

მ. თევდორაძე, ნ. ნასყიდაშვილი, ნ. ლოლაშვილი,  
თ. ზაზაშვილი, ნ. პატიაშვილი

## მენეჯმენტი

(ზოგადი მენეჯმენტი)

I ნაწილი

„ტექნიკური უნივერსიტეტი“

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

მ. თევდორაძე, ნ. ნასყიდაშვილი, ნ. ლოლაშვილი,  
თ. ზაზაშვილი, ნ. პატიაშვილი

## მენეჯმენტი

(ზოგადი მენეჯმენტი)

I ნაწილი



დამტკიცებულია სტუ-ს

სარედაქციო-საგამომცემლო საბჭოს

მიერ. 28.01.2009, ოქმი №1

თბილისი  
2009

მოცემული სახელმძღვანელო ეძღვნება მენეჯმენტის საკითხების განხილვას. სახელმძღვანელო შედგება სამი ნაწილისაგან. პირველ ნაწილში წარმოდგენილია ზოგადი მენეჯმენტის საკითხები. განხილულია მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები, მენეჯერთა დონეები და მათი როლი მართვაში. განხილულია ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხი, როგორც არის მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება. აღწერილია შემდეგი პრაქტიკული საკითხები: ახალი საწარმო-ორგანიზაციის შექმნა, მისი ბიზნეს-გეგმის შემუშავება და უშუალოდ ბიზნესის მართვა. დახასიათებულია ბიზნესის ეთიკის საკითხები და ორგანიზაციის სოციალური როლი საზოგადოებაში.

სახელმძღვანელოს მეორე ნაწილში განხილულია მცირე და მსხვილი საწარმოს მართვის საკითხები. დახასიათებულია საწარმოო პროცესები და მათი ტიპები. განხილულია ხარისხის მართვის საკითხები და გარანტიები. აღწერილია საწარმოო სისტემების პროექტირების პრობლემები.

მესამე ნაწილში მოცემულია სტრატეგიული მენეჯმენტის ძირითადი საკითხები, კერძოდ, სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი და ამოცანები, სტრატეგიის დაგეგმვის პროცესი, დონეები და ეტაპები. განსაზღვრულია ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები. განხილულია კონკურენტული ანალიზის საკითხები. წარმოდგენილია სტრატეგიის რეალიზაციის ინსტრუმენტები და მისი კონტროლის ორგანიზება.

მოცემული სასწავლო სახელმძღვანელო განკუთვნილია სტუდენტების, მაგისტრანტებისა და დოქტორანტებისათვის, ასევე იმ პირთათვის, ვინც დაინტერესებულია მენეჯმენტის საკითხების შესწავლით.

რეცენზენტები: თ.კაიშაური, ე.ბარათაშვილი

© საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2009

ISBN 978-9941-14-642-8 (ყველა ნაწილი)

ISBN 978-9941-14-643-5 (პირველი ნაწილი)

<http://www.gtu.ge/publishinghouse/>



ყველა უფლება დაცულია. ამ წიგნის არც ერთი ნაწილი (იქნება ეს ტექსტი, ფოტო, ილუსტრაცია თუ სხვა) არანაირი ფორმით და საშუალებით (იქნება ეს ელექტრონული თუ მექანიკური), არ შეიძლება გამოყენებულ იქნას გამომცემლის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

საავტორო უფლებების დარღვევა ისჯება კანონით.

## სარჩევი

შესავალი.....	6
ნაწილი I. მენეჯმენტის ძირითადი ელემენტები.....	8
თავი 1. ორგანიზაცია და მენეჯერი.....	8
1.1. ორგანიზაცია.....	8
1.2. მენეჯერები და მათი საქმიანობა.....	9
1.3. წარმატებაზე ორიენტიებული მართვა.....	11
თავი 2. ორგანიზაციის შიდა გარემო.....	14
2.1. მიზნები.....	14
2.2. სტრუქტურა.....	15
2.3. ამოცანები.....	15
2.4. ტექნოლოგია.....	16
2.5. ადამიანები.....	17
2.6. კორპორაციული კულტურა.....	19
თავი 3. ორგანიზაციის გარე გარემო.....	22
3.1. საერთო გარემო.....	22
3.2. მიზნობრივი გარემო.....	23
თავი 4. მენეჯერის ხელოვნება და მისი როლი ორგანიზაციაში.....	25
4.1. მენეჯერისათვის აუცილებელი თვისებები.....	25
4.2. მენეჯერის როლი ორგანიზაციაში.....	27
ნაწილი II. მენეჯმენტის უწყვეტი - დაგეგმვა.....	30
თავი 5. დაგეგმვის ძირითადი არსი.....	30
5.1. დაგეგმვის არსი.....	30
5.2. ძირითადი გეგმის რეალიზაციისათვის აუცილებელი ქმედებების განსაზღვრა.....	33
5.3. ბიუჯეტის შედგენა.....	35
თავი 6. ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი.....	36
6.1. პრობლემის დახასიათება.....	36
6.2. ორგანიზაციის.....	38
ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრა.....	38
6.3. ეტალონები შესადარებისათვის.....	39

6.4. სუსტი და ძლიერი მხარეების განსაზღვრის პრიორიტეტები .....	40
თავი 7. ბარემოში არსებული ტენდენციების ანალიზი .....	43
7.1. გარე სამყაროს ძირითადი ფაქტორები დაგეგმვის დროს .....	43
7.2. სამომავლო მოვლენების პროგნოზირება .....	46
7.3. პროგნოზირების პერიოდი .....	47
თავი 8. ორბანიზაციის ძირითადი მიზნების განსაზღვრა .....	48
ნაწილი III. მენეჯმენტის ფუნქციები - ორბანიზება .....	54
თავი 9. ორბანიზების ძირითადი არსი .....	54
9.1. დელეგირება, პასუხისმგებლობა და უფლებამოსილება .....	55
9.2. წრფივი და აპარატული უფლებამოსილებები .....	56
თავი 10. ორბანიზაციის სტრუქტურის კონსტრუირება .....	58
10.1. ორგანიზაციის სტრუქტურის არჩევა .....	58
10.2. დეპარტამენტალიზაცია .....	59
თავი 11. პოლიტიკა მარკეტინგისა და რეალიზაციის სფეროში .....	69
11.1. სასაქონლო პოლიტიკა .....	69
11.2. რეალიზაციის პოლიტიკა .....	70
11.3. პროდუქციის “პრომოუშენის” პილიტიკის ვარიანტები .....	72
თავი 12. პოლიტიკა შესყიდვებისა და წარმოების სფეროში .....	76
12.1. საკითხის ზოგადი დახასიათება .....	76
12.2. წარმოების ძირითადი პრინციპები .....	78
12.3. შესყიდვების წარმოების წესები .....	82
თავი 13. საკადრო პოლიტიკა და საწარმოო ურთიერთობები .....	87
13.1. კადრების შერჩევა და მიღება .....	87
13.2. ანაზღაურება და შრომის პირობები .....	89
13.3. მომზადება და განვითარება .....	91
ნაწილი IV: მენეჯმენტის ფუნქციები: ლიდერობა .....	94
თავი 14. ლიდერობის ძირითადი არსი .....	94
14.1. ხელმძღვანელობა და მართვა .....	94
14.2. პირადი ძალაუფლება .....	95
14.3. ლიდერობის ავტოკრატიული და დემოკრატიული მეთოდები .....	96
14.4. ქცევითი მიდგომები .....	97
14.5. სიტუაციური მიდგომა .....	97
თავი 15. მოტივაცია .....	99
15.1. მოტივაციის საფუძვლები .....	99

15.2. სამუშაო დავალებათა დიზაინი და მოტივაცია.....	102
თავი 16. კომუნიკაციები .....	105
16.1. კომუნიკაციური პროცესები.....	105
16.2. კომუნიკაცია ადამიანებს შორის.....	106
16.3. ორგანიზაციული კომუნიკაციები .....	109
თავი 17. კონფლიქტის ბუნება ორგანიზაციაში.....	111
17.1. კონფლიქტის არსი.....	111
17.2. კონფლიქტური სიტუაციის მართვა.....	113
ნაწილი V: მენეჯმენტის უზენაესი: კონტროლი.....	116
თავი 18. გეგმური ორგანიზაციული ცვლილებების მოღვაწე .....	116
18.1. ცვლილებებისაკენ მამოძრავებელი ძალები.....	116
18.2. ცვლილებების აუცილებლობა .....	116
18.3. ცვლილებების ინიცირება.....	117
თავი 19. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება .....	119
19.1. გადაწყვეტილებები და მათი ტიპები.....	119
19.2. გადაწყვეტილებათა მიღების მოდელები.....	121
19.3. გადაწყვეტილებები მიღების პროცესის ეტაპები.....	123
19.4. თანამშრომელთა მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.....	125
ნაწილი VI: პრაქტიკული მენეჯმენტის საკითხები .....	127
თავი 20. საკუთარი ფირმის შექმნა .....	127
20.1. ბიზნეს-გეგმა.....	127
20.2. იურიდიული ფორმები.....	128
20.3. ფინანსური რესურსები.....	129
20.4. ტაქტიკა .....	129
20.5. მზარდი ბიზნესის მართვა .....	131
20.6. ფინანსური კონტროლი .....	132
თავი 21. მენეჯმენტის ეთიკა და კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობა.....	133
21.1. ეთიკა .....	133
21.2. ეთიკურად რთული გადაწყვეტილებები.....	134
21.3. სამართლიანობის კონცეფცია .....	135
21.4. სოციალური პასუხისმგებლობა.....	136
21.5. სოციალური საქმიანობის შედეგების შეფასება .....	137
21.6. სოციალური დილემა და კომპანიის ქმედება.....	137
ბამოქმედებულ ლიტერატურის სია .....	139

## შესავალი

მოცემული სასწავლო სახელმძღვანელო განკუთვნილია მენეჯმენტის საკითხების შესასწავლად. ის შედგება სამი ნაწილისაგან. პირველ ნაწილში განხილულია მენეჯმენტის საფუძვლები, მეორე ნაწილში მოცემულია მცირე და მსხვილი საწარმოს მართვის საკითხები, ხოლო მესამე ნაწილში მოყვანილია სტრატეგიული მენეჯმენტის ამოცანები.

წინამდებარე წიგნი შედგება ექვსი ნაწილისგან და მოიცავს ზოგადი მენეჯმენტის საკითხებს. კერძოდ, პირველ ნაწილში აღწერილია მენეჯმენტის ძირითადი ელემენტები, როგორც არის: მენეჯერის ხელოვნება და მისი როლი ორგანიზაციაში, ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემო, მენეჯმენტის დონეები. მეორე ნაწილში წარმოდგენილია მენეჯმენტის პირველი ფუნქცია – დაგეგმვა. ამასთან დაკავშირებით განხილულია დაგეგმვის არსი, დაგეგმვის პროცესის ეტაპები და ისეთი საინტერესო და მნიშვნელოვანი საკითხი, როგორც არის ბიუჯეტის შედგენა. განხილულია, თუ როგორ უნდა განხორციელდეს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი და გარემოში არსებული ტენდენციების შეფასება. განსაზღვრულია ორგანიზაციის ძირითადი მიზნები. მესამე ნაწილში განხილულია მენეჯმენტის მეორე ფუნქცია – ორგანიზება. ამასთან დაკავშირებით აღწერილია ორგანიზების არსი, ჩამოყალიბებულია ორგანიზაციის სტრუქტურის შერჩევის პრინციპები. დახასიათებულია, თუ როგორ უნდა იქნას წარმოებული პოლიტიკა მარკეტინგის, რეალიზაციის, ასევე შესყიდვებისა და წარმოების სფეროებში. დახასიათებულია საკადრო პოლიტიკისა და საწარმოო ურთიერთობების წარმართვის ძირითადი პრინციპები. მეოთხე ნაწილში აღწერილია მენეჯმენტის მესამე ფუნქცია – ლიდერობა. დახასიათებულია ლიდერობის არსი და მოტივაცია. მოყვანილია კომუნიკაციის პროცესების ორგანიზაციის საკითხები. ნაჩვენებია კონფლიქტური სიტუაციების მართვისადმი მიდგომები და მათი გადაჭრის გზები. მეხუთე ნაწილში წარმოდგენილია მენეჯმენტის მეოთხე ფუნქცია – კონტროლი. დახასიათებულია გეგმიური ორგანიზაციული ცვლილებების მოდელი. აღწერილია, თუ რატომ არის მნიშვნელოვანი ცვლილებები საწარმოში და როგორ უნდა მოხდეს მათი ინიცირება. წარმოდგენილია მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი და მასში

სავადასხვა დონის მენეჯერთა მონაწილეობის პრინციპები. მეექვსე ნაწილში მოყვანილია პრაქტიკული მენეჯმენტის საკითხები, როგორც არის: საკუთარი ფირმის შექმნა, რომელიც მოიცავს ბიზნეს-გეგმის შედგენას, ფინანსური რესურსების მოზიდვას, მენეჯმენტის ტაქტიკის შემუშავებასა და ბიზნესის მართვის პრინციპების ჩამოყალიბებას ორგანიზაციის ზრდისა და განვითარების სხვადასხვა დონეზე. ამასთან ერთად, განხილულია მენეჯმენტის ეთიკისა და სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხები.



# ნაწილი I. მენეჯმენტის ძირითადი ელემენტები

## თავი 1. ორგანიზაცია და მენეჯერი

### 1.1. ორგანიზაცია

ორგანიზაცია არის მენეჯერთა სამყაროს საფუძველი. იგი არის მიზეზი, რომელიც განაპირობებს მენეჯერთა არსებობას, ამიტომ თავდაპირველად განვიხილოთ, თუ რა არის ორგანიზაცია და რატომ არის საჭირო მისი მართვა.

ორგანიზაცია - ეს არის ადამიანთა ჯგუფი, რომლის საქმიანობაც შეგნებულად არის კოორდინირებული საერთო მიზნის, ან უმეტეს შემთხვევაში, რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებული მიზნის მისაღწევად.

ორგანიზაციებს გააჩნია რამდენიმე საერთო მახასიათებელი:

1. რესურსები - ნებისმიერი ორგანიზაცია ახორციელებს რესურსების გარდაქმნას მიზნების მისაღწევად. ძირითადი რესურსები, რომლებიც გამოიყენება ორგანიზაციების მიერ, არის: ადამიანები, კაპიტალი, მასალები, ტექნოლოგია და ინფორმაცია;

2. გარემოზე დამოკიდებულება - გარემოში იგულისხმება: ეკონომიური პირობები, მომხმარებლები, სამთავრობო აქტები, კანონმდებლობა, კონკურენტები, საზოგადოებრივი აზრი, საზოგადოების ფასეულობათა სისტემა, ტექნიკა, ტექნოლოგიები და ა.შ. ყოველივე ეს უშუალო გავლენას ახდენს ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე პროცესებზე. ამასთანავე, აღსანიშნავია, რომ ყველა ეს ფაქტორი მუდმივად ცვალებადია;

3. შრომის ჰორიზონტალური დაყოფა - შრომის ჰორიზონტალური დაყოფა ეწოდება მთლიანი სამუშაოს კომპონენტებად დანაწილებას. იგი არსებობს ნებისმიერი სახის ორგანიზაციაში, თუმცა ნაკლებად გამოხატულია მცირე ზომის საწარმოებში;

4. ქვედანაყოფები - დიდ ორგანიზაციებში შრომის ჰორიზონტალურ დაყოფას ახორციელებენ ქვედანაყოფების შექმნით, რომლებიც ასრულებენ გარკვეულ სპეციფიურ დავალებებს. მათ ეწოდებათ განყოფილებები, სამსახურები და ა.შ.

ეს ქვედანაყოფები, როგორც თავად ორგანიზაციები, რომლის ნაწილებიც ისინი არიან, წარმოადგენენ ადამიანთა სპეციალურად შექმნილ ჯგუფებს, რომლებიც კოორდინირებულია საერთო მიზნის მისაღწევად. ამრიგად, შეიძლება ითქვას, რომ

დიდი და რთული ორგანიზაციები შედგება რამდენიმე სპეციალურად შექმნილი მცირე ურთიერთ დაკავშირებული ორგანიზაციისგან;

**5. შრომის ვერტიკალური დაყოფა** - ნებისმიერ ორგანიზაციაში ხდება შრომის დანაწილება პერსონალს შორის. შესაბამისად, აუცილებელია განხორციელდეს ყოველივე ამის კოორდინირება, ანუ მართვა, რათა ორგანიზაციის საქმიანობა ოყოს წარმატებული.

ამრიგად, ორგანიზაციაში არსებობს შრომის დაყოფის ორი ფორმა: 1. ეს არის შრომის შემადგენელ კომპონენტებად დანაწილება, ანუ შრომის ჰორიზონტალური დაყოფა, და 2. საქმიანობის კოორდინირება, ანუ შრომის ვერტიკალური დაყოფა;

**6. მართვის აუცილებლობა** - იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ მიაღწიოს დასახულ მიზნებს, დასმული ამოცანები უნდა იყოს კოორდინირებული შრომის ვერტიკალური დაყოფის საშუალებით. ამიტომ, ორგანიზაციისათვის მართვა წარმოადგენს ფრიად მნიშვნელოვან საქმიანობას.

## 12. მენეჯერები და მათი საქმიანობა

მმართველობით საქმიანობას, ისევე, როგორც ორგანიზაციებს აქვთ ძალიან ბევრი საერთო მახასიათებელი. ქვეყნის პრეზიდენტის საქმიანობასა და, მაგალითად, ქარხანაში წარმოების მენეჯერის სამუშოს საკმაოდ ბევრი საერთო გააჩნია.

**ხელმძღვანელის როლი** - როლი ეს არის “ქცევის გარკვეული წესების ერთობლიობა, რომელიც შეესაბამება კონკრეტულ დაწესებულებას ან კონკრეტულ თანამდებობას”.

არსებობს ცხრა როლი, რომლებიც დაჯგუფებულია სამ ძირითად კატეგორიად:

1. პიროვნებათაშორისი,
2. ინფორმაციული,
3. გადაწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებული.

ეს როლები არ არსებობენ ერთმანეთის გარეშე. პირიქით, ისინი ურთიერთ დამოკიდებული არიან და ურთიერთქმედებენ ერთი მთლიანის შესაქმნელად.

**მმართველობითი ფუნქციები** - არ არსებობს მენეჯერის საქმიანობის ისეთი აღწერა, რომელიც მთლიანად დააკმაყოფილებდა ყველას თავისი შინაარსით, როლებითა და ფუნქციებით.

მიუხედავად ამისა, ფართო გავრცელება ჰპოვა მოსაზრებამ, რომ არსებობს მართვის პროცესი, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას ნებისმიერი ტიპის,

ნებისმიერ სფეროში მოღვაწე ორგანიზაციაში, და იგი მდგომარეობს გარკვეული ფუნქციების რეალიზაციაში, რომლებიც უნდა შეასრულოს ნებისმიერმა ხელმძღვანელმა.

მართვის სფეროში ექსპერტთა უმეტესობისათვის მისაღებია შემდეგი განსაზღვრება:

**მართვა – ეს არის დაგეგმვის, ორგანიზების, ხელმძღვანელობის (ლიდერობის) და კონტროლის პროცესების ერთობლიობა, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციის მიზნების ფორმულირებისა და მიღწევისათვის.**

ეს ფუნქციები მჭიდროდ ურთიერთქმედებენ და ქმნიან ერთ მთლიან პროცესს, ანუ ურთიერთდაკავშირებული ქმედებების უწყვეტ ჯაჭვს.

იმისათვის, რომ ყველა ეს ქმედება იყოს წარმატებული და შედეგის მომტანი, ზოგიერთ ხელმძღვანელს უწევს სხვა, უფრო დაბალი დონის ხელმძღვანელების მუშაობის კოორდინირება და მართვა. ისინი, თავის მხრივ მართავენ სხვა, ქვედა დონის ხელმძღვანელებს და ა.შ. საბოლოოდ ჩამოვდივართ იმ ხელმძღვანელების დონეზე, რომლებიც კოორდინაციას უწევენ არა მმართველ პერსონალს, არამედ უშუალოდ პროდუქციის ან მომსახურების მწარმოებელი ადამიანების საქმიანობას. მართვის ასეთი განაწილება ქმნის მმართველობით დონეებს, რომლებიც იყოფა სამ კატეგორიად. ესენია:

1. ინსტიტუციონალური დონე (უმაღლესი),
2. მმართველობითი დონე (საშუალო),
3. ტექნიკური დონე (ქვედა).

**ქვედა დონის** ხელმძღვანელებს სხვანაირად კიდევ პირველი დონის ან ოპერაციული დონის ხელმძღვანელებს უწოდებენ. ეს არის ორგანიზაციული დონე, რომელზეც მენეჯერები უშუალოდ არა მმართველ პერსონალს ხელმძღვანელობენ. ამ დონის მენეჯერთა თანამდებობების მაგალითებია: განყოფილების გამგე, კათედრის გამგე, უფროსი მედდა და ა.შ. ამ დონის ხელმძღვანელები პასუხს აგებენ მათთვის გამოყოფილი რესურსების ეფექტურად გამოყენებასა და დასმული ამოცანების შესრულებაზე.

**საშუალო დონის** ხელმძღვანელები კოორდინაციასა და კონტროლს უწევენ ქვედა დონის მენეჯერებს. ამ დონის მმართველების კონკრეტული ფუნქციების განსაზღვრა საკმაოდ რთულია, რადგანაც მათი საქმიანობა ძალიან მრავალფეროვანია და დამოკიდებულია ორგანიზაციის საქმიანობის სახეობაზე. ამ დონის თანამდებობების

მაგალითებია: კადრების განყოფილების უფროსი, წარმოების მენეჯერი, საზოგადოებასთან ურთიერთობების სამსახურის უფროსი და ა.შ.

ძირითადად საშუალო დონის მენეჯერები თამაშობენ ბუფერის როლს ზედა და ქვედა დონის ხელმძღვანელებს შორის. ისინი აგროვებენ ინფორმაციას და წარუდგენენ ანგარიშებს გადაწყვეტილებების მისაღებად ზედა დონის მმართველებს და შემდეგ, გადასცემენ ამ მიღებულ გადაწყვეტილებებს სპეციფიკაციებისა და კონკრეტული დავალებების სახით ქვედა დონის მენეჯერებს.

**უმაღლესი დონის** ხელმძღვანელების რაოდენობა დანარჩენ ორ დონესთან შედარებით ბევრად უფრო მცირეა. ყველაზე დიდ ორგანიზაციაშიც კი მათი რაოდენობა სულ რამდენიმე ადამიანით შემოიფარგლება. შესაბამისი თანამდებობების მაგალითებია: პრეზიდენტი, ვიცე-პრეზიდენტი, საბჭოს თავჯდომარე და ა.შ. სამხედრო წოდებებს შორის ამ დონეს შეესაბამება გენერალი, ხოლო სახელმწიფო მოღვაწეობის სფეროში – პრეზიდენტი, მინისტრი და ა.შ.

უმაღლესი დონის მენეჯერები ორგანიზაციისათვის უმნიშვნელოვანეს გადაწყვეტილებებს იღებენ. მათი საქმიანობა მეტად რთული და საპასუხისმგებლოა. აღსანიშნავია, რომ ამ დონის მმართველთა საქმიანობას არ გააჩნია ჩარჩოები, მის არეალში შედის ყველაფერი რაც პირდაპირ თუ ირიბად დაკავშირებულია ორგანიზაციის საქმიანობასთან.

### 13. წარმატებაზე ორიენტიებული მართვა

წარმატებისაკენ სწრაფვა დამახასიათებელია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის. მაგრამ, იმისათვის, რომ გავარკვიოთ მიღწეულია თუ არა წარმატება, ან რა არის საჭირო მის მისაღწევად, ჯერ უნდა განვსაზღვროთ, თუ რა იგულისხმება ამ სიტყვაში. აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციის სიდიდე და მისი მომგებიანობა არ შეიძლება ყოველთვის ჩაითვალოს წარმატების კრიტერიუმებად. ყოველ ორგანიზაციას გააჩნია გარკვეული მიზნები, რომელთა მიღწევასაც იგი ცდილობს და, თუ მათში სიდიდე არ შედის, მაშინ მცირე ორგანიზაციაც შეიძლება ჩაითვალოს წარმატებულად.

**გადარჩენა** – ზოგიერთი ორგანიზაცია გეგმავს თვითლიკვიდაციას დასახული მიზნების მიღწევის შემდეგ. ამის ნიშნად შეიძლება მოვიყვანოთ ნებისმიერი სამთავრობო კომისია, რომელიც იქმნება კონკრეტული მიზნის მისაღწევად. მაგალითად, აშშ-ში პრეზიდენტ ჯორჯ კენედის მკვლელობის გამომძიებელი კომისია.

თუმცა, მიუხედავად იმისა, რომ ეს წერილობით არსად არ არის დაფიქსირებული, ორგანიზაციათა აბსოლუტური უმრავლესობის პირველადი მიზანია გადარჩენა, ანუ რაც შეიძლება მეტ ხანს არსებობა. ამ მხრივ რეკორდი ეკუთვნის რომის კათოლიკურ ეკლესიას, რომელიც თითქმის 2000 წელია არსებობს.

**შედგენიანობა და ეფექტურობა** – იმისათვის, რომ ორგანიზაცია იყოს წარმატებული ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში, იგი უნდა იყოს როგორც შედეგიანი, ასევე ეფექტური. მენეჯმენტის დარგში ცნობილი მკვლევარის პიტერ დრუკერის სიტყვებით: შედეგიანობა მიიღწევა, თუ ორგანიზაცია “ახორციელებს სწორ ქმედებებს” (doing the right things), ხოლო ეფექტურობა – თუ ორგანიზაცია “ქმედებებს ახორციელებს სწორად” (doing thing right).

ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის ეს ორივე ფაქტორი ძალიან მნიშვნელოვანია.

**პრაქტიკული რეალიზაცია** - ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მომენტი, რომელიც უნდა გვახსოვდეს, როდესაც ვსაუბრობთ წარმატებაზე ორიენტირებულ მართვაზე, არის შემდეგი: მიღებული გადაწყვეტილებები, რაც არ უნდა კარგი იყოს ისინი, წარმოადგენენ მხოლოდ იდეებს, მოსაზრებებს, მართვის მიზანი კი არის რეალური სამუშაოს შესრულება რეალური ადამიანების მიერ. წარმატებულ გადაწყვეტილებად ითვლება ისეთი გადაწყვეტილება, რომლის რეალიზაციაც შესაძლებელია და ხორციელდება პრაქტიკულად. ანუ იგი გარდაიქმნება ქმედებებში, რომლებიც არის შედეგიანი და ეფექტური.

**სიტუაციური მიდგომის აუცილებლობა** – მმართველობითი ფუნქციების შესრულებისას აუცილებელია ორგანიზაციებს შორის არსებული განსხვავებების გათვალისწინება. ამ მნიშვნელოვან განსხვავებებს სიტუაციურ ცვლადებს უწოდებენ. ისინი იყოფა ორ ჯგუფად: შიდა და გარე ცვლადები.

ორგანიზაციის შიდა არე მოიცავს მიზნებს, რესურსებს, ორგანიზაციის ზომას, შრომის ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ განაწილებას და ადამიანებს. ეს შიდა ცვლადები კონტროლირებადია და წარმოადგენს მმართველობითი საქმიანობის შედეგს.

გარე ცვლადები ეს არის ორგანიზაციის გარეთ არსებული ფაქტორები, რომლებიც ახდენენ მნიშვნელოვან გავლენას მის საქმიანობაზე. მათ განეკუთვნება ძლიერი კონკურენტები, ტექნიკისა და ტექნოლოგიის მიღების წყაროები, სოციალური ფაქტორი, სახელმწიფო რეგულირება და ა.შ.

მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ეს ფაქტორი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის კონტროლს არ ექვემდებარება, ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა შესაბამისი რეაგირება მოახდინოს მათ ცვლებაზე.

ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოს უფრო დაწვრილებით შემდეგ თავებში შევისწავლით.

**ინტეგრირებული მიდგომის აუცილებლობა** – კონკრეტულად იმის განსაზღვრა, თუ რომელი გარე თუ შიდა ფაქტორი ახდენს უფრო მეტ გავლენას ორგანიზაციის საქმიანობაზე შეუძლებელია. ყველა ეს მრავალრიცხოვანი სიტუაციური ცვლადები იმდენად მჭიდროდ არის ურთიერთდაკავშირებული, რომ მათი ცალ-ცალკე შეფასება ძალიან რთულია.

მმართველობითი ფუნქციები პირდაპირ კავშირშია სიტუაციურ ფაქტორებთან:

- ☞ დაგეგმვის ფუნქციით ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს ორგანიზაციის მიზნებს და მათი მიღწევის საუკეთესო გზებს გარემოს შემზღუდავი ფაქტორებისა და მოთხოვნების გათვალისწინებით;
- ☞ ორგანიზების ფუნქციით იგი ახორციელებს სამუშაოს კოორდინირებას და ქმნის ქვედანაყოფებს ორგანიზაციის სიდიდის, მისი მიზნების, ტექნოლოგიებისა და პერსონალის მიხედვით;
- ☞ ლიდერობის ფუნქციის საშუალებით ხელმძღვანელები ცდილობენ მიაღწიონ პერსონალის უკეთეს მუშაობას, რისთვისაც იყენებენ მოტივაციის სხვადასხვა საშუალებებს;
- ☞ კონტროლის ფუნქცია საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელობას გაანალიზოს, თუ რამდენად წარმატებულია მისი ორგანიზაციის საქმიანობა და რამდენად ახლოსაა იგი მიზნების მიღწევასთან.

## თავი 2. ორგანიზაციის შიდა გარემო

ორგანიზაციის შიდა გარემო მის “ორგანიზმში” არსებული სიტუაციური ფაქტორების ერთობლიობას წარმოადგენს. გამომდინარე იქიდან, რომ თავად ორგანიზაცია ადამიანის შექმნილია, ეს ფაქტორები, როგორც წესი, მმართველობითი გადაწყვეტილებების შედეგია. თუმცა, ეს არ ნიშნავს, რომ ისინი აბსოლიტურად კონტროლირებადია.

ორგანიზაციის შიდა გარემოს ძირითადი ელემენტებია: მიზნები, სტრუქტურა, ამოცანები, ტექნოლოგია და ადამიანები. ასევე ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს ე.წ. კორპორაციული კულტურა.

### 2.1. მიზნები

ორგანიზაცია, როგორც უკვე განვსაზღვრეთ ზემოთ, არის ადამიანთა ჯგუფი, რომლებიც საერთო მიზნის ან მიზნების მისაღწევად მუშაობენ ერთად.

მიზანი – ეს არის კონკრეტული საბოლოო მდგომარეობა ან სასურველი შედეგი, რომლის მიღწევასაც ცდილობს ორგანიზაცია.

მიზნების მრავალფეროვნება - ორგანიზაციას შეიძლება გააჩნდეს მრავალი სახის მიზნები, რაც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს თავად ორგანიზაციების მრავალფეროვნებას. ბიზნესით დაკავებული კომპანიები, როგორც წესი, ორიენტირებული არიან გარკვეული პროდუქციის ან მომსახურების წარმოებაზე. მათი მიზნები არის რენტაბელობა და მწარმოებლურობა, რაც განისაზღვრება პროდუქციის წარმოებაზე გაწეული ხარჯებითა და მისი რეალიზაციის შედეგად მიღებული შემოსავლით. სახელმწიფო ორგანოები, საგანმანათლებლო ინსტიტუტები და არაკომერციული საავადმყოფოები არ მისწრაფიან მოგების მიღებისკენ. თუმცა, მათთვის ასევე ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ხარჯებს. მათი მიზანია მომხმარებლისათვის გარკვეული მომსახურების შეთავაზება, ოღონდ ეს პროცესი შეზღუდულია მისთვის გამოყოფილი თანხების ოდენობით.

დიდ ორგანიზაციებს, როგორც წესი, ბევრი მიზანი გააჩნიათ. სწორედ მათგან გამომდინარე ხორციელდება ორგანიზაციების მიერ ყოველი ქმედება და მიიღება გადაწყვეტილებები.

**ქვედანაყოფთა მიზნები** - ქვედანაყოფებში, ისევე როგორც, მთლიანად ორგანიზაციაში არსებობს გარკვეული მიზნები, რომლებიც უნდა მიღწეულ იქნას საბოლოო საერთო მიზნის რეალიზაციისათვის. მაგალითად, მარკეტინგის განყოფილების მიზანი შეიძლება იყოს მომავალი წლისათვის რეალიზაციის მოცულობის გაზრდა 5%-ით.

მნიშვნელოვანია, რომ თითოეული ქვედანაყოფის მიზნები აუცილებლად უნდა ემსახურებოდეს საერთო მიზნის მიღწევას და არ იყვნენ წინააღმდეგობაში სხვა ქვედანაყოფების მიზნებთან.

## 2.2. სტრუქტურა

როგორც უკვე ავლინდნენ, ორგანიზაცია შედგება რამდენიმე მმართველობითი დონისაგან. აქედან გამომდინარე:

**სტრუქტურა – ეს არის მმართველობითი დონეების ლოგიკური ურთიერთქმედება, რაც ორგანიზაციის მიზნების ეფექტური მიღწევის საშუალებას იძლევა.**

ორგანიზაციის სტრუქტურა განაპირობებს შრომის, როგორც ჰორიზონტალურ, ასევე ვერტიკალურ დაყოფას.

შრომის ჰორიზონტალური დაყოფა შესაძლებელია სპეციალიზაციის, გეოგრაფიული ან ფუნქციონალური მახასიათებლების მიხედვით. ხოლო რაც შეეხება ვერტიკალურ დაყოფას, ამ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა აქვს კონტროლის სფეროს. ამ ტერმინში იგულისხმება ადამიანების რაოდენობა, რომლებიც ერთ ხელმძღვანელს არიან დაქვემდებარებული. რაც უფრო მეტია ამ ადამიანების რაოდენობა, მით უფრო ფართოა მენეჯერის კონტროლის სფერო. თუმცა, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ეს სფერო არ შეიძლება უსასრულოდ დიდი იყოს. როდესაც ერთ ხელმძღვანელს დაქვემდებარებაში ჰყავს ძალიან ბევრი თანამშრომელი, როგორც წესი, ეცემა კონტროლის ხარისხი და, შესაბამისად, მცირდება შესრულებული სამუშაოს ეფექტურობაც.

## 2.3. ამოცანები

ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს შესასრულებელი ამოცანების ზუსტ ფორმულირებას.



ამოცანა – ეს არის სამუშაო, სამუშაოთა ერთობლიობა ან სამუშაოს ნაწილი, რომელიც უნდა შესრულებულ იქნას წინასწარ განსაზღვრული მეთოდებითა და საშუალებებით წინასწარ განსაზღვრულ ვადებში.

ტექნიკური თვალსაზრისით, ამოცანები მიეკუთვნება არა კონკრეტულ ადამიანებს, არამედ გარკვეულ თანამდებობებს. ორგანიზაციის სტრუქტურიდან გამომდინარე თითოეულ თანამდებობას განესაზღვრება შესაბამისი დავალებები და ამოცანები, რომლებიც ამ თანამდებობის დამკავებელმა ადამიანმა უნდა შეასრულოს.

თუ ამოცანები სრულდება და დათქმულ ვადებში, ითვლება, რომ ორგანიზაცია აუცილებლად იქნება წარმატებული, ოღონდ, ცხადია იმ შემთხვევაში თუ ეს ამოცანები სწორედ იყო ფორმულირებული თავიდანვე.

ამოცანათა მახასიათებლები - ორგანიზაციის ამოცანები, როგორც წესი, იყოფა სამ კატეგორიად: მუშაობა ადამიანებთან, საგნებთან (მანქანა/დანადგარები, მასალა/ნედლეული, ინსტრუმენტები) და ინფორმაციასთან.

ასევე მნიშვნელოვანია ის ფაქტორი თუ რა სიხშირითა და რა ვადებში უნდა სრულდებოდეს თითოეული ამოცანა.

ამოცანები და სპეციალიზაცია - ამოცანათა მახასიათებლებისა და შინაარსის ცვილებები მჭიდროდაა კავშირში სპეციალიზაციასთან. თითოეულ ამოცანას გააჩნია თავისი სპეციფიკა და სპეციალიზაცია.

## 2.4. ტექნოლოგია

ტექნოლოგია არის ორგანიზაციის მეოთხე მნიშვნელოვანი შიდა პარამეტრი და მას გააჩნია ბევრად უფრო ფართო მნიშვნელობა, ვიდრე ეს ტრადიციულად არის მიღებული. ადამიანთა უმეტესობა ტექნოლოგიას აღიქვავს, როგორც რაიმე გამოგონებას ან ტექნიკას.

ფართო გაგებით, ტექნოლოგია – ეს არის რესურსების (ადამიანები, მასალა/ნედლეული, ინფორმაცია) გარდაქმნის საშუალება სასურველ პროდუქციად ან მომსახურებად.

სხვა სიტყვებით, ტექნოლოგია ეს არის კვალიფიციური უნარ-ჩვევების, მოწყობილობების, ინფრასტრუქტურის, ინსტრუმენტებისა და ტექნიკური ცოდნის ერთობლიობა, რაც საჭიროა მასალა/ნედლეულის, ინფორმაციისა და სხვა რესურსების სასურველი გარდაქმნების განსახორციელებლად.

ამოცანები და ტექნოლოგია მჭიდრო კავშირშია ერთმანეთთან. ნებისმიერი ამოცანის შესრულება გულისხმობს გარკვეული ტექნოლოგიის გამოყენებას. ფაქტიურად, ტექნოლოგია არის დასმული ამოცანების შესრულების საშუალება.

## 2.5. ადამიანები

სწორედ ადამიანები არიან ნებისმიერი ორგანიზაციის უმნიშვნელოვანესი შიდა პარამეტრი. ამ მხრივ განსახილველია შემდეგი ძირითადი ასპექტი – ადამიანის ინდივიდუალური ქცევა და ფაქტორები, რომლებიც მასზე გავლენას ახდენს.

ადამიანის ქცევა საზოგადოებაში თუ სამსახურში წარმოადგენს ინდივიდისა და გარემოს მახასიათებლების რთული შერწყმის შედეგს. არ არსებობს ქვეყნად ორი ადამიანი, რომელთაც აბსოლიტურად ერთნაირი ხასიათი ან თვისებები გააჩნიათ. შესაბამისად, იმის აღბათობა, რომ გარკვეულ სიტუაციაში ორი ადამიანი აბსოლიტურად ერთნაირად მოიქცევა, პრაქტიკულად, 0-ის ტოლია.

ქვემოთ მოყვანილია ის ძირითადი თვისებები, რომლებიც უდიდეს გავლენას ახდენს თითოეული ადამიანის ქცევაზე მის მიერ ნებისმიერი საქმიანობის განხორციელებისას:

**1. უნარი** - ზოგიერთ ადამიანს გააჩნია უნარი უკეთესად შეასრულოს გარკვეული ქმედებები, ვიდრე სხვა ადამიანებს. ასეთი განსხვავება, უმეტეს წილად, აიხსნება ადამიანების მემკვიდრეობითობით. ანუ, ყოველ ადამიანს წინაპრებისაგან გადაეცემა გარკვეული თვისებები, ინტელექტუალური შესაძლებლობები და ფიზიკური მონაცემები, რაც ჯამში განსაზღვრავს მის უნარ-ჩვევებს.

ნებისმიერი ორგანიზაცია იყენებს ადამიანებს შორის ასეთ განსხვავებას თავისი მიზნების მისაღწევად. გამოყენებაში იგულისხმება, რომ თითოეული თანამშრომლის უნარ-ჩვევების მიხედვით განისაზღვრება თუ რომელმა მათგანმა რა სამუშაო უნდა შეასრულოს. ცხადია, ადამიანი, რომელსაც გარკვეულ სფეროში უფრო მეტი შესაძლებლობები გააჩნია, ვიდრე სხვებს, ამ სამუშაოს უკეთესად შეასრულებს;

**2. მოთხოვნილება** - მოთხოვნილება ეს არის რაღაცის უკმარისობის ფიზიკური ან ფსიქოლოგიური შეგრძნება. ძირითად მოთხოვნილებებს განეკუთვნება ფიზიოლოგიური (საჭმლის, წყლის, სითბოს მოთხოვნილება) და ფსიქოლოგიური (საკუთარი თავის ადამიანთა გარკვეულ ჯგუფთან, საზოგადოების ნაწილთან მიკუთვნება) მოთხოვნილებები.

მმართველობითი თვალსაზრისით ყოველივე ეს ნიშნავს, რომ ნებისმიერი ორგანიზაცია უნდა შეეცადოს, რომ მისი თანამშრომლების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებას ემსახურებოდეს;

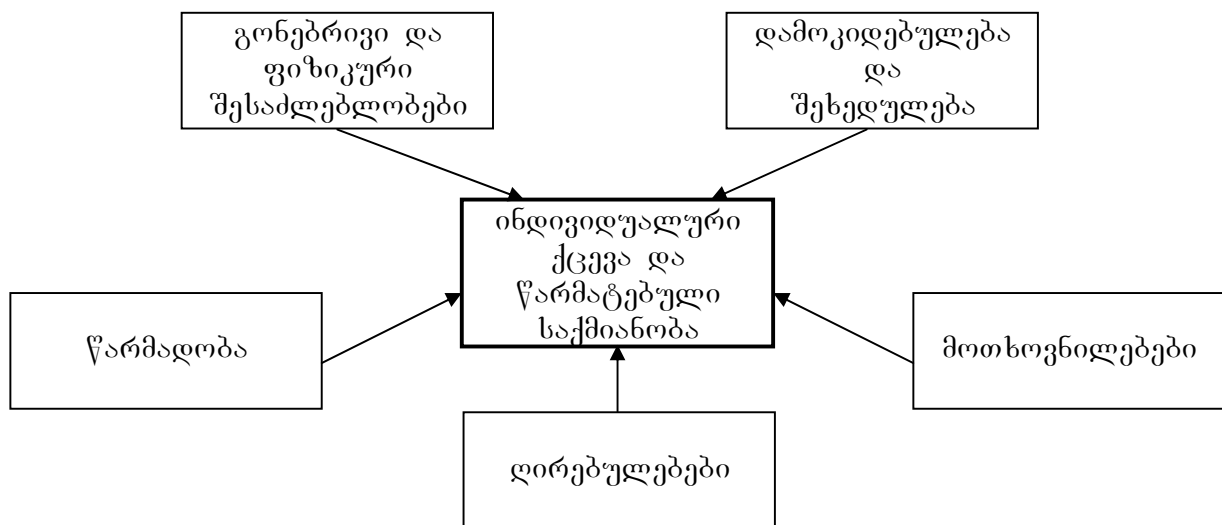
**3. მოლოდინი** - წარსულ გამოცდილებასა და მიმდინარე მოვლენების შეფასებაზე დაყრდნობით ადამიანს, როგორც წესი, გააჩნია გარკვეული მოლოდინი მისი საქმიანობის შედეგების სახით. ეს მოლოდინი, რომელიც მომავალზეა გათვლილი, საკმაოდ დიდ გავლენას ახდენს ადამიანის დღევანდელ საქმიანობაზე. თუ ადამიანი არ მოელოდა, რომ მის მიერ განხორციელებული ქმედებების შედეგად მოხდება მისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება ან/და ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა, იგი არ იმუშავებს ეფექტურად;

**4. აღქმა** - ასევე ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ადამიანის ისეთ თვისებას, როგორცაა აღქმა. ადამიანები, როგორც წესი, რეაგირებენ არა უბრალოდ მომხდარ მოვლენაზე, არამედ მათ მიერ თავისებურად აღქმულ ფაქტზე;

**5. შეხედულება** - კიდევ ერთი რამ, რაც განასხვავებს ადამიანებს ერთმანეთისაგან, არის თითოეული მათგანის შეხედულება ნებისმიერი მოვლენის შესახებ. ნებისმიერ ადამიანს გააჩნია მომხდარი ფაქტის მიმართ საკუთარი დამოკიდებულება. ამ მოვლენის საკმაოდ გავრცელებული და ამასთანავე ნეგატიური მაგალითია რასიზმი, ან ნებისმიერი სახის ცრურწმენა.

მენეჯმენტის თვალსაზრისით აღსანიშნავია, რომ ეს ფაქტორი მნიშვნელოვნად მოქმედებს იმაზე, თუ რა რეაქცია ექნებათ ადამიანებს მათი სამუშაო პირობებისა თუ გარემოს ცვლილებებზე;

**6. ღირებულებები** - შეხედულება, როგორც უკვე ავღნიშნეთ არის თითოეული ადამიანის დამოკიდებულება გარშემო მიმდინარე მოვლენების მიმართ, ხოლო ღირებულებები – ეს არის საზოგადოების გარკვეული ნაწილის ან ადამიანთა ჯგუფის დამოკიდებულება გარე სამყაროს მიმართ. ღირებულებებს, როგორც წესი, ადამიანები ითვისებენ განათლების საშუალებით.



სურ.2.1. ადამიანის ინდივიდუალურ ქცევაზე მოქმედი ფაქტორების სქემა

თავად ორგანიზაციასაც, შესაბამისად, გააჩნია ის ღირებულებები, რაც საზოგადოებას, რომელშიც იგი არსებობს.

ასევე აღსანიშნავია, რომ ყოველი ორგანიზაცია სპეციალურად, თუ ქვეცნობიერად ასევე აყალიბებს ღირებულებების საკუთარ სისტემას. ამ სისტემას “კორპორაციული კულტურა” ეწოდება. მის შესახებ ოდნავ მოგვიანებით ვისაუბრებთ.

ადამიანის ინდივიდუალურ ქცევაზე მოქმედი ფაქტორების სქემა მოცემულია სურ.2.1-ზე.

## 2.6. კორპორაციული კულტურა

გარდა ზემოთ ჩამოთვლილი ასპექტებისა, ორგანიზაციის შიდა გარემოს კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი გააჩნია - კორპორაციული კულტურა.

კორპორაციული კულტურა შეიძლება განისაზღვროს როგორც ბაზური ღირებულებების, მტკიცებულებების, ფარული შეთანხმებებისა და ნორმების ერთობლიობა, რომელსაც ორგანიზაციის ყველა წევრი იზიარებს.

გამოყოფენ კორპორაციული კულტურის რამდენიმე დონეს. მათგან ერთ-ერთია ხილვადი კომპონენტები: ჩაცმის მანერა, ქცევის წესები, ფიზიკური სიმბოლოები, ორგანიზაციული ცერემონიები, ოფისების განლაგება. გარდა ამისა, საერთო ორგანიზაციული ღირებულებები შეიძლება გამოხატული იყოს თანამშრომელთა საუბრებში, ქმედებებსა და მათ მიერ გამოყენებულ სიმბოლოებში.

ზოგჯერ ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელი ღირებულებები იმდენად არის გათავისებული მისი თანამშრომლების მიერ ყოველდღიური საქმიანობის პროცესში, რომ თანამშრომლები მათ ვეღარც კი ამჩნევენ. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციული ღირებულებების ცხოვრებაში გატარება ადამიანების მიერ ხორციელდება ქვეცნობიერად და გამოიხატება მათ ქცევასა და გადაწყვეტილებებში.

ახალ თანამშრომლებს ორგანიზაციული ღირებულებების გააზრებასა და მიღებაში ეხმარება:

☛ **სიმბოლოები** - სიმბოლო არის ობიექტი, ქმედება ან მოვლენა, რომელსაც გარშემომყოფთათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს. კორპორაციულ კულტურასთან დაკავშირებულ სიმბოლოებს ადამიანებამდე მიაქვთ ორგანიზაციისთვის უმნიშვნელოვანესი ღირებულებები;

☛ **თქმულება** - თქმულება არის კომპანიაში რეალურად მომხდარი მოვლენა, რომლის შესახებაც ორგანიზაციის ყველა წევრისთვის არის ცნობილი. ერთხელ მომხდარი და თქმულებად გადაქცეული არაორდინალური მოვლენები ამყარებენ ორგანიზაციის იმიჯს. ისინი წარმოადგენს თანამშრომელთა სიამაყის საგანს და მათ სამუშაოს უკეთ შესრულების სტიმულს აძლევენ;

☛ **გმირები** - გმირებად ითვლებიან ადამიანები, რომლებიც ორგანიზაციის კულტურის, საქმიანობის და წესების ზედმიწევნით დამცველებად გვევლინებიან. მათი დახმარებით ორგანიზაცია წლების განმავლობაში ინარჩუნებს იმიჯს. ისინი ახალი თანამშრომლებისათვის იდეალს წარმოადგენენ

ორგანიზაციული კულტურის გამყარებასა და გამტკიცებას ასევე ემსახურება მოკლედ ფორმულირებული, ორგანიზაციის ღირებულებების შემცველი დევიზები, წინასწარ დაგეგმილი და დადგმული ცერემონიალები.

ყველა განხილული შიდა პარამეტრი მჭიდრო კავშირშია ერთმანეთთან. ერთ-ერთი მათგანის ცვლილება, გარკვეულ წილად, გავლენას ახდენს დანარჩენ ფაქტორებზე. თუმცა, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ერთ-ერთი პარამეტრის გაუმჯობესება არ გულისხმობს ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ზრდას, რადგანაც ერთი პარამეტრის გაუმჯობესებამ შეიძლება სხვა პარამეტრების გაუარესება გამოიწვიოს. მაგალითად, თანამედროვე ტექნოლოგიის დანერგვას წარმოებაში, ცხადია, მწარმოებლურობის გაუმჯობესება უნდა მოჰყვეს, მაგრამ, თუ ეს ტექნოლოგია აბსოლიტურად ახალია და მოითხოვს პერსონალის გადამზადებას, მაშინ მწარმოებლურობის ამადლება მხოლოდ

გარკვეული დროის შემდეგ იქნება შესაძლებელი, თუმცა არა გარანტირებული. ეს გამოწვეულია იმით, რომ ტექნოლოგიის პარამეტრის გაუმჯობესებამ ადამანთა პარამეტრის გაუარესება გამოიწვია.

### თავი 3. ორგანიზაციის გარე გარემო

შეიძლება ითქვას, რომ მენეჯმენტში მეტ ყურადღებას შიდა ორგანიზაციულ ფაქტორებს უთმობენ (მოტივაცია, ლიდერობა, კონტროლი), მაგრამ ცხადია, რომ შიდა სამყარო, უმეტესად, უცვლელი რჩება, ან იცვლება თავად ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებების საფუძველზე, ხოლო გარე სამყარო კი გამუდმებით ცვალებადია. ამიტომ ნებისმიერ მენეჯერს უნდა გააჩნდეს მოვლენების სწორი შეფასებისა და არსებულ გარემოსთან ადაპტაციის უნარი. იგი ვალდებულია გამუდმებით ადევნოს თვალი გარე სამყაროში მიმდინარე მოვლენებს და შესაბამისი გადაწყვეტილებები მიიღოს.

ზოგადად, გარე გარემო ორ ნაწილად იყოფა. ესენია:

1. საერთო გარემო, რომელიც ერთია ნებისმიერი ტიპისა და ნებისმიერ სფეროში მოღვაწე ორგანიზაციისათვის და
2. მიზნობრივი გარემო, რომელიც განეკუთვნება მხოლოდ რომელიმე კონკრეტულ სფეროში მოღვაწე კომპანიებს.

#### 3.1. საერთო გარემო

ორგანიზაციის საქმიანობაზე მოქმედებს სხვადასხვა სახის საერთო გარემო. მათ შორის უმნიშვნელოვანესია: საერთაშორისო, ტექნიკური, სოციალურ/კულტურული, ეკონომიკური და საკანონმდებლო/პოლიტიკური. განვიხილოთ თითოეული მათგანი ცალ-ცალკე:

**საერთაშორისო გარემო** - საერთაშორისო გარემოს ქვეშ იგულისხმება მთელ მსოფლიოში მიმდინარე მოვლენები, რაც პირდაპირ, თუ ირიბად ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობაზე. ეს ფაქტორი მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ საერთაშორისო ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც ქვეყნის გარეთაც საქმიანობენ, არამედ იმ მცირე კომპანიებისათვისაც რომლებიც, მხოლოდ ერთი ქვეყნის ფარგლებში მუშაობენ. ასეთ ორგანიზაციებს ნებისმიერ შემთხვევაში მოუწევთ კონკურენციის გაწევა იმპორტირებული საქონლის ან უცხოური კომპანიებისათვის, რომლებიც იგივე ქვეყანაში საქმიანობენ;

**ტექნოლოგიური გარემო** - ტექნოლოგიურ გარემოში გულისხმობენ სამეცნიერო და ტექნიკურ სიახლეებს, რომლებიც საწარმოში ინერგება და წარმოების ხარისხისა

და ეფექტურობის ზრდას უზრუნველყოფს. რამდენადაც ტექნიკური სიახლეები მნიშვნელოვნად ცვლის თამაშის წესებს ბიზნესში, ყველა ორგანიზაცია მზად უნდა იყოს სათანადო ცვლილებების განსხორციელებლად;

**სოციალურ-კულტურული გარემო** - სოციალურ-კულტურული გარემო, ძირითადად, ქვეყნის, საზოგადოების დემოგრაფიულ მდგომარეობას, ნორმებს, ტრადიციებს და ღირებულებებს ასახავს. წარმოების დაწყების ან გაფართოების დროს ყოველთვის საჭიროა სოციალურ-კულტურული მდგომარეობის შესწავლა და გათვალისწინება, რამდენადაც მოსახლეობის რაოდენობას, დასახლების სიმჭიდროვეს და სხვა გეოგრაფიულ თუ დემოგრაფიულ მაჩვენებლებს, კომპანიის საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, საკმაოდ დიდი მნიშვნელობა აქვს;

**ეკონომიკური გარემო** - ეკონომიკური გარემო ასახავს საერთო ეკონომიკურ სიტუაციას მთლიანად ქვეყანაში ან კონკრეტულ რეგიონში, რომელშიც მუშაობს კომპანია. მომხმარებელთა მსყიდველუნარიანობა, უმუშევრობის დონე, პროცენტული მაჩვენებლები, ყოველივე ეს ეკონომიკური გარემოს ელემენტებია;

**საკანონმდებლო/პოლიტიკური გარემო** - საკანონმდებლო/პოლიტიკური გარემო მოიცავს საკანონმდებლო აქტებს, პოლიტიკურ გადაწყვეტილებებს და სახელმწიფო რეგულირების სხვა მსგავს საშუალებებს. გარკვეულ წილად, შეიძლება ითქვას, რომ სახელმწიფო კანონები მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ქვეყანაში თამაშის წესებს.

### 3.2. მიზნობრივი გარემო

მიზნობრივი გარემო მოიცავს შემდეგ ფაქტორებს:

**მომხმარებლები** - მომხმარებლებად ითვლებიან ინდივიდები ან ორგანიზაციები, რომლებიც იყენებენ ან სარგებლობენ კომპანიის საქმიანობის შედეგით, საქონლით ან მომსახურებით. სწორედ მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება არის ორგანიზაციის მიზანი, რამეთუ მომხმარებლის ნება-სურვილზეა დამოკიდებული ყველა მსხვილი კომპანიის არსებობა;

**კონკურენტები** - ორგანიზაციები, რომლებიც ერთი და იმავე დარგში მოღვაწეობენ, ერთნაირ საქონელსა თუ მომსახურეობას სთავაზობენ მომხმარებლებს, კონკურენტები ეწოდებათ. განსაკუთრებით გამოირჩევა დარგობრივი კონკურენცია. იგი ხშირად ნამდვილ ომდაც კი გადაიქცევა. ზოგ შემთხვევაში კონკურენტებმა შეიძლება აღმოაჩინონ, რომ გაცილებით მომგებიანი და ეფექტური შეიძლება იყოს ერთობლივი, შეთანხმებული მოქმედება დასახული მიზნისაკენ. ამიტომ, მსოფლიო



პრაქტიკაში ხშირია მსხვილი კომპანიების ძალების გაერთიანების მაგალითები უკეთესი შედეგების მისაღწევად;

**შრომის ბაზარი** - შრომის ბაზარს ქმნიან ადამიანები, რომლებიც შეიძლება დასაქმებულნი იყვნენ ორგანიზაციებში, რადგან ნებისმიერი კომპანია საჭიროებს განათლებულ და კვალიფიცირებულ პერსონალს. შრომის ბაზრის მდგომარეობას ბევრად განსაზღვრავს პროფკავშირის, პროფესიონალურ ასოციაციათა საქმიანობა და მუშათა გარკვეული კლასის არსებობა. საჭიროა ერთმანეთისაგან გაემიჯნოთ ორი ფაქტორი, რომლებიც მუდმივად და უშუალოდ ზემოქმედებს ორგანიზაციაზე: 1. პერსონალის მოსამზადებლად უწყვეტი ინვესტიციების გამოყოფა, რაც ორგანიზაციას საშუალებას მისცემს დააკმაყოფილოს გლობალური ბაზრის კონკურენტული მოთხოვნები; 2. სამუშაო ძალის შეცვლა სხვა საწარმოო სიმძლავრეებითა და ავტომატიზირებული მანქანა-დანადგარებით, რაც სამუშაო ადგილების დეფიციტის გამოწვევის მიზეზია.

## თავი 4. მენეჯერის ხელშეწყობა და მისი როლი ორგანიზაციაში

### 4.1. მენეჯერისათვის აუცილებელი თვისებები

აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ მენეჯერის საქმიანობა არანაირად არ შემოიფარგლება მხოლოდ ერთი სიბრტყით და მოითხოვს მისგან მრავალმხრივ განათლებას. ხელმძღვანელს უნდა ახასიათებდეს მრავალი ისეთი თვისება, რაც მას დაეხმარება ორგანიზაციის მართავასა და მისი მიზნების მიღწევაში. მათ შორისაა: თვითდაჯერებულობა, ინფორმაციის სწრაფი ანალიზის უნარი, გადაწყვეტილების სწრაფად მიღების უნარი, ქვეშევრდომებზე გავლენის უნარი და ა.შ. ყველა ეს თვისება სამ კატეგორიად შეიძლება იქნას დაყოფილი. ესენია: კონცეპტუალური, ადამიანური და ტექნიკური ჩვევები. სურათზე 4.1. მოცემულია ამ თვისებებისა და მენეჯერთა დონეების ურთიერთ კავშირის სქემა (სურ.4.1).

განვიხილოთ ეს თვისებები უფრო დეტალურად:

**კონცეპტუალური ჩვევები** – კონცეპტუალური ჩვევები არის ადამიანის შემეცნებითი უნარი აღიქვას ორგანიზაცია როგორც ერთი მთლიანი და ამასთანავე, ზუსტად განსაზღვროს ურთიერთკავშირი მის ცალკეულ ნაწილებს შორის. აქ იგულისხმება საკითხი, თუ რამდენად სწრაფად და ხარისხიანად შეუძლია მენეჯერს დაამუშავოს მიღებული ინფორმაცია და დაგეგმოს ან შეიტანოს კორექტივები გეგმაში. მენეჯერს უნდა ჰქონდეს წარმოდგენილი თითოეული თანამშრომლის როლი მთლიანად კომპანიაში და ასევე თვით ორგანიზაციის ძირითადი მიზანი და არსი.

კონცეპტუალური ჩვევები აუცილებელია ყველა დონის მენეჯერისათვის, მაგრამ ისინი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იერარქიულად მაღალი დონის ხელმძღვანელებისთვის, რომელთაც ევალებათ არა ორგანიზაციის ცალკეული ნაწილის, არამედ მთელი კომპანიის საქმიანობის მართვა. მათ ყოველთვის უნდა შეეძლოთ ჩასწვდნენ წარმოქმნილი სიტუაციის არსს, მოახდინონ მნიშვნელოვანი ფაქტორების იდენტიფიკაცია, წინასწარ განსაზღვრონ მოვლენების მომავალი განვითარების შესაძლო მიმართულებები და ყოველივე ამის საფუძველზე მიიღონ ორგანიზაციისათვის აუცილებელი გადაწყვეტილებები.

მენეჯერი იერარქიულ დონეზე რაც უფრო მაღლა დგას, მით უფრო მეტად მოეთხოვება კონცეპტუალური ჩვევები. მაგალიად, უფროსი ინჟინერი თავიდან

ბოლომდე დაკავებულია ტექნიკური პრობლემებით, მას არ ევალება და არც შეუძლია ორგანიზაციის სტრატეგიაზე ზრუნვა, მას არ შეუძლია ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა, რადგან ეს პროცესი მოითხოვს არა მარტო ტექნიკურ ცოდნას, არამედ მმართველის უნარ-ჩვევებს;

### მართვის დონეები

უმაღლესი რგოლის მენეჯერები			
საშუალო რგოლის მენეჯერები	კონცეპტუალური ჩვევები	ადამიანური ჩვევები	ტექნიკური ჩვევები
უმაღლესი რგოლის მენეჯერები			
არა მმართველი პერსონალი			

სურ.4.1. მენეჯერისათვის აუცილებელ თვისებებსა და საწარმოს მართვის დონეებს შორის არსებული ურთიერთკავშირი

**ადამიანური ჩვევები** - ადამიანური ჩვევებში იგულისხმება მენეჯერის თანამშრომლებთან ურთიერთობის უნარი. აღსანიშნავია, რომ მენეჯერს უნდა შეეძლოს კარგი ურთიერთობა დაამყაროს როგორც მის ზემოთ მდგომ ხელმძღვანელებთან, ასევე მის ხელქვეითებთან. ამ თვისებაში იგულისხმება, თუ რამდენად შეუძლია მენეჯერს თავი გუნდის წევრად წარმოაჩინოს და განმუხტოს კონფლიქტური სიტუაციები, დააინტერესოს თანამშრომლები, მაგალითი მისცეს მათ და უბრალო ადამიანური ურთიერთობით სითბო და პატივისცემა დაანახოს. კარგად განვითარებული ადამიანური უნარ-ჩვევებით დაჯილდოებული მენეჯერები მის დაქვემდებარებაში მყოფ პერსონალს თვითგამოხატვისა და ორგანიზაციის საქმიანობაში მთელი ენერჯით ჩართვის სტიმულს აძლევენ. მსოფლიო პრაქტიკაში ამის საკმაოდ ბევრი მაგალითია. ზოგი მენეჯერი იმისაც არ თაკილობს, რომ დროგამოშვებით მუშათა საამქროები მოინახულოს და მომუშავეებთან ყოფით პრობლემებზე ისაუბროს და იხუმროს. ამასთან ერთად მოუწოდოს მათ დასახული გეგმისა და დასმული ამოცანების სრულყოფილად შესრულებისკენ. მნიშვნელოვანია

იმის აღნიშვნაც, რომ მსოფლიო გლობალიზაციის პროცესი მენეჯერებისაგან უკეთესი შედეგის მისაღებად მეტ ადამიანურ უნარ-თვისებების გამოვლენას მოითხოვს. კარგი მენეჯერი გამოდის ერთდროულად თავისი გუნდის კაპიტნის, დამხმარის, მწვრთნელისა და აღმზრდელის როლში. იგი ენდობა თავის თანამშრომლებს, ეხმარება მათ ფარული შესაძლებლობების აღმოჩენასა და გამოვლენაში;

**ტექნიკური უნარ-ჩვევები** - ტექნიკური ჩვევები ნიშნავს სპეციალიზებული ცოდნისა და შესაძლებლობების ქონას. მეთოდების, ტექნოლოგიებისა და მოწყობილობების გამოყენების უნარი აუცილებელია კონკრეტული დავალებებისა და სამუშაოების შესასრულებლად. ასევე აღნიშნული უნარ-ჩვევები ძალიან მნიშვნელოვანია ამ მეთოდებისა და ტექნოლოგიების ხარვეზების გამოვლენისა და მათი სრულყოფისათვის. მენეჯერი აუცილებლად უნდა ფლობდეს პროფესიონალურ ცოდნას, მას უნდა გააჩნდეს ინსტრუმენტალური და სხვა საშუალებების სწორად გამოყენების უნარი არსებული პრობლემების გადასაჭრელად.

ტექნიკური უნარ-ჩვევები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დაბალ ორგანიზაციულ დონეზე, რადგანაც სწორედ ამ დონეზე სრულდება კონკრეტული სამუშაოები და დავალებები. მმართველობით იერარქიაში ტექნიკური უნარ-ჩვევების როლი ქვევიდან ზევით თანდათან მცირდება და მის ადგილს ადამიანური და კონცეპტუალური თვისებები იკავებენ.

## 4.2. მენეჯერის როლი ორგანიზაციაში

როგორც უკვე არაერთხელ აღვნიშნეთ, მენეჯერის საქმიანობა ძალიან მრავალფეროვანია, რაც მისგან ცოდნის ფართო არეალის ქონასა და მრავალი სხვადასხვა სახის საქმიანობის შესრულებას მოითხოვს.

მენეჯერი მუშაობს ძალიან სწრაფ რეჟიმში, რაც წარმოუდგენლად დიდ ენერჯიას მოითხოვს. ყოველ დღე იგი, როგორც წესი კითხულობს მრავალ წერილს, ესწრება რამდენიმე შეხვედრას, აუცილებლად მოივლის თითქმის მთლიან ოფისს ან საწარმოო შენობას. მენეჯერი ვერც ასწრებს ყოველდღიური გეგმის შედგენას, რომ მოულოდნელად, სრულიად გაუთვალისწინებელი მოვლენა იჩენს თავს და საჭიროა ახალი შეხვედრების დანიშვნა, დაგეგმილი ქმედებების კორექტირება, გაუქმება ან

გადატანა. ძალიან ხშირად მენეჯერები არასამუშაო დროსაც სამსახურებრივ საქმიანობას უთმობენ.

ყოველივე ზემოთ თქმულიდან გამომდინარე, მენეჯერებს მრავალი სახის როლების შესრულება უხდება. როგორც უკვე ავლინებთ, როლი ეს არის “ქვევის გარკვეული წესების ერთობლიობა, რომლებიც შეესაბამება კონკრეტულ დაწესებულებას ან კონკრეტულ თანამდებობას”.

როგორც უკვე ავლინებთ, არსებობს ცხრა როლი, რომლებიც დაჯგუფებულია სამ ძირითად კატეგორიად:

1. პიროვნებათაშორისი,
2. ინფორმაციული,
3. გადაწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებული.

პირველი კატეგორია გულისხმობს ადამიანების მართვას, მეორე – ინფორმაციის მართვას, ხოლო მესამე – მოვლენების მართვას.

ეს როლები არ არსებობენ ერთმანეთის გარეშე. პირიქით, ისინი ურთიერთ დამოკიდებული არიან და ურთიერთქმედებენ ერთი მთლიანის შესაქმნელად. განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

**პიროვნებათაშორისი როლები** – პიროვნებათაშორისი როლები მოიცავს მენეჯერის ურთიერთობას ორგანიზაციის სხვა თანამშრომლებთან და გულისხმობს ჩვენ მიერ განხილული ყველა ადამიანური ჩვევების გამოყენებას.

*მთავარი ხელმძღვანელი* ეს არის სიმბოლური ხელმძღვანელი, რომელიც ასრულებს სამართლებრივი ან სოციალური ხასიათის ფუნქციებს. იგი ორგანიზაციის სახეა. *ლიდერის როლი* მენეჯერისაგან მოითხოვს დაქვემდებარებულთა მოტივაციას, კომუნიკაციის განხორციელებას და თანამშრომლებზე ზეგავლენის მოხდენას. მენეჯერი როგორც *შემაერთებელი რგოლი*, უზრუნველყოფს ინფორმაციული კავშირების სიმტკიცეს, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთაც;

**ინფორმაციული როლები** - ინფორმაციული როლები მოიცავს მართველობითი საქმიანობის სახეობებს, რომლებიც მიმართულია საწარმოში ინფორმაციული ქსელის შექმნასა და განვითარებისკენ. მაღალი დონის მენეჯერების სამუშაო დროის 75% მიდის სხვა ადამიანებთან საუბარზე.

*დამკვირვებლის ანუ ინფორმაციის მიმღების* როლი სხვადასხვა წყაროდან მიმდინარე ინფორმაციის მიღებას გულისხმობს. ინფორმაციის წყაროს სახით შეიძლება მოგვევლინოს ხელმძღვანელობა, კოლეგები, დაქვემდებარებული პირები, მასობრივი

ინფორმაციული საშუალებები და ა.შ. *ორატორის ანუ ინფორმაციის გამანაწილებლის* როლი გულისხმობს არსებული ინფორმაციის გავრცელებას ორგანიზაციის შიგნით. დაბალი თანამდებობის თანამშრომლების უფრო მეტი დამოუკიდებლობისა და თავისუფლებით აღჭურვის პრაქტიკა მოითხოვს უფრო მეტი ინფორმაციის, მითითებების მიღებას მენეჯერისაგან. *წარმომადგენლის* როლი გულისხმობს ინფორმაციის გადაცემას გარე კონტაქტებისათვის ორგანიზაციის გეგმების, პოლიტიკის, ქმედებებისა და მიღწეული შედეგების თაობაზე. იგი ასრულებს ექსპერტის როლს გარკვეული სფეროში;

**გადაწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებული როლები** - ეს როლები გულისხმობს რეალური ქმედებების განხორციელების ინიცირებას. მენეჯერი გამუდმებით ფიქრობს, როგორ გადააქციოს სასურველი მომავალი აწმყოდ. არსებული პრობლემების მოხსნისკენ მიზანსწრაფვა უბიძგებს მას ქმედებისაკენ. მენეჯერი როგორც *„მეხანძრე“* ან *დარღვევების აღმომფხვრელი* უნდა ახშობდეს კონფლიქტურ სიტუაციებს თანამშრომლებსა თუ განყოფილებებს შორის. ეს მისგან სამართლიანობას, გაწონასწორებულობასა და თავდაჯერებულობას მოითხოვს. მისი პიროვნება კი ყველასათვის ავტორიტეტული და პატივსაცემი უნდა იყოს. ასევე ის უნდა ავლენდეს მუშაობის დროს დაშვებულ დარღვევებს მათი შემდგომი გამოსწორების მიზნით.

*რესურსების განმკარგველის* როლი დაკავშირებულია მენეჯერის ხელთ არსებული ყველა რესურსის (დრო, მოწყობილობები, ადამიანები, საბიუჯეტო სახსრები და ა.შ.) მიზანმიმართულად განაწილებასთან. მან უნდა გადაწყვიტოს რისთვის გამოყოს ფულადი სახსრები და რა ოდენობით, როგორ გადაანაწილოს დრო, მასალა/ნედლეული და ა.შ. *მოლაპარაკებებში მონაწილის* როლი მდგომარეობს კომუნიკაციის დამყარებაში, მოლაპარაკებების განხორციელებასა და ხელშეკრულებების დადებაში.

## ნაწილი II. მენეჯმენტის ფუნქციები – ღაბეშვი

### თავი 5. ღაბეშვის ძირითადი არსი

#### 5.1. ღაბეშვის არსი

ღაბეშვი - ეს არის იმ გადაწყვეტილებათა და ქმედებათა შემუშავების პროცესი, რომელთა განხორციელებამაც ორგანიზაცია დასახულ მიზნებამდე უნდა მიიყვანოს.

ღაბეშვის ფუნქცია თავის თავში მოიცავს ოთხი სახის მმართველობით საქმიანობას. ესენია:

1. რესურსების განაწილება,
2. გარემოსთან ადაპტაცია,
3. შიდა კოორდინაცია,
4. სტრატეგიის განსაზღვრა.

განვიხილოთ თითოეული მათგანი უფრო დეტალურად:

რესურსების განაწილება - ეს პროცესი გულისხმობს ორგანიზაციის რესურსების განაწილებას მის ქვედანაყოფებსა და განსახორციელებელ ქმედებებს შორის. ნებისმიერი რესურსი, როგორც წესი, შეზღუდულია, ამიტომაც მისი ეფექტურ განაწილებას ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს წარმატების მისაღწევად;

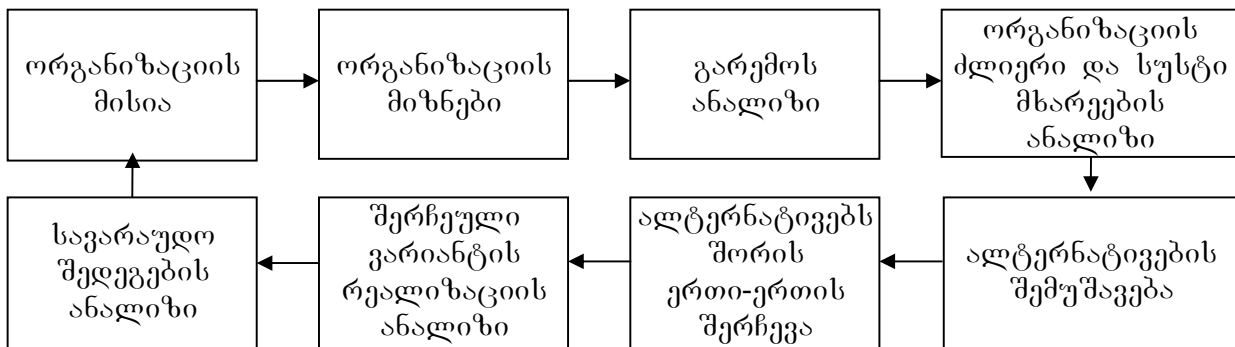
გარემოსთან ადაპტაცია - ადაპტაცია ამ შემთხვევაში ფართო გაგებით განიხილება. იგი მოიცავს ყველა იმ ქმედებას, რაც აუმჯობესებს ორგანიზაციის ურთიერთობას გარემოსთან. ნებისმიერ კომპანიას სჭირდება გარემოს როგორც სასიკეთო, ასევე ნეგატიური ფაქტორების გაანალიზება და მათთან ადაპტაცია. აუცილებელია ქმედებათა რამდენიმე ვარიანტის შემუშავება, რათა შესაძლებელი გახდეს გარემოს სასიკეთო ფაქტორთა მაქსიმალური გამოყენება ორგანიზაციის მიზნებისათვის, ხოლო ნეგატიური ფაქტორების თავიდან აცილება;

შიდა კოორდინაცია - შიდა კოორდინაცია გულისხმობს ქმედებების შემუშავებას ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეების გამოსავლენად. ეს აუცილებელია ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის მისაღწევად;

სტრატეგიის განსაზღვრა - სტრატეგია ეს არის დეტალური, ყოველმხომცველი გეგმა, რომელიც განკუთვნილია ორგანიზაციის ძირითადი მიზნის, ანუ მისიის

განსახორციელებლად. მისი განსაზღვრა დაგეგმვის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ეტაპს წარმოადგენს. სტრატეგიის შემუშავება საკმაოდ რთული და მრავალსომცველი პროცესია, რომელსაც ცალკე საგნად “სტრატეგიული მენეჯმენტის” სახით შევისწავლით მოგვიანებით.

ზოგადად, დაგეგმვის პროცესი შემდეგი სქემის სახით შეიძლება წარმოვიდგინოთ (სურ.5.1).



სურ.5.1. დაგეგმვის პროცესის სქემა

ზოგიერთმა ორგანიზაციამ, ისევე როგორც ინდივიდმა, შეიძლება მიაღწიოს წარმატებას დაგეგმვის პროცესზე განსაკუთრებული ენერჯის დახარჯვის გარეშე. უფრო მეტიც, დაგეგმვა თავისთავად წარმატების გარანტიას არ წარმოადგენს. როგორც ძალიან კარგი ძრავის მქონე ავტომანქანა შეიძლება ვერ დაიძრას ადგილიდან ცუდი საწვავის გამო, ასევე კარგად გათვლილი გეგმის მქონე ორგანიზაციამაც შეიძლება განიცადოს კრახი ორგანიზების, ხელძღვანელობისა და კონტროლის პროცესების დროს დაშვებული შეცდომების გამო. მიუხედავად ამისა, სწორედ განხორციელებული დაგეგმვის პროცესი წარმატების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ხელისშემწეობი ფაქტორია. სწორედ დაგეგმვა წარმოადგენს მომავალი პრობლემებისა და შესაძლებლობების ფორმალური პროგნოზირების ერთადერთ საშუალებას. იგი ამცირებს ორგანიზაციის შესაძლებლობებისა თუ გარემოს შესახებ არასაკმარისი ინფორმაციის გამო უარყოფითი შედეგის მიღების რისკს. მრავალი მეცნიერული გამოკვლევა ადასტურებს, რომ დაგეგმვა სასარგებლოა ნებისმიერი ზომისა თუ ტიპის ორგანიზაციისათვის.



დაგეგმვის პროცესი ორგანიზაციის ძირითადი მიზნის ანუ მისიის განსაზღვრით იწყება. ახლა განსაზღვროთ თუ რა მახასიათებლები უნდა გააჩნდეს ნებისმიერ მიზანს, რომ მისი მიღწევა ორგანიზაციისათვის წარმატების მომტანი იყოს:

**1. კონკრეტულობა და ზომიერობა** - უპირველეს ყოვლისა, ნებისმიერი მიზანი უნდა იყოს კონკრეტული და ზომიერი. ამით ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ქმნის შემდგომი გადაწყვეტილებებისა და სამუშაოს შეფასების ზუსტად განსაზღვრულ საფუძველს. საშუალო რგოლის მენეჯერებს გააჩნიათ ორიენტირი მათ მიერ განსახორციელებელი ქმედებებისათვის. ასევე, უფრო მარტივია იმის განსაზღვრა, თუ რამდენად კარგად ფუნქციონირებს ორგანიზაცია დასახული მიზნების მიღწევის კუთხით, ამ ფაქტორს კი უდიდესი მნიშვნელობა აქვს კონტროლის ფუნქციისათვის;

**2. დროში განსაზღვრულობა** - პროგნოზირების კონკრეტული ვადები წარმოადგენს ეფექტური მიზნების კიდევ ერთ მნიშვნელოვან მახასიათებელს. აუცილებელია ზუსტად განისაზღვროს არა მარტო ის, თუ რისი მიღწევა სურს ორგანიზაციას, არამედ ისიც, თუ როდის უნდა იყოს მიღებული შედეგი. მიზნები, როგორც წესი, განისაზღვრება დროის გრძელი ან მოკლე პერიოდისათვის. გრძელვადიანი მიზნის დროითი ჰორიზონტი ერთ წელზე მეტია, ხოლო მოკლევადიანის – ერთი წელი.

ორგანიზაციაში, პირველ რიგში, სწორედ გრძელვადიანი მიზნების ფორმირება ხდება. შემდეგ ხორციელდება მოკლევადიანი გეგმების შემუშავება, რომლებიც გრძელვადიანი მიზნების მიღწევას ემსახურება;

**3. მიღწევადობა** - მიზანი აუცილებლად უნდა იყოს მიღწევადი. ისეთი მიზნის დასახვამ, რომელიც აღემატება ორგანიზაციის შესაძლებლობებს რესურსების ნაკლებობისა თუ გარე ფაქტორების გამო, ორგანიზაცია შეიძლება კატასტროფულ შედეგებამდე მიიყვანოს.

ასევე აღსანიშნავია, რომ მიზნების მიღწევა, ანუ მუშაობის რეალური შედეგის მიღება მოტივაციის საკმაოდ მნიშვნელოვან საფუძველს წარმოადგენს. ამიტომაც, თუ მიზანი ძალიან რთული და ფაქტიურად მიუღწევადია, მუშა/მოსამსახურეთა მონღომება და მათი წარმატებისაკენ სწრაფვა საკმაოდ შესუსტდება;

**4. ურთიერთდამხმარე მიზნები** - და ბოლოს, იმისათვის, რომ ორგანიზაციის საქმიანობა იყოს ეფექტური, მისი მრავალრიცხოვანი გრძელვადიანი თუ მოკლევადიანი მიზნები აუცილებლად ურთიერთდამხმარე უნდა იყოს. ეს ნიშნავს, რომ ერთი მიზნის მიღწევა ხელს არ უნდა უშლიდეს სხვა მიზნების რეალიზაციას.

თუ მიზნები ერთმანეთს ეწინააღმდეგება, ეს ხელს უწყობს ქვეგანყოფილებათა შორის კონფლიქტების წარმოქმნას.

მიზნების განსაზღვრის პარალელურად აუცილებელია ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეებისა და გარემოში მიმდინარე ტენდენციების განსაზღვრა, რაც შემდეგ თავებში არის განხილული.

## 5.2. ძირითადი გეგმის რეალიზაციისათვის აუცილებელი

### ქმედებების განსაზღვრა

**1. ტაქტიკა** - მას შემდეგ, რაც დასრულებულია ძირითადი გეგმის ანუ სტრატეგიის განსაზღვრა, უნდა განხორციელდეს მისი რეალიზაციისათვის საჭირო ქმედებების შემუშავება. ისევე, როგორც ორგანიზაცია განსაზღვრავს მოკლევადიან მიზნებს გრძელვადიანი მიზნების მისაღწევად, ანალოგიურად ხდება მოკლევადიანი გეგმების შემუშავება ძირითადი გეგმის განსახორციელებლად. ამ გეგმებს ტაქტიკური გეგმები ეწოდება. მათი ძირითადი მახასიათებლები შემდეგია:

- ↳ ტაქტიკური გეგმები მუშავდება ძირითადი გეგმის განხორციელების მიზნით,
- ↳ ძირითადი გეგმისაგან განსხვავებით, რომლის შემუშავებაც მხოლოდ უმაღლესი დონის მენეჯერების მიერ ხორციელდება, ტაქტიკური გეგმები შეიძლება საშუალო დონის ხელმძღვანელების მიერ იყოს შემუშავებული,
- ↳ ტაქტიკური გეგმების დროის ხანმოკლე პერიოდისათვის არის განსაზღვრული,
- ↳ ძირითადი გეგმის განხორციელების შედეგები მხოლოდ რამდენიმე წლის შემდეგ შეიძლება გამოვლინდეს, ხოლო ტაქტიკური გეგმების რეალიზაციის შედეგები ვლინდება მაშინვე და მათი იდენტიფიცირება კონკრეტულ ქმედებებთან ადვილია;

**2. პოლიტიკა** - მას შემდეგ, რაც ყველა სახის გეგმა შემუშავებულია, ხელმძღვანელობამ უნდა განსაზღვროს დამატებითი ორიენტირები, რათა ეს გეგმები სწორად იქნას გაგებული და აღქმული. ამ პროცესს პოლიტიკის შემუშავება ეწოდება.

**პოლიტიკა – ეს არის ქმედებებისა და გადაწყვეტილებების მიღების საერთო სახელმძღვანელო, რომელიც ამარტივებს მიზნების მიღწევას.**

პოლიტიკის ფორმულირება, როგორც წესი, ხორციელდება უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ. პოლიტიკა შეიძლება განვიხილოთ როგორც კანონების

ერთობლიობა, რომელიც განსაზღვრავს, თუ რა მიმართულებით შეიძლება განხორციელებულ იქნას ქმედებები და როგორ უნდა იყოს მიღწეული მიზნები. პოლიტიკა აუცილებელია ასევე აუცილებელია იმისათვის, რომ თავიდან აცილებულ იქნას ისეთი გადაწყვეტილებების მიღება, რომელიც მხოლოდ მოცემული მომენტის მოთხოვნებს შეესაბამება და არ არის გათვლილი მომავალზე;

**3. პროცედურა** - მმართველობითი ქმედებების ხელმძღვანელობისათვის ხშირად მხოლოდ პოლიტიკა არ არის საკმარისი. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციის მენეჯმენტი პროცედურებს შეიმუშავებს. ორგანიზაციას, ისევე როგორც ადამიანებს, შეუძლიათ გამოიყენონ წარსულის გამოცდილება სამომავლო გადაწყვეტილებების მისაღებად. იმის გახსენებამ, თუ რა მოხდა წარსულში, შეიძლება თავიდან აგვაცილოს მომავალი შეცდომები. შესაბამისად, თუ გადაწყვეტილების მიღების დროს არსებულ სიტუაციას ახასიათებს ხშირად განმეორების ტენდენცია, მაშინ ითვლება, რომ სასურველია გამოყენებული იქნას წარსულში გამოცდილი ქმედებები. სწორედ ამისათვის მუშავდება სტანდარტიზირებული ბრძანებები, რომლებსაც პროცედურები ეწოდება.

**პროცედურა აღწერს ქმედებებს, რომლებიც უნდა იქნას განხორციელებული კონკრეტულ სიტუაციაში.**

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, პროცედურა წარმოადგენს დაპროგრამებულ გადაწყვეტილებებს. ინდივიდს, რომელიც მოქმედებს პროცედურების თანახმად, გააჩნია მოქმედების შეზღუდული თავისუფლება და ალტერნატივების მცირე რაოდენობა;

**4. წესი** - როდესაც გვემის წარმატებით განხორციელება დამოკიდებულია დასახული ამოცანების ზუსტ შესრულებაზე, ხელმძღვანელობამ შეიძლება ჩათვალოს, რომ აუცილებელია მოქმედების თავისუფლების აბსოლიტური შეზღუდვა. ამისათვის ხდება წესების შემუშავება.

წესი ზუსტად განსაზღვრავს თუ რა უნდა იყოს გაკეთებული ერთეულ სპეციფიურ სიტუაციებში.

წესი პროცედურისგან განსხვავდება იმით, რომ იგი განსაზღვრულია კონკრეტული და შეზღუდული საკითხებისათვის, ხოლო პროცედურა კი გათვლილია სიტუაციებზე, რომელთა დროს ადგილი შეიძლება ჰქონდეს რამდენიმე უერთიერთ დაკავშირებულ ქმედებებს.

### 5.3. ბიუჯეტის შედგენა

დაგეგმვის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ამოცანას წარმოადგენს რესურსების მაქსიმალურად ეფექტური განაწილება. ამისათვის, როგორც წესი, ბიუჯეტირება გამოიყენება.

**ბიუჯეტი – ეს არის რაოდენობრივ ფორმაში გამოხატული რესურსების განაწილების მეთოდი.**

ეს მეთოდი დაგეგმვის ყველაზე ფართოდ გამოყენებადი კომპონენტია.

ძირითადად, ბიუჯეტი არის სრული ფინანსური გეგმა მთელი ორგანიზაციისთვის. იგი განსაზღვრულია ერთ წლიან პერიოდზე და დაკავშირებულია კომპანიის ფისკალურ წელთან. წლიური ბიუჯეტი იყოფა ყოველთვიურ და კვარტალურ ბიუჯეტებად. მოკლე პერიოდის გამოყენება საშუალებას აძლევს მენეჯერს უფრო ხშირად შეადაროს რეალური შედეგები დაგეგმილს. ამის შედეგად პრობლემებიც ადვილად შესამჩნევია და მალე ხდება მათი გადაჭრა. ბიუჯეტსა და სტრატეგიულ გეგმას შორის არის მჭიდრო კავშირი. ეს კავშირი ეხმარება მენეჯმენტს იმაში, რომ მთელი ყურადღება არ გადაიტანოს მოკლევადიან პერიოდზე. იგი აგრეთვე აუმჯობესებს გადაწყვეტილების მიღებას, რომლის შედეგადაც მენეჯერები უფრო ფრთხილად და ყურადღებით მოქმედებენ რესურსების განაწილების დროს.

ბიუჯეტით დაგეგმილი სტატიები აკონტროლებს კომპანიის რესურსების გამოყენებას და ახდენს თანამშრომლების მოტივირებას. კონტროლი გულისხმობს არსებული შედეგების შედარებას ბიუჯეტით დაგეგმილ შედეგებთან. რეალურ და დაგეგმილ შედეგებს შორის დიდი განსხვავება ნიშნავს, რომ სისტემა არ ექვემდებარება კონტროლს. საჭიროა მიზეზის გარკვევა და სიტუაციის გამოსასწორებლად გარკვეული ქმედებების შემუშავება.

## თავი 6. ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი

### 6.1 პრობლემის დახასიათება

ძალიან მნიშვნელოვანია საკუთარი ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების ცოდნა, რომლებიც სერიოზულ გავლენას ახდენს ფირმის საქმიანობის შედეგებზე.

პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ მსგავსი ორგანიზაციებიდან ზოგიერთი გაკოტრების ზღვარზე ბალანსირებს, ზოგიერთი კი დიდ წარმატებას აღწევს.

მაშ რას მოაქვს ზოგიერთი ორგანიზაციისათვის წარმატება, ხოლო სხვებისათვის პირიქით, წარუმატებლობა?

ხშირად ორგანიზაციის მუშაობაზე უარყოფითად მოქმედებს ისეთი ფაქტორები, რომლებიც არანაირ კავშირში არ არის მის საქმიანობასთან და დამოუკიდებელია მისგან. ასეთი ტიპის გარე გავლენაზე შემდეგ თავებში ვისაუბრებთ, ახლა კი ყურადღება გავამახვილოთ ფაქტორებზე ორგანიზაციის შიგნით, რომლებიც მისი კონტროლის ქვეშაა და გავლენას ახდენს საქმიანობის შედეგზე.

ჩეულებრივ, ამ ფაქტორებს უწოდებენ ძლიერ და სუსტ მხარეებს. აქვე უნდა ავლნიშნოთ, რომ არ არსებობს ორგანიზაცია ერთი სუსტი მხარე მაინც რომ არ გააჩნდეს, ასევე არ არსებობს ორგანიზაცია, რომელსაც არ გააჩნია არც ერთი ძლიერი მხარე.

ძლიერი მხარეები უნდა განვამტკიცოთ და სწორედ მათზე უნდა აიგოს ორგანიზაციის საქმიანობა, ხოლო სუსტი მხარეები უნდა მოვიშოროთ ან გადავაქციოთ ძლიერ მხარეებად, უნდა ითქვას, რომ მათზე დაყრდნობა არასასურველია.

ცხადია, წარმატებით ფუნქციონირებად ორგანიზაციას ნაკლები სუსტი მხარეები გააჩნია და მათი განსაზღვრა საკმაოდ რთულია. მათი ყველაზე ტიპური მაგალითები ქვემოთაა მოყვანილი:

1. სივრცის და/ან სიმძლავრის ნაკლებობა,
2. რესურსების დაძველება,
3. უნარისა და ცოდნის ნაკლებობა,
4. მიმზიდველობის დაკარგვა,
5. ფინანსური სიძნელების,
6. არასწორი მდებარეობა.

განვიხილოთ თითოეული მათგანი უფრო დაწვრილებით.

**სივრცის და/ან სიმძლავრის ნაკლებობა** - სივრცის ან ტექნიკური სიმძლავრეების ნაკლებობა ზღუდავ ბიზნესის ზრდის შესაძლებლობას. მხოლოდ ამ პრობლემების გადაჭრის შემდეგ შეიძლება ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ იფიქროს ბიზნესის გაფართოებასა და მით უმეტეს, საერთაშორისო ასპარეზზე გასვლაზე.

**რესურსების “დაბერება”** - როგორც წესი, “ბერდება” შემდეგი სახის რესურსები: ადამიანები, შენობები, მოწყობილობები.

ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის დიდი რაოდენობით ასაკოვანი პერსონალის ყოლა სუსტი მხარეა. არა იმიტომ, რომ ისინი ხანში შესული ადამიანები არიან და ვერ შეასრულებენ თავის სამუშაოს, არამედ იმიტომ, რომ თუ ისინი პრაქტიკულად ერთდროულად (ხანმოკლე პერიოდში) გავლენ პენსიაზე, ორგანიზაცია დაკარგავს დიდი მოცულობით ცოდნასა და გამოცდილებას და გახდება ბევრად უფრო სუსტი. იდეალურ შემთხვევაში ორგანიზაციას უნდა ჰყავდეს სხვადასხვა ასაკის პერსონალი დაახლოებით ერთნაირ პროპორციებში.

ასაკის ფაქტორი ასევე მნიშვნელოვანია შენობებსა და მანქანა/დანადგარებთან მიმართებაში.

ძველი შენობა არა მარტო მოითხოვს დიდ თანხებს მის გასარემონტებლად, არამედ უბრალოდ ცუდად შეიძლება გამოიყურებოდეს, რაც ცხადია, არასასურველია. ერთადერთი უპირატესობა, რაც შეიძლება არსებობდეს ფირმისათვის, რომელიც ძველ შენობაშია განთავსებული, ეს არის მისი დაბალი ფასი.

ძველი მოწყობილობები ასევე ორგანიზაციის ნაკლია. როგორც წესი, ასეთი მანქანა/დანადგარები ნაკლებად ეფექტურია. ისინი უფრო ნელა მუშაობს, შესაკეთებლად აუცილებელი ხარჯები თანდათან მატულობს, ხოლო თავად მოწყობილობის ფასი კი კლებულობს.

**უნარებისა და ცოდნის ნაკლებობა** - ძალიან წარმატებული ფირმებიც კი განიცდიან სპეციალისტების ნაკლებობას, რადგანაც პროფესიონალების პოვნა საკმაოდ რთულია.

მსგავსი პრობლემის წარმოშობის შემთხვევაში ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა უნდა შეეცადოს ეს ნაკლი აღმოფხვრას მუშა/მოსამსახურეთა სხვა უფრო მცოდნე ადამიანებით შეცვლის ან მათი კვალიფიკაციის ამაღლების საშაულებით.

**მიმზიდველობის დაკარგვა** - ადრე თუ გვიან ნებისმიერი პროდუქცია ან მომსახურება კარგავს თავის მიმზიდველობას და ადამიანები მას აღარ ყიდულობენ.

ამისათვის შეიძლება ბევრი მიზეზი არსებობდეს, მათ შორის: მომხმარებელთა გემოვნების შეცვლა, იდენტური პროდუქციის ახალი ნიმუშების გამოსვლა ბაზარზე, უფრო იაფი და უკეთესი ალტერნატივის გამოჩენა.

ნებისმიერი პროდუქციის არსებობა ე.წ. “პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლით” აღიწერება. იგი ძალიან მნიშვნელოვან როლს თამაშობს წარმოების ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრის პროცესში. ბევრი კომპანია წარმატებას იმიტომ აღწევს, რომ მის მიერ წარმოებული პროდუქცია (მომსახურება) მოთხოვნის პიკზე იმყოფება. იდეალურ შემთხვევაში, თუ კომპანია ერთზე მეტი სახის პროდუქციას (მომსახურებას) აწარმოებს, სასურველია, რომ ისინი “სასიცოცხლო ციკლის” სხვადასხვა ეტაპზე იმყოფებოდნენ.

**ფინანსური სირთულეები** - სამწუხაროდ, ფულადი სახსრების ნაკლებობა ორგანიზაციის სუსტი მხარის ყველაზე ფართოდ გავრცელებული ფორმაა.

წარმატებულ ფირმაშიც კი შეიძლება წარმოიშვას მსგავსი სირთულეები, მაგალითად, თუ კომპანია ახდენს გაფართოებას ან იგი ახორციელებს მსხვილ კაპიტალდაბანდებებს ახალ მანქანა/დანადგარებსა და სხვა ძირითად საშუალებებში.

ფულადი სახსრების ნაკლებობა ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის საშიშროებას წარმოადგენს, განსაკუთრებით, თუ არ არის ფულის სესხების ან სხვა გზებით მიღების საშუალება. ამ შემთხვევაში ეს პრობლემა, თუნდაც ხანმოკლე, ორგანიზაციისათვის შეიძლება საბედისწერო აღმოჩნდეს და გახდეს ბიზნესის შეწყვეტის მიზეზი.

**არასწორი მდებარეობა** - კომპანია შეიძლება აღმოჩნდეს არა იქ სადაც საჭიროა.

მაგალითად, თუ ორგანიზაციის საწარმოო შენობები განთავსებულია რეალიზაციის ბაზრიდან შორს, ეს მოითხოვს პროდუქციის ტრანსპორტირებისათვის დამატებით ხარჯებს და შესაძლოა წარმოშვას დამატებითი პრობლემები, რაც თავიდან აცილებული იქნებოდა გასაღების ბაზართან ახლო მდებარეობის შემთხვევაში.

## 6.2. ორგანიზაციის

### ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრა

ეს პრობლემა ადვილი გადასაწყვეტი რომ ყოფილიყო, იგი უბრალოდ არ იარსებებდა. ამიტომაც, ასეთი საკითხების შესწავლის უპირველესი წესია – არანაირი

ნაჩქარევი დიაგნოზი, არანაირი სწრაფი გადაწყვეტილებები. ამის ნაცვლად, საჭიროა დასკვნის გაკეთებამდე ყველა ფაქტორის დეტალური ანალიზი.

სასურველია ამ ანალიზის დაწყება ორგანიზაციის საბუღალტრო და სტატისტიკური ინფორმაციით, რადგანაც ციფრული მაჩვენებლები უფრო ნათლად წარმოაჩენენ წარმოშობილ პრობლემებსა და არსებულ უპირატესობებს.

ყოველივე ამის მთავარი აზრი მდგომარეობს იმაში, რომ არსებული მონაცემები ანუ რეალური შედეგები უნდა შედარებულ იქნას გარკვეულ მაჩვენებლებთან. წინააღმდეგ შემთხვევაში, შეუძლებელია ნებისმიერი ასპექტის შეფასება.

### 6.3. ეტალონები შესადარებისათვის

მაშასადამე, იმისათვის, რომ განხორციელდეს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასება, აუცილებელია არსებული შედეგების შედარება სხვა მონაცემებთან. მაშინვე წარმოიშვება კითხვა: რას უნდა შევადაროთ ჩვენს ხელთ არსებული ინფორმაცია?

არსებობს ოთხი ვარიანტი, თუ რას უნდა შევადაროთ რეალური შედეგები:

1. წარსულის მონაცემებს,
2. სხვა განყოფილებების მონაცემებს იგივე ორგანიზაციაში,
3. სხვა ორგანიზაციების მონაცემებს,
4. ორგანიზაციის მიერ დასახულ მიზნებს,
5. არსებულ სტანდარტებს.

განვიხილოთ თითოეული ვარიანტი ცალცალკე.

**წარსულის მონაცემები** - არსებული მდგომარეობის წარსულის მონაცემებთან შედარების ძირითადი აზრი მდგომარეობს იმაში, რომ იგი იძლევა არსებული ტენდენციების განსაზღვრის საშუალებას. ეს, თავის მხრივ, ამარტივებს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლინების პროცესს.

**სხვა განყოფილებების მონაცემები იგივე ორგანიზაციაში** - ასეთი ტიპის შედარების განხორციელება მისაღებია ისეთი სახის ორგანიზაციებისათვის, როგორცაა, მაგალითად, მაღაზიების ქსელის გამაერთიანებელი კომპანია. ანუ, ამ შემთხვევაში, ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფები ერთნაირ საქმიანობას ეწევიან და მათ მიერ მიღწეული შედეგების შედარებით ხდება სუსტი და ძლიერი რგოლების იდენტიფიკაცია.



**სხვა ორგანიზაციების მონაცემები** - საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში არსებობს საყოველთაოდ ცნობილი წარმატებული ორგანიზაციები. შესაბამისად, იგივე სფეროში მოღვაწე სხვა ორგანიზაციებისათვის მიზანშეწონილია ამ კომპანიებთან საკუთარი შედეგების შედარება მათი ეფექტურობის გასაანალიზებლად.

**ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნები** - თუ ფირმის ეფექტურობა განისაზღვრება იმ კონკრეტული მიზნით (მიზნებით), რომლის მისაღწევადაც ეს ორგანიზაცია შეიქმნა, მაშინ არსებული შედეგები სისტემატიურად უნდა შევადაროთ დასახულ მიზანს და შესაბამისად, განვსაზღვროთ არსებული პრობლემები და შევიმუშავოთ მათი აღმოფხვრის საშუალებები.

**არსებული სტანდარტები** - საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში არსებობს პროდუქციის (მომსახურების) გარკვეული სტანდარტები. ანუ, არსებობს გარკვეული ნორმები, რომელთაც უნდა აკმაყოფილებდეს ფირმის მიერ წარმოებული პროდუქცია და მომსახურება. ამ შემთხვევაში, მხოლოდ პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხი არ იგულისხმება. ეს ნორმები ბევრი სხვადასხვა ფაქტორის კომპლექსია.

#### **6.4. სუსტი და ძლიერი მხარეების განსაზღვრის პრიორიტეტები**

როგორც უკვე ავლინებთ ზემოდ, ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოსავლენად აუცილებელია მისი საქმიანობის შეფასება. ამის რამდენიმე საშუალება არსებობს, თუმცა მათგან ყველაზე ადვილი და ეფექტური ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითადი მიმართულების ანალიზში მდგომარეობს. ამ შემთხვევაში პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვას: რა სიტუაციაა მთლიანად ორგანიზაციაში და არა მის რომელიმე ქვედანაყოფში?

იდეალურ შემთხვევაში შეფასება ხორციელდება სამ განზომილებაში:

- ფაქტიური მიღწევები – მიზანი,
- ფაქტიური მიღწევები - საუკეთესო მიღწევები დარგში,
- მიზანი - საუკეთესო მიღწევები დარგში.

რაც უფრო დიდია განსხვავება ფაქტიურ შედეგებსა და დარგში საუკეთესო მიღწევებს ან მიზანს შორის, მით უფრო მეტი სუსტი მხარე გააჩნია ორგანიზაციას.

განვიხილოთ ის მნიშვნელოვანი ფაქტორები, რასაც ყურადღება უნდა მიექცეს ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეების განსაზღვრის დროს:

**ფიზიკური რესურსები** - ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს ადეკვატური მატერიალური საშუალებები. ეს ნიშნავს, რომ ისინი უნდა შეესაბამებოდნენ დასმულ მიზნებს და

მათი განხორციელების საშუალებას იძლეოდნენ. მნიშვნელოვანია, რომ არსებული მატერიალური საშუალებების გამოყენებით წარმოების ხარჯები იყოს მინიმალური, პროდუქცია (მომსახურება) ხარისხიანი, ხოლო მომხმარებლის მომსახურება სწრაფი და ეფექტური;

**ადამინური რესურსები** - ამის შესახებ ჩვენ უკვე ვისაუბრეთ, თუმცა კიდევ ერთხელ ავღნიშნოთ, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანია კვალიფიციური და კომპეტენტური კადრების ყოლა. კომპანიაში მომუშავე პერსონალზეა დამოკიდებული თუ რამდენად ეფექტური და შედეგიანი იქნება მისი საქმიანობა;

**ფინანსური რესურსები** - აქ ორი მთავარი ასპექტი განიხილება. პირველი - ეს არის ბიზნესის ფინანსური სიძლიერე. ანუ, ორგანიზაციის შესაძლებლობა მოიპოვოს ფულადი სახსრები სხვადასხვა წყაროებიდან, მათ შორის, აილოს სესხი და შემდეგ დაფაროს იგი თავის პროცენტებით. და მეორე - რისკის ასპექტი. იგი უკავშირდება სარისკო წარმოებებში კაპიტალდაბანდებებს. ასევე, უცხოურ ვალუტაში ფულადი ოპერაციების განხორციელებას და თანხის შენახვას, ამ ვალუტის კურსის შესაძლო ვარდნის გამო;

**პროდუქცია** - საქონლისა და მომსახურების კარგად გააზრებული ფართო ასორტიმენტი – ეს ორგანიზაციის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ძლიერი მხარეა. გასათვალისწინებელი ფაქტორებია: პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპები, ფასები (კონკურენტებზე უფრო მაღალი თუ დაბალი) და ბიზნესის მიერ ბაზრის დაკავებული სექტორის მოცულობა;

**შესყიდვები** - უმეტეს ორგანიზაციებში შესყიდვების სწორედ განხორციელება და შესყიდვების სფეროში არსებული პოტენციური განსაზღვრავს ბიზნესის წარმატებას. აქ, უპირველეს ყოვლისა, წარმოებისათვის აუცილებელი მასალა/ნედლეულის შეძენა იგულისხმება, რადგანაც სწორედ მასზეა დამოკიდებული პროდუქციის საბოლოო თვითღირებულება, შესაბამისად, სარეალიზაციო ფასი და ორგანიზაციის მომგებიანობა;

**პროდუქციის (მომსახურების) ეფექტური რეალიზაცია** - რაც არ უნდა სწორედ იყოს ორგანიზებული ფირმის წარმოება, თუ არ განხორციელდა პროდუქციის ეფექტური რეალიზაცია, კომპანია აუცილებლად კრახს განიცდის. ფირმის მიერ წარმოებული პროდუქცია შეიძლება არაფრით არ ჩამოუვარდებოდეს სხვა კომპანიების მიერ გამოშვებულ ანალოგებს, მაგრამ არ იყიდებოდეს. ამიტომაც

ძალიან მნიშვნელოვანია პროდუქციის (მომსახურების) პოპულარიზაციის და მისი ბაზარზე დამკვიდრების ღონისძიებების განხორციელება. მსგავსი ღონისძიებების ყველაზე გაგრძელებული და ნათელი მაგალითი რეკლამირებაა;

**კვლევა და შემუშავება** - ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ნებისმიერი ორგანიზაცია, რაც არ უნდა წარმატებული იყოს ის, არ გაჩერდეს მიღწეულზე. როგორც კი ფირმა შეწყვეტს ზრდასა და განვითარებაზე ზრუნვას, მას აუცილებლად საკმაოდ დიდი პრობლემები წარმოეშევა. ეს პრობლემები შეიძლება არ გამოჩნდეს მაშინვე, მაგრამ გარკვეული დროის შემდეგ აუცილებლად იჩენს თავს. ნებისმიერი ბიზნესის წარმოება, სხვა ყველაფერთან ერთად, ეს კონკურენტებთან მუდმივი შეჯიბრებაა. ამიტომაც, თუ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას სურს ბაზარზე სტაბილურად ადგილის შენარჩუნება, მან აუცილებლად ყურადღება უნდა მიაქციოს ისეთ ფაქტორს, როგორცაა ახალი პროდუქციის ან არსებული პროდუქციის გაუმჯობესებული ვარიანტის კვლევა და შემუშავება;

**ორგანიზაცია** - მთლიანად ორგანიზაციასთან მიმართებაში ყურადღება უნდა მიექცეს შემდეგ ოთხ კომპონენტს:

- სტრუქტურა – კომპანიის ფაქტიური ორგანიზაციული მოწყობა მისი საშტატო განრიგის თანახმად, ანუ იმის განსაზღვრა, თუ ვინ ვის ექვემდებარება და ვინ რაზე არის პასუხისმგებელი;

- სისტემა – დასახული მიზნებისათვის აუცილებელი დავალებებისა და საქმიანობის შესრულების მეთოდები;

- პოლიტიკა – გარკვეული წესები და დაუწერელი შეთანხმებები, რომლებიც განსაზღვრავს და მიმართულებას აძლევს ორგანიზაციაში მისაღებ ბევრ გადაწყვეტილებას;

- ორგანიზაციის შიგნით არსებული საერთო ატმოსფერო – დამოკიდებულება როგორც ხელმძღვანელებსა და მათ ქვეშევრდომებს, ასევე თანაბარი ღონის თანამშრომლებს შორის.

## თავი 7. გარემოში არსებული ტენდენციების ანალიზი

ამ თავში განვიხილავთ, თუ როგორ ზეგავლენას ახდენს გარე ფაქტორები ორგანიზაციის საქმიანობაზე და რატომ არის აუცილებელი ამ ფაქტორების ცვლილებების წინასწარ განჭვრეტა.

ზოგადად, რეალობიდან გამომდინარე, რაც არ უნდა ზუსტად და სწორედ დაიგეგმოს ნებისმიერი ქმედება, უმეტეს შემთხვევაში მოხდება რაიმე მოვლენა, რაც ამ გეგმების განხორციელებას ხელს შეუშლის. ეს გამოწვეულია გარე სამყაროს მუდმივი ცვალებადობით.

მომავალი მოვლენები შეიძლება ორ კატეგორიად დავყოთ:

1. მოვლენები, რომელთა წინასწარ განჭვრეტა შესაძლებელია,
2. მოვლენები, რომელთა წინასწარ განჭვრეტა შეუძლებელია.

მაშასადამე, ორგანიზაციაზე გარე სამყაროს ზემოქმედების ანალიზის დროს უნდა განვიხილოთ შემდეგი საკითხები:

1. გარე სამყაროს რომელი ფაქტორები გათვალისწინებულ უნდა იქნას დაგეგმვის დროს და რომელი – იგნორირებული,
2. შეიძლება თუ არა რაიმე საშუალებებით ვიწინასწარმეტყველოთ თუ რა მოხდება მომავალში,
3. რამდენად შორს მომავალში არის აუცილებელი ჩახედვა ორგანიზაციისათვის,
4. როგორ შეუძლია ორგანიზაციას წინასწარ მინიმუმამდე დაიყვანოს საშიშროებები, რომლებიც გამომდინარეობს გარე სამყაროდან.

### 7.1. გარე სამყაროს ძირითადი ფაქტორები დაგეგმვის დროს

წინა თავში ჩვენ ჩამოვთვალეთ ის მნიშვნელოვანი ფაქტორები, რომლებიც ზეგავლენას ახდენს ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობაზე. განვიხილოთ თუ რას უნდა მიექცეს ყურადღება გარე ფაქტორების ცვლილებების ტენდენციების განსაზღვრის დროს.

**საკანონმდებლო/პოლიტიკური გარემო** - ნებისმიერი ორგანიზაცია იძულებულია იარსებოს იმ კონკრეტული სახელმწიფოს პოლიტიკურ და სამართლებრივ სისტემაში, რომელშიც ის ფუნქციონირებს.

პოლიტიკური გარემო მეტად მნიშვნელოვანია ბიზნესის სფეროსათვის, რადგანაც, მიუხედავად ყველანაირი მცდელობისა, პოლიტიკა და ბიზნესი საკმაოდ მჭიდროდაა ერთმანეთთან გადაჯაჭვული. ცხადია, ამ შემთხვევაში, პოლიტიკაში მხოლოდ სახელმწიფოს კანონმდებლობა არ იგულისხმება. ზოგიერთი პარტია მზადაა მხარი დაუჭიროს, ანუ თავისი ავტორიტეტი და რაც მნიშვნელოვანია, ფული გამოიყენოს ბიზნესის გარკვეული სფეროს განვითარებისათვის. ზოგიერთი – პირიქით, სასტიკად წინააღმდეგია ამისა. ზოგიერთი სახელმწიფო იღებს კანონებს, რომლებიც მაქსიმალურად ეხმარება მეწარმეს თავისი საქმიანობის განხორციელებაში. ზოგიერთი კი – გარკვეული მიზეზების გამო, რაც შეიძლება ქვეყნის პოლიტიკური, ეკონომიკური თუ გეოგრაფიული სპეციფიკიდან გამომდინარეობდეს, იღებს სამეწარმეო საქმიანობის შემზღუდავ საკანონმდებლო აქტებს. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას უნდა შეეძლოს ქვეყნის შიგნით არსებული პოლიტიკური სიტუაციის ანალიზი და შესაძლო ცვლილებების განჭვრეტა, რაც მნიშვნელოვნად დაეხმარება ორგანიზაციას მიაღწიოს დასახულ მიზნებს და იყოს წარმატებული.

**ეკონომიკური გარემო** - არ არსებობს ისეთი ორგანიზაცია, რომელზეც ქვეყნის ეკონომიკური გარემო არ ახდენს ზეგავლენას. ეკონომიკური სიტუაცია ნებისმიერ სახელმწიფოში ცვალებადია, თუმცა, აქვე უნდა ავღნიშნოთ, რომ განვითარებულ ქვეყნებში იგი ბევრად უფრო სტაბილურია, ვიდრე განვითარებადში. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის უნარი დროულად განსაზღვროს სახელმწიფოს ეკონომიკის ზრდისა თუ ვარდნის ტენდენციები და შეიმუშაოს ადეკვატური გეგმები ძალიან მნიშვნელოვანია წარმატების მისაღწევად.

ეკონომიკურ გარემოში მრავალი ასპექტი იგულისხმება. ქვემოთ მოყვანილია მათგან რამდენიმე ძირითადი:

**ბაზრის განვითარება** - სიტყვა “ბაზარში” ფართო გაგებით იგულისხმება ყველა შესაძლო შემკვეთებისა და მომხმარებლების ერთობლიობა. ცხადია, თუ მათი საქმიანობა იქნება წარუმატებელი, ისინი შეეცდებიან თითოეული თეთრის ეკონომიკას და შესაბამისად, წარმოიშვეს მომხმარებლების ნაკლებობა ანუ პროდუქციაზე მოთხოვნის დაცემა, რაც არასასურველია;

**ინფლაცია** - ინფლაცია ეს არის საქონლისა და მომსახურების ფასების ზრდა, რაც იწვევს მომხმარებელთა უკმაყოფილებას, რამაც, თავის მხრივ, შეიძლება გამოიწვიოს პროდუქციაზე მოთხოვნის მკვეთრი შემცირება;

ვალუტის კურსი - საერთაშორისო ორგანიზაციები, რომლებიც ერთზე მეტ ქვეყანაში მოღვაწეობენ, ასევე, კომპანიები რომლებიც აწარმოებენ მზა პროდუქციის ან წარმოებისათვის აუცილებელი მასალა/ნედლეულის იმპორტს ან ექსპორტს, მნიშვნელოვნად არიან დამოკიდებული ყველა იმ ქვეყნის ვალუტის კურსზე რომლებშიც ისინი საქმიანობენ. უცხოურ ვალუტასთან მუშაობა ყოველთვის სარისკოა, თუმცა განსხვავება აქ არსებობს. პოლიტიკური სიტუაციის მსგავსად, ვალუტის კურსიც ბევრად უფრო სტაბილურია განვითარებულ ქვეყნებში და შესაბამისად, ნაკლებად სარისკოა;

პროცენტული განაკვეთი - პროცენტული განაკვეთი არის საფასური აღებული სესხისათვის. ორგანიზაციათა აბსოლიტური უმრავლესობა, ადრე თუ გვიან, იძულებულია ვინმესგან ფული ისესხოს. ცხადია, მნიშვნელოვანია ის ფაქტორი, თუ დამატებით რამდენის გადახდა იქნება საჭირო აღებული კრედიტისათვის.

ტექნიკური გარემო - მნიშვნელოვანია ის ფაქტორი, რომ დღესდღეობით სახეზეა მრავალი ტექნიკური სიახლე, რომელიც ძალიან სწრაფად ცვლის ჩვეულ ცხოვრებასა და საქმიანობას. ნებისმიერმა ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს ტექნიკური პროგრესის შესაძლებლობები სამი მიმართულებით:

1. არსებობს იმის საშიშროება, რომ კონკურენტები ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებით უფრო ეფექტურად აწარმოებენ იგივე პროდუქციას, ან გამოუშვებენ სრულიად ახალ გაუმჯობესებულ ანალოგს, რაც მათ ბაზრის მეტი მოცულობის დაკავების საშუალებას მისცემს;

2. აუცილებელია ახალი ტექნოლოგიური მიღწევების საქმის კურსში ყოფნა, რათა საჭიროების შემთხვევაში განხორციელდეს მათი დანერგვა საკუთარ წარმოებაში;

3. ნებისმიერი ორგანიზაცია იყენებს რაიმე მანქანა/დანადგარებსა და მოწყობილობებს, სულ მცირე - საოფისე აღჭურვილობას: კომპიუტერები, პრინტერები, ქსეროქსის აპარატები და ა.შ. ან დიდ მანქანა/დანადგარებს წარმოებისათვის. ორგანიზაციის მიერ გამოყენებული ნებისმიერი მოწყობილობა თუ მანქანა/დანადგარი განიცდის მორალურ ამორციტაციას.

კონკურენცია - გარემოს ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი ელემენტია კონკურენცია. “შეისწავლე მოწინააღმდეგე და უფრო ადვილად გაუმკლავდები მას” – ეს ძველი სამხედრო სიბრძნე ბიზნესის სფეროსაც ეხება. კონკურენტი ორგანიზაციები ასევე “ებრძვიან” ერთმანეთს, რათა განდევნონ “მოწინააღმდეგე” ბაზრიდან და დაიკაონ მისი ადგილი. აქვე აღსანიშნავია, რომ კონკურენცია მხოლოდ ორგანიზაციებს შორის

როლი ხდება, იგი შეიძლება თავად ორგანიზაციის შიგნითაც იყოს მის ცალკეულ ხელმძღვანელებს ან რიგით თანამშრომლებს შორის. მარკეტინგის მენეჯერის სამუშაო მდგომარეობს სწორედ რეალიზაციის ბაზრის შესწავლასა და კონკურენტული პროდუქციის გამოვლენაში. კონკურენტული პროდუქცია არის ის პროდუქცია, რომელსაც შეუძლია ბაზარზე შეცვალოს კომპანიის მიერ წარმოებული პროდუქცია. თუ ნებისმიერი საქონელი ვერ დაიკავებს თავის ნიშას ბაზარზე და არ ეყოლება საკითარი მომხმარებელი, მაშინ ის ადრე თუ გვიან საერთოდ გაქრება.

სწორედ ამიტომ, ორგანიზაციათა უმრავლესობა ხარჯავს საკმაოდ დიდ თანხებს ბაზრის შესასწავლად, კონკურენტების გამოსავლენად და მათთან “საბრძოლველად”.

**სოციალური გარემო** - სოციალური გარემო ეს არის საზოგადოებრივი აზრის, მისი ფასეულობებისა და ტრადიციების ერთობლიობა. სოციალური გარემოს ცვლილებები იშვიათია, მაგრამ იგი საკმაოდ მკაფიო ზეგავლენას ახდენს ბიზნესის სფეროზე. მსგავსი ცვლილებების ერთ-ერთი მაგალითია თამბაქოს პოპულარობის შემცირება, რაც მნიშვნელოვნად მოქმედებს ამ სფეროში მოღვაწე ორგანიზაციებზე.

**ბუნებრივი გარემო** - ბუნებრივი გარემოს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია ამინდი. მას დიდი მნიშვნელობა აქვს სოფლის მეურნეობისა და მშენებლობისთვის, ასევე ნაყინისა და ცივი სასმელების მწარმოებლებისათვის. ცხადია, რაც უფრო მაღალია ტემპერატურა, მით უფრო დიდია ამ უკანასკნელთა პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობა. ასევე მნიშვნელოვანია კლიმატის ზეგავლენა გარკვეულ რეგიონებში მცხოვრებ მოსახლეობაზე, რაც გარკვეულწილად განსაზღვრავს მათ ცხოვრების წესს, ტრადიციებსა და ფასეულობებს.

## 7.2. სამომავლო მოვლენების პროგნოზირება

უნდა აღინიშნოს, რომ მომავალი პროცესების ზუსტი წინასწარმეტყველება შეუძლებელია. მიუხედავად ამისა, ნებისმიერი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა უნდა ეცადოს გარკვეულ წილად მაინც მოახერხოს მომავალი ცვლილებების განჭვრეტა, რათა წინასწარ დაგეგმოს ადეკვატური ქმედებები.

“ფუტუროლოგია” – ასე ეწოდება მეცნიერებას, რომელიც ცდილობს განსაზღვროს გარე სამყაროს განვითარების მიმართულება რამდენიმე წლით ადრე. ფუტუროლოგები ქმნიან ე.წ. განვითარების შესაძლო სცენარებს გარე სამყაროში არსებული ტენდენციების ანალიზის საფუძველზე. მოკლედ განვიხილოთ პროგნოზირების რამდენიმე მეთოდი:

**დედფის მეთოდი** - ამ მეთოდს სახელი ეწოდა ძველი საბერძნეთის ქალაქ დედფში ჩვენს წელთ აღრიცხვამდე მე-8 საუკუნეში მოღვაწე წინასწარმეტყველების საპატრივცემულოდ. მეთოდის იდეა ძალიან მარტივია. იგი მდგომარეობს გარკვეული სფეროს ექსპერტ-კონსულტანტების პრობლემატურ საკითხზე შეხედულებათა შედარებასა და შეჯერებაში;

**ეკონომიკური მოდელი** - ეკონომიკური მოვლენების პროგნოზირების ძირითადი მეთოდია ეკონომიკური სიტუაციის კომპიუტერული მოდელის შექმნა. ეს გულისხმობს კომპიუტერში არსებული ინფორმაციის შეტანასა და შესაბამისი პროგნოზირების პროგრამების საშუალებით დამუშავებას. შედეგად, მიიღება სავარაუდო ეკონომიკური მდგომარეობა, რომელიც მოსალოდნელია 1-5 წლის შემდეგ. ამ მეთოდის ძირითადი ნაკლია იმის დაშვება, რომ ადამიანები, ორგანიზაციები და ქვეყნის ხელმძღვანელობა ამ პერიოდის განმავლობაში მუშაობენ უკვე არსებული კანონებისა და წესების თანახმად, რაც რეალობაში გარანტირებული არ არის. ამიტომ, მსგავსი მოდელის მუშაობის დასკვნაში აუცილებლად მიეთითება შემდეგი მინიშნება – “პოლიტიკური კურსისა და საკანონმდებლო ბაზის უცვლელის პირობებში.”

### 7.3. პროგნოზირების პერიოდი

პროგნოზირების პერიოდის განსაზღვრა გამომდინარეობს თავად დასმული პრობლემიდან, ანუ დასახული მიზნიდან. თუ თქვენ სულ ორიოდვე საათის განმავლობაში აპირებთ ბაღში მუშაობას, ცხადია ამისათვის სრულებითაც არ გჭირდებათ მომავალი დღის ამინდის პროგნოზის ცოდნა.

პერიოდი, რომლისთვისაც ორგანიზაცია ცდილობს მომავლის პროგნოზირებას, დაგეგმვის ჰორიზონტი ეწოდება. ერთის მხრივ, მცირე კომპანიების, მაგალითად, მაღაზიების დაგეგმვის ჰორიზონტი შემოიფარგლება რამდენიმე დღით, ხოლო მეორე მხრივ, დიდი კომპანიებისთვის იგი არის რამდენიმე წელიწადი. ამასთანავე, რაც უფრო დიდი და მძლავრია ორგანიზაცია მით უფრო შორსაა მისი დაგეგმვის ჰორიზონტი.



## თავი 8. ორგანიზაციის ძირითადი მიზნების განსაზღვრა

ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობა კრახით დასრულდება, თუ თავიდანვე არ არის ნათლად და მკაფიოდ განსაზღვრული ის მიზანი (მიზნები), რომლისკენაც იგი მიისწრაფის.

”მეწარმეთა შესახებ” საქართველოს კანონის შესაბამისად ყოველი ორგანიზაცია ვალდებულია თავისი მიზნები მიუთითოს მის წესდებაში, რომლის შედგენაც ორგანიზაციის დაფუძნების პროცესში ხდება. კანონმდებლობა მკაცრად მოითხოვს ამ წესდებაში მიზნების შესახებ პუნქტის არსებობას.

თუ ორგანიზაციის მიზანი ნათლადაა განსაზღვრული, მაშინ იგი წარმოადგენს საწყის წერტილს ყველა მომავალი გადაწყვეტილების მისაღებად.

მნიშვნელოვანია ის ფაქტორი, რომ ფირმის ზოგიერთი მიზანი შეიძლება დაკავშირებული იყოს საკმაოდ ახლო მომავალთან, ხოლო ზოგიერთის განხორციელება მხოლოდ რამდენიმე წლის შემდეგ იყოს შესაძლებელი. მაგალითად, ყოველი საფეხბურთო სეზონის დასაწყისში თითოეული კლუბის მოთამაშეები თუ გულშემატკივრები რიგ მიზნებს ისახავენ. ამ მიზნების დიაპაზონი შეიცავს როგორც პირველი მატჩის მოგებას, ასევე სეზონის დასასრულს პირველი ადგილის მოპოვებას. აქვე ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ზოგიერთი კლუბისათვის ეს მიზნები საკმაოდ რეალურია, ხოლო ზოგიერთისათვის – ეფემერული. ეს კლუბის მასშტაბებზე, მის ფინანსურ სიძლიერესა და მენეჯმენტის სწორად წარმართვაზეა დამოკიდებული. ანალოგიურია სიტუაცია ნებისმიერი სხვა ტიპის ორგანიზაციისათვისაც.

ჩვენ უკვე ვიცით, რომ მიზნები მრავალფეროვანია. არსებობს მიზნები მთლიანად ორგანიზაციისათვის, მათ ხშირად კორპორაციულ მიზნებს უწოდებენ. ფირმის ქვეგანაყოფებს თავისი მიზნები გააჩნიათ, რომლებიც ძირითადი მიზნის მიღწევას ემსახურება. და ბოლოს, ორგანიზაციაში მომუშავე თითოეულ ადამიანს გააჩნია თავისი მიზნები, რომელთა რეალიზაცია ასევე ძირითადი მიზნის განხორციელებისათვის არის საჭირო.

დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, რომ ყველა ზემოთ აღნიშნული მიზანი მკაფიოდ იყოს განსაზღვრული და ერთ საერთო საქმეს ემსახურებოდეს. ამიტომაც აუცილებელია შემუშავებულ იქნას ერთმანეთთან ჰარმონიულად დაკავშირებული

მიზნების კომპლექსი, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის საქმიანობის მიმართულებას დროის საკმაოდ ხანგრძლივ პერიოდში.

ორგანიზაციის კორპორაციული მიზნები, ცხადია, დამოკიდებულია მის ზომებსა და საქმიანობის სფეროზე. რაც უფრო რთულია ორგანიზაცია, მით უფრო რთული და მრავალი ქვემიზნების შემცველი ხდება კორპორაციული მიზანი და მით უფრო ძნელია მისი მარტივად და კონკრეტულად განსაზღვრა.

მცირე ბიზნესის მიზნები არ შეესაბამება დიდი ორგანიზაციების მიზნებს. არაკომერციული ორგანიზაციები, ამ შემთხვევაში, აბსოლიტურად ცალკეა განსახილველი, რადგანაც მათი მიზნები რადიკალურად განსხვავდება ბიზნესით დაკავებული ორგანიზაციების მიზნებისაგან.

ცხრილში 8.1. მოცემულია ამა თუ იმ ტიპის ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელი ძირითადი მიზნების ჩამონათვალი. "✓" - ნიშნავს, რომ მითითებული მიზანი აუცილებლად ახასიათებს მითითებული ტიპის ფირმას, ხოლო "?" – მიუთითებს ნაწილობრივ შესაძლებლობას. ანუ, მითითებული მიზანი არ არის დამახასიათებელი აღნიშნული ტიპის ყველა ორგანიზაციისათვის.

ცხრილი 8.1. ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელი ძირითადი მიზნები.

№	მიზანი	საქველმოქმედო ორგანიზაცია	საავადმყოფო ან სკოლა	სადაზღვევო ან სამშენებლო კომპანია	ლაქისა და საღებავების მწარმოებელი კომპანია
1	გადარჩენისათვის ბრძოლა	✓	✓	✓	✓
2	მომსახურების შეთავაზება	✓	✓	✓	✓
3	ზრდა	✓		✓	✓
4	დიდი ორგანიზაციად გარდაქმნა	?	?	?	?
5	ეფექტურად ფუნქციონირება	✓	✓	✓	✓
6	მოგების მიღება		?	✓	✓
7	მაღალი რენტაბელობის მიღწევა		?	✓	✓

განვიხილოთ ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელი ძირითადი მიზნები ცალცალკე:

**1. გადარჩენისათვის ბრძოლა** - ამ მიზნის შესახებ ჩვენ უკვე ვისაუბრეთ მოკლედ. თუ ორგანიზაცია არ არის შექმნილი რაიმე კონკრეტული მიზნის მისაღწევად, რომლის შემდეგაც იგი უნდა დაიხუროს, მაშინ სრული უფლება გვაქვს ვივარაუდოთ, რომ ყველა ორგანიზაციას (და მის განყოფილებებს) უნდა რომ "გადარჩეს", ანუ იარსებობს მაქსიმალურად დიდ ხანს.

უფრო ზუსტად რომ ვთქვათ, ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებსა და მის ხელმძღვანელებს არ უნდათ სამუშაო ადგილების დაკარგვა და ამიტომ ორგანიზაციის მინიმალურ მიზანს წარმოადგენს გადარჩენა.

საერთოდ, ორგანიზაციის ლიკვიდაციის საშიშროება უფრო მეტად აიძულებს ხელმძღვანელებსა და უბრალო თანამშრომლებს მოახდინონ მათი გონებრივი თუ ფიზიკური შესაძლებლობების მობილიზაცია, ვიდრე ნებისმიერი სხვა სიტუაცია;

**2. მომსახურების შეთავაზება** - ასეთი მიზანი, როგორც წესი, აქვთ არაკომერციულ ორგანიზაციებს, რომლებიც თავის წარმატებას მიღებული მოგების სიდიდით არ აფასებენ. ისინი, უმეტეს წილად, სოციალური ფუნქციების შესასრულებლად არის შექმნილი. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ასეთ ორგანიზაციებს არ უხდებათ ფინანსური საკითხების გადაწყვეტა. სინამდვილეში, ძალიან ბევრი სოციალური ინსტიტუტი სწორედ ფინანსური საკითხებითაა დაკავებული. თუმცა ფული ასეთი ტიპის ორგანიზაციებისათვის წარმოადგენს მხოლოდ მიზნების მიღწევის საშაულებას, ხოლო თავად მიზანი კი ეფექტური მომსახურების შეთავაზებაა;

**3. ზრდა** - მრავალი ორგანიზაცია თავიდანვე გეგმავს ზრდას, მაგრამ ამ შემთხვევაში აუცილებლად ზუსტად უნდა იყოს განსაზღვრული, თუ რისი ზრდა უნდა განხორციელდეს.

კომერციული ორგანიზაციების უმრავლესობა თავის ძირითად მიზნად მიიჩნევს ბაზრის მის მიერ დაკავებული სეგმენტის ზრდას, სხვები უფრო მნიშვნელოვნად მიიჩნევენ მიღებული მოგების ზრდას. ზოგიერთი მსხვილი კომპანია მიზნად იასახავს გაყიდვების მოცულობის ზრდას ისეთი ტემპებით, რომ იგი არ ჩამორჩეს ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდას ან კონკურენტ ორგანიზაციებს. ნებისმიერი ზემოთ აღნიშნული ფაქტორის ზრდა არც თუ მარტივი პროცესია. მის განსახორციელებლად უფრო მეტი რესურსი და ძალისხმევაა საჭირო ვიდრე ჩვეულებრივი ფუნქციონირების დროს.

აღსანიშნავია, რომ ზრდის პოლიტიკას გარკვეული წინამდებობებიც ახლავს თან. არსებობს ე.წ. "ნულოვანი ზრდის" კონცეფცია, რომლის მომხრენიც თვლიან, რომ რადგანაც პლანეტის რესურსები შეზღუდულია, მნიშვნელოვანია არა მათი მოხმარების მუდმივი ზრდა, არამედ მათი შენარჩუნება და მაქსიმალურად ეფექტური გამოყენება.

ცხადია, არსებობს საკმაოდ ბევრი ისეთი ორგანიზაცია, რომელთა მიზანს ზრდა არ წარმოადგენს. ეს ძირითადად საოჯახო საწარმოებს ეხება;

**4. დიდ ორგანიზაციად გარდაქმნა** – აქ მიზანი ავტომატურად შეიცავს ზრდის კომპონენტს. ამ შემთხვევაში, ზრდა წარმოადგენს არა თვითმიზანს, არამედ სასურველი ამოცანის მიღწევის საშუალებას. ორგანიზაციის სიდიდის განსაზღვრა რამდენიმე სხვადასხვა მაჩვენებლის მიხედვით ხორციელდება:

- ☞ გავრცელებული მეთოდია - საგარეო ვაჭრობის მოცულობის შეფასება, რადგანაც ეს მაჩვენებელი რეალურად ასახავს კომპანიის მიერ იმ ბაზრებზე შეღწევის ხარისხს, რომელთაც იგი ემსახურება,
- ☞ ფირმის მოგების მოცულობა,
- ☞ ფირმის აქტივების საერთო ჯამი (მიწა, შენობა/ნაგებობები, მანქანა/დანადგარები, კაპიტალი, სასაქონლო/მეტრიალური ფასეულობების მარაგი, ფულადი სახსრები ბანკში და ა.შ.),
- ☞ ფირმის მთლიანი ღირებულებისა და ვალდებულებების სხვაობა, რასაც საკუთარი კაპიტალი ეწოდება,
- ☞ ფირმის საბაზრო ღირებულება, ანუ ყველა აქციის საერთო ჯამური ღირებულება დროის ამა თუ იმ მომენტში,
- ☞ ფირმის სიდიდის განსაზღვრა შესაძლებელია ასევე წმინდა ფიზიკური სიდიდეების გამოყენებით, რომლის მარტივი მაგალითია თანამშრომელთა რაოდენობა.

და ბოლოს, რაც შეეხება ორგანიზაციის დიდ ზომებს, ამ ფაქტორს რამდენიმე ძირითადი ნაკლი გააჩნია. უპირველეს ყოვლისა, მსხვილი ორგანიზაციები მიიზიდავენ ყურადღებას, მაგალითად, ანტიმონოპოლისტური ან სხვა კომიტეტების მხრიდან. მეორე – ორგანიზაციის სიდიდე არ წარმოადგენს მისი წარმატების გარანტიას. და მესამე – დიდი ორგანიზაციები, როგორც წესი, ნაკლებად მოქნილები არიან, რაც მათ

მნიშვნელოვნად უშლის ხელს ცვალებად გარემოზე ადეკვატური რეაგირება მოახდინონ;

**5. ეფექტურად ფუნქციონირება** - ეფექტურობა, როგორც წესი, ითვლება ნებისმიერი ორგანიზაციის უმნიშვნელოვანეს ამოცანად. უფრო სწორედ, იგი განიხილება როგორც პირობა, რომლის შესრულებაც აუცილებელია ნებისმიერი მიზნების მისაღწევად. ეფექტურობასთან მიმართებაში ორი ძირითადი ასპექტია აღსანიშნავი. პირველი – არ არსებობს 100%-ით ეფექტური ორგანიზაცია, რადგანაც ყოველთვის არსებობს სრულყოფის საშუალება. და მეორე – ეფექტურობა ყოველთვის შედეგიანობას არ ნიშნავს. ორგანიზაციის საქმიანობა შეიძლება ძალიან ეფექტური იყოს, მაგრამ, თუ ამოცანა არასწორედაა ფორმულირებული, სასურველი შედეგი მიუღწევადი დარჩება;

**6. მოგების მიღება** - მოგების მიღება მხოლოდ მაშინაა შესაძლებელი, თუ რაიმე იყიდება, ან იჯარით გაიცემა.

როგორც წესი, საქველმოქმედო ორგანიზაციები არაფერს ყიდიან. ანალოგიურად, არც არაკომერციული საავადმყოფოები და საგანმანათლებლო ინსტიტუტები თუ სკოლები ზრუნავენ მოგების მიღებაზე. მათ ხარჯებს თავის თავზე იღებს სახელმწიფო და თუ საქმიანობის შედეგად მიღებული თანხა შემთხვევით იმაზე უფრო მეტია, ვიდრე გაწეული ხარჯები, ნამატი თანხა განიხილება, როგორც მეურნეობის კარგი წარმართვის შედეგი და არა როგორც მოგება.

მოგების მნიშვნელოვან თვისებას წარმოადგენს ის, რომ მისი არ მიღება ნებისმიერ კომერციულ ორგანიზაციას უქმნის ლიკვიდაციის საშიშროებას.

კომპანიების უმეტესობა მოგების მიღებას აუცილებლად წერს ორგანიზაციის მიზანთა ჩამონათვალში. ზოგადად, მოგება შემოსავლისა და ხარჯების სხვაობას წარმოადგენს, თუმცა არსებობს რამდენიმე სახის მოგება, მისი მნიშვნელობა და სიდიდე დამოკიდებულია იმაზე, გათვლილია თუ არა მასში სხვადასხვა გადასახადები;

**7. მაღალი რენტაბელობის მიღწევა** - რენტაბელობა არის ძირითადი რესურსების: ფულის, კაპიტალის, ადამიანების და ა.შ. წარმატებული გამოყენების გამოხატვა. ამ მხრივ ნებისმიერი სახის ბიზნესი ერთნაირია - მასში ჩადებული ფული გამოიყენება

ადამიანების მიერ მატერიალური საშუალებების, მოწყობილობებისა და სხვა რესურსების შესაძენად, რომლებიც შემდგომ გამოიყენება იგივე ადამიანების მიერ პროდუქციისა და მომსახურების წარმოებისა და რეალიზაციისათვის. ასეთმა საქმიანობამ უნდა უზრუნველყოს შემოსავალი, რომელიც მეტია ჩადებულ თანხაზე, თუ ორგანიზაციის მუშაობა ეფექტურია.

რაც უფრო მეტ მოგებას იღებს ორგანიზაცია, მით უფრო რენტაბელურია იგი. რა სიდიდით უნდა გაიზომოს ორგანიზაციის რენტაბელობა კონკრეტულად განსაზღვრული არ არის. მაგალითად, ამერიკასა და ინგლისში რენტაბელობის კრიტერიუმად ითვლება "მოგება აქციაზე", ანუ მოგება, რომელიც რჩება ყველა გადასახადისა და აქციონერთა დივიდენდების გადახდის შემდეგ.

ზოგადად, ნებისმიერ ორგანიზაციას, როგორც წესი, გააჩნია ერთი ძირითადი და რამდენიმე დამხმარე მიზანი. და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, იმისათვის, რომ მიზანს რეალური აზრი ჰქონდეს, იგი უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი და ზუსტად განსაზღვრული დროში.

### ნაწილი III. მენეჯმენტის ფუნქციები - ორგანიზება

#### თავი 9. ორგანიზების ძირითადი არსი

იმისათვის, რომ დასახული გეგმები რეალიზებულ იქნას, ცხადია, ვიღაცამ უნდა შეასრულოს ყველა ის ამოცანა, რომელიც გამომდინარეობს ორგანიზაციის მიზნებიდან. ამისათვის ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა უნდა შეეცადოს გამოძებნოს როგორც შიდა, ასევე გარე ფაქტორების ეფექტური ურთიერთქმედების საშუალება. რა თქმა უნდა, ლიდერობისა და კონტროლის ფუნქციები ასევე უაღრესად მნიშვნელოვანია საქმიანობის ეფექტურობის მისაღწევად, მაგრამ ორგანიზების პროცესი წარმოადგენს სწორედ იმ ფუნქციას, რომელიც უშუალო კავშირშია სხვადასხვა ამოცანების კოორდინაციასა და ამ ამოცანების შემსრულებელი ადამიანების ურთიერთქმედებასთან.

*ორგანიზება ეს არის საწარმოს სტრუქტურის ფორმირების პროცესი, რომელიც ადამიანებს საშუალებას აძლევს ეფექტურად იმუშაონ ერთად კომპანიის მიზნების მისაღწევად.*

ორგანიზების პროცესის ორი ძირითადი ასპექტი არსებობს. პირველი ეს არის ორგანიზაციის ქვედანაყოფების შექმნა მისი მიზნებისა და სტრატეგიის შესაბამისად. ამ პროცესს ჩვენ შემდეგ თავში შევისწავლით. ხოლო მეორე - უფრო ფუნდამენტალური ასპექტია უფლებამოსილებათა ურთიერთქმედება, რომელიც აკავშირებს უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობას ქვედა დონეზე მომუშავე პერსონალთან და უზრუნველყოფს ამოცანათა განაწილებისა და კოორდინაციის ეფექტურობას.

უფლებამოსილებების სხვადასხვა დონეებს შორის ურთიერთქმედების განხორციელების საშუალებაა *დელეგირება*. შეუძლებელია ორგანიზების პროცესის შესწავლა დელეგირების ცნებისა და მასთან დაკავშირებული უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის ცნებების შესწავლის გარეშე.

## 9.1. დელეგირება, პასუხისმგებლობა და უფლებამოსილება

დელეგირება არის მართვის თეორიაში გამოყენებადი ტერმინი, რომელიც ნიშნავს ამოცანებისა და უფლებამოსილებების გადაცემას პირზე, რომელიც იღებს პასუხისმგებლობას მათ შესრულებაზე.

დელეგირების კრიტიკული როლი თავად მის განსაზღვრაშია მოცემული. იგი არის ხერხი, რომლის საშუალებითაც ხელმძღვანელობა თანამშრომლებს შორის ანაწილებს იმ უამრავ ამოცანებსა და დავალებებს, რომელთა შესრულებაც აუცილებელია ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. თუ ამ ამოცანებისა და დავალებების დელეგირება არ მოხდება, მაშინ ისინი ხელმძღვანელმა თვითონ უნდა შეასრულოს, რაც, უმეტეს შემთხვევაში, შეუძლებელია მისი დროისა და შესაძლებლობების შეზღუდულობის გამო.

იმისათვის, რომ უფრო დაწვრილებით შევისწავლოთ დელეგირების არსი, განვსაზღვროთ მასთან მჭიდრო კავშირში მყოფი ტერმინები - პასუხისმგებლობა და უფლებამოსილება.

პასუხისმგებლობა წარმოადგენს არსებული ამოცანების შესრულების ვალდებულებასა და წარმატებით განხორციელების ანგარიშგებას.

ვალდებულებაში იგულისხმება, რომ ადამიანისგან, მას შემდეგ რაც ის იკავებს განსაზღვრულ თანამდებობას ორგანიზაციაში, მოელიან კონკრეტული სამუშაო მოთხოვნების შესრულებას. ფაქტიურად, ადამიანი აფორმებს ხელშეკრულებას ორგანიზაციასთან (მის ხელმძღვანელობასთან) მოცემული თანამდებობის ამოცანების შესრულებაზე გარკვეული გასამრჯელოს სანაცვლოდ. ანგარიშგება ნიშნავს, რომ კომპანიის თანამშრომელი პასუხ აგებს შესრულებული ამოცანების შედეგებზე იმ ხელმძღვანელის წინაშე, ვინც მას გადასცა უფლებამოსილება.

აქვე უნდა ავღნიშნოთ, რომ თავად პასუხისმგებლობის დელეგირება არ შეიძლება. ხელმძღვანელი, რომელსაც გარკვეული ამოცანის შესრულება ავალია არაა ვალდებული პირადად შეასრულოს ეს ამოცანა, მაგრამ საბოლოო შედეგზე სწორედ ისაა პასუხისმგებელი. მაგალითად, ქირურგიული ბრიგადის ხელმძღვანელი ახდენს მრავალი მნიშვნელოვანი ვალდებულების დელეგირებას თანაშემწესა და მედლებზე, მაგრამ თუ პაციენტი გარდაიცვალა საოპერაციო მაგიდაზე იმიტომ, რომ ერთ-ერთმა მედლამ არასწორად შეარჩია სისხლის ჯგუფი გადასხმისათვის, პასუხისმგებელი



ამაზე, ცხადია, დამნაშავე მედღასთან ერთად არის ის უფროსი ქირურგი, რომელიც ატარებდა ოპერაციას.

დიდ ორგანიზაციებში მაღალი დონის ხელმძღვანელები იშვიათად არიან კონტაქტში ქვედა დონის პერსონალთან, რომელიც ფაქტიურად ასრულებს კონკრეტულ ამოცანათა აბსოლიტურ უმრავლესობას. მიუხედავად ამისა, სწორედ ისინი არიან პასუხისმგებელი თავისი ქვეშევრდომებისა და მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

*უფლებამოსილება წარმოადგენს მენეჯერის შეზღუდულ უფლებას გამოიყენოს ორგანიზაციის რესურსები და მიმართოს პერსონალის ძალისხმევა გარკვეული ამოცანების შესასრულებლად. იგი მიეკუთვნება არა ინდივიდს, არამედ თანამდებობას.*

ამ უფლებების შეზღუდვა ორგანიზაციის შიგნით რეგულირდება ორგანიზაციის პოლიტიკით, პროცედურებით, წესებითა და ინსტრუქციებით.

ზოგადად, უფლებამოსილებების არეალი ფართოვდება მმართველობითი დონის ამაღლებასთან ერთად. ხელმძღვანელის უფლებამოსილებების უმრავლესობა განისაზღვრება იმ საზოგადოების ტრადიციებით, კულტურული სტერეოტიპებითა და ადათებით, რომელშიც ორგანიზაცია არსებობს. ადამიანები ემორჩილებიან ხელმძღვანელის ბრძანებებს იმის გამო, რომ ასეთი ქცევა მიღებულია იმ სოციალურ გარემოში, სადაც ეს ადამიანები ცხოვრობენ და საქმიანობენ. ეს გარე ფაქტორები, ერთი მხრივ, ზღუდავენ უფლებამოსილებებს და მეორეს მხრივ, მხარს უჭერენ მათ. ხელმძღვანელებს არ შეუძლიათ ისეთი უფლებამოსილებების დელეგირება, რომლებიც ეწინააღმდეგება კანონმდებლობასა და სოციალურ-კულტურულ ღირებულებებს. თუმცა, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ის შეზღუდვები, რომელიც გააჩნია უფლებამოსილებებს პრაქტიკაში, ძალიან ხშირად არ სრულდება.

## 9.2. წრფივი და აპარატული უფლებამოსილებები

როგორც უკვე ავლინდნეთ, უფლებამოსილება ყოველთვის შეზღუდულია. ზოგიერთ შემთხვევაში ეს საზღვრები მნიშვნელოვნად ცვლის უფლებამოსილებათა ხასიათს. ამიტომ, აუცილებელია განვიხილოთ უფლებამოსილებებათა დონეებს შორის არსებული ურთიერთქმედება. არსებობს ორი სახის უფლებამოსილებები, რომელთაც წრფივი და აპარატული უფლებამოსილებები ეწოდება.

წრფივი უფლებამოსილება არის ისეთი უფლებამოსილება, რომელიც გადაეცემა ხელმძღვანელისაგან უშუალოდ მის ხელქვეითს.

სწორედ წრფივი უფლებამოსილება აძლევს საშუალებას ხელმძღვანელს მიმართოს ხელქვეითთა ძალისხმევა დასახული მიზნების განსახორციელებლად. მენეჯერს, რომელსაც გააჩნია წრფივი უფლებამოსილებები, ასევე აქვს უფლება მიიღოს გარკვეული გადაწყვეტილებები და იმოქმედოს ზოგიერთ შემთხვევაში სხვა ხელმძღვანელებთან შეუთანხმებლად იმ ფარგლებში, რომელიც დაშვებულია ორგანიზაციის წესების, ქვეყნის კანონმდებლობისა და კულტურული ტრადიციების მიერ.

წრფივი უფლებამოსილებების დელეგირება ქმნის ორგანიზაციის მართვის დონეების იერარქიას. მათ შორის ურთიერთქმედება ბრძანებათა (მითითებათა) ჯაჭვის საშუალებით ხორციელდება.

აპარატული უფლებამოსილებები წარმოიშვა იმის გამო, რომ უმეტეს შემთხვევაში მხოლოდ წრფივი უფლებამოსილებები არ არის საკმარისი ორგანიზაციის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.

არსებობს რამდენიმე ტიპის აპარატული უფლებამოსილება, რომლებსაც ერთად ადმინისტრაციული აპარატი ეწოდება.

ადმინისტრაციული აპარატის მრავალფეროვანი ფუნქციები სამი ძირითადი ტიპის აპარატის სახით შეიძლება წარმოვადგინოთ:

- საკონსულტაციო აპარატი გამოიყენება მაშინ, როდესაც სპეციალური კვალიფიკაციის პერსონალის აუცილებლობა წარმოიშევა. ამ შემთხვევაში ხდება ასეთი სპეციალისტების მოწვევა დროებით ან მუდმივად, რაც საკონსულტაციო აპარატს ქმნის;

- მომსახურე აპარატი ყოველთვის, როდესაც წარმოიშევა საკონსულტაციო აპარატი, იგი გულისხმობს გარკვეული მომსახურების შესრულებას. მომსახურე აპარატის ყველაზე ნათელი მაგალითი კადრების განყოფილებაა;

- პირადი აპარატი წარმოადგენს მომსახურე აპარატის ერთ-ერთ სახეობას, რომელიც წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელი იყვანს სამუშაოდ მდივანს ან თანაშემწეს. მიუხედავად იმისა, რომ პირად აპარატს არ გააჩნია ფორმალური უფლებამოსილებანი, მის წევრებს ხშირად შეიძლება ჰქონდეთ საკმაოდ დიდი ძალაუფლება.

## თავი 10. ორგანიზაციის სტრუქტურის კონსტრუქცია

### 10.1. ორგანიზაციის სტრუქტურის არჩევა

ორგანიზების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპია ორგანიზაციის სტრუქტურის შერჩევა. ამ შემთხვევაში, ფართო გაგებით მენეჯერთა ამოცანას შეადგენს ისეთი სტრუქტურის არჩევა, რომელიც ყველაზე უკეთესად შეესაბამება ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანებს, ასევე მასზე მოქმედ შიდა და გარე ფაქტორებს. საუკეთესო სტრუქტურა არის ისეთი სტრუქტურა, რომელიც ორგანიზაციას გარემოსთან ეფექტური ურთიერთქმედებისა და პერსონალის ძალისხმევის მიზანმიმართული და პროდუქტიული განაწილების საშუალებას აძლევს.

**ორგანიზაციის სტრუქტურის დაგეგმვა** - გამომდინარე იქიდან, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურის მიზანს წარმოადგენს მის წინაშე მდგარი ამოცანების მიღწევის უზრუნველყოფა, ორგანიზაციის სტრუქტურის პროექტირება უნდა ეფუძნებოდეს მის სტრატეგიულ გეგმას.

**ორგანიზაციული პროექტირების ეტაპები** - ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ ჯერ უნდა განახორციელოს ორგანიზაციის დაყოფა ფართო სფეროებად და შემდეგ მოახდინოს კონკრეტული ამოცანებისა და წესების დადგენა. შესაბამისად, განსახორციელებელი ქმედებების თანმიმდევრობა შემდეგია:

1. **ორგანიზაციის კორიზონტალური დაყოფა ფართო ბლოკებად** ორგანიზაციის საქმიანობის მიმართულებისა და სტრატეგიის შესაბამისად. ხაზოვანი და აპარატული საქმიანობების განსაზღვრა ;

2. **სხვადასხვა თანამდებობების უფლებამოსილებების თანაფართობის დადგენა** - ხელმძღვანელობა ახდენს ბრძანებებისა და მითითებების მიზნების განსაზღვრას. ასევე, საჭიროების შემთხვევაში, ახორციელებს შემდგომ დაყოფას უფრო წვრილ ქვედანაყოფებად, რათა უკეთესად იქნას გამოყენებული სპეციალიზაციის უპირატესობანი და თავიდან აცილებულ იქნას საშუალო რგოლის ხელმძღვანელების გადატვირთვა ;

3. **თანამდებობრივი ვალდებულებების განსაზღვრა** კონკრეტული ამოცანებისა და ფუნქციების სახით და მათი მინიჭება კონკრეტული პირებისათვის შესასრულებლად.

მნიშვნელოვანია, იმის გაგება, რომ ამ ქმედებების შედეგად მიღებული ორგანიზაციული სტრუქტურა არ არის ხისტი ფორმა შენობის კარკასის მსგავსად. გამომდინარე იქიდან, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება ხდება

კომპანიის გეგმების საფუძველზე, ამ გეგმების ცვლილებამ შეიძლება გამოიწვიოს სტრუქტურის ცვლილების აუცილებლობა. ორგანიზაციის სტრუქტურის ცვლილებას რეორგანიზაცია ეწოდება. დღესდღეობით ნებისმიერი ორგანიზაცია, თუნდაც წარმატებული, მუდმივად ამოწმებს მისი სტრუქტურის ადეკვატურობას გარემო პირობებთან და ახორციელებს ამ პირობებიდან გამომდინარე აუცილებელ ცვლილებებს.

ახლა განვიხილოთ, თუ რა ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურები შეიძლება არსებობდეს.

## 10.2. დეპარტამენტალიზაცია

ორგანიზაციული სტრუქტურის პროექტირების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ეტაპია დეპარტამენტალიზაცია ანუ მისი ქვედანაყოფებად დაყოფა, რაც თანამდებობათა გადანაწილების საფუძველს წარმოადგენს. ქვედანაყოფების სახით შეიძლება არსებობდეს განყოფილებები, სამსახურები, დეპარტამენტები და ა.შ. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს თუ რა გუნდური ჯაჭვით უნდა გააერთიანოს თანამშრომლები ორგანიზაციის ძირითადი მიზნების მისაღწევად. განყოფილებების ფორმირების დროს გამოყოფენ ხუთ ძირითად მიდგომას:

ფუნქციონალური მიდგომა – თანამშრომლები ჯგუფდებიან განყოფილებებში საქმიანობის სახეობისა და კვალიფიკაციის მიხედვით ;

დივიზიონალური მიდგომა – განყოფილებები ჯგუფდება ქვეგანყოფილებებში გამოშვებული საქონლის ან გეოგრაფიული პრონციპის მიხედვით ;

მატრიცული მიდგომა – ამ დროს არის ფუნქციონალური და დივიზიონალური ერთობლივი გუნდური ჯაჭვი, სადაც თანამშრომლები ექვემდებარებიან ორ ხელმძღვანელობას;

ჯგუფური მიდგომა – დაგალებების შესასრულებლად და ძირითადი განყოფილებების საქმიანობის კოორდინაციისათვის იქმნება ჯგუფები, რომლებიც მოიცავენ ორგანიზაციის ყველა დონეს, დაწყებული პრეზიდენტის ოფისიდან, დამთავრებული სახელოსნოებით;

ქსელური მიდგომა – ცენტრალური ადგილი უკავია ბროკერს, რომელიც ტელეკომუნიკაციური ტექნოლოგიების დახმარებით კავშირს ამყარებს სხვა ფუნქციონალურ განყოფილებებთან, რომლებიც სრულიად დამოუკიდებელნი არიან და

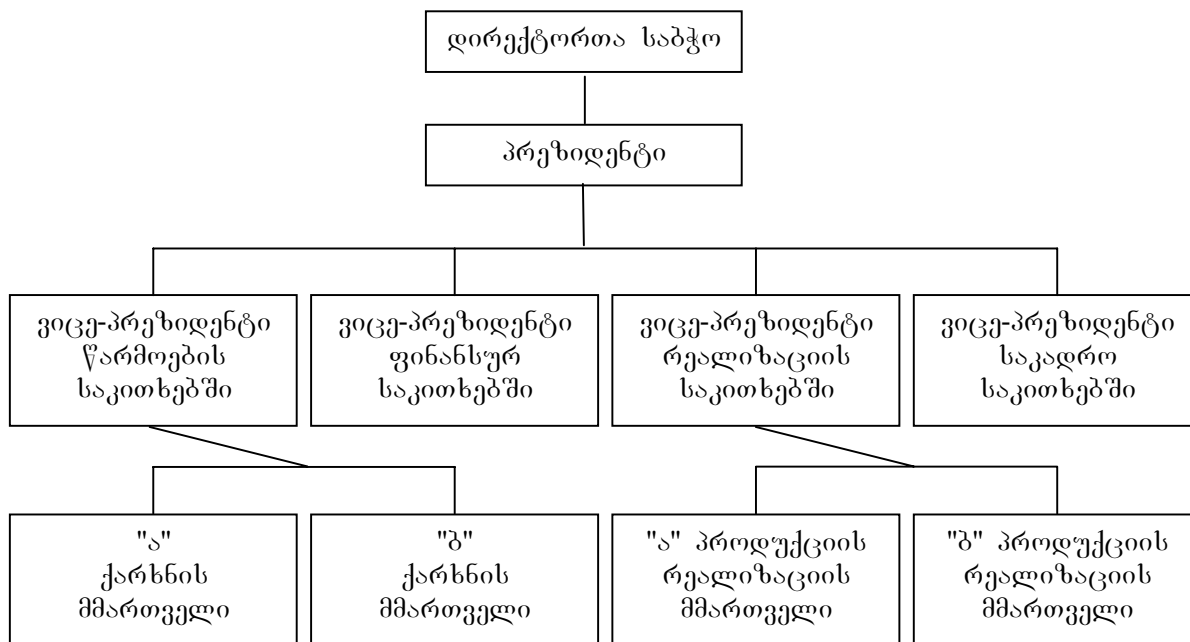
ბროკერის მომსახურების საფასურს იხდიან მოგებიდან გაფორმებული კონტრაქტის საფუძველზე. განყოფილებები დედამიწის ნებისმიერ წერტილში შეიძლება იყოს განთავსებული.

ფუნქციონალური, დივიზიონალური და მატრიცული მიდგომები უფრო ტრადიციულ პრინციპებს ეყრდნობა, ხოლო გუნდური და ქსელური მიდგომები უფრო თანამედროვე ორგანიზაციათა მოთხოვნებს აკმაყოფილებს.

ახლა კი განვიხილოთ თითოეული ორგანიზაციული სტრუქტურა უფრო დაწვრილებით და განვსაზღვროთ მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

**ფუნქციონალური სტრუქტურა** - ფუნქციონალური დეპარტამენტალიზაცია გულისხმობს ორგანიზაციის დაყოფას ცალკეულ ელემენტებად, რომელთაგანაც თითოეულს გააჩნია თავისი კონკრეტული ამოცანები და დავალებები, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, შრომის განაწილება ქვედანაყოფებში ხდება ერთნაირი საქმიანობის სახეობის, ვალდებულებებისა და კომპეტენციების მიხედვით. ფუნქციონალური სტრუქტურა დღესაც საკმაოდ ფართოდ გამოიყენება საშუალო ზომის ორგანიზაციებში (სურ.10.1).

ორგანიზაციის ტრადიციული ფუნქციონალური ბლოკებია: წარმოება, მარკეტინგი და ფინანსები. ეს არის საქმიანობის ფართო სფეროები ან ფუნქციები, რომლებიც არსებობს ნებისმიერ კომპანიაში მისი მიზნების რეალიზაციისათვის. ამ ქვედანაყოფთა კონკრეტული დასახელებები იცვლება თავად ორგანიზაციის მოღვაწეობის სფეროსა და მიმართულების მიხედვით. მაგალითად, სამოქალაქო ავიაცია არის მომსახურე სფერო, რომელიც არაფერს არ აწარმოებს. შესაბამისად ავიაკომპანიებში ფუნქციონალურ ქვედანაყოფთა დასახელებებია - ექსპლუატაციის, გასაღებისა და ფინანსების განყოფილებები. ორგანიზაციებში, რომლებიც არ არის დაკავშირებული ბიზნესთან, ქვედანაყოფთა დასახელებები უფრო მრავალფეროვანია. ჯარში, მაგალითად, არის ქვეითი, საარტილერიო და სატანკო ქვედანაყოფები; საავადმყოფოებში - ადმინისტრაციული და სამკურნალო ქვედანაყოფები.



სურ.10.1. ორგანიზაციის ფუნქციონალური სტრუქტურის სქემა

ფუნქციონალურ დეპარტამენტალიზაციას შემდეგი დადებითი და უარყოფითი მხარეები გააჩნია.

დადებითი მხარეები:

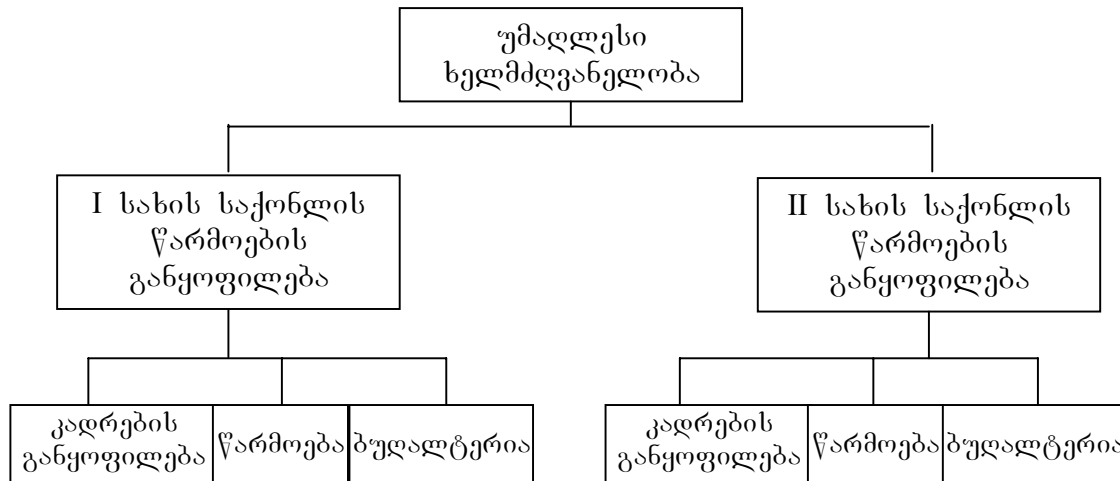
- ☞ იგი ახდენს პროფესიული სპეციალიზაციის სტიმულირებას;
- ☞ ფუნქციონალურ სფეროებში ამცირებს მატერიალური საშუალებების მოხმარებისა და გაწეული ძალისხმევის დუბლირების ალბათობას;
- ☞ აუმჯობესებს კოორდინაციას ფუნქციონალურ სფეროებში.

უარყოფითი მხარეები:

- ☞ განყოფილებები შეიძლება უფრო დაინტერესებული იყვნენ საკუთარი მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებაში, ვიდრე მთელი ორგანიზაციის. ეს ზრდის ფუნქციონალურ ქვედანაყოფებს შორის კონფლიქტების წარმოშობის ალბათობას;
- ☞ დიდ ორგანიზაციაში ბრძანებათა და მითითებათა ჯაჭვი ხელმძღვანელობიდან უშუალო შემსრულებლამდე მრავალ რგოლს მოიცავს.

**დივიზიონალური სტრუქტურა** - დივიზიონალური სტრუქტურა წარმოიქმნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, რიცა თანამშრომელთა განყოფილებებში გაერთიანების

საფუძველი არის ორგანიზაციის მიერ გამოშვებული პროდუქცია. ამ სტრუქტურაში ქვეგანყოფილებები წარმოადგენს ავტონომიურ ორგანიზაციულ ერთეულებს, რომლებიც ერთი სახის პროდუქციას უშვებენ (სურ.10.2).



სურ.10.2 ორგანიზაციის დივიზიონალური სტრუქტურის სქემა

თითოეულ ქვეგანყოფილებაში, ორგანიზაციული რესურსების ხარჯზე, იქმნება კიდევ ფუნქციონალური განყოფილებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ საქონლის ან მომსახურების წარმოებას. ამ სტრუქტურაში მთავარი არის ის, რომ კომპანიის განსხვავებული განყოფილებები ერთიანდებიან ერთი სახის პროდუქციის ან მომსახურების საწარმოებლად, სწორედ აღნიშნული მიზეზის გამო დივიზიონალური სტრუქტურა მსხვილ კორპორაციებში გამოიყენება, რომლებიც განსხვავებული საქონლისა და მომსახურების წარმოებით არიან დაკავებულნი.

ფუნქციონალურ და დივიზიონალურ მიდგომათა შორის ძირითადი განსხვავება მდგომარეობს იმაში, რომ დივიზიონალურ სტრუქტურაში სხვადასხვა პრობლემათა გადაჭრა ხდება არა უმაღლესი ხელმძღვანელობის, არამედ ქვეგანყოფილებათა დონეზე.

გეოგრაფიული დივიზიონალიზაცია გულისხმობს, რომ სტრუქტურა შესაძლებელია აიგოს გეოგრაფიულად დაშორებულ ქვეყნებსა და რეგიონებშიც, სადაც უმაღლესი ხელმძღვანელობა გეოგრაფიულად დაშორებული ქვეგანყოფილებების დახმარებით ახორციელებს ორგანიზაციის მიზნებს.

საშუალო ზომის კომპანიისათვის რთული იქნება ფუნქციონალურ და დივიზიონალურ სტრუქტურებს შორის არჩევანის გაკეთება, რამდენადაც თითოეულ მათგანს გარკვეული უპირატესობა გააჩნია.

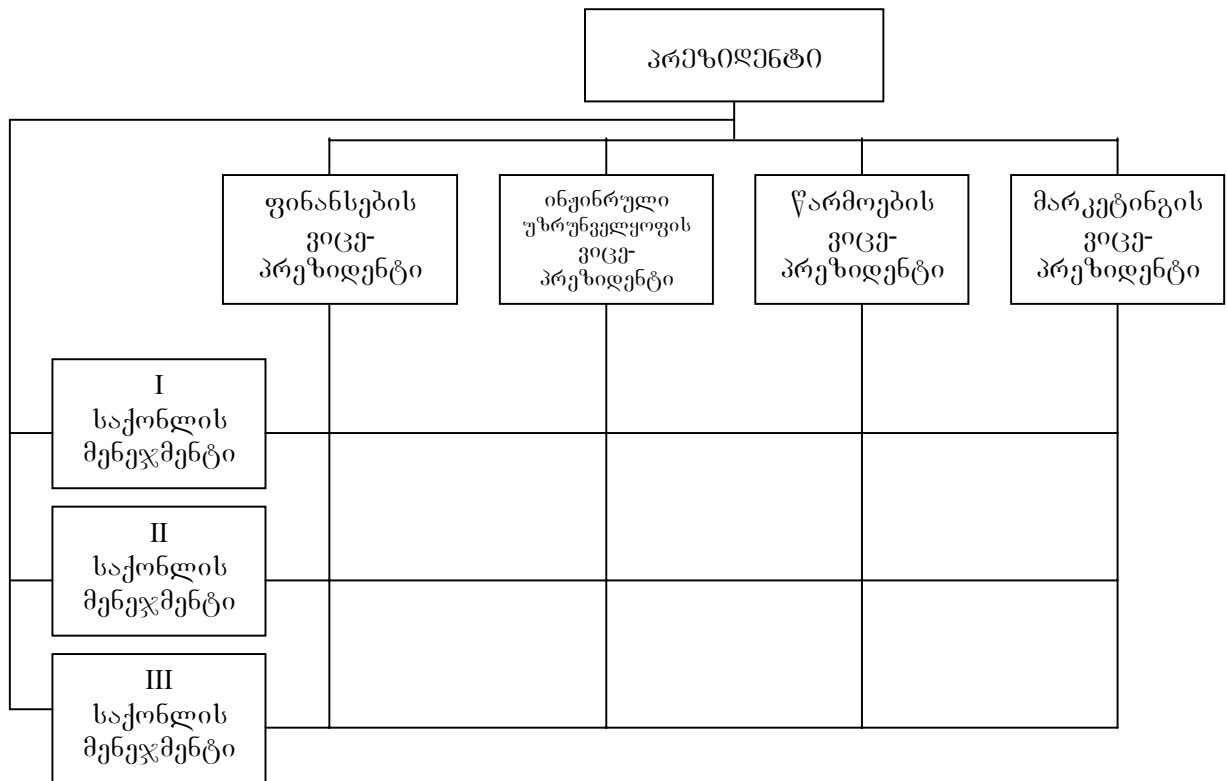
ითვლება, რომ დივიზიონალური სტრუქტურა არის მოქნილი გარე გარემოს ცვლილებების მიმართ, რამდენადაც თითოეული განყოფილება ზომით მცირეა და “ერწყმება” გარესამყაროს. თანამშრომელთა მთელი ყურადღება კონცენტრირებულია ერთეულ სასაქონლო ხაზზე, მომხმარებელთა ინტერესები მაქსიმალურად არის დაცული, უკეთესდება ფონქციონალურ განყოფილებებს შორის კოორდინაცია, რადგან თანამშრომლები დაჯგუფებულნი არიან “ერთ ჭერ ქვეშ” და საქონლის წარმოებაზე არიან ორიენტირებული. ეს სტრუქტურა ხელმძღვანელობას საშუალებას აძლევს ზუსტად გაანაწილოს სამუშაოს შესრულებაზე პასუხისმგებლობა განყოფილებებს შორის, რადგანაც თითოეული მათგანი დამოუკიდებელი ბიზნეს ერთეულია. ეს სტრუქტურა თანამშრომლებს ცოდნის ამაღლების საშუალებასაც აძლევს, რადგან ისინი ერთ ფუნქციონალურ განყოფილებაში მუშაობენ.

დივიზიონალური სტრუქტურის ერთ-ერთი ნაკლოვანება მდგომარეობს იმაში, რომ განყოფილებების მიერ ერთი და იმავე რესურსის საჭიროების დროს წარმოქმნება კონკურენცია. ამასთან ერთად, განყოფილებებში მცირე რაოდენობით თანამშრომელთა არსებობა, მათი ტექნიკური სპეციალიზაციის დაბალ მაჩვენებელზე მეტყველებს, სწავლისა და გამოცდილების შექმნის შესაძლებლობები მცირეა. გარდა ამისა, მართალია ქვეგანყოფილების ფარგლებში კოორდინაცია მაღალ დონეზე დგას, მაგრამ მთლიანად ორგანიზაციის მასშტაბში გაძნელებულია მათი შეთანხმებული მუშაობა. დივიზიონალური სტრუქტურის შემთხვევაში შეზღუდულია კონტროლი ქვეგანყოფილებათა საქმიანობაზე ხელმძღვანელობის მხრიდან.

და ბოლოს, ერთნაირი რესურსების საჭიროების შემთხვევაში (მოწყობილობა, ინვენტერი და ა.შ.) ხდება მათი დუბლირება, ანუ ყველა განყოფილების, თუნდაც მსგავსი მოთხოვნების დაკმაყოფილება მეტ ხარჯებთან არის დაკავშირებული.

**მატრიცული სტრუქტურა** – მატრიცული დეპარტამენტალიზაცია გულისხმობს ორგანიზაციის ერთ-ერთ ნაწილში ფუნქციონალური და დივიზიონალური გუნდური ჯაჭვის გამოყენებას. მატრიცას ქმნის უფლებამოსილებათა ორმაგი ხაზები (სურ. 10.3).





სურ.10.3. ორგანიზაციის მატრიცული სტრუქტურა

სურათის მიხედვით მართველობითი უფლებამოსილებათა ფუნქციონალური იერარქია მოთავსებულია ჰორიზონტალურად, ხოლო დივიზიონალურისა კი – ვერტიკალურად.

მატრიცული სტრუქტურა ძირითადად მსხვილ, გლობალურ კორპორაციებში გამოიყენება. თავდაპირველად იგი არეულობას იწვევს, მაგრამ მას შემდეგ, რაც მენეჯერები კარგად ჩაწვდებიან მის პრინციპებს, მატრიცა უზრუნველყოფს კოორდინაციის მაღალ დონეს, როგორც გეოგრაფიული რეგიონებისათვის, ასევე სასაქონლო ხაზებისათვის.

ორი ხელმძღვანელის დაქვემდებარების ქვეშ მყოფი თანამშრომელი ხანდახან დამოუკიდებლად იღებს გადაწყვეტილებას, რათა აირიდოს მატრიცული ხელმძღვანელების კონფლიქტური მოთხოვნები, ამისათვის მას სათანადო ცოდნა და გამოცდილება სჭირდება. მატრიცული ხელმძღვანელი არის სასაქონლო ხაზის მენეჯერი ან ფუნქციონალური მენეჯერი, რომელიც პასუხს აგებს მატრიცის მხოლოდ ერთ მხარეზე, ხოლო უმაღლესი ხელმძღვანელობა კი – მთლიანად ორგანიზაციაზე.

რადგან ორგანიზაციაში ერთ თანამშრომელს შეიძლება ორი ხელმძღვანელი ჰყავდეს, ეს უკანასკნელები ერთობლივ სხდომებსა და დისკუსიებზე კონსულტაციებს ატარებენ და ეცნობიან მატრიცის ორივე მხარეს არსებულ სიტუაციას.

გუნდური ჯაჭვის დუალიზმი ძირითადი მიზეზია მატრიცულ სტრუქტურაში წარმოქმნილი წინააღმდეგობისა, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, იგი შეიძლება ძალიან ეფექტური აღმოჩნდეს რთულ, სწრაფად ცვლებად გარემოში. ხელმძღვანელების ხშირი შეხვედრები საშუალებას იძლევა დროულად დაისვას ახალი შეკითხვები. მატრიცული სტრუქტურა ადამიანური რესურსების ეფექტური გამოყენების საშუალებას იძლევა, ადვილდება თანამშრომელთა გადაყვანა ერთი განყოფიდან მეორეში. მატრიცულ სტრუქტურაში ხდება თანამშრომელთა ცოდნის ამაღლება და, ბოლოს, იგი ხელს უწყობს ჯგუფურ მუშაობასა და ორგანიზაციის მიზნებზე ორიენტაციას.

რაც შეეხება ნაკლოვანებებს, პირველ რიგში, უნდა აღინიშნოს ქაოსი, რომელიც ორმაგი ხელმძღვანელობით არის გამოწვეული. ზოგიერთ შემთხვევაში, მატრიცულ სტრუქტურაში კონფლიქტი წარმოიქმნება იმის გამო, რომ მატრიცის ორივე მხარის ინტერესები ეჯახება ერთმანეთს. გარდა ამისა, სპეციალურ დისკუსიებსა და სხდომებს, რომლებზეც მატრიცის ორივე მხარის ინტერესების შეჯერება ხდება, უამრავი დროის დაკარგვა მოაქვს.

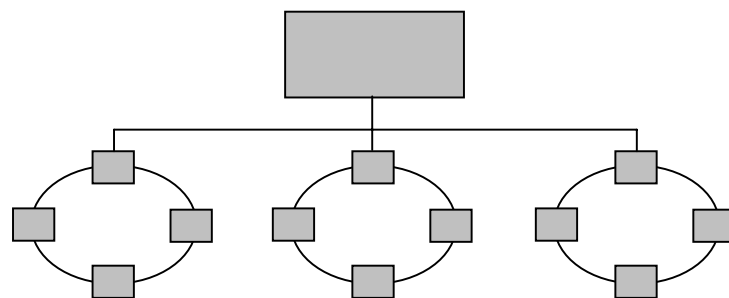
მატრიცულ სტრუქტურაში ფუნქციონალური და დივიზიონალური მხარეები უნდა ფლობდნენ თანაბარ უფლებებს, წინააღმდეგ შემთხვევაში, როცა ერთი ზემოქმედებს მეორეზე, მატრიცული სტრუქტურის ეფექტიანობა იკარგება და ორგანიზაციას სრულ ქაოსში უწევს მუშაობის გაგრძელება.

**გუნდური მიდგომა** - გუნდური მიდგომა დივიზიონალური მიდგომის ნაირსახეობაა და გავრცელებულია ისეთი ტიპის ორგანიზაციებში, რომლებშიც მართვა და გადაწყვეტილების მიღება დაბალ იერარქიულ დონეზეც ხორციელდება. გუნდური მიდგომის დროს ხდება სამუშაო და მმართველობითი გუნდების შექმნა, რომლებიც შეიძლება დავეოთ მრავალფუნქციონალურ და მუდმივ გუნდებად (სურ.10.4).

მრავალფუნქციონალურ გუნდებში შედიან სხვადასხვა ფუნქციონალური განყოფილების თანამშრომლები, რომლებიც თავის თავზე იღებენ გუნდის საქმიანობასა და ერთობლივი მუშაობით დასმული ამოცანებისათვის გადაწყვეტილების მოძებნას. როგორც წესი, გუნდის წევრები ანგარიშვალდებულნი არიან ფუნქციონალური

განაცოფის წინაშე, რომლის ერთ-ერთი წევრი, როგორც წესი, გუნდის ხელმძღვანელია.

ზოგიერთი ორგანიზაცია ქმნის მუდმივ გუნდებს. მუშა გუნდებს, რომლებიც მოქმედებენ როგორც ფორმალური განყოფილებები. მოცემულ პრაქტიკას ძალიან ბევრი საერთო აქვს ჩვენს მიერ განხილულ დივიზიონალურ მიდგომასთან, მხოლოდ იმ განსხვავებით, რომ გუნდთა რაოდენობა არსებითად ნაკლებია. მუდმივი გუნდები შედგება 20-30 თანამშრომლისაგან, რომლებიც განსაზღვრულ ფუნქციებს ასრულებენ.



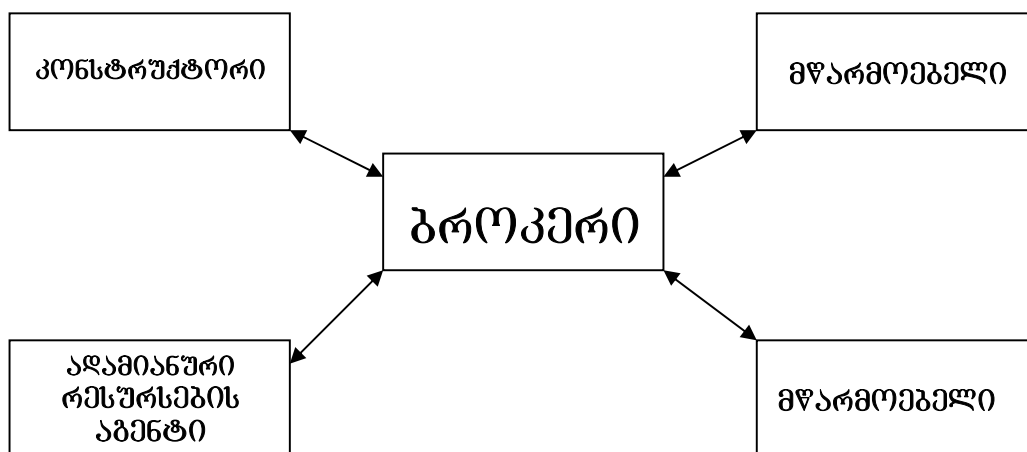
სურ.10.4 ორგანიზაციის სტრუქტურის გუნდური სქემა

გუნდური ურთიერთდამოკიდებულების ფორმირება საშუალებას იძლევა დაძლეულ იქნას როგორც ფუნქციონალური სტრუქტურის რიგი ნაკლოვანებები, ასევე გამოყენებულ იქნას მისი უპირატესობები. მოხსნილი არის განყოფილებათა შორის არსებული ბარიერები, რაც ხელს უწყობს კომპრომისული გადაწყვეტილების მიღების პროცესის დაჩქარებას. გუნდური სტრუქტურა შესაძლებელს ხდის ორგანიზაციის გარემო პირობებისადმი სწრაფ ადაპტაციას და მომხმარებელთა მოთხოვნებზე სწრაფ რეაქციას, რადგანაც ჩქარდება გადაწყვეტილების მიღების პროცესი. ყველაფერთან ერთად ხდება ორგანიზაციის მორალური კლიმატის გამოჯანსაღება და უბრალო თანამშრომლებიც კი მსხვილ პროექტებში თავისი მონაწილეობის მნიშვნელობას შეიგრძნობენ, რაც არსებითად კარგი მოტივაციაა. რამდენადაც გადაწყვეტილებების მიღება აქ იერარქიულად დაბალ დონეზეც არის შესაძლებელი, ამ სტრუქტურაში შემცირებულია ადმინისტრაციული დონეების რაოდენობა.

რაც შეეხება გუნდური მიდგომის ნაკლოვანებებს, ისინი თანამშრომელთა შორის კონფლიქტური სიტუაციების არსებობაში მდგომარეობს, გარდა ამისა, იზრდება სხდომებისა და თათბირებისათვის განკუთვნილი დრო, რაც ამცირებს რესურსების

გამოყენების ეფექტურობას, რადგან მცირდება პროცესთა კოორდინაციისათვის საჭირო დრო. და, საბოლოოდ, გუნდური მიდგომისათვის დამახასიათებელია დეცენტრალიზაციის არასასურველი დონე, რადგან ზოგჯერ გუნდში მიღებული გადაწყვეტილების შეფასება შეუძლებელია იერარქიის უმაღლესი დონის გადმოსახედიდან და არ პასუხობს ორგანიზაციის ძირითად მიზნებსა და მისიას.

**ქსელური მიდგომა** - დეპარტამენტაციისადმი უახლესი მიდგომა “დინამიკური ქსელური” ორგანიზაციაა. ქსელური სტრუქტურა ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია ანაწილებს თავის ძირითად ფუნქციებს კონტრაქტით მომუშავე კომპანიებსა და ბროკერულ კომპანიას შორის, რომელიც სათავე ორგანიზაციის სახით გამოდის (სურ. 10.5).



სურ.10.5. ორგანიზაციის სტრუქტურის ქსელური სქემა

ეს მიდგომა რევოლუციურად არის მიჩნეული, რადგან მის დროს ორგანიზაცია არ იღებს თავის თავზე ისეთი ფუნქციების შესრულებას, როგორცაა იურიდიული მომსახურება, საინჟინრო უზრუნველყოფა და ა.შ. კომპანია მხოლოდ მათ შესასრულებლად აფორმებს კონტრაქტებს სხვა სპეციალიზირებულ ორგანიზაციებთან.

ამ მიდგომის ძირითადი უპირატესობა გლობალურ მასშტაბში მის კონკურენტუნარიანობაში მდგომარეობს. გარდა ამისა, ქსელური სტრუქტურა ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს ისარგებლოს სამუშაო ძალის მოქნილობასა და ფართო არჩევანის უპირატესობით. მოქნილობაში იგულისხმება ორგანიზაციისათვის

საჭირო მომსახურების მიღების შესაძლებლობა მოცემული მომენტისათვის და ახალ მომწოდებლებთან კონტრაქტის გაფორმება.

ქსელში მუშაობით ორგანიზაცია ანვითარებს ბაზრის ახალ შესაძლებლობებსა და მოთხოვნებთან ადაპტირების მაქსიმალურ სიჩქარეს და უზრუნველყოფს ქსელური სტრუქტურის იერარქიაში მენეჯერთა მინიმალურ რაოდენობას, რადგან დამატებით სპეციალისტთა არსებობა არ არის აუცილებელი. შესაბამისად ქსელური ორგანიზაციები, ჩვეულებრივ, 2-3 იერარქიული დონისაგან შედგება.

ქსელური სტრუქტურის ძირითადი ნაკლოვანებაა: პირდაპირი კონტროლის არარსებობა, როცა კომპანია-ბროკერს მთელი იმედები კონტრაქტებზე, კოორდინაციაზე, მოლაპარაკებებზე და ელექტრონულ შეტყობინებებზე აქვს დამყარებული. გარდა ამისა, თუ ერთ-ერთი ორგანიზაცია გაკოტრდა ან ვერ გაართვა თავი დასმულ ამოცანებს, კომპანიას უხდება დროებით ჩამოშორდეს ბიზნესს და სხვა მოკავშირეები მოძებნოს.

## თავი 11. პოლიტიკა მარკეტინგისა და რეალიზაციის სფეროში

მარკეტინგისა და რეალიზაციის სფეროში მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები შეიძლება გაგაერთიანოთ ტერმინში “მარკეტინგული კომპლექსი” და მისი ძირითადი ელემენტები განვსაზღვროთ შემდეგნაირად:

1. პროდუქცია,
2. პროდუქციის მომხმარებელთან მიტანა,
3. პროდუქციის “პრომოუშენი”,
4. ფასები.

წარმატებული მარკეტინგი ხასიათდება ამ ოთხი ელემენტის ეფექტური ურთიერთქმედებით.

### 11.1. სასაქონლო პოლიტიკა

**ხარისხი** - ნებისმიერი საქონელი თუ მომსახურება, რომელიც იყიდება, შეიძლება იყოს მაღალი, საშუალო ან დაბალი ხარისხის. ეკონომიკის ნებისმიერ დარგში არსებობს ხარისხის სკალა თავისი “როლს-როსით” უმაღლეს წერტილში და ფართო მოხმარების იაფი პროდუქტებით იმავე სკალის ყველზე დაბალ წერტილში. იმის განსაზღვრა ხარისხის სკალის თუ რომელ საფუხურზე იქნება კომპანიის პროდუქცია, წარმოადგენს ფუნდამენტალურ გადაწყვეტილებას მარკეტინგის სფეროში.

**ასორტიმენტი** - რეალურად ბაზარზე პროდუქციისა და მომსახურების ფართო ასორტიმენტი წარმოადგენს ნებისმიერი კომპანიისათვის გაყიდვების საჭირო დონის მიღწევის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მეთოდს.

**გარანტია და გაყიდვის შემდეგ მომსახურება** - ნებისმიერი სოლიდური ფირმის პროდუქციასა და მომსახურებას გააჩნია ამა თუ იმ ტიპის გარანტია. ასევე, გრძელვადიანი მოხმარების პროდუქციათა უმრავლესობა იყიდება იმ პირობით, რომ მათი დეფექტები გამოსწორებულ იქნება მწარმოებლის ხარჯით.

## 11.2. რეალიზაციის პოლიტიკა

სიტყვებს “პროდუქციის მომხმარებელამდე მიტანა” გააჩნია ფართო მნშვნელობა. იგი გულისხმობს არა მხოლოდ იმ კონკრეტულ ადგილს, სადაც მომხმარებელს შეუძლია მივიდეს და შეიძინოს პროდუქცია, არამედ იმასაც, თუ როგორ უნდა მოხდეს პროდუქციის მიწოდება ქარხნიდან საცალო ან საბითუმო გაყიდვის პუნქტამდე.

ამ საკითხის გადასაწყვეტად ოთხ ძირითად კითხვას უნდა გაეცეს პასუხი:

### 1. ვის ვაპირებთ, რომ მივიყიდოთ ჩვენი პროდუქცია?

არსებობს პასუხის ორი ვარიანტი: ა) მყიდველი არის პროდუქციის საბოლოო მომხმარებელი, ბ) მეორე შემთხვევაში არჩეულ უნდა იქნას ერთ-ერთი შემდეგი ვარიანტებიდან:

- გამოყენებულ იქნას აგენტი, ან პირი რომელიც პოულობს საქონლისა და მომსახურების მომხმარებლებს, ან პირი, შემკვეთისათვის ეძებს საქონელსა და მომსახურებას. ეს ვარიანტი ხელსაყრელია, თუ, მაგალითად, ფირმა თელის, რომ ახალ ქალაქში ფილიალის გახსნა ძალიან ძვირი დაჯდება. მაგალითად, ასეთ შემთხვევაში გამოიყენება ტურისტული აგენტი, სადაზღვევო აგენტი;

- მუშაობა განხორციელდეს საბითუმო მოვაჭრეების, ან იმ პირების საშუალებით, რომლებიც ყიდულობენ საქონლის ასორტიმენტს, ახდენენ მის გადანაწილებას და ყიდიან კლიენტების დიდ რაოდენობაზე. მაგალითად, ჟურნალ-გაზეთების რეალიზაცია;

- მოხდეს თანამშრომლობა საცალო ვაჭრებსა და სავაჭრო კომპანიებთან, ანუ მათთან, ვინც ყიდის პროდუქციას (მომსახურებას) საბოლოო მომხმარებლებზე.

ამ ვარიანტებიდან შეიძლება შერჩეულ იქნას ერთ-ერთი ან გამოყენებულ იქნას შერეული სისტემა;

### 2. როგორ უნდა განხორციელდეს პროდუქციის მიწოდება მომხმარებლისათვის?

როგორც კი მიღებულ იქნება გადაწყვეტილება იმის თაობაზე, თუ ვინ არის მომხმარებელი, დგება შემდეგი პრობლემა – როგორ უნდა მოხდეს პროდუქციის მიწოდება.

აქ არსებობს ორი ვარიანტი (სურ. 11.1):

1) მომხმარებელს პირდაპირ ვაწოდებთ პროდუქციას საწარმოდან,

2) პროდუქცია გადაიტვირთება საწყობში და შემდეგ მიეწოდება მომხმარებლებს.

იმ ფაქტორთა შორის, რომლებიც გავლენას ახდენს ამ არჩევანზე უნდა გამოვყოთ შემდეგი:

- მანძილი სხვადასხვა გეოგრაფიულ პუნქტებს შორის,

- ტვირთის წონა და ზომები,

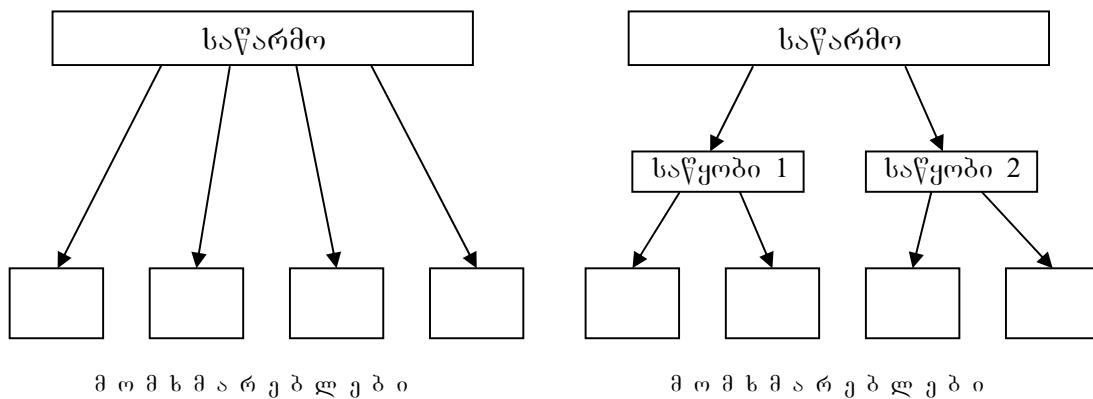
- რამდენად მალფუჭებადია საქონელი,

- და ცხადია, იმ დამატებითი ხარჯების შედარება, რომლებიც საჭიროა ამა თუ იმ ვარიანტის გამოყენებისას;

### 3. რამდენად უნდა მოვიცვათ ბაზარი?

ეს არც თუ ისეთი მარტივი კითხვაა, როგორც პირველი შეხედვით ჩანს. ვთქვათ, მიღებულია გადაწყვეტილება, რომ ჩვენი მომხმარებელი იქნება საცალო ვაჭარი და ამიტომ პროდუქცია გაიყიდება საცალო ვაჭრობის პუნქტებში. ამ შემთხვევაში წარმოიშვება შემდეგი კითხვები: მოცემულ ტერიტორიაზე საცალო ვაჭრობის საწარმოთა რა ნაწილს უნდა მივაწოდოთ ჩვენი პროდუქცია? და რამდენად ხშირად უნდა მოხდეს პროდუქციის მიწოდება საცალო ვაჭრობის თითოეულ პუნქტში?

ამ შემთხვევაში ძირითადი ფაქტორებია კონკურენციის პირობები, თვითღირებულება და მომსახურების მოთხოვნილი დონე;



ვარიანტი "ა"

ვარიანტი "ბ"

სურ.11.1. მომხმარებლებისათვის პროდუქციის მიწოდების ვარიანტები



#### 4. პროდუქციის ფიზიკურად მიწოდების რომელი სისტემა უნდა იქნას გამოყენებული?

ეს პრობლემა მარტივია და გასაგები. უნდა მოხდეს არჩევანი სატრანსპორტო საშუალებების შემდეგი სახეობებიდან:

- რკინიგზის ტრანსპორტი,
- საჰაერო ტრანსპორტი,
- საზღვაო ტრანსპორტი,
- საავტომობილო ტრანსპორტი.

არჩევანი დამოკიდებულია პროდუქციის სახეობაზე, დისტრიბუციის არხებზე, მანძილზე, თვითღირებულებაზე, მომსახურების დონეზე და ასევე იმაზე, თუ რამდენად უნდა შეინარჩუნოს კომპანიამ კონტროლი თავის საქონელზე მისი გადაზიდვის დროს.

#### 11.3. პროდუქციის “პრომოუშენის” პილიტიკის ვარიანტები

ბიზნესის სფეროში უმეტესი სახეობის პროდუქციის არჩევანი ძალიან დიდია. შესაბამისად, გამოთქმა ბაზარზე პროდუქციის “პრომოუშენი” ფართო გაგებით ნიშნავს მომხმარებლის დარწმუნებას არა მარტო თვით პროდუქციის უპირატესობებში, არამედ მისი მწარმოებელი ფირმის უპირატესობებშიც.

პროდუქციის პრომოუშენი ბაზარზე მოიცავს შემდეგ ხუთ ელემენტს:

- რეკლამა.
- “პაბლისიტი”,
- რეალიზაცია,
- გაყიდვების “პრომოუშენი”,
- შეფუთვა.

ნებისმიერი ფირმისათვის სასარგებლოა საკუთარი პოლიტიკის განსაზღვრა ყველა ამ მიმართულებით.

**რეკლამა** – რეკლამასთან დაკავშირებით წარმოიშევა სამი ძირითადი კითხვა:

1. კონკრეტულად რა უნდა შეატყობინოს რეკლამამ მომხმარებელს,
2. რამდენი იქნება დახარჯული რეკლამაზე,
3. რა საშუალებებით ვაპირებთ რეკლამირის განხორციელებას (რომელი საკომუნიკაციო საშუალებები).

რეკლამის გზავნილი შეიძლება იყოს ნებისმიერი სახის, დაწყებული პროდუქციის ვიზუალური გამოსახულებით და დამთავრებული საკმაოდ ვრცელი ტექსტით.

რეკლამის ხარჯების თაობაზე კონკრეტული წესები არ არსებობს. იგი დამოკიდებულია კომპანიის საშუალებებსა და მიზნებზე.

რეკლამის გავრცელების უამრავი საშუალება არსებობს, მათ შორისაა:

- რადიო,
- ტელევიზია,
- კინო,
- ჟურნალ-გაზეთები,
- პროკლამაციები,
- ვიტრინები,
- პლაკატები და სხვა გამოსახულებანი საზოგადოებრივ ტრანსპორტზე,
- სარეკლამო სტენდები (ბილბორდები).

**“პაბლისიტი”** – “პაბლისიტი” შეიძლება განისაზღვროს, როგორც უფასო რეკლამა. აქ იგულისხმება, რომ ესა თუ ის ორგანიზაცია ან პროდუქცია (მომსახურება) მოიხსენიება საზოგადოებაში ამისათვის საფასურის გადახდის ვალდებულების გარეშე. პატარა ინტერვიუმ ტელევიზიაში ახალი პროდუქციის შესახებ შეიძლება უფრო მეტი პოპულარობა მოუტანოს ფირმას, ვიდრე სარეკლამო კამპანიამ, რომელზეც დიდძალი თანხა დაიხარჯა.

**რეალიზაცია** - ამ კონტექსტში იგულისხმება არა პროდუქციის ფაქტიური გაყიდვა, არამედ შეხვედრა გამყიდველი ორგანიზაციის წარმომადგენლებსა და პოტენციურ მყიდველებს შორის. როგორც წესი, ეს შეხვედრა ხდება პირისპირ, თუმცა შესაძლებელია იგი განხორციელდეს სატელეფონო საუბრების საშუალებითაც. სიტყვა “გამყიდველი” მოღვაწეობის საკმაოდ ფართო დიაპაზონზე მიუთითებს. იგი შეიძლება იყოს უბრალო შემსრულებელი, რომლის მოვალეობები არ აღემატება შეკვეთების მიმღებისა და პროდუქციის მიმწოდებლის მოვალეობებს. ასევე ამ ტერმინში შეიძლება იგულისხმებოდეს კომერციული აგენტი, რომელიც ცდილობს მოიპოვოს მომხმარებლები იმ დარგში, რომელშიც კომპანია ადრე არ საქმიანობდა. და ბოლოს, გამყიდველი შეიძლება იყოს მაღალპროფესიონალური კონსულტანტი, რომლის სამუშაო მდგომარეობს მყიდველისათვის პროდუქციის ახალი დიზაინის ან კონცეფციის შემუშავებაში. პირველ ორ შემთხვევაში გამყიდველი ახორციელებს სტანდარტული პროდუქციის რეალიზაციას კატალოგის მიხედვით, ხოლო ბოლო ვარიანტი გულისხმობს მომხმარებლის დაკვეთის მიხედვით ახალი პროდუქციის შექმნას.

ასევე გამყიდველებთან მიმართებაში მნიშვნელოვანია, თუ როგორი ფორმით მოხდება მათი სამუშაოს ანაზღაურება. ზოგიერთი კომპანია გამყიდველებს აძლევს საკმაოდ დაბალ ფიქსირებულ ხელფასსა და საკომისიო გასამრჯელოს. საკომისიო გულისხმობს, რომ საბოლოო ხელფასის ოდენობა დამოკიდებულია რეალიზებული პროდუქციის მოცულობაზე. ამ შემთხვევაში წარმატებული კომპანიის გამყიდველებს შეიძლება ძალიან მაღალი ანაზღაურება ჰქონდეთ. სხვა ორგანიზაციებში მათ ეძლევათ შედარებით დიდი ხელფასი, მაგრამ ნაკლები ყურადღება ექცევა საკომისიოებსა და პრემიებს, როგორც შრომის მასტიმულირებელ საშუალებებს. არჩევანი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობაზეა დამოკიდებული.

**გაყიდვების “პრომოუშენი”** - გაყიდვების “პრომოუშენი” შეიძლება შეგვხვდეს ნებისმიერი ადგილას და ნებისმიერი სახით. იგი გამოიხატება საქონელზე ფასდაკლებით, ან პრონციპით “შეიძინეთ პროდუქცია და მიიღებთ საჩუქარს” ან “შეიძინეთ ორი და მესამეს მიიღებთ საჩუქრად” და ა.შ. ამ ღონისძიებების დანიშნულებაა გაყიდვათა მოცულობის გაზრდა არასეზონურ პერიოდში, მომხმარებელთა ახალის საქონლით დაინტერესება ან პროდუქციის სწრაფად გასაღება მისი მაღალფუჭებადობის ან ახალი პროდუქციის მიღების გამო.

**შეფუთვა** - შეფუთვა წარმოადგენს პროდუქციისა და მომსახურების “პრომოუშენის” კომპლექსის განუყოფელ კომპონენტს. ეს არის მომხმარებლისათვის ბრძოლის მნიშვნელოვანი ნაწილი – მომხმარებელი ხშირად სწორედ შეფუთვის გამო ირჩევს რამდენიმე მსგავსი პროდუქციიდან ერთ-ერთს.

შეფუთვასთან მიმართებაში ორი მნიშვნელოვანი ასპექტი განიხილება:

- როგორი შეფუთვა უნდა იქნას გამოყენებული: სტანდარტული, მინიმალური ღირებულებით თუ სხვა (როგორც გარეგნულად, ასევე ხარისხობრივად),
- რამდენად ხშირად უნდა მოხდეს შეფუთვის დიზაინის განახლება;

**ფასების პოლიტიკა** - მას შემდეგ რაც პროდუქცია გამოშვებულია და მზად არის სარეალიზაციოდ, ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება რაც არის მისაღები კომპანიის მენეჯმენტის მიერ, ეს არის ფასის განსაზღვრა. არასწორედ დადგენილი ფასის შემთხვევაში ორგანიზაციამ შეიძლება განიცადოს ზარალი ორი საპირისპირო მიზეზის ფამო: თუ ფასი საჭიროზე დაბალია, პროდუქციის რეალიზაციის შედეგად მიღებული შემოსავალი შეიძლება არასაკმარისი აღმოჩნდეს ყველა ხარჯების დასაფარად, ან პირიქით, საჭიროზე მაღალი ფასის შემთხვევაში პროდუქცია შეიძლება საერთოდ არ გაიყიდოს. ამ შემხვევაში ძირითადი საკითხი

ფასის სწორად განსაზღვრაში მდგომარეობს. ეკონომიკის კანონებიდან გამომდინარე რაც უფრო დაბალია ფასი, მით უფრო დიდია საქონლის რეალიზაციის მოცულობა და რაც უფრო მაღალია იგი – მით უფრო ნაკლები პროდუქცია იყიდება.

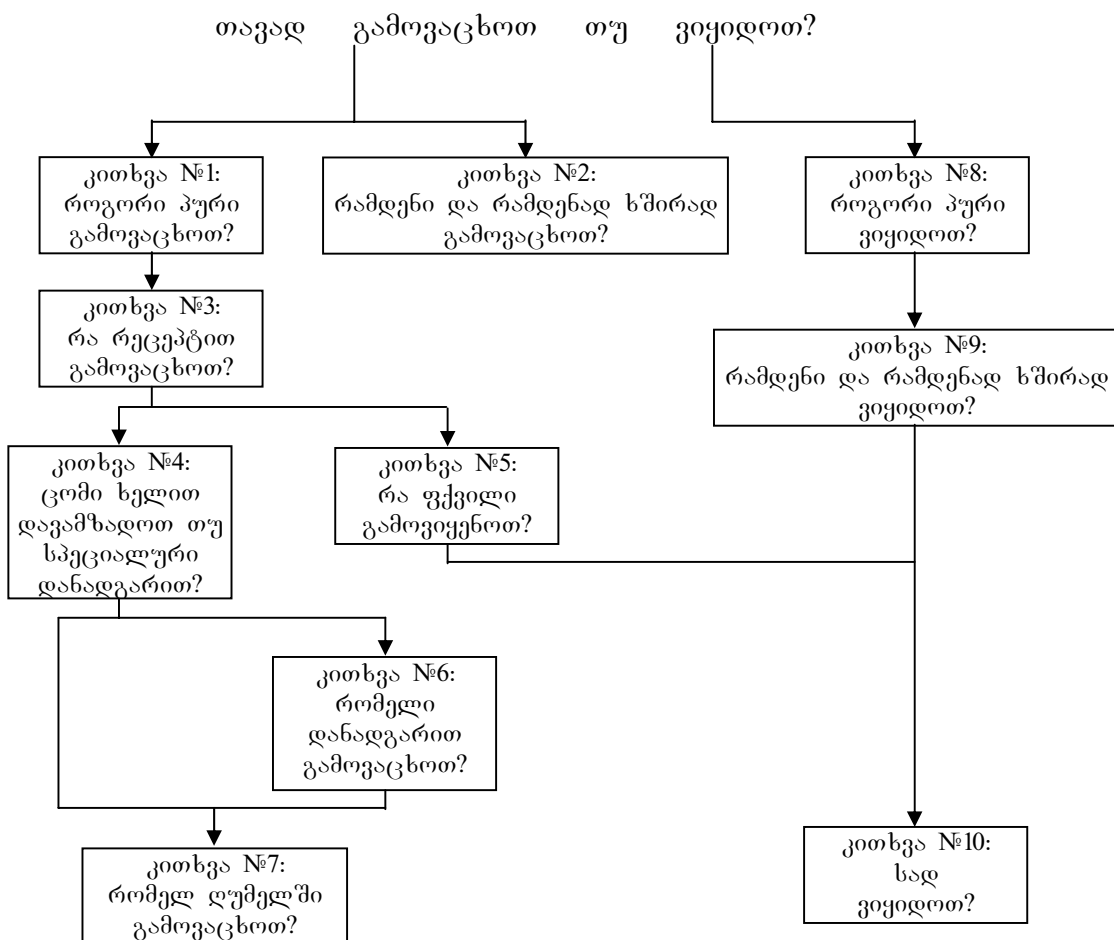
აქვე უნდა აღინიშნოს ფასდაკლებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები, რომელსაც თითოეული ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა იღებს მისი საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე. უმეტეს წილად, ფასდაკლება ხორციელდება სეზონური საქონლის მიმართ რის მარტივ მაგალითად შეილება ტანსაცმლის რეალიზაცია მოვიყვანოთ. ანალოგიური პოლიტიკა გამოიყენება იმ მოწყობილობებისა თუ მანქანა/დანადგარების მიმართ, რომელთაც მორალური ცვეთა განიცადეს.

ასევე მნიშვნელოვანია იმის განსაზღვრა თუ რა ტიპის ანაზღაურება არის ორგანიზაციისათვის მისაღები: საკრედიტო ბარათები, ნაღდი ფული და ა.შ.

## თავი 12. პოლიტიკა უმსყიდვებისა და წარმოების სფეროში

### 12.1. საკითხის ზოგადი დახასიათება

მოცემული საკითხის შესწავლის მიზნით განვიხილოთ შემდეგი მაგალითი. ადამიანთა აბსოლიტური უმრავლესობა ყოველ დღე მიირთმევს პურს, თუმცა, ფაქტიურად არავინ ფიქრობს იმაზე, რომ ყოველთვის, როდესაც ჩვენ მოვიხმართ პურს, ჩვენ გადაწყვეტილებათა მიღების რამდენიმე ეტაპს გავდივართ. ჩვენთვის ეს უბრალოდ ავტომატური პროცესია, რომელსაც დაუფიქრებლად ვასრულებთ. განვიხილოთ ეს პროცესი უფრო დაწვრილებით.



სურ.12.1. პურის მოხმარების ეტაპების სქემა

პირველ რიგში უნდა გადავწყვიტოთ, პური ვიყიდოთ მაღაზიაში, თუ გამოვაცხოთ თავად. ძირითადი ასპექტები, რომლებიც ამ საკითხთანაა დაკავშირებული, შეიძლება შემდეგი სქემის სახით იყოს გამოხატული (სურ.12.1).

მრავალი საკითხი, რომელიც მოყვანილია ზემოთ აღნიშნულ მაგალითში, მსგავსია იმ საკითხებისა, რომელთა გადაწყვეტაც უხდებათ სხვადასხვა სახის ორგანიზაციების მენეჯერებს.

მთავარი და უპირველესი კითხვა, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, არის – თავად ვაწარმოოთ თუ ვიყიდოთ. ეს ორგანიზაციისათვის ფუნდამენტალური პოლიტიკური გადაწყვეტილებაა, რადგანაც ყოველი შემდგომი გადაწყვეტილება და ქმედება მასზეა დამოკიდებული. უფრო კონკრეტულად ეს საკითხი გულისხმობს შემდეგს: რა არის უკეთესი – ვიყიდოთ მასალა, პროდუქცია, მისი კომპონენტები გარე მომწოდებლისაგან, თუ ვაწარმოოთ ყოველივე ეს თავად? ამ კითხვის დასმა ყოველ თვე ან ყოველი ახალი საჭირო დეტალისა თუ საქონლის მიმართ ძალიან დამდლებელია და ბევრი დროც მიაქვს. ამიტომ, როგორც წესი, ორგანიზაციებს გააჩნიათ ზუსტად განსაზღვრული პოლიტიკა ამ საკითხთან დაკავშირებით.

განვიხილოთ შემთხვევები, როდესაც ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ირჩევს პოლიტიკას – “გააკეთე ყოველივე თვითონ”:

- ☞ თუ მომწოდებლები არასაიმედონი არიან (მაგალითად, მუშაობენ არაეფექტურად, მათი პროდუქციის ხარისხი არაა დამაკმაყოფილებელია, ან ხშირია საქონლის მიწოდების ვადების დარღვევა და ა.შ.);
- ☞ თუ მომწოდებლებისგან შეძენაზე უფრო იაფია საკუთარი წარმოება;
- ☞ თუ კომპანია სპეციალიზირებულია წარმოებაზე;
- ☞ თუ კომპანია ეძებს კაპიტალის ინვესტირების საშუალებას;
- ☞ თუ არსებობს რეზერვი საწარმოო სიმძლავრისა და მენეჯმენტის განხრით;
- ☞ თუ კომპანიისათვის ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს მისი მოღვაწეობის სფეროზე კონტროლის განხორციელებას.

ახლა განვიხილოთ, თუ რა შემთხვევებში გამოიყენება პოლიტიკა – “იყიდე ყველაფერი აუცილებელი”:

- ☞ თუ კომპანიის შესაძლებლობა აწარმოოს პროდუქცია არის შეზღუდული (მაგალითად, დაბალ მწარმოებლური მანქანა/დანადგარები, გამოუცდებლობა მენეჯმენტში და ა.შ.);
- ☞ თუ შესაძლებელია იყიდო უფრო იაფად, ვიდრე აწარმოო;

- ☞ თუ მომწოდებლები საიმედო არიან და კომპანიის ხელმძღვანელობა დარწმუნებულია, მათი მომსახურება იქნება მაღალ დონეზე;
- ☞ თუ პროდუქციის მომავალი კითხვის ნიშნის ქვეშ დგას.

## 12.2. წარმოების ძირითადი პრინციპები

მას შემდეგ, რაც ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა იღებს ძირითად გადაწყვეტილებას პროდუქციის (მომსახურების) წარმოების შესახებ, აუცილებელი ხდება რიგი სხვა მნიშვნელოვანი საკითხების გადაჭრა. განვიხილოთ ისინი უფრო დეტალურად:

### 1. რამდენი სახის პროდუქცია უნდა იყოს წარმოებული?

ჩვენ უკვე განვიხილეთ წინა თავებში თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის მისი პროდუქციის ასორტიმენტის მრავალფეროვნება. თუმცა, აღსანიშნავია რომ ეს მრავალფეროვნება ყოველთვის შესაძლებელი როდია. ეს გადაწყვეტილება დამოკიდებულია თავად ორგანიზაციის შესაძლებლობებზე.

მენეჯერთა სამუშაო, ცხადია, ბევრად უფრო გამარტივებულია ერთი სახის პროდუქციის წარმოების დროს. ასეთ პირობებში შრომის მწარმოებლურობა მაქსიმალურ დონეზე შეიძლება ავიდეს, რადგანაც ერთი ტიპის პროდუქციის მწარმოებელი ორგანიზაცია უფრო ადვილად ხდება ექსპერტი თავის საქმეში. ამასთანავე, არ არის საჭირო მანქანა/დანადგარების თავიდან აწყობა/გაშვება. როგორც წესი, რაც უფრო მეტი სახის პროდუქციის წარმოება ხორციელდება, მით უფრო ხშირად არის საჭირო მანქანა/დანადგარების მუშაობის შეჩერება შტამპების, ფორმების და ა.შ. შესაცვლელად. რაც უფრო მეტი დროა საჭირო მოწყობილობის გასაჩერებლად, გასაწმენდად, სასურველი რეჟიმის დასაყენებლად და თავიდან გასაშვებლად, მით ნაკლებია ამ მოწყობილობის მწარმოებლურობა და მეტია წარმოებული პროდუქციის თვითღირებულება. ამიტომაც, საწარმოო პროცესების თვალსაზრისით ერთი სახის პროდუქციის გამოშვება იდეალური ვარიანტია, მაგრამ სტრატეგიისა და მარკეტინგის თვალსაზრისით ასეთი ბიზნესი არასაიმედოა.

იმისათვის, რომ მოხდეს ამ ორი წინააღმდეგობის დაძლევა საჭიროა შესრულდეს შემდეგი პირობებიდან ერთ-ერთი:

- ☛ თითოეული სახის პროდუქციაზე უნდა იყოს იმდენად დიდი მოთხოვნა, რომ გამართლებული იყოს მათთვის ცალკე საწარმოო მანქანა/დანადგარების გამოყენება. შესაბამისად, არ იქნება საჭირო ამ მანქანა/დანადგარების პერიოდულად შეჩერება და თავიდან გაშვება სხვა ტიპის პროდუქციის საწარმოებლად. სამწუხაროდ, ასეთი სტრატეგია ხელმისაწვდომი და მიზანშეწონილია მხოლოდ იმ ფირმებისათვის, რომელთა პროდუქცია სარგებლობს ძალიან დიდი მოთხოვნით;
- ☛ უნდა შეირჩეს ამ ორ წინააღმდეგობას შორის ისეთი თანაფარდობა, როდესაც მოგება იქნება მაქსიმალური. მარკეტინგის მენეჯერი ნებისმიერ შემთხვევაში თვლის, რომ რაც უფრო მეტი სახის პროდუქცია იწარმოება, მით უფრო დიდი იქნება გაყიდვების მოცულობა და შესაბამისად, შემოსავალიც. ხოლო წარმოების მენეჯერის აზრით რაც უფრო მეტი სახის პროდუქცია იწარმოება, მით მეტი იქნება თითოეული მათგანის თვითღირებულება. ამ შემთხვევაში აუცილებელია “ოქროს შუალედის” ანუ ყველაზე მომგებიანი კომპრომისის გამონახვა, რაც საკმაოდ რთული პროცესია და დიდ ძალისხმევას მოითხოვს;

**2. რა რაოდენობით უნდა იყოს წარმოებული პროდუქცია და სიხშირით?**

პროდუქციის ასორტიმენტის დიაპაზონის შერჩევის შემდეგ მნიშვნელოვანია იმის გადაწყვეტა, თუ რა რაოდენობით უნდა იქნას გამოშვებული თითოეული სახის პროდუქცია და რა სიხშირით უნდა მოხდეს მისი წარმოება. ამ შემთხვევაში შესაძლო ვარიანტები შემდეგნაირად შეიძლება იყოს წარმოდგენილი:

- ☛ პროდუქცია წარმოებულ იქნას შეკვეთების მიღებამდე ხანგრძლივი საწარმოო ციკლებით და განთავსებულ იქნას საწყობებში მოხმარებელთა მოლოდინში. ამ მეთოდს “მუშაობა საწყობზე” ან “რეალიზაცია საწყობიდან” ეწოდება. მას რიგი უპირატესობანი გააჩნია დაგეგმვის, მწარმოებლურობის ამაღლებისა და დისტრიბუციის განხრით. ასე მუშაობს ორგანიზაციათა საკმაოდ დიდი რაოდენობა, განსაკუთრებით ფართო მოხმარების საქონლის წარმოების სფეროში. ასეთი მიდგომის ნაკლია ის, რომ კომპანიები საკმაოდ დიდ თანხებს (ხელფასი, მასალა/ნედლეულის ღირებულება და სხვა) ხარჯავენ პროდუქციის რეალიზაციამდე, ანუ შემოსავლის მიღებამდე, რაც საკმაოდ სარისკოა. თუმცა, როგორც წესი, სწორი მენეჯმენტის პირობებში საბოლოოდ ამ ხარჯების დაფარვა უზრუნველყოფილია. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ნაკლი, რაც ამ



მეთოდს გააჩნია, არის ის, რომ იგი აბსოლიტურად მიუღებელია მაღფუჭებადი საქონლის მწარმოებელი ორგანიზაციებისათვის;

☛ აბსოლიტურად საპირისპირო მეთოდია - პროდუქციის წარმოება მხოლოდ მომხმარებლისაგან შეკვეთის მიღების შემდეგ. ასეთი მიდგომა, უმეტეს წილად, გამოიყენება ძვირად ღირებული პროდუქციის შემთხვევაში. ასეთი საქონლის წარმოება და შენახვა ძალიან დიდ დანახარჯებს მოითხოვს და ამავე დროს დიდია იმის რისკი, რომ იგი არ გაიყიდება. მაგალითად, არც ერთი ამ სფეროში მოღვაწე ორგანიზაცია არ დაიწყებს ნავთობისა და გაზის საბურღი პლატფორმების დამზადებას მასზე კონკრეტული მყიდველის არარსებობის შემთხვევაში. ჩვეულებრივ, დაკვეთით წარმოების გადაწყვეტილება მიიღება პროდუქციაზე მოთხოვნის არასტაბილურობის ან/და “საწყობზე მუშაობის” მაღალი ღირებულების დროს. ასევე, იმ დროს, როცა არ არის სტანდარტული პროდუქციის საჭიროება. ცხადია ამ უკანასკნელ შემთხვევაში უბრალოდ სხვა არჩევანი არ არსებობს, რადგანაც პროდუქციის ზომა, ხარისხი, ფერი, ტექნიკური მონაცემები ან სხვა მისთვის დამახასიათებელი პარამეტრები თავიდან ბოლომდე მომხმარებლის დაკვეთაზეა დამოკიდებული. ამ მეთოდის უპირატესობაა კაპიტალდაბანდების აუნაზღაურებლობის რისკის დაბალი დონე, რადგანაც პროდუქციის წარმოება ხორციელდება უკვე ცნობილი კონკრეტული მყიდველისათვის. ცხადია, აქაც შესაძლებელია გარკვეული პრობლემების წამოჭრა, მაგრამ ეს საკმაოდ იშვიათი მოვლენაა. ნაკლი გამოიხატება იმაში, რომ მომხმარებელთა წრე საკმაოდ შეზღუდულია, რადგანაც ადამიანებსა თუ ორგანიზაციებს ურჩევნიათ უკვე დამზადებული პროდუქციის შეძენა, თუ ამის შესაძლებლობა არსებობს, ვიდრე შეკვეთის მიცემა და ღოდინი;

☛ არსებობს შუალედური პოლიტიკაც. იგი საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს მაქსიმალურად თავიდან აიცილონ თითოეული ზემოთ მოყვანილი მეთოდის უარყოფითი თვისებები და გამოიყენონ მათი უპირატესობანი. ამ მეთოდის ძირითადი არსია - მზა პროდუქციის კომპონენტების წარმოება და საწყობში განთავსება, ხოლო თავად პროდუქციის აწყობა/დამზადება მხოლოდ შეკვეთის მიღების შემდეგ;

### **3. წარმოების რა ფორმულა უნდა იყოს გამოყენებული?**

ამ საკითხთან დაკავშირებით ორი ასპექტია განსახილველი. პირველი მათგანი მჭიდრო კავშირშია მარკეტინგის პოლიტიკასთან და ეხება გადაწყვეტილებას პროდუქციის ხარისხსა და ფასთან დაკავშირებით. თუ მიზნად დასახულია მაღალხარისხოვანი პროდუქციის დამზადება, მაშინ მისი წარმოების საშუალებებიც შესაბამისად მაღალხარისხიანი უნდა იყოს. მეორე ასპექტი კი შემდეგში მდგომარეობს: ფირმამ აწარმოოს მხოლოდ ის, რაც სჭირდება დამკვეთს, თუ შესთავაზოს მას პროდუქცია თავისი დიზაინითა და კონსტრუქციით.

ცხადია, თუ ორგანიზაცია უშვებს სტანდარტულ პროდუქციას ან სთავაზობს მომხმარებელს სტანდარტულ მომსახურებას, მაშინ მისთვის საკმაოდ რთული იქნება დაკვეთებზე მუშაობა და პირიქით;

### **4. დავამზადოთ ხელით თუ მანქანა/დანადგარებით?**

ამ შემთხვევაში გასათვალისწინებელია ის, რომ მანქანა/დანადგარების გამოყენებით პროდუქციის წარმოება, ცხადია უფრო სწრაფი და ადვილია, მაგრამ ამ მოწყობილობების შექმნა საკმაოდ ძვირი ჯდება.

მენეჯმენტის ენაზე ეს კითხვა ასე უდერს: შრომის მექანიზაციის რა დონისკენ უნდა მიისწრაფოდეს ორგანიზაცია? ანუ, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, წარმოებაში აქცენტი უნდა გაკეთდეს ადამინებზე თუ მანქანა/დანადგარებზე? პასუხის გაცემა ამ კითხვაზე საკმაოდ რთულია, რადგანაც მრავალი ასპექტია გასათვალისწინებელი. როდესაც წარმოება მექანიზირებულია მაღალ დონეზე, არ არსებობს დიდი რაოდენობით მუშა/მოსამსახურეთა პოვნისა და შენახვის პრობლემები. არ არის საჭირო ხელფასების მატება, ნაკლებია გაფიცვების რისკი. მექანიზაცია აჩქარებს წარმოების პროცესს, ამალღებს შრომის მწარმოებლურობას, ამცირებს პროდუქციის თვითღირებულებას და იღებს თავის თავზე ჭუჭყიან, დამღლელ და საშიშ სამუშაოს.

მეორეს მხრივ, მექანიზაცია ძალიან ძვირია. იგი მოითხოვს არა მარტო მანქანა/დანადგარების შექმნის ან იჯარით აღების ხარჯებს, არამედ მათი ექსპლოატაციისა და შემდგომი შენახვის ხარჯებსაც. ასევე გასათვალისწინებელია, რომ მანქანა/დანადგარებთან სამუშაოდ საჭიროა მაღალკვალიფიციური პერსონალი, თანაც ტექნიკა არ არის ისეთი მოქნილი, როგორც ადამიანი. მასიურმა მექანიზაციამ შეიძლება ქვეყანა უმუშევრობის მაღალ დონემდე მიიყვანოს, რაც ცხადია არასასურველია. უმუშევრობა ამცირებს მოსახლეობის მყიდველუნარიანობას, ხოლო

მოგების მისაღებად საჭიროა, რომ პროდუქციაზე მოთხოვნის მაღალი დონე არსებობდეს. მხოლოდ ამ შემთხვევაში იქნება მანქანა/დანადგარები დატვირთული მთელი სიმძლავრით, რაც მაქსიმალურად გაზრდის მწარმოებლურობას და შეამცირებს პროდუქციის თვითღირებულებას;

### **5. რომელი მანქანა/დანადგარები გამოვიყენოთ?**

ეს კითხვა წარმოიშობა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ გადაწყვეტილია რომ წარმოება მანქანა/დანადგარების საშუალებით უნდა განხორციელდეს. იგი ტექნოლოგიის არჩევასთან არის დაკავშირებული. ასევე დგება საკითხი – მანქანა/დანადგარები შექნილ იქნას, თუ აღებული იჯარით. აუცილებელია მოწვობილობების სწორი ექსპლოატაციისა და ტექნიკური მომსახურების უზრუნველყოფა, რათა ისინი მაღე არ გამოვიდეს მწყობრიდან. ამ მხრივ ერთი უკიდურესობაა ლოდინი, სანამ მანქანა/დანადგარები არ გაფუჭდება და შემდეგ მათი შეკეთება, მეორე უკიდურესობაა - შემკეთებელთა დიდი შტატის ყოლა, რომელიც მუდმივად თვალყურს ადევნებს მოწვობილობებს და არ უშვებს მათი მუშაობის შეფერხებას. ეს ძალიან ძვირი ჯდება და პრაქტიკულად, შეუძლებელია. ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია, თუ რამდენად სწრაფად არის საჭირო მანქანა/დანადგარების განახლება. ამ შემთხვევაში ორი ვარიანტი არსებობს: 1. ახალი მანქანა/დანადგარები მხოლოდ მაშინ იქნას შექნილი (ან იჯარით აღებული), როდესაც ძველი საბოლოოდ გამოვა მწყობრიდან; და 2. მანქანა/დანადგარები განახლდეს მათი ახალი გაუმჯობესებული მოდელის გამოჩენისას ბაზარზე. ცხადია, რომ თუ უპირატესობა მეორე ვარიანტს ენიჭება, სასურველია, რომ მანქანა/დანადგარები იყოს იჯარით აღებული და არა შექნილი.

### **12.3. შესყიდვების წარმოების წესები**

შესყიდვების განხორციელებისას აუცილებელია საკუთარი ქმედებებისა და შესაძლო სიტუაციების გააზრება. რადგანაც ნებისმიერი ორგანიზაცია იძულებულია აწარმოოს ამა თუ იმ ტიპის შესყიდვები, ვიდაცამ თავის თავზე უნდა აიღოს პასუხისმგებლობა ამ ოპერაციების განხორციელებაზე.

შესყიდვების ოპერაციებს ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს. ისინი საშუალებას იძლევა შესრულდეს ორგანიზაციის ძირითადი მიზანი: მოხდეს შესაბამისი

ხარისხისა და სასურველი ოდენობის პროდუქციის გამოშვება და შეთავაზება მომხმარებლისათვის საჭირო ადგილასა და სწორედ შერჩეულ დროს. თუ წარმატების ეს პირობები არ სრულდება, ორგანიზაცია აუცილებლად კრახს განიცდის.

შემდეგ მოყვანილია შესყიდვების ოპერაციების ძირითადი საკითხები:

**1. მომწოდებლის შერჩევა** - აქ ორ კითხვას უნდა გაეცეს პასუხი: 1. რამდენი მომწოდებელი უნდა ჰყავდეს ორგანიზაციას, და 2. რომელი მომწოდებლები უნდა იყოს არჩეული:

**1.1. ერთი მომწოდებელი თუ რამდენიმე?**

ერთი მომწოდებლის შერჩევის შემთხვევაში შემდეგი უპირატესობანი არსებობს:

☒ ასეთი მომწოდებელი ყოველთვის მიწოდების უფრო მოსახერხებელ პირობებს სთავაზობს ორგანიზაციას,

☒ იგი, როგორც წესი, უფრო დაბალ ფასებს სთავაზობს მის მომხმარებელს,

☒ იგი დაინტერესებულია კარგი ურთიერთობების დამყარებაში და, შესაბამისად, უფრო საიმედოა კომპანიისათვის მუშაობის რთულ პერიოდში,

☒ თუ მოწოდებული საქონელი, მასალა/ნედლეული და ა.შ. არის კარგი ხარისხის, მაშინ მის შეკეთებასა და მომსახურებაზე შეიძლება ეკონომია გააკეთდეს.

რამდენიმე მომწოდებლის ყოლას შემდეგი უპირატესობები გააჩნია:

☒ უსაფრთხოება – თუ ერთი მომწოდებელი გაკოტრდება, ან მასთან დაკავშირებით წარმოიშვება რაიმე პრობლემები, საქონლის მიწოდება მაინც გაგრძელდება. გარდა ამისა მიწოდების სისტემა უფრო მოქნილია,

☒ არ არის გამორიცხული, რომ ერთ მომწოდებელს არ ჰქონდეს შესაძლებლობა განახორციელოს ყველა სასურველი სახის საქონლის მიწოდება,

☒ შეიძლება განხორცილდეს ძალიან მომგებიანი შესყიდვები, ე.წ. “სპეციალური წინადადებების” ხარჯზე. დაახლოებით ასევე ნებისმიერ მომხმარებელს შეიძლება იყიდოს მისთვის საჭირო პროდუქცია იმ მაღაზიაში, რომელშიც ყველაზე დიდი ფასდაკლებაა;

**1.2. როგორ ავირჩიოთ მომწოდებელი (მომწოდებლები)?**

ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს მომწოდებლის არჩევაზე შემდეგია:

☒ საქონლის დროულად მიწოდების უნარი,

☒ გაყიდვის შემდეგ მომსახურება,

- ☞ ტექნიკური უზრუნველყოფის ხარისხი,
- ☞ შეთავაზებული კრედიტის პირობები (რამდენ ხანშია სავალდებულო გადახდა),
- ☞ საქონლის ხარისხი,
- ☞ ურთიერთშეთანხმების შესაძლებლობა,
- ☞ მიმწოდებლის ფინანსური “სიჯანსაღე”,
- ☞ სასწრაფო შეკვეთის შესრულების უნარი;

## **2. საქონელი შეძენილ იქნას საწყობში შესანახად თუ არა?**

### **2.1. მალფუჭებადი პროდუქტების შექენა ბითუმად:**

ძირითადი უპირატესობანი მდგომარეობს შემდეგში:

- ☞ შესყიდვები უფრო იაფი ჯდება (საბითუმოა),
  - ☞ პატარა პარტიებით მიწოდების შეფერხების თავიდან აცილება (საქარხნო წარმოების დროს ეს ნიშნავს, რომ ქარხანა არ გაჩერდება),
  - ☞ საქონლის ფასი შეიძლება გაიზარდოს შენახვის ვადის ბოლოსკენ (ინფლაციის შემთხვევაში),
  - ☞ შეიძლება დაკმაყოფილებულ იქნას საქონელზე უცებ გაზრდილი მოთხოვნა;
- ძირითადი უარყოფითი მხარეები შემდეგია:
- ☞ საქონლის შენახვა მოითხოვს დიდ დანახარჯებს. ეს ნიშნავს საკმაოდ დიდი ხარჯების წონას მოგების მიღებამდე გაცილებით ადრე,
  - ☞ საქონელი შეიძლება გაფუჭდეს,
  - ☞ საქონელი შეიძლება დაიკარგოს (მოიპარონ),
  - ☞ საქონელმა შეიძლება დაკარგოს პოპულარულობა, და ორგანიზაცია იძულებული გახდეს გაყიდოს იგი ძალიან დაბალ ფასად.

როგორც ვხედავთ, ბითუმად მალფუჭებადი პროდუქციის შექენა ძალიან სარისკოა. სხვა სახის პროდუქციის შემთხვევაში სიტუაცია შეიძლება რადიკალურად განსხვავდებოდეს. მაგალითად, სასტუმროების მიერ ღვინის შესყიდვა სასურველია მოხდეს ბითუმად.

ნებისმიერი პროდუქციის შემთხვევაში უნდა მიღებულ იქნას გადაწყვეტილება – შექენილ იქნას იგი საჭიროების დროს, თუ მოხდეს მარაგის შენახვა საწყობში. ამ უკანასკნელის შემთხვევაში, აუცილებელია შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინება;

## 2.2. რამდენად დიდი უნდა იყოს მარაგი?

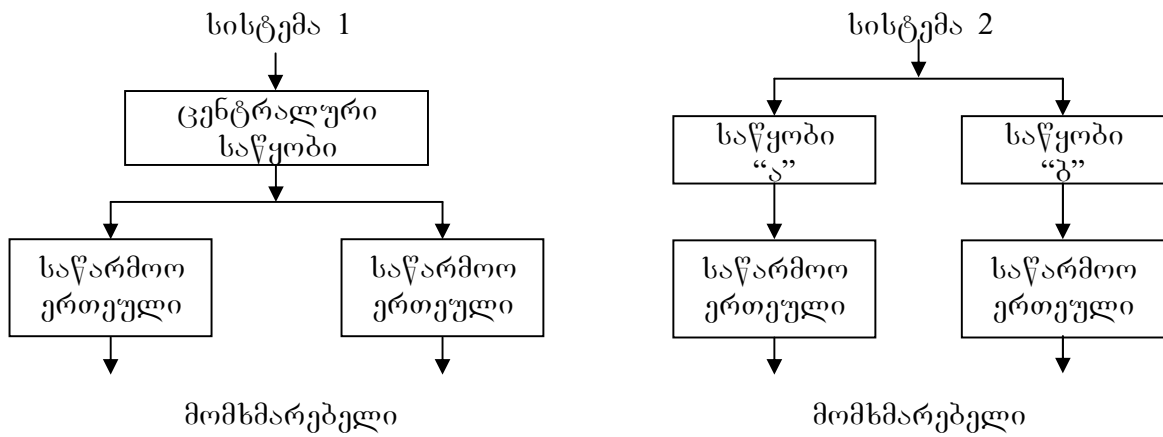
თითქოს ამ კითხვაზე პასუხი საკმაოდ მარტივია - “მარაგი უნდა იყოს იმდენი, რამდენიც საჭიროა მომხმარებელთა მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად,” მაგრამ პრობლემა იმაში მდგომარეობს, რომ მოთხოვნის სრულებით დაკმაყოფილება, ანუ, შესაბამისი ხარისხისა და ასორტიმენტის პროდუქციით უზრუნველყოფა ძალიან ძვირი ჯდება და ხშირად, არ შეესაბამება ყოველივე ამის შედეგად მიღებული მოგების მოცულობას. ამიტომაც, ამ შემთხვევაში აუცილებელია გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც ორიენტირებული იქნება მომხმარებელთა გარკვეული კატეგორიის ან მათი მოთხოვნის გარკვეულ დონეზე დაკმაყოფილებაზე.

ბოლო წლებში გავრცელება ჰპოვა კონცეპციამ “ზუსტად დროულად”. მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მომწოდებელთან იდება შეთანხმება, რომელშიც კონკრეტულად არის მითითებული, თუ როდის არის საჭირო მასალა/ნედლეული წარმოებისათვის და სწორედ ამ დროს ხდება მისი მოწოდება. ამ შემთხვევაში მარაგის არსებობა არ არის აუცილებელი და ეს ორგანიზაციისათვის დიდი ეკონომიაა, მაგრამ ამ კონცეფციას თავისი მინუსებიც გააჩნია: 1. მომწოდებელს უნდა გააჩნდეს მარაგი და მოახდინოს მოწოდება კონკრეტულ მომენტში. როგორც წესი, ეს არ არის ხელსაყრელი მომწოდებლისათვის, რადგანაც მარაგის შექმნა ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის მოითხოვს დიდ დანახარჯებს. 2. მოხმარებელი უნდა დარწმუნებული იყოს მომწოდებლის საიმედოობაში, რომ იგი ბოლო მომენტში არ უმტყუნებს და მოწოდების შეფერხების გამო არ მოხდება წარმოების გაჩერება. ეს საკმაოდ სარისკოა;

## 2.3. ცენტრალიზებული იყოს შენახვა თუ არა?

ბოლო მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება, რომელიც შესყიდვებთან დაკავშირებით არის მისაღები მდგომარეობს შემდეგში: სად უნდა იქნას შენახული მასალა/ნედლეული შესყიდვის შემდეგ? ცხადია ეს კითხვა მხოლოდ მაშინ წარმოეიშვება, თუ გადაწყვეტილია მარაგის შექმნა.

თუ ფირმა პატარაა, მაშინ შენახვასთან დაკავშირებით არანაირი პრობლემა არ წარმოიშვება, მაგრამ თუ კომპანიას გააჩნია მოღვაწეობის რამდენიმე მიმართულება, მაშინ არსებობს ორი ვარიანტი. პირველი ეს არის ცენტრალური საწყობი, რომელიც მოემსახურება ორგანიზაციის ყველა განყოფილებას, ხოლო მეორე, რამდენიმე პატარა საწყობი – თითოეული მიმართულებისათვის ცალ-ცალკე (სურ.12.2).



სურ.12.2. პროდუქციის შენახვის ვარიანტები

თუ საწარმოო ერთეულები ერთმანეთისაგან შორს არის განლაგებული, მაშინ, ცხადია, უკეთესია მეორე სისტემა. თუმცა, შესაძლებელია აღმოჩნდეს, რომ თუ საწარმოო ერთეულების ახლოს არ არის საწყობისათვის შესაფერისი სათავსოები ან პირობები, მაშინ ორგანიზაცია იძულებულია გამოიყენოს პირველი სისტემა.

## თავი 13. საკადრო პოლიტიკა და საწარმოო ურთიერთობები

ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატება დამოკიდებულია მასში მომუშავე ადამიანებზე, ანუ ადამიანურ რესურსზე.

კადრებთან და საწარმოო ურთიერთობებთან დაკავშირებული საკითხები, რომელთა მიმართებაშიც უნდა გვქონდეს განსაზღვრული პოლიტიკა, შეიძლება დავეოთ ოთხ კატეგორიად:

- ☒ სამუშაოზე პერსონალის მიღება და კადრების შერჩევა,
- ☒ ხელფასი და მუშაობის პირობები,
- ☒ კადრების მომზადება და პროფესიული განვითარება,
- ☒ საწარმოო ურთიერთობები.

თითოეული კატეგორიის მიხედვით აუცილებელია რიგი პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიღება სხვადასხვა ასპექტების გათვალისწინებით.

### 13.1. კადრების შერჩევა და მიღება

სამუშაოზე მუშა/მოსამსახურეთა მიღების დროს სამ ძირითად კითხვას უნდა გაეცეს პასუხი:

1. როგორი ადამიანები გვჭირდება?
2. როგორ მოვეძებნოთ ისინი?
3. როგორ განვახორციელოთ კადრების მიღება?

განვიხილოთ თითოეული კითხვა ცალ-ცალკე:

**1. როგორი ადამიანები გვჭირდება?** ორგანიზაციათა უმეტესობა ცდილობს წინასწარ განსაზღვროს მოთხოვნები კადრების მიმართ. ამას საკადრო დაგეგმვა ეწოდება.

საკადრო დაგეგმვა უნდა მოქმედებდეს ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიის ფარგლებში და შეესაბამებოდეს მის პოლიტიკურ გადაწყვეტილებებს. ეს ფაქტორები განსაზღვრავს თანამშრომელთა კატეგორიასა და რაოდენობას, რომელიც საჭირო იქნება მომავლის ამა თუ იმ მომენტში.

კადრების კატეგორიის განსაზღვრისათვის არსებობს ოთხი ძირითადი ასპექტი:



- ☞ თანამშრომელთა ასაკობრივი შემადგენლობა,
- ☞ კადრების კვალიფიკაცია,
- ☞ კადრების პროფესიული გამოცდილება,
- ☞ იმ ადამიანთა მიღება, რომლებიც შეიძლება დაინიშნონ უფრო მაღალ თანამდებობებზე.

**თანამშრომელთა ასაკობრივი შემადგენლობა** გულისხმობს, რომ ზოგიერთი კომპანია არ იღებს სამუშაოდ, ვთქვათ, 30 წელზე უფროს ადამიანებს, ზოგიერთი პირიქით, 30 წელზე უმცროს ადამიანებს. ეს დამოკიდებულია ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროსა და მის საკადრო პოლიტიკაზე.

**კადრების კვალიფიკაცია** ნიშნავს, რომ ზოგიერთი ფირმა მზად არის მიიღოს ადამიანი სამუშაოდ, თუ მას აქვს შესაბამისი გამოცდილება და შეუძლია შეასრულოს თავისი თანამდებობის შესაბამისი ამოცანები, ზოგი კი აუცილებლად მოითხოვს მისი კვალიფიკაციის დამადასტურებელ დიპლომებსა თუ სერტიფიკატებს.

**კადრების პროფესიული გამოცდილება** გულისხმობს, რომ ზოგიერთ ფირმას ურჩევნია მიიღოს სამუშაოზე ადამიანები გამოცდილების გარეშე, რათა მათი მომზადება მიმართული იყოს კონკრეტულად ორგანიზაციის მოთხოვნილებათა დასაკმაყოფილებლად. ზოგიერთი ორგანიზაცია ეძებს გამოცდილ კადრებს, რომელთაც შეუძლიათ ადაპტირება ახალ პირობებში.

**იმ ადამიანთა მიღება, რომლებიც შეიძლება დაინიშნონ უფრო მაღალ თანამდებობებზე** გულისხმობს, რომ ზოგიერთი ორგანიზაცია იღებს ახალ კადრებს კონკრეტულ განთავისუფლებულ თანამდებობებზე, მომავალზე გათვლის გარეშე, ხოლო სხვები ცდილობენ მიიღონ ისეთი კადრები, რომელთაც შეუძლიათ პროფესიული განვითარება და წინსვლა;

**2. როგორ მოვქმენით შესაბამისი კადრები?** აქ მთავარია შემდეგი არჩევანი – წარმოშობილი მოთხოვნის დროს მოვქმენით ახალი კადრები თუ შევეცადოთ განვაავითაროთ უკვე არსებული თანამშრომლების უნარი შესაძლებლობანი.

პირველ შემთხვევაში არსებობს იმის უპირატესობა, რომ უფრო მეტი შანსი გვაქვს მივიღოთ მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები. კიდევ არსებობს ისეთი არგუმენტი, რომ გარედან ახალი თანამშრომლის მიღება ნიშნავს “ახალი სისხლის” შემოტანას ფირმის ორგანიზმში, რაც სასარგებლოა მისთვის. თუმცა, ყოველთვის

არის იმის რისკი, რომ ახალბედა ვერ შეძლებს მისთვის განსაზღვრული სამუშაოს შესრულებას.

მეორე ვარიანტის უპირატესობა მდგომარეობს მის სიიაფეში. ასევე აღსანიშნავია, რომ უფრო მეტი შანსი არსებობს მივიღოთ სწორედ ის ეთი სპეციალისტი, როგორც გვინდა. და კიდევ, ახლად დანიშნული პირი ძველი თანამშრომელია და მას არ ესაჭიროება ადაპტაცია. ამ ვარიანტის უარყოფითი მხარეა ის, რომ კარგი განათლებისა და მომზადების მიღების შემდეგ თანამშრომელი შეიძლება გადავიდეს კონკურენტ ორგანიზაციაში, და მეორეც, თუ ფირმაში არ მოვლენ ახალი კადრები, იგი აღმოჩნდება ჩაკეტილი თავის შეზღუდულ სამყაროში და არ ექნება ახალი იდეების წყარო;

**3. როგორ განვახორციელოთ კადრების მიღება?** ამ ფაქტორთან მიმართებაში უნდა გადაწყვიტოთ იქნას შემდეგი:

- ☛ კადრების მიღება იქნება შეზღუდული თუ განხორციელდება ღიად,
- ☛ კადრები მიღებას ორგანიზაცია აწარმოებს თავად, ან ისარგებლებს რომელიმე შესაბამისი სააგენტოს დახმარებით.

გარდა ჩვენ მიერ ჩამოთვლილისა, არსებობს კიდევ მრავალი კრიტერიუმი საკადრო პოლიტიკის განსახორციელებლად. ხშირად, ორგანიზაციები თავად განსაზღვრავენ კადრების შერჩევისა და მიღების საკუთარ წესებს მათში სქესის, ასაკის, პროფესიული გამოცდილებისა თუ სხვა კრიტერიუმების გათვალისწინებით. აქვე უნდა ავლიწნოთ, რომ წესები ასევე არსებობს პერსონალის სამუშაოდან დათხოვნისათვის. თითოეულ თანამშრომელს მის სამუშაოზე მიღებისთანავე უნდა მიეწოდოს ინფორმაცია, თუ როგორ და რა პირობებში შეიძლება იგი განთავისუფლებულ იქნას დაკავებული თანამდებობიდან.

### **13.2. ანაზღაურება და შრომის პირობები**

ანაზღაურება და შრომის პირობები – ასე შეიძლება მოკლედ დავახასიათოთ ის, რაც შეიძლება შესთავაზოს დამქირავებელმა პერსონალს.

საკადრო მენეჯმენტის ამ ასპექტს რამდენიმე მნიშვნელოვანი საკითხი ეხება:

**1. ხელფასის საერთო დონეები** - ორგანიზაციების უმეტესობა (არა სახელმწიფო სექტორში) მიისწრაფის უზრუნველყოს ხელფასების საერთო დონე დადგენილი ნორმების დიაპაზონში. თუმცა, ზოგიერთ ფირმებს აქვთ უფრო მაღალი ან უფრო დაბალი ხელფასების პოლიტიკა. ხელფასების მაღალი დონე გვხვდება ისეთ ორგანიზაციებში, სადაც თვლიან, რომ მაღალი ანაზღურებით ისინი მოიზიდავენ საუკეთესო სპეციალისტებს. ამ პრინციპის ეკონომიკური გამართლებად ითვლება ის აზრი, რომ საუკეთესო სპეციალისტები ფირმას უფრო მეტ შემოსავალს მოუტანენ. ზოგიერთ შემთხვევაში ეს ასეც ხდება, მაგრამ არსებობს მაგალითები, რომლებიც მოწმობენ, რომ ხელფასების მაღალი დონე არ წარმოადგენს ფირმის მუშაობის ეფექტურობის ამადლების გარანტიას. თუმცა, აქვე აღსანიშნავია, რომ მაღალი ხელფასები ამცირებს გაფიცვებისა და თანამშრომლებსა და ადმინისტრაციას შორის კონფლიქტების ალბათობას.

ამ პრინციპის საპირისპიროდ დაბალი ხელფასების პოლიტიკა გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა უპირატესობას ანიჭებს მაქსიმალურად დაბალი თვითღირებულების პროდუქციის წარმოებას. ამ მიდგომის ეკონომიკური გამართლება მდგომარეობს იმაში, რომ დაბალი ხელფასების დროს შეიძლება შენარჩუნებულ იქნას წარმოებული პროდუქციის (გაწეული მომსახურების) თვითღირებულების და შესაბამისად, სარეალიზაცი ფასის დაბალი დონე. ეს თავის მხრივ ხელს უწყობს ამ პროდუქციაზე მაღალი მოთხოვნის არსებობას, რაც უზრუნველყოფს კომპანიის პერსონალს სტაბილური სამუშაოთი;

**2. ჯილდოები** - ცხადია, ზოგიერთი ადამიანი მუშაობს უფრო მეტს და უფრო უკეთესად, ვიდრე სხვები. ორგანიზაციის მენეჯმენტის მიერ განსაზღვრული უნდა იყოს თუ როგორ უნდა მოხდეს პერსონალის მუშაობის შეფასება და შემდეგ, მათი დაჯილდოება დამსახურებისამებრ. მუშაობის შეფარდებითი ეფექტურობის განსაზღვრა ადვილია ისეთ შემთხვევებში, როდესაც თავად სამუშაო შეიძლება გაიზომოს ზუსტად. ეს ეხება, მაგალითად, გამყიდველებს. ვაჭრობის სფეროში მიღებულია გამყიდველებისათვის მათ მიერ შესრულებული შეკვეთების ღირებულების მცირე პროცენტის გადახდა ჯილდოს სახით, თუ ეს ღირებულება აღემატება გარკვეულ დონეს. ანალოგიურად ხდება ქარხნებში - თუ საქმიანობის ეფექტურობა აღემატება გარკვეულ ძირითად დონეს, ადამიანები, რომლებმაც მიაღწიეს ასეთ წარმატებას, იღებენ პრემიას;

**3. დამატებითი შედეგები** - ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას შეუძლია მიიღოს პოლიტიკური გადაწყვეტილება თავის თანამშრომლებს ძირითადი ხელფასის გარდა შესთავაზოს კიდევ დამატებითი შედეგები. მსგავსი შედეგები შეიძლება შეიცავდეს: სამსახურეობრივი ავტომანქანით მომსახურება, უფასო კვება, უპროცენტო სესხები, შვებულების ვადების გაზრდა, სამუშაო დღის შემცირება, სამედიცინო დახმება და ა.შ. ყველა ეს შედეგატი მიზნად ისახავს კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვას და შენარჩუნებას. შედეგების სახეობებისა და მათი შესაბამისი თანხების მოცულობის განსაზღვრა ძალიან მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებაა ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციისათვის და იგი უნდა ეყრდნობოდეს შემდეგს:

❖ მიღებულია თუ არა მსგავსი ქმედებები მოცემულ დარგში,

❖ შესაძლებელია თუ არა კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვა სხვა ხერხებით,

❖ იქნება თუ არა ფირმის მოგება უფრო დიდი ამ შედეგების განხორციელების შემთხვევაში,

❖ ვინ ისარგებლებს ამ შედეგებით და ვინ დარჩება მათ გარეშე, რა უნდა ვუთხრათ მათ ვინც ამ შედეგებს არ მიიღებს.

სხვა პირობები - აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ შრომის კანონმდებლობით დადგენილია ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების მინიმალური ნორმები. შრომის პირობები მკვეთრად განსხვავდება ერთმანეთისაგან სხვადასხვა ორგანიზაციებში. ეს დამოკიდებულია როგორც იმ სფეროზე, რომელშიც მოღვაწეობს ფირმა, ასევე მის მდებარეობასა და შიდა მოწყობაზე.

როგორც ნებისმიერ სხვა საკითხს, შრომის პირობებისათვის დიდი ყურადღების დათმობასაც აქვს თავისი უპირატესობები და ნაკლოვანებები. ამ გადაწყვეტილების მიღება ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის პრეროგატივაა და იგი ბევრ შიდა ფაქტორზეა დამოკიდებული.

### 13.3. მომზადება და განვითარება

კადრების მომზადების საკითხი ბევრად არის კადრებთან დაკავშირებულ სხვა პოლიტიკურ გადაწყვეტილებებზე დამოკიდებული. თუ ორგანიზაცია იყვანს სამუშაოზე პერსონალს მხოლოდ კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად, მაშინ

ნებისმიერი სახის მომზადება ატარებს არა აუცილებელ ხასიათს. მაგრამ, თუ კომპანია იყვანს სამუშაოზე ადამიანებს მისი სამომავლო მოთხოვნილებებიდან გამომდინარე ან ატარებს საკუთარი ნიჭიერი კადრების “აღზრდის” პოლიტიკას, მაშინ ელემენტარული ლოგიკის თანახმად, ასეთ კომპანიებში საკმაოდ დიდი ყურადღება უნდა დაეთმოს პერსონალის საფუძვლიან მომზადებას.

ორგანიზაციაში შეიძლება ხორციელდებოდეს რამდენიმე ტიპის მომზადება:

- ☞ კადრების მომზადება რაიმე კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად, მაგალითად, გამყიდველის მომზადება კლიენტების მომსახურების მიზნით;
- ☞ კადრების მომზადება მათი მსოფლმხედველობის გაფართოების მიზნით, მაგალითად, თანამშრომლებისათვის კომპანიისა და მისი საქმიანობის შესახებ საერთო ინფორმაციის მიწოდება;
- ☞ მომზადება სამსახურეობრივი წინსვლის მიზნით. აქ კვლავ შეგვიძლია გამყიდველის მაგალითი მოვიყვანოთ, რომლის მომზადებაც ხორციელდება მისი განყოფილების გამგის თანამდებობაზე დანიშვნის მიზნით. ამ დროს ხშირია გამყიდველის დანიშვნა გამგის ადგილას დროებით, გამოსაცდელი ვადით. ასეთი სახის მომზადებას ხშირად “მომზადებას მოქმედებაში” უწოდებენ;
- ☞ მომზადება ეფექტურობის გაზრდის მიზნით. აქ იგულისხმება ისეთი ახალი უნარებისა და ცოდნის მიღება, როგორცაა, მაგალითად კომპიუტერული პროგრამების, ახალი ტექნოლოგიების, ახალი მანქანა/დანადგარების ათვისება და ა.შ.

ამ ოთხი ვარიანტიდან ნებისმიერის შემთხვევაში მნიშვნელოვანია იმის განსაზღვრა: სად უნდა მოხდეს კადრების მომზადება - ორგანიზაციის შიგნით თუ მის გარეთ? შეიძლება თუ არა გარე ორგანიზაციების ნდობა მათ მიერ სპეციალისტების მომზადების ხარისხის თვალსაზრისით? რა დრო და თანხები უნდა იყოს გამოყოფილი ყოველივე ამისათვის? აღსანიშნავია, რომ მენეჯერების მომზადებას, როგორც წესი, განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა. ეს გადაწყვეტილებაც, ცხადია, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობაზეა დამოკიდებული, თუმცა არგუმენტები არსებობს, როგორც მენეჯერების მომზადების მხარდასაჭერად, ასევე მის საწინააღმდეგოდ.

არგუმენტები მენეჯერების მომზადების საწინააღმდეგოდ:

- ❖ ეს საკმაოდ ძვირი სიამოვნებაა;

- ❖ კარგად მომზადებული მენეჯერი შეიძლება კონკურენტ ორგანიზაციაში გადავიდეს;
- ❖ მომზადების შემდეგ დიდია იმის ალბათობა, რომ მენეჯერი უკმაყოფილო იქნება იმ სამუშაო პირობებით, რაც მას გააჩნია.

არგუმენტები მენეჯერების მომზადების მხარდასაჭერად:

- ❖ მენეჯერებს კარგად უნდა ესმოდეთ მათი ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა ასპექტი;
- ❖ თუ არ მოხდება მენეჯერების სათანადო მომზადება პასუხისმგებლობის დონის გაზრდის თვალსაზრისით, ისინი შეიძლება აღმოჩნდნენ არაკომპეტენტურები ახალი თანამდებობის დაკავების შემთხვევაში;
- ❖ მენეჯერები მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეძლებენ სწორი გადაწყვეტილებების მიღებას და სხვა მენეჯერებთან ურთიერთთანამშრომლობას, თუ მათ ექნებათ შესაბამისი ცოდნა და ინფორმაცია ორგანიზაციის ყველა განყოფილების საქმიანობის შესახებ;
- ❖ გარემო იმდენად სწრაფად იცვლება, რომ არ შეიძლება მენეჯერებისგან მოველოდეთ აბსოლიტურ ცოდნას ყველაფრის შესახებ, მაგრამ, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მოვლენებს ჩამორჩენილი მენეჯერი საკმაოდ სახიფათოა ორგანიზაციისათვის.

## ნაწილი IV. მენეჯმენტის უზენაესი - ლიდერობა

### თავი 14. ლიდერობის ძირითადი არსი

თანამედროვე ბიზნესის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემაა ხელმძღვანელობა. ამ მხრივ გამოიყოფა სამი ასპექტი: ადამიანი, ზეგავლენა და მიზანი. ხელმძღვანელს ასე თუ ისე გამუდმებით უხდება ადამიანებთან, ორგანიზაციის თანამშრომლებთან, სხვა ფირმის წარმომადგენლებთან ურთიერთობა, რის საფუძველზეც ხდება ჩანაფიქრის გაზიარება და განსაზღვრული ქმედებებისაკენ ბიძგის მიცემა, რაც, საბოლოო ჯამში, მიმართულია ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. ზეგავლენა ნიშნავს, რომ ადამიანებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება არ არის პასიური, პირიქით იგი ხორციელდება მიზანმიმართულად. შესაბამისად, ლიდერობა (ხელმძღვანელობა) არის ინდივიდის უნარი ზეგავლენა მოახდინოს ადამიანებზე ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. იგულისხმება, რომ ხელმძღვანელი კოლექტივის სხვა წევრებთან ერთად მიმართავს თავის ძალისხმევას გარკვეული ამოცანების გადასაჭრელად.

#### 14.1. ხელმძღვანელობა და მართვა

მენეჯერი, როგორც ლიდერი მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის, მისი მართვის უფლება გამომდინარეობს ორგანიზაციული სტრუქტურიდან და ხელს უწყობს სტაბილურობას, წესრიგს, პრობლემათა გადაჭრას ორგანიზაციის შიგნით. მეორეს მხრივ, ლიდერობის უფლება გამომდინარეობს ინდივიდის ისეთი პირადი თვისებებიდან, როგორიც არის დაინტერესება, მიზნები და ღირებულებები. მას შეუძლია უბიძგოს ორგანიზაციას ცვლილებებისაკენ.

ერთ-ერთი მთავარი განსხვავება მენეჯერსა და ზოგადად ლიდერს შორის მდგომარეობს ოფიციალურ ძალაუფლებაში.

ძალაუფლება არის ინდივიდის უნარი ზეგავლენა მოახდინოს ადამიანების ქმედებებზე. ძალაუფლება არის ხელმძღვანელის ხელთ არსებული ძირითადი რესურსი, რითაც მას თანამშრომელთა ქცევის შეცვლა შეუძლია.

ორგანიზაციაში გამოყოფენ ძალაუფლების ხუთ წყაროს: კანონი, დაჯილდოება, იძულება, გამოცდილება და რეფერენტული უფლება.

როგორც წესი, მმართველობითი უფლებამოსილებანი გამომდინარეობს ორგანიზაციიდან. თანამდებობა საშუალებას აძლევს მენეჯერს წაახალისოს ან დასაჯოს ხელქვეითი მის ქცევაზე ზემოქმედების მიზნით.

კანონიერი ძალაუფლება გამომდინარეობს მენეჯერის ოფიციალური თანამდებობიდან და მას ეწოდება კანონიერი ანუ ლეგიტიმური ძალაუფლება.

დაჯილდოებაზე დაფუძნებული ძალაუფლება საშუალებას აძლევს მენეჯერს ოფიციალურად წაახალისოს ხელქვეითი (მოუმატოს ხელფასი, დააწინაუროს, შეაქოს და ა.შ). დაჯილდოების მიზანია ასევე ზეგავლენის მოხდენა თანამშრომელთა საქმიანობაზე.

იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლება დაჯილდოებაზე დაფუძნებული ძალაუფლების საპირისპიროა. ანუ იგი გულისხმობს დასჯის მეთოდების გამოყენების შესაძლებლობას (სამუშაოდან დათხოვნა, გაკრიტიკება, დაქვეითება და ა.შ)

ლიდერის სხვადასხვა ქმედებები განსხვავებულ რეაქციას იწვევს მის ხელქვეითებში. დაქვემდებარება ნიშნავს, რომ თანამშრომლები შეასრულებენ მიღებულ განკარგულებებს იმ შემთხვევაშიც კი, თუ არ იზიარებენ მათ და არ ეთანხმებიან მენეჯერის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებას. იძულების ხერხის გამოყენება ხშირად წინააღმდეგობის გაწევას იწვევს, როცა თანამშრომლები განზრახ არიდებენ თავს განკარგულების შესრულებას ან არ ემორჩილებიან ბრძანებას.

## 14.2. პირადი ძალაუფლება

პირადი ძალაუფლება ეფუძნება ინდივიდის შინაგან რესურსებს, რომლის ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია პროფესიონალიზმი. ხელქვეითები ემორჩილებიან ლიდერს, რადგან პატივს სცემენ მას, აღფრთოვანებული არიან მისით, გრძნობენ მის მზრუნველობას. პირად ძალაუფლებას მიეკუთვნება ექსპერტული და რეფერენტული ძალაუფლებანი

ექსპერტული ძალაუფლება არის უფლებამოსილება, რომელიც წარმოქმნილია ხელმძღვანელის მაღალი პროფესიონალური ცოდნის შედეგად. როდესაც ლიდერი ნამდვილი სპეციალისტია, ხელქვეითები ეთანხმებიან მის მითითებებს და აღიარებენ მის უპირატესობას ცოდნაში. საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერები, როგორც



წესი, ფლობენ დიდ საწარმოო გამოცდილებას, რაც ნაკლებად ახასიათებთ მაღალი დონის მენეჯერებს.

რეფერენტული ძალაუფლება წარმოიქმნება ხელმძღვანელის პიროვნული ხასიათიდან გამომდინარე, რომლის წყალობითაც მას გამოყოფენ და პატივს სცემენ. ძალაუფლების ეს სახე უფრო მეტად დამოკიდებულია ხელმძღვანელის ინდივიდუალურ თვისებებზე, ვიდრე ფორმალურ თანამდებობაზე.

ლიდერის ექსპერტულ და რეფერენტულ ძალაუფლებაზე რეაქციის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა მის მიმართ ერთგულება. ერთგულება ნიშნავს, რომ თანამშრომლები იზიარებენ ხელმძღვანელის თვალსაზრისს და ენთუზიაზმით ასრულებენ მის განკარგულებას, რაც აუცილებელია ორგანიზაციაში ცვლილებების განხორციელების დროს.

თანამედროვე ტენდენციების მიხედვით სულ უფრო ხშირია ხელქვეითთა ძალაუფლებით აღჭურვის პრაქტიკა, რადგან მუშაობის ამ სტილმა ბევრი ორგანიზაციის საქმიანობა გააუმჯობესა. ხელქვეითებს საშუალება ეძლევათ გამოთქვან თავისი მოსაზრება და ამით გაზარდონ მათი წვლილი კომპანიის მიზნების მიღწევაში, რაც თითოეული მათგანისთვის დამატებითი სტიმულის მიმცემია.

### 14.3 ლიდერობის ავტოკრატული და დემოკრატიული მეთოდები

ავტოკრატული ხელმძღვანელები მიისწრაფიან მთელი ძალაუფლების საკუთარ ხელში კონცენტრირებისაკენ, რაც ეყრდნობა კანონზე, დაჯილდოებასა და იძულებაზე დამყარებულ ძალაუფლებას. დემოკრატიული ლიდერი უფლებამოსილებას გადასცემს თანამშრომლებს, ხელს უწყობს მათ მონაწილეობას მართვაში და ხელქვეითებზე ზემოქმედებისათვის იყენებს რეფერენტულ და ექსპერტულ ძალაუფლებას.

ლიდერობის ამ ორ სტილზე დაკვირვების შედეგად მკვლევარებმა დაადგინეს, რომ ავტოკრატული ლიდერობის დროს კოლექტივი შესანიშნავად მუშაობს მხოლოდ ხელმძღვანელის ადგილზე ყოფნის შემთხვევაში. თანამშრომლები ნეგატიურად დებულობენ ლიდერობის ავტოკრატულ სტილს, რომელიც კოლექტივში მტრულ ატმოსფეროს ქმნის. დემოკრატიული სტილის შემთხვევაში თანამშრომლები იჩენენ ერთნაირ ძალისხმევას ხელმძღვანელის ყოფნის ან არ ყოფნის შემთხვევაში, ამასთან თანამშრომელთა მეტი უფლებამოსილებით აღჭურვის სისტემა დადებითად მოქმედებს მათ შრომისუნარიანობაზე და ორგანიზაციაში დადებით ატმოსფეროს ქმნის.

მართვის რომელი სტილი გამოდგება კონკრეტულ სიტუაციაში მენეჯერის გადასაწყვეტია, რასაც მას თვით გარემოება კარნახობს.

#### 14.4. ქცევითი მიდგომები

ავტოკრატიული და დემოკრატიული სტილები, გვიჩვენებს, რომ ხელმძღვანელის ეფექტურობა უფრო მეტად განისაზღვრება ქცევით და არა მისი პერსონალური თვისებებით, ამიტომ უკანასკნელი წლების განმავლობაში ძირითადი აქცენტი კეთდება მენეჯერის იმ ქცევებზე, რომლითაც იგი წარმატებას მიაღწევს და არა მის დამახასიათებელ თვისებებზე.

ერთ-ერთი უნივერსიტეტის მკვლევარებმა ყურადღება გაამახვილეს ორ მოვლენაზე: ყურადღება დაქვემდებარებულებისადმი და სტრუქტურის ინიცირება.

ყურადღება დაქვემდებარებულებისადმი გულისხმობს ხელმძღვანელთა მიერ თანამშრომელთა იდეებისა და გრძნობების პატივისცემის ხარისხს, ზრუნვას მათ სტატუსზე და შრომის პირობებზე. ასეთი ტიპის მენეჯერები ორიენტირებული არიან ხელქვეითთა კეთილდღეობაზე.

სტრუქტურის ინიცირება განსაზღვრავს იმის ხარისხს, თუ რამდენად არის ლიდერი ორიენტირებული სამუშაო დავალებების შესრულებაზე, ხოლო ხელქვეითთა ძალისხმევა მიმართულია მიზნების მიღწევისაკენ. ამ დროს მენეჯერები ადგენენ ხელქვეითთათვის დაწვრილებით ინსტრუქციებს, შესასრულებელი სამუშაოს გარაფიკებს და გეგმებს.

#### 14.5. სიტუაციური მიდგომა

ხელმძღვანელობის სხვადასხვა სტილთან დაკავშირებული პრობლემები და კონკრეტული სამუშაო სიტუაციები მკვლევართა განსაკუთრებული ყურადღების ქვეშ არის მოქცეული. სხვადასხვა გარემოებებში ლიდერობის მოდელის შემუშავება ხორციელდება სიტუაციური მეთოდების დახმარებით.

ფიდლერის თეორია ერთერთი პირველი საკმაოდ წარმატებული მცდელობაა ხელმძღვანელობის სტილისა და ორგანიზაციული სიტუაციების გამაერთიანებელი

სისტემის შექმნისა. ძირითადი იდეა მარტივია: კონკრეტული გარემოებების ადეკვატური ხელმძღვანელობის სტილის განსაზღვრა.

არსებობს ხელმძღვანელობის ორი სტილი, რომელთაგან პირველი ორიენტირებულია თანამშრომელთა ურთიერთდამოკიდებულებაზე და მათ მოთხოვნებს ითვალისწინებს, ხოლო მეორე - სამუშაო დავალებებზეა ორიენტირებული. ლიდერი, უმთავრესად, ამ დავალებების შესრულებით არის დაინტერესებული.

სიტუაცია - კონკრეტული სიტუაციის ანალიზი კეთდება სამი პარამეტრის მიხედვით: ხელმძღვანელია და ხელქვეითის ურთიერთდამოკიდებულების ხარისხი, დავალების სტრუქტურა და თანამდებობრივი უფლებამოსილებები. თითოეული მათგანი ლიდერობის თვალსაზრისით განიხილება როგორც სასურველი ან არასასურველი.

ურთიერთდამოკიდებულება “ხელმძღვანელი-ხელქვეითი” ფასდება კოლექტივში არსებული ატმოსფეროთი და ხელქვეითსა და მენეჯერს შორის არსებული დამოკიდებულებით. თუ თანამშრომლები ენდობიან ლიდერს მათ შორის ურთიერთდამოკიდებულება დადებითად ფასდება.

დაავალებათა სტრუქტურა ასახავს გუნდის წინაშე დასმული სამუშაო დავალებების ხარისხს, ასევე სპეციფიკური პროცედურების შესრულების აუცილებლობასა და ცხადი მიზნების არსებობას, ზუსტად განსაზღვრული მაღალი დონის სტრუქტურას.

თანამდებობრივი უფლებამოსილებანი - არის ხელმძღვანელის ფორმალური ძალაუფლება რომელსაც ის ხელქვეითზე ავრცელებს. ფართო თანამდებობრივი უფლებები გულისხმობს, რომ მენეჯერს აქვს თანამშრომელთა საქმიანობის დაგეგმვის, მართვის და შეფასების უფლება. იგი უფლებამოსილია დასაჯოს ან წახალისოს ნებისმიერი თანამშრომელი. ლიდერის შეზღუდული უფლება-მოსილებანი ნიშნავს, რომ მას არ აქვს თანამშრომელთა შეფასების და წახალისების უფლება. სასურველად მიიჩნევა სიტუაცია, როდესაც მენეჯერი ფართო თანამდებობრივი უფლებამოსილებით არის აღჭურვილი.

## თავი 15. მოტივაცია

მოტივაციის ქვეშ იგულისხმება ძალები, რომლებიც არსებობს თავად ადამიანში ან მის გარეთ და აღვივებს მასში განსაზღვრული სამუშაოს შესრულების სურვილსა და ენთუზიაზმს. თანამშრომელთა მოტივაცია მოქმედებს მათ მწარმოებლურობაზე და მენეჯერის საქმიანობის ნაწილი სწორედ ორგანიზაციული მიზნების შესასრულებლად თანამშრომელთა მოტივაციაში მდგომარეობას. მოტივაციის შესწავლა იმის აღქმის საშუალებას იძლევა, თუ რა უბიძგებს ადამიანებს შრომისაკენ და რა მოქმედებს მათ არჩევანზე.

თითოეულ ჩვენგანს აქვს მოთხოვნები, ეს მოთხოვნები იწვევენ შინაგან დაძაბულობას, რომელიც მიმართულია მათ დაკმაყოფილებაზე. თავისი წარმატებული ქმედების შედეგად ადამიანი ღებულობს გარკვეულ ჯილდოს ანუ კმაყოფილდება მისი მოთხოვნები. იმის და მიხედვით, თუ როგორი არის ჯილდო, ადამიანი განსაზღვრავს თავის ქცევას და მისი განმეორების ალბათობას მომავალში.

მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად მიღებული ჯილდო შეიძლება დაეკოთ შიდა და გარე ჯილდოებად. შიდა ჯილდო არის გარკვეული ქმედების შესრულების პროცესში მიღებული კმაყოფილება. მაგალითად, რთული დეტალების შესრულება მიზნის მიღწევის, პრობლემის მოხსნის სასიამოვნო გრძნობასთან არის დაკავშირებული. გარე ჯილდო არის სარგებელი, რომელსაც ინდივიდს მენეჯერი სთავაზობს. ეს სარგებელი შეიძლება გამოხატული იყოს ფულადი ჯილდოს, პრემიის, დაწინაურების სახით.

მოტივაციის მნიშვნელობა იმით განისაზღვრება, რომ მასზე დაყრდნობით, მენეჯერს საშუალება აქვს მიაღწიოს ორგანიზაციის მიზნებს თანამშრომელთა დახმარებით, დააკმაყოფილოს მათი მოთხოვნები და უფრო ეფექტური გახადოს მათი მუშაობა. თუ ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად თანამშრომელთა მოტივაცია საკმარისი არ არის, მაშინ მენეჯერმა უნდა გადახედოს დაჯილდოების სისტემას.

### 15.1. მოტივაციის საფუძვლები

გამოყოფენ მოტივაციის სამ მიდგომას: ტრადიციულს, ადამიანური ურთიერთობებიდან და ადამიანური რესურსებიდან გამომდინარე.

ტრადიციული მიდგომა – ისტორიულად, მენეჯმენტისადმი სამეცნიერო მიდგომა გულისხმობს თანამშრომელთა მიერ შესრულებული დავალებების სისტემატურ ანალიზს, რისი მიზანიც არის მიღებული მონაცემების გამოყენება შემდგომში მწარმოებლურობის ამაღლების მიზნით. ამ მიმართულების მიმდევრები ყურადღებას შრომის ანაზღაურებაზე ამახვილებენ, ანუ თანამშრომელი განიხილება როგორც “ეკონომიკური ადამიანი”, რომელიც მზად არის გააკეთოს უფრო მეტი დიდი ანაზღაურების მიღების პირობით. ამ მიდგომის განვითარებამ გამოიწვია მასტიმულირებელი შრომითი ანაზღაურების სისტემის შექმნა, რომლის დროსაც გამომუშავებული თანხა პირდაპირ კავშირშია თანამშრომლის მიერ წარმოებული პროდუქციის რაოდენობასა და მის ხარისხთან.

ადამიანური ურთიერთობიდან გამომდინარე მიდგომა – გამოკვლევების ჩატარების დროს თეორიტიკოსთა და პრაქტიკოსთა ყურადღება მიიპყრო ისეთმა არაეკონომიკურმა ფაქტორმა, როგორცაა თანამშრომელთა მუშაობა მსგავსი ინტერესებისა ან სოციალური მოთხოვნების მქონე ჯგუფში. დაჯილდოების ეს სახეობა უფრო ეფექტური აღმოჩნდა, ვიდრე ფულადი წახალისება, რამაც ხელი შეუწყო “სოციალური ადამიანის” კონცეფციის დაბადებას. გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ თანამშრომელთა შრომის გაუმჯობესება შესაძლებელია იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ზემოქმედება მენეჯერის მხოლოდ მომატებული ყურადღებით შემოსაზღვრება.

ადამიანური რესურსებიდან გამომდინარე მიდგომა – ადამიანური რესურსებიდან გამომდინარე მიდგომა ”ეკონომიკური ადამიანისა” და ”სოციალური ადამიანის” შემდგომი გაგრძელებაა. ”ერთიანი ადამიანის” თეორიის შესაბამისად თითოეული ინდივიდი მრავალფეროვანი პირია, რომელსაც სხვადასხვა ფაქტორი ამოძრავებს. ადამიანური რესურსების კონცეფციის მიმდევრები მტკიცედ იზიარებენ იმ მოსაზრებას, რომ წინამორბედი სამეცნიერო მიდგომები თანამშრომელთა საქმიანობას მანიპულირებას უკეთებენ ეკონომიკური ან სოციალური ჯილდოს შეპირების გზით. თუ მენეჯერი თავის თანამშრომლებს კომპეტენტურად აფასებს, მას შეუძლია მაღალმწარმოებლურ შედეგებს მიაღწიოს. ადამიანური რესურსების კონცეფცია – თანამშრომელთა მოტივაციის ფუნდამენტური მიდგომაა.

თანამედროვე მიდგომა – თანამედროვე მიდგომები მოტივაციისადმი ჩამოყალიბდა სამი ძირითადი თეორიული მიმართულების გავლენით. პირველ ტიპს მიეკუთვნება მოტივაციის შემცველი თეორია, რომელიც ანალიზს უკეთებს ადამიანის ძირითად მოთხოვნებს, რომლებზე დაყრდნობით მენეჯერებს საშუალება ეძლევათ უკეთ

განსაზღვრონ ხელქვეითთა სურვილები. მოტივაციის პროცესების თეორია კონცენტრირებულია ადამიანის ქცევაზე მოქმედ გონებრივი პროცესების შესწავლაზე, რაც გასაგებს ხდის იმას, თუ რა ხერხებით მიისწრაფიან თანამშრომლები დაჯილდოებისაკენ.

მოტივაციის თეორია იმ ადამიანთა მოთხოვნების აღწერას მოიცავს, რომელთა მოტივირებაც არის საჭირო. დროის ნებისმიერ მომენტში ადამიანს გააჩნია მოთხოვნები, რომელთა დაკმაყოფილების სურვილი აყალიბებს მის ქცევას. ამ მოთხოვნათა დაკმაყოფილების გაანალიზება, საშუალებას მისცემს მენეჯერს თანამშრომელთა მთელი ენერჯია შრომისკენ მიმართოს, სწრაფად სტრუქტურირებული დაჯილდოების სისტემის შექმნით.

მოთხოვნათა იერარქიის თეორია გულისხმობს რომ ადამიანის მოტივაციის საფუძველში დევს მოთხოვნათა კომპლექსი, ამასთან თითოეული ინდივიდის საჭიროება განთავსებულია იერარქიული მიმდევრობით.

ფიზიოლოგიური მოთხოვნები - არის მოთხოვნების კომპლექსი, რომელთა დაკმაყოფილების სურვილიც ადამიანს მისი ფიზიოლოგიის გამო სჭირდება. ამიტომ ორგანიზაციამ უნდა უზრუნველყოს სამუშაო გარემოს ისეთი მოწყობა, რომ თანამშრომლებს მოეხსნათ სიცხის, სიცივის, კვებისა და სხვა მსგავსი პრობლემები.

უსაფრთხოების მოთხოვნებში - იგულისხმება ადამიანის სურვილი იმუშაოს ძალადობისგან თავისუფალ და ნორმალურ სიტუაციაში. ჰქონდეს შრომის უსაფრთხოების შეგრძნება და სამუშაო ადგილის შენარჩუნების გარანტიები.

მიკუთვნების მოთხოვნება - ასახავს ადამიანის სურვილს მიღებული იქნას თანამშრომლების მიერ, ჰყავდეს მეგობრები, იყოს გუნდის წევრი, ჰქონდეს კარგი ურთიერთობა კოლექტივთან, ხელმძღვანელობასთან და მონაწილეობას იღებდეს სამუშაო დავალებების კოლექტიურ შესრულებაში.

პატივისცემის მოთხოვნება - ნებისმიერ ადამიანს აქვს სურვილი გარკვეული პატივისცემით სარგებლობდეს იმ გარემოში, რომელშიც ტრიალებს, მას სურს ყურადღებას იპყრობდეს და ორგანიზაციის პირობებში ეს მოთხოვნა დამატებითი ვალდებულებების აღების მიზეზი ხდება.

თვითრეალიზაციის მოთხოვნა - ადამიანის მიდრეკილება თვითრეალიზაციისადმი მოთხოვნებთან უმაღლესი კატეგორიაა. თვითრეალიზაციის მიღწევა საკუთარი შესაძლებლობების ბოლომდე გახსნასა და გამოქვადგენებას გულისხმობს. ამ მოთხოვნების დაკმაყოფილება ორგანიზაციაში შესაძლებელია

თანამშრომლებისათვის პირადი ზრდის საშუალებების მიცემით, შემოქმედებითი შესაძლებლობების გამოქვდავების პირობების შექმნით

თეორიის თანახმად, პირველ რიგში, უნდა დაკმაყოფილდეს იერარქიულად დაბალ დონეზე მყოფი მოთხოვნები და ამის შემდეგ აქტუალური ხდება უფრო მაღალი მისწრაფებები. შესაბამისად, მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება თანმიმდევრობით ხდება - ჯერ ფიზიოლოგიური, მერე უსაფრთხოების, კუთვნილების და ასე შემდეგ.

## 15.2. სამუშაო დავალებათა დიზაინი და მოტივაცია

სამუშაო დავალება არის შრომის ელემენტი, რომლის შესრულებაზეც არის პასუხისმგებელი კონკრეტული თანამშრომელი და რომლის შესრულებისათვისაც ის დებულობს ანაზღაურებას. მენეჯერმა ზუსტად უნდა განსაზღვროს სამუშაო დავალების რა ასპექტები შეიძლება გამოიყენებულ იქნას თანამშრომელთა მოტივაციისათვის და როგორ უნდა მოხდეს რუტინული სამუშაო გამრავალფეროვნება თანამშრომლისათვის სტიმულის მისაცემად.

სამუშაო დავალების დიზაინი წარმოადგენს მოტივაციის თეორიის გამოყენებას თანამშრომელთა სამუშაო სტრუქტურის შემუშავების დროს, რათა ამაღლდეს მწარმოებლურობა და შრომისაგან მიღებული კმაყოფილების დონე. გამოყოფენ სამუშაო დავალებათა დიზაინის რამოდენიმე მიდგომას: გამარტივება, როტაცია, გაფართოება და გამდიდრება.

სამუშაო დავალებათა გამარტივება ხორციელდება თანამშრომლის მწარმოებლურობის ამაღლების მიზნით და სრულდება ერთ თანამშრომელზე მოსული დავალებების რაოდენობის შემცირებების ხარჯზე. სამუშაო უნდა იყოს მარტივი, განმეორებადი და სტანდარტიზირებული, რითაც თანამშრომლებს ერთიანი დავა სამუშაოს უფრო მეტი რაოდენობით გაკეთების საშუალება ეძლევათ. ამასთან ერთად, ასეთი სამუშაოები შეიძლება შესრულებულ იქნას იმ ადამიანების მიერაც, რომლებიც არ ფლობენ სპეციალურ ცოდნასა და გამოცდილებას. რამდენადაც თანამშრომელთა მომზადებისადმი მოთხოვნა მცირდება, მათი შენაცვლების მეტი საშუალება იქმნება. მაგრამ, სამუშაოს გამარტივება აბსოლიტურად არაეფექტურია თანამშრომელთა შრომისადმი მოტივაციის თვალსაზრისით, რადგან ერთფეროვანი, სტანდარტული დავალებები სამუშაოს მოსაწყენსა და რუტინულს ხდის.

სამუშაო დავალების როტაცია გულისხმობს თანამშრომელთა სისტემატურ გადანაცვლებას ერთი სამუშაოდან მეორეზე, რაც ზრდის მწარმოებლურობას და შრომას უფრო მრავალფეროვანს ხდის. მაგრამ გარკვეული დროის შემდეგ სამუშაოთა დავალებების სიახლის შეგრძნება ქრება და იგი ისევ მოსაწყენი და მონოტონური ხდება.

ზოგიერთი კომპანია მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ სამუშაო დავალებების როტაცია იწვევს სამუშაო ძალის მოქნილობას, ამასთან ერთად მცირდება სამუშაო ძალასთან დაკავშირებული ორგანიზაციის ხარჯები, რამდენადაც ერთიდაიგივე ადამიანს შეუძლია შეასრულოს რამდენიმე სხვადასხვა სახის სამუშაო.

სამუშაო დავალებების გაფართოების დროს რამდენიმე ვიწრო დავალება ერთიანდება ერთ უფრო მსხვილ დავალებად. მოცემული პრაქტიკა სამუშაო დავალებათა მეტისმეტად გაიოლების დროს გამოიყენება. თანამშრომელს ევალება რამდენიმე სამუშაო დავალების ერთდროულად შესრულება.

სამუშაო დავალებათა გამდიდრების მეთოდი სამუშაო დავალებათა რაოდენობას და სიხშირის ცვალებადობის ნაცვლად გულისხმობს შრომის პროცესში ისეთი უმაღლესი დონის მოტივაციის ფაქტორთა დანერგვას, როგორცაა პასუხისმგებლობა, აღიარება, ზრდის საშუალება, სწავლება და მიღწევა. თანამშრომლები თვითონ აკონტროლებენ მათთვის საჭირო რესურსებს, წყვეტენ პრობლემებსა და დამოუკიდებლად იღებენ გადაწყვეტილებებს.

სამუშაო დავალებათა დახასიათების მოდელი შემდეგნაირად გამოიყურება: სამუშაოს ძირითადი მახასიათებლები, კრიტიკული ფსიქოლოგიური მდგომარეობები და ზრდის მოთხოვნის დონე.

სამუშაო დავალებათა ძირითადი დახასიათება – აქ გამოყოფენ ხუთ ძირითად მახასიათებელს, რომელიც განსაზღვრავს სამუშაო დავალების მოტივაციურ ხასიათს:

1. დავალებათა მრავალსახეობა – არის სამუშაო დავალების შესასრულებლად საჭირო ქმედებებისა და უნარების ნაირსახეობა. რუტინული, განმეორებადი სამუშაო ხასიათდება დაბალი მრავალსახეობით;
2. დავალებათა ინდივიდუალურობა – არის სამუშაო დავალების “სისრულის” ხარისხი, რომელიც გამოიხატება თანამშრომლის შეგრძნებებში შრომის პროცესის დასაწყისსა და დასასრულს;



3. დავალების მნიშვნელობა – თანამშრომლისთვის დავალების სერიოზულობის ხარისხი, მისი მნიშვნელობის აღქმა კომპანიისთვის და კლიენტებისთვის;
4. ავტონომია – არის თავისუფლების ხარისხი დაგეგმვისა და დავალების შესრულების დროს;
5. უკუკავშირი – არის სამუშაო დავალების შესრულების ხარისხისა და დონის შესახებ ინფორმაციის მიღება თანამშრომლის მიერ. განსხვავებული დავალებები ინდივიდს საშუალებას აძლევს შეაფასოს თავისი ძალისხმევა.

კრიტიკული ფსიქოლოგიური მდგომარეობის მოდელში მითითებულია, რომ ზემოთ ჩამოთვლილ მახასიათებლებს განსაკუთრებული შედეგი მოაქვს მაშინ, როცა შრომის პროცესში ინდივიდები განსაზღვრულ ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაში იმყოფებიან. მრავალსახეობა, ინდივიდუალურობა და დავალებათა მნიშვნელობა ადამიანში იწვევს სამუშაოს მნიშვნელოვნობის შეგრძნებას. ამ შემთხვევაში ინდივიდი თვით სამუშაოსგან განიცდის კმაყოფილებას. ავტონომიურობა აღვივებს პასუხისმგებლობის შეგრძნებას, ხოლო უკუკავშირი კი იძლევა ცოდნას შრომის ფაქტიური შედეგების შესახებ.

## თავი 16. კომუნიკაციები

მენეჯერის დროის 80% მიდის ადამიანებთან ურთიერთობაზე. იგი მოიპოვებს ინფორმაციას როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთაც, ხოლო შემდეგ გარდაქმნის და ანაწილებს ამ ინფორმაციას მათ შორის, ვინც ამას საჭიროებს.

კომუნიკაციები პირდაპირ კავშირშია ყველა მმართველობით ფუნქციასთან, რადგანაც დაგეგმვა მოპოვებული ინფორმაციის თავმოყრაში, მისი სასურველი სახით გარდაქმნაში და ამის საფუძველზე საკუთარი გეგმის წარმოჩენაში მდგომარეობს. როცა მენეჯერი დიღერის როლში გამოდის, მას უნდა ჰქონდეს ურთიერთობა ხელქვეითებთან რათა მათ შრომისაკენ მოუწოდოს. ორგანიზების პროცესში მენეჯერი აგროვებს ინფორმაციას კომპანიის მდგომარეობის შესახებ. კომუნიკაციური ჩვევები აუცილებელი პირობაა ყველა მენეჯერისთვის წარმატებისკენ მიმავალ გზაზე.

### 16.1. კომუნიკაციური პროცესები

კომუნიკაცია არის პროცესი, რომლის დროსაც ორი ან მეტი ადამიანი ერთმანეთს შორის ცვლის ინფორმაციას და ახდენს მის გაანალიზებას გარკვეული ქმედების მოტივაციის მიზნით. საქმე ინფორმაციის მარტივი მიწოდებით არ შემოიფარგლება. საჭიროა მისი დაყოფა და შემდგომი განაწილება.

კომუნიკაცია, ერთი შეხედვით მარტივი, მაგრამ სინამდვილეში საკმაოდ რთული პროცესია. დიდი ყურადღებაა საჭირო ინფორმაციის მიღებისა და განსაკუთრებით მისი გაცემის დროს, რათა გაურკვეველობამ სავალალო შედეგი არ მოიტანოს.

კომუნიკაციის პროცესის აუცილებელი მონაწილეები არიან გამგზავნი და მიმღები. გამგზავნი არის ინდივიდი, რომელსაც სურს მიაწოდოს თავისი იდეა ან კონცეფცია სხვა ადამიანებს, მოიპოვოს ინფორმაცია, გამოხატოს აზრი ან ემოცია. მან უნდა კოდირება გაუკეთოს თავის გზავნილს სიმბოლოთა არხებით, რომლებისგანაც უნდა შედგებოდეს შეტყობინება. შეტყობინება მიმღებისათვის გასაგზავნი ფორმულირებული იდეაა. შეტყობინება იგზავნება განსაღვრული არხის გავლით, რომლითაც ის ხვდება მიმღებთან. მიმღები მიღებული შეტყობინების სიმბოლოებს გაუკეთებს დეკოდირებას და გაიგებს მის მნიშვნელობას. მიღებულია შეტყობინების რეაგირების ნიშნად გაგზავნილ საპასუხო შეტყობინებას ეწოდება

უკუკავშირი. რეაქციის არ არსებობის შემთხვევაში კომუნიკაცია ატარებს ცალმხრივ ხასიათს, უკუ კავშირი კი იმას ნიშნავს, რომ შეტყობინებები ორივე მხრიდან იგზავნება. უკუკავშირი კომუნიკაციის ეფექტურობის ასამაღლებელი ძლიერი საშუალებაა, რამდენადაც იგი ატყობინებს გამგზავნს, თუ რამდენად სწორად იქნა ინტერპრეტირებული მისი საწყისი გზავნილი.

## 16.2. კომუნიკაცია ადამიანებს შორის

ადამიანებთან მენეჯერის ეფექტური ურთიერთობა გულისხმობს ზემოთ წარმოდგენილ მოდელში აღწერილი ყველა ელემენტის გამოყენებას. თუ გამგზავნმა ან მიმღებმა არ იცის შეტყობინების სწორად კოდირება ან დეკოდირება, კომუნიკაციის პროცესი წყდება. არხმაც აუცილებლად დაბრკოლების გარეშე უნდა გაატაროს ყველა გზავნილი. ამიტომ კარგი კომუნიკაცია მენეჯერისგან მოითხოვს კომუნიკაციის პროცესზე მოქმედი ფაქტორების ცოდნას (აღქმა, კომუნიკაციის არხები, მოსმენა).

აღქმა და კომუნიკაციები - როცა ინდივიდს სურს გაუზიაროს თავისი მოსაზრებები და იდეები ვინმე სხვას, იგი ახდენს შეტყობინების ფორმულირებას და კოდირების შემდეგ უგზავნის მიმღებს. შეტყობინების აღქმის პროცესში მიმღები ხელმძღვანელობს გარკვეული კრიტერიუმებით. რაც უფრო მეტად ემთხვევა ორი ინდივიდის თვალსაზრისი ერთმანეთს, მით მარტივად ამყარებენ ისინი ურთიერთობას.

აღქმის ქვეშ იგულისხმება ირგვლივ არსებული საგნებისა და მოვლენების აზრის ჩაწვდომის პროცესი, ამ დროს გარანტირებული არ არის, რომ მოხდება სამყაროზე სწორი აზრის ჩამოყალიბება, რადგანაც, როგორც წესი, ადამიანები მოვლენათა მთელი კომპლექსიდან არჩევენ მხოლოდ მათთვის მიმზიდველ, გამაღიზიანებელ, საყურადღებო საკითხებს, ანუ ადგილი აქვს სელექციურ აღქმას. ამის შემდეგ ადამიანის მიერ საკუთარი შეხედულებისამებრ ხდება სიტუაციის, მოვლენის შეფასება ანუ აღქმა. ობიექტის შესახებ ხედვის ჩამოსაყალიბებლად საკმარისია მხოლოდ იმის ცოდნა, თუ რომელ კატეგორიას განეკუთვნება იგი.

აღქმის ორგანიზების ყველაზე გავრცელებული ფორმაა – სტერეოტიპები ან შეხედულებათა განზოგადება. როცა ადამიანს ჩამოყალიბებული აქვს გარკვეული შეხედულებები კონკრეტულ მოვლენასთან დაკავშირებით.

ყოველმა მენეჯერმა აუცილებლად უნდა გააცნობიეროს განსხვავების არსებობის შესაძლებლობა მოვლენათა აღქმის პროცესში, რამაც შეიძლება სერიოზული პრობლემები წარმოქმნას კომუნიკაციის დროს. ყოველ ადამიანს მოვლენათა აღქმის საკუთარი სტილი აქვს და შესაბამისად, მიღებულ შეტყობინებასაც თავისებურად გაიგებს: ერთი და იგივე სიტყვა სხვადასხვა ადამიანისთვის განსხვავებულად შეიძლება ედერდეს, ძნელია იმის განჭვრეტა, თუ რას გულისხმობს მოსაუბრე (სელექცია-ამორჩევა).

კომუნიკაციის არხები - ყოველი მენეჯერი ხელმძღვანელებთან და თანამშრომლებთან საკომუნიკაციოდ მისთვის მოსახერხებელ არხს იყენებს. პრობლემა შეიძლება მოგვარებული იყოს პირადი საუბრით, ტელეფონით, წერილით ან განცხადების გამოკვრით. კონკრეტულ არხს მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს თვით შეტყობინების ხასიათი.

ცნობილია, რომ არხები ერთმანეთისაგან განსხვავდება გადასაცემი ინფორმაციის შესაძლო მოცულობით, ანუ არხის გამტარუნარიანობით. არხის გამტარუნარიანობა არის ინფორმაციის მოცულობა, რომელიც შეიძლება გადაცემული იყოს ერთი კომუნიკაციური სესიის განმავლობაში.

საკომუნიკაციო არხის ტევადობაზე მოქმედებს სამი ფაქტორი: 1. ერთდროულად რამდენიმე სიგნალის გადამუშავების შესაძლებლობა, 2. სწრაფი ორმხრივი კავშირის უზრუნველყოფა, 3. კომუნიკაციებისადმი პირადი მიდგომის უზრუნველყოფა. აღნიშნული შესაძლებლობებიდან ყველაზე ოპტიმალური არის პირადი ურთიერთობა, რამდენადაც ის უზრუნველყოფს პირდაპირ ზემოქმედებას, მრავალი ინფორმაციული სიგნალის გაგზავნას, იმავდროულ უკუ კავშირს და პირდაპირ მიდგომას. მართალია, კომუნიკაციის სხვა საშუალებები - ტელეფონი, განცხადებები და სხვა აჩქარებენ კომუნიკაციის პროცესს, მაგრამ მათი გამოყენების შემთხვევაში არ არის "ადგილზე ყოფნის ეფექტი", რაც ორმხრივი კავშირის იმავდროულ წარმოქმნას უწყობს ხელს.

ცხადია, რომ თითოეული ტიპის არხს აქვს თავისი უპირატესობა და ნაკლოვანება. თითოეული მათგანი, გარემოებებიდან გამომდინარე, ურთიერთობის ეფექტური საშუალება შეიძლება იყოს. არხის არჩევანი განისაზღვრება იმით, არის თუ არა შეტყობინება ჩვეულებრივი, რუტინული.

არასტანდარტული შეტყობინება, ჩვეულებრივ, ორაზროვანია, დაკავშირებულია ისეთ მოვლენასთან, რომელიც შესაძლებელია არა სწორად იქნას გაგებული. ასეთ

შემთხვევაში შეტყობინების ყველაზე ეფექტურად მიტანა მხოლოდ ყველაზე ტევად არხებს შეუძლიათ.

რუტინული შეტყობინებები შეიცავენ განსხვავებულ მონაცემებს, რომელთა დაკავშირებით მენეჯერმა უკვე გააკეთა ახსნა-განმარტება ყველა თანამშრომლისთვის. ასეთი შეტყობინებები შეიძლება გადაცემული იყოს შედარებით ნაკლები ტევადობის არხებით. კომუნიკაციის წერილობით ფორმას მიმართავენ მაშინ, როცა შეტყობინების მიმღები და გამგზავნი მნიშვნელოვნად დაშორებული არიან ერთმანეთისაგან, ან როცა ინფორმაცია ოფიციალურ ხასიათს ატარებს.

არავერბალურ კომუნიკაციებს უწოდებენ შეტყობინებებს, რომლებიც გამოიხატება არა სიტყვებით, არამედ ადამიანთა ცალკეული ქმედებებით ან ქცევით. ასეთი სახის კომუნიკაციები უმეტესად გაუცნობიერებლად, ან ნახევრად გაუცნობიერებულად ხორციელდება და ისინი, საერთო ჯამში, გაგზავნილი შეტყობინებების არც თუ მცირე ნაწილს წარმოადგენს. კომუნიკაციის პროცესში ორმხრივი გაგება ხდება არავერბალური შეტყობინებების ხარჯზე, როგორცაა: ინტონაცია, ქცევის მანერა, ჩაცმულობა და ა.შ.

არავერბალური კომუნიკაცია პირადი შეხვედრების დროს ხორციელდება. გამოყოფენ ინფორმაციული სიგნალების სამ წყაროს: საკუთრივ წარმოთქმული სიტყვები, ინტონაცია და მოსაუბრის სახის გამომეტყველება.

ცხადია, რომ მნიშვნელოვანია არა მარტო ის, რასაც გვეუბნებიან, არამედ ისიც, თუ როგორ გამოთქვამს შეტყობინების სიტყვებს მოსაუბრე. არავერბალური შეტყობინებები უფრო ეფექტურად გადასცემს აზრს და გრძნობებს მოსაუბრეს, ვიდრე ყველაზე ფრთხილად და დაკვირვებით შერჩეული სიტყვები. ადამიანური უესტები, მიმიკა, მანერები უფრო მეტად არწმუნებს შეტყობინების მიმღებს გულწრფელობასა და კეთილგანწყობაში.

ყოველ მენეჯერს უნდა ჰქონდეს კარგად განვითარებული მოსმენის უნარი. მოსმენის უნარის ქვეშ იგულისხმება შეტყობინების მიღების ჩვევა, მასში შემავალი ფაქტების ზუსტად გამოყოფა და მათი სწორი ინტერპრეტაცია. მხოლოდ ამის შემდეგ შეუძლია მიმღებს ადეკვატური პასუხის გაგზავნა გამომგზავნისადმი, ანუ უკუკავშირის შექმნა და კომუნიკაციური წრის შეკვრა. მოსმენის უნარი ადამიანისგან მოითხოვს ყურადღებას, ენერჯიასა და გამოცდილებას.

ხსირად ადამიანს არ სურს მოუსმინოს მოსაუბრეს, რადგან ძირითადად დაინტერესებულია თავისი სათქმელით და იდეებით, და არა იმით თუ რას ეუბნებიან

თვით მას. ადამიანი, რომელსაც გააჩნია მოსმენის კულტურა, საუბარში ბევრ საინტერესო თემებს პოულობს, მუდმივად ავარჯიშებს აღქმის ჩვევებს, სწორი დასკვნები გამოაქვს, აფასებს და წინასწარ განჭკვრეტს იფორმაციას, რომელსაც მომდევნო წუთს მიიღებს.

### 16.3. ორგანიზაციული კომუნიკაციები

ორგანიზაციის პირობებში კომუნიკაცია ხორციელდება სამი მიმართულებით: ზემოდან ქვევით, ქვევიდან ზევით და პორიზონტალურ სიბრტყეში. მენეჯერებმა უნდა შექმნან და უზრუნველყონ საკომუნიკაციო ფორმალური პირობები სამივე მიმართულებით. გარდა ამისა, მათ ხელთ არის საკომუნიკაციო არაფორმალური არხები.

ფორმალური საკომუნიკაციო არხები: კომუნიკაციის ფორმალური არხები მოიცავენ ორგანიზაციას მასში მოქმედი გუნდური ჯაჭვისა და დავალებათა შესრულებაზე პასუხისმგებლობის გადანაწილების შესაბამისად.

ქვევით მიმართული კომუნიკაციები – შედგება იმ შეტყობინებებისა და ინფორმაციისაგან, რომელსაც უმაღლესი ხელმძღვანელობა ხელქვეითებს უგზავნის. ამ ფირმის კომუნიკაციისთვის დამახასიათებელია სიტყვით გამოსვლები, შეტყობინებების განთავსება კორპორაციის გამომცემლობებში, ელექტრონულ ფოსტაში, განცხადებათა დაფაზე და ა.შ.

როგორც წესი, ქვევით მიმართული კომუნიკაციები შემდეგ თემებს მოიცავს:

1. სტრატეგიისა და მიზნის დანერგვა – მენეჯერმა უნდა განუმარტოს ახალი სტრატეგია და მიზანი თანამშრომლებს, რათა ისინი ინფორმირებული იყვნენ დავალებებისა და შესასრულებელი ვალდებულებების შესახებ;
2. თანამდებობრივი ინსტრუმენტები და ბრძანებები - ეს არის დირექტივები რომლებიც აღწერენ განსაზღვრულ სამუშაოს შესრულებას და მის კავშირს ორგანიზაციაში მიმდინარე სხვა ოპერაციებთან;
3. პროცედურები და განსხვავებული წესები - ასეთი სახით აღწერილია პოლიტიკა, წესები და ორგანიზაციის სტრუქტურები;
4. უკუკავშირი მოდერნიზაციის შედეგების მიხედვით - შეტყობინებები მოიცავს ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რამდენად კარგად ან ცუდად ასრულებენ სამუშაო დავალებებს თანამშრომლები და განყოფილებები;

5. იღვის შთაგონება - შეტყობინების მონაცემები მოუწოდებს თანამშრომლებს კომპანიის მისიის შესრულების, მისი კულტურული ღირებულების გათავისებისა და სპეციალურ ცერემონიებში მონაწილეობის მიღებისაკენ.

ფორმალური კომუნიკაციები კომპანიის თანამშრომლებისათვის ინფორმაციის მოწოდების ყველაზე კარგი საშუალებაა, მაგრამ ამ შემთხვევაში გადაცემის პროცესში შეტყობინებათა გარკვეული წილი იკარგება. შეტყობინებათა გაფანტვა ქვემოთ მიმართული კომუნიკაციების მნიშველოვანი ნაკლოვანებაა.

ზემოთ მიმართული კომუნიკაციები. ქვემოდან ზევით მიმართული ფორმალური კომუნიკაციების ნაკადი აყალიბებს შეტყობინებას, რომელიც ორგანიზაციის ქვედა დონიდან იერარქიის უმაღლეს დონეს გადაეცემა. თანამშრომლებმა უნდა გამოთქვან საჩივრები, გააკეთონ მოხსენებები მიღწეული პროცესების შესახებ, უპასუხონ ხელმძღვანელობის ინიციატივას.

## თავი 17. კონფლიქტის ბუნება ორგანიზაციაში

### 17.1. კონფლიქტის არსი

ისევე როგორც ნებისმიერ სხვა ცნებას, კონფლიქტსაც აქვს უამრავი განსაზღვრება და განმარტება. ერთ-ერთი მარტივი და საკმაოდ მისაღები განმარტება მდგომარეობს შემდეგში: კონფლიქტი არის ორ მხარეს შორის შეუთანხმებლობის არსებობა, არანაირი მნიშვნელობა არ აქვს იმას ეს შეუთანხმებლობა არის კონკრეტულ პიროვნებებსა, თუ ჯგუფებს შორის. თითოეული მხარე აკეთებს ყველაფერს, რათა მიღებულ იქნას მისი შეხედულება ან მიღწეულ იქნას მისი მიზანი და ხელს უშლის მეორე მხარეს გააკეთოს იგივე.

კონფლიქტი ხშირად ასოცირდება აგრესიასთან, კამათთან, დაპირისპირებასთან, ომთან და ა.შ. შედეგად, გავრცელებულია აზრი, რომ კონფლიქტი ყოველთვის არასასურველი მოვლენაა, რომ მას აუცილებელია შეძლებისდაგვარად გავექცეთ ან საჭიროა იგი დაუყონებლივ შეწყდეს ჩანასახშივე.

ამ საკითხისადმი არსებული თანამედროვე მიდგომა კი მდგომარეობს იმაში, რომ ორგანიზაციებში, რამდენიმე სახის კონფლიქტის არსებობა არამარტო შესაძლებელია, არამედ განსაზღვრულ სიტუაციაში, სასურველიც კი არის. რა თქმა უნდა კონფლიქტს არ აქვს დადებითი ხასიათი. ზოგიერთ შემთხვევაში მას შეუძლია ხელი შეუშალოს ცალკეული პიროვნებების მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას და ზოგ შემთხვევაში, მთლიანად ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. მაგალითად, ადამიანი, რომელიც თათბირზე კამათობს მხოლოდ იმიტომ, რომ კამათის გარეშე არ შეუძლია, ცხადია, ამცირებს მოთათბირეთა მიერ სწორი გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას. თათბირის წევრებს შეუძლიათ მიიღონ მოკამათეს შეხედულებები მხოლოდ იმისათვის, რომ თავიდან აიცილონ მასთან დაკავშირებული ყველა კონფლიქტი და უსიამოვნება, თუნდაც დარწმუნებულნი არ იყვნენ თავიანთი ქცევის სისწორეში. აქვე აღსანიშნავია, რომ ხშირ შემთხვევაში კონფლიქტი ეხმარება ადამიანებს სხვადასხვა შეხედულების გამოაშკარავებაში, იძლევა დამატებით ინფორმაციას, ეხმარება მოკამათე მხარეებს ალტერნატიული ქმედებების გამოვლინებაში და ა.შ. ყოველივე ეს გადაწყვეტილების მიღების პროცესს უფრო ეფექტურს ხდის, ასევე აძლევს ადამიანებს საშუალებას გამოხატონ თავიანთი აზრი



და ამით დააკმაყოფილონ თავიანთი მოთხოვნები. კამათს, ცხადია, გარკვეულ ნორმალურ საზღვრებში, ასევე შეუძლია მიგვიყვანოს გეგმების, სტრატეგიებისა და პროექტების უფრო ეფექტურად განხორციელებამდე, რამდენადაც სხვადასხვა მოსაზრების განხილვას მიყვავართ მათ ფაქტიურ შესრულებამდე. ყველასათვის ცნობილია ფრაზა: “კამათში იბადება ჭეშმარიტება!”

ამრიგად, კონფლიქტი შეიძლება იყოს ფუნქციონალური და ემსახურებოდეს ორგანიზაციის ეფექტურობის ამაღლებას. მას შეუძლია იყოს ასევე არაფუნქციონალური და მიგვიყვანოს არასწორი გადაწყვეტილებების მიღებამდე, რასაც ორგანიზაციისათვის ნეგატიური შედეგები მოჰყვება. კონფლიქტის როლი ძირითადად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ეფექტურად მართავენ მას. იმისთვის რომ მართო კონფლიქტი, აუცილებელია განსაზღვრულ იქნას კონფლიქტური სტუაციის წარმოშობის მიზეზი.

არსებობს კონფლიქტის ოთხი ძირითადი სახეობა: შიდაპიროვნული კონფლიქტი, პიროვნებათაშორის კონფლიქტი, პიროვნებასა და ჯგუფს შორის კონფლიქტი და ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი. განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

**შიდაპიროვნული კონფლიქტი** - არის კონფლიქტის ტიპი, რომელიც არ პასუხობს კონფლიქტის ჩვენ მიერ შემოთავაზებულ განსაზღვრებას. მას შეუძლია მიიღოს სხვადასხვა ფორმა. ერთ-ერთ გავრცელებულ ფორმას წარმოადგენს როლებრივი კონფლიქტი, როდესაც ერთ ადამიანს უნდა ურთიერთგამომრიცხავი მოთხოვნები იმის მიხედვით, თუ როგორი უნდა იყოს მისი შრომის შედეგი.

კონფლიქტის მეორე ტიპი არის **პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი**. იგი ყველაზე მეტად არის გავრცელებული და ორგანიზაციებში მისი გამოვლინება სხვადასხვანაირად ხდება. წარმოვიდგინოთ, რომ ორი მხატვარი მუშაობს ერთსა და იმავე რეკლამაზე, მაგრამ აქვთ სხვადასხვა შეხედულება. თითოეული მათგანი ცდილობს დაარწმუნოს დირექტორი თავისი შეხედულების სისწორეში. ამის გამო ორ კონკურენტს შორის იწყება კონფლიქტი. . .

**პიროვნებასა და ჯგუფს შორის კონფლიქტი** – საწარმოს სხვადასხვა ჯგუფები ადგენენ ქცევისა და მუშაობის ნორმებს. თითოეული თანამშრომელი მოვალეა დაიცვას აღნიშნული ნორმები, რათა მიღებული იქნას არაფორმალურ ჯგუფში და ამით დააკმაყოფილოს თავისი სოციალური მოთხოვნები. თუმცა, თუ ჯგუფის მოლოდინი უპირისპირდება ცალკეული პიროვნების მოლოდინს, შეიძლება წარმოიშვას კონფლიქტი. მაგალითად, ვიღაცას უნდა გამოიმუშაოს უფრო მეტი ღამის

ცვლაში მუშაობით, ან გადაჭარბებული ნორმებით, ჯგუფი კი ამას განიხილავს, როგორც ნეგატიურ მოვლენას.

ჯგუფსა და ცალკეულ პირს შორის დაპირისპირება შეიძლება გამოიწვიოს იმანაც, თუ პიროვნების პოზიცია განსხვავდება ჯგუფის პოზიციისაგან და ასე შემდეგ.

**ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი.** ორგანიზაცია შედგება რამდენიმე როგორც ფორმალური, ისე არაფორმალური ჯგუფისაგან. საუკეთესო ორგანიზაციაშიც კი შეიძლება ასეთ ჯგუფებს შორის კონფლიქტური სიტუაციები შეიქმნას. ერთ-ერთ კონფლიქტურ სიტუაციად შეიძლება ჩაითვალოს ურთიერთობა პროფკავშირებსა და ადმინისტრაციას შორის.

ხშირად მიზნების მრავალფეროვნების გამო ერთმანეთს უპირისპირდებიან ორგანიზაციის შიდა ფუნქციონალური ჯგუფები. სამედიცინო პერსონალის დღის ცვლას შეუძლია დაადანაშაულოს ღამის ცვლა ავადმყოფების მიმართ უყურადღებობის გამოჩენაში.

ამ კონფლიქტებსაც გააჩნია თავისი მიზეზები. ამ მიზეზებად შეიძლება ჩაითვალოს რესურსების განაწილება, ამოცანების ურთიერთდამოკიდებულება, მიზნების მრავალფეროვნება, განსხვავება მანერებსა და ქცევაში, ასევე ცხოვრებისეულ გამოცდილებაში, არადადამაკმაყოფილებელი კომუნიკაციები და სხვა.

## 17.2. კონფლიქტური სიტუაციის მართვა

არსებობს კონფლიქტური სიტუაციების მართვის რამდენიმე ეფექტური საშუალება. ისინი შეიძლება დაფიქსირდეს ორ კატეგორიად: სტრუქტურული და პიროვნებათაშორისი.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ხელმძღვანელმა არ უნდა ჩათვალოს კონფლიქტური სიტუაციების მიზეზად უბრალო სახასიათო განსხვავებები. რა თქმა უნდა ეს განსხვავებები შეიძლება იყოს კონფლიქტის მიზეზი რაიმე კონკრეტულ შემთხვევაში, მაგრამ ის მხოლოდ ერთ-ერთი ფაქტორთაგანია, რომელსაც კონფლიქტის გამოწვევა შეუძლია. ხელმძღვანელმა უნდა დაიწყოს ფაქტიური მიზეზების ანალიზით, შემდეგ კი გამოიყენოს სათანადო მეთოდიკა.

**კონფლიქტის მართვის სტრუქტურული მეთოდები** – ესენია: სამუშაოსთან დაკავშირებული მოთხოვნების განმარტება, საკოორდინაციო და საინტეგრაციო

მეთოდების გამოყენება, საერთო საორგანიზაციო კომპლექსური მიზნების დამკვიდრება და დაჯილდოების სისტემის გამოყენება. მართვის ეს ოთხი მეთოდი ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალებაა, რომელიც აღმოფხვრის არაფუნქციონალურ კონფლიქტს, მათი საშუალებით ხდება იმის განმარტება, თუ როგორი შედეგია მოსალოდნელი თითოეული თანამშრომლისგან და განყოფილებისაგან. აქ მოხსენიებული უნდა იყოს ისეთი პარამეტრები, როგორცაა – შედეგების დონე, რომელიც უნდა იქნას მიღწეული, ვინ წარმოადგენს და ვინ იღებს სხვადასხვაგვარ ინფორმაციას, უფლებებისა და პასუხისმგებლობის სისტემა, ასევე მკვეთრად განსაზღვრულია პოლიტიკა, პროცედურები და წესები. ამასთანავე ხელმძღვანელი განსაზღვრავს ამ საკითხებს არა მარტო თავისათვის, არამედ აგრეთვე იმისათვის, რომ მისმა ხელქვეითებმა კარგად გაიგონ, თუ რას ელიან მოცემულ სიტუაციაში მათგან.

დავახსიანოთ კონფლიქტური სიტუაციების მართვის მეთოდი - **საკორდინაციო მექანიზმის გამოყენება**. ეს ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული მექანიზმია – გუნდების ჯაჭვი. როგორც ადმინისტრაციული სკოლის წარმომადგენლები თვლიდნენ, უფლებამოსილებათა იერარქიის დაწესება აყალიბებს ადამიანთა ურთიერთქმედებებს, გადაწყვეტილებების მიღებას და საინფორმაციო წყაროებს ორგანიზაციის შიგნით.

**საერთო საორგანიზაციო კომპლექსური მიზნების დაწესება** – კიდევ ერთი სტრუქტურული მეთოდია კონფლიქტური სიტუაციების მართვის საქმეში. ამ მიზნების ეფექტური განხორციელება მოითხოვს ორი ან მეტი თანამშრომლის, ჯგუფების ან განყოფილების ერთობლივ ძალისხმევას. იდეა, რომელიც დევს ამ უმაღლეს მიზნებში, ეს არის ყველა მონაწილის ძალისხმევის მიმართვა საერთო მიზნების მისაღწევად. მაგალითად, თუ საწარმოს განყოფილების სამი ცვლა უპირისპირდება ერთმანეთს, საჭიროა ფორმულირებულ იქნას მიზნები მთლიანად განყოფილებისათვის და არა ცალკეული ცვლისათვის.

ცნობილია პიროვნებათაშორისი კონფლიქტის გადაჭრის ხუთი ძირითადი სტილი: აცდენა-არიდება, შეთანხმება, იძულება, კომპრომისი-დათმობა და პრობლემის გადაწყვეტა.

აცდენა-არიდება – ეს სტილი გულისხმობს, რომ ადამიანი ცდილობს გაექცეს კონფლიქტს.

შეთანხმება – ეს სტილი ხასიათდება მოქმედებით, რომელიც ნაკარნახევია იმ მოსაზრებით, რომ არ ღირს გაბრაზება, რადგანაც ”ჩვენ ყველა ერთი ბედნიერი გუნდი ვართ და არ ღირს იმ ნაგვის გადაბრუნება, რომელშიც ყველანი ერთად ვზივართ”. შედეგად, შეიძლება მივიღოთ მშვიდობა და ჰარმონია, მაგრამ თავად პრობლემა ისევ დარჩება გადაუჭრელი.

იძულება – ამ სტილის ჩარჩოებში პირველ პლანზე გამოდის მცდელობა იმისა, რომ იძულებული გახადო სხვები მიიღონ შენი შეხედულება, რადაც არ უნდა დაგიჯდეს ეს. მას, ვინც ცდილობს ამის გაკეთებას, არ აინტერესებს სხვისი აზრი, განსაკუთრებით ახალგაზრდა და განათლებულ პერსონალს შორის.

კომპრომისი – ეს სტილი ხასიათდება სხვისი შეხედულების გათვალისწინებით, ოღონდ გარკვეული დოზით. კომპრომისზე წასვლა ყოველთვის ფასდება, რადგან მას მიყვაროთ კონფლიქტის მშვიდობიანად მოგვარებამდე და იმ შედეგამდე, რაც მისაღებია ორივე მხარისათვის.

პრობლემის გადაწყვეტა – გულისხმობს აზრების სხვადასხვაობის აღიარებასა და სხვისი შეხედულებების გაზიარების მზადყოფნას, რათა უკეთ იქნას განსაზღვრული კონფლიქტის მიზეზები და მოიძებნოს ქმედებების ის კურსი, რომელიც მისაღები იქნება ორივე მხარისათვის.

## ნაწილი V. მენეჯმენტის უზენაესი - კონტროლი

### თავი 18. გეგმიური ორგანიზაციული ცვლილებების მოდელი

ორგანიზაციაში ცვლილებები ხორციელდება მისი მოქნილობის დონის ასამაღლებლად და გარემოს მოთხოვნებისადმი ადაპტირების უნარის გასანვითარებლად. ასევე, იმ შემთხვევაში, თუ მიღწეული შედეგები არ შეესაბამება დასახულ მიზნებს და ორგანიზაციის მართვის ერთ-ერთ ან რამდენიმე ეტაპზე კორექტივების შეტანა აუცილებელია.

ცვლილებების დაგეგმვის საერთო მოდელი ოთხი ფაქტორით განისაზღვრება: 1. გარე და შიდა ფაქტორებით გამოწვეული ცვლილებები, 2. ორგანიზაციის მენეჯმენტის მიერ ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობის საკითხის დასმა, 3. ცვლილებების ინიცირება და 4. მათი რეალიზაცია.

#### 18.1. ცვლილებებისაკენ მამოძრავებელი ძალები

ორგანიზაციული ცვლილებებისაკენ მამოძრავებელი ძალები შეიძლება ამოქმედებული იყოს როგორც შიდა, ასევე გარე ფაქტორების ზეგავლენით. **გარე ძალები**, რომლებიც უბიძგებენ ორგანიზაციას ცვლილებებისაკენ, ფორმირდება გარე გარემოს ყველა სექტორში. მაგალითად: მომხმარებლები, კონკურენტები, საერთაშორისო არენა, ნაციონალური ეკონომიკა, მომწოდებლები და ა.შ.

ცვლილებებისაკენ მამოძრავებელი შიდა ძალები წარმოიქმნება თვით ორგანიზაციის საქმიანობისა და მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგად. მაგალითად, თუ უმაღლესი ხელმძღვანელობა ირჩევს ზრდის სტრატეგიას, ორგანიზაციის შიდა საქმიანობა უნდა ხელახლა იქნას აწყობილი და მიმართული დასმული მიზნების განსახორციელებლად.

#### 18.2. ცვლილებების აუცილებლობა

შიდა ან გარე ძალების ზეწოლის გამო, საწარმოს ხელმძღვანელობა იღებს გადაწყვეტილებას ორგანიზაციის შიგნით ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობის თაობაზე. როგორც წესი, ამ პროცესის ინიცირების ერთ-ერთი

უმთავრესი მიზეზი შედეგებში გარღვევაა, როცა ხელმძღვანელობა დაგეგმილ და მიღებულ შედეგებს შორის მნიშვნელოვან დარღვევას ხედავს. ამის მიზეზი უამრავი შიძლება იყოს, ამიტომ მენეჯმენტმა რაც შეიძლება სწრაფად უნდა მოახდინოს რეაგირება და ორგანიზაციაში ცვლილებების განხორციელების ინიციატორი გახდეს. განსაკუთრებით სახიფათოა ორგანიზაციისთვის გარე გარემოს ნელი ტემპით განვითარება, რადგან სათანადო რეაქციის აუცილებლობის პერიოდი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას შეიძლება ძალიან ადვილად გამოეპაროს.

### 18.3. ცვლილებების ინიცირება

მენეჯმენტის მიერ ცვლილებების აუცილებლობის შეგრძნების შემდეგ, იწყება გადაწყვეტი ეტაპი, კერძოდ ცვლილებების ინიცირება. სწორედ ამ ეტაპზე მუშავდება გარე გარემოს მოთხოვნებზე საპასუხო გეგმები, რაც ახალი მიდგომებისა და იდეების ძიებას გულისხმობს.

**ძიება.** ძიების პროცესი გულისხმობს სიტუაციის შესწავლას ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ, რომლის დროსაც მიღებული მონაცემები საპასუხო, ადეკვატური გადაწყვეტილებების საფუძველი ხდება. მენეჯერები პრობლემებს განიხილავენ მეგობრებთან, კოლეგებთან ერთად, პასუხებს ეძებენ პროფესიონალურ ანგარიშებში, ან სპეციალიზირებულ ჟურნალებში, სხვა მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში, მიმართავენ კონსულტანტებს და ა.შ.

საკმაოდ ბევრი მმართველობითი პრობლემა შეუძლებელია ოპერატიულად აღმოიფხვრას არსებული ცოდნის პირობებში, ამ შემთხვევაში ორგანიზაცია მოქმედების საკუთარ გეგმას ადგენს. მსგავსი გეგმების ხარისხიანობის უზრუნველყოფის პირობაა – ორგანიზაციული ატმოსფეროს კრეატიულობა და ინოვაციური საქმიანობის წახალისება.

**კრეატიულობის ქვეშ** იგულისხმება წარმოქმნილი პრობლემების გადასაწყვეტად ახალი მიდგომების შემუშავება. კრეატიული ინდივიდები ამუშავებენ იდეებს, რომლებიც ორგანიზაციის საქმიანობის გაუმჯობესებისაკენ არის მიმართული. ყველა ბიზნესმენი - ხელოვანი, შემოქმედი ადამიანია, რომელიც შესანიშნავ იდეებს და ორგანიზაციულ ნიჭს ფლობს, რასაც იყენებს რეალურ ცხოვრებაში.

ყველა ადამიანში არის შემოქმედების უნარი. კრეატიული ინდივიდები კი გამოირჩევიან შეხედულებათა და მიდგომათა ორგანიზაციულობით, გახსნილობით,

ცნობისმოყვარეობით, კონცენტრაციის უნარით, თამაშისადმი ინტერესით და ახალი იდეების ათვისების უნარით.

**იდეების მცველები და ვენჩურული გუნდები** - თუ ორგანიზაციაში კარგი პირობებია შექმნილი კრეატიულობის გამოსამჟღავნებლად, მასში გამუდმებით დაიბადება ახალი, შესაფასებელი და სარეალიზაციო იდეები. ამ ეტაპზე არენაზე **იდეების მცველები** გამოდიან, ანუ თანამშრომლები, რომლებსაც შეგნებული და ჩამოყალიბებული აქვთ ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობა. ცვლილებები თავისით არ წარმოიქმნება. ახალი იდეის წინსვლისთვის საკუთარი ენერჯისა და ძალების გაცემაა საჭირო. იდეის ჩამოყალიბება საჭიროებს ორგანიზაციაში სპეციფიკური ფუნქციების მქონე როლების არსებობას.

**გამომგონებელი** - გამომგონებელი გამოთქვავს ახალ იდეას და მის ტექნიკურ განმარტებას. ხშირ შემთხვევაში მას არც ინტერესი და არც შესაძლებლობები არ გააჩნია განაგოს იდეის მომავალი ბედი.

**მცველები** - იდეის მცველები დარწმუნებულები არიან იდეის სისწორეში. ცდილობენ მოიპოვონ პოლიტიკური და ფინანსური მხარდაჭერა და ყველა დაარწმუნონ მის რეალობაში.

**ორგანიზატორი** არის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელი რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას იდეის რეალიზაციის შესახებ და უკუაგდებს მასთან დაკავშირებულ ყველა წინააღმდეგობას.

**კრიტიკოსი** აბათილებს მცველის მოსაზრებებს და ახორციელებს იდეის საფუძვლიან შემოწმებას ეფექტურობის თვალსაზრისით.

ერთ-ერთი თანამედროვე ფორმა ინოვაციათა მხარდასაჭერად **ვენჩურული გუნდებია** (ორგანიზაციის ცალკეული სტრუქტურული ერთეულები, რომელბიც პასუხისმგებელი არიან მნიშვნელოვანი ინოვაციური პროექტების განვითარებაზე. ასეთი გუნდების წევრები შემოქმედებითად თავისუფალნი არიან, თვით გუნდი მცირერიცხოვანია და ფლობს კრეატიული ორგანიზაციის თვისებებს.

ვენჩურული გუნდები ძირითადად ჰორიზონტალური ან მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურის მქონე კომპანიებია. მათ წევრებს არა აქვთ ურთიერთობა ორგანიზაციის იერარქიულ პირამიდასთან, რათა თავიდან აიცილონ ბიუროკრატიული ჩარევები.

## თავი 19. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება

### 19.1. გადაწყვეტილებები და მათი ტიპები

გადაწყვეტილება არის რამდენიმე შესაძლო ვარიანტიდან განხორციელებული არჩევანი.

მიღებული გადაწყვეტილება შეიძლება იყოს პროგრამირებადი და არაპროგრამირებადი. **პროგრამირებადი გადაწყვეტილებები** დაკავშირებულია ორგანიზაციის საქმიანობაში საკმაოდ ხშირად წარმოქმნად სიტუაციებთან, რაც მენეჯერს საშუალებას აძლევს გამოიმუშავოს მომავალში გადაწყვეტილების მიღების წესები.

**არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებები** დაკავშირებულია უნიკალურ, განუსაზღვრელ და არასტრუქტურირებად სიტუაციებთან, რომელთაც დიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის საქმიანობისათვის.

რეალურ ცხოვრებაში მენეჯერს, როგორც წესი, არ გააჩნია უტყუარი მონაცემები ზოგიერთი საკმაოდ მნიშვნელოვანი ფაქტორის შესახებ. სწორედ ამიტომ, მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების უმრავლესობა არ იძლევა სასურველი შედეგის მიღების საშუალებას. ყოველი ალტერნატიული ვარიანტის შესახებ ინფორმაციის მიღება ამცირებს განუსაზღვრელობის დონეს. თითოეული გადაწყვეტილების მიღების პროცესი შეიძლება დახასიათებული იყოს ინფორმაციის მისაწვდომობით და არასწორი გადაწყვეტილების მიღების ალბათობით. ასეთი ფაქტორი სულ ოთხია: სიმტკიცე, რისკი, დაურწმუნებლობა და განუსაზღვრელობა (სურ.19.1).

**სიმტკიცე** ან განსაზღვრულობა ნიშნავს, რომ გადაწყვეტილების მიღების დროს მენეჯერი ფლობს ყველა აუცილებელ ინფორმაციას. რეალურ ცხოვრებაში სრული განსაზღვრულობის პირობებში მხოლოდ გადაწყვეტილებათა უმნიშვნელო რაოდენობა მიიღება, უმრავლესობა კი დაკავშირებულია რისკთან ან განუსაზღვრელობასთან.

**რისკი** – რისკთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები მიიღება საკმარისი რაოდენობის ინფორმაციის საფუძველზე, რომელნიც მიმართულია კონკრეტული მიზნისაკენ, მაგრამ მომავალში შეიძლება რაიმე შეიცვალოს, რამაც შესაძლოა შეაფერხოს გადაწყვეტილების რეალიზაცია. მიუხედავად ამისა, არსებული



მონაცემები იძლევა, წარმატების შემთხვევაში, მოგების გამოთვლის საშუალებას, რაც მენეჯერს უბიძგებს წავიდეს რისკზე და მიიღოს ეს გადაწყვეტილება.



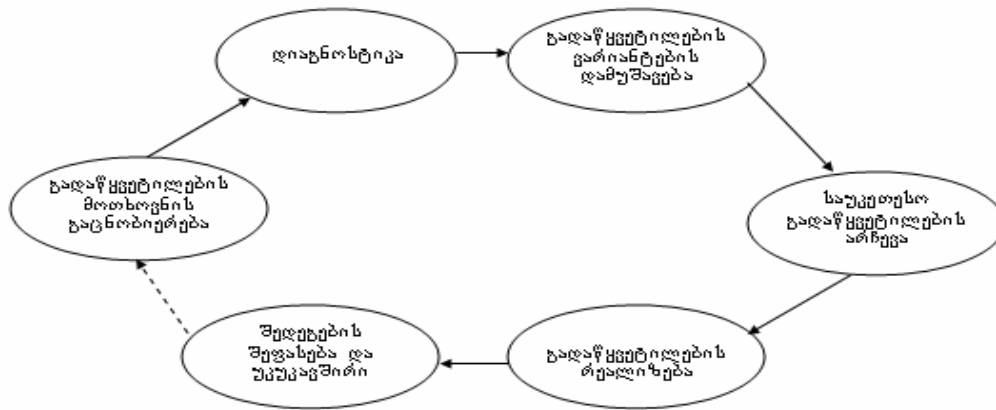
სურ.19.1. არაპროგრამირებადი გადაწყვეტილებისათვის დამახასიათებელი ფაქტორები

**დაურწმუნებლობა** – დაურწმუნებლობის სიტუაცია წარმოიქმნება იმ სიტუაციაში, როდესაც მენეჯერს ზუსტად შეგნებული აქვს მიზანი, მაგრამ არ ფლობს საკმარის ინფორმაციას რისკის და მოსალოდნელი შედეგის განსაზღვრის შესახებ. ასეთ შემთხვევებში, გადაწყვეტილება მიიღება ვარაუდების საფუძველზე, რომელთა შედეგი მომავალში გამოჩნდება. სწორედ აქ აქვს მენეჯერის გამოცდილებას დიდი მნიშვნელობა.

**განუსაზღვრელობა** – განუსაზღვრელობა გადაწყვეტილების მიღების ძალიან რთული სიტუაციაა. ამ დროს მიზანი ან პრობლემა, რომელიც აუცილებლად უნდა აღმოიფხვრას, ცხადი არ არის, ალტერნატიული გადაწყვეტილებების იდენტიფიცირება შეუძლებელია, რაც ნიშნავს, რომ ინფორმაციის მნიშვნელოვანი ნაწილი ხელმისაწვდომი არ არის. აღნიშნული სიტუაცია წარმოიქმნება იმ შემთხვევაში, როცა გარემოებები ხშირად იცვლება, გადაწყვეტილებასთან დაკავშირებულ ელემენტებს შორის კავშირი არაერთმნიშვნელოვანია და მენეჯერიც ვერცერთ ალტერნატიულ გადაწყვეტილებას ვერ ეთანხმება. საბედნიეროდ, ასეთი სიტუაციები პრაქტიკაში ძალიან იშვიათია, მაგრამ როდესაც მათ აქვთ ადგილი, მენეჯერებმა ზუსტად უნდა ჩამოაყალიბონ მიზანი და შეიმუშაონ მოვლენათა განვითარების გონივრული სცენარები.

## 19.2. გადაწყვეტილებათა მიღების მოდელები

მენეჯერის მიერ მისაღები გადაწყვეტილებები შეიძლება მივაკუთვნოთ კლასიკურ ან ადმინისტრაციულ მოდელს. მენეჯერის არჩევანი განისაზღვრება მისი ინდივიდუალურობით, გადაწყვეტილების რისკიანობით, განუსაზღვრელობითა ან პროგრამირებადობით (სურ.19.2).



სურ.19.2. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი

### 19.2.1. კლასიკური მოდელი

გადაწყვეტილების მიღების კლასიკური მოდელი დაფუძნებულია ეკონომიკურ ვარაუდებზე. მიღებული გადაწყვეტილება, რა თქმა უნდა, უნდა ეთანხმებოდეს ორგანიზაციის ეკონომიკურ ინტერესებს. კლასიკური მოდელი შეიცავს შემდეგ ვარაუდებს:

1. გადაწყვეტილების მიმღები პირი მიისწრაფის შეთანხმებული და ცნობილი მიზნების მიღწევისკენ. პრობლემები განსაზღვრულია და ზუსტად ფორმირებული;
2. საჭიროა გადაწყვეტილებასთან დაკავშირებული სრული ინფორმაციის მიღება, ყველა შესაძლო შედეგის გათვლა;
3. გადაწყვეტილების მიმღები პირი ირჩევს იმ ვარიანტს, რომელსაც ყველაზე მეტი ეკონომიკური სარგებელი მოაქვს ორგანიზაციისათვის;

4. გადაწყვეტილების მიმღები პირი მოქმედებს რაციონალურად, ლოგიკურად უდგება ვარიანტების შეფასებას და იღებს ორგანიზაციისათვის პრიორიტეტულ გადაწყვეტილებას.

კლასიკური მოდელის ღირებულება მდგომარეობს იმაში, რომ იგი უბიძგებს მენეჯერს რაციონალური გადაწყვეტილების მიღებისაკენ.

## 19.2.2. ადმინისტრაციული მოდელი

ადმინისტრაციული მოდელი ასახავს რთულ სიტუაციებში გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, როდესაც მენეჯერს არ შეუძლია მიიღოს ეკონომიკურად რაციონალური გადაწყვეტილება.

**შეზღუდული რაციონალურობა და მიღებადობა.** შეზღუდული რაციონალურობა ნიშნავს, რომ ინდივიდის მოქმედება ორგანიზაციაში საზღვრებშია მოთავსებული. რამდენადაც მენეჯერები დროში მეტად შეზღუდულები არიან, უმეტეს წილად ისინი იღებენ არა იმდენად რაციონალურ, არამედ მისაღებ გადაწყვეტილებას. გადაწყვეტილების მიღებადობა ნიშნავს, რომ მიღებული გადაწყვეტილება არის პირველივე, რომელიც მინიმალურად აკმაყოფილებს ორგანიზაციის ინტერესებს. შეიძლება არსებობდეს სხვა, უფრო უკეთესი გადაწყვეტილებაც, მაგრამ დროის უქონლობის გამო მენეჯერები იღებენ პირველსავე მისაღებ ვარიანტს.

ადმინისტრაციული მოდელი დაფუძნებულია შემდეგ პრინციპებზე:

1. გადაწყვეტილებათა მიზნები, როგორც წესი, არ გამოირჩევიან განსაზღვრულობით, ისინი კონფლიქტში არიან ერთმანეთთან. ხშირად მენეჯერებს წარმოდგენაც კი არა აქვთ ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების შესახებ.

2. რაციონალური პროცედურები ყოველთვის არ გამოიყენება და თუ გამოიყენება, შემოსაზღვრულია პრობლემაზე შეხედულების გამარტივებით.

ადმინისტრაციული მოდელი ატარებს აღმწერლობით ხასიათს და ასახავს რთულ სიტუაციებში გადაწყვეტილების მიღების პროცესებს.

**ინტუიცია** – გადაწყვეტილების ადმინისტრაციული მიღება ბევრად დამოკიდებულია მენეჯერის ინტუიციაზე. ინტუიცია არის ინდივიდის უნარი სწრაფად აუღოს ალღო მიმდინარე სიტუაციებს და გადაწყვეტილება მიიღოს წარსულის გამოცდილების საფუძველზე. ინტუიცია მენეჯერებს ეხმარება პრობლემის თეორიულ

შეცნობაში და ინფორმაციული “ნაკუწების” შეერთებით ობიექტური სურათის შექმნაში.

**კოალიციის შექმნა** – ხშირად, ადმინისტრაციული გადაწყვეტილების მიღების დროს, არის საჭირო კოალიციის შექმნა. კოალიცია ეს არის განსაზღვრული მიზნის მხარდამჭერი მენეჯერების არაფორმალური ალიანსი. მენეჯერებს საშუალება აქვთ გააცნონ ერთმანეთს არსებული პრობლემები და ერთად მოიძიონ საუკეთესო გადაწყვეტილება, სადაც ყველა განყოფილების ინტერესი იქნება დაცული.

### 19.3. გადაწყვეტილები მიღების პროცესის ეტაპები

გადაწყვეტილები მიღების პროცესი, ჩვეულებრივ, მოიცავს ექვს ეტაპს:

**გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობის შეგნება.** გადაწყვეტილების აუცილებლობა გამოიხატება ან პრობლემის ან შესაძლებლობის სახით.

**პრობლემა** – წარმოიქმნება მაშინ, როცა ორგანიზაციის მიერ მიღებული შედეგები არ პასუხობს მის მიერ დასმულ მიზნებს, რაც ნიშნავს, რომ საწარმოს საქმიანობის ზოგიერთი ასპექტები ცვლილებებს მოითხოვს.

**შესაძლებლობები** ნიშნავს, რომ მენეჯერები ხედავენ ორგანიზაციის საქმიანობის სრულყოფის პოტენციალურ შესაძლებლობებს, რომლებიც მიმდინარე მიზნების განხორციელების შესაძლებლობებს იძლევა.

პრობლემის გააზრება და შესაძლებლობების განსაზღვრა გადაწყვეტილების მიღების პროცესის პირველ ეტაპს წარმოადგენს. იგი მოითხოვს შიდა და გარე გარემოს დაწვრილებით შესწავლას. ინფორმაციის მიღება შესაძლებელია ბუღალტრული უწყისებიდან, ინფორმაციული სისტემებიდან და სხვადასხვა წყაროებიდან. მათი აღმოჩენა და აღმოფხვრა საჭიროა მანამ, სანამ ისინი სერიოზულ საფრთხედ არ გადაიქცევა.

**დიაგნოსტიკა ანუ ანალიზი.** მას შემდეგ, რაც პრობლემა ან შესაძლებლობა გამოძველებულია მენეჯერის მიერ, საჭიროა სიტუაციის სპეციფიკაში გარკვევა. ეტაპს, რომელზეც მენეჯერი სიტუაციას ანალიზს უკეთებს, ეწოდება დიაგნოსტიკის ანუ შეფასების პროცესი. პრობლემის დაწვრილებითი გამოკვლევის გარეშე არ შეიძლება გადაწყვეტილების მიღება, ამიტომ ამ პროცესს დიდი მნიშვნელობა აქვს.

**გადაწყვეტილებათა ვარიანტების შემუშავება.** მას შემდეგ, რაც პრობლემა გამოვლენილი და შესწავლილია, საჭიროა გადაწყვეტილებათა ვარიანტების

შემუშავება. თუ გადაწყვეტილება პროგრამირებადია, მაშინ რეალურად შესრულებადი ვარიანტების გამონახვა სირთულეს არ წარმოადგენს, მაგრამ თუ ის არაპროგრამირებადია, მაშინ საჭიროა მოქმედებათა ახალი რესურსების გამოძებნა. მაღალი განუსაზღვრელობის პირობებში შესაძლებელია მხოლოდ ერთი ან ორი ვარიანტის გამონახვა.

**საუკეთესო გადაწყვეტილების არჩევა.** რამდენიმე შესაძლო ვარიანტის შემუშავების შემდეგ საჭიროა რომელიმე მათგანზე არჩევანის შეჩერება. საუკეთესო ვარიანტად მიიჩნევა ის გადაწყვეტილება, რომელიც ნაკლები რესურსების გამოყენებით ყველაზე მეტად უახლოვდება ორგანიზაციის მიზნებსა და ღირებულებებს. მენეჯერები საერთოდ ცდილობენ მიიღონ გადაწყვეტილება, რომელიც ყველაზე ნაკლებ რისკთან და განუსაზღვრელობასთან არის დაკავშირებული. მაღალი განუსაზღვრელობის პირობებში კი, როგორც აღვნიშნეთ, მენეჯერს საკუთარი ინტუიციისა და გამოცდილების იმედი უნდა ჰქონდეს.

**გადაწყვეტილების რეალიზაცია.** გადაწყვეტილების რეალიზაციის ეტაპზე მენეჯერს, პირველ რიგში, სჭირდება მართვის, ადმინისტრირების უნარი. გადაწყვეტილების რეალიზაციის პროცესი ჰგავს სტრატეგიის დანერგვის პროცესს, მისი წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შეძლებს მენეჯერი იდეის გარდაქმნას პრაქტიკულ ქმედებად. რეალიზაციამ შეიძლება ხანგრძლივი დისკუსიები გამოიწვიოს თანამშრომლებთან, რომელთაც უშუალოდ ეხებათ მიღებული გადაწყვეტილება.

**შედეგის შეფასება და უკუკავშირი.** შეფასების ეტაპზე მენეჯერმა უნდა გააანალიზოს ინფორმაცია გადაწყვეტილების შესრულების თაობაზე, რამდენად ეფექტურია იგი ორგანიზაციის მთავარი მიზნის მიღწევისათვის.

გადაწყვეტილების რეალიზაციის პროცესში ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს უკუკავშირს, რადგან გადაწყვეტილების მიღების პროცესი თანმიმდევრულია და არასდროს არ წყდება. უკუკავშირის დახმარებით გადაწყვეტილების მიმდებ პირებს მიეწოდებათ ინფორმაცია, რომელიც ახალი ციკლის დაწყების მიზეზი შეიძლება გახდეს.

#### 19.4. თანამშრომელთა მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში

მრავალი თანამედროვე მენეჯერი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა მონაწილეობასაც გულისხმობს. გადაწყვეტილების მიღება შეიძლება განხორციელდებოდეს იყოს კომიტეტებში, სამუშაო ჯგუფებში, განაყოფებში ან არაფორმალურ კოალიციებში.

არსებობს გადაწყვეტილების მიღების ხუთი სტილი, რომელთა დაყოფაც შეიძლება ავტოკრატიული და დემოკრატიული ხასიათის მიხედვით:

1. მენეჯერი მის ხელთ არსებული ინფორმაციის წყალობით აანალიზებს სიტუაციას და ღებულობს ერთპიროვნულ გადაწყვეტილებას (მართვის ავტოკრატიული სტილი);
2. მენეჯერი თანამშრომლებისაგან ღებულობს საჭირო ინფორმაციას და დამოუკიდებლად იღებს გადაწყვეტილებას (მართვის ავტოკრატიული სტილი);
3. მენეჯერი თანმიმდევრობით განიხილავს პრობლემებს მოცემულ საკითხში კომპეტენტურ თანამშრომლებთან, ისმენს მათ იდეებსა და წინანდადებს და შემდეგ თავად ღებულობს გადაწყვეტილებას (მართვის კონსულტაციური სტილი);
4. მენეჯერი აცნობს ხელქვეითთა ჯგუფს პრობლემას, ისმენს კოლექტივის იდეებსა და მოსახრებებს და შემდეგ ღებულობს გადაწყვეტილებას (მართვის კონსულტაციური სტილი);
5. მენეჯერი აცნობს ხელქვეითთა ჯგუფს პრობლემას, თან ასრულებს კრების თავჯდომარის როლს. ის არ ცდილობს ჯგუფს თავს მოახვიოს თავისი იდეა და მზად არის მიიღოს მისი ნებისმიერი არჩევანი (მართვის ჯგუფური, დემოკრატიული სტილი).

გადაწყვეტილების მიღებაში თანამშრომელთა მონაწილეობის დადებითი და უარყოფითი მხარეები მდგომარეობს შემდეგში.

უპირატესობა:

1. პრობლემათა ფართო ხედი და მათი დაწვრილებითი ანალიზი,
2. ფაქტებისა და ალტერნატიული ვარიანტების მეტი ცოდნა,
3. დისკუსიის მსვლელობისას ზუსტდება დასმული მიზანი და მცირდება განუსაზღვრელობა მისაღებ ალტერნატიულ ვარიანტებთან მიმართებაში,

4. გადაწვეტილების მიღების პროცესში იზრდება თანამშრომელთა კმაყოფილების გრძნობა, რაც სტიმულს აძლევს მათ გადაწვეტილების შესრულების დროს მაღალი აქტივობა გამოიჩინონ.

ნაკლოვანებები:

1. გადაწვეტილების მიღების პროცესი ბევრ დროს იკავებს მისი პროგრამირებადობის შემთხვევაში, რესურსები ფუჭად იხარჯება,
2. კომპრომისული გადაწვეტილებები შეიძლება არასდროს იყოს მიღწეული,
3. ჯგუფური მსჯელობის დროს გამოითქმება ძალიან ბევრი განსხვავებული შეხედულება და აზრი.
4. გადაწვეტილებაზე პასუხისმგებელი პირის არარსებობა.

## ნაწილი VI. პრაქტიკული მენეჯმენტის საკითხები

### თავი 20. საკუთარი ფირმის შექმნა

მეწარმეობა შეიძლება სხვადასხვა საფუძველზე წარმოიშვას. ზოგს მოულოდნელად ეწვევა იდეა გარკვეული საქმის წამოწყების მიზანშეწონილობის შესახებ და შემდეგ ასხამს ამ აზრს ფრთებს, ზოგს კი სურს წარმოების დაწყება, მაგრამ არ გააჩნია იდეა და ეძებს მას. ორივე შემთხვევაში ადამიანი ზედმიწევნით უნდა იცნობდეს იმ სფეროს, რომელშიც აპირებს საქმიანობის წამოწყებას.

#### 20.1. ბიზნეს-გეგმა

მას შემდეგ, რაც პოტენციურ მეწარმეს გაუჩნდება იდეა, დგება დაგეგმვის ანუ ბიზნეს-გეგმის შემუშავების ჯერი. ბიზნეს-გეგმაში აღწერილი უნდა იყოს მომავალი საქმიანობა, მასთან დაკავშირებული ყველა საკითხი და პრობლემა. რამდენადაც ყველა მეწარმე საჭიროებს ფულად სახსრებს, სწორი ბიზნეს-გეგმის შემუშავება ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია ინვესტორების მოსაზიდად და პროექტში თანხების დასაბანდებლად.

ბიზნეს-გეგმას განსხვავებული სტრუქტურა შეიძლება ჰქონდეს.

ტიპიური ბიზნეს-გეგმა შეიცავს შემდეგ ელემენტებს:

- ❖ ფირმის მისია ან ხედვა,
- ❖ ინფორმაცია ბაზრის ან სფეროს შესახებ,
- ❖ ინფორმაცია მომწოდებლების შესახებ,
- ❖ ინფორმაცია პერსონალის შესახებ და თანამდებობების აღწერა,
- ❖ ფინანსური ინფორმაცია, რომელშიც აღწერილი იქნება წყაროები, ინვესტიციების გამოყენების მიმართულებები და მოსალოდნელი მოგება,
- ❖ საქონლისა და მომსახურების წარმოების გეგმა, წარმოების დაგეგმარებისა და მწარმოებლურობის გრაფიკის ჩათვლით,
- ❖ ფირმის პოლიტიკის აღწერა კლიენტებზე კრედიტის გაცემასთან დაკავშირებით
- ❖ იურიდიული ინფორმაცია,
- ❖ პროექტის კრიტიკული რისკები.



## 20.2. იურიდიული ფორმები

ფირმის შექმნის წინ მეწარმემ უნდა განსაზღვროს თუ როგორი იურიდიული ფორმა უნდა მისცეს მას. განვიხილოთ, თუ რა ტიპის ფირმები არსებობს:

**ერთპიროვნული მმართველობა** – არაკორპორაციული ბიზნესია, რომელსაც ფლობს კერძო პირი და მისი მიზანია მოგების მიღება. მათი რაოდენობა აშშ-ში ყველაზე მეტია და ასეთი ფირმის პოპულარობა აიხსნება რეგისტრაციის პროცესისა და მართვის სიმარტივით. კერძო მეწარმე მთლიანად ფლობს ფირმას, მართავს მას და დამოუკიდებლად ღებულობს ყველა საჭირო გადაწყვეტილებას. თუმცა, ასევე ერთპიროვნულად ღებულობს მასთან დაკავშირებულ ყველა ვალდებულებას. მეწარმე თავის თავზე იღებს მიღებულ ზარალსა და მოგებასაც;

**პარტნიორობა** – ასევე არაკორპორაციული ბიზნესია, რომელსაც ფლობს ორი ან მეტი ადამიანი. მოსალოდნელი გაუგებრობის თავიდან აცილების მიზნით პარტნიორები იურისტის მეშვეობით აფორმებენ ოფიციალურ შეთანხმებას პარტნიორობის შესახებ, რომელშიც განსაზღვრულია მათ შორის პასუხისმგებლობების, ვალდებულებების, რესურსების გადანაწილება და თითოეული მათგანის მიერ საქმეში ჩადებული ქონების რაოდენობა. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ასეთი ტიპის ფირმების სიცოცხლის ხანგრძლივობა უმეტეს წილად ხუთ წელს არ აღემატება, რაც გამოწვეულია პარტნიორებს შორის არსებული უთანხმოებებითა და კონფლიქტებით;

**კორპორაცია** – სახელმწიფოს მეშვეობით სპეციალურად შექმნილი ეკონომიკური ერთეულია, რომელიც თავისი მფლობელებისაგან დამოუკიდებლად მოქმედებს. როგორც იურიდიული პირი, ის აგებს პასუხს თავის საქმიანობაზე და ვალდებულია გადაიხადოს გადასახადები შემოსავლის შესაბამისად. სხვა ტიპის ორგანიზაციებისაგან განსხვავებით კორპორაციის საკუთრება “ცხოვრობს საკუთარი ცხოვრებით”, რომელიც მიმდინარეობს მისი მფლობელების სიცოცხლის დამოუკიდებლად. სიცოცხლის ხანგრძლივობა და მფლობელების პასუხისმგებლობის შეზღუდვა კორპორაციის მნიშვნელოვანი უპირატესობებია. ხოლო ნაკლოვანებად რეგისტრაციის დროს ქაღალდებთან მუშობის მოცულობისა და საჭირო ფულადი სახსრების სიდიდე არის მიჩნეული.

### 20.3. ფინანსური რესურსები

მეწარმისათვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი საკითხია ბიზნესის დაფინანსება. საქმის წამოწყება, რესურსების შექმნა, სამუშაო ძალის დაქირავება, სამუშაო ადგილის შექმნა და ა. შ. არც თუ მცირე ფინანსებს საჭიროებს.

ფულადი სახსრების მოძიების ორი ხერხი არსებობს: ერთი, როდესაც ხდება სესხის აღება და შემდეგ მისი დაფარვა პროცენტებით, და მეორე, წარმოებაში საკუთარო სახსრებისა და საშუალებების დაბანდება.

სახსრების მოძიება გარე წყაროებიდან ხდება მეგობრებისაგან, ოჯახიდან ან საბანკო სესხის აღებით. ნორმალურ პირობებში ბანკები მცირე წარმოებათა დაახლოებით 25%-ს აფინანსებენ. ხანდახან ფინანსების მოზიდვა შეიძლება მსხვილი ფინანსური კომპანიისგან, მდიდარი მესაკუთრისგან ან პოტენციური მყიდველისაგან.

რაც შეეხება საკუთრივ დაფინანსებას, ამ დროს ფირმის მფლობელები ან აქციონერები დებენ საკუთარ ფულად სახსრებსა და საშუალებებს ახალი ფირმის კაპიტალის შესავსებად.

**ვენჩურული კაპიტალის ფირმებს** უწოდებენ კომპანიებს ან კერძო პირებს, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან საკუთარი ფულადი საშუალებების ახალ ან გაფართოებად წარმოებაში დაბანდებათ, მფლობელობისა და მოგების მიღების მოთხოვნით.

### 20.4. ტაქტიკა

მეწარმე შეიძლება გახდეს ბიზნესის მფლობელი რამდენიმე ხერხით: შექმნას ახალი ფირმა, ანუ დაიწყოს ნულიდან; შეიძინოს უკვე არსებული კომპანია ან ფრანჩაიზერი; მონაწილეობა მიიღოს ბიზნეს-ინკუბაციაში, მსხვილი კომპანიებისაგან განცალკევებით მასთან კავშირის გაუწყვეტელად; თავიდანვე საერთაშორისო ბაზარზე ორიენტირება.

**ახალი ბიზნესის შექმნა** მეწარმისათვის ყველაზე იდეალური ვარიანტია: ადამიანი საკუთარი ხელებით გადააქცევს იდეას რეალობად. ამ ტაქტიკის უპირტესობა ისაა, რომ მეწარმეს შეუძლია დამოუკიდებლად, თავისი შეხედულებების მიხედვით დააპროექტოს ფირმა. უმთავრესი ნაკლი კი იმაში მდგომარეობს, რომ

საქმის დაწყების დღიდან თუნდაც ერთი ლარი მოგების მისაღებად საკმაოდ დიდი დრო არის საჭირო. თანაც ახალბედა ფირმებს კლიენტის მოსაზიდად ბევრი დამატებითი ქმედებების ჩატარება სჭირდებათ, რაც დამატებით ფულად სახსრებს მოითხოვს. ყოველივე ზემოთ აღნიშნულთან ერთად რისკის ფაქტორიც საკმაოდ დიდია ახალი ფირმის ჩამოყალიბების პროცესში.

ზოგიერთ მეწარმეს ურჩევნია ფირმის ნულიდან დაწყების რისკი შეამციროს და **შეიძინოს არსებული კომპანია**, რასაც რიგი უპირატესობები გააჩნია: თანხის ამოღებას მოკლე პერიოდი სჭირდება, არსებობს ფირმის საქმიანობის და გაყიდვების ისტორია და ა.შ.. უარყოფითი მხარეები კი ის არის, რომ საჭიროა ფირმის რეპუტაციის აღდგენა, შესაძლოა შესაცვლელი იყოს წარმოების მოძველებული ტექნოლოგიები და მეთოდები, რაც რეალურად შეიძლება გამხდარიყო ფირმის გაყიდვის მიზეზი.

**ფრანჩაიზინგი** არის შეთანხმება, რომლის მიხედვითაც საქონლის ან მომსახურების მფლობელი საშუალებას აძლევს მეწარმეს მოიპოვოს ანალოგიური საქონლის ან მომსახურების წარმოების უფლება, წარმოებასა და რეალიზაციის ორგანიზებაში დახმარების გაწევით. მყიდველი დებს საკუთარ სახსრებს და იძენს ახალი ბიზნესს, ამასთან მას არ უხდება ახალი ფირმის შექმნა, ბაზრის გამოკვლევის ჩატარება. როგორც წესი ის აკეთებს ერთჯერად შენატანს ფრანშიზის მისაღებად და საბოლოოდ მიღებული მოგებიდან გარკვეულ პროცენტს მფლობელს. ფრანჩაიზინგის ძირითადი უპირატესობა ისაა, რომ ახალი ფირმა ღებულობს ყოველნაირ დახმარებას მენეჯმენტის განხრით ფრანშიზის მფლობელისან.

ერთ-ერთი ყველაზე ხელსაყრელი შესაძლებლობა დამწყებ მეწარმეთათვის არის **ბიზნეს-ინკუბატორში** მონაწილეობის მიღება, რომელთა უმრავლესობა სახელმწიფოს მხრიდან ფინანსირდება და ემსახურება ქვეყანაში მცირე ბიზნესის განვითარებას და ახალი სამუშაო ადგილების შექმნას. ბიზნეს-ინკუბატორები სთავაზობენ მეწარმეებს საერთო საოფისე ფართებს და დახმარებას მენეჯმენტში. ერთ შენობაში მომუშავე მენეჯერებს საშუალება აქვთ ერთმანეთს გაუზიარონ ადგილობრივ ბიზნესთან დაკავშირებული ინფორმაცია და აღმოუჩინონ ერთმანეთს ფინანსური ან მარკეტინგული დახმარება.

მსხვილი **კორპორაციის განყოფილება** მეწარმეობითი საქმიანობის უნიკალური ფორმაა. კორპორაციული განყოფილება დამოუკიდებელი ფირმაა, რომელიც აწარმოებს საქონელს ან მომსახურებას, საქმე ეხება მწარმოებლის უნარის მქონე

ადამიანს, რომლისაც სურს გამოუშვას მისთვის ნაცნობი საქონელი ან მომსახურება, რომლითაც, ბევრ შემთხვევაში, სარგებლობს „დატოვებული“ კომპანია. რა თქმა უნდა, განყოფილება მსხვილი კორპორაციის თანხმობის შემდეგ იქმნება.

## 20.5. მზარდი ბიზნესის მართვა

მეწარმეები ახერხებენ რა ფორმის სიცოცხლისუნარიანად გადაქცევას, ცდილობენ სრულყოფილებამდე მიიყვანონ თითოეული ელემენტი, რისთვისაც ბიზნესის ახალი მაშტაბების შესაბამისი მენეჯმენტის გამოყენებაა საჭირო. მოკლედ განვიხილოთ ახალი ფორმის მიერ გასავლელი სტადიები.

**ზრდის სტადიები** - ნებისმიერი ახალი ფორმა გადის განვითარების რამდენიმე სტადიას, რომელთაგან თითოეული მენეჯერისაგან სათანადო ცოდნას მოითხოვს:

1. **ბავშვობის ასაკი.** ამ სტადიის პრობლემები დაკავშირებულია საქონლის ან მომსახურების წარმოებასთან, პირველი კლიენტების მოზიდვასთან, ფულადი სახსრების მოძიებასთან,
2. **გადარჩენა.** ფორმამ გააკეთა თავისი განაცხადი შრომისუნარიანობის შესახებ. უშვებს საქონელს, ჰყავს კლიენტები და უკვე ძირითადად გადაჭრილია ფინანსებთან დაკავშირებული პრობლემები, საჭიროა ფულადი საშუალებათა მოძრაობის და გენერირების უზრუნველყოფა, ასევე მაშტაბების გაზრდა მეტი მოგების მისაღებად,
3. **წარმატება.** ფორმა მყარად დგას ფეხზე და აქვს მოგება, მისი სისტემები და პროცედურები, საჭიროების შემთხვევაში, იძლევა წარმოების ტემპების ცვლილებების საშუალებას,
4. **ფრთხობის გაშლა.** სტადიის ძირითადი პრობლემა კომპანიის ზრდის მაღალი ტემპებისა და დაფინანსების უზრუნველყოფაა. საჭიროა ახალი კაპიტალის მოძიება ფორმის ზრდაში ინვესტირებისათვის,
5. **რესურსების მოწიფულობა.** ამ ეტაპზე ფორმას აქვს მნიშვნელოვანი ფინანსური მიღწევები. კომპანიას აქვს საკმარისი შტატი და ფინანსური რესურსები, რათა იმუშაოს როგორც “მოწიფულმა” ორგანიზაციამ მართვისა და დაგეგმვის განვითარებული სისტემების გამოყენებით.

## 20.6. ფინანსური კონტროლი

ფინანსური კონტროლი ფირმის ზრდის ყველა სტადიაზეა აუცილებელი. პირველ ეტაპზე საკმარისა ხელმძღვანელისთვის ბუღალტრული აღრიცხვის შესწავლა და თანამშრომელთა საქმიანობაზე პირადად თვალყურის დევნება. ყოველ შემდეგ ეტაპზე, როგორც წესი, რთულდება საბიუჯეტო დაგეგმვა, წარმოიქმნება ხარჯების ნორმატიული აღრიცხვის სისტემის აუცილებლობა.

ფინანსური კონტროლის არასრულფასოვნად შეფასების შედეგად მრავალ ფირმას განუცდია სრული ფიასკო.

მცირე საწარმოებს ზუსტად იგივე პირობებში უწევთ საქმიანობა, როგორც მსხვილ კორპორაციებს. მაგრამ მცირე საწარმოებს ის უპირატესობა გააჩნიათ, რომ მათ ადვილად შეუძლიათ გარემო პირობებზე სათანადო რეაქცია მოახდინონ და ამიტომ უფრო მოქნილები არიან, ვიდრე დიდი ორგანიზაციები.

## თავი 21. მენეჯმენტის ეთიკა და კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობა

### 21.1. ეთიკა

ეთიკა არის მორალური პრინციპებისა და ღირებულებების კრებული, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანისა და ადამიანთა ჯგუფის ქცევას, და რომლის მიხედვითაც ფასდება მათი აზრებისა და ქმედებების დადებითი და უარყოფითი მხარეები. ეთიკა არის შინაგანი კანონების კოდექსი, რომელიც განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა მოიქცეს ადამიანი, რა გადაწყვეტილებების მიღება შეიძლება, სად არის სიკეთესა და ბოროტებას შორის ზღვარი. ეთიკური პრობლემა წარმოიქმნება იმ შემთხვევაში, როცა ერთი ადამიანის ან ორგანიზაციის ქმედებას სხვისთვის ზარალის ან სარგებელის მოტანა შეუძლია.

ადამიანთა ქმედებები განისაზღვრება ნორმათა სამი სისტემით: პირველი ეს არის საკანონმდებლო სისტემა, რომლის დაცვა სახელმწიფო სასამართლო სისტემით რეგულირდება. იურიდიულად დადგენილია, რომ ორგანიზაციის საქმიანობა მკაცრად უნდა იყოს მოქცეული კანონმდებლობის ჩარჩოებში.

ამის სრული წინააღმდეგობაა თავისუფალი არჩევანის სისტემა, რომელიც ინდივიდის საკუთარი ნორმებიდან გამომდინარეობს. აქ შედის ის ქმედებები, რომელთა შესახებ არაფერი წერია კანონებში და მათ განხორციელებაში ორგანიზაცია თუ ინდივიდი სრულიად თავისუფალია, არ არის არანაირი შეზღუდვები.

ამ ორ სისტემას შორის არის მოთავსებული ეთიკური სისტემა. აქ არ არის ფურცელზე გადატანილი კანონები, არამედ – ქცევის ნორმები, რომლებიც დაფუძნებულია საზოგადოებისთვის მისაღებ პრინციპებსა და ღირებულებებზე. თავისუფალი არჩევანის დროს ადამიანი ემორჩილება საკუთარ თავს, საკანონმდებლო სისტემის შემთხვევაში – კანონის ძალას, ხოლო ეთიკის შემთხვევაში იგი უნდა იცავდეს მისთვის (ან ორგანიზაციისთვის) ცნობილ ნორმებს, რომელთა დარღვევისას არ არის გათვალისწინებული არანაირი სასჯელი. გადაწყვეტილება, რომელიც მისაღებია ეთიკური თავლსაზრისით, მისაღებია როგორც იურიდიულად, ასევე მორალურადაც.

ეთიკური დილემა წარმოიქმნება იმ სიტუაციებში, როცა ალტერნატიული გადაწყვეტილებები ან ვარიანტები არასასურველია რაიმე ნეგატიური შედეგის

მიღების გამო, როდესაც საზღვარი კარგა და ცუდს შორის ბუნდოვანია. ადამიანს, რომელიც თავის თავზე იღებს ორგანიზაციაში წარმოქმნილი ეთიკური პრობლემის გადაწყვეტას, უწოდებენ მორალის აგენტს.

## 21.2. ეთიკურად რთული გადაწყვეტილებები

ეთიკური დილემები ძირითადად მთელსა და ცალკეულ ნაწილს, ორგანიზაციასა და ინდივიდს, საზოგადოებასა და ორგანიზაციას შორის წარმოიქმნება. ამ პრობლემის მოგვარების დროს მენეჯერები უნდა იყენებდნენ ზოგადად მიღებულ შეხედულებებსა და ღირებულებებს. არსებობს მსგავსი პრობლემების გადაჭრის რამდენიმე მიდგომა:

**უტილიტარული მიდგომა** - უტილიტარული მიდგომა გულისხმობს, რომ მიღებული გადაწყვეტილება, თავისი შედეგებით რაც შეიძლება მეტი ადამიანისთვის უნდა იყოს სარგებლობის მომტანი. აქ საქმე ეხება ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღებას. რამდენადაც მთლიანი გამოთვლები დიდხალ სახსრებთან, დროსთან და ენერჯიასთან არის დაკავშირებული, დაშვებულია გამარტივებული პირობებიც ;

**ინდივიდუალური მიდგომა** - ინდივიდუალური მიდგომა გულისხმობს, რომ მორალურად მისაღებია ის გადაწყვეტილება, რომელიც მეტ სარგებელს მოუტანს ინდივიდს გრძელვადიან პერიოდში. ამ შემთხვევაში მთავარ მამოძრავებელ ძალად ითვლება თვითკონტროლი. ადამიანი ალტერნატიული ვარიანტებიდან ირჩევს იმ გადაწყვეტილებას, რომელიც გარკვეული პერიოდის შემდეგ მოუტანს მას სარგებელს და არა მოკლე პერიოდში;

**მორალურ-უფლებრივი მიდგომა** - ეს მიდგომა ამტკიცებს, რომ ადამიანი თავიდანვე დაჯილდოებულია ფუნდამენტალური უფლებებითა და თავისუფლებით, რომლებიც არ უნდა დაირღვეს სხვათა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგად, ამიტომ ეთიკურად კორექტულად ითვლება ის გადაწყვეტილება, რომელიც არ დაარღვევს ადამიანის უფლებებს.

აქ უნდა გათვალისწინებული იყოს შემდეგი მორალური უფლებები:

შეთანხმების უფლება - სხვა ადამიანზე ზეგავლენის მოხდენა შესაძლებელია მხოლოდ მისი თანხმობის შემთხვევაში,

პირადი ცხოვრების უფლება - არასამუშაო დროს ადამიანს აქვს პირადი ცხოვრების წარმართვის უფლება, ამიტომ მას შეუძლია მოიქცეს ისე როგორც სურს,

თავისუფალი სინდისის უფლება – ადამიანს აქვს უფლება უარი განაცხადოს ისეთი სამუშაოს შესრულებაზე, რომელიც შეურაცხყოფს მის მორალურ ან რელიგიურ ნორმებს,

თავისუფალი სიტყვის უფლება – ადამიანს აქვს უფლება გააკრიტიკოს სხვათა მიერ გამოთქმული იურიდიული ან ეთიკური მოსაზრებანი,

სათანადო მოპყრობის უფლება – ადამიანს აქვს უფლება მოითხოვოს, რომ მოსმინონ მისი მოსაზრება და მოეპყრონ სათანადად,

სიცოცხლისა და უსაფრთხოების უფლება – ადამიანს აქვს საკუთარი სიცოცხლის, ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების დაცვის უფლება.

### 21.3. სამართლიანობის კონცეფცია

სამართლიანობის კონცეფცია ამტკიცებს, რომ ეთიკურად კორექტული გადაწყვეტილება დაფუძნებული უნდა იყოს თანასწორობის, სამართლიანობის და მიუკერძოებლობის პრინციპებზე. მენეჯერთა თავლსაზრისით არსებობს სამართლიანობის სამი ტიპი:

**განაწილებული სამართლიანობა** გულისხმობს, რომ მიღებული გადაწყვეტილება თანაბრად უნდა ეხებოდეს ერთნაირი უფლებებისა და ვალდებულებების მქონე თანამშრომლებს, ანუ არ უნდა ჰქონდეს ადგილი უპირატესობის მინიჭებას ;

**პროცედურული სამართლიანობა** - ამ შემთხვევაში მენეჯერებს მოეთხოვებათ ხელქვეითთა საქმიანობის სამართლიანი ადმინისტრირება. წესები უნდა იყოს ზუსტი, გასაგები, მუდმივი და მიუკერძოებელი ;

**კომპენსირების სამართლიანობა** ორგანიზაციას ავალდებულებს მიყენებული ზარალის კომპენსირებას. ადამიანები არ უნდა აგებდნენ პასუხს იმ მოვლენებზე, რომლებიც მათი კონტროლის არის გარეთ იმყოფება.

თუ მენეჯერი მხილებულია სიცრუეში, ტყუილსა და ქურდობაში, მაშინ შედეგები აისახება ადამიანებზე ან სიტუაციაზე. ბევრი ჩვენგანი ფიქრობს, რომ ეთიკურად კორექტული გადაწყვეტილებები სინდისის კარნახით მიიღწევა. ეს არც თუ მთლად სწორია.

ეთიკური ან მორალური ბიზნეს-პრაქტიკა არის – ორგანიზაციულ კულტურაში მიღებული ღირებულებების სისტემის გამოსატვის ფორმა, დამოკიდებულება,



მოქმედების მანერა ან რწმენა. ამრიგად, მენეჯმენტის თვალსაზრისით, ეთიკური პრობლემა უფრო ორგანიზაციული პრობლემაა, ვიდრე პირადული.

#### 21.4. სოციალური პასუხისმგებლობა

კომპანიის საზოგადოების წინაშე პასუხისმგებლობის კონცეფცია მარტივია. მის მიხედვით ორგანიზაციას უნდა შეეძლოს კარგისა და ცუდის გარჩევა, ისეთი გადაწყვეტილებების მიღება, რომლებიც მისაღები იქნება საზოგადოებისათვის მისი მორალური ნორმების გათვალისწინებით. სოციალური პასუხისმგებლობის ფორმალური განსაზღვრების თანახმად, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ვალდებულია ისეთი გადაწყვეტილებები მიიღოს, რომელიც გაზრდის კეთილდღეობის დონეს და დააკმაყოფილებს როგორც საზოგადოების, ასევე ორგანიზაციის, ანუ დაინტერესებული ჯგუფების მოთხოვნებს.

*დაინტერესებული ჯგუფების* ქვეშ იგულისხმება ორგანიზაციის შიგნით ან გარეთ არსებული ნებისმიერი საზოგადოება, გაერთიანება, რომელსაც გააჩნია გარკვეული მოთხოვნები ორგანიზაციისადმი. ამ ჯგუფებში შეიძლება შედიოდნენ ინვესტორები, აქციონერები, კლიენტები, მომუშავე პერსონალი, მომწოდებლები, მთავრობა, ადგილობრივი მოსახლეობა ა. შ. თითოეული მათგანი დაინტერესებულია ორგანიზაციის საქმიანობით და გარკვეულ სარგებელს მოეღის მისგან. თუ რომელიმე მათგანი ორგანიზაციის საქმიანობით დაზარალდება, ამან შეიძლება, ზოგიერთ შემთხვევაში, თვით კომპანიის არსებობის საკითხი დააყენოს ეჭვ ქვეშ.

**ბუნებრივი გარემო** - დღესდღეობით, წინა წლებისაგან განსხვავებით, მსხვილ კომპანიათა უმრავლესობა სერიოზულად არის შეშფოთებული მსოფლიო ეკოლოგიური პირობების გამო. ბევრმა კომპანიამ განაცხადა უარი წლების განმავლობაში გამოყენებულ მეთოდებსა და მასალებზე, რომლებიც ბუნებრივი გარემოსათვის ზიანის მომტანია. შესაბამისად, შეიძლება ითქვას, რომ ბუნებრივი გარემოს დაცვა დაბინძურებისა და დაზიანებისაგან ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი სოციალური პასუხისმგებლობაა.

## 21.5. სოციალური საქმიანობის შედეგების შეფასება

კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობა განისაზღვრება ოთხი კრიტერიუმით: ეკონომიკური, იურიდიული, ეთიკური და ზოგადი პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღებით.

**ეკონომიკური პასუხისმგებლობა** არის პირველი კრიტერიუმი, რომლითაც ფასდება კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობა. ნებისმიერი ორგანიზაცია, პირველ რიგში, საზოგადოების ეკონომიკური უჯრედია, რომელიც პასუხისმგებელია საზოგადოებისათვის საჭირო საქონლისა და მომსახურების წარმოებაზე და აქციონერების მაქსიმალური მოგების უზრუნველყოფაზე. თუმცა იმის გამო, რომ ფირმის ძირითადი მიზანი მაქსიმალური მოგების მიღებაა, ორგანიზაციამ არ უნდა მიაყენოს ზიანი საზოგადოებას აღნიშნული სურვილის დასაკმაყოფილებლად.

**იურიდიული პასუხისმგებლობა** გულისხმობს, რომ ორგანიზაცია უნდა იცავდეს საზოგადოების მიერ დადგენილ წესებს. მიზნების მიღწევის დროს იგი მუდამ უნდა იყოს მოქცეული კანონის ფარგლებში, რამდენადაც ნებისმიერი თანამედროვე საზოგადოება რეგულირდება კანონებით, წესებითა და შეზღუდვებით.

**ეთიკური პასუხისმგებლობა** არის თვით კომპანიის მიერ განხორციელებული საზოგადოებისათვის სასარგებლო ქმედება, რომელიც არ არის გათვალისწინებული არც კანონით და არც ეკონომიკური ინტერესებით.

**პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება** ატარებს სრულიად ნებაყოფლობით ხასიათს კომპანიის მხრიდან და დაკავშირებულია ორგანიზაციის სურვილთან შეიტანოს წვლილი საზოგადოების მშენებლობაში, რასაც სრულიად არ ავალდებულებს მას არც კანონი, არც ეთიკა და არც ეკონომიკური მოტივები.

## 21.6. სოციალური დილემა და კომპანიის ქმედება

არსებობს სიტუაციები, როდესაც ორგანიზაცია სოციალური დილემის წინაშე დგება (მაგალითად, მთავრობის მხრიდან წამოყენებული ზედმეტი მოთხოვნები). სწორედ ამიტომ მენეჯმენტის თეორიაში არის შემუშავებული საპასუხო ქმედებები, რომლებსაც ორგანიზაციები მიმართავენ მსგავს შემთხვევებში. ეს ქმედებები შეიძლება ატარებდეს წინააღმდეგობრივ, დაცვით, შემგუებლურ და პროაქტიულ ხასიათს.

**ობსტრუქცია** ნიშნავს ორგანიზაციის მხრიდან ყოველნაირი ვალდებულებების შესრულებაზე უარის თქმას, ანუ იმის განცხადებას, რომ კომპანიის წინაშე წაყენებული ყველა მტკიცებულება და ბრალდებულება ტყუილია (წინააღმდეგობის ტაქტიკა).

**დაცვითი ტაქტიკა** გულისხმობს, რომ ორგანიზაცია თავის თავზე იღებს ჩადენილ შეცდომებზე პასუხისმგებლობას და არ ეწინააღმდეგება მოსალოდნელ გამოძიებას. ამ დროს იგულისხმება, რომ ასეთი ფაქტები ხდება, მაგრამ მათში დამნაშავეები არ არიან.

კომპანიის **შემგუებლურობა** ნიშნავს, რომ მენეჯერი იღებს სოციალურ პასუხისმგებლობას ორგანიზაციის საქმიანობაზე, თუმცა შესაძლოა, რომ ამ დათმობაზე გარე ზეწოლის შედეგად მიდის.

**პროაქტიული ქმედება** ნიშნავს, რომ კომპანია თავის თავზე იღებს სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხებს, დამოუკიდებლად აყალიბებს საზოგადოებრივ ინტერესებსა და ქმედებებს, არ ელოდება რა სახელმწიფოს ან სხვა დაინტერესებულ ჯგუფებისაგან მითითებებსა და ზეწოლას.

მრავალი მენეჯერი ცდილობს ორგანიზაციის საქმიანობის წარმართვის პარალელურად სოციალურ პასუხისმგებლობაზეც იზრუნოს, რათა ბოლოს არ მოუწიოს თავდაცვითი ან ობსტრუქციის ტაქტიკის გამოყენება აღნიშნული პასუხისმგებლობის უგულვებელყოფის გამო. ამ მიზნით მენეჯერები აყალიბებენ ორგანიზაციებში მორალურ კოდექსს, რომელშიც მოცემულია ორგანიზაციის სოციალური და ეთიკური ღირებულებები, რომელთა შესრულებითაც თანამშრომლების ქმედება ყოველ მხრივ სამართლიანი იქნება და სხვებსაც კეთილად განაწყოებს ორგანიზაციისადმი.

## ბამოყენებული ლიტერატურის სია

1. Акулич И.Л. «Математическое программирование». Москва, Изд. «Высшая Школа», 1986
2. Аллен Р.Коэн. «МВА по Менеджменту». Москва, «Альпина Бизнес Букс», 2004
3. Ашманов С.А. «Линейное Программирование». Москва, «Наука», 1981
4. Б.Банди «Основы Линейного Программирования». Москва, «Радио и Связь», 1984
5. Вильям Дж. Стивенсон. «Управление Производством». Москва, «Бином». 2002
6. Дубров А.М., Лагоша Б.А., Хрусталеv Е.Ю., Барановская Т.П.. Моделирование рисковvх ситуаций в экономике и бизнесе. Москва, «Финансы и статистика», 2003.
7. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. «Основы Менеджмента». Москва, «Дело», 2004.
8. Маманов С.А. «Линейное программирование». Москва, Изд. «Наука», 1981
9. Новиков Г.И., Пермякова Э.И., Яковлев В.Б. «Сборник Задач по Вычислительной Технике и Программированию». Москва, «Финансы и Статистика», 1991
10. Пол Милгром, Джон Робертс. «Экономика, Организация и Менеджмент». Санкт-Петербург, «Экономическая Школа», 2004
11. Ричард Томас. «Количественный анализ хозяйственных операций и управленческих решений». Москва, Изд. «Дело и Сервис», 2003г.
12. Роджер Элкон. «Основы Менеджмента». Москва, «Финпресс», 1999
13. Трояновский В.М. «Математическое моделирование в менеджменте». Москва, Изд. «РДЛ», 2003г.
14. Шикин Е.В., Чхартишвили А.Г. «Математические методы и модели в управлении». Москва, Изд. «Дело», 2002г.
15. Эльстер К.Х. «Введение в Нелинейное Программирование», Москва, «Наука», 1985
16. Brian D. Bunday. “Basic Linear Programming”. “Edward Arnold”, 1989

## იხმჭღუბა ავტორთა მიერ წარმოდგენილი სახით

გადაეცა წარმოებას 30.01.2009. ხელმოწერილია დასაბეჭდად 24.06.2009. ქალღდის ზომა 60X84 1/8. პირობითი ნაბეჭდი თაბახი 8,5. ტირაჟი 100 ეგზ.

საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბიღისი, კოსტავას 77



ი.ღ. „გონა დღღაქიშვილი“,  
ქ. თბიღისი, ვარკეთილი 3, კორპ. 333, ბინა 38