

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ჯემალ კანკაძე, ჯონი შანიძე, თამარ ქამსაძე,
იასონ ამანათაშვილი, გოდერძი ტაბატაძე,

ზურაბ ბაღიაშვილი

ფირმის ორგანიზაცია და მართვა

(მეორე გამოცემა)

თბილისი 2018

დამხმარე სახელმძღვანელოში განხილულია ფირმის ორგანიზაციისა და მართვის საკითხები, რომელიც აუცილებლად უნდა იცოდეს სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის ფირმების ბიზნესისა და ადმინისტრირების სპეციალობის კურსდამთავებულმა.

სასწავლო დისციპლინა მიზნად ისახავს დაეხმაროს ბიზნესის ადმინისტრირების (მენეჯმენტის) მიმართულების საბაკალავრო სწავლების სტუდენტებს, მიიღონ სათანადო ცოდნა ფირმის ორგანიზების, სამეწარმეო ფირმების სივრცობრივი და დროში მოწყობის, ორგანიზაციის და მართვის საფუძვლების შესახებ.

დამხმარე სახელმძღვანელო განკუთვნილია სტუდენტებისთვის, ბიზნესის სფეროში მომუშავე პირთათვის კვალიფიკაციის ასამაღლებლად, ასევე გამოადგება მეწარმეებს, ფირმის ხელმძღვანელებსა და იმ პერსონალს, რომლებმაც ახლა დაიწყეს ბიზნესი.

ავტორები მადლიერებით მიიღებენ და გაითვალისწინებენ სამართლიან შენიშვნებს.

სამეცნიერო რედაქტორი პროფ. მ. ზუბიაშვილი

რეცენზენტები: პროფ. გ.ტყეშელაშვილი

პროფ. გ. ამყოლაძე

შინაარსი

შესავალი	8
თავი 1. ფირმის არსი, კლასიფიკაცია და საფირმო სტილი	13
1.1. ფირმის არსი და კლასიფიკაცია	13
1.2. ფირმის სტილი და მისი ელემენტები	20
1.3. წარმატების საიდუმლო ბიზნესში	23
1.4. ფირმის რეგისტრაცია, რეორგანიზაცია და ლიკვიდაცია	26
1.5. რთული ბიზნეს-ორგანიზაციის სტრუქტურები-კორპორაციები	32
თავი 2. ფირმის მართვის მეთოდები	36
2.1. მართვის ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები	36
2.2. მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები	37
2.3. მართვის დემოკრატიული პრინციპი	38
2.4. საწარმოო პროცესი და რაციონალური ორგანიზაციის ძირითადი ნიშნები სამრეწველო ფირმაში	39
2.5. საწარმოს წარმოების ორგანიზაციის ფორმები	44
თავი 3. მენეჯერული მართვის მეთოდები	51
3.1. ფირმები, მენეჯერები და რაციონალური მართვა	51
3.2. მმართველობითი საქმიანობის არსი	52
3.3. მმართველობითი ფუნქციები, მართვის განსაზღვრა	53
3.4. მართვის დონეები	54
3.5. მენეჯერი და მეწარმე	55
3.6. მართვა წარმატების მისაღწევად	56
3.7. მართვისადმი მიდგომა – წარმატების საწინდარი	57
3.8. საწარმოო პროცესების ორგანიზაციის ძირითადი მეთოდები და ტიპები	58
3.9. შრომისა და ხელფასის ორგანიზაცია	60

თავი 4. მართვაში გამოყენებული მიმართულებები და პროცესები	64
4.1. მმართველობითი აზრის ევოლუცია	64
4.2. განსხვავებული მიმართულების როლი მართვაში	65
4.3. პროცესული მიდგომა	67
4.4. დამაკავშირებელი პროცესები	69
4.5. სისტემური მიდგომა	69
თავი 5. ფირმის ბარემოზე მოქმედი მიზნები და ტექნოლოგიები	72
5.1. მიზნები	72
5.2. ტექნოლოგიის კლასიფიკაცია ვუდვორდის მიხედვით ...	75
5.3. ტექნოლოგიის კლასიფიკაცია ტომპსონის მიხედვით	75
5.4. გარემოს გავლენა პიროვნებასა და ქცევაზე	79
თავი 6. ბარე ბარემოს მახასიათებლები და ფაქტორები	81
6.1. ფირმა და მისი გარემო	81
6.2. გარე გარემოს მახასიათებლები	82
6.3. საერთაშორისო ბიზნესის სახეობები	85
6.4. საერთაშორისო გარემოს ფაქტორები	86
თავი 7. ფირმის ეთიკა და თანამედროვე მართვა	88
7.1. ფირმის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა	88
7.2. ბიზნესის როლი საზოგადოებაში	88
7.3. სოციალური პასუხისმგებლობის საწინააღმდეგო არგუმენტები	91
7.4. ეთიკა და თანამედროვე მართვა	91
თავი 8. კომუნიკაციები	93
8.1. კომუნიკაციის პროცესი და მართვის ეფექტიანობა	93
8.2. ფირმების კომუნიკაციური პროცესი	97

8.3. პიროვნებათშორისი კომუნიკაციები	100
8.4. ფირმის კომუნიკაციები	104
თავი 9. ბალაწვეტილების მიღება ფირმაში	108
9.1. გადაწყვეტილების მიღება	108
9.2. პრობლემის რაციონალური გადაწყვეტა	113
9.3. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი სხვა ფაქტორები	115
9.4. გადაწყვეტილების მიღების მოდელები და მეთოდები ...	118
9.5. მოდელირება	119
9.6. გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები	122
9.7. საგადამხდელო მატრიცა	124
9.8. პროგნოზირების მეთოდები	126
თავი 10. სტრატეგიული დაგეგმვა და მასზე მოქმედი ფაქტორები	129
10.1. სტრატეგიული დაგეგმვა	129
10.2. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი	131
10.3. ფირმის გარე გარემოს ანალიზი და შეფასება	131
10.4. ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეები	133
10.5. სტრატეგიული ალტერნატივების შესწავლა	136
10.6. სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია	137
10.7. რესურსებისა და მიზნების რაოდენობრივი გამოსახვა	138
10.8. ბიუჯეტის შედგენის ეტაპები	139
თავი 11. ფირმაზე ურთიერთშემოქმედებისა და მმართველობის განსაზღვრა	142
11.1. ურთიერთშემოქმედებისა და უფლებამოსილების ორგანიზება	142
11.2. წრფივი და აპარატული (საშტაბო) უფლებამოსილება	144
11.3. ერთმმართველობა	146
11.4. მმართველობითი ნორმის განსაზღვრა	146

11.5. ეფექტიან დელეგირებასთან დაკავშირებული წინააღმდეგობანი	147
თავი 12. ფირმის სტრუქტურა და მისი დეპარტა- მენტოზაცია	148
12.1. ფირმის სტრუქტურა	148
12.2. ბიუროკრატიული სტრუქტურა	149
12.3. დეპარტამენტოზაცია	151
12.4. ადაპტური სტრუქტურები	152
12.5. კონგლომერატის ტიპის ფირმები	153
12.6. ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული ფირმები	154
12.7. დეცენტრალიზებული ფირმების უპირატესობანი	155
თავი 13. ფირმაზე ხელმძღვანელობის ბავლენა, დარწმუნებულობა და მონაწილეობა	156
13.1. ხელმძღვანელობა. ძალაუფლება და პირადი გავლენა	156
13.2. დარწმუნება და მონაწილეობა	159
თავი 14. ფირმის ლიდერობა, სტილი და მწარმოებლუ- რობა	162
14.1. ლიდერობა: სტილი, სიტუაცია და ეფექტიანობა	162
14.2. ლიდერობისადმი ქცევითი მიდგომა	164
14.3. სტილი, კმაყოფილება და მწარმოებლურობა	168
14.4. ეფექტიანი ლიდერობისადმი სიტუაციური მიდგომები .	170
14.5. ადაპტური მართვა, დასკვნითი შენიშვნები	174
თავი 15. კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა	175
15.1. კონფლიქტის არსი და სახეები	175
თავი 16. ადამიანური რესურსების მართვა და სამუშაოს შინაარსი	182
16.1. ადამიანური რესურსების მართვა	182
16.2. სამუშაოს შინაარსის ანალიზი	183
16.3. ადამიანური რესურსების განვითარება	187

16.4. შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლება	192
16.5. ფირმის მართვა: ოპერატიული სისტემის ფორმირება	193
თაზო 17. ფირმის სტრატეგია, ნაკვეთობების დაპროექტება, ნორმირება და გადაწყვეტილებების მიღება	197
17.1. ფირმის სტრატეგია საერთაშორისო ბაზრის პირობებში	197
17.2. ფირმაში ნაკეთობებისა და პროცესების დაპროექტება	198
17.3. საფირმო სისტემის განვითარების თანამედროვე დონე	199
17.4. ფირმის სიმძლავრეები, ადგილმდებარეობა, საპროექტო გადაწყვეტილებები	199
17.5. სამუშაოთა დაპროექტება და შრომის ნორმირება	201
თაზო 18. ფირმის მართვა და მართვის სისტემები	202
18.1. ფირმის მართვა: ოპერატიული სისტემის ფუნქციონირება და წარმოების ოპერატიული მართვა	202
18.2. პროდუქციის გამოშვების დაგეგმვა	203
18.3. მარაგების მართვა	204
18.4. მარაგების მოთხოვნის სახეები	204
18.5. დამოუკიდებელი მოთხოვნის მარაგების მართვის სისტემები	205
18.6. იაპონური მიდგომა მარაგების მართვისადმი	205
18.7. ოპერატიული მართვა	206
18.8. პროექტების მართვის მეთოდები	206
18.9. სამუშაოთა დაგეგმვა კრიტიკული გზის მეთოდის მიხედვით და სამუშაოთა შესრულების კონტროლი ..	207
18.10. ხარისხის ორგანიზაციული უზრუნველყოფა	208
ლიტერატურა	211

შესავალი

საწარმოო სისტემა მიზანმიმართული პროცესია, რომლის მეშვეობითაც ხორციელდება რესურსების გარდაქმნა სასარგებლო პროდუქციად. აღნიშნული სისტემა მოიცავს განსაზღვრულ ტექნოლოგიას, რომლის შესაბამისადაც მთავრდება დანახარჯების ტრანსფორმაცია პროდუქციად.

საყოველთაოდაა ცნობილი, რომ ფირმა თვითმყოფადი, ბაზარმკეთებელი, სამეურნეო, სამრეწველო ანდა სავაჭრო საწარმოა. ფირმა შეიძლება იყოს მრავალდარგოვანი და შიგადარგობრივ განშტოებათა ჰორიზონტალურად მომცველი სინერგიული კომპლექსი, კონგლომერატი ან მათი ნარევიც კი. ფირმა არის დამოუკიდებელი საქონელმწარმოებელი. ის ისეთი ტიპის საწარმოა, რომელიც, როგორც ღია სისტემა, სრულიად თავისუფალია სამმართველო გადაწყვეტილების მიღებაზე.

ღია ტიპის სამრეწველო ფირმა ფუნქციონირებს საბაზრო გარემოში. ის ორიენტირებულია საბაზრო გარემოზე და, საერთოდ, ქვეყანაში თუ ქვეყნის ფარგლებს გარეთ მიმდინარე ცვლილებებზე, რომლის შესაბამისად დამოუკიდებლად, კანონით მინიჭებულ სამმართველოების თავისუფლებათა ფარგლებში ახორციელებს სტრატეგიულ და ოპერატიულ-ტაქტიკურ მართვას.

ფირმები გვევლინებიან ბაზარშემქმნელ საწარმოებად, რომლებიც იყენებენ საწარმოო სისტემაში შეკრულ წარმოების ფაქტორებს, რათა დაამზადონ საქონელი და განახორციელონ მომსახურება იმისათვის, რომ მიჰყიდონ ისინი სხვა ფირმებს, საოჯახო მეურნეობებსა და სახელმწიფოს. ფირმები თვითვე

ქმნიან ახალ ბაზრებსაც თავისივე პროდუქციის სარეალიზაციოდ. ფირმის, როგორც „ინდივიდის“, ქცევები მოტივირებულია გარემოთი და საკუთარი შესაძლებლობით, რომელთა ნიადაგზე აღმოცენდება საკუთარი მეწარმეობრივი ინიციატივები. ამ სახით ფიგურირებს ფირმა მიკროეკონომიკაში, ამიტომ მაკროეკონომიკის არეში ექცევა მხოლოდ და მხოლოდ ამ ასპექტში, ხოლო სამრეწველო ფირმის ორგანიზაციისა და მართვის საფუძვლები არის მეცნიერება და სასწავლო დისციპლინა, რომელიც განსაზღვრავს ფირმის, როგორც ცალკე ეკონომიკური სუბიექტის მთლიანი სისტემისა და მისი შემადგენლების „სხეულების“ ფუნქციონირებას არა მარტო მაკრო-, არამედ მიკროეკონომიკურ გარემოში.

ფირმა არის გარემოსთან ურთიერთობის მარკეტინგული და საწარმოო ფუნქციონირების ერთიანი ბაზარმკეთებელი სისტემა. მისი განუყოფელი ერთეულია, პირველადი რგოლების სამუშაო ადგილები, ოპერაციები და პროცედურები. მათი რეაგირება საბაზრო გარემოდან შემოჭრილ იმპულსატორებზე ხორციელდება საწარმო სისტემის ორგანიზაციითა და მართვით. გარემოსთან ურთიერთობაში დომინირებს მმართველობითი ნაციონალიზმი. მათი შერწყმა ხორციელდება ფირმის ფუნქციონირების ხარჯთუქუგების ასამაღლებლად.

სამრეწველო (მარკეტინგული) ფირმის ორგანიზაცია და მართვა მოიცავს სათანადო საწარმოო სისტემას, რომლის ფუნქციონირებაც მთლიანად და განუყოფლად ექვემდებარება მარკეტინგისა და ტექნოლოგიის თანაფარდობის მანევრულობას საბაზრო გარემოში მომხდარი და მოსალოდნელი ცვლილებების საპასუხოდ.

სამრეწველო ფირმის ორგანიზაციისა და მართვის კვლევებში იყენებენ ეკონომეტრიკის მეთოდოლოგიას, ფირმის გარემოცვასთან ურთიერთობაში სააღბათო ხდომილობების გაზომვა და ანალიზი რათა განხორციელდეს. შიგასაფირმო საწარმოო სისტემის დეტერმინირებული ხდომილობების ფორმირების პროცესთა გამოყენება კი ხორციელდება ფირმისა და მისი საწარმოო სისტემის მართვის პროცესში სათანადო სამმართველო გადაწყვეტილებათა მისაღებად.

მეცნიერების დარგი – სამრეწველო ფირმის ორგანიზაცია და მართვა შეისწავლის გარემოსთან სამრეწველო ფირმის სტრატეგიულ, ოპერატიულ-ტაქტიკურ მარკეტინგულ ურთიერთობებს, საბაზრო სისტემაში მიმდინარე პროცესებში აქტიურ მონაწილეობას, განვითარების კერძო კანონზომიერებათა და ინოვაციათა საფუძველზე ტექნოლოგიისა და მარკეტინგული ინფორმაციის მიხედვით ნივთობრივი და პიროვნული ელემენტების ბაზარმკეთებელ თანამოქმედებას.

ფირმა არის ორგანიზაცია, რომელიც ფლობს ერთ ან რამდენიმე საწარმოს და რესურსებს იყენებს პროდუქციისა და მომსახურების წარმოებისათვის მოგების მიღების მიზნით. ცნობილია ფირმაში საწარმოთა გაერთიანების სამი მოდელი:

- ჰორიზონტალური კომბინირება;
- ვერტიკალური კომბინირება;
- დივერსიფიკაცია.

მრავალდარგოვანი ფირმის ფორმირების პროცესს ეწოდება დივერსიფიკაცია. ის მსხვილი ფირმის შექმნისა და წარმოების კონცენტრაციის თანამედროვე ფორმაა.

ნებისმიერი ფირმა ახორციელებს საქონლის წარმოებას ან

მომსახურებას, ან ორივეს ერთად.

საქმიანობის სახეებისა და შესრულებული ოპერაციების ხასიათის მიხედვით განასხვავებენ შემდეგ ფორმებს: ინდუსტრიულს; სავაჭროს; სატრანსპორტოს; საექსპედიტოროს; სადაზღვევოს; ინჟინერინგულს; ტურისტულს; ტუროპერატორულს; საარენდოს; სარეკლამო ფორმებს და სააგენტოებს. ყველა ფორმა სხვადასხვა სამუშაოთი არის დაკავებული.

საკუთრების ფორმის მიხედვით ფორმა შეიძლება ეკუთვნოდეს:

- ერთ პირს – ინდივიდუალური საწარმო;
- ორ ან მეტ პარტნიორს – პარტნიორული საწარმო;
- მრავალ პარტნიორს – კორპორაციული საწარმო; სახელმწიფოს კოოპერატივი.

მათი მიზანია ბიზნესში წარმატების მოპოვება, ქონების დაგროვება, რაც უდიდეს ენერჯისთან ერთად მოითხოვს კარგად ორგანიზებულ და გონივრულად გამოყენებულ სპეციალურ ცოდნას, ორგანიზაციულ მიდგომას. ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობა შეუძლებელია მხოლოდ ეკონომიკური მეთოდით.

კურსი „ფორმის ორგანიზაცია და მართვა“ დაეხმარება ბიზნესის ადმინისტრირების (მენეჯმენტის) მიმართულების საბაკალავრო სწავლების სტუდენტებს, მეწარმეებს, მენეჯერებს, ფორმის ხელმძღვანელებს, მიიღონ სათანადო ცოდნა სამეწარმეო ფორმების სივრცობრივი და დროში მოწყობის, ორგანიზაციისა და მართვის საფუძვლების შესახებ და ზემოთ ჩამოთვლილ პირებს შეუქმნის სრულ წარმოდგენას ფორმის ორგანიზაციისა და მართვაზე.

სამრეწველო ფორმის ორგანიზაციისა და მართვის კურსი,

როგორც სასწავლო დისციპლინა, უზრუნველყოფს პრაქტიკოსი კადრების მომზადებას, რათა ისინი დაეუფლონ სამრეწველო საწარმოს ბაზართმკეთებლობის მექანიზმს, მისი, როგორც ერთიანი მარკეტინგული წარმონაქმნის სისტემურ კანონზომიერებებს და კერძო კანონზომიერებათა ფონზე წარმოების ეკონომიკური მახასიათებლების ფორმირების მექანიზმს.

მართვა – არის სასურველი შედეგის მისაღებად მართვის ობიექტზე ადამიანის მიზანდასახული ზემოქმედება სამეურნეო საქმიანობის განსაზღვრული მიმართულებით წარმართვის მიზნით.

ფირმის კოლექტივის სამეურნეო-ფინანსური საქმიანობის შედეგები მთლიანად დამოკიდებულია მის მართვაზე. მართვის მეცნიერებაში გამოიყენება საწარმოო კოლექტივის მართვის სამი მეთოდი: ორგანიზაციულ-განკარგულებითი, ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური. წარმოების ორგანიზაციის მეთოდის მიხედვით გვხვდება სპეციალიზებული და კომბინირებული წარმოება. სპეციალიზაცია წარმოების ორგანიზაციის მაღალი ფორმაა, რომლის დროსაც წარმოების მასშტაბების ზრდის შედეგად, დამოუკიდებელი საწარმოებად გამოიყოფა ტექნოლოგიურად ერთგვაროვანი ან ერთი სახის პროდუქციის დამამზადებელი საწარმოები და იქმნება სპეციალიზებული წარმოება.

თაზი 1

ფირმის არსი, კლასიფიკაცია და საფირმო სტილი

1.1. ფირმის არსი და კლასიფიკაცია

ტერმინი „ფირმა“ შემოდებულ იქნა დასავლეთის ეკონომიკაში მეურნეობრიობის აქციონერული ფორმის, ე.წ. მონაწილეობის სისტემის გავრცელების შესაბამისად.

ფირმა არის ორგანიზაცია, რომელიც ფლობს ერთ ან რამდენიმე საწარმოს და რესურსებს იყენებს პროდუქციისა და მომსახურების წარმოებისათვის მოგების მიღების მიზნით. **საწარმო** არის ეკონომიკური ერთეული, რომელიც აწარმოებს საქონელს ან ეწევა მომსახურებას, დამოუკიდებლად იღებს ეკონომიკურ გადაწყვეტილებებს საკუთარი რესურსების განაწილების შესახებ (გადაწყვეტილებათა მიღებაში ფლობს თავისუფლების განსაზღვრულ ხარისხს). საწარმო ახორციელებს საქმიანობის ერთი ან რამოდენიმე სახეს, სხვადასხვა ადგილზე.

თითოეულ ფირმას აქვს სახელწოდება, რითაც სახელმწიფო რეესტრში რეგისტრირდება. ფირმა შეიძლება იყოს როგორც მსხვილი კონცერნი, ისე მცირე კომპანია.

საწარმოსა და ფირმას აქვს საერთო და განმასხვავებელი ნიშნები. რაც უფრო მსხვილია ფირმა, მით მეტია განსხვავება.

ცნობილია ფირმაში საწარმოთა გაერთიანების სამი ძირითადი მოდელი:

1. ჰორიზონტალური კომბინირება;
2. ვერტიკალური კომბინირება;

3. დივერსიფიკაცია.

ჰორიზონტალური კომბინირება გულისხმობს ფირმაში იმ საწარმოთა გაერთიანებას, რომლებიც წარმოების (მომსახურების) ერთ სტადიაში იმყოფებიან (მაგალითად, ვაჭრობის სფეროში სხვადასხვა მაღაზიების ქსელი); ვერტიკალური კომბინირების დროს ფირმა აერთიანებს რკინის მადნის მომპოვებელ, მის გადამამუშავებელ და ფოლადის ჩამომსხმელ საწარმოებს.

მსხვილი ფირმის თავისებურებაა მრავალდარგოვანი სტრუქტურა. მრავალდარგოვანი ფირმის შექმნის პროცესმა მიიღო სახელწოდება „დივერსიფიკაცია“. ის მსხვილი ფირმის შექმნისა და წარმოების კონცენტრაციის თანამედროვე ფორმაა. ამიტომ, წარმოების კონცენტრაციის თვალსაზრისით, ფირმა მრავალდარგოვანი კონცერნია, რომელშიც სტრუქტურული ერთეულის ფორმით არსებობს სხვადასხვა დარგის საწარმო. საქმიანობის მიზნის მიხედვით ნებისმიერი იურიდიული პირი შეიძლება იყოს:

- კომერციული ორგანიზაცია;
- არაკომერციული ორგანიზაცია.

კომერციული ორგანიზაციის საქმიანობა მიმართულია მოგების მიღებაზე, ეს არის მისი მთავარი მიზანი. არაკომერციული ორგანიზაციის მიზანი არ არის მოგების მიღება და მისი განაწილება.

ნებისმიერ ფირმაში ხდება საქონლის წარმოება ან მომსახურების გაწევა, ან ორივე ერთად.

საქონელი არის მატერიალური ან არამატერიალური ქონება, მათ შორის, ელექტრო- და თბოენერგია, გაზი და წყალი. საქონელს არ მიეკუთვნება ფული.

მომსახურებად ითვლება საქმიანობა, რომელიც არ მოიცავს საქონლის მიწოდებას. მომსახურებას მიეკუთვნება შემდეგი საქმიანობები: ა) სამშენებლო-სამონტაჟო; ბ) სარემონტო; გ) სარესტავრაციო; დ) საცდელ-საკონსტრუქტორო; ე) გეოლოგიურ-საძიებო; ვ) სატრანსპორტო, მათ შორის, გაზის, ნავთობის, ნავთობპროდუქტების, ელექტრო- და თბოენერჯის ტრანსპორტირება; ზ) ქონების გადაცემა ქირით და იჯარით; თ) საშუამავლო; ი) პერსონალის შერჩევა; კ) პატენტების, მოწმობების, ლიცენზიების, სავაჭრო ნიშნების, მომსახურების ნიშნების, ინტელექტური საკუთრებისა და სხვა პირადი არაქონებრივი უფლებების გამოყენებაზე უფლებების გადაცემა; ლ) კავშირგაბმულობის მომსახურება, საყოფაცხოვრებო და საბინაო-კომუნალური მომსახურება; მ) სარეკლამო მომსახურება; ნ) საინოვაციო მომსახურება; თ) ფინანსური ოპერაციები ან/და ფინანსური მომსახურება; პ) სადაზღვევო მომსახურება; ჟ) საკონსულტაციო, იურიდიული, ბუღალტრული, აუდიტორული, მარკეტინგული მომსახურება; რ) სატრანსპორტო მომსახურება და სხვ.

საქმიანობის სახეებისა და შესრულებული ოპერაციების ხასიათის მიხედვით განასხვავებენ შემდეგ ფორმებს: ინდუსტრიულ, სავაჭრო, სატრანსპორტო, სატრანსპორტო-საექსპედიტორო, სადაზღვევო, ინჟინერინგულ, ტურისტულ, ტუროპერატიულ, საარენდო, სარეკლამო სააგენტოებსა და სხვ.

ინდუსტრიული ფორმების საქმიანობის საფუძველია საქონლის წარმოება. ჩვეულებრივ, მათ მიეკუთვნება ისეთი ფორმები, რომელთა ბრუნვის 50%-ზე მეტი სამრეწველო პროდუქტების წარმოებაზე მოდის.

სავაჭრო ფორმები ახორციელებენ საქონლის ყიდვა-გაყიდვის ოპერაციებს. ასეთი ფორმები შეიძლება შევიდნენ

მსხვილი სამრეწველო კომპანიების გასაღების სისტემაში ან არსებობდნენ დამოუკიდებლად.

სატრანსპორტო ფირმები ასრულებენ ტვირთის გადაზიდვას და მგზავრების გადაყვანას.

სატრანსპორტო-საექსპედიტორო ფირმები სპეციალიზებული არიან მეიდველისთვის საქონლის მიტანის ოპერაციების შესრულებაზე, რასაც სამრეწველო, სავაჭრო და სხვა ფირმები უკვეთავენ.

სადაზღვევო ფირმები ახდენენ სხვადასხვა ფირმების პირად დაზღვევას, ტვირთების გადაზიდვის (საზღვაო, საავიაციო, საავტომობილო, სარკინიგზო გადაზიდვები) დაზღვევას.

ინჟინერინგული ფირმები ეწევიან საინჟინრო-ტექნიკურ მომსახურებას. არსებობს სამი სახის მომსახურება: 1. კონსულტაციური ინჟინერინგი; 2. ტექნოლოგიური ინჟინერინგი; სამშენებლო ან საერთო ინჟინერინგი.

ტურისტული ფირმები ახორციელებენ ტურიზმის ოპერაციებს სხვადასხვა ფორმით:

□ **ტურისტული სააგენტო** საცალო ფირმაა, რომელიც შუამავლია ერთი მხრივ, მომსახურე საწარმოსა და ტუროპერატორულ ფირმებსა და მეორე მხრივ, კლიენტ-ტურისტებს შორის;

□ **ტუროპერატორული ფირმა** არის საბითუმო ფირმა, რომელიც შუამავალია ტურისტული ინდუსტრიის საწარმოებსა და ტურიზმის სააგენტოებს შორის. ისინი ხშირად გრძელვადიანი არენდით იღებენ სასტუმროებსა და ტრანსპორტს;

□ **ტურისტული კორპორაციები** ტურისტული ბიზნესის მსხვილი საწარმოებია, რომელთაც აქვთ სასტუმრო კომპლექსები, ტუროპერატორული და ტურსააგენტო განყოფილებები.

საარენდო ფირმები კლიენტი-არენდატორს სთავაზობენ საქონელს გარკვეული ვადით გამოსაყენებლად. ვადის მიხედვით საერთაშორისო პრაქტიკაში გამოიყენება სამი სახის არენდა:

- გრძელვადიანი 3-დან 5 წლამდე, მოწყობილობის სახეობიდან გამომდინარე ზოგჯერ 15-20 წელიც (ლიზინგი);
- საშუალოვადიანი – ერთიდან 2-3 წლამდე (ჰაირინგი);
- მოკლევადიანი – რამდენიმე საათიდან ერთ წლამდე (რენტინგი, ჩარტერი).

სარეკლამო ფირმები ან სარეკლამო სააგენტოები – სპეციალიზებული ფირმებია, რომლებიც კლიენტებს უწევენ მომსახურებას რეკლამის პროექტის შედგენის და განხორციელების მიმართულებით.

შუამავლის ყველაზე გავრცელებულ სახეა აგენტი.

აგენტი (ლათ - მოქმედი) არის სავაჭრო გარიგების შუამავალი (ფირმა ან ფიზიკური პირი), რომელიც დადებული ხელშეკრულების საფუძველზე ასაღებს ფირმის მიერ წარმოებულ პროდუქციას და იღებს გარკვეულ საკომისიო შემოსავალს.

განასხვავებენ სამი ტიპის აგენტს:

- მწარმოებლის აგენტს;
- გასაღების უფლებამოსილი აგენტს;
- შესყიდვების აგენტს.

მწარმოებლის აგენტი (მწარმოებლის წარმომადგენელი) წარმოადგენს ორი ან მეტი მწარმოებლის ინტერესებს, რომლებიც ერთმანეთს ავსებენ.

გასაღების აგენტი იღებს საქონლის გასაღების უფლებას. იგი წარმოადგენს გასაღების განყოფილებას, მაგრამ არ შედის

მწარმოებელი ფირმის სტრუქტურაში და მოქმედებს ხელშეკრულების საფუძველზე.

შესყიდვების აგენტი ახორციელებს საჭირო საქონლის ასორტიმენტის არჩევას (მაგ, წვრილი საცალო მოვაჭრეებისათვის).

კომისიონერი არის სავაჭრო გარიგებაში მონაწილე დამოუკიდებელი შუამავალი აგენტებისა და ბროკერების ჯგუფიდან, რომლის ძირითად ასპარეზია სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტების ბაზარი.

ბროკერი არის დამოუკიდებელი სავაჭრო შუამავალი სასაქონლო ბირჟებზე გამყიდველებსა და მყიდველებს შორის გარიგების დადებისას, აგრეთვე დამზღვევებსა და დასაზღვევებს შორის სავალუტო, სადაზღვევო და დამფრახტავ ბირჟაზე. ფრახტი (ნიშნავს დატვირთვას) არის ტრანსპორტის ნებისმიერი საშუალებით ტვირთის გადაზიდვის ან მგზავრების გადაყვანის გადასახადი.

აგენტისაგან განსხვავებით ბროკერი არ შედის ხანგრძლივ სავაჭრო ურთიერთობებში გამყიდველთან და მყიდველთან.

დისტრიბუტორი (ლათ. გამანაწილებელი) არის საბითუმო ფირმა, რომელიც ახორციელებს მსხვილი მწარმოებელი ფირმებისაგან ბითუმად შესყიდული მზა პროდუქციის გაყიდვას. მას აქვს საკუთარი სასაწყობო მეურნეობა და საქონლის მწარმოებელ ფირმებთან დამყარებული აქვს ხანგრძლივი კონტაქტი.

დილერი არის:

1. იურიდიული ან ფიზიკური პირი, რომელიც აწარმოებს აქციების ყიდვა-გაყიდვის ოპერაციებს საკუთარი სახსრებით;

2. საფონდო ბირჟის წევრები და ბანკები, რომლებიც ეწევიან ფასიანი ქაღალდების, ვალუტის, ძვირფასი მეტალების ყიდვა-გაყიდვას.

დიდერებს შეუძლია შეთანხმების დადება როგორც ერთმანეთს შორის, აგრეთვე ბროკერებთან და უშუალოდ კლიენტებთან.

მაკლერი შუამავალი პირია, რომელიც მონაწილეობს საბირჟო გარიგებებში საქონლის ან ფასიანი ქაღალდების ყიდვა-გაყიდვისა და დაზღვევის დროს. დაზღვევის აგენტისაგან განსხვავებით, მაკლერი არ არის სადაზღვევო კომპანიის დაქირავებული მუშაკი.

კონსიგნანტი, კონსიგნატორი - საცალო საქონლით ვაჭრობის შუამავალი, რომელსაც აქვს ნაღდი სარეალიზაციო საქონელი ისე, რომ არც შეუძენია და არც მისი მფლობელია. კონსიგნატორის მოგება საკომისიო შემოსავალია.

კომივოიაჟორი – მსხვილი სავაჭრო ფირმის წარმომადგენელია, რომელიც დადის ერთი ადგილიდან მეორეში, დააქვს საქონლის ნიმუშებისა და პროსპექტები რეკლამის მიზნით და მყიდველებს სთავაზობს ფირმის ნაწარმის შეძენას, აღუძრავს მისი შეძენის სურვილს.

აუქციონი (ლათ) არის ქონების საჯარო გაყიდვა, რომლის პროცესში აუქციონზე წინასწარ გამოფენილ საქონელს შეიძენს ის მყიდველი, ვინც მაქსიმალურ ფასს გადაიხდის.

საკუთრების ფორმის მიხედვით ფირმა შეიძლება ეკუთვნოდეს:

- ერთ პირს - ინდივიდუალური საწარმო;
- ორ ან მეტ პარტნიორს – პარტნიორული საწარმო (სპს; კს);

□ მრავალ პარტნიორს – კორპორაციული საწარმო (შპს; სს) და კოოპერატივი;

□ სახელმწიფოს.

საქართველოში სიდიდის მიხედვით განასხვავებენ:

მცირე ფირმებს (დასაქმებულთა რაოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს 20 ადამიანს, ხოლო წლიური ბრუნვა 0,5 მლნ ლარს);

საშუალო ფირმებს (ასამდე დასაქმებული და წლიური ბრუნვა 1,5 მლნ ლარამდე);

მსხვილ ფირმებს.

სამართლებრივი სტატუსის მიხედვით საქართველოში მოქმედებს:

ინდივიდუალური მეწარმე;

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (სპს);

კომანდიტური საზოგადოება (კს);

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს);

სააქციონერო (სააქციო) საზოგადოება (სს).

12. ფირმის სტილი და მისი ელემენტები

ნებისმიერ ფირმას აქვს თავისი **სტილი**. სტილის შემუშავების მიზანია ფირმის საქონლისა და მომსახურების მიწოდება განსაკუთრებული მხატვრული საშუალებებით, რაც უზრუნველყოფს ფირმის გარჩევას.

ფირმის სტილის ელემენტებია:

საფირმო ნიშანი; დასახელება; განსაკუთრებული შრიფტი; ფერების შეხამება; დევიზი და სარეკლამო ლოზუნგი; დიზაინი და სხვ.

ცენტრალური ადგილი უჭირავს ფირმის სასაქონლო ნიშანს. სასაქონლო ნიშანი არის დადგენილი წესით რეგისტრირებული აღნიშვნა, რომელიც ერთგვაროვანი საქონლის მწარმოებელ ან მომსახურების განმასხვავებელ ერთ ფირმას განასხვავებს მეორისაგან.

- სასაქონლო (მომსახურების) ნიშანი შეიძლება იყოს:
- სიტყვა (მაგალითად, „ყაზბეგი“, TBS და სხვ);
- კომბინირებული (ჩამოთვლილ ნიშანთა სახეები; სხვადასხვა კომბინაციებისაგან შემდგარი);
- სახვითი (საგნის, ცხოველის, ხაზების, ფიგურების შრიფტული ელემენტების კონკრეტული ან აბსტრაქტული ასახვა); განსაკუთრებული ნიშნები (რადიო- და ტელეგადამცემების ქუდი, ვიდეოპროდუქციის მარკირება).

რეგისტრირებული სასაქონლო ან მომსახურების ნიშნის მფლობელს უფლება აქვს ის თავისი შეხედულებისამებრ გამოიყენოს.

სასაქონლო ნიშანს წაეყენება განსაკუთრებული მოთხოვნები. ის არ შეიძლება იყოს:

- ერთგვაროვანი საქონლისათვის ადრე რეგისტრირებული სასაქონლო ნიშნის იდენტური ან მსგავსი;
- ყველასათვის ცნობილი საქონლის სახელი (ფირმა „ქსეროქსი“ და ტერმინი „ქსეროქსგადამცემი ტექნიკა“);
- საქონლის ან მომსახურების აღმწერი („ავტოსერვისი“, „სახლის მშენებელი“) ან ამკრძალავი ნიშნები (უბრალო ხაზები, წრე);
- ოფიციალური ემბლემების, გერბის, დროშების, ჯილდოების შემაღგენელი;

□ ყალბი (მცდარი), რამაც შეიძლება მომხმარებელი შეცდომაში შეიყვანოს;

□ მართლწესრიგისა და საერთაშორისო შეთანხმებების საწინააღმდეგო.

სასაქონლო ნიშნის ფუნქციები:

განმასხვავებლობა – ერთგვაროვანი საქონლის მწარმოებელი ერთი მეწარმე განასხვავოს მეორისგან;

გარანტირება – დაეხმაროს მომხმარებელს საქონლის თვისების გარჩევაში და შეამციროს ხარჯები სასურველი საქონლის ძებნაზე;

რეკლამირება – ნიშნის გამოტანა რეკლამის რანგში. ახალი სასაქონლო ნიშნის შექმნის ერთ-ერთი ძირითადი მოთხოვნაა მისი რეკლამუნარიანობა;

დაცვა – მოცემული ფორმის საქონლის ხარისხის სამართლებრივი დაცვის უზრუნველყოფა სხვა ფორმის საქონელთან კონკურენციისას.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, კონკურენტულ ბრძოლაში ხშირია კონფლიქტები, რომელიც დაკავშირებულია სასაქონლო ნიშნის გამოყენების უფლების დარღვევასთან.

სასაქონლო ნიშნის გამოყენების უფლების დარღვევის სახეებია:

სასაქონლო ნიშნის გაყალბება – მისი გამოყენება სხვის მიერ;

სასაქონლო ნიშნის იმიტაცია – მსგავსი ნიშნის გამოყენება.

1.3. წარმატების საიდუმლო ბიზნესში

აზრი ქონებაა და, ამავე დროს, არის უმძლავრესი იარაღი იმ შემთხვევაში, თუ ადამიანს აქვს მიზანდასახულობა, დაჟინებული სურვილი ფულად ან სხვა რაიმე მატერიალურ ფასეულობად მისი გადაქცევისა.

ადამიანი წარმატებას მიაღწევს, თუ ის ისახავს კონკრეტულ მიზანს და მთელ ენერჯიასა და მთელ ძალისხმევას შეაღწევს მას.

აქტიური ბიზნესი წარმოდგენელია რწმენის, თავდაჯერებულობისა და ნდობის გარეშე. წარმატების რწმენა, უდიდესი სურვილი და არაჩვეულებრივი მიღწევის, დასახული მიზნის მიღწევაში შეუპოვრობა - წარმატების შემადგენელი ნაწილებია.

ამერიკელმა ჩარლზ შვაბმა ბანკირებისთვის გამართულ სადილზე წარადგინა ფოლადის გამოშვების გადიდების სრული, ნათლად ჩამოყალიბებული პროგრამა. ამავე დღეს ბევრი საქმოსანი ცდილობდა დაინტერესებინა ჯონ მორგანი ფოლადის ტრესტის შექმნის იდეით, მაგრამ იგი არავის ენდობოდა, ყველას მსჯელობას აკლდა დამაჯერებლობა, ვიდრე ჩარლზ შვაბის მჭერმეტყველებამ ისეთ სიმადლეზე არ აიყვანა ჯონ მორგანი, საიდანაც მას შეეძლო საკუთარი მოგების დანახვა პროექტის განხორციელებისათვის საჭირო ფინანსური უზრუნველყოფით.

ბიზნესში წარმატების მოპოვება და ქონების დაგროვება უდიდეს ენერჯიასთან ერთად მოითხოვს კარგად ორგანიზებულ და გონივრულად გამოყენებულ სპეციალურ ცოდნის სისტემას. თუმცა სრულებით არაა აუცილებელი, რომ მას ფლობდეს სწორედ ის ადამიანი, რომელსაც სურს ქონების დაგროვება.

ძალიან ხშირად ადამიანები არასრულფასოვნების კომპლექსს განიცდიან სწორედ განათლების უკმარისობის გამო, მაგრამ ადამიანი, რომელსაც აქვს „გონებრივი ცენტრის“ ორგანიზების, ჯგუფის მართვის, ამ ჯგუფის თავისი მიზნებისათვის გამოყენების უნარი, იმდენად განათლებულია, რამდენადაც მისი გუნდის ნებისმიერი წევრი.

ჰენრი ფორდმა სულ ექვსი კლასი დაამთავრა, მაგრამ თავისი „გონებრივი ცენტრის“ სპეციალისტების დახმარებით მუდამ ჰქონდა სპეციალური ცოდნა, რომელიც საშუალებას აძლევდა, ამერიკის უმდიდრესი ადამიანი ყოფილიყო.

წარმატების საკვანძო ფაქტორია ფანტაზიის უნარი. ფანტაზია სახელსნობა, რომელშიც სურვილები და გეგმები იჭედება. ამბობენ, ადამიანს ყველაფრის შექმნა შეუძლია, რისი წარმოდგენის უნარიც კი აქვს.

ბოლო 50 წლის განმავლობაში ადამიანმა აღმოაჩინა და „მოათვინიერა“ გაცილებით მეტი ბუნებრივი ძალა, ვიდრე ისტორიის მთელ წინა პერიოდში.

უდიდესი ბიზნესმენები, მრეწველები და ფინანსისტები, დიდი მხატვრები, მუსიკოსები, პოეტები და მწერლები და სხვები წარმატებულები თავიანთი მაღალგანვითარებული ფანტაზიის წყალობით გახდნენ.

სიმდიდრე იდეიდან იწყება, იდეები კი ფანტაზიის მეშვეობით ფორმირდება. რაში მდგომარეობს ფანტაზიის როლი?

50 წლის წინ სოფლის მოხუცი ექიმი ქალაქში ჩავიდა. მან ცხენი მიაბა და აფთიაქში უკანა შესასვლელიდან ჩუმად შევიდა. ექიმი და აფთიაქის კლერკი ერთ საათზე მეტი

რადაცაზე ვაჭრობდნენ. შემდეგ ექიმი გამოვიდა და უკან დიდი, ძველმოდური ქვაბითა და ხის სარვეით დაბრუნდა.

კლერკმა ქვაბში მოთავსებული სითხის გასინჯვის შემდეგ ექიმს ბანკოტების დასტა - ზუსტად 50 დოლარი გადასცა. მოხუცმა ფულის მიღების შემდეგ მისცა ქალაღდის ფურცელი საიდუმლო ფორმულით. არც ექიმმა და არც ახალგაზრდა კლერკმა არ იცოდნენ, რა ზღაპრული სიმდიდრე უნდა გამოეწურა განგებას ამ ქვაბიდან.

კლერკმა შეიძინა იდეა! მაგრამ ქვაბის სასწაულები მას შემდეგ დაიწყო, რაც ახალმა მფლობელმა საიდუმლო ინსტრუქციას რაღაც დაუმატა, რის თაობაზეც ექიმმა არაფერი იცოდა.

„კოკა-კოლას“ და „მაკდონალდის“ საქართველოში ამოქმედება საყურადღებოა იმითაც, რომ ეს იყო ერთ-ერთი პირველი მაგალითი ფრანჩაიზინგის სისტემის გამოყენებისა, ეს ბიზნესკომპანია არის მსოფლიო ფრანჩაიზინგის გრანდი – „კოკა-კოლა“ მსოფლიოს 80 ქვეყანაში, ხოლო „მაკდონალდის“ 130 ქვეყანაში წარმატებით ფუნქციონირებს.

კონტრაქტის მიხედვით, ძირითადად ორიენტირება ხდება ხანგრძლივი ბიზნესის ფრენშიაიზინგზე, რაც საქართველოშიც დაცულია.

წარმატების ერთ-ერთი ეტაპია რეალურად შესასრულებელი გეგმის მკაფიო, ჩამოყალიბება, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია ჩანაფიქრის განხორციელება.

გეგმის ხორცშესმისათვის აუცილებელია:

□ მოკავშირეებად იმდენი ადამიანის აყვანა, რამდენიც საჭიროა გეგმის განხორციელებისათვის;

□ იმ სიკეთის განსაზღვრა, რასაც მიიღებს ჯგუფის თითოეული წევრი ამ კავშირში მონაწილეობით და რისი შეთავაზებაა შესაძლებელი მისთვის;

□ თუ გეგმა არ ხორციელდება, უშედგო გაღიზიანების ნაცვლად საჭიროა მისი სხვა გეგმით შეცვლა;

□ ინტელექტური ჯგუფის დაკომპლექტებისას არჩევანის შეჩერება იმაზე, ვინც ტრაგედიას არ ქმნის დროებითი წარუმატებლობებისაგან.

□ უკეთესი ანაზღაურება, რაც თანამშრომელთა თვითკონტროლისა და საერთოდ თვითმართვის საუკეთესო პირობებს ქმნის.

14. ფირმის რეგისტრაცია, რეორგანიზაცია და ლიკვიდაცია

„მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის მიხედვით მეწარმე სუბიექტები არიან: ინდივიდუალური მეწარმე, სოლიდური პასუხისმგებლობის საზოგადოება (სპს), კომანდიტური საზოგადოება (შპს), სააქციო საზოგადოება (სს, კორპორაცია) და კოოპერატივი.

ინდივიდუალური მეწარმე არის ფიზიკური პირი, რომელიც საქმიან ურთიერთობებში გამოდის საკუთარი სახელით. ფიზიკური პირი ნიშნავს იმას, რომ დამფუძნებლის სამეწარმეო ქონება არ არის გამოცალკავებული მისი პირადი ქონებისაგან. ინდივიდუალური მეწარმე, როგორც სუბიექტი, წარმოიშობა მხოლოდ მეწარმეთა და არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირების რეესტრში რეგისტრაციის მომენტიდან.

ინდივიდუალურ მეწარმეობას აქვს როგორც უპირატესობები, ასევე ნაკლოვანებები.

ინდივიდუალური საწარმოს უპირატესობებია:

– სრული დამოუკიდებლობა, მოქმედების თავისუფლება და ოპერატიულობა, გადაწყვეტილების მიღებისას არ არის საჭირო დირექტორთა საბჭოს ან პარტნიორების თანხმობა;

– მამოძრავებელი მოტივის მაქსიმუმი: რადგან შემოსავალს მხოლოდ ფირმის ერთი მფლობელი იღებს, იგი დაინტერესებულია, მიიღოს გონივრული გადაწყვეტილება და მაქსიმალურად გააფართოოს საქმიანი ოპერაციები;

– ინდივიდუალური მფლობელობიდან გამომდინარე, ფირმის საიდუმლოს შენახვის მეტი შესაძლებლობა.

ინდივიდუალური საწარმოს ნაკლოვანებებია:

– დიდი კაპიტალის მოზიდვის სიძნელე;

– მოქმედების ვადის განუსაზღვრელობა;

– ვალისათვის განუსაზღვრელი პასუხისმგებლობა;

– მმართველობითი პროფესიონალიზმის უკმარისობა. ინდივიდუალური მეწარმე ფირმის მენეჯერი, ფინანსისტი, მომარაგებელი და ა.შ.

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (სპს)

არის ერთ-ერთი ძველი და მეტად გავრცელებული სავაჭრო (სამეწარმეო) საზოგადოება, რომელშიც რამდენიმე პირი (პარტნიორი) ერთიანი საფირმო სახელწოდებით ერთობლივად ეწევა სამეწარმეო საქმიანობას და საზოგადოების ვალდებულებებზე კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებენ, როგორც სოლიდარული მოვალეები, მთელი თავისი ქონებით, პირდაპირ და უშუალოდ. პარტნიორებს შორის სხვაგვარი შეთანხმება

ბათილია მესამე პირისათვის.

სპს არის **იურიდიული პირი**, რაც იმას ნიშნავს, რომ მას საკუთრებაში აქვს დამფუძნებლების პირადი ქონებისაგან გამოცალკავებული ქონება და დაეის ვალდებულებებზე პასუხს აგებს ამ ქონებით. სფს-ში პარტნიორები ვალის დაფარვისას პასუხს აგებენ არა მარტო საზოგადოების ერთობლივი ქონებით, არამედ მათი უკმარისობის შემთხვევაში პირადი ქონებითაც.

კომანდიტური საზოგადოება (კს) არის საზოგადოება, რომელშიც რამდენიმე პირი ერთობლივად ერთიანი საფირმო სახელწოდებით ეწევა ერთი ან რამდენიმე პარტნიორის პასუხისმგებლობა კრედიტორების წინაშე განსაზღვრული საგარანტიო თანხით შემოიფარგლება (კომანდიტები), ხოლო სხვა პარტნიორების პასუხისმგებლობა შეზღუდული არ არის (პერსონალურად შეზღუდული არ არის).

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს) არის საზოგადოება, რომლის პასუხისმგებლობა კრედიტორების წინაშე შემოიფარგლება მთელი მისი ქონებით. ასეთი საზოგადოების დაფუძნება შეუძლია ერთ პირსაც. შპს-ის კაპიტალი შეიძლება განისაზღვროს ნებისმიერი ოდენობით.

საწარმოს პარტნიორები მმართველობით უფლებამოსილებას ახორციელებენ პარტნიორთა საერთო კრების მეშვეობით, თუ წესდებით სხვა რამ არ არის დადგენილი. მართვის ორგანოების სტრუქტურა, შემადგენლობა და საქმიანობის წესი განისაზღვრება საწარმოს წესდებით.

საზოგადოების ხელმძღვანელობა ეკისრება დირექტორებს. პარტნიორები აკონტროლებენ ხელმძღვანელობას.

შპს ითვლება ყველაზე მოქნილ პოპულარულ კომპანიად. ამიტომ პრაქტიკაში მეწარმეები ყველაზე მეტად ამ ფორმას მიმართავენ.

სააქციო საზოგადოება არის საზოგადოება, რომლის კაპიტალი დაყოფილია წესდებით განსაზღვრული კლასისა და რაოდენობის აქციებად.

სააქციო საზოგადოების აქციონერი პასუხს არ აგებს სააქციო საზოგადოების ვალდებულებების შესრულებაზე. სააქციო საზოგადოების დაფუძნებისას კაპიტალი შეიძლება განისაზღვროს ნებისმიერი ოდენობით.

სააქციო საზოგადოება მოქმედებს თავისი დამტკიცებული წესდების საფუძველზე. საზოგადოება შეიძლება იყოს დახურული ან ღია. დახურული, როდესაც მისი აქციები იყიდება მხოლოდ საზოგადოების წევრებზე, ხოლო ღია, როდესაც მისი აქციები იყიდება ნებისმიერ მსურველზე.

არსებობს ჩვეულებრივი და პრივილეგირებული აქციები. ჩვეულებრივი აქცია იძლევა ყველა ხარჯისა და გადასახადის გასტუმრების შემდეგ ფირმის მოგების წილის მოთხოვნის უფლებას.

პრივილეგირებულ აქციათა მფლობელები არ მონაწილეობენ კენჭისყრაში; თუ ფირმის ეკონომიკური მაჩვენებელი უარესდება, ისინი მაინც იღებენ დივიდენდებს, ჩვეულებრივი აქციის მფლობელები კი არაფერს იღებენ. აქციონერთა საერთო კრების გადაწყვეტილებით, საზოგადოებამ შესაძლოა გაითვალისწინოს სხვა კლასის აქციების არსებობაც.

აქციების 5%-ის მფლობელ აქციონერებს უფლება აქვთ,

მოითხოვონ სამეურნეო მოქმედების ან მთლიანად წლიური ბალანსის სპეციალური შემოწმება, თუ ისინი მიიჩნევენ, რომ არის დარღვევები. მათ ასევე უფლება აქვთ, მოითხოვონ საზოგადოების სახელით დადებული გარიგების ასლები ან/და ინფორმაცია დასადები გარიგებების შესახებ.

საზოგადოების ხელმძღვანელობა და წარმომადგენლობა ევალებათ დირექტორებს.

სამეთვალყურეო საბჭო შედგება არანაკლებ 3 და არაუმეტეს 21 წევრისაგან. წმინდა მოგების განაწილების შესახებ წინადადებას სამეთვალყურეო საბჭო დასამტკიცებლად წარუდგენს საერთო კრებას.

სააქციო საზოგადოებას აქვს როგორც უპირატესობები, ისე ნაკლოვანებები.

სააქციო საზოგადოების უპირატესობებია:

- მსხვილი კაპიტალის მოზიდვა ინვესტორთა (აქციონერთა) პასუხისმგებლობის შეზღუდულობის გამო;
- სახსრების მოზიდვა მინიმალური რისკის პირობებში;
- შრომის ანაზღაურების კარგი პირობების გამო მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვის შესაძლებლობა;
- სტაბილურად ფუნქციონირებადი საწარმო. აქციონერის შემთხვევაში მისი აქციები გადადის მემკვიდრეზე.

სააქციო საზოგადოების ნაკლოვანებებია:

- ფირმის ჩამოყალიბებისა და რეგისტრაციის დაკავშირებული ორგანიზაციული სირთულეები და მნიშვნელოვან სახსრები;
- სს-ში ორმაგი დაბეგვრაა. სს მოგებიდან იხდის გადასახადს, ხოლო აქციონერი მიღებული დივიდენდიდან;

სს-ის საქმიანობა მკაცრად რეგლამენტირებულია არა მარტო კანონმდებლობით, არამედ კორპორაციის წესდებითაც;

– სააქციო საზოგადოებაში აქციათა მრავალ მეპატრონეს შორის ზოგჯერ წინააღმდეგობა წარმოიშობა, აქციონერები დაინტერესებულები არიან მაქსიმალური დივიდენდებით, მენეჯერები კი ცდილობენ მოგება ინვესტირებას მოახმარონ.

კოოპერატივი არის წევრთა შრომით საქმიანობაზე დაფუძნებული ან წევრთა მეურნეობის განვითარებისა და შემოსავლების გადიდების მიზნით შექმნილი საზოგადოება, რომლის ამოცანაა წევრთა ინტერესების დაკმაყოფილება და მიმართული არ არის უპირატესად მოგების მიღებაზე. კოოპერატივი თავისი ვალდებულებების გამო კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებს მხოლოდ თავისი ქონებით.

კოოპერატივის წევრის მინიმალური პაის (შესატანი) ოდენობა განისაზღვრება დამფუძნებლების მიერ. კოოპერატივის ერთ წევრს შეიძლება ჰქონდეს რამდენიმე პაი. კოოპერატივის წევრები თავიანთ უფლებებს ახორციელებენ საერთო კრებაზე. გადაწყვეტილება მიიღება ხმების უმრავლესობით.

წესდებაში ცვლილებების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება შეუძლია საერთო კრებას. გადაწყვეტილება ნოტარიულად უნდა იყოს დამოწმებული.

კოოპერატივი შეიძლება იყოს ნედლეულის მომპოვებელი; სასოფლო-სამეურნეო ან სარეწი პროდუქციის ერთობლივი გასაღებისა, სასოფლო-სამეურნეო და საწარმოო-სამომხმარებლო და ა.შ.

სპს-ის, კს-ის, შპს-ის, სს-ისა და კოოპერატივის პარტნიორებს თანაბარ პირობებში თანაბარი უფლება-მოვალეობები აქვთ, თუ წესებით სხვა რამ არ არის დადგენილი.

1.5. რთული ბიზნესორგანიზაციის სტრუქტურები – კორპორაციები

სიტყვა **კორპორაცია** ნიშნავს გაერთიანებას. სამეწარმეო კორპორაციაში აქციონერთა პასუხისმგებლობა განსაზღვრულია აქციებში გადახდილი თანხით. კორპორაციაში კაპიტალის ინვესტირება ხდება, როგორც აქციების, ისე სხვადასხვა ფასიანი ქაღალდების გამოყენებით. აქციონერებს არ შეუძლიათ კორპორაციის საქმიანობის პირდაპირი კონტროლის განხორციელება. ისინი ირჩევენ დირექტორთა საბჭოს და მმართველობას, რომელთა წევრებიც მოქმედებენ, როგორც აქციონერების ნდობით აღჭურვილი პირები.

კონცერნი არის სხვადასხვა დარგის საწარმოების, სავაჭრო ფირმების, ბანკების, სატრანსპორტო და საფინანსო კომპანიების გაერთიანება მათი სამრეწველო და საბანკო კაპიტალის შერწყმის სახით. კონცერნში გაერთიანებული საწარმოები ფორმალურად ინარჩუნებენ დამოუკიდებლობას, მაგრამ ფაქტობრივად, ფინანსური დამოკიდებულების გამო, ექვემდებარებიან კონცერნის მეთაურს, გაბატონებული ორგანიზაციის ფინანსურ კონტროლს.

კონსორციუმი ლათინური სიტყვაა და თანამონაწილეობას ნიშნავს. კონსორციუმი არის ბანკების, კომპანიების ან სახელმწიფოების დროებითი გაერთიანება იურიდიული პირის უფლების გარეშე. კონსორციული იქმნება მსხვილმასშტაბიანი პროექტის ან საფინანსო ოპერაციების რეალიზაციისათვის, რომლებიც ტექნიკური, ფინანსური, სავაჭრო და სხვა მიზეზების გამო მოითხოვენ რამდენიმე პარტნიორის ძალისხმევას (მაგ.: ინჟინერინგის სამუშაოების ჩასატარებლად).

კონსორციუმში მონაწილეები ინარჩუნებენ სრულ დამოუკიდებლობას, ერთობლივად ირჩევენ ხელმძღვანელობას და მათ ექვემდებარებიან საქმიანობის იმ ნაწილში, რომელიც მიმართულია კონსორციუმის მიზნების მისაღწევად.

აღსანიშნავია ისიც, რომ კონსორციუმი საქმიანობის პრინციპით კარტელს უახლოვდება.

კარტელი ფრანგული სიტყვაა და ქაღალდს, დოკუმენტს ნიშნავს.

კარტელი არის მეწარმეობის ერთ-ერთი რთული ორგანიზაციური ფორმა, რომელშიც გაერთიანებულია ფირმები და საწარმოები. მისი მონაწილენი ინარჩუნებენ კომერციულ და ორგანიზაციულ დამოუკიდებლობას.

კარტელი შეიძლება იყოს: საექსპორტო, საიმპორტო და საერთაშორისო. შიგა კარტელები მუშაობენ სახელმწიფოს ბაზრის ფარგლებში ან მის ნაწილში. მასში შეიძლება შედიოდეს როგორც მსხვილი, ისე მცირე ფირმები. მაგალითად, აშშ-ში ფუნქციონირებს ქაღალდის, ტომრების კარტელი, რკინაბეტონის არმატურის კარტელი, ასევე ადვოკატთა კარტელიც (აერთიანებს 3600 იურისტს), რომელთაც დაწესებული აქვთ ერთნაირი ტარიფი.

საექსპორტო კარტელი ძირითადად სახელმწიფოში მოქმედი ექსპორტიორი ფორმებისაგან. ისინი ხშირად შედიან საზღვარგარეთის ფირმების ფილიალებშიც.

საიმპორტო კარტელი იქმნება იმ ფირმებისაგან, რომლებიც ძირითადად საზღვარგარეთული საქონლის მსხვილი იმპორტიორებია.

საერთაშორისო კარტელი იქმნება რამდენიმე ქვეყნის

ფირმებისაგან. მათ შეუძლიათ იმუშაონ ექსპორტსა ან იმპორტზე, ან ორივეზე ერთდროულად. ისინი ორიენტირებულნი არიან როგორც გლობალურ, ისე რეგიონალურ ბაზრებზე.

სინდიკატი ბერძნული სიტყვაა და ერთად მოქმედებას ნიშნავს. სინტიკატში გაერთიანებულ მონაწილეთა საწესდებო ფონდი იქმნება ორი ან მეტი პირის საპაიო შენატანის საფუძველზე, რომელთაგან ერთ-ერთი უცხოელი ფიზიკური ან, უფრო ხშირად, იურიდიული პირია.

შერეულს მიეკუთვნება საწარმო, რომლის საწესდებო ფონდი ყალიბდება ერთი ქვეყნის ორი ან მეტი იურიდიული პირის მიერ.

თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკაში განსაკუთრებით იზრდება ტრანსეროვნული კორპორაციების როლი. მათ მიეკუთვნება ნებისმიერი ფორმა, რომელსაც საზღვარგარეთ აქვს საწარმოო სიმძლავრეები.

ტრანსეროვნული კორპორაციის თავისებურებებია:

– სხვა ქვეყნებში კონტროლსდაქვემდებარებული საწარმოო ფილიალებისა და შვილობილი საწარმოების არსებობა, რომლებიც ორიენტირებული არიან საერთაშორისო ბაზარზე გასაყიდი პროდუქციის წარმოებაზე ან სათავო საწარმოს ამარაგებენ ნედლეულითა და მატერიალური რესურსებით;

– საწარმოო ერთეულების სპეციალიზაციისა და ტექნოლოგიური კოოპერირების განვითარება;

– შვილობილი კომპანიების საქმიანობის ერთიანი ცენტრიდან კოორდინაცია.

ტრანსეროვნული კორპორაციები ხასიათდება:

– საკუთრებისა და სამეურნეო საქმიანობის უზარმაზარი

მასშტაბით;

– წარმოებისა და კაპიტალის ტრანსეროვნულობის მაღალი ხარისხით;

– შიდაკორპორაციული ურთიერთობების განსაკუთრებული სოციალურ-ეკონომიკური ხასიათით;

– დივერსიფიკაციის მაღალი დონით.

ტრანსეროვნული კორპორაციების ეკონომიკურ სიძლიერეზე მიუთითებენ ციფრები.

მიუხედავად ეკონომიკური სიძლიერისა, ტრანსეროვნული კორპორაციების საქმიანობაში არის სერიოზული ნაკლოვანებები, კერძოდ:

– უზარმაზარი ადმინისტრაციული სტრუქტურის არსებობა;

– მართვის მოუქნელობა;

– ბაზრის მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციის გასაცნობად უმაღლეს ხელმძღვანელობამდე იმდენად ბევრი რგოლის არსებობა, რომ ხშირად ინფორმაცია უკვე დაგვიანებულია;

– კორპორაციათა ხელმძღვანელობა იძულებულია, ეკონომიკურ გადაწყვეტილებებში პოლიტიკური ფაქტორებიც გაითვალისწინოს, რამდენადაც მსოფლიოს ბევრ წამყვან ქვეყნებში მუშაობენ, მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულნი არიან მსოფლიო ეკონომიკური კონიუნქტურის, ძირითადი ვალუტების კურსის მერყეობაზე და ა.შ.

თაზი 2

წირმის მართვის მეთოდები

2.1. მართვის ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები

ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობა შეუძლებელია მხოლოდ ეკონომიკური მეთოდებით.

მართვის ეკონომიკური მეთოდების მექანიზმისაგან მართვის ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდების გამოყენებით.

ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები იყოფა ორ ჯგუფად: ორგანიზაციულად და განკარგულებითად ანუ ადმინისტრაციულად.

ორგანიზაციაში შესაძლებელია მართვის ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები გამოვლინდეს სამი ფორმით:

□ სავალდებულო განკარგულებებით (ბრძანება, აკრძალვა და ა.შ.);

□ შემთავსებლური მოქმედებებით (საკონსულტაციო კომპრომისული);

□ რეკომენდაციული, სასურველი მოქმედებებით (რჩევა, ახსნა-განმარტება, წინასწარი ვარაუდები, საუბრები და ა.შ.).

ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდების მოქმედება შეიძლება განვიხილოთ ორი ძირითადი მიმართულებით – ზემოქმედება მართვის სტრუქტურაზე და მართვის პროცესზე.

პრაქტიკაში მმართველობითი საქმიანობის ადმინისტრაციული ზემოქმედება, როგორც წესი, სამი ტიპისაა:

1. იძულებითი და გარედან თავსმოხვეული, რომელიც ხელქვეითების მიერ აღიქმება, როგორც ზეწოლა „ზევიდან“;

2. პასიური, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ხელქვეითების თვითკმაყოფილება, რაც განპირობებულია იმით, რომ ისინი გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღებისაგან თავისუფალი არიან;

3. შეგნებულად აღქმული, შინაგანად დასაბუთებული და აღიარებული დაქვემდებარება.

ეკონომიკური და ადმინისტრაციული მეთოდები ერთსა და იმავე ამოცანას ემსახურება, მაგრამ ეკონომიკური მეთოდებისაგან განსხვავებით, ადმინისტრაციული მეთოდები მმართველობითი ფუნქციების მკაცრ ცენტრალიზაციას ითვალისწინებენ, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საჭიროა დავალების შეუფერხებელი შესრულება.

2.2. მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები

ტექნიკური პროგრესის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე წარმოების ეფექტიანობის ძირითადი განმსაზღვრელი ადამიანის ფაქტორია. ამიტომ, ყოველი ორგანიზაცია არა მარტო საწარმოო ერთეული, არამედ რთული სოციალურ-ფსიქოლოგიური ორგანიზმიც არის.

მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების საფუძველია შრომის მორალური სტიმულირების გამოყენება, პიროვნებაზე ფსიქოლოგიური საშუალებების გამოყენებით ადმინისტრაციული დავალებების თითოეული მუშაკის შინაგან მოვალეობად და მოთხოვნისადაც გადაქცევის უზრუნველყოფა.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური ზემოქმედების მიზნით შერჩეული წესები და საშუალებები დამოკიდებულია ხელმძღვანელის მომ-

ზადების დონეზე, კომპენტენტურობაზე, ორგანიზატორულ შესაძლებლობებსა და სოციალური ფსიქოლოგიის სფეროში მის ცოდნაზე.

2.3. მართვის დემოკრატიული პრინციპი

თვითმმართველობა, როგორც მართვის დემოკრატიზაციის ფორმა, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მუშაკების ფართო მონაწილეობასა და ორგანიზაციაში მათი გავლენის ზრდას უზრუნველყოფს.

ცნება „თვითმმართველობა“ საზოგადოებრივი ურთიერთობების განსაზღვრული სისტემაა. სრულ თვითმმართველად ითვლება ისეთი სისტემა, რომელსაც არც ერთი ზემდგომი მართველი ორგანო არ გააჩნია.

მართვის ნებისმიერ დონეზე თვითმმართველობა არის ფირმის მართვის ობიექტიდან მართვის სუბიექტად ადამიანის გარდაქმნის პროცესი.

თვითმმართველობა მართვის ფუნქციების რეალიზაციისათვის შესაბამის პირობებს ქმნის. თვითმმართველობა უნდა განვიხილოთ, როგორც ორგანიზაციის, შრომითი კოლექტივის თუ მართვის ყველა დონის მუშაკის მმართველობით საქმიანობაში ჩაბმის რეალური საშუალება. თვითმმართველობის პირობებში კონტროლის ფუნქცია ხორციელდება თვითკონტროლით;

თანამედროვე პირობებში არსებობს თვითმმართველობის, ანუ მართვის შემდეგი ფორმები:

□ მართვაში თანამონაწილეობა, რომელიც გულისხმობს მუშაკების მიერ ფირმის და მისი გეგმების შესახებ ინფორ-

მაცის მიღების, საკუთარი აზრის გამოთქმის, ფირმის მართვაში ხმის უფლებით მონაწილეობის უფლებებს;

□ თანამშრომლობა ანუ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობა, საჭიროების შემთხვევაში ადმინისტრაციის მიერ მიღებულ ცალკეულ დადგენილებებზე ვეტოს დადების უფლება საწარმოო და სოციალური ხასიათის ზოგიერთ საკითხზე;

□ შინაგანი კონტროლი, რომელიც გულისხმობს ფირმის მართვაში ადმინისტრაციის საქმიანობაზე მუშაკების ზემოქმედების უფლებას;

□ თვითმმართველობა ანუ საწარმოს უფლება ძირითადი მნიშვნელოვანი მიმართულების როგორც პირდაპირ მართვაზე პრინციპით „ერთი ადამიანი – ერთი ხმა“, ისე ყველა დანარჩენი, არამთავარი შესაძლებლობა მხოლოდ ისეთ ეკონომიკურ პირობებში, როდესაც თითოეული მუშაკი თუ მთელი კოლექტივი წარმოდგენილია, როგორც საკუთრების სუბიექტი.

2.4. საწარმოო პროცესი და რაციონალური ორგანიზაციის ძირითადი ნიშნები სამრეწველო ფირმაში

სამრეწველო ფირმაში-საწარმოში, ერთი ან რამდენიმე წარმოებაა, რომლებიც ახორციელებენ ამ წარმოებათა პროდუქციის მაპროფილებელ სახეობათა დამზადებას. **მაპროფილებელი** ეწოდება პროდუქციის იმ სახეობას, რომელთა წარმოებისათვის შეიქმნა ან დაექვემდებარა რეკონსტრუქციას მოცემული ფირმა. მაპროფილებელი პროდუქციის დამამზადებელს ეწოდება ძირითადი საწარმო.

პროდუქციის წარმოება ანუ წარმოების პროცესი ურთიერთდაკავშირებული ნაწილობრივი პროცესებისა და შრომის საგნების ხელფონური გარდაქმნების ორგანული ერთობლიობაა, რომლებიც ხშირ შემთხვევაში ითავსებენ ბუნებრივ პროცესებს.

ფირმის წარმოების პროცესი მოიცავს:

1. ფირმის წარმოების ცალკეულ სტადიებს;
2. ნაწილობრივ პროცესებს;
3. ოპერაციებს (ტექნოლოგიურს, სატრანსპორტოს, საკონტროლოს).

საწარმოო პროცესების შედგენილობა და ყოველი ნაწილის ხვედრი წილი მთელ პროცესში წარმოადგენს საწარმოო პროცესის სტრუქტურას.

ფირმაში საწარმოო პროცესისა და მისი შემადგენელი ნაწილების განხორციელების ხანგრძლივობათა თანაფარდობა გვაძლევს სრულ წარმოდგენას საწარმოო პროცესის სტრუქტურის შესახებ.

საწარმოო პროცესების ნაწილები ერთმანეთთან ორგანულადაა დაკავშირებული. საწარმოო პროცესის ცალკეული სტადიების თანმიმდევრული თუ პარალელური შესრულება განაპირობებს მათ განაწილებას დროსა და სივრცეში და წარმოქმნის ცალკეულ ნაწილობრივ პროცესებს.

წარმოების ასეთი ფუნქციონირება შესაძლებელია მაშინ, თუ ის ორგანიზებულია რაციონალურად, ე.ი. მას უნდა ახასიათებდეს შემდეგი ნიშნები: თავის მხრივ, საწარმოო სტადია რამდენიმე სფეროსაგან შედგება. საფეხური არის ოპერაციათა ერთობლიობა, რომელთა საშუალებით შესაძლებელია საწარმოო პროცესის ნაწილის ორგანიზაციულად და ტექნოლოგიურად

გამოყოფა. მაგალითად, ჩაის წარმოების პირველ საფეხურზე (ჩაის ფაბრიკები) ხდება ნახევარფაბრიკატის მიღება, ხოლო მეორეზე – ნახევარფაბრიკატის დახარისხება, კუპაჟი, დაფასოება და ა.შ. ოპერაციები.

თვით ოპერაცია საწარმოო პროცესის ის ნაწილია, რომელშიც მუშა ან მუშათა ჯგუფი ერთ სამუშაო ადგილზე უცვლელი შრომის იარაღებით ერთი და იმავე ნედლეულის დამუშავებითაა დაკავებული (მაგ.: ჩაის შრობის, გრეხის, ხმობის ოპერაციები).

თითოეული ოპერაცია შედგება რამდენიმე ელემენტისაგან, რომელიც თავის მხრივ მოიცავს სხვადასხვა ხერხებსა და მოძრაობებს. მაგ.: ჩაის გრეხის ოპერაცია მოითხოვს რგოლებში (საგრეს მანქანაში) მომდევნო ფოთლის ჩატვირთვას, საკუთრივ გრეხის ოპერაციაზე მეთვალყურეობას, და ა.შ. ცალკეული ელემენტების შესრულებას. ელემენტისათვის დამახასიათებელია მუშის განკერძოებული მოქმედება, რასაც მიზნობრივი დანიშნულება აქვს.

ხერხი სამუშაო მოძრაობათა შეკრული ციკლია, რომელიც ერთი შემსრულებლის დასრულებულ სამუშაოს წარმოადგენს. თითოეული ამ ხერხის შესასრულებლად მუშამ გარკვეული სამუშაო მოძრაობები უნდა შეასრულოს. წარმოების რაციონალური ორგანიზაციის პრინციპებს მიეკუთვნება: პროპორციულობა, პარალელურობა, პირდაპირნაკადურობა, უწყვეტობა და რეგულირება.

პარალელურობა ნიშნავს იმას, რომ რაც შეიძლება მეტად იქნეს უზრუნველყოფილი ნაკეთობათა დამზადების ნაწილობრივი პროცესების ერთდროული განხორციელება, ე.ი. სამუშაოთა

ფართო ფრონტის შექმნა.

წარმოების საკმაო კონცენტრაცია, სათანადოდ დაპროექტებული ტექნოლოგია და სპეციალურად შერჩეული მოწყობილობის გამოყენება ქმნის საწარმოო პროცესის პარალელურობის მიღწევის შესაძლებლობას.

უწყვეტობა ნიშნავს, რომ შრომის საგნები წარმოებაში ჩაშვებიდან ყოველგვარი შეჩერების გარეშე, უწყვეტად გადიოდეს საწარმოო პროცესის ყველა ოპერაციას, ნაწილობრივ პროცესსა და სტადიას, რომ შრომის საგანი არ იყოს უძრავ მდგომარეობაში, რაც შეიძლება მეტად შემცირდეს ტრანსპორტირების პროცესი.

პროპორციულობა არის ყველა ოპერაციის გავლა დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში ნაკეთობათა თანაბარი რაოდენობის მიერ. სურვილი წარმოების პირობებში ხშირად ეს პროპორციულობა მიიღწევა ხუთ დღეში, ხანდახან კი – ერთ თვეში. ეს იმას ნიშნავს, რომ მხოლოდ ერთი თვის განმავლობაში გაივლის ნაკეთობათა თანაბარი რაოდენობა ყველა ოპერაციას, რაც უფრო მცირეა დროის ის მონაკვეთი, რომელშიც ნაკეთობათა თანაბარი რაოდენობა გაივლის ყველა ოპერაციას, მით უფრო მაღალია პროპორციულობა.

ჰარმონიულობა ნიშნავს, რომ ოპერაციათა და შრომითი მოძრაობების განხორციელების დროს პერიოდთა შორის უნდა არსებობდეს სრული შეთანხმებულობა. ამის მიღწევა შესაძლებელია არა მარტო სათანადო დაგეგმვით, არამედ დაგეგმილი გრაფიკების შესაბამისად წარმოების გაძლოდით. ეს გაძლოდა თავისი ბუნებით ოპერაციათა შეთანხმებულობის „დირიჟორობაში“ გამოიხატება.

რიტმულობა გულისხმობს, რომ თანაბარზომიერი მდგრადი რეჟიმით ფუნქციონირებდეს ყოველი დანადგარი, სამუშაო ადგილი, საწარმოო უბანი, საამქრო და მთელი წარმოება და ხორციელდებოდეს გეგმით წინასწარ გამოზომილ მოძრაობათა სახით, რაც გამორიცხავს წარმოების ერთ პერიოდში „მოღუ-ნებას“, სხვა პერიოდში კი „ზედამხედველობით“ ფუნქციონირებას.

ფირმის სწორი მუშაობა ნიშნავს, რომ უზრუნველყოფილია შრომის საგნების მიერ წარმოების ყველა ოპერაციისა და სტადიის გაველა სწორხაზოვნად, უმცირესი გზით ყოველგვარი ზიგზაგის გარეშე.

იმისათვის, რომ ასეთ ორგანიზმად შეიკრას საწარმოო პროცესები, მისი სტადიებითა და ოპერაციებით, წარმოების ორგანიზაცია უნდა განხორციელდეს სათანადო ფორმებითა და მეთოდით.

გამოყოფენ წარმოების ორგანიზაციის შემდეგ ფორმებს:

1. წარმოების სპეციალიზაციას;
2. წარმოების კოოპერირებას;
3. წარმოების კომბინირებას;
4. საფირმო გაერთიანებათა ორგანიზებას;
5. აგროსამრეწველო გაერთიანებები.

წარმოების ორგანიზაცია ხორციელდება:

1. ნაკადური მეთოდით;
2. ჯგუფური მეთოდით;
3. ერთეულადი მეთოდით.

2.5. წარმოების ორგანიზაციის ფორმები

საწარმოს სპეციალიზაცია. საწარმოში დასამზადებელი პროდუქციის ნომენკლატურის ისეთ შეზღუდვასა და შედარებით სტაბილიზაციას, რომელიც მოცემულ საწარმოში თავს უყრის ერთგვაროვან წარმოებებს, **საწარმოს სპეციალიზაცია ეწოდება.**

საწარმოთა სპეციალიზაცია ერთგვაროვან მდგომარეობას ქმნის საწარმოო პროცესების ტექნოლოგიის, ტექნიკური აღჭურვისა და ორგანიზაციის მხრივ. მართლაც, საქსოვი დაზვის, სამღებრო აპარატის ბარგის საშრობი აგრეგატის დამზადება მოითხოვს განსხვავებულ მარშრუტს, შემთხვევაში განსხვავებულ ტექნიკურ აღჭურვილობას, საწარმოს უბნებს შორის შრომის განსხვავებულ განაწილებასა და ა.შ. თუ ნაკეთობათა ნუსხას შევზღუდავთ ორი დასახელების პროდუქციით, მაგალითად, საქსოვი და სართავი დაზგებით, მაშინ ოთხის ნაცვლად ორ განსხვავებულ საწარმოო პროცესებთან გვექნება საქმე და ბოლოს, თუ მხოლოდ საქსოვი დაზვის დამზადებით შევზღუდავთ მოცემული საწარმოს პროდუქციას, მაშინ სრულად ერთგვაროვან საწარმოო პროცესთან გვექნება საქმე. საწარმოს სპეციალიზაცია მაშინაც შეიძლება განხორციელდეს, როდესაც დასამზადებელი პროდუქციის ნომენკლატურის შეზღუდვა უზრუნველყოფს მოცემულ საწარმოში ისეთ ნაკეთობათა თავმოყრას, რომელთაც აქვს დეტალების კვანძებისა და სხვა ნაწილების დამზადების უნიფიცირებისა და სტანდარტიზაციის უაღრესად დიდი შესაძლებლობანი. სამუშაო ადგილების სპეციალიზაციას შორის ამ განსხვავების ძირითადი ნიშანია ის, **რომ საწარმოს სპეციალიზაცია ნიშნავს პროდუქციის ნომენკლატურის შეზღუდვას, სამუშაო ადგილების სპეციალიზაცია კი – ოპერა-**

ციათა ნომენკლატურის შეზღუდვას. საამქროების, საწარმოო უბნებისა და სამუშაო ადგილების სპეციალიზაცია იქ უფრო ღრმად ხორციელდება, სადაც სამრეწველო ფირმა უფრო მეტადაა სპეციალიზებული. **წარმოების კონცენტრაცია** გამართლებული გაყიდვების მასშტაბით წარმოების სპეციალიზაციის ერთ-ერთი აუცილებელი პირობათაგანია. წარმოების კონცენტრაცია სამუშაო ადგილებზე, საწარმოო უბნებსა და საამქროებში დამოკიდებულია საწარმოს სპეციალიზაციის სიღრმესა და სპეციალიზებული პროდუქციის წარმოების მასშტაბებზე. ამიტომ შიგასაწარმოო სპეციალიზაციის ხასიათი და დონე განისაზღვრება:

1. დარგობრივი და დარგთაშორისი სპეციალიზაციით. რაც უფრო ღრმად ასეთი სპეციალიზაცია, მით უფრო მცირეა დასამზადებელი პროდუქციის ნომენკლატურა, რომლის დამზადებაც ამგვარ გარემოში მოუწევს ამ დარგის საწარმოებს;

2. ერთი სახელწოდების პროდუქციის წარმოების მასშტაბით. რაც უფრო მეტია მოცემული სახელწოდების პროდუქციის გაყიდვების მოცულობა, მით უფრო ფართოვდება შიგასაწარმოო სპეციალიზაციის შესაძლებლობა;

3. დასამზადებელი პროდუქციის საწარმოო პროცესებისა და გადასამუშავებელი ნედლეულის თავისებურებებით. თუ პირველი ორი გარემოება განაპირობებდა სპეციალიზაციის სიღრმეს, ეს მესამე განსაზღვრავს შიგასაწარმოო სპეციალიზაციის ხასიათს;

4. ტექნიკისა და ტექნოლოგიის განვითარების დონით. მაგალითად, შიგასაწარმოო სპეციალიზაციის საკითხები სრულიად ახლებურად წყდება ტექნოლოგიაში ქიმიური პროცე-

სების დანერგვის გამო;

5. პროდუქციის სტანდარტიზაციის დეტალებისა და ნაწილების ნორმალიზაციისა და უნიფიკაციის დონით.

გარდა სტანდარტიზაცია-ნორმალიზაციისა, უაღრესად დიდი ყურადღება ექცევა დეტალებისა და კვანძების კონსტრუქციულ გაერთიანებას, ე.ი. უნიფიკაციას. ასეთი ღონისძიება უზრუნველყოფს სამუშაო ადგილებზე მისამაგრებელ ოპერაციების ნომენკლატურის შეზღუდვას მიუხედავად იმისა, რომ მთელ უბანზე სხვადასხვა დროს განსხვავებული პროდუქცია დამზადდება.

განასხვავებენ შიგასაწარმოო სპეციალიზაციის შემდეგ სახეობებს:

1. ტექნოლოგიურ სპეციალიზაციას;
2. საგნობრივ სპეციალიზაციას;
3. დეტალების მიხედვით სპეციალიზაციას.

ტექნოლოგიური სპეციალიზაციის დროს ტექნოლოგიური პროცესი დაყოფილია რამდენიმე ცალკეულ ფაზად, რომლებიც ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან ტექნოლოგიის მეთოდებით, მოწყობილობის ხასიათითა და კადრების სპეციალიზაციით.

საგნობრივი სპეციალიზაციის დროს პროდუქციის დამზადების მთელი პროცესი ან მისი ნაწილი სრულდება საამქროში ან საწარმოო უბანზე.

საგნობრივი სპეციალიზაცია ნიშნავს სპეციალიზაციას მზა ნაკეთობათა დეტალების მიხედვით: საწარმოო პროცესების გამოყოფისა და დაჯგუფების გზით ხდება ყოველი დეტალისა და დეტალთა ერთგვაროვანი ჯგუფებისათვის ცალკე საამქროსა ან საწარმოო უბნის ორგანიზება. საწარმო უბნების

დეტალების მიხედვით სპეციალიზაცია კი ფართო გავრცელებას პოულობს საგნობრივად სპეციალიზებულ სამქრობებში. საგნობრივი სპეციალიზაციას ხელს უწყობს დეტალების მიხედვით სპეციალიზაციას საწარმოს ქვედანაყოფებში.

საწარმოო კოოპერირება შეიძლება განხორციელდეს ორი მიმართულებით: 1. მჭიდრო კავშირის დამყარებით იმ საწარმოებთან, რომლებიც სპეციალიზაციის ხასიათიდან გამომდინარე, ერთმანეთთან უშუალო (პირდაპირ) საწარმოო დამოკიდებულებაში იმყოფებიან (მაგ.: საკისრების ქარხანა და სატრაქტორო ქარხანა); 2) სპეციალიზებულ საწარმოთა შორის კავშირის დამყარება, რომლებიც ერთმანეთთან პირდაპირ საწარმოო ურთიერთობაში არ იმყოფებიან, მაგრამ ამ კავშირების არსებობა საშუალებას აძლევს ერთ საწარმოს, გამოიყენოს მეორის საწარმოო სიმძლავრეები.

საწარმოთა შორის კავშირის სახეების მიხედვით განასხვავებენ კოოპერირების შემდეგ სახეებს:

1. დარგთაშორის კოოპერირებას; 2. შიდადარგობრივ კოოპერირებას; 3. დეტალებით კოოპერირებას; 4. აგრეგატულ კოოპერირებას; 5. ტექნოლოგიურ (სტადიური) კოოპერირებას.

საწარმოო კოოპერირების დონის განსაზღვრისათვის იყენებენ შემდეგ მაჩვენებლებს:

ა) გარედან შემოტანილ მაკომპლექტებელ ნაკეთობათა და ნახევარფაბრიკატების ხვედრით წილს პროდუქციის საერთო მოცულობაში;

ბ) მონათესავე საწარმოთა რაოდენობას, რომლებიც კოოპერირებას ეწევიან სათავო საწარმოსთან;

გ) სხვადასხვა კოოპერირებულ მიწოდებათა საშუალო

ნათესს.

i კოოპერირების მანვენებლებს მიეკუთვნება კოოპერირების (K) კოეფიციენტი, რომელიც გამოსახავს ნაყიდი ნახევარფაბრიკატების ხვედრით წილს Π_E გამომუშავებული პროდუქციის საერთო (Π_o) მოცულობაში:

$$K_3 = \frac{\Pi_E}{\Pi_o} \cdot 100\%$$

კომბინირება არის წარმოების ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი ფორმა. ის თავისი არსით ერთი საწარმოს (ფირმის) ფარგლებში სხვადასხვა ან ერთი და იმავე საწარმოთა გაერთიანებაა, რომლებიც ერთმანეთთან მჭიდროდ არიან დაკავშირებული ტექნიკური, ეკონომიკური და ორგანიზაციული ურთიერთობებით.

საწარმოო კომბინატი არის ოპტიმალური სიმძლავრის სპეციალიზებულ საწარმოთა ერთიანი ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური, ეკონომიკური და ტერიტორიული კომპლექსი.

საწარმოო კომბინირება შეიძლება გამოვლინდეს სამი სხვადასხვა ფორმით:

1. ნედლეულის თანმიმდევრული გადამუშავებით (მაგ.: ტყავის ფესსაცმლის კომბინატი, მეტალურგიული კომბინატი და სხვ.);

2. წარმოების ნარჩენების გამოყენებით სხვა სახის პროდუქციის მისაღებად (მაგ.: ჩაის კომბინატი – ჩაის ნატურალური კონცენტრატების, სხვადასხვა საღებავების მისაღებად);

3. ნედლეულის კომპლექსური გადამუშავებით, რომელიც ითვალისწინებს ერთი სახის ნედლეულიდან სხვადასხვა სახის პროდუქციის მიღებას (ხორცკომბინატი, ნავთოქიმიური კომბინატი).

როგორც ადრე აღვნიშნეთ, არსებობს აგრეთვე ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კომბინირების ცნება. პირველი

მათგანი გულისხმობს ერთი სახის ნედლეულის თანმიმდევრული გადამუშავებით გარკვეული პროდუქციის (ნახევარფაბრიკატის) მიღებას; მეორე – ერთი ნედლეულის თანმიმდევრული გადამუშავებით ძირითადი პროდუქტების (ნახევარფაბრიკატის), ხოლო ნარჩენებიდან პროდუქტის მიღებას.

დღეისათვის არ არსებობს კომბინირების დონის განმსაზღვრელი ერთიანი მაჩვენებელი. ამიტომ მრეწველობის ყოველი დარგისათვის იყენებენ ე.წ. დარგობრივ მაჩვენებელს და სხვადასხვა მაჩვენებელს.

წარმოების კომბინირება, როგორც წარმოების ორგანიზაციის ეფექტური ფორმა, ხასიათდება შრომის იარაღების, შრომის საგნებისა და სამუშაო ძალის რაციონალური გამოყენებით.

წარმოების კომბინირების ეფექტიანობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია გარემოს დაცვა, რაც ქიმიური, შავი და ფერადი მეტალურგიის, ელექტრო-ენერგეტიკისა და მრეწველობის სხვა დარგების მომწამვლელი ნარჩენების გადამუშავებით მიიღწევა.

მიუხედავად იმისა, რომ კომბინირება ვითარდება კვლავ წარმოების ზოგადი კანონების შესაბამისად, ცალკეული დარგის საწარმოსთვის უნდა გავითვალისწინოთ ტექნიკურ-ეკონომიკური თავისებურებანი და გამოსაყენებელი ნედლეულის რესურსები. კომბინირების განვითარების თავისებურებებით ხასიათდება ის საწარმოები, რომლებსაც მიეკუთვნება:

- ა) მომპოვებელი;
- ბ) დამმუშავებელი – ჭარბი ქიმიური პროცესებით;
- გ) დამმუშავებელი – ჭარბი მექანიკური პროცესებით;
- დ) ენერგეტიკული.

ა. ჯგუფის მრეწველობის დარგების შემთხვევაში მოპოვებული სასარგებლო წიაღისეულის თითქმის ყველა სახე საჭიროებს შემდგომ გადამუშავებას (გამდიდრებას);

ბ. ჯგუფის დარგებში შედის ქიმიური მრეწველობა, შავი და ფერადი მეტალურგია, კვების მრეწველობა და სხვ.

ნავთობგადამამუშავებელ და ნავთობქიმიურ საწარმოებში კომბინირების ძირითადი ფორმაა ბუნებრივი და თანმდევი გაზებისა და ნავთობის კომპლექსური გადამუშავება, რომლის შედეგად მიიღება არამარტო საწვავი, არამედ დიდი რაოდენობით სხვადასხვაგვარი ქიმიური პროდუქტი, მათ შორის სინთეზური ფისი, პლასტმასები, სინთეზური კაუჩუკი, ხელოვნური და სინთეზური ბოჭკო. უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ნავთობგადამამუშავებელი და ნავთობქიმიური საწარმოების შერწყმას და მათ ბაზაზე მსხვილი ნავთობქიმიური კომპლექსის შექმნას, რომელიც 10%-მდე ამცირებს ნავთობქიმიკატების თვითღირებულებას და 15-20%-მდე – კაპდაბანდებას.

კომბინირებული წარმოება დიდი ეფექტიანობით გამოირჩევა კვების, განსაკუთრებით ხორცის, რძის, შაქრისა და სხვ. მრეწველობაში. მაგ.: ხორცის კომბინატში აწარმოებენ არა მარტო სხვადასხვა სახის ხორცის პროდუქტებს (ძეხვეულის, კონსერვების, ხინკლების), არამედ საკვებ და ტექნიკურ ზეთს, სამედიცინო პრეპარატებს, საკვებ ფხვნილს, ხორციელდება ტყავის, ნაწლავების დამუშავება და სხვ.

თაზი 3

მენეჯერული მართვის მეთოდები

3.1. ფირმები, მენეჯერები და რაციონალური მართვა

ფირმა მენეჯერთა საქმიანობის ასპარეზია, სადაც აუცილებელია მენეჯმენტის განხორციელება.

ფირმად შეიძლება ჩაითვალოს ადამიანთა ჯგუფი, რომელიც აკმაყოფილებს რამდენიმე აუცილებელ მოთხოვნას:

□ მასში უნდა ირიცხებოდეს ორი ადამიანი მაინც, რომლებიც თავს ჯგუფის წევრებად თვლიან;

□ ჯგუფის ყველა წევრს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს ერთი ან რამდენიმე საერთო მიზანი;

□ ჯგუფის წევრები მიზანდასახულად ერთად უნდა მუშაობდნენ საერთო მიზნების მისაღწევად.

განასხვავებენ ფორმალურ და არაფორმალურ ფირმებს. ზემოაღნიშნული ფორმულირება ზუსტად მიესადაგება ფორმალურ ფირმებს. არაფორმალურია ის ფირმები, რომლებიც შექმნილია სპონტანურად, ე.ი. თავისთავად, გარე ძალების ზემოქმედების გარეშე.

რთული ფირმები ეწოდება ისეთ ფირმებს, რომლებსაც არა ერთი, არამედ რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებული მიზანი აქვს, რთული ფირმების საერთო მახასიათებლებია:

1. **რესურსები**, პირველ რიგში ადამიანური ანუ შრომითი რესურსები, კაპიტალი, მასალები, ტექნოლოგია, ინფორმაცია. ყველა რთული ფირმის მიზანია, გარდაქმნას (გამოიყენოს) რესურსები დასახული მიზნის შესაბამისად.

2. გარემოზე დამოკიდებულება. ვერც ერთი სახის ფირმა ვერ იარსებებს გარე გარემოსთან კავშირის გარეშე.

ტერმინში – „გარე გარემო“ იგულისხმება ეკონომიკური პირობები, მომხმარებლები, პროფკავშირები, ხელისუფლების გამოცემული აქტები, კანონმდებლობა, კონკურენტული ფირმები, საზოგადოებრივი შეხედულებები, ტექნიკა და ტექნოლოგია და ა.შ. ეს ურთიერთდაკავშირებული ფაქტორები გავლენას ახდენენ ყველაფერზე, რაც ფირმის შიგნით ხდება.

შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება. ნებისმიერი ფირმის წევრებს შორის უნდა გაირკვეს, ვინ რა ფუნქციას ასრულებს.

ქვედანაყოფები. რთული ფირმები შრომის ჰორიზონტალურ დანაწილებას ახორციელებენ ქვედანაყოფების შექმნის საფუძველზე. ისინი სპეციფიკურ, კონკრეტულ დავალებებს ასრულებენ.

ფირმის საერთო მიზნების მიღწევა მის ქვედანაყოფებში დასაქმებულთა შრომის კოორდინაციის აუცილებლობას წარმოშობს.

მართვის აუცილებლობა. როგორც აღვნიშნეთ, იმისათვის, რომ ფირმამ დასახულ მიზანს მიაღწიოს, აუცილებელია კონკრეტული ამოცანების შესრულების შრომის კოორდინირება ვერტიკალური დანაწილების საფუძველზე.

3.2. მმართველობითი საქმიანობის არსი

გამოკვლევები ადასტურებს, რომ მმართველობითი შრომა თავისი არსით მნიშვნელოვნად განსხვავდება სხვა სახის შრომისაგან.

მმართველობითი საქმიანობის არსი სიღრმისეულად აქვს

შესწავლილი ჰენრი მინცბერგს. იგი ათამდე მმართველობით როლს გამოყოფს, ისენია: მთავარი ხელმძღვანელი, ლიდერი, დამაკავშირებელი როლი, ინფორმაციის მიმღები, ინფორმაციის გამავრცელებელი, ორგანიზაციის წარმომადგენელი, მეწარმე, დარღვევათა აღმომფხვრელი, რესურსების გამანაწილებელი, მოლაპარაკების მწარმოებელი. მინცბერგი თვლის, რომ ზემოაღნიშნული 10 როლი შეიძლება 3 მსხვილ კატეგორიად – პიროვნებათაშორის, ინფორმაციულ, გადაწყვეტილების მიღების როლებად გაერთიანდეს.

3.3. მმართველობითი ფუნქციები, მართვის განსაზღვრა

მინცბერგის ზემოაღნიშნული როლებსა და მათ კლასიფიკაციას სხვადასხვა ავტორი ერთნაირად არ აღიქვამს. ფართო გავრცელება პოვა იმ თვალსაზრისმა, რომლის მიხედვით არსებობს ნებისმიერი ფირმისათვის მისაღები მართვის პროცესი, რაც არა ერთუ ისეთი ფუნქციის რეალიზაციას ემყარება, რომელიც ყველა ხელმძღვანელმა უნდა შეასრულოს.

ცნობილი სპეციალისტი პიტერ დრუკერის აზრით - მართვა საქმიანობის განსაკუთრებული სახეა, რომელიც ხალხის არაორგანიზებულ ჯგუფს ეფექტიან, მიზანდასახულ და მწარმოებლურ ჯგუფად გადააქცევს. მართვა სოციალური გარდაქმნების მასტიმულირებელ ელემენტს წარმოადგენს.

3.4. მართვის დონეები

იმისათვის, რომ ფირმებში სრულფასოვნად განხორციელდეს მართვის პროცესი, დიდი მოცულობის მმართველობითი სამუშაო უნდა შესრულდეს.

მმართველობითი შრომის დანაწილების ერთ-ერთი ფორმაა ხელმძღვანელობის კორიზონტალური ანუ ცალკეული ქვედანაყოფების მიხედვით განაწილება.

პრაქტიკაში მართვის დონეების დასახასიათებლად ძირითადად სამი დონე (რგოლი) გამოიყოფა. ესენია: დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები (მმართველები) ანუ ოპერაციათა ხელმძღვანელები; მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელები (მმართველები მართვის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელები (მმართველები).

დაბალი რგოლის მმართველების მუშაობის კოორდინაციას ახდენენ საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები. ზოგიერთ დიდ ორგანიზაციაში ჩამოყალიბდა საშუალო რგოლის ხელმძღვანელთა ორი დონე: მაღალი საშუალო და დაბალი საშუალო. საშუალო რგოლის ხელმძღვანელთა ტიპური თანმიმდევრობებია: განყოფილების გამგე (ბიზნესში), დეკანი – (კოლეჯში), მმართველი გასაღების სფეროში, ფილიალის დირექტორი, ოფიცრები - ლეიტენანტიდან პოლკოვნიკამდე და ა.შ.

ფირმებში საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები მსხვილ ქვედანაყოფებს ან განყოფილებებს უძღვებიან. მათი შრომის ხასიათი ქვედანაყოფის ფუნქციით განისაზღვრება. საშუალო რგოლის მმართველები უმაღლესი და დაბალი რგოლების ხელმძღვანელთა დამაკავშირებელ ფუნქციას ასრულებენ.

უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელები (მმართველები). უმაღლესი მმართველობითი რგოლი მცირერიცხოვანი და მსხვილ ფირმებში რამდენიმე კაცით განისაზღვრება. ბიზნესში აღნიშნული რგოლის ხელმძღვანელობის ტიპური თანამდებობებია: საბჭოს თავმჯდომარე, პრეზიდენტი, კორპორაციის ვიცე-პრეზიდენტი. არმიაში მათ მიეკუთვნებიან გენერლები, სახელმწიფოებრივი მოღვაწეობის სფეროში კი – მინისტრები და ა.შ. ისინი პასუხს აგებენ მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების გამო.

3.5. მენეჯერი და მეწარმე

ტერმინი „მეწარმე“ შემოიღო ფრანგმა ეკონომისტმა რ. კანტილონმა XVIII საუკუნეში. იგი გულისხმობდა კაცს, რომელიც თავის თავზე იღებს ახალი საწარმოს ორგანიზებას, ახალი პროდუქციის ან მომსახურების ათვისების რისკს. კარგად უნდა გავაცნობიეროთ, რომ ტერმინები „მენეჯერი“ და „მეწარმე“ სინონიმები არ არის.

მეწარმეები მმართველის როლში. რამდენადაც ყველა მეწარმე ფირმის მიზნების ფორმირებაში ავტომატურად მონაწილეობს, მართავს მას, ადვილად ერკვევა ბაზრის ცვლილებებში, ამიტომ ის მიდის გათვლილ რისკზე და ამტკიცებს, რომ მენეჯერია.

შესაძლოა ზოგიერთ მეწარმეს არ ჰქონდეს ისეთი მმართველობითი ფუნქციების ეფექტურ შესრულების უნარი და მიდრეკილება, როგორცაა: დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია და კონტროლი.

ფხიანი მენეჯერი აქტიურად ეძებს მდგომარეობის გამოსწორების შესაძლებლობებს, მიზანდასახულ რისკზე მიდის, რათა წარმატებას მიაღწიოს. ასეთი უნდა იყოს ყველა რგოლის (დაბალის, საშუალოსი თუ მაღალის) მენეჯერი.

3.6. მართვა წარმატების მისაღწევად

ფირმის არსებობის ძირითადი დანიშნულებაა განსაზღვრული მიზნების მიღწევა.

ფირმის წარმატების შემადგენელი ელემენტებია:

არსებობა. ფირმათა უმრავლესობის უპირველესი ამოცანაა ეფექტიანი ფუნქციონირება და მუდმივი არსებობა. ზოგ ფირმას მუდმივად არსებობის პოტენციალი აქვს, მაგრამ სხვადასხვა მიზეზის გამო, აღნიშნული შესაძლებლობების რეალიზაციას ვერ ახერხებს. ამჟამად სხვადასხვა ფირმათა შორის რეკორდი რომის კათოლიკურ ეკლესიას ეკუთვნის, რომელიც თითქმის 2000 წელია უწყვეტად მოქმედებს.

შედგეიანობა და ეფექტიანობა. იმისათვის, რომ ფირმამ დიდი ხნის განმავლობაში იარსებოს და მიაღწიოს დასახულ მიზნებს, უნდა მუშაობდეს შედეგიანად და ეფექტიანად. **პიტერ დრუკერის სიტყვებით რომ ვთქვათ,** შედეგიანობა მიიღწევა, თუ „კეთდება საჭირო საგნები“, ხოლო ეფექტიანობა იმის შედეგია, რომ „ეს საგნები სწორად იქმნება“. „სწორი საგნების“ კეთებაში იგულისხმება სწორი მიზნის შერჩევა, ე.ი. მიზნის შერჩევა, რომელიც მომხმარებელთა მსოფლიოში არსებულ მოთხოვნებს შეესაბამება. „საგნის სწორად კეთებაში“ კი იგულისხმება პროდუქციის მცირე დანახარჯებისა და უმაღლესი ხარისხის უზრუნველყოფა.

მწარმოებლურობა გამოხატავს დამოკიდებულებას დამზადებულ პროდუქციასა და მოხმარებელ რესურსებს შორის. რაც უფრო ეფექტიანია ფირმა, მით უფრო მაღალია მისი მწარმოებლურობა.

ტერმინი „მწარმოებლურობა“ გულისხმობს კომპლექსურ ფაქტორულ მწარმოებლურობას, რომელიც ყველა სახის რე-

სურსების (და არა მხოლოდ შრომის) ეფექტიანი გამოყენებით მიიღწევა. „მწარმოებლურობის“ სინონიმად ხშირად გამოიყენება ტერმინი „ნაყოფიერება“.

მწარმოებლურობა (ნაყოფიერება) ფირმის ყველა ქვედანაყოფის დონეზე დასახული მიზნების რეალიზაციის უმნიშვნელოვანესი პირობაა. მისი ამადლების გარეშე წარმოუდგენელია კონკურენტულ ბრძოლაში გამარჯვება.

მწარმოებლურობა არა მარტო ფირმის მუშაობის უმნიშვნელოვანესი მაჩვენებელია.

პრაქტიკული რეალიზაცია. ნებისმიერი გადაწყვეტილება, როგორ კარგადაც არ უნდა იყოს ის დასაბუთებული, მხოლოდ იდეაა. მართვის მიზანია მოახდინოს ამგვარი იდეებისა და აზრების რეალიზაცია.

3.7. მართვისადმი მიდგომა - წარმატების საწინდარი

იმისათვის, რომ ფირმამ წარმატებას მიაღწიოს, აამაღლოს მწარმოებლურობა, საჭიროა მართვისადმი შემოქმედებითად მიდგომა. არსებობს მართვისადმი მიდგომის სამი მთავარი პრინციპი:

პირველია – განზოგადება. ფირმის მართვა დაკავშირებულია მრავალ რთულ პრობლემასთან;

მეორე – სიტუაციური მიდგომის აუცილებლობა. მმართველობითი ფუნქციის შესრულებისას აუცილებელია ფირმებს შორის არსებულ განსხვავებათა გათვალისწინება. ისინი ორ ძირითად კატეგორიად – შინაგან და გარე ცვლადებად იყოფა.

შინაგანი ცვლადები ფირმის მახასიათებლებია. ის გულისხმობს ფირმის შინაგან გარემოს, რომელიც თავის მხრივ

ფირმის მიზნებს, რესურსებს, ზომებს, შრომასა და მომუშავეების პორიზონტალურ და ვერტიკალურ დანაწილებას ემყარება.

ფირმის ზომის (სიდიდის) ცვლილება ნათლად მიუთითებს იმაზე, როგორ გავლენას ახდენენ მართვაზე შიგა განსხვავებანი. რაც უფრო იზრდება ფირმა, მით უფრო ძნელი ხდება მისი მუშაობის კოორდინაცია.

გარე ცვლილებები ის ფაქტორებია, რომლებიც ფირმის გარეთ არსებობენ და სერიოზულ გავლენას ახდენენ მის საქმიანობაზე.

მესამე – ინტეგრირებული მიდგომის აუცილებლობა. იმის აღნიშვნა, რომელი ცვლადები უფრო ძლიერ მოქმედებენ ფირმის საქმიანობაზე, საკმარისი არ არის იმისთვის, რომ განვსაზღვროთ, რომელი გადაწყვეტილებაა საუკეთესო კომპანიის მიზნის მისაღწევად.

3.8. საწარმოო პროცესების ორგანიზაციის ძირითადი მეთოდები და ტიპები

სამრეწველო საწარმოებში იყენებენ საწარმოო პროცესების ორგანიზაციის ნაკადურ, ჯგუფურ (პარტიობით) და ერთეულად მეთოდებს. მათ შორის მაღალი ეფექტიანობით გამოირჩევა ნაკადური მეთოდი, რომელიც ითვალისწინებს შრომის საგნების გადაადგილებას (სამუშაო ადგილებზე) დადგენილი ტაქტიკის შესაბამისად.

ნაკადური მეთოდის დამახასიათებელი ნიშნებია:

– საწარმოო პროცესის დანაწილება თანაბარი ან ჯერადი ხანგრძლივობის ოპერაციებად და მათი მიმაგრება (მიკუთვნება) სამუშაო ადგილებზე;

– ოპერაციათა შესრულების მკაცრი თანმიმდევრობა და სამუშაო ადგილების განლაგება ტექნოლოგიური პროცესის მიმართულებით;

– სამუშაო ადგილებზე ოპერაციათა პარალელური შესრულება;

– შრომის საგნების მოძრაობის ერთი მიმართულება, რამაც უნდა შექმნას შიგატრანსპორტის უწყვეტი გამოყენების წინაპირობა.

ნაკადური წარმოება საშუალებას იძლევა, მოწყობილობათა სრული დატვირთვის პირობებში მივადწიოთ საწარმოო ციკლის ხანგრძლივობის შემოკლებას და შრომითი რესურსების დანახარჯების შემცირებას.

დასამზადებელი ნაკეთობების ნომენკლატურის მიხედვით არსებობს მუდმივი, ცვლადი და ჯგუფური ნაკადური ხაზები. მუდმივი ნაკადური ხაზი ხასიათდება (შედარებით ხანგრძლივ მონაკვეთში) ერთი დასახელების პროდუქციის წარმოების დიდი მასშტაბით და ხაზში შემავალი მანქანა-მოწყობილობების უცვლელი რეჟიმის პირობებში მუშაობით.

ცვლად ნაკადურ ხაზზე განხორციელებულია კონსტრუქციულად იდენტური და ტექნოლოგიურად ერთტიპური პროდუქციის წარმოება მონაცვლეობის წესით, რაც სერიულ წარმოებაში გამოიყენება.

ჯგუფური ნაკადური ხაზი ხასიათდება კონსტრუქციულად და ტექნოლოგიურად მსგავსი ნაკეთობების ერთდროული წარმოებით.

საწარმოო პროცესების უწყვეტობის დონის მიხედვით განასხვავებენ უწყვეტ და წყვეტილ ნაკადურ ხაზებს.

ნაკადური ხაზი უწყვეტია, როცა ყველა ოპერაცია სინქრონიზებულია და გამორიცხულია შრომის საგნების წყვეტილი ნაკადური ხაზების გამოყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც შესაძლებელია შესასრულებელი საწარმოო ოპერაციების სრული სინქრონიზაცია და მანქანა-დანადგარების ერთიანი გამტარუნარიანობის უზრუნველყოფა. ოპერაციის სინქრონიზაცია იმაში მდგომარეობს, რომ ხაზის ნებისმიერ სამუშაო ადგილზე საგნის (ნაკეთობის) დამუშავების დრო ხაზის ტაქტის ტოლი არ არის.

ნაკადური ხაზის ტაქტი ეწოდება დროის შუალედს, წარმოებაში ორი მორიგი ნაკეთობის (დეტალის) ჩაშვებას (ან გამოშვებას) შორის.

3.9. შრომისა და ხელფასის ორგანიზაცია

1. შრომის ორგანიზაციის არსი

შრომის ორგანიზაცია მოიცავს ერთიან საწარმოო პროგრესში ტექნიკისა და სამუშაო ძალის რაციონალურ გამოყენებას.

შრომის ორგანიზაციას, დაფუძნებულს მეცნიერულ-ტექნიკური მიღწევებისა და მოწინავე გამოცდილებათა პერმანენტულ დანერგვაზე, რაც უზრუნველყოფს მატერიალური და შრომითი რესურსების ეფექტურ გამოყენებას, შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას, ადამიანის ჯანმრთელობის შენარჩუნებას და შრომის გადაქცევას პირველ სასიცოცხლო მოთხოვნილებად, უწოდებენ შრომის მეცნიერულ ორგანიზაციას.

ფირმაში შრომის მეცნიერული ორგანიზაცია მიზნად ისახავს ურთიერთდაკავშირებული ეკონომიკური, ფსიქოფიზი-

ოლოგიური და სოციალური ამოცანების წარმატებით გადაწყვეტას.

ეკონომიკური ამოცანის გადაჭრა ითვალისწინებს სამუშაო ძალისა და წარმოების საშუალებათა რაციონალურ გამოყენებას (შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას, პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებას, თვითღირებულების შემცირებასა და სხვ.).

უსიქოლოგიური ამოცანის დაძლევა უზრუნველყოფს თითოეული მუშაკის სამუშაო ძალისა და შრომისუნარიანობის მაქსიმალურ შენარჩუნებას (შრომის კულტურის, ესთეტიკის ამაღლებას), ხოლო **სოციალური ამოცანები** დაკავშირებულია პიროვნების ყოველმხრივი და ჰარმონიული განვითარების უზრუნველყოფასთან, მათი კულტურული და ტექნიკური განათლების დონის ამაღლებასთან (სწავლების, გადამზადების ორგანიზაცია და სხვ.).

შრომის სრულყოფის უმნიშვნელოვანეს მიმართულებად ითვლება შრომის დანაწილებისა და კოოპერირების განვითარება.

სამრეწველო ფირმაში ეხვედებით შრომის ფუნქციურ, ტექნოლოგიურ, კვალიფიციურ და პროფესიულ დანაწილებას.

ფუნქციური დანაწილება გულისხმობს შრომის დანაწილებას მუშაკის მიერ შესასრულებელი ფუნქციების მიხედვით, რომლის თანახმად საწარმოს პერსონალი იყოფა:

ა) ძირითად მუშებად, რომლებიც დასაქმებული არიან უშუალოდ პროდუქციის დამზადებაზე;

ბ) დამხმარე მუშებად, რომლებიც ეწევიან მომსახურებას (რემონტი, გამართვა, ტრანსპორტირება და სხვ.);

გ) ინჟინერ-ტექნიკურ და მომსახურე პერსონალად;

დ) უმცროს მომსახურე პერსონალად (დამლაგებელი, მე-
გარდირობე, კურიერი და ა.შ.);

ე) მოსწავლეებად, რომლებიც შეისწავლიან საწარმოო
პროცესებს წარმოებაში შემდგომი დასაქმების მიზნით.

ტექნოლოგიური დანაწილება ხორციელდება საწარმოო
პროცესის დაყოფის მიზნით ერთგვაროვანი ტექნოლოგიური
ნიშნის მიხედვით (მაგ.: მექანიკური, თბური და სხვ.), რაც
საფუძვლად უდევს თითოეული ტექნოლოგიური ჯგუფის
მიხედვით მუშების საჭირო რაოდენობის განსაზღვრას.

ტექნოლოგიური დანაწილების ბაზაზე ხდება ოპერატიული
და საგნობრივი დანაწილება. შრომის ოპერაციული დანაწილება
ითვალისწინებს დეტალის დამზადების ცალკეულ ტექნოლო-
გიური ოპერაციების გამოყოფას და მიმავრებას შესაბამის
სამუშაო ადგილზე. შრომის საგნობრივი დანაწილების მიზანია
წარმოების მოცემული სტადიის ყველა ოპერაციის შესრულება
ერთ სამუშაო ადგილზე, რომელსაც მოითხოვს კონკრეტული
ნაკეთობის (პროდუქციის) დამზადება (მაგ.: ქვანახშირის
მონგრევა, გაყიდვა, დატვირთვა და ტრანსპორტირება).

კვალიფიკაციის მიხედვით დანაწილება ხორციელდება
სამუშაოს სირთულის შესაბამისად, რომელიც მოითხოვს მუშის
გარკვეულ კვალიფიკაციას (მაგ.: ხარატი – მეორე, მესამე თან-
რიგისა).

პროფესიული დანაწილება ითვალისწინებს შრომის
დანაწილებას წარმოების მუშაკების სპეციალობის შესაბამისად
ამა თუ იმ პროფესიის მიხედვით (მაგ.: ტექნოლოგი, ზეინკალი,
ხარატი, მეაპარატე და ა.შ.).

თანამედროვე პირობებში ფართოდ გამოიყენება ისეთი
ფორმა, როგორიცაა მრავალდაზგოსნური მომსახურება,
რომლის თანახმად, ერთი მუშა ერთდროულად რამდენიმე

აგრეგატს ემსახურება. ორგანიზაციის ეს ფორმა გამოიყენება იმ დარგებში, რომლებიც უწყვეტი და ავტომატი-ზებული პროცესებით ხასიათდებიან (ელექტროენერგეტიკა, ქიმიური, მეტალურგიული წარმოება და სხვ.). ეს განაპირობებს სამუშაო დროის სრულად გამოყენებას და მინიმუმამდე დაჰყავს ტექნოლოგიური შესვენებები.

შრომის ორგანიზაციის ერთ-ერთი გავრცელებული ფორმაა ბრიგადა, რომელიც ითვალისწინებს მუშათა ჯგუფზე სამუშაოთა გარკვეული კომპლექსის მიმაგრებას, რომლის შესრულებაზე ჯგუფის წევრებს კოლექტიური პასუხისმგებლობა აკისრიათ შესრულებული სამუშაოს ხასიათის, წარმოების პირობებისა და თავისებურებების მიხედვით განასხვავებენ სხვადასხვა სახის საწარმოო ბრიგადებს:

ა) სპეციალიზებულ ბრიგადებს. ისინი აერთიანებენ ერთი სპეციალობის (პროფესიის), მაგრამ სხვადასხვა თანრიგის მუშებს, რომელთა შორის სამუშაოს განაწილება ხდება კვალიფიკაციის შესაბამისად;

ბ) კომპლექსურ ბრიგადებს, გათვალისწინებულია ტექნოლოგიურად სხვადასხვა ხასიათის სამუშაოებისათვის, ამისათვის საჭიროა სხვადასხვა სპეციალობისა და პროფესიის მუშების ერთობლივი მონაწილეობა.

განასხვავებენ კომპლექსური ბრიგადის სამ სახეს: შრომის არასრული დანაწილებით, შრომის სრული დანაწილებითა და შრომის დანაწილების გარეშე. შრომის სრული დანაწილებისას კომპლექსური ბრიგადის ყოველი მუშა ასრულებს სამუშაოს შესაბამისი პროფესიისა და კვალიფიკაციის მიხედვით. სპეციალიზებულიდან კომპლექსურ ბრიგადაზე გადასვლის საშუალებას იძლევა სამუშაო დროის უფრო სრულად და რაციონალურად გამოყენება.

თაზი 4

მართვაში გამოყენებული მიმართულებები და პროცესები

4.1. მმართველობითი აზრის ევოლუცია

თუ ფირმას წარმატების მიღწევა სურს, მმართველობითი ფუნქციების შესრულება აუცილებელია. მართვის პრაქტიკა, ისევე როგორც ფირმა, საქმიანობის დამოუკიდებელ სფეროდ აღიარებულ იქნა XX საუკუნეში.

სისტემატიზებული შეხედულება მართვაზე. მართვისადმი პირველი და სერიოზული დაინტერესების განაცხადი იყო ფრედერიკ ტეილორის 1891 წელს გამოცემული წიგნი „მეცნიერული მართვის საფუძვლები“, რომელშიც დასაბუთებულია, რომ მართვა არის მეცნიერული დისციპლინა, კვლევის დამოუკიდებელი სფერო.

მართვის, როგორც მეცნიერებად ჩამოყალიბება ნაწილობრივ დიდი ბიზნესის წარმოებას უკავშირდება.

I მართვის მეცნიერული ევოლუცია

ცნობილია, რომ მართვის ობიექტი იყო და არის როგორც ტექნიკა, ისე ადამიანები. ამდენად მართვის თეორიაში წარმატებები ყოველთვის იყო დამოკიდებული მართვასთან დაკავშირებულ ისეთ სფეროებზე, როგორიცაა მათემატიკა, საინჟინერო მეცნიერებები, ფსიქოლოგია, სოციოლოგია და ანთროპოლოგია.

მართვისადმი მიდგომები. დღეისათვის ცნობილია ოთხი უმნიშვნელოვანესი მიდგომა, რომლებმაც მართვის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარებაში არსებითი როლი შეასრულეს.

პირველი მიდგომა – მართვის სკოლების ჩამოყალიბება. განარჩევენ მმართველობითი აზრის ოთხ მკვეთრად განსხვავებულ სკოლას. ესენია:

1. მეცნიერული მართვის სკოლა;
2. ადმინისტრაციული მართვის სკოლა;
3. ფსიქოლოგიისა და ადამიანთაშორის ურთიერთობების სკოლა;
4. მართვის მეცნიერების (ან რაოდენობრივი მეთოდების) სკოლა.

მეორე პროცესული მიდგომა. ის მართვას განიხილავს ურთიერთდაკავშირებული მმართველობითი ფუნქციების უწყვეტ სერიად.

მესამე სისტემური მიდგომა. ხელმძღვანელებმა ფირმა უნდა განიხილონ, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების (ადამიანები, სტრუქტურა, ამოცანები და ტექნოლოგია) ერთობლიობა, რომლებიც ორიენტირებულნია ფირმის სხვადასხვა მიზნის მიღწევაზე.

მეოთხე – სიტუაციური მიდგომა გულისხმობს, რომ მართვის სხვადასხვა მეთოდის გამოყენების მიზანშეწონილობა შექმნილი სიტუაციით განისაზღვრება .კონკრეტულ სიტუაციაში, ყველაზე ეფექტიანია მართვის ის მეთოდი, რომელიც უფრო მეტად შეესაბამება მოცემულ სიტუაციას.

4.2. განსხვავებული მიმართულებები მართვაში

I. მეცნიერული მართვის სკოლა მოიცავს:

1. ამოცანის შესრულების უკეთესი საშუალებების განსაზღვრის მიზნით მეცნიერული ანალიზის გამოყენებას;
2. ამოცანების შესრულებისათვის ყველაზე შესაფერისი მომუშავეების შერჩევა და მათი სწავლების უზრუნველყოფას;

3. ამოცანების შესრულებისათვის მომუშავეთა უზრუნველყოფას საჭირო რესურსებით;

4. მწარმოებლურობის ამაღლების მიზნით მატერიალური სტიმულირების სისტემური და სწორი გამოყენებას;

5. უშუალოდ მუშაობისაგან დაგეგმვის გამოყოფა.

II. მართვის კლასიკური სკოლა უზრუნველყოფს:

1. მართვის პრინციპების განვითარებას;

2. მართვის ფუნქციების აღწერას;

3. მთელი ფირმის მართვისადმი სისტემატიზირებული მიდგომას.

III. ადამიანთა ურთიერთობებისა და ქცევითი მეცნიერების სკოლა მოიცავს:

1. დაკმაყოფილების ხარისხისა და მწარმოებლურობის ამაღლების მიზნით პიროვნებათშორისი ურთიერთობების მართვის მეთოდების გამოყენებას;

2. მართვაში ადამიანის ქცევის მეცნიერების გამოყენება იმ მიზნით, რომ სრულად იქნეს ამოქმედებული თითოეული მომუშავეს პოტენციალს.

IV. მართვის მეცნიერების სკოლა უზრუნველყოფს:

1. მართვის რთული პრობლემების სრულად გაგების გაადვილებას მოდულების დამუშაებისა და გამოყენების გზით;

2. რთულ სიტუაციებში ხელმძღვანელობის მიერ სწორი გადაწყვეტილებების მიღების მიზნით მათ დასახმარებლად რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებას.

4.3. პროცესული მიდგომა

ეს კონცეფცია, რომელიც მმართველობით აზროვნებაში მკვეთრ შემობრუნებად ითვლება, ამჟამად ფართოდ გამოიყენება. პროცესული მიდგომა პირველად შემოთავაზებულ იქნა ადმინისტრაციული მართვის სკოლის იმ წარმომადგენლების მიერ, რომლებიც მენეჯერის ფუნქციების აღწერას ცდილობდნენ. მართვა განიხილება, როგორც პროცესი, რადგან მუშაობა რომელიც მიზნის მიღწევისათვის ხორციელდება, ერთჯერადი აქტი არ არის. თავის მხრივ, მმართველობითი ფუნქციების შესრულებაც პროცესია, რადგან ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებისაგან შედგება.

ანრი ფაიოლი თვლიდა, რომ მართვა წინასწარ განჭვრეტასა და დაგეგმვას, ორგანიზებას, განკარგულების გაცემას, კოორდინაციასა და კონტროლს ნიშნავს. სხვა ავტორები გარდა ზემოაღნიშნულისა მართვის კიდევ მრავალ ფუნქციას მოიხსენიებენ, კერძოდ კი მოტივაცია, შეფასება, გადაწყვეტილებების მიღებას, პერსონალის შერჩევასა და ა.შ.

მესკონის, ალბერტისა და ხედლოურის, აგრეთვე სხვა მკვლევარების აზრით, საბოლოოდ მართვის მრავალი ფუნქცია ოთხ ძირითად ფუნქციაზე დაიყვანება. ესენია: **1. დაგეგმვა; 2. ორგანიზება; 3. მოტივაცია; 4. კონტროლი.**

1. დაგეგმვა – ფირმის მიზნის განსაზღვრისა და ამ მიზნის განხორციელებაში მდგომარეობს. თავისი არსით დაგეგმვის ფუნქცია პასუხობს შემდეგ სამ კითხვას:

□ **სად ვართ ამჟამად?** ხელმძღვანელებმა უნდა შეაფასონ ფინანსების, მარკეტინგის, წარმოების, მეცნიერული გამოკვლევების, შრომითი რესურსების მხრივ ფირმის ძლიერი და სუსტი

მხარეები. აქედან გამომდინარე, რეალურად უნდა განისაზღვროს რისი მიღწევა შეუძლია ფირმას;

□ **საით მივდივართ?** შეაფასებს რა შესაძლებლობებს, სირთულეებს, გარე გარემოს (კონკურენტები, კლიენტები, კანონები, ეკ-ური პირობები ტექნოლოგიით და ა.შ) ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს ფირმის მიზნებსა და იმ ფაქტორებს რომლებმაც მათ განხორციელებაში შეიძლება ხელი შეუშალოს.

□ **როგორ მივალწით მიზანს?** ხელმძღვანელებმა როგორც ზოგადად, ისე კონკრეტულად უნდა განსაზღვრონ, რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის რომ მიღწეულ იქნას ფირმის მიზნები.

2. ფირმა ნიშნავს, რომ შექმნილია მართვის ფუნქციის მქონე რაღაც სტრუქტურა. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ (ფირმამ) დასახულ მიზნებს მიღწიოს, საჭიროა გაირკვეს, რომელი კონკრეტული დავალება უნდა შესრულდეს და ვინ უნდა შეასრულოს ის.

3. მოტივაცია ფირმის მიზნების მისაღწევად ადამიანების (მომუშავეთა) შესაძლებლობების მაქსიმალური მობილიზების პროცესია. ხელმძღვანელს ყოველთვის უნდა ახსოვდეს, რომ თუნდაც ბრწყინვალედ შედგენილი გეგმები და ფირმის ყოველთვის სრულყოფილი სტრუქტურა ყოველგვარ აზრს მოკლებული იქნება, თუ ვინმე მასზე განპირობებულ სამუშაოს ვერ შეასრულებს.

4. კონტროლი. ფირმის მიზნების მიღწევაში დიდია კონტროლის როლი. მუშაობის პროცესში ბევრი რამ შეიძლება შეიცვალოს, როგორც ფირმის შიგნით, ისე მის გარეთ. თუ ამგვარ ცვლილებებს დროული და შესაბამისი რეაგირება არ მოჰყვა, შესაძლოა ფირმამ დიდი ზარალი განიცადოს. ამგვარად, კონტროლი ფირმის წარმატების უზრუნველყოფის პროცესია.

4.4. დამაკავშირებელი პროცესები

მართვის ფუნქციებს – დაგეგმვას, ორგანიზებას, მოტივაციასა და კონტროლს, ორი საერთო მახასიათებელი აქვს. ყველა მათგანი საჭიროებს გადაწყვეტილებების მიღებასა და კომუნიკაციას – ინფორმაციების გაცვლას.

გადაწყვეტილების მიღება. მმართველობითი სამუშაო ძირითადად ინტელექტური საქმიანობის სფეროს განეკუთვნება. ფირმამ რომ ეფექტურად იმუშაოს, მიაღწიოს წარმატებებს, აუცილებელია ხელმძღვანელმა რამდენიმე ალტერნატიული ვარიანტიდან სწორი არჩევანი უნდა გააკეთოს. ხელმძღვანელის მიერ ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღება სწორად დაგეგმვას, ორგანიზებას, მოტივაციასა და კონტროლს ნიშნავს.

კომუნიკაცია – ინფორმაციის გაცვლის პროცესია და აუცილებელია იგი სწორად იყოს ორგანიზებული.

4.5. სისტემური მიდგომა

სისტემა – ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისაგან შემდგარი მთლიანობაა, რომლის თითოეული ნაწილი თავის როლს ასრულებს დახასიათებაში.

სისტემის თეორია პირველად გამოყენებულ იქნა მეცნიერებისა და ტექნიკის სფეროში 50-იანი წლების ბოლოს. სისტემის მაგალითებია მანქანები, კომპიუტერები, ტელევიზორები და ა.შ. ისინი შედგებიან მრავალრიცხოვანი ნაწილებისაგან, რომლებიც ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთდამოკიდებული არიან. არსებობს ღია და დახურული სისტემები.

ღია სისტემა ხასიათდება გარე გარემოს ზემოქმედებით.

ენერგია, ინფორმაცია, მასალები – გარე გარემოსთან ურთიერთობის ობიექტებია.

დახურულ სისტემას მკაცრად ფიქსირებული საზღვრები აქვს. მისი მოქმედება არაა დამოკიდებული გარე სამყაროზე. დახურული სისტემის მაგალითია საათი. თუ ის ენერგიით უზრუნველყოფილია, გარე სამყაროსგან დამოუკიდებლად მუშაობს.

ქვესისტემები. რთული სისტემების მსხვილი შემადგენელი ნაწილები ხშირად თვითონ ითვლებიან ნაწილებს. საერთოდ კი სისტემების ნაწილები ქვესისტემა ეწოდება.

სიტუაციური მიდგომა. ერთმანეთში არ უნდა აფუროთ ცნება „სიტუაციური მიდგომა“ და „სიტუაციის მეთოდი“. სიტუაციის მეთოდი ფართოდ გამოიყენება მენეჯერების სწავლების დროს მართვის კონკრეტული მაგალითების ანალიზისას. ეს მეთოდი სწავლების მეთოდოლოგიის საფუძველია ცნობილ ჰარვარდის ბიზნესის სკოლაში. სიტუაციური მიდგომა კი, როგორც ეს თვით ტერმინიდან ჩანს, მთლიანად ემყარება შექმნილ სიტუაციას, კონკრეტულ გარემოებათა ერთობლიობას, რომლებიც მოცემულ კონკრეტულ შემთხვევაში ძლიერ ზემოქმედებენ ფირმაზე.

სიტუაციური მიდგომა და მართვის პროცესი. როგორც სისტემური, ისე სიტუაციური მიდგომა ორგანიზაციული პრობლემებისა და მათი გადაწყვეტის შესახებ აზროვნების საშუალებაა და არა უბრალო რეკომენდაციების ერთობლიობა.

სიტუაციური მიდგომის უმთავრესი ამოცანაა ერთმანეთთან დააკავშიროს კონკრეტული ხერხები, საშუალებები, კონცეფციები და განსაზღვროს კონკრეტული სიტუაციები, რათა ფირმამ ეფექტურად იმუშაოს და მის მიერ დასახულ მიზნებს მიაღწიოს. სიტუაციური მიდგომის მეთოდოლოგია შეიძლება წარმოვიდგინოთ შემდეგნაირად:

1. ხელმძღვანელი უნდა იცნობდეს პროფესიული მართვის იმ ხერხებსა და მეთოდებს, რომლებმაც დაამტკიცეს თავიანთი მაღალეფექტურობა. ეს ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელი კარგად უნდა ერკვეოდეს მართვის მთელ პროცესში, მის ნიუანსებში;

2. ყოველ მმართველობის კონცეფციასა და მეთოდიკას აქვს ძლიერი და სუსტი მხარეები. ამიტომ ხელმძღვანელი ვალდებულია, კონკრეტული სიტუაციის გათვალისწინებით გამოიყენოს ის კონცეფცია თუ მეთოდიკა, რომელიც საქმეს წაადგება და არა პირიქით;

3. შექმნილი სიტუაციის მიხედვით ხელმძღვანელი ვალდებულია განსაზღვროს თუ რომელი ფაქტორებია უფრო მნიშვნელოვანი.

სიტუაციური ცვლადები. როგორც ცნობილია, ფირმაზე უამრავი ცვლადები ზემოქმედებს. ამდენად, ფირმაზე ყოველგვარი ზემოქმედების აღნუსხვა და მასზე რეაგირება შეუძლებელია. მენეჯერის უპირველესი მოვალეობაა, მათგან გამოეყოს უმნიშვნელოვანესი ფაქტორები და გაითვალისწინოს ისინი.

მართვა მეცნიერებაა თუ ხელოვნება? მართვის პრობლემების კვლევით დაინტერესებულ მეცნიერთა დიდი ნაწილი თვლის, რომ მართვა – მეცნიერებაა, ამგვარმა დასკვნამ აღიარება ჰპოვა XX საუკუნეში.

მეორე მხრივ, სპეციალისტთა საკმაოდ რაოდენობას მიაჩნია, რომ მართვა უპირველესად ხელოვნებაა, მართვის ნიუანსებს კი შეიძლება დაეუფლო გამოცდილების მიღებით.

მესკონის, ალბერტისა და ხედოურის დასკვნა ასეთია: მართვა მეცნიერებაა. იგი ნაწილობრივ შეიძლება ჩაითვალოს ხელოვნებად. თუ მართვის თეორიის კარგი ცოდნა დაეფუძნება მდიდარ გამოცდილებასა და ტალანტს, ჩვენ საქმე სრულფასოვან ხელმძღვანელთან გვექნება.

თაში 5

ფირმის გარემოზე მოქმედი მიზნები და ტექნოლოგიები

შინაგანი ცვლადები ფირმაში არსებული სიტუაციური ფაქტორებია. რადგან ფირმები ადამიანთა მიერ შექმნილი სისტემებია, მათი შიდა ცვლადები ძირითადად მმართველობითი გადაწყვეტილებების შედეგია. ფირმაში არსებული ძირითადი ცვლადები, რომლებიც ხელმძღვანელობის ყურადღებას მოითხოვენ, შემდეგია: მიზნები, სტრუქტურები, ამოცანები, ტექნოლოგია და პერსონალი.

5.1. მიზნები

როგორც აღვნიშნეთ, ფირმა საერთო მიზნების მქონე ადამიანთა ჯგუფებისაგან შედგება. ის შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მიზნების მიღწევის საშუალება.

მიზნების მრავალგვარობა. ფირმას მრავალნაირი მიზნები შეიძლება ჰქონდეს, რაც განსაკუთრებით განსხვავებული ტიპის ფირმებზე ითქმის. მაგ. კომერციული ფირმები ძირითადად დაინტერესებულნი არიან, შეამცირონ დანახარჯები და გაზარდონ მოგების მოცულობა. სახელმწიფო ორგანიზაციებს, სასწავლო ინსტიტუტებსა და არაკომერციულ საავადმყოფოებს ძირითადად დანახარჯების პრობლემა აწუხებთ. მათი მიზნების ორგანიზება ბევრად არის დამოკიდებული საბიუჯეტო დაფინანსების ოდენობაზე.

ქვედანაყოფების მიზნები. ქვედანაყოფებს, ისევე როგორც მთელ ფირმებს, აქვთ მიზნები. მაგ. მარკეტინგის ქვედანაყოფს მიზნად აქვს დასახული მომხმარებელთა შენიშვნებისა და

საჩივრების შემცირება. ხშირად სხვადასხვა ორგანიზაციის ერთნაირი დასახელების ქვედანაყოფებს ბევრად უფრო მსგავსი მიზნები აქვთ, ვიდრე ამა თუ იმ ფორმის ქვედანაყოფებს.

ლოგიკური ურთიერთდამოკიდებულება ფორმის სტრუქტურას ისეთი ფორმით ქმნის, რომელიც ფორმის მიზნების ეფექტიან რეალიზაციას უზრუნველყოფს. აქ ყურადღება უნდა გავამახვილოთ სტრუქტურასთან დაკავშირებულ ორ ძირითად კონცეფციას: შრომის სპეციალიზებულ დანაწილებასა და კონტროლის სფეროზე.

შრომის სპეციალიზებული დანაწილება. შრომის დანაწილება დამახასიათებელია ნებისმიერი ფორმისათვის. ეს სრულებით არ ნიშნავს იმას, რომ სამუშაო უბრალოდ ნაწილდება არსებულ მომუშავეებს შორის. შრომის სპეციალიზებული დანაწილების დამახასიათებელი ნიშან-თვისებაა ის, რომ ხდება მოცემული სამუშაოს ცალკეულ სპეციალისტებზე გაპიროვნება, კერძოდ, იმაზე, ვისაც მათი შესრულება შეუძლია.

მართვის მოცულობა. შრომის ვერტიკალური დანაწილება ან ჰორიზონტალურად დანაწილებული შრომის კოორდინაცია აუცილებელია ნებისმიერი ფორმისათვის. ცნობილია მმართველობითი იერარქია, რომლის მიხედვითაც რანგით მაღლა მდგომ ხელმძღვანელს ექვემდებარება რანგით ქვევით მდგომი და ეს გრძელდება არამართველობით პერსონალამდე.

იმ პირების რიცხოვნობა, რომელიც ერთ ხელმძღვანელს ექვემდებარება, კონტროლის სფეროს წარმოადგენს. კონტროლის სფერო ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელოვანი მხარეა. როცა ერთ ხელმძღვანელს ექვემდებარება პერსონალის დიდი რაოდენობა, მაშინ საქმე გვაქვს კონტროლის ფართო სფეროსთან,

მას სხვანაირად მართვის ბრტყელ სტრუქტურას უწოდებენ. თუ კონტროლის სფერო ვიწროა, თითოეულ ხელმძღვანელს მცირე რაოდენობის პერსონალი ექვემდებარება, მაშინ მრავალდონიან სტრუქტურასთან გვაქვს საქმე.

ტექნოლოგია მეოთხე მნიშვნელოვანი შინაგანი ცვლადია. სპეციალისტთა უმრავლესობა ტექნოლოგიას განიხილავს, როგორც გამომგონებლებისა და ტექნიკის დამაკავშირებელ საშუალებას. ჩარლზ პეროუს აზრით, ის ნედლეულის გარდაქმნისა და გადამუშავების საშუალებაა.

ამოცანები და ტექნოლოგია ერთმანეთთან მჭიდროდაა დაკავშირებული.

სტანდარტიზაცია და მექანიზაცია. სტანდარტიზაციის ან წარმოებაში სტანდარტული ურთიერთშემცვლელი კომპონენტების პირველად გამოყენება დაკავშირებულია ელი უიტნიის – *ბაბის გამწმენდი მანქანის გამომგონებლის* სახელთან. სტანდარტიზაციის კონცეფციამ სტიმული მისცა სპეციალიზაციის განვითარებას, რომელმაც თავის მხრივ დაბალკვალიფიციური შრომის გამოყენების პირობები შექმნა.

კონვეიერულ-ამკრები სახეები. წინათ, როდესაც კონვეიერულ ამკრები სახეები არ არსებობდა, საავტომობილო წარმოებაში მუშებს ტექნოლოგიური პროცესის შეცვლასთან ერთად, სამუშაო ადგილის შეცვლაც უხდებოდათ, ე.ი. მუშები ადგილს ამა თუ იმ ტექნოლოგიური პროცესის შესაბამისად იცვლიდნენ, რის გამოც იკარგებოდა ბევრი დრო.

5.2. ტექნოლოგიის ტიპების კლასიფიკაცია ვუდვორდის მიხედვით

ტექნოლოგიის ტიპების კლასიფიკაციებს შორის ყველაზე მეტად აღიარებულია ვუდვორდის – ინგლისელი მკვლევარის მიერ შემოთავაზებული მართვის სისტემა. მან შეისწავლა საწარმოო ფორმები და აღმოაჩინა, რომ იქ გამოყენებული ტექნოლოგიები შეიძლება 3 კატეგორიად დაიყოს:

1. ერთეულოვანი, წერილსერიული ან ინდივიდუალური წარმოება, სადაც ერთდროულად მზადდება მხოლოდ ერთი ან ერთგვაროვანი ნაკეთობის წერილი სერია;

2. მასობრივი ან მსხვილსერიული წარმოება გამოიყენება ერთმანეთის იდენტური ან ერთმანეთის მსგავსი დიდი რაოდენობის ნაკეთობის დამზადებისას. ასეთი ტიპისათვის დამახასიათებელია მექანიზაცია სტანდარტული დეტალებისა და ნაკრების კონვეიერული წესის გამოყენებით.

3. უწყვეტი წარმოება იყენებს ავტომატიზებულ მოწყობილობას, რომელიც მთელი დღეღამის განმავლობაში მუშაობს და დიდი რაოდენობის ერთგვაროვან პროდუქციას ამზადებს. ასეთია ნავთობის გადამუშავება, ფოლადსამსხმელო და თუჯის სადნობი წარმოება, ელსადგურის მუშაობა და ა.შ.

5.3. ტექნოლოგიის კლასიფიკაცია ტომპსონის მიხედვით

ჯეიმს ტომპსონის აზრით ტექნოლოგია შეიძლება დაიყოს სამ კატეგორიად. ეს კატეგორიებია:

1. **მრავალრგოლიანი ტექნოლოგიები.** ისინი ხასიათდებიან ურთიერთდამოკიდებული ამოცანებით, რომლებიც თანმიმდევრობით უნდა სრულდებოდეს.

2. საშუამავლო ტექნოლოგიები ერთმანეთთან აკავშირებს ადამიანთა ჯგუფებს. მაგალითად, საბანკო საქმე საშუამავლო ტექნოლოგიაა, რომელიც აკავშირებს მენაბრებსა და მათ, ვინც ბანკიდან სესხს იღებს.

3. ინტენსიური ტექნოლოგია გულისხმობს სპეციალური ხერხების, ჩვევების ან მომსახურების გამოყენებას იმისთვის, რომ განსაზღვრული ცვლილებები მოახდინოს წარმოებაში შემოსულ კონკრეტულ მასალაში.

ტექნოლოგიების კლასიფიკაციის დროს ტექნოლოგიაში განსხვავება ძირითადად ზემოხსენებულ ავტორთა სპეციალიზაციით აიხსნება. ვუდვორდი ძირითადად სამრეწველო საწარმოებს იკვლევდა, ტომპსონი კი – არასამრეწველო დარგებს. არ შეიძლება ითქვას, რომ ტექნოლოგიის ესა თუ ის კატეგორია უკეთესია სხვაზე, რადგან თითოეულს ერთმანეთთან შედარებით აქვს უპირატესობებიც და ნაკლიც.

ადამიანები. არც ერთი ტექნოლოგია არ იქნება სასარგებლო, ვერც ერთი ამოცანა ვერ გადაწყდება ადამიანების თანამშრომლობის გარეშე. ხალხი, ადამიანები წარმოადგენენ ორგანიზაციის მესხეთე შინაგან ცვლადს. როცა ვლაპარაკობთ ორგანიზაციაზე, ხელმძღვანელებზე, დაქვემდებარებაზე, მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ ყოველთვის ადამიანებთან გვაქვს საქმე. ცუდი ან კარგი ხელმძღვანელი, ცუდი ან კარგი მუშა – კონკრეტული პიროვნებაა. თუ ხელმძღვანელი კარგად არ გაიცნობიერებს, რომ თითოეული მუშაკი პიროვნებაა, თავისი განუმეორებელი განცდებითა და მოთხოვნილებებით, ორგანიზაციას წარმატება არ უწერია, რადგან ის ერთობლივი შრომის შედეგია.

მართვის თვალსაზრისით, არსებობს ადამიანთა ქცევის სამი ძირითადი ასპექტი: ცალკეული ადამიანის ქცევა, ადამიანთა

ჯგუფის ქცევა, ხელმძღვანელთა ქცევის ხასიათი, ე.ი. მენეჯერის, როგორც ლიდერის როლი და გავლენა ცალკეული პიროვნებებისა თუ ადამიანთა ჯგუფების ქცევაზე.

უნარი. ადამიანები ერთმანეთისგან მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან უნარის მიხედვით. ისინი მკვეთრად განსხვავებულ დამოკიდებულებას ამჟღავნებენ ამა თუ იმ პროფესიისა თუ სპეციალობისადმი. ადამიანის უნარის ზრდაში განსაკუთრებით დიდია შექმნილი გამოცდილების მნიშვნელობა. თუ გვინდა მაქსიმალურ ეფექტს მივაღწიოთ, ამა თუ იმ თანამდებობისათვის ადამიანის შერჩევის დროს სრულად უნდა იქნეს გათვალისწინებული მისი უნარი.

ნიჭი და მიდრეკილება მჭიდროდ არის დაკავშირებული უნართან. მიდრეკილება რომელიმე კონკრეტული სამუშაოს შესრულებისადმი, ადამიანის პოტენციალის გამოხატულებაა. მიდრეკილება და ნიჭიერება, როგორც მემკვიდრეობითი თვისებებისა და შექმნილი გამოცდილების შერწყმის შედეგი, ტალანტის სახით გამოვლინდება. ნიჭიერება განსაკუთრებით სპორტსა და ხელოვნებაში ვლინდება. მიდრეკილება აადვილებს კონკრეტული სამუშაოს ეფექტიანად შესრულების უნარის შექმნას.

მოთხოვნილებები რაიმეს უკმარისობის ფსიქოლოგიური თუ ფიზიოლოგიური შეგრძნების შინაგანი გამოხატულებაა. ძირითადად ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებებს (საკვებზე, სასმელზე, სითბოზე და ა.შ.), მიეკუთვნება აგრეთვე ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებები.

მოლოდინი. მიმდინარე სიტუაციისა და წარსულის გამოცდილებაზე დაყრდნობით, ადამიანები თავიანთი ქცევის შედეგების გათვალისწინებით აყალიბებენ გარკვეულ მოლოდინს. ისინი ცნობიერად (შეგნებულად) თუ ქვეცნობიერად წყვეტენ, რამდენად რეალური ან არარეალურია მათთვის მნიშვნელოვანი

მიზნის მიღწევა. ეს მოლოდინი მათი დღევანდელი ქცევის მნიშვნელოვანი განმაპირობებელი ფაქტორია.

აღქმა ძლიერად მოქმედებს მოლოდინისა და ქცევის სხვა ასპექტზე. პრაქტიკული მიზნებისათვის აღქმას განესაზღვრავთ, როგორც შეგრძნებებისაგან მიღებული სტიმულირების ინტელექტურ შეცნობას. აღქმა ძალიან მნიშვნელოვანია იმიტომ, რომ ის მიუთითებს, რა არის რეალობა კონკრეტული ინდივიდისათვის. ადამიანები რეაგირებენ არა იმაზე, რაც სინამდვილეში ხდება, არამედ იმაზე, რასაც ისინი მომხდარის სახით აღიქვამენ.

აღქმა განსაზღვრავს, აქვს თუ არა ადამიანს მოთხოვნილება და მოცემულ სიტუაციაში როგორია მისი მოლოდინი. ხელმძღვანელებმა უნდა აცნობონ მომუშავეებს, რომ ისინი კარგი მუშაობისათვის წახალისდებიან. მანამ, სანამ მომუშავეები ამას არ აღიქვამენ, არ ირწმუნებენ ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილების ურყეობას, ისინი შესაბამისად ვერ იმოქმედებენ.

დამოკიდებულება, თვალსაზრისი. ადამიანებს შორის განსხვავების კიდევ ერთი ასპექტია რაღაცისადმი ან ვიღაცისადმი მათი დამოკიდებულება ან სოციალური განწყობა. ადამიანი როგორც აღიქვამს გარემოს, იმის შესაბამისად იქცევა. ცალკეულ საკითხზე ამის მიხედვით ყალიბდება გარკვეული თვალსაზრისი.

ფასეულობანი. გარემო პირობებისადმი დამოკიდებულება კონკრეტული რწმენის ან გრძნობის გამოვლენაა, ფასეულობანი კი საერთო რწმენის გამოხატულება. ის ყალიბდება კარგი თუ ცუდი მოვლენის, ფაქტის საერთო შეფასების საფუძველზე. ცხოვრებისეულ ფასეულობათა მაგალითებია: „შეუპოვრად შრომა – კარგია“, „საკუთრების უფლება სახელმწიფოს ხელში უნდა

იყოს და არა ცალკეული პირებისა”, „უკეთესია მდიდარი იყო, ვიდრე ღარიბი”.

ფასეულობა, ისევე როგორც მრავალი სხვა ინდივიდუალური მახასიათებელი სწავლით შეიძინება. მას ასწავლიან სკოლებში, ოჯახში, რელიგიურ დაწესებულებებში, ისინი ყალიბდებიან სხვადასხვა სოციალური კონტაქტების დროს. ფასეულობათა ჩამოყალიბებაში დიდია საზოგადოების როლი.

5.4. გარემოს გავლენა ადამიანსა და მის ქცევაზე

პიროვნება ვლინდება ცალკეული ადამიანების მახასიათებლებითა და ქცევით, რომლებიც იმდაგვარადაა დაჯგუფებული, რომ ასახავენ მოცემული პირის გარემო პირობებთან შეგუების უნიკალურ ხასიათს. ფსიქოლოგები, ტრადიციულად, ადამიანების ქცევას აღწერდნენ პიროვნების ცალკეული თვისებიდან გამომდინარე, კერძოდ როგორცაა: აგრესიულობა, პატიოსნება, საკუთარ ძალებში დაჯერებულობა, გულისხმიერება ან გულჩათხრობილობა, გაბედულება ან გაუბედაობა. 70-იან წლებამდე ფსიქოლოგების უმეტესობა თვლიდა, რომ ადამიანის ეს თვისებები ყოველგვარ სიტუაციაში მუდმივია, ე.ი. გაბედული ადამიანი ყოველთვის გაბედულად იქცევა, მშიშარა კი ყოველთვის მშიშარაა. იმისათვის, რომ სრულად გამოიყენონ მომუშავეთა შესაძლებლობანი, ხელმძღვანელებმა უნდა შექმნან სამუშაო გარემო.

ჯგუფები. მომუშავის ქცევის ხასიათზე ძლიერად მოქმედებს ჯგუფები და ლიდერები. დემონსტრაციების მონაწილემ ან როკ-კონცერტებზე ნამყოფმა ნებისმიერმა ადამიანმა კარგად იცის, რომ ჯგუფის წევრები აყალიბებდნენ მათთვის მისაღებ განწყობას, ფასეულობასა და მოლოდინს, ქცევის ნორმას. ნორმად შეიძლება ჩაითვალოს ქცევის ის სტანდარტები, რომლებიც

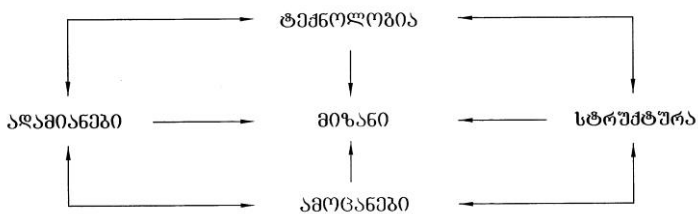
მისაღებად ითვლება მოცემულ სიტუაციაში. ამოცანა ის არის, რომ მოხდეს ჯგუფური ნორმების იმგვარი ფორმირება, რომელიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის მიზნების სრულად რეალიზაციას.

ლიდერობა. რომ იყო ეფექტიანი მენეჯერი, უნდა იყო ლიდერი. ლიდერობა ეს საშუალებაა, რომლის დახმარებითაც ხელმძღვანელი ზემოქმედებს ადამიანების ქცევაზე. ლიდერობასთან დაკავშირებით არსებობს რამდენიმე თვალსაზრისი. ერთ-ერთია ლიდერის სტილი. ის ასახავს მენეჯერის ფასეულობასა და შეხედულებებს, მის დამოკიდებულებას ხელქვეითისადმი, საერთოდ, მის პიროვნებას. ხელმძღვანელობის ის სტილია ეფექტიანი, რომელიც ორგანიზაციის მიზნების რეალიზაციას ემსახურება.

კონკრეტული სტილის ეფექტიანობა დამოკიდებულია სიტუაციაზე, რომელიც ითვალისწინებს შესრულებული სამუშაოს შინაარსსა და ხელქვეითების ინდივიდუალურ მახასიათებლებს.

შიდა ცვლადების ურთიერთდაკავშირებულობა. მართვის თითოეულმა სკოლამ მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა შიდა ცვლადების გაგებაში.

შიდა ცვლადების ურთიერთდაკავშირებულობა



ნახაზზე წარმოდგენილია შიდა ცვლადების სისტემური მოდელები.

თაზი 6

ბარე ბარემოს მახასიათებლები და ფაქტორები

ფირმის წარმატება ბევრადღაა დამოკიდებული გარე გარემოზე, რომელიც არსებით ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე. მმართველობითი ფუნქციის ეფექტიანად შესრულება წარმოუდგენელია გარე ცვლადების ზემოქმედების გათვალისწინების გარეშე.

6.1. ფირმა და მისი გარემო

გარე გარემოს განსაზღვრა. ფირმაზე მეტ-ნაკლებად უამრავი გარე ფაქტორი ზემოქმედებს. ამოცანა ის არის, რომ მათგან გამოიყოს უმთავრესი, უმნიშვნელოვანესი ფაქტორები, რომლებზეც ბევრადღაა დამოკიდებული ფირმის წარმატებები. ჯერაღდ ბელის სიტყვებით რომ ვთქვათ, ფირმის გარე გარემო მოიცავს ისეთ ელემენტებს, როგორცაა: მომხმარებლები, კონკურენტები, სამთავრობო დაწესებულებები, მიმწოდებლები, საფინანსო ორგანიზაციები და შრომითი რესურსების წყაროები.

განასხვავებენ: 1 – ფირმებზე პირდაპირი ზემოქმედების გარემოს, რომელშიც, ელბინგის თანახმად, იგულისხმება ის ფაქტორები, რომლებიც უშუალოდ ზემოქმედებენ საწარმოო ოპერაციებზე და თვითონაც პირდაპირ და უშუალოდ განიცდიან მათ ზემოქმედებას. ასეთ ფაქტორებს მიეკუთვნება: მიმწოდებლები, შრომითი რესურსები, სახელმწიფო რეგულირების დაწესებულებები და კანონები, პროფკავშირები, მომხმარებლები და კონკურენტები.

2. ირიბი ზემოქმედების გარემოში იგულისხმება ის ფაქტორები, რომლებიც ოპერაციებზე პირდაპირ გავლენას არ ახდენენ, მაგრამ მათ მიმდინარეობაზე ამა თუ იმ ფორმით მოქმედებენ.

6.2. გარე გარემოს მახასიათებლები

გარე გარემოს ფაქტორების ურთიერთკავშირი. ურთიერთდაკავშირებულობის ფაქტი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მსოფლიო ბაზრებისათვის. ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორი რობერტ რეიჩის აზრით, „დედამიწა სწრაფად გადაიქცევა ერთიან ბაზრად“. აღსანიშნავია, რომ ამერიკელების მიერ დახარჯული ყოველი ერთი დოლარიდან 20 ცენტი საექსპორტო საქონლის წარმოებაზე მოდის. გარე გარემოს ფაქტორები მჭიდრო ურთიერთკავშირშია და ისინი სწრაფად იცვლებიან. ყოველი ხელმძღვანელი, რომელიც წარმატებაზე ფიქრობს, ანგარიშს უნდა უწევდეს ამ ფაქტს.

გარე გარემოს სირთულე განპირობებულია იმ ფაქტორებით, რაზეც ზემოქმედებს მრავალრიცხოვანი მიმწოდებელი და კონკურენტი, სახელმწიფო დადგენილებები, რომელიც ხშირად ცვლის ტექნოლოგიას, პროფკავშირებთან გაფორმებულ ხელშეკრულებებს და ა.შ. ბევრად უფრო რთულ გარემოში იმყოფება იმათთან შედარებით, რომლებსაც რამდენიმე მიმწოდებელი და კონკურენტი ჰყავს, ნაკლებად ცვლიან ტექნოლოგიას და სხვ.

გარემოს ცვლილება. გარემოს მოძრაობა ესაა სიჩქარე, რომლითაც მიმდინარეობს ცვლილებები ფირმის გარშემო. მკვლევარებმა დაადგინეს, რომ ზოგიერთი დარგის (ფარმა-

ცვეტული, ქიმიური და ელექტრონული) ფირმაში ტექნოლოგიის ცვლილებების სინქარე ბევრად უფრო მაღალია, ვიდრე მანქანათმშენებლობისა და საკონდიტრო მრეწველობაში, კომპიუტერულ წარმოებაში და ა.შ. ნაკლებშესამჩნევი ცვლილებები მიმდინარეობს საავიჯო, ტარისა და შესაფუთი მასალების, აგრეთვე კონსერვების წარმოებაში.

გარე გარემოს განუსაზღვრელობა. ის დამოკიდებულია იმ ინფორმაციის რაოდენობასა და სრულფასოვნებაზე, რომელსაც ფირმა ფლობს. თუ ინფორმაცია მცირეა და მისი სისწორე ეჭვს იწვევს, მაშინ საქმე გვაქვს გარე გარემოს უფრო მეტ განუსაზღვრელობასთან, ვიდრე იმ შემთხვევაში, როცა ინფორმაცია უფრო სრული და ამავე დროს სარწმუნოა.

პირდაპირი ზემოქმედების გარემო. როგორც აღვნიშნეთ, პირდაპირი ზემოქმედების გარემოს განმსაზღვრელი ფაქტორებია მიმწოდებელი, სახელმწიფო ორგანიზაციები და კანონები, მომხმარებლები და კონკურენტები.

მიმწოდებლები ფირმას უზრუნველყოფენ მასალებით, ენერჯით, სამუშაო ძალითა და ა.შ. შესაძლოა სხვა ქვეყნებიდან მიღებული რესურსები უფრო იაფი და მაღალი ხარისხისა იყოს, მაგრამ ამგვარი კავშირი საშიშიცაა, რადგან ამ შემთხვევაში გაძლიერებულია გარემოს მოძრაობის ფაქტორები (მაგ, პოლიტიკური არასტაბილურობა, ეკონომიკის დაცემა და ა.შ.).

მასალები. ფირმის გამართული მუშაობა ბევრადაა დამოკიდებული მასალებით მომარაგებაზე. ამასთან მომარაგება უნდა იყოს კომპლექსური და დროული. ფირმა დროულად უნდა იღებდეს მისთვის აუცილებელ ყველა მასალას.

კაპიტალი. ფირმის საქმიანობისა და გაფართოების ერთ-ერთი მთავარი პირობაა მისი სავაჭრო რაოდენობის კაპიტალით

უზრუნველყოფაა. არსებობს რამდენიმე სახის ინვესტორი, მაგალითად, ბანკები, დაწესებულებათა პროგრამები, აუქციონები და კერძო პირები (რომლებიც კომპანიის ობლიგაციებს ყიდულობენ).

შრომითი რესურსები. საჭირო პროფესიისა და კვალიფიკაციის პერსონალის გარეშე ფირმის გამართული მუშაობა წარმოდგენილია. მრავალი მაღალგანვითარებული ქვეყნის ეკონომიკის ზოგი დარგი საჭირო პროფესიისა და მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტების უკმარისობას განიცდის. ეს შესამჩნევია კომპიუტერების მრეწველობაში. ბევრ ფირმას აკლია მაღალკვალიფიცირებული ტექნიკოსები, გამოცდილი პროგრამისტები და სისტემის დამმუშავებლები. პრობლემაა ნიჭიერი მენეჯერების შეჩვენება. ფირმები პროფკავშირებთან დებენ ხელშეკრულებას შრომითი ურთიერთობების შესახებ და ამით ფაქტობრივად წყვეტენ გარედან მათთვის საჭირო რაოდენობისა და კვალიფიკაციის სპეციალისტის მიწოდების მოზიდვას.

კანონები. ფირმები მოვალენი არიან, დაიცვან ყველა სახის კანონები, რომლებიც მათ საქმიანობას ეხება, მაგ., შრომითი კანონმდებლობით გათვალისწინებული და დასაქმებასთან დაკავშირებული ყველა უფლება ან მოვალეობა. XX საუკუნეში სხვადასხვა სახის კანონების რიცხვი მკვეთრად გაიზარდა, გართულდა ფირმის საქმიანობაც.

სახელმწიფო ორგანოები. აშშ-ში ფირმები ვალდებული არიან, დაიცვან არა მარტო ფედერალური და შტატების კანონები, არამედ სახელმწიფო რეგულირების ორგანოების მოთხოვნებიც. მაგ. შტატებს შორის ვაჭრობის კომისია არეგულირებს სავაჭრო ურთიერთობებს, კავშირის ფედერალური კომისია კი შტატებს

შორის სატელეფონო, სატელევიზიო და რადიოკავშირებს. კვების პროდუქტებისა და მედიკამენტების ხარისხის ზედამხედველობის სამმართველო არეგულირებს მათი წარმოებისა და გასაღების პროცესებს.

მომხმარებლები. მართვის თეორიის ცნობილი სპეციალისტის პიტერ დრუკერის აზრით, ბიზნესის ერთადერთი და უმთავრესი მიზანია მომხმარებლის პოვნა და მისი მოთხოვნების დაკმაყოფილება. ბიზნესისათვის მომხმარებელი უმთავრესი წარმმართველი ძალაა. მომხმარებელი წყვეტს, როგორი და რა სახის საქონელია მისთვის სასურველი, როგორი ფასებია მისაღები და ა.შ. ორგანიზაციამ ეს აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს.

კონკურენტები ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი გარე ფაქტორია. კონკურენტულ ბრძოლაში დამარცხებულებს გააკორტება ელით. ვისაც წარმატების მოპოვება სურს, ცდილობს დანერგოს ახალი, ნოვატორული იდეები, შეამციროს საწარმოო დანახარჯები, აამაღლოს წარმოების ეფექტიანობა, პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხი. კონკურენცია მოიცავს როგორც საქონლის წარმოების, ისე რეალიზაციის ყველა ეტაპს.

6.3. საერთაშორისო ბიზნესის სახეობები

საერთაშორისო ბაზარზე ფირმები შეიძლება მოხვდნენ სხვადასხვა გზით. ასეთია: ექსპორტი, ლიცენზირება, ერთობლივი საწარმოები, პირდაპირი კაპიტალდაბანდებანი, საერთაშორისო კორპორაციები.

ექსპორტი უცხოეთის ბაზარზე მოხვედრის უმარტივესი გზაა. ამ მიზნით ფირმა ქმნის დამოუკიდებელ საეაჭრო

კომპანიას ან საშუაშაველო სამსახურს, რომელიც აადვილებს უცხოელ მყიდველებთან დაკავშირებას.

ლიცენზირება. ფირმამ მის მირ წარმოებული პროდუქციის ლიცენზია სპეციალური შეთანხმების საფუძველზე შეიძლება მიჰყიდოს სხვა სახელმწიფოს ან კომპანიას. ამ შეთანხმების საფუძველზე სხვა სახელმწიფომ ან კომპანიამ შეიძლება გამოიყენოს ლიცენზიის გამყიდველი ფირმების პატენტი ან ტექნოლოგია, სანაცვლოდ ის ლიცენზიის გამყიდველს უხდის სალიცენზიო გადასახადს ან უნაზღაურებს გაწვეულ მომსახურებას.

ერთობლივი საწარმოს შემთხვევაში სხვადასხვა ქვეყნის ორი ან მეტი კერძო ან სახელმწიფო კომპანია ერთობლივად ქმნის ფირმას. ყველა მონაწილე მოგებას იღებს აქციების პაკეტის შესაბამისად.

პირდაპირი კაპიტალდაბანდებანი. საერთაშორისო ბიზნესის მაგალითია ფირმის მიერ უცხო ქვეყანაში პროდუქციის წარმოების (ან მომსახურების) ორგანიზება და ამასთან დაკავშირებულ ყველა მთავარ ფუნქციაზე (წარმოება, მარკეტინგი, ფინანსები და ა.შ) სრული კონტროლის დაწესება.

საერთაშორისო კომპანიები. ასეთი კორპორაციები ფლობენ და მართავენ სხვადასხვა ქვეყნებში განლაგებულ საწარმოებს. მაგ. მსოფლიოს ასამდე მსხვილ მრავალ კორპორაციას ფილიალები აქვს 20-ზე მეტ ქვეყანაში.

6.4. საერთაშორისო გარემოს ფაქტორები

საერთაშორისო გარემოს განმსაზღვრელ ფაქტორებს მიეკუთვნება: კულტურა, ეკონომიკა, კანონმდებლობა, სახელმწიფო რეგულირება და პოლიტიკური ვითარება.

კულტურაში იგულისხმება საზოგადოებაში გაბატონებული ფასეულობების, რწმენის, ჩვეულებების და განწყობის სისტემა. ყველა საზოგადოებას აქვს თავისი კულტურა, რომელიც დიდ გავლენას ახდენს ყოველდღიურ ცხოვრებაზე. მაგ. აშშ-ის კულტურა შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც ინდივიდუალისტური, მატერიალისტური, იაპონიასა და ჩინეთში კი ჯგუფების ინტერესებს გაცილებით მეტი ყურადღება ეთმობა, ვიდრე ინდივიდებისა.

ეკონომიკა. როგორც აღვნიშნეთ, საერთაშორისო ბიზნესში მონაწილე ან მონაწილეობის სურვილის მქონე ფირმა ვალდებულია, კარგად იცნობდეს იმ ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობას, რომელიც მის ინტერესებში შედის. კერძოდ, ფირმამ უნდა იცოდეს, როგორია მისთვის საინტერესო ქვეყანაში ხელფასის დონე, სატრანსპორტო ხარჯები, ვალუტის გაცვლის კურსი, ინფლაციის დონე, საბანკო კრედიტის პროცენტი, დაბეგვრისა და ეკონომიკური განვითარების დონე.

კანონები და სახელმწიფო რეგულირება. საერთაშორისო ბიზნესში მონაწილე ნებისმიერი ფირმა ვალდებულია, კარგად იცნობდეს იმ ქვეყანაში მოქმედ კანონებსა და სახელმწიფო რეგულირების აქტებს, რომელშიც ამა თუ იმ ფორმით საქმიანობს. კერძოდ, საქმე ეხება დაბეგვრას, პატენტებს, შრომით ურთიერთობებს, ფასწარმოქმნასა და ა.შ.

პოლიტიკური ვითარება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე. იმ ქვეყანაში, სადაც არასტაბილური პოლიტიკური ვითარებაა, უცხოელი ინვესტორების მოზიდვა პრაქტიკულად გამორიცხულია.

თაზი 7

ფირმის ეთიკა და თანამედროვე მართვა

7.1. ფირმის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა

არსებობს ორი განსხვავებული თვალსაზრისი იმის შესახებ, როგორ უნდა ფუნქციონირებდეს ფირმა საზოგადოებრივ გარემოში იმისათვის, რომ სოციალურად ჩაითვალოს.

პირველი მათგანის თანახმად, ფირმა სოციალური პასუხისმგებლად ითვლება, თუ ის კანონებისა და სახელმწიფო რეგულირების ღონისძიებების დაურღვევლად მაქსიმალურად ზრდის მოგებას. ამ პოზიციიდან ჩანს, რომ ფირმას მხოლოდ ეკონომიკური მიზნები უნდა ამოძრავებდეს.

მორე თვალსაზრისის მიხედვით, გარდა ზემოაღნიშნულობის მქონე, ფირმა ვალდებულია თავისი აქტიური საქმიანობით ზემოქმედებას ახდენდეს მომხმარებელზე, ადგილობრივ მოსახლეობაზე, აგრეთვე გარკვეული პოზიტიური წვლილი შექონდეს ამ ქვეყნის სოციალური პრობლემების გადაწყვეტაში.

7.2. ბიზნესის როლი საზოგადოებაში

XX საუკუნის დასაწყისში ბიზნესის ზოგიერთი ხელმძღვანელი გამოთქვამდა მოსაზრებას იმის შესახებ, რომ ფირმის ძირითადი მიზანი მხოლოდ მოგების მიღება როდია. თუმცა ამ მოსაზრებას ყველა არ იზიარებდა.

მორე თვალსაზრისის მიხედვით, თანამედროვე ფირმა გარემოს რთული ნაწილია, რომელიც მთელ საზოგადოებას უკავშირდება მრავალი შემადგენელი ელემენტით, რომელთაც

სწორად ფორმასა და საზოგადოებას შორის შუამავლებს უწოდებენ. მათ მიეკუთვნება ადგილობრივი მოსახლეობა, მომხმარებლები, მიმწოდებლები, ინფორმაციის საშუალებები, სხვადასხვა სახის კავშირები ან გაერთიანებები, აგრეთვე მომუშავეები და აქციათა მფლობელები.

როგორც ჩანს, ფირმის ეკონომიკური მიზნები შეთანხმებული უნდა იყოს საზოგადოების ეკონომიკურ და სოციალურ ინტერესებთან. ფირმა უნდა მოქმედებდეს ისეთ მრავალრიცხოვან სფეროებში, როგორცაა საცხოვრებელი გარემოს დაცვა, ჯანდაცვა და უსაფრთხოება, სამოქალაქო სამართალი, მომხმარებლის ინტერესების დაცვა და ა.შ. ამ შემთხვევაში ფირმა შეიძლება ჩაითვალოს სოციალური პასუხისმგებლობის მქონედ.

ფირმების სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ პირველი ფუძემდებლური ნაშრომი მხოლოდ გასული საუკუნის 50-იან წლებში გამოჩნდა.

პოვარდ ბოუენმა წიგნში „ბიზნესმენის სოციალური პასუხისმგებლობა“ – განიხილა, როგორ შეიძლება ბიზნესში გაგრძედდეს სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია და მან რა მოცულობის ეკონომიკური და სოციალური შედეგები შეიძლება მოუტანოს საზოგადოებას.

იურიდიული პასუხისმგებლობა ფირმის მიერ იმ კონკრეტული კანონებისა თუ სახელმწიფოებრივი რეგულირების ნორმების დაცვაა, რომლებიც განსაზღვრავენ, რისი უფლება აქვს ფირმას ან რა ეკრძალება მას.

სოციალური პასუხისმგებლობა. იურიდიულისაგან განსხვავებით, ფირმის პასუხისმგებლობა არ შეიძლება მთლიანად იძულებას ემყარებოდეს. მაგ. აშშ-ში ფირმა, სახელმწიფო

რეგულირების ნორმების თანახმად, ვალდებულია შტატში ჰყავდეს ეროვნული უმცირესობის წარმომადგენლები 15%-ის ოდენობით. თუ მათ ეს მანქნებლები ვერ დაიცვეს, პასუხს აგებენ კანონის მიხედვით, მაგრამ ფირმა არაა პასუხისმგებელი იმაზე, რა მდგომარეობაა მთლიანად რეგიონში ეროვნულ უმცირესობათა დაქირავების მხრივ.

სოციალური პასუხისმგებლობის სასარგებლოდ მოქმედი არგუმენტებია:

1. ბიზნესისათვის ხელსაყრელი გრძელვადიანი პერსპექტივები. იმ საზოგადოებაში, სადაც სოციალური პრობლემები მეტ-ნაკლებად გადაჭრილია, ბიზნესის განვითარებისათვის უკეთესი შესაძლებლობები იქმნება;

2. მოსახლეობის ფართო მასების მოთხოვნილებებისა და მოლოდინის ცვლილება;

3. ზოგი სოციალური პრობლემების დაძლევისათვის საჭირო რესურსების არსებობა. ბიზნესი ფლობს რესურსების (ადამიანური, ფინანსური) მარაგს, რომელიც საშუალებას აძლევს, დაეხმროს სახელმწიფო ორგანოებს ქვეყნის სოციალური პრობლემების გადაჭრაში;

4. მორალური ვალდებულება იმისა, რომ გამოავლინოს სოციალური პასუხისმგებლობა. ფირმა საზოგადოების შემადგენელი ნაწილია და ამდენად, უნდა იკისროს მისდამი გარკვეული სოციალური პასუხისმგებლობა.

7.3. სოციალური პასუხისმგებლობის საწინააღმდეგო არგუმენტები

სოციალური პასუხისმგებლობის საწინააღმდეგო არგუმენტებია:

1. მოგების მაქსიმიზაციის პრინციპების დარღვევა. რესურსების ნაწილის სოციალური საჭიროებისათვის წარმართვა ხელს უშლის მაქსიმალური მოგების მიღებას;

2. სოციალური პასუხისმგებლობა დაკავშირებულია ფირმის დანახარჯებთან. საბოლოოდ, ეს დანახარჯები (ფასების ზრდის გამო) მომხარებელზე უარყოფით გავლენას ახდენს;

3. მოსახლეობის ფართო მასებისათვის ბიზნესმენების ანგარიშვალდებულების არასაკმარისი დონე. ცნობილია, რომ მმართველებს არ ირჩევენ მათ ნიშნავენ, შესაბამისად ისინი არ არიან ვალდებული, ანგარიში ჩააბარონ საზოგადოებას;

4. სოციალური პრობლემის გადაწყვეტისათვის საჭირო ცოდნის უქონლობა. ნებისმიერ ფირმაში პერსონალმა უფრო კარგად იცის ეკონომიკის, ბაზრისა და ტექნიკის საკითხები, ვიდრე სოციალური.

7.4. ეთიკა და თანამედროვე მართვა

სოციალური პასუხისმგებლობის პრობლემის საფუძველია ადამიანის პიროვნული ფასეულობები, რომლებიც განსაზღვრულია, როგორც შეხედულება სიბოროტესა და სიკეთეზე. ის ადამიანები, რომლებსაც მიაჩნიათ, რომ „ფირმამ უნდა მოახდინოს მოგების მაქსიმიზაცია კანონის დაცვით“, მაღალ ფასეულობად თვლიან მაქსიმალური მოგების მიღებას, ეფექტიანობის ამადლებას, კანონის მკაცრად დაცვას, უმნიშვნელო ფასეულობად კი – ალტრუიზმს.

ასეთ ადამიანებს მიაჩნიათ, რომ ფორმა სწორად იქცევა და არის სოციალურად პასუხისმგებელი, თუ მისი მოქმედებები შეესაბამება ფასეულობათა მოცემულ სისტემას. იმისათვის, რომ გაკეთდეს სწორი არჩევანი, წარმოდგენა უნდა გვქონდეს ეთიკაზე. ეთიკას საქმე აქვს ზნეობრივ პრინციპებთან, რომლებიც განსაზღვრავენ სწორ და არასწორ ქცევას.

კანონის დარღვევით არაეთიკურ მოქმედებას მიეკუთვნება იმ დოკუმენტების ფაქსიფიკაცია, რომელიც გაეგზავნება სახელმწიფო კონტროლის სამსახურებს, სახსრების მითვისება, რასობრივი დისკრიმინაცია და სექსუალური ძალადობა სამუშაო გარემოში. კანონგარეშე მოქმედებები, რომლებიც ეხება გარემოს გატუტყვიანებას, პროდუქციის უსაფრთხოებასა და შრომის დაცვას, ასევე უნდა მივაკუთვნოთ არაეთიკურ მოქმედებას.

გასული საუკუნის 70-იან წლებში აშშ-ში ჩატარებული გამოკვლევებიდან ჩანს, რომ 500 ამერიკული კომპანიის 2/3 კანონსაწინააღმდეგო მოქმედებას ეწეოდა. ამერიკელების აზრით, იმ პირთა რიცხვი, რომლებსაც კომპანიების ქცევა მოსწონს, თანდათან იკლებს. ასეთი აზრისაა გამოკითხულთა 65%. ისინი ორგანიზაციათა არაეთიკური ქცევის მიზეზებად თვლიან:

1. კონკურენტულ ბრძოლას, რომელმაც შეიძლება მწვავე ხასიათი მიიღოს;
2. მაქსიმალური მოგებისადმი ღტოლვას;
3. ხელმძღვანელთა მიერ ეთიკური ქცევის სათანადოდ შეუფასებლობას;
4. ამერიკულ საზოგადოებაში ეთიკის მნიშვნელობის გაუფასურებას.

ქცევის ეთიკურობის მაჩვენებლების ამაღლება. იმისათვის, რომ აამაღლონ ხელმძღვანელებისა და რიგითი მუშაკების

ქცევის მასხასიათებლები, ფორმები მიმართავენ სხვადასხვა დონისძიებებს. რომელთაც მიეკუთვნება ეთიკური ნორმატივების დამუშავება, ეთიკის კომიტეტის შექმნა, სოციალური რევიზიისა და ეთიკური ქცევის სწავლება.

ეთიკის ნორმატივები. აკრძალული ქცევაა ქრთამის აღება, გამოძალვა, ძვირფასი და ძვირადღირებული საჩუქრები, ფულის უკანონოდ მიღება, თაღლითობა.

ეთიკის კომიტეტები. ზოგიერთი ფორმა ქმნის ეთიკის მუდმივ კომიტეტს, რომლის ძირითადი დანიშნულებაა, შეაფასოს ფირმის საქმიანობა ეთიკის სფეროში. ზოგიერთი ფორმა ამ მიზნით ქირაობს ბიზნესის ეთიკის სპეციალისტს, რომელსაც ეთიკის ადვოკატი ჰქვია. მისი მიზანია ეთიკური საკითხების შესახებ მოსაზრებების შემუშავება.

სოციალური რევიზიები ტარდება ფირმის სოციალური გავლენის შესახებ ანგარიშის შედგენის მიზანით. ასეთი ანგარიშები ასახავს ფირმის სოციალური პასუხისმგებლობის დონეს.

თავი 8

კომუნიკაციები

8.1. კომუნიკაციის პროცესი და მართვის ეფექტიანობა

მენეჯერის მუშაობის პროცესის ანალიზიდან ჩანს, რომ ხელმძღვანელი კომუნიკაციაზე თავისი სამუშაო დროის 50-დან 90%-მდე ხარჯავს. ეს შეიძლება წარმოუდგენლად მოგვეჩვენოს, მაგრამ გასაგები გახდება, თუ გავითვალისწინებთ ხელმძღვანელის იმ ფუნქციებს, რომლებსაც ის ასრულებს პიროვნებათ-

შორისო ურთიერთობების, ინფორმაციების გაცვლის, გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, აღარაფერს ვამბობთ მართვის ისეთ ფუნქციაზე, როგორცაა დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია და კონტროლი. სწორედ ამიტომ ინფორმაციის გაცვლა მმართველობითი საქმიანობის აუცილებელი პირობაა.

ხელმძღვანელი თავის სამ და მართვის ოთხ მთავარ ფუნქციას იმისათვის ასრულებს, რომ სწორად ჩამოაყალიბოს ფირმის მიზნები და მიაღწიოს მათ.

ინდივიდისა და ფირმის წარმატების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია ეფექტიანი კომუნიკაციის არსებობა.

ფირმებში ინფორმაციის გაცვლის შესახებ მსჯელობისას, ჩვეულებრივ გულისხმობენ ადანიანებს, რომლებიც ერთმანეთთან საუბრობენ (პირადი ურთიერთობების პროცესი), ან ჯგუფში (კრებებზე) კამათობენ, საუბრობენ ტელეფონით ან კითხულობენ და ადგენენ ჩანაწერებს, ბარათებსა და ანგარიშებს.

ფირმაში სწორედ ამ შემთხვევებზე მოდის კომუნიკაციის ძირითადი ნაწილი, თუმცა ზოგადად, კომუნიკაციები ყოველის-მომცველ, ყველგან შედწევადი და რთული პროცესია.

კომუნიკაციები ფირმებსა და მის გარემოს შორის. ცნობილია, რომ ფირმების საქმიანობაზე საგრძნობ გავლენას ახდენს გარემოს ფაქტორები. ამ ფაქტორებზეა დამოკიდებული კომუნიკაციური საჭიროებანიც.

კომუნიკაციების ისეთი საშუალებების შერწყმამ, როგორცაა თათბირი, სამსახურებრივი ჩანაწერები, სატელეფონო საუბრები, ფორმალური ანგარიშები, ვიდეოფირები, ინდივიდუალური საუბრები, ხელმძღვანელებს ფირმის მოსამსახურებთან სწრაფი და ეფექტიანი ურთიერთობების საშუალება მისცა.

გარემოსთან კომუნიკაციური კავშირის დამყარების მიზნით ფირმები სხვადასხვა საშუალებით სარგებლობენ. არსებულ და პოტენციურ მომხმარებლებს ისინი რეკლამისა და სხვა საშუალებებით ატყობინებენ ბაზარზე საქონლის მოძრაობისა და სხვა პროგრამების შესახებ. საზოგადოებასთან ურთიერთობის სფეროში დიდი ყურადღება ეთმობა ფირმის გარკვეული “იმიჯის” შექმნას. ამიტომაც, რომ ხელმძღვანელობა ცდილობს კარგი ავტორიტეტით სარგებლობდეს როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო დონეზე.

კომუნიკაციები დონეებსა და ქვედანაყოფებს შორის. მართვის დონეთაშორისი კომუნიკაციები. ფირმის შიგნით ინფორმაცია მოძრაობს მართვის დონეებს შორის. მართვის დონეებს შორის ის ვერტიკალური კომუნიკაციების ჩარჩოებში შეიძლება გადაიცეს როგორც აღმავალი – ქვევიდან ზევით, ისე დაღმავალი – ზევიდან ქვევით მიმართულებით.

დაღმავალი გზით ინფორმაციის გადაცემისას, დაქვემდებარებულ დონეებს ეცნობება მიმდინარე ამოცანების, პრიორიტეტების შეცვლის, კონკრეტული დავალებების, რეკომენდირებული პროცედურების შესახებ.

ფირმაში კომუნიკაციის აღმავალი მიმართულებით გადაცემის მაგალითია, ვთქვათ, ბანკის თანამშრომლის მიერ ბანკის ხელმძღვანელობისათვის ინფორმაციის მიწოდება იმის შესახებ, რომ შეფერხებით მუშაობს კომპიუტერული პროგრამები.

როგორც ქვემოდან ზემოთ, ისე ზემოდან ქვემოთ გადაცემული ინფორმაცია გასაგები უნდა იყოს, ამასთან აუცილებლად მიწოდებულ იქნეს კორექტულად. მაგალითად, ინჟინერმა შეიმუშავა თვითმფრინავის ფრთის დასამზადებლად საჭირო ფურცლოვანი ლითონის დაჭრის ეფექტიანი ხერხი და სურს

ამის შესახებ შეატყობინოს ხელმძღვანელს. თუ ინჟინერი პირდაპირ შეიტრება ხელმძღვანელის კაბინეტში სიტყვებით: „როგორც გინდათ, ისე ქნით, დანერგეთ ეს ხერხი“, მმართველმა შეიძლება უარყოფითი რეაგირება მოახდინოს. მაგრამ, თუ იგივე ინჟინერი თავის გადაწყვეტილებას დადგენილი წესის მიხედვით გააცნობს ყველა აუცილებელ მხარეს (მაგ, წარმოების მმართველს) და მისი წინადადება ამის შემდეგ გადაეცემა ორგანიზაციის ხელმძღვანელს, საქმე წინ წაიწევს.

გამორიცხული არ არის, რომ სხვადასხვა მიზეზით მართვის მაღალ დონეებზე, ნოვატორული იდეა თუ წინადადება უარყოფილი იქნეს.

კომუნიკაციების გაცვლა სხვადასხვა განყოფილებებს შორის. აღმაავალი და დაღმაავალი მიმართულებით ინფორმაციის გაცვლის გარდა ფირმები, ჰორიზონტალურ კომუნიკაციასაც საჭიროებენ. ფირმა მრავალი ქვედანაყოფისგან შედგება, ამიტომ ამოცანებისა და მოქმედებების კოორდინაციისათვის საჭიროა მათ შორის ინფორმაციის გაცვლა.

კომუნიკაცია ხელმძღვანელი - ხელქვეითი. ფირმაში კომუნიკაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია ურთიერთობა ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის. მართალია, ამ ურთიერთობას აქვს ინფორმაციის ვერტიკალურად გავლის სახე, მაგრამ ის მაინც ძალზე საინტერესოა, რადგან ხელმძღვანელის საკომუნიკაციო საქმიანობის 2/3 მაინც მოიცავს.

ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის ინფორმაციის გაცვლის მრავალი სახეობებიდან ზოგიერთი დაკავშირებულია ამოცანის, პრიორიტეტებისა და მოსალოდნელი შედეგების გარკვევასთან; განყოფილების ამოცანების გადაწყვეტაში შესაბამისი პირების ჩაბმასთან; მუშაობის ეფექტიანობის საკითხების

განხილვასთან; მოტივაციის საკითხების გადაწყვეტასთან; ხელ-
ქვეითების უნარის განვითარებასა და სრულყოფასთან; რეალურად
არსებული ამ თუ იმ პრობლემების შესახებ ინფორმაციის
შეგროვებასთან; იდეების, წინადადებების მიღებასთან და ა.შ.

კომუნიკაცია ხელმძღვანელსა და მუშა ჯგუფს შორის.
ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის ინფორმაციის გაცვლის
გარდა, ინფორმაცია მოძრაობს ხელმძღვანელსა და მის მუშა
ჯგუფს შორის. მუშა ჯგუფთან კომუნიკაცია ხელმძღვანელს
საშუალებას აძლევს, აამაღლოს ჯგუფის მუშაობის ეფექტიანობა.

ზოგჯერ პრობლემების განსახილველად მუშა ჯგუფი
იკრიბება ხელმძღვანელის გარეშე. ასეთი შეხვედრები ამაღ-
ლებს თანამშრომელთა სამუშაოთი დაკმაყოფილების დონეს.

არსებობს ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაციები.
ფორმალურია ის ინფორმაციები, რომლებიც ფირმასა და მის
გარემოს შორის კომუნიკაციური საშუალებით ვრცელდება და
მათი გადამოწმება არცთუ ისე რთული საქმეა.

არაფორმალური კომუნიკაციების არხს შეიძლება ხმების
გავრცელების არხი ვუწოდოთ. არაფორმალური კომუნიკაციები
ხშირ შემთხვევაში დაუზუსტებელი და არასწორია, მათზე
დაყრდნობა არ შეიძლება, მაგრამ არის შემთხვევები, როცა
არაფორმალური ინფორმაცია სწორ ცნობებსაც შეიცავს.

8.2. ფირმების კომუნიკაციური პროცესი

კომუნიკაციური პროცესი გულისხმობს ინფორმაციის
გაცვლას ორ ან მეტ ადამიანს შორის. თუ კომუნიკაცია ცუდად
არის ორგანიზებული, გადაწყვეტილება ცნობილად სარწმუნო
იქნება.

კომუნიკაციური პროცესის ძირითადი მიზანია – ინფორმაციის გაგების უზრუნველყოფა, რომელიც გაცვლის საგნის, ე.ი. შეტყობინების სახით გვევლინება. უკეთესად რომ გავიგოთ ინფორმაციის გაცვლის პროცესი და მისი ეფექტიანობის პირობები საჭიროა გავეცნოთ კომუნიკაციური პროცესის ეტაპებსა და ელემენტებს.

კომუნიკაციის პროცესის ელემენტები და ეტაპები. ინფორმაციის გაცვლის პროცესში შეიძლება გამოვყოთ ოთხი საბაზისო ელემენტი:

1. გამგზავნი ანუ პირი, რომელიც აგროვებს ინფორმაციას და გადასცემს სხვას;

2. შეტყობინება ანუ თვით ინფორმაცია, რომელიც კოდირებულია სიმბოლოების საშუალებით;

3. არხი ინფორმაციის გადაცემის საშუალებაზე;

4. მიმღები პირი, რომლისთვისაც არის განკუთვნილი ინფორმაცია და რომელიც ინტერპრეტაციას უკეთებს მას.

ურთიერთდაკავშირებული ეტაპები შეიძლება წარმოვიდგინოთ შემდეგნაირად:

1. იდეის ჩამოყალიბება;

2. კოდირება და არხის არჩევა;

3. გადაცემა;

4. დეკოდირება ანუ გაშიფვრა.

იდეის ჩამოყალიბება. ინფორმაციის გაცვლა იწყება იდეის ფორმულირებიდან ან ინფორმაციის ამორჩევიდან. გამგზავნი წვეტს, რომელი იდეა ან შეტყობინება გახადოს გაცვლის საგანი.

კოდირება და არხის შერჩევა. იდეის გადაცემამდე, გამგზავნმა სიმბოლოების საშუალებით მისი კოდირება უნდა

მოახდინოს და ამისათვის გამოიყენოს სიტყვები, ინფორმაცია და ჟესტები. ასეთი კოტირება იღვას შეტყობინებად აქცევს. გამგზავნი ასევე შეარჩევს არხს, რომელიც სიმბოლოების ტიპებს შეესაბამება. შეტყობინების შერჩევასა და ერთადერთი არხით არ უნდა შევიზღუდოთ.

გადაცემა. მესამე ეტაპზე გამგზავნი იყენებს არხს მიმღებისათვის შეტყობინების გადასაცემად. ლაპარაკია შეტყობინების ფიზიკურ გადაცემაზე, რომელსაც, ბევრი არასწორად კომუნიკაციის პროცესად აღიქვამს.

დეკოდირება ანუ გაშიფვრა. შეტყობინების გადაცემის შემდეგ მიმღები მას დეკოდირებას უკეთებს. დეკოდირება გამგზავნის სიმბოლოების მიმღების გონებაში გადაყვანას ნიშნავს. თუ სიმბოლოებს, რომელიც გამგზავნმა აირჩია, მიმღებისთვისაც ზუსტად იგივე მნიშვნელობა აქვს, მაშინ მას ეცოდინება, იდეის ჩამოყალიბების დროს რას გულისხმობდა გამგზავნი.

უკუკავშირი და შეფერხა. უკუკავშირის დროს ინფორმაციის გამგზავნი და მიმღები როლებს ცვლიან. ინფორმაციის მიმღები გამგზავნი ხდება და გაივლის ყველა იმ ეტაპს, რომელიც საჭიროა ინფორმაციის თავდაპირველ გამომგზავნთან დასაკავშირებლად.

ხმაური მნიშვნელოვნად ართულებს გადაცემის პროცესს, ზოგ შემთხვევაში გადაცემულ ინფორმაციას გაუგებარსაც კი ხდის. ამიტომ ინფორმაციის გამგზავნმაც და მიმღებმაც ეს უნდა გაითვალისწინონ. ხმაურის დაძლევა ინფორმაციის სწორად გაგების უმნიშვნელოვანესი პირობაა.

8.3. პიროვნებათშორისი კომუნიკაციები

ორგანიზაციაში წერილობითი ინფორმაციის გაცვლას უპირატესობა ენიჭება, მაგრამ ბოლო ხანს მკვეთრად გაიზარდა კომპიუტერის, როგორც კომუნიკაციის საშუალების როლი. იმის გამო, რომ ხელმძღვანელი მთელი თავისი დროის 50-90%-ს საუბრებზე ხარჯავს, მართებული იქნება, გამოვეყოთ ინფორმაციის პირდაპირი პიროვნებათშორისი გაცვლა და მასთან დაკავშირებული ბარიერები. პიროვნებათშორისი ურთიერთობისას წარმოშობილი ბარიერების განხილვისას საჭიროა ყურადღება გამახვილდეს ისეთ საკითხებზე როგორცაა:

1. აღქმა;
2. სემანტიკა;
3. არავერბალური ინფორმაციით გაცვლა;
4. უხარისხო უკუკავშირი;
5. მოსმენის უუნარობა.

ინფორმაციის აღქმასთან დაკავშირებული შეფერხებები. ადამიანთა ქცევის საკითხებზე მსჯელობისას, აღქმის პროცესს ჯეროვანი ყურადღება დაეთმო, რადგან სწორედ ის განსაზღვრავს „რეალობას ინდივიდისათვის“. საქმე ის არის, რომ ადამიანები რეაგირებენ არა იმაზე, რაც მათ გარშემო სინამდვილეში ხდება, არამედ იმაზე, რაც მათ მიერ აღიქმება. ეს სერიოზული პრობლემაა, რადგან პრაქტიკაში ძალიან ხშირია შემთხვევები, როცა ადამიანები ერთი და იმავე ინფორმაციას სხვადასხვაგვარად აღიქვამენ. აღქმაში განსხვავება არსებითი მაშინ ხდება, როცა გადაცემული ინფორმაცია ზუსტად არ არის ჩამოყალიბებული.

სემანტიკური ბარიერები. ინფორმაციის გადაცემისას იყენებენ გარკვეულ სიმბოლოებს – სიტყვებს, ჟესტებს, ინტო-

ნაციებს. ადამიანებს შორის ინფორმაციის გამგზავნი შეტყობინებას ვერბალური და არავერბალური სიმბოლოების დახმარებით ახორციელებს.

სემანტიკა სიტყვებისა და მნიშვნელობების გამოყენების საშუალებებს სწავლობს. მისი ცოდნა აუცილებელია, რადგან სხვადასხვა ხალხისათვის ერთნაირ სიტყვებს (სიმბოლოებს) სხვადასხვა მნიშვნელობა შეიძლება ჰქონდეს. სემანტიკური ვარიაციები ხშირად ხდება არასწორი გაგების მიზეზი, რადგან ბევრ შემთხვევაში ის მნიშვნელობა, რომელიც სიმბოლოს მიენიჭა, ზუსტად განსაზღვრული და გასაგები არ არის.

სიმბოლოს არ გააჩნია განუმეორებელი მნიშვნელობა. მისი მნიშვნელობა ვლინდება ინფორმაციის მიმღების გამოცდილების იმ კონტაქტისა და სიტუაციის გათვალისწინებით, რომლის დროსაც გამოყენებულ იქნა სიმბოლო. თუ ხელმძღვანელს სწორად ესმის გამოყენებული სიმბოლოს მნიშვნელობა, რა თქმა უნდა, ეს კარგია, მაგრამ ამასთან ერთად აუცილებელია, რომ მან ეს ხელქვეითებსაც გააგებინოს.

სემანტიკური ბარიერები უამრავ პრობლემას ქმნის იმ კომპანიებში, სადაც მრავალი და განსხვავებული კულტურის მქონე ადამიანი მუშაობს. საქმე ის არის, რომ ერთი და იგივე სიტყვა სხვადასხვა კულტურის მქონე ადამიანის მიერ ერთნაირად არ აღიქმება.

არავერბალური წინააღმდეგობანი. ვერბალურ სიმბოლოებთან (სიტყვები) – გადასაცემად გამიზნული იდეების კოდირების ძირითად საშუალებასთან ერთად, შეტყობინებათა ტრანსლაციისათვის გამოიყენება არავერბალური სიმბოლოები. არავერბალური კომუნიკაციის მაგალითებია: სახის გამომეტყველების ცვლილება (მომღიმარი ან მოღუშული გამომეტყველება),

გაოცებისაგან აწეული წარბი, ცოცხალი ან უსიცოცხლო გამოსხედა, გამოსხედა მოწონების ან დაწუნების ნიშნად, ექსტიკულაცია, პოზა, ინტონაცია და ა.შ.

ხშირად, ინფორმაციის გაგზავნისას, არაკერბალური და ვერბალური სიმბოლოები ერთდროულად გამოიყენება, რაც აძლიერებს ან ცვლის სიტყვის მნიშვნელობას.

უხარისხო უკუკავშირი. უკუკავშირი მნიშვნელოვანია, რადგან ის ინფორმაციის გამგზავნს არწმუნებს იმაში, რომ ადრესატმა ინფორმაცია მიიღო და სწორად გაიგო მისი შინაარსი. სამწუხაროდ, პრაქტიკაში ხშირია შემთხვევები, როცა ცუდი უკუკავშირის გამო ძნელია გაარკვიო, როგორ მივიდა ადრესატამდე გაგზავნილი ინფორმაცია.

მოსმენის უნარი. საყოველთაოდ ცნობილია, რომ განათლების სისტემა უფრო მეტ ყურადღებას უთმობს კითხვისა და წერის კულტურას, ვიდრე მოსმენის უნარის გამომწევაებასა და განვითარებას.

იმისათვის, რომ ყურადღებით მოუსმინოთ, უნდა დაგიცვათ შემდეგი პირობები:

1. შეწყვიტეთ ლაპარაკი. ვერ მოუსმენთ, თუ ლაპარაკობთ;
2. დაეხმარეთ მოსაუბრეს, რომ მან თავი თავისუფლად იგრძნოს;
3. მოსაუბრეს აგრძნობინეთ, რომ დაინტერესებული ხართ მოსმენით. როცა გესაუბრებიან, კორესპოდენციების კითხვას თავი დაანებეთ;
4. შეწყვიტეთ გამაღიზიანებელი საქმიანობა: ნუ ხატავთ, ნუ აკაკუნებთ მაგიდაზე, ნუ ათვალიერებთ ქაღალდებს;
5. უნდა თანაუგრძნოთ მოსაუბრეს, ეცადეთ თავი წარმოდგინოთ მის მდგომარეობაში;

6. იყავით მომთმენი. ნუ შეაწყვეტინებთ მოსაუბრეს, თუ თემას არ გადაუხვევს;

7. შეიკავეთ ემოციები. გაბრაზებულ ადამიანს უჭირს სიტყვების შერჩევა;

8. არ დაუშვათ კამათი და კრიტიკა. მოსაუბრეს ნუ ჩააყენებთ თავდაცვის პოზიციაში. იგი განუძეება ან გაბრაზდება. არ ეკამათოთ, კამათში გამარჯვებით ნუ იფიქრებთ, რომ მოიგეთ;

9. დაუსვით შეკითხვები. ეს მოსაუბრეს წაახალისებს და დაარწმუნებს იმაში, რომ ნამდვილად უსმენთ;

10. შეწყვიტეთ ლაპარაკი. ეს წესი პირველიცაა და უკანასკნელიც, რადგან ყველა დანარჩენი მასზეა დამოკიდებული. კარგად ვერ მოუსმენთ, თუ ლაპარაკს გააგრძელებთ.

მიმართვის ხელფონების სრულყოფა. იმისათვის, რომ ადამიანს ეფექტურად მოუსმინოთ, არსებობს კიდევ რამდენიმე საშუალება:

1. ინფორმაციის გადაცემამდე კიდევ ერთხელ გაანალიზეთ თქვენი იდეები;

2. შეითავსეთ პოტენციური სემანტიკური პრობლემები, შეტყობინებიდან გამორიცხეთ ორაზროვანი სიტყვები და დებულებები;

3. დააკვირდით თქვენს პოზას, უესტებს, ინტონაციას;

4. გამოიჩინეთ ემპათია და გულისხმიერება. ემპათია (თანაგრძნობა, სევდა) სხვისი გაჭირვების გათვალისწინებაა. ეს იგივეა, რაც ჰკითხოთ საკუთარ თავს „ვინ არის ის ადამიანი, ვისაც უნდა მივმართოთ? როგორი მოთხოვნები და ინტერესები აქვს? როგორ ხასიათზეა დღეს? ინფორმაციის გაცვლის პროცესში, ემპათიის აქტიური გამოყენებით, მიძღვბ მხარეს

შესაბამის განწყობას შეუქმნით, რითაც შესაძლებელი გახდება კოდირებული ინფორმაციის ადრესატისათვის დროული გადაცემა.

ემპათია გულახდილობასაც ნიშნავს. უნდა ეცადოთ არ მიიღოთ ნაჩქარევი და მოუფიქრებელი გადაწყვეტილებები. უნდა შეეცადოთ, ბოლომდე გაერკვეთ პრობლემასა და სიტუაციაში, რომლებსაც მოსაუბრე აყენებს, თუმცა ეს სრულებით არ გავალდებულებთ გაიზიაროთ მისი მოსაზრებები;

5. შეეცადეთ, დაამყაროთ უკუკავშირი. არსებობს უკუკავშირის რამდენიმე საშუალება.

უკუკავშირის ერთ-ერთი საშუალებაა ადამიანის პოზის, უესტისა და ინტონაციის შეფასება. მათი ანალიზი ინფორმაციის გამგზავნს დაარწმუნებს იმაში, რომ ინფორმაციის მიმღებმა სწორად გაიგო თუ არა ინფორმაციის შინაარსი.

უკუკავშირის არსებობა შეიძლება დავადგინოთ მუშაობის პირველი შედეგების გაკონტროლების გზითაც. ანალიზი გამოაშკარავებს, რამდენად სწორად იქნა გაგებული დავალება ან გაგზავნილი ინფორმაცია. უკუკავშირის დადგენისას კიდევ ერთ საშუალებაა ხელქვეითების მიმართ ღია კარის პოლიტიკის გატარება. ხელმძღვანელებმა ხელქვეითები უნდა დაარწმუნოს იმაში, რომ მზად არიან მოუსმინონ და განიხილონ მათთვის საინტერესო საკითხები. ასეთი ურთიერთ-შეხვედრების შედეგად გაირკვევა, დავალება ან ინფორმაცია სწორად იქნა გაგებული თუ არა.

8.4. ფირმის კომუნიკაციები

ფირმის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია, ხელმძღვანელი კარგად ერკვეოდეს ინფორმაციის გაცვლის

პროცესში არსებულ შეფერხებებსა და გაცვლის სრულყოფის მეთოდებში.

ფირმის კომუნიკაციებში არსებული შეფერხებებია:

1. შეტყობინებათა დამახინჯება. როცა ორგანიზაციის შიგნით ინფორმაცია მოძრაობს ზემოდან ქვემოთ და პირიქით, შეტყობინებათა აზრი გარკვეულწილად მაინც იცვლება. ეს, რამდენიმე მიზეზით ხდება. შეტყობინებათა შინაარსის წინასწარგანზრახვის გარეშე დამახინჯება შეიძლება პიროვნებათშორის კომუნიკაციებში არსებული შეფერხების გამო მოხდეს, ინფორმაციის შეგნებულად დამახინჯება კი რომელიმე რგოლის ხელმძღვანელის ინფორმაციის შინაარსთან უთანხმოებამ განაპირობოს.

2. ინფორმაციული გადატვირთულობა აღინიშნება მაშინ, როცა ხელმძღვანელი საქმეებით გადატვირთულია და იძულებულია მოკლე დროის განმავლობაში მრავალ სხვადასხვა სახის ინფორმაციაზე მოახდინოს რეაგირება.

3. ფირმის არასრულყოფილი სტრუქტურა. თუ ორგანიზაციის სტრუქტურა სრულყოფილი არ არის, მისი მიზნების რეალიზაციის შესაძლებლობები მცირდება, იზრდება შეტყობინებათა დამახინჯების ალბათობა. საქმე ის არის, რომ სტრუქტურის არასრულყოფილება უარყოფით გავლენას ახდენს ფირმის ცალკეული სამსახურების საქმიანობის ურთიერთდაკავშირებასა და კოორდინაციაზე.

ფირმებში კომუნიკაციური პროცესის სრულყოფა

კომუნიკაციის პროცესის წინააღმდეგობანი შეიძლება დაძლეულ იქნეს, თუ გატარდება შემდეგი ქმედითი ღონისძიებები:

1. ინფორმაციული ნაკადების რეგულირება. ხელმძღვანელმა უნდა მოაწესრიგოს ფირმის ქვედანაყოფებიდან ინფორმაციის მიღება იმ ფორმით, რომელიც ხელს შეუწყობს მისი მიზნების რეალიზაციას. საანალიზო ინფორმაცია არც ბევრი უნდა იყოს და არც ცოტა და ფირმაში შექმნილ მდგომარეობაზე სრულ წარმოდგენას იძლეოდეს;

2. მმართველობითი მოქმედებები. ინფორმაციის გაცვლის სრულყოფასთან ერთად, ხელმძღვანელი უნდა ცდილობდეს, რომ გარკვეული პრიორიტეტების მიხედვით პრაქტიკაში დაამკვიდროს ხელქვეითებთან მოკლე, პერიოდული და ყოველკვირეული შეხვედრა-თათბირების ტრადიცია, სადაც განხილული იქნება არსებითი მნიშვნელობის საკითხები;

3. უკუკავშირის სისტემების სრულყოფა. ამ მიზნით შეიძლება ფირმის თანამშრომლები მივლინებულ იქნენ ადგილებზე (ფილიალებში, წარმოებებში და ა.შ.) სიტუაციაში გასარკვევად. შესაძლებელია აგრეთვე ხელმძღვანელები თვითონ დაინტერესდნენ შექმნილი ვითარებით და ეწვიონ მათ დაქვემდებარებაში მყოფ ფორმებს;

4. უკუკავშირის სრულყოფის საინტერესო ღონისძიებაა მომუშავეთა გამოკითხვები, რომლებიც საყურადღებო დასკვნების გაკეთების საშუალებას იძლევა. ასეთი გამოკითხვების საფუძველზე შეიძლება ამომწურავი პასუხები მივიღოთ ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა:

- დაყვანილია თუ არა ფირმის ძირეულ რგოლებამდე მათი საქმიანობის მიზნები;
- რა სახის პრობლემებს ხვდებიან საქმიანობის დროს;
- ღებულობენ თუ არა ისინი სამუშაოსთან დაკავშირებულ ზუსტ და დროულ ინფორმაციას;

□ აქვთ თუ არა მომუშავეებს უშუალო ხელმძღვანელებთან თავისუფლად შესვლისა და წინადადებების დაყენების შესაძლებლობა;

□ არიან თუ არა მომუშავეები ინფორმირებულნი ფირმებში მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ და ა.შ.

5. წინადადებების შეგროვების სისტემები. მათი მიზანია ინფორმაციის ფილტრაციის უარყოფითი მხარეებისა და ინფორმაციაში არსებული იდეების იგნორირების შემცირება. ასეთი სისტემებია:

□ ანონიმური წერილებისა და წინადადებების შეგროვების მიზნით სპეციალური ყუთების დადგმა;

□ განსაკუთრებული მნიშვნელობის საკითხების განხილვის მიზნით ხელმძღვანელი და რიგითი მუშაკების ჯგუფების შექმნა;

□ კონტროლის გაძლიერების მიზნით ე.წ. ხარისხის ჯგუფების შექმნა.

6. საინფორმაციო ბიულეტენების გამოცემა. მასში უნდა დაიბეჭდოს ის სტატიები და მეთოდური და მეთოდური მითითებები, რომლებიც საინტერესო იქნება ფირმის თანამშრომლებისათვის;

7. თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგია. კომპიუტერული ქსელები, ელექტრონული ფოსტა, სატელეფონო კავშირები, ვიდეოკონფერენციები - ის საშუალებებია, რომლებსაც ფირმები წარმატებით იყენებენ, მაგრამ ამ მხრივ ჯერ კიდევ მრავალი რეზერვი არსებობს.

თაზი 9

ბადაწყვეტილების მიღება ზირმაში

9.1. გადაწყვეტილების მიღება

ნებისმიერი ადამიანი ყოველდღიურად ასობით გადაწყვეტილებას იღებს. გადაწყვეტილება – ეს ალტერნატივის არჩევაა. გადაწყვეტილებას მიეკუთვნება როგორც სამსახურისათვის ტანსაცმლის შერჩევა, სამსახურის არჩევა, ისე ბევრად უფრო სერიოზული გადაწყვეტილებაც, ვთქვათ ცხოვრების მეგზურის არჩევანიც.

ხშირ შემთხვევაში საქმე გვაქვს ალტერნატივების სიმრავლესთან. მრავალ ცხოვრებისეულ საკითხზე ადამიანი სწრაფად იღებს გადაწყვეტილებას, ზოგიერთზე კი – ხანგრძლივი ფიქრის შემდეგ.

აღსანიშნავია, რომ მართვაში გადაწყვეტილების მიღება უფრო რთული და სისტემატიზებული პროცესია, ვიდრე პირად ცხოვრებაში. ინდივიდის პირადი არჩევანი პირველ რიგში გავლენას ახდენს მის ცხოვრებაზე, ხოლო შემდეგ – მასთან დაკავშირებულ ადამიანებზე. მენეჯერი კი მოქმედების მიმართულებას ირჩევს არა მარტო საკუთარი თავისათვის, არამედ მთელი ფირმისა და მისი მუშაკებისათვის.

პასუხისმგებლობა მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიღების მიმე მორალური ტვირთია. ეს განსაკუთრებით მართვის უმაღლეს დონეებზე ვლინდება. ნებისმიერი რანგის ხელმძღვანელს საქმე აქვს სხვა ადამიანების საკუთრებასთან, რომლის მეშვეობითაც ისინი გავლენას ახდენენ მათ ცხოვრებაზე. თუ ხელმძღვანელი იღებს გადაწყვეტილებას

თანამშრომლის განთავისუფლების შესახებ, ეს, ბუნებრივია, ამ უკანასკნელს დააზარალებს. მაგრამ, თუ ხელმძღვანელი ცუდ მუშაკს არ გაათავისუფლებს, ის მთელ ფირმას დააზარალებს.

იმისათვის, რომ გავიგოთ, როგორ იმოქმედოს ხელმძღვანელმა უფრო რაციონალურად და სისტემატიზებულად, უნდა გავეცნოთ გადაწყვეტილების მიღების ზოგადად აღიარებულ პრაქტიკას, წესებსა და მექანიზმს, მის ორგანულ კავშირს მართვის პროცესთან და ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების ზოგიერთ მახასიათებელთან.

ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები. კომუნიკაციის პროცესის მსგავსად გადაწყვეტილების მიღება აისახება მართვის ყველა ასპექტზე. გადაწყვეტილების მიღება მმართველის ყოველდღიური მუშაობის შემადგენელი ნაწილია. ფრენკ ჰარისონი ამბობს: „გადაწყვეტილების მიღება არის ნებისმიერი სახის ორგანიზაციის მართვის განუყოფელი ნაწილი. კომპენტენტურობა ამ სფეროში განასხვავებს მენეჯერს არამენეჯერებისაგან და, რაც უფრო მნიშვნელოვანია, ეფექტიანად მომუშავე მენეჯერს – არაეფექტიანად მომუშავე კოლეგისაგან“.

პროფ. მინცბერგი აღნიშნავდა, რომ ყველა ხელმძღვანელი პიროვნებათშორის ურთიერთობებში, ინფორმაციის გადაცემასა და გადაწყვეტილებების მიღებაში გარკვეულ როლს ასრულებს. გადაწყვეტილებების მიღების სფეროში მან ოთხი როლი გამოჰყო. ესენია:

1. მეწარმე;
2. მუშაობაში მოსალოდნელი დარღვევების თავიდან აცილების სპეციალისტი;
3. რესურსების გამანაწილებელი;

4. შეთანხმების მიღწევის სპეციალისტი.

რადგან მუშაობის ხასიათი დამოკიდებულია მართვის იმ დონეზე, რომელზეც ის იმყოფება, შესაბამისად არსებობს განსხვავება მართვის სხვადასხვა დონეზე მიღებული გადაწყვეტილებების ხასიათს შორისაც, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, ყველა ამ როლს პერიოდულად ასრულებს თითოეული მენეჯერი. მართვის თითოეული ფუნქციის შესრულება დაკავშირებულია რამდენიმე ზოგად, სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებთან, რომლებიც ცხოვრებაში უნდა დაინერგოს. ესენია: დაგეგმვა, საქმიანობის ორგანიზება, მოტივაცია, კონტროლი.

ორგანიზაციული გადაწყვეტილება ის არჩევანია, რომელიც ხელმძღვანელმა უნდა გააკეთოს იმისათვის, რომ შეასრულოს თანამდებობით გათვალისწინებული მოვალეობები.

ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც დაპროგრამებული, ისე დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილებების სახით.

დაპროგრამებული გადაწყვეტილება განსაზღვრული თანმიმდევრობით შესრულებული მოქმედების რეალიზაციის შედეგია, იმის მსგავსი, რაც მათემატიკური განტოლების ამოხსნისას გამოიყენება.

დაპროგრამება ეფექტიანი ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მნიშვნელოვან დამხმარე საშუალებად შეიძლება ჩაითვალოს. ამ შემთხვევაში გამოირიცხება შეცდომები და დაიზოგება დრო, რადგან გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა სწორია და სასურველი.

დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილებები მიიღება ისეთ სიტუაციებში, რომლებიც გარკვეულწილად ახალია, შიგნიდან არასტრუქტურულია ან დაკავშირებულია უცნობ ფაქტორ-

რებთან. რამდენადაც წინასწარ შეუძლებელია აუცილებელი მოქმედებების კონკრეტული თანმიმდევრობის შედგენა, ხელმძღვანელმა უნდა შეიმუშაოს გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა.

დაუპროგრამებელს შეიძლება მიეკუთვნოს შემდეგი ტიპის გადაწყვეტილებები: როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები; როგორ გაუმჯობესდეს პროდუქცია; როგორ სრულდებოდეს მმართველობითი ქვედანაყოფის სტრუქტურა; როგორ გაძლიერდეს ხელქვეითების მოტივაცია და ა.შ.

კომპრომისები. უკვე აღინიშნა, რომ ხშირ შემთხვევაში ხელმძღვანელს უჭირს მიიღოს ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებსაც საერთოდ არ ექნება უარყოფითი შედეგები. მართვის ცნობილი სპეციალისტი რობერტ ვაცი მიუთითებდა, რომ თითოეული გადაწყვეტილება უნდა აწონასწორებდეს ურთიერთსაწინააღმდეგო ფასეულებებს, მიზნებსა და კრიტერიუმებს, მისი რომელიმე სტრუქტურული ერთეულისათვის შეიძლება ნეგატიური შედეგების მომტანიც კი იყოს.

ეფექტიანად მომუშავე ხელმძღვანელები და ადამიანები, რომლებიც ყოველდღიურ ცხოვრებაში იღბლიანობით გამოირჩევიან, ის ინდივიდები არიან, რომელთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების შესაძლო უარყოფითი შედეგები ვერ თრგუნავს მათ ნებისყოფას.

გადაწყვეტილების მიღებისადმი მიდგომები. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უნდა გაითვალისწინოთ ორი მომენტი:

პირველი იმაში მდგომარეობს, რომ ნებისმიერი გადაწყვეტილების შედარებით ადვილია, კარგი გადაწყვეტილებისა კი – ძნელი.

მორე მომენტი გულისხმობს, რომ გადაწყვეტილების მიღება ფსიქოლოგიური პროცესია. ადამიანების ქცევა ყოველთვის ლოგიკური არ არის. ზოგჯერ ის განპირობებულია ლოგიკით, ზოგჯერ კი – გრძნობებით.

ნებისმიერი კონკრეტული გადაწყვეტილება რომელიმე ერთ კატეგორიას იშვიათად მიეკუთვნება. შეიძლება ვთქვათ, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს აქვს ინტუიციური, მსჯელობაზე დამყარებული ან რაციონალური ხასიათი.

ინტუიციური გადაწყვეტილებები. წმინდა ინტუიციური გადაწყვეტილება ესაა არჩევანი, რომელიც კეთდება შეგრძნების საფუძველზე. ამ შეთხვევაში გადაწყვეტილების მიმღები ერთ-მანეთთან არ აჯერებს არჩევანის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, ყველა ალტერნატივის უარყოფით და დადებით მომენტებს.

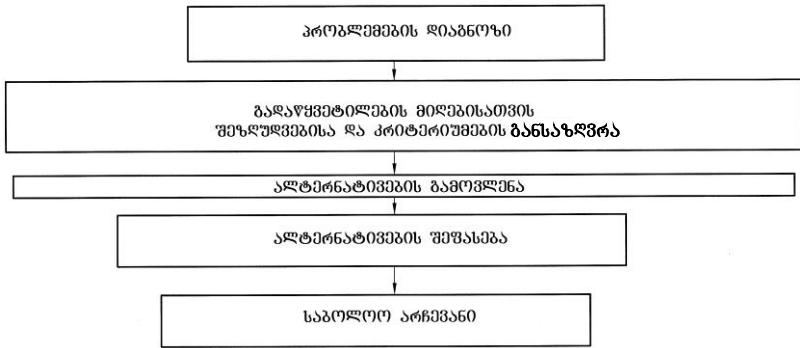
მსჯელობაზე დამყარებული გადაწყვეტილებები. ასეთი გადაწყვეტილებები ხანდახან ინტუიციურ გადაწყვეტილებებად შეიძლება მოგვეჩვენოს. გადაწყვეტილება, რომელიც ლოგიკას ემყარება, არის ცოდნითა და გამოცდილებით განპირობებული არჩევანი.

მსჯელობა, როგორც ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების საფუძველი, ძალიან სასარგებლოა, რადგან ფირმებში ბევრი სიტუაცია მფორდება.

რაციონალური გადაწყვეტილებანი. რაციონალურ და მსჯელობაზე დამყარებულ გადაწყვეტილებებს შორის მთავარი განსხვავება იმაში მდგომარეობს, რომ პირველი არ არის დამოკიდებული წარსულის გამოცდილებაზე. რაციონალური გადაწყვეტილება დაფუძნებულია ობიექტურ ანალიტიკურ პროცესზე.

9.2. პრობლემის რაციონალური გადაწყვეტა

მართვის მსგავსად პრობლემების გადაწყვეტა თანმიმდევრულ და ურთიერთდაკავშირებულ მოქმედებათა დაუსრულებელი პროცესია. პრობლემების გადასაწყვეტად საჭიროა არა ერთი გადაწყვეტილების, არამედ არჩევანთა მთელი ერთობლიობის მიღება. მესკონის, ალბერტისა და ხედოურის აზრით პრობლემების გადაწყვეტა ხუთეტაპიანი (პლუს დანერგვა და უკუკავშირი) პროცესია, ეტაპების რაოდენობა კი თვით პრობლემის სირთულით განისაზღვრება.



პრობლემის რაციონალური გადაწყვეტის ეტაპები

1. **პრობლემების დიაგნოსტიკა.** პრობლემის გადაწყვეტის გზაზე პირველ ნაბიჯი სრული და სწორი დიაგნოზის განსაზღვრაა. პრობლემად ითვლება ისეთი სიტუაცია, როცა დასახული მიზნები მიღწეული არ არის.

როგორც ამბობენ, თუ პრობლემა სწორად არის განსაზღვრული, ამით ის სანახევროდ გადაწყვეტილად შეიძლება ჩაითვალოს.

2. **გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმებისა და შეზღუდვების ფორმულირება.** ხელმძღვანელმა გადაწყვეტილების მიღების

მიზნით პრობლემის დიაგნოსტიკის განხორციელებისას უნდა იცოდეს, როგორ გადაწვეტოს ის. პრობლემის წარმოშობის მიზეზი შეიძლება იყოს ფირმის გარე ფაქტორები, მაგალითად, კანონები, რომელთა შეცვლა ხელმძღვანელს არ შეუძლია.

3. ალტერნატივების განსაზღვრა. შემდგომი ეტაპია პრობლემების ალტერნატიულ გადაწყვეტათა ვარიანტების შერჩევა. სასურველია იმ შესაძლებლობების გამოვლენა, რომლებიც აღმოფხვრიან პრობლემის წარმოშობის მიზეზებს და ამით ფირმას დასახული მიზნების მიღწევის საშუალებას მისცემენ.

4. ალტერნატივების შეფასება. ალტერნატივების შეფასების დროს აუცილებელია მათი წინასწარი შეფასება. გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ თანდათან გაიზრდება ალტერნატიული იდეების როგორც რაოდენობა, ისე ხარისხი.

5. ალტერნატივის არჩევანი. თუ პრობლემა სწორად იყო განსაზღვრული და ალტერნატიული გადაწყვეტილებანი კარგად შეჯერებული და შეფასებული, მაშინ არჩევანის გაკეთება, ე.ი. გადაწყვეტილების მიღება შედარებით ადვილია. ალტერნატივის შერჩევა, რა თქმა უნდა, საპასუხისმგებლო ეტაპია, მაგრამ განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს იმას, როგორ მოხდება მისი რეალიზაცია.

გადაწყვეტილების რეალიზაციის პროცესის მიმდინარეობისა და დასრულების ანალიზი შეუძლებელია მყარი უკუკავშირის გარეშე. უკუკავშირი ხელმძღვანელს საშუალებას მისცემს, კარგად გაანალიზოს გადაწყვეტილების რეალიზაციამდე და მას შემდეგ არსებული მდგომარეობა და გააკეთოს შესაბამისი დასკვნები.

9.3. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი სხვა ფაქტორები

ხელმძღვანელის პიროვნული ფასეულობები. თითოეულ ადამიანს აქვს ფასეულობათა საკუთარი სისტემა, რომელიც განსაზღვრავს მის მოქმედებას და გავლენას ახდენს მიღებულ გადაწყვეტილებაზე. მაგალითად, შეიძლება უზნეობად ჩათვალოს იმ ინფორმაციის დამალვა, რომლის დახმარებით კოლეგას, რომელიც თანამდებობრივ დაწინაურებაში თქვენი მთავარი კონკურენტიც კი შეიძლება იყოს, ექნებოდა შესაძლებლობა, გაეუმჯობესებინა თავისი პროექტი, რომელზედაც ამჟამად მუშაობს.

მეორე მხრივ, შეიძლება გადაწყვიტოთ, რომ სამუშაოდან გაათავისუფლოთ თანამშრომელი, რომელიც ცუდად მუშაობს.

გამოკვლევები ადასტურებს, რომ ამერიკული მმართველობის ფასეულობათა სისტემაში აშკარაა ეკონომიკის, პოლიტიკისა და მეცნიერებისაკენ გადახრა, ნაკლები მნიშვნელობა ენიჭება სოციალურ, რელიგიურ და ესთეტიკურ ასპექტებს.

რისკი გადაწყვეტილების მიღების გამო. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას, ყოველთვის უნდა გავითვალისწინოთ რისკი. ამ შემთხვევაში „რისკი“ საშიშროებას არ გულისხმობს.

ალტერნატივათა შეფასებისა და გადაწყვეტილებების მიღებისას, ხელმძღვანელმა სხვადასხვა პირობისა და გარემოს გათვალისწინებით უნდა განჭვრიტოს მოსალოდნელი შედეგები.

განსაზღვრულობა. გადაწყვეტილება მიიღება განსაზღვრულობის პირობებში, როცა ხელმძღვანელმა ზუსტად იცის, რა შედეგს გამოიღებს თითოეული ალტერნატიული ვარიანტი.

რისკი. რისკის პირობებში მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგები არ არის განსაზღვრული, მაგრამ თითოეული შედეგის ალბათობა ცნობილია. ალბათობა განისაზღვრება, როგორც მოცემული მოვლენის განხორციელების ხარისხი და იცვლება 0-დან 1-მდე.

ალბათობის განსაზღვრის ყველაზე სასურველ ხერხი ობიექტურობაა. ალბათობა ობიექტურია, როცა შეიძლება დაგროვილი გამოცდილების საფუძველზე მისი მათემატიკური მეთოდებით ან სტატისტიკური ანალიზით განსაზღვრა.

განუსაზღვრელობა. განუსაზღვრელობის პირობებში გადაწყვეტილება მიიღება იმ შემთხვევაში, როცა შეუძლებელია პოტენციური შედეგების ალბათობის შეფასება. განუსაზღვრელობის შემთხვევაში ხელმძღვანელმა უნდა გამოიყენოს ორი ძირითადი შესაძლებლობა:

1. შეეცადოს, მიიღოს დამატებითი რეგულაციური ინფორმაცია და კიდევ ერთხელ გაანალიზოს პრობლემა;

2. ზუსტად იმოქმედოს დაგროვილი გამოცდილების, მსჯელობისა და ინტუიციის შესაბამისად და ივარაუდოს მოვლენის ალბათობის შესახებ. ეს აუცილებელია, როცა საკმარისი არ არის დრო დამატებითი ინფორმაციის შესაკრებად ან ამისთვის საჭირო დანახარჯები ძალზე დიდია.

დრო და ცვალებადი გარემო. დროის მსვლელობა სიტუაციის ცვლილებას განაპირობებს. თუ დიდი დრო გავიდა, სიტუაცია შეიძლება იმდენად შეიცვალოს, რომ გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭირო კრიტერიუმებმა ძალა დაკარგოს და დანიშნულების მიხედვით მათი გამოყენება შეუძლებელი გახდეს. ამიტომ გადაწყვეტილების მიღება და მათი ცხოვრე-

ბაში გამოყენება უნდა განხორციელდეს მანამდე, ვიდრე ის ინფორმაცია და ის დაშვებები, რომელსაც გადაწყვეტილება ეყრდნობა, რელევანტური და ზუსტი იქნება.

ინფორმაციული შეზღუდვები. როგორც აღვნიშნეთ, ინფორმაცია აუცილებელია პრობლემის რაციონალურად გადაწყვეტისათვის. მაგრამ, კარგი გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაცია არცთუ იშვიათად მიუწვდომელია ან ძალიან ძვირი ღირს.

ქცევითი შეზღუდვები. ის ფაქტორები, რომლებიც ასრულებენ პიროვნებათშორის და შიდა საფირმო კომუნიკაციებს, გადაწყვეტილების მიღებაზეც მოქმედებენ. მაგალითად, ხშირად ხელმძღვანელები პრობლემის არსებობასა და მნიშვნელობას სხვადასხვანაირად აღიქვამენ, რაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უთანხმოებასა და კონფლიქტს წარმოშობს. ხელმძღვანელებმა პირადი შეხედულებით შეიძლება მხარი დაუჭიროონ ან უარყონ ესა თუ ის პროექტი.

ნეგატიური შედეგები. მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება კომპრომისის მიგნების ხელოვნებაა. პრაქტიკა ადასტურებს, რომ სხვა თანაბარ პირობებში, ერთ შემთხვევაში მოგების მიღება მეორე შემთხვევაში ზარალს იწვევს.

მაღალი ხარისხის პროდუქტების გამოშვებით მწარმოებელმა შეიძლება სოლიდური მოგება მიიღოს, მომხმარებელმა კი იზარალოს, რადგან იმავე სახის პროდუქციაში მეტის გადახდა მოუწევს.

გადაწყვეტილებათა ურთიერთდამოკიდებულება. ფირმაში ყველა გადაწყვეტილება გარკვეულწილად ურთიერთდამოკიდებულია. ზოგიერთი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მისაღებად შეიძლება საჭირო გახდეს ასობით ნაკლებმნიშვნელოვანი

გადაწყვეტილების მიღება. თუ ხელმძღვანელობა გადაწყვეტს, ქარხნისათვის შეიძინოს ახალი ან უფრო მწარმოებლური მოწყობილობა, მან პროდუქციის გასაღების გადიდებაზეც უნდა იფიქროს.

9.4. გადაწყვეტილების მიღების მოდელები და მეთოდები

მმართველობითი ფუნქციების წარმატებით შესრულებისათვის აუცილებელია ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღება. ამიტომ, გასაკვირი არ არის, რომ გადაწყვეტილების მიღება მართვის თეორიის ცენტრალური რგოლია.

„მართვის მეცნიერების“ ცნებას, სხვა მსგავსი ცნებებისაგან განსხვავებული თავისებურებები აქვს, ესენია:

1. მეცნიერული მეთოდის გამოყენება;
2. სისტემური ორიენტაცია;
3. მოდელების გამოყენება.

მეცნიერული მეთოდი. მეცნიერული მართვის სკოლის წარმომადგენლების მიერ მეცნიერული გამოკვლევების ჩატარების დროს პრაქტიკაში პირველად იქნა გამოყენებული ფუნდამენტური პროცედურა მეცნიერული მეთოდის სახით.

აღნიშნული მეთოდების გამოყენება სამ ეტაპს მოიცავს. ესენია:

ა) **დაკვირვება.** საკითხი ეხება პრობლემასა და სიტუაციასთან დაკავშირებული ობიექტური ინფორმაციის შეგროვებასა და ანალიზს;

ბ) **ჰიპოთეზის ფორმულირება.** ის მკვლევარის მიერ ამა თუ იმ პრობლემისა და სიტუაციის დარეგულირების მიზნით ყველა

შესაძლო ალტერნატივის ანუ მოქმედების ვარიანტის შერჩევას, პრობლემასა და სიტუაციაზე მათი გავლენის გამოკვლევასა და მიღებულ შედეგებზე დაყრდნობით პროგნოზის გაკეთებას გულისხმობს;

გ) ვერიფიკაცია (მასალების, დოკუმენტების შემოწმება და ნამდვილობის დადგენა). აღნიშნულ ეტაპზე მოწმდება ჰიპოთეზის მართებულობა. ამ მიზნით მკვლევარი შემოთავაზებულ ჰიპოთეზას ამოწმებს მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგებზე დაკვირვების გზით.

სისტემური ორიენტაცია. მართვის ამა თუ იმ პრობლემის გადასაწყვეტად მეცნიერული მეთოდის გამოყენებისას აუცილებელია გვახსოვდეს, რომ ორგანიზაცია ღია სისტემაა, რომელიც ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისაგან შედგება.

მოდელირების გამოყენება. მართვის მეცნიერების მესამე თავისებურებაა მოდელების გამოყენება. მეცნიერული მართვის სკოლის ყველაზე მნიშვნელოვანი დამსახურება იმ მოდელების შემუშავებაა, რომლებიც რთულ სიტუაციაში ობიექტური გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებას იძლევიან.

9.5. მოდელირება

მეცნიერულ მართვაში გამოყენებული ზოგიერთი მეთოდი იმდენად რთულია, რომ კომპიუტერის გარეშე მისი გამოყენება შეუძლებელია, თუმცა თვით მოდელირების კონცეფცია საკმაოდ მარტივია.

რაც ნაკლებად რთულია მოდელის ფორმა და მხოლოდ იმ მონაცემებს მოიცავს, რომლებიც საქმესთან უშუალოდ არის დაკავშირებული, მით უფრო ადვილი გამოსაყენებელია და

ხელმძღვანელს მის წინაშე მდგომი პრობლემების დაძლევაში ქმედით დახმარებას უწევს.

მოდელები ხელმძღვანელს მხოლოდ თავისი გამოცდილებისა და უნარის გამოყენებაში კი არ ეხმარება, არამედ მას ექსპერტების გამოცდილებისა და მოსაზრებების გათვალისწინებაშიც უწყობს ხელს. მოდელირების აუცილებლობა იმითაც არის განპირობებული, რომ რეალურ ცხოვრებაში გვხვდება ისეთი უძრავი მმართველობითი სიტუაცია, რომელთა აღტერნატიული ვარიანტების ექსპერიმენტული შემოწმება შეუძლებელია.

მოდელის ტიპები. ვიდრე თანამედროვე ფორმების მიერ გამოყენებულ მოდელებსა და ამოცანებს განვიხილავდეთ, მართებული იქნება მოკლედ აღვწეროთ ის სამი საბაზისო მოდელი, რომელიც საფუძვლად უდევს მოდელირების პრინციპის გამოყენებას. ესენია: ფიზიკური, ანალოგიისა და მათემატიკური მოდელები.

ფიზიკურია მოდელი, რასაც ვიკვლევთ, ობიექტისა თუ სისტემის შემცირებული ან გაზრდილი სახით შემოთავაზებულ ვარიანტი ანუ მისი პორტრეტული აღწერა.

ანალოგიის მოდელი საკვლევ ობიექტს ანალოგის სახით წარმოადგენს, რომელიც მოქმედებს მის მსგავსად, მაგრამ გარეგნულად არ ჰგავს.

მათემატიკური მოდელი, რომელსაც სიმბოლურ მოდელსაც უწოდებენ, მოვლენის ან ობიექტის თვისებებისა და მახასიათებლების სიმბოლოების გამოყენებით აღწერაა.

მოდელის აგების პროცესი. მოდელის აგება, ისევე, როგორც მართვა, პროცესია. მისი ძირითადი ეტაპებია: ამოცანის დასმა, მოდელის აგება, მისი საიმედოობის შემოწმება, გამოყენება და განახლება.

- ამოცანის დასახვა მოდელის აგების პირველი და მნიშვნელოვანი ეტაპია, რომელიც მმართველობითი პრობლემის გადაწყვეტას უზრუნველყოფს. მათემატიკისა და კომპიუტერის თუნდაც ეფექტიანად გამოყენება ვერ მოიტანს სარგებელს, თუ თვით პრობლემა ზუსტად არ იქნება ჩამოყალიბებული. შენონი ეთანხმება აინშტაინის გადაწყვეტილებას იმის შესახებ, რომ „ამოცანის სწორად დასმა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მისი გადაწყვეტა“. ამავე აზრს იზიარებს ჩარლზ ჯ. ჰიტჩინი, რომელიც მიუთითებს „...წარმატებული ანალიტიკოსი სხვებისაგან ამოცანის ნათლად ჩამოყალიბების ცოდნით გამოირჩევა“.

- **მოდელის აგება.** ამოცანის სწორად დასახვის შემდეგ უნდა განისაზღვროს მოდელის მთავარი მიზანი, კერძოდ, რა ინფორმაცია ან ნორმატივები უნდა მივიღოთ მოდელის გამოყენებით, რომელიც დაეხმარება ხელმძღვანელს პრობლემის გადაწყვეტაში.

მიზნის განსაზღვრის შემდეგ მართვის მეცნიერების სპეციალისტების უმთავრესი ამოცანა არის მოდელის ასაგებად საჭირო იმ ინფორმაციის დადგენა, რომელიც დაასაბუთებს მიზანს და უზრუნველყოფს საჭირო მონაცემების მიღებას მოდელის გამოყენებით.

- **მოდელის საიმედოობის შემოწმება.** მოდელის აგების შემდეგ ხდება მისი საიმედოობის შემოწმება, რისთვისაც რამდენიმე საშუალება არსებობს. შემოწმების ერთი მხარეა მოდელისა და რეალური სამყაროს ურთიერთშესაბამისობის დადგენა ანუ იმისა, რამდენად შეესაბამება ეს მოდელი რეალურ სინამდვილეს და მოიცავს თუ არა ყველა სიტუაციურ ფაქტორსა და საჭირო რელევანტურ ინფორმაციას (ანუ ისეთ

ინფორმაციას, რომელიც მის მომხმარებელზე გარკვეულ გავლენას ახდენს, რაც მიღებულ გადაწყვეტილებაში აისახება).

შემოწმების მეორე მხარე გულისხმობს მოდელის საშუალებით მისაღები ინფორმაციის იმ ხარისხის დადგენას, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ხელმძღვანელის წინაშე არსებული პრობლემის ეფექტიანი გადაწყვეტა. გარდა აღნიშნულის აქვე განიხილება მოდელეებისათვის დამახასიათებელი ნიშნები:

- მოდელის გამოყენება; მოდელის განახლება; მოდელირების ზოგადი პრობლემები; მართვის მეცნიერების მოდელეების მიმოხილვა; რიგთა თეორიის მოდელეები; მარაგების მართვის მოდელეები; იმიტაციური მოდელეები; ეკონომიკური ანალიზი.

ეს მოდელეები შეიძლება წარმატებით იქნეს განხორციელებული როგორც მთლიანად წარმოების, ისე პროდუქციისა თუ მომსახურების ცალკეული სახეების მიხედვით.

9.6. გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები

მოდელირებასთან ერთად არსებობს მეთოდები, რომელთა გამოყენებით ხელმძღვანელს შეუძლია რამდენიმე ალტერნატივას შორის შეარჩიოს უფრო დასაბუთებული და მიიღოს წარმატების უზრუნველმყოფი გადაწყვეტილება. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ყველა მეთოდი შეიძლება დაიყოს სამ ჯგუფად, ესენია: არაფორმალური ანუ ევრისტიკული, კოლექტიური და რაოდენობრივი მეთოდები.

არაფორმალური ანუ ევრისტიკული მეთოდი შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც ხელმძღვანელის მიერ დაგროვილი გამოცდილების გათვალისწინებათა და საკუთარ ინტუიციასზე

დაყრდნობით მიღებული ოპტიმალური გადაწყვეტილებების შერჩევის მეთოდებისა და ლოგიკური ხერხების ერთობლიობა.

გადაწყვეტილების მიღების კოლექტიური მეთოდები. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას კოლექტიური მუშაობის პროცესის უმთავრესი მომენტი ამ პროცედურის მონაწილე პირთა განსაზღვრაა. უმეტეს შემთხვევაში ასეთი ჯგუფი იქმნება დროებით, კონკრეტული გადაწყვეტილების მისაღებად და მასში ერთიანდება როგორც ხელმძღვანელი, ისე რიგითი თანამშრომელი. ასეთი ჯგუფის შექმნის უმთავრესი კრიტერიუმებია: კომპეტენტურობა, საკითხისადმი შემოქმედებითი მიდგომის უნარი, აზროვნების კონსტრუქციულობა, კომუნიკაბელურობა.

გადაწყვეტილების მიღების რაოდენობრივი მეთოდები. რაოდენობრივი მეთოდების საფუძველია ის მეცნიერული, კერძოდ, სამეცნიერო-პრაქტიკული მიდგომა, რომელიც დიდი მოცულობის ინფორმაციის დამუშავების საფუძველზე გადაწყვეტილების რამდენიმე ვარიანტიდან ოპტიმალურის შერჩევას გულისხმობს. იმ მათემატიკური ფუნქციიდან გამომდინარე, რომელსაც ესა თუ ის მოდელი ეფუძნება, განასხვავებენ:

- ა) წრფივ მოდელირებას;
- ბ) დინამიკურ დაპროგრამებას;
- გ) ალბათურ და სტატისტიკურ მოდელებს;
- დ) იმიტაციურ მოდელებს.

გარდა ამ მოდელებისა, არსებობს არაერთი მეთოდი, რომლებიც ხელმძღვანელს ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღებაში ეხმარება და ეფექტიანი მართვის წინაპირობებს ქმნის. ასეთია: „საგადამხდელი მატრიცა“, და „გადაწყვეტი-ლებათა ხე“.

აღნიშნული მეთოდების გამოყენების გაადვილების მიზნით ფორმის ხელმძღვანელობა მიმართავს პროგნოზირებას. „საგადამხდელო მატრიცისა” თუ „გადაწყვეტილებათა ხის” მეთოდების გამოყენებისას ხელმძღვანელობა ძირითადად პროგნოზირების პრინციპებს იყენებს, მაგრამ თვით პროგნოზირებასაც თავისი კონკრეტული მეთოდით აქვს.

9.7. საგადამხდელო მატრიცა

საგადამხდელო მატრიცა - გადაწყვეტილების მიღების სტატისტიკური თეორიის ერთ-ერთი მეთოდია, რომელსაც შეუძლია დაეხმაროს ხელმძღვანელს რამდენიმე ვარიანტიდან საუკეთესოს შერჩევაში. მისი გამოყენება განსაკუთრებით სასარგებლოა მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელმა უნდა დაადგინოს, უფრო მეტად რომელი სტრატეგია შეუწყობს ხელს დასახული მიზნის მიღწევას.

საგადამხდელო მატრიცის გამოყენება სასარგებლოა მაშინ, როდესაც:

1. გვაქვს ალტერნატივათა ან სტრატეგიათა ვარიანტების დასახუთებული შეზღუდული რაოდენობა, რომელთაგან უნდა შეირჩეს საუკეთესო;

2. საერთოდ არაა ცნობილი ის, რაც უნდა მოხდეს;

3. მიღებული გადაწყვეტილების შედეგები დამოკიდებულია იმაზე, რა ალტერნატივაა შერჩეული და სინამდვილეში როგორი მოვლენები შეიძლება განვითარდეს.

გარდა ამისა, ხელმძღვანელი აუცილებლად უნდა ფლობდეს რელევანტური მოვლენის ალბათობის ობიექტური შეფასებისა და ამავე ალბათობის მოსალოდნელი შედეგის

განგარიშების შესაძლებლობას. მაგალითად მოვლენის მოხდენის შესაძლებლობები, ანუ ალბათობა შეიძლება მერყეობდეს 1-დან (მოხდენის შემთხვევა) 0-მდე (არმოხდენის შემთხვევა). ეთქვას, რაიმე კონკრეტულ საქმეში კაპლანდების შემთხვევაში 5000 დოლარის წლიური მოგების მიღების ალბათობა არის 0,5, 10000 დოლარის მოგების მიღებისა 0,2, 3000 დოლარისა კი 0,3, მაშინ მთლიანი მოსალოდნელი წლიური მოგება იქნება:

$$5000b(0,5) + 10000b(0,...2) + 3000b(0,...3) = 5400 \text{ დოლარს.}$$

თუ თითოეული ალტერნატივის მოსალოდნელ მნიშვნელობას განვსაზღვრავთ და შედეგებს მატრიცის სახით ჩავწერთ, ხელმძღვანელი ადვილად დაადგენს, მოცემული კრიტერიუმების პირობებში რომელი ვარიანტია საუკეთესო. გამოკვლევები გვიჩვენებს, როცა დადგენილია ალბათობის ზუსტი მნიშვნელობა, „საგადამხდელი მატრიცისა“ და „გადაწყვეტილებათა ხის“ მეთოდების გამოყენება გაცილებით ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღებას უზრუნველყოფს, ვიდრე ტრადიციული მიდგომები და მეთოდები.

გადაწყვეტილებათა ხე. მისი გამოყენება მართვის მეცნიერების ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული მეთოდია, რომელიც არსებული ვარიანტებიდან მოქმედების საუკეთესოა მიმართულებების ამოსარჩევად. გადაწყვეტილებათა ხე – გადაწყვეტილების მიღების პრობლემის სქემატური წარმოდგენაა. ისევე, როგორც საგადამხდელი მატრიცა, ის საშუალებას იძლევა, გათვალისწინებულ იქნეს მოქმედების სხვადასხვა მიმართულებები მოსალოდნელი ფინანსური შედეგებით.

გადაწყვეტილებათა ხის მეთოდი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს როგორც მარტივ, ისე განსაკუთრებულად რთულ

სიტუაციაშიც, როდესაც ერთი გადაწყვეტილების შედეგი გავლენას ახდენს მომდევნო გადაწყვეტილებაზე, ამიტომ გადაწყვეტილებების მიღების შესანიშნავი საშუალებაა.

9.8. პროგნოზირების მეთოდები

პროგნოზირება არის მეთოდი, რომელიც დაგროვილი გამოცდილების, დასაბუთებული დაშვების, ჰიპოთეზებისა და შეფასებების გამოყენებით მომავლის წინასწარ განჭვრეტის შესაძლებლობას იძლევა.

დღეისათვის მეცნიერება პროგნოზირების 150-მდე მეთოდს ფლობს, თუმცა პრაქტიკულად მხოლოდ მესამედი გამოიყენება.

ფორმებში განსაკუთრებით ხშირად გამოიყენება პროგნოზირების შემდეგი სახეობები:

1. ეკონომიკური პროგნოზი, რომელიც ეკონომიკის საერთო მდგომარეობისა და კონკრეტული კომპანიის ან კონკრეტული პროდუქტის გასაღების მოცულობის განსაზღვრისათვის გამოიყენება;

2. ტექნოლოგიის განვითარების პროგნოზი, რომლის საფუძველზე შეიძლება განისაზღვროს, რა ახალი ტექნოლოგიების შექმნაა მოსალოდნელი, როდის და როგორი ეკონომიკური ეფექტი ექნება მას;

3. კონკურენციის განვითარების პროგნოზი, რომელიც საშუალებას გვაძლევს, შევაფასოთ კონკურენტის სტრატეგია და ტაქტიკა;

4. გამოკვლევებსა და გამოკითხვებზე დაფუძნებული პროგნოზი, რომელიც საშუალებას იძლევა, სხვადასხვა სფეროში დაგროვილი ცოდნის გამოყენებით შეფასდეს მოსალოდნელი სიტუაციის შედეგები;

5. სოციალური პროგნოზირება გულისხმობს საზოგადოების სოციალურ სფეროში, ცხოვრების დონის ხარისხში მოსალოდნელი ცვლილებების შეფასებას.

ხელმძღვანელობის მიერ ასეთი პროგნოზების გამოყენება განსაკუთრებით სასარგებლოა შრომის მოტივაციის საკითხების გადაწყვეტის დროს.

პროგნოზირების არაფორმალური მეთოდები. ამ მეთოდების ეფექტურობა დამოკიდებულია ვერბალური ინფორმაციის შეკრებაზე, დამუშავებასა და სწორ გამოყენებაზე.

ზეპირი ვერბალური ინფორმაციის შეგროვების მეთოდები, პირველ რიგში გარე გარემოს ანალიზის დროს გამოიყენება. მას მიეკუთვნება ის ინფორმაცია, რომელიც შეიძლება მიღებულ იქნეს რადიო და ტელეგადაცემებიდან, მომხმარებლებისაგან, მომწოდებლებისაგან, კონკურენტებისაგან და ა.შ. და მოიცავს ორგანიზაციისათვის საინტერესო და საჭირო მასალას.

გარე გარემოს შესახებ წერილობითი ინფორმაციის წყაროს მიეკუთვნება გაზეთები, ჟურნალები, საინფორმაციო ბიულეტენები, პროფესიული ჟურნალები და წლიური ანგარიშები.

სამრეწველო ჯაშუშობა ბიზნესში სიახლე არ გახლავთ. ხშირად ის კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის მოპოვების კარგი საშუალებაა. ამ გზით მოპოვებული ინფორმაცია წარმატებით გამოიყენება ფირმის მიზნების დასაზუსტებლად. ამიტომ, ნებისმიერი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ სიფრთხილე უნდა გამოიჩინოს საიდუმლო ინფორმაციის დაცვაში.

პროგნოზირების რაოდენობრივი მეთოდი გამოიყენება ისეთი საქმიანობის პროგნოზირებისას, რომლის შესახებ არსებობს გარკვეული ელემენტები და მისი ამსახველი

საიმედო სტატისტიკური ინფორმაცია, ამასთან მომავალში მოსალოდნელია მათი გაძლიერება ან გამეორება.

განასხვავებენ რაოდენობრივი პროგნოზირების ორ ტიპურ მეთოდს: დროითი მწკრივების ანალიზსა და კაუზალურ ანუ მიზეზ-შედეგობრივ მოდელირებას.

დროითი მწკრივების ანალიზის მეთოდი წარსულში ჩამოყალიბებული ტენდენციების გამოვლენასა და მომავალში მათ გაგრძელებას გულისხმობს.

კაუზალური ანუ მიზეზ-შედეგობრივი მოდელირება. კაუზალური მოდელირება პროგნოზირების ამჟამად გამოყენებულ მეთოდთაგან მათემატიკურად და პროგნოზირების თვალსაზრისით რთული რაოდენობრივი მეთოდია.

კაუზალურმა მოდელმა შეიძლება გეიხვენოს, რომ ყოველთვის, როდესაც ანაბრებზე სარგებლის განაკვეთი იზრდება 1%-ით, ახალ სახელებზე მოთხოვნა მცირდება 5%-ით. სტატისტიკის ენაზე ამ დამოკიდებულებას კორელაციას უწოდებენ.

კაუზალური მოდელებიდან ყველაზე რთული და ძვირადღირებულია ეკონომეტრიკული მოდელები, რომლებიც შემუშავებულია ეკონომიკის დინამიკის პროგნოზირებისათვის.

პროგნოზირების ხარისხობრივი მეთოდები. იმის გამო, რომ პროგნოზირების რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენება რთულია და ძვირი ჯდება, ხელმძღვანელობა მიმართავს პროგნოზირების ხარისხობრივ მეთოდებს, რომელთაგან გამოყენების თვალსაზრისით ყველაზე გავრცელებულია ოთხი მეთოდი: „ჟიურის აზრი“, „გამსაღებელთა ერთობლივი აზრი“, „მომხმარებლის მოლოდინის მოდელი“ და „ექსპერტულ შეფასებათა მოდელი“.

ჟიურის აზრი. პროგნოზირების აღნიშნული მეთოდი სხვადასხვა სფეროს ექსპერტთა მოსაზრებათა შეჯერების საფუძველზე გადაწყვეტილების მიღებას გულისხმობს.

გამსაღებელთა ერთობლივი აზრი. ხშირად გამოცდილი სავაჭრო აგენტები თავისი გამოცდილებისა და ინტუიციის გათვალისწინებით გაცილებით სწორად აღგენენ მოთხოვნას, ვიდრე ეს შეიძლება განისაზღვროს პროგნოზირების რომელიმე რაოდენობრივი მეთოდის გამოყენების შედეგად.

მომხმარებლის მოლოდინის მოდელი. ამ მოდელის გამოყენების საფუძველია ორგანიზაციის კლიენტთა გამოკითხვის შედეგები, რომლებიც მათ მომავალ მოთხოვნილებებს ახასიათებენ.

ექსპერტულ შეფასებათა მოდელი. მისი გამოყენება გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღებას ექსპერტთა ჯგუფის შეთანხმების საფუძველზე. კერძოდ, ექსპერტები, რომლებიც საქმიანობენ ბიზნესის სხვადასხვა, მაგრამ ურთიერთდაკავშირებულ სფეროში, ავსებენ კითხვარს და აცნობენ ერთმანეთს. თუ მათი მოსაზრებები ერთმანეთს არ დაემთხვა, ასაბუთებენ საკუთარ მოსაზრებებს.

თავი 10

სტრატეგიული დაგეგმვა და მასზე მოქმედი ფაქტორები

10.1. სტრატეგიული დაგეგმვა

სტრატეგიული დაგეგმვა მართვის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა, რომელზეც ბევრად არის დამოკიდებული მთლიანად მართვის პროცესი.

სტრატეგიული დაგეგმვა ფირმის მიზნების შერჩევისა და რეალიზაციისათვის საჭირო გადაწყვეტილებების მიღების პროცესია. ის არის სხვა ფუნქციების განხორციელების საფუძველი.

პიტერ ლორანჯის აზრით, სტრატეგიული დაგეგმვა მმართველობითი საქმიანობის ოთხ ძირითად სახეს გულისხმობს:

1. რესურსების განაწილებას (სხვადასხვა სახის ფონდები, ტექნოლოგიური გამოცდილება და ა.შ.);

2. გარე გარემოსთან ადაპტაციას (კომპანიები ვალდებული არიან, შეეგუონ არცთუ კეთილსასურველ გარემოსაც და გაითვალისწინონ მუშაობის დროს);

3. შიდა კოორდინაციას (კოორდინაცია უნდა გაუკეთდეს ფირმის შიდა სუსტ და ძლიერ მხარეებს);

4. ორგანიზაციულ სტრატეგიულ წინდახედულობას (განჭკერეტას).

სტრატეგიული მიზნების დასახვას წინ უნდა უსწრებდეს ფირმის საქმიანობის კომპლექსური ანალიზი და შეფასებები.

სტრატეგია დეტალური კომპლექსური გეგმაა, რომლის უმნიშვნელოვანესი დანიშნულებაა ფირმის მისიის განხორციელება და საერთოდ, მიზნების მიღწევა.

სტრატეგიული გეგმა ღრმა გამოკვლევებსა და დიდი მოცულობის ფაქტობრივი მონაცემების ანალიზს უნდა ემყარებოდეს. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს დარგის, ბაზრის, კონკურენტების და სხვათა შესახებ დეტალური ინფორმაციის კომპლექსურ ანალიზს. სტრატეგიული გეგმა ფირმის ხელმძღვანელობას კარნახობს, რომელი პროფესიისა და სპეციალობის კადრები უნდა მოიწვიოს სამუშაოდ და რომელი არა.

სტრატეგიული გეგმა უნდა იყოს მოქნილი, რათა საჭიროების შემთხვევაში შეიძლებოდეს მისი მოდიფიკაცია და კორექტირება.

სტრატეგიული გეგმიდან ნათლად უნდა ჩანდეს, რა მიზანს (მიზნებს) ისახავს ფირმა. ეს გადავიღებს მისი რეალიზაციისათვის საჭირო ღონისძიებების შემუშავებას.

10.2. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი გულისხმობს სტრატეგიული გეგმის შემუშავებაში ამა თუ იმ ფორმით ფირმის თითქმის ყველა ხელმძღვანელის მონაწილეობას, უშუალოდ გეგმის შედგენა კი მისი უმაღლესი ხელმძღვანელობის მოვალეობაა.

ფირმის მისია არის ორგანიზაციის საერთო მიზანი, მისი არსებობის ნათლად გამოხატული მიზეზი, მიზნები კი შემუშავდება მისიის განსახორციელებლად.

მიზნის დახასიათება. ფირმის მისიის საფუძველზე მუშავდება სხვადასხვა სახის მიზნები. ეს მიზნები უნდა იყოს:

1. კონკურენტული და გაზომვადი; 2. ორიენტირებული დროში (არსებობს გრძელვადიანი, საშუალო ვადიანი და მოკლევადიანი);
3. მიღწევადი. მიზნების მიღწევისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს, რამდენად რეალურია ის მოცემული ფირმისათვის; 4. ურთიერთშეთანხმებული და შეჯერებული.

10.3. ფირმის გარე გარემოს ანალიზი და შეფასება

ფირმის ხელმძღვანელობამ მისიისა და მიზნების განსაზღვრის შემდეგ უნდა დაიწყოს სტრატეგიული დაგეგმვის

პროცესის დიაგნოსტიკური ეტაპი. ამ ეტაპის პირველი რიგის ამოცანაა გარე გარემოს შესწავლა. გარე გარემო უნდა შეფასდეს 3 ძირითადი პარამეტრის მიხედვით.

1. შეფასდეს ის ცვლილებები, რომლებიც ზემოქმედებენ ფირმის მიმდინარე სტრატეგიის სხვადასხვა ასპექტზე;

2. განისაზღვროს, რომელი ფაქტორები უქმნიან სირთულეებს ფირმის სტრატეგიის რეალიზაციას;

3. განისაზღვროს ფირმის მიზნების მიღწევისათვის რომელი ფაქტორები ქმნია მეტ შესაძლებლობას.

გარე გარემოს ანალიზი ის პროცესია, რომლის მეშვეობითაც დამგეგმავები, ფირმის საქმიანობასთან დაკავშირებული სირთულეებისა და შესაძლებლობების განსაზღვრის მიზნით ფირმასთან დაკავშირებულ გარე ფაქტორებს აკონტროლებენ. ამ სირთულეებსა (საშიშროებებს) და შესაძლებლობებს განაპირობებს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: ეკონომიკა, პოლიტიკა, ბაზარი, ტექნოლოგია, კონკურენცია, საერთაშორისო მდგომარეობა და სოციალური ქცევა.

ეკონომიკური ფაქტორებიდან განსაკუთრებულ ყურადღებას იქცევს ინფლაცია და დეფლაცია (მიმოქცევიდან ფულის მასის ამოდება) მისი ზრდის აღკვეთისა და ინფლაციის ტემპების შემცირების მიზნით, ტემპები, დასაქმების დონე, საგადასახადო ბალანსი, საზღვარგარეთ ამერიკული დოლარის მდგომარეობა (სტაბილურობა) და საგადასახადო განაკვეთი. ამ ფაქტორთაგან რომელიმემ ან რამდენიმემ ორგანიზაციას შეიძლება პრობლემები ან კიდევ სულაც შესაძლებლობები შეუქმნას.

პოლიტიკური ფაქტორებიდან აღსანიშნავია სახელმწიფოს მიერ სხვადასხვა სახის პოლიტიკური გადაწყვეტილებების

მიღება, რომლებიც ფირმამ აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს (მაგ. სამუშაო ძალის დაქირავების პირობები, სხვადასხვა სახის ტარიფები და ა.შ).

საბაზრო ფაქტორებიდან აღსანიშნავია: დემოგრაფიული სიტუაციის ცვლილებები, ბაზარზე შეღწევის პირობები (რთული ან ადვილი), მოსახლეობის შემოსავლის დონე, დარგში კონკურენციის მდგომარეობა და ა.შ.

ტექნოლოგიურ ფაქტორებში იგულისხმება ის ცვლილებანი, რაც გარე ტექნოლოგიურ გარემოში ხდება. თუ ფირმამ ეს არ გაითვალისწინა, შეიძლება უიმედო მდგომარეობაში აღმოჩნდეს.

საერთაშორისო ფაქტორები განსაკუთრებით საყურადღებოა იმ ფირმებისთვის, რომლებიც დაკავშირებული არიან სხვა ქვეყნის ბაზართან, ნედლეულის წყაროებთან, ბანკებთან, სავალუტო ბირჟებთან და სხვ.

10.4. ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეები

გამოკვლევამ უნდა მოიცვას ფირმის ხუთი მნიშვნელოვანი სფერო: მარკეტინგი, ფინანსები (ბუღალტრული აღრიცხვა), ოპერაციები (წარმოება), შრომითი რესურსები, აგრეთვე კორპორაციის კულტურა და იმიჯი.

მარკეტინგი. მისი შესწავლის პროცესში ყურადღება უნდა მიექცეს ისეთ მხარეებს, როგორიცაა: 1. ბაზრის წილი და კონკურენტუნარიანობა (ფირმას რა ნაწილი უკავია ბაზარზე); 2. პროდუქტის ასორტიმენტის მრავალსახეობა და ხარისხი; 3. საბაზრო დემოგრაფიული სტატისტიკა (ახალგაზრდების, ქალების, ბავშვების, მოხუცების ინტერესების გათვალისწინება); 4. საბაზრო გამოკვლევები და დამუშავებები (ბაზრის მოთხოვნილებების გათვალისწინებით ახალი საქონლის წარმოების

ათვისება და ა.შ); 5. წინასწარი გაყიდვისა და გაყიდვის შემდეგ კლიენტების მომსახურების წესის დანერგვა; 6. საქონლის ეფექტიანი რეკლამა და გასაღება; 7. მოგება.

ფინანსები (ბუღალტრული აღრიცხვით). ფინანსური მდგომარეობის დეტალური ანალიზი გამოავლენს იმ სიძნელეებსა და პრობლემებს, რომლებიც ამ სფეროში არსებობს. სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისას აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს მათი დაძლევის ღონისძიებები.

ოპერაციები (წარმოება). ფირმის ხანგრძლივი არსებობისა და ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ოპერაციების (წარმოების) მართვის პროცესის სრულყოფას. ამ დროს გათვალისწინებული უნდა იქნეს პასუხები შემდეგ კითხვებზე:

1. შეგვიძლია თუ არა გაწარმოთ პროდუქცია (საქონელი, გავწიოთ მომსახურება) ჩვენს კონკურენტებზე უფრო იაფად? თუ არ შეგვიძლია, რატომ?

2. რამდენად ხელმისაწვდომია ჩვენთვის ნედლეული და მასალები? ხომ არ ვართ დამოკიდებული ერთ ან შეზღუდული რაოდენობის მომწოდებლებზე?

3. რამდენად თანამედროვეა ჩვენი სიმძლავრეები (მოწყობილობები)?

4. როგორია ჩვენ მიერ წარმოებულ საქონელზე მოთხოვნილება და ხომ არ იცვლება ის სეზონის მიხედვით ან ხომ არ იწვევს მუშახელის გათავისუფლებას?

5. შეგვიძლია თუ არა იმ ბაზარზე შედწევა, რომელზეც ვერ შედიან ჩვენი კონკურენტები?

6. გვაქვს თუ არა დანერგილი ხარისხის კონტროლის ეფექტიანი სისტემა?

7. რამდენად ეფექტიანად დავგეგმეთ და დავაპროექტეთ წარმოების პროცესი? შეიძლება თუ არა მისი გაუმჯობესება?

შრომითი რესურსები. ანალიზმა უნდა მოიცვას შემდეგი საკითხები:

1. რამდენად შეესაბამებიან ფირმის თანამშრომლები თანამედროვე ბიზნესის მოთხოვნებს, რა უნდა შეიცვალოს მომავალში ამ მხრივ?

2. როგორია უმაღლესი ხელმძღვანელობის კომპენტენტურობისა და მომზადების დონე?

3. არის თუ არა წახალისების სისტემა ეფექტიანი?

4. ეფექტურად გამოვიყენება თუ არა ხელმძღვანელი კადრების მომზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობების?

5. როგორია წამყვანი სპეციალისტების დენადობა? თუ დიდია, რატომ?

6. ბოლოს როდის გაკეთდა პერსონალის საქმიანობის შეფასების სისტემის დეტალური ანალიზი?

7. პროდუქციის ხარისხის ამაღლების მიზნით რა სახის მუშაობა ტარდება პერსონალთან?

კორპორაციის კულტურა და იმიჯი. ფირმაში არსებული ატმოსფერო და კლიმატი განაპირობებს მის კულტურას. ის ხელმძღვანელობას ეხმარება ფირმისათვის საჭირო კადრების მომზადებაში. კორპორაციის იმიჯს მისივე საქმიანობა ქმნის. მაღალი იმიჯი კი, თავის მხრივ, კლიენტების მიზიდვის უმნიშვნელოვანესი პირობაა.

10.5. სტრატეგიული ალტერნატივების შესწავლა

ფირმის წინაშე დგას 4 ძირითადი სტრატეგიული ალტერნატივა:

1. შეზღუდული ზრდის სტრატეგია;
2. ზრდის სტრატეგია;
3. შემცირების სტრატეგია;
4. აღნიშნული სამი სტრატეგიის ნაერთი ვარიანტი.

შეზღუდული ზრდის სტრატეგიისათვის დამახასიათებელია მიზნების განსაზღვრა მიღებული დონიდან, რომელიც კორექტირებულია ინფლაციის გათვალისწინებით.

ზრდის სტრატეგია ხორციელდება წინა წლის მაჩვენებლების დონესთან შედარებით მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნების დონის ყოველწლიური მნიშვნელოვანი ზრდის გზით. ზრდის სტრატეგიას უმეტესად ირჩევენ არამყარი ფინანსური მდგომარეობის ფირმები, რადგან ამის გარეშე მათი გაკოტრება გარდაუვალია.

შემცირების სტრატეგია გულისხმობს მიზნების დონის შემცირებას გასულ პერიოდთან შედარებით. არსებობს შემცირების სტრატეგიის რამდენიმე ვარიანტი:

1. **ლიკვიდაცია.** ამ დროს მთლიანად იყიდება ფირმის მატერიალური მარაგები და აქტივები. ეს ყველაზე რადიკალური ვარიანტია;

2. **ზედმეტისაგან გათავისუფლება.** ხშირად ესა თუ ის ფირმა თვლის, რომ მისთვის სასარგებლოა ამა თუ იმ ქვედანაყოფების გაუქმება ან ამა თუ იმ სახის საქმიანობაზე უარის თქმა;

3. **შემცირება და ორიენტაციის კორექტირება.**

სტრატეგიის არჩევა. სტრატეგიის არჩევაზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს, რომელთაგან აღსანიშნავია:

1. **რისკი.** რისკის გარეშე ბიზნესი არ არსებობს, მაგრამ ზედმეტი რისკის გაწევამ შეიძლება ორგანიზაცია მთლიანად გააკოტროს.

2. **ადრინდელი სტრატეგიის ცოდნა;**

3. **დროის ფაქტორი.** კარგი იდეების შეუფერხებელ დროს (მომენტში) განხორციელების მცდელობამ ორგანიზაცია შეიძლება მძიმე მდგომარეობამდე მიიყვანოს.

10.6. სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია

სტრატეგიის განსახდერას მაშინ აქვს აზრი, თუ მისი რეალიზება მოხდება. დასაბუთებული მიზნები ეფექტიანი დაგეგმვის მნიშვნელოვან კომფორტს ქმნის.

გრძელვადიანი ტაქტიკური გეგმის შედგენის შემდეგ ხელმძღვანელობამ უნდა შეიმუშაოს დამატებითი ორიენტირები, რათა თავიდან აიცილოს დეზორიენტაცია და გეგმის არასწორი გაგება. რეალიზაციის პროცესის აღნიშნული ეტაპი ცნობილია, როგორც **პოლიტიკის შემუშავების ეტაპი**.

პოლიტიკა – ესაა იმ მოქმედებისა და გადაწყვეტილებების მიღების საერთო ხელმძღვანელობა, რომლებიც მიზნების მიღწევას გააადვილებს.

პროცედურა აღწერს იმ მოქმედებათა თანმიმდევრობას, რომელიც უნდა განხორციელდეს კონკრეტულ სიტუაციაში. პროცედურა არის დაპროგრამებულ გადაწყვეტილება, რომელიც გამორიცხავს ბორბლის ხელახლა გამოგონების აუცილებლობას.

დღეისათვის არსებობს დაგეგმვისა და კონტროლს პროცესების შეხამების არაერთი მეთოდი. დაგეგმვის ერთ-ერთ მთავარ ამოცანად რესურსების ეფექტიანი განაწილება შეიძლება ჩაითვალოს.

ბიუჯეტი არის რესურსების განაწილების მეთოდი, გამოსახული რაოდენობრივი ფორმით, ასევე რაოდენობრივი სახით წარმოდგენილი მიზნების მისაღწევად. ბიუჯეტი ფორმალური დაგეგმვის ძალზე ფართოდ გამოყენებული კომპონენტია.

10.7. რესურსებისა და მიზნების რაოდენობრივი გამოსახვა

ბიუჯეტის შედგენაში პირველი ნაბიჯი, როგორც რესურსების, ისე ფორმულირებული მიზნების რაოდენობრივი ფორმით გამოსახვაა. რაოდენობრივი მაჩვენებლები ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს დაინახოს, შეადაროს და გააერთიანოს ფირმების მუშაობაში გამოყენებული სხვადასხვა ელემენტები.

დაგეგმვის ერთ-ერთ მთავარ ამოცანად რესურსების ეფექტიანი განაწილება შეიძლება ჩაითვალოს. გეგმაში ხშირად გადასაწყვეტი რჩება ფუნდამენტური საკითხები – რა სახის რესურსები გვაქვს და როგორ უნდა გამოვიყენოთ ისინი, რომ შევძლოთ დასახული მიზნების რეალიზაცია.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, **ბიუჯეტი** რესურსების განაწილების მეთოდია, გამოსახული რაოდენობრივი ფორმით, ასევე რაოდენობრივი სახით წარმოდგენილი მიზნების მისაღწევად.

ბიუჯეტი ფორმალური დაგეგმვის ძალზე ფართოდ გამოყენებული კომპონენტია.

რესურსებისა და მიზნების რაოდენობრივი გამოსახვა

ბიუჯეტის შედგენაში პირველ ნაბიჯია როგორც რესურსების, ისე ფორმულირებული მიზნების რაოდენობრივი ფორმით გამოსახვა. შესაძლებელია აგრეთვე დროის ისეთი გამოყენება, როგორცაა საათი ან შრომითი დანახარჯების მაჩვენებლები, ან უბრალოდ – ნატურალური მაჩვენებლები. რაოდენობრივი მაჩვენებლები ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს დაინახოს, შეადაროს და გააერთიანოს ორგანიზაციების მუშაობაში გამოყენებული სხვადასხვა ელემენტები.

10.8. ბიუჯეტის შედგენის ეტაპები

ბიუჯეტის შედგენის მთელი პროცესი შეიძლება ოთხ ეტაპად წარმოვიდგინოთ.

პირველ ეტაპზე უმაღლესი ხელმძღვანელების მიერ ცხადდება ფორმის საერთო მიზნები. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანი იქნება ვაჭრობის მოცულობის პროგნოზი.

მეორე ეტაპზე განყოფილებები და ქვეგანყოფილებები ადგენენ ოპერატიულ ხარჯთაღრიცხვას. ეს ხარჯთაღრიცხვა ან განყოფილების ბიუჯეტი, მუშავდება განსაზღვრული პერიოდის - 6 თვის ან წლის ვადით.

მესამე ეტაპზე უმაღლესი ხელისუფლება აანალიზებს წინადადებებს ბიუჯეტის შესახებ, შემდეგ კი განყოფილებები აზუსტებენ თავიანთ წინადადებებს უმაღლესი ხელმძღვანელების მითითებათა საფუძველზე. ამ ეტაპზე უმაღლესი ხელმძღვანელობას რესურსებს ანაწილებს ორგანიზაციის შიგნით.

მეოთხე ეტაპზე დგება საშედეგო (შემაჯამებელი) ბიუჯეტი, რომელშიც მუხლობრივად აისახება რესურსების აღრიცხვისა და ფონდების გამოყენების მდგომარეობა. საბოლოოდ,

აღნიშნულ დეტალურ დათვლებს ადარებენ კონკრეტული მომუშავის ან განყოფილების მწარმოებლურობას, რათა განისაზღვროს ხელმძღვანელობის მიერ საკონტროლო მანქვნებლების შესრულების შესაძლებლობები.

სტრატეგიული გეგმის შემუშავება და შემდგომი რეალიზაცია ერთი შეხედვით მარტივ პროცესად შეიძლება მოგვეჩვენოს, მაგრამ ასე არ არის. სამწუხაროდ, დაგეგმვის პროცესში ძალიან ბევრი ფირმა იყენებს ე.წ. „სასწრაფოდ დანერგვის“ მეთოდს და მისი მდგომარეობა მკვეთრად მძიმდება, ზოგჯერ საქმე კრახამდეც კი მიდის. სტრატეგიული გეგმის სისტემატურად შეფასებასა და ანალიზს მისი წარმატებით რეალიზაციისათვის საგანგებო მნიშვნელობა აქვს.

იმისათვის, რომ შეფასება ეფექტიანი იყოს, საჭიროა სისტემატურად და უწყვეტად კეთდებოდეს. სათანადოდ დამუშავებული პროცესი უნდა მოიცავდეს ყველა დონეს - ზემოდან ქვემოთ. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის შეფასებისას პასუხი უნდა გაეცეს ხუთ კითხვას:

1. მიესადაგება თუ არა სტრატეგია ორგანიზაციის შესაძლებლობებს?
2. გულისხმობს თუ არა სტრატეგია რისკის დასაშვებ ზომას?
3. ფლობს თუ არა ფირმა სტრატეგიის რეალიზაციისათვის საჭირო (საკმარის) რესურსებს?
4. ითვალისწინებს თუ არა სტრატეგია გარეგან საფრთხეს და შესაძლებლობებს?
5. არის თუ არა სტრატეგია ფირმის რესურსების გამოყენების საუკეთესო ხერხი?

არსებობს როგორც გარკვეული რაოდენობრივი, ისე ხარისხობრივი კრიტერიუმები, რომლებიც გამოიყენებიან შეფასების პროცესში.

რაოდენობრივი კრიტერიუმები	
<p>აზრის წილი; გაყიდვათა მოცულობის ზრდა; გაფიცვების გამო დაკარგული დღეები; წარმოების დანახარჯებისა და ეფექტიანობის დონე; დანახარჯების დონე და გასაღების ეფექტიანობა; კადრების დენადობა; სამუშაოზე გამოუცხადებლობა</p>	<p>მომუშავეთა კმაყოფილება; წმინდა მოგება; აქციების კურსი; დივიდენდების ნორმა; მოგება კაპიტალზე; ანაზღაურება ფასიანი ქაღალდების მიხედვით</p>
ხარისხობრივი კრიტერიუმები	
<p>მაღალკვალიფიციური მენეჯერების მიზიდვის უნარი კლიენტთა მომსახურების მოცულობის გადიდება ბაზრის შესახებ ცოდნის გაღრმავება საშიშროებათა რაოდენობის შემცირება შესაძლებლობების გამოყენება</p>	

სტრატეგიის შეფასებაზე სერიოზულ გავლენას ახდენს დროის ფაქტორი. სტრატეგიაზე დესტრუქციულად მოქმედებს შედეგების დაუყოვნებლივ მიღების მსურველი აქციონერების ზეწოლა, რასაც დაბალი რისკის ვარიანტების არჩევამდე მიყვავართ. იაპონიაში მეწარმეობის ერთ-ერთი ხელშემწყობი გრძელვადიანი პროგრამებისადმი მხარდაჭერაა.

თაზო 11

ზირმაზე ურთიერთზემოქმედებისა და მმართველობის ბანსაზღვრა

11.1. ურთიერთზემოქმედებისა და უფლებამოსილების ორგანიზება

ორგანიზება, როგორც პროცესი, ამოცანების რეალიზაციაზე პასუხისმგებელი პირების საქმიანობის კოორდინაციას გულისხმობს. სხვანაირად რომ ვთქვათ, ორგანიზება არის სტრუქტურის ფორმირების პროცესი, რომელიც მასში მომსახურე პერსონალს საშუალებას აძლევს, ეფექტიანად იმუშაოს დასახული მიზნების მისაღწევად.

არსებობს ფირმის, როგორც პროცესის ორი ძირითადი ასპექტი. პირველია ორგანიზაციის დაყოფა ქვედანაყოფებად მიზნებისა და სტრუქტურების გათვალისწინებით. ამჟამად ყურადღებას გავამახვილებთ ფირმის, როგორც მართვის ფუნქციის ფუნდამენტურ ასპექტზე – უფლებამოსილებათა დონეებს შორის, წარმოადგენს დელეგირებას. ის მართვის თეორიაში გულისხმობს ამოცანებისა და უფლებამოსილების გადაცემას პირისათვის, რომელიც თავის თავზე იღებს მათი შესრულების პასუხისმგებლობას.

პასუხისმგებლობა დაკისრებული ამოცანების დროულად და ხარისხიანად შესრულების ვალდებულებაა. ე.ი. ფირმის თითოეული წევრი ვალდებულია, კონტრაქტით გათვალისწინებული კონკრეტული დავალება შეასრულოს და პასუხი აგოს მასზე.

აღსანიშნავია, რომ დელეგირება ხორციელდება მხოლოდ უფლებამოსილების მიღების შემთხვევაში და მხოლოდ პასუხისმგებლობის დელეგირება არ შეიძლება. ამასთან, ხელ-

მძღვანელმა თავიდან არ უნდა აიცილოს პასუხისმგებლობა იმ მოტივით, რომ ხელქვეითს გადასცა ის.

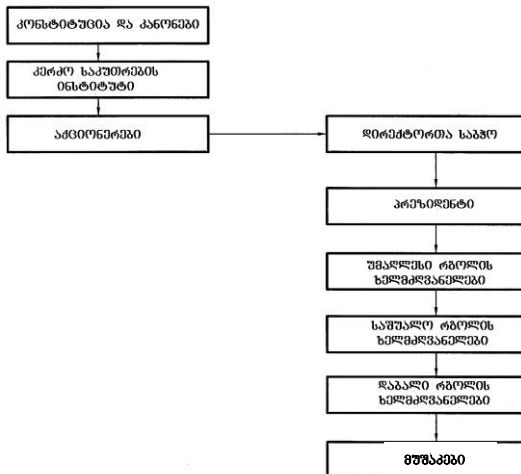
მსხვილი ფირმის ხელმძღვანელები იშვიათად ასხენებენ თავს თავიანთ ხელქვეითებს, რომლებიც მრავალ კონკრეტულ ამოცანას წყვეტენ, მაგრამ მიუხედავად ამისა, სწორედ ეს ხელმძღვანელები არიან პასუხისმგებელნი ფირმისა და მათი ხელქვეითების საქმიანობაზე.

ფირმის უფლებამოსილება

უფლებამოსილება არის მუშაკის ნათლად განსაზღვრული უფლება, გამოიყენოს ფირმის რესურსები კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად. უფლებამოსილების დელეგირება შესაძლებელია თანამდებობაზე და არა რომელიმე ინდივიდზე, რომელსაც მოცემულ მომენტში უკავია ეს თანამდებობა.

ორგანიზაციული უფლებამოსილების კლასიკური სქემა ასეთია.

ფირმის უფლებამოსილების კლასიკური კონცეფცია



უფლებამოსილების საზღვრები. უფლებამოსილების მოცულობა განისაზღვრება თანამდებობრივი ინსტრუქციებით. ინსტრუქციაში გათვალისწინებული ნორმების დარღვევა ან უფლებამოსილების გადაჭარბება დაუშვებელია.

ყველა თანამდებობის პირის უფლებამოსილება განსაზღვრულია. ხშირად პრაქტიკაში ერთმანეთში ურევენ უფლებამოსილებასა და ძალაუფლებას. **უფლებამოსილება** არის დელეგირებული, განსაზღვრული თანამდებობისათვის მინიჭებული უფლება, გამოიყენოს ფირმის რესურსები. **ძალაუფლება** კი, იმისაგან განსხვავებით, მოქმედების რეალური უნარი ან სიტუაციაზე ზეგავლენის **შესაძლებლობაა**. მაგალითად, ფირმის ფინანსების მმართველს უფლება აქვს, ხელი მოაწეროს ჩეკებს, ამასთან აქვს ძალაუფლება, რომ, ვთქვათ, ფირმის თანხები გადაიტანოს პირად საბანკო ანგარიშზე, რაც უფლებამოსილების გადაჭარბებაა. ასეთ შემთხვევაში პრეზიდენტს შეუძლია გამოიყენოს თავისი უფლებამოსილება და ძალაუფლება, გაათავისუფლოს მმართველი და დასვას საკითხი, მის მიმართ აღძრას სისხლის სამართლის საქმის აღძვრაზე.

11.2. წრფივი და აპარატული (საშტაბო) უფლებამოსილება

წრფივია ისეთი ტიპის უფლებამოსილება, რომელიც უშუალოდ გადაეცემა უფროსიდან მის უშუალო ხელქვეითს, შემდეგ ამ უკანასკნელის ხელქვეითს და ა.შ.

წრფივი უფლებამოსილების დელეგირება ფირმის მართვის ღონეების იერარქიას ქმნის.

ფირმებში ადმინისტრაციული აპარატის ჩამოყალიბება ტექნოლოგიის სწრაფი განვითარებისა და ბიზნესის გარეგანი გარემოს გართულების შედეგად მოხდა. თანამედროვე ფირმაში ადმინისტრაციული აპარატი ძალზე ბევრ ფუნქციას ასრულებს.

განასხვავებენ სამი ტიპის ადმინისტრაციულ აპარატს: საკონსულტაციოს, მომსახურესა და პირადს.

საკონსულტაციო აპარატი. როცა ფირმის ხელმძღვანელობის წინაშე წარმოიშობა პრობლემა, რომლის გადაჭრა სპეციალურ ცოდნასა და კვალიფიკაციას მოითხოვს, ის ქმნის დროებით ან მუდმივ საკონსულტაციო აპარატს, რომელიც უფრო მეტად იქმნება სამართლის, უახლესი ტექნოლოგიის, სწავლებისა და კვალიფიკაციის ამადლების, კადრებთან მუშაობისა და სხვა საკითხების გადაწყვეტისათვის.

მომსახურე აპარატი განსაზღვრული სახის მომსახურებას ეწევა. მაგალითად, ფირმის კადრების განყოფილება, რომელიც მთელ ორგანიზაციას ემსახურება. იგივე შეიძლება ითქვას მარკეტინგის, ფინანსების, დაგეგმვისა და სხვა ქვედანაყოფების შესახებაც.

პირადი აპარატი მომსახურე აპარატის სახეობაა, რომელსაც ხელმძღვანელი ქმნის მასზე დაკისრებული უფლებამოსილების აღსასრულებლად. ამგვარი აპარატის წევრები ხელმძღვანელის მითითებებს ასრულებენ, მათ სხვა უფლებამოსილებანი არ გააჩნია. როცა პირადი აპარატის წარმომადგენელი მუშაობას, ეს იმას ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელის დავალებას ასრულებს.

პირადი აპარატის წარმომადგენლებს ფორმალური უფლებამოსილებანი არ გააჩნიათ, მაგრამ ისინი დიდ ძალაუფლებას ფლობენ. ხელმძღვანელის აპარატის წევრები დიდი ავტორიტეტით სარგებლობენ გასაგები მიზეზების გამო.

წრფივი უფლებამოსილების დელეგირება და ამ საფუძველზე წარმოშობილი საკომანდო ჯაჭვი ფირმის საქმიანობის კოორდინაციის პროცესში საკვანძო როლს ასრულებს.

წრფივ უფლებამოსილებათა და კოორდინაციასთან მჭიდრო კავშირშია ორი ცნება: ერთმმართველობის პრინციპი და მმართველობითი ნორმის განსაზღვრის აუცილებლობა.

11.3. ერთმმართველობა

ეფექტიანი მართვა ბევრადაა დამოკიდებული ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის დამყარებულ უშუალო და გასაგებ ურთიერთობაზე. ერთმმართველობის პრინციპის მიხედვით, მომუშავემ უფლებამოსილება უნდა მიიღოს მხოლოდ მისი უშუალო უფროსისაგან და მხოლოდ მის მიმართ უნდა იყოს პასუხისმგებელი. ამგვარი დამოკიდებულება ამცირებს კონფლიქტების წარმოშობის საშიშროებას და ამადლებს პასუხისმგებლობას.

11.4. მმართველობითი ნორმის განსაზღვრა

ეფექტიანი მმართვა ბევრადაა დამოკიდებული სამართავი სივრცის სიდიდეზე. მმართველობითი ნორმა დგინდება წრფივი უფლებამოსილების დელეგირების მეშვეობით.

მართვის თეორეტიკოსები დიდი ხანია დაინტერესდნენ იდეალური მმართველობითი ნორმის საკითხებით. განსაკუთრებული ინტერესით გამოირჩეოდნენ მართვის ადმინისტრაციული სკოლის წარმომადგენლები. ამ საკითხში აზრთა დიდი სხვადასხვაობაა, მრავალი მკვლევარის აზრით, ოპტიმალურ ნორმად შეიძლება ჩაითვალოს, ერთ ხელმძღვანელს 7-დან 10-მდე ხელქვეითი ჰყავდეს.

11.5. ეფექტიან დელეგირებასთან დაკავშირებული წინააღმდეგობანი

პრაქტიკაში ხშირია შემთხვევა, როცა ხელმძღვანელს არ სურს ხელქვეითისათვის უფლებამოსილების გადაცემა. ცნობილი მკვლევარი ნიუმენი გამოყოფს 5 ძირითად მიზეზს, რომელთა გამო ხელმძღვანელს არ სურს ხელქვეითისათვის უფლებამოსილებათა გადაცემა. ესენია:

1. ხელმძღვანელის შეხედულება, რომ „ის ამას უკეთესად გააკეთებს“;
2. ხელმძღვანელობის უნარის უქონლობა;
3. ხელქვეითისადმი ნდობის უქონლობა;
4. რისკისადმი შიში;
5. ხელქვეითების მუშაობის მექანიზმის უქონლობა.

ნიუმენის აზრით, ხელქვეითები მათზე უფლებამოსილებათა დელეგირების წინააღმდეგნი არიან 6 ძირითადი მიზეზის გამო. ესენია:

1. ხელქვეითი თავისუფლად გრძნობს თავს, როცა შესაძლებლობა აქვს, ჰკითხოს ხელმძღვანელს, რა გააკეთოს, ვიდრე თვითონ გადაწყვიტოს პრობლემა;
2. ხელქვეითს დაშვებული შეცდომის გამო მოსალოდნელი კრიტიკის ეშინია;
3. ხელქვეითს არა აქვს მასზე დაკისრებული ამოცანის გადასაწყვეტად საჭირო ინფორმაცია და რესურსები;
4. ხელქვეითს ფაქტობრივად იმაზე მეტი საქმე აქვს, რისი გაკეთებაც შეუძლია;
5. ხელქვეითი თავის თავში დარწმუნებული არ არის, რომ შეასრულებს დაგალებას;

6. ხელქვეითი თვლის, რომ მას დამატებითი პასუხისმგებლობის აღების სტიმული არ გააჩნია.

ხელქვეითებზე უფლებამოსილებათა დელეგირების აუცილებლობის შემთხვევაში ხელმძღვანელობამ უნდა იზრუნოს აღნიშნულ წინააღმდეგობათა აღმოფხვრაზე.

თაზო 12

ფირმის სტრუქტურა და მისი დეპარტამენტოზაცია

12.1. ფირმის სტრუქტურა

სტრუქტურის შერჩევა. მენეჯერების ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ შეარჩიონ ფირმის ისეთი სტრუქტურა, რომელიც ყველაზე კარგად მიესადაგება ფირმის მიზნებსა და ამოცანებს, მის შინაგან და გარე გარემოს. ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ ხელი უნდა შეუწყოს ფირმის მიზნებისა და ამოცანების სრულად რეალიზაციასა და ელემენტების მოთხოვნილებების მაქსიმალურად დაკმაყოფილებას.

ფირმის სტრუქტურაზე გავლენას ახდენს მისი სტრატეგია. მკვლევარები მხარს უჭერენ ცნობილი სპეციალისტის ალფრედ ჩანდლერის პოზიციას – „სტრატეგია განსაზღვრავს პრინციპს“, ანუ ფირმის სტრუქტურა უნდა იყოს ისეთი, რომ უზრუნველყოს მისი სტრატეგიის რეალიზაცია. ორგანიზაციული სტრუქტურა არ შეიძლება მუდმივი იყოს. ის იცვლება ფირმის მიზნებისა და ამოცანების ცვლილებების შესაბამისად.

ფირმის დაპროექტების ეტაპები. პირველ ეტაპზე უნდა მოხდეს ფირმის ჰორიზონტალურად დაყოფა მსხვილ ბლოკებად, რომლებიც შეესაბამებიან სტრატეგიის რეალიზაციის უმნიშვნელოვანეს მიმართულებებს.

მეორე ეტაპზე უნდა დადგინდეს სხვადასხვა თანამდებობებს შორის უფლებამოსილებათა თანაფარდობა. იმ მიზნით, რომ თავიდან ავიცილოთ ხელმძღვანელების გადატვირთვა და ეფექტიანად გამოვიყენოთ სპეციალიზაცია, შეიძლება შეიქმნას წერილი ორგანიზაციული ქვედანაყოფებიც.

მესამე ეტაპზე უნდა განისაზღვროს თანამდებობრივი მოვალეობის, როგორც ამოცანებისა და ფუნქციების ერთობლიობა და მათი შესრულება დაევალოს კონკრეტულ პირებს.

არსებობს ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის მრავალი ალტერნატიული ვარიანტი.

12.2. ბიუროკრატიული სტრუქტურა

სიტყვა „ბიუროკრატი“ – პრაქტიკაში უარყოფით ემოციებს აღძრავს, რადგან მასში არცთუ იშვიათად საქმის გამჭვიანურებელს, არაარსებითი ხასიათის წესების, პროცედურების დაცვის მომთხოვნს, სხვადასხვა სახის ცნობების დიდი დაგვიანებით გამცემსა და ა.შ. გულისხმობენ.

ბიუროკრატიის კონცეფცია პირველად 1900-იანი წლების დასაწყისში ჩამოაყალიბებდა გერმანელმა სოციოლოგმა მაქს ვებერმა. მან ბიუროკრატია წარმოადგინა, როგორც ნორმატიული მოდელი, იდეალი, რომლის მიღწევისათვის ყველა ფირმამ უნდა იზრუნოს. რეგიონული ბიუროკრატიის ვებერისეული მახასიათებლები ასეთია:

1. შრომის ეფექტიანი და მკაფიო დანაწილება, თითოეულ თანამდებობაზე მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების დანიშვნა;
2. მართვის დონეების იერარქიულობა, რომლის დროსაც ქვემდგომის დონეს აკონტროლებს ზემდგომი და ემორჩილება მას;

3. განზოგადოებული წესებისა და სტანდარტების ურთიერთდაკავშირებული სისტემის არსებობა, რაც თანამშრომლების მიერ მოვალეობის შესრულების ერთგვაროვნებასა და სხვადასხვა ამოცანების კოორდინაციას უზრუნველყოფს;

4. სამუშაოდ დაქირავება საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან მკაცრ შესაბამისობაში. მომსახურეთა თვითნებური განთავისუფლების აღკვეთა.

ამგვარად ბიუროკრატიული ორგანიზაციული სტრუქტურა შრომის რაციონალური დანაწილებით, მართვის განვითარებული იერარქიით, ბრძანებათა ჯაჭვით, პერსონალის ქცევის მრავალი წესისა და ნორმის არსებობით, პროფესიული და საქმიანი თვისებების მიხედვით კადრების შერჩევით ხასიათდება. მაგალითად, საქართველოში ბიუროკრატიული სტრუქტურა სახელმწიფო სამსახური, რომელიც სახელმწიფო ინტერესებსაც გამოხატავს და სოციალური თანასწორობის პრინციპის რეალიზაციასაც ემსახურება.

უნდა აღვნიშნოთ, რომ ბიუროკრატიულ-ორგანიზაციულ სტრუქტურას უარყოფითი მხარეებიც აქვს. მაგ. სოციოლოგ ბერტონის აზრით ბიუროკრატიულ სტრუქტურებში წარმოშობილი სირთულეები განპირობებულია იქ გამოყენებული სტანდარტიზებული წესების, პროცედურებისა და ნორმებისადმი გადაჭარბებული მნიშვნელობის მინიჭებით. ეს ზღუდავს ბიუროკრატიული სტრუქტურის პერსონალს და მეტ-ნაკლებად უკარგავს თავისუფალი მოქმედების უნარს.

12.3. დეპარტამენტიზაცია

სხვადასხვა ფორმას მრავალი საერთო მახასიათებელი აქვს, მაგრამ ზოგი მახასიათებლის მიხედვით მათ შორის არსებითი განსხვავებაცაა. ფირმის დაპროექტებისას აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს ეს გარემოება იმისათვის, რომ ყველა ეს განსხვავება აისახოს ფირმის ამოცანებში, მის სტრატეგიულ და ოპერატიულ გეგმებში. ხელმძღვანელობა დეპარტამენტიზაციის სხვადასხვა სისტემას იყენებს.

დეპარტამენტიზაცია ნიშნავს ორგანიზაციის დაყოფას ცალკეულ ბლოკებად, რომელსაც შეიძლება ეწოდოს განყოფილება, სექტორი და ა.შ.

დეპარტამენტიზაციის ფართოდ გავრცელებული სისტემებია:

1. ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურა; 2. დივიზიონური სტრუქტურა, რომლის სახეებია: სასაქონლო სტრუქტურა, მომხმარებლებზე ორიენტირებული ფირმის სტრუქტურა, რომლის დროს ფირმის ყველა ქვედანაყოფი ჯგუფდება მომხმარებელთა გარკვეული წრის მაქსიმალურად მომსახურების მიზნით; რეგიონული ორგანიზაციული სტრუქტურა. მისი მთავარი ამოცანაა, უზრუნველყოს ქვეყნის ამა თუ იმ რეგიონის მაღალ დონეზე მომსახურება ან მისთვის საინტერესო პროდუქციით მომარაგება.

რეგიონულ-ორგანიზაციული სტრუქტურის კარგი მაგალითია მსხვილი ფირმების გამსაღებელი ფირმები. არაკომერციულ ფირმებში რეგიონული სტრუქტურის მაგალითად გამოდგება აშშ-ის სახელმწიფო დეპარტამენტი საელჩოებითა და საკონსულოებით და საერთაშორისო ბაზარზე მოქმედი ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა. ფირმა, რომელსაც სურს ერთი ან

რამდენიმე სახის პროდუქციით გავიდეს საზღვარგარეთის ბაზარზე, ჩვეულებრივ ქმნის ექსპორტის დარგში მმართველის თანამდებობას, რომელიც მარკეტინგის განყოფილებას ექვემდებარება.

ფართოდაა გავრცელებული გლობალური სტრუქტურის ორი ტიპი: გლობალური სასაქონლო სტრუქტურა და გლობალური რეგიონული სტრუქტურა.

12.4. ადაპტური სტრუქტურები

გასული საუკუნის 60-იანი წლებიდან დაწყებული, არაერთი კომპანია, მათი ორგანიზაციული სტრუქტურის გამო, მძიმე მდგომარეობაში აღმოჩნდა. ისინი ვეღარ რეაგირებდნენ გარემო პირობების, ტექნოლოგიის სწრაფ ცვლილებაზე. ამ ნაკლოვანებათა დაძლევის მიზნით შემუშავებულ იქნა ე.წ. ადაპტური ორგანიზაციული სტრუქტურები, რომელთაც ხშირად ორგანულ სტრუქტურებსაც უწოდებენ. მათი მთავარი ნიშან-თვისებაა გარემო პირობების ცვლილებასთან სწრაფი ადაპტირება.

ორგანული და ადაპტური სტრუქტურები მკვეთრად განსხვავდებიან ბიუროკრატიული სტრუქტურებისგან.

ინგლისელი მეცნიერების ბერნსისა და სტალკერის აზრით, ბიუროკრატიული სტრუქტურები მექანიკური სტრუქტურებია, სადაც პრობლემები და ამოცანები დანაწილებულია მრავალ ვიწრო სპეციალობას შორის, თითოეული სპეციალისტი დამოუკიდებლად წყვეტს მასზე დაკისრებულ ამოცანას. პერსონალის საწარმოო საქმიანობა რეგლამენტირებულია უმაღლესი ხელმძღვანელობის ინსტრუქციებითა და გადაწყვეტილებებით.

არსებობს ორგანიზაციული სტრუქტურის ორი ძირითადი ტიპი: საპროექტო და მატრიცული ორგანიზაციული.

საპროექტო ფორმა დროებითი სტრუქტურაა, რომელიც შექმნილია კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად. მისი დანიშნულებაა, დადგინდეს დროში განსაზღვრული ხარჯთაღრიცხვების ფარგლებში შეასრულოს რთული პროექტი.

მატრიცულ ფორმაში საპროექტო ჯგუფის წევრები ექვემდებარებიან როგორც პროექტის ხელმძღვანელს, ისე იმ ფუნქციური განყოფილებების ხელმძღვანელებს, სადაც ისინი მუდმივად მუშაობენ. პროექტის ხელმძღვანელს აქვს საპროექტო უფლებამოსილება, ე.ი. პროექტთან დაკავშირებული ყველა საკითხის გადაწყვეტაზე პასუხისმგებელიცაა და უფლებამოსილიც.

ფუნქციური განყოფილებების ხელმძღვანელები პროექტის ხელმძღვანელს ზოგიერთ თავიანთ მოვალეობასაც გადასცემენ.

12.5. კონგლომერატის ტიპის ფორმები

ადაპტაციური ორგანიზაციული სტრუქტურების წარმოშობასთან ერთად, პრაქტიკაში ხშირად გვხვდება კონგლომერატის ტიპის ფორმები, როცა ფორმის ერთ განყოფილებაში გამოიყენება სასაკონლო სტრუქტურა, მეორეში – ფუნქციური სტრუქტურა, მესამეში – საპროექტო ან მატრიცული ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელი სტრუქტურები.

12.6. ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული ფირმები

ფირმებს, რომელთა უმაღლესი ხელმძღვანელობა მნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილებას თავისთვის იტოვებს, ცენტრალიზებულ ორგანიზაციებას იწოდებენ. ძლიერად დეცენტრალიზებულ ფირმებში საშუალო რგოლის მმართველებს ძალიან დიდი უფლებამოსილება აქვთ.

ცენტრალიზაციის ხარისხს განსაზღვრავს შემდეგი მახასიათებლები:

1. მართვის საშუალო და დაბალ რგოლებში მიღებულ გადაწყვეტილებათა რაოდენობა;
2. მართვის ქვედა რგოლებში მიღებულ გადაწყვეტილებათა მნიშვნელობების დონე;
3. მართვის ქვედა რგოლებზე დელეგირებული კონტროლის უფლების ხარისხი.

ცენტრალიზებული ფირმის უპირატესობანი

1. ცენტრალიზაცია აუმჯობესებს კონტროლისა და კოორდინაციის შესაძლებლობებს, ამცირებს მცდარი გადაწყვეტილებების მიღების ალბათობას;
2. ცენტრალიზებულ ფირმებში სწორი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების მეტი შესაძლებლობებია, ვიდრე დეცენტრალიზებულში;
3. ცენტრალიზებულ ფირმებში უფრო ეფექტიანად გამოიყენება კადრები.

12.7. დეცენტრალიზებული ფირმების უპირატესობანი

1. მსხვილი ფირმების ეფექტიანი ცენტრალიზებული მართვა თითქმის შეუძლებელია, რადგან ეს დიდი მოცულობის ინფორმაციის დამუშავებასა და კონკრეტული გადაწყვეტილებების მეტად რთულ ამოცანას უკავშირდება;

2. დეცენტრალიზაცია კმნის პირობებს იმისათვის, რომ გადაწყვეტილება მიიღოს იმ ხელმძღვანელმა, რომელიც წარმოქმნილ პრობლემებში უფრო კარგად ერკვევა;

3. დეცენტრალიზაცია ასტიმულირებს ინიციატივას დეცენტრალიზებული მართვის პირობებში, თითოეული ქვეგანყოფილების (მსხვილი იქნება თუ საშუალო) ხელმძღვანელს შეუძლია განყოფილების ფუნქციონირებას ჩასწვდეს ღრმად, რაც შეიძლება ეფექტიანად მართოს და აკონტროლოს მთელი მისი საქმიანობა;

4. დეცენტრალიზებული სისტემა ახალბედა ხელმძღვანელს უფრო მაღალი თანამდებობისთვის ამზადებს და საშუალებას აძლევს მას, კარიერის დასაწყისშივე მიიღოს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებანი.

5. აუცილებლობის შემთხვევაში ფირმის რამდენიმე ქვედანაყოფის საქმიანობის კოორდინაცია;

6. აუცილებლობის შემთხვევაში მთელი ძალაუფლების ერთი კაცის ხელში თავმოყრა. ამ დროს კომიტეტს შეუძლია გადაანწილოს უფლებამოსილებანი რამდენიმე პირს შორის. არის შემთხვევები, როცა ძალაუფლების ერთი პირის ხელში თავმოყრა უფრო ეფექტიანია, ვიდრე კომიტეტის შექმნა.

ჯგუფების შექმნა მიზანშეწონილია, როცა:

1. არ არსებოს კომიტეტის უფლებებისა და მოვალეობების ზუსტი ჩამონათვალი;
2. არასწორადაა განსაზღვრული კომიტეტის წევრთა რიცხონობა;
3. ჯგუფის შექმნა არ ზრდის დროის დანაკარგებს;
4. დაგვიანებით მიიღება გადაწყვეტილება და ყოვნდება მისი შესრულება;
5. ჯგუფის საქმიანობა დაკავშირებულია ძალიან დიდ დანახარჯებთან;
6. საქმე გვაქვს თანამოაზრეებთან. ამ შემთხვევაში, ნაწილობრივ მაინც გამორიცხულია ამა თუ იმ საკითხის კრიტიკული განხილვა.

თაზო 13

ფირმაზე ხელმძღვანელობის გავლენა, დარწმუნებულობა და მონაწილეობა

13.1. ხელმძღვანელობა. ძალაუფლება და პიროვნული გავლენა

ფირმის ხელმძღვანელობა. მიუხედავად იმისა, რომ ხელმძღვანელობა ეფექტიანი მართვის არსებითი კომპონენტია, ლიდერები ყოველთვის არ არიან ეფექტიანი მმართველები. ლიდერის ეფექტიანობაზე დასკვნის გაკეთება შეიძლება იმით, რამდენად დიდ გავლენას ახდენს იგი სხვა ადამიანებზე.

საინტერესოა ფირმის ხელმძღვანელი – ადამიანი, რომელიც ერთროულად არის ლიდერი და ამავედროულად ეფექტიანად მართავს ხელქვეითებს. არსებობს ლიდერის მრავალნაირი

განმარტება. შეჯერებული სახით ის შემდგენაირად შეიძლება განვმარტოთ: **ლიდერობა** არის ცალკეულ პირებსა და ჯგუფებზე გავლენის მოხდენის უნარი, რომლის მიზანია, მათი ძალისხმევა ფირმის მიზნების რეალიზაციისაკენ მიმართოს.

ძალაუფლება და გავლენა. გავლენა არის ერთი ინდივიდის ნებისმიერი ქცევა, რომელიც ცვლილებებს შეიტანს მეორე ინდივიდის ქცევაში, ურთიერთობაში, შეგრძნებაში და ა.შ.

ერთ აღმნიშნ იდეების დახმარებითაც შეუძლია გავლენა მოახდინოს მეორეზე. ხელმძღვანელმა უნდა განავითაროს და გამოიყენოს ძალაუფლება იმისათვის, რომ მისი ლიდერობა და გავლენა ფირმისათვის ეფექტიანი გახდეს.

ძალაუფლება არის სხვების ქცევაზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა.

მმართველობაში ძალაუფლების აუცილებლობა. ხელმძღვანელს უნდა ჰქონდეს გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა, ამისათვის კი საჭიროა ძალაუფლება. ჯონ კოტერი მართებულად შენიშნავს, რომ „თანამედროვე ფირმებში ხელმძღვანელის განუწყვეტელ ბრძანებებს მხოლოდ იმიტომ ასრულებენ, რომ ის თანამდებობრივად მათზე მაღლა დგას“. ამიტომ, ყოველი ფირმის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია რაიმე ფორმით ძალაუფლების არსებობა.

ფირმებში ესა თუ ის ხელმძღვანელი დამოკიდებულია თავის უშუალო ხელმძღვანელებზე, ხელქვეითებსა და კოლეგებზე.

- „ყოველი ფირმის უკან დგას ძალაუფლება, რომელიც მის სტრუქტურას ეყრდნობა. ძალაუფლების გარეშე არ არსებობს ფირმა და არ არსებობს წესრიგი“.

ძალაუფლების ბალანსი. ბევრ ადამიანს ჰგონია, რომ ძალაუფლება საშუალებას აძლევს ადამიანს, სხვებს მოახვიოს თავისი ნება მათი გრძნობებისა და შესაძლებლობების გაუთვალისწინებლად.

ხელქვეითების ძალაუფლება. ჩვეულებრივად, ხელმძღვანელს ხელქვეითებზე ძალაუფლება იმიტომ აქვს, რომ ისინი ხელმძღვანელზე დამოკიდებულნი არიან ისეთ საკითხებში, როგორცაა ხელფასის მომატება, თანამდებობრივი წინსვლა, უფლებამოსილებათა გაფართოება, სოციალურ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება და ა.შ. ზოგიერთ სიტუაციაში, ხელქვეითებსაც აქვთ ძალაუფლება ხელმძღვანელებზე, რამდენადაც ის დამოკიდებულია ხელქვეითებზე ისეთ საკითხებში, როგორცაა გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭირო ინფორმაცია, სხვა ქვედანაყოფების თანამშრომლებთან არაფორმალური კონტაქტები და ა.შ.

ძალაუფლებისა და გავლენის ფორმები. ძალაუფლება შეიძლება სხვაგვარი ფორმითაც გამოიხატოს. ფრენჩმა და რეივენმა, რომლებიც ძალაუფლებისა და ლიდერების სფეროს იკვლევდნენ, შეიმუშავეს ძალაუფლების საფუძვლების საინტერესო კლასიფიკაცია. ამ კლასიფიკაციის თანახმად, არსებობს ძალაუფლების 4 ძირითადი ფორმა:

- ა) ძალაუფლება, რომელიც ემყარება იძულებას;
- ბ) ძალაუფლება, რომელიც ემყარება დაჯილდოებას;
- გ) ექსპერტული ძალაუფლება;
- დ) ეტალონური ძალაუფლება.

მაგალითის ძალაუფლება ქარიზმის საშუალებით გამოიხატება. ქარიზმა არის ძალაუფლება, რომელიც დამყარებულია

არა ლოგიკისა და ძველ ტრადიციაზე, არამედ ლიდერის პირად თვისებებსა და შესაძლებლობებზე.

აი, ზოგიერთი მახასიათებელი, რომლებიც ქარიზმატულ პიროვნებებს აქვს:

1. ენერჯის გაცვლა;
2. შთამბეჭდავი გარეგნობა;
3. დამოუკიდებელი ხასიათი;
4. შთამბეჭდავი რიტორიკული შესაძლებლობანი;
5. საკუთარი პიროვნებით აღფრთოვანება;
6. თავის დაჭერის ღირსეული და საჩვენებელი მანერა.

ე) კანონიერი (ტრადიციული) ძალაუფლება. შემსრულებელს სჯერა, რომ ხელმძღვანელზე აქვს ბრძანებების გაცემის უფლება, ხოლო მისი ვალია მათი შესრულება. იგი ასრულებს ამ ბრძანებებს, როგორც ამას მოითხოვს ტრადიცია, რადგან დაქვემდებარება ყოველთვის იწვევს შესრულების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას.

13.2. დარწმუნება და მონაწილეობა

ბოლო პერიოდში გარემოში, რომელშიც ფირმები ფუნქციონირებენ, მნიშვნელოვანი ცვლილებები განიცადა. ეს განსაკუთრებით ისეთ მეცნიერებატევად დარგზე ითქმის, როგორიცაა: აერონავტიკა და კოსმოსური გამოკვლევები, გამოთვლითი ტექნიკა, ელექტრონიკა, ქიმია და ა.შ. განათლების დონის ამადლებამ წაშალა საუკუნეების განმავლობაში გაბატონებული განსხვავება შემსრულებლებისა და ხელმძღვანელების ინტელექტურ დონეთა შორის. გარკვეულად შემცირდა განსხვავება სოციალური და ფინანსური უზრუნველყოფის მხრივაც.

წინა პლანზე გადმოდის შემსრულებლისა და ხელმძღვანელის თანამშრომლობა. გავლენის ის ორი ფორმა, რომელიც შემსრულებლებს თანამშრომლობისადმი განაწყობს, არის დარწმუნება და მონაწილეობა.

დარწმუნება გავლენის ერთ-ერთი ეფექტიანი საშუალებაა. დარწმუნება არის საკუთარი აზრის (თვალსაზრისის) დამაჯერებლად გადაცემა.

როცა ხელმძღვანელი იყენებს დარწმუნებას, ის უშვებს, რომ შემსრულებელსაც აქვს გარკვეული ძალაუფლება, რომლის გამოყენების შემთხვევაში შეუძლია ხელი შეუშალოს ხელმძღვანელის გადაწყვეტილების რეალიზაციის პროცესს.

ეფექტური დარწმუნება. დარწმუნების გავლენა დამოკიდებულია არაერთ ფაქტორზე: პირველ რიგში ხელმძღვანელი ნდობას უნდა იმსახურებდეს, მისი არგუმენტაცია ითვისდეს, მსმენელის ინტელექტურ დონეს, არ იყოს არც ძალიან რთულად გასაგები და არც ზედმეტად გამარტივებული.

გავლენის ძლიერი და სუსტი მხარეები. გავლენის ყველაზე სუსტი მხარეა ნელი ზემოქმედება და განუსაზღვრელობა. იმისათვის, რომ ვინმე რამეში დავარწმუნოთ, საჭიროა დიდი დრო და ძალისხმევა. ბევრად უფრო ადვილია გამოსცე ბრძანება, რომლის აღსრულება დამოკიდებული იქნება იძულებაზე, ტრადიციაზე ან ქარიზმაზე.

მართვაში მონაწილეობის გავლენა. ხელმძღვანელი არ უნდა ცდილობდეს თავს მოახვიოს შემსრულებელს საკუთარი ნება ან მოსაზრება. იმის ნაცვლად, რომ დაარწმუნოს შემსრულებელი მის მიერ ფორმულირებული მიზნების მიღების აუცილებლობაში, ხელმძღვანელი უნდა ცდილობდეს შემსრუ-

ლებელთან, როგორც ექსპერტთან, ინფორმაციის ურთიერთ-გაცვლას. ამ გზით შეიძლება როგორც ხელმძღვანელის, ისე შემსრულებლის ექსპერტული ძალაუფლების ერთ პოზიციად გაერთიანება. ხელმძღვანელმა უნდა დაარწმუნოს შემსრულებლები, რომ ფირმის მიზნები მათი მონაწილეობითაც არის დასახული.

გამოცდილებით დადგენილია, რომ მართვაში შემსრულებლის მონაწილეობა ძირითადად დადებით შედეგებს იძლევა – იზრდება შრომის ნაყოფიერება, მცირდება კადრების დენადობა და ა.შ. **მართვის ბიჰევიორისტული** ქცევითი სკოლის წარმომადგენლები დუგლას მაკგრეგორი და რენსის ლაიკერტი ფირმის მართვაში მშრომელთა მონაწილეობის მხარდამჭერები იყვნენ.

გავლენის პრაქტიკული გამოყენება. შიში, ტრადიცია, დაჯილდოება, ქარიზმა, შეგნებული რწმენა, დაარწმუნება და მართვაში მონაწილეობა ის ინსტრუმენტებია, რომელსაც ხელმძღვანელი შემსრულებელზე გავლენის მოსახდენად იყენებს. მაგრამ ძალზე წარმატებულმა ხელმძღვანელობამაც კი უნდა იცოდეს, რომ დასახული მიზნების სრულად რეალიზაციისათვის ამ ბერკეტების ფლობა და გამოყენება საკმარისი არ არის, მათთან ერთად საჭიროა ხელმძღვანელი იმდენად ძლიერი იყოს, რომ შეძლოს პერსონალის განწყობა ფირმის მიზნების შესასრულებლად.

თაზი 14

ფირმის ლიდერობა, სტილი და მწარმოებლურობა

14.1. ლიდერობა: სტილი, სიტუაცია და ეფექტიანობა

ლიდერობა, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, არის ინდივიდებზე, ადამიანთა ჯგუფებზე გავლენის უნარი, რომელიც განაწყობს მათ ფირმის მიზნების მისაღწევად. ისიც აღვნიშნა, რომ ეფექტური ლიდერობა და ეფექტური მართვა ერთი და იგივე არ არის.

ლიდერობის თეორია ცდილობს გაარკვიოს, ლიდერობის რომელი თვისებაა ყველაზე ეფექტიანი და რატომ. ბიჰევიორისტმა მკვლევარებმა გამოიყენეს ეფექტიანი ლიდერობის განსაზღვრის სამი მიდგომა: მიდგომა პიროვნული თვისებების პოზიციების მიხედვით, ქცევითი მიდგომა და სიტუაციური მიდგომა.

პიროვნული თვისებების პოზიციებით მიდგომა. ხელმძღვანელობა და ლიდერობა მეცნიერების კვლევის საგანი მას შემდეგ გახდა, რაც გასული საუკუნის დამდეგს პირველად დაიწყეს მართვის შესწავლა. მაგრამ ლიდერობის არსის ფართო მასშტაბითა და გამოკვლევა და შესწავლით მხოლოდ 1930-1950 წლებში განხორციელდა. ჩატარებული კვლევა-ძიება მიზნად ისახავდა დაედგინა ეფექტიანი ხელმძღვანელის პიროვნული თვისებები.

გასული საუკუნის 40-იან წლებში მეცნიერებმა პიროვნული თვისებებისა და ლიდერობის შესახებ შეკრებილი ფაქტების შესწავლა დაიწყეს. სამწუხაროდ, ისინი საერთო დასკვნამდე ვერ მივიდნენ. მართალია, ლიდერები ხემოწამოთვლილი

პიროვნული თვისებებით გამოირჩევიან, მაგრამ სხვადასხვა სიტუაციაში განსხვავებულ პიროვნულ თვისებებსაც ავლენენ. სტოგდილმა გააკეთა საყურადღებო დასკვნა: „ადამიანი ლიდერი მხოლოდ იმის წყალობით არ ხდება, რომ მას პიროვნული თვისებების გარკვეული მარაგი აქვს“. სტოგდილი იმასაც მიუთითებს, რომ განსხვავებულ სიტუაციაში საჭიროა ხელმძღვანელმა შესაფერისი უნარი და თვისებები გამოავლინოს.

ქცევითი მიდგომა. ქცევითმა მიდგომამ მართვის ან ქცევის სტილის კლასიფიკაციის მომზადების საფუძველი შექმნა, რამაც ლიდერთა სირთულეების გაგებაში სერიოზული როლი შეასრულა. ამ მიდგომის მიხედვით ეფექტიანობა განისაზღვრება არა ხელმძღვანელის პირადი თვისებებით, არამედ მისი ქცევის მანერით. გამოკვლევებმა დაადასტურა, რომ არსებობს ერთი „ოპტიმალური“ მართვის სტილი. სტილის ეფექტიანობა დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე და სიტუაციის შეცვლისას შესაბამისად სტილიც იცვლება.

სიტუაციური მიდგომა. ვერც პიროვნული თვისებების პოზიციებიდან და ვერც ქცევითმა მიდგომამ ვერ გამოავლინა ლოგიკური დამოკიდებულება ხელმძღვანელის პიროვნულ თვისებებს ან მის ქცევასა და ეფექტიანობას შორის. ეს, რა თქმა უნდა, იმას ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელის პიროვნულ თვისებებს ან მის ქცევას მართვისთვის მნიშვნელობა არა აქვს. როგორც მომდევნო გამოკვლევებმა ცხადყო, ზოგჯერ მართვის ეფექტიანობაში წამყვან როლს დამატებითი ფაქტორები ასრულებს. ეს ისეთი სიტუაციური ფაქტორები, რომლებიც ხელქვეითების მოთხოვნილებებს, მათ პირად თვისებებს, დავალების ხასიათს, გარემოს გაველენასა და მოთხოვნებს, ხელმძღვანელის ხელთ არსებულ ინფორმაციას აერთიანებენ.

თანამედროვე მეცნიერები ცდილობენ განსაზღვრონ ყველაზე უკეთესად ქცევის რომელი სტილი და რომელი პირადული თვისებები შეესაბამება დროის მოცემულ მონაკვეთში შექმნილ ვითარებას. მათი კვლევის მეთოდებიდან ჩანს, რომ განსხვავებული სიტუაციები განსხვავებულ საორგანიზაციო სტრუქტურებს მოითხოვს, კონკრეტული სიტუაციის მიხედვით ასევე უნდა შეირჩეს მართვის ხერხები და საშუალებები.

14.2. ლიდერობისადმი ქცევითი მიდგომა

ლიდერობის თეორიაში ქცევითი მიდგომის მნიშვნელოვანი როლი იმაში მდგომარეობს, რომ მან შესაძლებელი გახადა მართვის სტილის ანალიზის ჩატარება და კვალიფიკაციის შედგენა.

მართვის კონტექსტში ხელმძღვანელობის სტილი არის ხელქვეითებთან მმართველის ურთიერთობის, მათზე ზეგავლენისა და განწყობის საშუალებით ფირმის მიზნების მიღწევის ჩვეული მანერა.

ყოველი ფირმა ინდივიდების, მიზნებისა და ამოცანების უნიკალური კომბინაციაა. ყოველი ხელმძღვანელი უნიკალური პიროვნებაა, რომელსაც მრავალგვარი უნარი აქვს.

განსხვავებულ მმართველობის ავტოკრატიულ და დემოკრატიულ სტილს.

ავტოკრატიული და დემოკრატიული ხელმძღვანელობა. ავტოკრატიულ ხელმძღვანელს საკმარისი ძალაუფლება აქვს იმისთვის, რომ თავისი ნება მოახვიოს შემსრულებლებს და საჭიროების შემთხვევაში ყოყმანის გარეშე იყენებს კიდევ ამ შესაძლებლობას. ლიდერობის დარგის ცნობილი მკვლევარი

მაკგრეგორის “X” თეორიის მიხედვით, ხელქვეითებისადმი ავტოკრატიული ხელმძღვანელის დამოკიდებულებას განაპირობებს ის, რომ:

1. ადამიანებს არ უყვართ შრომა და გაურბიან მას;
2. ადამიანებს არა აქვთ პატივმოყვარება და ისინი ცდილობენ თავიდან აიცილონ პასუხისმგებლობა და ამჯობინებენ ვინმემ უხელმძღვანელოს;
3. ადამიანებს ყველაზე მეტად სურთ იყვნენ დაცულნი;
4. იმისათვის, რომ ადამიანი აიძულო იმუშაოს, აუცილებელია გამოიყენო იძულება, კონტროლი და დასჯის მუქარა.

ასეთი ვარაუდის საფუძველზე ავტოკრატი მმართველი ცდილობს მოახდინოს უფლებამოსილებათა ცენტრალიზაცია, ის ხელქვეითებს თავისუფალი გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას არ აძლევს და მთელ საქმიანობას წარმართავს საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში, ამასთან იყენებს ფსიქოლოგიურ ზეწოლას - მუქარას.

მომუშავეებზე დემოკრატი ხელმძღვანელის წარმოდგენა მნიშვნელოვნად განსხვავდება ავტოკრატი ხელმძღვანელის შეხედულებისაგან:

მაკგრეგორმა ამ შეხედულებებს “Y თეორია“ უწოდა:

1. შრომა ბუნებრივი პროცესია. კეთილსასურველი პირობების არსებობისას ადამიანი არა თუ იტვირთებს პასუხისმგებლობას, არამედ მიისწრაფვის კიდევ მისკენ;
2. თუ ადამიანები გაიზიარებენ ფირმის მიზნებს, ისინი თვითმმართველობასა და თვითკონტროლს გამოიყენებენ;
3. მიზნების გაზიარება წარმოადგენს დაჯილდოების ფუნქციას, რომელიც დამოკიდებულია მიზნების მიღწევაზე;

4. პრობლემის შემოქმედებითი გადაწყვეტის უნარი ხშირად გეხვედება, ხოლო საშუალო ადამიანის ინტელექტური პოტენციალი მხოლოდ ნაწილობრივ გამოიყენება. ნამდვილი დემოკრატიული ხელმძღვანელი საკუთარ ნებას ხელქვეითებს თავს არ ახვევს. ის ძალისხმევას არ იშურებს, რათა ნდობისა და თანამშრომლობის ისეთი ატმოსფერო შექმნას, როცა დახმარების საჭიროების შემთხვევაში ხელქვეითი თავისუფლად (მორიდების გარეშე) მიმართავს ხელმძღვანელს.

ლიდერობის სტილის ყველაზე ადრინდელი ევექტიანი გამოკვლევა კურტ ლევინსა და მის კოლეგებს ეკუთვნის. ლევინის გამოკვლევები მაკგრეგორის თეორიების შექმნამდე ჩატარდა.

ლევინმა აღმოაჩინა, რომ ავტორიტარული ხელმძღვანელობით, დემოკრატიულთან შედარებით, მეტი მოცულობის სამუშაოს შესრულება ხერხდება.

ხელმძღვანელობა, რომელიც კონცენტრირებულია სამუშაოსა და ადამიანებზე.

მართვის სტილის კლასიფიკაცია შესაძლებელია ავტოკრატიული და დემოკრატიული ვარიანტების შედარების გზით. ფრენსის ლაიკერტმა და მისმა კოლეგებმა მიჩიგანის უნივერსიტეტიდან სხვადასხვა ორგანიზაციის შრომის მაღალ და დაბალ მწარმოებლური ჯგუფების საქმიანობის შედარების საფუძველზე დაამუშავეს ალტერნატიული სისტემა. ისინი თვლიდნენ, რომ შრომის მწარმოებლურობაში არსებული უთანაბრობა ლიდერობის სტილის განსხვავებით შეიძლება აიხსნას. მათი აზრით, ხელმძღვანელების ერთ ნაწილს ძირითადი ყურადღება სამუშაოზე გადააქვს, მეორეს კი – ადამიანებზე.

ადამიანებზე კონცენტრირებული ხელმძღვანელის უპირველესი საზრუნავი არის ადამიანი. ის შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებას ადამიანთა ურთიერთობების სრულყოფის გზით ცდილობს.

ლაიკერტმა გააკეთა დასკვნა, რომ ხელმძღვანელობის სტილი აუცილებლად იქნება ორიენტირებული ან სამუშაოზე, ან ადამიანზე. მას არ შეხვედრია არც ერთი ხელმძღვანელი, რომელიც ერთდროულად და არსებითად ორივე ამ თვისებას ავლენდა.

ლაიკერტის ოთხი სისტემა. ლაიკერტის აზრით, არსებობს ლიდერობის სტილის ოთხი ძირითადი სისტემა:

პირველი სისტემა – ექსპლუატატორულ-ავტორიტარული;

მეორე სისტემა – კეთილგანწყობილ-ავტორიტარული;

მესამე სისტემა – კონსულტაციურ-დემოკრატიული;

მეოთხე სისტემა – მონაწილეობაზე დაფუძნებული.

ლაიკერტს მიაჩნია, რომ იმ ხელმძღვანელებს, რომლებიც პირველ სისტემას განეკუთვნებიან, ავტოკრატის დამახასიათებელი თვისებები აქვს.

მეორე სისტემის წარმომადგენელი ხელმძღვანელები ავტოკრატიული ქცევით გამოირჩევიან, ამასთან თანამშრომლებს შეზღუდულად, მაგრამ მაინც აძლევენ გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობის უფლებას.

მესამე სისტემის წარმომადგენელი ხელმძღვანელები ხელქვეითებისადმი საკმაოდ დიდ, თუმცა არასრულ ნდობას იჩენენ.

მეოთხე სისტემის წარმომადგენელი ხელმძღვანელები გადაწყვეტილების მიღებაში ჯგუფურ მონაწილეობას უშვებენ.

ისინი თავიანთ ხელქვეითებს ენდობიან. ლაიკერტის აზრით ეს ყველაზე ეფექტური სისტემაა.

ლიდერობის სტილის კლასიფიკაცია. ლაიკერტის დასკვნებმა და მაკრეგორის შრომებმა იმპულსი მისცეს გადაწყვეტილების მიღებაში ადამიანთა მონაწილეობაზე დამყარებულ მართვის სტილის გამოყენებას.

ოჰაიოს უნივერსიტეტის ჯგუფმა შექმნა სისტემა, რომლის მიხედვით ხელმძღვანელის ქცევა კლასიფიცირდება ორი მაჩვენებლის – სტრუქტურის და ხელისუფლებისადმი ყურადღების მიხედვით.

14.3. სტილი, კმაყოფილება და მწარმოებლურობა

დებატები მართვის სტილის შესახებ. მას შემდეგ, რაც პირველად დაფიქსირდა განსხვავება ავტოკრატიულ და ადამიანებზე ორიენტირებულ სტილს შორის, დაიწყო კამათი იმის შესახებ, რომელი მათგანია უკეთესი. თითოეული სტილის მომხმარებლები თვლიდნენ, რომ მისაღებია მხოლოდ მათ მიერ შერჩეული სტილი. ადამიანებზე ორიენტირებული ქცევის წარმომადგენლები მიიხნევედნენ, რომ ავტოკრატები რეაქციონერები არიან, ავტოკრატები კი თავის მხრივ ბრალს სდებენ ადამიანზე ორიენტირებული სტილის წარმომადგენლებს იმაში, რომ ადამიანის ბუნების შესახებ დაუსაბუთებელი ვარაუდებს ეყრდნობიან და ა.შ.

განვიხილოთ თითოეული.

ავტოკრატიული მიდგომა. “X” თეორიის არგუმენტებს ავტოკრატიული და მუშაობაზე ორიენტირებული მიდგომის მომხრენი ამატებენ შემდეგ არგუმენტებს:

1. მართვის ავტოკრატიული სტილი, განსაკუთრებით კეთილგანწყობილი ავტოკრატიულობა, უფრო ეფექტიანია, ვინაიდან ის განამტკიცებს მმართველის ერთპიროვნულ ძალაუფლებას, ზრდის ხელკვეითებზე ზეგავლენის შესაძლებლობებს, უფრო განაწყოებს მათ ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად;

2. მუშაობაზე ყურადღების გამახვილება უზრუნველყოფს მაქსიმალურ მწარმოებლურობას.

ადამიანური ურთიერთობების პოზიციებიდან მიდგომა. Y”
თეორიის არგუმენტებს დემოკრატიული მიდგომის მომხრენი შემდეგი დებულებებით ავსებენ:

1. საჭირო ზომების დროულად მიუღებლობის შემთხვევაში, შემსრულებლის ძალაუფლება იქამდე შეიძლება გაიზარდოს, რომ მან შეარყიოს ხელმძღვანელის ძალაუფლება და ორგანიზაციაში დამატებითი პრობლემები შექმნას;

2. ადამიანზე ორიენტირებული მიდგომა მაქსიმალურ მწარმოებლურობას იმით უზრუნველყოფს, რომ იმ ადამიანებს, რომლებიც უშუალოდ ასრულებენ სამუშაოს, ყველაზე მეტად შეუძლიათ ისეთი მიმართულება მისცენ მას, რომელიც მაქსიმალურ ეფექტიანობას უზრუნველყოფს.

ხელმძღვანელობის სტილი მოქმედებს მომუშავეთა კმაყოფილებაზე, ის კი, თავის მხრივ, გავლენას ახდენს ორგანიზაციის მუშაობის ხარისხზე.

14.4. ეფექტიანი ლიდერობისადმი სიტუაციური მიდგომა

არსებობს ლიდერობისადმი მიდგომის 4 სიტუაციური მოდელი. ესენია: ფიდლერის, მიტჩელისა და ჰაუერის მიდგომა – „გზა-მიზანი“, ხერხისა და ბლანშარის ცხოვრებისეული ციკლის თეორია, კრეგ-უიტონის გადაწყვეტილებათა მიღების მოდელი.

მართვის ფიდლერის სიტუაციური მოდელი. ფიდლერის მოდელმა მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა ლიდერობის თეორიის განვითარებაში, ვინაიდან მან ყურადღება გაამახვილა სიტუაციაზე და გამოავლინა სამი ფაქტორი, რომლებიც ზემოქმედებენ ხელმძღვანელის ქცევაზე. ეს ფაქტორებია:

1. ხელმძღვანელსა და კოლექტივის წევრებს შორის ურთიერთობა;

2. ამოცანის სტრუქტურა. იგულისხმება ამოცანის ნათლად ფორმულირება და არა მისი ბუნდოვანი სახით წარმოდგენა;

3. თანამდებობრივი უფლებამოსილება. ესაა კანონიერი ძალაუფლების ის მოცულობა, რაც დაკავშირებულია ხელმძღვანელის თანამდებობასთან და შესაძლებლობას აძლევს მას, გამოიყენოს დაჯილდოება.

ფიდლერის აზრით, მიუხედავად იმისა, რომ სხვადასხვა სიტუაციას შეესაბამება განსხვავებული მართვის სტილი, ამა თუ იმ ხელმძღვანელის სტილი ბოლოს მაინც უცვლელი რჩება.

ფიდლერის კვლევის შედეგების მიხედვით, მართვის ყველაზე ეფექტური სტილია ამოცანაზე ორიენტაცია. მისი პოტენციური დადებითი მხარეებია მოქმედებისა და გადაწყვე-

ტილებათა მიღების სისწრაფე, მიზნის ერთიანობა და ხელქვეითების მუშაობაზე მკაცრი კონტროლი.

ხელმძღვანელს უნდა ახსოვდეს, რომ ამოცანაზე ორიენტაცია და დიქტატორობა ან ხელქვეითების შეურაცყოფა ერთი და იგივე არ არის.

ფიდელერის აზრით, ადამიანურ ურთიერთობებზე ორიენტირებული სტილი გაზრდის ხელმძღვანელის შესაძლებლობას, იქონიოს გავლენა ხელქვეითებზე.

მიტჩელისა და ჰაუსის მიდგომა – „გზა-მიზანი” ხელმძღვანელებს მითითებს სიტუაციების მიხედვით მართვის სტილის შეცვლის აუცილებლობაზე.

მიდგომა „გზა-მიზანი” ცდილობს ახსნას ის გავლენა, რომელიც აქვს ხელმძღვანელის ქცევას ხელქვეითების მოტივაციაზე, კმაყოფილებასა და მწარმოებლურობაზე. ქვემოთ მოყვანილია ზოგიერთი ხერხი, რომელთა საშუალებითაც ხელმძღვანელს შეუძლია ზეგავლენა მოახდინოს მიზნების მიღწევის გზებსა და საშუალებებზე. ესენია:

1. იმის განმარტება, რას მოელიან ხელმძღვანელებისგან;
2. დახმარების გაწევა, რჩევების მიცემა და შემაფერხებელი წინააღმდეგობების აღმოფხვრა;
3. ხელისუფლების ძალისხმევის მიმართვა მიზნის მიღწევაზე;
4. ხელქვეითებში ისეთი მოთხოვნილებების გაჩენა, რომელიც ხელმძღვანელის კომპეტენციაში შედის და მათი დაკმაყოფილება შეუძლია;
5. ხელქვეითთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება მას შემდეგ, რაც მიზანი მიღწეული იქნება.

ხელმძღვანელობის სტილი. თავდაპირველად ჰაუსი თავის მოდელში განიხილავდა მართვის ორ სტილს: დახმარების სტილი ადამიანზე ორიენტირებული სტილის ანალოგიურია, ინსტრუმენტული კი მუშაობასა ან ამოცანაზე ორიენტირებული. პროფესორმა ჰაუსმა მისეულ მოდელში ჩართო კიდევ ორი სტილი: გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ხელქვეითების მონაწილეობის ხელშემწყობი სტილი და მიღწევებზე ორიენტირებული სტილი.

ცხოვრებისეული ციკლის თეორია. პოლ ხერსიმ და ჯენ ბლანშერმა შექმნეს ლიდერების სიტუაციური თეორია, რომელიც ცხოვრებისეული ციკლის თეორიის სახით არის ცნობილი. ამ თეორიის მიხედვით, ლიდერების ეფექტური სტილი დამოკიდებულია შემსრულებელთა „მომწიფებულობაზე“, ეს კი არ შეიძლება განისაზღვროს ასაკის კატეგორიით. ხერსისა და ბლანშერის მიხედვით მომწიფებულობა არ წარმოადგენს ინდივიდის ან ჯგუფის მუდმივ თვისებას, ის უფრო კონკრეტულ სიტუაციას ახასიათებს.

არსებობს ლიდერების ოთხი სტილი, რომლებიც შემსრულებლის მომწიფებულობის დონეს გვიხასიათებს. ესენია: მითითების მიცემა, დარწმუნებულობა, მონაწილეობა და დელეგირება.

პირველი სტილი მოითხოვს, რომ ხელმძღვანელმა მეტი ყურადღება მიაქციოს ამოცანას, ნაკლები კი – ადამიანურ ურთიერთობებს. მაშინ, როცა ხელქვეითებს არ სურთ ან ვერ ახერხებენ კონკრეტული ამოცანის გადაწყვეტას, მათ უნდა მიეცეთ მითითებები.

მეორე სტილი – დარწმუნება – გულისხმობს, რომ ხელმძღვანელის სტილი თანაბრად და მაღალ დონეზეა ორიენტირე-

ბული როგორც ამოცანაზე, ისე ადამიანურ ურთიერთობებზე. ამ სიტუაციაში ხელქვეითებს სურთ აიღონ პასუხისმგებლობა, მაგრამ, მომწიფებულობის საშუალო დონის გამო ამას ვერ ასერხებენ.

მესამე სტილი – მონაწილეობა – ხასიათდება მომწიფებულობის საკმაოდ მაღალი დონით. ასეთ სიტუაციაში ხელქვეითებს შეუძლიათ, მაგრამ არ უნდათ პასუხი აგონ დავალებათა შესრულებაზე. რადგან ხელქვეითებმა იციან, რა და როგორ გააკეთონ, ხელმძღვანელისათვის მისაღები სტილი იქნება გადაწყვეტილების მიღებაში ხელქვეითების მონაწილეობის უზრუნველყოფა.

მეოთხე სტილი – დელეგირება – გულისხმობს მომწიფებულობის მაღალ დონეს. ასეთ შემთხვევაში ხელქვეითებს შეუძლიათ და სურთ კიდევ პასუხისმგებლობის აღება.

როგორც ყველა სხვა სიტუაციური მოდელი, ხერხისა და ბლანშარის ცხოვრებისეული ციკლის მოდელიც მხარს უჭერს მოქნილ, ადაპტურ მართვის სტილს, მაგრამ, ისევე, როგორც სხვა მოდელებმა, მაინც ვერ მოიპოვა საყოველთაო აღიარება.

გადაწყვეტილებათა მიღების გრუმ-იეტონისეული მოდელი ყურადღებას გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესზე ამახვილებს. ამ მოდელის მიხედვით არსებობს მართვის ხუთი სტილი, რომელთა გამოყენება ხელმძღვანელს შეუძლია იმის მიხედვით, რამდენად არიან ჩართულნი ხელქვეითები გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში. ესენია:

1. ხელმძღვანელი თვითონ წყვეტს პრობლემას, იღებს გადაწყვეტილებას მოცემულ მომენტში მის ხელთ არსებული ინფორმაციის საფუძველზე;

2. ხელმძღვანელი აუცილებელ ინფორმაციას იღებს ხელ-
ქვეითებისგან, შემდეგ კი პრობლემას თვითონ წყვეტს;

3. ხელმძღვანელი პრობლემის არსს ინდივიდუალურად
უხსნის იმ ხელქვეითებს, რომელთაც ის ეხება, შემდეგ ისმენს
მათ წინადადებებსა და იღებს;

4. ხელმძღვანელი საკითხის არსს უხსნის ხელქვეითთა
ჯგუფს;

5. ხელმძღვანელი პრობლემის არსს უხსნის ხელქვეითთა
ჯგუფს.

ზემოჩამოთვლილი ხუთივე სტილიდან გამომდინარე, ვრუმ-
იეტონის მოდელი განსხვავდება სამი დანარჩენი სიტუაციური
მოდელისაგან, ვინაიდან ყურადღება გამახვილებული გადაწყვე-
ტილებათა მიღების პროცესზე, მაგრამ ის მაინც ამ სამი
მოდელის ანალოგიურია, რადგან ხაზს უსვამს ხელქვეითებზე
ზეგავლენის უნივერსალური და ამავე დროს ოპტიმალური
მეთოდის არსებობას.

14.5. ადაპტური მართვა, დასკვნითი შენიშვნები

განსახილველი სიტუაციური მოდელები მართვისადმი
მოქნილი მიდგომის აუცილებლობის გაცნობიერებაში გვეხმარება.
იმისათვის, რომ სიტუაცია კარგად შეაფასოს, ხელმძღვანელს
სწორი წარმოდგენა უნდა ჰქონდეს საკუთარ და ხელქვეითების
შესაძლებლობებზე, ამოცანის ბუნებაზე, მოთხოვნილებებსა და
ინფორმაციის ხარისხზე. ისეთი მიმზიდველი და ჰუმანური
თეორიაც კი, როგორცაა მაკრეგორის Y თეორია, სხვადასხვა
ჰიპოთეზის გამო, არსებული ფაქტების ობიექტური შეფასების
საშუალებას არ იძლევა.

მრავალი ხელმძღვანელი ცდილობს გადავიდეს ისეთ თანამდებობაზე, სადაც პასუხისმგებლობის დონე უფრო მაღალი იქნება.

ხელმძღვანელები, რომლებიც სხვა ქვეყნებში მუშაობენ, კარგად უნდა აცნობიერებდნენ მართვის სტილის კულტურათაშორის განსხვავებებს.

ევროპელები, როგორც წესი, ტრადიციული გავლენის ქვეშ იმყოფებიან. მათთან ავტოკრატიული სტილი უფრო გამჯდარია, ვიდრე ამერიკაში. მეორე მხრივ, იაპონიაში, სადაც ტრადიციასა და ლოიალურობას ძალზე აფასებენ, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ფართოდ გამოიყენება მომუშავეთა მონაწილეობის პრაქტიკა.

ლიდერობა, ისევე როგორც მართვა, გარკვეულწილად ხელსაყრელია შესაძლებელია ესეც იყოს იმის მიზეზი, რომ მკვლევარებმა ვერ შეძლეს უფრო დასაბუთებული თეორიის შემუშავება.

თაზო 15

კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა

15.1. კონფლიქტის არსი და სახეები

მართვის თეორიაში კონფლიქტს ბევრი განსაზღვრება და ახსნა აქვს. ჩვენ განვსაზღვრავთ კონფლიქტს, როგორც უთანხმოებას ორ ან უფრო მეტ მხარეს შორის, რომელიც შეიძლება წარმოდგენილი იყოს კონკრეტული პირების ან ჯგუფების სახით.

გავრცელებულია აზრი, რომ კონფლიქტი ყოველთვის არასასურველი მოვლენაა და აუცილებელია მისი თავიდან აცილება ან სასწრაფოდ გადაწყვეტა, მაშინვე, როგორც კი

წარმოიქმნება. ის ავტორები, რომლებიც წარმოადგენენ „ადამიანური ურთიერთობების” სკოლას, ასევე თვლიდნენ, რომ კონფლიქტის თავიდან აცილება აუცილებელია.

თანამედროვე თვალსაზრისით, კონფლიქტი იმ ფორმებში, სადაც ეფექტიანი მართვაა, შესაძლებელიც და ხანდახან სასურველიცაა. ბევრ სიტუაციაში კონფლიქტი გვეხმარება სხვადასხვა აზრის გამოვლენაში, იძლევა დამატებით ინფორმაციას, ავლენს ალტერნატივის უფრო მეტ ვარიანტს, წარმოაჩენს პრობლემებს და ა.შ.

ამგვარად, კონფლიქტი შეიძლება იყოს ფუნქციური და აამაღლოს ორგანიზაციის ეფექტიანობა ან იყოს დისფუნქციური და გამოიწვიოს პირადი დაკმაყოფილების, ჯგუფური თანამშრომლობისა და ორგანიზაციის ეფექტიანობის შემცირება. კონფლიქტის როლი ძირითადად დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად ეფექტიანად მართავს მას. ძალიან ხშირად მმართველებს მიაჩნიათ, რომ კონფლიქტის ძირითადი მიზეზია პიროვნებათა დაპირისპირება. მაგრამ, შემდგომში ანალიზმა გვიჩვენა, რომ „დამნაშავე” სხვა ფაქტორებიცაა.

განვიხილოთ კონფლიქტის ტიპები, მისი მიზეზები და დაძლევის გზები.

ა) კონფლიქტის ტიპები. არსებობს კონფლიქტის 4 ძირითადი ტიპი: ა – შიდაპიროვნული კონფლიქტი; ბ – პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი; გ – კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის; დ – ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი.

შიდაპიროვნული კონფლიქტი. კონფლიქტის ეს სახე არ შეესაბამება ზემოთ მოცემულ განსაზღვრას, მაგრამ მისი პოტენციური დისფუნქციური შედეგები სხვა ტიპის შედეგების

ანალოგიურია. მას შეუძლია მიიღოს სხვადასხვა ფორმა, რომელთაგან ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებულია მმართველის არაადეკვატური ქცევით გამოწვეული ანუ როლების კონფლიქტი, როცა ადამიანს უყენებენ წინააღმდეგობრივ მოთხოვნებს იმის თაობაზე, როგორ უნდა მუშაობდეს ის. მაგალითად, უნივერსალური მაღაზიის სექციის გამგემ შეიძლება მოითხოვოს, რომ გამყიდველი მთელი სამუშაო დროის განმავლობაში იმყოფებოდეს განყოფილებაში და მყიდველებს ინფორმაციას აძლევდეს, მოგვიანებით კი გამგემ გამოთქვას უკმაყოფილება იმის გამო, რომ გამყიდველი დიდ დროს უთმობს მყიდველისათვის ინფორმირებას და ნაკლებ ყურადღებას აქცევს სექციის საქონლით მომარაგებას. მაშასადამე, ურთიერთსაწინააღმდეგო მოთხოვნები შიდაპიროვნულ კონფლიქტს წარმოშობს.

ბ) პიროვნებათშორისი კონფლიქტი. კონფლიქტის ეს ტიპი ყველაზე გავრცელებულია და ფირმებში სხვადასხვაგვარად ვლინდება. ხშირ შემთხვევაში ეს არის ხელმძღვანელობის ბრძოლა შეზღუდული რესურსების, კაპიტალის ან სამუშაო ძალის, მოწყობილობების დროს ან პროექტის დამტკიცების თაობაზე.

თითოეულ მათგანს მიაჩნია, რომ რადგან რესურსები შეზღუდულია, მან უნდა დაარწმუნოს ზემდგომი ხელმძღვანელობა იმაში, რომ ეს რესურსები მისცეს მას და არა სხვა ხელმძღვანელს. პიროვნებათშორისი კონფლიქტი ვლინდება, როგორც პიროვნებათა დაპირისპირება. როგორც წესი, ასეთი ადამიანების შეხედულებები და მიზნები მკვეთრად განსხვავებულია.

გ) კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის. ქცევისა და საქმიანობის ნორმებს ადგენენ საწარმოო ჯგუფები.

თითოეულმა უნდა დაიცვას ეს წესები, რათა ჩაერთოს არაოფიციალურ ჯგუფში და ამით დაიკმაყოფილოს თავისი სოციალური მოთხოვნები. მაგრამ, თუ ჯგუფის მოთხოვნები ეწინააღმდეგება, ცალკეულ პიროვნებასა და ჯგუფს შორის შესაძლებელია წარმოიქმნას კონფლიქტი იმ შემთხვევაში, თუ ეს პიროვნება დაიკავებს ჯგუფისაგან განსხვავებულ პოზიციას.

დ) ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი. ფირმა შედგება მრავალი ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფებისაგან. შესაძლებელია საუკეთესო ფორმებშიც წარმოიქმნას კონფლიქტი ასეთ ჯგუფებს შორის, მაგალითად, კონფლიქტი ფირმის საწარმოო და მარკეტინგის განყოფილებებს შორის.

ის არაფორმალური ფორმები, რომლებსაც მიაჩნიათ, რომ ხელმძღვანელი მათ უსამართლოდ ექცევა, შეიძლება უფრო მჭიდროდ შეკავშირდნენ და ხელმძღვანელს თავიანთი მუშაობის ნაყოფიერების შემცირებით უპასუხონ.

ა) კონფლიქტის მიზეზები. ყველა კონფლიქტს რამდენიმე მიზეზი აქვს. ძირითადია გასაყოფი რესურსების შეზღუდულობა, ამოცანების ურთიერთდაკავშირებულობა, განსხვავებული მიზნები, წარმოდგენები და ფასეულობები, განსხვავება ქცევის მანერებში, განათლების დონეში, აგრეთვე კომუნიკაციის სისტემის ცუდი მუშაობა.

ბ) რესურსების განაწილება. რესურსების მხრივ შეზღუდულობა მსხვილ ფორმებსაც კი ახასიათებს. იმისათვის, რომ წარმატებით იქნეს რეალიზებული ფირმის მიზნები, ხელმძღვანელობამ უნდა გადაწყვიტოს სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულისა ან ხელმძღვანელისთვის ამა თუ იმ რესურსის მეტი ოდენობის გამოყოფა რაც იმას ნიშნავს, რომ სხვებს ის

დააკლდება. ეს კი საერთო მიზნების რეალიზაციაზე უარყოფითად იმოქმედებს.

რესურსების გაყოფა-დანაწილების აუცილებლობა ამა თუ იმ სახის კონფლიქტის წარმოშობის უმთავრესი განმაპირობებელი ფაქტორია.

გ) ამოცანების ურთიერთდაკავშირებულობა. კონფლიქტი ყოველთვის და ყველგან შეიძლება წარმოიშვას, თუ ერთი ადამიანი ან ჯგუფი დამოკიდებულია სხვა ჯგუფის ან ადამიანის მიერ სამუშაოს შესრულებაზე.

მიზნების განსხვავებულობა. ფირმის სპეციალიზაციის გაღრმავებისა და სტრუქტურის გართულებასთან ერთად კონფლიქტის წარმოშობის შესაძლებლობა იზრდება. სტრუქტურული ქვედანაყოფები თვითონვე განსაზღვრავენ საკუთარ მიზნებს და შესაბამისობაში მოჰყავთ ორგანიზაციის მიზნებთან.

ა) განსხვავება წარმოდგენებსა და ფასეულობებში. ფირმაში წარმოშობილ ამა თუ იმ სიტუაციას სტრუქტურული ერთეულები სხვადასხვანაირად აფასებენ. ყოველი სამსახური შექმნილ ვითარებას საკუთარი ინტერესებიდან გამომდინარე აფასებს, რაც ხშირად სხვა სამსახურებთან კონფლიქტის მიზეზი ხდება.

ფასეულობებში განსხვავება კონფლიქტის ძალზე გავრცელებული მიზეზია. ხელქვეითი შეიძლება ფიქრობდეს, რომ მას ყოველთვის აქვს უფლება გამოთქვას საკუთარი აზრი, მაშინ, როცა ხელმძღვანელი შეიძლება თვლიდეს, რომ ხელქვეითმა აზრი უნდა გამოთქვას მხოლოდ მას შეეკითხებიან, ამასთანავე უსიტყვოდ გააკეთოს ის, რასაც დაავალებენ. ზემოაღნიშნული მოტივით კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას იმ შემთხვევაშიც, როცა ფირმის ერთი ქვედანაყოფის მიზანია მაქსიმალური

მოგების მიღება, მეორესი კი – კლიენტთა მომსახურების ხარისხის ამაღლება.

ბ) განსხვავება ქცევის მანერებსა და ცხოვრებისეულ გამოცდილებაში. არსებობენ ადამიანები, რომლებიც მუდმივად ავლენენ აგრესიულობას, მზად არიან, საკამათო გახადონ ნებისმიერი აზრი და თითოეული სიტყვაც კი. ამით იძაბება სიტუაცია და იწყება კონფლიქტი. ადამიანების ერთ ნაწილს მძიმე ხასიათი აქვთ, ამასთან ერთად, მათ შეიძლება ჰქონდეს დიდი ცხოვრებისეული გამოცდილება, ხანგრძლივი მუშაობის სტაჟი, სპეციალური განათლების მაღალი დონე და ა.შ., რაც ურთიერთგაგებასა და თანამშრომლობას ხელს უშლის.

გ) კომუნიკაციის სისტემის ცუდი მუშაობა. ინფორმაციის დამახინჯებული სახით გავრცელება ან დაგვიანებით გადაცემა ან მიღება შეიძლება კონფლიქტის მიზეზი გახდეს. როცა ინფორმაცია დროულად ვერ მიდის უშუალო შემსრულებლამდე ან დამახინჯებული სახით გადაეცემა ადრესატს, შედეგი დადებითი არ იქნება. დავალება ან ვერ შესრულდება, ან მხოლოდ ნაწილობრივ შესრულდება. დამნაშავეს გარკვევისას კონფლიქტის წარმოშობა თითქმის გარდაუვალია.

დ) კონფლიქტის დისფუნქციური შედეგები. თუ კონფლიქტის მართვის ეფექტიანი ხერხები ვერ მოინახა, შეიძლება მივიღოთ დისფუნქციური შედეგები ანუ შეიქმნას ისეთი პირობები, რომლებიც ორგანიზაციის წარმატებას ხელს შეუშლის. ესენია:

1. მომუშავეთა დაუკმაყოფილებლობა, კადრების დენადობის ზრდა, მწარმოებლურობის შემცირება;
2. მომავალში თანამშრომლობის გაუარესება;
3. ფორმის ჯგუფებს შორის უნაყოფო კონკურენციის გაძლიერება;

4. კონფლიქტის მეორე მხარის, როგორც „მტრის“, ხოლო მათი მიზნების მხოლოდ უარყოფითი კუთხით წარმოჩენა;

5. კონფლიქტურ მხარეებს შორის ურთიერთანამშრომლობის გაუარესება;

6. კონფლიქტურ მხარეებს შორის უსაფრთხოების გაუარესების კვალობაზე მტრული დამოკიდებულების გაჩენა;

7. პრობლემის რეალურად გადაჭრის ნაცვლად, კონფლიქტში „გამარჯვებისათვის“ მეტი მნიშვნელობის მინიჭება.

ყოველივე ეს რომ თავიდან აიცილოთ:

1. თანამშრომლებს ნება დართეთ უარი თქვან ამა თუ იმ დავალების შესრულებაზე, თუ მათ ამისათვის საკმარისი არგუმენტები აქვთ;

2. ნათლად ჩამოაყალიბეთ უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობის კონკრეტული საზღვრები და საკითხი იმის თაობაზე, რა საწარმოო შედეგებს ელოდა ხელმძღვანელობა. გამოიყენეთ ორმხრივი კომუნიკაციები და ხელქვეითის ინფორმაცია;

3. გამოიყენეთ კონკრეტული სიტუაციისათვის შესაფერისი ლიდერობის სტილი;

4. უზრუნველყავით ეფექტური მუშაობის სათანადოდ წახალისება;

5. თქვენი ხელქვეითების მიმართ იყავით როგორც დამრიგებელი, განავითარეთ მათი უნარი, განიხილეთ მათთან რთული საკითხები.

თაზი 16

ადამიანური რესურსების მართვა და სამუშაოს შინაარსი

16.1. ადამიანური რესურსების მართვა

ადამიანური რესურსების მართვა, მართვის თეორიისა და პრაქტიკის მნიშვნელოვან ასპექტია. მსხვილ ფირმებში ადამიანური რესურსების საერთო ხელმძღვანელობისათვის კონკრეტული პასუხისმგებლობა ჩვეულებრივ დაკისრებული აქვს კადრების განყოფილებას, კერძოდ, პროფესიულ მომზადებაზე პასუხისმგებებელ მუშაკებს.

შრომითი რესურსების მართვა მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

1. რესურსების დაგეგმვას – მომავალში შრომით რესურსებზე დამატებითი მოთხოვნილების განსაზღვრასა და დაკმაყოფილებას;

2. პერსონალის შეკრებას – ყველა თანამდებობის მიხედვით პოტენციური კანდიდატების რეზერვის შექმნას;

3. შერჩევას – სამუშაო ადგილისთვის შესაფერისი კანდიდატების რეზერვიდან საუკეთესოების შერჩევას;

4. ხელფასისა და შეღავათების განსაზღვრას – მომსახურეთა მოზიდვის, დაქირავებისა და შენარჩუნების მიზნით ხელფასისა და შეღავათების სტრუქტურის შემუშავებას;

5. პროფორიენტაციას – ფირმის ქვედანაყოფებში დაქირავებული მომუშავეების განაწილებას, მომუშავეთა ინფორმირებას;

6. სწავლებას – პროგრამების დამუშავებას შრომითი ჩვევების შექმნის მიზნით, რომელიც, თავის მხრივ, საჭიროა სამუშაოს ეფექტიანად შესასრულებლად;

7. შრომითი საქმიანობის შეფასებას;

8. დაწინაურებას, დაქვეითებას, გადაყვანას, განთავისუფლებას – მაღალი ან დაბალი პასუხისმგებლობის თანამდებობაზე მომუშავეთა გადაადგილების მეთოდების დამუშავებას, მათი პროფესიული გამოცდილების გაღრმავებას სხვა თანამდებობებზე ან სამუშაო უბანზე გადაყვანის გზით;

9. ხელმძღვანელი კადრების მომზადებას – მათი სამსახურებრივი მოძრაობის მართვას: ხელმძღვანელი კადრების შრომის ეფექტიანობის ამაღლების, ნიჭისა და უნარის განვითარების მიზნით სპეციალური პროგრამების დამუშავებას.

16.2. სამუშაოს შინაარსის ანალიზი

იმისათვის, რომ დაიკვიროს მისთვის საჭირო პირები, ხელმძღვანელობამ დეტალურად უნდა იცოდეს, რა სამუშაოს შეასრულებენ მომუშავეები და როგორია ამ სამუშაოთა მახასიათებელი. ეს ცოდნა მიიღწევა სამუშაოთა შინაარსის ანალიზის საფუძველზე. იგი შრომითი რესურსების მართვის უმნიშვნელოვანესი ელემენტია. არსებობს სამუშაოს შინაარსის ანალიზის რამდენიმე მეთოდი. ერთ-ერთი მომუშავეზე დაკვირვებებს, მის მიერ შესრულებული ამოცანებისა და მოქმედების ფორმალურ განსაზღვრასა და რეგისტრაციას გულისხმობს. მეორე მეთოდი მომუშავესთან ან მის უშუალო უფროსთან საუბრის საფუძველზე საჭირო ინფორმაციის შეგროვებას ითვალისწინებს.

მესამე მეთოდის მიხედვით, მომუშავეს ევალება შეავსოს კითხვარი ან აღწეროს მის მიერ შესრულებული სამუშაო და მასთან დაკავშირებული მოთხოვნები.

სამუშაოს შინაარსის ანალიზის შედეგად მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე იქმნება თანამდებობრივი ინსტრუქცია, რომელშიც შეტანილია მომუშავეის ძირითადი მოვალეობანი, საჭირო ცოდნისა და ჩვევების, უფლებების ნუსხა. თანამდებობრივი ინსტრუქცია უნდა დამუშავდეს ფირმის ყველა თანამდებობის, აგრეთვე პროფესიისა და სპეციალობის მიხედვით.

მაგალითად, კადრების მენეჯერის თანამდებობრივი ინსტრუქციაში გადმოცემულია მის მიერ შესრულებული ფუნქციების ზოგადი დახასიათება, შესასრულებელი სამუშაოს მაგალითები, მითითებულია, რა გამოცდილებას, ცოდნასა და ჩვევებს უნდა ფლობდეს, რა სახის განათლება ჰქონდეს და ა.შ.

კადრების შეკრება (შეგროვება). მისი მიზანია ყველა თანამდებობისა და სპეციალობის მიხედვით შეიქმნას კანდიდატების რეზერვი, საიდანაც შეირჩევიან ორგანიზაციისათვის ყველაზე უფრო საჭირონი. ასეთი სამუშაო უნდა ჩატარდეს საწარმოო, ტექნიკური, ადმინისტრაციული, თუ სხვა სფეროს ყველა სპეციალობის მიხედვით. კადრების შეკრება, ძირითადად არსებული სამუშაო ძალის რაოდენობასა და მასზე პერსპექტიულ მოთხოვნას შორის სხვაობის მიხედვით ხდება.

კადრების შერჩევის გარე წყაროებს მიეკუთვნება: განცხადებები გაზეთებსა და პროფესიულ ჟურნალებში, მიმართვები, შრომითი მოწყობის სააგენტო, შრომის ბირჟა, აგრეთვე კონტრაქტები კოლეჯებთან.

ფირმების უმრავლესობა უპირატესობას ანიჭებს კადრების გადაადგილებას ფირმის შიგნით. ჯერ ერთი, იაფი ჯდება, მეორეც – იზრდება მუშაკის დაინტერესება და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობები, რაც შრომის ნაყოფიერების ამაღ-

ლების საწინდარია. ფორმისათვის კადრების შერჩევა ხდება შემდეგი ფორმით: ფორმაში ვრცელდება ინფორმაცია ვაკანსიების შესახებ, აღსანიშნავია, რომ დასაქმების თაობაზე ჯერ განიხილება ადგილობრივი თანამშრომლების განცხადებები. იმ შემთხვევაში, თუ შესაფერისი კანდიდატურა ვერ მოიძებნა, განიხილავენ გარედან მიღებულ განცხადებებს.

ფორმაში სამუშაოს დამწყები პირები ვალდებული არიან გაეცნონ მომავალი სამუშაოს დადებით და უარყოფით მხარეებს და შემდეგ მისცეს თანხმობა მუშაობის დაწყების შესახებ. ეს მნიშვნელოვნად შეამცირებს დენაღობას.

კადრების შერჩევა. ფორმის ხელმძღვანელობა შეკრებილი კადრების რეზერვიდან აირჩევს მისთვის ყველაზე შესაფერის კანდიდატებს. უმრავლეს შემთხვევაში ირჩევენ იმ პირს, რომელსაც შესასრულებელი სამუშაოს სპეციფიკის გათვალისწინებით უფრო მაღალი კვალიფიკაცია აქვს. მხედველობაში მიიღება კანდიდატის განათლების დონე, პროფესიული ჩვევები, გამოცდილება, პირადი თვისებები და ა.შ.

გამოცდა-შემოწმება. ქცევითი მიდგომისას კადრების შემოწმების მრავალი სახე დამუშავდა იმის დასადგენად, რამდენად შეძლებს ესა თუ ის კანდიდატი ეფექტიანად შეასრულოს კონკრეტული სამუშაო. შერჩევითი შემოწმების ერთ-ერთი სახე სამუშაოსთან დაკავშირებული ამოცანების შესრულების უნარის შესწავლას ითვალისწინებს.

კანდიდატის მახასიათებლების შესწავლისა და შეფასების საფუძველზე ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს, ვინ დაიკავებს ვაკანტურ ადგილს.

შეფასების ცენტრები. ამ ცენტრებში, ნიჭისა და უნარის გათვალისწინებით სწავლობენ, რამდენად შესაფერისი იქნება

ესა თუ ის კანდიდატი სამუშაოსათვის. ერთ-ერთი სავარჯიშოს მიხედვით კანდიდატი ვალდებულია, სამი საათის განმავლობაში შეასრულოს კომპანიის მმართველის როლი: უპასუხოს წერილებს, რეაგირება მოახდინოს სხვადასხვა ინფორმაციაზე. უნდა მიიღოს გადაწყვეტილებები, უხელმძღვანელოს ხელქვეითებს, ჩაატაროს თათბირები და ა.შ.

გასაუბრება კადრების შერჩევის ფართოდ გავრცელებული მეთოდია. მაღალი რანგის ხელმძღვანელი კადრების შერჩევისას შეიძლება საჭირო გახდეს რამდენიმე ათეული გასაუბრება.

გასაუბრების ეფექტიანად ჩატარებისთვის საჭიროა:

1. კანდიდატთან დამყარდეს ურთიერთგაგება, რათა თავი თავისუფლად უნდა იგრძნოს;

2. გასაუბრების დროს ყურადღება გამახვილდეს სამუშაოსადმი წაყენებული მოთხოვნებზე;

3. კანდიდატი არ შეფასდეს პირველი შთაბეჭდილების მიხედვით;

4. მომზადდეს დასაბუთებული კითხვარი, რომელიც საშუალებას მოგვცემს მივიღოთ ამომწურავი ინფორმაცია კანდიდატის შესახებ;

ხელფასებისა და შეღავათების განსაზღვრა. შრომითი შედეგები ბევრადაა დამოკიდებული ხელფასებსა და შეღავათების სწორად განსაზღვრაზე. გასამრჯელოს ოდენობა შეიძლება სტიმულს აძლევდეს ეფექტიან შრომას ან – პირიქით. მასთან უკუპროპორციულ კავშირშია გაცდენების რაოდენობა, დენადობა და ა.შ. ხელფასი, ფულადი გასამჯელოა, რომელიც მუშაკს შესრულებული სამუშაოსათვის ეძლევა. ამდენად, ის ისე უნდა განისაზღვროს, რომ საბოლოო შედეგები უზრუნველყოს.

16.3. ადამიანური რესურსების განვითარება

ფირმაში სამუშაო ძალის პოტენციალის განვითარებისათვის აუცილებელია ჯეროვანი ყურადღება მიექცეს: პროფესიულ ორიენტაციასა და ადაპტაციას, საწარმოო საქმიანობის შეფასებას, წახალისების სისტემას, პროფესიულ მომზადებასა და სწავლებას, სამსახურებრივი დაწინაურების პირობებს.

პროფესიული ორიენტაცია და სოციალური ადაპტაცია. შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების თვალსაზრისით პროფესიულ ორიენტაციასა და სოციალურ ადაპტაციას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს.

ხელმძღვანელობამ ყოველნაირად უნდა შეუწყოს ხელი კოლექტივთან ფირმის ყოველი ახალი წევრის სოციალურ ადაპტაციას.

ზოგიერთმა ფირმამ მომავალი მუშაკისათვის შემუშავა ოფიციალური პროგრამები, რომელიც გამიზნულია კორპორაციული კულტურის ფორმირებისათვის. ამ პროგრამაში მითითებულია, რას ელის ფირმა მომავალი მუშაკებისაგან, რომ ყველა მომუშავე, თანამდებობისა და მდგომარეობის მიუხედავად, კორპორაციის იმიჯის შესაბამისად უნდა იქცეოდეს.

არაოფიციალური ურთიერთობისას ახალი მომუშავეები ეცნობიან ფირმის დაუწერელ კანონებს, ვინ ფლობს ძალაუფლებას, როგორია სამსახურებრივი დაწინაურების რეალური შანსები, კოლეგები ნაყოფიერების რა დონეს თვლიან საკმარისად და ა.შ.

ფირმაში ახალი წევრების ადაპტაციის საქმეში დიდი პასუხისმგებლობა ეკისრება ხელმძღვანელს. მან უნდა გაითვალისწინოს, რომ ფირმაში ახალი წევრის „ჩაწერა“ მეტად რთული პროცესია და მას ყოველნაირად უნდა შეუწყოს ხელი.

კადრების მომზადება. შრომითი რესურსების ხარისხისა და ნაყოფიერების დონის ამაღლებას ემსახურება მაღალკვალიფიციური და ნიჭიერი მუშაკების შერჩევა-შეგროვება. მომზადებაში იგულისხმება მომუშავეისათვის იმ მეთოდებისა და ხერხების სწავლება, რომელიც აამაღლებს მათი შრომის ნაყოფიერებას, უზრუნველყოფს ფირმის მიზნების რეალიზაციას.

სწავლება სასარგებლოა და საჭიროა სამ ძირითად შემთხვევაში:

1. როცა ადამიანი მუშაობას იწყებს ფირმაში;
2. როცა მომსახურეს თანამდებობაზე ნიშნავენ ან ახალ სამუშაოს აძლევენ;
3. როცა შემოწმება ცხადყოფს, რომ მომუშავეს არ ჰყოფნის ცოდნა და გამოცდილება მასზე დაკისრებული მოვალეობის ეფექტურად შესრულებისათვის.

სწავლების პროგრამების განხილვა დიდი და რთული საქმეა, აუცილებელია აღინიშნოს, რომ პროგრამის ეფექტიანობის ზოგიერთი ძირითადი მოთხოვნა:

1. სწავლებისათვის საჭიროა მოტივაცია;
2. ხელმძღვანელობამ უნდა შექმნას სწავლებისათვის საჭირო კეთილსასურველი გარემო, რაც სწავლებაში მსმენელთა აქტიური მონაწილეობის წახალისებასა და მასწავლებელთა მაღალ დაინტერესებას გულისხმობს;
3. თუ ასათვისებელი უნარ-ჩვევები რთულია, სწავლება რამდენიმე ეტაპად უნდა დაიყოს. მსმენელმა სწავლების ამა თუ იმ ეტაპის შემდეგ პრაქტიკულად უნდა გამოსცადოს, რამდენად აითვისა თეორიული მასალა და შემდეგ გადავიდეს სწავლების მომდევნო ეტაპზე;

4. მსმენელებმა უნდა იგრძნონ სწავლების უკუშედეგები (მაგ. მაღალი მოსწრება მასწავლებლებმა მაღალი შეფასებით უნდა გამოხატონ).

საქმიანობის შედეგების შეფასება. კოლექტივში მომუშავეს ადაპტირების შემდეგ, განსაკუთრებული ყურადღება მისი შრომის ეფექტიანობის შეფასებას უნდა მიექცეს.

მომუშავეთა საქმიანობის შეფასება სამ ძირითად მიზანს ემსახურება. ესენია: ადმინისტრაციული, ინფორმაციული და მოტივაციური მიზნები.

ადმინისტრაციული ფუნქციები: სამსახურში დაწინაურება, დაქვეითება, გადაყვანა, შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა.

ზემოთ ჩამოთვლილი ფუნქციების განხორციელების საფუძველია პერსონალის შრომის შეფასება. ეს თითოეული მუშაკის დაწინაურების ან დაქვეითების წინაპირობას წარმოადგენს. სამსახურებრივი დაწინაურება მომუშავეს საქმიანობის აღიარებაა.

დაწინაურებისას იმასაც ითვალისწინებენ, რომ ახალ სამუშაო ადგილზე შეძლებს თუ არა მუშაკი წარმატებით მუშაობას.

ერთიდან მეორე ადგილზე გადაყვანისას ფირმის ხელმძღვანელობა მოქმედებს პრინციპით: ყოველი მუშაკი უნდა შრომობდეს მისთვის შესაფერის ადგილზე. ამის გათვალისწინებით მომუშავეს დაქვეითებაც არაა გამორიცხული.

ინფორმაციული ფუნქციები. შრომითი მოღვაწეობის შედეგების შეფასება იმისათვისაც არის საჭირო, რომ მომუშავეებს მიეწოდოს ინფორმაცია მათი საქმიანობის შესახებ. თითოეული მუშაკი ეცნობა მისი შრომითი მოღვაწეობის

ძლიერ და სუსტ მხარეებს, რომლის საფუძველზეც იგი განსაზღვრავს მუშაობის გარდაქმნის მიმართლებებს.

მოტივაციური ფუნქციები. შრომითი საქმიანობის შედეგების შეფასება მთელი პერსონალის მოტივაციის მნიშვნელოვანი საშუალებაა. მოტივაცია მუშაკს ეხმარება მაღალნაყოფიერი შრომისათვის მობილიზებაში.

საქმიანობის შედეგების შეფასების ეფექტიანობა. შრომითი საქმიანობის შეფასების სისტემის ეფექტიანობა რამდენიმე ფაქტორით განისაზღვრება. ხელქვეითის საქმიანობას, უპირველეს ყოვლისა, აფასებს უშუალო უფროსი, რომელიც ვალდებულია, კომპლექსურად შეაფასოს ხელქვეითის საქმიანობა და ამის შესახებ მას ტაქტიანად, მშვიდ ატმოსფეროში აცნობოს. ხელქვეითისათვის მუშაობაში არსებული ნაკლოვანებების გაცნობის უმთავრესი მიზანი უნდა იყოს მისი გამოსწორება და არა ვინმეს დადანაშაულება.

ხელქვეითებისათვის საქმიანობის შეფასება და მათთვის შესაბამისი ინფორმაციის მიწოდება ხდება ყოველთვის, როცა ეს აუცილებელია.

გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ მიზანშეწონილი არ არის საქმიანობისა და ხელფასის საკითხების ერთდროულად განხილვა. ამასთანავე უმჯობესია ხელქვეითების ძლიერი და სუსტი მხარეები ცალკე შეხვედრისას განვიხილოთ.

ხელმძღვანელი კადრების მომზადება. პირველ რიგში უნდა განისაზღვროს ფირმაში დასაქმებული მენეჯერების უნარ-ჩვევები, შემდეგ მმართველობითი თანამდებობის გაძღოლისათვის აუცილებელი უნარ-ჩვევები. ხელმძღვანელი მუშაკების საქმიანობის ანალიზი გვიჩვენებს, ვინ ასრულებს და ვინ ვერ

ასრულებს მასზე დაკისრებულ მოვალეობას, ვისი სწავლება და გადამზადება არის საჭირო.

მმართველობითი კადრების მომზადების მეთოდები.
მმართველობითი კადრები მზადდება მცირე ჯგუფებში ლექციების, დისკუსიების, კონკრეტული საქმიანი სიტუაციების გარჩევის, საქმიანი თამაშების, ხელმძღვანელის როლის შესრულების და ა.შ. გზით.

ფართოდ არის გავრცელებული სამსახურებრივი როტაციის მეთოდი. ახალდაწინაურებულ ხელმძღვანელს ეძლევა ე.წ. გამოსაცდელი ვადა, რომლის განმავლობაშიც ფირმა ყოველმხრივ ეცნობა მას, როგორც ხელმძღვანელს. ამ პერიოდის განმავლობაში ახალგაზრდა მენეჯერი იღრმავებს ცოდნასა და გამოცდილებას, ავლენს პოტენციურ შესაძლებლობებს.

როტაციას იაპონელები უფრო ხშირად მიმართავენ, ვიდრე ამერიკელები. ხელმძღვანელი კადრების მომზადების მნიშვნელოვან ხერხია ხელმძღვანელი კადრების უშუალოდ მუშაობის პროცესში მომზადება.

სამსახურებრივი დაწინაურების მართვა. გასული საუკუნის 70-იანი წლების დასაწყისში დაიწყო ე.წ. კადრების მართვის პროგრამების შემუშავება. სამსახურებრივი დაწინაურების პროგრამები ორგანიზაციებს ეხმარება სრულად გამოიყენონ მომუშავეების ნიჭი და უნარი. იგივე ითქმის მომუშავეზეც. იზრდება მათი დაინტერესება და პასუხისმგებლობა, მობილიზაციის დონე. ამ პრობლემების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წინაპირობაა მომუშავეთა შესაძლებლობების მაქსიმალური გამოვლენისა და გამოყენების პირობების შექმნა.

16.4. შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლება

თავისი შრომით მომუშავეს კმაყოფილება. ბოლო ხანს შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლების პროგრამებისა და მეთოდების შექმნას დიდი ყურადღება ექცევა. შრომითი ცხოვრების მაღალი ხარისხის დამახასიათებელი ნიშან-თვისებებია:

1. საინტერესო სამუშაო;
2. მომუშავეთა შრომის სათანადოდ შეფასება, გამომუშავებული თანხის სრულად ანაზღაურება;
3. სუფთა, უხმაურო და კარგად განათებული სამუშაო გარემო;
4. ხელმძღვანელებისგან ზედმეტი ზედამხედველობის გამორიცხვა;
5. მუშების მონაწილეობა მათ საქმიანობასთან დაკავშირებული საკითხების გადაწყვეტაში;
6. გარანტიის უზრუნველყოფა, კოლეგებს შორის მეგობრული სამუშაოს ურთიერთდამოკიდებულება;
7. საყოფაცხოვრებო და სამედიცინო მომსახურების სათანადო პირობები.

შრომის ორგანიზების სრულყოფა. იმისათვის, რომ ამაღლდეს შრომის ნაყოფიერება, შემცირდეს გაცდენების, კადრების დენადობისა და ხარისხის გაუარესების გამო მიღებული ზარალი, გაიზარდოს, სამუშაოს მოცულობა და გამდიდრდეს მისი შინაარსი, აუცილებელია შრომის ორგანიზების სრულყოფა.

სამუშაოს მოცულობა იმ სხვადასხვა ოპერაციის რაოდენობაა, რომელსაც მუშა ასრულებს. სამუშაოს მოცულობა

მცირეა, როცა მუშა მხოლოდ რამდენიმე ოპერაციას ასრულებს და მათ ხშირად იმეორებს.

სამუშაოს შინაარსის სრულყოფა გულისხმობს იმ გავლენას, რომელიც მუშამ თვით სამუშაოსა და სამუშაო გარემოზე შეიძლება მოახდინოს. აქ იგულისხმება ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: დამოუკიდებლობა დაგეგმვაში, სამუშაოთა შესრულებასა და სამუშაოს რიტმის განსაზღვრაში, გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობა.

16.5. ფორმის მართვა: ოპერატიული სისტემის ფორმირება

ოპერატიული ფუნქცია. ოპერატიული ფუნქცია მოიცავს იმ მოქმედებებს, რომლის შედეგადაც აწარმოებენ საქონელსა და მომსახურებას.

„ოპერაცია“ და „წარმოება“ უმრავლეს შემთხვევაში ურთიერთშემცვლელი ტერმინებია. „წარმოებაში“ ძირითადად იგულისხმება ნედლეულის გადამამუშავება და საქონლის დამზადება. „ოპერაციის“ ცნება უფრო ფართოა, ის მოიცავს როგორც საქონლის წარმოებას, ისე ამა თუ იმ სახის მომსახურების გაწევასაც.

ოპერატიული სისტემა. ფორმის საწარმოო საქმიანობა ოპერატიული სისტემაა, რომელიც სამი ქვესისტემისგან შედგება. ესენია:

გადამამუშავებელი ქვესისტემა – ასრულებს მწარმოებელურ სამუშაოს, რომელიც მიღებული რესურსების გადამამუშავებასთან და საქონლის წარმოებასა და მომსახურების გაწევასთანაა დაკავშირებული;

უზრუნველყოფის ქვესისტემა პირდაპირ არ არის დაკავშირებული საქონლის წარმოებასთან, მაგრამ გადამამუშავებელი ქვესისტემის უზრუნველყოფის უმნიშვნელოვანესი პირობაა.

დაგეგმვისა და კონტროლის ქვესისტემა გადამამუშავებელი ქვესისტემისგან იღებს ინფორმაციას სისტემის მდგომარეობისა და დაუმთავრებელი წარმოების შესახებ. ინფორმაცია შემოდის ფირმის როგორც შიდა, ისე გარე გარემოდან. დაგეგმვისა და კონტროლის ქვესისტემამ უნდა დაამუშაოს დიდი მოცულობის ინფორმაცია და გადაწყვიტოს, როგორ იმუშაოს გადამამუშავებელმა ქვესისტემამ. გადასაწყვეტ საკითხთა შორის გეხვდება ისეთები, როგორიცაა: საწარმოო სიმძლავრეების დაგეგმვა, დისპეტჩერიზაცია, მატერიალური რესურსების მარაგების მართვა, ხარისხის კონტროლი და ა.შ.

ოპერაციების მართვის არსი. ოპერაციული მენეჯერების მრავალრიცხოვანი ვალდებულებები შეიძლება წარმოვიდგინოთ ასე: 1. ფირმის ოპერაციული საქმიანობის საერთო სტრატეგიისა და მიმართულებების შემუშავება და რეალიზაცია; 2. ოპერაციული სისტემის შემუშავება და დანერგვა, საწარმოო სიმძლავრეების ადგილსამყოფელის განსაზღვრა, საწარმოებისა და პროდუქციის დაპროექტება, შესასრულებელ სამუშაოებზე სტანდარტებისა და ნორმების დაწესება.

ოპერაციის ეფექტიანობა. ოპერაციის ეფექტიანობა ეს არის წარმოებული პროდუქციის საბაზრო ღირებულება გაყოფილი ფირმის მიერ მათ წარმოებაზე გაწეული ხარჯების საერთო მოცულობაზე.

გასასვლელი საბაზრო ღირებულება განისაზღვრება, როგორც წარმოებული პროდუქციის რაოდენობით, ისე მრავალი

ფაქტორით, მაგალითად: 1. გამოშვებული პროდუქციის ასორტიმენტის მოთხოვნასთან შესაბამისობით; 2. სისტემის მიერ წარმოებული პროდუქციის ხარისხით; 3. პროდუქციის თავისდროული წარმოება და მომხმარებლისთვის მიწოდება; 4. საწარმოო სისტემის მოქნილობით მომხმარებლის სხვადასხვაგვარი მოთხოვნების დაკმაყოფილების დროს.

ფირმის მიერ მოხმარებული რესურსების საერთო დანახარჯები არა მხოლოდ მათი რაოდენობით, არამედ არაერთი სხვა ფაქტორით განისაზღვრება. მაგალითად, 1. შექმნილი მასალების ფასით; 2. გამოყენებამდე მასალების შენახვით ხარჯებით; 3. მასალების შეკვეთისა და მიღების ხარჯებით; 4. მასალების უკმარისობით გამოწვეული ზარალის სიდიდით; 5. არასათანადო ხარისხის მასალების შექენაზე დახარჯული თანხით.

მუშაკის შრომასთან დაკავშირებით უნდა გაირკვეს: 1. სამუშაოს რა ნაწილი შესრულდა საზეგანაკვეთო დროში და როგორია მისი ღირებულება? 2. პერსონალი იქნა თუ არა გამოყენებული კვალიფიკაციის დონის გათვალისწინებით, თუ მათ გადაუხადეს უფრო მაღალი კვალიფიკაციის მუშაკისათვის დადგენილი ტარიფებით? 3. როგორია კადრების დენადობასთან დაკავშირებული ხარჯები? 4. რამდენია კადრების ცუდი მომზადების ან ოსტატების მიერ ცუდი ხელმძღვანელობით გამოწვეული დანახარჯები?

ოპერაციული სისტემის კლასიფიკაცია. განასხვავებენ: 1. წარმოების წერილსერიულ სისტემას, როცა ცალკეული ქვედანაყოფი, საამქრო ან უბანი დასპეციალებულია სხვადასხვა ოპერაციის შესრულებაზე. პროდუქცია იწარმოება პატარა-პატარა პარტიებად; 2. მასობრივი წარმოების სისტემას, რომელიც დიდი

მოცულობის სტანდარტულ პროდუქციას უშვებს; 3. უწყვეტი პროცესის გადამამუშავებელ სისტემას (მაგ. ნავთობპროდუქტები, ფოლადის გამოღობა) და სხვ.

ოპერატიული სისტემის ურთიერთკავშირი სხვა ფუნქციებთან. ოპერაციული ფუნქცია მჭიდროდაა დაკავშირებული: 1. საინჟინრო ფუნქციასთან, რომელიც ახალი სახის პროდუქციის, საწარმოო სიმძლავრეებისა და პროცესების დაპროექტებას უზრუნველყოფს; 2. მარკეტინგთან, რომელმაც მოთხოვნის დასაბუთებული პროგნოზის დამუშავება უნდა უზრუნველყოს და წარმოება და მოხმარება მათი მიზნებისა და მოთხოვნების გათვალისწინებით ერთმანეთთან მჭიდროდ დააკავშიროს; 3. საფინანსო ფუნქციასთან; 4. შრომითი რესურსების ფუნქციასთან. მან ოპერატიული სისტემა უნდა უზრუნველყოს კვალიფიციური კონტიგენტი: კადრების შეკრება-შერჩევის, მათი მომზადების გზით.

ოპერაციული ფუნქციის ძირითადი მიზანია ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა, რომელიც მიიღწევა ქვემოთ ჩამოთვლილი ფუნქციების რეალიზაციის საფუძველზე. კერძოდ: 1. დანახარჯების მინიმუმამდე დაყვანით; 2. პროდუქციის საუკეთესო ტექნიკური მახასიათებლების უზრუნველყოფით (მაგ. ავტომანქანის მაღალი სიჩქარე, საწვავის ეკონომიურად ხარჯვა, გამძლეობა და ა.შ.); 3. ნაკეთობის საიმედოობითა და სიმყარით; 4. მიწოდების სისწრაფით; 5. მიწოდების ვადების დაცვით (დროულად მიაწოდებით); 6. დამკვეთის ინდივიდუალური მოთხოვნების გათვალისწინებით; 7. პროდუქციის წარმოების მოქნილად რეგულირებით (მასზე მოთხოვნის გათვალისწინებით).

ფირმის სტრუქტურული გეგმის რეალიზაციის მიზნით მმართველმა უნდა მიიღოს მრავალი მნიშვნელოვანი გადაწყ-

ვეტილება ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: 1. წარმოების პროცესის შერჩევა; 2. საწარმოო სიმძლავრის სიდიდე (როგორი საწარმო გვჭირდება); 3. ვერტიკალური ინტეგრაცია; 4. სამუშაო ძალის ორგანიზება; 5. ტექნოლოგია; 6. მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება; 7. ფირმის ადგილმდებარეობა, რამდენადაც ფირმის სტრატეგიული მიზნები ბევრადაა დაკავშირებული მისი რესურსებით უზრუნველყოფის მდგომარეობაზე.

თავი 17

ფირმის სტრატეგია, ნაკეთობათა დაპროექტება, წარმოება და ბაზაწყვითილებების მიღება

17.1. ფირმის სტრატეგია საერთაშორისო ბაზრის პირობებში

ბოლო წლებში საერთაშორისო კონკურენციის პრაქტიკამ გამოკვეთა წარმოების სტრატეგიის 3 ძირითადი პრინციპი: 1. წარმოება უნდა ემყარებოდეს პრინციპს – „ზუსტად დროულად“ – რესურსებისა თუ პროდუქციის მიწოდება უნდა მოხდეს ზუსტად განსაზღვრულ დროს; 2. პროდუქციის ხარისხის კომპლექსური კონტროლი – კონტროლის დახვეწილი მექანიზმის გარეშე უმედეგოა წარმატებაზე ფიქრიც კი; 3. კომპლექსური პროფილაქტიკური მომსახურება მანქანადანადგარებისა და მოწყობილობების ნორმალური ექსპლუატაციისათვის მაქსიმალურად ხელსაყრელი პირობების შექმნა.

17.2. ფირმაში ნაკეთობებისა და პროცესების დაპროექტება

ნაკეთობის დაპროექტება. ნაკეთობის დაპროექტებისას უპირველესად გათვალისწინებულ უნდა იქნეს მომხმარებლის მოთხოვნილება. გარდა ამისა, განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ისეთ კრიტერიუმს, როგორცაა: 1. ღირებულება; 2. ექსპლუატაციის ეკონომიურობა; 3. ხარისხი; 4. კომფორტის ელემენტები; 5. ზომა, სიმძლავრე ან სიმტკიცე; 6. სამსახურის ვადა; 7. საიმედოობა ექსპლუატაციის დროს; 8. მომსახურების მოთხოვნები, მისი სიმარტივე; 9. გამოყენების უნივერსალურობა; 10. ექსპლუატაციის უსაფრთხოება.

პროცესის დაპროექტება. ნაკეთობის დაპროექტების შემდეგ აუცილებელია განისაზღვროს მისი წარმოების პროცესების ეტაპები. წარმოების პროცესთა დაპროექტებისას მხედველობაში მიღებული უნდა იქნეს შემდეგი კრიტერიუმები: 1. საწარმოო სიმძლავრე; 2. ეკონომიკური ეფექტიანობა; 3. მოქნილობა; 4. ნაყოფიერება; 5. საიმედოობა; 6. რემონტის ჩატარების შესაძლებლობა; 7. შედეგების სტანდარტიზაცია და მუდმივობა; 8. უსაფრთხოება, შრომის სანიტარია და ჰიგიენა; 9. მუშების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება.

ნაკეთობის დამზადება გავლენას ახდენს პროცესის დაპროექტებაზე, ამიტომ, ნაკეთობისა და პროცესის დამუშავებლები მჭიდროდ უნდა თანამშრომლობდნენ.

17.3. საწარმო სისტემის განვითარების თანამედროვე დონე

საწარმო სისტემის დაპროექტებაში კომპიუტერების გამოყენებამ რევოლუცია მოახდინა. დაპროექტების ავტომატიზებული სისტემა ტექნიკური ნაკეთობების დამმუშავებელს საშუალებას აძლევს, შეადგინოს აუცილებელი დოკუმენტაცია და შეინახოს კომპიუტერის მეხსიერებაში.

წარმოების მართვის ავტომატიზებულ სისტემაში (წმას) იგულისხმება არაერთი ტექნოლოგია, რომლებიც საშუალებას იძლევიან, კომპიუტერის დახმარებით ვმართოთ და გავაკონტროლოთ საწარმოო მოწყობილობებს მუშაობა. ახალი ტექნოლოგიის ძირითადი ნიშან-თვისებებია, წარმოების მოქნილობის ამაღლება. ის საწარმოო პროცესი, რომელშიც გაერთიანებულია ყველა ეს ტექნოლოგია, მოქნილი საწარმოო სისტემა ეწოდება. მათი დადებითი მხარეა ავტომატიზაციის მაღალ დონეზე უზრუნველყოფა.

17.4. ფირმის სიმძლავრეები, ადგილმდებარეობა, საპროექტო გადაწყვეტილებები

ოპერატიული სისტემის დამუშავების გარკვეულ სტადიაში დღის წესრიგში დგება საწარმოთა (ობიექტების) რაოდენობისა და სიმძლავრის განსაზღვრის საკითხი (ეს ძირითადად დამოკიდებულია რესურსების რაოდენობასა და მომხმარებლის მოთხოვნებზე).

საწარმოთა მშენებლობისათვის ადგილმდებარეობის შერჩევას, გამოყოფენ მაკრო- და მიკროდონის გადაწყვეტილებებს. მაკროდონის გადაწყვეტაში იგულისხმება კონტინენტის, ქვეყნის,

პროვინციის, ქალაქის შერჩევა, მიკროში კი – კონკრეტული სამშენებლო მოედნის ან შენობის შერჩევა.

აღნიშნული საკითხის მაკროდონეზე განხილვისას მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული შემდეგი ფაქტორები: 1. პროდუქციის გასაღების ბაზრების სიდიდე და მათ განვითარებაზე მოქმედი დემოგრაფიული და ეკონომიკური ფაქტორები; 2. რესურსების წყაროები და ტრანსპორტირების ხარჯები; 3. შრომითი რესურსების რაოდენობა და ხარისხი; 4. ენერჯისა და წყლის რაოდენობა; 5. პოლიტიკური სტაბილურობა; 6. საგადასახადო პოლიტიკა და ეკონომიკური განვითარების პირობები; 7. გარემოს დაცვის საკითხები; 8. მიწის ნაკვეთისა და მშენებლობის ღირებულება; ცხოვრებისეული ფაქტორები.

თავის მხრივ, მიკროდონეზეც აუცილებელია ზოგი ფაქტორის გათვალისწინება (მაგ. სამშენებლო მოედნის კონფიგურაცია და ზომა, ენერგომომარაგების შესაძლებლობა, საცხოვრებელ უბანთან სიახლოვე, სატრანსპორტო კავშირები, კონკურენტი ორგანიზაციების ადგილმდებარეობა და სხვ.).

საწარმოს დაპროექტება მოიცავს რამდენიმე ეტაპს: 1. ამოსავალი მონაცემების შეკრებას; 2. საწარმოო რესურსების სახეობებისა და ოდენობის განსაზღვრას; 3. ყოველი საწარმოო უბნის სამუშაო ფართობის განსაზღვრას; 4. სამუშაო უბნის განლაგების თანმიმდევრობას; 5. თითოეული მოწყობილობის დამონტაჟების ზუსტი ადგილის განსაზღვრას.

17.5. სამუშაოთა დაპროექტება და შრომის ნორმირება

სამუშაოს დაპროექტება გულისხმობს ფირმაში შესასრულებელ სამუშაოთა ცალკეული სახის, შინაარსის ზუსტად განსაზღვრასა და მისი დანაწილების განაწესს.

შრომის დანაწილება (სპეციალიზაცია) მუშაკების შრომის ნაყოფიერების ფაქტორია. სპეციალიზაციის უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ საშუალებას იძლევა, შევამციროთ მომუშავეთა მომზადების დანახარჯები, ავამაღლოთ თითოეულ სპეციალიზებულ სამუშაო ადგილზე დასაქმებულთა პროფესიული ცოდნის დონე, გაემიჯნოთ კვალიფიციური, დაბალკვალიფიციური ან არაკვალიფიციური შრომა. ამასთან, სპეციალიზაციისთვის დამახასიათებელია ნაკლოვანებებიც, კერძოდ, სამუშაოთი კმაყოფილების შემცირება, მონოტონური შრომისაგან გადაღლილობისა და გაცდენების ზრდა.

სოციალურ-ტექნიკური მიდგომა. წარმოების მმართველებმა უნდა იცოდნენ, რომ საწარმოო სისტემა ერთდროულად სოციალური სისტემაცაა და ტექნიკურიც. სოციალურ-ტექნიკურ მიდგომაზე დაფუძნებულ სამუშაოთა პრინციპები გულისხმობს: 1. სამუშაო ნორმალურად დაძაბული და შინაარსიანი იყოს; 2. მუშაობის პარალელურად შეიძლებოდეს სწავლის გაგრძელება და ცოდნის გაღრმავება; 3. სამუშაო გარკვეული ზომით იძლეოდეს გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას; 4. კარგად შესრულებული სამუშაო აუცილებლად სათანადოდ ფასდებოდეს; 5. რეალიზებული იქნეს დამოკიდებულება შრომის შედეგებსა და პიროვნების სოციალურ მდგომარეობას შორის.

შრომის ნორმირება. ამა თუ იმ სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო დროის განსაზღვრას გულისხმობს. დროის

ნორმა გვინვენებს, დროის ერთეულში რამდენი დეტალი ან ნაკეთობა უნდა დამზადდეს ან პირიქით – ამა თუ იმ დეტალის ან ნაკეთობის დასამზადებლად ნორმით რამდენი დროა საჭირო, როგორც მატერიალური წარმოების, ისე არასაწარმოო სფეროში.

შრომის ნორმირება საწარმოო დავალების ან კონკრეტული ოპერაციის შესასრულებლად საჭირო დროის ნორმის განსაზღვრას გულისხმობს.

თავი 18

ფირმის მართვა და მართვის სისტემაში

18.1. ფირმის მართვა: ოპერატიული სისტემის ფუნქციონირება და წარმოების ოპერატიული მართვა

წარმოების, ხარისხის, მატერიალურ-ტექნიკური მარაგებისა და ტექნიკური მომსახურების ოპერატიული მართვის სისტემები ერთი და იმავე პრინციპზეა აგებული. ფირმის ოპერატიული მართვის ნებისმიერი სისტემა ისეთ ძირითად ელემენტებს მოიცავს, როგორცაა:

1. სამართავი პროცესი (ობიექტი), რომლის განსაზღვრას დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს;
2. წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციისა და საწარმოო პროცესის დაგეგმვასა და კონტროლს შორის უკუკავშირი;
3. **შედარება.** აუცილებელია საწარმოო პროცესის ფაქტობრივი ნაყოფიერების შედარება პროცესის საანგარიშო ნორმით გათვალისწინებულ ნაყოფიერებასთან;

4. **მაკორექტირებელი ფაქტორი.** უნდა არსებობდეს გარკვეული სტრუქტურა, რომელიც წარმოების მსვლელობის დასაშვები საზღვრებიდან გადახვევის გამო იქმნება.

5. **საგეგმო სისტემა.** უნდა განისაზღვროს საკონტროლო პროცესის ნაყოფიერების ან ეფექტიანობის გაანგარიშებითი ნორმა.

18.2. პროდუქციის გამოშვების დაგეგმვა

ოპერატიული სისტემის მიერ წარმოებული ყველა სახის საქონელსა და მომსახურებაზე მოთხოვნის მთლიან მოცულობას **ერთობლივი მოთხოვნა** ეწოდება.

პროდუქციის გამოშვების დაგეგმვისას პირველ რიგში უნდა განისაზღვროს წარმოების მოცულობა და მისი რეალიზაციისათვის საჭირო პერსონალის რაოდენობა.

შეიძლება გამოიყოს წარმოების ერთობლივი დაგეგმვის 3 ძირითადი ეტაპი:

1. სტრატეგია – “წარმოების მუდმივი მოცულობა სამუშაო ძალის იმავე რიცხოვნების პირობებში”, მოთხოვნის ცვლილების მიუხედავად, გულისხმობს პროდუქციის ერთი და იმავე ოდენობით წარმოებას;

2. სტრატეგიის – „სამუშაო ძალის რიცხოვნობის შეუცვლელად პროდუქციის გამოშვების მოცულობის ცვლილება” - რეალიზაციისას საქმე გვაქვს მოთხოვნის შესაბამისად პროდუქციის გამოშვების ცვლილებასთან სამუშაო ძალის რიცხოვნების შეუცვლელად;

3. სტრატეგია – „პროდუქციის გამოშვების მოცულობის ცვლილება სამუშაო ძალის რიცხოვნების ცვლილების

პირობებში” - წარმოების ცვლილების შესაბამისად შრომითი რესურსების სამუშაოზე მიღებას ან დათხოვნას გულისხმობს.

18.3. მარაგების მართვა

მარაგების შექმნის მიზანია ფირმის გამართული და შეუფერხებელი მუშაობის უზრუნველყოფა მატერიალური რესურსების უწყვეტი მიწოდების პირობებში.

არსებობს მარაგების 3 ძირითადი ტიპი:

1. ძირითადი მასალების, მაკომპლექტებელი დეტალებისა და ა.შ. მარაგები;
2. დაუმთავრებელი წარმოების მარაგები;
3. მზა პროდუქციის მარაგები.

18.4. მარაგების მოთხოვნის სახეები

მარაგებზე მოთხოვნა თავისი ხასიათის მიხედვით შეიძლება იყოს დამოკიდებული და დამოუკიდებელი. დამოკიდებულად ითვლება მოთხოვნა, როცა ესა თუ ის საგანი პირდაპირ უკავშირდება სხვა ნაკეთობის წარმოებას.

დამოუკიდებელია მოთხოვნა, როცა ამა თუ იმ საგანზე დამოკიდებული არაა სხვა ნაკეთობის წარმოება. ზოგიერთი სახის საგანზე შეიძლება არსებობდეს როგორც დამოკიდებული, ისე დამოუკიდებელი მოთხოვნა.

დამოუკიდებელი მოთხოვნის მარაგების მართვის სისტემები – ა: ფიქსირებული რაოდენობისა და ფიქსირებული დროის სისტემები. ფიქსირებული რაოდენობის სისტემით რეგულარულად კონტროლდება მარაგების რაოდენობა.

ფიქსირებული დროის სისტემა გულისხმობს მარაგების შევსებას განსაზღვრული დროის განმავლობაში, მაგალითად, კვირაში ორჯერ ან თვეში სამჯერ.

18.5. დამოუკიდებელი მოთხოვნის მარაგების მართვის სისტემები

დამოუკიდებელი მოთხოვნის მარაგების მართვის სისტემას სხვაგვარად მატერიალური მოთხოვნის დაგეგმვასაც უწოდებენ. არსებობს:

1. ჯამური მოთხოვნა, რომელიც წარმოებისათვის საჭირო ან მის მიერ მოხმარებული ამა თუ იმ საქონლისა თუ ნაკეთობების მთელი რაოდენობაა.

2. წმინდა მოთხოვნა, რომელიც განისაზღვრება წარმოებისათვის საჭირო მთელ რაოდენობისა და წარმოებაში არსებული რეალური სხვა მარაგის მოცულობის მიხედვით.

მატერიალური მოთხოვნის დაგეგმვისას გათვალისწინებული უნდა იქნეს პროდუქციის მიწოდების გრაფიკი.

18.6. იაპონური მიდგომა მარაგების მართვისადმი

მარაგების კონცეფცია – „ზუსტად დროულად“ ან „ზუსტად გათვალისწინებულ დროს“ – იაპონიაში შეიქმნა. ის ძირითადად კაპიტალისა და საწყობის ფართობების დიდი ღირებულებით უნდა აიხსნას. იაპონელები მატერიალური მოთხოვნის უზრუნველყოფის თვალსაზრისით განსხვავდებიან ამერიკელებისაგან:

1. ამერიკელებთან შედარებით უფრო მკაცრი არიან მატერიალურ-ტექნიკური მარაგების მინიმიზაციის საქმეში;

2. ამერიკელებთან შედარებით ბევრად უფრო ეფექტიანად იყენებენ აღნიშნული მარაგების მართვის სისტემებს;

3. იაპონელები მარაგებისა და ხარისხის მართვის, აგრეთვე ავტომატიზებული სისტემების დანერგვის საქმეში მნიშვნელოვნად დაწინაურდნენ.

18.7. ფირმის ოპერატიული მართვა

ფირმის ოპერატიული მართვა მოიცავს წარმოების კალენდარული დაგეგმვისა და დისპეტჩერიზაციის, სამუშაოთა განწესებისა და მათი შესრულების ვადების კონტროლის ფუნქციებს.

ფირმის ოპერატიული მართვა პრაქტიკულად სხვადასხვა ფორმით რეალიზდება.

ოპერატიულ მართვაში ფართოდ გამოიყენება აგრეთვე გარანტიის სააღრიცხვო-საგეგმო გრაფიკი, რომლითაც პრაქტიკულად ყველა ნაკეთობის დამზადების მიმდინარეობის მთელი პროცესი კონტოლდება. წარმოების პროცესშივე დგინდება, გრაფიკით მიმდინარეობს თუ რომელიმე დაზგაზე ფერხდება ამა თუ იმ ნაკეთობის დამზადების პროცესი.

18.8. პროექტების მართვის მეთოდები

პროექტი იმ ამოცანების ან ღონისძიებების ერთობლიობაა, რომლებიც დაგეგმილი მიზნის მიღწევასთანაა დაკავშირებული. პროექტების საშუალებით ხორციელდება ახალი საწარმოო სიმძლავრეების შექმნა, ტექნოლოგიური სიახლეების დანერგვა და ა.შ.

პროექტის ხელმძღვანელები პასუხს აგებენ მისი რეალიზაციის სამ ასპექტზე: ვადებზე, ხარჯებსა და შედეგების ხარისხზე.

გასული საუკუნის 50-იან წლებში დამუშავდა პროექტების რეალიზაციისათვის გამიზნული სამუშაოების მართვის ორი მსგავსი მეთოდი.

კრიტიკული გზის მეთოდი შემოთავაზებულ იქნა „დიუპონისა“ და „რემინგტონ რენდ იუნივარსიტის“ ფირმების მიერ. აღნიშნული მეთოდის ძირითადი მიზანი პროექტების მიხედვით ფირმა „დიუპონის“ ქარხნების მოდერნიზაციის სამუშაოთა ხანგრძლივობისა და წარმოების შენეების დროის მინიმუმამდე შემცირებაა.

გეგმების შემცირებისა და გადასინჯვის („პერტის“ მეთოდი) შემდეგ შეიქმნა კორპორაცია „ლოკიდისა“ და სხვა ფირმების ურთიერთანამშრომლობის საფუძველზე. კრიტიკული გზის მეთოდის მიხედვით ოპერაციის ხანგრძლივობა საკმაოდ მაღალი სიზუსტით შეიძლება შეფასდეს. „პერტისი“ კი არ გამოირიცხავს ოპერაციის ხანგრძლივობის განუსაზღვრელობას.

18.9. სამუშაოთა დაგეგმვა კრიტიკული გზის მეთოდის მიხედვით და სამუშაოთა შესრულების კონტროლი

პროექტის მიხედვით სამუშაოთა კალენდარული გრაფიკის დასამუშავებლად კრიტიკული გზის მეთოდის გამოყენება ოთხ ეტაპს გულისხმობს:

1. პროექტის მიზნებისა და შეზღუდვების განსაზღვრას. ის დაკავშირებულია პროექტის რეალიზაციის სამ მხარესთან,

საწარმოო რესურსების არსებობასთან, აგრეთვე სხვა მომენტებთან;

2. ოპერაციის ხანგრძლივობის განსაზღვრას;

3. სამუშაოთა ქსელური გრაფიკის შედგენას;

4. ოპერაციითა ხანგრძლივობისა და მიღებული ძალის შეფასების საფუძველზე კალენდარული ქსელური გრაფიკის აგებას.

პროექტის კრიტიკული გზის სიგრძე განსაზღვრავს პროექტში გათვალისწინებულ სამუშაოთა ხანგრძლივობას.

პროექტით გათვალისწინებულ სამუშაოთა შესრულების კონტროლის უმნიშვნელოვანესი პირობაა სამუშაოთა გეგმა, რომელშიც შედის სამუშაოს მიმდინარეობის გრაფიკი, ხარჯების ნუსხა და ხარისხის საკითხი. პროექტის რეალიზაციის განსაზღვრულ ეტაპზე ხორციელდება სამუშაოთა მიმდინარეობის მდგომარეობის შემოწმება.

18.10. ხარისხის ორგანიზაციული უზრუნველყოფა

ხარისხი შეფარდებითი ცნებაა, რომელიც მოიცავს რამდენიმე ასპექტს:

1. საქონლის ხარისხი შეესაბამებოდეს ტექნიკურ პირობას;

2. ნაკეთობის კონსტრუქცია აკმაყოფილებდეს ფირმის ტექნიკურ მოთხოვნებს;

3. საქონელი აკმაყოფილებდეს მომხმარებელთა მოთხოვნებს.

შეიძლება საქონელი აკმაყოფილებდეს (შეესაბამებოდეს) ფირმის ტექნიკურ მოთხოვნებს, მისი კონსტრუქციაც მოსაწონი იყოს, მაგრამ მომხმარებლის მოთხოვნებს ვერ აკმაყოფილებდეს.

ხარისხის უზრუნველსაყოფად პირველი ნაბიჯი არის მიზნის განსაზღვრა. ის ნაკეთობის ან მომსახურებისადმი მოთხოვნების განსაზღვრასა და კონსტრუქციების შემუშავებას მოიცავს. დიდი მნიშვნელობა აქვს წერილობითი ფორმით ხარისხის სტანდარტების დამუშავებას.

ამერიკულ ფირმებში, ტრადიციულად, ხარისხზე პასუხისმგებლობა ცალკე სამსახურს – ხარისხის მართვის განყოფილებას ეკისრება. იაპონიაში კი პირიქით, ხარისხზე პასუხისმგებლობა მმართველებთან ერთად დაკისრებული აქვთ თვით ამ საწარმოს მუშებს.

ხარისხის კონტროლის მიზანია, გამოირიცხოს პროდუქციის ხარისხის შემთხვევითი ცვლილება (გაუარესება). პრაქტიკაში გამოიყენება ხარისხის შერჩევითი კონტროლი. წარმოების პროცესში პროდუქციის ხარისხის შესამოწმებლად გამოიყენება აგრეთვე ტექნოლოგიური პროცესის კონტროლის რუკა.

ლიტერატურა

1. Гвишиани Д.М. Организация и управление. Издательство “Наука”, М. 1972.
2. გ. პაპავა. სამრეწველო ფირმის ორგანიზაცია და მართვა I-II ტომი, თბილისი, 1998.
3. პავლე ჩაგელიშვილი. სამრეწველო წარმოების ეკონომიკა და მეწარმეობა. თბილისი, 2000.
4. Рейзберг Б.А., Ратхутдинов Р.А. Основы производства.
5. გ. პაპავა, ვ. პაპავა. სამრეწველო საწარმოს ორგანიზაცია დაგეგმვა და მართვა. გამომცემლობა, თბილისი, 1985.
6. თ. გოლეთიანი, თ. შენგელია. საწარმოს ეკონომიკა. „მერანი-3“ თბილისი, 1999.
7. საქართველოს კანონი მეწარმეთა შესახებ. თბილისი, 1998.
8. თ. შენგელია. ინოვაციური პროცესები. თბილისი, 1997.
9. გ. პაპავა, ვ. პაპავა. სამრეწველო საწარმოს ორგანიზაცია, დაგეგმვა და მართვა.
10. Иновационный менеджмент. Справ. пособие. Под ред. Завлина П.Н., Казанцева, Миндели Л.З. - СПб. Наука, 1997.
11. Мескон М.Х., Алберт М., Хедоური Ф. Основы менеджмента, 1992.
12. ჯ. კანკაძე, ჯ. შანიძე, ი. ამანათაშვილი, ზ. ბალიაშვილი. ფირმის ორგანიზაცია და მართვა. თბილისი, 2017.