

გ.შუბლაძე, ბ.მღებრიშვილი, ფ.წოწკოლაური

მენეჯმენტის საფუძვლები

საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის
მიერ რეკომენდებულია სახელმძღვანელოდ
უმაღლესი სასწავლებლების სტუდენტებისათვის

გამომცემლობა «უნივერსალი»
თბილისი 2008

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

სახელმძღვანელოში «მენეჯმენტის საფუძვლები» განხილულია მენეჯმენტის ძირითადი საკითხები: მენეჯმენტის ცნება და შინაარსი; ორგანიზაცია – მენეჯმენტის საფუძველი; მართვის პროცესი; მენეჯმენტის ფუნქციები; ორგანიზაციული სტრუქტურები; გადაწყვეტილებათა მიღება; სტრატეგიული მენეჯმენტი, საინოვაციო მენეჯმენტი და სხვა.

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

რედაქტორი: პროფესორი გ. შუბლაძე

რეცენზენტები: პროფესორი ე.ბარათაშვილი

ასოცირებული პროფესორი ი.ხუხუა

გამომცემლობა «უნივერსალი», 2008

ISBN 978-9941-12-295-8

შინაარსი

წინასიტყვაობა.

პირველი განყოფილება:

მენეჯმენტის, ორგანიზაციისა და მართვის პროცესის ელემენტები.

თავი 1. მენეჯმენტის ცნება და შინაარსი

- 1.1. საბაზრო ეკონომიკა და მენეჯმენტი
- 1.2. მენეჯმენტი – ბიზნესის მართვის ფილოსოფია
- 1.3. მენეჯმენტი როგორც მართვის მეცნიერება და მართვის ხელოვნება

თავი 2. ორგანიზაცია – მენეჯმენტის საფუძველი

- 2.1. ორგანიზაციის ცნება და ზოგადი დახასიათება
- 2.2. მართვის არსი და აუცილებლობა
- 2.3. მენეჯერის როლი
- 2.4. მართვის დონეები

თავი 3. მენეჯმენტის ევოლუცია

- 3.1. უძველესი ორგანიზაციები და მართვის პრაქტიკა
- 3.2. მეცნიერული მართვის (მენეჯმენტის) სკოლა
- 3.3. ადმინისტრაციული (კლასიკური) სკოლა მართვაში
- 3.4. ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა. ქცევითი მეცნიერებები
- 3.5. მართვის მეცნიერების სკოლა

თავი 4. მართვის პროცესი

- 4.1. მართვის (მენეჯმენტის) ფუნქციები
- 4.2. სისტემური მიდგომა მენეჯმენტის სისტემაში
- 4.3. სიტუაციური მიდგომა

თავი 5. ორგანიზაცია და გარემო

- 5.1. ორგანიზაციის შიგა და გარე გარემო
- 5.2. ორგანიზაციის შიგნით მოქმედი ფაქტორები
- 5.3. გარე გარემო ბიზნესში. პირდაპირი და არაპირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები
- 5.4. საერთაშორისო ბიზნესის გარემო

თავი 6. სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა

- 6.1. ბიზნესის როლი საზოგადოებაში
- 6.2. სოციალური პასუხისმგებლობა
- 6.3. ეთიკა და თანამედროვე მენეჯმენტი

მეორე განყოფილება:

დამაკავშირებელი პროცესები

თავი 7. კომუნიკაციები მენეჯმენტის სიტემაში

- 7.1. კომუნიკაცია და მართვის ეფექტიანობა
- 7.2. კომუნიკაციური პროცესი და მისი ეტაპები
- 7.3. პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციები
- 7.4. ორგანიზაციული კომუნიკაციები

თავი 8. გადაწყვეტილებათა მიღება

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

თავი 9. გადაწყვეტილებათა მიღების მოდელები და მეთოდები

- 9.1. გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის მოდელირება
- 9.2. მართვის მეცნიერების ძირითადი მოდელები
- 9.3. გადაწყვეტილებათა მიღების მეთოდები

მესამე განყოფილება:

მენეჯმენტის ფუნქციები

თავი 10. სტრატეგიული დაგეგმვა

- 10.1. მენეჯმენტის სიტემაში სტრატეგიული დაგეგმვის არსის შესახებ
- 10.2. ორგანიზაციის მისია და მიზნები
- 10.3. ორგანიზაციის გარე გარემოს შეფასება და ანალიზი
- 10.4. ორგანიზაციის სინაგანი ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოკვლევა
- 10.5. სტრატეგიული ალტერნატივების შერჩევა
- 10.6. სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია

თავი 11. დელეგირება და უფლებამოსილების ორგანიზაცია

- 11.1. დელეგირების, პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების არსი
- 11.2. სახაზო და სამტაბო უფლებამოსილებანი
- 11.3. უფლებამოსილებათა განაწილების ეფექტიანი ორგანიზაცია

თავი 12. ორგანიზაციული სტრუქტურები

- 12.1. ორგანიზაციული სტრუქტურის სახეები
- 12.2. ბიუროკრატიის არსი და ძირითადი ნიშნები
- 12.3. დეპარტამენტალიზაცია
- 12.4. ადაპტური სტრუქტურები
- 12.5. ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები

თავი 13. მოტივაცია

- 13.1. მოტივაციის ცნება და კონცეფციები
- 13.2. მოტივაციის თანამედროვე თეორიების გამოყენების ზოგადი ასპექტები
- 13.3. მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები
- 13.4. მოტივაციის პროცესუალური თეორიები

თავი 14. კონტროლი

- 14.1. კონტროლის არსი, აუცილებლობა და სახეები
- 14.2. კონტროლის პროცესი
- 14.3. კონტროლის ქცევითი ასპექტები
- 14.4. ეფექტიანი კონტროლი და საინფორმაციო-მმართველობითი სისტემა

მეოთხე განყოფილება:

ჯგუფური დინამიკა და ხელმძღვანელობა

თავი 15. ჯგუფური დინამიკა

- 15.1. ჯგუფები და მათი მნიშვნელობა
- 15.2. არაფორმალური ორგანიზაციები და მათი დახასიათება
- 15.3. არაფორმალური ორგანიზაციების მართვა

თავი 16. ხელმძღვანელობა: ძალაუფლება და პირადი გავლენა

- 16.1. ძალაუფლება, გავლენა, ლიდერობა
- 16.2. ძალაუფლებისა და გავლენის ფორმები
- 16.3. ხელქვეითთა დარწმუნება და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობა

თავი 17. ხელმძღვანელობის სტილი

- 17.1. ხელმძღვანელობის სტილის სახეები
- 17.2. ხელმძღვანელობის სტილისადმი სიტუაციური მიდგომის მოდელები

თავი 18. კონფლიქტების, ცვლილებების და სტრესის მართვა

- 18.1. კონფლიქტის ბუნება და ტიპები
- 18.2. კონფლიქტური სიტუაციების მართვა
- 18.3. ცვლილებების არსი და მართვა ორგანიზაციაში
- 18.4. სტრესი და სტრესული სიტუაციების მართვა

მეხუთე განყოფილება:

ორგანიზაციების საქმიანობის ეფექტიანობის უზრუნველყოფა

თავი 19. სტრატეგიული მენეჯმენტი

- 19.1. ზოგადი კონცეფციები
- 19.2. სტრატეგიული დაგეგმვა
- 19.3. სტრატეგიის რეალიზაციის მართვა

თავი 20. საინოვაციო მენეჯმენტი

- 20.1. ახალშემონაღები (სიახლე) როგორც საინოვაციო მენეჯმენტის ობიექტი
- 20.2. საინოვაციო პროექტების ექსპერტიზა და მეცნიერულ-ტექნიკური საქმიანობის ორგანიზაციის კონცეფცია

თავი 21. შრომითი რესურსების მართვა

- 21.1. შრომითი რესურსების ფორმირება
- 21.2. შრომითი რესურსების განვითარება
- 21.3. შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლება

გლოსარიუმი (მოკლე განმარტებითი ლექსიკონი)

ლიტერატურა

წინასიტყვაობა

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

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

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

მხედველობაშია მისაღები ისიც, რომ ფირმების მართვას გააჩნია გარკვეული სპეციფიკური თავისებურებები ბიზნესის ცალკეულ სფეროებში (მრეწველობა, სოფლის მეურნეობა, ტრანსპორტი, ვაჭრობა, ტურიზმი და ა.შ.), მაგრამ განმსაზღვრელი ფაქტორი იქნება საბაზრო მექანიზმის კარგად გამოყენება.

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

ამოცანა ის არის, რომ მენეჯერები – ახალი ტიპის ხელმძღვანელები ბიზნესის სფეროში მუდმივად ეუფლებოდნენ მენეჯმენტის თეორიას და პრაქტიკას. მათ უნდა

ახასიათებდეთ მაღალი პროფესიონალიზმი, კომპეტენტურობა ეკონომიკურ, სოციალურ და ტექნოლოგიურ საკითხებში, პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობა ფირმის საქმიანობის შედეგებისათვის.

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

სახელმძღვანელოს ავტორები არიან:

სრული პროფესორი გ.შუბლაძე – წინასიტყვაობა, თავები 1, 2, 6, 7, 10, 11, 12, 19, გლოსარიუმი.

ასისტენტ პროფესორი ბ. მღებრიშვილი – თავები 4, 5, 8, 9, 13, 15, 16, 18.

ასოცირებული პროფესორი ფ. წოწკოლაური – თავები 3, 14, 16, 17, 20, 21.

პირველი განყოფილება:

მენეჯმენტის, ორგანიზაციისა და მართვის პროცესის ელემენტები

თავი 1. მენეჯმენტის ცნება და შინაარსი

1.1. საბაზრო ეკონომიკა და მენეჯმენტი

ინგლისურმა სიტყვამ «მენეჯმენტი» («management» ქართულად «მართვა» ბიზნესის ფეროში) შეიძინა ინტერნაციონალური მნიშვნელობა. იგი გულისხმობს ადამიანთა ხელმძღვანელობას სხვადასხვა ორგანიზაციაში (ფაბრიკა-ქარხანა, სასტუმრო, უნივერსალი, რესტორანი, კომერციული ბანკი, სადაზღვევო კომპანია, ტურისტული სააგენტო და სხვ.). მარტივად – მენეჯმენტი ნიშნავს დასახული მიზნების მიღწევის უნარს სხვა ადამიანების შრომის, ინტელექტის, ქცევის მოტივების გამოყენების საფუძველზე. მენეჯმენტი, აგრეთვე, სპეციალური ცოდნის დარგია, რომელიც ეხმარება მუშაკებს, განახორციელონ მართვა, ე.ი. მართვის მეცნიერება.

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

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

ამრიგად, ტერმინი «მენეჯმენტი» ამერიკული წარმოშობისაა და სიტყვა-სიტყვით სხვა ენაზე არ ითარგმნება. ინგლისურენოვან ქვეყნებში მას იყენებენ ყოველთვის სამეურნეო საქმიანობის (ბიზნესის) მართვასთან დაკავშირებით. თავისი არსით «მენეჯმენტი» ტერმინის «მართვის» ანალოგია, მაგრამ მათი სინონიმებად გამოცხადება მოკლებულია ჯეროვან საფუძველს. საქმე ის არის, რომ ტერმინი «მართვა» გაცილებით ფართოა, ვიდრე «მენეჯმენტი», რამდენადაც მართვას ადგილი აქვს როგორც საზოგადოებაში, ასევე ბუნებაში, კერძოდ, იგი უშუალო კავშირშია ადამიანთა საქმიანობის სხვადასხვა სახეებთან (ავტომობილის მართვა, სახელმწიფოს მართვა და ა.შ.).

ტერმინს «მენეჯმენტი», როგორც წესი, ხმარობენ სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების მართვასთან მიმართებაში საწარმოს (ფირმის) დონეზე, რომელიც ფუნქციონირებს საბაზრო ურთიერთობათა პირობებში. ე.ი. ტერმინი «მენეჯმენტი» მიესადაგება ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციებს (საწარმებს, ფირმებს), მაგრამ

როდესაც საქმე შეეხება სახელმწიფო ორგანოებს (ორგანიზაციებს), ნებისმიერ დონეზე გამოიყენება ტერმინი «სახელმწიფო მართვა».

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

ფირმის სამეურნეო საქმიანობის ცნებაში იგულისხმება:

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

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

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

ნებისმიერ ფირმის წარმატება საბაზრო ურთიერთობათა პირობებში მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია მენეჯერთა კორპუსზე. ინგლისური სიტყვა «მენეჯერი» («manager» – ქართულად «მმართველი») ამერიკული გაგებით ასოცირდება ადამიანთან, მართვის სუბიექტთან, რომელსაც ხელმძღვანელი თანამდებობა უკავია ორგანიზაციაში. ამასთან, როდესაც ამბობენ «მენეჯერს», როგორც წესი, მხედველობაში ყავთ პროფესიონალი მმართველი, რომელსაც გათვითცნობიერებული აქვს, რომ იგი განსაკუთრებული პროფესიის წარმომადგენელია და არა ეკონომისტი, ინჟინერი ან აგრონომი დირექტორის სავარძელში მოკალათებული. მენეჯერი არის ხელმძღვანელი მუშაკი, რომელმაც გაიარა, როგორც წესი, სპეციალური მომზადება.

აღნიშნულიდან გამომდინარე არ შეიძლება ჩვენებური გაგების ცნების «დირექტორი» («ხელმძღვანელი») გაიგივება «მენეჯერთან». საქმე ის არის, რომ დირექტორები საბჭოთა პერიოდში ხელმძღვანელობდნენ საწარმოებს (გაერთიანებებს)

ქვეყნის ეკონომიკის ცენტრალიზებული მართვის პირობებში, როდესაც ცალკეულ საწარმოებს «ზემოდან» (სახელმწიფო ორგანოებიდან) უნიშნავდნენ დირექტორს და უგეგმავდნენ საქმიანობის ძირითად მაჩვენებლებს, გამოუყოფდნენ რესურსებს და სხვა. დირექტორის ფუნქციების შესრულებისთვის საკმარისი იყო, რომ იგი ყოფილიყო კარგი შემსრულებელი.

საბაზრო ეკონომიკის დროს სამეურნეო საქმიანობის ფუნქციებისაგან თავისუფლდება სახელმწიფო და მისი ორგანოები, მართვის მთელი ციკლი სრულდება საწარმოებში (ფირმებში) მენეჯერების მიერ. სახელმწიფო მართვის ნაცვლად, ასრულებს ეკონომიკის რეგულირების ფუნქციებს. ამიტომ სავსებით კანონზომიერია მსჯელობა საბაზრო ეკონომიკის რეგულირების და არა მართვის შესახებ. [12, გვ...]. მაგრამ ეს როდი ნიშნავს, რომ მან შეასრულოს მენეჯერის როლი, როგორც ეს მიაჩნია ზოგიერთ ავტორს.

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

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

1.2. მენეჯმენტი – ბიზნესის მართვის ფილოსოფია

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

ბიზნესის სფეროში მოქმედი საწარმოების (ორგანიზაციების) მუშაობა წარმოუდგენელია მენეჯმენტის გარეშე. ამიტომ მენეჯმენტს სავსებით მართებულია

ვუწოდოთ ბიზნესის მართვის ფილოსოფია. ბიზნესის მთავარი სუბიექტია ბიზნესმენი (ინგლისურად – საქმიანი ადამიანი და არა საქმოსანი როგორც ხშირად იხმარება). იგი ქონების, კაპიტალის მფლობელია, მესაკუთრეა, რომელიც საკუთარ ფირმაში (კომპანიაში) სამუშაოდ კონტრაქტის წესით იწვევს (ქირაობს) სხვადასხვა პროფესიის ადამიანებს, მათ შორის მენეჯერებს. ბიზნესმენი, როგორც განსაზღვრული აქციების მფლობელი, შეიძლება აირჩიონ სააქციო (აქციონერული) საზოგადოების გამგეობის წევრად და მას ფირმაში მუდმივი ხელმძღვანელი თანამდებობა არ ეკავოს. ბიზნესმენობა მდგომარეობაა და არა სპეციალობა. ზოგიერთო უმაღლესი სასწავლებლის მიერ განცხადების გამოქვეყნება ბიზნესმენის მომზადების თაობაზე მოკლებულია ყოველგვარ საფუძველს.

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

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

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

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

თავისუფლების მინიჭება ცვალებად გარემოში სწრაფი რეაგირებისა და ადაპტირების მიზნით.

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

რაც შეეხება მენეჯმენტის იურიდიულ ასპექტს, იგი ასახავს სახელმწიფო, პოლიტიკური და ეკონომიკური ინსტიტუტების სტრუქტურას, მათ მიერ გასატარებელ პოლიტიკას მოქმედი კანონმდებლობის საფუძველზე. ორგანიზაციულ-ტექნიკური ასპექტი მოიცავს სიტუაციის რაციონალურ შეფასებას და მიზნების სისტემატიზებას, სტრატეგიის თანმიმდევრულ დამუშავებას ამ მიზნების მისაღწევად, საჭირო რესურსების მოწესრიგებას, ორგანიზებას, მოტივაციასა და კონტროლს.

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

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

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

ბიზნესის სფეროში იურიდიულ პირად ითვლება ქონებრივი უფლებებისა და მოვალეობების მატარებელი სამეურნეო ერთეული. იგი სამეურნეო საქმიანობაში გამოდის თავისი სახელით და ქონებრივად პასუხს აგებს ნაკისრ ვალდებულებებზე. იურიდიული პირის ქონება გამოცალკევებულია მისი წევრების პირადი საკუთრებისაგან. ფიზიკური პირებია ინდივიდუალური მეწარმეები (ბიზნესმენები),

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

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

1.3. მენეჯმენტი, როგორც მართვის მეცნიერება და მართვის ხელოვნება

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

მენეჯმენტი ჩამოყალიბდა ცოდნის დამოუკიდებელ დარგად, მეცნიერებად XX საუკუნეში. იგი შედარებით ახალი მეცნიერებაა და მის სამშობლოდ ითვლება აშშ. (1. მენეჯმენტის შესახებ ლიტერატურის ავტორები უმთავრესად ამერიკელებია. ყველაზე კარგ სახელმძღვანელოდ აღიარებულია რუსულ ენაზე თარგმნილი წიგნი – Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. "Основы менеджмента", М, 1992.). მენეჯმენტი ცალკე დისციპლინაა, უფრო ზუსტად, დისციპლინათაშორისი დარგია, რომელსაც უწოდებენ «მმართველობით აზრს». მასში ჰარმონიულად შერწყმულია მმართველობითი ხელოვნებით გამდიდრებული მეცნიერება, გამოცდილება, «ნოუ-ჰაუ».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

მენეჯერების მომზადების განსხვავებული სისტემაა იაპონიაში. აქ ბიზნესის რამდენიმე სკოლა ფუნქციონირებს. ბიზნესის სკოლებში ძირითადად სწავლობს ის, ვინც საზღვარგარეთ მუშაობას აპირებს. მენეჯერებს ამზადებენ თვითონ ფირმები. განათლების მიღება ხდება «გამოცდილების საშუალებით სწავლების» კონცეფციის საფუძველზე. თანამშრომელთა გადაადგილება გეგმაზომიერად ხდება თანამდებობიდან თანამდებობაზე. ასეთი სწავლების მიზანია ფირმის საქმიანობის ყველა მხრის ძირფესვიანად შესწავლა. იაპონურ ფირმებში ყველა სწავლობს, მუშით დაწყებული და პრეზიდენტით დამთავრებული. სწავლებაზე პასუხისმგებლობა აკისრიათ ძირითადად ქვედანაყოფის ხელმძღვანელებს.

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

საქართველოში ბიზნესისა და მენეჯმენტის სპეციალისტების მომზადება პირველად დაიწყო (1989 წ.) ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის «სპეცფაკულტეტზე» – ბიზნესის უმაღლეს სკოლაში (1996 წლიდან საერთაშორისო ბიზნესის ფაკულტეტი) ამერიკული სასწავლო პროგრამების მიხედვით.¹

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

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარება მჭიდროდ დაუკავშირდა გლობალური მართვის პრობლემებს XX საუკუნის 70-80 წწ. მიჯნაზე, როდესაც საერთაშორისო ეკონომიკური კავშირების მასშტაბების ზრდამ და სირთულეებმა აიძულა მსოფლიოს მსხვილი კომპანიები რადიკალურად გადაესინჯათ თავიანთ საწარმოთა მენეჯმენტის ფილოსოფია, ორგანიზაციული ფორმები და მეთოდები. ამ დროისათვის ბევრი ქვეყნის (პირველ რიგში აშშ, იაპონიის და დასავლეთ ევროპის) ტრანსნაციონალური კომპანიები გადაიქცნენ ურთულეს სამეურნეო წარმონაქმნად, რომლებიც მოიცავენ მსოფლიოს ბევრ რეგიონში ბაზრისა და მოგებისათვის მწვავე ბრძოლაში ჩაბმულ სხვადასხვა საწარმოს. მრავალ ქვეყანაში, სადაც კომპანიებს გააჩნიათ თავიანთი საწარმოები (ფირმები), საჭიროა სპეციფიკური მიდგომები აქ წარმოშობილი პრობლემების მთელი კომპლექსის გადასაწყვეტად.

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

გლობალური მართვის პრობლემების გლობალური კორპორაციების ფორმირების გზით გადაწყვეტის იდეის აქტიური პროპაგანდა დაიწყო აშშ-ში XX ს-ის 80-იანი წლების შუა პერიოდში საერთაშორისო ბაზრებზე კონკურენციის მკვეთრად გამწვავებასთან დაკავშირებით. მაგალითად, კომპანია «კოკა-კოლა» გახდა

¹ პირველად ქართულ ენაზე დამხმარე სახელმძღვანელო მენეჯმენტში გამოიცა ამ ფაკულტეტის საბჭოს რეკომენდაციით გ.ბაბუნაშვილის, ბ.მღებრიშვილის, გ.შუბლამის ავტორობით (1998 წ.)

გლობალიზაციის პიონერი უალკოჰოლო სასმელების ინდუსტრიაში. ამ გზით წავიდა ბევრი უმსხვილესი ფირმა სატელევიზიო და საავტომობილო მრეწველობაში, ტელეკომუნიკაციებისა და ნახევარგამტარებისა და სხვა დარგებში. ამ საქმეში ჩაერთვნენ საკონსულტაციო ფირმები და ბიზნეს-სკოლები, რომლებმაც დაიწყო «ხვალინდელი დღის გლობალური მენეჯერების» მომზადება შესაბამისი სასწავლო პროგრამებით.

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

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

თავი 2. ორგანიზაცია – მენეჯმენტის საფუძველი

2.1. ორგანიზაციის ცნება და ზოგადი დახასიათება

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ორგანიზაციათა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებელია ურთიერთკავშირი გარემომცველ სამყაროსთან. გარე სამყარო ანუ ორგანიზაციის გარე გარემო მოიცავს ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, მეცნიერულ-ტექნიკურ, ბუნებრივ და სხვა ფაქტორებს, რომლებიც ზემოქმედებენ ყველაფერზე, რაც ხდება ორგანიზაციის შიგნით. გარე გარემოს რიგი ფაქტორები, მართალია, არსებობენ მენეჯერების

გავლენის სფეროს გარეთ, მაგრამ სწორი მართვით მათ შეუძლიათ ამ ფაქტორების ორგანიზაციის სასარგებლოდ გამოყენება.

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

პატარა ორგანიზაციებში შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება შეიძლება მკაფიოდ არ იყოს გამოხატული მაშინ, როცა რთულ ორგანიზაციებში შეიძლება ადამიანმა თვალყურის კი ადევნოს ცალკეული მუშაკის მიერ ფუნქციების შესრულებას. სამრეწველო საწარმოში შრომის ჰორიზონტალური დანაწილების კლასიკური ნიმუშია წარმოება, მარკეტინგი და ფინანსები. ისინი წარმოადგენენ საქმიანობის ძირითად სახეებს. ბუნებრივია, თუ საწარმოში წარმოების პროცესი მიმდინარეობს ნორმალურად, რასაც, თავის მხრივ, ხელს უწყობს მარკეტინგული სამსახური, კარგად მუშაობს ფინანსური სამსახურიც და საწარმო აღწევს დასახულ მიზანს.

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

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

2.2. მართვის არსი და აუცილებლობა

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

პატარა ორგანიზაციებში ადამიანთა ის ჯგუფი, რომელიც მართვის პროცესს ახორციელებს, მკაფიოდ არ არის ერთმანეთისაგან გამოყოფილი. მაგალითად, პატარა

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

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

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

2.3. მენეჯერის როლი

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

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

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

მენეჯერის მიერ ორგანიზაციაში შესრულებული როლები მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული და ზემოქმედებენ ერთმანეთზე. როგორც ჩატარებული გამოკვლევებით გამოვლინდა, პიროვნებათაშორისი როლი გამომდინარეობს ორგანიზაციაში მენეჯერის მოვალეობებისაგან და სტატუსისაგან და მოიცავს ადამიანებთან (თანამშრომლებთან) მისი ურთიერთობის სფეროს. ამ როლმა მენეჯერი შეიძლება გახადოს ინფორმაციის შემკრები პუნქტი, რაც მას შესაძლებლობას მისცემს და იმავდროულად აიძულებს კიდევ შეასრულოს საინფორმაციო როლი და იმოქმედოს ინფორმაციის დამუშავების ცენტრის სახით. იღებს რა თავის თავზე პიროვნებათაშორის და საინფორმაციო როლს, მენეჯერს შესაძლებლობა ეძლევა შეასრულოს გადაწყვეტილების მიღების როლი. გადაწყვეტილების მიღების როლი, თავის მხრივ, მოიცავს ორგანიზაციის ფუნქციონირების ისეთ მნიშვნელოვან სფეროებს, როგორცაა რესურსების განაწილება, კონტაქტების დამყარება, ახალი შესაძლებლობების გამოძებნა ორგანიზაციის საქმიანობის ნორმალურად წარმართვისათვის, მოლაპარაკებები ორგანიზაციის სახელით და სხვა.

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

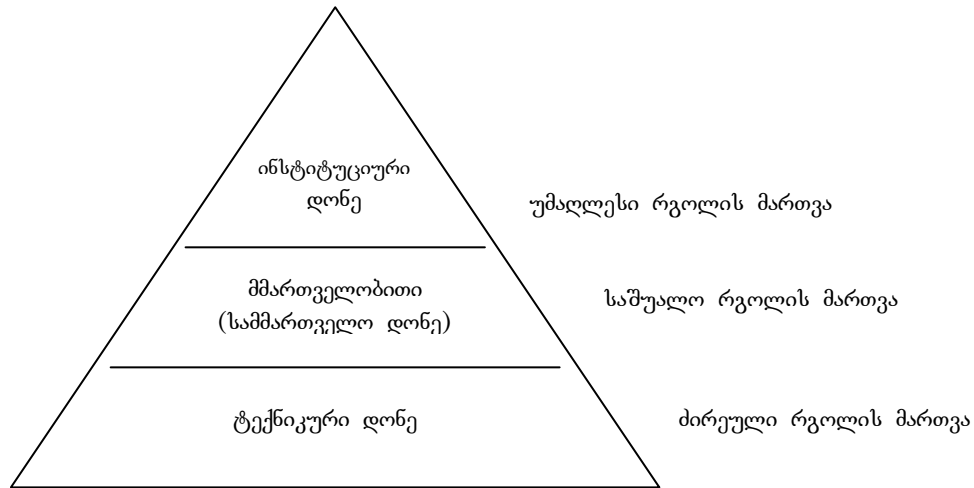
2.4. მართვის დონეები

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

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

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

მართვის დონეთა რაოდენობის მიუხედავად, მენეჯერები (ხელმძღვანელები) ტრადიციულად იყოფიან სამ კატეგორიად: ძირეული (პირველი), საშუალო (შუალედური) და უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებად (იხ. ნახ. 2.1.).



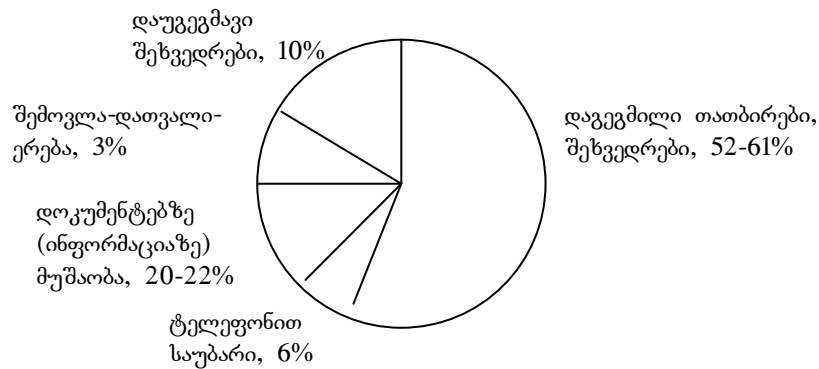
ნახ. 2.1. მართვის დონეების წარმოდგენის ორი ხერხი (პირამიდა უჩვენებს, რომ მართვის ყოველ მომდევნო დონეზე ნაკლები ადამიანებია, ვიდრე წინა დონეზე).

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

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

გამოკვლევებით დადგენილია, რომ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა მდგომარეობა ძალიან რთულია მათი სამუშაოს დიდი მოცულობისა და დამაბული ხასიათის გამო. ადამიანი ამ თანამდებობაზე ჩვეულებრივ განმარტოებულია. სწორედ

ამიტომ, რომ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებს აქვთ მაღალი ანაზღაურება. მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებს მიეკუთვნება: ფირმის პრეზიდენტი, ვიცე-პრეზიდენტი, უმაღლესი სასწავლებელში რექტორი და სხვ. მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები, როგორც გამოკვლევებით დადგინდა, თავიანთი სამუშაო დროის უდიდეს ნაწილს, დაახლოებით 59-61%-ს დაგეგმილ თათბირებსა და შეხვედრებს უთმობენ, დაუგეგმავი შეხვედრები სამუშაო დროის 10%-ს, ხოლო დოკუმენტებზე მუშაობა 20-22%-ს მოითხოვს. დანარჩენ დროს ისინი ანდომებენ ტელეფონზე საუბარს და ობიექტის შემოვლა-დათვალიერებებს (იხ. ნახ. 2.2.).



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

თავი 3 მენეჯმენტის ევოლუცია

3.1. უძველესი ორგანიზაციები და მართვის პრაქტიკა

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

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

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

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

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

მართალია ორგანიზაციები არსებობდნენ უძველესი დროიდან, მაგრამ XX საუკუნემდე არავინ დაინტერესებულა თუ როგორ ემართათ ისინი. ამიტომაც, რომ

მიუხედავად იმისა, რომ მართვის პრაქტიკა ძველია, მართვის იდეა, მართვის ობიექტი და მეთოდები საკმაოდ ახალია. იდეა, რომ მართვამ შეიძლება თვითონ შეიტანოს წვლილი ორგანიზაციის (ფირმის) განვითარებასა და წარმატებაში, პირველად ჩაისახა ამერიკაში. მართვის პროცესისადმი ინტერესი განსაკუთრებით გაიზარდა ფ. ტეილორის წიგნის «მეცნიერული მართვის პრინციპები» (1911 წ.) გამოსვლის შემდეგ. აშშ გახდა თანამედროვე მართვის სამშობლოდ. ტრანსკონტინენტურმა რკინიგზის ხაზებმა, რომელთა მშენებლობაც დასრულდა XIX სუკუნის ბოლოს, ამერიკა გადააქცია მსოფლიოში ყველაზე მსხვილ ბაზრად. ამას დაერთო ისიც, რომ იმ პერიოდში ბიზნესის სხელმწიფო რეგულირება პრაქტიკულად არ ხორციელდებოდა. შეიქმნა მსხვილი მონოპოლიები, რამაც შესაძლებელი გახდა მსხვილი საწარმოების ჩამოყალიბება, რომლებიც მოითხოვდნენ მართვის წესების, ხერხების სრულყოფას, მართვის ახალი მეთოდების და ფორმების ძიებას. ყოველივე ამას მოჰყვა მართვის მეცნიერების ჩამოყალიბებაც.

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

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

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

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

3.2. მეცნიერული მართვის (მენეჯმენტის) სკოლა

მეცნიერული მართვის სკოლის ჩამოყალიბების მთავარი მიზანი იყო მეცნიერების როლის ზრდა კომერციულ ორგანიზაციათა მართვის პროცესში, რომელსაც უნდა შეესრულებინა მთავარი როლი არა მარტო მოგების ზრდის, არამედ ორგანიზაციათა ეფექტიანობის ამაღლების საქმეში. კერძოდ, მეცნიერული კვლევები მიზნად ისახავდა მართვის ისეთი მეთოდების ძიებას, რომელიც დაეხმარებოდა ბიზნესმენებს არა მარტო მოგების მიღებაში, არამედ შრომის ორგანიზაციის და კოორდინაციის რაციონალური სისტემის ფორმირებაში. ფ. ტეილორის წიგნის გამოსვლის შემდეგ მისი თანამოაზრეების წრეც გაფართოვდა და საფუძველი ჩაეყარა მენეჯმენტის მეცნიერების აღნიშნულ მიმართულებას. ამიტომაც რომ მეცნიერული მართვის სკოლის ფუძემდებლად ამერიკელი ინჟინერი ფ. ტეილორი ითვლება.

ფ. ტეილორი იკვლევდა რა ორგანიზაციაში დაბალი ეფექტიანოს გამოძწევ მიზეზებს მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ შრომის მწარმოებლურობის ზრდის მთავარი

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

ლ. ჰილბრეტის კვლევის ობიექტი იყო შრომის პროცესის ადამიანური ასპექტები. იგი არის პირველი, რომელმაც ამ საკითხებს და მათ მნიშვნელობას მართვის განხორციელების პროცესში ყურადღება მიაქცია და ამით საფუძველი შეუქმნა მართვის ფსიქოლოგიური ასპექტების, პერსონალის და მათთან მუშაობის საკითხების კვლევას. მას ქმრის სიკვდილის შემდეგაც არ შეუწყვეტია მენეჯმენტის საკითხების კვლევა, კითხულობდა ლექციებს, ატარებდა კონსულტაციებს.

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

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

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

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

მიუხედავად აღნიშნულისა მეცნიერული მართვის კონცეფციის შემუშავება გარდატეხის პერიოდი იყო მენეჯმენტის მეცნიერების განვითარებაში. პირველად მეცნიერებმა და პრაქტიკოსმა მუშაკებმა დაინახეს, რომ მეცნიერების მიღწევების და მეცნიერული მეთოდების გამოყენება მართვის პროცესში დიდ ეფექტს იძლევა და უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ეფექტიან ფუნქციონირებას და რაც დიდ როლს ასრულებს ორგანიზაციის მიზნის მიღწევის საქმეში.

3.3 ადმინისტრაციული (კლასიკური) სკოლა მართვაში

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

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

თანამედროვე ორგანიზაციებში ტერმინი «ბიუროკრატია» უარყოფით ასოციაციას იწვევს მუშაკებში. მუშაკთა წარმოდგენაში ეს სიტყვა საკანცელარიო ქაოსთან ასოცირდება, გულისხმობს ქაოსს და რიგში დგომას მთელი საათების განმავლობაში საჭირო დოკუმენტის მისაღებად. არადა სწორედ ბიუროკრატის კონცეფცია დაეხმარა საწყის ეტაზე ორგანიზაციებს საქმიანობის მაღალეფექტიანად განხორციელებაში.

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

განსაკუთრებული წვლილი ადმინისტრაციული პრინციპების შემუშავებაში შეიტანა ანრი ფაიოლიმ, მერი პარკერ ფოლეთმა და ჩასტერ ბერნარდმა. ანრი ფაიოლი პროფესიით სამთო ინჟინერი იყო, რომელმაც დამოუკიდებლად განვლო რთული გზა

ნავთობმომპოვებელი საწარმოს ხელმძღვანელის თანამდებობამდე. მან სიცოცხლის ბოლო წლებში მენეჯმენტის შესახებ საკუთარი შეხედულებების განზოგადების საფუძველზე ჩამოაყალიბა ადმინისტრირების კონცეფცია. თავის შრომაში «ზოგადი და მრეწველობის მართვა» ჩამოაყალიბა მენეჯმენტის 14 ფუნქციონალური პრინციპი. ზოგიერთმა მათგანმა დღემდე შეინარჩუნა თავისი მნიშვნელობა მართვის პროცესის წარმართვაში. კერძოდ, ერთმართველობა. ეს გულისხმობს, რომ ყოველმა მუშაკმა დავალებები უნდა მიიღოს მხოლოდ და მხოლოდ ერთი ხელმძღვანელისაგან. 2. შრომის დანაწილება. სამმართველო და ტექნიკური შრომის სპეციალიზაცია საშუალებას იძლევა მიღწეულ იქნეს მაღალი შედეგები. 3. სამუშაო გეგმების და მიმართულებების ერთიანობა. საქმიანობის შესრულების პროცესში მსგავსი, ერთი სახის სამუშაოები უნდა გაერთიანდეს და დაექვემდებაროს ერთ ხელმძღვანელს.

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

კლასიკური სკოლის ერთ-ერთი წარმომადგენელი მერი პარკერ ფოლეტი კოლეჯში ფილოსოფიას სწავლობდა, მაგრამ მისი ინტერესების სფეროს მრავალი მიმართულება წარმოადგენდა, მეცნიერების სხვადასხვა სფეროები სოციალური ფსიქოლოგიისა და მენეჯმენტის ჩათვლით. მისი კვლევის საგანს წარმოადგენდა ორგანიზაციის რეალური მიზნის განსაზღვრა და მისი გავლენა ორგანიზაციის მართვის პროცესსა და შედეგიანობაზე. მისი შრომები დიდი პოპულარობით სარგებლობდა ხელმძღვანელობას შორის, მაგრამ სამწუხაროდ, მას არ იღებდნენ როგორც აკადემიურ კვლევას და მეცნიერებად არ თვლიდნენ.

ორგანიზაციისა და მენეჯერების ურთიერთობის კვლევის და ანალიზის საფუძველზე მ. ფოლეტი პასუხს ეძებდა ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: ეთიკა, ხელისუფლება, ლიდერობა. მისმა კვლევებმა მენეჯმენტის ტეორიაში დასაბამი მისცა ახალ ეტაპს. მისი დაწყებული საქმე გააგრძელა ჩ. ბერნარდმა და სხვა მიმდევრებმა.

ჩ. ბერნარდი იკვლევდა მართვის პროცესს, რის საფუძველზე შეიმუშავა არაფორმალური ორგანიზაციის კონცეფცია. ამ კონცეფციის თანახმად არაფორმალური ორგანიზაციები იქმნება ნებისმიერი ორგანიზაციის შიგნით. სწორედ არაფორმალური ურთიერთობები არის მძლავრი ფაქტორი, რომელიც მენეჯერებმა უნდა გამოიყენონ მიზნის მისაღწევად.

მაშასადამე, ადმინისტრაციული ანუ კლასიკური სკოლა მოიცავდა 1920-1950 წლებს. ამ სკოლის დამსახურებაა მართვის პრინციპების ჩამოყალიბება. თუმცა მათ თეორიასაც გააჩნდა უარყოფითი მხარე. ადმინისტრაციული სკოლის ნაკლი იყო ის, რომ მისი წარმომადგენლებიც ყურადღებას ამახვილებდნენ მხოლოდ ორგანიზაციულ მოწყობაზე, ხოლო უგულებელყოფდნენ ადამიანს ფაქტორს მართვაში. მიუხედავად ამისა მისი წარმომადგენლების დამსახურებაა, რომ ისინი მართვის პროცესს განიხილავდნენ როგორც ერთიან მთლიან პროცესს, რომელიც შედგება ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებებისაგან, ფუნქციებისგან. მათი კვლევების საფუძველზე მენეჯმენტის თეორიაში გაჩნდა ახალი ცნებები, რომელიც მალე ფუნდამენტური გახდა, და რომელმაც ხელი შეუწყო ორგანიზაციათა საქმიანობის ეფექტიანობის ზრდას, გააუმჯობესა ურთიერთობები მენეჯერებსა და მუშაკებს შორის.

3.4. ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა.

ქცევითი მეცნიერებები

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

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

ექსპერიმენტში მონაწილეობდა ოთხი საექსპერიმენტო და სამი საკონტროლო ჯგუფი. ექსპერიმენტის მიზანი იყო შრომის პირობების გაუმჯობესება. სამუშაო ადგილების სათანადოდ განათებამ ვერ უზრუნველყო შრომის მწარმოებლურობის ზრდა, რამაც ექსპერიმენტის ჩამტარებლები დაარწმუნა, რომ ორგანიზაციის საქმიანობაზე მოქმედებდა სხვა მნიშვნელოვანი ძალა. მათ დაიწყეს სხვა ფაქტორების ძიება და მართვის პროცესზე მათი გავლენის შესწავლა. შეამცირეს სამუშაო დღე, შემდეგ სამუშაო კვირა, შემოიღეს შესვენებები. ექსპერიმენტის პროცესში შეიცვალა მართვის სტილი და ადამიანური ურთიერთობები. განსაკუთრებით კარგი შედეგები იქნა მიღებული მენეჯერების მხრიდან მუშებისადმი დამოკიდებულების შეცვლით. მათი დამოკიდებულებების გაუმჯობესებამ გააუმჯობესა ასევე სამუშაოს შედეგები. ექსპერიმენტის მასალების შესწავლამ ასევე აჩვენა, რომ ფულადი წახალისება გარკვეულ როლს ასრულებს მართვის ეფექტიანობაში, მაგრამ არ არის ერთადერთი ფაქტორი. მართვის პროცესის შედეგიანობას მნიშვნელოვანწილად ურთიერთობები განსაზღვრავენ. ამრიგად, ექსპერიმენტების შედეგებმა მისცა სტიმული ადამიანური ურთიერთობების კვლევას და განვითარებას.

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

დ. მაკგრეგორმა მენეჯერთა პრაქტიკული საქმიანობის ანალიზის თანახმად განსაზღვრა მართვის პროცესის ეფექტიანობის ძირითადი წინაპირობები და

ჩამოაყალიბა თეორია X და თეორია Y. მისი შეხედულებით კლასიკური სკოლის მიერ შემუშავებული კონცეფციები ემყარება თეორია X-ის წინაპირობებს, ხოლო ადამიანთა ურთიერთობების ცვლილების კონცეფცია მისი მოდიფიცირებული ვარიანტია.

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

მართვის პროცესისადმი კიდევ ერთი მიდგომა ბიჰევიორისტული მიდგომაა. იგი გულისხმობს მეცნიერების მეთოდების და კვლევების გამოყენებას ადამიანთა ქცევების შესწავლის მიზნით. ამ მიმართულების მთავარი მიზანია მუშაკთა ქცევების მამოძრავებელი მოტივების და მათი სხვა ადამიანებთან დამოკიდებულების გამსაზღვრელი ფაქტორების ანალიზი და შესწავლა.

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

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

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

3.5. მართვის მეცნიერების სკოლა

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

თანამედროვე ეტაპზე მიუხედავად მათემატიკური მოდელების ფართოდ გამოყენებისა, მანეჯმენტის პრაქტიკაში მათი გამოყენება მაინც შეზღუდულია. ვინაიდან ოპერაციების გამოკვლევა პრაქტიკულ საქმიანობაში ხშირად უკავშირდება

რთულ მათემატიკურ გამოთვლებს, მათი გამოთვლისთვის კი საკმაოდ დიდი დრო და ენერჯიაა საჭირო, ეს კი მოდელების შემუშავების პროცესს აძვირებს და ხშირად მოდელებიც მოწყვეტილია რეალურ სინამდვილეს და არ შეესაბამება რეალურ მდგომარეობას. ამიტომ სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების დინამიკური ხასიათის გამო სოციალური ფაქტორების რაოდენობრივი მეთოდებით გაზომვა მეტად პირობითია.

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

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

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

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

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

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

მაშასადამე, მენეჯმენტის მეცნიერებაში ახალი ტენდენციებია: ორგანიზაციის განხილვა, როგორც ერთი მთლიანის, რომელსაც ახასიათებს დინამიკური შიგა ცვლადები; ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს საკომანდო სტრუქტურა; მუშაკებს უნდა მიეცეთ თავისუფლება და დამოუკიდებლობა მოვალეობათა შესრულებაში, რაც დაეხმარება მათ საკუთარი პოტენციალის გამოვლენასა და გამოყენებაში;

ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, რაც დაეხმარება როგორც მენეჯერებს, ასევე მუშაკებს საჭირო ინფორმაციის მიღებაში; სამუშაო ადგილების ავტომატიზაცია და მუშაკების მიერ ბიზნეს-ოპერაციების განხორციელებაში ელექტრონული საშუალებების გამოყენების შესაძლებლობა.

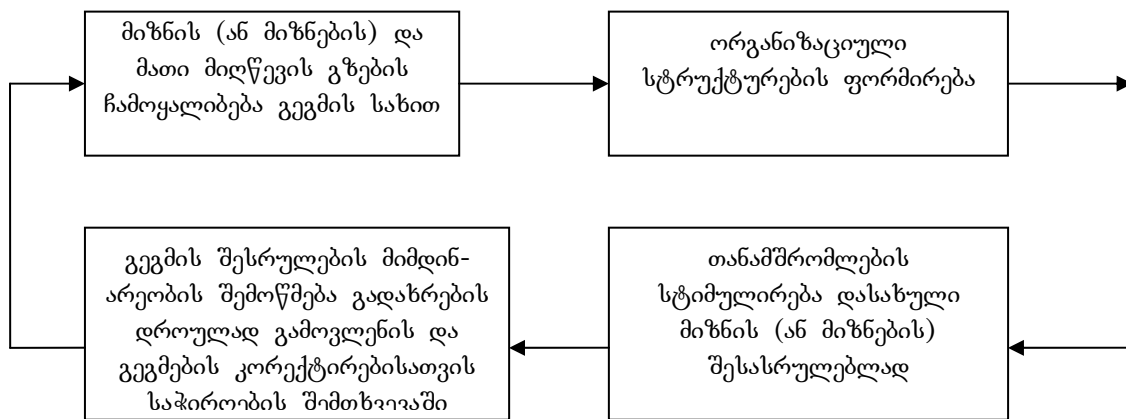
ამრიგად, მართვის პროცესში რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენება ეხმარება მენეჯერებს ორგანიზაციული სისტემის რთული პრობლემების ოპტიმალურ გადაწყვეტაში. სისტემათა თეორიის საშუალებით ხელმძღვანელობას შეუძლია უკეთ განსაზღვროს ფირმაში ურთიერთდამოკიდებულებები, კერძოდ, ურთიერთობები ორგანიზაციის შემადგენელ ნაწილებს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

თავი 4. მართვის პროცესი

4.1. მართვის (მენეჯმენტის) ფუნქციები

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

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



ნახ. 4.1. მართვის ფუნქციები

დაგეგმვა, როგორც მართვის ფუნქცია, გულისხმობს თუ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები და რა უნდა გააკეთონ ორგანიზაციის წევრებმა მის მისაღწევად. დაგეგმვის მეშვეობით შესაძლებელი ხდება პასუხი გაეცეს ორგანიზაციისათვის მეტად მნიშვნელოვან შემდეგ კითხვებს: სად იმყოფება ამჟამად ფირმა? საით შეუძლია წასვლა? როგორ აპირებს ამის მიღწევას?. დაგეგმვას აქვს განუწყვეტელი ხასიათი, რაც განპირობებულია ორი მიზეზით: ა)სურვილი, გაიხანგრძლივონ არსებობა, რაც შეიძლება დიდხანს, აიძულებს ფირმებს (ორგანიზაციებს) ხელახლა განსაზღვრონ ან შეცვალონ თავიანთი მიზანი, თუ მოღწეულია თავდაპირველი მიზანი; ბ)მომავლის მუდმივი გაურკვევლობა (განუსაზღვრელობა).

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

ინსტრუმენტია, რომლის მიზანიც დასახული ამოცანების მიღწევაა ხელქვეითებზე უფლებამოსილებათა გადაცემის (დელეგირების) გზით.

მაგრამ როგორ კარგადაც არ უნდა იყოს შედგენილი გეგმები და სრულყოფილი ორგანიზაციის სტრუქტურა, ადამიანისეული ფაქტორის გარეშე არ მიიღწევა დასახული მიზანი ან მიზნები. სწორედ ხელმძღვანელები ორგანიზაციის (ფირმის) გეგმების მისაღწევად მობილიზებაშია მოტივაციის ფუნქციის ამოცანა. მენეჯერები ყოველთვის ასრულებდნენ, ასრულებენ და მომავალშიც შეასრულებენ მუშაკების მოტივაციის ფუნქციას. უძველეს დროში ამისათვის ძირითადად იყენებდნენ წკეპლასა და დაშინების პოლიტიკას, მცირერიცხოვან რჩეულებს კი აჯილდოვებდნენ. XVIII საუკუნის ბოლოდან XX საუკუნემდე მართვის პრაქტიკაში ფართოდ იყო გავრცელებული რწმენა, რომ მუშაკი კარგად და ბევრს იმუშავებდა, თუ მეტი გასამრჯელო მიეცემოდა. ქცევითი მეცნიერებების განვითარებამ დაანახვა ხელმძღვანელებს, რომ მოტივაცია, ე.ი. მუშაკთა მოქმედებებისათვის სტიმულირება, წარმოადგენს მოთხოვნილებების ცვალებადობის შედეგს და აუცილებელ ფაქტორს ეფექტიანობის ასამაღლებლად. დღეს უკვე ნათელია, რომ ორგანიზაციაში მოტივაციის ეფექტიანი სისტემის შესაქმნელად აუცილებელია მუშაკთა მოთხოვნილებების არსში გარკვევა და მათთვის სათანადო პირობების შექმნა კარგი მუშაობით ამ მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

კონტროლის ფუნქციის აუცილებლობა ორგანიზაციაში განპირობებულია გეგმების კორექტირების საჭიროებით ცალკეულ შემთხვევებში, რაც თავის მხრივ შეიძლება გამოწვეული იყოს მთელი რიგი მიზეზებით, კერძოდ, მუშაკებმა შეიძლება უარი თქვან გეგმების შესაბამისად თავიანთი მოვალეობების შესრულებაზე, შეიძლება მიიღონ ხელმძღვანელების მიერ არჩეული კურსის ამკრძალავი კანონები, ბაზარზე შეიძლება გამოჩნდეს ახალი ძლიერი კონკურენტი, რაც მნიშვნელოვნად გააძნელებს ორგანიზაციის მისწრაფებას დასახული მიზნების შესრულებისაკენ და სხვა. აღნიშნული მიზეზები რეალურად არსებობს და მათ გამო ორგანიზაცია შეიძლება იძულებული გახდეს გადაუხვიოს თავისი თავდაპირველი მიზნიდან. საჭიროა ამ მიზეზების დროულად გამოვლენა და გეგმების კორექტირება, რაც, თავის მხრივ, შესაძლებელია მხოლოდ კონტროლის ეფექტიანი სისტემის მეშვეობით

მენეჯმენტის ოთხივე ფუნქციას აქვს ორი საერთო ნიშანი: ისინი მოითხოვენ გადაწყვეტილების მიღებას და საჭიროებენ კომუნიკაციებს სათანადო ინფორმაციის მისაღებად. მენეჯმენტში გადაწყვეტილების მიღებას და კომუნიკაციებს დამაკავშირებელ პროცესებს უწოდებენ, ვინაიდან მათი მეშვეობით უზრუნველყოფილია მენეჯმენტის ფუნქციების ურთიერთკავშირი.

ორგანიზაციათა ეფექტიანად მუშაობისათვის აუცილებელია მენეჯერის მიერ სწორი არჩევანის გაკეთება რამდენიმე ალტერნატიული შესაძლებლობიდან. ალტერნატივებიდან ერთ-ერთის არჩევა წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღებას. მაშასადამე, გადაწყვეტილების მიღება გულისხმობს იმის გადაწყვეტას, თუ რა და როგორ დაიგეგმოს, როგორ აიგოს ორგანიზაციული სტრუქტურა და განხორციელდეს მუშაკთა მოტივაცია და გეგმების შესრულების კონტროლი.

ობიექტური გადაწყვეტილების მიღება შესაძლებელია მხოლოდ საჭირო ოდენობის ზუსტი ინფორმაციის არსებობის შემთხვევაში, ინფორმაციის მიღების ერთადერთი საშუალება კი კომუნიკაციაა.

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

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

4.2. სისტემური მიდგომა მენეჯმენტის სისტემაში

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

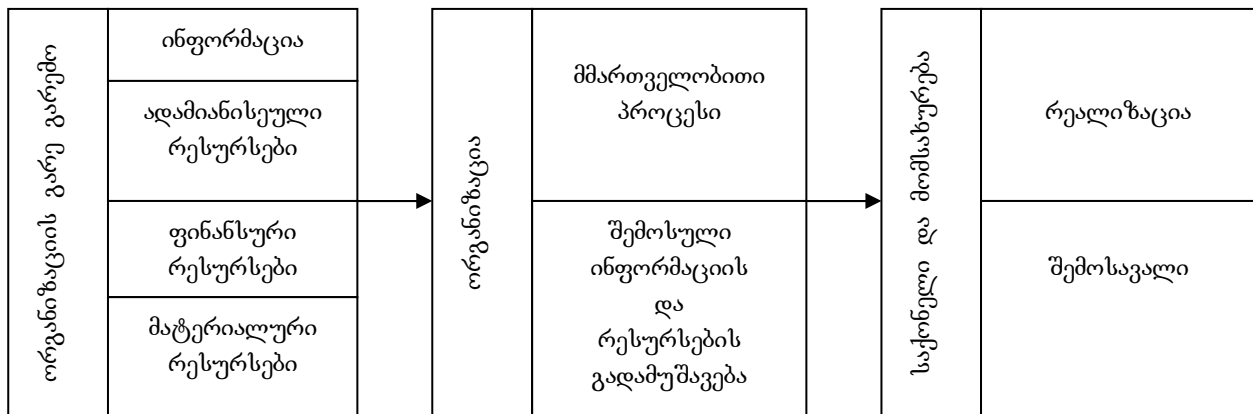
სისტემური მიდგომა მართვაში გულისხმობს აზროვნების წესს და არა რაღაც პრინციპების ნაკრებს მენეჯერებისათვის. მართვაში სისტემების თეორიის გამოყენებამ გაუადვილა მენეჯერებს დაენახათ ორგანიზაცია გარემომცველ სამყაროსთან გადაჯაჭვული შემადგენელი ნაწილების მთლიანობად. სისტემური მიდგომა ეხმარება მენეჯერებს ორგანიზაციის არსის უკეთესად გარკვევასა და დასახული მიზნების უფრო ეფექტიანად მიღწევაში.

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

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

არსებობს სისტემების ორი ტიპი: დახურული და ღია. დახურულ სისტემას აქვს მკაცრად განსაზღვრული საზღვრები. ეს სისტემა შედარებით დამოუკიდებელია გარე

სამყაროსაგან. დახურულ სისტემას წარმოადგენს საათი. ღია სისტემა გარემომცველ სამყაროსთან მუდმივ ურთიერთკავშირში იმყოფება. ის გარედან იღებს ენერგიას, ინფორმაციას, მასალებს. ღია სისტემას უნარი აქვს შეეგუოს გარე სამყაროში მომხდარ ცვლილებებს. ორგანიზაციები მიეკუთვნება ღია სისტემებს. ნებისმიერ ორგანიზაცია მჭიდრო ურთიერთდამოკიდებულებაშია გარე სამყაროსთან და მისი არსებობა მასზეა დამოკიდებული. ორგანიზაციათა მენეჯერებმა (ხელმძღვანელებმა) აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ ეს მართვის პროცესში. ორგანიზაციები გარემომცველი სამყაროდან იღებენ ინფორმაციას, მატერიალურ, შრომით და ფინანსურ რესურსებს, რომელთა დამუშავება და გარდაქმნაც ხდება ორგანიზაციის შიგნით (იხ. ნახ. 4.2.). თუ მართვის პროცესი ეფექტიანად ხორციელდება, მიიღება დამატებული ღირებულება.



ნახ. 4.2. ორგანიზაცია – ღია სისტემა.

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

4.3. სიტუაციური მიდგომა

სისტემის თეორიის ლოგიკურ გაგრძელებას წარმოადგენს სიტუაციური მიდგომა.

სიტუაციური მიდგომის ცენტრალური მომენტია სიტუაცია, ე.ი. იმ კონკრეტული მდგომარეობების ნაკრები, რომელიც ძლიერად იმოქმედებს ორგანიზაციაზე დროის მოცემულ მომენტში. «სიტუაციური აზროვნების» მეშვეობით ხელმძღვანელებს შესაძლებლობა ეძლევათ განსაზღვრონ ის ცვლადები (ფაქტორები), რომლებიც ყველაზე მეტად შეუწყობენ ხელს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას მოცემულ კონკრეტულ სიტუაციაში.

სიტუაციური მიდგომის აუცილებლობა პირველად წამოაყენა მერი პარკერ ფოლეთმა 20-იან წლებში. იგი მიუთითებდა, რომ «სხვადასხვა სიტუაცია სხვადასხვა

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

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

სიტუაციური მიდგომის მეთოდოლოგია შეიძლება განიმარტოს, როგორც ოთხსაფეხურიანი პროცესი:

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

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

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

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

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

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

შიგა სიტუაციური ცვლადები ახასიათებენ ორგანიზაციას, მოიცავენ რა ორგანიზაციის მიზანს, რესურსებს, სიდიდეს, შრომის ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ დანაწილებას. ისინი სხვადასხვა ზომით ექვემდებარებიან კონტროლს. მენეჯერების მიერ შიგა ცვლადებთან დაკავშირებით მიღებული

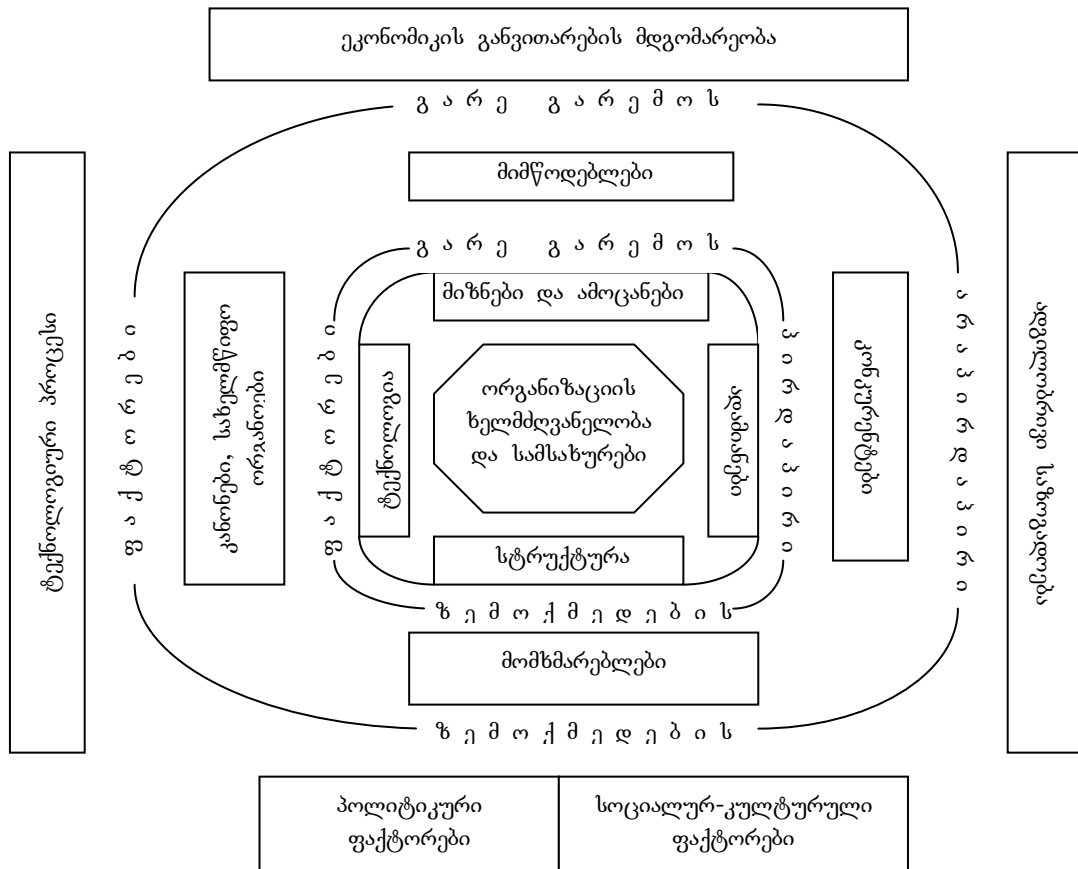
გადაწყვეტილება განსაზღვრავს, თუ რამდენად შედეგიანი იქნება მოცემული ორგანიზაციის საქმიანობა სხვებთან შედარებით.

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

თავი V. ორგანიზაცია და გარემო

5.1. ორგანიზაციის შიგა და გარე გარემო

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



ნახ. 5.1. ორგანიზაციის მენეჯმენტზე მოქმედი შიგა და გარე ფაქტორები

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

ორგანიზაციის გარე გარემოს მართვის თეორიის წარმოშობის თავდაპირველ ეტაპზე და შემდგომ პერიოდშიც ჯეროვანი ყურადღება არ ექცეოდა. მაგალითად, მეცნიერული მართვის სკოლა ყურადღებას ამახვილებდა მართვის ამოცანებსა და ტექნოლოგიაზე, ადმინისტრაციული მართვის სკოლა – სტრუქტურის ჩამოყალიბებაზე, ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა კი ადამიანისეულ ფაქტორზე. დღეისათვის მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში ორგანიზაციის გარე სამყაროსადმი დამოკიდებულება შეიცვალა. გარე გარემოს მნიშვნელობის შესახებ მოსაზრება მმართველობით აზროვნებაში პირველად გაჩნდა XX ს-ის 50-იანი წლების ბოლოს. ამის მიზეზი იყო ის, რომ გარე გარემოში მოქმედი ფაქტორები სულ უფრო მეტად ხდებოდა პრობლემების წყარო მენეჯერებისათვის. იმ შემთხვევაშიც კი, როცა

გარე გარემოში მომხდარი ცვლილებები არ არის მნიშვნელოვანი, მენეჯერმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს ისინი, ვინაიდან ორგანიზაცია, როგორც ღია სისტემა, მისგან დამოუკიდებლად არსებული გარემოდან მარაგდება მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსებით, ინფორმაციით.

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

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

ორგანიზაციის გარე გარემო რთული და ცვალებადია. სირთულეში იგულისხმება ფაქტორთა მრავალრიცხოვნება, ცვალებადობში კი – ცვლილებების სისწრაფე ორგანიზაციის გარემოცვაში. ორგანიზაციისათვის მეტად მნიშვნელოვანია გარე გარემოსათვის დამახასიათებელი ისეთი ნიშანი, როგორცაა განუსაზღვრელობა, რომელიც, თავის მხრივ, დამოკიდებულია ინფორმაციის მოცულობასა და ხარისხზე. თუ ინფორმაცია მცირეა, გარე გარემოს განუსაზღვრელობის ხარისხი იზრდება, თუ ინფორმაცია საკმარისად ამომწურავია და თანაც მაღალხარისხიანი, განუსაზღვრელობის ხარისხი მცირდება. ბუნებრივია, რაც უფრო მაღალია გარე გარემოს განუსაზღვრელობის ხარისხი, მით უფრო ძნელია მენეჯერების მიერ სწორი გადაწყვეტილების მიღება.

5.2. ორგანიზაციის შიგნით მოქმედი ფაქტორები

ორგანიზაციის შიგნით მოქმედი ფაქტორებიდან ყველაზე მნიშვნელოვანია მიზანი, სტრუქტურა, ამოცანები, ტექნოლოგია და ადამიანები.

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

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

ქვედანაყოფების მიზნები მათი საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, როგორც წესი, განსხვავებულია. მაგალითად, საწარმოო ქვედანაყოფის მიზანი შეიძლება იყოს შრომის მწარმოებლურობის ამაღლება განსაზღვრულ დონემდე, მარკეტინგის ქვედანაყოფისა – უკმაყოფილო მომხმარებლების რაოდენობის შემცირება, ლოგისტიკის ქვედანაყოფისა კი – ხელშეკრულების პირობების დამრღვევი მიმწოდებლების მომსახურებაზე უარის თქმა. ცხადია, სხვადასხვა ორგანიზაციის ერთი და იგივე ქვედანაყოფის მიზნები უფრო ახლოს იქნება ერთმანეთთან, ვიდრე ერთი და იგივე ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფის მიზნები. ასე მაგალითად, კომპანია «ყაზბეგისა» და კომპანია «ნატახტარის» მარკეტინგის ქვედანაყოფების მიზნები უფრო ახლოს შეიძლება იყოს ერთმანეთთან, ვიდრე საკუთარი კომპანიის, დაუშვავთ, საწარმოო ქვედანაყოფების მიზნებთან. ამიტომ, საჭიროა ყოველ ორგანიზაციაში მოხდეს ქვედანაყოფების მიზნების კოორდინაცია. ქვედანაყოფების

მიზნები აუცილებლად უნდა გამომდინარეობდეს ორგანიზაციის საერთო მიზნიდან (ან მიზნებიდან), რაც უზრუნველყოფს მის დროულად და ეფექტიანად მიღწევას.

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

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

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

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

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

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

შრომის ვერტიკალურ დანაწილებას მჭიდროდ უკავშირდება კონტროლის სისტემა. ერთი მენეჯერისადმი დაქვემდებარებულ პირთა რაოდენობა ქმნის კონტროლის სფეროს, რომელიც შეიძლება იყოს ფართო, თუ მენეჯერს ქვედა დონის ბევრი მუშაკი ექვემდებარება, და ვიწრო, თუ დაქვემდებარებაში ყავს ერთი ან რამდენიმე მუშაკი.

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

შესასრულებელი ამოცანები ტრადიციულად იყოფა სამ კატეგორიად: ამოცანები – დაკავშირებული ადამიანებთან; ამოცანები – დაკავშირებული მანქანებთან, ნედლეულთან, ინსტრუმენტებთან; ამოცანები – დაკავშირებული ინფორმაციასთან. მაგალითად, ნებისმიერ მწარმოებელ საწარმოში მუშის შრომა, პირველ რიგში დაზგა-

დანადგარებს უკავშირდება, რადგან ის მათი გამოყენებით მუშაობს. ძირეული დონის მენეჯერის შრომა, ძირითადად დაკავშირებულია მუშებთან, ადამიანებთან, რომელთა საქმიანობასაც ისინი მართავენ. რაც შეეხება ზედა დონის მენეჯერის შრომას, ის მჭიდრო კავშირშია ინფორმაციასთან და ადამიანებთან, რომლებიც ეწევიან მმართველობით (სამმართველო) შრომას, შესასრულებელი ამოცანები ზოგჯერ ერთი და იგივე ოპერაციებით შემოიფარგლება, ზოგჯერ კი დროის მცირე მონაკვეთშიც იცვლება. დაზგა-დანადგარებზე მომუშავე მუშის შრომას მონოტონური ხასიათი აქვს. მუშა ერთი და იგივე ოპერაციებს შეიძლება წლების განმავლობაში ასრულებდეს. მენეჯერის შრომა მუშის შრომისაგან განსხვავებით მრავალფეროვანია და ხშირად ძალიან რთული ამოცანების გადაწყვეტას მოითხოვს.

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

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

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

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

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

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

3. განუწყვეტელი წარმოება. ტექნოლოგიის ეს ტიპი ემყარება ავტომატიზებულ მოწყობილობას. განუწყვეტელი წარმოების მაგალითებია ნავთობის გადამამუშავება, ელექტროსადგურების მუშაობა და სხვა.

ტექნოლოგიის არცერთი ტიპი არ შეიძლება ჩაითვალოს «უკეთესად» სხვებთან შედარებით. თითოეულ მათგანს გააჩნია უპირატესობები და გამოყენების შესატყვისი სფეროები.

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

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

ადამიანები ფიზიკური და გონებრივი შესაძლებლობებით მკვეთრად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან. ამის საფუძველი ზოგჯერ მემკვიდრეობაა, ხშირად კი ადამიანს ესა თუ ის უნარი შექმნილი აქვს გამოცდილებით. ორგანიზაციები ყოველთვის ცდილობენ მუშაკები გამოიყენონ მათი შესაძლებლობების შესაბამისად. შესაძლებლობებთან ხშირად დაკავშირებულია წინასწარი განწყობა, მოწონება. წინასწარი განწყობა განსაზღვრავს ადამიანის მიერ ამა თუ იმ კონკრეტული სამუშაოს შესრულების პოტენციალს, რაც რამდენადმე უფრო ნათლად ვლინდება მუსიკასა და სპორტში. მართვისადმი განწყობა მეტად მნიშვნელოვანია მენეჯერების მომზადებისათვის ღირსეული კანდიდატების შესარჩევად. თუ მენეჯერი ვერ შეძლებს სწორად შეაფასოს განსაზღვრული სამუშაოსადმი ადამიანის განწყობა, დრო და სახსრები ტყუილად დაიკარგება.

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

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

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

ადამიანის ქცევის ხასიათი განისაზღვრება მის მიერ კონკრეტული სიტუაციის აღქმით და არა იმით, თუ რა ხდება სინამდვილეში. შეიძლება ითქვას, რომ არ არსებობს ორი ადამიანი, რომლებიც ერთნაირად აღიქვამდნენ ერთი და იმავე მოვლენას. აღქმა განსაზღვრავს ექნება თუ არა მოთხოვნილება ადამიანს და როგორი იქნება მისი მოლოდინი მოცემულ სიტუაციაში. ამიტომ არ არის საკმარისი მუშაკათათვის მხოლოდ სამუშაო პირობების შექმნა, საჭიროა იმავდროულად ხელმძღვანელობამ დაარწმუნოს ისინი, რომ მხოლოდ სასურველი ქცევა მიიყვანს მათ ინდივიდუალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებამდე. თუ ხელმძღვანელობამ შეძლო მუშაკების დარწმუნება, ისინი მოიქცევიან ისე, როგორც სასურველი იქნება ორგანიზაციისთვის.

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

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

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

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

5.3. გარე გარემო ბიზნესში. პირდაპირი და არაპირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები

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

მიმწოდებლები ითვლებიან ორგანიზაციის საქმიანობაზე მოქმედ ერთ-ერთ ძირითად ფაქტორად. მათგან იღებს ორგანიზაცია მატერიალურ, შრომით და ფინანსურ რესურსებს. ამ მიმართულებით ხელმძღვანელობის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე უშუალოდ დამოკიდებულია ორგანიზაციის მუშაობის შედეგები. მატერიალურ რესურსებს მიეკუთვნება მასალები, მოწყობილობა, ენერჯია. ზოგიერთ ორგანიზაციაში საჭიროა მასალების განუწყვეტელი მიწოდება, რაც მოითხოვს მიმწოდებლებთან მჭიდრო კავშირურობას. მიწოდებაში წყვეტილობამ, ან მატერიალური რესურსების სათანადო რაოდენობით მიუწოდებლობამ შეიძლება

დიდი სიმწელები შეუქმნას ორგანიზაციას. მაგალითად, მძიმე მდგომარეობაში ჩავარდება მანქანათსაშენებელი დარგის ნებისმიერი ორგანიზაცია, თუ მას დროულად არ მიეწოდა თუნდაც ერთი დეტალი. ნებისმიერ ორგანიზაციას ესაჭიროება ფინანსური რესურსების მიმწოდებელი ბანკები, აქციონერები, კერძო პირები. რაც უფრო კარგად მუშაობს ორგანიზაცია, მით მეტი შესაძლებლობები აქვს ფინანსური რესურსების მიღებისათვის. ორგანიზაციის ეფექტიანად მუშაობისათვის აუცილებელია მისი უზრუნველყოფა სათანადო კვალიფიკაციის კადრებით. თანამედროვე ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში ძირითადი საზრუნავია ტალანტის მქონე მენეჯერების მიღება სამსახურში.

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

მომხმარებლები ორგანიზაციაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორია. ნებისმიერი პროფილის (როგორც კომერციულმა, ისე არაკომერციულმა) ორგანიზაციებმა, თავიანთი საქმიანობა მომხმარებელთა პოზიციიდან უნდა შეაფასონ, მათი თვალთ უნდა დაინახონ. ამით ეფექტიანად მუშაობის ალბათობა მკვეთრად იზრდება. ფაქტიურად მომხმარებლები წყვეტენ, თუ რომელი პროდუქტები აწარმოონ ორგანიზაციებმა და როგორი იქნება მათი ფასი.

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

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

- 1) საქართველოს კანონი «მეწარმეთა შესახებ»;
- 2) საქართველოს კანონი მონოპოლიური საქმიანობისა და კონკურენციის შესახებ;
- 3) საქართველოს კანონი რეკლამის შესახებ;
- 4) საქართველოს კანონი მომხმარებელთა უფლებების დაცვის შესახებ;
- 5) საქართველოს საგადასახადო კოდექსი.

მენეჯერებმა ორგანიზაციათა საქმიანობა ქვეყნის საშინაო ბაზარზე ამ კანონების მოთხოვნების გათვალისწინებით უნდა წარმართონ. ამის გარეშე მათ პრობლემები შეექმნებათ ბიზნესის მაკონტროლებელ და მარეგულირებელ სახელმწიფო ორგანოებთან. მენეჯერებმა მართვის პროცესში აუცილებლად უნდა დაიცვან ორგანიზაციათა ფუნქციონირების წესები, როგორც ეს განსაზღვრულია საქართველოს კანონით «მეწარმეთა შესახებ». მათ უნდა უზრუნველყონ კონკურენციული ბრძოლის

წარმართვა შესაბამისად კანონის მოთხოვნებში და არ უნდა გამოიყენონ ბოროტად თავიანთი მონოპოლიური მდგომარეობა. სარეკლამო საქმიანობა აუცილებლად უნდა განხორციელდეს რეკლამის შესახებ საქართველოს კანონის მიხედვით. მენეჯერების ვალია დაიცვან მომხმარებლების უფლებები მომხმარებელთა უფლებების დაცვის შესახებ საქართველოს კანონის შესაბამისად. მენეჯერები კარგად უნდა ერკვეოდნენ საგასასახადო კოდექსის მოთხოვნებში და საგადასახადო ორგანიზაციებთან თავიანთი საქმიანობა უნდა წარმართონ საგადასახადო კოდექსით განსაზღვრული წესითა და პირობების გათვალისწინებით.

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

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

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

ტექნოლოგია წარმოადგენს დიდი მნიშვნელობის მქონე როგორც გარე, ისე შიგა ფაქტორს. ორგანიზაციის გარე გარემოში მომხდარი ტექნოლოგიური სიახლეები გავლენას ახდენენ მისი მუშაობის ეფექტიანობაზე, ინფორმაციის შეგროვების, შენახვისა და დამუშავების პროცესზე, საქონლის მოძველების სიჩქარეზე და სხვა. ორგანიზაციები იძულებულნი არიან ფეხდაფეხ მიჰყვნენ სიახლეებს მეცნიერებისა და ტექნიკის სფეროში, უპირველეს ყოვლისა კი იმ სიახლეებს, რომლებზეც დამოკიდებულია მათი საქმიანობის ეფექტიანობა. ცხადია ის ორგანიზაციები, რომელთა მენეჯერებიც მეცნიერებისა და ტექნიკის მიღწევებს დროულად ნერგავენ პრაქტიკაში, გამარჯვებულები გამოდიან კონკურენციულ ბრძოლაში. სიახლეებთან დაპირისპირება ორგანიზაციებს კონკურენციულ ბრძოლაში გამარჯვების შანს უკარგავს. ხშირად ასეთი ორგანიზაციები საერთოდ ქრებიან არენიდან.

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

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

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

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

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

5.4. საერთაშორისო ბიზნესის გარემო

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

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

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

ორგანიზაციათა მენეჯერებმა აუცილებლად უნდა გამოიკვლიონ ეკონომიკის განვითარების მდგომარეობა იმ ქვეყნებში, რომლებშიც აპირებენ ბიზნესის დაწყებასა

და განვითარებას. ასეთი ანალიზი ხელს შეუწყობს სწორი გადაწყვეტილებების მიღებას და მომავალი საქმიანობის გზების მეტი სიზუსტით განსაზღვრას. სხვა ქვეყნების ეკონომიკური გარემოს შესასწავლად გამოიყენება შემდეგი მაჩვენებლები: ცხოვრების დონე, მთლიანი ეროვნული პროდუქტი, ეკონომიკის განვითარების დონე, ვალუტის სტაბილურობა. მნიშვნელოვანია აგრეთვე ინფრასტრუქტურის განვითარების მდგომარეობის, დაბეგვრის სისტემის და სხვა ფაქტორების გამოკვლევა.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

როგორც უკვე აღინიშნა, საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე მოქმედი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია კულტურა. სხვადასხვა კულტურის მქონე ადამიანები განსხვავებულად იქცევიან ბაზარზე, განსხვავებულ პროდუქტებს მოიხმარენ და განსხვავებულ დამოკიდებულებას მოითხოვენ მენეჯერთა მხრიდან. დადგინდება რა საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე მოქმედი კულტურული ფაქტორები ამა თუ იმ ქვეყნისათვის და გაანალიზდება ისინი, მენეჯერები იწყებენ მუშაობას კულტურულ თავისებურებებთან ადაპტაციისათვის.

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

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

თავი 6. სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა

6.1. ბიზნესის როლი საზოგადოებაში

როგორც ცნობილია, ორგანიზაციაზე პირდაპირ და არაპირდაპირ მოქმედებენ მრავალრიცხოვანი ფაქტორები. თანამედროვე ორგანიზაციებზე გავლენას ახდენს საზოგადოებაც, რომელშიც ისინი ფუნქციონირებენ. XX საუკუნის დასაწყისში ზოგიერთი ამერიკელი ბიზნესმენი დარწმუნებული იყო იმაში, რომ ფირმებს თავიანთი რესურსები უნდა გამოეყენებინათ საზოგადოებისათვის სასარგებლოდ. მაგალითად, ენდრიუ კარნეგიმ (ფოლადის ბიზნესი) 350 მლნ დოლარი დააბანდა სოციალურ პროგრამებში და ააშენა 2000-ზე მეტი საჯარო ბიბლიოთეკა. ე. კარნეგის ნაშრომში «აყვავების სახარება» (1900 წ.) განხილულ იქნა ქველმოქმედების დოქტრინა, რომლის თანახმად რენტაბელურმა (მომგებიანმა) ორგანიზაციებმა თავიანთი სახსრების (თანხების) ნაწილი უნდა შეწირონ საზოგადოების საკეთილდღეოდ. ბიზნესის სოციალური როლის კონცეფცია იწყებს თანდათანობით შეცვლას, რაც განპირობებული იყო ბიზნესმენებსა და მთავრობას შორის თანამშრომლობის განვითარებით მეორე მსოფლიო ომისა და შემდგომ «ცივი ომის» პერიოდში. ამ პერიოდში შეიქმნა ეკონომიკური განვითარების კომიტეტი, რომელშიც შევიდნენ აშშ საქმიანი სამყაროს ყველაზე ცნობილი წარმომადგენლები. მართალია კომიტეტის მიზანი იყო მთავრობის კონსულტირება ეკონომიკისა და ბიზნესის საკითხებზე, მაგრამ კომიტეტის მნიშვნელობა აღმოჩნდა უფრო არსებითი, ვინაიდან ამ გზით ფართოვდებოდა საქმიანი სამყაროს მონაწილეთა როლი სოციალური და სახელმწიფოებრივი პოლიტიკის პრობლემების გადაწყვეტაში. გასული საუკუნის 50-იან წწ. გამოჩნდა პირველი ფუძემდებლური ნაშრომი სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხებზე. ხ.რ. ბოუენის წიგნში «ბიზნესმენის სოციალური პასუხისმგებლობა» განხილულია სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციის გავრცელება ბიზნესზე, ხოლო უფრო ფართო სოციალური მიზნების გაცნობიერებამ საქმიანი გადაწყვეტილებათა მიღებისას საზოგადოებას შეიძლება მოუტანოს სოციალური და ეკონომიკური სარგებლობა. [27, გვ. 146.]

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

თავისი ხასიათით ურთიერთსაწინააღმდეგო დასკვნები სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციის თაობაზე გამოწვეულია დისკუსიით ორგანიზაციების მიზნების შესახებ. ერთ-ერთი შეხედულების მიხედვით ორგანიზაცია განიხილება როგორც ეკონომიკური მთლიანობა, რომელიც ვალდებულია ზრუნავდეს

მხოლოდ თავისი რესურსების გამოყენების ეფექტიანობაზე. ამრიგად, ორგანიზაცია ასრულებს პროდუქციისა და მომსახურების წარმოების ეკონომიკურ ფუნქციას, რომლებიც აუცილებელია საზოგადოებისათვის საბაზრო ეკონომიკის პირობებში. ამასთან ერთად ხდება მოქალაქეთა უზრუნველყოფა სამუშაოთი, ხოლო ბიზნესმენებისა – მაქსიმალური მოგებითა და სათანადო გასამრჯელოთი. ამ შეხედულების თანახმად ბიზნესის ჭეშმარიტი როლია მისი რესურსების გამოყენება მოგების მისაღებად ღია კონკურენციულ ბრძოლაში პატიოსანი ბიზნესის «თამაშის წესების» სრული დაცვით. მეორე შეხედულების თანახმად ორგანიზაცია უფრო მეტია, ვიდრე ეკონომიკური მთლიანობა. კერძოდ, თანამედროვე ორგანიზაცია გარემომცველი სამყაროს რთული ნაწილია, რომელიც მოიცავს მრავალ შემაღვენელს, რომლებზეც დამოკიდებულია ორგანიზაციის თვით არსებობაც. ასეთ შემაღვენელს, რომელსაც ზოგჯერ შუამავლებს უწოდებენ (ორგანიზაციასა და მთლიანად საზოგადოებას შორის), განეკუთვნებიან: ადგილობრივი საზოგადოება, მომხმარებლები, მიმწოდებლები, ინფორმაციის საშუალებები, საზოგადოებრივი ზეგავლენის ჯგუფები, კავშირები ან გაერთიანებები, აგრეთვე მუშაკები და აქციათა მფლობელები. მრავალფენიანმა საზოგადოებრივმა გარემომ შეიძლება ძლიერი გავლენა იქონიოს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე; ამიტომ ორგანიზაციამ უნდა გააწონასწოროს წმინდა ეკონომიკური მიზნები გარემოს ამ შემაღვენელ ეკონომიკურ და სოციალურ ინტერესებთან. ამ თვალსაზრისით ორგანიზაცია პასუხს აგებს საზოგადოების წინაშე, რომელშიც იგი ფუნქციონირებს. ორგანიზაციებმა ამიტომ თავიანთი რესურსებისა და ძალისხმევის ნაწილი უნდა მიმართონ სოციალური არხებით საზოგადოების კეთილდღეობისა და სრულყოფისათვის, პასუხისმგებლობით იმოქმედონ ისეთ მრავალფეროვან სფეროებში, როგორცაა საცხოვრებელი გარემოს დაცვა, ჯანმრთელობის დაცვა და უსაფრთხოება, სამოქალაქო უფლებები, მომხმარებლის ინტერესების დაცვა და ა.შ.

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

6.2. სოციალური პასუხისმგებლობა

სოციალური პასუხისმგებლობა ემყარება საზოგადოების სოციალურ პეოპლემებზე რეაგირების ნებაყოფლობით პრინციპს და იგი არ არის განსაზღვრული მოქმედი

კანონმდებლობით ან მარეგულირებელი დონიძიებებით. გამოკვლევების თანახმად სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს სოციალური პასუხისმგებლობა. გამოკითხული მენეჯერები მიიჩნევენ, რომ ზეგავლენა ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ამაღლების მიმართულებით რეალურია, მას აქვს დიდი მნიშვნელობა და ეს ზეგავლენა გაიზრდება, მიუხედავად იმისა, რომ არის წინააღმდეგობებიც რიგითი მუშაკების მხრივ სოციალურ პროგრამებში ფირმის მონაწილეობასთან დაკავშირებით მოგებისა და შემოსავლების უფრო მეტად გადიდების მოთხოვნების გამო.

ორგანიზაციები ხშირად მონაწილეობენ საზოგადოების ცხოვრებაში ნებაყოფლობითი პრინციპის საფუძველზე. მაგალითად, ფირმა «პროექტერ ენდ გემბლმა» (აშშ) 1980 წელს გაყიდვიდან მოხსნა ტამპონები «რილაი», როდესაც აღმოაჩინა, რომ მათ შეეძლოთ გამოეწვიათ შოკი ტოქსიკურობის გამო. ფირმა «ჯონსონ ენდ ჯონსონმა» გადადგა ანალოგიური ნაბიჯები, როდესაც «ტილენონის» კაფსულებში აღმოჩენილ იქნა ციანიდის კვალი. ამ პროდუქტის წარმოებიდან მოხსნის გადაწყვეტილება ფირმას დაუჯდა დაახლოებით (შეფასებით) 50 მლნ დოლარი. ფირმა «ფორდმოტორი» სრულიად სხვანაირად მოიქცა «პინტოს» საქმესთან დაკავშირებით. მას შემდეგ, რაც სამი ქალი დაიღუპა «პინტოს» მოდელის საკუთარ ავტომობილებში (1973 წლის გამოშვება) უკანა მხრიდან დაჯახების შემდეგ მანქანის აფეთქების გამო, ფირმა «ფორდის» საქმე გადაეცა სასამართლოს. ფირმის ხელმძღვანელობა ამტკიცებდა, რომ ზუსტად იცავდა ფედერალურ წესებს და ზედმეტი ხარჯები გასწია (დაამატა 11 დოლარის დეტალები) საწვავი სისტემის დაწვის თავიდან ასაცილებლად. მაგრამ აღნიშნულ საქმეზე დადგინდა შემდეგი: 1) ფირმის ხელმძღვანელობას უნდა ცოდნოდა საწვავი სისტემის საშიშროების შესახებ იმ ანგარიშგების მიხედვით, რომელიც იქნა მიღებული შესაბამისი შემოწმების ჩატარებისას; 2) «პინტოს» მოდელმა ვერ გაუძლო 50კმ/ს სიჩქარის დაჯახებას ბენზინის ავზის (ბაკის) მაღალი ალბათობით დანგრევის (გატეხვის) გარეშე; 3) პროექტის მთავარმა ინჟინერმა მისცა ჩვენება, რომ მისი არაერთი წერილობითი და ზეპირი შეხსენება ფირმის ხელმძღვანელობისადმი «პინტოს» არასაკმარისი უსაფრთხოების შესახებ იგნორირებულ იქნა და იგი გადაიყვანეს ისეთ სამუშაოზე, რომელიც არ იყო დაკავშირებული ფედერალური სტანდარტების პრობლემებთან. საზოგადოებაში საგანმანათლებლო დონის ამაღლებასთან დაკავშირებით სოციალური პასუხისმგებლობის მაგალითია ფირმა «ეპლ კომპიუტერი», რომელმაც აჩუქა კომპიუტერული სისტემები 9 ათასზე მეტ დაწყებით და საშუალო სკოლას. ფირმა «აი ბი ემ»-მაც აჩუქა კომპიუტერული სისტემები ბევრ ამერიკულ უნივერსიტეტს. [27, გვ. 151-152.].

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

მაშასადამე, ორგანიზაციებმა (ფირმებმა) თავიანთი რესურსებისა და ძალისხმევის ნაწილი უნდა წარმართონ ადგილობრივ საზოგადოებათა სასარგებლოდ, რომლებშიც ფუნქციონირებენ ფირმა და მისი ქვედანაყოფები. ორგანიზაციები ვერ შეძლებენ ხანგრძლივად მუშაობას თავიანთ გარემოცვასთან კონფლიქტის პირობებში. ეფექტიანი მენეჯმენტისათვის ორგანიზაციამ უნდა შეძლოს შეგუება სოციალურ გარემოსთან, რათა ეს გარემო გახდეს ორგანიზაციისათვის უფრო კეთილსასურველი. დანახარჯები

სოციალურ პასუხისმგებლობაზე გამართლებულია საზოგადოების სხვადასხვა სეგმენტის სრულყოფით, აგრეთვე ფირმისადმი საზოგადოებრიობის ურთიერთობის გაუმჯობესებით. ყოველივე ეს იწვევს მომხმარებელთა (მყიდველთა) ლოიალობას პროდუქციის მწარმოებლებისადმი, ბიზნესში სახელმწიფოს მარეგულირებელი ჩარევის დონის შემცირებას და საზოგადოების მდგომარეობის საერთო გაუმჯობესებას.

აღსანიშნავია ისიც, რომ მხოლოდ მსხვილ ორგანიზაციებს როდი ძალუძთ იკისრონ სოციალური პასუხისმგებლობა. ნაგვის შემგროვებელი ორგანიზაცია ან პიცით მოვაჭრე საწარმო, რომელიც გახდა ბეისბოლის გუნდის სპონსორი, აგრეთვე წვრილი გადამამუშავებელი საწარმო, რომელიც მოსწავლეებს აძლევს ექსკურსიის მოწყობის შესაძლებლობას მისი მუშაობის გასაცნობად – ყველა ისინი სოციალურად პასუხისმგებელი ორგანიზაციებია. ასეთია საავადმყოფოც, რომელიც აგზავნის თავის მუშაკს უმაღლეს სასწავლებელში სტუდენტებთან ჯანდაცვაში კარიერის შესაძლებლობათა განსახილველად.

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

6.3. ეთიკა და თანამედროვე მენეჯმენტი

სოციალური პასუხისმგებლობის მთავარი პრობლემაა პირადი ფასეულობები. ადამიანები, რომლებიც ვარაუდობენ, რომ ორგანიზაციებმა უნდა ეცადონ მოგების მაქსიმიზირებას, მაღალ ფასეულობას ანიჭებენ მოგების, ეფექტიანობის მაქსიმიზაციას და დაბალ ფასეულობას – ალტრუიზმს. ასეთი ადამიანები მიიჩნევენ, რომ ორგანიზაცია იქცევა სწორად და სოციალურად პასუხისმგებელია, სანამ მისი მოქმედებები პასუხობენ ფასეულობათა მოცემულ სისტემას. იმისათვის, რომ გაკეთდეს არჩევა სწორი ქცევის სასარგებლოდ, მნიშვნელოვანია ეთიკის შესახებ დაწყებითი წარმოდგენის არსებობა. ეთიკა უშუალო კავშირშია პრინციპებთან, რომლებიც განსაზღვრავენ სწორ და არასწორ ქცევას. მაგრამ ბიზნესის ეთიკა შეეხება არა მარტო

ქვეყნის სოციალურად საპასუხისმგებლო პრობლემას. იგი კონცენტრირებულია მმართველი (მართვის სუბიექტი) და მართული (მართვის ობიექტი) ქვესისტემების ქვეყნის ვარიანტების ფართო სპექტრზე. უფრო მეტიც, ეთიკის ყურადღების ფოკუსშია მიზნებიც, საშუალებებიც, რომლებიც გამოიყენება მათ მისაღწევად როგორც ერთი, ასევე მეორე ქვესისტემის მიერ. მაგალითად, თითქმის ყველა ამერიკელის შეხედულებით არაეთიკურია ქრთამის მიცემა უცხოელი მოხელისათვის ხელსაყრელი კონტრაქტის მისაღებად. ამ შემთხვევაში საშუალებები არაეთიკურია. მაგრამ კონტრაქტის (ხელშეკრულების) დადება ზღვის კატის ბეწვზე ქრთამის გარეშე, შეიძლება განხილულ იქნეს როგორც არასწორი ქცევა იმ ქვეყანაში, სადაც გარეული ცხოველების დაცვა მაღალ დონეზეა დაყენებული. ამრიგად, ზღვის კატის ბეწვის გამოყენება არაეთიკურია რამდენადაც ასეთი ქცევა, მიუხედავად იმისა, რომ კანონსაწინააღმდეგო არ არის, ეწინააღმდეგება პირად ფასეულობებს და წარმოადგენს მოქმედებას, რომელსაც არ უწერია მხარდაჭერა.

საექვო ეთიკის მაგალითია ფირმა «მენვილის» მოქმედებები, რომელიც ათეული წლობით ბლოკავდა მონაცემებს, რომლებიც მოწმობდნენ ფირმის მუშების სიკვდილის შემთხვევებს აზბესტის მტვრის შესუნთქვის გამო. ნიუ-ჯერსის შტატის (აშშ) სასამართლომ დაადგინა, რომ ფირმა «მენვილი» შეგნებულად უგულვებელყოფდა ადამიანების უფლებებს და არ ღებულობდა ზომებს მათი ჯანმრთელობის დაცვისა ან აღდგენისათვის. სასამართლომ მოითხოვა, რომ ფირმას თავისი აქციების 80% გადაეცა შესაბამისი ფონდისათვის ბევრ ადამიანზე კომპენსაციების გასაცემად, რომლებმაც სარჩელი შეიტანეს სასამართლოში.

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

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

ქართულ ბიზნესში, სამწუხაროდ, ჯერჯერობით ნაადრევია საუბარი სოციალური პასუხისმგებლობისა და ეთიკის პრობლემების ჯეროვან დონეზე გადაწყვეტის

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

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

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

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

სოციალური რევიზიების ამოცანაა ორგანიზაციის მოქმედებების და პროგრამების სოციალური გავლენის შესახებ ანგარიშგების შედგენა და შეფასება. სოციალური რევიზიის მომხრეები ვარაუდობენ, რომ ასეთი ტიპის ანგარიშგება იძლევა სრულ წარმოდგენას ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობის დონის შესახებ.

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

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

მეორე განყოფილება: დამაკავშირებელი პროცესები

თავი 7. კომუნიკაციები მენეჯმენტის სისტემაში

7.1. კომუნიკაცია და მართვის ეფექტიანობა

კომუნიკაცია გულისხმობს ინფორმაციის გაცვლას, რომლის საფუძველზე მენეჯერები ღებულობენ გადაწყვეტილებებს და დაყავთ ისინი ორგანიზაციის მუშაკებამდე.

კომუნიკაცია ორგანიზაციათა ეფექტიანი ფუნქციონირების აუცილებელი პირობაა. გამოკვლევებით დადგენილია, რომ ხელმძღვანელები (მენეჯერები) თავიანთი სამუშაო დროის 50-დან 90%-მდე ხარჯავენ კომუნიკაციაზე. მიუხედავად იმისა, რომ კომუნიკაცია ვეებერთელა როლს ასრულებს ორგანიზაციების წარმატებით მუშაობაში, მენეჯერთა დიდ უმრავლესობას ის მიაჩნია მთავარ დაბრკოლებად ეფექტიანობის მიღწევის გზაზე. გამოკვლევებმა უჩვენა, რომ ასეთი შეხედულება აქვთ ამერიკელი მენეჯერების 73%-ს, ინგლისელი მენეჯერების 63% და იაპონელი მენეჯერების 85%-ს [1, გვ. 116.]. ასეთი შეხედულების საფუძველია ის ფაქტი, რომ ორგანიზაციებში პრობლემათა წარმოქმნის მთავარი მიზეზია სწორედ არაეფექტიანი კომუნიკაცია.

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

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

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

ორგანიზაციები გარე გარემოსთან კავშირისათვის იყენებენ კომუნიკაციის მრავალფეროვან საშუალებებს: რეალურად არსებულ და პოტენციურ მომხმარებლებს მიმართავენ რეკლამის მეშვეობით, წარადგენენ წერილობით ანგარიშებს თავიანთი საქმიანობის შესახებ სხვადასხვა ინსტანციაში; ადგენენ კონიუნქტურულ მიმოხილვებს (კომპლექსურ ინფორმაციას) სამომხმარებლო ბაზარზე არსებული სიტუაციის შესახებ და სხვ. ორგანიზაციები საზოგადოებასთან ურთიერთობის დამყარებისას პირველხარისხიან მნიშვნელობას ანიჭებენ იმიჯის შექმნას.

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

ინფორმაციის ვერტიკალურად გაცვლასთან ერთად ორგანიზაციებში ხორციელდება ჰორიზონტალური გაცვლაც ჰორიზონტალური კომუნიკაციების მეშვეობით. ჰორიზონტალური კომუნიკაციები მყარდება ერთი დონის სხვადასხვა განყოფილებებს

შორის; ინფორმაციის ჰორიზონტალური გაცვლა აუცილებელია საქმიანობის კოორდინაციისთვის.

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

7.2. კომუნიკაციური პროცესი და მისი ეტაპები

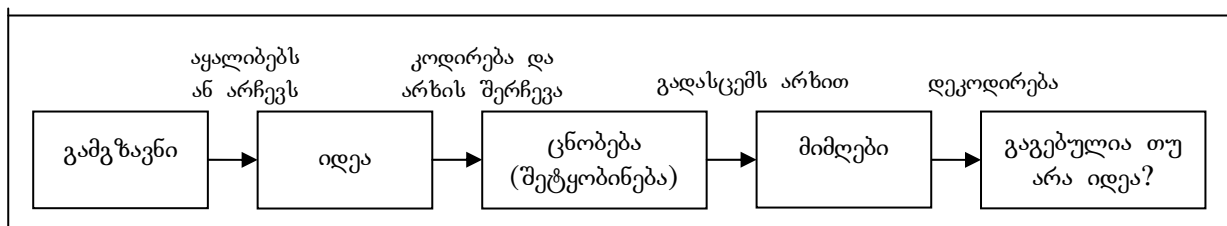
კომუნიკაციურ პროცესში იგულისხმება ინფორმაციის გაცვლა ორ ან მეტ ადამიანს შორის. საჭიროა ინფორმაციის გაცვლაში აქტიური როლი შეასრულოს ორივე მხარემ.

კომუნიკაციური პროცესი შედგება ოთხი ეტაპისაგან. მათ მიეკუთვნება:

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

ინფორმაციის გაცვლის პროცესში შეიძლება გამოიყოს ოთხი საბაზო ელემენტი:

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



ნახ. 7.1. ინფორმაციის გაცვლის პროცესის მარტივი მოდელი

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

მუშაობის შედეგების გაუმჯობესების გზებს. ინფორმაცია არ საჭიროებს ხელქვეითთა ქებას ან კრიტიკას.

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

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

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

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

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

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

დეკოდირებაში იგულისხმება ინფორმაციის გამგზავნი პირის სიმბოლოების გადაცემა მიმღებისათვის გასაგები სახით. თუ ინფორმაციის გამგზავნი და მიმღები პირებისათვის ინფორმაციის კოდირებისას გამოყენებულ სიმბოლოებს აქვთ ერთი და იგივე მნიშვნელობა, მიმღები გაიიგებს, თუ რა აქვს მხედველობაში ინფორმაციის გამგზავნს; წინააღმდეგ შემთხვევაში მან გადაცემულ ცნობას შეიძლება მიანიჭოს რამდენადმე განსხვავებული მნიშვნელობა, რაც ბუნებრივია უარყოფითად იმოქმედებს მართვის პროცესზე. თუ ინფორმაციის მიმღებს არ მოეთხოვება პასუხის გაცემა მიღებულ ინფორმაციაზე, მისი გაცვლის პროცესი აქ მთავრდება. მაგრამ თუ საჭიროა პასუხის გაცემა მიღებულ ცნობაზე, ინფორმაციის გამგზავნისა და მიმღების როლები იცვლება: მიმღები ხდება გამგზავნი. მიღებულ ცნობაზე გამოხმაურების გადასაცემად გამოიყენება კომუნიკაციური პროცესის ყველა ეტაპი და ელემენტი. უკუკავშირი ხშირად განაპირობებს მმართველობითი ინფორმაციის გაცვლის პროცესის ეფექტიანობის მნიშვნელოვან ამაღლებას.

7.3. პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციები

ორგანიზაციის მართვის პროცესში დიდ როლს ასრულებს პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციები, რომელთა ეფექტიანობაზეც მოქმედებს მრავალი ასპექტი. მათ შორის

ძირითადია: ალქმა, სემანტიკა, არავერბალური სიმბოლოები, უკუკავშირის დაბალი დონე, მოსმენის უნარი.

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

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

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

მენეჯერებსა და ხელქვეითებს შორის ინფორმაციის გაცვლაზე გარკვეულ გავლენას ახდენს მათ შორის არსებული კომუნიკაციური კლიმატი. თუ მენეჯერსა (ხელმძღვანელსა) და ხელქვეითს შორის უნდობლობა და დაპირისპირებაა, ხელმძღვანელი ვერ მიიღებს საჭირო ინფორმაციას. ნდობის ატმოსფერო მათ შორის, პირიქით, ზრდის ზუსტი ინფორმაციის ნაკადს და ხელს უწყობს მართვის ეფექტიანობის ამაღლებას.

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

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

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

პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების ეფექტიანობის ამაღლებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მოსმენის უნარს. ამ საკითხთან დაკავშირებით ხელმძღვანელები

იძლევიან ძირითადად ასეთ პასუხს: «მე მომწონს ჩემი უფროსი, ის მისმენ მე». მოსმენის უნარი არავითარ შემთხვევაში არ უნდა იქნეს დაყვანილი გაჩერებაზე და სხვებისათვის ლაპარაკის საშუალების მიცემაზე. ისინი მოსმენის პროცესის მხოლოდ ნაკლებ მნიშვნელოვანი ფრაგმენტებია.

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

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

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

ინფორმაციის გამგზავნის ყურადღებიანი დამოკიდებულება სხვა ადამიანებისადმი, დადებითად განაწყოფს მათ და შეიძლება ამით შესამჩნევად შემცირდეს მიღებული ინფორმაციის არასწორი გაგების შესაძლებლობა.

პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების დამყარების პროცესში ხელმძღვანელი ყოველთვის უნდა ეცადოს უკუკავშირის მიღწევას. არსებობს უკუკავშირის დამყარების რამდენიმე ხერხი: კითხვების დასმა, პოზის, ჟესტის, ინტონაციის შეფასება, მუშაობის პირველადი შედეგების გაკონტროლება, ღია კარის დღის ჩატარება. კითხვებზე მიღებული პასუხებით ხელმძღვანელი არკვევს, თუ როგორ გაიცნობიერეს დაქვემდებარებულმა მუშაკებმა მის მიერ მიწოდებული ინფორმაცია. ხელქვეითთა პოზების, ჟესტების, ინტონაციის შეფასებით ხელმძღვანელი არკვევს რა დონით მოხდა მათ მიერ ინფორმაციის აღქმა. მუშაობის პირველადი შედეგების გაკონტროლებით ირკვევა, თუ რა ზომით შესრულდა მისი დავალებები. ღია კარის დღეების მოწყობა ხელმძღვანელის მზადყოფნის მაჩვენებელია – განიხილოს ნებისმიერი საკითხი დაქვემდებარებულ მუშაკებთან ერთად.

7.4. ორგანიზაციული კომუნიკაციები

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

ინფორმაციის გაცვლას ძირითადად აბრკოლებს შემდეგი წინააღმდეგობები:

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

ცნობების დამახინჯება შეიძლება გამოწვეული იყოს წინასწარგანზრახვით ან პიროვნებათაშორისი კონტაქტების დამყარების სიძნელეებით. შეგნებულად ინფორმაცია შეიძლება დამახინჯდეს მაშინ, როცა ხელმძღვანელი არ ეთანხმება მიღებულ ინფორმაციას. ასეთ შემთხვევაში ის ინფორმაციას ცვლის მისი ინტერესების შესაბამისად. ინფორმაცია მახინჯდება, აგრეთვე, მართვის ქვედა დონიდან ზედა დონისათვის გადაცემის მომენტში, როცა ხელქვეითები ცდილობენ ხელმძღვანელებს

გადასცენ მხოლოდ დადებითი ინფორმაცია. ამ დროს ხელქვეითებს არასწორი მოქმედებისკენ უბიძგებს დასჯის შიში უარყოფითი ინფორმაციის მიწოდების შემთხვევაში, ზოგჯერ კი ინფორმაციის გადაცემით მიღებული შედეგის გამოუყენებლობის შეგრძნება.

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

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

კომუნიკაციური პროცესი შეიძლება შეფერხდეს კადრების არადამაკმაყოფილებელი კვალიფიკაციით და არადანიშნულებისამებრ გამოყენებით, ფორმალურ და არაფორმალურ ჯგუფებს შორის კონფლიქტით და სხვა მიზეზებით.

ორგანიზაციებში კომუნიკაციური პროცესის სრულყოფა შეიძლება შემდეგი გზებით:

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

ინფორმაციული ნაკადის რეგულირების მიზნით ხელმძღვანელმა უნდა შეისწავლოს ინფორმაციაზე როგორც საკუთარი, ისე სხვა მუშაკების მოთხოვნილების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი ასპექტები და ამის საფუძველზე განსაზღვროს, თუ რა არის «ძალიან ბევრი» და «ძალიან ცოტა» გასაცვლელ ინფორმაციაში.

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

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

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

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

თავი 8. გადაწყვეტილებათა მიღება

8.1. გადაწყვეტილების ცნება

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

გადაწყვეტილების მიღება გულისხმობს ალტერნატივის არჩევას.

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

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

კონკრეტული ადამიანის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები მოქმედებს პირველ რიგში მის პირად ცხოვრებაზე და ნაკლებად უკავშირდება სხვა ადამიანებს; მენეჯერის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე კი დამოკიდებულია სხვა ადამიანების ბედი. მენეჯერი ირჩევს მოქმედების მიმართულებას არა მხოლოდ თავისთვის, არამედ მთელი ორგანიზაციისთვისაც. ამიტომ ის დიდი სიფრთხილით უნდა მოეკიდოს გადაწყვეტილების მიღების საკითხს; მისი არჩევანი ხომ დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების ცხოვრებაზე. მძიმე მორალური ტვირთია მენეჯერისათვის უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილების მიღებაზე პასუხისმგებლობა, რაც განსაკუთრებით მკაფიოდ ჩანს მართვის უმაღლეს დონეზე. მაგალითად, თუ მენეჯერი შეცდა და სამსახურიდან გაათავისუფლა კარგი მუშაკი, დაზარალდება ორგანიზაცია და თვითონ მუშაკიც, მაგრამ, თუ ცუდი მუშაკისაგან არ განთავისუფლდა ორგანიზაცია, ის შეიძლება ძალიან დაზარალდეს. ცუდი მუშაკი, გარდა იმისა, რომ ვერ მუშაობს სათანადო დონეზე, უარყოფით გავლენას ახდენს დანარჩენ მუშაკებზეც. გამომდინარე აღნიშნულიდან მენეჯერმა უნდა მიიღოს მხოლოდ სათანადოდ მოფიქრებული და დასაბუთებული გადაწყვეტილებები.

8.2. ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები და მისი სახეები

ორგანიზაციული (მმართველობითი) გადაწყვეტილებები მენეჯერის მიერ გაკეთებული ალტერნატივაა (არჩევანია), რომელმაც უნდა უზრუნველყოს მისი მოვალეობების შესრულება დაკავებული თანამდებობის შესაბამისად. ორგანიზაციული

გადაწყვეტილებების მიზანია ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების შესრულება. ბუნებრივია, უფრო ეფექტიანად ჩაითვლება ის გადაწყვეტილება, რომელიც მეტ წვლილს შეიტანს მიზნის მიღწევაში და არ დააზარალებს ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებს.

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

ცხრილი 8.1.

1. ტიპური გადაწყვეტილებები მართვის ფუნქციების მიხედვით

დაგეგმვა

1. როგორია ორგანიზაციის (ფირმის) უმაღლესი ამოცანა ან მისი ბიზნესის ბუნება?
2. როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის (ფირმის) მიზნები?
3. რა ცვლილებები ხდება გარე გარემოში და როგორ გავლენას ახდენენ ისინი ორგანიზაციაზე ან მოახდენენ მომავალში?
4. როგორი სტრატეგია ან ტაქტიკა შეიძლება არჩეულ იქნეს დასახული მიზნების მისაღწევად?

ორგანიზაცია

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

მოტივაცია

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

კონტროლი

1. როგორ უნდა გაიზომოს შრომის შედეგები?
2. როგორი სიხშირით უნდა შეფასდეს შედეგები?
3. რას მივაღწიეთ ჩვენ მიზნების მიღწევით?

4. თუ ფირმამ არასაკმარისად წაიწია წინ დასახული მიზნებისაკენ, რატომ მოხდა ეს და რა კორექტივები უნდა იქნეს შეტანილი საქმიანობაში?

ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები იყოფა ორ ჯგუფად: დაპროგრამებულ და დაუპროგრამებელ გადაწყვეტილებებად.

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

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

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

პრაქტიკაში ცოტაა ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც წარმოადგენენ წმინდა სახით დაპროგრამებულ ან დაუპროგრამებელ გადაწყვეტილებებს. ისინი უფრო ხშირად აღმოჩნდებიან ხოლმე დაპროგრამებულ და დაუპროგრამებელ გადაწყვეტილებებს შორის.

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

გადაწყვეტილება. ზოგჯერ ისეთი სიტუაციაა, რომ უკეთესია გადაწყვეტილების მიუღებლობა. კონკრეტული სიტუაციიდან სწორი გამოსავლის მოძებნა დამოკიდებულია მენეჯერის უნარზე.

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

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

განსჯაზე დამყარებულ გადაწყვეტილებებს საფუძვლად ედება სიტუაციათა გამეორების ტენდენცია ორგანიზაციებში. ასეთ პირობებში დაგროვებული ცოდნის საფუძველზე მენეჯერი ღებულობს ადრე მიღებული გადაწყვეტილების მსგავს გადაწყვეტილებას.

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

8.3. პრობლემის რაციონალური გადაჭრის ძირითადი ეტაპები

პრობლემის რაციონალური გადაწყვეტა მოიცავს შემდეგ ძირითად ეტაპებს:

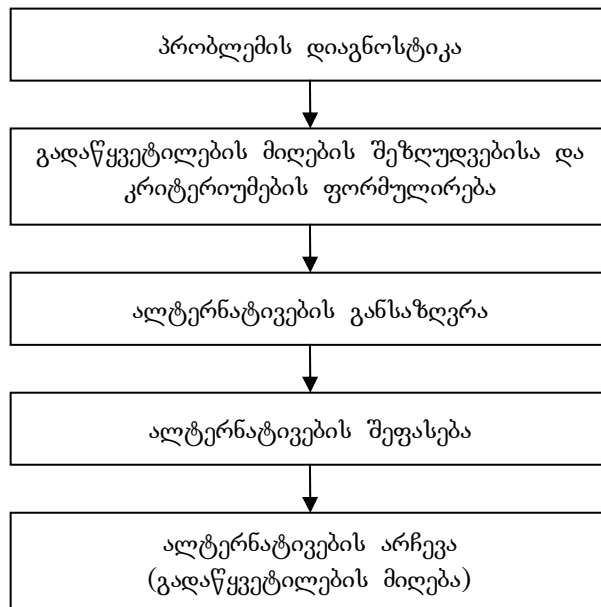
- პრობლემის დიაგნოსტიკა;
- გადაწყვეტილების მიღების შეზღუდვებისა და კრიტერიუმების ფორმულირება;
- ალტერნატივების განსაზღვრა;
- ალტერნატივების შეფასება;
- ალტერნატივების შერჩევა (იხ. ნახ. 8.1.).

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

პრობლემის დიაგნოსტიკა პირველი ნაბიჯია მისი რაციონალური გადაჭრის გზაზე. თუ პრობლემა სწრაფად და სწორედ დადგინდა, მართვის პროცესის ეფექტიანობა იზრდება. არსებობს პრობლემის დადგენის ორი გზა: პირველის მიხედვით

პრობლემად ითვლება სიტუაცია, რომლის დროსაც არ იქნა მიღწეული დასახული მიზნები. ზოგჯერ, თანაც საკმაოდ ხშირად, მენეჯერები პრობლემად თვლიან სიტუაციას, რომელშიც რაღაც უნდა მომხდარიყო, მაგრამ არ მოხდა.

პრობლემის სრულად განსაზღვრა და ჩამოყალიბება ორგანიზაციაში ხშირად ძალიან ძნელდება საქმიანობის სხვადასხვა სახის ერთმანეთთან დაკავშირების გამო. მაგალითად, მარკეტინგის განყოფილების მენეჯერის მუშაობის შედეგები გავლენას ახდენს გასაღების სამსახურის მენეჯერის, წარმოების განყოფილების და ნებისმიერი სხვა ქვედანაყოფის მუშაკთა საქმიანობაზე. თუ მარკეტინგის მენეჯერმა დროულად ვერ დააფიქსირა საქონლის სასიცოცხლო ციკლის სიმწიფის ეტაპების დადგომა და არასწორი ინფორმაცია მიაწოდა უმაღლესი დონის მენეჯერს, ის ვერ მიიღებს სწორ გადაწყვეტილებას საქონლის წარმოების გაგრძელებასთან დაკავშირებით, რითაც შეიძლება დაზარალდეს მთელი ორგანიზაცია. ექიმის საქმიანობა პირდაპირ კავშირშია ლაბორანტების მუშაობის შედეგებთან. თუ ლაბორატორიაში დაუშვებენ შეცდომებს ექიმი კიდევ უფრო გააღრმავებს მათ, რადგან მისი გადაწყვეტილებები უშუალოდ ემყარება ლაბორატორიული ანალიზის შედეგებს.



ნახ. 8.1. პრობლემის რაციონალური გადაჭრის ძირითადი ეტაპები

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

პრობლემის დიაგნოსტიკაში დიდ როლს ინფორმაცია ასრულებს, ის უნდა იყოს ამომწურავი და რეალური. მენეჯერი არ უნდა გადაიტვირთოს ზედმეტი ინფორმაციით, რომელიც უშუალოდ არ ეხება პრობლემას. საჭიროა ინფორმაცია უშუალოდ შეესაბამებოდეს კონკრეტულ პრობლემას, მიზანს, ადამიანებს და დროის მონაკვეთს, ე.ი. ის უნდა იყოს რელევანტური. მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში აქვს

მენეჯერს შესაძლებლობა სწორად განსაზღვროს ორგანიზაციის წინაშე მდგომი პრობლემა.

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

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

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

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

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

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

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

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

8.4. გადაწყვეტილების შემუშავებისა და მიღების პროცესზე მოქმედი ფაქტორები

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

ყველა სამმართველო გადაწყვეტილება პირველ რიგში ემყარება მენეჯერის პიროვნულ თვისებებს. საერთოდ, ყოველი ადამიანი ინდივიდუალურად აფასებს მოვლენებს, რაც განსაზღვრავს მის მოქმედებას და მიღებული გადაწყვეტილებების შინაარსს. პიროვნული ღირსებები გადაწყვეტილების მიღებისას ხშირად გამოდის კომპრომისის როლში, რომელიც ადამიანს ეხმარება სასურველი ალტერნატივის შერჩევაში.

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

სამმართველო გადაწყვეტილების მიღების პროცესისაგან დამოკიდებულებით ცნება «რისკი» ნიშნავს არა საშიშროებას, არამედ ალტერნატივების მოსალოდნელი შედეგების განხორციელების დონეს. იმ შემთხვევაში, როცა მენეჯერმა ზუსტად იცის ალტერნატიული ვარიანტების მოსალოდნელი შედეგები, გადაწყვეტილება მიიღება განსაზღვრულობის პირობებში და ის ერთია მხოლოდ. მაგრამ ზოგჯერ არ ხერხდება ალტერნატივების მოსალოდნელი შედეგების დადგენა. ასეთ შემთხვევაში გადაწყვეტილება მიიღება გაურკვევლობის, განუსაზღვრელობის, ანუ რისკის პირობებში. გადაწყვეტილებათა შედეგების ალბათობა დგინდება, როგორც მოცემული მოვლენის განხორციელების ხარისხი და იცვლება 0-დან 1-მდე. ყველა ალტერნატივის ალბათობათა ჯამი ტოლი უნდა იყოს 1-ის. ალბათობის განსაზღვრის უფრო

სასურველი ხერხია ობიექტურობა. ალბათობა ითვლება ობიექტურად თუ ის განისაზღვრება მათემატიკური მეთოდებით ან დაგროვებული გამოცდილების სტატისტიკური ანალიზის საფუძველზე. ობიექტურია ალბათობა იმისა, რომ მონეტის ორი მხარის პირობებში დაეცემა მისი რომელიმე მაჩვენებელი ყველა შემთხვევაში 50%-ია. ობიექტურია აგრეთვე სიცოცხლის დაზღვევით დაკავშირებული კომპანიის მიერ მოსახლეობის სიკვდილიანობის დონის პროგნოზირება. არსებული მონაცემების სტატისტიკური ანალიზის საფუძველზე სადაზღვევო კომპანიას შეუძლია მაქსიმალური სიზუსტით დაადგინოს განსაზღვრული ასაკის ადამიანთა სიკვდილიანობის მაჩვენებელი და მასზე დაყრდნობით სადაზღვევო შენატანების ოდენობა. ალბათობის ობიექტურობაზე დიდ გავლენას ახდენს ინფორმაციის მოცულობა. რამდენიმე ათეული ოჯახის მონაცემებზე დაყრდნობით გაანგარიშებული პროგნოზი ბუნებრივია, არ იქნება საიმედო.

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

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

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

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

სამმართველო გადაწყვეტილების მიღებას და რეალიზაციას ზოგჯერ თან ახლავს ნეგატიური შედეგები. მაგალითად, მაღალი ხარისხის პროდუქციის გამოშვების შესახებ გადაწყვეტილებას მოყვება ხოლმე ხარჯების ზრდა. ავტომატური საწარმოო ხაზების გამოყენებამ საერთო ხარჯების შემცირების პირობებში შეიძლება გამოიწვიოს ლოიალურად განწყობილი მუშაკების გათავისუფლება და სხვა. გადაწყვეტილებათა რეალიზაციისას სავარაუდო ნეგატიური შედეგები აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ მენეჯერებმა და წავიდნენ კომპრომისზე, თუ ეს მომგებიანი იქნება ორგანიზაციისათვის. ამასთან ზოგიერთი ნეგატიური შედეგი არავითარ შემთხვევაში

არ უნდა იქნეს დაშვებული ხელმძღვანელობის მიერ. ასეთ ნეგატიურ შედეგებს მიეკუთვნება კანონებისა და ეთიკური ნორმების დარღვევა.

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

თავი 9. გადაწყვეტილებათა მიღების მოდელები და მეთოდები

9.1. გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის მოდელირება

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

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

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

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

ანალოგიური მოდელი არის საკვლევი ობიექტის ანალოგი, რომელიც მოქმედებს როგორც რეალური ობიექტი, მაგრამ არ გამოიყურება ასეთად. წარმოების მოცულობისა და ხარჯების თანაფარდობის ამსახველი გრაფიკი ანალოგიური მოდელია, რომელიც აჩვენებს წარმოების დონის გავლენას ხარჯებზე. ანალოგიურ მოდელს მიეკუთვნება, აგრეთვე, ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემა. იგი წარმოადგენს ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის არსებული რთული კავშირების გამოვლენის უფრო მარტივ და ეფექტიან ხერხს, ვიდრე ვთქვათ მუშაკთა ურთიერთკავშირის სახეების ჩამოთვალი

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

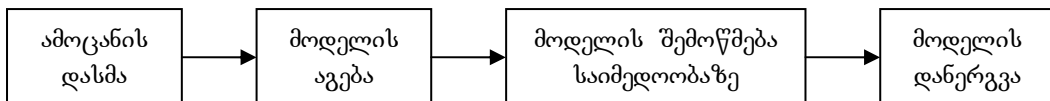
მოდელირების პროცესი შედგება შემდეგი ეტაპებისაგან:

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

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

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

ამის შემდეგ ხორციელდება მოდელის შემოწმება საიმედოობაზე. შემოწმების ერთ-ერთი ასპექტი გულისხმობს მოდელის რეალურ სამყაროსთან შესაბამისობის ხარისხის დადგენას. უნდა გაირკვეს, არის თუ არა ჩართული მოდელში რეალური სიტუაციის ყველა არსებითი ხასიათის პრობლემა. ეს ბუნებრივია, არ არის მარტივი საქმე, განსაკუთრებით კი მაშინ, როცა გადასაწყვეტია რთული ამოცანა. მართვის მოდელის შემოწმებამ უჩვენა, რომ ისინი არ არიან სრულყოფილი, რადგან არ მოიცავენ ყველა რელევანტურ ცვლადს (ფაქტორს). ცხადია, რაც უკეთესად ასახავს მოდელი რეალურ მდგომარეობას, მით მაღალია მისი, როგორც მენეჯერის ხელშემწყობის, პოტენციური კარგი გადაწყვეტილების მიღების საქმეში. მოდელის შემოწმების მეორე ასპექტი გულისხმობს იმის გარკვევას, თუ მისი საშუალებით მიღებული ინფორმაცია როგორ დაეხმარება მენეჯერს პრობლემის გადაწყვეტაში.



ნახ. 9.1. მოდელირების პროცესის ეტაპები

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

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

9.2. მართვის მეცნიერების ძირითადი მოდელები

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

თამაშთა თეორია მიღებული გადაწყვეტილებების კონკურენტებზე ზემოქმედების შეფასების მოდელირების მეოღია. კონკურენტების მოსალოდნელი მოქმედების პროგნოზირება ორგანიზაციისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან მასზეა უშუალოდ დამოკიდებული უპირატესობის მოპოვება სხვა ორგანიზაციებთან შედარებით. თამაშთა თეორიის მოდელი თავდაპირველად დაამუშავეს და გამოიყენეს სამხედრო საქმეში. ბიზნესის სფეროში ის გამოიყენება ფასების ცვლილებებზე კონკუ-

რენტების რეაქციის, გასაღებისათვის მხარდაჭერის ახალი კამპანიის, დამატებითი მომსახურების მიწოდების, ახალი პროდუქციის შექმნისა და ათვისების პროგნოზირებისათვის. თამაშთა თეორია არ გამოიყენება ისე ხშირად, როგორც აქ განხილული სხვა მოდელები.

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

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

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

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

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

პროდუქციის ერთეულის გასაყიდი ფასი უჩვენებს საწარმოს შემოსავალს საქონლის ყოველი ერთეულის გაყიდვისას. ცვალებადი ხარჯები პროდუქციის ერთეულზე

წარმოადგენს ფაქტიურ ხარჯებს, რომლებიც უშუალოად საჭიროა პროდუქციის ყოველი ერთეულის დასამზადებლად. ბუნებრივია, ერთობლივი ცვალებადი ხარჯები იზრდება პროდუქციის წარმოების მოცულობის ზრდასთან ერთად. მუდმივი ხარჯები არ იცვლება წარმოების მოცულობის ცვლილების შესაბამისად. გასაყიდი ფასი ცვალებადი ხარჯების გამოკლებით უჩვენებს გაყიდული ერთეული პროდუქციის წვლილს მოგებაში. მაგალითად, თუ ჩანთის გასაყიდი ფასი 20 დოლარია, ცვალებადი ხარჯი კი 14 დოლარი, წვლილი მოგებაში შეადგენს 4 დოლარს. ამის საფუძველზე მენეჯერს შესაძლებლობა ეძლევა განსაზღვროს მუდმივი ხარჯების დასაფარავად საჭირო პროდუქციის ოდენობა. დავუშვათ, მუდმივი ხარჯები 300 000 დოლარია. თუ მუდმივი ხარჯები გაიყოფა 6-ზე მიიღება გასაყიდი პარტიის ის მოცულობა, რომლის პირობებშიც პროექტი იქნება რენტაბელური, ე.ი. ამ შემთხვევაში პროექტის რენტაბელობისათვის აუცილებელია 50 000 ცალი ჩანთის რეალიზაცია. უზარალობის წერტილების განსაზღვრა შედარებით მარტივი ოპერაციაა, რომელიც საწარმოს უზრუნველყოფს მნიშვნელოვანი მოცულობის სასარგებლო ინფორმაციით.

9.3. გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები

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

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

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

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

ყოველი ალტერნატივის მოსალოდნელი მნიშვნელობის განსაზღვრით და შედეგების მატრიცის სახით განლაგებით მენეჯერი დაადგენს მოცემული კრიტერიუმების პირობებში უკეთეს არჩევანს. გამოკვლევებით დადგინდა, რომ ალბათობის ზუსტად განსაზღვრის პირობებში «გადაწყვეტილებათა ხე» და

საგადასახადო მატრიცა ტრადიციულ მეთოდებთან შედარებით უფრო ხარისხიანი გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას იძლევა.

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

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

მესამე განყოფილება: მენეჯმენტის ფუნქციები

თავი 10. სტრატეგიული დაგეგმვა

10.1. მენეჯმენტის სისტემაში სტრატეგიული დაგეგმვის არსის შესახებ

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

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

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

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

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

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

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

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

ნებისმიერ ორგანიზაციაში სტრატეგია მეტწილად მუშავდება უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ, მაგრამ მის ჩამოყალიბებაში მონაწილეობს მართვის ყველა

დონე. სტრატეგიულმა გეგმამ უნდა მოიცვას მთელი ორგანიზაციისა და არა მასში დასაქმებული კონკრეტული მუშაკების (ქვედანაყოფების) მიზნები. ამასთან საკუთარ საწარმოებში (ფირმებში) დამფუძნებლებს შეუძლიათ თავიანთი პირადი გეგმები გააერთიანონ სტრატეგიასთან.

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

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

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

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

10.2. ორგანიზაციის მისია და მიზნები

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

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

ორგანიზაციის მისიის ფორმულირებამ უნდა მოიცვას:

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

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

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

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

მოგების მიღება საწარმოთა შინაური პრობლემაა. მის მისაღებად აუცილებელია საწარმომ თვალყური ადევნოს გარემოს, რომელშიც უხდება ფუნქციონირება. საწარმოს, საბოლოო ანგარიშით, შეუძლია არსებობა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ დააკმაყოფილებს მისგან დამოუკიდებლად არსებულ რომელიღაც მოთხოვნილებას, ამიტომ ის გარემომცველ სამყაროში ეძებს თავის არსებობის საერთო მიზანს. თავისი მისიის ჩამოყალიბების მიზნით, ორგანიზაციათა ხელმძღვანელობამ უნდა უპასუხოს ორ კითხვას: «ვინ არის ჩვენი კლიენტები» და «ჩვენი კლიენტების რომელი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შეგვიძლია ჩვენ». კლიენტია ნებისმიერი პირი და ორგანიზაცია, ვინც გამოიყენებს ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებს. არაკომერციული ორგანიზაციების კლიენტებად ითვლებიან ისინი, ვინც სარგებლობს მათი მომსახურებით.

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

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

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

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

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

ორგანიზაციის მისიისა და კულტურული ფასეულობების საფუძველზე ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს საერთო მიზნებს. ეს ფასეულობები ყალიბდება გამოცდილებით, განათლებით, სოციალურ-ეკონომიკური ფონით. ორგანიზაციათა

მიზნები უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, ორიენტირებული დროში, მოღწევადი, ურთიერთდაკავშირებული.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ბუნებრივია, არასრულია მიზნების განსაზღვრის სფეროების ჩამონათვალი. შესაძლებელია, რომ კონკრეტულ ორგანიზაციებს მოუხდეთ საერთო მიზნების საქმიანობის სხვა სფეროებში ჩამოყალიბება. მენეჯმენტის აღიარებული მკვლევარები

აშშ-ში ამტკიცებენ, რომ მიზნები უნდა დადგინდეს საქმიანობის ყოველი სახისათვის, რომელიც მნიშვნელოვანია კომპანიის აზრით.

10.3. ორგანიზაციის გარე გარემოს შეფასება და ანალიზი

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

მენეჯერები გარე გარემოს აფასებენ შემდეგი პარამეტრებით:

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

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

შესაძლებლობები და საშიშროებები შეიძლება გამოიყოს შვიდ სფეროში: ეკონომიკური პოლიტიკა, ბაზარი, ტექნოლოგია, კონკურენცია, საერთაშორისო მდგომარეობა, სოციალური ქცევა.

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

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

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

ტექნოლოგიაში შესაძლებელია მოკლე დროში ძალიან დიდი ცვლილებები მოხდეს, რაც უდიდეს გავლენას მოახდენს ორგანიზაციათა საქმიანობაზე. ამიტომ ორგანიზაციები უნდა ეცადონ, განსაზღვრონ წინასწარ, თუ გარე გარემოს რომელი ტექნოლოგიური ფაქტორი მოახდენს მათზე ძლიერ გავლენას, გამოიწვევს

დამანგრეველ შედეგს და დეზორიენტაციას. თუ ორგანიზაციები ასე არ მოიქცნენ, შეიძლება ისინი აღმოჩნდნენ უიმედო მდგომარეობაში.

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

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

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

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

10.4. ორგანიზაციის შინაგანი ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოკვლევა

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

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

ბაზრის სასურველი წილი პროცენტებში მის საერთო ტევადობასთან წარმოადგენს არსებით მიზანს, რომელსაც ადგენენ და აკონტროლებენ ორგანიზაციები უმაღლესი ხელმძღვანელობის მეშვეობით. საერთოდ გავრცელებული შეხედულების მიუხედავად, ეფექტიანი მუშაობისათვის არ არის აუცილებელი, როგორც პრაქტიკული გამოცდილება უჩვენებს, მთელი ბაზრის გაკონტროლება ან ბაზარზე წამყვანი მდგომარეობის დაკავება. როგორც პრაქტიკის შესწავლის მასალებიდან ირკვევა, ზოგიერთი საწარმო (ფირმა) კმაყოფილდება ერთადერთი ან შეზღუდული ასორტიმენტით, ზოგი კი ათობით და ასობით დასახელების საქონელს უშვებს. მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნების დადგენისას აუცილებელია საწარმოებმა სისტემატურად გააკონტროლონ და შეაფასონ თავიანთი ასორტიმენტი.

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

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

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

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

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

ფინანსურ კონტროლთან დაკავშირებით სპეციალისტებს შორის განსხვავებული მოსაზრებებია. შეიძლება ითქვას, რომ მთლიანობაში ფინანსური კონტროლის დადებითი შედეგები გადაწონის მის ნაკლოვანებებს და ჩატარების პროცესის სიძნელეებს. ფინანსური მდგომარეობის დეტალურმა ანალიზმა შეიძლება გამოავლინოს არსებული და პოტენციური შინაგანი სუსტი მხარეები, საწარმოს მდგომარეობა კონკურენტებთან დამოკიდებულებით სხვადასხვა ასპექტში. ფინანსური საქმიანობის შესწავლის საფუძველზე საწარმოს ხელმძღვანელობამ შეიძლება დაინახოს გრძელვადიან პერსპექტივაში თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, რაც დაეხმარება მომავალში საქმიანობის უფრო ეფექტიანად წარმართვის უზრუნველყოფაში.

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

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

7) არის თუ არა ხარისხის კონტროლის ეფექტიანი სისტემა?

8) რამდენად ეფექტიანად დაიგემა წარმოების პროცესი და შეიძლება თუ არა მისი გაუმჯობესება?

ორგანიზაციებში პრობლემათა უმეტესობის გადაწყვეტის მთავარი ფაქტორია ადამიანისეული რესურსები. ზოგიერთი პრობლემა, რომელიც დაკავშირებულია ადამიანებთან, შემდეგია: მუშაკთა განსხვავებული ტიპები, უმაღლესი ხელმძღვანელობის კომპეტენტურობა, დაჯილდოების სისტემა, ხელმძღვანელი თანამდებობების მემკვიდრეობითობა, მენეჯერების კვალიფიკაციის ამაღლება, წამყვანი სპეციალისტების დენადობა, თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასების სისტემის ანალიზი.

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

10.5. სტრატეგიული ალტერნატივების შერჩევა

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

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

დინამიკურად განვითარებად დარგებში, ე.ი. დარგებში, რომელთა ტექნოლოგიაც სწრაფად იცვლება, გამოიყენება ზრდის სტრატეგია. მას მიმართავს ხელმძღვანელობა მაშინ, როცა მიისწრაფვის პროდუქციის მრავალსახეობისაკენ. ზრდა შეიძლება იყოს შინაგანი და გარეგანი, შინაგანი ზრდა შეიძლება განხორციელდეს საქონლის ასორტიმენტის გაფართოებით. გარეგან ზრდას მიმართავენ მონათესავე დარგებში ვერტიკალური ან ჰორიზონტალური მიმართულებით, ე.ი. მწარმოებლის მიერ საბითუმო მიმწოდებელი საწარმოს ან სხვა მწარმოებელი საწარმოს შესყიდვის გზით. დღეისათვის ზრდის აღიარებული ფორმაა საწარმოთა შერწყმა.

ალტერნატივა, რომელსაც იშვიათად ირჩევს ხელმძღვანელობა და ხშირად უწოდებენ უკანასკნელი საშუალების სტრატეგიას, შემცირების სტრატეგიაა. ამ

შემთხვევაში საძიებელი მიზანი ნაკლებია წარსულში მიღწეულ დონეზე. შემცირების ალტერნატივა თავის მხრივ მოიცავს შემდეგ ვარიანტებს:

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

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

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

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

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

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

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

10.6. სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია

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

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

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

1) ტაქტიკა – სტრატეგიის დაკონკრეტება;

2) განსხვავებით სტრატეგიისაგან, რომელიც მუშავდება უმაღლესი დონის მენეჯერების (ხელმძღვანელების) მიერ, ტაქტიკას განსაზღვრავენ საშუალო დონის ხელმძღვანელები;

3) ტაქტიკური გეგმები მოიცავს დროის უფრო ხანმოკლე მონაკვეთს, ვიდრე სტრატეგიული გეგმები;

4) სტრატეგიული გეგმის შედეგები შეიძლება გამოვლინდეს რამდენიმე წლის შემდეგ, ტაქტიკური გეგმისა კი, როგორც წესი, ვლინდება ძალიან სწრაფად. ამასთან ისინი ადვილად უპირისპირდებიან (შედარების თვალსაზრისით) კონკრეტულ ქმედებებს.

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

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

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

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

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

თავი 11. დელეგირება და უფლებამოსილების ორგანიზაცია

11.1. დელეგირების, პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების არსი

ორგანიზაციის (ორგანიზების), როგორც მენეჯმენტის ფუნქციის განხილვისას აღინიშნა, რომ ამ ფუნქციაში უწინარეს ყოვლისა იგულისხმება საწარმოს სტრუქტურის შექმნის პროცესი, რაც საშუალებას აძლევს ადამიანებს ეფექტიანად იმუშაონ ერთად საერთო მიზნების მისაღწევად.

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

საშუალებას, რომლის დახმარებითაც ხელმძღვანელობა ადგენს უფლებამოსილებათა დონეებს შორის ურთიერთობებს, უწოდებენ დელეგირებას. მაშასადამე, დელეგირებაში იგულისხმება შესასრულებელი ამოცანებისა და უფლებამოსილებების გადაცემა მათ შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირებისათვის. ბუნებრივია, თუ შესასრულებელი ამოცანა არ იქნა დელეგირებული რომელიმე თანამშრომელზე, მენეჯერი (ხელმძღვანელი) იძულებული გახდება თვითონ შეასრულოს ის. ამის შესაძლებლობა ხელმძღვანელს ხშირად არა აქვს დროში და პირადი შესაძლებლობების შეზღუდულობის გამო. დელეგირება გაგებული უნდა იქნეს როგორც აქტი, რომელიც გარდაქმნის ადამიანს ხელმძღვანელად. დელეგირება, თავისი ფუნდამენტური მნიშვნელობის მიუხედავად, დღეისათვის ნაკლებად გასაგები და არასწორად გამოყენებული მართვის კონცეფციაა. ამის გამო ხშირად ზარალდება ორგანიზაცია სწორედ იმ დროს, როცა საკმაოდ გაფართოვდა და გაძლიერდა მისი საქმიანობა.

დელეგირებასთან უშუალოდ არის დაკავშირებული პასუხისმგებლობისა და ორგანიზაციული უფლებამოსილების ცნებები.

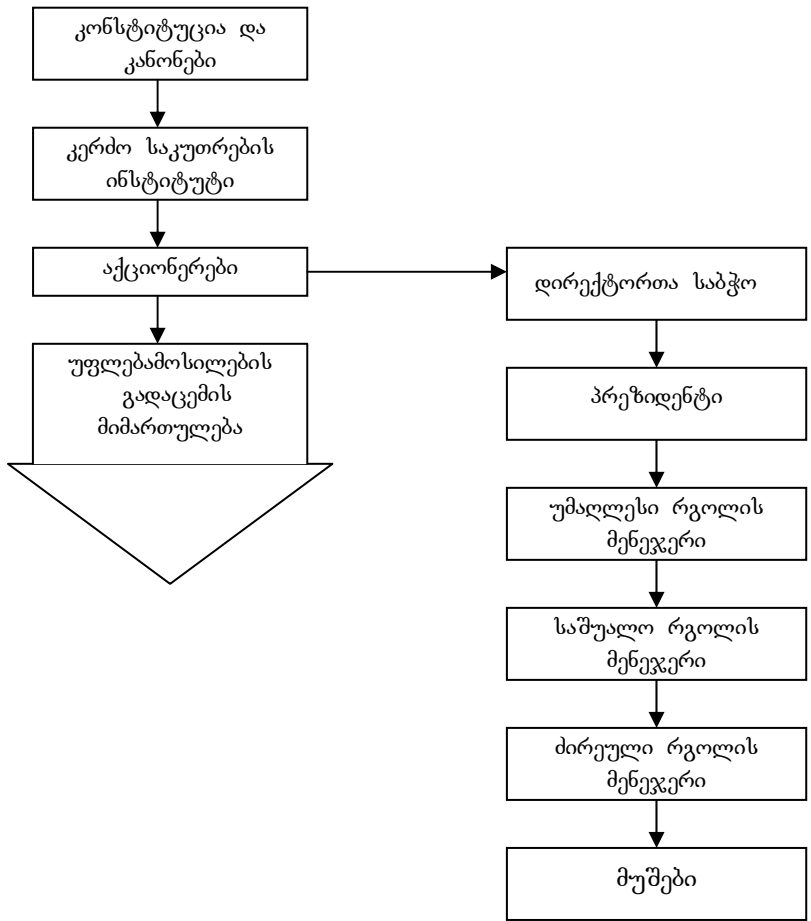
პასუხისმგებლობაში იგულისხმება არსებული ამოცანების შესრულების მოვალეობა, რომელიც თავის მხრივ, ითვალისწინებს ორგანიზაციაში დაკავებული თანამდებობების შესაბამისად მუშაკთა მიერ კონკრეტული ვალდებულებების შესრულებას. პასუხისმგებლობა იმის მაჩვენებელია, რომ მუშაკი პასუხს აგებს დაკავებული თანამდებობის მიხედვით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

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

პასუხისმგებლობის მოცულობა განსაზღვრავს პრაქტიკაში მენეჯერთა ხელფასის სიდიდეს. სამუშაოს შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირების გამოყოფის შემდეგ ხდება მათთვის საჭირო რესურსების გადაცემა. ხელმძღვანელობა ამას ახორციელებს უფლებამოსილებათა დელეგირების გზით. უფლებამოსილება წარმოადგენს განსაზღვრული სამუშაოს შესასრულებლად ორგანიზაციის რესურსების გამოყენების

და თანამშრომელთა ძალისხმევის წარმართვის შეზღუდულ უფლებას. უფლებამოსილებანი დელეგირდება თანამდებობაზე და არა ინდივიდზე, რომელიც მას იკავებს მოცემულ მომენტში. ბუნებრივია, როცა ინდივიდი იცვლის სამსახურს, კარგავს ძველი თანამდებობის უფლებამოსილებას. მაგრამ იმის გამო, რომ დელეგირება შესაძლებელია ადამიანის მიერ მხოლოდ ამა თუ იმ თანამდებობის დაკავების შემდეგ, ჩვეულებრივ, ლაპარაკია უფლებამოსილებათა დელეგირებაზე.

არსებობს დელეგირების პროცესის ორი კონცეფცია, რომლის საშუალებით გადაიცემა უფლებამოსილება. კლასიკური კონცეფციის თანახმად (იხ. ნახ. 11.1.) უფლებამოსილებანი გადაიცემა უმაღლესიდან ძირეულ რგოლებამდე. მაგალითად, კომერციულ საწარმოში დაკრედიტების განყოფილების მენეჯერი დებულობს თავის უფლებამოსილებებს ვიცე-პრეზიდენტისაგან ფინანსურ საკითხებში, ის კი უფლებამოსილებას იღებს პრეზიდენტისაგან, რომელმაც მიიღო უფლებამოსილება დირექტორთა საბჭოსაგან. თუ კიდევ გაგრძელდება უფლებამოსილების ჯაჭვი, დირექტორთა საბჭო მას დებულობს აქციონერებისაგან, რომლებიც ფლობენ თავიანთ უფლებამოსილებებს კერძო საკუთრების ინსტიტუტის მეშვეობით ქვეყნის კონსტიტუციისა და კანონების შესაბამისად.



ნახ. 11.1. ორგანიზაციულ უფლებამოსილებათა კლასიკური კონცეფცია

უფლებამოსილება ყოველთვის შეზღუდულია. ორგანიზაციის შიგნით უფლებამოსილებათა საზღვრები, როგორც წესი, განისაზღვრება პოლიტიკით, პროცედურებით, წესებით და თანამდებობრივი ინსტრუქციებით, რომლებიც არსებობს წერილობითი ფორმით ან ზეპირად გადაეცემა დაქვემდებარებულებს. პირი, რომელიც გამოდის ამ საზღვრებს გარეთ, აჭარბებს თავის უფლებამოსილებას მაშინაც კი, როცა

ეს აუცილებელია მასზე დელეგირებული ამოცანების გადასაწყვეტად. უფლებამოსილებათა საზღვრები ფართოვდება მართვის ქვედა დონიდან უმაღლესი დონის მიმართულებით, თუმცა შეზღუდულია უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა უფლებამოსილებაც. მაგალითად, უმაღლესი დონის ხელმძღვანელს არ შეუძლია გაიზარდოს ხელფასი დირექტორთა საბჭოს (გამგეობის) თანხმობის გარეშე.

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

11.2. სახაზო და სამტაბო უფლებამოსილებანი

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

სახაზო ანუ წრფივი უფლებამოსილება უშუალოდ უფროსიდან გადაეცემა ხელქვეითებს მისგან კი სხვა უკვე მის დაქვემდებარებაში მყოფ მუშაკს. სწორედ სახაზო უფლებამოსილება აძლევს მენეჯერს (ხელმძღვანელს) დაკანონებულ ძალაუფლებას, წარმართოს მისადმი უშუალოდ დაქვემდებარებული მუშაკების ძალისხმევა დასახული მიზნების შესრულებისაკენ. ხელმძღვანელს, რომელიც ფლობს სახაზო უფლებამოსილებებს, აქვს აგრეთვე, სხვა ხელმძღვანელებთან შეთანხმების გარეშე განსაზღვრული გადაწყვეტილებების მიღებისა და მოქმედების უფლება იმ საზღვრებში, რომლებიც დადგენილია ორგანიზაციის მიერ, კანონით ან ტრადიციებით. მაგალითად, საწარმოს (ფირმის) დირექტორს აქვს თანამშრომელთა სამსახურში მიღებისა და მათი ხელფასის განაკვეთის განსაზღვრის უფლება. სახაზო უფლებამოსილებათა დელეგირების გზით იქმნება ორგანიზაციის მართვის დონეების იერარქია. სამტაბო უფლებამოსილებასთან არის დაკავშირებული ადმინისტრაციული აპარატის მრავალრიცხოვანი ტიპი, რომელთა შორის ყველაზე მეტად გავრცელებულია საკონსულტაციო, მომსახურე და პირადი აპარატი. ამასთან პრაქტიკაში იშვიათად ხერხდება მათ შორის მკვეთრი საზღვრების გავლება. არცთუ იშვიათად ადმინისტრაციული აპარატი ერთდროულად ასრულებს მომსახურებისა და კონსულტაციის ფუნქციას.

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

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

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

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

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

11.3. უფლებამოსილებათა განაწილების ეფექტიანი ორგანიზაცია

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

ტრადიციულად სახაზო საქმიანობის სახეებს მიაკუთვნებენ წარმოების, მარკეტინგის და ფინანსების ფუნქციებს. აპარატი ეხმარება სახაზო ხელმძღვანელებს

ძირითადი ფუნქციების შესრულებაში. შეიძლება სახაზო ხელმძღვანელებმა ძირითადი ფუნქციები აპარატის გარეშეც შეასრულონ, მაგრამ აპარატის დახმარებით სამუშაო უფრო სწრაფად და უმტკივნეულოდ სრულდება. ამასთან აპარატი ვერ შეძლებს ორგანიზაციაში ძირითადი ფუნქციების შესრულებას სახაზო ხელმძღვანელობის გარეშე.

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

სახაზო უფლებამოსილებასთან არის დაკავშირებული ერთმმართველობისა და მართვადობის ნორმების შეზღუდვის ცნებები.

ჯერ კიდევ უძველესმა დროში ცნობილი იყო, რომ დაქვემდებარებული ადამიანები (ხელქვეითები) პასუხისმგებელი უნდა იყვნენ მხოლოდ ერთი უფროსის წინაშე და ბრძანებები უნდა მიიღონ მხოლოდ მისგან. ამაშია ერთმმართველობის პრინციპის არსი. ერთმმართველობა უნდა ჩაითვალოს მართვის უძველეს პრინციპად. ბიბლიით ადამიანს უნდა ყავდეს მხოლოდ ერთი უფროსი. ერთმმართველობის პრინციპიდან გამომდინარე მუშაკი ვერ შეძლებს უშუალო ხელმძღვანელის გვერდის ავლით დაუკავშირდეს უმაღლესი დონის ხელმძღვანელს ამა თუ იმ პრობლემასთან დაკავშირებით. უმაღლესი დონის ხელმძღვანელსაც არ შეუძლია ბრძანების გაცემა მართვის ქვედა დონის თანამშრომლისათვის საშუალო დონის ხელმძღვანელის გვერდის ავლით. ამასთან, ზოგჯერ პრაქტიკაში აღინიშნება ერთმმართველობის პრინციპიდან გადახვევის შემთხვევები.

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

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

თანამედროვე გამოკვლევებმა გამოავლინა მართვადობის ნორმის საკმაოდ ფართო დიაპაზონი. პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ საჭიროა მართვადობის დაბალი ნორმები.

ამის გარეშე ხელმძღვანელებს გაუჭირდებათ არა მხოლოდ საქმიანობის კოორდინაცია, არამედ მათი გაკონტროლება, ხელქვეითთა კვალიფიკაციის ამაღლება და მოტივაცია.

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

თავი 12. ორგანიზაციული ტრუქტურები

12.1. ორგანიზაციული სტრუქტურის სახეები

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

მართვის პრაქტიკაში განასხვავებენ შემდეგი სახის ორგანიზაციულ სტრუქტურებს:

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

ბიუროკრატიულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში გამოიყოფა:

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

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

ადაპტურ ანუ ორგანულ სტრუქტურებში ერთიანდება:

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

რთული ორგანიზაციული სტრუქტურები შედგება სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურებისგან.

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

მენეჯმენტის ზოგიერთი სპეციალისტი თვლის, რომ საწარმოთა ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა წარმოდგენს სტრატეგიული დაგეგმვის სფეროში შემავალ გადაწყვეტილებას. მენეჯმენტის ამერიკელი სპეციალისტების შეხედულებით ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა ეფუძნება ორგანიზაციის სტრატეგიას, მაგრამ თვითონ არ წარმოადგენს სტრატეგიას. ეს მიდგომა პირველად წამოაყენა ალფრედ ჩანდლერმა. მან გაანალიზა რა ორგანიზაციული სტრუქტურების განვითარების მდგომარეობა ისეთ ფირმებში, როგორებიცაა «დიუპონი», «ჯენერალ მოტორსი», «სტანდარტ ოილ ოფ ნიუ-ჯერსი» და «სირსი», ჩამოაყალიბა თავისი ცნობილი პრინციპი: «სტრატეგია განსაზღვრავს სტრუქტურას». [27. გვ. 335.]. ე.ი. ორგანიზაციული სტრუქტურა ისეთი უნდა იყოს, რომ შესრულდეს სტრატეგია. სტრატეგიის შეცვლასთან ერთად ზოგჯერ საჭირო ხდება ორგანიზაციული სტრუქტურის შეცვლაც.

ორგანიზაციის კლასიკური თეორიის მიხედვით, რომელსაც ეთანხმება მენეჯერთა უმეტესობა, ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა დამუშავდეს ზევიდან ქვევით. ორგანიზაციული სტრუქტურის დამუშავების თანმიმდევრობა დაგეგმვის პროცესის მსგავსია: თავდაპირველად ხელმძღვანელები ორგანიზაციას ანაწილებენ ფართო

სფეროებად, შემდეგ დასახავენ კონკრეტულ ამოცანებს, ბოლოს კი მათ შესაბამისად მოქმედების წესებს.

საწარმოთა ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების პროცესი კონკრეტულად ხორციელდება შემდეგი თანმიმდევრობით:

1) საქმიანობის უმნიშვნელოვანესი მიმართულებების შესაბამისად ჰორიზონტალური ფართო ბლოკების გამოყოფა და გადაწყვეტა იმისა, თუ საქმიანობის რომელი სახე უნდა შეასრულოს სახაზო და რომელი საშტაბო ქვედანაყოფებმა;

2) უფლებამოსილებათა შესაბამისობის დადგენა;

3) თანამდებობრივი მოვალეობების განსაზღვრა და მათი შესრულების დაკისრება კონკრეტული პირებისათვის.

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

12.2. ბიუროკრატის არსი და ძირითადი ნიშნები

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

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

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

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

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

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

მ. ვებერი ვარაუდობდა, რომ მართვის ბიუროკრატული მოდელი განაპირობებდა მიღებული გადაწყვეტილების ობიექტურობას, ამიტომ უწოდა მან ბიუროკრატულ სტრუქტურას «რაციონალური სტრუქტურა». მისი აზრით საწარმოს მესაკუთრეთა და თანამშრომელთა პირადი მოსაზრებები არ უნდა დაპირისპირებოდა საერთო მიზნებს.

ბიუროკრატის ხშირად უწოდებენ კლასიკურ ან ტრადიციულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. შეიძლება ითქვას, რომ თანამედროვე ორგანიზაციებში გამოყენებული სტრუქტურები წარმოადგენს ბიუროკრატის სხვადასხვა ვარიანტს. მისი ფართოდ

გავრცელების მიზეზი ისაა, რომ მისი დამახისიათებელი ნიშნები პასუხობს ორგანიზაციათა უმრავლესობის მიზნებსა და ამოცანებს.

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

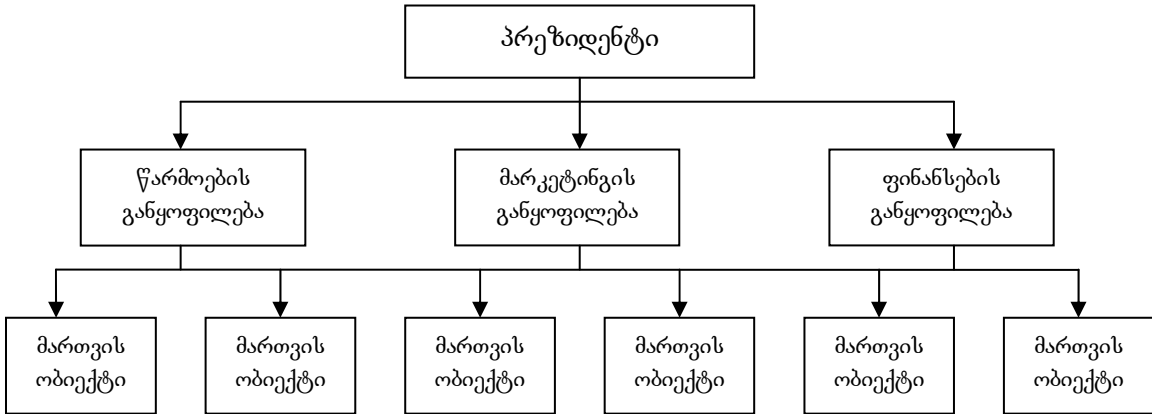
12.3. დეპარტამენტალიზაცია

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

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

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

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



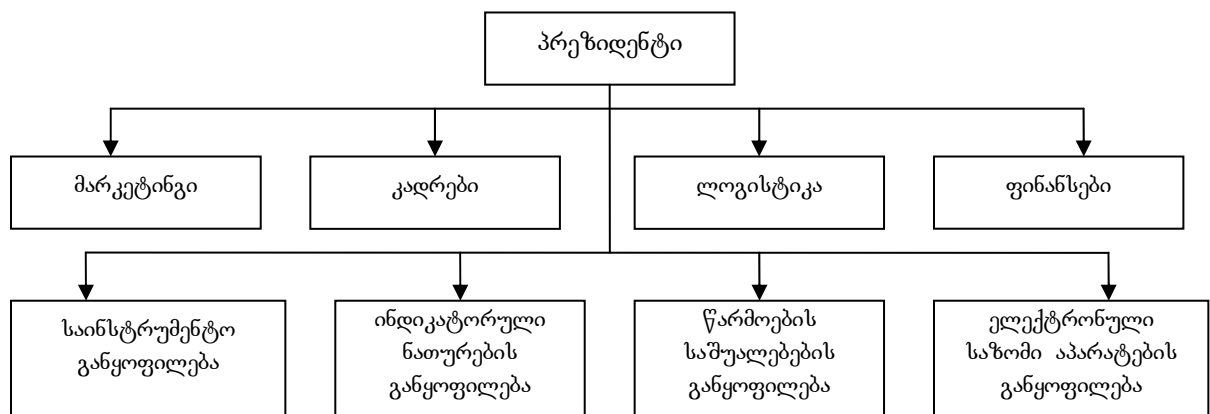
ნახ. 12.1. ფირმის ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურა

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

დაგროვებული გამოცდილების შესწავლამ დაანახვა მეცნიერებსა და პრაქტიკოს მუშაკებს, რომ ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურის გამოყენება უფრო მიზანშეწონილია ორგანიზაციებში, რომლებიც უშვებენ შეზღუდული ასორტიმენტის პროდუქციას, მოქმედებენ სტაბილურ პირობებში და საქმიანობისათვის ესაჭიროებათ სტანდარტული მმართველობითი ამოცანების გადაჭრა. ასეთებია მეტალურგიული და რეზინის მრეწველობის დარგები. ეს ორგანიზაციული სტრუქტურა არ ამართლებს საქონლის ფართო ასორტიმენტის მწარმოებელ დარგებში, დარგებში სწრაფად ცვლადი ტექნოლოგიით, აგრეთვე საერთაშორისო ორგანიზაციებში. ასეთი ტიპის დარგების ორგანიზაციებში უფრო მისაღებია დივიზიონური ორგანიზაციული სტრუქტურა.

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

საპროდუქტო სტრუქტურის პირობებში ქვედანაყოფები ორგანიზაციებში იქმნება ძირითადი პროდუქტების მიხედვით. ამ სტრუქტურის პირობებში ამა თუ იმ პროდუქტის წარმოებისა და გასაღების ხელმძღვანელობის უფლებამოსილება გადაცემული აქვს ერთ ხელმძღვანელს, რომელიც მთლიანად აგებს პასუხს ამ პროდუქტის წარმოების და გასაღების პროცესზე. ამიტომ ფუნქციური სტრუქტურის მქონე საწარმოებთან შედარებით საპროდუქტო სტრუქტურის მქონე საწარმოებს აქვთ კონკურენციის პირობების, ტექნოლოგიისა და მყიდველობითი მოთხოვნის ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების მეტი შესაძლებლობები. ამასთან, კონკრეტულ პროდუქტზე მთელი საქმიანობის ერთი ხელმძღვანელის ხელში თავმოყრა აადვილებს მუშაობის კოორდინაციას. (იხ. ნახ. 12.2.).



ნახ. 12.2. საპროდუქტო სტრუქტურა

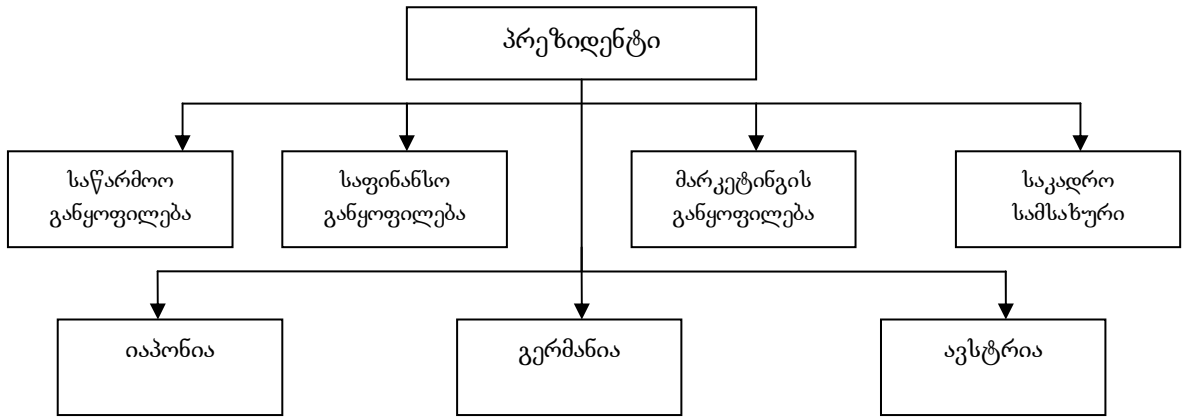
საპროდუქტო სტრუქტურას აქვს ნაკლოვანი მხარეებიც. ამ სტრუქტურის გამოყენების პირობებში დანახარჯები იზრდება პროდუქციის სხვადასხვა სახეზე უშუალო დუბლირების გამო. ყოველ საპროდუქტო ქვედანაყოფში არსებობს ფუნქციური ქვედანაყოფი, მაგრამ არა იმ მოცულობის, რომ შესაძლებელი გახდეს არსებული ტექნიკური საშუალებებისა და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

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

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

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

კომპანიები, რომლებიც მნიშვნელოვნად ზრდიან გაყიდვების მოცულობას საზღვარგარეთულ ბაზრებზე ერთი ან რამდენიმე ახალი პროდუქციით, იწყებენ შესაბამის ქვეყნებში თავიანთი საწარმოო სიმძლავრეების შექმნის შესაძლებლობის შესწავლას. ამ შემთხვევაში თითოეული საზღვარგარეთული საწარმოს ფილიალი ექვემდებარება მთელი ფირმის პრეზიდენტს. ამასთან ფირმის ცენტრალური ხელმძღვანელობა ჩვეულებრივად უწევს დახმარებას თავის ფილიალებს წარმოების, მარკეტინგის, ფინანსური და შრომითი რესურსების საკითხებში (იხ. ნახ. 12.3.).



ნახ. 12.3. საზღვარგარეთული ფილიალები

12.4. ადაპტირებული სტრუქტურები

XX საუკუნის 60-იანი წლების დასაწყისიდან ორგანიზაციათა ერთ ნაწილში მკვეთრად არაეფექტიანი გახდა მართვის ბიუროკრატიული სტრუქტურების გამოყენება, რაც გამოწვეული იყო ტექნოლოგიის შემდგომი განვითარებით და პროექტების გართულებით. ამან განაპირობა ადაპტირებული (ადაპტური) სტრუქტურების დამუშავება. ამ სტრუქტურებს აქვს ცოცხალი ორგანიზმის მსგავსად გარე გარემოში მოხდარი ცვლილებების შესაბამისად მოდიფიცირების უნარი, ამიტომ მათ უწოდებენ ორგანულ სტრუქტურებსაც. ადაპტირებული სტრუქტურების საფუძვლები რადიკალურად განსხვავდება ბიუროკრატიული სტრუქტურების საფუძვლებისაგან. ინგლისელმა მეცნიერ-ბიჰევიორისტებმა ტ. ბერნსმა და გ. მ. სტალკერმა ბიუროკრატიულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს მექანიკური უწოდა. ისინი იმ დასკვნამდე მივიდნენ, რომ მექანიკური სტრუქტურები უფრო მეტად შეესაბამება ნაკლებად ცვალებად გარემოში მოქმედ ფირმებს, ორგანული კი პირიქით – მკვეთრად ცვალებად გარემოში მოქმედ ფირმებს. ამ მეცნიერებმა ისიც დაადასტურეს, რომ არც წმინდა ორგანული და არც წმინდა მექანიკური სტრუქტურა არ შეიძლება იყოს ოპტიმალური და რომ რეალური სტრუქტურა რეალურ ორგანიზაციაში ფლობს როგორც მექანიკურ, ისე ორგანული სტრუქტურების დამახასიათებელ ნიშნებს. [1, გვ. 85.].

ორგანული სტრუქტურის გავრცელებული სახეებია: საპროექტო და მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურები.

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

საპროექტო ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი უპირატესობა თანამშრომელთა ძალისხმევის ერთადერთი ამოცანის გადასაჭრელად

კონცენტრაციაშია, მაშინ, როცა ჩვეულებრივ განყოფილებაში ერთდროულად მუშაობა მიმდინარეობს რამდენიმე პროექტზე.

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

მატრიცულ ორგანიზაციებში საპროექტო ჯგუფის ხელმძღვანელები ექვემდებარებიან როგორც პროექტის, ისე ხელმძღვანელს იმ ფუნქციური ქვედანაყოფისა, რომელშიც ისინი დასაქმებულნი არიან მუდმოვად. პროექტის ხელმძღვანელი პასუხს აგებს მატერიალური და ფინანსური რესურსების გამოყენებაზე, პროექტის დაგეგმვაზე, ფუნქციური ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი კი აკონტროლებს ამოცანათა თანმიმდევრობით შესრულების მიმდინარეობას. იგი ახორციელებს ზოგიერთი თავისი მოვალეობის დელეგირებას პროექტის ხელმძღვანელზე, გადაწყვეტს სად და როგორ უნდა შესრულდეს ეს სამუშაო.

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

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

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

12.5. ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები

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

ორგანიზაციებს, რომლებშიც უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები (მენეჯერები) გადაწყვეტილების მისაღებად აუცილებელი უფლებამოსილებების დიდ ნაწილს თვითონ იტოვებენ, ცენტრალიზებული ეწოდება.

დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები ისეთი ორგანიზაციებია, რომლებშიც უფლებამოსილებანი განაწილებულია უმაღლესი დონის ხელმძღვანელების მიერ

მართვის ქვედა დონეებზე. დეცენტრალიზაციის მაღალი დონის მქონე ორგანიზაციებში მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელები სარგებლობენ დიდი უფლებამოსილებით საქმიანობის კონკრეტულ სფეროებში.

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

ორგანიზაციებში ცენტრალიზაციის დონეს განსაზღვრავს შემდეგი ნიშნები:

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

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

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

4) ხელქვეითთა საქმიანობაზე კონტროლის ოდენობა (ხარისხი).

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

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

მართვის ცენტრალიზაციის დადებითი მომენტებია:

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

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

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

დეცენტრალიზაციის უპირატესობები მდგომარეობს შემდეგში:

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

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

3) მუშაკთა ინიციატივის სტიმულირება;

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

თავი 13. მოტივაცია

13.1. მოტივაციის ცნება და კონცეფციები

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

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

მოტივაცია მომდინარეობს ფრანგული სიტყვიდან – «მოტივი», რომელიც გულისხმობს რაიმე მოქმედების, საქციელის გამომწვევ მიზეზებს, გადატანითი მნიშვნელობით კი მოსაზრებას, საბუთს რისიმე სასარგებლოდ.

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

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

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

მართვაში ფსიქოლოგიური მოტივების გამოყენების აუცილებლობის აღიარება დაკავშირებულია ელტონ მეიოს სახელთან. იგი იყო ერთ-ერთი იმ მცირერიცხოვანი

აკადემიური განათლების მქონე ადამიანებიდან, რომელიც ფლობდა როგორც მეცნიერული მართვის თეორიას, ისე ფსიქოლოგიას. ე. მეიო ცნობილი გახდა 1923-1924 წლებში ფილადელფიაში, ტექსტილურ ფაბრიკაში ჩატარებული ექსპერიმენტით. ფაბრიკის სართავ უბანზე საწარმოს ხელმძღვანელობამ ვერ შეძლო კადრების დენადობის შეჩერება მატერიალური სტიმულების გამოყენებით და დახმარებისათვის მიმართეს ე. მეიოს და მის მეგობრებს. მათ სიტუაციის ყურადღებით შესწავლის შედეგად დაადგინეს, რომ მგრეხავის შრომის პირობები მძიმე და ნაკლებად პატივსაცემი იყო. პრობლემა მოგვარდა შრომის პირობების შეცვლით. ე. მეიომ დაადგინა მგრეხავებისათვის ექსპერიმენტის სახით ორი ათწუთიანი შესვენება, რის შედეგად მკვეთრად შემცირდა სამუშაო ძალის დენადობა და გაიზარდა შრომის მწარმოებლურობა. როცა ინსპექტორმა შესვენებები გააუქმა, მდგომარეობა ისევ ადრინდელი გახდა. დამტკიცდა, რომ სწორედ ე. მეიოს ექსპერიმენტმა გააუმჯობესა საგრეხ უბანზე მდგომარეობა. ამ ექსპერიმენტმა გააღრმავა რწმენა, რომ ხელმძღვანელისათვის აუცილებელია მუშაკთა ფსიქოლოგიაში გარკვევა. თუმცა, ე. მეიომაც ვერ გაიცნობიერა სათანადოდ თავისი აღმოჩენა, რადგან ფსიქოლოგიური მეცნიერება ის-ის იყო იდგამდა ფეხს.

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

13.2. მოტივაციის თანამედროვე თეორიების გამოყენების ზოგადი ასპექტები

მოტივაციის თანამედროვე თეორიები შეიძლება დაიყოს ორ კატეგორიად:

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

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები ეფუძნება იმ შინაგან მოთხოვნილებებს, რომლებიც აიძულებენ ადამიანებს იმოქმედონ ასე და არა სხვაგვარად. რაც შეეხება მოტივაციის პროცესუალურ თეორიებს მათი საფუძველია ადამიანთა ქცევა მოვლენების აღქმისა და შემეცნებისაგან დამოკიდებულებით. მოტივაციის თეორიების განვითარება ატარებს ევოლუციურ და არა რევოლუციურ ხასიათს. ამიტომ, მთელ რიგ საკითხებში განსხვავების მიუხედავად, ისინი არ გამორიცხავენ ერთიმეორეს.

მოტივაციის თეორიების გამოყენება ემყარება ადამიანთა მოთხოვნილებებს და მიღებულ გასამრჯელოს.

მოთხოვნილებაში იგულისხმება საჭიროება, რომელიც კონკრეტდება ინდივიდის კულტურული დონის და პიროვნების ხასიათის შესაბამისად. არსებობს

მოთხოვნილებები, რომლებიც შეიძლება ახასიათებდეს ყველა ადამიანს. მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები მცდელობაა ამ საერთო ადამიანური მოთხოვნილებების კლასიფიკაციისა განსაზღვრულ კატეგორიებად. ფსიქოლოგთა უმრავლესობა მოთხოვნილებას ყოფს პირველად და მეორად მოთხოვნილებებად.

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

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

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

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

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

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

გასამრჯელო არის ის, რაც ადამიანს მიაჩნია ფასეულად, ღირებულად. ხშირად ის, რაც ერთი ადამიანისათვის ფასეულია, მეორე ადამიანისათვის არ წარმოადგენს

საერთოდ არაფერს. ადამიანთა ასეთი დამოკიდებულება გასამრჯელოსადმი ართულებს მათი მეშვეობით მოტივაციის პროცესის პრაქტიკულ რეალიზაციას.

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

13.3 მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები

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

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

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

როგორც უკვე აღინიშნა, საჭმლის, წყლის, დასვენების, საცხოვრებლის, თავშესაფრის მოთხოვნილებები შედის ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებში. ამ ჯგუფში ერთიანდება აგრეთვე სექსუალური მოთხოვნილებებიც.

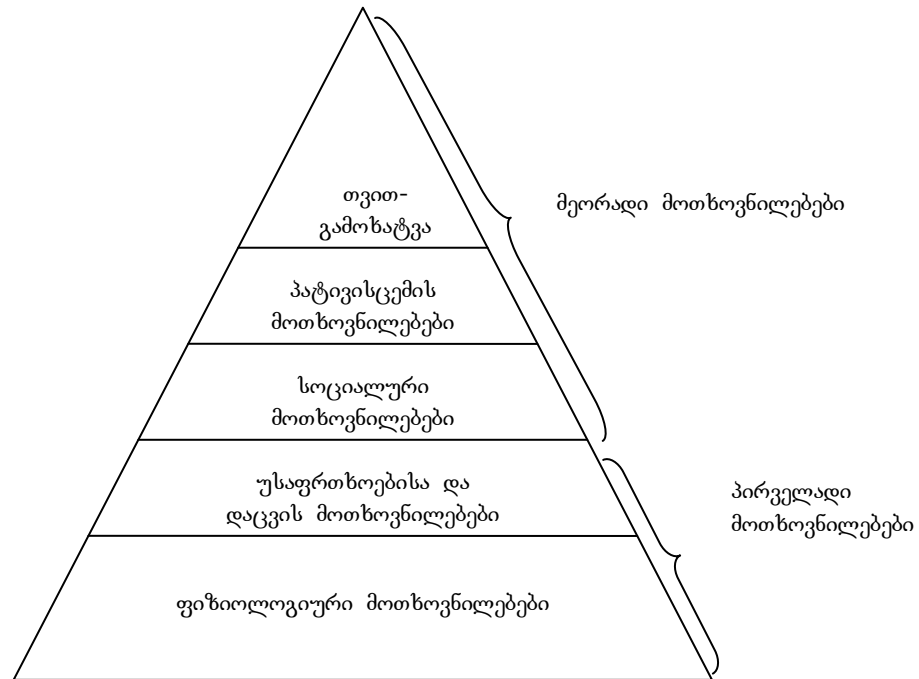
მომავლის რწმენისა და უსაფრთხოების მოთხოვნილებები აერთიანებს მოთხოვნილებებს, რომელთაც უნდა დაიცვან ადამიანი ფიზიკური და ფსიქოლოგიური საშიშროებებისაგან და მისცენ მას მომავალში ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების რწმენა. ასეთ რწმენას იძლევა, მაგალითად, ისეთი სამუშაოს გამოძებნა, რომელიც უზრუნველყოფს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

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

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

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

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



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

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

დადებით მხარეებთან ერთად ა. მასლოუს თეორია ხასიათდება ნაკლოვანებებითაც. ჯერ ერთი, როგორც შემდგომმა გამოკვლევებმა დაადასტურა, არ

არსებობს მოთხოვნილებათა ხუთსაფეხურიანი იერარქიული სტრუქტურა; მეორე, არ დასტურდება უმნიშვნელოვანესი მოთხოვნილებების კონცეფცია.

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

ა. მასლოუს თეორიას ძირითადად აკრიტიკებდნენ იმის გამო, რომ მან ვერ შეძლო გაეთვალისწინებინა ადამიანთა მოთხოვნილებებში ინდივიდუალური განსხვავებები, რომელთა გამოც ერთი ადამიანი შეიძლება უფრო მეტად დაინტერესდეს თვითგამოხატვით, მეორე – აღიარებით, მესამე კი – სოციალური მოთხოვნილებებით. კარგმა ხელმძღვანელმა უნდა შეძლოს ხელქვეითთა სწორი მოტივაცია, მათი ინდივიდუალური მოთხოვნილებების გაცნობიერების გზით. ხელმძღვანელმა აუცილებლად უნდა გაიცნობიეროს ის ფაქტიც, რომ დროთა განმავლობაში მოთხოვნილებები იცვლება, ვითარდება და არ შეიძლება ერთიდაიგივე მოთხოვნილებებით ხელქვეითთა მოტივაციის იმედად ყოფნა ყოველთვის.

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

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

თანამონაწილეობის მოთხოვნილების მიხედვით მოტივაცია ჰგავს ა. მასლოუს მოტივაციას. თანამონაწილეობის მოთხოვნილების მქონე ადამიანები დაინტერესებულნი არიან ნაცნობების წრით, მეგობრული ურთიერთობებით, სხვებისთვის დახმარების აღმოჩენით. ასეთი ადამიანების გამოყენება ხელმძღვანელობას შეუძლია იმ უბანზე, რომელიც მათ მისცემს სოციალური დაპირისპირების დიდ შესაძლებლობებს. ხელმძღვანელობას ამ ადამიანების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შეუძლია აგრეთვე მათთან ურთიერთობებისათვის მეტი დროის გამოყოფით და მათი პერიოდულად შეკრებების გზით.

მოთხოვნილებებზე დაფუძნებული კიდევ ერთი მოდელი, როგორც უკვე აღინიშნა, დაამუშავა ფ. ჰერცბერგმა 50-იანი წლების მეორე ნახევარში. ფ. ჰერცბერგის თეორიას საფუძვლად დაედო მისი და მისი მიმდევრების მიერ ჩატარებული ლაქსაღებავი საწარმოს 200 ინჟინრისა და საკონსტრუქტორო ქვედანაყოფის მუშაკის გამოკითხვის მასალები. მკვლევართა ჯგუფმა რესპოდენტებს დაუსვა ორი კითხვა: 1) «შეგიძლიათ

თუ არა აღწერთ თანმიმდევრობით სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების შემდეგ როდის იგრძენით თავი განსაკუთრებით კარგად?» და 2) «შეგიძლიათ თუ არა აღწერთ თანმიმდევრობით სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების შემდეგ როდის იგრძენით თავი განსაკუთრებით ცუდად?».

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

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

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

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

ცხრილი 13.1. მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიების შედარებითი დახასიათება

ა. მასლოუს თეორიის ძირითადი დასკვნები	დ. მაკლელანდის თეორიის ძირითადი დასკვნები	ფ. ჰერცბერგის თეორიის ძირითადი დასკვნები
1. მოთხოვნილებები არის პირველადი და მეორადი; 2. მოთხოვნილებები იყოფა ხუთ იერარქიულ დონედ; 3. პირველადი მოთხოვნილებები	1. ადამიანის ქცევას განსაზღვრავს სამი სახის მოთხოვნილება: - ძალაუფლების მოთხოვნილება; - წარმატების	1. მოთხოვნილებები იყოფა ორ ჯგუფად: - ჰიგიენური ფაქტორები; - მოტივაცია. 2. ჰიგიენური ფაქტორების არსებობის ან დაბალი

<p>4. მეორადი მოთხოვნილებები იმყოფება იერარქიული სტრუქტურის ზედა საფეხურზე;</p> <p>5. ადამიანის ქცევას განსაზღვრავს იერარქიული სტრუქტურის ყველაზე დაბალ საფეხურზე არსებული მოთხოვნილებები.</p>	<p>მოთხოვნილება;</p> <p>- ჯგუფისადმი კუთვნილების ან თანამონაწილეობის მოთხოვნილება.</p> <p>2. დღეისათვის დაბალი დონის მოთხოვნილებები უკვე დაკმაყოფილებულია.</p> <p>3. ძალაუფლების მოთხოვნილება თავსდება ა. მასლოუს იერარქიულ სტრუქტურაში სადღაც პატივისცემისა და თვითგამოხატვის მოთხოვნილებებს შორის.</p>	<p>დონით არსებობის პირობებში ადამიანს უჩნდება სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა.</p>
--	--	---

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

13.4. მოტივაციის პროცესუალური თეორიები

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

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

მოლოდინის თეორია გამოყოფს შემდეგ ურთიერთკავშირებს: შრომის დანახარჯები—შედეგები; შედეგები—გასამრჯელო; ვალენტობა ანუ გასამრჯელოთი დაკმაყოფილება. პირველი ურთიერთკავშირი დახარჯულ სამუშაო ძალასა და მიღებულ შედეგებს შორის თანაფარდობის მოლოდინია. მაგალითად, ბუღალტერი შეიძლება ელოდოს, რომ მისი საქმიანობა შეფასდება მაღალ დონეზე, თუ დროულად დაამუშავებს და დანიშნულებისამებრ წარადგენს ყველა დოკუმენტსა და ანგარიშს. თუ ადამიანი იგრძნობს, რომ არ არსებობს პირდაპირი კავშირი დახარჯულ სამუშაო ძალასა და მიღებულ შედეგებს შორის. მოლოდინის თეორიის მიხედვით, მოტივაცია არაეფექტანია. მეორე სახის ურთიერთკავშირის მოლოდინი გულისხმობს

განსაზღვრული გასამრჯელოს მიღებას. მარკეტინგის მენეჯერი შეიძლება ელოდოს, რომ მის მიერ ბაზრის შესასწავლად დახარჯულ ენერჯიას უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობა შეაფასებს სათანადოდ და მისცემს ამის შესაბამისად შეღავათებს და მინიჭებს ამა თუ იმ პრივილეგიას. ვალენტობა ანუ გასამრჯელოთი დაკმაყოფილების მდგომარეობა დიდ როლს ასრულებს მოტივაციაში. თუ მუშაკი არ იქნება კმაყოფილი მიღებული გასამრჯელოთი, მოლოდინის თეორიის შესაბამისად შესუსტდება მოტივაცია.

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

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

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

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

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

თანაფარდობა გასამრჯელოსა და შრომის შედეგებს შორის, ე.ი. ადამიანი იკმაყოფილებს თავის მოთხოვნილებებს მიღწეულ შედეგებზე მიღებული გასამრჯელოს საშუალებით.

პორტერ-ლოულერის თეორიის ერთ-ერთი უფრო მნიშვნელოვანი დასკვნა მდგომარეობს შემდეგში: შედეგიან შრომას მივყავართ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებამდე. ეს შეხედულება საპირისპიროა მენეჯერთა უმეტესობის შეხედულებებისა, რომელთა მიხედვით დაკმაყოფილებას მივყავართ შრომაში მაღალი შედეგების მიღწევასთან.

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

თავი 14. კონტროლი

14.1. კონტროლის არსი, აუცილებლობა და სახეები.

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

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

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

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

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

ინსტრუმენტებს კონტროლის და შეფასების მიზნით. ჩნდება ინფორმაციის ძიების და დამუშავების ახალი ტექნოლოგიები. ყოველივე აღნიშნული მენეჯერებს ეხმარება მიიღონ ნათელი სურათი მომხმარებელთა ქცევის შესახებაც.

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

კონტროლის პროცესი რამოდენიმე ეტაპს მოიცავს. მაგალითად, ორგანიზაციაში შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობის განსაზღვრა და საჭირო კადრების შერჩევა კონტროლის საწყისი ეტაპია. მუშაკთა მიერ დავალებათა შესრულებაზე დაკვირვება და შემოწმება რა ხარისხით სრულდება სამუშაო არის მიმდინარე საქმიანობის კონტროლი, ხოლო საქმიანობის შედეგების დათვლისა და მისი გამომწვევი მიზეზების განსაზღვრა კი კონტროლის ბოლო ეტაპია. მაშასადამე, მენეჯმენტში გამოყოფენ კონტროლირების ღონისძიებების სამ სახეს: წინასწარ კონტროლს, მიმდინარე კონტროლს და კონტროლს უკუკავშირის მიზნით.

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

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

სამმართველო კონტროლის ძირითადი საშუალება ბიუჯეტია. ბიუჯეტი არის ანგარიში საგეგმო და ფაქტობრივი მაჩვენებლების ურთიერთშესაბამისობის შესახებ. ბიუჯეტი, ჩვეულებრივ, გვიჩვენებს საგეგმო მაჩვენებლებიდან ფაქტიური მაჩვენებლების გადახრას ცალკეული მუხლების მიხედვით. ბიუჯეტს ადგენენ როგორც მთლიანად ორგანიზაციისთვის, ასევე ცალკეული ქვედანაყოფებისთვის. ფინანსური კონტროლისთვის აუცილებელია პასუხისმგებლობის ცენტრის ფორმირება, იქნება ეს განყოფილება თუ სხვა რომელიმე სტრუქტურული ერთეული. ყოველი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი საკუთარ თავზე იღებს ბიუჯეტის შესრულებაზე პასუხისმგებლობას. კერძოდ, ისეთი მაჩვენებლების შესრულებაზე, როგორცაა შემოსავლები, ხარჯები, ფულადი საშუალებების მოძრაობა, კაპიტალის ხარჯვა.

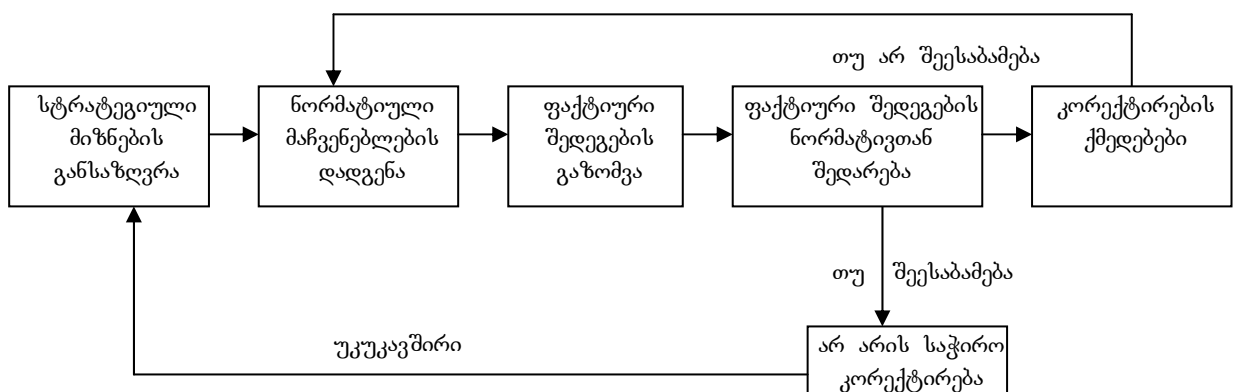
მიმდინარე კონტროლი ხორციელდება სამუშაოს შესრულების პროცესში. ყველაზე ხშირად მის ობიექტს წარმოადგენენ დაქვემდებარებული მუშაკები. მათ მიერ სამუშაოს შესრულების რეგულარული კონტროლი უზრუნველყოფს დასახული გეგმებიდან და ინსტრუქციებიდან რეალური საქმიანობის შედეგების გადახრის თავიდან აცილებას. მიმდინარე კონტროლის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

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

დასკვნითი კონტროლი ხორციელდება სამუშაოს შესრულების შემდგომ. მას ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციისთვის, ვინაიდან, ჯერ ერთი, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას უზრუნველყოფს შემდგომი სამუშაოს დაგეგმვისათვის აუცილებელი ინფორმაციით; და მეორე, უზრუნველყოფს მუშაკთა მოტივაციას, დააკავშირებს რა ხელმძღვანელი ერთმანეთთან გასამრჯელოს მოცულობასა და შედეგების განსაზღვრულ დონეს. ამრიგად, დასკვნითი კონტროლი აუცილებელი ეტაპია უკუკავშირის განხორციელებისათვის, რაც განსაზღვრავს კიდევ მის ეფექტიანობას.

14.2. კონტროლის პროცესი

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



ნახ. 14.1. კონტროლის უკუკავშირის განხორციელების პროცესი

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

მენეჯერების ამოცანაა განსაზღვრონ რა და როგორ უნდა შეფასდეს. თუ საგეგმო დავალებების შესრულებისათვის გათვალისწინებულია, რომ მუშაკებმა მიიღონ ჯილდო, მაშინ საგეგმო ნორმატივები მაქსიმალურად უნდა შეესაბამებოდნენ სამუშაოს ხასიათს და ზუსტად და ნათლად უნდა იყოს განსაზღვრული მისი სიდიდე, რათა ხელმძღვანელებსაც და მუშებსაც შეეძლოთ განსაზღვრონ შეესაბამება თუ არა მათი შესრულებული სამუშაო დადგენილ ნორმებს.

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

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

უმრავლეს ორგანიზაციებში პერიოდულად, ყოველდღიურად, ყოველკვირეულად, ყოველთვიურად ადგენენ ფორმალურ ანგარიშებს. ანგარიშების შედგენის მიზანია საქმიანობის შედეგების რაოდენობრივი გაზომვა. შედეგები შეფასების მიზნით უნდა შეუდარდეს კონტროლის პირველ ეტაპზე განსაზღვრულ ნორმატივებს. მაგ., თუ ორგანიზაციის მიზანია გაყიდვების მოცულობის გადიდება, მაშინ უნდა დადგინდეს რეალიზაციის მაჩვენებლის გადახრა საწყის განსაზღვრულ საგეგმო მაჩვენებლებთან. უმრავლეს ორგანიზაციებში მენეჯერები არ არიან დაინტერესებულნი რაოდენობრივი მაჩვენებლების განსაზღვრით. მათ აინტერესებთ უმთავრესად ისეთი საკითხები, როგორცაა მართვაში მუშაკთა მონაწილეობა და მათი სწავლება. მათ უნდათ დარწმუნდნენ, რომ მუშაკები მონაწილეობენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, აქვთ შესაძლებლობა კვალიფიკაციის ამაღლების და გამოცდილების გაზიარების. კონტროლის სისტემის კარგი სტანდარტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი დამახასიათებელი ნიშანია მიზანთა პარამეტრების რეალისტურად დასაშვები გადახრების შემცველობა. აუცილებელია გადახრის რეალური მასშტაბების განსაზღვრა. დაუშვებელია გადახრის ძალიან დიდი მასშტაბების დადგენა, რადგან ეს წარმოშობს პრობლემებს, რომელთაც შეიძლება მიიღონ ორგანიზაციისთვის საშიში სახე. გადახრის მცირე მასშტაბების დადგენაც არ არის მიზანშეწონილი. გადახრის

მცირე მასშტაბები მოითხოვს რეაგირებას ყველა უმნიშვნელო გადახრაზე, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს მუშაობის პარალიზება.

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

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

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

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

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

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

გაკეთება არ არის საჭირო; თავიდან უნდა იქნეს აცილებული გადახრები; აუცილებელია სტანდარტების გადასინჯვა.

იმ შემთხვევაში, როცა ფაქტიური შედეგების სტანდარტებთან შედარება უჩვენებს დადგენილი მიზნების მიღწევის შესაძლებლობას, ყველაზე უკეთესია, არ გატარდეს არავითარი ღონისძიება. მაგრამ კონტროლის პროცესის შეწყვეტა არ შეიძლება. თუ დაფიქსირდა დადგენილი სტანდარტებიდან გადახრა, საჭიროა კორექტირება. ყველა შემთხვევაში კორექტირების მიზანია გადახრის მიზეზების გამოვლენა და ორგანიზაციის მოქმედებების სწორი მიმართულებით შემობრუნება.

14.3. კონტროლის ქცევითი ასპექტები

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

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

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

თანამდებობრივ ინსტრუქციებში, როგორც წესი, ჩამოთვლილია ყველა ფუნქცია, თუ რა უნდა შესრულოს მუშაკმა. მენეჯერები განსაზღვრავენ მინიმალურ ნორმატივებს, რომელთა შესრულება ეფექტიანი მუშაობის გარანტიაა. ნორმატივების შესრულებისთვის მუშაკები იღებენ დამატებით შეღავათებს: ხელფასს, პრემიას, ფულად ჯილდოებს, თანამდებობრივ იერარქიაში დაწინაურებას. ამ სისტემის პირობებში მუშაკები კონტროლის პროცესში არ მონაწილეობენ, ან მათი მონაწილეობა შემოიფარგლება მხოლოდ ამა თუ იმ საკითხზე ხელმძღვანელობისადმი საჩივრების წარდგენაში, რაც მენეჯერებს კონტროლის გაძლიერების ან ფორმების შეცვლისაკენ უბიძგებს. კონტროლის ბიუროკრატიული სისტემის ორგანიზაციული კულტურა ძალიან მკაცრია, ამიტომ არ მიიჩნევენ მენეჯერები მას კონტროლის პრაქტიკულ ინსტრუმენტად.

ბიუროკრატიული სისტემის დროს კონტროლი ძლიერ გავლენას ახდენს ადამიანების ქცევაზე. ბევრ ადამიანს მოსწონს ისეთ სისტემაში მუშაობა, სადაც მათ ნათლად იციან მათგან რას მოითხოვენ და რას მიიღებენ დასახული ამოცანის და დავალებების შესრულებით. მაგრამ ამ სისტემას აქვს ერთი უარყოფითი მხარე. ადამიანებს არ მოსწონთ, რომ მათ ყოველ ნაბიჯს აკონტროლებენ და და გარკვეული

პერიოდის შემდეგ ასეთი სისტემისადმი წინააღმდეგობის გრძობა უჩნდებათ. მუშაკები ცდილობენ დაემალონ მუდმივ მეთვალყურეებს, რათა ფსიქოლოგიურად განიტვირთონ. ეს განსაკუთრებით მწვავე პრობლემაა მუშაკთა საქმიანობაზე თვალყურის დევნების ელექტრონული სისტემების გამოყენების პირობებში.

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

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

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

14.4. ეფექტიანი კონტროლი. საინფორმაციო-მმართველი სისტემა

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

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

კონტროლის საბოლოო მიზანი იმაში მდგმარეობს, რომ შეგროვებულ იქნეს ინფორმაცია, დადგენილ იქნეს სტანდარტები და გამოვლინდეს პრობლემები, რათა არ შეექმნას წინააღმდეგობები ორგანიზაციის ამოცანების შესრულებას. შედეგების გაზომვა და დანახარჯების ეფექტიანობის შეფასება მხოლოდ მიზნის მიღწევის ერთ-ერთი საშუალებაა, ამიტომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა ეს სამუშაო არ უნდა გადააქციოს მთავარ სფეროდ. მაგალითად, არ შეიძლება ფირმის კვალიფიციური მუშაკის სამსახურიდან განთავისუფლება მხოლოდ იმის გამო, რომ ის არ ადგენს დეტალურ ანგარიშებს ყოველდღიური საქმიანობის ყოველ წვრილმანზე. ასევე უაზრობაა დიდი მოცულობის ინფორმაციის შეგროვება საქმიანობის პროცესში მიმდინარე სამუშაოების შესრულების დროს მათი სტანდარტებიდან გადახრასთან დაკავშირებით, თუ ეს ინფორმაცია არ იქნება გამოყენებული სტანდარტების კორექტირების ღონისძიებების განსაზღვრის მიზნით. ამრიგად, როდესაც კონტროლის მექანიზმი არ მუშაობს ან არაეფექტიანია, ესე იგი საჭიროა თანამდებობრივი სტრუქტურის სრულყოფა, კორექტივების შეტანა უფლებების და მოვალეობების განაწილებაში და არა შედეგების გაზომვის პროცედურის შეცვლა.

კონტროლის განხორციელების პროცესი რომ ეფექტიანი იყოს საჭიროა აგრეთვე კონტროლის სისტემა მაქსიმალურად შეესაბამებოდეს საქმიანობის ხასიათს. სისტემამ უნდა ობიექტურად ასახოს და შეაფასოს ის, რაც ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანია. არასათანადოდ შერჩეული კონტროლის სისტემა ვერ უზრუნველყოფს მთავარ პრობლემებზე საჭირო ინფორმაციის მიღებას. მაგალითად, ელექტრონული კომერციის დროს, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას შეუძლია

მაქსიმალური შედეგები დააწესოს გაყიდვის შემდგომ მომსახურების ოპერაციების შესრულებაზე, რათა გაზარდოს შეკვეთების რაოდენობა.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

მეოთხე განყოფილება:

ჯგუფური დინამიკა და ხელმძღვანელობა

თავი 15. ჯგუფური დინამიკა

15.1. ჯგუფები და მათი მნიშვნელობა

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

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

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

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

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

საწარმოო, ანუ სამუშაო ჯგუფის წევრები ერთად მუშაობენ ერთიდაიმავე დავალებაზე, ე.ი. ამოქმედებთ ერთი და იგივე მიზანი, ამიტომ ამ ჯგუფს უწოდებენ მიზნობრივსაც. ეს ჯგუფი, საკომანდო ჯგუფთან შედარებით, მნიშვნელოვნად მეტი დამოუკიდებლობით სარგებლობს შრომით საქმიანობაში.

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

იყოს შემდეგი სახის მუდმივ კომიტეტებად: სარევიზიო კომისია, საფინანსო კომისია და აღმასრულებელი კომიტეტი.

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

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

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

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

ექსპერიმენტის შედეგები არ შეესაბამებოდა იმ დროს არსებულ მართვის თეორიას. მიღებული შედეგების მიზეზთა გასარკვევად მოეწყო ექსპერიმენტში მონაწილეთა გამოკითხვა. დაიწყო ექსპერიმენტის მესამე ეტაპი, რომელიც თავდაპირველად ჩაფიქრებული იყო როგორც ადამიანთა უშუალო ხელმძღვანელობის სრულყოფისა და თანამშრომელთა სამუშაოსადმი დამოკიდებულების გაუმჯობესების მარტივი გეგმა. მაგრამ გეგმა გადაიზარდა ვეებერთელა პროგრამაში, რომელიც მიზნად ისახავდა 20

000-ზე მეტი თანამშრომლის გამოკითხვას. შეგროვდა გიგანტური მოცულობის ინფორმაცია, რომლის ანალიზის საფუძველზე დადგინდა, რომ ყოველი თანამშრომლის შრომის მწარმოებლურობა და სტატუსი დამოკიდებულია როგორც უშუალოდ მასზე, ისე შრომით კოლექტივზე, ე.ი. ადამიანურ ურთიერთობებზე.

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

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

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

ხოტორნის ეფექტი არის პირობები, რომელშიც სიახლეს, ექსპერიმენტისადმი ინტერესს და მოცემული საკითხისადმი ყურადღების გამღიერებას ხშირად მიყავს ფირმა (ადამიანთა ჯგუფი) ძალიან სასურველ შედეგებამდე. ექსპერიმენტის მონაწილენი ნამდვილად მუშაობდნენ უფრო მონდომებით, ვიდრე ჩვეულებრივ პირობებში, ექსპერიმენტში მონაწილეობის შეგნების გავლენით დღეს, ქცევითი ფაქტორების შესწავლით დაკავებული მეცნიერები კარგად ერკვევიან რა ხოტორნის ეფექტში პროგრამების შედგენისას ცდილობენ მის გათვალისწინებას და არასასურველი შედეგების თავიდან აცილებას. მაგრამ, ჯერ კიდევ გვხვდება ექსპერიმენტის ჩატარების პრაქტიკაში ხოტორნის ეფექტის გამოვლენის შემთხვევები.

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

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

მართალია, ხოტორნის ექსპერიმენტის თავდაპირველი მიზანი შრომის მწარმოებლურობაზე ფიზიკური ფაქტორების გავლენის ხარისხის გარკვევა იყო, მაგრამ ექსპერიმენტის შედეგებმა უფრო მეტი დასკვნების გაკეთება გახადა შესაძლებელი. დადგინდა, რომ ფიზიკურ ფაქტორებზე მეტ გავლენას შრომის მწარმოებლურობაზე სოციალური და ფსიქოლოგიური ფაქტორები ახდენს იმ

პირობებში, როცა სამუშაოს ორგანიზაცია უკვე საკმაოდ ეფექტიანი იყო. ხოტორნის ექსპერიმენტის გავლენით მართვის თეორიის მკვლევარებმა და პრაქტიკოსებმა გაიცნობიერეს ის ფაქტი, რომ ორგანიზაცია ურთიერთკავშირში მყოფი პიროვნებების, ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფების სოციალურ-ეკონომიკური სისტემაა.

15.2. არფორმალური ორგანიზაციები და მათი დახასიათება

არფორმალური ორგანიზაციები სოციალური ურთიერთობების ბაზაზე სპონტანურად ჩამოყალიბებული ადამიანთა ჯგუფებია, რომლებიც ერთმანეთს განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად უკავშირდებიან.

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

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

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

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

არაფორმალურ ორგანიზაციებში ადამიანები ერთიანდებიან დახმარების მიღების მიზნითაც. საერთოდ, ნებისმიერი სახის ორგანიზაციაში ხელქვეითებს უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობა მიმართონ დახმარებისათვის თავიანთ უშუალო მენეჯერებს, მაგრამ ზოგჯერ ეს არ ხდება ასე. უფრო ხშირად მუშაკი ამჯობინებს კოლეგას მიმართოს დახმარებისათვის. კოლეგისაგან მიღებული დახმარება სასარგებლოა დახმარების აღმომჩენი პირისთვისაც და იმ მუშაკისთვისაც, ვისაც დაეხმარნენ. ამ შემთხვევაში

დახმარების აღმომჩენი მუშაკი უფრო პრესტიჟული ხდება კოლექტივში, დახმარების მიმღებს კი უადვილდება სამუშაოს შესრულება.

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

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

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

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

არაფორმალური ორგანიზაციების დამახასიათებელი ძირითადი ნიშნებია:

- 1) ორგანიზაციის წევრების სოციალური კონტროლი;
- 2) ცვლილებებისადმი დაპირისპირება;
- 3) არაფორმალური ლიდერების არსებობა.

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

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

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

მდგომარეობის განმუხტვა გადაწყვეტილებების მიღებაში ხელქვეითების მონაწილეობით.

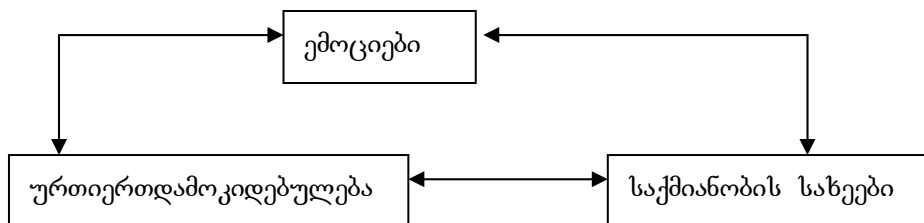
არაფორმალურ ორგანიზაციებს ფორმალური ორგანიზაციების მსგავსად ჰყავთ ლიდერები. არ არსებობს არავითარი არსებითი განსხვავება ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაციების მიერ გამოყენებულ ზემოქმედების ფორმებს შორის. განსხვავება ისაა, რომ ფორმალური ორგანიზაციის ლიდერს მხარს უჭერენ ოფიციალურად დელეგირებული უფლებამოსილების გამო, არაფორმალური ორგანიზაციის ლიდერის დასაყრდენს კი წარმოადგენს ხალხის აღიარება, მასთან კონტაქტი. ამასთან არაფორმალური ორგანიზაციის ლიდერის გავლენის სფერო შეიძლება გამოვიდეს ფორმალური ორგანიზაციის ადმინისტრაციული ჩარჩოებიდან მაშინ, როცა ფორმალური ორგანიზაციის ლიდერი ყოველთვის მოქმედებს მისთვის გამოყოფილ სივრცეში. არაფორმალური ლიდერი იმავდროულად ფორმალური მმართველობითი პერსონალის ერთ-ერთი წევრია, რომელსაც ძალიან ხშირად დაკავებული აქვს შედარებით დაბალი საფეხური ორგანიზაციულ იერარქიაში.

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

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

15.3. არაფორმალური ორგანიზაციების მართვა

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



ნახ. 15.1. ჯ. ჰომანსის მოდელი

საქმიანობის სახეებში იგულისხმება შესასრულებელი ამოცანები. ამოცანათა განხორციელების პროცესში ადამიანები ამყარებენ კონტაქტს ერთმანეთთან, გავლენას ახდენენ ერთიმეორეზე, რის შედეგადაც წარმოიშვება ემოციები ერთმანეთის და უფროსების მიმართ. სწორედ ემოციების ხასიათი განსაზღვრავს მომავალში

ადამიანთა საქმიანობის საბოლოო შედეგებს. ემოციებისაგან დამოკიდებულებით შეიძლება შემცირდეს ან გაიზარდოს გაცდენების რაოდენობა, კადრების დენადობა და სხვა. მაშასადამე, არაფორმალური ორგანიზაციების მართვა აუცილებელია მაშინაც კი, როცა არაფორმალური ორგანიზაცია არ არის შექმნილი ხელმძღვანელობის სურვილით და არ იმყოფება მისი სრული კონტროლის ქვეშ.

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

არაეფექტიანი მართვის პირობებში არაფორმალურმა ორგანიზაციამ შეიძლება ხელი შეუშალოს ფორმალურ ორგანიზაციას მუშაობაში და საერთოდ დასახული მიზნების მიღწევაში. არაფორმალური არხებით გავრცელებულმა ხმებმა (ჭორებმა) შეიძლება გამოიწვიოს უარყოფითი დამოკიდებულება ხელმძღვანელობისადმი, რაც თავის მხრივ, გამოიწვევს მათი შრომის მწარმოებლურობის შემცირებას.

ვერ გამოძებნიან რა არაფორმალურ ორგანიზაციებთან ეფექტიანი ურთიერთდამოკიდებულების მეთოდებს, ხელმძღვანელები ხშირად ხელიდან უშვებენ მათი ფუნქციონირების პოტენციურ დადებით შედეგებს. ფორმალურმა ორგანიზაციამ ნებისმიერ სემთხვევაში უნდა გაუწიოს ანგარიში არაფორმალურ ჯგუფებს, სასარგებლოა თუ საზიანო ის მისთვის. იმ შემთხვევაში, თუ ხელმძღვანელობა დაშლის არაფორმალურ ჯგუფს, შეიძლება წარმოიქმნას ახალი ჯგუფი, რომელიც შესაძლებელია თავიდანვე უარყოფითად იყოს განწყობილი ხელმძღვანელობისადმი. [27, გვ.446].

მაშასადამე, საჭიროა არა არაფორმალური ორგანიზაციის დაშლა, არამედ მისი გამოყენება ფორმალური ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. ამისათვის, სპეციალისტების აზრით, საჭიროა გატარდეს შემდეგი ღონისძიებები:

- 1) არაფორმალური ორგანიზაციის არსებობის აღიარება და იმის გაცნობიერება, რომ მისმა განადგურებამ შეიძლება გამოიწვიოს ფორმალური ორგანიზაციის განადგურებაც;
- 2) არაფორმალური ორგანიზაციის წევრებისა და ლიდერების მოსაზრებებში გარკვევა;
- 3) გადაწყვეტილების მიღებამდე მისი არაფორმალურ ორგანიზაციაზე შესაძლო უარყოფითი გავლენის განსაზღვრა;
- 4) არაფორმალური ორგანიზაციის ცვლილებებისადმი დაპირისპირების შესასუსტებლად მისთვის გადაწყვეტილებების მიღების უფლების მიცემა;
- 5) ჭორების თავიდან აცილების მიზნით ზუსტი ინფორმაციის სწრაფად გავრცელება.

თემა 16. ხელმძღვანელობა: ძალაუფლება და პირადი გავლენა

16.1. ძალაუფლება, გავლენა, ლიდერობა

ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების აუცილებელი პირობა ხელმძღვანელობის სწორი ფორმების შერჩევა და გამოყენებაა. ხელმძღვანელობა მართვის აუცილებელი კომპონენტია, იგი ემყარება ძალაუფლებასა და ხელმძღვანელის პირად თვისებებს.

ადამიანები სხვადასხვა პირადი თვისებებით ხასიათდებიან. არიან წყნარი, ემოციური, სერიოზული, მხიარული და სიცოცხლით სავსე, იმპულსური და კიდევ მრავალი სხვა თვისებების მქონე ადამიანები. ადამიანთა ეს თვისებები უდიდეს გავლენას ახდენენ ხელმძღვანელობის სტილზე. ხელმძღვანელობის ფორმების შერჩევა და შესაბამისად ხელმძღვანელობის შედეგები აღნიშნული თვისებებით არის განპირობებული.

ადამიანები ძალაუფლებას ძალასა და აგრესიასთან აკავშირებენ. მაგრამ ძალა სულაც არ არის ძალაუფლების აუცილებელი ნიშანი. ძალაუფლება სხვათა ქცევაზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობაა.

გავლენაში იგულისხმება ერთი ინდივიდის ნებისმიერი სახის მოქმედება, რომელიც გამოიწვევს ცვლილებებს მეორე ინდივიდის ქცევაში, შეგრძნებებში, ურთიერთობებში და სხვა.

ადამიანმა მეორე ადამიანზე შეიძლება იმოქმედოს იდეის მეშვეობითაც.

ძალაუფლება და გავლენა ის საშუალებებია, რომელთაც მენეჯერი იყენებენ კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად. თუ მენეჯერი არ ფლობს მუშაკებზე ზემოქმედებისათვის საკმარის ძალაუფლებას, ის ვერ შეძლებს მათ წარმართვას ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. ძალაუფლება ორგანიზაციათა წარმატებით ფუნქციონირების აუცილებელი პირობაა თუმცა ზოგჯერ ის არასწორად გამოიყენება.

ხელმძღვანელობისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ლიდერობის მექანიზმსაც. ლიდერობაში იგულისხმება ცალკეულ პიროვნებებსა და ჯგუფებზე გავლენის მოხდენის უნარი, რომელიც უზრუნველყოფს მათი ძალისხმევის წარმართვას ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. თუ ლიდერობის უნარი მენეჯერებს სათანადოდ არა აქვთ განვითარებული, ისინი ვერ შეძლებენ ორგანიზაციის ეფექტიან მართვას.

ბევრ ადამიანს ხელისუფლებაში ესმის სხვა ადამიანებისათვის საკუთარი სურვილის თავსმოხვევის შესაძლებლობა, მათი გრძნობებისა და სურვილებისგან დამოუკიდებლად. ასეთი შეხედულება არასწორია. ძალაუფლება და გავლენა დღეს ერთნაირად არის დამოკიდებული მენეჯერის უნარზე, სიტუაციაზე და იმ პიროვნებაზე, რომლის მიმართაც გავლენის მოხდენის სურვილი ჩნდება. რეალურად არ არსებობს აბსოლუტური ძალაუფლება. არავის ძალუძს სხვა ადამიანებზე მოახდინოს გავლენა ნებისმიერ სიტუაციაში და ნებისმიერი ფორმით. ე.ი. გავლენა და ძალაუფლება იერარქიით არ განისაზღვრება.

მენეჯერთა ძალაუფლებას მუშაკებზე განსაზღვრავს ის ფაქტი, რომ ისინი მასზე დამოკიდებულნი არიან ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებზე, როგორცაა ხელფასის მომატება, სამსახურში დაწინაურება, უფლებამოსილებათა გაფართოება, სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება და სხვა. ცალკეულ შემთხვევებში ადგილი აქვს ხელმძღვანელობაზე მუშაკების გავლენას. ეს განსაკუთრებით კარგად ჩანს გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციის მოპოვების, სხვა ქვედანაყოფების თანამშრომლებთან არაფორმალური კონტაქტების დამყარების, დავალებების

შესრულების უნარის გამოვლენის, კოლეგებზე ზემოქმედების მოხდენის პროცესში. ხელქვეითთა ძალაუფლების არსებობას ორგანიზაციებში (ფორმებში) ადასტურებს ბევრი გამოკვლევა. მაგალითად, ერთ-ერთი გამოკვლევით დადგინდა ექიმთა დამოკიდებულება დამხმარე პერსონალზე

ხელმძღვანელობამ უნდა გაიცნობიეროს ის ფაქტი, რომ არ შეიძლება ძალაუფლებით ცალმხრივად სარგებლობა. ამან შეიძლება გამოიწვიოს პროტესტი ხელქვეითთა მხრიდან. ამიტომ კარგი მენეჯერი ყოველთვის ცდილობს შეინარჩუნოს ძალაუფლების ბალანსი, რაც უზრუნველყოფს მიზნის მიღწევას, მაგრამ არ გულისხმობს არც ხელქვეითთა დაჩაგვრას და არც დაუმორჩილებლობას იწვევს.

16.2. ძალაუფლებისა და გავლენის ფორმები

ძალაუფლება და გავლენა ვლინდება სხვადასხვა ფორმით, რომლებიც აიძულებენ ადამიანებს იმოქმედონ სხვების ინტერესების შესაბამისად. ადამიანებზე ზემოქმედებისათვის გამოიყენება იძულება, წახალისება, ტრადიციები, პიროვნების ავტორიტეტი. ამის შესაბამისად განასხვავებენ ხელისუფლების შემდეგ ფორმებს:

- 1) ძალაუფლება, დამყარებული იძულებაზე;
- 2) ძალაუფლება, დამყარებული წახალისებაზე;
- 3) ძალაუფლება, დამყარებული ტრადიციებზე;
- 4) პიროვნების ავტორიტეტზე დამყარებული ძალაუფლება.

იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლების საფუძველი არის რაიმეს დაკარგვის შიში, რომელიც აიძულებს ადამიანებს იმოქმედონ სხვების მითითების შესაბამისად.

იძულება როგორც წესი თან ახლავს ძალაუფლებას ყველა შემთხვევაში, როცა ადამიანს სურს რაღაც და დარწმუნებულია, რომ მეორე მხარეს შეუძლია მისის წართმევა. ცხოვრებაში ადამიანებს ეშინიათ სამუშაო ადგილების დაკარგვის, დაცვის, სიყვარულისა და პატივისცემის გარეშე დარჩენის. აღნიშნული და სხვა მიზეზები აიძულებენ მათ შეასრულონ სხვათა ნება-სურვილი. იმ სიტუაციებშიც კი, როცა არ შეიძლება ძალაუფლება, შიში ხდება მიზეზი იმისა, რომ ადამიანები შეგნებით თუ შეუგნებლად განიცდიან სხვის გავლენას.

შიშზე დამყარებული იძულების პირობებში აუცილებელია კონტროლის ეფექტიანი სისტემის შემოღება, რაც ძალიან ძნელდება იმის გამო, რომ ასეთ შემთხვევაში ადამიანებზე ძლიერდება ორგანიზაციის მესვეურთა შეგნებულად მოტყუების მისწრაფება.

კონტროლის ეფექტიანი სისტემის შექმნის პირობებშიც კი იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლების ყველაზე უკეთესი შედეგი შეიძლება იყოს მინიმალურად ადეკვატური შრომის მწარმოებლურობა. ვინაიდან ადამიანს არ აძლევს შესაძლებლობას სამსახურში დაიკმაყოფილოს უფრო დიდი მოთხოვნილებები, ის იწყებს მათი დაკმაყოფილების შესაძლებლობების სხვა ადგილებზე ძიებას. გამოკვლევებით დადგენილია, რომ იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლების მქონე ორგანიზაციებში უფრო ნაკლებია შრომის მწარმოებლურობა და დაბალია პროდუქციის ხარისხი. გამოკვლევებმა უჩვენა ისიც, რომ იძულებას მიმართავს ხელმძღვანელობა ძირითადად მაშინ, როცა დარწმუნდება მუშაკთა უდისციპლინობაში.

ადამიანებზე გავლენის მოხდენის ძველი და ხშირად ყველაზე ეფექტიანი ხერხია წახალისება, რომელიც დადებით განწყობას ქმნის ხელქვეითებში. ამასთან

ძალაუფლება, დამყარებული წახალისებაზე ხასიათდება გარკვეული შეზღუდვებით. ხშირად ის, რაც ერთი ადამიანისათვის სტიმულია და ფასეული, მეორესთვის არ ნიშნავს საერთოდ არაფერს. აღნიშნული აძნელებს წახალისების ფორმების შერჩევას. ზოგჯერ წახალისების პროცესში ხელმძღვანელი შეზღუდულია ორგანიზაციის პოლიტიკითა და სხვადასხვა მეთოდებით.

გავლენის მოხდენის ყველაზე უფრო გავრცელებული ინსტრუმენტი ისტორიულად ტრადიციაა. ეს ფორმა ქმედითია მხოლოდ იმ პირობებში, როცა ტრადიცია, კულტურის ნორმები ასწავლიან ადამიანებს, რომ სასურველი ქცევა ხელმძღვანელობისადმი დამორჩილება. ათასწლეულების მანძილზე, ტრადიცია აიძულებდა ადამიანებს დამორჩილებოდნენ მას, ვისაც ეკავა განსაზღვრული თანამდებობა. იშვიათად თუ ვინმეს მოუვიდოდა თავში აზრად ან ეყოფოდა გამბედაობა, წინააღმდეგობა გაეწია პოლიციის მუშაკების ბრძანებისათვის.

ტრადიცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ფორმალური ორგანიზაციისათვის, შესაძლებლობა – წახალისო და დასაჯო ადამიანები აძლიერებს ხელმძღვანელის უფლებამოსილებას, გასცეს ბრძანება. მაგრამ ბევრი დრო დასჭირდებოდა და თანაც მოუხერხებელი იქნებოდა, თუ ხელმძღვანელობა ხელქვეითებზე ზემოქმედებისათვის ყოველთვის გამოიყენებდა წახალისებისა და იძულების სხვადასხვა ფორმას. მაშასადამე, ორგანიზაციათა ფუნქციონირება პირდაპირ დამოკიდებულებაშია ხელქვეითთა მზადყოფნათან – ტრადიციულად ცნონ კანონიერი ძალაუფლება და შეასრულონ მათი მოთხოვნები.

ტრადიციის გავლენით ზოგჯერ ცალკეულ ადამიანებს მნიშვნელოვნად უადვილდებათ გადაწყვეტილების მიღება. სისტემაში, სადაც ძალიან ძლიერია ტრადიციები და მუშაკთა ქმედებების ნორმები ზუსტად არის განსაზღვრული.

ტრადიცია ფლობს ძალიან დიდ უპირატესობას – გაუპიროვნებლობას. შემსრულებელი ემორჩილება არა პიროვნებას, არამედ თანამდებობას. ეს მდგომარეობა ხელს უწყობს სტაბილურობას, ვინაიდან ორგანიზაცია არ არის დამოკიდებული რომელიმე ერთი პიროვნების ცხოვრების წესსა და უნარზე.

ზოგჯერ ტრადიციამ შეიძლება ზიანიც მოუტანოს ორგანიზაცია, როცა ის უპირისპირდება სიახლეს, რომელსაც ახალგაზრდა მუშაკები სთავაზობენ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას. ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელობა თავის მოქმედებას საფუძვლად უდებს შემდეგ არგუმენტს: ჩვენ ყოველთვის ასე ვაკეთებდით და ყველაფერი კარგად იყო. ეს უფრო დიდი პრობლემაა, ვიდრე ერთი შეხედვით ჩანს. გამოკვლევებმა დაადასტურა, რომ ის ორგანიზაციები, რომლებიც დაჟინებით წამოსწევენ წინ ტრადიციას და მის გავლენას ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის გაწევის პროცესზე, ხშირად განიცდიან დიდ ზარალს. ამან განაპირობა ის ფაქტი, რომ უკანასკნელ წლებში ტრადიციის როლი მნიშვნელოვნად შემცირდა ორგანიზაციათა მართვის პროცესში.

ძალაუფლების ერთ-ერთ ფორმას, როგორც უკვე აღინიშნა, წარმოადგენს პიროვნების ავტორიტეტზე დამყარებული ხელისუფლება, ანუ ხარიზმატიული ძალაუფლება.

ხარიზმა არის ძალაუფლება, რომელიც ემყარება არა ლოგიკას, არამედ ადამიანის პირადი თვისებების ძალას ან ლიდერის უნარს. ტრადიციისაგან განსხვავებით ხარიზმატიული გავლენა მთლიანად პიროვნულია იმ შემთხვევაშიც კი, როცა შემსრულებელი და ლიდერი არასოდეს არ შეხვედრიან ერთმანეთს. ამ შემთხვევაში შემსრულებელი წარმოიდგენს ხოლმე, რომ მას ბევრი საერთო აქვს ლიდერთან. ხარიზმატიული პიროვნების დამახასიათებელი ნიშნებია:

1. ენერგია. იქმნება ისეთი შთაბეჭდილება, რომ ეს პიროვნებები ენერგიის უშრეტი წყაროს მფლობელები არიან, რომელსაც სხვასაც გადასცემენ.

2. შთამბეჭდავი გარეგნობა. ხელმძღვანელის საქმიანობის წარმატების ერთ-ერთი ფაქტორი შთამბეჭდავი გარეგნობაა, ხოლო ხარიზმატიული ხელმძღვანელისთვის განსაკუთრებით. მისი გარეგნობის, თავდაჭერის და ღირსეული ქმედების მიხედვით მას ყოველთვის შეუძლია დადებითი გავლენის მოხდენა სხვა ადამიანებზე.

3. დამოუკიდებელი ხასიათი. თავიანთი მისწრაფებების რეალიზაციის პროცესში ისინი არ ეყრდნობიან სხვას.

4. ორატორობის უნარი, რომლითაც პიროვნებას კარგად ეხერხება თავისი სურვილები სხვას ადვილად მოახვიოს თავს.

5. თავდაჭრა და დამარწმუნებელი მანერა.

მუშაკები ძალიან ხშირად განიცდიან და ექცევიან ხარიზმატიული ხელმძღვანელის გავლენის ქვეშ, რადგან ასეთი ხელმძღვანელები ხასიათდებიან ისეთი თვისებებით, რომელთაც აღტაცებაში მოჰყავთ ადამიანები. ხარიზმატიულ პიროვნებებს ფირმები ხშირად იყენებენ ფირმის პროდუქციის რეკლამირებისთვის და მათი მეშვეობით მაღალ მოგებასაც იღებენ.

ხელმძღვანელობის საკითხების განხილვისას ცალკე გამოიყოფა ექსპერტული ძალაუფლება, ანუ გავლენა ჭკვიანური დარიგებების მეშვეობით. ამ შემთხვევაში შემსრულებელი წარმოიდგენს, რომ ხელმძღვანელი ფლობს განსაკუთრებულ ცოდნას მოცემული პრობლემის ირგვლივ, რის გამოც ის ემორჩილება მას შეგნებულად, გაცნობიერებულად. გავლენის, დარიგებების და დარწმუნების მეშვეობით, ხელმძღვანელები აღწევენ საკუთარი საკმაოდ მაღალ შედეგებს საქმიანობაში, რომელიც საყოველთაოდ ცნობილია. რაც უფრო მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელის მიღწევები, მით მეტია მისი ძალაუფლება.

ტექნოლოგიის გართულებამ უკანასკნელ წლებში დააჩქარა დარწმუნების, რწმენის, როგორც გავლენის მექანიზმის გამოყენება. საქმე ის არის, რომ თანამედროვე ტექნოლოგიურ პროცესებში გარკვევა ყველას არ ეხერხება და არ შეუძლია, ამიტომ ხშირად ისინი ეყრდნობიან ექსპერტთა შეხედულებებს.

რწმენის მეშვეობით გავლენის მოხდენა სხვა ადამიანებზე ეფექტიანია, მაგრამ ყველა შემთხვევაში მისი გამოყენება შეუძლებელია, ვინაიდან გარკვეული შეზღუდულობით ხასიათდება. რწმენა ნაკლებად მყარია, ვინაიდან მას ყოველთვის თან არ ახლავს პრაქტიკული შედეგები. მაგალითად, თუ სპეციალისტი არ აღმოჩნდა მართალი რომელიმე შემთხვევაში, ადამიანები სხვა დროს მას უკვე აღარ ენდობიან, აღარ გაჰყვებიან და მისი გავლენაც შემცირდება მუშაკებზე. ეფექტიანი, დამაჯერებელი რჩევების მიცემა და ამ ფორმით გავლენის მოხდენა ადამიანებზე დიდ დროს მოითხოვს, ზოგჯერ ამის მიღწევას წლები სჭირდება. ხელმძღვანელს ავტორიტეტის მოსაპოვებლად გარდა აღნიშნულისა, სხვა მეთოდების შესწავლაც უხდება, რათა მისი შეხედულებები მუშაკებმა უსიტყვოდ დაიჯერონ და გაიზიარონ. თუმცა აღსანიშნავია ისიც, რომ გავლენა სხვა ფორმებთან ერთად საკამოდ ხშირად და ეფექტიანად გამოიყენება.

ამრიგად, ძალაუფლების ყოველი ფორმა ხასიათდება როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარეებით, რომელთა გათვალისწინება ფირმის მართვის პროცესში ყოველთვის და ყველა სიტუაციაში შეუძლებელია.

16.3. ხელქვეითთა დარწმუნება და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობა

ადამიანებზე გავლენის მოხდენის ერთ-ერთი ეფექტიანი ხერხია მათი დარწმუნება თავიანთი შეხედულებების სისწორეში. დარწმუნება ემყარება მაგალითის ძალს და ექსპერტის გამოცდილებას. განსხვავება მხოლოდ ისაა, რომ შემსრულებელს ესმის, თუ რას აკეთებს და რატომ. ხელმძღვანელი, რომელიც გავლენას ახდენს მუშაკზე დარწმუნების გზით, არ ეუბნება შემსრულებელს, რა უნდა გაკეთდეს. მაგალითად, ხელმძღვანელი ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის დასაწარმოებლად ამჯობინებს თათბირის ჩატარებას. თათბირზე ის უხსნის ხელქვეითებს ორგანიზაციული სტრუქტურის შეცვლის აუცილებლობას, ისმენს მათ მოსაზრებებსა და აღწევს მათ აქტიურ თანხმობას. თუ შემსრულებელი, თავის მხრივ, დაინტერესებულია ცოდნის შექმნით და ავტორიტეტის მოპოვებით, იზრდება დარწმუნების ძალა. ამის საფუძველია ხელმძღვანელის მიერ შემსრულებლის კომპეტენტურობის აღიარება.

ხელქვეითთა დასარწმუნებლად ხელმძღვანელს შეუძლია ისარგებლოს ლოგიკით ან ემოციებით, შეიძლება ერთდროულად ორივეს მეშვეობით. დარწმუნების უნარის მქონე გამყიდველს ძალიან უადვილდება საქონლის რეალიზაცია.

ადამიანების დარწმუნება ამა თუ იმ ქმედების აუცილებლობით დამოკიდებულია რიგ ფაქტორებზე. ხელმძღვანელმა უნდა დაიმსახუროს ნდობა. მის მიერ წამოყენებული არგუმენტები უნდა შეესაბამებოდეს მსმენელთა ინტელექტუალურ დონეს. არგუმენტები არ უნდა იყოს ძალიან რთული, მაგრამ არც ძალიან გამარტივებული. მიზნები, რომელსაც დაისახავს ხელმძღვანელი, არ უნდა დაუპირისპირდეს მისი მსმენელების ფასეულობათა სისტემას. საქმე მხოლოდ მოიგებს, თუ ხელმძღვანელის ხასიათი და ქცევა მოეწონებათ ხელქვეითებს. ზოგჯერ ხელმძღვანელი მარცხდება იმის გამო, რომ ხელქვეითებს არ მოსწონთ მისი პიროვნება და არც მისი შესაძლებლობები.

დარწმუნების გზით გავლენის მოხდენას ადამიანებზე უფრო მეტი დრო და ძალისხმევა სჭირდება, ვიდრე საჭიროა იძულებასა, ტრადიციებსა და ხარიზმაზე დამყარებული ძალაუფლების დროს, რადგან ადამიანების დარწმუნება არ არის ადვილი საქმე.

დარწმუნების მეთოდის გამოყენება არ ნიშნავს გავლენის სხვა ინსტრუმენტებზე უარის თქმას. მაგალითად, ხარიზმა მხოლოდ ხელს უწყობს დარწმუნებას, ტრადიცია და წახალისება აძლიერებს დარწმუნების ძალას, ზრდის ხელმძღვანელისადმი რწმენას. დარწმუნების ძალა მნიშვნელოვმად იზრდება, როცა ხელმძღვანელს შეუძლია ხელქვეითის იძულება, მაგრამ ის თავს არიდებს მას და ცდილობს მის დარწმუნებას ამა თუ იმ მოქმედების აუცილებლობაში. თუ დარწმუნებით ხელმძღვანელი ვერ აღწევს სასურველ მიზანს, ის მიმართავს გავლენის სხვა საშუალებებს.

დარწმუნების მეთოდის გამოყენების ყველაზე დიდი უპირატესობა ადამიანების მიერ სამუშაოს შესრულების შეუმოწმებლობაა. თავის მოქმედებაში დარწმუნებული ადამიანები ცდილობენ შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენებას და სამუშაოს უკეთესად შესრულებას, ვიდრე ის განსაზღვრულია მინიმალური მოთხოვნებით, რადგან მიაჩნია, რომ ასეთი მიდგომა მოთხოვნილებების სათანადო დონეზე დაკმაყოფილებას უზრუნველყოფს. ამასთან შესაძლებელია ცალკეულ კონკრეტულ სიტუაციაში იძულებამ მეტი სარგებლობა მოუტანოს, ვიდრე დარწმუნებამ.

ხელმძღვანელის უნარზეა დამოკიდებული ხელქვეითებზე ზემოქმედების მოხდენის მეთოდის შერჩევა.

გავლენის მოხდენის ერთ-ერთი მეთოდია მუშაკთა მიზიდვა მართვაში მონაწილეობის მისაღებად. ეს მეთოდი გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა შემსრულებელთა მამოძრავებელი ფაქტორებია ძალაუფლება, კომპეტენტურობა, წარმატება, თვითგამოხატვა.

ერთ-ერთი გამოკვლევის ჩატარების შედეგებით დადასტურდა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მუშაკთა მონაწილეობის ეფექტიანობა. როცა სამკერვალო ფაბრიკის მუშებს მისცეს უფლება მონაწილეობისა მოსალოდნელი ცვლილებების განხილვაში, მათი წინააღდეგობა ცვლილებებისადმი მკვეთრად შესუსტდა, ამაღლდა შრომის მწარმოებლურობაც. მაგრამ ხელქვეითთა მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ყოველთვის არ არის შედეგიანი. ეს ეხება იმ მუშაკებს, რომელთაც არ უყვართ გაურკვევლობა, არ არიან დამოუკიდებელნი და ამჯობინებენ სიტუაციებს, რომელთაც ხელმძღვანელები აკონტროლებენ.

თავი 17. ხელმძღვანელობის სტილი

17.1. ხელმძღვანელობის სტილის სახეები

ხელმძღვანელობის სტილი გულისხმობს ხელმძღვანელის ქცევის მანერას ხელქვეითებთან ურთიერთობაში ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად მათზე გავლენის მოხდენისა და მათი მოტივაციის გზით. ხელმძღვანელობის სტილს ახასიათებს უფლებამოსილებათა დელეგირების ხარისხი, ხელმძღვანელების მიერ გამოყენებული ძალაუფლების ფორმები, ზრუნვა ადამიანურ ურთიერთობებზე, დასახული ამოცანების შესრულებაზე.

ყოველი ორგანიზაცია ინდივიდების, მიზნებისა და ამოცანების უნიკალური კომბინაციაა. უნიკალური პიროვნებაა ყოველი ხელმძღვანელიც. ამიტომ ძნელია ხელმძღვანელობის სტილის მიკუთვნება რომელიმე ერთი კატეგორიისათვის, მაინც, დღეს მოქმედი კლასიფიკაციის ტრადიციული სისტემების მიხედვით, განასხვავებენ ხელმძღვანელობის ავტოკრატიულ, დემოკრატიულ და ლიბერალურ სტილს.

ავტოკრატიული ხელმძღვანელი ფლობს საკმაო ძალაუფლებას იმისათვის, რომ თავისი ნება მოახვიოს თავს შემსრულებლებს და აუცილებლობის შემთხვევაში ყოველგვარი მერყეობის გარეშე მიმართავს მას.

ავტოკრატიული ხელმძღვანელობის წინაპირობები ჩამოაყალიბა მენეჯმენტის ცნობილმა მკვლევარმა დუგლას მაკგრეგორმა და უწოდა მას თეორია-X. ამ თეორიის თანახმად:

- 1) ადამიანს დასაბამიდან არ უყვარს მუშაობა და ცდილობს თავი აარიდოს მას;
- 2) ადამიანს არა აქვს პატივმოყვარეობის გრძნობა. ის ცდილობს თავი აარიდოს პასუხისმგებლობას და ამჯობინებს, რომ მას ხელმძღვანელობდნენ;
- 3) ყველაზე მეტად ადამიანს განვითარებული აქვს დაცვის სურვილი;
- 4) რომ აიძულო ადამიანი იშრომოს, აუცილებელია მისი იძულება და გაკონტროლება.

ასეთი აზროვნების გამო ავტოკრატი ახდენს უფლებამოსილებათა ცენტრალიზაციას, ხელქვეითთა შრომის სტრუქტურირებას და თითქმის არ აძლევს მათ თავისუფლებას გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში. სამუშაოს შესრულების მიზნით ავტოკრატს შეუძლია ფსიქოლოგიური ზეწოლა ხელქვეითზე.

ზოგჯერ ავტოკრატი გაურბის იძულებას და იყენებს წახალისებას, ე.ი. გამოდის კეთილად განწყობილი ავტოკრატის როლში. ხელქვეითების განწყობილებასა და კეთილდღეობაზე ზრუნვის მიუხედავად ავტოკრატი რჩება ავტოკრატად, რადგან გადაწყვეტილების მიღებისა და შესრულების პროცესში ინარჩუნებს ფაქტიურ ძალაუფლებას.

დაქვემდებარებულ მუშაკებზე ავტოკრატიული ხელმძღვანელებისაგან განსხვავებული შეხედულებები აქვთ დემოკრატიულ ხელმძღვანელებს.

დემოკრატიული ხელმძღვანელობის წინაპირობები დუგლას მაკგრეგორმა ჩამოაყალიბა Y-თეორიად, რომლის თანახმად:

- 1) შრომა ბუნებრივი პროცესია და ხელსაყრელ პირობებში ადამიანი ისწრაფვის მისკენ, თანაც თავის თავზე იღებს პასუხისმგებლობას შედეგებზე;
- 2) თუ ადამიანი კარგად იცნობს ორგანიზაციის მიზნებს, მან შეიძლება დამოუკიდებლად იშრომოს ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ და თვითონ გაიკონტროლოს თავი;
- 3) მიზნების გაცნობა მიზნის მიღწევასთან დაკავშირებული წახალისების ფუნქციაა;

4) პრობლემის შემოქმედებითი გადაჭრის უნარი ადამიანებში ხშირია, საშუალო ადამიანის ინტელექტუალური პოტენციალი კი გამოიყენება მხოლოდ ნაწილობრივ.

ასეთი შეხედულებების გავლენით დემოკრატიული ხელმძღვანელობა უპირატესობას ანიჭებს შემოქმედების ისეთ მექანიზმებს, რომლებიც ეყრდნობა უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილებებს, კერძოდ, საკუთრების, მაღალი მიზნების მიღწევის, ავტონომიისა და თვითგამოხატვის მოთხოვნილებებს. თანამედროვე ხელმძღვანელი გაურბის ხელქვეითებისათვის თავისი სურვილის თავზე მოხვევას.

ორგანიზაციები, სადაც გაბატონებულია ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი, ხასიათდება უფლებამოსილებათა დეცენტრალიზაციის მაღალი ხარისხით. ხელქვეითები აქტიურად მონაწილეობენ გადაწყვეტილებათა მიღებაში და სარგებლობენ თავისუფლებით დავალებათა შესრულების პროცესში. სასურველია, რომ დემოკრატიულმა ხელმძღვანელმა მკაცრი კონტროლი დააწესოს დაქვემდებარებულებზე დავალებათა შესრულების პროცესში. ამის ნაცვლად ქვედა დონის ხელმძღვანელი ჩვეულებრივ უცდის სამუშაოს ბოლომდე შესრულებას, რომ შემდეგ შეაფასოს ის. დემოკრატიული ხელმძღვანელი თავისი სამუშაო დროს დიდ ნაწილს ხარჯავს საწარმოო ჯგუფის მიზნების ორგანიზაციის საერთო მიზნებთან შესაბამისობაში მოყვანაზე, აგრეთვე, ჯგუფის აუცილებელი რესურსებით უზრუნველყოფაზე.

მაღალ იერარქიულ საფეხურზე მყოფი დემოკრატიული ხელმძღვანელი ცდილობს, დაარწმუნოს ხელქვეითები თვითონ გადაწყვიტონ წარმოშობილი პრობლემები და არ ეძებონ ხელმძღვანელთა მხრიდან დახმარება ან მოწონება. ამასთან იგი დიდ ენერჯიას ხარჯავს ღია ატმოსფეროს შექმნაზე, რომ არ მოერიდოთ დაქვემდებარებულ მუშაკებს მასთან მისვლა რჩევის მისაღებად. დემოკრატიული ხელმძღვანელი გამოდის რჩევის მიმცემის როლში.

იმ დროიდან, როცა პირველად განასხვავეს ერთმანეთისაგან ხელმძღვანელობის ავტოკრატიული და დემოკრატიული, ან სამუშაოზე და ადამიანებზე ორიენტირებული სტილი, დაიწყო დიდი დებატები ამის შესახებ. ადამიანური ურთიერთობის პოზიციის მომხრეები ავტოკრატებს თვლიდნენ რეაქციონერებად, ტრადიციული მეთოდის მიმდევრებს კი მიაჩნდათ, რომ დემოკრატები დაუსაბუთებელ შეხედულებებს ეყრდნობოდნენ ადამიანების უნარის შესახებ.

ორივე ბანაკის არგუმენტები მრავალრიცხოვანი და მრავალფეროვანია, მაგრამ შეიძლება მათი დაყვანა რამდენიმე არსებითი ხასიათის შეხედულებამდე.

თეორია-X-ზე დამატებით ავტოკრატიული ან სამუშაოზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობის მომხრეები ამტკიცებენ, რომ:

1) ხელმძღვანელობის ავტოკრატიული სტილი, განსაკუთრებით კი კეთილგანწყობილი ავტოკრატიულობა, უფრო ეფექტიანია დემოკრატიულ სტილთან შედარებულ, რადგან აძლიერებს ხელმძღვანელის ერთპიროვნულ ძალაუფლებას და ამით ზრდის ხელქვეითებზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობებს;

2) სამუშაოზე ორიენტაცია იძლევა შრომის მაქსიმალურ ნაყოფიერებას.

Y-თეორიის დამატებით დემოკრატიული ან ადამიანებზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობის სტილის მომხრეთა აზრით:

1) თუ არ იქნება დროულად მიღებული ზომები, შემსრულებელთა ძალუფლება შეიძლება გაიზარდოს იმ დონემდე, რომ შეარყიოს ხელმძღვანელის გავლენა და დამატებითი პრობლემები შეუქმნას ორგანიზაციას;

2) ადამიანებზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობა ქმნის მაქსიმალური ეფექტიანობის მიღწევის შესაძლებლობებს იმით, რომ სამუშაოს შემსრულებლებს ამ

შემთხვევაში ყველაზე მეტი საშუალება ეძლევათ მისი გარდაქმნისათვის ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ. ამასთან ასეთ პირობებში იზრდება მუშაკთა დაკმაყოფილების ხარისხიც.

დემოკრატიული სტილის მომხრეთა აზრით, ხელმძღვანელობის ეს ფორმა, სწორი გამოყენების შემთხვევაში, ყოველთვის უზრუნველყოფს მუშაკთა დაკმაყოფილების ხარისხის ამაღლებას და ამ საფუძველზე შრომის მწარმოებლურობის მაღალ დონეს.

დაბოლოს, ხელმძღვანელობის არც დემოკრატიული და არც ავტოკრატიული სტილი არ უნდა ჩაითვალოს მეორეზე უკეთესად ყველა შემთხვევაში. როგორც წესი, მათი ეფექტიანობა დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე. ამიტომ კარგი ხელმძღვანელი ყოველთვის აანალიზებს შექმნილ ვითარებას და მხოლოდ ამის საფუძველზე ირჩევს მოქმედების კურსს.

ხელმძღვანელობის ლიბერალური სტილი, შეიძლება ითქვას, ყველა შემთხვევაში წამგებიანია ორგანიზაციისათვის. ლიბერალი ხელმძღვანელი ურიგდება უარყოფით მოვლენებს, რაც მავნე შემწყნარებლობად უნდა ჩაითვალოს, რადგან ასეთ პირობებში ძირითადად იზრდება მუშაკთა მიერ დისციპლინის დარღვევის შემთხვევათა რაოდენობა და მცირდება ორგანიზაციის ეფექტიანად ფუნქციონირების შესაძლებლობები.

ხელმძღვანელობის სტილის შესწავლას სათანადო ყურადღება დაუთმო ლაიკერტმა, რომელმაც ხელმძღვანელთა ქცევის კლასიფიკაციის მიზნით დაუშვა ოთხი სისტემა. ეს სისტემებია:

- 1) ექსპლოატატორულ-ავტორიტარული სისტემა;
- 2) კეთილგანწყობილ-ავტორიტარული სისტემა;
- 3) კონსულტაციურ-დემოკრატიული სისტემა;
- 4) მონაწილეობაზე დაფუძნებული სისტემა.

პირველი და მეორე სისტემის პირობებში ხელმძღვანელები არიან ავტოკრატები. ამასთან პირველი სისტემის ხელმძღვანელებისაგან განსხვავებით, მეორე სისტემის ხელმძღვანელები გარკვეულ საზღვრებში ნებას აძლევენ დაქვემდებარებულებს გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობისათვის. მესამე სისტემის ხელმძღვანელები, ლაიკერტის მიხედვით, ხელქვეითებისადმი ავლენენ მნიშვნელოვან, მაგრამ არასრულ ნდობას. ბევრ არსებითი ხასიათის გადაწყვეტილებას იღებენ ხელქვეითები. ხელმძღვანელებსა და ხელქვეითებს შორის არსებობს ნდობის გარკვეული ატმოსფერო. მეოთხე სისტემა გულისხმობს მუშაკთა ჯგუფურ მონაწილეობას გადაწყვეტილებების მიღებაში. ლაიკერტის აზრით, მეოთხე სისტემა ყველაზე უფრო ქმედითუნარიანია. ხელმძღვანელები მთლიანად ენდობიან ხელქვეითებს, მათ შორის მეგობრული ურთიერთდამოკიდებულებათა.

ლაიკერტის გამოკვლევებმა უჩვენა, რომ მართვის ქვედა დონის ყველაზე ეფექტიანი ხელმძღვანელები ყურადღებას აქცევენ პირველ რიგში ხელქვეითთა პრობლემების ადამიანურ მხარეებს და ხელქვეითებთან ტრადიციული ინდივიდუალური საუბრების ნაცვლად მიმართავენ ჯგუფური ხელმძღვანელობის მეთოდს. მოგვიანებით, ჩატარებული გამოკვლევებით დადგინდა, რომ ლაიკერტის დასკვნები არ შეესაბამება სინამდვილეს ყველა სიტუაციაში.

ლაიკერტის და დ. მაკგრეგორის შრომებმა სტიმული მისცა გადაწყვეტილების მიღებაში მუშაკთა მონაწილეობას. მაგრამ მიუხედავად ამისა, ბევრ პრაქტიკოსს მუშაკს იმედები გაუცრუვდა ადამიანზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობის სტილის გამოყენების შედეგებით. აშშ-ს ბიზნესის სფეროს გამოკვლევების ბიურომ 1945 წლის

შემდგომ პერიოდში ჩატარებული მუშაობის საფუძველზე დაადგინა, რომ საჭიროა ორიენტაცია ერთდროულად ადამიანზეც და სამუშაოზეც.

17.2. ხელმძღვანელობის სტილისადმი სიტუაციური მიდგომის ძირითადი მოდელები

ხელმძღვანელობის სტილის შესწავლაში დიდი როლი შეასრულა შემდეგმა სიტუაციურმა მოდელებმა:

- 1) ფიდლერის სიტუაციური მოდელი;
- 2) მიტჩელისა და ჰაურის სიტუაციური მოდელი «გზა-მიზანი»;
- 3) ჰერსისა და ბლანშარის ცხოვრებისეული ციკლის თეორია;
- 4) ხელმძღვანელის მიერ გადაწყვეტილების მიღების ვრუმ-იეტონის მოდელი.

ფიდლერის მოდელში გამოვლინდა ხელმძღვანელის ქცევაზე მოქმედი სამი ფაქტორი: დამოკიდებულება ხელმძღვანელებსა და შრომითი კოლექტივის წევრებს შორის, ამოცანების სტრუქტურა და თანამდებობრივი უფლებამოსილებანი.

ფიდლერის მიხედვით, ყოველი სიტუაცია საჭიროებს ხელმძღვანელობის საკუთარ სტილს. მისი აზრით, ყველაზე კარგ შედეგებს იძლევა ამოცანებზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობის სტილი, რომლის უპირატესობასაც განაპირობებს გადაწყვეტილებების მიღების სისწრაფე, მიზნების ერთიანობა და ხელქვეითების მკაცრი კონტროლი. ეს სტილი, ფიდლერის მოსაზრებით, უნდა გამოიყენონ ყველაზე უფრო ხელსაყრელ და არახელსაყრელ სიტუაციებში, ზომიერად ხელსაყრელ სიტუაციებში კი, როცა ხელმძღვანელს არა აქვს საკმარისი ძალაუფლება, უკეთესია ადამიანებზე ორიენტაცია. ასეთი მსჯელობით ფიდლერმა საფუძველი ჩაუყარა მართვისადმი სიტუაციურ მიდგომას.

მიტჩელისა და ჰაუსის სიტუაციური მოდელი მიუთითებს ხელმძღვანელებს კონკრეტული სიტუაციის შესაბამისი ხელმძღვანელობის სტილის გამოყენების აუცილებლობაზე, ამ მიდგომის თანახმად, ხელმძღვანელს შეუძლია ხელქვეითების ძალიან მეტის წარმართვა ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად საჭირო ქმედებისაკენ შემდეგი გზებით: აუხსნას ხელქვეითებს, თუ რას ელიან მათგან; მხარს დაუჭიროს, დაარიგებს და დაეხმარება მათ დაბრკოლებების თავიდან აცილებაში; ეცდება განავითაროს ხელქვეითებში ისეთი მოთხოვნილებები, რომელთა დაკმაყოფილების კომპენტენცია და შესაძლებლობებიც მას გაჩნია და სხვა.

თავიდან პროფესორი ჰაუსმა განიხილავდა ხელმძღვანელობის ორ სტილს: მხარდამჭერ სტილსა და ინსტრუმენტულ სტილს. მხარდამჭერი სტილი, რომელიც ანალოგიურია ადამიანებზე ორიენტირებული სტილისა, გამოიყენება მეგობრულ სიტუაციებში, ინსტრუმენტული სტილის ხელმძღვანელობა კი იმ შემთხვევაში, როცა ხელქვეითები არკვევენ, თუ რისი გაკეთება ევალებათ და აძლევენ ამის შესაბამის მითითებებს. ინსტრუმენტული სტილი მსგავსია ამოცანებზე ორიენტირებული სტილისა.

მოგვიანებით პროფესორმა ჰაუსმა წამოაყენა ხელმძღვანელობის კიდევ ორი სტილი: სტილი, რომელიც წახალისებს ხელქვეითთა მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღებაში, და მიღწევებზე ორიენტირებული სტილი. პირველი, მისი აზრით, შეესაბამება სიტუაციებს, რომლებშიც ხელქვეითები მისწრაფვიან გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობისაკენ, მეორე კი გამოიყენება ისეთ

შემთხვევებში, რომლებშიც ხელქვეითები დაინტერესებული არიან გამომუშავების მაღალი დონით და თანაც დარწმუნებული არიან მისი მიღწევის შესაძლებლობებში.

ჰერსისა და ბლანშარის ცხოვრებისეული ციკლის თეორიის მიხედვით, ხელმძღვანელობის სტილის ეფექტიანობას განსაზღვრავს შემსრულებელთა «მოწიფულობა». მოწიფულობაში მათ ესმით არა წლოვანება, არამედ შემსრულებელთა უნარი – პასუხი აგონ თავიანთ ქცევაზე, აგრეთვე, დასახული ამოცანების მიღწევის სურვილი და განათლებისა და გამოცდილების დონე. შემსრულებელთა მოწიფულობის დონისაგან დამოკიდებულებით ჰერსი და ბლანშარი განიხილავენ ხელმძღვანელობის ოთხ სტილს: მითითების მიცემა, «გაყიდვა», მონაწილეობის მიღება, დელეგირება. პირველი გამოიყენება მაშინ, როცა ხელქვეითთა განათლების დონე დაბალია. ამასთან მათ არ სურთ პასუხისმგებლობის აღება კონკრეტული ამოცანების შესრულებაზე. სტილი, «გაყიდვა» მაშინ გამოიყენება, როცა ხელქვეითები არ გაურბიან პასუხისმგებლობას, პირიქით, სურთ პასუხისმგებლობის თავის თავზე აღება, მაგრამ არ ყოფნით განათლება და გამოცდილება. ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელი მხარს უჭერს ხელქვეითთა ენთუზიაზმს და უტარებს მათ კონსულტაციებს სამუშაოს შესრულების ირგვლივ. სტილი – მონაწილეობის მიღება ემყარება ხელქვეითთა მოწიფულობის ზომიერად მაღალ დონეს, რაც შესაძლებელს ხდის მათ მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღებაში. ასეთ პირობებში ხელმძღვანელი და ხელქვეითები ერთად იღებენ გადაწყვეტილებებს. ხელმძღვანელებს აკისრიათ მხოლოდ ხელქვეითთა მოტივაციისა და გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობის გაფართოების ფუნქცია. სტილი – დელეგირება მისაღებია მოწიფულობის მაღალი დონის მქონე მუშაკების ხელმძღვანელობის პროცესში. ამ შემთხვევაში ნებას რთავს ხელქვეითებს დამოუკიდებლად შეასრულონ მთელი სამუშაო.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე ამახვილებს ყურადღებას ვრუმ-იეტონის მოდელი, რომლის თანახმადაც არსებობს ხელმძღვანელობის ხუთი სტილი. ისინი ერთმანეთისგან განსხვავდებიან გადაწყვეტილებების მიღებაში ხელქვეითთა მონაწილეობის ხარისხით. ხელმძღვანელობის პირველი-მეორე სტილი ავტოკრატიული სტილის სახესხვაობებია, მესამე-მეოთხე კონსულტაციურის, მეხუთე კი დემოკრატიულია და ითვალისწინებს ხელქვეითთა მთლიანად მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ხელმძღვანელობის აღნიშნული ხუთი სტილის გამოყენება დამოკიდებულია სიტუაციის კონკრეტულ ნიშან-თვისებებზე. ვრუმ-იეტონის მოდელის მიხედვითაც არ არსებობს დაქვემდებარებულებზე უნივერსალური ზემოქმედების მეთოდი და ხელმძღვანელობის სტილის ოპტიმალურობა დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე.

ხელმძღვანელი, რომელსაც სურს იყოს ეფექტიანი მენეჯერი (მმართველი), არ გამოიყენებს არავითარ შემთხვევაში მთელი კარიერის მანძილზე ხელმძღვანელობის რომელიმე ერთ სტილს. ის უნდა ცდილობდეს ისწავლოს ხელმძღვანელობის ყველა სტილით მართვა და გამოიყენოს ხელმძღვანელობის ესა თუ ის სტილი კონკრეტული სიტუაციის შესაბამისად.

მაშასადამე, ხელმძღვანელობის «საუკეთესო სტილად» უნდა ჩაითვალოს «ადაპტირებული» ან «რეალობაზე ორიენტირებული» სტილი. მხოლოდ მართვისადმი სიტუაციური მიდგომა უზრუნველყოფს დადებითი შედეგების მიღებას.

თემა 18. კონფლიქტების, ცვლილებების და სტრესის მართვა

18.1. კონფლიქტის ბუნება და ტიპები

კონფლიქტი შეიძლება განისაზღვროს როგორც შეხედულებათა დაპირისპირება ან უთანხმოება ორ ან მეტ მხარეს შორის ამა თუ იმ საკითხზე.

ადამიანები კონფლიქტს ყველაზე უფრო ხშირად აიგივებენ აგრესიასთან, მუქარასთან, მტრობასთან, ომთან და ა.შ. ამიტომ ითვლება კონფლიქტი ყოველთვის არასასურველ მოვლენად და უნდა მოგვარდეს სასწრაფოდ წარმოშობისთანავე. ასეთი შეხედულებებია გამოთქმული მეცნიერული მართვისა და ადმინისტრაციული სკოლის წარმომადგენლების შრომებში. ადამიანური ურთიერთობის სკოლის მიმდევრები აღიარებდნენ წინააღმდეგობას ცალკეულ პიროვნებებსა და მთელი საზოგადოების მიზნებს, ხელმძღვანელობის უფლება-მოვალეობებს და შესაძლებლობებს შორის. მაგრამ ისინი კონფლიქტს თვლიდნენ ორგანიზაციის არასწორი მართვის შედეგად და მიაჩნდათ, რომ შეიძლება მისი თავიდან აცილება კარგი ურთიერთდამოკიდებულებით. თანამედროვე შეხედულებათა შესაბამისად არა თუ შესაძლებელი, არამედ სასურველიცაა ორგანიზაციებში ზოგიერთი კონფლიქტი. ამასთან, იმასაც აღიარებენ, რომ კონფლიქტს ყოველთვის არა აქვს სასურველი ხასიათი და ცალკეულ შემთხვევებში ის შეიძლება დაკავშირებული იყოს ადამიანთა ინდივიდუალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან. მათი აზრით, ორგანიზაციათა ეფექტიან საქმიანობაზე უარყოფით გავლენას ახდენენ ის ადამიანები, რომლებიც კრებებზე, თათბირებზე მხოლოდ იმიტომ გამოდიან სიტყვით, რომ არ შეუძლიათ არსებობა დავისა და კონფლიქტის გარეშე. იმავედროულად თანამედროვე შეხედულებების მიხედვით კონფლიქტი უზრუნველყოფს განსხვავებული მოსაზრებების გამოვლენას და იძლევა დამატებით ინფორმაციას უფრო ეფექტიანი გადაწყვეტილების მისაღებად. კონფლიქტი განაპირობებს, აგრეთვე, პატივისცემის და ძალაუფლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას.

ამრიგად, კონფლიქტი შეიძლება იყოს ფუნქციური და მიიყვანოს ორგანიზაცია ეფექტიანობის ამაღლებამდე, ან დისფუნქციური და გამოიწვიოს პირადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების პირობებში ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის შემცირება. საერთოდ, კონფლიქტის როლი დამოკიდებულია მის მართვაზე, რომლის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად საჭიროა კონფლიქტის გამომწვევ მიზეზებში გარკვევა.

განასხვავებენ კონფლიქტის ოთხ ძირითად ტიპს:

- 1) პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი;
- 2) პიროვნების შინაგანი კონფლიქტი;
- 3) კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის;
- 4) ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი.

ორგანიზაციებში ყველაზე ხშირად აღინიშნება პიროვნებათაშორისი კონფლიქტის შემთხვევები, რაც ძირითადად ვლინდება მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსებისათვის მენეჯერთა ბრძოლაში. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი გამოიხატება, აგრეთვე, სხვადასხვა ხასიათისა და შეხედულებების მქონე ადამიანების დაპირისპირებაში. პიროვნების შინაგანი კონფლიქტის ბუნება არ შეესაბამება კონფლიქტის განმარტებას. მაგრამ მისი შედეგები კონფლიქტის დანარჩენი სახეების შედეგების ანალოგიურია. შინაგანი კონფლიქტი უჩნდებათ ადამიანებს იმის გამო, რომ ზოგჯერ ერთანეთის საწინააღმდეგო შეხედულებები ჩამოუყალიბდებათ ხოლმე ერთი და იმავე საკითხზე. ასეთი სახის კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას იმ

მომენტშიც, როცა საწარმოო მოთხოვნები არ დაემთხვევა პირად მოთხოვნებს. ცალკეულ შემთხვევაში შინაგანი კონფლიქტი შედეგია ადამიანის სამუშაოთი გადატვირთვის ან დაუტვირთაობის, რაც ამცირებს სამუშაოთი კმაყოფილების დონეს.

პიროვნებასა და ჯგუფს შორის კონფლიქტი წარმოიშობა ხოლმე მაშინ, როცა ჯგუფის მიერ დაწესებული ქცევის ნორმები მიუღებელია პიროვნებისათვის ან ამა თუ იმ საკითხზე პიროვნებას აქვს ჯგუფისაგან განსხვავებული პოზიცია. ზოგჯერ ამ ტიპის კონფლიქტი შედეგია ხელმძღვანელობის მიერ გატარებული, დისციპლინის დაცვისაკენ მიმართული, ღონისძიებებისა.

როგორც უკვე აღინიშნა, წინა თავებში, ორგანიზაციები შედგება მრავალრიცხოვანი ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფებისაგან, რომელთა შორის კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას ყველაზე საუკეთესო ორგანიზაციაშიც კი.

კონფლიქტი შეიძლება გამოწვეული იყოს მრავალი მიზეზით, რომელთა შორის ძირითადია: რესურსების შეზღუდულობა, სამუშაოთა ურთიერთდამოკიდებულება, განსხვავება მიზნებსა და შეხედულებებში, განსხვავება ქცევის მანერებში და განათლების დონეში, ცუდი კომუნიკაცია.

რესურსების რაოდენობა თითქმის ყოველთვის ყველაზე მსხვილ ორგანიზაციაშიც კი შეზღუდულია, რაც კონფლიქტის მიზეზი ხდება. ყოველი ქვედანაყოფის მენეჯერს სურს რესურსების რაც შეიძლება მეტი რაოდენობის მიღება.

კონფლიქტის წარმოშობის შესაძლებლობა არსებობს ყველგან, სადაც ერთი ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფი დამოკიდებულია მეორე ადამიანზე ან ადამიანთა ჯგუფზე დავალებათა შესრულების პროცესში. კონფლიქტის წარმოშობის შესაძლებლობები განსხვავებულია სხვადასხვა ორგანიზაციული სტრუქტურის პირობებში. მაგალითად, კონფლიქტის წარმოშობის ალბათობა დიდია ფუნქციურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში, ვინაიდან ყოველი ფუნქციური ქვედანაყოფი ყურადღებას სპეციალიზაციის საკუთარ სფეროს აქცევს. ორგანიზაციებში, რომლებშიც ძირითადი ფუნქციური ქვედანაყოფები ერთ საერთო მენეჯერს დაქვემდებარებული განყოფილებებია, წმინდა სტრუქტურული მიზეზით კონფლიქტის წარმოშობის შესაძლებლობა მცირდება.

კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზი ხშირად ხდება ადამიანთა მიერ ყურადღების გამახვილება მხოლოდ იმ შეხედულებებზე, ალტერნატივებზე და სიტუაციებზე, რომლებსაც ისინი თვლიან სასარგებლოდ მათი ჯგუფისა და პირადად თავისთვის. მაგალითად, საქონლის გასაღების დაჩქარების თვალსაზრისით გასაღების ქვედანაყოფი შეიძლება დაინტერესდეს მისი ასორტიმენტის გაფართოებით და გაღრმავებით. ამ დროს საწარმოო ქვედანაყოფს შეიძლება სრულიად განსხვავებული პოზიცია ჰქონდეს: მისთვის ხარჯების შემცირების და სამუშაოს გაადვილების შესაძლებლობას ნაკლებად მრავალფეროვანი პროდუქციის წარმოება იძლევა.

კონფლიქტი ძალიან ხშირად გამოწვეულია ადამიანთა განსხვავებული შეხედულებებით. მაგალითად, თუ ხელქვეითს მიაჩნია, რომ თავისი თვალსაზრისის გამოთქმა შეუძლია ყოველთვის, ხელმძღვანელის აზრით კი მხოლოდ მაშინ, როცა უფროსი თვლის, რომ სისტემატიურად უნდა შემოწმდნენ თავისუფლებისა და დამოუკიდებლობის ზედმეტად მოყვარული ხელქვეითები.

სხვაობამ ქცევის მანერებსა და ცხოვრებისეულ გამოცდილებაში ასევე შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტი. არიან ადამიანები, რომლებიც მუდმივად არიან აგრესიულნი და ყველაფერს ხდიან საკამათოდ. გამოკვლევებით დადგენილია, რომ კონფლიქტურ სიტუაციაში ხშირად აღმოჩნდებიან ავტოკრატი ხელმძღვანელები. ადამიანებს შორის

ურთიერთგაგება მცირდება, აგრეთვე, თუ დიდად განსხვავებულია განათლების დონე, მუშაობის სტაჟი, ასაკი და სხვა სოციალურ ნიშან-თვისებები

კონფლიქტის როგორც მიზეზი, ისე შედეგი შეიძლება იყოს ცუდი კომუნიკაციები, რადგან არასწორი და არასრული ინფორმაცია აძნელებს სიტუაციაში გარკვევას და ზრდის დაპირისპირების შესაძლებლობას. ცხადია, თუ ხელმძღვანელმა ვერ შეძლო თანამდებობრივი მოვალეობების და კომპეტენციების ზუსტად განსაზღვრა და მათი დაყვანა ხელქვეითებამდე ადრე თუ გვიან ისინი ერთმანეთს დაუპირისპირდებიან.

18.2. კონფლიქტური სიტუაციების მართვა

კონფლიქტის შედეგები დამოკიდებულია მართვის ეფექტიანობაზე. თუ მართვა განხორციელდა სათანადო დონეზე, კონფლიქტს შეიძლება მოჰყვეს დადებითი შედეგები, კერძოდ, შეიძლება გაუმჯობესდეს მუშაობა ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად, გაიზარდოს ალტერნატივების რაოდენობა და გაუმჯობესდეს თანამშრომლობა მომავალში. არასწორი მართვის შემთხვევებში კონფლიქტმა შეიძლება გამოიწვიოს შემდეგი დისფუნქციური შედეგები: შრომის მწარმოებლურობის შემცირება, კადრების დენადობის გაძლიერება, დაუკმაყოფილებლობის გრძნობის გაჩენა, სულიერი მდგომარეობის დაცემა, მომავალში თანამშრომლობის პერსპექტივების შემცირება, კომუნიკაციების შესუსტება, არაფორმალური ჯგუფებისა და ორგანიზაციებისადმი ლოიალობის ამაღლება და ა.შ.

კონფლიქტური სიტუაციების მართვის მეთოდებს მიეკუთვნება: სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნების ახსნა-განმარტება, საკოორდინაციო და ინტეგრაციული მექანიზმების გამოყენება, საერთო ორგანიზაციული ხასიათის კომპლექსური მიზნების დადგენა, დაჯილდოების სიტემის გამოყენება.

სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნების ახსნა-განმარტება ხელქვეითებისათვის კონფლიქტის დისფუნქციური შედეგების თავიდან აცილების ერთ-ერთი საუკეთესო მეთოდია. ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელი განუმარტავს მუშაკებს, თუ როგორი უნდა იყოს მათი მუშაობის შედეგები, ვინ უნდა წარმოადგინოს და მიიღოს ინფორმაცია, როგორია უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობათა სისტემა, პროცედურა და წესები.

საკოორდინაციო და ინტეგრაციული მექანიზმების გამოყენებაში იგულისხმება მმართველობითი იერარქიის მიზნობრივი ჯგუფების და განყოფილებათაშორისი თათბირების გამოყენება კონფლიქტების მართვის პროცესში. გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ ორგანიზაციებმა, რომელთაც შეინარჩუნეს ინტეგრაციის საჭირო დონე, მიაღწიეს მეტ ეფექტიანობას, ვიდრე მათ, ვინც ნაკლები ყურადღება მიაქცია ამ საკითხს. მაგალითად, აშშ-ში ბევრმა კომპანიამ კონფლიქტი საწარმოო და გასაღების განყოფილებებს შორის გადაწყვიტა შუალედური სამსახურების შექმნით. ეს სამსახური ახორციელებს შეკვეთების და გაყიდვების მოცულობის კოორდინაციას. მან მოაწესრიგა გასაღების, საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვის, ფასწარმოქმნის საკითხები, პროდუქციის მიწოდების გრაფიკი.

კონფლიქტური სიტუაციის მართვაში გარკვეულ როლს ასრულებს საერთო ორგანიზაციული კომპლექსური მიზნები, რომელთა განხორციელება მოითხოვს ორი ან მეტი თანამშრომლის, ჯგუფის ან განყოფილების ერთობლივ ძალისხმევას. მაგალითად, თუ საწარმოო ქვედანაყოფის სამი ცვლა კონფლიქტშია ერთმანეთთან, უნდა ჩამოყალიბდეს საერთო მიზნები საწარმოო ქვედანაყოფისათვის. ცხადია, თუ

ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფისთვის დადგინდა მკაფიოდ განსაზღვრული საერთო მიზნები, ქვედანაყოფების მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები სასარგებლო იქნება არა მხოლოდ მათი ქვედანაყოფებისთვის, არამედ მთელი ორგანიზაციისთვის.

კონფლიქტური სიტუაციების მოწესრიგებაში დიდი როლის შესრულება შეუძლია დაჯილდოების სისტემას. მუშაკები, რომლებიც მონაწილეობენ საერთო ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში, უნდა დაჯილდოვდნენ პრემიით, გამოეცხადოთ მადლობა, დაწინაურდნენ თანამდებობაზე. ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს იმ ფაქტს, რომ დაჯილდოების სისტემა არ გამოიყენონ მათ მიმართ, ვინც იქცევა არაკონსტრუქციულად, უდგება პრობლემას ცალმხრივად და არა კომპლექსურად. მაგალითად, მუშაკის დაჯილდოების პროცესში მხედველობაში უნდა მიიღონ როგორც საქონლის გაყიდვის მოცულობა, ისე მოგების მიღწეული დონე.

კონფლიქტის გადაჭრის პიროვნებათაშორისი მეთოდები შეიძლება იყოს ხუთი სტილის. მათ მიეკუთვნება: თავის არიდება, შერბილება, იძულება, კომპრომისი და პრობლემის გადაჭრა.

თავის არიდება გულისხმობს ადამიანის მცდელობას, არ მოხვდეს სიტუაციაში, რომელიც ახდენს წინააღმდეგობათა წარმოშობის პროვოცირებას, არ გაანალიზოს სიტუაციები, რომელთა შესახებ აზრთა დიდი სხვადასხვაობაა.

ცალკეულ შემთხვევაში ადამიანი ცდილობს არ გაამწვავოს სიტუაცია, პირიქით, დაინტერესებულია მისი შერბილებით, სრულიად ივიწყებს რა პრობლემას, რომელმაც წარმოშვა კონფლიქტი. ადამიანი ასე იქცევა მაშინ, როცა თვლის, რომ არ ღირს გაბრაზება ერთ გუნდში ყოფნის დროს. მართალია, ამ დროს სიტუაცია მშვიდია, მაგრამ პრობლემა რჩება პრობლემად.

ზოგჯერ კონფლიქტის გადასაჭრელად მიმართავენ იძულებას. ის პირი, რომელიც ცდილობს კონფლიქტი გადაჭრას იძულების გზით, არ არის დაინტერესებული სხვისი შეხედულებებით. ამ სტილით კონფლიქტის მოგვარება მაშინ იძლევა დადებით შედეგს, როცა ხელქვეითზე მენეჯერს აქვს მნიშვნელოვანი ძალაუფლება. კონფლიქტის მართვა იძულების წესით ხელქვეითებში კლავს ინიციატივის გამოჩენის სურვილს, რაც ორგანიზაციისთვის წამგებიანია.

კომპრომისი გულისხმობს მეორე მხარის შეხედულებების გათვალისწინებას. კომპრომისი უზრუნველყოფს გარკვეული ზომით არაკეთილმოსურნე ატმოსფეროს თავიდან აცილებას და კონფლიქტის გადაჭრას ორივე მხარისათვის მისაღები ფორმით.

კონფლიქტის მოგვარება პრობლემის გადაჭრის გზით გულისხმობს შეხედულებებში განსხვავების აღიარებას და მზადყოფნას სხვისი შეხედულებების მოსასმენად ორივე მხარისათვის მისაღები მოქმედების კურსის შერჩევის მიზნით. ის, ვინც ემხრობა ამ სტილს, არ ცდილობს თავისი მიზნების მიღწევას სხვის ხარჯზე და ეძებს კონფლიქტური სიტუაციის გადაჭრის უკეთეს ვარიანტს.

18.3. ცვლილებების არსი და მართვა ორგანიზაციაში

ცვლილებებში იგულისხმება ხელმძღვანელის მიერ ორგანიზაციის მიზნების, სტრუქტურის, ამოცანების, ტექნოლოგიისა და ადამიანისეული ფაქტორებისათვის დამახასიათებელი ერთი ან მეტი შინაგანი ცვლადის შეცვლის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება. ამ დროს მენეჯერებს უკავია ან პროაქტიური ან

რეაქტიური პოზიცია, ე.ი. ის თვითონ იჩენს აქტიურობას, ან კიდევ რეაგირებს კონკრეტული სიტუაციის მოთხოვნებზე. კონტროლის შედეგად გამოვლენილი ნაკლოვანებების აღმოსაფხვრელად განხორციელებული ქმედება რეაქტიურია, შესაძლებლობების გამოსაყენებლად განხორციელებული კი – პროაქტიური.

ორგანიზაციაში ცვლილებების აუცილებლობას, როგორც წესი, გარე გარემოში მომხდარი ცვლილებები განაპირობებს. ასე მაგალითად, მაკდონალდსის გამოჩენამ ბევრ ქვეყანაში აიძულა წვრილი კერძო სექტორის მეპატრონეები შეემცირებინა ფასები, შეეცვალათ მენიუ, დაენერგათ საჭმლის მომზადების უფრო იაფი ტექნოლოგიები, შეეცვალათ ადგილმდებარეობა. ბევრმა ამერიკულმა სიგარეტის მწარმოებელმა კომპანიამ პროფილი შეიცვალა იმის გამო, რომ საზოგადოებამ უარი თქვა სიგარეტის წვევის მავნე ჩვევაზე. ცხადია, მეტი ცვლილებები ხორციელდება იმ ორგანიზაციებში, რომლებიც ცვალებად გარემოში არსებობენ. თანაც რეაქცია ცვლილებებზე ოპერატიულად ხდება, წინააღმდეგ შემთხვევაში ორგანიზაცია შეიძლება ძალიან დაზარალდეს.

რეაქცია ცვლილებებზე ორგანიზაციაში მართვის ყველა დონეს ეხება. თუმცა მას აქვს განსხვავებული ხასიათი და განსხვავებულია ცვლილებების შედეგებიც. მაგალითად, თუ რომელიმე კომპანიის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობა გადაწყვეტს მოდერნიზაციას, საშუალო დონის მენეჯერები და სპეციალისტები ამზადებენ ინფორმაციას გასატარებელ ღონისძიებებზე და მოსალოდნელი ხარჯების ალტერნატიულ ვარიანტებზე. ძირეული დონის მენეჯერები პასუხს აგებენ დასახული ღონისძიების პრაქტიკულ რეალიზაციაზე. მუშებიც უნდა გაერკვნენ ცვლილებების არსში, რომ შეძლონ ახალი მოთხოვნილებების შესაბამისად მუშაობა და ხარისხიანი პროდუქციის წარმოება.

ცვლილებები ერთმანეთთან არის დაკავშირებული, რაც აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს მენეჯერებმა.

ორგანიზაციის მიზნებში ცვლილებების შეტანა ობიექტური აუცილებლობაა, რაც ძალიან ხშირად ვლინდება კონტროლის სისტემის მეშვეობით. მიზნების შეცვლა აუცილებელია ყველაზე მოწინავე ორგანიზაციებისათვისაც კი.

ორგანიზაციებს სტრუქტურული ხასიათის ცვლილებები შეაქვთ უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობის განაწილების სისტემაში, საკოორდინაციო და ინტეგრაციულ მექანიზმში, იერარქიულ სტრუქტურაში. ამ ტიპის ცვლილებები გავრცელებულია ყველაზე უფრო მეტად და მიზნებსა და სტრატეგიაში მომხდარი ცვლილებების ობიექტური შედეგია. ახალი მიმართულებები ორგანიზაციებს აიძულებს შექმნან ახალი ქვედანაყოფები, რომლებსაც დაეკისრებათ ხოლმე ძირითადი პასუხისმგებლობა ახალ პირობებში.

სტრუქტურული ცვლილებები მკაფიო გავლენას ახდენს ადამიანის ფაქტორზე, ვინაიდან იწვევს ორგანიზაციაში ახალი თანამშრომლების მოსვლას და გარკვეულწილად დაქვემდებარების სისტემის შეცვლას. სუსტია სტრუქტურული ცვლილების გავლენა ტექნოლოგიაზე.

ცვლილებები ტექნოლოგიასა და ამოცანებში მოიცავს ამოცანების შესრულებაში, ახალი მოწყობილობების ან მეთოდების დანერგვის პროცესსა და გრაფიკში, ნორმატივებში და უშუალოდ სამუშაოს ხასიათში ცვლილებებს. ტექნოლოგიაში ცვლილებებმა შეიძლება მოითხოვოს სტრუქტურისა და სამუშაო ძალის მოდიფიკაცია.

ცვლილებები ადამიანის ფაქტორში გულისხმობს დადგენილი ქცევის წესების შეცვლას. აგრეთვე ცვლილებებს ადამიანთა შესაძლებლობებში. ასეთი სახის ცვლილებები შეიძლება შეეხოს ტექნიკურ მომზადებას, პიროვნებათაშორის ან

ჯგუფურ ურთიერთობებს, მოტივაციას, სამუშაოს შესრულების ხარისხს, კვალიფიკაციის ამაღლებას და სხვა ასპექტებს.

ცვლილებების სწორად განხორციელება ეფექტიანი ხელმძღვანელობის ერთ-ერთი ყველაზე ძნელი, მაგრამ პრესტიჟული ამოცანაა.

ცვლილებების მართვის პროცესი, პირველ რიგში გულისხმობს მათი განხორციელების აუცილებლობის გაცნობიერებას. ასეთ ფაქტორებს მიეკუთვნება: კონკურენცია, საერთო ეკონომიკური სიტუაცია, საკანონმდებლო აქტები. ცვლილებების აუცილებლობის შეგრძნება შეიძლება დაკავშირებული იყოს შემდეგ შინაგან ფაქტორებთანაც: მწარმოებლურობის შემცირება, უკიდურესად მზარდი დანახარჯები, კადრების დიდი დენადობა და სხვა.

ზოგჯერ მენეჯერი შეიგრძნობს ცვლილებების აუცილებლობას, მაგრამ არ შეუძლია მათი განხორციელება სათანადო გამოცდილების უქონლობის გამო. ასეთ შემთხვევაში საჭიროა კონსულტაციები სპეციალისტებთან და ზოგჯერ საკუთარ თანამშრომლებთანაც კი.

ცვლილებების განხორციელების პროცესში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ეტაპია პრობლემის დიაგნოსტიკა. ამ დროს მენეჯერი აგროვებს შესაბამის ინფორმაციას და მასზე დაყრდნობით განსაზღვრავს პრობლემის წარმოშობის ჭეშმარიტ მიზეზებს, შემდეგ კი ეძებს სიტუაციის გამოსწორების გზებს.

ცვლილებების გატარება მოითხოვს მუშაკთა მოტივაციას. უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა, ხელმძღვანელობამ დაარწმუნოს მუშაკები ცვლილებების აუცილებლობასა და მომგებიანობაში. ამ მიზნით მას შეუძლია გამოიყენოს შემდეგი ხერხები: შექება, აღიარება, დაწინაურება, მაღალმწარმოებლური შრომის უკეთესად ანაზღაურება და სხვა.

ცვლილებების მართვის ეფექტიანობა ბევრად არის დამოკიდებული მენეჯერთა და ხელქვეითთა თანამშრომლობაზე. კარგ შედეგს იძლევა ხელქვეითთა მონაწილეობა აუცილებელი ცვლილებების დადგენის პროცესში, მათი განხორციელებისათვის საჭირო ალტერნატიული წინადადებების განსაზღვრასა და მათგან ყველაზე ოპტიმალურის შერჩევაში.

ზოგჯერ ცვლილებების განსაზღვრა და განხორციელება ხდება ცალმხრივი პოზიციიდან – ხელმძღვანელი არაფერს ეკითხება ხელქვეითებს. ასეთი მიდგომა დასაშვებია და ეფექტიანია მაშინ, როცა ძლიერია კანონიერი ხელისუფლება.

ცალკეულ შემთხვევებში ცვლილებების განხორციელება დაკავშირებულია უფლებამოსილებათა დელეგირებასთან. მაღალი დონის მენეჯერი აწვდის ხელქვეითებს ინფორმაციას აუცილებელ ცვლილებებზე, თან ახდენს უფლებამოსილებათა დელეგირებას მათი განხორციელებისათვის. ამ მეთოდის უპირატესობა ისაა, რომ ამცირებს ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობებს ხელქვეითთა მხრიდან. ამასთან, აღნიშნულ მეთოდს ახასიათებს ნაკლოვანებები. კერძოდ, ისინი გამოიხატება შემდეგში: რეაქციის შესაძლო შენელება, გადაწყვეტილების შესაძლო დაქვემდებარება ჯგუფური ცვლილებებისადმი, აუცილებელი გამოცდილების არარსებობა ხელქვეითთა მხრიდან ალტერნატიული ვარიანტების შესაფასებლად.

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობათა დამლევისათვის გადადგმული პირველი ნაბიჯია წინააღმდეგობის გამომწვევი მიზეზების დადგენა. საერთოდ, აღიარებულია, რომ ადამიანი ცვლილებებს ეწინააღმდეგება შედეგის განუსაზღვრელობის, დანაკარგის მოლოდინის და იმის რწმენის გამო, რომ კარგი არაფერი მოჰყვება ცვლილებებს.

ცვლილებებისადმი ხელქვეითთა წინააღმდეგობის დაძლევაში დიდი როლის შესრულება შეუძლია შემდეგ ფაქტორებს:

- 1) განათლება და ინფორმაციის გადაცემის შესაძლებლობა;
- 2) ხელქვეითთა ჩართვა გადაწყვეტილებათა შემუშავების პროცესში;
- 3) მხარდაჭერა ხელქვეითებისადმი;
- 4) მატერიალური სტიმულირება;
- 5) იძულება საჭიროების შემთხვევაში და სხვა.

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობათა დაძლევის საუკეთესო პერიოდად ითვლება პერიოდი მათ წარმოშობამდე. სწორედ ამ დროს არის საჭირო მენეჯერის აქტიური მუშაობა, რაც მკვეთრად შეამცირებს ცვლილებებისადმი თანამშრომელთა დაპირისპირების წარმოშობის ალბათობას. შეიძლება ისეც მოხდეს, რომ თანამშრომლებმა მთლიანად დაუჭირონ მხარი ცვლილებების გატარებას. ეს კი იმ შემთხვევაში მოხდება, თუ ხელმძღვანელობა სწორედ შეაფასებს შექმნილ სიტუაციას და გაატარებს სწორ პოლიტიკას.

18.4. სტრესი და სტრესული სიტუაციის მართვა

სტრესი ჩვეულებრივი მოვლენაა ადამიანთა საზოგადოებაში, უმნიშვნელო სტრესები გარდუვალია და არ მოაქვს ზიანი ცალკეული ინდივიდებისა და ორგანიზაციებისათვის, უკიდურესი სტრესული სიტუაციები კი დიდ პრობლემებს უქმნის მათ. დოქტორი კარლ ალბერტი წიგნში «სტრესი და მენეჯერი» წერს: «სტრესი წარმოადგენს ადამიანის არსებობის ბუნებრივ ნაწილს... ჩვენ უნდა ვისწავლოთ სტრესის დასაშვები დონისა და ძალიან დიდი სტრესის ერთმანეთისგან გარჩევა... შეუძლებელია ნულოვანი სტრესი» [27, გვ. 545-546.].

სტრესში იგულისხმება ორგანიზმის სპეციფიკური ფიზიოლოგიური რეაქცია, რაც გამოიხატება დამაბზავში. სტრესული სიტუაციების წარმოშობა დაკავშირებულია სხვადასხვა არახელსაყრელი ფაქტორების ზემოქმედებასთან.

გამოკვლევებით დადგენილია სტრესის ფიზიოლოგიური ნიშნები: წყლული, შაკიკი, ჰიპერტონია, ზურგში ტკივილი, ართრიტი, ასთმა და გულის ტკივილი. ფსიქოლოგიური სტრესი გამოვლინდება გაღიზიანებაში, მადის დაკარგვაში, დეპრესიაში და პიროვნებათშორისი და სექსუალური ურთიერთობებისადმი ინტერესის დაქვეითებაში.

სტრესი ამცირებს ადამიანის შრომის უნარიანობას. ძლიერი სტრესი შეიძლება ძვირად დაუჯდეს ორგანიზაციას.

სტრესი შეიძლება დაკავშირებული იყოს როგორც ორგანიზაციის, ისე ინდივიდის პირადი ცხოვრების პრობლემებთან.

სტრესი ხშირად გამოწვეულია მუშაკის გადატვირთვით სამსახურში, ზოგჯერ კი პირიქით, სამუშაოთი დაუტვირთაობით. სტრესის წარმოშობა ხშირად დაკავშირებულია მუშაკისადმი ხელმძღვანელის მიერ ურთიერთსაწინააღმდეგო მოთხოვნების წაყენებასთან. სტრეს იწვევს, აგრეთვე, სამსახურში მუშაკის ფუნქციების გაურკვეველობა. როცა მუშაკმა არ იცის ზუსტად, თუ რას მოელოს მისგან ხელმძღვანელობა, ან რა უნდა გააკეთოს და როგორ, ის ნერვიულობს და ვარდება სტრესში. სტრესის წარმოშობაში დიდ როლს ასრულებს სამუშაოს ხასიათიც. თუ მუშაკს არ აინტერესებს სამუშაო, ის შეიძლება აღმოჩნდეს სტრესულ სიტუაციაში.

მაგრამ «საინტერესო» სამუშაოს ცნება პირობითია, რადგან ის, რაც ერთი ადამიანისთვის საინტერესოა, მეორესთვის შეიძლება იყოს სრულიად უმნიშვნელო.

მუშაობის ცუდი პირობებიც შეიძლება გახდეს სტრესის მიზეზი. ტემპერატურული რეჟიმის დარღვევა, ცუდი განათება, მეტისმეტი ხმაური აღიზიანებს ადამიანებს. სტრესის მიზეზი შეიძლება გახდეს ცუდი კომუნიკაციები, ერთმანეთისადმი დაუსაბუთებელი მოთხოვნები.

სტრესი შეიძლება გამოიწვევოს იყოს პიროვნული ხასიათის ფაქტორებით. ზოგჯერ უარყოფით ფაქტორებზე ძლიერ სტრესს იწვევს დადებითი ფაქტორები, დადებითი ცხოვრებისეული მოვლენები. ასე მაგალითად, ადამიანში სტრესი შეიძლება გამოიწვიოს სამსახურში დაწინაურებამ ისევე, როგორც დაქვეითებამ.

ორგანიზაციამ რომ თავიდან აიცილოს სტრესთან დაკავშირებული პრობლემები, უნდა მართოს სტრესული სიტუაციები.

სტრესული სიტუაციების მართვა შეიძლება განხორციელდეს შემდეგნაირად:

1. ყოველმა ადამიანმა უნდა განსაზღვროს შესასრულებელ სამუშაოთა თანმიმდევრობა. მართვის პრიორიტეტების მინიჭების გზით; ცხადია ზოგიერთი სამუშაო სასწრაფოდ უნდა შესრულდეს, ზოგი უახლოეს ხანში, ზოგი კი როცა ადამიანს დრო ექნება.

2. მუშაკმა უარი უნდა თქვას სამუშაოს შესრულებაზე, როცა გრძნობს, რომ მეტი აღარ შეუძლია. ძნელია, მაგრამ ყველამ უნდა ისწავლოს საჭიროების შემთხვევაში «უარის» თქმა სამუშაოს შესრულებაზე. თუ მენეჯერი ავალებს ხელქვეითს ახალ საქმეს მანამ, ვიდრე ის ადრე მიცემულ დავალებას დაასრულებდეს, მან უარი უნდა უთხრას მენეჯერს და თან აუხსნას ამის მიზეზი. თუ უფროსი მას მაინც მისცემს ახალ დავალებას, მუშაკმა უნდა გაარკვიოს დავალებათა შესრულების თანმიმდევრობა.

3. სტრესის თავიდან ასაცილებლად საჭიროა ხელქვეითებს საიმედო და საქმიანი ურთიერთობა ჰქონდეთ უფროსებთან. ხელქვეითებს უნდა ახსოვდეთ უფროსების პრობლემები და დაეხმარონ მათ პრობლემების გადაწყვეტაში. იმავდროულად ხელქვეითებმა უნდა ასწავლონ მენეჯერებს მათი პატივისცემა, მათი სამუშაოთი დატვირთვის გათვალისწინება და დასაბუთებული და რეალური დავალებების მიცემა.

4. ურთიერთსაწინააღმდეგო მოთხოვნების შემთხვევაში ადამიანი არ უნდა დაეთანხმოს მეორე მხარეს და მოითხოვოს თათბირის ჩატარება ყველა დაინტერესებული პირის მონაწილეობით, თუ პრობლემა ეხება ორგანიზაციას. ამასთან მუშაკმა არავითარ შემთხვევაში არ უნდა დაიკავოს ბრალმდებლის პოზიცია.

5. გაურკვევლობის შემთხვევაში მუშაკმა უნდა აუხსნას ხელმძღვანელობას, ან თანამშრომლებს, რომ სურს კარგად გარკვევა მისთვის მიცემულ დავალებებში და მოითხოვს საკითხებზე ერთობლივ მსჯელობას.

6. მუშაკმა თავისუფლად და საქმიანად უნდა იმსჯელოს თავის პრობლემებზე და არ უნდა იწუწუნოს არავითარ შემთხვევაში.

7. ყოველმა ადამიანმა უნდა გამოიწვიოს ყოველდღე დრო განტვირთვისა და დასვენებისათვის. საჭიროა ის ხუთი წუთის განმავლობაში მთლიანად მოდუნდეს და არ იფიქროს არაფერზე.

სტრესის შემცირებაში დადებითი როლის შესრულება შეუძლია კვების რეჟიმის დაცვას, ფიზიკურ ვარჯიშებს და საერთო წონასწორობის შენარჩუნებას.

სტრესის შემცირებაში დიდი როლის შესრულება შეუძლია, აგრეთვე, შემდეგ ფაქტორებს: მენეჯერის მიერ ხელქვეითთა უნარისა და ერთგულების სათანადოდ

დაფასებას, მათი მოსაზრებების გათვალისწინებას, ღირსეული მუშაკების წახალისებას, ხელქვეითთა დარიგებას და სხვა. სტრესული სიტუაციების სწორად მართვის შემთხვევაში მნიშველოვნად მაღლდება მუშაკთა შრომის შედეგები და საერთოდ მთელი ორგანიზაციის (ფირმის) საქმიანობის ეფექტიანობა.

**მეხუთე განყოფილება:
ორგანიზაციების საქმიანობის ეფექტიანობის
უზრუნველყოფა**

თავი 19. სტრატეგიული მენეჯმენტი

19.1. ზოგადი კონცეფციები

თანამედროვე ორგანიზაციების საქმიანობის ეფექტიანობის უზრუნველყოფა უმთავრესად დამოკიდებულია სტრატეგიულ მენეჯმენტზე. სტრატეგია წარმოადგენს განსაზღვრული წესების ნაკრებს, რომლებითაც ხელმძღვანელობს ორგანიზაცია მმართველობითი (სამმართველო) გადაწყვეტილებების მიღებისას. ამასთან ერთად სტრატეგია განიხილება როგორც საერთო კომპლექსური გეგმა, რომელიც განკუთვნილია იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილ იქნეს ორგანიზაციის მისია და მიღწეულ იქნეს ეკონომიკური მიზნები.

სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი არის ის, რომ ორგანიზაციაში, ერთი მხრივ, არსებობს ზუსტად ორგანიზებული კომპლექსური სტრატეგიული დაგეგმვა². მეორე მხრივ, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა «ფორმალური» სტრატეგიული დაგეგმვის ადეკვატურია და აგებულია ისე, რომ უზრუნველყოს გრძელვადიანი სტრატეგიის დამუშავება ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად და ამ სტრატეგიის რეალიზაციის მართვის მექანიზმების შექმნა გეგმების სისტემის მეშვეობით.

ტერმინი «სტრატეგიული მენეჯმენტი» ხმარებაში შემოვიდა გასული საუკუნის 60-70-იანი წლების მიჯნაზე, რაც განპირობებული იყო ოპერატიული მართვიდან აქცენტის გადატანით სტრატეგიულ მართვაზე ორგანიზაციის გარე გარემოს ცვლილებებთან ჯეროვანი ადაპტირების საშუალებით, ვინაიდან კონკურენციის გამწვავების პირობებში გარე გარემომ შეიძინა არსებითი მნიშვნელობა ბიზნესის წარმატებით განხორციელებისათვის. ამიტომ სტრატეგიულ მენეჯმენტს განსაზღვრავენ როგორც ორგანიზაციის მართვას, რომელიც ემყარება ადამიანისეულ (ადამიანთა) პოტენციალს – ორგანიზაციის საფუძველს, ორიენტაციას აძლევს სამეურნეო საქმიანობას (ბიზნესს) მომხმარებელთა გადახდისუნარიან მოთხოვნილებებზე, ახორციელებს მოქნილ რეაგირებას და ცვლილებებს ორგანიზაციაში გარე გარემოსთან ადაპტირებით, რაც ერთობლიობაში ხელს უწყობს კონკურენტულ უპირატესობათა მოპოვებას და ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას გრძელვადიან პერსპექტივაში.

მართალია, სტრატეგიული მენეჯმენტი კონკურენტულ ბრძოლაში წარმატებული გადარჩენის უმნიშვნელოვანესი პირობაა, მაგრამ ორგანიზაციათა მოქმედებებში მუდმივად შეიმჩნევა ხოლმე არასტრატეგიულობა, რაც ხშირად იწვევს მათ დამარცხებას კონკურენციაში. არასტრატეგიულობა ვლინდება ორი ფორმით: ორგანიზაციები (ფირმები) გეგმავენ თავიანთ საქმიანობას იმ ვარაუდით, რომ გარე გარემო ან საერთოდ არ შეიცვლება, ან მასში არ მოხდება არსებითი ცვლილებები. გრძელვადიანი გეგმების შედგენისას უმთავრესად ემყარებიან გარე გარემოს ფაქტორების წინა წლების ანალიზისა და მდგომარეობის ექსტრაპოლაციას; არასტრატეგიული მართვისას მოქმედებათა პროგრამის შემუშავება იწყება შიგა გარემოს, კერძოდ შიგა შესაძლებლობებისა და რესურსების ანალიზით. ამ გზით

² სტრატეგიული დაგეგმვის საკითხები განხილულია მე-10 თავში.

დაგეგმილი წარმოების (ბიზნესის) მოცულობა და ხარჯების სიდიდე არ იძლევიან პასუხს იმის შესახებ, თუ რამდენად იქნება ფირმის მიერ შექმნილი პროდუქტი მიღებული ბაზრის მიერ ანუ პროდუქტების რა რაოდენობა იქნება გაყიდული და რა ფასით, რადგან ეს ბაზრის პრეროგატივაა.

აშკარა უპირატესობებთან ერთად სტრატეგიული მენეჯმენტი, ისევე როგორც მენეჯმენტის სხვა ტიპები არ არის დაზღვეული მისი გამოყენების ნაკლოვანებებისა და შეზღუდვებისაგან, რაც გამოწვეულია გადასაწყვეტი ამოცანების სირთულითა და კომპლექსური ხასიათით. გარე გარემოში ცვლილებები კი მოითხოვენ კონკრეტულ სიტუაციაში სპეციფიკურ მიდგომას და სტრატეგიული მენეჯმენტი ვერ ფლობს გამოყენების უნივერსალურობას ნებისმიერ სიტუაციაში ნებისმიერი ამოცანის გადასაწყვეტად. ამიტომ დიდი მნიშვნელობა აქვს სტრატეგიული მენეჯმენტის წარმოშობისა და პრაქტიკული გამოყენების მეთოდოლოგიის სწორად გამოყენებას. გამოყოფენ ამ მეთოდოლოგიის რამდენიმე ეტაპს:

1. მართვა შესრულების შედეგების კონტროლის საფუძველზე, რომლის დროსაც ორგანიზაციის რეაქცია ცვლილებებზე ხდება მოვლენათა დასრულების შემდეგ. ეს არის რეაქტიური ადაპტაცია, რომელიც ყველაზე ბუნებრივია ორგანიზაციისათვის, მაგრამ მოითხოვს დიდ დროს ცვლილებათა გარდაუვალობის გაცნობიერებაზე, ახალი სტრატეგიის დამუშავებას და მასთან სისტემის ადაპტაციას. ცვლილებათა ტემპების ზრდის პირობებში ეს მიუღებელია.

2. მართვა ექსტრაპოლაციის საფუძველზე, როდესაც ცვლილებათა ტემპი ჩქარდება, მაგრამ მომავლის წინასწარ განჭვრეტა (პროგნოზირება) ჯერ კიდევ შესაძლებელია წარსული ტენდენციების ექსტრაპოლაციის გზით (გრძელვადიანი დაგეგმვა).

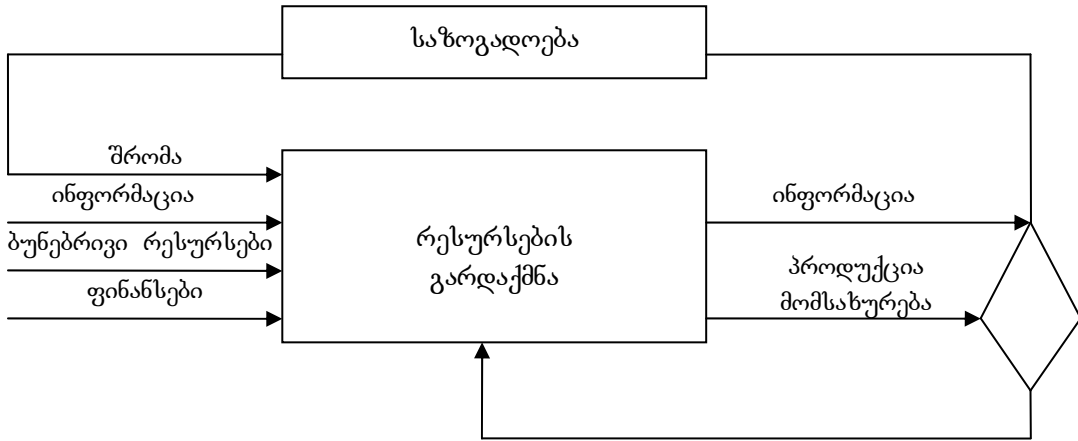
3. მართვა ცვლილებათა წინასწარ განჭვრეტის (პროგნოზირების) საფუძველზე, როდესაც წარმოიშობა მოულოდნელი მოვლენები და ცვლილებათა ტემპი ჩქარდება, მაგრამ არა იმდენად, რომ შეუძლებელი იყოს სამომავლო ტენდენციების გათვალისწინება და მათზე რეაქციის განსაზღვრა შესაბამისი სტრატეგიის შემუშავების გზით (სტრატეგიული დაგეგმვა).

4. მართვა მოქნილ ექსტრენულ (სასწრაფო) გადაწყვეტილებათა საფუძველზე, რომელიც ყალიბდება ამჟამად, ისეთ პირობებში, როდესაც ბევრი მნიშვნელოვანი ამოცანა წარმოიშობა იმდენად სწრაფად, რომ მათი დროულად გათვალისწინება შეუძლებელია (სტრატეგიული მენეჯმენტი).

სტრატეგიული მენეჯმენტი წარმოშვა ევოლუციურად სტრატეგიული დაგეგმვისაგან, რომელიც შეადგენს მის არსობრივ საფუძველს. იგი ფრიად საინტერესოა იმ ფირმებისათვის, რომლებიც ეჯახებიან სიმძლევებს პრინციპულად ახალი სტრატეგიების განხორციელებაში. სტრატეგიული მენეჯმენტი დაკავშირებულია ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრასა და გარე გარემოსთან განსაზღვრული ურთიერთობების დამყარებასთან, რაც შესაძლებლობას აძლევს მას შეასრულოს დასახული ამოცანები და შეესაბამება მის შესაძლებლობებს. პოტენციური, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას მომავალში, წარმოადგენს სტრატეგიული მენეჯმენტის ერთ-ერთ საბოლოო პროდუქტს. ამ კონტექსტში ორგანიზაციის «პოტენციალი» მოცემულია ნახაზზე 19.1.

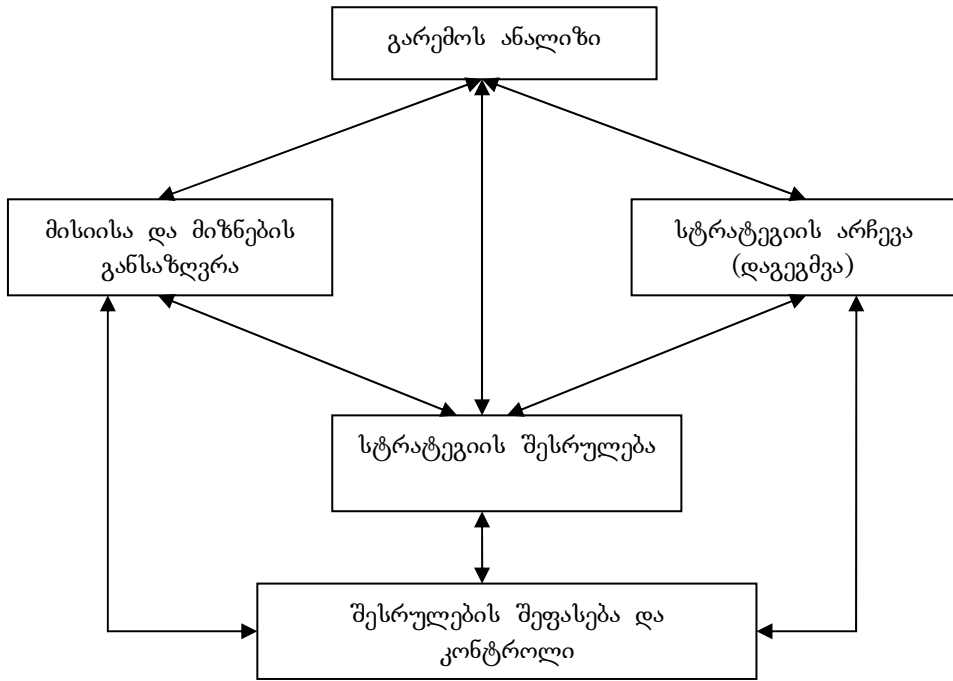
«შესავლის მხრიდან» ეს პოტენციალი შედგება სანედლეულო (ბუნებრივი), საფინანსო და შრომითი (ადამიანთა) რესურსებისაგან, ინფორმაციისაგან; «გასავლის მხრიდან» – წარმოებული პეროდუქციისა და მოსახურებისაგან, სოციალური ქცევის წესების ნაკრებისაგან, რომელთა დაცვა ეხმარება ორგანიზაციას მიაღწიოს თავის მიზნებს. ამასთან დაკავშირებით უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციის ყველა

პროდუქტი და მომსახურება არ შეიძლება ჩაირთოს მის პოტენციალში. ჩართვას იმსახურებენ მხოლოდ ისინი, რომლებიც საიმედოა არიან მომგებიანობის თვალსაზრისით. ეს ნიშნავს იმას, რომ ფირმის პროდუქცია შექმნილია ახალი პერსპექტიული ტექნოლოგიების ბაზაზე, ფლობს განსხვავებულ თავისებურებებს და ისარგებლებს კარგი მოთხოვნით ბაზარზე.



ნახ. 19.1. კომერციული ორგანიზაციის პრინციპული სქემა

სტრატეგიული მენეჯმენტის სხვა საბოლოო პროდუქტია ორგანიზაციული სტრუქტურა (იხ. ნახ. 19.2.) და ცვლილებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის მგრძობიარობას გარე გარემოს ცვლადებისადმი (ფაქტორებისადმი). კომერციულ ორგანიზაციაში ეს გულისხმობს უნარიანობის არსებობას გარე ფაქტორების ცვლილებების დროულად გამოვლენისა და სწორად განსაზღვრის, აგრეთვე საპასუხო სტრატეგიულ მოქმედებათა მართვის თაობაზე, რომლებიც გულისხმობენ მატერიალურ შესაძლებლობათა არსებობას ახალი საქონლის, ტექნოლოგიების და მომსახურების დამუშავების, გამოცდისა და დანერგვისათვის. ორგანიზაციის პოტენციალი და სტრატეგიული შესაძლებლობები განისაზღვრება მისი არქიტექტონიკითა და პერსონალის ხარისხით. მაგალითად, ორგანიზაციის არქიტექტონიკაში მოიაზრება ტექნოლოგია, საწარმოო მოწყობილობა, აღჭურვილობა, მათი სიმძლავრეები და შესაძლებლობები; ინფორმაციის გადამუშავებისა და გადაცემის მოწყობილობა, მისი შესაძლებლობები და სიმძლავრეები; ძალაუფლების სტრუქტურა, თანამდებობრივი ფუნქციებისა და უფლებამოსილების განაწილება გადაწყვეტილების მისაღებად; ცალკეული ჯგუფებისა და პირების ორგანიზაციული ამოცანები, შინაგანი სისტემები და პროცედურები. ორგანიზაციული კულტურა, ნორმები და ფასეულობები, რომლებიც უდევს საფუძვლად ორგანიზაციულ ქცევას.



ნახ. 19.2. სტრატეგიული მენეჯმენტის სტრუქტურა

პერსონალის ხარისხი განისაზღვრება: ცვლილებებისადმი დამოკიდებულებით; პროფესიული კვალიფიკაციით და ოსტატობით ბაზრის შექმნაში, ანალიზში და ა. შ.; სტრატეგიული საქმიანობის პრობლემების და ორგანიზაციულ ცვლილებათა საკითხების გადაწყვეტის უნარით (ცოდნით), სტრატეგიულ საქმიანობაში მონაწილეობის მოტივაციით.

მაშასადამე, საქმიანობა სტრატეგიული მენეჯმენტის სფეროში მიმართულია სტრატეგიული პოზიციის უზრუნველყოფაზე, რომელზეც პირდაპირ დამოკიდებულია ორგანიზაციის ხანგრძლივი სიცოცხლისუნარიანობა ცვალებად პირობებში. კომერციულ ორგანიზაციაში მენეჯერი, რომელიც დაკავებულია სტრატეგიული პრობლემებით მუდმივად უზრუნველყოფს რენტაბელობის (მომგებიანობის) პოტენციალს. მისი ამოცანაა: გამოავლინოს აუცილებლობა და გაატაროს სტრატეგიული ცვლილებები ორგანიზაციაში; შექმნას ორგანიზაციული არქიტექტონიკა, რომელიც ხელს შეუწყობს სტრატეგიულ ცვლილებებს; შეარჩიოს და აღზარდოს კადრები, რომლებიც გაატარებენ სტრატეგიულ ცვლილებებს.

განასხვავებენ სტრატეგიულ მენეჯმენტს ოპერატიული მენეჯმენტისაგან, რომელიც დაკავებულია ორგანიზაციის არსებული სტრატეგიის გამოყენებით მისი მიზნების მისაღწევად. კომერციულ ორგანიზაციაში მენეჯერმა, რომელიც დაკავებულია ოპერატიული საკითხებით, ფირმის პოტენციალი უნდა აქციოს რეალურ მოგებად. მისი ფუნქციებია საერთო ოპერატიული ამოცანების განსაზღვრა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი ორგანიზაციის ფარგლებში.

ნორმალური ფუნქციონირებისათვის როგორც სტრატეგიული, ასევე ოპერატიული მენეჯმენტი საჭიროებენ განსაზღვრული ორგანიზაციული არქიტექტონიკის შექმნასა და შენარჩუნებას, კადრების შერჩევასა და აღზრდას. მაგრამ ეს ელემენტები განსხვავებულია მართვის დასახელებული ტიპებისათვის. სტრატეგიული არქიტექტონიკა გამიზნულია ცვლილებებზე, არის მოქნილი და არა აქვს მკაცრი (მყარი) სტრუქტურები. ოპერატიული არქიტექტონიკა ცვლილებების მიმართ მყარია, გამიზნულია ეფექტიანობაზე. თუ მენეჯერი, რომელიც ახორციელებს სტრატეგიულ

მართვას, მისწრაფვის ცვლილებებისაკენ, აქვს რისკზე წასვლის მიდრეკილება და მართვის ჩვევები, ახალ მიმართულებათა ათვისებით, მენეჯერი, რომელიც ახორციელებს ოპერატიულ მენეჯმენტს ცვლილებათა წინააღმდეგია, არა აქვს მიდრეკილება რისკისაკენ, კომპეტენტურია რთული საქმიანობის ანალიზში, ორგანიზაციასა და კონტროლში.

სტრატეგიული მენეჯმენტის სისტემა შედგება ურთიერთმემავსებელი ქვესისტემებისაგან: 1) ორგანიზაციის სტრატეგიის ანალიზი და დაგეგმვა; 2) სტრატეგიული პრობლემების მართვა დროის რეალურ მასშტაბში.

ორგანიზაციის სტრატეგიულ შესაძლებლობათა მართვა, საქართველოს პირობებში მთელი მისი აქტუალობის მიუხედავად, განხილულ უნდა იქნეს, როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის გარდამავალი ფორმა.

19.2. სტრატეგიის დაგეგმვა

ორგანიზაციის სტრატეგიის დაგეგმვა სტრატეგიული მენეჯმენტის ქვესისტემაა. ამასთან იგი წარმოადგენს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის არსობრივ საფუძველს, რომელიც განსხვავდება მისგან მხოლოდ სტრატეგიის რეალიზაციისა და შემდგომი შეფასების ეტაპებით. ამიტომ დასაშვებად მიჩნეულია ცნებების «სტრატეგიის დაგეგმვის» და «სტრატეგიული დაგეგმვის» ერთიდაიგივე მნიშვნელობით ხმარება.

სტრატეგიული დაგეგმვა, როგორც ცნობილია, ორგანიზაციის მისიის და მიზნების ფორმულირების, აუცილებელი რესურსების განსაზღვრისა და მიღებისათვის და მათი განაწილებისათვის სპეციფიკური სტრატეგიების ამორჩევის (შერჩევის) პროცესია მომავალში ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობის უზრუნველყოფის მიზნით. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ინსტრუმენტია, რომელიც ეხმარება ორგანიზაციის ხელმძღვანელს მმართველობით (სამმართველო) გადაწყვეტილებათა მიღებაში. ამასთან დაკავშირებით ფრიად საინტერესო მოსაზრება აქვს გამოთქმული ცნობილ ამერიკელ პროფესორს პიტერ დრუკერს, რომელსაც ზოგიერთი ავტორები თავიანთი ნაშრომების ეპიგრაფადაც კი იყენებენ: «სტრატეგიულ დაგეგმვას საქმე აქვს არა მომავალ გადაწყვეტილებებთან, არამედ გადაწყვეტილებათა მომავალთან, რომლებსაც დღეს დღეს ღებულობენ «. ასეთ გადაწყვეტილებათა ამოცანაა ახალშემონადებთა (ინოვაციათა) და ცვლილებათა უზრუნველყოფა საკმაო მოცულობით გარე გარემოში ცვლილებებზე ადეკვატური რეაქციისათვის.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი პრინციპულად არ განსხვავდება გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესისგან. დაგეგმვის დროსაც აგრეთვე საჭიროა არა უბრალოდ გადაწყვეტილების მიღება, არამედ ამოცანების მუდმივად გადაწყვეტაც, რომლებიც დაკავშირებულია ალტერნატიულ მოქმედებათა შერჩევასთან. ეს შეეხება ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების, თვით სტრატეგიის შერჩევას, რესურსების განაწილებას, სტრატეგიული ამოცანების შერჩევას. ალტერნატიულ გადაწყვეტილებათა მოძებნა ბევრად განპირობებულია სტრატეგიული დაგეგმვის ადაპტური ხასიათით. ადაპტურობა – სტრატეგიული გეგმის აუცილებელი პირობა რეალიზდება დაგეგმვისადმი სიტუაციური მიდგომის მეშვეობით და გულისხმობს ალტერნატიული გეგმისა და სტრატეგიის არსებობას, რომლებზეც გადადის ორგანიზაცია. ეს მის გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე რეაქციაა.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი სქემატურად შემდეგნაირად გამოისახება (იხ. ნახ. 19.3.).



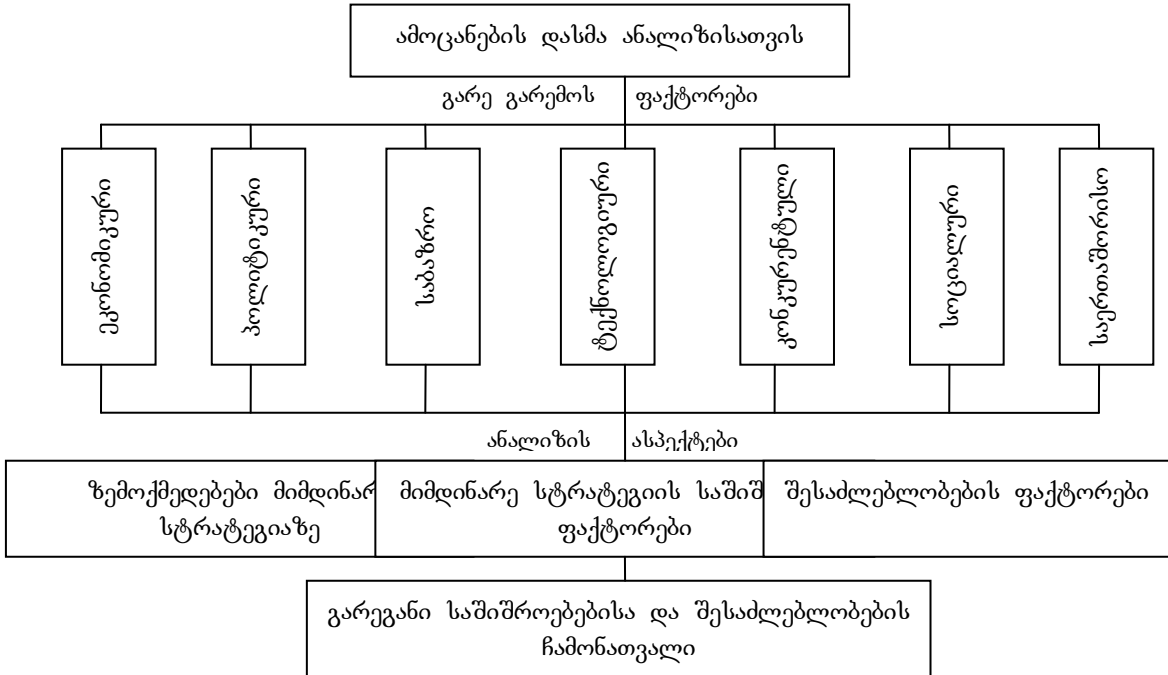
ნახ. 19.3. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

როგორც ნახაზიდან ჩანს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი წარმოდგენილია ცალკეული ეტაპების მიხედვით. ეტაპები, რომლებიც გამოყოფილია ნახაზზე, შეადგენენ საკუთრივ სტრატეგიის დაგეგმვის პროცესს. ერთი შეხედვით, სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის თანმიმდევრობა საკმაოდ მარტივად გამოიყურება. მაგრამ ეს სიმარტივე მოჩვენებითია, ვინაიდან სხვადასხვა ეტაპებს შორის უკუკავშირის არსებობის შედეგად, თითოეული ეტაპის შინაარსი და დაგეგმვის პროცესის სირთულე მოითხოვს ანალიტიკური მუშაობის დიდი მოცულობით ჩატარებას. ახალი სტრატეგია, როგორც წესი, ძნელად იკვლევს გზას სიახლეთა დანერგვის თვალსაზრისით ტრადიციული სტრუქტურების პირობებში. შემდეგი არსებითი პრობლემა არის ის, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის დანერგვა იწვევს კონფლიქტს საქმიანობის წინანდელ სახეებსა (ოპერატიულ მენეჯმენტსა), რომლებიც უზრუნველყოფენ მოგების მიღებას და ახალ სახეებს (სტრატეგიულ მენეჯმენტს) შორის. ორგანიზაციებში სტრატეგიული დაგეგმვის დანერგვის პირველ ეტაპზე არ არის შესაბამისი მოტივაცია, არ არის სწრაფვა სტრატეგიული აზროვნებისაკენ. შემდეგი პრობლემა დაკავშირებულია ეფექტიანი სტრატეგიული დაგეგმვისათვის აუცილებელი ინფორმაციის არარსებობასთან. როგორც წესი, ორგანიზაციები განიცდიან კომპეტენტური მენეჯერების ნაკლებობას, რომელთაც შესწევთ სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზაციის უნარი.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ყველა ეტაპი მნიშვნელოვანია, მაგრამ სტრატეგიული მენეჯმენტის პოზიციიდან არსებითი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის გარე გარემოს ანალიზს (იხ. ნახ. 19. 4.). საშიშროებები და შესაძლებლობები ვლინდებიან გარე გარემოს შვიდ სფეროში, რომელთა შესაბამისად ჯგუფდება ფაქტორებიც, რომლებიც ხდებიან ანალიზის ობიექტები. ამ ჯგუფების ფაქტორების გამოკვლევა იძლევა შესაძლებლობას მიღებულ იქნეს სრული წარმოდგენა ორგანიზაციის გარე გარემოს განვითარების ტენდენციების შესახებ. გამოკვლევა ემყარება გარე გარემოს ეკონომიკური, პოლიტიკური, ტექნოლოგიური (პრინციპულად ახალი ტექნოლოგიების შექმნა, ინფორმაციის შეგროვების, დამუშავების და გადაცემის ტექნოლოგიებში ცვლილებები, გამომთვლელი ტექნიკის გამოყენება პროდუქციისა და მომსახურების შექმნაში და სხვა), კონკურენციის, სოციალური და ა.შ. ფაქტორების ანალიზს (იხ. თავი 10, 10.3.). განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზს. იგი ეფუძნება ფუნქციური ზონების გამოკვლევას. გამოყოფენ ხუთ ასეთ ზონას: მარკეტინგი, ფინანსები (საბუღალტრო აღრიცხვა), საწარმოო პერსონალი, აგრეთვე ორგანიზაციული სტრუქტურა და ორგანიზაციის იმიჯი (იხ. თავი 10, 10.4).

შესაბამის ლიტერატურაში დაწვრილებით განხილულია მარკეტინგული კვლევის მეთოდოლოგია, ფინანსების, წარმოების (ბიზნესის) და ა.შ. პრობლემები.

მარკეტინგის ფუნქციების ანალიზისას გამოყოფენ შვიდ უმნიშვნელოვანეს ელემენტს: ბაზრის წილი და კონკურენტუნარიანობა; საქონლის მრავალფეროვნება და ასორტიმენტი; საბაზრო დემოგრაფია; საბაზრო გამოკვლევები და დამუშავებები; კლიენტების (მომხმარებლების) გაყიდვამდე და გაყიდვის შემდგომი მომსახურება; საქონლის გასაღება, რეკლამა, წინ წაწევა; მოგება.



ნახ. 19.4. ორგანიზაციის გარე გარემოს ანალიზის სქემა

სულ უფრო მეტი მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციულ კულტურასა და ორგანიზაციის იმიჯს. ორგანიზაციული და სოციალური გარემო შედგება ადამიანებისაგან: მენეჯერებისაგან, ხელქვეითებისაგან, არაფორმალური ლიდერებისაგან, კოლეგებისაგან. ორგანიზაციული კულტურა ყალიბდება ადამიანთა ქცევისაგან ორგანიზაციულ გარემოში. იგი წარმოადგენს ორგანიზაციაში შემუშავებულ და მისი წევრებისათვის დამახასიათებელი ქცევის, ზნე-ჩვეულებების და მოლოდინის მოდელის ერთიან სისტემას.

კულტურა საზოგადოებრივ ურთიერთქმედებათა შედეგია. მისი გადაცემა და შენარჩუნება-განვითარება ხორციელდება სწავლების მეშვეობით. კულტურა ორგანიზაციის შიგნით ვლინდება ქცევის საშუალებით. ქცევის ბევრი მოდელი, რომლებიც ქმნიან კულტურას, იოლად ასათვისებელია უშუალოდ სტრატეგიის, გეგმებისა და პროცედურების მეშვეობით.

ორგანიზაციის იმიჯი როგორც შიგნით, ასევე მის გარეთ, განისაზღვრება იმ შთაბეჭდილებით, რომელიც იქმნება თანამშრომლების, კლიენტების დახმარებით და მთლიანად საზოგადოებრივი აზრის საფუძველზე. სტრატეგიული დაგეგმვისა და სტრატეგიული მენეჯმენტის დანერგვის პრაქტიკამ აჩვენა, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის წარმატება ორგანიზაციაში უფრო მეტად დამოკიდებულია გარემოს საერთო კულტურაზე, რომელშიც დაგეგმვა ხორციელდება, ვიდრე დაგეგმვის

კონკრეტულ მეთოდებზე. ორგანიზაციის კულტურა და იმიჯი გაძლიერდება ან სუსტდება რეპუტაციის მეოხებით.

ავლენს რა ორგანიზაციის ძლიერ და სუსტ მხარეებს და აანალიზებს რა ფაქტორებს მნიშვნელობის მიხედვით, ხელმძღვანელობას შეუძლია განსაზღვროს ფუნქციური ზონები, რომლებიც საჭიროებენ დაუყოვნებლივ ჩარევას, აგრეთვე ისეთი ზონები, რომლებზეც შეიძლება დაყრდნობა ორგანიზაციის სტრატეგიის დამუშავებისა და რეალიზაციის პროცესში. გარე საშიშროებისა და ახალი შესაძლებლობის გაანალიზების შემდეგ, ხელმძღვანელობას მათთან შესაბამისობაში მოჰყავს ორგანიზაციული სტრუქტურა და შეუძლია შეუდგეს სტრატეგიის არჩევას შემდეგი ალტერნატივებიდან: შეზღუდული ზრდა, ზრდა, შემცირება, ამ სამი სტრატეგიის შეხამება (კომბინირებული სტრატეგია). (იხ. თავი 10, 10.5).

19.3. სტრატეგიის რეალიზაციის მართვა

ორგანიზაციის სტრატეგიის შემუშავება რთული და შრომატევადი სამუშაოა, რომელიც იძენს აზრს, თუ სტრატეგია მას წარმატებას მოუტანს. ამისათვის არანაკლები მნიშვნელობა აქვს სტრატეგიის რეალიზაციის მართვას. ამიტომ ხელმძღვანელობამ უნდა გააკონტროლოს სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესი, რისთვისაც საჭიროა დამუშავდეს ამ პროცესის პროექტები, გეგმები და ბიუჯეტები, მოხდეს მისი მოტივაცია, ე.ი. განხორციელდეს სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესის მართვა.

სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემის ფუნქციონირების შედეგია ურთიერთდაკავშირებული საგეგმო დოკუმენტების ერთობლიობა, რომელშიც ასახულია მიღებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებები და რესურსების განაწილება. მთავარი ამ სისტემაში არის მიზნების, სტრატეგიების, პროგრამების განსაზღვრა, რესურსების განაწილება, რომლებიც ორგანიზაციას აძლევენ შესაძლებლობას ყოველმხრივ მომზადებული შეხვდეს სამომავლო ცვლილებებს. ეს ცვლილებები (იგულისხმება ცვლილებები გარე გარემოში) განსაზღვრავენ ორგანიზაციის სტრატეგიას და უნდა იქნენ გათვალისწინებული სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოების, პროდუქციის დივერსიფიკაციის გეგმებში, ბაზარზე ახალი საქონლის დანერგვის, არარენტაბელური წარმოების შეკვეცისა და ლიკვიდაციის დროს და ა.შ. ნახაზზე 19.5. წარმოდგენილია გეგმების სისტემის კონცეფტუალური სქემა, რომლებიც უნდა დაამუშავოს ორგანიზაციამ საბაზრო ეკონომიკის პირობებში. გეგმების სისტემა უნდა იყოს დაახლოებით ისეთივე რთული, როგორც თვით ორგანიზაცია და გარე ფაქტორები, რომლებიც მასში უნდა იყვნენ ასახული.

როგორც ნახ. 19.5-დან ჩანს, თანამედროვე ორგანიზაციაში უნდა დამუშავდეს ურთიერთდაკავშირებული გეგმების ოთხი ჯგუფი:

1. საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები, რომელთა მთავარი შინაარსია მომავალი პერიოდის სტრატეგია (10-15 წელი, ზოგჯერ უფრო მეტიც);

2. ორგანიზაციის განვითარების გეგმები (ერთიდან 5 წლამდე). სტრატეგიული დაგეგმვის პოზიციიდან მათი უმნიშვნელოვანესი შინაარსია წარმოების სრულყოფის პერსპექტივები, პროდუქციის ახალი თაობის გამოშვება, ახალ ტექნოლოგიებზე გადასვლა;

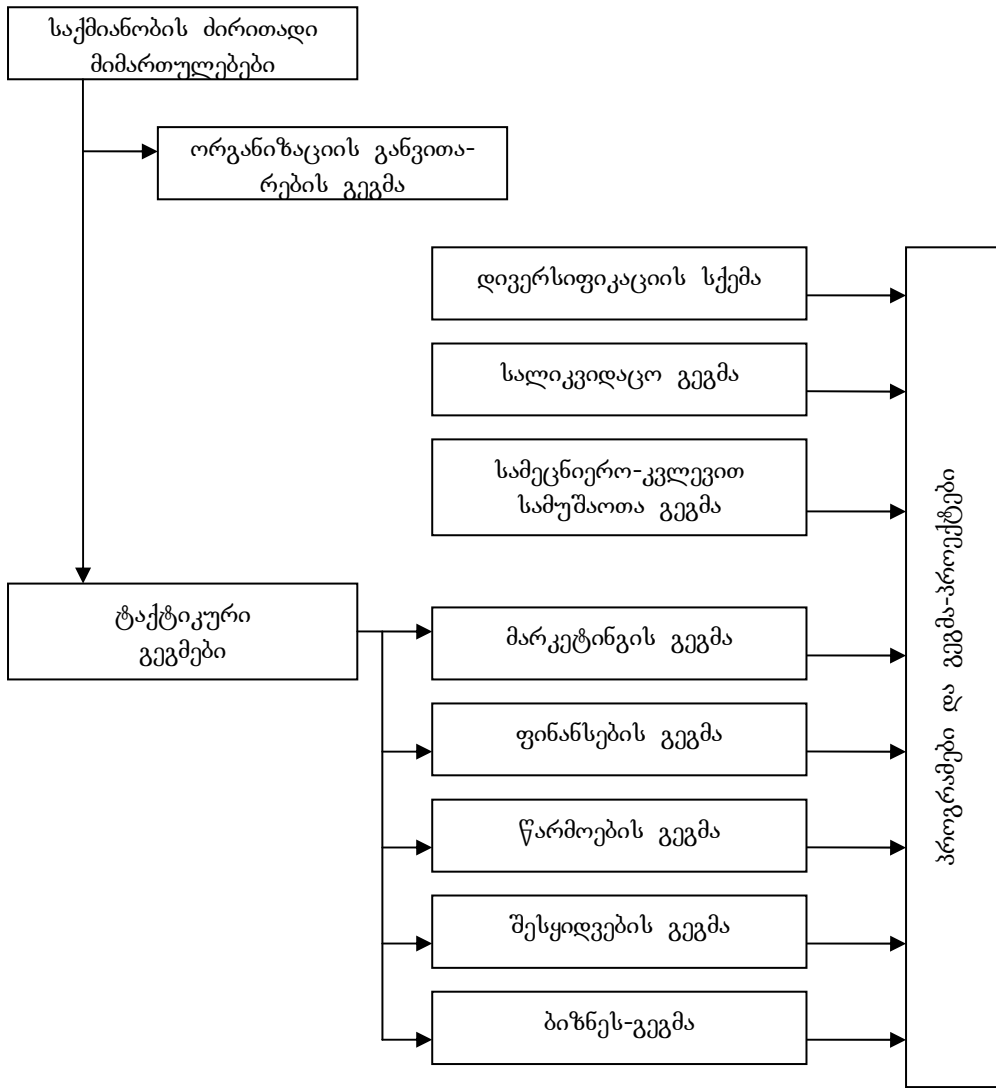
3. ტაქტიკური გეგმები, რომელთა მეშვეობით ხდება ორგანიზაციის მიმდინარე საქმიანობის რეგლამენტირება;

4. მიზნობრივი ხასიათის პროგრამები და გეგმები–პროექტები: ახალი პროდუქციის და ტექნოლოგიის დამუშავება, წარმოებაზე დანახარჯების შემცირება, ენერგორესურსების ეკონომია, ახალ ბაზრებზე შეღწევა და სხვ.

გეგმების პირველი ორი ჯგუფი სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი პროდუქტია. ამ გეგმებმა უნდა განიცადონ ტრანსფორმირება ტაქტიკურ და გეგმა-პროექტებში, რამდენადაც მათი რეალიზაცია შეიძლება მხოლოდ მათი მეშვეობით. ამრიგად, ტაქტიკური გეგმები და პროექტები აგრეთვე ნაწილობრივ შედიან სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემაში.

საქმიანობის ძირითად მიმართულებათა გეგმას უწოდებენ სტრატეგიულ გეგმასაც. იგი გეგმების სისტემის მწვერვალია, ვინაიდან ახასიათებს ორგანიზაციის ძირითად დანიშნულებას, მიზნებსა და სტრატეგიებს. ამ გეგმას მიიჩნევენ ყველა სხვა გეგმის ორიენტირად. ამავე დროს საქმიანობის ძირითადი მიმართულების (პროდუქციისა და მომსახურების) და ბაზრების შესახებ გადაწყვეტილებათა მიღებისას იგი ასრულებს შეზღუდვის როლს.

ორგანიზაციის განვითარების გეგმა განსაზღვრავს ღონისძიებებს, რომლებიც აუცილებელია ახალი პროდუქციისა და მომსახურების შესაქმნელად. ეს გეგმა იძლევა პასუხს შემდეგ კითხვებზე: როგორი პირობებია მოსალოდნელი ორგანიზაციის საქონელსა და მომსახურებაზე, რომ გაიოლდეს პროდუქციის ახალი სახეების შექმნა და ახალი ბაზრების გამოვლენა? როგორია არსებითი რესურსები პროდუქციისა და მომსახურების ახალი სახეების შესაქმნელად? განვითარების გეგმა ორიენტირია დივერსიფიკაციის გეგმის დასამუშავებლად, რომელიც ახასიათებს პროდუქციის, მომსახურებისა და ბაზრების ახალი სახეების შექმნას, აგრეთვე სალიკვიდაციო გეგმისათვის, რომელიც უჩვენებს თუ რომელი ელემენტებისაგან (პროდუქციისა და მომსახურებისაგან, საკუთრების ან სტრუქტურული ქვედანაყოფებისაგან) უნდა განთავისუფლდეს ორგანიზაცია და სხვა.



ნახ. 19.5. ორგანიზაციის გეგმების სისტემა

ტაქტიკური გეგმებიც ე.წ. «მიმდინარე საქმიანობის გეგმებია» ანუ «მოგების გეგმებია». ისინი ორიენტირებულია იმ ღონისძიებებზე, რომელთა დახმარებით საქონლი, მომსახურება იწარმოება და გაიტანება არსებულ ბაზრებზე. მიმდინარე საქმიანობის გეგმები განმტკიცებულია გეგმებით თითოეული ფუნქციური ზონისათვის: გასაღება, ფინანსები, წარმოება, შესყიდვები და ა.შ. ეს გეგმები მჭიდრო კავშირშია სტრატეგიულ გეგმასთან, თუმცა არ წარმოადგენს მის ნაწილს. ტაქტიკური გეგმები სტრატეგიული გეგმების რეალიზაციის ძირითადი ინსტრუმენტია.

თითოეული სტრატეგიული გეგმა აუცილებლად განმტკიცებულია პროგრამებისა და გეგმა-პროექტების კომპლექსით. მაგალითად, ორგანიზაციის განვითარების გეგმა ემყარება მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი პროგრამებს, რომლებიც აკონკრეტებენ მასში ჩართულ ღონისძიებებს. საგეგმო დოკუმენტების სისტემის ფორმირების მნიშვნელოვანი მეთოდოლოგიური თავისებურებაა ორგანიზაციის გეგმების გარე გარემოს ცვალებად პირობებთან ადაპტირების მექანიზმის აუცილებლობა.

საერთოდ დაგეგმვა – სამოქმედო პროგრამების შედგენა მენეჯმენტის პირველი და განმსაზღვრელი ფუნქციაა, მაგრამ ამავე დროს სტრატეგიული და ტაქტიკური რესურსების განაწილების აუცილებელი ინსტრუმენტიცაა. ფაქტობრივად გეგმის

ხარისხიანობის წინასწარი მაჩვენებელია ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მზადყოფნა გამოყოს რესურსები საგეგმო დავალებათა ანუ პროგრამების რეალიზაციაზე.

მაშასადამე, სტრატეგიის დაგეგმვა მმართველობითი (სამმართველო) საქმიანობის სახეობაა, რომელიც მოითხოვს მნიშვნელოვან ძალისხმევასა და დროის დანახარჯებს. რამდენადაც სტრატეგიულ დაგეგმვას ახორციელებენ ადამიანები, ეს პროცესი უნდა იქნეს ფორმალური და საჭიროა მისი მართვა. სტრატეგიის რეალიზაციის მართვა უნდა განხორციელდეს სტიმულირების მეშვეობითაც მისადმი ყველა დონის მენეჯერებისა და მუშაკების ჯეროვანი დამოკიდებულებით. ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ აუცილებელია შეიქმნას და მუდმივად იქნეს შენარჩუნებული კარგი ორგანიზაციულ-ფსიქოლოგიური კლიმატი, აგრეთვე თანამშრომლები მუდმივად უნდა იყვნენ მზად ორგანიზაციაში ყოველგვარი ცვლილებებთან დაკავშირებით.

ღრმა სოციალურ-ეკონომიკური ცვლილებები, დემოკრატიზაციის განვითარება, სოციალურ ფასეულობათა ცვლილება, ადამიანთა (მუშაკთა) სწრაფვა ბიზნესის მართვაში მონაწილეობისაკენ, აგრეთვე ორგანიზაციებისა და გარე გარემოს მზარდი სირთულე და ურთიერთდამოკიდებულება საჭიროებენ მართვის ისეთ სისტემას, რომელიც გამოიყენებს ორგანიზაციის ყველა დონისა და ქვედანაყოფის მუშაკთა ცოდნას, უნარ-ჩვევებს. ამავე დროს ამ სისტემის ადეკვატური უნდა იყოს ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურაც, რაც შეადგენს სტრატეგიული მენეჯმენტის ეფექტიანობის აუცილებელ პირობას.

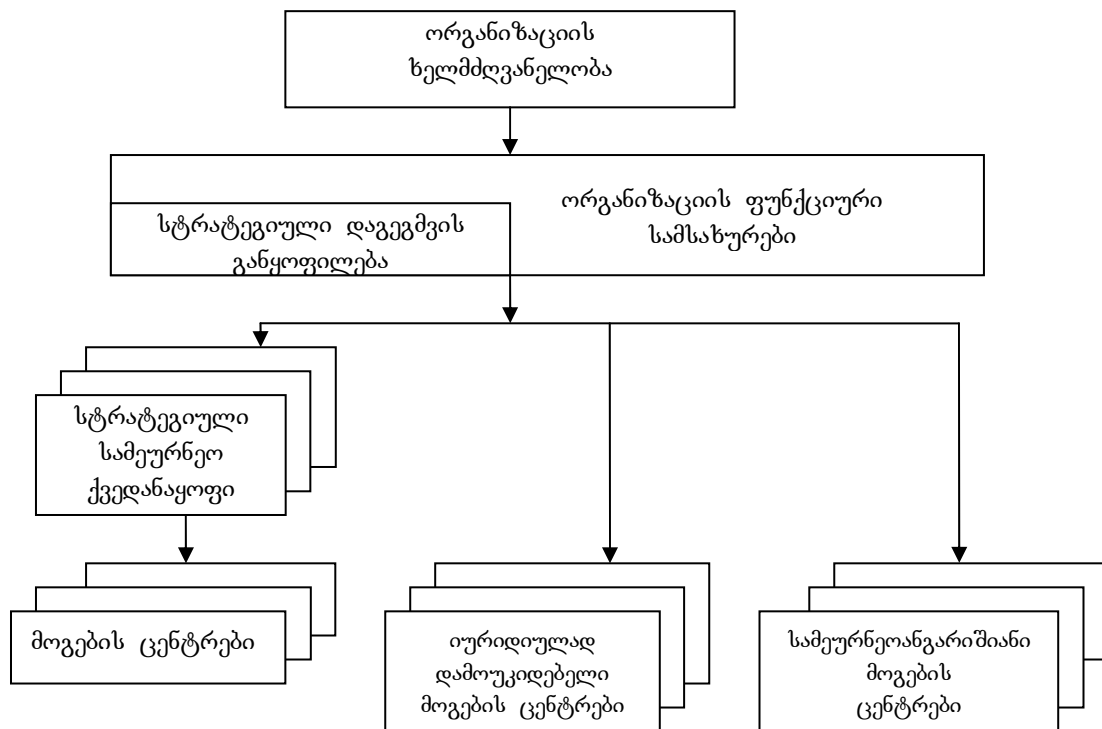
სტრატეგიული დაგეგმვისა და მენეჯმენტის სისტემების ფუნქციონირების დაგროვილმა გამოცდილებამ მსხვილ ფირმებში (კორპორაციებში) დაადასტურა მათი მაღალი ეფექტიანობა. მაგრამ გასული საუკუნის 70-იანი წლების ბოლოს გამოვლინდა სტრატეგიული დაგეგმვის რიგი ნაკლოვანებები. უცხოეული სპეციალისტების შეფასებით, ამის მთავარი მიზეზი იყო ის, რომ ფირმების (კომპანიების) უმრავლესობაში სტრატეგიული დაგეგმვის დანერგვა ხორციელდებოდა მართვის მორალურად მოძველებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში, მართვის ფორმებისა და მეთოდების, კონტროლის სისტემების არსებითი გარდაქმნის გარეშე. მართვის საშუალო დონის (რგოლის) მენეჯერები უწინდებურად მთავარ ყურადღებას უთმობდნენ მიმდინარე მიზნების მიღწევას, ოპერატიული მენეჯმენტის საკითხებს. აუცილებელი გახდა კავშირის უზრუნველყოფა სტრატეგიული გეგმების დამუშავებასა და რეალიზაციას შორის. შიგასაფრმო დაგეგმვის პროცედურებმა მოითხოვეს მართვის არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურებისა და მექანიზმების სერიოზული გარდაქმნა.

ფირმების მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების გარდაქმნის თანამედროვე ეტაპი, რომელიც ორიენტირებულია საბაზრო მექანიზმსა და სტრატეგიული მენეჯმენტის სტრუქტურების შექმნაზე, იძენს ოპტიმალური სტრუქტურების ძიების ფორმას მმართველობითი ფუნქციების ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის. ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ტენდენციები მართვის სიტემებში, დაგეგმვისა და მართვის ფორმებში მჭიდრო კავშირშია ორგანიზაციების საწარმო-სამეურნეო მახასიათებლებთან.

ცენტრალიზებულ და დეცენტრალიზებულ მართვას შორის ოპტიმალური თანაფარდობის პოვნის სურვილი განაპირობებს სტრატეგიული მენეჯმენტის სისტემის შექმნის აუცილებლობას, რომელიც ხასიათდება სტრატეგიისა და ეკონომიკური პოლიტიკის ცენტრალიზებული დამუშავებით და დეცენტრალიზებული ოპერატიული მართვით. ორგანიზაციული სტრუქტურები, რომლებსაც ძალუძთ სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის პრინციპების რეალიზაცია პრაქტიკაში,

ვითარდებონენ ევოლუციურად, სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფციის განვითარების კვალობაზე. ორგანიზაციის სტრუქტურის კონცეფტუალური სქემა წარმოდგენილია ნახაზზე 19.6.

სააქციო (აქციონერული) საზოგადოების მართვის (მენეჯმენტის) ორგანიზაციული სტრუქტურის საფუძველია დივერსიფიცირებული ორგანიზაციის კონცეფტუალური მოდელი, რომელიც ორიენტირებულია სტრატეგიულ მენეჯმენტზე. ეს მიდგომა გულისხმობს ორგანიზაციის მართვის დეცენტრალიზაციას და იძლევა შესაძლებლობას: 1) შეიქმნას მართვის თანამედროვე ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც ადეკვატურად და ოპერატიულად რეაგირებს ცვლილებებზე გარე გარემოში; 2) განხორციელდეს სტრატეგიული მენეჯმენტის სისტემის რეალიზება, რომელსაც შეუძლია ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობის უზრუნველყოფა გრძელვადიან პერსპექტივაში; 3) განთავი



ნახ. 19.6. ორგანიზაციის სტრუქტურის კონცეფტუალური სქემა, რომელიც ორიენტირებულია სტრატეგიულ მენეჯმენტზე

სუფლდეს უმაღლესი დონის მენეჯერები ყოველდღიური რუტინული სამუშაოსაგან, რომელიც დაკავშირებულია ოპერატიული მართვის პროცესებთან; 4) ამაღლდეს მისაღები გადაწყვეტილებების ოპერატიულობა; 5) ფირმის ძირითად საქმიანობაში ჩაირთოს თანამშრომელთა ფართო წრე, რომელთაც შესწევთ უნარი გაფართოვონ პროდუქციისა და მომსახურების ნომენკლატურა (ასორტიმენტი), ამაღლდეს წარმოების (ბიზნესის) მოქნილობა და ამაღლდეს ფირმის კონკურენტუნარიანობა.

მართვის უმაღლესი დონე მოცემულ მოდელში წარმოდგენილია სააქციო (აქციონერული) საზოგადოების მართვის ტიპური სტრუქტურით (ან სხვა სტრუქტურით, რომელიც შეესაბამება ფირმის ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმას). მართვის ახალ სტრუქტურაზე გადასვლის კვალობაზე არსებითად იცვლება უმაღლესი ხელმძღვანელობის ფუნქციები. თანდათანობით იგი თავისუფლდება წარმოების (ბიზნესის) ოპერატიული მართვისაგან და მენეჯერების მთავარი

ყურადღების ცენტრშია სტრატეგიული პრობლემები, მთლიანად ორგანიზაციის სამეურნეო-ფინანსური საქმიანობის მენეჯმენტი.

სტრატეგიული მენეჯმენტის მნიშვნელობა განსაკუთრებით დიდია ქართული ბიზნესის თანამედროვე მოთხოვნათა დონეზე განვითარებისა და წარმართვისათვის. საქმე ის არის, რომ ჯანსაღი ბიზნესი მოითხოვს ჯეროვან პროფესიონალიზმსა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას არა მარტო ქვეყნის შიგნით, არამედ საერთაშორისო მასშტაბითაც. საერთოდ ცივილიზებული ბიზნესი წარმოდგენელია სტრატეგიული მენეჯმენტის გარეშე.

თავი 20. საინოვაციო მენეჯმენტი

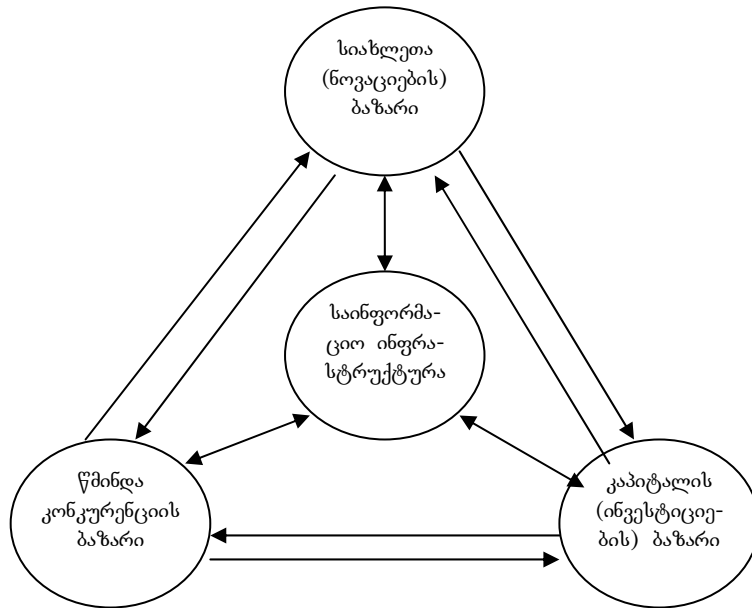
20.1. ახალშემონადები (სიახლე) როგორც საინოვაციო მენეჯმენტის ობიექტი

საქართველოს მეცნიერული და საქმიანი წრეებისთვის მენეჯმენტთან შედარებით უფრო ახალი ცნებაა საინოვაციო მენეჯმენტი. ყოფილ საბჭოთა კავშირში და სხვა სოციალისტური ბანაკის ქვეყნებში ყოველივე ახლის დანერგვა ხორციელდებოდა აქტიური სახელმწიფოებრივი ჩარევისა და ცენტრალიზებული საბიუჯეტო დაფინანსების მეთოდებით. საბაზრო ურთიერთობათა პირობებში ახლის დანერგვის ძველი მექანიზმები უკვე არ მუშაობენ, ხოლო ახალი მექანიზმები ფორმირების პროცესშია.

ყოფილ სოციალისტურ ქვეყნებში საინოვაციო მენეჯმენტის ცნებას საერთოდ არ იყენებდნენ. სპეციალურ ლიტერატურასა და ოფიციალურ დოკუმენტებში გამოიყენებოდა მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მართვის (მუშავდებოდა გრძელვადიანი სახელმწიფოებრივი პროგრამა), წარმოებაში მეცნიერებისა და ტექნიკის მიღწევათა დანერგვის ცნებები, რაც დამახიათებელი იყო ცენტრალურად მართვადი ეკონომიკისათვის. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, როდესაც დომინირებს კერძო სექტორი (ბიზნესი), კომერციულ ორგანიზაციებს აქვთ სრული იურიდიული და ეკონომიკური დამოუკიდებლობა და სახელმწიფოს ჩარევით რაიმეს დანერგვაზე ლაპარაკიც ზედმეტია.

ინგლისური სიტყვა Innovation ნიშნავს «ნოვაციათა შემოღებას», ანუ «სიახლეთა შემოღებას». სიახლის ცნებაში იგულისხმება ახალი წესრიგი, ახალი მოვლენა, ახალი მეთოდი, გამოგონება და ა.შ. «ახალშემონადები» – პირდაპირი მნიშვნელობით ნიშნავს «ახლის შემოღებას» სიახლის გამოყენების პროცესს. ამრიგად, სიახლე იძენს ინოვაციის მნიშვნელობას. სიახლის ბაზარზე დანერგვის პროცესს უწოდებენ კომერციალიზაციის პროცესს. პრაქტიკაში ერთნაირი მნიშვნელობით გამოიყენება სიახლე, ნოვაცია, ახალშემონადები, ინოვაცია. ნებისმიერი გამოგონება, ახალი მოვლენა, მომსახურების სახეობა მხოლოდ მაშინ ღებულობს საზოგადოებრივ აღიარებას, როდესაც მიღებულია როგორც ახალი (კომერციალიზაციისათვის), და უკვე ხდება ახალი თვისების მატარებელი (ნოვაცია).

ცნობილია, რომ ერთი თვისობრიობიდან გადასვლა მეორე თვისობრიობაზე მოითხოვს სხვადასხვა რესურსების (ენერჯის, დროის, ფინანსების და ა.შ.) დანახარჯებს. ე.ი. ინოვაციები საჭიროებენ რესურსების დანახარჯებს, რომელთა შორის ძირითადია ინვესტიციები და დრო. საბაზრო ეკონომიკის, როგორც საქონლის ყიდვა-გაყიდვის ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემის პირობებში, რომლის დროსაც ყალიბდება მოთხოვნა, მიწოდება და ფასი, საინოვაციო საქმიანობის ძირითადი კომპონენტებია იდეები, ინვესტიციები და ინოვაციები. სიახლეები აყალიბებენ ინოვაციების (ნოვაციების) ბაზარს, კაპიტალის (ინვესტიციების) ბაზარს, წმინდა კონკურენციის ბაზარს. ეს სამი ძირითადი კომპონენტი ქმნის საინოვაციო საქმიანობის სფეროს (ნახ. 20.1).



ნახ. 20.1. საინოვაციო საქმიანობის სფერო

ინოვაციების ცნებაში ფართო გაგებით იგულისხმება სიახლეთა რენტაბელური (მომგებიანი) გამოყენება ახალი ტექნოლოგიების, პროდუქციისა და მომსახურების სახით, საწარმოო, საფინანსო, კომერციული, მმართველობითი და სხვა ხასიათის ახალი ორგანიზაციულ-ტექნიკური და სოციალურ-ეკონომიკურ გადაწყვეტილებათა სახით. დროის პერიოდს იდეის ჩასახვიდან, სიახლეთა შექმნა-გავრცელებიდან. მის გამოყენებამდე უწოდებენ ინოვაციის სასიცოცხლო ციკლს. სამუშაოთა ჩატარების თანმიმდევრობის მიხედვით ინოვაციათა სასიცოცხლო ციკლი განიხილება როგორც ინოვაციური პროცესი.

თეორიასა და პრაქტიკაში არ არსებობს ერთიანი მიდგომა პროდუქტის და მომსახურების სახეების სასიცოცხლო ციკლის ეტაპების ერთობლიობისადმი. პროდუქტის ხარისხის მართვის კომპლექსური სისტემის მეთოდოლოგიაში, რომელიც ფართოდ გამოიყენება დსთ-ის ქვეყნებში, განიხილება პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის ოთხი სტადია: გამოკვლევა და დამუშავება; დამზადება; მიმოქცევა და რეალიზაცია; ექსპლოატაცია და მოხმარება.

საერთაშორისო პრაქტიკის შესაბამისად (ISO 9004) პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი დანაწილებულია უფრო წვრილ ეტაპებად: მარკეტინგი, ბაზრის მოძიება და შესწავლა; ტექნოლოგიურ მოთხოვნათა დაპროექტება ან დამუშავება; პროდუქტის დამუშავება; მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება (ლოგისტიკა); საწარმოო პროცესების მომზადება და დამუშავება; წარმოება; კონტროლი, გამოცდებისა და გამოკვლევათა ჩატარება; შეფუთვა და შენახვა; პროდუქტის რეალიზაცია; მონტაჟი და ექსპლოატაცია; ტექნიკური დახმარება და მომსახურება; პროდუქტის უტილიზაცია გამოყენების შემდეგ.

ინოვაციათა ფორმების მრავალფეროვნების, ინოვაციური პროცესის მთავარი ეტაპების განსაზღვრისათვის განხილულ უნდა იქნეს მისი ძირითადი კომპონენტები: 1) სიახლეთა (ნოვაციის) ბაზრის ძირითადი საქონელია მეცნიერული და მეცნიერულ-ტექნიკური (ტექნოლოგიური) შედეგი – ინტელექტუალური საქმიანობის პროდუქტი, რომელზეც ვრცელდება საავტორო უფლებები, რომლებიც გაფორმებულია მოქმედი საერთაშორისო, ეროვნული, კორპორაციული და სხვა საკანონმდებლო და ნორმატიული აქტებით. მსოფლიო პრაქტიკაში განასხვავებენ მეცნიერულ

(მეცნიერულ-კვლევით), მეცნიერულ-ტექნიკურ საქმიანობას, აგრეთვე ექსპერიმენტულ (საცდელ-საკონსტრუქტორო) დამუშავებებს. მეცნიერული საქმიანობა მიმართულია ახალ ცოდნათა მიღებაზე, გავრცელებაზე და გამოყენებაზე. მას მიეკუთვნება: ფუნდამენტური მეცნიერული გამოკვლევები – ექსპერიმენტული და თეორიული საქმიანობა, რომელიც ორიენტირებულია ახალ ცოდნათა მიღებაზე ბუნებისა და საზოგადოების განვითარების ძირითად კანონზომიერებათა შესახებ; გამოყენებითი მეცნიერული გამოკვლევები – მეცნიერული საქმიანობა, რომელიც მიმართულია პრაქტიკული შედეგების მიღებასა და კონკრეტული ამოცანების გადაწყვეტაზე, მათ დანერგვაზე.

მეცნიერულ-ტექნიკური საქმიანობის მიზანია ახალ ცოდნათა მიღება, გავრცელება და გამოყენება ტექნოლოგიური, ინჟინრული, ეკონომიკური, სოციალური და ჰუმანიტარული პრობლემების გადაწყვეტის სფეროში; მეცნიერების, ტექნიკისა და წარმოების, როგორც ერთიანი სისტემის ფუნქციონირების უზრუნველყოფა. სიახლეთა ბაზრის ფორმირება ხორციელდება მეცნიერული ორგანიზაციების, უმაღლესი სასწავლებლების, დროებითი სამეცნიერო კოლექტივების, მეცნიერ მუშაკთა გაერთიანებების, კომერციული ორგანიზაციების (ფირმების, კომპანიების) სამეცნიერო-კვლევითი ქვედანაყოფების, დამოუკიდებელი ლაბორატორიების, ეროვნული (სამამულო) და უცხოელი ნოვატორების მიერ.

2) წმინდა კონკურენციის ბაზარი ეწოდება გამყიდველებისა და მყიდველების ერთობლიობას, რომლებიც დებენ გარიგებებს კონკრეტულ სიტუაციაში, როდესაც არც ერთი მყიდველი ან გამყიდველი არ ახდენენ დიდ გავლენას მიმდინარე ფასების დონეზე. ერთი მხრივ, კომერციული ორგანიზაციები და სხვა ეკონომიკური სუბიექტები კონკრეტულ ბრძოლაში იძულებულნი არიან აამაღლონ წარმოების ტექნოლოგიური დონე; გააუმჯობესონ პროდუქციის ან მომსახურების ტექნიკური დონე; განავითარონ წარმოებისა და მართვის ორგანიზაცია; აამაღლონ პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხი; უზრუნველყონ მარკეტინგისა და სარეკლამო-საინფორმაციო საქმიანობის ჯეროვანი დონე და სხვა. მეორე მხრივ, ბაზარი უგულებელყოფს სიახლეებს, რომელსაც გააჩნიათ დიდი მეცნიერულ-პრაქტიკული ფასეულობა, თუ ისინი ვერ უპასუხებენ კომერციული ორგანიზაციების ინტერესებს. კონკურენცია არა იმდენად ასტიმულებს, რამდენადაც აიძულებს კომერციულ ორგანიზაციებსა და სხვა სუბიექტებს წავიდნენ სიახლეთა ბაზარზე ან მიიღონ მონაწილეობა მის ფორმირებაში. სიახლეთა ბაზარზე მონაწილეობა ხორციელდება შემდეგი ძირითადი ფორმებით: საკუთარი მეცნიერული, მეცნიერულ-ტექნიკური და ექსპერიმენტული ბაზის განვითარება სამეცნიერო-კვლევით და ექსპერიმენტულ სამუშაოთა ჩატარებისათვის; გამოკვლევათა ჩატარება სხვა ორგანიზაციებთან ერთად კორპორაციულ საწყისებზე; შეკვეთების გაფორმება სამეცნიერო-კვლევით და ექსპერიმენტულ სამუშაოებზე სხვა ორგანიზაციასთან ერთობლივად. ლიცენზიის შექმნა საქონლის ან მომსახურების წარმოების უფლებაზე და სხვა.

3) სულ უფრო იზრდება კაპიტალის (ინვესტიციების) ბაზრის მნიშვნელობა. ძნელია მოძებნოს ისეთი ორგანიზაცია, რომელსაც არ უნდოდეს განახლება და სიახლეთა დანერგვა. ოჯახური მეურნეობისთვის აუცილებელია შეიძინოს ან განაახლოს ავეჯი, ვიდეო ტექნიკა, ავტომობილი და ა.შ. საწარმოსთვის სასურველია შეიძინოს ახალი ტექნოლოგიები, რომლითაც შეიძლება კონკურენტუნარიანი პროდუქციის (მომსახურების) გამოშვება საშინაო და საერთაშორისო ბაზრებზე გასატანად. სახელმწიფოს სჭირდება შეიარაღების ახალი სახეები. ენერჯის ეკოლოგიურად სუფთა სახეები, რესურსდამზოგი ტექნოლოგიები და ა.შ. მაგრამ

ნებისმიერი ეკონომიკური სუბიექტის სიახლეებზე მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისათვის ძირითადი შემზღვეველია კაპიტალი მისი ყველა სახით (სესხი, საბრუნავი, სააქციო, საწესდებო და სხვა). საინოვაციო სფეროში განსაზღვრელი როლი განეკუთვნება გრძელვადიან და საშუალოვადიან ინვესტიციებს, ვინაიდან ინოვაციური პროცესი გრძელდება საშუალოდ 3-5 წელი და უფრო მეტი.

მაშასადამე, საინოვაციო სფერო წარმოადგენს ინოვატორების, ინვესტორების, კონკურენტუნარიანი პროდუქციის (მომსახურების) საქონელმწარმოებლების და განვითარებული ინფრასტრუქტურის ურთიერთმოქმედების სისტემას. საინოვაციო საქმიანობა მიმართულია მეცნიერული, მეცნიერულ-ტექნიკური შედეგის და ინტელექტუალური პოტენციალის პრაქტიკულ გამოყენებაზე ახალი ან გაუმჯობესებული პროდუქტის მიღების, კონკურენტუნარიან საქონელზე საზოგადოების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების, სოციალური მოსახურების სრულყოფის მიზნით. რაც შეეხება ინოვაციურ პროცესს, იგი უფრო ფართო ცნებაა და განიხილება სხვადასხვა პოზიციიდან და დეტალიზაციის ხარისხით:

1) იგი განიხილება როგორც მეცნიერულ-კვლევითი, მეცნიერულ-ტექნიკური, საინოვაციო, საწარმოო საქმიანობის და მარკეტინგის პარალელურ-თანმიმდევრული განხორციელება; 2) იგი განიხილება როგორც ახალშემონადების სასიცოცხლო ციკლის დროებითი ეტაპები იდეის წარმოშობიდან მის დამუშავებამდე და გავრცელებამდე; 3) იგი განიხილება როგორც პროდუქტის ან მომსახურების ახალი სახეობის დამუშავებისა და გავრცელების დაფინანსებისა და ინვესტირების პროცესი. ამ შემთხვევაში ინოვაციური პროცესი გულისხმობს ინოვაციურ პროექტს, როგორც სამეურნეო პრაქტიკაში ფართოდ გავრცელებული საინვესტიციო პროექტის კერძო შემთხვევას.

ზოგადად ინვესტიციური პროცესი მოიცავს გამოგონების, ახალი ტექნოლოგიების, პროდუქციისა და მომსახურების სახეების, საწარმოო, საფინანსო, მმართველობითი და ინტელექტუალური საქმიანობის სხვა შედეგების მიღებასა და კომერციალიზაციას. ინოვაციური პროცესის ძირითადი ეტაპები და მახასიათებლები წარმოდგენილია ნახ. 20.2.

საინოვაციო საქმიანობა, როგორც ნებისმიერი სამეურნეო (ეკონომიკური) საქმიანობა მოითხოვს სათანადო მართვას ანუ საინოვაციო მენეჯმენტს.

საინოვაციო მენეჯმენტი მოიაზრება სტრატეგიული მენეჯმენტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებად, რომელსაც ახორციელებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა უმაღლეს დონეზე. საინოვაციო მენეჯმენტის მიზანია ფირმის (საწარმოს) მეცნიერულ-ტექნიკური და ეკონომიკური საქმიანობის (ბიზნესის) ძირითად მიმართულებათა განსაზღვრა: ახალი პროდუქციის დამუშავება და დანერგვა (საინოვაციო საქმიანობა); მოდერნიზაცია და სრულყოფა იმ პროდუქციისა, რომელსაც უშვებენ; პროდუქციის ტრადიციული სახეების წარმოების შემდგომი სრულყოფა; წარმოებიდან მოძველებული პროდუქციის მოხსნა. ყოველივე ეს განპირობებულია საქონლის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებით, რასაც არსებითი მნიშვნელობა აქვს საბაზრო ეკონომიკის პირობებში.

საინოვაციო მენეჯმენტში მთავარი ყურადღება ექცევა ინოვაციის სტრატეგიისა და ღონისძიებების შემუშავებას, რომლებიც მიმართულია მათ რეალიზაციაზე. ფირმის სტრატეგიის პრიორიტეტული მიმართულება ხდება პროდუქციის ახალი სახეების

დამუშავება და გამომუშავება, ვინაიდან სწორედ ეს განსაზღვრავს ყველა დანარჩენი მიმართულების განვითარებას.

ამრიგად, საინოვაციო მენეჯმენტის განხორციელება გულისხმობს: საინოვაციო საქმიანობის გეგმებისა და პროგრამების დამუშავებას; ახალი პროდუქციის შექმნისა და მისი დანერგვის პროცესებისადმი დაკვირვებას; ახალი პროდუქტების შექმნის პროექტების განხილვას; ერთიანი საინოვაციო პოლიტიკის გატარებას (ამ მიმართულებით საქმიანობის კოორდინაცია საწარმოო სტრუქტურებში); საინოვაციო საქმიანობის პროგრამების უზეუნველყოფა ფინანსური და მატერიალური რესურსებით, კვალიფიციური პერსონალით; დროებითი მიზნობრივი ჯგუფების (ადაპტური სტრუქტურების) შექმნა ინოვაციური პრობლემების კომპლექსურად გადაწყვეტისათვის – იდეიდან პროდუქციის სრულ წარმოებამდე.

გასული საუკუნის 80-იან წლებში მსხვილი ფირმების (კორპორაციების) საინოვაციო პოლიტიკაში ნათლად წარმოჩნდა მატერიალურ-ტექნიკური და საწარმო-გასაღებითი საქმიანობის (ბიზნესის) მიმართულებათა ორიენტაციის შეცვლის ტენდენცია. სახელდობრ, იგი გამოიხატა გამოსაშვები პროდუქციის ასორტიმენტში ახალი მეცნიერებატევადი ნაწარმის ხვედრითი წილის ამაღლებისაკენ მისწრაფებაში, რომლის გასაღება იწვევს თანამედროვე ტექნიკური მომსახურების – ინჟინირინგული, ლიზინგური, საკონსულტაციო და ა.შ. მომსახურების გაფართოებას. მეორე მხრივ, გამოვლინდა სწარფვა პროდუქციის წარმოების ხარჯების შემცირებისაკენ. ეს ტენდენციები განსაკუთრებით გამოიკვეთა რადიოელექტრონული ტექნიკის, კერძოდ ელექტრონულ-გამომთვლელი მანქანებისა და მიკროპროცესორების, კავშირგაბმულობის საშუალებების, ავიაკოსმოსური ტექნიკის წარმოებაში და სხვა. აღნიშნული და სხვა ტენდენციების გამო, სიახლეთა დამუშავება და დანერგვა გადაიქცა უწყვეტ მართვად პროცესად, როდესაც ინოვაციური იდეები ინტეგრირდება პერსპექტიულ საწარმოო გეგმებსა და პროგრამებში, რომლებიც ასტიმულირებენ შეღწევას ბიზნესის ყველა ახალ სფეროში. სიახლეთა მართვის ახალი სისტემები დანერგილ იქნა მსხვილ მანქანათმშენებელ კომპანიებში («აი-ბი-ემ» «ჯენერალ ელექტრიკი», «მიცუბიში», «სონი» და სხვა). ამ სისტემების ამოცანებია სპეციალური ქვედანაყოფების, რომლებიც წარმართავენ ფირმის სიახლეებსა და განვითარების პერსპექტიულ მიმართულებებს, გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის დაჩქარება, დაგეგმვისა და სტიმულირების პროსესის გამარტივება, სპეციალიზაციის ხარჯზე ახალი პროდუქციის დამუშავებისა და დანერგვის დაჩქარება. ცნობილია, რომ იაპონური ფირმები იპყრობენ მსოფლიო ბაზარს პროდუქციის ახალი სახეების დამუშავების მეშვეობით. მაგალითად, «სეიკომ» პირველმა შექმნა საათი თხევად კრისტალებზე და ამის შედეგად დაიპყრო საათების მსოფლიო ბაზრის დიდი ნაწილი. «ჰონდამ» კი შექმნა მცირე მოტოციკლის ახალი მოდელი, რომელმაც დაიკავა დომინირებული მდგომარეობა თავის კლასში. ანალოგიურ სიტუაციას ჰქონდა ადგილი გემთსაშენ ფირმაში «მაცუსიტა» და სხვა. იაპონური ფირმები ახალი პროდუქციის დამუშავების სამსახურები ჩვეულებრივად მოიცავენ ფირმის საქმიანობის ყველა სფეროს. ისინი ფართოდ იყენებენ კომპლექსურ მიდგომას საინოვაციო საქმიანობისადმი.

20.2. საინოვაციო პროექტების ექსპერტიზა და მეცნიერულ-ტექნიკური საქმიანობის ორგანიზაციის კონცეფცია

საინოვაციო პროექტის ცნება გამოიყენება ორი მნიშვნელობით: 1. როგორც საქმე, საქმიანობა, ღონისძიება, რომელიც გულისხმობს განსაზღვრული მიზნების მიღწევის უზრუნველყოფელ მოქმედებათა კომპლექსის განხორციელებას; 2. როგორც დოკუმენტების ორგანიზაციულ-სამართლებრივი და საანგარიშსწორებო-საფინანსო სისტემა, რომელიც აუცილებელია რაიმე მოქმედებათა განხორციელებისათვის.

საინოვაციო პროექტის შექმნა და რეალიზაცია მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: საინვესტიციო ჩანაფიქრის (იდეის) ჩამოყალიბება; საინვესტიციო შესაძლებლობათა გამოკვლევა; პროექტის ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთება; საკონტრაქტო დოკუმენტაციის მომზადება; საპროექტო დოკუმენტაციის მომზადება; სამშენებლო-სამონტაჟო სამუშაოები; ობიექტის ექსპლოატაცია, ეკონომიკურ მაჩვენებელთა მონიტორინგი (იხ. ნახ. 20.3.).

საინვესტიციო ჩანაფიქრის (იდეის) ჩამოყალიბების ეტაპი ნიშნავს მოქმედებათა კარგად გააზრებულ გეგმას. ამ ეტაპზე უნდა განისაზღვროს ინვესტიციათა სუბიექტები და ობიექტები, მათი ფორმები და წყაროები. ინვესტიციათა სუბიექტია კომერციული ორგანიზაციები და სხვა ეკონომიკური სუბიექტები, რომლებიც იყენებენ ინვესტიციებს. ინვესტიციათა ობიექტებს განეკუთვნება: მშენებარე, რეკონსტრუქციას ან გაფართოებას დაქვემდებარებული საწარმოები, შენობები, აღჭურვილობა (ძირითადი ფონდები), რომლებიც განკუთვნილია ახალი პროდუქციის წარმოებისა და მომსახურებისთვის. მშენებარე ან რეკონსტრუქციადი ობიექტები, რომლებიც ორიენტირებულია ერთი ამოცანის (პროგრამის) გადაწყვეტაზე. ამ შემთხვევაში ინვესტირების ობიექტია პროგრამა – ახალი ნაწარმი (მომსახურება) შექმნილი არსებული საწარმოო სიმძლავრის გამოყენებით მოქმედ საწარმოთა (ორგანიზაციათა) ფარგლებში.

საინვესტიციო პროექტში გამოიყენება ინვესტიციათა შემდეგი ფორმები: ფულადი საშუალებები და მათი ეკვივალენტები (მიზნობრივი შენატანები; საბრუნავი საშუალებები; ფასიანი ქაღალდები; კრედიტები; სესხები და ა.შ.); მიწა; შენობები, მანქანები და მოწყობილობა, აღჭურვილობა და ინსტრუმენტი, ნებისმიერი სხვა ქონება, რომელიც გამოიყენება წარმოებაში; ქონებრივი უფლებები, რომელიც შეფასებულია ფულადი ეკვივალენტით.

ინვესტიციების ძირითადი წყაროებია: საკუთარი ფინანსური სახსრები, აქტივების სხვა სახეები (ძირითადი ფონდები, მიწის ნაკვეთები, სამრეწველო საკუთრება და ა.შ.) და მოზიდული საშუალებები; ასიგნებები ცენტრალური (ფედერალური), რეგიონული და ადგილობრივი (მუნიციპალური) ბიუჯეტებისაგან; უცხოური ინვესტიციები ფინანსური ან სხვა მონაწილეობის ფორმით ერთობლივი საწარმოების საწესდებო კაპიტალში; ნასესხებ საშუალებათა სხვადასხვა ფორმები, მათ შორის უცხოელი ინვესტორების კრედიტები.

საინვესტიციო შესაძლებლობათა გამოკვლევის ეტაპი ითვალისწინებს: პროდუქციასა და მომსახურებაზე მოთხოვნის წინასწარ შესწავლას ექსპორტისა და იმპორტის გათვალისწინებით; პროდუქციაზე (მომსახურებაზე) საბაზრო, მიმდინარე და საპროგნოზო ფასების დონის შეფასება; პროექტისა რეალიზაციის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმებისა და მონაწილეთა შემადგენლობის წინადადებათა მომზადების შესახებ; ინვესტიციების სავარაუდო მოცულობის შეფასება განსხვავებული ნორმატივების მიხედვით და მათი კომერციული ეფექტიანობის

წინასწარი შეფასება; ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთების ქვედანაყოფების მიხედვით წინასწარ შეფასებათა მომზადება, კერძოდ პროექტის ეფექტიანობის შეფასება; საინვესტიციო შესაძლებლობათა დასაბუთების შედეგების დამტკიცება; სათანადო დოკუმენტაციის მომზადება საპროექტო-სამიეზო სამუშაოებზე.

თემა 21. შრომითი რესურსების მართვა

21.1. შრომითი რესურსების ფორმირება

ორგანიზაციის საქმიანობაში მთავარი რგოლი შრომითი რესურსებია. ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი წყარო ორგანიზაციის თანამშრომლები არიან, ისინი განსაზღვრავენ ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობას, ხოლო კადრების მენეჯერები კი მთავარ როლს ასრულებენ კადრების შერჩევისა და გამოყენების საქმეში. ამიტომაც რომ ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობის უპირატესი გარანტი შრომითი რესურსების მართვაა.

შრომითი რესურსების მართვაში იგულისხმება ისეთი ორგანიზაციული სისტემის შემუშავება და გამოყენება, რომელიც ხელს შეუწყობს ადამიანთა თავისებურებების და შესაძლებლობების სრულად გამოვლენას და ეფექტიან დასაქმებას ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის მიმართულებით. ეს სისტემა მოიცავს კადრების შერჩევის, განაწილების და დასაქმების მთლიან სისტემას.

შრომითი რესურსების მართვის პროცესი რამდენიმე ეტაპს მოიცავს. კერძოდ,

1. შრომითი რესურსების მართვის პროცესისადმი სტრატეგიული მიდგომა;
2. შრომითი რესურსების მართვაზე გარე ფაქტორების ზემოქმედება;
3. შრომითი რესურსების შერჩევა;
4. მუშაკთა სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება;
5. მუშაკთა შრომითი საქმიანობის შედეგების შეფასება;
6. მუშაკთა დაწინაურება, წახალისება, თანამდებობიდან განთავისუფლება;
7. ხელმძღვანელი კადრების მომზადება.

შრომითი რესურსების მართვის პროცესისადმი სტრატეგიული მიდგომა ემყარება სამ მთავარ პრინციპს. პირველი, ნებისმიერი მენეჯერი დაკავებული თანამდებობისგან დამოუკიდებლად იღებს პასუხისმგებლობას შრომითი რესურსების მართვაზე. ისინი განსაზღვრავენ სამუშაოს მოცულობის შესაბამისად საჭირო სამუშაო ძალის რაოდენობას, უქმნიან მუშაკებს პირობებს საკუთარი შესაძლებლობების სრულად გამოვლენისთვის, ამუშავებენ მათი კვალიფიკაციის ამაღლების და გადამზადების ღონისძიებებს.

მეორე, დაქირავებული მუშაკები წარმოადგენენ ორგანიზაციის ფასეულ აქტივებს. სწორედ მუშაკები განსაზღვრავენ თავისი საქმიანობით ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას და არა შენობები და ნაგებობები. ამრიგად, მუშაკთა მართვის მეთოდების შერჩევა-გამოყენება არის ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის აუცილებელი ფაქტორი.

მესამე, შრომითი რესურსების მართვისადმი კონკრეტული მიდგომები განაპირობებს ორგანიზაციის მიზნების და ამოცანების ინტეგრაციას. თანამედროვე ეტაპზე მენეჯერების წინაშე დგას მეტად მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ამოცანები, თუ როგორ აამაღლონ ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობა გლობალური მასშტაბით, გააუმჯობესონ ხარისხი, მწარმოებლურობა და მომსახურების დონე, გამოიყენონ ელექტრონული ბიზნესის საშუალებები. ყოველივე ეს კი შესაძლებელია კვალიფიციური პერსონალის გამოყენებით, რაც განსაზღვრავს კიდევ პერსონალზე მოთხოვნას.

შრომითი რესურსების მართვა წარმოუდგენელია ორგანიზაციის პრობლემების და ორგანიზაციაზე მოქმედი ფაქტორებისგან განყენებულად, კერძოდ ისეთი ფაქტორების, როგორცაა გლობალიზაცია, ტექნოლოგიური პროგრესი, მაღალკვალიფიციური სამუშაოს მოცულობის ზრდა, ბაზარზე და გარე გარემოში სწრაფად ცვალებადი

პროცესები, ცვლილებები ორგანიზაციის მიზნებსა და სტრატეგიაში, ასევე სტრუქტურასა და საქმიანობის კულტურაში.

ჩვენი ძალა ჩვენი მაღალკვალიფიციური მუშაკებია, ჩვენი თანამშრომლები ჩვენი მთავარი რესურსია ხშირად გაიგონებთ მენეჯერებისგან. ამიტომ, რომ მენეჯერთა საქმიანობის მთავარ ამოცანას კადრების შერჩევა, მათი აღზრდა, და თანამდებობებზე განაწილება წარმოადგენს. თუ მუშაკები გრძნობენ, რომ მათ შრომას აფასებენ, უხდებიან გასამრჯელოს შრომის შესაბამისად და მათ შრომისათვის ყველანაირ პირობებს უქმნიან, ისინი ცდილობენ საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენებას ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისათვის. ხოლო თუ მუშაკები გრძნობენ რომ მათ შრომას არ აფასებენ, მაშინ ისინი გულგრილად ეკიდებიან მოვალეობათა შესრულებას და ეძებენ ახალ სამუშაოს. აქედან გამომდინარე ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის კონკურენტული სტრატეგიის შემუშავებაში სპეციალისტთა მონაწილეობა.

ორგანიზაციის სტრატეგიული ამოცანების შესრულება დამოკიდებულია ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე, ე.ი. პერსონალზე. შრომითი რესურსებზე მოთხოვნის განსაზღვრა გულისხმობს ღონისძიებების გატარებას სამი მიმართულებით: ადამიანური რესურსების რაოდენობის გაზრდა; გლობალური საკადრო სტრატეგიის შემუშავება; და ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვა.

თანამედროვე ეტაპზე ორგანიზაციებისთვის როგორც არასდროს, ისე საჭირო და აუცილებელია კვალიფიციური კადრებით უზრუნველყოფა. პერსონალის ცოდნის, გამოცდილების, ჩვევების და შესაძლებლობების ეკონომიკური ეფექტიანობა – აი ეს არის ადამიანური კაპიტალი. სწორედ ადამიანური კაპიტალის მართვის ორგანიზაცია განსაზღვრავს ორგანიზაციის (ფირმის) კონკურენტუნარიანობას და არის მისი წარმატების საფუძველი.

შემდეგი ფაქტორია გლობალური მასშტაბით კონკურენცია. თითქმის ყველა დარგის ფირმები აწყდებიან ისეთ პრობლემებს როგორცაა მოთხოვნა გლობალურ ლიდერებზე, ადამიანებზე რომელთაც გააჩნიათ არა მარტო ხელმძღვანელობის უნარი, არამედ შესაძლებლობები იმუშაონ სხვადასხვა ქვეყნის ფირმებთან და კულტურებთან მიმართებაში. ამიტომ, რომ დღეისათვის ფირმების მთავარი ამოცანა პერსონალის შერჩევის და მომზადების ისეთი პოლიტიკის შემუშავებაა, რომელიც ხელს შეუწყობს გლობალური ლიდერების მომზადებას. სწორედ ამ მუშაკებზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის გლობალური ბიზნეს-სტრატეგიების წარმატება.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია საკადრო ინფორმაციული სისტემის შემუშავება. ასეთი სისტემის შექმნა გულისხმობს ავტომატიზებული სამუშაო ადგილების შექმნის პარალელურად ისეთი ინტეგრირებული კომპიუტერული სისტემის ფორმირებას, რომელიც გამოიყენება კადრებზე მოთხოვნილების განსაზღვრის და მისი ინფორმაციული უზრუნველყოფის მიზნით. ასეთი სისტემის მთავარი საბაზო ფუნქციაა ხელფასების დარიცხვა და სხვა დამატებითი შეღავათების განსაზღვრა.

თანამედროვე პროგრამები უზრუნველყოფენ საკადრო საქმიანობის მთელი პროცესის განხორციელებას, როგორცაა კადრების შერჩევა, სამუშაოზე მიღება, განაწილება, პროფორიენტაცია, სწავლება, შრომის ანაზღაურების ადმინისტრირება. საკადრო ინფორმაციული სისტემის შემუშავება აადვილებს დიდი მოცულობის ინფორმაციის ანალიზს და უზრუნველყოფს შრომით რესურსებზე მოთხოვნის განსაზღვრისა და გრძელვადიანი დაგეგმვის ეფექტიანობას. შრომით რესურსებზე

მოთხოვნების განსაზღვრის საფუძველი არის კი თავის მხრივ სამუშაოს მოცულობა და საწარმოო გეგმება.

შრომითი რესურსების დაგეგმვა გულისხმობს შრომით რესურსებზე მოთხოვნის პროგნოზირებას და ვაკანტურ თანამდებობების მიხედვით კანდიდატთა მოთხოვნების განსაზღვრას. დაგეგმვის პროცესში პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: როგორი ტექნოლოგიების დანერგვაა გათვალისწინებული და როგორ იმოქმედებენ ისინი საკადრო სისტემაზე? როგორ შეფასდება სტრუქტურული ქვედანაყოფების მუშაობის მასშტაბები უახლოეს 5-10 წლის მანძილზე? როგორია კადრების დენადობის მაჩვენებელი და შესაძლებელია თუ არა მისი შემცირება?. ამ კითხვებზე პასუხების მიხედვით უნდა განისაზღვროს შრომითი რესურსების მართვის სტრატეგია. აღნიშნულიდან გამომდინარე შრომითი რესურსების დაგეგმვის პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

1. შრომითი რესურსების არსებული რაოდენობის შეფასება.
2. შრომით რესურსებზე მოთხოვნის განსაზღვრა.
3. შრომით რესურსებზე მოთხოვნის შესაბამისი პროგრამის შემუშავება.

შრომითი რესურსების დაგეგმვა არსებული რესურსების შეფასებით იწყება. უნდა გაირკვეს რამდენი ადამიანი მუშაობს ორგანიზაციაში და როგორ არიან ისინი განაწილებული ქვედანაყოფების მიხედვით. შეფასდეს თუ როგორია თითოეული თანამდებობის მიხედვით სამუშაოს მოცულობა, შესასრულებელი ამოცანები და მოვალეობები, როგორ არიან ადამიანები სამუშაოთი დატვირთული, შეფასდეს მუშაკთა შრომის ხარისხი.

შრომითი რესურსებზე მოთხოვნის განსაზღვრა იწყება იმის გარკვევით თუ როგორი კვალიფიკაციის კადრებია საჭირო ორგანიზაციაში. ამისათვის საჭიროა: სამუშაოს შინაარსობრივი ანალიზი, თანამდებობრივი და კვალიფიკაციური მოთხოვნების განსაზღვრა. სამუშაოს ანალიზი გულისხმობს თანამდებობრივი მოვალეობების, ვალდებულებების და ამოცანების სისტემატურ კონტროლს და შეფასებას. ამისათვის მენეჯერები კონტროლს ახორციელებენ თანამდებობრივ მოვალეობათა შესრულებაზე, რის მიხედვითაც დგინდება თანამდებობრივი საქმიანობის თავისებურებები, საჭირო ცოდნა და უნარ-ჩვევები, შრომის მწარმოებლურობის ნორმა და შრომის პირობები. ამ პროცესს ეწოდება თანამდებობრივ ინსტრუქციათა წინასწარი აღწერა. ასეთი აღწერები ამაღლებს კადრების შერჩევის ეფექტიანობას.

შემდეგ ეტაპზე მენეჯერები განსაზღვრავენ თანამდებობების მიხედვით ამოცანებს, მოვალეობებს და პასუხისმგებლობას, აგრეთვე კვალიფიკაციურ მოთხოვნებს. ყოველივე ეს არის სამუშაო ძალაზე მოთხოვნის დაკმაყოფილების პროგრამის შემუშავების საფუძველი. პროგრამაში უნდა ასახულ იქნეს ორგანიზაციისთვის საჭირო რაოდენობისა და კვალიფიკაციის მუშაკთა მოზიდვის, დასაქმების, მომზადებისა და თანამდებობრივი დაწინაურების ღონისძიებები. პროგრამის დამუშავების პროცესში ასევე გათვალისწინებულ უნდა იქნეს ქვეყანაში მოქმედი კანონმდებლობა დასაქმების და შრომის ანაზღაურების საკითხებზე.

შრომით რესურსებზე მოთხოვნის დაკმაყოფილების პროგრამამ უნდა მოიცავს ყველა ღონისძიება, რომელიც საჭიროა კადრების შერჩევისა და შეფასებისათვის. კადრების შერჩევისას გამოიყენება შემდეგი მეთოდები: განცხადების გამოქვეყნება პრესაში, ურთიერთობა შრომითი მოწყობის სამსახურებთან, კადრების მომზადება სპეცკურსებზე, კადრების მოზიდვის ელექტრონული საშუალებები. ბევრი ორგანიზაცია კადრების თანამდებობრივი გადაადგილების ფორმას უფრო მეტ

მნიშვნელობას ანიჭებს და ხშირად იყენებს. ასეთი მიდგომა ამაღლებს მუშაკთა დაინტერესებას და აუმჯობესებს ფსიქოლოგიურ კლიმატს ორგანიზაციაში. მაგრამ ამ ფორმას აქვს უარყოფითი მხარეც – ძნელდება ახალი, პროგრესულად მოაზროვნე ადამიანების სამუშაოზე მიღება, რაც ორგანიზაციის საქმიანობაზე უარყოფითად მოქმედებს.

თანამედროვე ეტაპზე საკმაოდ ფართოდ გამოიყენება კადრების შერჩევაში ელექტრონული საშუალებები, კერძოდ, ინტერნეტის ქსელი. ორგანიზაციები კადრების საჭიროების შესახებ განცხადებას აქვეყნებენ ინტერნეტით და ასევე ინტერნეტის მეშვეობით, on-line რეჟიმში, აგროვებენ კანდიდატთა ანკეტებს. გარდა საკუთარი ვებ-გვერდისა ორგანიზაციას კადრების მოზიდვის მიზნით შეუძლია გამოიყენოს სხვა კომერციული საიტებიც. სამუშაოს მაძიებლებს შეუძლიათ ორგანიზაციებს გაუგზავნონ ელ-ფოსტით საკუთარი მონაცემები, ხოლო ორგანიზაცია- დამქირავებლებს კი შეუძლიათ დიდი რაოდენობით ანკეტები დაამუშავონ სწრაფად და შეარჩიონ მათთვის საჭირო კვალიფიკაციის კადრები.

კადრების შერჩევის პროცესში ხელმძღვანელებმა უნდა გაითვალისწინონ კანდიდატთა განათლების დონე, მუშაობის გამოცდილება, კვალიფიკაცია. მუშაკთა პირადი თვისებების შეფასებისათვის გამოიყენება ინტერვიუ (გასაუბრება). ინტერვიუს აქვს ორმხრივი დანიშნულება. ორგანიზაციის ხელმძღვანელი და კანდიდატი ერთმანეთს უცვლიან საჭირო ინფორმაციას, რაც სხვა მეთოდების მეშვეობით შეუძლებელია და რასაც დიდი მნიშვნელობა აქვს ორივე მხარისთვის. გასაუბრების დროს არ არის გამორიცხული არასწორი ინფორმაციის მიღებაც, ამიტომ გასაუბრებას ხშირად ატარებენ რამდენიმეჯერ, სხვადასხვა ინტერვიუერის მეშვეობით სხვადასხვა თემაზე. მენეჯერები თვლიან რომ ასეთი ინფორმაცია უფრო უტყუარია.

მუშაკთა შეფასებისას, თანამედროვე ეტაპზე, გამოიყენება აგრეთვე რეკომენდაციების ფორმა. თანამშრომელთა რეკომენდაციები მუშაკთა სამუშაოზე მიღების კარგი საშუალებაა. ჯერ ერთი, მუშაკები კარგად იცნობენ სამუშაოს ხასიათს და კარგად შეუძლიათ განსაზღვრონ კანდიდატის შესაძლებლობების თანამდებობის მოთხოვნებთან შესაბამისობა, მეორე მხრივ, კანდიდატი ინფორმირებულია ფირმის საქმიანობის შესახებ და მისი ადაპტაცია კოლექტივთან ადვილია. გარდა ამისა, ფირმები ახდენენ თანამშრომელთა ფულად წახალისებას კანდიდატების შერჩევის საქმეში მონაწილეობისთვის.

კადრების შერჩევის საფუძველია შრომის ანაზღაურების სტრუქტურის განსაზღვრა. კადრების შერჩევისას ანაზღაურების სისტემა განსაზღვრავს კვალიფიციური კადრების მოზიდვას და ასევე კვალიფიციური კადრების სამუშაოზე დამაგრებას, მუშაკთა დენადობის შემცირებას. შრომის ანაზღაურების სისტემის განსაზღვრას საფუძველად უნდა დაედოს სამუშაოს ხასიათი, შრომის ბაზარზე მდგომარეობა, შრომის მწარმოებლურობისა და მომგებიანობის რეალური მდგომარეობა ორგანიზაციაში.

21.2. შრომითი რესურსების განვითარება

კადრების შერჩევის პროცესი მოიცავს ღონისძიებების განსაზღვრას და რეალიზაციას, რომლის მეშვეობით შეიძლება კვალიფიციური სამუშაო ძალის მოზიდვა ორგანიზაციაში. თუ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა შეძლებს მოიზიდოს კვალიფიციური მუშაკები, ე.ი. გარანტირებულია საქმიანობის ეფექტიანი განხორციელება. თანამედროვე ორგანიზაციებში მენეჯმენტი მიიჩნევს, რომ

კადრების შერჩევა საქმის მხოლოდ დასაწყისია, მთავარია შრომითი რესურსების განვითარება. ადამიანური რესურსები მუდმივად ცვლილებას განიცდიან და რაც მთავარია იგი ვითარდება უოველთვის პროგრესულად.

შრომითი რესურსების განვითარების პროგრამა წარმატებულია, თუ ის უზრუნველყოფს მაღალკვალიფიციური, დიდი შესაძლებლობების კადრების ორგანიზაციაში მოზიდვას და დამაგრებას. ყოველივე ეს ბუნებრივია გაზრდის შრომის მწარმოებლურობას და შესაბამისად საქმიანობის შედეგებს. მაგალითად, შრომის მწარმოებლურობის 10%-ით ზრდა ფირმის პროდუქციის ღირებულების ზრდის გარეშე უზრუნველყოფს რეალიზაციის მოცულობის გადიდებას და შესაბამისად ფირმის შემოსავლების ზრდას.

შრომითი რესურსების განვითარების, მისი პოტენციური შესაძლებლობების ამაღლების ღონისძიებებია: პროფესიული ორიენტაცია, სოციალური ადაპტაცია კოლექტივში, შრომის მწარმოებლურობის შეფასება, დაჯილდოვების სისტემა, პროფესიული მომზადება და სწავლება, სამსახურში დაწინაურება.

შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების მიმართლებით გადადგმული პირველი ნაბიჯი პროფესიული ორიენტაციაა, რასაც ყოველთვის თან ახლავს კოლექტივში სოციალური ადაპტაცია. თუ ხელმძღვანელი დაინტერესებულია მუშაკის წარმატებული საქმიანობით, ყოველთვის უნდა ახსოვდეს, რომ ის პიროვნებაა. როდესაც ორგანიზაციაში საქმიანობას იწყებს მუშაკი მას გააჩნია ადრე შეძენილი გამოცდილება, მუშაობის ჩვევები. მაგალითად, თუ მუშაკის ყოფილი ხელმძღვანელი ამჯობინებდა სამუშაოს შესრულებას შესახებ ანგარიშის წერილობითი ფორმით წარმოდგენას, ახალ სამუშაო ადგილზე მუშაკი იგივეს აკეთებს, თუმცა ტელეფონით ხელმძღვანელისათვის სამუშაოს შესრულების ანგარიშის წარდგენა უფრო ადვილია და ახალი ხელმძღვანელიც ამჯობინებს ზეპირ შეტყობინებას. ამიტომ საჭიროა ახალი მუშაკებისათვის დახმარების გაწევა მოცემულ ორგანიზაციაში მიღებული საჭირო ჩვევების გამოსამუშავებლად.

ორგანიზაციებში მუშაკის კოლექტივში ადაპტაციის მიზნით იყენებენ მთელ რიგ ოფიციალურ და არაოფიციალურ ხერხებს. უპირველეს ყოვლისა საჭიროა მუშაკის ინფორმირება ორგანიზაციაში მუშაობის წესების, პროცედურების, ურთიერთობების შესახებ. ეს ინფორმაცია მუშაკს მიეწოდება როგორც ხელმძღვანელის, ასევე კოლეგების დახმარებით.

მუშაკთა ინფორმირებისათვის გამოიყენება არაოფიციალური ხერხებიც. არაოფიციალურ საუბრებში მუშაკები ორგანიზაციის შესახებ იგებენ ძალიან ბევრს, ვიდრე ოფიციალური ხერხების მეშვეობით. კერძოდ, იგებენ თუ ვინ ფლობს რეალურად ძალაუფლებას, როგორია სამსახურში წინ წაწევის რეალური შესაძლებლობა, წახალისების ფორმები და პირობები, შრომის მწარმოებლურობის როგორი დონეა დამაკმაყოფილებელი და ა.შ.

თუ ხელმძღვანელი არ უთმობს გარკვეულ ძალისხმევას ახალი მუშაკების კოლექტივში ადაპტაციას, ამან შეიძლება ახალი მუშაკი მიიყვანოს იმედგაცრუებამდე, ან არასწორ ქმედებებამდე, რაც შეიძლება უარყოფითად აისახოს საქმიანობის შედეგებზე.

შრომითი რესურსების განვითარებაში დიდ როლს ასრულებს სწავლების პროცესი, რომლის მიზანია მუშაკთა შრომითი ჩვევების და უნარების სრულყოფა.

ორგანიზაციის (ფირმის) ხელმძღვანელობამ უნდა შეიმუშავოს სისტემატური სწავლების და მომზადების პროგრამა. პროგრამა უნდა ითვალისწინებდეს მუშაკების მომზადებას: 1. მუშაკის ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყების პერიოდში; 2. მუშაკის

ახალ თანამდებობაზე დანიშვნისას; 3. იმ შემთხვევებში თუ შემოწმებით დადგინდა, რომ მუშაკს არ ყოფნის ცოდნა და გამოცდილება თანამდებობრივ მოვალეობათა შესრულებისათვის.

მუშაკთა სწავლება რთული პროცესია, სწავლების მეთოდები კი მრავალრიცხოვანი. სწავლების მეთოდები უნდა შეირჩეს სამუშაოს ხასიათის, შინაარსის, პროფესიული მოთხოვნების შესაბამისად. ძირითადი მოთხოვნები, რომელსაც პროგრამა უნდა ითვალისწინებდეს შემდეგია: სწავლება აუცილებლად უნდა იყოს მოტივირებული; სწავლება უნდა ითვალისწინებდეს მუშაკის ინფორმირებას ორგანიზაციის მიზნების, ამოცანების, შრომის მწარმოებლურობის გზების და საშუალებების შესახებ, რაც გამოიწვევს მუშაკთა კმაყოფილების გრძნობას; ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს სწავლების პროცესის განხორციელებისთვის ხელსაყრელი პირობების შექმნა. ასეთი პირობები არა მარტო წახალისებს მუშაკს, არამედ უზრუნველყოფს მათ აქტიურ მონაწილეობას სწავლის პროცესში. ამ მიზნით ზოგიერთი ორგანიზაციები ამჯობინებენ სწავლებას არა ორგანიზაციის შენობაში, არამედ სპეციალურ სასწავლო ცენტრებში; თუ სწავლების პროცესი რთულია, მაშინ ის უნდა დაიყოს ეტაპებად. თითოეული ეტაპის შემდეგ მუშაკს ესაჭიროება პრაქტიკული მუშაობა და მხოლოდ ამის შემდეგ ეძლევა მას შემდეგ ეტაპზე სწავლის გაგრძელების უფლება; მუშაკებმა უნდა იგრძნონ უკუკავშირის ძალა სწავლის პროცესში, რაც გულისხმობს სწავლის შედეგებისადმი დამოკიდებულებას. მაგალითად, კარგი შედეგებისათვის მასწავლებლის მიერ წახალისება, ხელმძღვანელის მიერ წარმატებული შედეგების აღიარება და ა.შ.

მუშაკთა სწავლება შეიძლება განხორციელდეს მრავალი ფორმით. ყველაზე გავრცელებულია მუშაკთა ადგილებზე მომზადების ფორმა. სწავლების ამ ფორმას აქვს დადებითი მხარე, სწავლების ხარჯები მინიმალურია და ცოდნის გადაცემის პროცესიც მარტივი, სწავლება ხორციელდება სრაფდა და ეფექტიანად.

სწავლების მეორე ფორმაა «დამრიგებლებისადმი» ახალი ან ნაკლებად გამოცდილი მუშაკების მიმაგრება. თუმცა ყოველთვის არ არის ამ ფორმის გამოყენება გამართლებული. მაგალითად საინტერესო შემთხვევას ჰქონდა ადგილი კომპანიაში General Electric. კომპანიაში დამრიგებლებად შერჩეულ იქნა უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები, ასაკოვანი ხალხი, რომლებიც ვერ ან საკმაოდ ცუდად ერკვეოდნენ კომპიუტერულ ტექნიკაში, მაშინ როდესაც მათზე მიმაგრებულ ახალგაზრდა კადრებს გააჩნდათ საკმაოდ დიდი ცოდნა კომპიუტერული ტექნიკის და კომპიუტერული პროგრამების გამოყენების შესახებ, და რომლებიც ასწავლიდნენ «დამრიგებლებს» ელექტრონული ბიზნესის შესაძლებლობებს.

მუშაკთა სწავლებისას უფრო ხშირად გამოიყენება ისეთი ფორმები, როგორც ტრენინგების ჩატარება, ლექციების ფორმით სწავლება, დისკუსიების მოწყობა, საქმიანი თამაშების მეშვეობით სწავლება, სწავლება ინდივიდუალური სასწავლო პროგრამებით, დისტანციური სწავლების ფორმა, სწავლება ინტერნეტის სასწავლო კურსებით და ა.შ.

თანამედროვე ეტაპზე ფართოდ გამოიყენება სწავლების ისეთი ფორმა, რაც გულისხმობს კორპორაციული უნივერსიტეტების გახსნას. კორპორაციული უნივერსიტეტი ორგანიზაციის საკუთარი სასწავლო ცენტრია, რომელიც მუშაკებს სთავაზობს სწავლების სხვადასხვა ფორმებს.

შრომითი რესურსების განვითარებაში აუცილებელი მომენტია შრომის შედეგების შეფასება. შედეგების შეფასება ორგანიზაციაში განიხილება როგორც კონტროლის ფუნქციის გაგრძელება. შედეგების შეფასება საჭიროებს ხელმძღვანელების მიერ

ინფორმაციის შეგროვებას თუ რამდენად ეფექტიანად ასრულებენ მუშაკები თანამდებობრივ მოვალეობებს. ამ ინფორმაციას შემდეგ ხელმძღვანელი აწვდის შდა აძლევს მას დამოუკიდებელი ქმედებების განხორციელების შესაძლებლობას თუ შედეგები დამაკმაყოფილებელია, და საკუთარი შეცდომების გამოსწორების შესაძლებლობას თუ შედეგები არ შეესაბამება საყოველთაოდ მიღებულ ნორმებს.

საქმიანობის შედეგების შეფასება ემსახურება სამი მიზნის: ადმინისტრაციული, საინფორმაციო და მოტივაციის მიზნის მიღწევას. ადმინისტრაციული მიზანი გულისხმობს მუშაკთა დაწინაურებას, დაბალ თანამდებობაზე ჩამოქვეითებას, სხვა თანამდებობაზე გადაყვანას, მუშაკთან შრომითი ხელშეკრულების გაუქმებას.

ინფორმაციული მიზანი – შრომის შედეგების მიღწეული დონის შესახებ მუშაკთა ინფორმირებაა. ეს მუშაკს შესაძლებლობას აძლევს გაეცნოს საკუთარი შრომის დადებით და უარყოფით მხარეებს და იზრუნოს მათი სრულყოფის ან გამოსწორებისათვის.

მოტივაციის მიზანია მუშაკთა ქცევის კონტროლი და რეგულირება. შრომის შედეგების შეფასება მუშაკთა ქცევის მოტივაციის კარგი საშუალებაა. მაღალი შრომითი მიღწევებისათვის მაღლობის გამოცხადება, დაწინაურება დადებით გავლენას ახდენს ადამიანებზე და უბიძგებს მათ უკეთესად მუშაობისაკენ. შრომის შედეგების შეფასება პერიოდულად უნდა განხორციელდეს. პერიოდულობას განსაზღვრავს სამუშაოს ხასიათი და კოლექტივში არსებული ფსიქოლოგიური კლიმატი. შემოწმების პროცესში უნდა გამოვლინდეს ყოველი წარმატება, ყოველი წინგადადგმული ნაბიჯი, და რაც მთავარია ყოველ შედეგს აუცილებელია მოჰყვეს სათანადო რეაგირება ფირმის მენეჯმენტის მხრიდან.

21.3. შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლება

შრომითი რესურსების მართვის მთავარი ასპექტია შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლება. მუშაკთა ცხოვრების ხარისხის ამაღლება გულისხმობს მუშაკთა პირადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების დონეს შრომის მიღწეული შედეგების მეშვეობით. ცხოვრების ხარისხის ამაღლებით უმთავრესად დაინტერესებულნი არიან ეკონომიკურად განვითარებული ქვეყნები. ამ ქვეყნებში მუშაკთა ცხოვრების ხარისხის ამაღლებას ასტიმულირებენ საზოგადოებრივი და კერძო ორგანიზაციები.

შრომითი ცხოვრების დონეს ახასიათებს შემდეგი მაჩვენებლები: ა) სამუშაო უნდა იყოს საინტერესო; ბ) მუშაკებმა შრომის შედეგების აღიარებასთან ერთად უნდა მიიღონ სამართლიანი ანაზღაურება; გ) სამუშაო გარემო უნდა იყოს ნაკლებ ხმაურია, სათანადოდ განათებული, და სუფთა; დ) ხელმძღვანელმა უნდა განახორციელოს ზედამხედველობა მინიმალურ დონეზე მაინც, მაგრამ აუცილებლად მაშინ როცა ეს საჭიროა; ე) მუშაკები აუცილებლად უნდა მონაწილეობდნენ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში; ვ) შრომის პროცესში აუცილებელია მუშაობის გარანტია და კოლეგებთან თანამშრომლობა; ზ) მუშაკები უნდა უზრუნველყოფილ იქნენ სამედიცინო და საყოფაცხოვრებო მომსახურებით.

შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლებისათვის საჭიროა შრომისათვის სათანადო პირობების შექმნა და შრომის სწორი ორგანიზაცია. მუდმივად განმეორებადი მოქმედებების შესრულება და რუტინული შრომა ამცირებს მუშაკთა დაინტერესებას და საბოლოო ჯამში იწვევს შრომის სედეგების შემცირებას. ამიტომ აუცილებელია

შრომის ისეთი ორგანიზაცია, რაც უზრუნველყოფს მუშაკთა შრომის პროცესით დაინტერესებას და პიროვნების პროფესიულ ზრდას. ორგანიზაციებში (ფირმებში) გამოიყენება შრომის ორგანიზაციის ორი ყველაზე გავრცელებული მეტოდი: სამუშაოს მოცულობის ზრდა, და სამუშაოს შინაარსის გაფართოება.

სამუშაოს მოცულობა გულისხმობს შესასრულებელი ოპერაციების ერთობლიობას და მათი განმეორებადობის სიხშირეს. სამუშაოს მოცულობა შეიძლება იყოს ვიწრო, როდესაც მუშაკი ასრულებს რამდენიმე ოპერაციას, და ფართო, თუ მუშაკი ასრულებს მრავალმხრივ ოპერაციებს და მათი განმეორებადობის სიხშირე მცირეა.

სამუშაოს შინაარსი არის შედარებით მაჩვენებელი იმ გავლენისა, რომელიც მუშაკმა შეიძლება მოახდინოს თვითონ სამუშაოზე ან სამუშაო გარემოზე. მაგალითად, დამოუკიდებლობა სამუშაოს დაგეგმვის პროცესში, მუშაობის რიტმის განსაზღვრის პროცესში, მონაწილეობა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. ისმის კითხვა, როდის არის შესაძლებელი შრომის პირობების შეცვლა?. საყოველთაოდ მიღებულია, რომ შრომის პირობებმა უნდა უზრუნველყოს მუშაკთა შრომის მოტივაცია. აღსანიშნავია ისიც, რომ შრომა თვითონ არის მოტივაცია მუშაკებისათვის. მოტივაციის სფეროში ბოლო დროს ჩატარებული გამოკვლევები გვიჩვენებენ რომ შრომის ორგანიზაციის შეცვლა შესაძლებელია მხოლოდ იმ ორგანიზაციებში და იმ ადამიანებთან მიმართებაში, რომლებსაც გააჩნიათ შემდეგი თვისებები: შეუძლიათ შრომის აუცილებლობის აღიარება, გააჩნიათ სამუშაოსადმი პასუხისმგებლობის გრძნობა, შეუძლიათ საკუთარი შრომის შედეგების შეცნობა და ეფექტიანობის ხარისხის განსაზღვრა.

გლოსარიუმი (მოკლე განმარტებითი ლექსიკონი)

ა

- ადაპტური ორგანიზაციული სტრუქტურა**, ორგანული სტრუქტურა – საწარმოს (ფირმის) ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც თავისი საქმიანობის პირობებში მოქნილია და სწრაფად ეგუება ფირმის განახლებულ მიზნებს, ამოცანებს, ფუნქციებსა და ცვლილებებს გარე გარემოში (იხ. ბიუროკრატიული სტრუქტურა).
- ადმინისტრაცია (ლათ. მართვა, ხელმძღვანელობა)** – საწარმოს (ფირმის), ორგანიზაციის (დაწესებულების) ხელმძღვანელობა, მართვის აპარატი; საწარმოს (ორგანიზაციის) ადმინისტრაციას განეკუთვნება: დირექტორი (პრეზიდენტი), მისი მოადგილეები (ვიცე-პრეზიდენტები), მთავარი ბუღალტერი, უმაღლესი, საშუალო და ძირეული რგოლის (დონის) მენეჯერები (იხ. მართვის დონეები).
- ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემა** – ქვეყნის ეკონომიკის მართვის სისტემა, რომელშიც მთავარი როლი ეკუთვნის გამანაწილებელ, მბრძანებლურ მეთოდებს, სადაც ძალაუფლება მართვის ცენტრალურ ორგანოებშია თავმოყრილი. ამ სისტემისთვის დამახასიათებელია ცენტრალიზებული დირექტიული დაგეგმვა, საწარმოები ზედა ეშელონებიდან მიღებული საგეგმო დავალების შესაბამისად მოქმედებენ, უარყოფილია მართვის დემოკრატიული პრინციპები (იხ. საბაზრო ეკონომიკა).
- ავტოკრატია (ბერძ. თვითმპყრობელობა)** – ქვეყნის, საწარმოს (ორგანიზაციის) მართვის წესი, რომელიც ერთი პირის ხელში ძალაუფლების თავმოყრას ეფუძნება.
- ავტოკრატიული ხელმძღვანელი** – ხელმძღვანელობის სტილის ერთ-ერთი სახე, როდესაც ხელმძღვანელს (მენეჯერს) აქვს ძალაუფლების საკმარისი მოცულობა, რათა თავს მოახვიოს თავისი ნება შემსრულებლებს (ხელქვეითებს). აუცილებლობის შემთხვევაში იგი ამას აკეთებს ყოველგვარი ყოყმანის გარეშე (იხ. სტილი ხელმძღვანელობის).
- ავტომატიზებული საინფორმაციო სისტემები** – ადამიანი-მანქანური სისტემები ინფორმაციის შეკრების, შენახვის, დაგროვების, სისტემატიზაციის, მიების, გადაცემის, დამუშავებისათვის გამოსათვლელი ტექნიკის, კომპიუტერული სისტემების, საინფორმაციო ქსელების, საშუალებებისა და კავშირგაბმულობის არხების გამოყენებით.
- ავტონომია (ბერძ. კანონი)** – თვითმმართველობა, ტერიტორიების, საწარმოების მართვის ორგანიზაციის ფორმა, რომლის დროსაც მათ აქვთ მნიშვნელოვანი ეკონომიკური (სამეურნეო) გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღების უფლებები და შესაძლებლობები.
- ალტრუიზმი (ფრანგ.)** – უანგარო ზრუნვა სხვისი კეთილდღეობისთვის, მზადყოფნა სხვას შესწიროს თავისი პირადი ინტერესები.
- ანტეპრენიორი** – მეწარმე უცხოურ ლიტერატურაში გამოყენებული ტერმინის მიხედვით (იხ. მეწარმე).
- არაკომერციული ორგანიზაცია** – ორგანიზაცია, რომლის საქმიანობის ძირითადი მიზანი მოგების მიღება არ არის. მას მიეკუთვნება: საზოგადოებრივი,

რელიგიური, საქველმოქმედო ორგანიზაციები და მეცნიერების, კულტურის, განათლების, ჯანდაცვის, სპორტის განვითარებისა და დახმარების ფონდები, ასოციაციები და კავშირები, დაწესებულებები. არაკომერციულ ორგანიზაციებს უფლება აქვთ, ეწეოდნენ ბიზნესს მხოლოდ მათი საწესდებო მიზნების შესრულების ფარგლებში (იხ. კომერციული ორგანიზაცია).

ასოციაცია (ლათ. დაკავშირება, შეერთება) – ფიზიკური და (ან) იურიდიული პირების ნებაყოფლობითი გაერთიანება ერთობლივი თანამშრომლობის მიზნით.

ატესტაცია (ლათ. მოწმობა) – 1) მუშაკის ცოდნის დონის, კვალიფიკაციის განსაზღვრა, დადგენა იმისა, შეესაბამება თუ არა მუშაკის ცოდნის დონე და კვალიფიკაცია მის მიერ დაკავებულ თანამდებობას, რომელზეც იგი პრეტენზიას აცხადებს. მუშაკის შრომის ანაზღაურების კატეგორიების დადგენა მისი კვალიფიკაციის მიხედვით; 2) დასკვნა, გამოხმაურება მუშაკის საქმიანი თვისებებისა და ცოდნის თაობაზე.

ახალშემონაღები – ეკონომიკური და ტექნოლოგიური სიახლე (ინოვაცია).

ბ

ბაზარი – ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემა წარმოებასა და მოხმარებას შორის, რომლის მეშვეობითაც დაიყვანება საქონელი და მომსახურება მწარმოებლებიდან მომხმარებლებამდე. ბაზრის ძირითადი ელემენტებია: მოთხოვნა, მიწოდება და ფასი, რომელიც ყალიბდება ბაზარზე მოთხოვნისა და მიწოდების თანაფარდობის საფუძველზე. არამართლზომიერია მისი ვიწრო გაგება, როდესაც ბაზარს აღიარებენ საქონელმომოქცევის სფეროდ და ყიდვა-გაყიდვის ადგილად, სადაც ერთმანეთს ხვდებიან მყიდველები და გამყიდველები, ვინაიდან თანამედროვე ელექტრონული ვაჭრობის პირობებში ასეთი რამ რეალურად გამორიცხულია. აგრეთვე დაუშვებელია საბაზრო ეკონომიკის გაიგივება ბაზართან, რომელიც წარმოიშვა ცივილიზაციის გარიჟრაჟზე და მრავალი საუკუნეა ასრულებს თავის უაღრესად მნიშვნელოვან ფუნქციას არა მარტო ცალკეული ქვეყნის, არამედ საერთაშორისო ეკონომიკის მასშტაბითაც (საერთაშორისო ბაზარი). ბაზრების სტრუქტურა ფრიად მრავალფეროვანია: სასაქონლო (სამომხმარებლო საქონლისა და წარმოების საშუალებების) და მომსახურების, ფასიანი ქაღალდების, სამუშაო ძალის და ა.შ. ბაზარი.

აუცილებელია ბაზრის სახელმწიფოებრივი რეგულირება. ამიტომ ნონსენსია ბაზრის მართვა. ნონსენსია აგრეთვე თავისუფალი ბაზარი.

ბაზრის გამოკვლევა – ერთი ბაზრის ან ბაზართა ერთობლიობის რაოდენობრივი და თვისებრივი ანალიზი, რომელიც ტარდება იმისათვის, რომ შესწავლილ იქნეს ბაზრის პოტენციური მოცულობა, მოცემულ ბაზარზე საქონელსა და მომსახურებაზე მოთხოვნა, ფასები, კონკურენტები და სხვ. წარმოადგენს მარკეტინგული კვლევის ნაწილს.

ბენჩმარკინგი – პროცესი, რომლის საშუალებით საწარმო (ფირმა) პერმანენტულად ახორციელებს თავისი მახასიათებლების შედარებას ბიზნესის ლიდერთან მსოფლიო მასშტაბით და ახდენს თვითშეფასებას, რათა მიიღოს საკუთარი ბიზნესმახასიათებლების გასაუმჯობესებლად აუცილებელი ინფორმაცია.

ბიზნესი (ინგლ. საქმე) – ეკონომიკური საქმიანობა (წარმოება, ვაჭრობა, მომსახურება და სხვ.) და საქმიანი ურთიერთობა მის მონაწილეებს შორის, რომლებიც

ხორციელდება მოგების მისაღებად. არის წვრილი (საოჯახო), მცირე, საშუალო და მსხვილი (დიდი) ბიზნესი. (იხ. მეწარმეობა).

ბიზნეს-გეგმა – ბიზნეს-ოპერაციის განხორციელების, საწარმოს (ფირმის) მოქმედების გეგმა, პროგრამა, რომელიც მოიცავს მონაცემებს ფირმის, საქონლის, მისი წარმოება-გასაღების, მარკეტინგის, მენეჯმენტის და ბიზნესის ეფექტიანობის შესახებ.

ბიზნესმენი – პირი, რომელიც ეწევა ბიზნესს. იგი არის მესაკუთრე, კაპიტალის მფლობელი, შეიძლება იყოს საწარმოს (ფირმის) პატრონი, რომელიც ქირაობს თავისი საკუთარი ფირმისათვის მუშა-მოსამსახურეებს ფირმის პრეზიდენტის (მმართველის) ჩათვლით. პირდაპირი მნიშვნელობით ნიშნავს საქმიან ადამიანს და არა საქმოსანს, როგორც ზოგჯერ ხმარობენ. ყველა დონის (რანგის) მენეჯერი ბიზნესმენის მიერ დაქირავებული მართვის სპეციალისტია (იხ. მეწარმე).

ბიუროკრატიული სტრუქტურა – ორგანიზაციის სტრუქტურის მყარი ტიპი, რომლის-თვისაც დამახასიათებელია შრომის სპეციალიზებული დანაწილება, ზუსტი მმართველობითი იერარქია, მუშაობის შეფასების მაჩვენებლები, მუშაკთა სამუშაოზე მიღების (დაქირავების) პრინციპები, რომლებიც ემყარება მუშაკის კომპეტენციებს.

ბიუჯეტი – გეგმა, რომელიც ასახავს მოსალოდნელ შედეგებს და გასანაწილებელ რესურსებს რაოდენობრივი ფორმით. იგი შეიძლება იყოს სახელმწიფოს, ფირმის, ოჯახის შემოსავლებისა და ხარჯების ნუსხა, ცხრილი დროის განსაზღვრული პერიოდისათვის (ჩვეულებრივ ერთი წლისათვის).

ბიჰევიორიზმი (ინგლ. ქცევა) – ადამიანთა ქცევის ფსიქოლოგიური საფუძვლების თეორია. მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარებაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიდგომა, რომლის მთავარი პოსტულატია: ქცევის შესახებ მეცნიერების სწორად გამოყენება ყოველთვის ხელს შეუწყობს როგორც ცალკეული მუშაკის, ასევე მთლიანად ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებას.

ბ

გადაწყვეტილება – რაიმე დავალების შესახებ ალტერნატივის შერჩევა (იხ. დავალება).

გავლენა – ერთი ადამიანის ქცევა, რომელიც ცვლის მისადმი სხვა ადამიანების დამოკიდებულებასა და გრძნობას (იხ. ორგანიზაციული ლიდერობა).

განუსაზღვრელობა – ინფორმაციის (ცნობების, მონაცემების) უკმარისობა იმ პირობების შესახებ, რომელშიც განვითარდება სამეურნეო საქმიანობა (ბიზნესი), ამ პირობების წინასწარ განჭვრეტის, წინასწარხედვის დაბალი დონე. განუსაზღვრელობა დაკავშირებულია დაგეგმვის, გადაწყვეტილების მიღების, მართვის ყველა დონეზე ქმედების განხორციელების რისკთან.

გასამრჯელო – მოტივაციის თეორიაში ყველაფერი, რასაც ადამიანი მისთვის მიიჩნევს ფასეულად შრომის მატერიალური და მორალური სტიმულირების სახით (იხ. კომპენსაცია).

გარემო – ორგანიზაციის ფუნქციონირების პირობები და მის საქმიანობაზე მოქმედი ფაქტორების (ცვლადების) ერთობლიობა. მას ყოფენ შიგა და გარე გარემოდ. შიგა ცვლადებს განეკუთვნება მიზნები, სტრუქტურები, ამოცანები, ტექნოლოგიები და ადამიანები. გარე გარემო თავის მხრივ იყოფა ორ ძირითად ჯგუფად: პირდაპირი ზემოქმედების და ირიბი ზემოქმედების ძალები. პირველი ჯგუფი აერთიანებს მიმწოდებლებს, მომხმარებლებს, კონკურენტებს,

შრომით რესურსებს, სახელმწიფოებრივი რეგულირების კანონებს და დაწესებულებებს. მეორე ჯგუფში მოიაზრება ეკონომიკის მდგომარეობა, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი, სოციალური და პოლიტიკური ცვლილებები, ჯგუფურ ინტერესთა გავლენა და სხვა ქვეყნებში არსებითი მოვლენები.

დ

დავალება – დაკისრებული სამუშაო, რომელიც უნდა შესრულდეს (როგორც წესი, ორგანიზაციაში) განსაზღვრული ფორმით მოცემულ დროში.

დამაკავშირებელი პროცესები – გადაწყვეტილებათა მიღება და კომუნიკაცია, აგრეთვე ხელმძღვანელობა.

დაგეგმვა – მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი და წამყვანი ფუნქცია, ორგანიზაციის მიზნებისა და გადაწყვეტილებების შერჩევის პროცესები, რომლებიც აუცილებელია მათი მიღწევისათვის.

დათხოვნა – შრომითი კონტრაქტის შეწყვეტა მუშაკთან ადმინისტრაციის ინიციატივით.

დამფუძნებლები – საქმის ორგანიზატორები, საწარმოს (ფირმის) დამფუძნებლები; ფიზიკური და (ან) იურიდიული პირები, რომლებიც ქმნიან ახალ ორგანიზაციას თავისი საკუთარი ინიციატივით და მასში მონაწილეობისათვის იზიდავენ კაპიტალის მენაბრეებს. დამფუძნებლებს შეუძლიათ თავადაც შეიტანონ თავიანთი კაპიტალი შესაქმნელ ორგანიზაციაში. ისინი ამუშავებენ დოკუმენტებს, რომლებიც აუცილებელია დასაფუძნებელი საწარმოს (საზოგადოების) რეგისტრაციისა და საქმიანობისათვის, ახორციელებენ აუცილებელ მოსამზადებელ სამუშაოებს.

დელეგირება – ამოცანებისა და უფლებების გადაცემა შემსრულებლისათვის, რომელიც კისრულობს პასუხისმგებლობას მათი განხორციელებისათვის. იგი გამოიყენება როგორც მართვის დეცენტრალიზაციის საშუალება (მენეჯერების მხრივ უფლებამოსილების დელეგირება ხელქვეითებისათვის).

დემოკრატიული ხელმძღვანელი (მენეჯერი) – ხელმძღვანელი, რომელიც ცდილობს არ მოახვიოს თავისი ნება ხელქვეითებს, მაქსიმალურად გაითვალისწინოს მათი ინტერესები, და იყოს ორიენტირებული უმაღლესი დონის მოთხოვნილებათა მოტივაციაზე (იხ. ავტოკრატიული ხელმძღვანელი).

დეტერმინიზმი (ლათ. განსაზღვრა) – ეკონომიკური ამოცანების დასმა, გადაწყვეტა, რომლის დროსაც მათი პირობები ფორმირდება სრული განსაზღვრულობით, განუსაზღვრელი, შემთხვევითი ბუნების ფაქტორების მხედველობაში მიღების გარეშე.

დეცენტრალიზებული ორგანიზაცია – ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომლის ფარგლებშიც გადაწყვეტილების მიღების უფლება ნაწილდება ქვემდგომ მმართველობით სტრუქტურებამდე.

დივიზიური ორგანიზაციული სტრუქტურა (ფრანგ. გაყოფა) – ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპი, რომელიც დამუშავებულია დიდი ორგანიზაციებისათვის, რომლებისთვისაც ფუნქციური სტრუქტურები არაეფექტიანი ხდება. სტრუქტურების (განყოფილებების) ძირითადი ტიპებია რეგიონული და საპროდუქტო სტრუქტურები. აგრეთვე სტრუქტურები, რომლებიც ორიენტირებულია მყიდველზე.

დირექტორთა საბჭო – სააქციო (აქციონერული) საზოგადოების, კორპორაციის ხელმძღვანელი აღმასრულებელი ორგანო, რომელიც აქციონერების კრებებს შორის პერიოდში წყვეტს მართვის პრინციპულ საკითხებს და ქმნის გამგეობას საქმეების ოპერატიული მართვისათვის.

დისფუნქციური კონფლიქტი – კონფლიქტი, რომელიც იწვევს მუშაობით კმაყოფილების ხარისხის შემცირებას, ჯგუფებს შორის თანამშრომლობის შესუსტებას, ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის შემცირებას (იხ. კონფლიქტი).

დუბლიკატი (ლათ.) – დოკუმენტის მეორე ეგზემპლარი, რომელსაც იგივე ძალა აქვს, რაც დედანს.

ე

ევრისტიკა (ბერძ. გამოძებნა, გაღება) – ეკონომიკური მოვლენებისა და პროცესების ანალიზის მეთოდი, გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც დაფუძნებულია ინტუიციაზე, საზრიანობაზე, ანალოგიებზე, გამოცდილებაზე, გამომგონებლობაზე, რაც უნდა ეყრდნობოდეს ადამიანის ტვინის განსაკუთრებულ თვისებებსა და ადამიანის უნარს გადაწყვეტოს ამოცანები, რომლებისთვისაც ფორმალური მათემატიკური ალგორითმი, გადაწყვეტის წესი უცნობია.

ეკოლოგია (ბერძ. სახლი, საცხოვრებელი და მოძღვრება) – ადამიანთა ურთიერთობა გარემომცველ ბუნებასთან (გარე სამყაროსთან) რესურსების ეკონომიკური გამოყენების, მათი დაცვისა და აღდგენის ჩათვლით.

ეკონომიკა (ბერძ. სახლი, მეურნეობა და წესი, კანონი) – 1) მეურნეობა, რესურსებისა და პროცესების ერთობლიობა, რომლებსაც ადამიანები შრომით საქმიანობაში იყენებენ სიცოცხლის უზრუნველსაყოფად, მოთხოვნილებათა დასაკმაყოფილებლად საჭირო დოვლათის, პირობებისა და არსებობის საშუალებების შექმნის გზით; 2) მეცნიერება (თეორია) ეკონომიკის, ადამიანების მიერ მისი წარმართვის წესების, საქონლის წარმოებისა და გაცვლის პროცესში ადამიანებს შორის ურთიერთობების, სამეურნეო (ეკონომიკური) პროცესების მიმდინარეობის კანონზომიერებების შესახებ. იგი სწავლობს თუ როგორ იყენებენ ადამიანები მათ განკარგულებაში არსებულ შეზღუდულ რესურსებს მოთხოვნილებისა და მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად (იხ. ეკონომიკური თეორია, პოლიტიკური ეკონომია).

ეკონომიკური თეორია – ზოგადი მეცნიერება ეკონომიკის შესახებ, თეორიული წარმოდგენები ეკონომიკურ პროცესებსა და მოვლენებზე, მეურნეობის (ეკონომიკის) ფუნქციონირებაზე, ეკონომიკურ ურთიერთობებზე, რომლებიც დაფუძნებულია, ერთი მხრივ, ლოგიკაზე, ისტორიულ გამოცდილებებზე და, მეორე მხრივ, თეორიულ კონცეფციებზე, მეცნიერ-ეკონომისტების (სწავლული ეკონომისტების) შეხედულებებზე. ეკონომიკური თეორიის როგორც მეცნიერების ჩამოყალიბება იწყება XVI საუკუნიდან და ფრანგი ეკონომისტი ა. მონკრეტიენი ისტორიაში შევიდა იმით, რომ ამ მეცნიერების სახელწოდება გახდა «პოლიტიკური ეკონომია» (1615 წ. გამოვიდა მისი წიგნი «პოლიტიკური ეკონომიის ტრაქტატები»). ბრიტანელმა ეკონომისტმა ა. მარშალმა პოლიტიკური ეკონომიის ნაცვლად კემბრიჯის უნივერსიტეტში დაიწყო «ეკონომიკის» კურსის წაკითხვა (1890 წ. გამოვიდა მისი წიგნი «ეკონომიკის»

პრინციპები», რომელიც ითარგმნა რუსულ ენაზე და გამოიცა მოსკოვში 1983 წ. სახელწოდებით «პოლიტიკური ეკონომიის პრინციპები»; ერთი საუკუნის შემდეგ გ. მენქიუმ გამოსცა წიგნი ა. მარშალის წიგნის ანალოგიური სახელწოდებით, რომელიც ითარგმნა ქართულ ენაზე და გამოიცა სახელწოდებით «ეკონომიკის პრინციპები»). ამრიგად, ეკონომიკური თეორია, პოლიტიკური ეკონომია და «ეკონომიკისი» ერთი და იგივე მეცნიერებაა (სამეცნიერო დისციპლინაა). ამიტომ ყოველგვარ ლოგიკას მოკლებულია ქართულ ლიტერატურაში ინგლისური «ეკონომიკისი» დამკვიდრება (ანალოგიურად «მათემატიკისი» მათემატიკის ნაცვლად). ეკონომიკური თეორია ეკონომიკურ მეცნიერებათა მთელი კომპლექსის – მიკროეკონომიკის, მაკროეკონომიკის, მარკეტინგის, მენეჯმენტის და ა.შ. თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძველია და მიზანშეწონილია მას ეწოდოს «ზოგადი ეკონომიკური თეორია», ვინაიდან ყველა ეკონომიკურ სამეცნიერო დისციპლინასა და მიმართულებას გააჩნია თავისი თეორიები, ხოლო ზოგიერთ მათგანს – ზოგადი თეორიაც (მაგალითად, სტატისტიკის ზოგადი თეორია).

ეკონომიკური კიბერნეტიკა (ბერძ. მართვის ხელოვნება) – მეცნიერება ეკონომიკური სისტემების მართვის ზოგად კანონზომიერებათა და მართვის პროცესში ინფორმაციის გამოყენების შესახებ.

ერთობლივი საწარმო – საწარმო, რომლის მუშაობაშიც მონაწილეობენ სხვადასხვა ქვეყნის საწარმოები (ფირმები), რომლებიც ორგანიზაციულად გაფორმებულია როგორც ერთიანი, საერთო საწარმო. იგი იქმნება იმისათვის, რომ გაერთიანდეს სხვადასხვა ქვეყნებში განლაგებული საწარმოების საქმიანობის ძალისხმევა, კოორდაცია პროდუქციის, მომსახურების (საქონლის) უფრო ეფექტიანად წარმოებისა და გასაღების მიზნით.

ეფექტიანი – ეფექტის, შედეგის მიღების გამომხატველი ცნებაა. მისი სინონიმებია: შედეგიანი, რეზულტატიანი. მაგალითად, ეფექტიანი ბიზნესი, ეფექტიანი მენეჯმენტი და ა.შ.

ეფექტური – ეფექტის, შთაბეჭდილების მომხდენი და არავითარი შედეგის მომცემი. მაგალითად, ეფექტური ქალი, ეფექტური სპექტაკლი. ხშირად «ეფექტური» გამოიყენება «ეფექტიანის» ნაცვლად, რაც მოკლებულია ლოგიკურ საფუძველს, ვინაიდან «ეფექტური» ხშირად გულისხმობს ილუზიის, მოჩვენებითობის შექმნას, პიარ-კამპანიას.

ექსტრაპოლაცია – ეკონომიკური მაჩვენებლების, სიდიდეების მომავალი, მოსალოდნელი მნიშვნელობების განსაზღვრა წარსულ პერიოდში არსებული მონაცემების საფუძველზე მათი ცვლილებების გათვალისწინებით. მისი საპირისპიროა ინტერპოლაცია.

3

ვაკანსია (ლათ. სიცარიელე) – დაუკავებელი სამუშაო ადგილის, თანამდებობის არსებობა, რომელზეც ახალი მუშაკის მიღება შეიძლება.

ვოტირება – გადაწყვეტილების მიღება ხმის მიცემის გზით.

ვოტუმი (ლათ. სურვილი) – ხმის მიცემის ფორმით გამოხატული გადაწყვეტილება, აზრი.

ზ

ზარალი – სამეურნეო საქმიანობის (ბიზნესის) დანაკარგები, გამოხატული ფულად ფორმაში; საწარმოს (ფირმის) ხარჯების გადამეტება შემოსავლებზე, რაც მატერიალური და ფულადი რესურსების შემცირებას იწვევს (იხ. იდემნიტეტი).

თ

თანამდებობის პირი – სახელმწიფო დაწესებულების მოსამსახურე, რომელსაც საკმაოდ მაღალი თანამდებობა უკავია და უფლებამოსილია მიიღოს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები.

თანამდებობრივი ინსტრუქცია – დოკუმენტი ძირითადი ამოცანების, მოვალეობების, გამოცდილების, სამუშაოს შესახებ, რომლებიც მოეთხოვება სხვადასხვა თანამდებობას კომერციულ და არაკომერციულ ორგანიზაციაში.

თანამფლობელი – ქონების, ფასეულობების ნაწილის მფლობელი, რომლის დანარჩენ ნაწილს სხვა მესაკუთრეები ფლობენ.

თეორია «X» – დ. მაკგრეგორის ტერმინი, რომლის მიხედვით ავტოკრატიული ხელმძღვანელი (მენეჯერი) მიიჩნევს, რომ ადამიანებს არ უყვართ მუშაობა, არ აწუხებთ თავმოყვარეობა, ამჯობინებენ რათა მათ ხელმძღვანელობდნენ; ამ თეორიის მთავარი დასკვნა: ადამიანებმა რომ იმუშაონ, აუცილებელია მათი იძულება (იხ. ავტოკრატიული ხელმძღვანელი).

თეორია «Y» – დ. მაკგრეგორის ტერმინი, რომლის მიხედვით შესაბამის პირობებში ადამიანები მიისწრაფიან მუშაობისაკენ, მაშინ როდესაც ორგანიზაციის მიზნებისადმი ერთგულება გასამრჯელოს ფუნქციაა, რომელიც დაკავშირებულია მიზნის მიღწევასთან. ამ თეორიის თანახმად მოსახლეობის დიდი ნაწილი ფლობს შემოქმედებით პოტენციალს.

თვითმმართველობა – ორგანიზაციის აგების პრინციპი, რომლის თანახმად ხელქვეითმა უნდა მიიღოს უფლებამოსილება მხოლოდ ერთი უფროსისაგან (მენეჯერისაგან) და იყოს პასუხისმგებელი მხოლოდ მის წინაშე.

ო

იერარქიული სტრუქტურა – ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მრავალდონიანი მართვა და მართვის მცირე მოცულობა თითოეულ დონეზე.

იმიტაცია (ლათ. განმეორება) – რეალური სიტუაციის მოდელის დამუშავების პროცესი და ექსპერიმენტის შესრულება იმის გასაგებად, თუ როგორ შეიძლება რეალურად შეიცვალოს სიტუაცია.

იმიჯი (ინგლ.) – 1. საქმიანი კაცის (ბიზნესმენის, მეწარმის) სახე, მასზე წარმოდგენა, რომელიც ყალიბდება გარშემომყოფებში, რეპუტაცია; 2. ფირმის, საქონლის, მომსახურების სახე, რომელიც ბაზარზე ფირმის მდგომარეობას, საფირმო მარკისადმი მყიდველის (მომხმარებლის) ერთგულებას განაპირობებს.

იმპრესარიო – კერძო პირი, რომელიც სანახაობათა ღონისძიებების ორგანიზაციას ეწევა, ან რომელიმე მსახიობის, არტისტის აგენტი, რომელიც მის მაგივრად საკონცერტო საქმიანობის ორგანიზაციას ახორციელებს.

ინდემნიტეტი (ლათ. უზარალობა) – ზარალის ანაზღაურება, კომპენსაცია.

ინდიკატორული (ინდიკატიური) დაგეგმვა – ეკონომიკისა და ბიზნესის რეგულირების მეთოდი, საორიენტაციო დაგეგმვა სახელმწიფო დონეზე, რომელიც ამ

მიზნების მისაღწევად გრძელვადიანი მიზნების განსაზღვრასა და მოქმედების პროგრამების დამუშავებას შეიცავს ისეთი მეთოდების გამოყენებით, როგორცაა «დანახარჯები–გამოშვების» მოდელი. დირექტიული დაგეგმვისაგან განსხვავებით ინდიკატიური დაგეგმვა მხოლოდ სარეკომენდაციო ხასიათისაა.

ინსპექტორები – საწარმოს (ორგანიზაციის) ძირეული რგოლის ხელმძღვანელები (მენეჯერები), რომლებიც უშუალოდ აკონტროლებენ რიგითი შემსრულებლების საქმიანობას.

ინსპექცია – სახელმწიფო მართვის ორგანო, რომელიც ასრულებს ზედამხედველობის, შემოწმების (კონტროლის) ფუნქციებს იმისათვის, რომ სათანადოდ შესრულდეს საწარმოების (ფირმების) საქმიანობის ოფიციალურად დადგენილი წესები და ნორმები.

ინტეგრაცია (ლათ.) – ეკონომიკური სუბიექტების, სხვადასხვა ქვესისტემების (ქვედანაყოფების) ძალისხმევითა გაერთიანების პროცესი ორგანიზაციის საერთო მიზნების მისაღწევად.

ინფორმაცია (ლათ. შეტყობინება) – ნებისმიერი შეტყობინება რაიმეს შესახებ; ეკონომიკური მონაცემები, ცნობები, მნიშვნელობები, რომლებიც გამოიყენება მმართველობითი (სამმართველო) გადაწყვეტილებების მისაღებად; სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს საბაზრო ეკონომიკის დროს. (იხ. სამრეწველო შპიონაჟი).

ინფორმაციულ-მმართველობითი სისტემა – ხელმძღვანელთა (მენეჯერთა) ინფორმაციით უზრუნველყოფის ფორმალიზებული სისტემა, რომელიც აუცილებელია გადაწყვეტილებათა მისაღებად.

ინფრასტრუქტურა (ლათ. მახლობლად, სტრუქტურა) – დარგების, საწარმოებისა და ორგანიზაციების ერთობლიობა, რომლებიც ხელსაყრელ პირობებს ქმნიან საქონლის წარმოებისა და მომსახურებისათვის, აგრეთვე, ადამიანთა ცხოველმოქმედების ნორმალური ფუნქციონირებისათვის. განასხვავებენ საწარმოო და სოციალურ ინფრასტრუქტურას. ინფრასტრუქტურაში იგულისხმება გზები, კავშირგაბმულობა, ტრანსპორტი, წყალმომარაგება, სასპორტო ნაგებობები და სხვ.

3

კვალიფიკაციური დახასიათება – დოკუმენტი, რომელშიც მოკლედ გადმოცემულია ძირითადი ამოცანები, უნარ-ჩვევები და ცოდნა, უფლებები და მოვალეობები, რომლებიც წაეყენებათ სხვადასხვა სპეციალობებს ორგანიზაციაში.

კოლექტივი (ლათ. კრებითი, შემკრები) – ადამიანთა ჯგუფი, ერთობლიობა, რომლებიც ერთ ორგანიზაციაში (საწარმოში) მუშაობენ. ერთი საწარმოს მუშაკთა კოლექტივს, ზოგჯერ შრომით კოლექტივს უწოდებენ.

კომერციალიზაცია – ეკონომიკის და ბიზნესის სფეროში კომერციული საწყისების ფართოდ გამოყენება, კომერციული ორგანიზაციების რაოდენობის გაზრდა; მოგების მიღების მიზნისადმი საქმიანობის დამორჩილება.

კომერციული ორგანიზაცია – ორგანიზაცია, რომლის მიზანია მოგების მიღება. კომერციული ორგანიზაციები მენეჯმენტის ობიექტებია. არაკომერციული (მაგალითად, სახელმწიფოებრივი) ორგანიზაციების მიმართ გამოიყენება მართვა და არა მენეჯმენტი (იხ. ორგანიზაცია).

კომპენსაცია – ფულადი გასამრჯელო, რომელსაც გაცემს ორგანიზაცია თავის თანამშრომლებზე მათ მიერ შესრულებული სამუშაოსათვის.

კომუნიკაცია – ინფორმაციის გაცვლის პროცესი ორ და მეტ ადამიანებს (მხარეებს) შორის, მართვის სუბიექტსა და ობიექტს შორის.

კონსალტინგი – სპეციალური კომპანიების საქმიანობა, რომლის დროსაც წარმოებს მწარმოებლების, გამყიდველების, მყიდველების კონსულტირება ეკონომიკისა და ბიზნესის, ფირმის შექმნასა და რეგისტრაციის, საქონლისა და მომსახურების ბაზრის გამოკვლევისა და პროგნოზირების, ინოვაციების საკითხთა ფართო წრის შესახებ.

კონტროლი (ფრანგ. შემოწმება) – მენეჯმენტის ფუნქცია, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მიღწევას.

კონფლიქტი (ლათ. შეჯახება) – წინააღმდეგობა (უთანხმოება) ორ და მეტ მხარეებს (პირებს ან ჯგუფებს) შორის როდესაც თითოეული მხარე ცდილობს გააკეთოს ისე, რომ მიღებული იქნეს სწორედ მისი შეხედულებები ან მიზნები და ხელი შეუშალოს მეორე მხარეს იგივე გააკეთოს.

კორპორაციის კულტურა – ატმოსფერო ანუ სოციალური კლიმატი ორგანიზაციაში.

კოორდინაციის აუცილებლობა – სიტუაცია, რომელიც წარმოიშობა შრომის ჰორიზონტალური და ვერტიკალური დანაწილებისას.

ლ

ლიბერალური ხელმძღვანელი – ხელმძღვანელი (მენეჯერი), რომელიც თავის ხელქვეითებს აძლევს თითქმის სრულ თავისუფლებას ამოცანების შერჩევასა და თავისი საქმიანობის კონტროლში. მისი საპირისპიროა ავტოკრატიული ხელმძღვანელი.

ლიდერი ორგანიზაციის – ადამიანი, რომელიც ეფექტიანად ახორციელებს ფორმალურ და არაფორმალურ ხელმძღვანელობასა და ლიდერობას (იხ. ორგანიზაციული ლიდერობა).

ლოგისტიკა – მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის, სასაქონლო-მატერიალური მარაგის მართვა.

მ

მართვა – შეგნებული მიზანმიმართული ზემოქმედება სუბიექტებისა და ორგანოების მხრივ ადამიანებსა და ეკონომიკურ ობიექტებზე, რომელიც ხორციელდება სასურველი შედეგების მიღების მიზნით. მართვას ბიზნესის სფეროში, კერძოდ კომერციულ ორგანიზაციაში, ეწოდება მენეჯმენტი.

მართვის დონეები – ორგანიზაციაში შრომის ვერტიკალურად დანაწილების შედეგად ჩამოყალიბებული მართვის იერარქია (საფეხურიანობა) მმართველობითი საქმიანობის კოორდინაციისათვის. გამოყოფენ მართვის სამ დონეს: ძირეული, საშუალო და უმაღლესი დონე (რგოლი).

მ

მარკეტინგი (ინგლ.) – მომხმარებელთა მოთხოვნის შესწავლა-პროგნოზირება და მისი დაკმაყოფილების უზრუნველყოფა გაცვლის საშუალებით მოგების მისაღებად ფირმის მიზნობრივი ბაზრის გამოკვლევის, მის შესახებ და კონკურენტებზე მარკეტინგული ინფორმაციის მოპოვების საფუძველზე.

მატრიცული ორგანიზაცია – ადაპტური სტრუქტურების ტიპი, რომელშიც ფორმირებული ჯგუფის წევრები პასუხს აგებენ თავიანთ საქმიანობაზე და მოცემული

კონკრეტული პროექტის ხელმძღვანელის (მენეჯერის) წინაშე, სადაც ისინი მუშაობენ მუდმივად.

მენეჯერი (ინგლ.) – მართვის სპეციალისტი, პროფესიონალი მმართველი ბიზნესის სფეროში. იგი ბიზნესმენის მიერ დაქირავებულია და ფირმაში მართვის სხვადასხვა დონეზე ახორციელებს ადამიანთა ჯგუფების ხელმძღვანელობას. (იხ. მეწარმე, მოთამაშე მენეჯერი).

მენეჯმენტი (ინგლ.) 1. მართვის მეცნიერება და პრაქტიკა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში; 2. საწარმოს (ფირმის) მართვის პრინციპების, ფორმებისა და მეთოდების სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს მისი საქმიანობის (ბიზნესის) ეფექტიანობას და მოგების მიღებას. იგი გულისხმობს დასახული მიზნის (გეგმის) შესრულებას სხვა ადამიანების შრომის, ინტელექტის, ქცევის მოტივების გამოყენებით (იხ. საერთაშორისო მენეჯმენტი).

მექანიზაცია – მანქანების გამოყენება ადამიანების ნაცვლად.

მექანისტური სტრუქტურა – ორგანიზაციის ტრადიციულ-ბიუროკრატიული ფორმა ადაპტური ანუ ორგანული სტრუქტურის საპირისპიროდ.

მეწარმე – საქმიანი ადამიანი, რომელიც ეწევა ბიზნესს პირადი სახსრებისა და რისკის საფუძველზე. ბიზნესმენისაგან განსხვავებით მეწარმე თვითონ მართავს საკუთარ ფირმას, ვინაიდან თვითონ არის საკუთარი ბიზნესის (წამოწყების) შემოქმედი, ნოვატორი და ბიზნეს-გეგმის მთავარი ავტორი (იხ. მოთამაშე მენეჯერი).

მეწარმეობა – ინოვაციური ბიზნესი, რაც ნიშნავს რაიმე ახლის შეთავაზებას მომხმარებლისათვის. ბიზნესი უფრო ფართო ცნებაა, ვიდრე მეწარმეობა, ვინაიდან იგი მოიცავს ნებისმიერ ერთჯერად ბიზნესოპერაციებსაც და მეწარმეობასაც. ამრიგად, მეწარმეობა არის ახალი საქონლის შექმნა და ახალი მომხმარებლის, ახალი ბაზრის შექმნა.

მისია – ორგანიზაციის ძირითადი მიზანი ან ამოცანა მართვის სისტემაში.

მოდელი – საგნის, სისტემის ან იდეის წარმოდგენა გამარტივებული ფორმით, რაც ამარტივებს რეალობას და ამით აიოლებს შინაგანი ურთიერთობების დანახვის შესაძლებლობას.

მოდელი მასობრივი მომსახურების – მოდელი, რომელიც გამოიყენება მომსახურების საწარმოთა ოპტიმალური რიცხვის განსაზღვრისათვის, მათზე მოთხოვნილებიდან გამომდინარე.

მოდელი პორტერ-ლოულის – მოტივაციის სიტუაციური თეორიას, რომელიც აერთიანებს მოლოდინის თეორიასა და სამართლიანობის თეორიის ელემენტებს. იგი მოიცავს ხუთ ცვლადს (ფაქტორს): ძალისხმევას, მოლოდინს, შედეგიანობას, გასამრჯელოს და კმაყოფილებას (იხ. მოტივაცია).

მოთამაშე მენეჯერი – მენეჯერი, რომელიც სხვა მუშაკებსა და მენეჯერებზე კონტროლის ფუნქციის შესრულებასთან ერთად თავად არის შემსრულებელი. ასეთ როლში ხშირად გამოდიან თვითონ მეწარმეები, რომლებიც თვითონ წარმართავენ საკუთარ ბიზნესს კვალიფიციურად.

მოტივაცია – მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია, საქმიანობის სტიმულირების პროცესი, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის ინდივიდუალური და საერთო მიზნების მიღწევაზე.

მუნიციპალური მენეჯმენტი – ადგილობრივ თვითმმართველ სისტემაში სოციალურ-ეკონომიკური საქმიანობის მართვა. ამ მენეჯმენტის საკითხთა წრეში შედის ენერგოწყალმომარაგება, მოსახლეობის დასაქმება, მისი უზრუნველყოფა

სავაჭრო და საყოფაცხოვრებო მომსახურებით, ადგილობრივი ბაზრის ფორმირება და სხვ. არ შეიძლება «მუნიციპალური მენეჯმენტის» ადგილობრივ და სახელმწიფო მართვასთან გაიგივება.

ნ

ნამსახურობა – შრომითი საქმიანობის წელთა რაოდენობა, რომელიც იძლევა პენსიის, ხელფასის გაზრდისა და შეღავათების მიცემის უფლებას.

ნოუ-ჰაუ (ინგლ. ვიცი როგორ) – მეცნიერულ-ტექნიკური, საწარმოო-ტექნოლოგიური, მმართველობითი (მენეჯმენტის), ფინანსურ-ეკონომიკური, კომერციული ხასიათის ცოდნის, აგრეთვე მათი პრაქტიკაში გამოყენების გამოცდილების ერთობლიობა, რომლებიც ჯერ კიდევ არ გამხდარა საერთო საკუთრებად და წარმოადგენს სიახლეს.

ნუვორიში (ფრანგ. ახალი მდიდარი) – სწრაფად გამდიდრებული ადამიანი, მდიდარი მეტიჩარა, რომელიც გასულია საზოგადოების მაღალ ფენებში.

ო

ოპერატიული მართვა – ორგანიზაციაში მიმდინარე მოვლენების მართვა, რომელიც ოპერაციულ დაგეგმვას, აღრიცხვასა და კონტროლს მოიცავს.

ორგანიზაცია (ლათ.) – ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა საქმიანობა კოორდინირდება შეგნებულად საერთო მიზნის ან მიზნების მისაღწევად. განასხვავებენ კომერციულ და არაკომერციულ ორგანიზაციებს. კომერციული ორგანიზაციების მიზანია მოგების მიღება. არაკომერციულ ორგანიზაციებს განეკუთვნებიან სახელმწიფოებრივი, საზოგადოებრივი და სხვა ორგანიზაციები, რომელთა მიზანი არ არის მოგების მიღება.

ორგანიზაციული სტრუქტურა – მართვის დონეების და ფუნქციური სფეროების ლოგიკური თანაფარდობა, რომლებიც ორგანიზებულია იმგვარად, რომ უზრუნველყოს ორგანიზაციის მიზნების ეფექტიანი მიღწევა.

ორგანიზაციული ლიდერობა – გავლენის მოხდენის უნარი ცალკეულ ადამიანებსა და ჯგუფებზე მათი საქმიანობის პროცესში ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

ორგანიზაციული დარვინიზი – კონცეფცია, რომლის თანახმად ორგანიზაცია რომ გადარჩეს, უნდა შეეგუოს გარე გარემოს ცვლილებებს.

ორგანიზაციის კულტურა – ორგანიზაციაში შემუშავებული და მისი წევრებისათვის დამახასიათებელი ქცევის, ზნე-ჩვეულებების და მოლოდინის მოდელის ერთიანი სისტემა.

პ

პასუხისმგებლობა – დავალებათა შესრულების ვალდებულება და მათი დამაკმაყოფილებელი შესრულების უზრუნველყოფა.

პირველადი ინფორმაცია – ინფორმაცია, რომელიც შეგროვებულია სპეციალურად მოცემული შემთხვევისათვის (სიტუაციისთვის).

პოლიტიკა – საერთო ორიენტირება მოქმედებებისა და გადაწყვეტილებების მისაღებად, რომლებიც აიოლებენ მიზნების მიღწევას.

პოლიტიკური ეკონომია – ეკონომიკური თეორიის ერთ-ერთი სახელწოდება, რომელიც ხმარებაში შემოიტანა ფრანგმა ეკონომისტმა ა. მონკრეტენმა. საბჭოთა ეკონომიკურ მეცნიერებაში პოლიტიკური ეკონომია

იდეოლოგიზებულ, პოლიტიზებულ მეცნიერებად იქცა, რომელიც გაჯერებული იყო გაბატონებული პარტიის, კერძოდ, სკკპ ყრილობების, სკკპ ცკ პლენუმების დადგენილებებითა და გადაწყვეტილებებით. განსაკუთრებით ეს შეეხება ე.წ. სოციალიზმის პოლიტიკურ ეკონომიას, რომელიც გამოაცალკევებს საერთო (ერთიანი) პოლიტიკური ეკონომიიდან, რაც მოკლებული იყო ყოველგვარ ლოგიკას. მეტისმეტი პოლიტიზების გამო დამოუკიდებელ საქართველოში პოლიტიკური ეკონომიის ნაცვლად შემოიღეს «ეკონომიკსი». ევროპისა და დსთ-ს ბევრი ქვეყნის უმაღლეს სასწავლებლებსა და კოლეჯებში შენარჩუნებულია პოლიტიკური ეკონომია, საგანი «ეკონომიკსი» კი შემოღებულია მხოლოდ ინგლისურენოვან ქვეყნებში (იხ. ეკონომიკური თეორია).

ქ

ქიური (ლათ. ფიცის მიღება) – მცოდნე, კომპეტენტურ პირთა ჯგუფი, რომლებიც ინიშნება ან აირჩევა ექსპერტ-მსაჯულებად კონკურსებში ან სიტუაციის შეფასებისათვის ბაზარზე და სხვა შემთხვევაში.

რ

რაციონალური გადაწყვეტილება – არჩევანი (ალტერნატივა), რომელიც განმტკიცებულია ობიექტური ანალიზის შედეგებით. რაციონალური გადაწყვეტილება განსჯაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებებისაგან განსხვავებით არ არის დამოკიდებული წარსულში დაგროვებულ გამოცდილებაზე.

რეესტრი (ლათ. სია, ჩამონათვალი) – ეკონომიკური ობიექტების, ქონების, ჩამონათვალი, წიგნი, რომელშიც არის რეესტრული სია, დოკუმენტების, საქმეების რეგისტრაციისთვის.

რეზონი (ფრანგ.) – მოსაზრება, გონივრული საფუძველი, აზრი.

რეიტინგი (ინგლ.) – ფირმის ნიშნიერების, მასშტაბურობის, მნიშვნელობის შეფასება, აგრეთვე მაჩვენებელი, რომელიც ფირმის (ბანკის) კრედიტუნარიანობას ახასიათებს.

რელევანტური ინფორმაცია – მონაცემები, რომლებიც შერჩეულია კონკრეტული ამოცანის შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად.

რისკი – განუსაზღვრელობის დონე შედეგის წინასწარ განჭვრეტაში (პროგნოზირებაში).

ს

საბაზრო ეკონომიკა – ეკონომიკა, რომელიც ფუნქციონირებს სასაქონლო-ფულად ურთიერთობათა კანონების საფუძველზე. მისთვის დამახასიათებელია ბიზნესის თავისუფლება და კონკურენცია. თუ ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემის (ცენტრალიზებული დაგეგმვის) პირობებში სახელმწიფო მართავდა ეკონომიკას, საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მართვა იცვლება რეგულირებით, ხოლო მართვა საწარმოს (ფირმის) პრეროგატივაა მენეჯმენტის სახელწოდებით, რომელიც არ არის მართვის სინონიმი (იხ. სახელმწიფო რეგულირება, შერეული ეკონომიკა).

საბითუმო ვაჭრობა – საქონლის ყიდვა--გაყიდვა მსხვილი პარტიებით, საბითუმო ფასებით, რომლებიც საცალო ფასებთან შედარებით მცირეა. (იხ. საცალო ვაჭრობა).

საერთაშორისო ბიზნესი – პირველ რიგში საწარმოების (ფირმების) საქმიანი ურთიერთქმედება და ბიზნესო-პერააციების განხორციელება, რომლებიც განლაგებულია სხვადასხვა ქვეყანაში.

საერთაშორისო მენეჯმენტი – მენეჯმენტის განსაკუთრებული სახეობა, რომლის მთავარი მიზნებია ფირმის კონკურენტულ უპირატესობათა ფორმირება, განვითარება და გამოყენება სხვადასხვა ქვეყანაში ბიზნესის წარმართვის შესაძლებლობათა და ამ ქვეყნების ეკონომიკური, სოციალური, დემოგრაფიული, კულტურული და სხვა თავისებურებათა გამოყენების ხარჯზე.

საინოვაციო მენეჯმენტი – სტრატეგიული მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულება, რომლის ობიექტია ორგანიზაციაში ინოვაციური პროცესების (პროექტების) მართვა.

სამრეწველო შპიონაჟი – კონკურენტების მოქმედებათა შესახებ მონაცემების (ინფორმაციის) შეგროვების განსაკუთრებული ხერხი, რომლებიც გამოიყენება ორგანიზაციის მიზნების (სტრატეგიის) ფორმირებისათვის. მას ინტენსიურად იყენებენ იაპონური ფირმები.

საცალო ვაჭრობა – საქონლის გაყიდვა ცალობით, როგორც წესი, საცალო ფასებით, რომლებიც აღემატება (დაახლოებით 20-30%-ით) საბითუმო ფასებს. სხვაობა საბითუმო და საცალო ფასებს შორის წარმოადგენს მოგების წყაროს სავაჭრო საწარმოებში (სუპერმარკეტებში, უნივერსალებში და სხვ.).

სახელმწიფო რეგულირება – სახელმწიფოს ზემოქმედება სახელმწიფოებრივი ორგანოების მეშვეობით ეკონომიკურ ობიექტებსა და პროცესებზე და მასში მონაწილე პირებზე; იგი ხორციელდება, რათა პროცესებს მიეცეს ორგანიზებული ხასიათი, მოწესრიგდეს ეკონომიკური სუბიექტების მოქმედება, უზრუნველყოფილ იქნეს კანონების, სახელმწიფოსა და საზოგადოებრივი ინტერესების დაცვა. სახელმწიფო რეგულირება მოიცავს ადმინისტრირებას, დაბეგვრას, აღრიცხვას, კონტროლს. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირებით იცვლება ეკონომიკის ცენტრალიზებული მართვა (იხ. სისტემა ეკონომიკის მართვის).

სისტემა – ერთიანობა, რომელიც შედგება ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისგან უნიკალური მახასიათებლებით. ორგანიზაციები ითვლება ღია სისტემად, იმიტომ რომ ისინი დინამიკურად ურთიერთმოქმედებენ გარე გარემოსთან (სამყაროსთან).

სიტუაციური მიდგომა – კონცეფცია, რომელიც ამტკიცებს, რომ ოპტიმალური გადაწყვეტილება არის გარემოს ფაქტორების ფუნქცია თვით ორგანიზაციაში (შიგა ცვალებები) და გარემომცველ გარემოში (გარე ცვალებები). ასეთი მიდგომა გულისხმობს მართვის ისტორიულად არსებული სკოლების ცალკეული ასპექტების ინტეგრირებას განსაზღვრული მიდგომების შეხამების საფუძველზე. მართვის კონცეფცია კონკრეტულ სიტუაციაში ორგანიზაციის მიზნების უფრო ეფექტიანი მიღწევის მიზნით ცნობილია «კონკრეტული მიდგომის» სახელწოდებით.

სოციალური პასუხისმგებლობა – ორგანიზაციის მოქმედებები, რომლებიც მიმართულია საზოგადოების საკეთილდღეოდ ნებაყოფლობით და არა კანონის მოთხოვნით.

სოციოტექნიკური სისტემა – სისტემა, რომელიც წარმოადგენს ადამიანებსა და ტექნოლოგიურ კომპონენტებს. ყველა ფორმალური ორგანიზაცია წარმოადგენს სოციოტექნიკურ სისტემას.

სპონსორი – 1) თავდები, გარანტი; 2) ფიზიკური ან იურიდიული პირი, რომელიც აფინანსებს ეკონომიკურ პროექტს, სოციალური ღონისძიებების გატარებას; 3) შემკვეთი, ორგანიზატორი, მსხვილი ღონისძიების მომწყობი (იხ. ქველმოქმედება).

სტილი ხელმძღვანელობის – ხელმძღვანელის (მენეჯერის) ხელქვეითებთან ურთიერთობაში ქცევის განზოგადოებული სახეები, მანერა დასახული მიზნების მიღწევის პროცესში (ავტოკრატიული, დემოკრატიული, ლიბერალური სტილი)

სტრატეგია (ბერძ.) – ორგანიზაციის მისიის განხორციელებისა და მიზნების მიღწევის საერთო, ყოველნმხრივი, კომპლექსური გეგმა (გენერლის ხელოვნება).

სტრატეგიული დაგეგმვა – ხელმძღვანელობის მოქმედებათა და გადაწყვეტილებათა ნაკრები, რომლებიც განკუთვნილია ორგანიზაციის კონკრეტული სტრატეგიების დასამუშავებლად, რათა ორგანიზაციამ მიაღწიოს თავის მიზნებს. სტრატეგიული გეგმა გათვალისწინებულია დროის გრძელვადიან მონაკვეთზე (რამდენიმე წელი). იგი მუშავდება მართვის უმაღლეს დონეზე.

სტრატეგიული მენეჯმენტი – ორგანიზაციის მართვა, რომელიც ემყარება სტრატეგიულ დაგეგმვას და მის ადეკვატურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომლის არსია გრძელვადიანი სტრატეგიების დამუშავება და მათი რეალიზაცია ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

ტ

ტაქტიკა – მოკლევადიანი სტრატეგია მიზნების მისაღწევად, რომელიც ჩვეულებრივად მუშავდება მართვის საშუალო დონეზე. იგი გათვალისწინებულია დროის უფრო მოკლე მონაკვეთზე, ვიდრე სტრატეგია (ჩვეულებრივ ერთი წელი).

ტაქტიკური დაგეგმვა – მთლიანად ფირმის (ორგანიზაციის) და მისი ცალკეული ქვედანაყოფების ოპერატიული გეგმების (ერთი წლის) დეტალური დამუშავება (იგულისხმება მარკეტინგის, წარმოების, ლოგისტიკის და სხვ.).

უ

უზარალობა – საწარმოს (ფირმის), აგრეთვე ფიზიკური პირის სამეურნეო საქმიანობის (ბიზნესის) რეჟიმი, რომლის დროს საქმიანობისაგან მიღებული შემოსავალი მასთან დაკავშირებული ან მის ტოლ დანახარჯებს ჭარბობს.

უზუფრუხტი (ლათ.) – სხვისი ქონებით სამუდამო სარგებლობისა და მისგან შემოსავლის მიღების უფლება მთლიანობისა და სამეურნეო დანიშნულების შენარჩუნების პირობით.

უკუკავშირი – რეაქცია შეტყობინებაზე, რომელიც ეხმარება გამგზავნს, ინფორმაციის წყაროს (მენეჯერს) განსაზღვროს აღქმულია თუ არა გაგზავნილი ინფორმაცია.

ფ

ფაინდერი – სიახლის მაძიებელი, ახალი პროფესიის ადამიანი. მისი ფუნქციებია: ახალი ბაზრების მოძიება, საქონლის გასაღების ხელშეწყობა და სხვ. ასეთი პროფესია მოითხოვს ფართო დიაპაზონის ეკონომიკურ და ტექნოლოგიურ ცოდნას, სხვადასხვა ენაზე მოლაპარაკებების, მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში საქმიანი კონტაქტების დამყარების უნარს.

ფორმალური ჯგუფი – ჯგუფი, რომელიც სპეციალურად ჩამოყალიბებულია ხელმძღვანელობის მიერ ორგანიზებული პროცესების საშუალებით. მისი მიზანია ჩვეულებრივად რაიმე კონკრეტული დავალებების შესრულება.

ფრენშაიზინგი³ (ფრანგ.) – მსხვილი და მცირე (წვრილი) ფირმების სახელშეკრულებო სისტემა ბიზნესში. მსხვილი ფირმა (ფრენშაიზერი)–საწარმო–დამამზადებელი შეუთანხმდება მცირე ფირმას (ფრენშაიზი), რომელიც კისრულობს ფრენშაიზერის საქონლის გაყიდვის ვალდებულებას, ან მისთვის მომსახურების გაწევას. საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის (26.06.1997) თანახმად «ფრენშაიზინგის ხელშეკრულება გრძელვადიანი ურთიერთობაა, რომლითაც დამოუკიდებელი საწარმოები ორმხრივად კისრულობენ... ხელი შეუწყონ საქონლის წარმოებას, გასაღებასა და მომსახურების განხორციელებას».¹

ფუნქციური კონფლიქტი – კონფლიქტი, რომელიც იწვევს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას.

ქ

ქარიზმა (ლათ.) – გავლენა, რომელიც ემყარება ხელმძღვანელის (მენეჯერის) პიროვნულ თვისებებს ანუ მის როგორც ლიდერის უნარიანობას (ქარიზმატული ხელმძღვანელი).

ქვედანაყოფი – საწარმოს (ორგანიზაციის) და მასზე მიკუთვნებული მუშაკების ოფიციალურად გამოყოფილი ნაწილი, რომელიც ასრულებს მისთვის დაწესებულ სამუშაოთა წრეს, პასუხისმგებელია მასზე დაკისრებული ამოცანების შესრულებისათვის. ქვედანაყოფი უფრო ხშირად გამოიყოფა მასზე დავალებული სამუშაოს პროფილის მიხედვით. ქვედანაყოფს მიეკუთვნება განყოფილებები, სექტორები, ლაბორატორიები და სხვ.

ქველმოქმედება – დახმარების გაწევა უსასყიდლოდ (მატერიალური და ფულადი) გასაჭირში მყოფი პირებისა და ორგანიზაციებისათვის. ადამიანთა უზრუნველყოფა სიკეთითა და მომსახურებით ქველმოქმედების ხარჯზე.

ღ

ღირებულება – 1. საქონლის ფასი; 2. ფულადი სახსრების დანახარჯი საქონლის შესაძენად და მომსახურების შესასრულებლად; 3. შრომითი ღირებულების თეორიაში – საქონელში განივთებული შრომა (საცვლელი ღირებულება).

³ და არა ფრანშაიზინგი, რომელსაც ხშირად იყვებენ.

ღირებულება ნომინალური – ნომინალი-ოფიციალურად გამოცხადებული ღირებულება, რომელიც მითითებულია ფულის ნიშანზე, ფასიან ქალაქდებზე, ბანკნოტებზე, მონეტებზე.

ყ

ყიდვა განვადებით – ყიდვა საზღაურის ნაწილ-ნაწილ დაფარვით.

შ

შერეული ეკონომიკა – ეკონომიკური სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს ინდივიდუალური თავისუფლების, საზოგადოებრივი ცხოვრების (სოციალიზების, აგრეთვე შრომითი ენერჯისა და ბიზნესის) მრავალფეროვანი ფორმების ისტორიულ სინთეზს. მის საფუძველზე იქმნება შესაბამისი პოლიტიკური სტრუქტურა, რომელიც ემყარება ინტერესთა შეხამებასა და საზოგადოებრივ თანხმობას. შერეულ ეკონომიკას, აგრეთვე მრავალწყობიან ეკონომიკას უწოდებენ, რასაც არ იზიარებს ავტორთა ნაწილი. საბაზრო ეკონომიკა შერეული ეკონომიკაა.

შერწყმა – ორი ან რამდენიმე ქონებისა და საქმიანობის ნებაყოფლობითი გაერთიანება იმ მიზნით, რომ შეიქმნას ახალი ფირმა (კომპანია) ან მოხდეს მათი შთანთქმა ერთ-ერთი მათგანის მიერ. ახალი კომპანიის შექმნის შემთხვევაში დანარჩენები არსებობას წყვეტენ და იშლებიან. ახალი კომპანიის აქციები ფირმებისა და მათი მესაკუთრეების წვლილის პროპორციულად ნაწილდება. ახალი კომპანიის კაპიტალი ყველა შერწყმული ფირმის აქტივების თანხას უდრის (იხ. შთანთქმა).

შეფი (ინგლ.) – უფროსი, საწარმოს (ორგანიზაციის) მეთაური (მთავარი მენეჯერი).

შვილობილი კომპანია – კომპანია, რომელიც სხვა კომპანიის საკუთრებაში აწარმოებს სამეურნეო საქმიანობას (ბიზნესს) დამოუკიდებლად თავისი საკუთარი დასახელებით, მაგრამ იგი დედა (სათავო) კომპანიის სრულ ან ნაწილობრივ ცენტრალიზებულ კონტროლს ექვემდებარება. ზოგჯერ იგი სათავო კომპანიის ფილიალია.

შთანთქმა – შერყმის ფორმა, რომელიც გულისხმობს, რომ შთანთქმელი კომპანია იურიდიულ პირად რჩება, ხოლო შთანთქმული – უქმდება; ამასთან, პირველს მთელ ქონებას, ვალდებულებებს, ვალებს გადასცემს. ასეთი ოპერაციის შედეგად შთანთქმული კომპანია თავის აქტივს შთანთქმელი კომპანიის წმინდა აქტივების რაოდენობით ზრდის, ხოლო მის აქციონერებს თითოეულის წილობრივი მონაწილეობის პროპორციულად ახალი აქტივების შეძენის უფლება ეძლევათ. უფრო ხშირად შთანთქმა იძულებით მიმდინარეობს.

ჩ

ჩივილი (ინგლ.) – კონფლიქტი მენეჯერსა და მუშაკს (ან პროფკავშირებს) შორის კონტრაქტის (შრომითი ხელშეკრულების) კონკრეტული დებულების სწორად გაგების საბაზით.

ჩრდილოვანი ეკონომიკა – ეკონომიკური პროცესები, რომლებიც არ აფიშირდება, იმალება მათი მონაწილეების მიერ, არ კონტროლდება სახელმწიფოსა და საზოგადოების მიერ, არ ფიქსირდება ოფიციალური სახელმწიფო სტატისტიკის მიერ. ჩრდილოვანი ეკონომიკა მოიცავს კრიმინოგენულ, აკრძალულ,

კანონსაწინააღმდეგო, დამალულ, ფარულ ბიზნესს იმ მიზნით, რომ თავი აარიდონ გადასახადებს.

ც

ცხოვრების ღირებულება – საქონლის, მომსახურების ღირებულება, რომელიც აუცილებელია ადამიანის, ოჯახის ცხოვრებისათვის; იგი გაიანგარიშება მოქმედ ფასებში.

ცხოვრების სტილი – ადამიანის არსებობის წესი, რომელიც გამოიხატება მისი მოქმედების, ინტერესების და შეხედულებების (აზრის) მეშვეობით.

ძ

ძალაუფლება – მოქმედების შესაძლებლობა ან სიტუაციაზე ან სხვა ადამიანების ქცევაზე ზემოქმედების უნარი.

ძირითადი მომხმარებელი – მომხმარებელი (მყიდველი), რომელიც შეძენილ საქონელს და მომსახურებას საკუთარი, არაკომერციული მიზნებისთვის იყენებს.

წ

წესდება – დადგენილი წესით რეგისტრირებული და დამტკიცებული დოკუმენტი, დებულებათა კრებული, იურიდიული პირის საქმიანობის წესი, რომელიც განსაზღვრავს მის სტრუქტურას, საქმიანობის სახეებს, სხვა პირებსა და სახელმწიფო ორგანოებთან ურთიერთობებს, უფლებებსა და მოვალეობებს.

ჭ

ჭარბწარმოება – პროდუქციის მიწოდების გადამეტება მის მოთხოვნაზე. წარმოებულია უფრო მეტი საქონელი, ვიდრე მასზე მოთხოვნაა.

ხ

ხელმისაწვდომი ბაზარი – მომხმარებელთა ერთობლიობა, რომლებსაც გააჩნიათ ინტერესი, შემოსავალი და შეუძლიათ კონკრეტული საქონლის, მომსახურების შეძენა.

ხელმძღვანელის ჯგუფი – ჯგუფი, რომელიც შედგება ხელმძღვანელისა და ხელქვეითებისგან, რომლებიც იმყოფებიან მისი კონტროლის ზონაში (იხ. ჯგუფი).

ხუთი ფუნდამენტური ეკონომიკური კითხვა – ძირითადი კითხვები, რომელთაც ეკონომიკამ, კერძოდ, ბიზნესმა უნდა უპასუხოს: რა იწარმოოს, როგორ იწარმოოს, როგორ გავრცელდეს წარმოებული პროდუქცია (საქონელი), როგორ იქნეს შენარჩუნებული სრული დასაქმება, როგორ იქნეს უზრუნველყოფილი ეკონომიკური სისტემის მოქნილობა. მარტივად ამ ფუნდამენტური კითხვების ერთობლიობა სამამდე დაიყვანება: რა იწარმოოს, როგორ იწარმოოს, ვისთვის იწარმოოს.

ჯ

ჯგუფი – ორი ან მეტი პირი, რომლებიც ურთიერთმოქმედებენ ერთმანეთთან იმგვარად, რომ თითოეული პირი გავლენას ახდენს სხვაზე და ასევე განიცდის მის გავლენას.

ჯენტლმენური შეთანხმება – არაოფიციალური, დოკუმენტურად გაუფორმებელი შეთანხმება, რომელიც იდება, როგორც წესი, ზეპირი ფორმით, ურთიერთნდობის საფუძველზე.

ჰ

ჰიგიენური ფაქტორები – ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორიის თანახმად ადამიანის საქმიანობის გარემომცველ სფეროში მოქმედი ფაქტორები. მათ არარსებობას შეუძლია გამოიწვიოს დაუკმაყოფილებლობა, მაგრამ არ შეუძლია ქცევის აქტიური მოტივირება.

ჰიპოთეზა (ბერძ.) – რაიმე მოვლენის ასახსნელად წამოყენებული მეცნიერული ვარაუდი, რომლის უეჭველობა ჯერ არ არის ცდით დამტკიცებული. ეკონომიკასა და ბიზნესში ჰიპოთეზები, უპირველეს ყოვლისა, პროგნოზირების დამუშავებასა და ახალი თეორიების წამოყენებასთანაა დაკავშირებული.

ჰოლდინგი, ჰოლდინგ-კომპანია – მეთაური (სათავო) საწარმო, რომელიც მართავს ან აკონტროლებს სხვა საწარმოების (ფირმების) საქმიანობას. საზღვარგარეთის პრაქტიკაში ჰოლდინგურ კომპანიას წამყვანი ადგილი უკავია მის მიერ კონტროლირებადი საწარმოების (ფირმების) აქციათა საკონტროლო პაკეტის ფლობის გამო. ამასთან, თვით ჰოლდინგური კომპანია შეიძლება სამეურნეო საქმიანობას (ბიზნესს) არ ეწეოდეს.

ლიტერატურა

1. ბაბუნაშვილი გ., მღებრიშვილი ბ., შუბლაძე გ. მენეჯმენტი, თსუ-ის გამომცემლობა, თბ., 1998.
2. ბარათაშვილი ე., თაკვალანძე ლ., აბრალავა ა. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თბ., 2007.
3. გოცირიძე მ. მენეჯმენტი (სამრეწველო ფირმის მართვის საფუძვლები), თბ. 1992.
4. მარკოზაშვილი ნ. მენეჯმენტის საფუძვლები, ნაწ. I,II,III, თბ., 1994-1995.
5. პაიჭაძე ნ. პერსონალის მართვა, თბ., 2003.
6. ტულუში მ., ყირიმლიშვილი ნ. მენეჯმენტის საფუძვლები (ლექციების კურსი), თბ., 2005.
7. შუბლაძე გ. მენეჯმენტისა და მარკეტინგის ურთიერთკავშირის საკითხისათვის, ჟურნ. «კომერსანტი», 3(4), 2007.
8. შუბლაძე გ. მენეჯმენტისა და მარკეტინგის ცნობარი, თსუ-ს გამომცემლობა, თბ., 1994.
9. შუბლაძე გ. საბაზრო ეკონომიკის აქტუალური საკითხები, თბ., 2004.
10. შუბლაძე გ., დოლიკაშვილი ლ. და სხვ. ტურიზმის მენეჯმენტი, თბ., 2008.
11. ჩიქავა ლ. ინოვაციური ეკონომიკა, თბ., 2006.
12. ჭითანავა ნ. საბაზრო ეკონომიკის რეგულირება (ორგანიზაციული საკითხები), თბ., 1995.
13. ხომერიკი თ. მენეჯმენტი, თბ., 2006.
14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, М., 1998.
15. Бланк И. Л. Торговый менеджмент. Киев, 1997.
16. Герчикова И.Н. Менеджмент, М., 2000.
17. Грейсон Дж (мл.), О' Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века, М., 1991.
18. Дафт Р.Л. Менеджмент, Питер, 2008
19. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. М., 1992.
20. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Учебное пособие. М., 2007.
21. Друкер П. Энциклопедия менеджмента, Питер, 2004.
22. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Питер, 2005.
23. Креймс Дж. 7 Уроков величайших менеджеров, или что знают CEOs. М., 2004.
24. Лафта Дж. К. Менеджмент, М., 2004.
25. Менеджмент организации. Румянцева З. П., Соламатин Р. З., Акбердин Р. З. и др. М., 1997.
26. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоური Ф. Основы Менеджмента, М., 2005.
27. Михеев В. Н. Живой менеджмент проектов. М., 2007.
28. Муниципальный менеджмент. Под ред. проф. Т. Г. Морозовой. М., 1997.
29. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. Питер, 2005.
30. Робинс С., Коутлер М. Менеджмент. М., 2004.
31. Саймон Г. А. и др., Менеджмент в организациях. М, 1995.
32. Семенов А. Н., Набоков В. И., Основы менеджмента. М., 2007.
33. Чудновский А. Д., Жукова М. А., Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве, М., 2006.
34. Якокка Ли. Карьера менеджера. М., 1991.
35. Японский менеджмент. Комплекс лекции по теории управления. М., 1991.

გამომცემლობა «უნივერსალი», 2008

ISBN 978-9941-12-295-8