცესი მოითხოვს შემდეგი საკითხების შემუშავებას:

- ცალკეული ორგანიზაციისა და მისი ქვეგანყოფილებების კონკრეტული მიზნების დასახვას;
- მიზნიდან გამომდინარე, ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნილების პროგნოზირებას;
- კადრების უზრუნველყოფის სქემის ჩამოყალიბებასა და კადრების გამოყენების პრიორიტეტული მიმართულებების დასახვას;
- კადრების მოწვევის, შერჩევის, სწავლების, გადამზადების და სხვ. საკითხებთან დაკავშირებული ხარჯთაღრიცხვის შეღგენას;
- არსებული ადამიანური რესურსების შეფასებას.

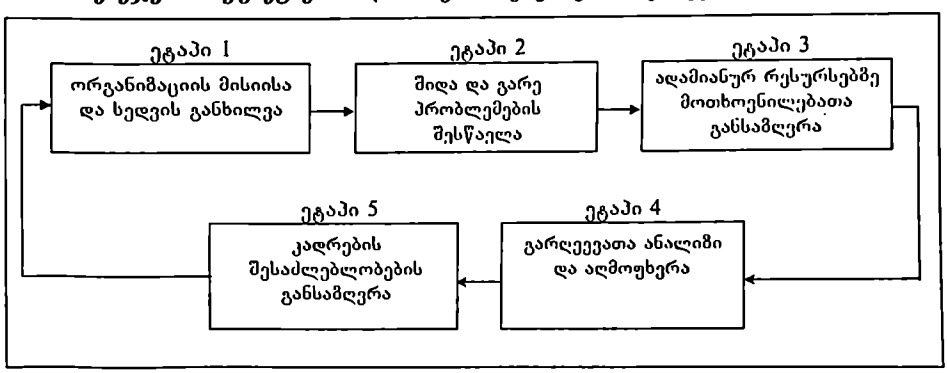
ამ ბოლო ამოცანის გადაწყვეტისათვის საჭიროა განისაზღვროს, თუ რამდენად კომპეტენტურია თითოეული თანამშრომელი, როგორია მათი ცოდნისა და გამოცდილების დონე ახალი ამოცანების გადაწყვეტის მოთხოვნილებიდან გამომდინარე;

მუშაობის შემდგომ ეტაპზე უნდა განხორციელდეს საჭირო შრომითი რესურსების სათანადო პროგნოზირება, მოკლევადიანი და პერსპექტიული ამოცანების შესრულების გათვალისწინებით.

მას შემდეგ, რაც განსაზღვრულია მოთხოვნა სამუშაო ძალაზე, საჭიროა მისი დაკმაყოფილების გზების ძიება. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს ისეთი საკითხების დადგენას, როგორიცაა პერსონალის უსიქოლოგიური მზადყოფნა ცვლილებათა აღქმისათვის, მათი რეაგირება მოსალოდნელ ცვლილებაზე, მათი უშუალო მონაწილეობა ცვლილებათა განხორციელების საქმეში.

ხშირად დაწესებულება ამჯობინებს, შრომითი რესურსები ეძიოს თავისი ორგანიზაციის შიგნით, ვინაიდან თანამშრომლის დაწინაურება არა მარტო უფრო იაფია, არამედ ხელს უწყობს პერსონალის დაინტერესებას, ორგანიზაციაში მორალურ-უსიქოლოგიური კლიმატის გაუმჯობესებას.

მენეჯერის ფუნქციები ადამიანური რესურსების შერჩევის პროცესში



შემსრულებლები მხოლოდ მაშინ მუშაობენ სრული უკუგებით, როდესაც გრძნობენ, რომ გაწეული ძალისხმევა უშუალოდ მათ კეთილდღეობაზე მოახდენს გავლენას. ამიტომ, შრომითი რესურსების უკვე დაგეგმვის ეტაპზე, ეს საკითხი აუცილებლად გასათვალისწინებელია.

ხელფასი ყოველთვის გულისხმობს ფულად ანაზღაურებას, რომელსაც დამქირავებელი უხდის მუშაკს რაიმე სამუშაოს შესრულებისათვის. იგი მუშაკის მიერ გაწეული შრომის ანაზღაურება და, ამავე დროს, მაღალნაყოფიერი შრომის ერთ-ერთი ძირითადი მოტივია. ორგანიზაციას არ ძალუძს მოიზიდოს და მითუმეტეს დაამაგროს სამუშაო ძალა, თუ ვერ გადაუხდის კონკურენტუნარიან ხელფასს ან შრომის სტიმულირებისათვის არ გამოიყენებს ანაზღაურების დამატებით სისტემას.

შრომის ანაზღაურების სისტემისა და სტრუქტურის შემუშავება, როგორც წესი, საკადრო სამსახურის კომპეტენციაში შედის. იგი ყალიბდება როგორც შრომის ბაზარზე არსებული ანაზღაურების საშუალო დონის, ასევე ორგანიზაციაში არსებული შრომის მწარმოებლურობისა და რენტაბელობის დონის გათვალისწინებით. ადმინისტრაციულ-მმართველობითი პერსონალის შრომის ანაზღაურების სისტემის შემუშავება შედარებით უფრო რთულია, ვინაიდან ხელფასის გარდა ამ პერსონალზე გამოიყოფა სხვადასხვა სახის დამატებითი ანაზღაურება (მოგებაში მონაწილეობა, აქციების გაცემა და ა.შ.).

დამატებითი წახალისების ღონისძიებათა მიმართ ტრადიციული მიდგომა ითვალისწინებს, რომ ერთი დონის მუშაკებს წახალისება თანაბარი რაოდენობითა და ფორმით ეძლევათ, შემსრულებელთა შორის არსებული განსხვავებანი კი მხედველობაში არ მიიღება. ცხადია,რომ გათანაბრების ასეთი პრინციპები ყველგან ვერ გამოდგება, ამიტომ მენეჯერის მოვალეობაა, გამოძებნოს დამატებითი ბერკეტების სახით პერსონალის წახალისების დამატებითი გზები.

20.3. ᲐᲓᲐᲛᲘᲐᲜᲣᲠᲘ ᲠᲔᲡᲣᲠᲡᲔᲑᲘᲡ ᲛᲐᲠᲗᲕᲘᲡ ᲞᲠᲝᲪᲔᲡᲨᲘ ᲒᲐᲡᲐᲗᲕᲐᲚᲘᲡᲬᲘᲜᲔᲑᲔᲚᲘ ᲤᲐᲥᲢᲝᲠᲔᲑᲘ

შრომითი რესურსებისადმი ყურადღების გაზრდა, განსაკუთრებით დასაელეთში, განპირობებულია იმით, რომ მატერიალური რესურსების ღირებულების კლების ტენდენციის ფონზე მაღალკვალიფიციური შრომითი რესურსების მოზიდვის ფასი წლიდან წლამდე იზრდება. ამიტომ, შრომითი რესურსები განიხილება, როგორც ადამიანთა ბუნებრივი შესაძლებლობების, ცოდნისა და უნარ-ჩვევების ურთიერთკავშირი ცალკეული პიროვნების, ორგანიზაციისა და საზოგადოების შემოსავლებთან შეფარდებით.

ინვესტიციებს, რომლებიც უნდა ჩაიდოს ადამიანური კაპიტალის გასამყარებლად თანამედროვე მენეჯმენტში, ფაქტობრივად არ განარჩევენ იმ ინვესტიციებისაგან, რომელნიც ჩაიდება სხვა ბიზნესში. თუმცა მათ გააჩნიათ გარკვეული თავისებურებები:

- არ შეიძლება ადამიანურ კაპიტალზე საკუთრების უფლების სხვა პირზე გადაცემა;
- განათლების მიღება დაკავშირებულია თავისუფალი დროის შემცირებასთან;
- ძნელად განისაზღვრება კავშირი ადამიანური კაპიტალის ზრდასა და მასთან დაკავშირებული საჭირო ინვესტიციების ზრდას შორის.

სამუშაო ძალის პოტენციურ შესაძლებლობათა გამოყენებისა და განვითარებისათვის ძირითადად გამოიყენება შემდეგი მეთოდები:

- პერსონალის პროფესიული ორიენტაცია;
- შრომით კოლექტივში პიროვნების სოციალური ადაპტაცია;
- პერსონალის მატერიალური და მორალური წახალისების სისტემის ამოქმედება;
- პერსონალის პროფესიული მომზადება და სწავლება;
- თანამშრომელთა სამსახურებრივი დაწინაურების გამჭვირვალე სისტემის დანერგვა.

ადამიანური კაპიტალი	პერსონალის ფიზიკური მდგომარეობა და პიროვნული თვისებები (ჯანმრთელობა, განათლება, აქტიურობა), რომლებიც მოქმედებენ მისი საქმიანობის შედეგიანობაზე.
მოტივაცია	ადამიანის დადებითი განწყობა ნაყოფიერი შრომისადმი ორგანიზაციის მოთხოვნებისა და მიზნების გათვალისწინებით.
შერჩევა, სწავლება, ატესტაცია	პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება სამუშაოზე კონკურენტული პრინციპით მიღების, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და შრომის შედეგების შეფასების სისტემის გამოყენების საფუძველზე.
პერსონალის რაოდენობის დაგეგმვა	დროის დანახარჯების, სამუშაო დროის ფონდის, შრომის ბაზრის ანალიზის საფუძველზე, რაც უზრუნველყოფს კოლექტივის რაციონალური შემადგენლობის შენარჩუნებას.
ურთიერთდამოკიდებულება შრომით კოლექტივში	კონფლიქტების, ცვლილებების და სტრესული სიტუაციების მართვა უზრუნველყოფს მთლიანად ორგანიზაციის ეფექტურ მართვას.
პერსონალის მართვის ორგანიზაცია	იმ ფორმებისა და მეთოდების გამოყენება, რომლებიც უზრუნველყოფენ კოლექტივის შედეგიან მუშაობას.

20.4. შრომითი რესურსების განვითარება

ნებისმიერი ორგანიზაცია წარმოადგენს საზოგადოებრივ სისტემას, სადაც ადამიანის არამარტო პროფესიული, არამედ პიროვნული თვისებები ცენტრალურ ადგილს იკავებენ.

კადრების მომზადება გულისხმობს შრომითი რესურსების განვითარების სხვადასხვა ეტაპის განხორციელების მთელ სისტემას. მისი მიზანია, თანამშრომელი დაეუფლოს საჭირო შრომით ჩვევებსა და ცოდნას, რათა უკეთ განხორციელდეს ორგანიზაციის მიერ დასახული ამოცანები.

ითვლება, რომ პერსონალის სწავლება განსაკუთრებით საჭიროა შემდეგ შემთხვევებში:

- როდესაც მუშაკი ახალ ორგანიზაციაში იწყებს მუშაობას;
- როდესაც მუშაკი ახალ თანამდებობაზე გადაყავთ და ახალი ფუნქციის შესრულებას ავალებენ;
- როდესაც შემოწმებით დგინდება, რომ შემსრულებელს არა აქვს საკმარისი ჩვევები თავისი სამუშაოს შესასრულებლად.

ცხადია, რომ პერსონალის სწავლებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემა საკმაოდ რთული სფეროა. მისდამი წაყენებული ძირითადი მოთხოვნები შემდეგია:

სწავლების ფუნქციის შესრულება აუცილებლად გულისხმობს მაღალ მოტივაციას, რათა მუშაკმა შეიძინოს სათანადო ცოდნა და უნარ-ჩვევები. მუშაკს უნდა ესმოდეს სწავლების პროგრამის მიზანი, პერსპექტივები, რომლებიც მას შეექმნება მიღებული ცოდნის შედეგად;

სწავლების პროცესში მუშაკი ნათლად უნდა ხედავდეს, თუ როგორ იზრდება იგი როგორც სპეციალისტი.

კადრების განვითარება და შეფასება წარმოადგენს წინასწარ დაგეგმილ პროცესს, რომელიც თანამშრომელთა მუშაობის შედეგიანობის ამაღლებას გულისხმობს. კადრების განვითარება, სხვა საკითხებთან ერთად, მოითხოვს პერსონალის კვალიფიკაციის ზრდაზე მიმართული ღონისძიებების გატარებას. ამ საქმიანობაში პერსონალის სწავლებას განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს, იგი ცალკეულ ფაზებს მოიცავს და სხვადასხვა ტიპის სასწავლო პროგრამების მიხედვით მიმდინარეობს.

ფაზური სწავლება ითვალისწინებს თანამშრომლების განათლების დონის წინასწარ შეფასებას იმის განსაზღვრის მიზნით, თუ რა მეთოდებით უნდა განხორციელდეს სწავლება. სწავლების პროცესში მსმენელთა ცოდნას ხელმეორედ აფასებენ.

პროგრამული სწავლება მიმართულია თანამშრომლების მომზადებაზე კონკრეტულ, პრაქტიკულად მნიშვნელოვან საკითხებში.

შეფასება გულისხმობს თანამშრომლების საქმიანობის ანალიზს, მათ შესაბამისობას დაკავებული თანამდებობების მიმართ. არსებობს კადრების შეფასების სხვადასხვა მეთოდი: სარეიტინგო, სარეიტინგო ცხრილური, გრაფიკული და ა.შ. ასევე, გამოიყენება კონკრეტულ შედეგზე ორიენტირებული მიდგომები.

შრომის ანაზღაურების სისტემების განხილვისას მხედველობაშია მისაღები ე.წ. ***შიდა, გარე და ინდივიდუალური სამართლიანობის ფაქტორები***. ამ ფაქტორების გათვალისწინებით მიიღება გადაწყვეტილება კონკრეტული მუშაკის შრომის ანაზღაურების სტრუქტურისა და ინდივიდუალური ანაზღაურების სრულყოფის შესახებ. ანაზღაურების სისტემის სტრუქტურის ყველაზე გავრცელებული მიდგომას წარმოადგენს მიღწევების შეფასებაზე დაფუძნებული ქულების მეთოდი. გარდა ამისა, ფართოდ გამოიყენება პრემიებით წახალისების სისტემა, რომლის ეფექტურობა დამოკიდებულია ორგანიზაციის შესაძლებლობაზე.

თანამშრომლების კოლექტიური ინტერესების დაცვა გულისხმობს მათ გაწევრიანებას სხვადასხვა დამოუკიდებელ ორგანიზაციაში (მ.შ. პროფკავშირებში). ანაზღაურების სისტემა უნდა ითვალისწინებდეს თანამშრომლების სოციალურ ღირებულებებზე საჭირო თანხების გაღებას (მაგალითად, დასაქმების რიგი მსხვილი კომპანია თავის თავზე მოლაპარაკებას ან ნაწილობრივ იღებს თანამშრომელთა სადაზღვევო შესატანების გადახდას).

მას შემდეგ, რაც მუშაკი შრომით კოლექტივში გაიელის ადაპტაციას, მიიღებს საჭირო ცოდნასა და ჩვევებს, უნდა განისაზღვროს მისი შრომის ეფექტიანობის დონე. ამგვარი კონტროლი გულისხმობს შესაბამისი ნორმატივებისა და სტანდარტების არსებობას, რომლებთანაც უნდა შეღარღვეს შესრულებული სამუშაოს შედეგები. ამისათვის საჭიროა არსებობდეს სათანადო საინფორმაციო სისტემა, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერი აგროვებს და აჯამებს მონაცემებს იმის შესახებ, თუ რამდენად ეფექტურად ასრულებს თითოეული მუშაკი დაკისრებულ მოვალეობას.

ხელმძღვანელი კადრების მომზადება შრომითი რესურსების სხვა კატეგორიებისაგან განსხვავებით ხასიათდება გარკვეული სპეციფიკურობით. ხარისხობრივად მათ მიმართ უნდა იყოს წაყენებული უფრო მაღალი მოთხოვნები. ცხადია, რომ ხელმძღვანელი მუშაკების გარედან მოწვევა და მათი ადაპტაცია ახალ კოლექტივში საკმარისად ძვირადღირებული პროცედურაა. ამიტომ დიდი ყურადღება უნდა ექცეოდეს ორგანიზაციის შიგნით სარეზერვო კანდიდატურების შერჩევისა და დაწინაურების საკითხებს.

განარჩევენ შრომითი რესურსების მართვის სამ ეტაპს: არსებული კადრების შეფასებას, კადრებზე პერსპექტიული მოთხოვნის შეფასებასა და მათი განვითარებისათვის პროგრამების შემუშავებას.

შრომითი რესურსების მართვის პროგრამის შემუშავებისათვის აუცილებელია სამუშაოების კონკრეტული გრაფიკის ჩამოყალიბება და იმის განსაზღვრა, თუ რა მოქმედებებია საჭირო იმისათვის, რომ მოხდეს ადამიანების მოზიდვა, დაქირავება, მომზადება და მათი სამსახურებრივი წინსვლის ორგანიზება.

სერიოზულ პრობლემას წარმოადგენს საკადრო ***რეზერვის*** შექმნა.

კადრების შერჩევის უმთავრესი მეთოდებია:

- გამოსაცდელი ვადის დაწესება;
- გასაუბრება – მართალია, ეს მეთოდი ფართოდ გამოიყენება, მაგრამ მთელ რიგ სიძნელეებთან არის დაკავშირებული, ვინაიდან ძნელად გამოირიცხება ინტერვიუერის სუბიექტივიზმი. ამასთან დადგენილია, რომ სტრუქტურირებული გასაუბრება (ე.ი. წინასწარ შედგენილი პროგრამის და

შეფასების კრიტერიუმების მიხედვით) ყველაზე უფრო კარგ შედეგებს იძლევა.

- კადრების შერჩევისა და შეფასების სპეციალური ცენტრების ორგანიზება, რომლებშიც მოდელირების მეთოდები გამოიყენება. მართალია, მათ უკვე დაამტკიცეს თავისი ეფექტურობა, მაგრამ სიძვირის გამო ყველგან ვერ ხერხდება მათი ჩამოყალიბება.

თანამშრომლის კვალიფიკაციის ამაღლება აუცილებელია მისი ორგანიზაციაში შემოსელის მომენტიდან. ეს შეეხება არამარტო სწავლებას, არამედ სამსახურებრივი ინსტრუქციების შესრულებას, მისი მუშაობის სისტემატურ კონტროლს. საყურადღებოა, რომ პერსონალის შრომითი საქმიანობის შედეგების შეფასება ასრულებს ადმინისტრაციულ, საინფორმაციო და სამოტივაციო ფუნქციებს. პერსონალის შეფასება საკმაოდ ხშირად უნდა ტარდებოდეს. ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ ხელფასის გადაანგარიშების და სამუშაოს შესრულების შეფასების დროს ამ საკითხების ერთდროული განხილვა არ არის მიზანშეწონილი. მუშაობის შედეგებისა და ურთიერთშეთანხმებული მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებულ პრობლემებზე მუშაკმა საკუთარი მოსაზრებები და წინადადებები უნდა გამოთქვას, სწორედ მათზეა საჭირო ძირითადად ყურადღების გამახვილება.

კადრების მომზადება გულისხმობს მათ მიერ ახალი შრომითი ჩვევების მიღებას, რომლებიც აუცილებელია სამუშაოს ხარისხიანად შესრულებისათვის.

კონკრეტული ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე, კადრების განვითარება აგრეთვე ითვალისწინებს თანამშრომლის მომზადებას მომავალი თანამდებობის დასაკავებლად. მომზადების ეფექტურობის ასამაღლებლად აუცილებელია, რომ ადამიანები დაინტერესებულნი იყვნენ დამატებითი ცოდნის მიღებით. აუცილებელია სწავლებისათვის ხელშემწყობი გარემოს შექმნა. მაგალითად, რთული ჩვევები უნდა მუშავდებოდეს გარკვეული თანამიმდევრობით შედგენილი პროგრამით, მსმენელი უნდა გრძნობდეს საპასუხო რეაქციას სწავლის შედეგებზე, რაც მკვეთრად ბრდის მის მოტივაციას. ხელმძღვანელი კადრების მომზადების ორგანიზება შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა მეთოდით, მაგრამ, ძირითადად, ეს პროცესი ხორციელდება კურსების, სემინარების, კადრების როტაციის მეშვეობით. გასათვალისწინებელია, რომ ფულადი ანაზღაურებისა და შეღავათების სათანადო კომბინაცია ამაღლებს პერსონალის დამატებითი ცოდნის მიღებით დაინტერესებას.

20.5. ᲙᲐᲓᲠᲔᲑᲘᲡ ᲨᲔᲠᲩᲔᲕᲘᲡ ᲞᲠᲝᲪᲔᲡᲘ

კადრების შერჩევის პროცესი გედმიწევნით საპასუხისმგებლო პროცედურას წარმოადგენს. მიუხედავად მრავალი თეორიული დამუშავებისა და პრაქტიკული რეკომენდაციისა, კადრების შერჩევა დღესაც ბევრადაა დამოკიდებული შემთხვევით ფაქტორებზე, რომელთა გამორიცხვის მიზნით შემოთავაზებულია რიგი პროცედურის აუცილებელი ჩატარება. კადრების შერჩევის ძირითადი საფეხურებია:

- შემოსული საანკეტო მონაცემების, განცხადებების ან რეკომენდაციების განხილვის საფუძველზე წინასწარი „გაცხრილვა";
- კანდიდატთა სიის შემცირება სხვა მიზეზებით (მაგალითად, ასაკის, სქესის, განათლების ან სხვა მონაცემების მიხედვით);
- შერჩეული კანდიდატების ინტერვიუზე მოწვევა;
- გასაუბრების ჩატარება (შესაძლოა, წინასწარ მომზადებული საითანადო კითხვარის დახმარებით);
- გადაწყვეტილების მიღება კანდიდატის შერჩევის შესახებ;
- კონტრაქტის შედგენა;
- კანდიდატისათვის წერილობითი შეტყობინების გაგზავნა სამუშაოზე მიღების შესახებ;
- ორგანიზაციის სათანადო სტრუქტურების ინფორმირება მიღებული გადაწყვეტილების შესახებ.

კადრების შერჩევის პროცესში საჭირო ინფორმაცია ძირითადად მიიღება გამოცდების, გასაუბრებების ან კადრების შეფასების სხვა სისტემის გამოყენებით (კანდიდატის განათლების, პროფესიული ჩვევების თუ სხვა კრიტერიუმების მიხედვით). განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

გასაუბრება – კადრების შერჩევის ყველაზე გავრცელებული მეთოდია. აქ ძალზე დიდ როლს თამაშობს როგორც გამოსაცდელის, ასევე გამომცდელის სუბიექტური თვისებები.

შემუშავებულია გასაუბრების ჩატარების შემდეგი რეკომენდაციები:

- კარგად ჩამოაყალიბეთ კითხვები, რომელთაც დაუსვამთ კანდიდატებს, წინასწარ გაეცანით მის პირად საქმეს;
- დაამყარეთ კანდიდატთან ურთიერთგაგება და მიეცით მას საშუალება თავისუფლად იგრძნოს თავი;
- გასაუბრების დროს მთავარი ყურადღება უნდა მიექცეს იმას, თუ რამდენად პასუხობს კანდიდატი დაგეგმილი სამუშაოს მიმართ წაყენებულ მოთხოვნებს;
- ნუ შეაფასებთ კანდიდატის შესაძლებლობებს მხოლოდ პირველი შთაბეჭდილებით. დაიცადეთ, სანამ არ მიიღებთ მთელ ინფორმაციას მის შესახებ.

ახალი კადრების მიღებისას ორგანიზაცია მოითხოვს შემდეგი ღონისძიებების გატარებას:

- სათანადო შეტყობინების გამოქვეყნება ორგანიზაციაში არსებული ვაკანსიების შესახებ;
- მსურველებისათვის საჭირო განმარტებებისა და დამატებითი ცნობების მიწოდება (წერილობით ან პირად საუბარში);
- ყველა განცხადების ყურადღებით განხილვა;
- ადგილის დაკავების პოტენციური კანდიდატებისათვის ცალკე შეტყობინების გაგზავნა;
- ვაკანტური სამუშაო ადგილისათვის შესაფერისი კვალიფიკაციისა და გამოცდილების მქონე პირთა განცხადებების წინასწარი შერჩევა;

- გასაუბრებაზე მოსული ყველა კანდიდატისათვის ერთნაირი შანსის მიცემა საკუთარი თავის წარმოჩენაში.

გასაუბრების ტიპები ზედმიწევნით მრავალფეროვანია. მათ შორის შესაძლოა გამოიყოს შემდეგი:

- შესარჩევი ტიპის გასაუბრება;
- საატესტაციო გასაუბრება;
- საჩივრების განხილვასთან დაკავშირებული გასაუბრება;
- დისციპლინარულ საკითხებთან დაკავშირებული გასაუბრება;
- საკონსულტაციო გასაუბრება;
- საკორექციო გასაუბრება;
- გასაუბრება ფაქტების დადგენის მიზნით და სხვ.

ესოდენ დაწერილებითი კლასიფიკაცია კიდევ ერთხელ მიანიშნებს, თუ რაოდენ განსხვავებული უნდა იყოს მენეჯერის ქცევა ყველა კონკრეტულ შემთხვევაში. შესარჩევი გასაუბრების ჩატარების მომზადების პროცესი ზედმიწევნით საპასუხისმგებლო პროცედურაა.

გასათვალისწინებელია, რომ მენეჯერის გამოცდილება და კანდიდატის სწორი შერჩევა ბევრად განაპირობებს მიღებული კადრების შემდგომ დამაგრებასა და წარმატებულ მუშაობას. კადრების შერჩევისას დაშვებული შეცდომები შეიძლება ძვირად დაუჯდეს ორგანიზაციას, პირველ რიგში მატერიალური დანაკარგების თვალსაზრისით (სარეკლამო ხარჯები, სამუშაოდან დათხოვნის ხარჯები, სოციალური გარანტიების შესრულება მუშაკის სამსახურიდან დათხოვნის შემთხვევაში, გადამზადების ხარჯები და სხვა); თავის მხრივ, შესაძლოა მოხდეს პირიქითაც - ორგანიზაციის გაძლიერება კარგი კადრების მიზიდვის შემთხვევაში.

შესარჩევი გასაუბრება ფაქტობრივად წარმოადგენს ორგანიზაციის დიალოგს შრომითი რესურსების ბაზართან; ამიტომაც ჩატარებული ინტერვიუს შინაარსი ცნობილი ხდება საზოგადოებისათვის, რაც თავისთავად გაელენას ახდენს ორგანიზაციის რეპუტაციაზე.

მენეჯერს კარგად უნდა ესმოდეს შესარჩევი გასაუბრების მიზნები. ყველაზე ხშირად ესენია:

- კანდიდატის ცოდნის დონისა და გამოცდილების შემოწმებაზე მიმართული საკითხები;
- კანდიდატის პიროვნული თვისებები, მისი მოტივაცია, კოლეგებთან ურთიერთობისა და შეგუების უნარი;
- კანდიდატის მიერ მომავალ თანამდებობასთან დაკავშირებული ფუნქციებისა და ორგანიზაციის შესაძლებლობების შესატყვისობა;
- კანდიდატის თანამდებობისათვის შესაფერისობის ან შეუფერებლობის დადგენა.

ითვლება, რომ მენეჯერს გასაუბრების წარმართვისათვის უნდა გააჩნდეს შემდეგი აუცილებელი უნარ-ჩვევები:

- სათანადო მომზადების დონე (განათლება, კვალიფიკაცია და სხვ.);
- მოსმენის უნარი;

- მოსაუბრის ნათქვამიდან საქმისათვის საჭირო დეტალებზე ყურადღების გამახვილების უნარი;
- კითხვების დასმის ტექნიკა;
- გასაუბრების პროცესში საუკეთესო კანდიდატის გამოვლენის უნარი;
- კანდიდატისათვის სათანადო ინფორმაციის გარკვეყით მიწოდების უნარი;
- გასაუბრებაზე მოსულ კანდიდატთან უშუალო კონტაქტის დამყარების უნარი;
- გასაუბრების ტაქტიანიდი პლომატიური და, ამასთანავე, მტკიცე კონტროლით ჩატარების უნარი.

შესარჩევი გასაუბრების წინ მენეჯერს ხელთ უნდა ჰქონდეს წინასწარ შეგროვილი შემდეგი სახის ინფორმაცია:

- ყველა საჭირო დოკუმენტი კანდიდატის მუშაობისა და კვალიფიკაცის შესახებ:
  - ✓ დასაკავებული ვაკანსიის თანამდებობრივი ინსტრუქცია;
  - ✓ საკვალიფიკაციო მოთხოვნები კანდიდატის მიმართ;
  - ✓ კანდიდატის ანკეტური მონაცემები;
  - ✓ რეკომენდაციები.
- წინასწარ მონიშნული საკითხები, რომლებიც შეეხება დამატებითი ინფორმაციის მიღებას კანდიდატის შესახებ;
- კითხვები და კომენტარები;
- გასაუბრების პროცედურისათვის საჭირო პირობების შექმნა (ცალკე ოთახი, უშუალო ატმოსფეროს დამყარება, კითხვების თანმიმდევრობა და სხვა);
- გასაუბრების ჩატარების კარგად გაცნობიერებული მიზნები.

გასაუბრების ჩატარების წინ საჭიროა შემდეგი დეტალების გარკვევა:

- ერთი შეხედვით არასრულად წარმოდგენილი ან გაშვიაღებული მიღწევების დეტალების გარკვევა, რომლებიც შეეხება კანდიდატის განათლებას, კვალიფიკაციას, გამოცდილებას და ა.შ;
- ერთი შეხედვით არასრული ან გაშვიაღებული ტიტულებისა და მოვალეობების სიზუსტის გარკვევა;
- გამოტოვებული თარიღების დაზუსტება;
- დამატებითი ინფორმაციის, მოპოვება იმ საკითხების ირგელივ, რომლებიც მიუთითებს, რომ კანდიდატი ცდილობს საკუთარი იმიჯის უკეთესად წარმოდგენას;
- ვაკანტური ადგილისათვის გათვალისწინებული ანაზღაურებისა და კანდიდატის მიერ წინა სამუშაოზე მიღებულ რეალურ ხელფასს შორის არსებული სხვაობის მიზეზების დაღგენა.

გასაუბრების დროს ყურადსაღებია მოსმენის ტექნიკის სწორი გამოყენება, რაც აგრეთვე კარგადაა წარმოდგენილი მენეჯმენტის თეორიაში.

ამ კუთხით დამუშავებულია მთელი რიგი მეცნიერულად დასაბუთებული რეკომენდაცია, რომელიც მდგომარეობს შემდეგში:

- კარგი ინტერვიუერი ყოველთვის უნდა მოემზადოს მოსასმენად, შეეცადოს მიიღოს ის ინფორმაცია, რომელიც პირველი შეხედვით არ წარმოადგენს საუბრის ძირითად თემას, მაგრამ მნიშვნელოვანია საჭირო კანდიდატის შერჩევის თვალსაზრისით;
- გასათვალისწინებელია, რათა ინტერვიუს სრულფასოვანი ჩატარებისათვის შეიქმნას სათანადო პირობები (სპეციალური ოთახი, უნდა შეიკეეცოს ტელეფონების ზარები, ოთახში სხვა პირთა მიმოსვლა და ა.შ.);
- გასათვალისწინებელია ყველა პირობა, რომელიც შეუწყობს ხელს ინტერვიუზე მისულ პიროვნებას მოახდინოს ყურადღების კონცენტრირება და წარმოაჩინოს საკუთარი შესაძლებლობები;
- ინტერვიუერმა უნდა გამოიყენოს გასაუბრების სპეციალური ტექნიკა, რათა დაარწმუნოს კანდიდატი თავის კეთილგანწყობაში, იმაში, რომ მასთან საუბარი ბედმიწევნით სასარგებლო და საინტერესოა.

ამასთან დაკავშირებით დამუშავებულია სპეციალური რეკომენდაციები განკუთვნილი ე.წ. ***აქტიური მსმენელისათვის***.

გასაუბრების წარმართვის ზოგიერთი თავისებურება:

- ინტერვიუერმა უნდა ისაუბროს რაც შეიძლება ნაკლები (გასაუბრებისათვის დათმობილი დროის განაწილება ოპტიმალურია, თუ მისი 80% საუბრობს კანდიდატი, ხოლო 20% ინტერვიუერი);
- ინტერვიუერი უნდა შეეცადოს არ შეაწყვეტინოს საუბარი, ნაკლებად გააკრიტიკოს ან განსაჯოს კანდიდატი, არ გამოხატოს უარყოფითად თავისი აზრი ნათქვამის შესახებ;
- ინტერვიუერმა უნდა შეძლოს, არა მხოლოდ მოსმენა, არამედ საუბრის სწორი წარმართვაც;
- ყურადღება უნდა მიექცეს მოსაუბრის სიტყვების თანმხლებ ემოციებს, ჟესტებს, მიმიკას, ხმას და ა.შ.;
- საუბრისას მინიმუმამდე უნდა იქნას დაყვანილი სიტყვიერი შენიშვნების რაოდენობა, მართალია, ინტერვიუერი ხშირად ვალდებულია გააკეთოს ჩანაწერები, უკეთესია, უშუალოდ საუბრისას, შეეცადოს სხვადასხვა შემოკლებების ან ნიშნების მეშვეობით. საუბარი კი მოგვიანებით გაიშიფროს.
- ინტერვიუერის პირადი აზრები ან მიკერძოებული შეფასებები საჭიროა გაკეთდეს მოგვიანებით, რაც, ერთი მხრივ, ხელს შეუწყობს უფრო დასაბუთებული აზრის გამოტანას, მეორე მხრიე კი, არ შეუშლის ხელს ინტერვიუს წარმართვას.
- ინტერვიუერი უნდა მოერიდოს რესპონდენტის კრიტიკას. თუ კრიტიკა აუცილებელია, პიროვნება უფრო ადვილად აიტანს, თუ მას წინ წაუძღვება რაიმე დადებითი ინფორმაცია. განსაკუთრებით კარგ შედეგს იძლევა ისეთი ტაქტიკა, როდესაც კრიტიკის შემდეგ მოსაუბრე ისევ პიროვნების დადებითი თვისებებისა ან ქმედებების შეფასებას უბრუნდება.

მიმიკა და ჟესტიკულაცია. სათანადო გამოკვლევებით ირკვევა, რომ ინფორმაციის მხოლოდ სიტყვიერი გადაცემის შემთხვევაში (მითუმეტეს, თუ

საუბარი ერთფეროვანია, ემოციების გარეშე) მსმენელი იგებს და მთლიანად აღიქვამს მხოლოდ 7%, ეს გასაგებიცაა, ვინაიდან სიტყვები წარმოადგენს აზრების აღქმის იმ საწყის ბიძგს, რომელსაც მსმენელი თავის ინტერპრეტაციას უკეთებს.

გაცილებით დიდი ინფორმაციის ნაკადის გაგება ხერხდება მაშინ, თუ სიტყვიერ მიწოდებას თან მოჰყვება სათანადო ***პარალინგვისტიკური*** ინფორმაცია (ინტონაციის შეცვლა, სმის მოდულაცია, საკვანძო საკითხებზე აქცენტირება და ა.შ.). ამასთან დადგენილია, რომ ინფორმაციის მიღებისას მსმენელზე ყველაზე დიდ გავლენას ახდენს ინფორმატორის სახის გამომეტყველება, მისი მიმიკა, ჟესტიკულაცია და სხვა. ამ შემთხვევაში სიტყვების აღქმისა და დამახსოვრების დონე 55%-ს აღწევს.

გასაგებია, რომ მოყვანილი სიდიდეები მერყეობს იმისდა მიხედვით, თუ როგორ აღიქვამს მოსაუბრე მიწოდებულ ინფორმაციას, რამდენად შენარჩუნებული აქვს მას მხედველობა, სმენა, რა ასაკის არის (აქვს თუ არა რაიმე წინასწარი ინფორმაცია მიწოდებული საკითხის ირგელიე და ა.შ.). სოციალურ ფსიქოლოგიაში დამუშავებულია ინფორმაციის გადაცემის სხვადასხვა გზა პისათვის დამახასიათებელი მონაცემების სპეციალური ნუსხა, რომელთა ცოდნა და მითუმეტეს გამოყენება მენეჯერის საქმიანობის აუცილებელ კომპონენტს წარმოადგენს.

მაგალითად, თუ საკითხი შეეხება ინფორმაციის გადაცემის პარალინგვისტიკურ თავისებურებებს, შესაძლოა გამოვყოთ საუბრის რამდენიმე გზა. მათი ანალიზი საშუალებას იძლევა დაკვალიანოთ არამარტო რესპონდენტის კომპეტენცია, არამედ მისი მშაღყოფნა თანამშრომლობისათვის, ფსიქოლოგიური მდგომარეობა და ა.შ., მაგალითად, თუ რესპონდენტი ცდილობს, შეკითხვას მოკლე პასუხი გასცეს, ეს იმის მაუწყებელია, რომ იგი დაძაბულია, მორცხვობს, ან ცდილობს თავი აარიდოს მისთვის არასასიამოვნო პრობლემას (თუმცა ზოგჯერ ეს შეიძლება დასმული კითხვის სპეციფიკიდანაც გამომდინარეობდეს).

მოსაუბრის ინტონაცია გადმოსცემს რესპონდენტის ემოციებს და გეესმარება დავადგინოთ, თუ რამდენად აღელვებს მას პრობლემა, რომლის გადმოცემასაც ცდილობს.

მეტყველების დროს დაშვებული შეცდომები შეშფოთების ან სტრესის გამომხატველია. ხოლო დამატებითი ფრაზების ხმარება გეიჩვენებს, რომ რესპონდენტი უბრალოდ დროის მოგებას ცდილობს.

აქცენტი გეიჩვენებს, თუ საიდან, რომელი კუთხიდან არის რესპონდენტი. შესაძლოა იგი ცდილობს, სპეციალურად გამოიყენოს ინტერვიუერისათვის დამახასიათებელი აქცენტი დამატებითი ზეწოლის, შეღავათის მიღების ან უფრო მჭიდრო ფსიქოლოგიური კონტაქტის დამყარების მიზნით.

სიტყვების შერჩევა ინფორმაციის ხატოვნად გადმოცემის მიზნით შეიძლება არამარტო განათლების მაღალი დონის მაჩვენებლად, არამედ რაიმე ფსიქოლოგიური დეფექტის გამოხატულებადაც მიეიჩნიოთ.

სიტყვაზე მახვილის დასმა შესაძლოა მიუთითებდეს, რომ მოსაუბრე ისწრაფვის დამატებითი ფსიქოლოგიური კონტაქტის დამყარებისაკენ, მიანიშნებს ინტერვიუერს, რომ მისთვის ცნობილია მოსაუბრის პირადი ინტერესი ან დამოკიდებულება ამა თუ იმ საკითხის მიმართ (მაგალითად, "შე ეიცი თქვენს რა დამოკიდებულება გაქვთ ამ საკითხისადმი").

მოსაუბრეს შესაძლოა ჰქონდეს სპეციფიკური ჩვევები, რომლებიც დაკავშირებულია ღარიბ ლექსიკასთან, მოდის ზეგავლენასთან, გაფანტულ აზროვნებასთან.

თანამედროვე მენეჯმენტის თეორია პიროვნების ფსიქოლოგიური თავისებურებების ამსახველ ისეთ ელემენტებს ითვალისწინებს, რომლებზედაც წინა პერიოდში ნაკლებად იყო გამახვილებული ხელმძღვანელის ყურადღება. გაანალიზებულია მოსაუბრეთა დგომის ან ჯდომის მანერა, ჟესტიკულაცია, მიმიკის თავისებურებები. მაგალითად, დადგენილია, რომ ევროპელი თავს უფრო კომფორტულად გრძნობს მაშინ, როდესაც თანამოსაუბრესა და მას შორის მანძილი საშუალოდ 46 სმ-ია. ამ საშუალო მაჩვენებლის გარდა, შეიძლება გამოიყოს კიდევ 4 "კომფორტული ზონა", რომლებშიდაც სხვადასხვა ადამიანები ქვეცნობიერად კიდევ უფრო მოხერხებულად გრძნობენ თავს. მაგალითად, სოფლად აღზრდილი ადამიანებისათვის საჭიროა კომფორტული ზონის მეტი სიერცე, მაშინ, როდესაც ხმელთაშუაზღვის ზონის მცხოვრებნი ამჯობინებენ უფრო ახლო კონტაქტს მოსაუბრესთან და ხელით მის სმირ შეხებას, რაც ნაკლებად დამახასიათებელია ინგლისელებისათვის ან სკანდინავიელებისათვის.

ქართველებსაც. მათი ბუნებიდან გამომდინარე, მოსაუბრესთან ახლო, შინაური ურთიერთობა ურჩევნიათ (გაეიხსენოთ - ქართულ სუფრაზე გადაწყვეტილი მნიშვნელოვანი საკითხები).

ადამიანები საუბრისას ცდილობენ უფრო მოშორებით დადგნენ იმ პირებისაგან, რომელნიც, მათი აზრით, სტატუსით უფრო მაღალ საფეხურზე დგანან.

ცნობილია, რომ ქალები თავიანთი სქესის წარმომადგენლებთან საუბრისას საშუალოდ 15 სმ-ით უფრო ახლოს დგანან, ვიდრე მამაკაცები და ა.შ.

20.6. ᲙᲐᲓᲠᲔᲑᲘᲡ ᲐᲢᲔᲡᲢᲐᲪᲘᲘᲡ ᲗᲐᲕᲘᲡᲔᲑᲣᲠᲔᲑᲔᲑᲘ

პერსონალის შეფასება გულისხმობს პიროვნების ინდივიდუალური თვისებების, შესაძლებლობებისა და პროფესიული დონის დადგენას, იმის დადგენას, თუ რამდენად აქტიურად შეუძლია თანამშრომელს მუშაობის პროცესში საკუთარი ცოდნისა და გამოცდილების რეალიზება.

ატესტაცია წარმოადგენს ღონისძიებას მიმართულს თანამშრომელთა ცოდნისა და უნარ-ჩვევების გამოელინებასა და შეფასებაზე.

ატესტაცია წარმოადგენს პროცესს, რომელიც გამიზნულია მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის მისაღები ურთიერთობების დასამყარებლად. ატესტაციის მეშვეობით შესაძლებელი ხდება ხელმძღვანელის მიერ თითოეული თანამშრომლის თანამდებობრივ ზრდასთან დაკავშირებული მიზნებისა და მათი განხორციელების საშუალებათა შეთანხმება.

ატესტაცია წარმოადგენს ყოველი თანამშრომლის მიერ განხორციელებული საქმიანობის შეფასების საკმარისად ზუსტ მაჩვენებელს და თანამშრომლების სწავლებისა და პროფესიული ზრდის სტიმულირებას უწყობს ხელს.

ატესტაციის ორი ძირითადი ფორმა არსებობს:

1. არაფორმალური (არაოფიციალური) – გულისხმობს თანამშრომელთა ყოველდღიური ურთიერთობებიდან გამომდინარე მისი პირადი და საქმიანი თვისებების შეფასების მუდმივ, უწყვეტ პროცესს. ატესტაციის

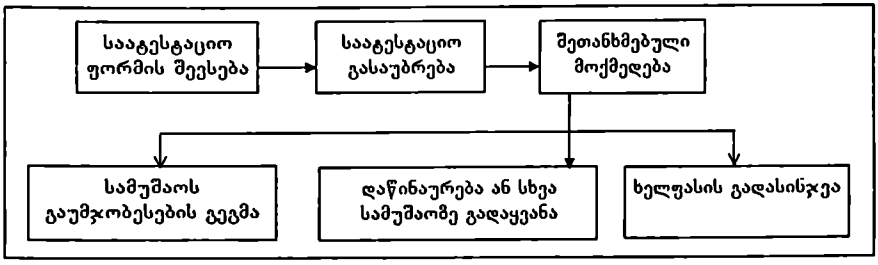
პერსონალის ატესტაციისათვის საჭირო მაჩვენებლები

ცოდნა და გამოცდილება	შესაძლებლობები	პირადი თვისებები და სურვილები
• ზოგადი მომზადების დონე • სპეციალური მომზადება • სტაჟი • თანამდებობრივი წინსვლა • თანამდებობისადმი შესატყვისობა	• ორგანიზატორული • შემოქმედებითი • მმართველობითი • ტექნიკური • გონების გამჭრიახობა • ფსიქოლოგიური მედგრადობა	• ჯანმრთელობა • პატიოსნება • გარეგნული იერი • სიბეჯითე • მომაელისაკენ სწრაფვა

ასეთი ფორმა გამოირჩევა არაერთგვაროვნებით, ვინაიდან განისაზღვრება ინდივიდუალურად და ბევრადაა დამოკიდებული სუბიექტურ მომენტებზე.

2. ფორმალური, ანუ ოფიციალური ატესტაცია, არაფორმალურთან შედარებით, უფრო მოწესრიგებულია. ამ შემთხვევაში თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება სისტემურ და გეგმიურ ხასიათს ატარებს და ნაკლებადაა დამოკიდებული ცალკეული ხელმძღვანელის სუბიექტურ თვისებებზე ან შეხედულებებზე.

პერსონალის ატესტაციის პროცესთან დაკავშირებული ეტაპები



ატესტაციის პროცესში ყურადღება უნდა გამახვილდეს არა ზოგადი საკითხების გარკვევაზე, არამედ თვით პიროვნების ან შესრულებული სამუშაოს შედეგების შეფასებაზე. ეს კი, თავის მხრივ, შესრულებული სამუშაოს შედეგებისათვის სათანადო კრიტერიუმების შერჩევას მოითხოვს, რაც, შესაძლოა, სხვა მეთოდებთან ერთად, რეიტინგული სისტემის გამოყენებით განხორციელდეს.

შინაარსი

თავი 21. *მართვის კოორდინირება*

თავი 22. *ინტერესთა და მოტივაციის ბუნება მენეჯმენტში*
- შესავალი
- მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორები
- მოთხოვნის ძირითადი თეორიები
- მოთხოვნაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორები
- მოტივაციის გაძლიერების ხელშეწყობაზე მიმართული ფაქტორები

თავი 23. *გუნდური მუშაობის თავისებურებები*
- შესავალი
- გუნდის ჩამოყალიბების ძირითადი პირობები
- გუნდის განვითარების ეტაპები
- გუნდის წევრთა ქცევის სოციალურ-ფსიქოლოგიური თავისებურებები
- გუნდის წევრთა შორის როლების განაწილების თავისებურებები
- გუნდის წარმატებულ მუშაობაზე მოქმედი ფაქტორები

თავი 24. *კომუნიკაციის პროცესი*
- შესავალი
- კომუნიკაციის პროცესის ძირითადი კომპონენტები
- მმართველობითი კომუნიკაციები
- კომუნიკაციების გაუმჯობესების გზები

თავი 25. *მოლაპარაკებების წარმართვის თავისებურებები*
- შესავალი
- მოლაპარაკების წარმართვის ძირითადი ეტაპები
- უშუალოდ მოლაპარაკების წარმართვის თავისებურებები
- მასალის პრეზენტაცია

თავი 21. მართვის კოორდინირება

21.1. შესავალი

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კოორდინირება გულისხმობს ორგანიზაციაში საჭირო სამუშაო პირობების შექმნას, რაც ხელს უწყობს საბოლოო მიზნების მიღწევას. კოორდინირება უზრუნველყოფს მართვის პროცესის უწყვეტ ხასიათს და წარმოადგენს მის ცენტრალურ ფუნქციას.

კოორდინირების ძირითადი მიზანია ორგანიზაციის ყველა რგოლის შეთანხმებული მოქმედების მიღწევა რაციონალური კავშირების (კომუნიკაციების) დამყარების გზით.

კოორდინირება, თავის მხრივ, შეიცავს ოთხ ძირითად ელემენტს: ღვაწლებათა განაწილებას, მოტივირებას, კომუნიკაციების უზრუნველყოფასა და შეთანხმებულობის მიღწევას.

ღვაწლებათა განაწილებით მენეჯერი უზრუნველყოფს კონკრეტული მუშაკის პასუხისმგებლობის ამაღლებას კონკრეტული საქმის შესრულებაზე;

მოტივაცია გულისხმობს ადამიანებზე ისეთი სახის ზემოქმედებას, რომელიც ხელს შეუწყობს მათ მიერ საერთო საქმისათვის სასურველი მოქმედებების შესრულებას;

კომუნიკაციების უზრუნველყოფა საშუალებას იძლევა, რათა ინფორმაცია ეფექტიანად გავრცელდეს სასურველი მიმართულებით;

შეთანხმებულობა გულისხმობს შრომით პროცესში წარმოქმნილი დისპროპორციების თავიდან აცილებას.

შრომის განაწილება გაწონასწორებული უნდა იქნას სხვადასხვა სახის საქმიანობის კოორდინაციით. თითქოსდა აქსიომად იქცა გამოთქმა იმის შესახებ, რომ სამუშაოს სწორი კოორდინირება დაწესებულების საქმიანობის ეფექტურობის წინაპირობაა, მაგრამ ხშირად, როდესაც სამუშაოს შესრულების კრიტერიუმები გამკაცრებულია, არასწორი კოორდინირება ხელს უწყობს გაუმართლებელ დანახარჯებს, დანაკარგების ზრდას და, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ხარისხის გაუარესებას.

კოორდინაციის ძირითად მექანიზმებს მიეკუთვნება:

უშუალო ხელმძღვანელობა – უმაღლესი რგოლის მენეჯერი უშუალოდ ხელმძღვანელობს ხელქვეითთა მუშაობას, უზრუნველყოფს მათ მიერ საერთო საქმიანობის შეთანხმებულ განხორციელებას ორგანიზაციის მისიისა და პოლიტიკის გათვალისწინებით.

ამ სახის კოორდინაციის მექანიზმის გამოყენება ზოგჯერ შეზღუდულია და იმაში გამოიხატება, რომ იმ პირთა რიცხვი, ვისაც მენეჯერი უშუალოდ

ხელმძღვანელობს და ვისთანაც აქვს ყოველდღიური მჭიდრო კონტაქტი, შედარებით მცირეა.

იერარქია – თუ ორგანიზაციის თანამშრომლები და განყოფილებები ვერ იღებენ შეთანხმებულ გადაწყვეტილებას, ისინი წარუდგენენ საკუთარ არგუმენტებს ზემდგომ ხელმძღვანელს, რომელსაც ევალება საერთო გადაწყვეტილების მიღება. როდესაც გარე პირობები გამოირჩევა ცვალებადობით, აღნიშნული პროცესი ფერხდება, რადგან იერარქიის კომუნიკაციურ არხებს ხშირად არ ძალუძთ დამატებითი ინფორმაციის დინების "გატარება".

რესურსებისა და პროდუქციის სტანდარტიზაცია – სისტემაში შემომავალი რესურსებისა და გამოშვებული პროდუქციის სტანდარტიზაცია აიოლებს კოორდინირებას სამუშაო პროცესის სხვადასხვა ეტაპზე.

სამუშაო პროცესი – აღნიშნული მექანიზმის საშუალებით შესაძლებელია სამუშაო დაკალებების შესრულების ეტაპების მკვეთრი განსაზღვრა.

წესები და პროცედურები – თანამშრომლებისა და განყოფილებების მოქმედებების კოორდინირება ხორციელდება მათი ურთიერთმოქმედების წესების დადგენით. უმრავლეს ორგანიზაციებში მოქმედებს წესები და პროცედურები, რომლებიც ადგენენ, თუ რას უნდა პასუხობდეს წარდგენილი წინადადებები და ვის უნდა წარედგინოს ისინი.

მაგალითად, თუ პროექტზე მუშაობს რამოდენიმე პროგრამისტი საჭიროა მათი მოქმედების კოორდინირება, რათა არ მოხდეს სამუშაოების დუბლირება, ან ახალი ვერსიების იგნორირება. აღნიშნული პრობლემის გადაჭრისათვის, უმრავლეს შემთხვევაში, უნდა დაწესდეს ინფორმაციის გაცვლის მკაცრი პროცედურები, რომლებიც თანამშრომელთა საქმიანობის კოორდინირებას უმრუნველყოფენ.

ურთ–ხვევების სტანდარტიზაცია – თანამშრომლების მომზადების ერთნაირი დონე სამუალებას იძლევა, ერთი და იმავე საქმიანობით დაკავებულმა პირებმა დავალებები დაახლოებით ერთ დონეზე შეასრულონ, რაც ამცირებს მათი პირდაპირი ხელმძღვანელობისა და კონტროლის აუცილებლობას.

პირდაპირი პიროვნული კონტაქტები – კოორდინაციის ყველაზე "ადამიანურ" ფორმას წარმოადგენს უშუალო კონტაქტები ცალკეულ თანამშრომელთან. გ. მინცბერგის აზრით, აღნიშნული ფორმა ეფექტურია, ყველაზე მარტივი და. იმავდროულად, რთულია. საორგანიზაციო სტრუქტურების არსებობისას ბოგჯერ გაურკვეველობა იმდენად დიდია, რომ ტრადიციული ინფორმაციული სისტემების მეშვეობით ყველა არსებული შესაძლებლობის შეფასება ვერ ხერხდება, ამიტომ „სალხში გასვლა" ადგილზე საქმის გარკვევის საკმარისად სწორი და ეფექტური ხერხია.

თავი 22. ინტერესთა და მოტივაციის ბუნება მენეჯმენტში

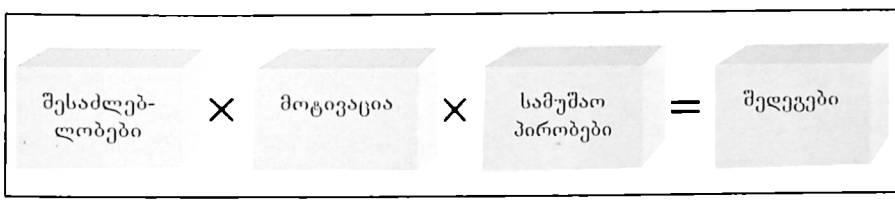
22.1. შესავალი

ადამიანი, უმეტესწილად, განსაზღვრულად მოქმედებს გარკვეული მოტივაციის ან ინტერესების საფუძველზე.

მოტივაცია, ესაა განსჯადი ძალა, რომელიც სტიმულს უქმნის ადამიანის გარკვეულ საქციელს, მიმართულებას აძლევს ქმედებებს და საფუძვლად უდევს შეწინააღმდეგების ტენდენციებს. მოტივაციის პროცესი დამოკიდებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორიცაა: მოთხოვნა, ***განსჯითი აქტიურობა*** (პროცესი, ქმედება) და კომპენსაცია ან გაძლიერება.

ტერმინი "***მოტივი***" გულისხმობს ქმედების, საქციელის გამომწვევ მიზეზს, სურვილს, დაკავშირებულს სუბიექტის მოთხოვნილებებთან. ***მოთხოვნილება,*** თავის მხრივ, მოტივაციის ფორმირების საფუძველია. მოტივი კი შეიძლება წარმოთისახოს როგორც მისწრაფება, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანის მოქმედების მიმართულებას. მოტივაციის წარმოშობის საერთო მექანიზმად მოთხოვნილების რეალიზაციის შესაძლებლობა გვევლინება. შესაძლებლობის რეალიზაცია კი, თავის მხრივ, მოქმედებისა და ქცევის საშუალება ხდება.

მოტივაციისა და სამუშაო პირობის ურთიერთდამოკიდებულება



თითოეული ინდივიდის ქცევაზე დიდ გავლენას ახდენს მისი მიკროსოციალური გარემო. ამ ფაქტის აღიარება დაკავშირებულია ე.მეიოს გამოკვლევებთან, რომელმაც, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მენეჯმენტში საფუძველი ჩაუყარა ბიჰევიორისტული (ქცევითი) მიმართულების განვითარებას.

მენეჯმენტში ადამიანის ქცევის 3 ასპექტს განიხილავენ:

- ცალკეულ ადამიანთა ქცევას;
- ადამიანთა ქცევას ჯგუფებში და მენეჯერის, როგორც ჯგუფების, ასევე ცალკეული ადამიანის ქცევაზე მოქმედების სუბიექტის გავლენას;
- ადამიანის ქცევას, როგორც ინდივიდუალურ თვისებას და გარემო ფაქტორების ზემოქმედების შედეგს.

22.2. მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორები

ნებისმიერი ორგანიზაციის მენეჯერი მოწოდებულია შექმნას სიტუაცია, რომელიც უზრუნველყოფს თითოეული თანამშრომლის ქცევის ხელსაყრელი ტიპის ჩამოყალიბებასა და შენარჩუნებას. აშკარაა, თუ ხელმძღვანელს სურს, რომ კოლექტივის თითოეული წევრი მაქსიმალურად მონაწილეობდეს დასახული ამოცანის გადაწყვეტაში, იგი არ უნდა შემოიფარგლოს მხოლოდ საწარმოო საკითხების გადაწყვეტით, არამედ გამოიყენოს სტიმულირების სხვა მექანიზმებიც. ადამიანის ქცევას განსაზღვრავს მთელი რიგი ფსიქოლოგიური ფაქტორებისა, რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია ნებისმიერი დონის მენეჯერის მუშაობის პროცესში:

ინტერესი ადამიანს გარკვეული მოქმედებისაკენ წარმართავს, ამიტომ იგი არსებითად დაკავშირებულია ამა თუ იმ მოქმედების ტენდენციასთან, რასაც, ჩვეულებრივ, ***მიდრეკილებას*** უწოდებენ.

აღქმა მიგვანიშნებს, თუ რამდენად რეალურია მოცემულ სიტუაციაში ადამიანის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ***მოლოდინი***. თუ მოლოდინი რეალურია, ადამიანიც უფრო ქმედითუნარიანია. ეს პრინციპი მოტივაციისა და ინტერესების ფორმირების ამოსავალ წერტილს წარმოადგენს.

მრწამსი, შეხედულებები და დამოკიდებულებანი. ადამიანები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან თავიანთი განწყობით, ანუ დამოკიდებულებით რაიმეს მიმართ. თუ ხელმძღვანელს მიაჩნია, რომ საქმის შესრულებისადმი მუშაკის განწყობა უარყოფითი ან ინდიფერენტულია, მან დროულად უნდა გადააადგილოს ან გაათავისუფლოს იგი. მართალია, შემსრულებელთა მიმართ ასეთი მიდგომა ყოველთვის დადებით შედეგს არ იძლევა, მაგრამ შრომითი გარემოს გამოყენება აუცილებელია, ვინაიდან იგი აქტიურ როლს ასრულებს თანამშრომლის ***რწმენისა და განწყობის*** ფორმირების პროცესში.

ქცევის სტანდარტებს, რომლებიც მიღებულია მოცემულ საზოგადოებაში, ***ნორმა*** ეწოდება. იმისდა მიხედვით, თუ რამდენად დიდია პიროვნების ყურადღება მის გარშემო მყოფ პირთა მიმართ, იმდენად სრულად მიესადაგება მისი ქცევა ***ჯგუფურ ნორმებს***. აშკარაა, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელი დაინტერესებულია, რათა კოლექტივი მართვადი იყოს. ეს კი შესაძლებელია მხოლოდ კოლექტივის წინაშე დასმული მიზნებისა და მათ განხორციელებაზე მიმართული მოქმედების ერთიანობის შემთხვევაში.

ორგანიზაციის ნორმალური ფუნქციონირების აუცილებელ პირობას მისი ლიდერების სწორი ქმედებანი წარმოადგენს. ლიდერობა ის თვისებაა, რომლის მეშვეობითაც ხელმძღვანელი ზემოქმედებს დაქვემდებარებულთა ქცევასა და მისი საჭირო მიმართულებით წარმართვაზე.

ლიდერობა უშუალოდ დაკავშირებულია მენეჯერის მუშაობის სტილთან. თუ ხელმძღვანელი დასაქმებულია მხოლოდ ტექნიკური და ტექნოლოგიური პრობლემებით, მაშინ სრულყოფილად ვერ შეასრულებს ორგანიზაციის წინაშე დასახულ ამოცანებს. ამიტომ იგი აუცილებლად უნდა ითვალისწინებდეს

შემსრულებელთა ჯგუფურ და ინდივიდუალურ ქცევას, მის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მახასიათებლებს.

ტერმინი "*მიდრეკილება*" გულისხმობს, რა პოტენციალი გააჩნია ადამიანს რაიმე კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად. ადამიანის მიდრეკილება და ნიჭიერება, თავის მხრივ, მჭიდროდაა დაკავშირებული მის უნართან.

22.3. მოთხოვნის ძირითადი თეორიები

მოთხოვნა ზოგჯერ განიმარტება, როგორც ადამიანის მიერ ფსიქოლოგიური ან ფიზიოლოგიური უკმარისობის შეგრძნება, რასაც არსებითი მნიშვნელობა აქვს შრომითი მოტივაციის ფორმირების პროცესში. ბაზისური, ძირითადი მოთხოვნები – ფიზიოლოგიური (კვების, სითბოს მიმართ) ან ფსიქოლოგიური (სულიერი თანამონაწილეობა, ურთიერთობა სხვა ადამიანებთან) ხასიათისაა. შესაძლოა ადამიანებს სხვაზე გაელენის მოხდენის მოთხოვნა ჰქონდეთ, მაგრამ ეს არც გადაიზრდება მოთხოვნილებად, თუ ბაზისური მოთხოვნები არ იქნება დაკმაყოფილებული.

მოთხოვნის თეორიის მიხედვით, ჩვენ ემოქმედებთ იმიტომ, რომ გაგვაჩნია შინაგანი მოთხოვნა, რომლის დაკმაყოფილებასაც ვცდილობთ.

ფართოდ გავრცელებული ***მასლოუს იერარქიის თეორიის*** თანასმად, ჩვენი მოთხოვნები ყალიბდება ხუთი დონის მიხედვით, დაწყებული ფიზიოლოგიურიდან, დამთავრებული თვითგამოელენის მოთხოვნის დაკმაყოფილებით.

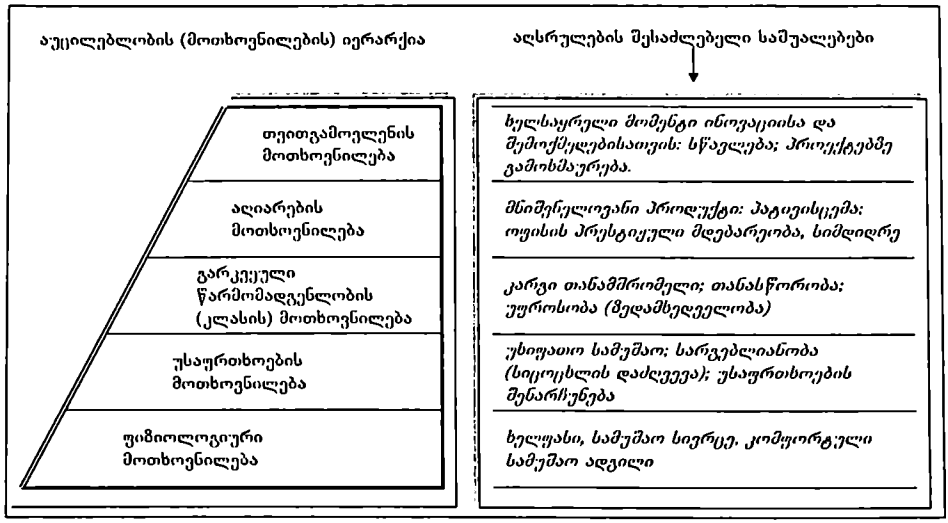
ERG ***თეორია,*** მასლოუს თეორიისაგან განსხვავებით, მოთხოვნების სამ დონეს ემყარება, თუმცა იგი ასევე ამახვილებს ყურადღებას მემკვიდრული ფაქტორების გადამწყვეტ მნიშვნელობაზე. მოგვიანებით დადგინდა, რომ მოთხოვნები, ამავე დროს, ცხოვრების გამოცდილებიდან გამომდინარეც ყალიბდება.

განსჯითი თეორიები (ანუ სხვანაირად რომ ვთქვათ, პროცესის თეორია) გამოყოფენ აზრობრივ მოდელებს (წარმოსახვებს), რომლებსაც ჩვენ ვიყენებთ იმის გადასაწყვეტად, თუ როგორ მოვიქცეთ განსაზღვრულ (განსაკუთრებულ) პირობებში. განსჯითი პროცესის ძირითადი ტენდენცია ასეთია: ძალისხმევა, რომელიც ჩვენ უნდა გავხარჯოთ და ანაზღაურება, რომელიც ჩვენ შეგვიძლია მივიღოთ.

ამ იდეის განხორციელების პროცესში ჩამოყალიბდა რამდენიმე ახალი თეორია, რომელმაც საკმარისად დიდი გავრცელება პპოვა.

განსჯითი პროცესის შესაბამისობის ანუ სამართლიანობის თეორიის მიხედვით, პიროვნება ცდილობს ჩამოაყალიბოს მოთხოვნები და იმოქმედოს ისე, რომ დაამყაროს ბალანსი საკუთარ თავსა და მის გარშემო მყოფ კოლეგებს შორის, გამოთვალოს ე.წ. ეფექტურობის კოეფიციენტი, რომლის მიხედვითაც ფასდება მუშაკის შესაძლებლობები (განათლება, ჩვევები, გამოცდილება, მუშაობის რიტმი, მიღწეული შედეგი და ა.შ.) შეფარდებული მის მიერ მიღებულ მატერიალურ ან მორალურ კომპენსაციასთან (ხელფასი, პრემია, უფროსის შექება, შეღავათები).

მასლოუს აუცილებლობის (მოთხოვნილების) იერარქია



გაძლიერება/კომპენსაციის თეორიის მიხედვით ჩვენი საქციელი შეიძლება აიხსნას მისი შედეგებით, მნიშვნელობით. თუ საქციელი შეესაბამება სიტუაციას, იგი ხელს შეუწყობს განსჯებს, ანალოგიური ქცევის განსამტკიცებლად, და პირიქით, არაადეკვატური საქციელი ხელს უშლის სწორი განსჯის პროცესს. აქვე განიხილება ე.წ. "ეფექტის კანონის", რომლის მიხედვით, თუ ქმედებას (საქციელს), რომელსაც თან სდევს დადებითი შედეგი, ასასიათებს ტენდენცია განმეორებადობისაკენ, უარყოფითი შედეგის მქონე ქმედებების განმეორების ვარაუდი გაცილებით ნაკლებია.

სოციალური შემეცნების (სწავლების) თეორია აერთიანებს ზემოაღნიშნულ ორივე ტიპის მიდგომას და ამტკიცებს, რომ შემეცნებას ვაღწევთ ჩვენი საქციელის, სხვადასხვა ინდივიდუალური ფაქტორისა და გარემო ძალების ხანგრძლივი და უწყვეტი ურთიერთგავლენის შედეგად.

22.4. ᲛᲝᲗᲮᲝᲕᲜᲐᲖᲔ ᲛᲝᲥᲛᲔᲓᲘ ᲫᲘᲠᲘᲗᲐᲓᲘ ᲤᲐᲥᲢᲝᲠᲔᲑᲘ

ადამიანებს ყოველთვის აქვთ მოთხოვნილებები, რომლებიც სათანადო მოქმედების მოტივაციასა და ინტერესებს წარმოშობს. ამიტომ, მართვის პროცესში ყოველთვის გასათვალისწინებელია ***ინტერესები***, რომელთა მეშვეობითაც, ერთი შეხედვით ყოველგვარი ადმინისტრაციული ჩარევის გარეშე, შემსრულებელთა მოქმედების წარმართვაა შესაძლებელი. მენეჯერმა აუცილებლად უნდა

გაითვალისწინოს აღნიშნული გარემოება აღამიანებთან ურთიერთობაში. გამოყოფენ პირად, ჯგუფურ და საერთო-სახელმწიფოებრივ ინტერესებს.

პირადი ინტერესების სფეროშია როგორც აღამიანის კეთილღღეობა, ასევე მისი შრომის პირობების გაუმჯობესების, კვალიფიკაციის ამაღლების და ა.შ. საკითხები, დაკავშირებული მომსახურების მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განვითარებასთან. ნებისმიერი რანგის მენეჯერი, შესაძლებლობის ფარგლებში, უნდა მიისწრაფოდეს, რათა ხელი შეუწყოს ყოველი თანამშრომლის პირადი ინტერესების დაკმაყოფილებას.

ორგანიზაციის თითოეული წევრის პირადი ინტერესები ***ჯგუფურ ინტერესებთან*** არის დაკავშირებული. ჯგუფური ინტერესები, ერთი მხრივ, შეღგება კოლექტივის წევრების პირადი ინტერესების ერთიანობისაგან, რაც, თავის მხრივ, გამოხატულ გაელენას ახდენს კოლექტივის ცალკეული წევრის პირად ინტერესებზე. ის, რაც ხელსაყრელია კოლექტივისათვის, მიმზიდველი უნდა იყოს მისი ცალკეული წევრისათვის და პირიქით, რაც არაა ხელსაყრელი კოლექტივისათვის, უნდა შეიზღუდოს ცალკეული მუშაკის საქმიანობაში (სათანადო ეკონომიკური თუ სამართლებრივი ჩარჩოების განსაზღვრით). ამიტომ, მენეჯერის პირღაპირი მოვალეობაა, რათა კოლექტივის ყოველი წევრის საქმიანობა ღაუქვემდებაროს ერთიან, სასურველ მიმართულებას. ამის გარეშე წარმოუღგენილია რაიმე წარმატების მიღწევა მათ შორის ნებისმიერ სფეროში.

კოლექტივის თითოეული წევრის კეთილდღეობა დამოკიდებულია არა მარტო პირად ან მთლიანად საწარმოოს წარმატებით საქმიანობაზე, არამედ ქვეყნის ეკონომიკურ სიძლიერეზე. ამიტომ მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს ეს გარემოებაც, ეინაიდან ორგანიზაციის პირადი და ჯგუფური ინტერესები არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს ***საერთო-სახელმწიფოებრივ ინტერესებს.***

პირადი, ჯგუფური და საერთო-სახელმწიფოებრიეი ინტერესების დაკმაყოფილების ეკონომიკური ფორმები ძალზე მრავალფეროვანია. წამყვანი აღგილი უჭირავს: ფინანსებს, საბაზრო კონიუნქტურას, კრედიტს, მატერიალური წახალისების სხვადასხვა ფორმების გამოყენებას და ა.შ.

როგორც აღინიშნა, საქმის სწორ გაძღოლას მენეჯერი მხოლოდ ეკონომიკური ზემოქმედების მეთოდებით ვერ უზრუნველყოფს. ნებისმიერი ორგანიზაციის მუშაკთა საქმიანობა მოითხოვს კოორდინაციასა და რეგულირებას, კონტროლსა და ორგანიზაციას, რაც, ძირითადად, აღმინისტრაციული მეთოდების გამოყენებით ხორციელდება.

22.5. მოტივაციის გაძლიერების ხელშეწყობაზე მიმართული ფაქტორები

არსებობს საერთო ხასიათის მოტივაციის ტიპები, რომელთაც დიდი მნიშვნელობა აქვს მენეჯმენტში. შრომისადმი მოტივაცია პიროვნებას უყალიბდება მომავალი სამუშაოს არჩევის მომენტიდან, ორგანიზაციის საქმიანობის გაცნობიდან. ამიტომ, მენეჯმენტის თეორიაში განსაკუთრებული

აღგილი უჭირავს იმის შეფასებას, თუ რა შეუწყობს ხელს კეთილსინდისიერი შრომისადმი ძლიერი მოტივაციის ჩამოყალიბებას.

აღამიანის საქმიანობაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ***მოლოდინის*** ფაქტორს, ანუ იმას, თუ რას ელის იგი თავისი შრომის საფასურად.

მოლოდინსა და საერთოდ ქცევაზე აქტიურ ზემოქმედებას ახდენს ***აღქმის*** პროცესი. მენეჯმენტის პრაქტიკასთან მიმართებაში, აღქმა შეიძლება განვმარტოთ, როგორც შეგრძნების გზით მიღწეული ინტელექტუალური შეცნობა. აღქმა საშუალებას გვაძლევს დავაღგინოთ, თუ რა არის ფასეული კონკრეტული პიროვნებისათვის. ამიტომ მენეჯმენტის განსაკუთრებულ ყურადღებას მოითხოვს ისეთი საკვანძო საკითხები, როგორიცაა:

სამუშაოზე მიღება. პიროვნების ადაპტაცია ახალ სამუშაო აღგილზე ბევრად განაპირობებს მის ძლიერ ან სუსტ მოტივაციას. ის პირველი შთაბეჭდილება, რომელიც ადამიანს სამუშაოზე მოწყობისას შეექმნება, ბევრად განსაზღვრავს მის შემდგომ ქცევას.

მუშაობის დაწყების პირველი დღე თითქმის ყოველთვის დასამახსოვრებელია ადამიანისათვის. ეს არამარტო იმიტომ ხდება, რომ მას უფრო დეტალურად ახსოვს მოვლენის დასაწყისი და დასასრული, არამედ იმიტომაც, რომ იგი ცდილობს, რაც შეიძლება სწორად გაითავისოს მისთვის ახალი საქმიანობის სფერო. ამიტომ ადაპტაციის ამ ეტაპზე მენეჯერმა მეტი ყურადღება უნდა დაუთმოს ახალ თანამშრომელს, თანდათან, აღვილი დავალებიდან გადავიდეს უფრო რთულზე, საშუალება მისცეს სპეციალისტს, გამოავლინოს თავისი შესაძლებლობანი.

პერსპექტივის შესახებ. უკვე აქსიომად იქცა, რომ უპერსპექტივო სამუშაო ადამიანში შემოქმედებითი შრომისადმი მოტივაციას ახშობს, და პირიქით, პერსპექტივის შეცნობის შემთხვევაში იგი უყოყმანოდ ცდილობს არამარტო მუშაობის გააქტიურებას, არამედ კვალიფიკაციის ამაღლებასა და შემდგომ დაოსტატებას.

შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების სისტემის სამართლიანობა. მოტივაციის განმტკიცებისათვის საჭიროა ხელფასის ფონდის სამართლიანი განაწილება. ამასთან დაკავშირებით დიდ მნიშვნელობას იძენს შრომითი კოლექტივის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების ერთიანი კრიტერიუმის გამოყენება, რომელიც ნათელი და გასაგები უნდა იყოს იმ ადამიანებისათვის, ვის მიმართაც იგი გამოიყენება. შრომის ანაზღაურების წესი სამართლიანად უნდა ჩათვალოს არამარტო ხელმძღვანელობამ ან თანამშრომელთა გარკვეულმა ჯგუფმა, არამედ კოლექტივის უმეტესობამ. გასათვალისწინებელია, რომ შრომისადმი მოტივაციაზე განსაკუთრებით უარყოფითად მოქმედებს ისეთი სიტუაცია, როდესაც უპირატესობას ანიჭებენ გამორჩეულ პირებს (მაგალითად, თუ უქმნიან უკეთეს პირობებს ახალ თანამშრომელს და იგიწყებენ ვეტერანებს).

შესრულებული სამუშაოს მნიშვნელობის რწმენა. შემსრულებელთა მოტივაციისა და დაინტერესების გაძლიერების ერთ-ერთი ფაქტორია რწმენა, რომ მათ მიერ გაწეული მუშაობა და მასთან დაკავშირებული ფუნქციები მეტად საჭირო და

სარგებლიანია ორგანიზაციისათვის. ამიტომ ხელმძღვანელმა როგორც ცალკეული მუშაკის, ასევე მთლიანად კოლექტივის მიერ შესრულებული სამუშაო, პერიოდულად აუცილებლად უნდა შეაფასოს.

მონაწილეობა კოლექტივის წევრთა გადაწყვეტილებათა მიღებაში. კოლექტივის წევრთა მონაწილეობის გაფართოება გადაწყვეტილების შემუშავებასა და მიღებაში ნებისმიერი რანგისა და კვალიფიკაციის მუშაკისათვის მოტივაციის მძლავრ ფაქტორს წარმოადგენს. ამ ფაქტორის გამოყენება უზრუნველყოფს შრომის მაღალ მწარმოებლურობას, ქმნის ღაღებით შრომით ატმოსფეროს, ზრდის ხარისხს, აელენს ინიციატივიან და ნიჭიერ ადამიანებს.

სამუშაო დროის ელასტიკურობა. დასაელეთში საკმაოდ ფართოდ გამოიყენება ისეთი მეთოდი, როგორიცაა ელასტიკური სამუშაო გრაფიკი.

ამ მეთოდის შემოღება ითვალისწინებს, რომ პიროვნების სამუშაოზე გამოცხადება ან სამუშაოს დამთავრება დაკანონებული არ არის, მაგრამ იგი აუცილებლად უნდა იმყოფებოდეს სამუშაო ადგილზე დროის იმ პერიოდში, როდესაც ეს ორგანიზაციას სჭირდება. სამუშაო რეჟიმის ასეთი წესი შეიძლება დავასაბუთოთ შემდეგი გარემოებით: აღმინისტრაციულ საქმიანობაში, დროის სხვადასხვა მონაკვეთში, მუშაობის ტემპი არათანაბარია, თანამშრომელთა დატვირთვაც სხვადასხვაა, ამიტომ, თუ პიროვნებას აწყობს სამუშაო დროის გადაწევა ორი ან სამი საათით ადრე ან გვიან, ეს სრულიად დასაშვებია.

ელასტიკური სამუშაო დროის დაწესება ხელს უწყობს უფრო რითმულ, მიზანმიმართულ და, რაც განსაკუთრებით საგვასასმელია, ხარისხიან მუშაობას.

ელასტიკური სამუშაო დროის კონცეფცია გამორიცხავს დამატებითი პერსონალის (მაგალითად, მეტაბელის არსებობას), ამცირებს კონფლიქტების სიხშირეს და ა.შ. აშკარაა, რომ ელასტიკური სამუშაო გრაფიკის გამოყენება შესაძლებელია იმ კოლექტივში, სადაც მოქმედებს საშემსრულებლო დისციპლინის შემოწმების მძლავრი სისტემა, თანამშრომელმა კი კარგად იცის, რომ ყოველ სერიოზულ დარღვევას უმკაცრესი ზომები მოყვება.

ემოციური დაძაბულობის მოხსნის აუცილებლობა. შრომით კოლექტივში ადამიანის ფსიქიკაში ხშირად წარმოიშობა ემოციურ დაძაბულობასთან დაკავშირებული პრობლემები, შეფერხებები, რაც, თავის მხრივ, აძნელებს, შექმნილი სიტუაციის სწორ აღქმას, გადაწყვეტილების დროულ მიღებას. ზოგჯერ ადამიანი კარგავს ჩვეულ შრომისუნარიანობას, ვერ ახერხებს მოვლენების ობიექტურ შეფასებას, მას დეპრესია ეუფლება და სხვ.

ამ პრობლემის გადალახვის ერთ-ერთი გზაა ე.წ. არადირექტიული კონსულტირება, რომელიც უშუალოდ უფროსთან თანამშრომლის არაფორმალურ გასაუბრებას გულისხმობს. მენეჯერის უნარი, მოუსმინოს თანამშრომელს და მისცეს მას აზრის გამოთქმის საშუალება, ბევრად უწყობს ხელს ფსიქოლოგიური წონასწორობის აღდგენას. საგულისხმოა, რომ ამ ფუნქციის შესრულება ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში დამოკიდებულია მენეჯერის უნარსა და კომპეტენციაზე.

თავი 23. გუნდური მუშაობის თავისებურებები

23.1. შესავალი

ორგანიზაციის მიერ ახალი მიზნების დასახვა და, მითუმეტეს, განხორციელება შეუძლებელია თანამოაზრეთა გარკვეული *გუნდის* შექმნის გარეშე. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ გუნდის ყველა წევრი ერთნაირად უნდა ფლობდეს საგანს, ან იმყოფებოდეს ერთი დონის სამსახურებრივ საფეხურზე. გუნდის შექმნის ძირითად მოთხოვნას წარმოადგენს მისი წევრების ერთიანი სწრაფვა – მიაღწიონ შედეგს, რათა განახორციელონ დაკისრებული საქმე.

მენეჯმენტის თეორიაში გუნდი – ერთ-ერთი ძირითადი ცნებაა. იგი გამოიყენება შეკრული შრომითი კოლექტივის დახასიათების მიზნით. გასათვალისწინებელია, რომ გუნდში გაერთიანებული ყოველი მუშაკი ემორჩილება ორგანიზაციის მოქმედების საერთო მიზნების განხორციელების აუცილებლობას.

ადამიანთა ჯგუფს გუნდად აყალიბებს ერთიანი მიზნების განხორციელების აუცილებლობა. ამასთან, გუნდის მუშაობის პროცესში შექმნილი განსაკუთრებული დამოკიდებულებები გუნდური მუშაობის ფენომენის ცალკე დახასიათების საშუალებას გვაძლევს. ამას გააჩნია განსხვავებული სტრუქტურა, იერარქია, არაფორმალური შიდა ორანიზაცია, მუშაობის კოორდინაცია, ორგანიზაციული კულტურა და ეთიკა, ნორმები, წესები, კონტროლის კონკრეტული სისტემა, კომუნიკაციების, ანაზღაურების, სტიმულირებისა და მოტივაციების განსაზღვრული ერთობლიობა.

23.2. გუნდის ჩაფიქრების ძირითადი პირობები

თანამედროვე მენეჯმენტი აუცილებლად ითვალისწინებს გუნდური მუშაობის ფართო დანერგვას, რაც ხელს უწყობს არამარტო დემოკრატიული საწყისების განვითარებას, არამედ შესაძლებელს ხდის მენეჯერთა ერთი თაობიდან მეორეში უმტკივნეულო გადასვლას. ამ კონცეფციიდან გამომდინარე, ითელება, რომ ხელმძღვანელი, მართალია, უნდა იყოს პირველი, მაგრამ პირველი თანასწორთა შორის.

ამ კუთხით სულ უფრო ფართოდ გამოიყენება სოციალური ფსიქოლოგიის თანამედროვე მიღწევები, როდესაც ხელმძღვანელი ცდილობს, ორგანიზაციის იერარქიული კიბის ყველა დონეზე მდგარ თანამშრომლებთან არაფორმალური კონტაქტები დაამყაროს. მაგრამ ეს სრულებით არ გულისხმობს იმას, რომ მუშაკი, რომელიც დაუშვებს შეცდომას ან დაუღევრად მოეკიდება დაკისრებულ

მოვალეობას, დასჯისაგან თავს დააღწევს უფროსთან კარგი დამოკიდებულების იმედით.

გუნდის შექმნა საერთო მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საშუალებას იძლევა. ამ შემთხვევაში შეერთებული ძალებით უფრო მიზანდასახულად ხერხდება საერთო მიზნებისა და პრობლემების განხილვა, მათი განსორციელების გზების ძიება.

გუნდის მახასიათებლებს მიეკუთვნება: სტრუქტურა, სტატუსი და იერარქია, როლების განაწილება, ნორმები, ლიდერობა, ერთსულოვნება.

განასხვავებენ გუნდის (ჯგუფის) ორ ტიპს:

- არაფორმალური ტიპი – როდესაც გუნდი (ჯგუფი) შექმნილია პერსონალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მიზნით (ასაკის, სქესის, მეგობრული დამოკიდებულების ან გუნდის საერთო ინტერესების მიხედვით);
- ფორმალური ტიპი – როდესაც გუნდი (ჯგუფი) შექმნილია, რათა მოემსახუროს სპეციფიკურ საორგანიზაციო მიზნებს.

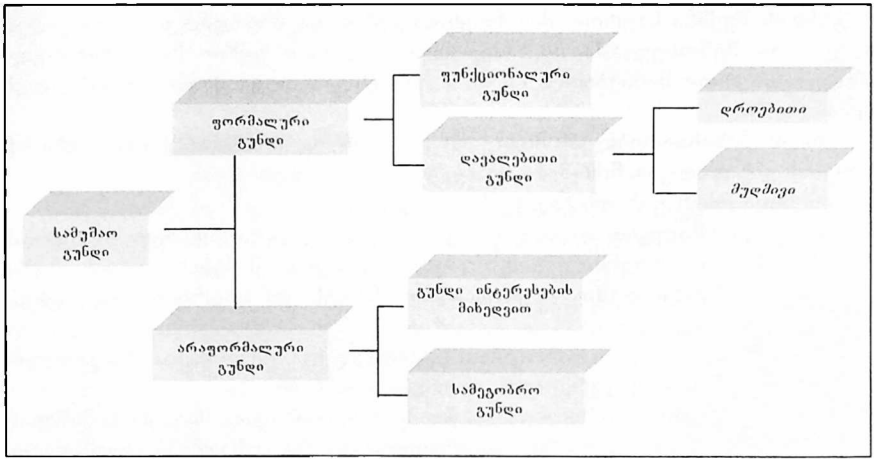
უდავოა ის მიანი, რომელიც შესაძლოა ორგანიზაციას მიაყენოს შინაგანმა კონფლიქტებმა, რაც, ჩვეულებრივ, გატარებული პოლიტიკისადმი წინააღმდეგობით არის განპირობებული. გუნდური მუშაობის შემოღების გზით შესაძლებელია ამ სახის კონფლიქტების მოწესრიგებაც. გუნდი ძირითადად ყალიბდება მუშაობის პროდუქტიულობის ასამაღლებლად, ორგანიზაციაში ჰორიზონტალური ურთიერთობების გასაძლიერებლად, მოკლე დროში ობიექტური გადაწყვეტილების მისაღებად, სამუშაო ძალების სწორი განაწილების მიზნით, მუშაობის ხარისხის გასაუმჯობესებლად და ა.შ.

გუნდურ მუშაობაში საჭიროა ყველა დონის მენეჯმენტის წარმომადგენლის ჩართვა. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ გუნდის ჩამოყალიბების პროცესში მისი წევრების შერჩევა უნდა პასუხობდეს შემდეგ მოთხოვნებს:

- გუნდის წევრები უნდა იყვნენ ფსიქოლოგიურად შეთავსებადი;
- უნდა იცნობდნენ ერთმანეთს;
- უნდა ჰქონდეთ ერთმანეთთან ურთიერთობის გარკვეული გამოცდილება;
- გუნდის წევრები უნდა ისწრაფოდნენ საერთო მიზნის მისაღწევად;
- მათ ქცევას გუნდში (გარკვეულწილად) უნდა მართავდეს სათანადო წესები;
- საბოლოო ჯამში გუნდის წევრები უნდა აღიქვამდნენ თავიანთ თავს, როგორც ჩამოყალიბებული გუნდის განსაკუთრებულ ერთეულს.

გუნდური მუშაობის ეფექტურობის დამადასტურებელია, მაგალითად, ის ფაქტი, რომ მთელი რიგი ფინანსური და ტექნოლოგიური მარცხის შემდგომ კომპანია "Ford-Motors"-ი 70-იანი წლების დამლევს იძულებული გახდა მთლიანად შეეცვალა მსუბუქი ავტომანქანების გამოშვების მთელი ტექნოლოგიური ჯაჭვი, დაწყებული ახალი მოდელების დაპროექტებით და დამთავრებული მათი მასობრივი წარმოების, გაყიდვებისა და მომსახურების ორგანიზაციით. ამ პრობლემის გადალახვის ძირითად გზას წარმოადგენდა გუნდური მუშაობის დანერგვა. გუნდის წევრებს მიეცა, შესაძლებლობა, რათა დამოუკიდებლად ემოქმედათ. კომპანიის ყველა ქვედანაყოფი კი ვალდებული იყო ხელი შეეწყო გუნდის საქმიანობისათვის. ზედმიწევნით შრომატევადი სამუშაოს შესრულების შედეგად მოხერხდა თვისობრივად ახალი მოდელის „ფორდ-ტაურუსის" არამარტო დაპროექტება, არამედ

გუნდის ტიპები



მასობრივი გამოშვებაც. ავტომობილის ამ მოდელმა მოკლე დროში დაიპყრო დასავლეთის ბაზარი. რასაც ხელი შეუწყო დაგეგმილი სამუშაოების ახლებურად შესრულებამ. როგორც უკვე აღინიშნა, კომპანიამ სხვადასხვა სპეციალისტისაგან შექმნილ გუნდს საშუალება მისცა დამოუკიდებლად გადაეწყვიტა ახალი მოდელის დამუშავებასთან დაკავშირებული ყველა საკითხი. გუნდის ერთი წევრის ხელოვნება და პირადი თვისებები აისებდნენ მეორისას. გუნდში როლების არაფორმალურად განაწილებისას ერთ-ერთმა წევრმა ხელი მოკიდა ფინანს ურ კონტროლსა და წარმოებას, მეორემ – ასორტიმენტსა და საწარმოო კადრებს, მაგრამ ორივე მუშაობდა მჭიდრო კონტაქტში და ქმნიდა სრულიად გასხსვავებულ ატმოსფეროს. საგულისხმოა, რომ გუნდის რიგით წევრებად ჩართული იყო სხვადასხვა ღონის მენეჯერები, მაგრამ მუშაობის ცალკეულ ეტაპზე გუნდი აკისრებდა ლიდერის უფლებებს, მისი აზრით, ყველაზე კომპეტენტურ პირს, განურჩევლად თანამდებობისა, რამაც, საბოლოო ჯამში, აშკარა წარმატება მოუტანა Ford-ის კომპანიას.

დღესდღეობით დამტკიცებულია, რომ კომპანიებში, რომლებიც უბრუნველყოფენ ხელმძღვანელობის უმაღლეს ეშელონებში მომუშავეთა ერთიანს გუნდად ურთიერთთანამშრომლობას, გაცილებით მეტია წარმატებები, ვიდრე იქ, სადაც მმართველი პერსონალი ერთმანეთისაგან გათიშულია. ამიტომ ისეთ, როგორც "Ford-Motors"-ში, უმეტეს ორგანიზაციებში სერიოზული ყურადღება ექცევა ხელმძღვანელობისა და პერსონალს შემჭიდროებაზე მიმართული ღონისძიებების გატარებას (შეეხება ეს ერთობლივი დასვენების ორგანიზაციას, არაფორმალურ შეხვედრებს თუ კომპანიის პრეზიდენტის მიერ თანამშრომლის საოჯახო ღღესასწაულებზე მოწვევას).

23.3. გუნდის განვითარების ეტაპები

ითვლება, რომ გუნდი თავისი არსებობის მანძილზე ეველუციის გარკვეულ ციკლებს გაღის. ***დაყით გრიფიტი*** (David Griffith, 1998) გამოყოფს გუნდის ეველუციის სამ ეტაპს:

- ჩამოყალიბების ეტაპი;
- განვითარებისა და სამუშაოს შესრულების ეტაპი;
- ეფექტიანობის ზრდის ეტაპი.

ფაქტორები, რომლებიც გუნდის შეთანხმებულობაზე, მოქნილობასა და მუშაობის ეფექტურობაზე მოქმედებს, შემდეგია:

- გუნდის წევრების რაოდენობა;
- მათი ურთიერთობის სანგრძლიეობა და ხასიათი;
- მათი გუნდში გაერთიანების მიზეზი (მოხდა ეს ნებაყოფლობით თუ მმართველის გადაწყვეტილებით);
- გუნდის საეარაუდო ურთიერთობის პერიოდი;
- გუნდის ლიდერის მოქმედების სტილი;
- გუნდის წევრთა ინდივიდუალური ინტერესები და სხე.

გუნდის მოქმედების ეველუცია დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე, მაგრამ იმ შემთხვევაში, თუ შექმნილია სათანადო პირობები, მისი მუშაობის ეფექტურობა გამოხატულად იზრდება.

საღდეისოდ დამუშავებულია გუნდის მოქმედების ეველუციის სხვადასხვა სქემა, რომელთა შერჩევის სისწორე და სათანადო ხელის შეწყობა სერიოზულ ზემოქმედებას ახდენს საბოლოო შედეგების მიღწევაზე. მოვიყვანთ ორ ყველაზე გავრცელებულ მოდელს, რომელიც შემოთავაზებულია ბოლო წლებში:

ტრადიციული მიდგომა (ე.წ. Tuckman-ის მოდელი): ***ბერნარდ ტუკმანისა*** (Bernard Tuckman) და ***ნ.ჯენსენის*** (N.Johnson) ნაშრომი (1977 წ.) ეძღვნება გუნდის განვითარების ცალკეულ სტადიას, რომელიც წარმოდგენილია შემდეგნაირად:

გუნდის ფორმირება – ამ სტადიაზე ხდება გუნდის წევრების ნებაყოფლობითი ან საეალდებულო წესით შერჩევა (თანამშრომლების ტექნიკური ან ფუნქციონალური უნარ-ჩვევების მიხედვით). გუნდის წევრები იკრიბებიან, ეცნობიან ერთმანეთს, იღებენ ოფიციალურ ინფორმაციას ერთმანეთზე და შეაქვთ წინადადებები გუნდის მუშაობის შესახებ.

შეტაკება – შეტაკების სტადიას ახასიათებს გუნდის წევრებს შორის კონფლიქტების წარმოშობის მაღალი რისკი. ეს გასაგებიცაა, თუ გავითვალისწინებთ, რომ მიზნის დასახეისა და მისი გადაწყვეტის გზების ძიების პროცესში გუნდის წევრებს ამოძრავებს მოსალოდნელ დაეალებასთან დაკავშირებული პირადი ან კოლექტიური ინტერესები, რომლებიც არ წარმოჩენილა გუნდის ფორმირების სტადიაზე. ზოგჯერ ნათელი ხდება, რომ გუნდის წევრებს გააჩნიათ სპეფიციკური ინტერესები, სხვადასხვა პრიორიტეტები, სხვადასხვაგვარი მოტივაციები, რომელთა შეჯერება გაძნელებულია. მენეჯერის უპირველესი ამოცანაა, დაარეგულიროს შეუთანხმებლობა, მოსალოდნელი ან უკვე დაწყებული კონფლიქტი.

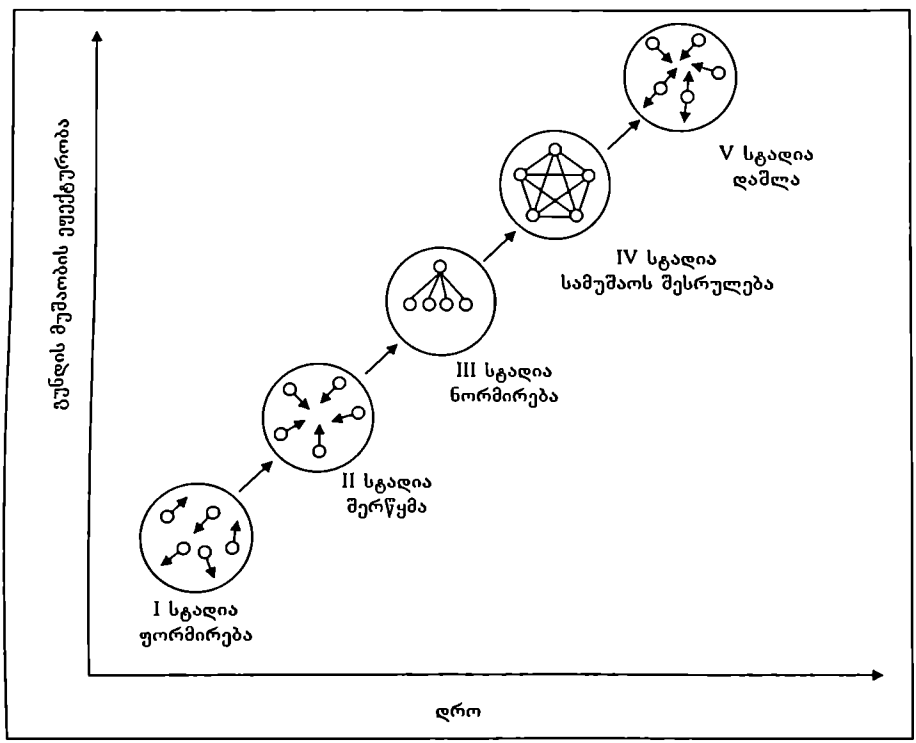
საგულისხმოა, რომ კონფლიქტი არ არის ერთადერთი ნიშანი გუნდში არსებული პრობლემებისა. ხშირად ერთი შეხედვით უკონფლიქტო გუნდებიც შესაძლებელია დაიშალოს.

გუნდის მოქმედების ნორმალურ ფაზაში შესვლა – ამ ეტაპზე გუნდის წევრების მიერ გარკვეულია კოლეგების აზრი, მისწრაფებები, უმეტესობა ეგუება მათ ინდივიდუალურ თავისებურებებს. გუნდში შემუშავდება ქცევის სპეციფიკური ნორმები, ურთიერთდამოკიდებულება, საერთო ამოცანის შესრულებაზე მიმართული სდება განსხვავებული აზრების დარეგულირება.

მუშაობის შესრულება – გუნდი ასრულებს სამუშაოს მოცემული სტანდარტებისა და ამოცანების შესაბამისად. ამასთან საგულისხმოა, რომ წინა ეტაპებზე არსებული სიძნელეების ან შეუთანხმებლობის გამო ყველა გუნდი ამ სტადიაზე ვერ აღწევს.

გუნდის დაშლა – გუნდი ასრულებს თავის ამოცანას და იშლება. მიუხედავად ამისა, გუნდის წევრების მიერ გაწეული ერთობლივი მუშაობა, ახალი არაფორმალური და სამსახურებრივი ურთიერთობების დამყარება ხელს უწყობს

გუნდის ფორმირების ეტაპები



სათანადო გამოცდილების დაგროვებას, რაც ბედმიწევნით სასარგებლოა ორგანიზაციის სამომავლო გეგმების განსახორციელებლად.

განვიხილოთ უფრო დაწვრილებით ბ. ტუკმანის „ტრადიციული მოღელის“ მოქმედების ძირითადი ეტაპები:

1. ***გუნდის ფორმირება*** ხორციელდება შემდეგი მიმართულებით:
   - დავალების არსის გაგება;
   - გუნდის წევრების აზრების ურთიერთგაზიარება მიღებული დავალების შესრულების თავისებურებებისა და სათანადო შეღეგის მიღწევის გზების ძიების შესახებ;
   - დროებითი ალიანსი "მსგავსი" გუნდის წევრებს შორის;
   - გუნდში არაფორმალური ლიდერის გამოკვეთა;
   - გუნდის ცალკეულ წევრთა როლების გამოკვეთა;
   - გადაწყვეტილების მიღება დაკისრებული აქვს ფორმალურ ლიდერს, რომლის კანდიდატურა შემოთავაზებულია ადმინისტრაციის მიერ, ან იშვიათ შემთხვევაში, არაფორმალური ლიდერი, რომელიც გუნდის წევრებმა აირჩიეს.

ხშირად ამა თუ იმ მიზეზით ჩამოყალიბებული გუნდების დიდი ნაწილი ვერ სცილდება ამ ეტაპს, რაც მათი დაშლით ან უმოქმედობით მთავრდება.

2. ***შეტევა:***
   - გარკვეულ ეტაპზე გუნდის წევრები იზიარებენ იმ აზრს, რომ ფორმალური ლიდერი ერთპიროვნულად არ უნდა იღებდეს ყველა გადაწყვეტილებას;
   - გუნდის მუშაობის პროცესში შესაძლოა მოხდეს კონფლიქტები, შეხედულებათა პოლარიზაცია;
   - გუნდის წევრებს დასმული ამოცანის მიმართ შესაძლოა ჩამოუყალიბდეს გარკვეული რეზისტენტულობა;
   - იკვეთება არაფორმალური ლიდერი;
   - იწყება გარკვეული მუშაობა.

ეს ეტაპი შეიძლება ხასიათდებოდეს დროისა და სახსრების არარაციონალური გამოყენებით, რაც, საბოლოო ჯამში, შესაძლოა აგრეთვე გუნდის დაშლით დამთავრდეს, თუმცა სახეზეა მისი შემჭიდროების ცალკეული ელემენტიც.

3. ***ნორმირება:***
   - გუნდის წევრები რწმუნდებიან, რომ შეუძლიათ შეასრულონ დავალებული საქმე;
   - იწყება საკითხის საქმიანი განხილვა;
   - მკვიდრდება მუშაობის ახალი სტილი, რომელიც, მიღებული გამოცდილების ფონზე, ითვალისწინებს საჭირო ცვლილებების გატარებას;
   - კონფლიქტები წარმოიქმნება იშვიათ შემთხვევაში და ძირითადად წყდება გუნდის წევრთა აქტიური მონაწილეობით;
   - გუნდის წევრებში ჩნდება ერთმანეთის ნდობა;
   - იზრდება გატარებული მუშაობის შედეგიანობა.

4. შესრულება:

გუნდის წევრთა შორის არის დიდი ნდობა, ისინი ბევრ ენერგიას ხარჯავენ საერთო საქმის შესრულებაზე და ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ საკუთარი ამბიციების დაკმაყოფილებას.

- გუნდის წევრებში საბოლოოდ ნაწილდება როლები;
- გუნდის წევრები ცდილობენ აიმაღლონ თავისი კომპეტენტურობა;
- გუნდის წევრებში ჩნდება ურთიერთგაგება;
- საბოლოო ჯამში გუნდის მოქმედება ხასიათდება მაღალი პროდუქტიულობით.

მეორე მოდელი, მართალია, ნაწილობრივ იმეორებს Tuckman-ის მოდელს, მაგრამ უფრო თვალსაჩინოდ წარმოადგენს მენეჯერის ამოცანებს გუნდის შექმნასა და მის ეფექტურ მუშაობასთან დაკავშირებით.

გუნდის ჩამოყალიბების ეტაპი: ამ ეტაპზე ხდება ფუნქციების არაფორმალური განაწილება გუნდის წევრთა შორის, ყალიბდება ერთიანი მისწრაფება, რათა გუნდმა უბრუნველყოს სასურველი გამოსავალი, იარსებოს კონფლიქტის გარეშე და შეინარჩუნოს სტაბილურობა გარკვეული დროის განმავლობაში. ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ, თუ გუნდი იქმნება მხოლოდ ფორმალური მახასიათებლების მიხედვით, სათანადო მოტივაციის გარეშე, უკვე ამ ეტაპზე შესაძლოა მოხდეს მისი დაშლა. გუნდი, რომელიც მხოლოდ ასრულებს დავალებას, ხასიათდება შემდეგი თვისებებით:

- გუნდის წევრები მოგვერ კარგად არც იცნობენ ერთმანეთს და არც ცდილობენ გაიცნონ;
- გუნდის წევრების დამოკიდებულება საერთო საქმის მიმართ საკმარისად ფორმალურია. ისინი ცდილობენ, არ აიღონ თავიანთ თავზე თუნდაც მცირეოდენი ვალდებულება;
- გუნდის წევრები ცდილობენ, არ ჩაერიონ წარმოქმნილ კონფლიქტში. ამ შემთხვევაში გუნდის უფნომენი ნაკლებ გაელენას ახდენს კონფლიქტის ან თვითონ პრობლემის გადაჭრაზე;
- გუნდში შესაძლოა წარმოიქმნას ერთმანეთისადმი უნდობლობის განწყობა.

ამ მახასიათებლების არსებობა უნდა მიუთითებდეს მენეჯერს, რომ გუნდი ეფექტურად ვერ მოქმედებს და საჭიროა მისი დაშლა ან გადახალისება.

განვითარების ფაზაში გუნდის გადასვლას განაპირობებს შემდეგი ფაქტორები:

1. გუნდის წევრთა ერთობლივი მუშაობა, მათი არაფორმალური ურთიერთობა საშუალებას იძლევა უკეთესი გაცნობისათვის, ერთმანეთის ნდობისათვის;
2. გუნდის მუშაობის დადებითი და უარყოფითი მხარეების ოფიციალური შეფასება;
3. შესაძლო კრიზისი ან პრობლემა, რომელიც სასწრაფო გადაწყვეტას საჭიროებს (გუნდის აგების ტრადიციული მოდელები უმეტესწილად ამ მოვლენას ეფუძნება).

განვითარების ფაზაში უკვე შესაძლოა ხდებოდეს მისი წევრების ღია და გულწრფელი საუბარი გუნდის მუშაობის შესახებ, პირადი ინფორმაციის გაზიარება გუნდის სხვა წევრებისათვის, რაც ერთმანეთის უკეთ გაცნობის კიდევ ერთ საშუალებას იძლევა. კონფლიქტის გადაწყვეტა ხდება არა ცალკეულ პიროვნებებს შორის ან ხელმძღვანელის ჩარევით, არამედ გუნდის წევრთა შორის გამართული ერთობლივი დისკუსიით. გუნდის წევრები გრძნობენ მეტ პასუხისმგებლობას ერთმანეთისა და მთლიანად გუნდის მიმართ. ეს მახასიათებლები საშუალებას იძლევა, დაღებითად შეეფასოთ გუნდის ჩამოყალიბების მცდელობა. წინააღმდეგ შემთხვევაში, საქმე ფერხდება, რაც ისევ და ისევ გუნდის გადახალისების აუცილებლობაზე მიუთითებს.

გუნდის მოქმედების ეფექტიანობის ზრდის ეტაპი: ამ შემთხვევაში გუნდი უკვე გრძნობს, რომ თვისობრივად ახალ ერთობას წარმოადგენს. ამ ეტაპზე გუნდი ცდილობს მუშაობის დახვეწას, ახორციელებს საჭირო ცვლილებებას და ა.შ., მისი, როგორც გარკვეული მიზნის მისაღწევად მიმართულ ინდივიდთა ერთობის, განვითარება ხდება ნდობისა და ურთიერთმხარდაჭერის გზით. გუნდი ხელს უწყობს თავისი წევრების პერსონალურ და საქმიან განვითარებას.

მიუხედავად იმისა, რომ გუნდის ყოველ წევრს მუშაობის ინდივიდუალური სტილი და უპირატესობანი გააჩნია, ამ სტილით მოქმედება მოითხოვს – ყველანი იზიარებდნენ საეროო ფუნდამენტურ ფასეულობებსა და ჩვევებს, რომლებიც ძირითად მამოძრავებელ ძალას წარმოადგენენ. მნიშვნელოვან გარემოებას წარმოადგენს ისიც, რომ გუნდის წევრებს შესწევთ ურთიერთშეცვლის უნარი.

ამ სიტუაციის შეცნობა, თავის მხრივ, ხელს უწყობს მაროვის უმაღლეს ეშელონში მშვიდი აგმოსფეროს დამყარებას. ხელმძღვანელმა შინაგანად უნდა აღიქვას, რომ ყველაფერი თვითონ არ უნდა აკეთოს. ამ მიზნით, გამოცდილი მენეჯერის განსაკუთრებული საზრუნავია განათლებული და ნიჭიერი ხალხის შემოკრება, ეფექტიანი მართვის განსახორციელებლად (უმჯობესია მისი მონაწილეობით, მაგრამ თუ საჭიროა, მის გარეშეც). მიში, გაურკვეველობა და ეჭვი ჩნდება იმ შემთხვევაში, თუ ლიდერი თვლის, რომ მას ნაკლებად კომპეტენტური თანამშრომლები ჰყავს, რომლებიც მის გარეშე საქმეს თავს ვერ გაართმევენ. ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით გასაკვირია, რომ გუნდის ჩამოყალიბება გარკვეული ამოცანების შესასრულებლად ხელს უწყობს ამ გზით საჭირო ღონისძიებების გატარებას.

23.4. გუნდის წევრთა ქცევის სოციალურ-ფსიქოლოგიური თავისებურებები

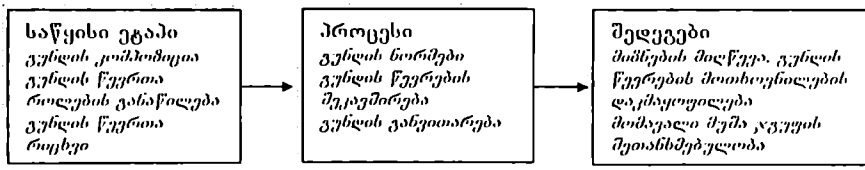
სოციალური ფსიქოლოგიის ერთ-ერთი სწრაფად განვითარებადი მიმართულებაა გუნდის ფენომენის შესწავლა. დადგენილია, მიუხედავად იმისა, რომ გუნდი შედგება ცალკეული პიროვნებისაგან, მათი ქცევის თავისებურებები ქმნიან თვისობრივად ახალ ფენომენს – რომელიც საკუთარი კანონებით მოქმედებს. გუნდისათვის დამახასიათებელია შემდეგი თავისებურებები, რომელთა გათვალისწინება საშუალებას აძლევს მენეჯერს, მკვეთრად გაზარდოს მუშაობის ეფექტიანობა:

- ***გუნდის წევრთა შორის საერთო აზრების შეჯერება:*** როცა გუნდში ყალიბდება ჰარმონია და ერთობა, მისი გადაწყვეტილებები უფრო სწორია;
- ***გადახრა რისკისაკენ:*** გუნდი მეტად განწყობილია მიაღწიოს რისკის უმაღლეს საფეხურს;
- ***გადაწყვეტილებათა მიღების მაღალი ხარისხი;***
- ***გუნდის წევრთა შორის კოლექტივიზმის გრძნობას განმტკიცება***;
- ***„მაძღარი კატის“ ფენომენი:*** ხშირად, პირველი წარმატების შემდგომ, გუნდის წევრები მედმეტად თვითდაჯერებულნი ხდებიან, შესაძლოა წარმოიშვას ე.წ. "მაღალი მიღწევების სინდრომი";
- ***გუნდის წევრთა შეთანხმებულობა:*** გუნდის მუშაობის ნორმების დაცვა ხდება უშუალოდ გუნდის წევრთა შორის და არა სხვა პირთა კარნახით.

გუნდური მუშაობა სრულებით არ გულისხმობს მისი წევრების პიროვნული თვისებების მსგავსებას ან აზრთა ერთგვაროვნებას. კარგი გუნდი ყოველთვის უტოვებს მის წევრებს სათანადო შესაძლებლობას საკუთარი ნიჭის გამოსავლენად.

ნებისმიერი ცვლილებისა და განახლების გზაზე სერიოზულ წინააღმდეგობას წარმოადგენს პერსონალის განცალკევება, ერთმანეთზე შეცდომების

გუნდის ქცევაზე მოქმედი ფაქტორები

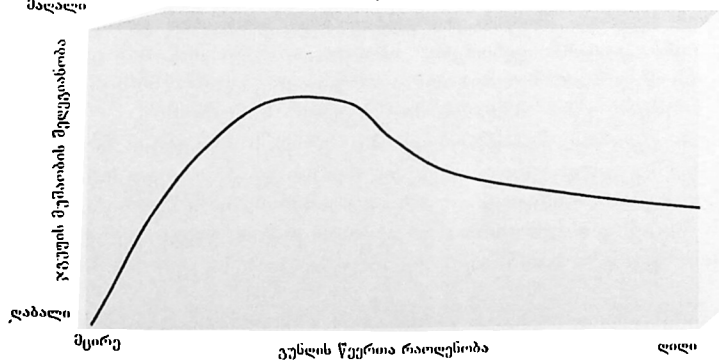


გაღაბრალება, რასაც ორგანიზაციის სრულ კრახამდე მიყეანა შეუძლია. ამის მაგალითია – მუშებისა და ადმინისტრაციის დაპირისპირების ფაქტები, ან კლასიკური ანტაგონიზმი სხვადასხვა დონის მენეჯერებს შორის და ა.შ. მიუხედავად იმისა, რომ მოწინააღმდეგეები ერთ საერთო საქმეს ემსახურებიან, კონფლიქტური სიტუაციის ჩაქრობა ტრადიციული მეთოდებით ვერ მოხერხდება, თუ არ ჩამოყალიბდა გუნდი, რომელსაც გააჩნია გარკვეული სოციალურ-ფსიქოლოგიური მახასიათებლები.

თანამშრომელთა შორის არსებული განსხვავებების საერთო ნიშანია არაფორმალური კონტაქტების დაკარგვა. ზოგჯერ ეს გაყოფა აშკარა მეტოქეობის სახეს იძენს, ზოგჯერ კი – ფარულ ხასიათს ატარებს და ინიღბება საყოველთაო თანხმობით, რაც მას კიდევ უფრო დამანგრეველს ხდის.

არსებული პრობლემის დაძლევის ერთ-ერთი გზას გვთავაზობს ამერიკელი მენეჯერი როჯერ შიპკე, რომელსაც მაგალითად მოჰყავს საკუთარი ფირმის გამოცდილება: „70-იანი წლების დასაწყისში ჩვენ გაგვიჩნდა გარკვეული სირთულეები, დაკავშირებული ფირმაში მოქმედი მართვის მატრიცული სტრუქტურის შეცვლის აუცილებლობის გამო. მართალია, იმ დროისათვის მართვის მატრიცული სტრუქტურა ეფექტიან ორგანიზაციულ გადაწყვეტილებად ითვლებოდა, მაგრამ ხელოვნური ბარიერების შექმნამ ფირმა იმდენად დაანაწევრა, რომ საბოლოო ჯამში დიდი ზიანი მოგვიტანა საკმარისია ითქვას, რომ კორპორაციაში მუშაობდა 13 ვიცე-პრეზიდენტი, რომელნიც მართავდნენ ცალკეულ მიმართულებას – კადრები, მატერიალური რესურსები, ნედლეული და სხვ. ივიცმებოდა

გუნდის წევრთა რაოდენობრივი შემადგენლობის გავლენა მუშაობის შედეგიანობაზე



უკეე არა ფირმის, არამედ ამ მიმართულებების განმახორციელებული საქმიანობის კოორდინატორების ინტერესებიდან გამომდინარე, რაც, საბოლოო ჯამში, არამარტო სამუშაოთა დუბლირების საფუძველს წარმოადგენდა, არამედ სერიოზულ მორალურ და მატერიალურ ზარალს აყენებდა მთლიანად ფირმას. ჩვენ პარალიზებული ვიყავით გუნდების და ვატარებული ღონისძიებების მრავალფეროვნებისა და, რაც ყველაზე მთავარია, შეუთანხმებლობის გამო. არაერის შეეძლო გლობალური გადაწყვეტილების მიღება".

ამასთან დაკავშირებით ჩამოყალიბდა ორგანიზაციის ახალი სქემა, რომელიც სგიმელს მისცემდა გუნდური მუშაობის დამკვიდრებას და სხვადასხვა ღონისძიებათა შორის ბალანსის უზრუნველყოფდა.

უარი ითქვა უფუნქციათა განსაკუთრებასთან დაკავშირებული სტრუქტურების არსებობაზე, რომელთა საცელად შეიქმნა ოთხი მთავარი ოპერატიული ერთეული.

ორი განყოფილება – წარმოებისა და განათლებისა – მუშაობდა იმდღევანდელი სიტუაციის გათვალისწინებით, მაშინ, როდესაც დანარჩენი ორი – ტექნოლოგიისა და მარკეტინგის ორიენტირებული იყო მომავალზე. ამ სტრუქტური გარდაქმნის ძირითადი პრობლემა მდგომარეობდა იმაში, რომ პერსონალის უმეტესობა კმაყოფილი იყო არსებული ვითარებით და ნაკლებად უიქრობდა მომავალი საშიშროების შესახებ, რომელიც მართვის სტრუქტურის ფორმას ემუქრებოდა მისი მოუქნელობის გამო. ეს, თავისთავად, ხელს უშლიდა საქმისადმი ახლებურ მიდგომას, იწვევდა ადმინისტრაციული პერსონალის წინააღმდეგობას. რეორგანიზაციის პროცესში ძირითად პრობლემად იქცა ხელქვეითების შინაგანი წინააღმდეგობების დაძლევა, პერსპექტივაზე მიშანმიმართული, ერთიანი გუნდის შექმნა.

"მათ ეუთხარი: "თქვენ მე იერარქიის წვეროში დაბსვით და იმის უფლება მომეცით, რომ ჩემი შეხედულებით შეეარჩიო ჩემი გუნდი, რომლის ყოველმა წევრმა, თავის მხრივ, უნდა აირჩიოს თავისი გუნდი, და ასე მმართველობის ყველა საფეხურზე".

განაგები მიზეზების გამო, დასახული ამოცანის შესრულება საოცრად გაძნელდა. მაგრამ, საბოლოო ჯამში, დადებითი შედეგი გამოიღო.

ერთ-ერთი მენეჯერის აზრით: "წინა პერიოდში აღმინისტრაციამ ვერც ერთ საკითხზე ვერ შეძლო საბოლოო შეთანხმების მიღწევა მიუხედავად იმისა, რომ, ყველა მხარის აღიარებით, მდგომარეობა შესაცელელი იყო. აქ ნამდვილი ომი იყო გაჩაღებული – გაუთავებელი სირბილი და ყვირილი. ხელმძღვანელები მხოლოდ იმისთვის მიდიოდნენ საამქროში, რათა დაესაჯათ დამნაშავენი". რეორგანიზაციის შემდგომ დაიხვეწა არამარტო მმართველობითი აპარატის მუშაობა, არამედ გაუმჯობესდა პროდუქციის სარისხიც, რომელიც საკმაოდ დიდი მოთხოვნით სარგებლობს. ეს იმიტომ მოხდა, რომ ხელმძღვანელობამ დროზე მოასერხა მენეჯმენტის შეცელა, რამაც ისეთივე დადებითი შედეგი მოიტანა, როგორც ძველი მოწყობილობებისაგან საამქროების განთავისუფლებამ.

გუნდში განირჩევა ადამიანთა ქცევის შემდეგი ტიპები:

1. დავალებაზე ორიენტირებული ქცევის ტიპი;
2. პროცესზე ორიენტირებული ქცევის ტიპი;
3. ინდივიდუალურ, ანუ საკუთარ პრობლემებზე ორიენტირებული ქცევის ტიპი;

დადგენილია, რომ ***დავალებაზე ორიენტირებული ქცევა*** ეხმარება გუნდს შეასრულოს დაკისრებული ამოცანა. ასეთი სახის ქცევის მაგალითებია:

- ინფორმაციის გაცემა და მიღება;
- აზრის გამოხატვა;
- ინიციატივა;
- საკითხების დაზუსტება ან დამატებითი საკითხების შემუშავება;
- გადაწყვეტილებაზე ყურადღების ფოკუსირება;
- გადაწყვეტილების მიღებაზე მიმართული ძალისხმევა;
- შეფასება;

- შეჯამება;
- პრობლემის გადაჭრა.

პროცესზე ორიენტირებული გუნდის წევრთა ქცევა აგრეთვე ხელს უწყობს საბოლოო მიზნის მიღწევას, გუნდის ნორმალურ ფუნქციონირებას. იგი ეფუძნება გუნდის ქცევის შინაგან დინამიკას და გულისხმობს ცალკეული პიროვნების მისწრაფებას – გამოიჩინოს ინიციატივა პროცესის განხორციელების ან დაჩქარების მიზნით:

- მოლაპარაკების დროს;
- კოლეგების მხარდაჭერის ან დამშვიდების საჭიროების შემთხვევაში;
- კონფლიქტის მოგვარებამი;
- თანადგომის გაწევაში და სხვ.

საკუთარ პრობლემებზე ორიენტირებული ქცევა ხშირად ხელს უშლის როგორც გუნდის ჩამოყალიბებას, ასევე მის მოქმედებასაც. იგი გულისხმობს:

- დომინირებისაკენ (უპირატესობის წარმოჩენისაკენ) ლტოლვას;
- აშკარა ან ფარულ აგრესიას თანაგუნდელების მიმართ. სხვის მიერ მიწოდებული იდეების ბლოკირებას;
- გადამეტებულად მომთხოვნ პოზიციას გუნდის სხვა წევრების მიმართ;
- ცალკეული დაჯგუფების შექმნის მცდელობას;
- პირადი ინტერესების დაცვას;
- გუნდის წევრთა მიმართ განყენებული პოზიციის დაჭერას.

მიუხედავად იმისა, რომ საკუთარ პრობლემზე ორიენტირებული ქცევა გუნდის მოქმედებისას საკმარისად ხშირი მოვლენაა, მას მაინც არ ენიჭება გადამწყვეტი მნიშვნელობა იმის გათვალისწინებით, რომ კარგად ორგანიზებულ გუნდს ძალუძს შეასრულოს დაკისრებული ამოცანა არსებული დაბრკოლებების მიუხედავად.

23.5. ᲒᲣᲜᲓᲘᲡ ᲬᲔᲕᲠᲗᲐ ᲨᲝᲠᲘᲡ ᲠᲝᲚᲔᲑᲘᲡ ᲒᲐᲜᲐᲬᲘᲚᲔᲑᲘᲡ ᲗᲐᲕᲘᲡᲔᲑᲣᲠᲔᲑᲔᲑᲘ

ბედმიწევნით სერიოზულ გაელენას გუნდის ჩამოყალიბებასა და მის მოქმედებაზე ახდენს გუნდის წევრთა შორის როლების განაწილება.

პირობითად გუნდის წევრთა შორის როლები შემდეგნაირად ნაწილდება:

ახალი იდეების გენერატორი (Plant): ყველაზე ხშირად ეს არის შემოქმედებითი პიროვნება, რომელსაც შეუძლია რთული პრობლემის გადაჭრა. ამასთან, გუნდის ამ წევრისათვის ხშირად დამახასიათებელია დეტალების უგულებელყოფა, ნაკლები კომუნიკაბელობა, საკუთარი იდეის აუცილებელი დანერგვისაკენ ლტოლვა, რაც ხშირად ავნებს საერთო საქმეს;

რესურსების მაძიებელი (Resources investigator): ყველაზე ხშირად ეს არის თავისი საქმის ენთუზიასტი, კომუნიკაბელური, კონტაქტური პიროვნება. მაგრამ ზოგჯერ მას ზედმეტად ოპტიმისტური განწყობა ახასიათებს. ამასთან, როდესაც საწყისი ენთუზიაზმი გაივლის, ზოგჯერ იგი კარგავს ინტერესს წამოწყებული საქმის მიმართ;

კოორდინატორი (Coordinator): გუნდის ეს წევრი ყველაზე სერიოზული, ჩამოყალიბებული, საკუთარ ძალებში დარწმუნებული ხელმძღვანელია, რომელიც საბღერავს მიზნებს, ხელს უწყობს გადაწყვეტილების მიღებას, კარგად ახერხებს გუნდის წევრებში უფლებამოსილების დელეგირებას. ამასთან, გასათვალისწინებელია, რომ კოორდინატორმა შესაძლოა თავისი ავტორიტეტით დაახშოს გუნდის სხვა წევრთა ინიციატივა;

წამოჭრილი იდეებისათვის სათანადო სახის, ფორმის, მიმართულების მიმცემი (Shaper): პრობლემური, დინამიკური პიროვნებაა, რომლის მოქმედება ხშირად შემტევი ხასიათისაა. აქეს წარმოშობილი დაბრკოლებების გადალახვის ღიდი უნარი. ამასთან, მან თავისი ქცევით, კრიტიკით შეიძლება გამოიწვიოს, გააღიზიანოს სხვა გუნდის წევრები, რაც გარე ჩარევას მოითხოვს;

გუნდის მუშაობის შემფასებელი-დამკვირვებელი (Monitor, evaluator): უმეტესად მშვიდი, კეთილგონიერი, გამჭრიახი პიროვნებაა, რომელიც ითვალისწინებს ყველას აზრს, ფრთხილად იღებს გადაწყვეტილებას. მაგრამ, თავისი ღიდი გამოცდილებიდან გამომდინარე, ხშირად ბედმეტად კრიტიკულ პოზიციას იკავებს. სიფრთხილის გამო მას ზოგჯერ არ ყოფნის ენერგია და უნარი, რათა დაარწმუნოს ან საქმეში ჩააბას სხვები;

გუნდის „შავი მუშა“ (Teamworker): ყველაზე ხშირად წარმოღგენილია კომუნიკაბელური, გაწონასწორებული პიროვნებით, რომელიც თავიდან იცილებს უთანხმოებას. გასაგებია, რომ მასზე იოლია ზეგაელენის მოხდენა. კრიტიკულ სიტუაციებში მისთვის ძნელია დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღება;

იდეების დამნერგავი (Implementer): ყველაზე ხშირად ეს არის დისციპლინირებული, კვალიფიციური, მაგრამ კონსერვატიული პიროვნება, რომელიც ბრუნავს იდეების პრაქტიკულ განხორციელებაზე. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, გუნდის ეს წევრი რამდენადმე გვიან პასუხობს ახალ შესაძლებლობებს, ამიტომ, გარკვეულწილად, მოუქნელია თავის მუშაობაში;

საქმის დამასრულებელი (Completer): შრომისმოყვარე, კეთილსინდისიერი, მონდომებული პიროვნება, რომელიც ცდილობს მოიძიოს შეცდომები და ნაკლოვანებები, დროულად შეასრულოს დაკისრებული სამუშაო. ჩვეულებრივ, იგი დაშვებულ შეცდომებს ზომაზე მეტად განიცდის. უგულებელყოფს დაკისრებული მოვალეობების სხვებზე დელეგირების შესაძლებლობას;

სპეციალისტი (Specialist): თავისი საქმის ერთგული, მიზანმიმართული პიროვნებაა, რომელიც არ ელოდება ვინმეს მითითებას საქმის დასაწყებად და თავისი ცოდნის გაღრმავებას ცდილობს. ამასთან, სპეციალისტი ხშირად ვიწრო ასპარეზზე მოქმედებს. მას საქმის ტექნიკური მხარე აინტერესებს და ზოგჯერ ვერ ხედავს „სრულ სურათს“.

როლების განაწილება გუნდის წევრებში ზემოჩამოთვლილი იერარქიის მიხედვით ხდება, ერთი შეხედვით, თავისთავად, ვიღაცის ჩარევის გარეშე, მაგრამ, თუ პროგრამის კოორდინატორი კარგად ფლობს მენეჯერულ თეორიას, სოციალური ფსიქოლოგიის საფუძვლებს, მას არ გაუჭირდება როგორც ცალკეული პიროვნების როლის განსაზღვრა, ასევე მოსალოდნელი კონფლიქტების ჩაქრობა.

ჯგუფის წევრთა პიროვნული თვისებები, რომლებიც გასათვალისწინებელია მათი როლების განაწილების პროცესში

როლი	ღასამეები	მიუღებელი
Plant - იდეების გენერატორი	ზედმეტად დაკავებულია საკუთარი იდეით, რის გამოც უგულებელყოფს ჯგუფის სხვა წევრების მიერ გამოთქმულ მოსაზრებებს, ნაკლებ ყურადღებას აქცევს საქმის პრაქტიკულ ასპექტებს.	თავისი იდეების ეკატრი "შესაკუთრეა" და არ ენდა სხვებისათვის მათი გაზიარება, თუნდაც ამის შედეგად უკეთესი გამოსაეალი იყოს მოსალოდნელი.
Resource investigator- რესურსების მაძიებელი	როგორც კი საწყისი ენთუზიაზმი გაივლის, კარგავს ინტერესს დაკისრებული საქმის შესრულების მიმართ.	კარგავს კლიენტებს, ვინაიდან არ უთმობს მათ სათანადო ყურადღებას, დაკავებულია შემდგომი ღავალების შესრულებით.
Coordinator - კოორდინატორი	არ იჩენს სათანადო აქტიურობას განსაკუთრებით მაშინ, თუ მოიძებნა ვინმე, ვინც შეასრულებს მის საქმეს.	წინასწარ იყენებს ჯგუფის ძალისხმევას საკუთარი თავის გამოსაჩენად.
Shaper: სახის, ფორმის მიმცემი	შესაძლოა მუშაობის სხვადასხვა ეტაპზე გამოაყლინოს სისუსტე, ვერ გადალახოს წამოჭრილი პრობლემები, რაც უარყოფითად მოქმედებს ჯგუფზე.	არ შესწევს მღელვარეობის დამოუკიდებლად გაშოსწორების უნარი.
Monitor, evaluator- შემფასებელ-დამკვირვებელი	არაინტუიციად ახასიათებს ლოგიკური სკეპტიციზმი მუშაობის მოსალოდნელი შედეგების მიმართ.	დადებითი ჯგუფის მუშაობის შედეგების უარყოფა, გადამეტებული კრიტიკა.
Teamworker - ჯგუფის "მაეი შუშა"	კრიტიკულ სიტუაციებში მერყეობს, უძნელდება დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღება.	გაურბის ისეთ სიტუაციებს, რომელთაც შესაძლოა მოქცევს ზეწოლა ხელმძღვანელობის მხრიდან.
Implementer - იდეის დამნერგავი	თავის ქცევაში ცდილობს დაეყრდნოს უკვე დამტკიცებულ აქსიომებს და საყოველთაოდ მიღებულ გამოცდილებას, ვერ იჩენს საკუთარ ინიციატივას.	თავისი ეინიციატივობით დაბრკოლებას უქმნის ჯგუფის მუშაობას.
Completer - საქმის დამასრულებელი	მესასრულებელი სამუშაოს სრულყოფისაკენ მუდმივი სწრაფვა.	აკვიატებული ქცევა.
Specialist - სპეციალისტი	დამატებითი ცნობების, უკვე დაღასტურებული ფაქტების ხელმეორედ გადამოწმება.	იგნორირებას უკეთებს იმ საკითხებს, რომლებიც მის უშუალო კომპეტენციაში არ შედის, თუმცა მათი გათვალისწინება საჭიროა საერთო საქმის გასაკეთებლად.

ეს კი იმის საწინდარია, რომ გუნდზე დაკისრებული სამუშაოს შეღეგები ეფექტური იქნება.

თემცა ხელმძღვანელთა უმეტესობა ამას ძირითადად საკუთარ, ემპირიულად დაგროვილ გამოცდილებაზე დაყრდნობით ახერხებს, მაგრამ მეცნიერულად დასაბუთებული თეორიული ცოდნა საშუალებას იძლევა, აქტიურად მომუშავე გუნდი უფრო ეფექტურად და სწრაფად ჩამოყალიბდეს.

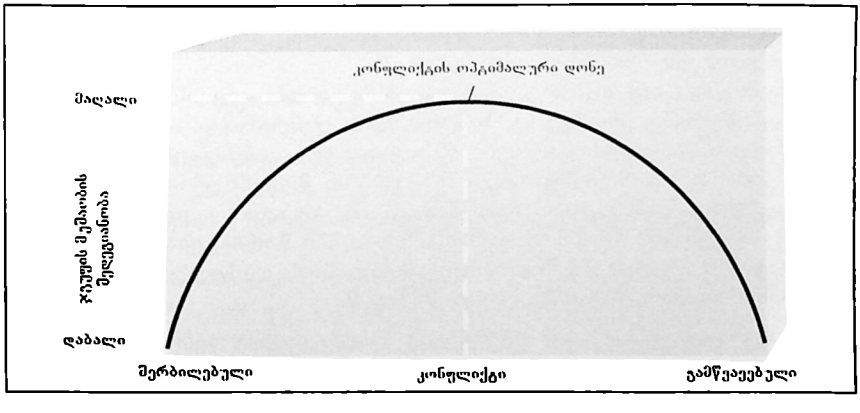
დადგენილია, რომ როლების გადანაწილებას გუნდში ხშირად მოყვება მათი დაწყვილება, რაც კიდევ უფრო ართულებს გუნდის საბოლოოდ ჩამოყალიბების პრობლემას, ***რ.ბელბინის*** (R.R. Belbin) აზრით (1993), როლების დაწყვილება უფრო ხშირად ხდება შემდეგი სქემის მიხედვით:

- ***ლიდერები***: კოორდინატორი; ფორმის მიმცემი;
- ***ინტელექტუალები:*** იდეების წყარო; შემუშავებელ-დამკვირებელი;
- ***იდეის განმახორციელებლები***: საქმის შემსრულებელი; საქმის დამასრულებელი;
- ***შეთანხმების უზრუნველმყოფელები***: რესურსების მაძიებელი; გუნდის მშენებელი;

ვილტონ გუდსი (Wilton Woods, 1988) გვთავაზობს განსხვავებულ დაჯგუფებას, რაც გუნდისათვის დაკისრებული ამოცანების (დავალების) შესრულებას ეფუძნება.

- ***საკითხის გამოკვლევა:*** იდეების მომწოდებელი (იდეები); რესურსების მაძიებელი (გარე კონტაქტები);
- ***ორგანიზება:*** შემსრულებელი (დაგეგმვა); კოორდინატორი (შიგა კომუნიკაციების უზრუნველყოფა);
- ***კონტროლი***: ფორმის მიმცემი (მოელენების კონტროლი);
- ***მონიტორინგი***: შემმოწმებელ-დამკვირებელი (სტანდარტების დასახვა); საქმის დამასრულებელი (აკვირდება დეტალებს);
- ***მხარდაჭერა:*** "მშენებელი"; სპეციალისტი (ახორციელებს სასიცოცხლო მნიშვნელობის ექსპერტიზას).

კონფლიქტების გავლენა გუნდის მუშაობის წარმატებებზე



23.6. გუნდის წარმატებულ მუშაობაზე მოქმედი ფაქტორები

აშკარაა, რომ გუნდის წარმატებული ჩამოყალიბების კრიტერიუმს დასახული მიზნის დროული მიღწევა წარმოადგენს. მაგრამ გუნდის მუშაობის სხვადასხვა ეტაპზე წარმოშობილი სიძნელეების გადალახვა ბევრადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად ეფექტური იქნება მის შემადგენლობაში დროული ცელილებების შეტანა. თავისთავად ეს სრულებით არ ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელმა გუნდის წევრებს ბრძანებით უნდა დააკისროს ამა თუ იმ როლის შესრულება, მით უმეტეს, რომ თვითონ როლების განაწილების ზემომოყვანილი სქემა პირობითია და, რაც მთავარია, გუნდის წევრთა არაფორმალური ურთიერთობის პროცესში ყალიბდება. მაგრამ ხელმძღვანელის პირდაპირი ფუნქციაა თვალყური ადევნოს გუნდის წევრთა ურთიერთობას, მათი მუშაობის ეფექტურობას, დროულად ჩამოაშოროს გუნდს ის პირები, რომელნიც მუშაობას აფერხებენ. შეარჩიოს პიროვნებები, რომლებიც თავისი საქმიანი და სოციალურ-ფსიქოლოგიური თვისებებით, ერთი შეხედვით, დამოუკიდებლად დაიკავებენ გუნდში სათანადო როლს. ამ მხრივ, საგულისხმოა სქემა, რომელიც გუნდის წარმატებულ ჩამოყალიბებასა და მის შემდგომ მუშაობას აფასებს.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კლასიკური შერეული გუნდი მოიცავს: კომპეტენტურ კოორდინატორს, კარგი იდეების "გენერატორს" და მათთან ერთად გუნდის სხვა მოქმედ წევრებს, რომელთა ერთობლივი ეფექტური მუშაობა ბევრადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად ფართოა მათი პიროვნული შესაძლებლობები, რამდენად სწრაფად ხდება წამოჭრილი სიძნელეების გადალახვა და მოსალოდნელი კონფლიქტების რეგულირება. ამასთან დაკავშირებით, უკანასკნელ პერიოდში ყურადღება ექცევა იმის გარკვევას, თუ რა არის უფრო მომგებიანი – ჩამოყალიბდეს ე.წ. კოოპერატიული გუნდი, სადაც გაერთიანებულია ერთი დონისა და გამოცდილების პირები, თუ ე.წ. სუპერვარსკვლავების გუნდი (ამ შემთხვევაში გედმიწევნით მნიშვნელოვანია სუპერვარსკვლავი კოორდინატორის მოწვევა, რომელსაც დომინანტური პოზიცია უნდა ეჭიროს გუნდში). დასავლეთის ზოგიერთ მსხვილ ფირმაში მოქმედებს ე.წ. "იდეების რეზერვუარების" შერჩევისა და დასაქმების სისტემაც, რომელთაც მხოლოდ ახალი იდეების ჩამოყალიბება ევალებათ, მაშინ, როდესაც მათი დამუშავებისათვის ამოქმედებულია ფორმის სხვა სტრუქტურები.

აღსანიშნავია: თუ სუპერვარსკვლავების გუნდს დაეკისრება არამარტო იდეების გენერირება, არამედ მათი დანერგვის ფუნქციებიც, იგი, ჩვეულებრივ, ვერ იმარჯვებს, ვინაიდან მაღალი ინტელექტი და კომპეტენტურობა იწვევს გუნდის წევრთა, ხშირ კონფლიქტს, საკუთარი მოსაზრების უპირატესობის დასამტკიცებლად, დამატებითი არგუმენტაციის ძიებასა და დროის არარაციონალურ გამოყენებას, ამასთან, გუნდმა შეიძლება წარმატებას მიაღწიოს, თუ კოორდინატორი გუნდის წევრთა ინდივიდუალიზმის დაძლევასა და მუშაობის საჭირო მიმართულებით წარმართვას შეძლებს.

თავი 24. კომუნიკაციის პროცესი

24.1. შესავალი

ნებისმიერი სისტემის ინფორმაციული უზრუნველყოფა ხორციელდება სხვადასხვა კომუნიკაციის მეშვეობით.

კომუნიკაცია – ესაა შეტყობინებების (ინფორმაციის) გაცვლა აღამიანებს შორის მიმდინარე განზრახვების (მიღწევების) განხორციელების პროცესში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კომუნიკაცია გულისხმობს ინფორმაციის გადაცემასა და აღქმას საერთო სიმბოლოების გამოყენებით.

კომუნიკაცია გულისხმობს ნებისმიერი სახის ინფორმაციის გაცვლას, რომლის საფუძველზეც ხელმძღვანელი იღებს გადაწყვეტილებებს ან დაჰყავს მიღებული გადაწყვეტილებები რიგით მუშაკამდე. გაანგარიშებულია, რომ ხელმძღვანელის სამუშაო დროის 50-90% იხარჯება კომუნიკაციების დამყარებაზე. ეფექტური კომუნიკაციური სისტემა საჭიროა ორგანიზაციაში კონკურენციული გარემოს შესაქმნელად და მის შესანარჩუნებლად.

კომუნიკაციის სახეებია: აღმავალი და დაღმავალი კომუნიკაცია, პორიზონტალური, დიაგონალური და არაფორმალური.

24.2. კომუნიკაციის პროცესის ძირითადი კომპონენტები

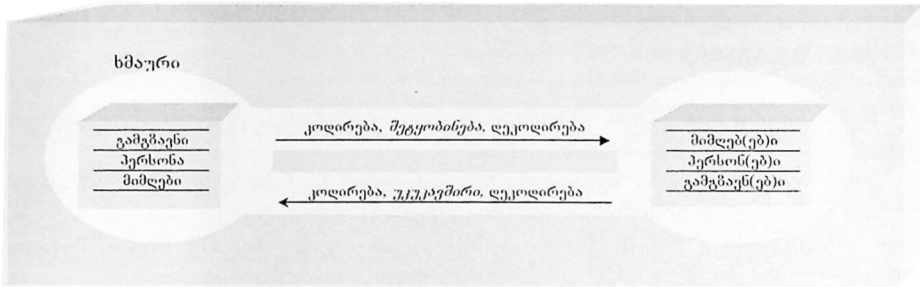
კომუნიკაციის პროცესის ძირითადი ცნებებია: გამგზავნი, ინფორმაციის კოდირება, შეტყობინება, მიმღები, ინფორმაციის დეკოდირება, "ხმაური" (ინფორმაციის დამახინჯება მისი გადაცემის პროცესში) და უკუკავშირი.

- ***კომუნიკატორი*** – პიროვნებაა, რომელსაც გადასაცემი ინფორმაცია გააჩნია;
- ***კოდირება*** – გულისხმობს კომუნიკატორის შეტყობინების გაღაყვანას მიმღებისათვის გასაგებ ენაზე (ტექსტი, აუდიო-ვიზუალური, ტაქტილური და სხვ. სახის ინფორმაცია);
- ***მედიუმი*** – გზავნილის მატარებელი;
- ***დეკოდირება*** – მიმღების მიერ კომუნიკატორის ინფორმაციის აღქმის პროცესი;
- ***უკუკავშირი*** – მიმღებიდან კომუნიკატორისაკენ (გადაგზავნილი შეტყობინება საშუალებას იძლევა დააზუსტოს მიღებული ინფორმაცია).

თანმიმდევრობით გადაცემული სიტყვიერი ან არასიტყვიერი კომუნიკაციური ელემენტები შეტყობინების გადაცემას უზრუნველყოფენ. თუ კომუნიკაცია

უზრუნველყოფს შედარებით პირდაპირ და სასწრაფო უკუკავშირს, მაშინ მას ორარხიანი კომუნიკაცია ეწოდება. მის საწინააღმდეგო ვარიანტს კი ერთარხიანი საკომუნიკაციო პროცესი წარმოადგენს.

საკომუნიკაციო პროცესის ძირითადი კომპონენტები



ამრიგად, ინფორმაციის გაცვლის პროცესში მონაწილეობს ოთხი ძირითადი ელემენტი:

1. ***გამგზავნი*** – პირი, რომელიც ახდენს იდეების გენერირებას ან აგროვებს ინფორმაციას და გადასცემს მას;
2. ***შეტყობინება*** – თავად ინფორმაცია, რომელიც კოდირებულია სიმბოლოების მეშვეობით (სიტყვიერი, წერილობითი და სხვ.);
3. ***არხი*** – ინფორმაციის გადაცემის საშუალება;
4. ***მიმღები*** – პირი, რომლისთვისაც განკუთვნილია ინფორმაცია და რომელიც მას საკუთარ ინტერპრეტაციას უკეთებს.

24.3. ᲛᲐᲠᲗᲕᲔᲚᲝᲑᲘᲗᲘ ᲙᲝᲛᲣᲜᲘᲙᲐᲪᲘᲔᲑᲘ

თავის საქმიანობაში მენეჯერი ძირითადად ორი ტიპის კომუნიკაციას იყენებს. ესენია: სიტყვიერი ანუ ვერბალური (მაგ. შორის წერილობითი, ელექტრონული და სხვ.) და არავერბალური ანუ პარალინგვისტიკური (საქციელი, ტანისა და თვალის მოძრაობა, ობიექტების ენა და სხვ.). ღრმადღეობით განსაკუთრებით სერიოზული ყურადღება ექცევა არავერბალური შეტყობინებების გემოქმედებას მიმღებზე. დადგენილია, რომ კომუნიკაცია, გაგზავნილი ფიზიკური საშუალებებით (მაგ. სახის გამომეტყველება, მიმიკა, ტაქტილური კონტაქტი, დისტანცია, ხმის ტონი და სხვა), ემოციების ტიპი და ინტენსივობა, სხეულის ენა და სხვ. ზოგჯერ უფრო ძლიერ გემოქმედებას ახდენს მიმღებზე, ვიდრე ვერბალური კომუნიკაცია (იხ. კარი 5, თავი 1). ამ მიმართულებით ჩატარებული კვლევების საფუძველზე დამუშავებულია ე.წ. „პიარის ტექნოლოგიები“, რომელნიც დღესდღეობით ეფექტურად გამოიყენება სხვადასხვა სფეროში (მენეჯმენტი, რეკლამა, მოლაპარაკების პროცესი და სხვ.).

მენეჯერი ვალდებულია გრუნაელეს ცალკეულ სტრუქტურაში ინფორმაციის მოძრაობის ოპტიმიზაციაზე, მისი გადაცემის სისწრაფესა და სისწორეზე. ფორმალური ანუ ოფიციალური ინფორმაციის გადაცემა განპირობებულია ორგანიზაციის იერარქიული სტრუქტურის თავისებურებებით და დამოკიდებულია ანგარიშგების ხასიათზე. ინფორმაცია გადაიცემა ორი ძირითადი მიმართულებით – ***ვერტიკალურად*** და ***ჰორიზონტალურად***, როდესაც ვერტიკალური კომუნიკაციები გადაეცემა მენეჯმენტის ზედა დონიდან ერთ ან რამოდენიმე ქვედა დონეზე, მათ უწოდებენ ***დაღმავალ კომუნიკაციებს*** და, პირიქით, არსებობს ***აღმავალი კომუნიკაციები***. ჰორიზონტალური კომუნიკაციები წარმოადგენს ინფორმაციის გაცვლას თანაბარ იერარქიულ დონეზე, რომელიც მუშაობს სინქრონიზაციისათვის (შეთანხმებულობისთვის). ინფორმაციული სისტემის აგება, სისწრაფე ან მოცულობა დამოკიდებულია ორგანიზაციის სტრუქტურულ დონეებზე. გასათვალისწინებელია, რომ ინფორმაცია სხვადასხვა რაოდენობით "ილექება" მენეჯმენტის შესაბამის დონეებზე.

ინდივიდუალური კომუნიკაციების წარმართვა მოითხოვს საერთაშორისო ჩვეულებისა და გამოცდილების არსებობას, რომელთაგან უმთავრესია: მოსმენის უნარი, კომუნიკაციის გაგებისა და მიღების ფაქტის სათანადო უკუკავშირით დადასტურება და ა.შ.

თუ დავალება დაკისრებული აქვს რამოდენიმე თანამშრომელს, მენეჯერმა უნდა ჩამოაყალიბოს ე.წ. ***კომუნიკაციური ქსელი***, რომელიც სხვადასხვა ტიპისაა. მაგალითად, ცენტრალიზებული კომუნიკაციური ქსელის სახეებია ე.წ. ***ბორბალი***, ***ჯაჭვი*** და ***Y***, დეცენტრალიზებული ქსელის სახეებს მიეკუთვნება ე.წ. ***წრე*** და ***ვარსკვლავი*** (როდესაც პროცესში ჩართულია კომუნიკაციის ყველა არხი).

თუ საინფორმაციო შეტყობინება შედარებით მარტივია, გამოიყენება ცენტრალიზებული ქსელი, რომელიც უფრო სწრაფი და ზუსტია, დავალების უფრო კომპლექსური და რთული ხასიათის შემთხვევაში უპირატესობა უნდა მიენიჭოს დეცენტრალიზებულ ქსელს.

გასათვალისწინებელია, რომ მიმღებს შეუძლია, თავისი მოსაზრებით, კომუნიკაციის რომელიმე ელემენტი (მაგალითად, პარალინგვისტიკური) ჭეშმარიტად ჩათვალოს, რაც, ალბათ, თავდაპირველი ინფორმაციის დამახინჯებას გამოიწვევს.

ცნობილია, რომ იატროგენიის განვითარება ყველაზე ხშირად დაკავშირებულია შეღებინის მუშაკის სიტყვასთან, ან საქციელთან. მაგალითად, პაციენტთან გასაუბრებისას ექიმი შესაძლოა სიტყვიერად ამშვიდებს მას, მაგრამ კაბინეტში მდგომი ექთნის სახის გამომეტყველება ან უნებლიე მოძრაობა აეჭვებს პაციენტს მიღებული ინფორმაციის ობიექტურობაში.

24.4. კომუნიკაციის გაუმჯობესების გზები

კომუნიკაციის გაუმჯობესების გზების ძიება მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმთავრესი პრობლემაა. დღესდღეობით დადგენილია, რომ აუცილებლად გასათვალისწინებელია ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა მონიტორინგი, ინფორმაციული ნაკადის რეგულირება, უკუკავშირის უტილიზაცია, ემპათიის განვითარება; განმეორება,

ურთიერთნდობის ხელშეწყობა, დროის ეფექტური დაგეგმეა, ენის გამარტივება, ეფექტური მოსმენა.

კომუნიკაციის წარმატებულობას ბევრად განაპირობებს ინფორმაციის მიმღების უნარი – ზუსტი ინტერპრეტაცია გაუკეთოს მიღებულ ცნობებს. ამას ხელს უწყობს ე.წ. ***აქტიური მსმენელის*** ტექნიკის დაუფლება.

„აქტიური მსმენელის“ ტექნიკის ძირითადი მახასიათებლები

მიზანი	მიზნის მიღწევის საშუალება
მოსაუბრე უნდა გრძნობდეს, რომ თქვენ მას ინტერესით უსმენთ	ყურადღებით მოეპყარით მოსაუბრეს და სშირად შესედეთ მას. შეეცადეთ პერიოდულად გადაისაროთ წინ, უყუროთ თვალებში, დროდადრო გააკეთოთ მოკლე კომენტარი ან დასვათ შეკითხვა.
თქვენთვის საინტერესო ინფორმაციის მიღების გზები	აგრძნობინეთ მოსაუბრეს, რომ თქვენ გაინტერესებთ მისი ნათქვამი. პერიოდულად დასვით შეკითხვები.
მოსაუბრის ყურადღების დაფიქსირება არსებით საკითხებზე	შეეცადეთ დამატებითი შეკითხვების ან კომენტარების მეშვეობით არ გადაახვევინოთ მოსაუბრეს თქვენს მიერ დაგეგმილი თემის განსილეისაგან.
მოსაუბრის ნათქვამის სწორად გაგება	შეაჯამეთ ნათქვამი და შეამოწმეთ, რომ სწორად გაიგეთ ყველაფერი.
მოსაუბრის ნათქვამის შეფასება	მიაქციეთ ყურადღება მოსაუბრის ჟესტიკულაციასა და მიმიკას. ისინი სშირად გამოსატავენ, მაგალითად: აღელვებას, ენთუზიაზმს, შიშს და ა.შ., რაც ხელს შეგიწყობთ მიღებული ინფორმაციის სწორ შეფასებაში.
ნეიტრალური პოზიციის დაცვის აუცილებლობა	ნუ აჩქარდებით გამოსატოთ თქვენი აზრი ან დამოკიდებულება საკითხისადმი, შეეცადეთ დაიცვათ ნეიტრალური პოზიცია.

„აქტიური მსმენელის“ მეთოდი მოითხოვს შემდეგი ძირითადი პირობების დაცვას:

- მოუსმინეთ მოსაუბრეს, უარი თქვით ცდუნებაზე, მის მაგიერად დაამთავროთ წინადადება;
- მიაპყარით მთელი ყურადღება მოსაუბრეს;
- კარგი მსმენელი საუბრისას არ უნდა იყოს ნებისმიერი სხეა საქმით - დაკავებული. თუ თქვენ აკეთებთ ჩანაწერებს, განუმარტეთ მოსაუბრეს რა არის ამის მიზეზი;
- შეეცადეთ გაარკვიოთ, თუ რაზე საუბრობს მოსაუბრე, გახსოვდეთ, რომ ეს თქვენი ძირითადი მიზანია;
- თქვენი წინასწარი განწყობა მოსაუბრის მიმართ არ უნდა გიშლიდეთ საკითხის ობიექტურ შეფასებაში, არ უნდა აისახოს მიმიკაში, შეპასუხებაში, ჟესტიკულაციაში და ა.შ.

- ჩაწვდით იმას, თუ რისი თქმა არ სურს მოსაუბრეს. ზოგჯერ "უარყოფითი ტექსტი" უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე "ღია ტექსტი".
- დასვით შეკითხვები. თქვენი აქტიურობა აიძულებს მოსაუბრეს, ბოლომდე წარმოადგინოს საკუთარი არგუმენტები. ეს შესაძლებლობას იძლევა, ილაპარაკოთ რაც შეიძლება ნაკლები და გაიგოთ რაც შეიძლება მეტი.

აქედან გამომდინარე, გასაგებია, რომ ეფექტური კომუნიკაციის პროცესის ბარიერად შესაძლოა იქცეს ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა:

- მიმართვის ჩარჩო;
- სელექტიური მოსმენა;
- ფასეულობათა განსხვავება;
- წყაროთა სანდოობა;
- სემანტიკური პრობლემები;
- ფილტრაცია;
- ჯგუფის შიდა ენა;
- კომუნიკაციის თავისებურებები (ენა, ტერმინები, მიმიკა და სხვ.);
- პროქსემიკური ქცევა;
- დროის ლიმიტი;
- კომუნიკაციური გადატვირთვა.

მენეჯერის სერიოზულ ყურადღებას მოითხოვს არაფორმალური კომუნიკაციური კავშირების დამყარება. მართალია, ასეთი სახის კომუნიკაციების რეგულირების ძირითადი მექანიზმი ზნეობრივი ნორმებია, რომელნიც, ერთი შეხედვით, ორგანიზაციული ჩარჩოებით არ არის რეგლამენტირებული ან დამოკიდებული კორპორაციულ იერარქიაზე, კომუნიკაციის პროცესის ცალკეული მონაწილის პოზიციაზე (თანამდებობაზე) და ა.შ. მაგრამ, საბოლოო ჯამში, ისინი სერიოზულ გაელენას ახდენენ მენეჯმენტის პროცესის ოპტიმიზაციაზე (მაგალითად "გონებრივი შტურმის" ან გუნდის ჩამოყალიბების პროცესზე და ა.შ.).

თავი 25. მოლაპარაკებების წარმართვის თავისებურებები

25.1. შესავალი

მოლაპარაკებები მენჯერის საქმიანობის ერთ-ერთ ქვაკუთხედს წარმოადგენს. ამასთან, მათი წარმართვა არამარტო დიდ პრაქტიკულ გამოცდილებას, არამედ გარკვეულ თეორიულ ცოდნასაც მოითხოვს. მენეჯერულ თეორიაში საკმარისად კარგადაა დამუშავებული მოლაპარაკებების ორგანიზაციასთან დაკავშირებული პრობლემები. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს იმ გარემოებას, რომ საკუთრივ მოლაპარაკების წარმართვა საკმარისად მძიმე პროცესია, რომელიც არამარტო მაღალ კვალიფიკაციას, საქმის ღრმა ცოდნას, არამედ გარკვეული ფსიქოლოგიური ზემოქმედების ხერხების ფლობასაც საჭიროებს. არანაკლებ მნიშვნელოვანია მოლაპარაკების მომზადებასთან და მიღებული გადაწყვეტილების რეალიზაციასთან დაკავშირებული სამუშაოს აქტიური წარმართვაც.

25.2. მოლაპარაკებების წარმართვის ძირითადი ეტაპები

მოლაპარაკების პროცესის წარმართვა ბევრადაა განპირობებული იმ მუშაობის ეფექტურობით, რომელიც უნდა განხორციელდეს როგორც შეხვედრის წინ, ასევე მის შემდგომ. განარჩევენ მოლაპარაკებების წარმართვის რამდენიმე პირობას:

- მოლაპარაკებისწინა, მოსამზადებელი ფაზა;
- თვით მოლაპარაკების პროცესი;
- მოლაპარაკების ტექნიკა.

მოლაპარაკებისწინა მოსამზადებელი ფაზა ითვალისწინებს რამდენიმე პროცედურის ჩატარებას:

1. ***მოლაპარაკებაში მონაწილე გუნდის და მისი ხელმძღვანელის წინასწარ შერჩევა.*** გასათვალისწინებელია, რომ განასხვავებენ, როგორც უკვე ითქვა, ჯგუფის (გუნდის) ორ ტიპს:
   - არაფორმალურს – როდესაც ჯგუფი (გუნდი) შექმნილია პიროვნებათა პერსონალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მიზნით (ასაკის, სქესის, მეგობრული დამოკიდებულების ან ჯგუფური ინტერესების მიხედვით)
   - ფორმალურს – როდესაც ჯგუფი (გუნდი) შექმნილია, რათა მოემსახუროს სპეციფიკურ საორგანიზაციო მიზნებს (მაგ. მართვის ჯგუფი, საორგანიზაციო ჯგუფი და ა.შ.).

გასაგები მიზეზების გამო, მოლაპარაკების მომზადებისა და განხორციელების პროცესში გამოიყენება ჯგუფის მეორე ტიპი, თუმცა ეს არ გამორიცხავს გუნდის წევრებში მეგობრული, ჯგუფური ინტერესების მქონე პირების ჩართვას.

2. ***მოლაპარაკების ძირითადი მიზნების განსაზღვრა*** გულისხმობს შემდეგი საკითხების წინასწარ განხილვას:
   - მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეების კომპეტენციის დაღგენას (იმის გათვალისწინებით, რომ შესაძლოა დაგეგმილ მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარემ მთლიანად ვერ გასცეს პასუხი დასმულ საკითხებს);
   - მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეების სავარაუდო რეაქციას შემოთავაზებებზე;
   - ძირითადი მიზანი, რომელიც მიღწეული უნდა იყოს მოლაპარაკების პროცესში;
   - მოლაპარაკების ჩასატარებელი დრო და ადგილი;
   - მოლაპარაკების ტაქტიკა;
   - ყველა იმ ფაქტის შემოწმება, რომელიც შეეხება დასმულ პრობლემას;
   - მოლაპარაკებაში მონაწილე გუნდის შემადგენლობის დაღგენა, მათ შორის როლების განაწილება.

3. ***მიზნის ჩამოყალიბება*** გულისხმობს მოლაპარაკების პროცესში ამა თუ იმ საკითხის საჭიროებების განსაზღვრას, მომავალ მოლაპარაკებებთან დაკავშირებული მოლოდინის რეალიზაციის შესაძლებლობას, მოლაპარაკების მიზნების ჩამოყალიბებას, მოლაპარაკებაში ჩართული პირებისათვის სათანადო უფლებამოსილების მინიჭებას, გუნდის წევრთა შორის უფლებამოსილების განაწილებას და ა.შ.

4. ***სათანადო ინფორმაციის მოძიება და მეორე მხარის პოზიციის შეფასება*** ითვალისწინებს მეორე მხარის წარსული სტრატეგიისა და ტაქტიკის გაანალიზებას, პოზიციის ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასებას, საჭირო ფაქტების მოძიებას, საკუთარი ძალების გაანალიზებას.

5. ***მოლაპარაკების სტრატეგიის საბოლოო დაგეგმვა*** გულისხმობს დაგეგმილი მოლაპარაკების მიზნების საბოლოო ჩამოყალიბებას, მეორე მხარის მიერ სავარაუდოდ წამოყენებულ არგუმენტებზე სათანადო კონტრარგუმენტების შემუშავებას, მათ გამყარებას ციფრობრივი მონაცემებით. იმის წინასწარ განსაზღვრას, თუ როგორ დაიცავენ თავს ოპონენტები. საჭიროა, სერიოზული ყურადღება მიექცეს შეთავაზებებისა და კონტრშეთავაზებების მომენტის დაღგენას, რაც დაგეგმილი მოლაპარაკების პროცესში კონსენსუსის დროულად მიღწევის საშუალებას იძლევა. გამოცდილი მენეჯერი ამ ფაზაში აუცილებლად ატარებს სპეციალურ შეკრებას, რათა გუნდის წევრთა ყურადღება გაამახვილოს მოლაპარაკების ტექნიკის გამოყენებაზე, დროისა და ადგილის შერჩევაზე, ღიის წესრიგის მომზადებაზე და სხვ.

6. ***გამომუშავებული პოზიციისა და მოლაპარაკების სტრატეგიის ტესტირება*** გულისხმობს გუნდის წევრთა მიერ მოლაპარაკების იმიტაციის ჩატარებას, იმის გათვალისწინებით, რომ საორგანიზაციო ფაზაში გუნდის წევრები ხშირად

აღწევენ მთლიან შეთანხმებას მომაეალი სტრატეგიის მიმართ. ტესტირების დროს შესაძლოა დამკვიდრდეს თვითდამშვიდების ატმოსფერო, ამიტომ გამოცდილმა მენეჯერმა უნდა ეცადოს, გუნდის წევრთა შორის მწვავე დისკუსია გამოიწვიოს ე.წ. "ეშმაკის ადვოკატის" მონაწილეობით. ეს შეიძლება იყოს თვით გუნდის წევრი, რომელიც ხელმძღვანელისაგან იღებს სათანადო ინსტრუქციებს, ან პიროვნება, რომელიც არ მონაწილეობდა გუნდის მუშაობაში, მაგრამ გამოირჩევა გონებამახვილობით, კრიტიკული აზროვნებით და ჯგუფის წევრების გააქტიურების უნარი შესწევს. დისკუსიის პროცესში მრავალმხრივ განიხილება, როგორც შემუშავებული წინადადებების საფუძვლიანობა, ასევე მოსალოდნელი კონტრარგუმენტების საპასუხო რეაქცია.

ოფიციალური მოლაპარაკების ფაზა გულისხმობს შემდეგი პროცედურების ჩატარებას:

1. დღის წესრიგის, საორგანიზაციო პროცედურებისა და ჯგუფის უფლებამოსილების ორმხრივ შეთანხმებას;
2. თითოეული მხარის პოზიციის წარმოდგენას, რაც აუცილებლად გულისხმობს სადისკუსიო საკითხების გაგებას, მოსალოდნელი გადაწყვეტილებების ფარგლების განსაზღვრას და ა.შ;
3. მოლაპარაკების ჩატარება, რაიმე შეთანხმების მიღწევის მიზნით, დამატებითი ტექნიკის გამოყენებას მოითხოვს. შეუთახმებლობის შემთხვევაში საჭიროა ინიციატივის გამოჩენა, რათა ყველაზე იოლად გადასაწყვეტი საკითხები დარეგულირდეს ცალკე მოლაპარაკების საშუალებით. თუ მოპირისპირე მხარე თანახმა იქნება გადაწყვიტოს დღის წესრიგით გათვალისწინებული საკითხების ნაწილი, შესაძლოა, რომ ამ ტალღაზე მოხერხდეს შეთანხმების მიღწევა ორმხრივი (საერთო) პრობლემის გადაწყვეტის საშუალებით ან გარიგებით, სათანადო მემორანდუმის მომზადებით, მისი გადამოწმებითა და დამტკიცებით.

მოლაპარაკების ტექნიკა ბედმიწევნით რთული და მრავალწახნაგოვანია და მოითხოვს როგორც ხელმძღვანელისაგან, ასევე ჯგუფის წევრებისაგან სათანადო პროფესიული და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ჩვევების ფლობას. იგი ითვალისწინებს:

1. მოლაპარაკებაში მონაწილეთა საერთო ინტერესების დადგენას;
2. მოლაპარაკების პროცესში ამა თუ იმ საკითხზე აქცენტირებას, კითხვების სწორ განლაგებას და მათ დროულ დასმას;
3. არაფრისმთქმელი საუბრის წარმართვის უნარს (როდესაც საჭირო ხდება დროის გაყვანა, რათა გუნდის სხვა წევრებმა სათანადო კონსულტაცია მიიღონ ან, საჭიროების შემთხვევაში, დააზუსტონ ხელმძღვანელობის პოზიცია);
4. ალტერნატიული პოზიციის გამოყენება;
5. კომპრომისის გამოყენების უნარი;
6. მეორე მხარესთან საუბრის წარმართვის სხვადასხვა ტაქტიკის გამოყენება;

7. "ხაესმოკიდებულის" ტექნიკის გამოყენება;
8. ე.წ. "კარგი და ცუდი" პარტნიორის ტექნიკის გამოყენება. მოლაპარაკების ეს ტაქტიკა ზოგჯერ ზედმიწევნით კარგ შედეგს იძლევა, განსაკუთრებით მაშინ, თუ მონაწილე მხარეები არათანაბარ პირობებში იმყოფებიან. სიტუაციას ხელს უწყობს დამატებითი ფსიქოლოგიური ზეწოლა, მას უნდა ახორციელებდეს გუნდის ერთ-ერთი წევრი, რომელსაც თითქოსდა შემრიგებლური პოზიცია უჭირავს. მეორე მხარესთან გუნდის წევრთა მწვავე დისკუსიის პროცესში ხელმძღვანელობის შემოსწრება, რომელიც აწყნარებს თავის თანამშრომლებს, განმუსტავს კონფლიქტურ სიტუაციას და მცირე დათმობების ხარჯზე აღწევს საბოლოო შეთანხმებას.
9. იუმორის გრძნობა, მეტოქის ყურადღების სხვა საკითხებზე გადატანის უნარი;
10. მუქარის გამოყენება;
11. მოლაპარაკების დემონსტრაციულად დატოვება ან მისი მსელელობის თითქოსდა ჩიხში მოქცევის შთაბეჭდილების შექმნის უნარი;
12. მოლაპარაკების დასრულება.

25.3. უშუალოდ მოლაპარაკების წარმართვის თავისებურებები

როგორც უკვე აღინიშნა, მოლაპარაკებების წარმოება საჭიროებს სათანადო ცოდნასა და სერიოზულ წინასწარ მომზადებას. ბუსტად უნდა განისაზღეროს მოლაპარაკებისათვის შესაფერისი დრო, შეფასდეს მოწინააღმდეგის სუსტი და ძლიერი მხარეები, სხვა გაელენიანი პირების მხარდაჭერის სათანადო შესაძლებლობები.

მოლაპარაკების წარმოების ხელოვნება ითვალისწინებს იმასაც, რომ ხელმძღვანელი უნდა შეეცადოს მიაღწიოს შეთანხმებას იმ შემთხვევაშიც, როდესაც ერთი შეხედვით ეს შეუძლებელია. ზოგჯერ მოსალოდნელ მარცხს უფრო მეტი ზიანი მოაქვს ორგანიზაციისთვის, ვიდრე კომპრომისული ვარიანტის გამოძებნას, ან ცალკეული საკითხის გადაწყვეტას. ამიტომ მოლაპარაკების პროცესი უნდა გასანგრძლიედეს იმ ეარაუდით, რომ შეთანხმების მიღწევა ცალკეულ საკითხზე ნაბიჯ-ნაბიჯ მოხდება. აქედან გამომდინარე, მოლაპარაკების დროს გამოცდილი მეტოქეები ცდილობენ, აუცილებლად დაამყარონ კარგი ურთიერთდამოკიდებულება, შექმნან თბილი, მეგობრული ატმოსფერო, ნაწილობრივ მაინც დაუთმონ მოწინააღმდეგეს (რა თქმა უნდა, მათთვის ხელსაყრელ პირობებში), რაც საბოლოოდ შეთანხმების მიღწევის საშუალებას იძლევა.

გასათვალისწინებელია, რომ მხარე, რომელიც ცდილობს, მოლაპარაკების დროს მიიღოს მეტი, ვიდრე გასცეს, უფრო სუსტ პოზიციაში იმყოფება, რის გამოც მიზნის მისაღწევად იგი ხშირად ყველა დასაშვებ თუ დაუშვებელ მეთოდს იყენებს.

ამასთან დაკავშირებით, მოლაპარაკების წარმატებით დამთავრებისათვის საჭიროა გაიცეს პასუხი შემდეგ კითხვებზე:

1. რამდენად გამოსადეგია მოწინააღმდეგის მიერ შემოთავაზებული წინადადებები?
2. რამდენად გამოსადეგია მეორე მხარისათვის ორგანიზაციის მიერ შეთავაზებული წინადადებები?
3. რა დამატებით ინფორმაციას ფლობენ მხარეები, რომელიც არ არის ცნობილი მოწინააღმდეგისათვის, და რამდენად ფასეულია იგი?
4. რა ინფორმაციას ფლობს ორივე მხარე ისეთს, რაც არ უნდა გახდეს საჯარო განხილვის საგანი, და რამდენად ფასეულია იგი.

გარდა ამისა, გასათვალისწინებელია დროის ფაქტორი, იმის დადგენა, თუ რა გაელენას მოახდენს ორგანიზაციის სამომავლო გეგმებზე მოლაპარაკების წარმატება თუ წარუმატებლობა. არანაკლებ მნიშვნელოვანია მოწინააღმდეგის ძლიერი და სუსტი მხარეების ობიექტური შეფასება, რათა დადგინდეს საშიშროება, რომელიც ორგანიზაციას მოლაპარაკების ჩაშლის შემთხვევაში მოელის.

25.4. მასალის პრეზენტაცია

მოლაპარაკების სხვადასხვა ფაზაში საჭირო ხდება სათანადო მასალის წარმოდგენა ანუ ე.წ. ***პრეზენტაციების*** ჩატარება, რაც მოითხოვს გარკვეული წინაპირობების არსებობას და ხასიათდება შემდეგი თავისებურებებით:

პრეზენტაციის დაწყებამდე უნდა განისაზღვროს არამარტო შინაარსი, არამედ ისიც, თუ ვისთან გექნებათ საქმე. საჭიროა გქონდეთ წარმოდგენა აუდიტორიის შემადგენლობაზე, მის ინტერესებზე, შესაძლებელ შეკითხვებზე და მსმენელთა რეაქციაზე.

პრეზენტაცია რომ წარმატებული იყოს, თქვენ უნდა:

1. დააჯეროთ აუდიტორია, რომ ფლობთ საიმედო ინფორმაციას;
2. დაარწმუნოთ მსმენელი თქვენი წინადადების უპირატესობებში.

რეკომენდაციები, რომლებიც ხელს შეუწყობს წარმატებულ პრეზენტაციას:

- წინასწარ დაათვალიერეთ დარბაზი, სადაც მოგიწევთ გამოსვლა. ეს ხელს შეგიწყობთ კომუნიკაციის ტექნოლოგიის შემუშავებაში.
- წინასწარ ჩაატარეთ რეპეტიცია აუდიტორიის წინაშე (თუნდაც ეს იყოს ერთი ადამიანი). ეს დაგეხმარებათ, სწორად გაანაწილოთ დრო, მოისმინოთ აზრი პრეზენტაციის ვერბალურ და ვიზუალურ მხარეებზე, დარწმუნდეთ საკუთარ შესაძლებლობებში.
- დაღექით. როდესაც დგეხართ აუდიტორიის წინაშე, ყურადღება თქვენს მიმართ მატულობს. ნუ იქნევთ ხელს, ნუ ჩაიწყობთ ხელს ჯიბეში, ეცადეთ მოიქცეთ ისე, რომ ცხადი გახდეს – თქვენ აკონტროლებთ სიტუაციას და სიამოვნებას იღებთ იმით, რაც ხდება;
- დაარწმუნეთ აუდიტორია იმაში, რომ საქმე აქვს ენერგიულ ადამიანთან. ეს წარმატების საწინდარია;

- მიზანშეწონილია, გამოსვლას თან სდევდეს სხვადასხვა სახის გრაფიკული გამოსახულებების წარმოდგენა;
- ნუ გადაუხვევთ ძირითად თემას. ეცადეთ, მოიცავთ ერთი ან ორი თემა; ნუ გადაუხვევთ საკითხს. თქვენი არგუმენტების სისტემას უნდა მოჰყვეს დამაჯერებელი პოზიტიური დასკვნა;
- საკმარისია მაქსიმუმ სამი საკითხის განხილვა. იცოდეთ, რომ აღამიანების უმრავლესობას მოკლე დროში არ ძალუძს აღითქვას 3-4-ზე მეტი ნოვატორული იდეა;
- ეცადეთ, გამოიყენოთ თვალსაჩინოებები საკვანძო მომენტების გაშუქების პროცესში.

არგუმენტების დასაბუთებისას, შეეცადეთ, გამოიყენოთ მაგალითები, რომლებიც დაკავშირებულია რეალურ მოვლენებთან.

- შეეცადეთ გამოიყენოთ ბარათები, 2-3 ძირითადი ქვეპუნქტის ჩანიშვნით, ამასთან, ნუ გამოიყენებთ სრულ წინადადებებს, ჩაინიშნეთ მხოლოდ რამოდენიმე სიტყვა, რომელსაც წაიკითხავთ ერთი თვალის შეელებით. ეცადეთ, ტექსტი არ წაიკითხოთ;
- გამოიყენეთ მოკლე წინადადებები;
- დაამყარეთ აუდიტორიასთან ვიზუალური კონტაქტი. გამოსვლის დროს დაუკვირდით თქვენს წინ მყოფ ადამიანებს, მათ რეაქციას და ამოირჩიეთ აუდიტორიაში რამოდენიმე ნაცნობი სახე. გამოსვლის დროს შეხედეთ ხოლმე მათ, რათა შეიქმნას შთაბეჭდილება, რომ თქვენ მიმართავთ თითოეულ მსმენელს;
- განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გამოსვლის ეფექტური დამთავრება. დასასრული ისეთივე შთამბეჭდავი უნდა იყოს, როგორიც მისი დასაწყისი, იგი უნდა აძლიერებდეს ძირითად იდეას.

შინაარსი

თავი 26. *ორგანიზაციული კონტროლი*
- შესავალი
- კონტროლის სახეები
- კონტროლის განხორციელების ეტაპები
- კონტროლის ტიპები
- მენეჯერული კონტროლის მეთოდები
- ნორმატივების შედგენა
- სამუშაოთა პარამეტრების გაზომვა

თავი 27. *კონტროლინგი*

თავი 28. *ხარისხის კონტროლი*
- სამედიცინო მომსახურების ხარისხის განსაზღვრა
- ხარისხის მახასიათებლები
- ხარისხის გაუმჯობესების მეთოდები
- აუდიტი

თავი 26. ორგანიზაციული კონტროლი

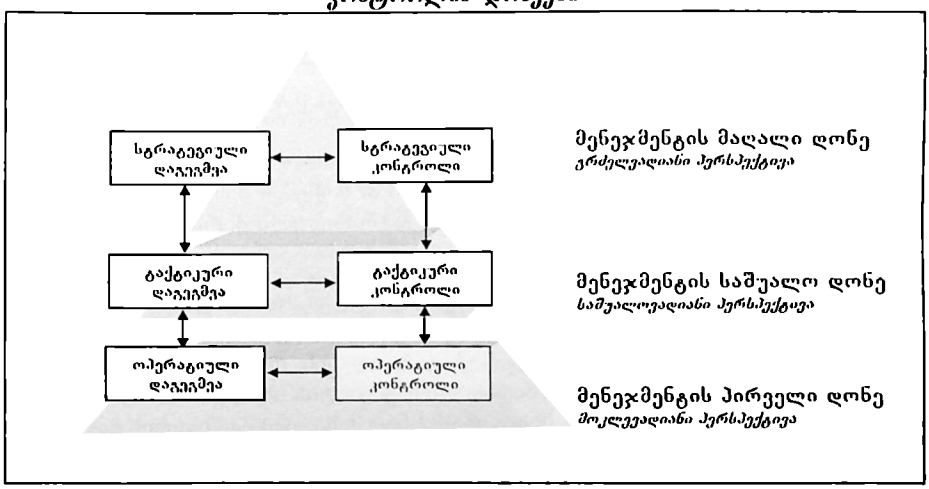
26.1. შესავალი

მართვის ფუნქციათა შორის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია კონტროლი, რომელიც საქმიანობის მთელ სპექტრს მოიცავს.

თანამედროვე გაგებით ***კონტროლი*** წარმოადგენს საორგანიზაციო მოქმედების რეგულირების პროცესს, რომელსაც მიმდინარე საქმიანობა ორგანიზაციულ მიზნებთან და სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოჰყავს.

კონტროლი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მენეჯერის მმართველობითი საქმიანობის განსორციელების საქმეში, კერძოდ, მისი საშუალებით ხერხდება შეცდომების აღმოჩენა, შესაძლებლობების დაღგენა, სიტუაციის კომპლექსური დაუფლება (კოორდინაციის მიღწევა), ძალაუფლების პროცესის ღეცენტრალიზაცია და სხვ. ისევე, როგორც დაგეგმვაზე, პასუხისმგებლობა კონტროლის გატარებაზე განსხვავებულია სხვადასხვა საორგანიზაციო დონეების მიხედვით (ე.ი. კონტროლი ხორციელდება სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და ოპერატიულ დონეებზე).

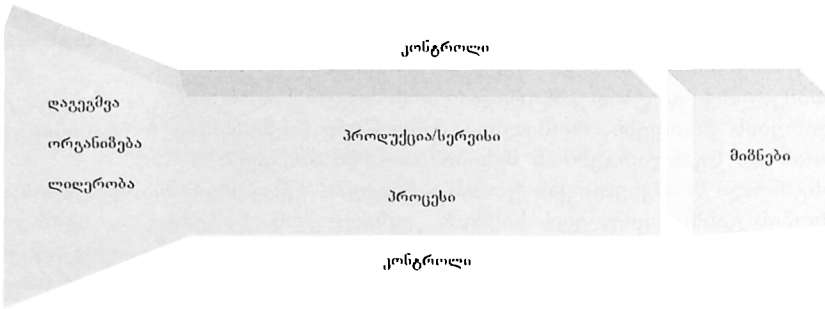
კონტროლის დონეები



26.2. კონტროლის სახეები

თუ მართვის სხვა ფუნქციების (ორგანიზება, კადრების შერჩევა, კოორდინირება და ორგანიზება) არსი მდგომარეობს დაგეგმილი სამუშაოების სასურველი სახით შესრულების უზრუნველყოფაში, კონტროლი გულისხმობს, დასახულ მიზანთა მიღწევის შემოწმებას, ორგანიზაციული იერარქიის ნებისმიერ დონეზე.

ზოგადი მენეჯმენტის და კონტროლის ფუნქციების ურთიერთდამოკიდებულება



ამგვარად, კონტროლი უზრუნველყოფს გარკვეული პრობლემის დროულ გამოვლენასა და გადაჭრას, მაგრამ მისი გამოყენება წარმატებული საქმიანობის სტიმულირების მიზნითაც შეიძლება.

მაგალითად, ქალაქის სისხლის გადასხმის სადგურის მოქმედების ძირითადი მიზანია სამედიცინო დაწესებულებების ცენტრალიზებული უზრუნველყოფა სისხლითა და მისი შემცველებით. აქედან გამომდინარე, მთავარი ექიმის მოვალეობაა, არამარტო გააკონტროლოს მარაგის შევსების, მისი შენახვის, გაცემის, ხარისხის კონტროლის საკითხები, არამედ გადაწყვიტოს საფინანსო, საკადრო (მაგალითად, სააედმყოფოების სისხლის გადასხმის კაბინეტებში მომუშავე პერსონალის გადამზადება), ტექნიკური და სხვა პრობლემები.

ძირითადად განირჩევა კონტროლის სამი განსხვავებული ტიპი - კონტროლი შესავალზე, პროცესსა და გამოსავალზე.

კონტროლი შესავალზე: იგი გულისხმობს სათანადო კორექტივების შეტანას სტანდარტიდან ან დასახული მიზნიდან გადახრის აღმოჩენის შემთხვევაში. ამ სახის კონტროლი გეგმის განხორციელებასთან დაკავშირებული ძირითადი საქმიანობის გაშლამდე უნდა ჩატარდეს. თუ დავუბრუნდებით ზემომოყვანილ მაგალითს – ღონორთა სიის დადგენა, საჭირო სამედიცინო ინვენტარისა და კონსერვანტების საკმარისობა, სისხლისა და სისხლის შემცველებზე სამედიცინო დაწესებულებების რეალური მოთხოვნილების შეჯარდება საპროგნოზო მაჩვენებლებთან.

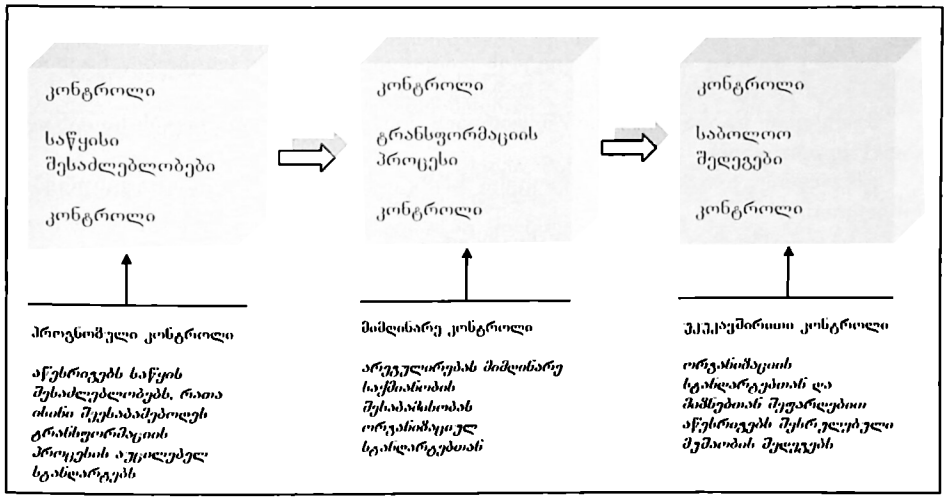
კონტროლი პროცესზე: კონტროლის ეს ტიპი ადგენს, რამდენად შეესატყვისება არსებულ სტანდარტს ორგანიზაციის ძირითადი საქმიანობა. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, იგი განსაზღვრავს საკითხს იმის შესახებ, რამდენად მისაღებია პროცესის მიმდინარე მსვლელობა, არის თუ არა საჭირო გეგმაში დამატებითი კორექტივების შეტანა.

კონტროლი პროცესზე ძირითადად დაკავშირებულია წარმოებისა და ხარისხის კონტროლთან. ჩვენს მაგალითში ეს შესაძლოა იყოს წარმოდგენილი სისხლის ხარისხის კონტროლით, შენახვით, ინვენტარის ტექნიკური მომსახურებით და სხვა.

კონტროლი გამოსავალზე: როგორც დასახელებიდან ჩანს, კონტროლის ეს სახეობა დაკავშირებულია მიღებული საბოლოო პროდუქტის ანალიზთან ან მომსახურების მიღწეული დონის შემოწმებასთან.

შესაძლებელია, კონტროლის პროცესის კლასიფიკაცია შემდეგი სახეობების მიხედვით:

დროში შეთანხმებული კონტროლის მთავარი ტიპები



- ***წინასწარი კონტროლი,*** ჩვეულებრივ, ტარდება ორგანიზაციის მიერ განხორციელებული პოლიტიკის, პროცედურებისა და წესების განსაზღვრის მიზნით. იგი, პირველ რიგში, გამოიყენება შრომითი, მატერიალური ან ფინანსური რესურსების შესამოწმებლად.
- ***მიმდინარე კონტროლი*** სორციელდება სამუშაოების მიმდინარეობის დროს. როგორც წესი, ხელმძღვანელი აკონტროლებს ხელქვეითს.
- ***დასკვნითი კონტროლი*** ტარდება სამუშაოს დამთავრების ან მისი შესრულებისათვის დადგენილი ვადების ამოწურვის შემდეგ.

მიმდინარე და დასკვნითი კონტროლი ეფუძნება მართვის პროცესის ერთერთი ძირითადი ფუნქციის შესრულებას – უკუკავშირის დამყარების აუცილებლობას.

კონტროლის ყოველ ტიპს გააჩნია თავისი საკუთარი სტანდარტები, პარამეტრების გაზომვის მეთოდები და შესაძლო მაკორექტირებელი მოქმედებები. ამ მიმართულებით გატარებული მოქმედებები, ძირითადად, დამახასიათებელია კონტროლის სამიეე ტიპისათვის. მაგალითად, სისხლის გადასხმის საღებარში ხარისხის კონტროლი აუცილებელია ნედლეულის ინსპექციის გატარებისას (შესავალი), შესასრულებელი ოპერაციების შემოწმებისა (პროცესი) და საბოლოო პროდუქტის ანალიზის დროს (გამოსავალი).

26.3. ᲙᲝᲜᲢᲠᲝᲚᲘᲡ ᲒᲐᲜᲮᲝᲠᲪᲘᲔᲚᲔᲑᲘᲡ ᲔᲢᲐᲞᲔᲑᲘ

კონტროლის ყოველი ტიპი შეიცავს ინფორმაციის გადაცემის საკუთარ სისტემას. სტანდარტები უნდა იყოს შეთანხმებული, მათი მეშვეობით გატარებული გაზომვების შედეგები უნდა შეიცავდეს მაკორექტირებელი მოქმედებების ნუსხას.

კონტროლის პროცესი შედგება რამდენიმე ეტაპისაგან.

პირველი ეტაპია სათანადო სტანდარტების დაწესება.

მეორე ეტაპზე ხდება შემოწმების შედეგების მოცემულ სტანდარტებთან შედარება, დასაშვები გაღახრების მასშტაბების დადგენა.

მესამე ეტაპზე ხდება შედეგების გაზომვა, რაც, ჩვეულებრივ, საკმაოდ ძვირადღირებულ პროცედურას წარმოადგენს.

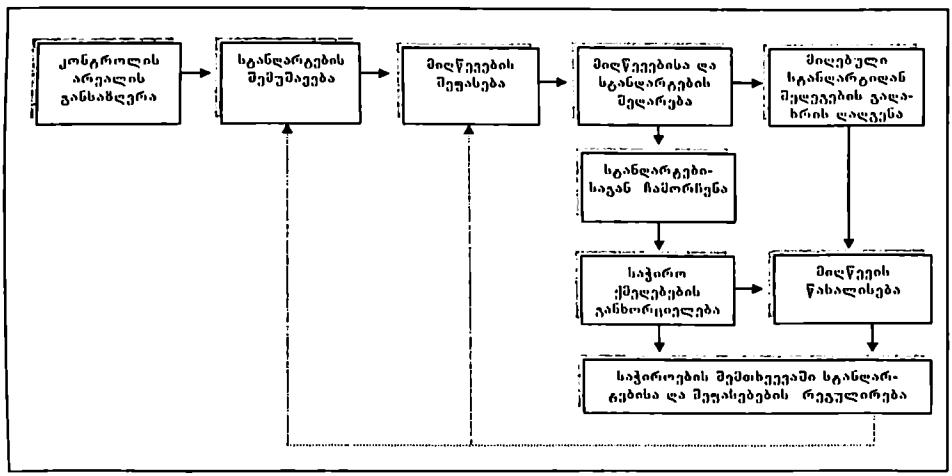
შედეგების სტანდარტებთან შედარების შემდეგ მენეჯერი იღებს სათანადო გადაწყვეტილებებს.

უშუალოდ კონტროლის პროცესი ხორციელდება შემდეგი საფეხურების მიხედვით:

- საკონტროლო არეალის განსაზღვრა;
- სტანდარტების დადგენა;
- მიღწევების შეფასება;
- მიღწევებისა და სტანდარტების შედარება.

თუ მიღწეული შედეგები ემთხვევა სტანდარტებს ან აჭარბებს საკონტროლო მაჩვენებლებს, გაწეული მუშაობის შედეგები შესაძლოა შეფასდეს დადებითად, მიზანი კი – შესრულებულად, წინააღმდეგ შემთხვევაში, საქმის გამოსწორების მიზნით, საჭიროა განხორციელდეს სპეციალური ღონისძიებები. საბოლოოდ, ორივე შემთხვევაში აუცილებელია სტანდრატებისა და შეფასებების დარეგულირება.

კონტროლის პროცესის საფეხურები



26.4. კონტროლის ტიპები

არსებობს კონტროლის რამდენიმე განსხვავებული ტიპი: ***პროგნოზული კონტროლი*** (აწესრიგებს საწყის შესაძლებლობებს, რათა ისინი შეესაბამებოდეს ტრანსფორმაციის პროცესით გათვალისწინებულ აუცილებელ სტანდარტებს), ***მიმდინარე კონტროლი*** (არეგულირებს მიმდინარე საქმიანობის ანუ ტრანსფორმაციის პროცესის შესაბამისობას ორგანიზაციულ სტანდარტებთან) და ***კონტროლი უკუკავშირით*** (აწესრიგებს შექმნილი პროდუქციის ან სერვისის ხარისხის შესაბამისობას ორგანიზაციულ სტადნარტებთან და მიზნებთან). ***მრავალმხრივი კონტროლი*** გულისხმობს სამივე ტიპის კონტროლის ერთდროულად განხორციელებას.

კონტროლის სისტემები შეიძლება იყოს ე.წ. კიბერნეტიკული და არაკიბერნეტიკული, იმისდა მიხედვით, თუ ხარისხობრივად სისტემის რა ნაწილს შეადგენს ადამიანური და მანქანური ფაქტორები.

კონტროლი ძვირადღირებული ფუნქციაა. მას, ერთი შეხედვით, თუმცა არ შეაქვს პირდაპირი წვლილი საბოლოო შედეგის მიღებაში, რის გამოც ზოგიერთი ავტორი არამწარმოებლურ ფუნქციადაც მიიჩნევს, მაგრამ მენეჯერს კარგად უნდა ესმოდეს, რომ ეფექტური კონტროლი უზრუნველყოფს პერსპექტივების შეფასებას, მატერიალური და ფინანსური სახსრების სწორ და ყაირათიან გამოყენებას.

რადგანაც კონტროლი დაკავშირებულია დანახარჯების არამწარმოებლური ნაწილის წარმოქმნასთან, მენეჯერმა თავად უნდა გადაწყვიტოს, თუ კონტროლის რა მეთოდები და საშუალებები გამოიყენოს კონკრეტულ სიტუაციაში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, პროცესის "ღირებულება – ეფექტიანობა" შეფარდების ანალიზი კონტროლის სფეროშიც აუცილებელია. გასაგები მიზეზების გამო, ასეთი მიდგომა გარკვეულ რისკთანაა დაკავშირებული.

კონტროლის სისტემის გაიაფება შესაძლებელია, თუ ვისარგებლებთ ***რობერტ ალენის*** (Robert Allen) მოსაზრებებით იმის შესახებ,რომ საორგანიზაციო პროცესის განხორციელებისას მასზე მოქმედი ფაქტორების მხოლოდ მცირე ნაწილი ახდენს გადამწყვეტ გავლენას საბოლოო შედეგზე („მიზეზთა მინიმუმის პრინციპი").

მოვიყვანოთ რამდენიმე მაგალითს: ორგანიზაციის თანამშრომელთა მხოლოდ მცირე ნაწილი უზრუნველყოფს გამოშვებული პროდუქციის ან სერვისის დიდ ნაწილს; ორგანიზაციის თანამშრომელთა მხოლოდ მცირე ნაწილი პასუხისმგებელია წუნის ან შეცდომების მაღალ პროცენტზე; ორგანიზაციის თანამშრომელთა მხოლოდ მცირე ნაწილი ხშირად არღვევს სამუშაო დისციპლინას; სამუშაო ოპერაციების მხოლოდ მცირე ნაწილი რეგულარულად უქმნის სერიოზულ სიძნელეებს მთლიანად წარმოებას; პროდუქციის ან მომსახურების სახეობების მხოლოდ ნაწილი განსაზღვრავს ორგანიზაციის ძირითად შემოსავალს; პროდუქციის ან მომსახურების სახეობების მხოლოდ ნაწილი იწვევს მომხმარებელთა უკმაყოფილებას.

აქედან გამომდინარე, აუცილებლად გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ ეფექტურია მხოლოდ ის კონტროლი, რომელიც ხორციელდება უშუალოდ პერსონალის ძალისხმევის, ე.წ. სუსტი წერტილების, თავმოყრის ადგილებზე („კონტროლის წერტილის პრინციპი").

ამ პრინციპის თანახმად, საკონტროლო მონაცემები ერთდროულად უნდა აღწევდეს მართვის ზედა დონესა და წარმოების გარკვეული უბნის მოქმედებაზე

პასუხისმგებელ მენეჯერებამდე (ამ დონეზე სათანადო ინფორმაცია გროვდებოდა უფრო ადრეც). ეს წესი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს იმის გათვალისწინებით, რომ მენეჯერის საქმიანობაში ერთ-ერთი ყველაზე არასასიამოვნო სიტუაცია იქმნება მაშინ, როდესაც იგი თავის უბანზე არსებული სიძნელეების შესახებ იგებს უფროსისაგან.

კონტროლს, დადებით შედეგებთან ერთად, შეუძლია უარყოფითი გაელენა მოახდინოს ორგანიზაციის მოქმედების ციკლზე, ეს შეეხება როგორც ფუნქციონალურ, ასევე ფინანსურ ნაწილს.

გასაგებია, რომ საკონტროლო ღონისძიებების გატარება, საბოლოო შედეგების დაღგენამდე, მოითხოვს დამატებით დაფინანსებას, ზოგჯერ წარმოების შენელებას ან სრულ შეჩერებას, რაც, აშკარაა, ფინანსურ ზიანს აყენებს წარმოებას. და პირიქით, კონტროლის შესუსტებამ, შესაძლოა, წუნი და სათანადო ფინანსური დანაკარგები მკვეთრად გაზარდოს.

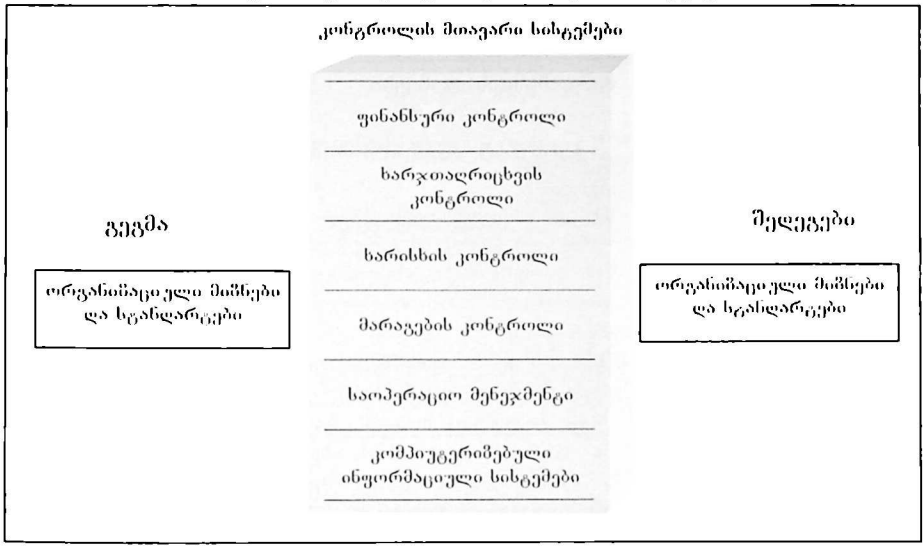
26.5. ᲛᲔᲜᲔᲯᲔᲠᲣᲚᲘ ᲙᲝᲜᲢᲠᲝᲚᲘᲡ ᲛᲔᲗᲝᲓᲔᲑᲘ

კონტროლის ძირითადი სისტემები, რომლებსაც იყენებენ ორგანიზაციებში, შემდეგია: ***ფინანსური კონტროლი, ხარჯთაღრიცხვის კონტროლი, ხარისხის კონტროლი, მარაგის კონტროლი*** და სხვ. აღნიშნული სისტემები განსხვავდება ერთმანეთისაგან კორპორაციულ დონეებზე გამოყენების მიხედვით, დაწყებული მმართველობითი იერარქიის ზედა დონიდან განსორციელებული ფინანსური კონტროლით და დამთავრებული მარაგის კონტროლით დაბალ (ოპერატიულ) დონეზე. კონტროლის სისტემები განსხვავდებიან დროის მიხედვითაც: მაგალითად, ფინანსური კონტროლი, ძირითადად, წარმოადგენს უკუკავშირით კონტროლს, ხარჯთაღრიცხვისა და ხარისხის კონტროლი უფრო მიმდინარე ხასიათს ატარებს, ხოლო მარაგის კონტროლი უფრო ხშირად პროგნოზული ხასიათისაა.

ფინანსური კონტროლი ძირითადად შეიცავს: ფინანსური დოკუმენტაციის ანალიზს (მოგება-ზარალის, ფულადი სახსრების ბრუნვის, ბალანსის მონაცემებს და სხვ.), კოეფიციენტურ ანალიზს (ლიკვიდურობის კოეფიციენტის გამოთვლა და ა.შ.) და შედარებით ფინანსურ ანალიზს (მენეჯმენტის ფინანსური პროდუქტიულობა, ორგანიზაციის მუშაობის შედეგების ისტორიულ, ფინანსურ და ინდუსტრიულ-დარგობრივ სტანდარტებთან შედარება).

პროდუქციის ან სერვისის ხარისხს და შესაბამისად მასზე კონტროლს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციული წარმატებებისათვის. ე.წ. "ნულოვანი ეფექტის" მისაღწევად კორპორაციები მიმართავენ დამატებითი მეთოდებისა და რესურსების გამოყენებას. ასეთ სტრუქტურულ ერთეულებს ***ჯამური ხარისხის მენეჯმენტს*** (მართვას) უწოდებენ. ეს საქმიანობა მიმართულია პროდუქციის ან სერვისის მისაღებ სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოყვანაზე, კონტროლი კი დაწესებულია როგორც მთლიანად, ოპერატიული მენეჯმენტის ყველა საფეხურზე, ასევე მთელ პროცესზე.

საორგანიზაციო კონტროლის მთავარი სისტემები



მატერიალური ფასეულობების (მარაგების) კონტროლი ითვალისწინებს როგორც ღირებულების განსაზღვრის კონტროლს (შესყიდვის, შეკვეთის, შენახვის, დაზღვევის და ა.შ.), ასევე მომარაგების მეთოდების კონტროლს (მაგალითად, მიწოდების რითმულობას).

26.6. ნორმატივების შედგენა

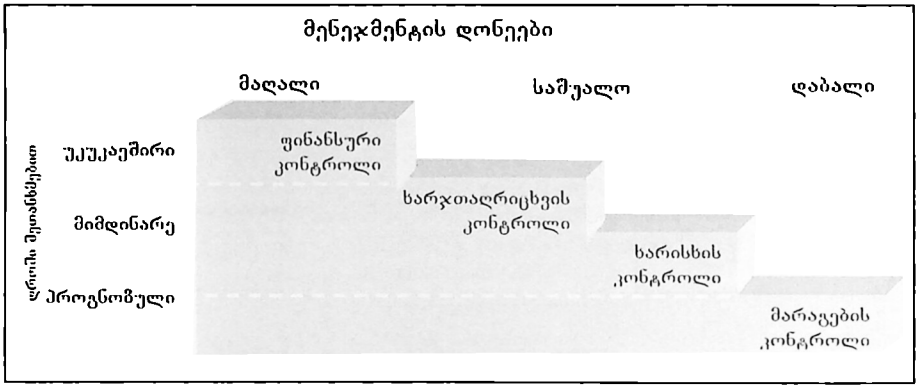
მიზნის ფორმულირება უკვე უნდა შეიცავდეს მის მისაღწევად საჭირო სამუშაოთა ნორმირების საკითხებს. ამიტომ გაწეული სამუშაოს პარამეტრების ნორმირება საშუალებას იძლევა, ობიექტურად შეეფასოთ მიზნის მიღწევის დონე. ნორმატივების შედგენა სრულდება ორ ეტაპად:

ა. ***ძირითადი პარამეტრების გამოყოფა***, რითიც განისაზღვრება, თუ რა მონაცემები ექვემდებარება გაზომვას;

ბ. ***ნორმატივების ფიქსირება***, როდესაც განისაზღვრება არჩეული პარამეტრების საჭირო მნიშვნელობები.

ნორმატივების შედგენისას ძირითადი ყურადღება უნდა დაეთმოს სამუშაოთა სასურველი მსვლელობიდან გადახრის მიზეზების გარკვევას, რაც შესაძლოა მოთავსდეს ოთხი საბაზისო პარამეტრის ფარგლებში. ესენია: ვადები, რესურსები, ხარისხი და რაოდენობა. ამასთან, გაზომვის მაჩვენებელთა არჩევისას გასათვალისწინებელია, რომ ნორმატივები სამუშაოთა წარმატებითი მიმდინარეობის ინდიკატორებს უნდა წარმოადგენდნენ. სხვა სიტყვებით, გარკვეული ნორმატივის

კონტროლის მთავარი სისტემები მენეჯერული დონეების მიხედვით და დროში შეთანხმებით



მიულწეველობა პროცესის არასასურველად მიმდინარეობასა და მაკორექტირებელი მოქმედებების განსორციელების აუცილებლობაზე მიუთითებს.

არსებობს მრავალი მაჩვენებელი, რომელთა გამოყენება შეიძლება სამუშაოთა პარამეტრების ნორმირებისათვის, მაგრამ მენეჯერმა თვითონ უნდა გადაწყვიტოს, რომელი მაჩვენებელი წარმოადგენს სამუშაოთა მსელელობის ინდიკატორს და შესაბამისად გამოყოს სამუშაოთა პარამეტრები. ამის შემდეგ მენეჯერი ადგენს, თუ პარამეტრის რომელი მნიშვნელობა ახასიათებს მიზნების მიღწეისას სამუშაოთა წარმატებით მსელელობას, რითაც ნორმატივებს აფიქსირებს.

ჩვეულებრივ, ნორმატიები გამოიხატება შემდეგნაირად: რაოდენობითი (საათები, ერთეულები, შეკვეთები), ან ფულადი ერთეულებით (პროდუქციის ერთეულის ღირებულება, დანახარჯები), პროცენტებით (ბეგანაკეთური სამუშაოები, წუნი, მოწყობილობის დატვირთვა), დროის ინტერვალებით (წარმოების პერიოდი, ამორტიზაციის ვადები), სამუშაოთა დასრულების ვადებით (საკონტროლო ეტაპების მიხედვით, მიწოდების ვადები) და ა.შ.

ნორმატივები გამოიყენება მენეჯმენტის სამივე დონეზე (მენეჯერის, მისი უფროსისა და ხელქვეითების). განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ ნორმატივები აქტიურად გამოიყენებოდეს ხელქვეითების დონეზე, ვინაიდან სწორედ მათ შეაქვთ ყველაზე მეტი პრაქტიკული წვლილი მიზნების მიღწევაში. ამასთან, ნორმატივების დაცვა, გასაგები მიზეზების გამო, ყოველთვის არ შედის რიგითი მუშაკის ინტერესებში, მით უმეტეს, თუ მას არ ესმის დავალების მნიშვნელობა ან არ სურს მისი შესრულება. იმისათვის, რომ ხელქვეითებმა გაიგონ და მიიღონ ნორმატივები, ისინი უშუალოდ უნდა ჩაერთონ მათი

დამუშავების პროცესში, გაერკვნენ სამუშაოს შეფასების ახალ სისტემაში. ამ პროცესში პერსონალის მონაწილეობის დონე შეიძლება ფართოდ იცვლებოდეს, რაც დამოკიდებულია შესასრულებელი სამუშაოს სასიათზე, თანამშრომელთა ცოდნის დონეზე და სხვ.

26.7. სამუშაოთა პარამეტრების გაზომვა

საზოგადოდ, გაზომვის ყველაზე ეფექტიან მეთოდად ითვლება ის, რომელიც მენეჯერის განსაკუთრებულ ყურადღებას არ მოითხოვს, თუ სამუშაოს შესეგების ნორმიდან მნიშვნელოვანი გადახრა არ მოხდება. მართვის პროცესში მენეჯერი იღებს მრავალმხრივ ინფორმაციას, რომელიც კონტროლის ფუნქციის განსახორციელებლად ესაჭიროება. ამასთან განსათვალისწინებელია, რომ პერსონალის მიერ ყოველი გადადგმული ნაბიჯის გაკონტროლება გაუმართლებელია.

აზრიანი კონტროლის კარგი მაგალითია ავტომანქანის სპიდომეტრთან თავსებადი სიჩქარის გადაჭარბების სიგნალი. იგი ირთვება მხოლოდ მაშინ, როდესაც ისარი დასაშვები სიჩქარის ზღვარს აღწევს. ეფექტიანია ისეთი კონტროლი, როდესაც მენეჯერი, ყოველგვარი აშკარა ბეწოლის გარეშე, სამუშაოთა ნორმალური მიმდინარეობის უბრუნველყოფას ახერხებს. სამუშაოთა პარამეტრების გაზომვის არჩეული მეთოდი კი სწორედ განგაშის სიგნალის როლს უნდა ასრულებდეს.

სამუშაოს პარამეტრების გაზომვის კონკრეტულ საშუალებებსა და მეთოდებს მიეკუთვნება:

1. სამუშაოთა პირადი მეთვალყურეობა ანუ ინსპექცია;
2. სამუშაოთა მსელელობის ყოველდღიური, ყოველკვირეული და ყოველთვიური ანგარიშები;
3. ანგარიშები ცალკე პროგრამების მიხედვით;
4. პერიოდულად ჩატარებული თათბირები პროგრამის შესრულებასთან დაკავშირებით;
5. ანგარიშების მოსმენა მომიჯნავე ქვედანაყოფების მუშაობის შესახებ;
6. ორგანიზაციის ან მისი ცალკე ქვედანაყოფების ანგარიშების განხილვა მუშაობის მიმდინარეობის შესახებ;
7. ანგარიშების განხილვა სამუშაოთა შერჩევითი კონტროლის შესახებ;
8. ანგარიშების განხილვა სამუშაო გეგმაში ცვლილებებისა და სამუშაოში არსებული შეფერხებების დაძლევის შესახებ;
9. ანგარიშების განხილვა ცალკეული თანამშრომლის დატვირთვის შესახებ.

ორგანიზაციის მიერ შესრულებული ნებისმიერი სახის სამუშაოს პარამეტრებისათვის მოიძებნება გაზომვის შესაბამისი საშუალებები და მეთოდები. ახალი სახის ანგარიშების შემოღებამდე დასაღგენია, რამდენად შესაძლებელია ძველი ფორმების გამოყენება, თუ რა პარამეტრების მიხედვითაა აუცილებელი ინფორმაციის მიღება, შეიცვლება თუ არა ერთი ან რამოდენიმე არსებული

საანგარიშო ფორმა და ა.შ. არსებული მოსაზრება გასათვალისწინებლია იმ გაგებით, რომ ანგარიშგების ყოველი ახალი ფორმა მოითხოვს პერსონალის გადამზადებას, ბრდის შეცდომების დაშვების შესაძლებლობას, ზოგჯერ იწვევს გაუგებრობებს, კონფლიქტებს, რაც, საბოლოო ჯამში, აფერხებს საჭირო ინფორმაციის დროულ მიღებას. ამასთან, გასათვალისწინებელია, თუ რამდენად მომგებიანია ახალი ანგარიშების დანერგვა.

ლესტერ რ. ბიტელის (Lester R. Bittel) მიერ შემოთავაზებულია კონტროლის ეფექტურობის ხუთი კრიტერიუმი:

- მონაცემების მიღების ღირებულების შედარება (ძველი და ახალი წესის მიხედვით);
- ახალი ანგარიშგების ფორმის პოტენციური მნიშვნელობა მართვის პროცესის შემდგომი დასვეწისათვის;
- დროის ინტერვალი დაკვირვებებს შორის;
- გაზომვის შესაძლებლობების არსებობა;
- გაზომვის შედეგების სტატისტიკური დამაჯერებლობა.

კონტროლის ძირითადი მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ მენეჯერმა ყურადღება უნდა გაამახვილოს სამუშაოთა პარამეტრების ნებისმიერ გადახრაზე, რომელმაც, შესაძლოა, არსებითი გაელენა მოახდინოს მიზნების მიღწევაზე.

თავი 27. კონტროლინგი

ზოგიერთის აზრით, ცნებები "კონტროლი" და "კონტროლინგი" გაიგივებულია, მაგრამ შინაარსობრივად ეს პროცესები ერთმანეთისაგან საკმაოდ განსხვავდება.

თუ თანამედროვე გაგებით კონტროლი საორგანიზაციო საქმიანობების რეგულირების პროცესს წარმოადგენს, ***კონტროლინგი*** ორგანიზაციის ეფექტური მართვის კონცეფცია, მისი სტაბილური არსებობის უზრუნველყოფის საშუალებაა. კონტროლინგის სამსახური პასუხისმგებელია აღრიცხვიანობის საკითხის მოწესრიგებაზე, ორგანიზაციის პერსპექტიული განვითარების ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრაზე და, საბოლოო ჯამში, ხელს უწყობს ოპტიმალური მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებას.

კონტროლინგი შედარებით ახალი ცნებაა მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში. იგი წარმოიშვა ეკონომიკური ანალიზის, დაგეგმვის, მმართველობითი აღრიცხვისა და მენეჯმენტის შესაყრელზე.

სიტყვა კონტროლინგი მომდინარეობს ინგლისური სიტყვისაგან to control (გაკონტროლება, მართვა), რომელიც, თავის მხრივ, ფრანგული წარმოშობისაა და ნიშნავს "რვესტრს, შემოწმების სიას". ინგლისსა და აშშ-ში კონტროლინგის ნაცვლად გამოიყენება ტერმინი "***მმართველობითი აღრიცხვა***" (managerial accounting), ტერმინი "კონტროლინგი" უფრო მეტად დამკვიდრებულია გერმანიაში, დასავლეთ ევროპის სხვა ქვეყნებში.

კონტროლინგი უფრო ფართო ცნებაა, ვიდრე მმართველობითი აღრიცხვა, რადგან მხოლოდ სააღრიცხვო ფუნქციებს არ შეიცავს.

კონტროლინგის წარმოჩინება განპირობებულია შემდეგი მიზეზებით:

- გარე ფაქტორების არასტაბილურობა უყენებს მართვის სისტემას დამატებით მოთხოვნებს, რაც სათანადო რეაგირებას საჭიროებს;
- აქცენტი კეთდება არა წარსულში ჩატარებული სამუშაოს კონტროლზე, არამედ მომავალში მოსალოდნელი ცვლილებების კომპლექსურ ანალიზზე;
- კონტროლინგის მეშვეობით ხერხდება გარე ფაქტორების ცვლილებებზე უფრო სწრაფი რეაგირება;
- ელინდება ორგანიზაციის გარე და შიდა გარემოში მომხდარი ცვლილებები;
- ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის უზრუნველსაყოფად მუშავდება უფრო გააზრებული მოქმედების გეგმა;
- მართვის სისტემების გართულება მოითხოვს კოორდინაციის სპეციალური მექანიზმის არსებობას;
- ინფორმაციის მოზღვავებას უკანასკნელ წლებში თან მოჰყვა ***რელევანტური*** (არსებითად მნიშვნელოვანი) ინფორმაციის უკმარისობა, რაც მართვის ინფორმაციული უზრუნველყოფის სპეციალური სისტემების აგებას მოითხოვს.

კონტროლინგის მეშვეობით ორგანიზაციის მართვის პროცესი სარისხობრივად ახალ საფეხურზე გადადის სხვადასხვა სამსახურებისა და ქვედანაყოფების მოქმედების ინტეგრაციისა და კოორდინაციის მეშვეობით და ამ გზით სტრატეგიული და ოპერატიული მიზნები მინიმალური დანახარჯებით მიიღწევა. ეს ეკონომიკური მუშაობის ფუნქციონალურად განცალკავებული მიმართულებაა, რომელიც ითვალისწინებს მენეჯმენტის საფინანსო-ეკონომიკური ფუნქციის რეალიზაციას, მიმართულს ოპერატიული და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების გაადვილებაზე.

კონტროლინგის პროცესის განხორციელების საქმეში განსაკუთრებული მნიშვნელობა საბიუჯეტო კონტროლის მეთოდების გამოყენებას ენიჭება.

არსებობს კონტროლინგის რამოდენიმე, სხვადასხვა დროს წარმოქმნილი, კონცეფცია: "***საარღრიცხვო სისტემის თეორია***" (1930-იან წლებში), ***მმართველობითი ინფორმაციული სისტემის კონცეფცია*** (1970-1980 წლებში) და "***მართვის სისტემაზე ორიენტირებული კონცეფცია***", რომელიც განპირობებულია მატრიტული სტრუქტურების იდეის ჩამოყალიბების შემდეგ.

ძირითადი კონცეფციები	კონტროლინგის არსი და ძირითადი ამოცანები მოცემული კონცეფციის ფარგლებში
სააღრიცხვო სისტემის თეორია	სააღრიცხვო მონაცემების ბაზაზე ინფორმაციული სისტემის შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვასა და კონტროლთან დაკავშირებულ მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებას.
მმართველობითი ინფორმაციული სისტემის კონცეფცია	მართვის ზოგადი ინფორმაციული სისტემის შექმნა.
მართვის სისტემაზე ორიენტირებული • აქცენტით დაგეგმვასა და კონტროლზე • აქცენტით კოორდინაციაზე	ორგანიზაციის სტრუქტურული ქვეგანაყოფების საქმიანობის დაგეგმვა და კონტროლი, საწარმოს მართვის სისტემის ფუნქციონირების კოორდინაცია.

კონტროლონგის ძირითადი მიზანია მმართველობითი პროცესის მიმართვა ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ყველა მიზნის განხორციელებისაკენ. ამისათვის კონტროლინგი უზრუნველყოფს შემდეგ ფუნქციებს:

- მმართველობითი საქმიანობის კოორდინაციას ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ყველა მიზნის განსახორციელებლად;
- მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ინფორმაციულ და საკონსულტაციო მხარდაჭერას;
- მართვის პროცესის უზრუნველსაყოფად სათანადო ინფორმაციული სისტემის შექმნას;
- რაციონალური მართვის უზრუნველყოფას.

კონტროლინგის სტრატეგიული ამოცანებია:

- ორგანიზაციაში სტრატეგიული დაგეგმვის განვითარება;
- ორგანიზაციის საქმიანობის სუსტი და ძლიერი მხარეების ანალიზი;
- შიდა და გარე სამყაროს ცელილებებიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების დაზუსტება და მათი შესრულების უზრუნველყოფა;
- გატარებული მუშაობის მოსალოდნელი და ფაქტიური შედეგების სისტემატური შედარება;
- არსებული ან მოსალოდნელი გადახრების კორექტირების მიზნით სათანადო ღონისძიებების დაგეგმვა და გატარება.

იმყოფება რა აღრიცხვის, ინფორმაციული უზრუნველყოფის, კონტროლისა და კოორდინაციის გადაკვეთაზე, კონტროლიგს ორგანიზაციის მართვაში გამორჩეული ადგილი უკავია. კონტროლინგი თავისებური თვითრეგულაციის მექანიზმია, რომელიც მართვის პროცესში უკუკავშირს უზრუნველყოფს.

თავი 28. ხარისხის კონტროლი

28.1. სამედიცინო მომსახურების ხარისხის განსაზღვრა

სამედიცინო მომსახურების ხარისხი წარმოადგენს ჯანდაცვის მენეჯმენტის ერთ-ერთ ძირითად მიზანს, რომლის განხორციელება მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული. ტერმინი "***სამედიცინო მომსახურების ხარისხი***" განისაზღვრება არამარტო როგორც პროფესიული სამედიცინო სტანდარტების სათანადო დაცვის პროცესი, არამედ, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, პაციენტის მოლოდინთან გაწეული სამედიცინო მომსახურების შესაბამისობაში მოყვანა.

სამედიცინო მომსახურების ხარისხი შესაძლოა აგრეთვე განისაზღვროს, როგორც სამედიცინო მეცნიერებისა და ტექნოლოგიების მაქსიმალურად სარგებლიანი გამოყენება რისკის მატების გარეშე. ან, სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ხარისხის დონე განისაზღვრება, როგორც სათანადო ბალანსის მიღწევის საშუალება სამედიცინო მომსახურების პროცესში გაწეულ რისკსა და ამ ღონისძიების სარგებლიანობას (მოგებას) შორის.

სამედიცინო მომსახურების ხარისხი გულისხმობს არამარტო სათანადო ღონისძიებების ჩატარებას სტანდარტების შესაბამისად, არამედ ისეთი პირობების დაცვას, როგორიცაა უსაფრთხოება, მისაღები დანახარჯები, პაციენტთა სიკეთილიანობის, აეადობისა და დაინვალიდების შემცირებაზე მიმართული ღონისძიებები და სხვ. არსებობს ხარისხის სხვა განმარტებებიც, რომელთა შორის ნაწილი ქვემოთაა მოყვანილი.

"ხარისხი – ესაა გარკვეული მოთხოვნებისა და ინსტრუქციების დაცვა" (***ფილ კროსბი***, 1979, Phill Crosby).

"ხარისხი – ესაა სტანდარტების დაცვა" (ხარისხის უშრუნველყოფის პროექტი, 1997).

"სამედიცინო მომსახურების ხარისხი წარმოადგენს გარკვეული მახასიათებლების ერთობლიობას, რომელთა მეშვეობით შესაძლებელია შეფასდეს გაწეული მომსახურების შესაბამისობა პაციენტის (მოსახლეობის) მოთხოვნებთან, მის მოლოდინთან, სამედიცინო მეცნიერებისა და ტექნოლოგიის თანამედროვე დონესთან".

საზოგადოდ, ხარისხის განმარტება შესაძლოა შემდეგნაირადაც: "იმის სწორი გზით გაკეთება, რაც სწორია".

28.2. ხარისხის მახასიათებლები

ხარისხის კონცეფცია წარმოადგენს გლობალურ, კომპლექსურ პრობლემას, რომელიც მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული.

ხარისხის ძირითად მახასიათებლებად ითვლება:

1. პროფესიული კომპეტენცია;
2. ხელმისაწვდომობა;
3. შედეგიანობა;
4. პიროვნებათშორისო დამოკიდებულებები;
5. ეფექტურობა;
6. უწყვეტობა;
7. უსაფრთხოობა;
8. პაციენტის და პერსონალისათვის კომფორტული პირობების უზრუნველყოფა და სხვ.

ხარისხის უზრუნველყოფაზე მიმართული საქმიანობა, პრობლემის მრავალფეროვნების გამო, შესაძლოა მიმართული იყოს როგორც ცალკე ფაქტორის, ასევე ფაქტორთა კომპლექსის იდენტიფიკაციაზე.

პროფესიული კომპეტენცია გულისხმობს მედმუშაკთა და დამხმარე პერსონალის მიერ სათანადო ცოდნისა და უნარ-ჩვევების არსებობას, რაც აუცილებელია განსაზღვრული ამოცანების თანმიმდევრული და განუხრელი შესრულებისათვის.

ჯანდაცვის სისტემის ***ხელმისაწვდომობა*** გულისხმობს, რომ პაციენტის მიერ სათანადო სამედიცინო მომსახურების მიღება არ უნდა იყოს შეზღუდული გეოგრაფიული, ეკონომიკური, სოციალური, კულტურული, ორგანიზაციული, ენობრივი ან სხვა სახის ბარიერებით.

მაგალითად, ***გეოგრაფიულ ხელმისაწვდომობას*** განსაზღვრავს ტრანსპორტის, მანძილის, გზაზე დახარჯული დროის ფაქტორები, რაც ხელს უშლის პაციენტს შესაბამისი მომსახურების მიღებაში.

ხელმისაწვდომობის განმსაზღვრელ ფაქტორს მიეკუთვნება ***სამედიცინო ინფორმაციის აღქმა პაციენტის მიერ***, მისი კულტურული ფასეულობები, რწმენა და ა.შ.

ჯანდაცვის სამსახურების შედეგიანობა დამოკიდებულია სამკურნალო-პროფილაქტიკური ღონისძიებების მოქმედ ნორმებთან შესატყვისობაზე. შედეგიანობის შეფასებისათვის საჭიროა პასუხი გაეცეს შემდეგ კითხვებს: მოიტანა თუ არა დანიშნულმა მკურნალობამ საჭირო შედეგი; ექიმის მიერ რამდენად სწორადაა შერჩეული დანიშნულება და ა.შ.

შედეგიანობა ხარისხის მეტად მნიშვნელოვანი მახასიათებელია, განსაკუთრებით მმართველობითი იერარქიის ცენტრალური დონისათვის, სადაც ხარისხის შეფასების ნორმები და სტანდარტები მუშავდება. სტანდარტების შემუშავებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს რისკის ფაქტორებიც.

მაგალითად, გადაწყვეტილების მიღება საკეისრო კვეთის შესახებ მოითხოვს ექიმისაგან ოპერაციის ჩატარებასთან დაკავშირებული შესაძლებელი რისკის განსაზღვრას, დროული გადაწყვეტილების მიღებას და არაიშვიათად ბოლო მომენტში ტაქტიკის მთლიანად შეცვლას (მაგალითად, ნაყოფის დაღუპვასთან დაკავშირებით).

პიროვნებათშორისო დამოკიდებულებები. ეს მახასიათებელი გულისხმობს ურთიერთდამოკიდებულებებს მედპერსონალსა და პაციენტებს შორის, მედმუშაკებსა და მათ ხელმძღვანელობას შორის, ჯანდაცვის სამსახურსა და მთლიანად მოსახლეობას შორის და სხვ.

სამედიცინო მომსახურების ეფექტურობა გულისხმობს მიღებული შედეგების შეუარდებას დახარჯულ რესურსებთან.

განირჩევა სამედიცინო მომსახურების ეფექტურობის სამი სახე: სამკურნალო, სოციალური და ეკონომიკური. მაგრამ ყოველი მათგანის შეფასება ხორციელდება ალტერნატიული გადაწყვეტილებების შედარების საფუძველზე.

ამ მახასიათებლის მნიშვნელობას, პირველ რიგში, განაპირობებს ჯანდაცვის სისტემაში პერმანენტულად არსებული რესურსების შეზღუდვის ფაქტორი. თავის მხრივ, ეფექტურად მოქმედი ჯანდაცვის სისტემა უზრუნველყოფს ოპტიმალურ (არსებული რესურსების პირობებში) და არა მაქსიმალურად ფართომასშტაბიან სამედიცინო ჩარევას.

სამედიცინო მომსახურების უწყვეტი ხასიათი გულისხმობს, რომ პაციენტს შეუძლია მიიღოს სათანადო, აუცილებელი სამედიცინო მომსახურება ყოველგვარი დაყოვნების, დიაგნოსტიკური და სამკურნალო ღონისძიებების დაუსაბუთებელი გამეორებების გარეშე. გაწეული მომსახურება პაციენტისათვის ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ნებისმიერ დროს.

გაწეული მომსახურების უსაფრთხოება აგრეთვე ხარისხის ერთ-ერთი მახასიათებელია, უსაფრთხოება გულისხმობს სამედიცინო მომსახურების დროს შესაძლებელი ტრავმების, ინფექციების, გართულებების, გეერდითი მოვლენების რისკის მინიმუმამდე დაყვანას.

კომფორტი. ეს მახასიათებელი გულისმობს სამედიცინო დაწესებულების, პერსონალისა და მატერიალური ობიექტების სათანადო სტანდარტებთან მიყვანას (იერი, კომფორტის სისუფთავე, კონფიდენციალობის პრინციპის დაცვა და სხვ).

როდესაც საკითხი შეეხება ხარისხის განსაზღვრას, ბედმიწევნით მნიშვნელოვანია გაირკვეს, თუ რას გულისხმობს ამ კუთხით სამედიცინო მომსახურების მიმწოდებელი და მომხმარებელი. პაციენტისათვის სამედიცინო მომსახურების ხარისხი განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად პასუხობს იგი მის მოთხოვნებს, რამდენად ყურადღებიანი და თავაზიანია მედპერსონალი. მთლიანობაში პაციენტისათვის ეს ყოველივე განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რათა დაავადების სიმპტომები მოკლე დროში იქნას ლიკვიდირებული.

მეტად მნიშვნელოვანია, რომ პაციენტს აკმაყოფილებდეს არსებული სიტუაცია, მაშინ იგი უკეთესად ასრულებს ექიმის დანიშნულებებს. ამგვარად, დაკმაყოფილების ღონე უშუალოდ მოქმედებს გაწეული მომსახურების ეფექტურობაზე.

პაციენტები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ სამედიცინო მომსასურების შედეგიანობას, ურთიერთდამოკიდებულებებს მედპერსონალთან და, ზოგადად, სამედიცინო მომსახურების სისტემასთან.

ამასთან, ხაზგასასმელია, რომ პაციენტები ვერ გამოდგებიან სამედიცინო მომსახურების ხარისხის ობიექტურ შემფასებლებად, ვინაიდან მათ ბოლომდე

არა აქვთ გააზრებული, თუ რა ესაჭიროებათ და, მითუმეტეს, არ შეუძლიათ პერსონალის პროფესიული კომპეტენციის ადეკვატურად შეფასება.

სამედიცინო პერსონალი, როგორც წესი, მეტ ყურადღებას აქცევს პროფესიულ კომპეტენციას, ეფექტურობასა და უსაფრთხოებას. მათი თვალსაზრისით, სამედიცინო მომსახურების ხარისხი გულისხმობს საქმისადმი სამყოფი ცოდნისა და უნარ-ჩვევების არსებობას, სათანადო რესურსებისა და პირობების შექმნას, რომლებიც ხელს შეუწყობენ პროფესიული მოვალეობების უკეთესად შესრულებას.

აშკარაა, რომ ჯანდაცვის სისტემის ხარისხიანი მუშაობის სტანდარტები უნდა პასუხობდეს როგორც მეღმუშაკთა, ასევე პაციენტების მოლოდინსა და მოთხოვნებს.

არტურ დონაბედიანი (Artur Donabedian, 1980) განსაზღვრავს ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესს, როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის მთელ სპექტრს, რომელიც მიმართულია ადეკვატური სამედიცინო მომსახურების უზრუნველყოფაზე, პაციენტის ჯანმრთელობის დაცვასა და გაუმჯობესებაზე.

ვილიამ პალმერის (William palmer) განმარტებით,ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესი გულისხმობს აღმოჩენილი ნაკლოვანებების ანალიზისა და მუშაობის შემდგომი გაუმჯობესებისაკენ მიმართულ ღონისძიებებს, როლესაც შესაძლებელია ხარისხის ამსახველი ინდიკატორების განმეორებითი გაზომვა მოსალოდნელი გაუმჯობესების ფაქტის დასადგენად. მისი აზრით, ეს არის სისტემური, ციკლური საქმიანობა სტანდარტების გამოყენებით.

ხარისხის გაუმჯობესებისაკენ მიმართული საქმიანობის სახეობები მოიცავს ისეთ ცნებებს, როგორიცაა: ხარისხის დიზაინი, ხარისხის გაუმჯობესება და ხარისხის კონტროლი.

ხარისხის დიზაინი – ესაა საქმიანობა, მიმართული ისეთი სისტემის შესაქმნელად, რომელიც უზრუნველყოფს სამედიცინო მომსახურების უკეთეს ხარისხს;

ხარისხის გაუმჯობესება – ესაა საქმიანობა, მიმართული არსებული სისტემის გაუმჯობესებისაკენ;

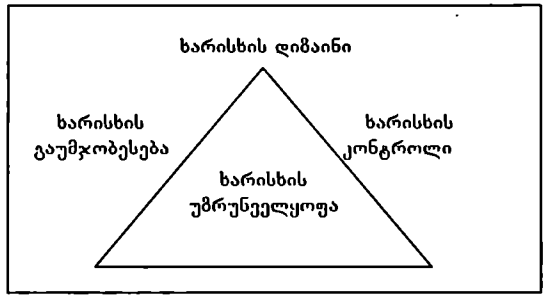
ხარისხის კონტროლი ითვალისწინებს სამედიცინო პერსონალის მუშაობის შედეგების შედარებას არსებულ სტანდარტებთან.

გამოცდილება გვაჩვენებს, რომ ხარისხის გაუმჯობესება ხორციელდება სხვადასხვა გზით. მაგრამ არსებობს ძირითადი პრინციპები,რომლებიც მნიშვნელოვანწილად განაპირობებენ მთლიანობაში უკეთესი ხარისხის მიღწევას, ესენია.

- საკითხისადმი სისტემური მიდგომა;
- გუნდური მუშაობა;
- მომხმარებლის მოთხოვნილებებზე ყურადღების კონცენტრირება;
- მეცნიერულად დასაბუთებული მეთოდების გამოყენება;
- ვარიაბელურობის კონცეფციის გათვალისწინება;
- ფსიქოლოგიური ფაქტორების გათვალისწინება;
- ხელმძღვანელობის როლის განსაზღვრა ხარისხის გაუმჯობესებაზე მიმართული ღონისძიებების განხორციელების პროცესში.

ტერმინი "***პროცესი***", თანამედროვე გაგებით, გულისხმობს სხვადასხვა სახის მოქმედებების რთულ, ხშირად მრავალწახნაგოვან კომპლექსს. ამ შემთხვევაში

ხარისხის უზრუნველყოფის მოდელი



გასაგებია, რომ მომხმარებლისათვის საჭირო მომსახურების გაწევა განსაზღვრული პროცესების ერთობლიობას წარმოადგენს. აქედან გამომდინარე, თვით მომხმარებელი ის პირია, რომელიც პროცესის შუალედური ან საბოლოო შედეგებით სარგებლობს.

ხარისხის გაუმჯობესების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა სამედიცინო პროცესის ***ვარიაბელურობის*** გათვალისწინება, რომელიც გაელენას ახდენს ნებისმიერი სტანდარტულად მიმდინარე პროცესის განვითარებაზე. ეს შეიძლება იყოს ფაქტორთა კომპლექსიც, რომელიც მოქმედებს ყოველ მოცემულ მომენტში და რომელიც მუდმივად იცვლება (მაგალითად, ისეთი სტანდარტული პროცედურების შესრულებისას, როგორიცაა ანამნეზის შეკრება).

ვარიაბელურობის ფაქტორის გაუთვალისწინებლობის შემთხვევაში მართვის ტრადიციული მეთოდების გამოყენება ნაკლებეფექტურია.

არსებობს ვარიაბელურობის ორი ტიპი, ესენია: ***თავისუფალი ვარიაბელურობა*** — ამ სახის ვარიაბელურობა წარმოიშობა სისტემის შიგნით არსებული რთული ურთიერთქმედებების შედეგად და პროცესის დაწყებისას ხშირად ამოუცნობია. როგორც წესი, იგი არ განიცდის ზეგავლენას პროცესში მონაწილეთა მხრიდან, როდესაც ელინდება ვარიაბელურობის მხოლოდ შინაგანი მიზეზი. ითვლება, რომ პროცესი სტაბილურია და "სტატისტიკურად კონტროლირებადი".

სპეციფიკური მიზეზით გამოწვეული ვარიაბელურობა — ვარიაბელურობის ეს ტიპი წარმოიქმნება სპეციფიკური ფაქტორების არსებობისას, რომლებიც მოქმედებენ სისტემაზე გარედან. თვით პროცესი, რომელსაც გააჩნია ვარიაბელურობის სპეციფიკური მიზეზები, არასტაბილურად და "სტატისტიკურად არაკონტროლირებადად" ითვლება.

პირველი და მეორე ტიპის ვარიაბელურობის მართვა სერიოზულ მენეჯერულ პრობლემას წარმოადგენს. ითვლება, რომ ვარიაბელურობა, რომელიც გამოწვეულია შინაგანი მიზეზებით, შესაძლოა დროულად დადგინდეს და აუცილებლად აღმოიფხვრას.

მეორე ტიპის ვარიაბელურობის არსებობისას უნდა განისაზღეროს,თუ რამდენად დამაკმაყოფილებლად მიმდინარეობს პროცესი. თუ იგი გამოხატულად არ

განსხვავდება დაგეგმილისაგან, სათანადო ცელილებების გატარება ნაკლებად მიზანშეწონილია და, პირიქით, საქმის გართულების შემთხვევაში მისი განვითარებისათვის სასურველი დონის მისაღწევად საჭიროა მიმდინარე პროცესში გარკვეული ცელილებების შეტანა.

ყოველ სისტემას აქვს ის დიზაინი, რომელიც აუცილებელია სათანადო შედეგის მისაღწევად. ამ კუთხით გასათვალისწინებლია, რომ სისტემური მიდგომის გამოყენება ხარისხის გაუმჯობესების ძირითადი საშუალებაა.

არაიშვიათად, ხარისხის გაუმჯობესების პროცესი მოითხოვს სისტემაში სათანადო ცელილების გატარებას. ამასთან ერთად, უნდა გვახსოვდეს, რომ ცელილებების გატარებას, შესაძლოა, არ მოჰყვეს მოსალოდნელი გაუმჯობესება.

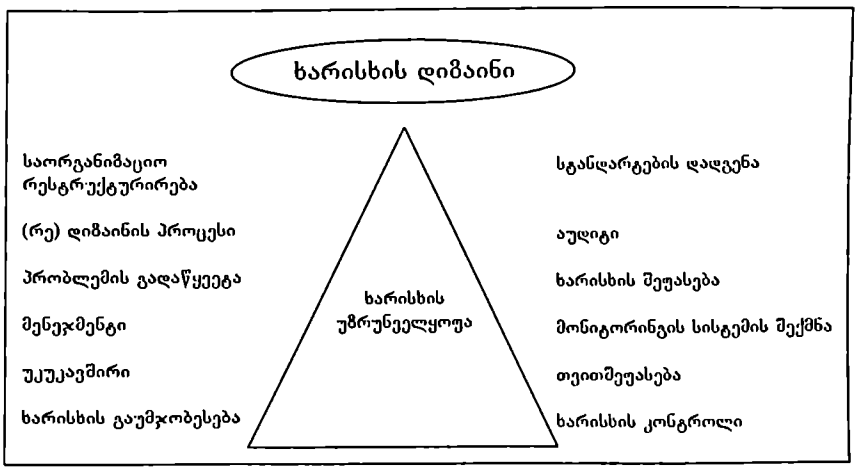
ხარისხის გაუმჯობესების პროცესი მოითხოვს არამარტო სისტემის ცალკეული ელემენტის შეცვლას, არამედ ელემენტების ურთიერთქმედების პროცესში ცელილების განხორცილებას. ცელილებები უნდა გატარდეს სათანადო მოქმედებების კოოპერაციის, კოორდინაციის, ურთიერთქმედების საუუძველზე და ურთიერთდამოკიდებულების გათვალისწინებით.

ამგვარად, ხარისხის გაუმჯობესება მხოლოდ სისტური ხასიათის მიზანდასახული ცელილებების შედეგად მიიღწევა.

28.3. ხარისხის გაუმჯობესების მეთოდები

სამედიცინო მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების პროცესში გასათვალისწინებელია სხვადასხვა სახის ღონისძიების გატარება. საშუალებები, რომლებიც გამოიყენება ამ მიზნით, სტანდარტულია და მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

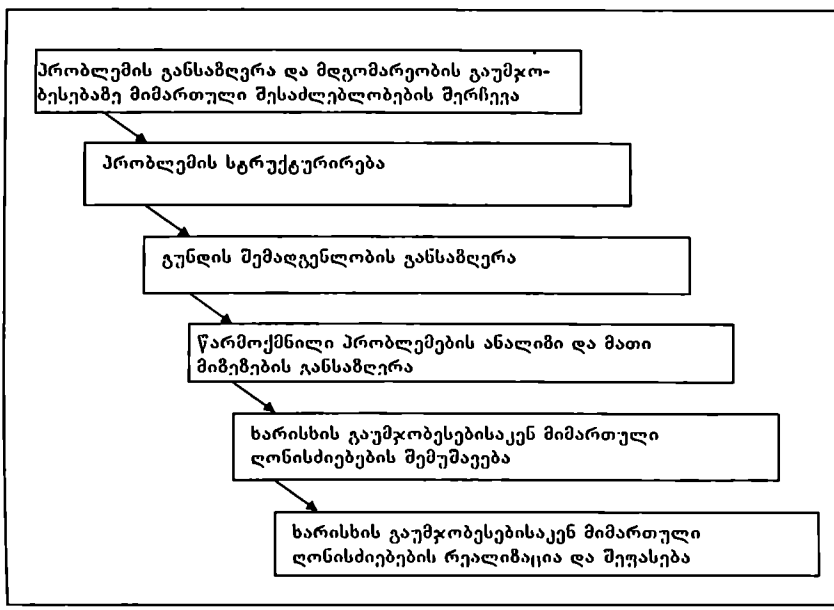
ხარისხის გაუმჯობესებისაკენ მიმართული საქმიანობის სახეობები



1. პროცესის აღწერას, რაც ტექსტური მასალის გარდა შესაძლოა დინამიკური დიაგრამების ან მიზეზობრიე-შედეგობრიეი კავშირების ამსახველი დიაგრამების აგებას მოიცავდეს;
2. მონაცემების შეკრებას, რაც სხვადასხვა სააღრიცხვო ფორმების, გამოკითხვის მასალების, ინტერვიუს შედეგებზე დაყრდნობით განხორციელდება;
3. მონაცემების დამუშავებასა და ანალიზს, რაც, აგრეთვე, გრაფიკების, დიაგრამების, ჰისტოგრამების, ***პარეტოს დიაგრამის***, საკონტროლო და ხაზოვანი გრაფიკების აგებას ითვალისწინებს.

მიუხედავად დიდი საჭიროებისა, ხარისხის კონტროლი და მითუმეტეს ხარისხის გაუმჯობესებაზე მიმართული ღონისძიებები საკმარისად რთული და ხშირად ძვირადღირებული პროცედურების ჩატარებას მოითხოვს. ამასთან დაკავშირებით, დანახარჯების შემცირებასა და ხარისხის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებული მოსალოდნელი სიძნელეების შესაფასებლად გამოიყენება ე.წ. პარეტოს დიაგრამა. იტალიელი ეკონომისტის ***ვილფრედო პარეტოს*** (Vilfredo Pareto) მიერ შემოთავაზებული ეს მეთოდი ზედმიწევნით ფართოდ გამოიყენება მენეჯმენტში. მას ზოგჯერ "80/20" მეთოდსაც უწოდებენ. პარეტომ თავდაპირველად დაადგინა, რომ იტალიაში გამოშვებულ პროდუქციაში არსებული წუნის დაახლოებით 80% განპირობებულია საეარაუდო მიზეზების მთლიანი ნუსხის მხოლოდ 20%-ით, ეინაიდან წუნის გამოშვების ამ მიზეზებს შეიძლება მიენიჭოს

ხარისხის გაუმჯობესების ეტაპები



გადამწყვეტი მნიშვნელობა, პარეტოს წინადადებით, მწარმოებელმა ძალისხმევა უნდა მიმართოს არა წუნის ყველა მიზეზის დაძლევაზე (რაც ხშირად შეუძლებელიცაა), არამედ შემოიფარგლოს ამ 20% პრობლემების გადაწყვეტით. პარეტოს თეორიამ შესაძლებელი გახადა წუნის მკვეთრად შემცირება და ხარისხის გაუმჯობესებაზე მიმართული ღონისძიებების ხარჯების გაიაფება.

პარეტოს დიაგრამა – წარმოადგენს ფაქტების ჩამონათვალს, რომლებიც საჭიროა საკითხის გადაწყვეტასთან დაკავშირებული პრიორიტეტების განსაზღვრისათვის. ამ ჩამონათვალში მოყვანილი ინფორმაცია შესაძლოა ისე დაეახარისხოთ, რომ პრობლემები მათი მნიშვნელობის მიხედვით წარმოჩინდეს. ამ მიზნით ხარისხის ამსახველი ინფორმაციის ცალკეული ელემენტი პარეტოს გრაფიკში განლაგებული უნდა იყოს მათი კლების მიხედვით და გაზომვად პარამეტრებს (მაგალითად, სისშირე, დანახარჯები, დრო) შეღარდეს.

დიაგრამა ეფუძნება პარეტოს მიერ შემოთავაზებულ პრინციპს, რომლის მიხედვითაც, პრობლემაზე მოქმედი სხვადასხვა ფაქტორის სიმრავლის მიუხედავად, სიტუაციაზე გადამწყვეტ ზეგავლენას მხოლოდ რამოდენიმე მათგანი ახდენს. "პარეტოს დიაგრამა" კი საშუალებას იძლევა გამოვყოთ ის მიმართულება, საიდაც მოსალოდნელია ყველაზე მეტი პრობლემის წარმოჩენა.

პარეტოს დიაგრამის შედგენა ხორციელდება რამდენიმე ეტაპად:

- პირველ რიგში საჭიროა ჩამითავალოს განსასილეველი პრობლემის ანალიზისათვის საჭირო მთლიანი ნუსხა;
- უნდა განისაზღვროს სტანდარტული ერთეული, რომლის მიხედვითაც მოხდება მონაცემთა შედარება (მაგალითად, დროის, სიხშირის, დანახარჯების მიხედვით);
- უნდა აირჩეს მონაცემების შეკრების დროის მონაკვეთი;
- საჭიროა განისაზღვროს ყოველი პარამეტრის სიხშირე (დანახარჯები, ხანგრძლივობა ან სხვ.);
- უნდა შეჯამდეს მაჩვენებლები;
- უნდა გამოითვალოს ყოველი პარამეტრის პროცენტი;
- საჭიროა დადგინდეს მიზეზთა „კუმულაციის" მაჩვენებელი.

მაგალითისათვის, განვსაზღვროთ თანამშრომელთა სამუშაოზე დაგვიანების მიზეზები. პარეტოს დიაგრამის ანალიზის პროცესში საჭიროა ჯერ მივუთითოთ, თუ რომელი ფაქტორი ახდენს მაქსიმალურ ზეგავლენას შესასწავლ მოვლენაზე. ჩვენს შემთხვევაში ამ ძირითად მიზეზს წარმოადგენს ტრანსპორტის მუშაობასთან დაკავშირებული პრობლემა. ზოგ შემთხვევაში, თუ ყველა პარამეტრი 50%-ს აჭარბებს ან ერთნაირია, უნდა გაანალიზდეს სხვა ფაქტორებიც, რომლებიც განსაკუთრებულ გავლენას ახდენენ შედეგებზე (მაგალითად, კვირის დღეები, ასაკი და ა.შ.). ქვეჯგუფების შედგენის შემდეგ, სათანადო ტენდენციების გამოვლენის მიზნით, საჭიროა დამატებითი გრაფიკების შედგენა.

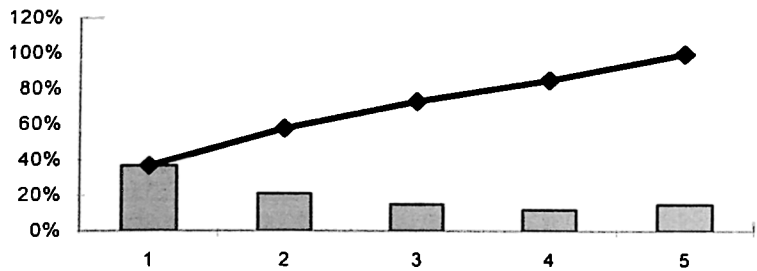
პარეტოს დიაგრამის შედგენის პირველი ეტაპი

ხარვეზების მიზეზები	შემთხვევათა რიცხვი	შემთხვევათა ხვედრითი წილი (%%)
1. ცუდი ამინდი	15	15
2. ტრანსპორტის დაკავშირებული პრობლემები	37	37
3. საოჯახო პრობლემები	15	15
4. აჟიტაცია	12	12
5. გაიღვიძა გვიან	21	21

პარეტოს დიაგრამის შედგენის მეორე ეტაპი

ხარვეზების მიზეზები	შემთხვევათა ხვედრითი წილი	კუმულატიური პროცენტი
1. ტრანსპორტის დაკავშირებული პრობლემები	37%	37%
2. გაიღვიძა გვიან	21%	58%
3. საოჯახო პრობლემები	15%	73%
4. აჟიტაცია	12%	85%
5. ცუდი ამინდი	15%	100%

პარეტოს დიაგრამის შედგენის მესამე ეტაპი

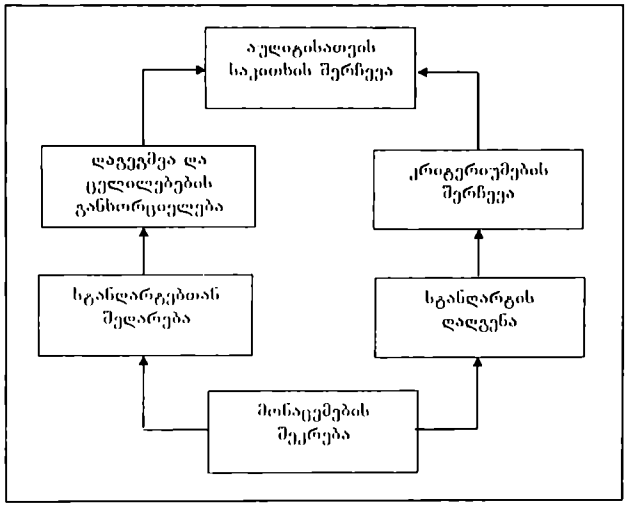


28.4. ᲐᲣᲓᲘᲢᲘ

აუდიტი წარმოადგენს ხარისხზე კონტროლის ერთ-ერთ თანამედროვე მეთოდს. აუდიტით, შესაძლებელია, აისახოს ორგანიზაციის როგორც სტრუქტურა, ასევე პროცესი და გამოსავალი.

ეს უკანასკნელი ყველაზე რთული განსახორციელებელია, ვინაიდან ძნელია მოკლე ვადაში რაიმე კონკრეტული გამოსავლის ობიექტურად შეფასება. ამდენად,

აუდიტის ციკლი



აუდიტის ჩატარებისას ზოგჯერ უფრო მოსახერხებელია გამოსაყალიბან დაკავშირებული პროცესის შეფასება.

აუდიტის ჩატარების მრავალი მეთოდი არსებობს, მაგრამ პრაქტიკაში, ძირითადად, გამოიყენება შემდეგი:

- ***კრიტერიუმებზე დამყარებული აუდიტი***. სტანდარტების დასახვა აუდიტის ციკლის მნიშვნელოვანი კომპონენტია. მაგალითად, იმის ღადგენა, თუ რამდენად შეესაბამება არსებული მდგომარეობა მიღებულ ნორმატიებს;
- ***წყვილში მიმოხილვა*** (გულისხმობს პრაქტიკული მუშაობის მიმოხილვას წყვილებში);
- ***აუდიტი გამართული (თანამშრომლებში) დისკუსიის მეშვეობით***;
- ***კრიტიკული შემთხვევების აუდიტი*** (კრიტიკულ შემთხვევებს მიეკუთვნება; მაგალითად, პაციენტის ჩიეილი, გარდაცვალების ფაქტი და ა.შ, რაც სათანადო აუდიტის ჩატარებას მოითხოვს).

აუდიტის ჩატარება უწყვეტი პროცესია, თვით აუდიტორი კი მუდმივად უნდა ებრუნდებოდეს აუდიტის სფეროს. თითოეული აუდიტის ფონზე გამოვლენილი ნაკლოვანებების აღმოსაფხვრელად უნდა დაისახოს კონკრეტული ზომები, რომელთა შესრულების ხარისხსა და ეფექტურობას მომდევნო აუდიტი წარმოაჩენს.

შინაარსი

თავი 29. *მენეჯერების მუშაობის მეთოდები*
- შესავალი
- მენეჯერის მუშაობის მეთოდები
- მენეჯერის მუშაობის გაუმჯობესების გზები

თავი 30. *ხელმძღვანელის ძალაუფლება, როგორც სოციალური კატეგორია*
- შესავალი
- ლიდერობა და მმართველობა
- მენეჯერის როლები
- მენეჯერის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა
- მენეჯერის მუშაობის სტილი

თავი 31. *ლიდერობა*

თავი 32. *მენეჯერი და საკონფლიქტო სიტუაცია*
- შესავალი
- კონფლიქტის სახეები
- კონფლიქტი, როგორც დესტრუქციული ფაქტორი
- კონფლიქტი, როგორც პოზიტიური მოვლენა
- კონფლიქტის გადაწყვეტის ძირითადი პრინციპები
- პრობლემის გადაწყვეტა

თავი 29. მენეჯერის მუშაობის მეთოდები

29.1. შესავალი

მენეჯერის მუშაობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია ახალი, მეცნიერულად დასაბუთებული მეთოდების ათვისება და მათი ფართო და სწრაფი დანერგვა პრაქტიკულ საქმიანობაში.

ხელმძღვანელის შრომა, მისი ეფექტურობა და შედეგიანობა იზრდება, თუ იგი სწორად გამოიყენებს მართვის მეთოდებს არსებული დროისა და რესურსების ლიმიტის გათვალისწინებით, და პირიქით: იგი მცირდება, როდესაც მუშაობა არაგეგმიურად ხორციელდება, რაც ხშირად ძვირადღირებულ კორექტირებას მოითხოვს.

ცნება "*მეთოდი*" გულისხმობს სათანადო ცოდნის დაგროვებასა და მის სისტემატიზაციას, ერთი მხრივ, მეცნიერული კვლევების, მეორეს მხრივ კი – პრაქტიკული საქმიანობის – მენეჯერის ფუნქციების განსორციელების საშუალებას.

მენეჯმენტის მეთოდები წარმოადგენს ისეთი სახის მმართველობითი სისტემის გამოყენებას, რომელიც დაფუძნებულია პერსონალის მუდმივ მორალურ და მატერიალურ სტიმულირებაზე. მენეჯმენტის მეთოდების სწორი გამოყენება საშუალებას იძლევა, შემსრულებლებმა იმოქმედონ მაქსიმალური ეფექტურობით, ზედმეტი ადმინისტრაციული ჩარევის გარეშე.

ტერმინი ***მენეჯერის ფუნქციები*** უნდა განვასხვაოთ ტერმინისაგან - მართვის პრინციპები, ვინაიდან ფუნქციებს კი არ ირჩევენ, არამედ ასრულებენ. ისინი მმართველობითი პრინციპის ფუნდამენტს წარმოადგენენ. თავის მხრივ, მართვის პრინციპი გულისხმობს მოქმედების სახელმძღვანელო წესს. იგი პასუხობს შეკითხვაზე: თუ რა წესით უნდა წარმართოს თავისი საქმიანობა მენეჯერმა. ამასთან დაკავშირებით შესაძლოა ჩამოვაყალიბოთ მეთოდის კიდევ ერთი განმარტება. ***მეთოდი*** გულისხმობს, თუ როგორ და რა საშუალებით შეიძლება განხორციელდეს ეს მიზანი, ანუ როგორი უნდა იყოს მმართველობით ურთიერთობები დასახული მიზნის მისაღწევად.

29.2. მენეჯერის მუშაობის მეთოდები

მენეჯერის მუშაობის მეთოდების სპეციფიკურობა განპირობებულია იმითაც, რომ შესაძლებელი ხდება, ხელმძღვანელმა მიზანმიმართული ზემოქმედება შემსრულებლებზე. ცალკეული მეთოდის შერჩევა, თავის მხრივ, დამოკიდებულია მრავალ ობიექტურ და სუბიექტურ პირობაზე.

ობიექტური პირობები შემდეგია:

1. მენეჯმენტის ამა თუ იმ მეთოდის გამოყენება უნდა პასუხობდეს ბაზრის მოთხოვნებს;
2. მეთოდები უნდა ითვალისწინებდეს არამარტო პირად, არამედ სახელმწიფო ინტერესებსაც. უფრო მეტიც, უნდა ითვალისწინებდეს მემოქმედებას ყველა სახის რესურსის ოპტიმალური გამოყენებით;
3. მართვის ფორმებისა და მეთოდების განვითარება უნდა შეესაბამებოდეს ქვეყანაში არსებულ წარმოებით ურთიერთობათა განვითარებასა და ისტორიულად ჩამოყალიბებულ პირობებს.

მენეჯმენტის მეთოდების გამოყენების სუბიექტურ პირობებს მიეკუთვნება:

1. მენეჯერის, როგორც სპეციალისტის, პირადი და საქმიანი თვისებები;
2. კომუნიკაბელურობა, სხვა პიროვნებაზე ფსიქოლოგიური ზემოქმედების გაწვეის უნარი;
3. მენეჯერის ორგანიზატორული ნიჭი და უნარი;
4. მენეჯერის, როგორც სპეციალისტის, მიერ საგნის მეცნიერული საფუძვლების ცოდნა.

აღნიშნული პირობების შერწყმა ხელს უწყობს მენეჯერის, როგორც ხელმძღვანელის, დახვეწას.

შემსრულებლებზე მენეჯერი ზემოქმედებას ახდენს ძირითადად სამი მიმართულებით: ეკონომიკური, სოციალურ-ფსიქოლოგიური და ადმინისტრაციული ბერკეტების გამოყენებით.

აღნიშნული მეთოდების წარმატებით განხორციელება წარმოუდგენილია სამართალმცოდნეობის, ეკონომიკის, საქმის ტექნიკური და ტექნოლოგიური მხარის ან ფსიქოლოგიის საფუძვლების ცოდნის გარეშე.

მენეჯერი ზოგჯერ ემპირიულ გამოცდილებაზე, უფრო ხშირად კი თეორიულ ცოდნაზე დაყრდნობით თავის საქმიანობას ახორციელებს ზოგადი ან ლოკალური მეთოდების გამოყენებით.

ზოგად მეთოდებს მიეკუთვნება: ეკონომიკური, სოციალურ-ფსიქოლოგიური და ადმინისტრაციული. მათი საშუალებით წყდება ორგანიზაციის განვითარების საერთო ამოცანები.

ლოკალურ მეთოდებს მიეკუთვნება დაგეგმვის, აღრიცხვის, კონტროლის, ადამიანური რესურსების გამოყენების საშუალებები, დაწესებულების სპეციფიკიდან გამომდინარე. მიუხედავად იმისა, რომ მენეჯმენტის როგორც ზოგადი, ასევე ლოკალური მეთოდები ორგანულადაა ერთმანეთთან დაკავშირებული, ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში მათი პრიორიტეტულობა იცვლება.

მენეჯმენტის ადმინისტრაციული მეთოდები წარმოადგენს იძულებითი ღონისძიებების ერთობლიობას, რომელთაც გამოიყენებს ხელმძღვანელი ორგანო ან უშუალოდ მენეჯერი.

მართალია, ეკონომიკური და ადმინისტრაციული მეთოდები ერთსა და იმავე ამოცანას ემსახურებიან, მაგრამ, ეკონომიკური მეთოდებისაგან განსხვავებით, ადმინისტრაციული მეთოდები ითვალისწინებს მართვის ფუნქციების მკაცრ

ცენტრალიზაციას, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც დაქვემდებარებულების შეუფერხებელი შესრულებაა საჭირო. თუ ეკონომიკური მეთოდების გამოყენებისას მენეჯერი შემსრულებლებს ანიჭებს უფლებას თვითონ შეარჩიონ დასმული ამოცანის გადაწყვეტის გზები და საშუალებები, ადმინისტრაციული მეთოდები დაქვემდებარებულების აუცილებელ შესრულებას ითვალისწინებს მხოლოდ კონკრეტული საშუალებებისა და ხერხების გამოყენებით.

ადმინისტრაციული მეთოდები შეიძლება ორ ჯგუფად დაიყოს: ***ორგანიზაციული ზემოქმედება*** ელინდება სხვადასხვა ფორმით – ორგანიზაციული სტრუქტურის, ტექნიკის, ტექნოლოგიის და სხვა სახის რეგულირებით. ზემოქმედება ხორციელდება პერსონალის ფუნქციების რეგლამენტირებით (ნორმირების, ინსტრუქციების, დებულებებისა და სხვა ნორმატიული დოკუმენტების მეშვეობით). კერძოდ, ორგანიზაციული ნორმირება გულისხმობს ტექნიკურ-ტექნოლოგიური ნორმატივების (მაგალითად, მასალების ხარჯვის ნორმები, სამუშაო ძალის დატვირთვის ნორმები და ა.შ) გამოყენებას. ***განკარგულებითი ზემოქმედება*** გამოისახება დირექტივების, დადგენილებების, ბრძანებების, გადაწყვეტილებებისა და მითითების გამოყენებაში.

დირექტივებით განისაზღვრება ორგანიზაციის ფუნქციონირების ძირითადი შინაარსი და მიმართულება.

ბრძანება წარმოადგენს ხელმძღვანელის მიერ გაცემულ წერილობით ან ზეპირ დავალებას დაქვემდებარებულთა მიმართ, განსაზღვრული ამოცანის შესრულების პირობებისა და ვადების აღნიშვნით. ბრძანება გამოიცემა ხელმძღვანელის მიერ, იგი უნდა იყოს კონკრეტული, დავალებებისა და მათი შესრულების კონკრეტული ვადების აღნიშვნით. ბრძანებაში აგრეთვე უნდა იყოს მითითებული შემსრულებელთა შემადგენლობა და მათი პასუხისმგებლობა ამა თუ იმ პუნქტის შესრულებაზე.

განკარგულება წარმოადგენს დაქვემდებარებულთა მიმართ წაყენებულ მოთხოვნას ცალკეული საკითხის გადაწყვეტის შესახებ.

გადაწყვეტილება აგრეთვე ადმინისტრაციული ზემოქმედების სიტყვიერი ან წერილობითი ფორმაა, რომლის შესრულება სავალდებულოა. გადაწყვეტილებას ყველაზე ხშირად იღებს სათათბირო.

ყველა აღნიშნული ადმინისტრაციული ზემოქმედების ფორმას წაეყენება ერთიანი მოთხოვნა. ისინი უნდა იყოს კონკრეტული, შეიცავდნენ ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა, სად, როდის, ვის მიერ და როგორ უნდა გაკეთდეს. დავალება ისე უნდა ყალიბდებოდეს, რომ მისი შესრულების შემოწმება შეიძლებოდეს.

ამა თუ იმ საქმიანობისას ადამიანები ერთმანეთთან ურთიერთობაში შედიან, მათ უყალიბდებათ განსაზღვრული დამოკიდებულება შრომისა და ყოფითი პირობების მიმართ, რაც მოქმედებს მათ განწყობაზე, ფიზიკურ და სოციალურ მდგომარეობაზე, შრომით მწარმოებელუნარიანობის დონეზე და სხვ.

მენეჯერის ერთ-ერთ ძირითად ამოცანას წარმოადგენს, ზემოქმედება მოახდინოს პერსონალის შრომით მოტივაციაზე, განავითაროს ორგანიზაციისათვის ხელსაყრელი მატერიალური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფონი.

ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით გასაგებია, თუ რა მიზნით მიმართავს ესოდენ ხშირად მენეჯმენტის თეორია თანამედროვე ფსიქოლოგიის მიღწევებს.

თუ პიროვნებას არ გააჩნია ინფორმაცია საკუთარი შრომითი საქმიანობის შესახებ ან იგი მოკლებულია კონტროლს, ეს ხშირად იწვევს დეზორგანიზაციას, ე.წ. ***ცნობიერების ფრუსტრაციას***. ამიტომ პერსონალის სტიმულირებისათვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება არამარტო საკუთარი, არამედ კოლეგების მუშაობის შეფასების შედეგებს, დადებითი გამოცდილების გაზიარებას.

აშკარაა, რომ ორგანიზაციის ცალკეული ქვედანაყოფი, თუ ცალკეული წევრი, არ ფლობს ერთიანი ხარისხისა და მნიშვნელობის ინფორმაციას. ხშირ შემთხვევაში ამის საჭიროებაც ნაკლებია. მიუხედავად ზემოაღნიშნულისა, მენეჯმენტში საკმაოდ მკაფიოდაა განსაზღვრული სელმძღვანელთა რომელი დონისათვის არის საჭირო ამა თუ იმ მონაცემის გაცნობა ან კარგი ცოდნა.

მართვის საკითხების გადაწყვეტის პროცესში გამოიყენება სხვადასხვა სახის მეცნიერულად დასაბუთებული მეთოდი (უფრო ხშირად გამოიყენება კომპლექსურად). ესენია: სისტემური, კომპლექსური, ინტეგრაციული, მარკეტინგული, ფუნქციონალური, დინამიკური, კელავმწარმოებლური, პროცესული, ნორმატიული, რაოდენობრივი (მათემატიკური), ადმინისტრაციული, ქცევითი, სიტუაციური.

მოკლედ განვიხილოთ ყოველი მათგანი:

სისტემური მიდგომა – ითვალისწინებს, რომ ყოველი სისტემა (ობიექტი) განიხილება, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების ერთობლიობა, სისტემას გააჩნია შესავალი (პირველადი მონაცემები), გამოსავალი (მიზნის განხორციელება), კავშირი გარე ფაქტორებთან, უკუკავშირი და ა.შ.

კომპლექსური მიდგომა – ამგვარი მიდგომა ითვალისწინებს, რომ მართვასთან დაკავშირებული საკითხების განხილვისას მხედველობაშია მისაღები ეკოლოგიური, ეკონომიკური, ორგანიზაციული, სოციალური, ფსიქოლოგიური, საჭიროების შემთხვევაში, სხვა (მაგალითად პოლიტიკური, დემოგრაფიული) ასპექტები და მათი ურთიერთკავშირები. ითვლება, რომ ერთ-ერთი ასპექტის გაუთვალისწინებლობის შემთხვევაშიდაც პრობლემა შესაძლოა ვერ გადაიჭრას.

ტერმინი ***ინტეგრაცია*** გულისხმობს მართვის სუბიექტების ურთიერთთანამშრომლობის გაფართოებას, მათ გაერთიანებას, მართვის სისტემის ცალკეულ კომპონენტებს შორის ურთიერთქმედებისა და ურთიერთკავშირების გაღრმავებას.

ინტეგრაციული მიდგომა – ასახავს ურთიერთკავშირების გაძლიერებას შემდეგი მიმართულებებით:

ა) მენეჯერული სისტემის ელემენტებსა და ცალკეულ ქვესისტემას შორის;

ბ) მართვის ობიექტის სასიცოცხლო ციკლის სტადიებს შორის;

გ) ვერტიკალურ ინტეგრაციას მართვის დონეებს შორის;

დ) ჰორიზონტალურ ინტეგრაციას მართვის სუბიექტებს შორის.

მარკეტინგული მიდგომა – ამ მიდგომის პრიორიტეტებია: ობიექტის მოქმედების ხარისხის გაუმჯობესება, მომხმარებლის მოთხოვნილების გათვალისწინება; მომხმარებლის რესურსების ეკონომია ხარისხის გაუმჯობესების ხარჯზე; რესურსების ეკონომიური ხარჯვა მეცნიერულ-ტექნიკური სიახლეების დანერგვის მეშვეობით; მართვის თანამედროვე მეთოდების გამოყენებით და ა.შ.

ფუნქციური მიდგომა – მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მოთხოვნილება იმ ფუნქციების ერთობლიობად განიხილება, რომელთა შესრულებაც საჭიროა

საბოლოო მიზნის მისაღწევად. ამ ფუნქციების შესასრულებლად იქმნება რამოდენიმე ალტერნატიული პროექტი, მათ შორის უპირატესობა მიეცემა იმას, რომლის მეშვეობითაც მინიმალური დანახარჯით მაქსიმალური ეფექტის მიღწევა შეიძლება.

დინამიკური მიდგომა – ამ მიდგომის გამოყენებისას მართვის ობიექტი განიხილება თავისი განვითარების პროცესში, მიზეზობრივ-შედეგობრივი კავშირის გათვალისწინებით. დინამიკური მიდგომის გამოყენება ითვალისწინებს ობიექტის ირგვლივ არსებული ინფორმაციის რეტროსპექტიულ ანალიზს (5-10 და მეტი წლის მონაცემების საფუძველზე პერსპექტიული ანალიზისა და სათანადო პროგნოზის განხორციელებას).

კვლავწარმოებლური მიდგომა – ორიენტირებულია წარმოებული საქონლის ან მომსახურების განუწყვეტელ განახლებაზე, კონკრეტული ბაზრის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

პროცესული მიდგომა – ამ მეთოდის გამოყენება გულისხმობს, რომ მართვის პროცესი წარმოადგენს ყველა ფუნქციის საერთო ჯამს, უწყვეტი ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებების განუწყვეტელ პროცესს.

ნორმატიული მიდგომა – მისი არსია მენეჯერული სისტემის ყველა ქვესისტემაში სათანადო ნორმატივების დაწესება.

რაოდენობრივი მიდგომა – ეს მეთოდი ითვალისწინებს შეფასებების ხარისხობრივი მონაცემების რაოდენობრივში გადაყვანას მათემატიკურ-სტატისტიკური მეთოდების, საინჟინრო გათვლების, ექსპერტული შეფასებების, ბალური სისტემების გამოყენებით.

ადმინისტრაციული მიდგომა – გულისხმობს ფუნქციების, უფლება-მოვალეობების, დანახარჯების, სამუშაოთა შესრულების ხანგრძლივობის და სხვა ფუნქციებისა და დაწესებული მუშაობის მოსალოდნელი შედეგების ნორმატიულ აქტებში ან სხვა სახის მარეგლამენტირებელ დოკუმენტებში ასახვას.

ქცევითი მიდგომა – მის მიზანს წარმოადგენს შრომისადმი მოტივაციის გაზრდა, საკუთარი შესაძლებლობებისა და უნარის მაქსიმალური გამოყენება საერთო შედეგის მისაღწევად.

სიტუაციური მიდგომა – იგი კონცენტრირებულია შემდეგზე: მართვის სხვადასხვა მეთოდი განისაზღვრება კონკრეტული სიტუაციით. არ არსებობს ობიექტის მართვის ერთი "საუკეთესო" მეთოდი.

უფრო დაწვრილებით განვიხილოთ სისტემური მიდგომის როლი მენეჯერის მუშაობაში. ეს მეცნიერული შემეცნებისა და სოციალური პრაქტიკის მიმართულებაა, რომლის საფუძველს წარმოადგენს ობიექტების, როგორც სისტემების, განხილვა.

სისტემური მიდგომა ითვალისწინებს:

1. კონკრეტული მიზნების განსაზღვრასა და მათ მკაფიოდ ჩამოყალიბებას;
2. პრობლემის, როგორც ერთი მთლიანის, ერთი სისტემის განხილვას და ყველა კერძო გადაწყვეტილების მოსალოდნელი შედეგებისა და ურთიერთკავშირების გამოვლენას;
3. მიზნის მისაღწევად შესაძლო ალტერნატიული გზების ძიებას;

4. ცალკეული ქვესისტემის მოქმედების მიზნების ისეთ რეგულირებას, რომელიც არ ეწინააღმდეგება მთლიანი სისტემის მიზნებს;
5. აბსტრაქტულიდან კონკრეტულისაკენ სწრაფვას;
6. ანალიზისა და სინთეზის საფუძველზე ერთიანი მიზნების დასახვას;
7. მრავალმხრივი ურთიერთქმედი კავშირების გამოვლენას.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, სისტემა წარმოადგენს ცალკეულ ელემენტთა ერთობლიობას, რომელნიც ერთმანეთთან გარკვეულ ურთიერთკავშირსა და ურთიერთდამოკიდებულებაში იმყოფებიან. ამის საფუძველზე იქმნება ელემენტთა ისეთი ერთობლიობა, რომელსაც ხარისხობრივად განსხვავებული თვისებები, ფუნქციები და შესაძლებლობები ახასიათებს.

ძირითად სისტემურ პრინციპებს მიეკუთვნება:

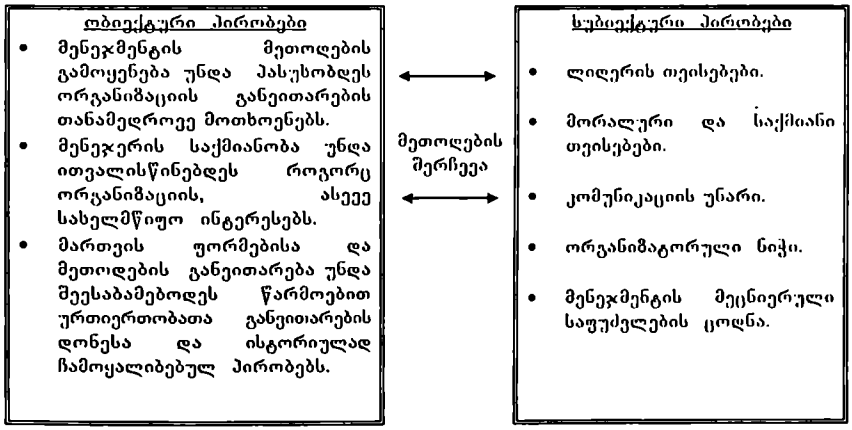
1. სისტემის მთლიანობა (მთლიანად სისტემისათვის დამახასიათებელი თვისებები არ წარმოადგენენ მის შემადგენელ ელემენტთა თვისებების მექანიკურ ჯამს, არამედ მათი ურთიერთობის საფუძველზე იქმნება ხარისხობრივად ახალი თვისებების მქონე ერთეული – სისტემა);
2. სისტემის სტრუქტურირება (სისტემის მოქმედება განისაზღვრება არა მხოლოდ შემადგენელი ნაწილების მოქმედებით, არამედ მისი სტრუქტურის თვისებებითაც);
3. სტრუქტურისა და გარემოს ურთიერთდამოკიდებულება (ამ ურთიერთმოქმედების პროცესში სისტემა წამყვან დამოუკიდებელ კომპონენტს წარმოადგენს);
4. იერარქიულობა (სისტემის ყოველი კომპონენტი, თავის მხრივ, განიხილება როგორც ცალკე სისტემა);
5. სისტემის მრავალმხრივი განხილვის შესაძლებლობა (სისტემის ადეკვატურად აღქმისათვის საჭიროა მრავალი მოდელის აგება, რომელთაგან თითოეული სისტემის მოქმედების განსაზღვრულ ასპექტს ასახავს).

მართალია, თანამედროვე პირობებში ოპტიმალური გადაწყვეტილების შემუშავებასა და მიღებაში სულ უფრო მეტი მუშაკი იღებს მონაწილეობას, მაგრამ ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობაში აუცილებლად გასათვალისწინებელია ინფორმაციის განაწილება მენეჯმენტის იერარქიული დონეების მიხედვით. ეს, ერთი მხრივ, ბღუდავს მისი კონკურენტებთან გაჟონვის შესაძლებლობას, მეორე მხრივ კი, უფრო მიზანმიმართულს ხდის ხელმძღვანელ მუშაკთა საქმიანობას. მართალია, ზოგ შემთხვევაში დაბალ იერარქიულ დონეზე მოქმედ მენეჯერს შესაძლოა მიეწოდოს ინფორმაცია, რომელიც მის კომპეტენციას გასცდება. ეს განსაკუთრებით გასათვალისწინებელია იმ ღონისძიებათა განხორციელებისას, როდესაც საჭიროა დამატებითი რეზერვების გამოვლენა, რესურსების მაღალეფექტიანი გამოყენება და სხვ.

ხელმძღვანელისა და დაქვემდებარებულის საქმიანი კონტაქტი შესაძლოა გახდეს შრომითი მოტივაციის გაძლიერების გზა. ამ კუთხით მენეჯერულ თეორიაში არსებობს სათანადო რეკომენდაციები:

მენეჯერმა უნდა გამოიჩინოს ინტერესი თანამშრომლის ნებისმიერ ინიციატივისადმი, რომელიც ორგანიზაციის მუშაობას აუმჯობესებს.

მენეჯერის მიერ მოქმედების სტრატეგიის არჩევის ობიექტური და სუბიექტური პირობები



ხელმძღვანელი კეთილმოსურნეობით უნდა იღებდეს იმ ინიციატივასაც, რომელიც მიმართულია წერილმანი საკითხების სრულყოფისაკენ. მათი უგულებელყოფა რიგით თანამშრომელს საერთო საქმის გაუმჯობესების ინტერესს უკარგავს.

29.3. მენეჯერის მუშაობის გაუმჯობესების გზები

საქმის გაუმჯობესების ნებისმიერი ინიციატივა მენეჯერმა უნდა შეამჩნიოს და წაახალისოს.

თ.პიტერსის მიერ გაანალიზებულია აშშ-ის 40 საუკეთესო კომპანიის მართვის გამოცდილება, ორგანიზაციული კულტურისათვის დამახასიათებელი ახალი მნიშვნელოვანი ელემენტების დაყოფის კუთხით. მათი აზრით, წარმატების ძირითადი საწინდარია ისეთი ელემენტების შემოტანა, როგორიცაა:

1. ***ყველა დონის მენეჯერის განწყობა მოქმედებისათვის***: ამ განწყობის ჩამოყალიბება უნდა მოხერხდეს, რათა თანამშრომელთა დამოუკიდებელი მოქმედება ნაკლებად შეიზღუდოს. წამოჭრილი პრობლემის ასეთი ტიპის ორგანიზაციაში მენეჯერი უფრო სწრაფად ნასულობს გადაწყვეტის გზას;
2. ***სიახლოვე მომხმარებელთან***: წარმატებული კომპანიები ცდილობენ ყურადღება გაამახვილონ არამარტო მუშაობის ხარისხზე ან მოქმედების საიმედოობაზე (რაც მომხმარებლისათვის თავისთავად მნიშვნელოვანია, მაგრამ ნაკლებად თვალსაჩინო), არამედ ცდილობენ დაამყარონ მომხმა-

რებელთან უშუალო კონტაქტი, მოიპოვონ მისი ნდობა, რაც, საბოლოო ჯამში, ხელს უწყობს საერთო საქმეს;

3. ***პერსონალის მოქმედების ავტონომია და ინიციატივის წახალისება***;
4. ***სიახლეების დანერგვისა და საქმიანი ინიციატივების წახალისება***;
5. ***საქმისადმი ერთგულება;***
6. ***ხელმძღვანელთა მცირე შტატი***, რაც საშუალებას იძლევა იგიეე ეფექტურობით იმოქმედოს ნაკლებმა იერარქიულმა დონეებმა;
7. ***მკაცრად რეგლამენტირებული და იმავდროულად თავისუფალი სტრუქტურების თანაარსებობა***, რაც ზოგ სფეროში მკაცრი კონტროლის დამყარებასა და პერსონალის ზოგიერთი კატეგორიის ინდივიდუალური ავტონომიის თანაარსებობას გულისხმობს.

გასაგები მიზეზების გამო, ორგანიზაციისათვის შეუძლებელია მაქსიმალური ეფექტის მიღება ხანგრძლივი დროის განმავლობაში. ამიტომ წინასწარ უნდა განისაზღვროს დროის ის პერიოდი, როცა საქმისათვის განსაკუთრებით აუცილებელი ან შესაძლებელია მაქსიმალური ეფექტის მიღწევა. ე.ი. მიზნების სუბოპტიმიზაციის პარალელურად უნდა მოხდეს დროის ფაქტორის სუბოპტიმიზაციაც (ე.ი. დადგინდეს საჭირო დრო და რესურსები მაქსიმალური შედეგის მისაღწევად).

მენეჯერის საქმიანობა მისთვის მინდობილი ქვედანაყოფის მიერ საბოლოო შედეგების მიღწევის საქმეში ბუნებრივად იყოფა ორ ნაწილად: ერთი მხრივ, მენეჯერი მართავს სხვების მუშაობას და, მეორე მხრივ, იგი თავად ასრულებს გარკვეულ სამუშაოებს. ამასთან, როგორც აღვნიშნეთ, მენეჯერის ძირითად ამოცანად მაინც რჩება – გარკვეული შედეგი მიიღოს "სხვისი ხელებით". შესრულება კი ითვალისწინებს მენეჯერის იმ მოქმედებებს, რომელთა საშუალებითაც მან პირადად უნდა მიიღოს კონკრეტული შედეგი.

მართვასა და შესრულებას შორის თანაფარდობის შენარჩუნება შესაძლებელია ფართო საზღვრებში, რაც დამოკიდებულია მენეჯერის პირად თვისებებზე, მის ადგილზე მმართველობით იერარქიაში, სამუშაოს ხასიათსა და გარემომცველი მართვის სისტემის თავისებურებებზე. ამასთან, აუცილებელია დავძინოთ, რომ მენეჯერის ძირითადი მუშაობის არსი მართვაა, ამიტომ, როდესაც იგი მხოლოდ დავალებების უშუალო შესრულებითაა დაკავებული, საქმე ზარალდება.

ხშირად, როდესაც მენეჯერის წინაშე ერთდროულად დგას მართვისა და შესრულების ამოცანები, იგი უპირატესობას ანიჭებს შესრულებას, რაც განპირობებულია მრავალი მიზეზით. ლ. ალენმა ამ მოვლენას ***შესრულების პრიორიტეტის პრინციპი*** უწოდა.

რ.ალენის აზრით, ეს მოვლენა, რომელიც საკმარისად ღუღავს მენეჯერის მუშაობის ეფექტურობას, ძირითადად შემდეგი სოციალურ-ფსიქოლოგიური ხასიათის პრობლემებითაა განპირობებული:

1. სამუშაოს შესრულებისას მენეჯერი სარგებლობს კარგად ათვისებული მეთოდებით. ყველაზე ხშირად მენეჯერი მაშინ მიისწრაფის, თვითონ

გააკეთოს ყველაფერი, როდესაც ორგანიზაციაში დააწინაურებენ მაღალკვალიფიციურ სპეციალისტს, რომელიც ნაკლებადაა გათვითცნობიერებული მართვის ხელოვნებაში. ტექნიკური კომპეტენტურობით განპირობებული დაწინაურება კი ისეთ დამოუკიდებელ სფეროში, როგორიც მენეჯმენტია, ყოველთვის არ არის გამართლებული. უმეტესად ასეთ ხელმძღვანელს არ ყოფნის მოთმინება, აიძულოს თანამშრომელს დავალების შესრულება ისე, როგორც ეს მენეჯერს წარმოუდგენია, და ამჯობინებს, თვითონ აკეთოს ყველაფერი;

2. კონკრეტული სამუშაოს შესრულება მენეჯერს უფრო მეტ კმაყოფილებას ანიჭებს, ვიდრე მასზე დაკისრებული მართვის პროცესის განხორციელება. გასათვალისწინებელია, რომ მენეჯერის ფუნქციებში შედის კონსულიტების მოწესრიგება, მოწესრიგებული პროცედურებით სარგებლობა და ა.შ., რაც ძლიერ ფსიქოემოციურ განცდებთანაა დაკავშირებული და სშირად უკურეაქციას იძლევა;
3. თანამედროვე მენეჯმენტის ძირითადი მოთხოვნა ორგანიზაციის რიითმული მუშაობის უზრუნველყოფაა. გასაგებია, რომ ზოგიერთი ხელმძღვანელი ნაკლებად კომფორტულად გრძნობს თავს, როდესაც საქმე ეხება არა მიზანმიმართული, წინასწარ გათვლილი ღონისძიებების გატარებას, არამედ "ხანძრის ჩაქრობის" აუცილებლობას. ეს შინაგანი ფსიქოლოგიური წინააღმდეგობა აიძულებს ზოგიერთ ხელმძღვანელს, რათა მეტი ყურადღება მიაქციოს უკვე წამოჭრილი პრობლემების მოგვარებას (როდესაც ისინი უკვე სახეზეა), ვიდრე მოსალოდნელი "ხანძრის" პროფილაქტიკას. ამასთან, თანამედროვე მენეჯმენტის ძირითადი მიზანია, რომ ხელმძღვანელმა გამოავლინოს გაცილებით იშვიათი უნარი – დროულად განჭვრიტოს და ააცილოს ორგანიზაციას შესაძლო სერიოზული პრობლემები, რაც ხშირად ვერ ხერხდება მენეჯერის გამოუცდელობის გამო.

მართვა მაშინაა უფრო ეფექტიანი, როცა მენეჯერის ძალისხმევა გეგმაზომიერადაა მიმართული მიზნებისა და შედეგების მიღწევისაკენ. ამასთან, ხელმძღვანელის შრომის ეფექტურობა იზრდება, თუ იგი სწორად გამოიყენებს მართვის მეთოდებს, არსებული დროისა და რესურსების ლიმიტის გათვალისწინებით, და პირიქით: იგი მცირდება, როდესაც მუშაობა არაგეგმიურად ხორციელდება, რაც ხშირად შემდგომში ძვირადღირებულ კორექტირებას მოითხოვს.

გასათვალისწინებელია ისიც, რომ მენეჯერის თანამიმდევრული და გონიერული მიდგომა პრობლემის გადაწყვეტისადმი ნაკლებად შთამბეჭდავია, ვიდრე "მენეჯერ-მესანძრის" აქტიურობა, თუმცა ამ „დამატებითი ქულების" შეგროვება საზოგადოების თვალში, საბოლოო ჯამში, როგორც თვითონ ორგანიზაციისათვის, ისე პერსონალისათვის უფრო მომგებიანია, ვიდრე ხელმძღვანელის გეგმაზომიერი მუშაობა, მართვასა და შესრულებას შორის სწორი პროპორციების შერჩევის უნარი, რაც პროფესიონალი მენეჯერის ერთ-ერთი ძირითადი დამახასიათებელი ნიშანია.

ამრიგად, მართვის თანამედროვე მეთოდების სპექტრი შეიძლება მოთავსდეს ე.წ რეაქტიული და მიზნობრივი მართვის ტიპებს შორის.

სპექტრის ერთ ბოლოს მდებარეობს ე.წ. ***მაღალი რეაქტიული მართვა***, რომლის ძირითადი თავისებურება მიმდინარე მოვლენებზე რეაგირების მოხდენაა. რეაქტიული მართვის ეფექტიანობა მენეჯერის ინტუიციაზეა დამყარებული და მოითხოვს აქტიურობას, ენერგიულ, სწრაფ და ზუსტ მოქმედებებს, რაც ხშირად ხელქვეითებზე მეტისმეტ "ზეწოლას" იწვევს. დაგეგმვა უშუალოდ მოქმედების დაწყებამდე, ანდა თეითონ მოქმედების პროცესში ხორციელდება.

სპექტრის მეორე ბოლოს ე.წ. ***მიზნობრივი მართვის მეთოდებია***. ისინი გულისხმობენ მოქმედების საბოლოო შედეგების წინასწარ განსაზღვრასა და მათ მისაღწევად საჭირო სამუშაო პროგრამების შედგენას. მართვისადმი ასეთი მიდგომა მიზნის გადაჭრის დაწვრილებითი გეგმის არსებობას მოითხოვს. ნებისმიერი პრობლემის გადასაწყვეტად მუშაედება შესაბამისი გეგმა, რომელიც პრობლემის გადაჭრის მეთოდებსა და შესაბამის მოქმედებათა თანამიმდევრობას .საზღვრავს.

თავი 30. ხელმძღვანელის ძალაუფლება, როგორც სოციალური კატეგორია

30.1. შესავალი

რაშია დაფუძნებული ერთი ადამიანის ზეგავლენა მეორეზე, მის მიერ ძალაუფლების ხელში ჩაგდება ან გამოყენება? ეს არამარტო სოციოლოგების, ისტორიკოსების, პოლიტოლოგების ან ფილოსოფოსების აქტიური განსჯის საგანია, არამედ მენეჯერული თეორიის განუყოფელ ნაწილსაც წარმოადგენს. ***ჯ.ფრენჩისა*** და ***ბ.რეივენის*** (J.French, B.Raver, 1959) აზრით, შესაძლოა გამოიყოს ძალაუფლების დამყარების 5 ძირითადი წყარო:

კანონიერი ძალაუფლება, რომელიც მიენიჭება პიროვნებას მისი ოფიციალური თანამდებობის ფარგლებში. მაგალითად, თანამდებობა უფლებას ანიჭებს პიროვნებას, მიიღოს დამოუკიდებელი გადაწყვეტილება დაფინანსების, თანამშრომელთა გადაადგილების, დასჯის და სხვ. შესახებ;

ანაზღაურების (მორალური ან მატერიალური) რომელიმე სახის გამოყენებაზე დამყარებული ძალაუფლება – ადამიანი ასრულებს სხვის თხოვნას ან ინსტრუქციას გარკვეული მატერიალური ან მორალური წახალისების ვარაუდით, ეს შესაძლოა იყოს გაზრდილი ხელფასი, პრემია, დამატებითი შეებულება, მორალური მხარდაჭერა, მუშაკისათვის საინტერესო სამუშაოს ან მოვალეობების შესრულების შეთავაზება და სხვ.;

ძალდატანებაზე დამყარებული ძალაუფლება, როგორიცაა მაგალითად, საყვედური, თანამდებობაში დაქვეითება, სამუშაოდან განთავისუფლება, ფიზიკური ძალდატანება და სხვ.

რეფერენტული (ჰარიზმატიული) ძალაუფლების საფუძველია ხელმძღვანელის პირადი თვისებები, რომლებიც მიიზიდავს ხელქვეითებს. მათი სურვილია, რომ დაემსგავსონ ხელმძღვანელს, რაც ანიჭებს უკანასკნელს დამატებით ძალაუფლებას (ე.წ. ჰარიზმატიული ლიდერობის თეორია ბოლო წლებში ცალკე მიმართულებად გამოიყო, მაგრამ, მიუხედავად მრავალმხრივი კელეისა, ადოლფ ჰიტლერის, ჯონ კენედის თუ ფიდელ კასტროს, როგორც ჰარიზმატიული ლიდერების, უნიკალური ღვაწლისა ნაკლებადაა ახსნილი).

სხვისაგან განსხვავებულ გამოცდილებაზე დამყარებული ძალაუფლება გამოიხატება იმაში, რომ გარშემომყოფნი ცნობენ ინდივიდის სპეციალურ, განსაკუთრებულ ცოდნას და აღიარებენ მას. კონკრეტული პრობლემის გადაჭრისას თუ დადგინდა, რომ ჯგუფის რომელიმე წევრს გარკვეულ ასპექტებში ყველაზე დიდი ცოდნა გააჩნია, იგი, შესაძლოა, ამ ტიპის ლიდერად აღიარონ.

30.2. ლიდერობა და მმართველობა

ხშირად ტერმინი ***მენეჯერი და ლიდერი*** გაიგივებულია, რაც არასწორია. მენეჯერის მიერ თავისი ფუნქციების შესრულება მჭიდროდაა დაკავშირებული მის ირგვლივ მყოფ ადამიანებზე, გარემოზე, პიროვნულ თვისებებზე, ცოდნაზე, გამოცდილებაზე, კულტურულ დონეზე და სხვ. თავისთავად, მენეჯერს უნდა ჰქონდეს ლიდერისათვის დამახასიათებელი ფსიქოლოგიური თავისებურებები, ქცევა, რაც ხელს უწყობს მის მუშაობას, მაგრამ, პირველ რიგში, მას ესაჭიროება რესურსებისა და პერსონალის მობილიზების უნარის გამომუშავება.

სხვადასხვა სიტუაციის ანალიზის საფუძველზე ჩამოყალიბებულია "იდეალური" მენეჯერის მახასიათებლები. ამ კლასიფიკაციის მიხედვით, მენეჯერი უნდა:

- ფლობდეს ყველანაირ ინფორმაციას, რომელიც ხელს შეუწყობს მიზნის მიღწევაში;
- მზად იყოს ყველა იმ ღონისძიების განსახორციელებლად, რომელიც ეფექტური იქნება სათანადო სტრატეგიის მისაღწევად;
- საჭიროების შემთხვევაში, იღებდეს საბოლოო გადაწყვეტილებას;
- განსაზღვრავდეს ყველაზე ხელსაყრელ და ნაყოფიერ სტრატეგიას;
- საჭიროების შემთხვევაში, თავის თავზე იღებდეს წარმოქმნილი კრიზისის დაძლევის ინიციატივას;
- მობილიზებას უკეთებდეს პერსონალს დასმული მიზნის მისაღწევად;
- ხელს უწყობდეს მომავალი ლიდერების აღზრდას.

მენეჯერის საქმიანობა ზედმიწევნით მრავალფეროვანია, რაც, რიგ შემთხვევაში, ხელს უშლის მის ეფექტურ მუშაობას მართვის დეცენტრალიზაციის (ან ცალკეულ მოვალეობათა იერარქიის ქვედა რგოლებზე გადანაწილების) გარეშე.

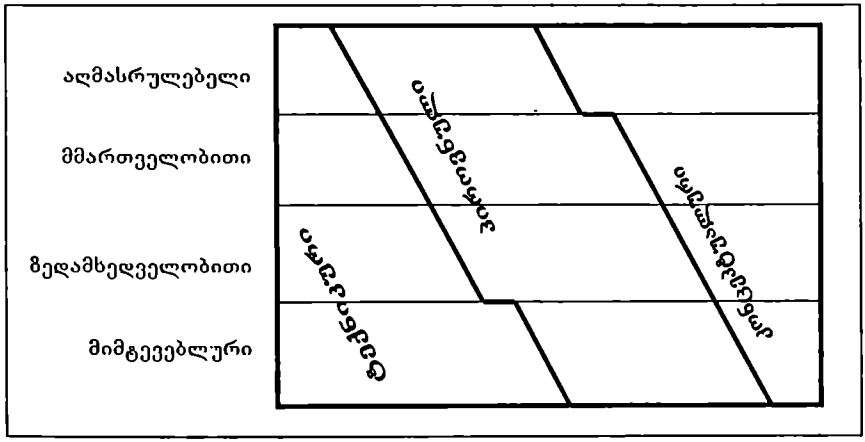
ყველა სფეროს მენეჯერს საქმე აქვს ერთი და იმავე სახის რესურსთან, რომლის სწორი და მიზანმიმართული გამოყენება დაკისრებული ფუნქციების შესრულების შესაძლებლობას იძლევა. ეს რესურსებია: ფინანსები, კადრები, მატერიალურ-ტექნიკური აღჭურვილობა. ქვემოთ ჩამოთვლილია ფაქტორები, რომლებიც შეგაელენას ახდენენ მენეჯერის საქმიანობაზე. ამ კუთხით განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია:

- ორგანიზაციის კონკრეტული მენეჯერის მოქმედების არეალი;
- ორგანიზაციის კულტურა (რაც, სხვა საკითხებთან ერთად, კონკრეტული მენეჯერის მოვალეობათა განსაზღვრას გულისხმობს);
- მენეჯმენტის იერარქიული დონე, რომელზედაც იმყოფება კონკრეტული პიროვნება;
- მენეჯერის მართვის სფერო;
- მენეჯერის პიროვნული თვისებები და სხვ..

აქედან გამომდინარე, მენეჯერის უნარ-ჩვევები შეიძლება პირობითად დავყოთ შემდეგ კატეგორიებად:

- ***ტექნიკური უნარ-ჩვევების არსებობა*** გულისხმობს, რომ მენეჯერს უნდა გააჩნდეს უნარი, რათა გამოიყენოს გამოცდილებით, განათლებით

მენეჯერისათვის საჭირო უნარ-ჩვევების კლასიფიკაცია



მიღებული ცოდნა, ტექნოლოგიები და აღჭურვილობა აუცილებელი, სპეციფიკური სამუშაოების შესასრულებლად;

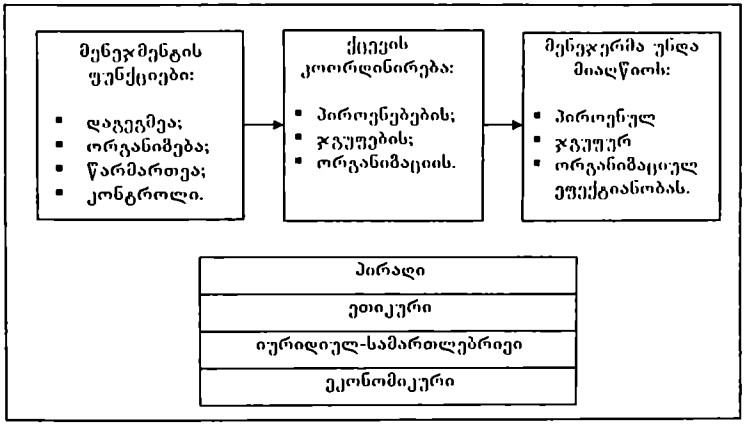
- ***პიროვნული უნარ-ჩვევები*** გულისხმობს, რომ მენეჯერს ადამიანებთან მუშაობის უნარი შესწევს, რაც მოტივაციისა და ლიდერობის აღქმას მოიცავს.
- ***კონცეპტუალური უნარ-ჩვევების*** არსებობა მენეჯერისაგან მოითხოვს, მთლიანად გაიაზროს ორგანიზაციის კომპლექსურობა და თითოეული თანამშრომლის ადგილი ამ ორგანიზაციაში. აქცენტი გააკეთოს არა ცალკეული რგოლის, არამედ მთლიანად ორგანიზაციის წარმატებაზე.

ვინაიდან მენეჯმენტი განისაზღვრება, როგორც ცალკეულ პირთან, ჯგუფებთან ან სხვა სახის რესურსთან (შეეხება ეს ფინანსებს, აპარატურას თუ სხვ.) მუშაობის პროცესი, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებისათვის და მოითხოვს ადამიანებთან ურთიერთობის სპეციფიკური ჩვევების გამომუშავებას, შეიძლება დავასკვნათ: გარკვეული საქმიანობის პროცესში ყველა ადამიანი მენეჯერის ამა თუ იმ ფუნქციას ასრულებს.

მენეჯერის მუშაობის ძირითადი ეტაპები

მიზნის დასახვა	მისაღწევი მედეგების კონკრეტულად ფორმულირება
ეკონომიკური მიდგომა	მიზნების მერჩევისა და მათი მიღწევის პროცესში ისეთი წესებისა და ხერხების გამოყენება, რომლებიც უზრუნველყოფენ როგორც ცალკეული ადამიანის, ასევე საზოგადოების მოთხოვნათა დაკმაყოფილებას.
დავალებათა განაწილება	ცალკეულ მუშაკზე კონკრეტული დავალების დაკისრება.
მესასრულებელ სამუშაოთა სპეციალიზაცია	ცალკეული მუშაკი უნდა ასრულებდეს იმ სახის სამუშაოს, რომელიც მოითხოვს სათანადო ცოდნას, გამოცდილებას და მაქსიმალურად მიესადაგება მემსრულებლის ინტერესებს.
კადრების მეცნიერულად დასაბუთებული მერჩევა, სამუშაო ადგილის კონკრეტული პიროვნებისათვის მესაბამისობის გათვალისწინებით	იმ მეთოდების გამოყენება, რომლებიც უზრუნველყოფენ მომუშავეთა კვალიფიკაციის მაქსიმალურ მესაბამისობას მესასრულებელი ოპერაციების მიმართ.
კონტროლი და აღრიცხვა	პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს მიზნების მიღწევას დროის ყოველ მონაკვეთში.
სტანდარტიზაცია	ერთგვაროვანი ოპერაციების გამოყენება.
პირადი ინიციატივის წახალისება	მომუშავეთა წახალისება პირადი ინიციატივის გამოჩენის მიზნით.
უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობების სწორი განაწილება	ყოველი მომუშავისათვის იმ უფლებამოსილების მინიჭება, რომელიც საკმარისია მესასრულებელი სამუშაოს ხარისხიანად განხორციელებისათვის.
მართვის იერარქიულობის დაცვა	ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება, რომლისათვის დამახასიათებელია მართვის იერარქიული დონეების არსებობა.
ხელქვეითთა პირადი და საზოგადოებრივი ინტერესების მერწყმა	ორგანიზაციის ინტერესები პრიორიტეტულია ცალკეული მუშაკის პირადულ ინტერესებთან მიმართებაში.
პირადი და სამემსრულებლო დისციპლინის დამყარება	სათანადო ღონისძიებების გატარება დისციპლინის დამრღვევთა მიმართ.
მენეჯერთა და მემსრულებელთა ინტერესების ერთიანობა	კომუნიკაციის, მოტივაციისა და ლიდერობის ფაქტორების ერთიანობა, ორგანიზაციისა და პირადი ინტერესების პარმონიის მიღწევა
თანამმრომელთა სწავლება	მეცნიერული მიდგომა მუშაკთა გადამზადების, სწავლებისა და სპეციალიზაციის მიმართ.
მატერიალური მრომის ანაზღაურება	მუშაკის მრომის სამართლიანი ანაზღაურება მესრულებული სამუშაოს რაოდენობისა და ხარისხის მიხედვით.
ზოგადი წესებისა და სტანდარტების მემოღება	წესების დადგენა და მათი გამოყენება მუშაკის გარკვეული საქმიანობის მოწესრიგების მიზნით.
ერთმმართველობის მემოღება	ორგანიზაციის მართვის ფორმა, როდესაც სათავეში დგას ერთი პირი, რომელიც უფლებამოსილია, მიიღოს საბოლოო გადაწყვეტილებები.
მომუშავე პერსონალის სტაბილურობის მენარჩუნება	კადრების დენადობა ამცირებს მრომის პროცესის ეფექტურობას.
ახალი სპეციალისტების მოზიდვა	გარკვეული მიზანი მოითხოვს სპეციალურად მომზადებული მუშაკების მოზიდვას.
მრომის პროცესის რეგულირება	მიზნის მიღწევა გულისხმობს სათანადო პროცესების სტაბილურ მსვლელობას.
ორგანიზაციის სტრუქტურის ცენტრალიზაცია	ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს მმართველი ცენტრი, უფლებამოსილება გადაწყვეტილების მიღებაზე უნდა განაწილდეს იერარქიის ყველა დონეზე (ამასთან, პროპორციის დაცვა ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის ოპტიმალური უნდა იყოს)

მენეჯერული მუშაობის ბუნება



30.3. მენეჯერის როლები

მენეჯერი, როგორც ყოველი ადამიანი, თავისი საქმიანობის ცალკეულ მომენტში ასრულებს სხვადასხვა როლს, რომელიც ისეთი პიროვნული თვისებების გამომუშავებას მოითხოვს, როგორიცაა გადაწყვეტილების მიღების უნარი, ლიდერობა, პრობლემისადმი სტრატეგიული მიდგომა და სხვ. აშკარაა, რომ გარკვეული სიტუაცია შესაბამისი ფუნქციების შესრულებას საჭიროებს, რომელთა განხორციელების ეფექტურობა მჭიდროდაა დაკავშირებული როგორც მენეჯერის თეორიულ და პრაქტიკულ ცოდნასთან, ასევე მის გამოცდილებასთან.

განასხვავებენ *გამოცდილების* სამ კატეგორიას: ტექნიკურს, ბიჰევიორისტულსა და კონცეპტუალურს, რომელნიც ბევრად განაპირობებენ ხელმძღვანელის მუშაობის ეფექტურობას. აშკარაა, რომ . მენეჯერული პროცესის სხვა ელემენტებიც გამოხატულ გავლენას ახდენენ მიზნების განხორციელებაზე.

მენეჯმენტის თეორიაში უაღრესად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ხელმძღვანელის როლს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. სწორი გადაწყვეტილება ზოგჯერ დაწესებულების ყოფნა-არყოფნის საკითხს განსაზღვრავს.

გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედებს უამრავი ფაქტორი, რომლებიც შეიძლება 3 ძირითად ჯგუფად დაიყოს:

- რესურსები;
- ბუნებრივი და ტექნიკური ფაქტორები;
- ეთიკური, მორალური და ფსიქოლოგიური ფაქტორები.

ზემომოყვანილი ფაქტორების გათვალისწინება მენეჯერული საქმიანობის ძირითად არსს წარმოადგენს. ამასთან, ვფიქრობთ მნიშვნელოვანია

სხვადასხვა იერარქიული დონის მენეჯერთა როლების განაწილება

მართვის უმაღლესი რგოლი მთავარი ხელმძღვანელი, ლიდერი.	• სამართლებრივი და სოციალური სასიათის მოვალეობების შესრულება; • პასუხისმგებლობა ხელქვეითთა მოტივაციასა და შრომით აქტიურობაზე, კადრების შერჩევა და მომზადება; • მმართველობითი ქმედებები ხელქვეითთა მონაწილეობით; • უმთავრესი გადაწყვეტილებების მიღება; • ურთიერთობები გარეშე იურიდიულ პირებთან და წარმომადგენლობა სხვადასხვა ორგანიზაციაში.
მართვის საშუალო რგოლი ხელმძღვანელები ცალკეული ფუნქციის ან პროექტის შესრულების მიხედვით გადაწყვეტილებების მომზადება და მიღება.	• ინოვაციების, სტრატეგიის პროექტების შემუშავება და ამოქმედება; • კონტროლი პროგრამების შესრულებაზე; • სპეციალიზებული სასიათის მრავალფეროვანი ინფორმაციის მიღება და ანალიზი; • შიდა და გარე ფაქტორების ცვლილებების ანალიზი • ინფორმაციის დაჯგუფება და გადაცემა ორგანიზაციის წევრებისათვის, ცალკეული ფაქტის ინტერპრეტაცია; • უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებების პროექტების მომზადება; • ორგანიზაციის გარე კონტაქტების შეფასება; • ორგანიზაციის მუშაობის შედეგების ანალიზი.
მართვის დაბალი რგოლი ოპერატიული ხელმძღვანელები	• მოულოდნელი დარღვევების აცილების მიზნით მართვის პროცესში კორექტივების შეტანა; • რესურსების განაწილება; • ტექნიკური კონტროლის განხორციელება; • ორგანიზაციის თანამშრომლების ფუნქციების შესრულების კონტროლი; • გადაწყვეტილებების მიღება პროდუქციისა და მომსახურების სარისხის შესახებ.

მენეჯერთა როლების განაწილება სხვადასხვა იერარქიულ დონეზე, რაც საშუალებას იძლევა, მაქსიმალური ეფექტურობით განხორციელდეს გადაწყვეტილების ცხოვრებაში გატარება.

პიროვნებათშორის ურთიერთობასთან დაკავშირებული როლების განაწილება

ხელმძღვანელი	სიმბოლური მეთაური, რომლის მოვალეობებში შედის ცერემონიებში მონაწილეობა და რომელიც ასრულებს სოციალური და სამართლებრივი ხასიათის მოვალეობებს.
ლიდერი	ასრულებს მართვასთან დაკავშირებულ ყველა მოქმედებას, რომელიც ხელქვეითების მუშაობასთანაა დაკავშირებული.
დამაკავშირებელი როლი	უზრუნველყოფს გარე კონტაქტებს ორგანიზაციასთან, ასრულებს წარმომადგენლობით ფუნქციებს.

ინფორმაციის მიღებასთან დაკავშირებული როლების განაწილება სხვადასხვა იერარქიულ დონეზე

მეწარმე	სტრატეგიების მომზადება და განხილვა, სიტუაციების მიმოხილვა, პროექტების ინიცირება და შემუშავება.
დარღვევების გამსწორებელი	პასუხისმგებელია პროექტის კორექტირებაზე, სტრატეგიული და მიმდინარე საკითხების განხილვასა და სათანადო მომების მიღებაზე.
რესურსების განმანაწილებელი	გადაწყვეტილებების მიღება რესურსების განაწილებასთან დაკავშირებით: ბიუჯეტის შესრულება, მიწოლების განრიცხვა შედგენა და ა.შ.
მოლაპარაკებების წამყვანი	ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობასთან დაკავშირებული ყველა სახის კონტაქტი და მოლაპარაკებების წარმართვა.

მენეჯერის სპეციფიკური შესაძლებლობების ჩამონათვალი

გონებრივი	შემოქმედებითი და ანალიტიკური აზროვნება, მოელენის სწორი შეფასების უნარი.
სოციალური	კონტაქტურობა, კომუნიკაბელურობა, შეუპოვრობა, თანამშრომლებზე მრწუნის უნარი და სხვ.
შემხრულებლის	წარმატებისადმი სწრაფვა, მოქნილობა, საიმედოობა.
ძალისხმევა	ფიზიკური და გონებრივი დატვირთვის აგანა, ეგემის შესრულების უზრუნველყოფა, მზადყოფნა რისკისათვის, ინოვაციების დანერგვისათვის.

30.4. მენეჯერის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა

საორგანიზაციო ანუ კორპორაციული პასუხისმგებლობა საზოგადოების მიმართ აიძულებს ხელმძღვანელს, დასახული მიზნების მისაღწევად ისე იმოქმედოს, რომ საზოგადოების ინტერესებიც დაიცვას. გასაგებია, რომ მოგების მოსვეჭის მიზნით ზოგიერთი ორგანიზაცია შეგნებულად მიდის დარღვევებზე, მაგრამ იქ, სადაც სახელმწიფო კონტროლი საკმარისად ძლიერია, შეუძლებელია ასეთი სახის ფართომასშტაბიანი დარღვევების არსებობა. ამას ხელს უწყობს

კორპორაციული საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის ისეთი პრინციპი, როგორიცაა მოგების მიღება მხოლოდ კანონის დაცვის ფარგლებში. საზოგადოებრივი ინტერესები ყველაზე კარგად მაშინ არის დაცული, როდესაც არსებობს კანონისა და პოლიტიკური პროცესების აქტიური საშთავრობო რეგულირება, დარღვევებისათვის მკაცრი დამსჯელი ღონისძიებების არამარტო დაწესების, არამედ გატარების პრაქტიკაც, რაც აიძულებს კორპორაციებსა და მათ მენეჯერებს, იმოქმედონ იმ გზებით, რომელიც მიმართულია საზოგადოების კეთილდღეობის გასაუმჯობესებლად. ამის კარგი მაგალითია კანადა, სადაც წარმოების მეპატრონეს გაცილებით იაფი უჯდება გამწმენდი ნაგებობების აშენება, ვიდრე იმ ჯარიმის გადახდა, რომელიც დაწესებულია გარემოს გაბინძურების შემთხვევაში. მართალია, მაღალი ხარჯების თავიდან აცილების მიზნით ბევრი კორპორაცია ცდილობს, გადააადგილოს მავნე წარმოება იმ ქვეყნებში, სადაც კანონი ან მთავრობა უფრო ლმობიერად ექცევა დამრღვევებს (ამის მაგალითები ჩვენშიც უკვე საკმარისად სშირია), მაგრამ საგულისხმოა, რომ აშკარა დარღვევებზე უმეტეს ქვეყნებში დღესდღეობით აღგილობრივი და საერთაშორისო ბიზნესის წარმომადგენლები ვერ მიდიან.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, განასხვავებენ მენეჯმენტის სოციალური პასუხისმგებლობის შემდეგ სფეროებს: ***ეკონომიკურს, იურიდიულ–სამართლებრივს, ეთიკურსა და პირადს***. ამასთან საგულისხმოა, რომ მენეჯერი სოციალურად პასუხისმგებელია შემდეგი საზოგადოებრივი ჯგუფების მიმართ: აქციონერები, თანამშრომლები, მომხმარებლები, მთლიანად საზოგადოება, საერთო ინტერესების მქონე მეწარმეთა ჯგუფები და ა.შ.

არსებობს მოსაზრება, რომ კამპანიის სოციალური პასუხისმგებლობა, უშუალო საქმიანობა და მისი წარმატება ურთიერთგამომრიცხავი ცნებებია, სშირად კი ერთდროულად მიუღწეველია. მიუხედავად ამისა, დაღგენილია, რომ საზოგადოების ინტერესებზე ორიენტირებულ ორგანიზაციულ საქციელს ყოველთვის გააჩნია დადებითი გრძელვადიანი ეფექტი.

საზოგადოებრიე ინტერესებზე რეაგირება ხორციელდება ორი პროცესის საშუალებით, პირველი – სოციალური მოთხოვნებისა და მოლოდინის მონიტორინგის მეთოდების დამყარებით, და მეორე – საზოგადოებრივი ურთიერთობების მექანიზმების განვითარებით.

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობისა და სოციალურ ინტერესებზე რეაგირების საკითხი, საბოლოო ჯამში, დამოკიდებულია ქვეყანაში მოქმედი მენეჯმენტის ეთიკურ სტანდარტებზე.

განირჩევა სამი ტიპის მენეჯმენტის ეთიკური სტანდარტები. ესენია: ***იმმორალური, ამორალური და მორალური***. ამორალურია მენეჯერული ეთიკა, როდესაც უგულებელყოფილია ყოველგვარი მორალური სტანდარტები, იმმორალურია – საქციელი, რომელიც არც მორალურია და არც ამორალური.

თავის მხრივ, მორალური ეთიკის სტანდარტების ერთ-ერთი ვარიანტი შეიძლება ჩამოყალიბდეს ე.წ. ***მენეჯერის ეთიკური მეგზურის*** საშუალებით: "დაემორჩილე კანონს, ილაპარაკე სიმართლე, გამოხატე პატივისცემა, როდესაც იღებ პასუხისმგებლობას, იმოქმედე ყოველთვის საკუთარი თავის იმედით, და

არა სხვისი მფარველობის იმედით, ნუ ჩაიდებ გულში ბოღმას, ნუ იქნები მაენებელი და ა.შ".

მენეჯმენტის ეთიკური მიმართულების განვითარებისათვის საჭიროა, რომ ხელმძღვანელი თავის დონეს რეალურად აფასებდეს და სათანადო სტანდარტს იცავდეს. მენეჯერის უპირველესი ამოცანაა ისე იმოქმედოს, რომ ორგანიზაციის წევრებმა თავიანთი დავალებები ეთიკური ნორმების ფარგლებში შეასრულონ. ეს კი მისგან მოითხოვს სათანადო მზნეობრიობას, იმ მექანიზმების გამოყენების ცოდნას, რომლებიც ხელს შეუწყობენ ეთიკური კოდექსის დაცვას.

30.5. მენეჯერის მუშაობის სტილი

მართვა მედმიწევნით მრავალფეროვანი პროცესია, რომლის განხორციელებაში მონაწილეობას იღებენ სხვადასხვა ტიპის ადამიანები. გასაგები მიზეზების გამო, თეორიულად ჩამოყალიბებული იდეალური მენეჯერის მოდელი უმეტესწილად ნაკლებად ემთხვევა რეალობას. მიუხედავად ამისა, ხშირია შემთხვევები, როდესაც ხელმძღვანელი თანამდებობისათვის თითქოსდა საერთოდ შეუთავსებელი პიროვნება მრავალჯერ გადაიბაცელებს ერთი საფარძლიდან მეორეში, მაშინ, როდესაც თითქოსდა უფრო ღირსეული პიროვნება მთელი ცხოვრების განმავლობაში შემსრულებლის როლში გეეელინება. მენეჯმენტის თეორიაში კარგად არის ცნობილი ეს ფენომენი, რომლის არსებობა არამარტო სიტუაციური ლიდერობით აიხსნება, არამედ იმ მართვის ბერკეტების ამოქმედებითაც, რომელთა ემპირიულად გამოყენება ხელს უწყობს სუსტ მმართველს, თავისი პოზიცია სხვადასხვა იერარქიულ დონეზე შეინარჩუნოს.

უკანასკნელ წლებში შემოთავაზებულია მენეჯერთა მუშაობის მეთოდების კლასიფიკაცია, რომელიც სუსტი ხელმძღვანელის არსებობის ფენომენის საკმარისად ობიექტურად ახსნის საშუალებას იძლევა.

ავტოკრატი – მას ახასიათებს დოგმატიზმი თავის მუშაობაში, იგი ნაკლებად ითვალისწინებს სხვის აზრს, ვერ იტანს შეპასუხებას, ხელქვეითებზე მკაცრი კონტროლი აქვს დამყარებული;

დემოკრატი – ორიენტირებულია ხელქვეითის შესაძლებლობებზე, მის თვითრეალიზაციისა და თვითკონტროლის უნარზე, ხელს უწყობს პერსონალის შემოქმედებით აქტიურობასა და ურთიერთთანამშრომლობას;

ლიბერალი – ცდილობს შენიღბოს საკუთარი გაუბედაობა და ორგანიზატორული უუნარობა გადამეტებული ბრუნვითა და კონსულტირებით ყველა დონის თანამშრომელთან, განსაკუთრებით კონკრეტული პრობლემების გადაჭრისას;

ბელადი–გორილა – უყვარს ხმაური, რაც შეიძლება მაღალი პოზიციის დაკავებას ცდილობს ფორმალური და არაფორმალური კავშირების დამყარების პროცესში, ვერ იტანს განსხვავებულ მოსაზრებას, კრიტიკას;

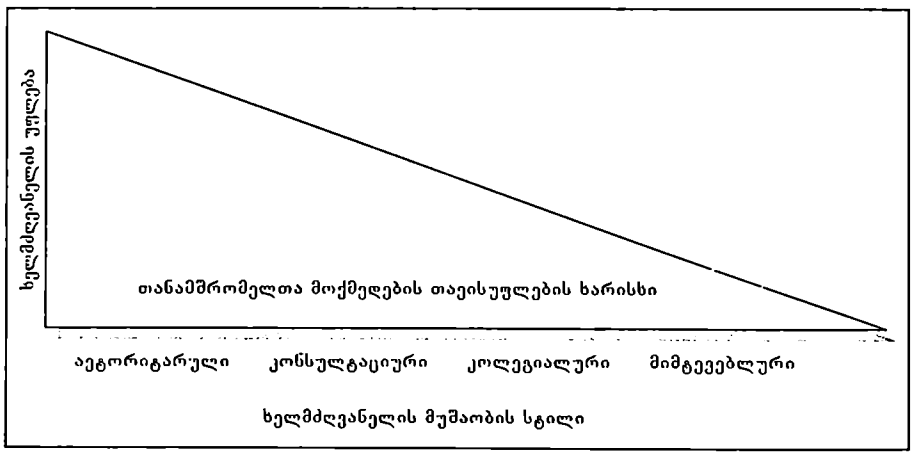
ხელმძღვანელი–შიმპანზე – აფასებს კოლექტივს, უბრალოა ურთიერთობაში. ხშირად იღიმება, ბევრი იდეა აქვს, ამასთან, ინტრიგების დიდოსტატია;

მენეჯერი – თავმდაბლად იქცევა, საიმედოა, შრომისმოყვარე და კომპეტენტურია, აქვს ინტუიცია ახლისადმი, ხშირად ასწრებს კონკურენტებს;

ბოსი–მაკაკა – მშვიდია, მდგრადია სტრესის მიმართ, კონცენტრირებულია მთავარზე, არ გადაუხვევს არჩეული გზიდან.

ზემომოყვანილ სკალასთან შესადარებლად მოვიყვანთ მენეჯერის ტიპების შეფასების კიდევ ერთ კლასიფიკაციას, რომელიც შემოთავაზებულია ისევ ამერიკელ ავტორთა მიერ.

მენეჯერის მოქმედების სტილის ეფექტურობის სკალა



მენეჯერი–პატერნალისტი – იგი ასრულებს "ოჯახის უფროსის" როლს და სათანადოდ ექცევა ხელქვეითებს. მენეჯერის ფსიქოლოგია ამ შემთხვევაში მდგომარეობს იმაში, რომ „იყოს სამართლიანი და, იმავდროულად, მომთხოვნი".

მენეჯერი–მაკლერი – ამ ტიპის მენეჯერები ჭარბობს ეკონომიკური კრიზისის პერიოდში, როდესაც მეწარმეს აწუხებს ბაზრის შენარჩუნების ან გადატეირთვის პრობლემა. მენეჯერი ყველა ღონეს ხმარობს, რათა გაასაღოს საქონელი ან მომსახურება.

მენეჯერი–ორგანიზატორი – ამ ტიპის მენეჯერის ჩამოყალიბება მოხდა კორპორაციების შექმნის ფონზე, როდესაც, საწარმოების გაფართოების გამო, ერთპიროვნული მმართველობა ვეღარ შენარჩუნდა. ახალ პირობებში უფრო ოპტიმალური აღმოჩნდა ორგანიზაციის სათავეში არა წარმოების დამაარსებლის, არამედ მოწვეული პროფესიონალ-მმართველის ჩადგომა.

მენეჯერი–მმართველი – მმართველობის ფუნქცია ტრადიციულია და მენეჯერს ანიჭებს დიდ ძალაუფლებას, რაც მან უნდა გამოიყენოს ორგანიზაციისა და მუშაკთა ინტერესების გათვალისწინებით.

მენეჯერი-დიპლომატი – დღეებანდელ პირობებში გაიზარდა მენეჯერის სამუშაოლო ფუნქციები, რაც სპეციფიკური ჩვევების ფლობას მოითხოვს (მაგალითად, მოლაპარაკებების მართვას, წარმომადგენლობითი ფუნქციების შესრულებას და ა.შ.).

მენეჯერი-ლიდერი – თანამედროვე გაგებით ლიდერის ფუნქციები შეღებება ორი კომპონენტისაგან – პროფესიონალურ-ტექნოკრატიული და ემოციურ-პიროვნულისაგან. თეორიულად "ყოველი მენეჯერი უნდა იყოს ლიდერი".

მენეჯერი-აღმზრდელი – ეთიკურ პრობლემებს თანამედროვე მართვის თეორიაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. ამ კუთხით მუშაკთა პროფესიული ზრდა მენეჯერული ფუნქციების მნიშვნელოვან მხარეს წარმოადგენს.

მენეჯერი-ნოვატორი – ინოვაციების მნიშვნელობას ამტკიცებს მარტივი ჭეშმარიტება – ბევრად ადვილია შრომისნაყოფიერებისა და ხარისხის ამაღლება ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიების მეშვეობით, ვიდრე ძველი ტექნიკის აღდგენისა და სახსრების ეკონომიის გზით.

მენეჯერი-ადამიანი – რა თვისებები უნდა გააჩნდეს მენეჯერს წარმატებისათვის? შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის მამამთავრის ტეილორის აზრით, იდეალურ მენეჯერს უნდა გააჩნდეს: გამჭრიახი გონება, განათლება, ტექნიკური ცოდნა, ძალა, ტაქტი, ენერგიულობა, სიმტკიცე, პატიოსნება და სხვ.

უაიოლის აზრით, მენეჯერს უნდა ჰქონდეს განჭვრეტის უნარი, ორგანიზატორული ნიჭი, კომპეტენტურობა, კარგი ჯანმრთელობა, მაღალი კულტურა და მწყობა. ამასთან დაკავშირებით, ინტერესმოკლებული არ იქნება მოვიყვანოთ მენეჯერის შეფასების სპეციალური სკალა.

მენეჯერის შეფასების სკალა

მართვის უნარ-ჩვევები	პერსონალთან მუშაობა	პირადი ორიენტაცია	მუშაობის ხარისხი
• პოლიტიკა • სტრატეგია • დაგეგმვა • კოორდინაცია • ადმინისტრირება • რესურსების განაწილება • არასტანდარტული მიდგომა გადაწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებით	• პარტნიორობა • თვითსწავლება • ხელქვეითთა სწავლება • მოტივაციების გათვალისწინება • ერთიანობა და კოორდინაცია • უფლებების დელეგირება	• შეუპოვრობა • რისკიანობა • ერთგულება • ახალი იდეებით დაინტერესება • კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ზრუნვა	• დისციპლინა • შედეგების ეფექტურობა • პირადი ინიციატივა • გადაწყვეტილებათა გაკონტროლების უნარი

თავი 31. ლიდერობა

ლიდერობა წარმოადგენს პროცესს, როდესაც პიროვნება გარკვეულ ზემოქმედებას ახდენს სხვა ადამიანებზე დასახული მიზნის განსახორციელებლად. სხვანაირად რომ ვთქვათ, ლიდერობა წარმოადგენს მრავალმხრივ, პიროვნებაზე ან ადამიანთა ჯგუფზე ფოკუსირებულ ზემოქმედებას ფსიქოლოგიური, ადმინისტრაციული და სხვა სახის ძალაუფლების გამოყენებით.

შესაძლოა ამ ტერმინის შემდეგნაირად განსაზღვრაც: ლიდერობა გახლავთ პროცესი, რომლის შედეგადაც შესაძლოა პერსონალზე სათანადო გავლენის მოხდენა ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.

სხვა ადამიანების საქციელზე გავლენის განხორციელების მიზნით ლიდერი, ძირითადად იყენებს შემდეგ ბერკეტებს:

- ***ლეგიტიმურ უფლებას*** (ორგანიზაციულად დაკანონებული, ფორმალური) უფლებები;
- ***წახალისებას;***
- ***იძულებას, გაკონტროლებას;***
- ***ინფორმაციის მიღების, გაცემის, მოთხოვნისა და დაცვის უფლებას;***
- ***მიმმართველის უფლებას*** (მაგალითად, დასჯა, ბრძანება და სხვ.);

თუ ლიდერი ფართხილად არ გამოიყენებს ძალაუფლებას, შესაძლოა მან ამით დაასუსტოს როგორც ორგანიზაცია, ასევე გარკვეულწილად შეარყიოს საკუთარი პოზიციაც.

მკვლევარებს შეზღუდული შესაძლებლობები გააჩნიათ, რათა გუსტად გაარჩიონ ლიდერი არალიდერისაგან. თუმცა შემოთავაზებულია ლიდერობის მრავალი თეორია, მისთვის დამახასიათებელი თვისებები კი სხვადასხვაგვარად არის დახასიათებული. უფრო ხშირად ყურადღება ფიქსირდება ლიდერის ისეთ თვისებებზე, როგორიცაა: პიროვნული მონაცემები – ფიზიკური, გონებრივი, ფსიქოლოგიური, სოციალური და სხვა. ამასთან ხაზგასმულია, რომ ლიდერისათვის დამახასიათებელი ზოგიერთი თვისება მხოლოდ სპეციფიკურ პირობებში წარმოჩინდება.

ლიდერის საქციელის (მოქმედებების) შეფასებიდან ყველაზე გავრცელებული მიდგომაა ე.წ. ***მენეჯერული ბადე***, რომელიც მენეჯერს ადამიანებსა და წარმოების პროდუქტიულობაზე ბრუნვით ახასიათებს.

არსებობს რამდენიმე ფართოდ გავრცელებული თეორია, რომელთა მეშვეობითაც ლიდერობის ფენომენის სხვადასხვა კუთხით ახსნას ცდილობენ. ძირითადი მათგანი ეყრნობა შემდეგი სახის მიდგომებს:

- ***ლიდერის პიროვნულ თვისებებზე ორიენტირებული თეორია*** გულისხმობს, რომ ლიდერებად იბადებიან, ეს თვისება პიროვნების ბუნებიდან, მისი ქცევის თავისებურებიდან გამომდინარეობს. ლიდერს სხვა ადამიანებისაგან

მკვეთრად განსხვავებული პიროვნული თვისებები ახასიათებს. მათი შეუსაბამობა შესაძლებელია სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებით, მათ შორის ლიდერის მიერ გატარებული მუშაობის შედეგების ეფექტურობის შეფასებით;

- ***ბიჰევიორისტული მიდგომის*** მიხედვით, სათანადო უნარისა და მოტივაციის არსებობა მხოლოდ აძლიერებს პიროვნების ქცევის განსაზღვრულ თვისებებს. თუ პიროვნებას არ გააჩნია სათანადო თვისებები, მისი ლიდერად მომზადება არაეფექტურია. ამასთან დაკავშირებით ლიდერების გამოსავლენად დამუშავებულია სპეციალური მეთოდები, რომელთა მიხედვით განისაზღვრება ხელმძღვანელის ქცევა, მისი მოქმედების თავისებურებები ხელქვეითების მიმართ.
- ***მიზანზე ორიენტირებული მოდელი*** გულისხმობს, რომ ლიდერმა, პირველ რიგში, ზემოქმედება უნდა მოახდინოს თავის მიმდევრებზე, მათ უნარზე, რათა კარგად აღიქვან დასახული მიზნების მნიშვნელობა და მათი მიღწევის გზები.
- ***სიტუაციური მიდგომა*** ეფუძნება სამი ცვალებადი ფუნქციის გათვალისწინებას: დამოკიდებულებებს ხელმძღვანელსა და ჯგუფის წევრებს შორის; დასახული მიზნების სტრუქტურირების უნარს; თანამდებობრიეი უფლება-მოსილების დაცვის უნარს.

ლიდერობის სიტუაციური თეორიის მიხედვით, პიროვნება, რომელიც წარმატებით მოქმედებს კონკრეტულ სიტუაციაში, ხშირად ნაკლებად ეფექტურად

ლიდერობის თეორიები

ლიდერის პიროვნულ თვისებებზე ორიენტირებული თეორია	ეყრდნობა ლიდერისათვის დამახასიათებელი კონკრეტული პიროვნული თვისებებისა და ეფექტური ხელმძღვანელობისათვის საჭირო თვისებების შედარების შედეგებს, წარმატებული ლიდერისათვის დამახასიათებელია: მაღალი ინტელექტი, მთამბეჭდავი გარეგნობა, საღი გონება, პატიოსნება, პირადი ინიციატივა, კარგი განათლება, თავდაჯერებულობა.
ბიოპევიორისტული მიდგომა	ხელმძღვანელობის სტილის მიხედვით პირობითად გამოიყოფა 4 ჯგუფის ლიდერი: 1. ექსპლუატატორი (დიქტატორი), ასეთი ლიდერი გამორიცხავს საპირისპირო აზრს, მოითხოვს მოცემული დავალების უსიტყვოდ შესრულებას; 2. ავტორიტარული ლიდერი, რომელიც მეტნაკლებად ითვალისწინებს ხელქვეითთა მონაწილეობის აუცილებლობას გადაწყვეტილების მიღებაში; 3. ლიდერი დემოკრატი, არ გამორიცხავს ხელქვეითთან კონსულტაციებს, ნაწილობრივ ენდობა მათ; 4. ლიდერი-ლიბერალი, ცდილობს წაახალისოს ხელქვეითთა მონაწილეობა მართვის პროცესში.
სიტუაციური მიდგომა	დაკავშირებულია ხელმძღვანელის ქცევის ისეთ ელემენტებთან, როგორიცაა: მეგობრული დამოკიდებულება ხელქვეითთა მიმართ და ერთდროულად მაღალი მოთხოვნელობა, დასმული ამოცანების სტრუქტურირება, ყოველი შესრულებლის, თანამდებობრიეი უფლებამოსილებების გარკვეით ჩამოყალიბება.

მუშაობს სხვა პირობებში. სიტუაციური ლიდერობის თეორიის თანახმად, ლიდერმა უნდა უზრუნველყოს ხელქვეითის მზადყოფნა დავალებების შესასრულებლად. სიტუაცია ეხმარება ლიდერს, განსაზღვროს ხელქვეითის ჩაბმის დონე კონკრეტული გადაწყვეტილებების განხორციელებაში.

სიტუაციაზე დაფუძნებული ლიდერობის თეორიაში – აქცენტი კეთდება პიროვნების მიმდევრებზე და მათი მომზადებისა და გადამზადების დონეზე. ლიდერმა უნდა იცოდეს ან გრძნობდეს, თუ მომზადების რა დონე აქვს მიმდევრებს და შემდეგ გამოიყენოს მართვის ის სტილი, რომელიც მათ დონეს შეესაბამება. დაქვემდებარების მზადყოფნა გულისხმობს ლიდერის მიმდევართა უნარსა და სურვილს, პასუხისმგებლობა იტვირთონ საკუთარი ქცევის წარმართვაზე.

განირჩევა სიტუაციური ლიდერის სამი ტიპი:

- ***სამუშაოზე ორიენტირებული ლიდერი***, რომელსაც ყურადღება გადატანილი აქვს დავალების აუცილებელ შესრულებაზე, მკაცრი ზედამხედველობის დაწესების მიზნით იგი ხშირად იყენებს იძულებისა და წახალისების მეთოდებს, რათა გავლენა მოახდინოს პერსონალის ქცევასა და მოვალეობების ეფექტურ შესრულებაზე;
- ***მუშაკზე ორიენტირებული ლიდერი***, რომელსაც ყურადღება გადატანილი აქვს ცალკეულ ადამიანზე, გადაწყვეტილების მიღებას კი ხელქვეითებს ანდობს, აქტიურად იყენებს ხელქვეითთა პიროვნულ მიღწევებს, პროფესიონალიზმს, დავალებული სამუშაოს უკეთესი შესრულების მიზნით.
- ***შემთხვევითი სიტუაციური ლიდერი*** – თეორიის მიხედვით, ამ შემთხვევაში ლიდერის მოქმედების ეფექტურობა ეფუძნება მასზე დაქვემდებარებულთა ქცევისა და ზოგადი სიტუაციის სწორად გაგების შესაძლებლობას.

ამასთან დაკავშირებით დამუშავებულია ე.წ. შემთხვევითობაზე დაფუძნებული ლიდერობის მოდელი. მისი მიმდევარნი თვლიან, რომ სამუშაოს შესრულება დამოკიდებულია შემდეგი ფაქტორების ურთიერთქმედებაზე – ლიდერის მუშაობის სტილზე, სიტუაციურ ფაქტორებზე, სიტუაციის ხელსაყრელობაზე. აქედან გამომდინარე, ითვლება, რომ ყოველი განსაზღვრული სიტუაციისათვის საჭიროა შესაბამისი ლიდერის შერჩევა ან პირიქით – ლიდერის პიროვნულ თვისებებთან შესაბამისობაში მოყვანის მიზნით არსებული სიტუაციის შეცვლა.

თავი 32. მენეჯერი და საკონფლიქტო სიტუაციები

32.1. შესავალი

ამა თუ იმ საქმიანობისას ადამიანთა ურთიერთობაში ყალიბდება განსაზღვრული დამოკიდებულებები, რომლებიც მოქმედებენ განწყობაზე, უიმიკურ და სოციალურ მდგომარეობაზე, შრომისნაყოფიერებაზე.

გასათვალისწინებელია, რომ ყველა სახის ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ ურთიერთობაში ამ ფაქტორების როლი წამყვანია. სწორედ ამისათვის მენეჯმენტში ფართოდ გამოიყენება სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში არსებობს სიტუაციები, რომლებიც ადამიანებზე უარყოფითად ზემოქმედებენ და სტრესს იწვევენ. მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს შრომით კოლექტივზე ზემოქმედების ეს ფაქტორი და მისი აღკვეთის მეთოდებსა და ხერხებს დაეუფლოს.

სტრესი წარმოადგენს ორგანიზმის რეაქციას ნებისმიერი სახის გამღიზიანებელზე. სტრესი ელინდება როგორც ყოველდღიურ ცხოვრებაში, ისე სპეციფიკურ სიტუაციებში.

მენეჯერულ საქმიანობაში სტრესი შესაძლოა გამოიწვიოს როგორც ორგანიზაციულმა, ასევე პირადულმა ფაქტორებმა.

ორგანიზაციული ფაქტორები საკმაოდ ფართოდაა გავრცელებული. მათი არსებობა შეიძლება განაპირობოს უინტერესო სამუშაომ, ცუდმა სამუშაო პირობებმა, კონფლიქტებმა და ა.შ.

პირადული ფაქტორები. ადამიანთა უმრავლესობისათვის მეტად მნიშვნელოვანია, თუ რომელ ორგანიზაციაში იმსახურებენ. ისინი მწვავედ განიცდიან კოლექტიეის წარმატებასა თუ წარუმატებლობას, რაც შეიძლება სტრესის მიზეზი გახდეს.

თაეისი ფუნქციების შესრულებისას ნებისმიერი დონის ხელმძღვანელი ხშირად აწყდება წინააღმდეგობებს, რომლებიც მენეჯმენტის თეორიაში ცნობილია საკონფლიქტო სიტუაციების სახელწოდებით.

კონფლიქტი ლათინური წარმოშობის ტერმინია და ნიშნავს მხარეთა ინტერესების და მოსაზრებების შეუსაბამობასა და დაპირისპირებას. არსებობს მოსაზრება, რომლის მიხედვითაც კონფლიქტი მხარეთა შორის მწვავე, ზოგჯერ მტრულ ურთიერთდაპირისპირებად აღიქმება. მაგრამ კონფლიქტი ყოველთვის არ გულისხმობს უკომპრომისობასა და მკვეთრ დაპირისპირებას.

ამ მოვლენაში სიმძაფრის მისედვით გამოიყოფა ორი ეტაპი: ***შეფერხება და უშუალო კონფლიქტი***. თუ პირველი ყველაზე ხშირად დაკავშირებულია ხელმძღვა-

ნელის გამოუცდელობასთან, მეორე უფრო სერიოზული ფაქტორებითაა განპირობებული. ყველა შემთხვევაში წარმოშობილ სირთულეებს ერთი საერთო მიზეზი აქვს: ორგანიზაციის მართვის სისტემის არაეფექტური ფუნქციონირება და მართვის კულტურის დაბალი დონე.

ხშირად კონფლიქტურ სიტუაციას ქმნის ადამიანთა მოტივაციათა განსხვავებულობა, სოციალური აკრძალვის ან ფიზიკური წინააღმდეგობის არსებობა, რომელიც წინ ეღობება მიზნის მიღწევას. ამ შემთხვევაში ადამიანს უძნელდება არჩევანის გაკეთება, მოტივაციათა წინააღმდეგობა კი შინაგან კონფლიქტსა და სტრესულ სიტუაციას ქმნის.

32.2. ᲙᲝᲜᲤᲚᲘᲥᲢᲘᲡ ᲡᲐᲮᲔᲔᲑᲘ

არჩევენ კონფლიქტების ოთხ ძირითად ტიპს: ***შიდაპიროვნულს, პიროვნებათაშორისოს, პიროვნებასა და ჯგუფს შორის და კონფლიქტებს ჯგუფებს შორის.***

1. ***შიდაპიროვნული კონფლიქტი*** წარმოიშობა, მაგალითად, მაშინ, როცა მართვის პრინციპების უგულებელყოფის შედეგად ერთ შემსრულებელს ეძლევა როგორც ერთი და იმავე, ასევე სხვადასხვა ხელმძღვანელის მიერ ურთიერთსაწინააღმდეგო დავალებები. ამ სახის კონფლიქტები შეიძლება წარმოიშვას იმ შემთხვევაშიც, თუ ორგანიზაციის ინტერესები არ ემთხვევა პიროვნების ინტერესებს (მაგალითად, დამატებითი დაეალებების შესრულება, ზეგანაკვეთური მუშაობა და ა.შ.).
2. ***პიროვნებათაშორისო კონფლიქტი*** ყველაზე უფრო გავრცელებული ტიპია, რომელიც ორგანიზაციაში სხვადასხვანაირად გამოვლინდება.
3. ***კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფებს შორის*** შეიძლება წარმოიშვას, თუ პიროვნება ჯგუფისაგან განსხვავებულ პოზიციას დაიკავებს ან პირიქით.
4. ***კონფლიქტი ჯგუფებს შორის***. ნებისმიერი ორგანიზაცია შედგება ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფებისაგან. მაგალითად, თუ დაწესებულებაში ორი ცელაა, მათ შორის თითქმის ყოველთვის წარმოიშობა კონფლიქტი, რაც განპირობებულია, მაგალითად, იმით, რომ პირველმა ცელამ მეორე ცელას სამუშაო ადგილი ცუდ მდგომარეობაში დაახვედრა.

კონფლიქტების წარმოშობის ძირითად მიზეზებს მიეკუთვნება:

- დასახული მიზნის განხორციელებისათვის გამოყოფილი რესურსების (შრომითი, სამეცნიერო, მატერიალური და სხვ.) განაწილების საკითხები;
- დასმული ამოცანების გადაწყვეტასთან დაკავშირებული პერსონალის ურთიერთდამოკიდებულება;
- ორგანიზაციაში მოქმედი სხვადასხვა დონის მუშაკების განსხვავებული მიდგომა საკითხის გადაწყვეტისადმი ან განსხვავებული მიზნების არსებობა;
- სხვადასხვა წარმოდგენა ორგანიზაციაში არსებულ ფასეულობებზე;
- განსხვავებული ქცევის მანერა;

- კომუნიკაციის პროცესში წარმოქმნილი დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა.

კონფლიქტის წყარო შესაძლოა განპირობებული იყოს პერსონალის ქცევით, მისი პიროვნული თვისებებით, კომუნიკაციის, აღქმის უნარით, ცოდნით და ა.შ.

კონფლიქტის აღმძერელ სიტუაციათა კლასიფიკაცია ***ნ.მილერის*** (N.Miller) მიხედვით ასეთია:

1. „***მიახლოვება–მიახლოვება***", როცა ორი ღირებულებითი მნიშვნელობის (ეკვივალენტური) მოტივიდან ერთ-ერთი აირჩევა.
2. „***მიახლოება–განრიდება***", როცა ერთდროულადაა მოცემული ინდივიდისათვის ერთნაირი ღირებულებითი მნიშვნელობის მიახლოებისა და განრიდების მოტივი.
3. „***განრიდება–განრიდება***", როცა ერთი დამაზიანებელი მოელენიდან განრიდება მეორე ისევ დამაზიანებელ მოელენასთან შეხვედრის საშიშროებას ქმნის.

ცხადია, სამივე შემთხვევაში მოტივების დაღვენის პროცესი შინაგანი წინააღმდეგობების აღმძერელია, რაც უკვე კონფლიქტს გულისხმობს, მისი გადაწყვეტა კი, როგორც წესი, მოტივთა პრიორიტეტულობის საფუძველზე ხდება. მაგრამ არის შემთხვევები, როცა არჩევანის გაკეთება ძნელდება და მაშინ პიროვნება არაადეკვატურად იქცევა.

32.3. კონფლიქტი, როგორც დესტრუქციული ფაქტორი

კონფლიქტი მრავალი ფორმით გამოიხატება, დაწყებული მშვიდი განსჯიდან, დამთავრებული სიტყვიერი თუ ფიზიკური ძალადობის რეაქციით. პრობლემათა სიმრავლე ხშირად იწვევს სათანადო უკურეაქციას, სტრესულ მდგომარეობას, კონფლიქტს.

არსებობს კონფლიქტის ესკალაციის განმსაზღერელი ნიშნები:

- გადამეტებული კრიტიკა;
- უხეში შენიშვნები;
- მოქმედებები, რომლებიც ხშირად იწვევს მეტოქის პროვოცირებას და მისი მხრიდან სათანადო უკურეაქციას, რაც შესაბამისი დამცავი მოქმედების გამოელენის მაუწყებელია;
- ე.წ. ***მტრული ალიანსების ფორმირება*** – როდესაც კონფლიქტში, უშუალო მონაწილეთა გარდა, სხვა ადამიანებიც ჩაერთვებიან.
- კომუნიკაციის დამახინჯება (მაგალითად, ჭორები, მითქმა-მოთქმა საფუძველს უქმნის კონფლიქტური სიტუაციის წარმოშობას).
- კონფლიქტი კონკურენციის საფუძველზე და ა.შ..

ს.ლიჩმა (S.Leach) გამოავლინა კონფლიქტის "***ესკალაციის საფეხურების***" ხუთი დონე.

კონფლიქტის ესკალაციის დონეები

დონე	მთავარი მიზანი	შესაძლებელი ვარიანტი	ემოციური კლიმატი	კომუნიკაციის სტილი
მწვავე დისკუსია პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში	პრობლემის გადაწყვეტა	შესაძლებელია პრობლემის დაძლევა	იმედი	ღია, პირდაპირი, მეგობრული, არამტრული, საერთო ინტერესთა აღიარება
შეთანხმებულობა	თავდაცვა	კომპრომისის მიღწევა შესაძლოა საკამათო საკითხების გადაწყვეტასთან დაკავშირებით	გაურკვეველი	აზრების ფრთხილი გაცვლა, გაურკვეველი ურთიერთობა, შემზღუდი მოქმედების რაციონალური გაანგარიშება
მეგობრობა	გამარჯვება მეგობართან ბრძოლაში	პრობლემის გადაწყვეტა ვერ მოხერხდება დამატებითი ძალების და რესურსების მოზიდვის გარეშე	ფრუსტრაცია და გულისწყრომა (აღშფოთება)	მტრული დამოკიდებულება მოპირისპირე მხარეებთან, პირადი ურთიერთობების გამოსატული გაუარესება
ბრძოლა	მოპირდაპირე მხარის შეურაცხყოფა	პარტნიორს არ შეუძლია ან არ უნდა არსებული მდგომარეობის შეცვლა, რაც ხელს უშლის პრობლემის გადაწყვეტას	ანტაგონიზმი. მოკავშირეების მოზიდვა საკუთარი პოზიციის გასაძლიერებლად	ვერბალური და არავერბალური შეურაცხყოფა. პირადი პასუხისმგებლობის თავიდან მოხსნა
ომი	მოწინააღმდეგის დამარცხება	კონფლიქტის დაძლევა უფრო ღირებულია, ვიდრე დასმული პრობლემის გადაწყვეტა	უიმედობა და შერისძიების წყურვილი	ემოციური ლაბილურობა

32.4. კონფლიქტი, როგორც პოზიტიური მოვლენა

მიუხედავად იმისა, რომ კონფლიქტი ნგრევის საფუძველია, მას მაინც აქვს დადებითი მხარეები:

1. კონფლიქტი აცნობს იმ პრობლემებს, რომლებიც გადაჭრას საჭიროებენ. იგი აგრეთვე აცნობს კონფლიქტის წყაროს, სათავეს, რომელიც მხარეთა წყრომისა და აღშფოთების საფუძველია.
2. კონფლიქტი თავადვე წარმოადგენს თავისი ემოციური ცვლილების საშუალებას, რომელიც ძალისმიერი გადაწყვეტის გარდაუვალობას ამცირებს. ცვლილება ჩვენი ცხოვრების ნაწილია. იცვლებიან იდეები, სურვილები, ინტერესები და ა.შ. იცვლება მოთხოვნები, მუშაობის პირობები, ოჯახის, მეუღლეებისა და მეგობრების პოზიციები და სხვა. საჭიროა, რომ ცალკეული

პიროვნების ურთიერთდამოკიდებულებები მოერგოს, შეეგუოს ამ ცვლილებებს. შემჩნეულია, როდესაც გარღაუვალი ცვლილებები მცირე ნაბიჯებით ხორციელდება, მაშინ ურთიერთდამოკიდებულება სტატიკური რჩება. კონფლიქტის გამწვავების შემთხვევაში კი პირიქით, წარმოიქმნება ის ბაზისური ღირებულებანი, რომელზედაც ახალი ურთიერთობები აიგება.

3. კონფლიქტი წარმოადგენს განმუსტვის საშუალებას მტრობისა და წყენის პირობებში, როცა იგი ურთიერთშემშღუდველი ფაქტორების არსებობის გამო აღმოცენდება. კონფლიქტი საშუალებას გვაძლევს გამოეხატოთ ის შინაგანი დაძაბულობა, რომლის შედეგადაც ურთიერთობების ახლებურად გაგრძელების სურვილი გვეჩნდება.
4. კონფლიქტი შეიძლება გახდეს პრობლემის გადაწყვეტის სხვადასხვა გზის ძიების მასტიმულირებელი ფაქტორი.

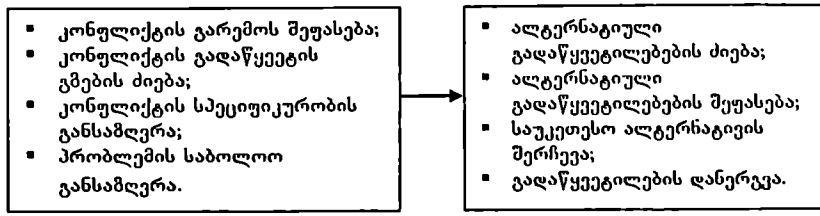
32.5. კონფლიქტის გადაწყვეტის ძირითადი პრინციპები

საკონფლიქტო სიტუაციათა დაძლევის რამდენიმე საკმაოდ ეფექტური საშუალება არსებობს, მათ შორის: კონფლიქტისთვის თავის არიდება, კომპრომისი, ზეწოლა, პრობლემის გადაწყვეტა, მესამე მხარის მოწვევა, მოლაპარაკების ჩატარება და სხვ.

კონფლიქტის მოგვარების გზები შეიძლება სტრუქტურულ და პიროვნებათაშორისო ჯგუფებად დაეყოთ.

სტრუქტურული მეთოდები ზემოქმედების ოთხი სახის ღონისძიებას მოიცავს:

კონფლიქტის მოგვარების გზები



1. ***განმარტების მიცემა შესრულებული დავალების შესახებ***. იგი გვეელინება კონფლიქტის აღკვეთის ეფექტიან საშუალებად. ამ დროს ხელმძღვანელი შემსრულებელს განუმარტავს, რა პრეტენზიები გააჩნია მის მიმართ, როგორ შეიძლება ნაკლოვანებების აღმოფხვრა და ა.შ.;
2. ***საკოორდინაციო ფუნქციების ამოქმედება.*** რაც ნიშნავს უფლება-მოვალეობათა იერარქიის დადგენას, ორგანიზაციის შიგნით შემსრულებელთა ურთიერთკავშირების უმრუნველყოფას;

3. ***კომპლექსური საორგანიზაციო მიზნების დადგენა***. იგი კონფლიქტური სიტუაციის მართვის ერთ-ერთი ეფექტური მეთოდია, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია კონფლიქტის ყველა მონაწილის მობილიზება საერთო მიზნის მისაღწევად;
4. ***ეკონომიკური და მორალური სტიმულირების სისტემის გამოყენება***. მუშაკების საქმიანობის წახალისება ხშირად განმუხტავს საკონფლიქტო სიტუაციებს.

პიროვნებათაშორისო კონფლიქტების გადაწყვეტის რამდენიმე გზა არსებობს:

კონფლიქტებისაგან თავის არიდება. ადამიანი გამიზნულად ცდილობს, არ მოხვდეს კონფლიქტურ სიტუაციაში და არ დაუპირისპირდეს სხვას;

კონფლიქტის შერბილების მეთოდი. ამ მეთოდს ხშირად იყენებენ ადამიანები, რომელნიც ერიდებიან ერთმანეთის წყენას და კონფლიქტურ სიტუაციას არბილებენ;

იძულება. მენეჯერი ცდილობს, დაპირისპირებულ მხარეებს წამოჭრილ პრობლემაზე მისი შეხედულების გაზიარება ყველა საშუალებით აიძულოს. მას არ აინტერესებს ხელქვეითთა აზრი აღნიშნული საკითხის ირგვლივ.

ეს მეთოდი შეიძლება ეფექტიანი აღმოჩნდეს ისეთ სიტუაციაში, სადაც ხელმძღვანელი ხელქვეითთან შედარებით ფართო უფლებებით სარგებლობს. თავის მხრივ, იგი ახშობს ხელქვეითთა ინიციატივას, რაც ამ უკანასკნელთა უკმაყოფილებას იწვევს;

კომპრომისი ნიშნავს დაპირისპირებული მხარეების აზრის გაზიარებას. კომპრომისის უნარი ძალზე მნიშვნელოვანია მენეჯერის საქმიანობაში. მას შეუძლია წარმოშობილი დაპირისპირება მინიმუმამდე შეამციროს. კომპრომისის შედეგად ხშირად ორივე მხარე რაღაცალურად იცვლის პოზიციას და კონფლიქტიც მშვიდობიანად მთავრდება. იგი პოზიციათა ერთგვარ დათმობასა და ორივე მხარის დაკმაყოფილებას ნიშნავს. ამასთან, ცხადია, რომ ასეთი კომპრომისი ერთგვარად ჩრდილში აქცევს უკეთესი ვარიანტების ძიების შესაძლებლობას.

პრობლემის გადაჭრა ნიშნავს ისეთ მოქმედებას, როდესაც მხარეები ღრმად აანალიზებენ კონფლიქტის მიზეზებს და ორივე მხარისათვის ხელსაყრელ წინადადებებს, რის საფუძველზეც სათანადო გადაწყვეტილებას იღებენ.

ნებისმიერ სიტუაციას კონფლიქტის გადაწყვეტის საკუთარი, სპეციფიკური სისტემა გააჩნია, ამიტომ ძნელია კონფლიქტის ალტერნატიული გადაწყვეტის რომელიმე პრინციპის უპირატესობის განსაზღვრა. ამ შემთხვევაში მნიშვნელობას იძენს ქცევის ბაზისური ფორმები, ინტერესები, განწყობა, სასიათი, მოტივები და სხვა.

კონფლიქტის მონაწილე მხარეების შეთანხმების პროცესში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ე.წ. ***ფასილიტატორობას***.

ფასილიტატორი, თანამედროვე გაგებით, განსწავლული სპეციალისტია, რომელიც ხელს უწყობს ადამიანებს, ერთი შეხედვით დამოუკიდებლად გადაწყვიტონ ესა თუ ის პრობლემა (შეეხება ეს უკეთესი გამოსავალის ძიებას, კონფლიქტის მოგვარებას თუ სხვ.). ამასთან, ფასილიტატორს იმ გადაწყვეტილების

მიღების უფლება ენიჭება, რომელიც თეით მოლაპარაკების მსვლელობას შეეხება, ამავე დროს, მას შეუძლია, კონსულტაცია გაუწიოს მონაწილეებს გადაწყვეტილების მიღების შესახებ და სხვ.

ფასილიტატორის მონაწილეობა განსაკუთრებით ეფექტურია შემდეგ შემთხვევებში:

1. ღია შეკრებების, სემინარების ან ინფორმაციების გაცვლის პროცესში;
2. პრობლემის ერთობლივი გადაწყვეტის პროცესში, როდესაც წარმოიქმნება სადავო საკითხები;
3. შესვედრების ჩატარებისას, რომლებიც მიმართულია "გუნდის" შესაქმნელად ანდა პარტნიორული ურთიერთობის დასამყარებლად;
4. მრავალმხრივი შეხვედრების ჩატარებისას, როდესაც რომელიმე მონაწილის პრეტენზიებს - მეტი უფლებამოსილების მინიჭების შესახებ - მოპირისპირე მხარე მტკიცნეულად აღიქვამს.

ფასილიტატორი იძლევა რჩევას, წინადადებებს, რათა მხარეებმა ***კონსენსუსს*** მიაღწიონ. მისი მიზანია, მოლაპარაკეთა, მოთათბირეთა, მოკამათეთა შორის დაამყაროს ერთიანი სულისკვეთება საჭირო გადაწყვეტილების მიღების მიზნით. ასეთ სიტუაციაში ფასილიტატორი ცდილობს შექმნას ურთიერთპატივისცემისა და ფსიქოლოგიური უსაფრთხოების ატმოსფერო, რაც საშუალებას იძლევა, მჭიდროდ დააკავშიროს მონაწილეები, ხელი შეუწყოს ახალი, არასტანდარტული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესს.

კონფლიქტურ სიტუაციაში ადამიანები ხშირად ვერ იკავებენ ემოციებს, ყველა ხერხით ცდილობენ საკუთარი პოზიციის დაცვას, მოწინააღმდეგე მხარეს ნაკლებად უსმენენ. ამიტომ, ფასილიტატორმა მოწინააღმდეგე მხარეები კომპრომისის მიღწევის შესაძლებლობაში უნდა დაარწმუნოს. ფასილიტატორის მუშაობაში მნიშვნელოვანი ფაქტორია, შეთანხმების მიღწევის გუსტი განსაზღვრა და იმის შემოწმება, რამდენადა აისახა მხარეთა პოზიციები შეთანხმების ფორმულირებაში.

32.6. პრობლემის გადაწყვეტა

პრობლემის გადაწყვეტა უფრო ხშირად ხერხდება მხარეთა ერთობლივი ძალისხმევით, ვიდრე ცალკეული პიროვნების მოქმედებით. გასათვალისწინებელია, რომ პრობლემის მოგვარების პროცესი რიგი პროცედურის განხორციელებას მოითხოვს:

1. იმის წინასწარ შეთანხმებას, თუ რა არის აუცილებელი პრობლემის გადასაჭრელად;
2. ე.წ. "***გონებრივი შტურმის*** ("Brain attack") საფუძველზე საკითხის გადაწყვეტის ალტერნატიული ვარიანტების შედგენას;
3. იმის გარკვევას, თუ რომელი გადაწყვეტილება უფრო მეტად აკმაყოფილებს ორივე მხარის მოთხოვნებს;

4. წინასწარი შეთანხმების მიღწევას გადაწყვეტილებათა რეალიზაციის მიზნით;
5. მიღებული გადაწყვეტილების ამოქმედების ეფექტურობის განსაზღვრას.
6. დაწყებული მუშაობის ეფექტურობის შეფასებას;
7. გეგმაში სათანადო შესწორებების შეტანას.

პრობლემის ერთობლივი გადაწყვეტის ოპტიმალური გზების ძიება. პრობლემის ერთობლივი გადაწყვეტა საკმარისად რთული და მრავალწახნაგოვანი პროცესია, რომელიც, სხვა სირთულეებთან ერთად, შესაძლოა კონფლიქტური სიტუაციების წარმოშობით ხასიათდებოდეს. ამასთან დაკავშირებით შემოთავაზებულია ამ მუშაობის წარმართვის მრავალი სქემა. ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებულია 1960წ. ***მელვინ გორდონის*** (Melvin Gordon) მიერ მოწოდებული მრავალსაფეხურიანი სქემა. მისი ძირითადი დებულებები მდგომარეობს შემდეგში:

ნაბიჯი პირველი: პარტნიორებმა თავდაპირველად უნდა მოილაპარაკონ იმის შესახებ, თუ რა არის საჭირო პრობლემის გადაწყვეტისათვის.

მოთხოვნილებებისა და ინტერესების წინასწარი განხილება საშუალებას იძლევა გაირკვეს ის ძირითადი მომენტები, რომლებიც შემდგომში შესაძლოა კონფლიქტის საფუძველი გახდეს და დააბრკოლოს პრობლემის განხილვა, მის ირგვლივ საჭირო გადაწყვეტილებების მიღება და მათი განხორციელება.

უკვე ამ ეტაპზე უნდა მოხდეს პრობლემის ფორმულირება, რაც საშუალებას აძლევს გუნდის წევრებს, აქტიური მონაწილეობა მიიღონ კამათში, გამოთქვან თავიანთი აზრები და პრეტენზიები.

საჭიროა, რომ პარტნიორების მოთხოვნილებები შევიდეს ერთიან ჩამონათვალში და არა თვითოეული მხარისათვის ცალ-ცალკე. ამით ორივე მხარის თანაბარი უფლებების აღიარება მიიღწევა.

პრობლემის ფორმულირების, ერთობლივი მუშაობის პრინციპებისა და კრიტერიუმების დადგენის ეტაპის დაძლევა საშუალებას იძლევა, უფრო ობიექტური გაეხადოთ შემდგომი მოლაპარაკება, მაგრამ ერთ-ერთმა მხარემ შეიძლება წამოაყენოს წინადადება, რომელიც არ დააკმაყოფილებს რომელიმე პარტნიორის მოთხოვნას. ამ შემთხვევაში აუცილებელია განისაზღვროს, თუ რა ნაბიჯები უნდა გადადგან პარტნიორებმა, რათა თავი დაიზღვიონ კონფლიქტისაგან.

პარტნიორთა ერთობლივი მუშაობა გადაწყვეტილების ისეთ ფორმულირებაზე, რომელიც აკმაყოფილებს საერთო ინტერესებს, ქმნის დადებით ემოციურ ფონს და ხელს უწყობს ურთიერთმისაღები გზების არჩევას.

ნაბიჯი მეორე: გონებრივი შტურმის საშუალებით საჭიროა ალტერნატიული გადაწყვეტილებების ჩამონათვალის შედგენა.

მართალია, გონებრივი შტურმი შემოქმედებითი აზროვნების გაღვივებას გულისხმობს, მაგრამ ეს არ ნიშნავს მხოლოდ "რამოდენიმე იდეის" შემოთავაზებას, არამედ პროცესს, რომელსაც მოქმედების საკუთარი წესები ახასიათებს:

1. თუ პრობლემა განსაზღვრულია, ჯგუფის წევრებმა უნდა ჩამოაყალიბონ რაც შეიძლება მეტი ალტერნატიული წინადადება (ერთი შეხედვით, შესაძლოა, არარეალური). ამასთან, აუცილებელია, რომ ყველა იდეა ცალკე იყოს აღნუსხული;

2. წინადადებათა აღნუსხვის პროცესი დამოუკიდებელია. არ დაიშვება მაიი წინასწარი განხილვა, კრიტიკა, რედაქტირება და ა.შ., არ არის საჭირო იმის მითითებაც, თუ ვის ეკუთვნის ესა თუ ის იდეა. ასეთი მიდგომა საშუალებას იძლევა, რათა გუნდის ყოველმა წევრმა მეტი ყურადღება დაუთმოს პარტნიორის იდეას და არ დაფიქსირდეს მხოლოდ საკუთარი მოსაზრებების დაცვაზე;
3. ჩამონათვალის შედგენის დროს არ დაიშვება არც ნეგატიური ("რა სულელური იდეაა!"), არც პოზიტიური ("შესანიშნავი აზრია") გამოთქმები. წესი, რომელიც კრძალავს იდეის კრიტიკას ან მის წინასწარ შეფასებას, დაფუძნებულია მთელი რიგი გამოკვლევების მონაცემებზე, რომლებიც გვაუწყებენ – შემოქმედებითი საწყისი მჭიდროდაა დაკავშირებული ჯგუფის წევრებში საკითხისადმი არასტანდარტული მიდგომის ნიჭის განვითარებასთან. ეგრეთწოდებული "ჭკვიანური" იდეები უფრო ხშირად წარმოადგენენ პრობლემაზე ტრადიციულ შეხედულებას, მათ არსებული ცოდნის მხოლოდ გაღრმავება შეუძლიათ, მაშინ, როდესაც შემოქმედებითი არასტანდარტული იდეა ანგრევს ტრადიციულ შეხედულებებს პრობლემის შესახებ. თავდაპირველად თითქოსდა უცნაური, სასაცილო, არაპრაქტიკული იდეები შემოქმედებითი ნიჭით დაჯილდოებულ ადამიანებში გაანალიზების, გადამოწმების სურვილს ბაღებს და პირიქით, გაცილებით კონსერვატიულ და ფსიქოლოგიურად შებოჭილ პირებში მოქმედებს შინაგანი "*აუდიტორი*" ან *ცენზორი*, რომელიც წინასწარ უბიძგებს პიროვნებას, უარყოს უცნაური იდეა, ჩათვალოს, რომ მის განხორციელებას არავითარი აზრი არა აქვს;
4. რაც უფრო მეტია შემოთავაზებული იდეა, მით უფრო მეტი სტიმული ეძლევა ყველა პარტნიორს – წამოაყენოს არა ერთი, არამედ რამდენიმე მოსაზრება;
5. დასაშვებია, რომ ერთმა პიროვნებამ წარმოადგინოს იდეების კომბინაცია, მათი ვარიაციები ან ერთი და იმავე იდეის ალტერნატიული ვარიანტები.
6. როდესაც იდეების მიწოდება შეწყდება, ფასილიტატორმა უნდა შესთავაზოს ჯგუფის მონაწილეებს რამდენიმე ახალი მოსაზრება, რითაც მოხერხდება დამატებითი მოსაზრებების მოწოდების სტიმულირება;
7. მხოლოდ ზემოჩამოთვლილი პირობების შესრულების შემდეგ, შეიძლება ალტერნატიული გადაწყვეტილებების ვარიანტების განხილვის დაწყება.

გონებრიეი შტურმის დროს რაც უფრო მეტი იდეაა შემოთავაზებული, მით უკეთესია. ბევრი იდეის ერთობლიეი განხილვა აწესრიგებეს კონფლიქტს და აღრმავებს პარტნიორულ ურთიერთობებს ჯგუფის წევრთა შორის.

ნაბიჯი მესამე: საჭიროა შეთანხმების მიღწევა იმის შესახებ, თუ როგორი გადაწყვეტილება (ან გადაწყვეტილებები) უფრო მეტად პასუხობს ორიეე მხარის მოთხოვნილებებს.

ზოგიერთი სპეციალისტი ამ ნაბიჯს ყოფს ორ ეტაპად.

- ალტერნატიეების შეფასება;
- შეთანხმების მიღწევა ერთიანი გადაწყვეტილების მიღების შესახებ.

საჭიროა ანგარიში გაეწიოს იმ მხარეს, რომელსაც გადაწყვეტილება ყველაზე მეტად შეეხება. სრულიად ბუნებრიეია, რომ ადამიანის, რომელსაც პრობლემა

უფრო მეტად აღელვებს, გაცილებით აქტიურად იმუშავებს მის განსორციელებაზე, მითუმეტეს თუ ეს ჯგუფის მუშაობის საერთო ჩარჩოებში და პარტნიორის თანხმობით მოხდება.

ერთობლივი გადაწყვეტილებების მიღება თავისთავად მოითხოვს პარტნიორებისაგან კომპრომისზე წასვლას.

ნაბიჯი მეოთხე: გულისხმობს პარტნიორების მოლაპარაკებას მიღწეული შეთანხმების განსორციელების შესახებ.

მიღწეულმა შეთანხმებამ შესაძლოა მარცხი განიცადოს გაურკვეველი მოლოდინისა და მხარეების მიერ ურთიერთგაუგებრობის გამო. ამის თავიდან დასაღწევად საჭიროა, რომ პარტნიორებმა, გადაწყვეტილების გამომუშავებისთანავე, მოილაპარაკონ, ვინ, რა, სად და როდის შეასრულებს აღნიშნულ პირობას.

თუ პარტნიორები დათანხმდნენ გადაწყვეტილების განსორციელებაზე, მაგრამ მხოლოდ ერთ-ერთი მათგანი ცდილობს მის რეალიზაციას, საჭიროა მიღებული გადაწყვეტილების გადახედვა, იმის დასადგენად, რამდენადაა ურთიერთმისაღები მიღწეული შეთანხმება.

ზოგჯერ წამოჭრილი პრობლემა შეიძლება შედარებით იოლად გადაწყდეს. სხვა შემთხვევაში პარტნიორები იძულებული ხდებიან ყველაფერი თავიდან დაიწყონ.

ზოგჯერ წარმოიშვება სიტუაცია, როდესაც ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე ერთმა მხარემ უნდა მოახდინოს გადაწყვეტილების რეალიზაცია ორივე მხარის სახელით. ამ შემთხვევაში პარტნიორს ძალზე დაწვრილებით უნდა განემარტოს, თუ რას ელიან მისგან.

ნაბიჯი მეხუთე: მოქმედების ეფექტურობის შეფასება, რისთვისაც ასევე საჭიროა გადაწყვეტილება ყველა მხარესთან წინასწარ შეთანხმდეს. ამ ეტაპზე უნდა განხორციელდეს საკონტროლო ვადების, ნორმატივების დადგენა და ა.შ.

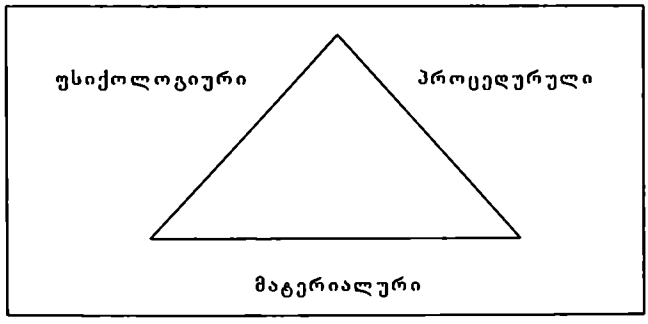
დადებული ხელშეკრულების შეწყვეტა პარტნიორებში უკმაყოფილების გრძნობას წარმოშობს და ურთიერთშეპირისპირების ალბათობას ზრდის.

კონფლიქტის ურთიერთმისაღები გადაწყვეტა კომპრომისის პირობებში ხდება. ორივე მხარე გრძნობს, რომ რაღაც უნდა დათმოს. საგულისხმოა, რომ კონფლიქტის მოგვარებაში მნიშვნელობა აქვს არა იმდენად კამათის შინაარსს, არამედ მის წარმართვას. სწორედ ესაა კონფლიქტის ყველაზე მნიშვნელოვანი, კრიტიკული ფაქტორი.

ჩატარებული მოლაპარაკების შედეგებით "დაკმაყოფილება" აუცილებელი სუბიექტური განცდაა. იგი არამარტო მატერიალურ და საგნობრივ შედეგებს, არამედ მოთხოვნილებათა სიღრმისეულ პასუხებსაც მოითხოვს. მოლაპარაკებათა გამოცდილებაც ცხადყოფს, რომ "დაკმაყოფილების" გრძნობა ადამიანებს ებადება იმ შემთხვევაში, თუ შედეგი შეესაბამება მის ფსიქოლოგიურ, პროცედურულ და მატერიალურ მოთხოვნებს, რასაც ***დაკმაყოფილების სამკუთხედს*** უწოდებენ.

მატერიალური დაკმაყოფილება შეეხება კონფლიქტის დასრულების შედეგებს. კონფლიქტის დასრულების შემდეგ ადამიანებმა უნდა მიიღონ ის, რასაც ელოდნენ, რასაც იმედოვნებდნენ.

დაკმაყოფილების სამკუთხედი



ფსიქოლოგიური დაკმაყოფილება განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად აღიარა მოწინააღმდეგე მხარემ არსებული პრეტენზიები.

პროცედურული დაკმაყოფილება დამოკიდებულია იმაზე, იგრძნეს თუ არა ადამიანებმა, რომ შეთანხმების მიღწევის პროცესი იყო სამართლიანი, რაციონალური, ლოგიკური, ამომწურავი და ა.შ.

შეთანხმების მიღწევის ძიება მოითხოვს ამ სამივე კომპონენტის აღსრულების უზრუნველყოფას და არა მათ სრულ მიღწევას. ამ სამიეე კომპონენტის განუხორციელებლობის დროს ადამიანები იმედგაცრუებულნი რჩებიან. მოჯერ, კონფლიქტის მოგვარების პროცესში ერთი ან ორი კომპონენტი განუხორციელებელი რჩება. ამ შემთხვევაში, კონფლიქტი შეიძლება ჩაქრეს, მაგრამ უფრო სწრაფად მენეჯერი მოპირისპირე მხარეების ურთიერთობათა საბოლოო განხეთქილების მოწმე ხდება.

სახელობითი საძიებელი

ალენი რ. – Allen R., *259, 286*
ბელბინი რ.მ. – Belbin R.M., *241*
ბიტელი რ.ლ. – Bitell R.L., *264*
გილბრეტი ლ. – Gilbreth L., *9, 11*
გილბრეტი ფ. – Gilbreth F. B., *9, 11*
გორდონი თ. – Gordon M., *310*
გრიფთი დ. – Griffth D., *231*
დონაბედიანი ა. – Donabedian A., *271*
ემერსონი გ. – Emerson G., *97*
ვებერი მ. – Weber M., *11*
ვუდვორდი ჯ. – Woodward J., *14, 45*
ვუდსი ვ. – Woods W., *241*
კოტლერი ფ. - Kotler F., *135*
კროსბი პ. - Crosby P., *268*
ლევიტი ჰ. – Levitt H., *90*
ლევიტი თ. – Levitt Th., *135*
ლიჩი ს. – Leach S., *305*
ლორში ჯ. – Lorsch J.W. , *14*
ლოურენსი პ. – Lawrence P., *14*
მაილსი მ. – Miles M., *10*
მაკგრეგორი დ. – McGregor D., *16*
მასლოუ ა. – Maslow A., *158, 159, 223*
მეიო ე. – Mayo E., *13, 221*
მილერი ნ. – Miller N., *305*
ოუენი რ. – Owen R., *8*
პალმერი უ. – Palmer W., *271*
პიტერსი ტ. – Peters T., *14*
პარეტო – Pareto V., *274, 275*
პორტერი ლ. – Porter L. W., *70*
რეივერი ბ. – Raver B., *289*
სტიუარდი ვ. – Stewart W., *104*
ფაიოლი ა. – Fayol H., *14*
ფლემინგი ა. – Flaming A., *103*
ფოლეტი მ.პ. – Follett M. P., *13*
ფრენჩი ჯ. – French W. L., *289*
ფროიდი ზ. – Freid Z., *158, 159*
შეინი ე. – Schein E.H., *92*
შორეტი ა. – Shoretz K., *133*
შვარცი დ. – Schwartz D.F., *160*
ტეილორი ფ.უ. – Taylor F. W., *8, 96, 97, 201*
ტუკმანი ბ. – Tuckman B., *231, 233*
უოტერმანი რ. – Waterman R.H., *14*
ჯენსენი ნ. – Johnson N., *231*
ჰილი ჩ – Hill Ch., *92*
ჰარისონი რ. - Harrison R., *92*
ჰენდი ჩ. – Handy C., *92*
ჰერცბურგი ფ. – Herzberg F., *158, 159*

ანბანური საძიებელი

ა

ადაპტაცია 59, 61, 194
ადმინისტრაციული მიდგომა 11
არგუმენტულობის კოეფიციენტი 184
ატესტაცია 216
აუდიტი 276
  გარკვეულ კრიტერიუმებზე დამყარებული 277
  დისკუსიის შეშფოთებით 277
  კრიტიკული შემთხვევების გარჩევით 277
აუდიტორია
  არსებული 155
  კეთილისმყოფელი 155
  ნამდვილი 155
  საკონტაქტო 155
„აქტიური მსმენელი“ 214, 246
არნეყოთი
  აღთქმა 160
  დამახინჯება 161
  დამახსოვრება 161

ბ

ბაზარი
  გამყიდველის 141
  მიზნობრივი სეგმენტი 136
  მყიდველის 136, 141
  ორიენტირებული
    საქონელზე 136
    გასაღებაზე 136
    ბაზარზე 136
  ოლიგოპოლიური 176
  სამოშსმარებლო 156
  სამრეწველო დანიშნულების საქონლის 163
  სახელმწიფო დაწესებულებების 163
  სეგმენტაცია 166
  შუალედური გამყიდველების 163
  წმინდა კონკურენციის 176
  წმინდა მონოპოლიის 177
ბიუროკრატია 11
ბრძანება 281

გ

გადაწყვეტილება 281
  დაუგეგმაყი 54
  დაგეგმილი 54
გადაწყვეტილება დამყარებული
  დეცენტრალიზაციის პრინციპზე 103
  სტრუქტურირებაზე 103
გამოყენებითი პროგრამული პაკეტი 122
გამოცდილება 104
განკარგულება 12, 281
განსჯითი აქტიურობა 221
განწყობა 161
გარიგება 140
გარემო
  დინამიკური 59
  ელემენტები 59
  მაკრო- 24
  მარკეტინგული 152
  მიკრო- 23
  მეგა- 58
  საოპერაციო 58
  შიდა- 58, 60
  პიპერ- 24
გასაუბრება 211
გასაღება 135
გაცვლა 140
გეგმა
  გრძელვადიანი 64
  დარგობრივი 66
  ერთჯერადი 63
  კომპლექსური 66
  მიმდინარე 65
  ოპერატიული 62
  პერსპექტიული 65
  სტრატეგიული 62
  ტაქტიკური 62
  ტერიტორიული 66
„გონებრივი შტურმი“ 309
გუნდი
  დაყვალებაზე ორიენტირებული 237
  დაშლა 80, 228
  კონტროლი 241
  მონიტორინგი 232
  მოქმედების ნორმალური ფაზა 232
  შეშფოთების შესრულებაზე ორიენტირებული 232
  მხარდაჭერა 241
  პროცესზე ორიენტირებული 238
  საკუთარ პრობლემებზე ორიენტირებული 238
  ფორმირება 231, 233
  შეთანხმებულობა 235

დ

დაგეგმვა 42, 62
დაკმაყოფილების სამკუთხედი 312
დირექტივა 281
დიფუზია 132
„ესკალაციის საფეხური“ 305

ე

ეფექტურობა 36
ექსპერტიზა 180

ვ

ვარიაბელურობა
  თავისუფალი 272
  სპეციფიკური მიზეზით გამოწვეული 272

თ

თეორია
  „აუცილებლობის იერარქიული“ 16
  განსჯის 223
  გაძლიერება/კომპენსაციის 224
  ლიდერის პიროვნულ თვისებებზე 300
  ლიდერობის 222
  მოთხოვნის 223
  „საარჩევნო სისტემის“ 266
  სოციალური შემეცნების (სწავლების) 224
  პერცეპტრონის მოტივაციის 159
  ERG 223
  X და Y ტიპის 16
  A, J, Z ტიპის 16

ი

იერარქია 49, 220
ინიციაცია 131
ინოვაციური აქტივობა 174, 192
ინტეგრაციის პერიოდი 132
ინტერესი 222, 224
  პირადი 225
  საერთო-სახელმწიფოებრივი 225
  ჯგუფური 225
ინფორმაცია 113
  მმართავი 265
  პარალინგვისტური 215
  რელევანტური 265
  საიმედო 115
  ფასეული 115
ინფორმაციული ნაკადი 112
ინფორმაციული სისტემა
  ავტომატიზებული 119
  არქიტექტურა 124
  აღმასრულებელი 113
  გადაწყვეტილების მიღების დაშხმარე 112, 120
  გლობალიზაციის პრობლემა 125
  გლობალური 122
  ეფექტურობა 112
  ექსპერტული 120
  ინდივიდუალური 124
  კომუნიკაციური 122
  კორპორაციული 122
  ლოკალური 121
  მენეჯერული 112
  ოპერაციული 118
  ორგანიზაციათაშორისო 122
  ოფისის ავტომატიზებული 112
ინფორმაციული სისტემის შექმნის მეთოდები:
  ევოლუციური 127
  „ვარდნის“ 126
  „ზემოდან ქვემოთ“ 124
  ინკრემენტული 127
  „ქვემოდან ზემოთ“ 124
  „ხელსაყრელი მარიონის“ 128
ინფორმაციის წარმოდგენის არქიტექტურა 124
ძალება 300

კ

კადრები
  განაწილება 43
  განლაგება 42
  განვითარება 208
  ინიციატივის წახალისება 286
  მოზიდვა 204
  მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში 227
  მოქმედების ავტონომია 286
  საქმისადმი ერთგულება 286
  სელექცია 204
  სწავლება 208
  შერჩევა 43
  შეფასება 208
  შრომის ანაზღაურება 226
კომპრომისი 308
კომუნიკატორი 243

კომუნიკაცია 243–245
  აღმავალი
  დაღმავალი
  დეკოდირება
  კოდირება
  შეცდომა
  მიმღები
  უკუკავშირი
  ჩაელი
კონკურენტუნარიანობა 176
კონტროლი
  გამოსავალზე 256
  დასკვნითი 256
  მარაგის 260
  მატერიალური ფასეულობის 261
  მიმდინარე 256
  პრავალმხრივი 259
  პროგნოზული 259
  პროცესზე 256
  სისტემის 260
  უკუკავშირით 559
  ფინანსური 260
  შესავალზე 256
  წინასწარი 256
  ხარისხის 260
  ხარჯთაღრიცხვის 260
  ჯაჭვური 260
კონტროლინგი 265
კონფლიქტი
  ესკალაციის საფეხურები 304
  თავიდან არიდება 308
  ინტერპერსონალური 304
  პიროვნებასა და ჯგუფს შორის 304
  პიროვნებათშორისი 304
  პიროვნული 304
  შერბილების მეთოდები 308
კონფორმიზმი 187
კონსოლიდაციის ფაზა 132
კონცეფცია
  გარეშო პირობების გაურკვევლობის 59
  „მართვის სისტემაზე ორიენტირებული“ 266
  კომერციული საქმიანობის ინტენსიფიკაციის 144
  მარკეტინგის გაძანაწილებითი 138
  მარკეტინგის ინსტიტუციონალური 138
  მარკეტინგის ფუნქციონალური 138
  მმართველობითი ინფორმაციული სისტემის 266
  საქონლის სრულყოფის 143
  სოციალურ–ეთიკური 144
  წარმოების სრულყოფის 143
  ხელსაყრელი გარემოს შექმნის 59
კოორდინირება 44
კრიტერიუმი
  სტატისტიკური სისტემის ეფექტიანობის 101
  წარმოების მანევრირების 101
კულტურის ანბანი (ABC) 92

ლ

„ლეჯოტის ალმასი“ 90
ლიდერი
  მიზანზე ორიენტირებული 302
  მუშაკზე ორიენტირებული 302
  საქმეზე ორიენტირებული 302
  სიტუაციური 302

მ

მართვა
  ექსტრაპოლაციის საფუძველზე 29
  კონტროლის საფუძველზე 28
  მყარშეული ტიპის 31
  მიზნობრივი 83
  ობიექტი 5, 22
  რეაქტიული 83
  სუბიექტი 5, 22
  შესატყვისობის შენარჩუნების საფუძველზე 28
  ციკლი 47
მართვის მეთოდები
  მაღალი რეაქტიული 288
  მიზნობრივი 288
მართვის სისტემა 21
მარკეტინგი
  არადიფერენცირებული 168
  დიფერენცირებული 165, 168
  კონცენტრირებული 168
  მასობრივი 165
  მიზნობრივი 165
მარკეტინგული მართვა 136, 144
მენეჯერი 2, 50
მენეჯერული ბადე 300
მენეჯერული მიდგომა
  ადმინისტრაციული 11, 301
  ბიჰევიორისტული 8, 301
მენეჯერული ურთიერთობა
  ვერტიკალური 51
  საორგანიზაციო პროცედურები 51
  პორიზონტალური 51
მენეჯმენტი
  ბიუროკრატიული 12
  სიტუაციური 12

მენეჯმენტის ეთიკური სტანდარტები
ამორალური 296
იმორალური 296
მორალური 296
მენეჯმენტის მეთოდები
ადმინისტრაციული 280
ანალიზური 66
ბალანსური 66
ეკონომიკურ-მათემატიკური 66
ექსტრაპოლაციის 66
ძალება 308
ლოკალური 280
ნორმატიული 66
პროპორციულობის 66
შედარებითი (ანუ თანაფარდობის) 66
მენეჯმენტის მოდელები
„ადამიანური რესურსების“ 202
„ადამიანურ ურთიერთობათა“ 10
ბუნებრივი გადარჩევის 58
რესურსებზე დამოკიდებულების 59
სისტემური 14
შინაგანი პროცესების 11
მენეჯმენტის სტრუქტურა
დეპარტამენტული 98
დივიზიონალური 98
მატრიცული 98
მაღალი დონის 49
ოპერატიული დონის 49
პროექტული 98
საშუალო დონის 49
ფუნქციონალურ-სქორხაზოვანი 97
პიბრიდული 92
მიდრეკილება 222
მიზანი
ოპერატიული 36
სტრატეგიული 35
ტაქტიკური 36
„მიზნების ხე“ 33
მისია 33, 62
მმართველი ზემოქმედება 27
მმართველობითი გადაწყვეტილება
მოდელი
მყიდველთა ქცევის 156
რაციონალური 55
მოთხოვნა 140, 223
მოთხოვნილება
საკადრო 140, 221
შეფასება
მოლაპარაკება
მიზნის ჩამოყალიბება 249–250
მეორე მხარის პოზიციის შეფასება 249
მოსამზადებელი ფაზა 248
სტრატეგიის დაგეგმვა 248
სტრატეგიის ტესტირება 248
ტექნიკა 250
შერჩევა 248
ძირითადი მიზნების განსაზღვრა 249
მოლოდინი 222
მონაცემი 113
მოტივაცია 219, 221
მოტივი 219, 221
მრწამსი 222

ნ

ნორმა
აუცილებელი 67
სპეციალურად დაანგარიშებული 67
ჯგუფური 222
ნორმატივი 28, 68

ო

ორგანიზაცია
ორგანიზაცია 21, 43
დიზაინი 61
კულტურა 92
ფასეულობა 33
ორგანიზაციული
განვითარება 192
ზემოქმედება 281
ორგანიზაციული კულტურის ტიპები
მიღებული დავალებების საფუძველზე დამყარებული 92
პიროვნებაზე დამყარებული 93
როლების განაწილებაზე დამყარებული 92
ძალაუფლებაზე დამყარებული 92
ორგანიზაციული მიდგომა
ადმინისტრაციული 283
დინამიკური 283
ინტეგრაციული 282
კვლავმწარმოებლური 283
კომპლექსური 282
მარკეტინგული 282
ნორმატიული 283
პროცესული 283
რაოდენობრივი 283
სისტემური 282
სიტუაციური 283
ქცევითი 283

ორგანიზაციული სტრუქტურა 105
  რაციონალურობა
ორგანიზება 43, 90, 241

პ

პარეტოს დიაგრამა 274, 215
პასუხისმგებლობა
  ეთიკური 296
  ეკონომიკური 296
  იურიდიულ–საშარისლებრივი 296
პირდაპირი პირიროვნული კონტაქტები
  აქცენტი 215
  მეტყველების დროს დაშვებული შეცდომები 25
  მიმიკა და ჟესტიკულაცია 214
  მოსაუბრის ინტონაცია 215
  პარალინგვისტიკური ინფორმაცია 215
პრეზენტაცია 252
პროგნოზი
  ექსპერტული შეფასებების საფუძველზე 86
  ინტუიციის საფუძველზე 85
  სტატისტიკური ანალიზის საფუძველზე 87
პროგრამირება 76
პროფესიული კომპეტენცია 269

რ

რანჟირება 186
რაციონალურობა 13
რეინჟინირინგი 61
რენტაბელობა 316
რესტრუქტურიზაცია 61
რწმენა 161

ს

საავტრო უფლება 173
სამედიცინო მომსახურება
  ეფექტურობა 270
  კომფორტი 270
  პროცესი 270
  უსაფრთხოება 270
  უწყვეტი ხასიათი 270
სამედიცინო მომსახურების ხარისხი 268, 271
  გაუმჯობესება 271
  დიზაინი 271
  კონტროლი 271
სამუშაოების აღწერა 203
სამუშაოების სპეციფიკა 204
სამუშაო დროის ელასტიკურობა 227
საორგანიზაციო პროცედურა 1, 51
საქონელი 140, 171
  ასორტიმენტი 172
  ახალი საბაზრო ერთეული 174
  მარკა 172
  ნომენკლატურა 174
  პოზიციონირება 168
  საშარკო დასახელება 173
  საფირკო ნიშანი (ემბლემა)
  შეფუთვა 174
სასაქონლო ნიშნის რეგისტრაცია 174
სასაქონლო პოლიტიკა 174
საჭიროება 140
სეგმენტირება
  ბიუროკრატიული 11
  დავალებითი 11
„სენდვიჩის“ ფენომენი 196
სისტემა 21
  დახურული 24
  შემართავი 26, 27
  საშართავი 26, 27
  ღია 24
სიტუაციური ამოცანა 78–82
  აღწერის შეთოდოლოგია 79
  გრძელვადიანი ტიპი 79
  მარტივი ტიპი 79
  მოკლევადიანი ტიპი 79
  მრავალსაფეხურიანი 79
  რაოდენობრივი 79
  ხარისხობრივი 79
სოციალური დიფერენციაცია 157
სტანდარტიზაცია
  პროდუქციის 221
  პროცედურების 220
  რესურსების 220
  უნარ–ჩვევების 220
  ქცევის 222
  წესების 222
სტრატეგია
  ბაზრის საზღვრების გაფართოების 145
  ბიზნეს–დონის 69
  განხორციელება 70
  გარღვევის 177
  დაგეგმვა 70
  დივერსიფიკაციის 145
  ელასტიკურობა 102
  კორპორაციული დონის 68
  ნაღების მოხსნის 177
  საქონლის შექმნის 145

ფორმულირება 70
ფუნქციონალური დონის 69
წარმოების მანევრირების 101
სტრესი 303
სტრუქტურა
იერარქიული 19
უფლებამოსილების 13
შერეული 97
„სუსტი სიგნალები“ 31
სწავლება 128
პროგრამული 208
რეზერვი 209
ფაზური 208
შეფასება 208
SWOT ანალიზი 70
SMART ანალიზი 195

უ

უნარ-ჩვევები
კონცეპტუალური 290
პიროვნული 290
ტექნიკური 290
უფლებამოსილება 13

ფ

ფასილიტატორი 308
ფაქტორი
ძაკროეკონომიკური 109
მიკროეკონომიკური 109
ფუნქცია
კვლევითი 109
ამოცანა 49
ელემენტები 49

შ

შემთხვევა 78
შრომის ხწორი განაწილება 13

ც

ცენზორი 311
ცვლილება 194
ცნობიერების ფრუსტრაცია 283

ძ

ძალაუფლება
კანონიური 289
რეფერენტული (პარიზმატიული) 289
სხვისგან განსხვაებულ გამოცდილებაზე დამყარებული 289
წახალისებაზე დამყარებული 289
ძალდატანებაზე დამყარებული 289
„ძალების ველის“ ანალიზი 196

წ

წესი 12

ხ

ხარისხი 268
ხელმისაწვდომობა 269

ჯ

ჯგუფი 80

რეკომენდირებული ლიტერატურა

1. *არსენიშვილი გ.* - მასობრივი მომსახურეობის თეორია (ლექციების კურსი). - თბილისი, თსუ-ის გამომცემლობა, 1984.
2. *გერმაია ო.* - საზოგადოებრივი ჯანდაცვა და მენეჯმენტი. - თბილისი, 1998.
3. *გველესიანი ლ., გიორგობიანი ლ.* - ხელმძღვანელობის ხელოვნება. - თბილისი, 1991.
4. *გველესიანი ლ., გიორგობიანი ლ., ნადირაშვილი ნ.* - ბიჰეიორისტიკა. ნაწილი I. - თბილისი, 1992.
5. ეროვული მოხსენება საქართველოს მოსახლეობის ჯანმრთელობის მდგომარეობის შესახებ, 1999 წელი. - თბილისი, 2000.
6. *ლილუაშვილი ზ.* - მარკეტინგი. (ნაწილი I). - თბილისი, 1993.
7. *ლილუაშვილი ზ.*- მარკეტინგი. (ნაწილი II). - თბილისი, 1996.
8. *მარკოზაშვილი ნ.* - მენეჯმენტის საფუძვლები. წიგნი პირველი. ორგანიზაცია. - თბილისი, 1996
9. *მარკოზაშვილი ნ.* - მენეჯმენტის საფუძვლები. წიგნი მეორე. მართვა ორგანიზაციაში. - თბილისი, 1995
10. *მარკოზაშვილი ნ.* - მენეჯმენტის საფუძვლები. წიგნი მესამე. მმართველური გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი. - თბილისი, 1994
11. საქართველოს ჯანმრთელობის დაცვის ეროვნული პოლიტიკა. - თბილისი, 1999
12. საქართველოს ჯანმრთელობის დაცვის განვითარების სტრატეგიული გეგმა (2000-2009). - თბილისი, 1999.
13. *Айдаралиев А. с соавт.* - Экономика здрвыоохрвнения. Курс лекций.- Бишкек/ Алматы, 2001.
14. *Бодди Д., Пэитон Р.* - Основы Менеджмента. - Санкт-Петербург/Москва/Харьков/ Минск, 1999.
15. *Дойль П.* - Менеджмент. Стратегия и тактика. - Санкт-Петербург/Москва/Харьков/ Минск, 1998.
16. Концепции и принципы равенства в вопросах охраны здоровья. - Европейское региональное бюро ВОЗ, Копенгаген, 1991.
17. *Прыкин Б.В., Прыкина Л.В., Эриашвили Н.Д., Усман З.А.* - Общий курс менеджмента в таблицах и графиках. - М., изд. об. "ЮНИТИ", 1998.
18. *Сергеев П.В.* - Менеджмент. Вопросы и ответы. - Москва, Юриспруденция, 1999.
19. *Уткин Э.А.* - Курс менеджмента. - Москва, Зерцало, 1998.
20. *Шиган Е.Н., Остапюк С.Ф.* - Целевые комплексные программы в здравоохранении. - Москва, Медицина, 1988.
21. Audits of Providers of Health Care Services. - New York, 1990.

22. *Caldwell Ch.*- The Handbook for Managing Change in Health Care. - ASQ quality Press, Milwaukee, 1998.
23. *Duncan W.J., Ginter P.M., Swayne L.E.* - Handbook of Health Care Management. - Blackwell Publishers, Malden, 1998.
24. *Geisler E., Heller O.* - Management of Medical Technology. Theory, Practice and Cases.- Kluwer Academic Publishers, Boston/London/Dordrecht, 1998.
25. *Greieshaber L.D.* - The Healthcare Practitioner's Handbook of Management. - St. Lucie Press,. Boca Raton, 1997.
26. *Janovsky K.* - Health Policy and System Development. An Agenda for research. - WHO, Geneva, 1996.
27. *Laflame L., Svanström L., Schelp L.* - Safety Promotion Research. - Karolinska Institute, Stockholm, 1998.
28. *Shortell S.M., Kaluzny A.D.* - Essentials of Health Care Management. - Delmar Publishers, London/New York/Paris/Tokyo, 1997.
29. *Shortell S.M., Kaluzny A.D.* - Essentials of Health Care Management. Organization Design and Behavior. - Delmar Publishers, Albany/New York, 1994.
30. *Sloane R.M., Sloane B.L., Harder R.K.* - Introduction to health Delivery Organizations. Functions and Management. - Health Administration Press, Chicago, 1998.
31. *Tan J.K.H.* - Health Management Information Systems. Theories, Methods, and Applications. - An Aspen Publication, Gaithersberg, 1995.
32. *Van Bemmel J.H., Musen M.A.* - Handbook of Medical Informatics. - Springer, Bohn/ Stafleu/Van Logum, 1997.

ო.გერზმავა, ო.ვასაძე, დ.ვესტი

ჯანდაცვის მენეჯმენტის საფუძვლები

ტირაჟი 1000 ეგზ.

სახელმძღვანელო დაიბეჭდა
საქართველოს ჯანმრთელობის დაცვის მართვის
ნაციონალური ცენტრის სტამბაში

თბილისი, ჯავახიშვილის 51