

აღიარების შეწყვეტის აღრიცხვა ითვალისწინებს გასული ძირითადი საშუალებების ჩამოწრას და მიღებული ფინანსური შედეგის დადგენას. ჩამოწრით მიღებული შემოსულობა ან ზარალი აღიარდება იმ პერიოდის მოგებისა და ზარალის ანგარიშგებაში, როდესაც აღიარების შეწყვეტა მოხდა. შემოსულობა ან ზარალი განისაზღვრება, როგორც სხვაობა გასვლის წმინდა ამონაგებსა და აქტივის საბალანსო ღირებულებას შორის.

ძირითადი საშუალებების უსასყიდლოდ გადაცემის დროს ჩამოიწერება: აქტივი თვითღირებულებით, დაგროვილი ცვეთა, ხოლო გაწეული ხარჯი აღიარდება ზარალად.

თუ მაგალითად, კომპანიამ საქველმოქმედო ორგანიზაციას აჩუქა კომპიუტერი, რომლის თვითღირებულებაც 2 500 ლარი იყო, დარიცხული ცვეთის თანხა 700 ლარი, ხოლო ტრანსპორტირების ხარჯმა შეადგინა 150 ლარი, ამ ოპერაციით საწარმომ მიიღო ზარალი 1950 ლარის ოდენობით. ეს ოპერაცია ბუღალტრულად აისახება:

დ – 2260 – ოფისის აღჭურვილობის ცვეთა – 700

დ – 8290 – სხვა არასაოპერაციო ხარჯები – 150

დ – 8220 – არასაოპერაციო ზარალი – 1800

კ – 2160 – ოფისის აღჭურვილობა – 2500

კ – 1100, 1200 – ფულადი საშუალებების ამსახველი ანგარიშები – 150.

როგორც ვხედავთ, ძირითადი ფონდების მოძრაობასთან დაკავშირებული სამეურნეო ოპერაციები გარკვეულ გავლენას ახდენს საწარმოს ფინანსურ შედეგებზე, რაც ერთობ საყურადღებოა და გასათვალისწინებელია არა მარტო აღრიცხვის დარგის მუშაკების, არამედ საწარმოს მენეჯერებისა და მესაკუთრეებისთვისაც.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ფინანსური აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტები. ოფიციალური დოკუმენტები 2009 წლის 1 იანვრის მდგომარეობით.

2. საქართველოს საგადასახადო კოდექსი.

3. ა. ხორავა, ნ. კეკელიძე, ნ. სრესელი, ზ. გოგრიჭიანი. ბუღალტრული აღრიცხვა. თბ., 2014.

4. დ. სოლოლაშვილი, ე. უდესიანი. ბუღალტრული აღრიცხვა. ფინანსური აღრიცხვა. ქუთაისი, 2010.

Dali Sologashvili

THE IMPACT OF OPERATIONS OF THE FIXED ASSETS MOVEMENT ON A COMPANY'S FINANCIAL RESULTS

Annotation

The article deals with such movement of fixed assets and related transactions, which have a financial impact on the industry's performance. The article deals with some getting and leaving operations, calculation of amortization amount and recognition as expense issues.

Particular attention is paid to deduction of the value of fixed assets from gross income, which is very significant and should be considered not only by accounting sector workers, but also by company managers and owners.

მირონ ტულუში

მართვის ფუნქციების მართვულად გაბეზისათვის

მართვის ფუნქციებისადმი დაინტერესება დაახლოებით 100 წლის წინათ გამოიკვეთა, მაგრამ, ვფიქრობთ, მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი საკითხი დაზუსტება-სრულყოფას დღესაც საჭიროებს. იგი ეხება მართვის ძირითადი ან საბაზო ფუნქციების განსაზღვრას და მათი ზედმეტად დანაწილებისგან უარის თქმას, ზოგიერთი ფუნქციის არსისა და მნიშვნელობის დაზუსტებას და ა.შ.

აღნიშნული საკითხის სწორად ფორმულირება და გაგება, ჩვენი აზრით, ძალზე მნიშვნელოვანია სტუდენტებისათვის, განსაკუთრებით კი ბაკალავრებისათვის (მაგისტრანტებსა და დოქტორანტებს, მათი საგანმანათლებლო პროგრამებიდან გამომდინარე, მეტი შესაძლებლობა აქვთ, თვითონვე დრამატიკულად ჩაწვდნენ საკითხის არსს), რადგან მართვის აღნიშნული საკვანძო საკითხის განსხვავებული ინტერპრეტაციები მათ დაბნეულობას იწვევს და ხელს უშლის, ამ მხრივ, მყარი ცოდნის ჩამოყალიბებასა და ლოგიკური აზროვნების განვითარებას.

დავიწყოთ იმით, რომ ავტორთა უმეტესობა იზიარებს მოსაზრებას იმის შესახებ, რომ მართვის ფუნქციები მრავალია, რასაც ჩვენც ვეთანხმებით. სხვადასხვა ავტორის აზრით ის შეიძლება იყოს ოთხი, ხუთი, ათი, თხუთმეტი და მეტიც კი. მაგალითად, არმსტრონგი [11], დესსლერი [13], ვესნინი [12], პუგაჩოვი [21] და სხვები ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის 23 და მეტ ფუნქციასაც კი ასახელებენ. ისინი ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პროცესის ნებისმიერ შემადგენელ ელემენტს ფუნქციას უწოდებენ, რაც აღსაქმელად ძალიან ძნელია. თუმცა, აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ ვესნინი [12], ამავე დროს, პერსონალის მართვის 8 ძირითად ფუნქციასაც გამოყოფს, ესენია: **დაგეგმვა, ორგანიზაცია, განკარგვა, კოორდინაცია, მოტივაცია, კონტროლი, ინფორმირება და განვითარება** [12, გვ.9].

ყოველივე ზემოაღნიშნულის მიუხედავად, ავტორთა დიდი ნაწილი იზიარებს მოსაზრებას, რომ შეიძლება მართვის ფუნქციების გამსხვილება და მათი 4-5 ფუნქციის სახით წარმოდგენა (მესკონი, ალბერტი, ხედლური, რობინსი, კოულტერი, დაფტი და სხვები), რაც ჩვენ უფრო მართებულად მიგვაჩნია, ვიდრე მართვის ფუნქციების ზედმეტად დანაწევრება. ამიტომ, წინამდებარე სტატიაში ჩვენ მართვის გამსხვილებული სახით წარმოდგენილ ძირითად, საბაზისო ფუნქციებზე გავამახვილებთ ყურადღებას.

ცნობილია, რომ მართვის ფუნქციების (დაგეგმვის, შრომის სტიმულირების აუცილებლობის და ა.შ.) შესახებ მსჯელობა მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლის წარმომადგენლებმა დაიწყეს, მაგრამ მართვის

პროცესში განსახორციელებელი ფუნქციები მეტ-ნაკლებად სრულად, პირველად, მართვის კლასიკურმა სკოლამ ჩამოაყალიბა. ამ საქმეში განსაკუთრებული წვლილი შეიტანა აღნიშნული სკოლის ერთ-ერთმა ფუძემდებელმა, მენეჯმენტის მამად აღიარებულმა ანრი ფაიოლმა (1841-1925), რომელიც საფრანგეთში 30 წელზე მეტი ხნის განმავლობაში ხელმძღვანელობდა სამთო-მეტალურგიულ სინდიკატს. მან 1916 წელს გამოაქვეყნა საყურადღებო ნაშრომი – „სამრეწველო საწარმოს საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები: **განჭვრეტა, ორგანიზაცია, განკარგვა, კოორდინაცია, კონტროლი**“, რამაც, შეიძლება ითქვას, გარდატეხა შეიტანა მართვის ფუნქციების ჩამოყალიბებაში. აღსანიშნავია, რომ ფაიოლი, ზემოქანმოთვლილ ფუნქციებში მართვის პროცესის ყველა ასპექტს მოიაზრებდა.

ა. ფაიოლმა, ფ. ტეილორთან, ჰ. ფორდთან, ურვიკთან, მუნთან და სხვა აღიარებულ სპეციალისტებთან ერთად, შემდგომშიც გააგრძელა მუშაობა მართვის მეცნიერული თეორიის სხვადასხვა საკითხზე. ამ მხრივ მუშაობა, შეიძლება ითქვას, რომ დღესაც გრძელდება (მაგალითად, ბოლო პერიოდში წინ გადადგმულ ნაბიჯად უნდა ჩათვალოს კონტროლინგის, როგორც სისტემური მართვის, თანამედროვე კონცეფციის პრაქტიკული რეალიზაცია, რომლის მიზანი ორგანიზაციების ხანგრძლივადიანი არსებობის უზრუნველყოფაა). მიუხედავად იმისა, რომ ფაიოლის ცნობილი ნაშრომის გამოქვეყნებიდან თითქმის 100 წელი გავიდა, მართვის ძირითადი (საბაზო) ფუნქციების შესახებ განსხვავებული აზრი დღესაც არსებობს. ამაზე მართვის ფუნქციების შესახებ მსოფლიოში აღიარებული მკვლევრების განსხვავებული განმარტებები მიუთითებს:

- **მესკონის, ალბერტისა და ხედოურის** მიხედვით, „**მართვა არის დაგეგმვის, ორგანიზაციის მოტივაციისა და კონტროლის პროცესი**, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად“ [20, გვ. 38];

- **სტივენ რობინზი და მერი კოულტერი** მიიჩნევენ, რომ მენეჯმენტის ფუნქციებია: „**დაგეგმვა, ორგანიზაცია, ხელმძღვანელობა და კონტროლი**“ [25, გვ. 9];

- **რ. დაფტის** აზრით, „მენეჯმენტი – ესაა ორგანიზაციის მიზნების ეფექტიანი და მწარმოებლური მიღწევა **დაგეგმვის, ორგანიზაციის, ლიდერობის (ხელმძღვანელობის) და კონტროლის** მეშვეობით“ [18, გვ. 34].

მართვის (მენეჯმენტის) საკითხზე ქართულ ენაზე გამოცემული სახელმძღვანელოების, დამხმარე სახელმძღვანელოების თუ ლექციების კურსის გაცნობის შედეგად ნებისმიერი დაინტერესებული სპეციალისტი შეიძლება დარწმუნდეს, რომ მათი ავტორების უმრავლესობაზე აშკარაა მენეჯმენტის უცხოელი სპეციალისტების ნაშრომების გავლენა. მაგალითად, ქართულ ენაზე გამოცემულ მართვის (მენეჯმენტის) სახელმძღვანელოებსა თუ ლექციების კურსში გადმოცემული ძირითადი საკითხების (მათ შორის მართვის ფუნქციების) შინაარსიდან ნათლად იკვეთება ესა თუ ის ავტორი რომელი უცხოელი სპეციალისტის მოსაზრებებს იზიარებს.

ე. ბარათაშვილი და ლ. თაკალანძე მართვის ფუნქციებს სხვადასხვა ნიშნით ყოფენ. მათი აზრით, არსებობს მართვის ტექნიკური ფუნქცია, ფინანსური ფუნქცია, ადმინისტრაციული ფუნქცია და ა.შ. ადმინისტრაციული ფუნქციებია: **დაგეგმვა, კოორდინაცია, სტიმულირება და კონტროლი**“ [1, გვ. 140].

შ. მაჭავარიანი მიიჩნევს, რომ „მართვის ფუნქციები: **„დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია, კონტროლი და კოორდინაცია** წარმოადგენს მენეჯმენტის საფუძვლების საკვანძო თემებს“ [2, გვ. 92];

გ. შიხაშვილის და კ. რუსიძის მოსაზრებით, „მენეჯმენტში ხელმძღვანელობის სისტემა აგებულია მენეჯმენტის ოთხი ფუნქციის საფუძველზე. ესენია: **დაგეგმვა, ორგანიზაცია, ხელმძღვანელობა და კონტროლი**“ [6, გვ. 7].

მ. ტულუში და ნ. ყირიმლიშვილი [5, გვ. 39], **გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი და ფ. წოწოლაური** [7, გვ. 46], **მ. ხარხელი და გ. ქეშელაშვილი** [9, გვ. 37], **თ. ხომერიკი** [10, გვ. 42] და სხვები მართვას განიხილავენ, როგორც პროცესს, რომელიც შედგება ერთმანეთთან დაკავშირებული „**დაგეგმვის, ორგანიზაციის, მოტივაციისა და კონტროლის ფუნქციებისაგან**“.

მიუხედავად იმისა, რომ ეკონომიკურ ლიტერატურაში მართვის ძირითადი (საბაზო) ფუნქციების შესახებ სრული თანხმობა არ არსებობს, მაინც შეიძლება ითქვას, რომ ავტორთა უმრავლესობა მხარს უჭერს იმ კლასიფიკაციას, რომლის მიხედვით, მართვის (მენეჯმენტის) ფუნქციებია: **დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი**. მაგრამ, რადგან არსებობს ამ ფუნქციების განსხვავებული ინტერპრეტაციები (თანაც, მსოფლიოში აღიარებული სპეციალისტების მიერ) საჭიროა მათი განხილვა და შეფასება. მართვის (მენეჯმენტის) ძირითადი (საბაზო) ფუნქციების ჩამონათვალიდან ჩანს, რომ სამი ძირითადი ფუნქცია: „**დაგეგმვა**“, „**ორგანიზაცია (ორგანიზება)**“ და „**კონტროლი**“ ყველა მათგანში ფიგურირებს, ერთ-ერთ ფუნქციად კი ზოგიერთ მათგანში მოხსენიებულია „**მოტივაცია**“ (მესკონი, ალბერტი, ხედოური), ზოგიერთში – „**ხელმძღვანელობა**“ (რობინზი, კოულტერი და სხვები), სხვაში (დაფტი) კი „**ლიდერობა (ხელმძღვანელობა)**“. ამ მხრივ კიდევ უფრო განსხვავებულია ფაიოლისეული კლასიფიკაცია, რომელშიც, როგორც აღვნიშნეთ, მართვის ფუნქციებად ჩათვლილია „**განჭვრეტა**“, „**განკარგვა**“ და „**კოორდინაცია**“ რაც, ჩვენი აზრით, მეტად საყურადღებოა.

უნდა აღინიშნოს, რომ **ფაიოლს** მართვის ფუნქციების შესახებ ზემოაღნიშნულთან შედარებით რამდენადმე განსხვავებული განმარტებაც აქვს. კერძოდ, „**მართვა ნიშნავს დაგეგმვასა და პროგნოზირებას, ორგანიზებასა და გუნდის ხელმძღვანელობას, კოორდინირებასა და კონტროლს**“ [17, გვ. 20]. მისი ნაშრომიდან ჩანს, რომ მომავლის „განჭვრეტაში“ ფაიოლი ორგანიზაციის განვითარების დაგეგმვასა და პროგნოზირებას გულისხმობდა. ან, სხვანაირად თუ ვიტყვით, ფაიოლი დაგეგმვას წინასწარგანჭვრეტის მნიშვნელოვან შემადგენელ ნაწილად განიხილავდა. ამიტომ, არც არის გასაკვირი, რომ, დროთა განმავლობაში, პროგნოზირების ფუნქცია (რომელიც საშუალებას გვაძლევს გამოიკვეთოს მომავლის შესახებ ხედვა და შევაფასოთ განვითარების შესაძლო ვარიანტები) დაგეგმვის ფუნქციასთან გაერთიანდა. ამდენად, ფაიოლისეული მომავლის „განჭვრეტის“ „დაგეგმვის“ ფუნქციაში გარდასახვა სრულიად გასაგებია.

ფაიოლი მართვის ერთ-ერთ ფუნქციად „**გუნდის ხელმძღვანელობას**“ მოიაზრებდა. იგი გუნდის წევრების მაღალ პროფესიონალიზმს, კარგად კოორდინირებულ საქმიანობას, ურთიერთთანადგომასა და დახმარებას საერთო წარმატების განმსაზღვრელ ფაქტორად მიიჩნევდა. ამასთან, გუნდის ხელმძღვანელობაში ის „განკარგვის“ ფუნქციას, ანუ მენეჯერების მიერ გაცემული განკარგულებების, ბრძანებების, მითითებების

ერთობლიობასაც გულისხმობდა, რომელზეც დიდად იყო დამოკიდებული დასახული მიზნების ეფექტიანად განხორციელება. აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ მან განსაზღვრა ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელ მოქმედებათა ექვსი მიმართულება (ტექნიკური, საფინანსო, უსაფრთხოების, საადრინიცხო და მმართველობითი საქმიანობა), რომელთაგან მმართველობით საქმიანობას განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებდა.

თანამედროვე ორგანიზაციაში არავინ უარყოფს მთელი მენეჯერული საქმიანობის ეფექტიანი კოორდინაციის როლსა და მნიშვნელობას, პირიქით, მას განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა, მაგრამ მართვის სპეციალისტთა უმრავლესობა მას „ორგანიზების“ ფუნქციაში მოიაზრებს, რასაც ჩვენც ვეთანხმებით და, ვფიქრობთ, ეს საკამათო არ უნდა იყოს.

ფაიოლის მიერ განსაზღვრულ მართვის ფუნქციებში ცალკე გამოყოფილი არ არის „მოტივაციის“ ფუნქცია. მიუხედავად ამისა, არ შეიძლება ვიფიქროთ, რომ ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების ეფექტიან რეალიზებაში მმართველობისა თუ რიგითი პერსონალის საქმიანობის სტიმულირების დიდი მნიშვნელობა ფაიოლს გააზრებული არ ჰქონდა. ასეთი ვარაუდის საფუძველს იძლევა ის, რომ ფაიოლის ზემოაღნიშნული ნაშრომის გამოქვეყნებამდე, ფ. ტეილორის ნაშრომში „მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპები“ (1911) მოტივაცია მინიშნულია ადამიანების უმეტესობის მთავარ მამოძრავებელ ძალად, აგრეთვე ყურადღება გამახვილებულია სტიმულირების პროგრამებზე. იგივე შეიძლება ითქვას ჰ. ემერსონის ნაშრომის „ეფექტიანობის თორმეტი პრინციპის“ (1913) შესახებაც, რომელშიც ეფექტიანი შრომის სტიმულირების საკითხს ჯეროვანი ყურადღება აქვს დათმობილი. ამდენად, ფაიოლს, თუნდაც აღნიშნული ნაშრომების გავლენით, მართვაში მოტივაციის როლისა და მნიშვნელობის შესახებ სრული წარმოდგენა არ შეიძლება არ ჰქონოდა, თუმცა, როგორც აღვნიშნეთ, ის „მოტივაციას“ ცალკე ფუნქციის სახით არ განიხილავდა. აქვე არ შეიძლება არ აღინიშნოს, რომ მოგვიანებით, ფაიოლმა, მის მიერ ჩამოყალიბებულ მართვის პრინციპებში „პერსონალის წახალისება“ ცალკე პრინციპად გამოყო და დასძინა, რომ „ანაზღაურება უნდა ასახავდეს ორგანიზაციის მდგომარეობას და ახდენდეს მომუშავეთა შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების სტიმულირებას“. მიუხედავად ამისა, ფაქტია, რომ „მოტივაციის“ მნიშვნელობის საგრძნობი ამაღლება და მართვის ძირითად (საბაზისო) ფუნქციებში მისი ცალკე ფუნქციად ჩამოყალიბება ფაიოლის შემდგომ პერიოდს უკავშირდება.

რ. დაფტის აზრით, ლიდერობის (ხელმძღვანელობის), როგორც მენეჯმენტის ერთ-ერთი ფუნქციის მნიშვნელობა მუდმივად იზრდება. ლიდერობა (ხელმძღვანელობა) მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მომუშავეებზე, რათა წარმატებით იქნეს რეალიზებული ორგანიზაციის მიზნები. დაფტი ეფექტიანი ხელმძღვანელობაში გულისხმობს ისეთ ვითარებას, როცა „ყველა მუშაკი სრულად იზიარებს ორგანიზაციის მიზნებს, ფასეულობებსა და კულტურას, ერთობლივი ეფექტიანი საქმიანობით ცდილობს მიაღწიოს მაღალ შედეგებს“ [18, გვ. 20]. ის თვლის, რომ ასეთ წარმატებებს შეიძლება მიაღწიოს ლიდერის თვისებების მქონე ხელმძღვანელმა, რომელსაც შეუძლია ორგანიზაციის ყველა წევრამდე დაიყვანოს ორგანიზაციის მიზნები და შექმნას სტიმულები მათ შესასრულებლად. ის ასეთ ლიდერებად მოიხსენიებს ლი იაკოკას, გენერალ უ. გრისს, გ. კელლეგერს და სხვებს, რომლებმაც, ხელქვეითებზე შთამბეჭდავი გავლენის წყალობით, მკვეთრად აამაღლეს შრომისადმი მოტივაცია [18, გვ. 21]. ამასთან, რ. დაფტი ზემოაღნიშნული სახელმძღვანელოს მე-16 თავში დეტალურად განიხილავს მოტივაციის კონცეფციებსა და საფუძვლებს, მოტივაციისადმი ტრადიციულ და თანამედროვე მიდგომებს, შინაარსობრივ და პროცესუალურ თეორიებს და ა.შ., რაც იმაზე მიუთითებს, რომ ის კარგად აცნობიერებს ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების რეალიზებაში მოტივაციის როლსა და მნიშვნელობას, თუმცა წარმატების გარანტიად მაინც ლიდერების (ხელმძღვანელების) საქმიანობას თვლის. დაფტი განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს სამუშაო გუნდის ფორმირებას, განვითარებასა და ეფექტიან საქმიანობას, უპირველესად კი მათი ხელმძღვანელების მიერ ლიდერის თვისებების გამოვლენას¹¹.

ხელმძღვანელობის შესახებ რობინზისა და კოულტერის მოსაზრებები, ძირითადად, ფაიოლისა და მინცბერგის შეხედულებებს ემყარება. საყოველთაოდ ცნობილია მინცბერგის მოსაზრებები მმართველობითი საქმიანობის სპეციფიკისა და თავისებურებების შესახებ, რომ მან ხანგრძლივი ექსპერიმენტების საფუძველზე სიღრმისეულად შეისწავლა მმართველობითი და არამმართველობითი შრომის დამახასიათებელი ნიშან-თვისებები და ნაშრომში „მმართველობითი შრომის ბუნება“ (1973) დაასკვნა, რომ მათ შორის არსებითი განსხვავებაა. დღეს, ამ საკითხზე არავინ კამათობს და ყველა თანხმდება იმაზე, რომ „საამქროს უფროსისა და კომპანიის პრეზიდენტის საქმიანობაში ბევრად მეტი საერთოა, ვიდრე საამქროს უფროსისა და მისდამი დაქვემდებარებული პირების შესასრულებელ ფუნქციებში“. იგივე შეიძლება ითქვას ხელმძღვანელის მინცბერგისეულ 10 როლზე, რომლებიც მან, სამ მსხვილ ჯგუფში გააერთიანა (პიროვნებათაშორისი როლი, ინფორმაციული როლი და გადაწყვეტილების მიღების როლი), აგრეთვე იმის შესახებაც, რომ „ცალკეულმა პიროვნებამ შეიძლება გავლენა მოახდინოს ხელმძღვანელის ამა თუ იმ როლის ხასიათზე, მაგრამ არა მის შინაარსზე“.

აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ მართვის ფუნქციების, კერძოდ კი „ხელმძღვანელობის“ ფუნქციის მართვის ცალკე ფუნქციად გამოყოფისას ისევე, როგორც დაფტი, რობინზი და კოულტერიც საერთო წარმატების მიღწევაში არ უარყოფენ „მოტივაციის“ უდიდეს მნიშვნელობას. ეს მათ სახელმძღვანელოში განხილული „მოტივაციის“ საკითხების ჩამონათვალიდანაც კარგად ჩანს. კერძოდ, „მენეჯმენტის“ სახელმძღვანელოს 2013 წლის ელექტრონულ ვერსიაში (თავი 17) რობინზი და კოულტერი დეტალურად განიხილავენ მოტივაციის არსსა და მნიშვნელობას, მოტივაციის ადრინდელ და თანამედროვე თეორიებს, მოტივაციის თანამედროვე აქტუალურ საკითხებს, მაღალნაყოფიერი შრომის წამახალისებელი პროგრამების დამუშავების მნიშვნელობასა და ა.შ. მიუხედავად იმისა, რომ ისინი მოტივაციას მართვის ძირითად (საბაზო) ფუნქციად არ თვლიან,

¹¹საინტერესოა გუნდების დაფტისეული კლასიფიკაცია. მისი აზრით, არსებობს ვერტიკალური, ჰორიზონტალური, სპეციალიზებული, თვითმართვადი გუნდები. იგი მნიშვნელოვან ყურადღებას უთმობს გუნდების განვითარების საკითხს, მათ შორის გუნდებში კონფლიქტური სიტუაციების ეფექტიანად მართვას და ა.შ.

მიიწვევენ, რომ ხელმძღვანელები, მათი საქმიანობის ნებისმიერ ეტაპზე აუცილებელია იყვნენ ცოდნას მოტივაციის შესახებ.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში მენეჯმენტში გამოყენებული ცნებების შესახებ განსხვავებული შეფასებები იშვიათი არ არის, ასეა მაგალითად, „მართვისა“ და „ხელმძღვანელობის“ შემთხვევაშიც. მაგრამ, შეიძლება ითქვას, რომ მენეჯმენტის საკითხებით დაინტერესებულ მკვლევართა დიდი ნაწილი იზიარებს მოსაზრებას, რომ „ხელმძღვანელი“ და „მმართველი“, „ხელმძღვანელობა“ და „მართვა“, მიუხედავად იმისა, რომ მათ შორის გარკვეული განსხვავებაც არსებობს¹³², ძირითადად, იდენტური ცნებებია. ამასთან, ისინი მართვის დონეების დახასიათებისას „ხელმძღვანელებსა“ და „მმართველებს“ სინონიმებად განიხილავენ. მაგალითად, მესკონის, ალბერტის, ხედოურისა და სხვების აზრით, „არსებობს ხელმძღვანელების (მმართველების) სამი დონე (რგოლი): დაბალი, საშუალო და მაღალი. [20, გვ. 41-44 და ა.შ.]. ვესნიის აზრით კი „მენეჯმენტი“ ტრანსფორმირებულია ცნებაში „ხელმძღვანელობა“, „მენეჯმენტი“ გულისხმობს მართვის პროცესს და იმ პირებს, რომლებიც მას ახორციელებენ, ანუ მმართველებს“ [12, გვ. 7-8].

„ხელმძღვანელობისა“ და „მართვის“ ცნებების შინაარსობრივ მსგავსებას ჩვენც ვეთანხმებით და მიგვაჩნია, რომ ამას აღნიშნულ საკითხზე არც ფაიოლისა და არც მინცბერგის მოსაზრებები ეწინააღმდეგება.

სანამ მართვის ძირითად, საბაზო ფუნქციებად „ხელმძღვანელობის“ თუ „მოტივაციის“ შესახებ ჩვენ მოსაზრებას წარმოვადგენთ, შემოგვაჩვენოთ რამდენიმე დასკვნას:

- ეფექტიანი ხელმძღვანელობა ეფექტიანი მართვის აუცილებელი პირობაა, იგი მისი საფუძველია, რომლის გარეშე შეუძლებელია ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების სრულად რეალიზება;
- ეფექტიანი ხელმძღვანელობა ბევრად არის დამოკიდებული ლიდერის თვისებების მქონე მმართველზე, რომელსაც შეუძლია ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების კარგად გაცნობიერება და მათი სრულად რეალიზაციისათვის აუცილებელი ღონისძიებების შემუშავება და განხორციელება;
- მაღალეფექტიანი თუ ნაკლებადეფექტიანი ხელმძღვანელობა შესაბამის გავლენას ახდენს მართვის პროცესზე მთლიანად და არა მხოლოდ მისი ცალკეული ფუნქციის შესრულებაზე;
- მართვის ძირითადი, საბაზო ფუნქციების ჩამონათვალი მიზანშეწონილია, იყოს მცირერიცხოვანი (არა უმეტეს 4 ან 5-ისა), რათა არ გაძნელდეს მათი აღქმა.

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ჩვენ მთლიანად ვიზიარებთ მესკონის, ალბერტის, ხედოურისა და სხვების მოსაზრებას, რომ **„ეფექტიანი ხელმძღვანელობის გარეშე შეუძლებელია ეფექტიანად შესრულდეს დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციისა და კონტროლის ფუნქციები“** [20, გვ. 463]. მაშასადამე, ეფექტიანი ხელმძღვანელობა არის ეფექტიანი მართვის საერთო საფუძველი, მისი განხორციელების უმნიშვნელოვანესი საშუალება, რომლის წარმატებით გამოყენებაზე მთლიანად არის დამოკიდებული არა მხოლოდ ეფექტიანი მოტივაციის, არამედ, სხვა ძირითადი ფუნქციების (დაგეგმვის, ორგანიზებისა და კონტროლის) განხორციელება. უფრო მეტიც, სხვადასხვა რგოლის ხელმძღვანელების (განსაკუთრებით კი უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელების) კარგად კოორდინირებული საქმიანობის გარეშე შეუძლებელია „დაგეგმვის“, მათ შორის „სტრატეგიული დაგეგმვის“ მეტად რთული ფუნქციის ეფექტიანად განხორციელება, ამასთან, საფუძვლიანად გააზრებული მიზნებისა და დაბალანსებული გეგმების გარეშე კი აზრს დაკარგავდა როგორც პერსონალის „მოტივაცია“, ასევე „ორგანიზება“ და „კონტროლი“. იგივე შეიძლება ითქვას „მოტივაციის“ შესახებაც. პერსონალის არასრულყოფილი მოტივაციის შემთხვევაში საფრთხე შეექმნებოდა თუნდაც ყოველმხრივ დასაბუთებული გეგმების და შესაბამისად ორგანიზაციის მიზნების შესრულებას და, შესაძლებელია, მთელი ორგანიზაციის არსებობასაც კი.

რაც შეეხება „ხელმძღვანელ-ლიდერებს“, ისინი, ისევე, როგორც „მოტივაციის“ შემთხვევაში, „დაგეგმვის“ ფუნქციის განხორციელების პროცესშიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ, რათა ზედმიწევნით სწორად შეფასდეს ორგანიზაციის შიგა და გარე გარემო, მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები და განისაზღვროს განვითარების მიმართულებები. ყველას კარგად უნდა ახსოვდეს, რომ პერსონალის მოტივაცია არ არის განპირობებული მხოლოდ ეფექტიანი ლიდერების პიროვნული თვისებებით და ვერც იაკოკა, ვერც გრინი და ვერც სხვები მხოლოდ მაღალი ავტორიტეტისა თუ სხვა პიროვნული თვისებების მაქსიმალურად რეალიზებითაც კი ვერ შეძლებდნენ პერსონალის მაღალ დონეზე მოტივირებას. ამისათვის, ზემოაღნიშნულთან ერთად, აუცილებელია ორგანიზაციაში არსებობდეს შესაბამისი გარემო პირობები (ეფექტიანი შრომის წახალისების სისტემა და მისი განხორციელების შესაძლებლობები, კარგი სამუშაო გარემო და ა.შ.).

ამრიგად, მართვის ძირითად, საბაზო ფუნქციებში „მოტივაციის“ ფუნქციის „ხელმძღვანელობის“ (რობინზი, კოულტერი) ან „ლიდერობის (ხელმძღვანელობის)“ ფუნქციებით (რ. დაფტი) ჩანაცვლება მიზანშეუწონელია და მართვის ფუნქციების – „დაგეგმვის“, „ორგანიზების“, „მოტივაციისა“ და „კონტროლის“ სახით ჩამოყალიბების მართებულია, ჩვენი აზრით, ეჭვს არ უნდა იწვევდეს.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2010.
2. მაჭავარიანი შ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თეორიები, კონცეფციები და პრაქტიკული მიდგომები. „მეგობრობა“, თბ., 2014.
3. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. „სიტკვა“, თბ., 2011.
4. პაიჭაძე ნ., პერსონალის მართვა. თსუ-ს გამომცემლობა, 2003.
5. ტულუში მ., ყირიმლიშვილი ნ., მენეჯმენტი. „ინოვაცია“, 2011.

¹³²მაგალითად, ორგანიზაციის ხელმძღვანელში (organizational leader) გულისხმობენ ადამიანს, რომელიც, იმავდროულად, ლიდერია და ეფექტიანად ხელმძღვანელობს მისი ხელქვეითების საქმიანობას. მაგრამ, ამავე დროს, პრაქტიკაში არცთუ იშვიათია შემთხვევა, როცა ყველა ლიდერი ვერ ახერხებს, იყოს ეფექტიანი მმართველი და და ყველა ხელმძღვანელი, არცთუ იშვიათად, ვერ ავლენს ლიდერისათვის დამახასიათებელ თვისებებს.

6. შიხაშვილი გ., რუსიძე კ., პროექტების მენეჯმენტი. „მერიდიანი“, თბ., 2010.
7. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ., მენეჯმენტის საფუძვლები. „უნივერსალი“, თბ., 2008.
8. შუბლაძე გ., მესხია ი., ნანიტაშვილი მ., საერთაშორისო მენეჯმენტი. „უნივერსალი“, თბ., 2012.
9. ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ., მენეჯმენტის საფუძვლები. სახელმძღვანელო, „საინო“, თბ., 2013.
10. ხომერიკი თ., მენეჯმენტი. „ინოვაცია“, თბ., 2008.
11. Армстронг М., Практика управления Человеческими ресурсами. 10-е издание, „Питер“, 2012.
12. Веснин В. Р., Управление Персоналом, Теория и практика. Учебник, М., 2008.
13. Десслер Г. Управление персоналом. Пер. С англ., М., 2000.
14. Друкер П., Менеджмент: задачи, обязанности, практика. М., 2008.
15. Друкер П., Задачи менеджмента в XXI веке. М., 2000.
16. Кибанов А. Я., Мамед-заде Г. А., Родкина Т. А., Управление персоналом. М., 2000.
17. Орлов А. И., Менеджмент. М., из-во „Изумруд“, 2003.
18. Ричард Л. Дафт, Менеджмент. Питер, 2008.
19. Стивен Робинз, Мери Коултер, Менеджмент. Москва, Санкт-Петербург-Киев, 2007.
20. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. С англ. Под ред. Л.И. Евенко. – М., Дело, 2005.
21. Пугачев В. П., Руководство персоналом организации. Учебник, М., 2000.
22. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г., Управление – это наука и искусство. М., „Республика“, 1992.
23. Daft Richard L., New Era of Management. Vanderbilt University., Inc., 2010.
24. Hitt M., Black J., Porter L., Management. Pearson Education, Inc., 2005.
25. St. P. Robbins, Mary Coulter, Management. Twelfth Edition, 2013, ელექტრონული ვერსია.

Miron Tugushi

FOR PROPER UNDERSTANDING OF MANAGING FUNCTIONS

Annotation

The article emphasizes the different interpretations of the basic managing functions by different authors. It also contains the review of the hypothesis by Henri Fayol, St.P.Robbins, Mary Coulter, Daft Richard together with Georgian scholars opinion.

According to the author, the main basic managing functions are the following: "planning", "organizing", "motivating", "controlling"; he considers unacceptable to replace the "motivating" function with "Leadership" or "Leader" function.

The author thinks that "Leadership" or "Leader" functions are the basis of the effective management and is necessary to implement all basic functions and not only one (even motivation).

თეა უდესიანი

ეფექტიანობის კვლევა და მისი გამოყენება ეფექტიანობის აუდიტის პროცესში

ეფექტიანობის აუდიტი აუდიტის იმ კატეგორიას მიეკუთვნება, რომლის მეშვეობითაც ხორციელდება დამოუკიდებელი კვლევა ორგანიზაციების, სახელმწიფო პროექტებისა და პროგრამების ეკონომიურობის, მიზანშეწონილობისა და პროდუქტიულობის დასადგენად. ეფექტიანობის აუდიტის მეშვეობით უნდა იქნეს შესწავლილი შესაძლებელია თუ არა კონკრეტული შედეგის მიღწევა მინიმალური ფინანსური დანახარჯებით და შესაძლებელია თუ არა კონკრეტული ფინანსური სახსრებით უკეთესი შედეგის მიღწევა.

ეფექტიანობის აუდიტის პროცესში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საკითხად მიიჩნევა ისეთი მეთოდების შერჩევა და გამოყენება, რომლის მეშვეობითაც უზრუნველყოფილი იქნება იმის დადგენა, თუ როგორ შეიძლება ეფექტიანობის გაუმჯობესება და არაეფექტიანი ქმედებების თავიდან აცილება. ეფექტიანობის აუდიტის სრულყოფისათვის აუცილებელ პირობად გვევლინება ეფექტიანობის კვლევის პრაქტიკის დანერგვა როგორც ორგანიზაციებში ღონისძიებების დაგეგმვის ეტაპზე, ასევე ეფექტიანობის აუდიტის ჩატარების პროცესში. **ეფექტიანობის კვლევა არის დაგეგმილი ან განხორციელებული ღონისძიებების სისტემატურად მოქმედი და დოკუმენტური კვლევა აღიარებული მეთოდების გამოყენებით.**

ეფექტიანობის აუდიტის ჩატარების დროს ეფექტიანობის აუდიტორის მიზანი უნდა იყოს იმის შეისწავლა, განხორციელდა თუ არა აუდიტის ობიექტების ხელმძღვანელების მიერ ეფექტიანობის კვლევა და დადებითი პასუხის შემთხვევაში არის თუ არა განხორციელებული ეფექტიანობის კვლევა საიმედო. ამ მიდგომაზე დაფუძნებული ეფექტიანობის აუდიტი იქნება იმის გარანტია, რომ აუდიტის შედეგად გაცემული დასკვნა მაქსიმალური ობიექტურობით ასახავს რეალურ სურათს.

ეფექტიანობის კვლევის ჩატარებისას უნდა მოხდეს შემდეგი ასპექტების გაანგარიშება:

- ინვესტიციის (ასიგნების) გამოყენების მთლიანი პერიოდის შესაბამისად შედეგის მოქმედების მთლიანი პერიოდის განხილვა (საჭიროებისამებრ დაგეგმვის პერიოდები);

- პირდაპირი და არაპირდაპირი შედეგების გათვალისწინება (ხარჯების/შედეგები);

- ალტერნატივების შედარებისას ფლობის სხვადასხვა მიმართულებების გათვალისწინება და ა.შ

ეფექტიანობის კვლევა აუდიტის ობიექტის შიდა პროცესს წარმოადგენს, რომლის დროსაც მმართველობითმა რგოლმა უნდა ჩაატაროს კვლევა, მმართველობითი ქმედების განხორციელებისათვის რომელი ალტერნატივა უფრო ეფექტიანი. ეფექტიანობის აუდიტორმა უნდა შეამოწმოს რამდენად მიღწეულია მმართველობის მიერ დასახული მიზანი (შედეგობრიობა) და ქმედება ეფექტიანად განხორციელდა თუ არა.

ეფექტიანობის კვლევას საფუძვლად უნდა დაედოს ეფექტიანობის ძირითადი პრინციპი - არსებული რესურსების ყველაზე ოპტიმალური გამოყენება. აღნიშნული პრინციპი ერთნაირად ეხება როგორც მიკრო და