

თემურ ხომერიკი

მენეჯმენტი

თბილისი
2006

თ ხომარძი. მენეჯმენტი. გვ. 424. „ინოვაცია“, თბილისი, 2006.

„მენეჯმენტის“ პირველი გამოცემიდან დღემდე ეკონომიკურ ცხოვრებაში რადიკალური ცვლილებები მოხდა. სამეურნეო პრაქტიკამ აჩვენა, რომ მენეჯერის პროფესია პრესტიჟულია როგორც ეკონომიკური აღმაშენების, ასევე თანამედროვე მსოფლიოში განვითარებული კრიზისული მოვლენების ფონზეც. სტრატეგიულ, ოპერაციულ და ფინანსურ მენეჯმენტთან ერთად, ორგანიზაციებისთვის სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება პერსონალის თვითმენეჯმენტისა და კორპორაციული თანამშრომლობის განვითარება. ლიდერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები თანდათან ადგილს უთმობს კოლექტიურ (გუნდურ) გადაწყვეტილებებს. ექსპერტულ ძალაუფლებასთან ერთად სულ უფრო მეტი ყურადღება ექცევა ორგანიზაციისა და გუნდისადმი ლოიალობას. თუმცა, საქართველოში ჯერ კიდევ არასათანადო მნიშვნელობა ენიჭება ეფექტიანი მენეჯმენტის დანერგვას და კვლავაც აქტუალურია ხელმძღვანელთა პროფესიონალური კადრების გადამზადების საკითხი. ქვეყნის სტაბილურობისთვის აუცილებელია, რომ მიმდინარე ცვლილებების შედეგად გამოთავისუფლებულმა მაღალი ინტელექტუალური შესაძლებლობების ადამიანებმა თავიანთი ადგილი მოიპოონ, როგორც ბიზნესში ასევე საჯარო სამსახურში. ეკონომიკური ინტეგრაციის გლობალური პროცესები, მოითხოვს მენეჯმენტის ორგანიზაციას საერთაშორისო სტანდარტების დონეზე და სათანადო ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებასა და განვითარებას. წარმატებული ხელმძღვანელობა წარმოუდგენელია მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის საფუძვლიანი ფლობის გარეშე. მენეჯმენტის თანამედროვე მიღწევების გლობალური აღქმის პირობებში იზრდება ცოდნის, მოცულობის, ინფორმაციისა და მოწინავე იდეების ურთიერთგაცვლის როლი. მენეჯმენტის შესახებ ამ ნაშრომის გაცნობა მნიშვნელოვანია, როგორც პრაქტიკოსი მმართველებისათვის, ასევე, ყველა დაინტერესებული მკითხველისათვის. იგი დიდ სარგებლობას მოუტანს უმაღლესი სასწავლებლის სტუმრებს მენეჯმენტის დისციპლინის შესწავლის პროცესში. მეორე გადაამუშავებულ გამოცემაში გათვალისწინებულია კოლეგებისა და სპეციალისტთა შენიშვნები და რეკომენდაციები, რომელიც „მენეჯმენტის“ პირველი გამოცემის მიმართ გამოითქვა. ავტორი კვლავაც გამოხატავს უდიდეს პატივისცემას წიგნის პირველი გამოცემის რედაქტორის, პროფესორ დავით ძნაძის ნათელი ხსოვნის მიმართ, ასევე მადლობას უხდის ამ გამოცემის რედაქტორსა და რეცენზენტებს.

რედაქტორი:

ზაურ ნაჭყვია
ჟურნალ „ბიზნესი და კანონმდებლობის“
მთავარი რედაქტორი

რეცენზენტები:

პროფ. მირონ ტულუში
პროფ. ნოდარ ცანავა

შინაარსი

| | |
|---|------------|
| მესაპალი | 4 |
| თავი 1. მენეჯმენტის მენეჯერული სკოლები და კონსაფსიები | |
| 1.1. მართვის მენეჯერების ტენეზისი და მენეჯმენტის ეეოლუცია | 15 |
| 1.2. მენეჯერული მენეჯმენტი და მართვის კლასიკური სკოლა | 29 |
| 1.3. ადამიანური ურთიერთობებისა და მართვის ბიპევიორისტული სკოლა | 43 |
| 1.4. მართვის მენეჯერების სკოლა და სისტემური მიდგომა | 54 |
| 1.5. მართვისადმი სიტუაციური და პროცესული მიდგომები | 62 |
| თავი 2. მენეჯმენტი და სამეწარმეო ბარემო | |
| 2.1. მენეჯერები და ორგანიზაციები | 75 |
| 2.2. ორგანიზაციის მიკროგარემო და მაკროგარემო | 96 |
| 2.3. ორგანიზაციის სახეები და სამართლებრივი ფორმები | 120 |
| 2.4. ორგანიზაციული კულტურა და ორგანიზაციული განვითარება | 147 |
| 2.5. ლიდერობა და ხელმძღვანელობის სტილი | 183 |
| თავი 3. მენეჯმენტის შუნქსიები და მეთოდები | |
| 3.1. მენეჯმენტის პრინციპები და მეთოდები | 213 |
| 3.2. დავეგმეის ფუნქცია | 225 |
| 3.3. ორგანიზაციის ფუნქცია | 246 |
| 3.4. მოტივაცია და კონტროლი | 274 |
| 3.5. დამაკავშირებელი პროცესები | 304 |
| თავი 4. მენეჯმენტის სტრატეგია და შუნქსიონალური ქვესისტემები | |
| 4.1. სტრატეგიული მართვა | 320 |
| 4.2. ადამიანური რესურსების მართვა | 344 |
| 4.3. მარკეტინგული მართვა | 365 |
| 4.4. ოპერაციული მენეჯმენტი | 386 |
| 4.5. საფინანსო მენეჯმენტი | 405 |
| ლიტერატურა | 417 |

შ ე ს ა მ ა ლ ი

თანამედროვე საზოგადოებაში ცნებები „მენეჯმენტი“ (Management) და „მენეჯერი“ (Manager) საფუძვლიანად დამკვიდრდა ადამიანთა ლექსიკაში: მათ განსაზღვრულად ჩაანაცვლეს ისეთი ტერმინები, როგორცაა „მართვა“ და „ხელმძღვანელი“. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში განსაკუთრებით იზრდება მართვის ფაქტორის, სამმართველო კულტურის, მმართველობითი ფილოსოფიის და საერთოდ მენეჯმენტის როლი, რაც შეიძლება მიხნეულ იქნეს XX საუკუნის უდიდეს სოციალურ ინოვაციად.

ტერმინი „მენეჯმენტი“ თავისი არსით „მართვის“ ანალოგიურია, თუმცა ისინი სინონიმები არაა, რადგან, მართვა უფრო ზოგადი და ფართო ცნებაა, ხოლო მენეჯმენტი ძირითადად სოციალურ-ეკონომიკური პროცესებისა და სისტემების მართვის აღმნიშვნელია. ამ უკანასკნელში გულისხმობენ მრავალმხრივ მმართველობით საქმიანობას და როლს, ფუნქციებსა და პროცესებს, მეთოდოლოგიურ სისტემას, მართვის მეცნიერებასა და ხელოვნებას, მართვის აპარატსა და განსაზღვრული კატეგორიის მუშაკებს. ამდენად მენეჯმენტი აერთიანებს ადამიანებზე ზემოქმედების მანერას, ძალაუფლებისა და მართვის ხელოვნებას, ხელმძღვანელობის განსაკუთრებულ უნარსა და ადმინისტრაციულ ჩვევებს, მართვის ორგანოების სისტემას. მენეჯმენტის ცნების განსხვავებულ ინტერპრეტაციებს მისი ამერიკული წარმოშობით ხსნიან. ამერიკელები მენეჯმენტზე უპირატესად ბიზნესთან დაკავშირებული ორგანიზაციების მართვისას საუბრობდნენ, თუმცა ამჟამად მიაჩნიათ, რომ სახელმწიფო, საზოგადოებრივი და არაკომერციული ორგანიზაციები ისევე უნდა იყენებდნენ მენეჯმენტის პრინციპებსა და მეთოდებს, როგორც საწარმოო ორგანიზაციები. მენეჯმენტს განსაზღვრავენ, როგორც სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის მართვას, რომლის მიზანია ადამიანთა საქმიანობის მიზანდასახული ორგანიზაცია და კოორდინაცია მაღალი საბოლოო შედეგების მისაღწევად. ხშირად იყენებენ სიტყვათაწყობას ბიზნესის მენეჯმენტი („Business management“), რაც იმაზე მიუთითებს, რომ სამეწარ-

მეო საქმიანობის მიზანი და ბიზნესის მართვის ამოცანაა საქონლისა და მომსახურების წარმოებით მაღალი ეკონომიკური შედეგების მიღება, ანუ, ბაზრის მეშვეობით სოციალურ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება. სხვა სახის მართვისათვის იყენებენ შესაბამის ტერმინებს: არაცოცხალი ბუნებისა და ტექნიკური სისტემების მართვისას – ტერმინს კონტროლი (Control), სახელმწიფო და საზოგადოებრივი მართვისას – ტერმინს ადმინისტრირება („Government administration” და „Public administration”). თუმცა, ზემოაღნიშნულ დაყოფას არა აქვს პრინციპული მნიშვნელობა, რადგან, თუ განვიხილავთ ისტორიულ ასპექტში, პირველი მენეჯერული თანამდებობები სწორედ სახელმწიფო დაწესებულებებში წარმოიქმნა, ისევე, როგორც მენეჯმენტის საკითხებზე 1922 წელს პრადლაში გა-მართული პირველი საერთაშორისო კონგრესის ორგანიზატორები არა ბიზნესმენები, არამედ, ამერიკისა და ევროპის სამთავრობო წრეების წარმომადგენლები იყვნენ. მართალია, მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ ამერიკული ბიზნესის როლის წყალობით, ტერმინი მენეჯმენტი გათანაბრდა ბიზნეს-სტრუქტურების მართვასთან, მაგრამ, ამჟამად მენეჯმენტს პრაქტიკულად განიხილავენ, როგორც მეცნიერული მართვის ფილოსოფიას როგორც კომერციული, ასევე, არაკომერციული ორგანიზაციებისთვის, რომ აღარაფერი უთქვამთ სახელმწიფო ორგანიზაცია-დაწესებულებებზე. მთელ მსოფლიოში ბიზნეს-განათლების სისტემა თანდათანობით იცვლის სახეს და სულ უფრო მეტი ბიზნეს-სკოლა ირჩევს მენეჯმენტის პროფილს (გაოცებას აღარ იწვევს ღუთისმეტყველების ფაკულტეტებზე ეკლესიის მენეჯმენტის განყოფილებების ჩამოყალიბებაც). საქართველოში სამოქალაქო საზოგადოების განვითარების კვალობაზე არასამთავრობო სექტორი და არაკომერციული ორგანიზაციები თავიანთ თავზე სულ უფრო მეტად იღებენ იმ ფუნქციებს, რომლებიც გამოვიდა სახელმწიფო რეგულაციიდან. არასამთავრობო სექტორის სადღეისო ამოცანებიდან გამომდინარე, მათი მენეჯმენტი თითქმის არაფრით განსხვავდება სხვა ორგანიზაციების მენეჯმენტისაგან, ხოლო მათი ფუნქციონირება ხშირად სწორედ ბაზრის არასრულყოფილების დაძლევისკენაა მოწოდებული.

მენეჯმენტის, როგორც აკადემიური დისციპლინის, საფუძველია წლების განმავლობაში დაგროვილი მმართველობითი პრაქტიკისა და ცოდნის ერთობლიობა, რომელიც ჩამოყალიბებულია მართვის კონცეფციების, თეორიების, მეთოდების, პრინციპების, წესებისა და ფორმების სახით. მათზე დაყრდნობით მენეჯერები შეიმუშავენ ამოცანებს და ახორციელებენ სამმართველო პრაქტიკას, რომელიც ეყრდნობა მენეჯმენტის, როგორც მართვის ხელოვნების გაგებას. კურსის შესწავლის ძირითადი ამოცანებია: მენეჯმენტის თეორიის ძირითადი დებულებებისა და მიმართულების შესწავლა; თანამედროვე მენეჯმენტის პრობლემატიკისა და განვითარების პრიორიტეტების გაცნობა; მართვის სისტემების ცალკეული ნაწილების (ქვესისტემების) პროექტირების, მოდელირებისა და ოპტიმიზაციის მეთოდების გამოყენებით მართვის კომპლექსური სისტემის ფორმირების თავისებურებათა შესწავლა; მენეჯერული უნარ-ჩვევების (კომუნიკაციის განხორციელება, სამმართველო გადაწყვეტილების მიღება, კონფლიქტების მართვა და ა.შ.) განმტკიცება და მართვის პროგრესული სტილის გამომუშავება. ამდენად, მომავალი მენეჯერების სწავლება, უპირველესად, მიმართული უნდა იყოს კონკრეტული სამუშაოსათვის (მმართველობითი როლებისთვის) მათი მომზადებისკენ და უკვე სწავლის პროცესში უნდა შეძლონ კომუნიკაციური უნარების განვითარება, აზრების ჩამოყალიბებისა და პრეზენტაციების სტილის გამომუშავება, სხვადასხვა დონის შეხვედრების გაძღოლა და მოლაპარაკებების წარმართვა, სამუშაოთა ორგანიზება და გადაწყვეტილების მიღებისას თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება. ზემოაღნიშნული შეუძლებელია სასწავლო პროგრამებში კვლევითი ელემენტების ჩართვის გარეშე, რადგან ყოველი კონკრეტული ბიზნეს-სიტუაცია და მმართველობითი გადაწყვეტილება შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ექსპერიმენტი, რომლის შედეგების განზოგადებით დგინდება კანონზომიერებები და სპეციალისტი მზადდება სამომავლო ამოცანების გადასაწყვეტად.

საქართველოში ბიზნესის ადმინისტრირებასა და მენეჯმენტში კადრების მომზადება წარმოებს მრავალ უმაღლეს

სკოლაში, რომელთაგან უკვე გამოირჩა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის, კავკასიის ბიზნეს სკოლის, მენეჯმენტის ევროპული სკოლის, ეკონომიკურ ურთიერთობათა უნივერსიტეტის და სხვათა ბიზნესის მართვის საგანმანათლებლო პროგრამები. საქართველოში ასევე იკიდებს ფეხს უცხოელ პარტნიორებთან თანამშრომლობით ჩამოყალიბებული ბიზნეს-სკოლები. ყველაზე დიდი კონკურსი მაღალქულიან აბიტურიენტებს შორის, როგორც წესი, იმართება თსუ ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სპეციალობებზე, სადაც ბაკალავრიატში, მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად, სტუდენტების ჩარიცხვა ბოლო ორი წელია ხორციელდება საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2005 წლის 11 ნოემბრის № 633 ბრძანებით დამტკიცებული სპეციალობების ჩამონათვალის მიხედვით – სპეციალობა ეკონომიკა (სოციალური მეცნიერების ბაკალავრი) და ბიზნესისა და მართვის მიმართულების სპეციალობებით (ბიზნესის მართვის ბაკალავრი): საფინანსო, საბანკო და სადაზღვევო საქმე; საბუღალტრო და საგადასახადო საქმე, აუდიტი; ბიზნესის ორგანიზაცია და მართვა; მარკეტინგი; მენეჯმენტი და ადმინისტრირება; ტურიზმი. ზემოაღნიშნული სასწავლებლების მენეჯერული პროფილის პროგრამები ხასიათდება ორი უკიდურესობით: ტრადიციულ უნივერსიტეტებში უმეტესწილად ყურადღება გამახვილებულია აკადემიურ მომზადებაზე და სასწავლო პროგრამები მნიშვნელოვნადაა გადატვირთული თეორიული კურსებით; ამის საპირისპიროდ, ახლადშექმნილი ბიზნეს-სკოლები უპირატესად ეყრდნობიან მენეჯერთა კადრების გადამზადების უცხოეთში დამკვიდრებულ სტანდარტულ პროგრამებს მცირედი მოდიფიკაციით. ამდენად, აღრეულია მენეჯერთა მომზადების, გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამები. შედეგად კი, ერთ შემთხვევაში ვღებულობთ „ყოვლისმცოდნე“ თეორეტიკოსებს აკადემიური ხარისხით, ხოლო მეორე შემთხვევაში – კვლევით უნარს მოკლებულ, მაგრამ არსებულ პრაქტიკასთან უფრო ადაპტირებულ კადრებს. არადა დასავლური პროგრამები თანაბრად მოიცავს აკადემიური და პროფესიონალურ

რი მომზადების ელემენტებს, თეორიულ სწავლებას ეფექტურად ეხამება სწავლების აქტიური მეთოდები და პროფესიული სტაჟირება. უწყვეტი განათლების ფარგლებში სხვადასხვა სპეციალობის ადამიანები ბიზნეს-განათლებას იღებენ ტრენინგებზე, სემინარებზე, სიმპოზიუმებზე, კონფერენციებზე, მაგისტრატურისა და დოქტორანტურის მოკლევადიანი კურსებით და უშუალოდ სამსახურში არსებული გადამზადების სისტემის ფარგლებში. ხშირად საუნივერსიტეტო განათლების მქონე ბიზნეს-ადმინისტრატორები ძნელად პოულობენ სამსახურს, ხოლო ბიზნეს-სკოლების კურსდამთავრებულები ჯერ კიდევ სტუდენტობიდან იწყებენ მუშაობას დაბალი რგოლის სპეციალისტებად, ძირითადად იმის წყალობით, რომ ამ სასწავლებლებში დიდი ყურადღება ექცევა უცხოური ენისა და კომპიუტერული პროგრამების სწავლებას. რაც შეეხება შემდგომ კარიერულ წინსვლას, საშუალო და ინსტიტუციონალური დონის მენეჯერებს შორის ჭარბობენ სწორედ კლასიკური საუნივერსიტეტო განათლების მქონენი, რადგან ზოგადთეორიული მომზადება და ანალიტიკურ-კვლევითი საქმიანობის უნარი, სათანადო პრაქტიკული ჩვევების გამომუშავების შემთხვევაში, საშუალებას აძლევს მათ სწრაფად აუღონ ალღო დინამიურ გარემოს და განაპირობონ მმართველობითი იერარქიის კიბეზე აღმასვლა.

ბიზნესის ადმინისტრირებისა და მენეჯმენტის კლასიკური პროგრამები ევროპაში გასული საუკუნის 60-იან წლებში გამოჩნდა DBA (Doctor of Business Administration), MBA (Master of Business Administration), BBA (Bachelor of Business Administration) და სხვა სახით, თუმცა ისინი უშუალოდ არ უკავშირდება ბოლონის პროცესს და ამ პროგრამათა აკრედიტაციას ახდენენ ამერიკული და ევროპული ბიზნეს-სკოლების შესაბამისი ასოციაციები. მთელ მსოფლიოში ზემოაღნიშნული პროგრამები მოიცავს დღის (full-time), საღამოს (part-time) და დისტანციური სწავლების ფორმებს. ამერიკაში 700-მდე ამგვარი პროგრამაა, ხოლო ევროპაში მათი 300-მდე მოდიფიკაცია ხორციელდება. ძირითადად საუნივერსიტეტო პროგრამები ბაკალავრებისთვის ოთხწლიანია, ხოლო მაგისტრებისა და დოქტორანტებისთვის 2-3 წლიანი. საქართველოს კანონმდებლო-

ბით, ბაკალავრის დიპლომის მისაღებად სტუდენტმა უნდა მოაგროვოს 240 კრედიტ-საათი, მაგისტრანტმა – 120 კრედიტ-საათი, ხოლო დოქტორანტმა – 180 კრედიტ-საათი.

ბიზნესის ადმინისტრირების საუნივერსიტეტო პროგრამები მოიცავს დიპლომამდელი (ბაკალავრიატი) და დიპლომის შემდგომი (მაგისტრატურა და დოქტორანტურა) სწავლების საგანმანათლებლო პროგრამებს და ეფუძნება აკადემიურ სწავლებასა და პროფესიონალურ სტაჟირებას. კურსდამთავრებულები იღებენ ბიზნესის ადმინისტრირების დარგში შესაბამის აკადემიურ ხარისხს და მენეჯერის პროფესიულ კვალიფიკაციას. თეორიული მომზადება მენეჯერებს აძლევს მიღებული ცოდნის კონკრეტულ სიტუაციებში გამოყენების უნარის გამომუშავების საშუალებას. მენეჯერთა მომზადების მოქმედ საუნივერსიტეტო პროგრამებში ჭარბობს სააუდიტორიო თეორიული სწავლების ელემენტი, ხოლო გარემოს მოთხოვნებისადმი მეტი ადაპტაციით გამოირჩევა გადამზადების პროგრამები. ახალ პროგრამებში საჭიროა უფრო ფართოდ იქნეს გათვალისწინებული მენეჯმენტის ინტერდისციპლინური ხასიათი (მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერული კვლევის სფერო და თეორია მჭიდროდაა დაკავშირებული ეკონომიკურ, სოციალურ-ფსიქოლოგიურ, მათემატიკურ და მეცნიერების სხვა დარგებთან) და მისი პრაქტიკული ასპექტები (მენეჯმენტი თანამედროვე პირობებში, ესაა ორგანიზაციებში ადამიანთა და მათი ქცევის მართვა, რომელთა ძალისხმევის კოორდინაციით მენეჯერი, მიღებული გადაწყვეტილებების რეალიზაციის შედეგად, აღწევს დასახულ მიზნებს, რაც ოპერაციათა ეფექტიან მართვასთან ერთად, მოითხოვს სხვათა ხელმძღვანელობის ხელოვნებასა და უნარჩვევებს).

ამდენად, მომავალი მენეჯერების სწავლება, უპირველესად, მიმართული უნდა იყოს კონკრეტული სამუშაოსათვის (მმართველობითი როლებისთვის) მათი მომზადებისკენ და უკვე სწავლის პროცესში უნდა შექმნონ კომუნიკაციური უნარების განვითარება, აზრების ჩამოყალიბებისა და პრეზენტაციების სტილის გამომუშავება, სხვადასხვა დონის შეხვედრების გაძლოდა და მოლაპარაკებების წარმართვა, სამუშაოთა

ორგანიზება და გადაწყვეტილების მიღებისას თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება. ზემოაღნიშნული შეუძლებელია სასწავლო პროგრამებში კვლევითი ელემენტების ჩართვის გარეშე, რადგან ყოველი კონკრეტული ბიზნეს-სიტუაცია და მმართველობითი გადაწყვეტილება შეიძლება განვიხილოთ, როგორც ექსპერიმენტი, რომლის შედეგების განზოგადებით დგინდება კანონზომიერებები და სპეციალისტი მზადდება სამომავლო ამოცანების გადასაწყვეტად.

მენეჯმენტის სწავლება და მენეჯერთა პროფესიული მომზადება არ თავსდება ლექტორი – სტუდენტის ტრადიციულ ურთიერთობებში, როცა ლექტორი გადასცემს სტუდენტს მხოლოდ ცოდნას, რადგან ამ სპეციალობით კადრების მომზადებაში გამოცდილებასა და თვითმომზადებას უდიდესი როლი ენიჭება. ასევე მნიშვნელოვანია, მომავალი მენეჯერის პირადი თვისებები, ლიდერული აზიციები, ეთიკურ-ფილოსოფიური მსოფლმხედველობა და კულტურული ფასეულობები. ზემოაღნიშნულის განსავეითარებლად აუცილებელია სწავლების აქტიური მეთოდების: საქმიანი თამაშების, დისკუსიების, ქვის-სთადების (კონკრეტული სიტუაციების განხილვა-ანალიზი), სემინარული პრეზენტაციების, ექსპერიმენტირების, საშინაო დავალებების, თვალსაჩინოებათა ჩვენების, რეზიუმირებისა და სხვათა გამოყენება, ასევე, პროფესიული სტაჟირება. შედეგად, მენეჯმენტის პროფილის დისციპლინათა შესწავლის შემდგომ, ფართოვდება მსმენელთა ცოდნის არეალი, ყალიბდება მათი შეხედულებების სპექტრი, გამომუშავდება ხელმძღვანელობის უნარ-ჩვევები და სტილი, ვითარდება თვითშეფასებისა და თვითმენეჯმენტის სისტემა. ამისთვის აუცილებელია სწავლების მონაწილე მხარეები თანაბრად იყვნენ დაინტერესებული სწავლების შედეგებით, ხოლო მოტივაციის საფუძველს ქმნის პროფესიული სტაჟირების ეტაპზე მომავალი დასაქმების პერსპექტივების გაჩენა. მენეჯმენტის საუნივერსიტეტო სკოლის მსოფლმხედველობრივი საფუძველი დამოკიდებულია არა მხოლოდ სასწავლო პროგრამების შინაარსსა და სწავლების მეთოდიკაზე, არამედ სასწავლო დაწესებულებაში დამკვიდრებულ ორგანიზაციულ კულტურა-

სა და მენტალიტეტზე. სწავლების აქტიური მეთოდები წარმოუდგენელია სათანადო მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის გარეშე. სწავლების დიალოგიური რეჟიმისას მსმენელთა ყურადღების გასამახვილებლად აუცილებელია სადემონსტრაციო მასალებისა და კომპიუტერული ტექნიკის გამოყენება, აგრეთვე, (ემოციური განწყობის შესაქმნელად), სათანადო ესთეტიკური გარემო. მენეჯმენტის დაუფლება შესაძლებელია სხვადასხვა გზით: სამუშაო გამოცდილების მიღებით, მოწინავე მენეჯერთა მუშაობის მეთოდის გაცნობით, წარმატებულ ორგანიზაციებში სასწავლო ტურების მოწყობით, პროფესიონალთან სტაჟირებით და სხვა, მაგრამ აკადემიური მომზადებისთვის კვლავაც უმთავრესია მენეჯერთა სააუდიტორიო სწავლება.

მენეჯმენტში ტიპური სასწავლო პროგრამები იმგვარადაა შედგენილი, რომ შესაძლებელია ინტერდისციპლინური სწავლების გაღრმავება. კერძოდ, ზოგადეკონომიკურ მომზადებასთან (მაკროეკონომიკა, მიკროეკონომიკა, ბიზნესის სტატისტიკა და სხვ.) ერთად, სათანადო ყურადღება ეთმობა ბიზნეს-სამართლის სწავლებას; გადაწყვეტილებათა მიღების ტექნოლოგიის შესწავლამდე სტუდენტებს გაეკლილი აქვთ სათანადო მომზადება რაოდენობრივ ანალიზსა და ინფორმაციულ ტექნოლოგიებში, ასევე, ნასწავლი აქვთ უმაღლესი მათემატიკა და ალბათობის თეორია; ბიზნეს-გარემოში უკეთესი ადაპტაციისთვის განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა საგადასახადო საქმეს, საბუღალტრო აღრიცხვასა და აუდიტს, საფინანსო მენეჯმენტსა და სხვა საკითხებს; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის შესწავლასთან ერთად მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა ბიზნესის ეთიკის, მართვის სოციოლოგიისა და ფსიქოლოგიის, PR ტექნოლოგიებისა და სხვა საკითხების შესწავლას; მიკროეკონომიკის გაღრმავებულ შესწავლასთან ერთად სტუდენტები სწავლობენ მაკროეკონომიკურ რეგულირებასა და სახელმწიფო მართვას; მენეჯმენტის ზოგად კურსებთან (ზოგადი მენეჯმენტი, მართვის თეორია, მენეჯმენტის საფუძვლები და ა.შ.) ერთად წარმოებს მენეჯმენტის კონკრეტული ასპექტების (სტრატეგიული მართვა, პროექტების მართვა, ოპერაციული მენეჯმენტი,

ორგანიზაციული ქცევა, კორპორაციული მართვა, ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, რისკ-მენეჯმენტი და სხვ.) სწავლება.

მენეჯმენტში სამაგისტრო (MBA) და სადოქტორო პროგრამები (DBA) ეფუძნება ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრებისა და დოქტორების აკადემიურ სწავლებას, სამეცნიერო-კვლევით მუშაობას და პროფესიულ მომზადებას. ბიზნესის ადმინისტრირების, ანუ ბიზნესის მართვის, ე. ი. მენეჯმენტის კლასიკური ამერიკული პროგრამები აკადემიურ ხარისხთან ერთად ანიჭებს პროფესიულ კვალიფიკაციას. ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრისა (MBA) და მეცნიერების მაგისტრის (MS – Master of Sciences) აკადემიური ხარისხი ენიჭება პირებს, რომლებიც დიპლომამდელი განათლებითა და პრაქტიკული მოღვაწეობით მიეკუთვნებოდნენ სხვადასხვა დარგის (სპეციალობის) მუშაკებს და სურთ ორ-სამწლიანი სწავლებით აიმაღლონ კვალიფიკაცია. სხვადასხვა ბიზნეს-სკოლები განსხვავებულად აგებს სწავლების მეთოდიკას. პარვარდის, სტენფორდის, ვარტონისა და სხვა სკოლები მეტ ყურადღებას უთმობენ სიტუაციურ მართვასა და პრაქტიკულ საკითხებს, ხოლო სლოუნის სკოლა, კარნეგი-მელონის სკოლა, მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიური ინსტიტუტი, კოლუმბიის უნივერსიტეტი და სხვ. მეტ ყურადღებას აქცევენ აკადემიურ სწავლებასა და ანალიტიკური უნარ-ჩვევების გამომუშავებას. ევროპისა (ბარსელონა, ლონდონი, გრენობლი და ა.შ.) და ამერიკული (მაგალითად, ჩიკაგოს უნივერსიტეტი) მენეჯმენტის სკოლები აქტიურად იყენებენ როგორც ერთ, ასევე მეორე მიდგომას. თუმცა, ქვისების ნაცვლად ხშირად უპირატესობა ენიჭება კორპორაციებში პრაქტიკულ მუშაობას (Internship). როგორც წესი, მაგისტრატურის ამერიკულ პროგრამებზე მოსახვედრად, ბაკალავრის აკადემიურ ხარისხთან ერთად, მოეთხოვებათ ტესტების ჩაბარება, მაგალითად GMAT (General Management Admission Test), SAT (Scholastic Aptitude Test), GRE (Graduate Record Examination), TOEFL (თესტ of English as a Foreign Language) და სხვ. მათი ნაწილი ზოგადი ხასიათისაა, ხოლო ნაწილი (მაგ. SAT და GRE) მოიცავს როგორც ზოგად საკითხებს, ასევე კონკრეტულ საგანში ცოდნის გამოსაყენებელ კითხვარებს.

სადოქტორო აკადემიური სწავლება მენეჯმენტში მიზან-

შეწონილია წარიმართოს ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის (DBA) პროგრამების შესაბამისად. DBA წარმოადგენს ბიზნეს-განათლების დარგში უმაღლეს აკადემიურ ხარისხს, რომელსაც უმეტესწილად ანიჭებენ მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მქონე პირებს, რომლებიც გადიან სადოქტორო პროგრამით გათვალისწინებულ კურსს და, ამასთან, გააჩნიათ ხელმძღვანელ თანამდებობაზე მუშაობის გამოცდილება. ევროპასა და ამერიკაში ხშირად იცავენ ფილოსოფიის დოქტორის ხარისხს (PhD – Doctor of Philosophy) მენეჯმენტის თემატიკაზე. აღნიშნული პროგრამები შედგება სასწავლო ბლოკისაგან, დოქტორანტის დამოუკიდებელი სამუშაოებისა და სადისერტაციო ნაშრომის მომზადება-დაცვისაგან. თანამედროვე თემატიკა ეხება ლიდერობას, ორგანიზაციულ ქცევასა და განვითარებას, ეფექტურ მენეჯმენტს, პროექტ-მენეჯმენტს, ხარისხის მენეჯმენტს, მარკეტინგის მართვას, პროკურმენტ-მენეჯმენტს, საერთაშორისო მენეჯმენტს, ინფორმაციული სისტემების მენეჯმენტს, ტურიზმისა და სპორტის მენეჯმენტს, ოპერაციულ მენეჯმენტს, სოციალურ მენეჯმენტს და ა. შ. პროგრამის ხანგრძლივობა შესაძლებელია იყოს 3 აკადემიური წელი, რომელთაგან პირველი სამი სემესტრი დაეთმობა აკადემიურ სწავლებას, ხოლო დარჩენილი პერიოდი პრაქტიკულ გამოკვლევებსა და პროფესიულ სტაჟირებას, სემინარულ პრეზენტაციებს, დისერტაციის თეორიულ მომზადებას, კვლევის შედეგების აპრობაცია-გამოქვეყნებას და სადოქტორო ნაშრომის გაფორმება-დაცვას. მეორე კურსიდან დოქტორანტები ეწევიან პედაგოგიურ მუშაობას მეცნიერ-ხელმძღვანელის მეთვალყურეობით. სადოქტორო ნაშრომების დაცვა მოხდება შესაბამის საბჭოებზე უნივერსიტეტში დადგენილი წესით. დოქტორანტურაში მოსახვედრად, გარდა მაგისტრის დიპლომისა, კანდიდატებს მოეთხოვებათ სათანადო რეკომენდაციები, ხოლო ზოგიერთ ევროპულ ქვეყანაში (მაგალითად, შვეიცარია), ფილოსოფიის დოქტორის აკადემიური ხარისხი. როგორც წესი, სამაგისტრო და სადოქტორო პროგრამებზე ძირითადად სწავლობენ ტოპ-მენეჯერები. მათთვის ადგენენ სპეციალურ პროგრამებს (Executive MBA და Corporate MBA). განსაზღვრულ შემთხვე-

ვებში კონკურსანტებს ასევე მოეთხოვებათ ზემოაღნიშნული ტესტების ჩაბარება.

ბოლონიის პროცესთან საქართველოს უმაღლესი განათლების მიერთებით, საუნივერსიტეტო ბიზნეს-განათლება უფრო დაახლოვდა ევროპულ პროგრამებთან, თუმცა როგორც ეს პროგრამები, ასევე ამერიკული ანალოგები საჭიროებს სათანადო აკრედიტაციას, რადგან საქართველოში ბიზნეს-განათლების სტანდარტები ჯერ კიდევ შორსაა საერთაშორისო დონისაგან. ამასთან, მაგისტრატურისა და დოქტორანტურის დაფინანსების საკითხი საქართველოში ჯერ კიდევ დიაა (უმაღლესი განათლების შესახებ კანონით იგი უნდა დადგინდეს 2007 წლის 1 იანვრამდე). ყველასთვის ცნობილია, რომ ბიზნეს-განათლება ერთ-ერთი ძვირადღირებული სიაშეყენებაა და მხოლოდ სახელმწიფო დაფინანსება საკმარისი ვერ იქნება. ასევე საკითხავია არის თუ არა მზად ქართული ბიზნესი გაიღოს სათანადო სახსრები მმართველი პერსონალის სწავლებისთვის. სადღეისოდ, მხოლოდ ცალკეული ორგანიზაციები თუ აქცევენ ყურადღებას საკუთარი ტოპ-მენეჯერების მომზადებას ბიზნესის მართვის სფეროში. არც მხოლოდ ბიზნეს-სკოლის რეიტინგი განსაზღვრავს წარმატებული მენეჯერის კარიერას: მთავარია მიღებული ცოდნის გამოყენების შესაძლებლობა.

ამრიგად, მენეჯმენტის მოწინავე მეთოდებისა და მეცნიერული შეხედულების საფუძვლიანი შესწავლისთვის აუცილებელია საკითხთა ფართო წრის გაცნობა, რაც ნაშრომის სტრუქტურიდან გამომდინარე, მოითხოვდა მასალის კომპაქტურად გადმოცემას. წიგნის ფორმატიდან გამომდინარე, მენეჯმენტის შესახებ მოცემულ ნაშრომში მასალა წარმოდგენილია 4 თავად, ხოლო თითოეული თავი მოიცავს 5 პარაგრაფს. მე-4 თავი მთლიანად დაემატა ამ გამოცემას და ამით წიგნმა მოიცვა მენეჯმენტში კლასიკური სასწავლო პროგრამით გათვალისწინებული თითქმის ყველა საკითხი.

თავი 1. მენეჯმენტის მეცნიერული სკოლები და კონცეფციები

§ 1.1 მართვის მეცნიერების გენეზისი და მენეჯმენტის ეპოლუცია

მართვის პრაქტიკა ისეთივე ძველია, როგორც ადამიანთა ორგანიზებული საქმიანობა. ისტორიამ შემოგვინახა ჩვენს წელთაღრიცხვამდე ათასწლეულების წინ შექმერების მიერ თიხის ფირფიტებზე ჩაწერილი მონაცემები კომერციული ვარიგებებისა და მოქმედი კანონების შესახებ. წინაისტორიულ ეპოქაშიც კი ადამიანები ორგანიზებულ ჯგუფებად ცხოვრობდნენ, რაც თავისთავად მოითხოვდა განსახლებურ მართვას. ძველი ეგვიპტის ცივილიზაციამ თანამედროვეობას დაუტოვა არა მხოლოდ პირამიდები, არამედ მათი შექმნით აღიარა საქმიანობის დაგეგმვის, ორგანიზაციის, კონტროლისა და მართვაში ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაციის შეხამების აუცილებლობა. ამ თვალსაზრისით, პირამიდების მშენებლობაზე პასუხისმგებელი პირები ისტორიაში საუკეთესო მენეჯერებადაც შეიძლება მივიჩნიოთ, მით უფრო, თუ გაეითვალისწინებთ დროსა და საშუალებებში მათ შესლულულობას. ძველი წელთაღრიცხვით XVIII საუკუნეში ბაბილონში მეფე ჰამურაბის მიერ შექმნილი სახელმწიფო მართვის კანონებით ხდებოდა მოსახლეობის სხვადასხვა სოციალურ ჯგუფებს შორის ურთიერთობების რეგულირება, რისთვისაც იყენებდნენ წერილობით დოკუმენტებს. ჯერ კიდევ XI საუკუნეში ჩე. წ. აღ.-მდე ჩინელებს უკვე გააჩნდათ წარმოების ორგანიზაციასა და გაძღოლაზე საკუთარი კონცეფციები, ხოლო ექვსი საუკუნის შემდგომ მათ აღიარეს სპეციალიზაციის პრინციპის უპირატესობები. ამავე პერიოდში მენციუსმა მიგვანიშნა სისტემებისა და სტანდარტების აუცილებლობაზე. მეფე ნაბუქასალარის (626-604 წ.წ. ჩე. წ. აღ.-მდე) მმართველობის პერიოდში სახელმწიფო მართვის მეთოდები ვრცელდებოდა წარმოებასა და მშენებლობაზე - ხორციელდებოდა

კონტროლი და შრომის ანაზღაურებით სტიმულირება. ძველი ბერძნები მართვას ხელოვნების განსაზღვრულ სახედ მიიჩნევდნენ. სოკრატემ მოახდინა მართვის უნივერსალობის პრინციპის ფორმულირება, ხოლო მისმა თანამედროვემ, სპარსეთის მეფე კიროსმა წამოაყენა იდეა მოქმედებისაკენ ადამიანთა შეგულიანების მექანიზმის (თანამედროვე გაგებით – შრომის მოტივაციის) გამოკვლევის აუცილებლობაზე. ცოტა მოგვიანებით ბერძნებმა შეისწავლეს შრომითი რიტმი და შეიმუშავეს შრომითი საქმიანობის კვლევის ზოგიერთი მეთოდი. პლატონმა ჩამოაყალიბა სპეციალიზაციის პრინციპი. ჩვენს წელთაღრიცხვამდე 325 წ. ალექსანდრე მაკედონელმა პირველად შექმნა სამხედრო მოქმედებების მართვის ცენტრი შტაბის სახით. ქრისტიანულმა მოძღვრებამ დასაბამი მისცა ერთმმართველობის რწმენისმიერ საწყისებს. იმპერიათა არსებობის ისტორიამაც თავისი წვლილი შეიტანა სახელმწიფო მართვის პრინციპების განვითარებაში, რომლებიც თანდათან იხვეწებოდა კაცობრიობის განვითარების თითოეულ ეტაპზე და ყალიბდებოდა მართვის მეცნიერების ამოსავალი პრინციპები.

XVII-XVIII ს.ს. ევროპული ცივილიზაციის ინდუსტრიული პროგრესის დაწყებითა და კაპიტალიზმის განვითარებით შეიქმნა მმართველთა მესაკუთრეთაგან გამოყოფის წინაპირობები და დასაბამი მიეცა პროფესიული მენეჯმენტის ჩამოყალიბებას, რის საფუძველზეც XIX-XX ს.ს. მიჯნაზე ამ პროცესს მიეცა დასრულებული სახე. 1881 წელს ამერიკელმა ჯოზეფ მარტონმა დაამუშავა კიდევ სამეწარმეო მენეჯმენტში პირველი სახელმძღვანელო კურსი კოლეჯებისათვის, ხოლო 1886 წელს ამერიკელ ინჟინერ-მექანიკოსთა საზოგადოების წინაშე მოხსენებით „ინჟინერი – ეკონომისტის როლში“ გამოვიდა ჰენრი ტაუნდი. მან შრომითი პროცესების მართვას პრაქტიკული ხელოვნება უწოდა და „მეცნიერული მენეჯმენტის მამის“ (როგორც ეს წერია ფილადელფიაში ფრედერიკ ტეილორის საფლავზე) აღნიშნული მოხსენების პრეზენტაციაზე დასწრებამ ამ თარიღს მენეჯმენტის მეცნიერების დასაბამის სტატუსი შესძინა. მიუხედავად ამისა, გან-

სახლვერული პირობითობით შეიძლება აღინიშნოს, რომ მეცნიერული მენეჯმენტის ფესვები მაინც ევროპიდან მოდის (ჩ. ბებიჯი, ე. იური, რ. ოუენი და სხვ.).

ჩარლზ ბეიბიჯმა შექმნა „ანალიტიკური მანქანა“ – ელექტრონულ-გამომთვლელი მანქანის წინამორბედი, რომელიც მოაზროვნე ადამიანებს მრავალი რუტინული გაანგარიშებისაგან ათავისუფლებდა. ფართო მეცნიერული ინტერესების გამო, იგი თითქმის ათი წლის განმავლობაში მოგზაურობდა ევროპაში და იკვლევდა სამრეწველო საწარმოებს. 1832 წ. გამოაქვეყნა წიგნი „სამრეწველო საწარმოთა და მანქანათა ეკონომიკა“, სადაც მრავალ სხვა საკითხთან ერთად ყურადღება გაამახვილა შრომის დანაწილებასა და სპეციალიზაციაზე. ეს არ იყო ახალი, რამეთუ ალამ სმითმა ჯერ კიდევ 1776 წელს გამოაქვეყნა „გამოკვლევა ხალხთა სიმდიდრის ბუნებისა და მიზეზების შესახებ“, რომლის პირველი სამი თავი სწორედ შრომის დანაწილებას მიეძღვნა, თუმცა ბებიჯმა განავითარა ეს იდეები ფიზიკური და გონებრივი შრომის დანაწილების კონცეფციით. მანვე განსაზღვრა სპეციალიზაციის შემდეგი დადებითი მხარეები: იგი ამცირებს პროფესიის დაუფლებისათვის საჭირო დროსა და ხარჯებს (დროის სტრუქტურაში ქრება ერთი სამუშაოდან მეორეზე გადართვისთვის საჭირო დრო); ქმნის კონკრეტული სამუშაოს მიმართ მუშაკის კვალიფიკაციის ამაღლების საშუალებას; ახდენს შრომის დამზოგავი ინოვაციების სტიმულირებას; უზრუნველყოფს ადამიანისა და დავალების ჰარმონიულ შეთანაწყობას.

ჩ. ბებიჯის დებულებების ტექნიკური მხარის შევსებაში დიდი როლი ეკუთვნის შოტლანდიელ ენჯინერს მან მიილო სამედიცინო განათლება და ეწეოდა საგანმანათლებლო მუშაობას სამეცნიერო-პოპულარული ლექციების სახით გლაზგოს საწარმოთა მუშებთან. იგი განსაკუთრებით დაინტერესებული იყო ინგლისის საფეიქრო მრეწველობით, რომლის საწარმოთა მუშებთან საუბრებსა და დაკვირვებას დიდ დროს უთმობდა და დაწერა წიგნი „წარმოების ფილოსოფია“ (1835 წ.). ე. იურის მსოფლმხედველობის უმნიშვნელოვანესი ასპექტები ჩამოყალიბდა ბატონ სენდლერის მოხ-

სენების პასუხზე მუშაობისას. ამ მოხსენებაში ინგლისელი მრეწველები დადანაშაულებული იყვნენ მუშებთან უხეშ მოპყრობაში, ბავშვთა შრომის ბოროტად გამოყენებასა და მათი შრომის პირობების გაუმჯობესების უგულებელყოფაში. მისი აზრით, ამ მდგომარეობიდან გამოსავალი მხოლოდ ერთი იყო – მძიმე ხელით შრომის მანქანურით შეცვლა.

ჩ. ბებიჯისა და ე. იურის შეხედულებები უყურადღებოდ არ დარჩენილა. ამასთან, ზოგიერთი მათი თანამედროვის აზრით, მხოლოდ სპეციალიზაციისა და მექანიზაციის გატარებით მომუშავეთა პირობების გაუმჯობესება შეუძლებელი იყო. ამასვე იზიარებდა რ(ო)ბერტ (ო)შენიცი. ჩ. ბებიჯისა და ე. იურისაგან განსხვავებით, მას არ ჰქონია ლალი ბავშვობა, სიღარიბის გამო იძულებული გახდა 9 წლის ასაკში მიეტოვებინა სკოლა. ყოველივე ამან მას ჩამოუყალიბა განსხვავებული წარმოდგენა მანქანებსა და ფაბრიკაზე. მოგების მიღებაზე ორიენტაციის მიუხედავად, იგი შინაგანად ეწინააღმდეგებოდა კერძო საკუთრებას. მისი თანაგრძნობა მუშების მიმართ ისე შორს წაეიდა, რომ დაიწყო ფიქრი მუშათა მდგომარეობის რეალურ გაუმჯობესებაზე. ბედის წყალობით და სწორი კაპიტალდაბანდებების შედეგად იგი წარმატებული ბიზნესმენი გახდა და საფეიქრო ფაბრიკა შეიძინა, სადაც აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვით, მკვეთრად აამაღლა საწარმოო დისციპლინა. თავისი ექსპერიმენტი მან შოტლანდიაში ახალ ლანარკში ჩაატარა, აქვე მოაწყო სასოფლო კოოპერატივის სტილის დასახლება. ამ კომუნაში დაცული იყო კანონი ბავშვთა შრომის შესახებ და კომპანია თავისი სახსრებით აგებდა სახალხო სკოლებსა და გზებს. რ. ოუენი მეტ ყურადღებას მოითხოვდა ადამიანებისადმი - „ცოცხალი მანქანებისადმი“. მის გეგმაში შედიოდა დაერწმუნებინა ყველა ჰუმანური კანონების შემუშავების აუცილებლობაში, რომლებიც დაარეგულირებდნენ სამუშაო დროს, ბავშვთა შრომას, სახალხო განათლებას, შრომისა და ყოფაცხოვრების პირობებს. ცხადია, იმდროინდელი ინგლისის საზოგადოებამ ეს ენთუზიაზმი და რეფორმები არ მიიღო, რის შემდეგაც მან ამერიკაში გამგზავრება გადაწყვიტა

და მართლაც გააგრძელა დაწყებული ექსპერიმენტი ინდიანას შტატში, თუმცა, მხარდაჭერა იქაც ვერ მოიპოვა. მიუხედავად წარუმატებელი მცდელობისა, იგი მიიხნევა ორგანიზაციის მიზნების სხვა ადამიანების მეშვეობით მიღწევის პუმიანური მეთოდების დამნერგავად და მენეჯმენტის მომუშაეთა მიმართ პასუხისმგებლობის საკითხის დაყენების ინიციატორად.

რამდენადაც ძნელად აღიქვეს რ. ოუენის იდეები, იმდენად ადვილად გაიზიარეს ჩ. ბებიჯისა და ე. იურის აზრები. ამავე პერიოდში ევროპაში სამხედროებმა აღმოაჩინეს მუშკეტებისა და შაშხანებისათვის ურთიერთშემცველელი (სტანდარტული) დეტალების გამოყენების უპირატესობა და როცა ჩეკანიზებულ ფაბრიკებში შეერთდა ურთიერთშენაცვლებადი დეტალებისა და სამუშაოთა სპეციალიზაციის იდეები, შედეგად კაცობრიობამ მიიღო ამერიკული წარმოების სისტემა.

საქონელზე ბაზრის მზარდი მოთხოვნის დაკმაყოფილება მხოლოდ მსხვილმასშტაბიან საწარმოებს შეეძლოთ, რაც მასობრივი წარმოების დაწყებას ნიშნავდა. მის სტიმულს წარმოადგენდა წარმოების მასშტაბის ზრდით მიღებული ეკონომიკური ეფექტი. პირველყოვლისა, ეს ამერიკის საავტომობილო მრეწველობას შეეხო. კერძოდ, კომპანია „ოლდსმობილმა“ დანერგა უძრავი საამწყობო ხაზი. ამ ტექნოლოგიური სიახლის წყალობით, ავტომანქანების წარმოება 1901 წლიდან 1903 წლამდე 400-დან 5000 მდე გაიზარდა. ამასთან, მისაღები ფასის წყალობით (650 აშშ დოლარი) იგი ხელმისაწვდომი გახდა ფართო ფენებისათვის, თუმცა მასობრივ ავტომობილად ვერ იქცა. ეს ამოცანა გადაჭრა ჰენრი ფორდმა, რომელმაც დანერგა პირველი მოძრავი საამწყობო ხაზი. ხუთი წლით ადრე ჰენრი ლილენდმა „კადილაკის“ მარკის ავტომანქანის კონსტრუქციაში აბსოლუტურად ურთიერთშენაცვლებადი ნაწილების გამოყენებით ექსპერიმენტი ჩაატარა – მან ინგლისში გაგზავნა აღნიშნული მარკის ნაწილებად დაშლილი სამი მანქანა და იქ უპრობლემოდ ააწყო ისინი. აღნიშნული წარმოადგენდა სამხედრო მუშკეტების მაგალითის გადატანას ავტომობილების მშენებლობაში, რაც

უზრუნველყოფდა სამუშაოთა მაღალ ტემპსა და მასალების ეკონომიას. ჰენრი ფორდმა თავის წარმოებაში სწორედ ლილენდის იდეის და „ოლდსმობილის“ გამოცდილების შერწყმა მოახდინა: ავტომობილის ჩარჩო კონვეიერით გადაადგილებოდა საამქროში, ხოლო მუშები ხაზის ორივე მხრიდან ჩარჩოზე დეტალებს ამაგრებდნენ. მოძრავი საამწყობო ხაზის დანერგვამდე, 1908 წელს მოდელი „T- ლირდა 850 დოლარამდე, ხოლო დანერგვის შემდგომ მის დამზადებას სჭირდებოდა 2 საათი და ფასი უახლოვდებოდა 400 დოლარს. აღნიშნულის წყალობით, 1913-1928 წ.წ. აშშ-ში გაყიდული ავტომობილების ნახევარს „ფორდები“ შეადგენდა.

მასობრივმა წარმოებამ, მასობრივმა ბაზრებმა და მასობრივი პროცესების მართვამ მოითხოვა ადამიანების ისეთი ჯგუფის არსებობა, რომლებიც კოორდინაციას გაუწევდნენ სხვადასხვა სახის სამუშაოებს ერთიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფარგლებში. ცხადია, კვალიფიციური მენეჯერების მოსამზადებლად საჭირო იყო თვით ორგანიზაციის პროცესების მეცნიერული შესწავლა, რაც მოითხოვდა მმართველობითი პრაქტიკის გამოცდილების განზოგადებას.

მართვის განვითარება, მენეჯმენტის პირველი თეორიებიდან დღემდე, არ წარმოადგენს რაიმე ქრონოლოგიურ თანმიმდევრობას. აქ შეგვიძლია ვიმსჯელოთ ცალკეულ მიდგომებზე, რომლებიც ბევრ რამეში ემთხვევა ერთმანეთს. რაც შეეხება მართვის მეცნიერულ სკოლებს, მათი გამოყოფაც განსაზღვრული პირობითობის მატარებელია. ზოგადი სახით, მართვის მეცნიერების ევოლუციის ეტაპები შეგვიძლია წარმოვადგინოთ შემდეგი სქემის სახით (იხ. ნახ. 1.1).

როგორც ვხედავთ, მას შემდეგ რაც ორგანიზაციის მართვა აღიარებულ იქნა განსაკუთრებული სახის საქმიანობად, წარმოდგენები მის როლსა და ადგილზე, სამმართველო საქმიანობის შინაარსსა და განხორციელების მეთოდებზე, მრავალგზის შეიცვალა. ეს ცვლილებები ხორციელდება საზოგადოებრივი ურთიერთობების განვითარების, ბიზნესის სახეების სრულყოფის, კომუნიკაციისა და ინფორმაციის ახალი საშუალებების აღმოცენების კვალობაზე. სამმართველო პრაქ-

| მენეჯმენტის მეცნიერული სკოლები და მიმართულებები | 1886 | XX საუკუნის წლები | | | | | | | |
|--|------|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | | 20-იანი | 30-იანი | 40-იანი | 50-იანი | 60-იანი | 70-იანი | 80-იანი | 90-იანი |
| მეცნიერული მენეჯმენტი და მართვის კლასიკური სკოლა | | | | | | | | | |
| ადამიანური ურთიერთობისა და მართვის ბიპეიორისტული სკოლა | | | | | | | | | |
| მართვის მეცნიერების სკოლა და სისტემური მიდგომა | | | | | | | | | |
| სიტუაციური მიდგომა | | | | | | | | | |
| პროცესული მიდგომა | | | | | | | | | |

ნახ. 1.1. მართვის მეცნიერების ევოლუციის ეტაპები

ტიკის განვითარება მართვის შესახებ მეცნიერების პროგრესსაც იწვევდა. ეს არ იყო ცალმხრივი პროცესი, რადგან მენეჯმენტის თეორიის აღიარებული სპეციალისტების მიერ ჩამოყალიბებული კონცეფციები ხშირად განაპირობებდა სამართველო პრაქტიკის გარდაქმნას.

ეკონომიკური ობიექტების მართვის თეორიის განვითარებისა და სამეურნეო პრაქტიკის ანალიზის შედეგად შეგვიძლია გამოვყოთ მენეჯმენტისადმი შემდეგი მეცნიერული მიდგომები:

- **სისტემური მიდგომა** – ნებისმიერი სისტემის (ობიექტის) განხილვა, როგორც ელემენტთა ერთობლიობა, რომელსაც აქვს გამოსასულელი (მიზანი), შესასულელი, გარემოსთან კავშირი და უკუკავშირი.

- **კომპლექსური მიდგომა** – მენეჯმენტის ტექნიკური, ეკონომიკური, ეკოლოგიური, ორგანიზაციული, სოციალური, ფსიქოლოგიური და სხვა ასპექტების გათვალისწინება.

- **ინტეგრირებული მიდგომა** – მენეჯმენტის სისტემის ცალკეულ ქვესისტემებსა და ელემენტებს (მართვის ობიექტის სასიცოცხლო ციკლის სტადიებს, მართვის იერარქიულ დონეებსა და მართვის სუბიექტებს) შორის ურთიერკავშირისა და ურთიერთმიმართების გამოკვლევა.

- **მარკეტინგული მიდგომა** – ნებისმიერი ამოცანის გა-

დაწვევებისას მმართველი ქვესისტემის მომხმარებელზე ორიენტირება (პროდუქციის ხარისხის ამაღლებისა და რესურს-დამზოგავი მენეჯერული სისტემების გამოყენებით, კომპლექსური ეფექტიანობის კრიტერიუმების განხორციელებით).

- **ფუნქციონალური მიდგომა** – მოთხოვნების განხილვა მის დასაკმაყოფილებლად შესასრულებელი ფუნქციების ერთობლიობის სახით. ფუნქციების დადგენის შემდგომ, როგორც წესი, იქმნება ალტერნატიული ობიექტები მათ განსახორციელებლად, რომელთაგან შერჩევა ყველაზე ეკონომიური. შესაძლებელია, უკვე არსებული ობიექტების გამოყენებაც, თუმცა მათი ეფექტიანობა, ამ შემთხვევაში, უფრო დაბალია.

- **დინამიკური მიდგომა** – საწარმოო სისტემის მართვის განხილვა მიზეზ-შედეგობრივი კავშირებისა და ურთიერთდაქვემდებარებულობის დიალექტიკურ მიმართებაში, ბოლო წლებში მისი რეტროსპექტიული ანალიზითა და განვითარების პროგნოზირების გზით.

- **კვლავწარმოებრივი მიდგომა** – პროდუქტის წარმოების განუწყვეტელი განახლებით კონკრეტული ბაზრის მოთხოვნათა უფრო მცირე დანახარჯებით დაკმაყოფილებაზე ორიენტაცია (შესაძარად აიღება მოცემულ ბაზარზე ანალოგიური საქმიანობით დაკავებული საუკეთესო სამეურნეო ობიექტი).

- **პროცესუალური მიდგომა** – მართვის პროცესის ურთიერთდაკავშირებული უწყვეტი მოქმედებების (ყველა ფუნქციის ერთობლიობა) სერიის სახით განხილვა.

- **ნორმატიული მიდგომა** – მენეჯერული სისტემის ყოველი ქვესისტემისთვის მმართველობითი ნორმატივების დადგენა. ისინი დროსა და გამოყენების მასშტაბში უნდა ხასიათდებოდნენ კომპლექსურობით, ეფექტიანობით, საფუძვლიანობითა და პერსპექტიულობით.

- **რაოდენობრივი მიდგომა** – თვისებრივი მახასიათებლების რაოდენობრივი გამოსახვა მათემატიკის, სტატისტიკური მეთოდების, საინჟინრო გამოთვლების, ექსპერტული შეფასებების, ბალების სისტემებისა და სხვ. გამოყენებით.

- **ადმინისტრაციული მიდგომა** – ნორმატიულ აქტებში (ბრძანება, განკარგულება, სტანდარტი, ინსტრუქცია, დებულებ

ბა და სხვ.) მენეჯმენტის ძირითადი ელემენტების (ფუნქციების, ნორმატივების, უწყლება-მოვალეობისა და სხვ.) რეგლამენტაციის ასახვა.

• **ქცევითი მიდგომა** – ბიძევიორისტული მეცნიერების მიღწევების გამოყენებით, მომუშავეთა შესაძლებლობებისა და შემოქმედებითი უნარის განვითარება და ამ გზით ფირმის ეფექტიანობის ამაღლება.

• **სიტუაციური მიდგომა** – კონკრეტული სიტუაციისათვის მართვის სხვადასხვა მეთოდის ვარგისიანობის დადგენა და მათგან ყველაზე ეფექტურის შერჩევა.

მმართველობითმა სისტემებმა განვლო ევოლუციის თითქმის საუკუნოვანი გზა. პირველი სამმართველო სისტემები ეფუძნებოდა ინსტრუქციებითა და ფინანსური კონტროლის გზით მართვას. II ეტაპზე დომინირებდა ექსტრაპოლაციაზე დაყრდნობით მართვა (მიმდინარე და კაპდაბანდებების ბიუჯეტების შედგენა, მიზნობრივი მართვა, გრძელვადიანი მართვა). III ეტაპზე სტრატეგიული დაგეგმვითა და სტრატეგიული პოზიციების შერჩევით ხორციელდებოდა ცვლილებათა წინასწარტკერეტის საფუძველზე მართვა. IV ეტაპზე სისტემების მართვა წარმოებდა მოქნილი საგანგებო გადაწყვეტილების საფუძველზე (სტრატეგიულ ამოცანათა რანჟირებით, სუსტ სიგნალებზე რეაგირებით, მოულოდნელობების პირობებში მართვით). როგორც ვხედავთ, XX საუკუნეში ჩამოყალიბებული სამმართველო სისტემები ძირითადად ორი ტიპისაა: პოზიციების განსაზღვრაზე დაფუძნებული (გრძელვადიანი და სტრატეგიული დაგეგმვა, სტრატეგიული პოზიციების შერჩევით მართვა) და დროულ რეაქციაზე დაყრდნობილი (სიგნალების მიხედვით მართვა, განუსაზღვრელობის პირობებში მართვა). მენეჯმენტის ცნობილი მკვლევარები (ა. ჩანდლერი, პ. მინცბერგი, ბ. სანიმონი) გამოყოფენ მართვის სისტემების ევოლუციის 4 ეტაპს:

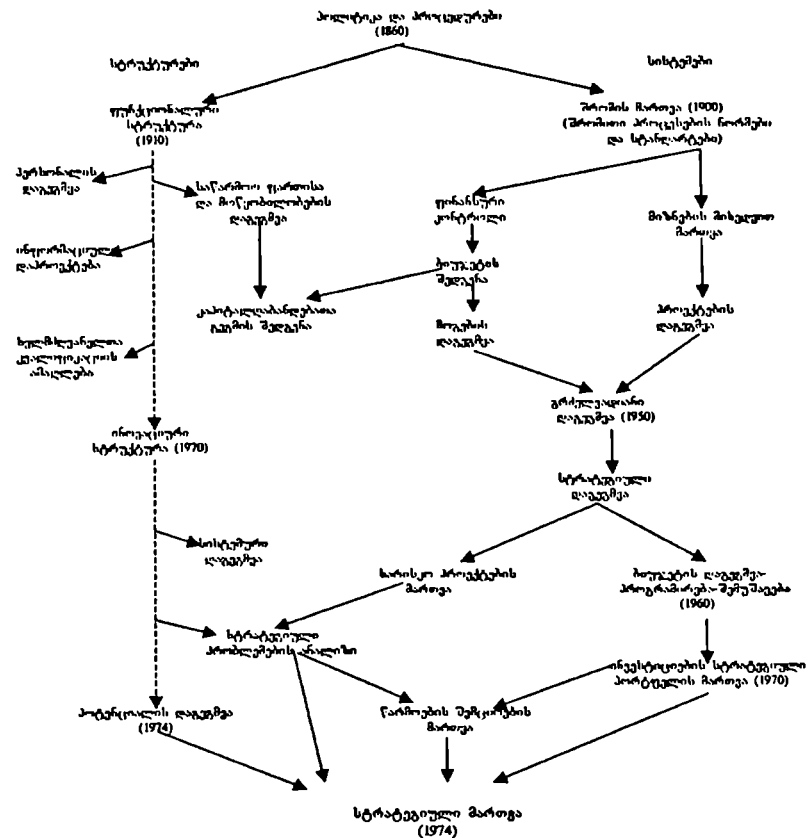
I. 1900 – 1960 წ.წ. – რეაქტიული ადაპტაციის;

II. 1960 წ. – სტრატეგიული დაგეგმვის;

III. 1970 წ. – სტრატეგიულ შესაძლებლობათა მართვის;

IV. 1980 წ. – პრობლემებზე დროის რეალურ მასშტაბში რეაქციით მართვის.

0. ანსოში მართვის სისტემების ევოლუციას განიხილავს ორგანიზაციულ სტრუქტურებთან მიმართებაში, რადგან თელის, რომ ისინი ისევე ავსებენ ერთმანეთს, როგორც ორგანიზმის ანატომია და ფიზიოლოგია (იხ. ნახ. 1.2).



ნახ. 12. სტრუქტურებისა და სისტემების ევოლუცია

მენეჯმენტზე ახალი შეხედულებების სისტემას ლიტერატურაში ხშირად სამმართველო ევოლუციას უწოდებენ, რად-

გან მათი ძირითადი დებულებები ჩამოყალიბებული სტრუქტურების, სისტემისა და მეთოდების ხელაღებით ნგრევას არ ითვალისწინებს, არამედ, ახდენს ახალი პირობებისადმი მათ მისადაგებასა და შევსებას. სულ უფრო მეტად გამოიყენება მართვის სისტემები, რომლებიც ეფუძნება ცელილებათა წინასწარჭერეტას და მოქნილ, განსაკუთრებულ გადაწყვეტილებებს. ისინი ითვალისწინებენ მომავალი განვითარების არაორდინარულობასა და მოულოდნელობას, ნორმალურად თვლიან განუსაზღვრელობასა და არასრული ინფორმაციის ფლობას. ამიტომაც მათ მეწარმული შინაარსის კონცეფციებად მიიჩნევენ. სისტემათა მზარდი სირთულისა და დინამიკურობის პირობებში, ხდება ევოლუციურ კონცეფციებთან ინოვაციური იდეების შერწყმა. „სტრუქტურისა“ და „კულტურის“ ელემენტების გაერთიანებით ორგანიზაციები სულ უფრო მეტად მიმართავენ სტრატეგიულ დაგეგმვასა და მართვას.

გასულ საუკუნეში მართვის ევროპელ მკვლევართა მნიშვნელოვანი წვლილის მიუხედავად, დომინირებდა მენეჯმენტის ამერიკული კონცეფციები, რასაც ხელს უწყობდა ისეთი ბიზნეს-სკოლების ავტორიტეტი, როგორიცაა ჰარვარდის, მასაჩუსეტისის, სტენფორდის, ჩიკაგოსა და სხვ., აგრეთვე ევროპულ ბაზარზე მსხვილი ამერიკული საკონსულტაციო ფირმების მოღვაწეობა. ევროპელებზე არანაკლებ ამერიკელთა მეთოდებსა და იდეებს იყენებენ იაპონური ორგანიზაციები. თუმცა, თაედაპირველად ისინი ფრთხილად, ნაწილობრივ იღებდნენ მათ და უსადაგებდნენ მართვის საკუთარ სისტემას. ასე ჩამოყალიბდა მენეჯმენტისადმი ამერიკული, ევროპული და იაპონური მიდგომები. მენეჯმენტის ამერიკული თეორია ემყარება შვიდ ძირითად მიდგომას: მეცნიერული მენეჯმენტი, მენეჯმენტის კლასიკური თეორია, ინდივიდუალიზმი, ადამიანური ურთიერთობები, სიტუაციური მართვა, ორგანიზაციული ცვლილებების დაგეგმვა, სტრატეგიული მართვა. იაპონური მენეჯმენტი უარს ამბობს ტექნოკრატიულ მიდგომასზე და ემყარება: კოლექტიურ პასუხისმგებლობას, როლების გენერალიზაციასა და სამუშაო ადგილების როტაციას, დაქვემდებარებულებისადმი ნდობას, მომუშავეთა უსაფრთხო-

ბასა და დაცვას, კარიერის დაგეგმვას, პრაგმატულ ადაპტაციასა და რაციონალიზმს, შრომით ეთიკასა და კოლეგები-სადმი ლოიალობას. მიუხედავად ევროპის ქვეყნების მენეჯ-მენტის განსხვავებულობისა, მენეჯმენტის ევროპულ მოდელს აერთიანებს: რაციონალური და ცოდნაზე დამყარებული გადაწყვეტილებები, სოციალური პასუხისმგებლობა და ადამი-ანზე ორიენტაცია, კომპანიის შიდა მოლაპარაკებები და ორ-განიზაციულ მიზნებზე პლურალისტური შეხედულებები, შე-მოქმედებითი მიდგომა და თვითგანვითარება სწავლების მეშ-ვეობით, გადაწყვეტილების მიღების დეიდეოლოგიზაცია და სიტუაციის ადეკვატური პრაგმატული სტრატეგიების შემუ-შავება, მმართველობითი გამოცდილებისა და ტექნიკური უნარ-ჩვევების გამოყენება, ინიციატივიანობა და მეწარმული უნარ-ის განვითარება. ამჟამად, ეკონომიკური სისტემის გლობა-ლიზაციის, ახალი ტექნოლოგიის გავრცელებისა და ეკონო-მიკური პრობლემების ფონზე, შეინიშნება მენეჯმენტის კონ-ცეფციათა ინტერნაციონალიზაცია და ინტეგრაცია. განსა-კუთრებული ყურადღება ეთმობა ცალკეული ორგანიზაციე-ბის ინტელექტუალურ რესურსებს. თანამედროვე საწარმოო მენეჯმენტი ორიენტირებულია ინოვაციებზე და ნაკლებ ყუ-რადღებას უთმობს კონტროლს, სპეციალიზაციის ნაცვლად ფართოდ ვითარდება ბიზნესის დამოუკიდებელი სფეროების ინტეგრაცია, მასშტაბის ეკონომიიდან აქცენტი გადატანი-ლია მოქნილობასა და რეაქციის სისწრაფეზე.

მენეჯმენტის კვლევის მთავარ ობიექტად კვლავაც რჩება ორგანიზაციის ადამიანური ფაქტორი. ფართო გავრცელება ჰპოვა მენეჯმენტის უნიტარულმა, პლურალისტურმა და კრი-ტიკულმა კონცეფციებმა. უნიტარული კონცეფციის მომხრე-ები ორგანიზაციის საერთო მიზანს გამოყოფენ, როგორც უმ-თვარესს, რომელსაც ორგანიზაციის თოთოეულმა წევრმა გა-ზიარების შექმდგომ უნდა დაუმორჩილოს პირადი ინტერესე-ბი. ორგანიზაციის თითოეული რგოლი ერთიან რიტმში მუ-შაობის პირობებში უნდა აღწევდეს საერთო მიზნის რეალი-ზაციას ქვემიზნების შესრულების სახით. პლურალისტული კონცეფცია კი ორგანიზაციას განიხილავს დაინტერესებუ-

ლი ჯგუფების კოალიციის სახით, სადაც თითოეულ ჯგუფს აქვს საკუთარი ამოცანები, რომლებიც შეიძლება ემთხვეოდეს ან კონფლიქტში მოდიოდეს სხვათა მოთხოვნილებებთან. თუ უნიტარული თეორიით მისწავლი იყო, რომ მენეჯერების, მესაკუთრეთა და მომუშავეთა ინტერესები, მიუხედავად მათი ურთიერთგანსხვავებულობისა, განიხილებოდა როგორც მენეჯმენტის ამოცანებთან თანხვედრილი, პლურალისტური კონცეფციით აღიარებული იქნა, რომ ორგანიზაციის წევრებს (მიუხედავად მათი სტატუსისა) აქვთ კონკურირებადი პრიორიტეტები, რის გამოც ორგანიზაციებში ხშირად წარმოიშობა უთანხმოება (ასრთა სხვადასხვაობა) ორგანიზაციული მიზნებისა და მათი მიღწევის საშუალებებთან დაკავშირებით. ორგანიზაციული უთანხმოება არაა წარუმატებლობის ნიშანი, არამედ ინტერესთა კონკურენციის ბუნებრივი პროცესია. უნიტარული და პლურალისტური კონცეფციების სუსტი მხარეების კრიტიკული ანალიზით ჩამოყალიბდა კრიტიკული თვალსაზრისის კონცეფციები. ისინი არ ცნობენ მენეჯმენტისადმი რაციონალური მიდგომების ეფექტიანობას და ასევე დაპირისპირებული ინტერესების კონსენსუსით ორგანიზაციულ ამოცანათა დაბალანსებას, არამედ, მიიჩნევენ, რომ რაციონალური და ეფექტური გადაწყვეტილების ძიების პროცესის მამოძრავებელია რესურსებისათვის ფარული ბრძოლა და ყურადღებას ამახვილებენ ამ თვალსაზრისით განსხვავებული გავლენის მქონე ჯგუფებზე. ისინი ყოველმხრივ ნიღბავენ თავიანთ რეალურ ინტერესებს და ცდილობენ პრაგმატული მიდგომის ჰარმონიზაციას ამოცანებთან.

როგორც ვხედავთ, მენეჯმენტის თეორიები და მიდგომები ჩამოყალიბდა განსაზღვრული დროის პერიოდში და სახავს მიმდინარე პრობლემების გადაჭრისადმი არატრადიციულ (ალტერნატიულ) გზებს. ამასთან, ეს კონცეფციები ვითარდებოდნენ არა სწორხაზოვნად, არამედ წრიულად (უფრო ზუსტად, სპირალურად) ტრადიციულისა და ახლადწარმოქმნილის შერწყმის საფუძველზე. ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, ჩვენ შეეჩერდებით მართვის შესახებ იმ მოძღვრებებზე, რომლე-

ბიც საყოველთაოდაა აღიარებული. პ. ღრაკერის აზრით (Management Challenges for the 21st Century, 1999), მენეჯმენტის შესახებ სერიოზული გამოკვლევები ვითარდებოდა ორი მიმართულებით: მენეჯმენტის თეორიის მეცნიერული კვლევა და მენეჯმენტი, როგორც პრაქტიკა. პირველი კონცეფციის მომხრეები მენეჯმენტს განიხილავდნენ როგორც ბიზნესის მართვას და ბიზნეს-ორგანიზაციებისთვის ეძებდნენ საუკეთესო სტრუქტურას, პერსონალის მართვის საუკეთესო წესს და ა.შ., ხოლო ტექნოლოგიასა და ორგანიზაციის შიდა არის სხვა ელემენტებს, აგრეთვე მენეჯმენტის გარემოს განიხილავდნენ, როგორც წინასწარ მოცემულს. ცხადია, თანამედროვე პირობებში აღნიშნული დამოკიდებულება მენეჯმენტისადმი არაადეკვატურია, თუმცა მენეჯმენტის თითოეული სკოლა და კონცეფცია (მეცნიერული მენეჯმენტი და მართვის კლასიკური სკოლა, ადამიანურ ურთიერთობათა და მართვის ბიჰევიორისტული სკოლა, მართვის მეცნიერების სკოლა, აგრეთვე მართვისადმი სისტემური, სიტუაციური, პროცესული და სხვ. მიდგომები) ჩამოყალიბებისა და დამკვიდრების ეტაპზე ხელს უწყობდა მმართველობითი პრაქტიკის განვითარებას. ამასთან, დრომოჭმული იდეები ხშირად გამხდარა არაეფექტიანი მენეჯმენტის საფუძველი.

§ 12. მეცნიერული მენეჯმენტი და მართვის კლასიკური სკოლა

მეცნიერული მართვის სკოლის ყველაზე თვალსაჩინო წარმომადგენლებია: ფრედერიკ ტეილორი, ჰენრი განტი, ჰარინგტონ ემერსონი, ლილიან და ფრენკ გილბრეტები. ისინი მიიხსნეოდნენ, რომ შრომითი ოპერაციების სრულყოფა შეიძლებოდა დაკვირვების, გაზომვების, ლოგიკისა და ანალიზის გამოყენებით. ყოველივე ამის საბოლოო მიზანს სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობის ამაღლება ანუ ეფექტიანი მენეჯმენტი წარმოადგენდა. საკითხის არსი მდგომარეობდა იმაში, თუ როგორ დახმარებოდა მეცნიერება მართვის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარების საქმეს.

ფრედერიკ ტეილორმა 1879 წ. დაამთავრა ტექნოლოგიური ინსტიტუტი და მუშაობა დაიწყო მეტალურგიულ კომპანიაში, სადაც განულო გზა ბრიგადირიდან ქარხნის მთავარ ინჟინერამდე. 35 წლის ასაკში ტეილორი უკვე მენეჯმენტის საკითხების ცნობილ კონსულტანტი იყო. მეტალურგიის დარგში სპეციალური გამოკვლევების გარდა, იგი დიდ ყურადღებას უთმობდა სამუშაოს შინაარსის ანალიზსა და მისი ძირითადი კომპონენტების განსაზღვრას. მას შესაძლებლად მიაჩნდა, მაღალეფექტიანად ორგანიზებული შრომის პირობებში, მომუშავეთა ხელფასის ზრდა სამუშაო ძალის შენახვაზე საერთო ხარჯების იმავდროული შემცირებით. ფ. ტეილორი მენეჯმენტის ლეგიტიმურობის პირობად, სამუშაოს მიმცემთა მოგების ზრდასთან ერთად, პერსონალის კეთილდღეობის ამაღლებას სახეავდა. ცხადია, ამგვარი მენეჯმენტი ინიციატივის წახალისებას უნდა დაყრდნობოდა. ამისათვის მენეჯერებს მეცნიერული მიდგომებით უნდა მოეხდინათ მომუშავეთა შერჩევა, სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება, რათა მაქსიმალურად გაეხსნათ მათი პოტენციალი და ამაღლებინათ შრომის მწარმოებლურობა. თავის ნაშრომებში: „სანარდლო სისტემა“ (1895 წ.), „საამქროს მენეჯმენტი“ (1903 წ.), „მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპები“ (1911 წ.) ფ. ტეილორი მარტივ მაგალითებზე დაყრდნობით აჩვენებდა არაეფექ-

ტიანი საქმიანობის დანაკარგებს. ამის აღმოფხვრის საშუალებად იგი თვლიდა არა უნიკალური აზროვნების მუშის ძიებას, არამედ სისტემურ მენეჯმენტს, რომლის საუკეთესო ვარიანტად, ადამიანთა საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში, კანონებზე, წესებსა და პრინციპებზე დამყარებული ნამდვილი მეცნიერება მიაჩნდა. ფრედერიკ ტეილორმა გამოკვლევებსა და ექსპერიმენტებზე დაყრდნობით ჩამოაყალიბა ამ მეცნიერების სოცადი პრინციპები:

- **შრომის დანაწილება** – ეხებოდა როგორც საამქროს დონეს, ასევე სამმართველო ეშელონებს. მენეჯერს ეკისრებოდა დაგეგმვის ფუნქცია, ხოლო მომუშავეებს – მისი განხორციელება. როგორც მუშას, ასევე მენეჯერს მხოლოდ განსაზღვრულ ფუნქციებზე უნდა ეგო პასუხი;

- **შრომის გაზომვა** – ფ. ტეილორი მოითხოვდა სამუშაო დროის შესწავლას ე.წ. „შრომის ერთეულებით“, რომლებიც შრომატევადობაში გამოხატულ შრომითი პროცესების დისკრეტულ ელემენტებს წარმოადგენდა;

- **ამოცანა-მიწერილობა** – შრომითი ფუნქციების დანაწილებისას საწარმოო დაეალებებს თან უნდა ხლებოდა შესრულების ოპტიმალური მეთოდების აღწერილობა. ეს ქმნიდა შრომითი პროცესის შეფასების განსაზღვრულ სტანდარტებს;

- **სტიმულირების პროგრამები** – მუშისთვის ნათელი უნდა ყოფილიყო, რომ შრომის ნებისმიერ ელემენტს ჰქონდა თავისი შეფასება, ხოლო ანაზღაურება დამოკიდებული იყო მწარმოებლურობაზე. მაღალი შრომის მწარმოებლურობის პირობებში გათვალისწინებული იყო პრემიული ანაზღაურება;

- **შრომა, როგორც ინდივიდუალური საქმიანობა** – არასასურველად იყო მიჩნეული მუშებზე ჯგუფების გავლენა;

- **მოტივაცია** – პირადი დაინტერესება მიჩნეული იყო ადამიანთა უმეტესობის მამოძრავებელ ძალად;

- **ინდივიდუალური შესაძლებლობების როლის დადგენა** – ხდებოდა მუშებისა და მენეჯერების როლის გამოიჯენა;

- **მენეჯერის როლის განსაზღვრა** – მენეჯერებს მოეთხოვებოდათ განსაზღვრული სიბრძნე და უნიკალური ცოდნა

მუშებთან ურთიერთობისას ავტორიტარულ მართვაში. იგი ითვალისწინებდა შრომის რეკლამენტირების ორგანიზაციული წესებისა და სტანდარტების მნიშვნელობის გაძლიერებას;

- პროფკავშირების როლის შეფასება – ფ. ტეილორის აზრით პროფკავშირები შრომითი ურთიერთობის აღნიშნული სისტემისთვის ზედმეტ რგოლს წარმოადგენდა, რადგან ახალი პრინციპების დანერგვა სკობდა აღმინისტრაციასა და მუშას შორის კონფლიქტის საფუძველს;

- სამმართველო აზროვნების განვითარების აუცილებლობა – მენეჯმენტისათვის მეცნიერული სტატუსის მისანიჭებლად ფ. ტეილორი საჭიროდ თვლიდა სამმართველო პრაქტიკის განზოგადებით კანონზომიერებათა გამოვლენასა და განსაზღვრული კანონების ჩამოყალიბებას.

მიუხედავად იმისა, რომ ფრედერიკ ტეილორმა შეიმუშავა ეფექტური მენეჯმენტის მეცნიერული პრინციპები, უშუალოდ ეფექტიანობის ზოგადი პრინციპები მისმა თანამედროვემ ჰარინგტონ მემსონმა ჩამოაყალიბა. 1908 წელს მან გამოსცა წიგნი „ეფექტიანობა, როგორც საწარმოო საქმიანობისა და ხელფასის საფუძველი“, რომელშიც კაცობრიობის პრობლემები დაბალეფექტიან შრომაზე იყო დაყვანილი. 1913 წელს კ. ემერსონმა გამოაქვეყნა ნაშრომი „ეფექტიანობის თორმეტი პრინციპი“. აღნიშნული პრინციპები, ავტორის აზრით, მეტად უბრალო და ადვილად გასაგებია:

1. გამოკვეთილი ორგანიზაციული მიზნებისა და ორიენტირების არსებობა – იგი უნდა გააჩნდეს ყველა ორგანიზაციას;

2. კეთილგონიერება: საღი აზროვნება და რეალობის შეგრძნება – ნათელი იდეალების განხორციელების წინაპირობაა;

3. საექსპერტო საბჭოს აუცილებლობა – მან განსაზღვრა საექსპერტო-ტექნიკური პერსონალის როლი ორგანიზაციის მართვაში;

4. დისციპლინა – საერთო შედეგების მისაღწევად აუცილებელია ორგანიზაციული თანამშრომლობა;

5. საქმის პატიოსნად კეთება – ხელმძღვანელს უნდა ჰქონდეს სამი მნიშვნელოვანი ადამიანური თვისება: ორგანიზაციის ყველა მუშაკის ინტერესთა ერთიანობის გაგება, შემოქმედებითი წარმოსახვის უნარი და სამართლიანობის შეგრძნება;

6. პირდაპირი, ადექვატური და მუდმივი აღრიცხვის წარმოება – მხოლოდ მონაცემთა ანალიზით შეუძლია იმსჯელოს მენეჯერმა, რამდენად ეფექტიანად სრულდება ნორმატივები;

7. დისპენჩერიზაცია – იგი მოიცავს დროისა და ხარჯების კალენდარულ დაგეგმვას;

8. სტანდარტები და გრაფიკები – საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროში აღიარებული წესებისა და მითითებების ერთობლიობა, გამოსატული არითმეტიკული ფორმულებით ან სხვა ნორმატიული სახით;

9. სტანდარტული პირობები – ჰ. ემერსონს იგი მიაჩნდა რაციონალური კონტროლის აუცილებელ პირობად;

10. სტანდარტული ოპერაციები – განიხილებოდა, როგორც მაღალი შედეგების წინაპირობა;

11. ნორმატიული და პრაქტიკული ინსტრუქციები – დებულებების ჩამოყალიბება ორგანიზაციის პერსონალის სწავლებისა და სამუშაოთა შესრულების სრულყოფისათვის;

12. ეფექტიანი შრომის დაჯილდოება – სამუშაო ადგილზე მუშის პასუხისმგებლობის ფარგლებში მწარმოებლურობის წახალისება.

ჰ. ემერსონი იცნობდა ფ. ტეილორისა და მისი ჯგუფის საქმიანობას, იზიარებდა მათ აზრებს, თუმცა არ ჰქონდა მათთან პირადი კონტაქტები. უშუალოდ ფ. ტეილორის გარემოციდან ეფექტიანობის საკითხებით დაკავებული იყო მორის კემპი, რომელმაც სამრეწველო წარმოებაში გამოყენებული ეფექტიანობის მართვის პრინციპები მიუსადაგა უმაღლესი სასწავლებლებისა და სახელმწიფო დაწესებულებების ყველა დონეს, ხოლო უოლეს კლარკმა ამერიკული მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპები პოლონეთში, ინგლისსა და საფრანგეთში მოგზაურობის პერიოდში ფართოდ გაავრცელა ევროპაში.

ფ. ტეილორის ყველაზე ერთგული მიმდევარი ჰენრი ბანტი იყო, რომელიც ტექნოლოგიური ინსტიტუტის დამთავრების შემდგომ მუშაობდა ფრედერიკ ტეილორთან კომპანიაში მთავარი ინჟინრის თანაშემწედ. პ. განტმა და ფ. ტეილორმა ახალგაზრდობის წლებშივე თანამშრომლობის შედეგად ექვსი ერთობლივი პატენტი მიიღეს, ხოლო შემდგომ თავის მასწავლებელთან ერთად იგი ეწეოდა აქტიურ საკონსულტაციო მუშაობას – გახსნა საკუთარი საკონსულტაციო კანტორა. მისი კვლევის სფეროს წარმოადგენდა პრემიული ანაზღაურების მეთოდის დაშუქება, მანვე შეადგინა საწარმოო დაგეგმვის გეგმა – გრაფიკები – ე.წ. „განტ-სქემები“, აგრეთვე წყლილი მიუძღვის ლიდერობის თეორიების ჩამოყალიბებაში. პ. განტის ნაშრომებში „შრომა, ხელფასი და შემოსავალი“ (1910 წ.), „სამრეწველო ხელმძღვანელობა“ (1916 წ.), „შრომის ორგანიზაცია“ (1919 წ.) ფართოდაა დეკლარირებული ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხები. თავის გამოკვლევებში იგი ფართოდ იყენებდა ლილიან გილბრეტის მიერ შემოთავაზებულ ანალიზისა და სინთეზის მეთოდს. პენრი განტი ფ. ტეილორის ყველა იდეას მხარს უჭერდა, მაგრამ მიაჩნდა, რომ მუშა მხოლოდ ზედმეტი საშუაოსთვის კი არა, კარგად შესრულებული გეგმური დავალებისთვისაც უნდა წახალისებულიყო.

ცოლ-ქმარი შრენკ ბილბრეტი და ლილიან ბილბრეტი უპირატესად იკვლევდნენ საწარმოო პროცესებში ფიზიკურ შრომას და ცდილობდნენ უმცირესი ძალისხმევით პროდუქციის გამოშვების ზრდის შესაძლებლობის განსაზღვრას. მათ გამოიგონეს მიკროქრონომეტრი და მას იყენებდნენ კინოკამერასთან ერთად, რათა ზუსტად განესაზღვრათ ცალკეული ოპერაციისას შესრულებული მოძრაობები და მათზე დახარჯული დრო. ამას ისინი აკეთებდნენ, რათა გამოეყლინათ არაპროდუქტიული მოძრაობები და მათი თავიდან აცილებით ამაღლებინათ შრომის ეფექტიანობა. ფრენკ გილბრეტი იზიარებდა ფ. ტეილორის იდეებს, ოღონდ მიაჩნდა, რომ ქრონომეტრაჟი მხოლოდ შრომითი პროცესების მოძრაობათა და ზუსტების შემდგომ უნდა გამოყენებულიყო.

მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლამ მნიშვნელოვანი ბიძგი მისცა მართვის მეცნიერების განვითარებას. ეს მოხდა მენეჯერთა საქმიანობის დღის წესრიგში ისეთი საკითხების დაყენებით, როგორცაა: მეცნიერული ანალიზის გამოყენება ორგანიზაციის ამოცანათა შესრულების ოპტიმალური მეთოდების დასადგენად; ამ ამოცანათა შესასრულებლად შესაფერისი მუშაკების შერჩევა და მათი სწავლების უზრუნველყოფა; ამოცანათა ეფექტიანი შესრულებისათვის მომუშავეთა საჭირო რესურსებით უზრუნველყოფა; შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებლად მატერიალური სტიმულირების სისტემის შემუშავება და დანერგვა; საკუთრივ სამუშაოსაგან მისი დაგეგმვისა და შესრულების წესის შერჩევის პროცესის გამოყოფა.

მეცნიერული მართვის შესახებ კონცეფციათა ავტორები ორგანიზაციების ეფექტური მენეჯმენტის პრობლემებს ძირითადად იკვლევდნენ მმართველობითი იერარქიის დაბალ რგოლებში და შემსრულებელთა დონეზე. ორგანიზაციის მართვის სრულყოფის პირველი მიდგომები სრულად მოგვცა მართვის ადმინისტრაციულმა სკოლამ. ეს არცაა გასაკვირი, რამეთუ მისი წარმომადგენლები მსხვილი კომპანიების ხელმძღვანელები იყვნენ: ანრი უაილინი ხელმძღვანელობდა ნახშირის მომპოვებელ მსხვილ ფრანგულ კომპანიას, ლინდალ ურპიკი ინგლისში მართვის საკითხებში ცნობილ კონსულტანტად ითვლებოდა, ჯეიმს მუნე მუშაობდა ალფრედ სლოუნთან „ჯენერალ მოტორს“-ში, ამიტომაც აღნიშნული ავტორების თვალთახედვის ობიექტს მთელი ორგანიზაცია წარმოადგენდა.

მართვის კლასიკური სკოლის წარმომადგენლები თითქმის არ განიხილავენ მართვის სოციალურ ასპექტებს. მათი ნაშრომები ძირითადად ეყრდნობოდა პირად დაკვირვებებს და არ ეფუძნებოდა მეცნიერულ მეთოდოლოგიას. კლასიკური სკოლის მიზანს წარმოადგენდა მართვის უნივერსალური პრინციპების ფორმულირება, რომელიც ეხებოდა ორგანიზაციის მართვის ორ ასპექტს: ერთის მხრივ, ეს იყო ორგანიზაციის მართვის რაციონალური სისტემის დამუშა-

ეება (ბიზნესის ძირითადი ფუნქციების განსაზღვრით ცდილობდნენ ორგანიზაციის შექმნაზე ნაწილებად დაყოფას); მეორეს მხრივ, ადმინისტრაციული სკოლის კლასიკური პრინციპები ეხებოდა ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმულირებას და მომუშავეთა მართვას.

მართვის ადმინისტრაციული სკოლის ფუძემდებლად ითვლება ფრანგი ადმინისტრატორი და მეწარმე ანრი ფაიოლი. 1918 წელს მან გამოაქვეყნა თავისი უმთავრესი ნაშრომი „საერთო და სამრეწველო მართვა“. თუ ფ. ტელიორის მეთოდები ევროპელი მმართველების მიერ ფართოდ ინერგებოდა წარმოებაში, ა. ფაიოლის თეორია თითქმის იგნორირებული იყო ამერიკელი ინდუსტრიული მენეჯმენტის წარმომადგენლების მიერ მანამ, სანამ 1949 წელს არ გამოიცა მისი წიგნის ინგლისური თარგმანი. ამ ნაშრომში ა. ფაიოლმა ჩამოაყალიბა მართვის შემდეგი პრინციპები:

- **შრომის დანაწილება** – ამ პრინციპის რეალიზაცია საშუალებას იძლევა სამმართველო პროცესის თითოეული მონაწილის ყურადღება და ძალისხმევა მიმართული იყოს რაც შეიძლება მცირე რაოდენობის ობიექტისადმი.

- **ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა** – ეს ორი მხარე ურთიერთდაკავშირებულია: არ არსებობს ძალაუფლება პასუხისმგებლობის გარეშე. ძალაუფლება ეს არის უფლება გასცე ბრძანებები და ძალა, რომელსაც ემორჩილებიან; იგი შეიძლება იყოს ოფიციალური (თანამდებობრივი) ან პირადული (ინდივიდის თვისებებიდან გამომდინარე). პასუხისმგებლობის შიში ხშირად კლავს ინიციატივას.

- **დისციპლინა** – იგი უპირველესად დამკვიდრებული წესებისა და ზემდგომებისადმი მორჩილებას გულისხმობს.

- **ერთმმართველობა** – მომუშავე მხოლოდ ერთი ზემდგომი პირისაგან უნდა ღებულობდეს ბრძანებას.

- **ხელმძღვანელობის ერთიანობა** – საერთო მიზნების მისაღწევად მოქმედებათა თითოეული ერთობლიობისათვის ერთიანი გეგმისა და ერთი ხელმძღვანელის არსებობა.

- **საერთო ინტერესებისადმი ინდივიდუალური ინტერესების დაქვემდებარება** – ინდივიდის, ადამიანთა ჯგუფის ან

ორგანიზაციის ქვედანაყოფის ინტერესები არ უნდა პრევალირებდეს ორგანიზაციის ინტერესებზე.

- **პერსონალის წახალისება** – ანაზღაურება უნდა ასახავდეს ორგანიზაციის მდგომარეობას და ახდენდეს მომუშავეთა შრომის მწარმოებლურობის სტიმულირებას.

- **ცენტრალიზაცია** – ყოველ ორგანიზაციაში უნდა არსებობდეს სამმართველო ცენტრი. ცენტრალიზაციის დონე დამოკიდებულია ორგანიზაციულ სიტუაციაზე და მათ შორის პროპორცია უნდა იძლეოდეს საუკეთესო შედეგებს.

- **სკალარული ჯაჭვი** – ეს არის დაქვემდებარებათა ჯაჭვი იერარქიის ზემდგომი ეშელონებიდან ყველაზე დაბალ რგოლებამდე და ძალაუფლების განხორციელების გამოკვეთილი ურთიერთმიმართებაა ხელმძღვანელებიდან დაქვემდებარებულებამდე.

- **წესრიგი** – ყველამ უნდა იცოდეს ორგანიზაციაში თავისი ადგილი.

- **სამართლიანობა** – ორგანიზაციის მეთაური (ხელმძღვანელობა) უნდა ცდილობდეს სკალარული ჯაჭვის ყველა დონეზე დაამკვიდროს სამართლიანობის ატმოსფერო.

- **პერსონალის სტაბილურობა** – კადრები უნდა იმყოფებოდეს სტაბილურ სიტუაციაში და პერსონალს თანამდებობაზე ყოფნისას უნდა მიეცეს პროფესიული დაოსტატების დრო.

- **ინიციატივიანობა** – ინტელექტუალური ადამიანისთვის მოქმედებათა გეგმის მოფიქრება და მის განსახორციელებლად ძალისხმევის მიმართვა კმაყოფილების საფუძველია, ამიტომ მენეჯერები მხარს უნდა უჭერდნენ დაქვემდებარებულთა მიერ წამოყენებულ საღ იდეებს.

- **კორპორაციული სული** – ორგანიზაციის წევრებს შორის პარმონიული ატმოსფეროს არსებობა.

ა. ფაიოლის ყურადღების ცენტრში იდგა მმართველობითი საქმიანობა. განსაზღვრული აზრით, მისი მიდგომა ტეილორის მსგავსი იყო: იგი ცდილობდა რაციონალური მოქმედების წესების დადგენას, მაგრამ თავისებურებას წარმოადგენდა ის, რომ იკვლევდა საქმიანობის განსაკუთრებულ სა-

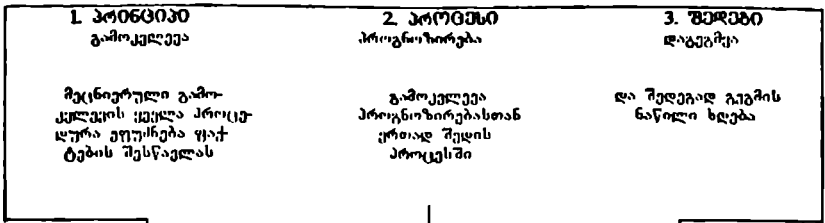
ხეს - მმართველობით საქმიანობას, რაც მანამდე არავის გაუკეთებია.

ა. ფაიოლი ორგანიზაციას განიხილავდა, როგორც ერთიან ორგანიზმს. მან განსაზღვრა ნებისმიერი საქმიანი ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელ მოქმედებათა ექვსი სახე: ტექნიკური საქმიანობა (წარმოება); კომერციული საქმიანობა (შესყიდვა და გაყვლა-გასაღება); საფინანსო საქმიანობა (კაპიტალის მოძიება და ოპტიმალური გამოყენება); უსაფრთხოების საქმიანობა (ქონების დაცვა ხანძრისაგან, მოპარვაგანიავეებისაგან, ექსტრემალური სიტუაციებისა და საზოგადოებრივი უწყესრიგობისაგან); სააღრიცხვო საქმიანობა (მონაცემთა აღრიცხვა-შეგროვება ფინანსური ანგარიშებიტათვის, სტატისტიკური ინფორმაციის წარდგენა, მათი ანალიზი); სამმართველო საქმიანობა (პროგნოზირების, დაგეგმვის, ორგანიზების, განკარგვის, კოორდინაციისა და კონტროლის განხორციელება).

ორგანიზაციის აღნიშნული კუთხით განხილვაში მნიშვნელოვანი იყო ის, რომ ანრი ფაიოლმა მართვა გამოყო საქმიანობის ცალკე სფეროდ და განსაზღვრა, რომ იგი მოიცავს ხუთი აუცილებელი ფუნქციის განხორციელებას: დაგეგმვა, ორგანიზაციის ფუნქცია, განკარგვა, კოორდინაცია და კონტროლი. მიუხედავად ორგანიზაციათა მმართველობითი საქმიანობის სახესხვაობისა, ა. ფაიოლის აზრით, ყველა მათგანი მოითხოვდა მართვის ამ ხუთი ფუნქციის აუცილებელ განხორციელებას. დაგეგმვაში იგი გულისხმობდა მომავლის შესწავლასა და ჩანაფიქრის რეალიზაციის მეთოდების შერჩევას. ა. ფაიოლი დაგეგმვას განიხილავდა უფრო ფართო ფუნქციის - წინასწარგანჭკერეტის (პროგნოზირების) შემადგენელ ნაწილად; თუმცა პროგნოზირების პროცესში მომავლის სისტემატურ მომზადებასაც ითვალისწინებდა. ამიტომ მის სქემაში დაგეგმვის შედეგი მეტია, ვიდრე ფორმალური გეგმა, ხოლო წინასწარგანჭკერეტის შედეგი ამ გეგმის განხორციელების მეთოდებსაც მოიცავს. ორგანიზაციის ფუნქცია განიხილებოდა, როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის პროექტირება: შრომითი და მატერიალური

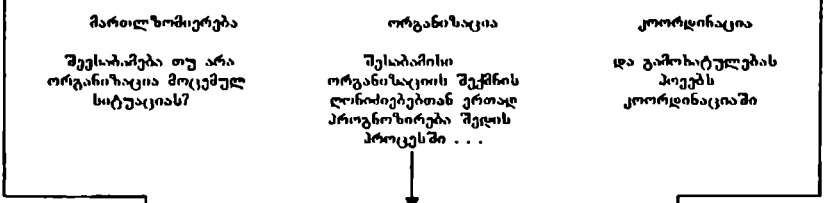
რესურსების ოპტიმალური თანაფარდობის განსაზღვრა და მათი შეერთების რაციონალური წესის ფორმირება. განკარგვის ფუნქცია მოიაზრებოდა, როგორც ორგანიზაციული მიზნის მისაღწევად პერსონალისა და ლიდერების მოქმედებათა სტიმულირებაზე დაფუძნებული რეგულირება. კორდინაციის ფუნქციის განხორციელებით კი ყოველგვარი საქმიანობა ექცევა ორგანიზაციული სტრუქტურის ფარგლებში. ამ პროცესში ორგანიზაციული სტრუქტურის ყოველ ელემენტს ენიჭება აუცილებელი სტატუსი და ხორციელდება მათ წინაშე მდგარი ამოცანების გადაჭრისათვის საჭირო საშუალებების მობილიზაცია. კონტროლი გულისხმობს გეგმით დასახული მიზნების განხორციელებისაკენ მიმართულ ქმედებებს.

ა. ფაიოლის შემდგომ მრავალი მკვლევარი სწავლობდა მმართველობითი საქმიანობის ფუნქციებსა და პრინციპებს, თუმცა მათ მიერ ჩამოყალიბებული ორგანიზაციის მართვის ფუნქციები, საბოლოო ჯამში, წარმოადგენდა მისი მოძღვრების განვითარებას, დამატებას ან კონკრეტიზაციას. ამ მხრივ განსაკუთრებით აღსანიშნავია ლინდალ შრმპისა და ლუთიერ ბულის მიერ 1937 წელს ერთობლივად გამოცემული ნაშრომი „მოხსენებები ადმინისტრაციის მეცნიერების საკითხებზე“. მათ გააღრმავეს ადმინისტრაციისა და ხელმძღვანელობის ორგანიზაციული პრინციპები. ა. ფაიოლის ნააზრევთა მნიშვნელოვანი ნაწილი სწორედ ურვიკის მეცადინეობებით გავრცელდა. მისი ლექციების კრებული - „ადმინისტრირების საფუძვლები“ (1944 წ.), მეცნიერული სინთეზისა და ინტეგრაციის საუცხოო ნიმუშია. იგი მენეჯმენტის კონცეფციების სისტემატიზაციისა და შედარების მეთოდად იყენებდა ე.წ. ლოგიკურ კვადრატებს (იხ. ნახ. 1.3.). ამ სქემაში მეცნიერული გამოკვლევა არის მთელი ადმინისტრაციული მართვის პროცესის საფუძველში მდებარე პრინციპი და თუ გამოკვლევა ჩატარებულია წესიერად, მაშინ თითოეული პრინციპისთვის შესაძლებელია ლოგიკური კვადრატის ფორმულირება. შესწავლის პრინციპი აადვილებს პრონოზირების პროცესს, რომელიც თავის გამოხატულებას პოულობს



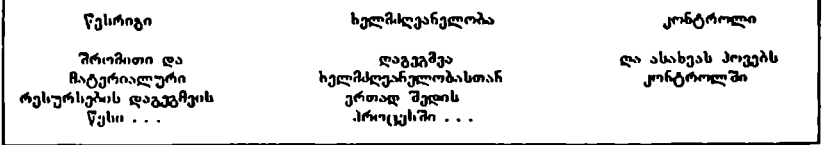
პ რ ო გ ნ ო ზ ი რ ე მ ბ ა

პროგნოზირება უნდა შეესაბამებოდეს რეალურ სიტუაციას ანუ ორგანიზაციის საერთო მისიებსა და პოლიტიკას. ამიტომ პროგნოზირების ძირითადი პრინციპია - ჩართულნიშობება



დაგეგმვა

დაგეგმვის მიზანია საერთო ამოცანისა და პრინციპული პოლიტიკის შესატყვისი სისტემატური მოქმედებებისთვის პირობების უზრუნველყოფა



ნახ. 13. ლოგიკური კვადრატი და ადმინისტრირების პრინციპები

საბოლოო შედეგში. პროგნოზირება ეფუძნება შესატყვისობის პრინციპს და ორგანიზაციული პროცესის შემადგენელი ნაწილია. მის შედეგად განიხილება კოორდინაცია. დაგეგმვა

ემყარება წესრიგის პრინციპს, ხელმძღვანელობასთან ერთად შედის პროცესში და სრულდება კონტროლი.

მენეჯმენტის დარგში ა. ფაიოლისა და სხვა ავტორების კონცეფციების სინთეზის მეთოდი პირველად სრულყოფილად გამოიყენეს ჯ. მუნიმ და ა. რეილიმ. მათი ერთობლივი ნაშრომები: „სამრეწველო პროგრესი“ (1931 წ.) და „ორგანიზაციის პრინციპები“ (1932 წ.) აგრძელებს წინამორბედთა მიერ დაწყებულ ორგანიზაციის მართვის პრინციპებისა და მეთოდების სისტემატიზაციას. მათ მიაჩნდათ, რომ მენეჯმენტის თითოეული პრინციპი შეიძლება განხილული იყოს, როგორც პროცესი და როგორც შედეგი, რისთვისაც საჭიროა მათი იდენტიფიკაცია. ისინი აღიარებდნენ ა. ფაიოლის მიერ წამოყალიბებული პრინციპების უნივერსალურობას და ყურადღებას ამახვილებდნენ შრომის დანაწილებაზე (ფუნქციონათა განაწილებაზე), ორგანიზაციის განყოფილებებად დაყოფაზე და მათ ორგანიზებაზე, მმართველობით ნორმებზე (მათ სიდიდეზე) და სხვ. ჯ. მუნისა და ა. რეილის პუბლიკაციის მნიშვნელოვანი ნაწილი ეთმობა კოორდინაციის პრინციპებს. მიუხედავად იმისა, რომ მათ ერთობლივ ნაშრომებში უმეტესწილად ა. რეილის გამოკვლევათა შედეგებია განზოგადებული, წიგნებში არსებული იდეების მამოძრავებელ ძალად ჯ. მუნის მიიჩნევენ, რადგან „ჯენერალ მოტორს“-ის ვიცე-პრეზიდენტად მუშაობამ მას თვალნათლივ დაანახა სამმართველო პრაქტიკაში ორგანიზაციის პრინციპების გამოყენების რეალური შედეგები.

ორგანიზაციის პროცესის ამოსავალ პრინციპად ჯ. მუნისა და ა. რეილის საერთო მიზნის მიმართ პარტნიორთა (თანამშრომელთა) კოორდინაცია მიაჩნდათ. მათი აზრით, ორგანიზაციის მიზნების ფორმირება მიეკუთვნება დოქტრინის კონცეფციის კომპეტენციას და გულისხმობს ორგანიზაციისათვის დოქტრინის (მიზნის) აუცილებლობისა და ლეგიტიმურობის აღიარებას.

მართვის კლასიკური (ადმინისტრაციული) სკოლის განვითარებაში მნიშვნელოვანი ღვაწლი მიუძღვის გერმანელი იურისტსა და სოციოლოგს მაქს ვებერს, რომელმაც ნაშ-

რომში „ეკონომიკა და საზოგადოება“ დაამუშავა ორგანიზაციის აგების (მართვის სისტემის დაპროექტების) ბიუროკრატიული თეორია, რომელიც ინგლისურ ენაზე თარგმნა და გამოსცა ამერიკელმა სოციოლოგმა ტ. პარსონსმა („სოციალური და ეკონომიკური ორგანიზაციის თეორია“, 1947 წ.). თუკი ფ. ტეილორი ცდილობდა გადაეტრა საკითხი – რა იყო საჭირო, რომ მუშას მანქანასავე ემუშავა, მ. ვებერი ეძებდა პასუხს კითხვაზე – რა უნდა გაკეთებულიყო, რათა მთლიანად ორგანიზაციას ემუშავა მანქანასავე. ფორდის მიერ ტეილორის სისტემიდან აღებული სტანდარტებისა და ტექნოლოგიური რუკების წარმოებაში გამოყენებამ, ჩამოაყალიბა ისეთი სისტემა, რომელიც მუშას აიძულებდა ემუშავა ტექნიკის მოთხოვნების შესაბამისად – მან შრომის მაღალი მწარმოებლურობის პრობლემა გადაწყვიტა იძულებითი რიტმით მომუშავე კონვეიერული სისტემის დანერგვით. მ. ვებერი კი, თავის მიერ დასმული ამოცანის გადასატრელად, აუცილებლად თელიდა ყოველგვარი სიტუაციისთვის ქცევის წესებისა და პროცედურების დამუშავებას, სადაც განსაზღვრული იქნებოდა თითოეული მუშაკის უფლება-მოვალეობები. მ. ვებერის ორგანიზაციულ კონცეფციაში არ რჩებოდა პიროვნების ადგილი. პროცედურები და წესები განსაზღვრავდა საქმიანობის ძირითად სახეებს, ხელმძღვანელების მოქმედებას, მიღებულ გადაწყვეტილებებსა და მუშაკთა კარიერას.

მაქს ვებერის აზრით, ორგანიზაციის ბიუროკრატიულ სისტემას უნდა უზრუნველყო სიზუსტე, სისწრაფე, წესრიგი, განსაზღვრულობა, უწყვეტობა და შედეგთა წინასწარგანჭვრეტა. ორგანიზაციული სისტემის აგების ძირითად ელემენტებად მას მიაჩნდა:

- შრომის დანაწილება ფუნქციონალური სპეციალიზაციის ბაზაზე, კომპეტენციის სფეროთა შექმნა და მომუშავეთა შორის თანამდებობის დანაწილება;
- ხელისუფლების დანაწილების კარგად განსაზღვრული იერარქიული სისტემა;
- მომუშავეთა უფლება-მოვალეობების განმსაზღვრელი წე-

სებისა და ნორმების სისტემა;

- პიროვნებათა შორის ურთიერთობებში პირადი საწყისების გამორიცხვა ფორმალურით;

- კონკრეტულ სიტუაციაში ქცევის წესებისა და პროცედურების სისტემა;

- ორგანიზაციის კომპლექტაცია ორგანიზაციული მოთხოვნისა და მუშათა ტექნიკური კვალიფიკაციის საფუძველზე;

- კვალიფიკაციურ მუშათა დაწინაურების სისტემა – ორგანიზაციული კარიერის განსაზღვრა კომპეტენტურობითა და ნამსახურები წლებით;

- სიცოცხლის ბოლომდე დაქირავების სტრატეგია;

- ადმინისტრაციული საქმიანობისთვის დაწვრილებითი წერილობითი ინსტრუქციების შედგენა და დანერგვა.

ამრიგად, მართვის კლასიკურმა სკოლამ განავითარა მენეჯმენტის პრინციპები, განსაზღვრა ორგანიზაციის მართვის ფუნქციები და ჩამოაყალიბა ორგანიზაციის მართვისადმი სისტემური მიდგომა.

§ 13. ადამიანური ურთიერთობებისა და მართვის ბიჰევიორისტული სკოლა

ადამიანური ფაქტორის შეუფასებლობამ და ადამიანის ქცევის მოტივებზე გამარტივებულმა წარმოდგენამ, რაც დამახასიათებელი იყო მეცნიერული მართვისა და კლასიკური სკოლებისათვის, ფსიქოლოგიური მეცნიერებების განვითარების კვალობაზე, განაპირობა ადამიანთა ურთიერთობის შესასწავლად მიმართული მოძრაობის წარმოშობა. ეინაიდან ეს წარმოადგენდა კლასიკური სკოლის არასრულყოფილებაზე რეაქციას, ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლას ხშირად ნეოკლასიკურ სკოლადაც მოიხსენებენ.

ამ ახალი მოძრაობის ლიდერად მოგვევლინა გამოჩენილი სოციოლოგი და ფსიქოლოგი ელტონ მერი და მისი მოწაფე შრიც როტლისბერგი. ე. მერიო ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაშრომებია „ინდუსტრიული საზოგადოების ადამიანური პრობლემები“ (1933 წ.) და „ინდუსტრიული საზოგადოების სოციალური პრობლემები“ (1945 წ.). ელტონ მერიო დაინტერესებული იყო სამრეწველო წარმოების მრავალი პრობლემით. მათ შორის იკვლევდა ორგანიზაციაში ადამიანთა მოტივაციას, შრომის მონოტონურობისა და გადაღლის მიზეზებს. ფილადელფიასთან ახლოს საფეიქრო ფაბრიკის საამქროში დამრთველთა შრომის ანალიზით მან დაასკვნა, რომ მუშების შრომა შეესაბამებოდა მონოტონური მოდელის კრიტერიუმებს: ნახევრად ავტომატური პროცესი აღიზიანებდა მომუშავეებს, საამქრო ვერ ასრულებდა საწარმოო დავალებათა ნორმებს და მუშები მომავლისადმი პესიმისტურად იყვნენ განწყობილი, რის გამოც მაღალი იყო მათი დენადობის დონე. ე. მერიო წინადადებით სამუშაო რეჟიმში შემოღებული იქნა შესვენებები და გამომუშავეების მიხედვით ანაზღაურება, რის შედეგადაც კადრების დენადობა 5-6%-მდე დავიდა. აღნიშნული საამქრო კი ფაბრიკაში სამაგალითო გახდა. ამ გამოკვლევის განზოგადებით ე. მერიომ ჩამოაყალიბა ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიის ერთ-ერთი ფუძემდებლური პრინციპი – ინდივიდუალურ თავისებურებათა პრინ-

ციპი: ყველა ინდივიდი განსხვავდება ერთმანეთისაგან. ის, რაც ერთისთვის მასტიმულირებელია, მეორესთვის საწინააღმდეგო შედეგებს იძლევა. ეფექტური ორგანიზაცია და გამოცდილი მენეჯერი უნდა აღიარებდეს თითოეული ადამიანის უნიკალობას და განიხილავდეს სამრეწველო ორგანიზაციას, როგორც განსაზღვრულ სოციალურ სისტემას.

ე. მეიოს მიხედვით, ნებისმიერი შრომითი კოლექტივი ხასიათდება ერთიანი (ინტეგრირებული) სოციალური სტრუქტურით. ადამიანების მოტივაციის საფუძველია სოციალური მოთხოვნები და ისინი სხვა ადამიანებთან ურთიერთობაში აღიქვამენ თავიანთ ინდივიდუალობას. იმის გამო, რომ სამრეწველო რეკოლუციისა და შრომის პროცესის რაციონალიზაციის შედეგად მუშისათვის საშუალომ დაკარგა მომხიბვლელობა, ადამიანი კმაყოფილებას სოციალურ ურთიერთობებში განიცდის. ადამიანები უფრო ეხმიანებიან თანამშრომელთა მხრივ სოციალურ ზემოქმედებას, ვიდრე ხელმძღვანელთა კონტროლს. ხელმძღვანელთა განკარგულებები მხოლოდ მაშინაა ქმედუნარიანი, თუ ისინი დაქვემდებარებულ ადამიანთა სოციალურ საჭიროებებსაც აკმაყოფილებს. აღნიშნულმა იდეებმა შემდგომი გაღრმავება და განვითარება პოვა ფრიც როტლისბერგერთან ერთად წარმოებული ექსპერიმენტის განზოგადოებით. მათ ერთობლივ სამეცნიერო მოღვაწეობაზე უდიდესი გავლენა იქონია ილინოისის შტატის ქალაქ ჩინეროში კომპანია „ვესტერნ ელექტრიკის“ ხოტორნის ქარხანაში ჩატარებულმა ექსპერიმენტულმა გამოკვლევებმა, რომელიც დაიწყო 1924 წელს და 12 წლის განმავლობაში მიმდინარეობდა. ამ ექსპერიმენტის ძირითადი შედეგების შესახებ დეტალურადაა მოთხრობილი ფ. როტლისბერგერისა და კომპანია „ვესტერნ ელექტრიკის“ ერთ-ერთი ხელმძღვანელის უ. დიკსონის ერთობლივ ნაშრომში „მენეჯმენტი და მუშა“ (1939წ.), ხოლო ფ. როტლისბერგერის პუბლიკაციაში „მენეჯმენტი და მორალი“ (1941 წ.), ასახულია ხოტორნის ექსპერიმენტის დროს მის მიერ ადამიანური ბუნების კვლევისას მიღწეული შედეგები, რაც კიდევ უფრო განავითარა წიგნში „ადამიანი ორგანიზაციულ სისტემაში“ (1968 წ.).

ხოტორნის ექსპერიმენტში შრომის მწარმოებლურობის ზრდისადმი სოციოუსსიქოლოგიურ მიდგომას იცაყდა მმ(ი)ც და განიხილავდა მის სოციალურ და პოლიტიკურ ასპექტებს წიგნში „ინდუსტრიული საზოგადოების პოლიტიკური პრობლემები“ (1947 წ.).

ხოტორნის ექსპერიმენტის თავდაპირველ ჩანაფიქრს მუშაობის ფიზიკურ პირობებსა და შრომის მწარმოებლურობას შორის დამოკიდებულების განსაზღვრა წარმოადგენდა. იგი იმ პერიოდში დომინირებული მეცნიერული მართვის თეორიის ლოგიკური გაგრძელება იყო. შემთხვევითობის წყალობით მკვლევარებმა გახსნეს უფრო მნიშვნელოვანი ურთიერთობები, რამაც, შეიძლება ითქვას, განაპირობა კიდევ მართვის მეცნიერებაში ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიის აღმოცენება. საწყისი ამოცანა, რომელიც შემდგომ 4 ეტაპიან ექსპერიმენტად იქცა, წარმოადგენდა შრომის მწარმოებლურობაზე განათების ინტენსიურობის გაყვანის განსაზღვრა. მუშები დაყოფილი იყვნენ საკონტროლო და ექსპერიმენტულ ჯგუფებად. მკვლევართა გასაკვირად, როდესაც მათ გაზარდეს განათების დონე ექსპერიმენტული ჯგუფებისათვის, შრომის მწარმოებლურობა ორივე ჯგუფში გაიზარდა. ასევე თანაბარი გავლენა აღინიშნა განათების დონის შემცირების დროს. ამის საფუძველზე გააკეთეს დასკვნა, რომ განათებულობა მცირე გავლენას ახდენდა შრომის მწარმოებლურობაზე. აქვე აღნიშნეს იმ ფაქტორთა არსებობა, რომლითაც ხელი შეუშალეს ექსპერიმენტს და მათი მხრიდან კონტროლს არ ემორჩილებოდა.

ექსპერიმენტის მეორე ეტაპზე ჯგუფში ჩაერთო ე. მეიო, რომელიც უკვე აღიარებული მეცნიერი იყო. ტარდებოდა ლაბორატორიული ექსპერიმენტი რელეს ამწყობებთან: მცირე ჯგუფი (6 მოხალისე) იზოლირებული იქნა დანარჩენი პერსონალისაგან და შესრულებული სამუშაოსათვის მომატებულ ანაზღაურებას იღებდნენ. მათ მიეცათ ურთიერთობის მეტი თავისუფლება, ვიდრე ეს მიღებული იყო ქარხანაში, რის შედეგადაც მათ შორის ჩამოყალიბდა მჭიდრო კავშირ-ურთიერთობები. თავდაპირველი შედეგები ემთხვეოდა საწყის პი-

პოტენსიას - სამუშაო რეჟიმში დამატებითი შესვენებების შემოღებით გაიზარდა შრომის მწარმოებლურობა, ხოლო სამუშაო დღისა და კვირის ხანგრძლივობათა შემცირებით მისი დონე კიდევ უფრო ამაღლდა. მაგრამ, როდესაც მეცნიერებმა მუშაობის ძველი რეჟიმი აღადგინეს, შრომის მწარმოებლურობა მიღწეულ მაღალ დონეზე შენარჩუნდა, რაც იმდროინდელი შეხედულებებით არაკანონზომიერი იყო. ამის საფუძველზე მკვლევარები მივიდნენ დასკვნამდე, რომ ადამიანური ფაქტორის რომელიღაც ელემენტი უფრო მეტ გავლენას ახდენს შრომის მწარმოებლურობაზე, ვიდრე შრომის ტექნიკური პირობები.

ექსპერიმენტის მესამე ეტაპი თავდაპირველად ჩაფიქრებული იყო, როგორც ადამიანთა უშუალო ხელმძღვანელობის სრულყოფის მარტივი გეგმა, რათა გაუმჯობესებულიყო სამუშაოსადმი მომუშავეთა მიდგომა. შედეგად პროექტი გადაიზარდა უდიდეს პროგრამაში და მოიცავდა 20 ათას თანამშრომელთან საუბრებს. დაგროვილი გიგანტური ინფორმაციის გაანალიზების საფუძველზე, მკვლევარებმა გამოავლინეს, რომ შრომის მწარმოებლურობა და თითოეული მუშაკის სტატუსი ორგანიზაციაში დამოკიდებული იყო როგორც თვით მომუშავეზე, ასევე შრომით კოლექტივზე.

ექსპერიმენტის მეოთხე ეტაპი ჩატარებულ იქნა მომუშავეის შრომის მწარმოებლურობაზე კოლექტივის გავლენის გამოსარკვევად და იგი მიმდინარეობდა საბანკო სიგნალიზაციის სისტემის გამომშვებ უბანზე. მას უნდა განესაზღვრა ჯგუფური შრომის მწარმოებლურობაზე აკებული მატერიალური სტიმულირების პროგრამის ეფექტიანობის ხარისხი და მომუშავეებზე ზემოქმედების დონე. მიიჩნეოდნენ, რომ შრომის ანაზღაურების ამ პირობებში იმოქმედებდნენ ნელი ტემპით მომუშავეებზე და უბიძგებდნენ მათ მწარმოებლურობის ამაღლებისაკენ. ფაქტიურად კი, ხშირად პირიქით, წამყვან მუშაკებში შეინიშნებოდა მუშაობის ტემპის შენელება, რათა არ დაერღვიათ ჯგუფის მიერ მიღებული რიტმი. თუმცა ჯგუფში შეთანხმებულ რიტმზე სწორებას ჩამორჩენილებიც ცდილობდნენ.

აღნიშნულ ექსპერიმენტში მონაწილე მეცნიერები მივიდნენ დასკვნამდე, რომ მაღალი მწარმოებლობა ადამიანთა შორის ურთიერთობისა და მათი კოლექტიური მოქმედების შედეგია: ადამიანთა ქცევა სამსახურში და მათი მუშაობის შედეგები განპირობებულია სოციალური პირობებით – კოლექტთან და მენეჯერებთან ჩამოყალიბებული ფორმალური და არაფორმალური ურთიერთობებით. ამ თეალსაზრისით, ხოტორნის ექსპერიმენტმა დაამტკიცა, რომ თუ ორგანიზაცია მუშაობს ეფექტიანად, მაშინ განსაზღვრულ სოციალურ პირობებში ჩაყენებულ ადამიანთა შრომის მწარმოებლურობაზე გადამწყვეტ გაელენას ახდენს სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორები, რადგან ეკონომიკურ მოთხოვნილებებთან ერთად, მათ აქვთ სოციალური მოთხოვნილებებიც. მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, თუ რა ფორმით აკონტროლებენ მათ ხელშეწყობები. ტეილორისგან განსხვავებით, ე. მეიო მუშას არ მიიჩნევდა ბუნებით ზარმაც არსებად, პირიქით, მნიშვნელოვნად თვლიდა მათი საჭიროებების, მოთხოვნილებების, მიზნებისა და მოტივების კვლევას. მისი აზრით, მენეჯერები უნდა ენდობოდნენ მუშებს და კოლექტივში ჯანსაღ სოციალურ ურთიერთობებს ამკვიდრებდნენ. კიდევ ერთი, ე.წ. „ხოტორნის ეფექტი“ – ექსპერიმენტის ჩატარებისას საკითხთა განსაზღვრულ წრეზე ყურადღების გამახვილებით იქმნება პირობები, როდესაც სიახლისადმი ინტერესი იწვევს ფაქტების დინამიკისა და შედეგთა შენიღბვას. ექსპერიმენტის მიმდინარეობისას მონაწილეები და მათი მაკონტროლებლები, გრძნობდნენ რა განსაკუთრებულ პირობებს, უფრო გულისყურით ასრულებდნენ თავიანთ მოვალეობებს და მიღებული ეფექტი არ იყო მხოლოდ ექსპერიმენტის პირდაპირი შედეგი – მიზნობრივი კვლევისას აუცილებელია აღნიშნულის გათვალისწინება.

ორგანიზაციის მართვისადმი მსგავსი შეხედულებებით გამოირჩეოდა მენეჯმენტის ცნობილი თეორეტიკოსი მერი პარკერ ფოლბტი. თავის გამოკვლევებში იგი ეხებოდა მრავალ თემას: ძალაუფლებას, ორგანიზაციული სტრუქტურების ფუნქციონალურ დაპროექტებას, ორგანიზაციული კონფლიქტე-

ბის გადაჭრასა და მენეჯმენტის სოციოფსიქოლოგიურ ასპექტებს. განსაკუთრებით აღსანიშნავია მისი ნაშრომები: „შე მოქმედებითი მენეჯმენტი“ (1924 წ.) და „თავისუფლება და კოორდინაცია“ (1931 წ.). იგი მიიჩნევდა, რომ ეფექტური მართვისათვის მენეჯერს უარი უნდა ეთქვა მუშებთან ფორმალურ (ძალაუფლებაზე დამყარებულ) ურთიერთობაზე და ყოფილიყო მუშების მიერ აღიარებული ლიდერი. მენეჯმენტი მას მიაჩნდა სხვათა მოქმედებით შედეგების მიღწევის ხელშეწყობად და ამის საფუძვლად თვლიდა მენეჯერებსა და მუშებს შორის მოქნილ და პარმონიულ ურთიერთობას. მ. ფოლეტს მიაჩნდა, რომ მენეჯერი უნდა ყოფილიყო შემოქმედი და არა უშუალოდ მასზე გაპიროვნებული მართვის ფუნქციის შემსრულებელი.

ამრიგად, მენეჯმენტის ადამიანური ურთიერთობების სკოლის მიერ შემუშავებული კონცეფცია ვერდნობოდა სამ ძირითად მომენტს:

1. ადამიანი, უპირველეს ყოვლისა, სოციალური არსებაა, რომელიც არა მარტო საქმიანობს, არამედ ცხოვრობს ორგანიზაციაში. მას საკუთარი, სხვებისაგან გამორჩეული თვისებები აქვს;

2. გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა არა ინდივიდუალური, არამედ ჯგუფური ინტერესები, რომლებიც ჯგუფის არაფორმალური სტრუქტურის მეშვეობით რეალიზდება. ფორმალური სტრუქტურა ურთიერთობათა სიმკაცრისა და იერარქიულობის გამო ადამიანების მიერ არასასიამოვნოდ აღიქმება და მხოლოდ განსაკუთრებულ შემთხვევაში აღწევს ეფექტურობას;

3. ადამიანური ურთიერთობების ჩამოყალიბება ორგანიზაციაში მთლიანად დამოკიდებულია მენეჯერებზე, მმართველობისადმი სწორი მიდგომის უნარზე.

მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ფსიქოლოგიური და სოციოლოგიური მეცნიერებების განვითარებამ შესაძლებელი გახადა სამუშაო ადგილზე ადამიანთა ქცევის მეცნიერული გამოკვლევა. ამით დასაბამი მიეცა მართვის ე.წ. ბჰვეიორისტული (ინგ. Behaviour, Behavior - ქცევა) სკოლის ჩამოყა-

ლიბებას, რომლის უმნიშვნელოვანესი წარმომადგენლები იყვნენ: აბრაჰამ მასლოუ, ზრედიერიკ ჰერცბერგი, ნისტორ ბარნარდი, რენსის ლაიპერტი, ლუბლას მაპერმბორი, უილიამ ოუნი და სხვ. ისინი სწავლობდნენ სოციალური ურთიერთობების, მოტივაციის, ძალაუფლებისა და ავტორიტეტის, ორგანიზაციული სტრუქტურის, ლიდერობის, ფორმალური და არაფორმალური კავშირების, სამუშაოთა შინაარსისა და შრომითი საქმიანობების ხარისხის სხვადასხვა ასპექტებს. ამ ავტორთა გამოკვლევების ძირითადი შედეგები ასახულია წიგნის მომდევნო თავებში შესაბამისი თემების განხილვისას, აქ კი შევეცდებით წარმოვადგინოთ მათი როლი და ადგილი აღნიშნული მეცნიერული მიმართულების განვითარებაში.

აბრაჰამ მასლოუს მრავალი პუბლიკაციიდან ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარულია წიგნი „მოტივაცია და პიროვნება“ (1954 წ.). აბრაჰამ მასლოუ მოტივაციას განსაზღვრავდა, როგორც ადამიანის ზღვრული მიზნების შესწავლას და ადამიანური ბუნების კვლევისას აკეთებდა სამ დაშვებას: 1. ადამიანები ცოცხალი არსებებია, რომელთა მუდმივად მზარდი მოთხოვნილებების სრულად დაკმაყოფილება შეუძლებელია; 2. ნაწილობრივ ან მთლიანად დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებები მოქმედებისაკენ ადამიანთა წაქეზებას განაპირობებს; 3. არსებობს მოთხოვნილებათა იერარქია, რომელშიაც დაბალი დონის მოთხოვნილებები მდებარეობს დაბალ საფეხურებზე, ხოლო მაღალი დონისა – ყველაზე ზემოთ (ე.წ. „მასლოუს მოთხოვნილებათა პირამიდა“). ამიტომ, მისი აზრით, ადამიანებს ახასიათებთ მოთხოვნილებათა იერარქიულად განლაგებული რთული სტრუქტურა და მათი მართვა უნდა ეყრდნობოდეს მომუშავეთა მოთხოვნილებების გამოვლენასა და მოტივირების შესაბამისი მეთოდების გამოყენებას.

მოტივაციისადმი თავისებური მიდგომით გამოირჩეოდა ზრედიერიკ ჰერცბერგი, რომელმაც დამოუკიდებლად და თანაავტორებთან ერთად გამოცემულ წიგნებში, „შრომისადმი და მოკიდებულება“ (1957 წ.), „შრომის მოტივაცია“ (1959 წ.), „შრომა და ადამიანის ბუნება“ (1966 წ.), მომუშავეზე მოქმედი ფაქტორ-

რები დაყო ჰიგიენურ (შრომის ჯანსაღი პირობები) და საკუთრივ მოტივაციის (მოთხოვნილებათა დამაკმაყოფილებელ) ფაქტორებად. შესრულებული სამუშაოთი ადამიანთა კმაყოფილება-უკმაყოფილების პროცესზე ზემოქმედების მიხედვით, ჰიგიენურ ფაქტორებს იგი განიხილავდა, როგორც გარე ფაქტორებს, ხოლო სამუშაოს შინაარსთან დაკავშირებულ ფაქტორებს მიიჩნევდა მოტივაციის შინაგან ფაქტორებად. იგი მენეჯერებს თავაზობდა შრომითი პროცესის გამრავალფეროვნებით მომუშავეთა მოტივაციის პრობლემების გადაჭრას.

ორგანიზაციის მართვაში სტრუქტურული და პიროვნული ელემენტები ერთმანეთთან პირველად დააკავშირა ჩ. მსტარ ბარნარდმა. ამასთან, ამ კონსტრუქციაში იგი განიხილავდა არა თვით პიროვნებას, არამედ მის ქცევას და ორგანიზაციას ახასიათებდა, როგორც ღია სისტემას, რომელშიაც ადამიანთა საქმიანობის კოოპერაცია ემყარება სტიმულისა და წვლილის თანაფარდობის კონცეფციას. თავის ერთადერთ ნაშრომში „ადმინისტრატორის ფუნქციები“ (1938 წ.) ჩ. ბარნარდმა წარმოადგინა კოოპერაციული სისტემის თეორიული მოდელი, რომლის კონსტრუირების საფუძველსაც წარმოადგენდა ინდივიდი თავისი ქცევით. მისი აზრით, ინდივიდები გამოირჩევიან უნიკალურობითა და დამოუკიდებლობით, მაშინ, როდესაც ორგანიზაციები კოოპერაციული ხასიათისაა და ადამიანებმა თვითონ უნდა გადაწყვიტონ კოოპერაციულ სისტემასთან თავისი დამოკიდებულება. ადამიანები თანამშრომლობენ საერთო მიზნების ეფექტური რეალიზაციისთვის, ამიტომაც შესასწავლია სისტემის ფორმალური და არაფორმალური კავშირები. ჩ. ბარნარდის მიერ შემუშავებული ძალაუფლების სქემა ემყარება თანამდებობრივი მდგომარეობის ან ლიდერობის ავტორიტეტს, რისთვისაც ქვემდგომები მმართველებს ანიჭებენ უფლებას წარმართონ მათი საქმიანობა. ამ პროცესზე გაელენას ახდენს გადაწყვეტილების მიღების წესი, ინფორმაციის კომუნიკაციური სისტემა, ორგანიზაციის სტრუქტურა, მმართველი პერსონალის კომპეტენცია, მომუშავეთა მიერ ორგანიზაციაში საკუთარი ადგილისა და რო-

ლის აღქმა, მათი მენტალური და ფიზიკური მახასიათებლები ანუ, ზოგადად, ორგანიზაციის მართვის სტილი.

ლიდერობისა და მართვის სტილის პრობლემაზე ყურადღებას ამახვილებს მრავალი მკვლევარი. მეცნიერული მართვისა და ბაჰევიორისტული კონცეფციის ურთიერთდაპირისპირების თეორიული განხილვა აისახა ღუბლაძის მაკბრემონის ნაშრომში „მეწარმეობის ადამიანური მხარე“ (1960 წ.), სადაც ნამოყალიბებულია მენეჯმენტის ყველაზე ცნობილი დიხოტომია: თეორია „X“ და თეორია „Y“. თეორია „X“-ში დ. მაკგრეგორი აერთიანებდა მართვასა და კონტროლზე ტრადიციულ შეხედულებებს, რომლის მიხედვით: ყოველი ნორმალური ადამიანი გაურბის შრომას, რადგან შინაგანად არ უყვარს იგი; რადგან ადამიანთა უმრავლესობა არაკეთილგანწყობილია შრომისადმი, მხოლოდ დაძალების, ბრძანებების, დაშინებისა და კონტროლის გზით შეიძლება განხორციელდეს ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად მათი ძალისხმევის მობილიზაცია; საშუალო ადამიანი მიიჩნევს, რომ უმჯობესია მას მართავენ - იგი ცდილობს, გაექცეს პასუხისმგებლობას და შედარებით ნაკლებად პატივმოყვარეა, მათი ამბიციები მინიმალურია და ურჩევნიათ წყნარი ცხოვრება. ნაცვლად ზემოაღნიშნულისა, თეორია „Y“ ემყარება ინდივიდუალური და ჯგუფური ინტერესების ინტეგრაციას და მისი მიმდევარი ყოველი ლიდერი ითვალისწინებს შემდეგ წინამძღვრებს: ფიზიკურ და სულიერ ძალთა ხარჯვა მუშაობისას ისეთივე ბუნებრივია, როგორც დასვენების პროცესი; ადამიანები დასახული მიზნის მისაღწევად ფლობენ თვითმართველობისა და თვითკონტროლის უნარს, აქვთ პასუხისმგებლობისა და ორგანიზაციისადმი მოვალეობის გრძნობები; ორგანიზაციული მიზნებისადმი პასუხისმგებლობა და მოვალეობა დამოკიდებულია შრომის შედეგების ანაზღაურებაზე - ყველაზე დიდი ჯილდო ადამიანისათვის თვითგამოხატვის მოთხოვნების დაკმაყოფილებაა; ადამიანი არა მარტო მზადაა აიღოს პასუხისმგებლობა, არამედ ცდილობს როგორმე მიიღოს იგი და მათი უმრავლესობა განწყობილია ორგანიზაციული პრობლემების გადაწყვეტისას გამოამყვან-

ნოს შემოქმედებითი მიდგომა, გამოიყენოს ცოდნა, გამოცდილება და წარმოსახვის უნარი; თანამედროვე ინდუსტრიული საზოგადოება ნაკლებად იყენებს ადამიანთა ინტელექტუალურ პოტენციალს.

დუგლას მაკგრეგორის იდეები განაეითარა იაპონური წარმოშობის ამერიკელმა პროფესორმა უილიამ ოუნიმ თავის ნაშრომში თეორია „Z“ (1981 წ.), რომელშიაც იაპონური მართვის გამოცდილების შესწავლისა და განხორციელების საფუძველზე გაკეთებულია დასკვნა ამერიკულ კორპორაციებში მართვისადმი იაპონური მიდგომის ეფექტური ტიპის დანერგვის თაობაზე. უილიამ ოუნიმ კონცეფცია ეყრდნობა მტკიცებას, რომ ადამიანი – ესაა ნებისმიერი ორგანიზაციის საფუძველი და მასზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირება. უ. ოუნიმ ჩამოაყალიბა ადამიანთა ეფექტური მართვის განხორციელების ძირითადი წესები: კადრების გრძელვადიანი დაქირავება; გადაწყვეტილებების კოლექტიური მიღება; ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა; კადრების არა ხშირი შეფასება და თანდათანობითი დაწინაურება; ფარული არაფორმალური კონტროლის განხორციელება ზუსტი და ფორმალურად მეთოდებით; არასპეციალიზებული კარიერა; მომუშავეზე ყოველმხრივი ზრუნვა. იგი თავის ნაშრომში განიხილავდა მართვის სამ ტიპს: წმინდა იაპონურს, ამერიკულსა და იაპონური ორგანიზაციის ამერიკულ სახესხვაობას („Z“ ტიპი). თეორია „Z“ დაფუძნებულია იმაზე, რომ ინდივიდუალური ძალისხმევის საუკეთესო კოორდინაცია, რომელიც ემყარება ნდობას, ტაქტსა და სიახლოვეს, იწვევს შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებას. უ. ოუნი ორგანიზაციის სტრუქტურასა და კულტურასთან ერთად განიხილავს მმართველობით მიდგომებს, მართვის ფილოსოფიასა და სტილს.

დუგლას მაკგრეგორის მოძღვრებასთან შესაბამისობაშია რენის ლაიკერტის იდეები. რ. ლაიკერტის ნაშრომები „მენეჯმენტის ახალი ტიპი“ (1961 წ.) და „ადამიანთა საქმიანობის ორგანიზაცია“ (1967 წ.) ამ მხრივ მეტად გამორჩეულია გამოკვლევათა სიღრმითა და მრავალრიცხოვანი მონაცემე-

ბის ანალიზით. მისი აზრით, ყველაზე ეფექტური ლიდერებია ორგანიზაციის უმაღლესი და დაბალი დონეების დამაკავშირებელი რგოლის მენეჯერები. მან შემოგვთავაზა ურთიერთობათა შენარჩუნების პრინციპი, რომელიც გულისხმობს, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურის ფარგლებში ყოველგვარი მოქმედება უნდა განიხილებოდეს, როგორც ურთიერთშემაჯებელი და ემყარებოდეს თანამშრომელთა ღირსებისა და მნიშვნელობის ფორმირებასა და შენარჩუნებას. ორგანიზაციული სისტემების კლასიფიკაციისას, იგი ემყარებოდა შემდეგ ფაქტორებს: მოტივაციური სტიმულების ბუნება; კომუნიკაციური პროცესების ხასიათი; გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები; მისწრაფებისა და პრიორიტეტების დადგენის წესები; კონტროლის განხორციელების მექანიზმი. ამ ნიშნებით ლაიკერტი განასხეაეებდა ორგანიზაციათა ხელმძღვანელობის სისტემის ოთხ ტიპს (ავტორიტარულ-მბრძანებლური, კეთილგანწყობილ-ავტორიტარული, საკონსულტაციო-დემოკრატიული, პარტისიპაციულ-დემოკრატიული).

ამრიგად, მართვის ბიჰევიორისტული სკოლა ეფუძნება მართვაში ადამიანის ქცევის შემსწავლელ მეცნიერებათა მიღწევების გამოყენებას და ორგანიზაციის იმგვარ ფორმირებას, რომ თითოეული მომუშავე მთელი თავისი პოტენციალის შესაბამისად იქნეს გამოყენებული, რაშიაც მნიშვნელოვანია მათი ქცევის მოტივების ანალიზი.

§ 1.4. მართვის მეცნიერების სკოლა და სისტემური მიდგომა

მართვის მეცნიერება XX საუკუნის მეორე ნახევრამდე ნაკლებად იყენებდა რაოდენობრივ მეთოდებს. ორგანიზაციის მართვაში ზუსტი მეცნიერებების (მათემატიკა, სტატისტიკა, საინჟინრო მეცნიერებები და სხვ.) მეთოდებისა და აპარატის ფართოდ დანერგვას უწოდებენ სწორედ მართვისადმი რაოდენობრივ მიდგომას. მისი ყურადღების ცენტრშია სამართველო გადაწყვეტილება და ამ საქმეში მათემატიკური მეთოდებისა და კომპიუტერების გამოყენება. იგი მჭიდრო კავშირშია მეცნიერების ისეთი დარგების განვითარებასთან, როგორცაა კიბერნეტიკა და ოპერაციათა გამოკვლევა. თავისი არსით, ოპერაციათა გამოკვლევა ორგანიზაციის ოპერაციული პრობლემების მეცნიერული გამოკვლევის მეთოდია: პრობლემის დასმის შემდეგ ყალიბდება სიტუაციის მოდელი, რომელიც გამარტივებული სახით ასახავს რეალობას. თავდაპირველად ოპერაციის გამოკვლევა დაიყვანებოდა რაოდენობრივი ანალიზის გზით ამოცანათა ზოგად გადაწყვეტამდე და არ ხდებოდა მთლიანობის შემადგენელ ნაწილებად დაყოფა. მომდევნო პერიოდში ოპერაციათა გამოკვლევა განვითარდა ორი მიმართულებით: საწარმოს მართვის პრაქტიკაში განმეორებად მოვლენათა მათემატიკური მოდელირება და სისტემების შესწავლა, რაც საბოლოოდ აისახა გადაწყვეტილებათა მიღების თეორიაში. იგი შეისწავლის გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, მის ტექნოლოგიას, ოპტიმალური გადაწყვეტილების შერჩევის პრინციპებს, გადაწყვეტილების შეფასების კრიტერიუმებს. მეცნიერული აპარატის სახით გამოყენებულია მათემატიკური სტატისტიკა, მათემატიკური პროგრამირება და მათემატიკური ლოგიკა. სოციალური სისტემების კვლევისას, მეთოდოლოგიურ ფუნდამენტად აღიარებულია კავშირის ცნება. ორგანიზაციის მთავარი შემაკავშირებელი ფაქტორია სისტემის მიზანი, ხოლო მთავარ შემაკავშირებელ პროცესებად განიხილება კომუნიკაცია და გადაწყვეტილების მიღება. მიიჩნევა, რომ გარემოს-

თან ორგანიზაციის წონასწორობა განაპირობებს მის სიცოცხლისუნარიანობას, ხოლო რაციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა ორგანიზაციული მდგრადობის საფუძველია. მიუხედავად მართვის მეცნიერების მეთოდებისა და მათემატიკური მოდელირების ფართოდ გამოყენებისა, სადღეისოდ მენეჯერთა პრაქტიკულ საქმიანობაში მათი გამოყენება მაინც შეზღუდულია, რადგან ხშირად იგი უკავშირდება რთულ მათემატიკურ გამოთვლებს და ზოგჯერ მოდელი მოწყვეტილია რეალურ პროცესებს. ამასთან, სოციალური ფაქტორების რაოდენობრივი გამოხატვა მეტად პირობითია და სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების დინამიკური ხასიათის გამო, პარამეტრები მოითხოვს გამუდმებულ დაზუსტებას.

როგორც ვხედავთ, აღნიშნული მიმართულება გამოირჩევა გადასაწყვეტი პრობლემების მრავალფეროვნებით და მოითხოვს მკვლევარ-მეცნიერთა მრავალმხრივობას. სწორედ ამგვარი თვისებებით გამოირჩევა ეკონომიკის დარგში 1978 წლის ნობელის პრემიის ლაურეატი ჰერბერტ სანიმონი. პ. საიმონი სწავლობდა გადაწყვეტილებათა მიღების საკითხებს, ხელოვნური ინტელექტისა და სამმართველო პრობლემების გადაჭრის კუთხით. თავის წიგნებში, „ადმინისტრაციული ქცევა“ (1946 წ.), „სამმართველო გადაწყვეტილებათა მიღების ახალი მეცნიერება“ (1960 წ.), „სამმართველო გადაწყვეტილების მიღება: ინტუიციისა და ემოციის როლი“ (1987 წ.), იგი განიხილავს მენეჯმენტის ისეთ ფუნდამენტურ ცნებებს, როგორიცაა: ძალაუფლების იერარქია და მიზნის ჩამოყალიბება, გადაწყვეტილებათა მიღების მმართველობითი პრაქტიკა, გადაწყვეტილებათა მიღების რაციონალობა (ობიექტური, სუბიექტური და შეზღუდული რაციონალობა), მიმდევრობითი კვლევა და სხვ. აღნიშნული პრობლემებისადმი ინტერესს იხენდნენ საიმონის კოლეგები რიჩარდ სანიმონი და ჯეიმს მარჩი. 1958 წელს ჯეიმს მარჩისა და ჰერბერტ სანიმონის მიერ გამოქვეყნდა ერთობლივი პუბლიკაცია „ორგანიზაციული სტრუქტურები“, რომელშიაც ძირითადი ყურადღება გამახვილებულია არა სამმართველო გადაწყვეტილების ტექნოლოგიაზე, არამედ ორგანიზაციულ სტრუქტურებზე და ზოგადად მე-

ნეჯმენტზე. ისინი ავითარებენ იდეას, რომ მენეჯერები არ წარმოადგენენ გამოძვლულ მანქანას ან პრობლემათა რაციონალური გადაწყვეტის მიმღებ მოწყობილობებს. ამიტომ გადაწყვეტილების მიღებისას, უმეტესწილად, ხდება დამაკმაყოფილებელი და არა მაქსიმალური შედეგების მიღება, ვინაიდან ყოველი სიტუაცია გარკვეული ხარისხის განუსაზღვრელობის მატარებელია. ამ სკოლის ზოგიერთ წარმომადგენელს მიაჩნია, რომ ორგანიზაციული სისტემის მიზნებსა და ამოცანებზე გარემოს ცვალებადი ფაქტორების გაუღუნის გამოკვლევასთან ერთად ორგანიზაციული სისტემის შესწავლა უნდა წარმოებდეს ანალიტიკური მეთოდებით. ამრიგად, რაოდენობრივი მეთოდების მომხრეები მიზნის სახით აყალიბებდნენ განსაზღვრული ნორმების (შემოსავლის, ბაზრის წილის, მოგებისა და სხვა შედეგების) დაცვას და ამრიგად, მათი მიდგომა ატარებდა ნორმატიულ ხასიათს.

შემდგომ პერიოდში გამოიკვეთა კიდევ ერთი მიმართულება სისტემური მიდგომის სახელწოდებით, რომელიც კიბერნეტიკასა და ავტომატური მართვის თეორიას ეყრდნობა. ჯერ კიდევ 50-იან წლებში ნორბერტ ვინერმა და ჯლოჯ შინდინმა გაამახვილეს ყურადღება მენეჯმენტში სისტემური ანალიზისა და ინფორმაციის თეორიის გამოყენებაზე. სისტემური მიდგომის ძირითად ამოცანაა ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლება, რისთვისაც აუცილებელია მიზნების ჩამოყალიბება და მათი იერარქიის დადგენა. მიზნის რეალიზაციით მიღებულ ეფექტს განსაზღვრავენ შედარებითი ანალიზის საფუძველზე, ხოლო რაოდენობრივი შეფასება წარმოებს მოსალოდნელი და წინასწარ დაგეგმილი შედეგების შედარებით. სისტემური მიდგომა ორგანიზაციას განიხილავს, როგორც მრავალგანზომილებიან სტრუქტურას, რომელიც ორგანულ მთლიანობაში აერთიანებს მიზნებს, რესურსებსა და ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ მიმდინარე პროცესებს. ამ მიმართულების მკვლევარები ყურადღებას ამახვილებენ ერთ-ერთ ელემენტზე ან ყველაზე ერთად, თუმცა ყველა მათგანი ორგანიზაციას განიხილავს, როგორც ღია სისტემას, რაც გულისხმობს:

- ორგანიზაცია შედგება კომპონენტებისაგან – სისტემა მოიცავს განსაზღვრული რაოდენობის ნაწილებს (ელემენტებს);

- სისტემის კომპონენტები ურთიერთდაკავშირებულია;

- კავშირის ფორმები ორგანიზაციულად ემყარება სტრუქტურას;

- სისტემის ელემენტები ურთიერთზემოქმედებენ სისტემაში თავიანთი არსებობით ან მისგან გასვლით. ეს ურთიერთზეგააღიარებისა და გარემოსთან ურთიერთქმედების შედეგია, რაც იწვევს განსაზღვრულ ცვლილებებს – პროცესებს;

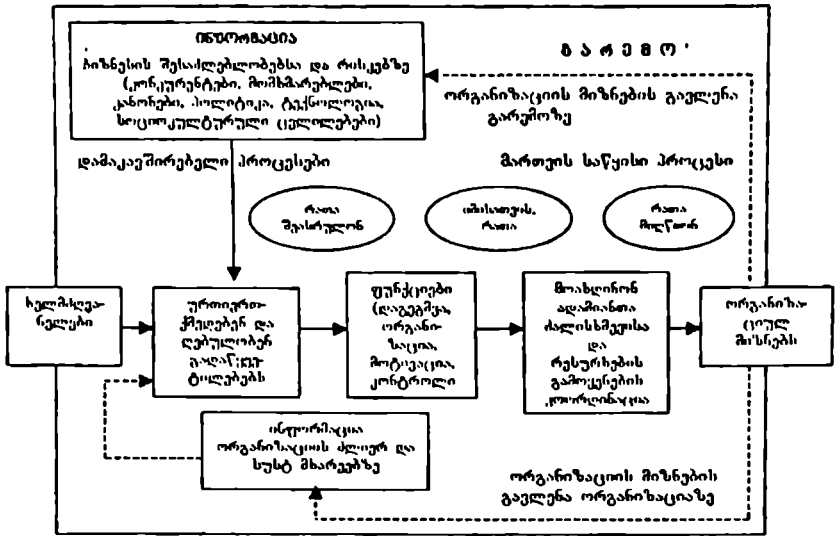
- სისტემა მოიაზრება, როგორც მთლიანობა, რომელიც მხოლოდ თავისი კომპონენტების ურთიერთქმედების შედეგად წარმოაჩენს თვისებებს, რომელთაც ემერჯენტული (მხოლოდ მთლიანობისათვის დამახასიათებელი) თვისებები ეწოდებათ. სისტემური ეფექტი მქადავდება იმით, რომ მთელი ყოველთვის თვისებრივად განსხვავდება მისი შემადგენელი ნაწილების უბრალო ჯამისგან;

- სისტემის იდენტიფიკაცია ხდება იმ მახასიათებლების საფუძველზე, რომლითაც იგი განსხვავდება სისტემის გარე მოვლენებისაგან;

- სისტემის გარემოს ქმნიან მოვლენები და სტრუქტურები, რომლებიც არ შედიან სისტემაში, მაგრამ არსებით ზეგავლენას (პირდაპირი ან ირიბი ფორმით) ახდენენ მასზე;

- ყოველ ორგანიზაციულ სისტემას აქვს მიზანი, რომელიც ასახავს ორგანიზაციაში გაერთიანებულთა ინტერესებისა და ღირებულებების ერთობლიობას, რაც ქმნის ამ სისტემის კონცეპტუალურ საფუძველს.

სისტემათა თეორია ვერ განუსაზღვრავს მენეჯერებს, ორგანიზაციის, როგორც სისტემის, რომელი ელემენტებია უმთავრესი, ის მხოლოდ განმარტავს, რომ ორგანიზაცია შედგება მრავალრიცხოვანი ურთიერთდაკავშირებული ქვესისტემებისაგან და გარემოში ურთიერთქმედებაში მყოფი ღია სისტემაა, რომელსაც აქვს სქემაზე წარმოდგენილი სახე (იხ. ნახ. 1.4).



ნახ. 14. ორგანიზაციის, როგორც ღია სისტემის, მართვის პროცესი

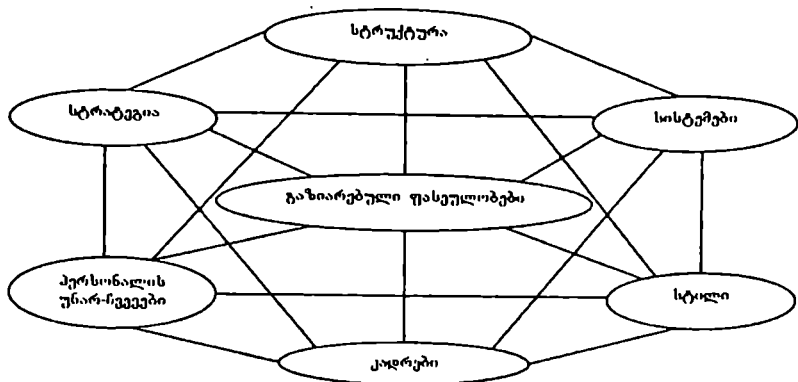
- სისტემური მიდგომის უმთავრეს პრინციპებს მიეკუთვნება:
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესი უნდა იწყებოდეს კონკრეტული მიზნების გამოვლენითა და ნათლად ჩამოყალიბებით;
 - ყველა პრობლემა უნდა განიხილებოდეს ერთიან სისტემაში და ასახავდეს კერძო გადაწყვეტილების შედეგს;
 - აუცილებელია მიზნის მიღწევის შესაძლო ალტერნატიული გზების გამოვლენა და ანალიზი;
 - ცალკეული ქვესისტემების მიზნები არ უნდა მოდიოდეს კონფლიქტში სისტემის მიზნებთან;
 - უნდა ხორციელდებოდეს აბსტრაქტულიდან კონკრეტულისკენ აღმასვლა;
 - საჭიროა ანალიზისა და სინთეზის, ლოგიკურისა და ისტორიულის ურთიერთკავშირი;
 - უნდა ხდებოდეს კავშირისა და უკუკავშირის დადგენა ორგანიზაციულ სისტემაში.
- ზემოაღნიშნულ პრობლემებზე თავის ნაშრომებში: „მენეჯ-

მენტის პრაქტიკა“ (1954 წ.), „მენეჯმენტი: ამოცანები, პასუხისმგებლობა, პრაქტიკა“ (1973 წ.), „მენეჯმენტის საზღვრები“ (1986 წ.) და სხვ. ყურადღებას ამახვილებდა მენეჯმენტის დარგში თანამედროვეობის უდიდესი ექსპერტი და თეორეტიკოსი პიტერ დრაკერი. მის სახელს უკავშირდება ფორდის სააქტივობილო კომპანიის კრახისაგან გადარჩენა, „ჯენერალ ელექტრიკის“ ფორმაში დეცენტრალიზებული მართვის დანერგვა, ომის შემდგომი იაპონიის ეკონომიკის მართვის სრულყოფისა და მრავალი მასშტაბური მმართველობითი პროექტის პრაქტიკულად ხორცშესხმაში მონაწილეობა. პ. დრაკერის ემპირიული გამოკვლევები დაედო საფუძვლად მის ერთ-ერთ ყველაზე ცნობილი თეორიულ კონცეფციას მიზნობრივი მართვის შესახებ, რომელმაც ძირფესვიანად შეცვალა მართვის ლოგიკა. 50-იან წლებში, როდესაც მენეჯერთა ყურადღება კონცენტრირებული იყო მართვის ფუნქციებსა და პროცესებზე, მან წამოაყენა იდეა, რომ მართვა უნდა იწყებოდეს მიზნების შემუშავებიდან და მერე გადადიოდეს ფუნქციების, ურთიერთმოქმედების სისტემისა და პროცესების ფორმირებაზე. პ. დრაკერმა განსაზღვრა მიზნობრივი მართვის სამი არსებითი ელემენტი: მოკლე და მკაფიო საერთო მიზნების დასახვა; მიზნების გამომუშავებაში ყველა იმ პირის (დაინტერესებული მხარის) მონაწილეობა, რომლებმაც შემდგომ უნდა იმუშაოს ამ სისტემის ფარგლებში; შედეგების საფუძველზე ეფექტიანობის შეფასება. აღნიშნულის განხორციელება დაგეგმვაში დროის ინვესტირების საშუალებას იძლეოდა და ამცირებდა კონტროლისთვის საჭირო დროს. მიზნობრივი მართვა მართვის აპარატის ყოველი მუშაკისთვის კონკრეტული მიზნის განსაზღვრის მუდმივმოქმედი სისტემაა, რაც გულისხმობს, რომ ყოველი მათგანი თავის უშუალო ხელმძღვანელებთან ერთად განსაზღვრავს გარკვეულ პერიოდში თავისი მოქმედების მიზანს, მისი განხორციელების ხერხებსა და მიღწეული შედეგების ანგარიშგების ფორმებსა და მეთოდებს.

პიტერ დრაკერი კრიტიკულად განიხილავდა ე. მეიოსა და ბიპვეიორისტების იდეებს და მიაჩნდა, რომ მენეჯმენტის მთავარი ამოცანაა ადამიანთა შრომის მწარმოებლურობის ამაღლება. მისი აზრით, მენეჯერი უნდა იღწეოდეს ორგანიზაციის ეკონომიკური მიზნების მისაღწევად, ზრუნავდეს კლიენტებზე

და არ შემოიფარგლებოდეს მხოლოდ მუშებისთვის სასურველი საწარმოო სიტუაციის შექმნით. 50-იანი წლების დასაწყისში მან წამოაყენა იდეა შრომითი კოლექტივის თვითმმართველობის შესახებ, რაც ითვალისწინებდა ორგანიზაციებში მუშა-მოსამსახურეთაგან დემოკრატიულად არჩეული ორგანოს შექმნას, რომელიც გადაჭრიდა კოლექტივის სოციალურ განვითარებასთან დაკავშირებულ საკითხებს. ეს იდეა გაუზიარებელი დარჩა. მნიშვნელოვანია თანამედროვე ბიზნესის განვითარებაში სამმართველო ელიტის (პროფესიონალი მენეჯერების) როლზე მის მიერ ჩამოყალიბებული შეხედულებები.

80-იან წლებში გაერცელებულ მენეჯმენტის სისტემურ კონცეფციათა შორის ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარულია „მაკ კინზის“ საკონსულტაციო კომპანიის ე.წ. „7-S“-ის (სისტემის შექმნადგენელი 7 ელემენტის ინგლისური დასახელების საწყისი ასოების მიხედვით) სქემა, რომელიც აისახა ამ პერიოდში გამოქვეყნებულ ცნობილ ნაშრომებში (TOMAS პიტმარსი და რობერტ უოტმარმანი „ეფექტური მართვის ძიებაში“, 1982 წ.; რიჩარდ პასკალი და ნენტონი ატლსი „იაპონური მართვის ხელოვნება: სახელმძღვანელო ამერიკელი მმართველებისათვის“, 1981 წ.). გამოკვლევებმა ორგანიზაციის მართვის სფეროში ისინი მიიყვანა დასკვნამდე, რომ ეფექტური ორგანიზაციული სისტემა უნდა ეყრდნობოდეს შვიდ ურთიერთდაკავშირებულ შემადგენელს, რომელთაგან ერთ-ერთის ცვლილება აუცილებლად მოითხოვს დანარჩენი ექვსის შესაბამის ცვლილებასაც. ესენია: სტრატეგია (strategy), სტრუქტურა (structure), სისტემები (systems), სტილი (style), კადრები (სტაფი), პერსონალის უნარჩვევები (skills), გაზიარებული (აღიარებული) ფასეულობები (shared values). აღნიშნული კონცეფციის მიხედვით, მენეჯერები ყოველნაირად უნდა ცდილობდნენ სისტემის ქმედუნარიანობის შენარჩუნებას, შემადგენელი კომპონენტების პარმონიზაციის გზით. იგი ნათლად გვიჩვენებს სტრუქტურის, კულტურისა და ქცევის ურთიერთკავშირს და აერთიანებს მენეჯმენტის როგორც „ხისტ“ ელემენტებს (ორგანიზაციული სტრუქტურა, სტრატეგია, მენეჯმენტის სისტემა), ასევე „რბილ“ ფაქტორებს (მართვის სტილი, კადრების შემადგენლობა, კვალიფიკაციური შესაძლებლობები, აღიარებული ფასეულობები) (იხ. ნახ. 15).



ნახ. 1.5. „7-S“-ის ორგანიზაციული მოდელი

აღნიშნული გამოკვლევები ეფუძნებოდა მრავალფეროვან ემპირიულ მასალას და ორგანიზაციულ სიტუაციათა ანალიზს. იგი ნაკლებად ითვალისწინებდა სისტემის შიგა ელემენტებზე გარემოს ზემოქმედებას და აქცენტირებას აკეთებდა მომხმარებლისკენ ორგანიზაციის ორიენტაციაზე. ამ თვალსაზრისით აღნიშნულ ავტორთა გამოკვლევები შეიძლება განვიხილოთ როგორც მენეჯმენტისადმი ემპირიული და სიტუაციური მიდგომა.

ამრიგად, მართვის მეცნიერების სკოლა წარმოადგენდა სისტემური მიდგომის წინამძღვარს და განაპირობებდა რთული სამმართველო პრობლემების სიღრმისეულ შესწავლას, მოდულებისა და მათემატიკური მეთოდების დამუშავებისა და გამოყენების საშუალებით. რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენება ხელს უწყობდა მენეჯერთა მიერ ორგანიზაციული სისტემის რთული პრობლემების ოპტიმალურ გადაწყვეტას. სისტემური მიდგომა კი ორგანიზაციას განიხილავს ღია სისტემად, რომელიც მოიცავს რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებულ ქვესისტემას. სისტემათა თეორია მმართველებს ეხმარება უკეთ განსაზღვრონ ძირითადი ურთიერთდამოკიდებულებები და ურთიერთმიმართებები: ორგანიზაციასა და მის შემადგენელ ნაწილებს შორის; ორგანიზაციული სისტემის ელემენტებს შორის; ორგანიზაციასა და გარემოს შორის.

§ 1.5. მართვისადმი სიტუაციური და პროცესული მიდგომა

მართვის სიტუაციური თეორიების წარმოშობა მჭიდროდ უკავშირდება მენეჯმენტის ტრადიციული თეორიების არასრულყოფილებას. მათი ზოგიერთი დებულებისა და იდეის წინააღმდეგობრივმა ხასიათმა გამოიწვია ამ თეორიებისადმი მენეჯერთა სკეპტიციზმი. კონკრეტული სიტუაციები, რომლებშიც მენეჯერს უხდებოდა მოქმედება, იმდენად მრავალფეროვანი და ერთმანეთისგან განსხვავებულია, რომ შეუძლებელია მათი გაანალიზება იმ მიდგომით, რომელსაც მართვის კლასიკური და მომდევნო სკოლების თეორიები ითვალისწინებს. სწორედ ამან წარმოშვა, მენეჯმენტის ევოლუციის განსახდერულ ეტაპზე, ისეთი პრაგმატული მიდგომა, რომელიც საერთოდ უარყოფდა მართვის პრობლემების გადაწყვეტისას თეორიულ განზოგადოებებს და მათ მშრალი ემპირიზმით ცვლიდა (ე.წ. მართვის ემპირიული სკოლა). მისი მიმდევრები ამტკიცებდნენ, რომ მართვის მეცნიერების მიზანია ხელმძღვანელების დაგროვილი გამოცდილებისა და შეცდომების შესწავლა-ანალიზი. ცხადია, აღნიშნულმა მიმართულებებმაც გარკვეული წვლილი შეიტანა მსხვილი ორგანიზაციების მართვის აქტუალური პრობლემების გადაწყვეტაში, მათ შორის, მართვის ფუნქციების ანალიზსა და კლასიფიკაციაში, ხელმძღვანელის შრომის ორგანიზაციაში, კადრების შერჩევასა და შეფასებაში, მართვის სტრუქტურების რაციონალიზაციაში და სხვ. მაგრამ ამ რეკომენდაციების პრაქტიციზმი და სუსტი მეცნიერული დასაბუთება, მნიშვნელოვნად ზღუდავდა მათ ეფექტიანობას და ამცირებდა გამოკვლევების ღირებულებას. თუმცა, ე.წ. „სიტუაციების მეთოდი“ დღესაც ფართოდ გამოყენება მენეჯერთა მომზადებისას ისეთ პრესტიჟულ სასწავლო დაწესებულებაში, როგორცაა პარეარდის ბიზნეს-სკოლა, სადაც დაგროვილია მართვის სხვადასხვა ასპექტების ამსახველი მრავალრიცხოვანი და მრავალფეროვანი მასალა.

მართვისადმი სიტუაციური მიდგომა პრინციპულად განს-

ხვადება „სიტუაციური მეთოდისა“ და მართვის ემპირიული სკოლისაგან. იგი ჩამოყალიბდა 60-იან წლებში და არ უგულებელყოფს მართვის ტრადიციული თეორიის, ბიჰევიორისტული სკოლისა და მართვის მეცნიერების სკოლის კონცეფციებს. პირიქით, სისტემურ მიდგომასთან იგი მჭიდროდაა დაკავშირებული. ჯერ კიდევ 20-იან წლებში მერი ფოლექტი აღნიშნავდა „სიტუაციის კანონის“ შესახებ. კინრი დენისონი თავის წიგნში „ორგანიზაციის ტექნიკა“ (1931 წ.) განსაზღვრავდა, რომ წარმოება განუწყვეტლივ უნდა ახდენდეს თავისი სტრუქტურის რეორგანიზაციას, რათა გათვალისწინებული იქნეს გარემოს ცვლილებებით წარმოქმნილი მოთხოვნები. მას მიაჩნდა, რომ სიტუაციათა ცვლა არაა გამონაკლისი, არამედ ნორმალური მიდგომარეობაა. ხოლო 1948 წელს ოპაიოს შტატის უნივერსიტეტში რალფ სტომბლინი ჩატარებული გამოკვლევების შედეგად მივიდა დასკვნამდე, რომ უმეტესწილად სწორედ სიტუაცია განაპირობებს ხასიათის რომელი ნიშნები და უნარ-ჩვევები ესაჭიროება ლიდერს. თუმცა, მხოლოდ 60-იანი წლების ბოლოს მართვისა და სხვა მომიჯნავე სოციალური მეცნიერებების განვითარებამ მიაღწია ისეთ დონეს, რომ შესაძლებელი გახდა ორგანიზაციისა და მისი მართვის ეფექტიანობაზე მოქმედი ცვლადი გარემოებების დაძლევა. სიტუაციური მიდგომის ცენტრალური მომენტია სიტუაცია-გარემოებათა კონკრეტული ერთობლიობა, რომელიც დროის მოცემულ კონკრეტულ პერიოდში ძლიერ ზემოქმედებს ორგანიზაციაზე. ამ მიდგომისას ხელმძღვანელები უკეთ განსაზღვრავენ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის ყველაზე ეფექტურ მეთოდებს.

მართვის სიტუაციური თეორიები იძლევიან რეკომენდაციებს, თუ როგორ უნდა ხორციელდებოდეს მართვა კონკრეტულ სიტუაციებში. სიტუაციური მიდგომის მეთოდოლოგია გულისხმობს კონკრეტულ სიტუაციაში ეფექტური მართვისთვის მენეჯერების მიერ 4 აუცილებელი ნაბიჯის გადადგმას:

1. ხელმძღვანელი უნდა იცნობდეს ორგანიზაციის მართვის იმ საშუალებებს, რომლებმაც დაამტკიცეს თავისი ეფექტ

ტიანობა და ესმოდეს: მართვის პროცესი, ჯგუფური და ინდივიდუალური ქცევის კანონზომიერებანი, სისტემური ანალიზი, დაგეგმვისა და კონტროლის მეთოდები, გადაწყვეტილების მიღების რაოდენობრივი მეთოდები და იყენებდეს მათ სიტუაციის ანალიზისას, რათა გამოარკვიოს ორგანიზაციისადმი წაყენებული მოთხოვნები მოცემულ სიტუაციაში;

2. მენეჯმენტის კონცეფციები და მეთოდები კონკრეტულ სიტუაციასთან მიმართებაში ხასიათდებიან ძლიერი და სუსტი მხარეებით. ამიტომ ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს მათი გამოყენების დადებითი და უარყოფითი შედეგების ალბათობის განჭვრეტა. ამასთან, გამოკვლევა არ უნდა შემოიფარგლებოდეს სიტუაციების კონკრეტული პარამეტრების განხილვით და არ უნდა ხდებოდეს მოცემულ სიტუაციასთან შედარებით უფრო ზოგადი ხასიათის მქონე დასაბუთებული თეორიული განზოგადების იგნორირება;

3. ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს სიტუაციის სწორი ინტერპრეტაცია. აუცილებელია სწორად განისაზღვროს, რომელი ფაქტორებია უფრო მნიშვნელოვანი მოცემულ სიტუაციაში და რა ზემოქმედებას მოახდენს ორგანიზაციაზე ერთი ან რამდენიმე მათგანის ცვლილება. მენეჯმენტის სისტემა უნდა ქმნიდეს ორგანიზაციულ პოტენციალს და აუცილებელ მოქნილობას, რათა სიტუაციის შესაბამისად მოხდეს ახალ მმართველობით სტილზე გადასვლა;

4. ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს კონკრეტულ სიტუაციას (არსებულ გარემობას) მიუსადაგოს მართვის ყველაზე ეფექტური მეთოდი და მმართველობით საქმიანობაში შეიტანოს გარემობათა შესაბამისი ცვლილებები.

სიტუაციური მიდგომის საფუძველია სიტუაციური თეორიები, რომლებშიც აისახება: კონკრეტული პირობებისადმი ორგანიზაციის შესატყვისობის წესი; ცვლილებათა განხორციელების რაციონალური და უმტკივნეულო მეთოდები; ადაპტაციური პოტენციალის შექმნისა და განვითარების გზები. ამასთან, მათში თავიდანვე გამოირიცხება მართვის განზოგადებული, ყოველმხრივი პრინციპების არსებობა და მართვის პროცესისადმი უნივერსალური მიდგომების შემუშავება. რო-

გორც ვხედავთ, ამ თვალსაზრისით მართვა განიხილება, როგორც მენეჯერების მიერ სიტუაციის აღქმის ხელოვნება, მისი მახასიათებლების გამოკვლევა და შესაბამისი მმართველობითი სქემის შერჩევა. ამის შემდგომ ხორციელდება მართვის სფეროში არსებული განზოგადებული და უნივერსალური ხასიათის სამეცნიერო რეკომენდაციებით ხელმძღვანელობა.

სიტუაციური მართვის თეორიები ძირითადად განიხილავენ ორგანიზაციაზე მოქმედ ფაქტორებსა და შიგა ცვლადებს (მიზნები, სტრუქტურები, ტექნოლოგიები და ადამიანები) ლიდერობასა და ორგანიზაციულ სტრუქტურებთან მიმართებაში, რაშიაც ფართოდ იყენებენ რაოდენობრივ შუფასებებს. ამ მხრივ აღსანიშნავია ჯონან ვუდვორდის, ალფრედ ჩინდლერის, ჯეიმს ტომპსონის, კოლ ლოურენსის და ჯეი ლორმის იდეები.

50-იან წლებში მენეჯმენტის ინგლისელმა მკვლევარებმა კრიტიკულად განიხილეს მართვის მეცნიერების ნახევარსაუკუნოვანი მემკვიდრეობა. ჯონან ვუდვორდმა შეიმუშავა კვლევითი პროგრამა ისეთი კონცეფციების სარგებლიანობის შესამოწმებლად, როგორცაა: მმართველობითი ნორმა, ერთმმართველობა, იერარქია და დეცენტრალიზაცია. შემდგომ მისი საქმიანობის ძირითადი შედეგები ასახულია პუბლიკაციაში „სამრეწველო ორგანიზაცია“ (1965 წ.). თავდაპირველად მკვლევართა აღნიშნული ჯგუფის ინტერესს წარმოადგენდა საშემსრულებლო და საკონსულტაციო პასუხისმგებლობას შორის დიხოტომიის ანალიზი, აგრეთვე, ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა დონეზე მყოფი ხაზობრივი და შტაბური მენეჯერების ურთიერთობათა კვლევა. სხვადასხვა მახასიათებლების საფუძველზე მწარმოებლურობის მიხედვით ჯ. ვუდვორდი გამოყოფდა საშუალო, საშუალოზე დაბალი და საშუალოზე მაღალი მწარმოებლურობის ორგანიზაციებს. საერთო აზრით, რაც უფრო მეტად ეყრდნობოდა ორგანიზაცია კლასიკური მართვის პრინციპებს, მით უფრო მაღალმწარმოებლური უნდა ყოფილიყო იგი. თუმცა გამოკვლევებმა აჩვენეს, რომ ამგვარი დამოკიდებულება პრაქტიკით არ დასტურ-

დება. მაშინ ჯ. ვუდვორდმა შესასწავლ ორგანიზაციათა კლასიფიკაცია მოახდინა გამოყენებული ტექნოლოგიების მიხედვით. ამ ნიშნით მან ობიექტები დაყო 3 ჯგუფად:

- **წვრილსერიული წარმოებები**, სადაც ერთდროულად მზადდება ერთი ან რამდენიმე ერთნაირი ნაკეთობა. ხშირად ეს ნაკეთობა განსაზღვრულია კონკრეტული მომხმარებლისათვის (მზადდება მომხმარებელი მიერ წინასწარ მოცემული ტექნიკური პირობებით) ან საცდელი ნიმუშია;

- **მსხვილსერიული და მასობრივი წარმოება** – გამოიყენება ერგვაროვან (ილენტურ) ნაკეთობათა დამზადებისას. იგი ხასიათდება წარმოების სტანდარტიზაციისა და მექანიზაციის მაღალი დონით და ფართოდ იყენებს კონვეიერული აწყობის წესს, განსაკუთრებით ფართო მოხმარების საგნების წარმოებისას;

- **უწყვეტი, ნაკადური წარმოება** – იყენებს ავტომატიზებულ და ავტომატურ მოწყობილობებს, დიდი რაოდენობის ერთნაირი პროდუქციის უწყვეტი რიტმული გამოშვებისათვის.

ზოგიერთი კომპანია სამივე კატეგორიის წარმოებათა ნაერთია. ამგვარი დაყოფით გამომქვდა შემდეგი დამოკიდებულებები: ორგანიზაციაში იერარქიულ დონეთა საშუალო რიცხვი იზრდებოდა წვრილსერიული წარმოების ტექნოლოგიებიდან მასობრივზე გადასვლისას, ხოლო მართვადობის საშუალო ნორმა ხასიათდებოდა უკუდამოკიდებულებით; კვლევისას აღმოაჩინეს კავშირი გამოყენებული ტექნოლოგიის სირთულის ხარისხსა და მმართველი პერსონალის რიცხოვნობას შორის: ტექნოლოგიის გართულებასთან ერთად (ინდივიდუალურიდან უწყვეტი ნაკადური წარმოებისაკენ) მენეჯერთა რაოდენობის თანაფარდობა მომუშავეთა რიცხოვნობასთან ზრდის ტენდენციით ხასიათდებოდა, ე.ი. იზრდებოდა მენეჯმენტზე მოთხოვნილება. ამასთან, მენეჯმენტის კლასიკური პრინციპების გამოყენება ძირითადად დამახასიათებელი იყო მასობრივი წარმოებებისათვის, ხოლო ინდივიდუალური და წვრილსერიული წარმოება უფრო მეტად განიცდიდა სიტუაციის გავლენას. თუმ-

ცა ორგანიზაციული და სტრუქტურული მახასიათებლები სამივე კატეგორიის წარმოებისათვის ერთნაირი ტენდენციებით ხასიათდებოდა.

ჯ. ვუდვორდის გამოკვლევათა გამოვლენას 60-იანი წლების ბოლოს ცდილობდნენ შეერთებულ შტატებშიც, კერძოდ, მინეაპოლისში ანალოგიური გამოკვლევა ჩაუტარდა 55 ფირმას, სადაც კიდევ ერთხელ დადასტურდა ჯ. ვუდვორდის მიერ მიღებული შედეგები: ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე გამოყენებული ტექნოლოგიის გავლენა, კლასიკურ თეორიებთან მასობრივი წარმოებების მართვის იდეოლოგიის ერთიანობა, ორგანიზაციულ მახასიათებლებსა და საქმიანობის წარმატებას შორის მყარი კორელაციის არარსებობა და სხვ. ამასთან, არ დადასტურდა მხოლოდ ერთი – ამერიკულ კომპანიებში მართვადობის ნორმა არ უკავშირდებოდა ტექნოლოგიურ სირთულეს. მინეაპოლისის გამოკვლევების შემდგომი განვრცობით ალფრედ ჩინდლერმა გამოავლინა ორგანიზაციის შინაგანი ოპერაციებისთვის გარემოს ფაქტორთა განსაკუთრებული მნიშვნელობა. თავის ნაშრომებში: „სტრატეგია და სტრუქტურა“ (1962 წ.) და „სამმართველო რეეოლუცია ამერიკულ ბიზნესში“ (1977 წ.), იგი ყურადღებას ამახვილებდა მსხვილი ამერიკული კორპორაციების („ჯენერალ მოტორსი“, „სტანდარტ ოილი“ და სხვ.) ორგანიზაციულ სტრუქტურათა ევოლუციაზე, რითაც გამოავლინა ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლში ოთხი არსებითი სტადია და ჩამოაყალიბა მათი ურთიერთმოქმედებისა და მაკროგარემოსთან კავშირის ფორმები:

I სტადია – ორგანიზაციები იზრდებიან და ახდენენ რესურსების აკუმულაციას, რომლის დროსაც საქმიანი აქტიურობის ფუნქციური ორიენტაცია განსაზღვრავს ორგანიზაციულ სტრუქტურას და ელინდება ავტოკრატიული ხელმძღვანელობა;

II სტადია – რესურსები რაციონალიზებულია და მისი ზრდა ატარებს სელექციურ ხასიათს იმის კვალობაზე, თუ როგორ ხორციელდება ოპერაციათა ეფექტიანობის ასამაღლებლად ძალისხმევის მობილიზაცია;

III სტადია - რესურსების უფრო ეფექტური გამოყენების მიზნით წარმოებს ახალი ბაზრების ექსპანსია;

IV სტადია - ოპერაციათა ოპტიმიზაციისა და ეფექტური დაგეგმვის უზრუნველსაყოფად ვითარდება ახალი სტრუქტურები და ხდება მმართველობის დეცენტრალიზაცია.

აღფრედ ჩენდლერის აზრით, მაკროგარემო გადაქვეყნებულა ახდენს როგორც ორგანიზაციული, ასევე სტრატეგიული გადაქვეყნებების მიღებაზე და მან მოგვცა ამისი ისტორიული დასაბუთება. ჯეიმს ტომპსონმა კი შემოგვთავაზა გარემოსა და ორგანიზაციული სტრუქტურის ურთიერთმიმართების თეორიული ჩარჩო. თავის წიგნში „**ორგანიზაციები მოქმედებაში**“ (1967 წ.) ჯ. ტომპსონმა განახილავა ჩაკეტილი და ღია ორგანიზაციული სისტემების თავისებურებანი: ჩაკეტილი სისტემა ესწრაფვის განსაზღვრულობას, ხოლო ღია სისტემა აშკარად აღიარებს ორგანიზაციული სტრუქტურებისა და მათი გარემოცვის ურთიერთდამოკიდებულებას. ღია სისტემა ესწრაფვის გარემო ფაქტორებთან ურთიერთმოქმედების სტაბილიზაციას, რადგან მჭიდროდაა მასთან დაკავშირებული: ორგანიზაციები გამოშვებული პროდუქციის გაცვლით იძენენ რესურსებს, მათი ტექნოლოგია ემყარება გარემომცველი სამყაროს რეალებს. ჯ. ტომპსონი იძლევა ჯ. უედორდისაგან განსხვავებულ ტექნოლოგიათა კლასიფიკაციას. ისიც გამოყოფს სამ კატეგორიას:

- **მრავალრგოლიანი ტექნოლოგიები** - ხასიათდებიან ურთიერთ დაკავშირებულ ამოცანათა სერიით, რომლებიც უნდა შესრულდეს თანმიმდევრობით (მაგალითად, მასობრივი წარმოების საამწყობო ხაზები);

- **საშუამავლო ტექნოლოგიები** - ხასიათდება ადამიანთა ისეთი ჯგუფების დაკავშირებით, რომლებიც არიან ან უნდათ იყვნენ ურთიერთდამოკიდებულნი (მაგალითად, საბანკო საქმეში - მენაბრეებსა და ბანკიდან სესხის ამღებთა დამაკავშირებელი ტექნოლოგიები; შრომითი მოწყობის ბიურო, რომელიც აკავშირებს სამუშაო ძალის მყიდველებსა და გამყიდველებს და ა.შ.);

- **ინტენსიური ტექნოლოგია** - იყენებს სპეციალურ მე-

თოდებს, ჩვევებსა და მომსახურებას, რათა მთავრდებოდეს წარმოებაში ჩასაშვებ კონკრეტულ მასალაში განსახდერული ცვლილებები (მაგალითად, ფილმის მონტაჟი, სააყადმყოფოში სამედიცინო დახმარების მაქსიმალური მოქნილობის უზრუნველყოფი ტექნოლოგიები და სხვ.).

ჯოან ეუდვორდსა და ჯეიმს ტომპსონს შორის კლასიფიკაციის ნიშნებსა და ტერმინოლოგიაში განსხვავება განპირობებულია ავტორთა სპეციალიზაციის სფეროებით: ჯ. ეუდვორდი ძირითადად განიხილავდა სამრეწველო საწარმოთა ტექნოლოგიებს, ხოლო ჯ. ტომპსონის ინტერესთა სფეროში შედიოდა ყველა სახის ორგანიზაცია. მათთვის დამახასიათებელია ორგანიზაციაზე გარემოსა და სიტუაციის გავლენის მნიშვნელობის აღიარება, რითაც ისინი გაემიჯნენ მართვაში ერთადერთი სწორი გზის მაძიებელთა კოპორტას. ეფექტური მენეჯმენტის მთავარ ფაქტორად მათ მიიჩნიეს საწარმოო დაეალების შესრულების ოპტიმალური გზის მოძებნა და ყურადღება მიაპყრეს ისეთ მახასიათებლებს, როგორცაა ორგანიზაციული მოქნილობა, სიტუაციისადმი სწორი დიაგნოზის დასმის შესაძლებლობა და ცელადი გარემოებებისადმი ადაპტაცია. კოლ ლოურენსმა და ჯეი ლორშმა განაერცეს ეს იდეები და ეთანხმებოდნენ რა სიტუაციურ, შემთხვევით გარემოებებზე ორიენტირებულ მიდგომას, ამ გარემოებათა განმაპირობებლად ტექნოლოგიასთან ერთად მიიჩნიეს გარემოს ფაქტორთა ფართო სპექტრი. მათი ემპირიული მიდგომა უფრო უახლოედებოდა ჯ. ვუდვორდის სქემას, ვიდრე ა. ჩანდლერის ისტორიულ ანალიზს ან ჯ. ტომპსონის თეორიულ მიმოხილვას. კოლ ლოურენსმა და ჯეი ლორშმა ერთობლივად გამოსცეს წიგნი „ორგანიზაცია და მისი გარემო“ (1967 წ.), რომელშიც მნიშვნელოვნად შეავსეს წინა წარმომადგენლების მიერ მიღებული შედეგები. ნაშრომის კელევის მიზანს წარმოადგენდა ორგანიზაციის შინაგან სტრუქტურაზე გარემოს გავლენის შესწავლა. ამასთან, ცდილობდნენ დაედგინათ ეფექტურად მომუშავე ორგანიზაციისა და აუტსაიდერების განმასხვავებელი სქემები და ფორმალური სტრუქტურები. პ. ლოურენსის და ჯ. ლორშის მიერ

შედარებული იქნა პლასტიკის გადამამუშავებელი ფირმების სხვადასხვა განყოფილებაში იერარქიათა დონეები, ორგანიზაციული სტრუქტურები და მმართველთა რაოდენობის არამმართველ პერსონალთან თანაფარდობა. აღმოჩნდა, რომ იქ სადაც ნათლადაა განსაზღვრული ამოცანები, მაგალითად, საწარმოო განყოფილებებში მენეჯერები ორიენტირებული არიან დავალების შესრულებაზე, ხოლო განუსაზღვრელობის პირობებში (სამეცნიერო-კვლევითი, გასაღების და სხვა განყოფილებებში) – პერსონალზე. ამრიგად, დროში, მისნებასა და ადამიანურ ურთიერთობებში განსხვავებული პროფილის ქვედანაყოფები განსხვავებულ ორიენტაციას იჩენენ. ამიტომ ამ ორგანიზაციებს ისინი განიხილავენ, როგორც დიფერენცირებულს, რომელთა განყოფილებების ინტეგრაცია აუცილებელია ქვედანაყოფთა მოქმედების კოორდინაციისათვის. შესწავლილი იქნა პრობლემის დარგობრივი ტრილიც. გამოვლინდა, რომ კვების მრეწველობაში, პლასტიკების გადამამუშავებასთან შედარებით, დაბალია ფორმალური ინტეგრაციის დონე და სპეციალური ქვედანაყოფების ნაცვლად ამ როლს მენეჯერები ასრულებენ. ტარის გამომშვეებ წარმოებაში კი აღნიშნული მიიღწეოდა სამმართველო რგოლების მენეჯერთა პირდაპირი კონტაქტებით.

ყოველივე ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით შეგვიძლია ჩამოვაყალიბოთ მართვისადმი სიტუაციური მიდგომის წარმომადგენელთა ძირითადი დასკვნები:

1. ორგანიზაციული ერთეულების ზუსტი და ფორმალური დიფერენციაცია, რომელიც ემყარება ორგანიზაციულ ამოცანებსა და გარემომცველ სიტუაციებს, მაღალი მწარმოებლურობის მიღწევის საწინდარია;

2. რადგან სპეციალიზაცია და, აქედან გამომდინარე, დიფერენციაცია ორგანიზაციული რეალობაა, საჭიროა ყოველმხრივი ღონისძიებების გატარება, რათა დიფერენციალური და ინტეგრალური მიდგომის წარმატებული შედეგი შეძლებისდაგვარად გარანტირებული იყოს;

3. მნიშვნელოვანია სპეციფიკური მეთოდების გამოყენება იმ ფაქტორების გამოსავლენად, რომელთა ურთიერთქმედე-

ბითაც შესაძლებელია ორგანიზაციული მიზნების ეფექტური განხორციელება.

პროცესული მიდგომა პირველად შემოგეთავაზეს ადმინისტრაციული მართვის სკოლის მიმდევრებმა, რომლებიც ცდილობდნენ მენეჯერთა ფუნქციების აღწერას. თუმცა ამ ფუნქციებს ისინი განიხილავდნენ, როგორც ერთმანეთისგან დამოუკიდებელს. ამის საწინააღმდეგოდ, პროცესული მიდგომა ემყარება მართვის ფუნქციების მთლიანი პროცესის შემადგენელ ნაწილებად წარმოდგენას. მართვა განიხილება, როგორც პროცესი – უწყვეტ მოქმედებათა ურთიერთკავშირი. თითოეული ეს მოქმედება თვით წარმოადგენს პროცესს და მათ მართვის ფუნქციებს უწოდებენ. თავის მხრივ, ისინიც მოიცავენ ურთიერთდაკავშირებულ მოქმედებათა სერიას. ეს კონცეფცია დღესაც ფართოდ გამოიყენება. თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში განიხილავენ მენეჯმენტის მრავალ ფუნქციას: დაგეგმვას, ორგანიზაციას, რეგულირებას, კოორდინაციას, მოტივაციას, კონტროლს, კომუნიკაციას, განკარგვასა და სხვ. საზოგადოდ მიიჩნევენ, რომ მართვის პროცესი შედგება ოთხი ურთიერთდაკავშირებული ფუნქციისაგან: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი, რომლებიც გაერთიანებული არიან გადაწყვეტილების მიღებისა და კომუნიკაციის დამაკავშირებელი პროცესებით.

დაგეგმვის ფუნქცია განსაზღვრავს ორგანიზაციის მიზნებს და მათი მიღწევის საშუალებებს, სახაეს მიზნის მისაღწევად ორგანიზაციის წევრთა მოქმედების ორიენტირებას. დაგეგმვა არ არის ერთჯერადი აქტი. ახალი მიზნები საჭიროებს განხორციელების ახალ გეგმას, ასევე მომავლის მუდმივი განუსაზღვრელობა – ორგანიზაციული გარემოს ცვალებადობა ან განვითარების პროგნოზირების უზუსტობები წარმოქმნის გეგმების კორექტირების აუცილებლობას.

ორგანიზაციის ფუნქცია გულისხმობს განსაზღვრული ელემენტების სტრუქტურირებას, რათა განხორციელდეს ორგანიზაციის გეგმები და მიღწეულ იქნეს მიზნები. რადგან ორგანიზაციაში სამუშაოს ადამიანები ასრულებენ, ორგანიზაცი-

ის ფუნქციის განხორციელებით შეირჩევა კონკრეტულ და-
ვალებათა შემსრულებლები და მენეჯერთა მეშვეობით განი-
საზღვრება ამოცანათა შესაბამისად ორგანიზაციის რესურ-
სების გამოყენებაში მათი უფლებები და პასუხისმგებლობა,
ხდება წარმოების ფაქტორთა შეთანაწყობის წესის დადგენა,
დელეგირებული უფლება-მოვალეობების გაპიროვნება. ორ-
განიზაციის წევრები აცხადებენ თავიანთ მზადყოფნას შეას-
რულონ განსაზღვრული მოვალეობები და დაემორჩილონ უშუ-
ალო ხელმძღვანელს. ამგვარი პრინციპით ხორციელდება ორ-
განიზაციული სისტემის მთელი იერარქიის აგება, რაც მარ-
თვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებით მთავრ-
დება.

ყველაზე კარგად შედგენილი გეგმები და საუკეთესო ორ-
განიზაციული სტრუქტურებიც აზრს მოკლებულია, თუ კონ-
კრეტული შემსრულებლები არ შეასრულებენ რეალურ სა-
მუშაოს. მოტივაციის ფუნქციის ამოცანაა ორგანიზაციის თი-
თოეული წევრი დასახული გეგმის შესაბამისად და კომპე-
ტენციის ფარგლებში, ასრულებდეს დაკისრებულ სამუშაოს.
მათი მოტივაციისთვის მენეჯერები განსაზღვრავენ მამოძრა-
ებელ მოთხოვნილებებს და ამ მოთხოვნილებათა დაკმაყო-
ფილების პირობების უზრუნველყოფით შეიმუშავენ მათი
შეგულიანების წესს.

ორგანიზაციული სისტემა დინამიური ხასიათისაა და პრო-
ცესების მიმდინარეობის ორგანიზაციულ ამოცანებთან შე-
საბამისობის გასარკვევად, მენეჯერებს პერიოდულად სჭირ-
დებათ სისტემის სტატიკური მდგომარეობის დაფიქსირება,
რაც ხორციელდება აღრიცხვისა და კონტროლის ფუნქციის
რეალიზაციით. მაშასადამე, კონტროლი წარმოადგენს უზ-
რუნველყოფის პროცესს იმისათვის, რომ ორგანიზაცია ნამდ-
ვილად მიისწრაფოდეს დასახული მიზნებისკენ. განასხვავე-
ბენ სამმართველო კონტროლის სამ ასპექტს: სტანდარტების
დადგენა – დროის განსაზღვრულ შუალედში გეგმის მიხედ-
ვით განხორციელებულ ამოცანათა ზუსტი განსაზღვრა; ამ
პერიოდში რეალურად მიღწეული შედეგების შეფასება და
წინასწარ დასახულ (მოსალოდნელ) მაჩვენებლებთან მათი

შედარება; აღნიშნულის საფუძველზე აუცილებელ ღონისძიებათა გატარება თავდაპირველი გეგმიდან გადახრების კორექტირებისთვის. კონტროლის შედეგად გამორიცხული არ არის წინასწარ დასახული მიზნების გადახედვაც, რეალობასთან მათ მოსაყვანად.

მართვის ყოველი ფუნქციის განხორციელება მოითხოვს გადაწყვეტილების მიღებასა და კომუნიკაციურ პროცესებს: უნდა მოხდეს ინფორმაციის გაცვლა გადაწყვეტილების მისაღებად, ასევე ამ გადაწყვეტილებათა ორგანიზაციის წევრებამდე დასაყვანად. რადგან ორგანიზაციული პროცესები ერთმანეთთან აკავშირებს მართვის ფუნქციებს, კომუნიკაციასა და გადაწყვეტილების მიღებას დაშაკავშირებელ პროცესებს მიაკუთვნებენ.

ორგანიზაციის გამართული მუშაობისათვის მენეჯერებს უხდებათ მრავალრიცხოვანი ალტერნატიული შესაძლებლობებიდან ყველაზე მართებულის ამორჩევა, რაც წარმოადგენს გადაწყვეტილების არსს. შესაბამისად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არის იმის არჩევანი, თუ რა და რანაირად დაეგეგმოს და როგორ მოვახდინოთ ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი. ეს წარმოადგენს მენეჯერთა მოღვაწეობის არსს.

ობიექტური გადაწყვეტილების მისაღებად მართვის სისტემა საჭიროებს ადექვატური ინფორმაციის დროულ მიწოდებას, რაც დიდადაა დამოკიდებული კომუნიკაციური პროცესების ეფექტიანობაზე. კომუნიკაცია არის ორ ან მეტ ადამიანს შორის ინფორმაციის გაცვლის პროცესი. ორგანიზაციის ეფექტური ფუნქციონირება დიდადაა დამოკიდებული კომუნიკაციის დონეზე, რადგან იგი წარმოადგენს ადამიანთა შორის ურთიერთობის სტრუქტურულ ტიპს. კომუნიკაციის პროცესში ინფორმაციის მოძრაობა ხელს უწყობს გადაწყვეტილების მიღებას, ასევე მათ შესრულებას. შეუძლებელია გეგმების განხორციელება მათი შემსრულებლებამდე დაყვანის, ხოლო ორგანიზაციის ფუნქციის განხორციელება – საერთო მიზნის მისაღწევად შემსრულებელთა შეთანხმების გარეშე. მომუშავეები მხოლოდ მას შემდგომ ხდებიან

მოტივირებულები დავალებათა შესასრულებლად, როცა განმარტებათ შესრულებული სამუშაოსათვის ანაზღაურებისა და დაჯილდოების შეთავაზებული წესი. დავალებათა შესრულების კონტროლიც ემყარება გეგმით დასახული ამოცანების განხორციელების თაობაზე ინფორმაციას.

როგორც ვხედავთ, მართვისადმი პროცესული მიდგომა მართვის ფუნქციებს განიხილავს ურთიერთდამოკიდებულებაში. მათ დამაკავშირებლად მიიწნევს კომუნიკაციისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებს. მენეჯმენტისადმი მიდგომები მჭიდროდ უკავშირდება იმ სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემას, სადაც ხდება მათი ფორმირება. საბჭოთა იდეოლოგიის პირობებშიაც ხორციელდებოდა მმართველობითი სტრატეგიების დამუშავება, მაგრამ იგი არსებითად განსხვავდებოდა თავისუფალი საბაზრო ურთიერთობების სისტემებში სამმართველო აზრის განვითარებისაგან. ამის გამო ქართველი მეცნიერებისა და პრაქტიკოსების მიერ წამოყენებული საინტერესო წინადადებები და ორიგინალური იდეები მოკლებული იყო დასავლეთის შესაბამის წრეებში აღიარებას. ამასთან, მას შემდეგ, რაც ამ სოციალურ-ეკონომიკურმა სისტემამ პოლიტიკური კრაზი განიცადა, ეს იდეები და თეორიული გამოკვლევები უმეტესწილად გამოუსადეგარი გახდა და ვერ დაიმკვიდრა ადგილი მმართველობითი აზროვნების ევოლუციაში. მენეჯმენტის თეორიები და მიდგომები, როგორც წესი, ჩამოყალიბდა განსაზღვრული დროის პერიოდში და სახავს მიმდინარე პრობლემების გადაჭრისადმი არატრადიციულ (ალტერნატიულ) გზებს.

თავი 2. მენეჯმენტი და სამეწარმეო გარემო

§ 2.1. მენეჯერები და ორგანიზაციები

შეუძლებელია მენეჯმენტზე საუბარი ორგანიზაციის გარეშე, რადგან სამეწარმოში არ არსებობს ადამიანი, რომელიც ცხოვრების განმავლობაში ერთ, ან რამდენიმე ორგანიზაციაში არ იყოს გაერთიანებული. ორგანიზაციების მრავალგვარობის მიუხედავად, ყველა მათგანი შედგება ადამიანებისაგან, რომლებიც ერთიანდებიან აღნიშნულ ორგანიზაციებში წინასწარ დასახული მიზნების მისაღწევად. ამასთან, ყოველ ორგანიზაციას გააჩნია მენეჯმენტი, რომელიც აყალიბებს, მოქმედებაში მოჰყავს და კოორდინაციას უწევს ორგანიზაციის პოტენციალს მის წინაშე მდგომი ამოცანების გადასატრედად. აღნიშნულზე დაყრდნობით, ორგანიზაცია შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც ადამიანთა მოქმედებების კოორდინირებული და შეგნებული გაერთიანება წინასწარ დასახული მიზნების მისაღწევად. თავისი ადგილისა და მოქმედების სფეროს დადგენის შემდეგ ორგანიზაცია ღებულობს სოციალური ინსტიტუტის ფორმას: კერძო ფირმები და საჯარო ორგანიზაციები, სახელმწიფო დაწესებულებები და საზოგადოებრივი გაერთიანებები, სასწავლო-სამეცნიერო და კულტურული დაწესებულებები და სხვ. აღნიშნულთან ერთად, ხშირად, ცნებას „ორგანიზაცია“ იყენებენ პროცესის აღსანიშნავად და მას განიხილავენ, როგორც მართვის ფუნქციას (შემდგომში ტექსტში „ორგანიზაცია“ ნახსენები იქნება პირველი გაგებით, ხოლო მეორეს შეესაბამება - „ორგანიზაციის ფუნქცია“). ყოველი ორგანიზაცია არსებობს განსაზღვრულ გარემოში არსებული სისტემის სახით, რომელიც გარედან ღებულობს რესურსებს და მათი გადამუშავების შემდგომ მისა პროდუქტს გადასცემს გარემოს. ამ პროცესების დაბალანსებაში (ისევე, როგორც მათ განსახორციელებლად ორგანიზაციის რესურსების მობილიზებაში), გადამწყვეტი როლი ეკუთვნის მენეჯმენტს. ორგანიზაციის მართვის პროცესი

ამ შემთხვევაში გვევლინება საში ურთიერთდაკავშირებული პროცესის ერთიანობის სახით: ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე პროცესების მართვა; გარემოში ორგანიზაციის ჩართვის პროცესების მართვა; საკუთრივ მენეჯმენტის, როგორც ორგანიზაციის მართვის პროცესის განხორციელება.

მენეჯერი – ეს არის ორგანიზაციის წევრი, რომელიც ეწევა მიმართველობით საქმიანობას და წყვეტს სამმართველო ამოცანებს. მენეჯერთა როლი ორგანიზაციაში განსხვავებულია მართვის იერარქიაში მათი ადგილის, შესრულებული ფუნქციების, გადასაწყვეტი ამოცანებისა და სამმართველო საქმიანობის სახეების მიხედვით.

ნებისმიერი ორგანიზაცია წარმოდგენილია მენეჯერთა გარეშე, რადგან მენეჯერები: უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის ძირითადი დანიშნულების განხორციელებას; აპროექტებენ ორგანიზაციაში შესასრულებელ ცალკეულ ოპერაციებს და ამყარებენ მათ შორის ურთიერთკავშირს; ამუშავებენ ორგანიზაციულ სტრატეგიებს ცვალებადი გარემოს პირობებში; უზრუნველყოფენ ორგანიზაციების მაკონტროლებული პიროვნებებისა და დაწესებულებების ინტერესებისადმი ორგანიზაციის საქმიანობის დაქვემდებარებას; ოფიციალურად წარადგენენ ორგანიზაციებს სხვადასხვა ფორუმებსა და ღონისძიებებზე; ფორმალურად პასუხისმგებელი არიან ორგანიზაციის საქმიანობაზე; წარმოადგენენ ორგანიზაციის ინფორმაციული კავშირურთიერთობების მთავარ რგოლს.

ცხადია, აღნიშნულ საქმიანობას თითოეული მენეჯერი ახორციელებს თავისებურად. შემოქმედებითობის დონე მათ მოქმედებაში განსაზღვრულია იმ როლით, რომელსაც ითვალისწინებს მათი თანამდებობა და შესასრულებელი ფუნქციები (თანამდებობრივი სტატუსი და უფლებამოსილება). მართვის მეცნიერების თანამედროვე მკვლევარი ჰენრი მინცბერგი, ნაშრომში „მენეჯერული შრომის ბუნება“ (1973 წ.), ორგანიზაციაში მენეჯერთა ათ როლს ყოფს სამ ჯგუფად: პიროვნებათაშორისი (მთავარი ხელმძღვანელის როლი, ლიდერის როლი, დამაკავშირებელი რგოლის როლი); ინფორმაციული (ინფორმაციის მიმღების როლი, ინფორმაციის გა-

მავრცელებლის როლი, ინფორმაციის წარმდგენის როლი) და გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული (მეწარმის როლი, დარღვევების გამომსწორებლის როლი, რესურსების გამანაწილებლის როლი და მოლაპარაკებების მწარმოებლის როლი). დაეახასიათოთ თითოეული როლი ცალცალკე.

მენეჯერი მთავარი ხელმძღვანელის როლში – როგორც სიმბოლური მეთაური, წარადგენს აღნიშნულ ორგანიზაციას ცერემონიალებსა და სხვა ღონისძიებებზე. აგრეთვე მის მოვალეობაში შედის სოციალური და სამართლებრივი ხასიათის ვალდებულებათა შესრულება.

მენეჯერი ლიდერის როლში – ახდენს ორგანიზაციის წევრთა მოტივაციას მიზნების მისაღწევად. იგი პასუხისმგებელია უშუალოდ დაქვემდებარებულთა აქტიუიზაციაზე, მათ შერჩევაზე, მომზადებაზე, გამოყენებასა და საქმიანობის კოორდინაციაზე.

მენეჯერი დამაკავშირებელი რგოლის როლში – უსრუნველყოფს საგარეო კონტაქტების თვითგანვითარებადი ქსელის მუშაობას. მიმოწერის, ორგანიზაციის გარეთ შეხვედრათათბირებში მონაწილეობისა და კომუნიკაციის სხვა ფორმების გამოყენებით, ავითარებს ინფორმაციის წყაროებთან და სხვა გარე პირებსა და ორგანიზაციებთან ურთიერთობას.

მენეჯერი ინფორმაციის მიმღების როლში – მოიძიებს და იღებს სხვადასხვა სახის სპეციალურ ინფორმაციას. ამას ხელს უნდა უწყობდეს ორგანიზაციის შიგა და გარე წყაროებიდან მიღებული ინფორმაციის მიღებისა და დამუშავების სისტემა. იმის გამო, რომ ინფორმაცია მენეჯერებისათვის შრომის სპეციფიკური საგანია და მათი საქმიანობის პროდუქტიც (გადაწყვეტილების მიღების სახით), საჭიროა ინფორმაციის მოძიება სხვადასხვა არხით – პირადი კონტაქტებით, საფოსტო გზაწერილებით, პერიოდული გამოცემების დამუშავებით, საქმიანი მივლინებებითა და სხვ. ეს კი ერთ-ერთი უმთავრესია მენეჯერთა ინფორმაციულ როლში.

მენეჯერი ინფორმაციის გამავრცელებლის როლში – გა-

დასცემს გარედან და შიგა არხებით მიღებულ ინფორმაციას ორგანიზაციის წევრებს. აღნიშნული ინფორმაციის ნაწილი მოიცავს ფაქტობრივ მასალას, რომლის ტირაჟირება შესაძლებელია პირდაპირ, ნაწილი კი მოითხოვს გაანალიზებასა და ორგანიზაციული შეხედულებების ფორმირებას. ინფორმაციის გავრცელება ხდება როგორც გზავნილების სახით, ასევე ვერბალური გზითაც (თათბირები, საუბრები).

მენეჯერი ინფორმაციის წარმდგენის როლში – გარე კონტაქტებისას გასცემს ინფორმაციას ორგანიზაციის მომავალ გეგმებზე, მოქმედებს პოლიტიკაზე, საქმიანობის შედეგებსა და სხვ. აღნიშნული შეიძლება განხორციელდეს სხდომებსა და სემინარებზე მონაწილეობის, წერილობითი მიმართვების, ანგარიშების წარდგენისა და სხვა ფორმით.

მენეჯერი მეწარმის როლში – გვევლინება ორგანიზაციაში ინოვაციების განმხორციელებლად: სიახლეთა დასანერგად ექმნება ორგანიზაციის შიგა რეზერვებს, ამუშავებს და ახორციელებს ორგანიზაციული სრულყოფის პროექტებს, მონაწილეობს სტრატეგიების განხილვაში, არის პროგრესული გარდაქმნების ინიციატორი. კლასიკური გაგებით, პირველი მენეჯერები სწორედ მეწარმეთა ფენას წარმოადგენდნენ. საკმარისია გაეხსენოთ რ(ო)კ(ო)მ(ი)ლ(ე)რ(ი) (ნავთობის ბიზნესი), მ(ო)რ(ი)ბ(ი)ბ(ი) (ფოლადის ბიზნესი და საბანკო საქმე), მ(ი)ლ(ი)ნ(ი) (ალუმინის ბიზნესი), კ(ა)რ(ი)მ(ი)ბ(ი) (ფოლადის ბიზნესი), ჯ(ო)რ(ი)ლ(ი) (ავტომობილების ბიზნესი) და მათი თანამედროვენი ბ(ი)ტ(ი)ს(ი) („მაიკროსოფტი“), უ(ი)ტ(ი)ს(ი)ნ(ი) („აი ბი ემ“-ი), მ(ა)კ(ა)რ(ი)ტ(ი)შ(ი)რ(ი) (სადაზღვევო საქმე) და სხვ. ისინი თვით უძღვებოდნენ თავიანთ ბიზნესს, რომელიც იმავდროულად მათ საკუთრებას წარმოადგენდა. თანამედროვე მენეჯერები (მაგალითად, ლ(ი) ი(ა)კ(ო)ვ(ი)კ(ა) პროფესიონალი მმართველები არიან. კორპორაციული საკუთრების განვითარების შედეგად, თანამედროვე პირობებში, მენეჯერების მეწარმული ინიციატივის რეალიზაციაზე დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციული კულტურა და მენეჯერთა პიროვნული თვისებები. ცხადია, სამმართველო იერარქიაში ზეასელის პროცესში პროფესიონალური უნარის გამოვლენის შესაძლებლობები იზრდება.

მენეჯერი დარღვევების აღმომფხვრელის როლში – ახორციელებს მარეგულირებელ ზემოქმედებას, ორგანიზაციის საქმიანობაში მნიშვნელოვანი დარღვევების აღმოსაფხვრელად, პრობლემათა გათვალისწინებით ახდენს სტრატეგიული და მიმდინარე გეგმების კორექტირებას.

მენეჯერი რესურსების გამანაწილებლის როლში – იკვლევს ორგანიზაციის რესურსებს და პასუხს აგებს მათ განაწილებაზე. იგი ფაქტობრივად გამოიხატება ამ საკითხზე გადაწყვეტილების მიღებით ან სხვათა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების მხარდაჭერით. ამისათვის მენეჯერი ადგენს გრაფიკებს, ახდენს უფლებამოსილებათა განაწილებას, ახორციელებს ბიუჯეტების შედგენისა და შესრულების კონტროლს, დაქვემდებარებულთა მუშაობის შემოწმებას.

მენეჯერი მოლაპარაკებათა მწარმოებლის როლში – თავისი კომპეტენციის ფარგლებში პასუხს აგებს ყოველგვარ მოლაპარაკებაზე.

აღნიშნული როლების წარმატებით შესასრულებლად მენეჯერებს მოეთხოვებათ: მართვის სფეროში საერთო განათლება და ცოდნის მაღალი დონე; კომპეტენტურობა ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროში; ადმინისტრირების ჩვეულებთან ერთად, მეწარმული უნარი; კოლეგებთან და ქვემდგომ ხელმძღვანელებთან თანამშრომლობით დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღებისათვის, დავალებათა სწორად განაწილებისა და შესრულებისათვის სათანადო მმართველობითი სტილის გამომუშავება; პრაქტიკული გამოცდილებითა და ცოდნით, ეკონომიკური გარემოს ანალიზის საფუძველზე, ორგანიზაციის განვითარების ტენდენციების სწორად განჭყურების უნარი.

მმართველობითი შრომის გამოყოფა საქმიანობის დამოუკიდებელ სახედ დაკავშირებულია მსხვილი ორგანიზაციების არსებობასთან, სადაც შესაძლებელია მმართველობითი შრომის დანაწილება როგორც ჰორიზონტალურად, ასევე მართვის დონეების მიხედვით. მმართველობითი შრომის პროფესიონალიზაციის ზრდის შედეგად, თანამედროვე მართვიდან თანდათანობით იღვენება მართვის ავტორიტარული მეთოდუ-

ბი და მათ აღგილს იკავებს მენეჯერთა ბიუროკრატიულ კორპორატიულობაზე დაფუძნებული ურთიერთობები, სადაც მენეჯერები ასრულებენ მართვის ფუნქციებიდან ერთ-ერთს. ორგანიზაციის მიზნების რეალიზებისათვის საჭირო ხდება ჰორიზონტალურად დაყოფილი მმართველთა სამუშაოს კოორდინირება. ამგვარ კოორდინაციას ახდენენ ზემდგომ იერარქიაზე მყოფი მენეჯერები, მათ კოორდინირებას – უფრო ზემდგომები და ასე გრძელდება მანამ, ვიდრე ვერტიკალურად ზემოთ არ ავალთ უმაღლეს ხელმძღვანელამდე. ამ იერარქიული კიბის საწყის საფეხურზე დგას ხელმძღვანელი, რომელიც კოორდინაციას უწევს არა მმართველობით პერსონალს, არამედ პროდუქციის მწარმოებელ მომუშავეებს. ამგვარად ყალიბდება მართვის დონეები.

გამოყოფენ ორგანიზაციის მართვის სამ დონეს: ტექნიკურს, მმართველობითსა და ინსტიტუციონალურს, რომელთაც შეესაბამებათ მენეჯერთა სათანადო კატეგორია: ტექნიკურ დონეს – დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები, სამმართველო დონეს – საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები, ინსტიტუციონალურ დონეს – მაღალი რგოლის ხელმძღვანელები.

დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები (უმცროსი მმართველები), ძირითადად, დაკავებული არიან საწარმოო დავალებათა შესრულების კონტროლით. ისინი პასუხს აგებენ მათზე გამოყოფილი რესურსების (ნედლეული, მასალები და სხვ.) ეფექტიან გამოყენებაზე. დაბალი რგოლის ხელმძღვანელთა საქმიანობა გამოირჩევა დაძაბულობითა და დავალებათა მრავალგვარობით, მაგრამ ხასიათით იგი უფრო ახლოსაა ტექნიკური მუშაკის საქმიანობასთან. ამ კატეგორიის მუშაკთა ტიპური თანამდებობებია: ოსტატი, უფროსი მედდა, განყოფილების გამგე და ა.შ.

საშუალო რგოლის ხელმძღვანელების მიერ ხორციელდება დაბალი რგოლის ხელმძღვანელთა კოორდინირება და კონტროლი. თანამედროვე პირობებში ამ რანგის ხელმძღვანელების როლი და რაოდენობა ორგანიზაციებში განუწყვეტლივ იზრდება. ამის შედეგად მათ შორისაც აღინიშნება განსხვავება. გამოყოფენ ორ ჯგუფს: **საშუალო ხელმძღვა-**

ნელთა ზედა დონე და საშუალო ხელმძღვანელთა ქვედა დონე. მათ წარმომადგენლებად შეიძლება მივიჩნიოთ: მიმართულების ხელმძღვანელი, ფაკულტეტის დეკანი, ოფიცრები, მსხვილი ფუნქციონალური ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი და სხვ. ამ კატეგორიის მუშაკები ასრულებენ ბუფერის როლს დაბალი და უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელ ჯოხას შორის: ამზადებენ ინფორმაციას უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელების მიერ გადაწყვეტილების მისაღებად და ამ უკანასკნელთა გადაწყვეტილებები კონკრეტული დავალებების სახით დაჰყავთ დაბალი რგოლის ხელმძღვანელობამდე. მათეე უხდებათ ხშირი კონტაქტი საშუალო და დაბალი რგოლების სხვა ხელმძღვანელებთან. ცხადია, ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარების შედეგად მოსალოდნელია აღნიშნული დონის ხელმძღვანელების როგორც რაოდენობრივი ცვლილება, ასევე საქმიანობის თვისებრივი გარდაქმნა.

უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელები (ე.წ. ტოპ მენეჯერები) წარმართავენ სოციალური სტრუქტურებისა და სოციალურ-ეკონომიკური სისტემების საქმიანობას და გეველინებიან მათ მეთაურებად: პრეზიდენტი, გენერალური დირექტორი, საბჭოს თავმჯდომარე, რექტორი და სხვ.

ამრიგად, მენეჯერთა შრომის პროფესიონალურ-კვალიფიციური და ტექნოლოგიური დანაწილება ითვალისწინებს შესრულებული სამუშაოების სახეებსა და სირთულეს. ამ კრიტერიუმებით ორგანიზაციის მართვის აპარატში გამოყოფენ სამი კატეგორიის მუშაკებს: ხელმძღვანელებს, სპეციალისტებსა და მომსახურეებს. თუ განვიხილავთ მათ შრომის მართვის პროცესის ტექნოლოგიის თვალსაზრისით, მაშინ შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ხელმძღვანელთა ამოცანაა გადაწყვეტილებათა მიღება და მათი პრაქტიკული რეალიზაციის ორგანიზაცია; სპეციალისტები ამუშაგებენ გადაწყვეტილებათა ვარიანტებს, ხოლო მომსახურეები უზრუნველყოფენ (ძირითადად ინფორმაციულად) მთელი ამ პროცესის მიმდინარეობას.

მენეჯერთა შრომის ხასიათსა და მათზე დაკისრებული როლების შესულებაზე დაკვირება იმთავივე წარმოდგენდა

მკვლევართა ინტერესის სფეროს. XX საუკუნის 60-იან წლებში რ(ო)ზმარი სტიშარმა ოქსფორდის უნივერსიტეტიდან შეისწავლა მენეჯერთა დღის რეჟიმი და მივიდა დასკვნამდე, რომ მენეჯერთა საქმიანობა გამოირჩევა არამდგრადობით, სამუშაო ატარებს ფრაგმენტულ ხასიათს და მოიცავს მრავალ ურთერთგანსხვავებულ მოკლე დროით შუალედს. ამასთან, მთელი სამუშაო დროის მნიშვნელოვანი ნაწილი ეთმობა ადამიანთა შორის ურთიერთობებს. თავის ნაშრომში „მენეჯერები და მათი საქმიანობა“ (1967 წ.) მან განაზოგადა დაკვირვების შედეგები და მოგვცა მენეჯერთა სამუშაო დროის შემდეგი სტრუქტურა: მენეჯერები დღის განმავლობაში საშუალოდ 9-ჯერ (30 წუთიანი ხანგრძლივობით) არიან განმარტოებულნი, 12-ჯერ ხანმოკლე პერიოდით კონტაქტში არიან აუდიტორიასთან და 13-ჯერ უხდებათ ახალი (განსხვავებული) საქმის კეთება. სამუშაო დღის 36%-ს ისინი ხარჯავენ დოკუმენტებთან მუშაობაზე, 43%-ს – პრობლემათა არაფორმალურ განხილვაზე, ხოლო დარჩენილ დროში (21%) ესწრებიან ოფიციალურ შეხვედრებს, საუბრობენ ტელეფონით ან ეწვეიან საზოგადოებრივ საქმიანობას. მ. მარტინკოსა და უ. გარდნერის ანალოგიური დაკვირვებით („სტრუქტურული დაკვირვებები მენეჯერთა შრომაზე“, 1990 წ.) დირექტორთა სამუშაო დროის 24% ეთმობა ლიდერის როლის შესრულებას, დროის ბიუჯეტის 50% - ინფორმაციულ როლს (მათგან 28% დაკვირვებას, 13% ინფორმაციის გაცვლას და 9 % სხვადასხვა ფორუმებზე ორატორობას). დარჩენილი დროის განმავლობაში მენეჯერები იღებენ გადაწყვეტილებებს.

მენეჯერთა როლების დროით სტრუქტურასა და მათი შრომის ეფექტიანობას შორის ურთიერთდამოკიდებულების შესწავლის შედეგად შ. ლუთენსი („მოქმედი მენეჯერების წარმატება და ეფექტიანობა“, 1988 წ.) ასკენის, რომ ყველაზე წარმატებულ მენეჯერთა უმრავლესობა დიდ დროს უთმობდა სოციალურ და პოლიტიკურ საქმიანობას, არაფორმალურ კავშირებს, გარე კონტაქტებს, კომუნიკაციებს, რაშიაც მათ ეხმარებოდა ურთიერთობების დამყარების, საუბრების წარმართვისა და შეთანხმებათა მიღწევის უნარი. მიუხედავად

იმისა, რომ მათი სამართავი ქვედანაყოფების შედეგები შორს იყო ეფექტური მენეჯმენტისაგან და ისინი ნაკლებ დროს უთმობდნენ პერსონალის მართვას, მათ კარიერაში შეინიშნებოდა სწრაფი წინსვლა. ყველაზე მაღალი ორგანიზაციული შედეგები კი მქონდათ იმ მენეჯერებს, რომლებიც უდიდეს როლს უთმობდნენ თანამშრომლებთან მუშაობას (შრომითი რესურსების მართვასა და კომუნიკაციებს) და ნაკლებად იყვნენ დაკავებული გარე კონტაქტებითა და ტრადიციული მენეჯმენტით (დაგეგმვა, კონტროლი, გადაწყვეტილების მიღება).

მენეჯმენტის ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარების კვალობაზე, გაიზარდა ზემდგომი მენეჯერების მიერ ხელქვეითთა მკაცრი კონტროლის საშუალებები. ამასთან, სულ უფრო ფართოვდება საშუალო დონის მენეჯერთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების მნიშვნელობა და არე (ნ. შონდისი, რ. სტიშარტი „განსხვავებული წარმოდგენები გენერალური მენეჯერების სამუშაოზე“, 1992 წ.). მკვლევართა აზრით, მენეჯერთა კომპეტენტურობასა და განათლებასთან ერთად, მნიშვნელოვანია: მათ მიერ საკუთარი როლის სწორად გათავისება; მოლოდინისა და რეალობის დაბალანსების უნარი; დამოუკიდებელი სამმართველო პრაქტიკის გატარებისას მენეჯერული ხელოვნების გამოყენება; ორგანიზაციული ამოცანებიდან გამომდინარე პასუხისმგებლობის შეგრძნება. ასეთ პირობებში სულ უფრო მეტად იკვეთება მმართველობითი შრომის დიალექტიკური ხასიათი და წინააღმდეგობრივი პროცესები: გრძელვადიანი და მოკლევადიანი ამოცანების დაბალანსება; ორგანიზაციების ინტერნაციონალიზაცია და ლოკალიზაცია; პროცესებში მონაწილეობის უნარი და ტექნიკური ჩვევები; ხარისხის ამაღლება და ხარჯების იმაკდროული მინიმიზაცია; ჯგუფური და ინდივიდუალური საქმიანობა; განსჯა და მოქმედება; ოპერატიული მოქმედებებისას სტრატეგიული აზროვნება და სხვ. მათი რეგულირებისათვის შმარარ ებანის აზრით („დამატებული ღირებულების მართვა“, 1993 წ.) აუცილებელია: კარგად ფორმულირებული სტრატეგია; ეფექტიანი ოპერაციების (დანახარჯები-შედეგები) გან-

ხორციელება; ოპტიმალური ორგანიზაციული სტრუქტურების შემუშავება; შრომითი რესურსების მართვის მაღალმწარმოებლური სისტემის განვითარება; მენეჯერთა მაღალკვალიფიციური კადრების კოორდინაციისა და ხელმძღვანელობის გაწევა; პრაგმატული ლიდერობის ხელშეწყობა.

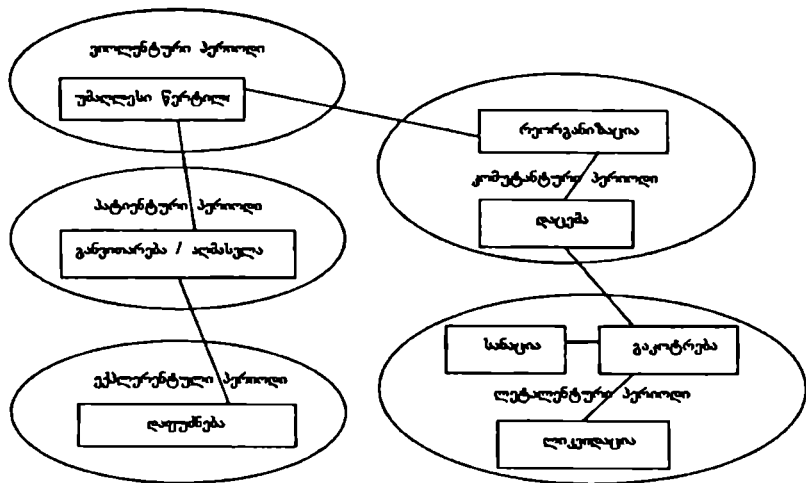
ზოგიერთი მეკლევარი ჩამოთვლილი ფაქტორებიდან განსაკუთრებულ პრიორიტეტს ანიჭებს მენეჯერთა კომპეტენტურობას (ა. თომსონი „მენეჯმენტის განვითარების პრიორიტეტი“, 1997 წ.), ხოლო ნაწილი კი უმთავრესად შიინნევს მენეჯერთა პირად თვისებებს (რ. სტომბლინი „სახელმძღვანელო ცნობარი ლიდერობის შესახებ“, 1974 წ.). მენეჯერი-ლიდერისთვის აუცილებელია როგორც თანდაყოლილი თვისებები (სიტუაციისა და სოციალური გარემოსადმი ადაპტაციის უნარი, თანამშრომლობისადმი მზადყოფნა, ამბიციურობა, მიზანსწრაფულობა, სტრესისადმი გამძლეობა, პიროვნული სიმტკიცე, თვითდაჯერებულობა, შეუპოვრობა, ენერგიულობა, საიმედოობა, კომუნიკაბელურობა და სხვ.). ასევე შექმნილი ცოდნა და გამომუშავებული ჩვევები (ინტელექტი, აზროვნებისა და წარმოსახვის უნარი, შემოქმედებითობა, დიპლომატიურობა, გამართული მეტყველება, ინიციატივიანობა, მოქნილობა, დამაჯერებლობა და სხვ.). ყოველივე ზემოაღნიშნული კონცენტრირდება მენეჯერთა მიერ განსაზღვრული თანამდებობის დაკავებისას ჩამოყალიბებულ მოთხოვნებში.

პროფესიული კარიერის განმაჯლობაში მენეჯერებს მოღვაწეობა უხდებათ სხვადასხვა სფეროს ორგანიზაციებში: კომერციულ ფირმებსა და სახელმწიფო ორგანიზაციებში, არასამთავრობო სექტორსა და მცირე საწარმოებში, სხვადასხვა პროექტებსა და პროგრამებში და სხვ. ორგანიზაციული თავისებურება გავლენას ახდენს მენეჯერთა მიერ შესრულებულ როლსა და ფუნქციებზე. მაგალითად, კომერციულ ფირმებში მენეჯერთა ძალისხმევა მიმართულია საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებისკენ, ორგანიზაციული შემოსავლების ზრდისა და ბაზარზე ფირმის კონკურენტუნარიანობის განმტკიცებისკენ. არაკომერციულ ორგანიზაციაში კი მენეჯერთა უმთავრეს საზრუნავს წარმოადგენს სპონ-

სორებთან, დონორებთან, სახელმწიფო ფონდებთან და ა. შ. ურთიერთობა, რადგან მათი კლიენტები, როგორც წესი, არ იხდიან მიღებული მომსახურების საფასურს და ამ სფეროს მუშაკთა მთავარ ფუნქციას წარმოადგენს მოპოვებული სახსრების ხარჯზე სოციალური მომსახურების განხორციელება. აღნიშნულიდან გამომდინარე, არაკომერციული ორგანიზაციების მენეჯერებმა დაკისრებული როლების წარმატებით შესრულებისთვის, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციონ ორატორობის, ლიდერობის, კომუნიკაბელურობის, დიპლომატიურობის და აკადემიურობის უნარ-ჩვევების განვითარებას.

განსხვავებული ინტერესების მქონე ადამიანები საერთო მიზნების საფუძველზე ერთიანდებიან ორგანიზაციებში. ამიტომაც ორგანიზაცია განისაზღვრება, როგორც ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა მიზანმიმართული საქმიანობა ექვემდებარება შეგნებულ კოორდინაციას. აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ ეს განმარტება შეესაბამება ფორმალურ ორგანიზაციას. რაც შეეხება არაფორმალურ (არაფორმალურ ჯგუფებს), ისინი წარმოიქმნებიან სპონტანურად და არსებობენ ყველა ორგანიზაციაში. ამასთან, არაფორმალურ ჯგუფებში კავშირურთიერთობები და ურთიერთდამოკიდებულება ხასიათდება არანაკლები ინტენსივობითა და რეგულარობით, ვიდრე ფორმალურში. ორგანიზაციები იქმნებიან, ვითარდებიან, აღწევენ წარმატებებს, შემდგომ სუსტდებიან და ბოლოს ამთავრებენ არსებობას. ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლში მუდმივია ის, რომ ისინი განუწყვეტილივ განიცდიან ცვლილებებს, მათი ფუნქციონირების ხანგრძლივობა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია გარემოსადმი ადაპტაციაზე. მენეჯერების უმთავრესი ამოცანაა, სწორად შეაფასონ განვითარების რეტაპზე იმყოფება ორგანიზაცია და რამდენად ადექვატურია ხელმძღვანელობის არჩეული სტილი რეალობისადმი. ორგანიზაციები საწყის ეტაპზე ფუნქციონირებენ როგორც მეწარმული სტრუქტურები, შემდგომ ინოვაციური პროცესები ვითარდება და ყალიბდება ორგანიზაციული მისია და არაფორმალური ურთიერთობები ადგილს უთმობს ფორმალურ

სტრუქტურებს. კოორდინაცია ხდება ხელმძღვანელობის ერთ-ერთი მთავარი ფუნქცია და მენეჯერები ძირითადად რაციონალური გადაწყვეტილებების მიღებით არიან დაკავებული. ამ დროს განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა მაღალეფექტიანი წარმოების ორგანიზაციას. შემდგომი განვითარების კვალობაზე, წარმატებული ორგანიზაციები აფართოებენ ბაზარს და პროდუქციის გამოშვებას, რაც დღის წესრიგში აყენებს სტრუქტურის დეცენტრალიზაციის ამოცანას, ხოლო მენეჯერთა ქმედებები უფრო მეტად მიმართულია კორპორაციული კულტურის შენარჩუნებისკენ. და ბოლოს, ყველა ორგანიზაციის ცხოვრებაში დგება დაცემის ეტაპი, როცა აუცილებელი ხდება მისი რეორგანიზაცია ან ლიკვიდაცია. სქემის სახით ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლი სქემატურად შეიძლება გამოისახოს შემდგენაირად (ნახ. 2.1.)



ნახ. 2.1. ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლი

თანამედროვე ორგანიზაციებს მრავალმხრივი საქმიანობის გამო აქვთ არა ერთი მიზანი, არამედ, ურთიერთდაკავშირებულ მიზანთა მთელი ერთობლიობა. ამიტომაც ისინი განეკუთვნებიან რთულ ორგანიზაციებს, რომელთაც აქვთ სა-

ერთო მახასიათებლები: ყველა ორგანიზაცია განსაზღვრული მისიის მატარებელია; მოიხმარს რესურსებს; განიცდის გარემოს ფაქტორთა ზემოქმედებას; ეფუძნება შრომის განსაზღვრულ დანაწილებას. ამასთან, ყველა ორგანიზაციას აქვს მიზნები, რომელთა მიხედვითაც აყალიბებს ამოცანებს, ქმნის ორგანიზაციულ სტრუქტურას, იყენებს ტექნოლოგიას და შესაბამისად, აკომპლექტებს კადრებს.

განასხეავენ ორგანიზაციის მისიის ფართო და ვიწრო გაგებას. ფართო გაგებით, მისია განიხილება, როგორც ორგანიზაციული ფილოსოფია და მისი დანიშნულების კონსტატაცია (არსებობის მიზანშეწონილობა), ხოლო ვიწრო გაგებით კი იგი გვიხსნის, თუ რატომ ფუნქციონირებს ორგანიზაცია და რა განასხეავენ მას მსგავსი ორგანიზაციებისაგან (მისი უნიკალურობის მახასიათებლები). მისიის ჩამოყალიბებაზე მოქმედებას მრავალი ფაქტორი, მათგან აღსანიშნავია: ორგანიზაციის ისტორია, რომლის პროცესშიაც მოხდა საქმიანობის სფეროს, პროფილისა და მმართველობის სტილის ფორმირება; მმართველობით პერსონალსა და მესაკუთრეთა ურთიერთობაში დამკვიდრებული ქცევის სტილი და მოქმედებათა წესები; ორგანიზაციული გარემოს მდგომარეობა; მიზნის რეალიზაციისათვის საჭირო რესურსებით უზრუნველყოფის სისტემა; ორგანიზაციული თავისებურებები. ამ ფაქტორთა გავლენით ყალიბდება მისიის ძირითადი შემადგენლები: ორგანიზაციის მიზნობრივი ორიენტირები – ასახავს გრძელვადიან პერიოდში ორგანიზაციის საქმიანობით გადასატარებელ ამოცანებს; ორგანიზაციის საქმიანობის სფერო – განსაზღვრავს რომელ ბაზრებზე ფუნქციონირებს ორგანიზაცია და რომელ პროდუქტს სთავაზობს მომხმარებელს; ორგანიზაციის ფილოსოფია – აყალიბებს ორგანიზაციაში აღიარებულ ფასეულობებსა და ღირებულებებს; საქმიანობის განხორციელების შესაძლებლობები და მეთოდები – წარმოაჩენს ორგანიზაციის ძლიერ მხარეებსა და ტექნოლოგიურ თავისებურებებს. ორგანიზაციის მისიის ფორმირებისას მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის იმიჯის ასახეაც. მისიის განსაზღვრა ხელს უწყობს ორგანიზაციული საქმიანობის გან-

ხორციელებას, გარემოს სუბიექტებსა და ორგანიზაციის წევრებს უქმნის ნათელ წარმოდგენას ორგანიზაციის როლსა და მიზნებზე, ქმნის მენეჯერთა მიზანმიმართული მოღვაწეობის პირობებს.

მისია აყალიბებს საერთო ორიენტირებს – ორგანიზაციის არსებობისა და ფუნქციონირების მიმართულებას, ორგანიზაციის მიზნები კი განსაზღვრავს კონკრეტულ საბოლოო მდგომარეობას, რამდენადაც მიზნები – ესაა ორგანიზაციის ცალკეულ მახასიათებელთა კონკრეტული მდგომარეობა, რომლის მისაღწევადც მიმართულია მენეჯმენტის ძალისხმევა. მიზნების ფორმირება ორგანიზაციისათვის მეტად მნიშვნელოვანია. ისინი წარმოადგენენ დაგეგმვის საფუძველს, ორგანიზაციულ ურთიერთობათა აგების წინაპირობას, ორგანიზაციაში გამოყენებული მოტივაციის სისტემის ბაზას, კონტროლისა და შედეგების შეფასების ათელის წერტილს. განხორციელების დროის მიხედვით გამოყოფენ გრძელვადიან და მოკლევადიან მიზნებს (აუცილებლობის შემთხვევაში, საშუალოვადიან მიზნებსაც). მიუხედავად თითოეული ორგანიზაციის მიზნის მრავალგვარობისა, შეიძლება გამოიყოს ოთხი სფერო, რომელთა მიმართ ყველა ორგანიზაცია ინტერესების შესაბამისად აყალიბებს მიზნებს: ორგანიზაციის შემოსავლები, კლიენტებთან მუშაობა, თანამშრომელთა მოთხოვნები და ეთიკურ-სოციალური პასუხისმგებლობა. რადგან ორგანიზაციას განვიხილავთ, როგორც სისტემას, მისი მიზნები უნდა პასუხობდეს შემდეგ მოთხოვნებს: იყოს მიღწევადი, ურთიერთშეთავსებადი, მისაღები, კონკრეტული, გაზომვადი, მოქნილი. ნებისმიერ მსხვილ ორგანიზაციაში, რომელიც მოიცავს სხვადასხვა სტრუქტურულ ქვედანაყოფს და აქვს მართვის რამდენიმე დონე, ყალიბდება მიზნების იერარქია, რომელიც უფრო მაღალი დონის მიზნების დაბალი დონის მიზნებში განხორციელების დაბალანსებული სისტემაა. თუ ეს იერარქია სწორადაა ჩამოყალიბებული, მაშინ თითოეული ქვედანაყოფის მიზნის რეალიზაცია უზრუნველყოფს მთლიანად ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას. ორგანიზაციის მიზნების იერარქია ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმი-

რების საფუძველია და უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფის ორიენტაციას მაღალი დონის მიზანთა მისაღწევად.

ორგანიზაციული სტრუქტურა მართვის დონეებისა და ფუნქციონირების სფეროების ლოგიკური ურთიერთდამოკიდებულებაა, რომელიც აგებულია იმგვარად, რომ ყველაზე ეფექტური გზით მოხდეს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა. ფუნქციონალურ სფეროებად განიხილება ორგანიზაციის ქვედანაყოფთა მიერ განხორციელებული სამუშაოები წარმოების, მარკეტინგის, ფინანსების, კადრებისა და სხვა დარგში. შრომის დანაწილებას ადგილი აქვს ნებისმიერ ორგანიზაციაში და იგი მართვის დონეების ჩამოყალიბების საფუძველია. განასხვავებენ შრომის პორიზონტალურ და ვერტიკალურ დანაწილებას. შრომის პორიზონტალური დანაწილება არის მოლიანი სამუშაოს დაშლა შემადგენელ კომპონენტებად. რთულ ორგანიზაციებში იგი ხორციელდება ქვედანაყოფების, განყოფილებების, ან სამსახურების შექმნის გზით, რომლებიც ასრულებენ სპეციფიკურ, კონკრეტულ დაეალებებს და აღწევენ შესაბამის მიზნებს. გამოყოფენ შემდეგ ძირითად ქვესისტემებს: წარმოების, ფინანსების, მარკეტინგის, და ადამიანური რესურსების მართვას. რაც შეეხება მენეჯერთა ფუნქციონალურ დანაწილებას, იგი ეფუძნება მმართველობითი მუშაების ისეთი ჯგუფების ფორმირებას, რომლებიც ასრულებენ თვისებრივად ერთგვაროვან ფუნქციებს (დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კონტროლი და სხვ.). ორგანიზაციაში სამუშაოების შემადგენელ ნაწილებად დაყოფის გამო, აუცილებელი ხდება ადამიანთა ჯგუფების საქმიანობის კოორდინაცია. ამის პრაქტიკული მაგალითია იალქნიანი ნაეი, რომელიც ვერასდროს მიაღწევს დანიშნულების ადგილს, თუ მეზღვაურთაგან რომელიმე არ აიღებს კაპიტნის ფუნქციებს და არ მოახდენს იალქნის მანევრებთან საჭის მოძრაობის შეთანაწყობას. სხვა ადამიანების სამუშაოთა კოორდინაციისაკენ მიმართული საქმიანობა სწორედ შრომის ვერტიკალური დანაწილებაა და იგი მართვის დონეების ჩამოყალიბების წინაპირობაა. მართვის დონეთა იერარქიის მთავარი მახასი-

ათებელია თითოეულ დონეზე პიროვნებათა ფორმალური დაქვემდებარება. მართვის ყოველ ზემდგომ საფეხურზე მდგომი პირი აკონტროლებს ქვემდგომი საფეხურის რამდენიმე ხელმძღვანელს. ერთი ხელმძღვანელისადმი დაქვემდებარებულ პირთა რაოდენობა წარმოადგენს კონტროლის სფეროს და განისაზღვრება მართეადობის ნორმებით. კოორდინაცია უნდა ატარებდეს ფორმალურ ხასიათს და უნდა ეკრძნობოდეს სამუშაოთა ზუსტ დანაწილებას, სხვა შემთხვევაში სხვადასხვა დონეები, ფუნქციონალური სფეროები და ცალკეული პიროვნებები ორგანიზაციული ინტერესების ნაცვლად თავიანთ ძალისხმევას საკუთარი ინტერესების რეალიზაციისკენ მიმართავენ.

ორგანიზაციაში შრომის დანაწილების კიდევ ერთი მიმართულებაა ამოცანათა ფორმულირება. ამოცანა – ეს არის გაპიროვნებულ სამუშაოთა სერია ან სამუშაოს ნაწილი, რომელიც უნდა შესრულდეს დადგენილი წესით, წინასწარ განსაზღვრულ ვადებში. ტექნიკური თვალთახედვით, ამოცანა მიემაგრება არა მუშაკს, არამედ თანამდებობას. სტრუქტურული გადაწყვეტილების შესაბამისად, ყოველი თანამდებობა მოიცავს ამოცანებს, რომელთა დროული და სათანადო წესით შესრულება უზრუნველყოფს ორგანიზაციული მიზნის განხორციელებას. ამოცანის შესრულება მჭიდროდაა დაკავშირებული საჭირო ტექნოლოგიის შერჩევასა და გამოყენებასთან, რამდენადაც კონკრეტული ტექნოლოგიის გამოყენებით ორგანიზაციული სისტემა უზრუნველყოფს მიღებული მასალების გადამუშავებას.

თანამედროვე პირობებში ტექნოლოგიის, როგორც საწარმოო სისტემის მნიშვნელოვანი შემადგენლის, არაერთგვაროვანი გაგება არსებობს. ერთნი მას მიიჩნევენ გამოგონებებთან და მანქანებთან დაკავშირებულ პროცესად, მეორენი – ნედლეულისა და მასალების რეალურ პროდუქტად და მომსახურებად გარდაქმნის საშუალებად. ზოგიერთი ყველაფერს ამას აკავშირებს ერთად და ტექნოლოგიას განმარტავს, როგორც პროფესიული უნარ-ჩვევების, მოწყობილობების, ინფრასტრუქტურის, ინსტრუმენტებისა და შესაბამისი ტექნიკუ-

რი ცოდნის შერწყმას – მასალების, ინფორმაციისა და ადამიანთა საქმიანობის სასურველი მიმართულებით გარდასაქმნელად. ცხადია, ნედლეული და მანქანა-მოწყობილებები ტექნოლოგიის შემადგენელი კომპონენტებია, მაგრამ უმთავრესი მაინც არის თვით პროცესი, რომლის დახმარებითაც საწყისი მასალები გარდაიქმნება პროდუქტად. ამრიგად, ტექნოლოგია საწყისი მასალების საბოლოო პროდუქტად გარდაქმნის პროცესის მეთოდებისა და წესების ერთობლიობაა, რომელიც უსრუნველყოფს საწარმოო ამოცანათა გადაწყვეტას.

მართვის პროცესზე ისტორიულად განსაკუთრებული გაყვლინა მოახდინა ტექნოლოგიაში შემდეგმა სამმა მსხვილმა გადატრიალებამ: სამრეწველო რევოლუციამ; სტანდარტიზაციამ და მექანიზაციამ; კონვეიერული საამწყობო ხაზების დანერგვამ. მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ეფექტურ მართვაზე ტექნოლოგიური ცვლილებების გავლენის ანალიზი. ტექნოლოგიური პროცესები საწარმოო მენეჯმენტის ყურადღების ცენტრშია, რადგან მან უნდა უსრუნველყოს ტექნოლოგიათა ყველაზე ეფექტური გამოყენება. თავის მხრივ, ტექნოლოგია ორგანიზაციის განვითარების შინაგანი ფაქტორია, რომელიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მის ეფექტიანობაზე, წარმოებული პროდუქციის ხარისხსა და კონკურენტუნარიანობაზე, და, საერთოდ, სამეწარმეო საქმიანობის წარმატებაზე. ამიტომაც ტექნოლოგიას მიიჩნევენ ორგანიზაციული კულტურის შემადგენელ ნაწილადაც. იგი მოითხოვს მუდმივ სრულყოფას, დამუშავებას, შექმნასა და დანერგვას. ამრიგად, ტექნოლოგია და მისი სრულყოფა საჭიროებს მართვას. უკანასკნელ პერიოდში მოწინავე ტექნოლოგიების (განსაკუთრებით ინფორმაციული ტექნოლოგიების) განვითარებასთან დაკავშირებით მენეჯმენტის ამოცანები სულ უფრო რთულდება და ამ ამოცანათა გადაწყვეტას ახალი ტექნოლოგიების ბაზაზე შესაძლოა მოყვეს, როგორც მაღალი დადებითი შედეგები, ასევე ისეთი ნეგატიური პროცესების წარმოშობაც, როგორიცაა: ორგანიზაციული სტრუქტურის ნგრევა, მომუშავეთა დემოტივაცია და სხვ. ამიტომ მისი ორგანიზაციულ სისტემაზე გავლენის შესწავლა თანამედროვე პი-

რობებში მეტად მნიშვნელოვანია. მენეჯმენტის თანამედროვე მკვლევარები ორგანიზაციების შიგა არეში გამოყოფენ ე.წ. „ტექნოსტრუქტურებს“ და ამ ცნებაში აერთიანებენ საქმიანობის ანალიტიკურსა და ტექნიკურ სახეებს, რომლებიც ხელს უწყობენ ორგანიზაციის ფუნქციონირებას. ამდენად, ტექნოსტრუქტურები მოიცავენ როგორც მართვის პროცესებს, ასევე სისტემებსა და ტექნოლოგიებს.

ეფექტიანი მენეჯმენტი ტექნოლოგიას უყენებს შემდეგ მოთხოვნებს:

- ტექნოლოგია უნდა იყოს მოწესრიგებული და გამო-რიცხავდეს ცდომილებებს (დარღვევებს);
- ტექნოლოგია უნდა ხასიათდებოდეს ეფექტიანობითა და კონკურენტუნარიანობით. მენეჯერი პრობლემის ტექნიკური გადაწყვეტისას მრავალრიცხოვანი ალტერნატიული ვარიანტიდან უნდა ირჩევდეს ოპტიმალურს, პირველ რიგში, დანახარჯების და ეფექტის კრიტერიუმით;
- ტექნოლოგიური პროცესების მართვა ორიენტირებული უნდა იყოს მათ სრულყოფაზე (პროდუქტის მახასიათებელთა გაუმჯობესებაზე, წარმოების ხარჯების შემცირებაზე და სხვ.);
- მოწესრიგებული ინფორმაციული ბაზისა და ტექნოლოგიების მართვის ეფექტური სისტემის წყალობით ტექნოლოგიური პროცესები ორგანიზაციაში არ უნდა ჩამორჩებოდეს კონკურენტთა მიერ განხორციელებულ ინოვაციებს (სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობის დამოუკიდებლობასთან ერთად, მნიშვნელოვანია სხვათა აღმოჩენების სწორად აღქმა და გამოყენება).

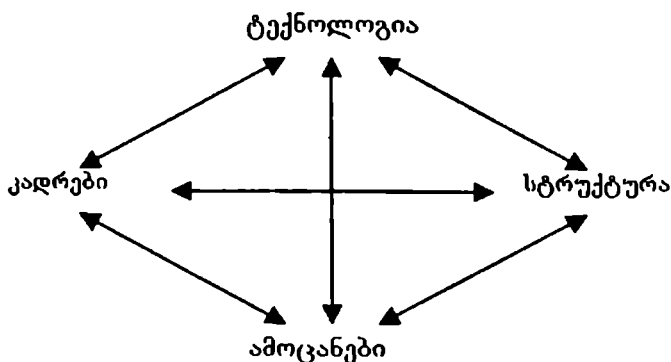
მენეჯერები ტექნოლოგიურ სიახლეთა დანერგვისას უნდა ხელმძღვანელობდნენ ცოდნით, ინტუიციით და კრიტერი-ალური ანალიზის თანამედროვე მეთოდებით. ისინი ყოველ-მხრივ უნდა იცავდნენ ბალანსს ტრადიციული ტექნოლოგი-ების გაუმჯობესებით მიღწეულ სტაბილურობასა და უახ-ლესი ტექნოლოგიების დანერგვას შორის. ამოსავალი უნდა იყოს, თუ რამდენად აკმაყოფილებს სიახლე მომხმარებლის მოთხოვნებს. ამასთან, გასათვალისწინებელია წარსული გა-

მოცდილებისა და თანამედროვე პრაქტიკის ძლიერი ზემოქმედება. ტექნოლოგიური სიახლე ყოველთვის შეიცავს განსაზღვრულ რისკს, რადგან ახალი ყოველთვის არ ნიშნავს უკეთესს და საწარმოო ინფრასტრუქტურაც შეიძლება არ იყოს მზად მის დასანერგად. ტექნოლოგიური სიახლის ეფექტი ხშირად დამოკიდებულია იმაზე, რამდენადაა მზად ორგანიზაციული სისტემა მისი მიღებისათვის. ორგანიზაციაში ადამიანები წარმოადგენენ სწორედ იმ გადაწყვეტ ფაქტორს, რომელიც განსაზღვრავს კონკრეტულ ამოცანებთან შესრულებული ტექნოლოგიების შესაბამისობას, რადგან მათი ძალისხმევის გარეშე ვერცერთი ტექნოლოგია ვერ გადაწყვეტს დასახულ ამოცანას.

პერსონალი ნებისმიერი ორგანიზაციის საფუძველია. ორგანიზაციის წევრები ქმნიან პროდუქციას, შინაგან კლიმატს, ორგანიზაციული კულტურასა და სხვ. ამიტომაც ორგანიზაციის შიგა არის ელემენტებიდან უმთავრესია კადრები. მენეჯმენტი ახდენს კადრების ფორმირებას, ადგენს ადამიანთა შორის ურთიერთობათა სისტემას, ჩართავს მათ ერთობლივი შრომითი საქმიანობის პროცესში, ხელს უწყობს კადრების ზრდას, მათ სწავლებას და სამსახურებრივ დაწინაურებას. თავის მხრივ, მომუშავეთა მრავალი პარამეტრი: სქესი, ასაკი, ოჯახური მდგომარეობა, განათლება, ეროვნება და სხვ. განსხვავდება ერთმანეთისაგან. ეს განსხვავება სერიოზულ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წევრების დამოკიდებულებაზე. მანქანისგან განსხვავებით, ადამიანებს გააჩნიათ განსხვავებული ფასეულობები და მისწრაფებები, ფიზიკური და გონებრივი შესაძლებლობები, პოტენციალი და ნაყოფიერება, შეხედულებები და მოთხოვნილებები, რაც განაპირობებს მათ ინდივიდუალურ ქცევას და საქმიანობის შედეგიანობას. ყოველივე ეს მულავენდება სამუშაო გარემოში, რომელიც ორგანიზაციის შიგა არის ელემენტების განსაზღვრული ერთიანობაა. ისინი მართვის პროცესის გავლენით მისადაგებული არიან ორგანიზაციის მოთხოვნილებებთან. ამ გარემოცვიდან განსაკუთრებით აღსანიშნავია მომუშავეთა ქცევაზე ჯგუფებისა და ხელმძღვანელობის სტილის გავლენა. ამით ყა-

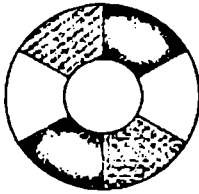
ლიბდება განსაზღვრული სტილის ლიდერები და ჯგუფური ქცევის ფსიქოლოგია, რაც საბოლოოდ ასახვას ქმოვებს ორგანიზაციულ კულტურაში.

ამრიგად, ორგანიზაციის შიგა არის ელემენტები ღია სისტემაში ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებულ სოციოტექნიკური ქეესისტემებია (იხ. ნახ. 2.2), რომელთა სოციოტექნიკური საწყისი მდგომარეობს იმაში, რომ გააჩნიათ სოციალური (ადამიანი) და ტექნიკური კომპონენტები. (პ. ლევიტი „ორგანიზაციული ცვლილებები მრეწველობაში“, 1965 წ.)



ნახ. 2.2. ორგანიზაციის შიგა არის ელემენტების ურთიერთკავშირი

3. მინცბერბის მიხედვით („ორგანიზაციის სტრუქტურა“, 1979 წ.) ორგანიზაცია წარმოადგენს ძირითადი ელემენტების (ოპერაციული ბირთვი, საშუალო დონის და სტრატეგიული ხელმძღვანელები, მომსახურე პერსონალი და ტექნოსტრუქტურა) ერთიანობას, რომელშიც უმთავრესია ოპერაციული ბირთვი, თუმცა ცალკეული ორგანიზაციისთვის შეიძლება დომინირებდეს სხვა ელემენტიც. ორგანიზაციული ელემენტების ურთიერთმიმართება შეიძლება გამოისახოს ინტეგრირებული სქემის სახით (იხ. ნახ. 2.3).



- ადამიანები
- კულტურა
- სტრუქტურა
- ძალაუფლება
- რეკონოლოგია
- მიზნები
- ბიზნეს-პროცესები

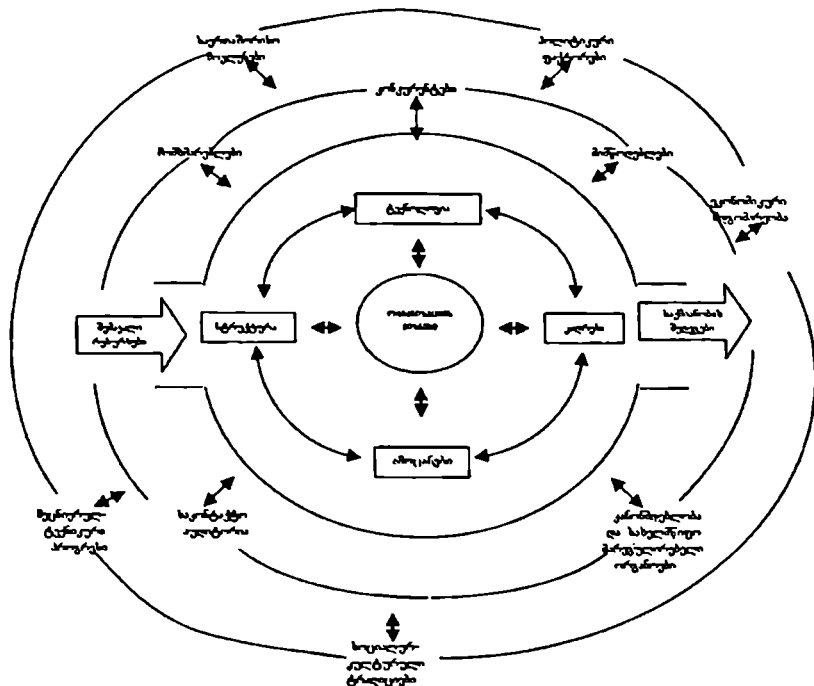
ნახ. 2.3. ორგანიზაციული ელემენტების ინტეგრირებული მოდელი

ორგანიზაციული მიზნების რეალიზაცია დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ეფექტურად უზრუნველყოფენ მენეჯერები ამ ელემენტების ოპტიმალურ ურთიერთკავშირს და კოორდინაციას, ასევე როგორ ითვალისწინებენ გადაწყვეტილებათა მიღებისას გარემო ფაქტორთა ზემოქმედებას.

ყოველი ორგანიზაცია ფუნქციონირებს განსაზღვრულ გარემოში, რომლის კომპონენტები მასთან მჭიდროდ ურთიერთქმედებენ. ამასთან, მენეჯმენტს არ ძალუძს გარემოს ფაქტორთა ზემოქმედების თავიდან აცილება – ამ ფაქტორთა გათვალისწინებით მისი საქმიანობა შეძლებისდაგვარად უნდა მიესადაგოს გარემოს პირობებს. გარემო არ გამოირჩევა მდგრადობით: ცვალებადობა და განუსაზღვრელობა ართულებს ზემოქმედებისადმი ადექვატური ზომების გატარებას და ამცირებს შინაგანი სტაბილიზაციის შესაძლებლობებს. ა. თომასი („სადისკუსიო ვერსიები მენეჯმენტში“, 1993 წ.) ორგანიზაციებს ადარებს ზღვის ზედაპირზე მოტივტივე საცობის მდგომარეობას, რომელიც განიცდის ტალღებისა და დინებების ზეგავლენას, თუ სად აღმოჩნდება საცობი (ზღვის ფსკერზე თუ სასურველ ნაპირზე), დამოკიდებულია მის შინაგან სტრუქტურაზე, დინების მიმარულებებსა და ტალღების სიძლიერეზე. ამიტომაც, მენეჯერთა მიერ შემუშავებული სტრატეგია უნდა ეყრდნობოდეს ორგანიზაციული განვითარების ფაქტორების სწორად შეფასებას და გარემოსადმი ადაპტაციის უნარს.

§ 2.2. ორგანიზაციის მიკროგარემო და მაკროგარემო

სამეწარმეო გარემო შეიძლება დახასიათდეს ორგანიზაციაზე ზემოქმედების ზომითა და სისწირით, რის საფუძველზეც განასხვავებენ უშუალო გარემოცვას ორგანიზაციაზე პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორებით და ზოგად გარემოს ირიბი ზემოქმედებით (იხ. ნახ 2.4). პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები ქმნის ორგანიზაციის მიკროგარემოს, ხოლო ირიბი ზემოქმედებისა – მაკროგარემოს.



ნახ. 2.4. ორგანიზაციისა და გარემოს ურთიერთმიმართების სქემა

ორგანიზაციის მიკროგარემო მოიცავს ორგანიზაციაზე იმ ფაქტორთა ზემოქმედებას, რომლებიც უშუალო გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის ოპერაციებზე და ასევე განიცდიან ოპერაციული სისტემის უკუზემოქმედებას. მათ მიეკუთვნებათ მომხმარებლები, რესურსების მიმწოდებლები, კონკურენტები, სახელმწიფო კანონმდებლობა და მარეგულირებელი ორგანოები, საკონტაქტო აუდიტორია.

ყოველი ორგანიზაცია არსებობის შესაანარჩუნებლად და მომავალი განვითარების უზრუნველსაყოფად ეძებს თავისი საქმიანობის შედეგების მომხმარებელს და აკმაყოფილებს მის მოთხოვნილებებს. თავის მხრივ, მომხმარებლები საქონლისა და მომსახურების სამომხმარებლო არჩევანით და ფასზე გარიგებით განსაზღვრავენ ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობის შედეგებს. მომხმარებელთა შესწავლით ორგანიზაციები არკვევენ: რომელი პროდუქტი სარგებლობს მაღალი მოთხოვნილებით; რამდენადაა მიზნული მომხმარებელი სწორედ მოცემული ორგანიზაციის პროდუქციაზე; შეიძლება თუ არა პოტენციალურ მყიდველთა წრის გაფართოება; როგორი იქნება გაყიდვათა მოცულობა მომავალში და სხვ. ყიდვა-გაყიდვის პროცესში ორგანიზაცია არკვევს, რამდენად ძლიერია ბაზარზე მისი პოზიციები და არჩევს მყიდველებისადმი მიდგომას. ამ პროცესზე ზემოქმედებს შემდეგი ფაქტორები: მყიდველისა და გამყიდველის ერომანეთზე დამოკიდებულების დონე; მომხმარებლის მსყიდველუნარიანობა; მომხმარებელთა ინფორმირებულობის ხარისხი; შემცველი (სუბსტიტუტის საგნები) პროდუქტების არსებობა; მომხმარებლის სხვა მიმწოდებელთან გადასვლის შესაძლებლობა და ღირებულება; საქონლის ხარისხისა და ფასის მიმართ მომხმარებლის დამოკიდებულება; მომხმარებლის გემოვნება; კომერციული სტიმული და სხვ. მომხმარებლის ქცევაზე გავლენას ახდენს ბაზრის გეოგრაფიული მდებარეობა, მათი სოციალურ-დემოგრაფიული თავისებურებები, ფსიქოლოგიური განსაკუთრებულობა და სხვ. ამის შესაბამისად გამოყოფენ საერთაშორისო, ქვეყნისა და რეგიონულ ბაზრებს მომხმარებელთა ასაკის, სქესის, ოჯახის სიდიდის, შემოსავლის ზომის,

განათლების დონის, ეროვნების, რელიგიის, რასის მიხედვით. თვით მომხმარებელთა ქცევას ბაზარზე განსაზღვრავს სოციალური ჯგუფისადმი მათი კუთვნილება და სტატუსი, ცხოვრების სტილი, პირადი თვისებები, აგრეთვე, ყიდვა-გაყიდვის შემთხვევითობისა და აუცილებლობის ხარისხი, სიახლისადმი მომხმარებლის შეგუების ხასიათი და სხვ. ორგანიზაციის პროდუქციის მომხმარებელთა როლში გვევლინებიან ცალკეული პირები და ოჯახური მეურნეობები (პირადი მოხმარება); ორგანიზაცია-დაწესებულებები (საწარმოო მოხმარება); სახელმწიფო დაწესებულებები და საზოგადოებრივი გაერთიანებები (სფეროების შესაბამისად); შუამავლები და საშუამავლო ორგანიზაციები. საშუამავლო საქმიანობას ეწევიან ბროკერები, დილერები, მაკლერები, სავაჭრო წარმომადგენლები, კომისიონერები, პროკურისტები, აგრეთვე, საბანკო-საფინანსო დაწესებულებები, სარეკლამო სააგენტოები, მარკეტინგული მომსახურების ორგანიზაციები, სატრანსპორტო და სასაწყობო ბაზები (ტერმინალები) და სხვ. მომხმარებელთა იდენტიფიკაცია მეტად პირობითია, რადგან, სულ უფრო მცირდება უშუალო მწარმოებლების მომხმარებლებთან პირდაპირი კავშირები და ამის კვალობაზე ფართოვდება საშუამავლო საქმიანობის მასშტაბები. ნებისმიერი ორგანიზაცია ცდილობს კონკურენტებზე უფრო ეფექტურად იმუშაოს კლიენტურასთან და განუწყვეტლივ სწავლობს მათ მოთხოვლინებებს.

ორგანიზაციისადმი სისტემური მიდგომისას სისტემის შემოსასვლელების უმთავრეს დანიშნულებად რესურსებით უზრუნველყოფა მიიჩნევა. მატერიალური, შრომითი, ფინანსური და ინფორმაციული რესურსებით უზრუნველყოფის პრობლემა მეტად ფართოა. ამჯერად დავახასიათოთ მხოლოდ რესურსების მომწოდებელთა საქმიანობის გავლენა ორგანიზაციაზე. ამ ზემოქმედების ხასიათი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რომელი რესურსით უზრუნველყოფს მომწოდებელი ორგანიზაციას; რამდენად სტრატეგიულია ორგანიზაციის საქმიანობისთვის ეს რესურსი და რამდენად შენაცვლებადია იგი; რესურსების როგორი თანაფარდობა იძლევა მაქსიმალურ შედეგებს. ამასთან, გასათვალისწინებელია: მოწოდე-

ბული რესურსების ღირებულება, მიწოდების პირობები, მომწოდებელთა დასაქვცილებების დონე, მოწოდებული რესურსის თვისებრივი პარამეტრები, მომწოდებლისა და ორგანიზაციის შემხვედრი ვალდებულებების შესრულების პუნქტუალობა და სავალდებულოობა, მათი ურთიერთობების სიმტკიცის ხარისხი. საჭირო რესურსების მოცულობას განსაზღვრავს როგორც მათი ხარჯვის ნორმები, ასევე რესურსის დამატებითი ერთეულის გამოყენებით მიღებული ზღერული შემოსავლები. ცხადია, რაც მეტია ორგანიზაციის მიერ წარმოებულ პროდუქციაზე მოთხოვნელება, მით მეტი რესურსები ესაჭიროება მას. როგორი მაღალხარისხიანიც უნდა იყოს რესურსი, თუ მისი მოხმარებით მიღებული შედეგები არ სარგებლობს მოთხოვნილებით, ორგანიზაციამ შეიძლება საერთოდაც შეწყვიტოს ამ რესურსის მომწოდებელთან ურთიერთობა. რესურსების მოხმარება სტაბილურია, როცა მაღალია ფირმის მიერ რესურსების გამოყენებით მიღებული ზღერული შემოსავალი, ან მატულობს, როცა მოცემული რესურსის ფასი ნაკლებია სხვა ურთიერთშენაცვლებად რესურსთან შედარებით. შესაძლოა განვითარდეს საპირისპირო პროცესიც – ტექნოლოგიური ცვლილებით ან ურთიერთდაკავშირებულ რესურსთა მოხმარების შემცირებით შემცირდეს მოცემულ რესურსზე მოთხოვნილება. ყოველივე ეს ორგანიზაციის მომწოდებელთან ურთიერთობის საფუძველია და განაპირობებს ორგანიზაციათა ქცევას წარმოების ფაქტორების – ბუნებრივი რესურსების, შრომისა და კაპიტალის ბაზარზე.

ორგანიზაციის მიკროგარემოში კონკურენცია მიმდინარეობს, როგორც ბრძოლა ორ ან მეტ მეტოქეს შორის: ბაზარზე ადგილის დასამკვიდრებლად, კლიენტურის მოზიდვისათვის, მაღალი მოგებისთვის, განვითარების ეკონომიკური რესურსების მოპოვებისთვის და სხვ. საბოლოო ანგარიშით საქმე გვაქვს შეჯიბრთან, რათა მოპოვებული იქნეს საქონელსა და მომსახურებაზე მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების უფლება. მისი შედეგები რეალიზდება მომხმარებელთა მხრიდან აღნიშნულ საქონელსა და მომსახურებაზე განსაზღერული საფასურის გადახდით და ხელს უწყობს

საზოგადოების მასშტაბით რესურსების რაციონალურ გამოყენებას. კონკურენტულ გარემოს ქმნის არა მარტო მოცემულ დარგში დასაქმებული ანალოგიური პროდუქციის მწარმოებელი ორგანიზაციები, არამედ ის საქმიანი ორგანიზაციებიც, რომელთაც შეუძლიათ შემოვიდნენ მოცემულ ბაზარზე ან აწარმოონ შემცველი პროდუქტი. ცხადია, მთელ ამ პროცესზე უდიდეს გავლენას ახდენს მომწოდებლები და მომხმარებლები, რადგან უმეტესწილად სწორედ ისინი კარნახობენ პირობებს.

ამრიგად კონკურენტულ გარემოს აყალიბებს:

1. ბაზარზე უკვე დამკვიდრებულ კომპანიებს შორის კონკურენცია; 2. მომხმარებელთა შესაძლებლობები; 3. მომწოდებელთა შესაძლებლობები; 4. ბაზარზე ახალი ტექნოლოგიით დამზადებული სუბსტიტუტის საგნების გამოჩენის საშიშროება; 5. ახალი კონკურენტების შემოღწევა. მაიკლ პორტმერი თავის წიგნში „საერთაშორისო კონკურენცია“ (1990 წ.) გამოყოფს ბაზარზე ახალი კონკურენტების შეღწევისაგან თავდაცვის ექვს ბარიერს: 1. წარმოების მასშტაბების ზრდისას ეკონომიის მიღება, ერთეულ პროდუქციაზე დანახარჯების შემცირების გზით; 2. პროდუქციის დიფერენციაცია ანუ პროდუქციის წარმოების სპეციალიზაციის გაღრმავება; 3. მომხმარებელთა მომსახურების სპეციფიკური ფორმების გამოყენებით კონკურენტთა იძულება, მსგავს ღონისძიებებში დააბანდონ დამატებითი მსხვილი სახსრები; 4. კონვერსიის დანახარჯები, რაც გულისხმობს მომწოდებლის შეცვლისას მომხმარებლის მიერ ერთდროულად გაწეულ ხარჯებს; 5. განაწილების არხებზე კონტროლი; 6. დარგში მუშაობის ლოკალურ უპირატესობათა გამოყენება კონკურენტთათვის დამატებითი ხარჯების დასაკისრებლად. ამ დროს ისინი ვერ ისარგებლებენ ისეთი უპირატესობებით, როგორიცაა: ხელსაყრელ პირობებში ნედლეულისა და მასალების ხელმისაწვდომობა; წარმოების დაპატენტებული ტექნოლოგია; „ნოუ ჰაუ“-ს ფლობაში ლიდერობა; სახელმწიფო სუფსიდიებზე შეკვეთების უპირატესი დაკმაყოფილება და სხვ. აღნიშნული ბარიერების მოქმედება მხოლოდ მაშინ არის ეფექტური, თუ

ისინი რეალურ წინააღმდეგობას ქმნიან ამა თუ იმ კონკურენტისთვის. ამიტომ ჯერ საჭიროა განისაზღვროს ყოველი კონკრეტული კონკურენტისთვის რომელი ბარიერია უფრო მნიშვნელოვანი და შემდგომ გატარდეს მის მიმართ ესა თუ ის ღონისძიება. თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სახელმწიფო რეგულირებისაგან და საბაზრო მონოპოლიური ძალების გავლენისაგან თავისუფალი კონკურენცია თითქმის არ არსებობს, თუქცა შეინიშნება მაღალი მოთხოვნილების მქონე ახალი ნაკეთობების ბაზარზე, სადაც საწყის ეტაპზე ჯერ კიდევ არ არსებობს ბარიერების შექმნის აუცილებლობა.

კონკურენცია შეიძლება მიმდინარეობდეს საფასო და არასაფასო ფორმით. საფასო კონკურენცია ორი სახისაა – ღია და დაფარული. ღია საფასო კონკურენცია გულისხმობს კონკურენტულ მეტოქეობას ფასების შემცირების გზით და გამოიყენება: მსხვილი კომპანიების მიერ ახალი ბაზრების ათვისებისას და კონკურენტ-აუტსაიდერების მოქმედებათა საპასუხოდ; მონოპოლიების მიერ ბაზრის „დასაცავად“; აუტსაიდერების მიერ მონოპოლიებთან ბრძოლისას, თუ კი მათ კონკურენციის არასაფასო საშუალებები ამოეწურათ. ფარული საფასო კონკურენცია ხორციელდება ფასებზე შეღავათის გატარებისა და გაყიდვის უკეთესი პირობების შეთავაზებით. შეღავათი გულისხმობს ოფიციალურად გამოცხადებული ფასისგან ფასდაკლებას მუდმივი მომხმარებლისთვის, საბითუმო მომხმარებლისთვის და სხვ. მისგან განსხვავებით, გაყიდვის უკეთესი პირობები ითვალისწინებს ფასების უცვლელობის პირობებში საქონლის ხარისხის ამაღლებას, მისი საგარანტიო მომსახურების ვადების გადიდებას, კრედიტით გაყიდვას, მოკლე ვადებში მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას და სხვ. არასაფასო კონკურენცია მსხვილ კომპანიებს საშუალებას აძლევს ბაზარზე გაატარონ მოქნილი პოლიტიკა. იგი შეიძლება განხორციელდეს როგორც ლეგალური, ასევე არალეგალური ფორმით. კონკურენციის ლეგალური ფორმა ეფუძნება ახალი სახმარი ღირებულების მქონე დიფერენცირებული პროდუქტის შექმნას, რომლის მახასიათებ-

ლები და მომსახურების პირობები აკმაყოფილებს მომხმარებელთა გაზრდილ მოთხოვნებებს; პროდუქციის ხარისხის ამაღლებას; ეფექტური რეკლამითა და საკონელმომოქცევის სტიმულირებით მომხმარებელთა დაინტერესებას და სხვ. კონკურენციის არალეგალური ფორმები კანონსაწინააღმდეგოა და ემყარება ეკონომიკურ შიონაჟს, სახელმწიფო აპარატში და კონკურენტ ფირმებში თანამდებობის პირთა მოსყიდვას, სხვადასხვა საბაზრო სუბიექტებთან არალეგალურ გარიგებებს კონკურენციის შეზღუდვის მიზნით და სხვ. კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია ყოველივე ზემოაღნიშნულის გათვალისწინება.

ორგანიზაციები ვალდებული არიან დაემორჩილონ და შეასრულონ ადგილმდებარეობის მიხედვით და საქმიანობის სფეროს შესაბამისად მარეგულირებელი კანონები და სახელმწიფო ორგანოთა მოთხოვნები, ასევე საერთაშორისო შეთანხმებათა ძირითადი მუხლები. ამჟამად საქართველოში შექმნილი საკანონმდებლო ბაზა მეტ-ნაკლებად უზრუნველყოფს ეკონომიკური ურთიერთობების რეგულირებას და ცივილიზებული საბაზრო გარემოს ჩამოყალიბებას. კერძოდ, სამოქალაქო და საგადასახადო კოდექსები, კანონები „მეწარმეთა შესახებ“, „სამეწარმეო საქმიანობის ლიცენზიისა და ნებართვის გაცემის საფუძვლების შესახებ“, „კომერციული ბანკების საქმიანობის შესახებ“, „ეროვნული ბანკის შესახებ“, „მცირე და საშუალო საწარმოთა მხარდაჭერის შესახებ“, „სალიზინგო საქმიანობის ხელშეწყობის შესახებ“, „მონოპოლიური საქმიანობისა და კონკურენციის შესახებ“, „გაკორტრების საქმეთა შესახებ“, „საინვესტიციო საქმიანობის ხელშეწყობისა და გარანტიების შესახებ“, „სახელმწიფო ქონების პრივატიზაციის შესახებ“, „სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“ და სხვ. მეტ-ნაკლებად ხელს უწყობს სამეწარმეო საქმიანობის განვითარებას. თანამედროვე პირობებში სულ უფრო შეინიშნება სხვადასხვა ქვეყნის კანონმდებლობათა დაახლოება. ამასთან, სახელმწიფო რეგულირების ფორმები და მეთოდები ხასიათდება უნიფიკაციის ტენდენციებით. თუმცა, საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ პერიოდში, განვითარე-

ბის თითოეულ ეტაპზე, ქვეყნის მთვარობას აქვს კონკრეტული მიზნები, რომელთა მიღწევის კვალობაზე ჩამოყალიბებული ეკონომიკური სიტუაციისა და საერთაშორისო მდგომარეობის შესაბამისად, იცვლება რეგულირების მეთოდები და საშუალებები. ზოგადად სახელმწიფო რეგულირების ამოცანები შეიძლება ჩამოყალიბოთ შემდეგი სახით: მეწარმეთა ინტერესების დასაცავად სამართლებრივი ბაზის დამუშავება და მიღება; კანონმდებლობაზე კონტროლის განხორციელება; სახელმწიფო რეგულირების ეფექტიანობის ამაღლება და მასზე დანახარჯების შემცირება; საწარმოო საქმიანობაში პირდაპირი ჩარევისა და ბიუროკრაციული კონტროლის შესუსტება; ბაზარზე თავისუფალი არჩევანისა და კეთილსინდისიერი კონკურენციის პირობების ჩამოყალიბება; ქვეყნის ბიუჯეტის სტაბილურობის უზრუნველსაყოფად სწორი ფინანსური, საგადასახადო, ფულადი და საპროცენტო პოლიტიკის გატარება; სამეცნიერო-ტექნიკური განვითარებისა და სტრუქტურულ-ინვესტიციური პოლიტიკის გატარებისას მიმდინარე და პერსპექტიული ამოცანების გათვალისწინება; ინფლაციის მართვა ეკონომიკური მეთოდებით და კაპიტალის დაგროვების ზრდის ხელშეწყობა; შრომითი რესურსების თავისუფალი მოძრაობის უზრუნველყოფა და შრომითი კანონმდებლობის ნორმების დაცვა; მომხმარებელთა უფლებების დაცვა; სამართლიანი სოციალური პოლიტიკის გატარება.

ამჟამად სახელმწიფო სულ უფრო აქტიურად მონაწილეობს წარმოების ორგანიზაციულ-სამეურნეო რეგულირებაში. რეგულირების მექანიზმი ემყარება ეკონომიკის განვითარების გრძელვადიან პროგრამებში სტრუქტურულ გარდაქმნათა ძირითად მიმართულებებს. ხორციელდება წარმოების აღმინისტრაციული ზედამხედველობა და ნორმატიული რეგულირება. სახელმწიფო სულ უფრო მეტად იყენებს ფინანსური რეგულირების ინსტრუმენტებს. ქვეყნის მეწარმეთა ინტერესების დაცვას საერთაშორისო ბაზარზე ხელს უწყობს სახელმწიფო საგარეო-ეკონომიკური პოლიტიკის გატარება, რომელიც ორგანიზაციულ და ფინანსური მხარდაჭერასთან

ერთად გულისხმობს სწორი საპატენტო პოლიტიკისა და სამაშულო წარმოებების კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ღონისძიებათა გატარებას. სახელმწიფო ყოველნაირად ცდილობს დაეხმაროს მსხვილ კომპანიებს ახალი ბაზრების ათვისებაში და სავაჭრო ოპერაციების მასშტაბების გაფართოებაში. საბაზრო სტრუქტურების განვითარებისთვის სახელმწიფო იყენებს რეგულირების როგორც პირდაპირ მეთოდებს (ფასწარმოქმნის სრულყოფის ღონისძიებები, შემოსავლების გადასახადების პოლიტიკა, მეწარმეობის განვითარების ხელშეწყობა და სხვ.), ასევე ირიბ მეთოდებსაც (გადასახადები, სუბსიდიები, სავალუტო ღონისძიებები, ქვოტები და სხვ.). აღსანიშნავია სახელმწიფო ანტიმონოპოლიური პრაქტიკის განვითარება, რომელიც დიდადაა დამოკიდებული ანტიმონოპოლიური სამსახურის საქმიანობის ეფექტიანობაზე. სახელმწიფო ანტიმონოპოლიური პოლიტიკა ხორციელდება, როგორც კაპიტალის ცენტრალიზაციაზე მკაცრი სახელმწიფო კონტროლის გატარებით (ფინანსური სანქციების გამოყენებიდან მონოპოლიური სტრუქტურების ლიკვიდაციამდე), ასევე საბაზრო ურთიერთობათა ლიბერალიზაციის გზით (საბაჟო გადასახადებისა და იმპორტზე შეზღუდვების შემცირება ან მოხსნა, ინვესტორებისათვის საინვესტიციო კლიმატის გაუმჯობესება, მცირე ბიზნესისა და ვენჩურული ფირმების მხარდაჭერა, წარმოების დივერსიფიკაციისათვის ხელშეწყობა და სხვ.). ანტიმონოპოლიური პოლიტიკა არ ნიშნავს საერთოდ მონოპოლიზმის წინააღმდეგ ბრძოლას, არამედ იგი მიმართულია იმ მონოპოლისტების წინააღმდეგ, რომლებიც ანგრევენ საბაზრო სტრუქტურებს და ატარებენ საქმიანობის შესზღუდვის პრაქტიკას. ამერიკასა და გერმანიაში რეგულირების მოქმედი სისტემა კრძალავს მონოპოლიურ პრაქტიკას, ევროპის თანამეგობრობის უმრავლეს ქვეყნებსა და იაპონიაში კი ხორციელდება მონოპოლიური საქმიანობის (პორიზონტალური და ვერტიკალური შეთანხმების) კონტროლი და რეგულირება. თვით კონტროლის მექანიზმიც განსხვავებულია. აშშ-ში, იაპონიაში, საფრანგეთში, ბელგიასა და შვეიცარიაში კანონმდებლობის დარღვევაზე საკითხი დგება

სახელმწიფო ორგანოს ან რომელიმე დაინტერესებული მხარის მოთხოვნით, ხოლო სკანდინავიის ქვეყნებში და ევროკავშირული თანამეგობრობის უმეტეს ქვეყანაში მოქმედებს ხელშეკრულების მხარეთა მიერ გარიგებაზე საუკლებულო გამოცხადების (ნოტიფიკაციის) პრინციპი. როგორც ვხედავთ, ორგანიზაციათა მიკროგარემოს სამართლებრივი რეგულირების სისტემა მნიშვნელოვან ზემოქმედებას ახდენს ორგანიზაციაზე.

ორგანიზაციის მიკროგარემოში მიღებულ გადაწყვეტილებებზე გარკვეულ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობისადმი სხვადასხვა ინტერესის მქონე საკონტაქტო აუდიტორია. მას მიეკუთვნება: საფინანსო წრეები, რომლებიც, ორგანიზაციას უზრუნველყოფენ კაპიტალით; მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები; სახელმწიფო ორგანოები, რომელთა მოღვაწეობა აისახება ორგანიზაციის საქმიანობაზე; საზოგადოებრივი ორგანიზაციები, სამოქალაქო გაერთიანებები და სხვა ადგილობრივი საკონტაქტო აუდიტორია; ორგანიზაციაში მოქმედი პროფესიული კავშირები (მათი არარსებობის შემთხვევაში, მომუშავეთა არაპოლიტიკური გაერთიანებები და საზოგადოებრივი აზრის ჯგუფები). თითოეულ მათგანს აქვს თავისი კონკრეტული ინტერესი, რომელიც სოფჯერ შეიძლება უპირისპირდებოდეს კიდევ ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანებს. ყველა შემთხვევაში ორგანიზაციაში უნდა მუშაედებოდეს ღონისძიებები საკონტაქტო აუდიტორიასთან ურთიერთობების გაუმჯობესების მიზნით. ამ საქმეში მნიშვნელოვანია მათთან ახსნა-განმარტებითი მუშაობა. ამასვე ემსახურება ე.წ. **PR (public relations)** სამსახურის ორგანიზაცია, რომელიც წარმართავს საზოგადოებასთან ურთიერთობებს. იგი მჭიდროდაა დაკავშირებული სარეკლამო პრაქტიკასთან, მაგრამ მისგან განსხვავებით ხორციელდება არაკომერციულ საფუძველზე და ემსახურება ორგანიზაციის მიმართ კეთილგანწყობის კლიმატის შექმნას. საზოგადოებასთან ურთიერთობას ორგანიზაციები წარმართავენ ბაზარზე გამოსვლის დღიდან და განუწყვეტლივ აეითარებენ მთელი არსებობის მანძილზე. იგი ემსახურება იმ აზრის

განმტკიცებას, რომ ორგანიზაციის უმთავრეს ინტერესს წარმოადგენს მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, რაც მომგებიანობის საფუძველია. ამ მიზნით აღნიშნული სამსახური მართავს პრესკონფერენციებს, შეხვედრებსა და საიუბილეო ღონისძიებებს; აქვეყნებს არაკომერციულ პუბლიკაციებსა და ტელერეპორტაჟებს; გამოსცემს არასარეკლამო საფირმო ჟურნალებს (ბიულეტენებს); წარმართავს ქველმოქმედებასა და მეცენატობას; წარმოადგენს კომერციული საქმიანობის ანგარიშებს. აღნიშნული ღონისძიებების მიზანია ფართო საზოგადოებისთვის ორგანიზაციის ისტორიისა და ტრადიციების გაცნობა, რაც საბოლოოდ ხელს უწყობს გარემომცველ აუდიტორიაში ორგანიზაციის დადებითი იმიჯის შექმნას.

მაკროგარემო აყალიბებს ზოგად პირობებს ორგანიზაციებისთვის და არ გამოირჩევა ცალკეული ორგანიზაციის მიმართ სპეციფიკური ზემოქმედებით. მაკროგარემოს ფაქტორები არარეგულარულად და არაპირდაპირ ზემოქმედებენ ორგანიზაციაზე. თუმცა, მაკროგარემოს მდგომარეობის გავლენის ხარისხი ყოველი ორგანიზაციისთვის მეტ-ნაკლებად განსხვავებულია და იგი დამოკიდებულია როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროზე, ასევე ორგანიზაციული სისტემის შინაგან პოტენციალზე. მაკროგარემოს ფაქტორებს მიაკუთვნებენ: ეკონომიკურ მდგომარეობას, სოციოკულტურულ ტრადიციებს, პოლიტიკურ ფაქტორებს, მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესს, საერთაშორისო მოვლენებს.

ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობა დიდადაა დამოკიდებული გამოყენებული რესურსების ღირებულებასა და მომხმარებელთა მსყიდველუნარიანობაზე, რაც საბოლოოდ ეკონომიკის საერთო მდგომარეობას უკავშირდება. მის დასახასიათებლად საჭიროა ისეთი მაჩვენებლების ანალიზი, როგორცაა მთლიანი შიგა პროდუქტის ზრდის დინამიკა, მთლიანი ეროვნული პროდუქტის სტრუქტურა, ინფლაციის ტემპი, უმუშევრობის დონე, დაბეგერის ნორმები, დაგროვების ნორმები, ქვეყნის საგადასახდელი ბალანსი, ეკონომიკის წამყვან დარგებში შრომის მწარმოებლურობის დონე, ქვეყნის ბიუჯე-

ტის დეფიციტი და სხვ. ასევე მნიშვნელოვანია კონკურენტული გარემოს განვითარების შეფასება, მოსახლეობის სტრუქტურის შესწავლა, საბანკო და საფინანსო სისტემის განვითარების დონის ანალიზი, ეკონომიკური განვითარების ზოგადი ტენდენციების გამოკვლევა. გასათვალისწინებელია ეკონომიკური გარემოსადმი ორგანიზაციის ცალკეულ წევრთა დამოკიდებულება. მათი ინდივიდუალური ინტერესების სპექტრი მრავალგვარი მოთხოვნის სახით წარმოდგება: გარანტირებული სამუშაო ადგილები; ფულის კურსის სტაბილურობა; რეალური შემოსავლების ზრდა; საგარეო ეკონომიკური კავშირების დაბალანსებულობა; შემოსავლების სამართლიანი განაწილება (სოციალური სამართლიანობა); ეკოლოგიურად სუფთა გარემოში ცხოვრების სურვილი და სხვ. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ ერთსა და იმავე ეკონომიკურ გარემოს ზოგი ორგანიზაცია აღიქვამს დადებითი კუთხით, ზოგიც პირიქით. ის რაც ერთი სისტემისთვის დამანგრეველია, მეორესთვის წარმატების მიღწევის წინაპირობაა. მიიჩნევენ, რომ არსებობს გარემოს ფაქტორები, რომლებიც უარყოფით გავლენას ახდენენ მეწარმული სტრუქტურების განვითარებაზე. ესენია: მაღალი საგადასახადო განაკვეთები; ინფლაცია; ენერგორესურსებზე ფასების ზრდა; დაგროვების დაბალი ნორმა და ინვესტიციების სიმცირე; ჭარბი სახელმწიფო რეგულირება; მაღალი სახელმწიფო ხარჯები – თავდაცვაზე, სამმართველო აპარატის შენახვაზე და სხვ.; მატერიალური რესურსების დეფიციტი; არაუფექტური საწარმოების სუფსიდირება; სხვადასხვა სახის ეკონომიკური დანაშაულობების მაღალი დონე; კორუფცია; პროტექციონიზმი; კერძო სექტორისადმი ანტიპათია; განათლების დაბალი დონე; სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოების სუფსიდირების სიმწირე; შრომის დაბალი მწარმოებლურობა და სხვ.

დროსა და სივრცეში დაკონკრეტების შემთხვევაში, გარემოს ზემოქმედება განსაზღვრული პირობითობით ხასიათდება. მიუხედავად იმისა, რომ საგადასახადო სისტემის ზემოქმედებას მოცემულ გარემოში ყველა ეკონომიკური სუბიექტი განიცდის, თითოეული სხვადასხვა ზომით ზარალდება. იური-

დიული და ფიზიკური პირები იბეგრებიან პირდაპირი გადასახადებით, ძირითადად, საშემოსავლო და მოგებაზე გადასახადებით, ხოლო ირიბი გადასახადები ვრცელდება საქმიანობის სახეებზე, რესურსებზე, მომსახურებასა და საქონელზე (დამატებული ღირებულების გადასახადი, აქციონები და სხვ.). ისინი გაიანგარიშება პროპორციული ან პროგრესული დარიცხვით. ამასთან, შეიძლება იყოს მარკირებული და არამარკირებული (გადასახადის მიზნობრიობის შესაბამისად). გადასახადები ყველა შემთხვევაში იწვევს საქონლისა და მომსახურების ფასების ზრდას, რაც საბოლოოდ მომხმარებელს ეკისრება (როგორც წესი, მას ინაწილებენ მომწოდებლებიც). საგადასახადო სისტემა ხელს უწყობს ჯანსაღი გარემოს ჩამოყალიბებას, თუ იგი ეფუძნება გადამხდელთა პასუხისმგებლობის შედარებით თანასწორობას, ეკონომიკურ ნეიტრალურობას, ორგანიზაციულ სიმარტივეს და ხასიათდება როგორც მოქნილობით, ასევე გამჭვირვალობით, რათა გადამხდელებმა შეძლონ მისი გაკონტროლება. ეკონომიკური გარემოს დადებითი გავლენა იწვევს ორგანიზაციათა საქმიანი აქტიურობის გაძლიერებას, რაც ეკონომიკური ზრდის საწინდარია. ეკონომიკური ზრდა ფასდება ერთ სულ მოსახლეზე მთლიანი ეროვნული პროდუქტის ზრდის მანევრებით და გულისხმობს ცხოვრების დონის ამაღლებას შემოსავლების ზრდის ხარჯზე. ამის მიხედვით განიხილავენ მაღალი, საშუალო და დაბალი შემოსავლების მქონე ქვეყნებს. ეკონომიკურ ზრდას თან სდევს ექსტერნალური მოვლენებიც (მაგალითად, ბუნებრივი გარემოს დაბინძურება). საზოგადოება გაგებით ეკიდება ამას, რადგან ეკონომიკური პროგრესი სიღარიბისა და უმუშევრობის დაძლევის საშუალებად მიიჩნევა. გაჯერებული შრომის ბაზარი და სამუშაო ძალის დაბალი ფასი აძლიერებს უმუშევრობას, რის გამოც ორგანიზაცია უფრო იაფად კი აწარმოებს ბიზნესს, მაგრამ დასაქმების პრობლემის მოუგვარებლობა, ეკონომიკური გარემოს საშუალებით, მასზე უარყოფით ზემოქმედებას ახდენს: პირველ რიგში, უმუშევრები საჭიროებენ სახსრებს, რომელიც სახელმწიფომ ისევე გადასახადების ზრდით უნდა ამოიღოს, მეორეც – უმუ-

შეუერთა სახით ორგანიზაცია კარგავს თავისი პროდუქციის პოტენციურ მომხმარებლებს. ამრიგად, მენეჯერები გამუდმებით უნდა სწავლობდნენ ეკონომიკური გარემოს მდგომარეობის პარამეტრებს და განსაზღვრავდნენ ორგანიზაციის ოპერაციებზე მათი ცვლილებების შესაძლო გავლენას.

ნებისმიერი ორგანიზაცია საქმიანობას ახორციელებს ერთ სოციოკულტურულ გარემოში მაინც. კულტურული ტრადიციები ჩამოყალიბებულია საუკუნეების განმავლობაში და აისახება ქვეყნის მოსახლეობის განათლების დონეში, კულტურულ ფასეულობებში, კულტურის ობიექტებით (თეატრები, კინო-თეატრები, ბიბლიოთეკები, საკონცერტო დარბაზები და სპორტული კომპლექსები და სხვ.) მოსახლეობის უსრუენველყოფაში, ეროვნულ იდეოლოგიაში და სხვ. რაც შეეხება სოციოლოგიურ-დემოგრაფიულ ფაქტორებს, მას ახასიათებს ქვეყანაში სიცოცხლის ხანგრძლივობა, ცხოვრების დონე, ბავშვთა სიკვდილიანობის დონე, მოსახლეობის შობადობისა და სიკვდილიანობის მაჩვენებლები, მიგრაცია, ქვეყნის მოსახლეობის სტრუქტურა – სქესის, ასაკის, ოჯახის შემადგენლობის, დასაქმებულობის, განათლების, პენსიონრების, მოსწავლე ახალგაზრდობის, მომუშავე ქალების, მოსახლეობის სიმჭიდროვის და სხვა მახასიათებლების მიხედვით. დროთა განმავლობაში ხდება არა მხოლოდ მოსახლეობის რიცხოვნობის და სტრუქტურის ცვლილება, არამედ იცვლება ცხოვრების სტილი, ქცევის ნორმები და ღირებულებები, საზოგადოების ეთიკური და რელიგიური საფუძვლები. ცხადია, ეს ცვლილებები გავლენას ახდენს ბაზარზე მომხმარებელთა ქცევაზე. მაგალითად, ჯანსაღი ცხოვრების სტილის დამკვირვებამ დიდი შესაძლებლობები შექმნა იმ ფირმების განვითარებისთვის, რომლებიც სპორტული ინვენტარითა და ტანსაცმლით უზრუნველყოფენ ადამიანის დასვენებას, თუმცა იგივე პროცესმა დააზარალა თამბაქოს მწარმოებელი ფირმები; ცხოველთა სამყაროს მიმართ და ბუნებისადმი ადამიანთა ფაქიზმა დამოკიდებულებამ შეამცირა ბეწვეულის მწარმოებელი ფირმების მოგება, რადგან საზოგადოების გარკვეულმა ნაწილმა პროტესტი გამოუცხადა ბეწვეულის მოხმარებას და მათი

გამოყენება ზოგან ცუდ ტონად აღიქმება. ასეთივე დამოკიდებულება ჩამოყალიბდა ატომური ელექტროსადგურების მიმართაც. ამრიგად, შეინიშნება გარემოს სოციოკულტურული ფაქტორების გავლენით კულტურული კლიმატისა და სოციალური პასუხისმგებლობის ჩამოყალიბება. ამასთან, ტრადიციებიდან ყოველი გადახვევა პროგრესს არ ნიშნავს და უცხო კულტურის გადმონერგვის მცდელობები ხშირად ქვეყნისათვის საზიანოა.

საქართველო ოდითგანვე ცნობილი იყო როგორც კულტურულ-საგანმანათლებლო კერა, ქართველი ხალხი კი მუყაითობითა და შეუპოვრობით გამოირჩეოდა. განვითარებული იყო შრომის, აღზრდის, ქცევისა და აზროვნების კულტურა. ისეთი თვისებები, როგორიცაა ლიდერობის მოთხოვნილება, არაფორმალური კავშირების პრიმატი, მორალური პასუხისმგებლობა (სინდის-ნაშუსის ცნება), ერთგულება, ნიჭი, სიბეჯითე, რწმენის სიმტკიცე, მოვალეობები ოჯახის, საზოგადოებისა და ერის წინაშე, გემოვნება, კეთილდღეობისაკენ მისწრაფება, პატიოსნება, მოხერხებულობა, სამართლიანობა, სათნოებობა და სხვ. მყარ საფუძველს იძლევა ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოსაყალიბებლად. თუმცა, წლების განმავლობაში საზოგადოებაში დამკვიდრებულმა პატერნალისტურმა მიდგომამ ტრადიციული მამა-შვილური, უფროს-უმცროსული, პატივისცემაზე დამყარებული ურთიერთობის ნაცვლად, როგორც ოჯახში, ასევე წარმოებაში ხელმძღვანელ-ხელქვეითის ისეთი ურთიერთობები დაამკვიდრა, სადაც ხელქვეითები უფრო ხიან პასუხისმგებლობის აღებას, დანვეულები არიან „მამების“ მეურვეობას და ამჟღავნებენ სხვის მოიძღვობას. ასეთ პირობებში ორგანიზაციულ პრაქტიკაში კომპეტენტურობის ადგილს ფავორიტიზმი იკავებს, ურთიერთხელსაყრელობის პარტნიორულ ურთიერთობას ქრთამი და კორუფცია ცვლის. თვით ყველაზე მეწარმული ინიციატივის მქონენიც კი მოკლებულნი არიან ნამდვილი მესაკუთრის ინსტიქტს და მხარს უჭერენ პროტექციონისტულ მიდგომას, რაც საბოლოოდ ამკვიდრებს არაკონკურენტულ გარემოს და ხელს უშლის საზოგადოების შესაძლებლობათა ეფექტურად

გამოყენებას. პარაზიტული მიდგომები გამოქვეყნდა როგორც ქონების პრიატიზაციის, ასევე მისი გამოყენების ეტაპზე. შეიმჩნევა მონოპოლიური სტრუქტურებისაკენ სწრაფვა და ადამიანები ნაცვლად მეწარმული რისკისა, არსევენ მოეწეონ ისეთ სამსახურში, სადაც ხელი მიუწვდებათ განაწილებითი ურთიერთობების მართვაზე და სხვების ხარჯზე ცდილობენ საკუთარი კეთილდღეობის მიღწევას. უნდა ვივარაუდოთ, რომ აღნიშნული საბაზრო ურთიერთობებზე გარდამავალი პერიოდის მანკიერებებია და მოძვეალში უძველესი ტრადიციები საზოგადოებრივი პროგრესის დამატებით საშუალებად იქცევა.

სოციალური მდგომარეობა ხშირად აიძულებს ადამიანებს უარი თქვან ტრადიციულ მიდგომებზე. მაგალითად, საცხოვრებელი ადგილის ცვლილებისადმი ადამიანთა მობილურობა თანამედროვე დინამიური საზოგადოების ატრიბუტია; შეიცვალა პირადი ოჯახის შექმნის საშუალო ასაკიც – ადამიანები უმეტესად საარსებო მინიმუმით უზრუნველყოფის პირობებში ქმნიან ოჯახს. ცხადია, ამ ფაქტორების გაელენით მატულობს მარტოხელათა რაოდენობა. ამიტომ სურსათზე მათ უზრუნველყოფაში სავაჭრო ქსელში მცირე ულუფებად დაფასოებული კვების პროდუქტები დიდი მოთხოვნილებით სარგებლობს. კულტურათა შორის განსხვავება განაპირობებს ძალაუფლებისადმი, საზოგადოებაში ქალის როლისადმი, რისკისადმი, შრომის პირობებისადმი და მრავალი სხვა მიდგომის თავისებურებას. ასევე, ხშირად, აღმოსავლელი ბიზნესმენის არაპუნქტუალობა და დროისადმი უყვირათო დაპოკიდებულება ამერიკელთა და გერმანელთა გულისწყრომის საფუძველია. ლათინოამერიკული და აღმოსავლეთის ქვეყნებისთვის დამახასიათებელი ტრადიციები, ცერემონიები და ფორმლობები, თითქმის მიუღებელია რაციონალურობით განთქმული ამერიკელებისათვის. თუ აშშ-ის საზოგადოება გამოირჩევა ინდივიდუალისტური და პრაგმატული მიდგომებით, წინეთსა და იაპონიაში მეტი ყურადღება ეთმობა ჯგუფებს. ამჟამად სულ უფრო ძლიერდება საქმიანობის ინტერნაციონალიზაციის მასშტაბები, რის გამოც აუცილებელია საერ-

თაშორისო ბიზნესში სხვადასხვა ქვეყანაში დამკვიდრებული სოციოკულტურული ტრადიციების გათვალისწინებაც. მაგალითად, შეუძლებელია დაიგეგმოს საპარფიუმერიო ნაწარმის რეალიზაციით დიდი მოგების მიღება იაპონიაში, სადაც მკვიდრი მოსახლეობა სუნამოებს უმნიშვნელო ღირებულებით მიაჩნდა, ხოლო კოსმეტიკის სხვა საშუალებებს ადამიანთა არაესთეტიკურობის მახასიათებლად თვლიან. ასევე, წარუმატებლობით დამთავრდებოდა ამაყი ესპანელებისათვის სამომხმარებლო კრედიტით საქონლის მიყიდვის მცდელობა, რადგან კრედიტით ყიდვა ესპანეთში არაგადახდისუნარიანობის მანიფესტაციაა აღიარებული და იქაური მოსახლეობისათვის დამამცირებელია. მნიშვნელოვანია კულტურის ისეთი ასპექტი, როგორცაა – ენა. საერთაშორისო ურთიერთობებში ინფორმაციის გაცვლისას ენობრივი ბარიერი და თარგმანთან დაკავშირებული უზუსტობები ხშირად ართულებს მოლაპარაკებებს და იწვევს მრავალეროვნულ ბიზნეს-სტრუქტურებში საქმის წარმოების გართულებას. გარემოს სოციალური კომპონენტები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს როგორც მაკროგარემოს ფაქტორებზე, ასევე ორგანიზაციის შიგა ელემენტებზე, მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციის ტრადიციები ცვლილებების მაღალი ტემპით არ ხასიათდება.

მაკროგარემოს პოლიტიკური ფაქტორების ორგანიზაციაზე ზემოქმედების დასახასიათებლად საჭიროა არსებული პოლიტიკური სისტემის და ხელისუფლების სახელმწიფო ორგანოთა ფუნქციონალური ანალიზი. ასევე მნიშვნელოვანია, რა სახის გადაწყვეტილებათა ლობირებას ახდენენ სხვადასხვა პოლიტიკური ძალები და სოციალური ჯგუფები. ამასთან, საჭიროა ყოველივე განხილული იქნეს ეკონომიკურ სისტემაზე მათი ზემოქმედების მიმართებით. პოლიტიკური კომპონენტების შესწავლა უნდა ემყარებოდეს სახელმწიფო პროგრამების ღრმა ცოდნას, პარტიული სტრუქტურებისა და სახელმწიფო მარეგულირებელი ორგანოების დამოკიდებულების გამოვლენას ეკონომიკის სხვადასხვა დარგისა და ქვეყნის რეგიონების მიმართ, საკანონმდებლო ბაზის ცვლილებების ეკონომიკურ პროცესებზე გავლენის პროგნოზს. მასში

მულაენდება სახელმწიფო პოლიტიკის იდეოლოგიური საფუძვლები. ასევე მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, თუ რამდენად სტაბილურია ხელისუფლება, რამდენად შეუძლია მთავრობას თავისი პოლიტიკის ცხოვრებაში გატარება, რა დონეს აღწევს საზოგადოების უკმაყოფილება და რამდენად ძლიერია ოპოზიციური პოლიტიკური სტრუქტურები. სოციალური დაძაბულობა და მდელვარება, სულ მცირე, არღვევს საწარმოო პროცესის ნორმალურ მიმდინარეობას და ზღუდავს პროდუქციის გასაღების პროცესს. რაც შეეხება ხელისუფლების შეცვლას, იგი კიდევ უფრო გაურკვეველს ხდის ექსპორტიორისთვის ან უცხოელი ინვესტორისთვის სამოქმედო გარემოს, რის გამოც გაზრდილი რისკის პირობებში, უმეტესწილად, ისინი ტოვებენ რეგიონს. ქვეყანაში დემოკრატიული გარდაქმნების სტაბილურობა კი სამეწარმეო აქტიურობის წინაპირობაა.

თანამედროვე დემოკრატიული პოლიტიკური სისტემები ხასიათდება შემდეგი ნიშნებით: 1. რწმენის, სიტყვის, ბეჭდვისა და ორგანიზაციებში გაერთიანების თავისუფლება; 2. არჩევნები, რომლის დროსაც ხმის მიმცემები წყვეტენ ვინ უნდა წარმოადგენდეს მას; 3. არჩევით თანამდებობაზე ყოფნის განსაზღვრული ვადები; 4. დამოუკიდებელი და სამართლიანი სასამართლო სისტემა, რომელიც უმაღლეს პრიორიტეტს ანიჭებს ცალკეულ ადამიანთა უფლებებსა და საკუთრებას; 5. შედარებით დეპოლიტიზებული ბიუროკრატიული და თავდაცვითი ინფრასტრუქტურა; 6. სახელმწიფოს შედარებითი გახსნილობა. ამ პრინციპების გარანტიად ზოგიერთ ქვეყანაში გვევლინება პრეზიდენტი, ზოგან პარლამენტი, ხოლო ზოგან ორივე ერთად. მთავარია ადამიანებს შეეძლოთ თავიანთი თვალსაზრისისა და აზრის თავისუფლად გამოთქმა და დაცული იყოს მათი პოლიტიკურ პროცესში თავისუფალი მონაწილეობის უფლება. სოციალურულ ტრადიციებთან შერწყმული დემოკრატიული განწყობილებები განაპირობებს მთავრობის ისეთი ღონისძიებების პროგრესულობას, როგორცაა: შემოსავლების დაბეგვრა, საგადასახადო შეღავათების დადგენა, ფასებისა და ხელფასის კონტროლი, დაქირა-

ვებულთა და დამქირავებელთა ურთიერთობების დარეგულირება, ეროვნულ უმცირესობათა წარმომადგენლების დასახურებული დაწინაურების უზრუნველყოფა და სხვ. ცხადია, თითოეული კანონის უკან მოიაზრება განსაკუთრებული ინტერესის ჯგუფები და პოლიტიკური ძალები, რომლებიც ახდენენ ამ ინტერესთა ლობირებას. თანამედროვე საზოგადოებათა უმრავლესობა გამოირჩევა იდეოლოგიური პლურალიზმით.

ნებისმიერი პოლიტიკური სისტემის მთავარი პარამეტრია მისი უნარი, ურთიერთდაპირისპირებულ იდეოლოგიათა ზეწოლის მიუხედავად, შეინარჩუნოს საზოგადოებრივი მთლიანობა, ანუ პოლიტიკური სისტემა მოწოდებულია მოახდინოს საზოგადოების ინტეგრაცია სიცოცხლისუნარიან ფუნქციონირებად მთლიანობაში. ამ მთლიანობის ეკონომიკურ საფუძველს შეადგენს ეკონომიკური სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს შეზღუდული რესურსების მომხმარებლებზე განაწილებას კონკურენციის პირობებში და ახდენს ეკონომიკურ ურთიერთობათა რეგულირებას. დემოკრატიის პირობებში ბაზრისა და სახელმწიფოს ფუნქციების თანაფარდობა ხასიათდება ცვალებადობით. თუკი კერძო სექტორი საქონლითა და მომსახურებით აკმაყოფილებს მომხმარებელთა მოთხოვნილებას და მის მამოძრავებელ მოტივაციას წარმოადგენს მომგებიანობა, ეკონომიკის სახელმწიფო სექტორის მოღვაწეობის პრიორიტეტი სოციალური დაცვისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ღონისძიებებია (მაგალითად, ჯანდაცვა, განათლება, თავდაცვითი მრეწველობა და სხვ.). თანამედროვე პირობებში სახელმწიფო, როგორც საბაზრო ეკონომიკის სუბიექტი, თავის საქმიანობას ახორციელებს კომერციულ საფუძველზე და ხშირად გვევლინება როგორც შემკვეთისა და მომხმარებლის, ასევე მიმწოდებლის როლში. თავისი მოღვაწეობით პოლიტიკურ-ეკონომიკურ სფეროში, სახელმწიფო ორგანოები ეკონომიკური ბერკეტების გამოყენებით აკონტროლებენ კერძო სექტორს და იცავენ მას მავნე გარემო ზემოქმედებისაგან. თუმცა, სახელმწიფოს როლი ბიზნესში პოლემიკის საგანია: ეკონომიკაში სახელმწიფოს მა-

რეგულირებელ როლზე თითოეული კონკრეტული ეკონომიკური სფეროს განსახილველად არგუმენტებს და არსებობის უფლება აქვს. მათ მხარდასაჭერად რეალურ ცხოვრებაში სხვადასხვა პოლიტიკური ძალები გვევლინება. მაგალითად, მოთხოვნის რეგულირებაზე ორიენტაციას მხარს უჭერენ პროფკავშირები, სოციალ-დემოკრატები, ლიბერალები და სხვ., მაშინ, როცა კონსერვატორები და მეწარმეთა სხვადასხვა გაერთიანებები ამჟღავნებენ მიწოდების სახელმწიფო რეგულირებაზე ორიენტაციას. თითოეული ეს მიდგომა დომინირებს ეკონომიკურ სისტემათა განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე და პოლიტიკოსების მიერ მათი მხარდაჭერის შემდგომ გადაიზრდება ორგანიზაციულად მაკროგარემოს პოლიტიკური ზემოქმედების ფაქტორებად.

მეცნიერებისა და ტექნოლოგიების განვითარება ციკლური ხასიათისაა და ტექნოლოგიური ცვლილებები უდიდეს ძვრებს იწვევს გარემოში. გასული საუკუნის 30-იან წლებში გერმანელმა ეკონომისტმა ი. შუმპერმა მხარი დაუჭირა რუსი ეკონომისტის ნ. კონდრატიევის მიერ ინოვაციური პროცესების ტალღობრივი ხასიათის (ციკლურობის) იდეას. მათი აზრით, ტექნოლოგიური გარღვევები უკანასკნელი 250 წლის განმავლობაში ხორციელდებოდა სიახლეთა ტალღის რეგულარული წარმოშობით და ამ ციკლების ხანგრძლივობა შეადგენდა დაახლოებით 50 წელს. ციკლის საწყის ეტაპზე გროვდება ახალი ტექნოლოგიური პოტენციალი. შემდგომ ეტაპზე კიდევ უფრო ძლიერდება ინოვაციათა დანერგვისა და სრულყოფის პროცესი, ხოლო ბოლო ეტაპზე მატულობს ინოვაციათა გავრცელება და კომერციალიზაცია, რომელიც ხასიათდება გამოყენების მაღალი მაჩვენებლებითა და ცვლილებათა შედარებით დაბალი ტემპით. შუმპეტერის პერიოდიზაციით პირველი ტალღა გრძელდებოდა 1790 წლიდან 1840 წლამდე და იგი ეფუძნებოდა საფეიქრო მრეწველობაში ქვანახშირისა და ორთქლის ენერჯის შესაძლებლობათა გამოყენებით პრინციპულად ახალ ტექნოლოგიებზე გადასვლას. მეორე ტალღა მოიცავდა პერიოდს 1840 წლიდან 1890 წლამდე და უშუალოდ უკავშირდებოდა წარმოების მექანიზაციასა და რკინიგზის ტრანსპორტის განვითარებას.

მესამე ტალღა (1890-1940 წ.წ.) ემყარებოდა წარმოებაში ელექტროენერჯის გამოყენებას, ქიმიის მიღწევათა დანერგვას და შიგაწვის ძრავების გამოყენებას. მეოთხე ტალღა (1940-1990 წ.წ.) ეყრდნობოდა ინოვაციური პროცესების განვითარების მაღალ ტემპს და ისეთ ნოვაციათა გამოყენებას, როგორცაა: კომპიუტერული, ლაზერული, მიკროტალღური, ნახევარგამტარული ტექნოლოგიები; კავშირის ინტეგრირებული სახეები და თანამგზავრული კავშირები; რობოტოტექნიკა; ატომური ენერჯეტიკა; სინთეტიკური კვების პროდუქტებისა და სათბობის მიღება; გენური ინჟინერია. როგორც ვარაუდობენ (მაგალითად, ამერიკელი ეკონომისტი შრიმანი და ცნობილი სოციოლოგი დენიელ ბელი) მესამე ციკლის საფუძვლად შეიძლება მივიჩნიოთ ბიოტექნოლოგიური და მინიატურიზაციის ტექნოლოგიები. ტექნოლოგიური ინოვაციები გაელენას ახდენენ ისეთი პროცესების ეფექტიანობაზე, როგორცაა: პროდუქტების დამზადება და რეალიზაცია; პროდუქციის მოძველების სინქარე; ინფორმაციის შეგროვების, შენახვისა და განაწილების პროცესები, აგრეთვე ახალ პროდუქციასა და მომსახურებაზე მომხმარებელთა მოთხოვნილებების კვლევისა და გამოვლენის პროცესები. ცხადია, აღნიშნული პროცესების გაელენა განსაკუთრებულია მეცნიერებატევადი მოწინავე დარგების (ქიმიური, ელექტრონული, ფარმაცევტული, ავია-კოსმოსური და სხვ.) ორგანიზაციებზე, რადგან მათ ევალებათ არა მხოლოდ სიახლეებზე რეაგირება, არამედ თვით ამარაგებენ ნოვაციური პროდუქტებით ბაზარს.

თანამედროვე ბაზარი გაჯერებულია როგორც პრინციპულად ახალი პროდუქტებით, ასევე ახალი ტექნოლოგიებით დამზადებული ტრადიციული საქონლით (მაგალითად, კომპიუტერებსა და ტრანზისტორულ რადიომიმღებებთან ერთად განუწყვეტლივ იზრდება ავტომანქანებზე მოთხოვნილებაც). მოხდა ბუნებრივი მასალების ხელოვნურით ჩანაცვლება (მაგალითად, ხელოვნურმა ბოჭკოებმა ხშირ შემთხვევაში შეცვალა ბამბა, მატყლი და აბრეშუმი, სინთეზურმა კაუნუკმა – ბუნებრივი და ა.შ.). ზოგიერთ საქონელზე მოთხოვნილების ზრდა შემცირდა მათი დამზადების მეთოდების გაუმჯობესე-

ბით. უმეტესწილად მსხვილი სამეცნიერო-ტექნიკური აღმოჩენებით ხასიათდება მაღალინდუსტრიული განვითარების ქვეყნები, რომლებიც დიდ სახსრებს აბანდებენ მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის უზრუნველსაყოფად. ამ ქვეყნებში, როგორც წესი, მაღალია კომპიუტერიზაციის დონე და მეცნიერულ-ტექნიკური კვლევით დაკავებულია მნიშვნელოვანი კადრები. ასევე მაღალია ამ ქვეყნებში ინფორმაციული და ტექნიკური უზრუნველყოფის დონე. ამრიგად, ტექნოლოგიური ფაქტორები განაპირობებს სამუშაო ძალის რიცხოვნობისა და ხარისხობრივი შემადგენლობის შესაბამის ცვლილებებს და იძლევა რეორგანიზაციის ახალ შესაძლებლობებს. მეცნიერულ-ტექნოლოგიური პროგრესი მნიშვნელოვან საშიშროებასაც ქმნის იმ ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც ვერ აცნობიერებენ განვითარების ახალ პერსპექტივებს. მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ახალი ტექნოლოგიების დროული დანერგვა, არამედ მასზე უარის თქმის მომენტის პროგნოზირებაც. ორგანიზაციის მაკროგარემოს ტექნოლოგიური კომპონენტების შესწავლის პროცესმა უნდა უზრუნველყოს ისეთი გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც არ დაავიანებს მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევათა წარმოებაში დანერგვას და ასევე, არ დააყოვნებს ოდესღაც მოწინავე ტექნოლოგიისა და პროდუქტის წარმოებიდან მოხსნას.

საერთაშორისო ფაქტორების როლი ბიზნესში განსაკუთრებით გაძლიერდა მას შემდეგ, რაც საერთაშორისო ეკონომიკურ ურთიერთობებში სახელმწიფო მონოპოლია შეიცვალა მსხვილი კორპორაციული სტრუქტურებისა და საშუალო ორგანიზაციების საერთაშორისო ბაზარზე აქტიური მოღვაწეობით. საგარეო ეკონომიკური კავშირები ორგანიზაციათა არსებობის წესად იქცა. იგი მოიცავს შემდეგ მიმართულებებს: საგარეო ვაჭრობა; საერთაშორისო საწარმოო თანამშრომლობა; ინვესტიციური თანამშრომლობა; საერთაშორისო სამეცნიერო-ტექნიკური თანამშრომლობა; საგაღუტო-ფინანსური თანამშრომლობა; ეკონომიკური და ტექნიკური მხარდაჭერა. ცხადია, ორგანიზაციის საექსპორტო და საიმპორტო საქმიანობის მიზნები განსხვავებულია. ექსპორტის

ამოცანებია: ახალი ბაზრების ათვისების ხარჯზე წარმოების გაფართოება და მოგების ზრდა; წარმოების მასშტაბის ზრდით ეკონომიის მიღწევა; საერთაშორისო კონკურენციის გაელენით წარმოების ორგანიზაციულ-ტექნიკური დონის ამაღლება; ორგანიზაციის სავალუტო რესურსების გადიდება და სხვ. იმპორტიორის მიზანს შეიძლება შეადგენდეს: ეროვნულ სამომხმარებლო ბაზარზე ასორტიმენტის გაფართოება; შიგა ბაზრის ახალი სეგმენტების ათვისება; უფრო ეფექტური უცხოური პროდუქციით სამამულო მოწყობილობებისა და სანედლეულო ბაზის შეცვლა, რათა განხორციელდეს ეკონომიურობის რეჟიმი; ორგანიზაციის საწარმოო აპარატის მოდერნიზაცია და გაფართოება და ა.შ. საგარეო ეკონომიკური საქმიანობა დაკავშირებულია განსასღვრულ რისკთან, რადგან სხვადასხვა საერთაშორისო და ეკონომიკური მოვლენები (მაგალითად, სავალუტო კურსის ცვლილება, სამხედრო კონფლიქტები და ტერორისტული აქტები, კანონმდებლობის შეცვლა, პროტექციონისტული პოლიტიკის გამძაფრება, ეკოლოგიური უსაფრთხოებისადმი ახალი მოთხოვნები და სხვ.) მეტ-ნაკლებად აზარალებს ორგანიზაციებს ან აიძულებს ახალი ხარჯების გაწევას. ასევე, ახალი სახელმწიფოთაშორისი პოლიტიკური და ეკონომიკური ბლოკების შექმნა მძლავრ სტიმულს აძლევს ამ ქვეყნების ორგანიზაციებს საერთაშორისო ბიზნესში ჩასართავად, ხოლო მრავალმხრივი საერთაშორისო შეთანხმებები ამკვიდრებს ვაჭრობის უნიფიცირებულ წესებს და ხელს უწყობს ეკონომიკურ ზრდას.

ორგანიზაციების საგარეო ეკონომიკური საქმიანობა დაკავშირებულია სახელმწიფო საზღვრებს გარეთ ფულის, საქონლის, კაპიტალის, ტექნოლოგიისა და სხვ. გატანასთან. იგი უშუალოდაა დაკავშირებული სხვა ქვეყნებში რესურსების დაბალი ფასების გამო დაბალ საწარმოო დანახარჯებთან: სავაჭრო ბარიერების (ტარიფები, ქვოტები, სტანდარტები და ბიუროკრატიული წინააღმდეგობები) გადალახვის შესაძლებლობასთან; ეროვნული კადრების სწავლების პრობლემის გადაჭრასთან; ახალ სივრცეებში დამკვიდრებისა და შესაძლო მაღალი ამონაგების მიღების პერსპექტივებთან. ასევე,

იგი შეიძლება გამოწვეული იყოს ორგანიზაციის მოქმედების ქვეყანაში ეკოლოგიური სტანდარტებისადმი მაღალი მოთხოვნებით, აგრეთვე, მკაცრი ანტიდემპინგური და ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობით. საერთაშორისო ბაზარზე ორგანიზაციები აღწევენ სხვადასხვა ფორმით: პროდუქციისა და მომსახურების ექსპორტით; პროდუქციის წარმოებაზე ლიცენზიის უცხო კომპანიაზე ან სხვა სახელმწიფოზე მიყიდვის გზით; სხვა ქვეყნებში ერთობლივი საწარმოების ორგანიზაციით; უცხოურ ქვეყნებში პირდაპირი კაპიტალდაბანდებად და მრავალეროვნულ კორპორაციებში მონაწილეობით. აღნიშნული მოითხოვს ფირმების მხრიდან სხვა ქვეყნების სახელმწიფო პოლიტიკაზე გამუდმებულ დაკვირვებასა და საერთაშორისო სიტუაციათა ანალიზს. საერთაშორისო მოვლენების გათვალისწინებით, ორგანიზაციებმა უნდა შეიმუშაონ სტრატეგია, რომელიც შეიძლება მიმართული იყოს საერთაშორისო ბაზრის აქტიური გაფართოებისაკენ ან შიგა ბაზარზე პოზიციების განმტკიცებისაკენ.

§ 2.3. ორგანიზაციის სახეები და სამართლებრივი ფორმები

ნებისმიერი სამეწარმეო საქმიანობა ხორციელდება განსაზღვრული ორგანიზაციული ფორმის ფარგლებში. საქართველოს კანონით მეწარმეთა შესახებ, სამეწარმეო საქმიანობად მიიჩნევა მართლზომიერი და არაერთჯერადი საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება მოგების მიზნით, დამოუკიდებლად და ორგანიზებულად. არასამეწარმეო ეკონომიკურ საქმიანობად კი ითვლება ერთი პირის მიერ მეორე პირისათვის საფასურის გადახდით ქონების (მათ შორის ფულადი სახსრების) დროებით მფლობელობაში, სარგებლობაში ან მართვაში გადაცემა, საკუთრების უფლების გადაცემისა და მისი შემდგომი გასხვისების შესაძლებლობის გარეშე, თუ ასეთი გადაცემა არ განეკუთვნება ფინანსურ საქმიანობას და არ წარმოშობს დამატებით ვალდებულებებს. არასამეწარმეო ეკონომიკურ საქმიანობას განეკუთვნება ფიზიკური პირის მიერ დაქირავებით სამუშაოს შესრულება, ფულადი სახსრების განთავსება ბანკებსა და სხვა საკრედიტო დაწესებულებებში, ქონების იჯარით გადაცემა, ქონების მართვა მინდობილობით, ფიზიკური პირის დამოუკიდებელი საქმიანობა. მასვე უთანაბრდება საწარმოს საწესდებო კაპიტალში წილის შექმნა, აგრეთვე გამყიდველის საკუთრებაში არსებული საავტორო უფლების რეალიზაცია. საქველმოქმედო საქმიანობად კი ითვლება მატერიალური დახმარების უშუალოდ გადაცემა, მათ შორის გრანტის ან სხვა სახით, აგრეთვე საზოგადოებრივი ინტერესების შესაბამისად განხორციელებული საგანმანათლებლო საქმიანობა, რომელსაც არ აქვს პოლიტიკური ხასიათი და არ წარმოშობს ქონებრივი ხასიათის ვალდებულებებს.

ბიზნესი (Business) ინგლისური სიტყვაა და ქართულ ენაში იგი უპირატესად, სწორედ, საქმიანი ორგანიზაციის აღსანიშნავად გამოიყენება. ბიზნესის ორგანიზაციის სამართლებრივი ფორმის არჩევისას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება შემდეგ გარემოებებს: სამეურნეო საქმიანობის რომელ სფეროს მოიცავს ბიზნესი (მრეწველობას თუ ვაჭრობას, ტრანსპორტს

თუ დასდევას და ა. შ.); ეკონომიკის რომელ სექტორში (კერძო, სახელმწიფო თუ არასამთავრობო) ხორციელდება იგი და როგორია საწესდებო კაპიტალის კუთვნილება; როგორია მონაწილეთა სტატუსი (ფიზიკური და იურიდიული პირები); რამდენად ფართოა საქმიანობის არეალი (ქვეყნის მასშტაბით თუ საერთაშორისო, ქვეყნის მოქალაქეების მიერ თუ უცხოელებთან ერთად). თითოეული ეკონომიკური სუბიექტი ითვალისწინებს აღნიშნულს და განსაზღვრავს თავის დამოკიდებულებას საქმისადმი. თუმცა, ხშირ შემთხვევაში, მათი არსევანი ობიექტურადაა განპირობებული კანონმდებლობით აღიარებული ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმებისადმი მათი კუთვნილებით.

საქართველოს კანონმდებლობით საწარმოთა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმებია: ინდივიდუალური საწარმო, სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (სპს), კოოპერატივი, კომანდიტური საზოგადოება (ძს), შუზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს) და სააქციო საზოგადოება (სს) (ტექსტში მოტანილი ნორმატივები აღებულია საქართველოს კანონიდან მეწარმეთა შესახებ).

ინდივიდუალური მეწარმე, როგორც ინდივიდუალური საწარმოს მფლობელი, არის ფიზიკური პირი, რომლის სამეწარმეო საქმიანობისთვის აუცილებელია სამეწარმეო წესით მოწყობილი ორგანიზაცია, მოწესრიგებული საკასო და საბუღალტრო საქმე. სამართლებრივ ურთიერთობებში იგი გამოდის თავისი სახელით. ინდივიდუალური მეწარმე თავის სამეწარმეო საქმიანობიდან წარმოშობილი ვალდებულებებისთვის პირადად აგებს პასუხს კრედიტორების წინაშე. კანონმდებლობით ეკონომიკური სუბიექტი განიხილება, როგორც უფლება-მოვალეობათა სუბიექტი სამეწარმეო რეესტრში რეგისტრაციის მომენტიდან. ინდივიდუალური მეწარმე საფირმო სახელწოდებად იყენებს თავის სახელსა და გეარს. ინდივიდუალური მეწარმე საქმიან ურთიერთობებში თავის უფლება-მოვალეობებს ახორციელებს, როგორც ფიზიკური პირი, რომელიც ხასიათდება უფლებაუნარიანობითა და ქმედუნარიანობით. ინდივიდუალურ მეწარმეობას, ძირითადად ეწე-

ვიან მცირე ბიზნესის წარმომადგენლები, რომლებიც აქტიურად მონაწილეობენ როგორც საწარმოო, ასევე სამმართველო საქმიანობაში, მათი საქმიანობის გეოგრაფია, უმეტესად, ლოკალიზებულია ერთ კონკრეტულ სფეროსა და ადგილზე და ზრდა უპირატესად ხორციელდება კაპიტალის ინვესტირების შიგა წყაროების საფუძველზე.

მცირე და საშუალო საწარმოებს, საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად, მიეკუთვნება ყველა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის საწარმო, რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა და რომლის წლიური ბრუნვა მცირე საწარმოებისთვის არ აღემატება 20 დასაქმებულსა და 500 000 ლარს, ხოლო საშუალო საწარმოებში შესაბამისად – 100 დასაქმებულსა და 1,5 მლნ. ლარს. საწარმო არ ითვლება მცირედ ან საშუალოდ, თუ მისი საწესდებო კაპიტალის 25%-ზე მეტი ეკუთვნის იმ პირებს, რომლებიც არ აკმაყოფილებენ ზემოთ განსაზღვრულ ზღვრულ მახასიათებლებს, აგრეთვე ის ორგანიზაციები, რომელთა ძირითად საქმიანობას წარმოადგენს საბანკო, სადაზღვევო და სხვა სახის ფინანსური მომსახურება. აღსანიშნავია, რომ ზემოთმოყვანილი უნიფიცირებული კლასიფიკაცია არაადექვატურია, რადგან არ ითვალისწინებს საწარმოთა ფუნქციონირების დარგობრივ თავისებურებებს. მაგალითად, აშშ-ში საწარმოო დარგებისათვის განმსაზღვრელია პერსონალის რიცხოვნობა, ვაჭრობასა და მომსახურების სფეროში – საშუალოწლიური ამონაგები, საბანკო-საფინანსო სექტორში – აქტივების მოცულობა, ზოგიერთი საქმიანობისთვის - წლიური ბრუნვა და ა.შ. თანაც, თითოეულ შემთხვევაში დადგენილია განსხვავებული ზღვრული მაჩვენებლები. სამეურნეო პრაქტიკაში ასევე განსხვავებენ მიკროსაწარმოს და მათ მიაკუთვნებენ როგორც იურიდიული პირის სახით ჩამოყალიბებულ სამეწარმეო ერთეულებს, ასევე ფიზიკურ პირებს (ინდემწარმეები, თვითდასაქმებულები, შინამომუშავეები და სხვ.), საოჯახო საწარმოებს და ფერმერულ მეურნეობებს, სადაც დასაქმებულთა რაოდენობა არ აღემატება 10 ადამიანს, ხოლო აუცილებელი კაპიტალდაბანდებები – 25 ათას აშშ დოლარს. მიუხედავად იმისა, რომ ხშირ შემთხვე-

ვაში მიკროსაწარმოები იყენებენ დაბალმწარმოებლურ ტექნოლოგიებს და უპირატესად მიმართავენ წარმოების განვითარების ექსტენსიურ მეთოდებს, მიკრომეწარმეობა ხასიათდება რიგი დადებითი თვისებებით: მინიმალური რესურსული და ორგანიზაციული დანახარჯების პირობებში ფუნქციონირების შესაძლებლობა; ოჯახის წევრთა და ახლობლების შრომის გამოყენება, რაც აადვილებს სამუშაოს ორგანიზაციას და განაპირობებს წარმატებულ საქმიანობას; მომხმარებელთან მჭიდრო კავშირი და კონკრეტული მომხმარებლების ვიწრო წრის მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე ორიენტაცია; წარმოებისა და მომსახურების ვიწრო სპეციალიზაცია; თვითწაფლებისა და თვითმართვის უნარი. მიკროსაწარმოებს ახასიათებს მობილურობა, რითაც განსაკუთრებულია მათი სოციალური მნიშვნელობა ახალი სამუშაო ადგილების შექმნის საქმეში და არსებული შრომითი პოტენციალის ეფექტურ გამოყენებაში. ამასთან მიკრომეწარმეობა გულისხმობს არასრული სამუშაო დღის განმავლობაში დასაქმებასა და თვითდასაქმებას საოჯახო მეურნეობისთვის დამატებითი შემოსაფლების უსრუნველსაყოფად.

საზღვარგარეთის ქვეყნებში უფლებრივი მდგომარეობის მიხედვით გამოყოფენ ერთპიროვნულ მეწარმეობასა და მეწარმეთა გაერთიანებებს. ერთპიროვნული მეწარმეობა ინდივიდუალურ მეწარმეობასთან შედარებით განვითარებული ფორმაა. იგი უპირატესად იურიდიული პირის სახით გვევლინება. ერთპიროვნულობაში იგულისხმება, რომ საწარმოს მესაკუთრე და მმართველი მხოლოდ ერთი პირია, რომელიც ეწევა სამეწარმეო რისკს პირადი ქონების განკერძოებული ნაწილით. ამასთან ხარჯების დაფარვისა და გადასახადების გასტუმრების შემდეგ დარჩენილი შემოსავალი მხოლოდ მისია. თუმცა მასთან ერთად შეიძლება მუშაობდნენ სხვა პირებიც. როგორც ინდივიდუალურმა, ასევე ერთპიროვნულმა მეწარმეობამ განსაკუთრებული განვითარება ჰპოვა ეაჭრობაში, მომსახურების სფეროში, ფერმერულ მეურნეობაში, საკონსულტაციო საქმეში და სხვ. უმრავლესი მათგანი მცირე ბიზნესის წარმომადგენლებია. გეხვდება ოჯახური ტიპის კომპანია-გიგანტებიც, ისე-

თები, როგორცაა მაგალითად იუნსონების ფინანსური ჯგუფი შეეციაში. ბევრი მათგანი დროთა განმავლობაში ერთპიროვნული კომპანიებიდან თანდათანობით გარდაიქმნა სააქციო საზოგადოებებად. ასეთებია მაგალითად კრუპების კომპანია, ფორდის კომპანია, როტშილდების კუთვნილი ბანკი და სხვ. ინდივიდუალური მეწარმეობის აღსანიშნადად სხვადასხვა ქვეყანაში იყენებენ სხვადასხვა ტერმინს: გერმანიაში – Einzelunternehmung; Einzel firma; საფრანგეთში – Enterprise individuelle; ინგლისში - Ownership; აშშ-ში – Individual proprietorship. განვითარებული ქვეყნების კანონმდებლობა და სამეურნეო პრაქტიკა ეყრდნობა იურიდიული პირებისთვის საქმიანობის კომპეტენციის განსაზღვრას. საქართველოს კანონით მეწარმეთა შესახებ სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, კოოპერატივები, კომანდიტური საზოგადოება, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება და სააქციო საზოგადოებები, აგრეთვე სახელმწიფო და მუნიციპალური სახაზინო საწარმოები (ფუნქციონირებენ როგორც კერძო ან საჯარო სამართლის იურიდიული პირები) წარმოადგენენ იურიდიულ პირებს. იურიდიული პირი არის განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად შექმნილი საკუთარი ქონების მქონე ორგანიზაციული წარმონაქმნი, რომელიც თავისი ქონებით დამოუკიდებლად აგებს პასუხს და საკუთარი სახელით იძენს უფლებებსა და მოვალეობებს, დებს გარიგებებს და შეუძლია სასამართლოში გამოვიდეს მოსარჩელედ და მოპასუხედ. იგი შეიძლება იყოს კორპორაციულად ორგანიზებული, წევრობაზე დაფუძნებული, წევრთა მდგომარეობაზე დამოკიდებული ან მისგან დამოუკიდებელი, მისდევდეს მეწარმეობას (კომერციული იურიდიული პირი) ან არ მისდევდეს მას (არაკომერციული იურიდიული პირი). არასამეწარმეო იურიდიული პირები, როგორც წესი, არსებობენ კავშირების (ასოციაციები) ან ფონდების სახით. სამეწარმეო საქმიანობა, რომელიც ატარებს დამხმარე ხასიათს და ემსახურება საერთო მიზანს, არ ცვლის არაკომერციული იურიდიული პირის ხასიათს. ასეთი საქმიანობის შედეგად მიღებული მოგების განაწილება კავშირის წევრებსა და ფონდის შემომწირველებზე დაუშვებელია, რადგან კავში-

რი და მისი არსებობა დამოუკიდებელია წევრთა შემადგენლობის ცვლილებისაგან. ფონდი კი არის იურიდიული პირი, როცა ერთი ან რამდენიმე დამფუძნებელი სპეციალურ ქონებას საზოგადოებრივად საკეთილდღეო მიზნის მისაღწევად საკუთრებაში გადასცემს დამოუკიდებელ სუბიექტს. სამოქალაქო კანონმდებლობით დაშვებულია ერთობლივი საქმიანობისთვის ამხანაგობის ჩამოყალიბება იურიდიული პირის შეუქმნელად. ამგვარი შეთანხმებისას ერთობლივი საქმიანობის ხელშეკრულებით ორი ან რამდენიმე პირი კისრულობს ერთობლივად იმოქმედოს საერთო მიზნების მისაღწევად ხელშეკრულებით განსაზღვრული საშუალებებით. სამეწარმეო იურიდიული პირები, როგორც წესი, იქმნებიან მეწარმეთა' შესახებ კანონის შესაბამისად. უმეტეს ქვეყანებში ამხანაგობები წარმოადგენს პირების გაერთიანებას, ხოლო საზოგადოებები – კაპიტალის გაერთიანებას.

მენეჯმენტში ხშირად იყენებენ ისეთ ტერმინებს, როგორიცაა „ფირმა“ (firm), „საწარმო“ (enterprise) და „საწარმო ორგანიზაცია“. ფირმაში იგულისხმება ნებისმიერი ორგანიზაციულ-სამეურნეო ერთეული, რომელიც ეკონომიკის რომელიმე დარგში ახორციელებს სამეწარმეო საქმიანობას კომერციული მიზნით და სარგებლობს იურიდიული პირის უფლებით. ყველა ფირმას აქვს საფირმო სახელწოდება, რომელიც აღინიშნება ანგარიშებზე, ბლანკებზე, ბეჭედზე და სხვ. საფირმო დასახელება აუცილებლად უნდა მიუთითებდეს ფირმის სამართლებრივ მდგომარეობაზე და პარტნიორთა სახელისა და გვარის გარდა შეიძლება ითვალისწინებდეს საქმიანობის საგანსაც. თითოეული ფირმა შეიძლება შედგებოდეს კონკრეტული სახის საქმიანობაზე სპეციალიზებული ერთი ან რამდენიმე საწარმოსგან. მასში ასევე შეიძლება შედიოდეს განყოფილებები (divisions) და ფილიალები (branches), რომლებიც ხასიათდებიან სამეურნეო დამოუკიდებლობით და როგორც დამოუკიდებელი ორგანიზაციულ-სამეურნეო რგოლები, საქმიანობას წარმართავენ კომერციული ანგარიშის საფუძველზე, თუმცა არ არიან იურიდიული პირები. საწარმოდ განიხილება საწარმო-სამეურნეო ერთეული, რომელიც და-

სახელი მიზნების მისაღწევად ორგანიზებულია განსაზღვრული ფორმით და წარმოადგენს მატერიალური და ადამიანური რესურსების ერთობლიობას. ცხადია, საწარმოს ქონებრივი კომპლექსი მოიცავს როგორც მატერიალურ, ასევე არამატერიალურ ელემენტებს. ამ უკანსკნელს მიეკუთვნება სტაბილური საქმიანი ურთიერთობები, მდგომარეობა ბაზარზე, შექმნილი რეპუტაცია და იმიჯი, კლიენტურა, რაც ერთიანდება ცნებაში „გუდვილი“ (Goodwill). ფირმაში შემავალი საწარმოები, როგორც წესი ურთიერთდაკავშირებულია პორიზონტალური კოოპერაციის ან ვერტიკალური ინტეგრაციის გზით და წარმოდგება ერთიანი მთელის ქვესისტემის სახით. თითოეული საწარმოო სისტემა განიხილება, როგორც ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური და სოციალურ-ეკონომიკური ქვესისტემების ნაერთი. იგი ხასიათდება შემდეგი ნიშნებით: სისტემის ცალკეული პარამეტრები არამდგრადია და დომინირებს სტოხასტიკური კავშირები; კონკრეტულ პირობებში სისტემის აქტიური ელემენტის – ადამიანის წყალობით სისტემის მოქმედება უნიკალური და განუსაზღვრელია, თუმცა რესურსების შეზღუდულობა განსაზღვრავს მის შესაძლებლობებს; აქვს ცვალებადი პირობებისადმი ადაპტაციის უნარი, ამასთან, ხშირად იცვლის სტრუქტურას და ახდენს ქცევის ვარიანტების კორექტირებას. სისტემის მთლიანობას უზრუნველყოფს სისტემის შიგნით ქვედანაყოფთა მიზნების საერთო მიზნებთან კონსენსუსი და ენტროპიული ტენდენციებისადმი წინააღმდეგობის უნარი. საწარმოთა შორის სამეურნეო ურთიერთობების კოორდინაცია ხორციელდება ეკონომიკის საბაზრო მექანიზმით, ხოლო შიგასაწარმოო საქმიანობის კოორდინაციას ახდენს საწარმოთა აღმინისტრაცია.

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება არის რამდენიმე ფიზიკური პირის გაერთიანება ერთიანი საფირმო სახელწოდებით, რომლებიც ეწევიან არაერთჯერად და დამოუკიდებელ მეწარმობას და პარტნიორები საზოგადოების ვალდებულებებისათვის კრედიტორების წინაშე პასუხს აკებენ როგორც სოლიდარული მოვალეები უშუალოდ, პირდაპირ, მთელ ვალდებულებებზე, შეუზღუდავად მთელი თავისი ქონებით. თუ

საზოგადოების წესდებით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული, ყველა პარტნიორი უფლებამოსილია გაუძღვეს საწარმოო საქმეებს, რომლებსაც ისინი საჭიროებისამებრ ცალ-ცალკე განახორციელებენ, თუ კი ცალკეულ შემთხვევაში რომელიმე პარტნიორი ამის წინააღმდეგი არ იქნება. იმ გადაწყვეტილებებს, რომელთა მნიშვნელობაც სცილდება საზოგადოების ჩვეულებრივ საწარმოო საქმიანობას, იღებს ყველა პარტნიორის მონაწილეობით ჩატარებული კრება. მისი მოწვევა შეუძლია ყოველ პარტნიორს საზოგადოების წევრებისათვის დასდევული წერილით დღის წესრიგის დაგზავნით. კრება გადაწყვეტილება უნარიანია, თუ მას ესწრება პარტნიორთა უმრავლესობა. ყოველი სამეურნეო წლის ბოლოს ბალანსის საფუძველზე დგინდება წლიური მოგება ან ზარალი და გამოითვლება მასში პარტნიორთა წილი. ყოველ პარტნიორს საზოგადოების წლიური მოგებიდან ეკუთვნის, უწინარეს ყოვლისა, თავისი წილი კაპიტალის 4%-ის ოდენობის თანხა. თუ წლიური მოგება ამისთვის საკმარისი არ არის, მაშინ წილი განისაზღვრება უფრო დაბალი პროცენტით. ამასთან, ხვედრი მოგების დაანგარიშებისას მხედველობაში მიიღება მის მიერ სამეურნეო წლის განმავლობაში შესატანის სახით შესრულებული სამუშაო. წლიური წილი მოგების ის ნაწილი, რომელიც აღემატება 4%-ს და სამეურნეო წილის ზარალი, პარტნიორთა შორის ნაწილდება თანაბრად (თუ საზოგადოების წესდება სხვა წესებს არ ითვალისწინებს).

სოლიდარული პარტნიორობის უფლებრივ ფორმასთან ერთად სამეურნეო პრაქტიკაში ფართოდ გამოიყენება კოოპერატივები. კოოპერატივი არის წევრთა შრომით საქმიანობაზე დაფუძნებული ან წევრთა მეურნეობის განვითარებისა და შემოსავლის გადიდების მიზნით შექმნილი საზოგადოება, რომლის ამოცანაა წევრთა ინტერესების დაკმაყოფილება და იგი მიმართული არ არის უპირატესად მოგების მიღებაზე. კოოპერატივი თავისი ვალდებულებების გამო კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებს მხოლოდ თავისი ქონებით. გავრცელებულია შემდეგი სახის კოოპერატივები: ნედლეულის მომპოვებელი; სასოფლო-სამეურნეო ან სარეწაო პროდუქციის ერთობლივი

გასაღების; სასოფლო-სამეურნეო და საწარმოო; სამომხმარებლო და სხვ. კოოპერატივის წევრის მინიმალური პაის (შესატანი) ოდენობა განისაზღვრება დამფუძნებლების მიერ. კოოპერატივის ერთ წევრს შეიძლება ჰქონდეს რამდენიმე პაი, რომელიც სამეურნეო წლის ნებისმიერ დროს შეუძლია წერილობითი შეთანხმებით გადასცეს სხვა პირს. ყოველ წევრს აქვს კოოპერატივიდან გასვლის უფლება. გამსეღელთან საბოლოო ანგარიშსწორება ხდება სამეურნეო წლის ბოლოს გასვლის დღისათვის ბალანსის მდგომარეობით. კოოპერატივის წევრები თავიანთ უფლებებს კოოპერატივის საქმეების გამო ახორციელებენ საერთო კრებაზე, რომელიც გადაწყვეტილებებს ღებულობს ხმების უბრალო უმრავლესობით (ყოველ წევრს აქვს თითო ხმა, მაგრამ კოოპერატივის საქმიანობის განვითარებაში განსაკუთრებით ხელშემწყობი წევრებისათვის წესდება შეიძლება ითვალისწინებდეს ხმების მეტ რაოდენობას – არა უმეტეს სამი ხმისა). საერთო კრებას იწვევს გამგეობა. იგი ასევე მოიწვევა წევრთა მოთხოვნით, რის შესახებაც სამი კვირის ვადაში ცხადდება ოფიციალურ ბეჭდვით ორგანოში. საერთო კრება ამტკიცებს ბალანსს და გამგეობისა და სამეთვალყურეო საბჭოს ანგარიშს, ღებულობს გადაწყვეტილებას წლიური მოგების გამოყენების ან დანაკლისის დაფარვის თაობაზე. კოოპერატივის სამეთვალყურეო საბჭო აირჩევა საერთო კრების დამსწრე ხმების უბრალო უმრავლესობით და შედგება არანაკლებ სამი და არაუმეტეს თხუთმეტი წევრისაგან. სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებს არ აქვთ უფლება იმავდროულად იყვნენ გამგეობის წევრები, მათი ფუნქციები განისაზღვრება წესდებით. კოოპერატივის გამგეობა შედგება არანაკლებ ორი წევრისაგან (დირექტორისაგან), რომლებიც შეიძლება არ იყვნენ კოოპერატივის წევრები. მათ ირჩევენ ოთხი სამეურნეო წლის ვადით. თუ კოოპერატივის წევრთა რაოდენობა ხუთასზე მეტია, საერთო კრების ნაცვლად მოიწვევა წარმომადგენელთა კრება (შეიძლება იგივე დადგინდეს წესდებით ორასზე მეტი წევრის პირობებშიც). წარმომადგენლად შეიძლება არჩეული იყოს ყოველი ფიზიკური ქმედუნარიანი პირი, რომელიც კოოპერატივის წევრია, ოღონდ

არ არის არც გამგეობაში, არც სამეთვალყურეო საბჭოში. წამომადგენელთა კრება შედგება კოოპერატივის წევრების მიერ საყოველთაო, პირდაპირი, თანასწორი ფარული კენჭისყრით არჩეული არანაკლებ 50 წარმომადგენლისაგან, რომელთაც აქვთ ერთი ხმის უფლება. კოოპერატივის წევრებზე კოოპერატივის მოგების ან ზარალის განაწილება წარმოებს შემდეგნაირად: პირველი სამეურნეო წლისათვის განაწილება ხდება მათ მიერ შესრულებული შენატანების პროპორციულად, ყოველ მომდევნო წლისთვის კი – მოგების მატებით და ზარალის ჩამოწერის გზით წინა სამეურნეო წლის ბოლოსთვის არსებული პაის საერთო თანხის პროპორციულად.

საზოგადოება, რომელშიც რამდენიმე პირი ერთობლივად, ერთიანი საფირმო სახელწოდებით ეწევა არაერთჯერად და დამოუკიდებელ მეწარმეობას, არის კომანდიტური საზოგადოება, თუ ერთი ან რამდენიმე პარტნიორის პასუხისმგებლობა საზოგადოების კრედიტორების წინაშე განსაზღვრული საგარანტიო თანხის გადახდით შემოიფარგლება (კომანდიტები), ხოლო სხვა პარტნიორების პასუხისმგებლობა შესუღული არ არის (პერსონალურად პასუხისმგებელი პარტნიორები – კომპლემენტარები). კომპლემენტარები, როგორც წესი, წარმოადგენენ ფიზიკურ პირებს და ისინი წარმართავენ საზოგადოების საქმიანობას. კომანდიტები არ მონაწილეობენ საზოგადოების ხელმძღვანელობაში, მათ არ შეუძლიათ გამოვიდნენ ჩვეულებრივი საწარმოო საქმიანობის ფარგლებში პერსონალურად პასუხისმგებელი პარტნიორების მიერ განხორციელებული მოქმედების წინააღმდეგ. თუ მოქმედება სცილდება საზოგადოების ჩვეულებრივ საწარმოო საქმიანობას, საჭიროა პარტნიორთა კრების გადაწყვეტილება. კომანდიტი ზარალის მოზიარება მხოლოდ თავისი წილი კაპიტალისა და ჯერ კიდევ გადაუხდელი შესატანის ოდენობით, კომპლემენტარები კი საზოგადოების ვალდებულებებზე კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებენ უშუალოდ, მთლიანად, პირდაპირ, შეუზღუდავად მთელი თავისი ქონებით. კომანდიტის წილი მოგება დაერიცხება მის წილ კაპიტალს, ვიდრე ეს უკანასკნელი არ მიაღწევს შესატანის დათქმულ ოდენობას.

პარტნიორთა წილი წლიურ მოგებაში განისაზღვრება იმავე წესით, როგორც სოლიდარულ პარტნიორთა საზოგადოებაში. თუ მოგება აღემატება წილი კაპიტალის 4%-ს, იგი ნაწილდება პარტნიორებს შორის პროპორციულად.

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოების და კომანდიტური საზოგადოების დაფუძნებისას, ან საწესდებო კაპიტალის გაზრდისას შესატანი შეიძლება დათქმული იქნეს და შესრულდეს ნებისმიერი ვალუტით, ოღონდ მისი რეგისტრაცია ხდება ეროვნული ფულადი ერთეულით. შენატანი შეიძლება წარმოდგენილი იყოს ქონებრივი და არაქონებრივი ობიექტების სახითაც, რომელთა შეფასებაც წარმოებს ექსპერტიზის გზით. შესატანის ნახევარი შეტანილი უნდა იქნეს წესდების ხელმოწერისთანავე, თუ წესდება უფრო მეტის შეტანას არ ითვალისწინებს. კომანდიტის საგარანტიო თანხა საზოგადოების კრედიტორების მიმართ განისაზღვრება სამეწარმეო რეესტრში მითითებული თანხის ოდენობით.

საზოგადოება, რომლის პასუხისმგებლობა კრედიტორების წინაშე შემოიფარგლება მთელი თავისი ქონებით, ხოლო პარტნიორის პასუხისმგებლობა საწესდებო კაპიტალში მისი წილის ოდენობით, არის შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება. საზოგადოების საწესდებო კაპიტალის მინიმალური თანხა განისაზღვრება კანონმდებლობით. საზოგადოების ნებართვით პარტნიორს შეუძლია წილის გასხვისება, რაც მოითხოვს სანოტარო წესით დამოწმებულ ხელშეკრულებას. წლიური წმინდა მოგების განაწილება ხდება პარტნიორთა წილის პროპორციულად. საზოგადოების ხელმძღვანელობა და წარმომადგენლობა ეკისრება დირექტორებს. პარტნიორები აკონტროლებენ საზოგადოების ხელმძღვანელობას. დირექტორებმა, პარტნიორის მოთხოვნის საფუძველზე, დაუყოვნებლივ უნდა მიაწოდონ ინფორმაცია საზოგადოების საქმიანობის შესახებ და გააცნონ საზოგადოების წიგნებსა და ჩანაწერებს. დირექტორები საზოგადოების საქმეებს უნდა გაუძღვნენ ნამდვილი კომერსანტის გულისხმიერებითა და კეთილსინდისიერებით. წინააღმდეგ შემთხვევაში წარმოშობილი ზარალისთვის პარტნიორთა წინაშე სოლიდარულად აგებენ პასუხს. ყვე-

ლა გადაწყვეტილება, რომელთა მნიშვნელობა სცილდება საზოგადოების ჩუქულებრივ გადაწყვეტილებას, მოითხოვს ყველა პარტნიორის მონაწილეობით ჩატარებული კრების დადგენილებას. პარტნიორთა კრება ტარდება სულ ცოტა წელიწადში ერთხელ მაინც და იღებს გადაწყვეტილებას წლიური შედეგების შესახებ. პარტნიორები, რომელთა წილი ერთად შეადგენს საწესდებო კაპიტალის მეოცედ ნაწილს, უფლებამოსილნი არიან მოითხოვონ კრების მოწვევა ამ კრების მიზნისა და საფუძვლების მითითებით. დირექტორებს შეუძლიათ მოიწვიონ საზოგადოების კრება ყველა პარტნიორისთვის ერთი კვირით ადრე გაგზავნილი დახლვეული წერილით, რომელიც უნდა შეიცავდეს დღის წესრიგის პროექტს. კრება გადაწყვეტილებაუნარიანია, თუ მასში მონაწილეობენ ის პარტნიორები, რომლებსაც აქვთ ხმების უმრავლესობა. კრების მოწვევა არ არის აუცილებელი, როცა ყველა პარტნიორი წერილობით დაეთანხმება განსახილველ საკითხს. საზოგადოების წესდებაში შეიძლება გათვალისწინებული იყოს სამეთვალყურეო საბჭოს შექმნა. ასეთ შემთხვევაში გამოიყენება წესები სააქციო საზოგადოების შესახებ.

სააქციო საზოგადოება არის საზოგადოება, რომელსაც აქვს აქციებად დაყოფილი საწესდებო კაპიტალი. საწესდებო კაპიტალის მინიმალური ნომინალური ღირებულება დგინდება კანონმდებლობით. საზოგადოების ყველა დოკუმენტი (საზოგადოების წესდება, რეგისტრაციისათვის აუცილებელი ინფორმაცია და ყოველი აქცია) აღირიცხება საზოგადოების წიგნში, რასაც ადასტურებს ყველა დირექტორი და სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე ხელის მოწერით. თუ აქციები გაცემულია სააქციო ბარათის სახით, მაშინ საზოგადოების წიგნში უნდა აღინიშნოს გაცემის თარიღი, ნომინალური ღირებულება და სააქციო ბარათის ნომერი. თუ არ არის სააქციო ბარათები გაცემული, მაშინ საზოგადოების წიგნში გაკეთებული რეგისტრაცია ცვლის სააქციო ბარათს. ამ შემთხვევაში აქციები სახელობით აქციებად უნდა გაიცეს. აქციონერთა მთავარი მოვალეობაა გადაიხადონ შესატანი განსაზღვრული აქციის მისაღებად. მათი პასუხისმგებლობა საზოგადოების ვალდებუ-

ბულებების მიმართ შემოიფარგლება აქციების შესაძენად გადახდილი თანხით, ანუ წილით სააქციო საზოგადოების კაპიტალში, ხოლო მათი წილი მოგებაში განისაზღვრება აქციის ნომინალური ღირებულების შესაბამისად. არ შეიძლება მიეცეთ აქციონერებს სხვა საზღაური, გარდა საზოგადოების დივიდენდებისა. საწესდებო კაპიტალი (გამოსაშვები აქციების მაქსიმალური რაოდენობის შესაბამისი თანხა) და აქციის ნომინალური ღირებულება განისაზღვრება სათანადოდ რეგისტრირებული სააქციო საზოგადოების წესდებით. ჩვეულებრივი აქციები შეიძლება გაიცეს როგორც წარმომდგენის, ასევე სახელობითი აქციების სახით. სახელობითი აქციები შეიძლება გაცემული იქნენ ბარათზე ინდოსამენტის მეშვეობით ან თუკი ბარათები არ არის გაცემული სანოტარო წესით დამოწმებული ხელშეკრულებისა და საზოგადოების წიგნში რეგისტრაციის მეშვეობით. გაცემული ჩვეულებრივი აქციების უმცირესი ნომინალური ღირებულება უზრუნველყოფს საჭიროების შემთხვევაში ერთ ხმას საერთო კრებაზე. ყველა ჩვეულებრივი აქციის საერთო ნომინალური ღირებულების ოდენობამდე შეიძლება გაიცეს შეღავათიანი (პრივილეგირებული) აქციები, რომლებშიც განსაზღვრულია ჩვეულებრივ აქციებზე უფრო ადრე და უფრო მაღალი დივიდენდების მიღება, მაგრამ ისინი არ იძლევიან ხმის უფლებას საერთო კრებაზე. სახელობითი აქციების გადაცემა სხვა პირზე შეიძლება დამოკიდებული იქნეს საზოგადოების თანხმობაზე. საზოგადოების წესდებებსა და სააქციო ბარათში ან საზოგადოების წიგნში რეგისტრაცია უნდა აღინიშნოს ამგვარი თანხმობის აუცილებლობის შესახებ. სააქციო საზოგადოებას შეუძლია, ეროვნული ბანკის თანხმობით, საწესდებო კაპიტალის შესაქმნელად წარმომდგენისა და სახელობითი ფასიანი ქაღალდების სახით ასევე გამოუშვას ობლიგაციები, კონვენსიური სესხის ობლიგაციები შემდგომში მათი აქციებად გარდაქმნის უფლებით და ოფიციალური სესხი, შემდგომში სახელობითი აქციების მიღების უფლებით.

აქციონერები თავიანთ უფლებებს (ხმის უფლება, ინფორმაციის მიღების უფლება, კონტროლის უფლება, რიგგარეშე

საერთო კრების მოწვევის და საერთო კრების გადაწყვეტილების გასანიჭების უფლება) ახორციელებენ საერთო კრებაზე. საწესდებო კაპიტალის 5%-ის მფლობელ აქციონერებს გაანინათ სხვა დამატებითი უფლებებიც. აქციონერმა თავისი აქციის წარდგენით (თუ აქცია არაა გაცემული, მაშინ სხვა მოწმობის საფუძველზე) უნდა დაამტკიცოს კრების მუშაობაში მისი მონაწილეობისა და ხმის უფლება. საერთო კრება გადაწყვეტილებაუნარიანია, თუ მას ესწრება ან წარმოდგენილია (წარმომადგენლობა დასაშვებია წერილობითი მინდობილობის საფუძველზე) ხმის უფლების მქონე საწესდებო კაპიტალის მფლობელთა სულ ცოტა ნახევარი. საერთო კრება მოიწვევა ოცი დღის ვადაში დირექტორების მიერ ბუჯდვით ორგანოში კრების დღის წესრიგის გამოცხადებიდან ან აქციონერებისათვის მოსაწვევის გაგზავნით. თუ კრება არ არის გადაწყვეტილებაუნარიანი, მაშინ თავმჯდომარის მიერ განსაზღვრულ ვადაში (სულ ცოტა რვა დღე) იგივე დღის წესრიგით მოიწვევა ახალი კრება, რომელიც წარმოდგენილი კაპიტალ-კვოტის მიუხედავად მაინც გადაწყვეტილებაუნარიანია. საერთო კრების მუშაობას ხელმძღვანელობს სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე, მისი არყოფნისას – მოადგილე ან ერთ-ერთი დირექტორი. კრების მიმდინარეობისა და გადაწყვეტილებების შესახებ ოქმს ადგენს ნოტარიუსი. ყოველწლიურად, წლიური ბალანსის შედგენიდან ორი თვის ვადაში ტარდება მორიგი საერთო კრება, სხვა შემთხვევებში რიგგარეშე საერთო კრება ტარდება აქციონერების მოთხოვნით ან სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ. სამეთვალყურეო საბჭოს ყოველი წევრი საერთო კრების მიერ აირჩევა ოთხი წლის ვადით. სამეთვალყურეო საბჭო შედგება სულ ცოტა სამი, და არაუმეტეს ოცდაერთი წევრისაგან (წევრთა რაოდენობა სამზე გაყოფადი უნდა იყოს). წევრთა ორი მესამედი აირჩევა საერთო კრების მიერ, ხოლო ერთი მესამედი შეიძლება აირჩეს მუშა-მოსამსახურეთაგან. სამეთვალყურეო საბჭო თავისი შემადგენლობიდან ირჩევს თავმჯდომარეს და მოადგილეს. სამეთვალყურეო საბჭოს წევრი არ შეიძლება იმავდროულად იყოს დირექტორი. სამეთვალყურეო საბჭოს

სხდომები ტარდება კვარტალში ერთხელ მაინც. მოწვევა დღის წესრიგითურთ უნდა გაკეთდეს წერილობით სულ ცოტა რვა დღით ადრე. სამეთვალყურეო საბჭო გადაწყვეტილებაუნარიანია, თუ მას ესწრება ან წარმოდგენილია წევრთა ნახევარზე მეტი, რომელთა ხმების უბრალო უმრავლესობით მიიღება გადაწყვეტილებები (თითოეულ წევრს აქვს ერთი ხმა). სამეურნეო ცხოვრების უმნიშვნელოვანესი საკითხები შეიძლება განხორციელდეს მხოლოდ სამეთვალყურეო საბჭოს თანხმობით, თუმცა დირექტორების ფუნქციები არ შეიძლება გადაეცეს სამეთვალყურეო საბჭოს. დირექტორებს ევალებათ საზოგადოების ხელმძღვანელობა და მისი წარმომადგენლობა, რისი უფლებამოსილებებიც განისაზღვრება სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ დადგენილი შინაგანაწესით. დირექტორები აღგენენ წლიურ ანგარიშს და სამეურნეო მდგომარეობის ანგარიშს, ასევე მოგების განაწილების ვარიანტს სამეთვალყურეო საბჭოზე წარსადგენად, რის რევიზიასაც ახდენს მორიგი საერთო კრების მიერ სამეთვალყურეო საბჭოს წინადადებით არჩეული აუდიტორი.

სააქციო საზოგადოების ორგანიზაციული ფორმა მეტად გაერცლებულია საზღვარგარეთის ქვეყნებში. ევროპის ქვეყნებში განასხვავებენ ორი ტიპის კომპანიებს: საჯარო და კერძო კომპანიებს. ორივე სახის კომპანიები მიეკუთვნება შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანიებს. საჯარო ტიპის კომპანიები თავისი უფლებრივი მდგომარეობით შეესაბამება სააქციო საზოგადოებას და მისი კაპიტალი ფორმირდება აქციებზე საჯარო ხელმოწერის გზით. თითოეულ ქვეყანაში მას შეესაბამება სხვადასხვა დასახელება: საფრანგეთში – Societe anonyme; ინგლისში – Public limited company; გერმანიაში Aktiengesellschaft; იტალიაში – Societa per azioni და ა.შ.

კერძო ტიპის კომპანია თავის უფლებრივი მდგომარეობით შეესაბამება შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებას. ამ სახის კომპანიებში საჯარო კომპანიებისაგან განსხვავებით შეზღუდულია პაიების (აქციების) გადაცემა, განსაზღვრულია მონაწილეთა რიცხვი და სხვ. სხვადასხვა ქვეყანაში მათ უწოდებენ: საფრანგეთში – Societe a responsabilite; ინგლისში – Private

limited company; გერმანიაში – Gesellschaft mit beschränkter Haftung; იტალიაში – Societa a responsabilita limitata და ა.შ.

აშშ-ში გამოყოფენ პარტნიორულ გაერთიანებებსა და კორპორაციებს. პარტნიორული გაერთიანებები (Partnership) – ესაა პიროვნებათა გაერთიანება, ხოლო კორპორაციები (Corporation) – ესაა კაპიტალების გაერთიანება. განიხილავენ ორი ტიპის პარტნიორობას: საერთო პარტნიორობა (General partnership) და შეზღუდული პარტნიორობა (Limited partnership). საერთო პარტნიორობა არ წარმოადგენს იურიდიულ პირს, თუმცა გააჩნია სამართალსუბიექტის სოგიერთი თვისება და იგი განისაზღვრება, როგორც ერთობლივი საქმიანობისთვის მოგების მიღების მიზნით ორი ან მეტი პირის გაერთიანება. საერთო პარტნიორული გაერთიანების ყოველი მონაწილე პერსონალურად აგებს პასუხს საქმიანობის შედეგებსა და ვალდებულებებზე. ამასთან, თითოეულ მათგანს შეუძლია დადოს ხელშეკრულებები და თანაბარი ხმით სარგებლობს მართვასა და კონტროლში. მოგება და ზარალი თანაბრად იყოფა მონაწილეებზე (თუ საპარტნიორო ხელშეკრულებით სხვა რამ არაა განსაზღვრული). აშშ-ის საგადასახადო კანონმდებლობით მოგების განაწილების შემდგომ თითოეული პარტნიორი გადასახადს იხდის მიღებული წილის მიხედვით, როგორც ფიზიკური პირი. შეზღუდული პარტნიორობა თავისი არსით შეესაბამება კომანდიტურ საზოგადოებას. მას ხშირად ნდობაზე დამყარებულ ამხანაგობასაც უწოდებენ. განსხვავებენ გენერალურ პარტნიორებს, რომლებიც პირადად აგებენ პასუხს პარტნიორთა მთელ ვალდებულებებსა და დაეალიანებებზე, ამიტომაც სარგებლობენ საქმიანობის კონტროლის უფლებით და შეზღუდული პასუხისმგებლობის პარტნიორებს, რომელთა პასუხისმგებლობა კაპიტალში საკუთარი წილითაა განსაზღვრული, რის გამოც მათი გავლენა ორგანიზაციის მართვაზე მინიმალურია.

საპაიო გაერთიანებების (Joint stock association) კაპიტალი მოიცავს მონაწილეთა საპაიო შენატანებს, რის საფუძველზეც მათ ეძლევათ აქციები. ყველა მათგანი სრულად აგებს პასუხს გაერთიანების ვალდებულებებზე.

აშშ-ში სააქციო საზოგადოებებს შეესაბამება სამეწარმეო კორპორაციები (Incorporation), რომელთა აქციონერების პასუხისმგებლობა განსაზღვრულია აქციებში გადახდილი თანხით. კორპორაცია ხასიათდება თავისებურებებით, რითაც განსხვავდება სააქციო საზოგადოების ევროპული გაგებისაგან. ეს სხვაობა ეხება კაპიტალის შექმნის წესს, ორგანიზაციისა და მართვის თავისებურებებსა და სხვ. კორპორაციაში კაპიტალის ინვესტირება წარმოებს როგორც აქციების, ასევე 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. აქციონერთა ნებისაგან მენეჯერთა განსაზღვრული დამოუკიდებლობა კორპორაციული მართვის ამერიკულ სისტემას ანიჭებს მოქნილობას – უფრო ოპერატიულად და ეფექტურად წყდება სამეურნეო საქმიანობაში წამოჭრილი პრობლემები. ამის საპირისპიროდ კონტინენტურ ევროპაში კორპორაციათა წევრები სულ უფრო აქტიურად ერთვებიან კორპორაციათა მართვაში. ეს ტენდენცია ბოლო პერიოდში (განსაკუთრებით 80-იანი წლებიდან) დამახასიათებელი გახდა ამერიკული კორპორაციებისათვისაც. როგორც ევროპაში, ისე ამერიკაში, კორპორაციათა მართვაში მომუშავეთა ჩართვასთან ერთად, ფართოდ გავრცელდა კორპორაციულ საკუთრებასა და მოგებებში მუშაეთა მონაწილეობის სისტემა. აშშ-ში მან მიიღო საწარმოთა საკუთრებაში პერსონალის მონაწილეობის პროგრამის სახე („Employee’s Stock Ownership Plan“). ადმინისტრაცია აქციების მფლობელ მუშაკებს ფართოდ აბამს კონკრეტული მმართველობითი საკითხების გადაწყვეტაში, რომლებიც ეხება წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებას, გამოშვებული პროდუქციის ხარისხის მართვას და საწარმოო პროცესების ორგანიზაციას. წარმოების მუშაკების აქციონირება ორმხრივად მომგებიანია: იზრდება კაპიტალი და ამასთან ერთად კოლექტივში სოციალური კლიმატის გაუმჯობესებით მაღლდება შრომის მწარმოებლურობა. ინგლისში ეს პროცესი განხორციელდა

პერსონალს შორის აქციათა განაწილების პროგრამით („Approved Profit-sharing“), რომელიც ამ საწარმოთათვის შედგათიანი დაბეგურის კანონის შემოღებით, გადაისარდა აქციათა განაწილების ახალ პროგრამაში („Save of your Earn“). ყველაზე ფართოდ აღნიშნული სისტემა გამოიყენება საფრანგეთის საჩუქრნო პრაქტიკაში, სადაც თითქმის ყოველი მუშაკი სამ თვეში ერთჯერ ღებულობს საწარმოს საერთო მოგებაში მისი წილის დამადასტურებელ სერტიფიკატს. 80-იანი წლების მიწურულს მოგებათა განაწილების პროგრამები ფართოდ დაინერგა გერმანიასა და იტალიაში. შეეციაში მან მიიღო ინვესტიციური ფონდების სახე, რომელთა სახსრები იღება აქციებში და მათ აკონტროლებს მუშათა წარმომადგენლობისაგან შემდგარი მმართველთა საბჭო. იაპონიაში მსხვილ საწარმოთა მომუშავეები წელიწადში ორჯერ ღებულობენ პრემიულ ანაზღაურებას: მუშებისათვის იგი დგინდება ხელფასისადმი ფიქსირებული პროცენტის სახით, ხოლო მენეჯერებისათვის დაკავშირებულია კორპორაციის მოგებათა დონესთან. კორპორაციის მოგება იბეგრება გადასახადით. ასევე იხდიან გადასახადებს აქციონერები მიღებული დივიდენდების მიხედვით. აშშ-ში შტატების მიხედვით განსხვავებულია კორპორაციათა საკანონმდებლო რეგულირება, თუმცა სახელმწიფო რეგულირების მასშტაბი მკვეთრად ჩამორჩება ანალოგიურ შემოქმედებას კონტინენტურ ევროპაში.

თანამედროვე პირობებში განვითარებული ქვეყნების პრაქტიკულად ყველა კომპანია ამა თუ იმ ფორმით მონაწილეობს გაერთიანებებში და ეწევა თანამშრომლობას. იგი, ძირითადად, ელინდება საქმიანობის ცალკეულ ასპექტებზე თანამშრომლობის შეთანხმებაში, მსხვილ და წერილ სამეწარმეო სტრუქტურების გაერთიანებაში, ერთობლივი საწარმოების შექმნაში და სხვ. ეს გაერთიანებები განსხვავებულია გაერთიანების მიზნების, მონაწილეთა შორის სამეურნეო ურთიერთობების ხასიათისა და გაერთიანებაში შემავალი საწარმოების დამოუკიდებლობის ხარისხის მიხედვით. განსხვავებენ კონცერნებს, კონსორციუმებს, კარტელებს, სინდიკატებს, ტრესტებს, პოლდინგებს, ფინანსურ ჯგუფებსა და სხვ.

კონცერნი დამოუკიდებელ საწარმოთა გაერთიანებაა, რომელიც წარმოიშობა იმ შემთხვევაში, თუ ერთი საწარმო სხვა საწარმოში მონაწილეობს 25%-ზე მეტი წილით. კონცერნი არ წარმოადგენს იურიდიულ პირს, თუმცა არ გამოორიცხავს მასში შემავალი საწარმოების საქმიანობის სრულ კონტროლს. იგი წარმოადგენს საწარმოთა ვერტიკალური ან ჰორიზონტალური ხასიათის გაერთიანებას. ვერტიკალური გაერთიანება მოიცავს საწარმოებს, რომელთა საწარმოო პროცესი ურთიერთდაკავშირებულია (მაგალითად: სამთო დამუშავება – მეტალურგია – მანქანათმშენებლობა), ხოლო ჰორიზონტალური გაერთიანება შესაძლებელია ნებისმიერ საწარმოსთან. საქართველოს კანონმდებლობით, თუ საწარმოს ხელში აღმოჩნდება სხვა საწარმოს წილთა 50%-ზე მეტი, მაშინ ძირითად საწარმოს ეკისრება შემდეგი მოვალეობები: აანაზღაუროს არაძირითადი საწარმოს წლიური ზარალი და ქონებრივი დანაკლისები; შეადგინოს საკონცერნო ბალანსი და განაცხადოს არაძირითად საწარმოში მონაწილეობა სამეწარმეო რეესტრში დასაფიქსირებლად. 75%-ზე მეტი წილის შემთხვევაში ძირითადი საწარმო პასუხს აგებს არაძირითადი საწარმოს გარიგებებით გამოწვეულ ვალდებულებებზე.

კონსორციუმში საწარმოთა თანამშრომლობის ორგანიზაციული ფორმაა, რომელიც უპირატესად დროებითი ხასიათისაა და გამიზნულია საპაიო საფუძველზე ერთობლივი პროექტის, პროგრამის ან შეკვეთის განსახორციელებლად. კონსორციუმში საშუალებას იძლევა გაერთიანდეს მონაწილეთა რესურსები საერთო დანახარჯების გასაწევად და განაწილდეს სამეწარმეო რისკი. იგი არ გამოორიცხავს მონაწილეთა გადაწყვეტილებით ნასესხები საშუალებების მოზიდვას ან კონსორციუმში ბანკების გაერთიანებას. არც თუ იშვიათად, კონსორციუმები იქმნება რამდენიმე დარგის მიჯნაზე და წამყვანი როლი ენიჭებათ მოცემულ სფეროში ყველაზე კომპეტენტურ მონაწილეებს. სახელმწიფო ორგანოების წინაშე კონსორციუმის ინტერესებს იცავს სპეციალურად შექმნილი აღმასრულებელი სტრუქტურა ან ერთ-ერთი მონაწილე. კონსორციუმის შექმნა ფორმდება დამფუძნებელი ხელშეკრუ-

ლებით და დასახულ ამოცანათა შესრულების შემდეგ მისი საქმიანობა წყდება.

კარტელი, როგორც წესი, ერთი დარგის საწარმოთა გაერთიანებაა. მისი მიზანია პროდუქციის გასაღების საკითხების ეფექტურად გადაწყვეტა. სამეურნეო პრაქტიკაში კარტელი სცილდება კომერციული საქმიანობის საზღვრებს და მონაწილეები თანხმდებიან წარმოების მასშტაბებზე, საქონლის ასორტიმენტზე, გაელენის სფეროთა დანაწილებაზე, პროდუქციის ფასების რეგულირებაზე და სხვ. კარტელის მონაწილეები ინარჩუნებენ სამეურნეო, ფინანსურ და იურიდიულ დამოუკიდებლობას. კარტელის დაფუძნება შეიძლება გაფორმდეს ხელშეკრულებით ან ატარებდეს ჯენტლმენური შეთანხმების ფორმას. მან ეკონომიკურ გარემოზე შეიძლება იქონიოს როგორც სასიკეთო, ასევე უარყოფითი გავლენა. აშშ-ში კარტელები იკრძალება კანონით. მათ ფუნქციებს ასრულებს საეკონომიკური სამრეწველო ასოციაციები და მეწარმეთა კავშირები.

სინდიკატი კარტელური შეთანხმების სახეა, რომელიც გულისხმობს მონაწილეთა პროდუქციის რეალიზაციის ერთიანი ქსელის შექმნით. იგი შეიძლება ჩამოყალიბდეს სააქციო საზოგადოების ან შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების ფორმით. არაა გამორიცხული სინდიკატის მონაწილეთა პროდუქციის ცენტრალიზებული გასაღება ერთ-ერთი მონაწილის მიერ. სინდიკატში გაერთიანებული საწარმოები კარგავენ მხოლოდ კომერციულ დამოუკიდებლობას, თუმცა შეიძლება სინდიკატის მეშვეობით საღდებოდეს მონაწილეთა მიერ წარმოებული პროდუქციის მხოლოდ გარკვეული ნაწილი. გაერთიანების ეს ფორმა, უმთავრესად, გავრცელებულია მასობრივად ერთგვაროვანი პროდუქციის მწარმოებელ დარგებში. სინდიკატის გამსაღებელი ორგანო ხშირად პროდუქციის გასაღებასთან ერთად დაკავებულია მონაწილეთათვის ნედლეულის შესყიდვითაც.

ტრესტში შერწყმის საფუძველზე ერთიან საწარმოო კომპლექსად ერთიანდება სხვადასხვა საწარმოები, რომლებიც იმავდროულად კარგავენ იურიდიული და სამეურნეო დამოუკიდებლობას. ეს გაერთიანება მოიცავს პრაქტიკულად საქ-

მიანობის ყველა ასპექტს. ტრესტის ფორმა მოხერხებულია კომბინირებული წარმოების ორგანიზაციებისთვის, რომელშიაც გაერთიანებული სხვადასხვა დარგის საწარმოები დაკავშირებული არიან საწყისი ნედლეულის თანმიმდევრული დამუშავებით ან მისი საფეხურებრივი დამუშავებით, ასევე შეიძლება ერთი საწარმო ასრულებდეს დამხმარე როლს ან ემსახურებოდეს მეორე საწარმოს. ტრესტში გაერთიანებული საწარმოები ექვემდებარებიან სათაო საწარმოს, რომელიც ახორციელებს საერთო ხელმძღვანელობას. ტრესტში საწარმოთა გაერთიანება შეიძლება მოხდეს ორი წესით: სათაო ქარხნის აქტივებთან ცალკეული საწარმოს აქტივების უშუალო შერწყმით და საწარმოთა სააქციო საზოგადოების წილის ტრესტის სათაო საწარმოს მიერ შესყიდვის გზით. ამის შედეგად ტრესტის შემადგენლობაში შემავეალი საწარმოები შეიძლება მთლიანად ეკუთვნოდეს სათაო საწარმოს ან როგორც შეილობილი საწარმოები იმართებოდეს ტრესტის მიერ მათში მონაწილეობის სისტემით. შეილობილი საწარმო ეწოდება საწარმოს, რომელშიაც სათაო საწარმო ფლობს კაპიტალის 20%-ზე მეტს, მაგრამ არა უმეტეს 5%-ისა. ეს საწარმოები ბაზარზე გამოდიან თავისი სახელით და საკუთარი სახსრებით, ამასთან, ინარჩუნებენ იურიდიულ დამოუკიდებლობას. სათაო საწარმო პასუხს არ აგებს შეილობილი საწარმოს ვალდებულებებზე, თუმცა ეს განცალკევებულობა პირობითია და ფაქტობრივად, შეილობილი საწარმოები იმართებიან ერთიანი ცენტრიდან. ასეთი ცენტრის როლში სამეურნეო პრაქტიკაში ხშირად გამოდის ჰოლდინგი.

ჰოლდინგი განსაკუთრებული სახის ფინანსური გაერთიანებაა, რომელიც იქმნება საწარმოთა აქციების საკონტროლო პაკეტის ფლობით მათი საქმიანობის კონტროლისა და მართვის მიზნით. საწარმოები ინარჩუნებენ ოპერატიულ საქმიანობაში განსაზღვრულ თავისუფლებასა და დამოუკიდებლობას. ჰოლდინგის ორგანიზაციული ფორმა მოსახერხებელია, რადგან იგი იძლევა კაპიტალის კონტროლის გზით საწარმოთა ჯგუფის საწარმოო პოლიტიკის, კომერციული და ფინანსური საქმიანობის წარმართვის საშუალებას. განასხვავებენ ჰოლ-

დინაგების ორ ტიპს: წმინდა პოლდინგი, რომელიც ასრულებს მხოლოდ საკონტროლო-ფინანსურ ფუნქციებს და შერეული პოლდინგი, რომელიც აღნიშნულის გარდა ეწევა გარკვეულ სამეწარმეო საქმიანობასაც ეკონომიკის სხვადასხვა დარგში. მონაწილეობის სისტემაზე დაყრდნობით პოლდინგები ახდენენ მსხვილი სტრუქტურების დაქვემდებარებას. ამისათვის ცალკეულ საწარმოებზე კონტროლის დაწესების მიზნით პოლდინგები ბირჟაზე ფართო საზოგადოებისათვის ყიდიან პრივილეგირებულ აქციებს, რომელთა მფლობელს არ აქვს ხმის უფლება და ამ თანხით შეიძენენ მათთვის საინტერესო საწარმოთა ხმის უფლების მქონე აქციებს. მეორეს მხრივ, შექმნილი აქციების მცირე რაოდენობა მიეყიდება პოლდინგის სამეურნეო შედეგებით დაინტერესებულ პიროვნებათა ვიწრო წრეს, რითაც იქმნება დამატებითი ხმების ნაწილობრივი რეზერვი. საბოლოოდ, ამ გზით მცირე საკუთარი კაპიტალის პირობებში პოლდინგი ახერხებს უფრო დიდი კაპიტალის მქონე საწარმოთა კონტროლს. ამრიგად, გარეგნულად პოლდინგების საქმიანობა მდგომარეობს აქციათა პაკეტის მართვაში, დივიდენდების შეგროვებასა და საბირჟო ოპერაციებით შემოსავლების მიღებაში. რეალურად კი, საწარმოთა აქციების საკონტროლო პაკეტის ხელში ჩაგდებათ, პოლდინგებს ამ საწარმოს მმართველობაში შეჰყავთ თავისი წარმომადგენლები მარეგულირებელი ზემოქმედების განსახორციელებლად.

ეკონომიკის სხვადასხვა დარგის იურიდიული და სამეურნეო დამოუკიდებლობის მქონე საწარმოები ერთიანდებიან ფინანსურ ჯგუფში. კონცერნისგან განსხვავებით ფინანსურ ჯგუფს ხელმძღვანელობს ერთი ან რამდენიმე ბანკი, რომლებიც განაგებენ მასში შემავალი საწარმოების ფულად კაპიტალს. ისევე, როგორც პოლდინგში, ფინანსურ ჯგუფში სათაო საწარმო უმნიშვნელოვანეს გადაწყვეტილებათა მიღების ცენტრშია, ამასთან გადაწყვეტილებების მიღება ხორციელდება ჩვეულებრივ ყოველდღიური მუშაობის რეჟიმში. ფინანსურ ჯგუფში შემავალი საწარმოები განიხილავენ საკარტელო შეთანხმების თითქმის ყველა ასპექტს, მაგრამ ამას ნაკლებად ოფიციალური სახე აქვს. ზოგიერთ ქვეყანაში გან-

საკუთრებული სიმყარით გამოირჩევა სამრეწველო-ფინანსური ჯგუფები (მაგალითად, იაპონიაში ცნობილი „კეირეიკუ“), რომლებიც ხასიათდებიან შემდეგი თაყისებურებებით: ფინანსურ დაწესებულებათა საკუთარი სისტემის არსებობა, საერთო უნივერსალური სავაჭრო ფირმის ორგანიზაცია, ერთმანეთის აქციების ფლობა, პერსპექტიული პროექტების ერთობლივი რეალიზაცია, ფირმათა ხელმძღვანელების რეგულარული თათბირების სისტემის არსებობა, თანამშრომლების ურთიერთგაცვლა და სხვ.

სამოქალაქო სამართლებრივი შეთანხმების სპეციფიკურ სახეს წარმოადგენს სატრასტო ხელშეკრულება (trust). ხელშეკრულების მონაწილეები თავიანთ ფინანსურ საშუალებებს ან სხვა ქონებას გადასცემენ მესამე პირს სამეურნეო მართვაში. ხშირად ნდობით აღჭურვილი პირი წარმოადგენს მსხვილ ბანკს ან სპეციალურ მმართველ კომპანიას, რომლებიც განაგებენ სატრასტო ხელშეკრულებით მათზე გადაცემულ საწარმოებს.

საქართველოს სამოქალაქო კანონმდებლობით დაშვებულია საწარმოთა შორის ისეთი ურთიერთობები, როგორცაა ფრენშიზინგი და ლიზინგი.

ფრენშიზინგის ხელშეკრულება გრძელვადიანი ვალდებულებითი ურთიერთობაა, რომლითაც დამოუკიდებელი საწარმოები, საჭიროების მიხედვით, ორმხრივად კისრულობენ სპეციფიკურ ვალდებულებათა შესრულების გზით, ხელი შეუწყონ საქონლის წარმოებას, გასაღებასა და მომსახურებათა განხორციელებას. ფრენშიზინგი წარმოადგენს მსხვილი და მცირე ბიზნესის სამეურნეო ინტეგრაციის გაერცელებულ ფორმას. ფრენშიზინგის მიმცემი ვალდებულია ფრენშიზინგის მიმღებს წარუდგინოს მის მიერ გამოყენებული ფორმით არამატერიალური ქონებრივი უფლებები, სასაქონლო (სავაჭრო) ნიშნები, ნიშნულები, შეფუთვა, საქონლის წარმოების, შექმნის, გასაღებისა და საქმიანობის ორგანიზაციის კონცეფცია, ასევე სხვა ინფორმაცია, რომელიც საჭიროა გასაღებისათვის ხელშესაწყობად. ფრენშიზინგის მიმღები ვალდებულია გადაიხადოს საზღაური, რომლის ოდენობაც არსებითად გამოითვლება ფრენშიზინგის სისტემის განხორციელებაში შეტანილი წვლილის გათ-

ვალისწინებით, კეთილსინდისიერი მეწარმის გულისხმიერებით აქტიურად განახორციელოს საქმიანობა, მიიღოს მომსახურება და შეიძინოს საკონკრეტო ფრენშიზის მიმცემის ან მის მიერ დასახელებულ პირთა მეშვეობით, თუკი ეს უშუალო კავშირშია ხელშეკრულების მიზანთან.

ლიზინგი გრძელვადიანი იჯარაა, როცა მეიჯარის როლში გამოდის ლიზინგური კომპანია. ლიზინგის დროს, ლიზინგის საგნის გამცემის მიერ, ნასყიდობის ხელშეკრულების საფუძველზე, ლიზინგის საგნის მესაკუთრისაგან ან მწარმოებლისაგან ხორციელდება ლიზინგის საგნის შექმნა ლიზინგის საგნის მიმღებისთვის დროებით ფასიან სარგებლობაში გადაცემის მიზნით, მისი გამოსყიდვის უფლებით ან ვალდებულებით. უმეტეს შემთხვევაში, ლიზინგური ოპერაციები დაკავშირებულია ახალ საინვესტიციო ობიექტებთან, რომელთაც შეიძენს ლიზინგური კომპანია მოიჯარის თხოვნით და შემდგომ გაიკემა იჯარით. ლიზინგის გამცემი, ხელშეკრულებით დათქმული ვადით, ლიზინგის მიმღებს სარგებლობაში გადასცემს განსაზღვრულ ქონებას. ლიზინგის მიმღები ვალდებულია გადაიხადოს საზღაური დადგენილი პერიოდულობით. ლიზინგის ხელშეკრულებით ლიზინგის მიმღებს შეიძლება დაეკისროს ვალდებულება ან მიენიჭოს უფლება ხელშეკრულების ვადის გასვლის შემდეგ იყიდოს ლიზინგის საგანი. ლიზინგი შეიძლება განხორციელდეს: პირდაპირი ლიზინგის სახით, როდესაც გამცემი თვითონ არის ლიზინგის საგნის მესაკუთრე ან მწარმოებელი; სუფთა ლიზინგის სახით, როდესაც ლიზინგის ხელშეკრულება არ ითვალისწინებს გამცემის მიერ ლიზინგის საგნის რაიმენაირ მომსახურებას; სერვისული ლიზინგის სახით, როდესაც ლიზინგის ხელშეკრულება ითვალისწინებს გამცემის ან მის მიერ მოწვეული პირის მიერ ლიზინგის საგნის მართვას, დაზღვევას, საგარანტიო მომსახურებას, რემონტს და ა.შ.; კომპენსაციური ლიზინგის სახით, როდესაც მიმღები ლიზინგის საზღაურს იხდის პროდუქციით (საქონელი, სამუშაო, მომსახურება). ლიზინგური ურთიერთობა განსაკუთრებით მოსახერხებელია შეზღუდული ფინანსური შესაძლებ-

ლობების მქონე წერილი და საშუალო ფირმებისათვის, რადგან ეს არის არა უბრალოდ იჯარა, არამედ დაფინანსებაც: ლიზინგური კომპანიები მოიჯარეებს უყენებს ბანკების მიერ კრედიტის მიცემის ანალოგიურ მოთხოვნებს. ამდენად, ლიზინგური ურთიერთობა მოიცავს საკუთრებით და გაცვლით ურთიერთობებს, ხოლო იჯარა-გამოსყიდვის ფორმის პირობებში ადგილი აქვს განვადებით (კრედიტით) ქონების დაუფლებას.

ეროვნული ეკონომიკის განვითარების კვალობაზე, თავს იჩენს საწარმოთა გაერთიანების მრავალი ახალი ფორმის დამკვიდრების აუცილებლობა. თუმცა, ზოგიერთი საწარმო ყველანაირად ცდილობს დარჩეს გაერთიანების მიღმა და შეინარჩუნოს ბაზარზე მოქმედების თავისუფლება. მათ აუტსაიდერებს უწოდებენ, რადგან მსხვილ ფირმებთან ჭიდილში დიდია მათი გაკოტრების შანსი. კაპიტალის კუთვნილებისა და კონტროლის წესის მიხედვით განასხვავებენ ეროვნულ, უცხოურ და ერთობლივ საწარმოებს. თითოეული მათგანისადმი მიკუთვნებას განაპირობებს როგორც კაპიტალის მესაკუთრის მოქალაქეობა, ასევე ფირმის რეგისტრაციის ადგილი (მთავარი ოფისის მდებარეობა). მსოფლიო ეკონომიკაში, გლობალიზაციის ზრდასთან ერთად, სულ უფრო მეტი უცხოური კომპანია ქმნის თავის ფილიალებსა და შვილობილ საწარმოებს ამა თუ იმ ქვეყანაში, რომელთა საქმიანობას არეგულირებს ორგანიზაციათა ფუნქციონირების ქვეყნების კანონმდებლობა: განისაზღვრება როგორც უცხოურ ფირმათა რეგისტრაციის წესი, ასევე მათი სამართლებრივი მდგომარეობა, საგადასახადო რეჟიმი, შემოსავლების გატანის წესი, ქვეყნის შრომითი კანონმდებლობისადმი დამოკიდებულება და სხვ. ხშირ შემთხვევაში მსხვილ ფირმათა სათაო საწარმოები ყიდულობენ საზღვარგარეთის საწარმოთა აქციების საკონტროლო პაკეტს და ამით ხელთ იგდებენ არა მხოლოდ საწარმოო აპარატს, არამედ კლიენტურასა და ადგილობრივ ბაზარსაც.

მრავალეროვნულს მიეკუთვნება ფირმები, რომელთა კაპიტალი ეკუთვნის რამდენიმე ქვეყნის მეწარმეს. ისინი შეიძლება ჩამოყალიბდნენ როგორც აქტივების შერწყმით, ასევე აქცი-

ების ურთიერთგაცვლით ან აქციათა განსაზღვრული პაკეტის შესყიდვით, აგრეთვე ახლადდაფუძნებული საწარმოების აქციების გამოშვებით. თუ წინათ ადგილი ჰქონდა უმსხვილესი კორპორაციების მიერ შედარებით მცირე ზომის საწარმოთა შეერთებას, უკანასკნელ პერიოდში სულ უფრო შეიმჩნევა გიგანტების გაერთიანებისაკენ ურთიერთსწრაფვა (მაგალითად, მსოფლიო ავტომშენებლობაში მიმდინარე პროცესები).

საგარეო ეკონომიკური კავშირების სტაბილურობისთვის მეტად მნიშვნელოვანია, ერთობლივი სამეწარმეო საქმიანობის მიზნით, ორი ან მეტი ქვეყნის მეწარმეთა მიერ შერეული კაპიტალის მქონე საწარმოთა შექმნა. მათ ერთობლივ საწარმოებს უწოდებენ. ისინი ხასიათდებიან ერთობლივი კაპიტალით, ერთობლივი სამეურნეო საქმიანობით, ერთობლივი მართვით და მოგებისა და ზარალის საწესდებო კაპიტალში პარტნიორთა წილის პროპორციულად განაწილებით. მნიშვნელოვანია ის, რომ ერთობლივ საწარმოებში უცხოელ პარტნიორებს აერთიანებთ არა მარტო სახელშეკრულებო პირობები, არამედ საერთო, სტაბილური ქონებრივი და სამეწარმეო ბაზა. თანამედროვე პირობებში უმსხვილესი ფირმების ერთობლივი სამეწარმეო საქმიანობა იქცა წარმოებისა და კაპიტალის საერთაშორისო კონცენტრაციის ტიპურ ფორმად. ხშირად კი იგი გვევლინება სხვა ქვეყნების ბაზრებზე შეღწევის საშუალებად. უკანასკნელი მონაცემებით, აშშ-ის სამრეწველო ფირმების 40% მონაწილეობს ერთ ან რამდენიმე ერთობლივ საწარმოში. დაახლოებით ასეთივე ტენდენციებით ხასიათდება ინგლისის, გერმანიისა და იტალიის ტრანსეროვნული კორპორაციები, რომელთა საზღვარგარეთული ფილიალების ნახევარი ერთობლივი საწარმოების ფორმას ატარებს, ხოლო საფრანგეთსა და იაპონიისათვის ეს მაჩვენებელი შესაბამისად 70%-ს და 90%-ს აღწევს.

თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკაში განსაკუთრებით იზრდება ტრანსეროვნული კორპორაციების როლი. მათ მიეკუთვნება ნებისმიერი ფირმა, რომელსაც საზღვარგარეთ აქვს საწარმოო სიმძლავრეები. ტრანსეროვნული კორპორაციების თავისებურებაა: სხვა ქვეყნებში კონტროლს დაქვემდებარე-

ბული საწარმოო ფილიალებისა და შეიღობილი საწარმოების არსებობა, რომლებიც ორიენტირებული არიან საერთაშორისო ბაზარზე გასაყიდი პროდუქციის საწარმოებლად ან ამარაგებენ სათაო საწარმოს ნედლეულითა და მატერიალური რესურსებით; საწარმოო ერთეულების სპეციალიზაციის და ტექნოლოგიური კოოპერირების განვითარება; ფილიალებისა და შეიღობილი საწარმოების საქმიანობის ერთიანი ცენტრიდან კოორდინაცია. ტრანსსეროენული კორპორაციები ხასიათდება: საკუთრებისა და სამეურნეო საქმიანობის უზარმაზარი მასშტაბით; წარმოებისა და კაპიტალის ტრანსსეროენულობის მაღალი ხარისხით; შიდაკორპორაციული ურთიერთობების განსაკუთრებული სოციალურ-ეკონომიკური ხასიათით; დივერსიფიკაციის მაღალი დონით. უკანასკნელ პერიოდში მნიშვნელოვნად შეიცვალა ტრანსსეროენული კორპორაციების დამოკიდებულება წვრილი და საშუალო ფირმებისადმი, რომლებიც სულ უფრო თამამად გამოდიან მსოფლიო ბაზარზე. ტრანსსეროენული კორპორაციები ცდილობენ რაც შეიძლება იაფად შეიძინონ მათგან მაღალი ხარისხის მაკომპლექტებელი კვანძები და დეტალები და დაამყარონ მომწოდებლებთან სტაბილური კავშირები.

ცხადია, შეუძლებელია საქმიანი თანამშრომლობის ყველა ფორმის დახასიათება, რადგან ეკონომიკური განვითარების დინამიკური პროცესები ყოველდღიურად გეთავაზობს სამეურნეო ურთიერთობათა ახალ სისტემებს, რომლებიც საკანონმდებლო ბაზის შესაბამისობაში მოყვანით სამეწარმეო პრაქტიკაში ბიზნესის ახალ ორგანიზაციულ ფორმებს ამკვიდრებენ. მიუხედავად ამ ფორმების მრავალფეროვნებისა, ყოველი ორგანიზაციის მენეჯმენტი აუცილებლად გულისხმობს შესატყეისი ორგანიზაციული პროცესების ფორმირებას.

§ 2.4. ორგანიზაციული კულტურა და ორგანიზაციული განვითარება

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში თავისუფალი არჩევანის პრობლემა მჭიდროდ უკავშირდება თავისუფლების დაცვას. სამყაროში მიმდინარე გლობალური პროცესები განუწყვეტილივ ზემოქმედებს ინდივიდსა და ორგანიზაციაზე. ამიტომაც, სამეურნეო საქმიანობის, პროფესიის არჩევის, ურთიერთობებისა და შეთანხმებების, გაერთიანების, კონკურენციის, კერძო საკუთრების და სხვ. თავისუფლება – საჭიროებს დაცვას. აქედან გამომდინარე, გლობალური უსაფრთხოებისათვის აუცილებელია გარემოს დაცვა, სოციალური დაცვა, დემოკრატიის დაცვა, ინფორმაციის დაცვა, ადამიანური უფლებების დაცვა, მომხმარებლის დაცვა და სხვა მნიშვნელოვანი ღონისძიებების გატარება. ეკონომიკური სუბიექტების ურთიერთმიმართებაც საჭიროებს გარემოსა და შიგაორგანიზაციული ფაქტორების მანვე ზემოქმედებისგან დაცვას, რაშიც გადამწყვეტ როლს ასრულებს დამკვიდრებული ორგანიზაციული კულტურა, ანუ ორგანიზაციის წევრების ქცევისა და თანამშრომლობისთვის დამახასიათებელი ნორმები, მათ მიერ გაზიარებული ფასეულობები და მრწამსი. ამრიგად, ორგანიზაციული (კორპორატიული) კულტურა ორგანიზაციის წევრების მიერ არჩეული, შექმნილი და გათავისებული ნორმების, პირობებისა და მორალური ფასეულობების ერთობლიობაა, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციულ მთლიანობას (ინტეგრაციას) და გარემოში ადაპტაციას. მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციული კულტურის მატარებლები ადამიანები არიან, მისი ჩამოყალიბების შემდგომ იგი თითქმის ჩამოცილდება ინდივიდს და ზოგადორგანიზაციული ხდება. მენეჯმენტი უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის კულტურას და ხელს უწყობდეს მის ფორმირებასა და განვითარებას. ამ თვალსაზრისით, შეიძლება ორგანიზაციული კულტურა განვიხილოთ, როგორც მართვის ფილოსოფია და იდეოლოგია.

მენეჯმენტის მკვლევარები განსხვავებულად განმარტავენ

ორგანიზაციული კულტურის ცნებას. თუმცა, ყველა განმარტება შეიცავს ქცევის ნორმებს, ფასეულობებს და მათ აღწერილობას (სიმბოლიკას). ამ ელემენტების ურთიერთმიმართება განსაზღვრავს ორგანიზაციული კულტურის სტრუქტურას. ე.შენინი („ორგანიზაციული ფსიქოლოგია“, 1980 წ.; „ორგანიზაციული კულტურა და ხელმძღვანელობა“, 1985 წ.) გამოყოფს ორგანიზაციული კულტურის სამ დონეს: გარე (ზედაპირულ) ფაქტებს (ტექნოლოგიები, არქიტექტურა, ადვილად შესამჩნევი ქცევის ნიმუშები); რწმენისა და ფასეულ ორიენტირებს, რომელიც თავს იჩენს ფიზიკურ გარემოცვაში, ან ელინდება სოციალური კონსენსუსის სახით; საბაზისო მიმართებებს (ბუნებასთან დამოკიდებულება, დროის, სივრცისა და რეალობის აღქმა, ადამიანთან და სამუშაოსთან მიმართებები). ორგანიზაციული კულტურის შესწავლა იწყება ზედაპირული ფაქტებით, რომელთაც ადამიანი აღიქვამს გრძნობის ორგანოებით. შემდეგ ორგანიზაციული კულტურის არსებითი ნიშნების გადრმავებული კვლევით დგინდება, რამდენად იზიარებს ორგანიზაციის ცალკეული წევრი, ან ჯგუფი უკვე აღიარებულ ფასეულობებს. ყველაზე რთულია ორგანიზაციული კულტურის შესწავლის მესამე დონე, რადგან გამოსაყენებელია ადამიანის ნდობასა და ვარაუდზე დამყარებული დაფარული ურთიერთობები, რომლებიც განსაზღვრავენ მათ ქცევას. განასხვაებენ სუბიექტურ და ობიექტურ ორგანიზაციულ კულტურას. სუბიექტური ორგანიზაციული კულტურა ეფუძნება პიროვნებებისა და ადამიანთა ჯგუფების მიერ ორგანიზაციის იდეოლოგიისა და ქცევის ნორმების აღიარებას. იგი, აგრეთვე მოიცავს სიმბოლიკის ისეთ ელემენტებს, როგორცაა: ორგანიზაციის ისტორია და ტრადიციები, ლიდერების შესახებ მითოლოგია და ლეგენდები, წეს-ჩვეულებები, ტაბუდადებული თემები, ურთიერთობის ენა, ლოზუნგები და სხვ. იგი მართვის სტილისა და სამმართველო კულტურის ფორმირების საფუძველია. ობიექტურ ორგანიზაციულ კულტურას განიხილავენ ფიზიკურ გარემოცვასთან კავშირში: შენობები და მისი დაგეგმარება, სივრცის მოცულობა და დიზაინი, მოწყობილობები და ავეჯი, მისაღები და სამუშაო

ოთახების კომფორტაბელურობა, ავტოსადგომები და სხვ.

უ. კოლინს ორგანიზაციული კულტურის მოდელს („ხელმძღვანელობის კულტურა“, 1995 წ.) კორპორაციული კულტურის ანბანსაც უწოდებენ მისი შემადგენელი ელემენტების საწყისი ასოების გამო ABC (Artefacts – Behaviours – Core morals)

A. არტეფაქტი და ეტიკეტი. მას შეესაბამება კულტურის ისეთი ზედაპირული (ხილული) ელემენტები, როგორცაა: ურთიერთობის ენა, მისაღმების ფორმები, ჩაცმულობა, სამუშაო ადგილის ფიზიკური მდებარეობა. საქმიანი ურთიერთობების ეტიკეტი სპეციფიკური კულტურაა და გულისხმობს როგორც თანამშრომელთა სუბორდინაციასა და ურთიერთმიმართებას (სამსახურებრივ ეტიკეტს), ასევე ორგანიზაციული კულტურის სხვა ელემენტებს. ადამიანთა ქცევაში, გამოვლენის ფორმების მიხედვით, გამოყოფენ ეტიკეტის მორალურ-ეთიკურ მხარეს (ზნეობრივი ნორმები) და ქცევის ესთეტიკურ მახასიათებლებს. მენეჯმენტში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ ქცევის მანერებს, საქმიანი მიმოწერის ნორმებსა და წერის კულტურას, სატელეფონო საუბრის სტილს, მოლაპარაკებათა წარმართვის ხელოვნებასა და საზოგადოებასთან ურთიერთობას, პრეზენტაციისა და რეკლამის კულტურას, კონკურენციის ეთიკასა და სხვ.

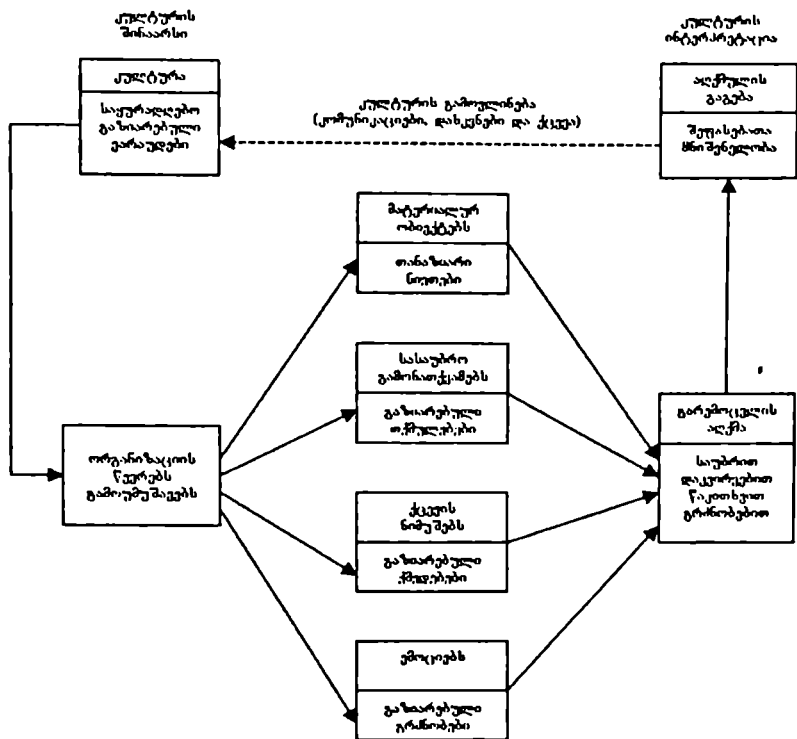
B. ქცევა და მოქმედება. მათ განსაზღვრავს ქცევის მყარად დამკვიდრებული სტერეოტიპები (ინდივიდუალური გადაწყვეტილებების მიღების მეთოდები, გუნდური მუშაობის ორგანიზაცია და ორგანიზაციული პრობლემებისადმი ჩამოყალიბებული მიდგომები).

C. მორალი, რწმენა, აღიარებული ღირებულებები. იგი კორპორაციული კულტურის ბირთვად მიიჩნევა და გამოხატავს საქმიანობის ეთიკურ მხარეზე ორგანიზაციის თანამშრომელთა უმრავლესობის თვალსაზრისს.

ორგანიზაციული კულტურის იდენტიფიკაციისთვის პ. კარისი და რ. მორანი („ორგანიზაციული კულტურის მახასიათებლები“, 1991 წ.) ყოველი კონკრეტული კულტურისთვის გამოყოფენ 10 განმასხვავებელ ნიშანს: ორგანიზაციაში საკუთარი ადგილის მოძიებისა და თვითდამკვიდრების წესი; კო-

მუნიკაციური სისტემა და საურთიერთობო ენა; გარეგნული იერ-სახე, ტანსაცმელი და სამსახურში წარდგომის ფორმა; მომუშავეთა კვების რეჟიმი, ჩვევები და ტრადიცია; დროის აღქმა (რეგლამენტი, პუნქტუალობა და სხვ.) და მისი გამოყენებისადმი დამოკიდებულება; ადამიანთაშორისი ურთიერთობების დამკვიდრებული ფორმები (ურთიერთობათა ფორმალურიზაციის დონე, კონფლიქტების გადაჭრა, ურთიერთმიმართებები: ასაკისა და სქესის, სტატუსისა და ძალაუფლების, სიბრძნისა და ინტელექტის, ცოდნისა და გამოცდილების, რელიგიისა და მოქალაქეობის და სხვა მახასიათებლების მიხედვით); აღიარებული ფასეულობები და ქცევის ნორმები; ნდობა და პირადული განწყობილებები; მუშაკთა დაოსტატების წესი და პროფესიონალური ზრდის პროცესი; შრომის ეთიკა და მოტივაცია. ამ მახასიათებლების ერთობლიობა განსაზღვრავს ორგანიზაციული კულტურის არსს. ორგანიზაციული კულტურის შინაარსს, მის გამოვლინებებსა და მომუშავეთა მიერ ამ კულტურის ინტერპრეტაციას შორის ურთიერთმიმართება შეიძლება წარმოდგეს მოდელის (პ. ს. ს. „ორგანიზაციული კულტურა და კავშირურთიერთობები“, 1985 წ.) სახით (იხ. ნახ. 2.5).

როგორც ვხედავთ, ორგანიზაციული კულტურა არაა რაიმე მონოლითური და იგი თითოეული ორგანიზაციისთვის მკვეთრად ინდივიდუალურია. ამასთან, ორგანიზაციაში გამორიცხული არაა ლოკალური კულტურების არსებობა, რომელთაც სუბკულტურას უწოდებენ. ისინი შეიძლება შეესატყვისებოდნენ ორგანიზაციაში დომინირებულ კულტურას ან ძირითადად იზიარებდნენ მის მთავარ პარამეტრებს და დამატებით გააჩნდეს სხვა მახასიათებლებიც. არის შემთხვევები, როდესაც ორგანიზაციული შემადგენლის კულტურა ეწინააღმდეგება საერთოორგანიზაციულ კულტურას. მას კონტრკულტურა ეწოდება. დაპირისპირების გამოვლენის ფორმები: დომინირებული კულტურის ფასეულობებისადმი აშკარა ოპოზიცია; ორგანიზაციაში დომინირებული კულტურის ფარგლებში ძალაუფლებათა სტრუქტურისადმი დაუმორჩილებლობა; დომინირებული კულტურის ფარგლებში განხორციელებული ცალკეული კავშირურთიერთობის გამოვლინე-



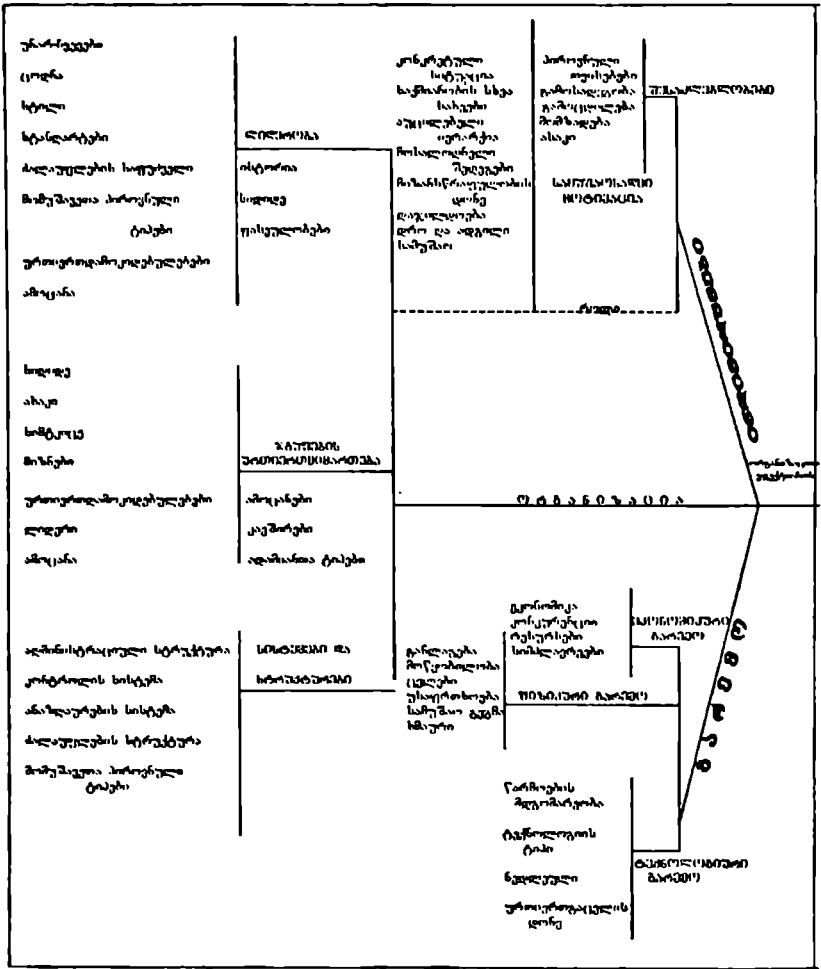
ნახ. 25. ორგანიზაციული კულტურის შინაარსი

ბისადმი წინააღმდეგობის გაწევა. ამ კონტექსტში აუცილებელია არაფორმალური ორგანიზაციების ძირითად თავისებურებათა განხილვა.

ზოგიერთი მკვლევარი (პ. ჰეილსი „ორგანიზაციული მენეჯმენტი“, 1993 წ.) მიუთითებს ორგანიზაციული კულტურის განსაკუთრებულ როლზე. ორგანიზაციის უმთავრესი ელემენტების ადგილი მენეჯმენტში მკაფიოდაა განსაზღვრული: სამმართველო საქმიანობის ინსტიტუციონალიზაციაა სტრუქტურა, მენეჯმენტის ფუნქციებს განახორციელებს პერსონალის განსაზღვრული ნაწილი (კადრები), მენეჯმენტის სხვა ასპექტებს განამტკიცებს ფორმალური მექანიზმები (სამმარ-

ოველო ტექნოლოგიები) და ა.შ. ორგანიზაციული კულტურა კი, მიუხედავად მისი უხილავობისა, გადამწყვეტ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე. ჩ. კენდი გამოყოფს ძალაუფლებაზე, როლზე, ამოცანებსა და პიროვნებაზე დაფუძნებულ ორგანიზაციულ კულტურებს („წარმოდგენები ორგანიზაციების შესახებ“, 1993 წ.). ძალაუფლების კულტურაში დომინირებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, რომელიც ფლობს ძალაუფლების ყველა ბერკეტს და ძლიერ შემოქმედებას ახდენს მუშაკებზე. შემსრულებლები განახორციელებენ დასახულ პოლიტიკას და ახალი სიტუაციის ინტერპრეტაციისას ეყრდნობიან ხელმძღვანელის შეფასებებს. ეს კულტურა დამახასიათებელია მცირე სტრუქტურებისათვის, რომელთა ხელმძღვანელებად უპირატესად გვევლინებიან კომპანიის დამაარსებლები. ფორმალურ წესებზე მეტად ამ ორგანიზაციებში ყურადღება გადატანილია ქცევისა და შრომის მკაცრ ნორმებზე. ასეთი კოლექტივები, მართალია, გარემოში ადაპტაციისას ამუღავენებენ განსაზღვრულ მობილურობასა და სწრაფი რეაქციის უნარს, მაგრამ ორგანიზაციული ზრდის კვალობაზე სუსტდება პროცესებზე ლიდერის კონტროლი. როლის კულტურა ეფუძნება მენეჯერების მიერ სამუშაოებისა და პროცედურების დაწერილებით აღწერას. როლის კულტურაში გამოკველეულია, რას მოელის მენეჯმენტი შემსრულებლისაგან და ამის მიხედვით ხორციელდება მათი შერჩევა. ყველა ორგანიზაციულ და ადამიანთაშორის ურთიერთმიმართებას არეგულირებს დადგენილი პროცედურები. ინდივიდის მდგომარეობას იერარქიაში განსაზღვრავს მისი უფლებამოსილებები და თანამდებობრივი ძალაუფლება. ეს კულტურა შეესატყვისება სტაბილური გარემოს პირობებში მართვას, როცა ცოდნა და გამოცდილება განსაზღვრავს ყველაფერს. როლის კულტურა დამახასიათებელია ხელისუფლების ადგილობრივი ორგანოებისა და საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის. მას მიმართავს ზოგიერთი მსხვილი კომპანიაც. თუმცა, დინამიკური გარემოს პირობებში მისი ეფექტიანობა მეტად დაბალია. დავალებათა კულტურაში ყურადღება გამახვილებულია ორგანიზაციუ-

ლი ამოცანების განხორციელებაზე: თანამშრომლები ერთმანეთს აფასებენ ამ ამოცანათა განხორციელებაში შეტანილი წვლილის მიხედვით და კოლეგების ურთიერთდახმარება ჩვეულებრივი მოვლენაა; მუშაობას აქვს გუნდური ხასიათი და აქცენტი გადატანილია რესურსების გაერთიანებაზე; უნარ-ჩვევები და გამოცდილება დავალებათა კულტურაში ძალაუფლების საფუძველია. ეს ორგანიზაციული კულტურა ხასიათდება მოქნილობითა და გარემოში ადაპტაციის დიდი შესაძლებლობებით. დავალებათა კულტურა შეესაბამება მაღალტექნოლოგიური წარმოებების, ფინანსური კომპანიების, საკონსულტაციო ფირმების, სამედიცინო-კვლევითი ლაბორატორიებისა და სხვა მსგავსი ორგანიზაციების კულტურას. დავალებათა კულტურაში გაძნელებულია რესურსებზე კონტროლი, ასევე ფერხდება მუშაკთა პროფესიული დაოსტატებისა და ტექნიკური ცოდნის განახლების პროცესი, რადგან მათ მიერ შესასრულებელი სამუშაო ხასიათდება ცვალებადობის მაღალი სისწრაფითა და სიხშირით. პიროვნების კულტურა ორგანიზაციული კულტურაა, რომელშიც თანამშრომელთა საქმიანობაზე მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს ინდივიდების (ორგანიზაციის წევრების) სურვილები და განწყობილებები. აქ ყურადღების ცენტრში დგას პიროვნება, რომელსაც უნდა ემსახურებოდეს მთელი ორგანიზაციული სისტემა. ამ კულტურას ყველაზე მეტად უახლოვდება პროფესიულ და შემოქმედებით კავშირებში დამკვიდრებული ორგანიზაციული კულტურები. მათში კორპორაციულ მიზნებზე მაღლა დგას გამოჩენილ და „ვარსკვლავებად“ შერაცხული პიროვნებების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება. სამმართველო პრაქტიკაში პიროვნების ორგანიზაციული კულტურა სრულყოფილი სახით იშვიათად გეხვდება, მაგრამ ტრადიციულ ორგანიზაციებშიც კი არიან ინდივიდები და ადამიანთა ჯგუფები, რომელთათვისაც პიროვნული და პროფესიული ინტერესი ყველაზე მაღლა დგას. ჩ. კენდის მიხედვით, ყოველივე ზემოთ აღნიშნული განსაზღვრავს ორგანიზაციის მდგომარეობისა და განვითარების მოდელის ძირითად პარამეტრებს (იხ. ნახ. 2.6).



ნახ. 2.6. ორგანიზაციის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები

ორგანიზაციული კულტურის განვითარებაში იგულისხმება მისი ფორმირება, შენარჩუნება და ცვალებადობა. კულტურის ფორმირება ხორციელდება ორგანიზაციის მიერ ორი

მნიშვნელოვანი პრობლემის გადაწყვეტით: გარემოსთან ადაპტაციითა და შინაგანი ინტეგრაციით. ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე, მის შინაარსსა და პარამეტრებზე გაუღენას ახდენს გარემოსა (სამეწარმეო გარემო, ეროვნული კულტურა და სხვ.) და ორგანიზაციის შიგა არის ფაქტორები (ხელმძღვანელობა და მართვის სტილი, სუბკულტურების ურთიერთმიმართება, ამოცანების დასახევისა და განხორციელების მეთოდები და სხვ.). ხელმძღვანელების (დამყუძნებლების) მიერ ორგანიზაციული კულტურის ფორმირების მიხედვით განასხვავებენ ადმინისტრაციულ და სამეწარმეო კულტურებს (იხ. ცხრილი 2.1)

ცხრილი 2.1. ხელმძღვანელის მიდგომა ორგანიზაციული კულტურისადმი

| ორგანიზაციული კულტურები | ადმინისტრაციული კულტურა | სამეწარმეო კულტურა |
|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| სტრუქტურის ნისკრება | გარეგანი | შინაგანი |
| საკუთრებით ურთიერთობები | პროცესის შესაკეთებელი | ჭინუხის შესაკეთებელი |
| შესაძლებლობებისადმი დამოკიდებულება | მიზნების მოლოდინი | საშუალებების მოძებნა |
| პრობლემის გადაჭრის გზები | რაციონალურ-ლოგიკური | ინტუიციურ და ემპირიული |
| უფლებამოსილებათა დელეგირების დონე | ცენტრალიზაცია | დეცენტრალიზაცია |
| ორგანიზაციული სტრუქტურა | იერარქული | მატრიცული |
| სუბორდინაციული ურთიერთმართებები | პატერნალისტური | თანსწორთა შორის |
| ორგანიზაციული პროცესების ფოკუსირება | ორგანიზაციაზე | აღამიანზე |
| საწარმოო სტრატეგია | დანახარჯების შემცირების | წარმოების დიფერენციაცია |
| მთავარი მიზნები | შწარმოებულობა | კონსტრუქცია |
| მართვისადმი მიდგომა | სისტემური | სიტუაციური |
| სამუშაოთა დასრულების პირობები | ირტეგრაციული | აბორიონული |
| სამუშაოთა შესრულება | წესების შესაბამისად | შემოქმედებითი |
| ცვლილებათა მასშტაბი | მოლოდინი | რადიკალური |
| სამუშაო კურსის უწყვეტობა | საქმის სწორად კეთება | მართალი საქმის კეთება |

ორგანიზაციული კულტურის დონე დამოკიდებულია მისი ძირითადი მახასიათებლების რაოდენობაზე, ორგანიზაციის წევრების მიერ კულტურის კომპონენტების გაზიარების ხარისხზე და კულტურის პრიორიტეტების გამოხატულების დონეზე. მხოლოდ ადამიანების მიღება-დათხოვნის რეგულირებით შეუძლებელია ორგანიზაციული კულტურის შენარჩუნება. მენეჯერები ორგანიზაციული კულტურის მხარდასაჭე-

რად მიმართავენ შემდეგ მეთოდებს: განსაზღვრულ ობიექტსა და საგნებზე ყურადღების გამახვილებას და კონტროლზე ორიენტირებას; კრიტიკულ სიტუაციებზე და ორგანიზაციულ კრიზისზე ხელმძღვანელობის რეაქციას; როლების მოდელირებას; წრთენასა და სწავლებას; დაჯილდოებისა და სტატუსების განსაზღვრის კრიტერიუმების დადგენას; ორგანიზაციული სიმბოლოებისა და წეს-ჩვეულებების დანერგვას.

ორგანიზაციული კულტურის შენარჩუნების საპირისპირო პროცესია კულტურის ცვლილება. მისი განხორციელების მექანიზმი ხასიათდება შენარჩუნების მეთოდების საწინააღმდეგო მახასიათებლებით: მენეჯერთა ყურადღების კონცენტრაციის ობიექტების ცვლილებით, კრიზისის დაძლევისა და კონფლიქტების მართვის სტილის ცვლილებით, როლებისა და პერსონალის სწავლების პროგრამათა გადასინჯვით, სტიმულირების კრიტერიუმების ცვლილებით, საკადრო პოლიტიკის აქცენტების შეცვლით, ორგანიზაციული სიმბოლიკის გამოცვლითა და რიტუალების დარღვევით. ორგანიზაციულ კულტურაში ცვლილებებს შეიძლება თან ახლდეს პიროვნებათა ქცევის ცვლილებები. შესაძლებელია ინდივიდებმა შეედაპირულად შეცვალონ ქცევის მანერა და არ გაიზიარონ ახალი კულტურის ზოგიერთი ელემენტი. არაა გამორიცხული ორგანიზაციის წევრების და ცალკეული ჯგუფების ქცევის ცვლილება მთლიანად ორგანიზაციული კულტურის შენარჩუნების პირობებში. შესაძლებელია ორგანიზაციული კულტურისა და ადამიანთა ქცევის ცვლილებები მიმდინარეობდეს შეთანაწყობილად (ვლინდება განვითარების დიალექტიკური ურთიერთმიმართება). ორგანიზაციულ კულტურაში ცვლილებები შეიძლება წინ უსწრებდეს ან თან ერთვოდეს ქცევათა ცვლილებებს. ცვლილებების განხორციელების პროცესი ხშირად აწყდება წინააღმდეგობებს როგორც ორგანიზაციული სისტემის, ასევე ცალკეული პიროვნებების მხრიდან. ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა მისი შინაარსობრივი ცვლილებების სიღრმის პირდაპირპროპორციულია.

ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებები უმეტესწილად

მიმართულია ორგანიზაციული ეფექტიანობისა და მორალის ამაღლებისაკენ, ორგანიზაციული მისიის ფუნდამენტური ცვლილებებისკენ, ორგანიზაციის ზრდის დაჩქარებისკენ და სხვ. იგი შეიძლება გამოწვეული იყოს საერთაშორისო კონკურენციის ზრდით, მნიშვნელოვანი ტექნოლოგიური ინოვაციებით, საბაზრო კონიუნქტურის ცვლილებებით, სხვა ორგანიზაციებთან შერწყმითა და გაერთიანებით, ერთობლივი ბიზნესის განხორციელებით, მწვარმოების ორგანიზაციული ფორმის ცვლილებებით და სხვ.

ორგანიზაციული კულტურა დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ ეფექტიანობაზე. მათი ურთიერთმიმართების კვლევით შემუშავებული იქნა არაერთი მოდელი. ისინი განსხვავდებიან როგორც ავტორთა მიდგომებით, ასევე მოდელის პარამეტრებითა და კრიტერიუმებით (მაგალითად, ვ. სპ-01 ყურადღების კონცენტრაციას ახდენს ორგანიზაციულ პროცესებზე, ტ. პიტმარსი და რ. უოტმარმანი – ფასეულობებზე, ტ. პარსონსი – სოციალური სისტემის ფუნქციონირებაზე, რ. ძუინი და ჯ. რორბახი – კონკურირებადი ფასეულობების სისტემაზე).

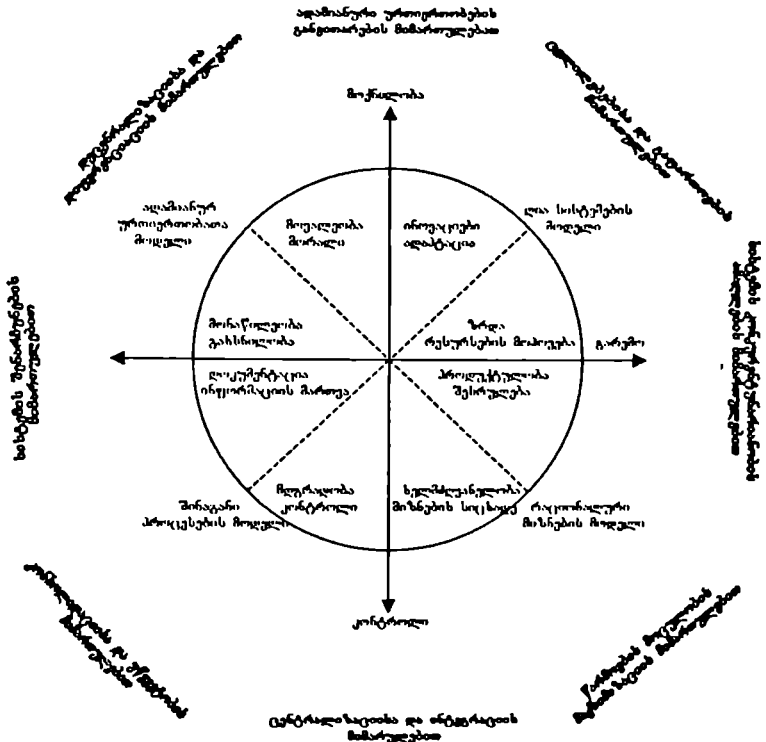
ვ. სათეს მოდელში კულტურის ორგანიზაციაზე გავლენის მახასიათებელია შემდეგი პროცესები: ინდივიდებსა და ორგანიზაციის ნაწილებს შორის კოოპერაცია, გადაწყვეტილებათა მიღება, კონტროლი, კომუნიკაცია, ორგანიზაციისადმი თავდადება, ორგანიზაციული გარემოს აღქმა და საკუთარი ქცევების გამართლება.

ტ. პიტერსისა და რ. უოტერმანის მოდელში ასახულია ორგანიზაციულ კულტურასა და ორგანიზაციის მიღწევებს შორის კავშირი. ამერიკული კომპანიების სამმართველო პრაქტიკის გაანალიზებით, მათ გამოავლინეს ეფექტური ორგანიზაციული კულტურის ელემენტები და მახასიათებლები. ესენია: ქმედებების აუცილებლობაში დარწმუნება; მომხმარებლებთან კავშირების განვითარება; ავტონომიისა და ინიციატივიანობის წახალისება; შრომის მწარმოებლურობის (ეფექტიანობის) ამაღლების მთავარ წყაროდ ადამიანების განხილვა; სამართავი ობიექტების მდგომარეობისა და მოღვაწე-

ობის სფეროს კარგად ცოდნა; სტრუქტურის სიმარტივე და მცირერიცხოვანი სამმართველო აპარატი; გაზიარებული კულტურული ფასეულობების მდგომარეობისა და ადმინისტრაციული კონტროლის სისტემის მოქნილობის შერწყმა.

ამერიკელი სოციოლოგი ტ. პარსონსი მიიჩნევს, რომ ორგანიზაციის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია მისი გარემოში ადაპტაცია, მიზნების მიღწევა, შემადგენელი ნაწილების ინტეგრაცია და სხვა ორგანიზაციებისა და ადამიანების მიერ აღიარება. ამიტომაც, მოდელში დაკავშირებულია ოთხი ძირითადი მახასიათებელი: ადაპტაცია, მიღწევა, ინტეგრაცია და ლეგიტიმურობა. ეს იდეები განავითარეს რ. ქუინმა და მისმა კოლეგებმა და შექმნეს „კონკურირებადი ფასეულობებისა და ორგანიზაციული ეფექტიანობის მოდელი („მენეჯერთა დახელოვნება“, 1996 წ.). მასში დაკავშირებულია სამი განზომილება: ინტეგრაცია-დიფერენციაცია, შიგა ფოკუსი-გარე ფოკუსი და საშუალებები/ინსტრუმენტები-შედეგები/მაჩვენებლები. რ. ქუინის აზრით ორგანიზაციული მენეჯმენტის ვერც ერთი ცალკე აღებული მოდელი ვერ ხსნის ორგანიზაციული კულტურის ბუნებას. ამიტომაც პროცესის სრულყოფილი გაგებისთვის საჭიროა კომპლექსური მოდელი, რომელიც გააერთიანებს ყველა მდგომის ძირითად დებულებებს (იხ. ნახ. 2.7)

ბიზნესში წარმატებები მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის კულტურისა და სტრატეგიის თავსებადობაზე. ამ მიმართებით შეიძლება განვითარდეს შემდეგი სიტუაციები: კულტურის იგნორირება, როცა იგი ძალიან უშლის ხელს არჩეული სტრატეგიის განხორციელებას; მართვის სისტემის (სტრუქტურის) მისადაგება ორგანიზაციაში არსებულ ორგანიზაციულ კულტურასთან; არჩეული სტრატეგიის შესაბამისად კულტურის შეცვლის მცდელობა; სტრატეგიის არსებულ კულტურასთან შესატყვისობაში მოყვანა. ორგანიზაციული კულტურის მართვას ხელშეწყობენ ახორციელებენ ორი მიმართულებით: ლიდერები შთააგონებენ ორგანიზაციის წევრებს კულტურის ფუნდამენტურ ფასეულობებს და ხელს უწყობენ მათ განვითარებას; მეორეს მხრივ,



ნახ. 2.7. კონკურირებადი ფასეულობების სტრუქტურა

მენეჯერებმა შეიძლება მხოლოდ შეისწავლონ ორგანიზაციული კულტურის ყოველი დეტალის გამოვლინება და წარმართონ პოზიტიური მომენტების ორგანიზაციის სხვა წევრების მიერ გაზიარების პროცესი.

ორგანიზაციულ კულტურაზე უდიდეს გავლენას ახდენს ეროვნული კულტურის ფაქტორი. თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის დამახასიათებელია მრავალი ეროვნული კულტურის თანაარსებობა, რომლებიც შეიძლება განვიხილოთ სამ ჭრილში: ეროვნული კულტურა – მსოფლიო კულტურა,

ერთი ჯგუფის კულტურა – სხვა ჯგუფის კულტურა, ინდივიდის კულტურა – ეროვნული კულტურა. ორგანიზაციულ კულტურაში ეროვნული ფაქტორის შესწავლისას ისმის ორი კითხვა: 1. რის ცოდნაა საჭირო ნაციონალური კულტურის შესახებ, რათა შევაფასოთ ორგანიზაციულ კულტურაზე მისი ზემოქმედება; 2. რამდენად შესაძლებელია ორგანიზაციის ფარგლებში მრავალი კულტურისგან ზოგადორგანიზაციული კულტურის აღმოცენება. პირველი საკითხის გადაჭრისთვის მენეჯმენტში გამოიყენება მრავალი მოდელი: ჯ. მილერის – სისტემური მიდგომა; გ. ჰოფსტიდის – ეროვნული კულტურის ელემენტები; კ. ლეინისა და ჯ. დისტეფანოს – ნაციონალური კულტურის ცვლადებსა და ორგანიზაციული კულტურის ცვლადებს შორის კორელაცია. აღნიშნული კუთხით შეიძლება შესწავლილი იყოს საზოგადოების მდგომარეობის ისეთი მახასიათებლები, როგორცაა: ტერიტორია, ბუნება და კლიმატი, ენა, რწმენა, მორალი და სამართალი, ოჯახი, აღზრდა და განათლება, ადამიანთა თანაცხოვრების სოციალიზაციის ფორმები, ეკონომიკა და ბიზნესი, ისტორია, პოლიტიკა და მმართველობის ფორმები. მეორე კითხვის პასუხად, უ. ოუნი შეეცადა განსხვავებულ კულტურათა სინერჯის ანალიზით ორგანიზაციის ახალი „Z“ ტიპის დახასიათებას. ეს მიდგომა განსაკუთრებით საინტერესოა წარმოების ინტერნაციონალიზაციისა და გლობალიზაციის პირობებში. ორგანიზაციულ კულტურაში ეროვნულის სისტემური კვლევა ემყარება საზოგადოებრივი სისტემის შემდეგ ელემენტებს: ოჯახის, განათლების, ეკონომიკის, პოლიტიკის, რელიგიის, სოციალიზაციის, ჯანმრთელობისა და დასვენების შესწავლას.

უ. ოუნი გამოყოფს ორგანიზაციული კულტურის იაპონურ („J“) და ამერიკულ („A“ და „Z“) ტიპებს. ამერიკული ორგანიზაციებისთვის ტიპურია ინდივიდუალიზმსა და კონკურენციაზე დამყარებული „A“ ორგანიზაციული კულტურა, ხოლო „Z“ ტიპის ორგანიზაცია იაპონური ორგანიზაციების ამერიკული სახესხვაობაა. უ. ოუნი ცდილობს იაპონური და ამერიკული კულტურების პოზიტიური მხარეების გაერთიან-

ნებით წარმოშობილი ამერიკული საქმიანი ორგანიზაციის („Z“) კულტურის დახასიათებას, რისთვისაც იყენებს შეიდ ცელადს: ორგანიზაციის ვალდებულებები თავისი წევრების წინაშე; სამუშაოს შესრულების შეფასება; კარიერის დაგეგმვა; კონტროლის სისტემა; გადაწყვეტილებების მიღება; პასუხისმგებლობის დონე; ადამიანისადმი ინტერესი (იხ. ცხ. 2.2). ეს მიდგომა პრაქტიკულად იქნა გამოყენებული იაპონური ფირმების („ტოიოტა“ და „ნისანი“) ამერიკულ ქარხნებში.

ცხრილი 2.2. იაპონური და ამერიკული ორგანიზაციების შედარება უ. ოუჩის სქემით

| ორგანიზაციული კულტურის მახასიათებლები | იაპონურ კომპანებში („J“) | „Z“ ტიპის ამერიკულ ორგანიზაციებში | ტაბურ ამერიკულ ორგანიზაციებში („A“) |
|---------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| დაქირავება | სიცოცხლის ბოლომდე | გრძელვადიანი | შოკლევადიანი |
| შეფასება და დაწინაურება | ხარისხობრივი და ჩელი | ხარისხობრივი და თანდათანობითი | რაოდენობრივი და სწრაფი |
| კარიერა | ფართოდ სპეციალიზებული | ზომიერად სპეციალიზებული | ვიწრო სპეციალიზებული |
| კონტროლის მექანიზმი | უხილავი და არაფორმალური | უხილავი და არაფორმალური | ხათული და ფორმალური |
| გადაწყვეტილების მიღება | ჯგუფური და კონსენსუსზე დამყარებული | ჯგუფური და კონსენსუსზე დამყარებული | ინდივიდუალური |
| პასუხისმგებლობა | ჯგუფური | ინდივიდუალური | ინდივიდუალური |
| ადამიანისადმი ინტერესი | ფართო | ფართო | ვიწრო |

პოლანდიელი მეცნიერი ბირტ ჰოვსტილი 1980 წელს კომპანია „აი ბი ემ“-ში ჩატარებული გამოკვლევის შედეგად მივიდა დასკვნამდე, რომ ორგანიზაციულ კულტურაში ნაციონალური ელემენტი ეფუძნება ძალაუფლების დისტანციას, ინდივიდუალიზმი/კოლექტივიზმი – დამოკიდებულებას, ვაჟკაცურობა/ქალურობა – მიმართებას, განუსაზღვრელობის თავიდან აცილების მცდელობას, ორიენტაციების გრძელვადიანობა/შოკლევადიანობას. ეს დაადასტურა მის მიერ სხვა ორგანიზაციებში ამ მიმართებით ჩატარებულმა ანალიზმაც. ძალაუფლების დისტანციად მიიჩნევა ადამიანთა შორის უთანასწორობის დონე, რომელსაც დასაშვებად მიიჩნევს მოცემული ქვეყნების მოსახლეობა. ორგანიზაციულ კულტურაში იგი აისახება მცირე ძალაუფლების მქონე თანამშრომელთა

მიერ ძალაუფლების დანაწილების სამართლიანობის აღქმაში. ამ თვალსაზრისით, ძალაუფლების დისტანციის მაღალი მანქენებლით გამოირჩევა ბელგია, საფრანგეთი, ესპანეთი, არგენტინა და ბრაზილია, ხოლო დაბალი მანქენებლები ალბანიშნება შვეციაში, ინგლისსა და გერმანიაში. ინდივიდუალიზმი და ინდივიდუალიზმის დაბალი დონე (კოლექტივიზმი) ახასიათებს ამა თუ იმ ქვეყნის წარმომადგენლების არქვენანს იმოქმედონ ინდივიდუალურად ან ჯგუფურად. მაღალი ინდივიდუალიზმით ხასიათდება ისეთი ქვეყნები, როგორცაა აშშ, აესტრია, კანადა და ინგლისი, სადაც საზოგადოება ყოველმხრივ იცავს ინდივიდთა თავისუფლებას. გერმანია, პოლანდია და ჩრდილოეთ ევროპა გამოირჩევა ინდივიდუალიზმის ზომიერებით, ხოლო დაბალგანვითარებული ქვეყნები აზიასა და ლათინურ ამერიკაში ჯერ კიდევ კოლექტივისტურ განწყობილებებს უჭერენ მხარს. ვაჟკაცურობა და ქალურობა საზოგადოებას ახასიათებს იმ ზომით, როგორც მოცემული კულტურა აღიარებს მათ. ვაჟკაცურობა ახასიათებს ისეთ საზოგადოებას, სადაც სქესების სოციალური როლი ზუსტადაა განსაზღვრული (მაგალითად, მამაკაცები უნდა იქენენ შეუპოვარნი, მტკიცე ნებისყოფისა და ძალისხმევის კონცენტრაციას ახდენდენ მატერიალური პირობების გაუმჯობესებაზე, ხოლო ქალები გამოირჩეოდნენ სინაზით, მორიდებულობითა და ოჯახურ კეთილდღეობაზე ზრუნვით). ქალურობა განსაზღვრავს საზოგადოების მდგომარეობას, რომლის კულტურაშიაც სქესების სოციალური როლი ნაწილობრივ ემთხვევა ერთმანეთს. გ. პოფსტიდი პირველ ჯგუფს მიაკუთვნებს ისეთ ქვეყნებს, როგორცაა იაპონია, აესტრია, გერმანია, იტალია და აშშ, ხოლო მეორეს – დანიას, შვეციას, ნორვეგიასა და პოლანდიას. განუსაზღვრელობის მიუღებლობა გამოხატავს მოცემული კულტურის სუბიექტების მიერ საშიშროების შეგრძნების დონეს უცნობი ან განუსაზღვრელი სიტუაციების დროს. განუსაზღვრელობას გაურბიან ლათინური ამერიკის, ლათინურენოვანი ევროპისა და ხმელთაშუაზღვისპირეთის, იაპონიისა და კორეის წარმომადგენლები; გერმანია გამოირჩევა ტოლერანტობის საშუალო დონით, ხო-

ლო აზიური და ინგლისურენოვანი კულტურების უმეტესობა, ამ მხრივ, მაღალი შემკუებლობით ხასიათდება. ორიენტაცი-ათა გრძელვადიანობა ეფუძნება სამომავლო ხედვას და მუდამ-ნდება დანაზოგების გზით ქონების დაგროვებისადმი მისწ-რაფებაში. ორიენტაციათა მოკლევადიანობა ელინდება წარ-სულისა და აწმყოს გაფეტიშებაში, ტრადიციებისა და მემკ-ვიდრეობის შენარჩუნებასა და მაღალ სოციალურ ყალდებუ-ლებებში. შესწავლილი ქვეყნებიდან ორიენტაციათა გრძელ-ვადიანობით გამოირჩევა ჩინეთი, საფრანგეთი და გერმანია, ხოლო ყველაზე დაბალი მაჩვენებლებით – აფრიკა და ყოფი-ლი საბჭოთა სიერცის ქვეყნების უმეტესობა.

3. ლეინისა და ჯ. დისტანსონს მიერ შემუშავებულ მო-დელეებში („საერთაშორისო მენეჯმენტის ხასიათი“, 1988 წ.) ორგანიზაციული კულტურა განიხილება ექვსი პრობლემის (ცკლადის) მიხედვით, რომელთაც საზოგადოება აწყდება თა-ვისი არსებობის მთელი ისტორიის მანძილზე: ადამიანთა დამოკიდებულება დროისადმი; დროში ორიენტაცია; ადამიან-ის ბუნებაზე შეხედულებები; საქმიანობაზე (მოქმედებაზე) ორიენტაცია; ადამიანთაშორისი ურთიერთობები; სიერცეში ორიენტაცია. მათი ვარიაციები გამოწვეულია ეროვნული თა-ვისებურებებით. ამრიგად, ორგანიზაციული კულტურა წარ-მოადგენს ორგანიზაციული ტრადიციებისა და ადათ-წესე-ბის, ფასეულობებისა და სიმბოლოების, იდეოლოგიისა და რწმენის, ჩვეებისა და რიტუალების, სოციალური ნორმებისა და სტანდარტების ერთობლიობას, რომელიც ყალიბდება ის-ტორიული განვითარების შედეგად და მნიშვნელოვან გავ-ლენას ახდენს ორგანიზაციის წევრების ქცევაზე და ორგა-ნიზაციის ეფექტიანობაზე.

ყოველი ფორმალური ორგანიზაცია იქმნება ხელმძღვა-ნელების გადაწყვეტილებით და მასში გაერთიანებული ადა-მიანებისათვის იმთავითვე სოციალური გარემოა. ინტენსიუ-რი სოციალური ურთიერთობების შედეგად სპონტანურად წარმოიქმნება არაფორმალური ჯგუფები და ორგანიზაციე-ბი. ამ ორგანიზაციებს ბევრი საერთო აქვს ფორმალურ ორ-განიზაციებთან: მათთვისაც დამახასიათებელია იერარქიუ-

ლობა, აქეთ ამოცანები, ჰყავთ ლიდერები, იცავენ ქცევის განსაზღვრულ ნორმებს და სხვ. ორგანიზაციის წევრები, როგორც წესი, ერთიანდებიან ჯგუფებსა და გუნდებში, რაც წარმოადგენს თანამედროვე ორგანიზაციების უმთავრეს სტრუქტურულ ელემენტს. ისინი წყვეტენ ამოცანებს, რომელთა დაძლევა ადვილად ეართი ადამიანის ძალისხმევას. მენეჯმენტის ამოცანაა ფორმალური ჯგუფების ტრანსფორმაცია ერთიან გუნდად. გუნდი წარმოადგენს ადამიანთა ჯგუფს, რომლებიც აქტიურად თანამშრომლობენ საერთო მიზნის მისაღწევად და გააჩნიათ კოლექტიური პასუხისმგებლობა ადგილზე ვალდებულებებზე. გუნდის ქმედება შეიძლება მიმართული იყოს პროდუქციის წარმოებაზე, საქმიანობის წამოწყებაზე და სათანადო კომპეტენციის შემთხვევაში, რეკომენდაციების გაცემაზე. გუნდური მუშაობის ეფექტიანობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ახერხებენ წევრები საკუთარი შემოქმედებითი პოტენციალის რეალიზაციას ორგანიზაციული მიზნის მიღწევის პროცესში. გუნდის ფორმირების პროცესი აერთიანებს რამდენიმე ეტაპს: ჯგუფის ეფექტიანობის ამაღლების შესაძლებლობათა შეფასება, მონაცემების შეგროვება და ანალიზი, გუნდური მართვის სრულყოფის ღონისძიებათა დაგეგმვა, გუნდის ფუნქციონირების ორგანიზაციული მახასიათებლების გაუმჯობესება, გუნდური საქმიანობის შედეგების შეფასება. ჯგუფური ქცევა განსხვავდება ინდივიდის მოქმედებისგან და იგი არ წარმოადგენს მათ ქცევათა მექანიკურ ჯამს, ანუ თავს იჩენს სინერგული ეფექტი. ჯგუფის წევრები რეგულარულად ურთიერთმოქმედებენ საერთო მიზნების მისაღწევად. ორგანიზაციებში არსებობს მრავალგვარი ჯგუფები. ფორმალური ჯგუფებიდან გამოყოფენ ქვედანაყოფს (განყოფილებას), სპეციალურ ჯგუფს, გუნდს და თვითმმართველ ჯგუფს, არაფორმალური ჯგუფები კი წარმოიქმნება სპონტანურად, სპეციფიკური ინტერესების კვალობაზე. ფორმალური ჯგუფები შეიძლება იყოს მუდმივი ან დროებითი. თანამედროვე ორგანიზაციებში სულ უფრო ხშირად იყენებენ კროს-ფუნქციონალურ გუნდებსა და სპეციალურ ჯგუფებს სპეციფიკური პრობლემების გადასაჭრელად.

ჯგუფებსა და გუნდებში როგორც ახალი წევრებისთვის, ასევე გამოცდილი მუშაკებისთვის მნიშვნელოვანია ის როლი, რომელსაც ანიჭებს მას ორგანიზაციული გარემოცვა. განიხილავენ როლის განუსაზღვრელობის (ადამიანმა არ აცის რას მოელიან მისგან), დაუტვირთაობისა (ადამიანს აკისრებენ უმნიშვნელო როლს) და გადატვირთულობის (ადამიანს აკისრებენ დიდი მოცულობის სამუშაოს) ასპექტებს, რაც ხშირად ამ ნიადაგზე კონფლიქტის აღმოცენების საფუძველი ხდება და საჭიროებს შემდეგ შეთახმებებს გუნდის სიმტკიცის შესანარჩუნებლად. ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარების კვალბაზე, ხშირად ყალიბდება ვირტუალური ჯგუფებიც, რომლებიც ერთობლივ სამუშაოს ასრულებენ ონლაინ რეჟიმში.

ჯგუფების განვითარებისთვის დამახასიათებელია მინიმუმ ხუთი სტადია: ფორმირება ანუ ჯგუფის წევრების ჩართვა ჯგუფურ ქმედებებში; „გრიჯალისებური“ განვითარება ჯგუფის წევრებს შორის ძლიერი ემოციური დაძაბულობის ფონზე, რომელიც სრულდება ჯგუფური ამოცანების განსაზღვრით; ნორმალიზაცია, როცა ინტეგრაციული პროცესების ფონზე ჯგუფი იძენს მთლიანობას და მკვიდრდება ურთიერთობათა სტანდარტები; სრული ინტეგრაციის ანუ შესრულების სტადია, როცა ჯგუფი მომწიფებულია, შემოქმედებითად და სტაბილურად გადაჭრას ამოცანები; შეწყვეტებისა და ჯგუფების დათხოვნის პერიოდი, რომელიც მუდამ თან ახლავს ჯგუფური მიზნების განხორციელებას. ამგვარი თანმიმდევრობით განუწყვეტლივ იქმნება სხვადასხვა ტიპის ჯგუფები და მათი სასიცოცხლო ციკლი მჭიდროდ უკავშირდება დასმული ამოცანების გადაწყვეტას. ჯგუფური განვითარების სიმწიფის ფაზაში ჯგუფი ხასიათდება პირდაპირი და უკუკავშირის კარგი მექანიზმებით, გადაწყვეტილებათა მიღების ფუნქციონალური პოზიცირებით, მაღალი ჯგუფური ლოიალობითა და სიმტკიცით, მოქმედებათა მოქნილობით, ჯგუფის წევრების პოტენციალის სრული გამოყენებით, ჩამოყალიბებული კომუნიკაციებითა და უმცირესობის შეხედულებათა მიმდევრობით, ძლიერი ლიდერობითა და ჯგუფის წევრების

რეალური ინდივიდუალური ძალაუფლებით. ჯგუფური მოქმედების ეფექტიანობა ეფუძნება შემდეგ მომენტებს: ჯგუფი დადებით გავლენას ახდენს ადამიანზე და წევრებს შორის ამკვიდრებს ჯგუფური კონტროლის მექანიზმს; ჯგუფი ამაღლებს ამოცანის შესრულების დონეს; ჯგუფური გადაწყვეტილებები ხასიათდება მაღალი კომპეტენტურობით და ხელს უწყობს შემოქმედებითობის ატმოსფეროს დამკვიდრებას; ჯგუფები ახდენენ მსხვილი ორგანიზაციების მოუქნელობის კომპენსირებას და ავითარებენ გარემოსადმი ორგანიზაციული ადაპტაციის უნარს. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია ჯგუფების ისეთი მახასიათებლები, როგორცაა მათი ამოცანები, მიზნები, შედეგიანობა, ანაზღაურება, საშუალებები, ტექნოლოგია, დაეალებები, ჯგუფის წევრების მახასიათებლები და ჯგუფის ზომა. ჯგუფური პროცესების შედეგად, აღნიშნული რესურსები მოდის მოქმედებაში და როგორც წესი, ჯგუფური ქმედების პროდუქტს წარმოადგენს ამოცანის შესრულება, ჯგუფის წევრების თვითკმაყოფილება და ჯგუფის არსებობის შენარჩუნება.

ჯგუფური მოქმედებისა და ჯგუფთაშორისი დინამიკა წარმოადგენს ჯგუფის ეფექტიანობის საფუძველს. ჯგუფური დინამიკა ეყრდნობა ინტერაქციებსა (პიროვნებათაშორისი კომუნიკაცია და კონტაქტები) და ჯგუფის წევრებს შორის ურთიერთობებს, ერთობლივი საქმიანობისას დამკვიდრებულ ქცევის ნორმებს ანუ ძალებს, რომელიც აიძულებს ჯგუფის წევრებს ერთობლივად შეასრულონ სამუშაო. ჯგუფთაშორისი დინამიკა კი ახასიათებს ჯგუფთაშორის ურთიერთობას, რომელსაც ზოგჯერ არა მხოლოდ კონკურენტული, არამედ დესტრუქციული კონფლიქტის ფორმაც შეიძლება ჰქონდეს. მის დასაძლევად მენეჯერები ცდილობენ წაახალისონ კონკურირებად ჯგუფებს შორის პარტნიორული ურთიერთობა. დადებითთან ერთად, ფსიქოლოგების აზრით, ჯგუფურ საქმიანობას შეიძლება ახასიათებდეს სოციალური სიზარმაცე, როცა ჯგუფის წევრები მუშაობენ უფრო ცუდად, ვიდრე ამას გააკეთებდნენ ინდივიდუალურად. ასევე პრობლემურია ჯგუფში სოციალური მხარდაჭერის ტენდენციები, რომელიც სათანა-

ლო აქტივაციის გარეშე შეიძლება მაღალნაკოფიერი მუშაობის შემაფერხებელი გახდეს. პომოგენურ ჯგუფებში ადამიანებს უადვილდებათ ერთობლივი საქმიანობა, ხოლო ჰეტეროგენულ ჯგუფებში, სადაც ჯგუფის წევრები განსხვავდებიან ასაკით, სქესით, ეროვნულ-ეთნიკური კუთვნილებით, ცოდნა-გამოცდილებით, კულტურით და ა. შ., მაღალია პიროვნებათა-შორისი კონფლიქტის აღმოცენების ალბათობა, თუმცა ეს განსხვავებულობა ეფექტური მენეჯმენტის პირობებში განვითარების დამატებით ფაქტორად შეიძლება იქცეს (ე. წ. განსხვავებულობისა და კონსენსუსის დილემა). ცხადია, ოპტიმალურია, როდესაც ჯგუფის წევრის სტატუსი და მისი პიროვნულ-თანამდებობრივი მახასიათებლები ადექვატურია.

არაფორმალურ ორგანიზაციაში ურთიერთკავშირებს წინასწარ არაეინ გეგმავს და იგი წარმოადგენს არაფორმალური ჯგუფის წევრების დაუკმაყოფილებელ ინდივიდუალურ მოთხოვნილებებზე სპონტანურ რეაქციას. არაფორმალური კავშირი მყარდება სიმპათიისა და მჭიდრო კავშირურთიერთობის საფუძველზე. იგი ცალკეულ პიროვნებას განუმტკიცებს დაცულობისა და სოციალური კუთვნილების შეგრძნებებს და წარმოშობს ურთიერთდახმარების იმედს. არაფორმალური ორგანიზაციების სტრუქტურა არ საჭიროებს დაპროექტებას და ყალიბდება პიროვნული კონტაქტებისა და სოციალური ურთიერთობების ბაზაზე. არაფორმალური ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელია: სოციალური კონტროლი, ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა, არაფორმალური ლიდერების წარმოჩენა და ხმების გავრცელება. ორგანიზაციებში ფორმალური და არაფორმალური სტრუქტურების თანაარსებობა და მათი ურთიერთმიმართება დინამიკურია.

არაფორმალური ორგანიზაციების ერთ-ერთი პირველი უმარტივესი მოდელი ეკუთვნის ჯ(ო)რჯ(ო)მანსს („ადამიანთა ჯგუფი“, 1955 წ.), რომლის მიხედვითაც ადამიანები მათზე დაკისრებული ამოცანების შესრულებისას შედიან ურთიერთობებში თანამშრომლებთან და უფროსებთან, რაც მათში წარმოშობს დადებით ან უარყოფით ემოციებს. ეს გრძნობები განაპირობებს ამ ადამიანებთან მათ ურთიერთდამოკიდე-

ბულებას. ეს ურთიერთობები საჭიროებს მართვას, რადგან იგი უემოქმედებს როგორც კონკრეტული ამოცანების, ასევე ზოგადორგანიზაციული მიზნების განხორციელების პროცესზე. არაფორმალური ორგანიზაციების არსებობა ზოგჯერ განაპირობებს ეფექტიანობის შემცირებას, აფერხებს ორგანიზაციულ განვითარებას და ყალბი ხმების გავრცელებით ახდენს ორგანიზაციული მიზნების დისკრედიტაციას. ამის აღმოფხვრა უსკოტისა და კ. ღევისის აზრით („ადამიანთა ქცევა შრომის პროცესში“, 1977 წ.), შესაძლებელია არაფორმალური ორგანიზაციული კავშირების მართვით და ფორმალური ორგანიზაციის სამსახურში მათი ჩაყენებით. ამისათვის გვთავაზობენ: არაფორმალური ორგანიზაციების აღიარებასა და მათთან მუშაობის წარმართვას (მათი განადგურებით შეიძლება დაინგრეს ფორმალური სტრუქტურაც); არაფორმალური ჯგუფების ლიდერებისა და წევრების აზრის მოსმენას და შექმნისდაგვარად გათვალისწინებას; ყოველი ღონისძიების დაგეგმვისას არაფორმალურ სტრუქტურაზე გაეღენის შეფასებას; ცელილებებისადმი არაფორმალური ჯგუფების წინააღმდეგობის შესასუსტებლად გადაწყვეტილების მიღებაში მათ მონაწილეობას; არასასურველი ინფორმაციის გავრცელების თავიდან ასაცილებლად ზუსტი ინფორმაციის დროულად გაცემას. ეფექტური არაფორმალური კავშირები განამტკიცებს ორგანიზაციისადმი ერთგულებას, ამადლებს კოლექტივიზმის სულიერ საწყისებს და მაღალი ნორმების დამკვიდრებით ზრდის შრომის ნაყოფიერებას. არაფორმალური ორგანიზაციების მართვის გამოცდილებას მენეჯერები ხშირად იყენებენ ფორმალური სტრუქტურის მცირე ჯგუფების (კომისიების, კომიტეტების, შეკრებების, წრეებისა და სხვ.) მუშაობის წარმართვაში, რადგან მათთვისაც დამახასიათებელია სკონტანურობის ელემენტები. ამ ჯგუფების საქმიანობის ეფექტიანობაზე გაეღენას ახდენს: მათი სიდიდე, შემადგენლობა, ჯგუფური ქცევის ნორმები, დარაზმულობის ხარისხი, კონფლიქტურობის დონე, ჯგუფის წევრთა ფუნქციონალური როლები და სტატუსი.

ადამიანთა უმეტესობას სიცოცხლის განმავლობაში უწევს

მუშაობა რამდენიმე ორგანიზაციაში და თითოეულ მათგანში მიღებული გამოცდილება გაეღწეოს ახდენს მის ქცევაზე. ორგანიზაციული ქცევა ახასიათებს როგორც ინდივიდებს, ასევე ჯგუფებს და იგი მოიცავს იმ ფაქტორებს, რომლებიც აყალიბებს ცალკეული ადამიანების ან ჯგუფების ქცევას ორგანიზაციაში, ასევე მთლიანად ორგანიზაციის მიმართულობით სტრატეგიას გარემოს მიმართ. ორგანიზაციული ქცევა წარმოადგენს იმ ინსტრუმენტების ერთობლიობას, რომლებიც რიგით მუშაკებს საშუალებას აძლევს გაიგონ, გაანალიზონ და აღიქვან ადამიანთა ქცევა ორგანიზაციაში, ხოლო მენეჯერებს – შეცვალონ ან გააუმჯობესონ თანამშრომელთა ქცევა იმგვარად, რომ ცალკეულ ადამიანს, ჯგუფსა და მთლიანად ორგანიზაციას საშუალება მიეცეს განახორციელონ თავიანთი მიზნები. ორგანიზაციული ქცევის პრინციპებისა და კონცეფციების ფლობა მენეჯერებისათვის აუცილებელია, რათა სწორად წარმართონ ადამიანთა შორისი ისეთი ურთიერთობები, როგორცაა კონკურენცია და დაპირისპირება, კოოპერაცია და ურთიერთდახმარება და ა. შ. ადამიანების ქცევა ორგანიზაციაში განპირობებულია მათ შეხედულებებითა და შეგრძნებებით, როგორც საკუთარი, ასევე კოლეგების ქმედებების მიმართ. ამ პროცესში ბიჰევიორისტები გამოყოფენ სამ კომპონენტს: აზროვნება, შეგრძნებები და ქცევა. ორგანიზაციული ქცევის ანალიზი მულტიდისციპლინარული ხასიათისაა, რადგან იგი ეყრდნობა ფსიქოლოგიური, სოციოლოგიური და სხვა მეცნიერებების მიდგომებს, რათა შეისწავლოს ჯგუფებსა და ორგანიზაციაში ადამიანთა შეხედულებები საკუთარ და სხვათა ქცევაზე. ამდენად, ორგანიზაციული ქცევა წარმოადგენს ორგანიზაციული გარემოს შესწავლის მეთოდს ინდივიდუალურ, ჯგუფურ და ორგანიზაციულ დონეზე; გააჩნია მკვეთრი ორიენტაცია პიროვნების შიდაორგანიზაციულ ქცევაზე; იკვლევს ადამიანთა შედეგიანობას ორგანიზაციულ გარემოში; ახდენს გარემოს ორგანიზაციაზე გაეღწეების მეცნიერულ შეფასებას; იძლევა რეკომენდაციებს მენეჯერებისათვის ორგანიზაციული პრაქტიკის გასაუმჯობესებლად.

ინდივიდის ქმედება დამოკიდებულია როგორც მის პირად თვისებებზე, ასევე შექმნილი სიტუაციის მახასიათებლებზე. ორგანიზაციული ქცევის შესწავლისათვის გამოიყენება მრავალი მეთოდი: სიტუაციათა ანალიზის, გამოკითხვების, ლაბორატორიული კვლევის, სტატისტიკური ანალიზის, უშუალო დაკვირვებისა და სხვ. ორგანიზაციული ქცევის ასპექტებს მნიშვნელოვანწილად განაპირობებს ორგანიზაციის ინტელექტუალური კაპიტალი (ორგანიზაციის წევრების ცოდნა და გამოცდილება) ანუ მისი ადამიანური რესურსები. რადგან მენეჯერები პასუხს აგებენ სხვათა მიერ შესრულებულ სამუშაოზე, ისინი განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ ორგანიზაციული ქცევის საკითხებს. მათ თანაბრად მოეთხოვებათ ემოციური ინტელექტი (ეფექტიანად მართონ საკუთარი ქმედებები და სხვებთან ურთიერთობები), ორგანიზაციული უნარი და ტექნიკური ჩვევები, სხვა ადამიანებთან კომუნიკაცია და თანამშრომლობა. ემოციური ინტელექტი ემყარება თვითშეგნებასა და თვითრეგულაციას, სოციალურ ჩვევებსა და ემპათიას, ლიდერობასა და მოტივაციას. ორგანიზაციული ქცევის კვლევა იძლევა მაღალი ორგანიზაციული შედეგების მიღების საშუალებას, როცა ეფექტიანობის ამადლებასთან ერთად მატულობს მომუშავეთა კეთილდღეობა. შრომითი ცხოვრების ხარისხი განსაზღვრავს ადამიანთა მიერ სამუშაო ადგილის გათავისებასა და სამუშაოთი კმაყოფილების დონეს, ხოლო სოციალური როლი ამყარებს ბალანსს ადამიანთა პირად ცხოვრებასა და მუშაობას შორის. ფსიქოლოგების (რ. რ. მაჰკრანი, პ. ტ. კოსტა და სხვ.) შეხედულებით ინდივიდუალობის განცდას გააჩნია განსაზღვრული იერარქია ე. წ. „დიდი ხუთეული“: ექსტრავერსია (დადებითი ემოციები, თანაზიარობა, გულთბილობა), ნევროზულობა (მოუსვენრობა, ადვილად გაღიზიანებადობა, შიგა სამყაროზე კონცენტრაცია); შეგუებადობა (ნდობა, ურთიერთობებში სირბილე, დიდსულოვნება); კეთილსინდისიერება (კომპეტენცია, წესრიგი, თვითდისციპლინა); შემეცნებითობა (იდებები, ფანტაზიები, ქმედებები). აღნიშნულის საფუძველზე შესაძლებელია დახასიათდეს ადამიანთა ინდივიდუალობა დამოუკიდებლად

მათი ასაკისა, რელიგიური რწმენისა, ეროვნული კუთვნილებისა, სქესისა და სხვ. მენეჯერები თანამშრომელთა ინდივიდუალისმს ითვალისწინებენ შრომითი მოტივაციის პროცესში და ორგანიზაციული ცვლილებების მართვისას.

ორგანიზაციულ ქცევასა და ჯგუფური პროცესების დინამიკაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს გარემოს ძალები (გლობალური, ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალურ-კულტურული, ეთიკური, ტექნოლოგიური, ეკოლოგიური და სხვ.), რაც აუცილებლობით მოითხოვს ორგანიზაციულ ცვლილებებსა და განვითარებას. მენეჯერებს განუწყვეტლივ უხდებათ იმაზე ფიქრი, თუ როგორ მოახდინონ ამ გავლენებზე რეაგირება და რომელი გზით (ევოლუციური თუ რევოლუციური) განახორციელონ ორგანიზაციული ცვლილებები. ორგანიზაციულ ცვლილებებს განმარტავენ, როგორც ორგანიზაციული ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით ორგანიზაციის მიმდინარე მდგომარეობიდან სასურველ მომავალ მდგომარეობაში გადაყვანის დინამიკურ პროცესს. ევოლუციური გარდაქმნები მიმდინარეობს ნელა და თანდათანობით, იგი არ მოითხოვს ორგანიზაციული სტრატეგიისა და სტრუქტურის მკვეთრ ცვლილებას, გარემოში მიმდინარე დინამიკური პროცესებისადმი ორგანიზაციული ადაპტაცია მიმდინარეობს მიზანმიმართულად და ითვალისწინებს სოციო-ტექნიკური სისტემის შემდგომ სრულყოფას. ამ ცვლილებების იდეოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს სოციო-ტექნიკური სისტემებისა და ხარისხის კომპლექსური მართვის სისტემების თეორიები. როცა აუცილებელი ხდება რევოლუციური ცვლილებები, ორგანიზაციები მიმართავენ რეინჟინირინგს, რესტრუქტურისაციასა და ინოვაციას. რეინჟინირინგი ეფუძნება ორგანიზაციული შეხედულებების ფუნდამენტურ გადახედვას და ბიზნეს-პროცესების რადიკალურ ცვლილებებს, რათა გაუმჯობესდეს ისეთი მაჩვენებლები, როგორცაა: დანახარჯების სტრუქტურა, ხარისხი, მომსახურება და ქმედებათა ოპერატიულობა. ორგანიზაციული ცვლილებებისა და განვითარებისას რევოლუციური და ევოლუციური ელემენტები ბუნებრივად აყვებიან ერთმანეთს. ორგა-

ნიზაციები, რომლებიც დროულად არ ატარებენ რეინჟინირინგს, იძულებული ხდებიან მიმართონ რესტრუქტურისაციას (ორგანიზაციული ინტეგრაციის დონის დაქვეითება, იერარქიული დონეებისა და ქვედანაყოფების გაუქმება, მომუშავეთა შემცირება და ა. შ., რათა შემცირდეს ოპერაციული ხარჯები) ან ინოვაციას (ნოვაციათა კომერციალიზაცია, რომელიც ემყარება ახალი ტექნოლოგიებისა და პროდუქტის შექმნა-დანერგვას, აგრეთვე ორგანიზაციული გარდაქმნები მომხმარებელთა მოთხოვნების უკეთ დაკმაყოფილების მიზნით).

გასული საუკუნის 60-70-იან წლებში ორგანიზაციების ფუნქციონირების გარემოს ცვლილებებისა (ტექნოლოგიური პროგრესი, გლობალიზაცია, საზოგადოების ინფორმატიზაცია, პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის შემცირება, გარემოს მაღალი დინამიკურობა, ბაზრების ინტეგრაცია და ა. შ.) და ორგანიზაციების ფორმირებაზე მოქმედი ფაქტორების (აღამიანური ფაქტორის როლის ამაღლება, ჯგუფებისა და ჯგუფური დინამიკის სფეროში გამოკვლევები, კორპორაციული კულტურის განვითარება და ა. შ.) გავლენით ჩამოყალიბდა ორგანიზაციული განვითარების კონცეფცია. იგი ეფუძნება უ. ბენისის, ე. შპინის და რ. ბიპჰარდის მიერ ჩამოყალიბებულ თეორიას, რომელიც ორგანიზაციულ განვითარებას განმარტავს, როგორც ცოდნაზე, იდეებსა და სწავლებაზე დამყარებულ ორგანიზაციულ სტრატეგიას, რაც მოიცავს ორგანიზაციის კულტურული და სტრუქტურული ცვლილებების ასპექტებს. იგი ემყარება ინდივიდის, ჯგუფისა და მთლიანად ორგანიზაციის მუშაობის გაუმჯობესებას მომუშავეთა ცოდნის დონის ამაღლებისა და სათანადო უნარ-ჩვევების განვითარებით ტრენინგების, დაკვირვებების, გამოკითხვებისა და კონსალტინგის მეშვეობით. ამისთვის ორგანიზაციებში იქმნება ორგანიზაციული განვითარების დეპარტამენტები და იწვევენ ექსპერტ-კონსულტანტთა მოწვევა. საბოლოოდ იქმნება პირობები, როცა აღამიანები ეწევიან პრაქტიკის მეშვეობით სწავლებასა და თვითგანვითარებას, თანამშრომლობენ მოწინავე გამოცდილების გა-

ზიარებაში, მონაწილეობენ მათ მოღვაწეობასთან დაკავშირებული საკითხების გადაწყვეტაში და ახდენენ ძალისხმევას კოორდინაციას საერთო ორგანიზაციული მიზნების გადასაწყვეტად. ეს კონცეფცია ყურადღებას ამახვილებს ფორმალურ ორგანიზაციებსა და ჯგუფებზე, ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ ინტერესებზე, სოციალურ თანამშრომლობაზე, კონსულტანტის დახმარებით უნარების განვითარებაზე, გარემოსადში ორგანიზაციული ადაპტაციის ფარგლებში ცვლილებათა თანდათანობით განხორციელებაზე, თავისუფალ კომუნიკაციებსა და ორგანიზაციულ ეთიკაზე. ამდენად, ორგანიზაციული განვითარება არის გარდაქმნების ნორმატიული სტრატეგია და მიმართულია გეგმავითი ცვლილებებისადმი.

ორგანიზაციული განვითარება წარმოადგენს მენეჯმენტის სფეროში გასატარებელ გეგმურ და სისტემატურ გარდაქმნათა კომპლექსი ორგანიზაციული სისტემების, კორპორაციული კულტურის და ორგანიზაციული ქცევის სფეროში, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის ეფექტიანობის ასამაღლებლად პრობლემათა გადაჭრასა და დასახული მიზნების მისაღწევად. იგი ცვლის მომუშავეთა დამოკიდებულებას სამუშაოსადმი, ახდენს მათი ქცევის მოდიფიკაციას და ასტიმულირებს სტრუქტურულ ცვლილებებს. აღნიშნული პროცესი ატარებს გრძელვადიანი სტრატეგიის სახეს, ორიენტირებულია პრობლემებზე და მოქმედებებზე, ასახავს ორგანიზაციისადმი სისტემურ მიდგომას, ფართოდ იყენებს გარდაქმნების სფეროში კონსულტანტების მომსახურებას და მოიცავს პერსონალის სწავლებისა და გადამზადების თანამედროვე ფორმებს.

ორგანიზაციული ცვლილებების ზემოთ აღწერილი მეთოდების თავისებურებას კარგად გამოხატავს რეინჟინირინგისა და ორგანიზაციული განვითარების შედარებითი დახასიათება (იხ. ცხ. 2.3). ორგანიზაციული ცვლილებები შეიძლება იყოს დაუგეგმავი და გეგმავითი, თავისმომხვეული და თანამონაწილეობაზე დამყარებული და ა.შ.

ცხრილი 23. ორგანიზაციული ცვლილებებისა და განვითარების მახასიათებლები

| კრიტერიუმები | რეინენირინგი | ორგანიზაციული განვითარება |
|--|---|---|
| მეთოდის წარმოშობა (მართლად იდეა) | შპსთველოთის კონსალტინგი, სასახელო მეცნიერებები | სოციალური ფსიქოლოგია, ს. კონსულტაციო პრაქტიკა |
| მენეჯერების სიზოცია (მენეჯერების პროცესების) | ბოსნი-ჰერცეგოვინის ხელახალი პროექტორები და რადიკალური ორგანიზაციული ცვლილებები დისკრეტული აზროვნება /უნდა შეცვალოს ავტოკრატული ძალა/ ცვლილებების დადგენილი გრაფიკი და გაზე ძალეზე ორიენტაცია; ცვლილებათა მომხრეების მოზიდვა პროცესში მონაწილეობისათვის | გრაფიკული, უწყვეტობითი (ცვლილებები ორგანიზაციისა და მისი წევრების განვითარებისთვის) ორგანიზაციის წევრების შერჩაჩვენება; მოზიგანა ტვზრეების მოზიგნაცია; (ცვლილებების ობიექტის წევრთა გარდაქმნებში მონაწილეობა |
| პერსონალისადმი დამოკიდებულება | (ცვლილებათა ინიციატორების დამატებითი უფლება-მოსილებებზე, ახალი პროექტორების ჩამოყალიბება | ინტრაქების ლეკვიდაციით შპსთველოთით დამოკიდებულების განვითარება; განვითარების სოციალური მქრე კომპეტენტურ თანამშრომლებზე ორიენტაცია |
| (ცვლილებათა ხასიათი | ღრმა და უწყვეტობითი; პროცესის წყვეტობა; ნატიბობითი ცვლილებები | პროცესის უწყვეტობა; საფუძვლებზე ცვლილებები |
| (ცვლილებათა სისწრაფე (ცვლილებათა ობიექტი | მეორე დროში საკრისობი შედეგების წრადინირებად გამოშვადი შიღვევა კომპოზაცია ან მართლად პროცესები | ხარგობლივ დროში თვისებრივი /არსებითი/ გაუქმობებსა კორპორაცია ან მისი ქვედანაყოფი |
| ჩიხნები (კრისის ხახე (ცვლილებათა სტრატეგია | კრისობითი უწყვეტობა წარმატების კრისობი „ზემოდაჩ ქვემო“ | სოციალურ-კრისობითი უწყვეტობა სტრატეგიული კრისობი „ზემოდაჩ ქვემო“; „ქვემოდაჩ ზემო“; „ბიპოლარული“ |
| მეთოდური ასახვების | მართლად პროცესების რეორგანიზაცია; ადაპტირებული სტრუქტურები და თანამშრომლობითი ინსტრუქციები; ფასეულობათა რევიზია; ინფორმაციული ტექნოლოგიები; პერსონალის განვითარება და შრომის ანალიზების ახალი მეთოდები | სტრატეგიული და ხაჯდრო მიღება; ახალი ტრის ორგანიზაციული სტრუქტურები; შეხედულებებისა და ორგანიზაციული ქვეყნის მოვლის ცვლილება; ღია კომუნიკაციები; ჯგუფებისა და ინდივიდების ევალუაციის ანალიზება და მოქცევა |
| მართლად რალები | ლიდერი; პროცესის კერატორი; რეინენირინგის გუნდი; შპსთველო კრისობა | (ცვლილებათა კონსულტანტები; კოლექტიური ორგანო; რეორგანიზებადი ჯგუფი; ცვლილებათა კატალისტორი |
| მლიერი მხარეები | რადიკალური გაახლებების შესახებლობა; რეჩტაბლობის ახლების შანსი (ცვლილებათა სისწრაფე; დონისობითა კომპლექსობობა; გუნდის კომპეტენტის გაერთობება; „საჯლო კატრებით“ დაკომპლექტება | ბუნებრივად განხორცილებული ცვლილებების სოციალური მისადაგობა; კონკურენტუნარიანობის ახლებება; ორგანიზაციული სტაბილურობა; თვითშპსთველობა და თვითორგანიზაცია; ორგანიზაციის წევრების დოპრეტობა; ცვლილებებისადმი დახლოე წინაღმდეგობა |
| სუხტი მხარეები | (ცვლილებათა ფასში არასახელო ურობა; დროში შეხედულობა; ცვლილებებისადმი ორგანიზაციული, ჯგუფური და ინდივიდუალური წინააღმდეგობის ზრდა; ცვლილებათა სტრატეგის ადრენტაციების გამოყოფება | კომპრომისების აუცილებლობა; ცვლილებებისადმი დუნე რეაქცია ორგანიზაციული განვითარების პროცესში მონაწილეთა აქტიუტული სოციალური თვითშეყვასება; არამოქალაქული მჯგრამ აუცილებელი გადაწყვეტილებების დაყოფება |

შევეთრი ცვლილებების (მაგ., ინოვაცია და რეინენირინგი) გასატარებლად აუცილებელია მრავალფუნქციური გუნდების შექმნა და თვით ორგანიზაციის მომზადება ცვლილებებისათვის, ხოლო ორგანიზაციული განვითარება უნდა ემყარებოდეს შემდეგ პოსტულატებს: ადამიანთა საქმიანობა

და ორგანიზაციული სისტემები ურთიერთდამოკიდებულია; ინდივიდუალური და ორგანიზაციული ინტერესები შესაძლებელია გახდეს თავსებადი; ცვლილებებისადმი მზაობის მქონე ორგანიზაციები უფრო ეფექტიანია; ორგანიზაციის წევრები შესაძლებელია შეთანხმდნენ პრინციპებზე, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციის ფუნქციონირების გაუმჯობესებისთვის; არ არსებობს იდეალური ტექნოლოგიები და სოციალური პროცესები; კონფლიქტები ორგანიზაციაში ბუნებრივია – იგი საჭიროებს მართვას; მიზნების მისაღწევად მუშაკები ეწვეიან თვითგანვითარებას და ცდილობენ სრულყოფილ ორგანიზაცია; ორგანიზაცია ხელს უწყობს თავისი წევრების პროფესიულ ზრდას; მომუშავეთა მონაწილეობა დემოკრატიულად მიღებულ გადაწყვეტილებებში აადვილებს მათ რეალიზაციას; ურთიერთნდობაზე დამყარებული თანამშრომლობა ორგანიზაციული მიზნების ეფექტურად განხორციელების საწინდარია; ორგანიზაციული კულტურის ცვლილება მოითხოვს თანამშრომელთა ქცევის ნორმების ცვლილებებს; ორგანიზაციაში დამკვიდრებული ხელმძღვანელობის სტილი ხელს უნდა უწყობდეს ევოლუციური გზით ცვლილებების განხორციელებას.

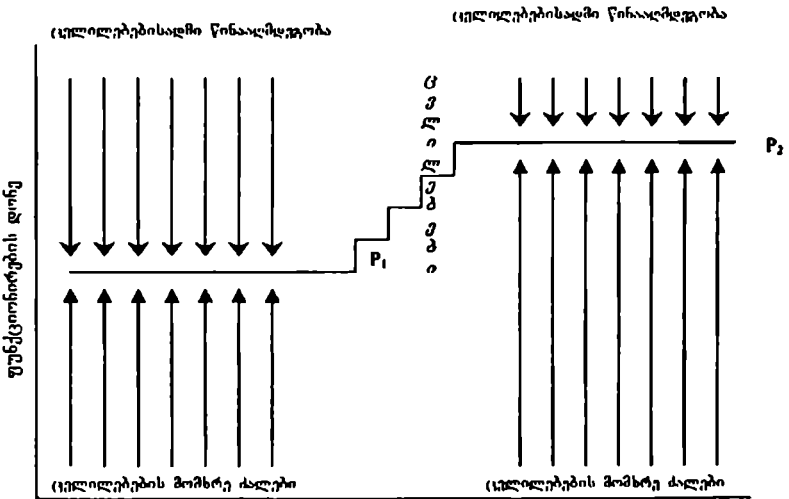
თანამედროვე შეფასებებით, არსებობის განმავლობაში ორგანიზაციული ცვლილებები ხასიათდება ერთი მხრივ, განვითარების ფაქტორების ზემოქმედებით, ხოლო მეორეს მხრივ, ამ ფაქტორების ცალმხრივობით წარმოშობილი კრიზისებით: ორგანიზაციის შემოქმედებითი (მეწარმული) ზრდის ფაზას მოსდევს ლიდერობის კრიზისი; სტრატეგიულ ზრდას, რომელიც ხორციელდება მიზანმიმართულად, ორგანიზაციის მეკატრონეთა მიერ პროფესიონალი მენეჯერების მოწვევით – ავტონომიის კრიზისი; ორგანიზაციული დელეგირებით ზრდას – კონტროლის კრიზისი; კოორდინაციით ზრდას – შესლუდების კრიზისი; თანამშრომლობით ზრდას – ფორმალური სტრუქტურის კრიზისი. ორგანიზაციული განვითარების წინააღმდეგობათა შესამცირებლად მენეჯერებს უხდებათ თანამშრომლების ყურადღების მობილიზაცია შემდეგ საკითხებზე: ცვლილებათა აუცილებლობის დასაბუთება; კონკრეტული წინადადებების-

ვის მხარდაჭერის მოპოვება; ცვლილებების განმახორციელებელი გუნდის ფორმირება; არაფორმალური კომუნიკაციების დანერგვა; მოწინააღმდეგეთა პოზიციების დაფიქსირება.

ამერიკელი ფსიქოლოგის კჰრისტ ლეჰმანის აზრით („ჯგუფური დინამიკის საზღვრები“, 1947 წ.), ორგანიზაციულ ცვლილებებსა და სტაბილურობას შორის უნდა არსებობდეს განსაზღვრული ბალანსი, რაც ვლინდება ცვლილებათა განხორციელების ფაქტორებისა („წამქეზებლები“) და სტაბილურობის შენარჩუნების პირობებს („შემაკავებელი ძალები“) შორის თანაფარდობაში. ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში, მენეჯერმა სწორად უნდა შეაფასოს თითოეული მათგანის მნიშვნელობა და შეძლებისდაგვარად შეარბილოს ცვლილებებისადმი შიგასისტემური წინააღმდეგობა. კ. ლეჰმანი მიიჩნევს, რომ მათ საჭიროების მიხედვით უნდა „გააღღონ“ (გამოიყვანონ ორგანიზაციები არსებული მდგომარეობიდან), მოძრაობაში მოიყვანონ (განახორციელონ სასურველი ტიპის ორგანიზაციული გარდაქმნები) და ხელახლა „გაყინონ“ ორგანიზაციები სასურველ მდგომარეობაში ანუ შეინარჩუნონ მიღწეული პროგრესი.

ორგანიზაციული ცვლილებები ხშირ შემთხვევაში აწყდება ინდივიდების, ჯგუფებისა და ორგანიზაციულ (სისტემურ) წინააღმდეგობას. ადამიანების უმეტესობა ცვლილებებს ეწინააღმდეგება ეგოისტური ინტერესის, ცვლილებებისადმი დაბალი ტოლერანტობის, ცვლილებათა სტრატეგიისა და შედეგების არასწორი გაგებისა და სხვათა გამო. მათ უნდებათ ცვლილებების შედეგად პირადი დაზარალების მოლოდინი, უყალიბდებათ ინიციატორებისადმი უნდობლობა და ცვლილებათა გეგმების არაადეკვატური აღქმა, მუდამნდება ადამიანთა შიში, რომ მათი უნარჩვევები ვერ უკასუხებს ახალ მოთხოვნებს და სხვ. ზემოაღნიშნული თავს იჩენს ამ ადამიანების პოლიტიკურ ქცევაში, ცვლილებებისადმი ღია წინააღმდეგობაში, საკუთარი პრესტიჟის შენარჩუნების მცდელობებსა და ათასგვარი ჭორების გაერცვლებაში. მდგომარეობა კიდევ უფრო მძიმდება, თუ ორგანიზაციული გამოცდილება დატვირთულია უსაგნო რეორგანიზაციების უნაყოფო ცდებით. ამიტომაც ორგანიზაციული განვითარების ნებისმიერ ეტაპზე, მნიშვნელოვანია იმ ძალების შეფასება და

ანალიზი, რომლებიც ხელს უწყობენ ან ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს. მათი დაბალანსებულობა იწვევს ორგანიზაციულ ინერტულობას, რაც დაძლევადა მენეჯერთა სათანადო მცდელობით: ერთის მხრივ საჭიროა გარდაქმნების მოწინააღმდეგე ძალების შესუსტება, ხოლო მეორეს მხრივ განვითარების მომხრეთა გაძლიერება. კ. ლევენის მიერ შემუშავებული „ძალთა ველის“ პრინციპული სქემა (იხ. ნახ. 2.8.) ითვალისწინებს სწორედ ამგვარ ქმედებებს ორგანიზაციის ფუნქციონირების P_1 მდგომარეობიდან P_2 მდგომარეობაში გადასაყვანად. ძალთა ველის გამოკვლევისას მნიშვნელოვანია ე.წ. დაინტერესებული მხარეების ანალიზიც.



ნახ. 2.8. ცვლილებების „ძალთა ველი“ კ. ლევენის მიხედვით

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის ხასიათი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის სტრუქტურულ და კულტურულ ფაქტორებზე. მათ დასაძლევად მენეჯერთა რეაგირება უნდა ატარებდეს სისტემურ ხასიათს, რისთვისაც ისინი მიმართავენ სხვადასხვა მიდგომას (იხ. ცხ. 2.4.). მათი გამოყენების მიზანშეწონილობას განსაზღვრავს შექმნილი სიტუაცია

და მენეჯერის პროფესიონალიზმი. მიღებული შედეგები მოითხოვს მრავალი ფაქტორის გათვალისწინებას: ორგანიზაციაში პიროვნებების ქცევათა მიზეზები; ხელმძღვანელის ავტორიტეტის მნიშვნელობა; ჯგუფებისთვის საჭირო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა; ურთიერთგაგების მიღწევა; სიახლეში თანამონაწილეობის განცდა; ჯგუფური გადაწყვეტილების გაფლენა ინდივიდებზე; ჯგუფების ლიდერების მიერ გარდაქმნების მხარდაჭერა; ორგანიზაციული კომუნიკაციების დონე.

ცხრილი 2.4. ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის გადაჭრის მეთოდები

| მიზეზი | გამოყენების არე /სიტუაცია/ | უპირატესობა /ღირსება/ | ნაკლოვანებები |
|--|--|---|--|
| ინფორმირება და კომუნიკაცია | ინფორმაციის ხელმიწვდომლობა ან მონაცემთა დამახინჯება | ცვლილებების მონაწილეთა დარწმუნებით გარდაქმნების გაადვილება | მოითხოვს დიდ დროს და შეხვედრებს |
| თანამონაწილეობა | ცვლილებათა ინიციატორები არ ფლობენ სრულყოფილ ინფორმაციას (ცვლილებათა დასაჯგუშავდ, ხოლო მოწინააღმდეგეები საკმაოდ ძლიერია | პროცესში მონაწილეობის შევრძნება აძლიერებს დაეილებათა შესრულებაზე პასუხისმგებლობას, ხოლო თანამონაწილეობა განასოგადებს ხელთ არსებულ რესურსებს | მოსახლეს ბევრ დროსა და კომპრომისს |
| დახმარება და მხარდაჭერა | ადამიანები ეწინააღმდეგებიან ახალ პირობებთან ადაპტაციის შიშით | სიტუაციის ადეკვატური არცერთი სხვა მეთოდი არ ხასიათდება დადებითი უწყაქრით | ძვირადღირებულია, მოითხოვს დროსა და საშუალებებს, ხოლო წარმოება დამოკიდებულია სიტუაციურ ფაქტორებზე |
| მოლაპარაკებები და შეთხმებები | ცალკეული მუშაკი და ჯგუფი ზარალდება ცვლილებით | მარტივი მეთოდი ძლიერი წინააღმდეგობის თავიდან ასაცილებლად | მიდგომა შეიძლება იყოს ძვირადღირებული, თუ მოლაპარაკებებზე დათმობები ცვალმხრივია |
| მანიპულაციები და კოორტაცია /ცვლილებებისას პიროვნებისთვის სასურველი როლის მინიჭება/ | წინააღმდეგობათა დაძლევისთვის ვერ მოიძებნა სხვა ტაქტიკა და ცვლილებათა ინიციატორი იძულებულია მიმართოს რეალობის მანიპულაციებს | მეთოდი შედარებით იაფია და ხასიათდება სწრაფი ზემოქმედებით | მანიპულაციების გასოფერის შემოხვევაში ხასიათდება უაღიუწყაქრით |
| ღია და ფარული იძულება | ცვლილებათა ინიციატორებს გააწინაით სათანადო ძალა და ცვლილებები გადაუდებელთა | ნებისმიერი წინააღმდეგობა დაძლეულია და ტარდება ოპერატიულად | სარისკოა, რადგან აძლიერებს ექსტრემიზმს |

ორგანიზაციული ცვლილებები ხშირად ხდება სტრესისა და კონფლიქტების მიზეზი. სტრესს განსაზღვრავენ, როგორც სტრესორის ზემოქმედებაზე ადამიანთა საპასუხო რეაქციას (შფოთვა, წინააღმდეგობა, გამოფიტვა). საწყის ფაზაში ადაპტაციური მექანიზმების საშუალებით ადამიანები ეგუებიან ახალ მოთხოვნებს ან ეწევიან აქტიურ რეზისტენციას (წინააღმდეგობას). ქრონიკული სტრესის მდგომარეობაში ადაპტაციური უნარი ქვეითდება და ორგანიზმი იფიტება, რაც ხელს უწყობს სხვადასხვა ტიპის დაავადებების განვითარებას. სტრესი ადამიანთა გადაძაბვის შედეგია და აღმოცენდება სამუშაოსთან დაკავშირებით გაზრდილი მოთხოვნებისა და მკაცრი შეზღუდვების (ან გაზრდილი ვალდებულებების), ასევე არასამსახურებრივ ნიადაგზე. სტრესი აღმოცენდება ოპტიმალური პირობებიდან გადახრის შემთხვევაში, რადგან ადამიანს არ შეუძლია ან მეტისმეტი ძალისხმევა ჭირდება სტრესოგენური სიტუაციის (საფრთხის განცდა, იზოლაცია, ჯგუფური სეწოლა, ფიზიოლოგიური დარღვევები, მავნე ზემოქმედება და სხვ.) გასამკლავებლად. ორგანიზაციული პოლიტიკა ხშირად აწყდება ჯგუფისა და ინდივიდის მხრივ ინდიფერენტულ დამოკიდებულებას ან მუშაობს თავდაცვითი ინსტინქტი. ადამიანების უმეტესობა უფრთხის დამატებითი უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობის აღებას, რადგან არ სურს „სხვის ტერიტორიაზე გადასვლა“, როცა ხდება რამდენიმე ჯგუფის კომპეტენციის გადაფარვა და დიდია მოვალეობათა გადაკისრების ალბათობა. სტრესის ფსიქოლოგიურ მოდელებში განსაკუთრებული როლი ენიჭება გარემო მოთხოვნების, ადამიანის ინდივიდუალური თავისებურებებისა და დაცვითი მექანიზმების ანალიზს. სტრესი აღმოცენდება, როცა ირღევეა ბალანსი გარემოს ზეგავლენასა და ადამიანის კომპენსატორულ შესაძლებლობებს შორის. გარემოს სტრესორები (ფიზიკური გარემო, სოციალური გარემო და ა. შ.) მნიშვნელოვან როლს ასრულებს პროფესიული სტრესის ჩამოყალიბებაში. თანამედროვე შეხედულებით, სტრესის ეტიოლოგიაში ფიზიკური გარემოს ფაქტორები (ხმაური, ცუდი განათება, ვიბრაცია, ტენიანობა და ა. შ.) ნაკლებ როლს თამაშობენ, ვიდრე სოციალური (გარიყულობა, სოცია-

ლური მხარდაჭერის არქონა, კონფლიქტები და სხვ.) და სამუშაოს მიღმა არსებული პირობები (ცხოვრებისეული პრობლემები, მძიმე ოჯახური მდგომარეობა და სხვ.). სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესული ნევროზების განვითარებას ხელს უწყობს მოსაწყენი და მონოტონური სამუშაო, სამუშაოს არანორმალური ტემპი და დამატებითი დატვირთვები, როლთან დაკავშირებული შეუსაბამობები და უსომოდ გაზრდილი პასუხისმგებლობა და სხვ. სტრესის დინამიკაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პიროვნების ფსიქო-ფიზიოლოგიური მახასიათებლები და ადამიანის ჯანმრთელობის მდგომარეობა. სტრესის გაულება ყოველთვის ნეგატიური არაა. კონსტრუქციული სტრესი ახდენს შრომისნაყოფიერებისა და შემოქმედებითობის სტიმულირებას, ხოლო დესტრუქციული საჭიროებს პროფილაქტიკას, მართვასა და სტრესისადმი ფიზიკურ-სულიერი მედეგობის ამღლების ღონისძიებათა გატარებას.

კონფლიქტი არის შეუთავსებელი ინტერესების, მოთხოვნისა და პოზიციების მქონე მხარეთა ურთიერთქმედება, როცა მხარეები თავიანთი მიზნების განხორციელებისას წინააღმდეგობაში მოდიან ერთმანეთთან. კონფლიქტის როლზე არ არსებობს ერთიანი აზრი. ნაწილი მას მოღვაწეობისა და განვითარების დამახასიათებელ ბუნებრივ მოვლენად მიიჩნევს (ფუნქციონალური კონფლიქტი), ხოლო ზოგი მასში ორგანიზაციის რღვევის საშიშროებას ხედავს (დისფუნქციური კონფლიქტი). კონფლიქტის საბაბის მოძებნა მრავალმხრივი ორგანიზაციული ურთიერთობისას მეტად ადვილია, მისი მიზეზები კი უფრო ღრმა კვლევას მოითხოვს. ამ მიმართებით განასხვავებენ სამი ტიპის კონფლიქტს: მიზნების კონფლიქტი, განსხვავებული შეხედულებების გამო კონფლიქტი და გრძნობათა (ემოციები, პიროვნული ფასეულობები და სხვ.) განსხვავებულობის გამო კონფლიქტი. კონფლიქტები ასევე შეიძლება წარმოშვას გასანაწილებელი რესურსების შეზღუდულობამ, ურთიერთდამოკიდებული დავალებების არსებობამ, ფუნქციების ნაწილობრივმა დამთხვევამ, არადაამაკმაყოფილებელმა კომუნიკაციებმა და სხვ. განასხვავებენ კონფლიქტის ხუთ დონეს: შიდაპიროვნულ, პიროვნებათაშორის, შიდაჯგუფურ, ჯგუფთაშორის და შიდაორგანიზაციულ კონფლიქტებს. შიდაპიროვნული კონფლიქტი შე-

იძლება განვითარდეს მიზნების ან შეხედულებების წინააღმდეგობრივი ხასიათის გამო. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი შეიძლება აღმოცენდეს ნებისმიერ საფუძველზე და იგი კონფლიქტების ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. ჯგუფის შიგნით კონფლიქტი არ არის პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების უბრალო ჯამი – იგი დიდ გავლენას ახდენს ჯგუფური ქცევის დინამიკაზე. ჯგუფთაშორის კონფლიქტს შეიძლება ჰქონდეს პროფესიონალურ-საწარმოო, სოციალური და ემოციური საფუძველი. შიდაორგანიზაციული კონფლიქტი კი უმეტესწილად ძალაუფლების გადაანაწილებისკენაა მიმართული და მას შეიძლება ჰქონდეს ვერტიკალური, პორიზონტალური და ხაზობრივ-ფუნქციონალური სახე. ხშირად, იგი დაკავშირებულია ინდივიდის მიერ საკუთარი როლისა და ორგანიზაციული დავალების შესაბამისობის აღქმასთან.

ძალაუფლებისათვის ბრძოლის პროცესში, ბ. მორბანის („ორგანიზაციის იმიჯი“. 1997 წ.) განმარტებით, ორგანიზაციის ერთი მხარე (ინდივიდი, ჯგუფი ან მთლიანად ორგანიზაცია) შეიძლება დაუპირისპირდეს მეორე მხარის ინტერესებს. ამ დაპირისპირების შედეგად ირღვევა ინტერესების, შესაძლებლობებისა და ძალათა რეალური ბალანსი. ამასთან, მისი ასრით, ორგანიზაცია პოლიტიკური სისტემაა, სადაც ისევე წარმოიწობა კონფლიქტები, როგორც სახელმწიფოთაშორის ურთიერთობაში და მათი გადაჭრისთვის მენეჯერმა უნდა მიმართოს „ორგანიზაციულ დიპლომატიას“. კონფლიქტების მოგვარების მეთოდები დამოკიდებულია ორგანიზაციის პოლიტიკურ სისტემებზე. განასხვავებენ ავტოკრატიულ („ჩვენ ვიქცევით ასე“), ბიუროკრატიულ („ასე მოქცევა აუცილებელია“), ტექნოკრატიულ („ასე მოქცევა უკეთესია“) და დემოკრატიულ („როგორ მოვიქცეთ?“) მიდგომებს. ვინაიდან ორგანიზაციული კონფლიქტების უმეტესობა საბოლოოდ ადამიანთა დაპირისპირებაში მქლავნდება, მნიშვნელოვანია პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების გადაჭრის სტილისა და მისი მართვის სტრუქტურული მეთოდების დახასიათება. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტის გადაჭრის მეთოდის შერჩევისას მნიშვნელოვანია, რამდენად მოგებული ან წაგებული რჩება თითოეული მხარე. განასხვავებენ პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების გადაჭრის შემდეგ სტილს:

ძალის გამოყენებით კონფლიქტის გადაჭრა („მოგებულნი – წაგებულნი“), ურთიერთ თანამშრომლობის გზით კონფლიქტის ჩაცხრობა („მოგებულნი – მოგებულნი“), კომპრომისის დაშვებით კონფლიქტის თავიდან აცილება („არ წაგება – არ წაგება“), კონფლიქტიდან თავის არიდება („წაგება – წაგება“), პრობლემების გადაჭრა მეორე მხარის მდგომარეობაში შესვლით („არ წაგება – მოგება“). ამის საპირისპიროდ, შეიძლება მოხდეს კონფლიქტის ესკალაცია, რაც მქვადენდება ახალი პრობლემების დახვეწებით, მტრული ალიანსების ჩამოყალიბებით, პოზიციების პოლარიზებით, ურთიერთდაპირისპირების გაღრმავებით, კომუნიკაციების დამახინჯებით და სხვა ქმედებებით.

ორგანიზაციული კონფლიქტების ინტენსივობის შესამცირებლად, ზოგჯერ ახდენენ ორგანიზაციის სტრუქტურულ ცვლილებას და მას კონფლიქტის მართვის სტრუქტურულ მეთოდებს უწოდებენ. მისი განხორციელება შეიძლება სხვადასხვა ფორმით: ხელმძღვანელის გაგლეხის გამოყენებით (ბრძანება, განკარგულება, ღირეპტივა და სხვ.); ორგანიზაციის მოკონფლიქტე ნაწილების დაშორიშორებით (ფუნქციითა გამიჯვნითა და მათი რესურსული უზრუნველყოფით, მიზნების, საშუალებებისა და სხვ. განცალკეეებით), ან ურთიერთდამოკიდებულებათა შემცირებით (ქვედანაყოფთა დიფერენციაცია და ავტონომიზაცია); მოკონფლიქტე მხარეებისთვის სპეციალური ინტეგრაციული მექანიზმის შემოღებით (კურატორის, კოორდინატორის, საერთო მოადგილის ან სხვ. გამოყოფით); საერთო ამოცანებით მათი დაკავებით (განყოფილებების გამსხვილება, ფუნქციების გაფართოება და სხვ.); სტიმულირების სისტემის განვითარებით (მოკონფლიქტე მხარეების წახალისება და დასჯა, ზოგადორგანიზაციულ მიზნებზე მათი ქმედებების გაგლეხის მიხედვით). განსაკუთრებულია ამ მეთოდების გამოყენების მნიშვნელობა ორგანიზაციული განვითარების პროცესში.

დინამიკური გარემოს პირობებში დაუსრულებელი კონფლიქტები და მოლაპარაკებები ამცირებს ორგანიზაციულ ეფექტიანობას, რაც ხშირად ანგრევეს ორგანიზაციულ ინსტიტუციას და დღის წესრიგში აყენებს რადიკალური გარდაქმნების გატარების აუცილებლობას.

§ 2.5. ლიდერობა და ხელმძღვანელობის სტილი

მენეჯერები, დაქვემდებარებულთა კოორდინაციისას, კოლეგებთან და ზემდგომ პირებთან ურთიერთმიმართებისას ავლენენ ზემოქმედების უნარს. მათი გავლენა დამოკიდებულია როგორც თანამდებობრივ სტატუსზე, ასევე მათ პიროვნულ თვისებებზე. ჯონ კოტერის აზრით, მხოლოდ იმის გამო, რომ ეინზე ვიდაცის უფროსია, არაეინ ასრულებს ბრძანებებს – ამისათვის საჭიროა ძალაუფლება („ძალაუფლება, დამოკიდებულებები და ეფექტური მენეჯმენტი“, 1977 წ.). ერთმანეთისგან უნდა განვასხვაოთ გავლენა და ძალაუფლება. გავლენა ესაა ერთი ინდივიდის ნებისმიერი ქმედება, რომელსაც ცვლილებები შეაქვს მეორე ინდივიდის ქცევაში, ურთიერთდამოკიდებულებებში, შეგრძნებებში და ა.შ. (პ. მინცერი „მენეჯმენტის პროცესი“, 1973 წ.). ძალაუფლება კი ასახავს სხვათა ქცევაზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობას. მას იყენებენ ხელმძღვანელები მოვლენათა სათანადო მიმართულებით წასამართად. გავლენა გამოხატავს გარშემოცოფთა რეაქციას ძალაუფლებით აღჭურვილი პირის მიმართ და ასახავს ძალაუფლების გამოყენების პროცესს. ამრიგად, გავლენა არის ურთიერთდამოკიდებულებათა პროცესი, რომელშიც ერთ-ერთი მხარე, ხელთ არსებული ძალაუფლების მობილიზაციით, ცდილობს შეცვალოს მეორე მხარის ქცევა. ძალაუფლების წარმოშობას შეიძლება ადგილი ჰქონდეს როგორც პიროვნული, ასევე ორგანიზაციული საფუძველი. სხვადასხვა მკვლევარი განსხვავებულად ახასიათებს მისი გამოვლინების ფორმებსა და საწყისებს. ჯ. შრინჩი და ბ. რი-ნიანი („სოციალური ძალაუფლების საფუძველები“, 1959 წ.) გამოყოფენ ძალაუფლების ხუთ საწყისს:

1. იძულებაზე დამყარებულ ძალაუფლებას – შემსრულებელი დარწმუნებულია, რომ ზემდგომს შესწევს მასზე ზემოქმედების უნარი. სასჯელის (საყვედურის გამოცხადების, თანამდებობრივი დაქვეითების, გათავისუფლების ან სულაც ფუზიკური იძულების) შიშით ადამიანი ასრულებს მეორე ინდივიდის დავალებას.

2. დაჯილდოებაზე დამყარებული ძალაუფლება – შემსრულებელი დარწმუნებულია თავისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შესაძლებლობაში, რის გამოც ასრულებს დავალებებსა და ინსტრუქციებს.

3. ექსპერტული ძალაუფლება – ემყარება გარემოცვის რწმენას, რომ ინდივიდი ფლობს სპეციფიკურ ცოდნასა და გამოცდილებას. ამის გამო, ისინი უსიტყვოდ ასრულებენ პროფესიონალის რჩევებს.

4. ეტალონური ძალაუფლება (მაგალითის ძალა) – ემყარება ხელმძღვანელთა პირად თვისებებსა და ქცევის მანერას. პიროვნული მომხიბვლელობის გამო თანამშრომლებს უჩნდებათ მისი მიზანძივის სურვილი, რაც დამატებითი ძალაუფლების წყაროა.

5. კანონიერი ძალაუფლება – მიეცემა ინდივიდს ოფიციალურად დაკავებული თანამდებობის შესაბამისად და თანამშრომლები დარწმუნებული არიან მის მიერ გაცემული ბრძანებების კანონიერებაში. ტრადიციულად განკარგულებათა შესრულებისადმი ხელქვეითთა მორჩილება, ყოველთვის იწვევდა უფროსების მხრიდან მათ წახალისებას. ამიტომაც, კანონიერ ძალაუფლებას ტრადიციულსაც უწოდებენ.

მენეჯმენტში ძალაუფლების პიროვნულ წყაროდ მიიჩნევა: ექსპერტული ძალაუფლება; მაგალითის ძალა (ქარიზმა); ძალაუფლების კანონიერება; ინფორმაციის ფლობა; ძალაუფლებაზე მოთხოვნილება (მოტივაცია). ძალაუფლების ორგანიზაციულ საწყისებს მიეკუთვნება: გადაწყვეტილების მიღების უფლება; დაქვემდებარებულთა დაჯილდოება; იძულება; რესურსებზე ძალაუფლება; გავლენიანი კავშირების ძალა. ძალაუფლება ჩნდება თანამდებობით, პირადი ზემოქმედებით, ან ორივეთი ერთად. თუმცა თანამდებობის დაკავება თავისთავად არ ნიშნავს რეალურ ძალაუფლებას – იგი დამოკიდებულია როგორც მის მიმღებზე, ასევე ზედა იერარქიის იმ ხელმძღვანელზე, ვისთანაც ანგარიშვალდებულია ინდივიდი. როგორც ამბობენ, ძალაუფლებას არ იძლევიან – მას იღებენ. მაგრამ ხდება პირიქითაც, ხშირია ძალაუფლების ჩამორთმევა ზემდგომების მიერ. თანამდებობასა და ძალაუფლების

დონეს შორის არაა პირდაპირი კორელაცია – მათი ურთიერთმიმართება სიტუაციური და ინდივიდუალურია.

კ. პეილსი ამ ელემენტებს აჯგუფებს წარმოშობის პიროვნული და ინსტიტუციონალური ნიშნით და გამოყოფს ძალაუფლების ოთხ წყაროს: ფიზიკური ძალაუფლების რესურსები; ეკონომიკური ძალაუფლების რესურსები; ცოდნასთან დაკავშირებული ძალაუფლების რესურსები; ნორმატიული ძალაუფლების რესურსები (იხ. კვ. 2.5).

ცხრილი 2.5. ძალაუფლების კ. პეილსისეული სქემა.

| ძალაუფლების რესურსი | პიროვნული | თანამდებობრივი |
|------------------------------|---|--|
| ფიზიკური | ინდივიდუალური ძალა ან ზემოქმედებისთვის საშუალებების ფლობა | ძალის საშუალებებისადმი ხელმისაწვდომობა |
| ეკონომიკური | ინდივიდუალური ქონება ან შემოსავალი | ორგანიზაციის რესურსებზე ხელმისაწვდომობა და/ან განკარგვის უფლება |
| ცოდნა: ა) ადმინისტრაციული | პირადი გამოცდილება | ორგანიზაციაში ცოტადობრივი ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა და/ან კონტროლი |
| ბ) ტექნიკური | ჩვევები | ტექნოლოგიური ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა და/ან ტექნოლოგიის კონტროლი |
| ნორმატიული | რწმენა, უსაქულობები, იდეები, პირადი თვისებები | კორპორატიული კულტურაზე კონტროლი |

განასხეავენ ხელმძღვანელობასა და ლიდერობას (ა. შაილი, რ. ჰაუსი და ს. კერი „მენეჯმენტის პროცესი და ორგანიზაციული ქცევა“, 1976 წ.). მათი განმარტებით, ხელმძღვანელობა განისაზღვრება, როგორც ფიზიკური და გონებრივი პროცესი, რომლის შედეგადაც ხელქვეითები ასრულებენ მათზე ოფიციალურად დაკისრებულ დავალებებს და წყვეტენ ამოცანებს. ლიდერობა კი, პირიქით, წარმოადგენს პროცესს, რომლის მეშვეობითაც ერთი ადამიანი გავლენას ახდენს ჯგუფის სხვა წევრებზე. პ. ღრაპმერის აზრით („ინოვაციები მრეწველობაში“, 1985 წ.), ლიდერობა არის უნარი, რომელიც ლიდერს აძლევს სხვა ადამიანის თვალსაწიერის გაფართოების საშუალებას და განაპირობებს მათი შრომისნაყოფიერების მაღალი სტანდარტების მიღწევას. ლიდერობა, ასევე, გულისხმობს პიროვნების ფორმირებისა და განვითარების პროცესზე ზე-

მოქმედების შესაძლებლობას. ა. როდინს („ორგანიზაციული სული“, 1991 წ.) მიაჩნია, რომ ლიდერობა ეს არის ადამიანებში კეთილი ოცნებების გაღვიძებისა და მათი განხორციელებისათვის აუცილებელი ენერჯის შთაბერვის უნარი. ხელმძღვანელობისა და ლიდერობის მრავალგვარი ახსნა არსებობს და ყველა განსაზღვრება ეფუძნება იმას, რომ ლიდერობა სოციალური გავლენის პროცესია. ჯ. იუპლინს მიხედვით („ლიდერობა ორგანიზაციებში, 1991 წ.), ლიდერობა გულისხმობს სოციალური გავლენის ისეთ პროცესს, როცა ინდივიდი მიზანდასახულად ზემოქმედებს სხვა ადამიანებზე, ორგანიზაციაში მათი მოქმედებებისა და ურთიერთობების სტრუქტურისა და ხარისხისთვის. სოგიერთი ავტორი (რ. ტანენბაუმი და სხვ. „როგორ განვახორციელოთ ლიდერობა“, 1973 წ.; ჰ. კენცი და სხვ. „მენეჯმენტის საფუძვლები“, 1968 წ. და სხვ.) მიიჩნევენ, რომ ლიდერობა არის საერთო მიზნების მისაღწევად ადამიანების ურთიერთგავლენა და ურთიერთმოქმედება. ორგანიზაციის მენეჯერობა და ლიდერობა ერთიდაიგივე ცნებები არაა. მენეჯერები თავიანთ ურთიერთობებს დაქვემდებარებულიებთან და კოლეგებთან უპირატესად თანამდებობით მინიჭებული ძალაუფლების საფუძველზე აკებენ. ლიდერობა კი ადამიანთა სოციალური ურთიერთქმედების შედეგია. ლიდერობა, დაქვემდებარებულებზე გავლენის ნაცვლად, გულისხმობს მიმდევრების არსებობას ანუ უფროს-უმცროსობის ტრადიციულ ურთიერთობას ცვლის ლიდერი-მიმდევარის ურთიერთობა. ორგანიზაციაში დაკავებული თანამდებობის პოზიციიდან, ადამიანზე გავლენის პროცესს ფორმალურ ლიდერობას უწოდებენ. ამით მიუთითებენ იმაზე, რომ ლიდერობისთვის ზოგადად, არაა საკმარისი მხოლოდ თანამდებობის დაკავება. ლიდერობა ემყარება არაფორმალურ ურთიერთობათა განსაზღვრულ სტრუქტურას. პიროვნული ნიჭისა და უნარ-ჩვევების გზით ადამიანებზე გავლენის მოხდენის პროცესს არაფორმალურ ლიდერობას უწოდებენ. ყველაზე ეფექტურია, როცა ლიდერს გააჩნია გავლენის ორივე (ფორმალური და არაფორმალური) საფუძველი. განსხვავებულია მენეჯერებისა და ლიდერების მოქმედების ფორმა და მოღვაწეობის შინაარსი (იხ. ცხრილი 2.6).

ცხრილი 2.6. მენეჯერებისა და ლიდერების შედარებითი დახასიათება

| მენეჯერი | ლიდერი |
|--|-------------------------------------|
| ადმინისტრატორი | ინოვატორი |
| აქტიუბს | შთიავლებს |
| მუშაობს სხეების მიერ დასახული მიზნებით | თვითონვე ისახავს მიზნებს |
| მოქმედებათა საფუძველი - გეგმა | მოქმედებათა საფუძველი - თვალსაზრისი |
| ეყრდნობა სისტემას | ეყრდნობა ინდივიდებს |
| ემყარება დასკვნებს | ემყარება ემოციებს |
| აკონტროლებს | ენდობა |
| მხარს უჭერს მოძრაობას | იმუშავს აქვეყნ მოძრაობას |
| პროფესიონალი | ენტუზიასტი |
| აღებულია გადაწყვეტილებებს | გადაწყვეტილებებს აქვეყნ რეალობად |
| წესიერად ასრულებს საქმეს | აკეთებს წესიერ საქმეს |
| აბტიეს სცემენ | აფასებენ |

ამრიგად, ლიდერობა მიზნების მისაღწევად ლიდერებსა და მიმდევრებს შორის სამმართველო ურთიერთქმედების ისეთი ფორმაა, რომელიც ეყრდნობა მოცემულ პირობებში ძალაუფლებებისა და გავლენის განხორციელების ყველაზე მისაღებ მეთოდს. მისი ეფექტურობა დამოკიდებულია როგორც ლიდერის პიროვნებაზე, ასევე მიმდევრებსა და სიტუაციაზე. ლიდერობის საკითხების განხილვისას მკვლევარები ყურადღებას ამახვილებენ ლიდერების პირად თვისებებზე, მათი ქცევის დინამიკასა და ლიდერობაზე სიტუაციების გავლენის ხარისხზე. ლიდერობისადმი მიდგომის მიხედვით, გამოკვლევები შეიძლება დაიყოს ოთხ ჯგუფად: 1. ტრადიციული კონცეფციები ლიდერების შესახებ (რ. სტოგდილი, დ. მანი, დ. მაკგრეგორი); 2. ლიდერობის ქცევათა კონცეფციები (კ. ლეინი, ოპაიოს შტატის უნივერსიტეტის გამოკვლევები, მიჩიგანის უნივერსიტეტის გამოკვლევები, რ. ლაიკერტი, რ. ბლეიკი და ჯ. მოუტონი); 3. სიტუაციური ლიდერობის კონცეფციები (რ. ტანენბაუმი და უ. შმიდტი, ფ. ფიდლერი, კ. პერსეი და ლ. ბლანშარდი, რ. ჰაუსი და ტ. მიტჩელი, ჯ. სტინსონი და ტ. ჯონსონი, ვ. ერუმ - პ. იეტონ ა. იაგოს მოდელი); 4. ლიდერობისადმი თანამედროვე მიდგომები (ატრიბუტული, ქარიზმული და ტრანსფორმაციული ლიდერობის კონცეფციები).

ლიდერობის შესახებ ტრადიციული შეხედულებები ემყარება ლიდერების პიროვნული თვისებების ანალიზს. მკვლევარები ლიდერთა გამოსავლენად ცდილობდნენ კრიტერიუ-

მებისა და მაჩვენებლების შემუშავებას. ამის შედეგად ჩამოყალიბდა ლიდერების შერჩევის მრავალი მეთოდი და მახასიათებლების საკმაოდ გრძელი სია. რაღვ სტოგმლი და რიჩარდ მანი XX საუკუნის 50-იან წლებში ერთ-ერთი პირველები შეეცადნენ მოეხდინათ ამ ნიშნების კლასიფიკაცია. რ. სტოგმლის მიხედვით ლიდერისთვის დამახასიათებელია: სიტუაციისადმი ადაპტაციის უნარი, ამბიციურობა, მიზანსწრაფულობა, შეუპოვრობა, ენერგიულობა, თავდაჯერებულობა და სხვა პირადი თვისება. ამასთან, იგი უნდა ფლობდეს ისეთ უნარ-ჩვევებს, როგორცაა ინტელექტი, გამომგონებლობა, დიპლომატიურობა, დამაჯერებლობა, ორგანიზებულობა და ა.შ. მათგან ყველაზე მნიშვნელოვნად იგი მიიჩნევდა ხუთ მახასიათებელს: ჭკუა-გონებას (ინტელექტუალური შესაძლებლობები), სხვებზე გავლენის მოპოვების უნარს, თავდაჯერებულობას, აქტიურობასა და ენერგიულობას, საქმის ცოდნას. რ. მანი („პიროვნული ფაქტორის გავლენა მცირე ჯგუფების შრომისნაყოფიერებაზე“, 1959 წ.) განასხვავებდა ლიდერთა თვისებების შვიდ ჯგუფს და პირველ ადგილზე აყენებდა ინტელექტუალურ შესაძლებლობებს. მენეჯერულმა პრაქტიკამ არ დააღსტურა ამ მოსაზრებათა საყოველთაობა. მიუხედავად ამისა, ლიდერთა პირადი თვისებების შესწავლას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭებოდა 80-იან წლებამდე. განსაკუთრებით აღსანიშნავია ამერიკელი მკვლევარის შორენ ბენისის წვლილი („ლიდერობის ოთხი კომპეტენცია“, 1984 წ.), რომელმაც 90 ყველაზე წარმატებულ ლიდერზე დაკვირვებით გამოყო ლიდერობის 4 ნიშანი: ყურადღების მართვა (მიმდევრათვის ნებისმიერი საქმიანობისა და შედეგების მიმზიდველი ფორმით წარმოდგენა); მნიშვნელობის მართვა (მიმდევრებისთვის მისაღები და გასაგები სახით იღებებისა და თვალსაზრისით ჩამოყალიბება); ნდობის მართვა (თანმიმდევრული და გაწონასწორებული მოღვაწეობით მიმდევართა ნდობის მოპოვება), თვითმართვა (საკუთარი სუსტი და ძლიერი მხარეების თვითშემეცნება). შემდგომში ლიდერთა პირადი თვისებების ეს მახასიათებლები დაზუსტდა (იხ. ცხრილი 2.7) და დაჯგუფდა ასეთი სახით: ფიზიოლოგიური

(აღამიანის სიმაღლე, წონა, აღნაგობა, იერსახე, ჯანმრთელობის მდგომარეობა და სხვ.), ფსიქოლოგიურ-ემოციური (მელანქოლია ადამიანის ხასიათში), გონებრივ-ინტელექტუალური და პირადულ-საქმიანი უნარ-ჩვევები.

ცხრილი 2.7. წარმატებული ლიდერებისთვის დამახასიათებელი თვისებები

| ინტელექტუალური შესაძლებლობები | პირადული (ხასიათის) ნიშნები | შეყენდი უნარ-ჩვევები |
|--|---|--|
| <p>ინჟინერება ჭკუა-გონება ლოგიკური აზროვნება წინდახედულობა შორსსიჭერეულობა ორიგინალურობა განათლებულობა საქმის ცოდნა მეტყულების კულტურა ინტუიციური შეგრძნებები ცნობისმოყვარეობა</p> | <p>ინციპიციანობა მოქნილობა, ენერჯილობა ყურადღებიაობა შემოქმედებითობა პატიოსნება სთიამზე და სიმახაცე თავდაჯერებულობა მტკიცე ნებისყოფა გაწონასწორებულობა დამოუკიდებლობა ძალაუფლების მოყვარეობა ამბიციურობა, აგრესიულობა წარმატებაზე მოთხოვნულება სიბეჯითე და შეუპოვრობა პასუხისმგებლობის გრძნობა თანამონაწილეობა</p> | <p>ადამიანის გარეყვის უნარი ხუმრობისა და იუმორის უნარი თვითშემეცნებისა და თვითგანითარების უნარი ორგანიზაციული ჩვევები შთაგონების უნარი რისკიანობა ტაქტიანობა და დიპლომატიურობა პოპულარობისა და პრესტიჟის მოპოვების უნარი თანამშრომლობის უნარი</p> |

დ. მაკბრემლინი ლიდერთა ჩამოთვლილ თვისებებს განიხილავდა თავისი თეორიების („X“ და „Y“) ჭრილში. თეორია „X“-ის მიხედვით მართვა და კონტროლი ხორციელდება ლიდერთა ავტორიტეტის გავლენით. თეორია „Y“ კი ემყარება ორგანიზაციული ინტეგრაციის პრინციპს, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციული ამოცანების გადაწყვეტით მომუშავეთა მიზნების რეალიზაციას. მენეჯერები ხელს უნდა უწყობდნენ ორგანიზაციისა და თანამშრომელთა მიზნების შეთანაწყობას და საერთო კეთილდღეობისაკენ წარმართავდნენ მათ მოღვაწეობას. მისი აზრით, მნიშვნელოვანია რამდენად ენდობიან და მიჰყვებიან ლიდერს. დ. მაკბრემლინი გავლენის გავრცელების პროცესს ადარებს წინასწარმეტყველებისა და მათი მიმდევრების ურთიერთობებს და მიიჩნევს, რომ ლიდერებისათვის არსებითია თითოეულ მიმდევარზე ზემოქმედება. როცა ლიდერი მიიჩნევს, რომ მისი მიმდევრები ზარმაცები და უპასუხისმგებლობები არიან („X“ თეორიის მიხედვით),

მაშინ ზემოქმედებას იძულების ხასიათი ეძლევა და წახალისება ემყარება მკაცრად განსაზღვრულ შეფასებებს. ამით მომუშავეები ეჩვენებიან მომთხოვნელობის რეჟიმს და ანგარიშს უწევენ ქცევის ახლად დამკვიდრებულ ნორმებს. საპირისპირო შემთხვევაში (თეორია „Y“) ლიდერი დარწმუნებულია თანამშრომელთა მაღალგანვითარებულობასა და დასახული მიზნების სერიოზულობაში, ამიტომაც ყოველმხრივ ხელს უწყობს მათ შემოქმედებით საქმიანობას. ხელმძღვანელთა ამგვარი პოზიცია განაპირობებს უფლებამოსილებათა დელეგირებას, სამუშაოთა შინაარსის გამრავალფეროვნებას, ურთიერთობათა გაუმჯობესებას, პრობლემების პარტისიპაციულ გადაწყვეტას და ეფუძნება ადამიანთა მოტივაციისადმი ფსიქოტექნიკურ მიდგომას.

დ. მაკგრეგორის თეორიას ბევრი კრიტიკოსი ჰყავს, რადგან იგი უპირატესად ეყრდნობა არა ფაქტებს, არამედ მენეჯერთა მოსაზრებებსა და ვარაუდებს თანამშრომელთა შესახებ. მსგავსი შენიშვნები არსებობს ლიდერების თვისებათა თეორიის სხვა წარმომადგენლების მიმართაც. ამასთან, ძალიან მრავალფეროვანია ლიდერთა თვისებებისა და ლიდერთა მიღწევებს შორის ურთიერთმიმართების ზუსტად განსაზღვრა. ასევე, ნაკლებარგუმენტირებულია ლიდერთა გამოვლენა და მათი შეფასება. ყოველივე ამან განაპირობა მკვლევართა გაზრდილი ინტერესი ლიდერთა ქცევის მიმართ. მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ 60-იან წლებამდე შემუშავებული იქნა არაერთი კონცეფცია ლიდერთა ქცევაზე. მათი ავტორები შესაძლებლად მიიჩნეოდნენ ლიდერების მომზადებას სპეციალურად შედგენილი პროგრამების მიხედვით. ამ გამოკვლევებში კითხვიდან – ვინ ითვლება ლიდერად?, აქცენტი გადატანილი იქნა საკითხზე – რას და როგორ აკეთებენ ლიდერები.

მეორე მსოფლიო ომამდე აშშ-ისა და გერმანიის პოლიტიკური მართვის სისტემების განსხვავებამ განაპირობა ცნობილი მეცნიერ-ბიჰევიორისტის კურტ ლევეინისა და მის თანამოაზრეთა მიერ ლიდერობის პრობლემათა კვლევისადმი ინტერესი („ავრესიული ქმედებების მაგალითები ექსპერიმენ-

ტულად შექმნილ გარემოში“, 1939 წ.). კ. ლევინი გერმანიიდან აშშ-ში უშუალოდ ომის დაწყების წინ გადავიდა საცხოვრებლად. მას მიაჩნდა, რომ გერმანიის ავტორიტარულ რეჟიმთან შედარებით ამერიკის დემოკრატიული საზოგადოებისთვის დამახასიათებელი იყო უფრო მაღალი ეფექტიანობა. ლაბორატორიულ პირობებში ჩატარებულმა ექსპერიმენტებმა აჩვენა, რომ მართალია დემოკრატიულ ლიდერთან თანამშრომლობა ყველასათვის მიმზიდველი იყო, მაგრამ პროდუქტიულობით უფრო გამოირჩეოდა ავტორიტარული მმართველობის პირობებში მომუშავე სტრუქტურა. ლიდერობის განსხვავებული საში სტილის (ავტორიტარული, დემოკრატიული და პასიური) ეფექტიანობის შედარებათა განზოგადებით აღწერილი იქნა მათი შინაარსი (იხ. ცხრილი 2.8).

ცხრილი 2.8. ხელმძღვანელობის საში სტილის მახასიათებლები

| | ავტორიტარული სტილი | დემოკრატიული სტილი | პასიური სტილი |
|--------------------|--|---|---|
| სტილის დახასიათება | ლიდერის ხელში მთელი ძალაუფლებისა და პასუხისმგებლობის იკავებოდა | უფლებამოსილებათა დელეგირება ლიდერის ხელში უნდა შეხდებოდა პროცესის შენარჩუნებით | ლიდერის მიერ უფლებამოსილებებზე უარის თქმა და მათი განაღდება გადაცემა (ანარქიული ლიდერობა) |
| | ლიდერთა პროვოცირება მიზნების დასახებასა და მათი განხორციელების საშუალებების დადგენაზე | გადაწყვეტილებათა მიღების დანაწილება ღირებულების მიხედვით და მათ შემუშავებაში თანამონაწილეობის პრინციპის დაცვა | ჯგუფისთვის მიხედვით ყოველთა თვითშარტიკულობის განსარქველების შესაძლებლობა |
| | კომუნიკაციური ნაკლები უპირატესად ზემოაღქმით | კომუნიკაციების ორმხრივი ხასიათი | პრობორტალური ხასიათის კომუნიკაციები |
| ძლიერი მხარეები | შედეგის წინასწარმეტყველების საშუალება, მეზობლისა წესრიგისთვისა და თანამორღვეულობაზე ერთგულების გამახვილება | მართვაში მონაწილეობის გზით სამუშაოს შესრულებაზე პირადი ვალდებულებების გაძლიერება | ლიდერის ჩაურევად სამუშაოს განხორციელების შესაძლებლობა და დამოუკიდებლობა |
| სუსტი მხარეები | ინფორმაციური ინოვაციების შეზღუდვის ტენდენცია | მართვის პროცესის განხორციელების ხარვეზების (დროითი დანახარების) სრულად | ჯგუფის წევრების მონაწილეობის დაქვეითება და ჯგუფის განულოდებლობის შედეგების შესაძლებლობა |

თითქმის ერთსა და იმავე პერიოდში ლიდერთა ქცევის მოდელები წარმოადგინეს მინიგანის უნივერსიტეტისა და ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტის მეკლევარებმა. მათ ამოცანას წარმოადგენდა ლიდერობის ორფაქტორიანი თეორიის შექმნა. ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტის გამოკვლევები მიმართუ-

ლი იყო ურთიერთობათა სტრუქტურის შესწავლასა და ამ სტრუქტურის ფარგლებში ადამიანურ ურთიერთობათა კვლევაზე (მ. ფლემინგნი, ე. ჰარისი, ჰ. ბიშოპი „ლიდერობა და ხელმძღვანელობა მრეწველობაში“, 1955 წ.; რ. სტ(ო)ბლილი, ა. კუნსი „ლიდერების ქცევა“, 1957 წ. და სხვ.). მიჩიგანის გამოკვლევების უშუალო მიზანს კი წარმოადგენდა ეფექტური და არაეფექტური ლიდერების ქცევებში განსხვავებათა დადგენა, რისთვისაც გამოყოფდნენ ლიდერების ქცევის ორ პარამეტრს: სამუშაოზე ყურადღების კონცენტრაციასა და მუშაკებზე ორიენტაციას (რ. ლაიპერტი „მენეჯმენტის ახალი ეტაპი“, 1961 წ.; „ადამიანური ორგანიზაციები“, 1967 წ.).

მეცნიერთა ჯგუფი ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტის ბიზნესის სფეროში გამოკვლევათა ბიუროს ეგიდით, ლიდერობის კომპლექსურ შესწავლას შეუდგა 1945 წელს. თუმცა ამ ტიპის გამოკვლევები სათავეს იღებს უფრო ადრეულ პერიოდში – 30-იან წლებში. აშშ-ის შრომის სამინისტროსა და შრომითი მოწყობის კომისიის მიერ დაფინანსდა პროფესიათა გამოკვლევის პროგრამა, რომელიც განხორციელდა 1934 წელს. პირველ მკვლევართა შორის გამორჩეულია რალფ სტოგდილი, რომელიც ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტში მართვის მეცნიერებისა და ფსიქოლოგიის აღიარებულ სპეციალისტად ითვლებოდა. ლიდერობის სფეროში კვლევების შედეგების განზოგადოებით, რ. სტოგდილმა წამოაყენა მოსაზრება ლიდერთა ქცევის შესწავლის პრიორიტეტულ მნიშვნელობაზე და ამით დაუპირისპირდა გაბატონებულ ტრადიციულ შეხედულებას ლიდერების პირადი თვისებების შესახებ. მკვლევართა ამ ჯგუფს მიაჩნდა, რომ ხელმძღვანელთა დაყოფა სამუშაოზე ორიენტირებულებად (თეორია „X“) და ადამიანზე ორიენტირებულად (თეორია „Y“) საჭიროებდა დაზუსტებას. ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტის გამოკვლევების ყველაზე აღიარებულ შედეგებად ითვლება ხელმძღვანელების ორი განზომილების (თანამშრომლების მიმართ ყურადღება და სტრუქტურის ინიცირება) იდენტიფიკაცია. ხელმძღვანელების ყურადღებიანი სტილი ემყარება თანამშრომელთა სტატუსსა და მათ კეთილდღეობაზე ზრუნვას, მათთვის მუშაობის კომფორ-

ტული პირობების შექმნასა და მოღვაწეობის კეთილგანწყობილი ატმოსფეროს დამკვიდრებას. იგი მუდამდება მენეჯერთა ისეთ ქცევაში, როგორცაა მუშაკების საწარმოო და პირადი პრობლემების გადაჭრაში დახმარებაზე მზადყოფნა, კარგად შესრულებული საქმისათვის მადლობის გამოხატვა და დაჯილდოება და ა.შ. სტრუქტურის ინიცირების სტილი ვლინდება ხელმძღვანელის მიერ მიზნის დასახვის უნარში და მის მისაღწევად ეფექტური გეგმის დამუშავებაში. ამ სტილის მიმდევარი ხელმძღვანელები, უპირატესად დაკავებული არიან ხელკეითების დაეალებათა შემუშავებით, მუშაობის სტანდარტების დადგენით, სამუშაოსადმი მოთხოვნის შესახებ თანამშრომელთა ინფორმირებით, დაეალებათა შესრულების გრძობის შედგენით, უნიფიცირებული პროცედურების შემუშავებით და მათი შესრულების კონტროლით. მიუხედავად იმისა, რომ ამ გამოკვლევების შედეგად ვერ მოხერხდა ეფექტური ხელმძღვანელობის უნივერსალური სტილის დადგენა, მისგან გამომდინარე დასკვნები მეტად მნიშვნელოვანია სამმართველო თეორიისა და პრაქტიკისათვის. განისაზღვრა, რომ ურთიერთობათა სტრუქტურისადმი ყურადღების გამახვილება ხელმძღვანელისთვის ეფექტურია, როცა: მიცემული დაეალებები აკმაყოფილებს მუშაკებს; დაცულია მართვალობის ეფექტური მასშტაბი; მუშაკები ფსიქოლოგიურად მზად არიან ლიდერის ინსტრუქციების მისაღებად; ისინი სამუშაოს თაობაზე ყოველგვარ ინფორმაციას იღებენ ხელმძღვანელისგან; ორგანიზაციული ამოცანების განსახორციელებლად, გარდა ლიდერისა, სხვების ძლიერი ზეგავლენაც შეიმჩნევა. სტრუქტურაში ადამიანთა ურთიერთობაზე აქცენტირება კი ხელმძღვანელისთვის ეფექტურია შემდეგ პირობებში: რუტინული ხასიათის დაეალებები შემსრულებლისთვის მიმზიდველობას მოკლებულია; შეინიშნება მართვაში მუშაკთა მონაწილეობითა და თანამონაწილეობით მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულებისთვის მზადყოფნა; მუშაკები ეწევიან თვითგანვითარებას; არ აღინიშნება მკვეთრი განსხვავება ხელმძღვანელისა და თანამშრომლების სტატუსს შორის. გარდა აღნიშნულისა, გამოკვლევებმა გამოავლინა ლიდერობის ეფექტიანობაზე ისე-

თი ფაქტორების გაელენა, როგორცაა ორგანიზაციული კულტურა, გამოყენებული ტექნოლოგია, ხელმძღვანელობის განსაზღვრული სტილის გამოყენების შედეგების მოლოდინი, მოცემული სტილის ხელმძღვანელთან მუშაობით თანამშრომელთა მორალური კმაყოფილების დონე და სხვ.

მიჩიგანის უნივერსიტეტში ჩატარებული გამოკვლევები წარმოადგენდა დ. მაკგრეგორის „X“ და „Y“ თეორიების შესაბამისი კონტინუუმის ანალოგიას. რენსის ლაიკერტი და მისი მეგობრები მიჩიგანის უნივერსიტეტიდან ლიდერობის სტილის შეფასებას ახდენდნენ სხვადასხვა ორგანიზაციაში დაბალი და მაღალი შრომის ნაყოფიერების მქონე ჯგუფების მართვის სისტემათა გამოკვლევით. ამ ჯგუფების ხელმძღვანელთა კლასიფიკაცია ხდებოდა ორი უკიდურესობის – დავალეებზე (სამუშაოზე) ყურადღების კონცენტრაციისა და ურთიერთობაზე (ადამიანზე) ორიენტაციას შორის კონტინუუმის მიხედვით. დავალეებთა შესრულებაზე ორიენტირებული ლიდერები თანამშრომლობენ ხელქვეითებთან ამ ამოცანათა გადასაწყვეტად და ახდენენ ჯგუფების საქმიანობის დაგეგმვასა და კოორდინაციას. ხელმძღვანელობის ეს სტილი შეესაბამება სტრუქტურის ინიცირებას ოპიოს შტატის უნივერსიტეტის გამოკვლევებში. ურთიერთობებზე ორიენტირებული მენეჯერები მუშაობის პროცესში არ იფიწყებენ თანამშრომლებთან ადამიანური ურთიერთობების განვითარების აუცილებლობას და გამოირჩევიან ყურადღებიანობით, კეთილგანწყობილი და მეგობრული დამოკიდებულებებით. ეს სტილი შეესაბამება ოპიოს გამოკვლევათა ყურადღებიანი ხელმძღვანელის სახეს. მიჩიგანის უნივერსიტეტის გამოკვლევების შედეგად გამოვლენილ იქნა ეფექტური ლიდერის ქცევის შემდეგი მახასიათებლები: პერსონალის მართვაში ეყრდნობა ჯგუფურ მიდგომებს და არ იყენებს ინდივიდუალურ მიმართებებს; გამოირჩევა დაძაბული ამოცანების დასახებით და სამუშაოს შესრულების მაღალი სტანდარტების დაწესებით; ხასიათდება დასახული მიზნების განხორციელებისას შემსრულებლების ყოველმხრივი მხარდაჭერით და მათთან მეგობრული ურთიერთობის განვითარებით. ამ იდეების შემდგომი განვითარებით რენსის ლაიკერტიმ შეიმუშავა ლი-

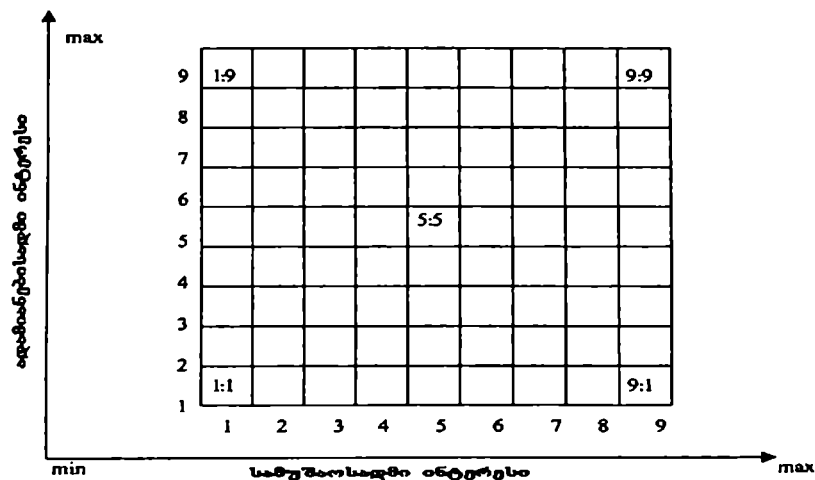
დერობის სტილის ოთხი ბაზისური სისტემა, რომელსაც შემდგომში უწოდეს „ხელმძღვანელობის 1, 2, 3 და 4 სისტემები“ (System (one-two-three-four) Organizations).

ორგანიზაციული სისტემების კლასიფიკაციისას რ. ლაიკერტი იყენებდა შემდეგ მახასიათებლებს: მართვის მოტივაციური მექანიზმი, კომუნიკაციური პროცესების ხასიათი, გადაწყვეტილებათა მიღების მეთოდები, მიზნების დასახვისა და პრიორიტეტების დადგენის წესები, კონტროლის განხორციელების მეთოდი. პირველი ტიპის ორბანიზაციებს რ. ლაიკერტი განსაზღვრავდა, როგორც ექსპლუატატორულსა და ავტორიტარულს. ამ სისტემისთვის დამახასიათებელია შემდეგი: მენეჯერები არ ენდობიან ხელქვეითებს, მოტივაცია ეფუძნება იძულებას, მუქარას, შიშსა და შემთხვევით წახალისებას; ინფორმაციული ნაკადი მიმართულია ზემოდან ქვემოთ, ხოლო ქვემოდან მიღებული ინფორმაცია, როგორც წესი, დამახინჯებული და მწირია; მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღება ხორციელდება ზედა ეშელონებში და ხდება ხელქვეითებზე თავს მოხევა. მეორე ტიპის ორბანიზაციებს რ. ლაიკერტი მიაკუთვნებდა კეთილსასურველ და ავტორიტარულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს, სადაც ხელმძღვანელები და ხელქვეითები ურთიერთობას აგებენ პრინციპით „ოსტატი-შემსრულებელი“. ამ სისტემაში 1 ტიპის ორგანიზაციებთან შედარებით ხელქვეითები სარგებლობენ მეტი უფლებებით, ინფორმაციის მოძრაობა ხდება ორმხრივად და უკეთესადაა ორგანიზებული კომუნიკაციური სისტემა. ხელმძღვანელებისა და ხელქვეითების ურთიერთობას აქვს პატერნალისტური ხასიათი. მესამე ტიპის ორბანიზაციებს რ. ლაიკერი უწოდებს კონსულტაციურს. ამ ფორმის ორგანიზაციებში ხელმძღვანელები ახორციელებენ სრულ კონტროლს, თუმცა გადაწყვეტილების მიღებამდე კონსულტაციისთვის მიმართავენ თანამშრომლებს. ინფორმაციის გადაცემა სისტემის დონეებს შორის ხასიათდება თავისუფლების შეზღუდვითა და რეალობის შეგნებული შელამაზებით. მე-4 ტიპის ორბანიზაციებში, რ. ლაიკერტის მიხედვით, ეფუძნება თანამონაწილეობის სისტემას, სადაც უშუალო შემსრულებლები აქტიურად მონაწილეობენ როგორც მიზნების დასახვის, ასევე

მათი განხორციელების პროცესში. ამ ორგანიზაციის ლიდერები დარწმუნებული არიან თანამშრომელთა კეთილსინდისიერებაში და ენდობიან მათ. განვითარებული ჰორიზონტალური და ვერტიკალური ინფორმაციული კავშირები, ხელს უწყობს კომუნიკაციების მწყობრი სისტემის მოქმედებას და განაპირობებს ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებაში პერსონალის აქტიურ თანამშრომლობას.

ამრიგად, „სისტემა 1“ შეესაბამება დავალებათა შესრულებაზე ორიენტირებულ მკაცრად სტრუქტურირებული ავტორიტარული ლიდერობის სტილს. მის საპირისპიროდ, „სისტემა 4“ – ესაა მუშაკებთან ურთიერთობის განვითარებასა და თანამშრომლობაზე ორიენტირებული სტილი. სისტემები „2“ და „3“ ამ ორი უკიდურესობის შუალედური სტადიებია და მათი მახასიათებლები შეესაბამება დ. მაკრეგორის თეორია „X“-ისა და თეორია „Y“-ის დებულებებს.

ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტის გამოკვლევათა მოდიფიკაციით რ. ბლემიკმა და ჯ. მოუტონმა შეიმუშავეს მოდელი („სამმართველო ბადე“, 1964 წ.), რომელშიაც თვალსაჩინოაა წარმოდგენილი ლიდერთა ქცევისა და მმართველობითი სტილის ვარიანტები (იხ. ნახ. 2.9).



ნახ. 2.9. რ. ბლემიკისა და ჯ. მოუტონის ხელმძღვანელობის ბადე

მდებარეობა (1:1) შეესაბამება „უბადრუკ მენეჯმენტს“, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ორგანიზაციაში ადგილის (პოზიციის) შენარჩუნებისთვის აუცილებელი შედეგების მისაღებად მინიმალური ძალისხმევის გაწევა. მდგომარეობა (1:9) ეფუძნება ადამიანურ ურთიერთობათა მართვას და შეესაბამება „სოფლის კლუბის“ სტილს. ადამიანთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისადმი სკურპულოზური ყურადღება იწვევს ორგანიზაციაში კეთილმოწყობილი გარემოს შექმნას და კეთილგანწყობილების ატმოსფეროს დამკვიდრებას. მდგომარეობა (9:9) ეყრდნობა თანამონაწილეობის სისტემას და შეესაბამება „გუნდური მართვის“ სტილს. მუშაობის ეფექტიანობა დამოკიდებულია ადამიანთა უფლება-მოვალეობებსა და ურთიერთდამოკიდებულებებზე, კეთილსინდისიერებასა და ერთგულებაზე. ურთიერთმიმართებები ემყარება საერთო ორგანიზაციული მიზნის განხორციელებაში თითოეულის დაინტერესებას, რასაც თან ერთვის ნდობა და ურთიერთპატივისცემა. მდგომარეობა (9:1) შეესაბამება სამუშაოს მართვის სისტემას და „ამოცანათა მენეჯმენტის“ იდენტურია. იგი დამყარებულია ძალაუფლებისა და დამორჩილების ურთიერთმიმართებაზე. ორგანიზაციის ეფექტური ფუნქციონირება განპირობებულია მუშაობის ისეთი პირობების შექმნით, რომელშიც ადამიანური ფაქტორს მინიმალური ყურადღება ექცევა. მდგომარეობა (5:5) ესადაგება ორგანიზაციული მართვის შუალედურ მდგომარეობას და მას „შუა გზის“ სტილს უწოდებენ. იგი ხელმძღვანელობის ყველაზე დაბალანსებული სტილია, რადგან თანაბრად ითვალისწინებს სამუშაოს შესრულებისა და ორგანიზაციაში ჯანსაღი მორალური კლიმატის შენარჩუნების აუცილებლობას.

მენეჯერთა მნიშვნელოვანი რაოდენობის გამოკითხვამ აჩვენა, რომ (9:9) სტილი ყოველგვარ სიტუაციაში სხვაზე ეფექტურია. (9:1) სტილის სიჭარბის შემთხვევაში, მენეჯერებმა მეტი ყურადღება უნდა დაუთმონ პერსონალის მართვას, მოტივაციას, კომუნიკაციასა და სხვ. (1:9) სტილის სიჭარბისას საჭიროა მენეჯერთა მომზადების დონის ამაღლება ისეთ სფეროებში, როგორცაა გადაწყვეტილებათა მიღება, დაგეგმ-

ვა, ორგანიზაცია, კონტროლი, საწარმოო ოპერაციები და სხვ. (5:5) სტილის პირობებში საჭიროა თითქმის ყველა ზემოთ ნამოთვლილი ღონისძიების გატარება; თუ დამკვიდრებულია (1:1) სტილი, მაშინ ნაკლებ საფარაუდოა მენეჯერთა ქცევის ცვლილება, თუნდაც მათი გადამზადების გზით.

ლიდერთა ქცევის ყველა ზემოთ განხილული კონცეფცია ამა თუ იმ ზომით ეფუძნება ფორმალურ ლიდერობას. ამის გამო ლიდერობის მრავალი მკვლევარი სვამს საკითხს – რამდენად შესაძლებელია ისეთი სიტუაციების არსებობა, სადაც ხელმძღვანელობა განხორციელებს ლიდერული ქცევის გარეშე. ამ მიმართებით ს. კარმა და ჯ. ჯარმა(ი)რმა წარმოადგინეს თვალსაზრისი ლიდერობის შემცვლელების თაობაზე („ლიდერობის შემცვლელები“, 1978 წ.). მათი აზრით, განსაზღვრულ პირობებში ქრება ლიდერთა გავლენის აუცილებლობა. იგი შეიძლება განპირობებული იყოს ხელქვეითთა თვისებრივი მახასიათებლების (უნარ-ჩვევები, ცოდნა, განათლება, მომზადების დონე, პროფესიონალიზმი, დამოუკიდებლობა, სტიმულებზე რეაქციის უქონლობა), სამუშაოთა შინაარსისა (შესრულების ალტერნატიული მეთოდის არ არსებობა, განხორციელების სიცხადისა და განსაზღვრულობის დონის ამაღლება და სხვ.) და ორგანიზაციული გარემოცვის (პროცესებისა და პროცედურების ფორმალიზაცია, ურთიერთდამოკიდებულებათა სიხისტე, ვიწრო სპეციალიზაციის მაღალი დონე, ლიდერობისათვის აუცილებელი უშაულო კონტაქტების არ არსებობა და სხვ.) ცვლილებებით.

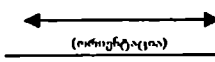
ლიდერობის შესახებ ადრეულმა კონცეფციებმა ვერ უზრუნველყვეს ხელმძღვანელობის სტილს, მომუშავეთა მოთხოვნილებებსა და ორგანიზაციის ეფექტიანობას შორის მყარი ურთიერთდამოკიდებულებების განსაზღვრა. კვლევისას ყოველთვის ვლინდებოდა ერთი ან რამდენიმე დამატებითი ფაქტორი, რომელთა ზემოქმედებაც ცვლიდა განვითარების ტენდენციებს. ამის მიზეზად მენეჯმენტის მკვლევარები ასახელებდნენ სიტუაციის გავლენას. ლიდერობის შესწავლისადმი სიტუაციური მიდგომა ემყარება ხელმძღვანელობის სტილზე სიტუაციური ფაქტორების ზემოქმედების ანალიზს. მისი მი-

ზანია გამრავლინოს ლიდერობის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი განსხვავებული სიტუაციებისთვის, რათა განისაზღვროს ლიდერთა შესაძლო ქცევა და შეფასდეს მისი შედეგები.

რ. პაშისა და ტ. მიტჩენის „გზა-მიზნის“ სიტუაციური მოდელი („გზა-მიზნის“ თეორია ლიდერობის შესახებ, 1974 წ.) ეფუძნება მოლოდინის მოტივაციურ თეორიას. მოდელის ავტორები იკვლევდნენ ხელმძღვანელობის სტილსა და დაქვემდებარებულთა დაკმაყოფილების შესაბამისობას. მათი დასკვნით, მუშაკები ხასიათდებიან მაღალმწარმოებლურობით, როცა მაღალია ყველა დონის მოლოდინის ხდომილება. ამიტომაც, თითოეული განვლილი გზა მორიგი მიზნის განხორციელებაა და ამ მოდელის სახელიც აქედან წარმოდგება. მოდელში ეფექტურ ლიდერად აღიარებულია ხელქვეითების მხარდამჭერი ხელმძღვანელი, რომელიც ეხმარება მათ სასურველი მიზნის მისაღწევად სწორი გზის არჩევანში. აღნიშნული მკვლევარები ახასიათებენ ლიდერობის 4 სტილს: დირექტიულს, მხარდამჭერს, მიღწევებზე ორიენტირებულსა და თანამონაწილეობაზე დამყარებულს. მათზე მოქმედ სოციალურ ფაქტორებს ისინი ყოფენ მიმდევართა მახასიათებლებად (შედეგის მიღწევის რწმენა, შესაძლებლობები, დამორჩილებისადმი მიდრეკილება) და ორგანიზაციულ ფაქტორებად (სამუშაოს შინაარსი და სტრუქტურა, ჯგუფის კულტურა, ფორმალური ძალაუფლების სისტემა). მიმდევართა ქცევის ანალიზს კი ახდენენ სამუშაოთი მათი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორების მიხედვით.

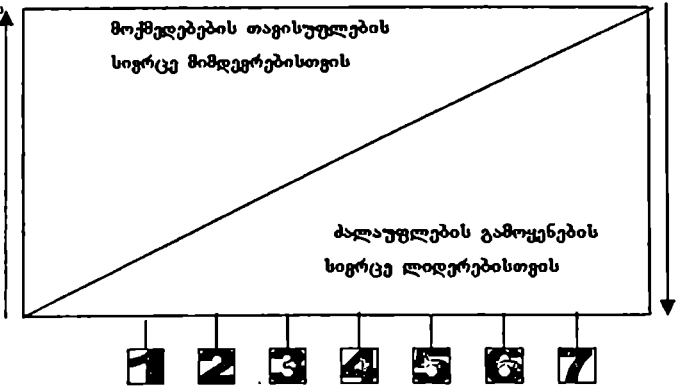
რ. ტანენბაუმის და უ. შმიდტის („ლიდერობის ქცევის არჩევანი“, 1973 წ.) ლიდერების ქცევის კონტინუუმის მიხედვით, ლიდერები, სიტუაციური ფაქტორების ზემოქმედების ძალის მიხედვით, ირჩევენ ქცევის 7 შესაძლებელი ვარიანტიდან ერთ-ერთს. ლიდერობის სტილის შესარჩევად მნიშვნელოვანია ლიდერის, მიმდევრების და შექმნილი სიტუაციის ურთიერთმიმართებათა გათვალისწინება. ავტორთა აზრით, ხელმძღვანელობის ორ უკიდურეს სტილს (დემოკრატიულ და ავტორიტარულ სტილს) შორის მდებარეობს ლიდერობის კიდევ 5 სხვა სტილი. მათ შორის განსხვავებას განაპირობებს ლიდერთა შეხედულება ძალაუფლების წყაროსა და ადამიანის ბუნების შესახებ (იხ. ნახ. 2.10).

დამოკრატული სტილი
ურთიერთობებზე



ავტორიტარული სტილი
სამუშაოზე

ძალაუფლების
წყარო

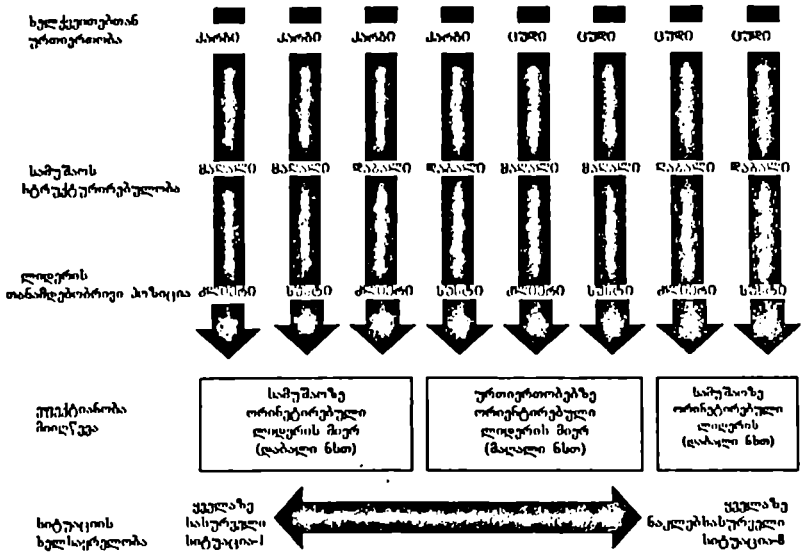


1. ლიდერი საშუალებას აძლევს მიმდევრებს იმოქმედონ „თავისუფალ ზონაში“.
2. ლიდერი განსაზღვრულ საზღვრებში ახდენს ჯგუფებზე გადაწყვეტილებათა დელეგირებას.
3. ლიდერი გამოარჩევს პრობლემებს, სწავლობს რეკომენდაციებს და ღებულობს გადაწყვეტილებას.
4. ლიდერი ღებულობს გადაწყვეტილებას და შესაძლებლად თელის მის კორექტირებას.
5. ლიდერი თავაზობს იდეებს განსახილველად.
6. ლიდერი არწმუნებს მიმდევრებს თავისი გადაწყვეტილებების მართებულობაში.
7. ლიდერი იღებს გადაწყვეტილებებს და დაჰყავს ისინი შემსრულებლებამდე.

ნახ. 2.10. ლიდერის ქცევის კონტინუმი

სიტუაციური ლიდერობის თეორიის ფუძემდებლად მიიჩნევენ შრედ შიფლინს. მისი მოდელი („ლიდერობის თეორია“, 1968 წ.), რომელიც მან XX საუკუნის 60-იან წლებში შექმნა, ლიდერების ხელმძღვანელობით ჯგუფის საქმიანობის ეფექტიანობის განსაზღვრის საშუალებას იძლევა. ფ. ფიდლერის მიხედვით, ლიდერობის სტილი ხასიათდება შედარებითი მდგრადობით და თითქმის არ იცვლება სიტუაციიდან სიტუაციამდე. ეს გამოწვეულია ინდივიდის მოტივა-

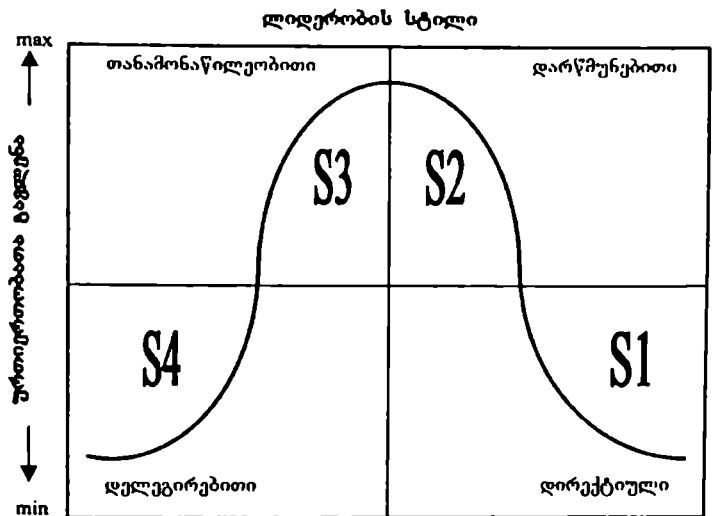
ციის საფუძვლებით – მოტივაცია ურთიერთობებზე და მოტივაცია სამუშაოზე. სიტუაციების დასახასიათებლად იგი იყენებდა სამ კრიტერიუმს: თანამდებობრივი მდგომარეობით განპირობებული ლიდერის ძალაუფლება; დაეალებათა ხასიათი (სტრუქტურირებული და არასტრუქტურირებული), „ლიდერი – ხელქვეითის“ ურთიერთობა. ამ სამი ასპექტიდან გამომდინარე, ფ. ფიდლერი ახდენდა სიტუაციათა კლასიფიკაციას მათი ხელსაყრელობისა და არახელსაყრელობის ნიშნით. ყველა შესაძლო კომბინაციით მან მიიღო 8 დამოუკიდებელი ოქტანტა. 1 ოქტანტა შეესაბამება ლიდერისთვის ყველაზე ხელსაყრელ სიტუაციას, როცა თანამდებობრივი მდგომარეობა განაპირობებს მყარ ძალაუფლებას, ამოცანა კარგად სტრუქტურირებულია და ურთიერთობები „ლიდერი – დაქვემდებარებული“ პოზიტიური ხასიათისაა. მე-8 ოქტანტა ყველაზე არახელსაყრელია ლიდერისთვის – თანამდებობრივი ძალაუფლება სუსტია, ამოცანა არასტრუქტურირებულია და ნეგატიურია „ლიდერი – ხელქვეითის“ ურთიერთმიმართებები. ყველაზე ეფექტური ლიდერობის სტილის გამოსაყვანად ფ. ფიდლერი ჯფუფის ხელმძღვანელების (ლიდერების) კლასიფიკაციას ახდენდა ყველაზე „ნაკლებსასურველი თანამშრომლის“ (ნსთ) მიმართ განხორციელებული ქცევების მიხედვით. ნსთ-ის მაღალი მაჩვენებელი ნიშნავს, რომ ლიდერი ორიენტირებულია ადამიანურ ურთიერთობებზე, ამიტომ ადვილად მიჯნავს ადამიანის პირად თვისებებს მისი სამუშაოსგან და კმაყოფილია პერსონალთან ნირმალური ურთიერთობის შენარჩუნებით. მისი დამოკიდებულებები თანამშრომლებთან ყოველთვის კეთილგანწყობილია. ნსთ-ის დაბალი მაჩვენებელი კი დამახასიათებელია იმ ხელმძღვანელებისათვის, რომლებიც შემსრულებელთა დაბალ მწარმოებლურობას უკავშირებს მათი ხასიათის ნიშნებს და კმაყოფილებას განიცდის მხოლოდ ამოცანათა განხორციელების შემთხვევაში. ე.ი. ისინი სამუშაო დაეალებებზე ორიენტირებულ ლიდერებს მიეკუთვნებიან (იხ. ნახ. 2.11).



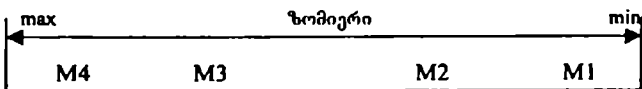
ნახ. 2.11. ლიდერობის სიტუაციური მოდელის კონტინუმი

ფ. ფიდლერის აზრით, ყველაზე სასურველ მდგომარეობაში შესაძლებელია სწავლებისა და გაწროვნის გზით ლიდერთა უნარისა და ხელმძღვანელობის პროგრესული სტილის განვითარება.

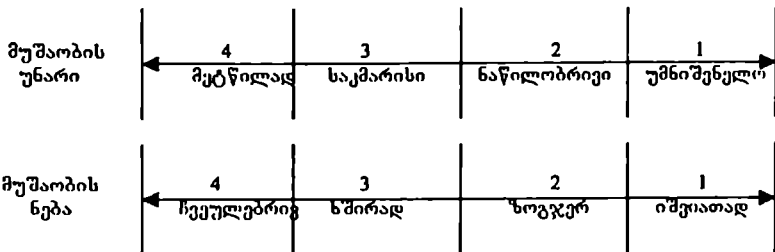
სიტუაციური ლიდერობის პ. პერსეისა და კ. ბლანშარდის მოდელი („ორგანიზაციული ქცევის მართვა“, 1993 წ.) აქცენტს აკეთებს ეფექტური ლიდერობის სიტუაციურობაზე. სიტუაციურობის უმთავრეს ფაქტორად კი მიჩნეულია მიმდევრობის მზაობა ანუ რამდენად გააჩნიათ მათ სურვილი და შესაძლებლობები შეასრულონ ლიდერების მიერ დასახული ამოცანა. იგი განისაზღვრება, როგორც პროფესიული (ცოდნა, უნარ-ჩვევები, გამოცდილება და სხვ.), ასევე ფსიქოლოგიური (შემსრულებლის მოტივაცია) მზადყოფნით. მოდელის კომპონენტები ქმნიან პ. პერსეისა და კ. ბლანშარდის მოდელს (იხ. ნახ. 2.12).



min ← ————— სამუშაოს გავლენა ————— → max



მიმდევრთა მზაობა



ნახ. 2.12. სიტუაციური ლიდერობის მოდელი

მოდელის ავტორები გამოყოფენ მიმდევართა მზადყოფნის 4 სტადიას: (M1) ადამიანებს არ შეუძლიათ და არ სურთ მუშაობა; (M2) ადამიანებს არ შეუძლიათ, მაგრამ სურთ მუშაობა; (M3) ადამიანებს შეუძლიათ, მაგრამ არ სურთ მუშაობას; (M4) ადამიანებს შეუძლიათ და სურთ შეასრულონ ლიდერების დავალებები. აღნიშნული მახასიათებლების შესაბამისად ლიდერები განსახლვრავენ თავიანთ ქცევას ურთიერთობების სფეროში (მიმდევართა მხარდაჭერა) და სამუშაოსთან დამოკიდებულებაში (ღირექტიულობა). ამის მიხედვით მოდელში გამოყოფენ ლიდერობის ოთხ ძირითად სტილს: (S1) – ღირექტიული სტილი; (S2) – დარწმუნებითი სტილი; (S3) – თანამონაწილეობითი სტილი; (S4) – დელეგირებითი სტილი.

სიტუაციური ლიდერობის ერთ-ერთი ყველაზე თანამედროვე მოდელია ვიქტორ ვრუშის, ფილიპ იეტონისა და არტურ იაგოს მიერ შექმნილი მოდელი. მისი თავდაპირველი ვარიანტი შემუშავებული იყო ვ. ვრუშისა და ფ. იეტონის მიერ („ლიდერობა და გადაწყვეტილების მიღება“, 1973 წ.), ხოლო შემდეგ იგი არსებითად შეივსო ა. იაბონთან ერთად („ახალი შეხედულებები ლიდერობის შესახებ“, 1988 წ.). წინა მოდელეებისაგან განსხვავებით ეს მიდგომა ორიენტირებულია ხელმძღვანელთა ქცევის მხოლოდ ერთ ასპექტზე – გადაწყვეტილებათა მიღებაში ხელქვეითთა ჩაბმაზე, რომლის მიხედვითაც მოდელში გამოყოფილია ლიდერობის 5 სტილი: ავტორიტული (AI), ავტორიტული (AII), კონსულტაციური (CI), კონსულტაციური (CII), ჯგუფური (GII). მოდელის ავტორთა მიერ დასმულ კითხვაზე პასუხის გაცემით ხორციელდება „გადაწყვეტილებათა ხის ტოტებზე“ გადაადგილება და სიტუაციის შესაბამისი ხელმძღვანელობის სტილის მიგნება.

ლიდერობის AI სტილისას – ხელმძღვანელი მის ხელთ არსებული ინფორმაციის საფუძველზე ერთპიროვნულად იღებს გადაწყვეტილებას.

AII – ხელმძღვანელი აუცილებელ ინფორმაციას იღებს ხელქვეითებიდან და შემდეგ იღებს გადაწყვეტილებას.

CI – ხელმძღვანელი ინდივიდუალური წესით განახორციელებს აზრთა ურთიერთგაცვლას კონტაქტში მყოფ თანამშრომლებთან და ახდენს მათი შეხედულებების აკუმულირე-

ბას. შემდეგ იგი იღებს გადაწყვეტილებას, რომელიც შეიძლება შეიცავდეს ამა თუ იმ თანამშრომლის კონკრეტულ მოსაზრებასა და იდეას.

CII – ხელმძღვანელი თანამშრომელთა ჯგუფთან განიხილავს პრობლემაზე საკუთარ შეხედულებებს, მოისმენს მათ მოსაზრებებს და ერთპიროვნულად იღებს გადაწყვეტილებას. CI-ისაგან განსხვავებით ხელმძღვანელის კონსულტაციებს აქვს საჯარო ხასიათი, მაგრამ მისი შედეგები შეიძლება საერთოდ არ აისახოს გადაწყვეტილებაში.

GII (თავდაპირველად მოდელში იყო GI სტილიც, მაგრამ დიდი მსგავსების გამო, დატოვებული იქნა მხოლოდ GII) – ხელმძღვანელი პრობლემას განიხილავს თანამშრომელთა ფართო წრეში. მათთან ერთად ხდება ალტერნატივების შემუშავება და კონსენსუსის საფუძველზე გადაწყვეტილებათა მიღება. ამით ეს სტილი ძალიან ჰგავს საერთო კრებების მიმდინარეობის პროცესს. ხელმძღვანელი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ზეგავლენას არ ახდენს თანამშრომელთა ჯგუფებზე და მზადაა მიიღოს ჯგუფის მიერ მხარდაჭერილი ყველა გადაწყვეტილება.

ლიდერობის სტილის ხუთივე ვარიანტის შინაარსი ხელუხლებლად იქნა გადატანილი ვ. ერუმისა და ა. იაგოს მიერ შემუშავებულ მოდელში (იხ. ნახ. 2.13). ოღონდ მათი „გადაწყვეტილების ხის“ მარცხნიდან მარჯვნივ გადაადგილებისას გეხედება 10 პრობლემური სიტუაცია და პრობლემათა შეფასებაც ხდება 8 ასპექტის მიხედვით:

A – გადაწყვეტილების მიღების მეთოდებისადმი წაყენებული მოთხოვნები;

B – ლიდერის ინფორმირებულობა;

C – პრობლემის სტრუქტურირების დონე;

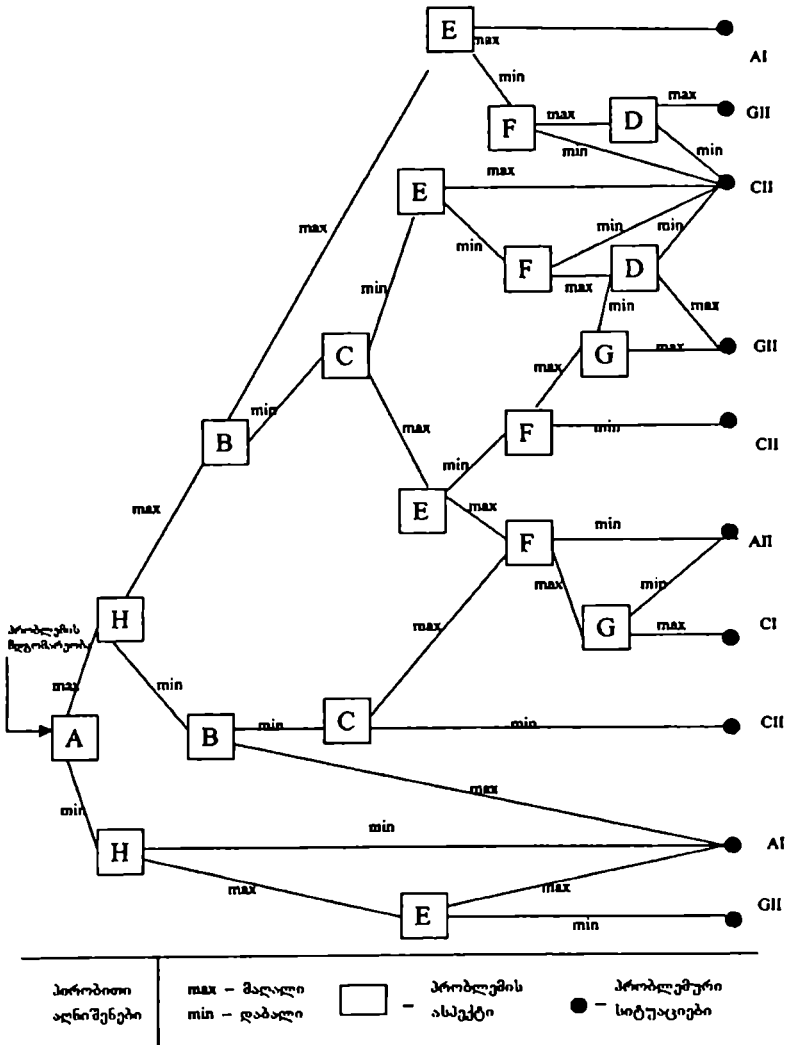
D – ხელქვეითთა ინფორმირებულობა;

E – ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებისადმი დამორჩილების ალბათობა;

F – საერთო მიზნების გაზიარების დონე;

G – კონფლიქტის წარმოშობის დონე;

H – ხელქვეითთა პასუხისმგებლობისადმი მოთხოვნები გადაწყვეტილებაში.



ნახ. 2.13 გრუვისა და ა. იაგოს გადაწყვეტილებათა ხე.

ამრიგად, სიტუაციური ლიდერობის კონცეფციებს შორის შეინიშნება მრავალი განმასხვავებელი ნიშანი (სიტუაციური ფაქტორების ჩამონათვალი, მიმდევრებსზე ლიდერების შეხედულებები, ხელმძღვანელობის სტილი და ა.შ.). ამასთან, ყველა მათგანი იძლევა ზოგად რეკომენდაციებს, რა უნდა აკეთოს ეფექტურმა ლიდერმა, რაც განსაზღვრავს მის მნიშვნელობას.

რეალურ მმართველობით პრაქტიკაში ძნელია თეორიული გათვლების მიხედვით მოქმედება. მიუხედავად ამისა, გარემოს განვითარებისა და ორგანიზაციული ურთიერთობების დინამიკური ხასიათის გამო, განუწყვეტილივ წარმოიქმნება ახალი თეორიული მიდგომები. ასეთებად შეიძლება მივიჩნიოთ ატრიბუტული ლიდერობის, ქარიზმატული ლიდერობისა და ტრანსფორმაციული ლიდერობის კონცეფციები.

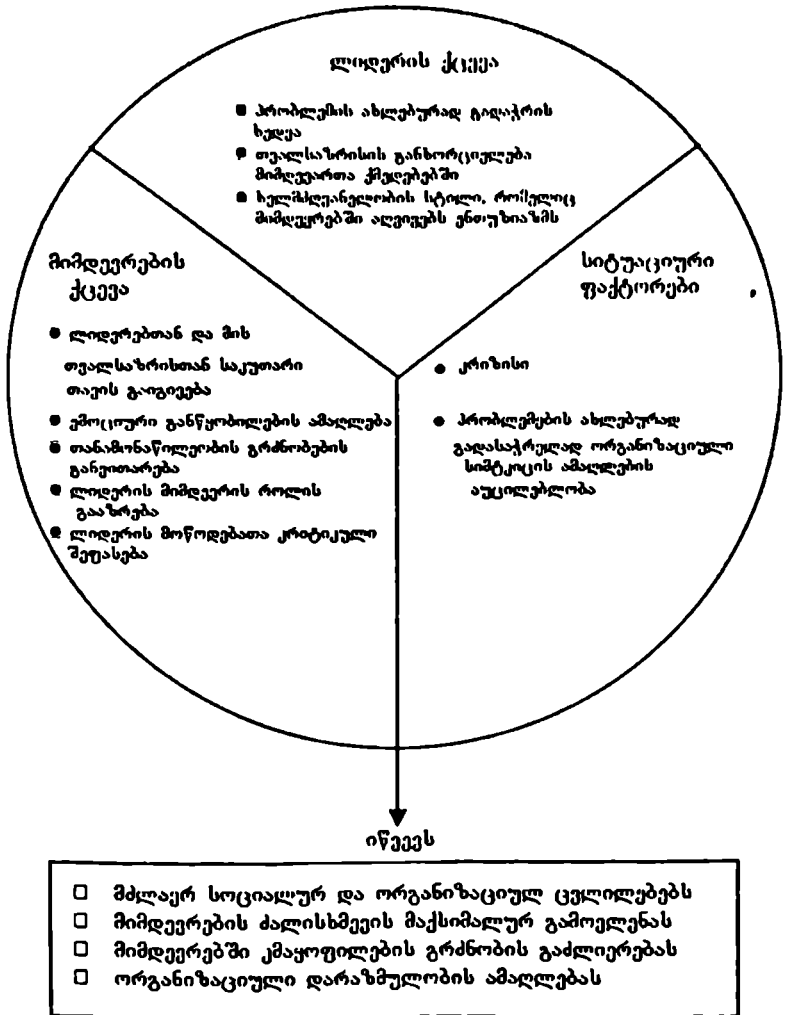
ატრიბუტული ლიდერობის კონცეფცია ეფუძნება ატრიბუციის თეორიას, რომელიც ავლენს ხდომილებასა (რაც მოხდა) და მის გამომწვევ მიზეზებსზე ადამიანთა შეხედულებებს შორის მიზეზ-შედეგობრივ კავშირებს. ლიდერობისადმი ატრიბუტული მიდგომები ემყარება ლიდერის შეხედულებებს მიმდევართა ქმედებებსა და ქცევაზე. ხელქვეითებსზე დაკვირვების შედეგად ლიდერები აყალიბებენ თავიანთ წარმოდგენებს მათ შესახებ და ამის მიხედვით ირჩევენ მათთან ურთიერთობის სტილს. ლიდერობის ატრიბუტული კონცეფციების მთავარი კითხვაა – რატომ იქცევიან ადამიანები ასე და არა სხვაგვარად. ლიდერების როლი ამ შემთხვევაში მომხდარის რეალური მიზეზების გამოკვლევის მიზნით ინფორმაციის მოპოვებითა და ანალიზით შემოიფარგლება. ხელქვეითების (მიმდევრების) ქცევის მიზეზების განსაზღვრისას ლიდერი ახდენს სამი შემადგენლის – პიროვნების, სამუშაოსა და ორგანიზაციული გარემოცვის ანალიზს. მიზეზ-შედეგობრივი ანალიზისთვის ლიდერი ყოველმხრივ ცდილობს მიიღოს ინდივიდის ქცევის შესახებ განსაზღვრული ინფორმაცია – დაეალება თა განსხვავებულობის დონის, შემსრულებელთა თანმიმდევრულობისა და მათი ქცევის უნიკალურობის შესახებ. ამ პროცესზე გავლენას ახდენს ე.წ. ატრიბუტული რეგულატორები, რომლებიც ხშირ შემთხვევაში ამახინჯებენ წარმოდგენებს. ამიტომაც ლიდერები ყოველმხრივ უნდა სწავლობდნენ პრობლემათა წარმოშო-

ბის ნამდვილ მიზეზებს და მათ მხოლოდ ხელქვეითთა პიროვნულ თვისებებსა და ხასიათში არ უნდა ეკებდნენ. განსაზღვრული წარმოდგენები ლიდერთა სტილისა და ქცევის შესახებ დამახასიათებელია ხელქვეითებისთვისაც. ისინი თავიანთ წარმოსახვაში აყალიბებენ ეფექტური ლიდერის თვისებებს და სიტუაციათა მიხედვით მათი ქცევის შესაძლო ვარიანტებს. ამ მოვლენას სტერეოტიპულ ლიდერობას უწოდებენ. აღსანიშნავია ლიდერების ეროვნული სტერეოტიპის არსებობა, რომელიც ეფუძნება როგორც ტრადიციებს, ასევე ცივილიზაციის განვითარების დონეს. ამჟამად ლიდერობის მიმართ არსებობს ორი ურთიერთსაპირისპირო დამოკიდებულება – ერთნი ყველაფერს მიაწერენ ლიდერებს (ქარიზმა), სხვები კი საერთოდ უარყოფენ ორგანიზაციულ ეფექტიანობაზე მათ გავლენას.

ქარიზმა არის მომხიბვლელობისა და მიმზიდველი პიროვნული თვისებების წყალობით სხვებზე გავლენის მოპოვება. მიმდევრების არსებობის პირობებში იგი ლიდერობის წანამძღვარია. ქარიზმატული ლიდერები ხასიათდებიან ძალაუფლების მოყვარეობით და აქტიური მოღვაწეობისკენ მისწრაფებით. ისინი ყველანაირად ცდილობენ შეიქმნან დადებითი იმიჯი და ამასთან, დარწმუნებული არიან საკუთარ ქმედებათა მორალურ სისწორეში. ქარიზმატულ ლიდერს შეუძლია გამოუსწორებელი ზარალი მიაყენოს კაცობრიობას, თუ იგი მთელ თავის გავლენას მხოლოდ ძალაუფლების უზურპაციისკენ მიმართავს. ქარიზმატული ლიდერების მოდელები განსხვავდებიან ქარიზმის განვითარების სტადიებით და მიმდევრებისადმი დამოკიდებულებებით. ქარიზმატული ლიდერობა უფრო დამახასიათებელია პოლიტიკური ინსტიტუტებისათვის, ხოლო ბიზნესში იგი მხოლოდ რადიკალური ცვლილებებისა და რეორგანიზაციისას გამოიყენება.

ცვლილებებისა და გარდაქმნის დროს, ასევე აქტიურად მიმართავენ ტრანსფორმაციული ლიდერობის კონცეფციას (გ. ბასი „ლიდერობა და მისი განხორციელება“, 1985 წ.; მ. ბერნსი „ლიდერობა“, 1978 წ.). ტრანსფორმაციულ და რეფორმატორულ ლიდერობას ბევრი საერთო აქვს ქარიზმასთან, რადგან ისიც ეყრდნობა თანამშრომლების მორალურ ფასეულობებსა და იდეალებს, როცა ლიდერი შთაგონების გზით ცდილობს მათ დარწმუნებას

ტველი მახზებისა და მისწრაფებების სქეკლის აუკთლებლობა:სი, ამასიან, აქეს მახიების დამახასიათებელი ხიშხებიც (თხ. ნახ. 2.14).



ნახ. 2.14. ტრანსფორმაციული და რეფორმატორული ლიდერობის პრინციპული სქემა

ახალი ტექნოლოგიების გავლენით შეიცვალა საწარმოო პერსონალის სტრუქტურა – მეცნიერებატექნადი წარმოებები და პროგრესული ტექნოლოგიები მაღალ მოთხოვნებს უყენებენ მუშაკებს. თანდათან ქრება ხელმძღვანელებსა და შემსრულებლებს შორის ინტელექტუალური განსხვავებები. ამ პირობებში ქარიზმაზე, წახალისებაზე, ტრადიციებსა და იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლება აღარაა ეფექტური და გავლენის მოსაპოვებლად მენეჯერები მიმართავენ დარწმუნებისა და მართვაში თანამონაწილეობის მეთოდებს. მენეჯმენტის მრავალი მკვლევარი (ნ. ვაინერი და ტ. მაკონი „კორპორაციული მოდელი: გარემოს, ორგანიზაციული ფაქტორებისა და ხელმძღვანელობის გავლენის ფუნქცია“, 1981 წ.; ა. კეტიბრიუ „მემკვიდრეობითობა და ცვლილება ქიმიურ მრეწველობაში“, 1985 წ.; ს. ლიბერსონი და ჯ. ოკონორი „ლიდერობა და შესრულების ორგანიზაცია“, 1977 წ.) აღიარებს ხელმძღვანელობისა და ძალაუფლების გავლენას ორგანიზაციულ მახასიათებლებზე, მაგრამ უპირატესობას ანიჭებენ ზემოქმედების შემდეგ ფაქტორებს: გარემოს მდგომარეობას, დარგის განვითარებას, ეკონომიკურ პირობებსა და სხვ.

ხშირად იყენებენ გამოთქმას: დაყავი და იბატონე. მის ნაცვლად რ. კანტერი („ძალაუფლების დაცემა მენეჯმენტში“, 1979 წ.) გეთავაზობს: „დააკისრე და იბატონე“. ამით ხორციელდება მენეჯერთა ძალაუფლება და ყალიბდება მათი რეალური გავლენა. კანტერი გამოყოფს მენეჯერთა ძალაუფლებაზე მოქმედ ოთხ ორგანიზაციულ ფაქტორს: სამუშაოსთან დაკავშირებული წესები (რაც მეტად რეგლამენტირებულია სამუშაო, მით ნაკლებია ძალაუფლება); ინოვაციების წახალისება (ინიციატივიანი თანამშრომლების დაჯილდოება ზრდის მენეჯერის გავლენას); გარე კონტაქტები (გარე კონტაქტების სიმრავლე უფლებამოსილებების გაფართოების წინაპირობაა); ხელმძღვანელობასთან კონტაქტი (ზემდგომ ხელმძღვანელებთან მჭიდრო კონტაქტი – ძა-

ლაუფლების განმტკიცების საფუძველია). აღნიშნული ფაქტორები განსაზღვრავენ მენეჯერთა საქმიანობის ბუნებასა და კავშირების ხასიათს. ხელმძღვანელთა რეალური ძალაუფლება ეყრდნობა სამ ელემენტს – მომხრეების დასაჯილდობლად ან მათი შესაბამისი სტატუსით ადგურვისთვის რესურსებით მომარაგების შესაძლებლობა; ორგანიზაციისა და მისი გარემოცვის შესახებ ინფორმაციით უზრუნველყოფის დონე; დასახული ამოცანის განსახორციელებლად ზემდგომი ხელმძღვანელობის თანადგომა და მხარდაჭერის მიღება.

ორგანიზაციული განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე ძალაუფლებისა და გავლენისთვის ბრძოლა მუდამდებია განსხვავებული სახით. ორგანიზაციის ჩამოყალიბების სტადიაზე ამ ურთიერთობებს, უპირატესად, არაფორმალური ხასიათი აქვს და დომინირებს ექსპერტული ძალაუფლება. ექსპანსიის სტადიაზე ორგანიზაციის ზრდა აუცილებლობით იწვევს იერარქიული ჯაჭვის ფორმირებას და ძალაუფლების ფორმალისაციას, ყალიბდება ახალი კოალიციები და ჯგუფები, ძლიერდება გავლენებისათვის ბრძოლა მოქმედ და ახლადგამოჩენილ ლიდერებს შორის. ორგანიზაციული სიმწიფის ეტაპზე ფორმალური და არაფორმალური სტრუქტურები ყალიბდებიან გავლენათა ცენტრებად და თითოეული მათგანის ინტერესშია ორგანიზაციული სტაბილურობის შენარჩუნება. ორგანიზაციებში კრიზისული მოვლენებისა და დაღმავლობის ეტაპის დადგომისთანავე წარმოიქმნება წინააღმდეგობა ფორმალურ ურთიერთობებსა და რეალურ სტრუქტურას შორის: არაფორმალური ურთიერთობები წინააღმდეგობაში მოდის ბიუროკრატიულ წესებთან, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციის ცალკეული ელემენტების გაუცხოება-დაშორიშორებას. ამ დროს ინდივიდისა და გავლენის ჯგუფების მიზნები უმეტესად არათანხვედრილია ორგანიზაციულთან და ძალაუფლების რესურსთან მუშაობის შედეგების კორელაცია სულ უფრო მცირდება. ცხადია,

ყველა ორგანიზაციაში აღნიშნული ურთიერთობები ხასიათდება თავისებურებებით.

ლიდერები და ინტელექტუალები ქართულ სინამდვილეში ყოველთვის პატივისცემის საგანს წარმოადგენდა. თუ მენეჯერებს გააჩნდა კონტროლისა და გადაწყვეტილების მიღების უფლება, ინტელექტუალები, უმეტესწილად, დაქვემდებარებულის ან მრჩეველის როლში გვევლინებოდნენ. თანამედროვე პირობებში განსაზღვრულად იცვლება აღნიშნული თანაფარდობა და მენეჯერ-პროფესიონალთა მაღალკვალიფიციური სოციალური ფენის შემადგენლობაში სულ უფრო მნიშვნელოვნად იმკვიდრებს ადგილს ინტელექტუალები. აღნიშნული საშუალო ფენა წარმოადგენს საზოგადოებრივი სტაბილურობის გარანტს, რადგან პოლიტიკურად დაბალანსებულია და არ ექვემდებარება არცერთი მიმართულების ექსტრემიზმის გავლენებს. ევოლუციური განვითარება მათი თვითრეალიზაციის საშუალებაა, რადგან მატერიალური მოთხოვნილებების გარდა, მათთვის მნიშვნელოვანია კულტურული ფასეულობებიც. ამ პირობებში მენეჯერული სტრატეგიები უნდა მოიცავდეს თვითგადარჩენისათვის გასატარებელი პოლიტიკისა და ადაპტაციის ტაქტიკის ელემენტებს. ეს უკანასკნელი კი მოქმედი მენეჯერების დაბალი კვალიფიკაციის გათვალისწინებით აუცილებლობით მოითხოვს მმართველობითი კონსალტინგის განვითარებას, რათა ბიზნესისთვის ბრძოლა ეყრდნობოდეს ცივილურ და კანონიერ მეთოდებს.

თავი 3. მენეჯმენტის მეთოდები და უსწავციები

§ 3.1. მენეჯმენტის პრინციპები და მეთოდები

მენეჯმენტზე თანამედროვე შეხედულებათა სისტემა რამდენიმე პრინციპულ დებულებას ეფუძნება. უპირველესად, ეს არის თანამედროვე მმართველთა მიერ მენეჯმენტის კლასიკური სკოლის რაციონალიზმზე უარის თქმა – ორგანიზაციის შინაგან ფაქტორებზე სამმართველო ზემოქმედებამ პირველობა დაუთმო წარმოების მოქნილობასა და ორგანიზაციის მუდმივად ცვალებადი გარემოსადმი ადაპტაციას. შესაბამისად, ანრი შანი (H. Schmitz) მიერ ჩამოყალიბებული ორგანიზაციის მართვის პრინციპები შეიცვალა თანამედროვე მენეჯმენტის პიტარ ღრაპირის (Pitars) დებულებებით:

- მენეჯმენტის მთავარი ფიგურა ადამიანია, ამიტომაც სისტემის მთავარი ამოცანაა უზრუნველყოს ამ ადამიანთა ძალისხმევის ეფექტიანობაზე დამყარებული ერთობლივი საქმიანობა და შეძლებისდაგვარად აღმოფხვრას მათთვის დამახასიათებელი ნაკლოვანებები;

- რადგან მენეჯმენტი დამყარებულია ორგანიზაციაში გაერთიანებულ ადამიანთა ინტეგრაციაზე, იგი მყარად ეფუძნება მათ კულტურას. მენეჯერები რასაც აკეთებენ ევროპაში, ამერიკასა და აზიაში, არსით ერთნაირია, მაგრამ თუ როგორ აკეთებენ ამას – შეიძლება მკვეთრად განსხვავდებოდეს. ამიტომაც განვითარებადი ქვეყნების მენეჯერებისათვის უმთავრესია საკუთარ ტრადიციებში, ისტორიასა და კულტურაში მოიძიონ და გააცნობიერონ ის ელემენტები, რომელთა გამოყენება შესაძლებელია მართვის მოდერნიზებული სისტემის ასაგებად;

- ყოველი ორგანიზაცია მენეჯმენტისაგან მოითხოვს მარტივ, ზუსტად ჩამოყალიბებულ და ერთიან ამოცანებს, რათა დარაზმოს მუშაკები საერთო მიზნის ირგვლივ (ამ პირობის გარეშე პერსონალი ემსგავსება ბრბოს);

- მენეჯმენტის ამოცანას წარმოადგენს ისიც, რომ ორგანი-

ზაცია და მისი თითოეული წევრი ავითარებდეს როგორც თავის მოთხოვნებებს, ისე მისი დაკმაყოფილების შესაძლებლობებს. ამასთან, ადამიანის მომზადება და განვითარება უნდა ხდებოდეს ორგანიზაციის ნებისმიერ დონეზე;

- ორგანიზაციაში განსხვავებული სახის სამუშაოთი დაკავებული ადამიანები ერთმანეთისაგან განირჩევიან განვითარების დონითა და უნარ-ჩვევებით. ამიტომაც, ორგანიზაციის სისტემა უნდა ემყარებოდეს მომუშავეთა შორის კომუნიკაციების არსებობასა და მათ ინდივიდუალურ პასუხისმგებლობას;

- მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასება შეუძლებელია ერთი ან რამდენიმე მახასიათებლით, რადგან ორგანიზაციის ქმედითუნარიანობისთვის საჭიროა სისტემის კომპონენტების მრავალი საშუალებით უზრუნველყოფა, რომელთა მხოლოდ კომპლექსური გამოყენებით მიიღწევა მაღალი შედეგები;

- ორგანიზაციაზე მსჯელობისას უნდა გვახსოვდეს, რომ ორგანიზაცია შედეგებს აღწევს განსაზღვრულ გარემოში, ხოლო თვით ორგანიზაციაში კი არსებობს ღირებულებათა შემქმნელი ცენტრები.

მენეჯმენტის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ამოცანაა მართვის მეცნიერული მიდგომების, პრინციპებისა და მეთოდების დამუშავება, ექსპერიმენტული შემოწმება და პრაქტიკული გამოყენება, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციათა საქმიანობის მოქნილად, საიმედოდ, პერსპექტიულად და ეფექტიანად წარმართვას. ამ თვალსაზრისით, ყოველი ორგანიზაცია მენეჯმენტის სისტემაში განიხილება, როგორც ორი ქვესისტემის ურთიერთქმედება (პირდაპირი და უკუკავშირი): მმართველი ქვესისტემა (მმართველი სუბიექტი) და მართვადი ქვესისტემა (სამართავი ობიექტი). აღნიშნული მიდგომით მენეჯმენტის სისტემაში გამოყოფენ საფინანსო მენეჯმენტს, მარკეტინგ-მენეჯმენტს, საწარმოო მენეჯმენტს, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს და მენეჯმენტის სხვა სპეციალურ ფორმებს. ორგანიზაციის მართვის პრინციპები პასუხობენ კითხვაზე: რა წესით უნდა ხელმძღვანელობდეს მენეჯერი თავის საქმიანობაში, ხოლო მეთოდები გვიჩვენებენ ამ პრინციპების რეალიზაციის მექანიზმს. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მენეჯმენტის ზოგად პრინცი-

პებს შეჯავადლია შიქაკუიუნსოთ:

- მენეჯმენტის ლეგიტიმურობა;
- მართვის თეორიისა და პრაქტიკებს ერთიანობა;
- მართვის პროცესების სპეციალიზაცია და უნივერსალიზაცია;

● მართვის ობიექტისა და სუბიექტის ორგანიზაციული ერთიანობა;

- სამმართველო გადაწყვეტილებების ალტერნატიულობა;
- ორგანიზაციის მენეჯმენტის გარემოს შიმართ მდგრადობა;

● მართვის პროცესის მობილურობა;

● მენეჯმენტის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკურობა;

● მართვაში ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეხამება;

- მართვის პროცესის დემოკრატიზაცია;
- ორგანიზაციის მართვაში უფლებამოვალეობებისა და პასუხისმგებლობის შეთანაწყობა;
- ინდივიდუალური ინტერესებისა და ორგანიზაციული მიზნების დაბალანსება;

● მენეჯმენტის მუდმივი განვითარებადობა და სხე.

მენეჯმენტის მეთოდები მენეჯერის შემსრულებლებზე შიზანმიმართული შემოქმედების ხერხებისა და საშუალებების ერთობლიობაა. აქასთან, მენეჯმენტის მეთოდთა სისტემა, მმართველი სუბიექტისა და მართვის ობიექტის თავისებურებებთან ერთად, ეფუძნება პრაქტიკული სამმართველო საქმიანობის განზოგადებას მეცნიერული მართვის კანონზომიერებებზე დაყრდნობით და ახდენს მენეჯმენტის მეცნიერების დაგროვილი ცოდნის სისტემატიზაციას. მენეჯმენტში გამოყენებული მეთოდების სისტემა გამოირჩევა მრავალგვარობით. განასხვავებენ მენეჯმენტის ზოგად და კონკრეტულ (სპეციფიკურ) მეთოდებს. კონკრეტული მეთოდების სპეციფიკურობა განპირობებულია მენეჯმენტის შიერ გადასაჭრელი მმართველობითი ამოცანების სირთულითა და შემადგენლობის მრავალფეროვნებით. იგი მოიცავს: ფუნქციონალური ქვესისტემების მართვის მეთოდებს;

მენეჯმენტის ფუნქციების განხორციელებისა და სამმართველო გადაწყვეტილების მიღების მეთოდებს. მენეჯმენტის ზოგად მეთოდებში გამოყოფენ: ეკონომიკურ, ადმინისტრაციულ-სამართლებრივ და სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მეთოდებს.

მენეჯმენტის ეკონომიკური მეთოდები ეფუძნება ორგანიზაციაზე გარემოს ფაქტორთა პარამეტრებისა და ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეკონომიკური ნორმატივების კვლევას. მნიშვნელოვანია ქვეყნის საგადასახადო სისტემისა და საკრედიტო-საფინანსო მექანიზმის გავლენა ორგანიზაციაზე, რისი უგულვებელყოფაც ამ უკანასკნელს არ შეუძლია. რაც შეეხება ორგანიზაციის რეგულირების ეკონომიკურ მეთოდებს, იგი ემყარება შემდეგი სახის ეკონომიკურ ნორმატივებს: კონკრეტულ ბაზრებზე კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წილი; კონკრეტული პროდუქტების რენტაბელობის ნორმატივები; საბრუნავ საშუალებათა ბრუნვადობა; შრომის მწარმოებლურობა; ინვესტიციების კაპიტალუკუება; საბალანსო მოგებაში გადასახადების ხვედრითი წილი; შრომის ფონდშეიარაღება; წარმოების ავტომატიზაციის დონე და მოქნილობის ხარისხი; მომუშავეთა მატერიალური სტიმულირების ნორმატივები; მუშაობისა და მმართველობითი სისტემის ეფექტიანობის კრიტერიუმები და სხვ. სისტემური ანალიზის, ოპტიმიზაციისა და პროგნოზირების მეთოდების გამოყენებით აღნიშნული პარამეტრები აისახება ორგანიზაციის ბიზნეს გეგმაში.

ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობის ეკონომიკური ბერკეტები შეესაბამებიან მის სოციალურ-ეკონომიკურ ბუნებას და უზრუნველყოფს მომგებიანობაზე დაფუძნებული კომერციული ანგარიშის წარმოებას. აქ მჭიდროდ ესაზღვრება ერთმანეთს ორგანიზაციის საფინანსო, ტექნოლოგიური, საკადრო, ფას-წარმოქმნის და სხვა პოლიტიკები, რომელთა საბოლოო მიზანია ინდივიდუალური და ჯგუფური ინტერესების სახელმწიფო და საზოგადოებრივ ინტერესებთან კონსენსუსი. ეკონომიკური მეთოდების შინაარსი მდგომარეობს ორგანიზაციის თითოეული წევრისა და ცალკეული ჯგუფების ეკონომიკურ ინტერესებზე მიზანმიმართულ ზემოქმედებაში.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში თავისუფალი არჩევანის

შესაძლებლობა და რესურსების რაციონალური გამოყენება საჭიროებს დაბალანსებას, რის გამოც ბალანსური მეთოდი ფართოდ გამოიყენება მართვაში. განასხვავებენ შემდეგი სახის ბალანსებს:

- ობიექტის მიხედვით – ფინანსური, მატერიალური, შრომითი რესურსების ბალანსს;

- დანიშნულების მიხედვით – ანალიზისათვის, გაანგარიშებისათვის, აღრიცხვისათვის, კონტროლისათვის, რეგულირებისათვის და სხვ.

- დაკულობის (შესრულების) აუცილებლობის მიხედვით – წინასწარი, გეგმური და ანგარიშგებითი;

- დროის მიხედვით – სტრატეგიული, წლიური, ოპერატიული;

- იერარქიის მიხედვით – საერთაშორისო, სახელმწიფო, რეგიონული, საწარმოო, ორგანიზაციის ქვედანაყოფთა და სხვ.

სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემათა ორგანიზაციული დაპროექტებისას პროცესთა მართვის თვალსაზრისით ფართოდ იყენებენ ქსელური მართვის მეთოდს. ქსელური გრაფიკი წარმოადგენს სამუშაოთა კომპლექსის გრაფიკულ მოდელს, რომელიც მიმართულია საერთო ამოცანის გადასატრელად და მასში განსაზღვრულია ამ სამუშაოთა თანმიმდევრობა და მათ შორის ლოგიკური ურთიერთკავშირი. აღნიშნული სქემა შედგება სამუშაოებისა და მდგომარეობებისაგან. სამუშაოდ მიიჩნევა პროცესი ან მოქმედება, რომელიც უნდა შესრულდეს ერთი მდგომარეობიდან მეორეში გადასასვლელად. ცხადია, ამ გადასვლამ, შესაძლოა, მოითხოვოს რესურსების ხარჯვა, ამასთან, ერთი მდგომარეობიდან მეორეზე გადასვლა შეიძლება აღნიშნული დანახარჯების გარეშეც მოხდეს. არაა გამორიცხული დროითი შუალედების ურთიერთგადაფარვა. მდგომარეობად მიიჩნევა წინა სამუშაოს დასრულება (შედგეი) და შემდგომი სამუშაოს დაწყება დროის ფიქსირებულ მომენტში. გრაფიკულ მოდელს აქვს რგოლებისა და ხაზების ფორმა, სადაც რგოლებით აღნიშნულია მდგომარეობები, ხოლო ხაზებით – სამუშაოები. სამუშაოები, რომლებიც საჭიროებენ დანახარჯებს, აღი იჩნება უწყვეტი ხაზით, ხოლო ფიქტიური (უდანახარჯო)

სამუშაოები, რომლებიც ორ მდგომარეობას შორის მხოლოდ ლოგიკური კავშირის გამომხატველია – გამოისახება პუნქტირით. ურთიერთდაკავშირებული მდგომარეობებისა და სამუშაოების ნებისმიერი უწყვეტი თანმიმდევრობა ასახავს გზას. პირველიდან ბოლო მდგომარეობამდე გზას სრულ გზას უწოდებენ. ცხადია, ყოველ მდგომარეობას აქვს წინა და მომდევნო გზები და რაც მოკლეა გზა, მით უფრო მეტია დანახოგები.

მართვის ეკონომიკური და ადმინისტრაციული მეთოდები ერთსა და იმავე ამოცანას ემსახურება. თუ ეკონომიკური მეთოდები ეფუძნება მატერიალური დაინტერესებისა და მატერიალური პასუხისმგებლობის შედეგად დასახული ამოცანების გადაწყვეტას და არ მოითხოვს ყოველდღიურ ადმინისტრაციულ ჩარევას, ადმინისტრაციული მეთოდები ითვალისწინებს დაფალების შეუფერხებელი შესრულებისათვის მართვის ფუნქციების მკაცრ ცენტრალიზაციას. ეკონომიკური მეთოდები შემსრულებლებს ანიჭებს დამოუკიდებლობას დასმული ამოცანის გადაწყვეტის ალტერნატივათა შერჩევაში, ადმინისტრაციული მეთოდები კი – ითვალისწინებს კონკრეტული საშუალებებითა და ხერხებით დაფალებათა აუცილებელ შესრულებას. მაშასადამე, ადმინისტრაციული მეთოდებით ხდება შემსრულებელთა არა მატერიალურ-ეკონომიკურ ინტერესებზე, არამედ მათ ნება-სურვილზე ზემოქმედება.

ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი მეთოდები ეყრდნობა: ქვეყნის კანონმდებლობასა და შესაბამის ნორმატიულ აქტებს; ორგანიზაციის (ზემდგომი ორგანიზაციის) ნორმატიულ-დირექტიული და მეთოდური დოკუმენტების სისტემას; გეგმების, პროგრამებისა და დაფალებების სისტემას; ოპერატიული რეგულირების (ძალაუფლების) სისტემას. ორგანიზაციის ადმინისტრაციის ქმედება სამართლებრივია, თუ იგი არ არღვევს ქვეყანაში მოქმედ კანონმდებლობას. ამავე კანონმდებლობით განისაზღვრება საქმიანობის დასაშვები ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები. თითოეული სამმართველო ფუნქციის განხორციელება რეგლამენტირდება საკანონმდებლო აქტებით. ასევე, ხელმძღვანელის მიერ გამოცემული თითოეული მარეგლამენტირებული დოკუმენტი უნდა იყოს კანონიერი და ლოგიკურად შე-

ესაბამებოდეს ორგანიზაციაში მიღებული დებულებების განხორციელების მექანიზმს.

ადმინისტრაციული მეთოდები გულჩახმობს მმართველი სუბიექტის მიერ მასთან ორგანულ მთლიანობაში მყოფ სამართავ ობიექტზე ორგანიზაციულ და განკარგულებით ზემოქმედებას. ორგანიზაციული ზემოქმედება, ძირითადად, ხორციელდება შემდეგი მიმართულებებით:

1. **ორგანიზაციული რეგლამენტირება** – იგი მართვის შედარებით მდგრადი სისტემის შექმნის აუცილებელი პირობაა. ორგანიზაციული რეგლამენტირების უმნიშვნელოვანესი ელემენტია სისტემის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც განსაზღვრავს მმართველობითი შრომის დანაწილებას, საფეხურებსა და რგოლებს. ორგანიზაციული ზემოქმედება ხორციელდება გარკვეული აქტების სახით, რომელთაც იურიდიული ნორმების ხასიათი აქვთ. ორგანიზაციის თითოეული ფუნქციური და ხაზობრივი რგოლისათვის იქმნება დებულებები, რომლებიც განსაზღვრავენ მათ უფლებრივ ნორმებს. თვით ორგანიზაციის საქმიანობა ემორჩილება სასამართლო წესით დამტკიცებულ წესდებას;

2. **ორგანიზაციული ნორმირება** – ხორციელდება როგორც მმართველობითი შრომის, ასევე წარმოების სხვადასხვა ელემენტების ნორმირებით. იგი მოიცავს როგორც ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ ნორმატივებს, ასევე მმართველობით, დროის და სხვა ნორმებს.

3. **ორგანიზაციულ-მეთოდური დირექტივები და ინსტრუქტაჟი** – შეიძლება ჩაითვალოს ზემოქმედების ყველაზე ელასტიკურ და ოპერტიულ აქტებად. მათ მიკუთვნება სხვადასხვა სახის მეთოდური, სადირექტივო, საცნობარო მასალა (სტანდარტები, მეთოდოლოგიები, დებულებები, ინსტრუქციები) და სხვა საინსტრუქტაჟო მასალა.

დირექტივების, დადგენილებების, ბრძანებების, გადაწყვეტილებებისა და მითითებების ფორმით წარმოებულ ზემოქმედებას განკარგულებით ზემოქმედებას მიაკუთვნებენ. იგი შეიძლება წარმოებდეს წერილობითი ფორმით ან სიტყვიერად.

დირექტივებს გამოსცემენ სახელმწიფო ორგანიზაციებისთ-

ვის, რომლითაც განისაზღვრება მათი ფუნქციონირების ძირითადი შინაარსი და მიმართულება.

ბრძანება არის მენეჯერის წერილობითი ან ზეპირი მოთხოვნა დაქვემდებარებულთა მიმართ, განსაზღვრული დავალების შესრულების პირობებისა და ვადების აღნიშვნით. ბრძანება გამოიცემა მთავარი მენეჯერის მიერ. ქვედანაყოფების მენეჯერები და სპეციალისტები კი გამოსცემენ ამ ბრძანების ფარგლებში შესაბამის მითითებებსა და განკარგულებებს. წარმოების ორგანიზაციის შესახებ ბრძანებები უნდა იყოს კონკრეტული. მათში მიუთითებენ დავალებებს, მათი შესრულების ვადებს, შემსრულებელთა შემაღვენლობასა და შესრულებაზე პასუხისმგებლობას.

განკარგულება წარმოადგენს დაქვემდებარებულთა მიმართ მოთხოვნას ცალკეულ საკითხების გადაწყვეტაზე.

გადაწყვეტილება ადმინისტრაციული ზემოქმედების ფორმაა და მისი შესრულება სავალდებულოა. გადაწყვეტილებას იღებენ კოლექტივის სამეთვალყურეო საბჭოები, დირექტორთა საბჭოები, კრებები, სათათბიროები, პრეზიდიუმები და სხვ.

ორგანიზაციის ქვედანაყოფთა მენეჯერები და დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები უმეტესად იყენებენ მითითებებს.

ყველა ზემოთ აღნიშნული ადმინისტრაციული ზემოქმედების ფორმა უნდა იყოს კონკრეტული და შეიცავდეს ინფორმაციას: რა, სად, როდის, ვინ და როგორ. ამასთან მიცემული დავალების შესრულება კონტროლირებადი უნდა იყოს. თუ დავალების შესრულების წინაპირობები არ არსებობს ან საკმარისად არაა უზრუნველყოფილი, მაშინ ადმინისტრაციული მეთოდები შიშველ ადმინისტრირებად იქცევა.

პრაქტიკულად მენეჯერებს უხდებათ მართვის მეთოდების კომპლექსურად გამოყენება. მაგალითად, ოპერატიული მართვის ფუნქციების შესრულების დროს ადმინისტრაციული მეთოდების გამოყენების გარეშე შეუძლებელია ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების რეალიზაცია.

მენეჯმენტის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები მიმართულია ორგანიზაციული მიზნის მიღწევისას კოლექტივში მიმდინარე სოციალურ-ფსიქოლოგიური პროცესების სამართავად

და გულისხმობს შემსრულებელთა ჯგუფებზე ან ორგანიზაციის თითოეულ წევრზე ზემოქმედებას, მუშაკათათვის შემოქმედებითი შრომის პირობების შექმნის გზით. მისი მართვის ობიექტს წარმოადგენს: გამოშვებული პროდუქციისა და გარემო ბუნების ეკოლოგიურობა; მომუშავეთა ხასიათი, ფსიქიკური, ანთროპომეტრიული და ფსიქო-ფიზიოლოგიური თავისებურებები; სამუშაო ადგილის ერგონომიურობა; კადრების შერჩევის, განაწილების, მოძახადებისა და გადამზადების სისტემა; სამუშაო ადგილის ორგანიზაცია; მომუშავეთა შრომის სტიმულირების სისტემა; ორგანიზაციული კულტურა; კოლექტივში მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი; მუშაკთა შრომისა და დასვენების პირობები; სოციალური ინფრასტრუქტურა.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური პროცესების მართვა მოიცავს შემდეგს: სოციალურ-ფსიქოლოგიური პროცესების ნორმებისა და ნორმატივების ანალიზი; ნაკლოვანებების გამოვლენა და აღმოფხვრა; პრობლემათა ფორმულირება; სოციალურ-ფსიქოლოგიური პროცესების ნორმებისა და ნორმატივების დაგეგმვის გაუმჯობესება; სოციალური განვითარების გეგმის შესრულების ორგანიზაცია; მიღებული ნორმებისა და ნორმატივების შესრულების აღრიცხვა და კონტროლი; სოციალურ-ფსიქოლოგიური პროცესების მაჩვენებელთა გაუმჯობესების მოტივაცია; ამ პროცესების რეგულირება.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური პროცესების მართვის მეთოდები შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ შემდეგი სახით: გარემო ბუნების მონიტორინგი; სამართავი ობიექტების სოციალურ-ფსიქოლოგიური პარამეტრების ტექნიკური გაზომვა; ანკეტირება და სოციალური გამოკვლევა; დაკვირვება; ქრონომეტრაჟი; სამუშაო დღის ფოტოგრაფია; პროცესების დაკვირვების მომენტალური მეთოდები; მიკროელემენტური ნორმატივების გამოყენება; ფიზიკური მოდელირება (მაკეტირება); ტელეფონით გამოკითხვა; ექსპერიმენტული სამუშაოების ჩატარება; სოციალური პროცესების გამოკვლევის მათემატიკურ-სტატისტიკური მეთოდების გამოყენება; ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდებით სოციალური პროცესების მოდელირება.

თანამედროვე პირობებში ფართოდ მსჯელობენ ორგანიზა-

ციულ ეთიკასა და მენეჯმენტის სოციალურ პასუხისმგებლობაზე, როგორც მთლიანად საზოგადოების, ასევე ორგანიზაციაში მოქმედავთა მიმართ. ყურადღება მახვილდება ორგანიზაციულ კულტურაზე, იზრდება ისეთი ფაქტორების მნიშვნელობა, როგორცაა: მართვის დემოკრატიზაციის სხვადასხვა ფორმების განვითარება; ორგანიზაციის მართვაში მოქმედავთა მონაწილეობა; მოგებებში და საკუთრებაში შრომითი კოლექტივის წევრთა მონაწილეობა; ხელმძღვანელობის სტილი და ლიდერობა; ორგანიზაციაში პერსპექტიულ სოციალურ ჯგუფებზე ორიენტაცია. ეთიკურ ქცევადა მიიჩნევა მენეჯერთა და დაქვემდებარებულთა ორგანიზაციაში დამკვიდრებული წესებისა და ფასეულობების შესაბამისი ურთიერთდამოკიდებულება, აგრეთვე მათი მიმართება ორგანიზაციულ მიზნებთან, ორგანიზაციის პარტნიორებთან და კონკურენტებთან, მომხმარებელთან, გარემოსთან და ა. შ. ეთიკის სფეროში კომპანიის მიერ გაცხადებული პოლიტიკა ხშირად ყალიბდება ეთიკური კოდექსისა და პრინციპების სახით. ეთიკური და სოციალური ნორმები ისევე საჭიროებს დაცვას, როგორც სამართლებრივი ნორმები. რაც შეეხება მენეჯმენტის სოციალურ პასუხისმგებლობას, იგი გულისხმობს, რომ ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღებისას უნდა არსებობდეს სოციალური კონსენსუსი საზოგადოებისა და კომპანიის ინტერესებს შორის. ცხადია, მიღებულ ნორმებს თანაბრად უნდა იცავდეს როგორც ორგანიზაციის პერსონალი, ასევე ორგანიზაციის საქმიანობით დაინტერესებული ჯგუფები: ინვესტორები, კრედიტორები, აქციონერები, მომწოდებლები, მომხმარებლები, მასმედიის მუშაკები, პროფესიონალური კავშირის მუშაკები, სამთავრობო სტრუქტურები და ა. შ. მენეჯერები პასუხისმგებლები არიან გარემოს მდგომარეობაზე მიღებული გადაწყვეტილებების გავლენაზე.

თანამედროვე ეპოქა ხასიათდება სწრაფი ცვლილებებითა და გარდაქმნებით, ტექნოლოგიური და სოციალური პროგრესით, კონკურენციის გაძლიერებით და შესაზღვრული რაციონალობით, თავისუფლებისა და დემოკრატიის განვითარებით. წარმატებული ორგანიზაციები გამოიძრევიან მოქნილობითა და ამ პირობებისადაში ადექვატური ადაპტაციის უნარით, რისთვისაც

ისინი ეყრდნობიან სათანადო სწავლებებისა და კონსულტაციების გზით გარდაქმნებისადმი მეცნიერულ დამოკიდებულებას. კონსალტინგი არის ინტელექტუალურ პროფესიონალური მოღვაწეობის სახე, რომლიც დროსაც კვალიფიციური კონსულტანტი ობიექტური და დამოუკიდებელი რჩევებით უზრუნველყოფს კლიენტ-ორგანიზაციის წარმატებულ მართვას. ამ პროცესში კონსულტანტები ითავსებენ სხვადასხვა როლს: ექსპერტის, აუდიტორის, მრჩეველის, იდეოლოგის, ტრენერის, ინოვატორისა და ა.შ. თანდათან ხდება კონსალტინგური პროდუქტის დახვეწა და სფეროების სპეციალიზაცია. მმართველობითი კონსალტინგის ფორმებიდან ყველაზე მეტად გავრცელებულია საკონსულტაციო მომსახურება ბიზნესის რეორგანიზაციას საკითხებზე, ოპერაციათა და ხარისხის მართვაში. ასევე მნიშვნელოვანია კონსულტაციები კორპორაციულ და ინჟინერიულ სტრატეგიაზე, ბიზნესის განვითარებისა და ორგანიზაციული პროექტირების საკითხებზე, მარკეტინგისა და ფინანსების სფეროში. მმართველობითი კონსალტინგის ქართული ბაზარი ხასიათდება თავისებურებებითაც: ფორმები უპირატესად კანონმდებლობით მოთხოვნილი დოკუმენტირების პროცესებს აქცევენ ყურადღებას; მიუხედავად იმისა, რომ ადგილობრივ კონსულტანტებს იშვიათად გააჩნიათ სპეციალური პროფესიული განათლება და გამოცდილება, მათი რჩევები უფრო მისაღებია მოქმედი მენეჯერებისათვის მომსახურების დაბალი ღირებულებისა და ადგილობრივი პირობებისადმი ადაპტირებულობის გამო; უცხოელი კონსულტანტები ობიექტურად უყურებენ კონსულტანტ-კლიენტის ურთიერთობებს, ხოლო ქართველი კონსულტანტები ხშირად გამოირჩევიან სუბიექტური დამოკიდებულებებით; უცხოურ პრაქტიკაში მმართველები მეტწილობას იჩენენ კონსულტანტებისადმი და ხშირად გადასცემენ მართვას საკონსულტაციო კომპანიებს, რაც ქართულ პრაქტიკაში იშვიათი ფენომენია; საერთაშორისო კონსალტინგური ფორმები (კონსულტანტები) უპირატესობას ანიჭებენ კონტრაქტით განსაზღვრულ ფორმალურ ურთიერთობებს, ხოლო ქართულ სინამდვილეში პიროვნული ურთიერთობები გადამწყვეტია და ხშირად სცილდება ხელშეკრულებით გათვალისწინებულ ვალ-

დებულებებს; საერთაშორისო კონსალტინგი უფრო პრაგმატულია და თავისუფალი ემოციური დატვირთვისგან, კიდრე ქართულ სინამდვილეში.

მენეჯმენტის განვითარების ძირითადი თავისებურება საქართველოში, საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ პერიოდში, ისაა, რომ ძველი სამმართველო მიდგომები ვეღარ ამართლებს, ხოლო თანამედროვე უცხოური გამოცდილება და მეთოდები ძნელად იმკვიდრებს ადგილს სამმართველო პრაქტიკაში. ამიტომაც, ცალკეული ფირმის მენეჯმენტის ეფექტიანობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ მენეჯმენტის რომელ იდეოლოგიას ეყრდნობა ადმინისტრაცია და რამდენად პროგრესულია მათი დამოკიდებულება მენეჯმენტის ამოცანებისადმი. თუმცა, ყოველი ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელია მენეჯმენტის ისეთი ზოგადი ფუნქციების განხორციელება, როგორიცაა: დაგეგმვა, მოტივაცია, ორგანიზაცია, სამმართველო აღრიცხვა და კონტროლი. თითოეული ეს ფუნქცია სამმართველო შრომის დანაწილების შედეგია და ატარებს ობიექტურ ხასიათს. მათი კონკრეტისაცია ხდება ისეთ სპეციფიკურ სამმართველო ფუნქციებში, როგორიცაა: მარკეტინგი, ფინანსები, წარმოება, ინოვაციები, სოციალური განვითარება და სხვ. მენეჯმენტის ფუნქციები წარმოადგენს მართვის პროცესის დამოუკიდებელ, სპეციალიზებულ და ურთიერთდაკავშირებულ შემადგენელ ნაწილებს, რომელთაც ახასიათებს მკვეთრად გამოხატული შინაარსი, განხორციელების მექანიზმი და განსაზღვრული სტრუქტურა, რომლის ფარგლებშიაც მიიღწევა მათი ორგანიზაციული განკერძოება. ფუნქციის შინაარსი მოიცავს მის ფარგლებში შესასრულებელ მოქმედებათა დახასიათებას. ფუნქციის რეალიზაციის მექანიზმი აყალიბებს ფუნქციის ფარგლებში განსახორციელებელ მოქმედებათა ლოგიკურ თანმიმდევრობას, ხოლო მართვის ფუნქციის სტრუქტურა განსაზღვრავს შესასრულებელი მოქმედებების ფორმალურად დაკავშირების წესს. მენეჯმენტის ზოგადი ფუნქციების შინაარსი, განხორციელების პროცესი და სტრუქტურა არაა რაიმე საბოლოოდ დადგენილი. ხშირად ანალიზის შედეგად ხდება მათი განვითარება და ახალი ფუნქციების გამოყოფა.

§ 3.2. დაგეგმვის ფუნქცია

დაგეგმვის ფუნქციის შინაარსი ძირითადად შექმნის ორგანიზაციულ ქმედებებს: გარემოს ანალიზის საფუძველზე და ორგანიზაციის შინაგანი პარამეტრების გათვალისწინებით ორგანიზაციული მისიის ფორმულირება; ბაზრის მოთხოვნებისა და ორგანიზაციის შესაძლებლობათა გათვალისწინებით მიზნების დადგენა; ორგანიზაციული მიზნებისა და გარემოს მდგომარეობის გათვალისწინებით ალტერნატიული სტრატეგიების შემუშავება; ორგანიზაციის სტრატეგიების შესაბამისად პოლიტიკისა და პროცედურების განსაზღვრა; ოპერატიული გეგმების დამუშავება; ორგანიზაციისა და მისი ქვედანაყოფების გეგმათა რეალიზაციისათვის რესურსული უსრუნველყოფა. იგი პასუხობს შემდეგ კითხვებს:

● **სად (განვითარების რა სტადიაზე) იმყოფება ორგანიზაცია მოცემულ მომენტში?** – ამის დასადგენად წარმოებს მართვის ისეთი კონკრეტული ფუნქციების ანალიზი, როგორცაა: ფინანსები, მარკეტინგი, პერსონალის მართვა, წარმოების რეგულირება, კვლევით-საპროექტო სამუშაოების ორგანიზაცია და სხვ.;

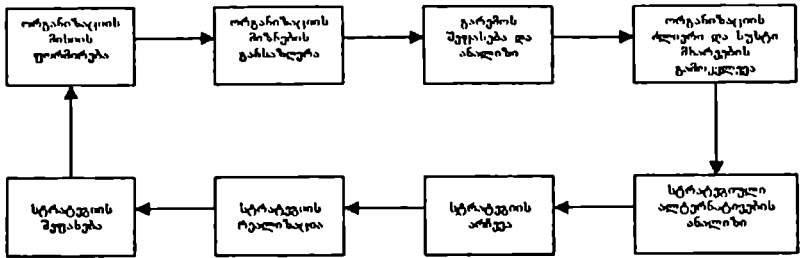
● **საით გვსურს მოძრაობა?** – ორგანიზაციის შესაძლებლობებისა და გარემოს ფაქტორთა (კონკურენცია, კლიენტები, მომხმარებლები, საკანონმდებლო ბაზა, ტექნოლოგია, სოციალურ-კულტურული ტრადიციები, პოლიტიკური ფაქტორები, ეკონომიკური პირობები და სხვ.) ზემოქმედების შეფასებით, ორგანიზაციის ხელმძღვანელები აყალიბებენ მიზნებს და განსაზღვრავენ მათი შესრულებისათვის ხელისშემშლელ გარემოებებს;

● **როგორ ვაპირებთ დასახული ამოცანების განხორციელებას?** – მენეჯერები, როგორც განზოგადებულად, ასევე კონკრეტული ფორმით უნდა სახავედნენ ორგანიზაციის წევრთათვის სამოქმედო პროგრამას, რათა განხორციელდეს ორგანიზაციის მიზნები. დაგეგმვის გზით ხელმძღვანელობა ახორციელებს ორგანიზაციის წევრთა ძალისხმევების მიმართულბათა განსაზღვრას, რათა შესრულდეს გადაწყვეტილებები.

ამდენად, დაგეგმვა წარმოადგენს ორგანიზაციული მიზნების შემუშავებისა და მათი მიღწევის საუკეთესო გზების განსაზღვრას. დაგეგმვის ძირითადი ამოცანებია: მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლება; ძირითადი პრობლემების იდენტიფიკაცია და გადაჭრის გზების დასახვა; საქმიანობის ორგანიზაციისას წარმოების რეგულირების თანამედროვე მიდგომების დანერგვა; დაგეგმილი პარამეტრების მიღწევის მიზეზ-შედეგობრივი ანალიზი; პოტენციური ინვესტორებისა და კრედიტორებისთვის ორგანიზაციის შესაძლებლობებისა და პერსპექტივების წარდგენა, საქმიანი ურთიერთობების დამყარება რეალურ და პოტენციურ პარტნიორებთან და სხვ. დაგეგმვის ფუნქციის განხორციელებისთვის დამახასიათებელია: გეგმის ალტერნატიულობა, გეგმის დაბალანსებულობა; სტრატეგიული და ოპერატიული გეგმების მემკვიდრეობითობა; გეგმის სოციალური ორიენტაცია; დაგეგმვის პროცესის ინფორმატიზაცია; გეგმის გარემოს პარამეტრებთან თავსებადობა; გეგმური მანქვნებლების ეკონომიკური დასაბუთებულობა და სხვ.

განასხვავებენ **სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და ოპერატიულ მიზნებს**. სტრატეგიული მიზნები ითვალისწინებს მასშტაბური პრობლემების გადაჭრას; ტაქტიკური მიზნები კერძო ხასიათის ამოცანებია, რომელთა გადაჭრა აუცილებელია ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად; ოპერატიული მიზნები მოიცავს მიმდინარე ამოცანების გადაწყვეტას ტაქტიკური და სტრატეგიული მიზნების რეალიზაციისათვის. მათ შესაბამისად მუშავდება **სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული გეგმები**. სტრატეგიულ გეგმას ამუშავებენ უმაღლესი დონის მენეჯერები და იგი მოიცავს დროით პერიოდს ორიდან ხუთ წლამდე, ტაქტიკური გეგმები მუშავდება საშუალო დონის მენეჯერების მიერ ერთიდან სამ წლამდე პერიოდისათვის, ხოლო ოპერატიული გეგმები დაბალი რგოლის მენეჯერთა ყოველწლიური სამუშაო გეგმაა. როგორც წესი, ორგანიზაციებში დაგეგმვის ფუნქცია ხორციელდება მრავალი ქვედანაყოფის ურთიერთთანამშრომლობით, რადგან გეგმები თავისი სტრუქტურით მეტად მრავალმხრივია და ითვალისწინებს ორგანიზაციის წინაშე არსებული უმთავრესი პრობლემების გადაჭრას.

განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ორგანიზაციათა განვითარების სტრატეგიულ დაგეგმვასა და მართვას. სტრატეგიული გეგმა ორგანიზაციის მოქმედების გენერალური მიმართულებაა, რომლის განხორციელებითაც უმთავრესი მიზნები მიიღწევა. ამასთან, ყოველი მაღალი იერარქიული საფეხურის ქვედანაყოფის სტრატეგიის ელემენტი ქვემდგომი დონეებისთვის მიზნის იდენტიფიცირებას. სტრატეგიული დაგეგმვა გრძელვადიანი დაგეგმვისაგან განსხვავებით, რომელიც პროგნოზირების სხვადასხვა მეთოდის (ექსტრაპოლაცია, ექსპერტიზა და სხვ.) გამოყენებით სახაყს მომავალ მიზნებს, მოიცავს არა მომავალ გადაწყვეტილებებს, არამედ დღეს მიღებული გადაწყვეტილებების მომავალს. ამის გამო, ვიწრო გაგებით, სტრატეგიული დაგეგმვა შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც მიზნების მართვა, ხოლო სტრატეგიული მართვა განვიხილოთ, როგორც მოქმედებათა შედეგების მართვა. სტრატეგიული მიდგომა ორიენტირებულია მომავალზე. იგი თავიდანვე გულისხმობს გარემოს ცვალებადობას, იკვლევს ცვლილებების მასშტაბებსა და ტემპებს, ცდილობს განჭვრიტოს მოსალოდნელი შედეგები. ყოველი ორგანიზაციის წინაშე დგება საკითხი – რა ადგილი შეიძლება დაიკავოს მან ამ ცვლილებების შემდგომ. აქვე მნიშვნელოვანია საშუალებების მოძიება და სტრატეგიების შემუშავება მათი მართვის გზით ორგანიზაციული მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად. ეს საშუალებას იძლევა მომავალი ცვლილებები გამოყენებული იქნეს ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ. ხშირად ორგანიზაციები მეტ ყურადღებას უთმობს გეგმის შემუშავებას, არადა სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია და სტრატეგიული მართვა უფრო მნიშვნელოვანია. პიტერ ლორანჟის მიხედვით („კორპორაციული დაგეგმვა“, 1980 წ.) სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი სამმართველო გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებაა და მოიცავს სამმართველო საქმიანობის ოთხ პროცესს: რესურსების განაწილებას, გარემოსთან ადაპტაციას, შინაგან კოორდინაციასა და ორგანიზაციული განვითარების სტრატეგიულ წინასწარგანჭვრეტას. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი სქემატურად შეიძლება წარმოდგენილი იქნას სქემის სახით (ნახ. 3.1):



ნახ. 3.1. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

იბორო ანსოში („სტრატეგიული მართვა“, 1984 წ.; „ახალი კორპორაციული სტრატეგია“, 1988 წ.) სტრატეგიას განმარტავს, როგორც გადაწყვეტილების მიღების წესებს, რომლებიც შეიძლება დაიყოს 4 ჯგუფად: 1. წესები, რომელთა მიხედვითაც წარმოებს საქმიანობის შეფასება მიმდინარე პერიოდსა და პერსპექტივაში. ამ შეფასების თვისებრივ მხარეს იგი უწოდებს ორიენტირს, ხოლო რაოდენობრივ განსაზღვრას – ამოცანას; 2. ფირმის გარემოსთან ურთიერთობის წესები, რომელსაც უწოდებს ბიზნესის სტრატეგიას; 3. შიგარგანიზაციული ურთიერთობის წესები და პროცედურები; 4. ძირითადი ოპერატიული ხერხები ანუ ორგანიზაციის ყოველდღიური საქმიანობის წესები. ი. ანსოფის აზრით, 60-იან წლებში წარმოშობილი სტრატეგიული დაგეგმვის პირველი სისტემები მკვიდრად უკავშირდება აშშ-ს თავდაცვის მინისტრის რ. მაკნამარას მოღვაწეობას, რომელმაც პრეზიდენტების კენედისა და ჯონსონის მხარდაჭერით თავდაცვის სისტემაში დაგეგმვის, პროგნოზირებისა და ბიუჯეტის შედგენის მართვის ერთიანი სისტემის დანერგვით ძირეულად შეცვალა ხელმძღვანელობის მანამდე არსებული სტილი. მაგრამ იმდენად დიდი იყო შიგასისტემური წინააღმდეგობა დაგეგმვის სრულყოფის მიმართ, რომ როგორც კი მაკნამარამ დატოვა თავისი პოსტი, ისევე დაუბრუნდნენ ბიუჯეტური დაგეგმვის ძველ მოდელს. ამრიგად, სიახლის დანერგვისათვის საკმარისი არაა

მხოლოდ უმაღლესი ხელმძღვანელის მხარდაჭერა, არამედ იგი მოითხოვს სისტემის შიგა ადაპტაციური პროცესების განხორციელებას.

ი. ანსლოფი გამოყოფს სტრატეგიულ მენეჯმენტსა და სტრატეგიულ დაგეგმვას შორის შემდეგ განსხვავებულ მომენტებს:

● სტრატეგიული დაგეგმვა ფოკუსირდება ოპტიმალურ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებზე მაშინ, როცა სტრატეგიული მენეჯმენტი დაკავშირებულია სტრატეგიული შედეგების მიღწევასთან. ამიტომაც, პიტერ დრაკერი აღნიშნავს, რომ სტრატეგიული დაგეგმვა – გეგმების, ხოლო სტრატეგიული მენეჯმენტი – შედეგების მართვაა;

● სტრატეგიული დაგეგმვა – ანალიტიკური პროცესია, სტრატეგიული მენეჯმენტი კი – ორგანიზაციული;

● სტრატეგიულ დაგეგმვაში გამოყენება ეკონომიკური და ტექნოლოგიური ცვლადები, სტრატეგიულ მენეჯმენტში მასთან ერთად გაითვალისწინება სოციო-ფსიქოლოგიური და პოლიტიკური ფაქტორები. ამრიგად, სტრატეგიული დაგეგმვა პასუხობს კითხვაზე - „რა ვაკეთოთ?“, ხოლო სტრატეგიული მენეჯმენტი კი - „როგორ და ვინ ვაკეთებს მას?“;

● სტრატეგიული მენეჯმენტი მოიცავს: სტრატეგიის ფორმულირებას, კომპანიის საქმიანი შესაძლებლობების განვითარებას, სტრატეგიის დანერგვას მართვასა და შესაძლებლობათა განვითარების კოორდინაციას.

თანამედროვე პირობებში სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის პრიორიტეტები განუწყვეტლივ იცვლება: პირველი რიგის ამოცანა ორგანიზაციებისთვის გახდა გარემოს ტრანსფორმაციაზე ადექვატური რეაქცია; გლობალიზაციის პირობებში მნიშვნელოვანია ცვლილებათა დროითი და სივრცითი ფაქტორები; მცირდება პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი და იზრდება ინოვაციების როლი; მიმდინარეობს ინფორმაციული საზოგადოების ჩამოყალიბება. მიუხედავად ორგანიზაციების მიერ სტრატეგიული მართვის კონცეფციის გათავისებისა, მას ახასიათებს რიგი ნაკლოვანებები: იგი ვერ

იძლევა მომავლის დეტალურ და ზუსტ აღწერას; მას არ აქვს პროცედურები და სქემები, აღწერილობითი მეოდოლოგიები და აპარატი, რის გამოც მას თელიან მხოლოდ მენეჯ-მენტის განსაზღვრულ ფილოსოფიად (იდეოლოგიად); ორგანიზაციებისთვის მისი განხორციელება მოითხოვს დიდ დროსა და რესურსებს; არასწორი სტრატეგიული თვალთახედვით გამოწვეული დანაკარგები მით მეტია ორგანიზაციისათვის, რაც უფრო ნაკლებ კორექტირებადია იგი; სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესი ხშირად აწყდება შიგასისტემურ წინააღმდეგობებს ორგანიზაციული კულტურის განუითარებლობის გამო.

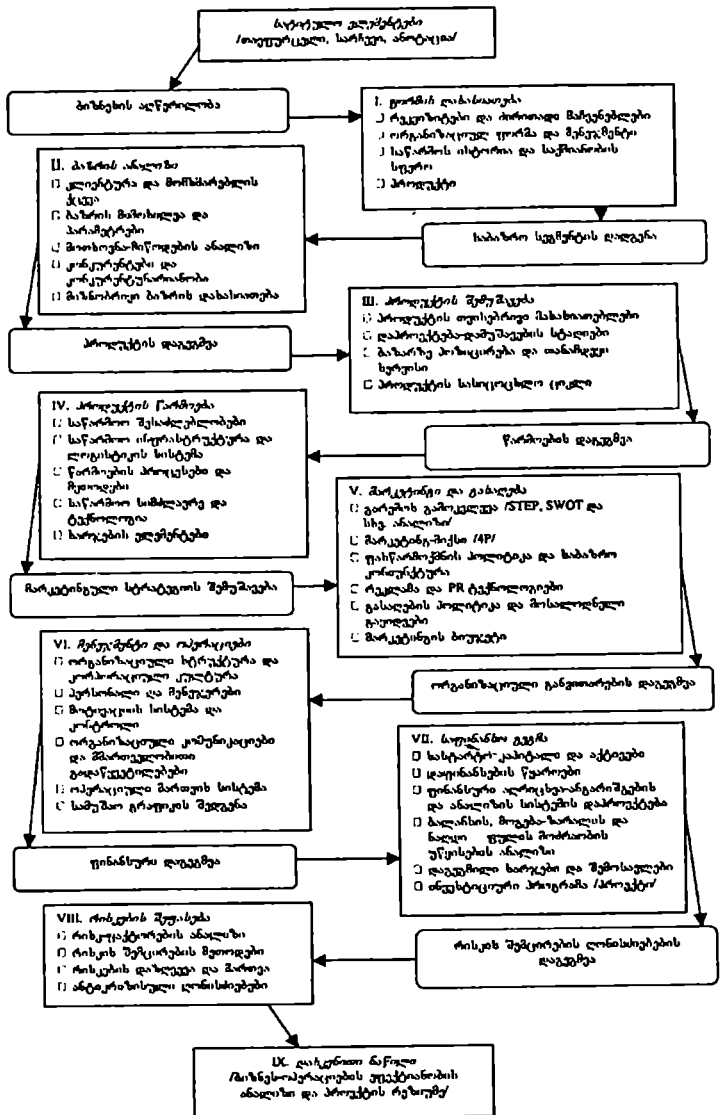
რაოდენ კარგადაც არ უნდა იყოს მოფიქრებული სტრატეგიული მიზნების რეალიზაცია, თუკი დაგეგმვის ეტაპი ნატარდა უხარისხოდ – წარუმატებლობა ორგანიზაციის ხვედრი ხდება. ამიტომაც თითოეული ორგანიზაცია ცდილობს საგეგმო მანევენებლების ყოველმხრივ დასაბუთებას. კარგად შედგენილი გეგმა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საქმიანი ურთიერთობების წარმოებისას, ამიტომაც, ბიზნეს-გეგმა თანამედროვე მენეჯმენტში მიიჩნევა პროგრამულ დოკუმენტად. ამასთან, სხვა მსხვილმასშტაბიანი ეკონომიკური პროგრამებისაგან განსხვავებით, ბიზნეს-გეგმაში მთავარი აქცენტი გადატანილია საფინანსო-ეკონომიკურ მანევენებლებზე და სამეცნიერო-ტექნიკური, საწარმო-ტექნოლოგიური, სოციალური მხარეები წარმოდგენილია, როგორც მოცემული. როცა ბიზნესის ობიექტს წარმოადგენს ინოვაციები, მაშინ ტექნიკურ-ტექნოლოგიური მახასიათებლები ხდება ბიზნეს-გეგმის მთავარი შემადგენელი.

ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს წერილობით დოკუმენტს, სადაც ასახულია ორგანიზაციის საქმიანი შესაძლებლობები და განვითარების პერსპექტივები ეფექტიანი მენეჯმენტის პირობებში. როგორც წესი, მასში მოცემულია ბიზნეს-იდეა, მიზნები და ამოცანები, სამეწარმეო გარემოს ანალიზი, საჭირო რესურსები და მათი ალოკაცია, რისკ-ფაქტორები, დაფინანსების მოზიდვის გეგმა, ბიზნეს-გეგმის რეალიზაციის ღონისძიებები და ა.შ.

ბიზნეს-გეგმა ასრულებს სამ ძირითად ფუნქციას: მისი საშუალებით მეწარმე განსაზღვრულ დროით ინტერვალში აფასებს თავისი საქმიანობის ფაქტობრივ შედეგებს; იგი შეიძლება გამოყენებული იყოს ბიზნესის განვითარების პერსპექტივების კონცეფციად და გვევლინება სახსრების მოპოვების ინსტრუმენტად. ბიზნეს-გეგმა თანაბრად საჭიროა სამეწარმეო საქმიანობაში როგორც მენეჯერებისთვის, ასევე დაინტერესებული ეკონომიკური სუბიექტების გეგმის საფუძველიანობაში დასარწმუნებლად, რათა ამ უკანასკნელებმა განახორციელონ ინვესტიციები. მეწარმეები და მენეჯერები სრულებით არ არიან დაინტერესებულნი თავიანთი მოქმედების გეგმის კონკურენტებისათვის გაცნობით. ამიტომაც, ფირმის ბიზნეს-გეგმა გარკვეულწილად კომერციული საიდუმლოცაა. მისი სტრუქტურა და შინაარსი რეგლამენტირებული არაა და არაეინ ითხოვს მის უნიფიკაციას. თუმცა, სამმართველო პრაქტიკაში ბიზნეს გეგმის შედგენისას ხელმძღვანელობენ განსაზღვრული რეკომენდაციებით, რომლის მიხედვითაც გეგმათა უმრავლესობა შედგება შემდეგი ნაწილებისაგან:

- ანოტაცია;
- ფირმისა და ბიზნესის აღწერილობა;
- იურიდიული გეგმა;
- პროდუქტის დახასიათება და ბაზრების ანალიზი;
- მარკეტინგის სტრატეგია;
- საწარმოო გეგმა;
- წარმოების ორგანიზაცია და მართვა;
- საფინანსო გეგმა;
- რისკის შეფასება და დაზღვევა;
- დასკვნითი ნაწილი.

ბიზნეს-გეგმაზე მუშაობა მოიცავს მიზნისა და ამოცანების დაზუსტებას, საქმიანობისა და გარემოს ანალიზს, გეგმაპროექტის მომზადებას და გეგმის რეალიზაციას. ბიზნეს-გეგმის შედგენის ეტაპები ზოგადად ხასიათდება შემდეგი თანმიმდევრობით (იხ. ნახ. 3.2):



ნახ. 32. ბიზნეს-გეგმვის შედგენის პროცესის ტიპური სქემა

ანოტაციაში აისახება მეწარმის განზრახვა ბიზნესთან დამოკიდებულებაში. იგი იქმნება ყველაზე ბოლოს და წარმოადგენს განსახლებურულ რეზიუმეს (უკვე დაწერილი ბიზნეს-გეგმის რეზიუმეტს). ანოტაციამ ნათელი წარმოდგენა უნდა შეუქმნას ბიზნეს-გეგმის ადრესატს პროექტის არსზე და განხორციელების შესაძლებლობებზე. ამასთან, იგი უნდა მოიცავდეს გეგმის განხორციელების ყველა ძირითად მომენტს, ეკონომიკურ მაჩვენებლებს და ასახავდეს კომერციულ მიზანშეწონილობას. ანოტაცია უნდა იყოს ლაკონური, საქმიანი და კონკრეტული. მოკლე დასკვნები ბიზნეს-გეგმის თაობაზე შეიძლება იყოს კონსპექტური (ყველა განყოფილებიდან ამოღებული ამოღებული მასალის კომპილაციით) და/ან აღწერილობითი (მხატვრულად გაფორმებული), რათა მკითხველს დააინტერესოს დანარჩენი ნაწილების გაცნობა. 2-3 გვერდზე ლაკონურად უნდა ჩამოყალიბდეს დასაგეგმი ბიზნესის არსი: რას ვაპირებთ? როგორ ვაპირებთ? რით განსხვავდება მომავალი პროდუქტი კონკურენტების ანალოგებისაგან? რით დაგაინტერესებთ მომხმარებელს? რა ხარჯებს მოითხოვს პროექტის განხორციელება? რა ფინანსურ წყაროებს ხედავთ საამისოდ? როგორია დასაგეგმი გაყიდვების მოსალოდნელი მოცულობა, კაპიტალუკუგების, შოგების, რენტაბელობის და სხვა დონის მახასიათებლები? მოსალოდნელია თუ არა სიახლეები (ახალი საქონელი, ახალი ბაზარი, ახალი ტექნოლოგია და საერთოდ ინოვაციები)? სტანდარტულ პირობებში კონსპექტურად შედგენილი ანოტაცია მეტწილად აკმაყოფილებს ბიზნესმენებს, რადგან გამოცდილი ინვესტორებისთვის დეტალური ინფორმაცია უფრო საინტერესოა, ვიდრე ობიექტური სცენარები.

ფირმისა და ბიზნესის აღწერილობა – გეგმის ეს განყოფილება უშუალოდ არ ეხება რომელიმე ბიზნეს-ოპერაციის დაგეგმვას. იგი დაინტერესებულ პირებს აცნობს ორგანიზაციის ძირითად პარამეტრებს, რომლებიც არაა კომერციული საიდუმლო. მასში უნდა აღიწეროს საქმიანობის ხასიათი, ორგანიზაციული მიზნები, საწარმოო-ტექნოლოგიური და საფინანსო პოტენციალი, ბიზნესის განვითარების პოტენციალი

და ორგანიზაციის პრესტიჟი. კერძოდ, მოცემული უნდა იყოს: ფირმის სახელწოდება, საფოსტო მისამართი, რეგისტრაციის ქვეყანა, ანგარიშსწორების ანგარიშის ნომერი ბანკში, ტელეფონი, ფაქსი, ელექტრონული ფოსტა; ფირმის სიდიდე და სააქციო კაპიტალის მოცულობა – მისი აქტივები, ბრუნვა, გაყიდვათა მოცულობა და სხვ., კაპიტალის კუთვნილებისა და კონტროლის ფორმა, მესაკუთრეთა დახასიათება; საქმიანობის სახისა და სფეროს აღწერილობა; ფირმის დაარსების თარიღი და განვითარების გზა (მნიშვნელოვანი რეორგანიზაციები, გაერთიანებები, ბიზნეს-პარტნიორობა, იურიდიული სტატუსისა და სახელწოდების ცვლილებები); გამოშვებული პროდუქციისა და წარმოებული მომსახურების დახასიათება, სპეციალიზაციის მიმართულების განსაზღვრა; ფირმის ექსპორტ-იმპორტის ოპერაციების ნომენკლატურა, მისი წილი და ადგილი, როგორც საშინაო, ისე საგარეო ბაზრებზე; ბანკები, რომელთა მეშვეობითაც ფირმა აწარმოებს ოპერაციებს; ფირმის მესაკუთრეების, წარმომადგენლებისა და ოფისების დახასიათება; ფირმის მენეჯმენტის დახასიათება მართვის სისტემისა და ორგანოების, ხელმძღვანელთა შემადგენლობის, გენერალური მენეჯერების მონაცემების, ქვედანაყოფების დასახელებათა და სხვ. მითითებით; ფირმის მატერიალურ-ტექნიკური და საწარმოო ბაზის, სიმძლავრეების განლაგების აღწერა; პერსონალის დახასიათება; ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობისა და განვითარების ძირითადი მაჩვენებლების დინამიკის ანალიზი; საბაზრო ოპერაციებში მთავარი პარტნიორობისა და კონტრაგენტების დახასიათება; სხვა ორგანიზაციებთან კავშირურთიერთობების ფორმების აღწერა და სხვ.

ზოგიერთ გეგმაში ცალკეა გამოყოფილი ორგანიზაციის ფუნქციონირების იურიდიული ასპექტები: დამფუძნებლები და მონაწილეები; სამართლებრივი რეგისტრაციის წესი და ორგანიზაციის წესდება; ხელმძღვანელი ორგანოები და მისი შემადგენლობა; საქმიანობის ძირითადი სახე; საკუთრების ხასიათი; კაპიტალის სტრუქტურა (გრძელვადიანი კრედიტები, საკრედიტო ხაზები, კონვერტადი ობლიგაციები, პრი-

ვილგირებული აქციები, სეკულბრები აქციები და სხვ.). კრედიტების უზრუნველყოფის ფორმა (ფასიანი ქაღალდები, მატერიალური ფასეულობის დაგირავეზა, გარანტიები, თავდუბობა და სხვ.); პარტნიორებთან იურიდიული საკითხების გადაწყვეტის წესი.

პროდუქციისა და მომსახურების დახასიათება, ბაზრების ანალიზი – მიზანშეწონილია ბიზნეს-გეგმის დამუშავების საწყის ეტაპზევე აღიწეროს საქონლისა და მომსახურების ძირითადი მახასიათებლები (ხარისხის, დიზაინის, უსაფრთხოებისა და სხვ.), პროდუქტის დამუშავების, დამზადებისა და საფირმო მომსახურების მეთოდები. დახასიათების ფორმა მნიშვნელოვანწილადაა დამოკიდებული სამეწარმეო საქმიანობის სახეზე (საწარმოო ოპერაციები მოითხოვს საცდელი ნიმუშების აღწერილობას; კომერციული საქმიანობისას – აუცილებელია საჩვენებელი ეგზემპლარი; საფინანსო საქმიანობისას – საჭიროა ფასიანი ქაღალდების ნიმუშების ქონა; შუამავლობისას – შეიძლება შემოვიფარგლოთ მომსახურების დახასიათებით). სასურველია პროდუქტისა და მომსახურების გამოყენების სფეროს დეტალური დახასიათება, როგორც პირდაპირი, ასევე სხვა დანიშნულებით. გეგმა უნდა ახდენდეს პროდუქტისა და მომსახურების უპირატესობების, უნიკალურობისა და კონკურენტუნარიანობის დემონსტრირებას. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია ბიზნეს-გეგმის დაკავშირება მომხმარებლის მოთხოვნილებებთან, მათ გადახდისუნარიანობასთან, ბაზრების დახასიათებასთან, ახალი საბაზრო ნიშის მოძიებასთან, საფასო პოლიტიკასთან.

ს ა ბ ა ზ რ ო
ეკონომიკურ სისტემაში გასაღების ოპერაცია ბაზარზე ერთ-ერთი უმთავრესია, რადგან ბიზნესმენის მხრივ ბაზრის პროგნოზული შეფასებები მეტად პირობითია და დროის განსაზღვრულ შუალედში რეალიზაციის მოცულობის სიდიდე მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად სრულყოფილად ტარდება საქონლის გასაღებისა და მომსახურების გასაწევად შერჩეული ბაზრის ანალიზი. აღნიშნულ კვლევაში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ისეთ საკითხებს, როგორცაა: საჭირო საბაზრო სექტორის სწორად შერჩევა,

მისი აქტივიზაცია, საფასო და არასაფასო მეთოდებით კონკურენციის ეფექტური საბაზრო სტრატეგიის შემუშავება; მიზნობრივი ბაზრის დახასიათება; მოთხოვნა-მიწოდების ანალიზი; აქვე საჭიროა შესაძლო კონკურენტების დასახელება, მათი ეკონომიკური პოტენციალის განსაზღვრა და პროდუქციის დახასიათება. ანალიზი შეიძლება ჩატარდეს რეალური ბაზრების პრაქტიკული შესწავლით, მომხმარებლებთან წინასწარი შეთანხმების შესაძლებლობათა კვლევით და პროგნოზირების თანამედროვე მეცნიერული მეთოდების გამოყენებით.

პროდუქტის დასაგეგმად პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: რა მოთხოვნილებებს აკმაყოფილებს პროდუქცია და მომსახურება? რით განსხვავდება ბაზარზე არსებული სხვა ანალოგებისგან? რით გიზიდავთ მოცემული პროდუქტის ბაზარი? როგორია ამ საქონლის სასიცოცხლო ციკლი? რამდენადაა დაცული თქვენი ტექნოლოგიები და პროდუქტი სააგტორო უფლებითა და პატენტით? როგორია საქონლის დიზაინის განსაკუთრებული ნიშნები? საქონლის აღწერის აუცილებლობის შემთხვევაში გამოიყენება ნიშუშის სურათი ან ნახატი; თუ პროდუქტი მაღალი ტექნოლოგიების სფეროდანაა, მაშინ მისი რეალიზაციის შემდგომი სერვისი კლიენტისთვის უმნიშვნელოვანესია; ხშირად, საქონელთან ერთად მომხმარებელს იზიდავს თანამდევი მომსახურება, შეფუთვა, რეკლამა, უფასო კონსულტაციები, ანგარიშსწორების განვადება, მიწოდების პირობები და სხვა მრავალი წერილმანი; აქვე განისაზღვრება საქონლის ერთეულის სავარაუდო ფასი, წარმოების ხარჯები და მოსალოდნელი მოგება. გასათვალისწინებელია, რომ საწარმოში ვაკეთებთ პროდუქტს, ხოლო მაღაზიაში ვყიდით მომხმარებლის იმედს.

მარკეტინგის სტრატეგია – ფირმის მარკეტინგის გეგმის შესადგენად საჭიროა: მარკეტინგული გარემოს ანალიზი; საქონლისადმი მომხმარებელთა მოთხოვნილებების კომპლექსური შესწავლა; ბაზრის მოცულობისა და საბაზრო მოთხოვნის, საბაზრო კონიუნქტურის გამოკვლევა; ფასწარმოქმნის სისტემის ანალიზი; გასაღების მეთოდებისა და ფორმების

გამოვლენა; ორგანიზაციის რესურსებით უზრუნველყოფის, საწარმოო და გასაღების შესაძლებლობათა შეფასება; ბაზრის თითოეულ სეგმენტზე ფირმის კონკურენტუნარიანობის გამოკვლევა. დასახული ამოცანების გააოქრისთვის დგება სწორედ მარკეტინგული სტრატეგია, რომელიც განსაზღვრავს ფირმის მოქმედებას საბაზრო მოთხოვნისა და მიწოდების კონკრეტულ პირობებში. მარკეტინგული პროგრამის საფუძველია მარკეტინგული გამოკვლევები, რომლებიც ითვალისწინებს: საქონლის ხარისხისადმი და რეალიზაციის თანამდევი მომსახურებისადმი მომხმარებელთა მოთხოვნების შესწავლას; პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შეფასებისა და საბაზრო კონიუნქტურის ანალიზს; ბაზრის სეგმენტაციას; საქონელმომძრობის აქტივიზაციისათვის მომხმარებელთა სტიმულების გამოკვლევას. აღნიშნულისთვის საჭირო პირველადი და მეორადი ინფორმაცია შეიძლება შეგროვდეს გამოკითხვის, დაკვირვების, ექსპერიმენტის ჩატარების გზით ან სპეციალურ გამოკვლევათა შედეგების განზოგადებით. მათ საფუძველზე ყალიბდება ორგანიზაციის საფასო, სასაქონლო და გასაღებების პოლიტიკები. ბაზრის კვლევის ძირითადი საკითხებია: ბაზრის მიმოხილვა, მომხმარებლის ქცევის ანალიზი, მარკეტინგ-მიქსი (პროდუქტი, ადგილი, პრომოუშენი, ფასი), მარკეტინგის ბიუჯეტი, მოსალოდნელი გაყიდვები და ა.შ.

მარკეტინგული პროგრამის საფუძველია მარკეტინგული გამოკვლევები, რომლებიც ითვალისწინებს: საქონლის ხარისხისადმი და რეალიზაციის თანამდევი მომსახურებისადმი მომხმარებელთა მოთხოვნების შესწავლას; პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შეფასებისა და საბაზრო კონიუნქტურის ანალიზს; ბაზრის სეგმენტაციას; საქონელმომძრობის აქტივიზაციისათვის მომხმარებელთა სტიმულების გამოკვლევას. აღნიშნულისთვის საჭირო პირველადი და მეორადი ინფორმაცია შეიძლება შეგროვდეს გამოკითხვის, დაკვირვების, ექსპერიმენტის ჩატარების გზით, ან სპეციალურ გამოკვლევათა შედეგების განზოგადებით. მათ საფუძველზე ყალიბდება ორგანიზაციის საფასო, სასაქონლო და გასაღებების პოლიტიკები.

საფასო პოლიტიკის ფორმირებაზე გავლენას ახდენს: საბაზრო ფასწარმოქმნის საერთო წესები; კონკურენციის სრულყოფილება ბაზარზე; ფასების სახელმწიფო რეგულირების სისტემა და მრავალი განსხვავებული ფაქტორი. მაგრამ, ყველა შემთხვევაში, ფასწარმოქმნის განსახორციელებლად აუცილებელია შემდეგი სამუშაოების ჩატარება: ფასწარმოქმნის მიზნებისა და ამოცანების ფორმირება; მოთხოვნის განსაზღვრა; საწარმოო დანახარჯების შეფასება; კონკურენტების საქონლის ხარისხისა და ფასების ანალიზი; ბაზარზე ფირმის პროდუქტთან ურთიერთდაკავშირებული საქონლისა და მომსახურების გამოკვლევა; ფასწარმოქმნის მეთოდის არჩევა და საწყისი ფასის დადგენა; დამატებითი საბაზრო ფაქტორების გათვალისწინება. დასკვნით ეტაპზე ხორციელდება საბოლოო ფასის დადგენა.

სასაქონლო პოლიტიკა მდგომარეობს ფირმის პროდუქტის თვისებრივი მახვენებლების გაუმჯობესებით მისი კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში, ახალი სახეობის საქონლისა და მომსახურების ათვისებაში, საქონლის სასიცოცხლო ციკლის გახანგრძლივებაში და სხვ. საჭიროა საქონლის ბაზარზე პოზიცირების განხორციელება და ასორტიმენტის ოპტიმიზაცია: საქონლის დამახასიათებელი ნიშნების განსაზღვრის შემდგომ წარმოებს ასორტიმენტის დადგენა სასაქონლო დიფერენციაციის, ვიწრო სასაქონლო სპეციალიზაციის, სასაქონლო დივერსიფიკაციის ან ვერტიკალური ინტეგრაციის გზით.

გასაღების პოლიტიკა გულისხმობს სარეალიზაციო ქსელის ორგანიზებას, შუალედური შენახვისთვის საწყობების მოწყობას, რეალიზაციის შემდგომი მომსახურების ორგანიზაციას, გამოფენების მოწყობას, საქონელმოძრაობის მარშრუტების განსაზღვრას, მომარაგებისა და გადაზიდვის სქემების შემუშავებას, სადისტრიბუციო და სადილერო ქსელის ფორმირებას. გასაღების მეთოდები მრავალგვარია: პირდაპირი არხებით, შუამავლების მეშვეობით, შერეული და სხვ. თუ წინათ მიმწოდებლები და მწარმოებლები უმეტესწილად იდენტურები იყვნენ, სადღეისოდ, საერთაშორისო მასშტაბით შე-

იმსწევს საშუალოდ ინსტიტუტის სწრაფი განვითარება, რის გამოც მიმწოდებლების და გამყიდველების მნიშვნელობა გადამწყვეტია ბაზარზე. მიმწოდებლებს როლში უპირატესად რეალიზაციაზე დახელოვნებული შუამავლები გვევლინებიან. გასაღების დაგეგმვისას დგინდება: ბაზრის სეგმენტების მიხედვით საქონელმოძრაობის არხები; გასაღების სისტემის დონეები; გასაღების ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ასპექტები, საქონელბრუნვის ინტენსივობა და სხვ. ამ კომპონენტების გათვალისწინებით, ორგანიზაციები ირჩევენ შუამავლებს და მონაწილეობენ სავაჭრო-კომერციული ცენტრების ორგანიზებაში, რომელთა ადგილმდებარეობა, აღჭურვილობა და საქმის ორგანიზების დონე ხშირად გადამწყვეტ როლს ასრულებს გასაღების ოპერაციებში.

დიდია მარკეტინგის სტრატეგიაში კომუნიკაციური ელემენტის როლი, რომელიც მოიცავს რეკლამას, გასაღების სტიმულირებას, სერვისის პოლიტიკას, კომუნიკაციის თანამედროვე ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს და სხვ. ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში განსაკუთრებულია ონლაინური (ქსელური) მარკეტინგის როლი, რომლის საყრდენ ელემენტს წარმოადგენს ინტერნეტის ქსელი. იგი პოტენციური მომწოდებლების გამოკვლევის მნიშვნელოვან საშუალებას წარმოადგენს და წარმატებით აგვარებს გასაღების მოცულობის შემცირებასთან, ზრდის შენელებასთან, მძაფრ კონკურენციასთან და მარკეტინგული სტრატეგიის გატარების ხარჯების ზრდასთან დაკავშირებულ პრობლემებს. მომხმარებელთა ყურადღების მისაპყრობად, რეკლამასთან ერთად მნიშვნელოვანია გამოფენებსა და ბაზრობებზე მონაწილეობის დაგეგმვა, საფირმო ნიშნის პრესტიჟისათვის ბრძოლა, საზოგადოებაში დადებითი იმიჯის ფორმირება. თანამედროვე მარკეტინგული კომუნიკაციის სისტემები საშუალებას იძლევა კლიენტებთან დამყარდეს უშუალო კონტაქტი, მოხდეს საგარანტიო მომსახურებისა და სერვისის აქტიური ფორმების გამოყენება, რაც გრძელვადიანი თანამშრომლობის წინაპირობაა.

საწარმოო გეგმა ეძღვნება ორგანიზაციის რესურსული

უზრუნველყოფის სისტემისა და საწარმოო შესაძლებლობების დახასიათებას. იგი მოიცავს როგორც საგარეო პირობების (საექსპერტო შესაძლებლობები და სამართლებრივი ბაზა), ასევე შინაგანი მდგომარეობის (ფირმის საფინანსო-ეკონომიკური პოტენციალი, წარმოების კონკურენტუნარიანობა, საწარმოო სიმძლავრე, სამეცნიერო-ტექნიკური და ტექნოლოგიური პოტენციალი, ინფორმაციული ინფრასტრუქტურა, პროგნოზირების ეფექტიანობა და საგეგმო საქმიანობის მდგომარეობა) ანალიზს. საწარმოო გეგმაში უნდა ჩამოყალიბდეს: წარმოებისადმი ზოგადი მიდგომა; ნედლეულისა და გასადგების წყაროების შესაძლო ვარიანტები; პროდუქციის დამზადების ტექნოლოგიური უზრუნველყოფა; შრომითი რესურსებისადმი მოთხოვნები; წარმოების პროცესში მომწოდებლებთან და შემკვეთებთან ურთიერთობის ფორმები. საწარმოო გეგმის შედგენა გულისხმობს პროდუქტის დამუშავებისა და გამოშვების ათვისებას, დამზადების ტექნოლოგიური და ორგანიზაციული უზრუნველყოფის, რეალიზაციის შემდგომი სერვისის გაწევს, გარე ზემოქმედებისაგან სამართლებრივი დაცვის ღონისძიებათა დაგეგმვას.

წარმოების ორგანიზაცია და მართვა – ბიზნეს-გეგმის ეს ნაწილი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სამრეწველო მეწარმეობის განხორციელებისას, თუმცა არანაკლები როლი ენიჭება მომსახურების სფეროში. მისი ძირითადი განყოფილებების: ორგანიზაციის მენეჯმენტი, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა, საკადრო პოლიტიკა და სტრატეგია, მენეჯმენტის ტექნიკური საშუალებები, ტექნოლოგია და მეთოდები, მოტივაციისა და კომუნიკაციის სისტემები. ბიზნეს-გეგმის ამ განყოფილებაში განიხილება ორგანიზაციის მართვის სქემა, ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის კავშირურთიერთობების ფორმები, მართვის ცენტრალიზაციის დონე, სამმართველო გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები, ხელმძღვანელობის სტილი, კორპორაციული კულტურის მახასიათებლები და სხვ. ორგანიზაციული განვითარების დასაგეგმად მნიშვნელოვანია: კადრების შემადგენლობის ანალიზი, ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი, ორგანიზაციული კულტურის

რის ანალიზი, ორგანიზაციული ქცევის ანალიზი, მენეჯმენტის მოქმედი სისტემის ანალიზი, წარმოების მართვის ფუნქციების განხორციელების ანალიზი, მენეჯერების დახასიათება და მმართველობის კოლექტიური ორგანოები.

საფინანსო გეგმის მაჩვენებლები მარკეტინგის სტრატეგიასთან ერთად წარმოადგენს ორგანიზაციის ბიზნეს-გეგმის საფუძველს. საფინანსო გეგმაში განისაზღვრება ორგანიზაციის საინვესტიციო მოთხოვნილებები და პროექტის ეკონომიკური მიზანშეწონილობა – მის შესაძლებლად ხორციელდება მოგება-ზარალის უწყისის, გეგმის შედგენის მომენტში ორგანიზაციის ბალანსისა და სხვა დოკუმენტების შესწავლა, ასევე საჭიროა ფულადი სახსრების ნაკადების მოძრაობისა და საერთოდ ფინანსური მაჩვენებლების ანალიზი. ფინანსური გეგმის ძირითადი საკითხებია: საწყისი ინვესტიციისა და ხარჯების გამოთვლა, მოსალოდნელი გაყიდვების დადგენა, თითოეული საქმიანობის ხარჯის განსაზღვრა, დაფინანსების მოზიდვის ღონისძიებათა შემუშავება. ამდენად საფინანსო გეგმა ეყრდნობა ფინანსურ აღრიცხვას, ანგარიშგებასა და ანალიზს, აქვე დგება ინვესტიციური პროგრამა (პროექტი).

ფირმის ფინანსურ-ეკონომიკურ მდგომარეობას განსაზღვრავს: ორგანიზაციის აქტივები; ძირითადი საშუალებები და საწარმოო სიმძლავრეები, წარმოებული პროდუქციის (მომსახურების) რაოდენობა და საბაზრო ღირებულება; გეოგრაფიული განლაგების ხელსაყრელობა; საწარმოო ინფრასტრუქტურის განვითარების დონე და სხვ. მეტად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციების საერთო ხარჯებისა და შემოსავლების სტრუქტურული ანალიზი. ბიზნეს-გეგმის საფინანსო ნაწილის დამუშავება მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: თავდაპირველად განისაზღვრება ბიზნესისთვის აუცილებელი სასტარტო ფულადი კაპიტალის სიდიდე; შემდეგ დგინდება მისი მიღების წყაროები და პირობები; გაყიდვათა მოცულობისა და საბაზრო ფასების პროგნოზული მაჩვენებლების საფუძველზე იგეგმება შემოსავლების საერთო დონე და სტრუქტურა; შემდეგ დგინდება გასატარებელი ბიზნეს-ოპერაციების ხარჯები; შე-

მოსავლებისა და ხარჯების შედარება აისახება ფულადი საშუალებების ბრუნვისა და ბალანსის პროგნოზულ პარამეტრებში. ყველა გაანგარიშებული მაჩვენებელი წარმოდგება რეალიზაციის მოცულობის პროგნოზის, ფულადი ხარჯებისა და შემოსავლების ბალანსის, შემოსავლებისა და ხარჯების ცხრილის, აქტივებისა და პასივების კრებსითი ბალანსის დოკუმენტების სახით და ქმნის სამეწარმეო პროექტის დაკრედიტების, დაფინანსების, მოგებათა პოტენციალის მართვის, ინვესტიციური და სადივიდენდო პოლიტიკების განხორციელების დასაბუთებას.

რისკის შეფასება და მართვა ბიზნეს-გეგმის უმთავრესი კომპონენტია. თანამედროვე პირობებში სამეწარმეო გარემოს განუსაზღვრელობის გამო რისკის შეფასება და პროგნოზირება განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს. რისკიანობა დაკავშირებულია როგორც პროექტის შინაარსთან, ასევე მისი რეალიზაციის გარემოსთან. სამეწარმეო რისკის შეფასება საგეგმო ეტაპზე მეტად რთულია და ხშირად მის განსასაზღვრად მეწარმეები მიმართავენ ექსპერტებს, იყენებენ მათ საკონსულტაციო მომსახურებას. საჭიროა ყველა რისკ-ფაქტორის გაანალიზება, მათი შემცირების ღონისძიებათა დაგეგმვა და ამ გზით დანაკარგების თავიდან აცილება მომავალში. რაც უფრო მაღალია რისკიდან დაზღვევის ღირებულება, მით მეტი ინვესტორის ნდობას იმსახურებს პროექტი. დაზღვევა სამეწარმეო რისკის შემცირების ერთადერთ გზას არ წარმოადგენს: ორგანიზაციები და დაინტერესებული პირები ამას აღწევენ საჭირო ინფორმაციის დროული ყიდვით, დივერსიფიკაციის განხორციელებით და სხვ. თიმცა, დაზღვევა მაინც რჩება რისკის შემცირების ძირითად მიმართულებად. ჯერ ერთი, სავალდებულო სახელმწიფო დაზღვევა ავალდებულებს მეწარმეებს (მაგ. სოციალური უზრუნველყოფის ერთიან ფონდში) აუცილებელი შენატანების განხორციელებას. მეორეს მხრივ, კომერციული რისკის დაზღვევა აადვილებს ორგანიზაციის საქმიან ურთიერთობებს პარტნიორებთან, კლიენტებთან და ინვესტორებთან. სამეწარმეო რისკის დაზღვევისთვის აუცილებელია ორი მხარის არსებობა: დამ-

ზღვევის (სპეციალური ორგანიზაცია, რომელიც ახდენს განსაზღვრულ ფონდში სახსრების აკუმულაციასა და საჭიროების შემთხვევაში მათ გაცემას) და დასაზღვევის (ფიზიკური ან იურიდიული პირი, რომელსაც შეაქვს ფონდში დაწესებული შესატანი) არსებობა, რომელთა შორისაც ფორმდება დაზღვევის ხელშეკრულება. თანაბარი მნიშვნელობისაა როგორც ქონებრივი, ასევე პირადი და პასუხისმგებლობათა დაზღვევა. თითოეული მათგანი შეიძლება განსხვავდებოდეს ხელშეკრულებაში ჩამოყალიბებული პირობებით და რისკის წარმოქმნის თავისებურებით. სამეწარმეო რისკი შეიძლება დაკავშირებული იყოს კომერციულ ოპერაციებთან, ხელშეკრულებების შესრულებასთან, პარტნიორთა გადახდისუნარიანობასთან, საბირჟო ოპერაციებთან, საბანკო დაკრედიტებასთან, ინფლაციურ მოვლენებთან, ფორს-მაჟორულ სიტუაციებთან და სხვ. ამდენად, ბიზნეს-გეგმას აუცილებლად უნდა ახლდეს პროექტის დაზღვევის ხელშეკრულება (რისკების მართვის გეგმა), რომელშიც გაანალიზებული იქნება როგორც რისკ-ფაქტორები, ასევე, მისი შემცირების გზები და აუცილებლობის შემთხვევაში მისი გადანაწილების მექანიზმი.

ბიზნეს-გეგმის დასკვნით ნაწილში ხორციელდება წინა განყოფილებებში ჩამოყალიბებული პროგნოზების განზოგადება და კეთდება დასკვნა ბიზნეს-გეგმით განსაზღვრული ღონისძიებების მიზანშეწონილობის შესახებ: ბიზნეს-ოპერაციების მიხედვით წარმოებს მომგებიანობის ანალიზი, ფასდება მათი სოციალურ-ეკონომიკური ეფექტიანობა მიმდინარე და გრძელვადიანი პერიოდებისათვის. აქვე შეიძლება მოცემული იქნეს პროდუქციის რეალიზაციის ხელისშემწეული პირობების დახასიათება და მათი დაძლევის ამოცანები. მიუხედავად იმისა, რომ ბიზნეს-გეგმა სამეწარმეო სტრუქტურის ერთი კონკრეტული პროექტის (საქმიანობის მიმართულების) განხორციელებას ემსახურება, მისი რეალიზაციის შედეგების მთლიანად ორგანიზაციაზე გავლენის შეფასება მეტად მნიშვნელოვანია.

სამეწარმეო პრაქტიკაში გამოიკვეთა ტიპური შეცდომები ბიზნეს-გეგმის შედგენისას. ხშირად, გეგმა არის ძალიან გრძე-

ლი, ტექნიკური ტერმინოლოგიით გადატვირთული ან მეტის-მეტად დეტალური; სტრატეგიული ფოკუსირება კეთდება აწ-მყოფე და არა მომავალზე; ნაკლებად არის გამახვილებული ყურადღება მომხმარებელზე; შეიმჩნევა კონკურენტის ამოც-ნობის უუნარობა და კონკურენციული ბრძოლის მეთოდების გაუთვალისწინებლობა; ბიზნესის სეზონურობისა და მისი გავლენის შეუფასებლობა ფულადი სახსრების მიმოქცევა-ზე; არაეფექტური მონიტორინგი; შეუსაბამო (არაპროფესიო-ნალი) კადრების დაქირავება ორგანიზაციის საქმიანობის და-გეგმვისა და ოპერაციული მენეჯმენტისთვის; სხვადასხვა რისკ-ფაქტორის უგულვებელყოფა და ა.შ.

სტრატეგიული მიზნების რეალიზაცია მოითხოვს ტაქტი-კური გეგმების განხორციელებას, რომელთა შედეგადაც მი-იღწევა ორგანიზაციის ქვედანაყოფების ტაქტიკური მიზნები. მათზე პასუხისმგებლობა ეკისრება საშუალო დონის მენე-ჯერებს და ტაქტიკური გეგმის განხორციელება მოიცავს ორგანიზაციული სტრატეგიის განსაზღვრულ ეტაპს (რო-გორც წესი, ერთი წლის პერიოდი). ინდივიდების, ჯგუფებისა და ქვედანაყოფების ყოველდღიური საქმიანობისთვის დგება ოპერატიული გეგმები, რომლებიც ითვალისწინებს ოპერაცი-ული მიზნების განხორციელებით ტაქტიკური გეგმების ხორ-ცშესხმას. ოპერაციული დაგეგმვა, უპირველეს ყოვლისა, გუ-ლისხმობს გეგმა-გრაფიკების შედგენას როგორც ოპერატი-ული ხელმძღვანელებისთვის, ასევე ცალკეული მუშაკისთ-ვის. დაგეგმილი შედეგების მიღწევა განაპირობებს ორგანი-ზაციულ ეფექტიანობას.

შიგასაწარმოო რეგულირებისთვის მენეჯერები იყენებენ მიზნობრივ მართვას (Management by Objectives), ერთჯერად გეგ-მებს, მუდმივ გეგმებს და სიტუაციურ გეგმებს (სცენარებს). მიზნობრივი მართვა ესაა დაგეგმვის მეთოდი, რომელიც გან-საზღვრავს მიზნებს ყველა დონის მუშაკისა და მენეჯერის-თვის, რაც საბოლოოდ უნდა უზრუნველყოფდეს ზოგადორ-განიზაციული ამოცანების გადაჭრას. იგი მოიცავს შემდეგ სტადიებს: მიზნის დასახვა, მოქმედებათა გეგმის დამუშავება, მიზნებისაკენ მოძრაობის კონტროლი, საქმიანობის შედეგე-

ბის შეფასება. ამ მეთოდის უპირატესობას წარმოადგენს ის, რომ იგი იწვევს მენეჯერებისა და მომუშავეების ფოკუსირებას განსახდურული მიზნების მისაღწევად. ამდღებს მათ მოტივაციას, ხელს უწყობს შედეგიანობის ზრდას ორგანიზაციის ყველა დონეზე, ხოლო ქვემდგომი იერარქიის მიზნები თანხვედრილია საერთო ორგანიზაციულ მიზნებთან. თუმცა პრობლემატურია ამ მეთოდის გამოყენება: დინამიკური გარემოს პირობებში; დამჭირებელსა და დამჭირებულს შორის უთანხმოების შემთხვევაში; ოპერაციული და სტრატეგიული მიზნების კონფლიქტის პირობებში და სხვ. ორგანიზაციების სამეურნეო ცხოვრებისთვის ასევე მნიშვნელოვანია ერთჯერადი (პროგრამები, პროექტები და სხვ.) და მუდმივი გეგმების (ორგანიზაციული პოლიტიკა, წესები, პროცედურები და ა. შ.) წარმატებით განხორციელება. სიტუაციური გეგმები კი აუცილებელია გრძელვადიანი ღონისძიებებისა და განუსაზღვრელობის პირობებში ფუნქციონირებისთვის. ამ შემთხვევაში მენეჯერები ამუშავენ მოვლენათა განვითარების სცენარებს (ოპტიმისტური, პესიმიისტური, რეალისტური და სხვ.), რომლებიც წარმოადგენს სწორედ სიტუაციურ გეგმებს და მათში ჩამოყალიბებულია მოქმედებათა გეგმა კრიზისებისა და ფორს-მაჟორის პირობებში. კრიზისული სიტუაციების მართვა მოიცავს სამ ეტაპს: არიდება (გარემოდან მიღებული სიგნალების იდენტიფიკაცია და დაინტერესებულ ჯგუფებთან ურთიერთობების ფორმირება), მომზადება (ანტიკრიზისული გუნდის ფორმირება და ორგანიზაციის ოფიციალური წარმომადგენლის დანიშვნა, კრიზისის მართვის დეტალური გეგმის დამუშავება და კომუნიკაციების ეფექტიანი სისტემის შექმნა) და შეკავება (ანტიკრიზისული გეგმის შესაბამისად მენეჯმენტის რეაქცია, კრიზისის აღიარება საზოგადოებისა და კოლექტივის წინაშე, უსაფრთხოების ღონისძიებების დაცვა და ემოციური სტაბილურობის შენარჩუნება, ნორმალური ბიზნესისაკენ სვლა). დაგეგმვისადმი თანამედროვე მიდგომები ხასიათდება ამ პროცესში ორგანიზაციის თანამშრომელთა აქტიური მონაწილეობით და დაგეგმვის დეცენტრალიზაციით.

§ 3.3. ორგანიზაციის ფუნქცია

გეგმების რეალიზაციისათვის აუცილებელია ორგანიზაციული მიზნების შესაბამისად, ფაქტობრივად განხორციელდეს დასახული ამოცანებიდან თითოეული, რისთვისაც ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა შეარჩიოს ორი მნიშვნელოვანი შიგაორგანიზაციული ელემენტის (ამოცანებისა და ადამიანების) რაციონალური შეთანაწყობის წესი. ამასთან, ორგანიზაცია, როგორც პროცესი მენეჯმენტის ფუნქციაა, რომელიც უშუალოდაა დაკავშირებული ამოცანებისა და მათი შემსრულებელი ადამიანების ფორმალური ურთიერთობების სისტემატურ კოორდინაციასთან. შრომის დანაწილება და სპეციალიზაცია მნიშვნელოვნად ამაღლებს ადამიანთა ჯგუფების მწარმოებლურობას. თუმცა ეს ეფექტი მკვეთრად მცირდება ადამიანებისა და ორგანიზაციული ქვედანაყოფების ურთიერთობათა მოუწესრიგებლობის პირობებში. განასხვავებენ ორგანიზაციის ფუნქციის ორ ასპექტს: ორგანიზაციათა ქვედანაყოფებად დანაწილებას მიზნებისა და სტრატეგიების შესაბამისად (აისახება უფლებამოსილებით ურთიერთობებში ამოცანათა განაწილებასა და კოორდინაციაში) და საკუთრივ ორგანიზაციულ პროექტირებას, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციული ამოცანებისა და შემუშავებული სტრატეგიების შესაბამისი სტრუქტურის მშენებლობას, გარემოსთან ეფექტური ურთიერთქმედებისთვის.

უფლებამოსილებათა დონეებს შორის კავშირურთიერთობების მოწესრიგებას ხელმძღვანელობა აღწევს უფლება-მოვალეობების დელეგირების მეშვეობით. დელეგირება მენეჯმენტში გულისხმობს პასუხისმგებელ პირზე ამოცანათა და უფლებამოსილებების დაკისრებას, რაც არცერთ შემთხვევაში არ უტოლდება პასუხისმგებლობის დელეგირებას, რადგან პრაქტიკულად ეს შეუძლებელია და პასუხისმგებლობა წარმოადგენს პირის ვალდებულებას შეასრულოს დაკისრებული ამოცანები ხელმძღვანელის საერთო პასუხისმგებლობით. უფლებამოსილებები გარკვეული ამოცანების შესასრუ-

ლებლად ორგანიზაციის რესურსების გამოყენებასა და მუშაკების ძალისხმევის წარმართვაზე განსაზღვრული უფლებბაა. უფლებამოსილებების დელეგირება ხდება არა თანამდებობის პირებზე, არამედ იგი მიენიჭება კონკრეტულ თანამდებობას. ორგანიზაციული უფლებამოსილებების მიმართ განსხვავებენ ორგვარ მიდგომას: კლასიკური კონცეფციით უფლებამოსილებები ზემდგომი ორგანიზაციული დონიდან გადაეცემათ ქვემდგომებს, ხოლო ჩესტერ ბარნარდისეული უფლებამოსილებათა მიღების კონცეფციით – უფლებამოსილება ქვეშევრდომმა შეიძლება მიიღოს, ან უარყოს. პრაქტიკაში ხშირია უფლებამოსილებათა საზღვრების დარღვევის შემთხვევები, რადგან უფლებამოსილება და ძალაუფლება განსხვავდება ერთმანეთისაგან: უფლებამოსილებები წარმოადგენს თანამდებობისთვის დელეგირებული რესურსების გამოყენების შეზღუდულ უფლებას; ხოლო ძალაუფლება – რეალურ შესაძლებლობას. პირველი მათგანი განსაზღვრავს თანამდებობის პირის უფლებებს, ხოლო მეორე კი – რისი გაკეთება შეუძლია მას რეალურად.

დაკისრებულ ამოცანათა შესრულება დიდად არის დამოკიდებული ინდივიდთა მუშაობაზე, ანუ მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოზე. სამუშაო გულისხმობს მოქმედების როგორც ფუნქციონალურ, ასევე ორგანიზაციულ მხარეს. თუ ამოცანები ასახავს საკითხის შინაარსობრივ მხარეს (რა უნდა გაკეთდეს), „სამუშაო“ პასუხობს კითხვებს – როგორ გაკეთდეს და ვინ გააკეთოს (უფლებები და მოვალეობები). სამუშაოს ანალიზის მიზანია მისი შინაარსის ობიექტური აღწერა, მისდამი მოთხოვნების ჩამოყალიბება და სამუშაოს ჩატარების გარემოს დახასიათება. სამუშაოს შინაარსი შეიძლება აღიწეროს მოკლედ ან ჩატარდეს მისი ფუნქციონალური ანალიზი. იგი გულისხმობს სხვა მუშაკებისადმი და სამუშაოებისადმი დამოკიდებულებათა განსაზღვრას; მუშაობის მეთოდებისა და ოპერაციების ჩამოყალიბებას; სამუშაოს შესრულების ტექნიკური ბაზის განსაზღვრას; სამუშაოს შესრულების პროცესში წარმოებული პროდუქტისა და მომსახურების დახასიათებას. სამუშაოსადმი მოთხოვნები მოი-

ცავს მუშაკისადმი წაყენებულ პირობებს განათლებაზე, უნარ-ჩვევებზე, გამოცდილებაზე, აღზრდაზე, ჯანმრთელობაზე და სხვა ინდივიდუალურ მახასიათებლებზე, რისთვისაც გამოიყენება თანამდებობრივი ანკეტირების მეთოდი. სამუშაოს კონტექსტი კი მოიცავს ფიზიკური, სოციალური და სხვა სახის პირობების დახასიათებას. თუ წინათ სამუშაო პირობების ანალიზი უპირატესად წარმოებდა ქარხნის სამუშაო ადგილების მიხედვით, სამმართველო შრომის მნიშვნელობის ზრდის კვალობაზე, საწარმოო პროცესების ანალიზიდან გადაერთვნენ საოფისე ტექნოლოგიების ანალიზზე. საწარმოო პროცესების კომპიუტერიზაციისა და რობოტიზაციის პირობებში მკვეთრად შემცირდა ფიზიკური საქმიანობის კვლევისადმი ინტერესი.

სამუშაოები მკვეთრად განსხვავდება ისეთი პარამეტრებით, როგორცაა მათი მასშტაბი, სირთულე და შემსრულებლის სხვა მუშაკებთან სამსახურებრივი ურთიერთობები. განსხვავებულია შემსრულებელთა მიერ სამუშაოს გაგება, რაც განპირობებულია სამუშაოს ობიექტური და სუბიექტური შეფასებებით. ამ თვალსაზრისით მენეჯმენტის ამერიკელი სპეციალისტები ჯ. კაკმანი და ბ. ოლდჰემი („სამუშაოს მახასიათებლები“, 1980 წ.) განასხვავებენ მუშაკთა მიერ სამუშაოთა აღქმის შემდეგ პარამეტრებს: შრომითი პროცესებისა და ტექნოლოგიის განსხვავებულობა; სამუშაოს ავტონომიურობა; მუშაობის შედეგთა (პროდუქტი და მომსახურება) დასრულების ხარისხი; მომუშავის მიერ შედეგიანობის დონის შეფასება; საქმიანობის თანამშრომლობის აუცილებლობა; კოლეგებთან გულთადი არაფორმალური ურთიერთობების შესაძლებლობა. სამუშაოთა დაპროექტების თვალსაზრისით (ინდივიდუალთა მიზნები და ორგანიზაციული დიზაინი) შეიძლება განეასხვავოთ სამგვარი მიდგომა, რომლებშიც მოდელის წამყვან ელემენტად განიხილება სამუშაოს სამი პარამეტრიდან ერთ-ერთი: სამუშაოს მასშტაბს ეყრდნობა სამუშაოთა აგების და სამუშაოთა მასშტაბის გაფართოების მოდელები; სამუშაოთა სირთულე განიხილება სამუშაოთა როტაციისა და გამრავალფეროვნების მოდელის ამოსავალ მომენტად, ხო-

ლო სოციო-ტექნიკურ მოდელში ყურადღება გამახვილებულია მუშაობისას ადამიანთა ჯგუფებში წარმოშობილ ურთიერთობებსა და ტექნიკურ სისტემაზე, რომელიც სამუშაოთა დაპროექტების და დიზაინის ცვლილებების საფუძვლადაა აღიარებული. სამუშაოთა დაპროექტების მოდულების შერჩევაზე გაელენას ახდენს ისეთი შიგაორგანიზაციული ფაქტორები, როგორიცაა: მართვის სტილი, მუშაობის პირობები, ტექნოლოგია, ორგანიზაციული კულტურა, საკადრო პოლიტიკა, ორგანიზაციული სტრუქტურა და სხვ.

მუშაკებისა (ადამიანები) და სამუშაოთა (მოქმედებათა სახეები) შეერთების წესების განსაზღვრით ხორციელდება ორგანიზაციების ფორმირება. ამ პროცესს ახასიათებს სტატიკური და დინამიკური გამოვლინებები – ორგანიზაციული სტრუქტურა და ორგანიზაციული პროცესები. ორგანიზაციული სისტემის სტრუქტურის დაპროექტება მოიცავს შექმნილი ელემენტების დახასიათებას: შრომის დანაწილება და სპეციალიზაცია; დეპარტამენტიზაცია და კოოპერაცია; ქვედანაყოფებს შორის კავშირი და მათი კოორდინაცია; მართვადობის მასშტაბი და კონტროლი; ორგანიზაციის იერარქია და მისი რგოლები; უფლებებისა და პასუხისმგებლობათა განაწილება; ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია; დიფერენციაცია და ინტეგრაცია.

შრომის დანაწილება ორგანიზაციაში ხდება ორი მიმართულებით: სამუშაოთა სტადიების მიხედვით (მომარაგება, წარმოება, გასაღება), რომელსაც პორიზონტალურ სპეციალიზაციას უწოდებენ და იერარქიული დონეების მიხედვით ანუ ვერტიკალური სპეციალიზაცია. მიუხედავად სპეციალიზაციის მრავალი უპირატესობისა, იგი ზოგჯერ ხასიათდება თანამდევით ნეგატიური შედეგებით. პ. ლ(ო)ურმენსი და დ. ლ(ო)რში ზესპეციალიზაციის უარყოფით მოვლენებად მიიჩნევენ: ორგანიზაციული მიზნებისაგან მუშაკის მოწყვეტას და ფუნქციონალიზმის მანკიერი პრაქტიკის განვითარებას; ორგანიზაციული კოორდინაციის გართულებას; პიროვნული ორიენტაციების განვითარებასა და შრომის მიკროკულტურაში განსხვავების ზრდას.

სოგჯერ სამუშაოთა სპეციალიზაციის გადრმაგება შესუდუ-
დულია მათი კოორდინაციის შესაძლებლობით. მის დასაძ-
ლევად ხორციელდება სამუშაოებისა და მომუშავეთა ჯგუ-
ფებად დაყოფა ანუ ორგანიზაციის ქვედანაყოფების, განყო-
ფილებებისა და სექტორების ფორმირება. აღნიშნულ პრო-
ცესს დეპარტამენტიზაციას უწოდებენ. დეპარტამენტიზაცია
ორგანიზაციაში შეიძლება განხორციელდეს ორი გზით: სა-
მუშაოთა დაჯგუფებით საერთო რესურსების მიხედვით და
სპეციალიზებულ სამუშაოთა დაჯგუფებით საქმიანობის შე-
დეგებთან მიმართებაში. ძირითადად განასხვავებენ დეპარ-
ტამენტიზაციის ოთხ ტიპს: ხაზობრივს, ფუნქციონალურს,
პროდუქტულს (მისი სახესხვაობებია მომხმარებლისა და ბაზ-
რის მიხედვით ორგანიზაციული დაპროექტება) და მატრი-
ცულს.

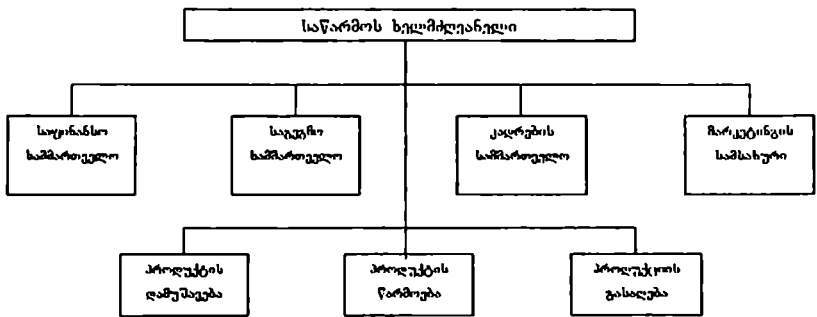
ხაზობრივი დეპარტამენტიზაცია ეყდნობა მუშაობის გან-
საზღვრულ ავტონომიურობას და იგი გულისხმობს ორგანი-
ზაციის დაყოფას მომუშავეთა რიცხოვნობის, დროის პერიო-
დების (სამუშაო ცვლები) და ტერიტორიული ფაქტორების
მიხედვით. ხაზობრივი დაყოფა შესაძლებელია, თუ სამუშაო-
ები და მომუშავეები ხასიათდებიან ერთგვაროვნებით. ხა-
ზობრივი დეპარტამენტიზაცია მეტად მარტივია ორგანიზე-
ბის თვალსაზრისით და გამოირჩევა ვერტიკალური კავშირე-
ბის ერთგანზომილებიანობით (ერთმმართველობის პრინცი-
პის სრულყოფილი რეალიზაციით). ამასთან, ორგანიზაციუ-
ლი ამოცანების სირთულისა და მრავალფეროვნების ზრდას-
თან ერთად ერთპიროვნულად მიღებული გადაწყვეტილებები
ნაკლებ კომპეტენტური ხდება და განუწყვეტლივ მატულობს
ხელმძღვანელთა მიმართ მოთხოვნები. ხაზობრივი ორგანი-
ზაციული სტრუქტურის ამ ნაკლოვანებებს ნაწილობრივ ას-
წორებს მმართველებთან საშტაბო სტრუქტურების ორგანი-
ზება. პირველად შტაბები თავისი არმიის მართვაში გამოიყე-
ნა ალექსანდრე მაკედონელმა: სტრატეგიული დაგეგმვის
ამოცანა ეკისრებოდა შტაბს, ხოლო ბრძოლის წარმართვა –
ოფიცერთა სხვა შემადგენლობას. ორგანიზაციული ქაოსის
აღმოსაფხვრელად საშტაბო ოფიცერს ეძლეოდა მხოლოდ

უფროსი ოფიცრებისადმი სტრატეგიული რეკომენდაციების მიცემის უფლება, ხოლო მწუობრის ოფიცრები იძლეოდნენ განკარგულებებს. ხაზობრივ-შტაბურმა მართვამ დროთა განმავლობაში განიცადა მოდიფიკაცია და საშტაბო აპარატი, ამჟამად, ძირითადად, ასრულებს საკონსულტაციო, მომსახურებისა და ხელმძღვანელთა პირადი აპარატის ფუნქციებს და მისი უფლებამოსილებები შეიძლება ატარებდეს სარეკომენდაციო გადაწყვეტილებების, აუცილებელი შეთანხმების, პარალელური უფლებამოსილებებისა და სხვ. ხასიათს. ამჟამად მართვის ხაზობრივი ორგანიზაციული სტრუქტურა უპირატესად გამოიყენება ორგანიზაციათა მართვის დაბალი იერარქიის რგოლებში და მცირე ბიზნესის ორგანიზებისას.

სამუშაოთა სპეციალიზაციის განვითარებისა და ორგანიზაციული სირთულის პირობებში, ფართოდ დაინერგა ორგანიზაციათა ფუნქციონალური დეპარტამენტიზაცია, რომლის საფუძველსაც წარმოადგენს სპეციალიზებულ სამუშაოთა დაჯგუფება რესურსებთან მიმართებაში. ზოგჯერ მართვის ფუნქციონალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას ტრადიციულსაც უწოდებენ, რადგან პირველად სწორედ მისი მეცნიერული შესწავლა და დამუშავება განახორციელეს მენეჯმენტის თეორიის კლასიკოსებმა. წარმოებაში დეპარტამენტიზაციის ამ ტიპმა განვითარება ჰპოვა ინდუსტრიული რევოლუციის პერიოდში და იგი დღესაც გამოიყენება ზოგ საწარმოში. ფუნქციონალური დეპარტამენტიზაცია გულისხმობს პერსონალის დაჯგუფებას შესასრულებელი ამოცანებისა და მოვალეობების შესაბამისად, როგორც მენეჯმენტის ზოგადი, ასევე კონკრეტული ფუნქციების მიხედვით (საგეგმო, საწარმოო, საფინანსო, მარკეტინგის, აღიკვეთისა და კონტროლის, მომარაგება-გასაღების, შრომისა და ხელფასის, კადრებისა და სხვა ქვედანაყოფები). ფუნქციონალური დეპარტამენტიზაცია იძლევა ეფექტური გზით სამუშაოთა განხორციელების საშუალებას, რადგან იზრდება გადაწყვეტილებათა კომპეტენტურობის დონე. ფუნქციონალური ქვედანაყოფები ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემაში, როგორც წესი, მდებარეობს მეორე საფეხურზე – უშუალოდ მოსდევს უმაღლეს ხელმძღვანელობას, რაც ამაღლებს

ფუნქციონალური ქვედანაყოფების პრესტიჟს და განამტკიცებს ვერტიკალურ კავშირებს. ამასთან, რთულდება კოორდინაციის პროცესი და იზრდება კომუნიკაციური კავშირები; ხშირად, ადგილი აქვს გადაწყვეტილებათა წინააღმდეგობრივ ხასიათსა და დუბლირებას. გარდა ამისა, ვითარდება ისეთი ორგანიზაციული მანიერება, როგორცაა ფუნქციონალიზმი. ეს უკანასკნელი ზესპეციალიზაციის შედეგია და განაპირობებს დაჯგუფებულ სამუშაოთა შორის გაუდწვევადი შიგარგანიზაციული ბარიერების წარმოქმნას. ფუნქციონალიზმი ასუსტებს პორიზონტალურ კავშირებს და საერთო ორგანიზაციული მიზნის განხორციელებისთვის ძალისხმევას, რამდენადაც ყველა ორგანიზაციული ქვედანაყოფი იკეტება საკუთარ ამოცანებში, რის შედეგადაც ვითარდება კონსერვატიზმი და ორგანიზაციული კონფლიქტები.

ორგანიზაციული კავშირების ნაწილობრივი მოწესრიგება ხერხდება ე.წ. შერეული სქემის, ანუ ხაზობრივ-ფუნქციონალური მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტებით, რომელშიც ფუნქციონალური ქვედანაყოფები მათზე დაკისრებული ამოცანების ფარგლებში ახორციელებენ ქვემდგომი იერარქიული რგოლების კოორდინაციასა და ოპერატიულ რეგულირებას, ხოლო სტრატეგიული საკითხები წყდება უმაღლესი ხელმძღვანელობის დონეზე. ამასთან, შენარჩუნებულია იერარქიულ საფეხურებს შორის ხაზობრივი კავშირი (იხ. ნახ. 33).



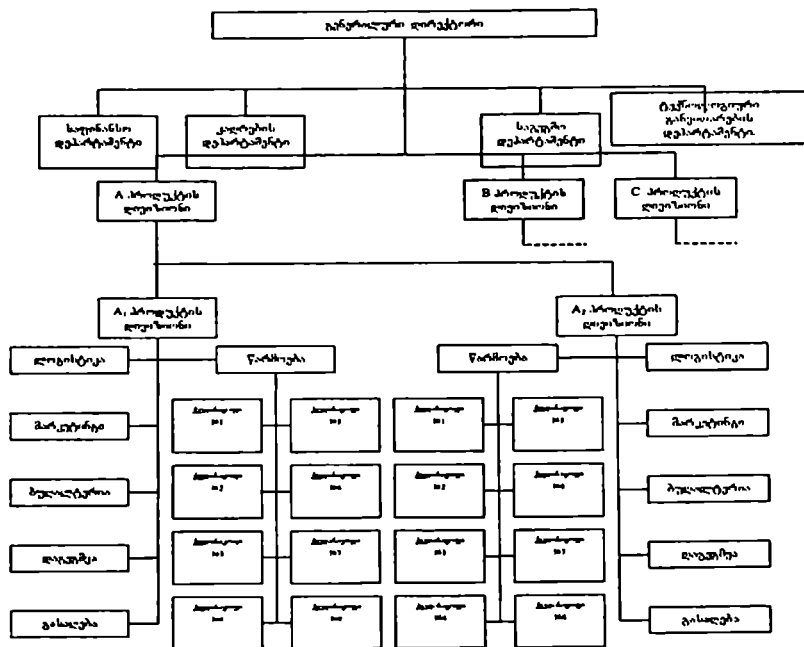
ნახ. 33. ხაზობრივ-ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურის პირობითი სქემა

ხაზობრივ-ფუნქციონალური დეპარტამენტიზაციის დროს ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ვერტიკალური კავშირების გაძლიერების გამო, იერარქიის სხვადასხვა დონეზე წარმოშობილ პრობლემათა მარეგულირებელი გადაწყვეტილებების მიღება ხშირად უხდება უმაღლეს ხელმძღვანელს. ამით მას ერთმევა სტრატეგიულ ამოცანებზე კონცენტრირების საშუალება. გარემოს ცვლილებებისადმი ორგანიზაციის ადაპტაციის აუცილებლობის ზრდასთან ერთად, ნათელი გახდა ხაზობრივ-ფუნქციონალური სტრუქტურის შეხლუდულობა, თუმცა, წარმატებულ ორგანიზაციათა უმეტესობა საწყის ეტაპზე სწორედ ამ სტრუქტურას ეყრდნობოდა.

ორგანიზაციული სტრუქტურის საიმედოობა განპირობებულია ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის მყარი კავშირების არსებობით, რომელთა კოორდინაციისთვისაც იქმნება სტრუქტურა. კავშირი ხორციელდება საკომუნიკაციო არხების მეშვეობით. კავშირების ეფექტური კოორდინაცია უფლებრივი და ინფორმაციული პარამეტრების მოწესრიგებულ ურთიერთმიმართებას ეფუძნება. განასხვავებენ ორგანიზაციული კავშირების სახეებს: ვერტიკალურსა და ჰორიზონტალურს; ხაზობრივსა და ფუნქციონალურს; ფორმალურსა და არაფორმალურს; პირდაპირსა და ირიბს.

ვინაიდან მსხვილი ორგანიზაციული წარმონაქმნებისთვის ფუნქციონალური სტრუქტურა არ გამოირჩევა მაღალეფექტიანობით, რთული ორგანიზაციები გადავიდნენ დივიზიონალური სტრუქტურების გამოყენებაზე. მათი წარმოშობა განაპირობა მრავალპროდუქტიული წარმოებებისა და მრავალეროვნული კომპანიების გაჩენამ, რომლებიც ფართოდ იყენებენ დივერსიფიკაციის სტრატეგიას. დივიზიონალური ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტება შეიძლება განხორციელდეს როგორც პროდუქტული, ასევე მომხმარებლისა და ბაზრების მიხედვით დეპარტამენტიზაციის გზით. სამუშაოთა დაჯგუფება დივიზიონალურ სტრუქტურებშიც ხორციელდება სამუშაოების ერთგვაროვნების საფუძველზე. ოღონდ, თუ წინა ორგანიზაციულ სტრუქტურებში სამუშაოთა ერთგვაროვნების საფუძველად მიიჩნეოდა საქმიანობისას

გამოყენებული საერთო რესურსები, აქ უმთავრესია ერთობლივი მუშაობა შედეგის მისაღებად ანუ საქმიანობის საბოლოო შედეგები. პროდუქტული დივიზიონალური სტრუქტურის დროს ცალკეული პროდუქტის წარმოების ან მომსახურების გაწევის კოორდინაციას ახორციელებს ერთი ხელმძღვანელი, რომელიც პასუხისმგებელია როგორც რესურსების ხარჯვაზე, ასევე კონკრეტული პროდუქტის (მომსახურების) წარმოება-რეალიზაციასა და მოგების მიღებაზე. ამ ამოცანათა გადასაწყვეტად პროდუქტული სტრუქტურის ხელმძღვანელი ეყრდნობა დაქვემდებარებულ ფუნქციონალურ მუშაკებსა და ქვედანაყოფებს, ორგანიზაციის უმაღლეს დონეზე კი ცენტრალიზებულია სტრატეგიული დაგეგმვისა და ძირითადი რესურსების განაწილების საკითხები (იხ. ნახ. 3.4.).

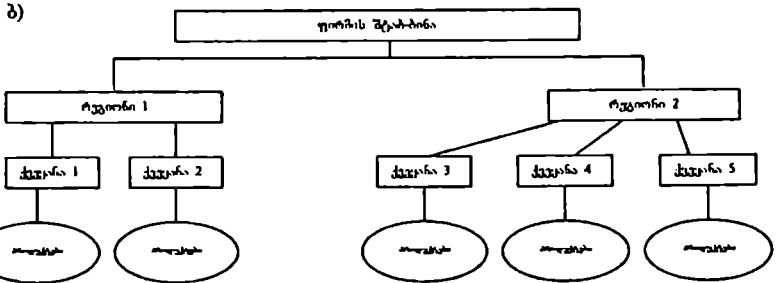
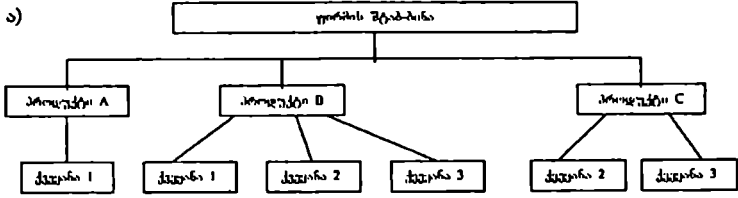


ნახ. 3.4. დივიზიონალური პროდუქტული სტრუქტურის პირობითი სქემა

მომხმარებელზე ორიენტირებული დივიზიონალური სტრუქტურა გამოიყენება იმ ორგანიზაციებში, რომლებიც უშეგებენ მრავალფეროვან პროდუქციას მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფებისთვის. ამ სტრუქტურის დაპროექტების მიზანია, ისევე კარგად დაკმაყოფილდეს თითოეული ჯგუფის მომხმარებელი, როგორც ამას აკეთებს მათზე სპეციალიზებული ორგანიზაციები, რისთვისაც ხდება მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანი ჯგუფების გამოყოფა. საერთაშორისო მასშტაბით წარმოების ინტეგრაციისა და ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში, როცა ორგანიზაციების საქმიანობა მთლიანად დიდ გეოგრაფიულ ზონებს, მიზანშეწონილი ხდება დივიზიონალური სტრუქტურის ფორმირება ტერიტორიული პრინციპით (ქვეყნები, რეგიონები და სხვ.). აღნიშნული სტრუქტურა აადვილებს ორგანიზაციის ადაპტაციას ადგილობრივი ბაზრის მიმართ როგორც საკანონმდებლო, ასევე სოციალურ-კულტურული ტრადიციების გათვალისწინებით.

ორგანიზაციების საქმიანი აქტივობის ზრდა საზღვარგარეთის ბაზრების ორგანიზაციულ სტრუქტურაში იწვევს საერთაშორისო განყოფილებების გაჩენას, რომლის ხელმძღვანელიც წარმართავს საზღვარგარეთის ფილიალების საქმიანობას და ახორციელებს მათი კოორდინატორის ფუნქციას. ამ ტიპის დივიზიონალური სტრუქტურით უმეტესად ხასიათდებიან ის ორგანიზაციები, რომელთა საზღვარგარეთ გაყიდვათა ხვედრითი წილი მცირეა საერთო გაყიდვათა მოცულობაში და გაყიდვათა გეოგრაფიაც არ გამოირჩევა სიფართოვით. უფრო მასშტაბური საერთაშორისო მოღვაწეობისას, ორგანიზაციები გადადიან გლობალურ სტრუქტურებზე, რომელთაც შეიძლება ჰქონდეთ გლობალური პროდუქტული ან გლობალური რეგიონული სტრუქტურის სახე (იხ. ნახ. 3.5.).

XX საუკუნის 60-იანი წლებიდან განსაკუთრებით შესამჩნევი გახდა ორგანიზაციული დაპროექტებისადმი ტრადიციული მიდგომების შეუსაბამობა გარემოს ცვლილებებისადმი და მოხდა ადაპტირებადი ორგანიზაციული სტრუქტურების დანერგვა. გარემოს ცვლილებებისადმი მოქნილობისა და მობილურობის აღსანიშნავად, მათ ხშირად ორგანულ სტრუქტურას უწოდებენ.



ნახ. 35. ა) გლობალური პროდუქტული და
 ბ) გლობალური რეგიონული სტრუქტურების
 პირობითი სქემები

ტურებსაც უწოდებენ, რითაც ახდენენ ამ სტრუქტურების ცოცხალ ორგანიზმებთან ანალოგიას. როგორც მენეჯმენტის ზოგიერთი მკვლევარი (მაგ., გ. ბურნსი და გ. სტალკერი, „ინოვაციური მენეჯმენტი“, 1961 წ.) შენიშნავენ, არ შეიძლება ითქვას, რომ ორგანული სტრუქტურები ყოველთვის უფრო ეფექტურია, ვიდრე ბიუროკრატიული. პირიქით, მათი აზრით, რეალური ორგანიზაციული სტრუქტურები ამ ორ უკიდურესობას შორის მდებარეობს და მათთვის დამახასიათებელია როგორც მექანიცისტური, ისე ორგანული სტრუქტურის ნიშნები. ორგანიზაციული დაპროექტებისადმი მექანიცისტური მიდგომისთვის დამახასიათებელია მართვაში ფორმალური წესებისა და პროცედურების გამოყენება, გადაწყვეტილებათა ცენტრალიზებული მიღება, პასუხისმგებლობათა და ძალაუფლების მკაცრად იერარქიული სისტემა. ორგანული სტრუქტურები ხასიათდება უფლება-მოვალეობათა დეცენტ-

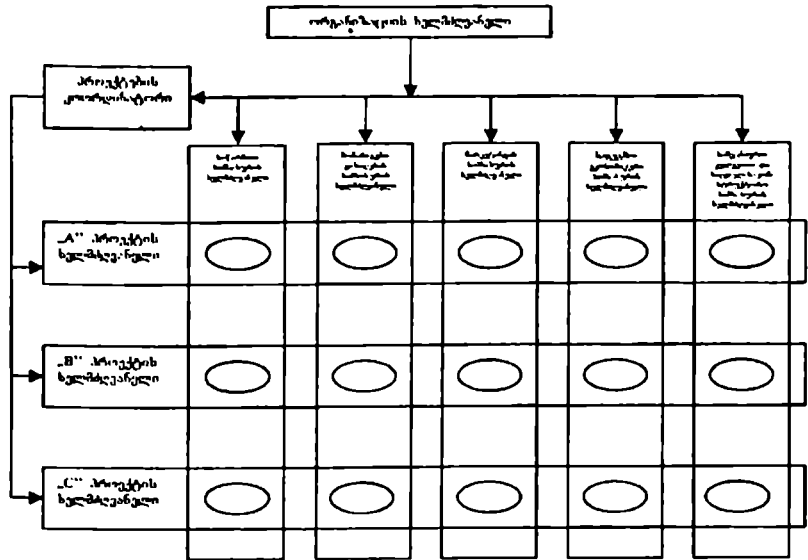
რალიზაციით, გადაწყვეტილებათა მიღებაში თანამონაწილეობის მაღალი დონით, არაფორმალური ურთიერთობების განვითარებით, იერარქიულ დონეთა სიმკვირითა და ძალაუფლებათა სტრუქტურის მოქნილობით.

განასხვავებენ ორგანული სტრუქტურის ორ ტიპს: **პროექტულსა და მატრიცულს**. პროექტული ორგანიზაციული სტრუქტურა იქმნება დროებით – კონკრეტული ამოცანის გადასაწყვეტად. იგი იშლება პროექტის დასრულებისთანავე და მონაწილეები უბრუნდებიან თავიანთ ორგანიზაციულ ქვედანაყოფებს ან გადადიან ახალი პროექტის შემსრულებელთა გუნდში. პროექტულ ორგანიზაციაში, როგორც წესი, ერთიანდებიან მაღალკვალიფიციური და ინიციატივიანი მუშაკები. ამოცანათა სირთულის შესაბამისად ორგანულ სტრუქტურებში ხშირია ცალკე გუნდის ფორმირება, სადაც სპეციალისტები მხოლოდ პროექტის შესასრულებლად იყენებენ გამოყოფილ რესურსებს. ასევე შესაძლებელია უკვე არსებული სტრუქტურის ფარგლებში ფორმალური კოორდინაციისადმი სპეციალისტების დაქვემდებარება. ამ უკანასკნელს შეესაბამება მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურა. იგი პირველად დაინერგა XX საუკუნის 50-60-იან წლებში მაღალი ტექნოლოგიების (ელექტრონული და ავია-კოსმოსური მრეწველობა) დარგებში, სადაც ჩვეულებრივი პროექტული სტრუქტურის დანერგვა მოუხერხებელი იყო. ამიტომაც ორგანიზაციის ხელმძღვანელები ცდილობდნენ არსებული ფუნქციონალური ქვედანაყოფების ფარგლებში მოენახათ კავშირის ისეთი ფორმა, რომელიც სხვადასხვა მიმართულების მუშაკებს თავს მოუყრიდა ერთიან ხელმძღვანელობას დაქვემდებარებულ სტრუქტურაში ისე, რომ შენარჩუნებული ყოფილიყო ფუნქციონალური დაქვემდებარებისადმი მათი კუთვნილება. სწორედ ამგვარად ჩამოყალიბებულ ურთიერთდამოკიდებულებათა ბადეს ქმნის მატრიცული სტრუქტურა. მისთვის დამახასიათებელია პროექტის მიხედვით მართვა, დროებითი მიზნობრივი და მუდმივი კომპლექსური ჯგუფების არსებობა. მატრიცული სტრუქტურის ხელმძღვანელს მინიჭებული აქვს საპროექტო უფლებამოსილებები: ისინი პასუ-

ხისმკებელნი არიან პროექტის განხორციელების გეგმის შედგენასა და შესრულების გრაფიკზე; ფინანსური და მატერიალური რესურსების ხარჯვაზე; საპროექტო მანევრებლების (ხარისხობრივი, რაოდენობრივი და დროითი მახასიათებლები) შესრულებაზე. მეორეს მხრივ, ფუნქციონალური ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები აკონტროლებენ პროექტში მონაწილე თანამშრომლების მიერ შესრულებულ სამუშაოს. მატრიცული დეპარტამენტიზაციის პირობებში მუშაკები ხვდებიან ორგეარ დაქვემდებარებაში – ერთის მხრივ, რჩებიან რა თავიანთ ქვედანაყოფებში, ემორჩილებიან ფუნქციონალურ ხელმძღვანელებს; მეორეს მხრივ, კი მათი სამუშაო დაკავშირებულია კონკრეტული პროექტის რეალიზაციასთან და ვალდებული არიან ამ პერიოდში შეასრულონ პროექტის ხელმძღვანელის განკარგულებები. ამრიგად, მუშაკებს ჰყავთ ორი თანასწორუფლებიანი უფროსი. მატრიცული სტრუქტურის დანერგვით ნაწილობრივ აღმოიფხვრა ფუნქციონალური და დივიზიონალური ორგანიზაციული სტრუქტურების ნაკლოვანებები. თუ დივიზიონალური მართვის სტრუქტურას საფუძველი ჩაეყარა საავტომობილო მრეწველობაში (კერძოდ, ამ მხრივ, დიდია „ჯენერალ მოტორსისა“ და მისი მაშინდელი ხელმძღვანელის ალფრედ სლოუნის როლი), მატრიცული სტრუქტურის შემუშავებისა და გამოყენების ინიციატორად კომპიუტერული წარმოება და „ზი ბი ემ“-ის კომპანია ითვლებოდა.

მატრიცული სტრუქტურის დაპროექტება მოიცავს სამ სტადიას: პირველ რიგში, ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფების მუშაკებისაგან პროექტის, პროექტის ან ტერიტორიის მიხედვით იქმნება მიზნობრივი ჯგუფები, რომლის თითოეული წევრი ფორმალურად რჩება ფუნქციონალურ ქვედანაყოფში. ამასთან, იგი იმავდროულად ვალდებულია უშუალოდ დაემორჩილოს ჯგუფის ხელმძღვანელს; მეორე ეტაპზე ეს ჯგუფები იღებენ ორგანიზაციის მუდმივი ქვედანაყოფის სტატუსს, თუმცა მისი წევრები ჯერ კიდევ გამოხატავენ ფუნქციონალური ქვედანაყოფის ინტერესებს მოცემულ მომენტში; მესამე სტადიისას ჯგუფს ენიშნება ფორმალური ხელმძღვა-

ნელი, რომელიც პასუხისმგებელია სამუშაოთა ინტეგრაცია-სა და განხორციელებაზე და ამყარებს საქმიან ურთიერთობას ფუნქციონალური და პროდუქტული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებთან (იხ. ნახ. 3.6).



ნახ. 3.6. მატრიცული ორგანიზაციის ტიპური სქემა.

მიუხედავად მატრიცული სტრუქტურის გარემოსადმი ადაპტაციის მაღალი პოტენციალისა, მისი რეალიზაცია დაკავშირებულია გარკვეულ სიძნელეებთან: ორმაგი დაქვემდებარება ხშირად შიგაორგანიზაციული კონფლიქტის საფუძველი ხდება; სათანადო ორგანიზაციული კულტურის არარსებობის პირობებში ძნელდება მისი დანერგვა; კრიზისის პერიოდში სტრუქტურა არაეფექტურია და სხვ.

თანამედროვე პირობებში, სამეწარმეო გარემოს გაუმჯობესება და ორგანიზაციული განვითარებით (რეორგანიზაცია, გაერთიანებები, ნაწილი რგოლების ლიკვიდაცია და სხვ.) გამუდმებით იცვლება ორგანიზაციული წყობა. ამიტომ, მსხვი-

ლი კორპორაციები არ გამოირჩევიან ორგანიზაციული ერთგვაროვნებით. მათი თითოეული ქვედანაყოფი იყენებს მისთვის მისაღებ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. ამასთან, კორპორაციაში შემავალი ფირმები თითქმის დამოუკიდებელი ეკონომიკური ერთეულებია, რომლებიც კორპორაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობის წინაშე პასუხს აგებენ ხარჯებისა და მოგებების დადგენილი მანქენებლების შესრულებაზე, ოპერატიულ ამოცანებს კი წვეუტენ დამოუკიდებლად. უმაღლესი ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს მსხვილი სტრუქტურების სტრატეგიასა და პოლიტიკას, მთელი ორგანიზაციის ფარგლებში ახორციელებს კოორდინაციასა და კონტროლს. თუმცა, როცა ორგანიზაციული ზრდის მთავარი მიმართულება ხდება არა შინაგანი რეზერვების ხარჯზე განვითარება, არამედ, სხვა ორგანიზაციების შეერთებით, ან შერწყმით ზრდა, მხოლოდ ერთი ტიპის სტრუქტურის განვითარება მიზანშეუწონელია. ამ პირობებში ფართოდ გამოიყენება კონგლომერატული ადაპტირებადი სტრუქტურები, რომლებიც არ წარმოადგენენ რაღაც დადგენილ მთლიანობას, არამედ ყალიბდებიან კონკრეტულ სიტუაციაში ორგანიზაციისთვის მისაღები სტრუქტურების ერთიანობის საფუძველზე. განსაკუთრებით პოპულარულია ორგანიზაციული დაპროექტებისადმი ამგვარი მიდგომა მეცნიერებატევად დარგებსა და საერთაშორისო ბიზნესში.

ნებისმიერი სტრუქტურის გამართული მუშაობა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად რაციონალურადაა შედგენილი ორგანიზაციულ ურთიერთდაქვემდებარებათა სისტემა ანუ რამდენად ოპტიმალურადაა მართვადობისა და კონტროლის დადგენილი მასშტაბი. მართვადობის ნორმების მიმართ მენეჯმენტის მკვლევარებს განსხვავებული მიდგომები აქვთ: ერთნი თვლიან, რომ რაც უფრო დიდია მართვადობის მასშტაბი, მით მეტი მუშაკია გაერთიანებული ერთიანი ხელმძღვანელობის ქვეშ და ორგანიზაცია ხასიათდება იერარქიული დონეებისა და რგოლების სიმცირით (ბრტყელი სტრუქტურა); სხვა მოსაზრებით, მართვადობის მასშტაბის შემცირება ზრდის ორგანიზაციულ მობილუ-

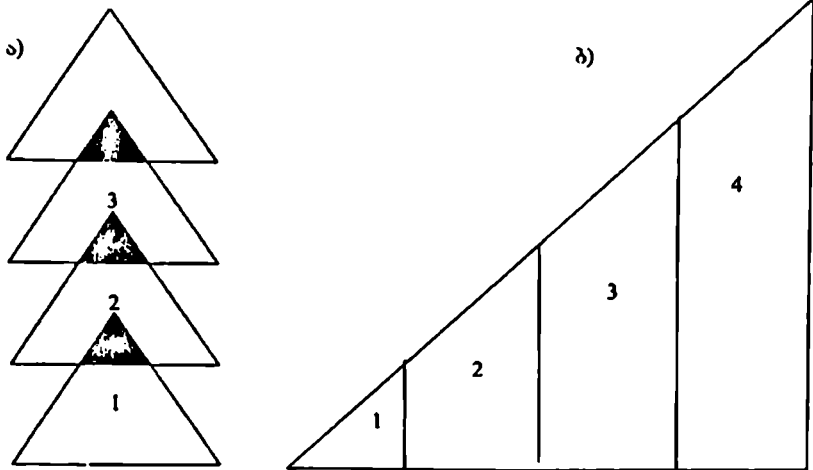
რობას; თუმცა იწვევს მრავალრიცხოვანობას (მაღალი სტრუქტურები). ამჟამად მართვალობის მასშტაბის ოპტიმიზაციისათვის ფართოდ იყენებენ სიტუაციურ მიდგომას. მოცემულ შემთხვევაში განსაზღვრავენ მართვალობის მასშტაბზე მოქმედების ფაქტორებს შესასრულებელი სამუშაოების თავისებურებით (სამუშაოთა მსგავსება, ტერიტორიული დაშორება, სირთულე), შემსრულებლისა და მმართველების კომპეტენტურობით (მომზადების დონე და პროფესიონალიზმი), ორგანიზაციული მახასიათებლებით (კომუნიკაციების ტექნიკა, ორგანიზაციული სტრუქტურის იერარქიულობა, ორგანიზაციული სტაბილურობა, უფლება-მოვალეობათა დელეგირების დონე და სხვ.). მართვალობის მასშტაბები განსხვავებულია, როგორც იერარქიული დონეებისათვის, ასევე წარმოების ტიპებისთვის. სამრეწველო ორგანიზაციებში, მაგალითად, მასობრივი ტიპისათვის წარმოების უმაღლესი და დაბალი საფეხურებისთვის იგი შეადგენს შესაბამისად შეიქმნა და ორმოცდარეას, ხოლო წერილსერიულ წარმოებაში – ოთხსა და ოცდასამს. მენეჯმენტში პიროვნული ფაქტორის მნიშვნელობის გაძლიერებასთან დაკავშირებით ზოგან მართვალობის ნორმას განსაზღვრავენ არა მხოლოდ ხელმძღვანელების უშუალო ხელქვეითებთან მიმართებაში, არამედ მოლიანად ორგანიზაციის პერსონალის მიმართ. მაგალითად, ყურადღებას ამახვილებენ იმაზე, თუ რამდენი მუშაკის სახელი და გვარი უნდა იცოდეს ზეპირად ხელმძღვანელმა (ნორმალურად მიაჩნიათ 100-150-ის ფარგლებში; თუ გარემოებათა გამო აუცილებელია მეტ ადამიანთა ხშირი საწარმოო კონტაქტი – იყენებენ წარწერიან დაფებსა და სამკერდე მანქანებს) და რამდენს უნდა იცნობდეს სახეზე (ოპტიმალურად თელიან 1000 კაცამდე).

ამრიგად, მართვალობის მასშტაბები განსაზღვრავს სამუშაოთა დაჯგუფებას პორიზონტალურად, ხოლო ორგანიზაციული იერარქია – ვერტიკალურად ანუ იგი წარმოადგენს დონეების მიხედვით ძალაუფლების სტრუქტურას. მართვის დონედ ორგანიზაციაში მიიჩნევენ მის ნაწილს, რომლის ფარგლებშიაც შესაძლებელია ზემდგომებთან და დაქვემდებარე

ბულებთან აუცილებელი შეთანხმების გარეშე გადაწყვეტილებების მიღება. ხაზობრივი კავშირების უზრუნველყოფისათვის საჭირო სამმართველო დონეების რაოდენობა განსხვავდება სამრეწველო და მომსახურების ორგანიზაციებისთვის: მრეწველობაში იგი შეიძლება აღწევდეს 12-ს, ხოლო მომსახურებაში – 9-ს.

თანამედროვე ორგანიზაციაში მართვის იერარქიული დონეების მიხედვით უფლება-მოვალეობათა განაწილებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს კულტურულ-ისტორიული ტრადიციები. ამ მხრივ მენეჯმენტში გამოყოფენ უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობის განაწილების ევროპულ და აზიურ სისტემებს. პირველი მათგანის საფუძველია ვებერი-სეული ბიუროკრატიული ორგანიზაცია და თითოეული სამმართველო დონის ხელმძღვანელისათვის მკაცრად რეგლამენტირებულია როგორც უფლებები, ასევე პასუხისმგებლობაც. მეორე ტიპის სისტემებში ერთმმართველობას ცვლის მრავლობითი დაქვემდებარება, სადაც მკვეთრადაა გამოიჯნული ყოველი იერარქიული დონის ხელმძღვანელის უფლება-მოვალეობები, ადვილია საქმიანობის შედეგების მისედვით ორგანიზაციული ზემოქმედების გატარება. აქ ყოველი მენეჯერისათვის წინასწარაა განსაზღვრული დამოუკიდებელი მოქმედებების არე და კომპეტენციის მწვერვალი, რომლის ფარგლებში მისადები გადაწყვეტილებაც აუცილებლად უნდა შეთანხმდეს ზემდგომებთან. სქემატურად იგი ნაძვის ხეს მოგვაგონებს (იხ. ნახ. 3.7. სქემა ა).

მრავლობითი დაქვემდებარების სისტემა მოგვაგონებს რუსულ „მატრიოშებს“, სადაც ყოველი უფრო დიდი სტრუქტურა მთლიანად მოიცავს შემავალ ერთეულებს (იხ. ნახ. 3.7, სქემა ბ). ამგვარ სისტემაში ყოველი ზემდგომი ხელმძღვანელი სუბიექტურად წყვეტს ვინ რაზე უნდა აგოს პასუხი და ვის რა უფლებები შეიძლება მიენიჭოს; არ არსებობს ერთიანი პოლიტიკა და პროცედურები, რომლითაც გამოირკვევა ორგანიზაციულ პრობლემათა მიზეზები; უფლებებისა და პასუხისმგებლობების დაქუცმაცებულობის პირობებში თითქმის შეუძლებელი ხდება კონკრეტულ დამნაშავეთა გამოფ-



ნახ. 3.7. ორგანიზაციულ უფლებამოსილებათა განაწილების ტიპური სქემები

ღენა და ყველაფერი უმაღლესი ხელმძღვანელის პოლიტიკურ ნებაზეა დამოკიდებული. აღნიშნულის გამო, ნებისმიერ საკითხზე საბოლოო სიტყვა ზემდგომებს ეკუთვნით, ხოლო გადაწყვეტილებათა მიღება, უმეტესად, უმაღლეს დონეებამდე აღწევს და განუკითხაობის პირობებში ორგანიზაციაში ხორციელდება ტოტალური კონტროლი.

ორგანიზაციის ზრდისა და სამუშაოთა გართულების გამო, ორგანიზაციული დაპროექტებისას აუცილებელია ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაციის შესამების განხორციელება. ცენტრალიზაცია გულისხმობს გადაწყვეტილებათა მიღების უფლებამოსილების კონცენტრაციას ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მაღალ რგოლებში, დეცენტრალიზაცია კი პირიქით – უფლება-მოკლევობათა დელეგირებას ორგანიზაციული იერარქიის დაბალ დონეებზე. ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაციის დონის შესაფასებლად გამოიყენება შემდეგი მაჩვენებლები: მართვის დაბალ იერარქიულ დონეებზე მიღებული გადაწყვეტილებების რაოდენობა; ამ გადაწყვეტილებათა მნიშვნელობა და გავლენა ორგანიზაციაზე; მიღებულ გადაწყვეტილებათა შეს-

რულებაზე ზემდგომთა კონტროლის დონე. ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციას შორის არჩევანის გაკეთებაზე გაელენას ახდენს შემდეგი ფაქტორები: მიღებულ გადაწყვეტილებათა კაპიტალდაბანდების სიდიდე; პოლიტიკისა და პროცედურების ერთფეროვნება; საწარმოს ზომები; ორგანიზაციული კულტურა; მმართველობითი იდეოლოგია; სტრუქტურული შემადგენლების დამოუკიდებლობისკენ სწრაფვა; კადრების კომპეტენტურობა; შრომის დანაწილების დონე; მეწარმეობის სახე და ბიზნეს-პროცესების დინამიკურობის ხასიათი; ორგანიზაციული გარემოს ცვალებადობა; კონტროლის განხორციელების ტექნიკური შესაძლებლობები და სხვ.

ორგანიზაციის დაპროექტების მნიშვნელოვანი ეტაპია ქვედანაყოფებს შორის ურთიერთობათა ფორმირების პროცესი. ორგანიზაციულ ქვედანაყოფთა ურთიერთმომართებაზე გადაწყვეტ გაელენას ახდენს მათ შორის განსხვავებულობა (დიფერენციაცია) და მათი თანამშრომლობის ხასიათი (ინტეგრაცია). დიფერენციაციის დონის მახასიათებლებად მიიჩნევენ: ორგანიზაციული ამოცანების განსაზღვრულობასა და გაზომვადობას (მიზნების ცალსახა შეფასება); სტრუქტურის სიხისტეს; ურთიერთქმედებათა (კავშირების) საფუძვლიანობას; ორგანიზაციულ სისტემაში უკუკავშირის (მუშაობა – შედეგი ინფორმაცია) დროით ინტერვალებს. რაც უფრო მეტია ქვედანაყოფთა განსხვავება ამ ოთხი პარამეტრის მიხედვით, მით უფრო დიფერენცირებულია ორგანიზაცია. ქვედანაყოფების მიზნების რეალიზაციით საერთო ამოცანების განსახორციელებლად აუცილებელია ორგანიზაციის შემადგენელ ნაწილებს შორის თანამშრომლობა. ინტეგრაცია გამოხატავს სწორედ ამგვარი შეკავშირებისა და თანამშრომლობის დონეს. მენეჯმენტის კლასიკოსების აზრით, პროგნოზირებადი და სტაბილური გარემოს პირობებში, ორგანიზაციის ეფექტური ინტეგრაცია მიიღწევა ადმინისტრაციული მეთოდებით, მსგავს სიტუაციებში წინასწარ შემუშავებული წესებისა და პროცედურების გამოყენებით. სწრაფად ცვლადი გარემოს პირობებში კი ორგანიზაციის ინტეგრაცია უპირატესად პირად კავშირურთიერთობებს ეფუძნება.

ამრიგად, ორგანიზაციული ურთიერთობები ხასიოდება მრავალფეროვნებით, რომელთა სხვადასხვა მიმართებაში განხილვით სამოყალიბდა ორგანიზაციული სტრუქტურებისა და ორგანიზაციული დაპროექტების მიმართ განსხვავებული მიდგომები. ესენია: ორგანიზაციისა და გარემოს ურთიერთქმედების მიხედვით – მექანიცისტური და ორგანული მიდგომები; ქვედანაყოფებისა და ჯგუფების დონეზე ურთიერთქმედების მიხედვით – ტრადიციული (ხაზობრივი, ყუნქციონალური, ხაზობრივ-ყუნქციონალური), დივიზიონალური (პროდუქტული, ბაზრისა და მომხმარებლის მიხედვით) და პროექტული (მატრიცული) სტრუქტურები; და ბოლოს, უნდა განვიხილოთ ინდივიდისა და ორგანიზაციის ურთიერთმიმართება – იმის მიხედვით, თუ რომელი მხარეა მისი წარმმართველი: განასხვავებენ ინდივიდუალისტურ და კორპორაციულ ორგანიზაციებს. კორპორაციული და ინდივიდუალისტური ორგანიზაციების შედარებითი დახასიათება შეიძლება წარმოებადგინოთ ცხრილის სახით (იხ. ცხ. 3.1).

| კორპორაციული ორგანიზაცია | ინდივიდუალისტური ორგანიზაცია |
|---|---|
| პროფესიული და სოციალური ნიშნით წინასწარ დანაწილებული ადამიანების გაერთიანება | ადამიანთა თავისუფალი, ღია და ნებაყოფლობითი გაერთიანება |
| ინფორმაციაზე მონოპოლია და საქმიანობის სტანდარტიზაცია ორგანიზაციაში | ორგანიზაციის წევრების და ჯგუფების საქმიანობაში კონკურენციისა და კოოპერაციის შეხამება |
| ძალაუფლების იერარქიული სტრუქტურების დომინირება, ინტერესებისა და გადაწყვეტილებების შეთანხმება ლიდერებთან | ორგანიზაციის წევრების ინტერესთა კონსენსუსი დემოკრატიული პროცესების ფარგლებში |
| რესურსების დეფიციტის შექმნა და შეჩარხუნება, საშუალებების ცენტრალისტული განაწილებით | ხელმძღვანელობის მიერ დამატებითი შესაძლებლობებისა და რესურსების გამოდებული ძიების ხელშეწყობა |
| ინტერესის სუბიექტია ადამიანთა ჯგუფი და კოლექტივი | ინტერესის სუბიექტია პიროვნება |
| ორგანიზაცია პასუხისმგებელია ადამიანზე; ორგანიზაციის სუვერენიტეტი; თავისუფლება ორგანიზაციისთვის | ადამიანი პასუხს ატებს თავის თავზე; პიროვნების სუვერენიტეტი; პიროვნული თავისუფლება |
| გადაწყვეტილების მიღებისას უმრავლესობის პრინციპი | გადაწყვეტილების მიღებისას უმცირესობის (ვეტოს უფლების) პრინციპი |
| წარმოების ინტერესები ადამიანის კლავარმოების ინტერესების განმსაზღვრელია | ადამიანი კლავარმოების ინტერესები განსაზღვრავს წარმოების ინტერესებს |
| ქვევაში ორმაგი მორალი (პიროვნული და ორგანიზაციული) | ზოგადასაკებობრიო მორალი და ქვევისას საღი აზროვნება |
| ორგანიზაციისადმი ლოიალობა | შეხვედულებებისადმი ლოიალობა |
| ადამიანი სამუშაოზე | სამუშაო ადამიანისათვის |

ცხრილი 3.1. კორპორაციული და ინდივიდუალისტური ორგანიზაციების ძირითადი ნიშნები

კორპორაციული ორგანიზაცია ადამიანთა ერთობლივი საქმიანობისას მათ შორის წარმოქმნილი კავშირების განსაკუთრებული სისტემაა. კორპორაციის ეს განსაზღვრება არ უნდა აგვირიოს კორპორაციის, როგორც სამართალსუბიექტის ცნებაში. კორპორაცია სოციალური ორგანიზაციაა, სადაც მოღვაწეობს ერთ კოლექტივად შეკრული ადამიანთა ჯგუფი, რომელთაც აერთიანებთ ვიწროკორპორაციული ინტერესები. კორპორაციული ორგანიზაციის მართვაში უპირატესობა ენიჭება ხელმძღვანელობის ავტორიტარულ მეთოდებს და ძალაუფლების ცენტრალიზაციას. ამგვარი ორგანიზაციები ჯერ კიდევ ანტიკური ეპოქიდანაა ცნობილი. შუა საუკუნეების ეპოქაში მას შეესაბამებოდა ქალაქის სახელოსნოები და ვაჭართა გილდიები. კორპორაციულ ორგანიზაციებს ასევე მიეკუთვნება მონოპოლიური გაერთიანებები, პროფესიონალური და საზოგადოებრივი ორგანიზაციები, პარტიები და სხვ. ამჟამად მიმდინარე სოციოტექნოლოგიური რევოლუციის ფონზე, სულ უფრო ვითარდება თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიები და ყალიბდება შესატყვისი ცივილიზაცია – ინფორმაციული საზოგადოება. რადიკალურად იცვლება მატერიალური წარმოება, ადამიანის მსოფლმხედველობა, ყოფა-ცხოვრება, მეცნიერება, განათლება, კულტურა და სხვ. ცხადია, ყოველივე ეს ავითარებს ინდივიდუალისტურ საწყისებს და ცვლის ორგანიზაციათა დაპროექტებისადმი მიდგომებსაც. ნებისმიერი ორგანიზაციის დაპროექტებისას მენეჯერებს უხდებათ მინიმუმ სამი მომენტის გათვალისწინება: ორგანიზაცია არის რთული სისტემა; ორგანიზაციული სტრუქტურა ხასიათდება დინამიურობით; არ არსებობს ერთადერთი ყველაზე საუკეთესო მეთოდი ორგანიზაციული სტრუქტურის დასაპროექტებლად. მენეჯერებს განუწყვეტლივ უწევთ განუსაზღვრელობის პირობებში მოქმედება, რადგან წინასწარ შეუძლებელია განჭვრიტო თუნდაც ყველაზე მსხვილი კლიენტურის მომავალი ან ისეთი დრამატული მოვლენები, რომელიც განვითარდა 2001 წლის 11 სექტემბერს. თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციულ მენეჯმენტში გამოიკვეთა ორი ტენდენცია:

ტექნოლოგიურად ორიენტირებული სამუშაო ადგილების მართვა და ე. წ. „მოსწავლე“ (learning) ორგანიზაციების განვითარება.

ორგანიზაციულ ცვლილებებზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიები. თუ 1995 წელს მსოფლიოში აღრიცხული იყო 238 მლნ. კომპიუტერი და 39 მლნ. ინტერნეტის მომხმარებელი, უკვე მიმდინარე საუკუნის დასაწყისში მოქმედი კომპიუტერების რაოდენობა გაიზარდა 530 მლნ.-მდე, ხოლო ინტერნეტის ქსელით სარგებლობდა 316 მლნ. მომხმარებელი. ამას ემატება უკაბელო კავშირის საშუალებები და თანამედროვე მობილური ტელეფონები, რომლებიც ხშირ შემთხვევაში ასრულებენ მინიკომპიუტერის როლს. ამდენად, ელექტრონული ბიზნესი ფართოდ შემოიჭრა სამეურნეო ცხოვრებაში, ხოლო ინტერნეტს და ექსტრანეტს (ორგანიზაციის საკომუნიკაციო სისტემები, რომლებიც ინტერნეტ-ტექნოლოგიის საფუძველზე აერთიანებენ კომპანიის მენეჯერებს, მესაკუთრეებს, მომუშავეებს, მომხმარებლებს, მომწოდებლებს, პარტნიორებს და ა. შ.) კომპანიები ფართოდ იყენებენ ელექტრონული კომერციის საწარმოებლად. ელექტრონული კომერცია გულისხმობს არამარტო ფულისა და საქონლის ურთიერთგაცვლას ორგანიზაციასა და გარემოს შორის, არამედ ორგანიზაციის შიგნით და კლიენტებთან ინფორმაციისა და მონაცემების თავისუფალ მიმოქცევას. აღნიშნული ეხება სამი ტიპის ურთიერთობებს: ბიზნესი - ბიზნესს (ორგანიზაციათა შორის ელექტრონული გარიგებები), ბიზნესი - მომხმარებელს (ელექტრონული ვაჭრობა ინტერნეტის მეშვეობით) და მომხმარებელი - მომხმარებელს (ელექტრონული ბიზნესი ამ შემთხვევაში ასრულებს შუამავლის როლს მომხმარებლებს შორის. მაგალითად, ინტერნეტ აუქციონები). ტექნოლოგიურად ორიენტირებული სამუშაო ადგილები საჭიროებს როგორც მატერიალური რესურსებითა და საწარმოო ფაქტორებით, ასევე იდეებითა და მონაცემებით უზრუნველყოფას. ამ პირობებში პრიორიტეტი ენიჭება მენეჯერულ კომუნიკაციებს და ახალი ტექნოლოგიები განაპირობებენ ორგანიზაციათა დიზაინს. ფორმირდება

ინფორმაციის მართვის სისტემები ე. წ. საწარმოთა რესურსული დაგეგმვისთვის (enterprise resource planning), რომლებიც აერთიანებს ყველა ორგანიზაციულ სისტემას და საშუალებას აძლევს მენეჯერს კომპლექსურად შეაფასოს ორგანიზაციული შესაძლებლობები ყოველ მოცემულ მომენტში. ზემოაღნიშნული წარმოადგენს ე. წ. ვირტუალური კორპორაციებისა და ქსელური ორგანიზაციების ჩამოყალიბების საფუძველს, როდესაც მეთაური კომპანია ბაზრის მარკეტინგული შესწავლის საფუძველზე შეიმუშავებს პროდუქციის მოდელს, დაუკვეთავს მას პარტნიორ ორგანიზაციებს, ხოლო შემდგომ ახდენს მის რეალიზაციას ან როდესაც შუამავალი კომპანიები უსრუნველყოფენ კავშირს დარგობრივ ბაზარზე მოქმედ მომხმარებლებთან, მწარმოებლებთან, მიმწოდებლებთან, პროექტანტებთან, გამსაღებლებთან, დისტრიბუტორებთან და ა. შ. ორივე შემთხვევაში ორგანიზაციები იმართება თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებით, ხოლო მმართველობითი კოორდინაცია ატარებს არაფორმალურ ხასიათს, ურთიერთობები კი დამყარებულია ნდობასა და ხელსაყრელობაზე.

„მოსწავლე“ ორგანიზაციის კონცეფცია ემყარება მოსაზრებას, რომ მენეჯმენტის წინაშე არსებული პრობლემების იდენტიფიკაციისა და გადაწყვეტისათვის აუცილებელია მუდმივი კვლევა-ექსპერიმენტირება, ცვლილება-სრულყოფა და დასახული მიზნების მისაღწევად სწავლება-განვითარება. ამგვარი ტიპის ორგანიზაციებში ყველაფერი მიმართულია პრობლემათა გადაჭრისაკენ, მთელი კოლექტივი მონაწილეობს წინააღმდეგობათა დაძლევის უნიკალური მეთოდის შერჩევაში. ამისთვის აღარაა საკმარისი ტრადიციული სტრუქტურები და ორგანიზაცია ეფუძნება მომუშავეთა ძალაუფლებით აღჭურვასა და გუნდურ მართვას. ამ პირობებში მენეჯერთა უმთავრეს საყრდენს წარმოადგენს ადამიანური რესურსები, ხოლო მიღებული შედეგების განსაზოგადოებით მომუშავეებში ყალიბდება მესაკუთრის განცდა. პერსონალის ნებისმიერი წევრისთვის ხელმისაწვდომია პრობლემათა დაკავშირებული ინფორმაცია და ფორმალური მონაცემები. გუნდუ-

რი პრინციპით გაერთიანებული სხვადასხვა სპეციალობის მუშაკები უსრუნველყოფენ როგორც თვითგანვითარებას, ასევე ოპერატიულ მართვას და ახორციელებენ პრობლემათა გადასაჭრელად სხვა ჯგუფებთან ურთიერთობების კოორდინაციას. ფულადი და მატერიალური ნაკადების მართვასთან ერთად, იგი აუცილებლობით მოითხოვს ცოდნის მართვას (ანუ კომპანიის ინტელექტუალური კაპიტალის გამოყენების ორგანიზაციას და უწყვეტი განათლების სისტემის ფორმირებას). ამდენად, „მოსწავლე“ ორგანიზაციაში განსაკუთრებულია ქვედანაყოფებსა და იერარქიულ დონეებს შორის ურთიერთქმედებისა და კომუნიკაციის მექანიზმები, ხოლო ორგანიზაციული სწავლება წარმოებს როგორც განსახდერული პროგრამებით, ასევე პრაქტიკული გამოცდილების განზოგადებით.

ამჟამად მექანიციკისტური და კორპორაციული ორგანიზაციების გარემოს მიმართ ადაპტაცია მეტად გაძნელებულია. მათი კარნაკეტილობისა და შინაგანი ელემენტების ნაკლებ-მობილურობის გამო თანამედროვე პირობების შესაბამისად განვითარდა ახალი ტიპის ორგანიზაციები: ედჰოკრატული, მრავალგ: ნზომილებიანი, პარტისიპაციული, ბაზარზე ორიენტირებული და მეწარმული ხასიათის ორგანიზაციები.

ედჰოკრატული ორგანიზაციები ძირითადად განვითარდა მაღალი ტექნოლოგიების დარგებში და მათთვის დამახასიათებელია სპეციფიკური მიზნების არსებობა, სამუშაოთა არასტანდარტულობა და სირთულე, სტრუქტურული ცვალებადობა, კომპეტენტურობასა და ცოდნაზე დაფუძნებული ძალაუფლება. ამასთან, ედჰოკრატია ორგანიზაციული დიზაინიცაა და სამმართველო სტილიც. სამმართველო კონტროლი შემოიფარგლება მიზნების დადგენით, რომელთა მიღწევის საშუალებებს შემსრულებლები თავად ირჩევენ და თვითონვე აკებენ პასუხს საკუთარ ქმედებებზე. თუმცა ეს არ გამორიცხავს ედჰოკრატულ ორგანიზაციაში თანამშრომლობასა და საქმიანობაში მონაწილეობას, არამედ პირიქით, განამტკიცებს არაფორმალურ ურთიერთობებს და ჯგუფური მოქმედების ატმოსფეროს. ედჰოკრატული ორგანიზაციის ჩამოყალიბების

იდეა ეკუთვნის „პიულეტ-პაკარდის“ კომპიუტერულ ფირმას, რომელმაც ჯერ კიდევ XX საუკუნის 40-იან წლებში დაიწყო მისი პრაქტიკული რეალიზაცია. ედმოკრატული ორგანიზაციის დაპროექტებისთვის იმთავითვე დამახასიათებელია მუშაკებისათვის მოქმედებათა თავისუფლების მაღალი ხარისხის მინიჭება. მისი ძირითადი ელემენტებია: მუშაკების მაღალკვალიფიციურობა და კომპეტენტურობა, კომუნიკაბელურობისა და პრობლემათა ეფექტური გადაჭრის უნარი; სამუშაოთა განხორციელებისას ჯგუფური ურთიერთკავშირი, რომელთა შესრულება მოითხოვს შემოქმედებითობის, ინიციატივიანობისა და თანამშრომლობის უნარს; გადაწყვეტილებათა მიღების ექსპერტულ ცოდნაზე დაფუძნება; სტრუქტურის ორგანული ხასიათი, არაფორმალური და პორიზონტალური კავშირების სიჭარბე; ფინანსური კონტროლის ზემოდან განხორციელება; ანაზღაურების სისტემის კოლექტიურობა; მუშაკის ცოდნა-გამოცდილებისა და კონკრეტული წვლილის გათვალისწინება. ზოგჯერ კავშირების არაფორმალურობის გამო ორგანიზაციას არ გააჩნია მყარი სტრუქტურული სქემა. მოქნილობის გამო ედმოკრატული ორგანიზაციები წარმატებით ეწევიან საკონსულტაციო-ინოვაციურ, სამეცნიერო-კვლევით, საცდელ-საკონსტრუქტორო და სხვა სახის საქმიანობას, ასევე სწრაფად მკვიდრდებიან მაღალი ტექნოლოგიების დარგებში.

აქამდე განხილული ორგანიზაციებისთვის დამახასიათებელი იყო ერთი ან ორგანოზომილებიანი დიზაინი (ძირითადად რესურსებთან და შედეგებთან მიმართებაში). მაგრამ ხშირად აუცილებელი ხდება მესამე განზომილების (ტერიტორიის, ბაზრის ან მომხმარებლის) გათვალისწინებაც, რაც წარმოადგენს ორგანიზაციათა მრავალგანზომილებიანობის საფუძველს. მრავალგანზომილებიანი ორგანიზაციის ცნება პირველად თავის გამოკვლევაში „მრავალგანზომილებიანი სტრუქტურის მუშაობა და განვითარება“ (1974 წ.) გამოიყენა უ. ბობინმა. მრავალგანზომილებიანი ორგანიზაციის საფუძველს შეადგენს ავტონომიური სამუშაო ჯგუფი, რომელიც ორგანიზაციაში წყვეტს სამ ამოცანას: საწარმოო საქმიანო-

ბის რესურსული უზრუნველყოფა; კონკრეტული მომხმარებლის, ბაზრის ან რეგიონისთვის პროდუქტის წარმოება და მომსახურების გაწევა; ბიზნეს-ოპერაციების განხორციელება (მომხმარებლის მომსახურება, ბაზარზე შეღწევა და სხვ.). განსახორციელებელ სამუშაოთა კომპლექსურობის გამო, ამ ჯგუფებს ენიჭებათ „მოგებათა ცენტრების“ სტატუსი: ორგანიზაციის ქვედანაყოფები თვითონ ამუშავენ თავიანთ ბიუჯეტს, ხოლო ხელმძღვანელობა ეწევა ინვესტირებას ან იძლევა კრედიტს. ორგანიზაციისა და ქვედანაყოფების ურთიერთმიმართება მრავალგანზომილებიან ორგანიზაციაში არაფრით განსხვავდება გარეშე კლიენტებთან ურთიერთობისაგან. აღნიშნული მიდგომა ჯერ კიდევ არ ატარებს მასიურ ხასიათს, რადგან განსახორციელებლად საჭიროებს შესაბამის გარემოს: შემკვეთებს, მომწოდებლებს, ინფრასტრუქტურას, შესატყვის ორგანიზაციულ კულტურასა და პირობებს. ამასთან, იგი გამოირჩევა სიძვირითა და სირთულით. რ. აპლ-ში („კორპორაციის მომავლის დაგეგმვა“, 1981 წ.) მრავალგანზომილებიანი ორგანიზაციის მთავარ უპირატესობად მიიჩნევს: განხორციელებისთვის არ საჭიროებს რეორგანიზაციას, რადგან არ იცვლება სამუშაოთა დაპროექტების კრიტერიუმების პრიორიტეტები და აქცენტების ცვლილება შესაძლებელია ხელმძღვანელების მიერ რესურსების უბრალო გადანაწილებით; ქვედანაყოფების შექმნა, ლიკვიდაცია და მოდიფიკაცია შესაძლებელია სხვა ქვედანაყოფთა მდგომარეობის სერიოზული ცვლილებების გარეშე; ხელმძღვანელობის წამყვანი როლის შენარჩუნების პირობებში, შესაძლებელია უფლებამოსილებათა დელეგირებისთვის სასურველი კლიმატის შექმნა; ყველა მრავალგანზომილებიანი სტრუქტურისათვის გამოიყენება საქმიანობის შეფასების უნიფიცირებული და ადვილადგაზომვადი მაჩვენებელი – მიღებული მოგება.

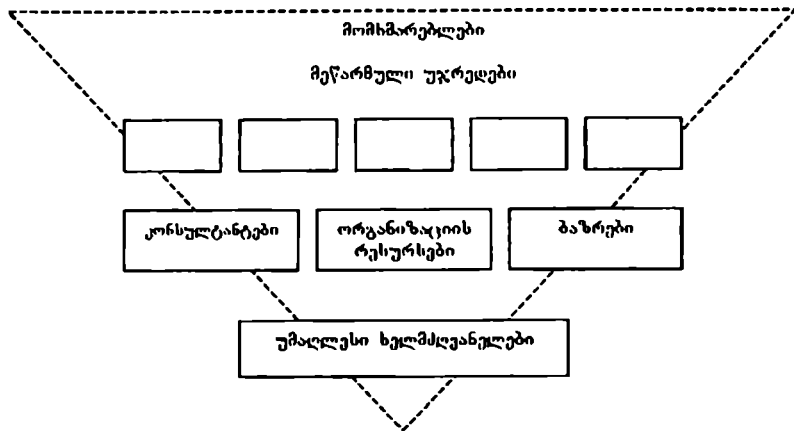
მიუხედავად აღნიშნული უპირატესობისა, მრავალგანზომილებიან ორგანიზაციაში შეუძლებელია ყველა სამუშაო ჯუფისა და ინდივიდისათვის მისაღები სტრუქტურის ჩამოყალიბება. ამ ამოცანას, სპეციალისტების აზრით, უკეთესად

წყვეტს ის ორგანიზაციები, სადაც ორგანიზაციის წევრები აქტიურად მონაწილეობენ თავიანთ სამუშაოსთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებაში. ორგანიზაციებს, რომელთა მუშაკებსაც ეძლევათ ამგვარი უფლება, პარტისიპაციულ ანუ „მომუშავეთა მართვაში მონაწილეობაზე“ დამყარებულ ორგანიზაციებს უწოდებენ, რაც ხორციელდება გადაწყვეტილების მიღებაში, მიზნების დასახევისა და პრობლემათა გადაჭრაში მონაწილეობით. განასხეავენ მონაწილეობის სამ დონეს: წინადადებების წარდგენა, ალტერნატივების შემუშავება და საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება. ამრიგად, ტრადიციული მართვისას ორგანიზაციულ ურთიერთობას აქვს სახე – ხელმძღვანელი ღებულობს გადაწყვეტილებას, ხოლო ქვეშევრდომი ასრულებს მას; უფლებამოსილებათა დელეგირებისას – ხელმძღვანელი განსაზღვრავს პირობებს, ხოლო დაქვემდებარებული ღებულობს გადაწყვეტილებებს და ასრულებს მათ; პარტისიპაციულ ორგანიზაციაში სამმართველო გადაწყვეტილება მიიღება ხელმძღვანელისა და შემსრულებლის თანამონაწილეობით.

განხილული ახალი ტიპის ორგანიზაციების განსაზღვრული კომბინაციაა ბაზარზე ორიენტირებული ორგანიზაცია: გარემოსთან ურთიერთქმედების ხასიათით იგი ორგანული ტიპის სწრაფადადაპტირებადი სტრუქტურაა; შიგაორგანიზაციული შემადგენლობის ურთიერთმიმართებით – განვითარებული დივიზიონალური ან მატრიცული სტრუქტურა; ინდივიდის ორგანიზაციასთან მიმართებაში შეესაბამება ინდივიდუალისტურ ორგანიზაციას. მისი ორგანიზაციული დიზაინის თავისებურებას წარმოადგენს ის, რომ ორგანიზაციის ყველა ნაწილი მიმართულია ბაზრის ცვლილებებზე რეაგირებისთვის, რაც მიიღწევა სტრუქტურის მოქნილობის, ადაპტურობისა და ინოვაციურობის მეშვეობით. ბაზარზე ორიენტირებულ სტრუქტურებში მუშა ჯგუფები აღჭურვილია ადმინისტრაციული, ხოლო ადმინისტრაციული მუშაკები მუშა ფუნქციებით, რითაც იცვლება ჯგუფებისა და ინდივიდის ადგილი ორგანიზაციაში. ხელმძღვანელობის მთავარი საზრუნავია პოლიტიკისა და ზოგადი წესების შემუშა-

ვება, რაც გამოიხატება ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაში, ინფორმაციული სისტემების განვითარებასა და სამუშაოთა შესრულების შედეგების შეჭვასებაში. ამჟამად სულ უფრო მეტი ორგანიზაცია მიმართავს ამ სტრუქტურას.

თანამედროვე პირობებში, ხელსაყრელ გარემოებთა გამო, ფართოდ გაურცვლდა განსაკუთრებული ტიპის ორგანიზაციები – მეწარმული ორგანიზაციები, რომლებიც ხელთ არსებულ რესურსებზე მეტად შესაძლებლობების ძიებაზე ამახვილებენ ყურადღებას. ამ ორგანიზაციების საქმიანობა ფასდება ეფექტიანობის საფუძველზე. მეწარმული ორგანიზაციების მართვის სტრუქტურა კოორდინაციის ნაცვლად ემყარება ინდივიდუალურ ინიციატივას და მისი განვითარების გადამწყვეტ ფაქტორს წარმოადგენს ადამიანები და მათი ჯგუფები. ხელმძღვანელები ყოველმხრივ უჭერენ მხარს მათ ბიზნეს-ინიციატივებს, რაშიც აქტიურად იყენებენ ორგანიზაციის ექსპერტ-კონსულტანტებს. ორგანიზაციის მთავარი ელემენტია მეწარმული უჯრედები, რომლებიც იქმნებიან ბიზნესის სახეების მიხედვით და სტატუსით შეიძლება შეესაბამებოდნენ მოგებათა ცენტრებს ან დამოუკიდებელ ფირმებს. მისი პრინციპული სქემა მოგვაგონებს გადაბრუნებულ პირამიდას (იხ. ნახ. 3.8).



ნახ. 3.8. მეწარმული ორგანიზაციის პრინციპული სქემა

§ 3.4. მოტივაცია და კონტროლი

მენეჯერებს გამყედმებით უხდებათ ადამიანთა მოქმედებების კოორდინაცია და მათი მოტივაცია, რადგან შემსრულებელთა ძალისხმევისა და მათ მიერ დასახული მიზნების გაუზიარებლობის შემთხვევაში, ყველაზე კარგად შედეგინილი გეგმაც კი მხოლოდ ქაღალდზე დარჩება. დაგეგმვისა და ორგანიზაციის ფუნქციების შესრულებისას მენეჯერები განსაზღვრავენ ორგანიზაციის საქმიანობის მიმართულებებს და მოქმედებაში მოყავთ განხორციელების საშუალებები. ამ თვალსაზრისით მოტივაცია – მიზნების მისაღწევად საკუთარი და სხვათა ქმედებების წაქეზებაა. მოტივაციის განსახორციელებლად მენეჯერების აქტიურ მოღვაწეობასთან ერთად, მნიშვნელოვანია ცალკეული სუბიექტის შინაგანი მოტივებიც (ადამიანის მოტივაციათა სტრუქტურა). ამ პროცესში აუცილებელია სწორად განისაზღვროს და შეფასდეს ცალკეული პიროვნების მამოძრავებელი მოტივები; მათზე შინაგანი და გარეგანი ძალების გავლენის თანაფარდობა; მოტივაციის შედეგები.

მოტივაციის ფუნქციის განხორციელება არა მხოლოდ გარეგანი ზემოქმედებაა ადამიანთა შესაგულიანებლად, არამედ იგი ამცირებს არასასურველი მოტივების გამოვლინებებს. ადამიანთა მოტივაციურ სტრუქტურას ხშირად განსაზღვრავს მათი მოთხოვნილებები ანუ ის, რაც მკვეთრად ინდივიდუალურია და შეესაბამება ადამიანის შინაგან ბუნებას, თუმცა შეიძლება მრავალ ადამიანს გააჩნდეს ერთნაირი მოთხოვნილება. გამოყოფენ მოთხოვნილებების ორ ძირითად ჯგუფს: ფიზიოლოგიურს (საკვებზე, სასმელზე, ჰაერზე, ძილზე და სხვა პირველადი მოთხოვნილებები) და ფსიქოლოგიურს (წარმატებაზე, ძალაუფლებაზე, სამართლიანობაზე, დაფასებაზე, სოციალურ კუთვნილებაზე და სხვ.). შეუძლებელია ადამიანთა მოთხოვნილებებზე უშუალო დაკვირვება ან მათი გაზომვა: მათ არსებობაზე ადამიანთა ქცევა მეტყველებს. მოტივაციის განსახორციელებლად მენეჯერები მიმართავენ სტიმულირებას ანუ განსაზღვრული ბერკეტების

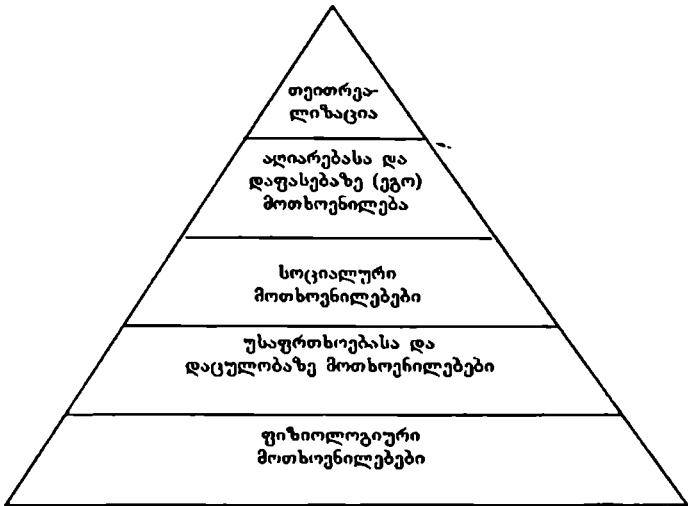
მეშვეობით ავითარებენ მოტივაციურ სტრუქტურას. მენეჯ-
მენტში გამოყენებული სტიმულირების სისტემა მრავალფე-
როვანია: მატერიალური სტიმულები, მორალური სტიმულები
და სხვ. განსაკუთრებულია ზემოქმედების შედეგად განვი-
თარებული მოტივების გამოვლენის ისეთი მაჩასიათებლები,
როგორიცაა ძალისხმევა, მონდომება, გულმოდგინება, კეთილ-
სინდისიერება, მიზანსწრაფულობა და სხვ.

მოტივაციის პროცესი შეიძლება განვიხილოთ ურთიერ-
დაკავშირებული სტადიების ერთიანობის სახით: პირველ სტა-
დიაზე ხდება მოთხოვნილებათა (ფიზიოლოგიური, ფსიქოლო-
გიური, სოციალური) წარმოქმნა; შემდეგ ადამიანები, როგორც
წესი, ცდილობენ ჩაახშონ ან დაიკმაყოფილონ ისინი; მესამე
სტადიაზე განისაზღვრება მოქმედების მიმართულებები და
მეოთხე სტადიაზე ხორციელდება განსაზღვრული ქმედებე-
ბი; მეხუთე სტადიაზე კი ადამიანები იღებენ გარჯის შედე-
გებს – წარმატებული ქმედებისას მას აქვს ჯილდოს სახე;
და ბოლოს, მიიღწევა მოთხოვნილებების (ან რაიმეს უკმარო-
ბის) აღმოფხვრა. ამრიგად, მოტივაცია მეტად რთული და
არაერთმნიშვნელოვანი პროცესია. მისი პრობლემების მეც-
ნიერული კვლევის შედეგები ასახულია თეორიებში, რომლე-
ბიც ზოგადად შეიძლება დაიყოს მოტივაციის შინაარსობ-
რივ თეორიებად და მოტივაციის პროცესუალურ თეორიე-
ბად.

მოტივაციის შინაარსობრივ თეორიებში ყურადღება გა-
მასვილებულია მოთხოვნილებებისა და მოტივაციის ურთი-
ერთმიმართებაზე, გაანალიზებულია მათზე მოქმედი ფაქტო-
რები. ამ მიმართულების ყველაზე ცნობილი წარმომადგენ-
ლებია: აბრაჰამ მასლოუ, ფრედერიკ ჰერცბერგი, კლიიტონ
ალდერფერი და დევიდ მაკკლელანდი.

ა. მასლოუს მიერ დამუშავებული მოთხოვნილებათა იერარ-
ქიის კონცეფცია ეფუძნება შემდეგს: ადამიანებს ყოველთვის
გაანინათ გარკვეული მოთხოვნილებები, რომლებიც განსხვა-
ეებულ შეგრძნებებს იწვევენ მათში და განსაკუთრებით გა-
მოკვეთილი მოთხოვნილებები შეიძლება დაჯგუფდეს ერთგ-
ვაროვნების ნიშნით; მოთხოვნილებათა ჯგუფების ურთიერ-

თმიმართება ხასიათდება იერარქიული წყობით; მხოლოდ დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნები იწვევენ ადამიანების შეგულიანებას მოქმედებისაკენ; როცა ერთი რიგის მოთხოვნები დაკმაყოფილდება, მის ადგილს იჭერს შემდეგი დონის დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნები; როგორც წესი, ადამიანი ერთდროულად შეიგრძნობს მრავალი ურთიერთდაკავშირებული მოთხოვნების დაკმაყოფილების აუცილებლობას; მოთხოვნებათა პირამიდის საფუძველში მდებარე მოთხოვნები საჭიროებენ პირველ რიგში დაკმაყოფილებას; მოთხოვნებათა იერარქიის ზედა დონეზე განლაგებული მოთხოვნები ადამიანზე აქტიურად ზემოქმედებენ მხოლოდ ქვედა იერარქიული დონის მოთხოვნებათა დაკმაყოფილების შემდგომ; უფრო მაღალი დონის მოთხოვნები ქვემდგომი დონის მოთხოვნებებთან შედარებით ხასიათდებიან დაკმაყოფილების მეთოდთა მრავალფეროვნებით. ა. მასლოუს გამოყოფდა მოთხოვნებათა ხუთ ჯგუფს (იხ. ნახ. 3.9).



ნახ. 3.9. მოთხოვნებათა პირამიდა ა. მასლოუს მიხედვით

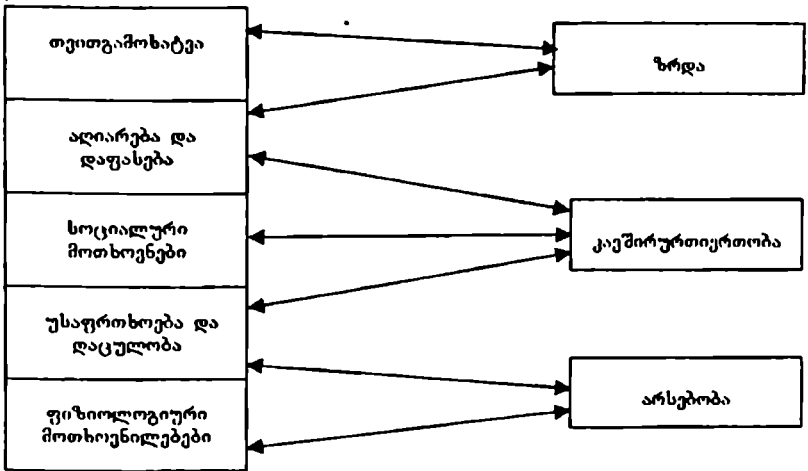
ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების (საჭმელ-სასმელზე, დასვენებაზე, თავშესაფარზე და სხვ.), დაკმაყოფილება აუცილებელია ადამიანთა ფიზიკური გაღარჩენისათვის. უსაფრთხოებისა და დაცულობის მოთხოვნილებები, დაკავშირებულია გარე სამყაროში მოსალოდნელი ფიზიკური და ფსიქოლოგიური საფრთხის თაყიდან ასაცილებლად. ადამიანები ცდილობენ იცხოვრონ სტაბილურ პირობებში, რათა სამომავლოდ დაცული იყოს მათი ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შესაძლებლობა. ისინი მოითხოვენ სამუშაოთი, სამედიცინო მომსახურებით, პენსიებით უზრუნველყოფისა და სხვა გარანტიებს. სოციალური მოთხოვნილებები უკავშირდება თანამონაწილეობისა და სოციალური კუთვნილების შეგრძნებებს, რომელთაც ადამიანები აელენენ სამუშაოსადმი დამოკიდებულებაში და აღიქვამენ მას, როგორც კოლექტივისადმი მიკუთვნებისა და მის წევრებთან კეთილგანწყობილი ურთიერთობების დამყარების შესაძლებლობას. სოციალური მოთხოვნილებები კმაყოფილდება კოლეგებთან მეგობრული და თანამშრომლობითი ურთიერთდამოკიდებულებების განვითარებით. აღიარების მოთხოვნილებებს მასლოუ განიხილავდა ორ ასპექტში: თვითშეფასებასა (ადამიანთა სურვილში იყვნენ ნიჭიერები, კომპეტენტურები, ცნობილები) და სხვების მიერ დაფასებაში (პრესტიჟი, სტატუსი, აღიარება და ყურადღება). ეს მათ ეხმარება თავდაჯერებასა და თვითდამკვიდრებაში. თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები დაკავშირებულია სამუშაოს შესრულებისას პიროვნების პოტენციურ შესაძლებლობათა თვითგანხორციელების სურვილთან და მისთვის შემოქმედებითი მოღვაწეობის ატმოსფეროს შექმნასთან, რათა თითოეულმა ადამიანმა სრულად გამოავლინოს საკუთარი ტალანტი.

მიუხედავად ა. მასლოუს იდეების დიდი გავლენისა მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაზე, ზოგიერთი მისი დებულება მიჩნეულია არასრულყოფილად: მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება ავტომატურად არ იწვევს ადამიანთა მოტივაციისთვის შემდეგი დონის მოთხოვნილებათა ჩანაცვლებას; კონცეფციაში ნაკლებადაა გათვალისწინებული ადამიანთა ინ-

დივიდუალური განსხვავებები და მათზე სიტუაციური ფაქტორების (სამუშაოს შინაარსი, სქესი, ასაკი და სხვ.) გავლენა; უმაღლესი დონის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება, როგორც პრაქტიკამ აჩვენა, აუცილებლობით არ იწვევს მათი მამოტივირებული ზემოქმედების შემცირებას.

კლეიტონ ალდერშერის ERG (ინგლისური სიტყვების პირველი ასოების მიხედვით: **Existence** – არსებობა; **Relatedness** – კავშირურობა; **Growth** – ზრდა) თეორია ჩამოყალიბებულია მის ნაშრომში „არსებობა, კავშირურობა და ზრდა“ (1972 წ.), სადაც არსებობის, კავშირურობისა და ზრდის მოთხოვნილებები აღიარებულია მოთხოვნილებების ძირითად ჯგუფად. კ. ალდერშერის თეორიის თანახმად, მოთხოვნილებათა იერარქია გამოხატავს აღმასვლას კონკრეტული მოთხოვნილებებიდან ნაკლებ კონკრეტულისკენ: თუ დაკმაყოფილდა ქვემდგომი მოთხოვნილება – მოძრაობა ხდება ზევითკენ, ხოლო თუ ვერ დაკმაყოფილდა უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილება – მაშინ ქვემოთ. ამიტომაც, მოთხოვნილებათა აღმასვლას კ. ალდერშერისეული იერარქიაში ეწოდება მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების პროცესი, ხოლო დაღმასვლას თელიან ფლუსტრაციად ანუ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისთვის მისწრაფებათა მსხვერველად. თავისი არსით ეს მიდგომა ახლოსაა ა. მასლოუს თეორიასთან, ოღონდ მოთხოვნილებების დაჯგუფების ალდერშერისეული სქემა უფრო ინტეგრირებული ხასიათისაა (იხ. ნახ. 3.10). კ. ალდერშერის სქემაშიც მოთხოვნილებათა დაჯგუფება ატარებს იერარქიულ ხასიათს, მაგრამ პრინციპული განსხვავება მათ შორის მდგომარეობს ამ იერარქიაში მოთხოვნილებათა ჩანაცვლების წესში: ა. მასლოუს მიხედვით მოთხოვნილებებიდან მოთხოვნილებისკენ მოძრაობა ხდება ქვემოლდან ზემოთ, კ. ალდერშერი კი მიიჩნევს, რომ ადგილი აქვს ორმხრივ მოძრაობას. მართალია სამმართველო პრაქტიკაში ძნელია ადამიანთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება-დაუკმაყოფილებლობის დონის შეფასება და იგი პირობით ხასიათს ატარებს, მაგრამ ცხოვრებისეული ლოგიკა არაერთ მაგალითს გვთავაზობს, როცა წინსვლის განუხორციელებელი მცდე-

ღობის შემდეგ ადამიანები პრაგმატულად განიხილავენ თავიანთ შესაძლებლობებს და მეტ კონცენტრაციას ახდენენ უფრო დაბალი იერარქიის მოთხოვნილებების სრულყოფილად დაკმაყოფილებაზე.



ნახ. 3.10. მოთხოვნილებათა იერარქიის ა. მასლოუსეული და კ. ალდერფერის თეორიათა შედარებითი სქემა

უმაღლესი დონის მოთხოვნილებებზე ყურადღება გაამახვილა დევიდ მაკკლელანდმა („მიღწევათა საზოგადოება“, 1961 წ.), რომელიც გამოყოფდა ცხოვრებისეული სიტუაციების გავლენით, სწავლა-განათლებითა და გამოცდილების შედეგად შექმნილ მოთხოვნილებებს და მათ აერთიანებდა სამ ჯგუფში: მოთხოვნილებები ძალაუფლებაზე, მიღწევებსა და აფილაციაზე (გარშემომყოფებთან მჭიდრო ურთიერთობებსა და სოციალურ კავშირებზე მოთხოვნილება). მიღწევებზე მოთხოვნილებას იგი უკავშირებდა ადამიანისა და მთლიანად საზოგადოების ევექტურ ეკონომიკურ არჩევანს. მისი აზრით, ამგვარი მოთხოვნილებების განვითარებით საზოგადოება ხელს უწყობს თავისუფლებისმოყვარე და მეწარმული უნარის მქო-

ნე პიროვნების აღზრდას, რომელთა ძალაუფლებისმოკვარეობა შორსაა კარიერიზმის ნეგატიური გამოვლინებებისაგან. ძალაუფლებაზე და მიწევებზე მოთხოვნილებები ა. მასლოუსეულ იერარქიაში თავსდება მეოთხე და მეხუთე საფეხურებს შორის, ხოლო თანამონაწილეობის მოთხოვნილებები შეესაბამება ა. მასლოუსეულ სოციალური კუთვნილებისა და თანამონაწილეობის მოთხოვნილებათა დონეს. პიროვნული თვისებებიდან გამომდინარე, ერთი და იგივე მოტივი შეიძლება კქონდეს განსხვავებული მოთხოვნილებების ადამიანებს, მაგალითად, ადამიანების მისწრაფება ძალაუფლებისაკენ შეიძლება გამოწვეული იყოს როგორც საქმის კეთების სურვილით (რაციონალური გადაწყვეტილებები), ასევე უფროსების ამბიციის დაკმაყოფილებითა და კარიერაზე ყურადღების კონცენტრირებით (პოლიტიკური გადაწყვეტილებები). ა. მასლოუსა და კ. ალდერფერის თეორიებისგან განსხვავებით, დ. მაკკელელანდის კონცეფციაში ძალაუფლების, თანამონაწილეობისა და წარმატებათა მიღწევის მოთხოვნილებები არ გამორიცხავენ ერთმანეთს და არ ხასიათდებიან იერარქიული ურთიერთმიმართებით. პირიქით, მათი ურთიერთმოქმედების პირობებში იმის მიხედვით, თუ რა ადგილი უჭირავს ცალკეულ პიროვნებას სამმართველო იერარქიაში, სასურველია, სხვადასხვა კომბინაციით (წარმატება-ძალაუფლება, წარმატება-თანამონაწილეობა და სხვ.) ხდებოდეს ამ ადამიანების მამოძრავებელ მოტივებზე ზემოქმედება.

აღსანიშნავია, რომ ადამიანები განსხვავდებიან არა მხოლოდ წარმატების მიღწევის მოთხოვნილებით, არაქედ წარუმატებლობის თავიდან აცილების მოთხოვნილებებითაც. ატკინსონის მიღწევის თეორიის მიხედვით, მიღწევაზე ორიენტირებული ქცევის ინტენსივობა დამოკიდებულია წარუმატებლობის შიშის დაძლევის ხარისხზე. ინდივიდი მაღალი მიღწევის მოტივაციით და წარუმატებლობის შიშის დაბალი დონით, პრაქტიკულად უპირატესობას ანიჭებს საშუალო სირთულის ამოცანების დასახვასა და დაძლევას, რადგან ამით ექმნება რეალური წარმატების შესაძლებლობები. წარუმატებლობის შიშით შეპყრობილი ადამიანები კი უმეტესწი-

ლად ისახავენ ურთულეს ან ძალიან მარტივ ამოცანებს, რათა პირველ შემთხვევაში წარუმატებლობა გაამართლონ დასახული მიზნების შედამეტი სირთულით, ხოლო მეორე შემთხვევაში, გაანინათ რწმენა, რომ ადვილად დაძლევენ დასახულ ამოცანებს. მენეჯერებმა პერსონალის მოტივაციისას აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ ზემოაღნიშნული.

მოტივაციის შინაარსობრივ თეორიებში, თავისი მიდგომით გამოირჩევა ზრედეირიკ ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია, რომელიც შრომისადმი მოტივაციის ფაქტორებს, განწყობილებებსა და შედეგებს განიხილავდა ერთიან კომპლექსში და გამოყოფდა „დაკმაყოფილებებსა“ და „პიგიენტურ“ ფაქტორებს. მისი გამოკვლევა ეყრდნობა ტექნიკური და ეკონომიკური სამსახურების მუშაკთა გამოკითხვის შედეგებს, რომელთა ანალიზის საფუძველზე მან გააკეთა დასკვნა, რომ სამუშაოსადმი დადებითი ემოციური დამოკიდებულება მუშაკებს უზრუნველყოფს ისეთი ფაქტორების გავლენით, როგორცაა: მიღწევები, მუშაობის შედეგების აღიარება და მოწონება, სამუშაოს შინაარსი და შემოქმედებითი ზრდის პერსპექტივა, პასუხისმგებლობის მაღალი დონე და თანამდებობრივ კარიერაში წინსვლა. ნეგატიური ემოციები კი ძირითადად დაკავშირებულია: ადმინისტრაციულ პოლიტიკასთან და მართვის სტილთან, შრომის ანაზღაურებასთან, კოლექტივთან და დაქვემდებარებულებთან პიროვნებათაშორის ურთიერთობებთან, სამუშაო პირობებთან, შემოწმებებისა და კონტროლის ინტენსივობასთან.

ზრედეირიკ ჰერცბერგის აზრით, მომუშავეთა მიერ კმაყოფილების განცდა და დაუკმაყოფილებლობის შეგრძნება განსხვავებული პროცესებია, ამიტომაც აუცილებელია არა „დაკმაყოფილება-დაუკმაყოფილებლობის“ მიმართებათა განხილვა, არამედ მიზანშეწონილია „დაკმაყოფილება-დაუკმაყოფილების არ არსებობა“ და „დაუკმაყოფილებლობა – დაუკმაყოფილებლობის არ არსებობა“ წყვილების გაეყენის შეფასება ადამიანზე ზემოქმედების თვალსაზრისით. ამგვარი მიდგომით, „დაკმაყოფილება – დაუკმაყოფილების არ არსებობის“ პროცესი განიცდის სამუშაოს შინაარსთან დაკავშირებული

შინაგანი ფაქტორების გაკლენას (ეს ფაქტორები ასრულებენ მოტივატორების როლს, მათი არარსებობა კი არ იწვევს ადამიანთა განსაკუთრებულ განცდებს). „დაუკმაყოფილებლობა – დაუკმაყოფილებლობის არ არსებობის“ პროცესი განსაზღვრავს სამუშაოს გარეგან ფაქტორთა შემოქმედებით მუშაკთა დაუკმაყოფილებლობას ან ამ შედეგების არარსებობას. ამრიგად, აღნიშნულ თეორიაში მოტივაციის ფაქტორებად განიხილება მოთხოვნილებათა ცალკე ჯგუფი – მიღწევა, აღიარება, პასუხისმგებლობა, წინსვლა, ზრდის შესაძლებლობა. ჰიგიენური ფაქტორები (ხელფასი, შრომის უსაფრთხოება, შრომის პირობები, მუშაობის რეჟიმი, კოლეგებთან და ხელმძღვანელებთან ურთიერთობები და სხვ.) არა მოტივატორები, არამედ მუშაობის ხელისშემშლელი პირობებისა და პრობლემების დაძლევის ფაქტორებია. მომუშავეთა მხრივ დაუკმაყოფილებლობის განცდების გამომჟღავნების შემთხვევაში, მენეჯერებმა ყურადღება უნდა მიაქციონ მათ გამოიწვევ მიზეზებს და აღმოფხვრან დაუკმაყოფილებლობა, ხოლო როცა მიაღწევენ დაუკმაყოფილებლობის არარსებობას, ამის შემდეგ მიმართონ თავიანთი ძალისხმევა მომუშავეთა მოტივაციისკენ.

ამრიგად, თუ შევაჯამებთ მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიების ძირითად დებულებებს, იგი შეიძლება წარმოვადგინოთ ცხრილის სახით (იხ. ცხ. 3.2).

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიებისგან განსხვავებით, რომლებიც ეფუძნებიან ადამიანთა მოთხოვნილებებისა და მათზე შემოქმედების ფაქტორების ანალიზს, მოტივაციის პროცესუალური თეორიები იკვლევენ სამუშაოთა შემსრულებლის მიერ საკუთარი ქცევის განსაზღვრის პროცესს. ცხადია, თეორიული მსჯელობები მოტივაციის პროცესზე პირობითობის მატარებელია, რადგან ადამიანთა მოთხოვნილებებისა და მისწრაფებების ზუსტი შეფასება თითქმის შეუძლებელია, თუმცა ეს არ გამორიცხავს მოტივაციის გზით მათი ქმედებების სასურველი მიმართულებით წარმართვას. ამ კონცეფციებში მოტივაციის პროცესი წამოვადგენილია შემდეგი სახით: ადამიანები ამოცანათა გააზრებისა და შესაძლო

ცხრილი 32. მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიების შედარებითი დახასიათება

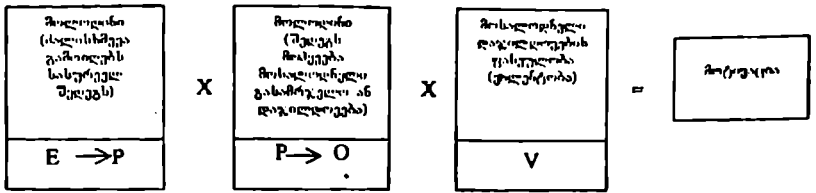
| აბრაჰამ მასლოუს თეორია |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. მოთხოვნილებები იყოფა პირველადი და მეორადი და აქვთ იერარქიული სტრუქტურა, სადაც ისინი განლაგებული არიან პრიორიტეტების მიხედვით; 2. აღაშინის ქცევას განაპირობებს იერარქიულ სტრუქტურაში ყველაზე ქვემოთ მდებარე დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილება; 3. მოთხოვნილების დაკმაყოფილების შემდეგ წყდება მისი მოტივაციური ზემოქმედება |
| დენიკონ ალდერფერის თეორია |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. მოტივაციისთვის მთავარია არსებობის, კავშირუთიყოფისა და ზრდის მოთხოვნილებები; 2. მოთხოვნილებებს არ აქვთ მკაცრად იერარქიული სტრუქტურა, რადგან აღაშინათა მოთხოვნილებები ინდივიდუალური ხასიათისაა; 3. მოთხოვნილებათა ჩამოყალიბების შემდეგ დაკმაყოფილების დონეებისკენ მიმართებას აქვს ორმხრივი მიმართულება. |
| დევიდ მაკკლელანდის თეორია |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. აღაშინათა მოტივაციისთვის განსაზღვრულია ძალაუფლების, წარმატებისა და სოციალური კუთვნილების მოთხოვნილებები; 2. განსაკუთრებულია მაღალი დონის მოთხოვნილებების მნიშვნელობა, რადგან დაბალი დონის მოთხოვნილებები თითქმის ყველგან დაკმაყოფილებულია |
| ფრედერიკ ჰერცბერგის თეორია |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. მოთხოვნილებები იყოფა პიგიურ და მოტივაციის ფაქტორებად; 2. პიგიურ ფაქტორთა არსებობა მხოლოდ აჩერებს სამუშაოთა დაუკმაყოფილებლობის გრძნობის განუთარებას და არ ზრდის მომუშავეთა მოტივაციის დონეს; 3. მასლოუს, ალდერფერისა და მაკკლელანდის თეორიების მაღალი დონის მოთხოვნილებათა შესატყვისი მოტივატორები (ძალაუფლება, აღიარება, დაფასება, თვითრეალიზაცია, წარმატება, ზრდის შესაძლებლობები) განაპირობებენ აღაშინათა ქცევას და ზემოქმედებენ მასზე. |

ანაზღაურების გათავისების შემდგომ, ამ ინფორმაციას უდარებენ თავიანთ მოთხოვნილებებს, მოტივაციურ სტრუქტურასა და შესაძლებლობებს. ამით ისინი განეწყობიან განსაზღვრული ქცევისათვის და ღებულობენ გადაწყვეტილებას შედეგების მიღწევაზე. მოტივაციის პროცესუალური (მოლოდინის, სამართლიანობისა და თანასწორობის, მიზნის დასახვით მოტივაცია) თეორიებში მოცემულია არა მხოლოდ პროცესის აღწერა, არამედ მოტივაციის განხორციელების თითოეული ეტაპის თავისებურება და წახალისებათა სისტემის ფუნქციონირების მექანიზმი.

მოლოდინის თეორია ხშირად გათანაბრებულია ვიქტორ ვრშმის გამოკვლევებთან („სამუშაო და მოტივაცია“, 1964 წ.). მისი წინამძღვრები XX საუკუნის 30-იან წლებში ჩამოყალიბდა (კურტ ლევინი „კონცეპტუალური წარმოდგენები ფსი-

ქოლოგიური ძალების შესახებ“, 1938 წ.), ხოლო კონცეფციის განვითარებით შეიქმნა ლაიმენ პორტერისა და ედუარდ ლო-
'მლმერის მოტივაციური მოდელი („მმართველობითი ურთი-
ერთობები და ქმედებები“, 1968 წ.).

ვ. ერუშის მიხედვით, მხოლოდ მოთხოვნების არსებობა არ განაპირობებს მიზნის მისაღწევად ადამიანთა მოტივაციას, თუ მათ არ ექნებათ ამ გზით მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების მოლოდინი. ორგანიზაციებში ინდივიდთა ქცევაზე ეს შეხედულებები ეფუძნებოდა შემდეგს: ადამიანების მოთხოვნილებათა სტრუქტურა ინდივიდუალური ხასიათისაა და განსაზღვრავს მათ მიერ შრომის შედეგების განსხვავებულ შეფასებას; მომუშავეები შეგნებულად ირჩევენ ქცევისა და მოქმედების წესს; არჩევანი განისაზღვრება ქმედებების შედეგების მოლოდინით. ამრიგად, მოლოდინი წარმოადგენს პიროვნების მიერ განსაზღვრული მოვლენის ხდომილების ალბათობის შეფასებას. მოლოდინის თეორია ეყრდნობა სამ ძირითად ელემენტს. პირველ რიგში, ინდივიდის მოლოდინს, რომ ძალისხმევა (F) აისახება სამუშაო ამოცანის (P) შესრულებაში (პირველი რიგის შედეგების მოლოდინი) ანუ განხორციელება ლოგიკური კავშირი შრომის დანახარჯებსა და შედეგებს შორის ($E \Rightarrow P$); ამასთან მოტივაციის პროცესში შედეგების (P) მნიშვნელობა განისაზღვრება ორგანიზაციაში ინდივიდების როლისა და ადგილის პიროვნული აღქმითა და შესაძლებლობათა სუბიექტური შეფასებით. მეორე ელემენტია ინდივიდის მოლოდინი მეორე რიგის შედეგებზე, ანუ იმაზე, რომ სამუშაოს შესრულებას (პირველი დონის შედეგებს - P) აუცილებლად მოჰყვება გარემოცვის მიერ (უფროსები, კოლეგები და სხვ.) მისთვის მეორე რიგის შედეგთა (O - წახალისება, დასჯა და სხვ.) განსაზღვრა, რაც გამოიხატება ლოგიკური სქემით ($P \Rightarrow O$). მესამე მნიშვნელოვანი ელემენტია ვალენტობა (V), რომელსაც ანიჭებს ინდივიდი შედეგებს (O) ანუ იგი გვიჩვენებს რამდენად აკმაყოფილებს გარჯისათვის მიღებული შედეგები ინდივიდის მოთხოვნილებებს და ასახავს ადამიანების მოტივაციური სტრუქტურის უნიკალურობას. მოტივაციის პროცესი შეგვიძლია წარმოვადგინოთ ლოგიკური მოდელის სახით (იხ. ნახ. 3.11).



ნახ. 3.11. მოტივაციის მოდელი ვ. ვრუმის მიხედვით.

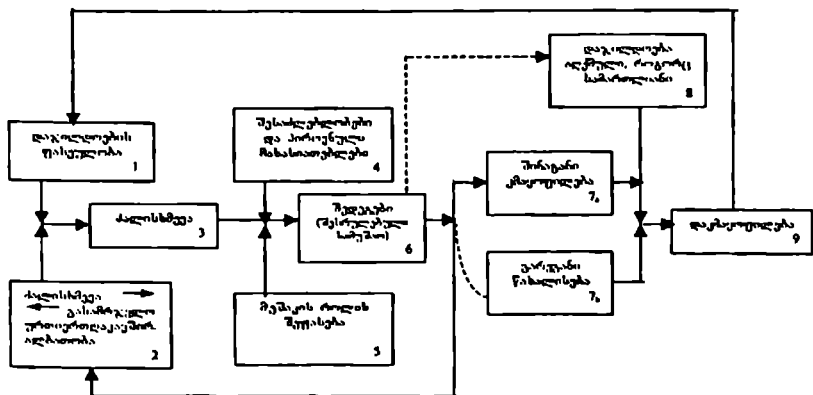
აღნიშნულ სქემაში ერთ-ერთი თანამამრავლის ცვლილება იწვევს ორგანიზაციული ამოცანის განხორციელებისადმი ინდივიდის მოტივაციისა და მთლიანად დამოკიდებულების ცვლილებას. თითოეული ელემენტი მეტად მნიშვნელოვანია და ერთ-ერთის არ არსებობისას „ნამრავლი“ ნულის ტოლი ხდება. რეალურად, სამმართველო პრაქტიკაში, ძნელდება აღნიშნული თეორიის გამოყენება მისი აბსტრაქტულობის გამო, რამდენადაც ძნელია მენეჯერების მიერ მუშაკთა განწყობილებებისა და შინაგანი ფასეულობების მონიტორინგი, ასევე წარმოუდგენელია მუშაკები ყოველთვის რაციონალობის ნიშნით აკეთებდნენ მომავალი ქცევის არჩევანს. მიუხედავად ამისა, მოლოდინის თეორიის ძირითადი დებულებები ქმედუნარიანია. აღამიანები მათ ხელთ არსებული ინფორმაციის ფარგლებში ცდილობენ შეაფასონ დღევანდელი ქცევა ხვალინდელი შედეგების ალბათობის კუთხით, შესაძლო ალტერნატივებიდან ყველაზე ეფექტურის შერჩევას განჭვრიტონ მოსალოდნელი შედეგები და მათი მნიშვნელობა. აღნიშნულის გათვალისწინებით, მენეჯერებსაც შეუძლიათ მუშაკების მოტივაციის პროცესის გააქტიურება შემდეგი ღონისძიებებით: ინდივიდისათვის დაჯილდოების მისაღები და ფასეული ფორმების შერჩევა; სამუშაოს შესრულების მოთხოვნათა ნათლად ჩამოყალიბებით და შემსრულებელ ლამდე მათი დაყვანით; ინდივიდთა ძალისხმევის მობილიზაციის მისაღები საშუალებებისა და მეთოდების გამოყენებით; სამუშაოს შესრულების ძალისხმევასა და ანაზღაურებას შორის ექვივალენტურობის დადგენით; დაქვემდებარებულებთან უკუკავშირის არსებობით, რათა ყოველი დაჯილ-

დღობა მჭიდროდ უკავშირდებოდეს ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებას.

ადამიანები გაწეული ძალისხმევით მძღებულ ანაზღაურებას აფასებენ სუბიექტურად და შექმდე უდარებენ მას ანალოგიური სამუშაოთი დაკავებული სხვა ინდივიდების შესაბამის მანქენებლებს. დისბალანსის შემთხვევაში ადამიანს უნდებდა უთანასწორობის შეგრძნება და ფსიქოლოგიური დაძაბულობა, რომლის მოსახსნელად მენეჯერებს უხდებათ მათი დამატებითი მოტივაცია. თავის მხრივ, სამუშაოთა შემსრულებლები ცდილობენ მიიღონ მეტი ანაზღაურება ან ამცირებენ შედეგების მისაღებად გაწეულ დანახარჯებს. ამრიგად, სამართლიანობისა და თანასწორობის შეგრძნება ადამიანისთვის მეტად ფაქიზი გრძნობებია: როგორც ცხოვრებამ აჩვენა, ადამიანები უფრო ადვილად ეგუებიან რაიმეს უქონლობას, ვიდრე უსამართლობას. ამიტომაც ეს საკითხები იმთავითვე მოექცა მოტივაციის პროცესუალური თეორიების კვლევის სფეროში. სამართლიანობის თეორიის ფუძემდებლად ითვლება სტიმისი ალამსი („სამართლიანობის გაგება“, 1963 წ.; „უსამართლობა სოციალური ცვლილებების დროს“, 1965 წ.). აღნიშნული თეორიით, ადამიანების წარმოდგენები თანასწორობასა და სამართლიანობაზე, მართალია, ეყრდნობა ობიექტურ ინფორმაციას, მაგრამ მაინც სუბიექტური ხასიათისაა (ინდივიდის წარმოდგენები საკუთარ უნარზე, განათლებაზე, მნიშვნელობაზე და სხვ.). ამ თეორიის ძირითადი კატეგორიებია: ინდივიდი, შესადარი პირები, ინდივიდის მიერ აღქმული საკუთარი და სხვების ანაზღაურება, ინდივიდის მიერ აღქმული საკუთარი და სხვების დანახარჯები, ნორმა – აღქმული დანახარჯებისა და აღქმული ანაზღაურებების თანაფარდობა. ინდივიდისათვის მნიშვნელოვანია, თუ როგორია მისი ნორმა სხვების ნორმებთან მიმართებაში. ამჟამად სამმართველო პრაქტიკაში დამკვიდრებულია აზრი, რომ გათანაბრება ყოველთვის იწვევს ადამიანთა დემოტივაციას, ხოლო უთანასწორობა ადამიანთა მამოძრავებელია. სამართლიანობის თეორია ემპირიული გამოკვლევების საფუძველზე უარყოფს ამ დებულებას: როცა ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელია მაღალი საშემსრულებლო დისციპლინა და სამუშაოთა ეფექტური განხორციელება, თანასწორობა დამატებით მოტივად იქცე-

ვა; ხოლო იქ, სადაც დაბალია ორგანიზებულობის დონე – პირიქით, გათანაბრება საზიანოა. ს. ადამსი გამოყოფს უთანასწორობასა და უსამართლობასეუ ადამიანთა რეაქციის შეზღუდვ შესაძლო ვარიანტებს: ინდივიდი ამცირებს შრომის ინტენსივობასა და სამუშაოს შესრულების ხარისხს; ინდივიდი ცდილობს მიაღწიოს ანაზღაურების გაზრდას; შეიძლება ადამიანი მოახდინოს თავისი შესაძლებლობების გადაფასება; ინდივიდი ეცდება ზემოქმედება მოახდინოს ორგანიზაციასა და შესაძარ პირებზე (მათი ძალისხმევის დანახარჯების გასაზრდელად ან მათთვის გასამრჯელოს შესამცირებლად); ინდივიდი ცვლის შედარების ობიექტს, რადგან მიიჩნევს, რომ ეს ადამიანები განსაკუთრებულ პირობებში იმყოფებიან; ადამიანი იცვლის სამუშაო ადგილს ან სულაც ტოვებს ორგანიზაციას. მენეჯმენტის ეფექტურობა დიდადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად აქცევენ ყურადღებას მენეჯერები აღნიშნულ საკითხებს და ცდილობენ თუ არა ისინი გაიგონ ამ პრობლემაზე თანამშრომელთა აზრი.

მოლოდინისა და სამართლიანობის თეორიათა ელემენტების გაერთიანებით ლ. პორტერმა და ე. ლოურენსმა დაამუშავეს მოტივაციის კომპლექსური პროცესუალური თეორია. მათ მიერ შემოღებულ მოდელში (იხ. ნახ. 3.12) განხილულია ხუთი ცვლადი: დახარჯული ძალისხმევა, აღქმა, მიღებული შედეგები, გასამრჯელო, დაკმაყოფილების დონე.



ნახ. 3.12. პორტერ-ლოურერის მოდელი.

მოდელის თანხმად, მუშაკის მიერ მიღწეული შედეგები დამოკიდებულია სამ ელემენტზე: დახარჯულ ძალისხმევაზე (3), შესაძლებლობებსა და პიროვნულ თვისებებზე (4), აგრეთვე, შრომით პროცესში თავისი როლის გაცნობიერებაზე (5). გაწეული ძალისხმევის დონე დამოკიდებულია, რამდენად ფასეულია დაჯილდოება მუშაკისათვის (1) და რამდენად სარწმუნოდ აღიქვამს მუშაკი ძალისხმევის გაწევასა და მის დაჯილდოებას შორის მყარი კავშირების არსებობას (2). შედეგების მოთხოვნილი დონის მიღწევამ (6) შეიძლება გამოიწვიოს შინაგანი კმაყოფილება (სამუშაოს შესრულებით კმაყოფილება, კომპეტენტურობისა და თვითდაფასების განცდა) (7a), აგრეთვე, გარეგანი წახალისება (ხელმძღვანელის შექება, თანამდებობრივი დაწინაურება, პრემიები) (7b). შედეგიანობასა და გარეგან დაჯილდოებას შორის გაკლებული პუნქტირი მიანიშნებს ამგვარი კავშირის შესაძლებლობაზე, ხოლო შედეგიანობასა (6) და სამართლიანად აღქმულ დაჯილდოებას (8) შორის გაკლებული პუნქტირი აღნიშნავს, რომ ადამიანებს გააჩნიათ დაჯილდოების სამართლიანობის საკუთარი შეფასებები. დაკმაყოფილება, როგორც მოტივაციის პროცესის მთავარი ორიენტირი – ესაა შინაგანი და გარეგანი დაჯილდოების შედეგი მათი სამართლიანობის გათვალისწინებით. დაკმაყოფილება (9) წარმოადგენს იმის საზომს, თუ რამდენად ღირებულია დაჯილდოება სინამდვილეში (1). ამიტომაც ლ. პორტერისა და ე. ლოულერის ერთ-ერთი მთავარი დასკვნაა ის, რომ ნაყოფიერი შრომა იწვევს დაკმაყოფილებას.

ვინაიდან სამართლიანობის თეორია ემყარება თანამშრომელთა შორის სამართლიანი განაწილებითი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას, მას ხშირად მოიხსენიებენ როგორც განაწილებითი სამართლიანობის თეორიას (Theory of distributive justice). ადამიანთა მოტივაციისთვის ასევე მნიშვნელოვანია სამართლიანობის მეორე მხარეც – პროცედურული საკითხი. პროცედურული კორექტულობის თეორია წარმოადგენს მოტივაციისადმი შედარებით ახალ მიდგომას. მასში აქცენტი კეთდება გადაწყვეტილებათა მიღების პროცედურების სამართლიანობის განცდაზე. პროცედურული გადაწყვე-

ტები დაკავშირებულია ფუნქციონირების შედეგების შეფასების წესთან (მასკენებლებთან), უთანხმოებებისა და საჩივრების განხილვის მეთოდთან და მაღალი ორგანიზაციული შედეგების მიღწევისთვის მუშაკების წახალისების ადექვატურობასთან. ისევე, როგორც სამართლიანობის თეორიაში, ადამიანთა აღქმები და წარმოდგენები ამ შემთხვევაშიც განმსაზღვრელია და თანამშრომელთა რეაქცია მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ამ პროცედურების ინდივიდუალურ აღქმაზე. ეს კონცეფცია ცდილობს განმარტოს მიზეზები, რომლებიც გაელენას ახდენს იმაზე, თუ ადამიანები რატომ აღიქვამენ ამა თუ იმ პროცედურას სამართლიანად ან უსამართლოდ, აგრეთვე ამ წარმოდგენებს რა შედეგები მოსდევს და რამდენად ახდენს გაელენას მათ მოტივაციაზე. ამ პროცესზე ზემოქმედებს ორი ფაქტორი: ერთის მხრივ – თანამშრომელთა პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები ანუ რამდენად სამართლიანად ღებულობენ გადაწყვეტილებებს მენეჯერები, ხოლო მეორეს მხრივ – რამდენად დამაჯერებლად არწმუნებენ თანამშრომლებს მიღებული გადაწყვეტილებების სამართლიანობაში.

ფორმალურად, მოტივაციას განსაზღვრავს ინდივიდის შინაგანი შემაგულიანებელი მოტივები, რომლებიც განაპირობებენ სამუშაოს მიმართ მუშაკის ძალისხმევის დონეს, უნიანობას და ალტერნატივიდან ვარიანტის არჩევის უნარს. მოტივაცია კომპლექსურია და ადამიანები იშვიათად მოქმედებენ ერთი მოტივის გაელენით. მოტივაციის ზოგიერთი კონცეფცია (მაგალითად, განმტკიცების თეორია) აქცენტს აკეთებს იმ საშუალებებზე, რომლითაც ხდება ინდივიდის ქცევაზე კონტროლი შესაძლო შედეგების მანიპულირებით. ამ დროს ყურადღების კონცენტრაცია გადატანილია ხილულ მოვლენებზე, ხოლო ინდივიდის გონებაში მიმდინარე პროცესები უგულებელყოფილია (ბ. შ. სპინერი „მეცნიერება და ადამიანთა ქცევა“, 1953 წ., „განმტკიცების შესაძლებლობები“, 1969 წ.). პირობების ვარირებით იცვლება ინდივიდის ქცევა, რაც მენეჯერებს საშუალებას აძლევს განსაზღვრონ, რა ფაქტორები ახდენს გაელენას დაკვირვების ობიექტზე. ცხა-

დია, ზემოაღნიშნული ახლოსაა პირობით რეფლექსებთან, რომლებიც წარმოადგენს გაძღვისიანებლის მოქმედებაზე ინდივიდის პასუხს, რითაც ყალიბდება მომავალი ქცევების სტიმულები. ადამიანის შემთხვევაში იგი მეტია, ვიდრე სტიმულატორზე საპასუხო რეაქცია (პირობითი რეფლექსი) და წარმოადგენს ქცევის კონტროლის პროცესს. ქცევა, რომლისგან გამომდინარეც ინდივიდს ექმნება სასურველი ატმოსფერო, წააქეზებს მას ანალოგიურ სიტუაციაში განმეორებისკენ, ხოლო ცუდი შედეგი პირიქით – ზღუდავს ამგვარი ქცევის სტიმულებს. მენეჯერები ქცევითი რეფლექსის განმტკიცებისთვის მიმართავენ ბუნებრივ (გალიმება და გულთბილი მისალმება, აღიარება და რჩევისთვის მიმართვა, მილოცვა და ა. შ.) და მოფიქრებულ დაჯილდოებას (ბონუსები და საჩუქრები, საგზურები და საზეიმო ვახშამი, კარიერული წინსვლა და სამსახურებრივი მანქანის დანიშვნა, საოფისე ფართის კეთილმოწყობა და სხვ.). ამგვარი ზემოქმედებით მიიღწევა ორგანიზაციული ქცევის მოდიფიკაცია ანუ განსაზღვრულ პირობებში სასურველი ქცევის ხდომილების დადებითი განმტკიცება. მაქსიმალური ეფექტისათვის მიმართავენ გარემოებათა მიხედვით განმტკიცებას (როცა ხდება სასურველი ქცევის დემონსტრირება) და მყისიერ განმტკიცებას (რაც უფრო სწრაფად წახალისდება სასურველი ქცევა, მით მეტი იქნება მისი გავლენა).

აღნიშნული კონცეფციის პრაქტიკული რეალიზაციისთვის განიხილავენ ფორმირებისა და განრიგის პრობლემებს. ფორმირება წარმოადგენს ახალ ქცევას, რომელიც მიიღწევა დადებითი განმტკიცებით და თანდათან აახლოებს მას სასურველ ქცევასთან. დადებითი განმტკიცების განრიგი შეიძლება განხორციელდეს უწყვეტად (ყოველ სასურველ ქცევას მოყვება სათანადო ანაზღაურება) ან პერიოდულად (სასურველი ქცევის დაჯილდოება ხორციელდება დროის განსაზღვრულ ინტერვალებში). უარყოფითი ქმედების თავიდან ასარიდებლად ხშირად ადგილი აქვს ნეგატიურ განმტკიცებას ანუ არასასურველი ქცევის უარყოფით განმტკიცებას. ორგანიზაციული ქცევის მოდიფიკაციის ფარგლებში მენეჯერე-

ბის მიერ შეიძლება გამოყენებული იქნას სასჯელები ან იმ ადამიანთა ქცევის დამუხრუჭება, რომლებიც ხელს უწყობენ ინდივიდის არასასურველ ქცევას. ღპდებითი და უარყოფითი განმტკიცებები მენეჯერების მიერ გამოიყენება მომუშავეთა შრომის ხარისხის ასამაღლებლად და სასურველი ქცევის წასახალისებლად, თუმცა, მისი განხორციელება მოითხოვს განსაზღვრულ ხარჯებს, ხოლო ხშირი გამოყენება აუფასურებს მათ.

მოტივაციის თეორიების ინტეგრაციით შესაძლებელია განიმარტოს სამსახურში ადამიანთა ქცევა, მათი შრომითი მოტივაცია და კმაყოფილება. შრომით კმაყოფილება წარმოადგენს სამუშაოსთან დაკავშირებული მოლოდინისა და რეალური სამუშაოს ურთიერთმიმართებას (შესატყვისობას). სამუშაოს შესრულება ჯერ კიდევ არ ნიშნავს, რომ იგი არის სათანადო მოტივაციის შედეგი, რადგან ადამიანების შრომითი ქცევა შეიძლება გამოწვეული იყოს როგორც ღრმა შინაგანი მოტივაციით, ასევე გარე ზედაპირული ფაქტორებით. როცა ადამიანები პირველ რიგში მოტივირებული არიან ზედაპირული პირობებით და სამუშაოს შესრულება არ წარმოადგენს მოტივაციის საფუძველს, მენეჯერებმა აუცილებლად უნდა განსაზღვრონ რამდენადაა მუშაკის ქცევა დამოკიდებული შესაბამის დაჯილდოებებზე. შრომითი კმაყოფილება შეიძლება უკავშირდებოდეს სამუშაოს, ხელმძღვანელს, წინსვლის შესაძლებლობებს, მატერიალურ პირობებს, თანამშრომლებთან ურთიერთობებს და სხვ. მწვენელოვანია, რა არის ადამიანის ქცევის მამოძრავებელი, რა მართავს მათ ქცევას და როგორ ხდება ქცევის შენარჩუნება. ძლიერად მოტივირებული მუშაკები ცდილობენ კარგად შეასრულონ სამუშაო, აღიარებენ ორგანიზაციული მიზნების პრიმატს და მონდომებით შრომობენ მათ მისაღწევად. მენეჯერები ყოველმხრივ უნდა ცდილობდნენ, შრომითი კმაყოფილების დონის (რა დაფებით ან უარყოფით გრძნობებს აღძრავს სამუშაო ადამიანებში) განსაზღვრას. თანამედროვე შეხედულებით, ერთის ჩხრივ, შრომითი კმაყოფილება ამაღლებს ეფექტიანობას, ხოლო მეორეს მხრივ, ეფექტიანობის ამაღლება თვით იწვევს

კმაყოფილებას, ამასთან, ეფექტიანობაც და კმაყოფილებაც განპირობებულია დაჯილდოებით.

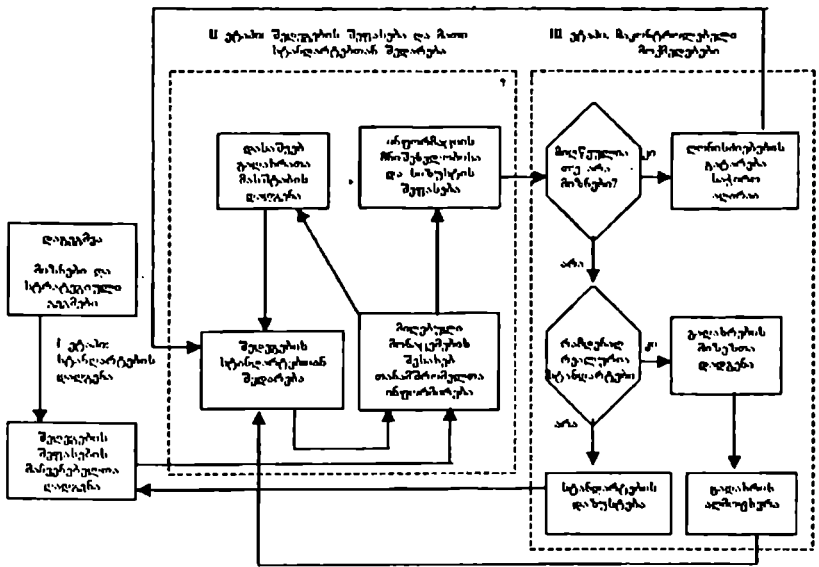
მოტივაციის განსილული თეორიები ძირითადად ახასიათებს ამერიკულ მიდგომებს და იგი შეზღუდულია კულტურული თავისებურებებით. მოტივაციის დეტერმინატები ევროპაში, აზიასა და სხვა კონტინენტებზე განიცდიან კულტურული ტრადიციების სეგაველენას და ეროვნული თავისებურების შემოქმედებას. თუ ამას დავამატებთ პიროვნულ ინდივიდუალიზმს, ცხადია, ამ თეორიებში ჩამოყალიბებული დაშვებები ხასიათდება პირობითობით და ჩამოყალიბებული დებულებები საჭიროებენ რეალობისადმი ადაპტაციას. მენეჯერებმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ, რომ მოთხოვნებისა და შეხედულებების განსხვავებულობის საფუძველი ხშირად დევს ადამიანთა სქესში, ასაკში, ჯანმრთელობის მდგომარეობაში, შეხედულებათა სისტემაში და ა. შ., მაგრამ ხელმძღვანელი ყოველთვის უნდა ცდილობდეს კოლექტივში შექმნას სამართლიანობისა და თანასწორობის ატმოსფერო. ამისთვის მენეჯერი უნდა გამოირჩეოდეს არა მარტო ცოდნის მრავალმხრობით, არამედ ფსიქოლოგიური ანალიზის უნარით, ზოგადი განვითარებით და ტოლერანტობით. მიზნის დასახვით მოტივაციის თეორია ეფუძნება მოსაზრებას, რომ ადამიანების ქმედებები და ქცევა განპირობებულია მათ მიერ წინასწარ დასახული მიზნების არსებობით, რომელთა მისაღწევად იღწვიან ისინი და რომლის შედეგადაც განიცდიან კმაყოფილებას. ამ თეორიის პირველწყაროდ მიიჩნევენ შ. ტეილორის მიერ შემუშავებულ სისტემას, ხოლო შემდეგ XX საუკუნის 50-იან წლებში მიზნის მიხედვით მართვაზე ყურადღებას ამახვილებდნენ პ. ღრაპერი და ლ. მაკბერმორი, თუმცა უშუალოდ მიზნის დასახვის თეორია ედვინ ლოკის შემოქმედებაა („მიზნებით მოტივაციისა და სტიმულირების შესახებ“, 1968 წ.), რომელიც მან განაგრძო თავის კოლეგასთან ბ. ლათიმთან ერთად გაგრძელებულ გამოკვლევებში („ინდივიდუალური, ჯგუფური და ორგანიზაციული მიზნების დასახვა“, 1984 წ.). ზოგადად, დასახული მიზნების მახასიათებლებსა და შესრულების ხარისხს შორის მკაცრი კორე-

ლაციური კავშირი არ აღინიშნება, თუმცა ე. ლოკის თეორიის ეს ურთიერთმიმართება ელინდება მათ განსახორციელებლად ძალისხმევის მიმართვის მზადყოფნაში. მიზნების დასახვის თეორია ამტკიცებს, რომ სამუშაოს შესრულება უშუალოდ ან გაშუალებულად უკავშირდება მიზნების დასახვის ოთხ მახასიათებელს: მიზნის სირთულეს; მიზნის სპეციფიკურობას; მიზნის მიღწევადობასა და მიზანსწრაფვის (მიზანმიმართულების) დონეს. ამ ურთიერთობაზე გაველენას ახდენს როგორც შემსრულებელთა შესაძლებლობები, ასევე ორგანიზაციული ფაქტორები. ამრიგად, მიზნების დასახვის საშუალებით მოტივაციის პროცესი ხორციელდება შექმდენაირად: ადამიანები ემოციური რეაქციით აცნობიერებენ და აფასებენ გარემოცვაში მომხდარ მოვლენებს; მის საფუძველზე ისინი სახავენ მიზნებს და იღვწიან მათ მისაღწევად, რისთვისაც უხდებათ მოქმედებებისა და სამუშაოს შესრულება; განხორციელებული ძალისხმევით მიღწეული განსაზღვრული შედეგები იწვევენ მათ დაკმაყოფილებას. მიზნების მიღწევის შეფასება ამ თეორიის მნიშვნელოვანი მომენტია. მას აფასებს როგორც მუშაკი, ასევე გარემოცვა. რამეთუ, გარემოცვა აფასებს არა მარტო შედეგებს, არამედ შესრულების დონესაც. შეიძლება მუშაკმა მიაღწიოს მიზანს, მაგრამ დაიმსახუროს შენიშვნები შესრულებისას, რაც უარყოფითად იმოქმედებს მის მოტივაციაზე; ხოლო იგი შეიძლება კარგად ასრულებდეს საქმეს, მაგრამ ვერ მიაღწიოს შედეგებს – მაშინ შესრულების პროცესში წახალისება ამცირებს მის მიზანსწრაფულობას. ასევე მნიშვნელოვანია, რამდენად მაღალი დონისა და რთულ მიზანს შეეჭიდება ადამიანი – რადგან შესაძლებლობებსა და მიზნებს შორის დისბალანსი, ყველა შემთხვევაში აფერხებს მოტივაციის პროცესს. ამ მიდგომის პრაქტიკულ რეალიზაციას აფერხებს შემდეგი გარემოებები: მისი უნიფიცირებულად (ყველა ადამიანისთვის) გამოყენება შეუძლებელია; ცალსახად არაა ჩამოყალიბებული ვინ და როგორ (ხელმძღვანელმა თუ შემსრულებელმა) უნდა დასახოს მიზანი; გაურკვეველია მიზნის დასახვის სუბიექტის საკითხი (აიროვნება თუ ჯგუფი); გადაუწყვეტელია რაზე (შედეგზე

თუ შესრულების პროცესზე უნდა მიიმართოს სტიმულირება და სხვ. თუმცა იგი, საზოგადოდ, იძლევა დასკვნებს: მიზნის დასახვით მოტივაციის პროცესის განსახორციელებლად საჭიროა განისაზღვროს ორგანიზაციისა და მომუშავეთა მზადყოფნის დონე; სათანადო პირობებში მიზნების დასახვის პროცესი ხელს უწყობს შედეგიანობის ამაღლებას; აუცილებელია მიზნის დასახვის პროცესის კონკრეტული ანალიზი; საჭიროა მიზნების მიღწევის პერიოდული ანალიზი და მათი კორექტირება.

რეალურ ცხოვრებაში, გეგმები ყოველთვის არ ხორციელდება ისე, როგორც ჩაფიქრებულია – მათი რეალიზაციას ადგილი აქვს მიზნისაკენ სავალი გზიდან გადახვევებს, რის აღმოსაფხვრელადაც ხორციელდება მარეგულირებელი ზემოქმედება. ადამიანები ყოველთვის არ ღებულობენ დელეგირებულ უფლება-მოვალეობებს და ყოველთვის ვერ ხერხდება დასახული მიზნების განსახორციელებლად მათი სათანადო მოტივაცია. მენეჯერები სხვა მუშაკების ანგარიშების გაცნობით, გარე წყაროებიდან ინფორმაციის მიღებითა და აუდიტორული დასკვნების საფუძველზე მსჯელობენ ორგანიზაციაში ვითარების თაობაზე; გეგმით დასახული ამოცანებიდან გამომდინარე წარმართავენ სხვების ძალისხმევას მიზნების მისაღწევად; აუცილებლობის შემთხვევაში კი შეაქვთ კორექტივები ორიენტირებში, ხელახლა დაგეგმვისა და რეორგანიზაციის გზით. ამიტომაც შეიძლება მივიჩნიოთ, რომ კონტროლის პროცესში ხორციელდება მართვის დანარჩენი სამი ზოგადი ფუნქციის შეთანაწყოება. ეს კი საჭიროებს მდგომარეობის დადგენას, შესწავლასა და ანალიზს, რათა დინამიკური გარემოს პირობებში მენეჯერთა გადაწყვეტილებები ყოველმხრივ შეესაბამებოდეს რეალობას, რაც წარმოუდგენელია აღრიცხვისა და კონტროლის სათანადოდ ორგანიზებული სისტემის გარეშე.

კონტროლის პროცესი მოიცავს, სულ მცირე, სამი ეტაპის განხორციელებას: სტანდარტებისა და კრიტერიუმების შემუშავება; რეალური შედეგების შეფასება და მათი სტანდარტებთან შედარება და ამის საფუძველზე მაკორექტირებელი მოქმედებების გატარება (ნახ. 3.12).



ნახ. 3.13. კონტროლის პროცესის სქემა

ამრიგად, ფართო გაგებით, მმართველობითი კონტროლი წარმოადგენს სისტემას, რომელიც შედეგება შემდეგი ელემენტებისგან: შესასვლელი (კონტროლის ინფორმაციული უზრუნვეყოფა), გამოსასვლელი (კონტროლის შედეგად მართვის ობიექტის მდგომარეობაზე მიღებული ინფორმაცია) და პროცესის განხორციელების რგოლები (აღრიცხვის სისტემა, კონტროლის ტექნიკური საშუალებები და ტექნოლოგია, კონტროლის ცენტრები ან თვითკონტროლის სისტემა, კონტროლის პროცედურები და კონტროლის ორგანიზაციული გარემო). მართვის პროცესში კონტროლი ასრულებს უკუკავშირის ფუნქციასაც, რადგან მის საფუძველზე ხდება გეგმების, მიზნების, ამოცანებისა და კონკრეტული ნორმების კორექტირება. კონტროლის ფუნქციის ამოცანას წარმოადგენს ორგანიზაციის და მისი ქვედანაყოფების მუშაობის შედეგების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შეფასება და აღრიცხვა.

რეგულარული, სრული და ხარისხიანი აღრიცხვის წარმოება მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლების წინაპირობაა. მენეჯმენტში აღრიცხვას ექვემდებარება გეგმების, პროგრამებისა და დავალებების შესრულების ყველა მანევრებელი. აღრიცხვის ორგანიზება ხორციელდება ისეთი პარამეტრების მიხედვით, როგორცაა რაოდენობა, ხარისხი, დანახარჯები, შემსრულებლები და ვადები. აღრიცხვის წარმოებას მენეჯმენტი უყენებს მოთხოვნებს სისრულის, დინამიკურობისა და სისტემურობის უზრუნველყოფაზე. თანამედროვე პირობებში შეუძლებელია აღრიცხვის სისტემის ორგანიზება მისი კომპიუტერიზაციის გარეშე. აღრიცხვა უნდა ეფუძნებოდეს მემკვიდრეობითობისა და პერსპექტიულობის პრინციპების რეალიზაციას. აღრიცხვის შედეგები პრაქტიკულად უნდა გამოიყენებოდეს მენეჯერების საქმიანობაში, მათ მიერ მართვის სხვა ფუნქციების განხორციელების პროცესში.

აღრიცხვის შედეგად დაგროვილი მონაცემები ყოველთვის წარმოგიდგება განსაზღვრული დოკუმენტებისა და მასალის სახით, ამასთან აუცილებელია მათი რაოდენობრივი ფიქსირება. კონტროლის ფუნქცია კი იმითაა უფრო ფართო, რომ გარდა რაოდენობრივი მახასიათებლებისა, მოიცავს ხარისხობრივ შეფასებებს, ამასთან გამოირჩევა განხორციელების ფორმებისა და მეთოდების მრავალგვარობით. კონტროლის კლასიფიკაცია შეიძლება მრავალი ნიშნით:

- **ობიექტის სასიცოცხლო ციკლის სტადიის მიხედვით** – მარკეტინგის, სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო, წარმოების, რეალიზაციის, ექსპლუატაციის, ტექნიკური მომსახურების და სხვა სტადიებზე კონტროლი;

- **ობიექტის მიხედვით** – შრომის საგნების (ნედლეული, მასალები და სხვ.), წარმოების საშუალებებისა და ტექნოლოგიის, საწარმოო პროცესების ორგანიზაციისა და შრომის პროცესის, შრომის პირობებისა და გარემოს, ინფორმაციისა და დოკუმენტების კონტროლი;

- **საწარმოო პროცესის სტადიის მიხედვით** – შემავალი და ოპერატიული კონტროლი, მზა პროდუქციის, მისი ტრანსპორტირებისა და შენახვის კონტროლი;

- **შემსრულებლის მიხედვით** – თვითკონტროლი, მენეჯერული კონტროლი, კონტროლის განყოფილების მიერ წარმოებული და ინსპექციური კონტროლი, სახელმწიფო და საერთაშორისო კონტროლი;

- **კონტროლის ობიექტის შენარჩუნების მიხედვით** – დამანგრეველი და არადამანგრეველი კონტროლი;

- **გადაწყვეტილების მიღების მიხედვით** – აქტიური (პრევენტული) და პასიური (დარღვევების მიხედვით) კონტროლი;

- **კონტროლით მოცული ობიექტების მიხედვით** – საყოველთაო და შერჩევითი კონტროლი;

- **კონტროლის რეჟიმის მიხედვით** – გაძლიერებული (დაქარებული) და ნორმალური კონტროლი;

- **მექანიზაციის, ავტომატიზაციისა და კომპიუტერიზაციის დონის მიხედვით** – ხელით, მექანიზებული, ავტომატიზებული, ავტომატური და კომპიუტერული კონტროლი;

- **კონტროლის დროის მიხედვით** – წინასწარი, მიმდინარე, საბოლოო კონტროლი;

- **ინფორმაციის მიღებისა და დამუშავების წესის მიხედვით** – გაანგარიშებით-ანალიტიკური, სტატისტიკური, სარეგისტრაციო მეთოდებით კონტროლი;

- **საკონტროლო ოპერაციათა შესრულების პერიოდულობის მიხედვით** – უწყვეტი და პერიოდული კონტროლი;

- **სამმართველო კონტროლის განხორციელების მეთოდისა და ფორმის მიხედვით** – ფინანსური და ადმინისტრაციული კონტროლი.

მმართველობითი კონტროლი, როგორც ფუნქცია ხორციელდება კონტროლის ეფექტური სისტემის მეშვეობით. იგი მოიცავს უფლებამოსილი სუბიექტების შემდეგ ქმედებებს: ორგანიზაციული სტანდარტებისა და ნორმატიული მანუენებლების დადგენა; სამართავი ობიექტის ფაქტობრივი მდგომარეობის განსაზღვრა; გეგმურ მოთხოვნებთან ფაქტიური მონაცემების შედარება; ზღერული დაშვებული გადახრების შეფასება და მათი მიზეზები გამოვლენა; მაკორეკირებელი მოქმედებების განხორციელება. აღნიშნული მიმართულია რაციონალური გადაწყვეტილებების მისაღებად და ხელს უწყობს

ორგანიზაციაში გამჭვირვალობის ატმოსფეროს დამკვიდრებას. კონტროლს აკისრია მომწესრიგებელი, პრევენციული, კომუნიკაციური, ინფორმაციული, ოპერატიულობისა და უსაფრთხოების უსრუნველყოფის ამოცანები. მათი გადაჭრით მიიღწევა შემდეგი მახასიათებლები: ორგანიზაციული ქმედებების მიზნობრივ ორიენტირებთან შესაბამისობა, ორგანიზაციული მდგრადობა, ორგანიზაციული პოტენციალისა და რესურსების დაცულობა, პირველადი დოკუმენტაციის სისუსტე და სისრულე, აღრიცხვა-ანგარიშგების მოწესრიგებულობა, დოკუმენტწარმოებისა და დოკუმენტბრუნვის დადგენილი წესების, პროცედურების, ინსტრუქციებისა და დებულებების შესრულება, ორგანიზაციული ქცევის დამკვიდრებული ნორმების დაცვა და ა. შ. მმართველობითი კონტროლის განმახორციელებელი სუბიექტების ნაწილი დაკავებულია მხოლოდ კონტროლის ფუნქციით (მაგალითად, შიდა აუდიტისა და კონტროლის სამსახური, ტექნიკური და ხარისხის კონტროლიორები და სხვ.), ხოლო ზოგიერთს უწევს თანამდებობრივი მოვალეობების ფარგლებში ან სხვა ფუნქციებთან ერთად მისი განხორციელება (მაგალითად, ადმინისტრაციული კონტროლი, მუშის მიერ მოწყობილობის კონტროლი და ა. შ.).

მმართველობითი კონტროლი მიიხნეოდა საშუალო დონის მენეჯერთა პრეროგატიულ ფუნქციად, თუმცა ამჟამად სტრატეგიულ კონტროლს ახორციელებს უმაღლესი ხელმძღვანელობა, ხოლო ოპერაციულ კონტროლს – დაბალი რანგის ხელმძღვანელები. თანამედროვე ორგანიზაციებში მართვაში მომუშავეთა მონაწილეობის ზრდის კვალობაზე, ტრადიციულ ბიუროკრატიულ კონტროლს (წესები, ძალაუფლებითი იერარქიები, წერილობითი რეგლამენტაციები და ზემოქმედების სხვა ოფოციალური მექანიზმები) თანდათან ენაცვლება დეცენტრალიზებული კონტროლი (ურთიერთნდობა და თვითკონტროლი, ორგანიზაციულ ფასეულობებზე დამყარებული ქცევა და სხვ.). სულ უფრო მეტი ყურადღება ექცევა კონტროლის ორგანიზაციულ გარემოს (მაკონტროლებელი ქვედანაყოფების სტატუსი და კომპეტენციები, ხელმძღვანელობის სტილი და კონტროლის მეთოდები, ბიუჯეტირებისა და

ფინანსური კონტროლის სისტემა, საქმის წარმოების ადეკვატურობა და კონტროლის ინფორმაციული უზრუნველყოფა, კონტროლის შედეგად გამოვლენილ გადახრებზე რეაგირების მეთოდები და სხვ.).

თანამედროვე მმართველობითი კონტროლის ერთ-ერთი გავრცელებული ფორმაა შიდა აუდიტი, რომელიც მოიცავს სპეციალურ ორგანოთა მიერ მართვის რგოლებისა და ორგანიზაციის ფუნქციონირების სხვადასხვა ასპექტების კონტროლს. იგი მოწოდებულია ხელი შეუწყოს კომპეტენტური გადაწყვეტილებების მიღება-რეალიზაციას, სათანადო ინფორმაციითა და ექსპერტული შეფასებით მენეჯერთა ადჭურვას და ა. შ. ასევე განასხეაყებენ ოპერაციულ აუდიტს (შედეგიანობის აუდიტს), ფინანსურ აუდიტს და სხვ., რომლებიც ხორციელდება მენეჯერების ან სპეციალურად შექმნილი სამსახურების მიერ, ხოლო გარე აუდიტს ატარებენ მოწვეული ექსპერტები. შიდა და გარე აუდიტი თანამედროვე მენეჯმენტის ეფექტური ფუნქციონირების ორგანულ ნაწილად იქცა, თუმცა საქართველოში გარე აუდიტის განვითარების კვალობაზე, მენეჯერები ნაკლებად იყენებენ შიდა აუდიტს. ამ უკნასკნელის ძირითადი ფუნქციებია: ორგანიზაციის მენეჯმენტის ადეკვატურობის შეფასება, ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის ანალიზი, მდგომარეობის გაუმჯობესების ღონისძიებათა დასახვა და პრობლემების დაძლევის რეკომენდაციების შემუშავება.

კონტროლის ორგანიზაცია თანამედროვე მენეჯმენტის ერთერთი ურთულესი ამოცანაა. მუშაკთა პასუხისმგებლობის ზრდის კვალობაზე ორგანიზაციებში განუწყვეტლივ იზრდება თვითკონტროლისა და თვითმენეჯმენტის მნიშვნელობა. პროფესიონალი მენეჯერები ყოველმხრივ უწყობენ ხელს მართვაში თანამშრომელთა მონაწილეობას, რაც განაპირობებს ნდობისა და ურთიერთპატივისცემის განმტკიცებას. თანდათან, წარსულის შეცდომების შედეგებისა და არსებული პრობლემების გამოვლენასთან ერთად, მენეჯერული კონტროლი ი. ენს პრევენციის ფუნქციას და ყალიბდება კონტროლინგის მსგავსი სისტემის სახით. კონკრეტული პარამეტრების კომ-

პლექსური ანალიზით, იგი ქმნის ოპტიმალური მარეგულირებელი გადაწყვეტილებების მიღების ორგანიზაციულ საფუძვლებს. კონტროლინგს განსაზღვრავენ როგორც კონცეფციას (ხელმძღვანელთა აზროვნების წესი, მიმართული ორგანიზაციის გრძელვადიანი სტრატეგიის ეფექტიანად განხორციელებისკენ) და როგორც ხელმძღვანელთა ინფორმაციულ-ანალიტიკური და მეთოდური დახმარების ინტეგრირებულ სისტემას, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებისკენ. თანამედროვე კონტროლინგის ამოსავალი პოსტულატებია: რენტაბელობის პრიმატი, ბიზნესის ზრდასთან ერთად ეფექტიანობის ზრდის აუცილებლობა, მაღალი შემოსავლიანობისთვის ზომიერი რისკების გაწევა. საბოლოოდ, კონტროლინგის ამოცანაა ორგანიზაციაში სამართველო გადაწყვეტილების მიღება-რეალიზაციის კონტროლისა და ანალიზის ეფექტიანი სისტემის დანერგვა, რაც მოითხოვს დაგეგმვა-ორგანიზაციის, აღრიცხვა-ანგარიშგების, მონიტორინგისა და კონტროლის გამართულ სისტემას.

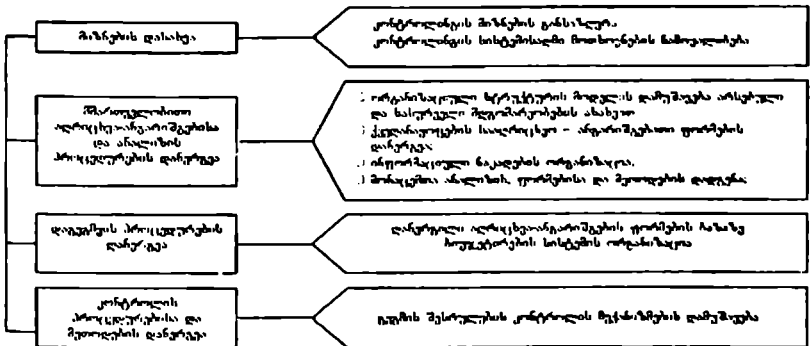
კონტროლინგის ეფექტიანი სისტემით დაინტერესებულია როგორც კომპანიის მფლობელები, ასევე დაქირავებული თანამშრომლები და მენეჯერები. იგი საშუალებას იძლევა გადაიჭრას შემდეგი ამოცანები: განხორციელდეს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ოპტიმიზაცია და ქვედანაყოფების ძალისხმევის კოორდინაცია; მოხდეს ოპერაციებისა და შედეგების აღრიცხვის ეფექტიანი სისტემის ორგანიზება; დაინერგოს დაგეგმვის, კონტროლისა და ანალიზის პროგრესული სისტემები; ჩამოყალიბდეს პერსონალის მოტივაციის მაღალმწარმოებლური სისტემა; განხორციელდეს კომპანიის მართვის კომპიუტერიზაცია და ინფორმაციული ნაკადების ოპტიმიზაცია. მათ გადასატრელად აუცილებელია საქმიანობის დაგეგმვა (დაგეგმვის სისტემის დამუშავება, შემოსავლებისა და ხარჯების დაგეგმვა, ფინანსური შედეგების დაგეგმვა), მმართველობითი აღრიცხვა (ხარჯების ოპერატიული აღრიცხვის მეთოდის დამუშავება, ბიზნესის სფეროებისა და პროდუქტის მიხედვით მმართველობითი აღრიცხვის სისტემის დამუშავება-დანერგვა, სააღრიცხვო პოლიტიკის გაუმ-

ჯობებსების ღონისძიებათა გატარება), ინფორმაციული ნაკადების ორგანიზაცია (ბიზნეს-პროცესების რუკა, საკმის წარმოებისა და დოკუმენტრუნვის ქმედუნარიანი სისტემის ფორმირება, ანგარიშგების მწყობრი სისტემის შექმნა), საკონტროლო-ანალიტიკური სამუშაოების ორგანიზაცია (სათანადო სამსახურების ჩამოყალიბება; რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციული განვითარების, მიმდინარე კონტროლისა და საფინანსო-ეკონომიკური შეფასებების მონაცემთა ოპერატიულად გადაცემას ხელმძღვანელობისათვის), მონიტორინგისა და კონტროლის ორგანიზაცია (წინასწარი გაფრთხილების სისტემის დანერგვა, ხარჯების ანალიზი და ფაქტიური შედეგების გეგმურთან შესაბამისობის კონტროლი, თანამდებობრივი ინსტრუქციების დამუშავება და ქვედანაყოფების დებულებათა დამტკიცება, აგრეთვე, მაჩვენებლების შემუშავება მუშაკი – ქვედანაყოფი – კომპანია საქმიანობის შედეგების შესაფასებლად) წარიმართოს კონტროლინგის მიზნებიდან გამომდინარე. შემოაღნიშნულის წარმატებით განხორციელებისთვის კონტროლინგში გამოიყენება შემდეგი ინსტრუმენტები და ძირითადი მეთოდები:

- JOCAS (Job Order Cost Accounting System)
- PCAS (Process Cost Accounting System)
- CVP (Cost Value Profit)
- VC (Variable Costing)
- AC (Absorption Costing)
- IRP-system
- EAD (Expense-Activity Dependence)
- PCD (Product-Capital Dependence)
- ABC (Activity Based Costing)
- ABM (Activity Based Management)
- ABB (Activity Based Budgeting)
- CK (Cost-killing)
- BSC (Balanced Scorecard)
- VBM (Value-Based Management)
- MVA (Market Value Added)
- EVA (Economic Value Added)
- SVA (Shareholder Value Added)
- CFROI (Cash Flow Return Investment)
- CVA (Cash Value Added)
- BPI (Business Process improvement)
- BPM (Business Process Management)
- MAP (Method for Analyzing Processes)
- IDEA (IN-Department Evaluation of Activity)
- PPA (Process Perception Analysis)
- PQM (Process Quality Management)
- NPV (Net Present Value)
- „Standard-costing“
- „Direct-costing“
- „Target-costing“
- RBP (Reengineering Business Process)
- MRP (Material Requirements Planning)
- ERP (Enterprise Resource Planning)
- Benchmarking
- CRM (Customer Relation Management)
- SCM (Supply Chain Management)
- CSRP (Customer Synchronized Resource Planning)
- PQC-poor-quality cost
- OLAP-analysis

კონტროლინგის პროცედურების დანერგვა ორგანიზაციაში მოითხოვს განსაზღვრული ღონისძიებების გატარებას: კონტროლინგის დანერგვის მიზნების დასახევა, მმართველობითი აღრიცხვისა და ანგარიშგების სისტემის ჩამოყალიბება, დაგეგმვის პროცედურების დამუშავება, კონტროლის პროცედურებისა და მექანიზმების შემოღება. იგი ხორციელდება ეტაპობრივად (იხ. ნახ.14). **პირველ ეტაპზე განისაზღვრება კონტროლინგის მიზნები:** ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღებისათვის საჭირო დროის შემცირება, მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხის ამაღლება, მატერიალურ-სასაქონლო მარაგების შემცირება, ქვედანაყოფებისა და სპეციალისტების მუშაობის ეფექტიანობის კრიტერიუმების დადგენა, ტრანსაქციური დანახარჯების შემცირება, ცალკეული პროდუქტის თვითღირებულების დადგენა, საწარმოო ხარჯების ოპტიმიზაცია, ქვედანაყოფების ურთიერთმოქმედების გამარტივება. **შემდეგ სტადიაზე დგება ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემა სათანადო ინფორმაციული ნაკადების მითითებით და დგინდება:** სხვადასხვა სახის ინფორმაციის მომხმარებლები, შემაჯალი და გამომავალი ინფორმაციული ნაკადების პერიოდულობა და ფორმატი, აღრიცხვა-ანგარიშგების ფორმები და ა.შ. აღნიშნულის მიზანია ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ საჭირო ინფორმაციის დროულად მიღება, ქვედანაყოფთა შეთანხმებული მუშაობის შესაძლებლობების გაზრდა, გადაწყვეტილების მიღების ოპერატიულობის ამაღლება, მომუშავეთა მოტივაციისა და გამომუშავეების ზრდა, საწარმოო სიმძლავრეების ოპტიმიზაცია, საწარმოო მარაგების შემცირება და რესურსების ოპტიმალური ალოკაცია. **მესამე ეტაპზე ხორციელდება დაგეგმვის პროცედურების დანერგვა და დგება თითოეული ღონისთვის გეგმა-დაფალებები.** იგი მოიცავს ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა ძირითად მაჩვენებელს. მათ საფუძველზე დგება მიზნობრივი, სტრატეგიული და ოპერატიული გეგმები, ასევე, საფინანსო და ზოგადი მაჩვენებლების გეგმა. მიზნობრივი გეგმები მოიცავს მატერიალურ-საგნობრივ მიზნებს (წარმოებული საქონელი

და მომსახურება), ღირებულებით მიზნებს (ფინანსური შედეგები, ლიკვიდურობის, ლევერიჯის, ბრუნვისა და სხვა მოთხოვნები), სოციალურ მიზნებს (ინვესტირებისადმი პარტნიორობისადმი, პერსონალისადმი, საზოგადოებისადმი). სტრატეგიული და ოპერატიული გეგმები განსაზღვრავს საწარმოს სამართლებრივ-ორგანიზაციულ სტატუსს, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფის ღონისძიებებს, ბიზნეს-გეგმებს, საქონლის გამოშვებისა და გასაღების გეგმებს და ა. შ. ფინანსური გეგმა და მანვენებლები დგება აღრიცხვა-ანგარიშგების დანერგილი სისტემის ადეკვატურად და მოიცავს ინვესტიციებისა და ფულადი ნაკადების გეგმას, გეგმურ ბალანსს, ხარჯებისა და შემოსავლების გეგმას, მოგების ნორმას და სხვ.



ნახ. 3.14. ორგანიზაციაში კონტროლინგის პროცედურების დანერგვის პირობითი სქემა

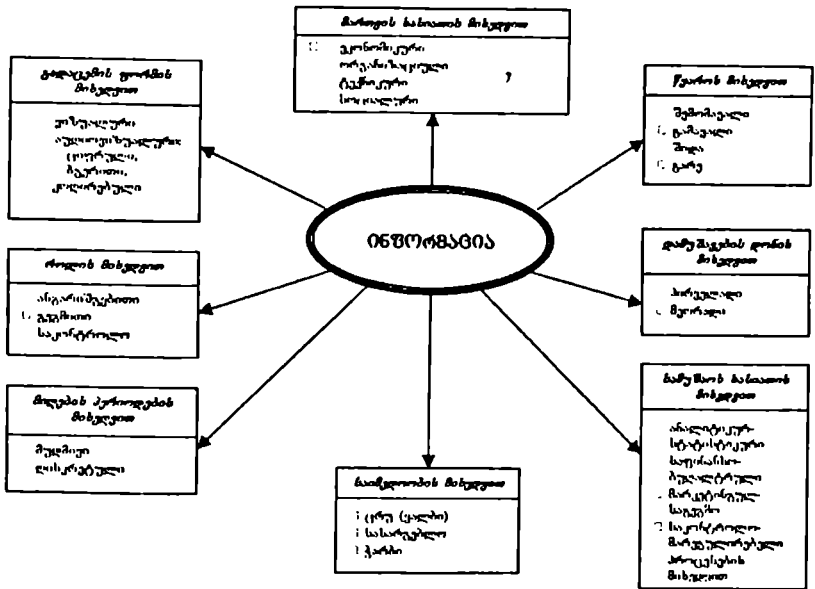
ამრიგად, მენეჯმენტის ზოგადი ამოცანების გადაწყვეტა მოითხოვს შესაბამისი მართვის ფუნქციების განვითარებას, ხოლო მართვის თითოეული ფუნქციის შინაარსი განისაზღვრება მის ფარგლებში შესასრულებელ დავალებათა სპეციფიკურებით.

§ 3.5. დამაკავშირებელი პროცესები

მენეჯერული სისტემის ეფექტურ ფუნქციონირებასა და ორგანიზაციების გამართულ მუშაობას მნიშვნელოვანწილად განაპირობებს სხვადასხვა დონის მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები. სამმართველო გადაწყვეტილება მენეჯერის კონკრეტული საქმიანობის შედეგია, რომლის შრომის საგანია მის ხელთ არსებული ინფორმაცია. ამ ინფორმაციის გამოყენებითა და გადაცემით, აგრეთვე უკუკავშირებით მიღებული ნაკადებით იგი ორგანიზებას უწევს და წარმართავს დაქვემდებარებულთა მოქმედებებს, რისთვისაც მოეთხოვება კომპიუტერტურობა და კომუნიკაბელურობა. ამდენად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ინფორმაციისა და კომუნიკაციის მენეჯერულ სისტემებთან ერთად ის დამაკავშირებელი პროცესებია, რომელსაც ემყარება თანამედროვე მენეჯერული ტექნოლოგიები.

კომუნიკაციის პროცესი, რომლის დროსაც ორი ან რამდენიმე ადამიანი ურთიერთცვლის (აცნობიერებს) მიღებულ ინფორმაციას, განსაზღვრულად განაპირობებს ორგანიზაციულ ქცევას და ხელს უწყობს საქმიანობის მოტივაციას. სამმართველო საქმიანობაში გამოყენებული ინფორმაცია მრავალფეროვანია (იხ. ნახ. 3.15) და ინფორმაციული ნაკადები მიმართულია როგორც მმართველი ქვესისტემიდან მართულისკენ, ასევე მართვის ობიექტებიდან მმართველი სუბიექტებისკენ.

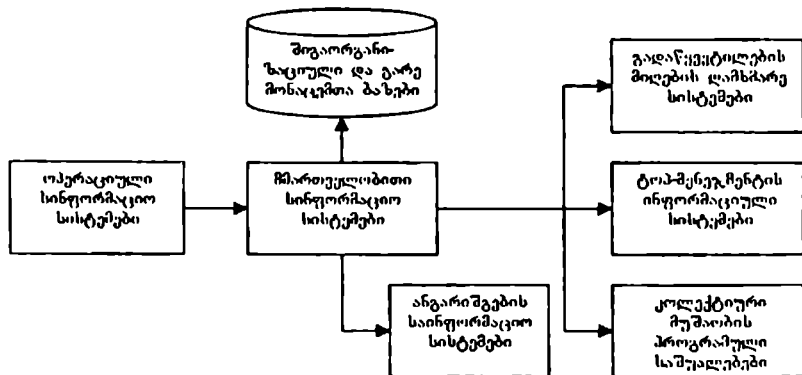
მენეჯმენტის ინფორმაციული ტექნოლოგიები მოიცავს კომპიუტერიზაციას, ტელეკომუნიკაციებს, პროგრამულ უზრუნველყოფას, მონაცემთა ბაზების მართვის სისტემებს და ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების ინფორმაციული უზრუნველყოფის სხვა საშუალებებს. სათანადო ინფორმაციის მოსაპოვებლად მენეჯერებს უხდებათ დიდი რაოდენობის მონაცემების დამუშავება. მონაცემები – ესაა დაუმუშავებელი ფაქტობრივი მასალა და ციფრები, რომლებიც სათანადო დაჯგუფებისა და დახარისხების შემდგომ გადაიქცევა ინფორმაციად, რომლითაც სარგებლობენ კონკრეტული მომხმარებ-



ნახ. 3.15. ინფორმაციის კლასიფიკაცია

ლები. ინფორმაცია უნდა იყოს არსებითი, სრულყოფილი, ზუსტი, ეფექტიანი, ამასთან, სათანადო ფორმით წარდგენილი და დროული. განასხვავებენ ოპერაციულ (ბიზნეს-ოპერაციების მიმდინარეობის საინფორმაციო სისტემები, ტექნოლოგიური პროცესის მართვის ავტომატიზებული სისტემები, საოფისე ავტომატიზებული სისტემები) და მმართველობითი ინფორმაციულ სისტემებს (ანგარიშგების ინფორმაციული სისტემები, გადაწყვეტილების მიღების დამხმარე სისტემები, ტომ მენეჯმენტის ინფორმაციული სისტემები, კოლექტიური მუშაობის პროგრამული საშუალებები). ოპერაციული საინფორმაციო სისტემები ინფორმაციით უზრუნველყოფს კომპანიების მიმდინარე საქმიანობას და ქვედა რგოლის ოპერაციული მენეჯმენტის მოთხოვნებს. მმართველობითი საინფორმაციო სისტემები ორიენტირებულია ინსტიტუციონალური დონის მენეჯერების მიერ სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების მხარ-

დაჭერისკენ. გასული საუკუნის 60-იან წლებამდე ინფორმაციული სისტემები ძირითადად ინერგებოდა საწარმოო ადრიცხვისა და ოპერატიული მართვის სფეროში. კომპიუტერული ტექნოლოგიების განვითარებამ და მენეჯერთა მიერ მისი როლის გათავისებამ ახალი შესაძლებლობები შექმნეს ინფორმაციული სისტემების ფართოდ გამოყენებისთვის. მმართველობითი საინფორმაციო სისტემის ძირითადი ელემენტების ურთიერთმიმართება შეიძლება წარმოვადგინოთ სქემის სახით (იხ. ნახ. 4.2).



ნახ. 3.16. ინფორმაციული სისტემის ძირითადი ელემენტები.

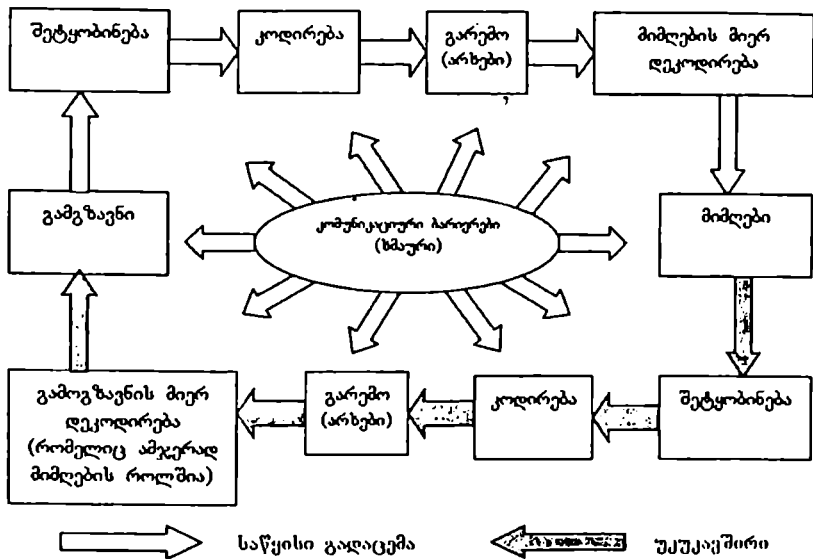
მენეჯმენტის ინფორმაციული ტექნოლოგიის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია მონაცემთა ელექტრონული გაცვლის ქსელები და ინტერნეტ ტექნოლოგიები, ასევე მათთან უკაბელო დაკავშირების საშუალებები. ზემოაღნიშნული ხელს უწყობს მმართველობითი მუშაების კომუნიკაციური მობილობის ამაღლებას.

კომუნიკაციის პროცესში ხდება სუბიექტებს (ინდივიდები, ჯგუფები და ორგანიზაციული ქვედანაყოფები) შორის ინფორმაციის ურთიერთგაცვლა, რომელიც შეიძლება ატარებდეს პიროვნებათა შორის, ორგანიზაციებს შორის, შიგარგანიზაციულ, ორგანიზაციასა და გარემოს შორის ურთიერთმი-

მართების ხასიათს. იგი აერთიანებს ვერტიკალურ და ჰორი-
ზონტალურ იერარქიულ ურთიერთდამოკიდებულებებს და შე-
იძლება კქონდეს ფორმალური ან არაფორმალური საფუძვე-
ლი. ფორმალური არხებით წარმოებს ოფიციალური იერარქი-
ების შესატყვისი კომუნიკაციური ურთიერთობები, ხოლო არა-
ფორმალური კომუნიკაციები წარმოიქმნება სპონტანურად. კო-
მუნიკაცია მოიცავს გასაცემელ ინფორმაციას და მისი გა-
დაცემის მეთოდს. კომუნიკაციური პროცესის განსახორციე-
ლებლად საჭიროა მინიმუმ ორი მხარის (გამგზავნი-მიმღები)
არსებობა. კომუნიკაციის საშუალების შერჩევისას მნიშვნე-
ლოვანია მხარეების ხელთ არსებული ტექნიკური საშუალე-
ბებისა და მათი უნარ-ჩვევების გათვალისწინება, რათა დამ-
ყარდეს განსაზღვრული შესაბამისობა და მოხდეს არა უბრა-
ლოდ სიმბოლოების მეშვეობით ინფორმაციის გადაცემა, არა-
მედ მისი შინაარსის სრულად გაგება. კომუნიკაციური კავში-
რებით ადვილი აქვს სუბიექტებს შორის იდეების, ფაქტების,
მოსასრებების, შეგრძნებებისა და ა.შ. ურთიერთგაცვლას ზე-
პირი ან სხვა ფორმით. შეტყობინება ესაა ინფორმაცია, რომე-
ლიც გამგზავნმა უნდა დაიყვანოს სხვა სუბიექტებამდე. ყვე-
ლა შემთხვევაში აქტუალურია პირდაპირი და უკუკავშირის
გზით შემოწმება, რამდენად სწორად იქნა გაგებული გაგზავ-
ნილი ინფორმაცია, ხომ არ არსებობდა სემანტიკური ბარიე-
რები მხარეებს შორის, რამდენად სწორად იქნა აღქმული არა-
ვერბალური ინფორმაცია და კომუნიკაციური პროცესი რამ-
დენად იყო დასდევული ხარეზებისგან. ორგანიზაციული კო-
მუნიკაციებისას თანამედროვე პირობებში ფართოდ გამოიყე-
ნება ინფორმაციული ტექნოლოგიების მიღწევები (ინტერნეტი,
ელექტრონული ფოსტა, ფაქსი და სხვ.). საჭიროა განსაზღვ-
რული სტანდარტების არსებობაც, რათა გამოირიცხოს ინ-
ფორმაციული გადატვირთვა მეორეხარისხოვანი ფაქტებით და
მათი დამახინჯება. ინფორმაციული ნაკადების ეფექტური რე-
გულირებისათვის აუცილებელია სრულყოფილი ორგანიზა-
ციული სტრუქტურის არსებობა და მისი შესაბამისი საინ-
ფორმაციო სისტემის დანერგვა. ყოველდღიურ სამსახურებ-
რივ ურთიერთობაში უდიდესი როლი ენიჭება არავერბალურ

კომუნიკაციებს, რადგან იგი, როგორც წესი, ორგანიზაციული კულტურისა და ეთიკეტის ნაწილია. ამ მხრივ ყურადღებას იმსახურებს შემდეგი ტიპის არავერბალური კომუნიკაციები: სხეულის მოძრაობები (ჟესტები, სახის გამოიმეტყველება, თვალების მოძრაობა, პოზა და სხვ.), პირადი ფიზიკური მახასიათებლები (აღნაგობა, წონა, სიმაღლე, თმისა და კანის ფერი და სხვ.), მეტყველების კულტურა (საუბრის ფორმა, ხმის ინტონაცია, ლექსიკა, სიცილი, პაუზები და სხვ.), სივრცითი გარემო (გარემოს შეგრძნება, სუბორდინაცია, დისტანცირება და სხვ.), ფიზიკური გარემო (დიზაინი, კომფორტი, სისუფთავე, განათებულობა, ხმაური და სხვ.), დროითი (პუნქტუალობა, სტატუსის შესაბამისად ადრე ან დაგვიანებით გამოცხადებები და სხვ.). არავერბალური კომუნიკაციური პროცესის აღქმა მხარეების მიერ სუბიექტურია და უმთავრესად უკავშირდება მათ ემოციურ და ფსიქიკურ მდგომარეობას. იგი მოითხოვს ურთიერთობებში ემპათიისა და გულახდილობის გარემოს დამკვიდრებას. ხშირად შედეგიანია საკუთარი იდეის მიწოდებამდე მეორე მხარის წინასწარ მომზადება და საკითხისადმი მისი დამოკიდებულების მოსმენა.

კომუნიკაციის პროცესის ძირითადი მიზანია უზრუნველყოს გასაცემელი ინფორმაციის (შეტყობინების) აღქმა და გაგება, რადგან ინფორმაციის გაცვლა ჯერ კიდევ არ ნიშნავს მხარეთა შორის ეფექტურ კომუნიკაციას. ინფორმაციის გაცემლის პროცესის ორგანიზაცია მრიცავს შემდეგი ელემენტების ერთობლიობას: გამგზავნი, მიმღები, სიმბოლოების მეშვეობით კოდირებული საკუთრივ შეტყობინება და ინფორმაციის გადაცემის არხი. ამ პროცესში მხარეები ურთიერთობას ახორციელებენ ეტაპობრივად. ეს ეტაპებია: გამგზავნის მიერ იდეის ფორმულირება, ინფორმაციის კოდირება და არხის შერჩევა, შეტყობინების გადაცემა, მიმღების მიერ ინფორმაციის დეკოდირება (იხ. ნახ. 3.17). უმთავრესია ყველაზე ხელმისაწვდომი ფორმით მომზადდეს შეტყობინება და შეირჩეს შესატყვისი გადაცემის არხი. მიმღებისა და გამგზავნის როლები პირობითია, რადგან უკუკავშირისას მიმღები ხდება გამგზავნი და პირიქით.



ნახ. 3.17. კომუნიკაციის პროცესი

კომუნიკაციის პროცესი მოიცავს ფიქსირებულ მნიშვნელობის სიმბოლურ გაგზავნა-მიღებას, ხოლო ხმაურმა (ფიზიკური დამახინჯება, სემანტიკური პრობლემები, კულტურული განსხვავებულობა, ენობრივი ბარიერები, სტატუსის ეფექტები, უკუკავშირის არარსებობა და სხვ.) შესაძლებელია ხელი შეუშალოს ეფექტურ კომუნიკაციას. ფიზიკური დამახინჯება ხშირად თვითმენეჯმენტის ნაკლოვანებებითაა გამოწვეული, როცა თანამშრომლები ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ დროის მენეჯმენტს და კომუნიკაციისას აუცილებელი ხდება ფიზიკური შეწყვეტები. ხმაური შეიძლება გამოწვეული იყოს **ობიექტური** (მოწყობილობის გაუმართაობა, გადატვირთვა და სხვ.) და **სუბიექტური** (მიმღების განწყობილება, არასწორი (არაობიექტური) ინტერპრეტაციები და სხვ.) ფაქტორებით. ზემოაღნიშნულთან დაკავშირებით მნიშვნელოვანია კომუნიკაციის პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია გამგზავნის მიერ ინფორმაციის გადამეტებულ ფილტ-

რაციასთან და/ან მიმღების მიერ არასწორ გაგებასთან (ცუ-
დად მოსმენასთან). სემანტიკური პრობლემების აღმოფხვრა
მიიღწევა კომუნიკაციისას შეტყობინების გამარტივებით და
ინფორმაციის შექოკლებით, მისი ლაკონურობითა და კომ-
პაქტურობით.

კომუნიკაციური არხები მოიცავს შეტყობინების გადაცე-
მის საშუალებებს (პირადი და სატელეფონო საუბრები, წერი-
ლი, ელექტრონული შეტყობინება, ფაქსი, განცხადების დაფები
და ფორმალური ანგარიშები და სხვ.), რომელთა გამტარუნა-
რიანობა განსხვავებულია. კომუნიკაციური არხების მოცუ-
ლობაზე გაელენას ახდენს სამი ფაქტორი: რამდენიმე სიგნა-
ლის ერთდროული დამუშავების საშუალება; ორმხრივი, სწრაფი
უკუკავშირის შესაძლებლობა; კომუნიკაციებთან პირადი კონ-
ტაქტის საშუალება. ცხადია, კომუნიკაციის თითოეულ არხს
აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარე და მისი შერჩე-
ვისას მხედველობაში მიიღება შეტყობინების ხასიათი – რამ-
დენად სტანდარტულია და რისთვისაა განკუთვნილი. შეტყო-
ბინების შინაარსის ჩამოყალიბების შემდეგ, გამგზავნის ახ-
დენს მის კოდირებას ანუ სიმბოლოებში (საჭირო ენაზე) მის
გადატანას. კომუნიკაციის ეფექტიანობა გულისხმობს, რომ
შეტყობინებაში გამგზავნის მიერ ჩადებული აზრი (არსი) და
მიმღების მიერ აღქმული მნიშვნელობა პრაქტიკულად უნდა
ემთხვევოდეს ერთმანეთს. ამასთან, პროდუქტიულია მხოლოდ
ის კომუნიკაციები, რომლებიც მოითხოვს სხვადასხვა რესურ-
სის (მაგალითად, დროის) მცირე დანახარჯებს. ინფორმაციის
გადაცემის არხები ქმნის კომუნიკაციურ გარემოს, რომლის
მეშვეობითაც კოდირებული შეტყობინება გადაეცემა მიმღებს.
ეერბალური შეტყობინების გარემოს შერჩევისას მნიშვნელო-
ვანია იმ საშუალების გამოყენება, რომელსაც ყურადღებას
აქცევს მიმღები და რომელიც ყველაზე უკეთ შეესაბამება
გადასაცემი შეტყობინების ხასიათს.

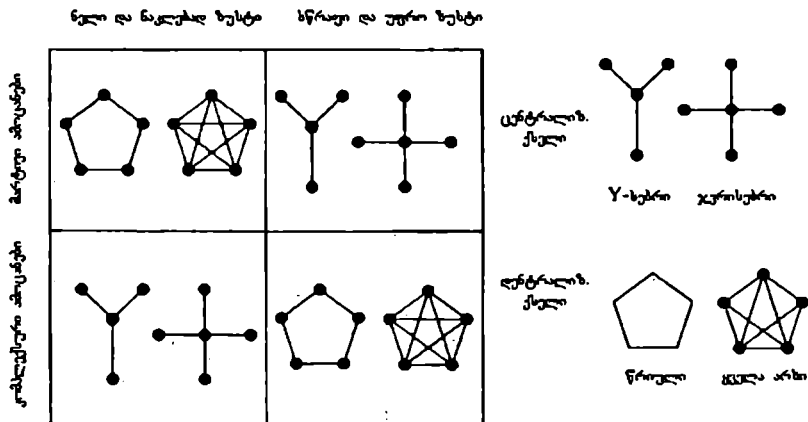
შეტყობინების გაგზავნა კომუნიკაციის პროცესის მხო-
ლოდ საწყისი ეტაპია, ხოლო გზავნილის გაგებისთვის მიმ-
ღებს უხდება მისი დეკოდირება, რაც გულისხმობს მიმღების
მიერ შეტყობინების აღქმას (ინტერპრეტირებას). დეკოდირე-

ბის შემდგომ მიმღები ახდენს შეტყობინებაზე რეაგირებას და როგორც წესი პასუხობს შეტყობინებაზე, რითაც მყარდება უკუკავშირი. უკუკავშირში აისახება მიმღების დამოკიდებულება სხვა ადამიანის ქმედებისადმი. უკუკავშირისთვის მიმღები ახდენს ახალი შეტყობინების (პასუხის) კოდირებას და მიაწვდის თავდაპირველ გამგზავნს. იმავედროულად შესაძლებელია შეტყობინებიდან გამომდინარე კონკრეტული ქმედებების განხორციელება ან პასუხში ჩამოყალიბებული დასაზუსტებელი საკითხების გადაწყვეტამდე შესაძლებელი აქტივობა.

განასხვავებენ აღმავალი და დაღმავალი მიმართულების კომუნიკაციურ ნაკადებს. დაღმავალი კომუნიკაციები გაქლენას ახდენს მიზნებსა და სტრატეგიებზე, ამოცანებსა და სამოქმედო პოლიტიკაზე, პროცედურებისა და ინსტრუქციების განხორციელებაზე, უკუკავშირზე; ხოლო აღმავალი კომუნიკაციები ინფორმაციას იძლევა პრობლემებზე, შედეგებზე, საკითხებზე, მოთხოვნილებებზე და წინადადებებზე და სხვ. ასევე მნიშვნელოვანია პორიზონტალური კომუნიკაციები, რომელიც უზრუნველყოფს ქვედანაყოფების მუშაობის კოორდინაციას, ქვედანაყოფებში არსებული პრობლემების გადაჭრას, ორგანიზაციული ცვლილებებისა და სრულყოფის ინიცირებას.

პორიზონტალური კომუნიკაციების განსაკუთრებულ ტიპს მიეკუთვნება გუნდური კომუნიკაციები. გუნდის წევრები დაკავებული არიან ერთგვაროვანი ამოცანებით და კომუნიკაციის სტრუქტურა ხშირად განაპირობებს როგორც მიღებულ შედეგებს, ასევე მუშაობით კმაყოფილების დონეს. გუნდური კომუნიკაციური პროცესების ეფექტიანობა მჭიდროდაა დაკავშირებული ცენტრალიზაციის დონესთან. ცენტრალიზებული კომუნიკაციური ქსელი ერთმანეთთან აკავშირებს ჯგუფის წევრებს ცენტრალური საკონტროლო წერტილების მეშვეობით – პრობლემების გადაჭრა და გადაწყვეტილების მიღება მიითხოვს გუნდის ერთ წევრთან დანარჩენების მუდმივ კავშირს, ხოლო დეცენტრალიზებული კომუნიკაციური ქსელი აულისხმობს, რომ ჯგუფის წევრები თავისუფლად ურთიერ-

თობენ ერთმანეთთან, გაანინათ ინფორმაციულ რესურსებზე თანაბარი ხელმისაწვდომობა და გადაწყვეტილებებს ღებულობენ კონსენსუსის საფუძველზე (იხ. ნახ. 4.4). ჯგუფთა შორის კავშირისას ხშირად გამოიყენება შეზღუდული კომუნიკაციური ქსელები, რათა მოხდეს ერთმანეთთან დაპირისპირებული ორგანიზაციული ჯგუფების დაშორიშორება.



ნახ. 3.18. კომუნიკაციური ქსელების პირობითი სქემები

ამრიგად, კომუნიკაციის პროცესები მენეჯმენტში მოიცავს არა უბრალოდ ინფორმაციული ნაკადების მოძრაობას სუბიექტებს შორის, არამედ მათ საფუძველზე განსაზღვრული კომუნიკაციური ქსელის ჩამოყალიბებას, რომელიც ახდენს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ინფორმაციულ უზრუნველყოფას და მარეგულირებელი ზემოქმედებისთვის საჭირო სიგნალის მიტანას დანიშნულებისამებრ. კარგად ორგანიზებული კომუნიკაციები უზრუნველყოფს არამხოლოდ გზავნილის (ინფორმაციის) დანიშნულებისამებრ მიწოდებას, არამედ განაპირობებს კომუნიკაციის პროცესში მონაწილეების ურთიერთგაგებას, ხელს უწყობს მომუშავეთა მოტივაციას, ახორციელებს მათი ქმედებების კოორდინაციასა და კონტროლს.

მენეჯერთა სამუშაო დროის ძირითადი ნაწილი იხარჯება სამმართველო გადაწყვეტილებების მიღებაზე და სწორედ მიღებული გადაწყვეტილების მნიშვნელობა და რაოდენობა განსაზღვრავს ორგანიზაციული მიზნების ეფექტურად მიღწევის შესაძლებლობებს. გადაწყვეტილება შეიძლება განხილული იქნეს, როგორც მმართველობითი საქმიანობის პროდუქტი, ხოლო გადაწყვეტილების მიღება ესაა პროცესი, რომლის დროსაც ხორციელდება არსებული ვარიანტებიდან და ალტერნატივებიდან ყველაზე მისაღების შერჩევა. იგი მოიცავს ისეთ ელემენტებს, როგორიცაა: პრობლემები, მიზნები, ალტერნატივები და გადაწყვეტილებები. გადაწყვეტილების მიღებით ორგანიზაციის წევრები ადგენენ პრობლემებსა და გამოელენილ შესაძლებლობებზე რეაგირებისთვის საჭირო ქმედებათა თანმიმდევრობას. მიღებული გადაწყვეტილებები შეიძლება იყოს არაპროგრამირებადი (ახალი პრობლემებისა და შესაძლებლობების პირობებისთვის), ან დაპროგრამებული (რეგულარულად წარმოქმნადი პრობლემების გადასატრედად). თავისი შინაარსით იგი შეიძლება მოიცავდეს სამეცნიერო-ტექნიკურ, ეკონომიკურ, ორგანიზაციულ, სოციალურ და სხვა საკითხებს. მოქმედების ხანგრძლივობის მიხედვით განასხვავებენ სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და ოპერატიულ გადაწყვეტილებებს. გადაწყვეტილების მიღება შეიძლება განხორციელდეს ინდივიდუალურად და კოლექტიურად, ასევე გადაწყვეტილების მიღების დონის მიხედვით ისინი შეიძლება შეეხებოდეს მთლიანად ორგანიზაციას, მის სტრუქტურულ ქვედანაყოფსა და ფუნქციონალურ სამსახურს ან ცალკეულ თანამშრომელს.

გადაწყვეტილების მიღებას მენეჯერები აწარმოებენ ეტაპობრივად, რისთვისაც იყენებენ სხვადასხვა მეთოდებსა და მოდელს (იხ. ცხრ. 3.3).

სწორი გადაწყვეტილების მიღება დამოკიდებულია, როგორც მენეჯერთა მომზადების დონეზე, ასევე მათ პრაქტიკულ უნარ-ჩვევებსა და გამოცდილებაზე. ცოდნა და მართვის ხელოვნება განსაზღვრავს ხელმძღვანელის კომპეტენტურობის დონეს. თუმცა ხშირად გადაწყვეტილების მიღების

ცხრილი. 3.3. გადაწყვეტილების მიღების ეტაპები და მეთოდები

| გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ეტაპები | გადაწყვეტილების მიღებისადმი მიდგომები (მეთოდები და მოდელები) |
|---|--|
| პრობლემატური სიტუაციის იდენტიფიკაცია (პრობლემის დიაგნოსტიკა) | თამაშთა თეორია აღბათობის თეორია და მათემატ. სტატისტიკა |
| მიზნებისა და კრიტერიუმების განსაზღვრა | მათემატიკური პროგრამირება ოპერაციონალური გამოკვლევა |
| შესუღვათა ფორმულირება | აღგორითმების თეორია რიგების თეორია |
| გადაწყვეტილების ვსების განსაზღვრა (ალტერნატივების გამოვლენა) | მასობრივი მომსახურების თეორია ინფორმაციის თეორია |
| ალტერნატივების შეფასება | ოპტიმიზაციის თეორია სისტემების თეორია |
| გადაწყვეტილების მიღება (ალტერნატივის შერჩევა) | ორგანიზაციის თეორია ექსპერტული შეფასებები |
| გადაწყვეტილების შეთანხმება და დამტკიცება (მოქმედებათა გეგმის შემუშავება) | ანალიტიკური მეთოდები ექსპრამოვაციის მეთოდები |
| გადაწყვეტილების რეალიზაცია | დიალოგური მეთოდები სინთეზის მეთოდები |
| გადაწყვეტილების აღსრულებაზე მონიტორინგი (დაკვირვება და კონტროლი) | პროგრამირება ინფორმაციის თეორია |
| გადაწყვეტილების შედეგების საბოლოო შეფასება (მოღებული შედეგების მოსალოდნელთან შესაბამისობის დადგენა) | პროგრამირება ინფორმაციის თეორია |
| გადაწყვეტილების ეფექტიანობის შეფასება | პროგრამირება ინფორმაციის თეორია |

წესს განაპირობებს არსებული სიტუაცია – განასხვავებენ რაციონალურ და ადმინისტრაციულ გადაწყვეტილებებს. რაციონალური გადაწყვეტილებები მიმართულია მაქსიმალური შედეგის მიღწევისაკენ და გულისხმობს ყველა ალტერნატივის ურთიერთშედარებით მათგან საუკეთესოს შერჩევას. ზემოთ განხილული გადაწყვეტილების მიღების ეტაპები სწორედ რაციონალურ გადაწყვეტილებებს შეეხება. ადმინისტრაციული წესით გადაწყვეტილების მიღებისას ხელმძღვანელი მოქმედებს მინიჭებული უფლებამოსილების ფარგლებში და გადაწყვეტილებები მიმართულია არა მაქსიმალური შედეგიანობისაკენ, არამედ მინიმალურად მისაღები დონის მისაღწევად. იგი ხშირ შემთხვევაში ეყრდნობა მენეჯერთა ინტუიციას და გამოცდილებას. ინტუიციის საფუძველზე გადაწყვეტილების მიღებისას მენეჯერები ხელმძღვანელობენ ანალოგიებით, კონცეპტუალური ასოციაციებით (საკუთარი

წარმოდგენებითა და მსჯელობებით) და იგი შორსაა ალტერნატივების სისტემური შერჩევისაგან, თუმცა შეიცავს შემოქმედებითობის ელემენტს. მენეჯერული პრაქტიკა, როგორც წესი, გადაწყვეტილების მიღებისას გულისხმობს ყველა შემოაღნიშნულის სინთეზს, ხოლო ბიზნეს-გარემოს დინამიკურობა, ტურბულენტობა, განუსაზღვრელობა და მმართველი სუბიექტების პრობლემებისადმი დამოკიდებულებათა მრავალმხრიობა, მენეჯერებისგან მოითხოვს ადლოსა და მოლაპარაკებათა წარმართვის უნარის გამოვლენას.

განასხეავენ გადაწყვეტილების მიღებისას მენეჯერული მიდგომების სამ ტიპს: კლასიკურს, ადმინისტრაციულს და პოლიტიკურს (იხ. ცხრ. 3.4).

ცხრილი. 3.4. გადაწყვეტილების მიღების მოდელების ტიპები

| კლასიკური მოდელი | ადმინისტრაციული მოდელი | პოლიტიკური მოდელი |
|---|---|--|
| მიზნების სიკვანძე და პრობლემათა გაყვანილობა | პრობლემები და მიზნები არ არის ნათელი | მიზნების კონფლიქტი და პრობლემათა ქაღურაღობა |
| სიტუაციის სრული განსაზღვრელობა | ადგილი აქვს განუსაზღვრელ სიტუაციას | მდგომარეობა არამდგრადია და განუსაზღვრელი |
| გადაწყვეტილების ვარიანტსა და შესაძლო შედეგებზე ამომწურავი ინფორმაცია | გადაწყვეტილების ვარიანტსა და შესაძლო შედეგებზე შეზღუდული ინფორმაცია | განუსაზღვრელობა და ინფორმაციული დეფიციტი |
| მაქსიმალური (ოპტიმალური) შედეგაიარაღისთვის კეთდება რაციონალური არჩევანი | არჩევანი მისაღება და ურღონობა ინტუიციას | კოალიციის წევრებს შორის წარჩევებს დისკუსია და მოლაპარაკებები |

გადაწყვეტილების მიღების კლასიკური მოდელი ეფუძნება დაშვებას, რომ ადამიანებს ხელი მიუწვდებათ გადაწყვეტილების მიღებისათვის აუცილებელ ინფორმაციაზე, ხოლო მიღებული გადაწყვეტილებები წარმოადგენს შესაძლო ვარიანტებისგან საუკეთესოს შერჩევის შედეგს. კლასიკური მოდელი ნორმატიული ხასიათისაა, რადგან წინასწარაა განსაზღვრული როგორ უნდა მოიქცეს სტანდარტულ სიტუაციაში გადაწყვეტილების მიმღები მენეჯერი, მაგრამ ეს უკანასკნელი არაა შეზღუდული გადაწყვეტილების მიღების პროცედურებით. კლასიკური მოდელი ყველაზე ადეკვატურია პროგრამირებადი გადაწყვეტილებებისათვის, თუმცა საჭირო-

ებს საკმაო დროსა და ძაღისხმევას როგორც აუცილებელი ინფორმაციის შესაგროვებლად, ასევე მის საფუძვლესე კომპეტენტური გადაწყვეტილების მისაღებად.

გადაწყვეტილების მიღების ადმინისტრაციული მოდელი ძირითადად ეხება არაპროგრამირებად გადაწყვეტილებებს, როდესაც მენეჯერებს არ ძალუძთ ან არ სურთ მიიღონ ეკონომიკურად რაციონალური გადაწყვეტილება. იგი ხასიათდება შეზღუდული რაციონალობითა და მინიმალურად მისაღები პირობებით, როცა სიტუაციის სირთულისა და გადაწყვეტილების ალტერნატივების შეფასების შეზღუდულობის გამო მენეჯერები თანახმა არიან მინიმალურად მისაღები კრიტერიუმებით შეარჩიონ დასაშეები ვარიანტი. ადმინისტრაციული მოდელი აღწერილობითი ხასიათისაა და გადაწყვეტილების მიღების რაიმე დადგენილი სქემა არ გააჩნია, რადგან ძირითადად გადაწყვეტილებები მიიღება მენეჯერთა ინტუიციაზე დაყრდნობით. ინტუიცია წარმოადგენს ინდივიდის თვისებას ლოგიკური სქემების გამოყენების გარეშე, სწრაფად შეაფასოს სიტუაცია და გამოცდილების კვალობაზე მიიღოს შესაძლო დამაკმაყოფილებელი გადაწყვეტილება. იგი არ არის ავტოკრატული ან ირაციონალური, რადგან ყრდნობა მენეჯერის პირად გამოცდილებას და სწორი გადაწყვეტილებები ყალიბდება ყოველგვარი გათვლების გარეშე. თანამედროვე დინამიკური გარემოს პირობებში ამგვარი გადაწყვეტილებების როლი განსაკუთრებულია. აღნიშნული მოდელი შემუშავდა ჯეიმს მარჩისა და ჰირბერტ საიმონდის მიერ კლასიკური მოდელის შეზღუდულობათა აღმოსაფხვრელად. მოდელი ეფუძნება იმას, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილებები უმეტესწილად მიიღება არასრული ინფორმაციული უზრუნველყოფის პირობებში, ცვლილებებისა და განუსაზღვრელობის მაღალი დონის გარემოში, ამიტომაც პიროვნების კოგნიტური შესაძლებლობები და მის მიერ სოციალურ-ფსიქოლოგიური პროცესების აღქმა აიძულებს გადაწყვეტილების მიმღებს შეარჩიოს არა ყველაზე ოპტიმალური, არამედ შედარებით რაციონალური გადაწყვეტილება.

გადაწყვეტილების მიღების პოლიტიკური მოდელი გამოიყენება არაპროგრამირებული გადაწყვეტილებებისთვის, როცა

შეზღუდულია ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა და ასევე, არ არსებობს ერთსულოვნება გადაწყვეტილების მიმღებებში გასატარებელ სტრატეგიასთან დაკავშირებით. როგორც წესი, უმეტეს ორგანიზაციაში, მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები კოლექტიური ხასიათისაა. რთული ორგანიზაციული პრობლემების გადაჭრისას მენეჯერებს უხდებათ განსაზღვრულ არაფორმალურ ალიანსებში (კოალიციებში) თანამონაწილეობა. აღნიშნული ქმედება მიზნად ისახავს ხელმძღვანელთა ჯგუფში კონსენსუსის მიღწევას, რათა საკითხი გადაიჭრას ერთიანი ფრონტით. აღნიშნულ შემთხვევაში გადაწყვეტილების მიმღებები დისკუსიებისა და მოლაპარაკებების მეშვეობით აღწევენ საქმიან გარიგებებს დასახული მიზნების რეალიზაციისთვის. ამ დროს მეწარმული უნარით დაჯილდოვებული მენეჯერები არა მარტო აქტიურად მონაწილეობენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, არამედ აღწევენ მათ მიერ შეთავაზებული ვარიანტის მიღებას.

მენეჯერულ პრაქტიკაში ხშირად გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ატარებს ჯგუფურ ხასიათს. მისი ძირითადი უპირატესობაა ის, რომ ჯგუფის წევრები განსხვავდებიან პროფესიონალურ-კვალიფიკაციური მახასიათებლებით, ცოდნისა და გამოცდილების დონით, მოვლენებისა და ფაქტებისადმი შეხედულებებით, ორგანიზაციული მიზნებისადმი ლოიალობით და ექსპერტული დამოუკიდებლობით. თუმცა, ჯგუფური გადაწყვეტილება მოითხოვს მეტ დროს და ხასითდება ე. წ. ჯგუფური აზროვნებით (ჯგუფური აზროვნება ესაა მცდარი გადაწყვეტილების შემთხვევა, როცა გადაწყვეტილების მიმღები ჯგუფის წევრები იქცევიან არადექლარატურად, ჯგუფში კონსენსუსი მიიღწევა რეალობისა და ფაქტების საწინააღმდეგოდ და პატივსაცემი წევრების მოსაზრებების გაზიარების მიზნით სათანადო ინფორმაციის ზედაპირული ინტერპრეტაციით). მენეჯერები გადაწყვეტილებებს ღებულობენ როგორც ერთპიროვნულად, ასევე სხვებთან კონსულტაციით. ხშირ შემთხვევაში გადაწყვეტილების შემსრულებლები, თვით მონაწილეობენ მისი მიღების პროცესში. ჯგუფური გადაწყვეტილებები, როგორც წესი, უფრო დასაბუთებულია, მაგრამ მათ აკლიათ ოპერატიულობა. სამმართველო პრაქ

ტიკის განხორციელებით შეიმუშავდა გადაწყვეტილების ჯგუფურად მიღების მეთოდები: გონებრივი შეტევა, ნომინალური ჯგუფის მეთოდი, დელფის მეთოდი და სხვ. გონებრივი შეტევისას ჯგუფი ახდენს იდეის გენერისაციას და კრიტიკულად განიხილავს ყველა შესაძლო ალტერნატივას. ნომინალური ჯგუფის მეთოდი გულისხმობს პრობლემის ჯგუფურ განხილვას იმგვარად, რომ განსაზღვრულ დროში შეხვედრის მონაწილეები მოქმედებენ დამოუკიდებლად, კერძოდ, განხილვამდე. თითოეული მონაწილე ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად შეიმუშავებს პრობლემის გადაწყვეტის გზას, შემდგომ ხდება იდეების ურთიერთგაზიარება და მათ შორის ყველაზე რეიტინგული მიიჩნევა საბოლოო გადაწყვეტილებად. ყველაზე ხანგრძლივი და რთული პროცედურებით გამოირჩევა დელფის მეთოდი, რომელიც ნომინალური ჯგუფის მეთოდისაგან განსხვავდება იმით, რომ განხილვისას ექსპერტთა ფიზიკური მონაწილეობა სავალდებულო არაა. ამ მეთოდისას თავდაპირველად ჯგუფის წევრებს თხოვენ თავიანთი პოზიცია გამოხატონ ანკეტის კითხვებზე დეტალური პასუხით, რომელიც ანონიმური წესით ივსება და იგზავნება ცენტრში, სადაც ხდება მათი შეჯამება და განხორციელება. განხილვის შედეგების ასლი ეგზავნება ჯგუფის თითოეულ წევრს. მათი გაცნობის შემდგომ ექსპერტები იძლევიან პრობლემის გადაწყვეტის ახალ ვარიანტებს, რომლებიც ვრცელდება იმავე წესით და ეს გრძელდება კონსენსუსის მიღწევამდე.

თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიები საშუალებას იძლევა ჯგუფური გადაწყვეტილება მიღებული იქნას ოპერატიულად, მიუხედავად გადაწყვეტილებაში მონაწილე პირების რიცხოვნობისა და ტერიტორიული დაშორებისა. სულ უფრო ხშირად გამოიყენება გონებრივი შტურმის, ნომინალური ჯგუფებისა და დელფის მეთოდის ელექტრონული ვარიანტი, საჭირო ვირტუალური შეხვედრების ჩატარებით. სპეციალური პროგრამული უზრუნველყოფის შედეგად ჯგუფური გადაწყვეტილების მონაწილეები იყენებენ თავიანთ ხელთ არსებულ კომპიუტერებს იდეებისა და რეკომენდაციების უმოკლეს დროში გადასაგზავნად, ხოლო პროგრამა თვით ახდენს კომპილაციას და შედეგების გაერცვლებას. ჯგუფური გადაწყვეტილებების ელექტ

ტრონული მიდგომის უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ დაცულია ანონიმურობა, განიხილება გენერირებული იდეების დიდი რაოდენობა, ხდება მათი ეფექტური ჩაწერა და ყველაზე მისაღები ფორმით შენახვა შემდგომი გამოყენებისათვის, შესაძლებლობას იძლევა პრობლემები განიხილული იქნას და გადაიჭრას დიდი ჯგუფების ფარგლებში, რომელთა წევრებიც გეოგრაფიულად დაშორებულია.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე გაელენას ახდენს მრავალი ფაქტორი, მათ შორის მენეჯერის პიროვნული ღირებულებები, ორგანიზაციული კულტურა, ორგანიზაციული გარემოს განსაზღვრულობა და რისკის დონე. გადაწყვეტილების მიღების ინფორმაციული უზრუნველყოფა და გარემოს ცვალებადობა დროში. მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილების დროულად მიღება და მისი შექმნის სიტუაციასთან ადექვატურობა. აუცილებელია მიღებული გადაწყვეტილებები იყოს მართლზომიერი და არ ეწინააღმდეგებოდეს მოქმედ კანონმდებლობას. ასევე მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილების მიღებისას იერარქიულობის პრინციპის დაცვა, ფორმალური წესებისა და პროცედურების შემუშავება, გეგმური მანევენებლების მისაღწევად თანამშრომელთა კოორდინაცია და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ქვედანაყოფებს შორის უშუალო (პირდაპირი) ჰორიზონტალური კავშირების გამოყენება.

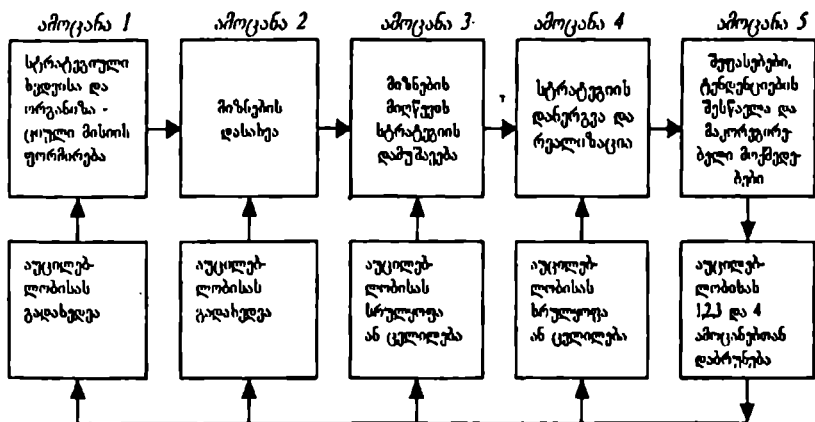
ამდენად, გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგია ეფექტურად ითვლება, როცა იგი აკმაყოფილებს შემდეგ მოთხოვნებს: პრობლემების გადაწყვეტა უნდა განხორციელდეს მმართველობითი იერარქიის იმ დონეზე, სადაც კონცენტრირებულია სათანადო კომპეტენცია და ინფორმაციული უზრუნველყოფა; გადაწყვეტილების მიმღებმა სრულყოფილი ინფორმაცია უნდა მიიღოს ყველა ქვედანაყოფისაგან; გადაწყვეტილების მიღებისას მაქსიმალურად უნდა იქნას გათვალისწინებული იმ იერარქიული დონეების ინტერესები, რომელთაც ევალებათ მათი აღსრულება ან ვისთვისაც მნიშვნელოვანია მიღებული გადაწყვეტილებების რეალიზაციის შედეგები; გადაწყვეტილების მიღებისას მკაცრად უნდა იქნას დაცული დისციპლინარული მოთხოვნები და სუბორდინაცია.

თავი 4. მენეჯმენტის სტრატეგია და ფუნქციონალური ძვესისტემები

§ 4.1. სტრატეგიული მართვა

სტრატეგიული მიდგომა ორიენტირებულია მომავალზე და იმთავითვე გულისხმობს გარემოს ცვალებადობას, იკვლევს ცვლილებების მასშტაბებსა და ტემპებს, ცდილობს განჭვრიტოს მოსალოდნელი შედეგები. სტრატეგიულ მენეჯმენტს უწოდებენ გადაწყვეტილებათა და მოქმედებათა კომპლექსს, რომელიც მიმართულია სტრატეგიის ფორმულირების, დანერგვისა და ორგანიზაციული მიზნების რეალიზაციისკენ. სტრატეგია ეფუძნება კონკურენტულ მოქმედებათა კომპლექსს, რომელთა მეშვეობითაც ორგანიზაციის მენეჯმენტი აპირებს უსრუნველყოს ეფექტიანი საქმიანობა. ამდენად სტრატეგია – ესაა მმართველობითი გეგმა ორგანიზაციის პოზიციების განმტკიცების, კლიენტურის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისა და საქმიანობის მაღალი შედეგების მისაღწევად. ორგანიზაციებისთვის თანაბრად მნიშვნელოვანია მრავალრიცხოვანი ფაქტორების გათვალისწინებით ქმედებათა ალტერნატივებიდან ყველაზე ოპტიმალურის შერჩევა და მისი სათანადო რეალიზაცია. სტრატეგიის ფორმირებისა და რეალიზაციის პროცესი მოიცავს ხუთი ურთიერთდაკავშირებული ამოცანის გადაჭრას (იხ. ნახ. 4.1):

ორგანიზაციული სტრატეგიის დამუშავება გულისხმობს როგორც გეგმური (აქტიური), ასევე რეაქტიული (საპასუხო) ქმედებების განხორციელებას, მისი ფორმირებისას მუდავნდება მეწარმული საქმიანობისადმი კომპანიის მენეჯმენტის დამოკიდებულება და საბაზრო შესაძლებლობების გამოყენების დონე. ბიზნესის მესაკუთრის, მეწარმისა და მენეჯმენტის ფუნქციების გამოყოფით დღის წესრიგში დადგა აქციონერების, კრედიტორების, მენეჯერების, მომწოდებლების, მომხმარებლების, დაქირავებული პერსონალისა და ბიზნესთან დაკავშირებული თითოეული ჯგუფის ინტერესთა ურთიერთშეთანხმების საკითხი. სტრატეგიის შემუშავებისას ისინი გან-

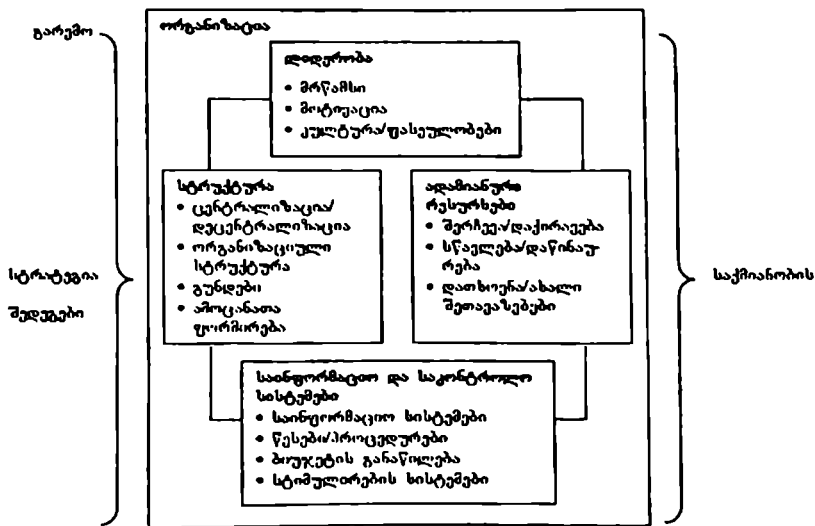


ნახ. 4.1. სტრატეგიული მენეჯმენტის ხუთი ამოცანა

სხვაეგებულ დამოკიდებულებას ამჟღავნებენ ბიზნეს-ამოცანების (საფინანსო სტაბილურობა, მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, შიგაორგანიზაციული რეზერვების მობილიზაცია, საწარმო-სამეურნეო ხასიათის ქმედებები და ა. შ.) მიმართ. საფინანსო მდგომარეობას ასახავს ფულადი სახსრების მოძრაობა, მომგებიანობის დონე, დივიდენდები და აქციების ფასი, კაპიტალუკუების ნორმა, რენტაბელობის დონე და სხვ. შინაგან შესაძლებლობებს წარმოადგენს პერსონალის განვითარება, ინოვაციების დანერგვა, გაყიდვების მოცულობის ზრდა, ახალი საქონლის წილის მატება და სხვ. მომხმარებელთა მომსახურება და მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება საჭიროებს კონკურენციის პირობებში სწრაფი რეაქციის უნარს, ბაზრის წილის ზრდაზე ზრუნვას, დროულ მიწოდებებს, განმეორებითი შესყიდვების წახალისებას და ა. შ. მათ საფუძველზე მუშავდება ფაქტიური სტრატეგია, რომელიც უმეტესწილად ორიენტირებულია გარემოსადმი შეგუებისკენ. ორგანიზაციული განვითარების კვალობაზე, სტრატეგიის ფორმირებაც დინამიური პროცესია და მოითხოვს განუწყვეტლივ სრულყოფას.

სტრატეგიის დანერგვა გულისხმობს მის ამუშავებას და

განსაზღვრული დროის შუალედში დაგეგმილი შედეგების მიღწევას. იგი პრაქტიკული საქმიანობაა და მოიცავს შემდეგ ასპექტებს: სტრატეგიის წარმატებული გამოყენების უნარის მქონე ორგანიზაციის ჩამოყალიბება, ფინანსური გეგმის დამუშავება სტრატეგიული მიზნების განხორციელებისათვის, სტრატეგიის მხარდამჭერი პოლიტიკების გატარება, მოტივაციის სათანადო მექანიზმების შექმნა და სტრატეგიის მხარდამჭერი შიგაორგანიზაციული ლიდერობის სისტემის განვითარება, სტრატეგიის იმპლემენტაციისათვის აუცილებელი საქმიანი გარემოსა და ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება, სრულყოფისა და განვითარების პროგრამებისა და პროექტების შემოღება და ა. შ. **სტრატეგიის რეალიზაცია** წარმოადგენს მოქმედებებზე ორიენტირებულ პრაქტიკული ადმინისტრირების სამუშაოს, რომელიც მოიცავს დასახული მიზნების მისაღწევად ორგანიზაციას, ფინანსურ და გეგმვას, პოლიტიკის გატარებას, მართვის მეთოდების სრულყოფას და ა. შ. (იხ. ნახ. 4.2):



ნახ. 4.2 სტრატეგიის განხორციელების ინსტრუმენტები

ყოველი ორგანიზაციის წინაშე დგება საკითხი - რა ადგილი შეიძლება დაიკავოს მან ცვლილებათა შემდგომ, რათა მომავალი ცვლილებები გამოყენებული იქნას ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ. ამისთვის აუცილებელია საშუალებების მოძიება და სტრატეგიების შემუშავება, მათი მართვის გზით ორგანიზაციული მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად. უმთავრესი ორგანიზაციული სტრატეგია წარმოადგენს მოქმედებათა გეგმას, რითაც ორგანიზაცია აღწევს გრძელვადიან მიზნებს. განასხევევენ სამი კატეგორიის სტრატეგიას: ზრდის სტრატეგია, სტაბილიზაციის სტრატეგია და ეკონომიის სტრატეგია. ასევე ცალკე განიხილავენ ორგანიზაციის გლობალური საქმიანობის სტრატეგიებს. მათი კომპონენტების ანალიზი ემყარება ფინანსურ პარამეტრებს და პროდუქტის სამომხმარებლო მაჩასიათებლებს (ხარჯები და ფასები, ვალდებულებები და მოგების ნორმა, აქტივები და მარაგები, საქონელბრუნვა და სამომხმარებლო არჩევანი, შეღავათები და გარანტიები, ინფორმაცია და სხვ.). ბიზნეს-სტრატეგიაში ისინი აისახება სასაქონლო, ფასწარმოქმნის, საქონლის განაწილება-მომსახურების, რეკლამისა და სტიმულირების პოლიტიკის სახით. ბიზნეს-სტრატეგიის ფარგლებში გასათვალისწინებელია მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება. მათთვის მნიშვნელოვანია კომპანიის სავაჭრო მარკა, საქონლის ფასი, ექსპლუატაციისას ხარჯების დონე და საგარანტიო მომსახურება.

ზრდის სტრატეგია ეყრდნობა შიგა (ინვესტიციები წარმოების გასაფართოებლად) და გარე (ახალი ბიზნეს-ერთეულების შექმნა) წყაროებს. შინაგანი ზრდა ხორციელდება ახალი საქონლის გამოშვებით და ძველის მოდიფიკაციით, ასევე არსებული პროდუქტების ახალ ბაზრებზე გატანით. გარეგანი ზრდა წარმოებს დივერსიფიკაციის ფორმით, რაც შეიძლება განხორციელდეს სხვა კომპანიების შემოერთებით ან ყიდვით. ზრდა უპირატესად გულისხმობს საქონელბრუნვისა და აქციონერთა რაოდენობის გადიდებას. ამ პირობებში არჩევანი კეთდება გრძელვადიან ზრდასა და მოკლევადიან პერიოდში რენტაბელობის ამაღლებას შორის. პრობლე-

მატურია რესურსების ალოკაციის საკითხი და აუცილებელია საინვესტიციო არსევანის გაკეთება ცალკეული საქონლისა და ბაზრისთვის. ამასთან დაკავშირებით იკვეთება შემდეგი მიდგომები: ტრადიციული საქონლისთვის ათვისებულ ბაზარზე (ბაზრის წილის ზრდა და გაყიდვათა სტიმულირება); ახალი საქონლისთვის ათვისებულ ბაზარზე (საქონლის მოდერნიზაცია და ასორტიმენტის გაფართოება); არსებული საქონლისთვის ახალ ბაზარზე (ახალი გეოგრაფიული ბაზრებისა და ახალი საბაზრო სეგმენტების ათვისება); ახალი საქონლისთვის ახალ ბაზარზე (ვერტიკალური ინტეგრაცია პირდაპირი და უკუმიმართულებით, ბიზნესის მომიჯნავე სფეროებში შეღწევა და კონგლომერატული დივერსიფიკაციით ბიზნესის ახალი სახეობების ათვისება). ამ მიდგომებს შეესაბამება ბაზარზე შეღწევის, საქონლის დამუშავების, ბაზრის განვითარებისა და დივერსიფიკაციის სტრატეგიები.

სტაბილიზაციის (პაუზის) სტრატეგია გულისხმობს ორგანიზაციის მიერ წარმოების მასშტაბების შეზღუდვას და ორგანიზაციული განვითარება უპირატესად მიმდინარეობს დუნედ (ბიზნესი გრძელდება მარტივი კელაეწარმოების ფორმით). სტაბილიზაციის სტრატეგიაზე ორგანიზაციები გადადიან მძლავრი ზრდის სტადიის შემდგომ და მენეჯმენტის ყურადღება აქცენტირებულია სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების ინტეგრაციაზე ორგანიზაციული ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად. ეკონომიის სტრატეგია გამოიყენება ორგანიზაციის დადმავლობის სტადიაზე, როცა ხორციელდება ქვედანაყოფების იძულებითი შემცირება ან ხდება ბიზნესის მთელი მიმართულებების გაუქმება (გაყიდვა). მას ახასიათებს ხარჯების შეზღუდვა და შტატების საყოველთაო შემცირება. ბიზნესის ლიკვიდაციის შემთხვევაში, გაყიდვა წარმოებს აქტივების ნარჩენი ღირებულების ფასით. ბიზნესის გაყიდვისას იყენებენ ტერმინს **დივესტირება**, ხოლო ეკონომიის სტრატეგიას უწოდებენ **ზომების შემცირების სტრატეგიას**.

გლობალური ბიზნესის სტრატეგიები თანაბრად მნიშვნელოვანია როგორც მსხვილი, ასევე საშუალო ბიზნესისთვის, რომლებიც საქმიანობენ საერთაშორისო ბაზარზე. როგორც

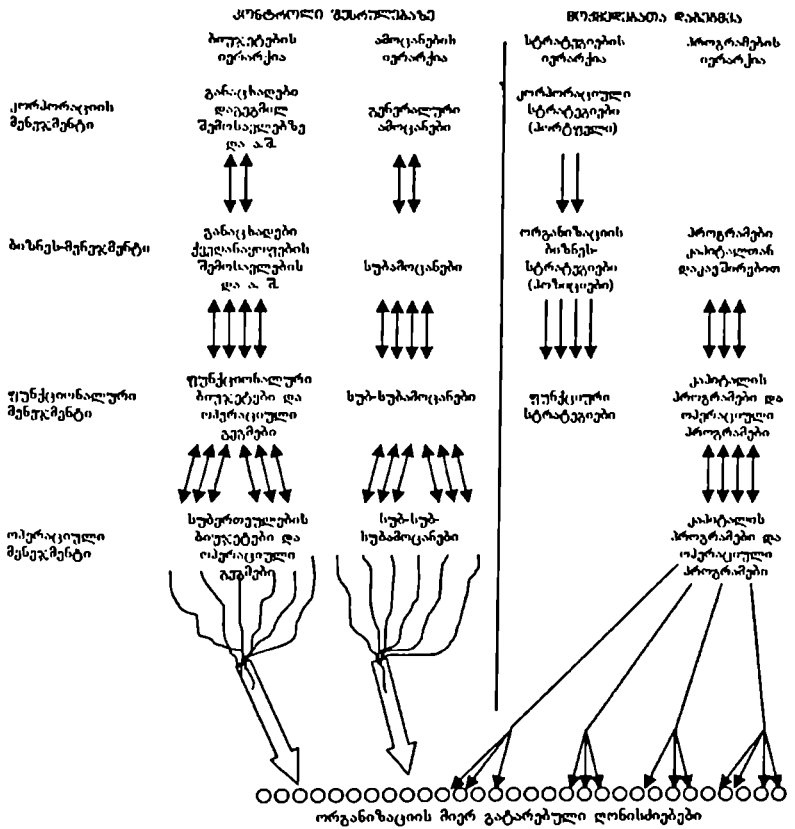
წესი, თითოეული ქვეყნისა და რეგიონის ბაზარი ორგანიზაციის მიერ განიხილება ბიზნესის ზრდის რესურსად და დამატებითი შემოსავლების მობილიზაციის საშუალებად. თუმცა, საერთაშორისო არენაზე გასვლასთან ერთად, ღებვა გლობალურ ინტეგრაციასა და შიდა ბაზარზე სწრაფი რეაგირებისთვის რესურსების გამოყენების არჩევანი. ასევე მნიშვნელოვანია სახლდარგარეთ მოქმედი ქვედანაყოფების სტატუსის საკითხიც, რომელიც მეტწილად განპირობებულია ორგანიზაციის არჩევანით განახორციელოს ტრანსნაციონალური სტრატეგია, თუ გლობალური ინტეგრაციის გზით გაერთიანდეს მრავალეროვნულ კორპორაციებში. გლობალიზაციის სტრატეგია გულისხმობს, რომ საწარმოთა ფუნქციონირების ქვეყნის მიუხედავად, ორგანიზაცია ახდენს საქონლის დიზაინისა და კონსტრუქციის სტრანდარტიზაციას, მომსახურებისა და რეკლამის ერთიანი წესების დამკვიდრებას. ეს მიდგომა ეფუძნება ერთიანი გლობალური ბაზრის არსებობის დაშვებას. აღნიშნულის საპირისპიროდ, მულტირეგიონული სტრატეგია მოითხოვს ცალკეულ ქვეყანაში კონკურენციის პირობებების მიმართ ორგანიზაციის ადაპტაციას. ტრანსნაციონალური სტრატეგია კი მოწოდებულია უზრუნველყოს როგორც გლობალური ინტეგრაცია, ასევე ცალკეული ქვეყნის ბაზრისადმი ადაპტაციის მაღალი დონე. მრავალეროვნული კორპორაციების საქმიანობაში მენეჯერებისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გლობალური ინტეგრაციისა და საერთაშორისო ბაზრების პეტეროგენულობაზე რეაქციის ამოცანების კოორდინაცია.

სტრატეგიული განზრახვების ფორმულირებით ყალიბდება განმასხვავებელი თავისებურებები. მენეჯერები განსაზღვრავენ, უნდა ჰქონდეს ორგანიზაციას სპეციფიკური განმასხვავებელი საქმიანობის სფეროები, თუ იგი უნდა ახორციელებდეს დარგში მოქმედი კონკურენტების ანალოგიურ საქმიანობას სათანადო კორექციებით. ამასთან, ყოველი ორგანიზაცია ირჩევს საკვანძო კომპეტენციებს ანუ საქმიანობის სახეს, რომელიც მისთვის ყველაზე ეფექტიანია და განსაზღვრავს ორგანიზაციის სტრატეგიულ უპირატესობებს. ორგანიზაციის ყვე-

ლა ქვედანაყოფის ერთობლივი საქმიანობა ხასიათდება სინერჯისმით, როცა მისი ეფექტი მეტია, ვიდრე მათი ცალ-ცალკე ფუნქციონირების შედეგების ჯამი. სინერჯისმის მართვა მოითხოვს ურთიერთობების გაუმჯობესებას როგორც მომწოდებლებთან, ასევე მომხმარებლებთან და ემყარება ფასეულობების (ეკონომიები, დამატებითი სარგებელი და ა. შ.) შექმნას.

თანამედროვე პირობებში ბიზნესის განვითარების სტრატეგიის პრიორიტეტებია: ბიზნეს-გარემოს ტრანსფორმაციაზე ადექვატური რეაქცია, დროითი ფაქტორის გათვალისწინება, რეგიონული ბაზრების როლის ზრდა გლობალიზაციის პირობებში, საქონლის სასიცოცხლო ციკლის შემცირება, ინოვაციების როლის ზრდა და ა. შ. გლობალიზაცია და უახლესი ინფორმაციული ტექნოლოგიები ახალ შესაძლებლობებს ქმნიან წარმოების გასაფართოებლად. სულ უფრო იზრდება შრომის საერთაშორისო დანაწილება და სტრატეგიული ალიანსების როლი. ელექტრონული კომერცისა და მაღალტექნოლოგიური დარგების განვითარებამ შეცვალა საერთაშორისო ბაზრის კონიუნქტურა. საბაზრო სტრატეგიის ეფექტიანად რეალიზაცია მეტწილად დამოკიდებულია გარემოსთან მისი ადაპტაციის ხარისხზე. ამასთან, ბიზნესისთვის კელავაც მნიშვნელოვანია დასპეციალებისა და ეფექტიანობის, მობილურობისა და რისკიანობის, ორგანიზებულობისა და რეზერვების მობილიზაციის როლი. სამეურნეო საქმიანობის აქტივაციისთვის ორგანიზაციები მიმართავენ მწარმოებლურობისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ღონისძიებებს, აუმჯობესებენ წარმოების ტექნოლოგიასა და საქმიანობის ხარისხს, ნერგავენ ნოუ-ჰაუს და სხვ.

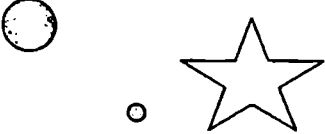



ბიზნესის სტრატეგია იერარქიული ხასიათისაა და მოიცავს: კორპორაციულ სტრატეგიას (რომელ ბიზნეს ვაწარმოებთ?); ბიზნეს-ერთეულების სტრატეგიას (როგორ წარვმართავთ კონკურენციას?); ფუნქციონალური დონის სტრატეგიას ცალკეული ბაზრისა და საქონლისთვის (როგორ ვახორციელებთ ბიზნეს-ერთეულების სტრატეგიების მხარდაჭერას?). მათ შეესაბამება მოქმედებათა დაგეგმვისა და შესრულების კონტროლის სათანადო იერარქიული დონეები (იხ. ნახ. 4.3):



ნახ. 4.3 ბიზნესის სტრატეგიის დაგეგმვის იერარქიის ოთხი დონე

კორპორაციულ დონეზე სტრატეგიის ფორმულირებისთვის ორგანიზაციები ქმნიან სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულებს, პორტფელური სტრატეგია კი გულისხმობს კომპანიაში რამდენიმე ბიზნეს-ერთეულის არსებობას, რომლებიც ლოგიკურად ავსებენ ერთმანეთს და განაპირობებენ სინერგულ ეფექტს და ორგანიზაციების კონკურენტუნარიანობას. ორგანიზაცი-

ის პორტფელური სტრატეგიის ნიმუშს წარმოადგენს ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის (Boston Consulting Group) მატრიცა (იხ. ნახ. 4.4). მატრიცაში ბიზნესის ზრდის ტემპები ასახავს დარგის განვითარებას, ხოლო ბაზრის წილის მანველებელი – სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების პოზიციებს ბაზარზე.

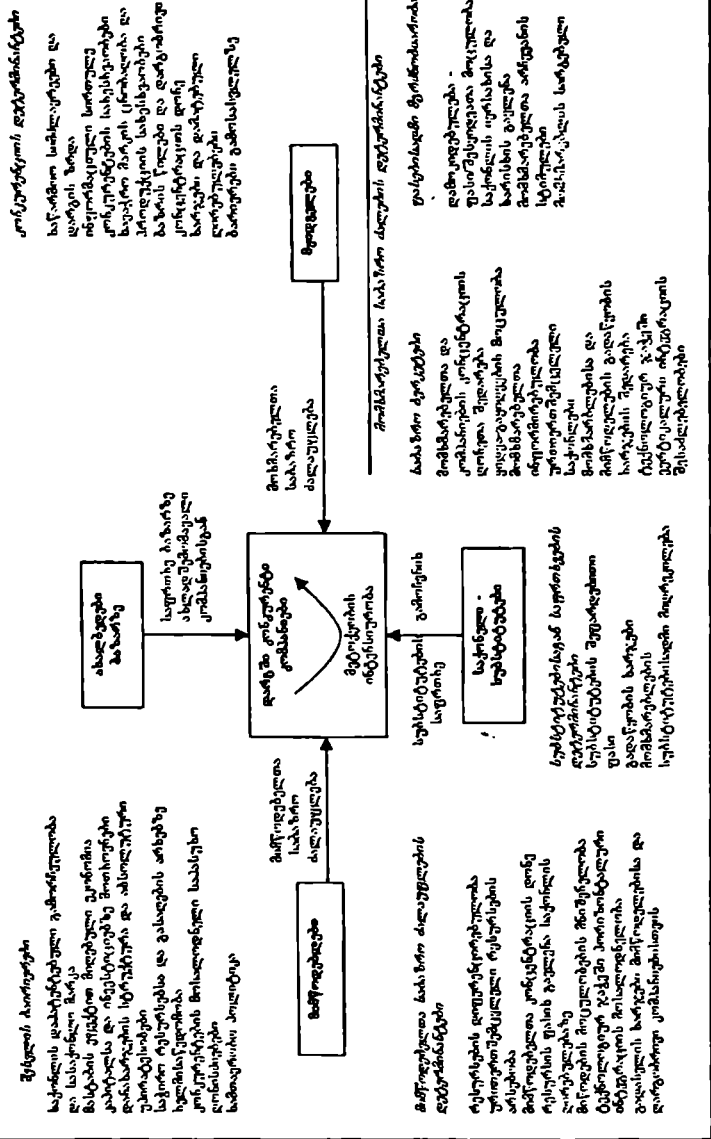
| | მაღალი | ბაზრის წილი | დაბალი |
|----------------------|--|--|--------|
| მაღალი | <p>ვარსკვლავები სწრაფი "ზრდა და გაფართოება</p>  | <p>კითხვითი ნიშნები (პრობლემური ბაგეშები) ახალი სავარაუდები. მაღალი რისკის პირობებში მხოლოდ მცირე ნაწილი ხდება ვარსკვლავი, დანარჩენები იყიდება</p>  | |
| ბიზნესის ზრდის ტემპი | | | |
| დაბალი | <p>მეწველი პრობემა „ოქროს (ფულის) რქა“ კითხვითი ნიშნებისა და ვარსკვლავების დასაფინანსებლად</p>  | <p>ძაღლები არ საჭიროებენ ინვესტიციებს მომავალ ბიზნესის შემთხვევაში, შენარჩუნდნენ ბიზნესი, თუმცა შესაძლებელია გაყიდვები</p>  | |

ნახ. 4.4. BCG მატრიცა

ბიზნეს-ერთეულების დონეზე სტრატეგიის ფორმულირება ემყარება სტრატეგიის ძირითად კატეგორიებს (ზრდა, სტაბილიზაცია, ეკონომია), მაგრამ ისინი შთანთქმისა და გაერთიანების ფორმების ნაცვლად რეალიზდება კონკურენციის მეთოდებით. ბიზნეს-ერთეულების დონეზე სტრატეგიების ფორმულირების ყველაზე გაერცელებულ მოდელს წარმოადგენს

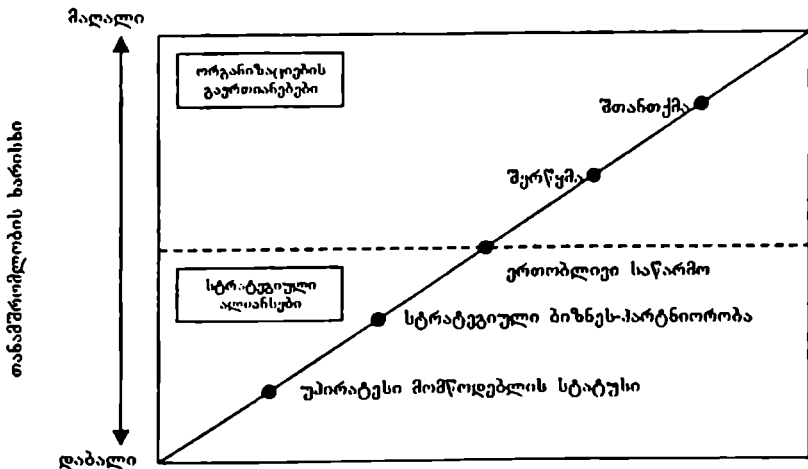
მაცკლ კორტირის დარგობრივ კონკურენციაზე მოქმედი ხუთი ძალის კონცეფცია („კონკურენციული სტრატეგიები“, 1980), რომლის მოდიფიკაციაც ავტორმა მფახდინა 2001 წელს გამოცემულ ნაშრომში „სტრატეგია და ინტერნეტი“, სადაც ხახგასმულია ამ ძალებზე ინტერნეტის ზეგაელენა. კერძოდ, მოცემულია, რომ ინტერნეტი ხელს უწყობს ბარიერების შემცირებას ბაზარზე შესვლისას, კონკურენტებს შორის განსხვავებულობის წაშლას, საბოლოო მომხმარებლებისა და მომწოდებლების საბაზრო ძალაუფლების ამაღლებას, ახალი საქონელ-შემცველებების ბაზარზე სწრაფად დამკვიდრებას (იხ. ნახ. 4.5.).

ორგანიზაციები ბაზარზე დამკვიდრებისათვის მიმართავენ დიფერენციაციის, ხარჯების მიხედვით ლიდერობის და ფოკუსირების სტრატეგიებს. დიფერენციაციის სტრატეგიისას ორგანიზაციები ცდილობენ რეკლამის მეშვეობით შექმნან მომხმარებლებში წარმოდგენა, რომ მათი საქონელი და მომსახურება არის უნიკალური, ხოლო მათი ორგანიზაციული მახასიათებლები (ხარისხის მაღალი დონე და ტექნოლოგიური ლიდერობა, ინოვაციებისა და შემოქმედებითი აზროვნების წახალისება, მარკეტინგული შესაძლებლობების განვითარება, დიდი პოტენციალი და ორიგინალური იდეები, ქვედანაყოფების მოქმედებების თავისუფლება და მათი ურთიერთქმედების კოორდინაციის მაღალი დონე) უზრუნველყოფენ მოცემული სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაციას. ხარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია გულისხმობს ორგანიზაციის მიერ მწარმოებლურობის ამაღლების თანამედროვე მეთოდების გამოყენებას, ხარჯების კარდინალურ შემცირებასა და დანახარჯების მკაცრ კონტროლს. ამისთვის საჭიროა ცენტრალიზებული ხელმძღვანელობა, სტანდარტული პროცედურების პრიორიტეტულობა, ხშირი და დეტალური საკონტროლო ანგარიშგება, მომუშავეთა უფლებამოსილების მკაცრი რეგლამენტირება, ლოგისტიკის სისტემის ეფექტიანობის მაღალი დონე, წარმოებაში მარტივი ტექნოლოგიების გამოყენება და ა. შ. ფოკუსირების სტრატეგიის გამოყენებისას ორგანიზაცია ძალისხმევას მიმართავს განსახლ-



ნახ. 4.5. დარგობრივ კონსტრუქციებზე მოქმედი ხუთი ძალა

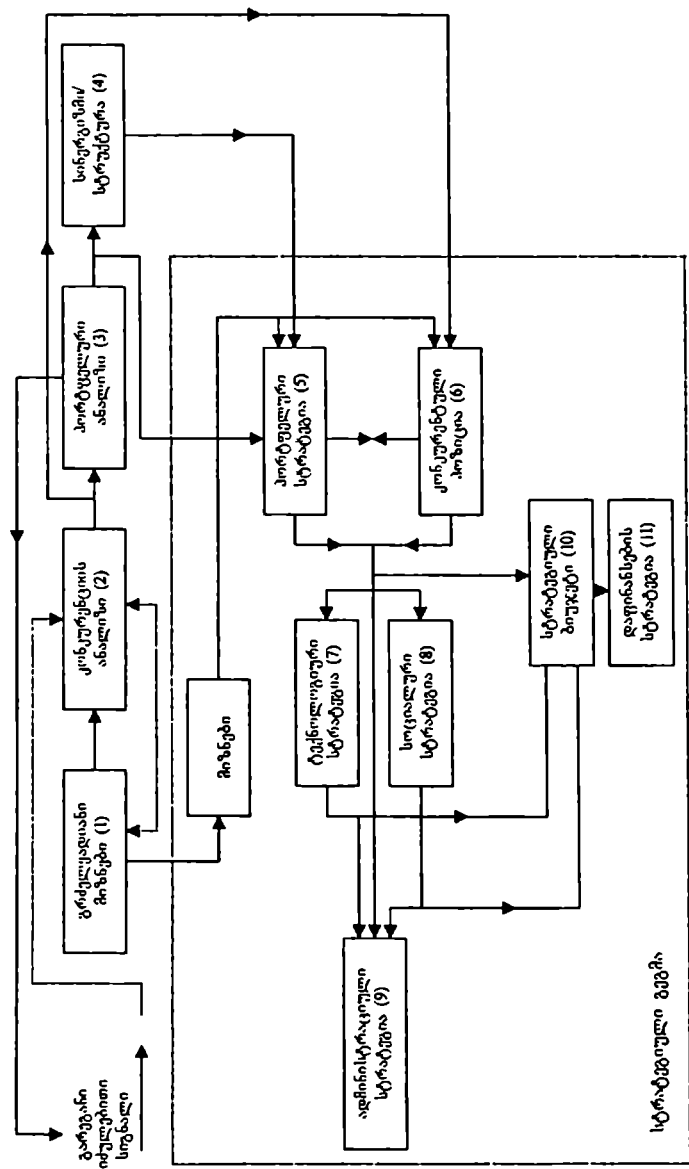
რულ გეოგრაფიულ რეგიონზე ან მომხმარებელთა ჯგუფზე. ამასთან, იგი შეიძლება იყენებდეს ზემოთ აღწერილ ორივე სტრატეგიას, თუმცა მხოლოდ განსაზღვრული საბაზრო სექტორებისთვის. კონკურენტული ბრძოლის ამ სტრატეგიებისაგან განსხვავებით, ალტერნატიულ მიდგომას წარმოადგენს ორგანიზაციებს შორის დანამშრომლობა, რომელსაც პარტნიორობის სტრატეგიასაც უწოდებენ (იხ. ნახ. 4.6.).



ნახ. 4.6. პარტნიორობის სტრატეგიის სახეები

სტრატეგიის ფარმულირება მოიცავს დაგეგმვისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებს, რომელთა შედეგად დგინდება ორგანიზაციის მიზნები და მუშავდება სტრატეგიული გეგმა (იხ. ნახ. 4.7). სტრატეგიული გეგმის დამუშავების ამოცანაა ორგანიზაციის მიზნების სტრატეგიული ხედვის ჩამოყალიბება, მიზნების განსაზღვრა და სტრატეგიის დამუშავება.

განსახვავებენ სტრატეგიული გეგმიდან გამომდინარე გეგმა-პროექტებს: ოპერატიულს, შესაძლებლობათა განვითარების და სტრატეგიის განვითარების. პროექტების შეფასება და შერჩევა სტრატეგიული მოქმედების უმთავრესი ელემენტია. ვინაიდან ყველა პროექტის შერჩევა ერთდროულად შეუძლებელია.

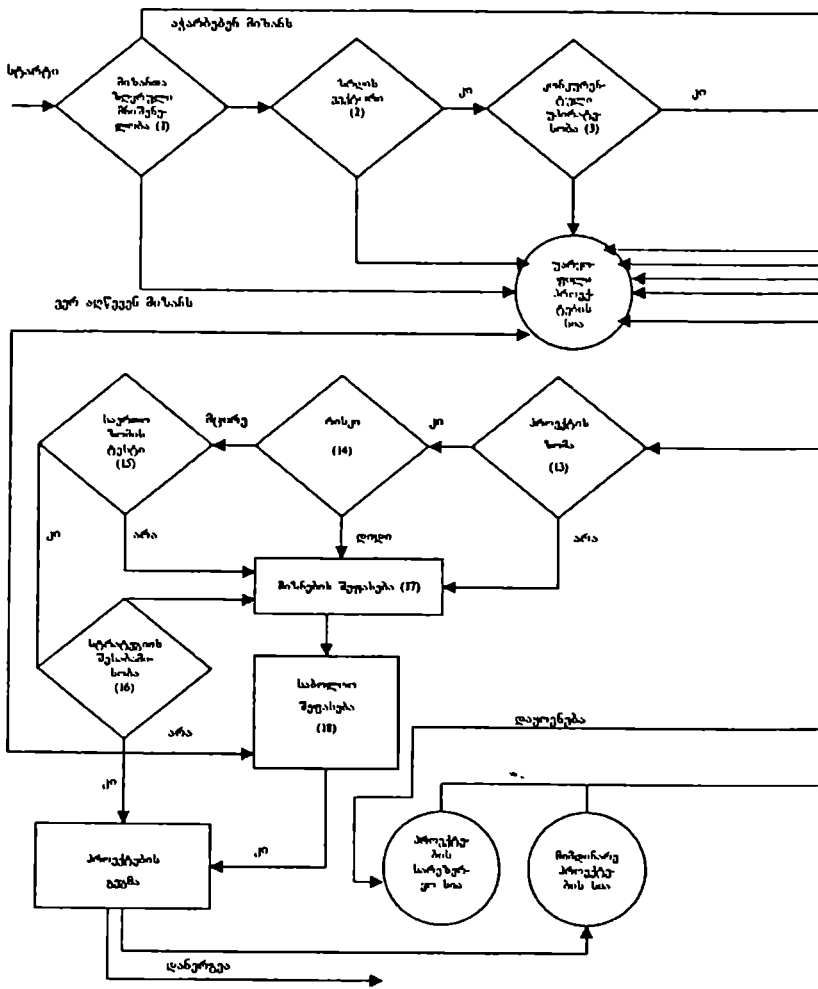


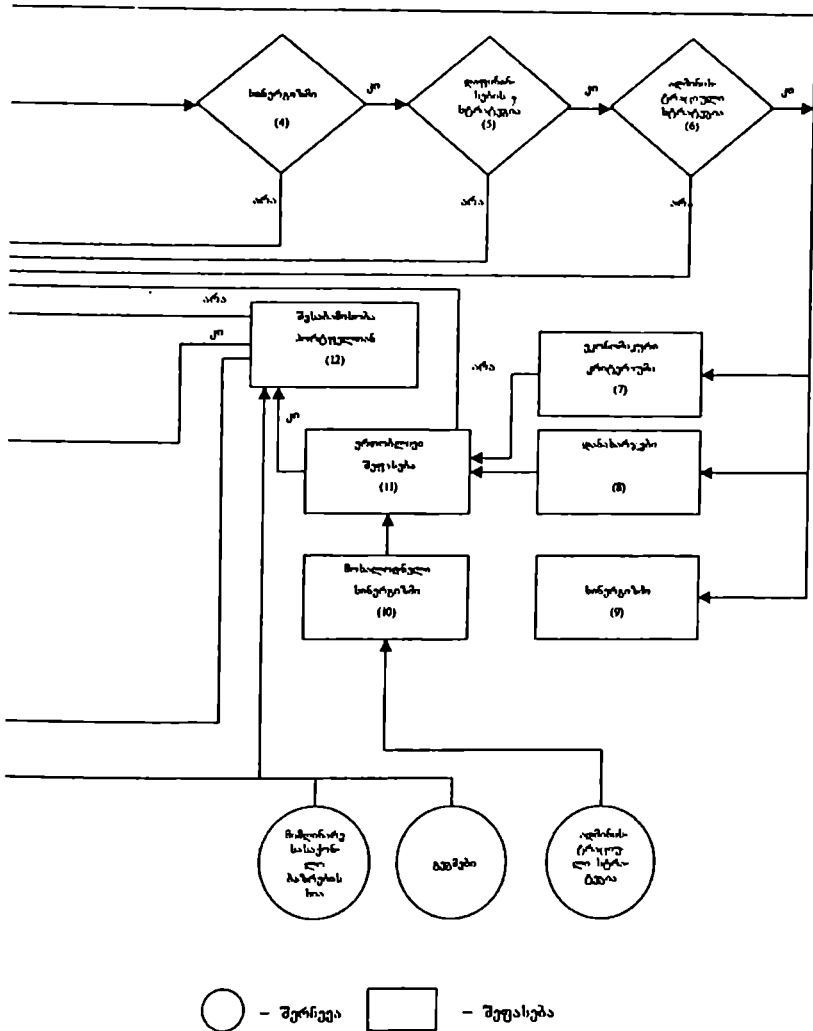
ნახ. 4.7. სტრატეგიული გეგმის შედგენილობა

ბელია, გასათვალისწინებელია ორგანიზაციაში უკვე მოქმედი პროექტები, რესურსების დეფიციტის გამო სარესურსოდ გადადებული პროექტები და პოტენციური პროექტები. პროექტების შერჩევა, წინასწარი და საბოლოო შეფასება წარმოებს განსაზღვრული მეთოდის შესაბამისად (იხ. ნახ. 4.8).

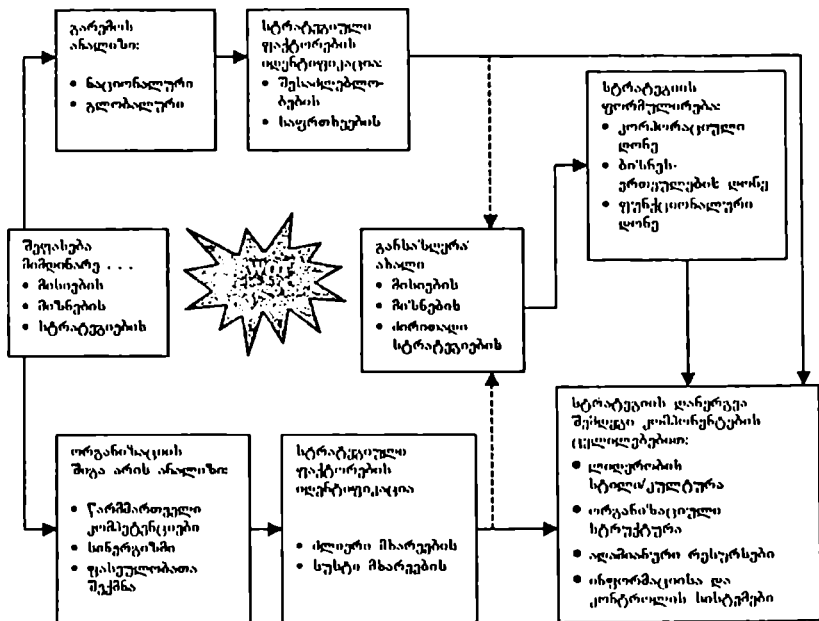
ფუნქციონალური დონის სტრატეგიები წარმოადგენს ძირითადი ქვედანაყოფების მოქმედებათა გეგმას, რომელიც მიმართულია მარკეტინგის, წარმოების, ფინანსების, პერსონალისა და სხვა ფუნქციონალური ქვედანაყოფების მართვის ეფექტიანობის ამაღლებისკენ. მისი რეალიზაცია ხელს უწყობს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების განხორციელებას. აღნიშნული პროცესი მოითხოვს გარემოს ფაქტორთა და ორგანიზაციის შიდა პრობლემების ანალიზს. მიღებული შედეგები შემდგომ იქცევა ორგანიზაციის მიზნებად და სტრატეგიად. ამდენად, სტრატეგიის დანერგვა წარმოადგენს მმართველობითი და ორგანიზაციული რესურსების (ინსტრუმენტების) გამოყენებას სტრატეგიული შედეგების მისაღწევად ანუ, იგი არის სტრატეგიული გეგმის პრაქტიკული განხორციელება.

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი მოიცავს როგორც სტრატეგიათა ფორმულირება-დანერგვას, ასევე, სიტუაციურ ანალიზს – SWOT (Strengths - ძალები, Weaknesses - სისუსტეები, Opportunities - შესაძლებლობები, Threats - საფრთხეები) ანალიზს. სიტუაციური ანალიზი წარმოადგენს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიკაციას, აგრეთვე მის საქმიანობაზე გავლენის მქონე ძალებისა და საფრთხეების ანალიზს (იხ. ნახ. 4.9). მოცემული ანალიზის შედეგად განისაზღვრება ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები, რისთვისაც მენეჯერები ახდენენ ორგანიზაციის პოზიტიური შინაგანი მახასიათებლების და მის საქმიანობაზე ნეგატიურად მოქმედი შემზღუპავი ფაქტორების შეფასებას. აღნიშნული პარამეტრების და ღგენა წარმოებს შემდეგი მიმართულებების მიხედვით: მარკეტინგი (განაწილების არხები, გასაღების სტიმულირება, ბაზრის წილი, რეკლამის ეფექტიანობა, მომხმარებელთა კმაყოფილების დონე, პროდუქციის ხარისხი, სერ-





ნახ. 4.8. პროექტების არჩევისას გადაწყვეტილებათა მიღების თანმიმდევრობა



ნახ. 4.9. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი

ვისის დონე, საფასო პოლიტიკა, სავაჭრო წარმომადგენლობები და სხვ.); ფინანსები (მოგების ნორმა, ინვესტიციების უკუგების ნორმა (ROI) კრედიტუნარიანობა, ფინანსური ლევერიჯი (საკუთარი კაპიტალისა და ნასესხები საშუალებების თანაფარდობა), ოპერაციული ლევერიჯი (ოპერაციული ხარჯების წილი სრულ დანახარჯებში), საგადასახადო სიტუაცია, ფინანსური მდგომარეობის მახასიათებლები და კოეფიციენტები); წარმოება და ოპერაციები (საწარმოთა განლაგება, მოწყობილობის ასაკი, ტექნოლოგიის დონე, შესყიდვების სისტემა, ხარისხის კონტროლის სისტემა, საწარმოო სიმძლავრეები, საწარმოო ხარჯების სტრუქტურა, ლოგისტიკის სისტემა, საწარმოო ინფრასტრუქტურა და სხვ.); მენეჯმენტი და ორგანიზაცია (მენეჯმენტის სისტემა, პერსონალის ხარისხი, ორგანიზაციული სტრუქტურა, ინფორმაციის სისტემა

და ინფორმაციული ტექნოლოგიები, საქმიანობის კოორდინაცია და კონტროლი, კორპორაციული კულტურა და ა.შ.); ადამიანური რესურსები (მომუშავეთა განათლების დონე და გამოცდილება, პერსონალის მართვის სისტემა, მოტივაციის სისტემა, კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება, კადრების დენადობა და სხვ.); გამოკვლევები და დამუშავებები (გამოყენებითი ხასიათის კვლევები, ლაბორატორიების შესაძლებლობები, სამეცნიერო-კვლევითი პროგრამები, ახალი პროდუქტის დამუშავება, ახალი ტექნოლოგიის დამუშავება, საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები და სხვ.). საფრთხეებად აღიქმება გარემოს ფაქტორები, რომლებიც ეწინააღმდეგებიან ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევას, ხოლო ორგანიზაციული სტრატეგიის განხორციელების შესაძლებლობებს ქმნის გარემოში ხელშემწყობი ფაქტორები. ამ ფაქტორებად შეიძლება განხილულ იქნას კონკურენტების, მიმწოდებლებისა და მომხმარებლების ქმედებები, დაინტერესებულ და გაუღენის ჯგუფებთან ურთიერთმიმართებები, გენერალური გარემოს ელემენტები (მეცნიერული აღმოჩენები და ტექნოლოგიური, ცვლილებები, ეკონომიკური და პოლიტიკური მოვლენები, სოციოკულტურული და სამართლებრივი ცვლილებები, გლობალური ხასიათის მოვლენები და ა.შ.).

სტრატეგიული მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციები საფუძველს იღებს გასული საუკუნის 60-იანი წლებიდან და იგი ცალკე კვლევის სფეროდ ჩამოყალიბდა. უკვე მსჯელობენ სტრატეგიის ისეთი სკოლების შესახებ, როგორებიცაა: დიზაინის სკოლა (სტრატეგიის ფორმირებას განიხილავს როგორც გაცნობიერების პროცესს), დაგეგმვის სკოლა (სტრატეგიის ფორმირებას განიხილავს როგორც ფორმალურ პროცესს), პოზიციონირების სკოლა (სტრატეგიის ფორმირებას განიხილავს როგორც ანალიტიკურ პროცესს), მეწარმეობის სკოლა (სტრატეგიის ფორმირებას განიხილავს როგორც წინასწარჭვრეტის პროცესს), კოგნიტიური სკოლა (სტრატეგიის ფორმირებას განიხილავს როგორც მენტალურ პროცესს), სწავლების სკოლა (სტრატეგიის ფორმირებას განიხილავს, როგორც განვითარებად პროცესს), ძალაუფლების სკოლა (სტრა-

ტეგიის ფორმირებას განიხილავს როგორც მოლაპარაკება-თა წარმოების პროცესს), კულტურის სკოლა (სტრატეგიის ფორმირებას განიხილავს როგორც კოლექტიურ პროცესს), გარემოს სკოლა (სტრატეგიის ფორმირებას განიხილავს როგორც რეაქტიულ პროცესს), კონფიგურაციის სკოლა (სტრატეგიის ფორმირებას განიხილავს როგორც ტრანსფორმაციის პროცესს). ზემოაღნიშნულ სკოლებს პირობითად ყოფენ სამ ჯგუფად.

პირველი სამი სკოლის მიმდევრები (ფ. სელზნიკი, პ. ლორანში, უ. ნიშმანი, პ. ენდრიუსი, ი. ანსოფი, მ. პორტიარი და სხვ.) განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ იმას, თუ როგორ უნდა მოხდეს სტრატეგიის ფორმირება. ამ გამოკვლევებს საფუძველი დაუდო შ. სელზნიკის შრომამ „ადმინისტრირების სახელმძღვანელო“ (1957 წ.) და ა. ჩენდლერის წიგნმა „სტრატეგია და სტრუქტურა“ (1962 წ.), ხოლო 1965 წელს ჰარვარდის უნივერსიტეტში პირველად მომზადდა საბაზო სახელმძღვანელო „ბიზნესის პოლიტიკა“, რომლის ერთ-ერთმა თანაავტორმა პ. ენდრიუსმა შემდგომ აღნიშნული კონცეფცია აქცია ორგანიზაციული დიზაინის მწყობრ თეორიულ მოძღვრებად. სტრატეგიული დაგეგმვის მიმდევრებზე განსაკუთრებული გავლენა მოახდინა ი. ანსოფის „კორპორაციულმა სტრატეგიამ“ (1965 წ.) და პ. ლორანშის „კორპორაციულმა დაგეგმვამ“ (1980 წ.). სტრატეგიული დაგეგმვის მიმდევრები აქტიურად იყენებენ დიზაინის სკოლის მიერ შემუშავებულ SWOT-ანალიზის მეთოდურას, თუმცა მასში გამოყოფენ შემადგენელ ელემენტებს და უსადაგებენ მათ სათანადო კომენტარებს. დაგეგმვის სკოლის წარმომადგენლები (პ. შაპი „სცენარები“, 1985 წ., რ. საიმონსი „სტრატეგიული კონტროლის კონცეფცია“, 1988 წ., „კონტროლის ბერკეტები“, 1995 წ., მ. ბულდი და ე. კამპბელი „სტრატეგიები და სტილი“, 1987 წ.) სულ უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ სცენარულ დაგეგმვას და სტრატეგიულ კონტროლს. პოზიციონების სკოლა, რომლის ყველაზე აქტიური წარმომადგენელია მ. პორტიარი („კონკურენტული სტრატეგია“, 1980 წ.), ეთანხმება წინა სკოლების ამოსავალ დებულებებს, ამასთან ყურადღებას ამახ-

ვილებს სტრატეგიის ორ ასპექტზე – სტრატეგიების მნიშვნელობაზე და არა მხოლოდ პროცესზე, რომლითაც ისინი ყალიბდება და სტრატეგიული მენეჯმენტის შინაარსზე. პოზიციურება გამოიხატება ორგანიზაციის სტრატეგიული საბაზრო პოზიციების შერჩევაში, რომელზედაც მნიშვნელოვანი გავლენას ახდენს გარემოს ფაქტორები.

შემდგომი 6 სკოლა (მეწარმეობის, კოგნიტური, სწავლების, ძალაუფლების, კულტურის და გარემოს) განიხილავს სტრატეგიის ფორმულირების სპეციფიკურ ასპექტებს. მათი მიმდევრების (ი. შუმპეტარი, ბ. სანიმონი, ჯ. მარსი, ჯ. ჭუნი, ჩ. ლინდბლ(ო)მი, ბ. სალანსიკი, რ. ნორმანი, დ. კიუ, ჯ. შრიმანი და სხვ.) ინტერესის სფეროს წარმოადგენს სტრატეგიის დამუშავების რეალური პროცესების აღწერა. მეწარმეობის სკოლის ცნობილი წარმომადგენელი ი. შუმპეტარი („ეკონომიკის განვითარების თეორია“, 1934 წ.) „კაპიტალიზმის აღმშენებლობითი ნგრევის“ მამოძრავებლად მიიჩნევდა მეწარმეს, რომელსაც, უპირველეს ყოვლისა, გააჩნია კომერციული იდეა. მისი აზრით, მეწარმეობის ფაქტორი გულისხმობს პრინციპულად ახალი ბიზნესის დაწყებას ან ძველი საქმის ახლებურად გაძლიერებას. პ. ნაიმი („ფირმის შიდა ინოვაციური პროცესის მოდელი“, 1967 წ.) მეწარმული სტრატეგიის დამუშავებას უპირატესად აკავშირებს რისკისა და განუსაზღვრელობის პირობებში საქმიანობასთან, ხოლო პ. ღრბაძე („მეწარმეობა ბიზნეს-ორგანიზაციაში“, 1970 წ.) მეწარმეობას მიიჩნევს საქმიანი ორგანიზაციის მართვის სინონიმად. ა. კოშლი („ბიზნეს-ორგანიზაციის სოციალური მოწყობა“, 1959 წ.) გამოყოფს მეწარმის ოთხ ტიპს: ანგარიშიანი გამომგონებელი, ნოვატორი-შთამაგონებელი, ზეოპტიმისტი ორგანიზატორი და ძლიერი საწარმოს დამაარსებელი. ამდენად, ამ სკოლის მიმდევრები სტრატეგიის პროცესს აკავშირებდნენ მეწარმეობასთან, მენეჯერთა მიერ მომავლის განჭვრეტასთან და მათ რისკიანობასთან. სტრატეგიის პროცესის ინდივიდუალიზებით ისინი ხელს უწყობდნენ შემდგომი კონცეფციის (კოგნიტური სკოლის) განვითარებას, რადგან იგი წარმოუდგენელია ადამიანის მიერ იდეებისა და პრინციპების შეცნობა-

გათაეისების გარეშე. აღნიშნულ სკოლას მიეკუთვნება ნობელის პრემიის ლაურეატი ბ. სანიმ(ონი) („ადმინისტრაციული ქცევა“, 1957 წ.) და ჯ. მარჩი (საიმონთან ერთად „ორგანიზაციები“, 1958 წ.). მათი აზრით, გადაწყვეტილების მიღება არის არა რაციონალური პროცესი, არამედ რაციონალობის გამოსწორების გულმოდგინე მცდელობა. აღნიშნულმა დასაბამი მისცა ადამიანთა აზროვნებაში დომინირებადი ტენდენციების კვლევებს და მსჯელობებს (ა. ღიუბაძემი, კ. შპანკი, „კაფშირი კოგნიტურ პროცესებსა და დივესტირებაზე გადაწყვეტილების მიღებას შორის“, 1985 წ., კ. შპანკი, „კოგნიტური პერსპექტივები გადაწყვეტილების მიღებისას“, 1988 წ.) საკითხზე, თუ რამდენად უწყობს ან უშლის ხელს ადამიანთა წარმოდგენები ისეთი გადაწყვეტილების მიღებას, როგორცაა ბიზნესის გაფართოება ან დივესტიცია. შემდგომი ოთხი სკოლის წარმომადგენლები გაცდნენ ინდივიდუალურ დონეზე სტრატეგიის ფორმირების პრინციპების ახსნას და ისინი ყურადღებას ამახვილებენ სხვა ძალებსა და მოქმედ პირებზე. სწავლების სკოლის მიმდევრები სამეწარმეო გარემოს სირთულის გათვალისწინებით მიიჩნევენ, რომ გეგმებისაგან განსხვავებით, აზრს მოკლებულია სტრატეგიის აწყობა პირველი ნაბიჯებიდან ბოლომდე – სტრატეგია უნდა დამუშავდეს თანდათანობით, ორგანიზაციული განვითარების კვალობაზე ორგანიზაციის „სწავლების“ გზით. ამ მიდგომის გაცხადებას წარმოადგენდა ჩ. ლინდბლომის პუბლიკაცია „არეულობაში გზის გაკვლევის მეცნიერება“ (1959 წ.), რომლის მიხედვითაც, პოლიტიკის ფორმირება წარმოადგენს არა მწყობრ, ორგანიზებულ და კონტროლირებად პროცესს, არამედ იგი ქაოტურად მიმდინარეა. შემდგომ შრომაში ლ. ბრეიბრუჰთან ერთად („გადაწყვეტილების სტრატეგია“, 1963წ.) ჩამოყალიბებულია იდეები, რომელიც ცნობილია, როგორც კერძო ინკრემენტალიზმი და პოლიტიკის გამომუშავება ავტორების მიერ განხილულია, როგორც სერიული, კორექტირებადი და ფრაგმენტული პროცესი პრობლემების გადასაწყვეტად. აღნიშნული გავრცობილ იქნა ჯ. ძუინის მიერ („ცვლილებების სტრატეგია: ლოგიკური ინკრემენტალიზმი“, 1980 წ.), რომელიც მივი-

და დასკვნამდე, რომ სტრატეგიის ფორმირების პროცესი ხასიათდება თანდათანობითი ზრდით და ორგანიზაციები სტრატეგიებს უყურებენ, როგორც ინტეგრირებულ კონცეფციას. იმავე მიმართებით, ოდონდ სხვა თვალთახედვით განიხილავს სტრატეგიის ფორმირებას ძალაუფლების სკოლა, რომლის წარმომადგენლები (ა. მაკმილანი „სტრატეგიის ფორმულირება: პოლიტიკური კონცეფციები“, 1978წ., ე. პეტიბრიუ „სტრატეგიის ფორმულირება, როგორც პოლიტიკური პროცესი“, 1977 წ., ბ. პეპერი და ბ. სალანსიკი „ორგანიზაციების გარეგანი კონტროლი“, 1978 წ.) სტრატეგიას განსაზღვრავენ, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ორგანიზაციებს შორის და გარემოსთან მოკონფლიქტე ჯგუფებს შორის მოლაპარაკებებს. სტრატეგიის ფორმირების პროცესი განმარტებულია, როგორც ღია ბრძოლა გავლენებისათვის და აქცენტი ეთდება მენეჯერების მიერ ძალაუფლებრივი მეთოდების გამოყენებაზე. კულტურის სკოლის მიმდევრები (ე. რენმანი „ორგანიზაციული თეორია გრძელვადიანი დაგეგმვისთვის“, 1973 წ., რ. ნორმანი „განვითარების მენეჯმენტი“, 1977 წ.) სტრატეგიის ფორმირების პრინციპებისთვის განმსაზღვრელად მიიჩნევენ ორგანიზაციულ კულტურას, შესაბამისად, მათი აზრით, სტრატეგიული პროცესი კოლექტიური ხასიათისაა. ს. შელდმანი და ჯ. ლორში იკვლევდნენ სტრატეგიულ ცვლილებებზე ორგანიზაციული კულტურის გავლენას (ს. შელდმანი „ორგანიზაციულ ცვლილებებში კულტურის მართებული გაგებისათვის“, 1986 წ., ჯ. ლორში „კულტურის მენეჯმენტი: სტრატეგიული ცვლილებების უხილავი ბარიერი“, 1986 წ.). ჯ. ბარნი ცდილობდა კულტურის დაკავშირებას კონკურენტუნარიანობასთან („ორგანიზაციული კულტურა - კონკურენტული უპირატესობის საფუძველი?“, 1986 წ.). გარემოს სკოლა სხვა ფაქტორებთან ერთად მიუთითებს სტრატეგიულ პროცესზე გარემოს ზეგავლენაზე და ხელმძღვანელობასა და მთლიანად ორგანიზაციას განიხილავს, როგორც გარემოზე დამოკიდებულს. გარემოზე ყურადღებას ამახვილებდნენ სხვა სკოლებიც (მაგალითად, პოზიციურების სკოლა გარემოს წარმომადგენდა, როგორც ეკონომიკური ძალე-

ბის – დარგი, კონკურენცია და ბაზარი ერთიანობას). გარემოს სკოლა ეუუძნება სიტუაციური თეორიის პრინციპებს, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს ისეთ განზომილებებზე, როგორიცაა: გარემოს სტაბილურობა, კომპლექსურობა, განსხვავებულობა, წინააღმდეგობრიობა და სხვ. ამ მიმართულების თეორეტიკოსები მიიჩნევენ, რომ სტრატეგიის აწეობა რეაქტიული პროცესია, რომელიც ინიცირებულია არა შიგარგანიზაციული ფაქტორებით, არამედ გარემოს ზეგავლენით. მ. ჰანანი და ჯ. შრიმანი („ორგანიზაციის პოპულაციური ეკოლოგია“, 1977 წ.) უარყოფენ განუწყვეტელი ადაპტაციისა და სწავლების გზით ორგანიზაციული სტრატეგიის მახასიათებლების ფორმირებას. ისინი იყენებენ მოდელს: „გადახრა (ცვლილება) – შერჩევა – დამაგრება“, ორგანიზაციებს აღარებენ ბიოლოგიურ პოპულაციებს და განიხილავენ სპეციალიზაციისა (მთავარი ყურადღება ექცევა ეფექტიანობას) და გენერალიზაციის (მთავარი ყურადღება ექცევა მოქნილობას) მიდგომებს. ტერმინის – „ინსტიტუციური იზომორფიზმი“ ავტორები ჯ. მშიერი და ბ. რიშენი („ინსტიტუციონალიზებული ორგანიზაციები“, 1977 წ.) სტრატეგიულ პროცესს მიაკუთვნებენ შთაბეჭდილებების მართვის სფეროს და განიხილავენ იზომორფიზმის სამ ტიპს: კოერციტიულს (იძულებითს), მიმეტიკურს (მიმბაძველობითს – თანამედროვე გაგებით, ბენიმარკინგი) და ნორმატიულს, რომელიც წარმოადგენს პროფესიონალური კომპეტენციის ძლიერი გავლენის შედეგს (სპეციალისტი-ექსპერტები თავისი ავტორიტეტით გავლენას ახდენენ გადაწყვეტილებებზე). პ. რიშენის აზრით („სტრატეგიული პასუხი ინსტიტუციონალურ პროცესებზე“, 1991 წ.), გარემოს ზეწოლას ორგანიზაცია პასუხობს სტრატეგიული რეაქციით: დათმობა, კომპრომისი, თავიდან არიდება, აშკარა დაუმორჩილებლობა და მანიპულირება.

კონფიგურაციის სკოლის წარმომადგენლები (ა. ჩანდლერი „სტრატეგია და სტრუქტურა“, 1962 წ., დ. მინცპარბი „სტრუქტურისა და ძალაუფლების კონფიგურაცია“ 1983 წ., დ. მილერი და პ. შრიზანი „სტრატეგიის ფორმირება და გარემო“ 1982 წ., პ. ხანდავალა „გარემოს გავლენა ორგანიზაცი-

ულ სტრუქტურაზე“ (1970 წ.) ერთობლივად განიხილავენ სტრატეგიის აწყოების, შინაარსის, ორგანიზაციული სტრუქტურისა და გარემოს მნიშვნელობას ორგანიზაციული სტრატეგიის ფორმირებაში და სტრატეგია მიიხსნევა ტრანსფორმაციის პროცესად. ორგანიზაციული სტრუქტურები განიხილება ორგანიზაციის კონფიგურაციად, ხოლო სტრატეგიის დამუშავება – ტრანსფორმაციად. ამ სკოლის ძირითადი დებულებებია: ორგანიზაცია წარმოადგენს შემადგენელი ნაწილების მდგრად კონფიგურაციას; სტაბილური მდგომარეობა პერიოდულად წყდება ტრანსფორმაციის გამო; კონფიგურაციის მდგრად მდგომარეობასა და ტრანსფორმაციის გარდამავალ პროცესს შორის მონაცვლეობა წარმოადგენს ორგანიზაციების სასიცოცხლო ციკლს; სტრატეგიული მენეჯმენტის მთავარი ამოცანაა გრძელვადიანი პერიოდისთვის ორგანიზაციული სტაბილურობის შენარჩუნება და იმ ცვლილებების გატარება, რომელიც შეესაბამება სტრატეგიას; შესაბამისად, სტრატეგიის ფორმირების პროცესი დაიყვანება ფორმალურ დაგეგმვამდე, სისტემატურ ანალიზამდე, კონკურენტულ პოლიტიკამდე, სწავლებამდე და კოლექტიურ სოციალიზაციამდე და ა. შ. ანუ სტრატეგიის ზემოთ დახასიათებული სკოლები თვით წარმოადგენენ განსაზღვრულ ორგანიზაციულ კონფიგურაციებს. სიტუაციის შესაბამისად, სტრატეგიები ღებულობენ გეგმის, პოზიციის, პერსპექტივების და სხვა სახეს.

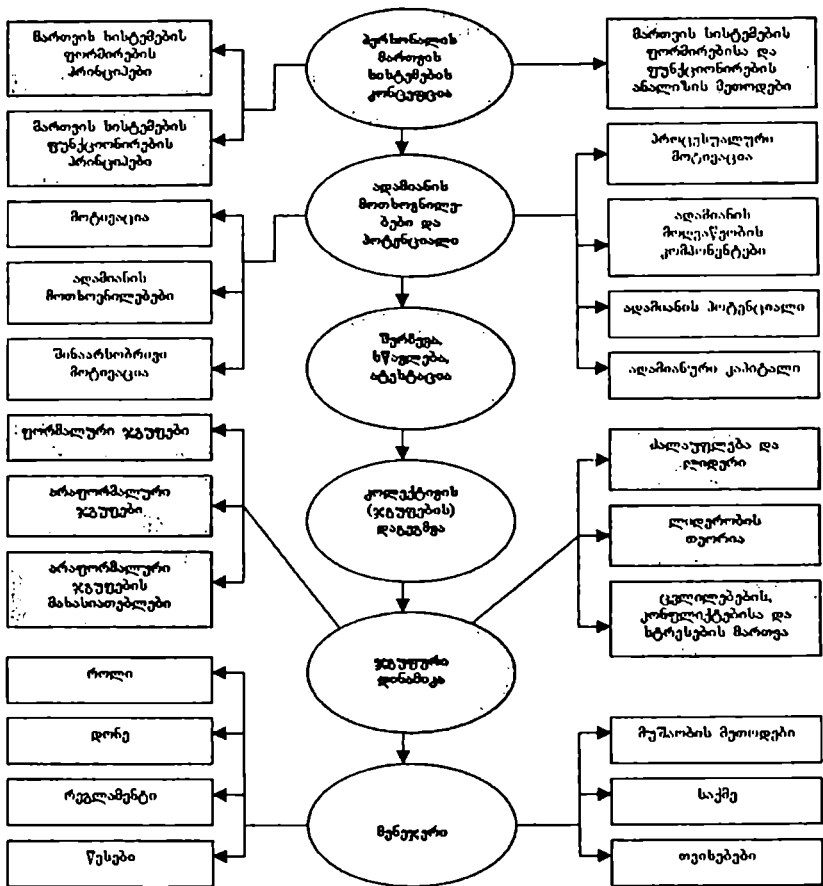
§ 4.2. ადამიანური რესურსების მართვა

ადამიანური ფაქტორი თანამედროვე ორგანიზაციების კონკურენტული უპირატესობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წყაროა და მის ეფექტიან გამოყენებაზე უშუალოდაა დამოკიდებული ორგანიზაციული შედეგები, ხოლო ადამიანური რესურსების მართვა გულისხმობს ორგანიზაციაში ფორმალური სისტემების დამუშავებასა და გამოყენებას, რომლებიც უზრუნველყოფს ადამიანური შესაძლებლობების მწარმოებლურად გამოყენებას ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებისათვის. ადამიანური რესურსების მართვამ განვლო ევოლუციური განვითარების გზა უბრალო საკადრო პროცედურებიდან და პირადი საქმეების წარმოებიდან პროგრამებსა და პროცედურებამდე, რომლებიც როგორც იურიდიულად, ასევე სტრატეგიულად პასუხობენ ორგანიზაციის წინაშე მდგომ ამოცანებს. ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვა პოზიტიურად აისახება როგორც ორგანიზაციების საქმიანობის ფინანსურ შედეგებზე, ასევე კონკრეტული მუშაკების შრომის ნაყოფიერებაზე. სულ უფრო იზრდება ორგანიზაციის მენეჯმენტში საკადრო სამსახურების მუშაკთა როლი, ხოლო სხვადასხვა სპეციალობის მენეჯერები აქტიურად ერევიან მათი დაქვემდებარებულების შერჩევაში.

ერთობლივი შემოქმედებითი თანამშრომლობის თანამედროვე ფორმები ჩამოყალიბდა ერთობლივ-მიმდევრობითი, ერთობლივ-ურთიერთქმედებითი და ერთობლივ-ინდივიდუალური ორგანიზაციული ფორმების განვითარებით და იგი წარმოადგენდა ორგანიზაციულ-კულტურული ევოლუციის პროცესს. ამის საფუძველზე, როგორც უკვე განვიხილეთ წინათავე, გასულ საუკუნეში ჩამოყალიბდა საკადრო მენეჯმენტის შემდეგი პარადიგმები: შრომის მეცნიერული ორგანიზაცია, ადამიანური ურთიერთობები, ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის კონტრაქტაცია და გუნდური მენეჯმენტი (team management). მენეჯმენტში სისტემურმა მიდგომამ განაპი-

რობა პერსონალის მართვის ტრადიციული სისტემის (იხ. ნახ. 4.10.) გარდაქმნა ადამიანური რესურსების მართვად, რომელიც ორგანიზაციების სტრატეგიული მენეჯმენტის სრულფასოვან შემადგენლად იქცა.

პერსონალის მართვის სისტემა მოწოდებულია უზრუნველყოს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების რეალიზების პროცესი ადამიანური რესურსებით და განახორციელოს ამ რესურსების ეფექტიანი გამოყენება. ამისათვის ყალიბდება ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა (პრინციპებისა და ნორმების სისტემა, კონკრეტული წესები და რეკლამენტაცია), რომელიც შეიძლება იყოს პასიური, რეაქტიული, პრევენციული და აქტიური, ასევე ღია და დახურული. მის გასატარებლად ხორციელდება: პერსონალის დაგეგმვა (პერსონალზე რაოდენობრივი და პროფესიულ-კვალიფიკაციური მოთხოვნის დადგენა), პერსონალის შერჩევა და ახალი წევრების ორგანიზაციული ადაპტაცია (კანდიდატურის ძიება და მოზიდვა, პრეტენდენტთაგან საუკეთესოს შერჩევა და ახალი მომუშავეების ადაპტაცია), პერსონალის სწავლება და განვითარება (მომუშავეთა სწავლება, გადამზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება, რეზერვის ფორმირება და მასთან მუშაობა, კარიერის დაგეგმვა), შეფასება და კონტროლი (მუშაობის შედეგების (დავალებათა შესრულების) შეფასება, კადრების მართვის მონიტორინგი და დისციპლინის კონტროლი), ადამიანური რესურსების პოტენციალის აქტივიზაცია (შრომის მატერიალური და მორალური სტიმულირების სისტემა, პერსონალის ინფორმირების სისტემა, სოციალური დაცვის და შედავათების სისტემა, ორგანიზაციული კულტურისა და შრომის ეთიკის დამკვიდრება), საკადრო საქმის წარმოება (კადრების აღრიცხვა-ანკეტირებისა და დოკუმენტირების რეკლამენტაცია). თანამედროვე საკადრო პოლიტიკის საფუძველია ადამიანური რესურსების მართვის ორგანიზაციული სტრატეგია.



ნახ. 4.10. პერსონალის მართვის სისტემის პრინციპული სქემა

ორგანიზაციის პერსონალი იყოფა მუშებად (ძირითადი და დამხმარე) და მოსამსახურეებად (ხელმძღვანელები, სპეციალისტები, მომსახურე პერსონალი). სამუშაო დავალების შესასრულებლად ადამიანებს უნდა გააჩნდეთ პროფესია (სპეციალური მომზადება და სამუშაო გამოცდილება, რომელიც ქმნის ცოდნისა და პრაქტიკული ჩვევების კომპლექსს) და

კვალიფიკაცია (პროფესიული მომზადების დონე). მომუშა-
ვის კვალიფიკაციას ახასიათებს პროფესიონალური კომპე-
ტენციები, რომლის საფუძველია პროფესიული ვარგისიანო-
ბა (პროფესიულ მოვალეობათა შესრულებისათვის აუცილე-
ბელი განათლების დონე, უნარ-ჩვევები, პიროვნული მახასია-
თებლები და ა.შ.).

პერსონალის მართვის ერთ-ერთი ამოცანაა სამუშაო ად-
გილისა და სამუშაოს აღწერა-დახასიათება და მათი შექმ-
ნულელებებისადმი წაყენებული პროფესიულ-კვალიფიკაცი-
ური მოთხოვნების განსაზღვრა, ხოლო შრომით პროცესში
მონაწილე მხარეების უფლება-მოვალეობების რეგლამენტა-
ცია უნდა განხორციელდეს ამ პროცესების მარეგულირებე-
ლი კანონმდებლობის ნორმების მოთხოვნათა შესაბამისად.
საქართველოს ტერიტორიაზე შრომით და მის თანამდევ ურ-
თიერთობებს სამართლებრივად აწესრიგებს შრომის კოდექ-
სი. შრომით ურთიერთობასთან დაკავშირებული საკითხები,
რომლებსაც არ აწესრიგებს ეს კოდექსი, რეგულირდება სა-
მოქალაქო კოდექსის ნორმებით. შრომითი ურთიერთობა არის
დაქირავებულის მიერ დამქირავებლისათვის სამუშაოს შეს-
რულება ანაზღაურების სანაცვლოდ. შრომითი ურთიერთო-
ბის მხარეები არიან ერთის მხრივ დამქირავებელი, მეორეს
მხრივ დაქირავებული (დაქირავებულები). შრომითი ურთი-
ერთობა წარმოიქმნება მხარეთა თანასწორუფლებიანობის სა-
ფუძველზე, ნების თავისუფალი გამოვლენის შედეგად მიღ-
წეული შეთანხმებით და გულისხმობს მხარეთა პატივის, ღირ-
სებისა და პროფესიული რეპუტაციის დაცვას, მხარეთა ლო-
იალურ დამოკიდებულებას, სამუშაოსადმი გულმოდგინებას.
შრომითი ურთიერთობისას მხარეებმა უნდა დაიცვან საქარ-
თველოს კანონმდებლობით განსაზღვრული ადამიანის ძირი-
თადი უფლებები და თავისუფლებები, მათ შორის: თანასწო-
რი მოპყრობის უფლება; სინდისისა და აღმსარებლობის
თავისუფლება; სიტყვისა და გამოხატვის თავისუფლება; პი-
რადი ცხოვრების ხელშეუხებლობა; გაერთიანებისა და შეკ-
რების თავისუფლება. შრომითი ქმედუნარიანობა წარმოიშო-
ბა 15 წლის ასაკის მიღწევიდან. 15 წლამდე ასაკის არას-

რულწლოვანის დასაქმება შეიძლება მისი კანონიერი წარმომადგენლის თანხმობით და მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ეს ზიანს არ აყენებს მის ზნეობას, ფიზიკურ ან გონებრივ განვითარებას.

დამქირავებელსა და დაქირავებულს შორის, როგორც წესი, ფორმდება შრომითი ხელშეკრულება – წერილობითი ან ზეპირი ფორმით დადებული შეთანხმება, რომელიც განსაზღვრავს შრომის პირობებსა და შესასრულებელ სამუშაოს. დამქირავებელი ვალდებულია დაიცვას შრომის უსაფრთხოების მინიმალურად აუცილებელი მოთხოვნები და პირობები, უზრუნველყოს დაქირავებული იმ აღჭურვილობით, საშუალებებით და ინფორმაციით, რომელიც საჭიროა სამუშაოს უსაფრთხო შესრულებისთვის. შრომის ანაზღაურების ფორმა განისაზღვრება შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე. შრომის ანაზღაურება გაიცემა თვეში ერთხელ, სამუშაო ადგილზე (ან გადაირიცხება ბანკში). ნებისმიერი ანაზღაურების, თუ ანგარისშსწორების დაყოვნების ყოველი დღისათვის დამქირავებელი ვალდებულია გადაუხადოს დაქირავებულს დაყოვნებული თანხის 0,7 პროცენტი.

შრომითი ურთიერთობის შეჩერება არის ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სამუშაოს დროებით შეუსრულებლობა, რომელიც არ იწვევს ხელშეკრულების შეწყვეტას. მისი საფუძველი შეიძლება იყოს: გაფიცვა; ლოკაუტი; აქტიური ან/და პასიური საარჩევნო უფლების განხორციელება; გამოცხადება საგამოძიებო, პროკურატურის ან სასამართლო ორგანოებში; სავალდებულო სამხედრო სამსახურში გაწვევასთან დაკავშირებით შესაბამის ორგანოში გამოცხადება ან სამხედრო შეკრებაზე გაწვევა; ორსულობა, მშობიარობა და ბავშვის მოვლა; დროებითი შრომისუუნარობა, თუ მისი ვადა ზედიზედ არ აღემატება 30 დღეს, ხოლო 6 თვის განმავლობაში საერთო ვადა არ აღემატება 50 დღეს; კვალიფიკაციის ამაღლება, პროფესიული გადამზადება და სწავლა, რომლის ხანგრძლივობა წელიწადში არ უნდა აღემატებოდეს 30 კალენდარულ დღეს; შვებულება ანაზღაურების გარეშე; ანაზღაურებადი შვებულება. შრომითი ურთიერთობის შეჩერების შემთხვევაში და-

ქირაევებს არ მიეცემა შრომის ანაზღაურება, თუ კანონმდებლობით, ან ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული. დაუშვებელია შრომითი ურთიერთობის შეჩერების დროს ხელშეკრულების შეწყვეტა ან შეცვლა.

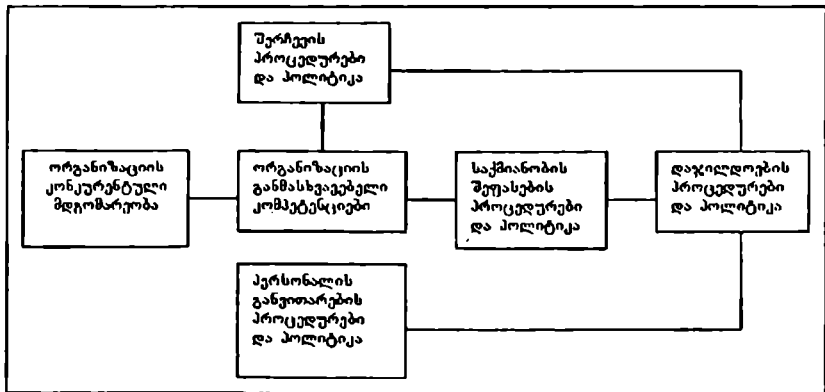
შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტის საფუძვლებია: ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სამუშაოს შესრულება; ხელშეკრულების ვადის გასვლა; ხელშეკრულების პირობების დარღვევა; მხარის ინიციატივა; მხარეთა შეთანხმება; კანონიერ ძალაში შესული სასამართლო განაჩენი ან გადაწყვეტილება, რომელიც სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობას გამორიცხავს; ხანგრძლივი შრომისუნარობა, თუ შრომისუნარობა ზედიზედ აღემატება 30 კალენდარულ დღეს, ან 6 თვის განმავლობაში საერთო ვადა აღემატება 50 კალენდარულ დღეს; დამქირავებელი ან დაქირავებული ფიზიკური პირის გარდაცვალება, თუ ვალდებულება თავისი არსით დაკავშირებულია დამქირავებელზე, ან დაქირავებულზე და მათი შესრულება სხვა პირთა მიერ შეუძლებელია, ან შესრულება კარგავს მნიშვნელობას ხელშეკრულების მხარისაგან; დამქირავებელი იურიდიული პირის ლიკვიდაციის წარმოების დაწყება. თუ ხელშეკრულების შეწყვეტის ინიციატორია დაქირავებული, იგი ვალდებულია გააფრთხილოს დამქირავებელი არანაკლებ 30 კალენდარული დღით ადრე წერილობითი შეტყობინებით, თუ ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული. დამქირავებლის ინიციატივით ხელშეკრულების შეწყვეტის შემთხვევაში დაქირავებულს მიეცემა ერთი თვის ანაზღაურება, თუ ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული.

სამუშაო დროის ხანგრძლივობა კანონმდებლობით განსაზღვრულია კვირაში 48 საათი. სამუშაო დრო წარმოადგენს კალენდარული დროის ნაწილს, რომლის განმავლობაშიც მხარე ვალდებულია განახორციელოს თავისი სამსახურებრივი უფლება-მოვალეობანი. შესვენების დრო წარმოადგენს კალენდარული დროის ნაწილს, რომლის განმავლობაშიც დაქირავებული მინიჭებული უფლების საფუძველზე არ ასრულებს ხელშეკრულებით დაკისრებულ უფლება-მოვალეობებს. თუ ხელ-

შეკრულებით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული, ყოველდღიური სამუშაო დროის ხანგრძლივობა ღამით (22 საათიდან 6 საათამდე) მუშაობისას მცირდება ერთი საათით. დაუშვებელია არასრულწლოვანის, აგრეთვე, ორსული, ახლადნამშობიარები ან მეძუძური ქალის დასაქმება ღამის სამუშაოზე, ხოლო 3 წლამდე ასაკის ბავშვის მომვლელისა – მისი თანხმობის გარეშე. დაუშვებელია 18 წლამდე არასრულწლოვანის დასაქმება 22 დან 6 საათამდე. დაქირავებულს ყოველ წელს ეძლევა 15 კალენდარული დღე ანაზღაურებადი და 20 კალენდარული დღე ანაზღაურების გარეშე შევსება, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას ერთიანად ან ნაწილ-ნაწილ. 18 წლამდე არასრულწლოვნებს, უფლება აქვთ ისარგებლონ 30 კალენდარული დღიანი ანაზღაურებადი შევსებებით. დაქირავებულს მშობიარობამდე ეძლევა შევსება 56 კალენდარული დღე, მშობიარობიდან – 56 კალენდარული დღე, ხოლო მშობიარობის გართულების ან ტყუპებით მშობიარობის შემთხვევაში 70 კალენდარული დღე. დაქირავებულს, ვიდრე ბავშვს შეუსრულდება სამი წელი, უფლება აქვს მიიღოს დამატებითი შევსება ანაზღაურების გარეშე 1 წლის ხანგრძლივობით, რომელიც გამოყენებული უნდა იქნას უწყვეტად.

კანონის მიხედვით, ორგანიზაციაში შრომითი ურთიერთობისას წარმოშობილი დავა უნდა გადაწყდეს დამქირავებელსა და დაქირავებულს შორის, შემათანხმებელი პროცედურებით. თუ სახელშეკრულებო დავის დროს შეთანხმება ვერ იქნა მიღწეული 14 კალენდარული დღის განმავლობაში ან ერთ-ერთმა მხარემ თავი აარიდა შემათანხმებელ პროცედურებში მონაწილეობას, მხარეს უფლება აქვს მიმართოს სასამართლოს ან არბიტრაჟს. დაქირავებულებს უფლება აქვთ მოაწყონ გაფიცვა (უფლებრივი დავის დროს დაქირავებულთა დროებითი, ნებაყოფლობითი უარი შრომითი ვალდებულებების მთლიანად ან ნაწილობრივ შესრულებაზე, რომლის დროსაც დაქირავებულებს უნარჩუნდებათ სამუშაო ადგილი და თანამდებობა), დამქირავებელს კი – გამოიყენოს ლოკაუტი (უფლებრივი დავის დროს საკითხების მოწესრიგების მიზნით დამქირავებლის უფლება არ დაუშვას დაქირავებული სამუშაო ადგილზე).

ორგანიზაციის პერსონალი მისი საქმიანობის მთავარი მამოძრავებელი ძალაა, ხოლო კადრების მენეჯერები გადამწყვეტ როლს ასრულებენ ორგანიზაციის ადამიანური რესურსებით შეესებასა და მისი განვითარების საქმეში. მმართველობით ვერტიკალზე პერსონალის მართვის ფუნქციების კონსოლიდაციის კვალობაზე, სულ უფრო იზრდება საკადრო მენეჯმენტით დაკავებულ სპეციალისტთა რიცხოვნობა და მაღლდება მათი სტატუსი. პერსონალის მენეჯერი თანამედროვე ორგანიზაციების წამყვანი პროფესიონალური პროფილის მუშაკია, რომელსაც მოეთხოვება როგორც კეთილსინდისიერება, ასევე მიზანსწრაფულობა და გუნდური მუშაობის უნარი. იგი უნდა იყოს კარგი ორგანიზატორ-შემსრულებელი, განმკარგულებელი, საკადრო კონსულტანტი-ინოვატორი და რაც მთავარია, საკადრო სტრატეგი, რაც მოითხოვს სათანადო პროფესიონალურ მომზადებას. ორგანიზაციის კადრების სამსახური ეწევა მრავალმხრივ საქმიანობას (კოორდინაციას უწევს სამუშაოთა ანალიზისა და შეფასების დონისძიებებს და იწვევს ორგანიზაციისათვის საინტერესო კანდიდატურებს შესაბამის თანამდებობებზე სამუშაოდ; აფასებს თანამდებობრივი მოვალეობების შესრულების დონეს რეიტინგული შკალის მეშვეობით; ადგენს საკომპენსაციო პაკეტებს; შეიმუშავებს სწავლებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამებს და სხვ.), თუმცა ახალ პირობებში სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს ორგანიზაციის ადამიანურ აქტივებში დაფარული პოტენციალის გადაქცევა რეალურ კაპიტალად. პერსონალის მართვის ამოცანა სულ უფრო მეტად უკავშირდება ორგანიზაციის ადამიანური კაპიტალის განვითარების საკითხს, რის გამოც უკანასკნელ პერიოდში უკვე საუბრობენ არა პერსონალის მართვაზე, არამედ ადამიანური რესურსების სტრატეგიულ მენეჯმენტზე (იხ. ნახ. 4.11). ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა მოიცავს სისტემატური მოქმედებების განხორციელებას, რომლებიც მიმართულია საკადრო პროცედურების, საკადრო პოლიტიკისა და ორგანიზაციული კულტურის ურთიერთდაკავშირებული განვითარებისკენ.



ნახ. 4.11. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა

ადამიანური რესურსების მართვისადმი სტრატეგიული მიდგომა ემყარება შემდეგ ამოსავალ პრინციპებს: მენეჯერი მის მიერ დაკავებული თანამდებობის მიუხედავად პასუხისმგებელია ადამიანური რესურსების მართვაზე; დაქირავებული მუშაკები განიხილებიან, როგორც ორგანიზაციის ღირებული აქტივი; ადამიანური რესურსების მართვა მოწოდებულია ორგანიზაციის მიზნებისა და სტრატეგიის ინტეგრირებისკენ. გარემოსადმი ორგანიზაციული ადაპტაცია მოითხოვს ადამიანური რესურსების მართვის ცვლილებებს ადამიანური კაპიტალის გადიდების, გლობალური საკადრო სტრატეგიების გამომუშავებისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვის მიმართებით. ადამიანური კაპიტალი პერსონალის ცოდნის, გამოცდილების, უნარ-ჩვევებისა და შესაძლებლობების ეკონომიკური ეფექტიანობაა და მისი გაზრდა შესაძლებელია თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლების სტრატეგიის გატარებით. პერსონალის ინდივიდუალურ და პროფესიულ განვითარებასთან ერთად მნიშვნელოვანია შრომის პირობების, შრომის ანაზღაურებისა და დაჯილდოების სისტემის სრულყოფაც, რათა წარმატებული სპეციალისტებისთვის არ დარჩეს ობიექტური მიზეზები სხვა სამსახურის მოსაძებნად. გლობალიზაციის პირობებში ადამიანური რესურ-

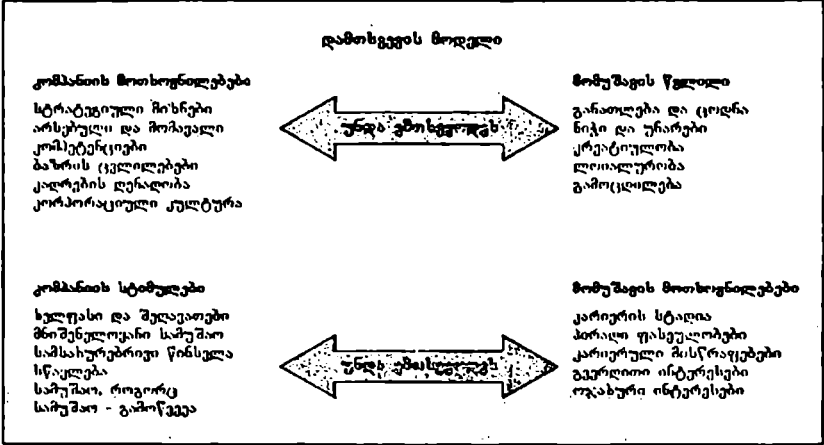
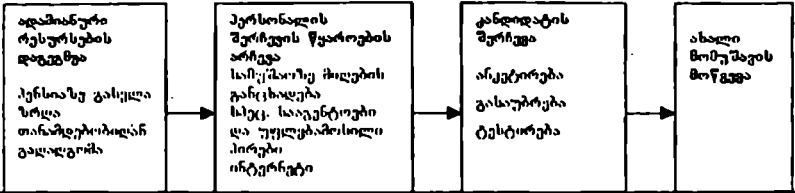
სების მართვის უმთავრესი ამოცანაა საერთაშორისო მოდერ-
წიობისთვის ლიდერებისა და კადრების მომზადება, რომ-
ლებთაც შეეძლებათ განსხვავებულ კულტურისა და განვი-
თარების ქვეყნებში, მსოფლიოს ნებისმიერ კუთხეში თავი-
სუფლად გაატარონ ორგანიზაციის ბიზნეს-სტრატეგიები. შრო-
მითი რესურსების მართვა წარმოუდგენელია მენეჯმენტის
თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების გარეშე. კად-
რების საინფორმაციო სისტემა წარმოადგენს ინტეგრირებულ
კომპიუტერულ სისტემას, პერსონალის დაგეგმვისა და სა-
კადრო გადაწყვეტილებების ინფორმაციული უზრუნველყო-
ფისათვის. იგი საშუალებას იძლევა კადრების შერჩევა, მიღე-
ბა, სწავლება და ხელფასის ადმინისტრირება განხორციელ-
დეს ავტომატიზებულ რეჟიმში.

აღსანიშნავია კარიერის განვითარების თანამედროვე ტენ-
დენციები, დაქირავებულისა და დამქირავებლის ახლებური
ურთიერთობები და შრომის ორგანიზაციის ისეთი მეთოდები,
როგორცაა დისტანციური სამუშაო, გირტუალური დასაქმე-
ბა და სხვ. სულ უფრო მცირდება იმ მუშაკთა რაოდენობა,
რომელთაც გააჩნიათ მუდმივი სამუშაო. ორგანიზაციასა და
მუშაკს შორის წინა ურთიერთობები ემყარებოდა დაშვებას:
მომუშავე იყენებს თავის ცოდნასა და შესაძლებლობებს, ამ-
უღვენებს ორგანიზაციისადმი ლოიალობას, ხოლო ორგანიზა-
ცია უზრუნველყოფს მას სამუშაო ადგილით, სათანადო ხელ-
ფასით, კვალიფიკაციის ამაღლებით და დაწინაურებით. თანა-
მედროვე ორგანიზაციებში იმდენად ხშირია მასობრივი დათხოფ-
ნები და რადიკალური ცვლილებები, რომ შესაძლებელია ვი-
საუბროთ მხოლოდ დროის განსაზღვრულ შუალედში შესას-
რულებლ სამუშაო დავალებებსა და პროექტებზე. ცალკეული
პროექტი საერთო ხელმძღვანელობის ქვეშ აერთიანებს ადა-
მიანთა ჯგუფს და გააჩნია მუშაობის საკუთარი გრაფიკი. ეს
ჯგუფი შეიძლება იყოს ვირტუალურიც, ხოლო მუშაკს კი –
საერთოდ არ გააჩნდეს საკუთარი კაბინეტი და სამუშაო მაგი-
დაც. ამდენად, კარიერა სადღეისოდ უმეტესწილად წარმოად-
გენს დაწინაურებას არა ვერტიკალურ იერარქიაზე, არამედ
სამუშაოებისა და პროექტების პორიზონტალზე. პროექტში

მონაწილე სპეციალისტები ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ ოფიციალურ თანამდებობებზე მდგომარეობას – სამუშაო დავალებების შესრულებისას მათ უხდებათ როგორც საკუთარი საქმიანობის, ასევე სხვებთან ურთიერთობის კოორდინაცია და, როგორც წესი, ისინი ერთდროულად მიეკუთვნებიან რამდენიმე ფუნქციონალურ ქვედანაყოფს. ცხადია, ამგვარ გარემოში მუდმივი დასაქმების გარანტია პერსონალს არ გააჩნია, ხოლო მათი წარმატებები მჭიდროდ უკავშირდება ორგანიზაციულ მიღწევებს. სამუშაოზე პასუხისმგებლობა და კონტროლი, როგორც სოციალური კატეგორია, გადატანილია მომუშავეზე, ორგანიზაცია კი თავის მხრივ სთავაზობს მათ საინტერესო სამუშაო დავალებებს, აგრეთვე განუწყვეტელი სწავლებისათვის საჭირო რესურსებს. უემოაღნიშნული ცალკეულ მუშაკებში იწვევს სტრესს და ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობას, რაც უნდა დაძლიოს ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურმა მათთვის სასწავლო პროგრამების შეთავაზებით, ხელფასის ახალი სქემების დანერგვით, კარიერული წინსვლის შესაძლებლობების წარმოჩენით და სხვ. პარალელურად იზრდება იმ მუშაკების რაოდენობა, რომელიც თვით მოითხოვს ორგანიზაციისაგან ლოიალობის გამოჩენას, სამუშაო ადგილის, მუშაობის განრიგისა და სხვა პირობებისადმი. ორგანიზაციების უმეტესობა იძულებულია დაეთანხმოს ე. წ. საკონტრაქტო მუშაკებს, რადგან სულ უფრო იზრდება პროფესიონალებზე მოთხოვნილება, განსაკუთრებით ანალიტიკოსებზე, პროგრამისტებზე, მარკეტოლოგებზე, ბუღალტრებზე და სხვ. ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარების კვალობაზე (უკაბელო ინტერნეტი, ნოუტ ბუქები, მობილური ტელეფონები, ფაქსები) ტელესაკომუნიკაციო მოწყობილობები იძლევა დისტანციური (ოფისს გარეთ) მუშაობის საშუალებას.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია მოიცავს ეფექტური სამუშაო ძალის მოზიდვას (ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, სამუშაო დავალებების შინაარსის ანალიზი, პროგნოზირება, პერსონალის შერჩევის პროცედურების განხორციელება და კადრების არჩევა), ეფექტური სამუშაო ძალის შენარჩუნებას (ხელფასის განაკვეთები, შეღავათები და დაჯილდოების

ფორმები, შრომითი ურთიერთობები, კარიერული წინსვლა, სამსახურიდან დათხოვნის წესი და სხვ.) და ეფექტური სამუშაო ძალის მომზადებას (სწავლება, კვალიფიკაციის ამაღლება და ატესტაცია). ეფექტური სამუშაო ძალის მოსაზიდად ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს უხდებათ რიგი სამუშაოების ჩატარება: ორგანიზაციაში არსებული ვაკანსიების გათვალისწინებით წარმოებს ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნის განსაზღვრა; ხორციელდება პოტენციურ კანდიდატებთან კომუნიკაცია და პროცედურების შესაბამისად პერსონალის შერჩევა; კადრების მენეჯერების მიერ ვაკანტური თანამდებობებისათვის ყველაზე მისაღები პრეტენდენტის არჩევა; შერჩეული კანდიდატურის თანამშრომლად გაფორმება. ახალი თანამშრომლების მოსაზიდად გამოიყენება დამთხვევის მოდელი (იხ. ნახ. 4.12), სადაც ორგანიზაცია და ინდივიდი ცდილობს შეათანხმოს მოთხოვნები, ინტერესები და ფასეულობები. ამისათვის წარმოებს ე. წ. სამუშაოთა დაპროექტება. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა წარმოადგენს ამ რესურსებზე ორგანიზაციის მოთხოვნისა და ვაკანტურ თანამდებობებთან კანდიდატების მოსალოდნელი შესაბამისობის პროგნოზირებას. იგი მოითხოვს ხარისხობრივი მაჩვენებლების და რაოდენობის დაზუსტებას მომუშავეთა თითოეული კატეგორიისთვის (ინჟინერ-ტექნიკური პერსონალი, მუშები და მოსამსახურეები, მენეჯერები და ადმინისტრატორები), დროებით, საკონტრაქტო და ვირტუალურ მუშაკებზე. აქვე განისაზღვრება მათი პროფესიულ-კვალიფიკაციური თანამდებობრივი მოთხოვნები. პერსონალის დაგეგმვისას იყენებენ: შრომითი ბალანსების მეთოდს, სადაც აისახება სამუშაო ძალის მოძრაობა და დროის ფონდის გამოყენება; დაგეგმვის ნორმატიულ მეთოდს (შრომის ნორმათა სისტემას მიეკუთვნება – დროის, მომსახურების, გამომუშაების, რიცხოვნობის, მართვადობისა და სხვ. ნორმები); ანალიტიკურ მეთოდებს, როცა შესაძლებელია პარამეტრების მათემატიკურ-სტატისტიკური აღწერა-კორელაცია. ადამიანური რესურსების მართვისათვის აუცილებელია კადრების შერჩევის, შეფასების, დაჯილდოების და სწავლება-განვითარების სისტემების ფორმირება და მათი კოპერენტულობის უზრუნველყოფა.



ნახ. 4.12 ეფექტიანი სამუშაო ძალის მოზიდვა

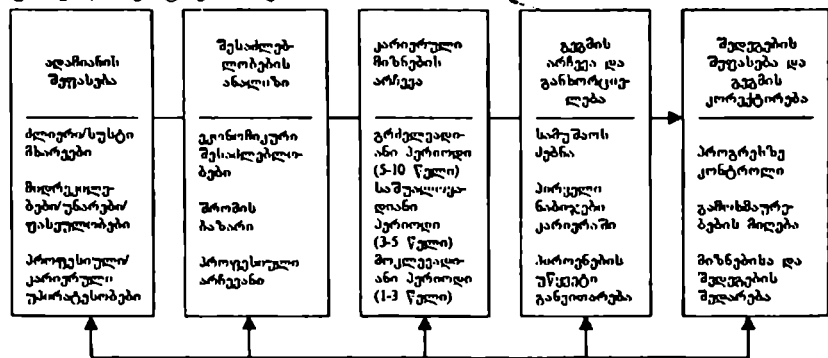
ზემოაღნიშნულისთვის აუცილებელია სამუშაოთა შინა-არსის ანალიზის ჩატარება, რომელიც წარმოადგენს ინფორმაციის შეგროვება-დახარისხების სისტემატურ პროცესს ძირითადი სამსახურებრივი მოვალეობების (ამოცანების და პასუხისმგებლობის) თაობაზე, ასევე, ამ სამუშაოთა განხორციელების გარემოს შესახებ. შემდეგ მენეჯერები ადგენენ თანამდებობრივი და საკვალიფიკაციო მოთხოვნების აღწერის დოკუმენტს, კონკრეტული დავალებების და უფლებამოსილებების მითითებით, აგრეთვე, სამუშაოთა პოტენციური შემსრულებლების მახასიათებლების (ცოდნა, განათლება, უნარები, ფიზიკური შესაძლებლობები და სხვ.) ფორმულირებით. ყოველივე საშუალებას იძლევა შედგეს თანამდებობრივი მოვალეობების წინასწარი აღწერილობა, გამოირიცხოს პერსონ-

ნაღის შერჩევის პროცესში დისკრიმინაცია და ვაკანსიის დაკავების პრეტენდენტმა მიიღოს რეალური ინფორმაცია მომავალი სამსახურის თაობაზე.

პერსონალის შერჩევა გულისხმობს იმ კანდიდატების მოძიებას და გამოვლენას, რომლებიც პასუხობენ ორგანიზაციის მოთხოვნებს. იგი პრაქტიკული საქმიანობაა საუკეთესო კვალიფიციური სპეციალისტების მოსაზიდად. ბევრი ორგანიზაცია უპირატესობას ანიჭებს პერსონალის შიგა შერჩევას და დაწინაურებას, რაც მოითხოვს შედარებით მცირე დანახარჯებს, ხელს უწყობს მომუშავეებში ორგანიზაციისადმი ლოიალურობის გრძნობის გაღვივებას და მათ პროფესიულ დაოსტატებას. ზოგჯერ უმჯობესია კადრების გარე შერჩევა და შრომის გარე ბაზრიდან სათანადო სპეციალისტების მოწვევა, რომელთა მოძიებაც შეიძლება განხორციელდეს: მასმედიაში გამოქვეყნებული განცხადებებით, დაქირაების სახელმწიფო სამსახურების და კერძო სააგენტოების მეშვეობით, კომპანიის თანამშრომელთა რჩევით და სხვ. ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარების კვალობაზე, სულ უფრო მეტი ორგანიზაცია მიმართავს ინტერნეტს პოტენციურ კანდიდატთა წრის გასაფართოებლად, ხოლო საკუთარი ვებ-გვერდების გარდა ამისთვის იყენებენ კომერციულ ინტერნეტ-მისამართებს (მაგ. საქართველოში ამჟამად პოპულარულია jobs.ge). პოტენციური პრეტენდენტების თაობაზე ინფორმაციის შეკრების შემდეგ წარმოებს მისაღები კანდიდატურების არჩევა და მათთან ფორმდება შრომითი ხელშეკრულება. ასარჩევი კანდიდატების კვალიფიკაციისა და თანამდებობრივი შესაბამისობის დასადგენად იყენებენ სხვადასხვა მეთოდს: სამუშაოზე მისაღები პირის ანკეტური მონაცემების შესწავლა, გასაუბრება, წერილობითი ტესტირება, კომპიუტერული გამოკითხვა და სხვ. მენეჯერული თანამდებობების დაკავების პრეტენდენტთა შეფასებისას დამატებით იყენებენ მრავალმხრივ მიდგომას – 2-3 დღის მანძილზე კანდიდატებს სთავაზობენ მომავალ საქმიანობასთან დაახლოებულ სიტუაციებს (შემოსული სამსახურებრივი კორესპოდენციის გარჩევა, კომპეტენციის ფარგლებში გადაწყ-

ვეტილების მიღება, საქმიანი შეხვედრების (მოლაპარაკების) წარმართვა და სხვ.) და აკვირდებიან მათ ქცევას. შემდეგ რამდენიმე ექსპერტი განიხილავს „ნამუშევარს“ (კანდიდატის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებს) და კეთდება დასკვნა მის მიერ პრობლემათა გადაჭრის შესაძლებლობებზე, აგრეთვე ყურადღება ექცევა ამ პროცესში გამოვლენილ კომუნიკაბელობისა და გუნდური მუშაობის უნარს.

სამსახურში მიღების შემდგომ მნიშვნელოვანია მუშაკის სოციალიზაციის ეტაპი, რომელიც გულისხმობს ახალი თანამშრომლის ორიენტაციას ორგანიზაციაში და სამუშაო ადგილზე. ამ დროს ხდება როგორც სამსახურებრივი ფუნქციების გაცნობა, ასევე ორგანიზაციული კულტურისა და სტრატეგიის გათავისება. ამისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მენეჯერებთან და ექსპერტებთან ერთად კარიერის დაგეგმვა და მისი განვითარება (იხ. ნახ. 4.13). კარიერის სტადიები მჭიდროდ უკავშირდება სასიცოცხლო ციკლის ეტაპებს (ადრეული სიმწიფე – 18-30 წელი, სიმწიფის პირველი ეტაპი – 30-45 წელი და მეორე ეტაპი – 45-65 წელი). ადამიანები ცდილობენ შეინარჩუნონ კარიერის განვითარება, კარიერულ პლატოს კი უწოდებენ მდგომარეობას, როცა შემდგომი დაწინაურება ნაკლებსაუარაუდოა და, როგორც წესი, ამ დროს ადამიანები პენსიაზე გასვლაზე ფიქრობენ.



ნახ. 4.13. კარიერის დაგეგმვის ეტაპები

ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი ამოცანაა მუშაკთა სწავლება და ეფექტური სამუშაო ძალის ფორმირება. იგი მოითხოვს ორგანიზაციული, სწავლების სხვადასხვა ფორმის გამოყენებას (სამუშაო ადგილზე სწავლება – დამრიგებლის მეთვალყურეობით, ან უშუალო სტაჟირებით; ტრენინგების ორგანიზება; სააუდიტორიო სწავლება; პროგრამული სწავლება; კომპიუტერიზებული სწავლება; დისტანციური სწავლება და თვითსწავლება; კორპორაციული უნივერსიტეტების ფორმირება და ა.შ.), სამსახურებრივ კიბეზე საკუთარი თანამშრომლების კარიერულ წინაცვლებასა და ორგანიზაციის პერსონალის ატესტაციას. ატესტაციის პროცესში განიხილება სამუშაო დაეალებების შესრულების მახასიათებლები და მიღწეული შედეგების შესაბამისად, წარმოებს მუშაკთა დაჯილდოება/დასჯა. ატესტაციის ჩატარებისას ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები ყურადღებას ამახვილებენ შრომის ნაყოფიერების და სხვა ხარისხობრივი მახასიათებლების შეფასების სიზუსტეზე და ამ პროცესში უკუკავშირზე (თვითშეფასების ჩათვლით), რათა ატესტაციის პროცესმა ხელი შეუწყოს მომუშავეთა პროფესიული ზრდის მოტივაციას და განვითარებას. დაუშვებელია მხოლოდ საქმიანობის შედეგებით რანჟირება და შეზღუდული რაოდენობის მაჩვენებლების მიხედვით მომუშავეთა ამა თუ იმ კატეგორიისადმი მიკუთვნება (სტერეოტიპირება).

სამუშაო ძალის შენარჩუნებისთვის, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები იყენებენ შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების სისტემებს. შრომის ანაზღაურება თანამედროვე პირობებში მოიცავს როგორც უშუალოდ მომუშავეის ფულადი ფორმით ხელფასს, ასევე დამატებით შელავათებსა და ბონუსებს (სხვადასხვა სახის დაზღვევა, მივლინებებისა და შეებულებების ანაზღაურება, უფასო კვება, უფასო ტრანსპორტი და ა. შ.). ზოგიერთი შელავათი გარანტირებულია კანონმდებლობით: შემოკლებული სამუშაო დღე არასრულწლოვნებისა და ჩვილბავშვიანებისთვის, სოციალური უზრუნველყოფის ღონისძიებები, შრომისუუნარობის ანაზღაურება და სხვ. თანამედროვე პირობებში გათანაბრებულ-

ბის თავიდან ასაცილებლად, იყენებენ დამატებითი ანაზღაურების შერჩევით პროგრამებს და დახმარებების მიღების მოქნილ გეგმებს, რაც საშუალებას აძლევს მომუშავეებს თერთონ შვირიონ „შეღავათებისა და დახმარებების კალათიდან“ ყველაზე მისაღები. შრომის შედეგიანობის სტიმულირებისთვის გამოიყენება ინდივიდუალური და ჯგუფური ხასიათის მეთოდები. ისინი თავის მხრივ იყოფიან შრომის ანაზღაურების ეკონომიკურ, პრესტიჟულობისა და სამუშაოთი კმაყოფილების სახეებად. ეკონომიკური სახის ინდივიდუალური ანაზღაურება აისახება დროით და სანარდო ხელფასში, სხვადასხვა პრემიებში, რომლებიც უშუალოდ უკავშირდებიან მუშაობის შედეგებს, სწავლებისათვის ორგანიზაციის მიერ გადახდილ საფასურში და ა. შ., ხოლო ჯგუფური – მოგებებში მონაწილეობაში და ისეთ სისტემებში, როგორცაა სკენლონის, რაკერის და „Improshare“. ირიბი სახის ეკონომიკური ანაზღაურება კი მოიცავს ხარჯებს, რომელიც საჭიროა ინდივიდისთვის შეღავათიანი კვების დასაფინანსებლად და სტაჟისა და სხვა მანქანებლებისთვის დანამატებისა და პრემიების გასაცემად, ხოლო ჯგუფთან მიმართებაში იგი მოიცავს ჯგუფურ პრემიებს, დამატებით გადახდებსა და ა. შ. დანამატები ეძლევა როგორც მუშებს, ასევე მენეჯერებს (წლიური პრემიები, თანამდებობიდან გადადგომისას – კომპენსაციები, კვალიფიკაციის ამაღლების, დამსახურებისა და სტაჟისთვის – დანამატი, უტარიფო ანაზღაურება, ორგანიზაციის მუშაკებისთვის სახელობითი აქციების მიყიდვა და სხვ.). შრომის ანაზღაურების მოქნილი სისტემები ითვალისწინებს მომუშავეთა მონაწილეობას მოგებებში და შემოსავლების განაწილებაში. შრომის შედეგიანობის სტიმულირების არამატერიალური მეთოდები ინდივიდისთვის შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა ფორმით: სამსახურებრივი დაწინაურება, სასწავლო მივლინება, სამუშაო დროის მოქნილი გრაფიკები და სხვ., ხოლო ჯგუფისთვის – ხარისხის წრეებში, მწარმოებლურობის ბრიგადებში, შრომითი ცხოვრების დონის ამაღლების პროგრამებში და ა. შ. მონაწილეობა.

შრომის ნაყოფიერება თანამედროვე ორგანიზაციებში სულ

უფრო მეტად უკავშირდება არა ცალკეული მუშაკის კვალიფიკაციას, არამედ მათი შრომის რაციონალურ ორგანიზაციას, თუმცა მწარმოებლურობის ნორმები კვლავაც წარმოადგენს ხელფასის ორგანიზაციის საფუძველს. ამიტომაც მენეჯერები მწარმოებლურობის შეფასებისას ყურადღებას აქცევენ მისი შედეგების საიმედოობას და ვალიდობას. მუშაკების დამაგრებისთვის ყველა ორგანიზაცია ცდილობს არ ჩამორჩეს სხვებს ხელფასის დონით, ამასთან უზრუნველყოს შრომის სამართლიანი და ობიექტური ანაზღაურება. განასხვავებენ ხელფასის ორგანიზაციის ფორმებსა და სისტემებს: შრომის რაოდენობის გაზომვის წესის მიხედვით (სანარდო, დროითი, აკორდული), შრომის შედეგის შეფასების ფორმის მიხედვით (კოლექტიური და ინდივიდუალური), ანაზღაურების განსაზღვრის წესის მიხედვით (სატარიფო და უტარიფო), ასევე, ერთ და მრავალფაქტორულ სისტემებს (მარტივი – დროითი, დროით – პრემიალური, პირდაპირი – სანარდო, სანარდო – პრემიული, სანარდო – პროგრესული და ა. შ.). ხელფასის ორგანიზაციის ტრადიციულ ფორმებსა და სისტემებთან ერთად სულ უფრო მეტად მკვიდრდება სისტემები, რომლებიც უკავშირდება მუშაკის მიერ დროის განსაზღვრულ შუალედში გამოვლენილ ძალისხმევას (სამუშაო დავალებების სახეების მიხედვით ანაზღაურება, კვალიფიკაციასა და კომპეტენციების მიხედვით ანაზღაურება და ა. შ.). აღნიშნული, მართალია, აძლიერებს მუშაკების კვალიფიციურ-პროფესიონალური ზრდის მოტივაციას, მაგრამ განსაზღვრულად არღვევს ორგანიზაციულ იერარქიას, ასუსტებს ადმინისტრაციის ძალაუფლებასა და კონტროლს და ზოგ შემთხვევაში შეუძლებელი ხდება მუშაკებზე უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირება. ზოგჯერ ადამიანური რესურსების მენეჯერებს უხდებათ არამხოლოდ წახალისებაზე ზრუნვა, არამედ, იმ თანამშრომელთა დაჯარიმება ან დათხოვნა, რომლებიც ვერ ჯდებიან ორგანიზაციულ რიტმში და იწვევენ სხვა მუშაკების გაღიზიანებასაც, ხოლო, როცა ორგანიზაციას თავისი ნებით ტოვებს მუშაკი, ადამიანური რესურსების სპეციალისტები ცდილობენ მის-

გან აიღონ ინტერეიუ, რათა სწორად შეფასდეს კადრების დენადობის რეალური მიზნები. ორგანიზაციებში ასევე იყენებენ კრიტიკული შენიშვნების ჟურნალს, სადაც რეგისტრირდება არა მხოლოდ წავარდნები, არამედ დიდი წარმატებებიც.

შრომის დამატებითი ანაზღაურება (მუშებისათვის იგი ხშირად აღწევს ხელფასის 40%-ს, ხოლო მენეჯერებისათვის – თითქმის ნახევარს) ხელს უწყობს მაღალკვალიფიკაციური სპეციალისტების ორგანიზაციაში მოზიდვა-დაკავებას და მათ მაღალნაყოფიერ შრომას. მენეჯერები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ დანამატების განსაზღვრისადმი შემოქმედებით მიდგომას და ზოგიერთ ორგანიზაციაში ამისთვის მტკიცდება სპეციალური გეგმები. მათი ყველაზე გავრცელებული ფორმებია: დამატებით მოგებებსა და შემოსავლებში მონაწილეობა („Scanlon Plan“ „Rucker Plan“, „Improshare“), აგრეთვე, ორგანიზაციის მუშაკთა მიერ აქტივების მიღების გეგმები (Employee Stock Ownership Plans). ამ სისტემებში იყენებენ შრომის ნორმირების ტრადიციულ მეთოდს (შრომატვიადობას განსაზღვრავენ ნორმა-საათებში) და კოეფიციენტების ოთხ ჯგუფს: მრავლობითი დანახარჯების კოეფიციენტი, დასაშვები შრომითი დანახარჯების ფორმულა, საერთო კოეფიციენტი და განაწილებითი კოეფიციენტი. სისტემა იმპროვიზირის ავტორის მიტჩელ უაინისტან („მეწილეობა: ტრადიციული მენეჯმენტის ალტერნატივა“, 1981 წ.) განსხვავებით, რომელმაც გამოაქვეყნა „Improshare“-ის დეტალური მეთოდია, „Scanlon Plan“-ისა და „Rucker Plan“-ის სისტემები კვლავაც ხელმიუწვდომელია ფართო აუდიტორიისათვის, რადგან მათმა შემმუშავეებელმა კონსულტანტებმა, კომერციული ინტერესებიდან გამომდინარე, მოითხოვეს, დეტალური სქემები დარჩენილიყო კონფიდენციალური. მეორეს მხრივ, ზემოთ ჩამოთვლილი სისტემების სრულფასოვანი პრაქტიკული გამოყენება კვალიფიციური კონსალტინგის გარეშე რთულია. სკენლონის სისტემაში საერთო კოეფიციენტი (ბაზისური კოეფიციენტი) გამოითვლება განსაზღვრულ პერიოდში სამუშაო ძალაზე გაწეული ერთობლივი დანახარჯების შეფარდებით

რეალიზებული პროდუქციის ღირებულებასთან. ბაზისური კოეფიციენტის და კონკრეტულ პერიოდში რეალიზებული პროდუქციის გათვალისწინებით გამართულდება სამუშაო ძალაზე დასაშვები ხარჯები, რომლებიც შემდგომ უდარდება ფაქტიურ ხელფასს; თუ ფაქტიური ხელფასი დასაშვებზე მცირეა – გაიცემა პრემია. აღნიშნული პრემია ორგანიზაციასა და მომუშავეს შორის გაიყოფა თანაფარდობით 25/75. მომუშავეთა წილი შეიძლება მოთავსდეს პრემიის რეზერვში, რათა შემდეგ თვეებში გადაიფაროს ხელფასზე გადახარჯვები, ხოლო წლის ბოლოს, მიღებული ბალანსის შესაბამისად, გადანაწილდეს ზემოთ მოყვანილი სქემით. რაკერის სისტემა მოითხოვს ბუღალტრულ ანალიზს, რათა განისაზღვროს ორგანიზაციის წმინდა პროდუქტის ღირებულების (დამატებული ღირებულება ანუ პროდუქტის საბაზრო ღირებულებას გამოკლებული მატერიალური დანახარჯების ღირებულება) ინდექსი. დამატებული ღირებულება ამ შემთხვევაში გამოიყენება მწარმოებლურობის საზომად და ხორციელდება „რაკერის ნორმის“ გამოთვლა – წმინდა პროდუქციის ნაწილი, რომელიც ხელფასის სახით ეძლევა მუშებს. ფაქტიურად იგი წარმოადგენს ხელფასის ყოველ დოლარზე წარმოებულ წმინდა პროდუქტს (გამოყენებული ნორმა საშუალო შეწონილი სიდიდეა და გამოითვლება, როგორც 3-7 წლის განმავლობაში საშუალო წლიური მანევრებელი). შემდგომი შედარებები წარმოებს სკენლონის სისტემის ანალოგიურად, განსხვავებულია მხოლოდ კომპანიის წილი – რაკერის სისტემაში იგი 50%-ია. სისტემა „Improshare“ განსხვავდება ზემოთ აღწერილისაგან: მწარმოებლურობის ზრდით მიღებული სარგებელი გამოთვლილია არა დოლარებში, არამედ ნორმა-საათებში (პროდუქციის შრომატევადობითი მანევრებელი), ხოლო დროის ნორმატივის კონტროლისთვის გამოიყენება „ჭერისა“ და „ნორმების გამოსყიდვის“ პრინციპები. კერძოდ, თითოეული სახის პროდუქციისთვის დგინდება დროის ნორმატივი ერთობლივი შრომატევადობის ნორმის გასაანგარიშებლად, რომელთა გამრავლებით შესაბამისი პროდუქტის მოცულობაზე და შეჯამებით მიიღება ნორმატიული შრომი-

თი დანახარჯების ჯამური მაჩვენებელი. მწარმოებლურობის საბაზისო კოეფიციენტი კი იანგარიშება ნამუშევარი კაც-საათების გაყოფით ნორმა-საათების ჯამურ მაჩვენებელზე, რომლის შედარებით დასაშვებ ნორმატივთან (ნორმაზე გადაჭარბების „ჭერი“ შეადგენს 30%-ს) ღვინდება შრომისნაყოფიერების მიღწეული დონე. თუ ადმინისტრაცია და მუშაკები შეთანხმდებიან, რომ წლის დანარჩენ პერიოდებშიც გადააჭარბებს შრომისნაყოფიერების დონე „ჭერის“ ნიშნულს, ასეთ შემთხვევაში მენეჯერები ცვლიან გამომუშავების სავალდებულო ნორმას, „თამასის“ აწვევის სანაცვლოდ კი მუშაკებს აძლევენ დამატებით ანაზღაურებას. შემოსავლიდან წილის მიღების გეგმები გამოიყენება ქვედანაყოფთა დონეზე და გულისხმობს საერთო ორგანიზაციული შედეგებისთვის მომუშავეის დაჯილდოებას ორგანიზაციაში მწარმოებლურობის დონის ამაღლების საფუძველზე. მომუშავეთა მიერ ორგანიზაციის აქციების მიღება ორგანიზაციის შემოსავლიდან წილის მიღების მსგავსია და წლის ბოლოს მაღალი ორგანიზაციული შედეგებისთვის, მხოლოდ იმიტომ, რომ ის მუშაობს ამ ორგანიზაციაში, მიეცემა აქციები ან ეძლევა უფლება საბირჟო ფასზე იაფად შეიძინოს იგი.

§ 4.3. მარკეტინგული მართვა

თანამედროვე ორგანიზაციებში მარკეტინგი მენეჯმენტის კერძო ფუნქციიდან ორგანიზაციის მართვის კონცეფციად ჩამოყალიბდა. მარკეტინგი სოციალური და მმართველობითი პროცესია, რომელიც მიმართულია შესაბამისი პროდუქტის შექმნით, მიწოდებითა და გაცვლით ინდივიდის, ჯგუფებისა და სხვა ორგანიზაციების საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. მარკეტინგის კონცეფციის ამოსავალი მომენტებია: საჭიროებები, მოთხოვნილებები და მოთხოვნა; პროდუქტი (საქონელი, მომსახურება და იდეები); ფასეულობები, ხარჯები და დაკმაყოფილება; გაცვლა და ტრანსაქცია; მარტინორული ურთიერთობები და ურთიერთქმედების სისტემა; ბაზრები; ბაზრის აქტიური სუბიექტები და სავარაუდო მყიდველები. ადამიანური საჭიროებები წარმოადგენს უკმარისობის შეგრძნების დაკმაყოფილების აუცილებლობის მძაფრ განცდას, ხოლო მოთხოვნილებები ამ საჭიროებების დაკმაყოფილების სპეციალური ფორმებია. მოთხოვნა ესაა მსყიდველუნარიანი მოთხოვნილება. საქონელს კი მიეკუთვნება სხედასხვა მატერიალური პროდუქტი, მომსახურება (სამუშაო) და იდეა, რომელიც შეიძლება შეთავაზებული იყოს ადამიანური მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. მყიდველისათვის არსებითია, რა უჯდება საქონელი და რამდენად ღირებულია იგი მისთვის. საქონელზე დანახარჯები მოიცავს არა მხოლოდ შექმნის ხარჯებს, არამედ მნიშვნელოვანია მისი ალტერნატიული ღირებულებაც. საქონლის ფასეულობა წარმოადგენს მომხმარებლის შეფასებას, რამდენად აკმაყოფილებს ესა თუ ის საქონელი მის საჭიროებებს, რაც განსაზღვრავს ადამიანის ქმედებებს, მოიპოვოს აღნიშნული საქონელი. ამისთვის არსებობს მრავალი გზა: თვითუზრუნველყოფა (საკუთარი საჭიროებებისთვის საქონლის დამოუკიდებლად წარმოება), ძალადობა (აიძულოს სხვები დაუთმონ საჭიროების საგანი), მათხოვრობა და ბოლოს, ყველაზე ცივილიზებული მეთოდი – გაცვლა, რომელიც წარმოადგენს სასურველი საქონლის შექმნის აქტს ურ-

თიერთგაცვლის საფუძველზე. ამისთვის აუცილებელია მინიმუმ ორი მხარის არსებობა, რომლებიც ფლობენ ურთიერთსასარგებლო ფასეულობებს და მზად არიან გაცვლის საშუალებით მიაწოდონ იგი ერთმანეთს თავისუფალი (სარგებლიანი) არჩევანის გზით. ცხადია, გაცვლა უფრო პროცესს წარმოადგენს, ვიდრე ერთჯერად აქტს და მოლაპარაკებების შედეგად მხარეები თანხმდებიან გარიგებაზე (ფასეულობის კომერციულ გაცვლაზე). მას შეიძლება ჰქონდეს ფულადი (ფულადი ტრანსაქცია) ან ბარტერული ფორმა. ტრანსაქცია განსხვავებულია ტრანსფერისაგან (სუბსიდიები, ქველმოქმედება და სხვ.), რომელიც გადაცემული ფასეულობის სანაცვლოდ არაფერს მოითხოვს. ბაზარს ქმნის საქონლის არსებულ და პოტენციურ მყიდველთა ერთიანობა, რომლებიც გაცვლის გზით (დეცენტრალიზებულად ან ცენტრალიზებულად, როცა მხარეებს შორის შუამავლობას ახორციელებს სხვა პირი) მზად არიან შეისყიდონ სასურველი პროდუქტი. ბაზარი ყიდვა-გაყიდვის ორგანიზებული ადგილია და იგი ამალღებს სავაჭრო-ოპერაციულ ეფექტიანობას. განიხილავენ შიგა და გარე ბაზრებს, რესურსების ბაზარს, სახელმწიფო დაკვეთების ბაზარს, შუამავლების ბაზარს და სხვ. მხარეების აქტიურობის მიხედვით განასხვავებენ გამყიდველისა და მყიდველის ბაზარს. გარიგების მხარეებს (საბაზრო სუბიექტებს: მიმწოდებლები, მომხმარებლები, მყიდველები, გამყიდველები, დისტრიბუტორები და ა. შ.) შორის ტრანსაქცია შეიძლება გადაიზარდოს გრძელვადიან პარტნიორულ ურთიერთობად, რაც ურთიერთქმედების მარკეტინგული სისტემის საფუძველია. ეს სისტემა მოიცავს მომხმარებელთან, მომწოდებელთან, დაქირავებულებთან, შუამავლებთან, საცალო ვაჭრებთან, სარეკლამო სააგენტოებთან, სამეცნიერო წრეებთან და სხვ. საქმიანი ურთიერთობების დამყარებას.

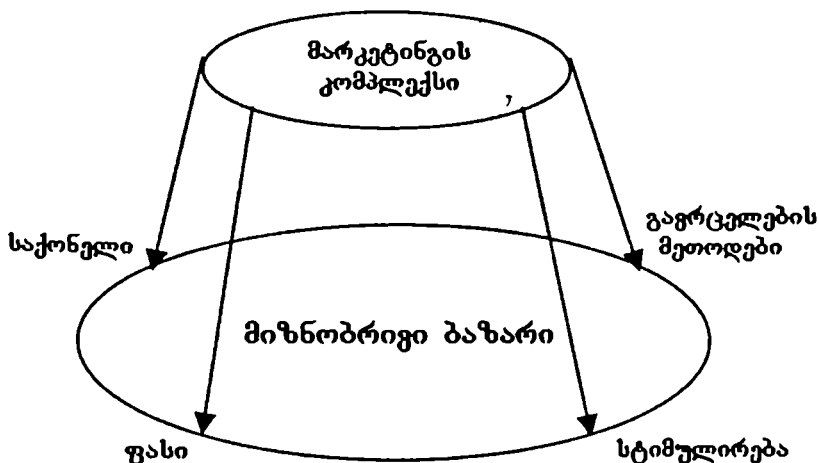
მარკეტინგში ვაჭრები და მიმწოდებლები განიხილებიან დარგის წარმომადგენლებად, ხოლო მყიდველები და მომხმარებლები წარმომადგენენ ბაზრის აქტიურ სუბიექტებს. ბაზარსა და დარგს შორის ადგილი აქვს ურთიერთობების

ოთხ ნაკადს: გამყიდველებისგან საქონლისა (მომსახურების) და კომუნიკაციების ნაკადი მიემართება მყიდველებისკენ, ხოლო შემხვედრი მიმართულებით მიედინება ფული და ინფორმაცია. ამდენად, მარტივ მარკეტინგულ სისტემაში ადგილი აქვს როგორც ფულად-სასაქონლო, ასევე ინფორმაციული ნაკადების მოძრაობას. კომერციულ საქმიანობასა და ვაჭრობაში იმთავითვე გამოიყენებოდა მომხმარებლებზე ზემოქმედების ორიგინალური მეთოდები, რომლებიც მარკეტინგის ინსტრუმენტების თავისებურ ისტორიულ „პროტოტიპს“ წარმოადგენდნენ (რეკლამა და პირადი კონტაქტები, მარკირება და გილდიების სიმბოლიკა, საფასო მეთოდები და სხვ.), ხოლო მათი წერილობითი აღწერის პირველი მცდელობები ჯერ კიდევ XVII საუკუნეში გამოჩნდა. თუმცა, მარკეტინგის, როგორც კონცეფციისა და საქმიანობის სფეროს განვითარებას მძლავრი იმპულსი მიეცა მხოლოდ სამრეწველო რევოლუციის შემდეგ და უკვე XX საუკუნის დასაწყისში აშშ-ში ილინოისისა და მიჩიგანის უნივერსიტეტებში იკითხებოდა ლექციები მარკეტინგში, ხოლო გასული საუკუნის 20-იანი წლებიდან მსხვილ კომპანიებში ჩამოყალიბდა მარკეტინგისა და რეკლამის განყოფილებები, ასევე შეიქმნა ამ დარგის სპეციალისტთა ასოციაცია. XX საუკუნის 50-იან წლებში ევროპასა და ამერიკაში კონკურენტული გარემოს ჩამოყალიბებასა და ბაზარზე მომხმარებელთა გაელენის ზრდას, პასუხად მოყვა ორგანიზაციის მენეჯმენტში მარკეტინგის როლის გაძლიერება და მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურებში, როგორც ინსტიტუციონალურ დონეზე, ასევე უფრო დაბალ იერარქიებზე გამოჩნდა მარკეტინგის ხელმძღვანელები და შესაბამისი ქვედანაყოფები.

მარკეტინგის კონცეფციების მრავალფეროვნების მიუხედავად, პირობითად შეიძლება გამოიყოს ორი ჯგუფი: მარკეტინგის მართვის კონცეფციები (წარმოების სრულყოფის კონცეფცია, საქონლის სრულყოფის კონცეფცია, კომერციული ძალისხმევის ინტენსიფიკაციის კონცეფცია) და მარკეტინგული მართვის კონცეფციები (მარკეტინგის კონცეფ-

ცია; ცოდნაზე დამყარებული მარკეტინგის კონცეფცია, მარკეტინგული მართვის კონცეფცია, სტრატეგიული მარკეტინგის კონცეფცია, მარკეტინგული ურთიერთობების კონცეფცია, მაქსიმალური მარკეტინგის კონცეფცია, მეგამარკეტინგის კონცეფცია, კონკურენტული რაციონალობის კონცეფცია). აღნიშნული კონცეფციების ავტორები და მიმდევრები (წ. კოტლერი, პ. ღრუპერი, პ. ღოილი, ქ. ლამბენი, ს. რეპი, ტ. კოლინსი, დ. კეპერი, მ. როჯერსი, პ. დიქსონი და სხვ.) მოღვაწეობის სხვადასხვა ეტაპზე ავითარებდნენ თავიანთ შეხედულებებს და ახდენდნენ თავდაპირველი კონცეფციების მოდიფიკაციას. თუმცა, შეხედულებებში არსებითი განსხვავება მაინც უცვლელი დარჩა: მარკეტინგის მართვის კონცეფცია პრაქტიკულად რეალიზდება, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია, რომლის განსახორციელებლად იქმნება შესაბამისი განყოფილება, ხოლო მარკეტინგული მართვის კონცეფცია რეალიზდება მთლიანად ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემაში.

მარკეტინგის მართვის კონცეფციებისთვის ზოგადად დამახასიათებელია: მარკეტინგის არჩეული კონცეფცია ვრცელდება განყოფილების მასშტაბით და არა მთელ ორგანიზაციაში; ფუნქციონალური ინფრასტრუქტურა დაქვემდებარებულია წარმოებასა და პროდუქტის წარმოებისა და გასაღების ინტერესებისადმი და არა მიზნობრივი ბაზრის მოთხოვნილებებისადმი; მარკეტინგის მართვის ინსტრუმენტები მომხმარებელზე ახდენენ სისტემურ გავლენას, ხოლო მათ შორის ოპტიმალური პროპორცია განაპირობებს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებასა და ბაზარზე პოზიციების განმტკიცებას (იხ. ნახ. 4.14). მარკეტინგული ინსტრუმენტები დ. მაკარტიმ პირობითად გააერთიანა ოთხ ჯგუფში – „4P”: პროდუქტი (product), ფასი (price), განაწილების არხები ანუ ადგილი (place) და წინწაწევის ხელშეწყობა (promotion), ხოლო ნ. ბორდენმა ისინი შეადარა ნამცხვრის ცომის ნარევის ინგრედიენტებს და უწოდა მარკეტინგ-მიქსი (marketing mix).

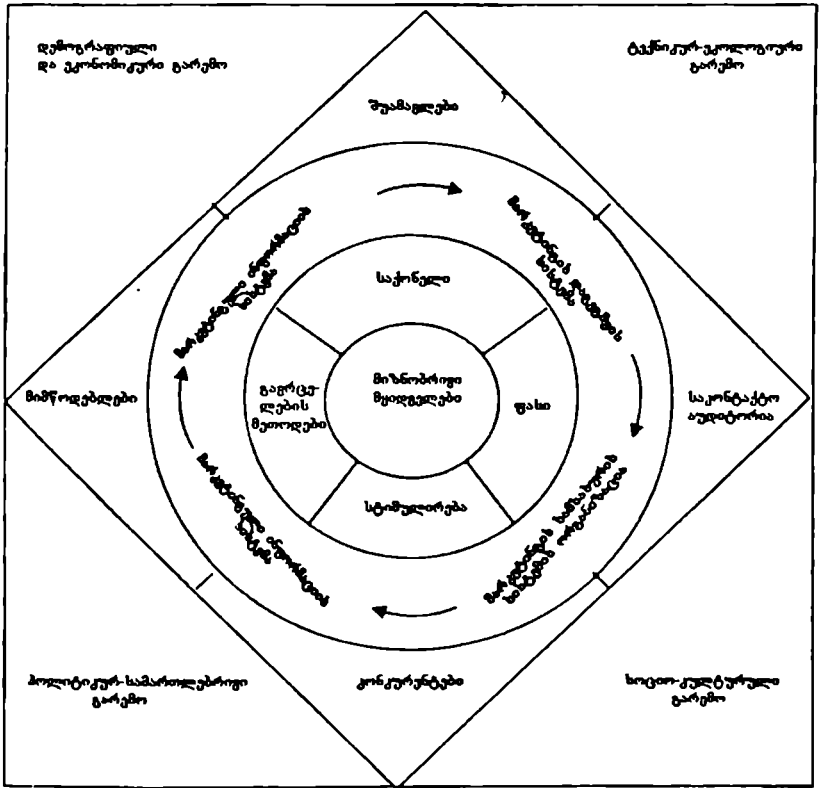


ნახ. 4.14. მარკეტინგის კომპლექსის ოთხი შემადგენელი

საქონლის სრულყოფის კონცეფციის მიხედვით მომხმარებელი უპირატესობას ანიჭებს საქონელს, რომელიც ფართოდაა გაგრძელებული და გააჩნია ხელმისაწვდომი ფასი, ხოლო მარკეტინგის მართვა მიმართული უნდა იყოს წარმოების მეთოდებისა და გასაღების ფორმების სრულყოფისკენ. საქონლის სრულყოფის კონცეფცია ემყარება მსჯელობას, რომ მომხმარებელი უპირატესობას ანიჭებს მაღალი ხარისხის საქონელს, ამიტომაც მთავარია პროდუქციის ხარისხის განუწყვეტელი გაუმჯობესება. კომერციული ძალისხმევის ინტენსიფიკაციის კონცეფცია კი მიიჩნევს, რომ საქონლის სათანადო პრომოუშენისა და გაყიდვათა სტიმულირების სპეციალური ღონისძიებების გარეშე, მყიდველი აქტიურად არ შეიძენს პროდუქტს.

მარკეტინგის კონცეფცია წარმოადგენს მარკეტინგული მართვის ფილოსოფიურ საფუძველს და ემყარება მტკიცებას, რომ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა შეუძლებელია მიზნობრივი ბაზრებისა და მომხმარებლის მოთხოვნილებათა შესწავლა-დაკმაყოფილების გარეშე. ამასთან იგი უნდა გან-

ხორციელდეს კონკურენტებზე უფრო ეფექტიანად. ამ მიდგომის მთავარი შემადგენლებია მიზნობრივი ბაზარი, მომხმარებლის საჭიროებები, ინტეგრირებული მარკეტინგი (ორმხრივი სისტემა: შიგა მარკეტინგი მოითხოვს ყველა განყოფილების შეთანხმებულ მუშაობას გარე მარკეტინგის ამოცანებისა და კლიენტის თვალსაზრისით შესასრულებელი მარკეტინგული ფუნქციების განსაზღვრის (ციელდება) და რენტაბელურობა. ცოდნაზე დამყარებული მარკეტინგის კონცეფცია ასევე ზოგადთეორიულია და მოითხოვს პროდუქციის გასაღების სტაბილური სისტემის ოპტიმალური ფუნქციონირების შენარჩუნებას შემდეგი მარკეტინგული პრინციპებით: მომხმარებელზე ორიენტირებული მარკეტინგი, ინოვაციური მარკეტინგი, საქონლის ფასეული ღირსებების მარკეტინგი, მისიის გათავისებაზე დამყარებული მარკეტინგი და სოციალურ-ეთიკური მარკეტინგი. მარკეტინგულ მართვას აქვს ადგილი იმ შემთხვევაში, როდესაც გაცვლის მონაწილე მხარეთაგან ერთ-ერთი მაინც ცდილობს დადებითი გამოძახილის მოსაპოვებლად სათანადო სტრატეგიის დამუშავებასა და გამოყენებას. მარკეტინგული მართვა წარმოადგენს ფასწარმოქმნის პოლიტიკის დაგეგმვისა და რეალიზაციის, იდეებისა და პროდუქტების (საქონელი, მომსახურება, სამუშაო) განაწილებისა და წინწაწვევის ხელშეწყობის პროცესებს, რომელიც მიმართულია ინდივიდებისა და ჯგუფების მოთხოვნილებათა დასაკმაყოფილებლად გაცვლის გზით. სტრატეგიული მარკეტინგის კონცეფცია განასხეავებს სტრატეგიულ და ოპერაციულ მარკეტინგს. სტრატეგიული მარკეტინგი წარმოადგენს ბაზრის მოთხოვნების მუდმივ და სისტემატურ ანალიზს, რომელიც მოიცავს მოთხოვნილებების, სეგმენტაციის, კონკურენტუნარიანობის, საბაზრო პორტფელის და სხვ. ანალიზს, განეითარების სტრატეგიის შესარჩევად. ოპერაციული მარკეტინგი შერჩეული მარკეტინგული სტრატეგიის და გეგმის რეალიზაციის ინსტრუმენტია. ორგანიზაციის მარკეტინგულ სტრატეგიას განიხილავენ გარემოსთან ურთიერთ-მოქმედებაში და მოიცავს მარკეტინგის მთელ კომპლექსს (იხ. ნახ. 4.15):



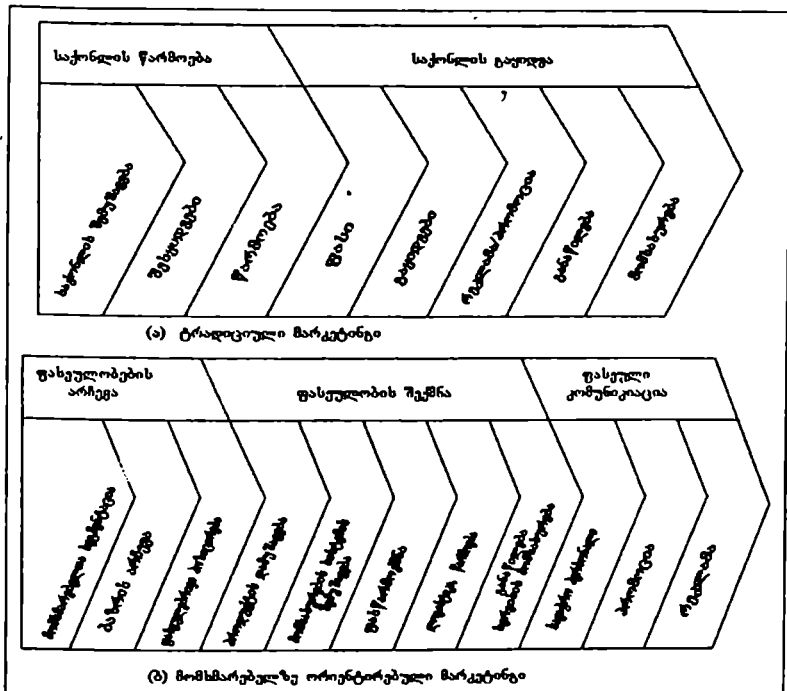
ნახ. 4.15. ორგანიზაციის მარკეტინგის სტრატეგიაზე მოქმედი ფაქტორები

მარკეტინგის ურთიერთობათა კონცეფცია ემყარება მომხმარებლებთან და დაინტერესებულ პირებთან ორგანიზაციის მჭიდრო კავშირ-ურთიერთობების განვითარებას, რაც ზრდის ერთი და იმავე სუბიექტთან მომავალი პოტენციური გარიგების განხორციელების ალბათობას. მაქსიმალური მარკეტინგის კონცეფცია მოითხოვს საქონლის განაწილებისა და მარკეტინგული მართვის იმგვარად განხორციელებას, რომ მიღწეულ იქნას სავაჭრო ბრუნვისა და მოგებების მაქსიმუმი, რაც მო-

ითხოვს მაქსიმალურ სინერჯის და ახალი განაწილების არსების მოძიებას. მეგამარკეტინგის კონცეფცია გულისხმობს პოლიტიკურ და სამთავრობო წრეებთან ეკონომიკური და საზოგადოებრივი თანამშრომლობითი ურთიერთობის კოორდინაციას, რათა მოხერხდეს განსაზღვრულ ბაზარზე (განსაზღვრულ კონტრაქტებზე) გასვლა. კონკურენტული რაციონალობის კონცეფციით, ორგანიზაციის მთავარ მიზანს წარმოადგენს მომგებიანობის რეჟიმში მუშაობა, როცა მომხმარებელთა მოთხოვნების მაქსიმალურად დაკმაყოფილების გზით მიიღწევა თანამშობლების, აქციონერების და მთლიანად ორგანიზაციის შემოსავლების ზრდა. კონკურენტუნარიანობა წარმოადგენს მარკეტინგის ამ კონცეფციის მამოძრავებელს, ხოლო გაჯერებულ ბაზარზე მიღებული ყოველი მარკეტინგული გადაწყვეტილება უნდა ხასიათდებოდეს კონკურენტული რაციონალობით. ორგანიზაციის საბაზრო ორიენტაციას განსაზღვრავს მარკეტინგის კონცეფცია, რომელსაც იყენებს იგი მოცემულ გარემოში. განასხვავებენ წარმოებაზე ორიენტირებულ და მომხმარებელთათვის ფასეულობების შექმნაზე ორიენტირებულ მიდგომებს (იხ. ნახ. 4.16).

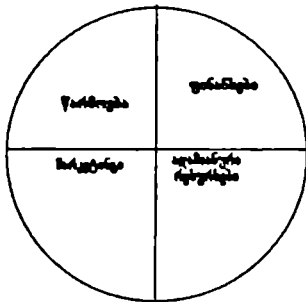
ამრიგად, მარკეტინგული მართვის კონცეფციები ეფუძნება მარკეტინგული შესაძლებლობების ანალიზს, მარკეტინგული სტრატეგიების დამუშავებას, მარკეტინგული პროგრამების შექმნას, მარკეტინგული საქმიანობის ორგანიზაციასა და კონტროლს და იგი სრული შესაბამისობაშია ორგანიზაციის სტრატეგიულ დაგეგმვასა და ბიზნეს-ერთეულების სტრატეგიულ განვითარებასთან. ზემოთ დახასიათებული კონცეფციები გამოხატავენ მარკეტინგის როლზე შეხედულებათა ევოლუციასაც (იხ. ნახ. 4.17):

მარკეტინგ-მენეჯმენტი წარმოადგენს მარკეტინგული კონცეფციის დაგეგმვისა და რეალიზაციის, ფასწარმოქმნის პოლიტიკის, საქონლის განაწილებისა და პრომოციის პროცესს, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციული ამოცანების გადაწყვეტისათვის გაცემის გზით მომხმარებელთა (მიზნობრივი ჯგუფების) საჭიროებების დაკმაყოფილებისაკენ. მომხმარებელთა საჭიროებები შეიძლება იყოს გაცხადებული,

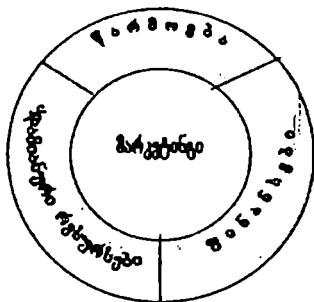


ნახ. 4.16. წარმოებაზე და მომხმარებელზე ორიენტირებული მარკეტინგი

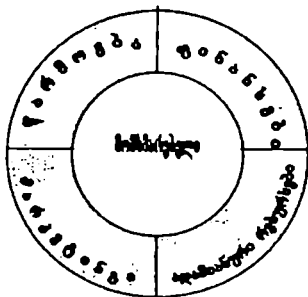
გაუცხადებელი, ფარული, სასურველი და რეალური. ამის შესაბამისად, მარკეტინგი შეიძლება მიმართული იყოს შემოთაღნიშნული საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად, ან თვით უწყობდეს ხელს ახალი მოთხოვნილებების წარმოქმნას (შემოქმედებითი მარკეტინგი). სოციალურად პასუხისმგებელი მარკეტინგი ორგანიზაციის ამოცანად მიიჩნევს მიზნობრივ ბაზრებზე საჭიროებების, მოთხოვნილებებისა და ინტერესების დადგენას და კონკურენტებზე უფრო ეფექტური მეთოდებით მათ დაკმაყოფილებას. ამასთან, მეთოდებით, რომელიც ხელს უწყობს მომხმარებლისა და საზოგადოების კეთილდღეობის ამაღლებას. მოთხოვნის დადგენის შემდგომ, ორ-



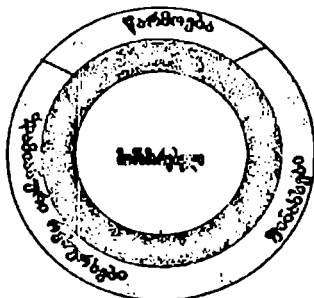
ა) მარკეტინგი, როგორც ერთ-ერთი ფუნქცია



ბ) მარკეტინგი, როგორც ბირთვული ფუნქცია



გ) მომხმარებელი ასრულებს კონტროლის ფუნქციას



დ) მომხმარებელი ასრულებს კონტროლის ფუნქციას მარკეტინგის ინტეგრირებული ფუნქციის საშუალებით

ნახ. 4.17. კომპანიაში მარკეტინგის როლზე შეხედულებების ევოლუცია

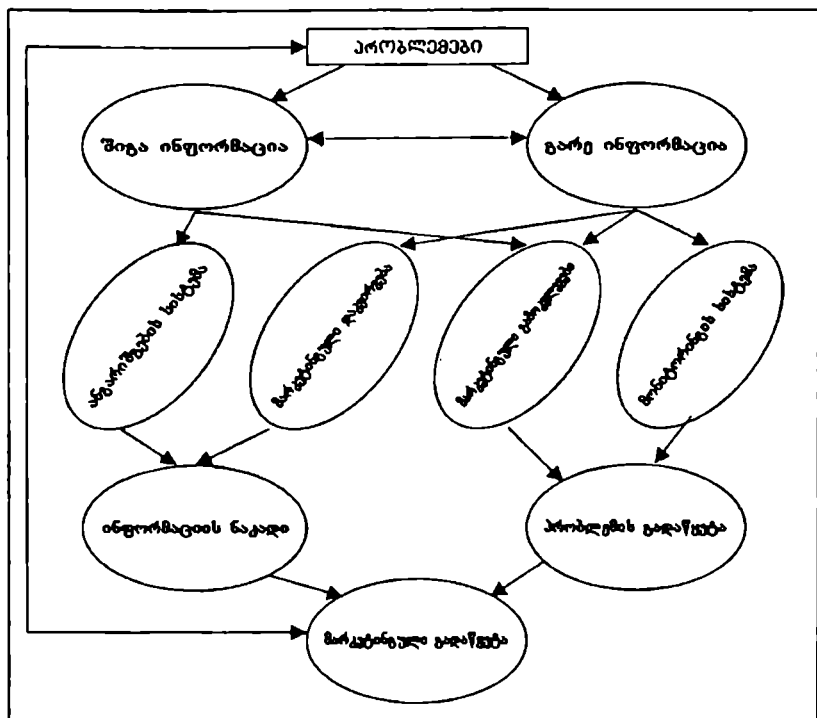
განიზაცია ამუშავებს პროდუქტის ასორტიმენტს და განასხვავებს მთავარ და მეორად პროდუქტებს (ძირითადი პროდუქტების შემავსებლები). მარკეტინგის მართვის პროცესი მოიცავს საბაზრო შესაძლებლობების ანალიზს და მიზნობრივი ბაზრების შერჩევას, მარკეტინგის კომპლექსის დამუშავებასა და მარკეტინგული სტრატეგიის რეალიზაციას. როცა ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფის მუშაობა მიმართულია

კლიენტის ინტერესების დასაკმაყოფილებლად, ყალიბდება ე. წ. ინტეგრირებული მარკეტინგის სისტემა. იგი ორ დონიანია: პირველ დონეზე რეალიზდება მარკეტინგული ფუნქციები (პროდუქტის განაწილება და გასაღება, რეკლამა და საზოგადოებასთან ურთიერთობა, მარკეტინგული გამოკვლევები და სხვ), მეორე დონეზე კი ამ ფუნქციების განხორციელებისთვის წარმოებს შესაბამისი სამსახურების მუშაობის კოორდინაცია. გუნდური მუშაობის ეფექტიანობისთვის დიდი ყურადღება ექცევა შიგა მარკეტინგს და გარე მარკეტინგს. მარკეტინგის მენეჯერები ცდილობენ მოახდინონ გამოშვებული პროდუქციის მომგებიანად რეალიზაცია არსებულ, ლატენტურ (კონკურენტების მიერ მომხმარებელთა ჯერ კიდევ დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნები) და ახლად წარმოშობილ ბაზრებზე. მარკეტინგული მართვის ამოცანაა გავლენა მოახდინოს მოთხოვნის დონეზე, ვადებსა და სტრუქტურაზე. მოთხოვნის მართვა ხორციელდება მარკეტინგული გამოკვლევის, მარკეტინგული დაგეგმვის, გეგმის რეალიზაციისა და კონტროლის გზით. ბაზრის კვლევისთვის აუცილებელია ბაზრის შესაძლებლობების შეფასება, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობის გარემოს შერჩევასა და მიზნობრივი ბაზრების განსაზღვრას. წარმოებს მოთხოვნის გაზომვა და პროგნოზირება, ბაზრის სეგმენტაცია (საჭიროებების, მახასიათებლებისა და ქცევის შესაბამისად, მომხმარებლების დაყოფა ჯგუფებად, რომლებიც ერთგვაროვნად რეაგირებენ მარკეტინგულ სტიმულებზე), მიზნობრივი სეგმენტების შერჩევა (მთელი ბაზარი, რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებული სეგმენტი, მომხმარებელთა ჯგუფი, ერთ საჭიროებაზე ან ერთ სეგმენტზე კონცენტრაცია) და საქონლის პოზიციონირება ბაზარზე. ბაზრის ეფექტური სეგმენტაციისთვის საჭიროა მომხმარებელთა რეალური და პოტენციური მოთხოვნების შეფასება, მათი მსყიდველუნარიანობის საფუძველზე საბაზრო ფასის განსაზღვრა. ასევე მნიშვნელოვანია ახალი სეგმენტების შერჩევა (დივერსიფიკაციით, არსებულ ბაზრებზე ახალი საქონლის გასაღებით, ახალ ბაზრებზე არსებული საქონლის მიწოდებით და სხვა კონკუ-

რენტული შესაძლებლობების რეალიზაციით). ბაზარზე სტრატეგიული პოზიციურება ძირითადად სამი ტიპისაა: **დიფერენციაცია** (პროდუქტის ექსპლუატაციური თვისებების, ორგანიზაციის იმიჯის, მომხმარებელთა სერვისის და საქონლის უნიკალური ფასეულობების შესაბამისი ფასწარმოქმნით), **დანახარჯებში ლიდერობა** (ორგანიზაცია ბაზრის წილის ზრდას ახორციელებს მინიმალური ფასების დაწესებით) და **კონცენტრაცია** (კონკრეტული სეგმენტის კონკურენტებთან შედარებით ეფექტიანი მომსახურება). წარმატებული ორგანიზაციები სამივე მათგანს ერთდროულად იყენებენ.

ბაზრის კვლევისა და მარკეტინგული მართვისთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს მარკეტინგის ინფორმაციულ სისტემას. მარკეტინგული კვლევის ჩატარება მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: **კვლევის მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბება**, **კვლევის გეგმისა და განრიგის შედგენა** (კვლევის მეთოდების, ინსტრუმენტების, საკონტაქტო აუდიტორიის, კომუნიკაციის საშუალებების და სხვ. განსაზღვრა), **მარკეტინგული მონაცემების ბაზის ფორმირება და ინფორმაციის ანალიზი**, **მარკეტინგული გადაწყვეტილებები და შედეგების პრეზენტაცია**. ინფორმაციული წყაროები მოიცავენ როგორც პირველად, ასევე მეორად მონაცემებს, ხოლო მონაცემთა ბაზა წარმოადგენს რეგულარულად განახლებად მწყობრ და შესაძლებლად სრულ ინფორმაციულ მასივს, ინდივიდუალური მომხმარებლებისა და პოტენციური კლიენტების შესახებ. მონაცემთა შესაგროვებლად გამოიყენება შემდეგი მეთოდები: **დაკვირვება**, **ფოკუს-ჯგუფების გამოკითხვა**, **სტატისტიკური მონაცემების შეგროვება და ექსპერიმენტული კვლევები**. აღნიშნულისთვის დგება სპეციალური ანკეტები და დგინდება რესპოდენტთა შერჩევისა (საკონტაქტო აუდიტორიის შემადგენლობა და რაოდენობა, პროცედურები და მუშაობის რეგლამენტი და ა. შ.) და მათთან კომუნიკაციის წესი (ანკეტის ფოსტით დაგზავნა, ტელეფონით ინტერვიუება, პირადი გასაუბრება და სხვ.). ინფორმაციის შეგროვების შემდგომ წარმოებს მისი ანალიზი, ხოლო მარკეტინგული გადაწყვეტილებების მისაღებად გამოიყენება სტატისტიკური (მრავლობითი

რეგრესია, ფაქტორული და კლასტერული ანალიზი, კომპლექსური და მრავალკრიტერიული ანალიზი და ა. შ.), ეკონომეტრიკული და ოპტიმიზაციის (მათემატიკური პროგრამირება, ოპერაციითა გამოკვლევა, თამაშთა თეორია, ევრისტიკა და სხვ.) მეთოდები, აგრეთვე, შესაბამისი მათემატიკური მოდელები. მარკეტინგის ინფორმაციული სისტემა შედგება ორგანიზაციის შიგა ანგარიშგების სისტემის, მარკეტინგული დაკვირვებებისა და მარკეტინგული გამოკვლევებით მიღებული მონაცემების ბანკისა და მარკეტინგული გადაწყვეტილებებისთვის აუცილებელი მათემატიკური და პროგრამული უზრუნველყოფისაგან (იხ. ნახ. 4.18).



ნახ. 4.18. მარკეტინგული საინფორმაციო სისტემა

თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიები საშუალებას იძლევა გაფართოვდეს პირდაპირი მარკეტინგი (კომუნიკაციაზე დამყარებული ინტერაქტიული მარკეტინგული სისტემა განსაზღვრული გამოხმაურების მისაღებად და/ან გარიგების დასაღებად, მიუხედავად რეგიონულ-გეოგრაფიული მდებარეობისა) და ელექტრონული ბიზნესი. ინტერნეტის ქსელის დახმარებით ხორციელდება საქმიანობის გლობალური გაფართოება და ბიზნეს-პროცესების სრულყოფა. ელექტრონული ბიზნესი წარმოადგენს საქმიანობას, რომელიც მიმდინარეობს არა ფიზიკურ, არამედ ვირტუალურ გარემოში და მოიცავს ელექტრონულ კავშირს მომხმარებლებთან, პარტნიორებთან, მომწოდებლებთან და სხვა კონტრაგენტებთან. ელექტრონული კომერცია პირითადად წარმოებს ელექტრონული ტრანსაქციის სახით და ხელს უწყობს ელექტრონული ბაზრების განვითარებას. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ამ გზით წარმოებული გარიგებები და საქმიანი ურთიერთობა იურიდიულ პირებს შორის (business to business). ქსელური მარკეტინგის (online marketing) დანერგვა ხელს უწყობს მასობრივი მარკეტინგის განვითარებას. აღნიშნულისთვის აუცილებელია როგორც მატერიალური ბაზა (კომპიუტერული ქსელი და მოდემი, ინტერნეტი ან კომერციული ონლაინ-არხები), ასევე პოტენციურ მყიდველთა მონაცემების ბაზა. პირდაპირი მარკეტინგის საწარმოებლად მომხმარებელთა შესარჩევად იყენებენ კლიენტების განსაზღვრულ რეიტინგულ მონაცემებს (რამდენად ხშირად ყიდულობს კლიენტი შეთავაზებულ საქონელს, როგორი გადამხდელია, როგორია მისი შემოსავლები, განათლების დონე და სხვ.) და განსაზღვრავენ ინტერესთა ჯგუფებს. თანამედროვე ელექტრონულ ბიზნესში საფოსტო კონვერტს სულ უფრო ხშირად ცვლის ფაქსის აპარატი და ელექტრონული ფოსტა, ამასთან, მნიშვნელოვანია ვიდეო და ელექტრონული კატალოგების გამოყენებით ვაჭრობა. კელავაც გამოიყენება ტელემარკეტინგი (ტელეფონით ვაჭრობა) და ტელემაღაზიები, ტელერეკლამა (სარეკლამო ვიდეორგოლებისა და ვიდეოტექსტების სისტემა) და სხვა საშუალებები. ამჟამად მიმდინარეობს მათი ინტერაქტი-

ულ რეჟიმში გადაყვანა. გამოყოფენ ქსელური მარკეტინგის შემდეგ ძირითად არხებს: ელექტრონული მაღაზიები; ფორუმები, ტელეკონფერენციები და განცხადებების დაფები; ინტერნეტი; ელექტრონული ფოსტა. ქსელური მარკეტინგი ხასიათდება მცირე დანახარჯებით, ფართე აუდიტორიით, სრულყოფილი ინფორმაციით, მოხერხებულობით, მობილურობით, მრავალმხრივი თანადროული ურთიერთკავშირით და ა. შ. ამასთან, ელექტრონული ყიდვა-გაყიდვა ხორციელდება სწრაფად და კონფიდენციალურად, საჭირო ინფორმაცია ხელმისაწვდომია და კოპირება გამარტივებულია, სარეკლამო სივრცე თითქმის შეუსლუდავია (გლობალურია) და მისით სარგებლობა შეუძლია ყველა დაინტერესებულ პირსა და ორგანიზაციას.

გაყიდვების სტიმულირებისთვის უდიდეს როლს ასრულებს რეკლამა და PR-ტექნოლოგიები. რეკლამა წარმოადგენს კომუნიკაციის ფორმას, რომელიც ხორციელდება ინფორმაციის გაერცელების ფასიანი წყაროებით, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებით (ტელევიზია, რადიო, ბეჭედიანი ორგანოები და სხვ.), ასევე, გარე რეკლამის (ქუჩებსა და მოედნებზე დამონტაჟებული სარეკლამო ფარები, ბილბორდები, მორბენალი სტრიქონი, ტრანსპორტზე რეკლამა და სხვ.), საფოსტო გზაენილის, გამოფენების, ბაზრობების, პრესენტაციების, სარეკლამო კამპანიების სახით. რეკლამის ამოცანებია ორგანიზაციის პროდუქტისთვის იმიჯისა და პრესტიჟის შექმნა, სავაჭრო მარკისა და კონკრეტული ბრენდის გამოყოფა და ყურადღების მიქცევა, რუბრიკული ინფორმაციის გაერცელება, პროპაგანდისტულ-განმარტებითი მუშაობის განხორციელება და ა. შ. სარეკლამო კამპანიის დაგეგმვა ხორციელდება მიზნობრივი აუდიტორიის შესწავლით და დადგენით, რეკლამის მიზნების განსაზღვრით (კომუნიკაციის, გასაღების სტიმულირების, და სხვ.), რეკლამის ბიუჯეტის დამტკიცებით (კონკურენტული პარიტეტის პრინციპით, გაყიდვების მოცულობის მიხედვით, ნაღდი სახსრებიდან გადათვლის მეთოდით, მიზნებისა და ამოცანებიდან გამომდინარე და სხვ.), რეკლამის საშუალებების შერჩევით (ინფორმაციის გაერცელების

საშუალებების სახეები, მათი გამოყენების გრაფიკი და ა. შ.), სარეკლამო მიმართვის შედგენით და რეკლამის ეფექტიანობის (კომუნიკაციური ეფექტურობა და კომერციული ეფექტიანობა) შეფასებით. რეკლამის ეფექტურობა მნიშვნელოვანწილადაა დამოკიდებული შერჩეული საინფორმაციო საშუალების რეიტინგზე, ორგანიზაციის პროდუქციის მომხმარებლების მოცეაზე, მათთან კონტაქტის სიხშირეზე, ზემოქმედების ძალაზე და სხვ. რეკლამის დროის ბიუჯეტი შეიძლება განაწილდეს ოთხი მეთოდით: თანაბარზომიერად, კონცენტრირებულად, მცოცავე რეჟიმით და პულსირებადი სახით. რეკლამას შეიძლება ჰქონდეს საინფორმაციო, დარწმუნებითი, შეხსენებითი და სხვა სახე. ეფექტური სარეკლამო მიმართვა უნდა იყოს ყურადღების მიმპყრობი, მიმზიდველი და შინაარსობრივად გასაგები, ზუსტი და საიმედო, პოზიტიურ ემოციებზე გათვლილი, კომპაქტური, მარკის სტილის შესაბამისი და ა. შ. მომხმარებელთა ერთგულების მოსაპოვებლად და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისთვის, სასურველია ბრენდინგის განხორციელება, რაც გულისხმობს პროდუქტის მახასიათებლებისა და ორგანიზაციული მარკის წარდგენას ბრენდის (პროდუქციის დიზაინი, გაფორმება, სარეკლამო კამპანია, პრომოცია და მომხმარებელთან უშუალო კონტაქტი) სახით. სარეკლამო საქმიანობა შეიძლება აწარმოოს როგორც ორგანიზაციის სპეციალური ქვედანაყოფის მუშაკებმა, ასევე სარეკლამო სააგენტოებმა.

ხშირად კონკურენტების მიერ არჩეული პროდუქტის წარმოებისა და გასაღების სტრატეგია მისაბაძი ხდება სხვა ორგანიზაციებისთვისაც. ბენჩმარკინგის (benchmarking) მეოთხედი დამუშავდა გასული საუკუნის 70-იან წლებში კემბრიჯის სტრატეგიული დაგეგმვის ინსტიტუტის მკვლევართა მიერ ბიზნესის ეფექტიანობის შესაფასებლად, თუმცა დღემდე მისი ცალსახა ტერმინოლოგიური განმარტება დაუზუსტებელია. ზოგიერთი მას მიიჩნევს საქმიანი დაზვერვის (სამრეწველო შპიონაჟის) ანალოგად, მაგრამ იქვე შენიშნავენ, რომ კონკურენტული დაზვერვა უპირატესად არაღებულურად აგროვებს კონფიდენციალურ ინფორმაციას, ხოლო ბენჩმარკინ-

გის დროს გამოიყენება მხოლოდ კანონიერი გზით მიღებული ინფორმაცია. 1992 წელს ჩამოყალიბდა აშშ ბენჩმარკინგის საერთაშორისო ცენტრი, რომელსაც მიერ დამუშავებული ბენჩმარკინგის კოდექსი ეყრდნობა ისეთ პრინციპებს, როგორიცაა: კანონიერება, კონფიდენციალურობა, ტრანსაქციულობა და სხვ. იგი მიმართულია არა მხოლოდ უშუალო კონკურენტების გამოცდილების გადმოღებისკენ, არამედ ზოგადად წარმატებული ორგანიზაციების მიღწევათა დანერგვისკენ. აღნიშნულისთვის ხორციელდება ცალკეული მიდგომების სისტემატური მოძიება, შეფასება, შერჩევა და დამუშავება. ბენჩმარკინგი ახდენს არამართო კონკურენტებისა და საუკეთესო ორგანიზაციების მახასიათებლებთან საკუთარი მანქნებლების შედარებას (ეტალონური შეპირისპირება), არამედ ორგანიზაციაში სხვათა წარმატებული გამოცდილების დანერგვის მდგომარეობის შესწავლა-განზოგადებას.

საზოგადოებასთან ურთიერთობა (Public Relations) მოიცავს დაინტერესებულ აუდიტორიასთან (აქციონერები, ორგანიზაციის თანამშრომლები, მომხმარებლები, სახელმწიფო უწყებები, ადგილობრივი მოსახლეობა და სხვ.) ურთიერთობის პროგრამების მთელ სპექტრს, რომელთა მიზანია ორგანიზაციის ან მისი პროდუქციის იმიჯისა და პრესტიჟის დაცვა და/ან პრომოცია. საზოგადოება ზოგჯერ ხელს უშლის ორგანიზაციის მიერ ბიზნესის წარმოებას, რაც, ხშირად, ინფორმაციული ვაკუუმის ან არაადეკვატური ინფორმირებულობის ბრალია. სწორედ მსგავსი პრობლემების აღმოსაფხვრელად იქმნება ორგანიზაციებში პიარის სამსახური, რომლის ძირითადი ფუნქციებია: მასმედიასთან ურთიერთობა, პროდუქციის რეკლამირება, კორპორაციული კავშირების განვითარება და ორგანიზაციული პოლიტიკის პოპულარიზაცია, ორგანიზაციული მიზნების ლობირება და ორგანიზაციის რეპუტაციის განმტკიცების ღონისძიებათა შესახებ მენეჯერებისთვის რეკომენდაციების მიცემა. საზოგადოებასთან ურთიერთობის თანამედროვე სამსახურები კომერციულ ორგანიზაციებში ფუნქციონირებს მარკეტინგული სამსახურის განყოფილების სახით და ხელს უწყობს შემდეგი ამოცანების გადაჭრას: მომ-

ხმარებლებისთვის ორგანიზაციის იმიჯის შექმნა, სავაჭრო მარკის დაცვა პრობლემურ სიტუაციებში, ცალკეულ მიზნობრივ ჯგუფებზე ზეგავლენის მოხდენა, განსაზღვრული კატეგორიის პროდუქციისადმი ინტერესის განვითარება, ორგანიზაციის საქმიანობისადმი კეთილგანწყობის მოპოვება; ბაზარზე ახალი პროდუქტის დამკვიდრების მხარდაჭერა. ზემოაღნიშნულისთვის შეიძლება გამოყენებული იქნას შემდეგი ინსტრუმენტები: პუბლიკაციები (ყოველწლიური ანგარიშები, ბროშურები, სტატიები, პრეს-რელიზები, საინფორმაციო ბიულეტენები, ორგანიზაციის ჟურნალები, აუდიო-ვიზუალური და მულტიმედიის მასალები და სხვ.), ღონისძიებები (გამოფენები, სიმპოზიუმები, პრესკონფერენციები, კონკურსები, მასობრივი ღონისძიებები და სხვ.), ორგანიზაციული სიახლეების გაერთვლების წახალისება, საჯარო გამოსვლები, ვიზუალური იდენტურობის საშუალებების გამოყენება (ორგანიზაციის ლოგო, ემბლემა, სავიზიტო ბარათები, ოფისების დიზაინი, სპეციალური უნიფორმა) და სხვ. ეს ღონისძიებები აძლიერებს მომხმარებელთა გათვითცნობიერებასა, ორგანიზაციისადმი ნდობას და ასტიმულირებს პროდუქციის გასაღებას.

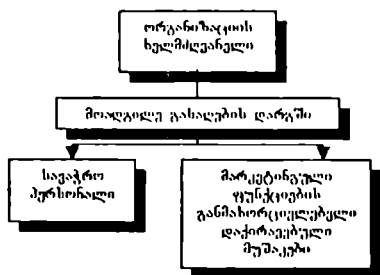
მარკეტინგის სტრატეგიის განხორციელება მოიცავს მარკეტინგულ პროგრამებს, მარკეტინგულ სისტემებს, მარკეტინგულ პოლიტიკას და მარკეტინგულ ქმედებებს. იგი წარმოუდგენელია მარკეტინგის გეგმის გარეშე. მარკეტინგის გეგმა შედგება შემდეგი ურთიერთდაკავშირებული ელემენტებისაგან: მიმდინარე სიტუაციის ანალიზი (საკონტროლო მაჩვენებლები, ეფექტიანობის დონე, მდგომარეობის შეფასება, საფრთხეები, შესაძლებლობები და პერსპექტივები), მარკეტინგის მიზნები და ამოცანები (ფინანსური ამოცანები, მარკეტინგული ამოცანები, პრობლემური ამოცანები), მარკეტინგის სტრატეგია (ბაზრის მიზნობრივი სეგმენტები, კონკურენტული უპირატესობები და სხვ.), მარკეტინგ-მიქსის პროგრამა, მოქმედებათა გეგმა, ბიუჯეტი, ორგანიზაციული კონტროლი. მარკეტინგული პროგრამა წარმოადგენს მარკეტინგულ გადაწყვეტილებებს მარკეტინგული ამოცანების გადაჭ-

რისათვის, რომელიც დაკავშირებულია საქონელთან (ასორტიმენტი, დიზაინი, შეფუთვა, სავაჭრო მარკა და სხვ.), ფასწარმოქმნასთან (საბაზრო ფასი, შეღავათები, ფასდაკლებები, კომპენსაციები, პრემიები, რეგიონული ფასები, სეზონური ფასები, გადახდის პირობები და სხვ.), პრომოციასთან (სავაჭრო პერსონალი, რეკლამა, პიარე, პირდაპირი მარკეტინგი და სხვ.), განაწილებასთან (გასაღების არხების შერჩევა, ბაზრის მოცემა, დილერული ქსელი და სხვ.), სერვისთან (გაყიდვის წინა მომსახურება, გაყიდვის შემდგომი მომსახურება, მომსახურება სავაჭრო ცენტრებში) და ა. შ.

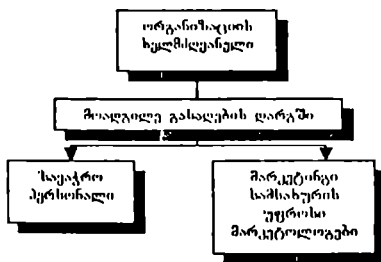
მარკეტინგული მართვის თანამედროვე სამსახურები ჩამოყალიბდა მარკეტინგის სისტემის ევოლუციის კვალობაზე და მათ განეღეს განვითარების რამდენიმე ეტაპი (იხ. ნახ. 4.19). ცხადია, მცირე საწარმოებში მარკეტინგული ფუნქციები შეიძლება დაეკისროს ერთ ადამიანს, ხოლო საშუალო და მსხვილი ბიზნესი წარმოუდგენელია მარკეტინგის კარგად ორგანიზებული სამსახურის გარეშე, რომელსაც ხშირად ინსტიტუციონალური დონის მენეჯერები (მარკეტინგის დარგში ვიცე-პრეზიდენტები) ხელმძღვანელობენ. მარკეტინგული სამსახურის ორგანიზაციული სტრუქტურა შეიძლება იყოს მრავალგვარი (ფუნქციონალური; გეოგრაფიული პრინციპით, საქონლის წარმოებისა და სასაქონლო-საბაზრო პრინციპების მიხედვით ორგანიზებული და სხვ.).

საუკეთესო მარკეტინგის გეგმაც კი განუხორციელებელი დარჩება, მისი მოქმედებაში მოყვანის გარეშე. მარკეტინგის დანერგვის პროცესში მარკეტინგული გეგმები იქცევა სამუშაო დავალებებად, რომელიც უზრუნველყოფს სტრატეგიული მიზნების განხორციელებას. მარკეტინგული ქმედებების სტრატეგია პასუხობს კითხვებზე: რა? და რატომ?, ხოლო დანერგვის პროცესში წყდება საკითხები – ვინ, სად, როდის და როგორ. მარკეტინგული პროგრამების დანერგვისთვის მნიშვნელოვანია მარკეტინგის სამსახურის მუშაკთა უნარი მოახდინონ პრობლემების იდენტიფიკაცია და დიაგნოსტიკა, დანერგონ გეგმები და შეაფასონ დანერგვის შედეგები. მარკეტინგის დანერგვის პრობლემები შეიძლება წარმოიქმნას

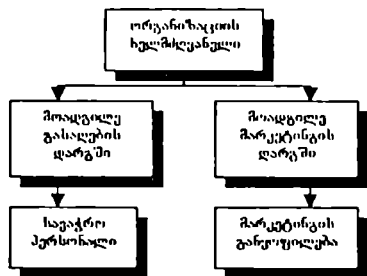
ა) **ეტაპი 1** გასაღების განყოფილება



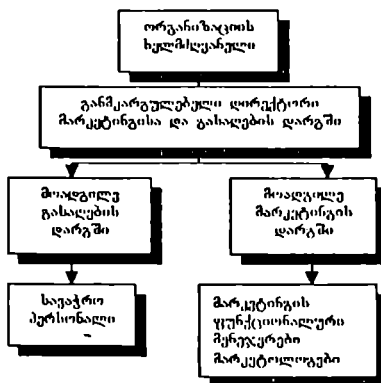
ბ) **ეტაპი 2** გასაღების ქვედარყოფი, რომელიც ითავსებს მარკეტინგის ყუნქციას



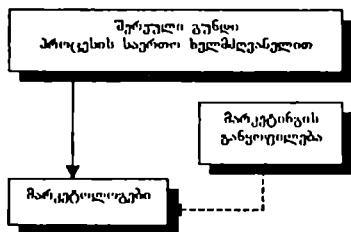
გ) **ეტაპი 3** მარკეტინგის დამოუკიდებელი განყოფილება



დ) **ეტაპი 4** და **ეტაპი 5** მარკეტინგის თანამედროვე განყოფილება აუქციური მარკეტინგული კომისია



დ) **ეტაპი 6** ბიზნეს-პროცესებსა და შედეგებსე დამიარებული ორგანიზაცია



ნახ. 4.19. მარკეტინგული სამსახურის განვითარების ეტაპები

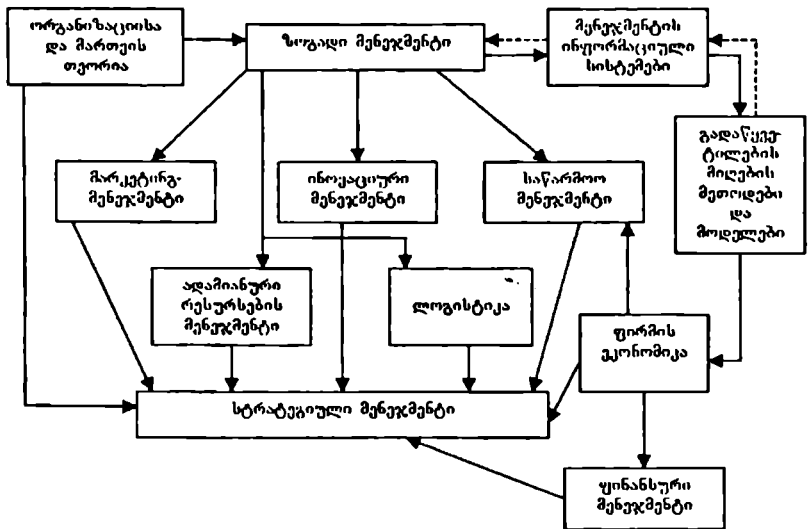
მარკეტინგული ფუნქციების განხორციელებისას, მარკეტინგული პროგრამის დანერგვისას და მარკეტინგული პოლიტიკის რეალიზაციისას. აღნიშნულის დაყრდნობაზე ასაყრდნობად აუცილებელია ორგანიზაციული ქვედანაყოფების ურთიერთმოქმედების კოორდინაცია და კონტროლი, რაც მოითხოვს მარკეტინგული საქმიანობის კონტროლის ორგანიზაციას (იხ. ცხრ. 4.1). კონტროლის პროცესი მოიცავს მიზნების დასახვას, საქმიანობის შედეგების გაზომვასა და ანალიზს, რასაც თან მოსდევს მაკორექტირებელი მოქმედებები.

ცხრილი 4.1. მარკეტინგის კონტროლი

| კონტროლის ტიპი | პასუხისმგებელი | მიდგომები |
|-------------------------------|--|---|
| ყოველწლიური გეგმების კონტროლი | უმაღლესი ხელმძღვანელობა და საშუალო რგოლის მენეჯერები | <ul style="list-style-type: none"> • გასაღების ანალიზი • ბაზრის წილის ანალიზი • გაყიდვების და დანახარჯების შედარება • ფინანსური ანალიზი • მარკეტინგული ანალიზი |
| მომგებიანობის კონტროლი | მარკეტინგის ინსექტორი | <ul style="list-style-type: none"> • პროდუქტების მიხედვით • ტერიტორიების მიხედვით • მყიდველების მიხედვით • ბაზრის სეგმენტების მიხედვით • გასაღების არხების მიხედვით • შესყიდვების სიჩქარის მიხედვით |
| ეფექტიანობის კონტროლი | ხაზობრივი და ფუნქციონალური მენეჯერები | <ul style="list-style-type: none"> • ეფექტიანობის შეფასება • საეაგრო პერსონალის • რეკლამის • გასაღების სტიმულირების • განაწილების |
| სტრატეგიული კონტროლი | უმაღლესი ხელმძღვანელობა და მარკეტინგის აუდიტორი | <ul style="list-style-type: none"> • მარკეტინგის ეფექტიანობის შეფასებითი ინსტრუმენტები • მარკეტინგული აუდიტი • მარკეტინგის ხარისხის რევიზია • მარკეტინგის ეთიკისა და სოციალური პასუხისმგებლობის გადახედვა |

§ 4.4. ოპერაციული მენეჯმენტი

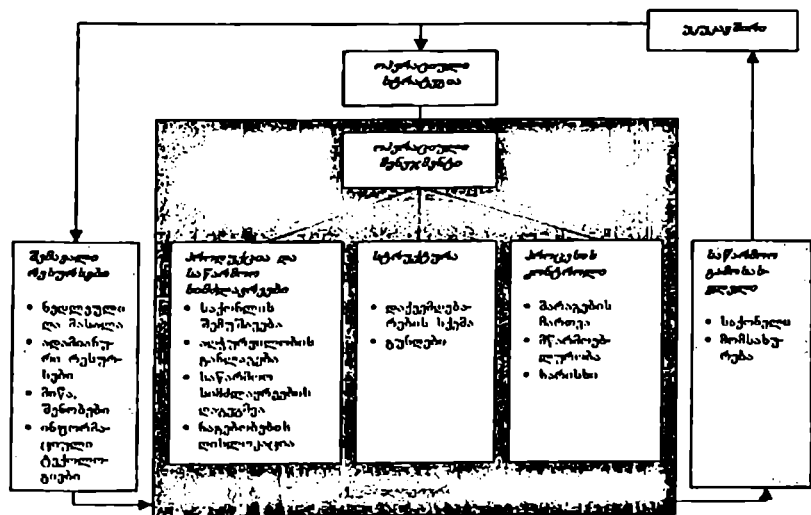
ყოველი ორგანიზაცია მის ხელთ არსებული რესურსების გამოყენებით ქმნის პროდუქტს, რომელიც ფასეულია გარემოსათვის. თანამედროვე მენეჯმენტში ტერმინები „ოპერაცია“ და „წარმოება“ ერთი და იგივე დატვირთვის მატარებელია, თუმცა ტერმინი „ოპერაცია“ უფრო ფართო მნიშვნელობისაა და იგი ნედლეულისა და მასალების საწარმოო გადამუშავებით საქონლის გამოშვებასთან ერთად მოიცავს წარმოების უზრუნველყოფისა და სხვა მომსახურე სისტემებს. ამიტომაც ოპერაციულ მენეჯმენტში მოიაზრება როგორც საწარმოო მენეჯმენტი, ასევე ლოგისტიკის სისტემა, ინოვაციური მენეჯმენტი და ორგანიზაციის საწარმოო ბიზნეს-ოპერაციების სხვა შემადგენლები (იხ. ნახ. 4.20).



ნახ. 4.20. მენეჯმენტის თეორია და პრაქტიკა

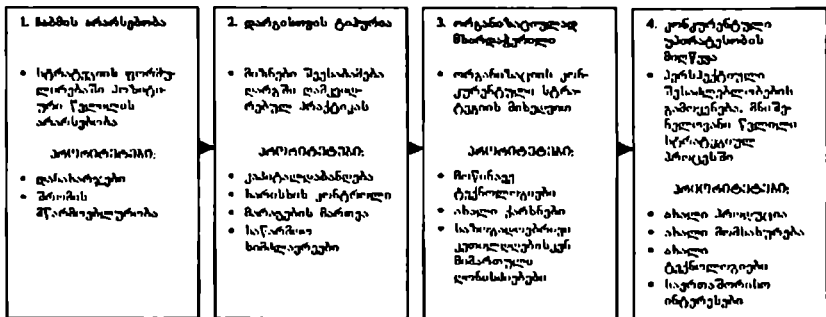
საწარმოო ორგანიზაციები უშეგებენ მატერიალური ფასეულობებს, ხოლო სერვისის სფეროს ორგანიზაციები კლიენ-

ტებს უწევენ არამატერიალურ მომსახურებას. საწარმოო ორგანიზაციები საჭიროებენ საწარმოო მარაგებს და მათი ტექნოლოგიები უმეტესწილად კაპიტალიზმის სიურია, ხოლო მომსახურების სფეროში წარმოების პროცესი იმპედროულად წარმოადგენს მომსახურებასაც და პროცესი შრომინტენსიურია. საწარმოო ორგანიზაციები უპირატესად ცდილობენ ხარჯების ეკონომიას მასშტაბის ეფექტითა და სტანდარტიზაციით, ხოლო მომსახურების სფეროში მომხმარებელი თვით მონაწილეობს საწარმოო აქტში და საბოლოო პროდუქტი ორიენტირებულია მომხმარებელზე. ორგანიზაცია, როგორც ოპერაციული სისტემა, შედგება დაგეგმვა-კონტროლის, უზრუნველყოფისა და გადამამუშავებელი ქვესისტემებისაგან. გადამამუშავებელი სისტემები შეიძლება იყოს პროექტული ტიპის, წერილსერიული, მასობრივი და უწყვეტი პროცესის. ოპერაციულ მენეჯმენტს განმარტავენ, როგორც მენეჯმენტის სფეროს, რომელიც დაკავშირებულია საქონლისა და მომსახურების წარმოებასთან, რისთვისაც იყენებს სპეციალურ მეთოდებს საწარმოო პრობლემების გადასაჭრელად (იხ. ნახ. 4. 21).



ნახ. 4.21. ოპერაციული მენეჯმენტის სისტემა

საწარმოო სისტემა ტრანსფორმაციული ტიპისაა (ფიზიკური, სივრცითი, ფიზიოლოგიური და სხვ.) და გულისხმობს სისტემურ ოპერაციებს (წყვეტილი და უწყვეტი პროცესები). ოპერაციული სტრატეგია ემყარება ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიულ გეგმას და აერთიანებს გეგმით დასახულ ღონისძიებებზე პასუხისმგებელ მენეჯერებს (იხ. ნახ. 4.22).



ნახ. 4.22. ოპერაციული სტრატეგიის განვითარების ძირითადი სტადიები

ოპერაციული მენეჯმენტის სისტემის ფორმირება იწყება საწარმოო პროცესებისა და ნაკეთობის დაპროექტებით. ნაკეთობის დაპროექტებისას მნიშვნელოვანია მომხმარებლის მოთხოვნილებების გათვალისწინება შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით: ღირებულება, ექსპლუატაციის ეკონომიურობა, ხარისხი, დიზაინი, გამძლეობა, საიმედოობა, მომსახურების სიმარტივე, უსაფრთხოება და ა. შ. წარმოების პროცესის პროექტირებისთვის აუცილებელია არჩევანის გაკეთება გადამამუშავებელი სისტემის ტიპებს შორის, წარმოების ციკლთან დაკავშირებით (სრული ციკლის წარმოება თუ მაკომპლექტებელი ნაკეთობების შესყიდვით საბოლოო ნაწარმის დამზადებაზე ორიენტირება ან სუბკონტრაქტორებისთვის ნაწილი საწარმოო დაეალეების გადაცემა), დამამუშავების მეთოდებთან დაკავშირებით და სხვ. ამავე ეტაპზე წარმოებს საწარმოო სიმძლავრისა და ეკონომიკური ეფექტიანობის განგარიშება, საწარმოს მოქნილობისა და სტანდარტიზაციის

დონის დადგენა და სხვა მნიშვნელოვანი საკითხების განსაზღვრა. მომსახურების სამუშაოთა დაგეგმვისას გასათვალისწინებელია, რომ ორგანიზაციის მდებარეობას განსაზღვრავს კლიენტის ადგილსამყოფელი, საწარმოო სიმკლავრეები იანგარიშება მომხმარებელთა პიკური მოთხოვნის მიხედვით, მარკეტინგული და საწარმოო ამოცანები ხშირად ერთხვევია ერთმანეთს, სამუშაოთა კალენდარული დაგეგმვა დამოკიდებულია კლიენტის ნება-სურვილზე და ა.შ. ახალი პროდუქტის დამუშავებისას, მნიშვნელოვანია ინოვაციური პროცესების მართვა.

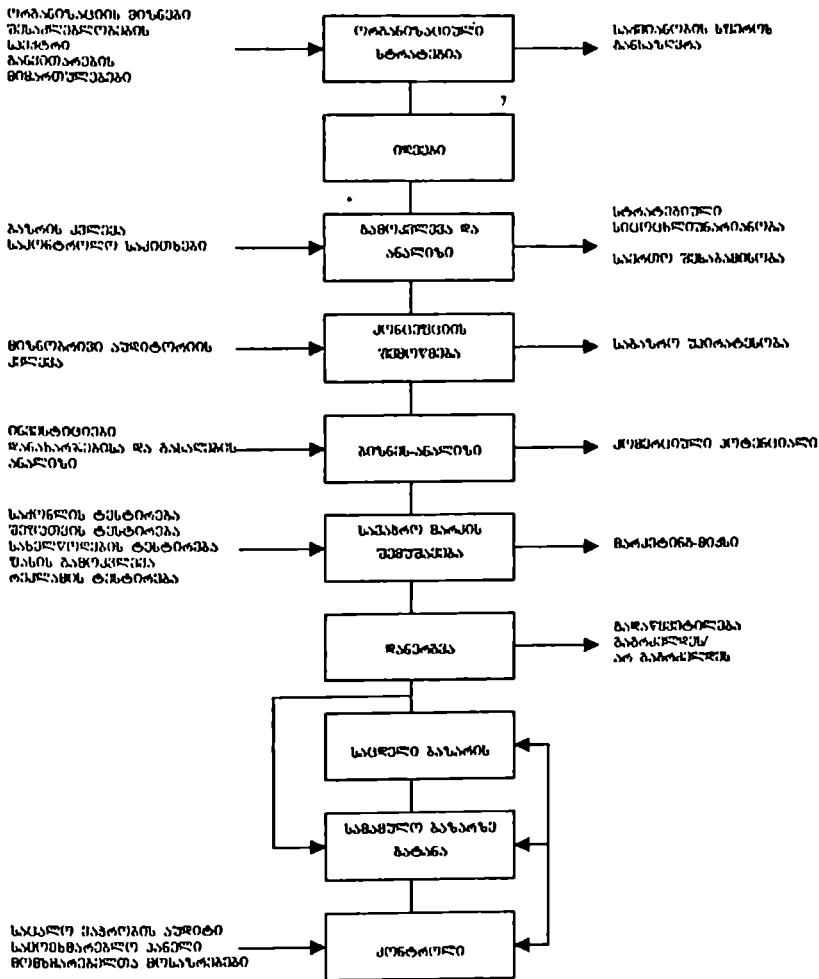
მენეჯმენტში ინოვაციებს განმარტავენ, როგორც საქონლის შექმნასა და მომსახურების გაწევას, რომელიც მომხმარებლებს აძლევს მეტ სარგებელს და ხორციელდება ახლებურად. ინოვაციური მენეჯმენტი კი ინოვაციური საქმიანობის მართვაა. ზოგადად, ინოვაცია წარმოადგენს მეცნიერულ ცოდნასა და მოწინავე გამოცდილებაზე დამყარებულ ტექნიკურ, ტექნოლოგიურ, ორგანიზაციულ-მმართველობით და სხვა სიახლეებს, რომლებიც იწვევენ შესაბამისი სისტემის არსებით შეცვლას ან მახასიათებელთა რადიკალურ გაუმჯობესებას. ინოვაციური პროცესი წარმოუდგენელია მოწინავე იდეების, ფუნდამენტური მეცნიერული კვლევა-ძიების, გამოყენებითი ხასიათის სამუშაოებისა და წარმოების ტექნიკურ-ტექნოლოგიური სრულყოფის გარეშე. ახალი ნაკეთობის დამუშავებამდე წარმოებს შესაბამისი ბაზრების მარკეტინგული გამოკვლევა. ამ ეტაპზე ხორციელდება იდეის ფილტრაცია და გენერაცია და იწყება როგორც ნაკეთობის დამუშავება, ასევე წარმოების ორგანიზაციულ-ტექნიკური მომზადება. ფუნდამენტური მეცნიერული კვლევების შედეგების დასანერგად ხორციელდება გამოყენებითი ხასიათის სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები. წარმატების შემთხვევაში, მზადდება საკონტროლო ნიმუში და წარმოებს მისი საწარმოო-საბაზრო გამოცდა. წარმოების მომზადება მოიცავს საკონტრუქტორო, ორგანიზაციულ და ტექნოლოგიურ მომზადებას, რომელიც წინ უსწრებს ნაკეთობის წარმოების ათვისებას. ცხადია, ინოვაციის დანერგვის შედეგად მიღებულ კომერ-

ციულ შემოსაყლებს წინ უძღვის მნიშვნელოვანი ხარჯები. ამდენად არსებითია, ინოვაციურ პროცესებში ინვესტიციური საქმიანობის როლი. პროდუქტის წარმოების სრული ციკლი მოიცავს ნედლეულისა და მასალების დამარაგების ეტაპს, ძირითად წარმოებას (დამამზადებელი, დამამუშავებელი, საამწყობო), დამხმარე და მომსახურე წარმოებებს (საიარაღო, სარემონტო, სატრანსპორტო, ენერგეტიკული და სხვა მეურნეობები) და საერთო-ორგანიზაციულ საქმიანობას. ნაკეთობის სასიცოცხლო ციკლი შედგება ათვისების, ზრდის, სიმწიფის და დაცემის ფაზებისაგან, რომლის თითოეული ეტაპი ხასიათდება რეალიზაციიდან ამონაგების განსაზღვრული დონით, ხოლო ამ ციკლის ბოლოს ხდება ნაკეთობის წარმოებიდან მოხსნა, ან მისი მოდერნიზაცია. ახალი საქონლის დამუშავების პროცესიც მრავალეტაპიანია (იხ. ნახ. 4.23):

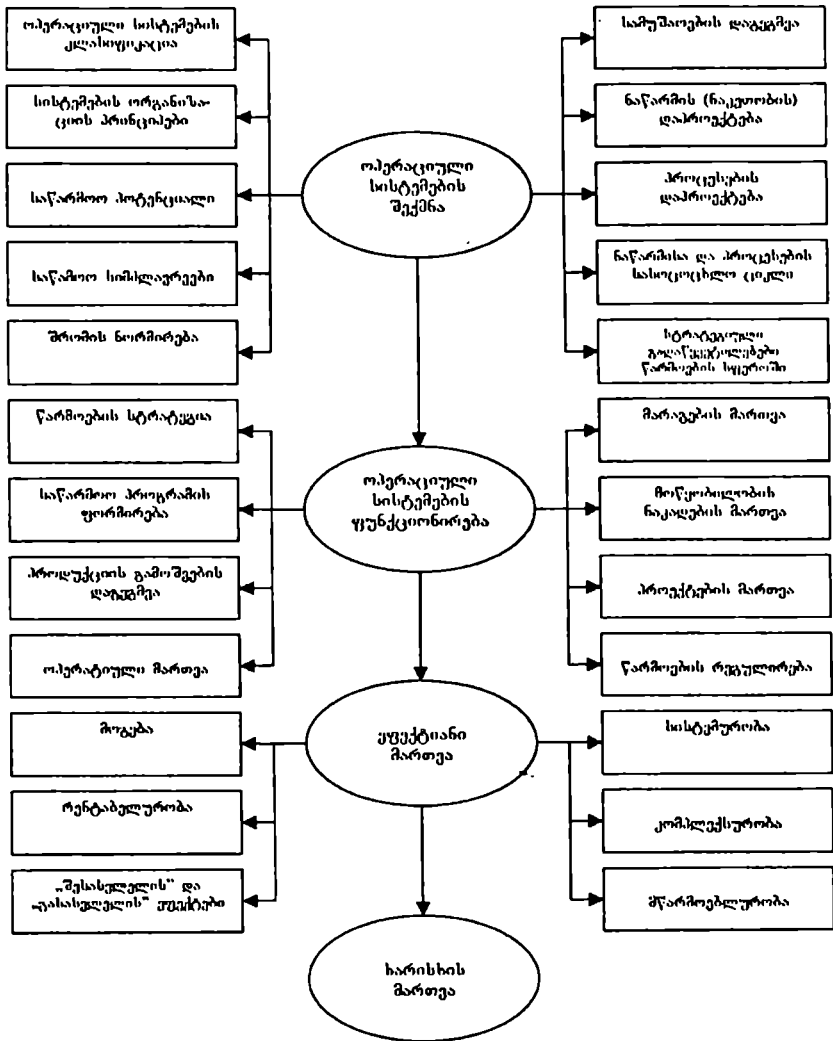
საწარმოო მენეჯმენტის ეფექტიანი სისტემა საჭიროებს სტრუქტურული შემადგენლების (იხ. ნა. 4.24) ოპტიმალურ შეთანაწყობას, რომლის ერთ-ერთი ძირითადი სტრუქტურული ელემენტია ოპერაციული სისტემა. ოპერაციული სისტემების კლასიფიკაცია წარმოებს საწარმოო პროცესებში მათი როლის (ძირითადი, დამხმარე, მომსახურე, მმართველობითი), წარმოების ორგანიზაციის ფორმების (სპეციალიზაცია, კოოპერაცია, კონცენტრაცია, კომბინირება), ოპერაციების ხასიათის (ანალიტიკური, სინთეტიკური, პირდაპირი), უწყვეტობის ხარისხის (უწყვეტი, დისკრეტული), მექანიზაციის დონის (ხელის, მანქანური, ხელით-მანქანური, ავტომატიზებული, კომპლექსურად ავტომატიზებული) და კომპონენტების მიხედვით.

ოპერაციული სისტემის სრულყოფილი ფუნქციონირებისთვის თითოეული ორგანიზაცია უნდა იცავდეს წარმოების ორგანიზაციის იმ პრინციპებსა და მეთოდებს, რომლებმაც პრაქტიკულად დაასაბუთა თავისი ცხოველმყოფელობა (იხ. ნახ. 4.25).

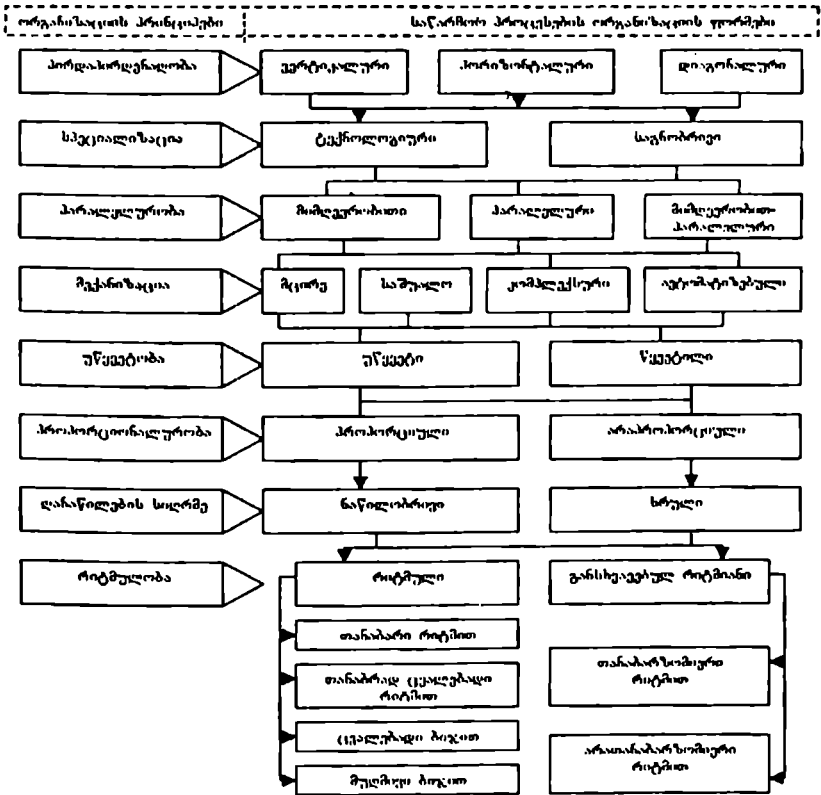
როგორც საწარმოო მოწყობილობები, ასევე პერსონალი მუშაობს დროის განსაზღვრულ შუალედში, რომელსაც ეფექტური დროის ფონდი ეწოდება. კალენდარული დროის ფონდიდან დასვენებისა და სადღესასწაულო დღეების გამოკლებით მიი-



ნახ. 4.23. ახალი პროდუქტის დამუშავების პროცესი.



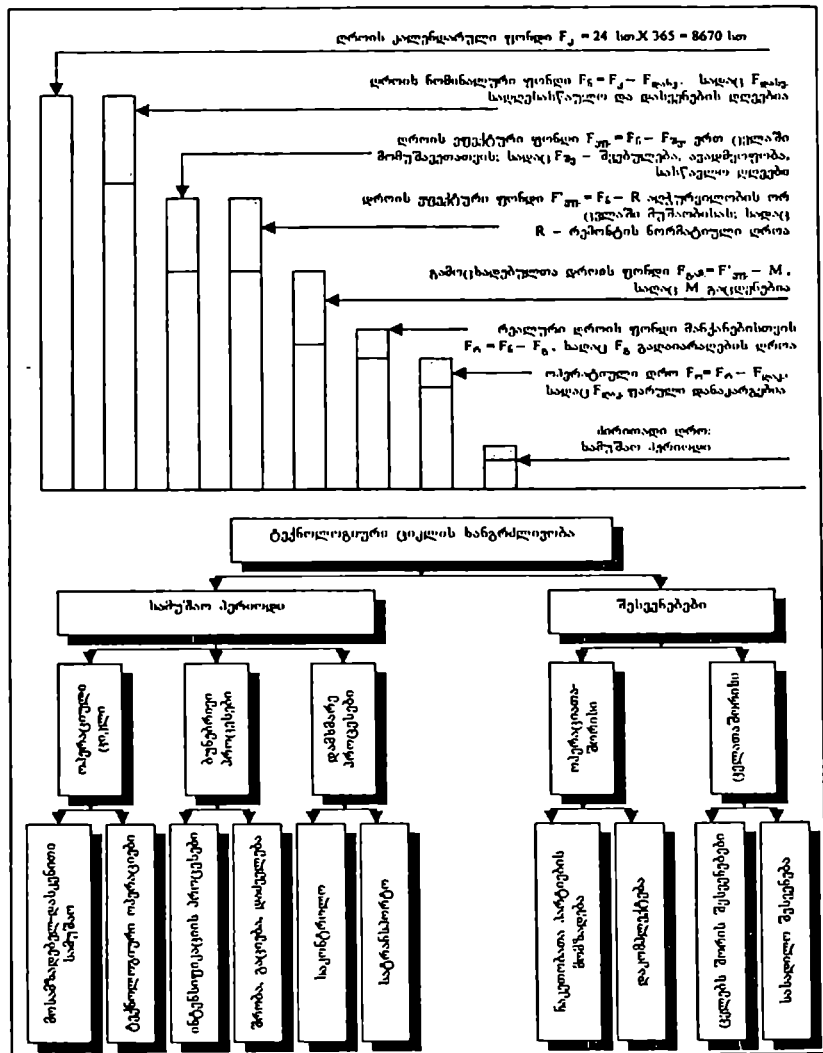
ნახ. 4.24. საწარმოო მენეჯმენტის სტრუქტურა



ნახ. 4. 25. ოპერაციული სისტემების ორგანიზაციის პრინციპები

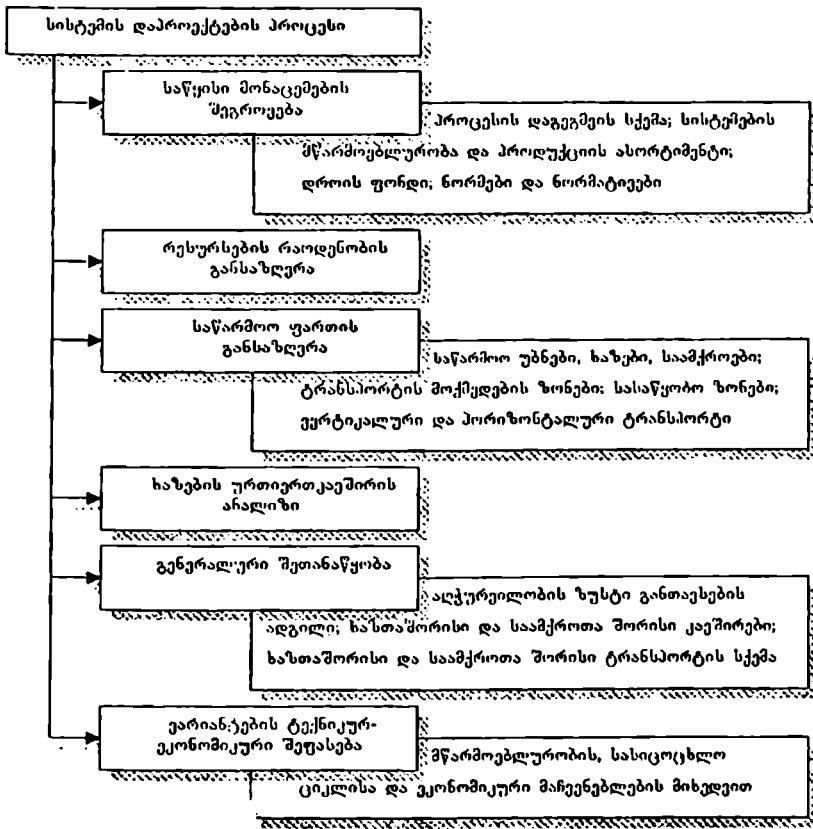
ლება ნომინალური დროის ფონდი. მისგან დაგეგმილი შევებულებების (მოწიობილობისთვის გეგმური რემონტების) და სხვა კანონმდებლობით დაშვებული არასამუშაო დროის გამოკლებით ვლებულობთ ეფექტურ დროის ფონდს. ფაქტიური დროის ფონდი გულისხმობს რეალურად ნამუშევარ საათებს მოცდენებისა და სხვა დროითი დანაკარგების გარეშე. ნაკეთობის დამზადების ტექნოლოგიური ციკლი წარმოადგენს ნედლეულისა და მასალების წარმოებაში ჩაშვებიდან ნაკეთობის გამოშვებამდე დროის პერიოდს, რომელიც შედგება ოპერაციული

ციკლისაგან, ბუნებრივი და დამხმარე პროცესების პერიოდისაგან, სხვადასხვა შესვენებების დროისაგან (იხ. ნახ. 4. 26).



ნახ. 4.26. დროის ფონდების ფორმირება

საწარმოო პროცესის შერჩევის შემდეგ ხორციელდება საწარმოო სისტემების პროექტირება, რომელიც ეტაპობრივი ხასიათისაა და მოიცავს ამოსავალი მონაცემების შეგროვებას, საჭირო რესურსების განსაზღვრას, საწარმოო ფართის დაგეგმარებას, ტექნოლოგიური ხაზების ურთიერთდაკავშირებას, გენერალურ შეთანაწყოებას და ალტერნატივების შეფასებას (იხ. ნახ. 4.27).

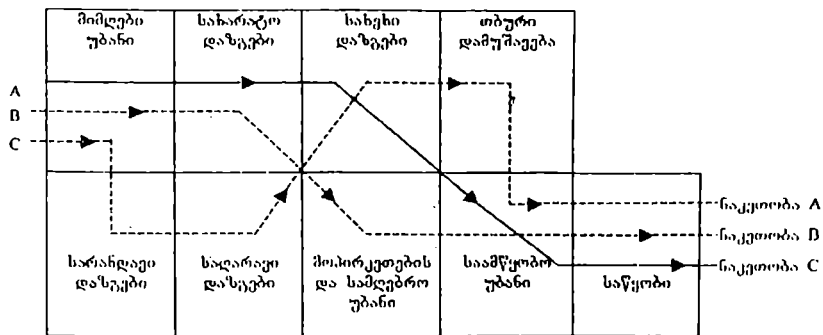


ნახ. 4.27. საწარმოო სისტემების პროექტირების პრინციპული სქემა

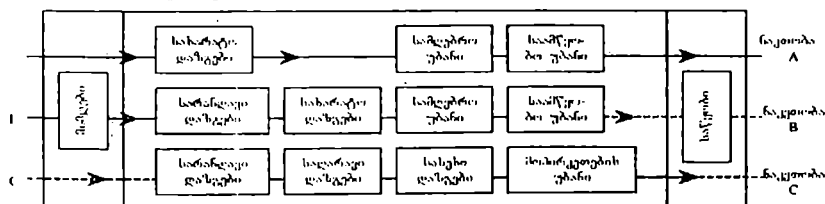
საწარმოო დაგეგმარებისთვის უმთავრესია მოწყობილობის განლაგების სქემები. იგი შეიძლება განსორციელდეს ნაკეთობის ტექნოლოგიური ციკლის შესაბამისად (საგნობრივი სპეციალიზაცია), ტექნოლოგიური ოპერაციებისა და ტექნოლოგიური უბნების მიხედვით. ნაკეთობის არატრანსპორტაბელურობის შემთხვევაში (როცა იგი საჭიროებს სპეციალურ ნაგებობებს – მაგალითად გემთმშენებლობაში), საწარმოო პროცესები ტარდება ფიქსირებულ სამუშაო ადგილზე (იხ. ნახ. 4.28). მომსახურების სფეროს ორგანიზაციები ხასიათდება ავტომატიზაციის მაღალი ხარისხით, ხოლო სამრეწველო საწარმოებში აქტიურად დაინერგა მოქნილი საწარმოო სისტემები.

სამომხმარებლო მოთხოვნის შესაბამისად, ორგანიზაცია გეგმავს ცალკეული საქონლის მაქსიმალურ გამოშვებას და ახორციელებს საწარმოო სიმძლავრეების დაგეგმვას. ამის მიხედვით წარმოებს მარაგების მართვა. განასხვავებენ ნედლეულისა და მასალების, დაუმთავრებელი წარმოებისა და მზა პროდუქციის მარაგებს. მათი სიდიდე იანგარიშება სარეზერვო დროის შუალედებისა (I) და ყოველდღიური ხარჯების ნორმის (N) გათვალისწინებით (განასხვავებენ სისტემებს მარაგებს ფიქსირებული რაოდენობით და ფიქსირებული დროით). შესაბამისად, განიხილავენ ტექნოლოგიური, სატრანსპორტო და სადაზღვევო მარაგების დროში მოძრაობას (იხ. ნახ. 4. 29).

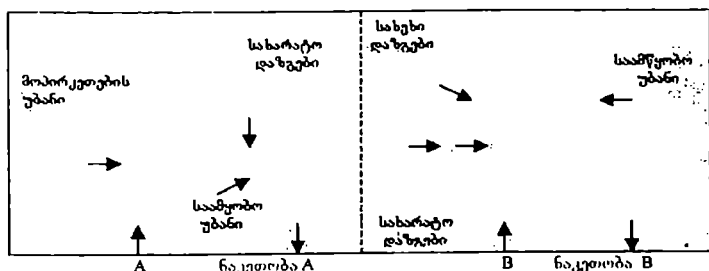
მარაგების მართვის მრავალი კონცეფცია არსებობს: მასალების მოთხოვნების დაგეგმვის სისტემა; ოპტიმალური ზომის დაკვეთის სისტემა; ზუსტად დროში მომარაგების სისტემა (just-in-time), რომელიც იაპონური სისტემა კანბანის ანალოგიურია და სხვ. ნახაზზე გამოსახული სისტემა ემყარება დაკვეთის ოპტიმალური ზომის პრინციპს და გულისხმობს მარაგების აუცილებელი დონის შესანარჩუნებლად შეკვეთის წერტილების განსაზღვრას, რომლის დონეზეც მარაგის დასვლის შემთხვევაში წარმოებს მორიგი პარტიის მოთხოვნა (შეკვეთის განახლება). მასალებზე მოთხოვნის დაგეგმვა გულისხმობს ყველა სახის საჭირო მასალაზე მოთხოვნის ზუსტი გრაფიკის დადგენას. ზუსტად დროში სისტემა, რო-



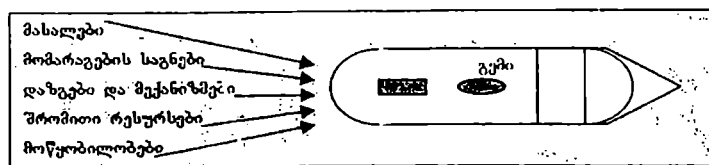
ბ) საგნობრივი სექციალიზაცია



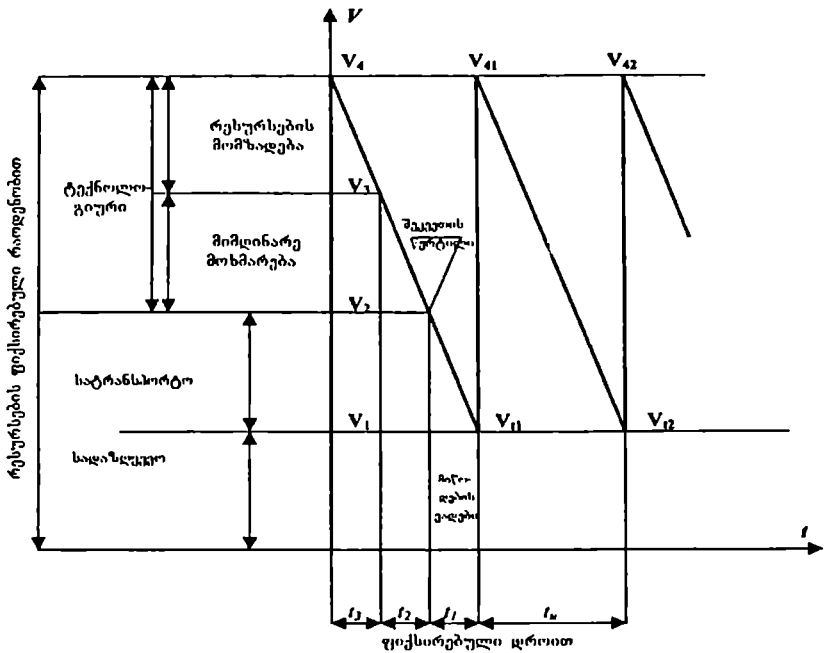
გ) ტექნოლოგიური სექციალიზაცია



დ) ნაკეთობის ფიქსირებული პოზიცირება



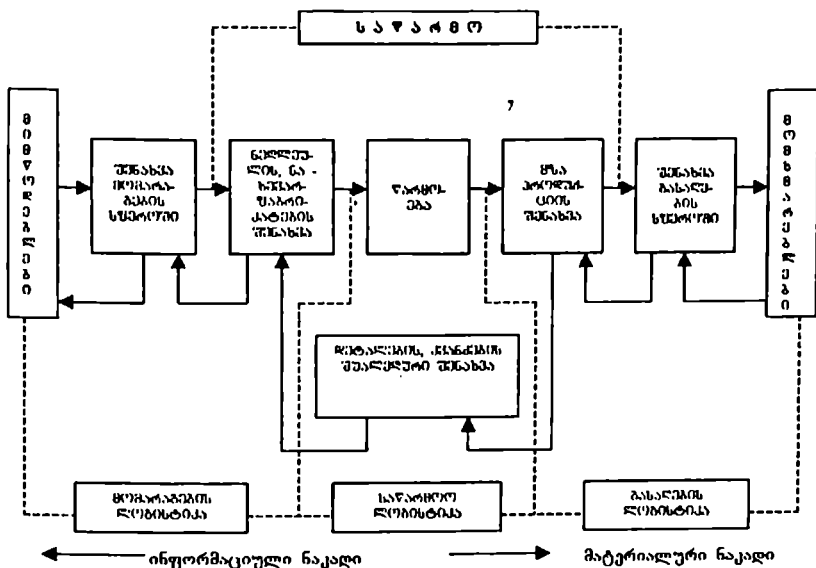
ნახ. 4.28. საწარმოო დაგეგმარების ძირითადი ტიპები



ნახ. 4.29 მარაგის მოძრაობის გრაფიკი

მელსაც მომარაგების უსაწყობო სისტემასაც უწოდებენ, მთავარ ამოცანად სახავეს მასალების მარაგების მინიმუმაციას ანუ მომწოდებლებმა მასალები უნდა მოიტანონ ზუსტად იმ მომენტისთვის, როცა გაჩნდება მათზე აუცილებლობა. ამჟამად აღნიშნული პროცესის კომუნიკაციური უზრუნველყოფა კომპიუტერიზებულია, ხოლო იაპონიაში მისი დანერგვისას იყენებდნენ ორი ტიპის ბარათებს: შერჩევის ბარათებს და საწარმოო შეკვეთის ბარათებს.

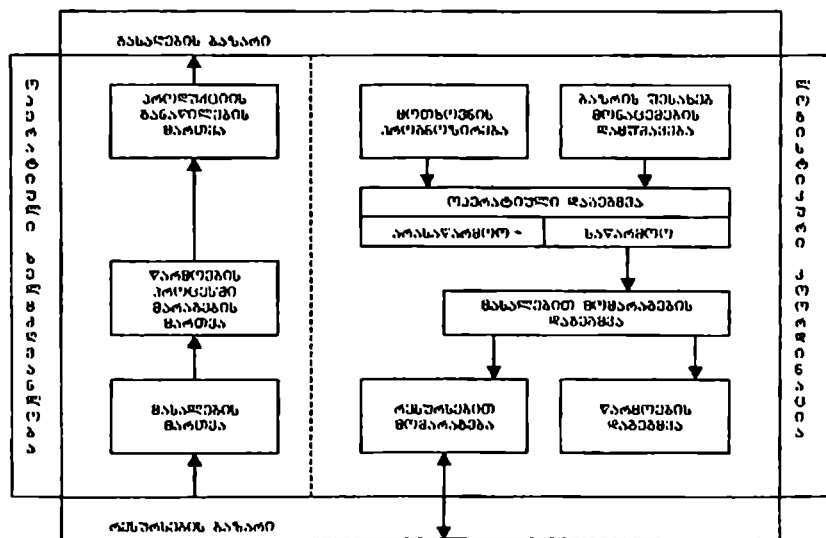
თანამედროვე წარმოებაში მომარაგების, დასაწყობების, დისტრიბუციის და სხვა ოპერაციები მოქცეულია ერთიან სისტემაში, რომელსაც საწარმოო ლოგისტიკის სისტემას უწოდებენ. ლოგისტიკის პროცესის მარტივი სქემა მოიცავს მასალებისა და მზა ნაკეთობის მოძრაობას მომწოდებლიდან მომხმარებელამდე (იხ. ნახ. 4.30).



ნახ. 4.30 ლოგისტიკის რგოლები

ლოგისტიკის კონცეფცია წარმოადგენს შეხედულებათა მწყობრ სისტემას, რომელიც იკვლევს საწყისი მდგომარეობიდან მზა ნაკეთობის მომხმარებლამდე მატერიალური და ინფორმაციული ნაკადების მოძრაობის დაგეგმვის, ორგანიზაციის, მართვისა და კონტროლის სივრცით და დროით ასპექტებს. ამ პროცესების კოორდინაციისათვის საჭიროა ლოგისტიკის პროცესების (მომარაგება-გასაღების და საწარმოო ლოგისტიკა) მართვა (იხ. ნახ. 4.31). ლოგისტიკის სისტემას იყენებდნენ ჯერ კიდევ ძველ რომსა და ბიზანტიაში, თუმცა პირველი სამეცნიერო ნაშრომები შეიქმნა XIX საუკუნეში ფრანგი სამხედრო სპეციალისტის ა. შომინის მიერ, რომელიც ლოგისტიკას ჯარების მანევრის პრაქტიკულ ხელოვნებად მიიჩნევდა. ლოგისტიკის სისტემის თანამედროვე მოდელები ჩამოყალიბდა მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ და გამოიყენებოდა სწორედ სამხედრო ძალებში ზურგის სამსახურის ორგანიზე-

ბისთვის. ლოგისტიკის ვიწრო გაგება აღარ შეესაბამება დღევანდელობას და იგი ორგანიზაციებში განიხილება, როგორც სტრატეგიული მართვისა და მარკეტინგის სისტემის შემავსებელი და მას გააჩნია სრულყოფილი ქვესისტემები (შესყიდვების ლოგისტიკა, მომარაგების ლოგისტიკა, საწარმოო ლოგისტიკა, გასაღების ლოგისტიკა, სატრანსპორტო ლოგისტიკა, ინფორმაციული ლოგისტიკა და სხვ.). ეკონომიკურ ლიტერატურაში განასხვავებენ მაკროლოგისტიკას (იკელევს პრობლემებს, რომლებიც დაკავშირებულია მომხმარებლებისა და მიმწოდებლების ბაზრის ანალიზთან, პროდუქტის განაწილების კონცეფციის ფორმირებასთან, გამანაწილებელი ცენტრების განლაგებასთან, ტრანსპორტირების სახის შერჩევასთან და ა. შ.) და მიკროლოგისტიკას (შიგასაწარმოო ლოგისტიკა, რომელიც უზრუნველყოფს ნაკეთობის საწარმოში გადაადგილების პროცესების დაგეგმვის, მომზადების, რეალიზაციისა და კონტროლის ოპერაციებს).



ნახ. 431. ლოგისტიკის სისტემის ფუნქციონირების პრინციპული სქემა

გასული საუკუნის 60-იან წლებამდე ეკონომიკაში ნაკლები ყურადღება ექცეოდა მატერიალური ნაკადების ოპტიმიზაციის საკითხებს. თავდაპირველად განხორციელდა სასაწყობო მეურნეობის სატრანსპორტოსთან ინტეგრაციის სქემები, ხოლო 80-იანი წლებიდან განსაკუთრებულად დაინტერესდნენ სატრანსპორტო და სასაწყობო მეურნეობების წარმოებასთან ინტეგრაციის პრობლემებით. ამჟამად ლოგისტიკის პროცესი განიხილება დისტრიბუციასთან (განაწილებასთან) ერთიან კომპლექსში. რაც უფრო სწრაფად და ზუსტად ასრულებს შეკვეთებს ორგანიზაცია, მით უფრო იზრდება განმეორებითი შესყიდვების ალბათობა და იზრდება ეფექტიანობა. ზეპოაღნიშნული მოითხოვს ოპერატიული რეგულირებისა და დისპეტჩერიზაციის, აგრეთვე ხარისხის მართვის კარგად აწყობილ სისტემას.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ხარისხი წარმოადგენს სოციალურ-ეკონომიკური უსაფრთხოების მნიშვნელოვან ფაქტორს. სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის განსაზღვრებით, ხარისხი პროდუქციისა და მომსახურების თვისებებისა და მახასიათებლების ერთობლიობაა, რომლებიც უზრუნველყოფს მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას. საერთაშორისო დონეზე ძირითადი სტანდარტები განსაზღვრულია 1994 წელს დამტკიცებულ ISO - 9000 სერიით (2000 წელს განხორციელდა მათი განსაზღვრული მოდიფიკაცია). იგი აყალიბებს მოთხოვნებს, რომლითაც დგინდება შეუძლია თუ არა მომწოდებელ ორგანიზაციას აწარმოოს სათანადო ხარისხის პროდუქცია და მოიცავს ფაქტიურად ყველა სახის სამუშაოს ნაკეთობის პროექტირებიდან საბოლოო პროდუქტის კლიენტისთვის გადაცემამდე. ხარისხის სისტემის საერთაშორისო სერტიფიკაცია უზრუნველყოფს დაზუსტებულ ინფორმაციას ორგანიზაციის მუშაობის ხარისხის და მის მიერ გამოშვებული პროდუქციის ხარისხის თაობაზე. იგი მოითხოვს ხარისხის მენეჯმენტის სათანადო სისტემის არსებობას. პროდუქციის ხარისხის დონის შესაფასებლად გამოიყენება ტექნიკური დონის, ექსპლუატაციური დონის, ესთეტიკური დონისა და სხვა მაჩვენებლები. პროდუქციის ხარისხი მნიშვნელოვანია

მომხმარებლისთვის და მათ მიერ მისი მახასიათებლების შეფასება განსაზღვრავს სწორედ პროდუქტის კონკურენტუნარიანობას. ხარისხის მართვის სისტემის განვითარება ამცირებს წუნს და ახდენს ამ სახის დანაკარგების პრევენციას. თანამედროვე წარმოებაში ფართოდ იყენებენ ხარისხის მკვლევართა (ი. ლემინგი, უ. შუბარდი, ჯ. ღიურანი, ა. შვიბენბაუმი, კ. ინიკავა, ბ. ტაბუტი, ე. შილინგი, შ. კროსბი და სხვ.) რეკომენდაციებს და ხარისხის მენეჯმენტის ცნობილ სისტემებს:

- ხარისხის სისტემა (Quality System)
- ხარისხის მართვაზე დამყარებული მენეჯმენტის სისტემა (Quality Driven Management System)
- ხარისხის ტოტალური მართვა (თოტალ Quality Management)
- ხარისხის უზრუნველყოფა (Quality Assurance)
- ხარისხის კონტროლი (Quality Control)
- ხარისხის სტატისტიკური კონტროლი (სტატისტიკალ Quality Control)
- ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა (Quality Assurance System)
- პროდუქციის გარანტია (Product Assurance)
- ტოტალური საწარმოო მენეჯმენტი (Total Manufacturing Management)
- მოწინავე საწარმოო გამოცდილება (Good Manufacturing Practices)
- გარემოს მენეჯმენტის სისტემა (Environmental Management System)
- სისტემა „ჩვენ ვზრუნავთ“ (We Care)
- სისტემა „პასუხისმგებელი პირების ზრუნვა“ (Responsible Care)
- ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი გარემოს სფეროში (Environmental TQM)
- საწარმოს ტოტალური უზრუნველყოფა (Total Manufacturing Assurance)
- პროცესების ინტეგრირებული მენეჯმენტი (Integrated Process Management)
- მენეჯმენტი ხარისხის გასაუმჯობესებლად (Management for Quality Improvement)

- ხარისხისა და მწარმოებლურობის სრული კონტროლი (Total Quality and Productivity Management)

- ინტეგრირებული მენეჯმენტი (Integrated Management)

- მუდმივი გაუმჯობესების დანერგვის სისტემა (Continuous Improvement Implementation System)

- ხარისხის სრული გარდაქმნა (Total Quality Transformation)

- ხარისხის სისტემის მენეჯმენტი (Quality System Management)

XX საუკუნის 60-იან წლებამდე მთავარი ყურადღება ექცეოდა პროდუქციის ხარისხის უზრუნველყოფას დეფექტური პროდუქციის აღმოჩენისა და დაწუნების გზით. ამასთან განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ კონტროლის გზით დეფექტის გამოვლენას და წუნდებული ნაკეთობის წარმოებიდან რაც შეიძლება ადრეულ ეტაპზე ამოღებას. ამ საქმეში განუზომლად დიდი როლი შეასრულა მათემატიკური სტატისტიკის მეთოდების (მათ შორის სტატისტიკური შერჩევის) გამოყენებამ. კიბერნეტიკის, სისტემების თეორიის, ოპერაციათა გამოკვლევებისა და მეცნიერების სხვა მიმართულებების მიღწევათა გამოყენებამ 60-იან წლებში დასაბამი დაუდო ხარისხის მართვის სისტემის ჩამოყალიბებას. ამ სისტემაში კონტროლი რჩებოდა მხოლოდ ერთ-ერთ აუცილებელ ინსტრუმენტად, ხოლო ხისტემის მთავარ მიზანს წარმოადგენდა ხარისხის საჭირო დონის უზრუნველყოფა და შენარჩუნება პროდუქციის დამზადების მთელი ციკლის განმავლობაში. ხარისხის მართვის პროცესში გამოყოფდნენ შემდეგ ეტაპებს: მომხმარებელთა მოთხოვნების ანალიზი და ბაზარზე არსებული ანალოგების ხარისხის დონის შეფასება; გრძელვადიანი პროგნოზირება და ხარისხის დონის დაგეგმვა; სტანდარტების დამუშავება და დანერგვა; პროდუქტის კონსტრუირებისა და ტექნოლოგიის დამუშავების პროცესში ხარისხის დაპროექტება; ნედლეულისა და მასალების ხარისხის კონტროლი; წარმოების პროცესში ოპერაციული კონტროლი; მიმღები კონტროლი; ნაკეთობის ხარისხის კონტროლი ექსპლუატაციის პროცესში (გაყიდვის შემდგომი); მომხმარებელთა რეკლამაციებისა და გამოხმაურებების ანალიზი. ამავე პერიოდში ამერიკასა და ევროპაში სულ უფრო კოპულარული გახდა ხარისხის საწარმოო თვითკონტროლის

სისტემები („ნულოვანი დეფექტები“, „უდეფექტო შრომა“ და სხვ). გასული 50-იანი წლებიდან იაპონიაში აქტიურად ფუნქციონირებდა ხარისხის წრეები (ამჟამად ამ ქვეყანაში 300 000-მდე ხარისხის წრეა რეგისტრირებული). 1966 წელს ევროპის ხარისხის კონტროლის ორგანიზაციების კონგრესზე ამ ინიციატივას მოწონებით შეხედნენ და იგი მრავალ ქვეყანაში გავრცელდა. ხარისხის იაპონური სტანდარტები გახდა „ხარისხის კულტურის“ იაპონური მეთოდოლოგიის ჩამოყალიბების საფუძველი, რომელიც შემდგომ გადაიზარდა ხარისხის კონტროლის ტოტალურ სისტემაში. 80-იანი წლებიდან თანდათან შეიმჩნეოდა ხარისხის კონტროლის ტოტალური სისტემიდან ხარისხის მენეჯმენტის ტოტალურ სისტემაზე გადასვლა, რასაც ხელი შეუწყო ამავე პერიოდში ხარისხის ახალი საერთაშორისო სტანდარტების გავრცელებამ. ხარისხის მენეჯმენტის ტოტალური სისტემა ეყრდნობა ხარისხის დაგეგმვას, ხარისხის უზრუნველყოფას, ხარისხის პოლიტიკას და ხარისხის გაუმჯობესების ღონისძიებებს. 90-იან წლებში გარემოს დაცვითი ინიციატივების განვითარების კვალობაზე და ISO 14 000 სტანდარტის დამკვიდრებით ჩამოყალიბდა ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი გარემოს სფეროში. სულ უფრო მეტი ყურადღება ექცევა ხარისხის მაღალი მაჩვენებლებისთვის ჯერ კიდევ 50-იან წლებში დემინგის მიერ შემოთავაზებულ პრემირების სისტემის განვითარებას. 80-იანი წლების ბოლოს აშშ-ში დაწესდა ხარისხის მ. ბალდრიჯის პრემია, რომლის განვითარებასაც წარმოადგენს ხარისხის პრემირების ევროპული მოდელი. სადღეისოდ სულ უფრო მეტი ორგანიზაცია მიმართავს ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის სერტიფიცირებას, რაც ამაღლებს მათ საბაზრო კონკურენტუნარიანობას. ხარისხის მენეჯმენტი საწარმოო მენეჯმენტის უმთავრეს შემადგენლად იქცა და სულ უფრო მეტი ორგანიზაცია ცდილობს ხარისხის გაუმჯობესებას ინსტიტუციონალურ დონეზე ამოცანების დაყენებით, მუშაობის ხარისხის გაუმჯობესების კოლექტიური ორგანოების ჩამოყალიბებით, ხარისხის უზრუნველყოფის ღონისძიებებში ინდივიდუალური და კოლექტიური მონაწილეობის უზრუნველყოფით, ამ სფეროში დამსახურების აღიარების სისტემის დანერგვით და სხვა მარეგულირებელი ღონისძიებებით.

§ 4.5. საფინანსო მენეჯმენტი

ორგანიზაციის მენეჯმენტის ფუნქციონალური ქვესისტემებიდან ერთ-ერთი უმთავრესია ფინანსების მართვა. ფინანსური მენეჯმენტი არჩეულ სტრატეგიას ახორციელებს ორგანიზაციის მესაკუთრეთა ინტერესების დაცვით, მენეჯერებთან და ორგანიზაციის პერსონალთან კონსენსუსის პირობებში. სწორი ფინანსური მენეჯმენტი ხელს უწყობს ბიზნესის კაპიტალური ღირებულების მაქსიმიზაციას, რისთვისაც ორგანიზაციაში ტარდება ინვესტიციური, სადივიდენდო, საგადასახადო და სხვა პოლიტიკები. ამასთან, ხორციელდება ფინანსური საშუალებების წყაროების ოპტიმიზაცია და შემოსავლებისა და ხარჯების მართვა.

ფინანსური მენეჯმენტის თანამედროვე სისტემების ჩამოყალიბებას წინ უსწრებდა საფინანსო დარგების განვითარება. ბულალტრული აღრიცხვისაგან განსხვავებით, ფინანსური მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერებისა და და აკადემიური კვლევის სფერო, ჩამოყალიბდა გასული საუკუნის მეორე ნახევარში. ფინანსების თეორიაში ცალკეული ფუნდამენტური გამოკვლევები ტარდებოდა მეორე მსოფლიო ომამდეც (მაგალითად, ბ. შილნიამის მიერ ფინანსური აქტივის ღირებულების აქტივის შეფასების მოდელის შექმნა - „ინვესტიციების ღირებულების თეორია“, 1938 წ.), თუმცა ითვლება, რომ ამ პროცესებს სათავე დაუდო ჰ. მარკოვიციის შრომებმა („პორტფელური არჩევანი“, 1959 წ. და სხვ.). მათში ავტორმა ჩამოაყალიბა ფინანსურ აქტივებში ინვესტირების გადაწყვეტილების მიღების მეთოდოლოგია და სათანადო მეცნიერული ინსტრუმენტები. იგი ატარებდა თეორიულ ხასიათს და მისი პრაქტიკული გამოყენება შესაძლებელი გახდა მარკოვიციის მოწაფის უ. შარპის მიერ გამარტივებული ვარიანტის („ერთ-ფაქტორიანი მოდელი“) შემუშავების შედეგად. ამ თეორიის განვითარებას წარმოადგენდა 60-იან წლებში ჯ. ლინტნერ-ოსან ერთად დამუშავებული ფინანსური აქტივების შემოსავლიანობის შეფასების მოდელი, რასაც წინ უსწრებდა ისეთი საკითხების დამუშავება, როგორიცაა ფასიანი ქაღალდებზე

ფასწარმოქმნა, კაპიტალის ბაზრის ეფექტიანობის კონცეფცია, რისკის შეფასების მოდელების შექმნა და სხვ. ამ გამოკვლევებისთვის 1990 წელს მ. მარაქოვიძეს, უ. შარასა და მ. მილერს მიენიჭათ ნობელის პრემია. მოგვიანებით ს. როსომ წამოაყენა ფასწარმოქმნის არბიტრაჟული თეორია, რომლის მიხედვითაც, ნებისმიერი აქციის ფაქტიური შემოსავალი მოიცავს ორ შემადგენელს: **ნორმალურს** (მოსალოდნელს) და **სარისკოს** (განუსაზღვრელს). ამ მოდელის ალტერნატივებს წარმოადგენდა ოფციონებზე ფასწარმოქმნის თეორია (შ. ბლუმი და მ. სკოულზი) და განუსაზღვრელობის პირობებში მდგომარეობათა პრეფერენციის თეორია (ჯ. ხირშლიფერი). გასული საუკუნის 50-იანი წლების ბოლოს აქტუალობა შეიძინა კაპიტალის ბაზარზე ფინანსური აქტივების და ინფორმაციის ფასების ურთიერთზეგავლენის პრობლემა. გამოჩნდა გამოკვლევები (ე. შამი), რომლებშიაც განიხილული იქნა კაპიტალის ბაზრის ეფექტიანობის ფორმები: **ძლიერი**, **ზომიერი** და **სუსტი**. გასული საუკუნის მეორე ნახევარში კვლევები გრძელდებოდა უპირატესად კაპიტალის სტრუქტურასა და დაფინანსების წყაროების ღირებულების საკითხებზე (შ. მოდილიანი, მ. მილერი და სხვ.). ამ მიდგომებიდან ყველაზე ქმედუნარიანი აღმოჩნდა **პორტფელების თეორია** და **კაპიტალის სტრუქტურის თეორია**, რომელთა განვითარებითაც ჩამოყალიბდა ფინანსების თანამედროვე თეორიები. სწორედ მათი გამოყენებითი რეალიზაციაა ფინანსური მენეჯმენტი, რომელიც წარმოადგენს მენეჯმენტის თეორიის, ფინანსების თეორიისა და ფინანსური ანალიზის სინთეზს. იგი აქტიურად იყენებს მმართველობითი აღრიცხვისა და ხარჯების მართვის კონცეფციის ინსტრუმენტებს.

საფინანსო მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ინსტრუმენტია ფინანსური ანალიზის ჩატარება, რათა დადგინდეს ორგანიზაციის მიმდინარე ფინანსური მდგომარეობა. ფინანსური ანალიზი ხორციელდება ფინანსურ უწყისებში მოპოვებული ინფორმაციის საფუძველზე ორგანიზაციის მუშაკების ან სპეციალურად მოწვეული ექსპერტების მიერ. იგი წარმოადგენს დიაგნოსტიკურ მეთოდს რათა ზუსტად შე-

ფასდეს დაფინანსების, საინვესტიციო და საოპერაციო შე-
საძლებლობები, ასევე ბიზნესის განვითარების სხვა საკითხები.
ფინანსური უწყისები იძლევა ინფორმაციას ორგანიზაციის
მიერ მიღწეულ ფინანსურ შედეგებზე და ფინანსურ მდგომარეობაზე.
გარდა ამისა მათში ასახულია საგეგმო, საოპერაციო და საინვესტიციო
გადაწყვეტილებებისთვის აუცილებელი მონაცემები. მთავარი ფინანსური უწყისებია ბალანსი,
მოგება-ზარალისა და ფულის მიმოქცევის უწყისები.

ბალანსი არის ფინანსური უწყისი, რომელიც აჩვენებს ორგანიზაციის
ფინანსურ მდგომარეობას დროის გარკვეული მომენტისათვის. იგი მოიცავს მონაცემებს აქტივებზე (ფული, საქონელი,
მარაგები, შენობები, მანქანა-დანადგარები და სხვ.), ვალდებულებებზე (საბანკო სესხები,
ვალდებულებები მომწოდებლებთან, ბიუჯეტთან, სახელფასო და სხვ.) და საკუთარ
კაპიტალზე (საწყისი ინვესტიცია, გაუნაწილებელი მოგება და ა.შ.).
აქტივები იყოფიან მიმდინარე, რომლებიც შეიძლება გარდაიქმნან
ფულად ერთი წლის ან ერთი საოპერაციო ციკლის განმავლობაში,
და გრძელვადიან აქტივებად. ასევე იყოფა ვალდებულებებიც.
ბალანსის მთავარი ტოლობაა:

აქტივები = ვალდებულებები + საკუთარი კაპიტალი.

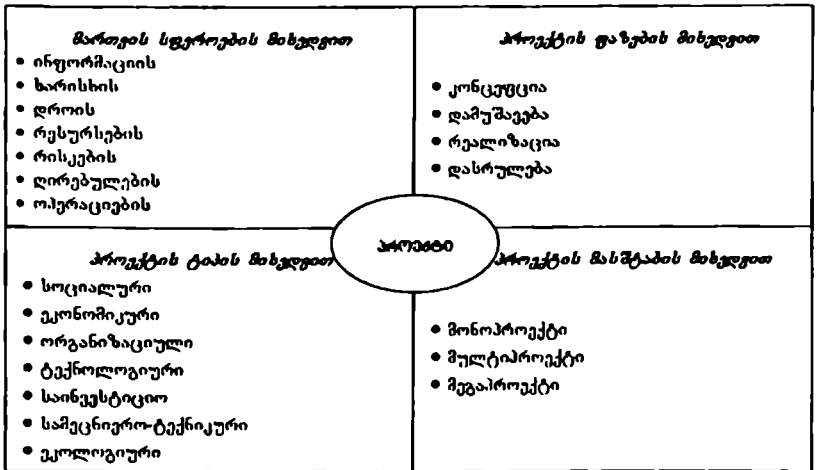
მოგება-ზარალის უწყისი არის ანგარიში ყველა შემოსავლისა და ხარჯების შესახებ, რომელიც ორგანიზაციას გააჩნია დროის განსაზღვრული პერიოდისათვის. იგი ახასიათებს ორგანიზაციის მომგებიანობის დონეს. ფულის მიმოქცევის უწყისი აჩვენებს ფულის ოდენობას კომპანიაში. ფულის მიმოქცევა ორგანიზაციაში შეიძლება დაიყოს სამ ნაწილად: ფულის ნაკადი საოპერაციო საქმიანობიდან, ფულის ნაკადი საინვესტიციო საქმიანობიდან და ფულის ნაკადი საფინანსო საქმიანობიდან. ფულის ნაკადი საოპერაციო საქმიანობიდან გვიჩვენებს შემოსავლებს და გასაღებებს, რომელიც დაკავშირებულია ძირითად ბიზნეს – ოპერაციებთან. ფულის მიმოქცევის უწყისი საინვესტიციო საქმიანობის ნაწილში აჩვენებს ფულის გადინებას, რაც დაკავშირებულია

ფიქსირებული აქტივების შექმნა-გასხვისებასთან და სხვა საინვესტიციო საქმიანობასთან. ფულის ნაკადი საფინანსო საქმიანობიდან ასახავს ქმედებებს საოპერაციო და საინვესტიციო საქმიანობის დასაფინანსებლად (აქციების გამოშვება, დივიდენდების გადახდა, სესხის აღება და ა. შ.).

ორგანიზაციაში საფინანსო მეურნეობის გეგმაზომიერად გაძღოლისთვის დგება საოპერაციო ბიუჯეტი (გაყიდვების ბიუჯეტი; დებიტორული დავალიანების ბიუჯეტი; წარმოების ბიუჯეტი; ნედლეულისა და მასალების შესყიდვის ბიუჯეტი; ძირითადი პერსონალის ბიუჯეტი; სუენადები ხარჯების ბიუჯეტი; გაყიდვებთან დაკავშირებული ხარჯების და ადმინისტრაციული ხარჯების ბიუჯეტი; მზა საქონელის ნაშთის ბიუჯეტი; რეალიზებული საქონლის ღირებულების ბიუჯეტი) და ფულის მიმოქცევის ბიუჯეტი (ფულადი შემოსავლები, ფულადი გასაღლები, მინიმალურად საჭირო ფული და ფულადი ნაკადების მართვის გეგმა). მოსალოდნელი საფინანსო მაჩვენებლები საბოლოოდ აისახება გეგმურ ბალანსში. ფინანსური მართვისთვის უმნიშვნელოვანესია საინვესტიციო გადაწყვეტილებათა მიღება (კაპიტალის ბიუჯეტირება), რისთვისაც წარმოებს ფულის დროითი ღირებულების განსაზღვრა, კაპიტალუკუგების პერიოდის, წმინდა დღეებანდელი ღირებულების (NPV), შემოსავლიანობის შიგა ნორმის (IRR), მომგებიანობის ინდექსის (PI), ინვესტიციის უკუგების ნორმის (ROI) და სხვა მაჩვენებლების შეფასება. ასევე ხორციელდება კოეფიციენტური ანალიზი, რისთვისაც იყენებენ ლიკვიდურობის კოეფიციენტებს, ფულის ციკლს, აქტივებისა და ვალდებულებების მართვის კოეფიციენტებს, მომგებიანობის კოეფიციენტებს (ღOA, ROE და სხვ.), ეფექტიანობის კოეფიციენტებს და ა.შ. მათ საფუძველზე ფინანსური მენეჯერები აკეთებენ საინვესტიციო არჩევანს.

ინვესტიციური საქმიანობის ადმინისტრირება მოიცავს: პროექტის გამოკვლევას, დაგეგმვასა და დამუშავებას; პროექტის რეალიზაციას; პროექტის მიმდინარეობისას კონტროლსა და რეგულირებას; პროექტის დასრულების შემდგომ მიღწეული შედეგების შეფასებასა და ანალიზს. ორგანიზაციის სამე-

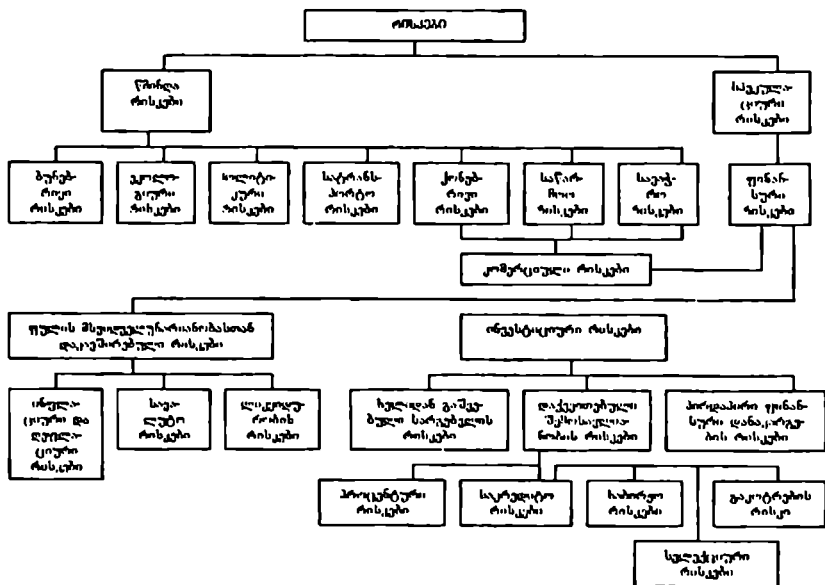
წარმო საქმიანობაში საინვესტიციო პროექტები ხასიათდება მრავალფეროვნებით, რაც გამოწვეულია ამ პროექტების თავისებურებებით (იხ. ნახ. 4.32). თვით ინვესტიციური პროექტების კლასიფიკაცია ხდება შემდეგი სახით: ინვესტიციების ზომის მიხედვით – მსხვილ, ტრადიციულ და წერილ ინვესტიციებად; მოსალოდნელი შემოსაულებლის მიხედვით – სოციალური ეფექტის მქონე, დანახარჯების შემცირების, გაფართოებით შემოსაულებლის მატების, გასაღების ახალ ბაზრებზე გასვლის, ბიზნესის ახალ სფეროებში ექსპანსიის, ბიზნეს-რისკების შემცირების და სხვა პროექტებად; ურთიერთობების მიხედვით – დამოუკიდებელ, ალტერნატიულ, კომპლემენტარულ, ჩანაცვლებით პროექტებად; ფულადი ნაკადების მიხედვით – ორდინალურად და არაორდინალურად; რისკიანობის მიხედვით – სარისკო და არარისკიან პროექტებად.



ნახ. 4.32. პროექტების კლასიფიკაცია

რისკების მართვა ინვესტიციების მართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მომენტია. ინვესტიციური პროექტების რისკების ანალიზისას იყენებენ რაოდენობრივ მეთოდებს (დისკონტირების ნორმის კორექტირების; სანდოობის ექვივალენტების;

ეკეტიანობის კრიტერიუმების მგრძობელობის; სცენარების; იმიტაციური მოდელირების; გადაწყვეტილებათა ხის; გადახდების ნაკადების ალბათური განაწილების და სხვ). რისკები შეიძლება დაკავშირებული იყოს როგორც გარემო ფაქტორებთან, ასევე შინაგან პროცესებთან (იხ. ნახ. 4.33).



ნახ. 4.33. ორგანიზაციული რისკები

რისკ-მენეჯმენტი წარმოადგენს რისკების მართვის სისტემას და ამ პროცესში წარმოქმნილი საფინანსო ურთიერთობების რეგულირებას. რისკ-მენეჯმენტს გააჩნია მოქმედების საკუთარი სტრატეგია და ტაქტიკა. რისკ-მენეჯმენტის სისტემა შედგება მმართველი სუბიექტისა (ფინანსური მენეჯერი, დაზღვევის სპეციალისტი და სხვ.) და სამართავი ობიექტისაგან. ამის მიხედვით გამოყოფენ რისკ-მენეჯმენტის ფუნქციათა ორ ჯგუფს: მმართველი ქვესისტემისა (პროგნოზირება, ორგანიზაცია, რეგულირება, კოორდინაცია, სტიმულირე-

ბა, კონტროლი) და სამართავე ქვესისტემის (რისკის შემცირების სამუშაოები და ღონისძიებები, რისკების დაზღვევის პროცესი, კაპიტალის სარისკო დაბანდებები, ბიზნეს-პროცესის სუბიექტებს შორის ფინანსური ურთიერთობების პროცესი და სხვ.). რისკ-მენეჯმენტის ორგანიზაცია მოიცავს რამდენიმე ეტაპს:

- სარისკო კაპდაბანდებების მიზნების ფორმირება;
- სიტუაციის შესახებ ინფორმაციის მიღება და მისი ანალიზი, რისკის ღონის გამოვლენა, მდგომარეობების დადგომის ალბათური შეფასება;
- კაპიტალდაბანდების რისკისა და მოსალოდნელი მოგებების ვარიანტების ანალიზი;
- რისკების მართვის სტრატეგიის შერჩევა, რისკიანობის ღონის შემცირების მეთოდების არჩევა, სარისკო გადაწყვეტილებების აღქმის ფსიქოლოგიური ასპექტების ჩამოყალიბება;
- რისკების შემცირების მოქმედებათა პროგრამის დამუშავება;
- დასახული პროგრამის განხორციელების ორგანიზაცია;
- პროგრამის რეალიზაციაზე მონიტორინგი და კონტროლი;
- მიღებული სარისკო გადაწყვეტილების შედეგების შეფასება და ანალიზი.

რისკიანი გადაწყვეტილებები ხშირად ხდება ორგანიზაციული კრიზისისა (მსუბუქი ფინანსური კრიზისი, ღრმა ფინანსური კრიზისი, ფინანსური კატასტროფა) და გაკოტრების მიზეზი. გაკოტრების მდგომარეობის დადგომას იწვევს ფასწარმოქმნისა და კრედიტზე გაყიდვის არასწორი პოლიტიკა, ფულადი ნაკადების ცუდი მართვა, აქტივებში ჭარბი კაპდაბანდებების განხორციელება, საბრუნავი საშუალებების ქრონიკული უკმარისობა, საკრედიტო დავალიანებების მაღალი ღონე, დებიტორული დავალიანებების ხანგრძლივი დაუფარაობა და სხვ. გაკოტრების საქმეთა წარმოებას აწესრიგებს შესაბამისი კანონი, რომლის მიზანია მოვალის ფინანსური სიძნელეების დაქვეა და მოვალის ორგანიზაციის ლიკვიდაციით ან რეაბილიტაციით კრედიტორთა მოთხოვნის დაკმაყოფილება. საქართველოში მოქმედი კანონის მიხედვით,

გაკოტრების საქმეს განიხილავს სასამართლო, ხოლო გაკოტრების საქმის წარმოება იხსნება გაკოტრების განცხადების საფუძველზე. მისი შეტანის უფლება აქვს როგორც მოვალეს, ასევე კრედიტორს, რომელსაც ამ მომენტისი ვის მოვალის მიმართ გააჩნია საფუძვლიანი ქონებრივი პრეტენზია. სასამართლომ შეიძლება დანიშნოს გაკოტრების დროებითი მმართველი, რომელიც ზედამხედველობას უწევს მოვალის ქონებას და ქონებასთან დაკავშირებულ ქმედებებს ან მოვალის მოთხოვნით გადააყადოს გაკოტრების საქმე, რათა მოვალემ განახორციელოს რეაბილიტაციის ღონისძიებები. რეაბილიტაციის გეგმა უნდა ეყრდნობოდეს დამოუკიდებელი აუდიტორის დასკვნას და შეთანხმებული იყოს კრედიტორებთან. გადაყადების პერიოდი არ უნდა იყოს ექვს კვირაზე ნაკლები და სამ თვეზე მეტი. გაკოტრების საქმის წარმოების გახსნის შემთხვევაში, ვალაუვალი მოვალის ქონების მართვისთვის ინიშნება გაკოტრების მმართველი, რომლის დანიშნისთანავე მოვალე კარგავს ქონების განკარგვისა და მართვის უფლებას. გაკოტრების მმართველი უნდა იყოს დამოუკიდებელი პირი და გააჩნდეს შესაბამისი კომპეტენციები. მას შეუძლია კვლავ გააგრძელოს მოვალის ორგანიზაციის საქმიანობა, ამასთან, უნდა აღწეროს ქონება და შეადგინოს ბალანსი. გაკოტრების საქმის წარმოებისას თავიანთ უფლებებს კრედიტორები ახორციელებენ საერთო კრების მეშვეობით, რომელსაც უძღვება გაკოტრების მოსამართლე. კრედიტორთა კრებას შეუძლია ასევე შექმნას კრედიტორთა კომიტეტი. გაკოტრების საქმის წარმოება შეიძლება დასრულდეს საგაკოტრებო მორიგებით ან გაკოტრების ნაცვლად არჩეული იქნას რეაბილიტაციის გზა. რეაბილიტაცია ხორციელდება ორგანიზაციის ლიკვიდურობის აღსადგენად და წარმოადგენს ფინანსური ხასიათის ღონისძიებების ერთობლიობას, რომელიც ემსახურება მოვალე ორგანიზაციის ფინანსურ გაჯანსაღებას და ლიკვიდაციის თავიდან აცილებას. ამ შემთხვევაში ინიშნება (ან კონკურსის წესით აირჩევა) რეაბილიტაციის დამოუკიდებელი მმართველი, რომლის გასამრჯელოც გადაიხდება მოვალის ქონებიდან. რეაბილიტა-

ციის მიზნების განუხორციელებლობის შემთხვევაში, ხდება მოვალის ქონების რეალიზაცია და მიღებული შემოსავლებით კრედიტორების მოთხოვნების დაკმაყოფილება.

ორგანიზაციის ფინანსური მდგრადობის უზრუნველსაყოფად და გაკოტრების თავიდან ასაცილებლად მიმართავენ ანტიკრიზისულ მენეჯმენტს, რომელიც კრიზისული სიტუაციების პირობებში ხელს უწყობს ორგანიზაციის ფინანსურ სტაბილიზაციას. ანტიკრიზისული მენეჯმენტი წარმოადგენს ორგანიზაციის კომპლექსურ და სისტემურ მართვას არასახარბიელო ფინანსური მდგომარეობის თავიდან ასაცილებლად და გაანჩნია დროებითი გართულებების აღმოფხვრისადმი სტრატეგიული მიდგომა. მისი განხორციელებისთვის საჭიროა ორგანიზაციის ფინანსურ საქმიანობაში კრიზისული მოვლენების ადრეული დიაგნოსტიკა, მათზე დროული და ადეკვატური რეაგირება, აგრეთვე, მთელი ორგანიზაციული შესაძლებლობების მიმართვა კრიზისული მდგომარეობიდან გამოსასვლელად. ხშირად კრიზისის მიზეზი ხდება ორგანიზაციის ურთიერთობა სახელმწიფო ბიუჯეტთან: როდესაც ორგანიზაციები აგვიანებენ მათზე რიცხული საგადასახადო ვალდებულებების დაფარვას ან მალავენ შემოსავლებს, რაც იწვევს საჯარიმო სანქციებისა და საურავების დარიცხვას. საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობით, დაწესებულაა საერთო სახელმწიფოებრივი (საშემოსავლო და მოგების) გადასახადები, დამატებური ღირებულებისა და აქციზის გადასახადები, სოციალური (კადასახადი) და ადგილობრივი გადასახადები (ქონების გადასახადი და სათამაშო ბიზნესის გადასახადი), ასევე მოქმედებს იმპორტის ბაჟი და საბაჟო გადასახადები.

ამრიგად, ფინანსური მენეჯმენტის ამოცანას წარმოადგენს ორგანიზაციის მესაკუთრეების კეთილდღეობის ამაღლება მიმდინარე და მომავალ პერიოდებში, რაც მიიღწევა ორგანიზაციის საბაზრო ღირებულების ზრდის უზრუნველყოფით. იგი დამოკიდებულია მოვალდობელ შემოსავლებზე, მათ სტაბილურობასა და საიმედოობაზე, მაქსიმალური მოგების წილების მომენტის განსაზღვრაზე, მოზიდული საშუალებების ეფექტი-

ან გამოყენებასა და ფინანსური პოლიტიკების (სადივიდენდო, საგადასახადო და ა. შ.) წარმატებულ განხორციელებაზე. მიზნიდან გამომდინარე, ფინანსური მენეჯმენტის ამოცანებია:

- ორგანიზაციული განვითარებისთვის აუცილებელი რესურსების ფორმირება;

- არსებული ფინანსური რესურსების ეფექტური გამოყენება ბიზნესის ძირითადი მიმართულებების მიხედვით;

- ფულადი ნაკადების ოპტიმიზაცია;

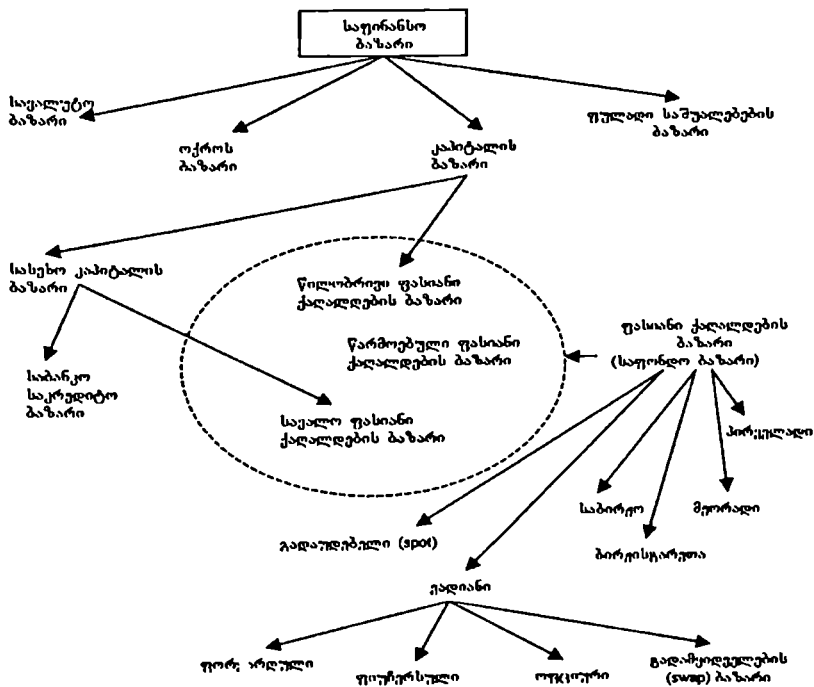
- დასაშვები კომერციული რისკის ფარგლებში მოგებათა მაქსიმიზაცია და მოგების მოცემული სიდიდის ფარგლებში კომერციული რისკის მინიმიზაციის უზრუნველყოფა;

- ფინანსური მდგრადობისა და გადამხდელუნარიანობის მიღწევა;

- შემოსავლების, ხარჯებისა და კაპიტალის ბიუჯეტირების საფუძველზე ეფექტიანი ფინანსური მართვის სისტემის დანერგვა.

ამ ამოცანების გადაწყვეტით მიიღწევა ფულადი და მატერიალური ნაკადების დაბალანსება, რაც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის დაგეგმილ საქმიანობას და ალებული ვალდებულებების შესრულებას. ფინანსური მენეჯერების ამოცანაა საფინანსო საქმიანობის ეფექტიანი ორგანიზაცია, რათა სრულად რეალიზდეს ორგანიზაციაში არსებული საშემოსავლო პოტენციალი. ორგანიზაციები რეალიზაციიდან ამონაგებით ფარავენ გადასახადებს და პროდუქციის წარმოების ხარჯებს. საბალანსო მოგება, გარდა დარჩენილი შემოსავლისა, მოიცავს სხვა საქმიანობიდან შემოსავლებსაც. საბალანსო მოგების მიმართ იანგარიშება მოგების გადასახადი. დარჩენილი მოგება დაუბეგრავ შემოსავლებთან და სხვა ორგანიზაციების ფასიანი ქაღალდების ფლობით მიღებულ შემოსავლებთან ერთად ქმნის წმინდა მოგებას. თუმცა, შეიძლება მოგების ეს ნაწილი შემცირდეს სხვა შემოსავლებზე გადასახადისა და სხვადასხვა ფიქსირებული გადასახადების თანხით. ორგანიზაციის ხელთ არსებული მოგება გამოიყენება დაგროვებისა და მოხმარებისათვის, ხოლო მათ თანაფარდობას განსაზღვრავს ორგანიზაციაში უფლებამოსილი ეკონომიკური სუბიექტები. გაუნაწილებელი მოგება ამორტიზაციის ანარიცხებთან ერთად ორგანი-

ზაციული განვითარების მნიშვნელოვანი ფინანსური წყაროა. გარდა საკუთარი კაპიტალისა და მასთან გათანაბრებული სახსრებისა (ხელფასის გადასახდელი, გადასახადების გადასახდელი და სხვა ვალდებულებები, რომლებიც ხასიათდება პერიოდულობით და საშუალებას იძლევა გადახდის პერიოდის დადგომამდე დაგროვილი თანხები გამოყენებულ იქნას სხვა ოპერაციების დასაფინანსებლად), ორგანიზაციების ფინანსური მენეჯმენტი სულ უფრო მეტად მიმართავს გარე დაფინანსების წყაროებს (სესხი და საბანკო კრედიტი, მომწოდებლებთან დაეალიანება, დამატებითი აქციების რეალიზაცია, ობლიგაციების გამოშვება და ა.შ.). ამ პირობებში თანამედროვე საფინანსო მენეჯმენტის განუყოფელი ნაწილია საფინანსო ბაზარზე (იხ. ნახ. 4.34) მენეჯერთა მოღვაწეობა.



ნახ. 4.34. საფინანსო ბაზრის პირობითი სქემა

ამასთან, ფინანსური მენეჯერების მიერ მოპოვებული სახსრების გამოყენება ხშირ შემთხვევაში ხასიათდება მიზნობრიობით: მოგება გამოიყენება პირდაპირი ინვესტიციებისთვის, სამომხმარებლო ხარჯებისთვის, არასაწარმოო სფეროში ინვესტიციებისთვის და ფინანსური რეზერვისთვის; ამორტიზაციის ანარიცხები – პირდაპირი ინვესტიციებისთვის, არასაწარმოო სფეროში ინვესტიციებისთვის და ფინანსური რეზერვისთვის; სადაზღვევო შენატანები – არასაწარმოო სფეროში ინვესტიციებისთვის, სამომხმარებლო ხარჯებისთვის და ფინანსური რეზერვისთვის; სესხები და კრედიტები – პირდაპირი ინვესტიციებისთვის, არასაწარმოო სფეროში ინვესტიციებისთვის, ფინანსური რეზერვისთვის და ვენჩურული კაპიტალისთვის; ორგანიზაციის ხელთ არსებული კრედიტორული დავალიანებები – პირდაპირი ინვესტიციებისთვის, არასაწარმოო სფეროში ინვესტიციებისთვის, ვენჩურული კაპიტალისთვის და სამომხმარებლო ხარჯებისთვის; ფასიანი ქაღალდების გაყიდვით მიღებული სახსრები – ვენჩურული კაპიტალისთვის, საპორტფელო ინვესტიციებისთვის და ფინანსური რეზერვისთვის და ა. შ.

ლიტერატურა

1. თ. ხომერიკი. მენეჯმენტი: კონცეპტუალური საკითხები. თბ., 2000 წ.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М., 1995.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М., 2002.
6. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. М., 1997
7. Бажин И. И. Информационные системы менеджмента. М. 2000.
8. Боди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. СПб., 1999.
9. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент. М., 2000.
10. Бригхем Ю., Ганеский Л. Финансовый менеджмент. СПб. 1997.
11. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. М., 1997.
12. Вебер М. Избранные произведения. М., 1990.
13. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 1995.
14. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощённый менеджмент. М. 1991.
15. Герчикова И. Н. Менеджмент. М., 1995.
16. Глазунова Н. И. Системы государственного управления. М., 2002.
17. Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала. М., 1993.
18. Государственное Управление / Под ред. Козбаненко. М., 2002.
19. Грейсон Дж. К. О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М., 1991.
20. Гэлловей Л. Операционный менеджмент, СПб. 2001.
21. Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб. 2001.

22. Десслер Г. Управление персоналом. М., 1997.
23. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб. 1999.
24. Друкер П. Ф. Рынок: как выйти в лидеры. М., 1992.
25. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М., 2000.
26. Друкер П. Ф. Практика менеджмента. М., 2001.
27. Друри К. Введение в управленческий и производственный учёт. М., 1994.
28. Дункан Дж. У. Основополагающие идеи в менеджменте. М., 1996.
29. Дэниелс Дж. Д., Радеба А. Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. М., 1994.
30. Зигерт В., Ланг. Руководитель без конфликтов. М., 1990.
31. Ильенкова С. Д. Иновационный менеджмент. М., 1997.
32. Каданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений. М., 1998
33. Как добиться успеха/Под ред. В.Е. Хруского. М., 1992.
34. Карлофф Б. Деловая стратегия. М., 1991.
35. Классики менеджмента./Под ред. М. Уорнера. СПб. 2001.
36. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М., 1987.
37. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб. 1999.
38. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. М., 1995.
39. Логистика / Под ред. Б.А. Аникина. М. 2001.
40. Мак Миллан Ч. Японская промышленная система. М., 1988.
41. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение. М., 2003.
42. Мардас А. Н., Мардас О. А. Организационный менеджмент. СПб., 2003.
43. Меиерс Д. Социальная психология. М., 1999
44. Международный менеджмент./под ред. С. Э. Пивоварова. СПб. 2001.

45. Менеджмент и рынок: германская модель./Под ред. У. Рора и С. Долгова. М., 1995.
46. Мерсер Д. И. Б. М. Управление'в самой преуспевающей корпорации мира. М., 1991.
47. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
48. Мильнер Б. З. Теория организации. М., 2001.
49. Минцберг Г., и др. Школы стратегии. СПб. 2000.
50. Ньюстром Дж., Девис К. Организационные поведение. СПб. 2000.
51. Паркинсон С. Н. Закон Паркинсона. М., 1992.
52. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.
53. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента. М., 1991.
54. Портер М. Международная конкуренция. М., 1999.
55. Речмен Д. Дж., Мескон М. Х. и др. Современный бизнес, в 2т. М., 1995.
56. Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях. М., 1995.
57. Синк Д. С. Управление производительностью. М., 1989.
58. Сно К. К. Управленческая экономика. М., 1999.
59. Социальная психология и этика делового общения./ Под ред. В.Н.Лавриненко. М., 1995.
60. Татеиси К. Вечный дух предпринимательства. М., 1990.
61. Тейлор Ф. У. принципы научного менеджмента. М., 1991.
62. Теория фирмы./Под ред. В. М. Галперина. СПб. 1995.
63. Томрсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. М., 2000.
64. Упкин Э. А. Управление фирмой. М., 1997.

65. Управление персоналом организации./Под ред. А. Я. Кибанова, М., 1997.
66. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент. М., 1997.
67. Фатхутдинов Р. А. Инвестиционный менеджмент. М., 2000.
68. Форд Г. Сегодня и завтра. М., 1992.
69. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. М., 1988.
70. Шонесси Д. О Принципы управления фирмой М., 1998
71. Хэмель Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. СПб. 2005
72. Хорнби У., Гемми Б., Уолл С. Экономика для менеджеров. М., 1999..
73. Якока Л. Карьера менеджера. М., 1991.
74. Bass В. М. Handbook of Leadership: A survey of Theory and Research. Free press, NY., 1990.
75. Boye M R., Managerial economics and business strategy. The MC Graw Hill companies.Inc., 1997.
76. Burke W.W. Organization Development. Addison-Wesley Puloshing Company, 1994.
77. Cummings T. G.; Worley C. G. Organization Development and Change; Minneapolis; West, 1993
78. Doyle P. Marketing Management and Strategy. Prentice Hall Europe, 1999.
79. Druker P. F. Managing in a time of Great Change. Oxford, 1995.
80. Egan G. Adding Value. Jossey-Bass, San Francisco, 1993.
81. Fiedler F. E. and House R. J. Leadership Theory and Research: A Report of Progress in C. L. Cooper, I. T. Robertson (eds.). Key Review

of Managerial Psychology. Willey, Chichester, 1994.

82. Fleishman E. A., Harris E. F., Buff H. F. Leadership and Supervision an Industry. The Ohio State University, 1995.

83. Fondas N. and Stawart R. Understanding Differences in General Management Jobs. Journal of.General Management, vol. NY., 1992.

84. French W. L. Bell C. H. Organization Development, NY., 1995

85. Frank R. H., Microeconomics and Behavior, McGraw-Hill, Inc. 1991.

86. Gibson J. L., Ivancevich J. M., J.H. Donnely J.H., Jr. Organizations, Behavior, Structure, Processes. Richard D. Irwin, Inc. 1994.

87. Guest D. E. Human Resource Management and Industrial Relations, Journal of Management Studies: vol. 24. No 5, 1987.

88. Hackman J. R. and Oldman G. R. Work Redesign. Addison-Wesley, Reading, Mass, 1980.

89. Hales C. Managing Through Organization. L., 1993.

90. Hall W. Managing Cultures. Wiley, Chichester, 1995.

91. Handy C. Understanding Organizations (4th edn), Pengium, Harmondsworth, 1993.

92. Harris P. R. and Moran R. Managing Cultural Differences, Houston, 1991.

93. Hesrey P., Blanchard K. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (6th edn.); Prentice Hall, Inc., 1993.

94. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. L., 1991.

95. Hofstede G. Management Scientists are Human. Management Science, vol. 40. No 1, 1994.

96. Lane U. N., Distefano J. J. International Management Behavior. Nelson, 1988.

97. Locke E. A. and Latham G. P. Goal Setting for Individuals, Groups and Organizations. Chicago, 1984.
98. Lorange P. Corporate Planning, NY., 1980.
99. Luthans F. Successful vs. Effective Real Managers. Academy of Management Executive, vol. 11, No 2, 1988.
100. Martinko M. J. and Gardner W. L. Structured Observation of Managerial Work: a Replication and Synthesis. Journal of Management Studies, vol. 27, No 3, 1990.
101. Minzberg H. The Structuring of organizations. Prentice Hall. Englewood Cliffs. NJ., 1979.
102. Morgan G. Images of Organization. L., 1997.
103. Ouchi W. Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge. Reading, Ma: Addison-Wesley, 1981.
104. Quinn R. E., Eaerman S. R., Thompson M. P. and McGrath M. R. Becoming a Master Manager (2nd edn). NY., 1996.
105. Roddick A. Body and Soul. L., 1991.
106. Rose P. S. Kommercial bank management . Richard. D. Irwin, Inc., 1993.
107. Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. Irvin, 1985.
108. Schermerhorn, Jr. John R. , Hunt James G., Osborn N. Richard. Organizational Behavior. John Willey & sons, Inc. 2003.
109. Sheldrake J., Management Theory. International Thompson Business Press, 1996.
110. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, 1985.
111. Simon H. A. Making Management Decisions: The Role of Intuition an Emotion. Academy of Management Executive. Feb., No 1, 1987.

112. Sparrow P. and Hiltrop J. European Human Resource Management in transition. Prentice Hall International, Hemel Hempstead, 1994.
113. Thomas A. B. Controversies in Management. L., 1993.
114. Thomson A., Storey J., Mabey C., Gray C., Earner E. and Thomson R. A Portrait of Management Development. Institute of Management. L., 1997.
115. Thompson A. A., Jr., Formby J. P., Economics of the Firm, Prentice Hall, Inc. 1993
116. Vroom V. H., Yago A. G. The Leadership. Prentice Hall, 1988.
117. Yukl G. Leadership in Organization. NY., 1994.

**საგამომცემლო-პოლიგრაფიული უზრუნველყოფა:
საგამომცემლო სახლი „ინოვაცია“**

| | |
|-----------------------------|--|
| დირექტორი: | გაურ ნაჭყებია |
| გამომც. რედაქტორი: | თამარ ლემბტრანიძი |
| ტექნიკური რედაქტორი: | ლევან ბოჭორიძე |
| კორექტორები: | ქეთევან წახნაკია, შორენა ოთარაშვილი |

მისამართი: თბილისი, ძმები კაკაბაძეების ქ. №22

ტელ.: (899) 56-14-57; 98-39-30; 98-71-25; 92-25-23.

**Email: inovacia@caucasus.net,
inovacia@hotmail.com**

შანი სახელმეკრულბო