

თემურ ხომერიკი

მენეჯმენტის საფუძვლები



თბილისის
უნივერსიტეტის
გამომცემლობა

თამარ ხომერიკი. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბილისი, 2008.

წარმატებული ლიდერობა წარმოუდგენელია მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის საფუძვლიანი ფლობის გარეშე. ეკონომიკური ინტეგრაციის გლობალური პროცესები მოითხოვს მენეჯმენტის ორგანიზაციას საერთაშორისო სტანდარტების დონეზე, შესაბამისი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებასა და განვითარებას. მენეჯმენტის თანამედროვე მიღწევების გათვალისწინებით იზრდება ცოდნის, გამოცდილების, ინფორმაციისა და მოწინავე იდეების ურთიერთგაცვლის როლი. სტრატეგიულ, ოპერაციულ და ფინანსურ მენეჯმენტთან ერთად, ორგანიზაციებისთვის სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება პერსონალის თვითმენეჯმენტისა და კორპორაციული თანამშრომლობის განვითარება. ლიდერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები თანდათან ადგილს უთმობენ კოლექტიურ გადაწყვეტილებებს. ექსპერტულ ძალაუფლებასთან ერთად სულ უფრო მეტი ყურადღება ექცევა ორგანიზაციისა და გუნდისადმი ღოიადობას. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების მიმართულების პროფესორის თემურ ხომერიკის სახელმძღვანელოს „მენეჯმენტის საფუძვლები“ გაცნობა გამოადგება როგორც პრაქტიკოს მენეჯერებს, ასევე სასარგებლო იქნება დაინტერესებული მკითხველისათვის. იგი დიდ დახმარებას გაუწევს უმაღლესი სასწავლებლის სტუდენტებს მენეჯმენტის დისციპლინის შესწავლის პროცესში.

წიგნის გადამუშავებულ გამოცემაში გათვალისწინებულია კოლევებისა და სპეციალისტების შენიშვნები და რეკომენდაციები, რომელიც გამოთქმული იქნა წინა გამოცემის მიმართ. ავტორი მადლობელი დარჩება, თუკი მკითხველი კვლავაც გაუზიარებს თავის შეხედულებებს ნაშრომში განხილულ მასალასთან დაკავშირებით (შეგიძლიათ დაგეკონტაქტოთ e-mail: TKH-MXM@wanex.net).

რედაქტორი: პროფ. ე. მექვაბიშვილი
რეცენზენტები: პროფ. ე. ჩოხელი
პროფ. დ. ნარმანია

© თ. ხომერიკი, 2008
© თსუ გამომცემლობა, 2008

ISBN 978-9941-13-017-5

შესავალი _____ 4

თავი 1. მენეჯმენტის მენეიერული სკოლები და კონცეფციები

1.1. მართვის მეცნიერების გენეზისი და მენეჯმენტის ევოლუცია	10
1.2. მეცნიერული მენეჯმენტი და მართვის კლასიკური სკოლა	18
1.3. ადამიანური ურთიერთობებისა და მართვის ბიპევიორისტული სკოლა	26
1.4. მართვის მეცნიერების სკოლა და სისტემური მიდგომა	32
1.5. მართვისადმი სიტუაციური და პროცესული მიდგომები	37

თავი 2. მენეჯმენტი და სამეზარემო ბარემო

2.1. მენეჯერები და ორგანიზაციები	44
2.2. ორგანიზაციის მიკროგარემო და მაკროგარემო	57
2.3. ორგანიზაციის სახეები და სამართლებრივი ფორმები	74
2.4. ორგანიზაციული კულტურა და ორგანიზაციული განვითარება	91
2.5. ლიდერობა და ხელმძღვანელობის სტილი	113

თავი 3. მენეჯმენტის ფუნქციები, მეთოდები და პროცესები

3.1. მენეჯმენტის პრინციპები და მეთოდები	131
3.2. დაგეგმვის ფუნქცია	139
3.3. ორგანიზაციის ფუნქცია	151
3.4. მოტივაცია და კონტროლი	168
3.5. კომუნიკაციის და გადაწყვეტილების მიღების პროცესები	186

თავი 4. მენეჯმენტის სტრატეგია და ფუნქციური ქვენიშნები

4.1. სტრატეგიული მართვა	197
4.2. ადამიანური რესურსების მართვა	222
4.3. მარკეტინგ - მენეჯმენტი	235
4.4. ოპერაციათა მენეჯმენტი	248
4.5. ფინანსური მენეჯმენტი	273

ლიტერატურა _____ 289

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 იქნეს მიჩნეული 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, ძალაუფლებასა და მართვის ხელოვნებას, ხელმძღვანელობის განსაკუთრებულ უნარსა და აღმინისტრაციულ 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 იყვნენდნენ მენეჯმენტის პრინციპებსა და მეთოდებს, როგორც საწარმო ორგანიზაციები. მენეჯმენტს განსაზღვრავენ, როგორც სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის მართვას, რომლის მიზანია ადამიანთა საქმიანობის მიზანდასახული ორგანიზაცია და კოორდინაცია მაღალი საბოლოო შედეგების მისაღწევად. ხშირად იყენებენ სიტყვათაწყობას – ბიზნისის მენეჯმენტი („Business management“), რაც იმაზე მიუთითებს, რომ სამწარმოო საქმიანობის მიზანი და ბიზნისის 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 „აღმინისტრირება“ („Government administration“ და „Public administration“). თუმცა ზემოაღნიშნულ დაყოფას არ აქვს პრინციპული მნიშვნელობა. მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ ამერიკული ბიზნისის როლის წყალობით, ტერმინი „მენეჯმენტი“ გათანაბრდა ბიზნეს-სტრუქტურების მართვასთან, მაგრამ ამჟამად მენეჯმენტს პრაქტიკულად განიხილავენ, მეცნიერული მართვის ფილოსოფიად როგორც კომერციული, ასევე არაკომერციული ორგანიზაციებისთვის, რომ აღარაფერი ვთქვათ სახელმწიფო ორგანიზაცია-დაწესებულებებზე. მთელ მსოფლიოში ბიზნეს-განათლების სისტემა თანდათანობით იცვლის სახეს და სულ უფრო მეტი უმაღლესი სკოლა ირჩევს მენეჯმენტის პროფილს (გაოცებას აღარ იწვევს ღვთისმეტყველების 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 დაძლიებისკენაა მიწოდებული.

ამუჟამად ბიზნესის ადმინისტრირების ტრადიციული ფორმები ადვილს უთმობს მაღალკვალიფიციური პროფესიონალების გუნდურ მართვას, რომელთაც ზოგჯერ ერთობლივი საქმიანობა უხდებათ დისტანცირების პირობებში და მენეჯერთა ყოველდღიური ზედამხედველობის ნაცვლად ხშირად ხორციელდება ინტერნეტ-კომუნიკაციის მეშვეობით გლობალური მენეჯმენტი. არსებობს მოსაზრება, რომ გასულ საუკუნეში გამეფებული მენეჯერიზმი ადვილს დაუთმობს სინერჯიზმს, ხოლო კორპორაციულ საზოგადოებაში მართვის ობიექტ-სუბიექტის ურთიერთმიმართებას ჩაენაცვლება ორგანიზაციული თანამშრომლობითი ქცევა და თვითგანვითარება. კორპორაციული საკუთრება განაეითარებს კორპორაციულ მენეჯმენტს, ხოლო მენეჯმენტის ყველა სფეროს ინტერნაციონალიზაცია საერთო ინტერგაციული პროცესების ფონზე წამყვანად აქცევს გლობალურ მენეჯმენტს.

მენეჯმენტის, როგორც აკადემიური დისციპლინის, საფუძვლიან წლების განმავლობაში დაგროვილი მმართველობითი პრაქტიკისა და ცოდნის ერთობლიობა, რომელიც ჩამოყალიბებულია მართვის კონცეფციების, თეორიების, მეთოდების, პრინციპების, წესებისა და ფორმების სახით. მათზე დაყრდნობით მენეჯერული შეიმუშაებენ ამოცანებს და ახორციელებენ მმართველობით პრაქტიკას, რომელიც ყურდნობა მენეჯმენტის, როგორც მართვის ხელოვნების პრაგებას. 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 გამოშუშაება. ამდენად, მონაგალი მენეჯერების სწავლება, უპირველესად, მიმართული უნდა იყოს კონკრეტული სამუშაოსათვის (მმართველობითი როლებსთვის) მათი მომზადებისკენ და უკვე სწავლის პროცესში უნდა შექმნონ კომუნიკაციური უნარების განვითარება, აზრების ჩამოყალიბებისა და არეზენტაციების სტილის გამოშუშაება, სხვადასხვა დონის შეხვედრების გაძლოლა და მოლაპარაკებების წარმართვა, სამუშაოთა ორგანიზება და გადაწყვეტილების მიღებისას თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება. უემოაღინშული 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 გამოირჩევა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის, საქართველოს მეცნიერებათა უნივერსიტეტის, კავკასიის ბიზნეს სკოლის, მენეჯმენტის ევროპული სკოლის, თბილისის ეკონომიკურ ურთიერთობათა სახელმწიფო უნივერსიტეტის და სხვათა ბიზნესის მართვის საგანმანათლებლო პროგრამები. საქართველოში ასევე იკადებს 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 საპედაგოგების ჩამონათვალის მიხედვით – სპეციალბო ეკონომიკა (სოციალური მეცნიერების ბაკალავრი) და ბიზნესისა და მართვის მიმართულების სპეციალბოებით (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, აღრულება მენეჯერთა მომზადების, გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამები. შედეგად კი, ერთ შემთხვევაში ვიღებთ „ყოფლისმცოდნე“ თეორეტიკოსებს აკადემიური ხარისხით, ხოლო მეორე შემთხვევაში – კვლევით უნარს მოკლებულ, მაგრამ არსებულ პრაქტიკასთან უფრო ადაპტირებულ კადრებს. არადა დასავლური პროგრამები თანაბრად მოიცავს აკადემიური და პროფესიული 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 ინსტრუმის ფარგლებში. ხშირად საუნივერსიტეტო განათლების მქონე ბიზნეს-ადმინისტრატორები მხელად 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 ინსტიტუციური 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 დინამიკურ გარემოს და განაპირობონ მმართველობითი იერარქიის კიბეზე აღმასვლა.

ბიზნესის ადმინისტრირებისა და მენეჯმენტის კლასიკური პროგრამები ევროპაში გასული საუკუნის 60-იან წლებში გამორჩა DBA (Doctor of Business Administration), MBA (Master of Business Administration), BBA (Bachelor of Business Administration) და სხვა სახით, თუმცა ისინი უშუალოდ არ უკავშირდება ბოლონიის პროცესს და ამ პროგრამათა აკრედიტაციას ახდენენ ამერიკული და ევროპული ბიზნეს-სკოლების შესაბამისი ასოციაციები. მთელ მსოფლიოში უმოაღნიშნული 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 კანონმდებლობით, ბაკალავრის დიპლომის მისაღებად სტუდენტმა უნდა მზაგროვოს 240 კრედიტ-საათი, მაგისტრანტმა – 120 კრედიტ-საათი, ხოლო დოქტორანტმა – 180 კრედიტ-საათი.

ბიზნესის ადმინისტრირების საუნივერსიტეტო პროგრამები მოიცავს დიპლომამდელი (ბაკალავრიატი) და დიპლომისშემდგომი (მაგისტრატურა და

დოქტორანტურა) სწავლების საგანმანათლებლო პროგრამებს და ეფუძნება აკადემიურ სწავლებასა და პროფესიულ 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 ტექვის მართვა, რომელიც ძალისხმევის კოორდინაციით მენეჯერი, მიღებული გადაწყვეტილებების რეალიზაციის შედეგად, ადწევს დასახულ მიზნებს, რაც ოპერაციათა ეფექტიან მართვასთან ერთად, მოითხოვს სხვათა ხელმძღვანელობის ხელოვნებასა და უნარ-ჩვევებს). 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 ამბიციები, ეთიკურ-ფილოსოფიური მსოფლმხედველობა და კულტურული ფასეულობები. ზემოაღნიშნულის გასაერთიარებლად აუცილებელია სწავლების აქტიური მეთოდების: საქმიანი თამაშების, დისკუსიების, ქეის-სთადების (კონკრეტული სიტუაციების განხილვა-ანალიზი), სემინარული პრეზენტაციების, ექსპერიმენტირების, საშინაო დაეალებების, თვალსაჩინოებათა ჩვენების, რეზიუმირებისა და სხვ. გამოყენება, ასევე, პროფესიული სტაჟირება. შედეგად, მენეჯმენტის პროფილის დისციპლინათა შესწავლის შემდგომ, ფართოდება მსმენელთა ცოდნის არეალი, ყალიბდება მათი შეხედულებების სექტორი, გამომუშავდება ხელმძღვანელობის უნარ-ჩვევები და სტილი, ვითარდება თვითშეფასებისა და თვითმენეჯმენტის სისტემა. ამისთვის აუცილებელია სწავლების მონაწილე მხარეები თანაბრად იყენენ 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 მეთოდოლოგიაზე, არამედ სასწავლო დაწესებულებაში დამკვიდრებულ ორგანიზაციულ კულტურასა და მენტალიტეტზე. სწავლების აქტიური მეთოდები წარმოდგენილია სათანადო მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის გარეშე. სწავლების დიალოგური რეჟიმისა და 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 მოწოდებით, პროფესიონალთან სტაჟირებით და სხვ. მაგრამ აკადემიური მომზადებისთვის კვლავაც უმთავრესია მენეჯერთა სააუდიტორიო სწავლება. მენეჯმენტში ტიპური სასწავლო პროგრამები იმგვარადაა შედგენილი, რომ შესაძლებელია ინტერდისციპლინური სწავლების გაღრმავება. კერძოდ, ზოგადეკონომიკურ მომზადებასთან (ეკონომიკის საფუძველები, მაკროეკონომიკა, მიკროეკონომიკა, ბიზნესის სტატისტიკა და სხვ.)

ერთად, სათანადო ყურადღება ეთმობა ბიზნეს-სამართლის სწავლებას; გადაწყვეტილებათა მიღების ტექნოლოგიის შესწავლამდე სტუდენტებს გაცილებილი 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 აღრიცხვისა და აუდიტის, საფინანსო მენეჯმენტის და სხვ. საკითხებს; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის შესწავლასთან ერთად მნიშვნელოვანი ადგილი ეთმობა ბიზნესის ეთიკას, მართვის სოციოლოგიასა და ფსიქოლოგიის, PR ტექნოლოგიებისა და სხვა საკითხების შესწავლას; მიკროეკონომიკის გაღრმავებულ შესწავლასთან ერთად სტუდენტები სწავლობენ მაკროეკონომიკურ რეგულირებასა და საზოგადოებრივ ადმინისტრირებას; 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 მაგისტრის (MBA) და მეცნიერების მაგისტრის (MS – Master of Sciences) აკადემიური ხარისხი ენიჭება პირებს, რომლებიც დიპლომანდელი განათლებითა და პრაქტიკული მოღვაწეობით მიეკუთვნებოდნენ სხვადასხვა დარგის (სპეციალობის) მუშაკებს და სურთ ორ-სამწლიანი სწავლებით აიმაღლონ კვალიფიკაცია. სხვადასხვა ბიზნეს-სკოლა განსხვავებულად აგებენ სწავლების მეთოდოლოგიას. პარეარდის, სტენფორდის, ეარტონისა და სხვა სკოლები მეტ ყურადღებას უთმობენ სიტუაციურ მართვისა და პრაქტიკულ საკითხებს, ხოლო სლოუენის სკოლა, კარნეგი-მელონის სკოლა, მასაჩუსეტის ტექნოლოგიური ინსტიტუტი, კოლუმბიის უნივერსიტეტი და სხვ. მეტ ყურადღებას აქცევენ აკადემიურ სწავლებასა და ანალიტიკური უნარ-ჩვევების გამოუმუშავებას. ევროპისა (პარსელონა, ლონდონი, გრენობლი და ა.შ.) და ამერიკული (მაგალითად, ჩიკაგოს) მენეჯმენტის სკოლები აქტიურად იყენებენ როგორც ერთ, ასევე მეორე მიდგომას. თუმცა, ქეისების ნაცვლად ხშირად უპირატესობა ენიჭება კორპორაციულ პრაქტიკულ მუშაობას (Internship). როგორც წესი, მაგისტრატურის ამერიკულ პროგრამებზე მოსახვედრად, ბაკალავრის აკადემიურ ხარისხთან ერთად, მოეთხოვება ტესტების ჩაბრუნება, მაგალითად GMAT (General Management Admission Test), SAT (Scholastic Aptitude Test), GRE (Graduate Record Examination), TOEFL (Test 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 გამოსავლენ კითხვარებს. სადოქტორო აკადემიური სწავლება მენეჯმენტში მიზანშეწონილია წარმართოს 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. ევროპისა 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 ქვეყასა და განვითარებას, ეფექტიან მენეჯმენტს, პროექტ-მენეჯმენტს, ხარისხის მენეჯმენტს, მარკეტინგ მენეჯმენტს, პროკურმენტ-მენეჯმენტს, საერთაშორისო მენეჯმენტს, ინფორმაციული სისტემების მენეჯმენტს, ტურიზმისა და სპორტის მენეჯმენტს, ოპერაციათა მენეჯმენტს, სოციალურ მენეჯმენტს და ა.შ. პროგრამის ხანგრძლივობა შესაძლებელია იყოს სამი აკადემიური წელი, რომელთაგან პირველი სამი სემესტრი დაეთმობა აკადემიურ სწავლებას, ხოლო დარჩენილი პერიოდი – პრაქტიკულ გამოკვლევებსა და პროფესიულ სტაჟირებას, სემინარულ პრეზენტაციებს, დისკრტაციის თეორიულ მომზადებას, კვლევის შედეგების აპრობაცია-გამოქვეყნებას და სადოქტორო ნაშრომის გაფორმება-დაცვას. მეორე კურსიდან დოქტორანტიები ეწევიან პედაგოგიურ მუშაობას მეცნიერ-ხელმძღვანელის მეთვალყურეობით. სადოქტორო ნაშრომების დაცვა ხდება შესაბამის საბჭოებზე უნივერსიტეტში დადგენილი წესით. დოქტორანტურაში მოსახვედრად, გარდა მაგისტრის დიპლომისა, კანდიდატებს მოეთხოვებათ სათანადო რეკომენდაციები, ხოლო ზოგიერთ ვეროპულ ქვეყანაში (მაგალითად, შვეიცარია), ფილოსოფიის დოქტორის აკადემიური ხარისხი. როგორც წესი, სამაგისტრო და სადოქტორო პროგრამებზე ძირითადად სწავლობენ ტოპ-მენეჯერები. მათთვის აღგენენ სპეციალურ პროგრამებს (Executive MBA და Corporate MBA). განსაზღვრულ შემთხვევებში კონკურსანტებს ასევე მოეთხოვებათ ზემოაღნიშნული ტესტების ჩაბარება. ბოლონის 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. ყველასთვის ცნობილია, რომ ბიზნეს-განათლება ერთ-ერთი ძვირადღირებული სიაშოვნებაა 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. ამდენად, მენეჯმენტის საფუძვლების კლასიკური კურსი მიზნად ისახავს სხვადასხვა სფეროს დამწყებ და პროფესიონალ მენეჯერთა მიერ მართვის თეორიისა და პრაქტიკის საფუძვლიან გაცნობიერებას, მართვის კანონზომიერებათა შესწავლით ხელმძღვანელობის უნარის ჩამოყალიბებას და მართვის ხელოვნების კომპლექსური შესწავლის საფუძველზე მენეჯერული საქმიანობის სტილის გამომუშავებას. თეორიული განზოგადებები მენეჯმენტში განიხილება პრაქტიკული სარგებლიანობის პრიორიტეტების გათვალისწინებით. მისი შესწავლის ობიექტია ადამიანის ორგანიზაციული საქმიანობის მართვის სისტემა და მასზე მოქმედი ფაქტორები, ხოლო კვლევის საგანია ადამიანთა საქმიანობის მიზანდასახული ორგანიზაციისა და კოორდინაციის პროცესი. მენეჯმენტის მოწინავე მეთოდებისა და მეცნიერული შეხედულების საფუძვლიანი შესწავლისთვის აუცილებელია საკითხთა ფართო წრის გაცნობა, რაც ნაშრომის სტრუქტურიდან გამომდინარე, მოითხოვდა მასალის კომპაქტურად გადმოცემას. წიგნის ფორმატის შესაბამისად, მენეჯმენტის შესახებ მოცემულ ნაშრომში მასალა წარმოდგენილია 4 თავად, ხოლო თითოეული თავი მოიცავს 5 პარაგრაფს.

§ 1.1. მართვის მენეჯერების ბანეზისი და მენეჯმენტის ევოლუცია

მართვის პრაქტიკა ისეთივე ძველია, როგორც ადამიანთა ორგანიზებული საქმიანობა. ისტორიამ შემოგვინახა ჩვენს წელთაღრიცხვამდე ათასწლეულების წინ შემერების მიერ თიხის ფირფიტებზე ჩაწერილი მონაცემები კომერციული გარიგებებისა და მოქმედი კანონების შესახებ. წინასტორიულ ეპოქაშიც კი ადამიანები ორგანიზებულ ჯგუფებად ცხოვრობდნენ, რაც თავისთავად მოითხოვდა განსაზღვრულ 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 გავითვალისწინებთ დროსა და საშუალებებში მათ შეხვედრადღობას. ძველი წელთაღრიცხვის XVIII საუკუნეში ბაბილონში მეფე პამურაბის მიერ შექმნილი სახელმწიფო მართვის კანონებით ხდებოდა მოსახლეობის სხვადასხვა სოციალურ ჯგუფებს შორის ურთიერთობების რეგულირება, რისთვისაც იყენებდნენ წერილობით დოკუმენტებს. ჯერ კიდევ XI საუკუნეში ჩე. ვ. 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 ნაბუქოდონოსორის (626-604 წ.წ. ჩე. ვ. აღ-მდე) მმართველობის პერიოდში სახელმწიფო მართვის მეთოდები ერკვლდებოდა 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 ბერძენმა შეისწავლეს შრომითი რიტმი და შეიმუშავეს შრომითი საქმიანობის კვლევის სოგირითი მეთოდი. პლატონმა ჩამოაყალიბა სპეციალიზაციის პრინციპი. ჩვენს წელთაღრიცხვამდე 325 წ. აღექსანდრე მაკედონელმა პირველად შექმნა სამხედრო მოქმედებების მართვის ცენტრი შტაბის სახით. ქრისტიანულმა მოძღვრებამ დასაბამი მისცა ერთმმართველობის რწმენისმიერ საწყისებს. იმპერიათა არსებობის ისტორიაშიც თავისი წვლილი შეიტანა სახელმწიფო მართვის პრინციპების განვითარებაში, რომლებიც თანდათან იხევებოდა კაცობრიობის განვითარების თითოეულ ეტაპზე და ყალიბდებოდა მართვის მექანიზმების ამოსავალი პრინციპები.

XVII-XVIII ს.ს. ევროპულ (ცივილიზაციის ინდუსტრიული პროგრესის დაწყებითა და კაპიტალიზმის განვითარებით შეიქმნა მმართველთა მესაკუთრეთაგან გამყოფის წინაპირობები და დასაბამი მიეცა პროფესიული მენეჯმენტის ჩამოყალიბებას, რის საფუძველზეც XIX-XX ს.ს. მიჯნაზე ამ პროცესს მიეცა დასრულებული სახე. 1881 წელს ამერიკელმა ჯოზეფ გარტნამ დაამუშავა კიდევ სამეწარმეო მენეჯმენტში პირველი სახელმძღვანელო კურსი კოლეჯებისათვის, ხოლო 1886 წელს ამერიკელ ინჟინერ-მექანიკოსთა საზოგადოების წინაშე მოხსენებით „ინჟინერი – ეკონომისტის როლი“ გამოვიდა პენრი ტაუნი. მან შრომითი პროცესების მართვას პრაქტიკულ ხელოვნება უწოდა და „მეცნიერული მენეჯმენტის მამის“ (როგორც ეს წერია ფილადელფიაში ფრედერიკ ტელორის საფლავზე) აღნიშნული მოხსენების პრეზენტაციაზე დასწრებამ ამ თარიღს მენეჯმენტის მექანიზმების დასაბამის სტატუსი შესძინა. მოუხედავად ამისა, განსაზღვრული პირობითობით შეიძლება აღინიშნოს, რომ მეცნიერული მენეჯმენტის ფესვები მაინც ევროპიდან მოდის (ჩ. ბეტიოჯი, ე. იური, რ. ოუნი და სხვ.).

ჩარღუ ბებიჯმა შექმნა „ანალიტიკური მანქანა“ – ელექტრონულ-გამომწველი მანქანის წინამორბედი, რომელიც მოახროვედ 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 გამახვილდა შრომის დანაწილებასა და სპეციალიზაციაზე. ეს არ იყო ახალი, რამეთუ ადამ სმითმა ჯერ კიდევ 1776 წელს გამოაქვეყნა „გამოიკლება ხალხთა სიმდიდრის ბუნებისა და მიხედვის 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 პროდუქციის დაუფლებებისათვის საჭირო დროსა და ხარჯებს (დროის სტრუქტურაში ქრება ერთი სამუშაოდან მეორეზე გადაართვისათვის საჭირო დრო); ქმნის კონკრეტული სამუშაოს მიმართ მუშაკის კვალიფიკაციის ამღლებების საშუალებას; ახდენს შრომის დამზოგავი ინოვაციების სტიმულირებას; უსრუნველყოფს ადამიანისა და დაეალებების ჰარმონიულ შეთანაწყობას.

ჩ. ბებიჯის დებულებების ტექნიკური მხარის შესწავლის დიდი როლი ეკუთვნის შოტლანდიელ ინდუსტრიულ რ. მანსაშედიცინო განათლება მიიღო 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 მოხსენების პასუხზე მუშაობისას. ამ მოხსენებაში ინგლისელი მრეწველები დადანიშნულებული იყვნენ მუშებისადმი უხეშ მოპყრობაში, ბავშვთა შრომის ბოროტად გამოყენებასა და მათი შრომის პირობების გაუმჯობესების უგულებელყოფაში. ხისი აზრით, ამ მდგომარეობიდან გამოსავალი მხოლოდ ერთი იყო – მიიმე ხელით შრომის მანქანათა 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. ამასეთი იზიარებდა რობერტ ოუენიც. ჩ. ბებიჯისა და ე. იურისაგან განსხვავებით, მას არ ჰქონია ლაღი ბავშვთა, სიღარიბის გამო ინტელექტუალი გახდა 9 წლის ასაკში მიეტოვებინა სკოლა. ყოველივე ამან მას ჩამოუყალიბდა განსხვავებული წარმოდგენა მანქანებისა და ფაბრიკაზე. მოგების მიღებაზე ორიენტაციის მიუხედავად, იგი შინაგანად ეწინააღმდეგებოდა კერძო საკუთრებას. მისი თანაგრძნობა მუშების მიმართ ისე შორს წავიდა, რომ დიწყო ფიქრი მუშათა მდგომარეობის რეალურ გაუმჯობესებაზე. ბედის წყალობით და სწორი კაპიტალდაბანდების შედეგად იგი წარმატებული ბიზნესმენი გახდა და საფეიქრო ფაბრიკა შეიძინა, სადაც აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის დანერგვით, მკვეთრად აამღლა საწარმოთ დისციპლინა. თავისი ექსპერიმენტი მან შოტლანდიაში ახალ ღანარკში 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 მითხოვდა 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 მოაოვა. მიუხედავად წარუმატებელი მცდელობისა, იგი მიიწვეა პუშკურით მეთოდებით ორგანიზაციის მიზნების აღამიანთა კოორდინაციის მეშვეობით მიღწევის და მნიერგავად და მსმუშავეთა მიმართ მენეჯმენტის ანსუხისმგებლობის საკითხის დაყენების ინიციატორად.

რამდენადც ძნელად აღიქვეს რ. ოუენის იდეები, იმდენად ადვილად გაიზიარეს ჩ. ბებოჯისა და ე. იურის აზრები. ამავე პერიოდში ეეროპაში სამხედროებმა აღმოაჩინეს მუშეკტებისა და შაშხანებისათვის ურთიერთშემცველი (სტანდარტული) დეტალების გამოყენების უპირატესობა და როცა მექანიზებულ ფაბრიკებში შეერთდა ურთიერთშენაცვლებადი დეტალებისა და სამუშაოთა სპეციალიზაციის იდეები, შედგება კაცობრიობამ მიიღო ამერიკული წარმოების სისტემა.

საქონელზე ბაზრის მზარდი მოთხოვნის დაკმაყოფილება მსოფლოდ მსხვილმასშტაბიან საწარმოებს შეეძლოთ, რაც მასობრივი წარმოების დაწყებას ნიშნავდა. მის სტიმულს წარმოადგენდა წარმოების მასშტაბის ზრდით მიღებული ეკონომიკური ეფექტი. პირველყოფისა, ეს ამერიკის საავტომობილო მრეწველობას შეეხო. კერძოდ, კომპანია „ოლდსმობილმა“ დანერგა უძრავი საამწყოებო 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 საამწყოებო 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 მუშეკტების მაგალითის გადატანას ავტომობილების მშენებლობაში, რაც უზრუნველყოფდა სამუშაოთა მალალ ტემპსა და მისაღების ეკონომიას. ჰენრი ფორდმა თავის წარმოებაში სწორედ ლილენდის იდეის და „ოლდსმობილის“ გამოცდილების შერწყმა მოახდინა: ავტომობილის ჩარჩო კონვეიერით გადაადგილდებოდა საამქროში, ხოლო მუშები ხაზის ორივე მხრიდან ჩარჩოზე დეტალებს ამაგრებდნენ. მოძრავი საამწყოო ხაზის დანერგვამდე, 1908 წელს მოდელი „T“ ღირდა 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 აღამიანების 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 ეეოლუციის ეტაპები შეგვიძლია წარმოვადგინოთ შემდეგი სქემის სახით (ნახ. 1.1).

მენეჯმენტის მეცნიერული სკოლები და მიმართულებები	1986	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 ურთიერთობებისა და მართვის ბიჰევიორისტული სკოლები										
მართვის მეცნიერების სკოლა და სისტემური მიდგომა										
სიტუაციური მიდგომა										
პროცესული მიდგომა										

ნახ. I.1. მართვის მეცნიერების ევოლუციის ეტაპები

როგორც ვხედავთ, მას შემდეგ რაც ორგანიზაციის მართვა აღიარებული იქნა განსაკუთრებული სახის საქმიანობად, წარმოდგენები მის როლსა და ადგილზე, მმართველობითი საქმიანობის შინაარსსა და განხორციელების მეთოდებზე, მრავალგზის შეიცვალა. ეს ცვლილებები ხორციელდება საზოგადოებრივი ურთიერთობების განვითარების, ბიზნესის სახეების სრულყოფის, კომუნიკაციისა და ინფორმაციის ახალი საშუალებების აღმოცენების კვალობაზე. სამმართველო პრაქტიკის განვითარება მართვის შესახებ მეცნიერების პროგრესსაც იწვევდა. ეს არ იყო ცალმხრივი პროცესი, რადგან მენეჯმენტის თეორიის აღიარებული სპეციალისტების მიერ ჩამოყალიბებული კონცეფციები ხშირად განაპირობებდა სამმართველო 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 გამოსასვლელი (მიზანი), შესასვლელი, გარემოსთან კავშირი და უკუკავშირი;
- კომპლექსური მიდგომა – მენეჯმენტის ტექნიკური, ეკონომიკური, ეკოლოგიური, ორგანიზაციული, სოციალური, ფსიქოლოგიური და სხვა ასპექტების ერთგვარდობის განხილვა;
- 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 გადაწყვეტილისას მმართველი ქვესისტემის მომხმარებელზე ორიენტირება (პროდუქციის ხარისხის ამაღლებისა და რესურსდამზოგავი მენეჯერული სისტემების გამოყენებით, კომპლექსური ეფექტიანობის კრიტერიუმების განხორციელებით);
- ფუნქციური მიდგომა – მოთხოვნილების განხილვა მის დასაკმაყოფილებლად შესასრულებელი ფუნქციების ერთობლიობის სახით. ფუნქციების დადგენის შემდგომ, როგორც წესი, იქმნება ალტერნატიული ობიექტები მათ განახორციელებლად, რომელთაგან შეირჩევა ყველაზე ეკონომიური.

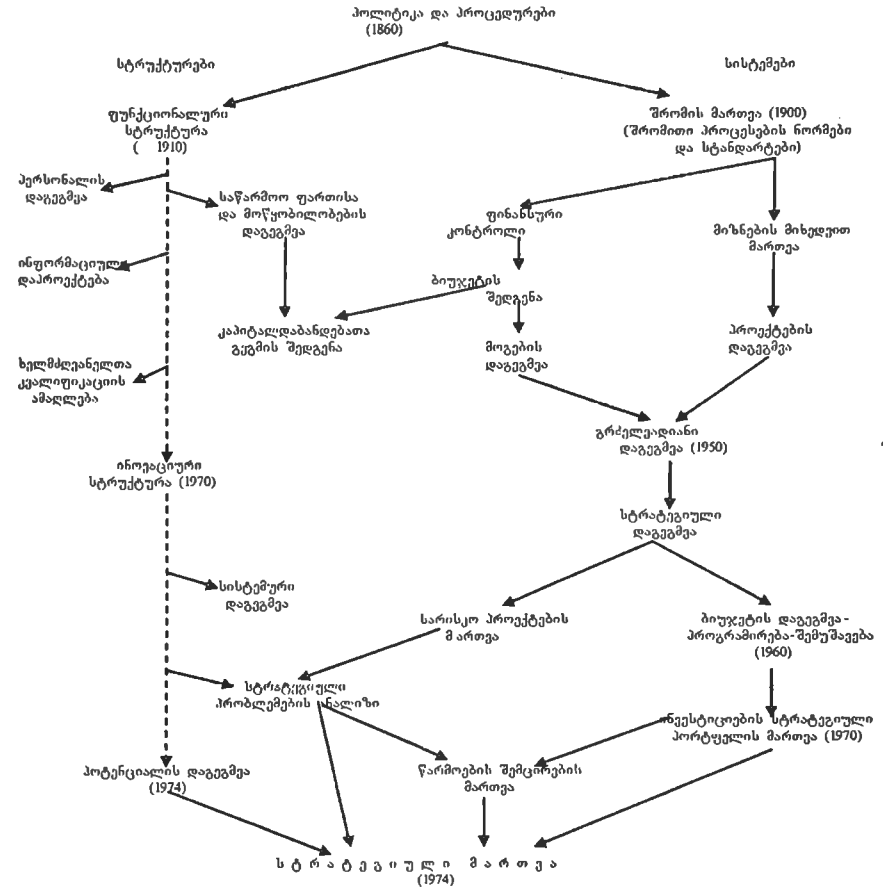
შესაძლებელია, უკვე არსებული ობიექტების გამოყენებაც, თუმცა მათი ეფექტიანობა, ამ შემთხვევაში, უფრო დაბალია;

- დინამიკური მიდგომა - საწარმოო სისტემის მართვის განხილვა მიზნულ-შედეგობრივი კავშირებისა და ურთიერთდაქვემდებარებულობის დიალექტიკურ მიმართებაში, ბოლოდ წლებში მისი რეტროსპექტიული ანალიზითა და განვითარების პროგნოზირების გზით;
- კელაეწარმოებრივი მიდგომა - პროდუქტის წარმოების განუწყვეტელი განახლებით კონკრეტული ბაზრის მოთხოვნათა უფრო მცირე დანახარჯებით დაკმაყოფილებაზე ორიენტაცია (შესაძარად აიღება მოცემულ ბაზარზე ანალიზური საქმიანობით დაკავებული საუკეთესო სამეურნეო ობიექტი).
- პროცესული მიდგომა - მართვის უროცესის ურთიერთდაკავშირებული უწყვეტი მოქმედებების (ყველა ფუნქციის ერთობლიობა) სერიის სახით განხილვა;
- ნორმატიული მიდგომა - მენეჯერული სისტემის ყოველი ქვესისტემისთვის მიმართველობითი ნორმატივების დადგენა. ისინი დროსა და გამოყენების მასშტაბში უნდა ხახიერდებოდნენ კომპლექსურობით, ეფექტიანობით, საფუძველიანობითა და პერსპექტიულობით;
- რაოდენობრივი მიდგომა - თვისებრივი მახასიათებლების რაოდენობრივი გამოსახვა მათემატიკის, სტატისტიკური მეთოდების, საინჟინრო გამოთვლების, ექსპერტული შეფასებების, ბალების სისტემებისა და სხვ. გამოყენებით;
- აღმინისტრაციული მიდგომა - ნორმატიულ აქტებში (ბრძანება, განკარგულება, სტანდარტი, ინსტრუქცია, დებულება და სხვ.) მენეჯმენტის ძირითადი ელემენტების (ფუნქციების, ნორმატივების, უფლება-მოვალეობისა და სხვ.) რეგლამენტაციის ასახვა;
- ქცევითი მიდგომა - ბიჟეიორისტული მეცნიერების მიღწევების გამოყენებით, მზემუშავეთა შესაძლებლობებისა და შემოქმედებითი უნარის განვითარება და ამ გზით ფირმის ეფექტიანობის ამაღლება;
- სიტუაციური მიდგომა - კონკრეტული სიტუაციისათვის მართვის სხვადასხვა მეთოდის ვარგისიანობის დადგენა და მათგან ყველაზე ეფექტიანის შერჩევა.

მმართველობითმა სისტემებმა განვლო ევოლუციის თითქმის საუკუნეგანი .გ.ზა. პირველი სისტემები ეფუძნებოდა ინსტრუქციებითა და ფინანსური კონტროლის გზით მართვას. II ეტაპზე დომინირებდა ექსტრაპოლაციაზე დაყრდნობით მართვა (მიმდინარე და კადაბანდებების ბიუჯეტების შედგენა, მიზნობრივი მართვა, გრძელვადიანი მართვა). III ეტაპზე სტრატეგიული დაგეგმვითა და სტრატეგიული პოზიციების შერჩევით ხორციელდებოდა ცვლილებათა წინასწარჭვრეტის საფუძველზე მართვა. IV ეტაპზე სისტემების მართვა წარმოებდა მოქნილი საგანგებო გადაწყვეტილების საფუძველზე (სტრატეგიულ ამოცანათა რანჟირებით, სუსტ სიგნალებზე რეაგირებით, მოულოდნელობების პირობებში მართვით). როგორც ეხედათ, XX საუკუნეში ჩამოყალიბებული მმართველობითი 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. ჩენდლერი, ჰ. მიმცბერგი, გ. საიმონი) გამოყოფენ მართვის სისტემებს 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.

ი. ანსოფი მართვის სისტემების ევოლუციას განიხილავს ორგანიზაციულ სტრუქტურებთან მიმართებაში, რადგან თულის, რომ ისინი ისევე აცხადებენ ერთმანეთს, როგორც ორგანიზმის ანატომია და ფიზიოლოგია (ნახ. 12).



ნახ. 12. სტრუქტურებისა და სისტემების ევოლუცია

მენეჯმენტზე ახალი შეხედულებების სისტემას ლიტერატურაში ხშირად სამმართველო ევოლუციას უწოდებენ, რადგან მათი ძირითადი დებულებები ჩამოყალიბებული სტრუქტურების, სისტემებისა და მეთოდების ხელაღებით ნგრევას არ ითვალისწინებს, არამედ ახდენს ახალი პირობებისადმი მათ მისადაგებასა და შეესებას. სულ უფრო მეტად გამოიყენება მართვის სისტემები, რომლებიც ეფუძნება ცვლილებათა წინასწარ ჰჯერეტას 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 მსარდის 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, როგორცაა პარკერდის, მასაჩუსეტსის, სტენფორდის, ჩიკაგოსა და სხვა ავრთვე ევროპულ ბაზარზე მსხვილი ამერიკული საკონსულტაციო ფირმების მოღვაწეობა. ევროპელებზე არანაკლებ ამერიკელთა მეთოდებსა და იდეებს იყენებენ იაპონური ორგანიზაციები. თუმცა თავდაპირველად 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 მიდგომაზე და ემყარება: კოლექტიურ პასუხისმგებლობას, როლების გენერალიზაციასა და სამუშაო ადგილების როტაციას, დაქვემდებარებულებისადმი ნდობას, მომუშავეთა უსაფრთხოებასა და დაცვას, კარიერის დაგეგმვას, პრაგმატულ ადაპტაციასა და რაციონალიზმს, შრომით ეთიკასა და კოლეგებისადმი ლოიალობას. მიუხედავად ევროპის ქვეყნების მენეჯმენტის განსხვავებულობისა, მენეჯმენტის ევროპულ მოდელს აერთიანებს: რაციონალური და ცოდნაზე დამყარებული გადაწყვეტილებები, სოციალური პასუხისმგებლობა და ადამიანზე ორიენტაცია, კომპანიის შიდა მოლაპარაკებები და ორგანიზაციულ მიზნებზე პლურალისტური შეხედულებები, შემოქმედებითი მიდგომა და თვითგანვითარება სწავლების მეშვეობით, გადაწყვეტილების მიღების დეიდგოლოგიზაცია და სიტუაციის ადექვატური პრაგმატული სტრატეგიების შემუშავება, მმართველობითი გამოსცდილებებისა და ტექნიკური უნარ-ჩვევების გამოყენება, ინიციატივიანობა და მეწარმული უნარის განვითარება. ამჟამად, ეკონომიკური სისტემის გლობალიზაციის, ახალი ტექნოლოგიის გავრცელებისა და ეკონომიკური პრობლემების ფონზე, შეინარსება მენეჯმენტის კონცეფციათა ინტერნაციონალიზაცია და ინტეგრაცია. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ცალკეული ორგანიზაციების ინტელექტუალურ რესურსებს. თანამედროვე საწარმოო მენეჯმენტი ორიენტირებულია ინოვაციებზე და ნაკლებ ყურადღებას უთმობს კონტროლს, სპეციალიზაციის ნაცვლად ფართოდ ვითარდება ბიზნესის დამოუკიდებელი სფეროების ინტეგრაცია, მასშტაბის ეკონომიიდან აქცენტი გადატანილია მოქნილობასა და რეაქციის სისწრაფეზე.

მენეჯმენტის კვლევის მთავარ ობიექტად კვლევაც რჩება ორგანიზაციის ადამიანური ფაქტორი. უარყოფითი გავრცელება კპოვა მენეჯმენტის უნიტარულმა, პლურალისტურმა და კრიტიკულმა კონცეფციებმა. უნიტარული კონცეფციის მომხრეები ორგანიზაციის საერთო მიზანს გამოყოფენ, როგორც

უმთავრესს, რომელსაც ორგანიზაციის თითოეული წევრმა გაზიარების შემდგომ უნდა დაუმორჩილოს პირადი ინტერესები. ორგანიზაციის თითოეული რგოლი ერთიან რიტმში მუშაობის პირობებში უნდა აღწევდეს საერთო მიზნის რეალიზაციას ქვემიზნების შესრულების სახით. პლურალისტული კონცეფცია კი ორგანიზაციას განიხილავს დაინტერესებული ჯგუფების კოალიციის სახით, სადაც თითოეულ ჯგუფს აქვს საკუთარი ამოცანები, რომლებიც შეიძლება ერთხვეოდეს ან კონფლიქტში მოდიოდეს სხვათა მოთხოვნილებებთან. თუ უნიტარული თეორიით მიჩნეული იყო, რომ მენეჯერებს, მესაკუთრეთა და მომხმარებელთა ინტერესები, მიუხედავად მათი ურთიერთგანსხვავებულობისა, განიხილებოდა როგორც მენეჯმენტის ამოცანებთან თანხვედრილი, პლურალისტური კონცეფციით აღიარებული იქნა, რომ ორგანიზაციის წევრებს (მიუხედავად მათი სტატუსისა) აქვთ კონკურენტული პრიორიტეტები, რის გამოც ორგანიზაციაში 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 ვეფქტიანობას და ასევე დაპირისპირებული ინტერესების კონსენსუსით ორგანიზაციულ ამოცანათა დაბალანსებას, არამედ მიიჩნევენ, რომ რაციონალური და ვეფქტური გადაწყვეტილების ძიების პროცესის მამოძრავებელია რესურსებისათვის ფარული ბრძოლა და ყურადღებას ამახვილებენ ამ თვალსაზრისით განსხვავებული გაკლენის მქონე ჯგუფებზე. ისინი ყოველმხრივ ნიღბავენ თავიანთ რეალურ ინტერესებს და ცდილობენ პრაგმატული მიდგომის პარმონიზაციას ამოცანებთან.

როგორც ვხედავთ, მენეჯმენტის თეორიები და მიდგომები ჩამოყალიბდა განსაზღვრული დროის პერიოდში და სახავეს მიმდინარე პრობლემების გადაჭრისადმი არატრადიციულ (ალტერნატიულ) გზებს. ამასთან, ეს კონცეფციები ვითარდებოდა არა სწორხაზოვნად, არამედ წრიულად (უფრო ზუსტად, სპირალურად) ტრადიციულისა და ახლადწარმოქმნილის შერწყმის საფუძველზე. ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, ჩვენ შეეჩერდებით მართვის შესახებ იმ მოძღვრებებზე, რომლებიც საყოველთაოდაა აღიარებული. 3. დრაკერის 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 ემბედდნენ საუკეთესო სტრუქტურას, პერსონალის მართვის საუკეთესო წესს და ა.შ., ხოლო ტექნოლოგიასა და ორგანიზაციის შიდა არეალის 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.

მაცნიერული მართვის სკოლის ყველაზე თვალსაჩინო წარმომადგენლებია: ფრედერიკ ტეილორი, ჰენრი განტი, ჰარინგტონ ემერსონი, ლილიან და ფრენკ გილბრეტები. ისინი მიიჩნეოდნენ, რომ შრომითი ოპერაციების სრულყოფა შეიძლებოდა დაკვირვების, გასომეხების, ლოგისასა და ანალიზის გამოყენებით. ყოველივე ამის საბოლოო მიზანს სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობის ამაღლება ანუ ეფექტიანი მენეჯმენტი წარმოადგენდა. საკითხის არის მდგომარეობდა იმაში, რომ მაცნიერება დახმარებოდა მართვის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარების საქმეს.

ფრედერიკ ტეილორმა 1879 წ. დაამთავრა ტექნოლოგიური ინსტიტუტი და მუშაობა დაიწყო მეტალურგიულ კომპანიაში, სადაც განვიდა გზა ბრიცადირიდან ქარხნის მთავარ ინჟინრამდე. 35 წლის ასაკში ტეილორი უკვე მენეჯმენტის საკითხების ცნობილი 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 შენახეასე საერთო ხარჯების იმედროული შემცირებით. ფ. ტეილორი მენეჯმენტის ლეგიტიმურობის პირობად, სამუშაოს მიმცემთა მოვების ზრდასთან ერთად, პერსონალის კეთილდღეობის ამაღლებას სახედა. ცხადია, ამგვარი მენეჯმენტი ინიციატივის წახალისებას უნდა დაჟღერებოდა. ამისათვის მენეჯერებს მაცნიერული მიდგომებით უნდა მოეხდინათ მომუშავეთა შერჩევა, სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება, რათა მაქსიმალურად გაეხსნათ მათი პოტენციალი და აუმაღლებინათ შრომის ნაყოფიერება. თავის ნაშრომებში: „სანარდო სისტემა“ (1895 წ.), „საამქროს მენეჯმენტი“ (1903 წ.), „მაცნიერული მენეჯმენტის პრინციპები“ (1911 წ.) ფ. ტეილორი მარტივ მაგალითებზე დაჟღერობით აჩვენებდა არაეფექტიანი 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 დაშვარებული ნამდვილი მაცნიერება მიაჩნდა. **ფრედერიკ ტეილორმა გამოკვლევებსა და ექსპერიმენტებზე დაჟღერობით ჩამოაყალიბა ამ მაცნიერების ზოგადი პრინციპები:**

- **შრომის დანაწილება** – ეხებოდა როგორც საამქროს დონეს, ასევე სამმართველო ემელონებს. მენეჯერს ეკისრებოდა დაგეგმვის ფუნქცია, ხოლო მემუშავეებს – მისი განხორციელება. როგორც მუშას, ასევე მენეჯერს მხოლოდ განსაზღვრულ ფუნქციებზე უნდა ეგო პასუხი;
- **შრომის გაზომვა** – ფ. ტეილორი მითხვოდა სამუშაო დროის შესწავლას ე.წ. „შრომის ერთეულებით“, რომლებიც შრომატევადობაში გამოხატულ შრომითი პროცესების დისკრეტულ ელემენტებს წარმოადგენდა;
- **ამოცანა-მიწერილობა** – შრომითი ფუნქციების დანაწილებისას საწარმო დავალებებს თან უნდა ჰქონებოდა შესრულების ოპტიმალური მეთოდების აღწერილობა. ეს ქმნიდა შრომითი პროცესის შეფასების განსაზღვრულ სტანდარტებს;
- **სტიმულირების პროგრამები** – მუშისთვის ნათელი უნდა ყოფილიყო, რომ შრომის ნებისმიერ ელემენტს აქონდა თავისი შეფასება, ხოლო ანაზღაურება დამოკიდებული იყო მწარმოებლურობაზე. მაღალი შრომის ნაყოფიერების პირობებში გათვალისწინებული იყო პრემიული ანაზღაურება;
- **შრომა, როგორც ინდივიდუალური საქმიანობა** – არასასურველად იყო მიჩნეული მუშებზე ჯაბუფების გაკვლევა;

- **მოტივაცია** – პირადი დანტერესება 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 რეგლამენტების ორგანიზაციული წესებისა და სტანდარტების მნიშვნელობის გაძლიერებას;
- **პროფკავშირების როლის შეფასება** – ფ. ტეილორის აზრით პროფკავშირები შრომითი ურთიერთობის აღმშენებელი სისტემისთვის ზედმეტ რგოლს წარმოადგენდა, რადგან ახალი პრინციპების დანერგვა საბოლოა ადმინისტრაციასა და მუშას შორის კონფლიქტის საფუძველს;
- **სამმართველო აზროვნების განვითარების აუცილებლობა** – მენეჯმენტისათვის მეცნიერული სტატუსის მისანიჭებლად ფ. ტეილორის საჭიროდ თვლიდა სამმართველო პრაქტიკის განსოგადებით კანონზომიერებათა გამოკლენასა და განსაზღვრული კანონების ჩამოყალიბებას.

მიუხედავად იმისა, რომ ფრედერიკ ტეილორმა შეიმუშავა ეფექტიანი მენეჯმენტის მეცნიერული პრინციპები, უშუალოდ ეფექტიანობის ზოგადი პრინციპები მისმა თანამედროვემ **ჰარინგტონ ემერსონმა ჩამოაყალიბა. 1908 წელს მან გამოსცა წიგნი „ეფექტიანობა, როგორც საწარმოო საქმიანობისა და ხელფასის საფუძველი“**, რომელშიც კაცობრიობის პრობლემები დაბალეფექტიან შრომაზე იყო დაკლანილი. 1913 წელს ფ. 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**: სადი აზროვნება და რეალობის შეგრძნება – ნათელი იდეალების განხორციელების წინაპირობა;
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 აკონდეს სამი მნიშვნელოვანი ადამიანური თვისება: ორგანიზაციის ყველა მუშაკის ინტერესთა ერთიანობის გაგება, შემოქმედებითი წარმოსახვის უნარი და სამართლიანობის შეგრძნება;
6. **პირდაპირი, ადგვატური და მუდმივი აღრიცხვის წარმოება** – მხოლოდ მონაცემთა ანალიზით შეუძლია იმსჯელოს მენეჯერმა, რამდენად ეფექტიანად სრულდება ნორმატივები;
7. **დისპენჩიზაცია** – იგი მოიცავს დროისა და ხარჯების კალენდარულ დაგეგმვას;
8. **სტანდარტები და გრაფიკები** – საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროში აღიარებული წესებისა და მითითებების ერთობლიობა, გამოსაზღვრილი 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.

3. ემერსონი იცნობდა ფ. ტეილორისა და მისი ჯგუფის საქმიანობას, იზიარებდა მათ აზრებს, თუმცა არ ჰქონდა მათთან პირადი კონტაქტები. უშუალოდ ფ. ტეილორის გარემოცვიდან ეფექტიანობის საკითხებით დაკავებული იყო შრომის კუჩუ, რომელიც სამრეწველო წარმოებაში გამოყენებული ეფექტიანობის მართვის პრინციპები მოუსადაგა უმაღლესი სასწავლებლებისა და სახელმწიფო დაწესებულებების ყველა დონეს, ხოლო უთლეს კლარკმა ამერიკული მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპები პოლონეთში, ინგლისსა და საფრანგეთში მოგზაურობის პერიოდში ფართოდ გაავრცელა ევროპაში.

ფ. ტეილორის ყველაზე ერთგული მიმდევარი ჰენრი განტი იყო, რომელიც ტექნოლოგიური ინსტიტუტის დამთავრების შემდგომ მუშაობდა ფრედერიკ ტეილორთან კომპანიაში მთავარი ინჟინრის თანაშემწედ. 3. 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 დამუშავება, მანვე შეადგინა საწარმოო დაგეგმვის გეგმა – გრაფიკები – ე.წ. „განტ-სქემები“, აგრეთვე წელიწადი მიუძღვის ლიდერობის თეორიების ჩამოყალიბებაში. 3. განტის ნაშრომებში „შრომა, ხელფასი და შემოსავალი“ (1910 წ.), „სამრეწველო ხელმძღვანელობა“ (1916 წ.), „შრომის ორგანიზაცია“ (1919 წ.) ფართოდ და დეკლარირებული ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხები. თავის გამოკვლევებში იგი ფართოდ იყენებდა ლილიან გილბრეტის მიერ შემოთავაზებულ ანალიზისა და სინთეზის მეთოდს. ჰენრი განტი ფ. ტეილორის ყველა იდეას მხარს უჭერდა, მაგრამ მიიჩნდა, რომ მუშა მხოლოდ ზედმეტი სამუშაოსთვის კი არა, კარგად შესრულებული გეგმური დავალებისთვისაც უნდა წახალისებულიყო.

ცოლ-ქმარი ფრენკ გილბრეტი და ლილიან გილბრეტი 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 ოპერაციისა შესრულებული მოძრაობები და მათზე დახარჯული დრო. ამას ისინი აკეთებდნენ, რათა გამოეყოლინათ არაპროდუქტიული მოძრაობები და მათი თავიდან აცილებით აემდღებინათ შრომის ეფექტიანობა. ფრენკ გილბრეტი იზიარებდა ფ. ტეილორის იდეებს, ოღონდ მიიჩნდა, რომ ქრონომეტრული მხოლოდ შრომითი პროცესების მოძრაობათა დაზუსტების შემდგომ უნდა გამოყენებულიყო.

მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლამ მნიშვნელოვანი ბიძგი მისცა მართვის მეცნიერების განვითარებას. ეს მოხდა მენეჯერთა საქმიანობის დღის წესრიგში ისეთი საკითხების დაყენებით, როგორიცაა: 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 სამუშაოსა და მისი დაგეგმვისა და შესრულების წესის შერჩევის პროცესის გამოყოფა.

მეცნიერული მართვის შესახებ კონცეფციათა ავტორები ორგანიზაციების ევკეტური 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 ფაიოლი ხელმძღვანელობდა ნახშირის მომპოვებელ მსხვილ ფრანგულ კომპანიას, ლინდალ ურიკი ინგლისში მართვის საკითხებში ცნობილ კონსულტანტად ითვლებოდა, ჯეიმს მუნი მუშაობდა ალფრედ სლოუნთან „ჯენერალ მოტორს“-ში, ამიტომაც აღნიშნული ავტორების თვალთახედვის ობიექტს მთელი ორგანიზაცია წარმოადგენდა.

მართვის კლასიკური სკოლის წარმომადგენლები თითქმის არ განიხილავდნენ 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 დამუშავება (ბიზნესის ძირითადი ფუნქციების განსაზღვრით ცდილობდნენ ორგანიზაციის შემადგენელ ნაწილებად დაყოფას); მეორეს მხრივ, ადმინისტრაციული სკოლის კლასიკური პრინციპები ეხებოდა ორგანიზაციულ 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 იგნორირებულ იყო ამერიკელი ინდუსტრიული მენეჯმენტის წარმომადგენლების მიერ მანამ, სანამ 1949 წელს არ გამოიცა მისი წიგნი 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 გაცეცხ 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 იღებდეს 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 ინტერესებს;
- **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 ეშვლონიებიდან 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 მიმართება კმაყოფილების საფუძველზე, ამიტომ მენეჯერები მხარს უნდა უჭერდნენ დაქვემდებარებულთა მიერ წამოყენებულ საღ იდეებს;
- **კორპორაციული სული** – ორგანიზაციის წევრებს შორის ჰარმონიული ატმოსფეროს არსებობა.

ა. ფაიოლის ყურადღების ცენტრში იდგა მმართველობითი საქმიანობა. განსახლებული აზრით, მისი მიდგომა ტეილორის მსგავსი იყო: იგი ცდილობდა რაციონალური მოქმედების წესების დადგენას, მაგრამ თავისებურებას წარმოადგენდა ის, რომ იკვლევდა საქმიანობის განსაკუთრებულ სახეს – მმართველობით საქმიანობას, რაც მანამდე არაეის გაუკეთებია.

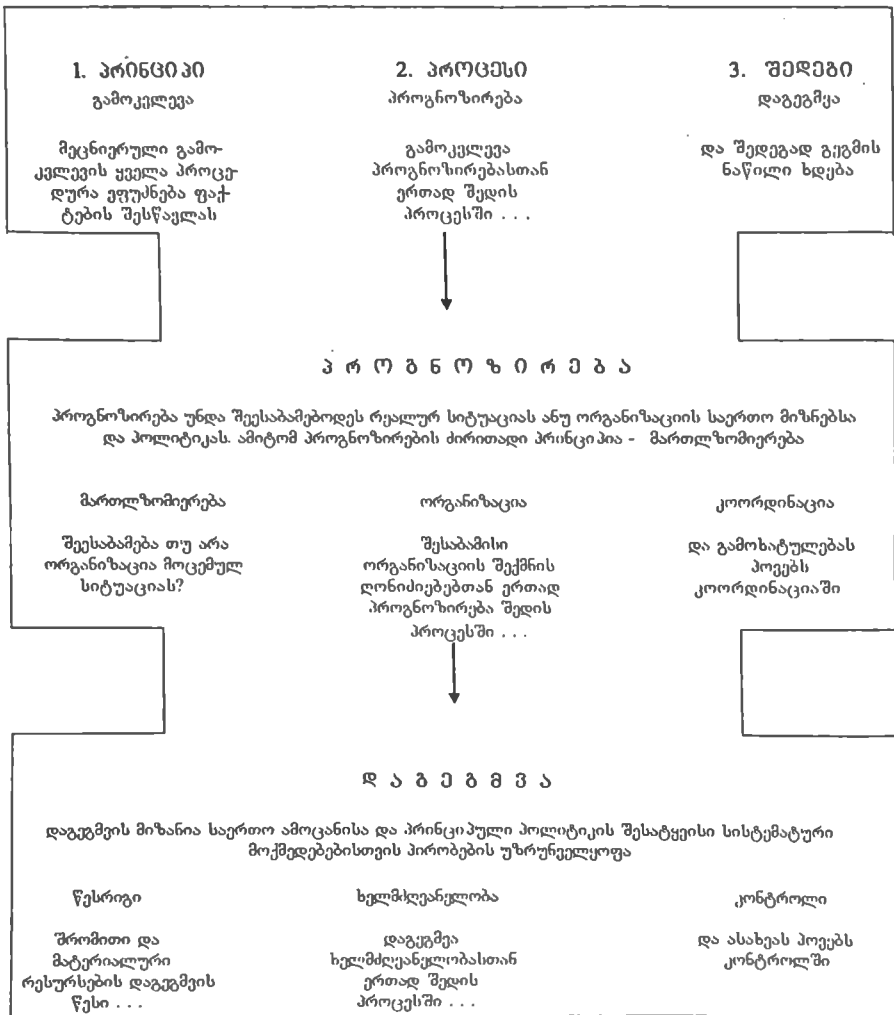
ა. ფაიოლი ორგანიზაციას განიხილავდა, როგორც ერთიან ორგანიზმს. მან განსახლება ნებისმიერი საქმიანი ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელ მოქმედებათა ექვსი სახე-ტექნიკური საქმიანობა (წარმოება); კომერციული საქმიანობა (შესყიდვა და გაცვლა-გასაღება); საფინანსო საქმიანობა (კაპიტალის მოძიება და ოპტიმალური გამოყენება); უსაფრთხოების საქმიანობა (ქონების დაცვა ხანძრისაგან, მოპარვა-განაივებისაგან, ექსტრემალური სიტუაციებისა და საზოგადოებრივი უწყესრიგობისაგან); სააღრიცხვო საქმიანობა (მონაცემთა აღრიცხვა-შეგროვება ფინანსური ანგარიშებისათვის, სტატისტიკური ინფორმაციის წარდგენა, მათი ანალიზი); მმართველობითი 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 განსახლება, 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 რეალური ფუნქციის შეთოდების შერჩევას. ა. ფაიოლი დაგეგმვას განიხილავდა უფრო ფართო ფუნქციის – წინასწარგანჭვრეტის (პროგნოზირების) შემადგენელ ნაწილად, თუმცა პროგნოზირების პროცესში მომავლის სისტემატურ მომზადებასაც ითვალისწინებდა. ამიტომ მის სკემაში დაგეგმვის შედეგი მტია, ვიდრე ფორმალური გეგმა, ხოლო წინასწარგანჭვრეტის შედეგი ამ გეგმის განხორციელების შეთოდებასაც 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. კოორდინაციის ფუნქციის განხორციელებით კი ყოველგვარი საქმიანობა ექცევა ორგანიზაციული სტრუქტურის ფარგლებში. ამ პროცესში ორგანიზაციული სტრუქტურის ყოველ ელემენტს ენიჭება აუცილებელი სტატუსი და ხორციელდება მათ წინაშე მდგარი ამოცახების გადაჭრისათვის საჭირო საშუალებების მოზილნაცია. 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 კონსერვირებას. ამ მხრივ განსაკუთრებით აღსანიშნავია ლინდალ ურვიკისა და ლუთერ გულიკის მიერ 1937 წელს ერთობლივად გამოცემული ნაშრომი „მოსხენებები 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 (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 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. მუნის და ა. რიელიმ. 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 ჩამოყალიბებული პრინციპების უნივერსალურობას და ყურადღებას ამახვილებდნენ შრომის დანაწილებაზე (ფუნქციათა განაწილებაზე), ორგანიზაციის განყოფილებებად დაყოფაზე და მათ ორგანიზებაზე, მმართველობით ნორმებზე (მათ სიდიდეზე) და სხვ. ჯ. მუნისა და ა. რიელის პუბლიკაციის მნიშვნელოვანი ნაწილი ეთმობა კოორდინაციის პრინციპებს. მიუხედავად იმისა, რომ მათ ერთობლივ ნაშრომებში უმეტესწილად ა. რიელის გამოკვლევათა შედეგებია განხორგადებული, წიგნებში არსებული იდეების მამოძრავებელ ძალად ჯ. მუნის მიიჩნევენ, რადგან „ჯენერალ მოტორს“-ის ვიცეპრეზიდენტად მუშაობამ მას თვალნათლივ დაანახა სამმართველო პრაქტიკაში ორგანიზაციის პრინციპების გამოყენების რეალური შედეგები.



ნახ. 13. ლოგიკური კვადრანტი და ადმინისტრირების პრინციპები

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 გერმანელ იურისტსა და სოციოლოგს მაქს ვებერს, რომელმაც ნაშრომში „ეკონომიკა და საზოგადოება“ დააშუშავე 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 გადაეჭრა საკითხი – რა იყო საჭირო, რომ მუშას მანქანასავე ემუშავა, მ. ვებერი ეძებდა პასუხს კითხვაზე – რა უნდა გაკეთებულიყო, რათა მთლიანად ორგანიზაციის 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 გადასაჭრელად, აუცილებლად თვლიდა 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 მიიჩნდა:

- შრომის დანაწილება ფუნქციონალური სპეციალიზაციის ბაზაზე, კომპეტენციის სფეროთა შექმნა და მომუშავეთა შორის თანამდებობის დანაწილება;
- ძალაუფლების დანაწილების კარგად განსაზღვრული იერარქიული სისტემა;
- მომუშავეთა უფლება-მოვალეობების განმსაზღვრელი წესებისა და ნორმების სისტემა;
- პიროვნებათა შორის ურთიერთობებში პირადი საწყისების გამორიცხვა ფორმალურით;
- კონკრეტულ სიტუაციაში ქცევის წესებისა და პროცედურების სისტემა;
- ორგანიზაციის კომპლექტაცია ორგანიზაციული მოთხოვნილებებისა და მუშათა ტექნიკური კვალიფიკაციის საფუძველზე;
- კვალიფიციურ მუშაკთა დაწინაურების სისტემა – ორგანიზაციული კარიერის განსაზღვრა კომპეტენტურობითა და ნამსახურები წლებით;
- სიცოცხლის ბოლომდე დაქირავების სტრატეგია;
- ადმინისტრაციული საქმიანობისთვის დაწერილებითი წერილობითი ინსტრუქციების შედგენა და დანერგვა.

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

ადამიანური ფაქტორის შეუფასებლობამ და ადამიანის ქცევის მოტივებზე გამარტივებულმა წარმოდგენამ, რაც დამახასიათებელი იყო მეცნიერული მართვისა და კლასიკური სკოლებისათვის, ფსიქოლოგიური მეცნიერებების განვითარების კეალობაზე, 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 მოგვეყვინა გამორჩენილი სოციოლოგი და ფსიქოლოგი ელტონ მეიო და მისი მოწაფე ფრიც როტლისბერგერი. ე. მეიოს ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაშრომებია „ინდუსტრიული საზოგადოების ადამიანური პრობლემები“ (1933 წ.) და „ინდუსტრიული საზოგადოების სოციალური პრობლემები“ (1945 წ.). ელტონ მეიო 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 დაასკენა, რომ მუშების შრომა შეესაბამებოდა მონოტონური მოდელის კრიტერიუმებს: ნახევრად ავტომატური პროცესი აღიზიანებდა მრეწველებს, საამქრო ვერ ასრულებდა საწარმოო დავალებათა ნორმებს და მუშები მომავლისადმი პესიმისტურად იყვნენ განწყობილი, რის გამოც მალალი იყო მათი დენადობის დონე. ე. მეიოს წინადადებით სამუშაო რეჟიმში შემოიღეს შესვენებები და გამომუშავების მიხედვით ანაზღაურება, რის შედეგადაც კადრების დენადობა 5-6%-მდე დავიდა. აღნიშნული საამქრო კი ფაბრიკაში სამაგალითო გახდა. ამ გამოკვლევის განზოგადებით ე. მეიომ ჩამოაყალიბა ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიის ერთ-ერთი ფუძემდებლური პრინციპი - ინდივიდუალურ თავისებურებათა პრინციპი: ყველა ინდივიდი განსხვავდება ერთმანეთისაგან. ის, რაც ერთისთვის მასტიმულურებელია, 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 მოთხოვნილებები და ისინი სხვა ადამიანებთან ურთიერთობაში აღიქვამენ თავიანთ ინდივიდუალობას. იმის გამო, რომ სამრეწველო რეგულაციისა და შრომის პროცესის რაციონალიზაციის შედეგად მუშისათვის სამუშაომ დაკარგა მომსიბვლელობა, 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 აპოკა ფრიც როტლისბერგერთან ერთად წარმოებულ ექსპერიმენტის განზოგადებით. მათ ერთობლივ სამეცნიერო მოღვაწეობაზე უდიდესი გავლენა იქონია ილინოისის შტატის ქალაქ ჩიჩეროში 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 „მენჯემენტი და მორალი“ (1941 წ.), ასახულია ხოტორნის ექსპერიმენტის დროს მის მიერ ადამიანური უნების კვლევისას მიღწეული შედეგები, რაც კიდევ უფრო განავითარა წიგნში „ადამიანი ორგანიზაციულ სისტემაში“ (1968 წ.). ხოტორნის ექსპერიმენტში შრომის მწარმოებლურობის ზრდისადმი სოციოფსიქოლოგიურ მიდგომას იცავდა მეოც და განიხილავდა მის სოციალურ და პოლიტიკურ ასპექტებს წიგნში „ინდუსტრიული საზოგადოების პოლიტიკური პრობლემები“ (1947 წ.).

ხოტორნის ექსპერიმენტის (ჩატარდა 1927 - 1931 წ.წ.) თავდაპირველ ჩანაფიქრს წარმოადგენდა შრომის ფიზიკურ პირობებსა (სამუშაო დღის ხანგრძლივობა, შრომისა და დასვენების რეჟიმი, ძილის ხანგრძლივობა და კვების რეჟიმი, მომუშავეთა ფიზიკური მდგომარეობა და სხვ.) და შრომის ნაყოფიერებას შორის დამოკიდებულების განსაზღვრა. იგი იმ პერიოდში დომინირებული მეცნიერული მართვის თეორიის ლოგიკური გაგრძელება იყო. შემთხვევითობის წყალობით მკვლევარებმა გასცნეს უფრო მნიშვნელოვანი ურთიერთობები, რამაც, შეიძლება ითქვას, განაპირობა კიდევ მართვის მეცნიერებაში ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიის აღმოცენება. საწყისს ამოცანას, რომელიც შემდგომ ოთხ ეტაპიან ექსპერიმენტად იქცა (სულ ჩატარდა ექსპერიმენტების 24 სერია), წარმოადგენდა შრომის ნაყოფიერებაზე განათების ინტენსიურობის გავლენის 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 ნაყოფიერებაზე. აქვე აღნიშნეს იმ ფაქტორთა არსებობა, რომლითაც ხელი შეუშალეს ექსპერიმენტს და მათი მხრიდან კონტროლს არ ემორჩილებოდა. ექსპერიმენტის მეორე ეტაპზე ჯგუფში ჩაერთო ე. მგო, რომელიც უკვე აღიარებული მეცნიერი იყო. ტარდებოდა ლაბორატორიული ექსპერიმენტები რადეს ამწყობებთან: მცირე ჯგუფი (6 მოხალისე) ისოლირებული იქნა დანარჩენი პერსონალისაგან და შესრულებული სამუშაოსათვის მომატებული ანაზღაურებას იღებდნენ. მათ მიეცათ ურთიერთობის მეტი თავისუფლება, ვიდრე ეს მიღებული იყო ქარხანაში, რის შედეგადაც მათ შრომის ჩამოყალიბდა მჭიდრო კავშირურთიერთობები. თავდაპირველი შედეგები ემთხვეოდა საწყის ჰიპოთეზას - სამუშაო რეჟიმში დამატებითი შესვენებების შემოდებით გაიზარდა შრომის მწარმოებლურობა, ხოლო სამუშაო დღისა და კვირის ხანგრძლივობათა შემცირებით მისი დონე კიდევ უფრო ამაღლდა. შრომამ, 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 რომელიც ელემენტი უფრო მეტ გავლენას ახდენს შრომის ნაყოფიერებაზე, 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 მიუთხვევით ეტაპი ჩატარდა მომუშავეის შრომის ნაყოფიერებაზე კოლექტების გავლენის გამოსარკვევად და იგი მიმდინარეობდა საბანკო სიგნალიზაციის სისტემის გამოშვებებ უბანზე. მას უნდა განესაზღვრა ჯგუფური შრომის მწარმოებლურობაზე აგებული

მატერიალური სტიმულირების პროგრამის ეფექტიანობის ხარისხი და მომუშავეებზე ზემოქმედების ღონე. მიიხედვით, რომ შრომის ანაზღაურების ამ პირობებში იმოქმედებდნენ ნელი ტემპით მომუშავეებზე და უზიარებდნენ 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 მწარმოებლურობა ადამიანთა შორის ურთიერთობისა და მათი კოლექტიური მოქმედების შედეგია: ადამიანთა ქცევა სამსახურში და მათი მუშაობის შედეგები განპირობებულია სოციალური პირობებით – კოლეგებთან და მენეჯერებთან ჩამოყალიბებული ფორმალური და არაფორმალური ურთიერთობებით. ამ თვალსაზრისით, ხოტორნის ექსპერიმენტმა დაამტკიცა, რომ თუ ორგანიზაცია მუშაობს ეფექტიანად, მაშინ განსაზღვრულ სოციალურ პირობებში ჩაყენებულ ადამიანთა შრომის მწრმოებლურობაზე გადამწყვეტ გავლენას ახდენს სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორები, რადგან ეკონომიკურ მოთხოვნილებებთან ერთად, მათ აქვთ სოციალური მოთხოვნილებებიც. მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, თუ რა ფორმით აკონტროლებენ მათ ხელმძღვანელები. ტეილორისგან განსხვავებით, ე. მეთო მუშას არ მიიხედვდა ბუნებით წარმაც არსებად, პირიქით, მნიშვნელოვნად თვლიდა მათი საჭიროებების, მოთხოვნილებების, მიზნებისა და მოტივების კვლევას. მისი აზრით, მენეჯერები უნდა ენდობოდნენ მუშებს და კოლექტივში ჯანსაღ სოციალურ ურთიერთობებს ამკვიდრებდნენ. და ბოლოს, 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 გულსიყური ასრულებდნენ თავიანთ მოვალეობებს და მიღებული ეფექტი არ იყო მხოლოდ ექსპერიმენტის პირდაპირი შედეგი – მიზნობრივი კვლევისას აუცილებელია აღნიშნულის გათვალისწინება. ამასთან, გამოკვლევის შედეგების ადრეულ ინტერპრეტაციებში მეკვლევალები ცალსახად აღნიშნავენ, რომ შრომის ნაყოფიერების ზრდის ფაქტორს წარმოადგენს არა ფული, არამედ ადამიანური ურთიერთობები. თუმცა, როგორც ხოტორნის კვლევების თანამედროვე შეფასებებმა აჩვენა, ამ ექსპერიმენტის შედეგებზე მნიშვნელოვანი ზეგავლენა მოახდინა ფულადმა დაჯილდოებამაც, რადგან მხოლოდ ექსპერიმენტულ ჯგუფში ჩართვაც კი იწვევდა მონაწილეთა ხელფასის არსებით ზრდას. მიუხედავად ზემოაღნიშნულისა, ამ ექსპერიმენტმა მნიშვნელოვანი ბიძგი მისცა ადამიანური ურთიერთობების მიმართულების განვითარებას და მომუშავისადმი, როგორც ადამიანისადმი, მენეჯმენტის ინტერესის გაძლიერებას.

ორგანიზაციის მართვისადმი მსგავსი შეხედულებებით გამოირჩეოდა მენეჯმენტის ცნობილი თეორეტიკოსი მერი პარკერ ფოლეთი. თავის გამოკვლევებში იგი ეხებოდა მრავალ თემას: ძალაუფლებას, ორგანიზაციული სტრუქტურების ფუნქციონალურ დაპროექტებას, ორგანიზაციული კონფლიქტების გადაჭრასა და მენეჯმენტის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ასპექტებს. განსაკუთრებით აღსანიშნავია მისი ნაშრომები: „შემოქმედებითი მენეჯმენტი“ (1924 წ.) და „თავისუფლება და კოორდინაცია“ (1931 წ.). იგი მიიჩნევდა, რომ ეფექტური მართვისათვის მენეჯერს უარი უნდა ეთქვა მუშებთან ფორმალურ (ძალაუფლებაზე დაყრდნობულ) 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. ფოლკეტს მიაჩნდა, რომ მენეჯერი უნდა ყოფილიყო შემოქმედი და არა უშუალოდ მასზე გაპიროვნებული მართვის ფუნქციის შემსრულებელი.

ამრიგად, მენეჯმენტის ადამიანური ურთიერთობების სკოლის მიერ შემუშავებული კონცეფცია ეყრდნობოდა სამ პირითად მომენტს:

- ადამიანი, უპირველეს ყოვლისა, სოციალური არსებობაა, რომელიც არა მარტო საქმიანობს, არამედ ცხოვრობს ორგანიზაციაში. მას საკუთარი, სხვათაგან გამორჩეული თვისებები აქვს;
- ჯგუფური ინტერესები, რომლებიც ჯგუფის არაფორმალური სტრუქტურის მეშვეობით რეალიზდება. ფორმალური სტრუქტურა ურთიერთობათა სიშავებისა და იერარქიულობის გამო ადამიანების მიერ არასასიამოვნოდ აღიქმება და მხოლოდ განსაკუთრებულ შემთხვევაში ამწევს ეფექტურობას;
- 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. ბიჰევიორისტული (ინგ. Behaviour, Behavior - ქცევა) სკოლის ჩამოყალიბებას, რომლის უმნიშვნელოვანესი წარმომადგენლები იყვნენ: აბრაჰამ მასლოუ, ფრედერიკ ჰერცბერგი, ნიესტერ ბარნარდი, რენის ლაიკერტი, დევიდას მაკგრეგორი, უილიამ ლუნი 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 შეეცდებით წარმოგადგინოთ 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 ზღერული 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 უემთ (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 ფრედერიკ ჰერცბერგი, რომელმაც დამოუკიდებლად და თანაავტორობით ერთად გამოცემულ წიგნებში, „შრომისადმი დამოკიდებულება“ (1957 წ.), „შრომის მოტივაცია“ (1959 წ.), „შრომა და ადამიანის ბუნება“ (1966 წ.), მომუშავეზე მოქმედ ფაქტორები დაყო პიგიენურ (შრომის ჯანსაღი პირობები) და საკუთრივ მოტივაციის (მოთხოვნილებათა დამაკმაყოფილებელი) ფაქტორებად. შესრულებული სამუშაოთა ადამიანთა კმაყოფილება-უკმაყოფილების პროცესზე შემოქმედების მიხედვით, პიგიენურ ფაქტორებს იგი განიხილადა, როგორც გარე ფაქტორებს, ხოლო სამუშაოს

შინაარსთან დაკავშირებულ ფაქტორებს მიიჩნევდა მოტივაციის შინაგან ფაქტორებად. იგი მენეჯერებს თავაზობდა მომუშავეთა მოტივაციის პრობლემების გადაჭრას შრომითი პროცესის გამრავალფეროვნებით.

ორგანიზაციის მართვაში სტრუქტურული და პიროვნული ელემენტები ერთმანეთთან პირველად დააკავშირა ჩესტერ 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 როლის აღქმა, მათი მენტალური და ფიზიკური მახასიათებლები ანუ, ზოგადად, ორგანიზაციის მართვის სტილი.

ლიდერობისა და მართვის სტილის პრობლემაზე ყურადღებას ამახვილებს მრავალი მეკლევარი. მეცნიერული მართვისა და ბიჰევიორისტული კონცეფციის ურთიერთდაპირისპირების თეორიული განზოგადება აისახა დუგლას მაკგრეგორის ნაშრომში „მეწარმეობის ადამიანური მხარე“ (1960 წ.), სადაც ჩამოყალიბებულია 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 მობილნიზაცია; საშუალო ადამიანი მიიჩნეებს, რომ უმჯობესია მას მართვადნენ - 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 თვითმმართველობისა და თვითკონტროლის უნარს, აქვთ პასუხისმგებლობისა და ორგანიზაციისადმი მოვალეობის გრძობები; ორგანიზაციული მიზნებისადმი პასუხისმგებლობა და მოვალეობა დამოკიდებულია შრომის შედეგების ანაზღაურებაზე - ყველაზე დიდი ჯილდო ადამიანისათვის თვითგამომოხატვის მოთხოვნის დაკმაყოფილებაა; ადამიანი არა მარტო მზადაა აიღოს პასუხისმგებლობა, არამედ ცდილობს როგორმე მიიღოს იგი და მათი უმრავლესობა განწყობილია ორგანიზაციული პრობლემების გადაწყვეტილას გამომყვადნოს შემოქმედებით

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

დუგლას მაკგრეგორის იდეები განავითარა იაპონური წარმოშობის ამერიკელმა პროფესორმა უილიამ ოუნიმ თავის ნაშრომში თეორია „Z“ (1981 წ.), რომელშიაც იაპონური მართვის გამოცდილების შესწავლისა და განზოგადების საფუძველზე გაკეთებულია დასკვნა ამერიკულ კორპორაციებში მართვისადმი იაპონური მიდგომის ეფექტური ტიპის დანერგვის თაობაზე. უილიამ ოუნიის კონცეფცია ყურდნობა მტკიცებას, რომ ადამიანი – ესაა ნებისმიერი ორგანიზაციის საფუძველი და მასზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირება. უ. ოუნიმ ჩამოაყალიბა ადამიანთა ეფექტიანი 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 ფორმალისტული მეთოდებით; არასპეციალიზებული კარიერა; მიმუშავეზე 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 რენისს ლაიკერტის იდეები. რ. ლაიკერტის ნაშრომები „მენეჯმენტის ახალი ტიპი“ (1961 წ.) და „ადამიანთა საქმიანობის ორგანიზაცია“ (1967 წ.) ამ მხრივ მეტად გამორჩეულია გამოკვლევათა სიღრმითა და მრავალრიცხოვანი მონაცემების ანალიზით. მისი აზრით, ყველაზე ეფექტური ღონისძიება ორგანიზაციის უმაღლესი და დაბალი დონეების დამაკავშირებელი რგოლის მენეჯერები. მან შემოგვთავაზა ურთიერთობათა შენარჩუნების პრინციპი, რომელიც გულისხმობს, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურის ფარგლებში ყოველგვარი მოქმედება უნდა განიხილებოდეს, როგორც ურთიერთშემავსებელი 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; მიზნებისა და პრიორიტეტების დადგენის წესები; კონტროლის განხორციელების მექანიზმი. ამ ნიშნებით ლაიკერტი განასხვავებდა ორგანიზაციათა ხელმძღვანელობის სისტემის ოთხ ტიპს (ავტორიტარულ-მბრძანებლური, კეთილგანწყობილ-ავტორიტარული, საკონსულტაციო-დემოკრატიული, პარტიისპაციულ-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, რაშიც მნიშვნელოვანია მათი ქცევის მოტივების ანალიზი. ზემოაღნიშნული მიდგომების საფუძველზე შემოდგომში ჩამოყალიბდა ადამიანური რესურსების, მატრიცული ორგანიზაციის, თვითმმართველი გუნდების, ორგანიზაციული კულტურის და ორგანიზაციული განვითარების კონცეფციები.

მართვის მეცნიერება XX საუკუნის მეორე ნახევრამდე ნაკლებად იყენებდა რაოდენობრივ მეთოდებს. **ორგანიზაციის მართვაში ზუსტი მეცნიერებების** (მათემატიკა, სტატისტიკა, სინთეზური მეცნიერებები და სხვ.) მეთოდებისა და **აპარატის ფართოდ დანერგვას უწოდებენ სწორედ მართვისადმი რაოდენობრივ მიდგომას.** მისი ყურადღების ცენტრშია მმართველობითი გადაწყვეტილება და ამ საქმეში მათემატიკური მეთოდებისა და კომპიუტერების გამოყენება. იგი მჭიდრო კავშირშია მეცნიერების ისეთ დარგების განვითარებასთან, როგორიცაა 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 გარემოსთან 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 შესაზღუდელია, 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.

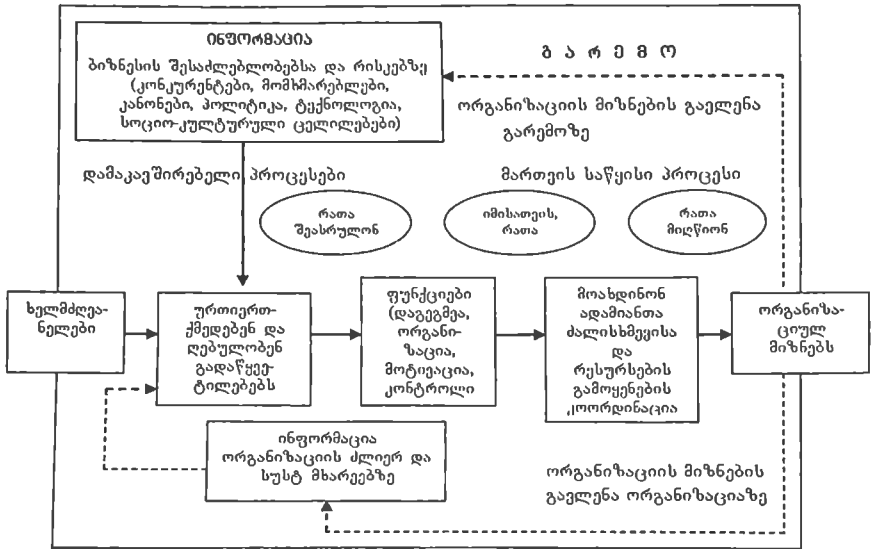
როგორც ვხედავთ, აღნიშნული მიმართულება გამოირჩევა გადასაწყვეტი პრობლემების მრავალფეროვნებით და მოითხოვს მკვლევარ-მეცნიერთა მრავალმხრივობას. სწორედ ამგვარი თვისებებით გამოირჩევა ეკონომიკის დარგში 1978 წლის ნობელის პრემიის ლაურეატი **ჰერბერტ საიმონი.** მ. საიმონი სწავლობდა გადაწყვეტილებათა მიღების საკითხებს, ხელოვნური ინტელექტისა და სამმართველო პრობლემების გადაჭრის კუთხით. თავის წიგნში, „აღმინისტრაციული 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 შესაზღუდელი რაციონალობა), მიმდევრობითი კვლევა და სხვ. აღნიშნული პრობლემებისადმი ინტერესს იწყნდნენ საიმონის კოლეგები **რიჩარდ საიერტი და ჯეიმს მარჩი.** 1958 წელს ჯეიმს მარჩისა და ჰერბერტ საიმონის მიერ გამოქვეყნდა ერთობლივი პუბლიკაცია „ორგანიზაციული სტრუქტურები“.

რომელშიაც ძირითადი ყურადღება გამახვილებულია არა სამმართველო გადაწყვეტილების ტექნოლოგიაზე, არამედ ორგანიზაციულ სტრუქტურებზე და ზოგადად მენეჯმენტს. ისინი აეთხოვრებენ იდეას, რომ მენეჯერები არ წარმოადგენენ გამოთვლელ 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 მიიჩნია, რომ ორგანიზაციული სისტემის მიზნებსა და ამოცანებზე გარემოს ცვალებადი ფაქტორების გაგეგმვის გამოკვლევასთან ერთად ორგანიზაციული სისტემის შესწავლაც 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 **კლოდ შენონმა** გაამახვილეს ყურადღება მენეჯმენტში სისტემური ანალიზისა და ინფორმაციის თეორიის გამოყენებაზე. სისტემური მიდგომის ძირითადი ამოცანაა ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლება, რისთვისაც აუცილებელია მიზნების ჩამოყალიბება და მათი იერარქიის დადგენა. მიზნის რეალიზაციით მიღებულ ეფექტს განსაზღვრებენ 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 ორგანიზაციის 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 ურთიერთზემოქმედებისა 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 დაამახასიათებელი) თვისებები ეწოდებათ. სისტემური ეფექტი მკვლავნდება 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 ქვესისტემისაგან და გარემოში ურთიერთქმედებაში მყოფი ღია სისტემაა, რომელსაც აქვს სქემაზე წარმოდგენილი სახე (ნახ. 1.4).



ნახ. 1.4. 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 ასახედეს 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 აღმასკლა;
- საჭიროა ანალიზისა და სინთეზის, ღოგიკურისა და ისტორიულის ურთიერთკავშირი;
- უნდა ხდებოდეს კავშირისა და უკუკავშირის დადგენა ორგანიზაციულ სისტემაში.

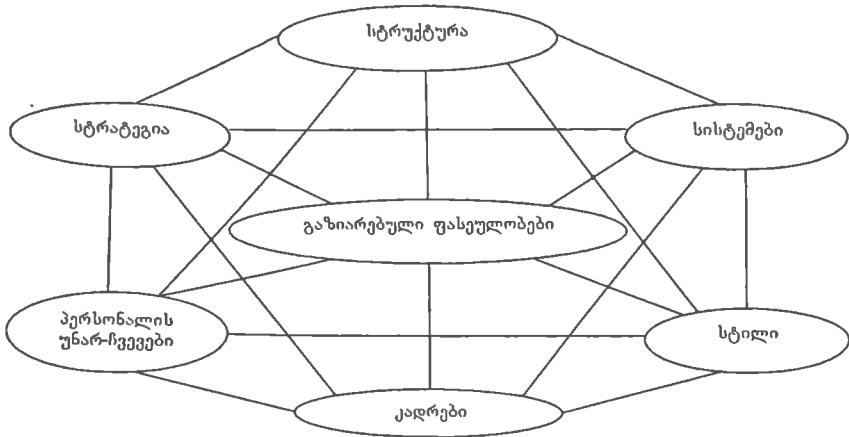
ზემოაღნიშნულ პრობლემებზე თავის ნაშრომებში: „მენეჯმენტის პრაქტიკა“ (1954 წ.), „მენეჯმენტი: ამოცანები, პასუხისმგებლობა, პრაქტიკა“ (1973 წ.), „მენეჯმენტის საზღვრები“ (1986 წ.) და სხვ. ყურადღებას ამახვილებდა თანამედროვე მენეჯმენტის უდიდესი ექსპერტი და თეორეტიკოსი პიტერ დრაკერი. მის სახელს უკავშირდება

ფორდის სააგენტოში კომპანიის კრახისაგან გადარჩენა, „ჯენერალ ელექტრიკის“ ფირმაში 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 ცნობილ თეორიულ კონცეფციას **მიზნობრივი მართვის** შესახებ, რომელმაც ძირფესვიანად შეცვალა მართვის ლოგიკა. 50-იან წლებში, როდესაც მენეჯერთა ყურადღება კონცენტრირებული იყო მართვის ფუნქციებსა და პროცესებსზე, მან წამოაყენა იდეა, რომ მართვა უნდა იწყებოდეს მიზნების შემუშავებიდან და მეტე გადადიოდეს ფუნქციონალს, 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 იმუშაონ ამ სისტემის ფარგლებში; შედეგების საფუძველზე ფუნქციონირების 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 ხელმძღვანელთან ერთად განსაზღვრავს გარკვეულ პერიოდში თავისი მოქმედების მიზანს, მისი განხორციელების ხერხებსა და მიღწეული შედეგების ანგარიშგების ფორმებსა და მეთოდებს.

პიტერ დრაკერი კრიტიკულად განიხილა ე. მეიოსა და ბიკევიორისტების იდეებს და მიაჩნდა, რომ მენეჯმენტის მსაყარს ამოცანა ადამიანთა შრომის მწარმოებლურობის ამაღლება. მისი აზრით, მენეჯერი უნდა იღვწოდეს 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 გავრცელებულ მენეჯმენტის სისტემურ კონცეფციათა შორის ერთ-ერთი ყველაზე მოპულარულია „მაკ კინზის“ საკონსულტაციო კომპანიის ე.წ. „7-S“-ის (სისტემის შემადგენელი 7 ელემენტის ინგლისური დასახელების საწყისი ასოების მიხედვით) სქემა, რომელიც აისახა ამ პერიოდში გამოქვეყნებულ ცნობილ ნაშრომებში (თომას პიტერსი და რობერტ უოტერმანი „ეფექტური მართვის ძიებაში“, 1982 წ.; რიჩარდ პასკალი და ენტონი ატლსი „იაპონური მართვის ხელოვნება: სახელმძღვანელო ამერიკელი მმართველებისათვის“, 1981 წ.). გამოკვლევებმა ორგანიზაციის მართვის სფეროში ისინი მიიყვანა დასკვნამდე, რომ ეფექტიანი ორგანიზაციული სისტემა უნდა ეყრდნობოდეს შეიდ ურთიერთდაკავშირებულ შემადგენელს, რომელთაგან ერთ-ერთის ცვლილება აუცილებლად მოითხოვს დანარჩენი ექვსის შესაბამის ცვლილებასაც. ესენია: სტრატეგია (strategy), სტრუქტურა (structure), სისტემები (systems), სტილი (style), კადრები (staff), პერსონალის უნარ-ჩვევები (skills), გაზიარებული (აღიარებული) ფასეულობები (shared values). აღნიშნული კონცეფციის მიხედვით, მენეჯერები ყოველნაირად უნდა ცდილობდნენ სისტემის ქმედუნარიანობის შენარჩუნებას, შემადგენელი კომპონენტების ჰარმონიზაციის გზით. იგი ნათლად გეიწვენებს 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, გაზიარებული ფასეულობები) (ნახ. 1.5).



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 წანამძღვარს და განაპირობებდა რთული სამმართველო პრობლემების სიღრმისეულ შესწავლას, მოდელებისა 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.

მართვის სიტუაციური თეორიების წარმოშობა მჭიდროდ უკავშირდება მენეჯმენტის ტრადიციული თეორიების არასრულყოფილებას. მათი ზოგიერთი დებულებისა და იდეის წინააღმდეგობრივმა ხასიათმა გამოიწვია ამ თეორიებისადმი მენეჯერთა სკეპტიციზმი. კონკრეტული სიტუაციები, რომლებშიაც მენეჯერს უხდებოდა მოქმედება, იმდენად მრავალფეროვანი და ერთმანეთისგან განსხვავებულია, რომ შეუძლებელია მათი გაანალიზება იმ მიდგომაში, რომელსაც მართვის კლასიკური და მომდევნო სკოლების თეორიები ითვალისწინებს. სწორედ ამან წარმოშვა, მენეჯმენტის ეოლუციის განსაზღვრულ 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 გამოცდილებებისა 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 შერჩევისა და შეფასებაში, მართვის სტრუქტურის 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 ჰარვარდის ბიზნეს-სკოლა, სადაც დაგროვილია მართვის სხვადასხვა ასპექტების ამსახველი მრავალრიცხოვანი და მრავალფეროვანი მასალა.

მართვისადმი **სიტუაციური მიდგომა** პრინციპულად განსხვავდება „**სიტუაციური მეთოდისა**“ და **მართვის ემპირიული სკოლისაგან**. იგი ჩამოყალიბდა 60-იან წლებში და არ უგულებელყოფს მართვის ტრადიციული თეორიის, ბიპევიორისტული სკოლისა და მართვის მეცნიერების სკოლის სიტუაციულებს. პირიქით, სისტემურ მიდგომასთან იგი მჭიდროდაა დაკავშირებული. ჯერ კიდევ 20-იან წლებში **მერი ფოლეთი** აღნიშნავდა „სიტუაციის კანონის“ შესახებ. პენრი დენისონი თავის წიგნში „ორგანიზაციის ტექნიკა“ (1931 წ.) განსაზღვრავდა, რომ წარმოება განუწყვეტლივ უნდა ახდენდეს თავისი სტრუქტურის რეორგანიზაციას, რათა გათვალისწინებული იქნეს ცვლადი ცვლილებებით წარმოქმნილი მოთხოვნები. მას მიაჩნდა, რომ სიტუაციათა ეკვლავ არაა გამონაკლისი, არამედ ნორმალური მდგომარეობაა. ხოლო 1948 წელს ოპიოს შტატის უნივერსიტეტში **რალფ სტოგდილი** 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 მომხდენავე სოციალური მეცნიერებების განვითარებამ მიაღწია ისეთ დონეს, რომ შესაძლებელი გახდა ორგანიზაციისა და მისი მართვის ეფექტიანობაზე მოქმედი ცვლადი გარემოებების დაძლევა. სიტუაციური მიდგომის ცენტრალური მომენთია სიტუაცია-გარემოებათა კონკრეტული ერთობლიობა, რომელიც დროის მოცემულ კონკრეტულ პერიოდში ძლიერ ზემოქმედებს ორგანიზაციაზე. ამ მიდგომისა ხელმძღვანელები უკეთ განსაზღვრავენ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის ყველაზე ეფექტური მეთოდებს.

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

1. ხელმძღვანელი უნდა იცნობდეს ორგანიზაციის მართვის იმ საშუალებებს, რომლებმაც დაამტკიცეს თავისი ეფექტიანობა და ეს მოდეს: მართვის პროცესი, ჯგუფური და ინდივიდუალური ქვეყის კანონსომიერებანი, 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 სიტუაციათთან მიმართებაში ხასიათდება იან 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 სიტუაციათან შედარებით უფრო ზოგადი ხასიათის მქონე დასაბუთებულ თეორიულ განხილვას 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 გარემოებას) მიუსადაგოს მართვის ყველაზე ეფექტური მეთოდი და მმართველობით საქმიანობაში შეიტანოს გარემოებათა შესაბამისი ცვლილებები.

სიტუაციური მიდგომის საფუძველია სიტუაციური თეორიები, რომლებშიც აისახება: კონკრეტული ძირებებისადმი ორგანიზაციის შესატყვისობის წესი; ცვლილებათა განხორციელების რაციონალური და უმტკივნეულო მეთოდები; ადაპტაციური პოტენციალის შექმნისა და განვითარების ზეგნი. ამასთან, მათში თავიდანვე გამოირიცხება მართვის განხილვადებული, ყოველმხრივი პრინციპების არსებობა და მართვის პროცესისადმი უნივერსალური მიდგომების შემუშავება. როგორც ეხედავო, ამ თვალსაზრისით მართვა განიხილება, როგორც მენეჯერების მიერ სიტუაციის აღქმის ხელოვნება, მისი მახასიათებლების გამოკვლევა და შესაბამისი მმართველობითი სქემის შერჩევა. ამის შემდგომ ხორციელდება მართვის სფეროში არსებული განხილვადებული და უნივერსალური ხასიათის სამეცნიერო რეკომენდაციებით ხელმძღვანელობა.

სიტუაციური მართვის თეორიები ძირითადად განიხილავენ ორგანიზაციაზე მოქმედ ფაქტორებსა და შიგა ცვლადებს (მიზნები, სტრუქტურები, ტექნოლოგიები და აღამიანები) ლიდერობასა და ორგანიზაციულ სტრუქტურებთან მიმართებაში, რაშიაც ფართოდ იყენებენ რაოდენობრივ შეფასებებს. ამ მხრივ აღსანიშნავია ჯოან უელფორდის, ალფრედ ჩენდლერის, ჯეიმს ტომპსონის, პოლ ლოფერენსის და ჯეი ლორშის იდეები.

50-იან წლებში მენეჯმენტის ინგლისელმა მეკვლევარებმა კრიტიკულად განიხილეს მართვის მეცნიერების ნახევარსაუკუნოვანი მემკვიდრეობა. ჯოან უელფორდმა შეიმუშავა კვლევითი პროგრამა ისეთი კონცეფციების სარგებლობის შესამოწმებლად, როგორიცაა მმართველობითი ნორმა, ერთმმართველობა, იერარქია და დეცენტრალიზაცია. შემდგომ მისი საქმიანობის ძირითადი შედეგები ასახულია კუბლიკაციაში „სამრეწველო ორგანიზაცია“ (1965 წ.). თავდაპირველად მეკვლევართა აღნიშნული ჯგუფის ინტერესს წარმოადგენდა საშემსრულებლო და საკონსულტაციო პასუხისმგებლობას შორის დისტორციის ანალიზი, აგრეთვე, ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა დონეზე მყოფი ხასიათები და შტაბური მენეჯერების ურთიერთობათა კვლევა.

სხვადასხვა მახასიათებლების საფუძველზე მწარმოებლურობის მიხედვით ჯ. ვუდგორდი 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 დასტურდება. მაშინ ჯ. ვუდგორდმა შეასაწაველ 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 ერგეაროვანი (იდენტური) 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 მონწყობილობებს, დიდი რაოდენობის ერთნაირი პროდუქციის უწყვეტი რიტმული გამოშვებისათვის.

ზოგიერთი კომპანია სამივე კატეგორიის წარმოებათა ნაერთია. ამგვარი დაყოფით გამომუდგანდა შემდეგი დამოკიდებულებები: ორგანიზაციაში იერარქიულ დონეთა საშუალო რიცხვი იზრდებოდა წვრილსერიული წარმოების ტექნოლოგიებიდან მასობრივ გადასვლისას, ხოლო მართვაგებობის საშუალო ნორმა ხასიათდებოდა უკუდამოკიდებულებით; კელევისას აღმოაჩინეს კავშირი გამოყენებული ტექნოლოგიის სირთულის ხარისხსა და მმართველი პერსონალის რიცხოვნობას შორის: ტექნოლოგიის გართულებასთან ერთად (ინდივიდუალურიდან უწყვეტი ნაკადური წარმოებისაკენ) მენეჯერთა რაოდენობის თანაფარდობა მხოლოდმან 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 გაუგენას. თუმცა ორგანიზაციული და სტრუქტურული მახასიათებლები სამივე კატეგორიის წარმოებისათვის ერთნაირი ტენდენციებით ხასიათდებოდა.

ჯ. ვუდგორდის გამოკვლევათა გამეორებას 60-იანი წლების ბოლოს ცდილობდნენ ამერიკის შეერთებულ შტატებშიც, კერძოდ, მინეაპოლისში ანალოგიური გამოკვლევა ჩაუტარდა 55 ფირმას, სადაც კიდევ ერთხელ დადასტურდა ჯ. ვუდგორდის 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 მართვაგებობის ნორმა არ უკავშირდებოდა ტექნოლოგიურ სირთულეს. მინეაპოლისის გამოკვლევების შედეგში განერკობით ალფრედ ზენდლერმა გამოავლინა ორგანიზაციის შინაგანი ოპერაციებისთვის გარემოს ფაქტორთა განსაკუთრებული მნიშვნელობა. თავის ნაშრომებში: „სტრატეგია და სტრუქტურა“ (1962 წ.) და „სამმართველო რეოლუცია 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 ურთიერთმოქმედების და მაკროგარემოსთან კავშირის ფორმები:

- I სტადია – ორგანიზაციები იზრდებიან და ახდენენ რესურსების აკუმულაციას, რომლის დროსაც საქმიანი აქტიურობის ფუნქციური ორიენტაცია განსაზღვრავს ორგანიზაციულ სტრუქტურას და ელინდება ავტოკატული ხელმძღვანელობა;
- II სტადია – რესურსები რაციონალიზებულია და მისი ზრდა ატარებს სელექციურ ხასიათს იმის კვალბაზე, თუ როგორ ხორციელდება ოპერაციათა ეფექტიანობის ასაჩაღლებლად ძალისხმევის მობილიზაცია;
- III სტადია – რესურსების უფრო ეფექტიანი გამოყენების მიზნით წარმოებს ახალი ბაზრების ექსპანსია;
- IV სტადია – ოპერაციათა ოპტიმიზაციისა და ეფექტური დაგეგმვის უზრუნველსაყოფად ვითარდება ახალი სტრუქტურები და ხდება მართველობის დეცენტრალიზაცია.

აღფრედ ჩენდლერის აზრით, მაკროგარემო გადაწყვეტ გაგლენას ახდენს როგორც ორგანიზაციული, ასევე სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაზე და მან მოგვცა ამის ისტორიული დასაბუთება. ჯეიმს ტომპსონმა კი შემოგვთავაზა გარემოსა და ორგანიზაციული სტრუქტურის ურთიერთმიმართების თეორიული ჩარჩო. თავის წიგნში „ორგანიზაციები მოქმედებაში“ (1967 წ.) ჯ. ტომპსონმა განასხეა 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 რეალიებს. ჯ. ტომპსონი იძლევა ჯ. ვუდვორდისაგან განსხვავებულ ტექნოლოგიათა კლასიფიკაციას. ისიც გამოყოფს სამ კატეგორიას:

- მრავალგოლიანი ტექნოლოგიები – ხასიათდებიან ურთიერთ დაკავშირებულ ამოცანათა სერიით, რომლებიც უნდა შესრულდეს თანმიმდევრობით (მაგალითად, მასობრივი წარმოების საამწყობო ხაზები);
- საშუაამგლო ტექნოლოგიები – ხასიათდება ადამიანთა ისეთი ჯგუფების დაკავშირებით, რომლებიც არიან ან უნდათ იყენენ ურთიერთდამოკიდებულნი (მაგალითად, საბანკო საქმეში – მენაბრებსა და ბანკიდან სესხის ამღებთა დამაკავშირებელი ტექნოლოგიები; შრომითი მოწყობის ბიურო, რომელიც აკავშირებს სამუშაო ძალის მყიდველებსა და გამყიდველებს და ა.შ.);
- ინტენსიური ტექნოლოგია – იყენებს სპეციალურ მეთოდებს, ჩვეუბსა და მომსახურებას, რათა მოახდინოს წარმოებაში ჩასაშვებ კონკრეტულ მასალაში განსაზღვრული ცვლილებები (მაგალითად, ფილმის მონტაჟი, საავადმყოფოში სამედიცინო დახმარების მაქსიმალური მოქნილობის უზრუნველყოფი ტექნოლოგიები და სხვ.).

ჯოან ვუდვორდსა და ჯეიმს ტომპსონს შორის კლასიფიკაციის ნიშნებსა და ტერმინოლოგიაში განსხვავება განპირობებულია ავტორთა სპეციალიზაციის სფეროებით: ჯ. ვუდვორდი ძირითადად განიხილავდა სამრეწველო საწარმოთა ტექნოლოგიებს, ხოლო ჯ. ტომპსონის ინტერესთა სფეროში შედიოდა ყველა სახის ორგანიზაცია. მათთვის დამახასიათებელია ორგანიზაციაზე გარემოსა და სიტუაციის გაგლენის ჩინშენელობის აღიარება, რითაც ისინი გაემიჯნენ მართვამი ერთადერთი სწორი გზის მაპიებელთა კოპორტას. ეფექტური

მენეჯმენტის მთავარ ფაქტორად მათ მიიჩნიეს საწარმოო დავალების შესრულების ოპტიმალური გზის მოძებნა და ყურადღება მიაპყრეს ისეთ მახასიათებლებს, როგორცაა ორგანიზაციულ მოქნილობა, სიტუაციისადმი სწორი დიაგნოზის დასმის შესაძლებლობა და ცვალებადი გარემოებისადმი ადაპტაცია. პოლ ლოურენსმა და ჯეი ლორშმა განაგრძეს ეს იდეები და ეთანხმებოდნენ რა სიტუაციურ, შემთხვევით გარემოებებზე ორიენტირებულ მიდგომას, ამ გარემოებათა განმარტობებლად ტექნოლოგიასთან ერთად მიიჩნიეს გარემოს ფაქტორთა ფართო სპექტრი. მათი ემპირიული მიდგომა უფრო უახლოვდებოდა ჯ. უედორდის სქემას, ვიდრე ა. ჩენდლერის ისტორიულ ანალიზს ან ჯ. ტომპსონის თეორიულ მიმოხილვას. პოლ ლოურენსმა და ჯეი ლორშმა ერთობლივად გამოსცეს წიგნი „ორგანიზაცია და მისი გარემო“ (1967 წ.), რომელშიც მნიშვნელოვნად შეაქსეს წინა წარმომადგენლების მიერ მიღებული შედეგები. ნაშრომის კვლევის მიზანს წარმოადგენდა ორგანიზაციის შინაგან სტრუქტურაზე გარემოს გავლენის შესწავლა. ამასთან, ცდილობდნენ დაედგინათ ეფექტიანად მმართვევ ორგანიზაციისა და აუტსაიდერების განმასხვავებელი სქემები და ფორმალური სტრუქტურები. პ. ლოურენსის და ჯ. ლორშის მიერ შედარებული იქნა პლასტმასის გადამამუშავებელი ფირმების სხვადასხვა განყოფილებაში იერარქიათა დონეები, ორგანიზაციული სტრუქტურები და მმართველთა რაოდენობის არამმართველ პერსონალთან თანაფარდობა. აღმოჩნდა, რომ იქ სადაც ნათლადაა განსაზღვრული ამოცანები, მავალითად, საწარმოო განყოფილებებში მენეჯერები ორიენტირებული არიან დავალების შესრულებაზე, ხოლო განუსაზღვრელობის პირობებში (სამეცნიერო-კვლევითი, გასაღების და სხვა განყოფილებებში) – პერსონალზე. ამრიგად, დროში, მიზნებსა და ადამიანურ ურთიერთობებში განსხვავებული პროფილის ქვედანაყოფები განსხვავებულ ორიენტაციას იჩენენ. ამიტომ ამ ორგანიზაციებს ისინი განიხილავდნენ, როგორც დიფერენცირებულებს, რომელთა განყოფილებების ინტეგრაცია აუცილებელია ქვედანაყოფთა მოქმედების კოორდინაციისათვის. შესწავლილი იქნა პრობლემის დარგობრივი ჭრილიც. გამოვიჩინა, რომ კვების მრეწველობაში, პლასტმასების გადამამუშავებასთან შედარებით, დაბალია ფორმალური ინტეგრაციის დონე და სპეციალური ქვედანაყოფების ნაცვლად ამ როლს მენეჯერები ასრულებენ. ტარის გამომშვევ წარმოებაში კი აღნიშნული მიიღწეოდა სამმართველო რგოლების მენეჯერთა პირდაპირი კონტაქტებით.

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

- ორგანიზაციული ერთეულების ზუსტი და ფორმალური დიფერენციაცია, რომელიც ემყარება ორგანიზაციულ ამოცანებსა და გარემომცველ სიტუაციებს, მაღალი მწარმოებლურობის მიღწევის საწინდარია;
- რადგან სპეციალიზაცია და, აქედან გამომდინარე, დიფერენციაცია ორგანიზაციული რეალობაა, საჭიროა ყოველმხრივი დონისმიმები გატარება, რათა დიფერენციალური და ინტეგრალური მიდგომის წარმატებული შედეგი შეძლებისდაგვარად გარანტირებული იყოს;
- მნიშვნელოვანია სპეციფიკური მეთოდების გამოყენება იმ ფაქტორების გამოსავლენად, რომელთა ურთიერთქმედებითაც შესაძლებელია ორგანიზაციული მიზნების ეფექტიანი განხორციელება.

პროცესული მიდგომა პირველად შემოგთავაზუნს ადმინისტრაციული მართვის სკოლის მიმდევრებმა, რომლებიც ცდილობდნენ მენეჯერთა ფუნქციების აღწერას. თუმცა ამ ფუნქციებს ისინი განიხილავდნენ, როგორც ერთმანეთისაგან 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. საზოგადო და მიიხრებენ, 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, სახავს მიზნის მისაღწევად ორგანიზაციის წევრთა მოქმედების მოთხოვნებს. 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 მიღწეული იქნეს მიზნები. რადგან ორგანიზაციაში სამუშაოს ადამიანები ასრულებენ, ორგანიზაციის ფუნქციის განხორციელებით შეიძლება კონკრეტულ დავალებათა შემსრულებლობი და მენეჯერთა მეშვეობით განისაზღვრება ამოცანათა შესაბამისად ორგანიზაციის რესურსების გამოყენებში მათი უფლებები და პასუხისმგებლობა, ხდება წარმოების ფაქტორთა შთანაწყობის წესის დადგენა, დელეგირებული უფლება-მოვალეობების გაპიროვნება. ორგანიზაციის წევრები აცხადებენ თავიანთ მზადყოფნას შესასრულონ განსაზღვრული მოვალეობები და დამორჩილონ უშუალო ხელმძღვანელს. ამგვარი პრინციპით ხორციელდება ორგანიზაციული სისტემის მთელი იერარქიის აგება, რაც მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებით მთავრდება.

ყველაზე კარგად შედგენილი გეგმები და საუკეთესო ორგანიზაციული სტრუქტურებიც აზრს მოკლებულია, თუ კონკრეტული შემსრულებლები არ შეასრულებენ რეალურ სამუშაოს. მოტივაციის ფუნქციის ამოცანაა ორგანიზაციის თითოეული წევრი დასახული გეგმის შესაბამისად და კომპეტენციის ფარგლებში, ასრულებდეს დაკისრებულ სამუშაოს. მათი მოტივაციისთვის მენეჯერები განსაზღვრავენ მამოძრავებელ მოთხოვნილებებს და ამ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების პირობების უზრუნველყოფით შემომუშაებენ მათი შეგულიანების წესს.

ორგანიზაციული სისტემა დინამიკური ხასიათისაა და პროცესების მიმდინარეობის ორგანიზაციულ ამოცანებთან შესაბამისობის გასარკვევად, მენეჯერებს პერიოდულად სჭირდებათ სისტემის სტატიკური მდგომარეობის დაფიქსირება, რაც ხორციელდება აღრიცხვისა და კონტროლის ფუნქციის რეალიზაციით. მამასადამე, კონტროლი წარმოადგენს უზრუნველყოფის პროცესის იმისათვის, რომ ორგანიზაცია ნამდვილად მიისწრაფოდეს დასახული მიზნებისკენ. განსხვავებულ სამმართველო კონტროლის სამ ასპექტს: სტანდარტების დადგენა – დროის განსაზღვრულ შუალედში გეგმის მიხედვით 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.

მართვისადმი პროცესული მიდგომა მართვის ფუნქციებს განიხილავს ურთიერთდამოკიდებულებაში. მათ დამაკავშირებლად მიიჩნევს კომუნიკაციისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებს. მართვის ყოველი ფუნქციის განხორციელება მთიხოვს 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 დამაკავშირებელ პროცესებს მიაკუთვნებენ.

ორგანიზაციის გამართული მუშაობისათვის მენეჯერებს უხდებათ მრავალრიცხოვანი ალტერნატიული შესაძლებლობებიდან ყველაზე მართებული ამორჩევა, რაც წარმოადგენს გადაწყვეტილების არსს. შესაბამისად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არის იმის არჩევანი, თუ რა და რანაირად დაეგეგმოს და როგორ მოეახდინოს ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი. ეს წარმოადგენს მენეჯერთა მოდერნიზაციის არსს. ობიექტური გადაწყვეტილების მისაღებად მართვის სისტემა საჭიროებს ადეკვატური 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 სტრუქტურისებულ 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 განემარტებათ შესრულებული სამუშაოსათვის ანაზღაურებისა და დაჯილდოების შეთავაზებული წესი. დავლებათა შესრულების კონტროლიც ემყარება გეგმით დასახული ამოცანების განხორციელების თაობაზე ინფორმაციას.

მენეჯმენტისადმი მიდგომები მჭიდროდ უკავშირდება იმ სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემას, სადაც ხდება მათი ფორმირება. საქართველო გეოეკონომიკური მიდგომარეობის გამო თანაბრად ითავისებს როგორც დასავლურ, ასევე აღმოსავლეთის კულტურის ძირითად მახასიათებლებს და ქართული მენეჯმენტისთვის დამახასიათებელია ორივე ორგანიზაციული კულტურის სიმბიოზი. 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 ეერ დაიშვილდა ადგილი მმართველობითი აზროვნების ევოლუციაში. მენეჯმენტის კონცეფციები ყალიბდება განსაზღვრულ პერიოდში და, როგორც წესი, სახავს სამმართველო პრობლემების გადაჭრისადმი არატრადიციულ (ალტერნატიულ) გზებს.

თავი 2. მენეჯმენტი და სამეურნეო ბარემო

§ 2.1. მენეჯმენტი და ორგანიზაციები

შეუქმებელი მენეჯმენტზე საუბარი ორგანიზაციის გარეშე, რადგან სამყაროში არ არსებობს ადამიანი, რომელიც ერთ ან რამდენიმე ორგანიზაციაში არ იყოს გაერთიანებული. ორგანიზაციების მრავალგვარობის მიუხედავად, ყველა მათგანი შედგება ადამიანებისაგან, რომლებიც ერთიანდებიან აღნიშნულ ორგანიზაციაში წინასწარ დასახული მიზნების მისაღწევად. ამასთან, ყოველ ორგანიზაციას გააჩნია მენეჯმენტი, რომელიც აყალიბებს, მოქმედებაში მოჰყავს და კოორდინაციას უწევს ორგანიზაციის პოტენციალს მის წინაშე მდგომი ამოცანების გადასატრიალად. აღნიშნულზე დაყრდნობით, ორგანიზაცია შეიძლება განსაზღვროთ, როგორც ადამიანთა მოქმედების 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 სასოფლო-სამეურნეო გაერთიანებები, სასწავლო-სამეცნიერო და კულტურული დაწესებულებები და სხვ. აღნიშნულთან ერთად, ხშირად, ცნება „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 გადაამუშავების შემდეგ მზა პროდუქტს გადასცემს გარემოს. ამ პროცესების დაბალანსებაში (ისევე, როგორც მათ ეკონომიკულად ორგანიზაციის რესურსების მოზილიზებაში), გადაამუშავებენ როლი ეკუთვნის მენეჯმენტს. ორგანიზაციის მართვის პროცესში ამ შემთხვევაში გვევლინება სამი 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 მმართველობით საქმიანობას და წყვეტს სამმართველო ამოცანებს. მენეჯერთა როლი ორგანიზაციაში განსხვავებულია მართვის იერარქიაში მათი ადგილის, შესრულებული ფუნქციების, გადასაწყვეტი ამოცანებისა და სამმართველო საქმიანობის სახეების მიხედვით.

ნებისმიერი ორგანიზაცია წარმოუდგენელია მენეჯერთა გარეშე, რადგან მენეჯერები: უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის ძირითადი დანიშნულების განხორციელებას; აბრუნებენ ორგანიზაციაში შესასრულებელ ცალკეულ ოპერაციებს და ამყარებენ მათ შორის ურთიერთკავშირს; ამუშავებენ ორგანიზაციულ სტრატეგიებს ცვალებადი გარემოს პირობებში; უზრუნველყოფენ ორგანიზაციების მაკონტროლებელი პიროვნებებისა და დაწესებულებების ინტერესებისადმი ორგანიზაციის საქმიანობის დაქვემდებარებას; ოფიციალურად წარადგენენ ორგანიზაციის სხვადასხვა ფორმებსა და ღონისძიებებს; 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 ჰყოფს სამ ჯგუფად:

პიროვნებათა შორის (მთავარი ხელმძღვანელის როლი, ლიდერის როლი, დამაკავშირებელი რგოლის როლი); ინფორმაციული (ინფორმაციის მიმღების როლი, ინფორმაციის გამავრცელებლის როლი, ინფორმაციის წარმდგენის როლი) და გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული (მეწარმის როლი, დარღვევების გამომწვევების როლი, რესურსების გამანაწილებლის როლი და მოლაპარაკებების მწარმოებლის როლი). დაეხასიათოთ თითოეული როლი ცალ-ცალკე.

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 აქტიუზაციაზე, მათ შერჩევაზე, მომსადაბაზე, გამოყენებასა და საქმიანობის კოორდინაციაზე.

მენეჯერი დამაკავშირებელი რგოლის როლში – უზრუნველყოფს საგარეო კონტაქტების თვითგანვითარებადი ქსელის მუშაობას. მიმოწერის, ორგანიზაციის გარეთ შეხვედრა-თათბირებში 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 გზაწინადადებით, პერიოდული გამოცემების დამუშავებით, საქმიანი მივლინებებითა და სხვ. ეს კი ერთ-ერთი უმთავრესია მენეჯერთა ინფორმაციულ როლში.

მენეჯერი ინფორმაციის გამავრცელებლის როლში – გადასცემს 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 გზაწინადადების 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 მიმართებების, ანგარიშების წარდგენისა და სხვა ფორმით.

მენეჯერი მეწარმის როლში – გვევლინება ორგანიზაციაში ინოვაციების განმხორციელებლად: სიახლეთა დასაწერად ეძებს 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 გავიხსენოთ როგორღაც (ნათობის ბიზნესი), მორგანი (ფოლადის ბიზნესი) და საბანკო საქმე, მელონი (ალუმიუმის ბიზნესი), კარნავი (ფოლადის ბიზნესი), ფორდი (ავტომობილების ბიზნესი) და მათი თანამედროვენი: გეიტსი („მაიკროსოფტი“), უოტსონი („აი ბი ემ“-ი), მაკ'არტური (სადაზღვევო საქმე) და სხვ. ისინი თვით უძღვებოდნენ თავიანთ ბიზნესს, რომელიც იმადროულად მათ საკუთრებას წარმოადგენდა. თანამედროვე მენეჯერები (მაგალითად, ლი იაკოკა)

პროფესიონალი მმართველები არიან. კორპორაციული საკუთრების განვითარების შედეგად, თანამედროვე პირობებში, მენეჯერების მეწარმული ინიციატივის რეალიზაციაზე დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციული კულტურა და მენეჯერთა პიროვნული თვისებები. ცხადია, მმართველობით იერარქიაში შეასვლის პროცესში პროფესიონალური უნარის გამოყენების შესაძლებლობები იზრდება.

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

მენეჯერი რესურსების გამანაწილებლის როლში - იკეღვეს 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 წარმმართველის როლში - თავისი კომპეტენციის ფარგლებში პასუხს აგებს ყოველგვარ მოლაპარაკებაზე.

აღნიშნული როლები წარმატებით შესასრულებლად მენეჯერებს მოეთხოვებათ: მართვის სფეროში საერთო განათლება და ცოდნის მაღალი დონე; კომპეტენტურობა ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროში; ადმინისტრირების ჩვევებთან ერთად, მეწარმული უნარი; კოლეგებთან და ქვემდგომ ხელმძღვანელებთან თანამშრომლობით დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღებისათვის, დავალბათა სწორად განაწილებისა და შესრულებისათვის სათანადო მმართველობითი სტილის გამომუშავება; პრაქტიკული გამოცდილებითა და ცოდნით, ეკონომიკური გარემოს ანალიზის საფუძველზე, ორგანიზაციის განვითარების ტენდენციებს სწორად განჭვრეტის 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 იფენება მართვის ავტორიტარული მეთოდები და მათ ადგილს იკავებს მენეჯერთა ბიუროკრატიულ კორპორატიულობაზე დაფუძნებული ურთიერთობები, სადაც მენეჯერები ასრულებენ მართვის ფუნქციებიდან ერთ-ერთს. ორგანიზაციის მიზნების რეალიზებისათვის საჭირო ხდება პირიორიტეტულად დაყოფილი მმართველთა სამუშაოს კოორდინირება. ამგვარ კოორდინაციას ახდენენ ზემდგომ იერარქიაზე მყოფი მენეჯერები, მათ კოორდინირებას - უფრო ზემდგომები და ასე გრძელდება მანამ, ვიდრე ვერტიკალურად ზემოთ არ ავაღთ უმაღლეს ხელმძღვანელამდე. ამ იერარქიული კიბის საწყის საფეხურზე დგას ხელმძღვანელად, რომელიც კოორდინაციას უწყევს 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 ახლოსა ტექნიკური მუშაკის საქმიანობასთან. ამ კატეგორიის მუშაკთა ტიპური თანამდებობებია: ოსტატი, უფროსი მედღა, განყოფილების გამგე და ა.შ.

საშუალო რგოლის ხელმძღვანელების მიერ ხორციელებულ 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 ხელმძღვანელთა ზედა დონე და საშუალო ხელმძღვანელთა ქვედა დონე. მათ წარმოადგენლებად შეიძლება მივიჩნიოთ: მიმართულების ხელმძღვანელი, ფაკულტეტის დეკანი, ოფიცრები, მსხვილი ფუნქციონალური ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი და სხვ. ამ კატეგორიის მუშაკები ასრულებენ ბუფერის როლს დაბალი და უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობას შორის: ამზადებენ ინფორმაციას უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელების მიერ გადაწყვეტილების მიხედვად და ამ უკანასკნელთა გადაწყვეტილებები კონკრეტული დავალებების სახით დაჰყავთ დაბალი რგოლის ხელმძღვანელობამდე. მათვე 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 წარმოათავენ სოციალური სტრუქტურებისა და სოციალურ-ეკონომიკური სისტემების საქმიანობას და გვევლინებიან 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 ამუშავებენ გადაწყვეტილებათა ვარიანტებს, ხოლო მომსახურეები უზრუნველყოფენ (ძირითადად ინფორმაციულად) მთელი ამ პროცესის მიმდინარეობას.

მენეჯერთა შრომის ხასიათსა და მათზე დაკისრებული როლები შესრულებაზე დაკვირვება იმთავითვე წარმოადგენდა მეკლევართა ინტერესის სფეროს. XX საუკუნის 60-იან წლებში რუმარია სტიუარტმა ოქსფორდის უნივერსიტეტიდან შეისწავლა მენეჯერთა დღის რეჟიმი და მივიდა დასკვნამდე, რომ მენეჯერთა საქმიანობა გამოირჩევა არამდგრადობით, სამუშაო ატარებს ფრაგმენტულ ხასიათს და მოიცავს მრავალ ურთიერთგანსხვავებულ მოკლე დროით შუალედს. ამასთან, მთელი სამუშაო დროის მნიშვნელოვანი ნაწილი ეთმობა ადამიანთა შორის ურთიერთობებს. თავის ნაშრომში „მენეჯერები და მათი საქმიანობა“ (1967 წ.) მან განაუთავადა დაკვირვების შედეგები და მოგვცა მენეჯერთა სამუშაო დროის შემდეგი სტრუქტურა: მენეჯერები დღის განმავლობაში საშუალოდ 9-ჯერ (30 წუთიანი ხანგრძლივობით) არიან განმარტობულნი, 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 ფორმებზე ორატორობას), დარჩენილი დროის განმავლობაში მენეჯერები იღებენ გადაწყვეტილებებს.

მენეჯერთა როლების დროით სტრუქტურასა და მათი შრომის ეფექტიანობას შორის ურთიერთდამოკიდებულების შესწავლის შედეგად ფ. ლუთენსი („მოქმედი მენეჯერების წარმატება და ეფექტიანობა“, 1988 წ.) ასკვნის, რომ ყველაზე წარმატებულ მენეჯერთა უმრავლესობა დიდ დროს უთმობდა სოციალურ და პოლიტიკურ საქმიანობას, არაფორმალურ კავშირებს, გარე კონტაქტებს, კომუნიკაციებს, რაშიც 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 ჰქონდათ იმ მენეჯერებს, რომლებიც უდიდეს როლს უთმობდნენ თანამშრომლებთან მუშაობას (შრომითი რესურსების მართვასა და კომუნიკაციებს) და ნაკლებად იყენებდნენ დაკავებული გარე კონტაქტებითა და ტრადიციული მენეჯმენტით (დაგეგმვა, კონტროლი, გადაწყვეტილების მიღება).

მენეჯმენტის ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარების კვლეობაზე, გაიზარდა ზემდგომი მენეჯერების მიერ ხელშეკვეთიანი მკაცრი კონტროლის საშუალებები. ამასთან, სულ უფრო ფართოვდება საშუალო დონის მენეჯერთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების მნიშვნელობა და არე (ნ. ფონდესი, რ. სტიუარტი „განსხვავებული წარმოდგენები გენერალური მენეჯერების სამუშაოზე“, 1992 წ.). მკვლევართა აზრით, მენეჯერთა კომპეტენტურობასა და განათლებასთან ერთად, მნიშვნელოვანია: მათ მიერ საკუთარი როლის სწორად გათვალისწინება; მოლოდინისა და რეალობის დაბალანსების უნარი; დამოუკიდებელი სამართავლო პრაქტიკის გატარებისას მენეჯერული ხელოვნების გამოყენება; ორგანიზაციული ამოცანებიდან გამომდინარე პასუხისმგებლობის შერჩევა. ასეთ პირობებში სულ უფრო მეტად იკეთება 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 იმედგეროული მინიმიზაცია; ჯგუფური და ინდივიდუალური საქმიანობა; განსჯა და მოქმედება; ოპერატიული მოქმედებებისას სტრატეგიული აზროვნება და სხვ. მათი რეველირებისათვის **ჟერარდ ვგანის** აზრით („დაბატონული ღირებულების მართვა“, 1993 წ.) აუცილებელია: კარგად ფორმულირებული სტრატეგია; ეფექტიანი ოპერაციების (დანახარჯები-შედეგები) განხორციელება; ოპტიმალური ორგანიზაციული სტრუქტურების შემუშავება; შრომითი რესურსების მართვის მაღალმწარმოებლური სისტემის განვითარება; მენეჯერთა მაღალკვალიფიციური კადრების კოორდინაციისა და ხელმძღვანელობის გაწევა; პრაგმატული ლიდერობის ხელშეწყობა.

ზოგიერთი მკვლევარი ჩამოთვლილი ფაქტორებიდან განსაკუთრებულ პრიორიტეტს ანიჭებს მენეჯერთა კომპეტენტურობას (ა. თომსონი „მენეჯმენტის განვითარების პრიორიტეტი“, 1997 წ.), ხოლო ნაწილი კი უმთავრესად მიიჩნევს მენეჯერთა პირად თვისებებს (რ. სტოგვილი „სახელმძღვანელო ცნობარის 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

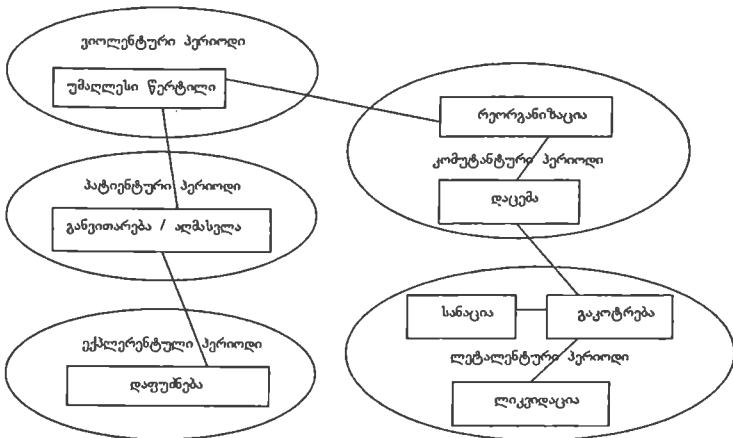
გამომუშაებული ჩვევები (ინტელექტი, აზროვნებისა და წარმოსახვის უნარი, შემოქმედებითობა, დიპლომატიურობა, გამართული მეტყველება, ინიციატივიანობა, მოქნილობა, დამაჯერებლობა და სხვ). ყოველივე ზემოაღნიშნული კონცენტრირდება მენეჯერთა მიერ განსახლებულ თანამდებობის დაკაებისას ჩამოყალიბებულ მოთხოვნებში.

პროფესიული კარიერის განმავლობაში 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 სპონსორებთან, 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 აქციონ რეაქტორების, ლიდერობის, კომუნიკაბელურობის, დიპლომატიურობის და აკადემიურობის უნარ-ჩვევების განვითარებას. სახელმწიფო ორგანიზაციების მართვაშიც სულ უფრო მეტად გამოიყენება ბიზნეს-სტრუქტურების მენეჯმენტის მეთოდები: სახელმწიფო მოხელეები საქმიანობის განხორციელებისას ორიენტირებული არიან შედეგებსა და ეფექტიანობაზე; იყენებენ თანამედროვე მენეჯმენტის ტექნოლოგიებს; სახელმწიფო მოხელეები განიხილებიან, როგორც მენეჯერები და წარმომადგენლობითი ფუნქციის განხორციელებისას მათზე დელეგირებულია დამოუკიდებელი აგენტების უფლებამოსილებები; მათთან ფორმდება შესაბამისი კონტრაქტები და წარმოებს მიღწევების შეფასება. სახელმწიფო მართვის მიმართ გამოყოფენ ბიუროკრატიულ (ცენტრალიზებულ) და მენეჯერული (დეცენტრალიზებულ) მიდგომებს. უკანასკნელ პერიოდში სახელმწიფო დაწესებულებები სულ უფრო მეტად განიცდიან კომერციალიზაციას. თუ კომერციულ ორგანიზაციებში მესაკუთრებისა და მენეჯერების ეკონომიკური აქტიურობა უკერძოა სათანადო სტიმულებს, ჩინოვიანიები, როგორც წესი თანამდებობრივი სტატუსის შესაბამისი ხელფასის მიღებით, უანგაროდ უნდა შრომობდნენ საზოგადოებრივი კეთილდღეობისთვის. თუმცა ხშირად ჩინოვიანიები ისე ექცევიან მიღებულ შემოსავლებს, როგორც საკუთარ ბიუჯეტს, რაც აფერხებს საზოგადოებრივ სექტორში მენეჯმენტის მოწინავე იდეების დანერგვას და ხშირად კორუფციისა და სამოხელეო ეტიკეტის დარღვევის საფუძველს წარმოადგენს. თანამედროვე საჯარო სამსახურში არაფორმალური ურთიერთობები ისევე საჭიროებს მართვას, როგორც ბიზნეს-ორგანიზაციებში. საზოგადოებრივი მართვის თანამედროვე კონცეფციები (მინიმალური სახელმწიფოს, საერთო კეთილდღეობის სახელმწიფოს, საზოგადოებრივი არჩევანის, ეფექტური სახელმწიფოს, კორპორაციული საზოგადოების, სოციო-კიბერნეტიკული სისტემების, ინფორმაციული საზოგადოების და სხვ) წამყვანად მიჩნეულა ამა თუ იმ ფაქტორს, მაგრამ ყველა მათგანი აღიარებს, რომ მენეჯერის მიერ წარმოადგენს დემოკრატიული და ლიბერალური იდეოლოგიის განხორციელების ყველაზე მისაღებ მექანიზმს. სახელმწიფო მართვის სისტემა უკერძოა ძალაუფლების დანაწილების, საჯაროობის, არჩევითობის, ცვალებადობის და სხვა პრინციპებს, აგრეთვე აღმასრულებელი ხელისუფლების ინსტიტუტების ანგარიშვალდებულებას ხალხის მიმართ, კანონის უზენაესობას,

პოლიტიკურ პლურალიზმს, ტრანსპარენტობას, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების დამოუკიდებლობას და ა. შ. ზემოაღნიშნული ხელს უწყობს საზოგადოებრივ ცხოვრებაში სოციალური ძალებისა და სოციალური ინტერესების დაბალანსებულობას.

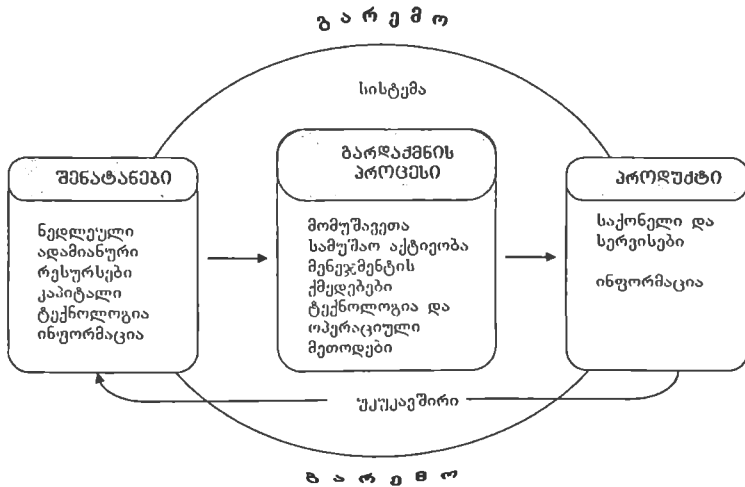
ლიდერები და ინტელექტუალები ქართულ სინამდვილეში ყოველთვის პატივისცემის საგანს წარმოადგენდა. თუ მენეჯერებს ყოველთვის გააჩნდა კონტროლისა და გადაწყვეტილების მიღების უფლება, ინტელექტუალები, უმეტესწილად, დაქვემდებარებულის ან მრჩეველის როლში გვევლინებოდნენ. საბაზო ეკონომიკის პირობებში განსაზღვრულად იცვლებოდა აღნიშნული თანაფარდობა და მენეჯერ-პროფესიონალთა მაღალკვალიფიციური სოციალური ფუნქციის შემადგენლობაში სულ უფრო მნიშვნელოვნად იმკვიდრებენ ადგილს ინტელექტუალები. აღნიშნული საშუალო ფენა წარმოადგენს საზოგადოებრივი სტაბილურობის გარანტს, რადგან პოლიტიკურად დაბალანსებულება 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 ეფრდნობოდეს ცივილურ და კანონიერ მეთოდებს.

განსხვავებული ინტერესების მქონე ადამიანების საერთო მიზნების საფუძველზე ერთიანდებიან ორგანიზაციებში. ამიტომაც ორგანიზაცია განისაზღვრება, როგორც ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა მიზანმიმართული საქმიანობა ექვემდებარება შეგნებულ კოორდინაციას. აქვე უნდა შევინიშნოთ, რომ ეს განმარტება შეესაბამება ფორმალურ ორგანიზაციას. რაც შეეხება არაფორმალურ ორგანიზაციებს (არაფორმალურ ჯგუფებს), ისინი წარმოიქმნებიან სპონტანურად და არსებობენ ყველა ორგანიზაციაში. ამასთან, არაფორმალურ ჯგუფებში კავშირთიერთობები და ურთიერთდამოკიდებულება ხასიათდება არანაკლები ინტენსივობითა და რეგულარობით, ვიდრე ფორმალურში. ორგანიზაციები იქმნებიან, ვითარდებიან, აღწევენ წარმატებებს, შემდგომ სუსტიდებიან და ბოლოს ამთავრებენ არსებობას. ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლში მუდმივია ის, რომ ისინი განუწყვეტილად განიცდიან ცვლილებებს, მათი ფუნქციონირების ხანგრძლივობა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია გარემოსთან ადაპტაციაზე. მენეჯერების უმთავრესი ამოცანაა, სწორად შეაფასონ განვითარების რა ეტაპზე იმყოფება ორგანიზაცია და რამდენად ადეკვატურია ხელმძღვანელობის არჩეული სტილი რეალობისადმი. ორგანიზაციები საწყის ეტაპზე ფუნქციონირებენ როგორც მეწარმული სტრუქტურები, შემდგომ ინოვაციური პროცესები ვითარდება და ყალიბდება ორგანიზაციული მისია და არაფორმალური ურთიერთობები ადგილს უშობს 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 გამომშვებას, 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 შემდეგნაირად(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 საერთო მახასიათებლები: ყველა ორგანიზაცია განსაზღვრული მისიის მატარებელია; მოიხმარს რესურსებს; განიცდის გარემოს ფაქტორთა ზემოქმედებას; ეფუძნება შრომის განსაზღვრულ დანაწილებას (ნახ. 2.2). ამასთან, ყველა ორგანიზაციას აქვს მიზნები, რომელთა მიხედვითაც აყალიბებს ამოცანებს, ქმნის ორგანიზაციულ სტრუქტურას, იყენებს ტექნოლოგიას და შესაბამისად, აკომპლექტებს კადრებს.



ნახ. 2.2. ორგანიზაციის ჩართვა გარემოში

განახსევებენ ორგანიზაციის მისიის ფართო და ვიწრო გაგებას. ფართო გაგებით, მისია განიხილება, როგორც ორგანიზაციული ფილოსოფია და მისი დანიშნულების კონტრასტა (არსებობის მიზანშეწონილობა), ხოლო ვიწრო გაგებით კი ოგი გვისჩნის, თუ რატომ ფუნქციონირებს ორგანიზაცია და რა განახსევებს 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 ცქვიის სტილი და მოქმედებათა წესები; ორგანიზაციული გარემოს მდგომარეობა; მიზნის რეალიზაციისათვის საჭირო რესურსებით უზრუნველყოფის სისტემა; ორგანიზაციული თავისებურებები. ამ ფაქტორთა გავლენით ყალიბდება მისიის ძირითადი შემადგენლები: ორგანიზაციის მიზნობრივი ორიენტაციები - ასახავს გრძელვადიან პერიოდში ორგანიზაციის საქმიანობით გადსატრეულ ამოცანებს; ორგანიზაციის საქმიანობის სფერო - განსაზღვრავს რომელ ბაზრებზე ფუნქციონირებს ორგანიზაცია და რომელ პროდუქტს თავაზობს 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 ასახვაც. მისიის განსაზღვრა ხელს უწყობს ორგანიზაციული საქმიანობის განხორციელებას, გარემოს სუბიექტებსა და ორგანიზაციის წევრებს უქმნის ნათელ წარმოდგენას ორგანიზაციის როლსა და მიზნებზე, ქმნის მენეჯერთა მიხამშიმართული მოღვაწეობის პირობებს.

მისია აყალიბებს საერთო ორიენტაციებს - ორგანიზაციის არსებობისა და ფუნქციონირების მიმართულებას, ორგანიზაციის მიზნები კი განსაზღვრავს კონკრეტულ საბოლოო მდგომარეობას, რამდენადაც მიზნები - ესაა ორგანიზაციის ცალკეულ მახასიათებელთა კონკრეტული მდგომარეობა, რომლის მისაღწევადაც მიმართულია მენეჯმენტის ძალისხმევა. მიზნების ფორმირება ორგანიზაციისათვის მეტად მნიშვნელოვანია. ისინი წარმოადგენენ დავაგმვის საფუძველს, ორგანიზაციულ ურთიერთობათა აგების წინაპირობას, ორგანიზაციაში გამოყენებული მოტივაციის სისტემის ბაზას, კონტროლისა და შედეგების შეფასების ათვისის 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 მოთხოვნილებები და ეთიკურ-სოციალური პასუხისმგებლობა. რადგან ორგანიზაციის განვითარება, როგორც სისტემას, მისი მიზნები უნდა პასუხობდეს შემდეგ კონიერ (SMART) მოთხოვნებს: იყოს სპეციფიური (Specific) გაზომვადი (Measurable), მიღწევადი (Achievable), რეალური (Realistically high), დროში განსაზღვრული (Time bound). 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 ფორმირების საფუძველია და უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფის ორიენტაციას მაღალი დონის მიზანთა მისაღწევად.

ორგანიზაციული სტრუქტურა მართვის დონეებისა და ფუნქციონირების სფეროების ლოგიკური ურთიერთდამოკიდებულებაა, რომელიც ავტომატურადაა იმპლემენტირებული, რომ ყველაზე ეფექტური გზით მოხდეს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა. ფუნქციურ სფეროებზე განიხილება ორგანიზაციის ქვედანაყოფთა მიერ განხორციელებული სამუშაოები კვლევისა და განვითარების, 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 მთლიანი სამუშაოს დაშლა შემადგენელ კომპონენტებად. რთულ ორგანიზაციებში იგი ხორციელდება ქვედანაყოფების, განყოფილებების ან სამსახურების შექმნის გზით, რომლებიც ასრულებენ სპეციფიკურ, კონკრეტულ დავალებებს და აღწევენ შესაბამის მიზნებს. გამოყოფენ შემდეგ ხუთ ძირითად ქვესისტემას: წარმოების, ფინანსების, მარკეტინგის, ინოვაციებისა და პერსონალის მართვას. რაც შეეხება მენეჯერთა ფუნქციურ განაწილებას, იგი ყველაზე მმართველობითი მუშაკების 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 იალქნის ნავი, რომელიც ევრაზიის მიაღწევს დაანაწილებების 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 მახასიათებელია თითოეულ დონეზე პიროვნებათა ფორმალური დაქვემდებარება. მართვის ყოველ ზემდგომ საფეხურზე მდგომი პირი აკონტროლებს ქვემდგომი საფეხურის რამდენიმე ხელმძღვანელს. ერთი ხელმძღვანელისაღმებ დაქვემდებარებულ პირთა რაოდენობა წარმოადგენს კონტროლის სფეროს და განისაზღვრება მართვადობის ნორმებით. კოორდინაცია უნდა ატარებდეს ფორმალურ ხასიათს და უნდა ეყრდნობოდეს 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 გამორჩეულად 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 გადაამუშავებას.

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

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

მართვის პროცესზე ისტორიულად განსაკუთრებული გავლენა მოახდინა ტექნოლოგიაში შემდეგმა სამმა მსხვილმა გადატრიალებამ: სამრეწველო რევოლუციამ; სტანდარტიზაციამ და მექანიზაციამ; კონვეიერული საამწყოზო ხაზების დანერგვამ. მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ეფექტიან მართვაზე ტექნოლოგიური ცვლილებების გავლენის ანალიზი. ტექნოლოგიური პროცესები საწარმოო მენეჯმენტის ყურადღების ცენტრშია, რადგან მან უნდა უზრუნველყოს ტექნოლოგიათა ყველაზე ეფექტური გამოყენება. თავის მხრივ, ტექნოლოგია ორგანიზაციის განვითარების უნიკალური ფაქტორია, რომელიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მის ეფექტიანობაზე, წარმოებული პროდუქტის ხარისხსა და კონკურენტუნარიანობაზე, და, საერთოდ, სამეწარმეო საქმიანობის წარმატებაზე. ამიტომაც ტექნოლოგიას მიიჩნევენ ორგანიზაციული კულტურის შემადგენელ ნაწილადაც. იგი მოითხოვს მუდმივ სრულყოფას, დამუშავებას, შექნასა და დანერგვას. ამრიგად, ტექნოლოგია და მისი სრულყოფა საჯივოებს 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 დაბალით შედეგები, ასევე ისეთი ნევატიური პროცესების წარმოშობაც, როგორცაა: ორგანიზაციული სტრუქტურის ნგრევა, მომუშავეთა დემოტივაცია და სხვ. ამიტომ მისი ორგანიზაციულ სისტემაზე გავლენის შესწავლა თანამედროვე პირობებში 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 მოიცავს როგორც მართვის პროცესებს, ასევე სისტემებსა და ტექნოლოგიებს.

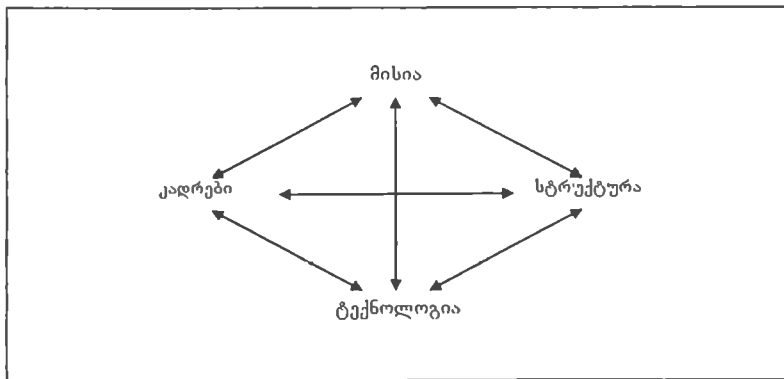
ეფექტიანი მენეჯმენტი ტექნოლოგიას უყენებს შემდეგ მოთხოვნებს:

- ტექნოლოგია უნდა იყოს მოწესრიგებული და გამორიცხავდეს ცდომილებებს (დარღვევებს);
- ტექნოლოგია უნდა ხასიათდებოდეს ეფექტიანობით 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 ინიოვაციებს (სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობის დამოუკიდებლობასთან ერთად, მნიშვნელოვანია სხვათა აღმოჩენების სწორად აღქმა და გამოყენებაც).

მენეჯერები ტექნოლოგიურ სიახლეთა დანერგვისას უნდა ხელმძღვანელობდნენ ცოდნით, ინტუიციით და კრიტერიალური ანალიზის თანამედროვე მეთოდებით. ისინი ყოველმხრივ უნდა იცავდნენ ბალანსს ტრადიციული ტექნოლოგიების გაუმჯობესებით მიღწეულ სტაბილურობასა და უახლეს ტექნოლოგიების დანერგვას შორის. ამოსავალი უნდა იყოს, თუ რამდენად

აკმაყოფილებს სიახლე მომხმარებლის მოთხოვნებს. ამასთან, გასათვალისწინებელია წარსული გამოცდილებისა 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 გადამწყვეტ ფაქტორს, რომელიც განსაზღვრავს კონკრეტულ ამოცანებთან შერჩეული ტექნოლოგიების შესაბამისობას, რადგან მათი ძალისხმევის გარეშე ვერცერთი ტექნოლოგია ვერ გადაწყვეტს დასახულ ამოცანას.

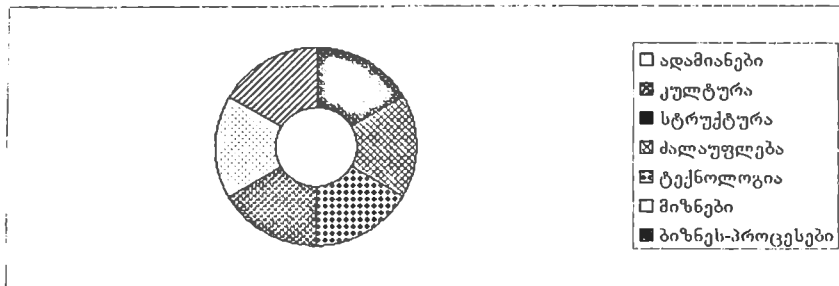
პერსონალი ნებისმიერი ორგანიზაციის საფუძველია. ორგანიზაციის წევრები ქმნიან პროდუქციას, შინაგან კლიმატს, ორგანიზაციული კულტურასა და სხვ. ამიტომაც ორგანიზაციის შიდა არეალის ელემენტებიდან უმთავრესია კადრები. მენეჯმენტი ახდენს კადრების ფორმირებას, ადგენს ადამიანთა შორის ურთიერთობათა სისტემას, ჩართავს მათ ერთობლივი შრომითი საქმიანობის პროცესში, ხელს უწყობს კადრების ზრდას, მათ სწავლებას და სამისახურებრივ დაწინაურებას. თავის მხრივ, მომუშავეთა მრავალი პარამეტრი: სქესი, ასაკი, ოჯახური მდგომარეობა, განათლება, ეროვნება და სხვ. განსხვავდება ერთმანეთისგან. 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 მქაედდება სამუშაო გარემოში, რომელიც ორგანიზაციის შიდა არეს ელემენტების განსაზღვრული ერთიანობაა. ისინი მართვის პროცესის გაელენით მისადაგებული არიან ორგანიზაციის მოთხოვნილებებთან. ამ გარემოციდან განსაკუთრებით აღსანიშნავია მომუშავეთა ქცევაზე ჯგუფებისა და ხელმძღვანელობის სტილის გავლენა. ამით ყალიბდება განსაზღვრული სტილის ლიდერები და ჯგუფური ქცევის ფსიქოლოგია, რაც საბოლოოდ ასახევს პოვნებს ორგანიზაციულ კულტურაში.



ნახ. 23. ორგანიზაციის შიდა არეს ელემენტების ურთიერთკავშირი (ე.წ. „ალევიტის აღმასი“)

ამრიგად, ორგანიზაციის შიდა არეს ელემენტები ღია სისტემაში ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებულ სოციოტექნიკური ქვესისტემებია (ნახ. 23), რომელთა სოციოტექნიკური საწყისი მდგომარეობს იმაში, რომ გააჩნიათ სოციალური (ადამიანი) და ტექნიკური კომპონენტები.

3. მინცბერვის 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 (ნახ. 2.4).



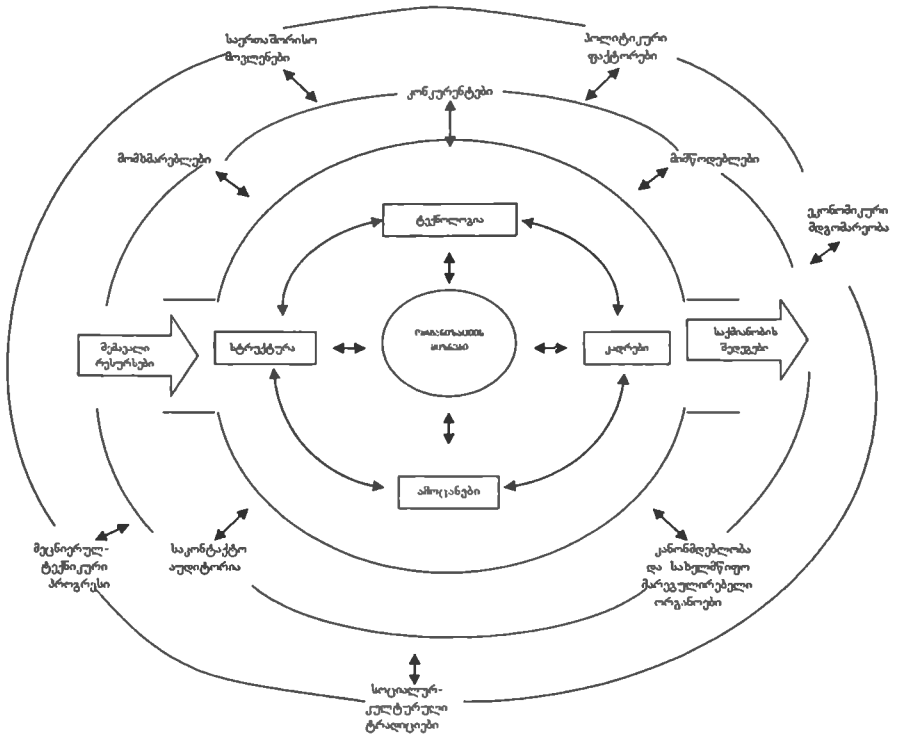
ნახ. 2.4. ორგანიზაციული ელემენტების ინტეგრირებული მოდელი

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 ადეკვატური ზომების გატარებას და ამცირებს შინაგანი სტაბილიზაციის შესაძლებლობებს. ა. თომასი („სადისკუსიო ვერსიები მენეჯმენტში“, 1993 წ.) ორგანიზაციებს აღარებს ზღვის ზედაპირზე მოტივტივე საცობის მდგომარეობას, რომელიც განიცდის ტალღებისა და დინებების ზეგავლენას, თუ სად აღმონდება საცობი (ზღვის ფსკერზე თუ სასურველ ნაპირზე), დამოკიდებულია მის შინაგან სტრუქტურაზე, დინების მიმართულებებსა და ტალღების სიძლიერეზე. ამიტომაც, მენეჯერთა მიერ შემოუშავებული 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 სიხშირით, რის საფუძველზეც განასხვავებენ უშუალო გარემოცვას ორგანიზაციაზე პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორებით და ზოგად გარემოს ირიბი ზემოქმედებით (ნახ 2.3). პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები ქმნის ორგანიზაციის მიკროგარემოს, ხოლო ირიბი ზემოქმედებისა – მაკროგარემოს.



ნახ. 2.5. ორგანიზაციისა და გარემოს ურთიერთმიმართების სქემა

ორგანიზაციის მიკროგარემო მთიდაგვს 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 შესანარჩუნებლად და მომავალი განვითარების უზრუნველსაყოფად ეძებს თავისი საქმიანობის შედეგების მომხმარებელს და აკმაყოფილებს მის მოთხოვნილებებს. თავის მხრივ, მომხმარებლები საქონლისა და მომსახურების სამომხმარებლო არჩევანით და ფასზე გაროგებით განსაზღვრავენ ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობის შედეგებს. მომხმარებელთა შესწავლით ორგანიზაციები არკვევენ: რომელი პროდუქტი სარგებლობს მაღალი მოთხოვნილებით; რამდენადია მიზმიული მომხმარებელი სწორედ მოცემული ორგანიზაციის პროდუქციაზე; შეიძლება თუ არა პოტენციურ 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 ერთმანეთზე დამოკიდებულების დონე; მომხმარებლის მყიდველუნარიანობა; მომხმარებელთა ინფორმირებულობის ხარისხი; შემცველი (სუბსტიტუტის საგნები) პროდუქტების არსებობა; მომხმარებლის სხვა მიწოდებელთან 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 ქცევაზე 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, სეაჭრო 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 მომხმარებელთან პირდაპირი კავშირები და ამის კვალობაზე ფართოვდება საშუამავლო საქმიანობის მასშტაბები. ნებისმიერი ორგანიზაცია ცდილობს კონკურენტებთან შედარებით უფრო ეფექტიანად იმუშაოს კლიენტურასთან და განუწყვეტლივ სწავლობს მათ მოთხოვნილებებს.

ორგანიზაციისადმი სისტემური მიდგომისას სისტემის შემოსასვლელების უმთავრეს დანიშნულებად რესურსებით უზრუნველყოფა მიიჩნევა. მატერიალური, შრომითი, ფინანსური და ინფორმაციული რესურსებით უზრუნველყოფის პრობლემა მეტად ფართოა. ამჯერად დაეახასიათოთ მხოლოდ რესურსების მოწოდებელთა საქმიანობის გავლენა ორგანიზაციაზე. ამ ზემოქმედების ხასიათი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რომელი რესურსით უზრუნველყოფს მოწოდებელი ორგანიზაცია; რამდენად სტრატეგიულია ორგანიზაციის საქმიანობისთვის ეს რესურსი და რამდენად შენაცვლებადია იგი; რესურსების როგორი თანაფარდობა იძლევა მაქსიმალურ შედეგებს. ამასთან, გასათვალისწინებელია: მოწოდებული რესურსების ღირებულება, მიწოდების პირობები, მოწოდებელთა დასაცვიალების დონე, მოწოდებული რესურსის

თეისებრივი პარამეტრები, მომწოდებლისა და ორგანიზაციის შემხვედრი ვალდებულებების შესრულების პუნქტუალობა და სავალდებულოება, მათი ურთიერთობების სიმტკიცის ხარისხი. საჭირო რესურსების მოცულობას განსაზღვრავს როგორც მათი ხარჯვის ნორმები, ასევე რესურსის დამატებითი ერთეულის გამოყენებით მიღებული ზღვრული შემოსავლები. ცხადია, რაც მეტია ორგანიზაციის მიერ წარმოებულ პროდუქციაზე მოთხოვნა, მით მეტი რესურსები ესაჭიროება მას. როგორი მაღალხარისხიანიც უნდა იყოს რესურსი, თუ მისი მოხმარებით მიღებული შედეგები არ სარგებლობს მოთხოვნილებით, ორგანიზაციამ შეიტანა საერთოდაც შეწყვეტილი ამ რესურსის მომწოდებელთან ურთიერთობა. რესურსების მოხმარება სტაბილურია, როცა მაღალია ფირმის მიერ რესურსების გამოყენებით მიღებული ზღვრული 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 მომწოდებლებთან 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 საკონფლიქტო და მომსახურებაზე მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების უფლება. მისი შედეგები რეალობაში მომხმარებელთა მხრიდან აღნიშნულ საკონფლიქტსა და მომსახურებაზე განსაზღვრული 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 ახდენენ მომწოდებლები და მომხმარებლები, რადგან უმეტესწილად სწორედ ისინი კარნახობენ პირობებს.

ამრიგად კონკურენტულ გარემოს აყალიბებს: ბაზარზე უკვე დამკვიდრებულ კომპანიების შორის კონკურენცია; მომხმარებელთა შესაძლებლობები; მომწოდებელთა შესაძლებლობები; ბაზარზე ახალი ტექნოლოგიით დამზადებული სუბსტიტუტის საგნების გამოჩენის საშიშროება; ახალი კონკურენტების შემოღწევა. მაკლ პორტერი თავის წიგნში „საერთაშორისო კონკურენცია“ (1990 წ.) გამოყოფს ბაზარზე ახალი კონკურენტების შედგენისაგან 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 არსებზე კონტროლი; 6. დარგში მუშაობის ლოკალურ უპირატესობათა გამოყენება კონკურენტთათვის დამატებით ხარჯების დასაკისრებლად. ამ დროს ისინი ეერ ისარგებლებენ ისეთი უპირატესობებით, როგორცაა: ხელსაყრელ პირობებში ნედლეულისა და მასალების ხელმისაწვდომობა; წარმოების დაპატენტებული ტექნოლოგია; „ნოუ ჰაუ“-ის ფლობაში ლიდერობა; სახელმწიფო სუბსიდიებზე შეკეთების 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 გადავადგეს მის მიმართ ესა თუ ის ღონისძიება. თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სახელმწიფო რეგულირებისაგან და საბაზრო მონოპოლიური ძალების გავლენისაგან თავისუფალი კონკურენცია თითქმის არ არსებობს, თუმცა შეინიშნება მაღალი მოთხოვნილების მქონე ახალი ნაკეთობის 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 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 მახასიათებლები და მომსახურების პირობები აკმაყოფილებს მომხმარებელთა გაზრდილ მოთხოვნილებებს; პროდუქციის ხარისხის ამაღლებას; ეფექტური რეკლამითა და საქონელმომოქცევის სტიმულირებით მომხმარებელთა დინტერესებას და სხვ. კონკურენციის არალეგალური ფორმები კანონსაწინააღმდეგოა და ემყარება ეკონომიკურ შპიონაჟს, სახელმწიფო აპარატში და კონკურენტ ფირმებში თანადგობის პირთა მოსყიდვას, სხვადასხვა საბაზრო სუბიექტებთან არალეგალურ გარიგებებს კონკურენციის შელუღდვის 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 შეთანხმებუთა 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“, „სამემარეგო საქმიანობის ლიცენზიისა და ნებართვის გაცემის საფუძვლების შესახებ“, „კომერციული ბანკების საქმიანობის შესახებ“, „ეროვნული ბანკის შესახებ“, „სალიზინგო საქმიანობის ხელშეწყობის შესახებ“, „თავისუფალი ვაჭრობისა და კონკურენციის შესახებ“, „გაკორტების საქმეთა შესახებ“, „საინვესტიციო საქმიანობის ხელშეწყობისა და გარანტიების შესახებ“, „სახელმწიფო ქონების პრივატიზაციის შესახებ“, „ფასიანი ქაღალდების ბაზრის

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. გლობალიზაციისა და ინფორმატიზაციის პროცესების გავეყენით სახელმწიფო მართვის მსოფლიოში ცნობილი მოდელებიც სულ უფრო უახლოვდება ერთმანეთს, თუმცა თითოეული მათგანის გამოყენება მოითხოვს ერთნაირ თავისებურებებთან მის ადაპტაციას. კონტინენტური ევროპის ქვეყნებში სახელმწიფო განიხილება როგორც ერთიანი წარმონაქმნი და მოიცავს საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროს, ამასთან სექტორებსა და სახელმწიფო მართვის დონეებს შორის უფლებამოსილებები მკვეთრადაა გამიჯნული, ხოლო სამოქალაქო საზოგადოების განვითარების მაღალი დონე უზრუნველყოფს არასამთავრობო სექტორის გამართულ მუშაობას. სახელმწიფოს მიერ განხორციელებული მომსახურება და საბაზრო სისტემის ნაკლებანების გაბათილება თანდათან გადადის საზოგადოებრივ სექტორში არაკომერციულ ორგანიზაციებზე, რაც მოითხოვს სახელმწიფო ადმინისტრირებიდან საზოგადოებრივ მენეჯმენტზე (Public management) გადასვლას. სახელმწიფო მართვის ანგლო-საქსურ სისტემაში სახელმწიფოს იურიდიულ განსაზღვრებას ენაცვლება მთავრობა და სამთავრობო დაწესებულებები. სახელმწიფო განიხილება, როგორც საზოგადოების წევრების კონსენსუსის შედეგი, ამიტომაც სახელმწიფოსა და საზოგადოებას შორის ურთიერთობა მოქნილი და თავისუფალია. როგორც ევროპაში, ასევე ამერიკაში სახელმწიფო მართვა ეყრდნობა ხელისუფლების დანაწილებას პრინციპს და მმართველობითი ორგანოები ოფიციალურად მოკლებულია დამოუკიდებლობას და მათ მთავარ მივალკობას შეადგენს საკანონმდებლო ხელისუფლების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების აღსრულება. ამდენად, პოლიტიკური და ბიუროკრატიული თანამდებობები ერთმანეთისაგან გამიჯნულია და პოლიტიკური ცვლილებები მხოლოდ პოლიტიკურ თანამდებობებზე ახდენენ გავლენას.

საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ პერიოდში, განვითარების თითოეულ ეტაპზე, ქვეყნის მთავრობას აქვს კონკრეტული მიზნები, რომელთა მიღწევის კვალობაზე ჩამოყალიბებული ეკონომიკური სიტუაციისა და საერთაშორისო მდგომარეობის შესაბამისად, იცვლება რეგულირების მეთოდები და საშუალებები. საქართველოში სამთავრობო დონეზე გაცხადებულია, რომ მიმდინარეობს დერეგულაციის პროცესი, მაგრამ კონკურენციისა და თავისუფალი არჩევანის დაუცველობა განუვითარებელი სამოქალაქო საზოგადოების პირობებში შედეგად მხოლოდ მონოპოლიური ფორმების განვითარებას უწყობს ხელს. ზოგადად ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირების ამოცანები შეიძლება ჩამოვაჯამებოთ შემდეგი სახით: მეწარმეთა ინტერესების დასაცავად სამართლებრივი ბაზის დამუშავება და მიღება; კანონმდებლობაზე კონტროლის განხორციელება; სახელმწიფო რეგულირების ეფექტიანობის ამაღლება და მისზე დანახარჯების შემცირება; საწარმოო საქმიანობაში პირდაპირი ჩარევისა და ბიუროკრატიული კონტროლის შესუსტება; ბაზარზე თავისუფალი არჩევანისა და კეთილსინდისიერი კონკურენციის პირობების ჩამოყალიბება; ქვეყნის ბიუჯეტის სტაბილურობის უზრუნველსაყოფად სწორი ფინანსური, საგადასახადო, ფულადო 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 შრომის 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 ადმინისტრაციული უცდამხედველობა და ნორმატიული რეგულირება. სახელმწიფო სულ უფრო მეტად იყენებს ფინანსური რეგულირების ინსტრუმენტებს. ქვეყნის მეწარმეთა ინტერესების დაცვას საერთაშორისო ბაზარზე ხელს უწყობს სახელმწიფო საკარგულ-ეკონომიკური პოლიტიკის გატარება, რომელიც ორგანიზაციულ და ფინანსური მხარდაჭერასთან ერთად გულისხმობს სწორი საპატენტო პოლიტიკისა და სამამულო წარმოებების კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ღონისძიებათა გატარებას. სახელმწიფო უკველანძრავად ცდილობს დაეხმაროს მსხვილ კომპანიებს ახალი ბაზრების ათვისებაში და საქსპორტო ოპერაციების მასშტაბებში გაფართოებაში. საბაზრო სტრუქტურების განვითარებისთვის სახელმწიფო იყენებს რეგულირების როგორც პირდაპირ მეთოდებს (ფასწარმოქმნის სრულყოფის ღონისძიებები, შემოსავლების გადანაწილების პოლიტიკა, მეწარმეობის განვითარების ხელშეწყობა და სხვ.), ასევე ირიბ მეთოდებსაც (გადასახადები, სუბსიდიები, სავალუტო ღონისძიებები, ქვოტები და სხვ.). სახელმწიფო ანტიმონოპოლიური პრაქტიკის განვითარება დიდადაა დამოკიდებული ანტიმონოპოლიური სამსახურის საქმიანობის ეფექტურობაზე, რომელიც საქართველოში ამჟამად რეორგანიზებულია თავისუფალი ვაჭრობისა და კონკურენციის სააგენტოდ. საერთოდ, სახელმწიფო ანტიმონოპოლიური პოლიტიკა ხორციელდება, როგორც კაპიტალის ცენტრალიზაციაზე მკაცრი სახელმწიფო კონტროლის გატარებით (ფინანსური სანქციების გამოყენებითა და მონოპოლიური სტრუქტურების ლიკვიდაციამდე), ასევე საბაზრო ურთიერთობათა ლიბერალიზაციის გზით (საბაზო გადასახადებისა და იმპორტზე შეზღუდვების შემცირება ან მოხსნა, ინვესტორებისათვის საინვესტიციო კლიმატის გაუმჯობესება, მცირე ბიზნესისა და ექსპორტული 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 შეზღუდვის პრაქტიკას. ამერიკასა და გერმანიაში რეგულირების მოქმედი სისტემა კრძალავს მონოპოლიურ პრაქტიკას, ეუროპის თანამეგობრობის უმრავლეს ქვეყნებსა და იაპონიაში კი ხორციელდება მონოპოლიური საქმიანობის (პირიზონტალური 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 ევროპულ თანამეგობრობის უმეტეს ქვეყანაში მოქმედებს ხელშეკრულების მხარეთა მიერ გარიგებაზე სავალდებულო გამოცხადების (ნოტეფიკაციის) პრინციპი. როგორც ვხედავთ, ორგანიზაციითა 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 ფორუმები. თითოეულ მათგანს აქვს თავისი კონკრეტული ინტერესი, რომელიც ზოგჯერ 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 „PR“-ის 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 აეთაბრებენ 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 ტელევიზორტაჟებს; გამოცემს არასარეკლამო საფორმო პურნალებს (ბიუჯეტტენებს); 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 გაველნის ხარისხი ყოველი ორგანიზაციისთვის მეტ-ნაკლებად განსხვავებულია და იგი დამოკიდებულია როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროზე, ასევე ორგანიზაციის სისტემის შინაგან პოტენციალზე. მაკროგარემოს ფაქტორებს მიაკუთვნებენ: ეკონომიკურ მდგომარეობას, სოციალულტრულ ტრადიციებს, პოლიტიკურ ფაქტორებს, მეცნიერულ-ტექნოლოგიურ პროგრესს, საერთაშორისო მოვლენებს.

ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობა დიდადაა დამოკიდებული გამოყენებული რესურსების ღირებულებასა და მომხმარებელთა მსყიდველუნარიანობაზე, რაც საბოლოოდ ეკონომიკის საერთო მდგომარეობას უკავშირდება. მის დასახასიათებლად საჭიროა ისეთი მანქნებლების ანალიზი, როგორიცაა მთლიანი შიდა პროდუქტის ზრდის დინამიკა, მთლიანი ეროვნული პროდუქტის სტრუქტურა, ინფლაციის ტემპი, უმუშევრობის დონე, დაბეგვის ნორმები, დაგროვების ნორმები, ქვეყნის საგადახდებლო ბალანსი, ეკონომიკის წაშყვან დარგებში შრომისნაყოფიერების დონე, ქვეყნის ბიუჯეტის გაორციტი და სხვ. ასევე მნიშვნელოვანია კონკურენტული გარემოს განვითარების შეფასება, მოსახლეობის სტრუქტურის შესწავლა, საბანკო და საფინანსო სისტემის განვითარების დონის ანალიზი, ეროვნული ეკონომიკის ინფრასტრუქტურის მდგომარეობის შეფასება და 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 ეროსა და იმავე ეკონომიკურ გარემოს ზოგი ორგანიზაცია აღიქვამს დადებითი კუთხით, ზოგიც პირიქით. ის რაც ერთი სისტემისთვის დამანგრეველია, მეორესთვის წარმატების მიღწევის წინაპირობაა. მიინჩევან, 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; არაეფექტური საწარმოების სუფსიდირება; სხვადასხვა სახის ეკონომიკური დანაშაულობების მაღალი დონე; კორუფცია; პროტექციონიზმი; კერძო სექტორისადმი ანტიპათია; განათლების დაბალი დონე; სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოების სუბსიდირების სიმწირე; შრომის დაბალი ნაყოფიერება 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. იურიდიული და ფიზიკური პირები იბერებიან პირდაპირი გადასახადებით, ძირითადად, საშემოსავლო და მოგებაზე გადასახადებით, ხოლო ირიბი გადასახადები ვრცელდება საქმიანობის სახეობაზე, რესურსებზე, მომსახურებასა და საქონელზე (დამატებული ღირებულების გადასახადი, აქციზები და სხვ.). ისინი გაინაგარიშება პრომოციული ან პროგრესული დარიცხვით. ამასთან, შეიძლება იყოს მარკირებულა და არამარკირებულა (გადასახადის მიზნობრიობის შესაბამისად). გადასახადები ყველა შემთხვევაში იწვევს საქონლისა და მომსახურების ფასების ზრდას, რაც საბოლოოდ მომხმარებელს სისტრება (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 მთლიანი ეროვნული პროდუქტის, მთლიანი შიდა პროდუქტის ან ეროვნული შემოსავლის ზრდის მაჩვენებლით, როგორც აბსოლუტური სიდიდით, ასევე ერთ სულ მოსახლეზე გაანგარიშებით 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 კა აწარმოებს ბიზნესს, მაგრამ დასაქმების პრობლემის მოუგვარებლობა, ეკონომიკური გარემოს საშუალებით, მასზე უარყოფით ზემოქმედებას ახდენს: პირველ რიგში, უმუშევრები საჭიროებენ სახსრებს, რომელიც სახელმწიფომ ისევ გადასახადების ზრდით უნდა ამოიღოს, მეორეც – უმუშევართა სახით ორგანიზაცია კარგავს თავისი პროდუქტის პოტენციურ მომხმარებლებს. ამრიგად, მენეჯერები გამოდგებიან უნდა სწავლავდნენ ეკონომიკური გარემოს მდგომარეობის პარამეტრებს და განსაზღვრავდნენ ორგანიზაციის ოპერაციებზე მათი ცვლილებების შესაძლო გავლენას.

ნებისმიერი ორგანიზაცია საქმიანობას ახორციელებს ერთ

სოციალურულ გარემოში მანაც. კულტურული ტრადიციები ჩამოყალიბებულია საუკუნეების განმავლობაში და აისახება ქვეყნის მოსახლეობის განათლების დონეში,

კულტურულ ფასეულობებში, კულტურის ობიექტებით (თეატრები, კინო-თეატრები, მონუმენტები, საკონცერტო დარბაზები, სპორტული კომპლექსები და სხვ.) მოსახლეობის უზრუნველყოფაში, ეროვნულ იდენტულობაში და სხვ. რაც შეეხება სოციოლოგიურ-დემოგრაფიულ ფაქტორებს, მას ახასიათებს ქვეყანაში სოციალური ხანგრძლივობა, ცხოვრების დონე, ბავშვთა სიკვდილიანობის დონე, მოსახლეობის შობადობისა და სიკვდილიანობის მაჩვენებლები, მიგრაცია, ქვეყნის მოსახლეობის სტრუქტურა – სქესის, ასაკის, ოჯახის შემადგენლობის, დასაქმებულობის, განათლების, პენსიონერების, მოსწავლე ახალგაზრდობის, მომუშავე ქალების, მოსახლეობის სიმჭიდროვის და სხვა მახასიათებლების მიხედვით. დროთა განმავლობაში ხდება არა მხოლოდ მოსახლეობის რიცხოვნობის და სტრუქტურის ცვლილება, არამედ იცვლება ცხოვრების სტილი, ქვეყნის 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, ტრადიციებისადმი ყოველი გადახევა პროგრესს არ ნიშნავს უცხო კულტურის გადმონერგვის მცდელობები ხშირად ქვეყნისათვის საზიანია.

XX საუკუნის მიწურულსა და XXI საუკუნის დასაწყისში მიმდინარე ტრანსფორმაციულმა პროცესებმა გავლენა მოახდინეს როგორც პოსტსაბჭოთა სივრცის ქვეყნებზე, ასევე თვით ამ ცვლილებების მხარდამჭერ დანარჩენ მსოფლიოზე. ტრანსფორმაციული ციკლის ცვაკეული ფაზები აღმოსავლეთ ევროპისა და ყოფილი საბჭოთა კავშირის ქვეყნებში განსხვავდებოდა როგორც ეკონომიკის დაცემის დონით, ასევე მისი ხანგრძლივობით და პერიოდული ეკონომიკური ზრდის დინამიკით. თუმცა ყველა ამ ქვეყანაში თავი იჩინა მიკროეკონომიკურ დონეზე მიღებულ გადაწყვეტილებებში პოლიტიზაციის მაღალმა ხარისხმა და საბაზრო რეფორმებში მაკროეკონომიკური რეგულირების წამყვანმა როლმა. ჩრდილოეთი ეკონომიკა ამ ქვეყნებისთვის იმდენად დამახასიათებელი ატრიბუტია, რომ სახელმწიფო დონეზე სტატისტიკა იძულებული გახდა სპეციალური მეთოდოლოგიები შეემუშავებინა საბოლოო მანუალებების კორექტირებისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ მაკროეკონომიკური სტაბილურობა, ლიბერალიზაცია და ინსტიტუციური განვითარება იმთავითვე სახელდებოდა უმთავრეს ამოცანად, რატომღაც საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ პერიოდში, აღმოსავლეთ ევროპისა და ბალტიისპირეთის ქვეყნებისგან განსხვავებით, დანარჩენ პოსტსაბჭოთა სივრცეში ნაცვლად საბაზრო რეგულატორებისა, ამ ქვეყნების პერმანენტულად ცვალებადი მთავრობები აღმინისტრაციულ რესურსებს ანიჭებენ უპირატესობას. ანალოგიური ტენდენციები შეინიშნებოდა მთელი ამ პერიოდის განმავლობაში საქართველოშიც, სადაც უმუშევრობა და არასტაბილურობა ისევე, როგორც საშუალო ფენის ფორმირება და შერეული საბაზრო ეკონომიკის პრინციპების რეალურ ეკონომიკაში დამკვიდრება ქრონიკულ პრობლემებად იქცა. საოცარია, მაგრამ ფაქტია, რომ ეკონომიკის განვითარების პოზიტიური მაკროპარამეტრების ფონზე (მთლიანი შიდა პროდუქტისა და ბიუჯეტის შემოსავლების ზრდა, ეროვნული ვალუტის კურსის გამყარება და სხვ.), პარალელურად

იზრდება სამომხმარებლო საქონელზე ფასები, მცირდება საოჯახო მეურნეობების შემოსავლები, ინვესტირების დიდი ნაწილი თავს იკავებს შემდგომი კაპიტალდაბანდების საგანს და თითქოს შეზოგადება საბაზრო ეკონომიკის მამოძრავებელი ძალები. ცხადია, ამგვარი პარადოქსის პირობებში ძნელია შეაფასო საზოგადოებრივ-ეკონომიკური ფორმაცია, რომელშიაც იმყოფება საქართველოს საზოგადოება და ბუნებრივია, როცა საერთაშორისო ექსპერტები აუქისრებენ რომ ქვეყანა იმყოფება პოსტსოციალისტური განვითარების ფაზაში. ამ სტადიის მეცნიერული შეხსნა აღსაყვამია მრეკლებულია სათანადო თეორიულ-იდეოლოგიური საფუძვლებს და თავისი არსით შორსაა როგორც კლასიკურ-ლიბერალური თეორიებისაგან, ასევე მიკროეკონომიკური კონცეფციებისა და საზოგადოებრივი კეთილდღეობის გაერცვლებული პარადიგმებისაგან, როგორც ინდუსტრიული, ასევე პოსტინდუსტრიული საზოგადოების ნიშნებისაგან. ეკონომიკური რეფორმები ქვეყანაში მიმდინარეობს ძირითადად ნეოკენზიანურ და მონეტარისტულ კონცეფციათა გაელენით, თუმცა ეროვნული ეკონომიკის განვითარების გამოყვეთილი სტრატეგია და პრიორიტეტები დღემდე ვერ შეიქმნა. სამეურნეო პრაქტიკა მოწმობს, რომ მხოლოდ სახელმწიფო სტრუქტურების მხარდაჭერითაა შესაძლებელი ამ გეოეკონომიკურ სიერცეში წარმატებული ბიზნესის შენარჩუნება. ამ პირობებში ეროვნული ეკონომიკის მართვის სისტემა შეიძლება შეფასდეს, როგორც **პოსტკომუნისტური მენეჯერალიზმი** (Postcommunist managerialism), რომელსაც მემეკიდრებად ერგო საბჭოთა მენტალიტეტი, რაც სხვა მრავალთან ერთად გულისხმობს, რომ ქონების ფლობა კი არ იძლევა ძალაუფლებას, არამედ თანამდებობრივი ძალაუფლებაა სიმდიდრის წყარო. პოლიტიკური გადაწყვეტილების შედეგად გარედან შემოტანილი საბაზრო რეფორმები უფრო სწრაფად განვითარდა, ვიდრე მესაკუთრე მეწარმეთა უნაა. გამუდმებით იცვლება ბაზარზე თამაშის წესები და ბაზრის გახსნილობა არათანაბარი სასტარტო პირობების გამო ეროვნული მეწარმეობის შემზღდედედ ფაქტორადაც კი იქცა. მთავარი აქცენტი ბიუჯეტური პარამეტრების უზრუნველყოფასა და ცალკეული სახელმწიფო პოლიტიკების გატარებისკენაა მიმართული, რაც ვერ უზრუნველყოფს ქვეყნის სტაბილურ და გემპაზომიერ განვითარებას. სამოქალაქო საზოგადოების პროგრესის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ ადამიანთა ბუნებრივი შესაძლებლობების გამოყენებისადმი ხელშეწყობით და რაციონალური გადაწყვეტილებების უნარის განვითარებით. აღნიშნული საჭიროებს კანონთა მეწყობრ, მარტივ და გასაგებ სისტემას და ქვეყნის განვითარების თანმიმდევრულ იდეოლოგიას.

საქართველო ოდითგანვე ცნობილი იყო როგორც კულტურულ-საგანმანათლებლო ეერა, ქართველი ხალხი კი მუყათობითა და მუყოვრობით განპოირყოდა. განვითარებული იყო შრომის, აღზრდის, ქვეყნისა და აზროვნების კულტურა. ისეთი თვისებები, როგორიცაა ლიდერობის მოთხოვნილება, არაფორმალური კავშირების პრიმატი, მორალური პასუხისმგებლობა (სინდის-ნამუსის ცნება), ერთგულება, ნიჭი, სიბეჯითე, რწმენის სიმტკიცე, მოვალეობები ოჯახის, საზოგადოებისა და ერის წინაშე, გემოვნება, კეთილდღეობისკენ მისწრაფება, პატიოსნება, მოხერხებულობა, სამართლიანობა, სათანოება და სხვ. მყარ საფუძველს იძლევა ჟანსალი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოსაყალიბებლად. თუმცა, წლების განმავლობაში საზოგადოებაში დამეკიდრებულმა პატრნალისტურმა მიდღმამ ტრადიციული მამა-შვილური, უფროს-უმცროსული, პატივისცემაზე დამყარებული ურთიერთობის ნაცვლად, როგორც ოჯახში, ასევე წარმოებაში ხელმძღვანელ-ხელქვეითის ისეთი ურთიერთობები დამეკიდრა, სადაც ხელქვეითები უფროსთან პასუხისმგებლობის აღებას, დანეელები არიან „მამების“ მეურვეობას და ამჟღავნებენ სხვის მომიღვობას. ასეთ პირობებში ორგანიზაციულ პრაქტიკაში კომპეტენტურობის ადგილს ფაგორიტიზმი იკავებს, ურთიერთხელსაყრელობის პარტნიორულ ურთიერთობას ქრთამი და კორუფცია ცვლის. თეით ვეკლავე მეწარმული ინიციატივის მქონენიც კი მოკლებულნი არიან ნამღეილი მესაკუთრის

ინსტიტუტს და მხარს უჭერენ პროტექციონისტულ მიდგომას, რაც საბოლოოდ ამკვიდრებს არაკონკურენტულ გარემოს და ხელს უშლის საზოგადოების შესაძლებლობათა ეფექტიანად გამოყენებას. პარაზიტული მიდგომები გამოძლეანდაროგორც ქონების პრივატიზაციის, ასევე მისი გამოყენების ეტაპზე. შეიმჩნევა მონოპოლიური სტრუქტურებისაკენ სწრაფვა და ადამიანები ნაცვლად მეწარმული რისკისა, არჩევენ მოეწონ ისეთ სამსახურში, სადაც ხელი მიუწედებათ განაწილებითი ურთიერთობების მართვაზე და სხვების ხარჯზე ცდილობენ საკუთარი კეთილდღეობის მიღწევას. უნდა ვივარაუდოთ, რომ აღნიშნული საბაზრო ურთიერთობებზე გარდამავალი პერიოდის მანქონებისა და მომავალში უძველესი ტრადიციები საზოგადოებრივი პროგრესის დამატებითი საშუალებად იქცევა. გასული საუკუნის ბოლოს განვითარებულმა დემოკრატიულმა, მენეჯერულმა და ინფორმაციულმა რევოლუციებმა შეცვალა სახელმწიფო ადმინისტრირების პრინციპები და სისტემები. სამთავრობო სტრუქტურები უნდა იქცეს გლობალური სამოქალაქო საზოგადოების მომსახურე დაწესებულებად. ახალი სახელმწიფო მენეჯმენტის (newpublicmanagement) ნეოლიბერალური დოქტრინა დერეგულაციებისა და ერთად აუცილებლად მიიჩნევს სამოქალაქო ინსტიტუტების განვითარებაზე ზრუნვას, აგრეთვე სახელმწიფოს სამართლებრივი, პოლიტიკური და მორალური რეგულაციის ეფექტიანობის ზრდას გლობალური მმართველობის (globalgovernance) პირობებში.

საქართველოს სამთავრობო წრეები დაყინებით ცდილობენ იმ რეფორმების გატარებას, რომელთა კრაზი გასული საუკუნის მიწურულშიც თვით მათმა ავტორებმაც აღიარეს. ასევე უარყოფითი დამოკიდებულება დააფიქსირა საერთაშორისო ორგანიზაციებისა და წამყვანი ქვეყნების მთავრობების მიერ გატარებული გლობალური ეკონომიკური პოლიტიკისადმი საერთაშორისო ექსპერტებმაც, მათ შორის ეკონომიკის სფეროში მოღვაწე ნობელიანტებმა. განსაკუთრებით მიუკეცილი აღმოჩნდა უნიფიკირებული ტრანსფორმაციის კონკრეტული გეგმის გარეშე, როცა ჯერ გარედან რეორტანურად ამკვიდრებენ ახალ ნორმებს და შემდეგ აკანონებენ მათ. არადა უკვე საუბრობენ მოდერნიზაციის ახალ ტალღაზე, რომელიც უნდა ემყარებოდეს ყოველმხრივი განვითარების პარადიგმას (comprehensive development framework). ეს კონცეფცია ტრანსფორმაციას განსახვრავს, როგორც სოციალური ცვლილებების პრობლემას და იგი მოიცავს სახელმწიფო ადმინისტრირების შესაძლებლობების განვითარებას, დემოკრატიზაციის პროცესებს, საბაზრო რეფორმებს და სოციალური სამართლიანობის ახალ ნორმებს. პოსტსოციალისტურ საზოგადოებაში სამოქალაქო, ინსტიტუციური და ორგანიზაციული სტრუქტურები მიჩნეულია სოციალური სტაბილურობისა და საბაზრო განვითარების შინაგან პარამეტრებად. სწრაფი და „მოკერი“ განვითარების ნაცვლად წინა პლანზე დგება საზოგადოების თვისებრივი ევოლუციური განვითარება.

სოციალური მდგომარეობა ხშირად აიძულებს ადამიანებს უარი თქვან ტრადიციულ მიდგომებზე. მაგალითად, საცხოვრებელი ადგილის ცვლილებისადმი ადამიანთა მობილურობა თანამედროვე დინამიკური საზოგადოების ატრიბუტია; შეიცვალა პირადი ოჯახის შექმნის საშუალო ასაკი - ადამიანები უმეტესად საარსებო მინიმუმით უზრუნველყოფის პირობებში ქმნიან ოჯახს. ცხადია, ამ ფაქტორების გავლენით მატულობს მარტოხელათა რაოდენობა. ამიტომ სურსათზე მათ უზრუნველყოფაში საეჭრო 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 არაპუნქტუალური და დროისადმი უყაირათო დამოკიდებულება ამერიკელთა და გერმანელთა გულისწერომის საფუძველია. ლათინოამერიკული და აღმოსავლეთის ქვეყნებისთვის დამახასიათებელი ტრადიციები, ცერემონიები და ფორმალუბები,

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 გასწვრივ აუცილებელია საერთაშორისო ბიზნესში სხვადასხვა ქვეყანაში დამკვიდრებული სოციალურ-ტრადიციების გათვალისწინებაც. მაგალითად, შეუძლებელია დაიგემოს საპარფიუმერო ნაწარმის რეალიზაციით დიდი მოგების მიღება იაპონიაში, სადაც მკვიდრი მოსახლეობა სუნხამებს უმნიშვნელო დონით მოხიზარს, ხოლო კოსმეტიკის სხვა საშუალებებს ადამიანთა არაესთეტიკურობის მახასიათებლად თვლიან. ასევე, წარუმატებლობით დამთავრდებოდა ამაყი ესპანელებისათვის სამომხმარებლო კრედიტით საქონლის მიყიდვის მცდელობა, რადგან კრედიტით ყიდვა ესპანეთში არაგადახდისიანი ნაწილის მაჩვენებლად აღიარებული და იქაური მოსახლისათვის დამამცირებელია. მნიშვნელოვანია კულტურის ისეთი ასპექტი, როგორცია – 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 შიდა ელემენტებზე, მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციის ტრადიციები ცვლილებების მაღალი ტემპით არ ხასიათდება.

მაკროგარემოს პოლიტიკური ფაქტორების ორგანიზაციულზე ზემოქმედების დასახასიათებლად საჭიროა არსებული პოლიტიკური სისტემისა და ხელისუფლების სახელმწიფო ორგანოთა ფუნქციონალური ანალიზი. ასევე მნიშვნელოვანია, რა სახის გადაწყვეტილებათა ღობორებას 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 მჭიდვანდება 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 დამაბულობა და მიღვივება, სულ ცოტა, არღვევს საწარმოო პროცესის ნორმალურ მიმდინარეობას და ზღუდავს პროდუქციის გასაღების პროცესს. რაც შეეხება ხელისუფლების შეცვლას, იგი კიდევ უფრო გავრცეველს ხდის ექსპორტიორისთვის ან უცხოელი ინვესტორისთვის სამოქმედო გარემოს, რის გამოც ჯაბრდობა რისკის პირობებში, უმეტესწილად, ისინი ტოვებენ რეგიონს. ქვეყანაში დემოკრატიული გარდაქმნების სტაბილურობა კი სამეწარმეო აქტიურობის წინაპირობაა.

თანამედროვე დემოკრატიული პოლიტიკური სისტემები ხასიათდება შემდეგი ნიშნებით: რწმენის, სიტყვის, ბუჭდვისა და ორგანიზაციებში გაერთიანების თავისუფლება; არჩევნები, რომლის დროსაც ხმის მიმცემები წყვეტენ ვინ უნდა წარმოადგენდეს მას და არჩევით თანამდებობაზე ყოფნის განსაზღვრული ვადები; დამოუკიდებელი და სამართლიანი სასამართლო სისტემა, რომელიც უმაღლეს პრიორიტეტს ანიჭებს ცალკეულ ადამიანთა უფლებებსა და საკუთრებას; შედარებით დემოკრატიულ ბიუროკრატიულ და თავდაცვით

ინფრასტრუქტურა; სახელმწიფოს შედარებითი გახსნილობა. ამ პრინციპების გარანტიად ზოგიერთ ქვეყანაში გვეყვლინება 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. სოციოკულტურულ ტრადიციებთან შერწყმული დემოკრატიული განწყობილებები განაპირობებს მთავრობის ისეთი ღონისძიებების პროგრესულობას, როგორცაა: შემოსავლების დაბეგრვა, საგადასახადო შეღავათების დადგენა, ფასებისა და ხელფასის კონტროლი, დაქირავებულობა და დამქირავეებელთა ურთიერთობების დარეგულირება, ეროვნულ უმცირესობათა წარმომადგენლების დამსახურებული დაწინაურების უზრუნველყოფა და სხვ. ცხადია, თითოეული კანონის უკან მოიაზრება განსაკუთრებული ინტერესის ჯგუფები და პოლიტიკური ძალები, რომლებიც ახდენენ ამ ინტერესთა ღობირებას. თანამედროვე საზოგადოებათა უმრავლესობა გამორჩევა იდეოლოგიური აღზარდისზმით.

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 ეკონომიკური სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს შეზღუდული რესურსების მომხმარებლებზე განაწილებას კონკურენციის პირობებში და ახდენს ეკონომიკურ ურთიერთობათა რეგულირებას. დემოკრატიის პირობებში ბაზრისა და სახელმწიფოს ფუნქციების თანფარდობა ხასიათდება ცვალებადობით. თუკი კერძო სექტორი საქონლითა და მომსახურებით აკმაყოფილებს მომხმარებელთა მოთხოვნილებას და მის მამოძრავებელ მოტივაცას წარმოადგენს მომგებიანობა, ეკონომიკის სახელმწიფო სექტორის მოღვაწეობის პრიორიტეტი სოციალური დაცვისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ღონისძიებებია (მაგალითად, ჯანდაცვა, განათლება, თავდაცვითი მოწოდება და სხვ.). თანამედროვე პირობებში სახელმწიფო, როგორც საბაზრო ეკონომიკის სუბიექტი, თავის საქმიანობას ახორციელებს კომერციულ საფუძველზე და ხშირად გვეყვლინება როგორც შემკვეთისა და მომხმარებლის, ასევე მიმწოდებლის როლში. თავისი მოღვაწეობით პოლიტიკურ-ეკონომიკურ სფეროში, სახელმწიფო ორგანოები ეკონომიკური ბერკეტების გამოყენებით აკონტროლებენ კერძო სექტორს და იცავენ მას მიწვევ კერძო ზემოქმედებისაგან. თუმცა, სახელმწიფოს როლი ბიზნესში თითქმის საგანია: ეკონომიკაში სახელმწიფოს მარტვულირებულ როლზე თითოეული კონცეფცია ეყრდნობა განსაზღვრულ არგუმენტებს და არსებობის უფლება აქვს. მათ მხარდაჭერად რეალურ ცხოვრებაში სხვადასხვა პოლიტიკური ძალები გვეყვლინება. მაგალითად, მოთხოვნის რეგულირებაზე ორიენტაციას მხარს უჭერენ პროფესიონარები, 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 ორგანიზაციაზე მაკროგარემოს პოლიტიკური ზემოქმედების ფაქტორებად.

მიცნობებისა და ტექნიკის განვითარება ციკლური ხასიათისაა და ტექნოლოგიური ცვლილებები უდიდეს ძვრებს იწვევს გარემოში. გასული საუკუნის 30-იან წლებში გერმანელმა ეკონომისტმა ი. შუმპეტერმა მხარი დაუჭირა რუსი ეკონომისტის ნ. კონდრატევის მიერ ინოვაციური პროცესების ტალღობრივი ხასიათის (ციკლურობის) იდეას. მათი აზრით, ტექნოლოგიური გარდევები უკანასკნელი 250 წლის განმავლობაში ხორციელდებოდა სიახლეთა ტალღის

რეკულარული 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 მიჩვენებლობითა და ცვლილებათა შედარებით დაბალი ტემპით. შუამეტერის პერიოდიზაციით პირველი ტალღა გრძელდებოდა 1790 წლიდან 1840 წლამდე და იგი ეფუძნებოდა საფუძვლურ 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 ხაზები და თანამგზავრული კავშირები; რობოტოტექნიკა; ატომური ენერგეტიკა; სინთეტიკური კვების პროდუქტებისა და სათბობის მიღება; გენური ინჟინერია. როგორც ვარაუდობენ (მაგალითად, ამერიკელი ეკონომისტი ფრიმენი და ცნობილი სოციოლოგი დენიელ ბელი) მეხუთე ციკლის საფუძველად შეიძლება მივიჩნიოთ ბიოტექნოლოგიური და მინიატურიზაციის ტექნოლოგიები. ტექნოლოგიური ინოვაციები გააღებდას ახდენენ ისეთი პროცესების ეფექტიანობაზე, როგორცაა: პროდუქტების დამზადება და რეალიზაცია; პროდუქციის მოძველების სიჩქარე; ინფორმაციის შეგროვების, შენახვისა და განაწილების პროცესები; აგრეთვე, ახალ პროდუქციასა და მომსახურებაზე მომხმარებელთა მოთხოვნილებების კვლევისა და გამოვლენის პროცესები. ცხადია, ზემოაღნიშნულის გაეღება განსაკუთრებულია მცნიერებატექნიკური მოწინავე დარგების (ქიმიური, ელექტრონული, ფარმაცევტული, ავია-კოსმოსური და სხვ.) ორგანიზაციებზე, რადგან მათ ევალებათ არა მხოლოდ სიახლეებზე რეაგირება, არამედ თვით ამარაგებენ ნოვატორული პროდუქტებით ბაზარს.

თანამედროვე ბაზარი გაჯერებულია როგორც პრინციპულად ახალი პროდუქტებით, ასევე ახალი ტექნოლოგიებით დამზადებული ტრადიციული. საქონლით (მაგალითად, კომპიუტერებსა და მობილურ ტელეფონებთან ერთად განუწყვეტელივ იზრდება ავტომანქანებზე მოთხოვნილებაც). მოხდა ბუნებრივი მასალების ხელოვნური ჩანაცვლება (მაგალითად, ხელოვნურმა ბოჭკოებმა ხშირ შემთხვევაში შეცვალა ბამბა, მატყლი და აბრეშუმი, სინთეზურმა კაუჩუკმა - ბუნებრივი და ა.შ.). ზოგიერთ საქონელზე მოთხოვნილების ზრდა შემცირდა მათი დამზადების მეთოდების გაუმჯობესებით. უმეტესწილად მსხვილი სამცნიერო-ტექნიკური აღმოჩენებით ხასიათდება მაღალინდუსტრიული განვითარების ქვეყნები, რომლებიც დიდ სახსრებს ახდენენ მცნიერულ-ტექნოლოგიური პროგრესის უზრუნველსაყოფად. ამ ქვეყნებში, როგორც წესი, მაღალია კომპიუტერიზაციის დონე და მცნიერულ-ტექნიკური კვლევით დაკავებულია მნიშვნელოვანი კადრები. ასევე მაღალია ამ ქვეყნებში ინფორმაციული და ტექნიკური უზრუნველყოფის დონე. ამრიგად, ტექნოლოგიური ფაქტორები განაპირობებს სამუშაო ძალის რიცხოვნობისა და ხარისხობრივი შემაღეწლობის შესაბამის ცვლილებებს და იძლევა რეორგანიზაციის ახალ შესაძლებლობებს. მცნიერულ-ტექნოლოგიური პროგრესი განსაზღვრულ საშუალებებსაც წარმოადგენს იმ ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც ვერ აცნობიერებენ განვითარების ახალ პერსპექტივებს. მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ

ახალი ტექნოლოგიების დროული დანერგვა, არამედ მასზე უადრეს თქმის მომენტის პროგნოზირებაც. ორგანიზაციის მკეროგარემოს ტექნოლოგიური კომპონენტების შესწავლის პროცესმა უნდა უზრუნველყოს ისეთი გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც არ დააგვიანებს 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 მონაწილეობა შეიცვალა მსხვილი კორპორაციული სტრუქტურებისა და საშუალო ორგანიზაციების საერთაშორისო ბაზარზე აქტიური მოღვაწეობით. ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციაში ქვეყანათა უმეტესობის გაერთიანებით (საქართველო ამ ორგანიზაციის 137-ე სრულყოფილი წევრად მიიღეს 2000 წელს), დადგინდა გლობალურ ბაზრებზე საქონლის, მომსახურებისა და ინტელექტუალურ საკუთრებაზე უფლებებით ვაჭრობის შეთანხმებით განსაზღვრული წესები და თავისუფალი ვაჭრობის განვითარების პირობები. საგარეო ეკონომიკური კავშირები ორგანიზაციათა არსებობის წესად იქცა და იგი მოიცავს შემდეგ მიმართულებებს:
საგარეო ვაჭრობა; საერთაშორისო სავაჭრო ინტეგრაცია და თანამშრომლობა; საერთაშორისო სამეცნიერო-ტექნიკური თანამშრომლობა; საერთაშორისო სავალუტო-ფინანსური და ინვესტიციური თანამშრომლობა; საერთაშორისო ეკონომიკური და ტექნიკური მხარდაჭერის პროგრამები; საერთაშორისო პროექტები. ცხადია, ორგანიზაციის საქსპორტო და საიმპორტო საქმიანობის მიზნები განსხვავებულია. ექსპორტის ამოცანებია: ახალი ბაზრების ათვისების ხარჯზე წარმოების გაფართოება და მოგების ზრდა; წარმოების მთავრების ზრდის ეკონომიის მიღწევა; საერთაშორისო კონკურენციის გავლენით წარმოების ორგანიზაციულ-ტექნიკური დონის ამაღლება; ორგანიზაციის სავალუტო რესურსების გადიდება და სხვ. იმპორტიორის მიზანს შეიძლება შეადგინდეს: ეროვნულ სამომხმარებლო ბაზარზე ასორტიმენტის გაფართოება; შიდა ბაზრის ახალი სექტორების ათვისება; უფრო ეფექტიანი უცხოური პროდუქციით სამაგლო მოწყობილობებისა და სანედლეულო ბაზის ჩანაცვლება, რათა განხორციელდეს ეკონომიკური რევიმი; ორგანიზაციის სავაჭრო აპარატის მოდერნიზაცია და გაფართოება და ა.შ. საგარეო ეკონომიკური საქმიანობა დაკავშირებულია განსაზღვრულ რისკთან, რადგან სხვადასხვა საერთაშორისო და ეკონომიკური მოვლენები (მაგალითად, სავალუტო კურსის ცვლილება, სამხედრო კონფლიქტები და ტერორისტული აქტები, კანონმდებლობის შეცვლა, პროტექციონისტული პოლიტიკის გამაფრება, ეკოლოგიური უსაფრთხოებისადმი ახალი მოთხოვნები და სხვ.) მეტ-ნაკლებად აზარალებს ორგანიზაციებს ან აიძულებს დამატებითი ხარჯების გაწევას. ახალი რევიონული სახელმწიფოთაშორისი პოლიტიკური და ეკონომიკური ბლოკების (ეეროკავშირი, დამოუკიდებელ სახელმწიფოთა თანამეგობრობა, შავი ზღვის ეკონომიკური თანამშრომლობა, თავისუფალი ვაჭრობაზე ჩრდილო-ამერიკული შეთანხმება, სამხრეთ-აღმოსავლეთი აზიის სახელმწიფოთა ასოციაცია, სამხრეთამერიკული საერთო ბაზარი, აღმოსავლეთ და სამხრეთ აფრიკის საერთო ბაზარი და ა.შ.) შექმნა მძლავრ სტიმულს აძლევს ამ ქვეყნების ორგანიზაციებს საერთაშორისო ბიზნესში ჩასართავად, ხოლო მრავალმხრივი საერთაშორისო შეთანხმებები ამკვიდრებს ვაჭრობის უნიფიცირებულ წესებს და ხელს უწყობს ეკონომიკურ ზრდას. საერთაშორისო მენეჯმენტზე უზრუნველყოფს ორგანიზაციის საქმიანობის მართვას ერთზე მეტ ქვეყანაში. ორგანიზაციების საგარეო-ეკონომიკური საქმიანობა დაკავშირებულია სახელმწიფო საზღვრებს გარეთ ფულის, საქონლის, კაპიტალის, ტექნოლოგიისა და სხვ. გატანასთან. იგი უშუალოდაა დაკავშირებული სხვა ქვეყნებში რესურსების მცირე ფასების გამო დაბალ სავაჭრო დანახარჯებთან; სავაჭრო ბარიერების

(ტარიფები, ქვოტები, სტანდარტები და ბიუროკრატიული წინააღმდეგობები) გადაღახვის შესაძლებლობასთან; ეროვნული კადრების სწავლების პრობლემის გადაჭრასთან; ახალ სიერეკეპში დამკვიდრებისა და შესაძლო მაღალი ამონაგების მიღების პერსპექტივებთან. ასევე, იგი შეიძლება გამოწვეული იყოს ორგანიზაციის მოქმედების ქვეყანაში ეკოლოგიური სტანდარტებისადმი მაღალი მოთხოვნებით, აგრეთვე, მკაცრი ანტიდემინგური 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 კაპიტალდაბანდებებით და მრავალეროვნულ კორპორაციებში მონაწილეობით. აღნიშნული მოითხოვს ფირმების მხრიდან სხვა ქვეყნების სახელმწიფო პოლიტიკაზე გამუდმებულ დაკვირვებასა და საერთაშორისო სიტუაციათა ანალიზს. ამის გათვალისწინებით, ორგანიზაციებმა უნდა შეიმუშაონ სტრატეგია, რომელიც შეიძლება მიმართული იყოს საერთაშორისო ბაზრის აქტიური გაფართოებისაკენ ან შიდა ბაზარზე პოზიციების განმტკიცებისაკენ.

გასული საუკუნის მეორე ნახევარში საზოგადოების განვითარებაში გამოიკვეთა ინტერნაციული ტენდენციები, რომელიც ხელს უწყობს ქვეყნებს შორის პოლიტიკური და ეკონომიკური კავშირების გაღრმავებას, კულტურული და ინფორმაციული ურთიერთგაცვლის ინტენსიფიკაციას. სულ უფრო შეუქცევადი ხდება გლობალიზაციის პროცესი, რომელიც ეყრდნობა ლიბერალიზაციის პოლიტიკას და საბაზრო ორიენტაციას: ყალიბდება ერთიანი მსოფლიო ბაზარი. თანამედროვეობისათვის დამახასიათებელია საქონლის, კაპიტალისა და ინფორმაციის თავისუფალი მიმოქცევა. სამოქალაქო საზოგადოების ზრდისა და განვითარების იდეოლოგიად გლობალისტების მიერ აღიარებულია ლიბერალური ღირებულებები და დემოკრატია, პოლიტკორექტულობა და მულტიკულტურიზმი. გლობალიზაციის პროცესი თანამედროვეობის წამყვანი ტენდენციაა და არც ლიბერალიზმია საზოგადოების მტერი. ანტიგლობალისტური განწყობილებების გაღვივებას ხელს უწყობს საერთაშორისო ორგანიზაციებისა და ზესახელმწიფოების ინდგომი დანარჩენი სამყაროსადმი და თვით განვითარებამდე ქვეყნებში არსებული ისეთი წინააღმდეგობები, როგორცაა: კორუფცია და მქრთამუბობა, ჩრდილოეთი ეკონომიკა და კლანური მართვა, საბაზრო ინსტიტუციების ჩამოყალიბების ნაცვლად კვაზისაბაზრო სტრუქტურების დანერგვა, რეფორმების არასწორი ინტერპრეტაცია და საზოგადოების სოციალური პრობლემებისადმი ინდერენტული დამოკიდებულება და სხვ. რაც შეეხება გლობალიზაციის დისკრედიტაციას, იგი, უმეტესწილად, მთავრობების მოუქნელი ქმედებებისა და საერთაშორისო ორგანიზაციების არასწორი პოლიტიკის ბრალია, მათი გამოსწორება კი შესაძლებელია თანმიმდევრული რეფორმებით, რომლებიც არ შელახავენ სახელმწიფოთა ნაციონალურ ინტერესებს. დაბალი განვითარების ქვეყნების ეკონომიკური უსაფრთხოება, ხშირ შემთხვევაში, განპირობებულია მისდამი საერთაშორისო ორგანიზაციებისა და წამყვანი სახელმწიფოების დამოკიდებულებებით. დამყარდა ახალი მსოფლიო წესრიგი და საერთაშორისო ეკონომიკური მმართველობა. ეკონომიკური გლობალიზაცია ხასიათდება ეკონომიკური ინტეგრაციის მაღალი დონით, საერთაშორისო ვაჭრობისა და ინვესტირების ბარიერების მოშლით, ბაზრებისა და სახელმწიფო ინსტიტუტების დაახლოებით და ა.შ. გლობალიზაციის პროცესს ტექნოლოგიურად უზრუნველყოფს საზოგადოების ინფორმატიზაცია და ცხოვრების ყველა სფეროს კომპიუტერიზაცია, ტელეკომუნიკაციებისა და ინტერნეტის განვითარება, სწრაფად გადაადგილების გაადვილება და შედარებით მცირე ხარჯები, ინტელექტუალური ცოდნა-გამოცდილებების ურთიერთგაცვლის მრავალფეროვანი ფორმების განვითარება,

კულტურათა დაახლოება და სხვ. ცალკეული საფრთხეებიც (მაგალითად ენერგომატარებლების დევიციტი და ენერგოკრიზისები, ტერორიზმის საფრთხე და ენოკონფლიქტები და სხვ.) კი ხელს უწყობს საერთაშორისო საზოგადოების კონსოლიდაციას. ამასთან პატივს კვეყნები და შედარებით დაბალგანვითარებული სახელმწიფოები მიმართავენ გლობალურ ეკონომიკაში ინტეგრაციის ან მასთან ადაპტაციის (რეგიონული ბლოკების ჩამოყალიბება, რომლებიც საერთო წესებით მოქმედებენ გლობალურ გარემოში, ხოლო შინაგანი ეფექტიანობის ამაღლებით აღწევენ ეროვნული ეკონომიკის განვითარებისთვის ლოკალური ეკონომიკური სივრცის შექმნას) პოლიტიკას; მაღალგანვითარებულ ქვეყნებთან მათი საწარმოო ინტეგრაცია განპირობებულია ამ ქვეყნებიდან წარმოებისა და კაპიტალის მესამე ქვეყნებში გატანით.

გასული საუკუნის მეორე ნახევარში შედარებით წარმატებული განვითარების ტენდენციით ხასიათდებოდა ის ქვეყნები, რომელთაც ყველაზე ძლიერი ხელისუფლება, გააჩნდათ შერეული ეკონომიკური სტრუქტურა და თუნდაც სუსტად განვითარებული კაპიტალის ბაზარი (მაგ., მეორე მსოფლიო ომის შემდგომი ევროპა და იაპონია, 80-იანი წლებიდან ჩინეთი და კორეა) და არა ე.წ. თავისუფალი ბაზრის პრინციპების გამტარებელი არგენტინა, მექსიკა, ფილიპინები და სხვ. გლობალისტების მოთხოვნა ყოველმხრივ დანქარდეს ერების ამერიკანიზაცია, ევროპეიზაცია და გლობალური განვითარების ფარგლებში ანგლო-ამერიკული აზროვნების წესის დამკვიდრება. განსხვავებულია განვითარებულ ქვეყნებისა და განვითარებადი სამყაროს დამოკიდებულება მდგრადი განვითარების კონცეფციისადმი (sustainable development), რომელიც განიხილება ეკონომიკური და სოციალური დისპროპორციის აღმოფხვრის მთავარ ბერკეტად. საქართველოში მთავრობა და ბიზნეს-წრეები ერთი მხრივ ემხრობიან გლობალიზაციის აღიარებულ პრინციპებს, ხოლო მეორე მხრივ მხარს უჭერენ იმეფარი რეფორმების პოლიტიკას, რომელიც შორსაა ლიბერალური და დემოკრატიული ღირებულებებიდან და, ხშირ შემთხვევაში, ეწინააღმდეგება თუნდაც გასული საუკუნის ბოლოს ჩამოყალიბებულ ე. წ. „ვაშინგტონის კონსენსუსის“ რეფორმატორულ პრინციპებს. ეს პრინციპები გაცხადებული იქნა ჯერ კიდევ 1989 წლს ამერიკელი ეკონომისტის ჯონ ვილიამსონის მიერ (Williamson, „What Washington Means by Policy Reform“) და იგი დარჩებოდა უმოქმედო პარადიგმად, რომ არა აშშ ხელისუფლების, მსოფლიო ბანკისა და საერთაშორისო სავალუტო ფონდის ფინანსური და პოლიტიკური მხარდაჭერა (ამ მიდგომისადმი კონსენსუსი). იგი თავდაპირველად შემუშავდა ლათინოამერიკულ ქვეყნებში რეფორმების გადასატარებლად, ხოლო რეალურად იქცა აღმოსავლეთ ევროპისა და პოსტსაბჭოთა ქვეყნების ეკონომიკური განვითარების კონცეფციად. იგი ეხებოდა ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: ფისკალური დისციპლინა, სახელმწიფო ხარჯების პრიორიტეტები, საგადასახადო რეფორმა, ფინანსური ლიბერალიზაცია, ეალუტის გაცვლითი კურსი, საგარეო ვაჭრობის ლიბერალიზაცია, პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები, პრივატიზაცია, დერეგულირება და საკუთრების უფლება. მიუხედავად იმისა, რომ ვერც ლათინურ ამერიკაში და ვერც სხვა ქვეყნებში მან ვერ მოიტანა არსებითი შედეგები (2000 წლისთვის ამ ქვეყნებიდან მხოლოდ ერთხმა – უნგრეთმა, სლოვაკეთმა, პოლონეთმა და სლოვენამ შეძლო 1989 წლის საერთო ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე გასვლა, ხოლო საქართველომ დღემდე ესეც ვერ მოახერხა), მათ უკვალოდ მაინც არ ჩაუვლიათ და ძირითადად ამ ქვეყნების მთავრობებმა გაითავისეს ეკონომიკური სტაბილიზაციის, ლიბერალიზაციისა და დერეგულაციის პოსტულატები.

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, სარკებლობაში ან მართვაში გადაცემა, საკუთრების უფლების გადაცემა 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 ბანკსა და სხვა საკრედიტო დაწესებულებაში, ქონების იჯარით გადაცემა, ქონების მართვა მინდობილობით, ფიზიკური პირის დამოუკიდებელი საქმიანობა. მასვე უთანაბრდება საწარმოს საწესდრო 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 კონფერირი ხასიათის ვალდებულებებს.

ბიზნესი (Business) ინგლისური სიტყვაა და ქართულ ენაში იგი უპირატესად სწორედ საქმიანი ორგანიზაციის აღსანიშნავად გამოიყენება. ბიზნესის ორგანიზაციის სამართლებრივი ფორმის არჩევსას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება შემდეგ გარემოებებს: სამეურნეო საქმიანობის რომელ სფეროს მოიცავს ბიზნესი (მეწარმეობას თუ ვაჭრობას, ტრანსპორტს თუ დაზღვევას 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 არჩევანი ობიექტურადაა განპირობებული კანონმდებლობით აღიარებული ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმებისადმი მათი კუთვნილებით.

საქართველოს კანონმდებლობით საწარმოთა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმებია: ინდივიდუალური საწარმო, სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (სპს), კოოპერატივი, კომანდიტური საზოგადოება (კს), შეზღუდული 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 გვარს. ინდივიდუალური მეწარმე საქმიან ურთიერთობებში თავის უფლება-

მოვალეობებს ახორციელებს, როგორც ფიზიკური პირი, რომელიც ხასიათდება უფლებათაუნარიანობითა და ქმედუნარიანობით. ინდივიდუალურ მეწარმეობას, ძირითადად ეწვეიან 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 შიდა წყაროების საფუძველზე.

მცირე და საშუალო საწარმოებს, საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად, მიეკუთვნება ყველა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის საწარმო, რომელშიც დასაქმებულია 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, სადაზღვეო და სხვა სახის ფინანსური მომსახურება. აღსანიშნავია, რომ ზემოთმოყვანილი უნიფიცირებული კლასიფიკაცია არაა დეკლარატიული, რადგან არ ითვალისწინებს საწარმოთა ფუნქციონირების დარღვევებზე 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 განასხვავებენ მიკროსაწარმოს და მათ მიაკუთვნებენ როგორც იურიდიული პირის სახით ჩამოყალიბებულ სამეწარმეო ერთეულებს, ასევე ფიზიკურ პირებს (ინდემწარმეები, აუცილდასაქმებულები, შინამომუშავეები და სხვ.), საოჯახო საწარმოებს და ფერმერულ მეურნეობებს, სადაც დასაქმებულია რაოდენობა არ აღემატება 10 ადამიანს, ხოლო აუცილებელი კაპიტალდაბანდებები – 25 ათას აშშ დოლარს. მიუხედავად იმისა, რომ ხშირ შემთხვევაში 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 ორიენტირება; წარმოებისა და მომსახურების ვიწრო სპეციალიზაცია; თვითწავლებისა და თვითმართვის უნარი. მიკროსაწარმოებს ახასიათებს მობილურობა, რითაც განსაკუთრებულია მათი სოციალური მნიშვნელობა ახალი სამუშაო ადგილების შექმნის საქმეში და არსებული შრომითი პოტენციალის ეფექტიან გამოყენებაში. ამასთან მიკრომეწარმეობა გულისხმობს არასრული სამუშაო დღის განმავლობაში დასაქმებასა და თვითდასაქმებას საოჯახო მეურნეობისთვის დამატებითი შემოსავლების უზრუნველსაყოფად.

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 საწარმეო რისკს პირადი ქონების განკერძოებული

ნაწილით. ამასთან ხარჯების დაფარვისა და გადასახადების გასტუმრების შემდეგ დაზღვევით შემოსავალი მხოლოდ მისია. თუმცა მასთან ერთად შეიძლება მუშაობდნენ სხვა პირებიც. როგორც ინდივიდუალურმა, ასევე ერთპიროვნულმა მეწარმეობამ განსაკუთრებული განვითარება პოუვა ვაჭრობაში, მომსახურების სფეროში, ფერმერულ მეურნეობაში, საკონსულტაციო საქმეში და სხვ. უმრავლესი მათგანი მცირე ბიზნესის წარმომადგენლებია. გვხვდება ოჯახური ტიპის კომპანია-გიგანტებიც, ისეთები, როგორიცაა მაგალითად იუნსონების ფინანსური ჯგუფი შვედეთში. ბუერი მათგანი დროთა განმავლობაში ერთპიროვნული კომპანიებიდან თანდათანობით გარდაიქმნა სააქციო საზოგადოებად. ასეთებია მაგალითად კუპერის კომპანია, ფორდის კომპანია, როტშლდერის კუთვნილი ბანკი და სხვ. ინდივიდუალური მეწარმეობის აღსანიშნავად 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 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 ატებს პასუხს და საკუთარი სახელით იძენს უფლებებსა და მოვალეობებს, დებს გარიგებებს და შეუძლია სასამართლოში ვარაუდვს მოსარჩელედ და მოპასუხედ. იგი შეიძლება იყოს კორპორაციულად ორგანიზებული, წევრობაზე დაფუძნებული, წევრთა მდგომარეობაზე დამოკიდებული ან მისგან დამოუკიდებელი, მისდევდა მეწარმეობას (კოოპერაციული იურიდიული პირი) ან არ მისდევდეს მას (არაკოოპერაციული იურიდიული პირი). არასამეწარმეო იურიდიული პირები, როგორც წესი, არსებობენ კაეშირების (ასოციაციები) ან ფონდების სახით. სამეწარმეო საქმიანობა, რომელიც ატარებს დამხმარე ხასიათს და ემსახურება საერთო მიზანს, არ ცვლის არაკოოპერაციული იურიდიული პირის ხასიათს. ასეთი საქმიანობის შედეგად მიღებული მოგების განაწილება კაეშირის წევრებსა და ფონდის შემოწირველებზე დაუშვებელია, რადგან კაეშირი და მისი არსებობა დამოუკიდებელია წევრთა შემადგენლობის ცვლილებისაგან. ფონდი კი არის იურიდიული პირი, როცა ერთი ან რამდენიმე დამუშავებული 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, იქმნება 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 „საწარმოო ორგანიზაცია“. ფირმაში იგულისხმება ნებისმიერი ორგანიზაციული-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, ბუკლეზე და სხვ. საფირმო დასახელება აუცილებლად უნდა მიუთითებდეს ფირმის სამართლებრივ

მდგომარეობაზე და პარტნიორთა სიახელისა და გეარის 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 რეოლები, საქმიანობას წარმართავენ კომერციული ანგარიშის საფუძველზე, თუმცა არ არიან იურიდიული პირები. საწარმოდ განიხილება საწარმოს-სამეურნეო ერთეული, რომელიც დასახული 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 კოორპორაციის ან ვერტიკალური ინტეგრაციის გზით და წარმოადგება ერთიანი მთელის ქვესისტემის სახით. თითოეული საწარმოო სისტემა განიხილება, როგორც ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური და სოციალურ-ეკონომიკური ქვესისტემების ნაერთი. იგი ხასიათდება შემდეგი ნიშნებით: სისტემის ცვალებადი პარამეტრები არამდგრადია და დომინირებს სტოქასტიკური 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 უსრუტელოაფოს სისტემის შიგნით ქვედანაყოფთა მიზნების საერთო მიზნებთან კონსენსუსი და ენტროპიული ტენდენციებისადმი წინააღმდეგობის უნარი. საწარმოთა შორის სამეურნეო ურთიერთობების კოორდინაცია ხორციელდება ეკონომიკის საბაზრო მექანიზმით, ხოლო შიგნითაწარმოო საქმიანობის კოორდინაცია ახდენს საწარმოთა ადმინისტრაცია.

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება არის რამდენიმე ფიზიკური პირის გაერთიანება ერთიანი საფირმო სახელწოდებით, რომლებიც ეწევიან არაერთჯერად და დამოუკიდებელ მეწარმეობას და პარტნიორები საზოგადოების ვალდებულებებისათვის კრედიტორების წინაშე პასუხს ატევენ 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 ეს ცალკეულ შემთხვევაში რომელიმე პარტნიორი ამის წინააღმდეგი არ იქნება. იმ გადაწყვეტილებებს, რომელთა მისუქნელობაც სცილდება საზოგადოების ჩვეულებრივ საწარმოო საქმიანობას, იღებს ყველა პარტნიორის მონაწილეობით ჩატარებული კრება. მისი მოწვევა შეუძლია ყოველ პარტნიორს საზოგადოების წევრებისათვის დასაყვედულო წერილით დღის წესრიგის დაგზავნით. კრება გადაწყვეტილება უნარინაა, 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 წლის 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 უპარატესად მოგების მიღებაზე. კოოპერატივი თავისი ვალდებულებების გამო კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებს მხოლოდ თავისი ქონებით. გავრცელებულია შემდეგი სახის კოოპერატივები: ნედლეულის მომპოვებელი; სასოფლო-სამეურნეო ან ხარეწაო 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. გამსვლელთან 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 ბუჭდვით 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 იყენენ გამგეობის წევრები, მათი ფუნქციები განისაზღვრება წესდებით. კოოპერატივის გამგეობა შედგება არანაკლებ ორი წევრისაგან (დირექტორისაგან), რომლებიც შეიძლება არ იყენენ 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 პირობებში). წამომადგენლად 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, ყოველი მომდევნო წლისთვის კი – მოგების მატებით და ზარალის ჩამოწერის გზით წინა სამეურნეო წლის ბოლოსთვის არსებული პაის საერთო თანხის პროპორციულად.

საზოგადოება, რომელიც რამდენიმე პირი ერთობლივად, ერთიანი საფარშო 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 შეზღუდული არ არის (პერსონალურად პასუხისმგებელი პარტნიორები – კომპლემენტარები).

კომპლემენტარები, როგორც წესი, წარმოადგენენ ფიზიკურ პირებს და 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. კომანდირი ზარალის მოხიარვა მხოლოდ თავისი წილი კაპიტალისა და ჯერ კიდევ გადაუხდელი შესატანის ოდენობით, კომპლემენტარები კი საზოგადოების ვალდებულებებზე კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებენ უშუალოდ, მთლიანად, პირდაპირ, შეუსულდავად მთელი თავისი ქონებით. კომანდიტის წილი მოგება დაეკრძაება მის წილ კაპიტალს, ვიდრე ეს უკანასკნელი არ მიადწევს შესატანის დათქმულ ოდენობას. პარტნიორთა წილი წლიურ მოგებაში განისაზღვრება იმავე წესით, როგორც სოლიდარულ პარტნიორთა საზოგადოებაში. თუ მოგება აღემატება წილი კაპიტალის 4%-ს, იგი პარტნიორებს შორის პროპორციულად ნაწილდება.

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოების და კომანდიტური საზოგადოების დაფუძნებისას, ან საწესდებო კაპიტალის გაზრდისას შესატანი შეიძლება დათქმულ იქნეს და შესრულდეს ნებისმიერი ვალდებულება, ოღონდ მისი რეგისტრაცია ხდება ეროვნული ფულადი ერთეულით. შესატანი 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 დირექტორს. პარტნიორები აკონტროლებენ საზოგადოების ხელმძღვანელობას. დირექტორებმა, პარტნიორის მოთხოვნის საფუძველზე, დაუყოვნებლივ უნდა მიაწოდონ ინფორმაცია საზოგადოების საქმიანობის შესახებ და გააცნონ საზოგადოების წევრებსა და ჩანაწერებს. დირექტორები საზოგადოების საქმეებს უნდა გაუძღვებენ ნამდვილი კომერსანტის გულისხმიერებითა და კეთილსინდისიერებით. წინააღმდეგ შემთხვევაში წარმოშობილი ზარალისთვის პარტნიორთა წინაშე სოლიდარულად აგებენ პასუხს. ყველა გადაწყვეტილება, რომელთა მნიშვნელობა სცილდება საზოგადოების ჩვეულებრივ 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, უფლებამოსილი არიან მოითხოვონ კრების მოწვევა ამ კრების მიზნისა და საფუძველების მითითებით. დირექტორებს შეუძლიათ მოიწვიონ საზოგადოების კრება ყველა პარტნიორისთვის ერთი კვირით ადრე გაგზავნილი დაზღვეული წერილით, რომელიც უნდა შეიცავდეს დღის წესრიგის პროექტს. კრება გადაწყვეტილება უნარჩინია, 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 აქციებზე 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 აქციონერი 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 გაიყოს. აქციონერთა მთავარი მოვალეობაა გადაიხადონ შესატანი განსაზღვრული აქციის მისაღებად. მათი პასუხისმგებლობა საზოგადოების ვალდებულებების მიმართ შემოიფარგლება აქციების შესაძენად გადახდილი თანხით, ანუ წილით სააქციო საზოგადოების კაპიტალში, ხოლო მათი წილი მოგებაში განისაზღვრება აქციის ნომინალური ღირებულების შესაბამისად. არ შეიძლება აქციონერებს მიეცეთ სხვა სახლური, გარდა საზოგადოების დივიდენდებისა. საწესდებო კაპიტალი (გამოსაშვები აქციების მაქსიმალური რაოდენობის შესაბამის თანხა) და აქციის ნომინალური ღირებულება განსაზღვრება სათანადოდ რეგისტრირებული სააქციო საზოგადოების წესდებით. ჩვეულებრივი აქციები შეიძლება გაიყოს როგორც წარმომდგენის, ასევე სახელობითი აქციების სახით. სახელობითი აქციები შეიძლება გაიყოს ბარათზე ინდოსამენტის მეშვეობით ან თუკი ბარათები არ არის გაცემული სანოტარო წესით დამოწმებული ხელშეკრულებისა და საზოგადოების წიგნში რეგისტრაციის მეშვეობით. გაცემული ჩვეულებრივი აქციების უმცირესი ნომინალური ღირებულება საჭიროების შემთხვევაში უზრუნველყოფს ერთ ხმას საერთო კრებაზე. ყველა ჩვეულებრივი აქციის საერთო ნომინალური ღირებულების ოდენობამდე შეიძლება გაიყოს შედავითანი (პრივილეგირებული) აქციები, რომლებშიც განსაზღვრულია ჩვეულებრივი 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 წესდებასა და სააქციო ბარათში ან საზოგადოების წიგნში რეგისტრაცია უნდა აღინიშნოს ამგვარი თანხმობის აუცილებლობის შესახებ. სააქციო საზოგადოებას უწყობია, 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 გასაჩივრების უფლება) ახორციელებენ საერთო კრებაზე. საწესდებო კაპიტალის 5%-ის მფლობელ აქციონერებს გააჩნიათ 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 გადაწყვეტილებას უნდა იღოს, 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 ბეჭდვით ორგანოში კრების დღის წესრიგის გამოცხადებიდან ან აქციონერებისათვის მოსაწვევის გაგზავნით. თუ კრება არ არის გადაწყვეტილებას უნდა იქნას, მაშინ თავმჯდომარის მიერ განსაზღვრულ ვადაში (სულ

ცოტა რვა დღე) იგივე დღის წესრიგით მოიწვევა ახალი კრება, რომელიც წარმოდგენილი კაპიტალ-კოორდინაციის მიუხედავად მაინც გადაწყვეტილება უნარინაია. 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 მორიგე 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, 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 წევრს 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 გადაწყვეტილება უნარინაია, თუ მას ესწრება ან წარმოდგენილია წევრთა ნახევარზე მეტი, რომელთა ხმების 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 ადგენენ წლიურ ანგარიშს და სამეურნეო მდგომარეობის ანგარიშს, ასევე მოგების განაწილების ვარიანტს სამეთვალყურეო საბჭოზე წარსადგენად, რის რევიზიასაც ახდენს მორიგე საერთო კრების მიერ სამეთვალყურეო საბჭოს წინადადებით არჩეული აუდიტორი.

სააქციო საზოგადოების ორგანიზაციული ფორმა მეტად გავრცელებულია 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 საპაქციო 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 beschrankter 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 ზოგიერთი 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 ხნით 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. განასხვავებენ გენერალურ პარტნიორებს, რომლებიც პირადად აგებენ პასუხს პარტნიორობა მიუღწევადებულებებსა და დავალიანებებზე, 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 ვეროპული 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 დირექტორობა საბჭოს და მმართველობას, რომელთა წევრებიც მოქმედებენ, როგორც აქციონერების ნდობით აღჭურვილი პირები. აქციონერთა ნებისაგან შენეჯერთა 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 ბლოკ პერიოდში (განსაკუთრებით 80-იანი წლებიდან) დამახასიათებელი გახდა ამერიკული კორპორაციებისათვისაც. როგორც ევროპაში, ისე ამერიკაში, კორპორაციათა მართვაში მომუშავეთა ჩართვასთან ერთად, ფართოდ გავრცელდა კორპორაციული საკუთრებასა და მოგებებში მუშაკთა 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 ნაყოფიერება. ინგლისში ეს პროცესი განხორციელდა პერსონალს შორის აქციათა

განაწილების პროგრამით („Approved Profit-sharing“), რომელიც ამ საწარმოთათვის პროდუქციის დამბეგვრის კანონის შემოღებით, გადაიზარდა აქციათა განაწილების ახალ პროგრამაში („Save of your Earn“). ყველაზე ფართოდ აღნიშნული სისტემა გამოიყენება საფრანგეთის სამეურნეო პრაქტიკაში, სადაც თითქმის ყოველი მუშაკი სამ თვეში ერთხელ იღებს საწარმოს საერთო მოგებაში მისი წილის დამადასტურებელ სერტიფიკატს. 80-იანი წლების მიწურულს მოგებათა განაწილები პროგრამები ფართოდ დანერგა გერმანიასა და იტალიაში. შვეციაში მან მიიღო ინვესტიციური ფონდების სახე, რომელთა სახსრები იღება აქციებში და მათ აკონტროლებს მუშათა წარმომადგენლობისაგან შემდგარი მმართველთა საბჭო. იაპონიაში მსხვილ საწარმოთა მომუშავეები წელიწადში ორჯერ იღებენ 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 ზემოქმედებას კონტინენტურ ევროპაში.

თანამედროვე პირობებში განვითარებული ქვეყნების პრაქტიკულად ყველა კომპანია ამა თუ იმ ფორმით მონაწილეობს გაერთიანებებში და ეწევა თანამშრომლობას. იგი, პირითადად, ვლინდება საქმიანობის ცალკეულ ასპექტებზე თანამშრომლობის შეთანხმებაში, მსხვილ და წვრილ სამეწარმეო სტრუქტურების გაერთიანებაში, ერთობლივი საწარმოების შექმნაში და სხვ. ეს გაერთიანებები განსხვავებულია გაერთიანების მიზნების, მონაწილეთა შორის სამეურნეო ურთიერთობების ხასიათისა და გაერთიანებაში შემაჯავლი საწარმოების დამოუკიდებლობის ხარისხის მიხედვით. განასხვავებენ კონცერტებს, კონსორციუმებს, კარტელებს, სინდიკატებს, ტრესტებს, ჰოლდინგებს, 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 გამოირიცხავს მასში შემაჯავლი 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: ანაზღაუროს არაძირითადი საწარმოს წილიური ზარალი და ქონრივი 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.

კონსორციუმი საწარმოთა თანამშრომლობის ორგანიზაციული ფორმაა, რომელიც უპირატესად დროებითი ხასიათისა და გამიზნულია საპაიო საფუძველზე ერთობლივი პროექტის, პროგრამის ან შეკვეთის განსახორციელებლად. კონსორციუმი საშუალებას იძლევა გაერთიანდეს მონაწილეთა რესურსები საერთო დანახარჯების გასაწევად და განაწილდეს სამეწარმეო რისკი. იგი არ გამოირიცხავს 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 ხელშეკრულებით 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, გავლენის სფეროთა დანაწილებაზე, პროდუქციის ფასების რეგულირებაზე და სხვ. კარტელის მონაწილეები ინარჩუნებენ სამეურნეო, ფინანსურ და იურიდიულ დამოუკიდებლობას. კარტელი და ფუძნება 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 სავაჭრო-სამრეწველო ასოციაციები და მეწარმეთა კავშირები.

სინდიკატი კარტელის 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 სადღებოდეს მონაწილეთა მიერ წარმოებული პროდუქციის მხოლოდ გარკვეული ნაწილი. გაერთიანების ეს ფორმა, უმთავრესად, გაერცვლებულია მასობრივად ერთგვაროვანი პროდუქციის მწარმოებელ დარგებში. სინდიკატის გამსაღებელი ორგანო ხშირად პროდუქციის საცაღებასთან ერთად დაკავებულია მონაწილეთათვის ნედლეულის შესყიდვითაც.

ტრესტში შერწყმის საფუძველზე ერთიან საწარმოო კომპლექსად ერთიანდებიან სხვადასხვა საწარმოები, რომლებიც იმავდროულად კარგავენ იურიდიულ და სამეურნეო დამოუკიდებლობას. ეს გაერთიანება მოიცავს პრაქტიკულად საქმიანობის ყველა ასპექტს. ტრესტის ფორმა მონხერხებულია კომპინირებული წარმოების ორგანიზაციებისთვის, რომელში 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 შემავალი საწარმოები შეიძლება მთლიანად ეკუთვნოდეს სათაო საწარმოს ან როგორც შეიღობილი საწარმოები იმართებოდეს ტრესტის მიერ მათში მონაწილეობის სისტემით. შეიღობილი 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 შევილობილი საწარმოს ვალდებულებებზე, თუმცა ეს განცალკევებულობა პირობითია და ფაქტობრივად, შევილობილი საწარმოები იმართებიან ერთიანი ცენტრირიდან. ასეთი ცენტრის როლში სამეურნეო პრაქტიკაში ხშირად გამოიყენებენ პოლინგი.

პოლინგი განსაკუთრებული სახის ფინანსური გაერთიანებაა, რომელიც იქმნება საწარმოთა აქციების საკონტროლო პაკეტის ფლობით მათი საქმიანობის კონტროლისა და მართვის მიზნით. საწარმოები ინარჩუნებენ ოპერატიულ საქმიანობაში განსასჯერულ თავისუფლებასა და დამოუკიდებლობას. პოლინგის ორგანიზაციულ ფორმას მოსახერხებელია, რადგან იგი იძლევა კაპიტალის კონტროლის გზით საწარმოთა ჯგუფის საწარმოო პოლიტიკის, კომერციული და ფინანსური საქმიანობის წარმართვის საშუალებას. განსხვავებენ პოლინგების ორ ტიპს: წმინდა პოლინგი, რომელიც ასრულებს მხოლოდ საკონტროლო-ფინანსურ ფუნქციებს და შერეულ პოლინგი, რომელიც აღნიშნულს გარდა ეწევა გარკვეულ სამეწარმეო საქმიანობასაც ეკონომიკის სხვადასხვა დარგში. მონაწილეობის სისტემაზე დაყრდნობით პოლინგები ახდენენ მსხვილი სტრუქტურების დაქვემდებარებას. ამისათვის ცალკეულ საწარმოებზე კონტროლის დაწესების მიზნით პოლინგები ბირჟაზე ფართო საზოგადოებისათვის ჰყიდიან პრივილეგირებულ აქციებს, რომელთა მფლობელს არ აქვს ხმის უფლება და ამ თანხით შეიძენენ მათთვის საინტერესო საწარმოთა ხმის უფლების მქონე აქციებს. მეორე მხრივ, შეძენილი აქციების მცირე რაოდენობა მიყიდება პოლინგის სამეურნეო შედეგებით დაინტერესებულ პირთა ვიწრო წრეს, რითაც იქმნება დამატებითი ხმების ნაწილობრივი რეზერვი. საბოლოოდ, ამ გზით მცირე საკუთარი კაპიტალის პირობებში პოლინგი ახერხებს უფრო დიდი კაპიტალის მქონე საწარმოთა კონტროლს. ამრიგად, გარეგნულად პოლინგების საქმიანობა მდგომარეობს აქციათა პაკეტის მართვაში, დივიდენდების შეგროვებასა და საბირჟო ოპერაციებით შემოსავლების მიღებაში. რეალურად კი, საწარმოთა აქციების საკონტროლო პაკეტის ხელში ჩაგდებათ, პოლინგებს ამ საწარმოს მმართველობაში შეჰყავთ თავისი წარმომადგენლები მარეგულირებელი ზემოქმედების განსახორციელებლად.

ეკონომიკის სხვადასხვა დარგის იურიდიული და სამეურნეო დამოუკიდებლობის მქონე საწარმოები ერთიანდებიან ფინანსურ ჯგუფში. კონცერნისაგან განსხვავებით ფინანსურ ჯგუფს ხელმძღვანელობს ერთი ან რამდენიმე ბანკი, რომლებიც განაგებენ მასში შემავალი საწარმოების ფულად კაპიტალს. ისევე, როგორც პოლინგში, ფინანსურ ჯგუფში სათაეო 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 რეგულაციური სახე აქვს. ზოგიერთ ქვეყანაში განსაკუთრებული სიძვიარით გამოირჩევა სამრეწველო-ფინანსური ჯგუფები (მაგალითად, იაპონიაში ცნობილი „კეირიკუ“), რომლებიც ხასიათდებიან შემდეგი თავისებურებებით: ფინანსურ დაწესებულებათა საკუთარი სისტემის არსებობა, საერთო უნივერსალური სავაჭრო ფორმის ორგანიზაცია, ერთმანეთის აქციების ფლობა, პერსპექტიული პროექტების ერთობლივი რეალიზაცია, ფირმათა ხელმძღვანელების რეგულარული თათბირების სისტემის არსებობა, თანამშრომლების ურთიერთაცვლა 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 ფრენშაიზინგი და ლიზინგი.

ფრენშაიზინგის ხელშეკრულება გრძელვადიანი ვალდებულებითი ურთიერთობაა, რომლითაც დამოუკიდებელი საწარმოები, საჭიროების მიხედვით, ორმხრივად კისრულობენ სპეციფიკურ ვალდებულებათა შესრულების გზით, ხელი შეუწყონ საქონლის წარმოებას, გასაღებასა და მომსახურებათა განხორციელებას. ფრენშაიზინგი წარმოადგენს მსხვილი და მცირე ბიზნესის სამეურნეო ინტეგრაციის გაერცყელებულ ფორმას. ფრენშაიზის მიმცემი ვალდებულია ფრენშაიზის მიმღებს წარუდგინოს მის მიერ გამოყენებული ფორმით არამატერიალური ქონებრივი უფლებები, სასაქონლო (საეჭვო) ნიშნები, ნიშნუები, შეფუთვა, საქონლის წარმოების, შექმნის, გასაღებისა და საქმიანობის ორგანიზაციის კონცეფცია, ასევე სხვა ინფორმაცია, რომელიც საჭიროა გასაღებისათვის ხელ შესაწყობად. ფრენშაიზის მიმღები ვალდებულია გადაიხადოს საზღაური, რომლის ოდენობაც არსებითად გამოითვლება ფრენშაიზინგის სისტემის განხორციელებაში შეტანილი წვლილის გათვალისწინებით, კეთილსინდისიერი მეწარმის გულისხმიერებით აქტიურად განახორციელოს საქმიანობა, მიიღოს მომსახურება და შეიძინოს საქონელი ფრენშაიზის 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, ნახიფლობის 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 რიცხვა 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 შეინიჭოს უფლება ხელშეკრულების ვადის გასვლის შემდეგ იყიდოს ლიზინგის საგანი. ამდენად, ლიზინგი მოიცავს როგორც კრედიტზე გაყიდვის, ასევე საარენდო ხელშეკრულების კომპონენტებს და ხელშეკრულებაში დაფიქსირებული პირობებიდან გამომდინარე, ხასიათდება მრავალსახეობით (ფინანსური, ოპერაციული, პირდაპირი, წმინდა, სერვისული, კომპენსაციური და ა. შ.). ფინანსური ლიზინგი გულისხმობს ლიზინგის მიმღების მიერ ხელშეკრულების მოქმედების პერიოდის განმავლობაში მეიჯარისათვის თანხების რეგულარულ გადახდას, რომლითაც იფარება მოწყობილობის ამორტიზაციის სრული (უმეტესი ნაწილი) ღირებულება და მოგების წილი. ოპერაციული ლიზინგის ხელშეკრულება იდება ქონების ამორტიზაციის პერიოდზე ნაკლები ვადით, რომლის დათმობისთანავე იჯარის ობიექტი უბრუნდება პატრონს ან ხელახლა ქირავდება. ლიზინგი შეიძლება განხორციელდეს: პირდაპირი ლიზინგის სახით, როდესაც გამცემი თვითონ არის ლიზინგის საგნის მესაკუთრე ან მეწარმობელი; წმინდა ლიზინგის სახით, როდესაც ლიზინგის ხელშეკრულება

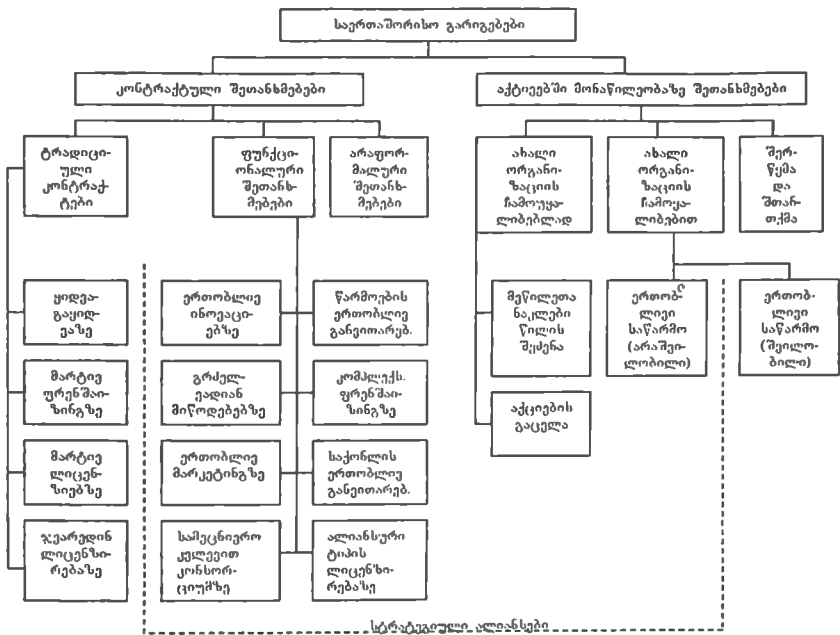
არ ითვალისწინებს გამცემის მიერ ლიზინგის საგნის რაიმენაირ მომსახურებას; სერვისები ლიზინგის სახით, როდესაც ლიზინგის ხელშეკრულება ითვალისწინებს გამცემის ან მის მიერ მოწვეული პირის მიერ ლიზინგის საგნის მართვას, დაზღვევას, საგარანტიო მომსახურებას, რემონტს და ა.შ.; კომპენსაციური ლიზინგის სახით, როდესაც მიმღები ლიზინგის სახელაურს იხდის პროდუქციით (საქონელი, სამუშაო, მომსახურება). ლიზინგური ურთიერთობა განსაკუთრებით მოსახერხებელია შეზღუდული ფინანსური შესაძლებლობების მქონე წერილი და საშუალო ფირმებისათვის, რადგან ეს არის არა უბრალოდ იჯარა, არამედ დაფინანსებაც; ლიზინგური კომპანიები მოიჯარეებს უყენებენ ბანკების მიერ კრედიტის მიცემის ანალოგიურ მოთხოვნებს. საქართველოს კანონმდებლობით, ქონების იჯარა წარმოადგენს ფინანსურ ლიზინგს, თუ არსებობს ერთ-ერთი შემდეგი პირობა: იჯარის ვადის დასრულების შემდეგ გათვალისწინებულია ქონების საკუთრების უფლების გადაცემა ან იჯარის მიმღებს უფლება ექნება შეიძინოს ქონება ფიქსირებული ან იჯარის ხელშეკრულებით განსაზღვრული ფასით; იჯარის ვადა აღემატება ძირითად საშუალებათა ეკონომიკური სამსახურის ვადის 75%-ს; იჯარით აღებული ქონების მოსალოდნელი ნარჩენი ღირებულება იჯარის ვადის დასრულებისას ამ ვადის დასაწყისში ქონების საბაზრო ღირებულების 20 პროცენტზე ნაკლებია; მინიმალური საიჯარო გადასახდელის მიმდინარე დისკონტირებული ღირებულება ლიზინგის მთელი პერიოდისათვის ქონების საბაზრო ღირებულების 90%-ია ან აღემატება მას. ამდენად, ლიზინგური ურთიერთობა მოიცავს საკუთრებით და გაცვლით ურთიერთობებს, ხოლო იჯარა-გამოსყიდვის ფორმის პირობებში ადგილი აქვს განვადებით (კრედიტით) ქონების დაუფლებას.

ცხადია, შეუძლებელია საქმიანი თანამშრომლობის ყველა ფორმის დახასიათება, რადგან ეკონომიკური განვითარების დინამიკური პროცესები ყოველდღიურად გთავაზობს სამეურნეო ურთიერთობათა ახალ სისტემებს, რომლებიც საკანონმდებლო ბაზის შესაბამისობაში მოყვანით სამეწარმეო პრაქტიკაში ბიზნესის ახალ ორგანიზაციულ ფორმებს ამკვიდრებენ. 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). საერთაშორისო ბაზარზე გასვლა შეუძლებელია მყისიერად; როგორც წესი, ორგანიზაციის მენეჯერები თავდაპირველად ახდენენ ეროვნული ბაზრის ათვისებას და იმავედროულად აწარმოებენ გლობალურ გარემოზე დაკვირვებას; საერთაშორისო ბაზრის შერჩევის შემდგომ მატულობს ორგანიზაციის ექსპორტის მოცულობა და საერთაშორისო მენეჯმენტი ხორციელდება მულტირეგიონული სტრატეგიის შესაბამისად; მულტირეგიონალურ ეტაპზე ორგანიზაციის სიმძლავრეები მოქმედებს რამდენიმე ქვეყანაში; და ბოლოს, გლობალურ ეტაპზე ორგანიზაციები აღარ არიან მიჯაჭვული ერთ ქვეყანაზე და ახორციელებენ რესურსების შექმნასა და პროდუქციის გამოშვებარეალიზაციას იმ ქვეყნებში, სადაც ეს ყველაზე ხელსაყრელია. საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე განვლულ გზა პირველი კომერციული ორგანიზაციებიდან თანამედროვე გლობალურ სტრუქტურებამდე და ისტორიული განვითარების თითოეულ ეტაპზე (საერთაშორისო ვაჭრობის, ექსპანსიის, კონცესიის, ეროვნული სახელმწიფოების, გლობალიზაციისა და საერთაშორისო ინტეგრაციის პრიმატის პერიოდებში), მას ახასიათებდა შესაბამისი საერთაშორისო მენეჯმენტი. საერთაშორისო მენეჯმენტს განმარტავენ, როგორც მენეჯმენტის განსაკუთრებულ სახეს, რომლის მთავარი

ამოცანაა ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობების რეალიზაცია საერთაშორისო ბაზარზე სხვადასხვა ქვეყნებში ბიზნესის წარმოებით და ეროვნულ თავისებურებებში კონცენტრირებული სამეწარმეო პოტენციალის გამოყენებით. ამასთან, საერთაშორისო მენეჯმენტი აღწევს გადაწყვეტილებების რაციონალიზაციას ეროვნულ ეკონომიკაში არსებული რესურსების ოპტიმალური საერთაშორისო ალოკაციით და ამ ქვეყნების ეკონომიკური სუბიექტების ურთიერთმოქმედების რესურსების მობილიზაციით.

გლობალური მასშტაბით მოღვაწეობა დამატებით მოთხოვნებს უყენებს საერთაშორისო მენეჯმენტით დაკავებულ ხელმძღვანელებს, რაც საჭიროებს საქმიანობის გაძღვლას, გადაწყვეტილების მიღების, მოტივაციასა და კონტროლის განსაკუთრებულ მეთოდებს. მათ იმდენად ხშირად უხდებთ რეგიონისა და საქმიანობის სფეროს შეცვლა, რომ თითქმის ვერ ასწრებენ ახალი პირობებისადმი (განსხვავებული ენა, კულტურა, ტრადიციები, ფასეულობები, სარწმუნოებრივი საწყისები, სამართლებრივი ნორმები და ა.შ.) სრულყოფილ ადაპტაციას და ზოგჯერ ეს იწვევს ე.წ. კულტურული მოკვდინების შოკს. ამის თავიდან ასაცილებლად გლობალურ ორგანიზაციებში მენეჯერებისთვის ტარდება სისტემატური ტრენინგები პარტნიორების ქვეყნების ისტორიის, გეოგრაფიის, სოციალურ-კულტურული თავისებურებებისა და განსხვავებულობის გასაცნობად. მაგალითად, აშშ-ში კარგ ტონად ითვლება საშუალო დონის მენეჯერების მიერ ტომ-მენეჯერებთან ორგანიზაციის პრობლემებზე თავისუფალი მსჯელობა; ამის საპირისპიროდ, ლათინურ ამერიკაში უფროსის ამგვარი ქცევა აღიქმება მის სისუსტედ, ხოლო გერმანიაში თანამშრომლები მენეჯერისგან მოითხოვენ მოქმედების ზუსტ ინსტრუქციებს. ამერიკელი მენეჯერები ჩინელებთან ურთიერთობისას დიდხანს ვერ არკევენდენ, რატომ განიხილებოდა მათ მიერ ყველა საკითხი პირადი ურთიერთობების რაკურსით ან როგორ უნდა განეხორციელებინათ მოტივაცია მატერიალური სტიმულების გარეშე. ასევე, ანგარიშგასაწევია პერსონალის დათხოვნისას ქვეყანაში მოქმედი შრომითი კანონმდებლობა, რომელიც მთელ რიგ ქვეყნებში (განსაკუთრებით ევროპაში) მკაცრად იცავს დაქირავებულთა შრომით უფლებებს. საერთაშორისო ბიზნესის წარმატებული ფუნქციონირება მოითხოვს საერთაშორისო მენეჯმენტის მიზნობრივ ორიენტაციას შემდეგი მიმართულებებით: ახალი ბაზრების მოძიება და ათვისება; ეფექტიანი რესურსების შერჩევა და გამოყენება; საერთაშორისო სამართლებრივი სივრცეში ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციის წარმოქმნის ახალი შესაძლებლობების გამოყენება. ზემოაღნიშნული მოითხოვს სტრატეგიული რესურსების (მათ შორის ცოდნის, ინფორმაციისა და სხვ.) მობილიზაციით გადაიჭრას საერთაშორისო მენეჯმენტის ამოცანები: საერთაშორისო გარემოს ანალიზი და შეფასება; საერთაშორისო ბიზნეს-ოპერაციების განხორციელების ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების შერჩევა; სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და ოპერატიულ გადაწყვეტილებებზე ორგანიზაციის ფუნქციონირების ქვეყნების კულტურული ფონის გაეაღწის შესწავლა; მრავალეროვნული შრომითი კოლექტივის ფორმირება და მართვა; საერთაშორისო ბიზნესის ინფრასტრუქტურის ეფექტიანი ორგანიზაცია და ა.შ.

საერთაშორისო ბიზნესში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს საერთაშორისო სტრატეგიული აღიანსები, რომლებიც წარმოადგენენ სხვადასხვა ქვეყნის ორგანიზაციების გრძელვადიანი თანამშრომლობის ფორმას და ხასიათდებიან შეთანხმებების მრავალფეროვანი სექტორით (ნახ. 2.6):



ნახ. 2.6. ორგანიზაციების სტრატეგიული ალიანსები

მსოფლიო ეკონომიკაში გლობალიზაციის ზრდასთან ერთად, სულ უფრო მეტი უცხოური კომპანია ქმნის თავის ფილიალებსა და შეიღობილ 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. მრავალეროვნულ მიეკუთვნება ფირმები, რომელთა კაპიტალი ეკუთვნის რამდენიმე ქვეყნის მეწარმეს და მათ მიერ მიღებული შემოსავლების 25%-ზე მეტი მოდის სხვა ქვეყნებში წარმოებულ ბიზნეს-ოპერაციებზე. ისინი შეიძლება ჩამოყალიბდნენ როგორც აქტივების შერწყმით, ასევე აქციების 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 შერწყმის პროცესები). მულტინაციონალური კორპორაციის მენეჯმენტი წარმოადგენს მსოფლიო მასშტაბით ინტეგრირებული ბიზნეს-სისტემის მართვას, რომლის ქვედანაყოფები მჭიდროდ ურთიერთთანამშრომლობენ, ხოლო

მსოფლიო განიხილება ერთიან გლობალურ ბაზრად. ამასთან, სტრატეგიულ საკითხებზე გადაწყვეტილებები მიიღება ერთიანი ცენტრიდან. მრავალეროვნულ კორპორაციებს ყოფენ ეთნოცენტრულ (აქცენტი ეკიდება წარმოშობის ქვეყანაში ოპერაციებზე), პოლიცენტრულ (უცხოეთის ცალკეულ ბაზრებზე ორიენტირებულ) და გეოცენტრულ (გლობალური მასშტაბით საქმიანობა, რომლისთვისაც არ არსებობს ეროვნულ-სახელმწიფოებრივი საზღვრები) ორგანიზაციებად.

საგარეო ეკონომიკური კავშირების სტაბილურობისთვის მეტად მნიშვნელოვანია, ერთობლივი სამეწარმეო საქმიანობის მიზნით, ორი ან მეტი ქვეყნის მეწარმეთა მიერ შერეული კაპიტალის მქონე საწარმოთა შექმნა (ან მათი შეწყვეტა). 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 შედევვის 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 საფრანგეთისა 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 დაქვემდებარებული საწარმოო ფილიალებისა და შეიღობილი საწარმოების არსებობა, რომლებიც ორიენტირებული არიან საერთაშორისო ბაზარზე გასაყიდი პროდუქციის საწარმოებლად ან ამარაგებენ სათაო საწარმოს ნედლეულითა და მატერიალური რესურსებით; საწარმოო ერთეულების სპეციალიზაციისა და ტექნოლოგიური კოოპერირების განვითარება; ფილიალებისა და შეიღობილი საწარმოების საქმიანობის ერთიანი ცენტრიდან კოორდინაცია. ტრანსეროვნული კორპორაციები ხასიათდება: საკუთრებისა და სამეურნეო საქმიანობის უზარმაზარი მასშტაბით; წარმოებისა და კაპიტალის ტრანსეროვნულობის მაღალი ხარისხით; შიდაკორპორაციული ურთიერთობების განსაკუთრებული სოციალურ-ეკონომიკური ხასიათით; დივერსიფიკაციის მაღალი დონით. უკანასკნელ პერიოდში მნიშვნელოვნად შეიცვალა ტრანსეროვნული კორპორაციების დამოკიდებულება წვრილი და საშუალო ფირმებისადმი, რომლებიც სულ უფრო თამამად გამოდიან მსოფლიო ბაზარზე. ტრანსეროვნული კორპორაციები ცდილობენ რაც შეიძლება იაფად შეიძინონ მათთან მაღალი ხარისხის მაკომლექტებული კვანძები და დეტალები და დაამყარონ სტაბილური კავშირები. ხშირ შემთხვევაში მისხვილი კორპორაციების სათაეო საწარმოები ყიდულობენ უცხოურ საწარმოთა აქციების საკონტროლო პაკეტს და ამით ხელთ იგდებენ არა მხოლოდ საწარმოო აპარატს, არამედ კლიენტურასა და ადგილობრივ ბაზარსაც.

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 შესანხმებების, გაერთიანების, კონკურანციის, 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 შიდაორგანიზაციული ფაქტორების მავნე 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 ჩამოსცილდება ინდივიდს და ზოგადად ორგანიზაციული ხდება. მენეჯმენტი უნდა შეესატყვისებოდეს 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. შეინი („ორგანიზაციული ფსიქოლოგია“, 1980 წ.; „ორგანიზაციული კულტურა და ხელმძღვანელობა“, 1985 წ.) გამოყოფს ორგანიზაციული კულტურის სამ დონეს: გარე (ზედაპირული) 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 გადრმაკებული კვლევით დგინდება, რამდენად იზიარებს ორგანიზაციის ცალკეული წევრი ან ჯგუფი უკვე აღიარებულ ფასეულობებს. ყველაზე რთულია ორგანიზაციული კულტურის შესწავლის შესამე დონე, რადგან გამოსავლენია ადამიანის ნდობასა და ვარაუდზე დამყარებული დაფარული ურთიერთობები, რომლებიც განსაზღვრავენ მათ ქცევას. განასხვავებენ სუბიექტურ და ობიექტურ ორგანიზაციულ კულტურას. სუბიექტური ორგანიზაციული კულტურა ეფუძნება პიროვნებებისა და ადამიანთა ჯგუფების მიერ ორგანიზაციის იდეოლოგიისა და ქცევის ნორმების აღიარებას. აგი, აგრეთვე მოიცავს სიმბოლიკის ისეთ ელემენტებს, როგორცაა: ორგანიზაციის ისტორია და ტრადიციები, ლიდერების შესახებ

მეთოლოგია და ლეგენდები, წეს-ჩვეულებები, ტაბუდადებული თემები, ურთიერთობის ენა, ლოზუნგები და სხვ. იგი მართვის სტილისა და სამმართველო კულტურის ფორმირების საფუძველია. თბიქტურ ორგანიზაციულ კულტურას განიხილავენ ფიზიკურ გარემოცვასთან კავშირში: შენობები და მისი დაგეგმარება, სივრცის მოცულობა და დიზაინი, მოწყობილობები და აუჯჯი, მისაღები და სამუშაო ოთახების კომფორტულობა, ავტოსადგომები და სხვ.

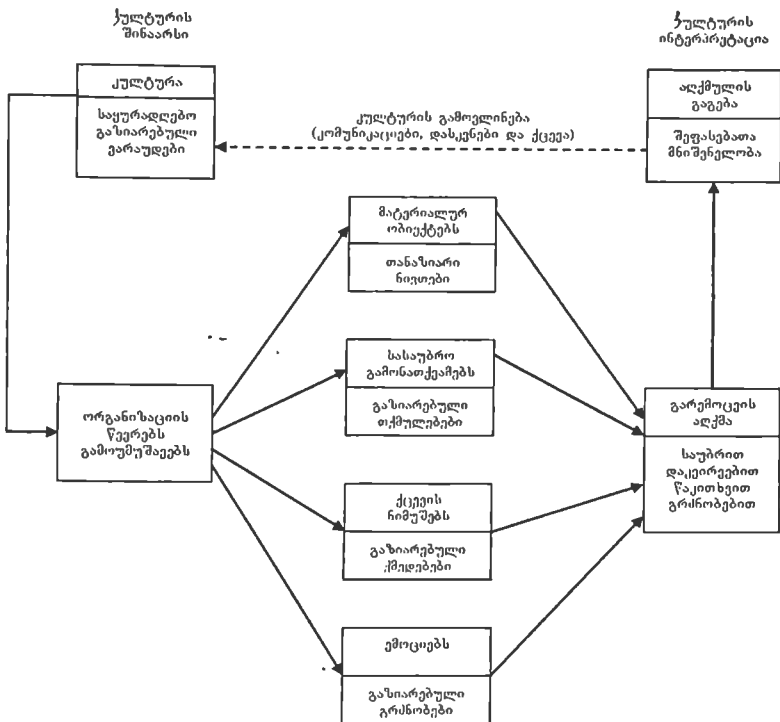
უ. ქოლის ორგანიზაციული კულტურის მოდელს („ხელმძღვანელობის კულტურა“, 1995 წ.) კორპორაციული კულტურის ანბანსაც უწოდებენ მისი შემადგენელი ელემენტების საწყისი ასოების გამო: ABC (Artefacts – Behaviours – Core morals)

A. არტეფაქტი და ეთიკეტი. მას შეესაბამება კულტურის ისეთი ზედაპირული (ხილული) ელემენტები, როგორცაა: ურთიერთობის ენა, მისაღების ფორმები, ჩაცმულობა, სამუშაო ადგილის ფიზიკური მდებარეობა-საქმიანი ურთიერთობების ეთიკეტი სპეციფიკური კულტურა და გულისხმობს როგორც თანამშრომელთა სუბორდინაციისა და ურთიერთმიმართებას (სამსახურებრივ ეტიკეტს), ასევე ორგანიზაციული კულტურის სხვა ელემენტებს. აღამიანთა ქცევაში, გამოვლენის ფორმების მიხედვით, გამოყოფენ ეტიკეტის შორალურ-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, ჩუნდური მუშაობის ორგანიზაცია და ორგანიზაციული პრობლემებისადმი გამოყალიბებული მიდგომები).

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

ორგანიზაციული კულტურის იდენტიფიკაციისთვის პ. ჰარისი და რ. მორანი („ორგანიზაციული კულტურის მახასიათებლები“, 1991 წ.) ყოველი კონკრეტული კულტურისთვის გამოყოფენ 10 განმასხვავებელ ნიშანს: ორგანიზაციაში საკუთარი ადგილის მოძიებისა და თვითდამკვიდრების წესი; კომუნიკაციური 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; ადამიანთაშორის ურთიერთობების დამკვიდრებული ფორმები (ურთიერთობათა ფორმალისაციის დონე, კონფლიქტების გადაჭრა, ურთიერთმიმართებები: ასაკისა და სქესის, სტატუსისა და ძალაუფლების, სიბრძნისა და ინტელექტის, ცოდნისა და გამოცდილების, რელიგიისა და მოქალაქეობის და სხვა მახასიათებლების მიხედვით); აღიარებული დირებულებები და ქცევის ნორმები; ნდობა და პირადული განწყობილებები; მუშაობა დაოსტატების წესი და პროფესიული ზრდის პროცესი; შრომის ეთიკა და მოტივაცია. ამ მახასიათებლების ერთობლიობა განსაზღვრავს ორგანიზაციული კულტურის არსს. ორგანიზაციული კულტურის შინაარსს, მის გამოვლენებასა და მომუშავეთა მიერ ამ კულტურის ინტერპრეტაციას შორის ურთიერთმიმართება შეიძლება წარმოადგეს მოდელის სახით (ნახ. 2.7).



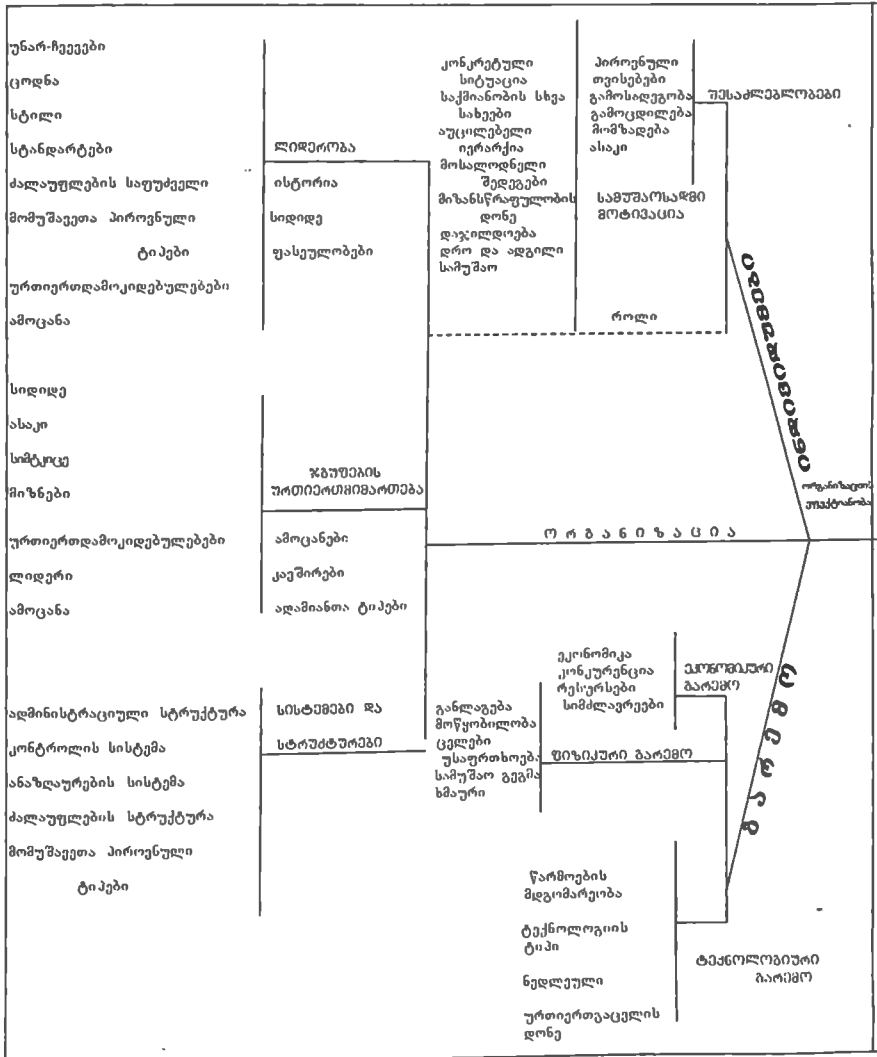
ნახ. 2.7. ორგანიზაციული კულტურის შინაარსი ვ. სათეს მიხედვით.

როგორც ვხედავთ, ორგანიზაციული კულტურა არაა რაიმე მონოლითური და იგი თითოეული ორგანიზაციისთვის მკვეთრად ინდივიდუალურია. ამასთან, ორგანიზაციაში გამოირიცხული 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 საერთო ორგანიზაციულ კულტურას. მას კონტრკულტურა ეწოდება. დაპირისპირების გამოვლენის ფორმებია: დომინირებული კულტურის ფასეულობებისადმი აშკარა ოპოზიცია; ორგანიზაციაში დომინირებული კულტურის ფარგლებში ძალაუფლებათა სტრუქტურისადმი დაუმორჩილებლობა; დომინირებული კულტურის ფარგლებში განხორციელებული ცალკეული კავშირურთიერთობის გამოვლინებისადმი წინააღმდეგობის გაწევა. ამ კონტექსტში აუცილებელია არაფორმალური ორგანიზაციების ძირითად თავისებურებათა განხილვა.

ზოგიერთი მეკლავარი (კ. ჰელისი „ორგანიზაციული მენეჯმენტი“, 1993 წ.) მიუთითებს ორგანიზაციული კულტურის განსაკუთრებულ როლზე: ორგანიზაციის უმთავრესი ელემენტების ადგილი მენეჯმენტში მყოფიდანაა განსაზღვრული: მმართველობითი საქმიანობის ინსტიტუციონალიზაციაა სტრუქტურა, მენეჯმენტის ფუნქციებს განახორციელებს პერსონალის განსაზღვრული ნაწილი (კადრები), მენეჯმენტის სხვა ასპექტებს განამტკიცებს ფორმალური მექანიზმები (სამმართველო ტექნოლოგიები) და ა.შ. ორგანიზაციული კულტურა კი, მიუხედავად მისი უხილავობისა, გადაწყვეტს გაელენას ახდენს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე.

ჩ. ჰინდი გამოყოფს ძალაუფლებასზე, როლზე, ამოცანებსა და პიროვნებაზე დაფუძნებულ ორგანიზაციულ კულტურებს („წარმოდგენები ორგანიზაციების შესახებ“, 1993 წ.). ძალაუფლების კულტურაში დომინირებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, რომელიც ფლობს ძალაუფლების ყველა ბერკეტს და ძლიერ ზემოქმედებას ახდენს მუშაკებზე. შემსრულებლები განახორციელებენ დასახულ პოლიტიკას და ახალი სიტუაციის ინტერპრეტაციასსაა ეყრდნობიან ხელმძღვანელის შეფასებებს. ეს კულტურა დამახასიათებელია მცირე სტრუქტურებისათვის, რომელთა ხელმძღვანელებად უპირატესად გვევლინებიან კომპანიის დამაარსებლები. ფორმალურ წესებზე მეტად ამ ორგანიზაციებში ყურადღება გადატანილია ქცევისა და შრომის მეკრე ნორმებზე. ასეთი კოლექტივები, მართალია, გარემოში ადაპტაციისას ამკვლავებენ განსაზღვრულ მობილურობასა და სწრაფი რეაქციის უნარს, მაგრამ ორგანიზაციული ზრდის კვალობაზე სუსტდება პროცესებზე ლიდერის კონტროლი. როლის კულტურა ეფუძნება მენეჯერების მიერ სამუშაოების და პროცედურების დაწერილობით აღწერას. როლის კულტურაში გამოკვედილია, რას მოელის მენეჯმენტი შემსრულებლისაგან და ამის მიხედვით ხორციელდება მათი შერჩევა. ყველა ორგანიზაციულ და ადამიანთაშორის ურთიერთმიმართებას არეგულირებს დადანილი 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 სოციალური მსხვილი კომპანია. თუმცა, დინამიური გარემოს პირობებში მისი ეფექტიანობა მეტად დაბალია. დავალებათა კულტურაში ყურადღება გამახვილებულია ორგანიზაციული 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 შესაბამისად მაღალტექნოლოგიური წარმოების, ფინანსური კომპანიების, საკონსულტაციო ფირმების, კვლევითი ლაბორატორიებისა და სხვა მსგავსი ორგანიზაციების კულტურას. დავალებათა კულტურაში გაქმნებულია 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 დაკვიდრებული ორგანიზაციული კულტურები. მათში კორპორაციულ მიზნებზე

მადლა დგას გამოჩენილ და „ვარსკვლავებდა“ 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 მადლა დგას. ჩ. ჰენდის მიხედვით, ყოველივე ზემოთ აღნიშნული განსაზღვრავს ორგანიზაციის მდგომარეობისა და განვითარების მოდელის ძირითად პარამეტრებს (ნახ. 2.8).



ნახ. 2.8. 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 გავლენას ახდენს გარემოსა (სამეწარმეო გარემო, ეროვნული კულტურა და სხვ.) და ორგანიზაციის შიდა არეს ფაქტორები (ხელმძღვანელობა და მართვის სტილი, სუბკულტურების ურთიერთმიმართება, ამოცანების დასახვისა და განხორციელების მეთოდები და სხვ.). ხელმძღვანელების (დამფუძნებლების) მიერ ორგანიზაციული კულტურის ფორმირების მიხედვით განასხვავებენ ადმინისტრაციულ და სამეწარმეო კულტურებს (ცხრ. 2.1).

ცხრილი 2.1. ხელმძღვანელის მიდგომა ორგანიზაციული კულტურისადმი

ორგანიზაციული ელემენტები	ადმინისტრაციული კულტურა	სამეწარმეო კულტურა
კონტროლის სისტემა	გარგანი	შინაგანი
საკუთრებით ურთიერთობები	პროცესის შესაკუთრე	ქონების შესაკუთრე
შესაძლებლობებისადმი დამოკიდებულება	მომენტის მოლოდინი	საშუალებების მოძიება
პრობლემის გადაჭრის გზები	რაციონალურ-ლოგიკური	ინტუიციაზე დამყარებული
უფლებამოსილებათა დელეგირების დონე	ცენტრალიზაცია	დეცენტრალიზაცია
ორგანიზაციული სტრუქტურა	იერარქიული	მატრიცული
სუბორდინაციული ურთიერთმიმართებები	პატერნალისტური	თანაწროთა შორის
ორგანიზაციული პროცესების ფოკუსირება	ორგანიზაციაზე	ადამიანზე
საწარმოო სტრატეგია	დანახარჯების შეზღუდვების	წარმოების დიფერენციაცია
შთავარი მიზნები	შწარმოებლურობა	ეფექტიანობა
მართვისადმი მიდგომა	სისტემური	სიტუაციური
სამუშაოთა დაპროექტების პოლიცია	ინტეგრაციული	აგრონომიური
სამუშაოთა შესრულება	წესების მიხედვით	შემოქმედებით
ცვლილებათა მასშტაბი	შოდიფიკაცია	რადიკალური
სამოქმედო კურსის ფუძემდებლური პრინციპები	საქმის სწორად კეთება	მართალი საქმის კეთება

ორგანიზაციული კულტურის დონე დამოკიდებულია მისი ძირითადი მახასიათებლების რაოდენობაზე, ორგანიზაციის წევრების მიერ კულტურის კომპონენტების გაზიარების ხარისხზე და კულტურის პრიორიტეტების გამომუდგანების დონეზე. მხოლოდ ადამიანების მიღება-დათხოვნის რეგულირებით შეუძლებელია ორგანიზაციული კულტურის შენარჩუნება. მენეჯერები ორგანიზაციული კულტურის მხარდასაჭერად მიმართავენ შემდეგ მეთოდებს: განსაზღვრულ ობიექტსა და საგნებზე ყურადღების გაბაზილვებასა 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 დანერგვა.

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 ზედაპირულად შეცვალოთ ქცევის მანერა და არ გაიზიარონ ახალი კულტურის ზოგადიტი ელემენტი. არაა გამორიცხული ორგანიზაციის წევრებისა და ცალკეული ჯგუფების ქცევის ცვლილება მთლიანად ორგანიზაციული კულტურის შენარჩუნების პირობებში. შესაძლებელია ორგანიზაციული კულტურისა და ადამიანთა ქცევის ცვლილებები მიმდინარეობდეს შთანაწყობილად (ელინდება განვითარების დიალექტიკური ურთიერთმიმართება). ორგანიზაციულ კულტურაში ცვლილებები შეიძლება წინ უსწრებდეს ან თან ერთვოდეს ქცევასა 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 კონსუქტურის ცვლილებებით, სხვა ორგანიზაციებთან შეწყობითა და გაერთიანებით, ერთობლივი ბიზნესის განხორციელებით, მეწარმეობის ორგანიზაციული ფორმის ცვლილებებით და სხვ.

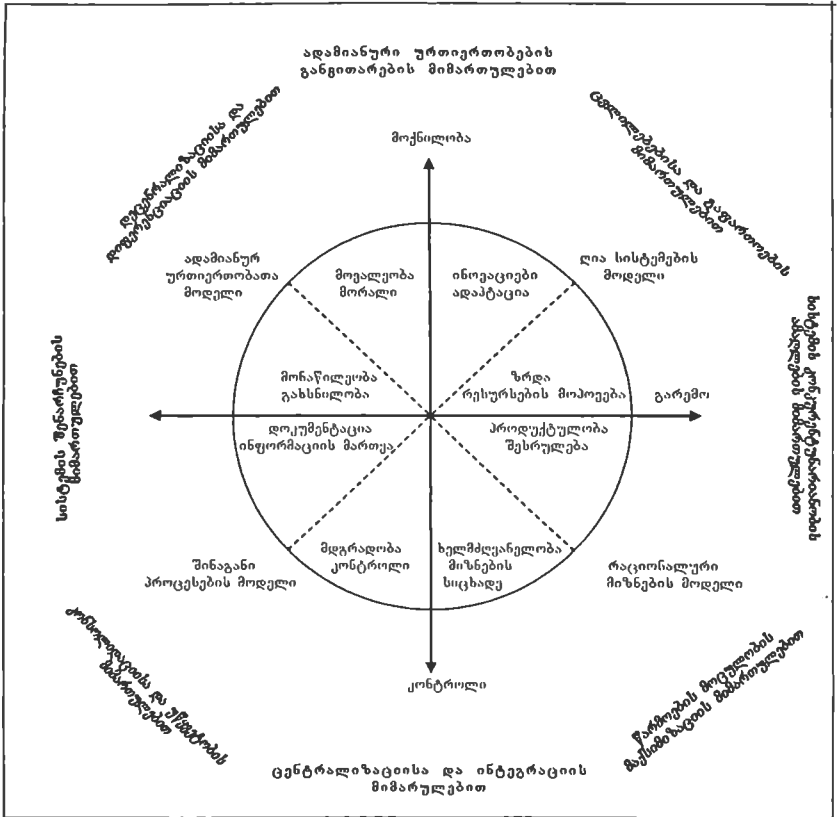
ორგანიზაციული კულტურა დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ ეფექტიანობაზე. მათი ურთიერთმიმართების კვლევით შემუშავებულ იქნა არაერთი მოდელი. ისინი განსხვავდებიან როგორც აეტრთა მიდგომებით, ასევე მოდელის პარამეტრებითა და კრიტერიუმებით (მაგალითად, ვ. სათე ყურადღების კონცენტრაციას ახდენს ორგანიზაციულ პროცესებზე, ტ. პიტერსი და რ. უოტერმანი - ფასეულობებზე, ტ. პარსონსი - სოციალური სისტემის ფუნქციონირებაზე, რ. ქუინი და ჯ. როტბახი - კონკურირებადი ფასეულობების სისტემაზე).

გ. 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 მმართველობის პრაქტიკის გაანალიზებით, მათ გამოავლინეს ეფექტური ორგანიზაციული კულტურის ელემენტები და მახასიათებლები. ესენია: ქმედების აუცილებლობაში დარწმუნება; მომხმარებლებთან კავშირების განვითარება; ავტონომიისა და ინიციატივიანობის წახალისება; შრომის მწარმოებლურობის (ეფექტიანობის) ამაღლების მთავარ წყაროდ ადამიანების განხილვა; სამართავი ობიექტების მდგომარეობისა და მოღვაწეობის სფეროს კარგად ცოდნა; სტრუქტურის სიმარტივე და მცირერიცხოვანი მმართველობითი აპარატი; გაზიარებული კულტურული ფასეულობების მდგომარეობისა და ადმინისტრაციული კონტროლის სისტემის მოქნილობის შეწყობა.

ამერიკელი სოციოლოგი ტ. პარსონსი მიიჩნევს, რომ ორგანიზაციის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია გარემოში მისი ადაპტაცია, მიზნების მიღწევა, შემადგენელი ნაწილების ინტეგრაცია და სხვა ორგანიზაციისა 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. მასში

დაკავშირებულია სამი განზომილება: ინტეგრაცია-დიფერენცია, შიგა ფოკუსი-გარე ფოკუსი და საშუალებები/ინსტრუმენტები-შედეგები/მანიფერებლები. რ. ქუინის აზრით ორგანიზაციული მენეჯმენტის ფერც ერთი ცალკე აღებულ მოდელი ფერ ხსნის ორგანიზაციული კულტურის ბუნებას. ამიტომაც პროცესის სრულყოფილი გაგებისთვის საჭიროა კომპლექსური მოდელი, რომელიც გააერთიანებს ყველა მიდგომის ძირითად დებულებებს (ნახ. 2.9)



ნახ. 2.9. კონკურირებადი ფასეულობების სტრუქტურა (რ. ქუინი და სხვ. „მენეჯერთა დახელოვნება“, 1996 წ.)

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 ხელმძღვანელები ახორციელებენ ორი მიმართულებით: ღიდერები შთაგონებენ ორგანიზაციის წევრებს კულტურის ფუნდამენტურ ფასეულობებს და ხელს უწყობენ მათ განვითარებას; მეორე მხრივ, მენეჯერებმა შეიძლება მხოლოდ შეისწავლონ ორგანიზაციული კულტურის ყოველი დეტალი და განიხილონ ის და წარმართონ პოზიტიური მომენტების ორგანიზაციის სხვა წევრების მიერ გაზიარების პროცესი.

ორგანიზაციულ კულტურაზე უდიდეს გავლენას ახდენს ეროვნული

კულტურის ფაქტორი. კულტურა განიხილება, როგორც ადამიანთა ჯგუფის ან მთელი საზოგადოების მიერ გაზიარებული (შეძენილი) აზროვნებისა და ქცევის წესი. კულტურის ხილულ პარამეტრებს წარმოადგენს: ენა (დაბალ კონტექსტუალური და მაღალ კონტექსტუალური კულტურები), დროითი ორიენტაცია (მონოქრონული და პოლიქრონული კულტურები), სივრცის გამოყენება (პროქსემიკა), რელიგია და ა.შ. თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის დამახასიათებელია მრავალი ეროვნული კულტურის თანაარსებობა, რომლებიც შეიძლება განვიხილოთ სამ ჭრელში: 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 შეეფასოთ ორგანიზაციულ კულტურაზე მისი ზემოქმედება; 2. რამდენად შესაძლებელია ორგანიზაციის ფარგლებში მრავალი კულტურისგან ზოგადორგანიზაციული კულტურის აღმოცენება. პირველი საკითხის გადაჭრისთვის მენეჯერებში გამოიყენება მრავალი მოდელი: ჯ. მილერის – სისტემური მიდგომა; გ. პოფსტიდის – ეროვნული კულტურის ელემენტები; კ. ლეინისა და ჯ. დისტეფანოს – ნაციონალური კულტურის ცვლადებსა და ორგანიზაციული კულტურის ცვლადებს შორის კორელაცია, ფ. ტრომპენაარსის – ქვეყნების კულტურული განსხვავებულობის სქემა და ა.შ. ორგანიზაციულ კულტურაში ეროვნულის სისტემური ცვლევა ემყარება საზოგადოების მდგომარეობის ისეთ მახასიათებლებს, როგორცაა: ტერიტორია, ბუნება და კლიმატი, ენა, რწმენა, მორალი და სამართალი, ოჯახი, აღზრდა და განათლება, ადამიანთა თანაცხოვრების სოციალიზაციის ფორმები, ჯანმრთელობა და დასვენების რეჟიმი, 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.

უ. ოუნი გამოყოფს ორგანიზაციული კულტურის იაპონურ („J“) და ამერიკულ („A“ და „Z“) ტიპებს. ამერიკული ორგანიზაციებისთვის ტიპური ინდივიდუალიზმსა და კონკურენციაზე დამყარებული „A“ ორგანიზაციული კულტურა, ხოლო „Z“ ტიპის ორგანიზაცია იაპონური ორგანიზაციების ამერიკული სახესხვაობაა. უ. ოუნი ცდილობს იაპონური და ამერიკული კულტურების პოზიტიური მხარეების გაერთიანებით წარმოშობილი ამერიკული საქმიანი ორგანიზაციის („Z“) კულტურის დახასიათებას, რისთვისაც იყენებს შეიდ ცვლადს: ორგანიზაციის ელდებულებები თავისი წევრების წინაშე; სამუშაოს შესრულების შეფასება; კარიერის დაგეგმვა; კონტროლის სისტემა; გადაწყვეტილებების მიღება; პასუხისმგებლობის დონე; ადამიანისადმი ინტერესი (ცხრ. 2.2). ეს მიდგომა პრაქტიკულად იქნა გამოყენებული იაპონური ფირმების („ტოიოტა“ და „ნისანი“) ამერიკულ ქარხნებში.

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

ორგანიზაციული კულტურის მახასიათებლები	იაპონურ კომპანიებში („J“)	„Z“ ტიპის ამერიკულ ორგანიზაციებში	ტიპურ ამერიკულ ორგანიზაციებში („A“)
დაქირავება	სიკოცხლის ბოლომდე	გრძელვადიანი	მოკლევადიანი
შეუსება და დაწინაურება კარიერა	ხარისხობრივი და ნელი	ხარისხობრივი და თანდათანობითი	რაოდენობრივი და სწრაფი
კონტროლის მექანიზმი	ფართოდ სპეციალიზებული	უხილავი და არაფორმალური	ზომიერად სპეციალიზებული
კონტროლის მექანიზმი	უხილავი და არაფორმალური	უხილავი და არაფორმალური	ნათელი და ფორმალური
გადაწყვეტილების მიღება	ჯგუფური და კონსენსუსზე დამყარებული	ჯგუფური და კონსენსუსზე დამყარებული	ინდივიდუალური
პასუხისმგებლობა	ჯგუფური	ინდივიდუალური	ინდივიდუალური
ადამიანისადმი ინტერესი	ფართო	ფართო	ვიწრო

ჰოლანდიელი მეცნიერი გირტ ჰოფსტიდი 1980 წელს კომპანია „აი ბი ემ“-ში ჩატარებული გამოკვლევის შედეგად მივიდა დასკვნამდე, რომ ორგანიზაციულ კულტურაში ნაციონალური ელემენტი ეფუძნება ძალაუფლების დისტანციას, ინდივიდუალიზმს/კოლექტივიზმს – დამოკიდებულებას, გაჟაკტურობა/ქალღუობა – მიმართებას, განუსაზღვრელობის თავიდან აცილების მცდელობას, ორგანიზაციების გრძელვადიანობა/მოკლევადიანობას. ეს დაადასტურა მის მიერ სხვა ორგანიზაციებში ამ მიმართებით ჩატარებულმა ანალიზმაც. ძალაუფლების დისტანციად მიიჩნევა ადამიანთა შორის უთანასწორობის დონე, რომელსაც დასაშვებად მიიჩნევენ მოცემული ქვეყნების მოსახლეობა. ორგანიზაციულ კულტურაში იგი აისახება მცირე ძალაუფლების მქონე თანამშრომელთა მიერ ძალაუფლების დანაწილების სამართლიანობის აღქმაში. ამ თვალსაზრისით, ძალაუფლების დისტანციის მაღალი მაჩვენებლით გამოირჩევა ბელგია, საფრანგეთი, ესპანეთი, არგენტინა და ბრაზილია, ხოლო დაბალი მაჩვენებლები აღინიშნება შვეიციაში, ინგლისსა და გერმანიაში. ინდივიდუალიზმში და ინდივიდუალიზმის დაბალი დონე (კოლექტივიზმი) ახასიათებს ამა თუ იმ ქვეყნის წარმომადგენლების არჩევანს იმოქმედონ ინდივიდუალურად ან ჯგუფურად. მაღალი ინდივიდუალიზმით ხასიათდება ისეთი ქვეყნები, როგორიცაა აშშ, ავსტრია, კანადა და ინგლისი, სადაც საზოგადოება ყოველმხრივ იცავს ინდივიდთა თავისუფლებას. გერმანია, ჰოლანდია და ჩრდილოეთ ევროპა გამოირჩევა ინდივიდუალიზმის ზომიერებით, ხოლო დაბალგანვითარებული ქვეყნები აზიასა და ლათინურ ამერიკაში ჯერ კიდევ კოლექტივისტურ განწყობილებებს უჭერენ მხარს. ვაჟაკტურობა და ქალღუობა საზოგადოებას ახასიათებს იმ ზომით, როგორც მოცემული კულტურა აღიარებს მათ. ვაჟაკტურობა ახასიათებს ისეთ საზოგადოებას, სადაც სქესების სოციალური როლი ზუსტადაა განსაზღვრული (მაგალითად, მამაკაცები უნდა იყვნენ შეუპოვარნი, მტკიცე ნებისყოფისა და ძალისხმევის კონცენტრაციას ახდენდნენ მატერიალური პირობების გაუმჯობესებაზე, ხოლო ქალები გამოირჩეოდნენ სინაზით, მორიდებულობით და ოჯახურ კეთილდღეობაზე ზრუნვით). ქალღუობა განსაზღვრავს საზოგადოების მდგომარეობას, რომლის კულტურაშიაც სქესების სოციალური როლი ნაწილობრივ ემთხვევა ერთმანეთს. გ. ჰოფსტიდი პირველ ჯგუფს მიაკუთვნებს ისეთ ქვეყნებს, როგორიცაა იაპონია, ავსტრია, გერმანია, იტალია და აშშ, ხოლო მეორეს – დანიას, შვეიციას, ნორვეგიასა და ჰოლანდიას. განუსაზღვრელობის მიუდებლობა გამოხატავს მოცემული კულტურის სუბიექტების

მიერ საშინოოების შეგრძობის დონეს უცნობი ან განუსაზღვრელი სიტუაციების დროს. განუსაზღვრელობას გაეროზიან ლათინური ამერიკის, ლათინურენოვანი ევროპისა და ხმელთაშუაზღვისპირეთის, იაპონიისა და კორეის წარმომადგენლები; გერმანია გამოირჩევა ტოლერანტობის საშუალო დონით, ხოლო აზიური და ინგლისურენოვანი კულტურების უმეტესობა, ამ მხრივ, მაღალი შემგუებლობით ხასიათდება. ორიენტაციათა გრძელვადიანობა ეფუძნება სამომავლო ხედვას და მტკაუნდება დანახოების უზით ქონების დაგროვებისადმი მისწრაფებაში. ორიენტაციათა მოკლევადიანობა ელინდება წარსულისა და აწმყოს გაუქტიშებაში, ტრადიციებისა და მემკვიდრეობის შენარჩუნებასა და მაღალ სოციალურ ეალდებულებებში. შესწავლილი ქვეყნებიდან ორიენტაციათა გრძელვადიანობით გამოირჩევა ჩინეთი, საფრანგეთი და გერმანია, ხოლო ყველაზე დაბალი მაჩვენებლებით – აფრიკა და ყოფილი საბჭოთა სიერცის ქვეყნების უმეტესობა.

3. ლეინისა და ჯ. დისტეფანოს მიერ შემუშავებულ მოდელებში („საერთაშორისო მენეჯმენტის ხასიათი“, 1988 წ.) ორგანიზაციული კულტურა განიხილება ექვსი პრობლემის (ცვლადის) მიხედვით, რომელთაც საზოგადოება აწყდება თავისი არსებობის მთელი ისტორიის მანძილზე: ადამიანთა დამოკიდებულება დროისადმი; დროში ორიენტაცია; ადამიანის ბუნებაზე შეხედულებები; საქმიანობაზე (მოქმედებაზე) ორიენტაცია; ადამიანთაშორისი ურთიერთობები; სიერცეში ორიენტაცია. მათი ვარიაციები გამოწყვეულია ერთობლივი თავისებურებებით. ამრიგად, ორგანიზაციული კულტურა წარმოადგენს ორგანიზაციული ტრადიციებისა და ადათ-წესების, ფასეულობებისა და სიმბოლოების, იდეოლოგიისა და რწმენის, ჩევეებისა და რიტუალების, სოციალური ნორმებისა და სტანდარტების ერთობლიობას, რომელიც ყალიბდება ისტორიული განვითარების შედეგად და მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წყერების ქცევაზე და ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე.

ყოველი ფორმალური ორგანიზაცია იქმნება ხელმძღვანელების გადაწყვეტილებით და მასში გაერთიანებული ადამიანებისათვის იმთავითვე სოციალური გარემოა. ინტენსიური სოციალური ურთიერთობების შედეგად საორტანურად წარმოიქმნება არაფორმალური ჯგუფები და ორგანიზაციები. ამ ორგანიზაციებს ბეერი საერთო აქვს ფორმალური ორგანიზაციებთან: მათთვისაც დამახასიათებელია ეირარქიულობა, აქვთ ამოცანები, ჰყავთ ლიდერები, იცავენ ქცევის განსაზღვრულ ნორმებს და სხე. ორგანიზაციის წყერები, როგორც წყის, ერთიანდებთან ჯგუფებსა და გუნდებს, რაც წარმოადგენს თანამედროვე ორგანიზაციების უმთავრეს სტრუქტურულ ელემენტს. ისინი წყეტენ ამოცანებს, რომელთა დაძლევა ადამატება ერთი ადამიანის ძალისხმევას. მენეჯმენტის ამოცანაა ფორმალური ჯგუფების ტრანსფორმაცია ერთიან გუნდად. გუნდი წარმოადგენს ადამიანთა ჯგუფს, რომლებიც აქტიურად თანამშრომლობენ საერთო მიზნის მისაღწევად და გააჩნიათ კოლექტიური პასუხისმგებლობა ადებულ ეალდებულებებზე. გუნდის ქმდება შეიძლება მიმართული იყოს პროდუქციის წარმოებაზე, საქმიანობის წამოწყებაზე და სათანადო კომპეტენციის შემთხევაში, რეკომენდაციების გაცემაზე. გუნდური მუშაობის ეფექტიანობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ახერხებენ წყერები 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 დონისძიებათა დაგეგმვა, გუნდის ფუნქციონირების ორგანიზაციული მახასიათებლების გაუმჯობესება, გუნდური საქმიანობის შედეგების შეფასება. ჯგუფური ქცევა განსხეავდება ინდივიდის მოქმედებისგან და იგი არ წარმოადგენს მათ ქცევათა მექანიკურ ჯამს, ანუ თავს იენს სინერგული ეფექტი. ჯგუფის წყერები რეგულარულად ურთიერთმოქმედებენ საერთო მიზნების

მისაღწევად. ორგანიზაციებში არსებობს მრავალგვარი ჯგუფები. ფორმალური ჯგუფებიდან გამოსოფენ ქვედანაყოფს (განყოფილებას), სპეციალურ ჯგუფს, გუნდს და თვითმმართველ ჯგუფს, არაფორმალური ჯგუფები კი წარმოიქმნება საონტანურად, სპეციფიკური ინტერესების კვალობაზე. ფორმალური ჯგუფები შეიძლება იყოს მუდმივი ან დროებითი. თანამედროვე ორგანიზაციებში სულ უფრო ხშირად იყენებენ კროს-ფუნქციურ გუნდებსა და სპეციალურ ჯგუფებს სპეციფიკური პრობლემების გადასაჭრელად. ჯგუფებსა და გუნდებში როგორც ახალი წევრებისთვის, ასევე გამოცდილი მუშაკებისთვის მნიშვნელოვანია ის როლი, რომელსაც ანიჭებს მას ორგანიზაციული გარემოლება. განიხილავენ როლის განუსაზღვრელობის (აღამიანმა არ იცის რას მოელიან მისგან), დაუტყირთაობისა (აღამიანს აკისრებენ უმნიშვნელო როლს) და გადატყირთულობის (აღამიანს აკისრებენ დიდი მოცულობის სამუშაოს) ასპექტებს, რაც ხშირად ამ ნიადაგზე კონფლიქტის აღმოცენების საფუძველი ხდება და საჭიროებს შემდეგ შეთანხმებებს გუნდის სიმტკიცის შესანარჩუნებლად. ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარების კვალობაზე, ხშირად ყალიბდება გირტუალური ჯგუფებიც, რომლებიც ერთობლივ სამუშაოს ასრულებენ ონლაინ რეჟიმში.

ჯგუფების განვითარებისთვის დამახასიათებელია მინიმუმ ხუთი სტადია: ფორმირება ანუ ჯგუფის წევრების ჩართვა ჯგუფურ ქმედებებში; „გარეგალისებურია“ განვითარება, ჯგუფის წევრებს შორის ძლიერი ემოციური დაძაბულობის ფონზე, რომელიც სრულდება ჯგუფური ამოცანების განსაზღვრით; ნორმალიზაცია, როცა ინტეგრაციული პროცესების ფონზე ჯგუფი იქნეს მთლიანობას და მკვიდრდება ურთიერთობათა სტანდარტები; სრული ინტეგრაციის ანუ შესრულების სტადია, როცა ჯგუფი მოწიფებულია, 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 მიმდევობით, ძლიერი ლიდერობითა და ჯგუფის წევრების რეალური ინდივიდუალური ძალაუფლებით. ჯგუფური მოქმედების ეფექტიანობა ეფუძნება შემდეგ მომენტებს: ჯგუფი დადებით გაელენას ახდენს აღამიანზე 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 მსხვილ ორგანიზაციების მოუქნელობის კომპენსირებას და აეთიარებენ გარემოსადმი ორგანიზაციული ადაპტაციის უნარს. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია ჯგუფების ისეთი მახასიათებლები, როგორცაა მათი ამოცანები, მიზნები, შედეგიანობა, ანაზღაურება, საშუალებები, ტექნოლოგია, დავალებები, ჯგუფის წევრების მახასიათებლები და ჯგუფის ზომა. ჯგუფური პროცესების შედეგად, აღნიშნული რესურსები მოდის მოქმედებაში და როგორც წესი, ჯგუფური ქმედების პროდუქტს წარმოადგენს ამოცანის შესრულება, ჯგუფის წევრების თვითმკაყოფილება და ჯგუფის არსებობის შენარჩუნება.

ჯგუფური მოქმედებისა და ჯგუფთაშორისი დინამიკა წარმოადგენს ჯგუფის ეფექტიანობის საფუძველს. ჯგუფური დინამიკა ეყრდნობა ინტერაქციებსა (პირიფენებათაშორისი 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 გააეკეთებდნენ ინდივიდუალურად. ასევე პრობლემურია ჯგუფში სოციალური მხარდაჭერის ტენდენციები, რომელიც სათანადო აქტივაციის გარეშე შეიძლება მაღალნაყოფიერი მუშაობის შემაფერსებელი გახდეს. ჰომოგენურ ჯგუფებში ადამიანებს უადვილდებათ ერთობლივი საქმიანობა, ხოლო ჰეტეროგენულ ჯგუფებში, სადაც ჯგუფის წევრები განსხვავდებიან ასაკით, სქესით, ეროვნულ-ეთნიკური კუთვნილებით, ცოდნა-გამოცდილებით, კულტურით და ა. შ., მაღალია პიროვნებათაშორისი კონფლიქტის აღმოცენების ალბათობა, თუმცა ეს განსხვავებულობა ეფექტური მენეჯმენტის პირობებში განვითარების დამატებით აქტორად შეიძლება იქცეს (ე. წ. განსხვავებულობისა და კონსენსუსის დილემა). ცხადია, ოპტიმალურია, როდესაც ჯგუფის წევრის სტატუსი და სიზიარებულ-თანამდებობრივი მახასიათებლები ადექვატურია.

არაფორმალურ ორგანიზაციაში ურთიერთკავშირებს წინასწარ არავინ გეგმავს და იგი წარმოადგენს არაფორმალური ჯგუფის წევრების დაუთმყოფილებელ 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 გაგრძელება. ორგანიზაციებში ფორმალური და არაფორმალური სტრუქტურების თანაარსებობა და მათი ურთიერთმიმართება დინამიკურია.

არაფორმალური ორგანიზაციების ერთ-ერთი პირველი უმარტივესი მოდელი ეკუთვნის ჯორჯ ჰომანსს („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 ურთიერთდამოკიდებულებას. 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 გაერცვლებით ახდენს ორგანიზაციული მიზნების დისკრედიტაციას. ამის აღმოფხვრა უსკოტისა და კლევინის აზრით („ადამიანთა ქცევა შრომის პროცესში“, 1976 წ.), შესაძლებელია არაფორმალური ორგანიზაციული კავშირების მართვით და ფორმალური ორგანიზაციის სამსახურში მათი ჩაყენებით. ამისათვის გეთაყვანობენ: არაფორმალური ორგანიზაციების აღიარებასა და მათთან მუშაობის წარმართვას (მათი განადგურებით შეიძლება დაინგრეს ფორმალური სტრუქტურაც); არაფორმალური ჯგუფების ლიდერებისა და წევრების აზრის

მოსმენას და შეძლებისდაგვარად გათვალისწინებას; ყოველი ღონისძიების დაგეგმვისას არაფორმალურ სტრუქტურაზე გაველენის შეფასებას; ცვლილებებისადმი არაფორმალური ჯგუფების წინააღმდეგობის შესასუსტებლად გადაწყვეტილების მიღებაში მათ მონაწილეობას; არასასურველი ინფორმაციის გავრცელების თავიდან ასაცილებლად ზუსტი ინფორმაციის დროულად გაცემას. ეფექტური არაფორმალური კავშირები განამტკიცებს ორგანიზაციისადმი ერთგულებას, ამადღებს კოლექტივიზმის სულიერ საწყისებს და მაღალი ნორმების დამკვიდრებელი ზრდის შრომის ნაყოფიერებას. არაფორმალური ორგანიზაციების მართვის გამოცდილებას მენეჯერები სწირად იყენებენ ფორმალური სტრუქტურის მცირე ჯგუფების (კომისიების, კომიტეტების, შეკრებების, წრეებისა და სხვ.) მუშაობის წარმართვაში, რადგან მათთვისაც დამახასიათებელია სპონტანურობის ელემენტები. ამ ჯგუფების საქმიანობის ეფექტიანობაზე გაველენას ახდენს: მათი სიდიდე, შემადგენლობა, ჯგუფური ქცევის ნორმები, დარაზიმულობის ხარისხი, კონფლიქტურობის დონე, ჯგუფის წევრთა ფუნქციონალური როლი და სტატუსი.

ადამიანთა უშეტესობას სიცოცხლის განმავლობაში უწევს მუშაობა რამდენიმე ორგანიზაციაში და თითოეულ მათგანში მიღებული გამოცდილება გავლენას ახდენს მის ქცევაზე. ორგანიზაციული ქცევა ახასიათებს როგორც ინდივიდებს, ასევე ჯგუფებს და იგი მოიცავს იმ ფაქტორებს, რომლებიც აუღიანებს ცალკეულ ადამიანებს ან ჯგუფების ქცევას ორგანიზაციაში, ასევე მთლიანად ორგანიზაციის მმართველობით 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, როგორიცაა კოაკურენცია და დაპირისპირება, კოოპერაცია და ურთიერთდახმარება და ა. შ. ადამიანების ქცევა ორგანიზაციაში განპირობებულია მათ შეხედულებებითა და შეგარბნებებით, როგორც საკუთარი, ასევე კოლეგების ქმედებების მიმართ. ამ პროცესში ბიპევიორისტები გამოყოფენ სამ კომპონენტს: აზროვნება, შეგარბნებები და ქცევა. ორგანიზაციული ქცევის ანალიზი მულტირისციპლინარული ხასიათისაა, რადგან იგი ეყრდნობა ფსიქოლოგიური, სოციოლოგიური და სხვა მეცნიერებების მიდგომებს, რათა შესწავლოს 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 შედგვიანობას ორგანიზაციულ გარემოში; ახდენს გარემოს ორგანიზაციაზე გავლენების 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 მოუთხოვრებთ 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 ამაღლებასთან 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. ტ. მაკგრაი, პ. ტ. კოსტა და სხვ.) შეხედულებით **ინდივიდუალობის განცდას** გააჩნია **განსაზღვრული იერარქია ე. წ. „დიდი ხუთეული“**: **ექსტრავერსია** (დადებითი ემოციები, თანაზიარობა, გულთბილობა); **შეგუებადობა** (ნდობა, ურთიერთობებში სირბილე, დიდსულოვნება); **ნევროზულობა** (მოუსვენრობა, ადვილად გაღიზიანებადობა, შიდა სამყაროზე კონცენტრაცია); **კეთილსინდისიერება** (კომპეტენცია, წესრიგი, თვითდისციპლინა); **შემცნებობა** (იდეები, ფანტაზიები, ქმედებები). აღნიშნულის საფუძველზე შესაძლებელია დახასიათდეს ადამიანთა ინდივიდუალობა დამოუკიდებლად მათი ასაკისა, რელიგიური რწმენისა, ეროვნული კუთვნილებისა, სქესისა და სხვ. მენეჯერები თანამშრომელთა ინდივიდუალიზმს ითვალისწინებენ შრომითი მოტივაციის პროცესში და ორგანიზაციული ცვლილებების მართვისას.

ორგანიზაციულ ქცევასა და ჯგუფური პროცესების დინამიკაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ქარემოს ძალეები (გლობალური, ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალურ-კულტურული, ეთიკური, ტექნოლოგიური, ეკოლოგიური და სხვ.), რაც აუცილებლად მოითხოვს ორგანიზაციულ ცვლილებებსა და განვითარებას. მენეჯერებს განუწყვეტლივ უხდებათ იმაზე ფიქრი, თუ როგორ მოახდინონ ამ გავლენებზე რეაგირება და რომელი გზით (ეკოლოგიური თუ რეკოლუციური) 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 მკაფიო ცვლილებას, გარემოში მიმდინარე დინამიკური პროცესებისადმი ორგანიზაციული ადაპტაცია მიმდინარეობს მიზანმიმართულად და ითვალისწინებს სოციო-ტექნიკური სისტემის შემდგომ სრულყოფას. ამ ცვლილებების იდეოლოგიის საფუძველს წარმოადგენს სოციო-ტექნიკური სისტემებისა და ხარისხის კომპლექსური მართვის სისტემების თეორიები. როცა აუცილებელი ხდება რეგოლუციური ცვლილებები, **ორგანიზაციები მიმართავენ რეინჟინირინგს, რესტრუქტურინგსა და ინოვაციას. რეინჟინირინგი** ეფუძნება ორგანიზაციული შეხედულებების ფუნდამენტურ გადახედვას და ბიზნეს-პროცესების რადიკალურ ცვლილებებს, რათა გაუმჯობესდეს ისეთი მაჩვენებლები, როგორიცაა დანახარჯების სტრუქტურა, ხარისხი, მომსახურება და ქმედებათა ოპერატიულობა. ორგანიზაციული ცვლილებებისა და განვითარებისას რეკოლუციური და ევოლუციური ელემენტები ბუნებრივად ავსებენ ერთმანეთს. ორგანიზაციები, რომლებიც დროულად არ ატარებენ რეინჟინირინგს, იძულებული ხდებიან მიმართონ რესტრუქტურინგს (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 ცვლილებების (ტექნოლოგიური პროგრესი, გლობალიზაცია, საზოგადოების ინფორმაციზაცია, პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის შემცირება, გარემოს მაღალი დინამიკურობა, ბაზრების ინტეგრაცია და ა. შ.) და ორგანიზაციების ფორმირებაზე მოქმედი ფაქტორების (ადამიანური ფაქტორის როლის ამაღლება, ჯგუფებისა და ჯგუფური დინამიკის სფეროში გამოკვლევები, კორპორაციული კულტურის განვითარება და ა. შ.) გაელენით ჩამოყალიბდა ორგანიზაციული განვითარების კონცეფცია. იგი ეფუძნება უ. ბენისის, ე. შტინის და რ. ბექჰარტის 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 ტრენინგების, დაკვირვებების, გამოკითხვებისა და კონსალტინგის მეშვეობით სათანადო უნარ-ჩვევების განვითარებით. ამისთვის ორგანიზაციებში იქმნება ორგანიზაციული განვითარების დეპარტამენტები და იწვევენ ექსპერტ-კონსულტანტებს. საბოლოოდ იქმნება პრობები, როცა აღამიანები ეწევიან პრაქტიკის მეშვეობით სწავლებასა და თვითგანვითარებას, თანამშრომლობენ მოწინავე გამოცდილების გაზიარებაში, მონაწილეობას დებულობენ 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, გარემოსადმი ორგანიზაციული ადაპტაციის ფარგლებში ცვლილებათა თანდათანობით განხორციელებაზე, თავისუფალ კომუნიკაციებსა და ორგანიზაციულ ეთიკაზე. ამდენად, ორგანიზაციული განვითარება არის გარდაქმნების ნორმატიული სტრატეგია და მიმართულია გეგმაზომიერი ცვლილებებისადმი.

ორგანიზაციული განვითარება წარმოადგენს მენეჯმენტის სფეროში გასატარებელ გეგმურ და სისტემატურ გარდაქმნათა კომპლექსს 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 გამოხატავენ რეინჟინრინგისა და ორგანიზაციული განვითარების სფეროში დახასიათება (ცხვრ. 2.3). ორგანიზაციული ცვლილებები შეიძლება იყოს დაუგეგმაზო და გეგმაზომიერი, თავსმობეული და თანამონაწილეობაზე დამყარებული და ა.შ.

ცხრილი 2.3. ორგანიზაციული ცვლილებებისა და განვითარების მახასიათებლები

მკვეთრი ტრანსფორმაციული ცვლილებები (მაგ., ინოვაცია და რეინჟინირინგი)

კრიტერიუმები	რეინჟინირინგი	ორგანიზაციული განვითარება
მეთოდის წარმოშობა	მმართველობითი კონსალტინგი, საინჟინრო მკვლევარებები	სოციალური ფსიქოლოგია, საკონსულტაციო პრაქტიკა
ძირითადი იდეა	ბიზნეს-პროცესების ხელახალი პროექტირება და რადიკალური ორგანიზაციული ცვლილებები	გრძელვადიანი, ყოველმხრივი ცვლილებები ორგანიზაციისა და მისი წევრების განვითარებისთვის
შენეჯერების პოზიცია /შენეჯემენტის პრინციპები/	დისკრეტული აზროვნება /უნდა შეიცვალოს ყველაფერი ძველი/, ცვლილებების დადგინილი გრაფიკი და გარე ძალბაზე ორიენტაცია; ცვლილებათა მოწვევების მოზიდვა პროცესში მონაწილეობისათვის	ორგანიზაციის წევრების შენარჩუნება; შინაგანი რეზერვების მოძიება(ცია); ცვლილებების ინიციატორთა გარდაქმნაში მონაწილეობა
პერსონალისადმი დამოკიდებულება	ცვლილებათა ინიციატორების დამატებითი უფლება-მოხილვები; ახალი პროფესიონალების სამყოფლობა	იარაგების ლიკვიდაციით მმართველობითი დემოკრატიზაციის განვითარება; განვითარების მოქცევის მქონე კომპეტენტურ თანამშრომლებზე ორიენტაცია
ცვლილებათა ხასიათი	ღრმა და ყოველმხრივი; პროცესის წყვეტილება; ნახტომისებური ცვლილებები	თანდათანობითი /სწავლება-განვითარება/, პროცესის უწყვეტობა; საფეხრისებრი ცვლილებები
ცვლილებათა სისწრაფე	მცირე დროში საგრძნობი შედეგების /რადიკალიზაცია და გასაზრდა/ მიღწევა	ხანგრძლივ დროში თვისებრივი /არსებითი/ გაუმჯობესება
ცვლილებათა ობიექტი	კორპორაცია ან ძირითადი პროცესები	კორპორაცია ან მისი ქვედანაყოფი
მიზნები	ეკონომიკური ეფექტიანობა	სოციალურ-ეკონომიკური ეფექტიანობა
კრიზისის სახე	წარმატების კრიზისი	სტრატეგიული კრიზისი
ცვლილებათა სტრატეგია	„ზემოიდან ქვემოთ“	„ზემოიდან ქვემოთ“; „ქვემოიდან ზემოთ“; „ბიპოლარული“
მეთოდური ასპექტები	ძირითადი პროცესების რეორგანიზაცია; ადაპტირებული სტრუქტურები და თანამშრომლობითი ინსტრუქციები; ფასეულობათა რევიზია; ინფორმაციული ტექნოლოგიები; პერსონალის განვითარება და შრომის ანაზღაურების ახალი მეთოდები	სტრატეგიული და საკადრო მიდგომა; ახალი ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურები; შეხვედრებისა და ორგანიზაციული ქცევის მოდელის ცვლილება; დია სიმუნიკაციები; ჯგუფებისა და ინდივიდების კვალიფიკაციის ამაღლება და მორტივაცია
ძირითადი როლები	ლიდერი; პროცესის კუარტორი; რეინჟინირინგის გუნდი; მმართველი კომისია	ცვლილებათა კონსულტანტები; კოლგეიალური ორგანიზაცია; რეორგანიზებადი ჯგუფი; ცვლილებათა კატალიზატორი
ძლიერი მხარეები	რადიკალური განახლების შესაძლებლობა; რეტარდების ამაღლების შანსი; ცვლილებათა სისწრაფე; დონისსებრება კომპლექსურობა; გუნდის კომპეტენციის გაფართოება; „საჯირო კადრებზე“ დაკომპლექტება	ბუნებრივად განხორციელებული ცვლილებების სოციალური მისაღება; კონკურენტუნარიანობის ამაღლება; ორგანიზაციული სტაბილურობა; თვითმმართველობა და თვითორგანიზაცია; ორგანიზაციის წევრების დაოსტატება; ცვლილებებისადმი დაბალი წინააღმდეგობა
სუსტი მხარეები	ცვლილებათა ფაზაში არასტაბილურობა; დროში შეზღუდულობა; ცვლილებებისადმი ორგანიზაციული, ჯგუფური და ინდივიდუალური წინააღმდეგობის ზრდა; ცვლილებათა სტრატეგიის ალტერნატივების გამორიცხვა	კომპრომისების აუცილებლობა; ცვლილებებისადმი დროის რაკეტა ორგანიზაციული განვითარების პროცესის მონაწილეთა აღმატებული სოციალური თვითშეფასება; არაოპორტუნული, მაგრამ აუცილებელი გადაწყვეტილებების დაქონება

იწვევს ორგანიზაციული მახასიათებლების არსებით შეცვლას, რომლის გასატარებლად აუცილებელია მრავალფუნქციური გუნდების შექმნა და თვით ორგანიზაციის მომზადება ცვლილებებისათვის, ხოლო ორგანიზაციული განვითარება უნდა ემყარებოდეს შემდეგ პოსტულატებს: ადამიანთა საქმიანობა და ორგანიზაციული სისტემები ურთიერთ დამოკიდებულია; ინდივიდუალური და

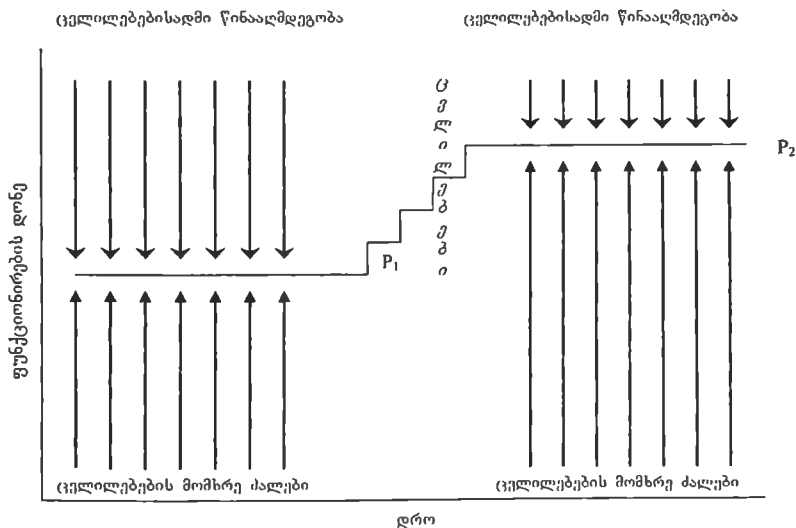
ორგანიზაციული ინტერესები შესაძლებელია გახდეს თავსებადი; ცვლილებებისადმი მზაობის მქონე ორგანიზაციები უფრო ეფექტურია; ორგანიზაციის წევრების შესაძლებელია შეთანხმდნენ პრინციპებზე, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციის ფუნქციონირების გაუმჯობესებისთვის; არ არსებობს იდეალური ტექნოლოგიები და სოციალური პროცესები; კონფლიქტები ორგანიზაციაში ბუნებრივია – იგი საჭიროებს მართვას; მიზნების მისაღწევად მუშაკები ეწევიან თვითგანვითარებას და ცდილობენ სრულყო ორგანიზაცია; ორგანიზაცია ხელს უწყობს თავისი წევრების პროფესიულ ზრდას; მომუშავეთა მონაწილეობა დემოკრატიულად მიღებულ გადაწყვეტილებებში აადვილება 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 მეორე მხრივ ამ ფაქტორების ცალმხრივობით წარმოშობილი კრიზისებით: ორგანიზაციის შემოქმედებითი (მეწარმული) ზრდის ფაზას მისდევს ლიდერობის კრიზისი; სტრატეგიულ ზრდას, რომელიც ხორციელდება მიზანმიმართულად, ორგანიზაციის მეპატრონეთა მიერ პროფესიონალი მენეჯერების მოწვევით – ავტონომიის კრიზისი; ორგანიზაციული დელეგირებით ზრდას – კონტროლის კრიზისი; კოორდინაციით ზრდას – შესუღვების კრიზისი; თანამშრომლობით ზრდას – ფორმალური სტრუქტურის კრიზისი. ორგანიზაციული განვითარების წინააღმდეგობათა შესამცირებლად მენეჯერებს უხდებათ თანამშრომლების ყურადღების მობილიზაცია შემდეგ საკითხებზე: ცვლილებათა აუცილებლობის დასაბუთება; კონკრეტული წინადადებებისთვის მხარდაჭერის მოპოვება; ცვლილებების განმახორციელებელი გუნდის ფორმირება; არაფორმალური კომუნიკაციების დახვეწვა; მოწინააღმდეგეთა პოზიციების დაფიქსირება.

ამერიკელი ფსიქოლოგის კარლ ლეინის აზრით („ჯგუფური დინამიკის საზღვრები“, 1947 წ.), ორგანიზაციულ ცვლილებებსა და სტაბილურობას შორის უნდა არსებობდეს განსაზღვრული ბალანსი, რაც გლინდება ცვლილებათა განხორციელების ფაქტორებისა („წამქეზებლები“) და სტაბილურობის შენარჩუნების პირობებს („შემაკაგებელი ძალები“) შორის თანაფარდობაში. ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში, მენეჯერმა სწორად უნდა შეაფასოს თითოეული მათგანის მნიშვნელობა და შეძლებისდაგვარად შეარბილოს ცვლილებებისადმი შიდასისტემური წინააღმდეგობა. კ. ლეინი მიიჩნევს, რომ მათ საჭიროების მიხედვით უნდა „გააღლოს“ (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 ანუ ცვლილებების გატარების აშკარა ხელშეშლას ან მხარდაუჭერლობას. ადამიანების უმეტესობა ცვლილებებს ეწინააღმდეგება ეგოისტური ინტერესის, ცვლილებებისადმი დაბალი ტოლერანტობის, ცვლილებათა სტრატეგიისა და შედეგების არასწორი გაგებისა და სხვათა გამო. მათ უნდათათ ცვლილებების შედეგად პირადი დაზარალების მოლოდინი, უყალიბდებათ ინიციატორებისადმი უნდობლობა და ცვლილებათა გეგმების არაადექვატური აღქმა, მელაენდება ადამიანთა შიში, რომ მათი უნარ-ჩვევები ვერ უკასუსებს ახალ მოთხოვნებს და სხვ. ზემოაღნიშნული თავს იჩენს ამ ადამიანების პოლიტიკურ ქცევაში, ცვლილებებისადმი ღია წინააღმდეგობაში, საკუთარი პრესტიჟის შენარჩუნების მცდელობებსა და ათასგვარი ჭორების

გაერცელებაში. მდგომარეობა კიდევ უფრო მიძიმდება, თუ ორგანიზაციული გამოცდილება დატვირთული 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 დაძლევადია მენეჯერთა სათანადო მცდელობით: ერთი მხრივ საჭიროა გარდაქმნების მოწინააღმდეგე ძალების შესუსტება, ხოლო, მეორე მხრივ, განვითარების მომხრეთა გაძლიერება. კ. ლევისის მიერ შემუშავებული „ძალთა ველის“ პრინციპული სქემა (ნახ. 2.10.) ითვალისწინებს სწორედ ამგვარ ქმედებებს ორგანიზაციის ფუნქციონირების P_1 მდგომარეობიდან P_2 მდგომარეობაში გადასაყვანად. ძალთა ველის გამოკვლევისას მნიშვნელოვანია ე.წ. დანტიგრესული მხარეების ანალიზიც.



ნახ. 2.10. ცვლილებების „ძალთა ველი“ კ. ლევისის მიხედვით

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის ხასიათი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის სტუქტურულ და კულტურულ ფაქტორებზე. მათ დასაძლევად მენეჯერთა რეაგირება უნდა ატარებდეს სისტემურ ხასიათს, რისთვისაც ისინი მიმართავენ სხვადასხვა მიდგომას (ცხრ. 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 გაელენა ინდივიდებზე; ჯგუფების ლიდერების მიერ გარდაქმნების მხარდაჭერა; ორგანიზაციული კომუნიკაციების დონე.

ცხრილი 24. ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის გადაჭრის მეთოდები

მიდგომა	გამოყენების არე /სიტუაცია/	უპირატესობა /ღირსება/	ნაკლოვანებები
ინფორმირება და კომუნიკაცია	ინფორმაციის ხელმძღვანელობა ან მონაკვეთმა დამახინჯება	(ცვლილებების მონაწილეთა დარწმუნებით გარდაქმნების გაადვილება	მოითხოვს დიდ დროს და შეხვედრებს
თანამონაწილეობა	(ცვლილებათა ინიციატორები არ ფლობენ სრულყოფილ ინფორმაციას ცვლილებათა დასაგეგმად, ხოლო მოწინააღმდეგეები საკმაოდ ძლიერია	პროცესში მონაწილეობის შეგრძნება აძლიერებს დაავლებათა შესრულებაზე პასუხისმგებლობას, ხოლო თანამონაწილეობა განაზოგადებს ხელთ არსებულ რესურსებს	მოითხოვს ბევრ დროსა და კომპრომისს
დახმარება და მხარდაჭერა	ადამიანები უწინააღმდეგებიან ახალ პრობემებთან ადაპტაციის შიშით	სიტუაციის ადეკვატური არცერთი სხვა მეთოდი არ ხასიათდება დადებითი ეფექტით	ძვირადღირებული, მოითხოვს დროსა და საშუალებებს, ხოლო წარმატება დამოკიდებულია სიტუაციურ ფაქტორებზე
მოლაპარაკებები და შეთანხმებები	ცალკეული მუშაკი და ჯგუფი ზარალდება ცვლილებით	მარტივი მეთოდი ძლიერი წინააღმდეგობის თავიდან ასაცილებლად	მიდგომა შეიძლება იყოს ძვირადღირებული, თუ მოლაპარაკებებზე დათმობები (ვალუმინოვია)
მანიპულაციები და კოოპტაცია /ცვლილებისას 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 გამოყენების შემთხვევაში ხასიათდება უკუემქმით
ღია და ფარული იძულება	ცვლილებათა ინიციატორებს გააჩნიათ სათანადო ძალა და ცვლილებები გადაუდებელია	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 ეწყვიან 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 სჭირდება სტრესოვანური სიტუაციის (საფრთხის განცდა, იზოლაცია, ჯგუფური შეწოლა, ფიზიოლოგიური დარღვევები, მანევრე უემოქმედება და სხვ.) გასამკლავებლად. ორგანიზაციული

პოლიტიკა ხშირად აწყდება ჯგუფებისა და ინდივიდის მსრუტე ინდივიდენტულ დამოკიდებულებებს ან მუშაობს თავდაცვის ინსტრუქტი. ადამიანების უმეტესობა უფრო ხის დამატებით უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობის აღებას, რადგან არ სურს „სხვის ტერიტორიაზე გადასვლა“, როცა ხდება რამდენიმე ჯგუფის კომპეტენციის გადაფარვა და ღირსა მოვალეობათა გადაკისრების ალბათობა. სტრესის ფსიქოლოგიურ მოდელებში განსაკუთრებული როლი ენიჭება გარემო მოთხოვნების, ადამიანის ინდივიდუალური თავისებურებებისა და დაცვითი მექანიზმების ანალიზს. სტრესი აღმოცენდება, როცა ირვევა 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, ეობრაცია, ტენიანობა და ა. შ.) ნაკლებ როლს თამაშობენ, ვიდრე სოციალური (გარიყულობა, სოციალური მხარდაჭერის არქონა, კონფლიქტები და სხვ.) და სამუშაოს მიღმა არსებული პირობები (ცხოვრებისეული პრობლემები, მძიმე ოჯახური მდგომარეობა და სხვ.). სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესული ნეეროზების განვითარებას ხელს უწყობს მოსაწყენი და მონოტონური სამუშაო, სამუშაოს არანორმალური ტემპი და დამატებითი დატვირთვები, როლთან დაკავშირებული შეუსაბამოებები და უზომოდ გაზრდილი პასუხისმგებლობა და სხვ. სტრესის დინამიკაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პიროვნების ფსიქო-ფიზიოლოგიური მახასიათებლები და ადამიანის ჯანმრთელობის მდგომარეობა. სტრესის გავლენა ყოველთვის ნეგატიური არაა. კონსტრუქციული სტრესი ახდენს მწარმოებლურობისა და შემოქმედებითობის სტიმულირებას, ხოლო დესტრუქციული საჭიროებს პროფლაქტიკას, მართვასა და სტრესისადმი ფიზიკურ-სულიერი მედეგობის ამაღლების დონისძიებათა გატარებას.

კონფლიქტი არის შეუთავსებელი ინტერესების, მოთხოვნისა და პოზიციების მქონე მხარეთა ურთიერთქმედება, როცა მხარეთა თავიანთი მიზნების განხორციელებისას წინააღმდეგობაში მოდიან ერთმანეთთან. კონფლიქტის როლზე არ არსებობს ერთიანი აზრი. ნაწილი მას მოღვაწეობისა და განვითარების დამახასიათებელი ბუნებრივ მოვლედ აღიქვამს (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 გრძობათა (ემოციები, პიროვნული ფასეულობები და სხვ.) განსხვავებულობის გამო კონფლიქტი.** კონფლიქტები ასევე შეიძლება წარმოშვას გასანაწილებელი რესურსების შეზღუდულობამ, ურთიერთდამოკიდებული დავალებების არსებობამ, ფუნქციების ნაწილობრივმა დამთხვევამ, არადამაკმაყოფილებელმა კომუნიკაციებმა და სხვ. **განასხვავებენ კონფლიქტის ხუთ დონეს: შიდაპიროვნულ, პიროვნებათაშორის, შიდაჯგუფურ, ჯგუფთაშორის და შიდაორგანიზაციულ კონფლიქტებს.** შიდაპიროვნული კონფლიქტი შეიძლება 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 წამი – იგი დიდ გავლენას ახდენს ჯგუფური ქცევის დინამიკაზე. ჯგუფთაშორის კონფლიქტს შეიძლება ჰქონდეს პროფესიონალურ-საწარმოო, სოციალური და ემოციური საფუძველი. შიდაორგანიზაციული კონფლიქტი კი უმეტესწილად ძალაუფლების გადაწარმოებისკენაა მიმართული და მას შეიძლება ჰქონდეს ვერტიკალური, პორიზონტალური და ხაზობრივ-ფუნქციონალური სახე.

ხშირად, იგი დაკავშირებულია ინდივიდის მიერ საკუთარი როლისა და ორგანიზაციული დაფლების შესაბამისობის აღქმასთან.

ძალაუფლებისათვის ბრძოლის პროცესში, გ. მორგანის („ორგანიზაციის იმიჯი“. 1997 წ.) განმარტებით, ორგანიზაციის ერთ მხარე (ინდივიდი, ჯგუფი ან მთლიანად ორგანიზაცია) შეიძლება დაუპირისპირდეს მეორე მხარის ინტერესებს. ამ დაპირისპირების შედეგად ირღვევა ინტერესების, შესაძლებლობებისა და ძალათა რეალური ბალანსი. ამასთან, მისი აზრით, ორგანიზაცია პოლიტიკური სისტემაა, სადაც ისევე წარმოიშობა კონფლიქტები, როგორც სახელმწიფოთაშორის ურთიერთობაში და მათი გადაჭრისთვის მენეჯერებს უნდა მიმართოს „ორგანიზაციულ დიპლომატიას“. კონფლიქტების მოგვარების მეთოდები დამოკიდებულია ორგანიზაციის პოლიტიკურ სისტემაზე. 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 შედარდება, 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 („მოგებული – წაგებული“), ურთიერთ თანამშრომლობის გზით კონფლიქტის ჩაცხრობა („მოგებული – მოგებული“), 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 შედარდება ახალი პრობლემების დახვავებით, მტრული აღიანსების ჩამოყალიბებით, პოზიციების პოლარიზებით, ურთიერთდაპირისპირების გაღრმავებით, კომუნიკაციების დამახინჯებით და სხვა ქმედებით.

ორგანიზაციული კონფლიქტების ინტენსივობის შესამცირებლად, ზოგჯერ ახდენენ ორგანიზაციის სტრუქტურულ ცვლილებას და მას კონფლიქტის მართვის სტრუქტურულ მეთოდებს უწოდებენ. მისი განხორციელება შეიძლება სხვადასხვა ფორმით: ხელმძღვანელის გაელენის გამოყენებით (ბრძანება, განკარგულება, დირექტივა და სხვ.); ორგანიზაციის მოკონფლიქტე ნაწილების დაშორიშორებით (ფუნქციათა გამიჯვნითა და მათი რესურსული ურთუნველყოფით, მიზნების, საშუალებებისა და სხვ. განცალკევებით) 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 ქმედების გაელენის მიხედვით). განსაკუთრებულია ამ მეთოდების გამოყენების მნიშვნელობა ორგანიზაციული განვითარების პროცესში.

კონფლიქტი ითვლება გადაჭრილად, თუ აღმოიფხვრება მისი წარმოშობის მიზეზები. დინამიკური გარემოს პირობებში დაუსრულებელი კონფლიქტები და მოლაპარაკებები ამცირებს ორგანიზაციულ ეფექტიანობას, რაც ხშირად ანგრევს ორგანიზაციულ ინსტიტუტსა და დღის წესრიგში აყენებს რადიკალური გარდაქმნების გატარების აუცილებლობას.

§ 2.5. ლიდერობა და ხელმძღვანელობის სტილი

ორგანიზაციის მენეჯერობა და ლიდერობა ერთიდაიგივე ცნებები არაა. მენეჯერები თავიანთ ურთიერთობებს დაქვემდებარებულებთან 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 (ცხრ. 2.5).

ცხრილი 2.5. მენეჯერებისა და ლიდერების შედარებითი დახასიათება

მენეჯერი	ლიდერი
ადმინისტრატორი	ინოვატორი
აუღლებს	შთაბრუნებს
მუშაობს სხვების მიერ დასახული მიზნებით	თვითონვე ისახავს მიზნებს
მოქმედებთა საფუძველი - გეგმა	მოქმედებთა საფუძველი - თვალსაზრისი
ეყრდნობა სისტემას	ეყრდნობა ადამიანებს
ემყარება დასკვნებს	ემყარება ემოციებს
აკონტროლებს	ენდობა
მხარს უჭერს მოძრაობას	იმპულსს აძლევს მოძრაობას
პროფესიონალი	ენტუზიასტი
ღებულობს გადაწყვეტილებებს	გადაწყვეტილებებს აქცევს რეალობად
წესიერად ასრულებს საქმეს	აკეთებს წესიერ საქმეს
პატივს სცემენ	აფასებენ

პ. დრაკერის აზრით („ინოვაციები მრეწველობაში“, 1985 წ.), ლიდერობა არის უნარი, რომელიც ლიდერს აძლევს სხვა ადამიანის თვალსაწიერის გაფართოების საშუალებას და განაპირობებს მათი მწარმოებლურობის მაღალი სტანდარტების მიღწევას. ლიდერობა, ასევე, გულისხმობს პიროვნების ფორმირებისა და განვითარების პროცესზე ზემოქმედების შესაძლებლობას. **ზოგიერთი მეგლეგარი განასხვავებს ხელმძღვანელობასა და ლიდერობას** (ა. ფაილი, რ. პაუსი და ს. კერი „მენეჯმენტის პროცესი და ორგანიზაციული ქცევა“, 1976 წ.), რომელთა განმარტებით, ხელმძღვანელობა განისაზღვრება, როგორც ფიზიკური და გონებრივი ძალისხმევის 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. **ა. როდის** („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. იუკლის** მიხედვით („ლიდერობა ორგანიზაციებში“, 1991 წ.), ლიდერობა

გულისხმობს სოციალური გავლენის ისეთ პროცესს, როცა ინდივიდი მიზანდასახულად შემოქმედებს სხვა ადამიანებზე, ორგანიზაციაში მათი მოქმედებისა და ურთიერთობების სტრუქტურისა ციფრის. ზოგერთი ავტორი (რ. ტანენაუმი და სხვ. „როგორ განახორციელოთ ლიდერობა“, 1973 წ.; ჰ. კუნცი და სხვები „მენეჯმენტის საფუძვლები“, 1968 წ. და სხვ.) მიიჩნევენ, რომ ლიდერობა არის საერთო მიზნების მისაღწევად ადამიანების ურთიერთგავლენა და ურთიერთმოქმედება.

ამრიგად, ლიდერობა მიზნების მისაღწევად ლიდერებსა და მიმდევრებს შორის სამმართველო ურთიერთქმედების ისეთი ფორმაა, რომელიც ეყრდნობა მოცემულ პირობებში ძალაუფლებისა 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. სტოგდისი, დ. მანი, დ. მაკგრეგორი); 2. ლიდერობის ქცევითი კონცეფციები (კ. ლევინი, ოპაისის შტატის უნივერსიტეტის გამოკვლევები, მიჩიგანის უნივერსიტეტის გამოკვლევები, რ. ლაიკერტი, რ. ბლეივი და ჟ. მოურტონი); 3. სიტუაციური ლიდერობის კონცეფციები (რ. ტანენაუმი და უ. შმიდტი, ფ. ფიდლერი, პ. პერსი და ლ. ბლანშარდი, რ. პაუსი და ტ. მიტჩელი, ჯ. სტინსონი და ტ. ჯონსონი, ე. ერუმ - პ. იტონ - ა. იაგოს მოდელი); 4. ლიდერობისადმი თანამედროვე მიდგომები (ატრიბუტული, ქარიზმული და ტრანსფორმაციული ლიდერობის კონცეფციები).

ლიდერობის შესახებ ტრადიციული შეხედულებები ემყარება ლიდერების პირდაპირ თვისებების ანალიზს. მკვლევარები ლიდერთა გამოსავლენად ცდილობდნენ კრიტერიუმებისა და მანქანებლების შემუშავებას. ამის შედეგად ჩამოყალიბდა ლიდერების შერჩევის მრავალი მეთოდი და მახასიათებლების საკმარისი სია. რაღაც სტოგდისი და რიჩარდ მანი XX საუკუნის 50-იან წლებში ერთ-ერთი პირველები შეეცადნენ მოეხინათ ამ ნიშნების კლასიფიკაცია. რ. სტოგდისის მიხედვით ლიდერისთვის დამახასიათებელია: სიტუაციისადმი ადაპტაციის უნარი, ამბიციურობა, მიზანსწრაფულობა, შეუპოვრობა, ენერგიულობა, თავდაჯერებულობა და სხვა პირადი თვისება. ამასთან, იგი უნდა ფლობდეს ისეთ უნარ-ჩვევებს, როგორიცაა ინტელექტი, გამომგონებლობა, დიპლომატიურობა, დამაჯერებლობა, ორგანიზებულობა და ა.შ. მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანია იგი მიიჩნევადა ხუთ მახასიათებელს: ჭკუა-გონებას (ინტელექტუალური შესაძლებლობები), სხეებზე გავლენის მოპოვების უნარს, თავდაჯერებულობას, აქტიურობასა და ენერგიულობას, საქმის ცოდნას. რ. მანი („პიროვნული ფაქტორის გავლენა მცირე ჯგუფების მწამებლურობაზე“, 1959 წ.) განასხვავებდა ლიდერთა თვისებების შედეგ ჯგუფს და პირველ ადგილზე აყენებდა ინტელექტუალურ შესაძლებლობებს. მენეჯერულმა პრაქტიკამ არ დაადასტურა ამ მოსაზრებათა საყოველთაობა. მიუხედავად ამისა, ლიდერთა პირადი თვისებების შესწავლას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭებოდა 80-იან წლებამდე. განსაკუთრებით აღსანიშნავია ამერიკელი მკვლევარის უორენ ბენისის წვლილი („ლიდერობის ოთხი კომპეტენცია“, 1984 წ.), რომელმაც 90 ყველაზე წარმატებულ ლიდერზე დაკვირვებით გამოიყო ლიდერობის 4 ნიშანი: ყურადღების მართვა (მიმდევრთათვის ნებისმიერი საქმიანობისა და შედეგების მიმოხილვით ფორმით წარმოდგენა); მნიშვნელობის მართვა (მიმდევრებისთვის მისაღები და გასაკები სახით იდებებისა და თვალსაზრისით ჩამოყალიბება); ნდობის მართვა (თანმიმდევრული და გაწონასწორებული მოღვაწეობით მიმდევართა ნდობის მოპოვება); თვითმართვა (საკუთარი სუსტი და ძლიერი მხარეების თვითშემცნება). შემდგომში ლიდერთა

პირადი თვისებების ეს მახასიათებლები დაზუსტდა (ცხრ. 2.6) და დაჯგუფდა ასეთი სახით: ფიზიოლოგიური (ადამიანის სიმაღლე, წონა, აღნაგობა, იერსახე, ფსიქოლოგიის მდგომარეობა და სხვ.), ფსიქოლოგიურ-ემოციური (მფლავნდება ადამიანის ხასიათში), გონებრივ-ინტელექტუალური და პირადულ-საქმიანი უნარ-ჩვევები.

ცხრილი 2.6. წარმატებული ლიდერებისთვის დამახასიათებელი თვისებები

ინტელექტუალური შესაძლებლობები	პირადული (ხასიათის) ნიშნები	შემენილი უნარ-ჩვევები
<p>ნიჭიერება ტეკუა-გონება ლოგიკური აზროვნება წინდახედულობა შორსმჭვრეტელობა ორიგინალურობა განათლებულობა საქმის ცოდნა მეტყველების კულტურა ინტუიციური შეგრძნებები ცნობისმოყვარეობა</p>	<p>ინიციატივიანობა მოქნილობა, ენერგიულობა ყურადღებოანობა შემოქმედებითობა პატიოსნება სითამამე და სიმამაცე თავდაჯერებულობა მტკიცე ნებისყოფა გაწონასწორებულობა დამოუკიდებლობა ძალაუფლებისმოყვარეობა ამბიციურობა, აგრესიულობა წარმატების მოთხოვნილება სიბეჯითე და შეუპოვრობა პასუხისმგებლობის გრძნობა თანამონაწილეობა</p>	<p>ადამიანების გარჩევის უნარი ხუმრობისა და იუმორის უნარი თეთრშემცვენისა და თეთრგანეთიარების უნარი ორგანიზაციული ჩვევები შთაგონების უნარი რისკიანობა ტაქტიკაობა და დიპლომატიურობა პოპულარობისა და პრესტიჟის მოპოვების უნარი თანამშრომლობის უნარი</p>

დ. მაკგრეგორი ლიდერთა ჩამოთვლილ თვისებებს განიხილავდა თავისი თეორიების („X” და „Y”) ჭრილში. თეორია „X”-ის მიხედვით მართვა და კონტროლი ხორციელდება ლიდერთა ავტორიტეტის გაყვლინით. 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 წარმართავენ მათ მოლუაწობას. მისი აზრით, მნიშვნელოვანია რამდენად ენდობიან და მიჰყვებიან ლიდერს. დ. მაკგრეგორი გაველინის გაერცვლების პროცესს ადარებს წინასწარმეტყველებისა და მათი მიმდევრების ურთიერთობებს და მიიჩნევს, რომ ლიდერებისათვის არსებითია თითოეულ მიმდევარზე ზემოქმედება. როცა ლიდერი მიიჩნევს, რომ მისი მიმდევრები ზარმაკვები და უპასუხისმგებლოები არიან („X” თეორიის მიხედვით), მაშინ ზემოქმედებას იძულებიან ხასიათი ეძლევა და წახალისება ემყარება მკაცრად განსაზღვრულ შეფასებებს. ამით მომუშავეები ეჩვევიან 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 პარტიკულიპაციულ 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-ბიძევიორისტის კურტ ლევინისა და მის თანამოაზრეთა მიერ ლიდერობის პრობლემათა კვლევისადმი ინტერესი („აგრესიული ქმედებების მაგალითები ექსპერიმენტულად შექმნილ გარემოში“, 1939 წ.). კ. ლევინი გერმანიიდან აშშ-ში უშუალოდ ომის დაწყების წინ გადავიდა საცხოვრებლად. მას მიანდა, 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 სამი სტილის (ავტორიტარული, დემოკრატიული და პასიური) ეფექტიანობის შედარებათა განზოგადებით აღწერილი იქნა მათი შინაარსი (ცხრ. 2.7).

ცხრილი 2.7. ხელმძღვანელობის სამი სტილის მახასიათებლები

	ავტორიტარული სტილი	დემოკრატიული სტილი	პასიური სტილი
სტილის დახასიათება	ლიდერის ხელში მთელი ძალაუფლებისა და პასუხისმგებლობის თავმოყრა	უფლებამოსილებათა ლეგირება ლიდერების ხელში უმნიშვნელოვანესი პოზიციების შესარჩუნებით	ლიდერების მიერ უფლებამოსილებებზე უარის თქმა და მათი ჯგუფებზე გადაცემა („ანარქიული ლიდერობა“)
	ლიდერთა პიროვანება მიზნების დასახვასა და მათი განხორციელების საშუალებების დადგენაზე	გადაწყვეტილებათა მიღების დანაწილება დონეების მიხედვით და მათ შემუშავებაში თანამონაწილეობის პრინციპის დაცვა	ჯგუფებისთვის მისაღები ფორმით თვითმმართველობის განხორციელების შესაძლებლობა
	კომუნიკაციური ნაკადები უპირატესად ზემოდან ქვემოთ	კომუნიკაციების ორმხრივი ხასიათი	პორიზონტალური ხასიათის კომუნიკაციები
ძლიერი მხარეები	შედგის წინასწარმეტყველების საშუალება, მუშაობისას წესრიგაიანობასა და თანამომდევრულობაზე ყურადღების გამახვილება	მართვაში მონაწილეობის გსით სამუშაოს შესრულებაზე პირადი ვალდებულებების გაძლიერება	ლიდერის ჩაურევლად სამუშაოს განხორციელების შესაძლებლობა და დამოუკიდებლობა
სუსტი მხარეები	ინდივიდუალური ინიციატივის შესუღუების ტენდენცია	მართვის პროცესის განხორციელების ხანგრძლივობის (დროითი დანახარჯების) ზრდა	ჯგუფის წევრების მისანსწრაფულობის დაქვეითება და ჯგუფის განვითარების შეჩერების შესაძლებლობა

თითქმის ერთსა და იმავე პერიოდში ლიდერთა ქცევის მოდელები წარმოადგინეს მიჩიგანის უნივერსიტეტისა და ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტის მკვლევარებმა. მათ ამოცანას წარმოადგენდა ლიდერობის ორფაქტორიანი თეორიის

შექმნა. ოპიოს შტატის უნივერსიტეტის გამოკვლევები მიმართული იყო ურთიერთობა სტრუქტურის შესწავლასა და ამ სტრუქტურის ფარგლებში ადამიანთა ურთიერთობათა კვლევაზე (ე. ფლეიშმანი, ე. მარისი, პ. ბიურფი „ლიდერობა და ხელმძღვანელობა მრეწველობაში“, 1955 წ.; რ. სტოგდელი, ა. კუნსი „ლიდერების ქცევა“, 1957 წ. და სხვ.). მიჩიგანის გამოკვლევების უშუალო მიზანს კი წარმოადგენდა ეფექტური და არაეფექტური ლიდერების ქცევებში განსხვავებულობა დადგენა, რისთვისაც გამოყოფილნი ლიდერების ქცევის ორ პარამეტრს: სამუშაოზე ყურადღების კონცენტრაციასა და მუშაკებზე ორიენტაციას (რ. ლაიკერტი „მენეჯმენტის ახალი ეტაპი“, 1961 წ.; „ადამიანური ორგანიზაციები“, 1967 წ.).

მეცნიერთა ჯგუფი ოპიოს 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 მეკლევართა შორის გამოჩენილი რაღაც სტოგდელი, რომელიც ოპიოს შტატის უნივერსიტეტში მართვის მეცნიერებისა და ფსიქოლოგიის ალიარებულ საპეციალისტად ითვლებოდა. ლიდერობის სფეროში კვლევების შედეგების განზოგადოებით, რ. სტოგდელმა წამოაყენა მოხსარება ლიდერთა ქცევის შესწავლის პრიორიტეტულ მნიშვნელობაზე და ამით დაუპირისპირდა გაბატონებულ ტრადიციულ შეხედულებას ლიდერების პირადი თვისებების შესახებ. მეკლევართა ამ ჯგუფს მიანდა, რომ ხელმძღვანელთა დაყოფა სამუშაოზე ორიენტირებულებად (თეორია „X“) და ადამიანზე ორიენტირებულად (თეორია „Y“) საჭიროებდა დაზუსტებას. ოპიოს შტატის უნივერსიტეტის გამოკვლევების ყველაზე ალიარებულ შედეგებად ითვლება ხელმძღვანელების ორი განზომილების (თანამშრომლების მიმართ ყურადღება და სტრუქტურის ინიცირება) იდენტიფიკაცია. ხელმძღვანელების ყურადღებანი სტილი ემყარება თანამშრომელთა სტატუსსა და მათ კეთილდღეობაზე ზრუნვას, მათთვის მუშაობის კომფორტული პირობების შექმნასა და მოდელისთვის კეთილგანწყობილი ატმოსფეროს დამკვიდრებას. იგი შედგენდება 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 ელინდება ხელმძღვანელის მიერ მიზნის დასახვის უნარში და მის მისაღწევად ეფექტური გეგმის დამუშავებაში. ამ სტილის მიმდევარი ხელმძღვანელები, უპირატესად დაკავებული არიან ხელქვეითების დაყვანათა შემუშავებით, მუშაობის სტანდარტების დადგენით, სამუშაოსადმი მოთხოვნის შესახებ თანამშრომელთა ინფორმირებით, დაყვანათა შესრულების გრაფიკის 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 მართვის თეორიისა და პრაქტიკისათვის. განისაზღვრა, რომ ურთიერთობათა სტრუქტურისადმი ყურადღების გამახვილება ხელმძღვანელისთვის ეფექტურია, როცა: მიცემული დავალებები აკმაყოფილებს მუშაკებს; დაცულია მართვადობის ეფექტური მასშტაბი; მუშაკები ფსიქოლოგიურად მზად არიან ლიდერის ინსტრუქციების მისაღებად; ისინი სამუშაოს თაობაზე ყოველგვარ ინფორმაციას იღებენ ხელმძღვანელისგან; ორგანიზაციული ამოცანების განსახორციელებლად, გარდა ლიდერისა, სხვების ძლიერი ზეგავლენაც შეიძინება. სტრუქტურაში ადამიანთა ურთიერთობაზე აქცენტირება კი ხელმძღვანელისთვის ეფექტურია შემდეგ პირობებში: რუტინული ხასიათის დავალებები შესრულებლისთვის მნიშვიდევლობას მოკლებულია; შეინიშნება მართვაში მუშაკთა მონაწილეობითა და თანამონაწილეობით მიღებული გადაწყვეტილებების

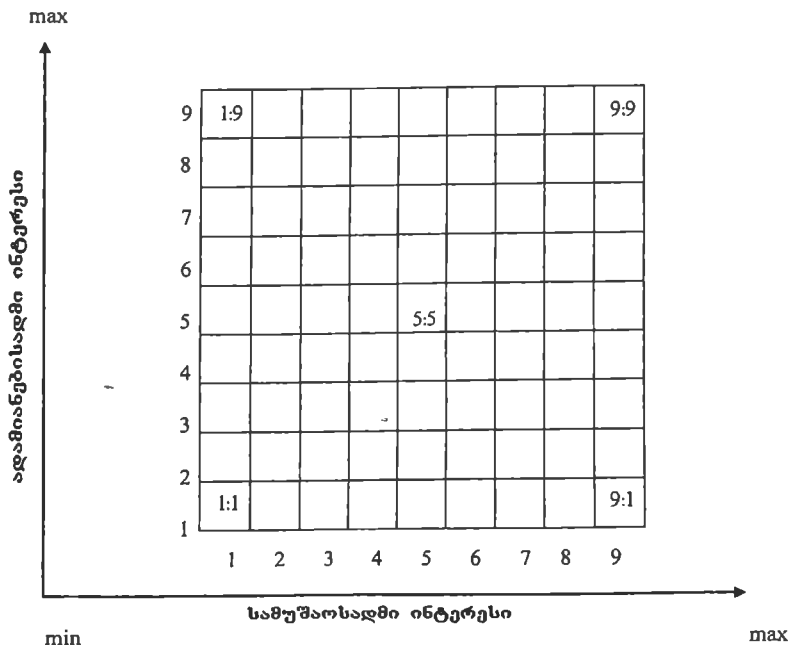
შესრულებისთვის მზადყოფნა; მუშაკები ეწევიან თვითგანვითარებას; არ აღინიშნება მკვეთრი განსხვავება ხელმძღვანელისა და თანამშრომლების სტატუსს შორის. გარდა აღნიშნულისა, გამოკვლევებმა გამოაღიანა ლიდერობის ეფექტიანობაზე ისეთი ფაქტორების გავლენა, როგორცაა ორგანიზაციული კულტურა, გამოყენებული ტექნოლოგია, ხელმძღვანელობის განსაზღვრული სტილის გამოყენების შედეგების მიმოლოინი, მოცემული სტილის ხელმძღვანელთან მუშაობით თანამშრომელთა მორალური კმაყოფილების დონე და სხვ.

მიჩიგანის უნივერსიტეტში ჩატარებული გამოკვლევები წარმოადგენდა დ. მაკგრეგორის „X“ და „Y“ თეორიების შესაბამისი კონტრუსუმის ანალოგიას. რენსის ლაიკერტი და მისი მეგობრები მიჩიგანის უნივერსიტეტიდან ლიდერობის სტილის შეფასებას ახდენდნენ სხვადასხვა ორგანიზაციაში დაბალი და მაღალი შრომისნაყოფიერების მქონე ჯგუფების მართვის სისტემათა გამოკვლევით. ამ ჯგუფების ხელმძღვანელთა კლასიფიკაცია ხდებოდა ორი უკიდურესობის – დავალებებზე (სამუშაოზე) ყურადღების კონცენტრაციისა და ურთიერთობაზე (ადამიანზე) ორიენტაცია შორის კონტრუსუმის მიხედვით. დავალებათა შესრულებაზე ორიენტირებული ლიდერები თანამშრომლობენ ხელქვეითებთან ამ ამოცანათა გადასაწყვეტად და ახდენენ ჯგუფების საქმიანობის დაგეგმვას და კოორდინაციას. ხელმძღვანელობის ეს სტილი შეესაბამება სტრუქტურის ინიცირებას ოპიოს შტატის უნივერსიტეტის გამოკვლევებში. ურთიერთობებზე ორიენტირებული მენეჯერები მუშაობის პროცესში არ იყენებენ თანამშრომლებთან ადამიანური ურთიერთობების განვითარების აუცილებლობას და გამორჩევიან ყურადღებანიანობით, კეთილგანწყობილი და მეგობრული დამოკიდებულებებით. ეს სტილი შეესაბამება ოპიოს გამოკვლევათა ყურადღებანიან ხელმძღვანელის სახეს. მიჩიგანის უნივერსიტეტის გამოკვლევების შედეგად გამოვლენილი იქნა ეფექტური ლიდერის ქვეყის შემდეგი მახასიათებლები: პერსონალის მართვაში ყურდობა ჯგუფურ მიდგომებს და არ იყენებს ინდივიდუალურ მიმართებას; გამორჩევა დაძაბული ამოცანების დასახეით და სამუშაოს შესრულების მაღალ სტანდარტების დაწესებით; ხასიათდება დასახული მიზნების განხორციელებისა შემსრულებლების ყოველმხრივი მხარდაჭერით და მათთან მეგობრული ურთიერთობის განვითარებით. ამ იდეების შემდგომი განვითარებით რენსის ლაიკერტმა შეიმუშავა ლიდერობის 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 მოტივაციული მექანიზმი, კომუნიკაციური პროცესების ხასიათი, გადაწყვეტილებათა მიღების მეთოდები, მიზნების დასახვისა და პირობიტების დადგენის წესები, კონტროლის განხორციელების მეთოდი. პირველი ტიპის ორგანიზაციებს რ. ლაიკერტი განსაზღვრავდა. რეალტე ექსპლუატორულსა და ავტორიტარულს. ამ სისტემისთვის დამახასიათებელი შემდეგი მენეჯერები არ ენდობიან ხელქვეითებს, მოტივაცია ეფუძნება იძულებას, შუქარას, შიშსა და შეთხვევით წახალისებას; ინფორმაციული ნაკადი მიმართულია შემოდან ქვემოთ, ხოლო ქვემოდან მიღებული ინფორმაცია, როგორც წესი, დამახინჯებული და შწირია; მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები მიიღება ზედა ეფელონებში და ხდება ხელქვეითებზე თავს მოხვევა. მეორე ტიპის ორგანიზაციებს რ. ლაიკერტი მიაკუთვნებდა კეთილსახურველ და ავტორიტარულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს, სადაც ხელმძღვანელები და ხელქვეითები ურთიერთობას აკეთებ პრინციპით „ოსტატი-შემსრულებელი“. ამ სისტემაში I ტიპის ორგანიზაციებთან შედარებით ხელქვეითები სარგებლობენ მეტი უფლებებით, ინფორმაციის მოძიებაზე ხდება ორმხრივად და უკეთესადაა ორგანიზებულთა კომუნიკაციურ სისტემა. ხელმძღვანელებისა და ხელქვეითების ურთიერთობას აქვს პატერნალისტური

ხასიათი. მე-3 ტიპის ორგანიზაციებს 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 ორგანიზაციები, ლ. ლაიკერტის მიხედვით, ეფუძნება თანამონაწილების სისტემას, სადაც უშუალო შემსრულებლები აქტიურად მონაწილეობენ როგორც მისწების დასახვის, ასევე მათი განხორციელების პროცესში. ამ ორგანიზაციის ლიდერები დარწმუნებული არიან თანამშრომელთა კეთილსინდისიერებაში და ენდობიან მათ. განვითარებული ჰორიზონტალური და ვერტიკალური ინფორმაციული კავშირები, ხელს უწყობს კომუნიკაციების მწობრი სისტემის მოქმედებას და განაპირობებს ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებაში პერსონალის აქტიურ თანამშრომლობას. ამრიგად, „სისტემა 1“ შეესაბამება დავალებათა შესრულებაზე ორიენტირებულ ავტორიტარულ, მკაცრად სტრუქტურირებულ 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. მაკგრეგორის თეორია „X“-ისა და თეორია „Y“-ის დებულებებს.

ოპიოს შტატის უნივერსიტეტის გამოკვლევათა მოდიფიკაციით რ. ბლეიკმა და ჯ. მოუტონმა შეიმუშავეს მმართველობის ბადის მოდელი („მმართველობის ბადე“, 1964 წ.), რომელშიაც თვალსაჩინოაა წარმოდგენილი ლიდერთა ქცევისა და სამმართველო სტილის ვარიანტები (ნახ. 2.11).



ნახ. 2.11. რ. ბლეიკისა და ჯ. მოუტონის ხელმძღვანელობის ბადე

მდებარეობა (1:1) შეესაბამება „უბადრუკ მენეჯმენტს“, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ორგანიზაციაში ადგილის (პოზიციის) შენარჩუნებისთვის აუცილებელი შედეგების მისაღებად მინიმალური ძალისხმევის გაწევა.

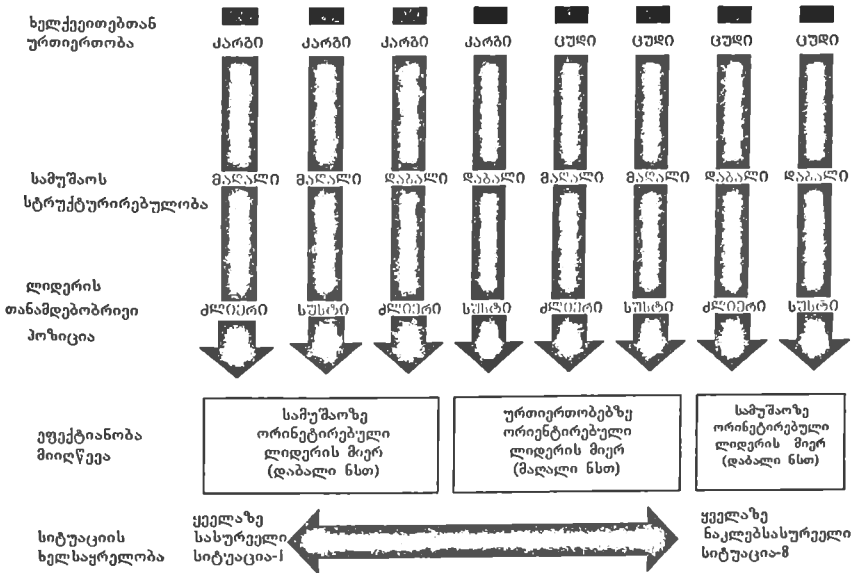
მდგომარეობა (1:9) ეფუძნება ადამიანურ ურთიერთობათა მართვას და შეესაბამება „სოფლის კლუბის“ სტილს. ადამიანთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისადმი სკოპულოზური ყურადღება იწვევს ორგანიზაციაში კეთილმოწყობილი გარემოს შექმნას და კეთილგანწყობილების ატმოსფეროს დამკვიდრებას. მდგომარეობა (9:9) ეყრდნობა თანამომავლიების სისტემას და შეესაბამება „გუნდური მართვის“ სტილს. მუშაობის ეფექტიანობა და მოკიდებულია ადამიანთა უფლებებზე, 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 მენეჯმენტს“ იდეატურია. იგი დამყარებულია ძალაუფლებისა და დამორჩილების ურთიერთმიმართებაზე. ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირება განპირობებულია მუშაობის ისეთი პირობების შექმნით, რომელშიც ადამიანური ფაქტორს მინიმალური ყურადღება ექცევა. მდგომარეობა (5:5) ესადაგება ორგანიზაციული მართვის შუალედურ მდგომარეობას და მას „შუა ზონს“ 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 ეფექტიანია. (9:1) სტილის სიჭარბის შემთხვევაში, მენეჯერებმა მეტი ყურადღება უნდა დაეთმონ პერსონალის მართვას, მოტივაციას, კომუნიკაციასა და სხვ. (1:9) სტილის სიჭარბისას საჭიროა მენეჯერთა მოზადების დონის ამაღლება ისეთ სფეროებში, როგორცაა გადაწყვეტილებათა მიღება, დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კონტროლი, საწარმოო ოპერაციები და სხვ. (5:5) სტილის პირობებში საჭიროა თითქმის ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი დონისძიების გატარება; თუ დამკვიდრებულია (1:1) სტილი, მაშინ ნაკლებ სავერაუდოა მენეჯერთა ქცევის ცვლილება, თუნდაც მათი გადაზადების ზოით.

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. კერმა და ჯ. ჯერმაიერმა წარმოადგინეს თვალსაზრისი ლიდერობის შემცველების თაობაზე („ლიდერობის შემცველები“, 1978 წ.). მათი აზრით, განსაზღვრულ პირობებში ქრება ლიდერთა გავლენის აუცილებლობა. იგი შეიძლება განპირობებული იყოს ხელქვეითთა თვისებრივი მახასიათებლების (უნარ-ჩვევები, ცოდნა, განათლება, მოზადების დონე, პროფესიონალიზმი, დამოუკიდებლობა, სტიმულზე 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, ეიწრო სპეციალიზაციის მაღალი დონე, ლიდერობისათვის აუცილებელი უშუალო კონტაქტების არ არსებობა და სხვ.) ცვლილებებით.

ლიდერობის შესახებ ადრეულმა კონცეფციებმა ვერ უზრუნველყო 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 მიუხედავად მენეჯმენტის

მკვლევარები ასახელებდნენ სიტუაციის გავლენას. ლიდერობის შესწავლისადმი სიტუაციური მიდგომა ემყარება ხელმძღვანელობის სტილზე სიტუაციური ფაქტორების ზემოქმედების ანალიზს. მისი მიზანია გამოავლინოს ლიდერობის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი განსხვავებული სიტუაციებისთვის, რათა განისაზღვროს ლიდერთა შესაძლო ქცევა და შეფასდეს მისი შედეგები.

სიტუაციური ლიდერობის თეორიის ფუძემდებლად მიიჩნევენ ფრედ ფიდლერს. მისი მოდელი („ლიდერობის თეორია“, 1968 წ.), რომელიც მან XX საუკუნის 60-იან წლებში შექმნა, ლიდერების ხელმძღვანელობით ჯგუფის საქმიანობის ეფექტიანობის განსაზღვრის საშუალებას იძლევა (ნახ. 2.12).

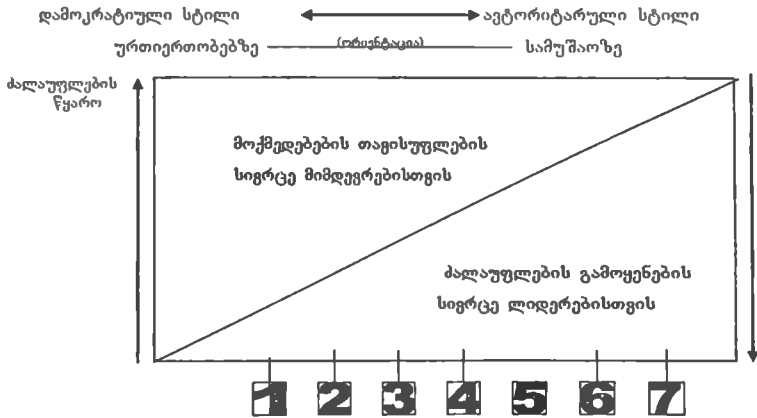


ნახ. 2.12. ფ. ფიდლერის ლიდერობის სიტუაციური მოდელის კონტინუუმი

ფ. ფიდლერის მიხედვით, ლიდერობის სტილი ხასიათდება შედარებითი მდგრადობით და თითქმის არ იცვლება სიტუაციიდან სიტუაციაში. ეს გამოწვეულია ინდივიდის მოტივაციის საფუძველით – მოტივაცია ურთიერთობებზე და მოტივაცია სამუშაოზე. სიტუაციების დასახასიათებლად იგი იყენებდა სამ კრიტერიუმს: თანამდებობრივი მდგომარეობით განპირობებული ლიდერის ძალაუფლება; დაეცემათა 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. I ოქტანტა შეესაბამება ლიდერისთვის ყველაზე ხელსაყრელ სიტუაციას, როცა თანამდებობრივი მდგომარეობა განაპირობებს მკარ ძალაუფლებას, ამოცანა კარგად სტრუქტურირებულია და ურთიერთობები „ლიდერი – დაქვემდებარებული“ პოზიტიური ხასიათისაა. მე-8 ოქტანტა ყველაზე არახელსაყრელია

ლიდერისთვის – თანამდებობრივი ძალაუფლება სუსტია, ამოცანა არასტრუქტურირებულია და ნეგატიურია „ლიდერი – ხელქეითის“ ურთიერთმიმართებები. ყველაზე ეფექტური ლიდერობის სტილის გამოსავლენად ფ. ფიდლერი ჯგუფის ხელმძღვანელების (ლიდერების) კლასიფიკაციას ასდერდა 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 ნორმალური 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 დავალებებზე ორიენტირებულ ლიდერებს მიეკუთვნებიან. ფ. ფიდლერის აზრით, ყველაზე სასურველ მდგომარეობაში შესაძლებელია სწავლებისა და გაწვრთნის გზით ლიდერთა უნარისა და ხელმძღვანელობის პროგრესული სტილის განვითარება.

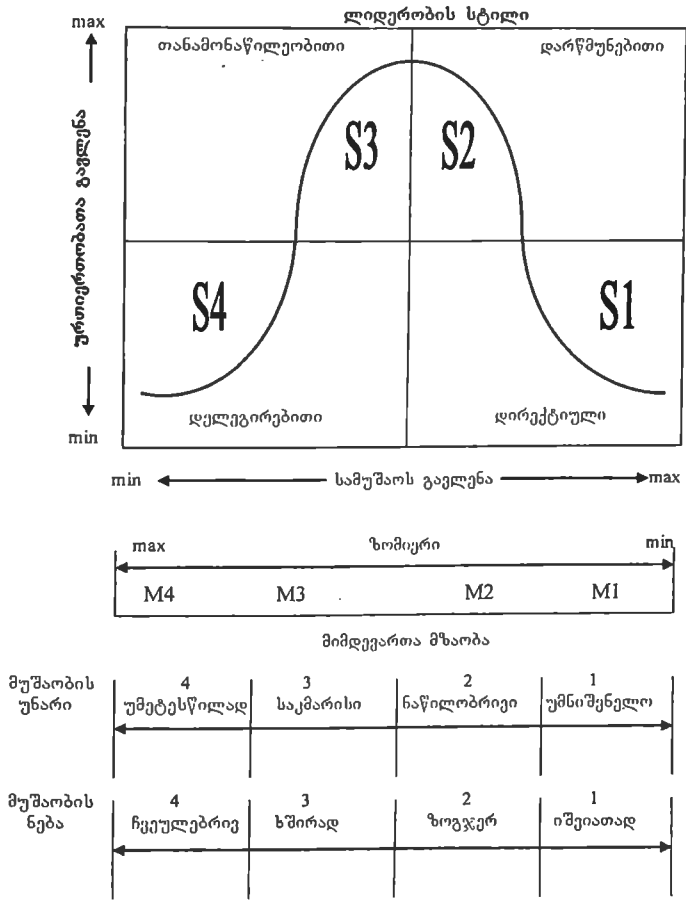
რ. ტანენბაუმის და უ. შვიდტის ლიდერების ქცევის კონტინუუმის მიხედვით, ლიდერები, სიტუაციური ფაქტორების ზემოქმედების ძალის მიხედვით, ირჩევენ ქცევის 7 შესაბამელო ვარიანტიდან ერთ-ერთს. ლიდერობის სტილის შესარჩევად მნიშვნელოვანია ლიდერის, მიმდევრების და შექმნილი სიტუაციის ურთიერთმიმართებათა გათვალისწინება. ავტორთა 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 (ნახ. 2.13).



1. ლიდერი საშუალებას აძლევს მიმდევრებს იმოქმედონ „თავისუფალ ზონაში“.
2. ლიდერი ახდენს ჯგუფებზე გადაწყვეტილებათა დელეგირებას
3. ლიდერი სწავლობს პრობლემებსა და რეკომენდაციებს. დებულობს გადაწყვეტილებას
4. ლიდერი დებულობს გადაწყვეტილებას და შესაძლებლად თვლის მის კორექტირებას
5. ლიდერი თავაზობს იღებებს განახილველად
6. ლიდერი არწმუნებს მიმდევრებს თავისი გადაწყვეტილებების მართებულობაში
7. ლიდერი იღებს გადაწყვეტილებებს და დაჟეჟს ისინი შემსრულებლებამდე

ნახ. 2.13. ლიდერის ქცევის კონტინუუმი

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 (ნახ. 2.14).

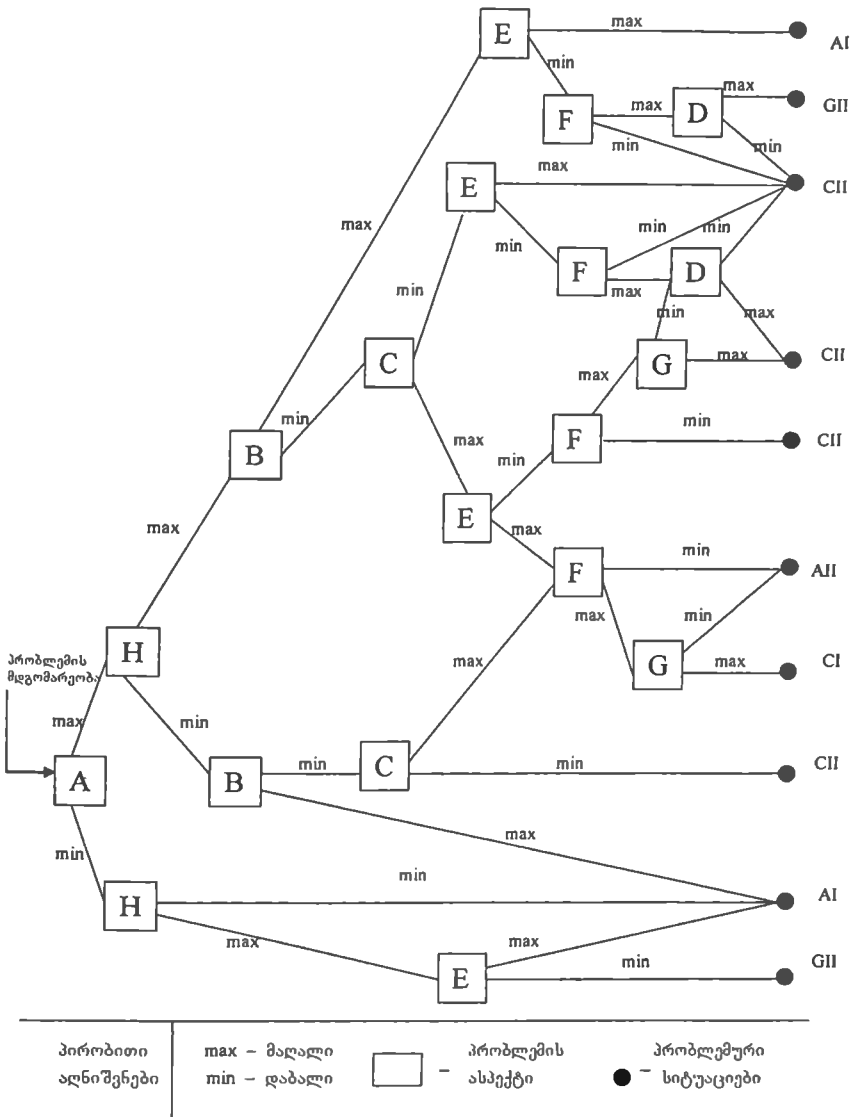


ნახ. 2.14. პ. პერსეისა და კ. ბლანშარდის სიტუაციური ლიდერობის მოდელი

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

რ. მაუსისა და ტ. მიტჩელის „გზა-მიზნის“ სიტუაციური მოდელი („გზა-მიზნის“ თეორია ლიდერობის შესახებ, 1974 წ.) ეფუძნება მოლოდინის მოტივაციური თეორიას. მოდელის ავტორები იცავენ ხელმძღვანელობის სტილსა და დაქვემდებარებულთა დამატყოფილების შესაბამისობას. მათი დაშვებით, 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.

სიტუაციური ლიდერობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მოდელია ვიქტორ გრუნის, ფილიპ იეტონისა და არტურ იაგოს მიერ შექმნილი მოდელი. მისი თავდაპირველი ვარიანტი შემუშავებული იყო ე. ერუმისა და ფ. იეტონის მიერ („ლიდერობა და გადაწყვეტილების მიღება“, 1973 წ.), ხოლო შემდეგ იგი არსებითად შეივსო ა. იაგოსთან ერთად („ახალი შეხედულებები ლიდერობის შესახებ“, 1988 წ.). წინა მოდელისგან განსხვავებით ეს მოდელი ორიენტირებულია ხელმძღვანელთა ქცევის მხოლოდ ერთ ასპექტზე – გადაწყვეტილებათა მიღებაში ხელქვეითთა ჩაბმასტრუმის მიხედვითაც მოდელში გამოყოფილია ლიდერობის 5 სტილი: ავტორიტარული (AI), ავტორიტარული (AII), კონსულტაციური (CI), კონსულტაციური (CII), ჯგუფური (GII). ლიდერობის სტილის ხუთივე ვარიანტის შინაარსი ხელუხლებლად იქნა გადატანილი ე. ერუმისა და ა. იაგოს მიერ შემუშავებულ მოდელში (ნახ. 2.15), ოღონდ მათი „გადაწყვეტილების ხის“ მარცხნიდან მარჯვნივ გადაადგილებისას ვახვდება 10 პრობლემური სიტუაცია, ხოლო პრობლემათა შეფასება 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. მოდელის ავტორთა მიერ დასმულ კითხვაზე პასუხის გაცემით ხორციელდება „გადაწყვეტილებათა ხის ტოტებზე“ გადაადგილება და სიტუაციის შესაბამისი ხელმძღვანელობის სტილის მიგნება.



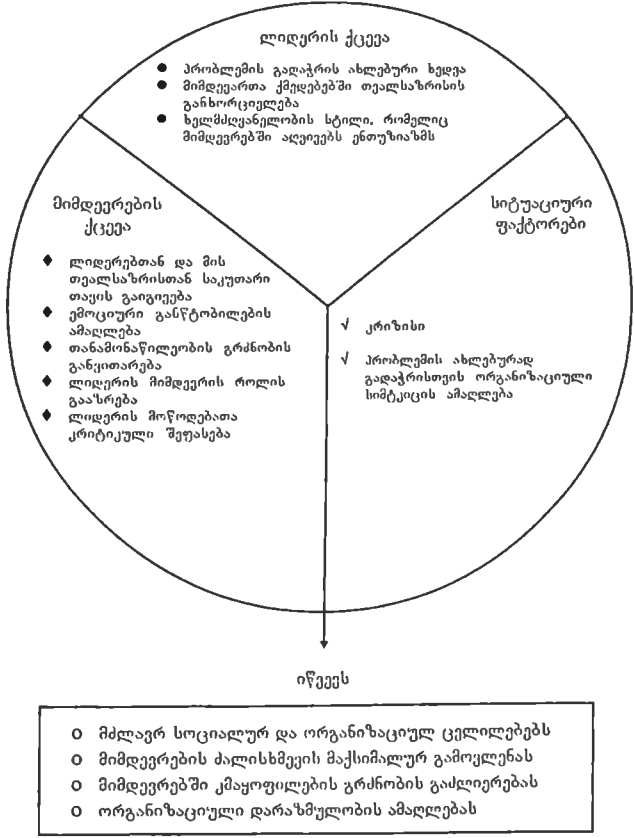
ნახ. 2.15. ვრუმისა და ა. იაგოს გადაწყვეტილებათა ხე

ლიდერობის AI სტილისას – ხელმძღვანელი მის ხელთ არსებული ინფორმაციის საფუძველზე ერთპიროვნულად იღებს გადაწყვეტილებას. AII – ხელმძღვანელი აუცილებლად ინფორმაციას ღებულობს ხელქვეითებიდან და შემდეგ იღებს გადაწყვეტილებას. CI – ხელმძღვანელი ინდივიდუალური წესით განახორციელებს აზრთა ურთიერთგაცვლას კონტაქტში მყოფ თანამშრომლებთან და ახდენს მათი შეხედულებების აკუმულირებას. შემდეგ იგი ღებულობს გადაწყვეტილებას, რომელიც შეიძლება შეიცავდეს ამა თუ იმ თანამშრომლის კონკრეტულ მოსაზრებასა და იდეას. CII – ხელმძღვანელი თანამშრომელთა ჯგუფთან განიხილავს პრობლემას 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.

ამრიგად, სიტუაციური ლიდერობის კონცეფციებს შორის შეინიშნება მრავალი განმასხვავებელი ნიშანი (სიტუაციური ფაქტორების ჩამონათვალი, მიმდევრებზე ლიდერების შეხედულებები, ხელმძღვანელობის სტილი და ა.შ.). ამასთან, ყველა მათგანი იძლევა ზოგად რეკომენდაციებს, რა უნდა აკეთოს ფუქტურმა ლიდერმა, რაც განსაზღვრავს მის მნიშვნელობას. რეალურ მმართველობით პრაქტიკაში ძნელია თეორიული გათვლების მიხედვით მოქმედება. მიუხედავად ამისა, გარემოს განვითარებისა და ორგანიზაციული ურთიერთობების დინამიკური ხასიათის გამო, განუწყვეტილი წარმოქმნება ახალი თეორიული მიდგომები. ასეთებად შეიძლება მივიჩნიოთ ატრიბუტული ლიდერობის, ქარიზმატული ლიდერობისა და ტრანსფორმაციული ლიდერობის კონცეფციები.

ატრიბუტული ლიდერობის კონცეფცია ეფუძნება ატრიბუციის თეორიას, რომელიც აკლენს ხდომილებასა (რაც მოხდა) და მის გამომწვევ მიზეზებზე ადამიანთა შეხედულებებს შორის მიზეზ-შედეგობრივ კავშირებს. ლიდერობისადმი ატრიბუტული მიდგომები ემყარება ლიდერის შეხედულებებს მიმდევართა ქმედებებსა და ქცევაზე. ხელქვეითებზე 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 – დავალებათა 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 წარმოშობის ნამდვილ მიზეზებს და მათ მხოლოდ ხელქვეითთა პიროვნულ თვისებებსა და ხასიათში არ უნდა ეყებოდნენ. 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 სტრუქტურულ 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.



ნახ. 2.16. ტრანსფორმაციული და რეფორმატორული ლიდერობის პრინციპული სქემა

ქარიზმა არის მომიხიბელელობისა და მიმწიდელები პიროვნული თვისებების წყალობით სხვებზე გააღელვის მოპოვება, რაც მიმდევრების არსებობის პირობებში ლიდერობის წანამძღვრია. 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 გააღელვანს მხოლოდ ძალაუფლების უზურპაციისკენ მიმართავს. ქარიზმატული ლიდერების მოედლები განსხვავდებიან ქარიზმის განვითარების სტადიებით და მიმდევრებისადმი დამოკიდებულებით. 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.; ჯ. ბერნსი „ლიდერობა“, 1978 წ.). ტრანსფორმაციულ და რეგორმატორულ ლიდერობას ბევრი საერთო-აქვს-ქარიზმისთან, რადგან ისიც უკრძნობა თანამშრომლების მორალურ ფასეულობებსა და იდეალებს, როცა ლიდერი შთაგონების გზით ცდილობს მათ დარწმუნებას ძველი მიზნებისა და მისწრაფებების შეცვლის აუცილებლობაში. ამასთან აქვს მისთვის დამახასიათებელი ნიშნებიც (ნახ. 2.16).

ახალი ტექნოლოგიების გააღელვით შეიცვალა საწარმოო პერსონალის სტრუქტურა – მეცნიერებატევადი წარმოებები და პროგრესული ტექნოლოგიები მალად მოთხოვნებს უყენებენ მუშაკებს. თანდათან ქრება ხელმძღვანელებსა და შემსრულებლებს შორის ინტელექტუალური განსხვავებები. ამ პირობებში ქარიზმაზე, წახალისებაზე, ტრადიციებსა და იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლება აღარაა ეფექტური და გააღელვის მოსაპოვებლად მენეჯერები მიმართავენ დარწმუნებისა და მართვაში თანამონაწილეობის მეთოდებს. მენეჯმენტის მრავალი მეგლევეარი (ნ. ვინერი და ტ. მაჰონი „კორპორაციული მოდელი: გარემოს, ორგანიზაციული ფაქტორებისა და ხელმძღვანელობის გააღელვის ფუნქცია“, 1981 წ.; ა. პეტერზონ „მემკვიდრეობითობა და ცვლილება ქიმიურ მიწვევლობაში“, 1985 წ.; ს. ლიბერსონი და ჯ. ო'კონორი „ლიდერობა და შესრულების ორგანიზაცია“, 1977 წ.) აღიარებს ხელმძღვანელობისა და ძალაუფლების გააღელვანს ორგანიზაციულ მახასიათებლებზე, მაგრამ უპირატესობას ანიჭებენ ზემოქმედების შემდეგ ფაქტორებს: გარემოს მდგომარეობას, დარგის განვითარებას, ეკონომიკურ პირობებსა და სხვ.

მენეჯერები, დაქვემდებარებულია კოორდინაციისას, კოლებებთან და ზემდგომ პირებთან ურთიერთმიმართებისას აეღენენ ზემოქმედების უნარს. მათი გააღელვა დამოკიდებულია როგორც თანამდებობრივ სტატუსზე, ასევე მათ პიროვნულ თვისებებზე. ჯან კოტტერის აზრით, მხოლოდ იმის გამო, რომ გინეგ გილაცის უფროსია, აზაინ ასრულებს ბრძანებებს – ამისათვის საჭიროა ძალაუფლება („ძალაუფლება, დამოკიდებულებები და ეფექტური მენეჯმენტი“, 1977 წ.). ერთმანეთისგან უნდა განვსხვავოთ გააღელვა და ძალაუფლება. გააღელვა ესაა ერთი ინდივიდის ნებისმიერი ქმედება, რომელსაც ცვლილებები შეაქვს მეორე ინდივიდის ქცევაში, ურთიერთდამოკიდებულებებში, შეგარბებებში და ა.შ. (ჯ. მინერი „მენეჯმენტის პროცესი“, 1973 წ.). ძალაუფლება კი ასახავს სხვათა ქცევაზე გააღელვის მოხდენის შესაძლებლობას. მას იყენებენ ხელმძღვანელები მოეღელვათა სათანადო მიმართულებით წასამართად. გააღელვა გამოხატავს გარშემომყოფთა რეაქციას ძალაუფლებით აღჭურვილი პირის მიმართ და ასახავს ძალაუფლების გამოყენების პროცესს. ამრიგად, გააღელვა 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 მეგლევეარი განსხვავებულად ახასიათებს მისი გამოვლინების ფორმებსა და საწყისებს.

ჯ. ფრენკელი და ბრევიანი („სოციალური ძალაუფლების საფუძვლები“, 1959 წ.) გამოყოფენ ძალაუფლების ხუთ საწყისს: იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლება – შემსრულებელი დარწმუნებულია, რომ ზემდგომს შესწევს მასზე ზემოქმედების უნარი. სასჯელის (საყვედურის გამოცხადების, თანამდებობრივი დაქვეითების, გათავისუფლების ან სულაც ფუზიკური იძულების) შიშით ადამიანი ასრულებს მცირე ინდივიდის დავალებას; დაჯილდოებაზე დამყარებული ძალაუფლება – შემსრულებელი დარწმუნებულია თავისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შესაძლებლობაში, რის გამოც ასრულებს დავალებებსა და ინსტრუქციებს; ექსპერტული ძალაუფლება – ემყარება გარემოცვის რწმენას, რომ ინდივიდი ფლობს სპეციფიკურ ცოდნასა და გამოცდილებას. ამის გამო, ისინი უსიტყვოდ ასრულებენ პროფესიონალის რჩევებს; ეტალონური ძალაუფლება (მაგალითის ძალა) – ემყარება ხელმძღვანელთა პირადი თვისებებსა და ქცევის მანერას. პიროვნული მოზნებელობის გამო თანამშრომლებს უწინდებათ მისი მიზანძვის სურვილი, რაც დამატებით ძალაუფლების წყაროა; კანონიერი ძალაუფლება – მიეცემა ინდივიდს ოფიციალურად დაკავებული თანამდებობის შესაბამისად და თანამშრომლები დარწმუნებული არიან მის მიერ გაცემული ბრძანებების კანონიერებაში.

ტრადიციულად განკარგულებათა შესრულებისადმი ხელქვეითთა მორჩილება, ყოველთვის იწვევდა უფროების მხრიდან მათ წახალისებას. ამიტომაც, ლეგიტიმურ (ფორმალურ) ძალაუფლებას ტრადიციულსაც უწოდებენ.

მენეჯმენტში ძალაუფლების პიროვნულ წყაროდ მიიჩნევა: ექსპერტული ძალაუფლება; მაგალითის ძალა (ქარიზმა); ძალაუფლების ლეგიტიმურობა; ინფორმაციის ფლობა; ძალაუფლებაზე მოთხოვნილება; რეპრეზენტატიული ძალაუფლება; რეფერენტული ძალაუფლება და სხვ. ძალაუფლების ორგანიზაციულ საწყისებს მიეკუთვნება: ვადამწვეტილების 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 იერარქის იმ ხელმძღვანელზე, ვისთანაც ანგარიშვალდებულა 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. პირადი ძალაუფლების დონეზე გაეულენას ახდენს გამოცდილება, პოლიტიკური მოქნილობა, თავმოწონების უნარი.

ხშირად იყენებენ გამოთქმას: დაყავი და იბატონე. მის ნაცვლად რ. კანტერი („ძალაუფლების დაცემა მენეჯმენტში“, 1979 წ.) გვთავაზობს: „დააქისრე და იბატონე“. ამით ხორციელდება მენეჯერთა ძალაუფლება და ყალიბდება მათი რეალური გავლენა. კანტერი გამოყოფს მენეჯერთა ძალაუფლებაზე მოქმედ ოთხ ორგანიზაციულ ფაქტორს: სამუშაოსთან დაკავშირებული წესები (რაც მეტად რეკლამენტირებულია სამუშაო, მით ნაკლებია ძალაუფლება); ინოვაციების წახალისება (ინიციატივიანი თანამშრომლების დაჯილდოება ზრდის მენეჯერის გავლენას); გარე კონტაქტები (მათი სიმრავლე უფლებამოსილებების გაფართოების წინაპირობაა); ხელმძღვანელობასთან კონტაქტი (ზემდგომ ხელმძღვანელებთან მჭიდრო კონტაქტი – ძალაუფლების განმტკიცების საფუძველია). აღნიშნული ფაქტორები განსაზღვრავენ მენეჯერთა საქმიანობის ბუნებასა და კავშირების ხასიათს. ხელმძღვანელთა რეალური ძალაუფლება ეყრდნობა სამ ელემენტს – მომხრეების დასაჯილდოებლად ან მათი შესაბამისი სტატუსით აღჭურვისთვის რესურსებით მომარაგების შესაძლებლობა; ორგანიზაციისა და მისი გარემოცვის შესახებ ინფორმაციით უზრუნველყოფის დონე; დასახული ამოცანის განსახორციელებლად ზემდგომი ხელმძღვანელობის თანადგომა და მხარდაჭერის მიღება.

ქ. ქვილი ძალაუფლების 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 (ცხრ. 2.8).

ცხრილი 2.8. ძალაუფლების ქ. ქვილისეული სქემა.

ძალაუფლების რესურსი	პიროვნული	თანამდებობრივი
ფიზიკური	ინდივიდის ძალა ან ზემოქმედებისთვის საშუალებების ფლობა	იძულების საშუალებებისადმი ხელმისაწვდომობა
ეკონომიკური	ინდივიდის ქონება ან შემოსავალი	ორგანიზაციის რესურსებზე ხელმისაწვდომობა და/ან განაკარგვის უფლება
ა) ადმინისტრაციული	პირადი გამოცდილება	ორგანიზაციაში ცირკულირებადი ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა და/ან კონტროლი
ბ) ტექნიკური	ჩვევები	ტექნოლოგიური ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა და/ან ტექნოლოგიის კონტროლი
ნორმატიული	რწმუნა, ფასეულობები, იდეები, პირადი თვისებები	კორპორატიული კულტურაზე კონტროლი

ძალაუფლება იძლევა სხვა ადამიანთა ქცევის კონტროლის საშუალებას, ხოლო ფორმალური ავტორიტეტი – უზრუნველყოფს ამ კონტროლის განხორციელებას. გაელენის მოსაპოვებლად მენეჯერები მიმართავენ სხვადასხვა სტრატეგიას: ლოგიკა (ფაქტებისა და მონაცემების გამოყენება ლოგიკური არგუმენტებისთვის); კეთილგანწყობა (ქება და კეთილმოსურნების აღიზიარება); კოალიციები (ადამიანებთან მჭიდრო ურთიერთობები მხარდაჭერის უზრუნველსაყოფად); გარიგებები (ორმხრივად სასარგებლო მოლაპარაკებების წარმოება); შეტევითობა (პირად ურთიერთობებში პირდაპირობა და ზეწოლა); სანქციები (დაჯილდოებისა და დასჯის გამოყენება); მხარდაჭერა (ზემდგომების მფარველობის მოპოვება). ინდივიდუალური და კოლექტიური ინტერესების დასაბალანსებლად (კომპრომისების გზით კონფორმაციის თავიდან აცილება) მენეჯერები მიმართავენ ორგანიზაციულ პოლიტიკას – გაელენის მართვას არასანქცირებული შედეგების მისაღებად ან ორგანიზაციაში სანქცირებული შედეგებისთვის ზემოქმედების არასანქცირებული საშუალებების გამოყენებას.

ორგანიზაციული განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე ძალაუფლებისა და გაელენისთვის ბრძოლა მუდამდებდა განსხვავებული სახით. ორგანიზაციის ჩამოყალიბების სტადიაზე ამ ურთიერთობებს უპირატესად არაფორმალური ხასიათი აქვს და დომინირებს ექსპერტული ძალაუფლება. ექსპანსიის სტადიაზე ორგანიზაციის ზრდა აუცილებლობით იწვევს იერარქიული ჯგუფის ფორმირებას და ძალაუფლების ფორმალნიზაციას, ყალიბდება ახალი კოალიციები და ჯგუფები, ძლიერდება გაელენისათვის ბრძოლა მოქმედ და ახლადგამორჩინდი ლიდერებს შორის. ორგანიზაციული სიმწიფის ეტაპზე ფორმალური და არაფორმალური სტრუქტურები ყალიბდებიან გაელენათა ცენტრებად და თითოეული მათგანის ინტერესშია ორგანიზაციული სტაბილურობის შენარჩუნება. ორგანიზაციებში კრიზისული მოვლენებისა და დაღმავლობის ეტაპის დადგომისთანავე წარმოიჭმება წინააღმდეგობა ფორმალურ ურთიერთობებსა და რეალურ სტრუქტურას შორის: არაფორმალური ურთიერთობები წინააღმდეგობაში მოდის ბიუროკრატიულ წესებთან, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციის ცალკეული ელემენტების გაუცხოება-დამორიშორებას. ამ დროს ინდივიდისა და გაელენის ჯგუფების მიზნები უმეტესად არაბაზედრილია ორგანიზაციულთან და ძალაუფლების რესურსთან მუშაობის შედეგების კორელაცია სულ უფრო მცირდება. ცხადია, აღნიშნული ურთიერთობები ყველა ორგანიზაციაში ხასიათდება თავისებურებებით.

§ 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 მულტიმედი ცვალებადი გარემოსადმი ადაპტაციას. შესაბამისად, ანრი ფაიოლის მიერ ჩამოყალიბებული ორგანიზაციის მართვის პრინციპები შეიცვალა თანამედროვე მენეჯმენტის პიტერ დრაკერისეული დებულებებით:

- მენეჯმენტის მთავარი ფიგურა ადამიანია, ამიტომაც სისტემის მთავარი ამოცანაა უზრუნველყოს ამ ადამიანთა ძალისხმევის ეფექტიანობაზე დამყარებული ერთობლივი საქმიანობა და შედეგების დაგეგმვად აღმოფხვრას მათთვის დამახასიათებელი ნაკლოვანებები;
- რადგან მენეჯმენტი დამყარებულია ორგანიზაციაში გაერთიანებულ ადამიანთა ინტეგრაციაზე, იგი მყარად ეფუძნება მათ კულტურას. მენეჯერები რასაც აკეთებენ ეუროპაში, ამერიკასა და აზიაში, არსით ერთნაირია, მაგრამ თუ როგორ აკეთებენ ამას – შეიძლება მკვეთრად განსხვავებულდეს. ამიტომაც განვითარებული ქვეყნების მენეჯერებისთვის 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 ამოცანაა ისიც, რომ ორგანიზაცია და მისი თითოეული წევრი ავითარებდეს როგორც თავის მოთხოვნილებებს, ისე მისი დაქმყოფილების 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 ირდივიდუალურ 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 შექმნილი 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 ერთი ქვესისტემის ურთიერთქმედება (პირდაპირი და უკუკავშირი): მმართველი ქვესისტემა (მმართველი სუბიექტი) და მართვადი ქვესისტემა (სამართავი ობიექტი). აღნიშნული მიდგომით მენეჯმენტის სისტემაში გამოყოფენ ფინანსური მენეჯმენტს,

მარკეტინგ-მენეჯმენტს, ოპერაციათა მენეჯმენტს, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს და მენეჯმენტის სხვა სპეციალურ ფორმებს. ორგანიზაციის მართვის პრინციპები პასუხობენ კითხვას: რა წესით უნდა ხელმძღვანელობდეს მენეჯერი თავის საქმიანობაში, ხოლო მეთოდები გვიჩვენებენ ამ პრინციპების რეალიზაციის მექანიზმს. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მენეჯმენტის ზოგად პრინციპებს შეგვიძლია მივაკუთვნოთ:

- მენეჯმენტის ლეგიტიმურობა;
- მართვის თეორიისა და პრაქტიკის ერთიანობა;
- მართვის პროცესების სპეციალიზაცია და უნივერსალიზაცია;
- მართვის ობიექტისა და სუბიექტის ორგანიზაციული ერთიანობა;
- სამმართველო გადაწყვეტილების ალტერნატიულობა;
- ორგანიზაციის მენეჯმენტის გარემოს მიმართ 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 მულტიმივი განვითარებადობა და სხვ.

მენეჯმენტის მეთოდები მენეჯერის შემსრულებლებზე მიზანმიმართული ზემოქმედების ხერხებისა და საშუალებების ერთობლიობაა. ამასთან, მენეჯმენტის მეთოდთა სისტემა, მმართველი სუბიექტისა და მართვის ობიექტის თავისებურებებთან ერთად, ეფუძნება პრაქტიკული მმართველობითი საქმიანობის განხორციელებას 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 მიერ გადასატარელი მმართველობითი ამოცანების სირთულითა და შემადგენლობის მრავალფეროვნებით. იგი მოიცავს: ფუნქციური ქვესისტემების მართვის მეთოდებს; მენეჯმენტის ფუნქციების განხორციელებისა და მმართველობითი 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 უფლებელყოფაც ამ უკანასკნელს არ შეუძლია. რაც შეეხება ორგანიზაციის რეგულირების ეკონომიკურ მეთოდებს, იგი ემყარება შემდგომი სახის ეკონომიკურ ნორმატივებს: კონკრეტულ ბაზრებზე კონკრეტულუნარიანი პროდუქციის წილი; კონკრეტული პროდუქტების რენტაბელობის ნორმატივები; საბრუნავ საშუალებათა ბრუნვადობა; შრომის მწარმოებლურობა; ინვესტიციების კაპიტალუკუება; საბალანსო მოგებაში გადასახადების ხვედრითი წილი; შრომის ფონდშეიარაღება; წარმოების ავტომატიზაცია-კომპიუტერიზაციის დონე და მონუმენტის 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 შეესაბამებოდა მის სოციალურ-ეკონომიკურ ბუნებას და უზრუნველყოფს მომგებიანობაზე დაფუძნებული კომერციული ანგარიშის წარმოებას. აქ მჭიდროდ ესაზღვრება ერთმანეთს ორგანიზაციის საფინანსო, ტექნოლოგიური, საკადრო, ფასწარმოქმნის და სხვა პოლიტიკები, რომელთა საბოლოო მიზანია ინდივიდუალური და ჯგუფური ინტერესების სახელმწიფო და საზოგადოებრივი 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.
- დაცულობის (შესრულების) აუცილებლობის მიხედვით – წინასწარი, გეგმური და ანგარიშგებობით;
- დროის მიხედვით – სტრატეგიული, წლიური, ოპერატიული;
- იერარქიის მიხედვით – საერთაშორისო, სახელმწიფო, რეგიონული, საწარმოო, ორგანიზაციის ქვედანაყოფთა და სხვ.

სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემათა ორგანიზაციული დაპროექტებისას პროცესთა მართვის თვალსაჩინოებისათვის 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 ურთიერთგაფარვაც. მდგომარეობად მიიჩნევა წინა სამუშაოს დასრულება (შედეგი) 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, აღინიშნება უწყვეტი ხაზით, ხოლო ფიქტიური (უდანახარჯო) სამუშაოები, რომლებიც ორ მდგომარეობას შორის ხსოლოდ ლოგიკური კავშირის გამომხატველია – გამომხატვებას 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 დავალების შეუფერხებელი შესრულებისათვის მართვის ფუნქციების მკაცრ

ცენტრალიზაციას. ეკონომიკური მეთოდები შემსრულებლებს ანიჭებს დამოუკიდებლობას დასმული ამოცანის გადაწყვეტის ალტერნატივითა შერჩევაში, ადმინისტრაციული მეთოდები კი – ითვალისწინებს კონკრეტული საშუალებებითა და ხერხებით დავალებათა აუცილებელ შესრულებას. მაშასადამე, ადმინისტრაციული მეთოდებით ხდებიან 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 დავალებების 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 შეესაბამებოდეს ორგანიზაციაში მიღებული დებულებების განხორციელების მექანიზმს.

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

- 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 საზოგადოებრივი რგოლისათვის იქმნება დებულებები, რომლებიც განსაზღვრავენ მათ უფლებრივ ნორმებს. თვით ორგანიზაციის საქმიანობა ემორჩილება სასამართლო წესით დამტკიცებულ წესდებას;
- ორგანიზაციული ნორმირება – ხორციელდება როგორც მმართველობითი შრომის, ასევე წარმოების სხვადასხვა ელემენტების ნორმირებით. იგი მოიცავს როგორც ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ ნორმატივებს, ასევე მმართველობით, დროის და სხვა ნორმებს.
- ორგანიზაციულ-მეთოდური დირექტივები და ინსტრუქტაჟი – შეიძლება ჩათვალოს ზემოქმედების ყველაზე ელასტიკურ და ოპერატიულ აქტებად. მათ მიკუთვნება სხვადასხვა სახის მეთოდური, სადირექტივო, საცნობარო მასალა (სტანდარტები, მეთოდიკები, 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 ორგანიზაციებისთვის, 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 მითითებენ დავალებებს, მათი შესრულების ვადებს, შემსრულებელთა შემადგენლობასა და შესრულებაზე პასუხისმგებლობას. განკარგულება წარმოადგენს დაქვემდებარებულთა მიმართ მოთხოვნას ცალკეულ საკითხების გადაწყვეტაზე. გადაწყვეტილება ადმინისტრაციული ზემოქმედების ფორმაა და მისი შესრულება სადავლებულია. 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 შიშველი ადმინისტრირებად იქცევა. პრაქტიკაულად 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 ეროვნობიურობა; კადრების შერჩევის, განაწილების, მომზადებისა და გადაზღავების 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 მანევენებელთა გაუმჯობესების მოტივაცია; ამ პროცესების რეგულირება.

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

ზემოთ განხილული მეთოდების გამოყენებით, მენეჯერები გავლენას ახდენენ ინდივიდუალურ, ჯგუფურ და ორგანიზაციულ ეფექტიანობაზე. ორგანიზაციულ კონტექსტში ეფექტიანობა გულისხმობს წარმოების, ხარისხის, შედეგაიანობის, მოქნილობის, კონკურენტუნარიანობის, მოთხოვნათა დაკმაყოფილებასა და განვითარების სხვა ფაქტორების ოპტიმალური შეთანაწყობით მიზნების ეკონომიურად რეალიზაციას. ინდივიდუალური ეფექტიანობის საფუძველია მომუშავეთა უნარ-ჩვევები, განათლების დონე, ურთიერთობები ორგანიზაციულ გარემოცვაში, მოტივაციისა და სტრესის ფაქტორები, პირადი თვისებები და სხვ. ჯგუფური ეფექტიანობა ასახავს ჯგუფური ურთიერთქმედების, ლიდერობისა და გუნდური მოქმედების, სტატუსისა და სტრუქტურის, როლისა და ნორმების, ჯგუფური კომუნიკაციებისა და სხვ. ხარისხს. ორგანიზაციული ეფექტიანობა ემყარება როგორც შინაგან (ტექნოლოგია და პროცესები, სტრატეგია და ამოცანები, კულტურა და სტრუქტურა, კადრები და ა. შ.), ასევე გარეგან (ორგანიზაციული გარემო, გარემოსადმი ადაპტაციის შესაძლებლობები და სხვ.) მიზეზებს.

თანამედროვე პირობებში ფართოდ მსჯელობენ **ორგანიზაციულ ეთიკასა და მენეჯმენტის სოციალურ პასუხისმგებლობაზე**, როგორც მთლიანად საზოგადოების, ასევე ორგანიზაციაში მომუშავეთა მიმართ. ყურადღება მახვილდება ორგანიზაციულ კულტურაზე, იზრდება ისეთი ფაქტორების მნიშვნელობა, როგორიცაა: მართვის დემოკრატიზაციის სხვადასხვა ფორმების განვითარება; ორგანიზაციის მართვაში მომუშავეთა მონაწილეობა; მოგებებში და საკუთრებაში შრომითი კოლექტივის წევრთა მონაწილეობა; ხელმძღვანელობის სტილი და ლიდერობა; ორგანიზაციაში პერსპექტიულ სოციალურ ჯგუფებზე ორიენტაცია. ეთიკურ ქცევად 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, მასშედის მუშაკები, პროფესიონალური კავშირის მუშაკები, სამთავრობო სტრუქტურები და ა. შ. მენეჯერები პასუხისმგებლები არიან გარემოს მდგომარეობაზე მიღებული გადაწყვეტილებების გავლენაზე.

სტეიკჰოლდერები არიან ინდივიდები და/ან ჯგუფები, რომელშიც შედიან აქციონერები, მენეჯერები, რიგითი თანამშრომლები, მომწოდებლები, მომხმარებლები და ამ სახის სხვა ადგილობრივი საკონტაქტო აუდიტორია. მათი ინტერესები გამოირჩევა მრავალფეროვნებით: აქციონერები ორიენტირებული არიან დივიდენდებზე, პერსონალს აინტერესებს სტაბილური სამსახური და მაღალი ხელფასები, მომხმარებლები ყურადღებას აქცევენ მაღალი ხარისხის პროდუქციის მისაღებ ფასებში შექმნას და ა.შ. მენეჯერებს აკისრიათ პასუხისმგებლობა შეირჩიონ ყველაზე მისაღები სტრატეგია სტეიკჰოლდერების მაქსიმალური სარგებლიანობის უზრუნველსაყოფად, რაც მოითხოვს ინტერესთა კონსენსუსს და ეთიკის ნორმების დაცვას. ეთიკა არის მორალური პრინციპები

და რწმენა, რომელიც წარმოადგენს მიღებული გადაწყვეტილებების სამართლიანობისა და ადეკვატურობის საფუძველს. ეთიკა ეხმარება ადამიანებს პრობლემური სიტუაციებში მიიღონ მორალური გადაწყვეტილებები. ეთიკურია გადაწყვეტილება, რომელშიაც გათვალისწინებულია სტიქიკოლდერების ფასეულობები და თანაბრად მისაღებია როგორც ორგანიზაციისთვის, ასევე საზოგადოებისთვის, ხოლო არაეთიკურ გადაწყვეტილებებს მენეჯერები იღებენ სხვა ადამიანების მოტყუებისა და დაჩაგვრის ხარჯზე. განასხვავებენ ეთიკის უტილიტარულ, მორალური უფლებებისა და სამართლიანობის მოვლევებს. უტილიტარული მოდელი ეთიკურად მიიჩნევს გადაწყვეტილებას, რომელიც მაქსიმალურად ბევრ ადამიანს მოუტანს მაქსიმალურ სარგებელს. მორალური უფლებების მოდელისას უზრუნველყოფილია ზოგადსაკაცობრიო იდეალები ნებისმიერი გადაწყვეტილებისათვის. სამართლიანობის მიდგომით ეთიკურია გადაწყვეტილება, რომელიც დაინტერესებულ მხარეებს შორის თანაბრად განაწილებს ზარალსა და შემოსავალს. მენეჯერების ეთიკურ ქცევას ხელს უწყობს მათი საქმიანი რეპუტაცია და ორგანიზაციული ეთიკის მაღალი სტანდარტები. ორგანიზაციის ეთიკური კოდექსი კი ეყრდნობა სოციალურ ეთიკას, პროფესიულ ეთიკასა და ინდივიდუალურ ეთიკას.

განასხვავებენ მენეჯმენტის სოციალური პასუხისმგებლობის ეკონომიკურ, იურიდიულ-სამართლებრივ, ეთიკურსა და პირად ასპექტებს. საზოგადოებრივ ინტერესებზე რეაგირება ხორციელდება სოციალურ მოთხოვნილებებზე მოლოდინის მონიტორინგითა და სამოქალაქო ურთიერთობების განვითარებით. მენეჯმენტის ეთიკური სტანდარტები შეიძლება იყოს მორალური და ამორალური. ეთიკური ორგანიზაციების საფუძველს წარმოადგენს ზნეობრივი ადამიანები, კორპორაციული კულტურა, მორალური კოდექსი, ეთიკური ქცევის წახალისება, პერსონალის წესიერება და სხვ.

ეთიკურ სტრუქტურებს მიეკუთვნება სისტემები და პროგრამები, რომლითაც ორგანიზაციები უზრუნველყოფს თანამშრომელთა ეთიკურ-მორალურ განვითარებას. ზოგიერთ ორგანიზაციაში ამ მიზნით იქმნება ეთიკის კომიტეტები, რომლებიც ეწევიან ეთიკური კოდექსით დადგენილი ნორმების შესრულების მონიტორინგს. ეთიკის დარგში დაკავებული მუშაკები უზრუნველყოფენ ეთიკურ კომუნიკაციებს, წარმართავენ ეთიკის საკითხებზე პერსონალის სწავლებას და მენეჯერებს უწევენ სათანადო კონსულტაციებს მისაღები გადაწყვეტილებების ეთიკურ მხარესთან დაკავშირებით. განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ახალი მუშაკების ორგანიზაციების სოციალიზაციას ამ საკითხებში დახმარებას, რათა უმტკივნეულოდ განხორციელდეს მათი ადაპტაცია. ამჟამად ყველა დონის მენეჯერს ევალება აკონტროლოს თითოეულ სამუშაო ადგილზე ქცევის ეთიკურობა, ხოლო ინსტიტუციური დონის მენეჯერები პასუხს აგებენ გარემოში დამკვიდრებულ საქმიანი ეთიკეტის პრინციპების დაცვაზე.

თანამედროვე ეპოქა ხასიათდება სწრაფი ცვლილებებითა და გარდაქმნებით, ტექნოლოგიური და სოციალური პროგრესით, კონკურენციის გაძლიერებით და შეზღუდული რაციონალიზმით, თავისუფლებისა და დემოკრატიის განვითარებით. წარმატებული ორგანიზაციები გამოირჩევიან მოქნილობითა და ამ პირობებისადმი ადეკვატური ადაპტაციის უნარით, რისთვისაც ისინი ეყრდნობიან სათანადო სწავლებისა და კონსულტაციების გზით გარდაქმნისადმი მეცნიერულ მოდელბეულებას. კონსალტინგი არის ინტელექტუალურ-პროფესიონალური მოდელბეულობის სახე, რომლის დროსაც კვალიფიციური კონსულტანტი ობიექტური და დამოუკიდებელი რჩევებით უზრუნველყოფს კლიენტი-ორგანიზაციის წარმატებულ მართვას. ამ პროცესში კონსულტანტები ითავსებენ სხვადასხვა როლს: ექსპერტის, აუდიტორის, მრჩეველის, იდეოლოგის, ტრენერის, ინოვატორისა და ა.შ. თანდათან ხდება კონსალტინგური

პროექტის დახვეწა და სფეროების სპეციალიზაცია. მმართველობითი კონსალტინგის ფორმებიდან ყველაზე მეტად გავრცელებულია საკონსულტაციო მომსახურება ბიზნესის რეორგანიზაციას საკითხებზე, ოპერანციათა და ხარისხის მართვაში. ასევე მნიშვნელოვანია კონსულტაციები კორპორაციულ და ინფორმაციულ სტრატეგიაზე, ბიზნესის განვითარებისა და ორგანიზაციული პროექტების საკითხებზე, მარკეტინგისა და ფინანსების სფეროში. მმართველობითი კონსალტინგის ქართული ბაზარი ხასიათდება თავისებურებით: ფორმები უპირატესად კანონმდებლობით მოთხოვნილი დოკუმენტურების 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 უფურეები კონსულტანტ-კლიენტის ურთიერთობებს, ხოლო ქართველი კონსულტანტები ხშირად გამოირჩევიან სუბიექტური დამოკიდებულებებით; უცხოურ პრაქტიკაში მმართველები მეტ ნდობას 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 ვალდებულებებს; საერთაშორისო კონსალტინგი უფრო პრაგმატულია და თავისუფალი ემოციური დატვირთვისგან, ვიდრე 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 იმპლემენტებს ადგილს სამმართველო პრაქტიკაში. ამიტომაც, ცალკეული ფორმის მენეჯმენტის ეფექტიანობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ მენეჯმენტის რომელ იდეოლოგიას ეყრდნობა ადმინისტრაცია და რამდენად პროგრესულია მათი დამოკიდებულება მენეჯმენტის ამოცანებისადმი. თუმცა, ყოველი ორგანიზაციისთვის დაახასიათებელია მენეჯმენტის ისეთი ზოგადი ფუნქციების განხორციელება, როგორცაა დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია, სამმართველო აღრიცხვა და კონტროლი. თითოეული ეს ფუნქცია სამმართველო შრომის დანაწილების შედეგია და ატარებს ობიექტურ ხასიათს. მათი კონკრეტიზაცია ხდება ისეთ სპეციფიკურ სამმართველო ფუნქციებში, როგორცაა მარკეტინგი, ფინანსები, წარმოება, ინოვაციები და სხვ. მენეჯმენტის ფუნქციები წარმოადგენს მართვის პროცესის დამოუკიდებელ, სპეციალიზებულ და ურთიერთდაკავშირებულ შემადგენელ ნაწილებს, რომელთაც ახასიათებს მკვეთრად გამოსატყლი 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.

ღაბაშვილის ფუნქციის შინაარსი მოიცავს შემდეგ 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 უზრუნველყოფა. იგი პასუხისმგებელია შემდეგ კითხვებს:

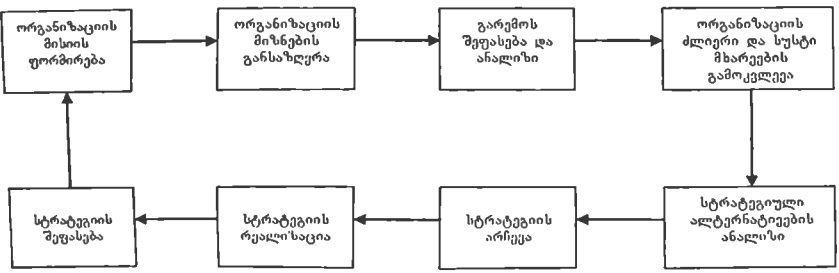
- სად (განვითარების რა სტადიაზე) იმყოფება ორგანიზაცია მოცემულ მომენტში? – ამის დასადგენად წარმოებს მართვის ისეთი კონკრეტული ფუნქციების ანალიზი, როგორცაა: ფინანსები, მარკეტინგი, პერსონალის მართვა, წარმოების რეგულირება, კელევიტ-საპროექტო სამუშაოების ორგანიზაცია და სხვ;
- საით გვსურს მოძრაობა? – ორგანიზაციის 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 განსოციალებულად, ასევე კონკრეტული ფორმით უნდა სახავედნენ ორგანიზაციის წევრთათვის სამოქმედო პროგრამას, რათა განხორციელდეს ორგანიზაციის მიზნები. ღაბაშვილის გზით ხელმძღვანელობა ახორციელებს ორგანიზაციის წევრთა ძალისხმევის მიმართულებათა განსაზღვრას, რათა შესრულდეს გადაწყვეტილებები.

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

განსახეავებენ 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 გეგმა. 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 მიიღწევა უმთავრესი მიზნები. ამასთან, ყოველი მძლავრი იერარქიული საფეხურის ქვედანაყოფის სტრატეგიის ელემენტი ქვემდგომი დონეებისთვის მიზნის იდენტურია. სტრატეგიული დაგეგმვა გრძელვადიანი დაგეგმვისგან განსხვავებით, რომელიც პროგნოზირების სხვადასხვა მეთოდის (ექსტრაპოლაცია, ექსპერტიზა და სხვ.) გამოყენებით სახავს მომავალ მიზნებს, მოიცავს არა მომავალ გადაწყვეტილებებს, არამედ დღეს მიღებული გადაწყვეტილებების მომავალს. ამის გამო, გიწრო გაგებით, სტრატეგიული დაგეგმვა შეიძლება დაგახასიათოთ, 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 უთმობენ გეგმის შემუშავებას, არადა სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია და სტრატეგიული მართვა უფრო მნიშვნელოვანია. პიტერ ლორანჯის 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 ორგანიზაციულ განვითარების სტრატეგიულ წინასწარგანჭვრეტას. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი სქემატურად შეიძლება წარმოდგენილი იქნას სქემის სახით (ნახ. 3.1):



ნახ. 3.1. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

იგორ ანსოფი („სტრატეგიული მართვა“, 1984 წ.; „ახალი კორპორაციული სტრატეგია“, 1988 წ.) სტრატეგიას განმარტავს, როგორც გადაწყვეტილების მიღების წესებს, რომლებიც შეიძლება დაიყოს ოთხ 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. შიდაორგანიზაციული ურთიერთმიმართების წესები და პროცედურები; 4. ძირითადი ოპერაციული ხერხები ანუ ორგანიზაციის ყოველდღიური საქმიანობის წესები. ი. ანსოფის აზრით, 60-იან წლებში წარმოშობილი სტრატეგიული დაგეგმვის პირველი სისტემები მკვიდრად უკავშირდება აშშ თავდაცვის მინისტრის რ. მაკნამარას მოღვაწეობას, რომელმაც პრეზიდენტების კენედისა და ჯონსონის მხარდაჭერით თავდაცვის სისტემაში დაგეგმვის, პროგნოზირებისა და ბიუჯეტის შედგენის მართვის ერთიანი სისტემის დანერგვით ძირეულად შეცვალა ხელმძღვანელების მანამდე არსებული სტილი. მაგრამ იმდენად დიდი იყო შიდასისტემური წინააღმდეგობა დაგეგმვის სრულყოფის მიმართ, რომ როგორც კი მაკნამარამ დატოვა თვისი პოსტი, ისევ დაუბრუნდნენ ბიუჯეტური დაგეგმვის ძველ მოდელს. ამრიგად, სიახლის დანერგვისთვის საკმარისი არაა მხოლოდ უმაღლესი ხელმძღვანელის მხარდაჭერა, არამედ იგი მოითხოვს სისტემის შიგნით ადაპტაციური პროცესების განხორციელებას.

ი. ანსოფი 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, პ. 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 გააკეთებს მას?“;
- სტრატეგიული მენეჯმენტი მოიცავს: სტრატეგიის ფორმულირებას, კომპანიის საქმიანი შესაძლებლობების განვითარებას, სტრატეგიის დანერგვას, მართვასა და შესაძლებლობათა განვითარების კოორდინაციას.

თანამედროვე პირობებში სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის პირობიტეტები განუწყვეტლევ იცვლება: პირველი რიგის ამოცანა ორგანიზაციებისთვის გახდა გარემოს ტრანსფორმაციაზე ადეკვატური 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 სტრატეგიის დეტალურ და ზუსტ ალწერას; მას არა აქვს პროცედურები და სქემები, აღწერილობითი მეოდლოგიები და აპარატი, რის გამოც მას თვლიან მხოლოდ მენეჯმენტის 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 აწედება შიდასისტემურ წინააღმდეგობებს ორგანიზაციული კულტურის განუვითარებლობის გამო.

მენეჯერული პრაქტიკა მოწმობს, რომ წარმატებული ბიზნესი წარმოდგენილია ადეკვატური ბიზნეს - სტრატეგიის გარეშე. პ. მინცბერგის მიხედვით მენეჯერული სტრატეგია ემყარება 5 - ს : გეგმას (Plan), ტაქტიკურ მოქმედებებს (Ploy), პერსპექტივას (Perspective), ფორმა-მოდელს (Pattern), საბაზრო პოზიციას (Position). ბიზნეს გეგმა ის რუქაა, რომელიც სათანადოდ აღჭურვილ „ბიზნეს-ხომალდს“ ყოველთვის მიიყვანს წარმატების ნავსაყუდელში.

რადენ კარგადაც არ უნდა იყოს მოფიქრებული სტრატეგიული მიზნების რეალიზაცია, თუკი დაგეგმვის ეტაპი ჩატარდა უხარისხოდ – წარუმატებლობა ორგანიზაციის ხვედრი ხდება. ამიტომაც თითოეული ორგანიზაცია ცდილობს საგეგმო მანევრების ყოველმხრივ დასაბუთებას. კარგად შედგენილი გეგმა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საქმიანი ურთიერთობების წარმოებისას, ამიტომაც, ბიზნეს-გეგმა თანამედროვე მენეჯმენტში მიიჩნევა პროგრამულ დოკუმენტად. ამასთან სხვა მსხვილმასშტაბიანი ეკონომიკური პროგრამებისგან განსხვავებით, ბიზნეს-გეგმაში მთავარი აქცენტი გადატანილია საფინანსო-ეკონომიკურ მანევრებლებზე და სამეცნიერო-ტექნიკური, საწარმოო-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 ფუნქციური მენეჯმენტის პირობებში. როგორც წესი, მასში მოცემულია ბიზნეს-იდეა, მიზნები და ამოცანები, სამეწარმეო გარემო ანალიზი, საჭირო რესურსები და მათი ლოკაცია, 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 საფუძვლიანობაში 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 არაინ 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, ორგანიზაციული განვითარების გეგმა, საფინანსო გეგმა, რისკის შეფასება და დასაწყება, დასკვნითი ნაწილი.

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



ნახ. 32. ბიზნეს-გეგმის შედეგის პროცესის ტიპური სქემა

ანოტაციაში აისახება მეწარმის განზრახვა ბიზნესთან დამოკიდებულებაში. იგი იქმნება ყველაზე ბოლოს და წარმოადგენს განსაზღვრულ რეზიუმეს (უკვე დაწერილი ბიზნეს-გეგმის რეზიუმეტატი). ანოტაციაში ნათელი წარმოდგენა უნდა შეუქმნას ბიზნეს-გეგმის ადრეხატს 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 მასალის კომპილაცით) და/ან აღწერილობითი (მხატვრულად გაფორმებული), რათა მკითხველს დააინტერესოს დაინარჩენი ნაწილების გაცნობა. 2-3 გვერდზე ლაკონურად უნდა ჩამოყალიბდეს დასაბუთებული ბიზნესის არსი: რას ვაპირებთ? როგორ ვაპირებთ? რით განსხვავდება მომავალი პროდუქტი კონკურენტების ანალოგებისაგან? რით დავაინტერესებთ მომხმარებელს? რა ხარჯებს მოითხოვს პროექტის განხორციელება? რა ფინანსურ წყაროებს ხედავთ საამისოდ? როგორია დასაბუთებული გაყიდვების მოსალოდნელი მოცულობა, კაპიტალუკუების, მოვების, რენტაბელობის და სხვა ღონის მახასიათებლები? მოსალოდნელია თუ არა სიახლეები (ახალი საქონელი, ახალი ბაზარი, ახალი ტექნოლოგია და სავსებით ინოვაციები)? სტანდარტულ პირობებში კონსპექტურად შედგენილი ანოტაცია მეტწილად აკმაყოფილებს ბიზნესმენებს, რადგან გამოცდილი ინვესტორებისთვის დეტალური ინფორმაცია უფრო საინტერესოა, ვიდრე ოპტიმისტური 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, საქვითაღების 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, გვერდული ვენეჯერების 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 კავშირითიერთობების 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, პრივილეგირებული აქციები, ჩვეულებრივი აქციები და სხვ.), კრედიტების უზრუნველყოფის ფორმა (ფასიანი ქაღალდები, მატერიალური ფასეულობის დაგირავება, გარანტიები, თავდებობა და სხვ.); პარტნიორობთან იურიდიული საკითხების გადაწყვეტის წესი.

პროდუქტისა და მომსახურების დახასიათება, ბაზრების ანალიზი – მიზანშეწონილია ბიზნეს-გეგმის დამუშავების საწყის ეტაპზე აღიწეროს საქონლისა და მომსახურების ძირითადი მახასიათებლები (ხარისხის, დიზაინის, უსაფრთხოებისა და სხვ.), პროდუქტის დამუშავების, დამზადებისა და საფინანსო მომსახურების მეთოდები. დახასიათების ფორმა მნიშვნელოვანწილადაა დამოკიდებული სამეწარმეო საქმიანობის სახეზე (საწარმოო ოპერაციები მოითხოვს საცდელი ნიმუშების აღწერილობას; კომერციული საქმიანობისას – აუქციონებელი 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 დამნიშნულებით. 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.

საბაზრო ეკონომიკურ სისტემაში გასაღების ოპერაცია ბაზარზე ერთ-ერთი უმთავრესია, რადგან ბიზნესმენის მხრივ ბაზრის პროგნოზული შეფასებები მეტად პირობითია და დროის განსაზღვრულ შეაკლდში 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 აქტიუზაცია, საფასო და არასაფასო მეთოდებით კონკურენციის ეფექტიანი 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 საავტორო უფლებებითა და პატენტით? როგორია საქონლის დიზაინის განსაკუთრებული ნიშნები? საქონლის აღწერის აუცილებლობის შემთხვევაში გამოიყენება ნიმუშის სურათი ან ნახატი; თუ პროდუქტი მაღალი ტექნოლოგიების სფეროდანაა, მაშინ მისი რეალიზაციის შემდგომი სერვისის კლიენტისთვის უმნიშვნელოვანესია; ხშირად, საქონელთან ერთად მომხმარებელს იძიდავს თანამდევრი მომსახურება, შეფუთვა, რეკლამა, უფასო კონსულტაციები, ანგარიშსწორების განვადება, მიწოდების პირობები და სხვა მრავალი წერილობითი; 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 გადაჭრისთვის დეკა სწორედ მარკეტინგული სტრატეგია, რომელიც განსაზღვრავს ფირმის მოქმედებას საბაზრო მოთხოვნისა და მიწოდების კონკრეტულ პირობებში. მარკეტინგული პროგრამის საფუძველია მარკეტინგული გამოკვლევები, რომლებიც ითვალისწინებს: საქონლის ხარისხისადმი და რეალიზაციის თანამდები მომსახურებისადმი მომხმარებელთა მოთხოვნების შესწავლას; პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შეფასებისა და საბაზრო კონიუნქტურის ანალიზს; ბაზრის სეგმენტაციას; საქონელმომარაობის აქტიუზაციისათვის 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 გასაღების 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 თანამდები მომსახურებისადმი მომხმარებელთა მოთხოვნების შესწავლას; პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შეფასებისა და საბაზრო კონიუნქტურის ანალიზს; ბაზრის სეგმენტაციას; საქონელმომარაობის აქტიუზაციისათვის 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 გასაღების 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 პოპოცირების განხორციელება და ასორტიმენტის ოპტიმიზაცია: საქონლის დამახასიათებელი ნიშნების განსაზღვრის შემდგომ წარმოებს ასორტიმენტის დადგენა სასაქონლო დიფერენციაციის, ვიწრო სასაქონლო სპეციალიზაციის, სასაქონლო დიფერსიფიკაციის ან ვერტიკალური ინტეგრაციის გზით.

გასაღების პოლიტიკა გულისხმობს სარეალიზაციო ქსელის ორგანიზებას, შუალედური შენახვისთვის საწყობების მოწყობას, რეალიზაციის შემდგომი მომსახურების ორგანიზაციას, გამოყენების მოწყობას, საქონელმომარაობის 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, სადღესოფი, საერთაშორისო მასშტაბით შეიმჩნევა საშუაველო ინსტიტუტის სწრაფი განვითარება, რის გამოც მიმწოდებლების და გამყიდველების მნიშვნელობა გადამწყვეტია ბაზარზე. მიმწოდებლების როლში უპირატესად რეალიზაციაზე დახელოვებული შუამავლები გვევლინებიან. გასაღების დაგეგმვისას დავინდებთ: ბაზრის სეგმენტების მიხედვით საქონელმომარაობის 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 ოპერაციაში.

დიდა 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 გამოყვადვის 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 გამოყენება და ბაზრობებზე მონაწილეობის დაგეგმვა, საფირმო ნიშნის პრექტივისათვის ბრძოლა, საზოგადოებაში დადებითი იმიჯის ფორმირება. თანამედროვე მარკეტინგული კომუნიკაციის სისტემები საშუალებას იძლევა კლიენტებთან დამყარდეს უშუალო კონტაქტი, მოხდეს საგარანტო 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 (საექსპორტო 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 გასაღების წყაროების შესაძლო ვარიანტები; პროდუქციის დამზადების ტექნოლოგიური უზრუნველყოფა; შრომითი რესურსებისადმი მოთხოვნები; წარმოების სარეცხში მომწოდებლებთან და შემკვეთებთან ურთიერთობის ფორმები. საწარმოო გეგმის შედგენა გულისხმობს პროდუქტის დამუშავებისა და გამოშვების ათვისებას, დამზადების ტექნოლოგიური და ორგანიზაციული უზრუნველყოფის, რეალიზაციის შემდგომი სერვისის გაწვევის, გარე ზემოქმედებისაგან სამართლებრივი დაცვის ღონისძიებათა დაგეგმვას.

ორგანიზაციული განვითარება და მენეჯმენტი – ბიზნეს-გეგმის ეს ნაწილი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სამრეწველო მეწარმეობის განხორციელებისას, თუცა 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 ქვედანაყოფების შორის კავშირუბრუნების 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 ანალიზი, ორგანიზაციული ქცევის ანალიზი, მენეჯმენტის მოქმედი სისტემის ანალიზი, წარმოების მართვის ფუნქციების განხორციელების ანალიზი, მენეჯერების დახასიათება და მმართველობის კოლეგიალური ორგანოები.

საფინანსო გეგმის მაჩვენებლები მარკეტინგის სტრატეგიათა ერთად წარმოადგენს ორგანიზაციის ბიზნეს-გეგმის საფუძველს. საფინანსო გეგმაში განისაზღვრება ორგანიზაციის საინვესტიციო მოთხოვნილებები და პროექტის ეკონომიკური მიზანშეწონილობა – მის შესაძგენად 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 ინიერებულება; 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; შემოსავლებისა 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 სადღიოდნდო 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. თუმცა, დაზღვევა მაინც რჩება რისკის შემცირების ძირითად მიმართულებად. ჯერ ერთი, სავალდებულო სახელმწიფო დაზღვევა ავალდებულებს მეწარმეებს აუცილებელი შენატანების განხორციელებას (მაგ., სოციალური უზრუნველყოფის ერთიან ფონდში). მეორე მხრივ, კომერციული რისკის დაზღვევა აადვილებს ორგანიზაციის საქმიან ურთიერთობებს პარტნიორებთან, კლიენტებთან და ინვესტორებთან. სამეწარმეო რისკის დაზღვევისთვის აუცილებელია ორი მხარის არსებობა: დამზღვევის (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, საინტრო 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 ხელისშემწეელი პირობების დახასიათება და მათი დაძლევის ამოცანები. მიუხედავად იმისა, რომ ბიზნეს-გეგმა სამეწარმეო სტრუქტურის ერთი კონკრეტული პროექტის (საქმიანობის მიმართულების) განხორციელებას ემსახურება, მისი რეალიზაციის შედეგების მოლიანად ორგანიზაციაზე გავლენის შეფასება მეტად მნიშვნელოვანია.

სამეწარმეო პრაქტიკაში გამოიკვეთა **ტიპური შეცდომები ბიზნეს-გეგმის შედგენისას**. ხშირად, გეგმა არის ძალიან გრძელი, ტექნიკური ტერმინოლოგიით გადატვირთული ან მეტისმეტად დეტალური; სტრატეგიული ფოკუსირება კეთდება ავწყობზე და არა მომავალზე; ნაკლებად არის გამოხედილი ყურადღება მომხმარებელზე; შეიმჩნევა კონკურენტის ამოცნობის უუნარობა და კონკურენტული ბრძოლის მეთოდების გაუთვალისწინებლობა; ბიზნესის სეზონურობისა და მისი

გავლენის შეუფასებლობა ფულადი სახსრების მიმოქცევაზე; არაეფექტური მონიტორინგი; შეუსაბამო (არაპროფესიონალი) კადრების დაქირავება ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვისა და ოპერაციული მენეჯმენტისთვის; სხვადასხვა რისკ-ფაქტორის უგულებელყოფა და ა.შ.

სტრატეგიული მიზნების რეალიზაცია მოითხოვს ტაქტიკური გეგმების განხორციელებას, რომელთა შედეგადაც მიიღწევა ორგანიზაციის ქედანაყოფების ტაქტიკური მიზნები. მათზე პასუხისმგებლობა ეკისრება საშუალო დონის მენეჯერებს და ტაქტიკური გეგმების განხორციელება მოიცავს ორგანიზაციული სტრატეგიის განსაზღვრულ ეტაპს (როგორც წესი, ერთი წლის პერიოდი). ინდივიდების, ჯგუფებისა და ქვედანაყოფების ყოველდღიური საქმიანობისთვის დგება **ოპერატიული გეგმები**, რომლებიც ითვალისწინებს ოპერაციული მიზნების განხორციელებით ტაქტიკური გეგმების ხორცშესხმას. ოპერაციული დაგეგმვა, უპირველეს ყოვლისა, გულისხმობს გეგმა-გრაფიკების შედგენას როგორც ოპერატიული ხელმძღვანელებისთვის, ასევე ცალკეული მუშაკისთვის. დაგეგმილი შედეგების მიღწევა განაპირობებს ორგანიზაციულ ეფექტიანობას.

შიდასაწარმოო რეგულირებისთვის მენეჯერები იყენებენ მიზნობრივ მართვას (Management by Objectives), ერთჯერად გეგმებს, მუდმივ გეგმებს და სიტუაციურ გეგმებს (სცენარებს). მიზნობრივი მართვა ესაა დაგეგმვის მეთოდი, რომელიც განსაზღვრავს მიზნებს ყველა დონის მუშაკისა და მენეჯერისთვის, რაც საბოლოოდ უნდა უზრუნველყოფდეს ზოგადორგანიზაციული ამოცანების გადაჭრას. იგი მოიცავს შემდეგ სტადიებს: მიზნის დასახვა, მოქმედებათა გეგმის დამუშავება, მიზნებისაკენ მოძრაობის კონტროლი, საქმიანობის შედეგების შეფასება. ამ მეთოდის უპირატესობას წარმოადგენს ის, რომ იგი იწვევს მენეჯერებისა და მომუშავეების ფოკუსირებას განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად, ამაღლებს მათ მოტივაციას, ხელს უწყობს შედეგიანობის ზრდას ორგანიზაციის ყველა დონეზე, ხოლო ქვემდგომი იერარქიის მიზნები თანხედრილია საერთო ორგანიზაციულ მიზნებთან. თუმცა პრობლემატურია ამ მეთოდის გამოყენება: დინამიკური გარემოს პირობებში; დამქირავებელსა და დაქირავებულს 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 დონისძიებებისა და განუსაზღვრელობის პირობებში ფუნქციონირებისთვის. ამ შემთხვევაში მენეჯერები ამუშავენ მოვლენათა განვითარების სცენარებს (ოპტიმისტური, პესიმისტური, 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 გუფებთან 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 დონისძიებების დაცვა და ემოციური სტაბილურობის შენარჩუნება, ნორმალური ბუნებისაკენ სვლა). დაგეგმვისადმი თანამედროვე მიდგომები ხასიათდება ამ პროცესში ორგანიზაციის თანამშრომელთა აქტიური მონაწილეობით და დაგეგმვის დეცენტრალიზაციით.

გეგმების რეალიზაციისათვის აუცილებელია ორგანიზაციული მიზნების შესაბამისად ფაქტობრივად განხორციელდეს დასახული ამოცანებიდან თითოეული, რისთვისაც ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა შეარჩიოს ორი მნიშვნელოვანი შიდაორგანიზაციული ელემენტის (ამოცანებისა და ადამიანების) რაციონალური შეთანაწყოების წესი. ამასთან, ორგანიზაცია, როგორც პროცესი მენეჯმენტის ფუნქციაა, რომელიც უშუალოდაა დაკავშირებული ამოცანებისა და მათი შემსრულებელი ადამიანების ფორმალური ურთიერთობების სისტემატურ კოორდინაციასთან. შრომის დანაწილება და სპეციალიზაცია მნიშვნელოვნად ამძღვებს ადამიანთა ჯგუფების მწარმოებლურობას. თუმცა ეს ეფექტი მკვეთრად მცირდება ადამიანებისა და ორგანიზაციული ქვედანაყოფების ურთიერთობა 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 შესაბამის სტრუქტურის მშენებლობას, გარემოსთან ეფექტური ურთიერთქმედებისთვის.

უფლებამოსილებათა დონეებს შორის კავშირურთიერთობების მოწესრიგებას ხელმძღვანელობა აღწევს უფლებამოვალეობების დელეგირების მეშვეობით. დელეგირება მენეჯმენტში გულისხმობს პასუხისმგებელ პირზე ამოცანათა და უფლებამოსილებების დაკისრებას, რაც არცერთ შემთხვევაში არ უტოვდება პასუხისმგებლობის დელეგირებას, რადგან პრაქტიკულად ეს შეუძლებელია და პასუხისმგებლობა წარმოადგენს პირის ეალდებულებას შეასრულოს დაკისრებული ამოცანები ხელმძღვანელის საერთო პასუხისმგებლობით. უფლებამოსილებები გარკვეული ამოცანების შესასრულებლად ორგანიზაციის რესურსების გამოყენებასა და მუშაკების ძალისხმევის წარმართვაზე განსაზღვრული უფლებაა. უფლებამოსილებების დელეგირება სხვაა ვიდრე თანამდებობის პირებზე, ანამდე იგი მიენიჭება კონკრეტულ თანამდებობას. ორგანიზაციული უფლებამოსილებების მიმართ განასხვავებენ ორგავრ მიდგომას: კლასიკური კონცეფციით უფლებამოსილებები ზემდგომი ორგანიზაციული დონიდან გადაეცემათ ქვემდგომებს, ხოლო ჩესტერ ბარნარდისეული უფლებამოსილებათა მიღების კონცეფციით – უფლებამოსილება ქვეშეგრომმა შეიძლება მიიღოს ან უარყოს. პრაქტიკაში მშორია 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 გავრთება შეუძლია მას რეალურად.

დაკისრებულ ამოცანათა შესრულება დიდად არის დამოკიდებული ინდივიდთა მუშაობაზე ანუ მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოზე. სამუშაო გულისხმობს მოქმედების როგორც ფუნქციურ, 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 ფუნქციური 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 მოიცავს მუშაკისადმი წაყენებულ პირობებს განათლებაზე, უნარ-ჩვევებზე, გამოცდილებაზე, აღზრდაზე, ჯანმრთელობაზე და სხვა ინდივიდუალურ მახასიათებლებზე, რისთვისაც გამოიყენება თანამდროიანი 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 კვალბაზე, საწარმოო პროცესების ანალიზიდან გადაერთვნენ საოფისო ტექნოლოგიების ანალიზზე. საწარმოო პროცესების კომპიუტერიზაციისა და რობოტიზაციის პირობებში შევეთრად 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 ერთპირობებულია სამუშაოს ობიექტური და სუბიექტური შეფასებით. ამ თვალსაზრისით მენეჯმენტის ამერიკელი სპეციალისტები ჯ. ჰაკმანი და გ. ოლდჰემი („სამუშაოს მახასიათებლები“, 1980 წ.) განასხვავებენ მუშაკთა მიერ სამუშაოთა აღქმის შემდეგ პარამეტრებს: შრომითი პროცესებისა და ტექნოლოგიის განსხვავებულობა; სამუშაოს ავტონომიურობა; მუშაობის შედეგთა (პროდუქტი და მშპმუშაუბრება) დასრულების ხარისხი; მრმუშაოს მიერ შედეგანობის დონის შეფასება; საქმიანობის თანამშრომლობის აუცილებლობა; კოლეგებთან გულისთავი არაფორმალური ურთიერთობების შესაძლებლობა. სამუშაოთა დაპროექტების თვალსაზრისით (ინდივიდთა მიხედვით და ორგანიზაციული დიზაინი) შეიძლება განეწახნავათ სამგვარი მიდგომა, რომლებშიაც მოდელის წამყვან ელემენტად განიხილება სამუშაოს სამი პარამეტრიდან ერთ-ერთი: სამუშაოს მასშტაბს ეყრდნობა სამუშაოთა ავტობის და სამუშაოთა მასშტაბის გაფართოების მოდელი; სამუშაოთა სირთულე განიხილება სამუშაოთა როტაციისა და გამრავალფეროვნების მოდელის ამოსავლად მომენტად, ხოლო სოციალ-ტექნიკურ მოდელში ყურადღება გამახვილებულია მუშაობისას ადამიანთა ჯგუფებში წარმოშობილ ურთიერთობებსა და ტექნიკურ სისტემაზე, რომელიც სამუშაოთა დაპროექტებისა და დიზაინის ცვლილებების საფუძვლადაა აღიარებული. სამუშაოთა დაპროექტების მოდელის შერჩევაზე გაელენას ახდენს ისეთი შიდაორგანიზაციული ფაქტორები, როგორცაა: მართვის სტილი, მუშაობის პირობები, ტექნოლოგია, ორგანიზაციული კულტურა, საკადრო პოლიტიკა, ორგანიზაციული სტრუქტურა და სხვ.

მუშაკებისა (ადამიანები) და სამუშაოთა (მოქმედებათა სახეები) შეერთების წესების განსაზღვრით სორციელდება ორგანიზაციების ფორმირება. ამ პროცესს ახასიათებს სტატიკური და დინამიკური გამოვლინებები – ორგანიზაციული სტრუქტურა და ორგანიზაციული პროცესები. ორგანიზაციული სისტემის სტრუქტურის დაპროექტება მოიცავს შემდეგი ელემენტების დახასიათებას: შრომის დანაწილება და სპეციალიზაცია; დეპარტამენტიზაცია და კოორპაცია; ქვედანაყოფების 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 თანამდევნი ნეგატიური შედეგებით. პ. ლოურენსი და დ. ლორში ზესპეციალიზაციის უარყოფით მოვლენებად მიიჩნევენ: ორგანიზაციული

მიზნებისაგან მუშაის მოწყვეტას და ფუნქციონალიზმის მანკიერი პრაქტიკის განვითარებას; ორგანიზაციული კოორდინაციის გაართულებას; პიროვნული ორიენტაციების განვითარებასა და შრომის მიკროკულტურაში განსხვავების ზრდას.

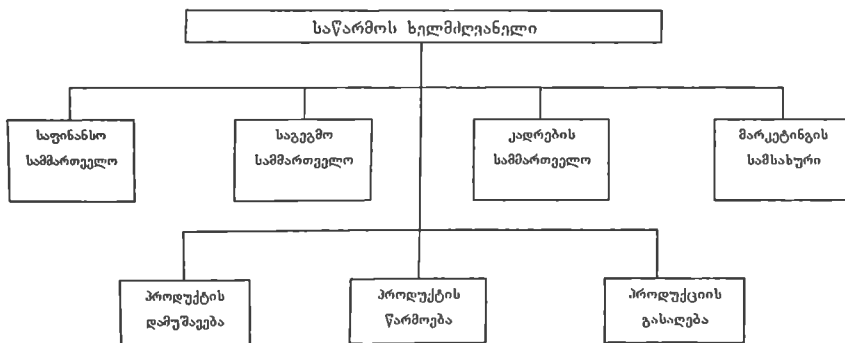
ზოგჯერ სამუშაოთა სპეციალიზაციის გაღრმავება შეზღუდულია მათი კოორდინაციის შესაძლებლობით. მის დასაძლევად ხორციელდება სამუშაოებისა და მომუშავეთა ჯგუფებად დაყოფა ანუ ორგანიზაციის ქვედანაყოფების, დაჯყოფილებებისა და სექტორების ფორმირება. აღნიშნულ პროცესს დეპარტამენტიზაციას უწოდებენ. დეპარტამენტიზაცია ორგანიზაციაში შეიძლება განხორციელდეს ორი გზით: სამუშაოთა დაჯგუფებით საერთო რესურსების მიხედვით და სპეციალიზებულ სამუშაოთა დაჯგუფებით საჭიანობის შედეგებთან მიმართებაში. ძირითადად განასხვავებენ დეპარტამენტიზაციის ოთხ ტიპს: ხაზობრივს, ფუნქციურს, პროდუქტულს (მისი სახესხვაობებია მომხმარებლისა და ბაზრის მიხედვით ორგანიზაციული დეპარტამენტები) და მატრიცულს.

ხაზობრივი დეპარტამენტიზაცია ევდნობა მუშაობის განსაზღვრულ ავტონომიურობას და იგი გულისხმობს ორგანიზაციის დაყოფას მომუშავეთა რიცხოვნობის, დროის პერიოდების (სამუშაო ცვლები) და ტერიტორიული ფაქტორების მიხედვით. ხაზობრივი დაყოფა შესაძლებელია თუ სამუშაოები და მომუშავეები ხასიათდებიან ერთგვაროვნებით. ხაზობრივი დეპარტამენტიზაცია მეტად მარტივია ორგანიზების თვალსაზრისით და გამორჩევა ვერტიკალური კავშირების ერთგანზომილებიანობით (ერთმმართველობის პრინციპის სრულყოფილი რეალიზაციით). ამასთან, ორგანიზაციული ამოცანების სირთულისა და მრავალფეროვნების ზრდასთან ერთად ერთდროულად მიდებულად გადაწყვეტილებები ნაკლებ კომპეტენტური ხდება და განუწყვეტილი მატულობს ხელმძღვანელთა მიმართ მოთხოვნები. ხაზობრივი ორგანიზაციული სტრუქტურის ამ ნაკლოვანებებს ნაწილობრივ ასწორებს მმართველებთან საშტაბო სტრუქტურების ორგანიზება. პირველად შტაბები თავისი არმიის მართვაში გამოიყენა ალექსანდრე მაკედონელმა: სტრატეგიული დაგეგმვის ამოცანა გაისრებოდა შტაბს, ხოლო ბრძოლის წარმართვა – ოფიცერთა სხვა შემადგენლობას. ორგანიზაციული ქაოსის აღმოსაფხვრელად საშტაბო ოფიცერს ეძლეოდა მხოლოდ უფროსი ოფიცრებისადმი სტრატეგიული რეკომენდაციების მიცემის უფლება, ხოლო მწყობრის 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 რეგულბეში და მცირე ბიზნესის ორგანიზებისას.

სამუშაოთა სპეციალიზაციის განვითარებისა და ორგანიზაციული სირთულის პირობებში, ფართოდ დაინერგა ორგანიზაციათა **ფუნქციური დეპარტამენტიზაცია**, რომლის საფუძველსაც წარმოადგენს სპეციალიზებულ სამუშაოთა დაჯგუფება რესურსებთან მიმართებაში. ზოგჯერ მართვის ფუნქციურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას ტრადიციულსაც უწოდებენ, რადგან პირველად სწორედ მისი ექსპერიული შესწავლა და დამუშავება განახორციელეს მენეჯმენტის თეორიის კლასიკოსებმა. წარმოებაში დეპარტამენტიზაციის ამ ტიპმა განვითარება პიოვა ინდუსტრიული რევოლუციის პერიოდში და იგი დღესაც გამოიყენება ზოგ საწარმოში. ფუნქციური დეპარტამენტიზაცია გულისხმობს პერსონალის დაჯგუფებას შესასრულებელი ამოცანებისა და მოვალეობების შესაბამისად, როგორც მენეჯმენტის ზოგადი, ასევე კონკრეტული ფუნქციების მიხედვით (საგეგმო, საწარმოო, საფინანსო, მარკეტინგის, აღიცხვისა და კონტროლის, მომარაგება-

გასაღების, შრომისა და ხელფასის, კადრებისა და სხვა ქვედანაყოფები). ფუნქციური დეპარტამენტიზაცია იძლევა ეფექტური გზით სამუშაოთა განხორციელების საშუალებას, რადგან იზრდება გადაწყვეტილებათა კომპეტენტურობის დონე. ფუნქციური ქვედანაყოფები ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემაში, როგორც წესი, მდებარეობს მერვე საფეხურზე – უშუალოდ მოსდევს უმაღლეს ხელმძღვანელობას, რაც ამდლებს ფუნქციური 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 მანკიერება, როგორცაა ფუნქციონალიზმი. ეს უკანასკნელი ზესეცედილიზაციის შედეგია და განაპირობებს დაჯგუფებულ სამუშაოთა შორის გაულწევადი შიდაორგანიზაციული 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-ფუნქციური მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტებით, რომელშიც ფუნქციური 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 (ნახ. 33).



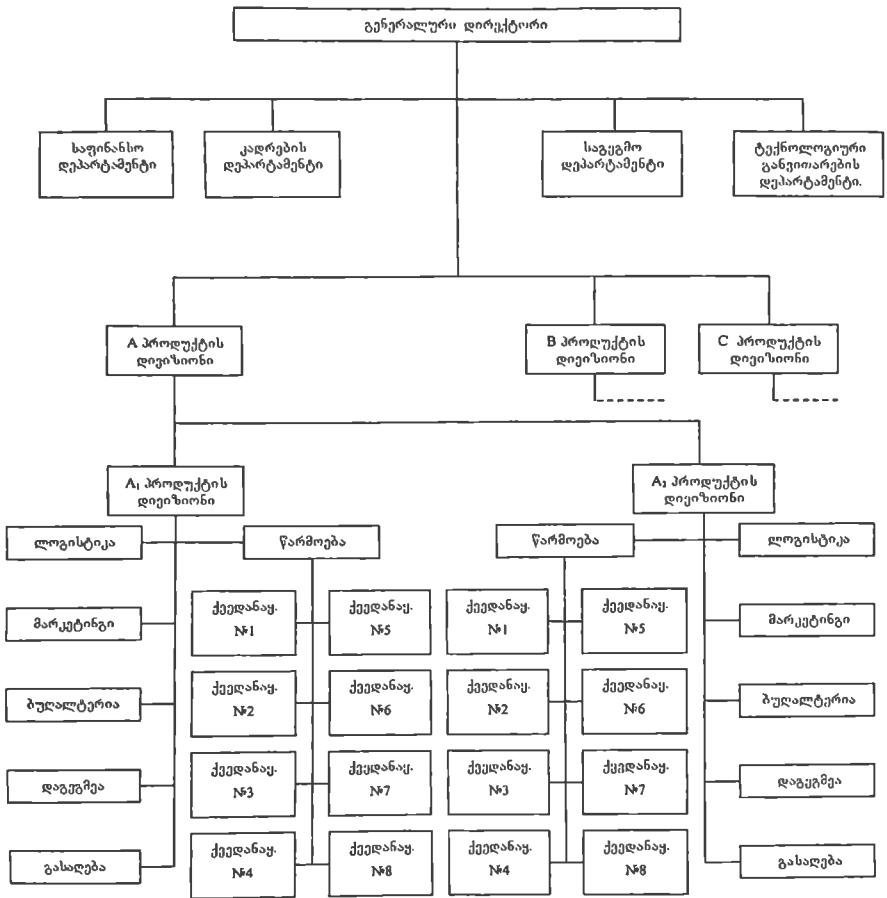
ნახ. 33. ხაზობრივ-ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურის პირობითი სქემა

ხაზობრივ-ფუნქციური 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 შეზღუდულობა, თუმცა წარმატებულ ორგანიზაციათა უმეტესობა საწყის ეტაპზე სწორედ ამ სტრუქტურას ეყრდნობოდა.

ორგანიზაციული სტრუქტურის სამიედრობა განპირობებულია ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის მყარი კავშირების არსებობით, რომელიც კოორდინაციისთვისაც იქმნება სტრუქტურა. კავშირი ხორციელდება საკომუნიკაციო არხების მეშვეობით. ეფექტური ურთიერთმოქმედება ეფუძნება უფლებრივი და ინფორმაციული პარამეტრების მოწესრიგებულ ურთიერთმიმართებას. განსხვავებულ ორგანიზაციული კავშირების სახეებს: გერტიკალურსა და პირიზონტალურს; ხაზობრივსა და ფუნქციურს; ფორმალურსა და არაფორმალურს; პირდაპირსა და ირიბს. თანამედროვე ორგანიზაციებში მყარი და ადაპტირებადი კორპორაციული კულტურა ხელს უწყობს ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიან ფუნქციონირებას. ამასთან, მენეჯმენტი ირჩევს მყარ ან მოქნილ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რაც განპირობებულია ისეთი სიტუაციური ფაქტორებით, როგორცაა სტრატეგია, გარემო, ტექნოლოგია, შინაგანი ურთიერთკავშირები და სხვ. წმინდა ფუნქციური სტრუქტურა შეესაბამება ორგანიზაციებს, რომლებიც ორიენტირებული არიან ეფექტიანობის ამალგების შინაგან ფაქტორებზე მოქნილობა და ინოვაციური პროცესები კი დამახასიათებელია თანამედროვე გუნდური მართვისთვის, რომელიც უპირატესად ეყრდნობა მობილურობის მაღალ შესაძლებლობებს და დინამიური გარემოს ადეკვატურ ორგანიზაციულ ცვლილებებს. ამ ორგანიზაციების მენეჯერ-ინტეგრატორები უპირატესად დაკავებული არიან პორიზონტალური კოორდინაციით.

ვინაიდან მსხვილი ორგანიზაციული წარმონაქმნებისთვის ფუნქციური სტრუქტურა არ გამოირჩევა მაღალეფექტიანობით, რთული ორგანიზაციები გადაედიან დივიზიონური სტრუქტურების გამოყენებაზე. მათ წარმოშობა განპირობა მრავალპროდუქტიული წარმოებებისა და მრავალეროვნული კომპანიების გაჩენად, რომლებიც ფართოდ იყენებენ დივერსიფიკაციის სტრატეგიას. დივიზიონური ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტება შეიძლება განხორციელდეს როგორც პროდუქტული, ასევე მომხმარებლისა და ბაზრების მიხედვით დეპარტამენტიზაციის გზით. სამუშაოთა დაჯგუფება დივიზიონურ 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 დივიზიონური 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 ფუნქციურ მუშაკებსა და ქვედანაყოფებს, ორგანიზაციის უმაღლეს დონეზე კი ცენტრალიზებულია სტრატეგიული დაგეგმვისა და ძირითადი რესურსების განაწილების საკითხები (იხ. ნახ. 3.4.).

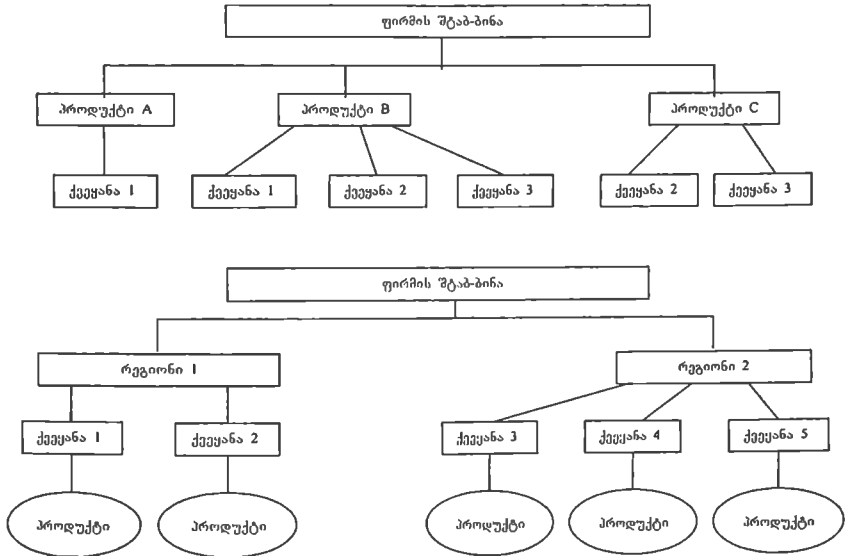
მომხმარებელზე ორიენტირებული დივიზიონური სტრუქტურა გამოიყენება იმ ორგანიზაციებში, რომლებიც უშეუბნ მრავალფეროვან პროდუქციას მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფებისთვის. ამ სტრუქტურის დაპროექტების მიზანია, ისევე კარგად დაკმაყოფილდეს თითოეული ჯგუფის მომხმარებელი, როგორც ამას აკეთებს მათზე სპეციალიზებული ორგანიზაციები,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



ნახ. 34. დივიზიონური პროდუქტული სტრუქტურის პირობითი სქემა

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 დივიზიონური სტრუქტურით უმეტესად ხასიათდებიან ის ორგანიზაციები, რომელთა საზღვარგარეთ გაყიდვათა ხედრითი 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 (ნახ. 3.5).

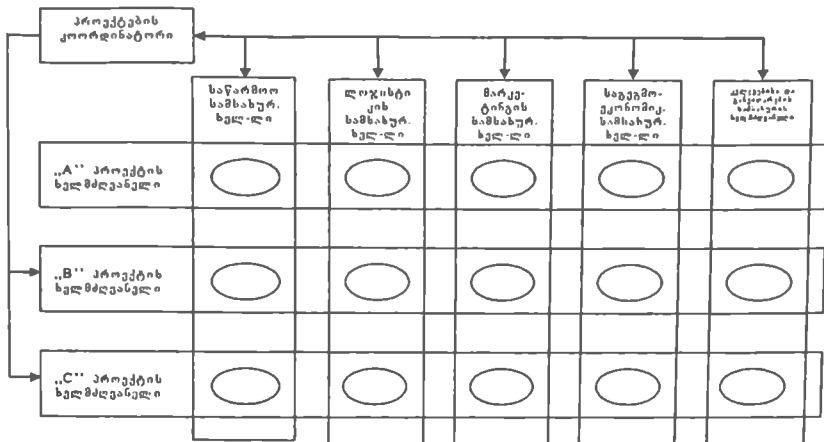


ნახ. 3.5. ა) გლობალური პროდუქტული და ბ) გლობალური რეგიონული სტრუქტურების პირობითი სქემები

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 სტრუქტურებსაც უწოდებენ, რითაც ახდენენ ამ სტრუქტურების ცოცხალ ორგანიზმთან ანალოგიას. როგორც მენეჯმენტის ზოგიერთი მკვლევარი (მაგ., გ. ბერნსი 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 დეცენტრალიზაციით, გადაწყვეტილებათა მიღებაში თანამონაწილეობის მაღალი დონით, არაფორმალური ურთიერთობების განვითარებით, იერარქიულ დონეთა სიმცირითა და ძალაუფლებათა სტრუქტურის მოქნილობით.

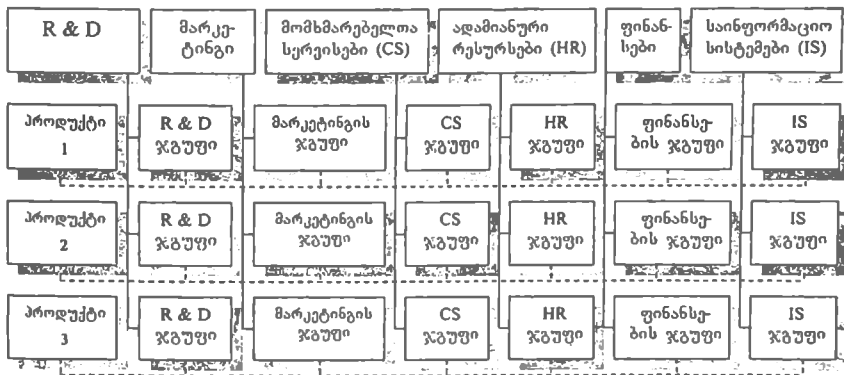
განახსავებენ ორგანული სტრუქტურის ორ ტიპს: პროექტულსა და მატრიცულს. პროექტული ორგანიზაციული სტრუქტურა იქმნება დროებით – კონკრეტული ამოცანის გადასაწყვეტად. იგი იშლება პროექტის დასრულებისთანავე და მონაწილეები უბრუნდებიან თავიანთ ორგანიზაციულ ქვედანაყოფებს ან გადადიან ახალი პროექტის შემსრულებლთა გუნდში. პროექტულ ორგანიზაციაში, როგორც წვეტი, 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 ფუნქციური ქვედანაყოფების ფარგლებში მოენახთა კაშპირის ისეთი ფორმა, რომელიც მხვედასხვა მმართველების მუშაკებს თავს მოუყრიდა ერთიან ხელმძღვანელობას და ქვემდებარებულ სტრუქტურაში ისე, რომ შენარჩუნებული ყოფილიყო ფუნქციური და ქვემდებარებისადმი მათი კუთვნილება. სწორედ ამგვარად ჩამოყალიბებულ ურთიერთდამოკიდებულებათა ბადეს ქმნის მატრიცული სტრუქტურა. მისთვის დამახასიათებელია პროექტის მიხედვით მართვა, დროებით მიზნობრივი და მულტიპლესური ჯგუფების არსებობა. მატრიცული სტრუქტურის ხელმძღვანელები კომპლექსური აქვს საპროექტო უფლებამოსილებები: ისინი პასუხისმგებელი არიან პროექტის განხორციელების გეგმის შედგენასა და შესრულების გრაფიკზე; ფინანსური და მატერიალური რესურსების ხარჯვაზე; საპროექტო მაჩვენებლების (ხარისხობრივი, რაოდენობრივი და დროითი მახასიათებლები) შესრულებაზე. მეორე მხრივ, ფუნქციური ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები აკონტროლებენ პროექტში მონაწილე თანამშრომლების მიერ შესრულებულ სამუშაოს. მატრიცული დეპარტამენტისთვის პირობებში მუშაკები ხედებიან ორგანო და ქვემდებარებაში – ერთი მხრივ, რჩებიან რა თავიანთ ქვედანაყოფებში, ემორჩილებიან ფუნქციონალურ ხელმძღვანელებს; მეორე 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 ფუნქციური და დივიზიონური ორგანიზაციული სტრუქტურების ნაკლოვანებები. თუ დივიზიონური მართვის სტრუქტურას საფუძველი ჩაეყარა საავტომობილო მრეწველობაში (კერძოდ, ამ მხრივ, დიდა „ჯენერალ მოტორსისა“ და მისი მაშინდელი ხელმძღვანელის ალფრედ სლოუინის როლი), მატრიცული სტრუქტურის შემუშავებისა და გამოყენების ინიციატორად კომპიუტერული წარმოება და „ბი 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 ფუნქციურ ქვედანაყოფში. ამასთან, იგი იმავდროულად ვალდებულია უშუალოდ დაემორჩილოს ჯგუფის ხელმძღვანელს; მეორე ეტაპზე ეს ჯგუფები იღებენ ორგანიზაციის მუდმივი ქვედანაყოფის სტატუსს, თუმცა მისი წევრები ჯერ კიდევ გამოხატავენ ფუნქციური ქვედანაყოფის ინტერესებს მოცემულ მომენტში; მესამე სტადიასა ჯგუფს ენიშნება ფორმალური ხელმძღვანელი, რომელიც პასუხისმგებელია სამუშაოთა ინტეგრაციასა და განხორციელებაზე და ამყარებს საქმიან ურთიერთობას ფუნქციონალური და პროექტული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებთან (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 შიდაორგანიზაციული კონფლიქტის საფუძველი ხდება; სათანადო ორგანიზაციული კულტურის არარსებობის პირობებში ძნელდება მისი დანერგვა; კრიზისის პერიოდში სტრუქტურა არაეფექტურია და სხვ. (ნახ. 3.7.)



ნახ. 3.7. მატრიცული ორგანიზაციის მაგალითი.

თანამედროვე პირობებში, სამეწარმეო გარემოს გაეღწეოთა და ორგანიზაციული განვითარებით (რეორგანიზაცია, გაერთიანებები, ნაწილი რგოლების ლიკვიდაცია და სხვ.) გახედვებით იცვლება ორგანიზაციული წყობა. ამიტომ, მსხვილი კორპორაციები არ გამოირჩევიან ორგანიზაციული ერთგვაროვნებით. მათი თითოეული ქვედანაყოფი იყენებს მისივე მისაღებ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. ამასთან, კორპორაციაში შემავალი ფირმები თითქმის დამოუკიდებელი ეკონომიკური

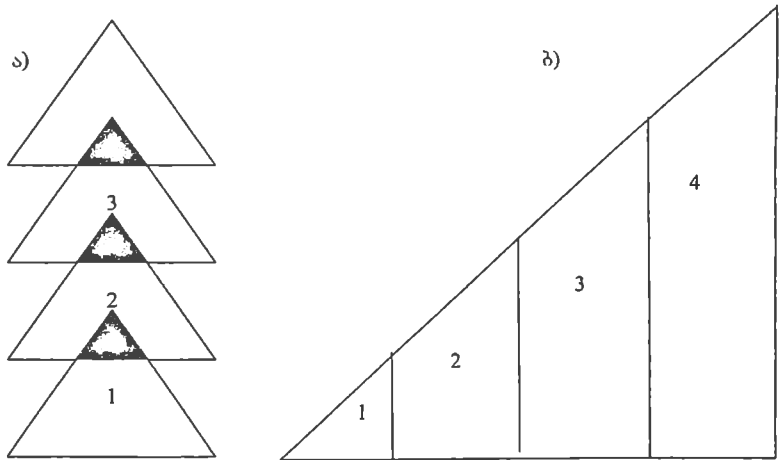
ერთეულებია, რომლებიც კორპორაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობის წინაშე პასუხს აგებენ ხარჯებისა და მოვებების დადგენილი მაჩვენებლების შესრულებაზე, ოპერატიულ ამოცანებს კი წყვეტენ დამოუკიდებლად. უმაღლესი ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს მსხვილი სტრუქტურების სტრატეგიასა და პოლიტიკას, მთელი ორგანიზაციის ფარგლებში ახორციელებს კოორდინაციასა და კონტროლს. თუმცა, როცა ორგანიზაციული ზრდის მთავარი მიმართულება ხდება არა შინაგანი რესურსების 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 მეცნიერებატექნად დარგებსა და საერთაშორისო ბიზნესში.

ნებისმიერი სტრუქტურის გამართული მუშაობა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად რაციონალურადაა შედგენილი ორგანიზაციულ ერთეულთა დაქვემდებარებათა სისტემა ანუ რამდენად ოპტიმალურადაა მართვადობისა და კონტროლის დადგენილი მასშტაბი. მართვადობის ნორმების მიმართ მენეჯმენტის მეგლევარება 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 მობილურობას; თუმცა იწყებს მრავალრგოლიანობას (მაღალი სტრუქტურები). ამჟამად მართვადობის მასშტაბის ოპტიმიზაციისათვის ფართოდ იყენებენ სიტუაციურ მიდგომას. მოცემულ შემთხვევაში განსაზღვრავენ მართვადობის მასშტაბზე მოქმედების ფაქტორებს შესასრულებელი სამუშაოების თავისებურებით (სამუშაოთა მსგავსება, ტერიტორიული დაშორებულობა, სირთულე), შემსრულებლისა და მმართველების კომპეტენტურობით (მომზადების დონე და პროფესიონალიზმი), ორგანიზაციული მახასიათებლებით (კომუნიკაციების ტექნიკა, ორგანიზაციული სტრუქტურის იერარქიულობა, ორგანიზაციული სტაბილურობა, უფლება-მოვალეობათა დელეგირების დონე და სხვ.). მართვადობის მასშტაბები განსხვავებულია, როგორც იერარქიული დონეებისათვის, ასევე წარმოების ტიპებისათვის. სამრეწველო ორგანიზაციებში, მაგალითად, მასობრივი ტიპისათვის წარმოების უმაღლესი და დაბალი საფეხურებისთვის იგი შეადგენს შესაბამისად შეიდას და ორმოცდარგას, ხოლო წერილსერიულ წარმოებაში – ოთხსა და ოცდასამს. მენეჯმენტში პიროვნული ფაქტორის მნიშვნელობის გაძლიერებასთან დაკავშირებით ზოგან მართვადობის ნორმას განსაზღვრავენ არა მხოლოდ ხელმძღვანელების უშუალო ხელქვეითებთან მიმართებაში, არამედ მთლიანად 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 მაჩვენებლებს) და რამდენს უნდა იცნობდეს სახეზე (ოპტიმალურად თვლიან 1000 კაცამდე).

ამრიგად, მართვადობის მასშტაბები განსაზღვრავს სამუშაოთა დაჯგუფებას ჰორიზონტალურად, ხოლო ორგანიზაციული იერარქია – ვერტიკალურად ანუ იგი წარმოადგენს დონეების მიხედვით ძალაუფლების სტრუქტურას. მართვის დონედ ორგანიზაციაში მიიჩნევენ მის ნაწილს, რომლის ფარგლებშიაც შესაძლებელია ზემდგომებთან და დაქვემდებარებულებთან აუცილებელი შეთანხმების გარეშე

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

თანამედროვე ორგანიზაციაში მართვის იერარქიული დონეების მიხედვით უფლება-მოვალეობათა განაწილებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს კულტურულ-ისტორიული ტრადიციები. ამ მხრივ მენეჯმენტზე გამოყოფენ უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობის განაწილების ევროპულ და აზიურ სისტემებს. პირველი მათგანის საფუძველია ევბერისეული ბიუროკრატიული ორგანიზაცია და თითოეული სამმართველო დონის ხელმძღვანელისათვის მკაცრად რეგლამენტირებულია როგორც უფლებები, ასევე პასუხისმგებლობაც. მეორე ტიპის სისტემებში ერთმმართველობას ცვლის მრავლობითი დაქვემდებარება, პირველ შემთხვევაში მკვეთრადაა გამიჯნული ყოველი იერარქიული დონის ხელმძღვანელის უფლება-მოვალეობები, ადგილია საქმიანობის შედეგების მიხედვით ორგანიზაციული შემოქმედების გატარება. აქ ყოველი მენეჯერისათვის წინასწარაა განსაზღვრული დამოუკიდებელი მოქმედებების არე და კომპეტენციის მწვერვალი, რომლის ფარგლებში მისადები გადაწყვეტილებაც აუცილებლად უნდა შეთანხმდეს ხელმძღვანელთან. სქემატურად იგი ნამდის ხეს მოგვაგონებს (ნახ. 3.8. სქემა ა).



ნახ. 3.8. ორგანიზაციულ უფლებამოსილებათა განაწილების ტიპური სქემები

მრავლობითი დაქვემდებარების სისტემა მოგვაგონებს რუსულ „მატრიოშკებს“, სადაც ყოველი უფრო დიდი სტრუქტურა მთლიანად მოიცავს შემავალ ერთეულებს (ნახ. 3.8, 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 გამოვლენა და ყველაფერი უმადლესი 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 შეხამების განხორციელება. ცენტრალიზაცია გულისხმობს გადაწყვეტილებათა მიღების უფლებამოსილების კონცენტრაციას ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მაღალ რგოლებში, დეცენტრალიზაცია კი პირიქით – უფლებამოსილებათა დელეგირებას ორგანიზაციული იერარქიის დაბალ დონეებზე. ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაციის დონის შესაფერისად გამოიყენება შემდეგი მაჩვენებლები: მართვის დაბალ იერარქიულ დონეებზე მიღებული გადაწყვეტილებების რაოდენობა; ამ გადაწყვეტილებათა მნიშვნელობა და გაელენა ორგანიზაციაზე; მიღებულ გადაწყვეტილებათა შესრულებაზე ზემდგომთა კონტროლის დონე. ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის შორის არჩევანის გაკეთებაზე გაელენას ახდენს შემდეგი ფაქტორები: მიღებულ გადაწყვეტილებათა საპირდაპირი დაზარალების სიდიდე; პოლიტიკისა და პროცედურების ერთფეროვნება; კაპიტალის 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 ურთიერთმიმართებაზე გადაწყვეტ გაელენას ახდენს მათ შორის განსხვავებულობა (დიფერენციაცია) და მათი თანამშრომლობის ხასიათი (ინტეგრაცია). დიფერენციაციის დონის მახასიათებლად 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 უკუკავშირებისა და თანამშრომლობის დონეს. მენეჯმენტის კლასიკოსების აზრით, პროგნოზირებადი და სტაბილური გარემოს პირობებში, ორგანიზაციის ეფექტური ინტეგრაცია მიიღწევა აღმინისტრაციული მეთოდებით, მსგავს სიტუაციებში წინასწარ შემუშავებული წესებისა და პროცედურების გამოყენებით. სწრაფად ცვლადი გარემოს პირობებში კი ორგანიზაციის ინტეგრაცია უპირატესად პირად კავშირურთიერთობებს ეფუძნება. მაღალი ტურბულენტურობის გარემოში ტრადიციული ვერტიკალური ორგანიზაციული სტრუქტურების ეფექტიანობა კლებულობს, ხოლო მათ ნაცვლად სულ უფრო მეტად მიმართავენ გუნდურ მართვას და პორიზონტალურ კოორდინაციას. ამ პირობებში, მენეჯერებს ემოციური ინტელექტთან ერთად თანაბრად მოეთხოვებათ ტექნიკური, ორგანიზაციული და კონცეპტუალური უნარ-ჩვევები.

ამრიგად, ორგანიზაციული ურთიერთობები ხასიათდება მრავალფეროვნებით, რომელთა სხვადასხვა მიმართებაში განხილვით ჩამოყალიბდა **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, ფუნქციური, ხაზობრივი-ფუნქციური), დივიზიონალური**

(პროდუქტული, ბაზრისა და მომხმარებლის მიხედვით) და პროექტული (მატრიცული) სტრუქტურები; და ბოლოს, უნდა განვიხილოთ ინდივიდისა და ორგანიზაციის ურთიერთმიმართება. იმისდა მიხედვით, თუ რომელი მხარეა მისი წარმმართველი: განასხვავებენ ინდივიდუალისტურ და კორპორაციულ ორგანიზაციებს. კორპორაციული და ინდივიდუალისტური ორგანიზაციების შედარებით დახასიათება შეიძლება წარმოადგინოთ ცხრილის სახით (ცხრ. 3.1).

ცხრილი 3.1. კორპორაციული და ინდივიდუალისტური ორგანიზაციების ძირითადი ნიშნები

კორპორაციული ორგანიზაცია	ინდივიდუალისტური ორგანიზაცია
პროფესიული და სოციალური ჩიწით წინასწარ დანაწილებული ადამიანების გაერთიანება	ადამიანთა თავისუფალი, ღია და ნებაყოფლობითი გაერთიანება
ინფორმაციაზე მონოპოლია და საკმარისობის სტანდარტიზაცია ორგანიზაციაში	ორგანიზაციის წევრების და ჯგუფების საკმარისობაში კონკურენციისა და კოოპერაციის შესაძლება
ძალაუფლების იერარქიული სტრუქტურების დომინირება, ინტერესებისა და გადაწყვეტილებების შთაბეჭება ლიდერებთან რესურსების დეფიციტის შექმნა და შენარჩუნება, საშუალებების ცენტრალიზებული განაწილება	ორგანიზაციის წევრების ინტერესთა კონსენსუსი დემოკრატიული პროცესების ფარგლებში
ინტერესის სუბიექტია ადამიანთა ჯგუფი და კოლექტივი	ინტერესის სუბიექტია პიროვნება
ორგანიზაცია პასუხისმგებელია ადამიანზე; ორგანიზაციის სუვერენიტეტი; თავისუფლება ორგანიზაციისთვის	ადამიანი პასუხს აგებს თავის თავზე; პიროვნების სუვერენიტეტი; პიროვნული თავისუფლება
გადაწყვეტილების მიღებისას უმრავლესობის პრინციპი	გადაწყვეტილების მიღებისას უმცირესობის (ვეტოს უფლების) პრინციპი
წარმოების ინტერესები ადამიანის კელაწარმოების ინტერესების განმსაზღვრელია	ადამიანთა კელაწარმოების ინტერესები განსაზღვრავენ წარმოების ინტერესებს
ქცევაში ორმაგი მორალი (პიროვნული და ორგანიზაციული)	სოციალ-აკობროო მორალი და ქცევისას საღი აზროვნება
ორგანიზაციისადმი ლოიალობა ადამიანი სამუშაოსათვის	შეხედულებებისადმი ლოიალობა სამუშაო ადამიანისათვის

კორპორაციული ორგანიზაცია ადამიანთა ერთობლივი საქმიანობისას მათ შორის წარმოქმნილი კავშირების განსაკუთრებული სისტემაა. კორპორაციის ეს განსაზღვრება არ უნდა აგვიდროს 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 შემოსაბამებოდა ქალაქის სახელმწიფოები 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 შესაბამისი ციფლიზაცია – 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 დინამიკურობით; 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 ორიენტირებულ სამუშაო ადგილების მართვა და ე. წ. „მოსწავლე“ (learning) ორგანიზაციების განვითარება.** ცხადია ორგანიზაციის წყობაზე გავლენას ახდენს ოპერაციითა მენეჯმენტის განხორციელების რეჟიმი. განახლებავენ პროცესების ინსორსინგულ, აუტსორსინგულ და ვირტუალურ ინტეგრაციებს. ინსორსინგული ინტეგრაციისას ორგანიზაციები ყველა შიდა საქმიანობას, წარმოებს და რეალისაციას ახორციელებს თვითონ. აუტსორსინგული ინტეგრაციის შემთხვევაში ორგანიზაციის ცალკეულ შიდა საქმიანობას ასრულებს გარე ორგანიზაციები. ვირტუალური ინტეგრაციისას ორგანიზაციის ყველა შიდა პროცესს ახორციელებს გარე კონტრაქტორი (ე.წ. 100%-იანი აუტსორსინგი).

ორგანიზაციულ ცვლილებებზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიები. თუ 1995 წელს მსოფლიოში ადრინცხული 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 ხაშორის საშუალებები და თანამედროვე მობილური ტელეფონები, რომლებიც კარგ 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 არამატრო 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 ოციონების), ბიზნესი - მომხმარებელს (ელექტრონულ 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 მიოდელს, დაუკეთებს მას პარტნიორ ორგანიზაციებს, ხოლო შემდგომ ახდენს მის ორგანიზაციას ან როდესაც შუამავალი კომპანიები უზრუნველყოფენ კაეშორის დარგობრივ ბაზარზე მოქმედ მომხმარებლებთან, მწარმოებლებთან, მიმწოდებლებთან,

პროექტანტივთან, გამადავლებთან, დისტრიბუტორებთან და ა. შ. ორივე შემთხვევაში ორგანიზაციებთან 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 გადაწყვეტილსათვის 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 ვფუძნება მომუშავეთა ძალაუფლებით აღჭურვილსა და გუნდურ მართვას. ამ პირობებში მენეჯერთა უმთავრეს საყრდენს წარმოადგენს ადამიანური რესურსები, ხოლო მიღებული შედეგების განსაზოგადებით მომუშავეებში ყალიბდება შესაკუთრის განცდა. პერსონალის ნებისმიერი წევრისთვის ხელმისაწვდომია პრობლემასთან დაკავშირებული ინფორმაცია და ფორმალური მონაცემები. გუნდური პრინციპით გაერთიანებული სხვადასხვა სპეციალურის მუშაკები უსრუვენდაყოფილ 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 განსაზღვრული პროგრამებით, ასევე პრაქტიკული გამოცდილების განზოგადებით.

ამგადად მექანიციკური და კორპორაციული ორგანიზაციების გარემოს მიმართ ადაპტაცია მეტად გაძნელებულია. მათი კარჩაკეტილობისა და შინაგანი ელემენტების ნაკლებმობილურობის გამო თანამედროვე პირობების შესაბამისად განვითარდა ახალი ტიპის ორგანიზაციები: ედპოკრატული, მრავალგანზომილებიანი, პარტისიპაციული, ბაზარზე ორიენტირებული და მეწარმული ხასიათის ორგანიზაციები.

ედპოკრატული ორგანიზაციები ძირითადად განვითარდა მაღალი ტექნოლოგიების დარგებში და მათთვის დამახასიათებელია სპეციფიკური მიზნების არსებობა, სამუშაოთა არასტანდარტულობა და სირთულე, სტრუქტურული ცვალებადობა, კომპეტენტურობასა და ცოდნაზე დაფუძნებული ძალაუფლება. ამასთან, ედპოკრატია ორგანიზაციული დინამიკა და სამმართველო სტილიც. სამმართველო კონტროლი შემოიფარგლება მიზნების დადგენით, რომელთა მიღწევის საშუალებებს შემსრულებლები თავად ირჩევენ და თვითონვე აკებენ პასუხს საკუთარ ქმედებებზე. თუმცა ეს არ გამორიცხავს ედპოკრატულ ორგანიზაციაში თანამშრომლობასა და საქმიანობაში მონაწილეობას, არამედ პირიქით, განამტკიცებს არაფორმალური ურთიერთობების და ჯგუფური მოქმედების ატმოსფეროს. ედპოკრატული ორგანიზაციის ჩამოყალიბების იდეა ეკუთვნის „მოუღებ-პარდის“ კომპიუტერულ ფირმას, რომელმაც ჯერ კიდევ XX საუკუნის 40-იან წლებში დაიწყო მისი პრაქტიკული რეალიზაცია. ედპოკრატული 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 ედჰოკრატული ორგანიზაციები წარმატებით ეწევიან საკონსულტაციო-ინოვაციურ, სამეცნიერო-კვლევით, საცდელ-საკონსტრუქტორო და სხვა სახის საქმიანობას, ასევე სწრაფად მკვიდრდებიან მაღალი ტექნოლოგიების დარგებში.

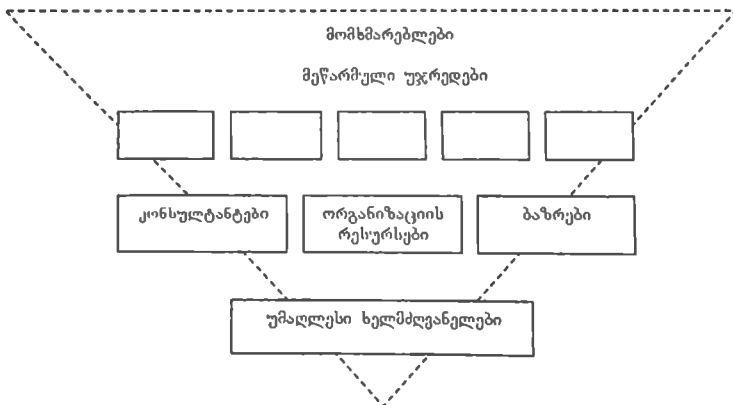
აქამდე განხილული ორგანიზაციებისთვის დამახასიათებელი იყო ერთი ან ორგანოზომილებიანი დიზაინი (ძირითადად რესურსებთან და შედეგებთან მიმართებაში). მაგრამ ზშირად აუცილებელი ხდება მესამე ორგანოზომილების (ტერიტორიის, ბაზრის ან მომხმარებლის) გათვალისწინებაც, რაც წარმოადგენს ორგანიზაციათა მრავალგანზომილებიანობის საფუძველს. **მრავალგანზომილებიანი ორგანიზაციის ცნება პირველად თავის გამოკვეთვაში „მრავალგანზომილებიანი სტრუქტურის მუშაობა და განვითარება“ (1974 წ.)** გამოიყენა უ. გოგინმა. მრავალგანზომილებიანი ორგანიზაციის საფუძველს შეადგენს ავტონომიური სამუშაო ჯგუფი, რომელიც ორგანიზაციაში წყვეტს სამ ამოცანას: საწარმოო საქმიანობის რესურსული უზრუნველყოფა; კონკრეტული მომხმარებლის, ბაზრის ან რეკონსისტის პროდუქტის წარმოება და მომსახურების გაწევა; ბიზნეს-ოპერაციების განხორციელება (მომხმარებლის მომსახურება, ბაზარზე შეღწევა და სხვ). განსახორციელებელ სამუშაოთა კომპლექსურობის გამო, ამ ჯგუფებს ენიჭებათ **„მოვებათა ცენტრების“** სტატუსი: ორგანიზაციის ქვედანაყოფები თვითონ ამუშავენ თავიანთ ბიუჯეტს, ხოლო ხელმძღვანელობა ეწევიან ინვესტირებას ან იძლევა კრედიტს. ორგანიზაციისა და ქვედანაყოფების ურთიერთმიმართება მრავალგანზომილებიან ორგანიზაციაში არაფორმალური 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. აკოფი („კორპორაციის მომავლის დადგენა“, 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 გადაანაწილებით; ქვედანაყოფების შექმნა, ლიკვიდაცია და მიდოფიკაცია 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 ადეოდაგაზომვადი მაჩვენებელი – მიღებული მოვება.

მიუხედავად აღნიშნული უპირატესობისა, მრავალგანზომილებიან ორგანიზაციაში შეუძლებელია ყველა სამუშაო ჯგუფისა და ინდივიდისათვის მისაღები სტრუქტურის ჩამოყალიბება. ამ ამოცანას, სპეციალისტების აზრით, უკეთესად წყვეტენ ის ორგანიზაციები, სადაც ორგანიზაციის წევრები აქტიურად მონაწილეობენ თავიანთ სამუშაოსთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებაში. ორგანიზაციები, რომელთა მუშაობაც ეძლევათ ამგვარი უფლება, **პარტისიპაციულ ანუ „მომუშავეთა მართვაში მონაწილეობაზე“** დამყარებულ ორგანიზაციებს უწოდებენ, რაც ხორციელდება გადაწყვეტილების მიღებაში, მიზნების დასახევისა და პრობლემათა გადაჭრაში მონაწილეობით. განსხვავებენ მონაწილეობის სამ დონეს: წინადადებების წარდგენა, ალტერნატივების შემუშავება და საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება. ამრიგად, ტრადიციული მართვისას ორგანიზაციულ

ურთიერთობას აქვს სახე – ხელმძღვანელი დებულებებს გადაწყვეტილებას, ხოლო ქვეშევრდომი ასრულებს მას; უფლებამოსილებათა დელეგირებისას – ხელმძღვანელი განსაზღვრავს პირობებს, ხოლო დაქვემდებარებული დებულებებს გადაწყვეტილებებს და ასრულებს მათ; პარტისპაციულ ორგანიზაციაში სამმართველო გადაწყვეტილება მიიღება ხელმძღვანელისა და შემსრულებლის თანამონაწილეობით.

განხილული ახალი ტიპის ორგანიზაციების განსაზღვრული კომბინაცია ბაზარზე ორიენტირებული ორგანიზაცია: გარემოსთან ურთიერთქმედების ხასიათით იგი ორგანული ტიპის სწრაფად ადაპტირებადი სტრუქტურაა; შიდაორგანიზაციული შემადგენლობის ურთიერთმიმართებით – განვითარებული დივიზიონური ან მატრიცული სტრუქტურა; ინდივიდის ორგანიზაციასთან მიმართებაში შეესაბამება ინდივიდუალისტურ ორგანიზაციას. მისი ორგანიზაციული დინამიკის თავისებურებას წარმოადგენს ის, რომ ორგანიზაციის ყველა ნაწილი მიმართულია ბაზრის ცვლილებებზე რეაგირებისთვის, რაც მიიღწევა სტრუქტურის მოქნილობის, ადაპტირობისა და ინოვაციურობის მეშვეობით. ბაზარზე ორიენტირებულ სტრუქტურებში მუშა ჯგუფები აღჭურვილია ადმინისტრაციული, ხოლო ადმინისტრაციული მუშაკები მუშა უუნქციებით, რითაც იცვლება ჯგუფებისა და ინდივიდის ადგილი ორგანიზაციაში. ხელმძღვანელობის მთავარი საზრუნავია პოლიტიკისა და ზოგადი წესების შემუშავება, რაც გამოიხატება ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაში, ინფორმაციული სისტემების განვითარებასა და სამუშაოთა შესრულების შედეგების შეფასებაში. ამჟამად სულ უფრო მეტი ორგანიზაცია მიმართავს ამ სტრუქტურას.

თანამედროვე პირობებში, ხელსაყრელ გარემოებათა გამო, ფართოდ გაერცვლდა 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 გადაშვეტ 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 (ნახ. 3.9).



ნახ. 3.9. მეწარმული ორგანიზაციის პრინციპული სქემა

§ 3.4. მოტივაცია და კონტროლი

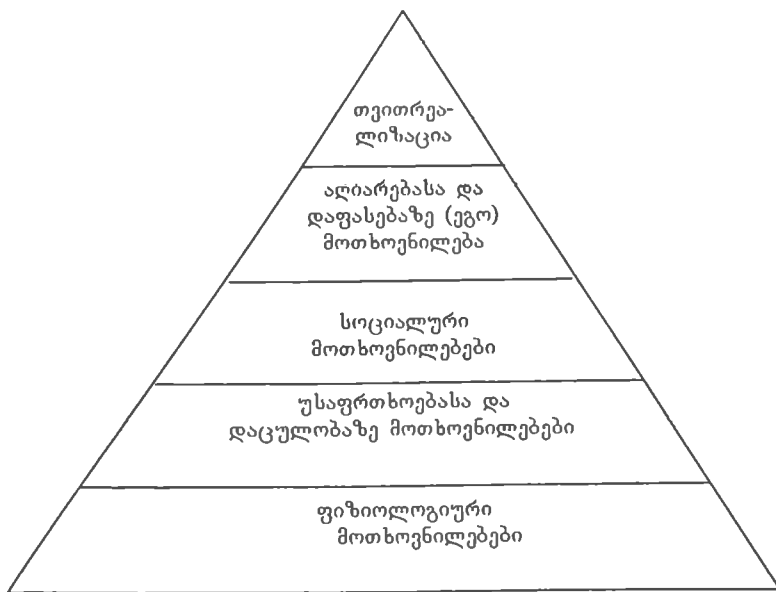
მენეჯერებს გამუდმებით უხდებათ ადამიანთა მოქმედებების კოორდინაცია და მათი მოტივაცია, რადგან შემსრულებელთა ძალისხმევისა და მათ მიერ დასახული მიზნების გაუზიარებლობის შემთხვევაში, ყველაზე კარგად შედეგნილი გეგმაც კი მხოლოდ ქაღალდზე დარჩება. დაგეგმვისა და ორგანიზაციის ფუნქციების შესრულებისას მენეჯერები განსაზღვრავენ 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 ზემოქმედება 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. მენეჯმენტში გამოყენებული სტიმულირების სისტემა მრავალფეროვანია: მატერიალური სტიმულები, მორალური სტიმულები და სხვ. განსაკუთრებულია ზემოქმედების შედეგად განვითარებული მოტივების გამოვლენის ისეთი მახასიათებლები, როგორცაა ძალისხმევა, მონდომება, გულმოდგინება, კეთილსინდისიერება, მიზანსწრაფულობა და სხვ.

მოტივაციის პროცესი შეიძლება განვიხილოთ ურთიერთდაკავშირებული სტადიების ერთიანობის სახით: პირველ სტადიაზე სდება მოხონილებათა (ფიზიოლოგიური, ფსიქოლოგიური, სოციალური) წარმოქმნა; შემდეგ ადამიანები, როგორც წესი, ცდილობენ ჩაახშონ ან დაიკმაყოფილონ ისინი; მესამე სტადიაზე განისაზღვრება მოქმედების მიმართულებები და მეოთხე სტადიაზე ხორციელდება განსაზღვრული ქმედებები; მესუთე სტადიაზე კი ადამიანები იღებენ გარჯის შედეგებს – წარმატებული ქმედებისას მას აქვს ჯილდოს სახე; და ბოლოს, მიიღწევა მოთხოვნილებების (ან რაიმეს უკმარობის) აღმოფხვრა. ამრიგად, მოტივაცია მეტად რთული და არაერთმნიშვნელოვანი პროცესია. მისი პრობლემების მეცნიერული კვლევის შედეგები ასახულია თეორიებში, რომლებიც სოგადად შეიძლება დაიყოს მოტივაციის შინაარსობრივ თეორიებად და მოტივაციის პროცესუალურ თეორიებად.

მოტივაციის შინაარსობრივ თეორიებში ყურადღება გამახვილებულია მოთხოვნილებებისა და მოტივაციის ურთიერთმიმართებაზე, გაანალიზებულია მათზე მოქმედი ფაქტორები. ამ მიმართულების ყველაზე ცნობილი წარმომადგენლებია: აბრაჰამ მასლოუ, ფრედერიკ ჰერცბერგი, კლეიტონ ალდერფერი და დევიდ მაკკლელანდი.

ა. მასლოუს მიერ დამუშავებული მოთხოვნილებათა იერარქიის კონცეფცია ეფუძნება შემდეგს: ადამიანებს ყოველთვის გააჩნიათ გარკვეული მოთხოვნილებები, რომლებიც განსხვავებულ შეგრძნებებს იწვევენ მათში და განსაკუთრებით გამოკეთილი მოთხოვნილებები შეიძლება დაჯგუფდეს ერთგვაროვნების ნიშნით; მოთხოვნილებათა ჯგუფების ურთიერთმიმართება ხასიათდება იერარქიული წყობით; მხოლოდ დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებები იწვევენ ადამიანების შეგულიანებას მოქმედებისაკენ; როცა ერთი რიგის მოთხოვნილებები დაკმაყოფილდება, მის ადგილს იჭერს შემდეგი დონის დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილება; როგორც წესი, ადამიანი ერთდროულად შეიგრძნობს მრავალი ურთიერთდაკავშირებული მოთხოვნილების დაკმაყოფილების აუცილებლობას; მოთხოვნილებათა პირამიდის საფუძველში მდებარე მოთხოვნილებები საჭიროებენ პირველ რიგში დაკმაყოფილებას; მოთხოვნილებათა იერარქიის ზედა დონეზე განლაგებული მოთხოვნილებები ადამიანზე აქტიურად ზემოქმედებენ მხოლოდ ქვედა იერარქიული დონის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების შემდგომ; უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილებები ქვემდგომი დონის მოთხოვნილებებთან შედარებით ხასიათდებიან დაკმაყოფილების მეთოდთა მრავალფეროვნებით. ა. მასლოუ გამოყოფდა მოთხოვნილებათა ხუთ ჯგუფს (ნახ. 3.10).



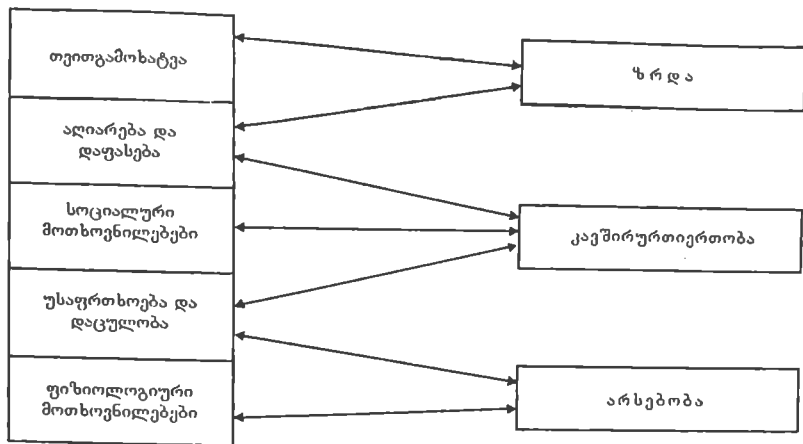
ნახ. 3.10. მოთხოვნილებათა პირამიდა ა. მასლოუს მიხედვით

ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების (საჭმელ-სასმელზე, დასვენებაზე, თაქსისაფარზე და სხვ.) დაკმაყოფილება აუცილებელია ადამიანთა ფიზიკური გადარჩენისათვის. უსაფრთხოებისა და დაცულობის მოთხოვნილებები დაკავშირებულია გარე სამყაროში მოსალოდნელი ფიზიკური და ფსიქოლოგიური საფრთხის თავიდან აცილებასთან. ადამიანები ცდილობენ იცხოვრონ სტაბილურ

პირობებში, რათა სამომავლოდ დაცული იყოს მათი ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შესაძლებლობა. ისინი მოითხოვენ სამუშაოთ, სამედლიცინო მომსახურებით, პენსიებით უზრუნველყოფისა და სხვა გარანტიებს. სოციალური მოთხოვნილებები უკავშირდება თანამონაწილეობისა და სოციალური კუთვნილების შეგრძნებებს, რომელთაც ადამიანები ავლენენ სამუშაოსადმი დამოკიდებულებაში და აღიქვამენ მას, როგორც კოლექტივისადმი მიკუთვნებისა და მის წევრებთან კეთილგანწყობილი ურთიერთობების დამყარების შესაძლებლობას. სოციალური მოთხოვნილებები კმაყოფილდება კოლეგებთან მეგობრული და თანამშრომლობით ურთიერთდამოკიდებულებების განვითარებით. აღიარების მოთხოვნილებებს მასლოუ განიხილავდა ორ ასპექტში: თვითშეფასებასა (ადამიანთა სურვილში იყენენ ნიჭიერები, კომპეტენტურები, ცნობილები) და სხვების მიერ დაფასებაში (პრესტიჟი, სტატუსი, აღიარება და ყურადღება). ეს მათ ეხმარება თავდაჯერებასა და თვითდამკვიდრებაში. თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები დაკავშირებულია სამუშაოს შესრულებისას პირობების მოტენციურ შესაძლებლობათა თვითგანხორციელების სურვილთან და მისთვის შემოქმედებითი მოღვაწეობის ატმოსფეროს შექმნასთან, რათა თითოეულმა ადამიანმა სრულად გამოაქვინოს საკუთარი ტალანტი.

მიუხედავად ა. მასლოუს იდეების დიდი გავლენისა მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაზე, ზოგიერთი მისი დებულება მიჩნეულია არასრულყოფილად: მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება აქტომატურად არ იწვევს ადამიანთა მოტივაციისთვის შემდეგი დონის მოთხოვნილებათა ჩანაცვლებას; კონცეფციაში ნაკლებადაა გათვალისწინებული ადამიანთა ინდივიდუალური განსხვავებები და მათზე სიტუაციური ფაქტორების (სამუშაოს შინაარსი, სქესი, ასაკი და სხვ.) გავლენა; უმაღლესი დონის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება, როგორც პრაქტიკამ აჩვენა, აუცილებლობით არ იწვევს მათი მამოტივირებელი ზემოქმედების შემცირებას.

კლეიტონ ალდერფერის ERG (ინგლისური სიტყვების პირველი ასოების მიხედვით: Existence – არსებობა; Relatedness – კავშირურთიერთობა; Growth – ზრდა) თეორია ჩამოყალიბებულია მის ნაშრომში „არსებობა, კავშირურთიერთობა და ზრდა“ (1972 წ.), სადაც არსებობის, კავშირურთიერთობისა და ზრდის მოთხოვნილებები აღიარებულია მოხოვნილებების ძირითად ჯგუფად. კ. ალდერფერის თეორიის თანახმად, მოთხოვნილებათა იერარქია გამოხატავს ადმასელას კონკრეტული მოთხოვნილებებიდან ნაკლებ კონკრეტულისკენ: თუ დაკმაყოფილდა ქვემდგომი მოთხოვნილება – მოძრაობა ხდება ზევით, ხოლო თუ ვერ დაკმაყოფილდა უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილება – მაშინ ქვემოთ. ამიტომაც, მოთხოვნილებათა აღმასვლას კ. ალდერფერისეულ იერარქიაში ეწოდება მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების პროცესი, ხოლო დაღმასვლას თვლიან ფლუსტრაციად ანუ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისთვის მისწრაფებათა მისხრევედ. თავისი არსით ეს მიდგომა ახლოსაა ა. მასლოუს თეორიასთან, ოღონდ მოთხოვნილებების დაჯგუფების ალდერფერისეული სქემა უფრო ინტეგრირებული ხასიათისაა (იხ. ნახ. 3.11). კ. ალდერფერის სქემაშიც მოთხოვნილებათა დაჯგუფება ატარებს იერარქიულ ხასიათს, მაგრამ პირინციპული განსხვავება მათ შორის მდგომარეობს ამ იერარქიაში მოთხოვნილებათა ჩანაცვლების წესში: ა. მასლოუს მიხედვით მოთხოვნილებებიდან მოთხოვნილებისკენ მოძრაობა ხდება ქვემოდან ზემოთ, კ. ალდერფერი 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 მდგალითს გეთავაზობს, როცა წინსვლის განუხორციელებელი მცდელობის შემდეგ ადამიანები პრაგმატულად განიხილვენ თავიანთ შესაძლებლობებს და მეტ კონცენტრაციას ახდენენ უფრო დაბალი იერარქიის მოთხოვნილებების სრულყოფილად დაკმაყოფილებაზე.



ნახ. 3.11. 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 გაელენით, სწავლა-განათლებლითა 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 ეფექტიან ეკონომიკურ არჩევანს. მისი აზრით, ამგვარი მოთხოვნილებების განვითარებით საზოგადოება ხელს უწყობს თავისუფლებისმოყვარე და მეწარმული უნარის მქონე პიროვნების აღზრდას, რომელთა ძალაუფლებისმოყვარეობა შორსაა კარიერიზმის ნეგატიური გამოვლინებებისაგან. ძალაუფლებაზე და მიღწევებზე 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 ჰქონდეს განსხვავებული მოთხოვნილებების ადამიანებს, მაგალითად, ადამიანების მისწრაფება ძალაუფლებისაკენ შეიძლება გამოწვეული იყოს როგორც საქმის კეთების სურვილით (რაციონალური გადაწყვეტილებები), ასევე უფროსობის ამბიციის დაკმაყოფილებითა და კარიერაზე ყურადღებით კონცენტრირებით (პოლიტიკური გადაწყვეტილებები).

ა. მასლოუსა და კ. ალდერფერის თეორიებისგან განსხვავებით, დ. მაკკლელანდის კონცეფციაში ძალაუფლების, თანამონაწილეობისა და წარმატებათა მიღწევის მოთხოვნილებები არ გამოირჩევიან 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.) ხდებოდა ამ ადამიანების მამოძრავებელ მოტივებზე ზემოქმედება.

აღსანიშნავია, რომ ადამიანები განსხვავდებიან არა მხოლოდ წარმატების მიღწევის მოთხოვნილებით, არამედ წარუმატებლობის თავიდან აცილების მოთხოვნილებებითაც. ატკინსონის მიღწევის თეორიის მიხედვით, მიღწევაზე ორიენტირებული ქცევის ინტენსივობა დამოკიდებულია წარუმატებლობის შიშის დაძლევის ხარისხზე. ინდივიდი მაღალი მიღწევების მოტივაციით და წარუმატებლობის შიშის დაბალი დონით, პრაქტიკულად უპირატესობას ანიჭებს საშუალო სირთულის ამოცანების დასახებას და დაძლევას, რადგან ამით ექმნება რეალური წარმატების შესაძლებლობები. წარუმატებლობის შიშით შეპყრობილი ადამიანები კი უმეტესწილად ისახავენ ურთულეს ან ძალიან მარტივ ამოცანებს, რათა პირველ შემთხვევაში წარუმატებლობა გაამართლონ დასახული მიზნების ზედმეტი სირთულით, ხოლო მეორე შემთხვევაში, გააჩნიათ რწმენა, რომ ადვილად დაძლევენ დასახულ ამოცანებს. მენჯეკერებმა პერსონალის მოტივაციისას აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ ზემოაღნიშნული.

მოტივაციის შინაარსობრივ თეორიებში, თავისი მიდგომით გამოირჩევა ფრედერიკ ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია, რომელიც შრომისადმი მოტივაციის ფაქტორებს, განწყობილებებსა და შედეგებს განიხილავდა ერთიან კონსტრუქტში და გამოყოფდა „დაკმაყოფილებლობის ფაქტორებს“ და „პიტივერებს“ 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 (ხელფასი), კოლექტივთან და დაქვემდებარებულებთან პიროვნებათა შორის ურთიერთობებთან (სტატუსი), სამუშაო პირობებთან (უსაფრთხოება), შემოწმებებისა და კონტროლის ინტენსივობასთან (სუპერვიზია).

ფრედერიკ 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 გავლენის შეფასება ადამიანზე ზემოქმედების თვალსაზრისით. ანგარიზ მიდგომით, „დაუკმაყოფილება – დაკმაყოფილება არ არსებობის“ პროცესი განიცდის სამუშაოს შინაარსთან დაკავშირებულ შინაგანი ფაქტორების გავლენას (ეს ფაქტორები ასრულებენ მოტივატორების როლს, მათი არარსებობა კი არ იწვევს ადამიანთა განსაკუთრებულ განცდებს). „დაუკმაყოფილებლობა – დაუკმაყოფილებლობის არ არსებობის“ პროცესი განსაზღვრავს სამუშაოს გარეგან ფაქტორთა ზემოქმედებით მუშაკთა დაუკმაყოფილებლობას ან ამ შედეგების არ არსებობას. ამრიგად, აღნიშნულ თეორიაში მოტივაციის ფაქტორებად განიხილება მოთხოვნილებათა ცალკე ჯგუფი – მიღწევა, აღიარება, პასუხისმგებლობა, წინსვლა, ზრდის შესაძლებლობა. პიტივერული ფაქტორები (ხელფასი, შრომის უსაფრთხოება, შრომის პირობები, მუშაობის რეჟიმი, კოლეგებთან და ხელმძღვანელებთან ურთიერთობები და სხვ.) არაა მოტივატორები, არამედ მუშაობის ხელისშემშლელი პირობებისა და პრობლემების დაძლევის ფაქტორებია. მომუშავეთა მხრივ დაუკმაყოფილებლობის განცდების გამოწვევების შემთხვევაში, მენჯეკერებმა ყურადღება უნდა მიაქციონ მათ გამომწვევ მიზეზებს და აღმოფხვრან

დაუქმავოფილებლობა, ხოლო როცა მიადწევენ დაუქმავოფილებლობის არარსებობას, ამის შემდეგ მიმართონ თავიანთი ძალისხმევა მომუშავეთა მოტივაციისკენ.

ამრიგად, თუ შევაჯამებთ მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიების ძირითად დებულებებს, იგი შეიძლება წარმოვადგინოთ ცხრილის სახით (ცხრ. 32).

ცხრილი 3.2. მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიების შედარებითი დახასიათება

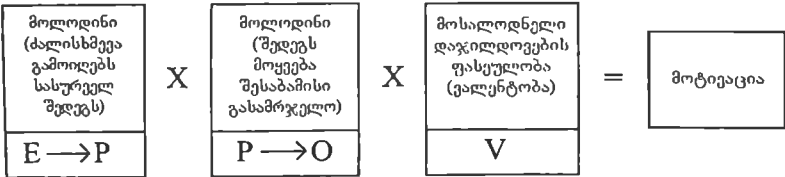
აბრაჰამ მასლოუს თეორია	
1.	მოთხოვნილებები იყოფა პირველადად და მეორადად და აქვთ იერარქიული სტრუქტურა, სადაც ისინი განლაგებული არიან პრიორიტეტების მიხედვით;
2.	აღამიანის ქცევას განაპირობებს იერარქიულ სტრუქტურაში ყველაზე ქვემოთ მდებარე დაუქმავოფილებელი მოთხოვნილება;
3.	მოთხოვნილების დაქმავოფილების შემდეგ წყდება მისი მოტივაციური ზემოქმედება
კლუტონ ალდერფერის თეორია	
1.	მოტივაციისთვის მთავარია არსებობის, კავშირურთერთობისა და ზრდის მოთხოვნილებები;
2.	მოთხოვნილებებს არ აქვთ მკაცრად იერარქიული სტრუქტურა, რადგან აღამიანთა მოთხოვნილებები ინდივიდუალური ხასიათისაა;
3.	მოთხოვნილებათა ჩამოყალიბების შემდეგ დაქმავოფილებებს ღონეებისკენ მიმართობას აქვს ორმხრივი მიმართულება.
დევიდ მაკლეანდის თეორია	
1.	აღამიანთა მოტივაციისთვის განმსაზღვრელია ძალაუფლების, წარმატებისა და სოციალური კუთვნილების მოთხოვნილებები;
2.	განსაკუთრებულია მაღალი დონის მოთხოვნილებების მნიშვნელობა, რადგან დაბალი დონის მოთხოვნილებები თითქმის ყველგან დაქმავოფილებულია
ფრედერიკ ჰერცბერგის თეორია	
1.	მოთხოვნილებები იყოფა ჰიგიენურ და მოტივაციის ფაქტორებად;
2.	ჰიგიენურ ფაქტორთა არსებობა მხოლოდ აწერებს სამუშაოთა დაუქმავოფილებლობის გრძნობის განვითარებას და არ ზრდის მომუშავეთა მოტივაციის დონეს;
3.	მასლოუს, ალდერფერისა და მაკლეანდის თეორიების მაღალი დონის მოთხოვნილებათა შესატყვისი მოტივატორები (ძალაუფლება, აღიარება, დაფასება, თვითრეალიზაცია, წარმატება, ზრდის შესაძლებლობები) განაპირობებენ აღამიანთა ქცევას და ზემოქმედებენ მასზე.

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიებისგან განსხვავებით, რომლებიც ეფუძნებიან აღამიანთა მოთხოვნილებებისა და მათზე ზემოქმედების ფაქტორების ანალიზს, მოტივაციის პროცესუალური თეორიები იკვლევენ სამუშაოთა შემსრულებლის მიერ საკუთარი ქცევის განსაზღვრის პროცესს. ცხადია, თეორიული მსჯელობები მოტივაციის პროცესზე პირობითობის მატარებელია, რადგან აღამიანთა მოთხოვნილებებისა და მისწრაფებების ზუსტი შეფასება თითქმის შეუძლებელია, თუმცა ეს არ გამორიცხავს მოტივაციის გზით მათი ქმედებების სასურველი მიმართულებით წარმართვას. ამ კონცეფციებში მოტივაციის პროცესი წამოდგენილია შემდეგი სახით: აღამიანები ამოცანათა გააზრებისა და შესაძლო ანაზღაურების გათვინების 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 დასახებით მოტივაცია) თეორიებში მოცემულია არა მხოლოდ პროცესის აღწერა, არამედ მოტივაციის განხორციელების თითოეული ეტაპის თავისებურება და წახალისებათა სისტემის ფუნქციონირების მექანიზმი.

მოლოდინის თეორია ხშირად გათანაბრებულია ვიტორ გრუმის გამოკვლევებთან („სამუშაო და მოტივაცია“, 1964 წ.). მისი წინამდებრები XX საუკუნის 30-იან წლებში

ჩამოყალიბდა (კურტ ლეონი „კონცეპტუალური წარმოდგენები ფსიქოლოგიური ძალების შესახებ“, 1938 წ.), ხოლო კონცეფციის განვითარებით შეიქმნა ლაიმენ პორტერისა და ედუარდ ლოულერის მოტივაციური მოდელი („მმართველობითი ურთიერთობები და ქმედებები“, 1968 წ.).

ვ. ვრუმის მიხედვით, მხოლოდ მოთხოვნილებების 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 ქცევასა 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 (E) აისახება სამუშაო ამოცანის (P) შესრულებაში (პირველი რიგის შედეგების მოლოდინი) ანუ განხორციელდება ლოგიკური კავშირი შრომის დანახარჯებსა და შედეგებს შორის (E → 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 გამოხატება ლოგიკური სქემით (P → 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 (ნახ. 3.12).



ნახ. 3.12. მოტივაციის მოდელი ვ. ვრუმის მიხედვით.

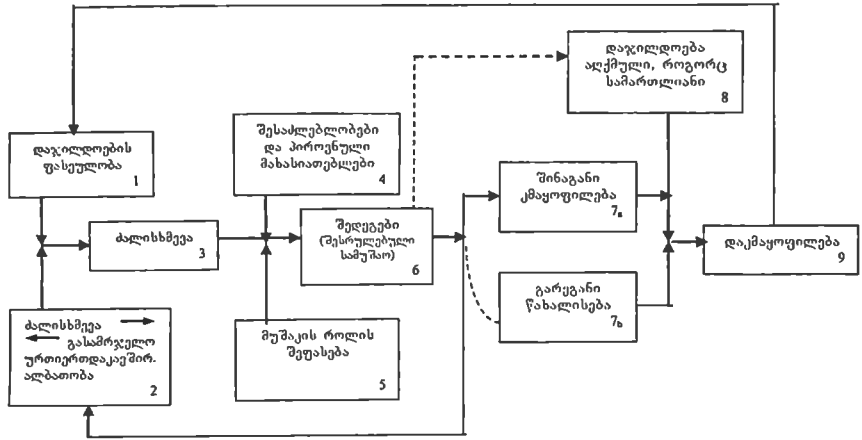
აღნიშნულ სქემაში ერთ-ერთი თანამამრავლის ცვლილება იწვევს ორგანიზაციული ამოცანის განხორციელებისადმი ინდივიდის მოტივაციისა და მთლიანად დამოკიდებულების ცვლილებას. თითოეული ელემენტი მეტად მნიშვნელოვანია და ერთ-ერთის არ არსებობისას „ნამრავლი“ ნულის ტოლი ხდება. რეალურად, სამმართველო პრაქტიკაში, ძნელდება აღნიშნული თეორიის გამოყენება მისი აბსტრაქტულობის გამო, რამდენადაც ძნელია მენეჯერების მიერ მუშაკთა განწყობილებებისა და შინაგანი ფასეულობების მონიტორინგი, ასევე

წარმოდგენილია მუშაკები ყოველთვის რაციონალურობის ნიშნით აკეთებდნენ მომაველი ქვეყნის არჩევანს. მიუხედავად ამისა, მოლოდინის თეორიის ძირითადი დებულებები ქმედუნარიანია. ადამიანები მათ ხელთ არსებულ ინფორმაციის ფარგლებში ცდილობენ შეაფასონ დღევანდელი ქვეყა ხვალისდელი შედეგების ალბათობის კუთხით, შესაძლო ალტერნატივებიდან ყველაზე ეფექტიანის შერჩევას განჭვრიტონ მოსალოდნელი შედეგები და მათი მნიშვნელობა. აღნიშნულის გათვალისწინებით, მენეჯერებსაც შეუძლიათ მუშაკების მოტივაციის პროცესის გააქტიურება შემდეგი ღონისძიებებით: ინდივიდისათვის დაჯილდოების პოსალები და ფასეული ფორმების შერჩევით; სამუშაოს შესრულების მოთხოვნათა ნათლად ჩამოყალიბებით და შემსრულებლამდე მათი დაყენით; ინდივიდთა ძალისხმევის მობილიზაციის მისაღებას საშუალებებისა და მეთოდების გამოძებნით; სამუშაოს შესრულების ძალისხმევას და ანაზღაურებას შორის ეკვივალენტურობის დადგენით; დაქმნდებარებულებთან უკუკავშირის არსებობით, რათა ყოველი დაჯილდოება მჭიდროდ უკავშირდებოდეს ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებას.

ადამიანები გაწეული ძალისხმევისათვის მიღებულ ანაზღაურებას აფასებენ სუბიექტურად და შემდეგ უდარებენ მას ანალოგიური სამუშაოთა დაკავებული სხვა ინდივიდების შესაბამის მაჩვენებლებს. 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 გრძობებია:** როგორც ცხოვრებამ აჩვენა, ადამიანები უფრო ადვილად ეგუებიან რაიმეს უქონლობას, ვიდრე უსამართლობას. ამიტომაც ეს საკითხები იმთავითვე მოექცა მოტივაციის პროცესულური თეორიების კვლევის სფეროში. **სამართლიანობის თეორიის ფუძემდებლად ითვლება სტენისი ადამსი** („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, შესაძარი 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. ამაჟამად 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 სამშრომლო დისციპლინა და სამუშაოთა ეფექტიანი განხორციელება, თანასწორობა დამატებით მოტივად იქცევა; ხოლო იქ, სადაც დაბალია ორგანიზებულობის დონე – პირიქით, გათანაბრება საზიანოა. ს. ადამსი გამოყოფს უთანასწორობასა და უსამართლობაზე ადამიანთა რეაქციის შემდეგ შესაძლო ვარიანტებს: ინდივიდი ამცირებს შრომის ინტენსივობასა და სამუშაოს შესრულების ხარისხს; ინდივიდი ცდილობს მიაღწიოს ანაზღაურების გაზრდას; შეიძლება ადამიანმა მოახდინოს თავისი შესაძლებლობების გადაფასება; ინდივიდი ეცდება უემოქმედება 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 პრობლემასე თანამშრომელთა აზრი.

მოლოდინისა და სამართლიანობის თეორიათა ელემენტების გაერთიანებით ლ. პორტერმა და ე. ლოულერმა დაამუშავეს მოტივაციის კომპლექსური პროცესუალური თეორია. მათ მიერ შემოღებულ მოდელში (ნახ. 3.13) განხილულია ხუთი ცვლადი: დახარჯული ძალისხმევა, აღქმა, მიღებული შედეგები, გასამრჯელო, დაკმაყოფილების დონე.



ნახ. 3.13. პორტერ-ლოულერის მოდელი.

მოდელის თანხმად, მუშაის 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 მუშაისათვის (1) და რამდენად სარწმუნოდ აღიქვამს მუშაი 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 გავლენილი პუნქტირი მიაჩნდება ამგვარი კავშირის შესაძლებლობაზე, ხოლო შედეგიანობასა (6) და სამართლიანად აღქმულ დაჯილდოებას (8) შორის გავლენილი 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.

ენიანიდან 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 ეთმობა გადაწყვეტილებათა მიღების პროცედურების სამართლიანობის განცდაზე. პროცედურული გადაწყვეტილება დაკავშირებულია ფუნქციონირების შედეგების შეფასების წესთან (მარეგულირებთან), უთანხმოებებისა და საჩივრების განხილვის მეთოდთან და მაღალი ორგანიზაციული შედეგების მიღწევისთვის მუშაკების წახალისების ადეკვატურობასთან. 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: ერთი მხრივ – თანამშრომელთა პიროვნებათა შორისი ურთიერთობები ანუ რამდენად სამართლიანად ღებულობენ გადაწყვეტილებებს მენეჯერები, ხოლო მეორე მხრივ – რამდენად დამაჯერებლად არწმუნებენ თანამშრომლებს მიღებული გადაწყვეტილებების სამართლიანობაში.

ფორმალურად, მოტივაციას განსაზღვრავს ინდივიდის შინაგანი შემავალი ნებელი მოტივები, რომლებიც განაპირობებენ სამუშაოს მიმართ მუშაკის ძალისხმევის დონეს, უნიანობას და ალტერნატივიდან ვარიანტის არჩევის უნარს. მოტივაცია კომპლექსურია და ადამიანები იშვიათად მოქმედებენ ერთი მოტივის გავლენით. 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. ფ. სკინერი „მეცნიერება და ადამიანთა ქცევა“, 1953 წ., „განმტკიცების შესაძლებლობები“, 1969 წ.). პირობების გარირებით იცვლება ინდივიდის ქცევა, რაც მენეჯერებს საშუალებას აძლევს განსაზღვრონ, რა ფაქტორები ახდენს გაელენას დაკვირვების ობიექტზე. ცხადია, ზემოაღნიშნული ახლოსაა პირობით რეფლექსებთან, რომლებიც წარმოადგენს გამღიზიანებლის მოქმედებაზე ინდივიდის პასუხს, როთაც 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 (გაღიშება და უკმაყოფილო მისაღმება, აღიარება და რჩევისთვის მიმართვა, მილოცვა და ა. შ.) და მოფლექტრულ დაჯილდოებას (ბონუსები და საჩუქრები, საზურგები 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 გაელენა).

აღნიშნული კონცეფციის პრაქტიკული რეალიზაციისთვის განიხილავენ ფორმირებისა და განრიგის პრობლემებს. ფორმირება წარმოადგენს ახალ ქვევას, რომელიც მიიღწევა დადებითი განმტკიცებით და თანდათან აახლოებს მას სასურველ ქვევასთან. დადებითი განმტკიცების განრიგი შეიძლება განხორციელდეს უწყვეტად (ყოველ სასურველ ქვევას მოყვება სათანადო ანაზღაურება) ან პერიოდულად (სასურველი ქვევის დაჯილდოება ხორციელდება დროის განსაზღვრულ ინტერვალებში). უარყოფითი ქმედების თავიდან ასარიდებლად ხშირად ადგილი აქვს ნეგატიურ განმტკიცებას ანუ არასასურველი ქვევის უარყოფითი განმტკიცებას. ორგანიზაციული ქვევის მოდიფიკაციის ფარგლებში მენეჯერების მიერ შეიძლება გამოყენებულ იქნეს სასჯელები ან იმ ადამიანთა ქვევის დამუხრუჭება, რომლებიც ხელს უწყობენ ინდივიდის არასასურველ ქვევას. დადებითი და უარყოფითი განმტკიცებები მენეჯერების მიერ გამოიყენება მომუშავეთა შრომის ხარისხის ასამაღლებლად და სასურველი ქვევის წასახალისებლად, თუმცა, მისი განხორციელება მოთხოვნს განსაზღვრულ ხარჯებს, ხოლო ხშირი გამოყენება აუფასურებს მათ.

მოტივაციის თეორიების ინტეგრაციით შესაძლებელია განიმარტოს სამსახურში ადამიანთა ქვევა, 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 ქვევა 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 ქვევა დამოკიდებული შესაბამის დაჯილდოებებზე. შრომითი კმაყოფილება შეიძლება უკავშირდებოდეს სამუშაოს, ხელმძღვანელს, წინსვლის შესაძლებლობებს, მატერიალურ პირობებს, თანამშრომლებთან ურთიერთობებს და სხვ. მწვენილოვანია, რა არის ადამიანის ქვევის მამოძრავებელი, რა მართავს მათ ქვევას და როგორ ხდება ქვევის შენარჩუნება. ძლიერად მოტივირებული მუშაკები ცდილობენ კარგად შეასრულონ სამუშაო, აღიარებენ ორგანიზაციული მიზნების კერიბატს და მონაწილეობენ შრომობენ მათ მისაღწევად. მენეჯერები ყოველმხრივ უნდა ცდილობდნენ, შრომითი კმაყოფილების დონის (რა დადებით ან უარყოფით გრძნობებს აღძრავს სამუშაო ადამიანებში) განსაზღვრას. თანამედროვე შეხედულებით, ერთი მხრივ, შრომითი კმაყოფილება ამაღლებს ეფექტიანობას, ხოლო მეორე მხრივ, ეფექტიანობის ამაღლება თვით იწვევს კმაყოფილებას, ამასთან, ეფექტიანობაც და კმაყოფილებაც განპირობებულია დაჯილდოებით.

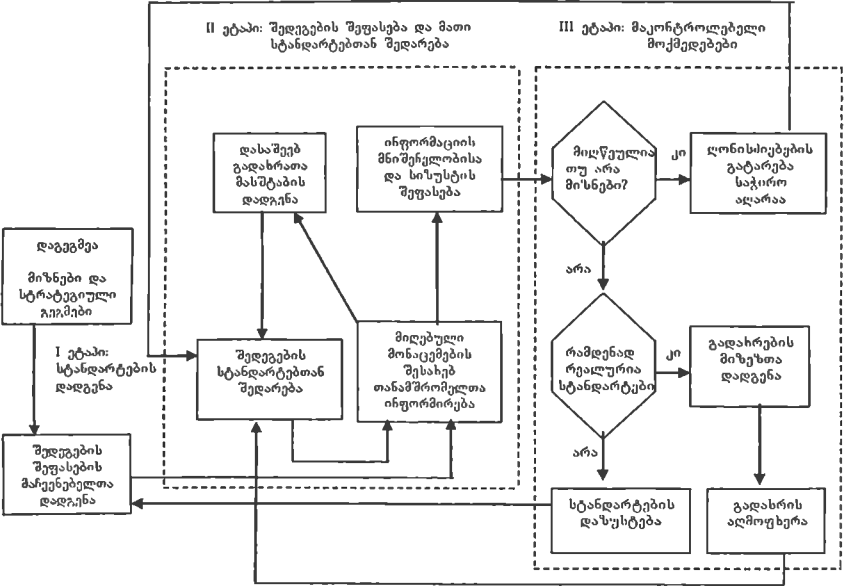
მოტივაციის განხილული თეორიები ძირითადად ახასიათებს ამერიკულ მიდგომებს და იგი შეზღუდულია კულტურული თავისებურებებით. მოტივაციის დეტერმინატები ევროპაში, აზიასა და სხვა კონტინენტებზე განიცდიან კულტურული ტრადიციების ზეგავლენას და ეროვნული თავისებურების ზემოქმედებას. თუ ამას დაემატებთ პიროვნულ ინდივიდუალიზმს, 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 კონკრეტული შემთხვევის სამართლიანობისა და თანასწორობის ატმოსფერო. ამისთვის მენეჯერი უნდა გამოიჩინოს არა მარტო ცოდნის მრავალმხრივობით, არამედ ფსიქოლოგიური ანალიზის უნარით, ზოგადი განვითარებით და ტოლერანტობით.

მიზნის დასახეით 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 ფ. ტელიორის მიერ შემუშავებულ სისტემას, ხოლო შემდეგ XX საუკუნის 50-იან წლებში მიზნის მიხედვით მართვაზე ყურადღებას ამახვილებდნენ პ. დრაკერი და დ. მაკგრეგორი, თუმცა უშუალოდ მიზნის დასახვის თეორია ედვინ ლოის შემოქმედებაა („მიზნებით მოტივაციისა და სტიმულაციების შესახებ“, 1968 წ.), რომელიც მან განაგრძო თავის კოლეგასთან გ. ლათემთან ერთად გაგრძელებულ გამოკვლევებში („ინდივიდუალური, ჯგუფური და ორგანიზაციული მიზნების დასახვა“, 1984 წ.). ზოგადად, დასახული მიზნების მახასიათებლებსა და შესრულების ხარისხს შორის მკაცრი კორელაციური კავშირი არ აღინიშნება, თუმცა ე. ლოკის თეორიის ეს ურთიერთმიმართება ედივდება მათ განსახორციელებლად ძალისხმევის მიმართვის მზადყოფნაში. მიზნების დასახვის თეორია ამტკიცებს, რომ სამუშაოს შესრულება უშუალოდ ან გაშუალებულიად უკავშირდება მიზნების დასახვის ოთხ მახასიათებელს: მიზნის სირთულეს; მიზნის სპეციფიკურობას; მიზნის მიღწევადობასა და მიზანსწრაფვის (მიზანმიმართულობის) დონეს. ამ ურთიერთობაზე გავლენას ახდენს როგორც შემსრულებელთა შესაძლებლობები, ასევე ორგანიზაციული ფაქტორები. ამრიგად, მიზნების დასახვის საშუალებით მოტივაციის პროცესი ხორციელდება შემდეგნაირად: ადამიანები ემოციური რეაქციით აცნობიერებენ და აფასებენ გარემოცვაში მომხდარ მოვლენებს; მის საფუძველზე ისინი სახავენ მიზნებს და იღწვიან მათ მისაღწევად, რისთვისაც უხდებია მოქმედებებისა და სამუშაოს შესრულება; განხორციელებული ძალისხმევით მიღწეული განსაზღვრული შედეგები იწვევენ მათ დაკმაყოფილებას. მიზნების მიღწევის შეფასება ამ თეორიის მნიშვნელოვანი მომენტია. მას აფასებენ როგორც მუშაი, ასევე გარემოცვა. მაგრამ გარემოცვა აფასებს არა მარტო შედეგებს, არამედ შესრულების დონესაც. შეიძლება მუშაიმ მიადლოს მიზანს, მაგრამ დაიმსახუროს შენიშვნები შესრულებისას, რაც უარყოფითად იმოქმედებს მის მოტივაციაზე; ხოლო იგი შეიძლება კარგად ასრულებდეს საქმეს, მაგრამ ვერ მიადწიოს შედეგებს – მაშინ შესრულების პროცესში წახალისება ამცირებს მის მიზანსწრაფულობას. ასევე მნიშვნელოვანია, რამდენად მაღალი დონისა და რთული 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 შემსულებელმა) უნდა დასახოს მიზანი; გაურკვეველია მიზნის დასახვის სუბიექტის საკითხი (პიროვნება 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 პრობლემაში 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 რეალიზაციისას ადგილი აქვს მიზნისაკენ სავალი გზიდან გადახვევებს, რის აღმოსაფხვრელადაც ხორციელდება მარტოგულირბელი უმოქმედება. ადამიანები ყოველთვის არ ღებულობენ დელეგირებულ უფლებამოსილებებს და ყოველთვის ვერ ხერხდება დასახული მიზნების განსახორციელებლად მათი სათანადო მოტივაცია. მენეჯერები სხვა მუშაეების 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 შეაქეთ კორექტივები ორიენტირებში, ხელახლა დაგეგმვისა და რეორგანიზაციის გზით. ამიტომაც შეიძლება მივიჩნიოთ, რომ კონტროლის პროცესში ხორციელდება მართვის დანარჩენი სამი ზოგადი ფუნქციის შეთანაწყობა. 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. 3.14).



ნახ. 3.14. კონტროლის პროცესის სქემა

ამრიგად, ფართო გაგებით, მმართველობითი კონტროლი წარმოადგენს სისტემას, რომელიც შედგება შემდეგი ელემენტებისგან: შესასვლელი (კონტროლის ინფორმაციული უზრუნველყოფა), გამოსასვლელი (კონტროლის შედეგად მართვის ობიექტის მდგომარეობაზე მიღებული ინფორმაცია) და პროცესის განხორციელების რეგულატი (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 დაეალელების შესრულების ყველა მაჩვენებელი. 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 და გამოირჩევა განხორციელების ფორმებისა და მეთოდების მრავალგვარობით. **კონტროლის ექსპლიციტობა** 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** – შუამავალი 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 (პრევენტიული) და პასიური (დარღვევების მიხედვით) კონტროლი;
- **კონტროლით მოცული ობიექტების მიხედვით** – საყოველთაო და შერჩევითი კონტროლი;
- **კონტროლის რეჟიმის მიხედვით** – გაძლიერებული (დაჩქარებული) 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;
- მმართველობითი 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 მანქანებლების დადგენა; სამართაობი ობიექტის ფაქტობრივი მდგომარეობის განსაზღვრა; გეგმურ მოთხოვნებთან ფაქტიური მონაცემების შედარება; ზღვრული და შევებითი გადახრების შეფასება და მათი მიზეზები გამოვლენა; მაკორექტირებელი მოქმედებების განხორციელება. აღნიშნული მიმართულია რაციონალური გადაწყვეტილებების მისაღებად და ხელს უწყობს ორგანიზაციაში გამჭვირვალობის ანტიმონოფროს დამკვიდრებას. კონტროლს აქისრია მომწესრიგებელი, პრევენციული, კომუნიკაციური, ინფორმაციული, ოპერატიული მოხმობისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ამოცანები. მათი გადაჭრით მიიღწევა შემდეგი მახასიათებლები: ორგანიზაციული ქმედებების მიზნობრივ ორიენტირებთან შესაბამისობა, ორგანიზაციული მდგრადობა, ორგანიზაციული პოტენციალისა და რესურსების დაცულობა, პირველადი დოკუმენტაციის სიზუსტე და სისრულე, აღრიცხვა-ანგარიშების მოწესრიგებულობა, დოკუმენტწარმოებისა და დოკუმენტბრუნვის დადგენილი წესების, პროცედურების, ინსტრუქციებისა და დებულებების შესრულება, ორგანიზაციული ქვეყის 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 მიიჩნეოდა საშუალო დონის მენეჯერთა პეროგატიულ ფუნქციად, თუმცა ამჟამად სტრატეგიულ კონტროლს ახორციელებს უმაღლესი ხელმძღვანელობა, ხოლო ოპერაციათა 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 (ურთიერთმდობა 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 გაერცელებული 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 აღჭურვას და ა. შ. ასევე განასხეავენ 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 კვალდახე, მენეჯერები ნაკლებად იყენებენ შიდა აუდიტს. ამ უნასწავლის ძირითადი ფუნქციებია: ორგანიზაციის მენეჯმენტის ადეკვატურობის შეფასება, ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის ანალიზი, მდგომარეობის გაუმჯობესების ღონისძიებათა დასახევა და პრობლემების დაძლევის რეკომენდაციების შემუშავება.

კონტროლის ორგანიზაცია თანამედროვე მენეჯმენტის ერთერთი ურთულესი ამოცანაა. მუშაკთა პასუხისმგებლობის ზრდის კვალდახე 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 იბენს პრევენციის ფუნქციას და ყალიბდება კონტროლინგის მწყობრი სისტემის სახით. კონკრეტული პარამეტრების კომპლექსური 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 სამმართველო გადაწყვეტილების მიღება-რეალიზაციის კონტროლისა და ანალიზის ეფექტიანი სისტემის დანერგვა, რაც მოითხოვს დაგეგმვა-ორგანიზაციის, აღრიცხვა-ანგარიშების, მონიტორინგისა და კონტროლის გამართულ სისტემას.

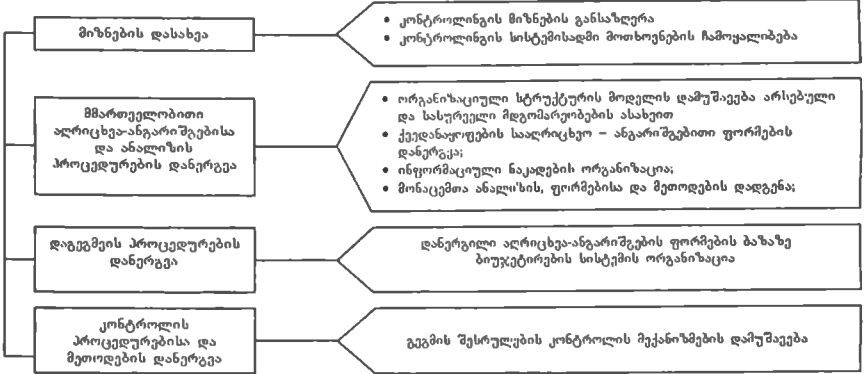
კონტროლინგის ეფექტიანი სისტემით დაინტერესებულია როგორც კომპანიის მფლობელები, ასევე დაქირავებული თანამშრომლები და მენეჯერები. იგი ისაშუალებას იძლევა გადაიტაროს შემდეგი ამოცანები: განხორციელდეს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ოპტიმიზაცია და ქვედანაყოფების ძალისხმევის კოორდინაცია; მოხდეს ოპერაციებისა და 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 გადასატარებლად 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 გაუმჯობესების ღონისძიებათა გატარება), ინფორმაციული ნაკადების ორგანიზაცია (ბიზნეს-პროცესების რუკა, საქმის წარმოებისა და დოკუმენტრუნვის ქმედუნარიანი სისტემის ფორმირება, ანგარიშების 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 მუშაი – ქვედანაყოფი – კომპანია საქმიანობის შედეგების შესაფასებლად წარმართოს კონტროლინგის მიზნებიდან გამომდინარე. ზემოაღნიშნულის 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 on 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 დასახვა, მმართველობითი აღრიცხვისა და ანგარიშგების სისტემის ჩამოყალიბება, დაგეგმვის პროცედურების დამუშავება, კონტროლის პროცედურებისა და მექანიზმების შემოღება. იგი ხორციელდება ეტაპობრივად (ნახ.3.15). პირველ ეტაპზე განისაზღვრება კონტროლინგის მიზნები: ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, დასაბუთებულად გადაწყვეტილებების მიღებისათვის საჭირო დროის შემცირება, მიღებული გადაწყვეტილების 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 გამართვა. შემდეგ სტადიაზე დგება ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემა სათანადო ინფორმაციული ნაკადების მითითებით და დგინდება: სხვადასხვა სახის ინფორმაციის მომხმარებლები, შემავალი 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 გამოქმუშავების ზრდა, საწარმოო სიმძლავრეების ოპტიმიზაცია, საწარმოო

მარაგების შემცირება და რესურსების ოპტიმალური ალოკაცია. მესამე ეტაპზე ხორციელდება დაგეგმვის პროცედურების დანერგვა და დგება თითოეული დონისთვის გეგმა-დავალებები. 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 (ინვესტორებისადმი პარტნიორებისადმი, პერსონალისადმი, საზოგადოებისადმი). სტრატეგიული და ოპერატიული გეგმები განსაზღვრავს საწარმოს სამართლებრივ-ორგანიზაციულ სტატუსს, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფის დონისძიებებს, ბიზნეს-გეგმებს, საქონლის გამოშვებისა და გასაღების გეგმებს და ა. შ. ფინანსური გეგმა და მაჩვენებლები დგება ადრიცხვანგარიშგების დანერგილი სისტემის ადეკატურად და მოიცავს ინვესტიციებისა და ფულადი ნაკადების გეგმას, გეგმურ ბალანსს, ხარჯებისა და შემოსავლების გეგმას, მოგების ნორმას და სხვ.



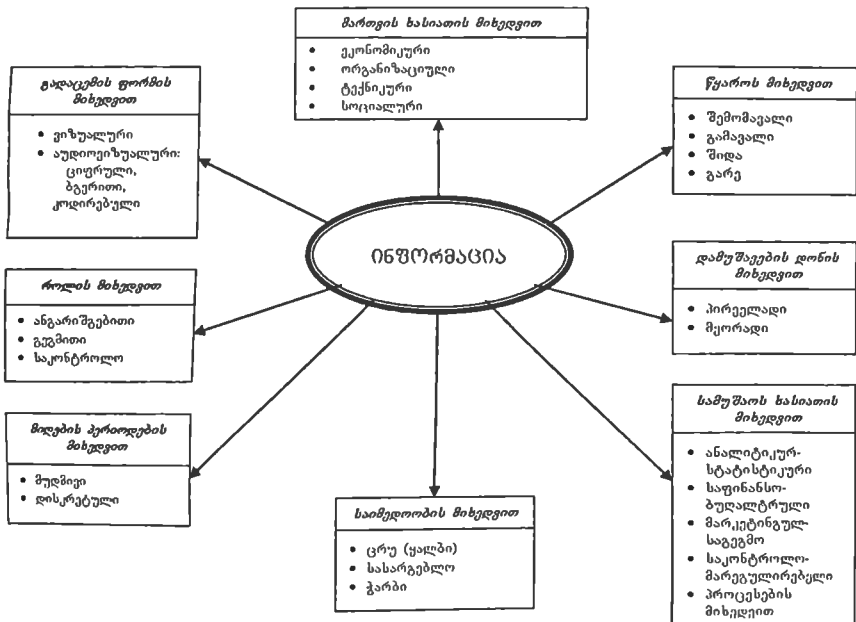
ნახ. 3.15. ორგანიზაციაში კონტროლინგის პროცედურების დანერგვის პირობითი სქემა

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

§ 3.5. კომუნიკაციის და გადაწყვეტილების მიღების პროცესები

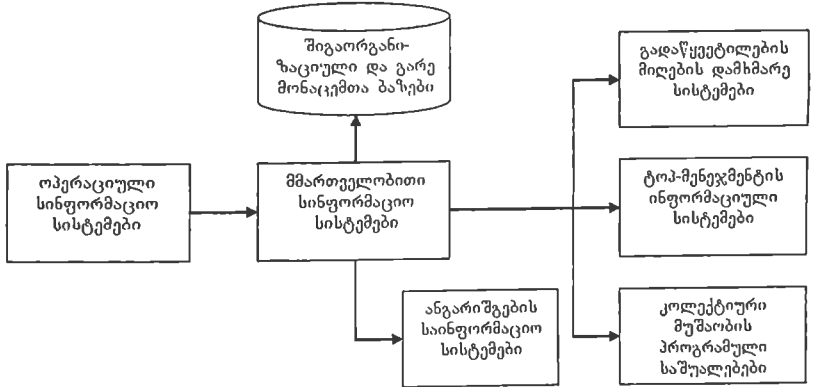
მენეჯერული სისტემის ეფექტიან ფუნქციონირებასა და ორგანიზაციების გამართულ მუშაობას მნიშვნელოვანწილად განაპირობებს სხვადასხვა დონის მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები. სამმართველო გადაწყვეტილება მენეჯერის კონკრეტული საქმიანობის შედეგია, რომლის შრომის საგანია მის ხელთ არსებული ინფორმაცია. ამ ინფორმაციის გამოყენებითა და გადაცემით, აგრეთვე უკუკავშირებით მიღებული ნაკადებით იგი ორგანიზებას უწყევს და წარმართავს დაქვემდებარებულთა მოქმედებებს, რისთვისაც მოეთხოვება კომპეტენტურობა 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 ურთიერთცვლებს და აცნობიერებს მიღებულ ინფორმაციას, განსაზღვრულად განაპირობებს ორგანიზაციულ ქცევას და ხელს უწყობს საქმიანობის მოტივაციას. სამმართველო საქმიანობაში გამოყენებული ინფორმაცია მრავალფეროვანია (ნახ. 3.16) და ინფორმაციული ნაკადები მიმართულია როგორც მმართველი ქვესისტემიდან მართულისკენ, ასევე მართვის ობიექტებიდან მმართველი სუბიექტებისკენ.



ნახ. 3.16. ინფორმაციის კლასიფიკაცია

მენეჯმენტის ინფორმაციული ტექნოლოგიები მოიცავს კომპიუტერზაციას, 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 მომხმარებლები. 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, ტოპ - 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 მხარდაჭერისკენ. გასული საუკუნის 60-იან წლებამდე ინფორმაციული სისტემები ძირითადად ინერგებოდა საწარმოო აღრიცხვისა და ოპერატიული მართვის სფეროში. კომპიუტერული ტექნოლოგიების განვითარებამ და მენეჯერთა მიერ მისი როლის გათავისებამ ახალი შესაძლებლობები შექმნა ინფორმაციული სისტემების ფართოდ გამოყენებისთვის. მმართველობითი საინფორმაციო სისტემის ძირითადი ელემენტების ურთიერთმიმართება შეიძლება წარმოვადგინოთ სქემის სახით (ნახ. 3.17).



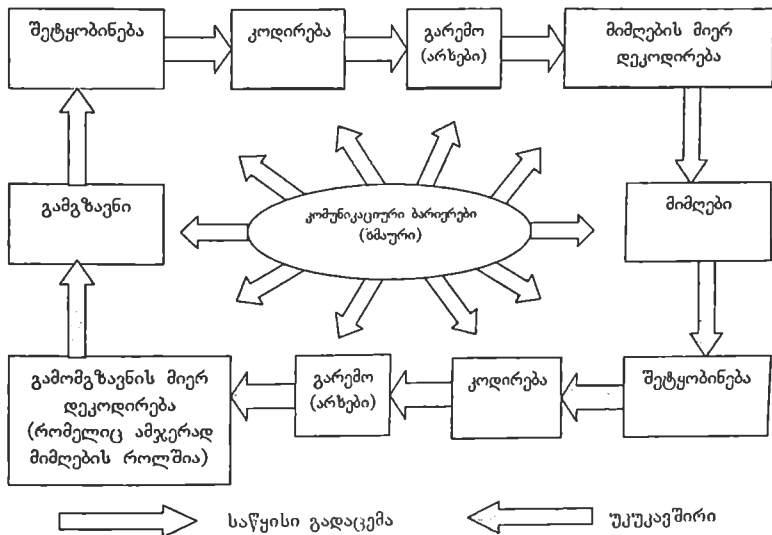
ნახ. 3.17. ინფორმაციული სისტემის ძირითადი ელემენტები.

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

კომუნიკაციის პროცესში ხდება სუბიექტებს (ინდივიდები, ჯგუფები და ორგანიზაციული ქვედანაყოფები) შორის ინფორმაციის ურთიერთგაცვლა, რომელიც შეიძლება ატარებდეს პიროვნებათა შორის, ორგანიზაციებს შორის, შიდაორგანიზაციულ, ორგანიზაციასა და გარეშეს შორის ურთიერთმომართების ხასიათს. იგი აერთიანებს ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ იერარქიულ ურთიერთდამოკიდებულებებს და შეიძლება ჰქონდეს ფორმალური ან არაფორმალური საფუძველი. ფორმალური არხებით წარმოებს ოფიციალური იერარქიების შესატყვისი კომუნიკაციური ურთიერთობები, ხოლო არაფორმალური კომუნიკაციები წარმოიქმნება სპონტანურად. კომუნიკაცია მოიცავს გასაცემელ ინფორმაციას და მისი გადაცემის მეთოდს. კომუნიკაციური პროცესის განსახორციელებლად საჭიროა მინიმუმ ორი მხარის (გამგზავნი-მიმღები) არსებობა. კომუნიკაციის საშუალების შერჩევისას მნიშვნელოვანია მხარეების ხელთ არსებული ტექნიკური საშუალებებისა და მათი უნარ-ჩვევების გათვალისწინება, რათა დამყარდეს განსაზღვრული შესაბამისობა და მოხდეს არა უბრალოდ სიმბოლოების მეშვეობით ინფორმაციის გადაცემა, არამედ მისი შინაარსის სრულად გაგება. კომუნიკაციური ეფექტურობით ადგილი აქვს სუბიექტებს შორის იდეების, ფაქტების, მოსაზრებების, შეგრძნებებისა და ა.შ. ურთიერთგაცვლას ზეპირი ან სხვა ფორმით. შეტყობინება ესაა ინფორმაცია, რომელიც გამგზავნმა უნდა დაიყვანოს სხვა სუბიექტებამდე. ყველა შემთხვევაში აქტუალურია პირდაპირი და უკუკავშირის გზით შემოწმება, რამდენად სწორად იქნა გაგებული გამგზავნილი ინფორმაცია, ხომ არ არსებობდა სემანტიკური ბარიერები მხარეებს შორის, რამდენად სწორად იქნა აღქმული არაეერბალური ინფორმაცია და კომუნიკაციური პროცესი რამდენად იყო დაზღვეული ხარვეზებისგან. ორგანიზაციული კომუნიკაციებისას თანამედროვე პირობებში ფართოდ გამოიყენება ინფორმაციული ტექნოლოგიების მიღწევები (ინტერნეტი, ელექტრონული ფოსტა, ფაქები და სხვ). საჭიროა განსაზღვრული სტანდარტების არსებობაც, რათა გამორიცხოს ინფორმაციული გადატვირთვა მეორეხარისხოვანი ფაქტებით და მათი დამახინჯება. ინფორმაციული ნაკადების ეფექტური რეგულირებისათვის აუცილებელია სრულყოფილი ორგანიზაციული სტრუქტურის არსებობა და მისი შესაბამისი ინფორმაციით სისტემის დანერგვა. ყოველ დღე ურთიერთობაში უდიდესი როლი ენიჭება არაეერბალურ კომუნიკაციებს, რადგან იგი, როგორც წესი, ორგანიზაციული კულტურისა და ეთიკეტის ნაწილია. ამ მხრივ უნდა აღვნიშნავთ იმსახურებს შემდეგი ტიპის არაეერბალური კომუნიკაციები: სხეულის მოძრაობები (გესტები, სახის გამომეტყველება, თეატლების მოძრაობა, პოზა და სხვ.), პირადი ფიზიკური მახასიათებლები (აღნაღობა, წონა, სიმაღლე, თმისა და კანის ფერი და სხვ.), მეტყველების კულტურა (საუბრის ფორმა, ხმის ინტონაცია, ლექსიკა, სიცილი, პაუზები და სხვ.), სივრცითი გარემო (გარემოს შეგრძნება, სუბორდინაცია, განტანცირება და სხვ.), ფიზიკური გარემო (დიზაინი, კომფორტი, სისუფთავე, დანათბულობა, ხმაური და სხვ.), დროითი (პუნქტუალობა, სტატუსის შესაბამისად ადრე ან დაგვიანებით გამოცხადებები და სხვ.). არაეერბალური კომუნიკაციური პროცესის აღქმა მხარეების მიერ სუბიექტურია და უმთავრესად უკავშირდება მათ ემოციურ და ფსიქიკურ მდგომარეობას. იგი მოითხოვს ურთიერთობებში ემპათიისა და გულახდილობის გარემოს დამკვიდრებას. ხშირად შედეგანია საკუთარი იდეის მიწოდებამდე მეორე მხარის წინასწარ მომზადება და საკითხისადმი მისი დამოკიდებულების მოსმენა.

კომუნიკაციის პროცესის პირითადი მიზანია უზრუნველყოფის გასაცემელი ინფორმაციის (შეტყობინების) აღქმა და გაგება, რადგან ინფორმაციის გაცვლა ჯერ კიდევ არ ნიშნავს მხარეთა შორის ეფექტურ კომუნიკაციას. ინფორმაციის გაცემის პროცესის ორგანიზაცია მოიცავს 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 (ნახ. 3.18). უმთავრესია ყველაზე ხელმისაწვდომი ფორმით მომზადდეს შეტყობინება და შეირჩეს შესატყვისი გადაცემის არხი. მიმღებისა და გამგზავნის როლები პირობითია, რადგან უკუკავშირისას მიმღები ხდება გამგზავნი და პირიქით.



ნახ. 3.18. კომუნიკაციის პროცესი

კომუნიკაციის პროცესი მოიცავს ფიქსირებული მნიშვნელობის სიმბოლების 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 კომუნიკაციის 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 ფილტრაციასთან და/ან მიმღების მიერ არასწორ გაგებასთან (ცუდად მოსმენასთან). სემანტიკური პრობლემების აღმოფხვრა მიიღწევა კომუნიკაციისას შეტყობინების გამარტივებით და ინფორმაციის შემოკლებით, მისი ლაკონურობითა და კომპაქტურობით.

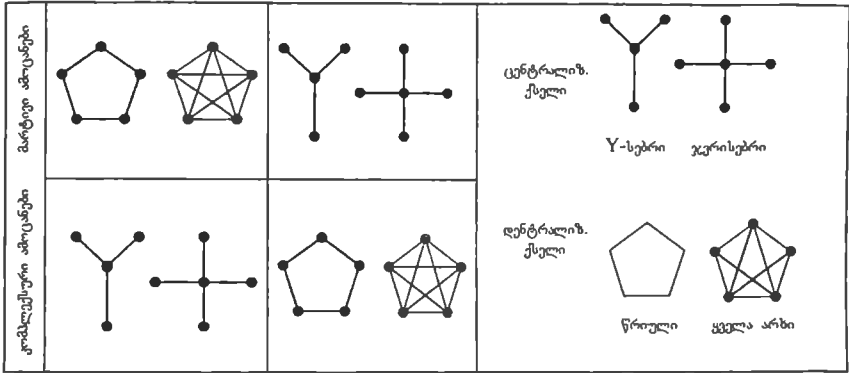
კომუნიკაციური არხები მოიცავს შეტყობინების გადაცემის საშუალებებს (პირადი და სატელეფონო საუბრები, წერილი, ელექტრონული შეტყობინება, ფაქსი, განცხადების დაფები და ფორმალური ანგარიშები და სხვ.), რომელთა გამტარუნარიანობა განსხვავებულია. კომუნიკაციური არხების მოცულობაზე გავლენას ახდენს სამი ფაქტორი: რამდენიმე სიგნალის ერთდროული დამუშავების საშუალება; ორმხრივი, სწრაფი უკუკავშირის შესაძლებლობა; კომუნიკაციებთან პირადი კონტაქტის საშუალება. ცხადია, კომუნიკაციის თითოეულ არხს აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარე და მისი შერჩევისას მხედველობაში მიიღება შეტყობინების ხასიათი – რამდენად სტანდარტულია და რისთვისაა განკუთვნილი. შეტყობინების შინაარსის ჩამოყალიბების შემდეგ, გამგზავნის ახდენს 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 ემთხვეოდეს ერთმანეთს. ამასთან, პროდუქტიულია მხოლოდ ის კომუნიკაციები, რომლებიც მოითხოვს სხვადასხვა რესურსის (მაგალითად, დროს) მცირე დანახარჯებს. **ინფორმაციის გადაცემის არხები ქმნის კომუნიკაციურ გარემოს**, რომლის მეშვეობითაც კოდირებული შეტყობინება გადაეცემა მიმღებს. ვერბალური შეტყობინების გარემოს შერჩევისას მნიშვნელოვანია იმ საშუალების გამოყენება, რომელსაც ყურადღებას აქცევს მიმღები და რომელიც ყველაზე უკეთ შეესაბამება გადასაცემი შეტყობინების ხასიათს.

შეტყობინების გაგზავნა კომუნიკაციის პროცესის მხოლოდ საწყისი ეტაპია, ხოლო გზავნილის გაგებისთვის მიმღებს უხდება მისი დეკოდირება, რაც გულისხმობს მიმღების მიერ შეტყობინების აღქმას (ინტერპრეტირებას). დეკოდირების 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 დასასუსტებელი საკითხების გადაწყვეტამდე შეზღუდული აქტივობა.

განასხვავებენ აღმავალი და დაღმავალი მიმართულების კომუნიკაციურ ნაკადებს. დაღმავალი კომუნიკაციები გავლენას 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 **ჰორიზონტალური კომუნიკაციები**, რომელიც უზრუნველყოფს ქვედანაყოფების მუშაობის კოორდინაციას, ქვედანაყოფებში არსებული პრობლემების გადაჭრას, ორგანიზაციული ცვლილებებისა და სრულყოფის ინიცირებას.

ჰორიზონტალური 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 კომუნიკაციები პროცესების ეფექტიანობა მჭიდროდაა დაკავშირებული ცენტრალიზაციის დონესთან. ცენტრალიზებული კომუნიკაციური ქსელი ერთმანეთთან აკავშირებს ჯგუფის წევრებს ცენტრალური საკონტროლო წერტილების მეშვეობით – პრობლემების გადაჭრა და გადაწყვეტილების მიღება მოითხოვს გუნდის ერთ წევრთან დანარჩენების მუდმივ კავშირს, ხოლო დეცენტრალიზებული კომუნიკაციური ქსელი გულისხმობს, რომ ჯგუფის წევრები თავისუფლად

ურთიერთობენ ერთმანეთთან, გააჩნიათ ინფორმაციულ რესურსებზე თანაბარი ხელმისაწვდომობა და გადაწყვეტილებებს ღებულობენ კონსენსუსის საფუძველზე (ნახ. 3.19). ჯგუფთა შორის კავშირისას ხშირად გამოიყენება შეზღუდული კომუნიკაციური ქსელები, რათა მოხდეს ერთმანეთთან დაპირისპირებული ორგანიზაციული ჯგუფების დაშორიშორება.



ნახ. 3.19. 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 მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაზე და სწორედ მიღებული გადაწყვეტილების მნიშვნელობა და როდენობა განსაზღვრავს ორგანიზაციული მიზნების ეფექტიანად მიღწევის შესაძლებლობებს. გადაწყვეტილება შეიძლება განხილული იქნეს, როგორც მმართველობითი საქმიანობის პროდუქტი, ხოლო გადაწყვეტილების მიღება ესაა პროცესი, რომლის დროსაც ხორციელდება აღსებულ გარიანტებიდან და ალტერნატივებიდან ყველაზე მისაღების შერჩევა. იგი მოიცავს ისეთ ელემენტებს, როგორცაა: პრობლემები, მიზნები, ალტერნატივები და გადაწყვეტილებები. გადაწყვეტილების მიღებით ორგანიზაციის წევრები ადგენენ პრობლემებსა და გამოვლენილ შესაძლებლობებზე რეაგირებისთვის საჭირო ქმედებათა თანმიმდევრობას. მიღებული გადაწყვეტილებები შეიძლება იყოს არაპროგრამირებადი (ახალი პრობლემებისა და შესაძლებლობების პირობებისთვის) ან დაპროგრამებული (რეგულარულად წარმოქმნადი პრობლემების გადასაჭრელად). 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 ქვედაედიფსს და ფუნქციონალურ სამსახურს ან ცალკეულ თანამშრომელს.

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

ცხრილი. 3.3. გადაწყვეტილების მიღების ეტაპები და მეთოდები

გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ეტაპები	გადაწყვეტილების მიღებისადმი მიდგომები (მეთოდები და მოდელები)
პრობლემური სიტუაციის იდენტიფიკაცია (პრობლემის დიაგნოსტიკა)	თამაშთა თეორია აღბათობის თეორია და მათემატ. სტატისტიკა მათემატიკური პროგრამირება
მიზნებისა და კრიტერიუმების განსაზღვრა	ოპერაციათა გამოკვლევა აღგორითმების თეორია რიგების თეორია
შეზღუდვათა ფორმულირება	მაქსიმალური მომსახურების თეორია
გადაწყვეტილების გზების განსაზღვრა (ალტერნატივების გამოვლენა)	ინფორმაციის თეორია ოპტიმიზაციის თეორია
ალტერნატივების შეფასება	სისტემების თეორია ორგანიზაციის თეორია
გადაწყვეტილების მიღება (ალტერნატივის შერჩევა)	ექსპერტული შეფასებები ანალიტიკური მეთოდები ექსტრაპოლაციის მეთოდები დიალოგური მეთოდები
გადაწყვეტილების შეთანხმება და დამტკიცება (მოქმედებათა გეგმის შემუშავება)	სინთეზის მეთოდები მორფოლოგიური ანალიზი ანალოგიის მეთოდი
გადაწყვეტილების რეალიზაცია	თეისებრივი ანალიზის მეთოდი ფუნქციონალურ-ლირებულებითი ანალიზი
გადაწყვეტილების აღსრულებაზე მონიტორინგი (დაკვირვება და კონტროლი)	სისტემური ანალიზი სოციოლოგიური გამოკვლევები ფიზიკური მოდელები
გადაწყვეტილების შედეგების საბოლოო შეფასება (მიღებული შედეგების მოსალოდნელთან შესაბამისობის დადგენა)	იმიტაციური მოდელები ვერისტიკული მოდელები ეკონომეტრიკული მოდელები
გადაწყვეტილების ეფექტიანობის შეფასება	ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელები

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 წესს განაპირობებს არსებული სიტუაცია – განასხვავებენ რაციონალურ და ადმინისტრაციულ გადაწყვეტილებებს. რაციონალური გადაწყვეტილებები მიმართულია მაქსიმალური შედეგის მიღებისაკენ 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 შედეგის მიღებისაკენ, არამედ მინიმალურად მისაღები დონის მისაღწევად. იგი ხშირ შემთხვევაში ეყრდნობა მენეჯერთა ინტუიციას და გამოცდილებას. ინტუიციის საფუძველზე გადაწყვეტილებების მიღებისას მენეჯერები ხელმძღვანელობენ ანალოგიებით, კონცეპტუალური ასოციაციებით (საკუთარი

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

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

ცხრილი. 3.4. გადაწყვეტილების მიღების მოდელების ტიპები

კლასიკური მოდელი	ადმინისტრაციული მოდელი	პოლიტიკური მოდელი
მიზნების სიცხადე და პრობლემათა გაცნობიერება	პრობლემები და მიზნები არ არის ნათელი	მიზნების კონფლიქტი და პრობლემათა პლურალიზმი
სიტუაციის სრული განსაზღვრეულობა	ადგილი აქვს განუსაზღვრელ სიტუაციას	მდგომარეობა არამდგრადია და განუსაზღვრელი
გადაწყვეტილებების ვარიანტსა და შესაძლო შედეგებზე ამომწურავი ინფორმაცია	გადაწყვეტილებების ვარიანტსა და შესაძლო შედეგებზე შესუღული ინფორმაცია	განუსაზღვრელობა და ინფორმაციული დეფიციტი
მაქსიმალური (ოპტიმალური) შედეგის მიზნისთვის კეთდება რაციონალური არჩევანი	არჩევანი მისაღებია და ეყრდნობა ინტუიციას	კოალიციის წევრებს შორის წარმოებს დისკუსია და მოლაპარაკებები

გადაწყვეტილების მიღების კლასიკური მოდელი ეფუძნება დაშვებას, რომ ადამიანებს ხელი მიუწვდებთ გადაწყვეტილების მიღებისათვის აუცილებელ ინფორმაციას, 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 უპანასკნელი არაა შესუღული გადაწყვეტილების მიღების პროცედურებით. კლასიკური მოდელი ყველაზე ადეკვატურია პროგრამირებადი გადაწყვეტილებებისთვის, თუმცა საჭიროებს საკმაო დროსა და ძალისხმევას როგორც აუცილებელი ინფორმაციის შესაგროვებლად, ასევე მის საფუძელზე კომპეტენტური გადაწყვეტილების მისაღებად.

გადაწყვეტილების მიღების ადმინისტრაციული მოდელი ძირითადად ეხება არაპროგრამირებად გადაწყვეტილებებს, როდესაც მენეჯერებს არ ძალუთ ან არ სურთ მიიღონ ეკონომიკურად რაციონალური გადაწყვეტილება. იგი ხასიათდება შესუღული რაციონალობითა და მინიმალურად მისაღები პირობებით, როცა სიტუაციის სირთულისა და გადაწყვეტილების ალტერნატივების შეფასების შესუღულობის გამო მენეჯერები თანახმა არიან მინიმალურად მისაღები კრიტერიუმებით შეარჩიონ დასაშვები ვარიანტი. ადმინისტრაციული მოდელი აღწერილობითი ხასიათისაა და გადაწყვეტილების მიღების რაიმე დადგენილი სქემა არ გააჩნია, რადგან ძირითადად გადაწყვეტილებები მიიღება მენეჯერთა ინტუიციასზე 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 ყურდნობა მენეჯერის პირად გამოცდილებას და სწორი გადაწყვეტილებები ყალიბდება ყოველგვარი გამოცდების გარეშე. თანამედროვე დინამიკური გარემოს პირობებში ამგვარი გადაწყვეტილებების როლი განსაკუთრებულია. აღნიშნული მოდელი შემუშავდა ჯეიმს მარჩისა და ჰერბერტ 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.

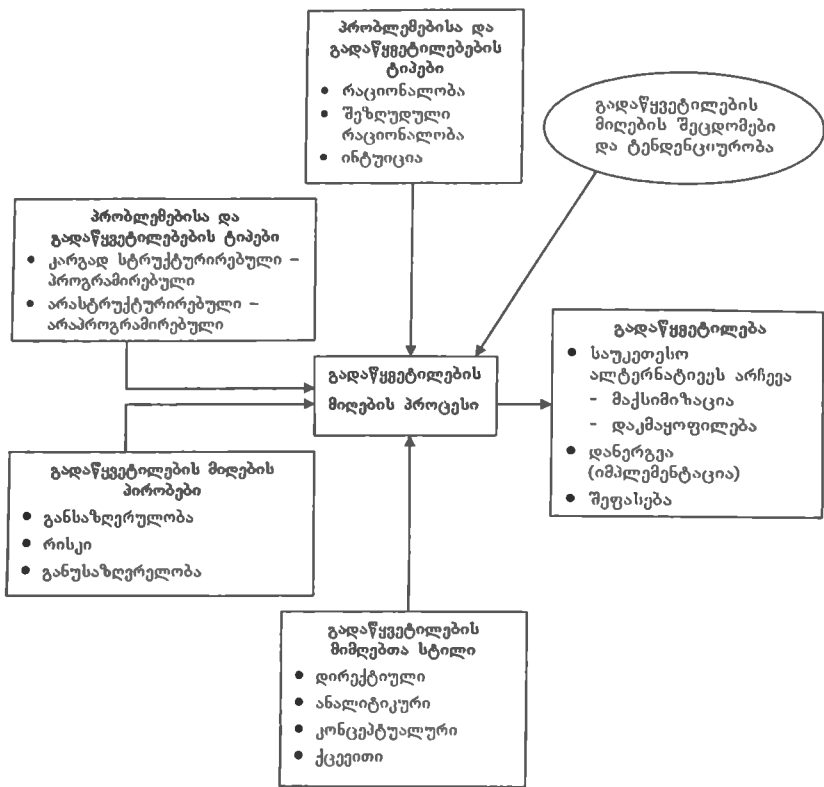
გადაწყვეტილების მიღების პოლიტიკური მოდელი გამოიყენება არაპროგრამირებული გადაწყვეტილებებისთვის, როცა შეზღუდული ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა და ასევე, არ არსებობს ერთსულოვნება გადაწყვეტილების მიმღებებში გასატარებელ სტრატეგიასთან დაკავშირებით. როგორც წესი, უმეტეს ორგანიზაციაში, მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები კოლექტიური ხასიათისაა. რთული ორგანიზაციული პრობლემების გადაჭრისას მენეჯერებს უხდებათ განსაზღვრულ არაფორმალურ აღიანსებში (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 განსხვავებიან პროფესიონალურ-კვალიფიკაციური მახასიათებლებით, ცოდნისა და გამოცდილების დონით, მოვლენებისა და ფაქტებისადმი შეხედულებებით, ორგანიზაციული მიზნებისადმი ლოიალობით და ექსპერტული დამოუკიდებლობით. თუმცა, ჯგუფური გადაწყვეტილება მოითხოვს მეტ დროს და ხასიათდება ე. წ. ჯგუფური აზროვნებით (ჯგუფური აზროვნება ესაა მცდარი გადაწყვეტილების შემთხვევა, როცა გადაწყვეტილების მიმღები ჯგუფის წევრები იქცევიან არაადეკვატურად, ჯგუფში კონსენსუსი მიიღწევა რეალობისა და ფაქტების საწინააღმდეგოდ და პატერნალური წევრების მოსაზრებების გაზიარების მიზნით სათანადო ინფორმაციის ზედპირული ინტერპრეტაციით). მენეჯერები გადაწყვეტილებებს ღებულადაც 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 პრაქტიკის განზოგადებით შემუშავდა გადაწყვეტილების ჯგუფურად მიღების მეთოდები: გონებრივი შეტევა, ნომინალური ჯგუფის მეთოდი, დელფის მეთოდი და სხვ. გონებრივი შეტევისას ჯგუფი ახდენს იდეის გენერირებას და კრიტიკულად განიხილავს ყველა შესაძლო ალტერნატივას. ნომინალური ჯგუფის მეთოდი გულისხმობს პრობლემის ჯგუფურ განხილვას იმგვარად, რომ განსაზღვრულ დრომდე შეხედრის მონაწილეები მოქმედებენ დამოუკიდებლად, კერძოდ,

განხილვამდე. თითოეული მონაწილე ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად შემოუშავებს პრობლემის გადაწყვეტის გზას, შემდგომ ხდება იდეების ურთიერთგაზიარება და მათ შორის ყველაზე რეაქტიული მიიწვევა საბოლოო გადაწყვეტილებად. ყველაზე ხანგრძლივი და რთული პროცედურებით გამოირჩევა დელფის მეთოდი, რომელიც ნომინალური ჯგუფის მეთოდისაგან განსხვავდება იმით, რომ განხილვისას ექსპერტთა ფიზიკური მონაწილეობა საკლდედებულ არაა. ამ მეთოდისას თავდაპირველად ჯგუფის წევრებს თხოვენ თავიანთი პოზიცია გამოხატონ ანკეტის კითხვებზე დეტალური პასუხით, რომელიც ანონიმური წესით ივსება და იზიარება ცენტრში, სადაც ხდება მათი შეჯამება და განზოგადება. განხილვის შედეგების ასლი ეგზავნება ჯგუფის თითოეულ წევრს. მათი გაცნობის შემდგომ ექსპერტები იძლევიან პრობლემის გადაწყვეტის ახალ ვარიანტებს, რომლებიც ცრცელდება იმავე წესით და ეს გრძელდება კონსენსუსის მიღწევამდე.

თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიები საშუალებას იძლევა ჯგუფური გადაწყვეტილება მიღებულ იქნეს 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 გაერთიანებას. ჯგუფური გადაწყვეტილებების ელექტრონული 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 განხილულ იქნეს და გადაიჭრას დიდი ჯგუფების ფარგლებში, რომელთა წევრებიც გეოგრაფიულად დაშორებულია.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მენეჯერები რეაგირებას ახდენენ იმ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებზე, რომლებიც წარმოჩნდებიან ორგანიზაციული ამოცანებისა და მოქმედებათა გეგმების რეალიზაციისას. ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებას აფერხებს გარემოს დინამიკურობის პირობებში არასათანადო ინფორმაციული უზრუნველყოფა და მენეჯერთა მიერ ალტერნატივათა ანალიზის არაადეკვატური მეთოდების გამოყენება. გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე გავლენას ახდენს მრავალი ფაქტორი, მათ შორის მენეჯერის პიროვნული ფასეულობები, ორგანიზაციული კულტურა, ორგანიზაციული გარემოს განუსაზღვრულობა და რისკის დონე, გადაწყვეტილების მიღების ინფორმაციული უზრუნველყოფა და გარემოს ცვალებადობა დროში (ნახ. 3.20). მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილების დროულად მიღება და მისი შექმნილ სიტუაციასთან ადეკვატურობა. აუცილებელია მიღებული გადაწყვეტილებები იყოს მართლზომიერი და არ ეწინააღმდეგებოდეს მოქმედ კანონმდებლობას. ასევე მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილების მიღებისას იერარქიული უფლებების პრინციპის დაცვა, ფორმალური წესებისა და პროცედურების შემოშავება, გეგმური მაჩვენებლების მისაღწევად თანამშრომელთა კოორდინაცია და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ქვედანაყოფებს შორის უშუალო (პირდაპირი) პორიზონალური კავშირების გამოყენება. ამდენად, ეფექტური გადაწყვეტილებების მისაღებად აუცილებელია პრობლემის იდენტიფიკაციის პროცესის ოპტიმიზაცია, ალტერნატიული ვარიანტების გენერირება, სათანადოდ შერჩეული ვარიანტის რაციონალურად განხორციელება და საყარაულო შედეგების წინასწარტკეცვა.



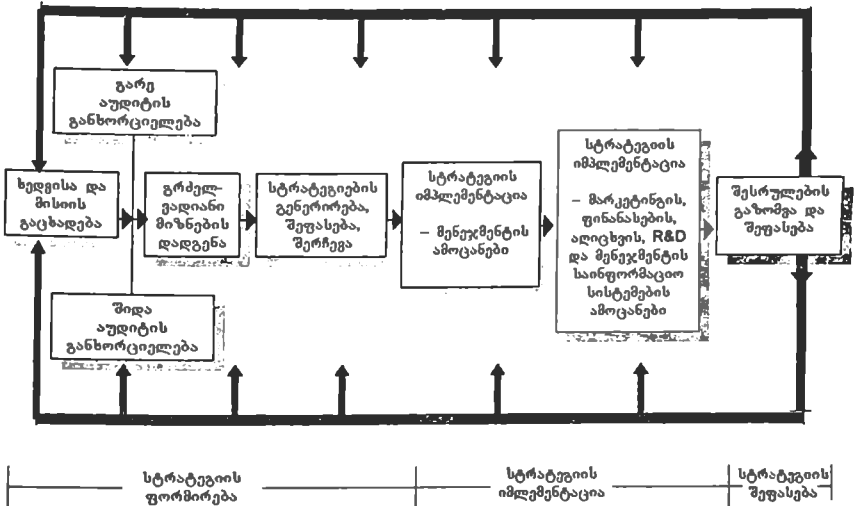
ნახ. 3.20. მენეჯერული გადაწყვეტილების მიღება

ამდენად, გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგია ეფექტიანად 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 იქნეს გათვალისწინებული იმ იერარქიული დონეების ინტერესები, რომელთაც ევალებათ მათი აღსრულება ან ვისთვისაც მნიშვნელოვანია მიღებული გადაწყვეტილებების რეალიზაციის შედეგები; გადაწყვეტილების მიღებისას მკაცრად უნდა იქნეს დაცული დისციპლინარული მოთხოვნები და სუბორდინაცია.

თავი 4. მენეჯმენტის სტრატეგია და
 ფუნქციური ძვესისტემა

§ 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 უზრუნველყოფს ეფექტიანი საქმიანობა. ამდენად სტრატეგია – ესაა მმართველობითი გეგმა ორგანიზაციის კონკურენტული პოზიციების განმტკიცების, კლიენტურის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისა და საქმიანობის მაღალი შედეგების მისაღწევად. (იხ. ნახ. 4.1)



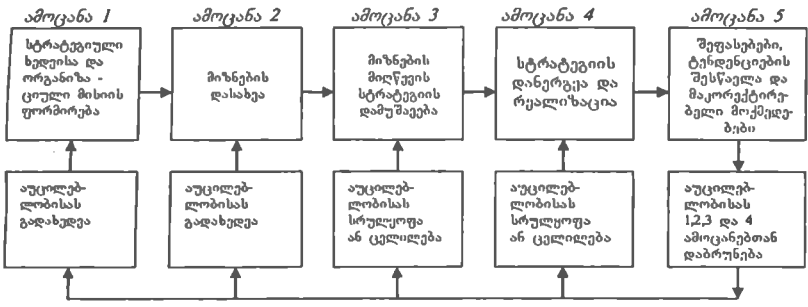
ნახ. 4.1 სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელი

სტრატეგიული მენეჯმენტი წარმოადგენს მეთოდების, პროცესების, გადაწყვეტილებების და მოქმედებათა ერთობლიობას, რომელიც საჭიროა კონკურენტული უპირატესობის მიღწევისა და შენარჩუნებისთვის. სხვადასხვა ავტორი (ტომპსონი, ჩენდლერი, პორტერი და სხვ.) განსხვავებულად განმარტავენ სტრატეგიის არსს, თუმცა ყველა მათგანი მას ორგანიზაციის გრძელვადიანი მიზნების განსახორციელებლად ბაზრის მოთხოვნების დაკმაყოფილებასთან აკავშირებს. ხოლო სტრატეგიის წარმატებულ განხორციელებას კონკურენტციის შერჩეულ მეთოდებთან და ბიზნეს-პოლიტიკის უნიკალურობასთან ერთიანობაში განიხილავენ. სტრატეგიული ხედვა გვიჩვენებს საით მიდის კომპანია და წარმოადგენს პერსპექტიული განვითარების შესაძლებლობათა კომპლექსს. ორგანიზაციული მისია განსაზღვრავს კომპანიის ადგილს, სპეციფიკას და პასუხობს კითხვას: რა უნდა გაკეთდეს მაღალი შემოსავლების მისაღებად. სტრატეგიული ამოცანები წარმოადგენს ორგანიზაციის

მიზნების რეალიზაციისთვის განსახორციელებელ ქმედებებს და მათ დეტალურ რაოდენობრივ გაწერას. ამდენად, მიზნები გეოინვენტის საბოლოო მდგომარეობას, მისი - რისთვის არსებობს ორგანიზაცია, ხედვა - განვითარების მიმართულებას, ხოლო ამოცანები - დასახული მიზნების განხორციელების გზას.

ორგანიზაციის მისიის ფორმირებაზე გავლენას ახდენენ: მომხმარებლები (ვინ არიან ფირმის მომხმარებლები?), საქონელი ან მომსახურება (რა წარმოადგენს ფირმის ძირითად საქონელს ან მომსახურებას?), ბაზრები (გეოგრაფიულად სად იფუნქციონირებს ფირმა?), ტექნოლოგია (რამდენად თანამედროვეა ფირმის ტექნოლოგია?), ფირმის ფუნქციონირების გარემოება, ზრდა-განვითარება და მომგებიანობა (აკეთებს თუ არა ფირმა განაცხადს ზრდა-განვითარებისა და ფინანსური მდგრადობის შესახებ?), ფილოსოფია (რა წარმოადგენს ფირმის ძირითად სარგებელს, ფასეულობას, მისწრაფებებსა და ეთიკურ პრიორიტეტებს?), თვითშეფასება (რითაა ფირმა განსხვავებული სხვებისაგან ანუ ძირითადი კონკურენტული უპირატესობა?), საზოგადოებრივი იმიჯი (გრძნობს ფირმა პასუხისმგებლობას საზოგადოების, თემისა და გარემოს წინაშე?), მომუშავეები (წარმოადგენენ თუ არა მომუშავეები ფირმის ფასეულ აქტივს?).

ორგანიზაციისთვის თანაბრად მნიშვნელოვანია მრავალრიცხოვანი ფაქტორების გათვალისწინებით ქმედებათა ალტერნატივებიდან ყველაზე ოპტიმალურის შერჩევა და მისი სათანადო რეალიზაცია. სტრატეგიის ფორმირებისა და რეალიზაციის პროცესი მოიცავს ხუთი ურთიერთდაკავშირებული ამოცანის გადაჭრას (ნახ. 4.2).

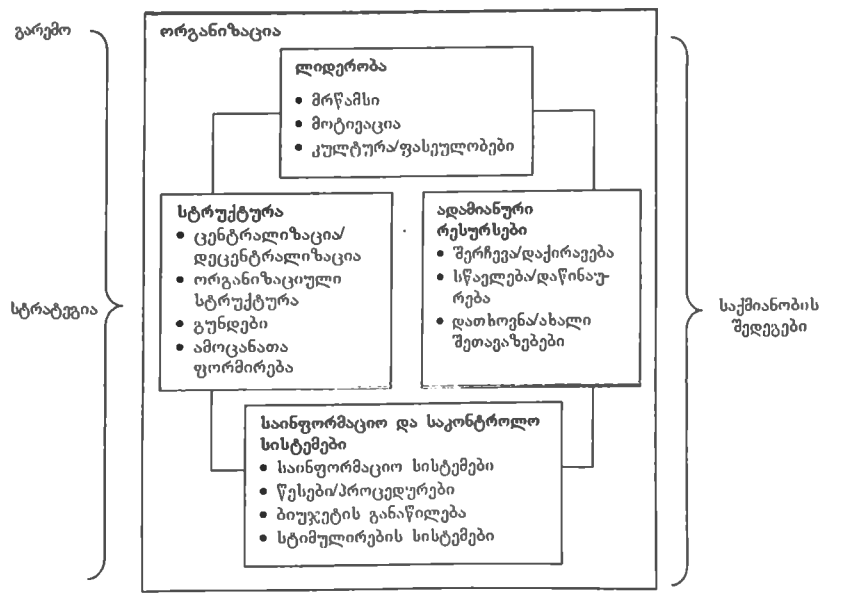


ნახ. 4.2. სტრატეგიული მენეჯმენტის ხუთი ამოცანა

ორგანიზაციული სტრატეგიის დამუშავება გულისხმობს როგორც გეგმური (აქტიური), ასევე რეაქტიული (საპასუხო) ქმედებების განხორციელებას, მისი ფორმირებისას მკვლანდობა მეწარმული საქმიანობისადმი კომპანიის მენეჯმენტის დამოკიდებულება და საბაზრო შესაძლებლობების გამოყენების დონე. ბიზნესის მესაკუთრის, მეწარმისა და მენეჯმენტის (პროცესის მესაკუთრე) ფუნქციების გამოყოფით დღის წესრიგში დადგა აქციონერების, კრედიტორების, მენეჯერების, მომწოდებლების, მომხმარებლების, დაქირავებული პერსონალისა და ბიზნესთან დაკავშირებული თითოეული ჯგუფის ინტერესთა ურთიერთშეთანხმების საკითხი. სტრატეგიის შემუშავებისას ისინი განსხვავებულ დამოკიდებულებას ამჟღავნებენ ბიზნეს-ამოცანების (საფინანსო სტაბილურობა, მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, შიდაორგანიზაციული რეზერვის 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

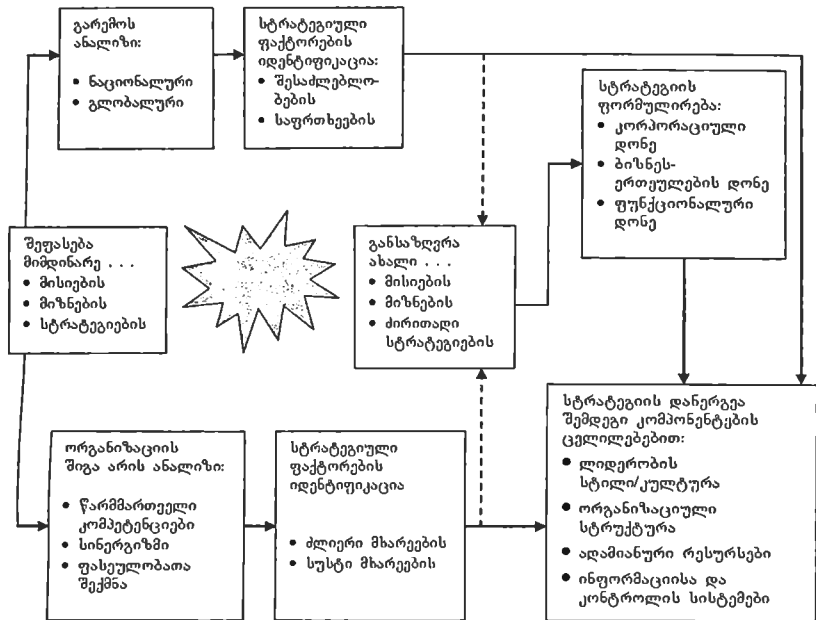
შესაძლებლობებს წარმოადგენს პერსონალის განვითარება, ინოვაციების დანერგვა, გაყიდვების მოცულობის ზრდა, ახალი საქონლის წილის მატება და სხვ. მომხმარებელთა მომსახურება და მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება საჭიროებს კონკურენციის პირობებში სწრაფი რეაქციის უნარს, ბაზრის წილის ზრდაზე ზრუნვას, დროულ მიწოდებებს, განმეორებითი შესყიდვების წახალისებას და ა. შ. მათ საფუძველზე მუშადება სტრატეგია, რომელიც უმეტესწილად ორიენტირებულია გარემოსადმი შეგუებისკენ. ორგანიზაციული განვითარების კვალობაზე, სტრატეგიის ფორმირებაც დინამიური პროცესია და მოითხოვს განუწყვეტლივ სრულყოფას.

სტრატეგიის დანერგვა გულისხმობს მის ამუშაებას და განსაზღვრული დროის შუალედში დაგეგმილი შედეგების მიღწევას. იგი პრაქტიკული საქმიანობაა და მოიცავს შემდეგ ასპექტებს: სტრატეგიის წარმატებული გამოყენების უნარის მქონე ორგანიზაციის ჩამოყალიბება, ფინანსური გეგმის დამუშაება სტრატეგიული მიზნების განხორციელებისათვის, სტრატეგიის მხარდამჭერი პოლიტიკების გატარება, მოტივაციის სათანადო მექანიზმების შექმნა და სტრატეგიის მხარდამჭერი შიდაორგანიზაციული 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 აღმინისტრირების სამუშაოს, რომელიც მოიცავს დასახული მიზნების მისაღწევად ორგანიზაციას, ფინანსურ დაგეგმვას, პოლიტიკის გატარებას, მართვის შეთოდების სრულყოფას და ა. შ. (ნახ. 4.3):



ნახ. 4.3. სტრატეგიის განხორციელების ინსტრუმენტები

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი სტრატეგიათა ფორმულირება-დანერგვამდე გრძელვადიანი მიზნების დასადგენად იყენებს სიტუაციურ ანალიზსა – SWOT (Strengths - ძალები, Weaknesses - სისუსტეები, Opportunities - შესაძლებლობები, Threats - საფრთხეები) და PEST (Political/Legal, Economic, Sociocultural, Technological) ანალიზს. სიტუაციური ანალიზი წარმოადგენს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიკაციას, აგრეთვე მის საქმიანობაზე გავლენის მქონე ძალებისა და საფრთხეების ანალიზს (იხ. ნახ. 4.4).

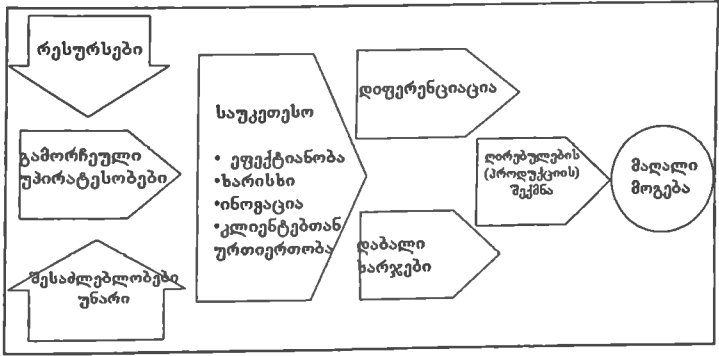


ნახ. 4.4. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი

მოცემული ანალიზის შედეგად განისაზღვრება ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები, რისთვისაც მენეჯერები ახდენენ ორგანიზაციის პოზიტიური შინაგანი მახასიათებლების და მის საქმიანობაზე ნეგატიურად მოქმედი შემზღუდავი ფაქტორების შეფასებას. აღნიშნული პარამეტრების დადგენა წარმოებს შემდეგი მიმართულებების მიხედვით: მარკეტინგი (განაწილების არხები, გასაღების სტიმულირება, ბაზრის წილი, რეკლამის ეფექტიანობა, მომხმარებელთა კმაყოფილების დონე, პროდუქციის ხარისხი, სერვისის დონე, საფასო პოლიტიკა, სეაჯტრო 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 განიხილულ იქნეს კონკურენტების, მიმწოდებლებისა და მომხმარებლების ქმედებები, დინტერესებულ და გაულების ჯგუფებთან ურთიერთმიმართებები, გენერალური გარემოს ელემენტები (მეცნიერული აღმოჩენები და ტექნოლოგიური ცვლილებები, ეკონომიკური და პოლიტიკური მოვლენები, სოციოკულტურული და სამართლებრივი ცვლილებები, გლობალური ხასიათის მოვლენები და ა.შ.).

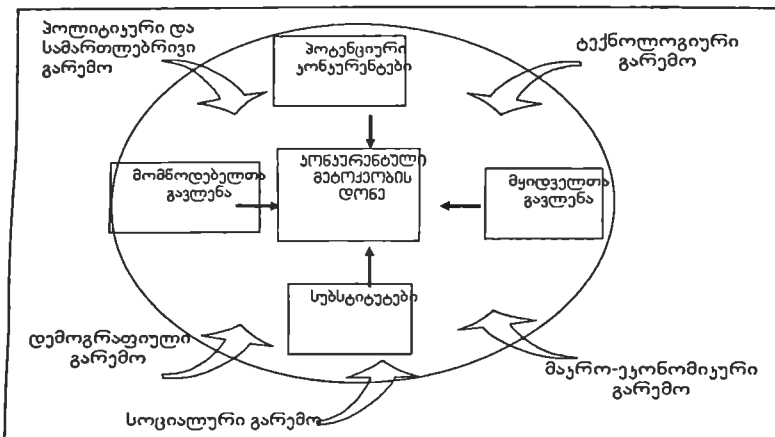
კონკრეტული უპირატესობის შექმნა და მისი მდგრადობა მნიშვნელოვნადაა განპირობებული როგორც შინაგანი ფაქტორებით, ასევე გარემოს ზემოქმედებით. კონკურენტული უპირატესობის შინაგანი ფაქტორებს წარმოადგენს მაღალი ეფექტიანობა, დაბალი ხარჯები, საუკეთესო ინოვაციუბა, პროდუქტის დიფერენციაცია, უმაღლესი ხარისხი და კლიენტებთან გამართული ურთიერთობა (ნახ 4.5.).



ნახ 4.5. კონკურენტუნარიანობის ფაქტორები

კონკურენტული უპირატესობის შესანარჩუნებლად აუცილებელია ბიზნეს-საქმიანობა და მისი შედეგები იყოს ფასეული, იშვიათი, რთულად კოპირებადი და არ გააჩნდეთ შემცვლელები. გარემოს გაველენის შესაფასებლად იყენებენ PEST ანალიზს. უკანასკნელ პერიოდში ასევე განიხილავენ ორგანიზაციაზე გლობალური და დემოგრაფიული ფაქტორების გავლენასაც (ნახ. 4.6.) დემოგრაფიული ფაქტორებია - მოსახლეობის ასაკი და რიცხოვნობის ზრდა/კლება, ცვლილებები ეროვნულ-ეთნიკურ შემადგენლობაში, საზოგადოების სოციალური სტრატეფიკაცია და სქესობრივი სტრუქტურა, მოსახლეობის

გეოგრაფიული და პროფესიულ-კვალიფიციური განაწილება და ა.შ. **სოციოკულტურული** თავისებურებებია - დამოკიდებულება სამუშაოსადმი, მომხმარებელთა გემოვნების ცვლილება, მზარდი ინტერესი ჯანმრთელობისადმი და ეკოლოგიური გარემოთი, ოჯახის შექმნა გვიან ასაკში და სხვა მახასიათებლები. **პოლიტიკურ და სამართლებრივ** გარემოს აყალიბებს - პოლიტიკურ-ეკონომიკური რეფორმები, სახელმწიფო მართვის დერეგულაცია, სახელმწიფო ადმინისტრირების სისტემა და პოლიტიკები, საგადასახადო სისტემა, სამართლებრივ გარემოში მიმდინარე ცვლილებები და სხვ. **ეკონომიკური** გარემოს მახასიათებლებია - სპროცენტო განაკვეთის დონე, ინფლაციის ტემპები, უმუშევრობა, სამომხმარებლო ფასების ინდექსი, მშპ-ს ზრდის ტემპი, მოსახლეობის დანაზოგების დონე, მოსახლეობის სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობა, ცვლილებები საფონდო ბირჟებზე და სხვ. თანამედროვე **ტექნოლოგიური** განვითარების შედეგია - ინტერნეტ ტექნოლოგიები და კომპიუტერული სისტემები, ეკოლოგიური გარემოს დაბინძურება და გლობალური დათბობა, ტექნიკის მინიატურისაცია და უკაბელო ტექნოლოგიები, ტელეკომუნიკაციების სფეროში მიმდინარე ცვლილებები და ა.შ. **გლობალური** პროცესების გავლენა იგრძნობა ყველა სფეროში და თითოეულ ორგანიზაციაზე.

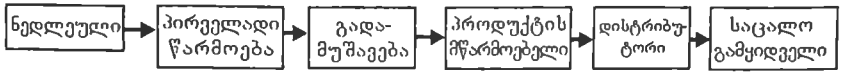


ნახ. 4.6. მაკრო გარემოს ფაქტორების გავლენა

სტრატეგიული განზრახვების ფორმულირებით ყალიბდება განმასხვავებელი თავისებურებები. მენეჯერები განსაზღვრავენ, უნდა აქონდეს ორგანიზაციას სპეციფიკური განმასხვავებელი საქმიანობის სფეროები, თუ იგი უნდა ახორციელებდეს დარგში მოქმედი კონკურენტების ანალოგიურ საქმიანობას სათანადო კორექტივებით. ამასთან, ყოველი ორგანიზაცია ირჩევს საკანონო კომპეტენციებს ანუ საქმიანობის სახეს, რომელიც მისთვის ყველაზე ეფექტიანია და განსაზღვრავს ორგანიზაციის სტრატეგიულ უპირატესობებს. ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფის ერთობლივი საქმიანობა ხასიათდება სინერგიზმით, როცა მისი ეფექტი მეტია, ვიდრე მათი ცალ-ცალკე ფუნქციონირების შედეგების ჯამი. სინერგიზმის მართვა მოითხოვს ურთიერთობების გაუმჯობესებას როგორც მომწოდებლებთან, ასევე მომხმარებლებთან და ეყარება ფასულეობების (ეკონომიები, დამატებითი სარგებელი და ა. შ.) შექმნას.

ყოველი ორგანიზაცია წარმოგიდგება მრავალმხრივი ბიზნეს-საქმიანობით, რომელიც მოიცავს პროდუქტის დამუშავებას, წარმოებას, მარკეტინგს, მიწოდებასა და მომსახურებას, რაც ქმნის ე. წ. ღირებულებათა ჯაჭვს (ნახ. 4.7). **ღირებულებათა**

ჯაჭვი ესაა ფასეულობათა შემქმნელი ქმედებების დამაკავშირებელი ქსელი, დაწყებული მომწოდებლებიდან ძირითადი ნედლეულის მიღებით, იმ ქმედებების ჩათვლით, რომელიც მოიცავს წარმოებას და პროდუქტის სერვისსა და მარკეტინგს, დამთავრებულში მზა საქონლის დისტრიბუციით საბოლოო მყიდველამდე. ღირებულებათა ჯაჭვის ანალიზი ფოკუსირებულია ორგანიზაციის კვლევაზე ღირებულებათა შემქმნელი ქმედებების მთლიანი კონტექსტის კუთხით.



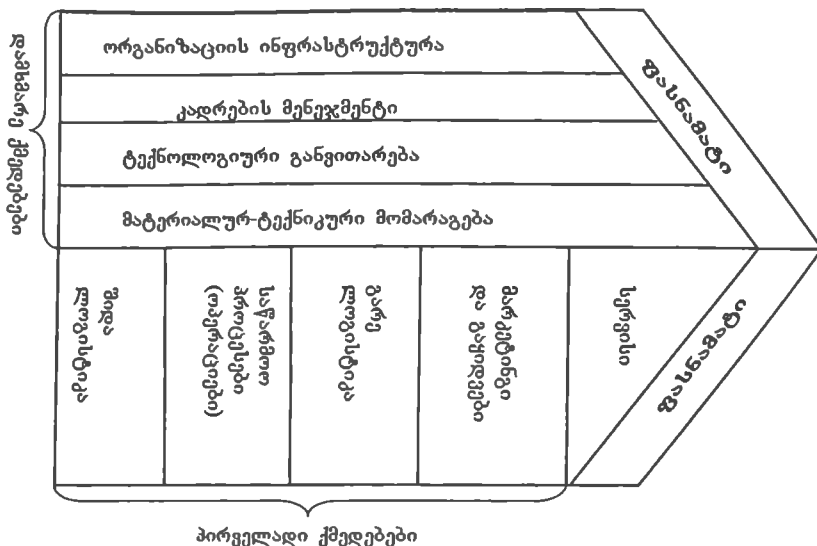
ნახ. 4.7. საწარმოო პროდუქტის ტიპური ღირებულებათა ჯაჭვი

საწარმოთა უმეტესობის ღირებულებათა ჯაჭვის შეიძლება დაიყოს ორ სეგმენტად: დინების საწინააღმდეგო (აღმაეალ) და დინების მიმართულების (დაღმაეალ) ნახევრებად. პროდუქტის ღირებულებათა ჯაჭვის ანალიზისას, შევნიშნავთ, რომ მაშინაც კი, როცა ფირმა ოპერირებს მთელი წარმოების ჯაჭვის ზემო და ქვემო მიმართულებით, ჩვეულებრივ, მას გააჩნია ყველაზე დიდი ცოდნისა და გამოცდილების სფერო - პირველადი მნიშვნელობის მქონე ქმედებების (აქტივობების) ადგილი. კომპანიის „გრაფიკაციის ცენტრი არის ჯაჭვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილი და მისი ძირითადი კომპეტენციისა და პოტენციალის (შესაძლებლობების) არეალი. გილბრეტების მიხედვით, კომპანიის გრაფიკაციის ცენტრი არის იქ, საიდანაც მან თავისი ფუნქციონირება დაიწყო. მას შემდეგ კი, რაც კომპანია წარმატებულად განაგრძობს თავის პოზიციებს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებით, ერთ-ერთი სტრატეგიული ნაბიჯი გადაინაცვლებს ღირებულებათა ჯაჭვზე წინ ან უკან ფასის დაწევის, ძირითად ნედლეულზე ხელმისაწვდომობის გაზრდის ან გარანტირებული დისტრიბუციის მიზნით. ამ პროცესს პერტიკალურ ინტეგრაციას უწოდებენ.

თითოეულ კორპორაციას გააჩნია თავისი ქმედებების შიგა ღირებულებათა ჯაჭვი. პორტერის მიხედვით, საწარმოო ფირმის პირველადი ქმედებები ჩვეულებრივ, იწყება შიდა ლოგისტიკით (ნედლეულის გადამუშავება და დასაწყობება), მოიცავს პროდუქტის წარმოების ოპერაციულ პროცესებს და შემდგომ გრძელდება მეორადი ლოგისტიკით (დასაწყობება და დისტრიბუცია), მარკეტინგითა და გაყიდვით და მთავრდება სერვისით (ინსტალაცია, შეკეთება, ნაწილების გაყიდვა). რამდენიმე დამხმარე (მეორადი) ქმედება, როგორცაა პროკურმენტი (შესყიდვა), ტექნოლოგიური განვითარება (R&D), ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი და ფირმის ინფრასტრუქტურა (აღრიცხვა, ფინანსები, სტრატეგიული დაეგმვა), უზრუნველყოფს ღირებულებათა ჯაჭვის პირველადი ქმედებების ეფექტიანობას. კომპანიის თითოეულ პროდუქტის წარმოებას გააჩნია საკუთარი განსხვავებული ღირებულებათა ჯაჭვი (ნახ. 4.8). ვინაიდან კორპორაციათა უმრავლესობა აწარმოებს რამდენიმე სხვადასხვა პროდუქტსა და სერვისს, ფირმის შიდა ანალიზი მოიცავს სხვადასხვა ღირებულებათა ჯაჭვის ანალიზთა სერვისს.

კონკურენტული უპირატესობების მისაღწევად საჭიროა ღირებულებათა შემქმნელი საქმიანობების კონკურენტებზე უკეთ შესრულება. ღირებულ ქმედებების სისტემატური ანალიზი ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების უკეთ გაგების საშუალებას იძლევა, რის შედეგად ხდება ძირითადი და სხვა კომპეტენციების იდენტიფიცირება. პორტერის მიხედვით, „განსხვავებები კონკურენტის ღირებულებათა ჯაჭვისაგან კონკურენტული უპირატესობის

ძირითადი წყაროა. ორგანიზაციის ღირებულებათა ჯაჭვის ანალიზი მოიცავს შემდეგ საფეხურებს:



ნახ. 4.8. ღირებულებათა ჯაჭვის (Value Chain) ანალიზი

1. თითოეული პროდუქტის (მომსახურების) წარმოების ხაზის გამოკვლევა სხვადასხვა ქმედებებზე ფოკუსირებით. რომელი ქმედება შეიძლება იყოს განხილული სიძლიერედ (კომპეტენცია) ან სისუსტედ?

2. თითოეული პროდუქტის (მომსახურების) წარმოების ხაზის ღირებულებათა ჯაჭვის შიგნით კავშირების (შეხების წერტილების) შესწავლა. შეხების წერტილები ესაა კავშირი ერთი ქმედების (მაგ., მარკეტინგი) განხორციელების გზასა და სხვა ქმედების (მაგ., ხარისხის კონტროლი) შესრულების ღირებულებას შორის. კორპორაციის მიერ ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ძიებაში ერთი და იგივე ფუნქცია შესაძლოა განხორციელდეს სხვადასხვაგვარად და განსხვავებული შედეგით.

3. სხვადასხვა პროდუქტის წარმოების ხაზსა და ბიზნეს ერთეულების ღირებულებათა ჯაჭვში პოტენციური სინერჯიზმის კვლევა.

ამ გზით მენეჯერები პოულობენ მომგებიან სტრატეგიებს და ახორციელებენ ოპერაციათა კოორდინაციას. ღირებულებათა ჯაჭვის შედეგების მოხმარების მიერ აღიარება განსაზღვრავს პროდუქტის ფასეულობას. ამდენად, ფირმის შემოსავლები მჭიდროდაა დაკავშირებული არა მხოლოდ ეფექტიან წარმოებასთან, არამედ მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან. მდგრადი კონკურენტუნარიანობის მისაღწევად, თანამედროვე პირობებში, ღირებულებათა ჯაჭვიდან გადავიდნენ ღირებულებათა ქსელის ანალიზზე, სადაც მენეჯერები განსაზღვრავენ

ღირებულებათა შექმნის საფუძველებს მომიჯნავე დარგებსა და კომპანიებთან თანამშრომლობით, რაც წარმოადგენს საკითხისადმი მრავალგანზომილებიან მიდგომას.

ეკონომიკურმა აზროვნებამ მოგვცა მრავალი სტრატეგიული მიდგომა და კონცეფცია, რომელთაც წარმატებით იყენებს თანამედროვე მენეჯმენტი. 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), **პოზიციურების სკოლა** (სტრატეგიის ფორმირებას განიხილავს როგორც ანალიტიკურ პროცესს), **მეწარმეობის სკოლა** (სტრატეგიის ფორმირებას განიხილავს როგორც წინასწარჭერების პროცესს), **კოანიტიური სკოლა** (სტრატეგიის ფორმირებას განიხილავს როგორც მენტალურ პროცესს), **სწავლების სკოლა** (სტრატეგიის ფორმირებას განიხილავს როგორც განვითარებად პროცესს), **ძალაუფლების სკოლა** (სტრატეგიის ფორმირებას განიხილავს როგორც მოლაპარაკებათა 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. სელზნიცი, პ. ლორანჟი, უ. ნიუმანი, კ. ენდრიუსი, ი. ანსოფი, მ. პორტერი და სხვ.) განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ იმას, თუ როგორ უნდა მოხდეს სტრატეგიის ფორმირება. ამ გამოკვლევებს საფუძველი დაუდო ფ. სელზნიკის შრომამ „ადმინისტრირების სახელმძღვანელო“ (1957 წ.) და ა. ჩენდლერის წიგნმა „სტრატეგია და სტრუქტურა“ (1962 წ.), ხოლო 1965 წელს პარეარდის უნივერსიტეტში პირველად მტრსადა და საბაზრო სახელმძღვანელო „ბიზნესის უძლიერება“, რომლის ერთ-ერთმა თანაავტორმა კ. ენდრიუსმა შემდგომ აღნიშნული კონცეფცია აქცია ორგანიზაციული დიზაინის მწყობრ თეორიულ მოძღვრებად. სტრატეგიული დაგეგმვის მიმდევრებზე განსაკუთრებული გავლენა მოახდინა ი. ანსოფის „კორპორაციულმა სტრატეგიამ“ (1965 წ.) და პ. ლორანჟის „კორპორაციულმა დაგეგმვამ“ (1980 წ.). სტრატეგიული დაგეგმვის მიმდევრები აქტიურად იყენებენ დიზაინის სკოლის მიერ შემუშავებულ SWOT-ანალიზის მეთოდსაც, თუმცა მასში გამოყოფენ შემადგენელ ელემენტებს და უსადაგებენ მათ სათანადო კომენტარებს. დაგეგმვის სკოლის წარმომადგენლები (პ. გაკი „სცენარები“, 1985 წ., რ. საიმონსი „სტრატეგიული კონტროლის კონცეფცია“, 1988 წ., „კონტროლის ბერკეტები“, 1995 წ., მ. გულდი და ე. კემპბელი „სტრატეგიები და სტილი“, 1987 წ.) სულ უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ სცენარულ დაგეგმვას და სტრატეგიულ კონტროლს. **პოზიციურების სკოლა**, რომლის ყველაზე აქტიური წარმომადგენელია მ. პორტერი („კონკურენტული სტრატეგია“, 1980 წ.), ეთანხმება წინა სკოლების ამოსავალ დებულებებს, ამასთან ყურადღებას ამახვილებს სტრატეგიის ორ ასპექტზე – სტრატეგიების მნიშვნელობაზე და არა მხოლოდ პროცესზე, რომლითაც ისინი ყალიბდება და სტრატეგიული მენეჯმენტის შინაარსზე. პოზიციურება გამოიხატება ორგანიზაციის სტრატეგიული საბაზრო პოზიციების შეჩვენებაში, რომელზედაც მნიშვნელოვანი გავლენას ახდენს გარემოს ფაქტორები.

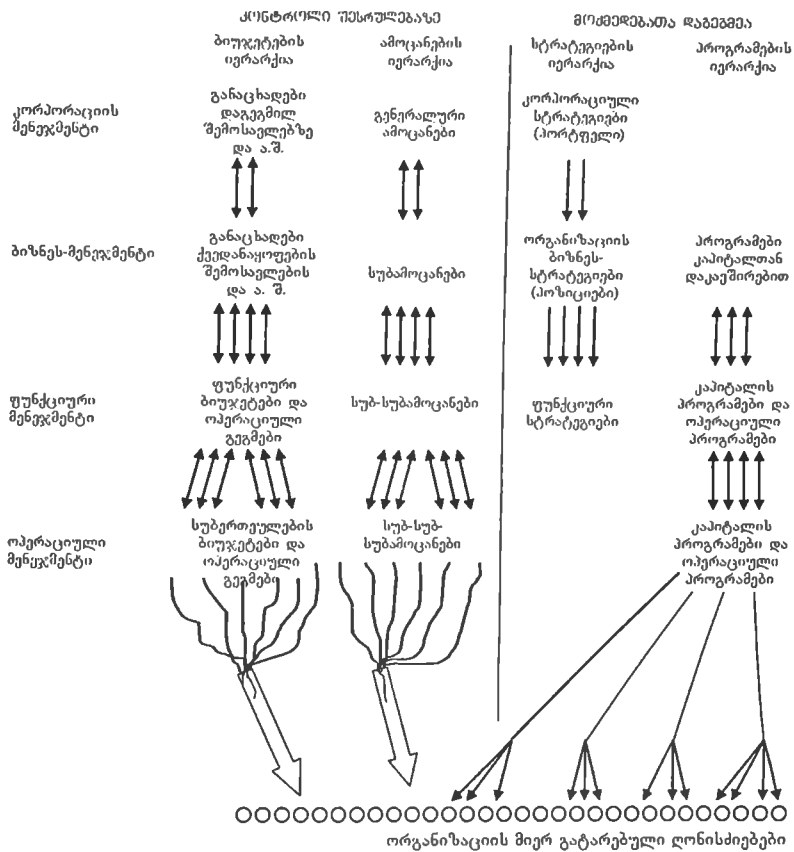
შემდგომი 6 სკოლა (მეწარმეობის, კოგნიტური, სწავლების, ძალაუფლების, კულტურის და გარემოს) განიხილავს სტრატეგიის ფორმულირების სპეციფიკურ ასპექტებს. მათი მიმდევრების (ი. შუმპეტერი, გ. საიმონი, ჯ. მარჩი, ჯ. ქუინი, ჩ. ლინდბლომი, გ. სალანსიკი, რ. ნორმანი, დ. პიუ, ჯ. ფრიმანი და სხვ.) ინტერესის სფეროს წარმოადგენს სტრატეგიის დამუშავების რეალური პროცესების აღწერა. მეწარმეობის სკოლის ცნობილი წარმომადგენელი ი. შუმპეტერი („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. კ. ნაითი („ფირმის შიდა ინოვაციური პროცესის მოდელი“, 1967 წ.) მეწარმული სტრატეგიის დამუშავებას უპირატესად აკავშირებს რისკისა და განუსაზღვრელობის პირობებში საქმიანობასთან, ხოლო მ. დრაკერი („მეწარმეობა ბიზნეს-ორგანიზაციაში“, 1970 წ.) მეწარმეობას მიიჩნევს საქმიანი ორგანიზაციის მართვის სინონიმად. ა. კოული („ბიზნეს-ორგანიზაციის სოციალური მოწყობა“, 1959 წ.) გამოყოფს მეწარმის ოთხ ტიპს: ანგარიშიანი გამომგონებელი, ნოვატორი-შთამბავონებელი, ზეოპტიმიზტი ორგანიზატორი და ძლიერი საწარმოს დამაარსებელი. ამდენად, ამ სკოლის მიმდევრები სტრატეგიის პროცესს აკავშირებდნენ მეწარმეობასთან, მენჯჯერთა მიერ მომავლის განჭვრეტასთან და მათ რისკიანობასთან. სტრატეგიის პროცესის ინდივიდუალიზებით ისინი ხელს უწყობდნენ შემდგომი კონტრფუციის (კოგნიტური სკოლის) განვითარებას, რადგან იგი წარმოუდგენელია ადამიანის მიერ იდეებისა და პრინციპების შეცნობა-გათავისუფლების გარეშე. აღნიშნულ სკოლას მიეკუთვნება ნობელის პრემიის ლაურეატი გ. საიმონი („ადმინისტრაციული ქცევა“, 1957 წ.) და ჯ. მარჩი (საიმონთან ერთად „ორგანიზაციები“, 1958 წ.). მათი აზრით, გადაწყვეტილების მიღება არის არა რაციონალური პროცესი, არამედ რაციონალობის გამოჩენის გულმოდგინე მცდელობა. აღნიშნულმა დასაბამი მისცა ადამიანთა აზროვნებაში დომინირებადი ტენდენციების კვლევებს და მსჯელობებს (ა. დიუგეიმი, კ. შვენკი, „აკავშირი კოგნიტურ პროცესებსა და დივესტირებაზე გადაწყვეტილების მიღებას შორის“, 1985 წ., კ. შვენკი, „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 ძალეებსა და მოქმედ პირებზე. სწავლების სკოლის მიმდევრები სამეწარმეო გარემოს სირთულის გათვალისწინებით მიიჩნევენ, რომ გეგმებისგან განსხვავებით, აზრს მოკლებულია სტრატეგიის აწყოება 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 ქაოსურად მიმდინარეა. შემდგომ შრომაში დ. ბრეიბრუკთან ერთად („გადაწყვეტილების სტრატეგია“, 1963წ.) ჩამოყალიბებულია იდეები, რომელიც ცნობილია, როგორც კერძო ინკრემენტალიზმი და პოლიტიკის გამომუშავება აგტორების მიერ განხილულია, როგორც სერიული, კორექტირებადი და ფრაგმენტული პროცესი პრობლემების გადასაწყვეტად.

აღნიშნული გაერცობილ იქნა **ჯ. ქუინის** მიერ („ცვლილებების სტრატეგია: ლოგიკური ინკრემენტალიზმი“, 1980 წ.), რომელიც მივიდა დასკვნამდე, რომ სტრატეგიის ფორმირების პროცესი ხასიათდება თანდათანობითი ზრდით და ორგანიზაციები სტრატეგიებს უყურებენ, როგორც ინტეგრირებულ კონცეფციას. იმავე მიმართებით, ოღონდ სხვა თეალთახედვით განიხილავს სტრატეგიის ფორმირებას **ძალაუფლების სკოლა**, რომლის წარმომადგენლები (**ა. მაკმილანი** „სტრატეგიის ფორმულირება: პოლიტიკური კონცეფციები“, 1978 წ., **ე. პეტიგრიუ** „სტრატეგიის ფორმულირება, როგორც პოლიტიკური პროცესი“, 1977 წ., **ე. პუფფერი** და **გ. ხალანსიჯი** „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 გაელენებისათვის და აქცენტი კეთდება 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 კულტურული ხასიათისაა. **ს. ფელდმანი** და **ჯ. ლორში** იკლენდენ **სტრატეგიულ ცვლილებებზე ორგანიზაციული კულტურის გავლენას** (**ს. ფელდმანი** „ორგანიზაციულ ცვლილებებში კულტურის მართებულო გავლენისათვის“, 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, პოზიციონების სკოლა გარემოს წარმოადგენდა, როგორც ეკონომიკური ძალების – დარად, კონკურენცია და ბაზარი ერთიანობას). **გარემოს სკოლა** ეფუძნება სიტუაციური თეორიის პრინციპებს, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს ისეთ განზომილებებზე, როგორცაა: გარემოს სტაბილურობა, კომპლექსურობა, განსხვავებულობა, წინააღმდეგობრიობა და სხვ. ამ მიმართულების თეორეტიკოსები მიიჩნევენ, რომ სტრატეგიის აწყობა რეაქტიული პროცესია, რომელიც ინიცირებულია არა შიდაორგანიზაციული ფაქტორებით, არამედ გარემოს ზეგავლენით. **მ. მანანი** და **ჯ. ფრემინი** („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 უფექტიანობას) და გენერალიზაციის (მთავარი ყურადღება ექცევა მოქნილობას) მიდგომებს. ტერმინის – „**ინსტიტუციური იზომორფიზმი**“ ავტორები **ჯ. მეიერი** და **ბ. როუენი** („ინსტიტუციონალიზებული ორგანიზაციები“, 1977 წ.) სტრატეგიულ პროცესს მიაკუთვნებენ შთაბეჭდილებების მართვის სფეროს და განიხილავენ იზომორფიზმის სამ ტიპს: კორეკტიულს (იშულებითს), მიმეტიკურს (მიმბაძველობითს – თანამედროვე გაგებით, ბენჩმარკინგი) და ნორმატიულს, რომელიც წარმოადგენს პროფესიონალური კომპეტენციის ძლიერი გავლენის შედეგს (სპეციალისტი-ექსპერტები თავისი ავტორიტეტით გაელენას

ანდენენ გადაწყვეტილებებზე). კ. ოლივერის ახრით („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. მინცბერგი „სტრუქტურისა და ძალაუფლების კონფიგურაცია“ 1983 წ., დ. მილერი და პ. ფრიზენი „სტრატეგიის ფორმირება და გარემო“ 1982 წ., პ. ხანდავალა „გარემოს გაელენა ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე“, 1970 წ.) ერთობლივად განიხილავენ სტრატეგიის აწყობის, შინაარსის, ორგანიზაციული სტრუქტურისა და გარემოს მნიშვნელობას ორგანიზაციული სტრატეგიის ფორმირებაში და სტრატეგია მიიჩნევა ტრანსფორმაციის პროცესად. ორგანიზაციული სტრუქტურები განიხილება ორგანიზაციის კონფიგურაციად, ხოლო სტრატეგიის დამუშავება – ტრანსფორმაციადა. ამ სკოლის ძირითადი დებულებებია: ორგანიზაცია წარმოადგენს შემადგენელი ნაწილების მდგრად კონფიგურაციას; სტაბილური მდგომარეობა პერიოდულად წყდება ტრანსფორმაციის გამო; კონფიგურაციის მდგრად მდგომარეობასა და ტრანსფორმაციის გარდაამავალ 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, კონკრეტულ პოლიტიკამდე, სწავლებამდე და კოლექტიურ სოციალიზაციამდე და ა. შ. ანუ სტრატეგიის ზემოთ დახასიათებული სკოლები თვით წარმომადგენენ განსაზღვრულ ორგანიზაციულ კონფიგურაციებს. სიტუაციის შესაბამისად, სტრატეგიები დებულობენ გეგმის, პოზიციის, პერსპექტივების და სხვა სახეს.

ყოველი ორგანიზაციის წინაშე დგება საკითხი – რა ადგილი შეიძლება დაიკაოს მან ცვლილებათა შემდგომ, რათა მომავალი ცვლილებები გამოყენებულ იქნეს ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ. ამისთვის აუცილებელია საშუალებების მოძიება და სტრატეგიების შემუშავება, მათი მართვის გზით ორგანიზაციული მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად. განასხვავებენ კორპორაციულ, ბიზნეს-ერთეულების, ფუნქციონალურ და ოპერატიულ სტრატეგიებს. კორპორაციული სტრატეგიაა – ორგანიზაციის ბიზნეს საქმიანობის ზოგადი მიმართულებები და მენეჯმენტი; ბიზნეს სტრატეგიაა – ბიზნეს ერთეულების სამომედო გეგმა, ორიენტირებული ორგანიზაციის პროდუქციის კონკურენტული პოზიციის გაუფჯობებაზე; ფუნქციონალური სტრატეგიაა – აღწერს თუ როგორ უნდა იქნეს წარმართული ძირითადი კონკრეტული ფუნქციონალური დეპარტამენტების აქტივობები, აკეთებს ბიზნეს სტრატეგიის მხარდაჭერას. ამდენად, ბიზნესის სტრატეგია იერარქიული ხასიათისაა და მოიცავს: კორპორაციულ სტრატეგიას (რომელ ბიზნეს ეაწარმოებთ?); ბიზნეს-ერთეულების სტრატეგიას (როგორ წარმართავთ კონკურენტებს?); 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. 4.9):



ნახ. 4.9. ბიზნესის სტრატეგიის დაგეგმვის იერარქიის ოთხი დონე (მინცბერგის მიხედვით)

სტრატეგიის ფორმულირება მოიცავს დაგეგმვისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებს, რომელთა შედეგად დგინდება ორგანიზაციის მიზნები და მუშადება სტრატეგიული გეგმა (ნახ. 4.10). სტრატეგიული გეგმის დამუშავების ამოცანაა ორგანიზაციაში სტრატეგიული ხედვის ჩამოყალიბება, მიზნების განსაზღვრა და სტრატეგიის დამუშავება.

განსახეავენ სტრატეგიული გეგმიდან გამომდინარე გეგმა-პროექტებს: ოპერატიულს, შესაძლებლობათა განვითარების და სტრატეგიის განვითარების. პროექტების შეფასება და შერჩევა სტრატეგიული მოქმედების უმთავრესი ელემენტია. ეინაიდან ყველა პროექტის შერჩევა ერთდროულად შეუძლებელია, გასაოფადისწინებელია ორგანიზაციაში უკვე მოქმედი პროექტები, რესურსების დეფიციტის გამო სარეზერვოდ გადადებული პროექტები და პოტენციური პროექტები. პროექტების შერჩევა, წინასწარი და საბოლოო შეფასება წარმოებს განსაზღვრული მეთოდლით.

ფუნქციონალური დონის სტრატეგიები ძირითადი ქვედანაყოფების მოქმედებათა გეგმა, რომელიც მიმართულია მარკეტინგის, წარმოების, ფინანსების, კადრების 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.

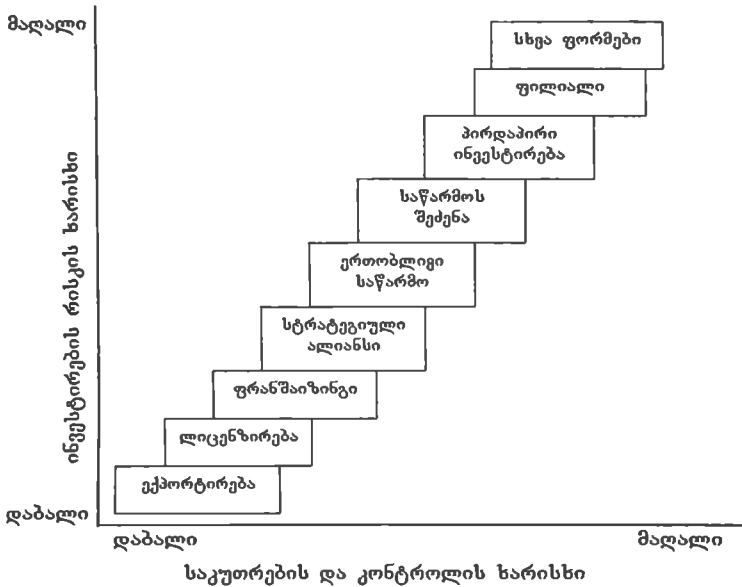
უმთავრესი ორგანიზაციული სტრატეგია წარმოადგენს მოქმედებათა გეგმას, რითაც ორგანიზაცია აღწევს გრძელვადიან მიზნებს. განასხვავებენ სამი კატეგორიის სტრატეგიას: ზრდის სტრატეგია, სტაბილიზაციის სტრატეგია და ეკონომიის (შემცირების) სტრატეგია. ასევე ცალკე განიხილავენ ორგანიზაციის გლობალური საქმიანობის სტრატეგიებს. კორპორაციული სტრატეგიების კომპონენტებია: დირექტიული სტრატეგია - ფირმის ორიენტაცია ზრდის, სტაბილურობისა და შემცირების მიმართულებით; პორტფული სტრატეგია - დარგები ან ბაზრები, სადაც ფუნქციონირებს ორგანიზაცია პროდუქტისა და ბიზნეს-ერთეულების საშუალებით; კორპორაციული მხარდაჭერის სტრატეგია - მეთოდი (ხერხი), რომლითაც კორპორაციული მენეჯმენტი ახდენს ქმედებების კოორდინირებას, რესურსების გადანაწილებასა და შესაძლებლობების (პოტენციალის) განვითარებას პროდუქტულ ხაზებსა და ბიზნეს ერთეულებს შორის.

ამ კომპონენტების ანალიზი ემყარება ფინანსურ პარამეტრებს და პროდუქტის სამომხმარებლო მახასიათებლებს (ხარჯები და ფასები, ვალდებულებები და მოგების ნორმა, აქტივები და მარაგები, საქონლებრუნვა და სამომხმარებლო არჩევანი, შედავათები 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 საუაჭრო მარკა, საქონლის ფასი, ექსპლუატაციისას ხარჯების დონე და საგარანტიო მომსახურება.

ზრდის სტრატეგია შეიძლება განხორციელდეს კონცენტრაციით (გერტიკალური ზრდა და ჰორიზონტალური ზრდა) და დივერსიფიკაციით (კონცენტრული და კონგლომერატული ზრდა). გერტიკალური ზრდა შეიძლება მოხდეს აღმაგალი ინტეგრაციით /Forward/ და დაღმაგალი /Backward/ ინტეგრაციით, ხოლო ჰორიზონტალური ზრდის მრავალი ფორმა არსებობს (იხ. ნახ. 4.11.). სტაბილურობის სტრატეგია (მაუზა/ფრთხილი წინსვლა; „არავითარი ცვლილებები“, სტაბილური მოგება); შემცირების სტრატეგია (შეკეცის („ტვირთის“ ჩამოცლის“); მიერთება; გაყიდვა/დივესტირება; გაკორტება/ლიკვიდაცია).

ზრდის სტრატეგია ვერძნობა 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 საქონლებრუნვისა და აქციონერთა რაოდენობის გადიდებას. ამ პირობებში არჩევანი კეთდება გრძელვადიან ზრდასა და მოკლევადიან პერიოდში რენტაბელობის ამაღლებას შორის. პრობლემატურია რესურსების ალოკაციის საკითხი და აუცილებელია საინვესტიციო არჩევანის გაკეთება ცალკეული საქონლისა და ბაზრისთვის. ამასთან დაკავშირებით იკეთება შემდეგი მიდგომები: ტრადიციული საქონლისთვის ათვისებულ ბაზარზე (ბაზრის წილის ზრდა და გაყიდვითა სტიმულირება); ახალი საქონლისთვის ათვისებულ ბაზარზე (საქონლის მოდერნიზაცია და ასორტიმენტის გაფართოება); არსებული საქონლისთვის ახალ ბაზარზე (ახალი გეოგრაფიული ბაზრებისა და ახალი

საბაზრო სემინტების 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.



ნახ. 4.11. ჰორიზონტალური ინტეგრაციის ფორმები

ორგანიზაცია ირჩევს დივერსიფიკაციის სტრატეგიას, თუ მისი მიმდინარე პროდუქტული ხაზები არ მოიცავს ზრდის საკმაო პოტენციალს. **კონცენტრული** (დაკავშირებული) **დივერსიფიკაციის**ს გაფართოება ხდება მონათესავე დარგში ექსპანსიის გზით. ამ სტრატეგიის გამოყენება ხელსაყრელია, როცა ფირმას გააჩნია მყარი კონკურენტული პოზიცია, მაგრამ ფუნქციონირებს ამჟამად ნაკლებად მიმზიდველ დარგში. **კონგლომერატული** (დაუკავშირებელი) **დივერსიფიკაცია** ხორციელდება არამონათესავე დარგში, როცა ფირმა ფუნქციონირებს მიმდინარე პერიოდისთვის არამიმზიდველ დარგში და არ გააჩნია მონათესავე დარგში ექსპანსიისათვის საჭირო უნარ-ჩვევები და შესაძლებლობები. ფირმები მიმართავენ აღნიშნულ სტრატეგიას დაბალი დონის მენეჯმენტის მქონე ფირმების შემენსას და ახდენენ საკუთარი მენეჯმენტის გამართული სისტემის დანერგვას ახალ გარემოში.

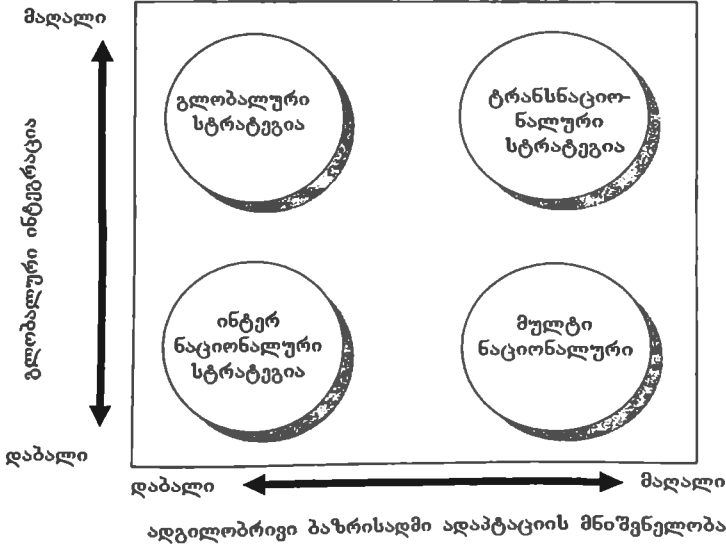
სტაბილურობის სტრატეგიები ხელსაყრელია შედარებით ადვილად პრონოზირებად გარემოში ფუნქციონირებადი წარმატებული ორგანიზაციებისთვის. სარგებლის მომტანია მოკლევადიან პერიოდში, მაგრამ შეიძლება საშიში აღმოჩნდეს დიდი ხნის განმავლობაში გაგრძელების შემთხვევაში. **სტაბილიზაციის სტრატეგია** გულისხმობს ორგანიზაციის მიერ წარმოების მასშტაბების შეზღუდვას და

ორგანიზაციული განვითარება უპირატესად მიმდინარეობს დუნედ (ბიზნესი გრძელდება მარტივი კვლავწარმოების ფორმით). სტაბილიზაციის სტრატეგიაზე ორგანიზაციები გადადიან მძლავრი ზრდის სტადიის შემდგომ და მენეჯმენტის ყურადღება აქცენტირებულია სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების ინტეგრაციაზე ორგანიზაციული ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად. **პაუზის სტრატეგია** ფაქტიურად ესაა ტიპიური - დასვენების შესაძლებლობა, ზრდის ან შემცირების სტრატეგიის გაგრძელების წინ. ჩვეულებები, იგი დროებითი სტრატეგიაა, რომელიც გამოიყენება კომპანიის მიერ სწრაფი გახანგრძლივებული ზრდის შემდგომ რესურსების კონსოლიდაციის მიზნით ან უფრო ხელსაყრელი გარემოს შექმნაზე. **„არავითარი ცვლილებები“** სტრატეგია ესაა გადაწყვეტილება სიახლის არკეთების შესახებ, არჩევანი - გაგრძელდეს მიმდინარე ოპერაციები და პოლიტიკები ადვილად პროზონირებადი პერიოდის განმავლობაში. ამ სტრატეგიის წარმატება დამოკიდებულია ორგანიზაციის გარემოს ნაკლებ დინამიკურობასა და მნიშვნელოვანი ცვლილებების არ არსებობაზე. იგი ტიპურია ლოკალური ბიზნესისთვის. **მოგების სტრატეგია** წინა სტრატეგიის გაგრძელებაა და გაუარესებულ სიტუაციაში კორპორაცია ძეგლებურად აგრძელებს ფუნქციონირებას, ამასთან აცხადებენ, რომ პრობლემები მხოლოდ დროებითი მოვლენაა. იგი წარმოადგენს მომგებიანობის მხარდაჭერის მცდელობას, როცა კომპანიის გაყიდვები კლებულობს, ხოლო მომჭირნეობის რეჟიმში შემცირებული ინვესტირება უზრუნველყოფს შემოსავლიანობის ზღერულ დონეს და მოგების სტაბილურ სიდიდეს. ამ სტრატეგიის გამოყენება ეხმარება კორპორაციას მხოლოდ დროებითი სიძნელეების დაძლევაში.

ეკონომიის სტრატეგია გამოიყენება ორგანიზაციის დაღმავლობის 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. **შემცირების სტრატეგია** ორგანიზაცია ირჩევს, თუ მის რომელიმე ან ყველა ბიზნესს გააჩნია სუსტი კონკურენტული პოზიციები, გაყიდვები მცირდება და სახეზეა მზარდი ზარალი. **შეკვეცის** („ტიერთის ჩამოცლის“) სტრატეგია აქცენტს აკეთებს ოპერაციული ეფექტიანობის გაუმჯობესებაზე და გამოიყენება მაშინ, როცა პრობლემები გაგრძელდებოდა მოელს კორპორაციაში, მაგრამ ჯერ კიდევ არაა რეობიკული. სტრატეგიის განხორციელება მოიცავს ორ ფაზას: „შეკუმშვა“ (შემცირება) და კონსოლიდაცია. „შეკუმშვა“ - ესაა საწყისი ძალისხმევა „სისხლდენის სწრაფად შესაჩერებლად“, ყველა კომპონენტში ზომისა და ხარჯების შემცირებაში. მეორე ფაზაში მიმდინარეობს ახალი რეალობის ადექვატური რესურსდამზოგველი პროცედურის დანერგვა. **მორთების სტრატეგიის** ორგანიზაცია ხდება სხვა კომპანიის ერთადერთი მიმწოდებელი ან დისტრიბუტორი ამ კომპანიის მიმართ გრძელვადიანი ვალდებულებების სანაცვლოდ. ფაქტიურად, კომპანია კარგავს დამოუკიდებლობას დაცულობის სანაცვლოდ. ამ პირობებში ორგანიზაცია აგრძელებს არსებობას, თუმცა შეუძლია შეამციროს ზოგიერთი ფუნქციური ქმედებების მოცულობა, რაც შეამცირებს ხარჯებს. როცა კორპორაცია აქვს სუსტი კონკურენტული პოზიცია დარგში და არ ძალუძს წინა სტრატეგიების განხორციელება, რჩება ერთი არჩევანი - გაყიდოს კომპანია და დატოვოს დარგი. **გაყიდვის სტრატეგიის** დროს ხდება მთელი ბიზნესის გაყიდვა და გაყიდვით ჯერ კიდევ შესაძლებელია მეწოდებისათვის კარგი თანხის მიღება. თუ კორპორაცია ფლობს რამდენიმე ბიზნეს-ხაზს, მას შეუძლია აირჩიოს **დივესტირების სტრატეგია** -- გაყიდოს ბიზნეს-ერთეული. ნაკლებსაეარაუდოა ვინმე დაინტერესდეს არამომზიდველ დარგში ფუნქციონირებადი სუსტი კონკურენტული პოზიციების მქონე კომპანიის შექენით. ამ პირობებში არჩევანი შეზღუდულია - **გაკოტრების ან ლიკვიდაციის სტრატეგია**. **გაკოტრების** სტრატეგიის დროს ფირმის მენეჯმენტი გადაეცემა სასამართლოს მიერ დანიშნულ მმართველობას კორპორაციის

ვლდებულკვების შესასრულებლად და სანაციის /გაჯანსაღების/ ღონისძიებათა გასატარებლად. თუ გაკოტრების სტრატეგია ეძებს კომპანიის შენარჩუნების გზებს, ღიკვილდაციის სტრატეგიის პირობებში ხდება ფირმის აქტივების თანდათანობით ნაწილ-ნაწილ გაყიდვა.

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 რეზერვად და დამატებითი შემოსავლების მოზილიზაციის საშუალებად. თუმცა, საერთაშორისო არენაზე გასვლასთან ერთად, დგება გლობალურ ინტეგრაციასა და შიდა ბაზარზე სწრაფი რეაგირებისთვის რესურსების გამოყენების არჩევანი. ასევე მნიშვნელოვანია საზღვარგარეთ 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 დიზაინსა და კონსტრუქციის სტრანდარტიზაციას, მომსახურებისა და რეკლამის ერთიანი წესების დამკვიდრებას. ეს მიდგომა ეფუძნება ერთიანი გლობალური ბაზრის არსებობის დაშვებას აღნიშნულის საპირისპიროდ, მულტიერეგიონული 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 პეტეროვნეულობაზე რეაქციის ამოცანების კოორდინაცია. **საერთაშორისო ინტეგრაცია** შეიძლება განხორციელდეს 4 ფორმით (იხ. ნახ. 4.12.)



ნახ. 4.12. საერთაშორისო სტრატეგიები




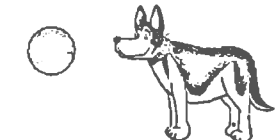
მულტიმედიის ეფექტი ფორმას ახასიათებს მოქნილობა ეროვნული განსხვავებულობებს რეაგირებისთვის, რაც ხორციელდება ძლიერი, რესურსმომცველი, მეწარმული და გარკვეული დამოუკიდებელი ეროვნული ან რეგიონული ოპერაციების საშუალებით. ინტერნაციონალური ფორმისას გამოიყენება სათაო კომპანიის ცოდნა და შესაძლებლობები მსოფლიო მასშტაბით გაერცვლების, *ლოკალური მარკეტინგისა და ადაპტაციის საშუალებით*. ყველაზე ყვასული რესურსები და შესაძლებლობები ცენტრალიზებულია; სხვა კი, როგორცაა ლოკალური მარკეტინგი და დისტრიბუცია - დეცენტრალიზებულია. **ტრანსნაციონალური** ფორმისთვის დაჩაახსიასებელია გლობალური ეფექტიანობა, მოქნილობა და მსოფლიო მასშტაბის სწავლება. საჭიროა გადანაწილებული, ურთიერთდამოკიდებული და სპეციალიზებული შესაძლებლობის თანაარსებობა. **გლობალური** ფორმა განაპირობებს ხარჯებით უპირატესობას ცენტრალიზებული გლობალური მასშტაბის ოპერაციებით, რისთვისაც საჭიროა ცენტრალიზებული და გლობალური მასშტაბის რესურსები და შესაძლებლობები.

კორპორაციულ დონეზე სტრატეგიის ფორმულირებისთვის ორგანიზაციები ქმნიან სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულებს, პორტფელური სტრატეგია კი გულისხმობს ორგანიზაციაში რამდენიმე ბიზნეს-ერთეულის არსებობას, რომლებიც ლოკალურად ავსებენ ერთმანეთს და განაპირობებენ სინერჯულ ეფექტს და ორგანიზაციების კონკურენტუნარიანობას. ორგანიზაციის **პორტფელური სტრატეგიის ნიმუშს წარმოადგენს ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის (Boston Consulting Group) მატრიცა** (იხ. ნახ. 4.13). მატრიცაში ბიზნესის ზრდის ტემპები ასახავს დარგის განვითარებას, ხოლო ბაზრის წილის მიჩვენებელი - სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების პოზიციებს ბაზარზე.

მაღალი

ბაზრის წილი

დაბალი

მაღალი	<p>გარსკვლავები სწრაფი ზრდა და გაფართოება</p> 	<p>კითხვითი ნიშნები (პრობლემური ბეჭდები)</p> <p>ახალი საქარმოები. მაღალი რისკის პირობებში მსოფლოდ მცირე ნაწილი ხდება გარსკვლავე, დანარჩენები იყიდება</p> 
ბიზნესის ზრდის ტემპი	<p>მწველი პრობები „ოქროს (ფუფის) რბე“ კითხვითი ნიშნებისა და გარსკვლავების დასაფინანსებლად</p> 	<p>ბაღლები არ საჭიროებენ ინვესტიციებს მომგებიანობის შემთხვევაში, შენარჩუნდებიან, თუმცა შესაძლებელია გაყოფაც</p> 
დაბალი		

ნახ. 4.13. BCG მატრიცა

თანამედროვე პირობებში ბიზნესის განვითარების სტრატეგიის პრიორიტეტებია: ბიზნეს-გარემოს ტრანსფორმაციაზე ადეკვატური რეაქცია, გლობალური ფაქტორის გათვალისწინება, რეგიონული ბაზრების როლის ზრდა, ეკოლოგიური პირობებში, საქონლის სასიცოცხლო ციკლის შემცირება, ინოვაციების როლის ზრდა და ა. შ. გლობალიზაცია და უახლესი ფორმაციული ტექნოლოგიები ახალ შესაძლებლობებს ქმნიან წარმოების გასაფართოებლად. სულ უფრო იზრდება შრომის საერთაშორისო დანაწილება და სტრატეგიული აღიანსების როლი. ელექტრონული კომერციისა და მაღალტექნოლოგიური დარგების განვითარებამ შეცვალა საერთაშორისო ბაზრის კონიუნქტურა. საბაზრო სტრატეგიის ეფექტიანად რეალიზაცია მეტწილად დამოკიდებულია გარემოსთან მისი ადაპტაციების ხარისხზე. ამასთან, ბიზნესისთვის ეკოლოგიური მნიშვნელობა დასაქვიალებისა და ეფექტიანობის, მობილურობისა და რისკიანობის, ორგანიზებულიობისა და რეზერვების მობილიზაციის როლი. სამეურნეო საქმიანობის აქტივაციისთვის ორგანიზაციები მიმართავენ მწარმოებლურობისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ღონისძიებებს, აუმჯობესებენ წარმოების ტექნოლოგიასა და საქმიანობის ხარისხს, ნერგავენ ნოუ-ჰაუსს და სხვ.

ბიზნეს-ერთეულების დონეზე სტრატეგიის ფორმულირება ეყარება სტრატეგიის ძირითად კატეგორიებს, მაგრამ ისინი შთანთქმისა და გაერთიანების ფორმების ნაცვლად რეალიზდება კონკურენციის მეთოდებით. ბიზნეს-ერთეულების დონეზე სტრატეგიების ფორმულირების ყველაზე გავრცელებულ მოდელს წარმოადგენს მაიკლ პორტერის „დარგობრივ კონკურენციაზე მოქმედი ხუთი ძალის ტენიციფიკა“ (კონკურენციული სტრატეგიები, 1980), რომლის მოდიფიკაციაც ავტორმა მოახდინა 2001 წელს გამოცემულ ნაშრომში „სტრატეგია და ინტერნეტი“, სადაც ხაზგასმულია ამ ძალებზე ინტერნეტის ზეგავლენა. კერძოდ, მოცემულია, რომ ინტერნეტი ხელს უწყობს ბარიერების შემცირებას ბაზარზე შესვლისას, კონკურენტებს შორის განსხვავებულობის წაშლას, საბოლოო მომხმარებლებისა და მომწოდებლების საბაზრო ძალაუფლების ამაღლებას, ახალი საქონელ-სემეცვლელების ბაზარზე სწრაფად დამკვიდრებას (იხ. ნახ. 4.14.).

დარგობრივი განვითარებაც ციკლური ხასიათისაა და მოიცავს ემბრიონულ, ზრდის, სიმწიფისა და დაცემის ფაზებს დარგის სასიცოცხლო ციკლის თითოეულ ფაზას შეესაბამება ადეკვატური სტრატეგიები (იხ. ცხრილები 4.1. 4.2.): საწყისი ფაზის სტრატეგიები - პროდუქტები არ არის დაცული მომხმარებლისთვის; სემენტი არ არის განსაზღვრული; პროდუქტის მახასიათებლები არ არის მკვეთრად განსაზღვრული; კონკურენცია მცირეა. ამ დროს ხდება პროდუქტის განვითარება და მომხმარებლის მიჩვევა მასზე. განვითარების ფაზის სტრატეგიები - მნიშვნელოვანი ზრდა გაყიდვებში; პოტენციურ კონკურენტებისთვის მიზიდველი ხდება დარგი; წარმატების საფუძველია მომხმარებლებში ბრენდის მიმართ კარგი განწყობილების ფორმირება. ამ დროს საჭიროა: ბრენდის განვითარება; დიფერენცირებული პროდუქტი; ფინანსური რესურსების ფორმირება ღირებულებათა ჯაჭვის კომპონენტების განვითარებისთვის. სიმწიფის ფაზის სტრატეგიები - დარგში მოთხოვნის დონე კლებულობს; ბაზარი ხდება დაჯერებული; პირდაპირი კონკურენცია ხდება დომინანტური; სუსტი კონკურენტები ტოვებენ ბაზარს. ამ დროს საჭიროა: ეფექტური წარმოების პროცესი; დაბალი დანახარჯები - მომხმარებელები ყურადღებას აქცევენ დაბალ ფასებს. დაცემის ფაზის სტრატეგიები - დარგში გაყიდვები და მოგების ნორმა კლებულობს; სტრატეგიული არჩევანი დამოკიდებული ხდება კონკურენტების საქმიანობებზე. ასეთ პირობებში შესაძლებელია პოზიციის შენარჩუნება და კონსოლიდაცია, აგრეთვე ბაზრიდან გასვლა და მოსაყლის აღება.

ცხრილი 4.1. დარგის სასიცოცხლო ციკლის მახასიათებლებია

დარგის სასიცოცხლო ციკლის ფაზა	მოქმედების არეალი	თანამშრომლობის საშუალებები	განმასხვავებლები (დიფერენციატორები)	სტადიურობა (ფაზურობა)	ეკონომიკური ლოგიკა
ემბრიონული	ლოკალური	შიდა განვითარება ალიანსები შენატანების დაკარგვის ან დისკრიბუციის ხელმისაწვდომობის დახაკავად	მიზანი - ძირითადი საჭიროებები, მინიმალური დიფერენციაცია	ტაქტიკური ქმედებები საწვისი დასაყრდენის მოსაპოვებლად	ფასები ზრდადია; ხარჯები მაღალია; ფოკუსირება დამატებით კაპიტალ დაბანდებაზე
ზრდა	შეღწევა მონათესავე ბაზრებზე	ალიანსები	ძალისხმევის ზრდა დიფერენციაციისთვის. დაბალი ხარჯებით ლიდერები იღებენ გამოცდილებას და მასშტაბით უპირატესობას	ინტეგრირებული პოზიციები მითითებს ხარჯებზე ან დიფერენციაციაზე ფოკუსირებას	ფასნამატი იზრდება წარმატებული დიფერენციაციის გამო, გამოცდილებისა და მასშტაბის ხარჯზე
სიმწიფე	გლობალიზება - დივერსიფიცირება	გაერთიანებები კონსოლიდაციისთვის	მყარი კონკურენტული პოზიციები	დივერსიფიცირების და გლობალიზაციის არსენალი მითითებს რაციონალურ თანმიმდევრულობას	კონკურენტებს შორის ხდება უმნიშვნელო დონით კონსოლიდაცია
დაცემა	ზოგიერთი არეალის დაბრუნება, თუ დადამატება ხერხიზულია. ფოკუსირება ყველაზე მომგებიან სეგმენტზე	შენაქენები დივერსიფიცირებისთვის: ზოგი კონკურენტი ამთავრებს მოღვაწეობას, ზოგი კი ერთიანდება ბაზრის უფრო ღირსი წილის მოსაპოვებლად	კლებულობს დიფერენციაცია და გაყიდვები, ხარჯთკონომიურობისთვის	შერჩეული სეგმენტებიდან ან ბიზნესიდან გამოსვლის დროის განისაზღვრა	ხარჯების შემცირება და ოპერაციების რაციონალიზება

ცხრილი 4.2. დარგის სასიცოცხლო ციკლის ფაქტორები

სტადია	ემბრიონული	ზრდის	სიმწიფის	დაცემის
სტრატეგია	დიფერენციაცია	დიფერენციაცია	დაბალი ხარჯებით	ლიდერობა
ბაზრის ზრდის ტემპი	დაბალი	ძალიან ღირსი	დაბალი/საშუალო	დაბალი
სეგმენტების რიცხვი	ძალიან ცოტა	რამდენიმე	ბევრი	ცოტა
კონკურენციის ინტენსივობა	დაბალი	მზარდი	ძალიან ინტენსიური	ცვალებადი
პროდუქტის დიზაინზე აქცენტირება	ძალიან მაღალი	მაღალი	დაბალი/საშუალო	დაბალი
აქცენტირება პროცესზე	დაბალი	დაბალი/საშუალო	მაღალი	დაბალი
ფუნქციური განყოფილებების მნიშვნელობა	R & D	მარკეტინგი	წარმოება	მენეჯმენტი და ფინანსები
ზოგადი ამოცანები	ბაზრის წილის გაზრდა	მითხიენის შექმნა	ბაზრის წილის დაცვა	კონსოლიდაცია

ორგანიზაციები ბაზარზე დამკვიდრებისათვის მიმართავენ დიფერენციაციის, ხარჯების მიხედვით ლიდერობის და ფოკუსირების სტრატეგიებს. დიფერენციაციის სტრატეგიას 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 მოქმედების 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 კარგად აღურ შემცირებას 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 ბაზისზე განსაზღვრულ გეოგრაფიულ რეგიონზე ან მომხმარებელთა ჯგუფზე, ამასთან, იგი შეიძლება იყენებდეს ზემოთ აღწერილ ორივე სტრატეგიას, თუმცა მხოლოდ განსაზღვრული საბაზრო სეგმენტისთვის.

განასხვავებენ ბიზნეს-სტრატეგიის სუთ სახეს: დაბალ დანახარჯებზე დაფუძნებული სტრატეგია, დაბალ დანახარჯებზე ფოკუსირებული სტრატეგია; დიფერენციაციის სტრატეგია; ფოკუსირებული დიფერენციაციის სტრატეგია; დაბალი დანახარჯების და დიფერენციაციის ინტეგრირებული სტრატეგია. დაბალი ხარჯებით ლიდერობის სტრატეგია - კონკურენტების მსგავსი პროდუქციის წარმოება კონკურენტებთან შედარებით დაბალი დანახარჯებით; შედარებით სტანდარტიზებული პროდუქტები; მომხმარებელთა დიდი რაოდენობისათვის მისაღები პროდუქციის მახასიათებლები; დაბალი კონკურენტული ფასი. დანახარჯების შემცირებისთვის საჭირო აქტივობებია: ეფექტიანი დიდმასშტაბიანი საწარმოო შენობები; მჭიდროდ კონტროლირებადი წარმოების დანახარჯები; გაყიდვების სისტემასთან, სერვისთან, კვლევებზე და ტექნოლოგიურ განვითარებასთან დაკავშირებული ხარჯების შემცირება; ეფექტიანი საწარმოო სიმძლავრეების შექმნა; აუტსაიდერების მიერ განხორციელებული მოქმედებების ღირებულებების მონიტორინგი; გამარტივებული წარმოების პროცესები. დაბალი დანახარჯებით ლიდერობის პირობებში არსებობს კონკურენტული რისკები - პროდუქციის წარმოების და დისტრიბუციის პროცესები შეიძლება არაეფექტიანი აღმოჩნდეს კონკურენტების ინოვაციების შედეგად; კონკურენტებმა, საკუთარი კომპეტენციებიდან გამომდინარე შეიძლება მოახდინონ დაბალი დანახარჯების სტრატეგიის კოპირება. დიფერენციაციის სტრატეგია - პროდუქციის ან სერვისის წარმოებისთვის საჭირო მოქმედებათა ინტეგრირებული ერთობლიობა, რომლის დროს იწარმოება პროდუქცია, რაც აღიქმება მომხმარებლის მიერ როგორც განსხვავებული/დიფერენცირებული. ასეთი პროდუქცია არასტანდარტიზებულია, ორიენტირებულია მომხმარებელთა ფენაზე, რომლისთვისაც დაბალ ფასზე უფრო მნიშვნელოვანია პროდუქტის/სერვისის განმასხვავებელი ნიშნები. დიფერენციაციის სტრატეგიის პირობებში აღინიშნება კონკურენტული რისკი - საფასო სხვაობა დიფერენცირებულ პროდუქტს და საფასო ლიდერს შორის იზრდება; დროთა განმავლობაში მომხმარებლები უკვე ნაკლებად აღიქამენ პროდუქტის დიფერენციაციას; ფალსიფიცირებული პროდუქტი ახდენს დიფერენცირებული პროდუქციის მახასიათებლების იმიტაციას. ფოკუსირებული სტრატეგია იმ ფოკუსირებული კონკრეტულ სეგმენტზე (განსაკუთრებული

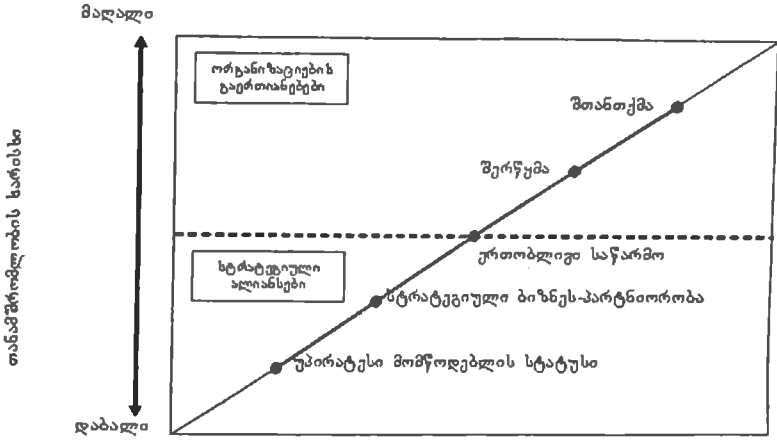
მედიველთა ჯგუფი (მაგ. ახალგაზრდობა ან უფროსი მცხოვრებლები, მაღალშემოსავლიანი წენა); პროდუქციის ასორტიმენტის სხვადასხვა სეგმენტი (მაგ. თეთრომსახურების სერვისის მქონე კაფე ან ჩვეულებრივი რესტორანი; სხვადასხვა გეოგრაფიული ბაზარი და ა.შ.). ფოკუსირებული სტრატეგიების - მამოძრავებელი ფაქტორებია: დიდმა ფირმებმა შეიძლება ვერ შეამჩნიონ საინტერესო ნიშე; ორგანიზაციის შეიძლება არ ქონდეს საჭირო რესურსები დიდ ბაზრებზე სამოქმედოდ; ორგანიზაციის შეუძლია უფრო ეფექტიანად იმოქმედოს ვიწრო ბაზრის სეგმენტზე ვიდრე კონკურენტებს, რომლებიც დიდ ბაზრებზე საქმიანობენ; ფოკუსირება ეხმარება ფირმებს მიმართონ რესურსები ღირებულებათა ჯაჭვის კონკრეტული საქმიანობებისკენ, რაც ხელს უწყობს საჭირო კონკურენტული უპირატესობის ფორმირებას. ფოკუსირებული სტრატეგიის კონკურენტული რისკია ის, რომ ძლიერ კონკურენტს შეუძლია ყურადღება გაამახვილოს ფირმის ბაზრის ნიშეზე და შემოვიდეს ამ ნიშეს სეგმენტზე; მედიველთა სამომხმარებლო ჩვენები და გემოვნება ბაზრის ნიშეზე შეიძლება შეიცვალოს. ფირმა, რომელიც წარმატებულად იყენებს დიფერენციაციის ინტეგრირებულ სტრატეგიას, შეიძლება უკეთეს მდგომარეობაში იყოს, რადგან ახასიათებს გარემოს ცვლილებებთან სწრაფად შეგუება, ახალი ჩვენების და ტექნოლოგიების უფრო სწრაფად ათვისება, კონკურენტებთან ბრძოლაში ძირითადი კომპეტენციის უკეთესად გამოყენება.

ზემოაღნიშნული სტრატეგიების ეფექტიანი რეალიზაციისთვის ორგანიზაციები მიმართავენ ე.წ. VRINE ანალიზს. (იხ. ცხრილი 4.3)

ცხრილი 4.3. VRINE მოდელი

	ტესტი	კონკურენტული ჩართულობა	შესრულებითი ჩართულობა
ფასეულია (Valuable)	აქვს თუ არა ორგანიზაციის საბაზრო მოთხოვნის დაკმაყოფილების შესაძლებლობები	დადებითი პასუხისას უზრუნველყოფილია დარგობრივი კონკურენტისას პოზიციური უპირატესობა	ფასეულ რესურსებსა და შესაძლებლობებს გააჩნიათ პოტენციური უზრუნველყოფი ნორმალური მოგების მიღება
იშვიათია? (Rare)	ფასეული ბიზნეს შესაძლებლობები არის თუ არა დეფიციტური მოთხოვნასთან შედარებით, თუ გავრცელებულია კონკურენტებს შორის	ფასეული რესურსები, რომელიც იშვიათიცაა, ხელს უწყობს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას, მაგრამ ეს უპირატესობა შესაძლოა მხოლოდ დროებითი იყოს	დროებითმა კონკურენტულმა უპირატესობამ შეიძლება განაპირობოს ზემოთაა ან გაანეიტრალებს კონკურენტების უპირატესობას
არაკომპირებადია და/ან არაიზაცვლებადია? (Inimitable/Nonsubstitutable)	თუ დაეუშვებთ, რომ რესურსი ფასეულიცაა და იშვიათიც, რამდენად ძნელია კონკურენტებისთვის მისი კოპირება ან ჩანაცვლება სხვა რესურსით, რომელიც ისეთივე მოზებიაინია	ფასეული და იშვითი რესურსები, რომელთა კოპირება ან ჩანაცვლება რთულია, შესაძლოა მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის წინაპირობად იქცეს	მდგრადმა კონკურენტულმა უპირატესობამ შეიძლება ხელი შეუწყოს გრძელვადიან ზემოვნებს (მანამ, სანამ კონკურენტები მიაგნებენ კოპირების ან ჩანაცვლების გზას) ან გარემო პირობების გამო მოხდება უპირატესობის გაუქმება
გამოყენებადია? (Exploitable)	თუ რესურსები აკმაყოფილებს VRINE ერთ ან ყველა კრიტერიუმს, ორგანიზაციის შეუძლია უპირატესობების რეალიზაცია	შესაძლებლობები, რომელიც აკმაყოფილებს VRINE კრიტერიუმებს, მაგრამ გამოყენებელია, თორიულად განაპირობებს მნიშვნელოვანი ალტერნატიული ღირებულების წარმოქმნას, ხოლო კონკურენტებს აიძულებს მოახდინონ დიდი თანხის ინვესტირება საბაზრო პოზიციების განსამტკიცებლად	ორგანიზაციები, რომლებიც აკონტროლებენ მაგრამ არ იყენებენ VRINE შესაძლებლობებს, ჩვეულებრივ, ხასიათდებიან ფინანსური შედეგიანობის დაბალი დონით (თუმცა ისინი უკეთეს მდგომარეობაში არიან, ვიდრე VRINE მოდელით არმოსარგებლები)

ორგანიზაციებს შორის შეჯიბრი და თანამშრომლობა ბუნებრივად ავსებს ერთმანეთს, ამიტომაც კონკურენტული ბრძოლის ალტერნატივად განიხილავენ პარტნიორობის სტრატეგიას (იხ. ნახ. 4.15).



ნახ. 4.15. პარტნიორობის სტრატეგიის სახეები

ამრიგად, ორგანიზაციის მიერ სტრატეგიის არჩევა და რეალიზაცია მოითხოვს ცნობილი სტრატეგიებიდან (იხ. ცხრილი 4.4.) ერთ-ერთის ან კომპლექსურ გამოყენებას, რათა ეფექტიანად რეალიზდეს ბიზნეს-კორპორაციის მიზნები.

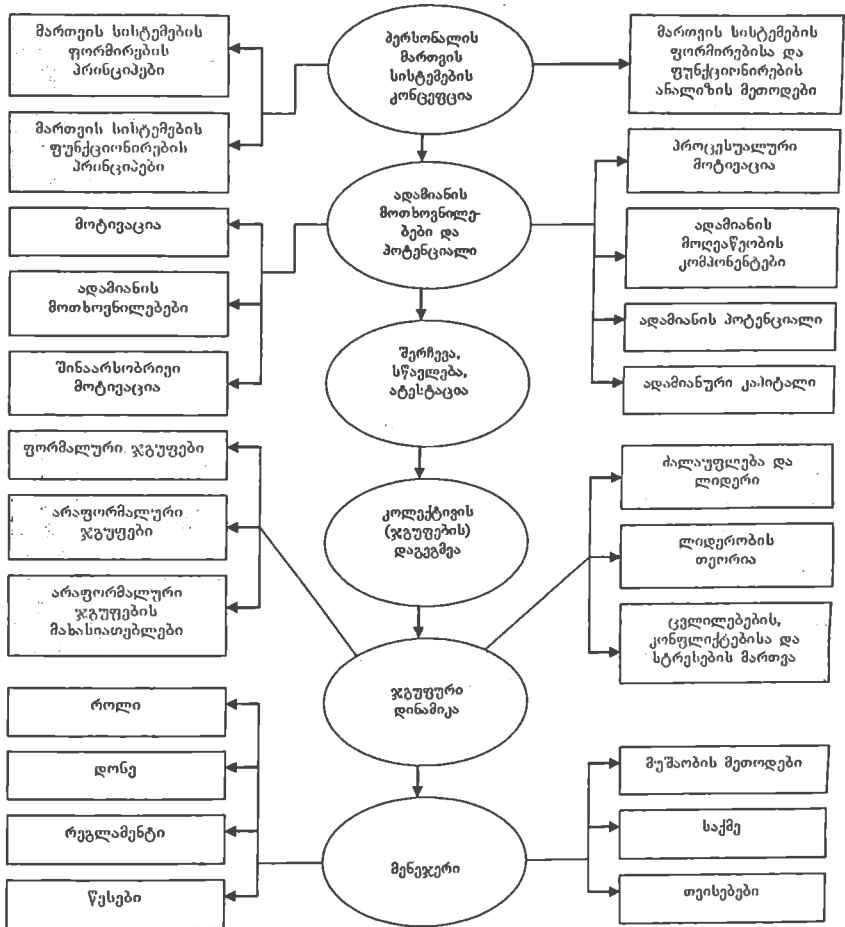
ცხრილი 4.4. განვითარების ალტერნატივები

სტრატეგია	განსაზღვრება
აღმაჯალი ინტეგრაცია	საკუთრების ან გაზრდილი კონტროლის მიღება დისტრიბუტორებზე /საცალო მოვაჭრეებზე/
დაღმაჯალი ინტეგრაცია	ფირმის მიწოდებლებზე კონტროლის ზრდა ან საკუთრების მოპოვება
ჰორიზონტალური ინტეგრაცია	კონკურენტებზე კონტროლის ზრდა ან საკუთრების მოპოვება
ბაზარზე შეღწევა	ბაზრის გაზრდილი წილის მოპოვება არსებული პროდუქტისთვის არსებულ ბაზარზე მარკეტინგული ძალისხმევით
ბაზრის განვითარება	არსებული პროდუქტის ან მომსახურების წარდგენა ახალ გეოგრაფიულ ზონაში
პროდუქტის განვითარება	გაყიდვების ზრდა არსებული პროდუქტის გაუმჯობესებით ან ახლის შემუშავებით
დაკავშირებული დიფერსიფიკაცია	ახალი, მაგრამ კავშირში მყოფი საქონლის ან მომსახურების დამატება
დაუკავშირებული დიფერსიფიკაცია	ახალი, დამოუკიდებელი პროდუქტის ან მომსახურების დამატება
შემცირება (შეკვეცა/მიერთება)	გადაჯგუფება ხარჯებისა და აქტივების (ქონების) შემცირებით
დიფენსირება	ორგანიზაციის განყოფილების ან ნაწილის გაყიდვა
ლიკვიდაცია	კომპანიის აქტივების გაყიდვა ნაწილ-ნაწილ, მათი მატერიალური ღირებულების შესაბამისად

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 მწარმოებელურად გამოყენებას ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებისათვის. ადამიანური რესურსების მართვამ განელო ევოლუციური განვითარების გზა უბრალო საკადრო პროცედურებიდან და პირადი საქმეების წარმოებიდან პროგრამებსა და პროცედურებამდე, რომლებიც როგორც იურიდიულად, ასევე სტრატეგიულად პასუხობენ ორგანიზაციის წინაშე მდგომ ამოცანებს. თანამედროვე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მოიცავს კადრების დაგეგმვას, შერჩევას, დაქირავებას, განვითარებას, შეფასებას, კომპენსაციას, შრომითი საქმიანობისა და ურთიერთობების მართვას. 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 ერთობლივი-მიმდევრობითი, ერთობლივი-ურთიერთქმედებითი და ერთობლივი-ინდივიდუალური ორგანიზაციული ფორმების განვითარებით და იგი წარმოადგენდა ორგანიზაციულ-კულტურული ევოლუციის პროცესს. ამის საფუძველზე, როგორც უკვე განვიხილეთ წინა თავებში, გასულ საუკუნეში ჩამოყალიბდა საკადრო მენეჯმენტის შემდეგი პარადიგმები: შრომის მეცნიერული ორგანიზაცია, ადამიანური ურთიერთობები, ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის კონტრაქტაცია და გუნდური მენეჯმენტი (team management). მენეჯმენტში სისტემურმა მიდგომამ განაპირობა პერსონალის მართვის ტრადიციული სისტემის (ნახ. 4.16.) 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 რეგლამენტაცია), რომელიც შეიძლება იყოს პასიური, რაქტიური, პრევენციული და აქტიური, ასევე ღია და დახურული. მის საბატარეოდ 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 დაქცვის და შეღავათების სისტემა, ორგანიზაციული კულტურისა და შრომის ეთიკის დამკვიდრება), საკადრო საქმის წარმოება (კადრების აღრიცხვა-ანკეტირებისა და დოკუმენტირების რეგლამენტაცია). თანამედროვე საკადრო პოლიტიკის საფუძველია ადამიანური რესურსების მართვის ორგანიზაციული სტრატეგია.



ნახ. 4.16. პერსონალის მართვის სისტემის პრინციპული სქემა

ორგანიზაციის პერსონალი იყოფა მუშებად (ძირითადი და დამხმარე) და მოსამსახურეებად (ხელმძღვანელები, სპეციალისტები, მომსახურე პერსონალი). სამუშაო დაელების შესასრულებლად ადამიანებს უნდა გააჩნდეთ პროფესია (სპეციალური მომზადება და სამუშაო გამოცდილება, რომელიც ქმნის ცოდნისა და პრაქტიკული ჩვევების კომპლექსს) და კვალიფიკაცია (პროფესიული მომზადების დონე). მომუშავეის კვალიფიკაციას ახასიათებს პროფესიონალური კომპეტენციები, რომლის საფუძველია პროფესიული ვარჯისიანობა (პროფესიულ მოვალეობათა შესრულებისათვის აუცილებელი განათლების დონე, უნარ-ჩვევები, პიროვნული მახასიათებლები და ა.შ.).

პერსონალის მართვის ერთ-ერთი ამოცანაა სამუშაო ადგილისა და სამუშაოს აღწერა-დახასიათება და მათი შემსრულებლებისადმი წაყენებული პროფესიულ-კვალიფიკაციური მოთხოვნების განსაზღვრა, ხოლო შრომით პროცესში მონაწილე მხარეების უფლება-მოვალეობების რეგლამენტაცია უნდა განხორციელდეს ამ პროცესების მარტულირებელი კანონმდებლობის ნორმების მოთხოვნათა შესაბამისად. საქართველოს ტერიტორიაზე შრომით და მის თანამდგე ურთიერთობებს სამართლებრივად აწესრიგებს შრომის კოდექსი. შრომით ურთიერთობასთან დაკავშირებული საკითხები, რომლებსაც არ აწესრიგებს ეს კოდექსი, რეგულირდება სამოქალაქო კოდექსის ნორმებით. შრომითი ურთიერთობა არის დაქირავებულის მიერ დაქირავებულისათვის სამუშაოს შესრულება ანაზღაურების სანაცვლოდ. შრომითი ურთიერთობის მხარეები არიან ერთის მხრივ დაქირავებელი, მეორეს მხრივ დაქირავებული (დაქირავებულები). შრომითი ურთიერთობა წარმოიქმნება მხარეთა თანასწორუფლებიანობის საფუძველზე, ნების თავისუფალი გამოვლენის შედეგად მიღწეული შეთანხმებით და გულისხმობს მხარეთა პატივის, ღირსებისა და პროფესიული რეპუტაციის დაცვას, მხარეთა ლოიალურ დამოკიდებულებას, სამუშაოსადმი გულმოდგინებას. შრომითი ურთიერთობისას მხარეებმა უნდა დაიცვან საქართველოს კანონმდებლობით განსაზღვრული ადამიანის ძირითადი უფლებები და თავისუფლებები, მათ შორის: თანასწორი მოპყრობის უფლება; სინდისისა და აღმსარებლობის თავისუფლება; სიტყვისა და გამოხატვის თავისუფლება; პირადი ცხოვრების ხელ შეუხებლობა; გაერთიანებისა და შეკრების თავისუფლება. შრომითი ქმედუნარიანობა წარმოიშობა 15 წლის ასაკის მიღწევიდან. 15 წლამდე ასაკის არასრულწლოვანის დასაქმება შეიძლება მისი კანონიერი წარმომადგენლის თანხმობით და მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ეს ზიანს არ აყენებს მის ზნეობას, ფიზიკურ ან გონებრივ განვითარებას.

დაქირავებულსა და დაქირავებულს შორის, როგორც წესი, ფორმდება შრომითი ხელშეკრულება – წერილობითი ან ზეპირი ფორმით დადებული შეთანხმება, რომელიც განსაზღვრავს შრომის პირობებსა და შესასრულებელ სამუშაოს. დაქირავებული ვალდებულია დაიცვას შრომის უსაფრთხოების მინიმალურად აუცილებელი მოთხოვნები და პირობები, უზრუნველყოს დაქირავებული იმ ალტურვილობით, 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 დაქირავებული ვალდებულია გადაუხადოს დაქირავებულს დაყოვნებული თანხის 0,7 პროცენტო.

შრომითი ურთიერთობის შეჩერება არის ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სამუშაოს დროებით შეუსრულებლობა, რომელიც არ იწვევს ხელშეკრულების შეწყვეტას. მისი საფუძველი შეიძლება იყოს: გაფიცვა; ღოკაუტი; აქტიური ან/და პასიური საარჩევნო უფლების განხორციელება; გამოცხადება საგამოძიებო, პროკურატურის ან სასამართლო ორგანოებში; საეკლდებულ სამხედრო სამსახურში გაწვევათა დაკავშირებით შესაბამის ორგანოში გამოცხადება ან სამხედრო შეკრებაზე გაწვევა; ორსულობა, მშობიარობა და ბავშვის მოვლა; დროებითი შრომისუნარობა, თუ მისი ვადა ზედიზედ არ აღემატება 30 დღეს, ხოლო 8 თვის განმავლობაში საერთო ვადა არ აღემატება 50 დღეს; კვალიფიკაციის ამაღლება, პროფესიული გადაზიდვა და სწავლა, რომლის ხანგრძლივობა წელიწადში არ უნდა აღემატებოდეს 30 კალენდარულ დღეს; შევებულება ანაზღაურების გარეშე; ანაზღაურებადი შევებულება. შრომითი ურთიერთობის შეჩერების შემთხვევაში დაქირავებულს არ მიეცემა შრომის ანაზღაურება, თუ კანონმდებლობით ან ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული. დაუშვებელია შრომითი ურთიერთობის შეჩერების დროს ხელშეკრულების შეწყვეტა ან შეცვლა.

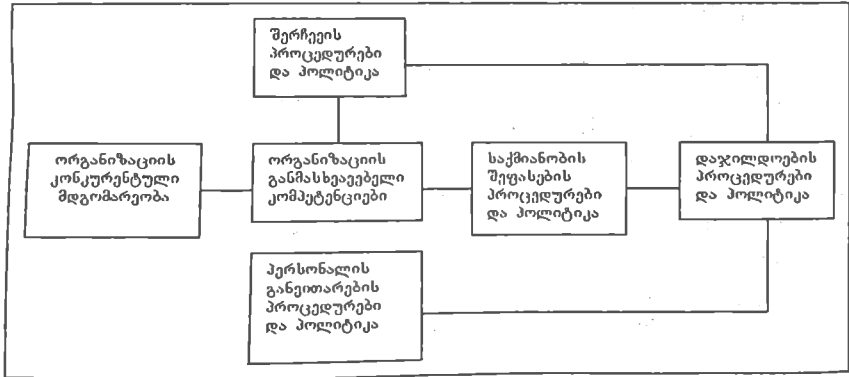
შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტის საფუძველები: ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სამუშაოს შესრულება; ხელშეკრულების ვადის გასვლა; ხელშეკრულების პირობების დარღვევა; მხარის ინიციატივა; მხარეთა შეთანხმება; კანონიერ ძალაში შესული სასამართლო განაჩენი ან გადაწყვეტილება, რომელიც სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობას გამორიცხავს; ხანგრძლივი შრომისუუნარობა, თუ შრომისუუნარობა 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 ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული, ყოველდღიური სამუშაო დროის ხანგრძლივობა ღამით (22 საათიდან 6 საათამდე) მუშაობისას მცირდება ერთი საათით. დაუშვებელია არასრულწლოვანი, აგრეთვე, ორსული, ახლადნამშობიარები ან მძეპური ქალის დასაქმება დამის 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 შევებულია, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ერთიანად ან ნაწილ-ნაწილ. 18 წლამდე არასრულწლოვნებს უფლება აქვთ ისარგებლონ 30 კალენდარული დღიანი ანაზღაურებადი შევებულებით. დაქირავებულს მშობიარობამდე ეძლევა შევებულება 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 შევებულება ანაზღაურების გარეშე 1 წლის ხანგრძლივობით, რომელიც გამოყენებულ უნდა იქნეს უწყებტად.

კანონის მიხედვით, ორგანიზაციაში შრომითი ურთიერთობისას წარმოშობილი დაგა 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 მოაწონ გაფიცვა (უფლებრივი დავის დროს დაქირავებულთა დროებითი, ნებაყოფლობითი უარი შრომითი ვალდებულებების მოდიანად ან ნაწილობრივ შესრულებაზე, რომლის დროსაც დაქირავებულებს უნარჩუნდებათ სამუშაო ადგილი და თანამდებობა), დამქირავებულს კი – გამოიყენოს ლოკაუტი (უფლებრივი დავის

დროს საკითხების მოწესრიგების მიზნით დამჭირავენლის უფლება არ დაუშვას დაქირავებული სამუშაო ადგილზე).

ორგანიზაციის პერსონალი მისი საქმიანობის მთავარი მამოძრავებელი ძალაა, ხოლო კადრების მენეჯერები გადაამწყვეტ როლს ასრულებენ ორგანიზაციის ადამიანური რესურსებით შევსებასა 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 კონსულტანტ-ინოვატორი და რაც მთავარია, საკადრო სტრატეგი, რაც მოითხოვს სათანადო პროფესიონალურ მომზადებას. ორგანიზაციის კადრების სამსახური ეწყვეა მრავალმხრივ საქმიანობას (კოორდინაციას უწევს სამუშაოთა ანალიზისა და შეფასების ღონისძიებებს 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** (ნახ. 4.17). ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა მოიცავს სისტემატური მოქმედებების განხორციელებას, რომლებიც მიმართულია საკადრო პროცედურების, საკადრო პოლიტიკისა და ორგანიზაციული კულტურის ურთიერთდაკავშირებულ განვითარებისკენ.



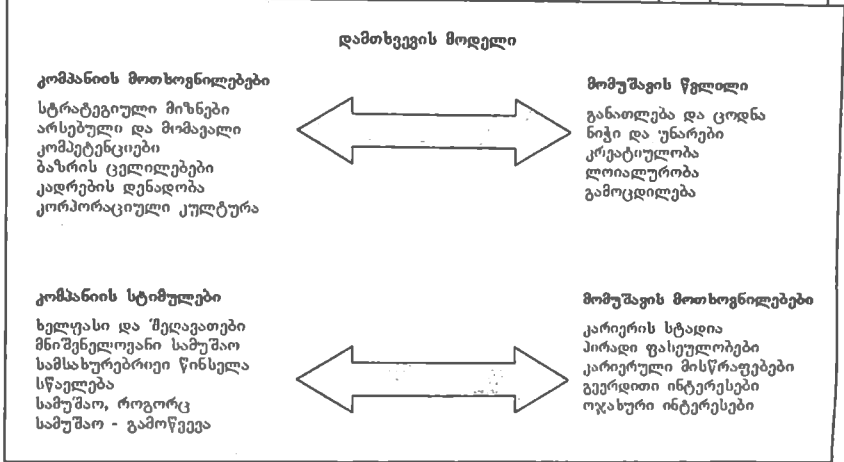
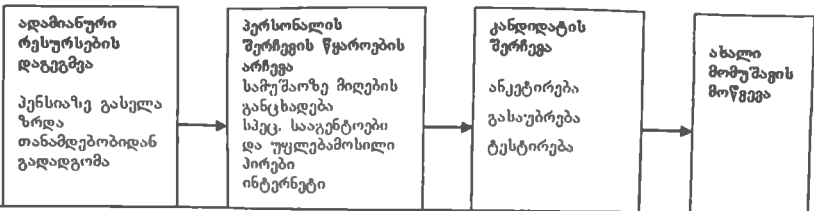
ნახ. 4.17. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა

ადამიანური რესურსების მართვისადმი სტრატეგიული მიდგომა ემყარება შემდეგ ამოსავალ პრინციპებს: მენეჯერი მის მიერ დაკავებული თანამდებობის მიუხედავად პასუხისმგებელია ადამიანური რესურსების მართვაზე; დაქირავებული მუშაკები განიხილებიან, როგორც ორგანიზაციის ღირებულ აქტივებს; ადამიანური რესურსების მართვა მოწოდებულია ორგანიზაციის მიზნებისა და სტრატეგიის ინტეგრირებისკენ. გარემოსადმი ორგანიზაციული ადაპტაცია მოითხოვს ადამიანური კაპიტალის გადიდების, გლობალური საკადრო სტრატეგიების გამოუშვებისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვის მიმართებით ადამიანური რესურსების მართვის ცვლილებებს. 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 რესურსების მართვის უმთავრესი ამოცანაა საერთაშორისო მოღვაწეობისთვის კლდერებისა და კადრების მომზადება, რომლებთანაც შეეძლება განსხვავებული კულტურისა და განვითარების ქვეყნებში, მსოფლიოს ნებისმიერ კუთხეში თავისუფლად გაატარონ ორგანიზაციის ბიზნეს-სტრატეგიები. შრომითი რესურსების მართვა წარმოდგენელია მენეჯმენტის თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების გარეშე. კადრების საინფორმაციო სისტემა წარმოადგენს ინტეგრირებულ კომპიუტერულ სისტემას, პერსონალის დაგეგმვისა და საკადრო გადაწყვეტილებების ინფორმაციული უზრუნველყოფისათვის. იგი საშუალებას იძლევა კადრების შერჩევა, მიღება, სწავლება და ხელფასის ადმინისტრირება განხორციელდეს ავტომატიზებულ რეჟიმში.

აღსანიშნავია კარიერის განვითარების თანამედროვე ტენდენციები, დაქირავებულისა და დამქირავებლის ახლებური ურთიერთობები და შრომის ორგანიზაციის ისეთი მეთოდები, როგორცაა დისტანციური სამუშაო, ვირტუალური დასაქმება 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, ამყლავნებს ორგანიზაციისადმი ლოიალობას, ხოლო ორგანიზაცია უზრუნველყოფს მას სამუშაო ადგილს, სათანადო ხელფასით, კვალიფიკაციის ამაღლებით და დაწინაურებით. თანამედროვე ორგანიზაციებში იმდენად ხშირია მასობრივი დათხოვნები და რადიკალური ცვლილებები, რომ შესაძლებელია სასაუბროთ მხოლოდ დროის განსაზღვრულ შუალედში შესასრულებელ სამუშაო დაგეგმვებსა და პროექტებს. ცალკეული პროექტი საერთო ხელმძღვანელობის ქვეშ აერთიანებს ადამიანთა ჯგუფს და გააჩნია მუშაობის საკუთარი გრაფიკი. ეს ჯგუფი შეიძლება იყოს ვირტუალურიც, ხოლო მუშაკს კი – საერთოდ არ გააჩნდეს საკუთარი კაბინეტი და სამუშაო მაგიდაც. ამდენად, კარიერა სადღეისოდ უმეტესწილად წარმოადგენს დაწინაურებას არა ვერტიკალურ იერარქიაზე, არამედ სამუშაოებისა და პროექტების პორიზონტალზე. პროექტში მონაწილე სპეციალისტები ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ ოფიციალურ თანამდებობრივ მდგომარეობას – სამუშაო დავალების შესრულებისას მათ უხდებთ როგორც საკუთარი საქმიანობის, ასევე სხვებთან ურთიერთობის კოორდინაცია და, როგორც წესი, ისინი ერთდროულად მიეკუთვნებიან რამდენიმე ფუნქციურ ქვედანაყოფს. ცხადია, ამგვარ გარემოში მუდმივი დასაქმების გარანტია პერსონალს არ გააჩნია, ხოლო მათი წარმატებები მჭიდროდ უკავშირდება ორგანიზაციულ მიღწევებს. სამუშაოსე პასუხისმგებლობა

და კონტროლი, როგორც სოციალური კატეგორია, გადატანილია მომუშავეზე, ორგანიზაცია კი თავის მხრივ სთავაზობს მათ საინტერესო სამუშაო დავალებებს, აგრეთვე განუწყვეტელი სწავლებისათვის საჭირო რესურსებს. წინმოაღნიშნული ცალკეულ მუშაკებში იწყვის 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 ლიბერალურობის 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 კვალდახვედრით (უკანაგოლი ინტერნეტი, ნოუტ ბუქები, მობილური ტელეფონები, ფაქსები) ტელესაკომუნიკაციო მოწყობილობები იძლევა დისტანციური (ოფისს გარეთ) მუშაობის საშუალებას.

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია მოიცავს ეფექტიანი 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 აქტუალიზაცია). 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 პოტენციურობის არჩევა; შერჩეული კანდიდატების თანამშრომლად გაფორმება. ახალი თანამშრომლების მოსაზიდად გამოიყენება დამთხვევის მოდელი (ნახ. 4.18.), სადაც ორგანიზაცია და ინდივიდი ცდილობს შეათანხმოს მოთხოვნები, ინტერესები და ფასეულობები. ამისათვის წარმოებს სამუშაოთა დაპროექტება, რომელიც ემყარება სამუშაოთა გაფართოებას (სპეციალიზაცია, გამსხვილება, გამრავალფეროვნება, უფლებამოსილებათა მინიჭება და თვითმართული გუნდების ჩამოყალიბება). 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); აგრეთვე, ანალიტიკური მეთოდებს, როცა შესაძლებელია პარამეტრების მათემატიკურ-სტატისტიკური ადწერა-კორელაცია. ადამიანური რესურსების მართვისათვის აუცილებელია კადრების შერჩევის, შეფასების, დაჯილდოების და სწავლება-განვითარების სისტემების ფორმირება და მათი კოჰერენტულობის უზრუნველყოფა.



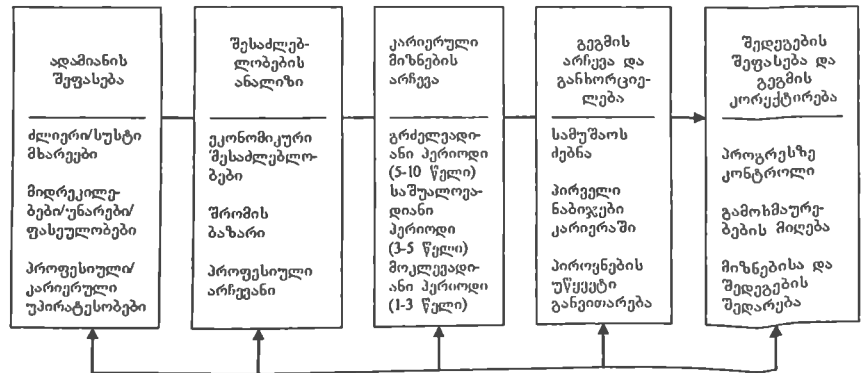
ნახ. 4.18. ევექტიანი სამუშაო ძალის მოზიდვა

ზემოაღნიშნულისთვის აუცილებელია სამუშაოთა შინაარსის 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 და 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 პერსონალის შერჩევის პროცესში დისკრიმინაცია და ვაკანსიის დაკავების პრეტენდენტმა მიიღოს რეალური ინფორმაცია მომავალი სამსახურის თაობაზე.

პერსონალის შერჩევა გულისხმობს იმ კანდიდატების მოძიებას და გამოყენებას, რომლებიც პასუხობენ ორგანიზაციის მოთხოვნებს. იგი პრაქტიკული საქმიანობაა საუკეთესო კვალიფიციური სპეციალისტების მოსაზიდად. ბევრი ორგანიზაცია უპირატესობას ანიჭებს პერსონალის შიდა 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: მასშედიში გამოქვეყნებული განცხადებებით, დაქირაების სახელმწიფო სამსახურების და ეერძო სააგენტოების მეშეეობით, კომპანიის თანამშრომელთა რჩევით და სხვ. ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარების კეელოზზე, სულ უფრო მეტი ორგანიზაცია მიმართავს ინტერნეტს პოტენციურ კანდიდატთა წრის გასაფართოებლად, ხოლო საკუთარი ეეე-გეერდების გარდა ამისთვის იყენებენ კომერციულ ინტერნეტ-მისამართებს (მაგ. საქართველოში ამჟამად პოპულარულია jobs.ge). პოტენციური პრეტენდენტების თაოზზე ინფორმაციის შეკრების შემდეგ წარმოებს მისაღები კანდიდატურების არჩევა და მათთან ფორმდება შრომითი ხელშეკრულება. ასარჩევი კანდიდატების კეელოგიკაციისა და თანამდებობრივი შესაბამისობის დასადგენად იყენებენ სხვადასხვა მეთოდს: სამუშაოზე მისაღები პირის ანკეტური მონაცემების შესწავლა, გასაუბრება, წერილობითი ტესტირება, კომპიუტერული გამოკითხვა და სხვ. მენეჯერული თანამდებობების დაკაების პრეტენდენტთა შეფასებისას დამატებით იყენებენ მრავალმხრივ მიდგომას - 2-3 დღის მანძილზე კანდიდატებს სთავაზობენ მომავალ საქმიანობასთან დაახლოებულ სიტუაციებს (შემოსული სამსახურებრივი კორესპოდენციის გარჩევა, კომპეტენციის ფარგლებში გადაწყვეტილების მიღება, საქმიანი შეხვედრების (მოლაპარაკების) წარმართვა და სხვ.) და აკერდებიან მათ ქეევას. შემდეგ რამდენიმე ექსპერტი განიხილავს „ნამუშეერს“ (კანდიდატის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებს) და კეთდება დასკვნა მის მიერ პრობლემათა გადაჭრის შესაძლებლობებზე, აგრეთვე ყურადღება ექეევა ამ პროცესში გამოვლენილ კომუნიკაბელობისა და გუნდური მუშაობის უნარს.

სამსახურში მიღების შემდგომ მნიშვნელოვანია მუშაკის სოციალიზაციის ეტაპი, რომელიც გულისხმობს ახალი თანამშრომლის ორიენტაციას ორგანიზაციაში და სამუშაო ადგოლზე. 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 (ნახ. 4.19). 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 კლატოს კი უწოდებენ მდგომარეობას, როცა შემდგომი დაწინაურება ნაკლებსავარაუდოა და, როგორც წეის, ამ დროს ადამიანები პენსიაზე გასელაზე ფიქრობენ.



ნახ. 4.19. კარიერის დაგეგმვის ეტაპები

აღამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი ამოცანაა მუშაკთა სწავლება და ეფექტიანი სამუშაო პალის 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 დავალებების შესრულების მახასიათებლები და მიღწეული შედეგების შესაბამისად წარმოებს მუშაკთა დაჯილდოება/დასჯა. ატესტაციის ჩატარებისას ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებმა 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 საკმინარობის შედეგებით რანჟირება და შეზღუდული რაოდენობის მაჩვენებლების მიხედვით მომუშავეთა ამა თუ იმ კატეგორიისადმი მიკუთვნება (სტერეოტიპირება).

სამუშაო პალის შენარჩუნებისთვის, აღამიანური რესურსების მართვის მენეჯერები იყენებენ შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების სისტემებს. შრომის ანაზღაურება თანამედროვე პირობებში მოიცავს როგორც უშუალოდ მომუშავეს ფულადი ფორმით ხელფასს, ასევე დამატებით შედგება და ბონუსებს (სხვადასხვა სახის დაზღვევა, მიეღინებებისა და შევებულებების ანაზღაურება, უფასო კვება, უფასო ტრანსპორტი და ა. შ.). ზოგიერთი შედგებით გარანტირებულია კანონმდებლობით: შემოკლებული სამუშაო დღე არსნულწლოვნებისა და ჩვილბავშვიანებისთვის, სოციალური უზრუნველყოფის არნისპიებები, შრომისუნარობის ანაზღაურება და სხვ. თანამედროვე პირობებში გათანაბრებულობის თავიდან ასაცილებლად იყენებენ დამატებითი ანაზღაურების შერჩევით პროგრამებს და დახმარებების მიღების მოქნილ გეგმებს, რაც საშუალებას აძლევს მომუშავეებს თვითონ შეირჩონ „შეღავათებისა და დახმარებების კალათიდან“ ყველაზე მისაღები. შრომის შეღვანარობის სტიმულირებისთვის გამოიყენება ინდივიდუალური და ჯგუფური ხსიათის 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 გადახრილ საფასურში და ა. შ., ხოლო ჯგუფური – როგებებში 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 მაჩვენებლებისთვის 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 როგებებში და შემოსაველების განაწილებაში. შრომის შეღვანარობის

სტიმულირების არამატერიალური მეთოდები ინდივიდისთვის შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა ფორმით: სამსახურებრივი დაწინაურება, სასწავლო მიღწენება, სამუშაო დროის მოქნილი გრაფიკები და სხვ., ხოლო ჯგუფისთვის - ხარისხის მწვერვალზე, 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 - პრემიალური, სანარდო - პროფესული 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 დაედებების 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 ჯდება ორგანიზაციულ რიტმში და იწვევენ სხვა მუშაკების გაღიზიანებასაც, ხოლო როცა ორგანიზაციის თავისი ნებით ტოვებს მუშაკი, ადამიანური რესურსების სპეციალისტები ცდილობენ მისგან აიღონ ინტერვიუ, რათა სწორად შეფასდეს კადრების დენადობის რეალური მიზეზები. ორგანიზაციებში ასევე იყენებენ კრიტიკულ შენიშვნების ჟურნალს, სადაც რეგისტრირდება არა მხოლოდ ჩაეარდნები, არამედ დიდი წარმატებებიც.

შრომის დამატებითი ანაზღაურება (მუშებისათვის იგი ხშირად აღწევს ხელფასის 40%-ს, ხოლო მენეჯერებისათვის - თითქმის ნახევარს) ხელს უწყობს მაღალკვალიფიკაციური სპეციალისტების ორგანიზაციაში მოზიდვად-აკაპებას 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 აქციების მიღების გეგმები (Employee Stock Ownership Plans). ამ სისტემებში იყენებენ შრომის ნორმირების ტრადიციულ მეთოდებს (შრომატევადობას განსაზღვრავენ ნორმა-საათებში) და კოეფიციენტების ოთხ ჯგუფს: მრავლობითი დანახარჯების კოეფიციენტი, დანახარჯები შრომითი დანახარჯების ფორმულა, საერთო კოეფიციენტი და განაწილებითი კოეფიციენტი. **სისტემა იმპროშერიის ავტორის მიტჩელ ფაინისგან** („მწილეობა: ტრადიციული მენეჯმენტის ალტერნატივა“, 1981 წ.)

განსხვავებით, რომელმაც გამოაქვეყნა „Improshare“-ის დეტალური მეთოდика, „Scanlon Plan“-ისა და „Rucker Plan“-ის სისტემები კვლავაც ხელმძღვანელობენ ფართო აუდიტორიისთვის, რადგან მათმა შემუშავებულმა კონსულტანტებმა, კომპერტიული ინტერესებიდან გამომდინარე, მოითხოვეს, დეტალური სქემები დარჩენილიყო კონფიდენციალური. მეორეს მხრივ, სემით 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 გამოითვლება სამუშაო ძალაზე დასაშვები ხარჯები, რომლებიც შემდგომ უდარდება ფაქტურ ხელფასს; თუ ფაქტური 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 სემით მოყვანილი სქემით. რაკერის სისტემა მოითხოვს ბუღალტრულ ანალიზს, რათა განსაზღვროს 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 პროდუქტის ნაწილი, რომელიც ხელფასის სახით ეძლევა მუშებს. ფაქტურად იგი წარმოადგენს ხელფასის ყოველ დოლარზე წარმოებულ წმინდა პროდუქტს (გამოყენებული ნორმა საშუალო შეწონილი სიდიდეა და გამოითვლება, როგორც 3-7 წლის განმავლობაში საშუალო წლიური მაჩვენებელი). შემდგომში შედარებები წარმოებს სკენლონის სისტემის ანალოგიურად, განსხვავებულია მხოლოდ კომპანიის წილი – რაკერის სისტემაში იგი 50%-ია. სისტემა „Improshare“ განსხვავდება სემით აღწერილისაგან: მწარმოებლურობის ზრდით მიღებული სარგებელი გამოთვლილია არა დოლარებში, არამედ ნორმა-საათებში (პროდუქციის შრომატევადობის მაჩვენებელი), ხოლო დროის ნორმატივის კონტროლისთვის გამოიყენება „ჭერისა“ და „ნორმების გამოსყიდვის“ პრინციპები. კერძოდ, თითოეული სახის პროდუქციისთვის დგინდება დროის ნორმატივი ერთობლივი შრომატევადობის ნორმის გასანგარიშებლად, რომელთა გამრავლებით შესაბამისი პროდუქტის მოცულობაზე და შეჯამებით მიიღება ნორმატიული შრომითი დანახარჯების ჯამური მაჩვენებელი. მწარმოებლურობის საბაზისო კოეფიციენტი კი იანგარაშება ნამუშევარი კაც-საათების გაყოფით ნორმა-საათების ჯამურ მაჩვენებელზე, რომლის შედარებით დასაშვებ ნორმატივთან (ნორმაზე გადაჭარბების „ჭერი“ შეადგენს 30%-ს) დგინდება შრომისნაყოფიერების მიღწეული დონე. თუ აღმინისტრაცია და მუშაკები შეთანხმდებიან, რომ წლის დანარჩენ პერიოდებშიც გადააჭარბებს შრომისნაყოფიერების დონე „ჭერის“ ნიშნულს, ასეთ შემთხვევაში მენეჯერები ცვლიან გამომუშავეების საცაღდებულო ნორმას, „თამასის“ აწვეის სანაცვლოდ კი მუშაკებს აძლევენ დამატებით ანაზღაურებას. შემოსავლიდან წილის მიღების გემგობი გამოიყენება ქვედანაყოფთა დონეზე და გულისხმობს საერთო ორგანიზაციული შედეგებისთვის მომუშავის 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. მარკეტინგ-მენეჯმენტი

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; პარტნიორული ურთიერთობები და ურთიერთქმედების სისტემა; ბაზრები; ბაზრის აქტიური სუბიექტები და სავარაუდო მყიდველები. სურველი ადამიანის საჭიროების ფორმა, რომელიც კულტურისა და პიროვნული მახასიათებლების ზეგავლენით ყალიბდება. ადამიანური საჭიროებები წარმოადგენს უკმაყოფილების შეგრძნების დაკმაყოფილების აუცილებლობის მძაფრ განცდას, ხოლო მოთხოვნილებები ამ საჭიროებების დაკმაყოფილების სპეციალური ფორმებია. მოთხოვნა ესაა ფულით უზრუნველყოფილი ადამიანის მოთხოვნილება ანუ მსყიდველუნარიანი მოთხოვნილება. საქონელს კი მიეკუთვნება სხვადასხვა მატერიალური პროდუქტი, მომსახურება (სამუშაო) და იდეა, რომელიც შეიძლება შეთავაზებული იყოს ადამიანური მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. ამდენად მარკეტინგული შეთავაზებაა ბაზრისთვის პროდუქტის, მომსახურების, ინფორმაციისა და შთაბეჭდილების კომბინაციის შეთავაზება, რათა მომხმარებელთა საჭიროებები და სურველები დაკმაყოფილდეს. 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: თვითურუნველყოფა (საკუთარი საჭიროებებისთვის საქონლის დამოუკიდებლად წარმოება), ძალადობა (აიძულოს სხვები დაუთმონ საჭიროების საგანი), მათხოვრობა და ბოლოს, ყველაზე ცივილიზებული მეთოდი – გაცვლა, რომელიც წარმოადგენს სასურველი საქონლის შექმნის აქტს ურთიერთგაცვლის 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 ფუნდამენტი (ფუნდამენტი 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 ამაღლებს სავაჭრო-ოპერაციულ ეფექტიანობას. განიხილავენ შიგა და გარე ბაზრებს, რესურსების ბაზარს, სახელმწიფო დაკვეთების ბაზარს, შუამავლების ბაზარს და სხვ. მხარეების აქტიურობის მიხედვით განასხვავებენ გამყიდველსა და მყიდველის ბაზარს. გარიგების მხარეებს (საბაზრო სუბიექტებს: მიმწოდებლები, მომხმარებლები, მყიდველები, გამყიდველები, დისტრიბუტორები და ა. შ.) შორის ტრანსაქცია შეიძლება გადაიზარდოს გრძელვადიან პარტნიორულ ურთიერთობად.

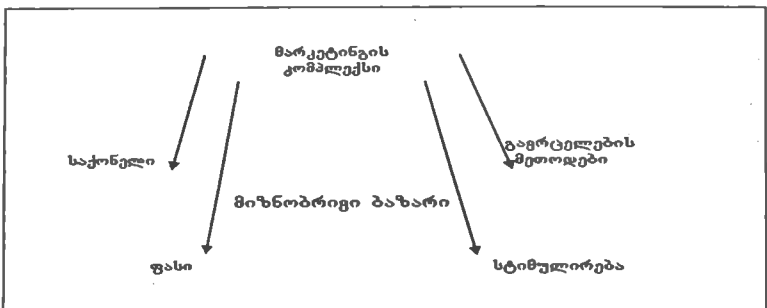
რაც ურთიერთქმედების მარკეტინგული სისტემის საფუძველია. ეს სისტემა მოიცავს მომხმარებელთან, მომწოდებლებთან, დაქირაებულებთან, შუამავლებთან, საცალო ვაჭრებთან, სარეკლამო სააგენტოებთან, სამეცნიერო წრებთან და სხვ. საქმიანი ურთიერთობების დამყარებას.

მარკეტინგში გაჭრები და მიმწოდებლები განიხილებიან დარგის წარმომადგენლებად, ხოლო მყიდველები და მომხმარებლები წარმოადგენენ ბაზრის აქტიურ სუბიექტებს. ბაზარსა და დარგს შორის ადგილი აქვს ურთიერთობის ოთხ ნაკადს: გამყიდველებისგან საქონლისა (მომხმარებლის) და კომუნიკაციების ნაკადი მიემართება მყიდველებისკენ, ხოლო შემხვედრი მიმართულებით მიედინება ფული და ინფორმაცია. ახლენად, მარტივ მარკეტინგულ სისტემაში ადგილი აქვს როგორც ფულად-სასაქონლო, ასევე ინფორმაციულ ნაკადების მოძრაობას. კომერციულ საქმიანობასა და ვაჭრობაში მითავეთვე გამოიყენებოდა მომხმარებელზე ზემოქმედების ორიგინალური მეთოდები, რომლებიც მარკეტინგის ინსტრუმენტების თავისებურ ისტორიულ „პროტოტიპს“ წარმოადგენდნენ (რეკლამა და პირადი კონტაქტები, მარკირება და გილდების 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 ევრატივებზე გამოჩნდნენ მარკეტინგის ხელმძღვანელები და შესაბამისი ქვედანაყოფები.

მარკეტინგის კონცეფციების მრავალფეროვნების მიუხედავად, პირობითად შეიძლება გამოიყოს ორი ჯგუფი: **მარკეტინგის მართვის კონცეფციები** (წარმოების სრულყოფის კონცეფცია, პროდუქტის სრულყოფის კონცეფცია, კომერციული ძალისხმევის ინტენსიფიკაციის კონცეფცია) და **მარკეტინგული მართვის კონცეფციები** (მარკეტინგის კონცეფცია, 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 (ფ. კოტლერი, **პ. დრაპერი, პ. დოლი, ჟ. ლამბენი, ს. რეპი, ტ. კოლინზი, დ. ჰუპერი, მ. როჯერსი, პ. დიქსონი** და სხვ.) მოღვაწეობის სხვადასხვა ეტაპზე ავითარებდნენ თავიანთ შეხედულებებს და ახლენდნენ 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 (ნახ. 4.20). 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. 4.20. მარკეტინგის კომპლექსის ოთხი შემადგენელი

საქონლის სრულყოფის კონცეფციის მიხედვით მომხმარებელი უპირატესობას ანიჭებს საქონელს, რომელიც ფართოდაა გაგრძელებული და გაანინია 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 შეიძებს პროდუქტს.

მარკეტინგის კონცეფცია წარმოადგენს მარკეტინგული მართვის ფილოსოფიურ საფუძველს და ემყარება მტკიცებას, რომ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა შეუძლებელია მიზნობრივი ბაზრებისა და მომხმარებლის მოთხოვნილებათა შესწავლა-დაკმაყოფილების გარეშე. მარკეტინგის მართვა მიზნობრივი ბაზრების შერჩევისა და მათთან სარგებლობიანი ურთიერთობების ჩამოყალიბების ხელშეწყობა და მეცნიერული მიდგომაა. ამასთან იგი უნდა განხორციელდეს კონკურენტებზე უფრო ეფექტიანად. ამ მიდგომის მთავარი შემადგენლებია მიზნობრივი ბაზარი, მომხმარებლის საჭიროებები, ინტეგრირებული მარკეტინგი (ორმხრივი სისტემა: შიდა მარკეტინგი მოითხოვს ყველა განყოფილების შეთანხმებულ მუშაობას გარე მარკეტინგის ამოცანებისა და კლიენტის თვალსაზრისით შესასრულებელი მარკეტინგული ფუნქციების განსახორციელებლად) და რენტაბელურობა.

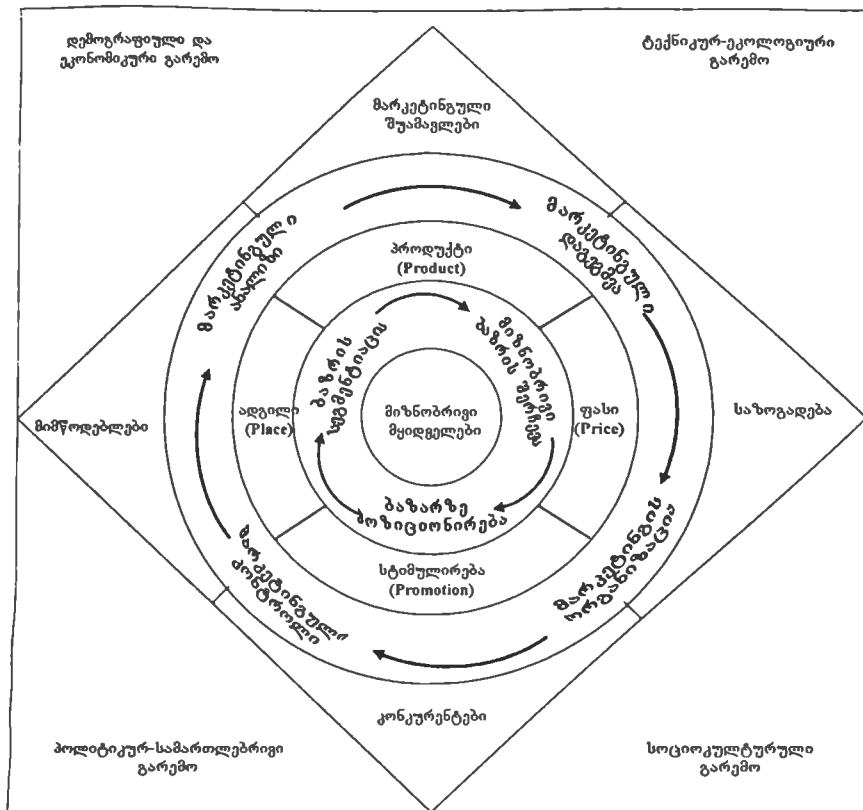
ცოდნაზე დამყარებული მარკეტინგის კონცეფცია ასევე ზოგადთეორიულია და მოითხოვს პროდუქციის გასაღების სტაბილური სისტემის ოპტიმალური ფუნქციონირების შენარჩუნებას შემდეგი მარკეტინგული პრინციპებით:

მომხმარებელზე ორიენტირებული მარკეტინგი, ინოვაციური მარკეტინგი, საქონლის ფასეული ღირსებების მარკეტინგი, მისიის გათავისებაზე დამყარებული მარკეტინგი და **სოციალურ-ეთიკური მარკეტინგი**.

ამდენად, წარმოების კონცეფცია იდეაა, რომლის მიხედვით მომხმარებელი უპირატესობას იმ პროდუქტს ანიჭებს, რომელიც მისთვის ფასით ხელმისაწვდომია. პროდუქტის სრულყოფის კონცეფცია თელსაზრისა იმის შესახებ, რომ მომხმარებელი უპირატესობას ხარისხიან, წარმოსაჩენ და მრავალი მახასიათებლის მქონე პროდუქტს ანიჭებს და რომ ორგანიზაციამ უნდა იზრუნოს პროდუქტის მუდმივად სრულყოფაზე. გაყიდვის კონცეფცია იდეაა, რომლის თანახმად მომხმარებელი არ იყიდის საკმარისი რაოდენობის პროდუქტს მანამ, სანამ ორგანიზაცია გაყიდვის ხელშეწყობ ინტენსიურ ღონისძიებებს არ წარმართავს. მარკეტინგული კონცეფცია მარკეტინგული მართვის იდეოლოგიაა, რომლის მიხედვით ორგანიზაციის მიზნის მიღწევა დამოკიდებულია მიზნობრივი ბაზრის საჭიროებებისა და სურვილების განსაზღვრაზე და, კონკურენტებთან შედარებით, სახურველი დაკმაყოფილების უფრო ეფექტურად და ეფექტიანად მიწოდებაზე. სოციალეთიკური მარკეტინგი გათვითცნობიერებული მარკეტინგის პრინციპია, რომელიც გულისხმობს კომპანიის მარკეტინგულ გადაწყვეტილებების მიღებას მომხმარებლის სურვილების, კომპანიის მოთხოვნილებების, მომხმარებლისა და საზოგადოების გრძელვადიანი ინტერესების გათვალისწინებით.

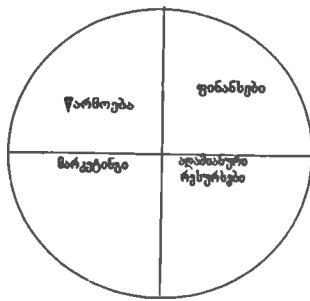
მარკეტინგულ მართვას აქვს ადგილი იმ შემთხვევაში, როდესაც გაცვლის მონაწილე მხარეთაგან ერთ-ერთი მაინც ცდილობს დადებითი გამომავლის მოსაპოვებლად სათანადო სტრატეგიის დამუშავებასა და გამოყენებას. **მარკეტინგული მართვა** წარმოადგენს ფასწარმოქმნის პოლიტიკის დაგეგმვისა და რეალიზაციის, იდეებისა და პროდუქტების (საქონელი, მომსახურება, სამუშაო) განაწილებისა და წინაწაწევის ხელშეწყობის პროცესებს, რომელიც მიმართულია ინდივიდებისა და ჯგუფების მოთხოვნილებათა დასაკმაყოფილებლად გაცვლის გზით. **სტრატეგიული მარკეტინგის კონცეფცია** განსახეავს **სტრატეგიულ და ოპერაციულ მარკეტინგს**. სტრატეგიული მარკეტინგი წარმოადგენს ბაზრის მოთხოვნების მუდმივ და სისტემატურ ანალიზს, რომელიც მოიცავს მოთხოვნილებების, სეგმენტაციის, კონკურენტუნარიანობის, საბაზრო პარტყვლის და სხვ. ანალიზს, განვითარების სტრატეგიის შესარჩევად. ოპერაციული მარკეტინგი შერჩეული მარკეტინგული სტრატეგიის და ეფემის რეალიზაციის ინსტრუმენტია. ორგანიზაციის მარკეტინგულ სტრატეგიას განიხილავენ გარემოსთან ურთიერთმოქმედებაში და მოიცავს მარკეტინგის მთელ კომპლექსს (ნახ. 4.21):

მარკეტინგის ურთიერთობათა კონცეფცია ემყარება მომხმარებლებთან და დანტრეკისებულ პირებთან ორგანიზაციის მჭიდრო კავშირუთობის განვითარებას, რაც ზრდის ერთი და იმავე სუბიექტთან მომავალი პოტენციური გარიგების განხორციელების ალბათობას. **მაქსიმალური კონცეფცია** მოითხოვს საქონლის განაწილებისა და მარკეტინგული მართვის იმგვარად განხორციელებას, რომ მიღწეულ იქნეს სავაჭრო ბრუნვისა და მოგებების მაქსიმუმი, რაც მოითხოვს მაქსიმალურ სინერჯისმს და ახალი კონაწილების არსების მოძიებას. მეგამარკეტინგის კონცეფცია გულისხმობს პოლიტიკურ და სამთავრობო წრეებთან ეკონომიკური და საზოგადოებრივი თანამშრომლობითი ურთიერთობის კოორდინაციას, რათა მოხერხდეს განსაზღვრულ ბაზარზე (განსაზღვრულ კონტრაქტებზე) გასვლა. **კონკურენტული რაციონალიზის კონცეფციით**, ორგანიზაციის მთავარ მიზანს წარმოადგენს მომგებიანობის რეჟიმში მუშაობა, როცა მომხმარებელთა მოთხოვნების მაქსიმალურად დაკმაყოფილების გზით მიიღწევა თანამშრომლების, აქციონერების და მთლიანად ორგანიზაციის შემოსავლების ზრდა. კონკურენტუნარიანობა წარმოადგენს მარკეტინგის ამ კონცეფციის მამოძრავებელს, ხოლო გაჯერებულ ბაზარზე მიღებული ყოველი მარკეტინგული გადაწყვეტილება უნდა ხასიათდებოდეს კონკურენტული რაციონალურობით.

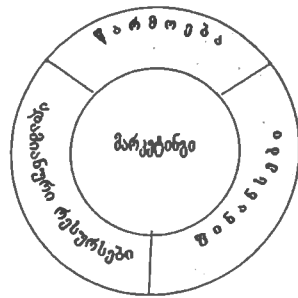


ნახ. 4.21. ორგანიზაციის მარკეტინგის სტრატეგიაზე მოქმედი ფაქტორები

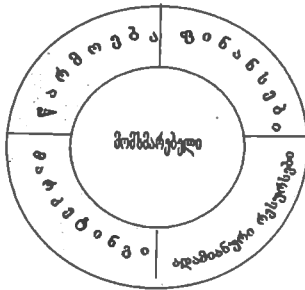
ორგანიზაციის საბაზრო ორიენტაციას განსაზღვრავს მარკეტინგის კონცეფცია, რომელსაც იყენებს იგი მოცემულ გარემოში. განსახვავებენ წარმოებაზე ორიენტირებულ და მომხმარებელთათვის ფასეულობების შექმნაზე ორიენტირებულ მიდგომებს. მარკეტინგული მართვის კონცეფციები ეფუძნება მარკეტინგული შესაძლებლობების ანალიზს, მარკეტინგული 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 (ნახ. 4.22):



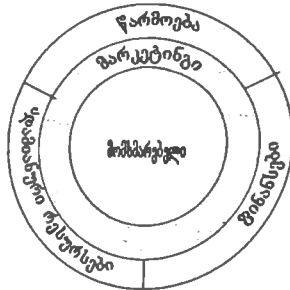
ა) მარკეტინგი, როგორც ერთ-ერთი ფუნქცია



ბ) მარკეტინგი, როგორც ძირითადი ფუნქცია



გ) მომხმარებელი ასრულებს კონტროლის ფუნქციას



დ) მომხმარებელი ასრულებს კონტროლის ფუნქციას მარკეტინგის ინტეგრირებული ფუნქციის საშუალებით

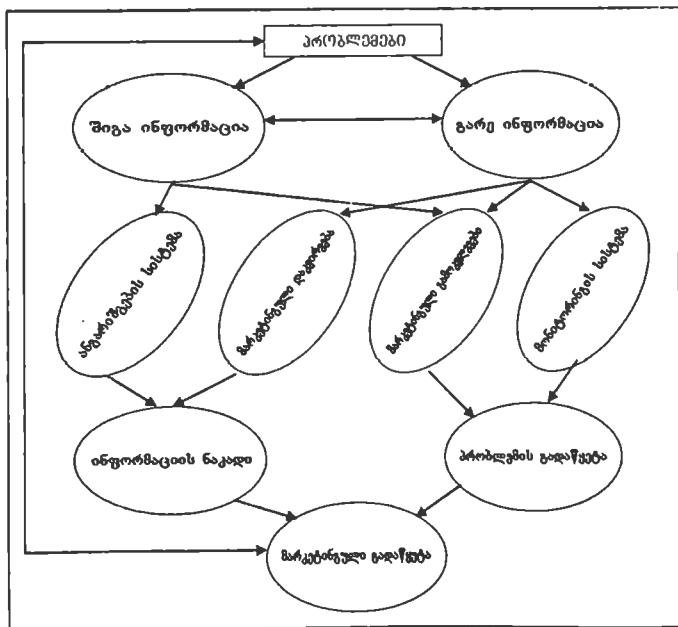
ნახ. 4.22. კომპანიაში მარკეტინგის როლზე შეხედულებების ევოლუცია

მარკეტინგ-მენეჯმენტი წარმოადგენს მარკეტინგული კონცეფციის დაგეგმვისა და რეალიზაციის, ფასწარმოქმნის პოლიტიკის, საჭონლის განაწილებისა და პრომოციის პროცესს, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციული ამოცანების გადაწყვეტისათვის გაცემის გზით მომხმარებელთა (მიზნობრივი ჯგუფების) საჭიროებების დაკმაყოფილებისაკენ. მომხმარებელთა საჭიროებები შეიძლება იყოს გაცხადებული, გაუცხადებელი, ფარული, სასურველი და რეალური. ამის შესაბამისად, მარკეტინგი შეიძლება მიმართული იყოს ზემოთ აღნიშნული საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად ან თვით უწყობდეს ხელს ახალი მოთხოვნილებების წარმოქმნას (შემოქმედებითი მარკეტინგი). სოციალურად პასუხისმგებელი მარკეტინგი ორგანიზაციის ამოცანად მიიხსნება მიზნობრივ ბაზრებზე საჭიროებების, მოთხოვნილებებისა და ინტერესების დადგენას და კონკურენტებზე უფრო უფექტური მეთოდებით მათ დაკმაყოფილებას. ამასთან, მეთოდებით, რომელიც ხელს უწყობს მომხმარებლისა და საზოგადოების კეთილდღეობის ამაღლებას. მოთხოვნის

დადგენის შემდგომ, ორგანიზაცია 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 დაბუშავებასა 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 სასოფლო-სამეურნეო ურთიერთობა, მარკეტინგული გამოკვლევები და სხვ.), მეორე დონეზე კი ამ ფუნქციების განხორციელებისთვის წარმოებს შესაბამისი საშუალებების მუშაობის კოორდინაცია. გუნდური მუშაობის ეფექტიანობისთვის დიდი ყურადღება ექცევა შიდა მარკეტინგს და გარე მარკეტინგს. მარკეტინგის მენეჯერები ცდილობენ მოახდინონ გამოშვებული პროდუქტის მომგებიანად რეალიზაცია არსებულ, ლატენტურ (კონკურენტების მიერ მომხმარებელთა ჯერ კიდევ დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნები) და ახლად წარმოშობილ ბაზრებზე. მარკეტინგული მართვის ამოცანაა გავლენა მოახდინოს მოთხოვნის დონეზე, ვადაცა და სტრუქტურაზე. მოთხოვნის მართვა ხორციელდება მარკეტინგული გამოკვლევების, მარკეტინგული დაგეგმვის, გეგმის რეალიზაციისა და კონტროლის გზით. ბაზრის კვლევისთვის აუცილებელია ბაზრის შესაძლებლობების შეფასება, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობის გაგრძელებას და მიზნობრივი ბაზრების განსაზღვრას. წარმოებს მოთხოვნის გაზომვა და პროგნოზირება, ბაზრის სეგმენტაცია (საჭიროებების, მახასიათებლებისა და ქცევის შესაბამისად, მომხმარებლების დაყოფა ჯგუფებად, რომლებიც ერთგვაროდ რეაგირებენ მარკეტინგულ სტიმულებზე), მიზნობრივი სეგმენტების შერჩევა (მთელი ბაზარი, რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებული სეგმენტი, მომხმარებელთა ჯგუფი, ერთ საჭიროებაზე ან ერთ სეგმენტზე კონცენტრაცია) და საქონლის პოზიციონება ბაზარზე. ბაზრის ეფექტური სეგმენტაციისთვის საჭიროა მომხმარებელთა რეალური და პოტენციური მოთხოვნილებების შეფასება, მათი მყიდველუნარიანობის საფუძველზე საბაზრო ფაზის განსაზღვრა. ასევე მნიშვნელოვანია ახალი სეგმენტების შერჩევა (დიფერენციაციით, არსებულ ბაზრებზე ახალი საქონლის გასაღებით, ახალ ბაზრებზე არსებული საქონლის მიწოდებით და სხვა კონკურენტული შესაძლებლობების რეალიზაციით). **ბაზარზე სტრატეგიული პოზიციონება** ძირითადად სამი ტიპისაა: **დიფერენციაცია** (პროდუქტის ექსპლუატაციური თვისებების, ორგანიზაციის იმიჯის, მომხმარებელთა სერვისის და საქონლის უნიკალური ფასულობების შესაბამისი ფასწარმოქმნით), **დანახარჯებში ლიდერობა** (ორგანიზაცია ბაზრის წილის ზრდას ახორციელებს მინიმალური ფასების დაწესებით) და **კონცენტრაცია-ფოკუსირება** (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. ამდენად, მარკეტინგული კვლევის პროცესის ძირითადი ფაზებია: პრობლემის მიზეზებისა და კვლევის მიზნების განსაზღვრა, ინფორმაციის შეროვნებისთვის საჭირო კვლევითი გეგმის შემუშავება, კვლევითი გეგმის განხორციელება-საჭირო ინფორმაციის შეგროვება, შედეგების გაანალიზება და გამოცხადება ინფორმაციული

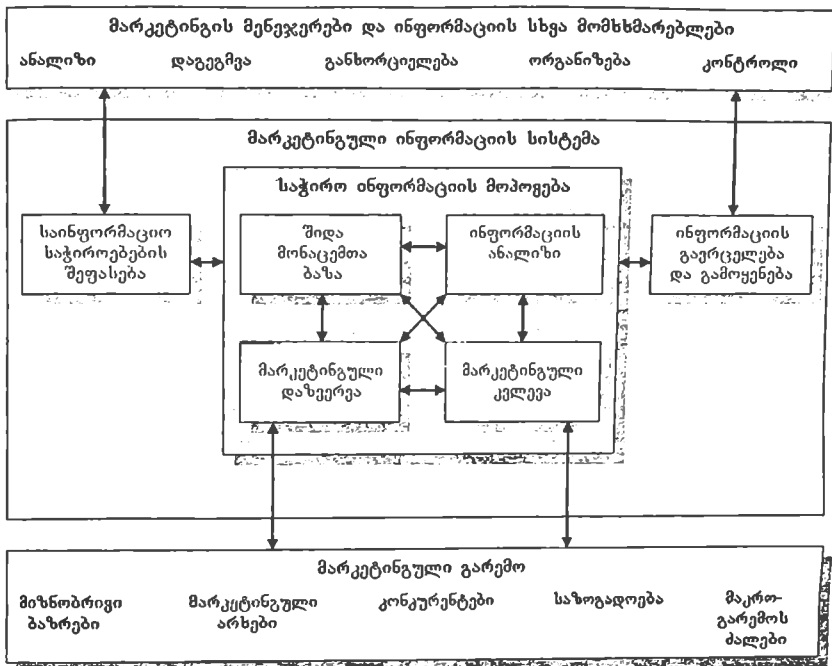
წყაროები მოიცავენ როგორც პირველად, ასევე მეორად მონაცემებს, ხოლო მონაცემთა ბაზა წარმოადგენს რეგულარულად განახლებად მწყობრ და შესაძლებლად სრულ ინფორმაციულ მასივს, ინდივიდუალური მომხმარებლებისა და პოტენციური კლიენტების შესახებ. მონაცემთა შესაგროვებლად გამოიყენება შემდეგი მეთოდები: დაკვირვება, ფოკუს-ჯგუფების 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, ვერისტიკა 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 (ნახ. 4.23).



ნახ. 4.23. მარკეტინგული საინფორმაციო სისტემა

თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიები საშუალებას იძლევა გაფართოვდეს პირდაპირი მარკეტინგი (კომუნიკაციაზე დამყარებული ინტერაქტიული მარკეტინგული სისტემა განსაზღვრული გამომხმარებლის მისაღებად და/ან გარკვევის დასაძინებად, მიუხედავად რეიონულ-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, მოწოდებლებთან და სხვა კონტრაგენტებთან. ელექტრონული კომერცია ძირითადად წარმოებს ელექტრონული ტრანსაქციის სახით და ხელს უწყობს ელექტრონული ბაზრების განვითარებას. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ამ გზით წარმოებული გარკვეული და საქმიანი ურთიერთობა იურიდიულ პირებს შორის (business to business). **ქსელური მარკეტინგი (online marketing)** დაწერგვა ხელს უწყობს მასობრივი მარკეტინგის განვითარებას. აღნიშნული სფეროს 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 გადაამხდელია, 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 ტელემარკეტინგი, ტელერეკლამა (სარეკლამო ვიდეორგოლები და ვიდეორეკლამების სისტემა) და სხვა საშუალებები. ამაჟამად მიმდინარეობს მათი ინტერაქტიული რეჟიმში გადაყვანა. გამოყოფენ ქსელური მარკეტინგის შემდეგ ძირითად არხებს: ელექტრონული მარკეტინგი; ფორუმები, ტელეკონფერენციები და განცხადებების დაფები; ინტერნეტი; ელექტრონული ფოსტა. ქსელური მარკეტინგი ხასიათდება მცირე დანახარჯებით, ფართო აუდიტორიით, სრულყოფილი ინფორმაციით, მოხერხებულობით, მოზიდულობით, მრავალმხრივით თანადროული ურთიერთკავშირით და ა. შ. ამასთან, ელექტრონული ყიდვა-გაყიდვა ხორციელდება სწრაფად და კონფიდენციალურად, საჭირო ინფორმაცია ხელმისაწვდომია და კომპირება გამარტივებულია, სარეკლამო სივრცე თითქმის შეუზღუდავია (გლობალურია) და მისით სარგებლობა შეუძლია ყველა დაინტერესებულ პირსა და ორგანიზაციას. აღნიშნულის გათვალისწინებით თანამედროვე მარკეტინგ-მენეჯმენტის ინფორმაციული უსრუველყოფის სისტემა ინტეგრირებულია ორგანიზაციის მენეჯერული კომუნიკაციის სისტემაში (იხ. ნახ. 4.24.)

მოკლევადიანი მასტიმულირებელი საშუალებების გამოყენებას პროდუქტის ან მომსახურების ყიდვა-გაყიდვის წახალისების მიზნით გაიყვევებს სტიმულირებას უწოდებენ, რისთვისაც მენეჯერები იყენებენ პრომოციის მრავალ მეთოდს და მიმართავენ ფრომუშენის ისეთ ინსტრუმენტებს, როგორცაა კუპონები, ანაზღაურება (დაბრუნება), ნიმუშები, ლატარია/კონკურსი, ერთობლივი შეთანხმებები, პრემიები, გასაყიდი საქონლის დახლი, განთავსება, კატალოგები, ტელემარკეტინგი, ლონისძიებების სპონსორობა, ახალი ამბების გამოქვეყნება, სტატიების მომზადება, სპონსორირებული განცხადებები, მეორეხარისხოვანი მასალა, ურთიერთობა, პერსონალური ვაჭრობა და სხვ. გაყიდვების სტიმულირებისთვის უდიდეს როლს ასრულებს რეკლამა და PR-ტექნოლოგიები, რეკლამა წარმოადგენს კომუნიკაციის ფორმას, რომელიც ხორციელდება ინფორმაციის გავრცელების ფასიანი წყაროებით, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებით (ტელევიზია, რადიო, ბეჭდვითი ორგანოები და სხვ.), ასევე გარე რეკლამის (ქუჩებსა და მოედნებზე დამონტაჟებული სახელკლამო ფარები, ბილბორდები, მორბენალი სტრიქონი, ტრანსპორტზე რეკლამა და სხვ.), საფოსტო



ნახ. 4.24. მარკეტინგული კომუნიკაციის სისტემა

გზავნილის, გამოყენების, ბაზრობების, პრეზენტაციების, 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.

რეკლამირება წარმოადგენს საქონლის, მომსახურების ან იდეის შესახებ ინფორმაციის არაპერსონალური გზით მიწოდება მედიის სხვადასხვა საშუალებებით, რაც ფასიანია და ჰყავს რეკეუული სპონსორი. 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 რეტირგზე, ორგანიზაციის პროდუქტის მომხმარებლების მოცუაზე, მათთან კონტაქტის სიხშირეზე, ზემოქმედების ძალაზე და სხვ. რეკლამის დროის ბიუჯეტი შეიძლება

განაწილდეს ოთხი მეოთხედით: თანაბარზომიერად, კონცენტრირებულად, მცოცავი რეჟიმით და პულსირებადი სახით. რეკლამას შეიძლება აქონდეს 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. მსმედიის თითოეულ საშუალებას გააჩნია განსხვავებული შესაძლებლობები (იხ. ცხრილი 4.5.)

ცხრილი 4.5. მედიასაშუალებების ძირითადი მახასიათებლები

მედიასაშუალება	უპირატესობანი	შეზღუდვები
გაზეთი	მოქნილობა; პერიოდულობა; ადგილობრივი ბაზრის კარგი დაფარვა; ნაღობის მაღალი ხარისხი	მოკლევადიანი სასიცოცხლო ციკლი; რეპროდუქციის დაბალი ხარისხი; გაერცვლების მცირე აუდიტორია.
ტელევიზია	მასობრივი ბაზრის დაფარვა; დაბალი ხარჯი ერთ მყურებელზე; მოიცავს გამოსახულებას, ხმას და მოძრაობას; აღძრავს ემოციებს	მაღალი მთლიანი ხარჯი; ქაოსურობა; აუდიტორიის შეზღუდული შერჩევითობა; სერველ ზეგაუღენა
პირდაპირი ფოსტა	აუდიტორიის მაღალი შერჩევითობა; არანაირი სარეკლამო კონკურენტი იმავე მედიაგარემოში; პერსონალიზაციის შესაძლებლობა	შედარებით მაღალი ხარჯი ერთ პიროვნებაზე; „მაკულატურის“ იმიჯი
რადიო	გეოგრაფიული და დემოგრაფიული შერჩევითობის მაღალი დონე; დაბალი ხარჯები	მხოლოდ ხმოვანი შეტყობინება; სერველ ზეგაუღენა; ყურადღების ნაკლები დონე (ნახევრად სმენადი მედიაგარემო). ფრაგმენტული მსმენელთა აუდიტორია
ეურნალი	გეოგრაფიული და დემოგრაფიული შერჩევითობის მაღალი დონე; სანდრობა და პრესტიჟი; რეპრო-დუქციის მაღალი დონე; გრძელ-ვადიანი სასიცოცხლო ციკლი; კარგი გაერცვლება მკითხველებში	მაღალი ხარჯი; განაცხადის დამუშავების ხანგრძლივი პერიოდი
გარე რეკლამა	მოქნილობა; განმეორებით გამოყენების შესაძლებლობა; დაბალი ხარჯი; დაბალი კონკურენცია სხვა შეტყობინებების მხრიდან; ადგილის შერჩევის შესაძლებლობა	აუდიტორიის შერჩევითობის დაბალი დონე; შემოქმედებითი შეზღუდულობა
ინტერნეტი	შერჩევითობის მაღალი დონე; დაბალი ხარჯი; მყისიერი გაერცვლება; ინტერაქტიურობის შესაძლებლობები	მცირე აუდიტორია; შედარებით ნაკლები ზეგაუღენა; ნახვას აკონტროლებს თვითონ აუდიტორია

მომხმარებელთა ერთგულების მოსაპოვებლად და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისთვის, სასურველია ბრენდინგის განხორციელება, რაც გულისხმობს პროდუქტის მახასიათებლებისა და ორგანიზაციული მარკის წარდგენას ბრენდის (პროდუქტის დიზაინი, გაფორმება, სარეკლამო კამპანია, პრომოცია და მომხმარებელთან უშუალო კონტაქტი) სახით. სარეკლამო საქმიანობა შეიძლება აწარმოოს როგორც ორგანიზაციის საპეციალური ქვედანაყოფის მუშაკებმა, ასევე სარეკლამო სააგენტოებმა.

ხშირად კონკურენტების მიერ არჩეული პროდუქტის წარმოებისა და გასაღების სტრატეგია მისხაბი ხდება სხვა ორგანიზაციებისთვისაც. **ბენჩმარკინგის (benchmarking)** მეთოდი დამუშავდა გასული საუკუნის 70-იან წლებში კემბრიჯის სტრატეგიული დაგეგმვის ინსტიტუტის მკვლევართა მიერ ბიზნესის ეფექტიანობის შესაფასებლად, თუმცა დღემდე მისი ცალსახა ტერმინოლოგიური განმარტება დაუსუსტებელია. ზოგიერთი მას მიიჩნევს საქმიანი დაზუსტების (სამრეწველო შპიონაჟის) ანალოგად, მაგრამ იქვე შენიშნავენ, რომ კონკურენტული დაზუსტება უპირატესად არალეგალურად აგროვებს კონფიდენციალურ ინფორმაციას, ხოლო ბენჩმარკინგის დროს გამოიყენება მხოლოდ კანონიერი გზით მიღებული ინფორმაცია. 1992 წელს ჩამოყალიბდა აშშ ბენჩმარკინგის საერთაშორისო ცენტრი, რომლის მიერ დამუშავებული ბენჩმარკინგის კოდექსი ეყრდნობა ისეთ პრინციპებს, როგორცაა: კანონიერება, კონფიდენციალურობა, ტრანსპარენტობა და სხვ. იგი მიმართულია არა მხოლოდ უშუალო კონკურენტების გამოცდილების გადმოღებისკენ, არამედ ზოგადად წარმატებული ორგანიზაციების მიღწევათა დანერგვისკენ. აღნიშნულითვის ხორციელდება ცალკეული მიდგომების სისტემატიური მოძიება, შეფასება, შერჩევა და დამუშავება. ბენჩმარკინგი ახდენს არამარტო კონკურენტებისა და საუკეთესო ორგანიზაციების მახასიათებლებთან საკუთარი მაჩვენებლების 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 პროდამების 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 ეკაუუმის ან არაადეკვატური ინფორმირებულობის ბრალია. სწორედ მსგავსი პრობლემების აღმოსაფხვრელად იქმნება ორგანიზაციაში პიარის სამსახური, რომლის ძირითადი ფუნქციებია: მასშვიასთან ურთიერთობა, პროდუქციის რეკლამირება, კორპორაციული კავშირების განვითარება და ორგანიზაციული პოლიტიკის პოპულარიზაცია, ორგანიზაციული მიზნების ღობირება და ორგანიზაციის რეპუტაციის განმტკიცების ღონისძიებათა შესახებ მენეჯერებისთვის რეკომენდაციების მიცემა. კარგი საზოგადოებრივი ურთიერთობების შედეგად ხდება ორგანიზაციის მიერ საზოგადოებას სხვადასხვა ფენასთან სასურველი ურთიერთობის ჩამოყალიბება ეფექტური რეკლამითა და კარგი კორპორაციული იმიჯით, ასევე, არასასურველი ჭორებისა და ხმების თავიდან აცილება სპეციალური ღონისძიებების საშუალებით. საზოგადოებასთან ურთიერთობის თანამედროვე სამსახურები კომერციულ ორგანიზაციაში ფუნქციონირებს მარკეტინგული სამსახურის განყოფილების სახით და ხელს უწყობს შემდეგი ამოცანების გადაჭრას: მომხმარებლებისთვის ორგანიზაციის იმიჯის შექმნა, საეაჭრო მარკის დაცვა პრობლემურ სიტუაციაში, ცალკეულ მიზნობრივ ჯგუფებზე ზეგავლენის მოხდენა, განსაზღვრული კატეგორიის პროდუქციისადმი ინტერესის განვითარება, ორგანიზაციის საქმიანობისადმი კეთილგანწყობის მოპოვება; ბაზარზე ახალი პროდუქტის დამკვიდრების მხარდაჭერა. ზემოაღნიშნულისთვის შეიძლება გამოყენებულ იქნეს შემდეგი ინსტრუმენტები: პუბლიკაციები (ყოველწლიური ანგარიშები, ბროშურები, სტატეგები, პრეს-რელიზები, საინფორმაციო ბიულეტენები, ორგანიზაციის ჟურნალები, აუდიო-ვიზუალური და მულტიმედია მასალები და სხვ.), ღონისძიებები (გამოყენები, სიმპოზიუმები, პრესკონფერენციები,

კონკურსები, მასობრივი ღონისძიებები და სხვ.), ორგანიზაციული სიახლეების გაერცვლების წახალისება, საჯარო გამოსვლები, ვიზუალური იდენტურობის საშუალებების გამოყენება (ორგანიზაციის ლოგო, ემბლემა, საეიზიტო ბარათები, ოფისების დიზაინი, სპეციალური უნიფორმა) და სხვ. ეს ღონისძიებები აძლევს მომხმარებელთა გათვითცნობიერებას, 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 გადაჭრისათვის, რომელიც დაკავშირებულია საქონელთან (ასორტიმენტით, დიზაინით, შეფუთვით, სავაჭრო მარკა და სხვ.), ფასწარმოქმნასთან (საბაზრო ფასი, შეღავათები, ფასდაკლებები, კომპენსაციები, პრემიები, რეგიონული ფასები, სეზონური ფასები, გადახდის პირობები და სხვ.), პრომოციასთან (სავაჭო პერსონალი, რეკლამა, პიარი, პირდაპირი მარკეტინგი და სხვ.), განაწილებასთან (გასაღების არხების შერჩევა, ბაზრის მოცვა, დილერული ქსელი და სხვ.), სერვისთან (გაყიდვის წინა მომსახურება, გაყიდვის შემდგომი მომსახურება, მომსახურება საუკუნო ცენტრებში) და ა. შ. სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება პირდაპირი მარკეტინგი, რომელიც გულისხმობს პირდაპირ კავშირს მიზნობრივი ბაზრის ინდივიდუალურ პირებთან როგორც მყისიერი საპასუხო რეაქციის, ასევე გრძელვადიანი ურთიერთობებისთვის, რისთვისაც ხორციელდება ტელეფონის, ელ-ფოსტის, ფაქსის, ფოტოსის, ინტერნეტის, სავაჭრო გამოფენის, კატალოგების, ტელემარკეტინგის და სხვა საკომუნიკაციო საშუალებების გამოყენება სპეციფიკურ მომხმარებელთან პირდაპირ დასაკავშირებლად.

მარკეტინგული მართვის თანამედროვე სამსახურები ჩამოყალიბდა მარკეტინგის სისტემის ევოლუციის კვალობაზე. 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 დარბეი ეიცე-პრეზიდენტები) ხელმძღვანელობენ. მარკეტინგული სამსახურის ორგანიზაციული სტრუქტურა შეიძლება იყოს მრავალგვარი (ფუნქციური; 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 საშუაო 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 მუშაობა უნარი მოახდინონ პრობლემების იდენტიფიკაცია და დიაგნოსტიკა, დანერგონ გეგმები და შეაფასონ დანერგვის შედეგები. მარკეტინგის დანერგვის პრობლემები შეიძლება წარმოიქმნას

მარკეტინგული ფუნქციების განხორციელებისას, მარკეტინგული პროგრამის დანერგვისას და მარკეტინგული პოლიტიკის რეალიზაციისას. აღნიშნულის თავიდან ასაცილებლად აუცილებელია ორგანიზაციული ქვედანაყოფების ურთიერთმოქმედების კოორდინაცია და კონტროლი, რაც მოითხოვს მარკეტინგული საქმიანობის კონტროლის ორგანიზაციას (ცხრილი 4.6). კონტროლის პროცესი მოიცავს მიზნების დასახებას, საქმიანობის შედეგების გაზომვასა და ანალიზს, რასაც თან მოსდევს მაკორექტირებელი მოქმედებები.

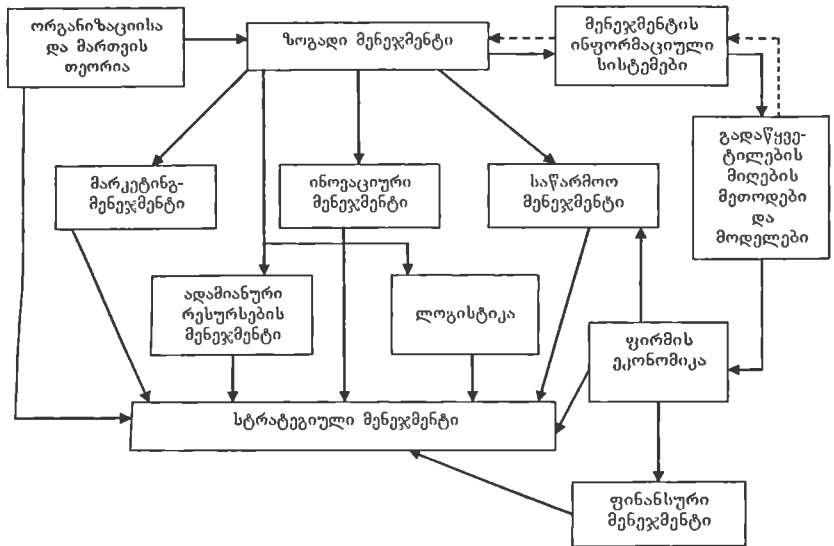
ცხრილი 4.6. მარკეტინგის კონტროლი

კონტროლის ტიპი	ბასუხისმგებელი	მიზნობა
უგველწლიური გეგმების კონტროლი	უმაღლესი ხელმძღვანელობა და საშუალო რტოლის მენეჯერები	<ul style="list-style-type: none"> • გასაღების ანალიზი • ბაზრის წილის ანალიზი • გაუიდების და დანახარჯების შედარება • ფინანსური ანალიზი • მარკეტინგული ანალიზი
მომგებიანობის კონტროლი	მარკეტინგის ინსპექტორი	<ul style="list-style-type: none"> • მოგებიანობის დონე • პროდუქტების მიხედვით • ტერიტორიების მიხედვით • მუდგელების მიხედვით • ბაზრის სეგმენტების მიხედვით • გასაღების არხების მიხედვით • შეკეთების ზომის მიხედვით
უგვეტინანობის კონტროლი	ხაზობრივი და ფუნქციონალური მენეჯერები	<ul style="list-style-type: none"> • უგვეტინანობის შეფასება • საგაჭრო პერსონალის • რეკლამის • გასაღების სტიმულირების • განაწილების
სტრატეგიული კონტროლი	უმაღლესი ხელმძღვანელობა და მარკეტინგის აუდიტორი	<ul style="list-style-type: none"> • მარკეტინგის უგვეტინანობის შეფასებითი ინსტრუმენტები • მარკეტინგული აუდიტი • მარკეტინგის ხარისხის რევიზია • მარკეტინგის ეთიკისა და სოციალური პასუხისმგებლობის გადახედვა

მარკეტინგული სამსახურები კოორდინაციას უწევენ წარმოებულ პროდუქტის მომხმარებელამდე მიტანის პროცესებს და აწარმოებენ მყიდველებთან მომგებიანი ურთიერთობების მართვას. კომერციულ სამყაროში განუწყვეტლივ იზრდება სადისტრიბუციო არხებისა და მიწოდებათა ჯაჭვის მნიშვნელობა, რომელთაც თანამედროვე პირობებში გააჩნია მრავალფეროვანი კონფიგურაცია (ეერტიკალური მარკეტინგული სისტემა და პორიზონტალური მარკეტინგული სისტემა, მრავალარხიანი სადისტრიბუციო სისტემა და სხვ.). ონლიან მარკეტინგის სწრაფმა განვითარებამ გამოიწვია შუამავლების ინსტიტუტის ჩანაცვლება, თუმცა დისტრიბუტორები დღემდე ინარჩუნებენ გადაწყვეტ როლს მარკეტინგული არხების მართვის სტრატეგიაში. სულ უფრო ფართოდება საცალო ვაჭრობის ქსელი (უნივერსალური, სუპერმარკეტები, სუპერმალაზიები, სპეციალიზებული მაღაზიები, სავაჭრო ცენტრები და ა.შ.). ამასთან, საქონლისა და მომსახურების რეალიზაციაში ორგანიზაციებისთვის კელავაც მნიშვნელოვანია ბითუმად მოვაჭრეების (კერძო ბითუმად მოვაჭრეები, დილერები, ბროკერები, აგენტები, მწარმოებლის გაყიდვის ოფისები და ა.შ.) როლი.

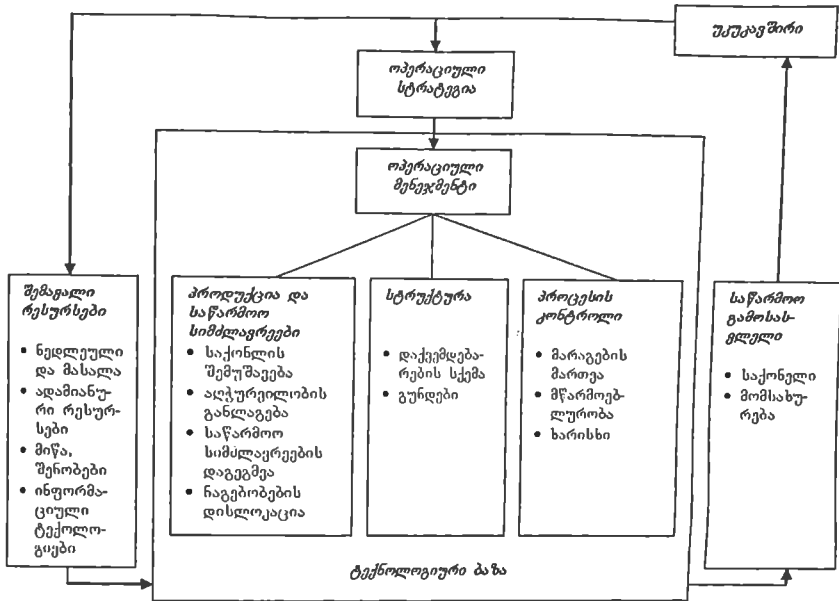
§ 4.4. ოპერაციონალური მენეჯმენტი

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 გადაამუშავებით საქონლის გამოშვებასთან ერთად მოიცავს წარმოების უზრუნველყოფისა და სხვა მომსახურე სისტემებს. ამიტომაც ოპერაციონალური მენეჯმენტში მოიაზრება როგორც საწარმოო მენეჯმენტი, ასევე ლოგისტიკის სისტემა, ინოვაციური მენეჯმენტი და ორგანიზაციის საწარმოო ბიზნეს-ოპერაციების სხვა შემადგენლები (ნახ. 4.25).



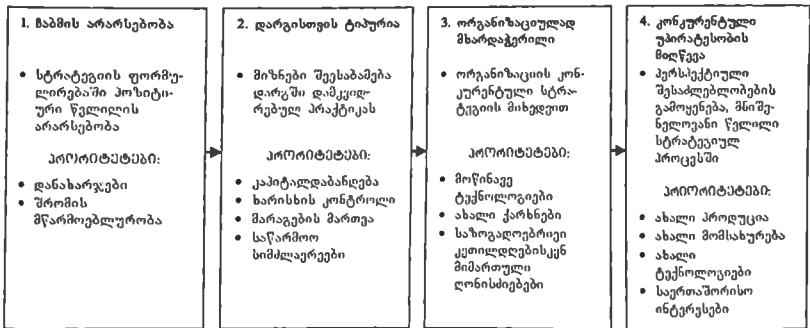
ნახ. 4.25. მენეჯმენტის თეორია და პრაქტიკა

საწარმოო ორგანიზაციები უშვებენ მატერიალური ფასეულობებს, ხოლო სერვისის სფეროს ორგანიზაციები კლიენტებს უწევენ არამატერიალურ მომსახურებას. საწარმოო ორგანიზაციები საჭიროებენ საწარმოო მარაგებს და მათი ტექნოლოგიები უმეტესწილად კაპიტალინტენსიურია, ხოლო მომსახურების სფეროში წარმოების პროცესი იმედდროულად წარმოადგენს მომსახურებასაც და პროცესის 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 გადაამუშავებელი ქვესისტემებისაგან. გადაამუშავებელი სისტემები შეიძლება იყოს ინდივიდუალური და პროდუქტიული ტიპის, სერიული და მასობრივი, უწყვეტი პროცესის და დისკრეტული. ოპერაციული მენეჯმენტს განმარტავენ, როგორც მენეჯმენტის სფეროს, რომელიც დაკავშირებულია საქონლისა და მომსახურების წარმოებასთან, რისთვისაც იყენებს სპეციალურ მეთოდებს საწარმოო პრობლემების გადასაჭრელად (იხ. ნახ. 4.26).



ნახ. 4.26. ოპერაციული მენეჯმენტის სისტემა

საწარმოო სისტემა ტრანსფორმაციული ტიპისა (ფიზიკური, სიერციით, 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 (ნახ. 4.27).



ნახ. 4.27. ოპერაციული სტრატეგიის განვითარების ძირითადი სტადიები

ოპერაციათა მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლები ჩამოყალიბდა გასულ საუკუნეში (იხ. ცხრილები 4.7. და 4.8).

ცხრილი 4.7. ოპერაციათა მენეჯმენტის კონცეფციათა ევოლუცია

XX საუკუნის წლები	კონცეფცია	მეთოდები და ინსტრუმენტები	ავტორი
20-იანი	მართვის მენეჯერული ორგანიზაცია	სამუშაო დროის ქრონომეტრაჟი და ანალიზი	ფრედერიკ უ. ტეილორი (აშშ)
	საწარმოო ფსიქოლოგია	სამუშაო მოძრაობების შესწავლა	ფრენკ და ლილიან გილბერტები (აშშ)
	კონვეიერული წარმოება	ქმედების მოსალოდნელი და რეალური შედეგების ამსახველი გრაფიკები	ჟენრი ფორდი და პენრი ლ. განტი (აშშ)
30-იანი	პარტიის ზომის ეკონომიკური დასაბუთება	შეკვეთის ეკონომიკური ზომა (Economic Order Quantity – EOQ)	ფ. უ. პარისი (აშშ)
	ხარისხის კონტროლი	ხარისხის არსებითი კონტროლი და ხარისხის სტატისტიკური კონტროლის რუკები	უოლტერ შიუპარტი, ე. ფ. დოჯი, ე. ჯ. რომინგი (აშშ)
40-იანი	მუშათა მოტივაციის ხორხორის კვლევა	სამუშაო დაეაღებათა შერჩევითი ანალიზი	მეიო (აშშ), ტიპეტი (დიდი ბრიტანეთი)
	რთული სისტემური პრობლემებისადმი დისციპლინათა-შორისი მიდგომები	სიმპლექსური მეთოდი და ხაზობრივი პროგრამირება	ოპერაციათა კვლევის ჯგუფები (დიდი ბრიტანეთი) და დანცინგი (აშშ)
50-60-იანი	ოპერაციათა კვლევის მეთოდების მსხვილმასშტაბიანი შემუშავება	საწარმოო ქმედებების მოდელირება, რიგების თეორია, გადაწყვეტილების მიღების თეორია, მათემატიკური პროგრამირება, PERT და CPM პროექტების ქსელური დაგეგმვის მეთოდები	მრავალრიცხოვანი მკვლევარი აშშ-სა და დასავლეთ ევროპაში
70-იანი	კომპიუტერული ტექნიკის ფართომასშტაბიანი გამოყენება ბიზნესში	შესყიდვების გრაფიკები, მარაგების მართვა, პროგნოზირება, პროექტების მართვა, მასალათა მოთხოვნილებების დაგეგმვა (MRP)	კომპ. ტექნიკის წარმოების ლიდერები (IBM). MRP სისტემის შემქმნელები ბრილი და უაიტი (აშშ)
	მომსახურების ხარისხი და მწარმოებლურობა	მასიური წარმოების მეთოდები მომსახურების სფეროში	Mc'Donald's რესტორნები და სხვ.
80-იანი	საწარმოო სტრატეგიის პარადიგმა	წარმოება, როგორც კონკურენტული ბრძოლის საშუალება	პარკარდის ბიზნეს-სკოლა (აშშ)
	JIT, TQM და წარმოების ავტომატიზაცია	კანბანი, Poka-yokes, CIM, FMS, CAD/CAM, რობოტები და სხვ.	ტაიტი ონო Toyota Motors-დან (იაპონია), დემინგი და ჯურანი (აშშ) და მკვლევარები სხვადასხვა საინჟინრო მეცნიერებებში (აშშ, გერმანია, იაპონია)
90-იანი	ხინქრონული წარმოება	ეიწრო ადგილების ანალიზი, შეზღუდვების თეორია, OPT	გოლდბრატი (ისრაელი)
	ხარისხის ტოტალური კონტროლი	ISO 9000 სტანდარტის რეგისტრირება, ხარისხის სტრუქტურირება ფუნქციების მიხედვით, ღირებულებითი და ერთობლივი პროექტირება, უწყვეტი გაუმჯობესების მოდელი	სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია
	ბიზნეს-პროცესის რეინჟინერინგი	რადიკალური ცვლილებების მოდელი	ჰამერი და მსხვილი საკონსულტაციო ფირმები (აშშ)
	ელექტრონული საწარმო	ინტერნეტი, World Wide Web	აშშ მითაგრობა, კორპორაციები: Microsoft და Netscape და სხვ.
	მიწოდების ჯაჭვის მართვა	SAP R/3, კლიენტ/სერვერი ტიპის პროგრამული უზრუნველყოფა	SAP (გერმანია), Oracle (აშშ)

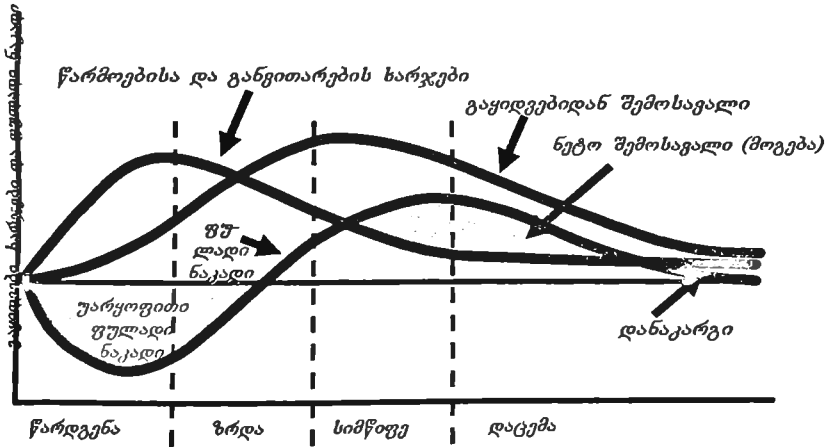
ცხრილი 4.8. ოპერაციითა მენეჯმენტის ახალი ტერმინები

წარსულში		მიზეზები		მომავალში
ლოკალური ან ეროვნული ფოკუსი	➔	ღაბადი დანახარჯები, ფართე კომუნიკაციური და სატრანსპორტო ქსელი	➔	გლობალური ფოკუსი
მსღაერი გადაზიდვები	➔	პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის შემცირება და კაპიტალის მაღალი ღირებულება განაპირობებს მატერიალური რესურსების შემცირების მოთხოვნას	➔	სუსტად დროში მიმარაგების სისტემა
იაფი შეყიდვები	➔	აქცენტრირება ხარისხზე მოითხოვს პროდუქტის გაუმჯობესებას	➔	მიწოდების ჯაჭვის პარტნიორები, საწარმოო რესურსების დამბეჭეა, ელექტრონული კომერცია
პროდუქტის ხანგრძლივი განვითარება	➔	უფრო მოკლე სასიცოცხლო ციკლი, სწრაფი კომუნიკაციები და საერთაშორისო თანამშრომლობა, კომპიუტერიზებული დიზაინი	➔	პროდუქტის სწრაფი განვითარება, აღიანსები, მსგავსი დიზაინი
სტანდარტიზებული პროდუქტები	➔	მაღალი სტანდარტების დინამიური მსოფლიო ბაზრები და მოქნილი საწარმოო პროცესი	➔	მასობრივი წარმოება ხარისხზე აქცენტრებით
სამუშაოს ვიწრო სპეციალიზაცია	➔	ცვალებადი სოცო-კულტურული გარემო, მზარდი ცოდნა და ინფორმაციული საზოგადოება	➔	უფლებამოსილებით აღჭურვილი მომუშავეები, გუნდები და რესურსდამზოგველი წარმოება
ღაბად დანახარჯებზე ფოკუსირება	➔	გარემოსდაცვითი პრობლემები, ISO 14000, გარემოზე მზარდი დანახარჯები	➔	გარემოსადმი მგრანობიარე წარმოება, „მწვენი“ წარმოება, რეციკლური ნედლეული, კელაეწარმოება

ოპერაციითა მენეჯმენტის სისტემის ფორმირება იწყება საწარმოო პროცესებისა და ნაკეთობის დაპროექტებით. ნაკეთობის დაპროექტებისას მნიშვნელოვანია მომხმარებლის მოთხოვნის გათვალისწინება შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით: ღირებულება, ექსპლუატაციის ეკონომიურობა, ხარისხი, დიზაინი, გამძლეობა, საიმედოობა, მომსახურების სიმარტივე, უსაფრთხოება და ა. შ. წარმოების პროცესის პროექტირებისთვის აუცილებელია არჩევანის გაკეთება გადაამამუშავებელი სისტემის ტიპებს შორის, წარმოების ციკლთან დაკავშირებით (სრული ციკლის წარმოება თუ საკომპლექტო ნაკეთობების შესყიდვით საბოლოო ნაწარმის დამზადებაზე ორიენტირება ან სუბკონტრაქტორებისთვის ნაწილი საწარმოო დაჯალბების გადაცემა), დამუშავების მეთოდებთან დაკავშირებით და სხვ. ამავე ეტაპზე წარმოებს საწარმოო სიმძლავრისა და ეკონომიკური ეფექტიანობის გაანგარიშება, საწარმოს მოქნილობისა და სტანდარტიზაციის დონის დადგენა და სხვა მნიშვნელოვანი საკითხების განსაზღვრა. მომსახურების სამუშაოთა დაგეგმვისას გასათვალისწინებელია, რომ ორგანიზაციის მდებარეობას

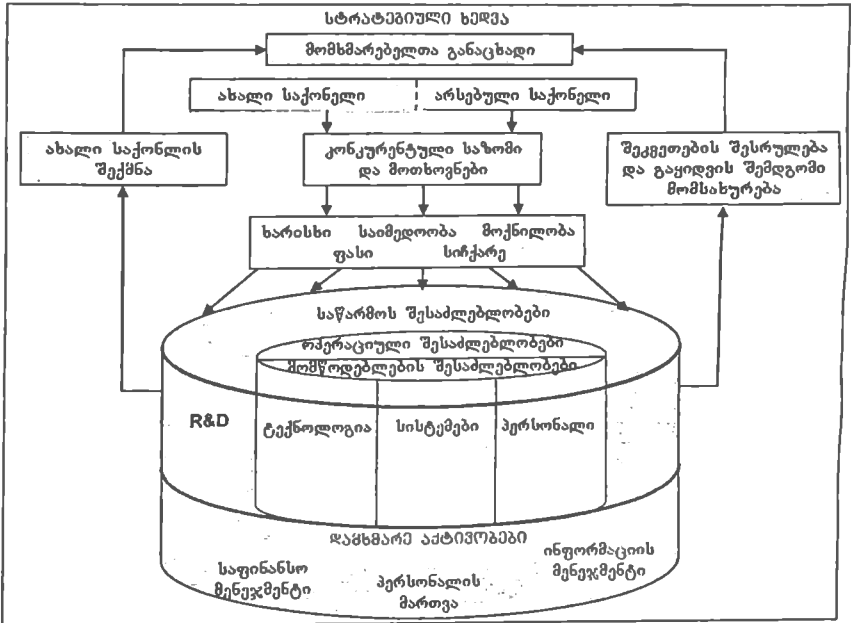
განსაზღვრავს კლიენტის ადგილსამყოფელი, საწარმოო სიმძლავრეები იანგარიშება მომხმარებელთა პიკური მოთხოვნის მიხედვით, მარკეტინგული და საწარმოო ამოცანები ხშირად ემთხვევა ერთმანეთს, სამუშაოთა კალენდარული დაგეგმვა დამოკიდებულია კლიენტის ნება-სურვილზე და ა.შ. საქონლის მახასიათებლებია: მატერიალური პროდუქტი; პროდუქტის წარმოება განცალკევებულია მოხმარებისაგან; შესაძლებელია ხელახლა გაყიდვა; შესაძლებელია ინვენტარიზაცია; ხარისხის ზოგი ასპექტი გაზომვადია; მომხმარებელთან ნაკლები ურთიერთობა და ა.შ. სერვისის მახასიათებლებია: არამატერიალური პროდუქტი; თანადროული წარმოება და მოხმარება; უნიკალურია და უპირატესად, ცოდნაზე დაფუძნებული; ჩვეულებრივ, ხელახლა გაყიდვა შეუძლებელია; ხარისხის გაზომვა რთულია; მომხმარებელთან ხშირი და უშუალო ურთიერთობა და სხვ.

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 წარმოდგენელია მოწინავე იდეების, ფუნდამენტური მეცნიერული კვლევებიდან, გამოყენებითი ხასიათის სამუშაოებისა და წარმოების ტექნიკურ-ტექნოლოგიური სრულყოფის გარეშე. ახალი ნაკეთობის დამუშავებამდე წარმოებს შესაბამისი ბაზრების მარკეტინგული გამოკვლევა. ამ ეტაპზევე ხორციელდება იდეის ფილტრაცია და გენერალიზაცია და იწყება როგორც ნაკეთობის დამუშავება, ასევე წარმოების ორგანიზაციულ-ტექნიკური მომზადება. ფუნდამენტური მეცნიერული კვლევების შედეგების დასანერგაად ხორციელდება გამოყენებითი ხასიათის სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები. წარმატების შემთხვევაში, მზადდება საკონტროლო ნიმუში და წარმოებს მისი საწარმოო-საბაზრო გამოცდა. (იხ. ნახ 4.28.).



ნახ. 4.28. პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი

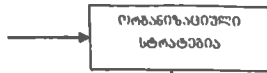
წარმოების მომზადება მოიცავს საკონტრუქტორო, ორგანიზაციულ და ტექნოლოგიურ მომზადებას, რომელიც წინ უსწრებს ნაკეთობის წარმოების ათვისებას. ცხადია, ინოვაციის დანერგვის შედეგად მიღებულ კომერციულ შემოსავლებს წინ უძღვის მნიშვნელოვანი ხარჯები. ამდენად არსებითია, ინოვაციურ პროცესებში ინვესტიციური საქმიანობის როლი. პროდუქტის წარმოების სრული ციკლი მოიცავს ნედლეულისა და მასალების დამზადების ეტაპს, ძირითად წარმოებას (დამამზადებელი, დამამუშავებელი, საამწყობო), დამხმარე და მომსახურე წარმოებებს (საიარაღო, სარემონტო, სატრანსპორტო, ენერგეტიკული და სხვა მუურნეობები) და საერთო-ორგანიზაციულ საქმიანობას. მათი კოორდინაცია მოითხოვს ორგანიზაციის მენეჯმენტის მიერ ოპერაციათა სისტემის ფორმირებისა და ეფექტიანი ფუნქციონირების სტრატეგიის დამუშავებას (იხ.ნახ.4.29).



ნახ 4.29. ოპერაციათა სტრატეგიის სტრუქტურა

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 (ნახ. 4.30):

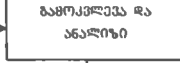
ორგანიზაციის შიშვენი
შესაძლებლობების
საქართველო
განვითარების
მომართულებები



სამხიარობის სხვაობის
განსახიარება

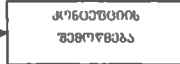
იდეები

გაზრდის კვლევა
საქართველო საკითხები



სტრატეგიული
სტრატეგიული
საერთო შესაბამისობა

მონოგრაფიის აუდიტორიის
კვლევა



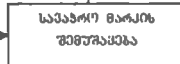
საბაზო უპირატესობა

ინვესტიციები
განსახიარებისა და განსახიარების
ანალიზი



კონსულტაციის კონსულტაციის

საერთო ტენდენციები
შედეგების ტენდენციები
სახელმწიფოს ტენდენციები
შესანიშნავი გამოკვლევა
რეკლამის ტენდენციები

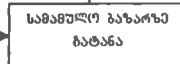


მართვით-მართვი

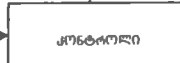
განვითარება

განვითარების
განვითარების
არ განვითარების

საერთო განვითარება

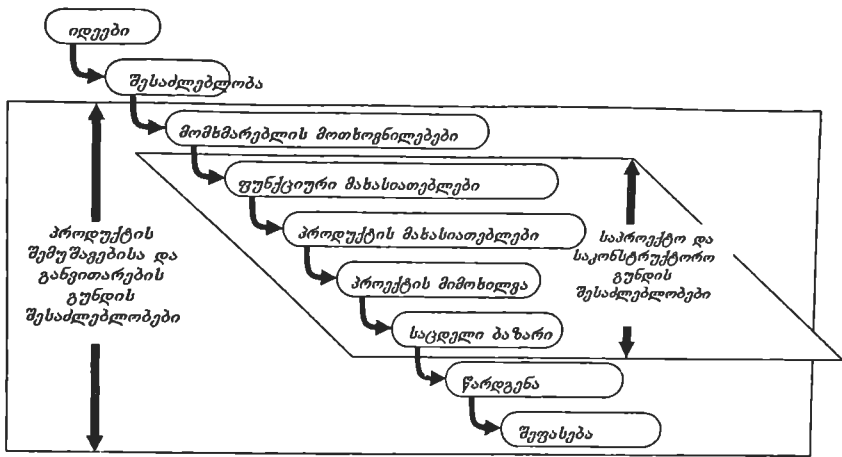


საერთო განვითარების აუდიტის
სამართლო განვითარების
შედეგების განვითარება



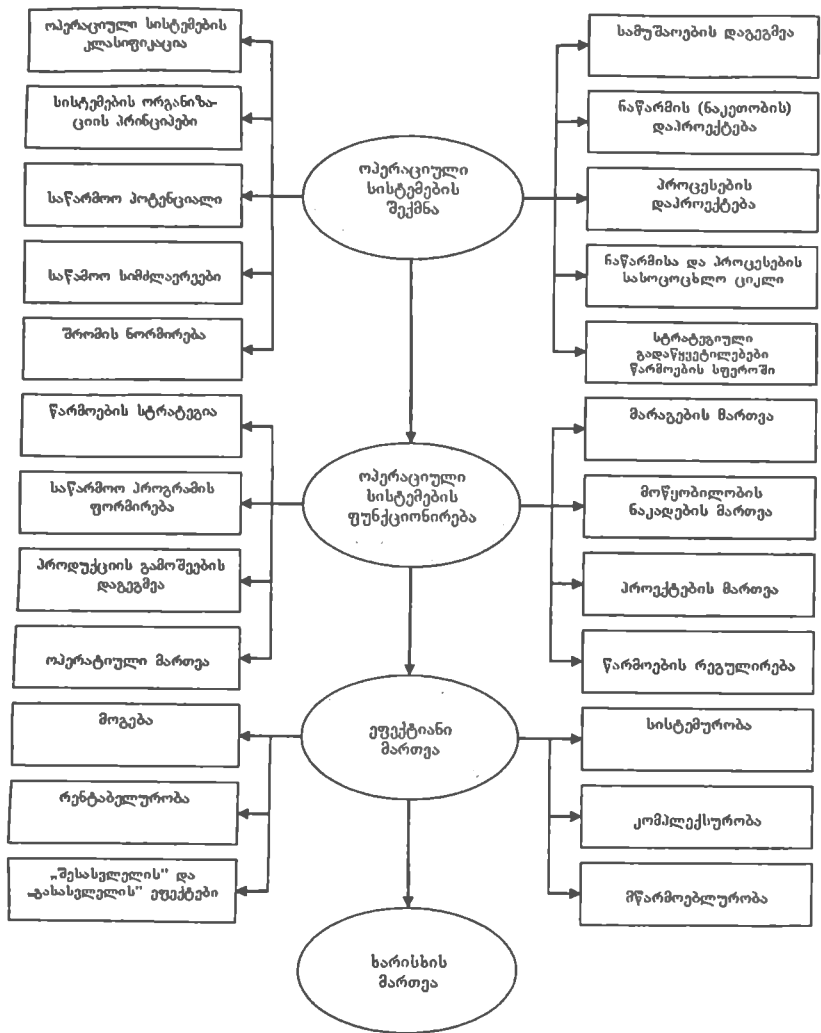
ნახ. 4.30. ახალი პროდუქტის დამუშავების პროცესი

ამდენად ახალი პროდუქტის წარმატება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული პროდუქტის განვითარების გუნდის შეთანხმებულ მუშაობაზე და ოპერაციითა ორგანიზაციაში ოპერაციითა მენეჯმენტის გამართული სისტემის არსებობაზე (იხ.ნახ 4.31).



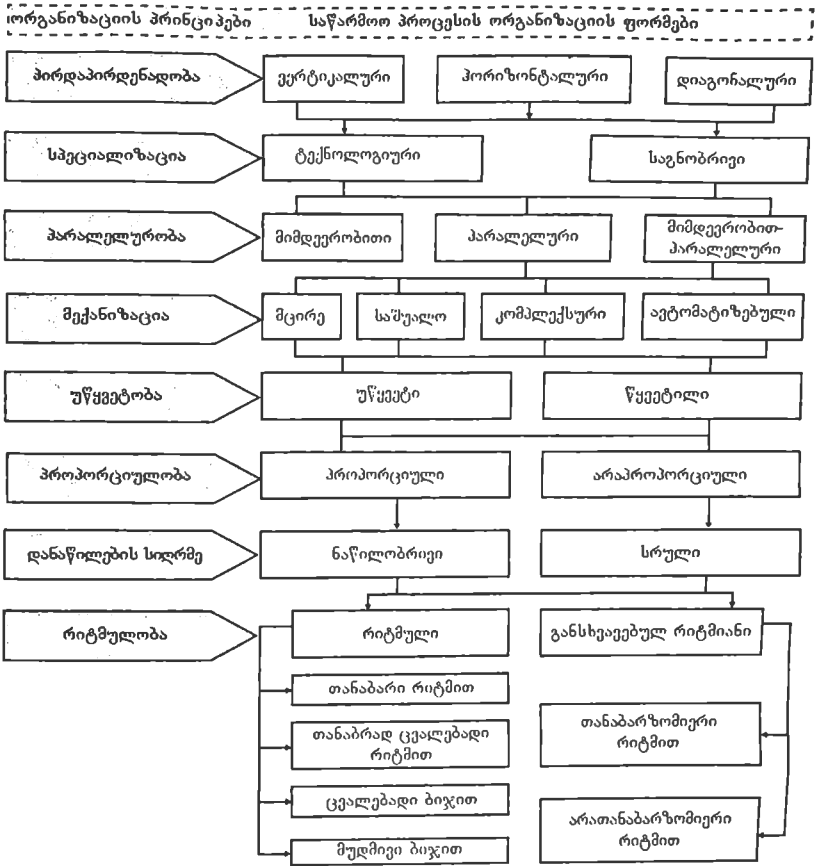
ნახ. 4.31. პროდუქტის ინოვაციური განვითარების სისტემა

საწარმოო მენეჯმენტის ეფექტიანი სისტემა საჭიროებს სტრუქტურული შემადგენლების (ნახ. 4.32) 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, კოაპერაცია, კონცენტრაცია, კომბინირება), ოპერაციების ხასიათის (ანალიტიკური, სინთეტური, პირდაპირი), უწყვეტობის ხარისხის (უწყვეტი, დისკრეტული), მექანიზაციის დონის (ხელის, მანქანური, ხელით-მანქანური, ავტომატიზებული, კომპლექსურად ავტომატიზებული) და კომპონენტების მიხედვით.** წარმოების ოპერატიული მართვა წარმოადგენს ორგანიზაციულ-ტექნიკურ ღონისძიებათა კომპლექსს, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში არსებული ოპერაციული სისტემის ფარგლებში სამუშაოთა განხორციელების ადგილისა და ვადების განსაზღვრას. იგი მოიცავს წარმოების ოპერატიულ-კალენდარულ დაგეგმვასა და დისპეტჩერიზაციას, სამუშაოთა შესრულების განრიგის შედგენას და მათი შესრულების ვადებზე კონტროლს. წარმოების ოპერატიულ-კალენდარული დაგეგმვის ამოცანაა: საწარმოო დავალებების გაანგარიშების საწყისი მონაცემების განსაზღვრა; ყოველი საწარმოო ქვედანაყოფისთვის (სამუშაო ადგილების მიხედვით) პროდუქციის გამოსვების გეგმა-გრაფიკის შედგენა; საწარმოო მომარაგების სისტემის შემუშავება და მარაგების წარმოებაში ჩაშვების გეგმა-გრაფიკის შედგენა; საწარმოო პროგრამის შესრულების რეგულირების ნორმებისა და ნორმატივების დადგენა; წარმოების ყოველთვიური კალენდარული გეგმების და ყოველდღიური დავალებების განსაზღვრა. ზემოაღნიშნულისთვის მხედველობაში მიიღება წლიური საწარმოო პროგრამა, შეკვეთების პორტფელი, პროდუქციის მიწოდების ხელშეკრულებები, კალენდარულ-საგეგმო ნორმატივები (ნაკეთობის პარტიების ზომა და ჩაშვების პერიოდულობა, საწარმოო ციკლი და სხვ.), შრომატევადობის ნორმები, საწარმოო სიმძლავრის გამოყენების მაჩვენებლები და ა. შ. შიგასაწარმოო რეგულირებისთვის არსებითია გეგმა-გრაფიკების (განტ-სქემები, ქსელური გრაფიკები, დიაგრამები და ა. შ.) სწორად შედგენა და წარმოების ოპერატიული მართვის უზრუნველყოფა.



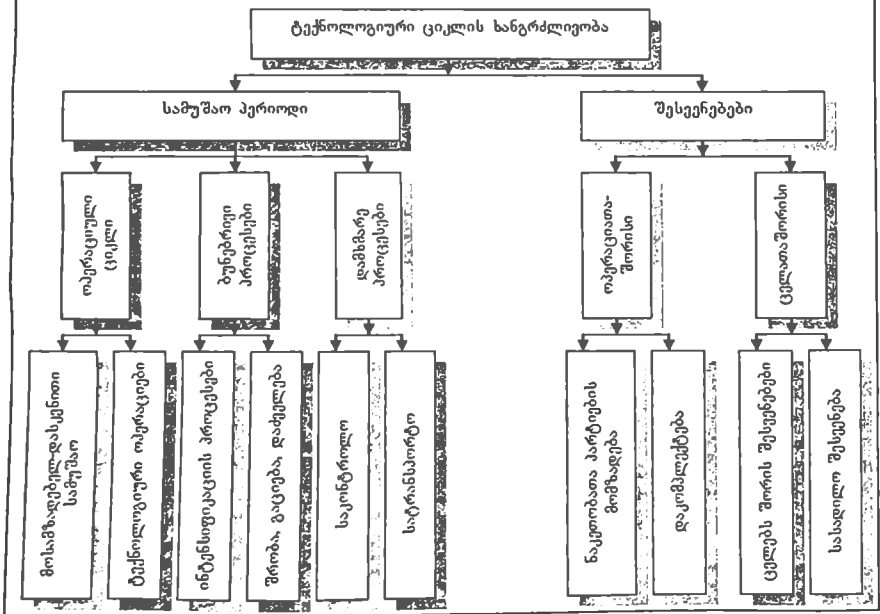
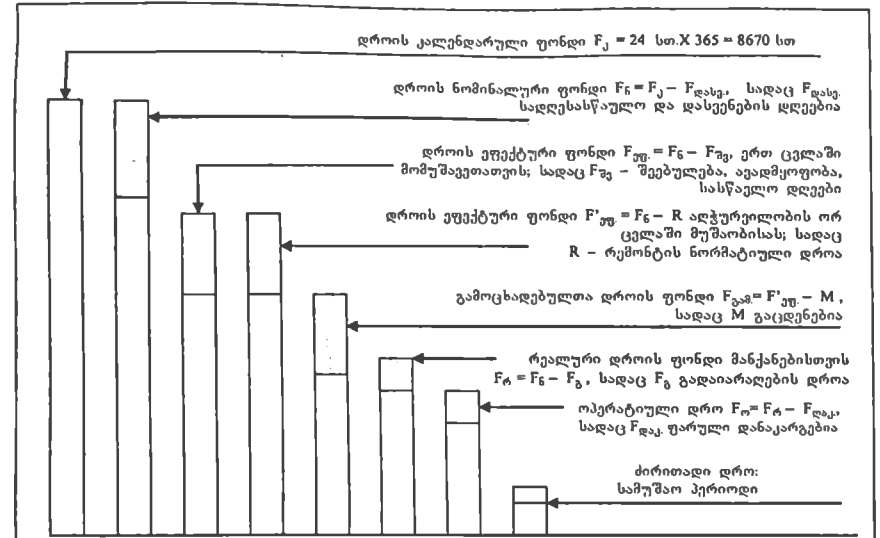
ნახ. 4.32. საწარმოო მენეჯმენტის სტრუქტურა

ოპერაციული სისტემის სრულყოფილი ფუნქციონირებისთვის თითოეული ორგანიზაცია უნდა იცავდეს წარმოების ორგანიზაციის იმ პრინციპებსა და მეთოდებს, რომლებმაც პრაქტიკულად დაასაბუთა თავისი ცხოველმყოფელობა (ნახ. 4.33).



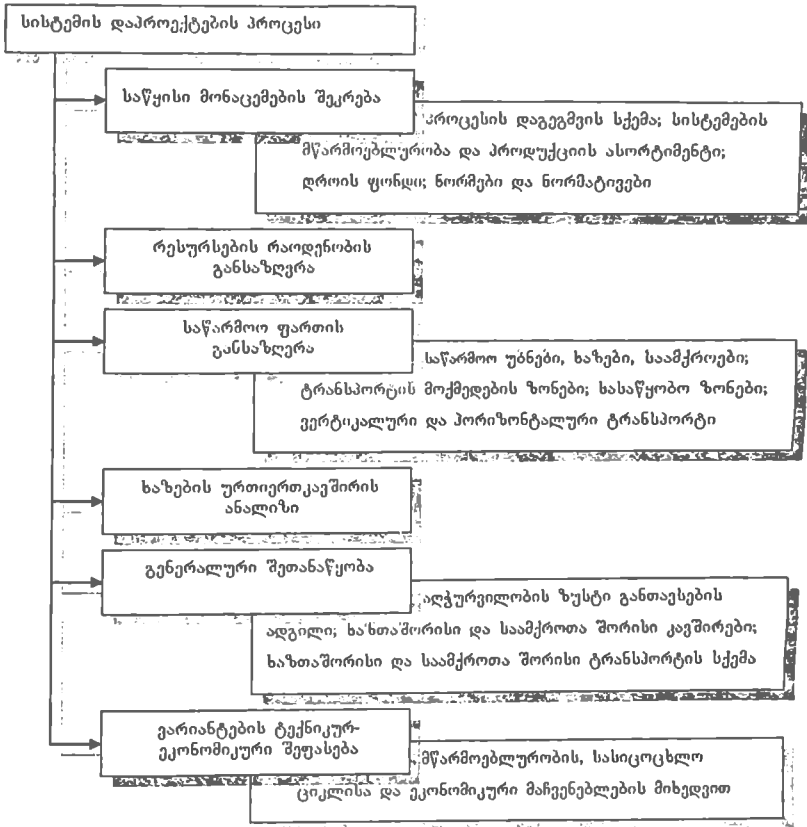
ნახ. 4.33. ოპერაციული სისტემების ორგანიზაციის პრინციპები

როგორც საწარმოო მოწყობილობები, ასევე პერსონალი მუშაობს დროის განსაზღვრულ შუალედში, რომელსაც ეფექტური დროის ფონდი ეწოდება. კალენდარული დროის ფონდიდან დასვენებისა და სადღესასწაულო დღეების გამოკლებით მიიღება ნომინალური დროის ფონდი. მისგან დაგეგმილი შევებულებების (მოწყობილობისთვის გეგმური რემონტების) და სხვა კანონმდებლობით დაშვებული არასამუშაო დროის გამოკლებით ვლდებულობთ 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 (ნახ. 4. 34).



ნახ. 434. დროის ფონდების ფორმირება

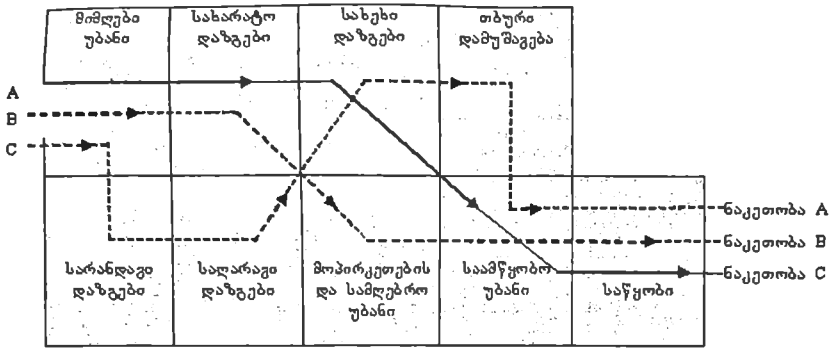
საწარმოო პროცესის შერჩევის შემდეგ ხორციელდება საწარმოო სისტემების დაპროექტება, რომელიც ეტაპობრივი ხასიათისაა და მოიცავს ამოსავალი მონაცემების შეგროვებას, საჭირო რესურსების განსაზღვრას, საწარმოო ფართის დაგეგმარებას, ტექნოლოგიური ხაზების ურთიერთდაკავშირებას, გენერალურ შეთანაწყობას და ალტერნატივების შეფასებას (ნახ. 4.35).



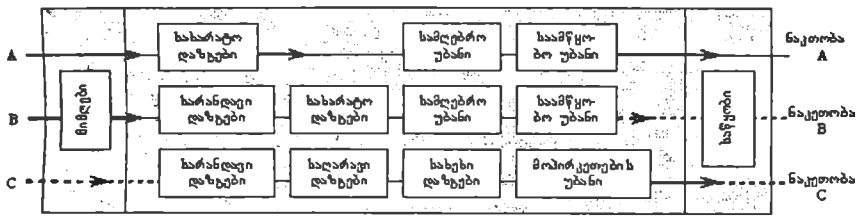
ნახ. 4.35. საწარმოო სისტემების დაპროექტების პრინციპული სქემა

საწარმოო დაგეგმარებისთვის უმთავრესია მოწყობილობის განლაგების სქემები. იგი შეიძლება განხორციელდეს 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 (ნახ. 4.36). მომსახურების სფეროს ორგანიზაციები ხასიათდება კომპიუტერიზაციის მაღალი ხარისხით, ხოლო სამრეწველო საწარმოებში აქტიურად დაინერგა მოქნილი საწარმოო სისტემები.

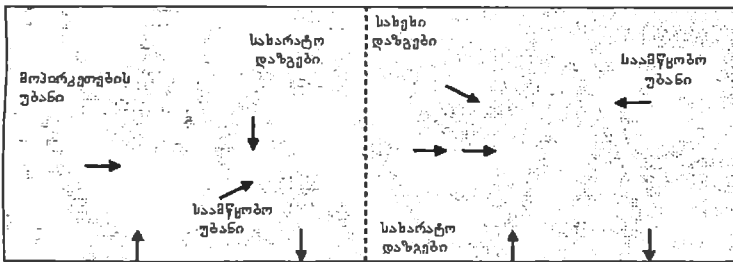
ა) ოპერაციული დაგეგმვა



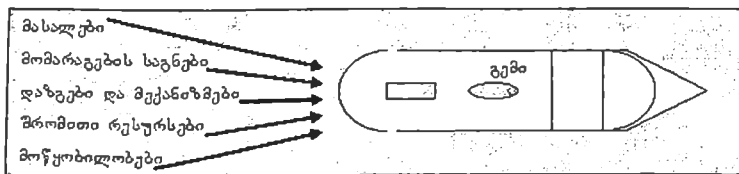
ბ) საგნობრივი სპეციალიზაცია



გ) ტექნოლოგიური სპეციალიზაცია



დ) ნაკეთობის ფიქსირებული პოზიციონება

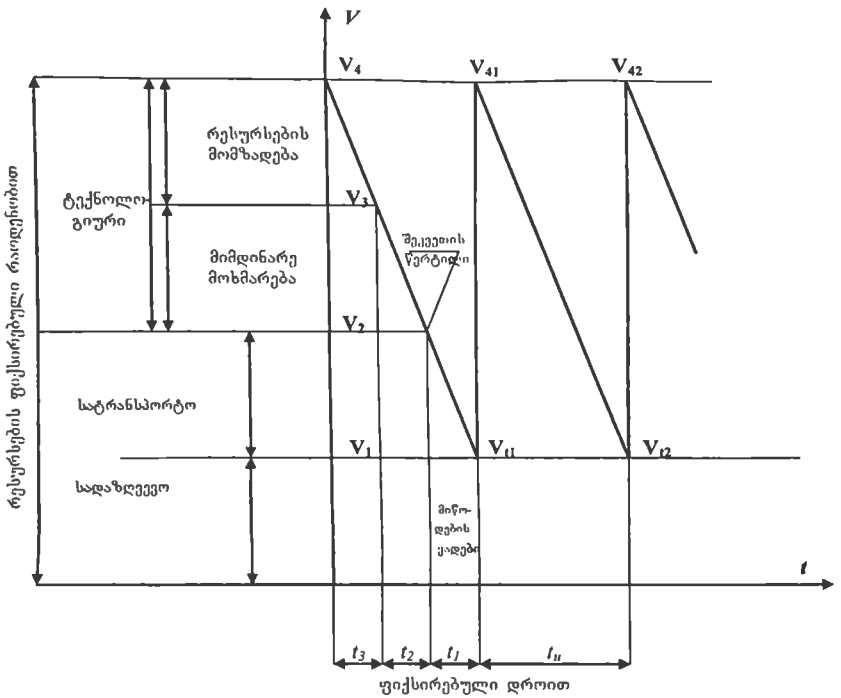


ნახ. 4.36. საწარმოო დაგეგმარების ძირითადი ტიპები

თანამედროვე წარმოებაში განწესების შედგენისას გეგმა-გრაფიკების დამუშავებასა და დისპეტჩერიზაციაში, ასევე დაგეგმვათა შესრულების მონიტორინგისას აქტიურად გამოიყენება კომპიუტერული ტექნიკა და ოპერატიული კავშირის საშუალებები, საწარმო ინფორმაციის მონაცემთა ბაზები და მათი შენახვა-დამუშავების ინფორმაციული სისტემები. განტ-სქემა წარმოადგენს მატრიცას, რომლის ვერტიკალურ მოცემულა დრო, ხოლო პორიზონტალზე – შესასრულებელი სამუშაოები ქვედანაყოფების, ღონისძიებების, ოპერაციებისა და შემსრულებლების მიხედვით. რთულ ნაკეთობათა წარმოების პროცესი მოიცავს მრავალ შემადგენელს და დანაწილებულია ოპერაციებად, რომელთა შესრულების ვადები და ხარჯები მოითხოვს ურთიერთშეთანხმებას, რადგან ყოველი შემდგომი ოპერაცია წინაზე დამოკიდებულია. ამ პრობლემაში ნაკეთობის მოძრაობისა და ოპერაციათა დაწყება-დაძაფრების თანმიმდევრობის ერთიანი სისტემის ოპერატიული მართვისთვის გამოიყენება ქსელური დაგეგმვისა და მართვის მოდელი. იგი ემყარება ხდომილებას (ის რაც შეიძლება მოხდეს ან არ მოხდეს) და მისგან გამომდინარე მომდევნო ხდომილებას (ოპერაციას), ხოლო ოპერაციათა ყოველ თანმიმდევრობას ქსელში, რომლის ბოლო ხდომილება ემთხვევა მისი შემდგომი ოპერაციის საწყის ხდომილებას, გზას უწოდებენ. ყოველზე მეტი ხანგრძლივობის გზას კრიტიკულ გზას უწოდებენ, რომელიც ნაკეთობის დამზადების უკანასკნელი საგეგმო ვადის დადგენის საფუძველია.

დისპეტჩერიზაცია წარმოადგენს წარმოების მსვლელობის ოპერატიული რეგულირებისა და უწყვეტი კონტროლის სისტემას, რომელიც უზრუნველყოფს კალენდარული გრაფიკის შესაბამისად დაგეგმილი დაგეგმვის განხორციელებას და ორგანიზაციის ქვედანაყოფების საწარმო საქმიანობის კოორდინაციას. ამის შესაბამისად, დისპეტჩერიზაცია მოიცავს შემდეგი სახის სამუშაოებს: კალენდარული გეგმა-გრაფიკების შესრულების მიმდინარეობის შესახებ ინფორმაციის აღრიცხვა-შეგროვება; გეგმური დაგეგმებიდან გადახრის გამოვლენა და მათი მიზეზების ანალიზი; პრობლემათა წარმოქმნის პრევენცია და გეგმიდან გადახრების აღმოფხვრა; წარმოების რიტმის მუშაობის უზრუნველსაყოფად ურთიერთდაკავშირებული რგოლების მიმდინარე საქმიანობის კოორდინაცია; წარმოების ოპერატიული მოზადების ხელმძღვანელობა. როგორც წესი, აღნიშნულს ახორციელებენ ორგანიზაციის მთავარი დისპეტჩერის დაქვემდებარებაში მყოფი მუშაკები (ცელის დისპეტჩერები და ოპერატორები), ხოლო მსხვილ საწარმოებში იქმნება სპეციალური საგეგმო-სადისპეტჩერო სამსახურები, სადისპეტჩერო ბიუროები, სადისპეტჩერო ჯგუფები და ა. შ. ოპერატიული მართვა ხორციელდება დროის ხანმოკლე შუალედებში (ცელა, დღე, კვირა, თვე), რაც მოითხოვს ოპერატიული გეგმებიდან გადახრების თაობაზე ინფორმაციის მიღებისთანავე გადაწყვეტილებების დაუყოვნებლივ მიღებას. ამ პრობლემაში მენეჯერებს უხდებათ ხელთ არსებული რესურსების სრული მომინიზაცია და სამომავლო მარაგებზე ზრუნვა. წარმოების ოპერატიულ მართვაში სულ უფრო მეტად იყენებენ პროექტების მართვის მეთოდს, რომელიც ორგანიზაციის პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენების საშუალებას იძლევა.

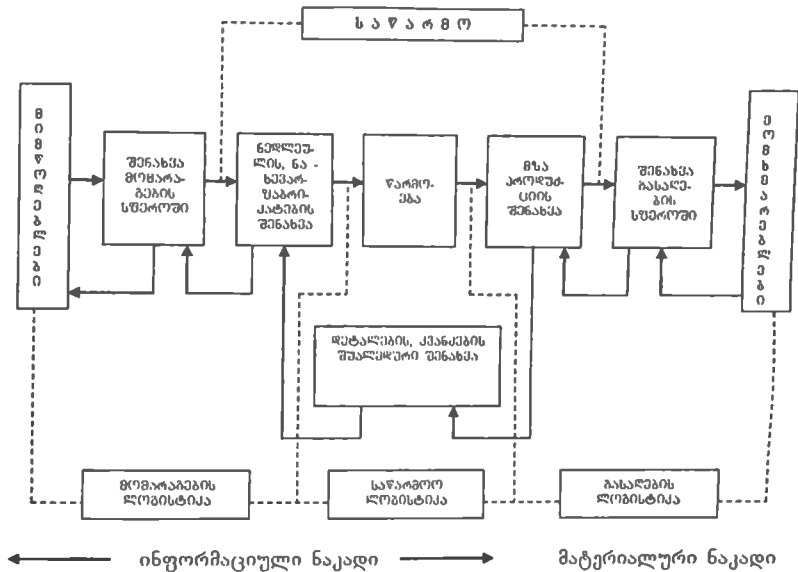
სამომხმარებლო მოთხოვნის შესაბამისად, ორგანიზაცია გეგმავს ცალკეული საქონლის მაქსიმალურ გამოშვებას და ახორციელებს საწარმო სიმძლავრეების დაგეგმვას, რომლისთვისაც ამოსავალია ტექნიკური სიმძლავრე ანუ პროდუქციის გამოშვების მაქსიმალური შესაძლებლობები. ამის მიხედვით წარმოებს მარაგების მართვა. განასხვავებენ ნედლეულისა და მასალების, დაუმთავრებელი წარმოებისა და მზა პროდუქციის მარაგებს. მათი სიდიდე იანგარიშება სარეზერვო დროის შუალედებისა (I) და ყოველდღიური ხარჯების ნორმის (V) გათვალისწინებით (განასხვავებენ სისტემებს მარაგებს ფიქსირებული რაოდენობით და ფიქსირებული დროით). შესაბამისად, განიხილავენ ტექნოლოგიური, სატრანსპორტო და სადაზღვეო მარაგების დროში მოძრაობას (იხ. ნახ. 4.37).



ნახ. 4.37. მარაგის მოძრაობის გრაფიკი

მარაგების მართვის მრავალი კონცეფცია არსებობს: მასალების მოთხოვნების დაბეგმვის სისტემა; ოპტიმალური ზომის დაკვეთის სისტემა; ზუსტად დროში მომარაგების სისტემა (just-in-time), რომელიც იაპონური სისტემა კანაანის 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 დაბეგმვა გულისხმობს ყველა სახის საჭირო მასალაზე მოთხოვნის ზუსტი გრაფიკის დადგენას. ზუსტად დროში მომარაგების სისტემა, რომელსაც მომარაგების უსაწყობო სისტემასაც უწოდებენ, მთავარ ამოცანად სახავს მასალების მარაგების მინიმუმაციას ანუ მომწოდებლებმა მასალები უნდა მორიგად ზუსტად იმ მომენტისთვის, როცა გაჩნდება მათზე აუცილებლობა. ამჟამად აღნიშნული პროცესის კომპიუტაციური უზრუნველყოფა კომპიუტერიზებულია, ხოლო იაპონიაში მისი დანერგვისას იყენებდნენ ორი ტიპის ბარათებს: შერჩევის ბარათებს და საწარმოო შეკვეთის ბარათებს.

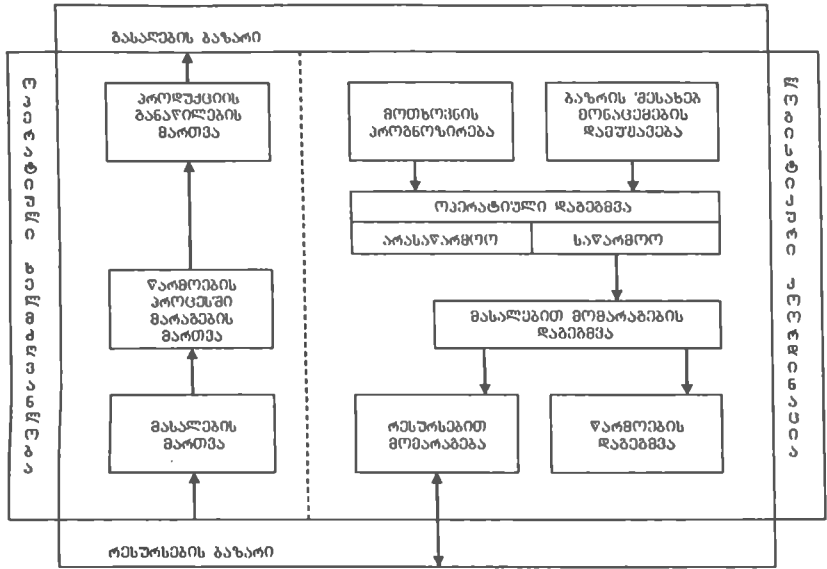
თანამედროვე წარმოებაში მომარაგების, დასაწყობების, დისტრიბუციის და სხვა ოპერაციები მოქცეულია ერთიან სისტემაში, რომელსაც საწარმოო ლოგისტიკის სისტემას უწოდებენ. ლოგისტიკის პროცესის მარტივი სქემა მოიცავს მასალებისა და მზა ნაკეთობის მოძრაობას მომწოდებლიდან მომხმარებლამდე (იხ. ნახ. 4.38).



ნახ. 4.38. 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 სიფრცით და დროით ასპექტებს. ამ პროცესების კოორდინაციისათვის საჭიროა ლოგისტიკის პროცესების (მომარაგება-გასაღების და საწარმოო ლოგისტიკა) მართვა (ნახ. 4.39). ლოგისტიკის სისტემას იყენებდნენ ჯერ კიდევ ძველ რომსა და ბიზანტიაში, თუმცა პირველი სამეცნიერო ნაშრომები შეიქმნა XIX საუკუნეში ფრანგი სამხედრო სპეციალისტის ა. ჟომინის მიერ, რომელიც ლოგისტიკას ჯარების მანევრის პრაქტიკულ ხელოვნებად მიიჩნედა. ლოგისტიკის სისტემის თანამედროვე მოდელები ჩამოყალიბდა მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ და გამოიყენებოდა სწორედ სამხედრო ძალებში ზურგის სამსახურის ორგანიზებისთვის. ლოგისტიკის ეიწრო გაგება აღარ შეესაბამება დღეაწადელობას და იგი ორგანიზაციებში განიხილება, როგორც სტრატეგიული მართვისა და მარკეტინგის სისტემის შემავსებელი და მას გააწინა სრულყოფილი ქვესისტემები (შესყიდვების ლოგისტიკა, მომარაგების ლოგისტიკა, საწარმოო ლოგისტიკა, გასაღების ლოგისტიკა, სატრანსპორტო ლოგისტიკა, ინფორმაციული ლოგისტიკა და სხვ.). ეკონომიკურ ლიტერატურაში განასხვავებენ მატერიალურ ლოგისტიკას

(იკვლევს 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).

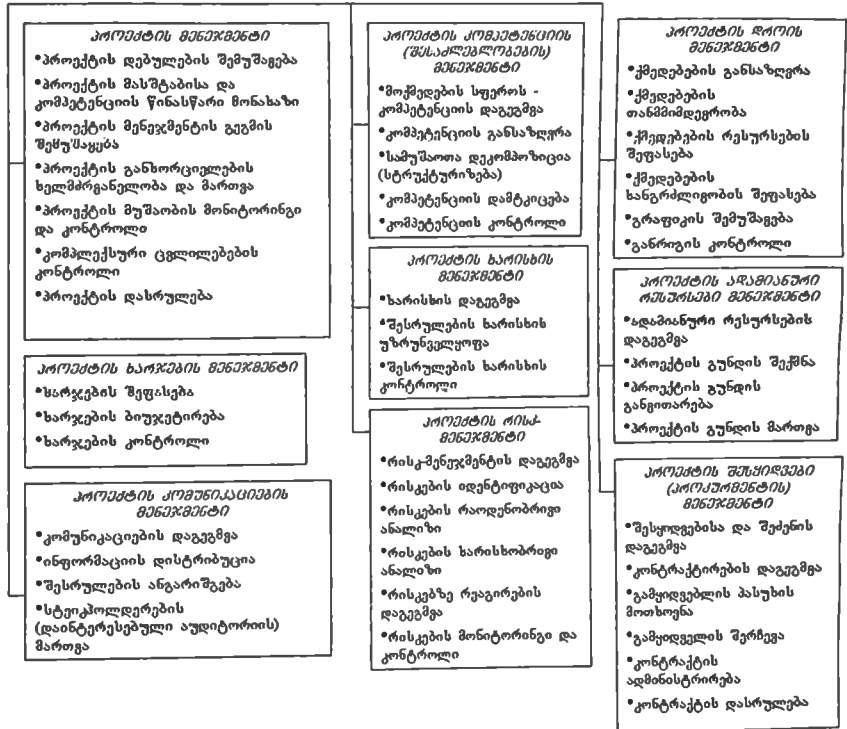


ნახ. 4.39. ლოგისტიკის სისტემის ფუნქციონირების პრინციპული სქემა

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. ზემოაღნიშნული მოითხოვს ოპერატიული რეგულირებისა და ხარისხის მართვის კარგად აწყობილ სისტემას.

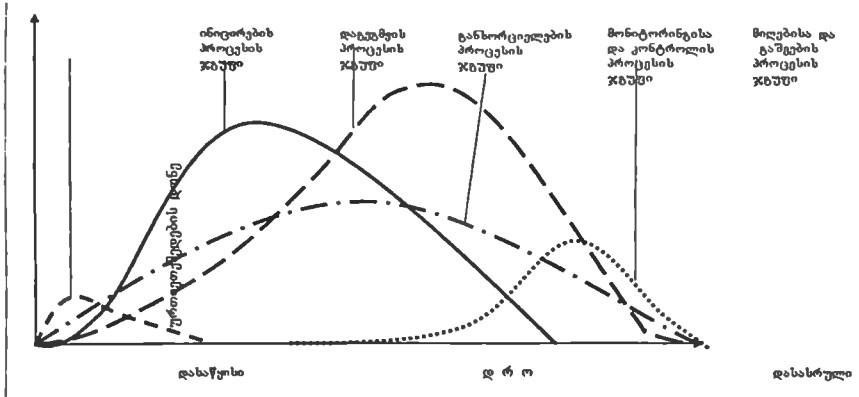
პროექტი განიხილება, როგორც ერთჯერადი ან გამეორებადი ქმედებების ერთობლიობა (მოქმედების გეგმა), რომელიც მიმართულია სისტემის (მისი ნაწილის) შექმნის ან გეგმაზომიერი ცვლილებისაკენ, რაც მოითხოვს ამ პროცესის მონაწილეთა ინტეგრაციასა და კოორდინაციას. ყოველ პროექტს გააჩნია განსაზღვრული შინაგანი სტრუქტურა, რომელიც ექვემდებარება კორექტირებასა და განვითარებას პროექტის მიზნის რეალიზაციის პროცესში. იგი ხორციელდება განსაზღვრულ გარემოში, რომელიც გავლენას ახდენს მის ელემენტებზე. პროექტების მართვა კი მოიცავს

დადგენილი ბიუჯეტისა და ვადების პირობებში პროექტის მიზნების ეფექტიანი განხორციელების მენეჯმენტს. პროექტის მენეჯერები პასუხს აგებენ საერთო ხელმძღვანელობაზე და უზრუნველყოფენ პროექტის მონაწილეთა (სპონსორი, დამკვეთი, კონტრაქტორი, სუბკონტრაქტორი, მომხმარებელი, მოწოდებელი, პროექტის გუნდი, დამპროექტებელი, კონსულტანტი და სხვ.) კოორდინაციას. პროექტების მართვა განსხვავდება ტრადიციული მენეჯმენტისგან, რადგან ყოველი პროექტი მოიცავს შემზღულად ფაქტორებს: პროექტის მასშტაბი, რეალიზაციის ვადები, ხარისხობრივი მაჩვენებლები და რესურსული შეზღუდულობა. ამასთან, პროექტ-მენეჯმენტის სისტემა ხასიათდება გახსნილობით, დინამიკურობით, ცვალებადობით, მოქნილობით და თეთორგანიზაციით. (იხ. ნახ. 4.40).



ნახ. 4.40. პროექტ-მენეჯმენტის პრინციპული სქემა

პროექტის გუნდი აერთიანებს სხვადასხვა მიმართულებისა და პროფესიული კვალიფიკაციის მქონე წევრებს (ხელმძღვანელი, იდეის გენერატორი, შთაბამებელი, ფინიშიორი, მოტივატორი, შემსრულებელი, სპეციალისტი, რესურსების მომხიბველი, ანალიტიკოსი და სხვ.), რომელთაც გააჩნიათ სათანადო სტატუსი და ურთიერთდამოკიდებულებები (ფასეულობები, ქცევის ნორმები და ურთიერთქმედების წესი) (იხ. ნახ. 4.41)



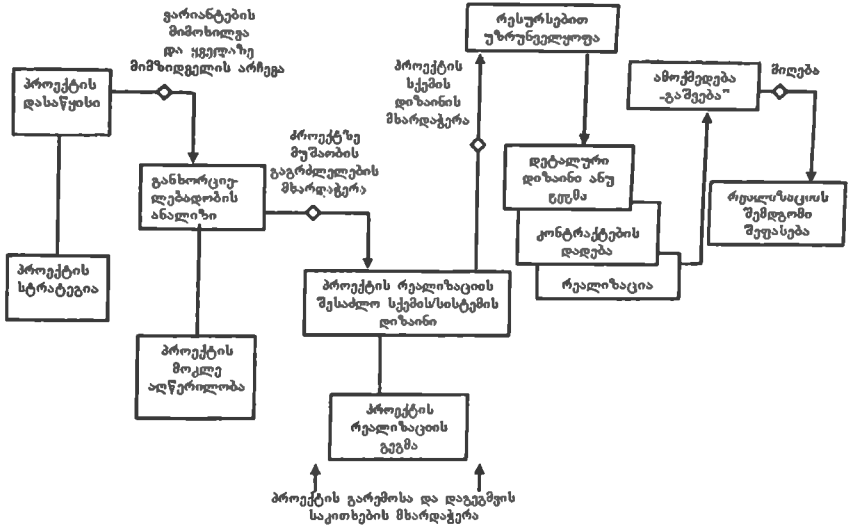
ნახ. 4.41. პროექტის მსველელობისას პროექტის ჯგუფების ურთიერთქმედება

პროექტის სტრატეგიული მართვის პროცესის ელემენტებია: წინასწარჯერება, კონკურენციის შეფასება, ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასება, შედარებითი ანალიზი, სტრატეგიული ქმედებების სტანდარტები, სტრატეგიული ქვედანაყოფების ფუნქციური კომპეტენციები, მომავალი განვითარების პესიმიზტური და ოპტიმისტური სცენარები, ურთიერთობები დაინტერესებულ მხარეებთან, ბაზრის მოთხოვნების ადეკვატური კორექტირებები, პროდუქტისა და ტექნოლოგიის განვითარება, მუდმივი უკუკავშირი. პროექტის შექმნა - განხორციელების სტრატეგიის კომპონენტებია:

- პროექტის მიზნისა და სპონსორის იდენტიფიკაცია
- პროექტის განხორციელების ალტერნატივების დახასიათება
- პროექტის გარემოს შეფასება
- პროექტის ხარისხის პოლიტიკა
- პროექტის უსაფრთხოების პოლიტიკა
- მფლობელისა და შესამე მხარის (კონსულტანტები, მოიჯარეები და ა.შ.) როლი
- პროექტის დაფინანსების სტრატეგია და ეკონომიკური მიზნები
- პროექტის სამართლებრივი პრობლემები
- პროექტის ტექნიკური სტრატეგია და დიზაინი
- პროექტის სამუშაოთა დეკომპოზიცია
- პროექტის ძირითადი ფაზების შედეგების შეჯამებისა და კონტროლის სტრატეგია
- პროექტის რისკების მართვის სტრატეგია
- კონტრაქტორებთან და მომწოდებლებთან მუშაობის სტრატეგია
- ლოჯისტიკის პოლიტიკა
- პროექტის გუნდის შერჩევისა და კადრების დაქირავების სტრატეგია
- პროექტის საკომუნიკაციო სტრატეგია
- ინფორმაციული ტექნოლოგიების პოლიტიკა

ცხადია, ოპერატიული მართვისას პროექტის გუნდი მეტ-ნაკლებად შეზღუდულია საწარმოო ამოცანებით და ყოველი ღონისძიების განხორციელებისას განიხილება მისი მიზანშეწონილობა, პირობებისადმი ადაპტაცია, იერარქიული წყობა და შესაძლო მდგომარეობათა სპექტრი. საწარმოო პროექტს (მაგ., ახალი პროდუქციისა და ტექნოლოგიის ათვისება) გააჩნია ლოგიკურ-დროითი სტრუქტურა: იგი

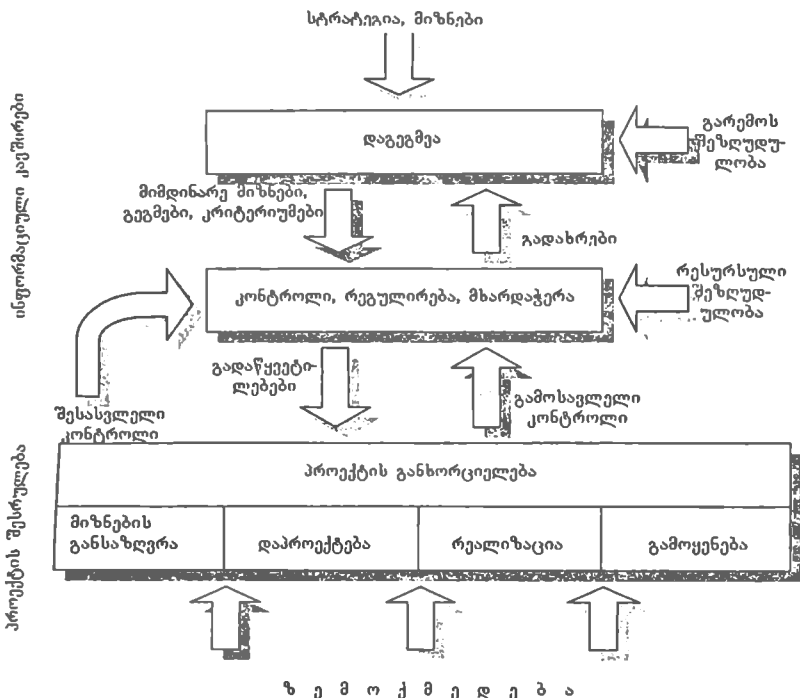
ხორციელდება გარკვეულ ვადებში და აერთიანებს განსაზღვრულ ნაბიჯებს პროექტის დაწყებიდან დასრულებამდე, რასაც პროექტის სასიცოცხლო ციკლს უწოდებენ (იხ. ნახ. 4.42). იგი მოიცავს შემდეგ ფაზებს: კონცეფციის დამუშავება (ინიციაციის პროცესი), სისტემის დაპროექტება (დაგეგმვის პროცესი), რეალიზაცია (განხორციელების პროცესი), პროექტის დასრულება (შეწერების ან მოდიფიკაცია პროცესი).



ნახ. 4.42. პროექტის სასიცოცხლო ციკლი

პროექტის კონცეფციის ფორმირების პროცესი ხორციელდება ეტაპობრივად: პროექტის მიზნების ფორმულირება, ალტერნატიული ვარიანტების ჩამოყალიბება (პროექტის განვითარების სცენარები), პროექტის ვარიანტის შერჩევა. დაგეგმვის პროცესის ძირითადი ეტაპებია: მიზნების დაგეგმვა, შესაძლებლობების დადგენა, ოპერაციების განსაზღვრა, რესურსების დაგეგმვა, ოპერაციების თანმიმდევრობისა და ხანგრძლივობის განსაზღვრა, ხარჯების შეფასება, რისკების ანალიზი და რაოდენობრივ-ხარისხობრივი შეფასება, სამუშაოთა თანმიმდევრობისა და განრიგის შედგენა, პროექტის თითოეული შემადგენლის შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირების გამოყოფა და ჩასატარებელ სამუშაოთა პროგრამის განსაზღვრა, ბიუჯეტის შემუშავება, რისკებზე რეაგირების დაგეგმვა, გეგმა-პროექტის დამუშავება-დამტკიცება. რეალიზაციის პროცესი მოიცავს პროექტის მიმდინარეობის კონტროლს, გეგმიდან გადახრების მონიტორინგს და ანალიზს, რისკ-ფაქტორებზე რეაგირებას, გადაწყვეტილებების მიღებას, რესურსების მართვას. პროექტის დასრულების ფაზაში ხორციელდება პროექტის მიზნების განხორციელების მონიტორინგი, პროექტის ყველა პარამეტრის შეფასება, კომპლექსური ინვენტარიზაცია და დგება პროექტის ანგარიში. ზოგადად, პროექტის მენეჯერს მოეთხოვება სტრატეგიული აზროვნება, ოპერატიული მართვის და პროექტის ორგანიზაციის უნარი, ასევე პროექტის მიმდინარეობის კონტროლისა და რეგულირების ინსტრუმენტების ფლობა. პროექტის განმავლობაში მენეჯერები

ახორციელებენ მიზნების, დროის, ხარჯების, ხარისხის, გუნდის, რესურსების, რისკების, კომუნიკაციების და ა. შ. მართვას. პროექტის ოპერატიულ მართვას ზოგიერთი ავტორი (ზ.რეშეე, ხ.შელი „პროექტების მართვა“, 1994 წ.) წარმოადგენს მოდელის სახით (ნახ. 4.43):



ნახ. 4.43. პროექტის ოპერატიული მართვა

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. ხარისხის მახასიათებლები: ტექნიკური მახასიათებლები, პროდუქტის განსაკუთრებული თვისებები, საიმედოობა, ხანგამძლეობა, რემონტეარგისიანობა, სერვისის სიმარტივე, ესთეტიკური მხარე და ტექნიკური დიზაინი, ერგონომიკული მაჩვენებლები, რეპუტაცია და სხვ. პროდუქციის ხარისხი მნიშვნელოვანია მომხმარებლისთვის და მათ მიერ მისი მახასიათებლების შეფასება განსაზღვრავს პროდუქტის კონკურენტუნარიანობას, ხოლო პროდუქციის ხარისხობრივი დონის მიხედვით წარმოებს მათი სორტირება. ხარისხის მართვის სისტემის განვითარება ამცირებს წუნს და ახდენს ამ სახის დანაკარგების პრევენციას. თანამედროვე წარმოებაში ფართოდ იყენებენ **ხარისხის მკვეთვართა (ედემინგი, უ.შუპარდი, დჯურანი, აფიგენბაუმი, კისიკაფა, გტაგუტი, ე.შილინგი, ფკროსბი და სხვ.)** რეკომენდაციებს და ხარისხის მენეჯმენტის ცნობილ სისტემებს:

- ხარისხის სისტემა (Quality System)
- ხარისხის მართვაზე დამყარებული მენეჯმენტის სისტემა (Quality Driven Management System)
- ხარისხის ტოტალური მართვა (Total Quality Management)
- ხარისხის უზრუნველყოფა (Quality Assurance)
- ხარისხის კონტროლი (Quality Control)
- ხარისხის სტატისტიკური კონტროლი (Statistical 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 „რევენ ვზრუნავთ“ (We Care)
- სისტემა „მასუხისმგებელი 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)

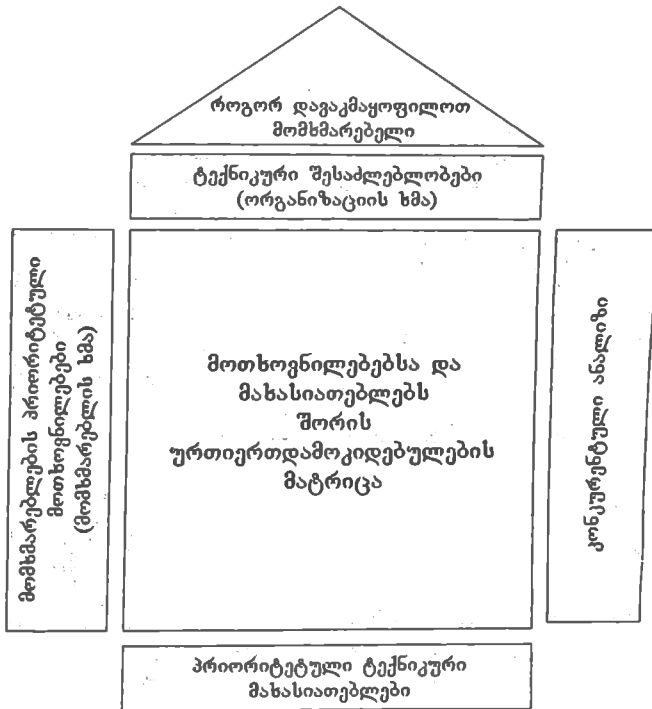
XX საუკუნის 60-იან წლებამდე მთავარი ყურადღება ექცეოდა პროდუქციის ხარისხის უზრუნველყოფას დეფექტური პროდუქციის აღმოჩენისა და დაწუნების გზით. ამასთან განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ კონტროლის გზით დეფექტის გამოვლენას და წუნდებული ნაკეთობის წარმოებიდან რაც შეიძლება ადრეულ ეტაპზე ამოღებას. ამ საქმეში განუზომლად დიდი როლი შეასრულა მათემატიკური სტატისტიკის მეთოდების (მათ შორის სტატისტიკური შერჩევის) გამოყენებამ. კომპანტიკის, სისტემების თეორიის, ოპერაციათა გამოკლევისა 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 სისტემის მთავარ მიზანს წარმოადგენდა ხარისხის საჭირო დონის უზრუნველყოფა და შენარჩუნება პროდუქციის დამზადების მთელი ციკლის განმავლობაში.

ზოგიერთი კონცეფცია ფოკუსირებულია პროცესზე, ხოლო ზოგიერთი – ტექნიკაზე. ედმონდის მიხედვით მნიშვნელოვანია ხარისხის მრავალგანზომილებიანი შეფასება სტატისტიკური მეთოდების გამოყენებით; ტოტალურ კონტროლზე უარის თქმა ხარისხის გაუმჯობესებელი გაუმჯობესებით; ხარისხის მართვის პრინციპების შემუშავება; ხარისხის მდგრადობის მიღწევა და მუდმივი ამადლება; თანამშრომელთა მონაწილეობა მმართველობით გადაწყვეტილებებში. ფ. ქროსბის „ნულოვანი დეფექტების კონცეფციის მიხედვით არსებითია დადგენილი მოთხოვნებისადმი შესაბამისობა; დეფექტების პრევენცია; ხარისხის უზრუნველყოფის ეტაპობრიობა და არასტატისტიკური მეთოდებით ფაქტების კონტროლი; ხარისხის უზრუნველყოფის საბჭოების შექმნა და უდანახარჯოდ ხარისხის გაუმჯობესება. ჯ. ჯურანი მხარს უჭერდა ხარისხის ტოტალურ მართვას და მიიჩნევდა, რომ ხარისხი ახასიათებს გამოყენებისადმი ვარგისიანობის დონეს; მაღალი ხარისხი არ მიიღწევა კამპანიური ღონისძიებებით და უნდა განისაზღვროს ხარისხის გაუმჯობესების ეტაპები თითოეულ იერარქიულ საფეხურზე; ხარისხი მოითხოვს დანახარჯებს და მისი მართვა საჭიროებს სტატისტიკური აპარატის გამოყენებას; ეფექტურია ხარისხის წრეები.

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; მიმღევი კონტროლი; ნაკეთობის ხარისხის კონტროლი ექსპლუატაციის პროცესში (გაყიდვის შემდგომი); მომხმარებელთა რეკლამაციებისა და გამოხმაურებების ანალიზი. ამავე პერიოდში ამერიკასა და ევროპაში სულ უფრო პოპულარული გახდა ხარისხის საწარმოო თვითკონტროლის სისტემები („ნულოვანი დეფექტები“, „დეფექტო 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 ეკალობაზე და ISO 14 000 სტანდარტების დამკვიდრებით ჩამოყალიბდა ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი გარემოს სფეროში. სულ უფრო მეტი ყურადღება ექცევა ხარისხის მაღალი მაჩვენებლებისთვის ჯერ კიდევ 50-იან წლებში დემინგის მიერ შემოთავაზებულ პრემიების სისტემის განვითარებას. 80-იანი წლების ბოლოს აშშ-ში დაწესდა ხარისხის მ. ბალდრიჯის პრემია, რომლის განვითარებასაც წარმოადგენს ხარისხის პრემიების ევროპული მოდელი. სადღეისოდ სულ უფრო მეტი ორგანიზაცია მიმართავს ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის სერტიფიცირებას, რაც ამდლებს 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 კოლექტივური ორგანოების

ჩამოყალიბებით, ხარისხის უზრუნველყოფის ღონისძიებებში ინდივიდუალური და კოლექტიური მონაწილეობის უზრუნველყოფით, ამ სფეროში დამსახურების აღიარების სისტემის დანერგვით და სხვა მარეგულირებელი ღონისძიებებით. სულ უფრო მეტი ყურადღება ექცევა ხარისხის უზრუნველყოფის კომპლექსურ სისტემებს, ხოლო ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტი განისაზღვრება, როგორც მთლიანად ორგანიზაციის მართვა ისე, რომ იგი ყველა მნიშვნელოვანი საქონლისა და მომსახურების მხრივ საუკეთესო იყოს მომხმარებლისთვის. ამდენად, ხარისხის ეფექტიანი სისტემის დიზაინს „ხარისხის სახლი“ უწოდებენ (იხ. ნახ 4.44).



ნახ. 4.44. ხარისხის სახლი

ხარისხის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებული სიძნელეების შესაფასებლად გამოიყენება **პარეტოს დიაგრამა**. იგი არის შეცდომების, პრობლემების ან დეფექტების მონაცემების ორგანიზებით სიძნელეების გადაჭრის ძალისხმევაზე ფოკუსირების მეთოდი. აღნიშნული მეთოდი ემყარება XIX საუკუნის იტალიელი ეკონომისტის ვილფრედო პარეტოს შრომებს, რომლის მიხედვითაც ფირმის პრობლემათა 80%-ის მიზეზი განპირობებულია სავარაუდო მიზეზების მხოლოდ 20%-ით. პარეტოს მიხედვით, მწარმოებელმა ბაღისხმევა უნდა მიმართოს პრობლემების არა ყველა მიზეზის დაძლევაზე არამედ შემოიფარგლოს სიძნელეთა გადაწყვეტი 20%-ის გადაჭრით. XX საუკუნეში პარეტოს შრომებს პოპულარიზება გაუწია მ. ჯურანამ, რის შემდეგ პარეტოს დიაგრამები

ფართოდ გამოიყენება, როგორც ხარისხის გაუმჯობესების მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი. პარეტოს დიაგრამა წარმოადგენს ფუტკების ჩამონათვალს, რომელიც საჭიროა საკითხის გადაწყვეტასთან დაკავშირებული პრიორიტეტების განსაზღვრისათვის. აღნიშნულ ჩამონათვალში ინფორმაცია ისე უნდა დახარისხდეს, რომ პრობლემები მათი მნიშვნელობის მიხედვით წარმოჩინდეს. ამ მიზნით ხარისხის ამსახველი ინფორმაციის ცალკეული ელემენტი გრაფიკში განლაგებული უნდა იყოს კლების მიხედვით და გაზომვად პარამეტრებს (სიხშირე, დრო, დანახარჯები და სხვ.) უნდა შედარდეს.

პარეტოს დიაგრამის შედგენის მოცდას შემდეგ ეტაპებს:

- ◆ განსახილველი პრობლემის მიზეზების ანალიზისათვის საჭირო მახასიათებლების ჩამონათვლის შედგენა;
- ◆ მონაცემთა შესადარებლად ზომის პირობითი ერთეულის განსაზღვრა;
- ◆ მონაცემების შეგროვების პერიოდის შერჩევა;
- ◆ შეფასების პარამეტრების დადგენა;
- ◆ მონაცემების დამუშავება და ჯამური მაჩვენებლების გამოყენება;
- ◆ პარამეტრის ხვედრითი წილის პროცენტული მაჩვენებლის შესაბამისად პრობლემის ძირითადი მიზეზების გამოვლენა
- ◆ მიზეზთა კუმულაციური მაჩვენებლის დადგენა
- ◆ სათანადო ტენდენციების განსაზღვრისთვის მიღებული დიაგრამის დამატებითი გრაფიკული ანალიზი.

ექვსი სიგმა (Six Sigma) ესაა მენეჯმენტის კონცეფცია, რომელიც ბიზნეს-პროცესების ოპერაციებზე დაკვირვებას ახდენს სტატისტიკის მეთოდების გამოყენებით და საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას მკვეთრად აამაღლოს ბიზნეს-საქმიანობის ხარისხი. 80-იან წლებში მოტოროლას მიერ შემუშავებული ხარისხის გაუმჯობესების ეს სისტემა იქცა დანახარჯების დამზოველ პროგრამად თითქმის ყველა ტიპის წარმოებისთვის. მხოლოდ ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვა საკმარისი არ აღმოჩნდა სტაბილური მაღალი შედეგიანობისთვის. გასული საუკუნის მიწურულს ფირმის შემოსავლებმა კატასტროფულად იკლო და მენეჯმენტი იძულებული გახდა ეზრუნა ახალი კარპორატიული კულტურის დანერგვაზე, რომლის წამყვანი ელემენტია ექვსი სიგმის სისტემისთვის კადრების გადამზადება, რომელთაც ენიჭებათ კარატეს მეთოდოლოგიით შავი, მწვანე და ყვითელი ქაშრები. იმავე პერიოდში General Electric-მა თავისი 2,5 მილიარდ აშშ დოლარიანი მოცებები დაუკავშირა სწორედ ამ მეთოდის გამოყენებას.

ექვსი სიგმის კონცეფციის ფარგლებში შუპარტ-დემინგის მიდგომა „დაგეგმე - შეასრულე - შეამოწმე - დანერგე“ (Plan, Do, Check, Act) ტრანსფორმირებულ იქნა ციკლში MAIC Measure (გაზომე) – Analyze (გაანალიზე) – Improve (გააუმჯობესე) – Control (გააკონტროლე). უკანასკნელ პერიოდში აღნიშნულ ციკლს დაემატა საწყისი სტადია Define (განსაზღვრე) და იგი იქცა DMAIC სისტემად. როგორც ექვსი სიგმის აკადემიის ხელმძღვანელები პარი და შროდერი გვიჩვენებენ, DMAIC ციკლისადმი კიდევ სამი საფეხურის დამატებას: საწყის ეტაპზე – Recognize (გაცნობიერე), ხოლო ბოლოში კი Standartize (მოახდინე სტანდარტიზება) და Integrate (მოახდინე ინტეგრირება). ამდენად, ზემოთ ჩამოთვლილი ხარისხის მართვის სისტემებიდან არც-ერთი არაა ორგანიზაციისთვის ერთადერთი და შეუცვლელი და საჭიროებენ განუწყვეტლივ სრულყოფას.

ხარისხის უზრუნველყოფა დაკავშირებულია ფინანსურ დანახარჯებთან. გამოყოფენ ხარისხის შეფასების, წუნის პრევენციის, წუნდებული პროდუქციის დეფექტების გამოსწორების ხარჯები, წუნზე შიდა და გარე დანაკარგები და ა.შ. ამდენად, ხარისხის მართვის სისტემის შერჩევისას ორგანიზაციები ყურადღებას აქცევენ, როგორც მათ შედეგებს ასევე შემუშავებისა და დანერგვის დანახარჯებს. თუმცა, გასათვალისწინებელია, რომ უხარისხო პროდუქცია მეტწილად ცუდი ხარისხის მენეჯმენტის შედეგია და იგი ვნებს ორგანიზაციის იმიჯს. ხარისხის გაუმჯობესება მხოლოდ სისტემური ხასიათის ცვლილებებითაა შესაძლებელი.

მენეჯმენტის ფუნქციური ქეისისტემებიდან ერთ-ერთი უმათავრესია ფინანსების მართვა. ორგანიზაციის ფინანსური მენეჯმენტი არჩეულ სტრატეგიას ახორციელებს მესაკუთრეთა ინტერესების დაცვით, მენეჯერებთან და ორგანიზაციის პერსონალთან კონსენსუსის პირობებში. სწორი და ეფექტიანი ფინანსური მენეჯმენტი ხელს უწყობს ბიზნესის კაპიტალური ღირებულების მაქსიმიზაციას, რისთვისაც ორგანიზაციაში ტარდება ინვესტიციური, სადივიდენდო, საგადასახადო და სხვა პოლიტიკები. ამასთან, ხორციელდება ფინანსური საშუალებების წყაროების ოპტიმიზაცია, ორგანიზაციის შემოსავლებისა და ხარჯების მართვა.

ფინანსური მენეჯმენტის თანამედროვე სისტემების ჩამოყალიბებას წინ უსწრებდა საფინანსო დარგების განვითარება. ბულვალტრული ადრიცხვისაგან განსხვავებით, ფინანსური მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერებისა და აკადემიური კვლევის სფერო, ჩამოყალიბდა გასული საუკუნის მეორე ნახევარში. ფინანსების თეორიაში (ვალკეული ფუნდამენტური გამოკვლევები ტარდებოდა მეორე მსოფლიო ომამდე (მაგალითად, გ. უილიამსის მიერ ფინანსური აქტივის ღირებულების შეფასების მოდელის შექმნა – „ინვესტიციების ღირებულების თეორია“, 1938 წ.), თუმცა ითვლება, რომ კომპლექსური კვლევის პროცესის ამ სფეროში სათავე დაუდო ჰ. მარკოვიცის შრომებმა („პორტფელური არჩევანი“, 1959 წ. და სხვ.). მათში ავტორმა ჩამოაყალიბა ფინანსურ აქტივებში საინვესტიციო გადაწყვეტილების მიღების მეთოდოლოგია და სათანადო მეცნიერული ინსტრუმენტები. იგი ატარებდა თეორიულ ხასიათს და მისი პრაქტიკული გამოყენება შესაძლებელი გახდა მარკოვიცის მოწაფის უ. შარპის მიერ გამართვიებული გარიანტის („ერთფაქტორიანი მოდელი“) შემუშავების შედეგად. ამ თეორიის განვითარებას წარმოადგენდა გასული საუკუნის 60-იან წლებში ჯ. ლინტნერთან ერთად დამუშავებული ფინანსური აქტივების შემოსავლიანობის შეფასების მოდელი, რასაც წინ უსწრებდა ისეთი საკითხების დამუშავება, როგორცაა ფასიან ქალაქებზე ფასწარმოქმნა, კაპიტალის ბაზრის ეფექტიანობის კონცეფცია, რისკის შეფასების მოდელის შექმნა და სხვ. ამ გამოკვლევებისთვის 1990 წელს პ. მარკოვიცს, უ. შარპსა და მ. მილერს მიენიჭათ ნობელის პრემია. მოგვიანებით ს. როსომ წამოაყენა ფასწარმოქმნის არბიტრაჟული თეორია, რომლის მიხედვითაც, ნებისმიერი აქციის ფაქტორული შემოსავალი მოიცავს ორ შემადგენელს: ნორმალურს (მოსალოდნელს) და სარისკოს (განუსაზღვრელს). ამ მოდელის ალტერნატივებს წარმოადგენდა ოფციონებზე ფასწარმოქმნის თეორია (ფ. ბლეკი და მ. სკოულზი) და განუსაზღვრელობის პირობებში მდგომარეობათა პერფორმანსის თეორია (ჯ. ხირშლიფერი). ჯერ კიდევ 50-იანი წლების ბოლოს აქტუალობა შეიძინა კაპიტალის ბაზარზე ფინანსური აქტივების ღირებულებისა და ინფორმაციის ფასის ურთიერთზევაგდენის პრობლემა. გამოჩნდა გამოკვლევები (ე. ფამი), რომლებშიც განიხილულ იქნა კაპიტალის ბაზრის ეფექტიანობის ფორმები: ძლიერი, ზომიერი და სუსტი. გასული საუკუნის მეორე ნახევარში კვლევები გრძელდებოდა უპირატესად კაპიტალის სტრუქტურასა და დაფინანსების წყაროების ღირებულების საკითხებზე (ფ. მოდილიანი, მ. მილერი და სხვ.). ამ მიდგომებიდან ყველაზე ქმედუნარიანი აღმოჩნდა პორტფელის 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 ადრიცხვისა და ხარჯების მართვის კონცეფციის ინსტრუმენტებს.

კორპორაციული მენეჯმენტის საბოლოო მიზანია ორგანიზაციის მუატრონების (აქტიონერთა) კეთილდღეობის ამაღლება მიზინარე და მომავალ პერიოდებში, რაც მიღწევა ორგანიზაციის საბაზრო ღირებულების ზრდის უზრუნველყოფით. იგი დამოკიდებულია მოსალოდნელ შემოსავლებზე, მათ სტაბილურობასა და საიმყოფობაზე, მაქსიმალური

მოგების მიღების მომენტის განსაზღვრაზე, მოხილული საშუალებების ეფექტიან 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 სიღრმის ფარგლებში კომერციული რისკის მინიმიზაციის უზრუნველყოფა;
- ფინანსური მდგრადობისა და გადამხდელუნარიანობის მიღწევა;
- შემოსაუღების, ხარჯებისა და კაპიტალის ბიუჯეტირების საფუძველზე ეფექტიანი ფინანსური მართვის სისტემის დანერგვა.

ამ ამოცანების გადაწყვეტილ მიღწევა ფულადი და მატერიალური ნაკადების დაბალანსება, რაც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის გეგმიან მოქმედებას და აღებული ვალდებულებების შესრულებას. **ფინანსური მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოფანესი ინსტრუმენტია საფინანსო 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 შეფასდეს დაფინანსების, საინვესტიციო და საოპერაციო შესაძლებლობები, ასევე ბიზნესის განვითარების სხვა საკითხები. ფინანსური უწყისები იძლევა ინფორმაციას ორგანიზაციის მიერ მიღწეულ ფინანსურ შედეგებზე და ფინანსურ მდგომარეობაზე. გარდა ამისა მათში ასახულია საგემო, 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 იყოფან მიმდინარე (რომელიც შეიძლება გარდაიქმნან ფულად ერთ წლის ან ერთი საოპერაციო ციკლის განმავლობაში) და გრძელვადიან აქტივებად. ასევე იყოფა ვალდებულებებიც. ბალანსის მთავარი ტოლობაა:

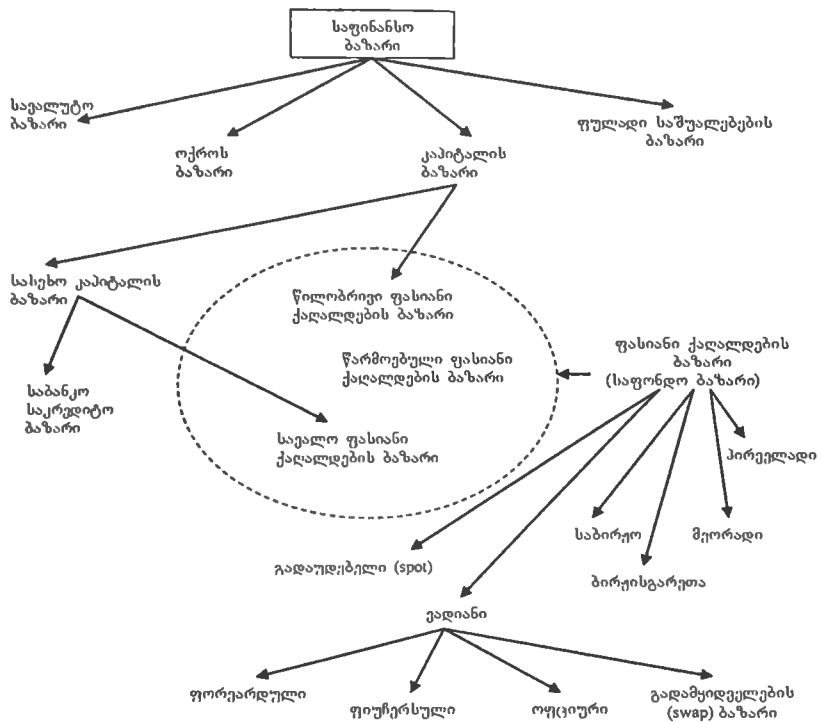
$$\text{აქტივები} = \text{ვალდებულებები} + \text{საკუთარი კაპიტალი.}$$

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 გეიჩეკებს შემოსავლებს, ფულის მიმოქცევის უწყისი საინვესტიციო საქმიანობის ნაწილში აჩვენებს ფულის გადინებას, რაც დაკავშირებულია ფიქსირებული აქტივების შექმნა-გასხვისებასთან და სხვა საინვესტიციო საქმიანობასთან. ფულის ნაკადი საფინანსო საქმიანობიდან ასახავს ქედებებს საოპერაციო და საინვესტიციო საქმიანობის დასაფინანსებლად (აქციების გამოშვება, დივიდენდების გადახდა, სესხის აღება და ა. შ.).

ორგანიზაციაში საფინანსო მეურნეობის გეგმაზომიერად გაძღოლისთვის დგება საოპერატიო ბიუჯეტი (გაყიდვების ბიუჯეტი; დებიტორული დავალიანების ბიუჯეტი; წარმოების ბიუჯეტი; ხედლეულისა და მასალების შესყიდვის ბიუჯეტი; ძირითადი პერსონალის ბიუჯეტი; ზედნადები ხარჯების ბიუჯეტი; გაყიდვებთან დაკავშირებული ხარჯების და ადმინისტრაციული ხარჯების ბიუჯეტი; მზა საქონელის ნაშთის ბიუჯეტი; რეალიზებული საქონლის ღირებულების ბიუჯეტი) და ფულის მიმოქცევის ბიუჯეტი (ფულადი შემოსავლება, ფულადი გასახლება, მინიმალურად საჭირო ფული და ფულადი აკადების მართვის გეგმა). მოსალოდნელი საფინანსო მაჩვენებლები საბოლოოდ აისახება გეგმურ ბალანსში. ფინანსური მართვისთვის უმნიშვნელოვანესია საინვესტიციო გადაწყვეტილებათა მიღება (კაპიტალის ბიუჯეტირება), რისთვისაც წარმოებს ფულის დროითი ღირებულების განსაზღვრა, კაპიტალუკუების პერიოდის, წმინდა დღეგანდელი 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 (ROA, ROE და სხვ.), ყუყუქიანობის კოეფიციენტებს და ა.შ. მათ საფუძველზე ფინანსური მენეჯერები აკეთებენ საინვესტიციო არჩევანს.

ფინანსური მენეჯერების ამოცანაა საფინანსო საქმიანობის ეფექტიანი ორგანიზაცია, რათა სრულად რეალიზდეს ორგანიზაციაში არსებული საშემოსავლო პოტენციალი. ორგანიზაციები რეალიზაციიდან ამონაგებთ ფარავნე 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 შემეიკრდეს სხვა შემოსავლებზე გადასახადისა და სხვადასხვა ფიქსირებული გადასახადების თანხით. ორგანიზაციის ხელთ არსებული მოგება გამოიყენება დაგროვებისა და მოხმარებისათვის, ხოლო მათ თანაფარდობას განსაზღვრავენ ორგანიზაციაში უფლებამოსილი ეკონომიკური სუბიექტები. გაუნაწილებელი მოგება ამორტიზაციის ანარიცხებთან ერთად ორგანიზაციული განვითარების მნიშვნელოვანი ფინანსური წყაროა. გარდა საკუთარი კაპიტალისა და მასთან გათანაბრებული სახსრებისა (ხელფასის გადასახადელი, გადასახადების გადასახადელი და სხვა ვალდებულებები, რომლებიც ხასიათდება პერიოდულობით და საშუალებას იძლევა გადახდის პერიოდის დადგომამდე დაგროვილი თანხები გამოყენებულ იქნეს სხვა ოპერაციების დასაფინანსებლად), ორგანიზაციების ფინანსური მენეჯმენტი სულ უფრო მეტად მიმართავს გარე დაფინანსების წყაროებს (სესხი და საბანკო კრედიტი, მომწოდებლებთან დავალიანება, დამატებითი აქციების რაიონიზაცია, ობლიგაციების გამოშვება და ა.შ.). ამასთან, ფინანსური მენეჯერების მიერ მოპოვებული სახსრების გამოყენება ხშირ შემთხვევაში ხასიათდება მიზნობრივობით: მოგება გამოიყენება პირდაპირი ინვესტიციებისთვის, სამომხმარებლო ხარჯებისთვის, არასაწარმოო სფეროში ინვესტიციებისთვის და ფინანსური რეზერვისთვის; ამორტიზაციის ანარიცხები – პირდაპირი ინვესტიციებისთვის, არასაწარმოო სფეროში ინვესტიციებისთვის და ფინანსური რეზერვისთვის; სადაზღვეუო შენატანები – არასაწარმოო სფეროში ინვესტიციებისთვის, სამომხმარებლო ხარჯებისთვის და ფინანსური რეზერვისთვის; სესხები და კრედიტები – პირდაპირი ინვესტიციებისთვის, არასაწარმოო სფეროში ინვესტიციებისთვის, ფინანსური რეზერვისთვის და ეენურული 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. ამ პირობებში თანამედროვე საფინანსო მენეჯმენტის განუყოფელი ნაწილია საფინანსო ბაზარზე (იხ. ნახ. 4.45.) მენეჯერთა მოღვაწეობა.



ნახ. 4.45. საფინანსო ბაზრის პირობითი სქემა

საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამაეულ პერიოდში ჩამოყალიბდა ფულადი კაპიტალის გადანაწილების ახალი მექანიზმები და ახალი საფინანსო ურთიერთობები, განვითარდა სტრუქტურები რომლებიც ფასიანი ქაღალდებისა და ფულადი კაპიტალის ბაზარზე აწარმოებენ ფინანსების გადანაწილებას. ამ ურთიერთობებში განსაკუთრებით გამოიკვეთა როგორც საბანკო, ასევე საფინანსო ინსტიტუტების როლი და მოქმედებს დაფინანსების მრავალგვარი სქემა: პროექტული დაფინანსება, ინვესტიციებისთვის წილის მიყიდვა, ფასიანი ქაღალდების საჯარო შეთავაზება, ობლიგაციური სესხები, თამასუქების გამოშვება, ლიზინგი, ფრენშაიზინგი, ფორფეიტინგი, ფაქტორინგი და ა.შ. ნებისმიერი ბიზნესი განვითარებისთვის საჭიროებს განსაზღვრულ რესურსებს, რომელთა მოზიდვაც ძირითადად ხორციელდება კრედიტებისა და სესხების სახით. ნაღდი ფულის

პრობლემა ზოგჯერ გადაშლახავ წინააღმდეგობად იქცევა ფინანსური მრეწველმენტისთვის. თუკი საშუალო და მსხვილი ბიზნესისთვის პრობლემას არ წარმოადგენს საბანკო სექტორთან, ლიზინგურ კომპანიებთან და საფონდო ბაზართან ურთიერთობა, მცირე და მიკროსაწარმოებისთვის განსაკუთრებული არასაბანკო დაწესებულებებიდან (მიკროსაფინანსო ორგანიზაციები, საკრედიტო კავშირები და სხვ.) მიღებული სესხები. კომერციული ბანკებისაგან გასხვავებით, რომელთა ძირითად მიზანს წარმოადგენს მოგების მიღება, მიკროსაფინანსო ინსტიტუტები თავისი სტატუსითა და ხასიათით არაკომერციული ორგანიზაციებია და ისინი სამეწარმეო საქმიანობას ეწევიან იმდენად, რამდენადაც ეს ემსახურება მათი შექმნისას დასახული მიზნების განხორციელებას. მათ მიერ დაფინანსებული პროგრამები მიზნად ისახავენ საზოგადოების ცალკეული ფენების (მაგალითად, ქალების, დროებით უმუშევრების, სოფლის მეურნეობის კოოპერატივებისა და სხვ.) სოციალურ მობილიზაციას, აგრეთვე მცირე ბიზნესის მხარდაჭერით ე. წ. „ბიზნეს ინკუბატორების“ განვითარებას. საბანკო მიკროკრედიტო საკმაროდ ძვირი და შედარებით ძნელად მოსაპოვებელია. ამ მიკრობეჭში მეწარმეთათვის უდიდესი მნიშვნელობის მატარებელია მიკროსაფინანსო ორგანიზაციებიდან მიღებული მიკროსესხები. მიკროდაფინანსება მცირე ბიზნესს საშუალებას აძლევს მოახდინოს გარემოს ფაქტორებისადმი ადაპტაცია და გადაჭრას ფუნქციონირებისათვის აუცილებელი ეკონომიკური ამოცანები: შეივსოს საბრუნავი საშუალებები, მოახდინოს ძირითადი ფონდების ფორმირება, შექმნას საკრედიტო ისტორია ინვესტიციური რესურსების შემდგომი მოზიდვისთვის და სხვ. ამასთან ზემოაღნიშნული სოციალურ გავლენას ახდენს ეკონომიკურ გარემოზეც – წარმოადგენს სიღარიბესა და უმუშევრობასთან ბრძოლის ქმედით საშუალებას, ბიზნესის დეკრიმინალიზაციის ინსტრუმენტს, მოსახლეობის სოციალურად დაუცველი ფენებისთვის სამეწარმეო აქტივობის და თვითგადარჩენის მატერიალურ საფუძველს. მცირე ბიზნესის საკრედიტო-ფინანსური და ინვესტიციური მხარდაჭერა ხორციელდება სხვადასხვა ფორმით: ფინანსური ლიზინგი და ფრენზაინგი; მცირე სტრუქტურების ურთიერთმხარდაჭერა და საკრედიტო კავშირებისა და სხვა თვითდაფინანსებადი სისტემების ჩამოყალიბება; მიკროდაკრედიტება; სესხების სახელმწიფო გარანტიების მექანიზმები; ექსპრესული საინვესტიციო ფონდების განვითარება და სხვა. ეს პროცესი მოიცავს როგორც ფულადი ნაკადების მიზნობრივ მოძრაობას, ასევე ადამიანთა შორის ურთიერთობებს ფულადი სახსრების დაგროვებისა და გამოყენების მიზნით. თანამედროვე ეკონომიკაში საფინანსო ურთიერთობებს მიაკუთვნებენ ფულადი სახსრების მოძრაობას საკრედიტო სფეროშიც, რადგან მკვეთრი საზღვრის გავლება მიკროფინანსებსა და მიკროკრედიტებს შორის გაძნელებულია – ისინი ბუნებრივად აესებენ ერთმანეთს. თუმცა სესხი და კრედიტი განსხვავებულია სახსრების ფორმირების წყაროებითა და გაცემის წესით. კრედიტში უპირატესად გულისხმობენ ფიზიკური და იურიდიული პირების შენატანების საფუძველზე ფორმირებული ფულადი საშუალებების გაცემას, რომელიც დაკავშირებულია საფინანსო შუამავლობასთან საბანკო ინსტიტუტის მეშვეობით. სესხი კი გულისხმობს კერძო და სახელმწიფო სახსრების გაცემას, რომელიც ყოველთვის არ შეიცავს მისი გამოყენებისთვის საზღაურს და ითვლება ჩვეულებრივ სამეურნეო ოპერაციად. სესხის გაცემაში შეიძლება იყოს როგორც იურიდიული, ასევე ფიზიკური პირი, მაშინ, როცა კრედიტის გაცემაზე უფლებამოსილია მხოლოდ საბანკო ოპერაციების განხორციელებაზე სათანადო ლიცენზიის მქონე იურიდიული პირი. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, მიკროკრედიტი გაიცემა მოზიდული სახსრებიდან, ხოლო მიკროსესხი – საფინანსო ორგანიზაციების და ფიზიკური პირების საკუთარი (ან დონორებისაგან მიღებული) რესურსებიდან.

საქართველოში მიკროსაფინანსო ორგანიზაციები დაფუძნდა 1997 წლიდან, ხოლო პირველი საკრედიტო კავშირი შეიქმნა 2002 წელს. მათ განსაზღვრული წელიწადი შეაქვეთ ღარიბი და მცირეშემოსავლიანი სოციალური ჯგუფების დასაქმებაში, მათთვის ინდივიდუალური და ჯგუფური სესხების მიცემით. ამჟამად მიკროსაფინანსო საქმიანობას ოფიციალურად ახორციელებს 13-მდე ორგანიზაცია, რომელთა დიდი ნაწილი დაფუძნებულია უცხოური დონორი ორგანიზაციების ფინანსური მხარდაჭერით. მათი სასესხო პორტფელი დაახლოებით 51 მლნ. ლარია და 43 ათასი მსესხებელი, ძირითადად თვითდასაქმებული, მიღებული მიკროსესხებით ავითარებს ბიზნესს. მიკროსაფინანსო ორგანიზაციების შესახებ კანონი მიღებულ იქნა მხოლოდ 2006 წლის ივლისში და მანამდე მათი საქმიანობა რეგულირდებოდა სამეწარმეო კანონმდებლობით, სამოქალაქო კოდექსითა და კანონით არასაბანკო სადეპოზიტო დაწესებულებების – საკრედიტო კავშირების შესახებ. მიკროსაფინანსო სექტორი ფუნქციონირებდა არასამთავრობო (არაკომერციული) ორგანიზაციების, ფორმებისა და კავშირების სახით. მიკროსაფინანსო ორგანიზაციების მარეგულირებელი ნორმების დაწესებით, აქტუალობა არ დაუპარგავს არასაბანკო სადეპოზიტო დაწესებულებების – საკრედიტო კავშირების შესახებ 2002 წლიდან მოქმედ კანონმდებლობას. საკრედიტო კავშირები ფუნქციონირებენ როგორც კოოპერატივის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმით რეგისტრირებული საწარმოები, რომლებიც მხოლოდ თავისი წევრებისგან (ფიზიკური პირებისგან) იღებენ ანაბრებს, აძლევენ მათ სესხს, ახორციელებენ ნებადართულ საბანკო საქმიანობას და მათი უმთავრესი მიზანი არაა მოგების მიღება. ახალი კანონმდებლობით, მიკროსაფინანსო ორგანიზაცია არის შეზღუდული პასუხისმგებლობის ან სააქციო საზოგადოების ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმით დაფუძნებული იურიდიული პირი, რომელიც რეგისტრირებულია საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ და საქმიანობას ახორციელებს მისივე ზედამხედველობით. კანონში განსაზღვრულია, რომ მიკროსაფინანსო ორგანიზაციის შესაქმნელად საწესდებო კაპიტალში ფულადი შენატანი არ უნდა იყოს 250 000 ლარზე ნაკლები, ხოლო ამ ორგანიზაციების მიერ გაცემული მიკროკრედიტის მაქსიმალური ჯამური ოდენობა ერთ მსესხებელზე არ უნდა აღემატებოდეს 50 000 ლარს. მიკროკრედიტი განმარტებულია, როგორც მიკროსაფინანსო ორგანიზაციის მიერ საკრედიტო ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვადიანობის, დაბრუნებადობის, ფასიანობის და მიზნობრიობის პირობების შესაბამისად მსესხებელზე ან მსესხებელთა ჯგუფზე გაცემული ფულადი თანხა. მიკროსაფინანსო ორგანიზაციას ეკრძალება დეპოზიტების მიღება როგორც ფიზიკური, ისე იურიდიული პირებისაგან. მიკროსაფინანსო ორგანიზაცია უფლებამოსილია განახორციელოს მხოლოდ შემდეგი საქმიანობა: იურიდიული და ფიზიკური პირებისათვის მიკროსესხების, მათ შორის საომომხარებლო, საღმრთადად, პოთენციური, არაუზრუნველყოფილი, ჯგუფური და სხვა სესხების (კრედიტების) გაცემა; ინვესტირება სახელმწიფო და საჯარო ფასიან ქაღალდებში; ფულადი გაზიანების განხორციელება; სადაზღვევო აგენტის ფუნქციის შესრულება; მიკროდაკრედიტებასთან დაკავშირებული კონსალტინგის გაწევა; სესხების მიღება რეზიდენტი და არარეზიდენტი ფიზიკური და იურიდიული პირებისაგან; იურიდიული პირების საწესდებო კაპიტალის წილების ფლობა (მათი ჯამური ოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს ორგანიზაციის საწესდებო კაპიტალის 15%-ს); საქართველოს კანონმდებლობით განსაზღვრული სხვა ფინანსური მომსახურებები და ოპერაციები (მიკროლიზინგი, ფაქტორინგი, ვალუტის გადაცემა, თამასუქების გამოშვებარეალიზაცია და მათთან დაკავშირებული სხვა ოპერაციები). საკანონმდებლო რეგულირების სფეროში მოექცა სესხის გაცემის პირობები და მსესხებლისა და გამსესხებლის უფლება-მოვალეობები. მიკროსესხის გაცემა დასტურდება წერილობითი საკრედიტო ხელშეკრულებით, ხოლო მიკროსესხის გაცემის წესებსა

და პირობებს ადგენს მიკროსაფინანსო ორგანიზაცია, აქვე დგინდება საპროცენტო განაკვეთის ოდენობა, მომსახურების გადასახდელი და სხვ. სესხი შეიძლება იყოს ჯგუფური ან ინდივიდუალური, უზრუნველყოფილი ან საბლანკო. მიკროსაფინანსო ორგანიზაციას შეუძლია სესხის მიზნობრიობაზე მონიტორინგის წარმოება და იგი ვალდებულია დაიცვას კონფიდენციალობა სესხთან დაკავშირებულ საკითხებზე. კანონითვე განსაზღვრული მიკროსაფინანსო ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ორგანიზების შექმნის წესი და კომპეტენციები, ასევე ორგანიზაციის დირექტორის უფლება-მოვალეობები. მიკროსტრუქტურების საფინანსო-საკრედიტო მექანიზმს განიხილავენ როგორც ურთიერთდაკავშირებულსა და ურთიერთგანმავლობებულს. არასაბანკო მიკროსაფინანსო ორგანიზაციები მჭიდროდ ურთიერთთანამშრომლობენ საბანკო სტრუქტურთან: ბანკების მეშვეობით ეს ორგანიზაციები ახდენენ თავიანთი კლიენტების საკასო მომსახურებას; მიკროსაფინანსო ორგანიზაციების კლიენტების თაობაზე ინფორმაცია მეტად ღირებულია ბანკებისთვის, რადგან ეს კონტინენტი მათი მომავალი პოტენციური კლიენტურაა; ბანკების პლასტიკური ბარათებით ხშირად სარგებლობენ მიკროსაფინანსო ორგანიზაციების კლიენტები; ბანკები ახდენენ დივერსიფიკაციას მიკროსაფინანსო ორგანიზაციებთან ერთობლივი პროექტების განხორციელებით, რაც ხშირად არ გამორიცხავს მიკროსაფინანსო ორგანიზაციების მხრივ ბანკების აგენტების როლში გამოსვლას.

ორგანიზაციის ფინანსური მენეჯმენტისთვის განსაკუთრებულია ბანკებთან ურთიერთობა და საბანკო კრედიტის პირობები. კრედიტი წარმოადგენს ორგანიზაციებისათვის საბრუნავი კაპიტალის (მიმდინარე აქტივებსა და მიმდინარე პასივებს შორის სხვაობა) შევსებისა და პროექტების განხორციელების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წყაროს. საბანკო დაფინანსება შეიძლება განხორციელდეს: საკრედიტო ხაზით (ბანკსა და კლიენტს შორის შეთანხმება განსაზღვრულ ვადებში ლიმიტის ფარგლებში კლიენტისათვის თანხის უპრობლემო გადაცემაზე), რეველვერული კრედიტით (დროის ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში განახლებადი საკრედიტო ხაზები), ვადიანი სესხით (არაუზრუნველყოფილი პირდაპირი კრედიტი, როგორც წესი, არაუმეტეს სამი თვისა, გაფორმებული უბრალო თამასუქის სახით) და ოვერდრაფტით (ბანკის მიერ კლიენტის ანგარიშზე არსებულზე მეტი თანხით კლიენტის ოპერაციების დაფინანსება. დავლიანების დაფარვა წარმოებს მოკლე ვადებში და როგორც წესი, საშუალო საბაზროზე მაღალი საპროცენტო განაკვეთით). საბანკო დაფინანსება შეიძლება განხორციელდეს ერთგულ და უცხოურ ვალუტაში. საბანკო ოპერაციებისთვის ორგანიზაციები ბანკში ხსნიან სასესხო ანგარიშს (უბრალო ან სპეციალური ანგარიში, აგრეთვე, განსაკუთრებული კლიენტებისთვის ერთიანი აქტიურ-პასიური ანგარიში – კონტოკორენტული ანგარიში), რომლის სახესაც განსაზღვრავს დაკრედიტების მეთოდი. კრედიტის გაცემისას ბანკები ყურადღებას ამახვილებენ, როგორც განსახორციელებელი პროექტის მახასიათებლებზე, ასევე ორგანიზაციის მარეგულაციაზე (მაგ. ე.წ. „5C“: customer character – კლიენტის მახასიათებლები; capacity to pay – გადასხდელუნარიანობა; collateral – კრედიტის უზრუნველყოფის საიმედოობა (გირაოს სახეობის მიხედვით); capital – კლიენტის კაპიტალი; current business conditions and goodwill – საქმიანი მდგომარეობა და რეპუტაცია). ბანკის კლიენტთან საკრედიტო ურთიერთობების დაწყების, გაგრძელებისა და შეწყვეტის შესახებ გადაწყვეტილების საფუძველია მსესხებლის კრედიტუნარიანობა, რომელიც საჭიროებს კომპლექსურ შეფასებას. კრედიტუნარიანობის ანალიზი ხორციელდება ფინანსურ დოკუმენტებზე (ბუღალტრული ბალანსები, ფინანსური ანგაშები და უწყისები, სხვა ბანკებიდან მიღებული ინფორმაციები, ექსპერტული გაანგარიშებები და სხვ.) დაყრდნობით და ყურადღება ექცევა ისეთ პარამეტრებს, როგორიცაა: საწარმოს ლიკვიდურობა, ფინანსური მდგრალობა და დანახდისუნარიანობა, საქმიანი აქტიურობა, მენეჯმენტის ეფექტიანობა, მომგებიანობის გონე, რისკიანობა, მსესხებლის საკრედიტო ისტორია და ა. შ.

საქართველოს საბანკო სექტორი, მიუხედავად საგრძნობი პროგრესისა, ჯერ კიდევ შორსაა სასურველი მდგომარეობისგან: ეროვნული ბანკის მთელი ძალისხმევა მიმართულია ლარის კურსის გამყარებაზე, ძირითადად ხელოვნური მეთოდებით, რაც განსაზღვრულად ასუსტებს სამეწარმეო აქტიურობას და ინფლაციური პროცესებზეც გადაამწყვეტ გაუღონას ვერ ახდენს; ჯერ კიდევ დაბალია საბანკო კაპიტალის კონცენტრაციის დონე და კვლავაც მაღალია საპროცენტო განაკვეთები (მათში გათვალისწინებულია მაღალი რისკები, ამასთან კომერციული ბანკების საკუთარი კაპიტალის ზრდა მნიშვნელოვნად ჩამორჩება აქტივების ზრდის ტემპს და ბანკები გამოდიან ძვირად ნაშოვი სახსრების გადაამყიდველები როლში); არადაამკმაყოფილებელია დეპოზიტების დივერსიფიკაცია (იგი დამოკიდებულია რამდენიმე მსხვილ ბანკზე – საქართველოში მოქმედი 19 კომერციული ბანკიდან ექვსი ფლობს მთლიანი საბანკო აქტივების 87%-ს და ფიზიკური პირების ანაბრების 91%-ს); ბანკების საკრედიტო პორტფელის და დეპოზიტების უდიდესი ნაწილი უცხოურ ვალუტაშია დენომინირებული (მოქმედი ბანკებიდან 10 ფუნქციონირებს უცხოელი ინვესტორების მონაწილეობით); მაღალია საბანკო სისტემის გარეთ ნაღდი ფულის ბრუნვის მაჩვენებელი და ა.შ. ორგანიზაციების საკრედიტო გარიგებები განსხვავებულია სესხის მოცულობით, ვადებით (მოკლევადიანი, საშუალო და გრძელვადიანი), უზრუნველყოფის მექანიზმით (გარანტირებული და არაუზრუნველყოფილი, აქვე აღსანიშნავია გირავნობის მძიმე პირობები), მიღებისა და დაფარვის წესებითა და პროცედურებით, პროცენტის სიდიდით და სხვ. საბანკო დაკრედიტებისას სულ უფრო მეტი ორგანიზაცია სარგებლობს საკრედიტო ხაზებით, ოვერდრაფტით და ურთიერთობის სხვა მოსახერხებელი მეთოდებით, თუმცა მაღალი საკრედიტო განაკვეთი (ხშირად საქართველოში დაფიქსირებული საბანკო საპროცენტო განაკვეთები მეკეთრად განსხვავდება მსოფლიოს წამყვანი საფინანსო ცენტრების შესაბამისი მაჩვენებლებისგან – მაგ. LIBOR, London Interbank Offered Rate; LIBID, London Interbank Bid Rate და ა.შ.) უბიძგებს ფინანსურ მენეჯერებს შიდაორგანიზაციული დაფინანსების რეზერვების მოძიებისკენ და ხელთარსებული რესურსების მომჭირნედ ხარჯვისკენ, ასევე მომწოდებლებთან და კლიენტებთან ანგარიშსწორების მოქნილი ფორმების დანერგვისკენ.

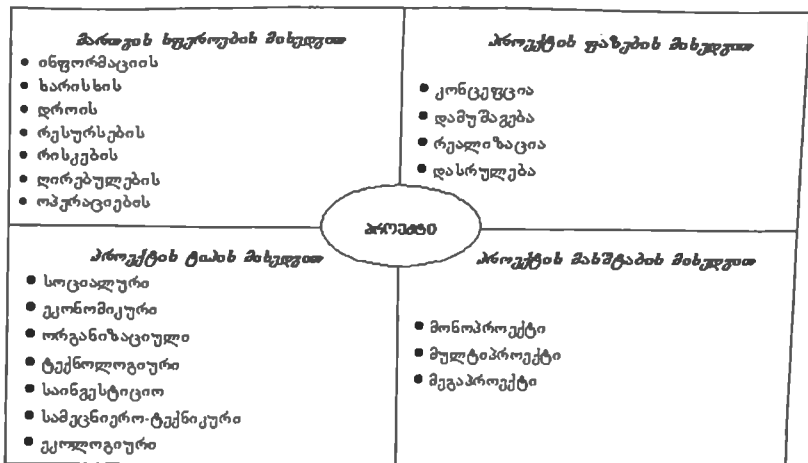
სამეწარმეო რისკის შემცირებისა და ორგანიზაციის განვითარებისთვის საჭირო რესურსების მოსაპოვებლად, ფინანსური მენეჯერები ახორციელებენ ოპერაციებს ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე. ფასიანი ქაღალდია მიმოქცევადი ფინანსური ინსტრუმენტები და უფლებები, რომელთა საჯარო შეთავაზება შესაძლებელია წილობრივი ან/და სასესხო ფასიანი ქაღალდების სახით, ასევე, რომლებიც შეიძლება გარდაიქმნან ასეთებად, ან არიან ასეთებზე ხელმოწერისა და შეძენის უფლების მატარებლები, საინვესტიციო ხელშეკრულებები და ფასიანი ქაღალდებთან დაკავშირებული სხვა უფლებები. საქართველოს კანონი „ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შესახებ“ აწესრიგებს ფასიანი ქაღალდების საჯარო შეთავაზებასა და მიმოქცევასთან დაკავშირებულ ურთიერთობებს, განსაზღვრავს ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე საფონდო ბირჟების, ცენტრალური დეპოზიტარის, სხვა თვითრეგულირებადი ორგანიზაციების, ფასიანი ქაღალდების რეგისტრატორების, საბროკერი კომპანიების, ბროკერების საქმიანობის წესებსა და პასუხისმგებლობას, აგრეთვე დამატებით მოთხოვნებს იმ საწარმოთა საქმიანობის წესისა და პასუხისმგებლობის წესის მიმართ, რომელთა ფასიანი ქაღალდების საჯარო შეთავაზება და გაყიდვაც ხორციელდება. ფასიანი ქაღალდების გამოშვების უფლება ენიჭება ემიტენტს (საჯარო ან კერძო სამართლის იურიდიულ პირს), ხოლო ფასიანი ქაღალდებთან დაკავშირებულ ურთიერთობებს და ფასიანი ქაღალდების ბაზრის ფუნქციონირებას წარმართავს საჯარო სამართლის იურიდიული პირი – საქართველოს ფასიანი ქაღალდების კომისია. ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე მიმოქცევაშია საჯარო ფასიანი

ქალაქები (დაშვებულა საეკლესიო საფონდო ბირჟაზე ან/და მათ ჩანაწერთი ფლობის ასზე მეტი მფლობელი), წილობრივ ფასიანი ქაღალდები (აღასტურებს მესაკუთრის წილს საწარმოში), სასესხო ფასიანი ქაღალდები (აღასტურებს უფლებას განსახდერული ძირითადი თანხის პროცენტით ან უპროცენტოდ მიღებაზე, იგი არ მოიცავს სამთავრობო ფასიან ქაღალდებს), ფასიანი ქაღალდები, რომელიც ასახავს სახელმწიფო ვალს ან/და გამოშვებულა საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ (მათ შორის მოკლევადიანი სამთავრობო ფასიანი ქაღალდები), უცხოელი ემიტენტების ფასიანი ქაღალდები. ფასიანი ქაღალდები ფიქსირდება ფასიანი ქაღალდების რეესტრში, რომელსაც აწარმოებს ემიტენტი ან ფასიანი ქაღალდების რეესტრატორი. ფასიანი ქაღალდები შეიძლება გამოვიდეს ბრუნვაში ნაღდი და არამატერიალიზებული სახით. პირველ შემთხვევაში ფასიანი ქაღალდების მესაკუთრეს შეუძლია ემიტენტისაგან მოითხოვოს ფასიანი ქაღალდი ფიზიკური ფორმით (სერტიფიკატის სახით). არამატერიალიზებული ფასიან ქაღალდს არ გააჩნია ქაღალდის ფორმა, მაგრამ არსებობს ჩანაწერის სახით ფასიანი ქაღალდების რეესტრში ან ცენტრალურ დეპოზიტარში მესაკუთრის (მფლობელის) სახელზე. ფასიანი ქაღალდის ბაზრის მონაწილეება ინვესტორი, ემიტენტი, ფასიანი ქაღალდების ბაზრის რეგულირებადი მონაწილე (საფონდო ბირჟა, ცენტრალური დეპოზიტარი, რეესტრატორი, შუამავალი), აუდიტორი. საჯარო ფასიანი ქაღალდებით ვაჭრობა, როგორც წესი, ხორციელდება საფონდო ბირჟაზე. იგი ფასიანი ქაღალდების ორგანიზებული ბაზარია, სადაც შესაძლებელი ხდება ფასიანი ქაღალდების (აქციები, ობლიგაციები და სხვ.) ყიდვა-გაყიდვის შესახებ წინადადებების შეგროვება და უზრუნველყოფილია დადგენილი წესებითა და პროცედურებით ვაჭრობის ორგანიზაცია, ამასთან, ორგანიზებულად ვრცელდება ინფორმაცია დადებული კაღიკებებისა და ფასების თაობაზე. მეორადი საჯარო ვაჭრობა ფასიანი ქაღალდის იმგვარი ყიდვა-გაყიდვაა, რომელიც არ ხორციელდება ემიტენტის სახელით და არ წარმოადგენს საჯარო შეთავაზების ნაწილს, აგრეთვე, ღიაა პირდაპირი ან წარმომადგენლის საშუალებით მონაწილეობისთვის არანაკლებ ასი პირისთვის (ან პირთა დაუზუსტებელი ჯგუფისთვის). ფასიანი ქაღალდის შექმნისას ინვესტორისათვის მნიშვნელოვანია როგორც რისკის ობიექტი, ასევე გაწეული რისკის ადეკვატური შემოსავლების მიღების შესაძლებლობა და ფასიანი ქაღალდების ლიკვიდურობის მახასიათებელი. შემოსავალი მოიცავს როგორც ფასიანი ქაღალდის ღირებულების ცვლილებას, ასევე დივიდენდის (პროცენტის) სახით მიღებულ შემოსავლებს, რომელიც შეიძლება იყოს ფიქსირებული (მაგალითად, პრივილეგირებული აქციები, სახელმწიფო სასესხო ვალდებულებები და სხვ.) ან მცირეაი (დამოკიდებულია სამეურნეო საქმიანობით მიღებულ შედეგებზე). ფასიანი ქაღალდის ყიდვა-გაყიდვა წარმოებს მიმდინარე (საბაზრო) ღირებულების შესაბამისად, ამასთან იგი იშვიათად ემთხვევა ნომინალზე აღნიშნულ სიდიდეს (მაგ., აქციის კურსზე ძირითადად გავლენას ახდენს დივიდენდისა და საშუალო საბანკო პროცენტის მაჩვენებლები). აქციებზე გაზრდილი ფასი მფლობელების დამატებითი შემოსავლის წყაროა, ხოლო სასესხო ფასიანი ქაღალდების შემთხვევაში, უმეტესწილად, მასზე მითითებული ნომინალი ასახავს მაქსიმალურად დასაშვებ ფიქსირებულ ფასს, რომლითაც მოხდება მათი გამოსყიდვა. ფასიანი ქაღალდის ლიკვიდურობა (ფულად ქცევის შესაძლებლობა) დამოკიდებულია როგორც მის შემოსავლიანობასა და საიმედოობაზე, ასევე ბრუნვის ხასიათზე (საფონდო ბირჟაზე კოტირებადი ფასიანი ქაღალდები ხასიათდება უფრო მაღალი ლიკვიდურობით, ვიდრე ბირჟის გარეთ ბრუნვადი ფასიანი ქაღალდები).

საფონდო ბაზრის მიმართ ორგანიზაციის ფინანსური მენეჯერების და მოკლევადიან განსახდერავს ფასიანი ქაღალდების პორტფელის მართვის

მეთოდები (აქტიური და პასიური). რისიკიანი და არარისიკიანი აქტივის შექმნის ინვესტირებისას, ინვესტორი, ერთი მხრივ, ცდილობს რისიკების გაერთიანებას (პორტფელის დივერსიფიკაციით), ხოლო, მეორე მხრივ, მათ განაწილებას (პარტიციპირებისა და ახალი აქციონერების მოზიდვით). ფასიანი ქაღალდების პორტფელის დივერსიფიკაციის დონეს განსაზღვრავს ინვესტორის რისიკანობა: მეტად რისიკიანები ძირითად რესურსებს მიმართავენ მაღალრისიკიანი და მაღალშემოსავლიანი აქტივებისაკენ; სხვები უპირატესობას ანიჭებენ ნაკლებ რისკს და ეგუებიან საშუალო ან დაბალი შემოსავლიანობის ნორმას. ყველაზე ოპტიმალურად მიიჩნევა ფასიანი ქაღალდების პორტფელის დივერსიფიკაცია, როცა კაპიტალის ნაწილის დაბანდება ხორციელდება რისიკან პროექტებში, ხოლო ნაწილისა – არარისიკანში, რითაც მცირდება პორტფელის საერთო რისკი. პორტფელის საერთო რისკი აერთიანებს სპეციფიკურ (დამოკიდებულია ფინანსური აქტივის სახესა და ემიტენტის მდგომარეობაზე) და სისტემურ (გაბიპრობებულია ეროვნულ ეკონომიკაში ინფლაციის დონით, გადასახადების აღმინისტრირების ხარისხითა და სხვა მახასიათებლებით) რისკებს. ფასიანი ქაღალდების პორტფელის ფორმირებისთვის ორგანიზაციის ფინანსური მენეჯმენტი თავდაპირველად განსაზღვრავს პორტფელის შექმნის მიზანს და ინვესტირების პრიორიტეტებს; ქმნის ამ პორტფელს და შეიმუშავებს მისი მართვის ტაქტიკას; ახორციელებს პორტფელის სტრუქტურის მონიტორინგსა და მისი ცვლილების გამომწვევი ფაქტორების ანალიზს; აწარმოებს პორტფელის ეფექტიანობის შეფასებას რისიკანობისა და შემოსავლიანობის გამოკვლევა-გაზომვით. ფინანსური მენეჯერების მიერ პორტფელის აქტიური მართვისას, მისი შემადგენლობა მიიჩნევა დროებით სტრუქტურად, რადგან აქტიური ტაქტიკა გულისხმობს, როგორც უფრო ეფექტიანი ფასიანი ქაღალდების შექმნას, ასევე დაბალშემოსავლიანი აქტივებისაგან მაქსიმალურად სწრაფად გათავისუფლებას, ანუ ხორციელდება სეოპინგი – ფინანსური ბაზრის მეშვეობით ფინანსური ქაღალდების მუდმივი როტაცია. ამ მეთოდის მთავარი ამოცანაა, რომ ორგანიზაციის საფინანსო მენეჯმენტი უსწრებდეს საფინანსო ბაზარზე მოვლენათა მსვლელობას და მოხდეს ბაზრის განვითარების ტენდენციების სწორი პროგნოზირება. პასიური მდგომარეობის მენეჯერები თვლიან, რომ ბაზარი იძლევა საკმარის ეფექტიან არჩევანს როგორც მიმდინარე, ასევე მომავალი პერიოდისთვის, ხოლო საფინანსო მენეჯმენტის ფუნქციაა რისიკისა და შემოსავლების სწორად შეფასებით დივერსიფიციული პორტფელის რაციონალური დაკომპლექტება, რაც მოითხოვს ნაკლებ ძალისხმევასა და ხარჯებს.

ორგანიზაციის სამეწარმეო საქმიანობაში საინვესტიციო პროექტები ხსიათდება მრავალფეროვნებით, რაც გამოწვეულია ამ პროექტების ხასიათითა და განხორციელების თავისებურებებით (ნახ. 4.46). ინვესტიციური საქმიანობის აღმინისტრირება მოიცავს: პროექტის გამოკვლევას, დაგეგმვასა და დამუშავებას; პროექტის რეალიზაციას; პროექტის მიმდინარეობისას კონტროლსა და რეგულირებას; პროექტის დასრულების შემდგომ მიღწეული შედეგების შეფასებასა და ანალიზს. ინვესტიციური პროექტების დაყოფა ხდება შემდეგი სახით: ინვესტიციების ზომის მიხედვით – მსხვილ, ტრადიციულ და წვრილ ინვესტიციებად; მოსალოდნელი შემოსავლების მიხედვით – სოციალური ეფექტის მქონე, დანახარჯების შემცირების, გაფართოებით შემოსავლების მატების, გასაღების ახალ ბაზრებზე გასვლის, ბიზნესის ახალ სფეროებში ექსპანსიის, ბიზნეს-რისკების შემცირების და სხვ. პროექტებად; ურთიერთობების მიხედვით – დამოუკიდებელ, ალტერნატიულ, კომპლემენტარულ, ჩანაცვლებით პროექტებად; ფუნდამენტი ნაკადების მიხედვით – ორდინალურად და არაორდინალურად; რისიკანობის მიხედვით – სარისკო და არარისიკან პროექტებად.



ნახ. 4.46. პროექტების კლასიფიკაცია

საინვესტიციო პროექტის შეფასება თავდაპირველად წარმოებს პროექტის შემოსავლიანობის მიხედვით, ხოლო შემდეგ ხორციელდება დივიდენდების ანალიზი, რათა განისაზღვროს პროექტის შესაბამისობა ორგანიზაციის საინვესტიციო პორტფელთან. ფინანსური მენეჯერების მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებაზე გავლენას ახდენს პროექტის წმინდა დაყვანილი ღირებულება (შიმდინარე და მომავალი ფულადი შემოსავლების (ხარჯების) კორექტირებული ღირებულება, პროექტთან დაკავშირებული რისკებისა და პროექტის შიმიდინარეობის ხანგრძლივობის გათვალისწინებით). პროექტის ალტერნატივების შეფასებისა და საუკეთესოს შერჩევისას, იყენებენ შემდეგ ინტეგრალურ მაჩვენებლებს: გამოსყიდვის ვადა (PP), წმინდა დაყვანილი შემოსავლები (NPV), შემოსავლიანობის შიდა ნორმა (IRR), რენტაბელობის ინდექსი (PI). გამოსყიდვის ვადა გეიხვენებს თავდაპირველი ინვესტიციების ამოღების (კაპიტალუქუების) დროით ვადებს და რაც უფრო ნაკლებია გამოსყიდვის ვადა, უფრო ლიკვიდურია პროექტი. წმინდა დაყვანილ შემოსავალს განსაზღვრებენ, როგორც დაყვანილი (დისკონტირებული) ხარჯებისა და შემოსავლების სადღოს და იგი იანგარიშება ფორმულით:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+K)^t}$$

CF_t – t პერიოდში ფულადი სახსრების მოსალოდნელი მოდინება (გადინება)
 K – პროექტის კაპიტალის ფასი

როცა NPV=0, პროექტით გენერირებული ფულადი ნაკადი საკმარისია პროექტში ჩადებული კაპიტალის ასანაზღაურებლად და კაპიტალუქუების მოთხოვნილი დონის უზრუნველსაყოფად; თუ NPV>0 – პროექტი მისაღებია, ხოლო როცა NPV<0 – პროექტი მიუღებელია. შემოსავლიანობის შიდა ნორმა განისაზღვრება, როგორც

დისკონტირების ისეთი განაკვეთი, რომლისთვისაც ინვესტიციების დაყვანილი ღირებულება ტოლია პროექტის მოსალოდნელი შემოსავლების მოდინების დაყვანილი ღირებულებისა ($PV(\text{შემოდინების}) = PV(\text{გადინების})$) ანუ

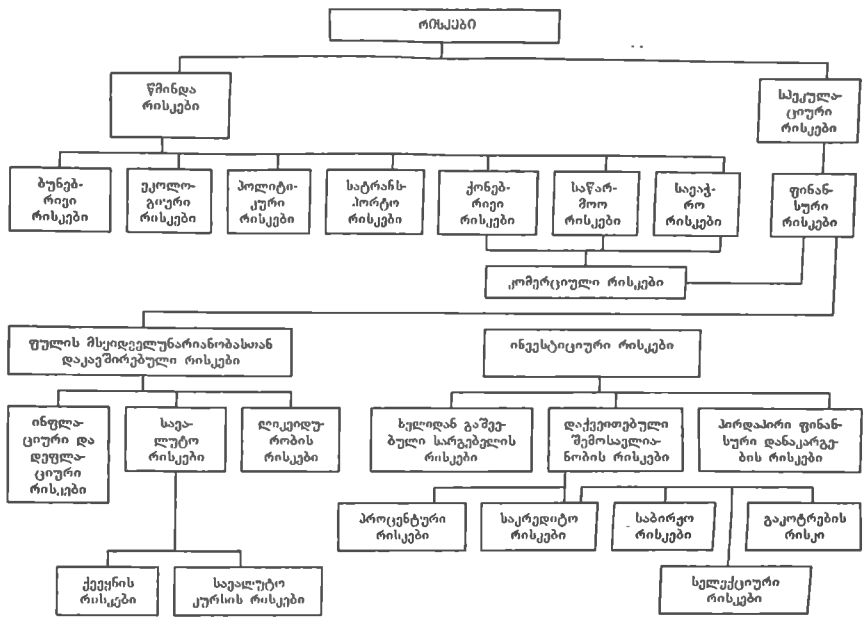
$$\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = 0$$

ინვესტიციური პროექტის NPV გაანგარიშება იძლევა პასუხს კითხვაზე, თუ რამდენად ეფექტანია პროექტი კაპიტალის მოცემული ფასის პირობებში, IRR ახასიათებს პროექტის მოსალოდნელ შემოსავლიანობას და შემდგომ კეთდება შედარება, რამდენად შეესაბამება გაანგარიშებული მაჩვენებელი კაპიტალდაბანდებიდან მიღებული შემოსავლების ინვესტორისთვის მისაღებ ნორმას. როცა IRR ტოლია ან აღემატება ამ ნორმას, პროექტში ინვესტირება გამართლებულია, ხოლო წინააღმდეგ შემთხვევაში კაპიტალდაბანდება აზრს მოკლებულია. რენტაბელობის ინდექსი წარმოადგენს ფულადი საშუალებების შემოდინების დაყვანილი ღირებულების შეფარდებას დაყვანილ დანახარჯებთან და იგი ინგარიშება ფორმულით:

$$PI = \frac{PV(\text{მოგების})}{PV(\text{ხარჯების})} = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CIF_t}{(1+k)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{COF_t}{(1+k)^t}}$$

სადაც CIF_t – შემოსავლებია (ფულადი საშუალებების მოსალოდნელი შემოდინება); COF_t – ხარჯებია (ფულადი საშუალებების მოსალოდნელი გადინება); PI – გეიჩვენებს პროექტის უკუგებას ყოველ ჩადებულ დოლარზე. რაც მეტია PI მნიშვნელობა, უფრო მიმზიდველია პროექტი, ხოლო პროექტის მისაღებად მოთხოვნილი მინიმალური პირობაა $PI > 1$. ამრიგად, პროექტი მისაღებია, როდესაც $NPV > 0$, $IRR > k$ და $PI > 1$.

რისკების მართვა ინვესტიციების მართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მომენტია. ინვესტიციური პროექტების რისკების ანალიზისას იყენებენ რაოდენობრივ მეთოდებს (დისკონტირების ნორმის კორექტირების; სანდოობის ექვივალენტების; ეფექტიანობის კრიტერიუმების მგრანობელობის; სცენარების; იმიტაციური მოდელირების; გადაწყვეტილებათა ხის; გადახდების ნაკადების ალბათური განაწილების და სხვ). რისკები შეიძლება დაკავშირებული იყოს როგორც გარემო ფაქტორებთან, ასევე შინაგან პროცესებთან (ნახ. 4.47).



ნახ. 4.47. 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 სამართაო ობიექტისაგან. ამის მიხედვით გამოყოფენ რისკ-მენეჯმენტის ფუნქციათა ორ ჯგუფს: მმართველი ქვესისტემისა (პროგნოზირება, ორგანიზაცია, რეგულირება, კოორდინაცია, სტიმულირება, კონტროლი) და სამართაო ქვესისტემის (რისკის შემცირების სამუშაოები და ღონისძიებები, რისკების დაზღვევის პროცესი, კაპიტალის სარისკო დაბანდებები, ბიზნეს-პროცესის მონაწილე სუბიექტებს შორის ფინანსური ურთიერთობების პროცესი და სხვ.). რისკ-მენეჯმენტის ორგანიზაცია მოიცავს რამდენიმე ეტაპს: სარისკო კადაბანდებების მიზნების ფორმირება; სიტუაციის შესახებ ინფორმაციის მიღება და მისი ანალიზი, რისკის დონის გამოვლენა, მდგომარეობების დადგომის ალბათური შეფასება; კაპიტალდაბანდების რისკისა და მოსალოდნელი მოგებების ვარიანტების ანალიზი; რისკების მართვის სტრატეგიის შერჩევა, რისკიანობის დონის 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 კაპიტალიზაციის განხორციელება, საბრუნავი საშუალებების ქორნიკული უქმარისობა, საკრედიტო დავალიანებების მაღალი დონე, დებიტორული დავალიანებების ხანგრძლივი დაუფარავობა და სხვ. გაკოტრების საქმეთა წარმოებას აწესრიგებს შესაბამისი კანონი, რომლის მიზანია მოვალის ფინანსური სიძნელეების დაძლევა და მოვალის ორგანიზაციის ლიკვიდაციით ან რეაბილიტაციით კრედიტორთა მოთხოვნის დაკმაყოფილება.

საკრთველოში მოქმედი კანონმდებლობის მიხედვით, გაკოტრების საქმეს განიხილავს სასამართლო, ხოლო გაკოტრების საქმის წარმოება იხსნება გაკოტრების განცხადების საფუძველზე. მისი შეტანის უფლება აქვს როგორც მოვალეს, ასევე კრედიტორს, რომელსაც ამ მომენტისთვის მოვალის მიმართ გააჩნია საფუძველიანი ქონებრივი პრეტენზია. სასამართლომ შეიძლება დანიშნოს გაკოტრების ქონებით მმართველი, რომელიც ზედამხედველობას უწევს მოვალის ქონებას და ქონებასთან დაკავშირებულ ქმედებებს ან მოვალის მოთხოვნით გადაავადოს გაკოტრების საქმე, რათა მოვალემ განახორციელოს რეაბილიტაციის ღონისძიებები. რეაბილიტაციის გეგმა უნდა ეყრდნობოდეს დამოუკიდებელი აუდიტორის დასკვნას და შეთანხმებული იყოს კრედიტორებთან. გადავადების პერიოდი არ უნდა იყოს ექვს კვირაზე ნაკლები და სამ თვეზე მეტი. გაკოტრების საქმის წარმოების გახსნის შემთხვევაში, ვალდებული 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 არჩეულ იქნეს რეაბილიტაციის გზა. რეაბილიტაცია ხორციელდება ორგანიზაციის ლიკვიდურობის აღსაწესნად 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. რეაბილიტაციის მიზნების განუსჯორციელებლობის შემთხვევაში, ხდება მოვალის ქონების რეალიზაცია და მიღებული შემოსავლებით კრედიტორების მოთხოვნების დაკმაყოფილება.

ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის უზრუნველსაყოფად და გაკოტრების თავიდან ასაცილებლად მიმართავენ ანტიკრიზისულ მენეჯმენტს, რომელიც კრიზისული სიტუაციების პირობებში ხელს უწყობს ორგანიზაციის ფინანსურ სტაბილიზაციას. ანტიკრიზისული მენეჯმენტის წარმოადგენს ორგანიზაციის კომპლექსურ და სისტემურ მართვას არასახარბიელო ფინანსური მდგომარეობის თავიდან ასაცილებლად და გააჩნია 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 მაღავენ შემოსავლებს, რაც იწვევს საჯარიმო

სანქციებისა და საურავეების დარიცხვას. საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობით, დაწესებულია საერთო სახელმწიფოებრივი (საშემოსავლო და მოგების გადასახადები, დამატებული ღირებულებისა და აქციზის გადასახადები, სოციალური გადასახადი) და ადგილობრივი გადასახადები (ქონების გადასახადი და სათამაშო ბიზნესის გადასახადი), ასევე მოქმედებს საბაჟო გადასახადები (იმპორტის ბაჟი და ტარიფი).

გლობალიზაციის პროცესებში განსაკუთრებული როლი ენიჭება ფინანსებისა და ინვესტიციების მართვას საერთაშორისო ბიზნესში, რაც ხასიათდება მნიშვნელოვანი თავისებურებებით (ვალუტის მრავალგვარობა და სავალუტო რისკები, გაზრდილი პოლიტიკური რისკები, ეკონომიკური სისტემებისა და სახელმწიფო რეგულირების ფორმების მრავალსახეობა, გლობალიზაციის ფაქტორისა და რეგიონული ბაზრების როლის ამაღლება, საერთაშორისო საფინანსო-ეკონომიკური ინსტიტუტების გაელენის ზრდა და ა. შ.). ფინანსური მენეჯერი ორგანიზაციის საგარეო-ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზისას განსაკუთრებულ ყურადღებას უნდა აქცევდეს სხვადასხვა ვალუტაში გამოსახული ნაღდი ფულის მოძრაობას, განსაკუთრებით, როცა საკითხი ეხება ექსპორტ-იმპორტის ოპერაციებს, აგრეთვე, მთავარ ოფისსა და მის საზღვარგარეთულ ქვედანაყოფებს შორის ფინანსურ ურთიერთობებს. ეროვნულ ვალუტასთან ერთად, საერთაშორისო საფინანსო ბაზარზე გამოიყენება ფიდუციარული ფულადი ერთეულები: სესხების სპეციალური უფლება (Special Drawing Rights), რომლის ემიტირებაც ხორციელდება საერთაშორისო სავალუტო ფონდის მიერ (ვეროს ბრუნვაში შესვლამდე იგი ყალიბდებოდა აშშ დოლარის, გერმანული მარკის, იაპონური იენის, ინგლისური ფუნქტი სტერლინგის და ფრანგული ფრანკის ბაზაზე), ხოლო ყოველდღიურ კოტირებას დოლარებში ახდენს ლონდონის ბირჟა; 1999 წლამდე გამოიყენებოდა ეკიუ (European Currency Unit), რომლის ემიტირებასაც ახდენდა ევრობანკი, ხოლო სავალუტო კალათა შედგებოდა ევროკავშირის ქვეყნების ვალუტებისაგან. 2002 წლის 1 იანვრიდან ევროკავშირის უმეტეს ქვეყნებში (თაქვანაა) მიმოქცევაში შევიდა ევრო, რამაც მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა არა მარტო ევროს ზონის ქვეყნებზე, არამედ მთლიანად მსოფლიო საფინანსო ურთიერთობებზე (საერთაშორისო საკონტრაქტო ურთიერთობები, ვასაღებისა და მარკეტინგის ტაქტიკა, დისტრიბუცია, სოციალური მომსახურება, საგადასახადო პოლიტიკა, ინფორმაციული სისტემები და ფინანსური მენეჯმენტის სხვადასხვა ასპექტები). სავალუტო-საკურსო რისკი არის დანაკარგების ან დაგეგმილი მოგების ვერმიღების ალბათობა, რომელიც გამოწვეულია სავალუტო კურსის მერყეობით. მსოფლიო ბაზარზე ორგანიზაციათა ფუნქციონირება ხორციელდება საერთაშორისო სავალუტო სისტემის ფარგლებში, რომელიც მოიცავს შემდეგ ელემენტებს: ქვეყნიდან გატანილი სიმდიდრის ღირებულების ზომა; სავალუტო კურსის დადგენის წესი; სავალუტო ბაზრები; სავალუტო საქმიანობის მარეგულირებელი საერთაშორისო ორგანიზაციები. 1976 წლიდან მსოფლიოში მოქმედი სავალუტო სისტემა (იამაიკის) პოლიცენტრულია და სიმდიდრის ღირებულების საზომად იყენებს ნებისმიერ თავისუფლად კონვერტად ვალუტას ან საერთაშორისო საგადასხვადელო ერთეულს და იგი აგებულია მცურავი სავალუტო კურსების ბაზაზე. ამჟამად გამოიყენება სავალუტო კურსის განსაზღვრის 3 სისტემა: მცურავი, მყარი (ფიქსირებული) და შერეული. რაც შეეხება ოქროს მონეტარულ ფუნქციებს, იგი არა მხოლოდ დაიკარგა, არამედ აკრძალულია საერთაშორისო სტანდარტებით. სავალუტო კურსის რისკი უარყოფით ზემოქმედებას ახდენს როგორც ორგანიზაციის ძირითად პარამეტრებზე, ასევე ფილიალებიდან და შველდობიდან კომპანიებიდან სათაო ორგანიზაციისკენ ნაღდი ფულის ნაკადების მოძრაობაზე (ძირითადად კონვერტაციის პროცესში). მან ასევე შეიძლება გააუარესოს ორგანიზაციის

საექსპორტო-საიმპორტო პოზიციები (ექსპორტ-იმპორტის ოპერაციების დასაფინანსებლად მენეჯერები იყენებენ ტრადიციულ და არატრადიციულ მეთოდებს). საეკონომიკურ რისკისაგან ვერ აზღვევენ ფიქსირებულ ვალუტაში ოპერაციათა წარმოებაც, რადგან საერთაშორისო გარემოს ფაქტორები ხშირად ეროვნულ მთავრობებს აიძულებს მიმართონ რეგულაციის ან დეველუაციის ბერკეტებს. ფინანსურმა მენეჯერმა უნდა შეძლოს წარმოქმნილი საეკონომიკურ რისკების იდენტიფიკაცია, მოახდინოს მათი სიდიდის პროგნოზირება და შეიმუშაოს პეჯორების (პროცედურები, რომელთა მეშვეობითაც ხდება ორგანიზაციის ამომავალი ფულადი შემოსულობების არასტაბილურობის შემცირება ან თავიდან აცილება) ოპტიმალური სტრატეგია. ნებისმიერი ორგანიზაციის საეკონომიკურ პოზიცია (სამეურნეო სუბიექტის ვალდებულებებისა და მოთხოვნების თანაფარდობა განსაზღვრულ ვალუტაში) შეიძლება იყოს ღია და დახურული, ასევე გრძელი და მოკლე პოზიციისთვის.

საფინანსო-საეკონომიკურ ბაზარზე ორგანიზაციები მიმართავენ სპეციფიკურ ინსტრუმენტებსა და გარიგებებს: ფორვარდული (ყიდვა-გაყიდვაზე წინმსწრები გარიგება გარიგების მომენტში ფიქსირებული ფასით და დადგენილი ვადებით) და სვოპ (საეკონომიკურ ბარტერი ანუ საეკონომიკურ გაცვლაზე ერთდროულად ორი კონტრაქტის გაფორმება, რომელიც წარმოადგენს სპოტ და ფორვარდული გარიგების კომბინაციას – საეკონომიკურ ოპერაცია ორი ვალუტის ყიდვა-გაყიდვაზე დაუყოვნებლივი მიწოდების პირობით, იმავდროულად ამავე ვალუტებზე კონტრაგირება განსაზღვრული დროისთვის) კონტრაქტები, ფიუჩერსები (ყიდვა-გაყიდვაზე წინასწარი გარიგება კონტრაქტის აღსრულების მომენტში საბაზრო ფასით) და ოფციური (ოფციონის გამყიდველსა და მყიდველს შორის გარიგება ყიდვის ან გაყიდვის უფლებაზე, რომელიც არ ითვალისწინებს მყიდველის აუცილებელ ვალდებულებებს) კონტრაქტები და სხვ. ფიუჩერსული ოპერაციები ძირითადად წარმოებს საბირჟო ბაზარზე, ხოლო ფორვარდული – ბანკთაშორის ბაზარზე, ამასთან ფიუჩერსული ოპერაციებით მოცული ვალუტების წრე შეზღუდულია და იგი ხელმისაწვდომია ყველა მონაწილისთვის. ფორვარდული გარიგებისაგან განსხვავებით, ფიუჩერსული კონტრაქტები სტანდარტიზებულია, რაც ხელს უწყობს ამ გარიგებების სიზუსტეს, ხოლო გარიგებას აქვს ოფსეტური სახე (ვალუტის რეალური მიწოდება ან ხორციელდება კონტრაქტით განსაზღვრულ ვადად). ფინანსური მენეჯერების მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე გაფლანას ახდენს პოლიტიკური (ორგანიზაციის აქტივების ექსპორტირაციის შესაძლებლობა; უცხოური მთავრობების ისეთი ქმედებები, როგორცაა გადასახადების ამძღვრება, საეკონომიკური და ქვეყნიდან მოგების გატანაზე კონტროლის გამკაცრება, პროცენტულ განაკვეთებსა და ფასების ცვლილებაზე შეზღუდვები და სხვ.) და ქვეყნის იურიდიულ-ეკონომიკური (ქვეყნების ინსტიტუციური მოწყობის განსხვავება, გადასახადების ამოღების წესი – საგადასახადო კრედიტი, გადასახადების გამოკეთება, უცხოური ინვესტიციებზე შემოსავლების გადასახადისაგან გათავისუფლება და ა. შ.; ქვეყნების კანონმდებლობათა თავსებადობა) რისკები.

საერთაშორისო ბიზნესში მენეჯერები მიმართავენ ბუღალტერიის საერთაშორისო სტანდარტებს (International Accounting Standards), რადგან აღრიცხვის სისტემები ხასიათდება მრავალგვარობით (ანგლო-ამერიკული, კონტინენტური ევროპის, სამხრეთ ამერიკული, აზიური და სხვა მოდელები). საქართველოში ამ სტანდარტების დანერგვას ხელი შეუწყობს კანონმა „ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების რეგულირების შესახებ“, რომლის თანახმადაც კერძო სამართლის იურიდიული პირები (გარდა ინდემწარმისა, რომელსაც უფლება აქვს ამაკომპერციული ორგანიზაციების მსგავსად ბუღალტერია აწარმოოს გაარკვეული სტანდარტებით), ვალდებული არიან ბუღალტრული აღრიცხვა და ფინანსური ანგარიშგება წარმართონ საერთაშორისო სტანდარტებით.

- 1 თ. ხომერიკი, მენეჯმენტი: კონცეპტუალური საკითხები, თბ., 2000.
- 2 თ. ხომერიკი, მენეჯმენტი. (მეორე გამოცემა). თბ., 2006.
- 3 თ. ხომერიკი, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2007
- 4 Аофф Р. Планирование будущего корпорации. 39 М.,1995.
- 5 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999.
- 6 Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М., 2002.
- 7 Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. М., 1997.
- 8 Бажин И. И. Информационные системы менеджмента. М. 2000.
- 9 Боди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. СПб., 1999.
- 10 Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент. М., 2000.
- 11 Бригхем Ю., Ганеский Л. Финансовый менеджмент. СПб. 1997.
- 12 Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. М., 1997.
- 13 Вебер М. Избранные произведения. М., 1990.
- 14 Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М., 1995.
- 15 Герчикова И. Н. Менеджмент. М.,1995.
- 16 Государственное управление / Под ред. Козбаненко. М., 2002.
- 17 Грейсон Дж. К., О Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М., 1991.
- 18 Гэллоуи Л. Операционный менеджмент, СПб. 2001.
- 19 Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб. 2001,
- 20 Десслер Г. Управление персоналом. М., 1997.
- 21 Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб. 1999.
- 22 Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М., 2000.
- 23 Друкер П. Ф. Практика менеджмента. М., 2001.
- 24 Друри К. Введение в управленческий и производственный учёт. М., 1994.
- 25 Дункан Дж. У. Основополагающие идеи в менеджменте. М., 1996.
- 26 Дэниеле Дж. Д., Радеба А. Х. Международный бизнес. М., 1994.
- 27 Ильенкова С. Д. Иновационный менеджмент. М., 1997.
- 28 Каданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений. М., 1998.
- 29 Классики менеджмента. /Под ред. М. Уорнера. СПб. 2001.
- 30 Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб. 1999
- 31 Ладанов И. Д. Практический менеджмент. М., 1995.
- 32 Логистика / Под ред. Б.А. Аникина. М. 2001.
- 33 Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение. М., 2003.
- 34 Марлас А. Н., Марлас О. А. Организационный менеджмент. СПб., 2003.
- 35 Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1996.
- 36 Меисерс Д. Социальная психология. М., 1999.
- 37 Международный менеджмент. / Под ред. С. Э. Пивоварова. СПб. 2001.
- 38 Менеджмент и рынок: германская модель. /Под ред. У. Рора и С. Долгова. М., 1995.
- 39 Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992
- 40 Мильнер Б. З. Теория организации. М., 2001.
- 41 Минцберг Г., и др. Школы стратегии. СПб. 2000.
- 42 Ньюстром Дж., Девис К. Организационное поведение. СПб. 2000.
- 43 Паркинсон С. Н. Закон Паркинсона. М., 1992.
- 44 Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986
- 45 Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента. М., 1991.
- 46 Портер М. Международная конкуренция. М., 1999.
- 47 Речмен Д. Дж., Мескон М. Х. и др. Современный бизнес, в 2т. М., 1995.
- 48 Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях. М., 1995.
- 49 Синк Д. С. Управление производительностью. М., 1989.

- 50 Сно К. К. Управленческая экономика. М., 1999.
- 51 Сломан Дж. Основы экономики. М., 2005.
- 52 Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М., 1991.
- 53 Теория фирмы. /Под ред. В. М. Галперина. СПб. 1995.
- 54 Томсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. М., 2000.
- 55 Уткин Э. А. Управление фирмой. М., 1997.
- 56 Управление персоналом организации. /Под ред. А. Я. Кибанова, М., 1997.
- 57 Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент. М., 1997.
- 58 Фатхутдинов Р. А. Инвестиционный менеджмент. М., 2000.
- 59 Фэйз Л, Рэнделл Р. Курс MBA по стратегическому менеджменту. М., 2004.
- 60 Форд Г. Сегодня и завтра. М., 1992.
- 61 Шонесси Д. О Принципы управления фирмой М., 1998.
- 62 Хэмель Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. СПб. 2005.
- 63 Хорнби У., Темми Б., Уолл С. Экономика для менеджеров. М., 1999.
- 64 Ansoff H.I. Implanting strategic management. Prentice Hall International, 1984.
- 65 Bass B. M. Handbook of Leadership. Free press, NY, 1990.
- 66 Boye M.R., Managerial economics and business strategy. Inc., 1997.
- 67 Boddy D., Patpn R. Management. Prentice Hall Europe, 1998
- 68 Brown D., Harvey D. An Experimentel Approach to Organizational Development. Pearson Education Inc. 2006.
- 69 Burke W.W. Organization Development. Addison-Wesley Puloshing Company, 1994.
- 70 Cummings T. G; Worley C. G Organization Development and Change; Minneapolis; West, 1993
- 71 Carpenter M.A., Sanrders Qm. G. Strategic Management. Pearson education, Inc. 2007
- 72 Certo S. C., Certo S. T. Modern Management. Pearson Education, Inc., 2006
- 73 Daft R. L. Management. The Dryden Press, 1997.
- 74 Dessler G Human Resource Management. Pearson Education, Inc., 2005
- 75 Doyle P. Marketing Management and Strategy. Prentice Hall Europe, 1999.
- 76 Druker P.F. Innovation and Entrepreneurship. L. 1985.
- 77 Druker P. F. Managing in a time of Great Change. Oxford, 1995.
- 78 Druker P. F. Management Challenges for the 21-th Century. 1999
- 79 Egan G Adding Value. Jossy-Bass, San Francisco, 1993.
- 80 Fiedler F. E. and House R. J. Leadership Theory and Research. Willey, Chichester, 1994.
- 81 Fleishman E. A., Harris E. F., Buff H. F. Leadership and Supervision an Industry. The Ohio State university, 1995.
- 82 French W. L. Bell C. H. Organization Development, NY., 1995
- 83 Frank R. H., Microeconomics and Behavior, McGraw-Hill, Inc. 1991.
- 84 George J. M, Jones G. R. Organizational Behavior., Prentice Hall Inc., 2000
- 85 Gibson J.L., Ivancevich J. M., J.H. Donnely J.H., Jr. Organizations, Behavior, Structure, Processes. Richard D. Irwin, Inc. 1994.
- 86 Griffin R. W., Pustay M. W. Internacional business. New Jersey ,Inc. 2001
- 87 Hales C. Managing Through Organization. L., 1993.
- 88 Hall W. Managing Cultures. Wiley, Chichester, 1995.
- 89 Handy C. Understanding Organizations (4th edn), Penguin, Harmondsworth, 1993.
- 90 Harris P. R. and Moran R. Managing Cultural Differences, Houston, 1991.
- 91 Heizer J., Render B. Operations Management. Pearson Education, Inc., 2006
- 92 Hesrey P., Blanchard K. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (6th edn.); Prentice Hall, Inc., 1993.
- 93 Hitt M. A., Black J. S., Porter L., W. Management. Pearson Education, Inc., 2005
- 94 Hofstede G Cultures and Organizations: Software of the Mind. L., 1991.
- 95 Jick T.D. Managing Change. Cases and Concepts. Homewood, II: Irwin, 1993.
- 96 Jones G.R., George J. M. Essentials of Contemporary management. McGrow- Hill Companies, Inc. 2004
- 97 Kotler P. Marketing Management. Prentice Hall International, Inc. 1999
- 98 Michael H. Mescon, Michael Albert, Franclin Khedouri. Management. Harper & Row Publishers, Inc. 1988.

- 99 Porter M. E. Competitive Advantage. Simon & Schuster Inc., 1998
- 100 Robbins S. P, Coulter M. Management. Pearson Education, Inc., 2007
- 101 Ross S. A., Westerfield R. W., Jordan B. D. Fundamentals of Corporate Finance. Irwin Inc. 1993
- 102 Quinn R. E., Eaernan S. R., Thompson M. P. and McGrath M. R. Becoming a Master Manager (2nd edn). NY, 1996.
- 103 Schermerhom, Jr. John R. , Hunt James G, Osborn N. Richard. Organizational Behavior. John Willey & sons, Inc. 2003
- 104 Sheldrake J., Management Theory. International Thompson Business Press, 1996.
- 105 Thompson A. A., Jr., Formby J. P., Economics of the Firm, Prentice Hall, Inc. 1993
- 106 Thompson A. A. jr., Strickland A. J. III. Strategic Management. Irwin Inc. 1993
- 107 Van Home J. C., Wachowicr J. M Jr. Fundamentals of Financial Management. Pearson Education, Inc., 2005
- 108 Vroom V. H., Yago A. G. The Leadership. Prentice Hall, 1988.
- 109 Yukl G. Leadership in Organization. NY., 1994.
- 110 The Portable MBA in Management. A. R. Cohen NY, 2002
- 111 The IEBM Handbook of Management Thinking /ed. by Malcom Warner. Thompson Learning, 1998.