

მრონ ტულუში, ნაირა ყირიმლიშვილი

+

მენეჯმენტი

(მენეჯმენტის საფუძვლები, საერთაშორისო მენეჯმენტი)

ლექციების კურსი

თბილისი

2011

პროფ. მ. ტულუში, პროფ. ნ. ყირიმლიშვილი:

მენეჯმენტი, გვ.

საგამომცემლო სახლი „ინოვაცია“, თბილისი, 2011

წარმოდგენილი ლექციების კურსი განკუთვნილია უმაღლესი სასწავლებლების ეკონომიკური პროფილის სტუდენტების, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და ეკონომიკური განათლების სისტემის მსმენელთათვის, მართვის საკითხებით დაინტერესებულ მკითხველთა ფართო წრისათვის

რედაქტორი: ასოცირებული პროფესორი
ა. სომხიშვილი

რეცენზენტები: პროფესორი
ნ. ცანავა
ასოცირებული პროფესორი
ბ. რამიშვილი

ავტორებისაგან

ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკასა და სოციალურ სფეროში საბაზრო ურთიერთობების დამკვიდრება და ბიზნესის განვითარება მნიშვნელოვანწილადაა დამოკიდებული განათლების სისტემის რეფორმაზე და განსაკუთრებით, ახალი პირობებისათვის შესაფერის პროფესიონალ მენეჯერ-ეკონომისტთა მომზადებაზე. ამ მიზნით, რამდენიმე წელია ქვეყნის უმაღლესი სასწავლებლების სასწავლო გეგმებში შეტანილ იქნა მთელი რიგი ახალი დისციპლინები, მათ შორის „მენეჯმენტის საფუძვლები“, „სტრატეგიული მენეჯმენტი“, „საერთაშორისო მენეჯმენტი“, „საფინანსო მენეჯმენტი“ და ა.შ.

მსოფლიო გამოცდილება ცხადყოფს, რომ პროფესიონალ მენეჯერთა მომზადება რთული და შრომატევადი პროცესია. საქმე ის არის, რომ მენეჯერი მრავალმხრივ განათლებული ადამიანი უნდა იყოს, მან კარგად უნდა იცოდეს დარგის (რომელსაც იგი ემსახურება) ეკონომიკა, ტექნიკური მდგომარეობა და ტექნოლოგიური პროცესები, საფინანსო და საკრედიტო საკითხები, ღრმად უნდა ერკვეოდეს პიროვნებათაშორის ურთიერთობებში, ფლობდეს უცხო ენებს და ა.შ. აქედან გამომდინარე, მენეჯერთა მომზადება სერიოზულ მიდგომას საჭიროებს.

წარმოდგენილი ლექციების კურსი შედგენილია ცნობილ უცხოელ და ქართველ მეცნიერთა ნაშრომების გამოყენების, მართვის საკითხების მრავალწლიანი კვლევისა და ამ სფეროში დაგროვილი სამეცნიერო-პედაგოგიური გამოცდილების საფუძველზე.

ლექციების კურსი შედგება ორი განყოფილებისაგან. პირველში გადმოცემულია „მენეჯმენტის საფუძვლების“, მეორეში კი „საერთაშორისო მენეჯმენტის“ საკითხები. „მენეჯმენტის საფუძვლების“ ნაწილში (24 თემა) ყურადღება გამახვილებულია ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: მენეჯმენტის არსი და ამოცანები, მართვის ფუნქციები, პრინციპები და მეთოდები, მმართველობითი აზრის განვითარება, ორგანიზაციები, მათი შინაგანი და გარეგანი გარემო, კომუნიკაციები, გადაწყვეტილების მიღება, შრომითი რესურსების მართვის, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების დამახასიათებელი თემები და ა.შ.

ლექციების კურსის მეორე განყოფილებაში გადმოცემულია „საერთაშორისო მენეჯმენტის“ ისეთი საკვანძო საკითხები (12 თემა), როგორცაა: საერთაშორისო ბიზნესი და საერთაშორისო მენეჯმენტი, საერთაშორისო ბიზნესის გარეგანი გარემო, კულტურული გარეგანი გარემოს კომპლექსური ანალიზი, ნაციონალური სტერეოტიპები საერთაშორისო

მენეჯმენტში, სტრატეგიული დაგეგმვა საერთაშორისო ფირმაში, ფინანსური გადაწყვეტილებები საერთაშორისო მენეჯმენტში, სავალუტო რისკი და მისი ჰეჯირების სტრატეგია, ადამიანური რესურსების მართვა საერთაშორისო ბიზნესში და ა.შ.

ლექციების კურსში წარმოდგენილი თემები, ჩვენი აზრით, საკმარისია ორგანიზაციის (მათ შორის საერთაშორისო ფირმის) დონეზე მართვის საკვანძო საკითხების არსის გასარკვევად, რიგ შემთხვევაში კი უფრო ღრმა ცოდნის მისაღებად.

ნაშრომში, რა თქმა უნდა, ამომწურავად არ არის განხილული მართვასთან დაკავშირებული ყველა საკითხი. მას ამის პრეტენზია **არც გააჩნია**. ამ მიზნით, დაინტერესებულ პირებს შეუძლიათ გაეცნონ თანდართული ლიტერატურის სიას და უფრო ღრმად შეისწავლონ მათთვის საინტერესო საკითხები.

ვფიქრობთ, წარმოდგენილი ლექციების კურსი მნიშვნელოვან დახმარებას გაუწევს უმაღლესი სასწავლებლების სტუდენტებს, ბიზნესის სფეროში დასაქმებულ მუშაკებს, ყველას, ვინც დაინტერესებულია ორგანიზაციის დონეზე მართვის საკითხების შესწავლით.

დაბოლოს, გვსურს წინასწარ დიდი მადლობა მოვახსენოთ ყველას, ვინც აღნიშნულ ნაშრომთან დაკავშირებით საქმიან შენიშვნებს მოგვაწვდის.

შინაარსი

83

ავტორებისაგან. 3

პირველი განყოფილება - „მენეჯმენტის საფუძვლები“

თემა 1. მენეჯმენტის არსი, მიზნები და ამოცანები. 6

თემა 2. მართვის პრინციპები და მეთოდები 12

თემა 3. ორგანიზაციები, მენეჯერები და რაციონალური მართვა. 26

თემა 4 მმართველობითი აზრის ევოლუცია. 38

თემა 5. ორგანიზაციის შინაგანი გარემო. 51

თემა 6. გარეგანი გარემო ბიზნესში 60

თემა 7. ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა. 70

თემა 8. კომუნიკაციები 77

თემა 9. გადაწყვეტილების მიღება 90

თემა 10. გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები და მოდელები

103

თემა 11. სტრატეგიული დაგეგმვა 115

თემა 12. სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია 122

თემა 13. ურთიერთზემოქმედებისა და უფლებამოსილების ორგანიზაცია 129

თემა 14. ორგანიზაციის აგებულება 136

თემა 15. მოტივაცია 143

თემა 16. კონტროლი 151

თემა 17. ჯგუფური დინამიკა

.157

თემა 18. ძალაუფლება და პირადი გავლენა 163

თემა 19.	ლიდერობა: სტილი, სიტუაცია და ეფექტიანობა	169
თემა 20.	კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა	180
თემა 21.	შრომითი რესურსების მართვა	193
თემა 22.	წარმოების მართვა: ოპერატიული სისტემის ფორმირება	204
თემა 23.	წარმოების მართვა: ოპერატიული სისტემის ფუნქციონირება	211
თემა 24.	ნაყოფიერების მართვა, კომპლექსური მიდგომა	219

მეორე განყოფილება - „საერთაშორისო მენეჯმენტი“

თავი 1.	საერთაშორისო ბიზნესი და საერთაშორისო მენეჯმენტი.	225
თემა 2.	საერთაშორისო ბიზნესის გარეგანი გარემო	230
თემა 3.	კულტურული გარეგანი გარემო და ნაციონალური სტერეოტიპები საერთაშორისო მენეჯმენტში.	238
თემა 4.	სტრატეგიული დაგეგმვა საერთაშორისო ფირმაში.	245
თემა 5.	ფინანსური გადაწყვეტილებები საერთაშორისო მენეჯმენტში.	257
თემა 6.	სავალუტო რისკი და მისი ჰეჯირების სტრატეგია.	263
თემა 7.	ადამიანური რესურსების მართვა და ეთიკა საერთაშორისო ბიზნესში.	271
	გამოყენებული ლიტერატურა.	278

პირველი განყოფილება - „მენეჯმენტის საფუძვლები“

თემა 1. მენეჯმენტის არსი, მიზნები და ამოცანები

მენეჯმენტი ინგლისური სიტყვაა და გამარტივებული გაგებით ადამიანების შრომის, ინტელექტის, ქცევის მოტივების გამოყენების საფუძველზე დასახული მიზნების მიღწევის ცოდნას ნიშნავს. მენეჯმენტი ანუ მართვა, ადამიანების ხელმძღვანელობის ფუნქციაა, საქმიანობის სახეა, რომელიც დასახული მიზნების რეალიზაციას ემსახურება. მენეჯმენტი ადამიანის მრავალმხრივ განსწავლულობას ემყარება, რომლის გარეშე წარმოუდგენელია მართვის არა თუ რთული, არამედ მარტივი ამოცანების გადაჭრაც კი. გარდა ზემოაღნიშნულისა, მენეჯმენტი ადამიანების განსაზღვრულ კატეგორიას, იმ სოციალურ ფენას გულისხმობს, რომელიც დასაქმებულია მართვის სფეროში.

მენეჯმენტი ესაა პროფესიულად განხორციელებული საქმიანობის დამოუკიდებელი სახე, რომელიც მიმართულია განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად მატერიალური, შრომითი, ფინანსური და ინფორმაციული რესურსების რაციონალურად გამოყენების, მართვის ეკონომიკური მექანიზმის (ფუნქციების, პრინციპებისა და მეთოდების) ამოქმედების გზით.

- მენეჯმენტი არის მართვა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, რაც ნიშნავს:
- ფირმის ორიენტაციას ამა თუ იმ სახის პროდუქციის წარმოებაზე და საერთოდ **ბაზარზე არსებულ მოთხოვნა-მიწოდების მდგომარეობაზე**;
 - წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებისათვის მუდმივად ზრუნვას;
 - სამეურნეო დამოუკიდებლობას, რომელიც გადაწყვეტილების მიღებაში თავისუფლებას ანიჭებს იმას, ვინც არის პასუხისმგებელი ფირმის ან მისი ქვედანაყოფების საქმიანობის საბოლოო შედეგებზე;
 - მიზნებისა და პროგრამების მუდმივ კორექტირებას ბაზრის მდგომარეობის გათვალისწინებით;
 - ფირმის საქმიანობის საბოლოო შედეგების ბაზარზე, პროდუქციის რეალიზაციის პროცესში გამოვლენას;
 - თანამედროვე საინფორმაციო ბაზისა და კომპიუტერული ტექნიკის გამოყენების აუცილებლობას, მრავალვარიანტული გათვლების საფუძველზე დასაბუთებული და ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად.

მენეჯმენტის მნიშვნელობა განსაკუთრებით ნათლად წარმოჩინდა გასული საუკუნის 30-იან წლებში. მაშინ ცხადი გახდა, რომ იგი, როგორც საქმიანობა პროფესიად, დამოუკიდებელ დისციპლინად, ხოლო მენეჯერების სოციალური ფენა მეტად მნიშვნელოვან, გავლენიან საზოგადოებრივ ძალად ჩამოყალიბდა.

შეიძლება დაისვას კითხვა: ინგლისური ცნება “მენეჯმენტი” და ქართული “მართვა“ და შესაბამისად “მენეჯერი“ და “ხელმძღვანელი“ გამოხატავს თუ არა ერთი და იგივე შინაარსს? შეიძლება ითქვას, რომ მათ შორის არის მსგავსებაც და განსხვავებაც.

ზემოაღნიშნული ცნებების მსგავსების შესახებ დიდი მსჯელობა საჭირო არ უნდა იყოს, რადგან იგი პოლემიკის საგანს არ წარმოადგენს და უმეტეს შემთხვევაში ცნება „მენეჯმენტი“ „მართვის“ შესატყვის ცნებად მოიხსენიება, თუმცა მათ შორის არსებულ განსხვავებაზეც მიუთითებენ („მართვა“ უფრო ფართო ცნებაა, ვიდრე „მენეჯმენტი“).

მენეჯმენტი ნებისმიერი სახის ორგანიზაციის მართვასთან დაკავშირებულ ყველა ასპექტს (მათ შორის ეკონომიკურს, სოციალურს, ფსიქოლოგიურს, დემოგრაფიულს, პოლიტიკურს) გულისხმობს, რადგან მისი გავლენის გათვალისწინების გარეშე ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების რეალიზაცია შეუძლებელია. საკამათო არ არის „მენეჯერისა“ და „ხელმძღვანელის“ ცნებებს შორის განსხვავება. აღსანიშნავია, რომ ამერიკელები მენეჯმენტზე საუბრისას ყოველთვის გულისხმობენ მენეჯერის პიროვნებას, ორგანიზაციის პროფესიონალ მმართველს (და არა უბრალოდ ეკონომისტს ან ინჟინერს, **რომელიც მმართველის ფუნქციებს ასრულებს**) რომელსაც სპეციალური ცოდნა აქვს მიღებული. მაშასადამე, იმისათვის, რომ ორგანიზაციას გაუძღვე და სასურველ შედეგებს მიაღწიო, უნდა ფლობდე მმართველისათვის აუცილებელ, სპეციალურ ცოდნას, რასაც არც ერთი **საბჭოთადროინდელი** ეკონომისტის, ინჟინრის და ა.შ. დიპლომის მქონე სპეციალისტი არ ფლობს.

პროფესიული დონის გარდა “მენეჯერსა“ და “ხელმძღვანელს“ შორის განსხვავებაა ქცევის გარეგნულ ატრიბუტიკაშიც. მაგალითად, სრულფასოვანი მენეჯერი რომელ **ქვეყანაშიც** არ უნდა საქმიანობდეს, აუცილებელია ფლობდეს ინგლისურ ენას, **რაც ჩვეულებრივ ხელმძღვანელთა უმეტესობისთვის მეტად დიდი ფუფუნებაა.**

სპეციალისტების აზრით, ცნება “მენეჯმენტი“ მართებულია გამოყენებულ იქნეს ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციის შემთხვევაში, მაგრამ როცა საქმე ეხება სხვადასხვა დონის სახელმწიფო ორგანოებს, უფრო სწორია გამოვიყენოთ ტერმინი - “სახელმწიფო მართვა“.

ორგანიზაციის (ფირმის) დონეზე მენეჯმენტი გულისხმობს საკუთარ ეკონომიკურ მექანიზმს, რომელიც სამი ბლოკისაგან შედგება. ესაა: ფირმის შიგა მართვა (სქემა 1), წარმოების მართვა (სქემა 2) და პერსონალის მართვა (სქემა 3).

„მენეჯმენტის“ ცნება შეიძლება განვიხილოთ როგორც მართვის მეცნიერება და პრაქტიკა, ფირმის მართვის ორგანიზაცია და როგორც მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი.

ფირმის შიგა მართვის პრინციპული სქემა*

პრინციპები	ფუნქციები	ეკონომიკური მეთოდები
ცენტრალიზაცია მართვაში	მარკეტინგი	კომერციული ანგარიში
დეცენტრალიზაცია მართვაში	დაგეგმვა	ფირმის შიგა ანგარიში
ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის შეხამება, შერწყმა	ორგანიზაცია	ფასები და ფასწარმოქმნის მექანიზმი
განვითარების გრძელვადიან მიზნებზე ორიენტაცია	კონტროლი	
მართვის დემოკრატიზაცია: მართვის მაღალ რგოლში პერსონალის მონაწილეობა	მოტივაცია	

სქემა 2

წარმოების მართვის პრინციპული სქემა*

ინოვაციური მენეჯმენტი	პოლიტიკის შემუშავება და წარმოების პროცესის უზრუნველყოფა	გასაღების უზრუნველყოფა	წარმოების განვითარების მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა
სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების ჩატარება	ასორტიმენტული პოლიტიკის დამუშავება	გასაღების პოლიტიკის დამუშავება	ფუნქციონალური
ახალი პროდუქციის დაპროექტება და დანერგვა	ტექნოლოგიური მენეჯმენტი	გასაღების არხე ბისა და მეთოდე ბის შერჩევა	წრფივ-ფუნქციონალური
სამეცნიერო-ტექნიკური საქმიანო	წარმოების მატერიალურ-ტექნიკური რე	გასაღების ორგანიზაცია	პრობლემურ მიზნობრივი მართვა

ბის ორ განიზა-ცია	სურსებით უზრუნ-ველყოფა		
	პროდუქციის ხარისხისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლება		მატრიცული სტრუქტურა
	წარმოების ეფექტიანობის ამაღლება		პროგრამულ-მიზნობრივი მართვა

სქემა 3

პერსონალის მართვის პრინციპული სქემა*

საკადრო პოლიტიკის შემუშავება და გატარება	შრომის ანაზღაურება დასტიმუ - ლირება	ჯგუფური მართვა, ურთიერთდა მოკიდებულება ფირმაში	მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური ასპექტები
პერსონალის შერჩევისა და განაწილების პრინციპები	შრომის ანაზღაურების ფორმები	მომუშავეთა მოზიდვა მართვის დაბალ რგოლში	მომუშავეთა შრომის მოტივაცია და შემოქმედებითი ინიციატივა
დაქირავებისა და სამუშაოდან განთავისუფლების პირობები	შრომის ნაყოფიერების ამაღლების გზები	სამუშაო ბრიგადები და მათი ფუნქციები	ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა
სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება	შრომის ანაზღაურების წამახალი სებელი სისტემები	ურთიერთდამოკიდებულება პერსონალს შორის	პერსონალის მართვის გავლენა ფირმის საქმიანობაზე
პერსონალისა და მისი საქმიანობის შეფასება		ურთიერთობა პროფკავშირებთან	

* ი.ნ. გერჩიკოვა, მემეჯემენტი, (რუსულ ენაზე), 1995, გვ. 12

მენეჯმენტის საბოლოო მიზანია რაც შეიძლება მეტი მოგების მიღება. აღნიშნული მიზნის მიღწევა კი შეიძლება ფირმის საწარმოო და გასაღების

სფეროებში საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლების საფუძველზე, კერძოდ კი დანახარჯების (ნედლეულის, მასალების, ენერჯის, შრომის ანაზღაურების, ფინანსების და ა.შ) მინიმიზაციისა და შემოსავლების მაქსიმიზაციის (პროდუქციის გამოშვებისა და მომსახურების ზრდის) გზით.

ფირმის მიერ მიღებული მოგების ოდენობაზე ბევრად არის დამოკიდებული მისი მომავალი, წარმოების (მომსახურების) გაფართოება და განვითარება. მოგების მიღება კი ბევრად არის დამოკიდებული ფირმის საქმიანობაზე, როგორც წარმოების (მომსახურების) ისე ბაზრის (მისი მოთხოვნების) შესწავლის სფეროში. საყოველთაოდ ცნობილია, რომ უნდა ვაწარმოოთ ის, რაზეც ბაზრის (მომხმარებელთა) მოთხოვნაა.

მენეჯმენტის ამოცანებია:

- მართვის თეორიის ძირითადი დებულებების შესწავლა, შეფასება და განზოგადება;
- მენეჯერული უნარ-ჩვევების დაუფლება და განვითარება;
- წარმოების ავტომატიზაცია და მაღალკვალიფიციური მომუშავეების გამოყენება;
- ფირმის მუშაკების სტიმულირება მათთვის შრომის კეთილსასურველი პირობების შექმნის, მაღალი ხელფასის დანიშვნის გზით;
- ფირმის ფუნქციონირების ეფექტიანობის მუდმივი კონტროლი, მისი ყველა ქვედანაყოფის საქმიანობის კოორდინაცია;
- ახალი ბაზრების მუდმივი ძიება და ათვისება;
- ფირმის განვითარების კონკრეტული მიზნების განსაზღვრა;
- პრიორიტეტული მიზნების გამოვლენა, მათი გადაწყვეტის თანამიმდევრობის განსაზღვრა;
- ფირმის განვითარების სტრატეგიის დამუშავება – უმთავრესი სამეურნეო ამოცანების განსაზღვრა და მათი რეალიზაციის გზების დასახვა;
- დასახული მიზნების წინასწარ განსაზღვრულ დროში განხორციელებისათვის საჭირო ღონისძიებათა სისტემის შემუშავება;
- ფირმის საქმიანობისათვის აუცილებელი რესურსებისა და მისი უზრუნველყოფის წყაროების განსაზღვრა;
- დასახული ამოცანების შესრულებისადმი კონტროლის დაწესება.

მენეჯმენტის ამოცანების შესრულების მდგომარეობა ფასდება ბაზარზე პროდუქციის (მომსახურების) რეალიზაციის დროს.

იმის გამო, რომ მართვას მენეჯერები ახორციელებენ, აუცილებელია გავეცნოთ მათ ფუნქციებს. როგორც აღვნიშნეთ, თანამედროვე გაგებით „მენეჯერის“ ცნებაში იგულისხმება ხელმძღვანელი ან მმართველი, რომელსაც აქვს მუდმივი თანამდებობა და გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება ფირმის საქმიანობის განსაზღვრულ სფეროში.

„მენეჯერის“ ცნებაში უპირატესად იგულისხმება:

- კონკრეტული სახის სამუშაოს ორგანიზატორი;

- ფირმის ან მისი ქვედანაყოფების (სამმართველო, განყოფილება და ა.შ) ხელმძღვანელები;
- მართვის ნებისმიერი დონის ადმინისტრატორი.
ნებისმიერი რანგის მენეჯერს მოეთხოვება:
 - ფირმის მართვის საფუძვლების ზოგადი ცოდნა;
 - იყოს კომპეტენტური წარმოების (მომსახურების) იმ დარგის ტექნიკისა და ტექნოლოგიის საკითხებში, რომელსაც თავისი საქმიანობით მიეკუთვნება ის ფირმა, რომელშიც მენეჯერი მოღვაწეობს;
 - ფლობდეს არა მხოლოდ ადმინისტრირების უნარს, არამედ იცნობდეს მეწარმეობის სფეროში არსებულ სიახლეებს, მას უნდა შეეძლოს ბაზარზე შექმნილი სიტუაციის სრულფასოვანი ანალიზი და აქედან გამომდინარე დასაბუთებული დასკვნების გამოტანა (მაგალითად, წინადადებების შემუშავება ფირმის რესურსების წარმოების ან მომსახურების სხვა, უფრო მომგებიან დარგში გამოყენების შესახებ და ა.შ.);
 - ხელქვეითების საქმიანობის ეფექტიანად წარმართვა, მათი ფუნქციებისა და უფლებამოსილების საფუძვლიანი ცოდნა, სწორი გადაწყვეტილების მიღება;
 - ფლობდეს ამომწურავ ინფორმაციას კონკურენტი ფირმების საქმიანობის შესახებ, შეეძლოს მისი სრულფასოვანი ანალიზი;
 - სამეურნეო კონიუნქტურის განვითარების ტენდენციების განჭვრეტის, განსაკუთრებით კი ბაზრის მოთხოვნების თავისებურებების, ეკონომიკის სახელმწიფოებრივ რეგულირებაში (როგორც მის ქვეყანაში, ისე ამ ფირმისათვის საინტერესო ქვეყნებში) მოსალოდნელი ცვლილებების პროგნოზირების უნარი.

მენეჯერისადმი წაყენებულ მოთხოვნათა შორის უმნიშვნელოვანესია პერსონალთან მუშაობის უნარი, რაშიც იგულისხმება:

- უშუალო ხელქვეითების უნარისა და შესაძლებლობების ცოდნა;
- ფირმის ხელმძღვანელობასა და მომუშავეებს შორის ნორმალური ურთიერთობების (როგორც პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების, ისე შრომის პირობების, ანაზღაურების და ა.შ.) დამყარებისა და შენარჩუნების, საჭიროების შემთხვევაში კი ობიექტური გადაწყვეტილების მიღების უნარი;
- კადრების შერჩევის, ფირმის მოთხოვნებისათვის შეუფერებელ მუშაკთა დათხოვნის, თანამშრომელთა ერთიანობის მიღწევის უნარი.

განვითარებულ ქვეყნებში ცნება “მენეჯმენტი“ ძალიან ხშირად გამოიყენება ცნება “ბიზნესთან“ ერთად. *ბიზნესი - ესაა განსაზღვრული პროდუქციისა და მომსახურების წარმოების და რეალიზაციის საფუძველზე მოგების მიღების მიზნით წარმართული საქმიანობა.* ერთი და იგივე არაა “ბიზნესმენი“ და “მენეჯერი“. ბიზნესმენი ბრუნვაში მყოფი იმ კაპიტალის მფლობელია, რომელსაც შემოსავალი მოაქვს. ბიზნესმენი საქმიანი კაცია, რომლის დაქვემდებარებაში არავინ არ არის. იგი შეიძლება იყოს მსხვილი მესაკუთრე, რომელსაც არანაირი მუდმივი თანამდებობა არ უჭირავს, მაგრამ ფლობს ორგანიზაციის აქციებს და შესაძლოა მისი გამგეობის წევრიც იყოს.

მენეჯერს კი აუცილებლად უკავია მუდმივი თანამდებობა და მის დაქვემდებარებაში იმყოფება პერსონალი.

ბიზნესის კერძო შემთხვევაა მეწარმეობა. საქმიანობის ეს სახე კიდევ უფრო მეტად უკავშირდება ადამიანი-მეწარმის პიროვნებას, რომელიც ბიზნესს ახორციელებს. მეწარმე რისკზე მიდის, როცა ახალ საქმეს იწყებს, ან ახალ საწარმოში საკუთარ სახსრებს აბანდებს.

მეწარმეობა დამოუკიდებელი სამეურნეო საქმიანობის ძირითადი სახეა, რომელიც ფიზიკური და იურიდიული პირების (მეწარმეების) მიერ ხორციელდება. ამ საქმიანობის მიზანია კაპიტალისა და რესურსების გამოყენებით მოგების მიღება.

მეწარმეს უფლება აქვს:

- შექმნას ნებისმიერი სახის ფირმა;
- შეიძინოს ქონება და სხვა ფორმებისაგან მიიღოს ქონებრივი უფლება;
- თავისი ქონებით მონაწილეობა მიიღოს საბაზრო პირობებში მომუშავე სხვა ეკონომიკური სუბიექტების საქმიანობაში;
- მხარეთა შეთანხმების საფუძველზე იჯარით გამოიყენოს ფიზიკური და იურიდიული პირების ქონება;
- კონტრაქტის ან სხვა სახის შეთანხმების საფუძველზე დაიქირაოს და გაანთავისუფლოს მუშაკები;
- თავის ან ფირმის სახელზე გახსნას ანგარიშები ბანკში;
- ინდივიდუალური სამეწარმეო საქმიანობიდან მიიღოს განუსაზღვრელი სიდიდის

პირადი შემოსავალი.

ამავე დროს მეწარმე ვალდებულია:

- კანონის შესაბამისად გააფორმოს ხელშეკრულება (კონტრაქტი) მომუშავეთა დაქირავების შესახებ;
- კონტრაქტის პირობების შესაბამისად განახორციელოს დაქირავებულ მუშაკთა შრომის ანაზღაურება;
- უზრუნველყოს წარმოებული პროდუქციის (მომსახურების) მაღალი ხარისხი;
- დაიცვას მომხმარებელთა უფლებები და კანონიერი მოთხოვნები;
- მომუშავეებს შეუქმნას შრომის ნორმალური პირობები;
- შეიტანოს ანარიცხები სადაზღვევო და საპენსიო ფონდებში;
- განახორციელოს ეკოლოგიური და ტექნიკური უსაფრთხოების ღონისძიებანი.

მენეჯმენტში ხშირად გამოიყენება ისეთი ცნება როგორცაა „სამეწარმეო სტრუქტურა“, რომელშიც იგულისხმება საბაზრო ურთიერთობების ის სუბიექტები, რომელთა საქმიანობა მიმართულია მოგების მისაღებად.

საბაზრო ურთიერთობების პირობებში შეიძლება გამოიყოს ეკონომიკური სუბიექტების 4 კატეგორია: ფირმები, ბანკები, სადაზღვევო და სატრასტო კომპანიები და საინვესტიციო სტრუქტურები. ამასთან, ფირმები სამეწარმეო საქმიანობის ძირითად სუბიექტებს წარმოადგენენ, ბანკები,

სადაზღვევო და სატრასტო კომპანიები, აგრეთვე საინვესტიციო სტრუქტურები კი სამეწარმეო საქმიანობის მომსახურების სფეროს განეკუთვნებიან.

რეზიუმე (თემა 1. მენეჯმენტის არსი, მიზნები და ამოცანები)

1. მენეჯმენტი ინგლისური სიტყვაა და გამარტივებული გაგებით ადამიანების შრომის, ინტელექტის, ქცევის მოტივების გამოყენების საფუძველზე დასახული მიზნების მიღწევის ცოდნას ნიშნავს. მენეჯმენტი ესაა პროფესიულად განხორციელებული საქმიანობის დამოუკიდებელი სახე, რომელიც მიმართულია განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად მატერიალური, შრომითი, ფინანსური და ინფორმაციული რესურსების რაციონალურად გამოყენების, მართვის ეკონომიკური მექანიზმის (ფუნქციების, პრინციპების, მეთოდების, მიდგომების) ამოქმედების გზით;

2. ინგლისურ ცნება “მენეჯმენტს“ და ქართულად “მართვას“ და შესაბამისად “მენეჯერსა“ და “ხელმძღვანელს“ შორის მსგავსებაც არის და განსხვავებაც. უმეტეს შემთხვევაში ცნება „მენეჯმენტი“ „მართვის“ შესატყვის ცნებად მოიხსენიება, თუმცა მათ შორის არსებულ განსხვავებაზეც მიუთითებენ („მართვა“ უფრო ფართო ცნებაა, ვიდრე „მენეჯმენტი“);

3. მენეჯმენტი ნებისმიერი სახის ორგანიზაციის მართვასთან დაკავშირებულ ყველა ასპექტს (მათ შორის ეკონომიკურს, სოციალურს, ფსიქოლოგიურს, დემოგრაფიულს, პოლიტიკურს) გულისხმობს, რადგან მისი გავლენის გათვალისწინების გარეშე ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების რეალიზაცია შეუძლებელია;

4. სპეციალისტების აზრით, ცნება “მენეჯმენტი“ მართებულია გამოყენებულ იქნეს ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციის შემთხვევაში, მაგრამ როცა საქმე ეხება სხვადასხვა დონის სახელმწიფო ორგანოებს (მაგალითად, მუნიციპალიტეტის გამგეობა, საკრებულო, ქალაქის მერია, სამინისტრო და ა.შ.), უფრო სწორია გამოვიყენოთ ტერმინი - “სახელმწიფო მართვა“;

5. მენეჯმენტის საბოლოო მიზანია რაც შეიძლება მეტი მოგების მიღება;

6. მენეჯმენტის ამოცანებია:

- მართვის თეორიის ძირითადი დებულებების შესწავლა, შეფასება და განზოგადება;

- მენეჯერული უნარ-ჩვევების დაუფლება და განვითარება;

- წარმოების ავტომატიზაცია და მაღალკვალიფიციური მომუშავეების გამოყენება;

- ფირმის მუშაკების მოტივაციის დონის ამაღლება, მათთვის შრომის კეთილსასურველი პირობების შექმნის, მაღალი ხელფასის დანიშვნის გზით;

- ფირმის ფუნქციონირების მუდმივი კონტროლი, მისი ყველა ქვედანაყოფის საქმიანობის კოორდინაცია;

- ახალი ბაზრების მუდმივი ძიება და ათვისება;

- ფირმის განვითარების კონკრეტული პრიორიტეტული მიზნების განსაზღვრა;
- ფირმის განვითარების სტრატეგიის დამუშავება და მათი რეალიზაციის გზების დასახვა;
- ფირმის საქმიანობისათვის აუცილებელი რესურსებისა და მისი უზრუნველყოფის წყაროების განსაზღვრა და ა.შ.;

7. ნებისმიერი რანგის მენეჯერს მოეთხოვება:

- ფირმის მართვის საფუძვლების ზოგადი ცოდნა;
- იყოს კომპეტენტური წარმოების (მომსახურების) იმ დარგის ტექნიკისა და ტექნოლოგიის საკითხებში, რომელსაც თავისი საქმიანობით მიეკუთვნება ის ფირმა, რომელშიც მენეჯერი მოღვაწეობს;
- ფლობდეს არა მხოლოდ ადმინისტრირების უნარს, არამედ იცნობდეს მეწარმეობის სფეროში არსებულ სიახლეებს, მას უნდა შეეძლოს ბაზარზე შექმნილი სიტუაციის სრულფასოვანი ანალიზი და განზოგადება;
- ხელქვეითების საქმიანობის ეფექტიანად წარმართვა, მათი ფუნქციებისა და უფლებამოსილების საფუძვლიანი ცოდნა, სწორი გადაწყვეტილების მიღება;
- ფლობდეს ამომწურავ ინფორმაციას კონკურენტი ფირმების საქმიანობის შესახებ, შეეძლოს მისი სრულფასოვანი ანალიზი;
- სამეურნეო კონიუნქტურის განვითარების ტენდენციების განჭვრეტის, განსაკუთრებით კი ბაზრის მოთხოვნების თავისებურებების, ეკონომიკის სახელმწიფოებრივ რეგულირებაში (როგორც მის ქვეყანაში, ისე ამ ფირმისათვის საინტერესო ქვეყნებში) მოსალოდნელი ცვლილებების პროგნოზირების უნარი.

8. მენეჯერისადმი წაყენებულ მოთხოვნათა შორის უმნიშვნელოვანესია პერსონალთან მუშაობის უნარი, რაშიც იგულისხმება:

- უშუალო ხელქვეითების უნარისა და შესაძლებლობების ცოდნა;
- ფირმის ხელმძღვანელობასა და მომუშავეებს შორის ნორმალური ურთიერთობების (როგორც პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების, ისე შრომის პირობების, ანაზღაურების და ა.შ.) დამყარებისა და შენარჩუნების, საჭიროების შემთხვევაში კი ობიექტური გადაწყვეტილების მიღების უნარი;
- კადრების შერჩევის, ფირმის მოთხოვნებისათვის შეუფერებელ მუშაკთა დათხოვნის, თანამშრომელთა ერთიანობის მიღწევის უნარი და ა.შ.

თემა 2. მენეჯმენტის პრინციპები და მეთოდები

ორგანიზაციის მართვის პრინციპები მართვის პროცესის ორგანიზაციის, სისტემისა და სტრუქტურისადმი მოთხოვნებს განსაზღვრავენ.

მართვის პრინციპები შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც მართვის ფუნქციების რეალიზაციის მიზნით მენეჯერის ქცევის ფუძემდებლური იდეები, კანონზომიერებები და წესები.

მართვის პრინციპების კლასიფიკაციისადმი მრავალი მიდგომა არსებობს.

რაციონალური მართვის პრინციპების ფორმულირება პირველად, 1912 წელს ჩამოაყალიბა ამერიკელმა მენეჯერმა გ. ემერსონმა წიგნში: „მწარმოებლობის თორმეტი პრინციპი“. თუმცა, შრომის ორგანიზაციის ერთ-ერთი ფუძემდებელი, „ადმინისტრირების თეორიის“ ავტორი ა. ფაიოლი გამოთქვამს მოსაზრებას იმის შესახებ, რომ მართვის პრინციპების რაოდენობა განუსაზღვრელია.

შედარებით სრულ კლასიფიკაციას გვთავაზობენ გ. კუნცი და ს. ო“ დონელი წიგნში „მართვის პრინციპები: მართვის ფუნქციების ანალიზი“. ავტორები განიხილავენ დაგეგმვის ათ, ორგანიზაციის – თხუთმეტ, მოტივაციის – ათ, ხოლო კონტროლის თოთხმეტ პრინციპს.

მენეჯმენტის პრინციპები მიზანშეწონილია გაიყოს ორ ძირითად ჯგუფად: *საერთო ანუ ზოგადი და კერძო ხასიათის პრინციპები*. მართვის საერთო პრინციპებს მიეკუთვნება: *გამოყენებითი, სისტემურობის, მრავალფუნქციურობის, ინტეგრაციის და ფასეულობებზე ორიენტაციის პრინციპები*.

გამოყენებითი ხასიათის პრინციპი. იგი გულისხმობს ხელმძღვანელობის განსაზღვრულ სტილს, რომელიც მისაღებია ორგანიზაციაში მომუშავე ყველა თანამშრომლისათვის.

სისტემურობის პრინციპი ეხება ორგანიზაციას მთლიანად, როგორც ერთიან სისტემას მისი შინაგანი სტრუქტურული და გარეგანი ურთიერთკავშირებისა და ურთიერთდამოკიდებულებების სრული გათვალისწინებით.

მრავალფუნქციურობის პრინციპი მოიცავს საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტს: მატერიალურს (რესურსები, მომსახურება), ფუნქციონალურს (შრომის ორგანიზაცია), ინტელექტუალურს (საბოლოო მიზნის მიღწევა).

ინტეგრაციის პრინციპის მოთხოვნაა, თანამშრომლებისათვის დამახასიათებელი იყოს ქცევითი ურთიერთობებისა და შეხედულებების ერთიანობა, რაც ორგანიზაციის გარეთ აუცილებელი არ არის.

ფასეულობებზე ორიენტაციის პრინციპი გულისხმობს, რომ მენეჯმენტი წარმოადგენს მისი გარემომცველი იმ საზოგადოებრივი სამყაროს ნაწილს, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ისეთი ფასეულობები, როგორცაა: სტუმართმოყვარეობა, პატიოსანი მომსახურება, თანადგომა, ხელსაყრელი თანაფარდობა ფასებსა და მომსახურებას შორის და ა. შ.

მართვის პროცესში აღნიშნული პრინციპები მხოლოდ გათვალისწინებულ კი არ უნდა იქნეს, არამედ მენეჯერმა მთელი თავისი საქმიანობა ამ პრინციპების სრული დაცვით უნდა განახორციელოს.

მენეჯმენტის ძირითად კერძო პრინციპს წარმოადგენს მართვის ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეთანაწყობის (შესაბამისობის) პრინციპი. იგი გულისხმობს მმართველობითი

გადაწყვეტილების მიღებისას უფლებამოსილების ოპტიმალურ განაწილებას (დელეგირებას), რომლის აუცილებლობა მმართველობითი იერარქიის ყველა დონეზე, ყოველი კონკრეტული გადაწყვეტილების მიღებისას წარმოიშობა.

ოპტიმალურ ვარიანტად ითვლება ისეთი მიდგომა, როდესაც ცენტრალიზებულია ფირმის მიზნებსა და სტრატეგიებთან, ანუ პოლიტიკის განსაზღვრასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღება, ხოლო დეცენტრალიზებულია გადაწყვეტილებების მიღება ოპერატიული მართვის სფეროში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, დეცენტრალიზაციაში იგულისხმება გადაწყვეტილების მიღების უფლების გადაცემა ქვედა სამეურნეო-ოპერატიული რგოლის, ანუ საწარმოო განყოფილებებისათვის, რომლებიც სამეურნეო დამოუკიდებლობით სარგებლობენ. ეს პრინციპი მმართველობის ყველა დონეზე საქმიანობის მჭიდრო კოორდინაციას გულისხმობს.

მართვის ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეთანაწყობის პრინციპი ერთმმართველობისა და კოლეგიალურობის ეფექტიან გამოყენებას ითვალისწინებს.

ერთმმართველობის არსიდან გამომდინარე, მართვის ნებისმიერი დონის ხელმძღვანელს უფლება აქვს თავისი კომპეტენციის ფარგლებში მიიღოს ერთპიროვნული გადაწყვეტილება.

კოლეგიალურობა სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელების, აგრეთვე კონკრეტული შემსრულებლების შეხედულებების გათვალისწინებით კოლექტიური გადაწყვეტილებების მიღებას გულისხმობს. კოლეგიალურობა ამაღლებს მიღებული გადაწყვეტილების ობიექტურობას, მათ საფუძვლიანობას და ხელს უწყობს მიღებული გადაწყვეტილებების წარმატებით განხორციელებას.

კოლეგიალურობის ერთ-ერთ ნაირსახეობად გვევლინება გადაწყვეტილების კოლექტიური მიღების პრინციპი. კოლექტიური გადაწყვეტილებები, როგორც წესი, მიიღება ხმათა უმრავლესობით (მაგალითად, აქციონერთა კრებაზე). ამ დროს მთავარია ხელმძღვანელობამ მოამზადოს და დაასაბუთოს კოლექტივის მიერ მისაღები წინადადება.

მართვის მეცნიერული დასაბუთების პრინციპი. მისი ძირითადი მოთხოვნაა, რომ ნებისმიერი მმართველობითი გადაწყვეტილება მიღებულ იქნეს მეცნიერული მეთოდებისა და მიდგომების გამოყენებით. ამასთან, იგი პრაქტიკული გამოცდილების ღრმად შესწავლასა და გამოყენებასაც გულისხმობს.

დაგეგმვის პრინციპი. ეს პრინციპი ორგანიზაციის განვითარების იმ ძირითადი მიმართულებებისა და პროპორციების, სოციალური და ეკონომიკური ამოცანების კომპლექსის განსაზღვრას გულისხმობს, რომელთა რეალიზაციაც უნდა მოხდეს პერსპექტივაში. დაგეგმვა მოიცავს სისტემის ყველა რგოლს.

უფლებების, ვალდებულებებისა და პასუხისმგებლობის შეთანაწყობის პრინციპი. ამ პრინციპის მიხედვით, ორგანიზაციის ნებისმიერ წევრს აქვს კონკრეტული უფლებები, ვალდებულებები და პასუხისმგებლობა. იგი ვალდებულია მასზე დაკისრებული ამოცანების შესრულების შესახებ ხელმძღვანელობას პერიოდულად წარუდგინოს ანგარიში.

ეკონომიკური სუბიექტების ავტონომიისა და თავისუფლების პრინციპი. იგი გულისხმობს, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას, ყველა ინიციატივა მოდის თავისუფლად მოქმედი იმ ეკონომიკური სუბიექტებისაგან, რომლებიც მმართველობით ფუნქციებს ახორციელებენ თავიანთი შეხედულებებისამებრ, მაგრამ არსებული კანონმდებლობის ფარგლებში. სამეურნეო საქმიანობის თავისუფლება წარმოდგენილია როგორც პროფესიული თავისუფლება, კონკურენციის თავისუფლება, თავისუფალი პარტნიორული ურთიერთობები და ა. შ.

იერარქიულობისა და უკუკავშირების პრინციპი. იგი ითვალისწინებს მრავალსაფეხურიანი მმართველობითი სტრუქტურის შექმნას, რომლის დროსაც პირველადი (ქვედა) რგოლი იმართება თავისივე მმართველობითი ორგანოების მიერ, მაგრამ ზემდგომი რგოლის მმართველობითი ორგანოების კონტროლის საფუძველზე. მაშასადამე, ქვედა მმართველობითი ორგანოსათვის მიზნები განისაზღვრება იერარქიულად უფრო მაღალი მმართველობითი ორგანოს მიერ.

ორგანიზაციის ყველა რგოლის საქმიანობაზე კონტროლი ხორციელდება უკუკავშირის საფუძველზე. ინფორმაცია სამართავი სისტემის მუშაობის შესახებ უკუკავშირის არხებით უწყვეტად გადაეცემა მმართველ სისტემას, რომელსაც მმართველობითი პროცესის კორექტირების შესაძლებლობა აქვს.

მოტივაციის პრინციპი. მისი არსი შემდეგში მდგომარეობს: მენეჯერები, რაც უფრო სრულად განახორციელებენ წახალისებისა და დასჯის უფლებამოსილებას, მოტივაციის პროგრამა მით უფრო ეფექტიანი იქნება.

თანამედროვე მენეჯმენტის მნიშვნელოვან პრინციპს წარმოადგენს **მართვის დემოკრატიზაცია – ორგანიზაციის თანამშრომელთა მონაწილეობა მართვაში.** ასეთი მონაწილეობის ფორმა მრავალნაირია: შრომის წილობრივი ანაზღაურება, აქციების შექმნა, ერთიანი ადმინისტრაციული მართვა, მმართველობითი გადაწყვეტილების კოლეგიალური მიღება და ა.შ.

სახელმწიფო კანონიერების დაცვის პრინციპი. მენეჯმენტის სისტემა მთლიანად უნდა შეესაბამებოდეს და პასუხობდეს სახელმწიფო კანონმდებლობის მოთხოვნებს.

მართვის ობიექტისა და სუბიექტის ორგანული მთლიანობის პრინციპი. იგი მართვას განიხილავს, როგორც მართვის ობიექტზე მართვის სუბიექტის ზემოქმედების პროცესს. ისინი უნდა შეადგენდნენ ერთიან სისტემას, რომელსაც აქვს გასასვლელი, უკუკავშირი და გარეგან გარემოსთან კავშირი.

მართვის სისტემის მდგრადობისა და მობილურობის პრინციპი.

აღნიშნული პრინციპიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის შინაგანი და გარეგანი გარემოს ცვლილების შემთხვევაში, მართვის სისტემამ ძირეული ცვლილებები არ უნდა განიცადოს. მდგრადობა, უწინარეს ყოვლისა, სტრატეგიული გეგმების ხარისხითა და მმართველობის ოპერატიულობით, გარეგანი გარემოს ცვლილებებთან მენეჯმენტის სისტემის შემგუებლობით განისაზღვრება. ამასთან, მდგრადობასთან ერთად, მმართველობითი პროცესი მობილურიც უნდა იყოს, ე.ი. მას უნდა შეეძლოს სრულად გაითვალისწინოს მომხმარებელთა მოთხოვნები.

ამერიკულ ფირმებში ფართოდ გამოიყენება *მენეჯერთა გუნდის ერთიანობის პრინციპი*. მენეჯერები კავშირებს ახორციელებენ თავიანთი მმართველობითი დონიდან ერთი საფეხურით დაბალ ან მაღალ დონეზე. ყოველი ხელქვეითი ვალდებულია შეასრულოს მის წინაშე დასმული ამოცანა და პასუხი აგოს შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე. არც ერთმა ხელმძღვანელმა არ უნდა მისცეს დავალება მოსამსახურეს, მისი უშუალო უფროსის გვერდის ავლით. ამგვარი პრინციპის რეალიზაციის დადებით მხარედ გვევლინება ის, რომ სამუშაოს განაწილებისას უკვე წინასწარაა განსაზღვრული შემსრულებლები. მაგრამ, მას ახასიათებს უარყოფით მომენტებიც. გამორიცხული არ არის, რომ ხელმძღვანელი იზოლირებული აღმოჩნდეს თავისი პასუხისმგებლობისაგან, ხოლო მისმა უშუალო ხელქვეითებმა შეიძლება შეაფერხონ ხელმძღვანელის კავშირები მმართველობითი სტრუქტურის სხვა რგოლებთან.

მართვის მეთოდები

მართვის ფუნქციებისა და პრინციპების რეალიზაცია ხორციელდება მართვის მეთოდების გამოყენებით. *მართვის მეთოდი – ესაა ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მისაღწევად მართვის ობიექტზე (ფირმა, კომპანია, განყოფილება, ქვეგანყოფილება და ა.შ.) ზემოქმედების ხერხებისა და საშუალებების ერთობლიობა.*

სიტყვა „მეთოდი“ ბერძნული წარმოშობისაა და მიზნის მიღწევის საშუალებას ნიშნავს. იმ საშუალებების ერთობლიობა, რომლებიც მმართველობით საქმიანობაში ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრისათვის და მათ მისაღწევად გამოიყენება, მართვის მეთოდებს წარმოადგენენ. მართვის მეთოდების დიდი რაოდენობა, აგრეთვე, მათი ზრდის ტენდენცია და მრავალგვარობა კონკრეტული კრიტერიუმების მიხედვით მათი კლასიფიკაციის აუცილებლობას განაპირობებს. ამიტომ, მართვის მეთოდები პირველ რიგში, მათი შინაარსის, ზემოქმედების მიმართულებისა და ორგანიზაციული ფორმის მიხედვით უნდა განვმარტოთ.

განასხვავებენ პირდაპირი და არაპირდაპირი ზემოქმედების ფორმებს (ამოცანის დასმა, მასტიმულირებელი პირობების შექმნა და ა.შ.).

მართვის პრაქტიკაში, როგორც წესი, ერთდროულად გამოიყენება რამდენიმე მეთოდი ან მათი კომბინაცია. ამასთან, ეკონომიკურ ლიტერატურაში არ არსებობს მართვის მეთოდების შინაარსის, ზემოქმედების ობიექტისა და კლასიფიკაციისადმი ერთიანი მიდგომა. მიუხედავად აღნიშნულისა, მართვის ყოველი კონკრეტული მეთოდი თავის თავში მოიცავს შინაარსის, მიმართულებებისა და ორგანიზაციული ფორმების ურთიერთზემოქმედებასა და მათ შორის ოპტიმალურ თანაფარდობას. ამის გათვალისწინებით გამოყოფენ მართვის მეთოდების შემდეგ ძირითად ჯგუფებს:

- ორგანიზაციულ_ადმინისტრაციული მეთოდები, რომელთა საფუძველია მბრძანებლურ_დირექტიული მითითებები;
- ეკონომიკური მეთოდები, რომლებიც განპირობებულია ეკონომიკური სტიმულებით;
- სოციალურ_ფსიქოლოგიური მეთოდები, რომლებიც კოლექტივის სოციალური აქტიურობის ამაღლების მიზნით გამოიყენება.

აღნიშნული მეთოდები მართვის ზოგად მეთოდებს წარმოადგენენ. არსებობს, აგრეთვე, მართვის ლოკალური მეთოდებიც. ესენია: ბრიგადის, საამქროს, საწარმოს, დარგის მართვის მეთოდები, აღრიცხვის, კონტროლის, დაგეგმვის, სახელმწიფოს მართვის, საზოგადოებრივ ორგანიზაციათა საქმიანობის მართვის მეთოდები და ა.შ.

ხელმძღვანელობისას მართვის მეთოდების შერჩევა ბევრ ობიექტურ და სუბიექტურ ფაქტორზეა დამოკიდებული.

ობიექტურ ფაქტორებს მიეკუთვნება: წარმოების განვითარების დონე და გარემო პირობები; მარკეტინგის მოთხოვნები და ინტერესები; საზოგადოების განვითარების კანონები და კანონზომიერებები; საწარმოო და სახელმწიფო ინტერესები და ა.შ.

სუბიექტურ ფაქტორებს მიეკუთვნება: მენეჯერის კომპეტენტურობა და ერუდიცია, ორგანიზატორული უნარი, პირადი მორალური და საქმიანი თვისებები, კომუნიკაბელურობა და ადამიანთა მოქმედებებზე გავლენის უნარი და ა. შ.

მართვის მეთოდები ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირში არიან და საერთო მიზნის (მიზნების) რეალიზაციას ემსახურებიან, ამდენად, მათი როლი და მნიშვნელობა დიდია.

მართვის ეკონომიკური მეთოდები

ეკონომიკურ მეთოდებს მართვის მეთოდების ერთიან სისტემაში ცენტრალური ადგილი უკავია. ისინი წარმოადგენენ იმ ეკონომიკური ბერკეტების ერთობლიობას, რომელთა მეშვეობით მიიღწევა ორგანიზაციის მიზნები. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, აღნიშნული მიზნების რეალიზაცია შესაძლებელია სამართავი ობიექტის ეკონომიკურ ინტერესებზე

ზემოქმედებით, რომლის დროსაც მიიღწევა ის ეფექტი, რომელიც აკმაყოფილებს როგორც მთლიანად ორგანიზაციას, ისე მის თითოეულ წევრს.

ეკონომიკური მეთოდები რომ ეფექტიანი იყოს, აუცილებელია განვსაზღვროთ თუ რამდენად „მგრძობიარეა“ ორგანიზაცია ეკონომიკური ბერკეტებისდმი. ამის გარეშე უშედეგო იქნება ორგანიზაციის ან მისი სტრუქტურული ერთეულების უფლებების გაფართოება.

თავის მხრივ, დამოუკიდებლობის გაფართოება ორგანიზაციას (ფირმას) სამეურნეო საქმიანობასა და ეკონომიკური მეთოდებით ხელმძღვანელობაში სრულ თავისუფლებას ანიჭებს. მხოლოდ დასაბუთებული დამოუკიდებლობის პირობებში შეიძლება ხელმძღვანელობის ეკონომიკურ მეთოდებზე გადასვლა.

რეალური დამოუკიდებლობის არსებობის შემთხვევაში ორგანიზაცია მთლიანად განაგებს:

- რესურსების ფორმირებისა და გამოყენების პროცესს;
- მიღებულ შემოსავალს (მოგებას);
- ხელფასის ფონდს;
- ახორციელებს თავის ეკონომიკურ ინტერესებს.

ეკონომიკური მეთოდები ხელს უწყობს ახალი შესაძლებლობებისა და რეზერვების გამოვლენას (მაგალითად, მატერიალური სტიმულირების ახალი სისტემის დანერგვას), ეფექტიანობის ამაღლებას და ა.შ.

მართვის პრაქტიკაში ხელმძღვანელობის ეკონომიკური მეთოდები ვლინდება ისეთი ფორმებით, როგორცაა: დაგეგმვა, ანალიზი, ფასწარმოქმნა, დაფინანსება, სტიმულირება და ა.შ.

საბაზრო ეკონომიკის დამკვიდრების კვალდაკვალ, ძირეულად იცვლება დაგეგმვის მეთოდოლოგია, რომლის საფუძველს *ნორმატიული მეთოდი* წარმოადგენს. ნორმატივების მეშვეობით მყარდება ორგანიზაციის ურთიერთობა მართვის ზემდგომ ორგანოებთან და ბიუჯეტთან. სტაბილური ნორმატივების გამოყენება საშუალებას იძლევა, ორგანიზაციაში შეიქმნას სხვადასხვა სახის ფონდები (ორგანიზაციის განვითარების, მატერიალური წახალისების და ა.შ.) ან შეიძლება ამგვარი ფონდები არ შეიქმნას და მიღებული მოგება წარმოების განვითარებას მოხმარდეს.

გარდა ზემოაღნიშნულისა, მართვაში ნორმატიული მეთოდის გამოყენება მთელი რიგი ისეთი ნორმატივების არსებობას გულისხმობს, როგორცაა: კონკრეტულ ბაზრებზე ორგანიზაციის მიერ სარეალიზაციოდ გატანილი პროდუქციის წილი, რენტაბელობის დონე, ინვესტიციების უკუგება, საბალანსო მოგებაში გადასახადების ხვედრითი წონა, შრომის ფონდშეიარაღების დონე, წარმოების ავტომატიზაციის დონე, მომუშავეთა მატერიალური სტიმულირების ნორმატივები და ა.შ.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ორგანიზაციების მართვა შეუძლებელია *საბალანსო მეთოდის* გამოყენების გარეშე. საქმე ის არის, რომ ორგანიზაციების მიზნების სიმრავლე და მათი რესურსებით უზრუნველყოფა მრავალმხრივ

დაბალანსებას საჭიროებს. ამიტომ, ორგანიზაციის მართვაში ფართოდ გამოიყენება მატერიალური, ფინანსური და შრომითი ბალანსები.

მართვის ეკონომიკური ამოცანების გადაწყვეტაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდები. იმდენად, რამდენადაც ეკონომიკური ამოცანების მრავალი შემზღვევადი პირობა და გადაწყვეტა არსებობს, ეკონომიკურ-მათემატიკური აპარატის მოშველიების გარეშე სასურველ შედეგს ვერ მივაღწევთ. ამა თუ იმ ამოცანის გადაწყვეტის გზებს შორის ეფექტიანობის თვალსაზრისით საუკეთესო უნდა შეირჩეს.

სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემათა ორგანიზაციული მოწყობის პროცესში ფართოდ გამოიყენება *ქსელური მართვის მეთოდი*. ქსელური გრაფიკი წარმოადგენს იმ სამუშაოთა გრაფიკულ მოდელს, რომელშიც განსაზღვრულია შესასრულებელი შრომითი პროცესის (სამუშაოთა) თანმიმდევრობა და მათ შორის ურთიერთკავშირი. აღნიშნული მეთოდის გამოყენების მიზანია მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი სხვადასხვა სახის დანახარჯები.

მართვის ეკონომიკური მექანიზმი ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრისა და რეალიზაციის პროცესში საკუთარ სამეურნეო პოლიტიკას ემყარება. მასში, პირველ რიგში, იგულისხმება წარმოების რენტაბელობა და გასაღების უზრუნველყოფა, დაფინანსება და დაკრედიტება, კაპიტალდაბანდებების განაწილება და წარმოების განლაგება, ტექნოლოგიის განვითარება, საკადრო პოლიტიკა და ა.შ. ამ პრობლემების გადაჭრისას მართვის ეკონომიკური მექანიზმის ძირითად ბერკეტს *კომერციული ანგარიშის მეთოდი* წარმოადგენს.

კომერციული ანგარიშის მიზანია დანახარჯებისა და შედეგების გაზომვა და წარმოების მომგებიანობის უზრუნველყოფა. იგი მოიცავს მართვის როგორც ფუნქციებს, ისე ისეთ ეკონომიკურ ბერკეტებსა და ინსტრუმენტებს, როგორცაა ფასები და ფასწარმოქმნა, საწარმოო დანახარჯები, დაფინანსება და დაკრედიტება.

ფასწარმოქმნის ისეთი პოლიტიკა უნდა შემუშავდეს, რომ უზრუნველყოფილ იქნეს ბაზრის მოთხოვნასთან და პირობებთან ფასების დონისა და სტრუქტურის შესაბამისობა.

საწარმოო დანახარჯების პოლიტიკის შემუშავებისას, საწარმოო ციკლის ყოველ ეტაპზე, უპირველესი მნიშვნელობა დანახარჯების შემცირებას უნდა მიენიჭოს, რაც შეიძლება განხორციელდეს წარმოების ტექნოლოგიის სრულყოფის, ახალი პროდუქციის ათვისების, ადმინისტრაციული, სატრანსპორტო, მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების და სხვა ხარჯების შემცირების გზით, აგრეთვე, შრომის ნაყოფიერების ამაღლებით და ა.შ.

ორგანიზაციის მიერ დაფინანსებისა და დაკრედიტების სფეროში შემუშავებული პოლიტიკა საწარმოო სფეროებისა და მნიშვნელოვანი სტრუქტურული ერთეულების მიხედვით დაფინანსების წყაროების განსაზღვრასა და მათ ეფექტიან განაწილებას, სესხებისა და კრედიტების

აღების საუკეთესო პირობებსა და მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით მყარი მოგების მიღებას უნდა ითვალისწინებდეს.

მართვის, განსაკუთრებით კი ცენტრალიზებული მართვის პირობებში, ორგანიზაციებში ეკონომიკური მექანიზმის ეფექტიანობის უზრუნველყოფა მის ცალკეულ ელემენტებს შორის შინაგანი კავშირების გამოვლენასა და გათვალისწინებას გულისხმობს. ეს განპირობებულია იმით, რომ ისინი განისაზღვრება გლობალური სამეურნეო პოლიტიკის დონეზე, რომელსაც მმართველობის უმაღლესი დონე ამუშავებს და ახორციელებს.

ორგანიზაციების საგარეო ეკონომიკური ურთიერთობების მასშტაბები კომერციული ანგარიშის პრინციპების რეალიზაციაზე არსებით გავლას ახდენს, რაც განპირობებულია მთელი რიგი ფაქტორებით (საქმიანობის ხასიათი, გამოშვებული პროდუქციის სახეობა, შრომის დანაწილების დონე და ა.შ.), რომელთა მნიშვნელობა, ამა თუ იმ კონკრეტულ სიტუაციაში, არაერთგვაროვანია. კერძოდ, კომერციული ანგარიში, როგორც მართვის მექანიზმის შემადგენელი ბერკეტი ვითარდება და ხარისხობრივად ახალ ნიშან-თვისებებსა და ელემენტებს იძენს, რაც ერთი მხრივ, ცენტრალიზაციის გაძლიერებაში, მეორე მხრივ კი, ცალკეული სტრუქტურული ერთეულების დამოუკიდებლობის არსებით გაფართოებაში ვლინდება. ეს თავისებურებები, უპირველეს ყოვლისა, დაგეგმვისა და კონტროლის ფუნქციების განვითარებისა და კომერციული ანგარიშის მეთოდის ეფექტიანი გამოყენების საფუძველზე რეალიზდება.

თანამედროვე მსხვილ ფირმებსა თუ საერთაშორისო კორპორაციებში, სადაც დაგეგმვა და კონტროლი უმაღლესი მმართველობითი დონის პრეროგატივაა, შემოსავლებით ყველა სახის დანახარჯების ანაზღაურება და მყარი მოგების მიღება მართვის ცენტრალიზაციისა და კომერციული ანგარიშის ოპტიმალური შეთანაწყობის გარეშე შეუძლებელია.

ფირმის ცალკეულ სტრუქტურულ ერთეულებში (ფილიალებში, განყოფილებებში და ა.შ.) ახალი ფორმისა და შინაარსის კომერციული ანგარიშის მეთოდის შემოღება შიგა სამეურნეო ანგარიშის დანერგვას ნიშნავს. იგი გულისხმობს, რომ ფირმის ცალკეული სტრუქტურული ერთეულები სამეურნეო-ეკონომიკურ ურთიერთობებს ახორციელებენ მათთვის მინიჭებული უფლებების ფარგლებში. მსხვილ ფირმებში შექმნილი შიგა სტრუქტურები ანგარიშვალდებულნი არიან ფირმის ხელმძღვანელობის წინაშე ისეთი მნიშვნელოვანი მაჩვენებლების მიხედვით როგორცაა: რენტაბელობა, მოგება და ა.შ. ასეთი შიგა სტრუქტურების ყველა ანგარიში თავს იყრის ფირმის ცენტრალურ ბუღალტერიაში, მათი მოგება კი იბეგრება, როგორც მთელი ფირმის მოგების ნაწილი. ამასთან, შიგა საფირმო ანგარიშის დროს ცალკეულ სტრუქტურულ ერთეულებს უფლება აქვთ დამოუკიდებლად გააფორმონ ხელშეკრულებები, აწარმოონ საკუთარი (დამოუკიდებელი) ბალანსი, რომელიც კონსოლიდირებული იქნება ფირმის ბალანსთან.

შიგასაფირმო ანგარიში, როგორც მეურნეობრიობის ახალი მეთოდი, დამახასიათებელია საერთაშორისო კორპორაციებისათვის, რომელთაც მართვის დეცენტრალიზებული სტრუქტურა აქვთ.

კომერციული და შიდასაფირმო ანგარიში წარმოადგენს ანგარიშის ერთიან სისტემას და ორგანიზაციისა და მისი სტრუქტურული ერთეულების წინაშე მდგარი მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციას ემსახურებიან. გარდა ამისა, შიდასაფირმო ანგარიში კომერციული ანგარიშის მრავალ ელემენტს მოიცავს. იგი კომერციული ანგარიშის მიზნების რეალიზაციას ემსახურება, თუმცა განმასხვავებელი თავისებურებებიც ახასიათებს.

შიგასაფირმო ანგარიშის თავისებურება მდგომარეობს იმაში, რომ იგი ხორციელდება ერთი კომპანიის საკუთრების ფარგლებში, მაშინ როდესაც კომერციული ანგარიში სხვადასხვა მესაკუთრებს შორის ურთიერთობებსა და ანგარიშსწორებებს ითვალისწინებს. შესაბამისად, კომერციული ანგარიშის პირობებში ფასები ასახავენ რეალურ ფულად-სასაქონლო ურთიერთობებსა და პროცესებს, რომლებიც ყალიბდება კომპანიის გარეთ, საგარეო ბაზარზე, ხოლო შიდასაფირმო ანგარიშის პირობებში, ფასები დგინდება კომპანიის ერთიანი პოლიტიკისა და სტრატეგიის პრინციპებიდან გამომდინარე.

მენეჯმენტის ეკონომიკური მექანიზმის მნიშვნელოვან ბერკეტს წარმოადგენს ეკონომიკური სტიმულების სისტემა, რომელიც მუშაკების პასუხისმგებლობის ამაღლების გზით შრომის ეფექტიანობის ზრდას უზრუნველყოფს. კერძოდ, შრომის სტიმულირების მექანიზმის ამოქმედება გულისხმობს მართვის ობიექტის ინტერესების ცოდნასა და მათ გათვალისწინებას. როგორც ცნობილია, ინტერესები ადამიანებს განაწყობენ მიზანმიმართული მოქმედებისკენ, თუმცა ყოველთვის ასე არ ხდება. ადამიანს შეიძლება გააჩნდეს ინტერესიც და მოთხოვნილებაც, მაგრამ ის, მის მოქმედებებში არ აისახოს. მექანიზმი, რომლითაც შესაძლებელი ხდება ადამიანის ემოციური მზადყოფნის, მოქმედებისათვის მზადყოფნაზე „გადასვლა“, მატერიალური სტიმულირებაა. მაშასადამე, ადამიანთა მოქმედების მართვა მათი ინტერესების მართვაა.

გამოყოფენ პირად, ჯგუფურ და საერთო_სახელმწიფოებრივ ინტერესებს.

ეფექტიანი მართვა თითოეული მათგანის ცალ-ცალკე და ყველას ერთად, ანუ კომპლექსურად გათვალისწინებას გულისხმობს, მაგრამ განსაკუთრებით ანგარიშგასაწევია პირადი ინტერესები.

ორგანიზაციაში მუშაკების პირად ინტერესებს განეკუთვნება შრომის, კვალიფიკაციის ამაღლების, შემოქმედებითი საქმიანობის, დასვენებისა და ა.შ. პირობების გაუმჯობესება. ყოველივე ეს მნიშვნელოვან რესურსებს საჭიროებს, ამიტომ, ხელმძღვანელებმა მუდმივად უნდა იზრუნონ იმისათვის, რათა ორგანიზაციაში შეიქმნას პირობები მუშაკების უნარისა და შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოვლენისა და რეალიზაციისათვის, რაც საბოლოო ჯამში ეკონომიკური მახასიათებლების გაუმჯობესებაში უნდა აისახოს.

ორგანიზაციაში ჯგუფური ინტერესი თითოეული მუშაკის პირადი ინტერესების ერთობლიობას წარმოადგენს. ამიტომ, მენეჯერის მოვალეობაა შექმნას სტიმულირების ისეთი გარემო, რომლის დროსაც ის, რაც მისაღები და ხელსაყრელი არის ფირმისათვის მთლიანად, მისაღები და ხელსაყრელი იქნება მისი თითოეული წევრისათვის.

ორგანიზაციის თითოეული წევრის კეთილდღეობა დამოკიდებულია არა მხოლოდ მათი და მთლიანად ფირმის წარმატებულ საქმიანობაზე, არამედ ქვეყნის ეკონომიკურ სიძლიერეზეც. ამიტომ, მენეჯერმა ყურადღება უნდა მიაქციოს იმას, თუ რამდენად შეესაბამება მისი მუშაკების პირადი და ჯგუფური ინტერესები საერთო-სახელმწიფოებრივ ინტერესებს. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, ორგანიზაციისა და მთლიანად ქვეყნის ეკონომიკური ინტერესების მაქსიმალური შესაბამისობა სახელმწიფოს მხრიდან ეკონომიკური მხარდაჭერის მყარი გარანტიაა.

პირადი, ჯგუფური და საერთო-სახელმწიფოებრივი ინტერესების დაკმაყოფილების ეკონომიკური ფორმები მრავალფეროვანია. მათ შორის წამყვანი ადგილი უკავია: ფასებს, საბაზრო კონიუნქტურას, ფინანსებსა და კრედიტს, მატერიალური და მორალური წახალისების სხვადასხვა ფორმებს. ამ ფორმების რეალიზაციის აუცილებლობა ემყარება პრინციპს – „უკეთესი შრომისათვის_ უკეთესი ანაზღაურება“, რაც თანამშრომელთა თვითკონტროლისა და საერთოდ თვითმართვის საუკეთესო პირობებს ქმნის.

მენეჯერი ორგანიზაციის ეფექტიან გაძღოლას მხოლოდ ეკონომიკური მეთოდებით ზემოქმედებით ვერ უზრუნველყოფს. ნებისმიერი ფირმის მუშაკთა საქმიანობა მუდმივ კოორდინაციასა და რეგულირებას, კონტროლსა და ორგანიზებას მოითხოვს, რაც ძირითადად ადმინისტრაციული მეთოდებით ხორციელდება.

დელფის მეთოდი

მართვის მეთოდებიდან პრაქტიკაში ფართოდ გამოიყენება **დელფის მეთოდი**.

მისი ავტორებია ამერიკელი სპეციალისტები: ო. ჰელმერი, ნ. დალკეუ, ტ. გორდონი და სხვები. დელფის მეთოდი, როგორც ექსპერტული შეფასების მეთოდი, სპეციალისტებისათვის ცნობილი გახდა მე-XX საუკუნის 50 წლებიდან. მოკლედ, მისი არსი შემდეგში მდგომარეობს: **პირველ ეტაპზე**, დამოუკიდებელი ექსპერტების მონაწილეობით ზუსტდება შესასწავლ თემასთან დაკავშირებული კითხვების ჩამონათვალი. ექსპერტების მიერ

შემოთავაზებული ყველაზე მნიშვნელოვანი კითხვების საფუძველზე დგება კითხვარის საბოლოო ვარიანტი. მეორე ეტაპზე, დამოუკიდებელი ექსპერტები, რომლებიც შესაძლებელია ერთმანეთსაც კი არ იცნობდნენ, ზემოაღნიშნული დაზუსტებული კითხვარის მიხედვით გამოთქვამენ საკუთარ მოსაზრებებს. მესამე ეტაპზე ჯამდება ექსპერტების მოსაზრებები და რეკომენდაციების შემუშავების დროს მხედველობაში იქნება მიღებული პასუხების ის ვარიანტები, რომლებსაც უფრო მეტი ექსპერტი უჭერს მხარს. მსოფლიო პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ დამოუკიდებელი ექსპერტების შეფასებების განზოგადების საფუძველზე შემუშავებული რეკომენდაციები ერთად მომუშავე სპეციალისტების მოსაზრებებზე ბევრად უფრო სარწმუნოა.

მართვის ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები

ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობა შეუძლებელია მხოლოდ ეკონომიკური მეთოდებით. ადამიანთა შრომა მუდმივ კოორდინაციასა და რეგულირებას საჭიროებს, ამიტომ აუცილებელია მართვის ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდების გამოყენება.

მართვის ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდების მოქმედების მექანიზმი არსებითად განსხვავდება მართვის ეკონომიკური მეთოდების მოქმედების მექანიზმისაგან. ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მართვის მეთოდების საფუძველია ხელმძღვანელის ძალაუფლება, რომელიც ორგანიზაციის იძულებითი მეთოდებით მართვასაც გულისხმობს. მაგრამ მათი რეალიზაცია არ უნდა გავაიგივოთ ხელმძღვანელის თვითნებურ მოქმედებასა თუ მის მიერ გამოყენებულ სუბიექტურ მეთოდებთან. ეს მეთოდები სამართავ ობიექტზე პირდაპირ ზემოქმედებას ახდენენ

ბრძანებების, განკარგულებების, ოპერატიული მითითებების, მათ შესრულებაზე კონტროლის და ა.შ. მეშვეობით, რომლებიც შეიძლება იყოს როგორც წერილობითი, ისე ზეპირი. მათი მიზანია მთელი შრომითი პროცესის შეუფერხებელი ორგანიზაციული უზრუნველყოფა და შრომის დისციპლინის დაცვა, ხოლო ნებისმიერი სახის მოქმედება რეგლამენტირებულია შესაბამისი შრომითი თუ სამეურნეო საქმიანობის მარეგულირებელი საკანონმდებლო აქტებით.

ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები ორ ჯგუფად იყოფა, ესენია: ორგანიზაციული და განკარგულებითი ანუ ადმინისტრაციული. ორგანიზაციულ მეთოდებში იგულისხმება ფირმის ორგანიზაციული, აგრეთვე მართვის სტრუქტურის სრულყოფა; სამუშაო ძალის, ტექნიკის, ნედლეულისა და მასალების სრულად გამოყენებისათვის საჭირო პირობების უზრუნველყოფა; ტექნოლოგიებისა და წარმოების ორგანიზაციის სრულყოფა; მომუშავეთა უფლებების, ნორმების დადგენა, ინსტრუქციებისა და დოკუმენტაციის შექმნა. **განკარგულებითი ანუ ადმინისტრაციული მეთოდები გულისხმობს:** დადგენილებების, ბრძანებების, განკარგულებების და სხვათა გამოცემას; მათ შესრულებაზე კონტროლს, სამართლებრივი ნორმების დაცვას, მუშაკთა სხვადასხვა სახის ადმინისტრაციულ წახალისებებს, ხოლო შრომითი დისციპლინის დარღვევის შემთხვევაში – სადამსჯელო ღონისძიებების გატარებას.

ორგანიზაციაში შესაძლებელია მართვის ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები სამი ფორმით გამოვლინდეს:

- სავალდებულო განკარგულებები (ბრძანება, აკრძალვა და ა. შ.);
- შემთანხმებლური ხასიათის მოქმედებები (საკონსულტაციო, კომპრომისული);
- რეკომენდაციული, სასურველობის ხასიათის მოქმედებები (რჩევა, ახსნა-განმარტება, წინასწარი ვარაუდები, საუბრები და ა. შ.).

ორგანიზაციაში ზემდგომი ხელმძღვანელობის მიერ გაცემული პირდაპირი მითითებების თუ განკარგულებების მიზანია კანონების, დადგენილებების, ბრძანებების დაცვა საწარმოო პროცესების ოპტიმიზაციის უზრუნველსაყოფად.

სხვა მეთოდებისაგან ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდების ძირითადი განმასხვავებელი ნიშანი მათ მიზნობრივ დირექტიულობასა და განსაზღვრულ დროში შესრულების სავალდებულო ხასიათში მდგომარეობს. თავისი არსით ესაა მეთოდები, რომლებიც მოქმედების ძალას ინარჩუნებენ მანამ, სანამ შედეგი არ იქნება მიღწეული.

ორგანიზაციაში გამოყენებული ხელმძღვანელობის მეთოდებიდან გამომდინარე ყალიბდება დაქვემდებარების შესაბამისი სისტემა. მართველობითი მოღვაწეობის პრაქტიკაში ადმინისტრაციული ზემოქმედება დაკავშირებულია, როგორც წესი, სამი ტიპის დაქვემდებარებასთან:

1. იძულებითი და გარედან თავსმოხვეული, რომელიც ხელქვეითების მიერ აღიქმება როგორც ზეწოლა „ზევიდან“;
2. პასიური, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ხელქვეითების თვითკმაყოფილება, რაც განპირობებულია იმით, რომ ისინი გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღებისაგან გათავისუფლებულები არიან;
3. შეგნებულად აღქმული, შინაგანად დასაბუთებული და აღიარებული დაქვემდებარება.

ორგანიზაციულ–ადმინისტრაციული ზემოქმედება მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს: ზემოქმედების სახეები და ტიპები, ადრესატი, ამოცანის დასმა და მისი შესრულების კრიტერიუმების განსაზღვრა, პასუხისმგებლობის დადგენა, ხელქვეითების ინსტრუქტაჟი და ა.შ.

ორგანიზაციულ–ადმინისტრაციული მეთოდები წარმოებისა და შრომის პროცესზე პირდაპირი ზემოქმედების საშუალებებს წარმოადგენენ. მათი ზემოქმედების დადებითი შედეგია უშუალო კავშირი ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის.

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

ადმინისტრაციული მეთოდებით ზემოქმედებას ახდენენ შემსრულებელთა არა მატერიალურ ეკონომიკურ ინტერესებზე, არამედ მათ ნება სურვილზე. ეკონომიკური მეთოდები შემსრულებლებს დასახული ამოცანის გადაწყვეტის გზებისა და საშუალებების შერჩევაში დამოუკიდებლობას ანიჭებენ, ადმინისტრაციული მეთოდები კი ითვალისწინებენ დავალებათა აუცილებელ შესრულებას კონკრეტული საშუალებებითა და ხერხებით. აღნიშნულ დავალებათა შეუსრულებლობას კი, როგორც წესი, თან ახლავს დისციპლინური პასუხისმგებლობა.

ორგანიზაციულ–ადმინისტრაციული მეთოდების ეფექტიანობის ამაღლებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მართვის სტრუქტურის, ნორმატიული მეურნეობის, კონტროლის ფორმების გაუმჯობესებას და, რაც ყველაზე მთავარია, გადაწყვეტილებათა და განკარგულებათა დასაბუთებულობას, მმართველობითი შრომის კულტურის გაუმჯობესებას, პერსონალის ზემოქმედებითი აქტიურობის განვითარებას, ჯანსაღი სოციალურ–ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნას.

მართვის სოციალურ–ფსიქოლოგიური მეთოდები

ტექნიკური პროგრესის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე წარმოების ეფექტიანობის განმსაზღვრელ ძირითად ფაქტორს ადამიანის ფაქტორი წარმოადგენს. ამიტომ, ყოველი ორგანიზაცია არა მარტო საწარმოო ერთეული, არამედ რთული სოციალურ-ფსიქოლოგიური ორგანიზმიც არის.

შრომის შედეგები დამოკიდებულია მთელ რიგ ფსიქოლოგიურ ფაქტორებზე. ხელმძღვანელი მათი გათვალისწინებით ახერხებს თითოეულ მუშაკზე ზემოქმედებას და საერთო მიზნებისა და ამოცანების მქონე კოლექტივს აყალიბებს. ეს ნიშნავს, რომ აუცილებელია თითოეული მუშაკის მორალური და ფსიქოლოგიური თვისებების, ადამიანთა ცალკეული ჯგუფების თუ მთლიანად ორგანიზაციის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მახასიათებლების არა მხოლოდ ცოდნა, არამედ მათი მართვა. სწორედ ამ მიზნით გამოიყენება მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები, რომლებიც ადამიანთაშორის ურთიერთობებსა და აქ მიმდინარე სოციალურ პროცესებზე ზემოქმედების სპეციფიკური წესებისა და საშუალებების ერთობლიობას წარმოადგენენ.

მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების საფუძველია შრომის მორალური სტიმულების გამოყენება, პიროვნებაზე ფსიქოლოგიური საშუალებების გამოყენებით ადმინისტრაციული დავალებების თითოეული მუშაკის შინაგან მოვალეობად და მოთხოვნილებად გადაქცევის უზრუნველყოფა. სოციოლოგიური გამოკვლევები მოწმობენ, რომ ხელმძღვანელის საქმიანობის წარმატება 15%-ით არის დამოკიდებული მის პროფესიონალიზმზე, დანარჩენი 85% კი ადამიანებთან მისი მუშაობის უნარზე მოდის.

მართვის აღნიშნული მეთოდების გამოყენების მთავარი მიზანია ორგანიზაციაში (ფირმაში) ჯანსაღი სოციალურ-ფსიქოლოგიური გარემოს შექმნა, რომელიც აღმზრდელია, ორგანიზაციული და ეკონომიკური ამოცანების ეფექტიან გადაწყვეტას უზრუნველყოფს. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ ორგანიზაციის წინაშე დასმული ამოცანები შეიძლება მიღწეულ იქნეს შრომის ხარისხისა და ეფექტიანობის ისეთი მნიშვნელოვანი კრიტერიუმის დახმარებით, როგორცაა ადამიანის ფაქტორი. სწორედ მისი გათვალისწინება ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს მიზანმიმართულად იმოქმედოს ორგანიზაციაზე, შექმნას შრომისათვის ხელსაყრელი პირობები და ჩამოაყალიბოს საერთო მიზნების მქონე ეფექტიანად მომუშავე ჯგუფი.

ადამიანებზე ზემოქმედების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საშუალებას წარმოადგენს დარწმუნება. დარწმუნების პროცესში ხელმძღვანელმა მაქსიმალურად უნდა გაითვალისწინოს ერთობლივი საქმიანობის დროს ადამიანის ქცევისა და ადამიანური ურთიერთობების ბუნება. ადამიანის შინაგანი ბუნების გათვალისწინება ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს შეარჩიოს მისი სტიმულებისა და შრომითი აქტიურობის ამაღლების ყველაზე ეფექტიანი ფორმები და საშუალებები. ორგანიზაციაში სოციალურ-ფსიქოლოგიური მართვის ობიექტს წარმოადგენს მუშაკებს შორის

ურთიერთობები, წარმოების საშუალებებისა და გარეგანი გარემოსადმი მათი დამოკიდებულება.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური ზემოქმედების მიზნით შერჩეული წესები და საშუალებები დამოკიდებულია ხელმძღვანელის მომზადების დონეზე, კომპეტენტურობაზე, ორგანიზატორულ შესაძლებლობებსა და სოციალური ფსიქოლოგიის ნიუანსების ცოდნაზე.

მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების სრულად განხორციელება ხელმძღვანელ თანამდებობებზე მყოფი სპეციალისტებისაგან მეტ მოქნილობას მოითხოვს. ამ მიმართულებით მათი საქმიანობის წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად სწორად არჩევენ და იყენებენ სოციალურ-ფსიქოლოგიური ზემოქმედების ისეთ ფორმებს, რომლებიც ჯანსაღ საწარმოო კლიმატს აყალიბებენ. ასეთი ზემოქმედების ძირითად და მნიშვნელოვან ფორმებად შეიძლება ჩაითვალოს: ორგანიზაციის სოციალური განვითარების დაგეგმვა, დარწმუნება, როგორც აღზრდისა და პიროვნების ფორმირების მეთოდი, მუდმივმოქმედი საწარმოო თათბირები, რომლებიც შეიძლება განვიხილოთ როგორც მართვის მეთოდი და მართვაში პერსონალის მონაწილეობის გაძლიერება და ა.შ.

თვითმმართველობა

ორგანიზაციის განვითარების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ამოცანას ადამიანის შესაძლებლობების რეალიზაციისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნა წარმოადგენს. ასეთი პირობები კი შეიძლება შეიქმნას თვითმმართველობის პირობებში.

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

თვითმმართველობა საზოგადოებრივი ურთიერთობების განსაზღვრული სისტემაა. სრულ თვითმმართულად ითვლება ისეთი სისტემა, რომელსაც არც ერთი ზემდგომი მმართველი ორგანო არ გააჩნია. ამის ნათელი მაგალითია კერძო ფირმა. ნაწილობრივ თვითმართულია ორგანიზაცია, თუ იგი წარმოადგენს ობიექტს (ელემენტს, რგოლს, ქვესისტემას) უფრო რთული იერარქიის მქონე სტრუქტურაში. მაგალითად მარკეტინგის, საფინანსო და ა.შ. განყოფილებები ფირმაში. ასეთი თვითმმართველობის ხარისხი განისაზღვრება ცენტრალიზაციის (დეცენტრალიზაციის) დონით, ან ზემდგომი ორგანოების მიერ მართვასა და შინაგან მართვას (თვითმმართველობას) შორის თანაფარდობით.

თვითმმართველობა მართვის ფუნქციების რეალიზაციისათვის შესაბამის პირობებს ქმნის. იგი უნდა განვიხილოთ როგორც ორგანიზაციის ყველა დონის მუშაკის მმართველობით საქმიანობაში ჩაბმის რეალური საშუალება;

თვითმმართველობის პირობებში კონტროლის ფუნქცია ხორციელდება თვითკონტროლის სახით; ფირმა ან მისი თვითმმართველი ქვედანაყოფის თითოეული წევრი დაინტერესებულია მონაწილეობა მიიღოს არა მხოლოდ გადაწყვეტილების მიღებისა და მისი რეალიზაციის პროცესში, არამედ აღრიცხვასა და კონტროლშიც, მასტიმულირებელი ბერკეტების შემუშავებასა და ორგანიზაციის სტრუქტურულ გარდაქმნებში.

თანამედროვე პირობებში თვითმმართველობა, ანუ მართვის დემოკრატიულობა ვლინდება შემდეგი ფორმებით:

- მართვაში თანამონაწილეობა, რომელიც გულისხმობს მუშაკების მიერ ორგანიზაციისა და მისი გეგმების შესახებ ინფორმაციის მიღების, საკუთარი აზრის გამოთქმის, ფირმის მართვაში ხმის უფლებით მონაწილეობისა და მმართველობით ორგანოებში უმცირესობის პირობებით წარმომადგენლობითობაზე უფლებებს;
- თანამმართველობა, ანუ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობა, საჭიროების შემთხვევაში ადმინისტრაციის მიერ მიღებულ ცალკეულ დადგენილებებზე ვეტოს დადების უფლება, საწარმოო და სოციალური ხასიათის ზოგიერთ საკითხზე გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღება, ფირმის მმართველობით ორგანოებში თანასწორუფლებიანი წარმომადგენლობა;
- შინაგანი კონტროლი, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციის მართვაში ადმინისტრაციის საქმიანობაზე მუშაკების ზემოქმედების უფლებას;
- უფლება, საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების პირდაპირ მართვაზე პრინციპით „ერთი ადამიანი – ერთი ხმა“, ისე ყველა დანარჩენი, არამთავარი საქმიანობის არაპირდაპირ მართვაზე.

ზემოაღნიშნულის მიუხედავად, ორგანიზაციებში თვითმმართველობის განვითარება გარკვეულ სიძნელეებს აწყდება, რის გამოც მისი დანერგვა ხშირად ნელი ტემპებით მიმდინარეობს. ამ პროცესების შემაფერხებელ საერთო მიზეზებს განეკუთვნება ინერციულობა მართვის პროცესების ადმინისტრირებაში, ხელმძღვანელობის ძველი მეთოდები და ა.შ., მაგრამ განსაკუთრებით აღსანიშნავია ორგანიზაციის შიგნით ამ საკითხებთან დაკავშირებით არსებული მიზეზები. ესენია: კონფლიქტურობა, არაკომპეტენტურობა, პროფესიული ვარგისიანობა, კვალიფიკაციის დონე და ა.შ.

თემა 3.

მართვა, რომელიც მიმართულია წარმატების მისაღწევად

ორგანიზაციების არსებობის ძირითადი დანიშნულებაა განსაზღვრული მიზნების მიღწევა. წინასწარ დასახული მიზნების რეალიზაცია ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობაზე მეტყველებს.

ორგანიზაციის წარმატების შემადგენელი ელემენტებია:

არსებობა. ორგანიზაციათა უმრავლესობის უპირველეს ამოცანას ეფექტიანი ფუნქციონირება და მუდმივად არსებობა წარმოადგენს. მართალია, რიგი ორგანიზაციები მუდმივად არსებობის პოტენციალს ფლობენ, მაგრამ სხვადასხვა მიზეზების გამო, აღნიშნული შესაძლებლობის რეალიზაციას ვერ ახერხებენ. ამჟამად, სხვადასხვა ორგანიზაციათა შორის რეკორდი რომის კათოლიკურ ეკლესიას ეკუთვნის, რომელიც 2000 წელია უწყვეტად მოქმედებს. ბევრ მსხვილ ორგანიზაციას არსებობის 1000 წელზე მეტი ხნის ისტორია აქვს. იმისათვის, რომ რაც შეიძლება ხანგრძლივად იარსებონ, რიგი ორგანიზაციები იცვლიან მიზნებს, უხამებენ მათ გარე სამყაროს მოთხოვნებს.

შედეგიანობა და ეფექტიანობა. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში იარსებოს და მიაღწიოს დასახულ მიზნებს, ის უნდა მუშაობდეს შედეგიანად და ეფექტიანად. ცნობილი მკვლევარის - პიტერ დრუკერის სიტყვებით რომ ვთქვათ, შედეგიანობა მიიღწევა თუ “კეთდება საჭირო და სწორი საგნები“, ხოლო ეფექტიანობა იმის შედეგია, რომ „ეს საგნები სწორად იქმნება“. “სწორი საგნების“ კეთებაში იგულისხმება სწორი მიზნის შერჩევა, ე.ი. იმ მიზნის შერჩევა, რომელიც მსოფლიოში არსებულ მოთხოვნებს შეესაბამება. “საგნების სწორად კეთებაში“ კი იგულისხმება პროდუქციის დაბალი თვითღირებულებისა და უმაღლესი ხარისხის უზრუნველყოფა.

მწარმოებლურობა1. იგი გამოხატავს დამოკიდებულებას დამზადებულ პროდუქციასა (ერთეულთა რაოდენობა გასასვლელში) და მოხმარებულ რესურსებს (ერთეულთა რაოდენობა შესასვლელში) შორის. რაც უფრო ეფექტიანია ორგანიზაცია, მით უფრო მაღალია მისი მწარმოებლურობა. მაგალითად რესტორანი, რომელიც 60 ცენტის თვითღირებულების ჰამბურგერს ამზადებს და ცალს 1 დოლარად ყიდის, მაღალმწარმოებლურია იმ რესტორანთან შედარებით, რომელიც 80 ცენტი თვითღირებულების ერთ ცალ ჰამბურგერს 1 დოლარად ყიდის;

მარკეტინგის განყოფილება, რომელიც დამატებითი ხარჯების გარეშე ზრდის რეალიზებული საქონლის მოცულობასა და მოგებას, იმავე დროს მწარმოებლურობასაც ადიდებს. იგივე შეიძლება ითქვას ნებისმიერი ორგანიზაციის ან მისი რომელიმე ქვედანაყოფის შესახებაც, რომელიც დროის ერთეულში წარმოებული საქონლის (მომსახურების) მოცულობას ადიდებს ისე, რომ მის ხარისხს არ აუარესებს. ხოლო თუ პროდუქციის წარმოების გადიდებისას ადგილი ექნება მისი ხარისხის გაუარესებას, ჩვენ საქმე გვექნება მწარმოებლურობის შემცირებასთან. მაშასადამე, მწარმოებლურობის უმთავრეს განმსაზღვრელ ელემენტს საქონლის (მომსახურების) ხარისხი წარმოადგენს.

მწარმოებლურობა ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფის დონეზე დასახული მიზნების რეალიზაციის უმნიშვნელოვანესი პირობაა. მისი ამაღლების გარეშე წარმოუდგენელია კონკურენციულ ბრძოლაში გამარჯვება.

მწარმოებლურობა არა მარტო ორგანიზაციის მუშაობის უმნიშვნელოვანესი მაჩვენებელია. აშშ მთავრობის მიღვაწეობის მაღალი მწარმოებლურობის წყალობით უზრუნველყოფილ იქნა ინფლაციის დაბალი დონე.

აღსანიშნავია, რომ ამერიკელებმა ბოლო დრომდე მსოფლიოში ყველაზე მაღალი მწარმოებლურობის დონე შეინარჩუნეს. ამჟამად კი ისეთმა ქვეყანამ, როგორცაა იაპონია, თვით ამერიკის საავტომობილო და ელექტრონული საქონლის ბაზარზეც მნიშვნელოვანი წარმატებები მოიპოვა. აშშ მთავრობის მიერ გატარებული პროტექციონისტული პოლიტიკისა და იმპორტზე დაწესებული გადასახადების მიუხედავად, იაპონურმა ფირმებმა და კომპანიებმა, სწორედ მწარმოებლურობის ამაღლებით ფაქტობრივად დაისაკუთრეს ზემოაღნიშნული ბაზრები. ამერიკელების აზრით, როცა “ჯენერალ მოტორსს“ კლიენტს “კრაისლერი“ “ართმევს“ ამით ისინი არაფერს კარგავენ, მაგრამ როცა მათ ქვეყანაში დიდი რაოდენობით იყიდება “ტოიოტა“, ამით ამერიკის საავტომობილო კომპანიებში იკვეცება სამუშაო ადგილები, მცირდება ბიუჯეტის შემოსავლები (ამერიკული კომპანიებიდან), რაც საბოლოო ანგარიშით მოსახლეობის ცხოვრების დონეზე უარყოფითად მოქმედებს.

აქედან გამომდინარე, ნებისმიერ კომპანიაში მწარმოებლურობის ამაღლება მენეჯერების უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა. მათ უნდა შეიმუშაონ და განახორციელონ მწარმოებლურობის ამაღლების კომპლექსურ ღონისძიებათა სისტემა.

პრაქტიკული რეალიზაცია. ნებისმიერი გადაწყვეტილება, როგორ კარგადაც არ უნდა იყოს დასაბუთებული, მხოლოდ იდეას წარმოადგენს. მართვის მიზანია მოახდინოს ამგვარი იდეებისა და აზრების რეალიზაცია. მხოლოდ ის გადაწყვეტილება შეიძლება ჩაითვალოს წარმატებულად, რომელიც პრაქტიკულად განხორციელდა, შედეგიანად და ეფექტიანად გატარდა ცხოვრებაში. გადაწყვეტილების მიღებიდან მის რეალიზაციამდე კი ბევრი პრობლემაა გადასაჭრელი.

მართვისადმი მიდგომა - წარმატების საწინდარი

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ წარმატებას მიაღწიოს, აამალოს მწარმოებლურობა, საჭიროა მართვისადმი შემოქმედებითი დამოკიდებულების უზრუნველყოფა. მართვისადმი მიდგომის სამი მთავარი პრინციპი არსებობს.

პირველი - **განზოგადება.** ორგანიზაციის მართვა დაკავშირებულია მრავალ რთულ პრობლემასთან. ძნელი წარმოსადგენია რა ხდება ორგანიზაციის შიგნით, ორგანიზაციასა და გარე სამყაროს შორის. მართვის პროცესის მრავალი მახასიათებლიდან ზოგადის დადგენა (რომელიც დამახასიათებელია ყველასათვის), საშუალებას იძლევა მინიმუმამდე შევამციროთ დიდი ორგანიზაციის მართვის უაღრესად რთული ამოცანები.

განზოგადება საშუალებას გვაძლევს სრულად, მთლიანობაში წარმოვიდგინოთ მმართველის (ხელმძღვანელის) საქმიანობა და ამ სამუშაოს კომპონენტების ურთიერთდამოკიდებულება. რამდენადაც ყველა ორგანიზაციას მრავალი საერთო მახასიათებელი აქვს, შესაძლებელია ორგანიზაციის წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორების დიაგრამებისა და მოდელების დამუშავება. მიუხედავად იმისა, რომ ეს მოდელები არც თუ ძალიან ზუსტია, მათ მაინც მოაქვთ გარკვეული სარგებლობა, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე ორგანიზაციასა და გარე სამყაროს შორის არსებული რთული ურთიერთზემოქმედებების შეცნობის მიზნით.

მეორე - *სიტუაციური მიდგომის აუცილებლობა*. მმართველობითი ფუნქციის შესრულებისას აუცილებელია მხედველობაში მივიღოთ ორგანიზაციებს შორის არსებული განსხვავებანი. ორგანიზაციებს შორის არსებობს სერიოზული განსხვავებანი, რომლებსაც ჩვეულებრივ სიტუაციურ ცვლადებს უწოდებენ. ისინი ორ ძირითად კატეგორიად - შინაგან და გარეგან ცვლადებად იყოფიან.

შინაგანი ცვლადები ორგანიზაციის მახასიათებელს წარმოადგენს. იგი გულისხმობს ორგანიზაციის შინაგან გარემოს, რომელიც თავის მხრივ ორგანიზაციის მიზნებს, რესურსებს, ზომას, შრომისა და მომუშავეების ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ დანაწილებას ემყარება. ორგანიზაციებს შორის განსხვავებანი, შენობებს შორის განსხვავებას გვაგონებს. შენობები კი ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან არქიტექტურით, საშენი მასალებით, ზომებით და სხვა, რომელთა გამოც ერთი სახის შენობა შეიძლება საწყობად იქნეს გამოყენებული, მეორე საცხოვრებლად და ა.შ.

ზემოაღნიშნული ცვლადები მეტნაკლებად ექვემდებარებიან კონტროლს. ისინი მმართველობითი გადაწყვეტილებების შედეგს წარმოადგენენ. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები განსაზღვრავენ სხვებთან შედარებით თუ რამდენად შედეგიანი, ეფექტიანი და მწარმოებლური იქნება მოცემული ორგანიზაცია. მაგალითად, ორგანიზაციის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ უნდა განსაზღვროს მის მიერ გამოსაყენებელი რესურსების სახეობები.

ორგანიზაციის ზომის (სიდიდის) ცვლილება ნათლად მიუთითებს იმაზე, თუ როგორ გავლენას ახდენენ მართვაზე შიგა განსხვავებანი. რაც უფრო იზრდება ორგანიზაცია, მით უფრო ძნელი ხდება მისი მუშაობის კოორდინაცია. ბუნებრივია, მართვის თვალსაზრისით, გიგანტური ორგანიზაცია ათეულობით ათასი მოსამსახურით არსებითად განსხვავდება მცირერიცხოვანი ორგანიზაციისაგან. “აი ბი ემ“-ი წარმატებების მქონე ორგანიზაციაა არა იმიტომ, რომ დიდია, არამედ პირიქით: ის დიდია იმიტომ, რომ შეუძლია მართვა ქაოსის შეუქმნელად, მოქნილობისა და თავის კლიენტებთან სიახლოვის შენარჩუნებით, რისი მიღწევაც მცირე საწარმოსათვის გარკვეულ პრობლემას წარმოადგენს.

ყველა მსხვილი კომპანია, მაგალითად ისეთი, როგორცაა “აი ბი ემ“-ი და ისინი, რომლებიც წარმატებულ კომპანიებად ითვლებიან, თავისი მიზნების განსაზღვრისას ხაზს უსვამენ მომხმარებლისათვის მომსახურების მაღალ დონეზე გაწევის აუცილებლობას და იყენებენ მართვის სპეციალურ მეთოდებს, რათა დაძლიონ მსხვილი კომპანიებისათვის დამახასიათებელი ისეთი ტენდენცია, როგორცაა კლიენტებისა და თავისი რიგითი მუშაკების პრობლემებისაგან დაშორება.

გარეგანი ცვლადები ეს ის ფაქტორებია, რომლებიც ორგანიზაციებს გარეთ არსებობენ და სერიოზულ გავლენას ახდენენ მათ საქმიანობაზე. გარეგან ცვლადებს მიეკუთვნებიან მსხვილი კონკურენტები, ტექნიკისა და ტექნოლოგიის მიღების წყაროები, სოციალური ფაქტორები, სახელმწიფო რეგულირება და სხვა. გარეგანი ფაქტორები კომპანიის (ფირმის) ხელმძღვანელების კონტროლს არ ექვემდებარება, მაგრამ მათ ყველაფერი უნდა გააკეთონ იმისათვის, რომ კომპანიამ ადეკვატური რეაგირება მოახდინოს გარეგან ფაქტორებზე და იქ მიმდინარე კონკრეტულ ცვლილებებზე, რათა მიღწეულ იქნეს დასახული მიზანი. ორგანიზაციაზე გარეგანი გარემოს ზემოქმედების სწორად განსაზღვრის მიზნით ხელმძღვანელმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ გარეგანი ფაქტორები ორგანიზაციებზე სხვადასხვაგვარად მოქმედებენ.

მესამე, *ინტეგრირებული მიდგომის აუცილებლობა*. იმის უბრალო აღნიშვნა, თუ რომელი ცვლადები უფრო ძლიერ მოქმედებენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე, საკმარისი არ არის იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ თუ რომელი გადაწყვეტილებაა საუკეთესო კომპანიის მიზნის მისაღწევად. სირთულე მდგომარეობს იმაში, რომ მრავალრიცხოვანი სიტუაციური ცვლადები და მმართველობითი პროცესის ყველა ფუნქცია მჭიდრო ურთიერთკავშირში იმყოფებიან და მათი ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად განხილვა არ შეიძლება.

მმართველობითი პროცესის ფუნქციებს, ანუ იმას, რასაც ხელმძღვანელი აკეთებს, პირდაპირი კავშირი აქვს სიტუაციურ ცვლადებთან. ხელმძღვანელები მართვის პროცესის საშუალებით ქმნიან და რეალიზაციას უკეთებენ შინაგანი ცვლადების ერთობლიობას. მართვის პროცესი არის საშუალება, რომლის დახმარებითაც გაითვალისწინება ორგანიზაციის გარეგანი გარემოს ფაქტორები და ფასდება მისი წარმატება. შიდა და გარე ფაქტორების დინამიური ურთიერთმოქმედების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შედეგი ისაა, რომ ხელმძღვანელს არასოდეს არ შეუძლია იწინასწარმეტყველოს თუ რომელი კონკრეტული მეთოდი ან ხერხი, როგორ შედეგიანადაც არ უნდა „მუშაობდეს“ იგი, წარმოადგენს აბსოლუტურად სწორ მეთოდს ან ხერხს. რეალური გადაწყვეტილებების მიღების დროს ხელმძღვანელმა უნდა გაითვალისწინოს მთელი რიგი სხვა ფაქტორებიც. იმისათვის, რომ ჩაწვდეს დიდი მიღწევების არსს, ხელმძღვანელმა აუცილებლად უნდა გაანალიზოს მთელი სიტუაცია.

მართვა, რომლის მიზანია წარმატების მიღწევა რთულ დინამიურ სამყაროში, ინტეგრირებულ მიდგომას მოითხოვს. ხელმძღვანელმა უნდა დაინახოს ბაღი მთლიანად, როდესაც იგი რგავს ერთ პატარა ხეს. ხელმძღვანელებმა ყოველთვის უნდა ამოარჩიონ მეთოდები, რომლებიც ყველაზე უფრო შეესაბამება მათი ორგანიზაციების მიზნებს, მათ კონკრეტულ მახასიათებლებს და რაც მთავარია, მოსახლეობის მოთხოვნებს.

ორგანიზაციებმა, რომლებიც წარმატებით ფუნქციონირებენ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში, იმიტომ მიაღწიეს ასეთ შედეგებს, რომ მათ მართავდნენ ისე, როგორც ამას მოითხოვდა კონკრეტული სიტუაცია.

რეზიუმე

1. ფორმალური ორგანიზაციების სამი კრიტერიუმი ითვალისწინებს სულ ცოტა ორი ადამიანის არსებობას, რომლებიც მიზანდასახულად მუშაობენ ერთად საერთო მიზნების მისაღწევად (ამასთან, ორგანიზაციის პერსონალს ერთი საერთო მიზანი მაინც უნდა ჰქონდეს);
2. ორგანიზაციები მასალების, ტექნოლოგიების, ადამიანებისა და ინფორმაციის სახით არსებულ რესურსებს გარდაქმნიან მათთვის სასურველი საბოლოო მიზნების შესაბამისად;
3. ორგანიზაციები გარეგან გარემოზე იმისათვის ზემოქმედებენ, რომ გამოძებნონ და ეფექტიანად გამოიყენონ რესურსები და იპოვონ მათ მიერ წარმოებული პროდუქციის მომხმარებლები. გარეგან გარემოზე დამოკიდებულება მუდმივად იცვლება და ორგანიზაციის ხელმძღვანელის კონტროლს არ ექვემდებარება;
4. ყველა ორგანიზაცია ახორციელებს შრომის ჰორიზონტალურ დანაწილებას, როცა სამუშაოს შემადგენელ ნაწილებად ყოფს. მსხვილი ორგანიზაციები ასეთ დანაწილებას განყოფილებისა და ქვეგანყოფილებების შექმნით ახორციელებენ, რომლებიც შემდგომ უფრო მცირე სტრუქტურულ ერთეულებად ნაწევრდებიან. მართვა აუცილებელია ორგანიზაციის ამოცანების კოორდინაციისათვის;
5. მართვა არის დაგეგმვის, ორგანიზაციის, მოტივაციისა და კონტროლის პროცესი, რომელიც საშუალებას იძლევა სხვა ადამიანების დახმარებით ჩამოყალიბდეს და რეალიზებულ იქნეს ორგანიზაციის მიზნები. ყველა ხელმძღვანელი ასრულებს ამ ფუნქციებს და სხვა რამდენიმე ისეთ როლს, როგორცაა: ინფორმაციის გადამამუშავებელი, ლიდერი, გადაწყვეტილების მიმღები და ა.შ. ის მახასიათებლები, რომელთა დახმარებითაც ადამიანი ხდება გამოჩენილი მეწარმე, განსხვავდება იმ თვისებებისაგან, რომლებსაც ფლობს წარმატებული მენეჯერი;
6. მსხვილ ორგანიზაციებს იმდენად დიდი მმართველობითი სამუშაოები აქვთ შესასრულებელი, რომ აუცილებელია მმართველთა კორპუსის მკაფიოდ განსაზღვრა. შრომის ვერტიკალური დანაწილება და მართვის დონეების

გამოყოფა საჭიროა მმართველობითი საქმიანობის დიფერენციაციისა და კოორდინაციის მიზნით;

7. მართვის დონეთა რეალური რიცხვი შეიძლება დიდი იყოს, მაგრამ ტრადიციულად მართვის სამი დონე გამოიყოფა. მართვის დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები თვალს ადევნებენ იმ მუშაკების საქმიანობას, რომლებიც კი არ მართავენ, არამედ საწარმოო პროცესს ახორციელებენ, უშუალო კავშირი აქვთ რესურსებთან. საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები, ძირითადად, მაღალი და დაბალი რგოლის მმართველების დამაკავშირებელ ფუნქციას ასრულებენ. მაღალი რგოლის ხელმძღვანელები პასუხს აგებენ მთელი ორგანიზაციის ან მისი რომელიმე მსხვილი სეგმენტის საქმიანობაზე;

8. იმისათვის, რომ ორგანიზაცია წარმატებულად საქმიანობდეს, ე.ი. მიაღწიოს თავის მიზანს, იგი უნდა იყოს მომგებიანი და ეფექტიანი;

9. მწარმოებლურობა ანუ ორგანიზაციის შეფარდებითი ეფექტიანობა, რაოდენობრივი მახასიათებელია. იგი განისაზღვრება როგორც ერთეულთა რაოდენობა გასასვლელში (დამზადებული პროდუქციის) გაყოფილი ერთეულთა რაოდენობაზე შესასვლელში (მოხმარებულ რესურსებზე). მწარმოებლურობის მნიშვნელოვანი ელემენტია ხარისხი;

10. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ წარმატებას მიაღწიოს, ხელმძღვანელმა სრულყოფილად უნდა იცოდეს მისი საერთო მახასიათებლები, ანუ ორგანიზაციის შინაგანი და გარეგანი ცვლადები;

11. ორგანიზაციის ყველა ცვლადი და მართვის ყველა ფუნქცია ურთიერთდამოკიდებულია. ერთი რომელიმე ცვლადის ცვლილება განსაზღვრული ზომით იწვევს ყველა დანარჩენის ცვლილებებს;

12. წარმატებული ხელმძღვანელი ითვალისწინებს რა სიტუაციურ ცვლადებს, დარწმუნებულია, რომ რაიმეს სრულყოფის ერთადერთი სწორი ხერხი არ არსებობს. ოპტიმალური არჩევანი ეს არის ის არჩევანი, რომელიც ყველაზე უფრო შეესაბამება მოცემულ პერიოდში შექმნილ კონკრეტულ სიტუაციას;

13. იმისათვის, რომ გააკეთოს სწორი არჩევანი, ხელმძღვანელს საგნების შესახებ კომპლექსური შეხედულებები უნდა ჰქონდეს.

თემა 4. მმართველობითი აზრის ევოლუცია

ძველი პრაქტიკა - ახალი მეცნიერება

თუ ორგანიზაციას წარმატების მიღწევა სურს, მმართველობითი ფუნქციების შესრულება აუცილებელია. მართვის პრაქტიკა, ისევე როგორც ორგანიზაცია, ძველთაძველია. ცნობილია, რომ პირველი კომერციული გარიგებები ჩვენს ერამდე რამდენიმე ათასწლეულის წინათ გაფორმდა. მართალია მართვა, ისევე როგორც მსოფლიო, ძველია, მაგრამ მართვა, როგორც მეცნიერული დისციპლინა, პროფესია, კვლევის სფერო - შედარებით ახალია. მართვა მოღვაწეობის დამოუკიდებელ სფეროდ აღიარებულ იქნა XX საუკუნეში.

1900 წლამდე არსებული ორგანიზაციები და მართვა

ძველი ორგანიზაციები. როგორც აღვნიშნეთ, ორგანიზაციები უძველესი დროიდან არსებობენ. საინტერესოა ძველი და ახალი ორგანიზაციების ძირითადი მახასიათებლების შედარება (ცხრილი 1).

ცხრილი 1

ძველი ორგანიზაციები	ახალი ორგანიზაციები
მსხვილი ორგანიზაციების მცირე რიცხვი, გიგანტური ორგანიზაციების არ არსებობა	როგორც კომერციული, ისე არაკომერციული მძლავრი და მსხვილი ორგანიზაციების სიმრავლე
ხელმძღვანელთა შედარებით პატარა რიცხვი, საშუალო რგოლის ხელმძღვანელთა არ არსებობა	ხელმძღვანელების დიდი რაოდენობის არსებობა, საშუალო რგოლის ხელმძღვანელთა სიჭარბე
მმართველობითი სამუშაო ხშირად არ გამოიყოფოდა არამმართველობითი მოღვაწეობისაგან	მმართველობითი ჯგუფები მკვეთრად გამოიკვეთა, მმართველობითი სამუშაო გამოყოფილია არამ

	მართველობითი მოღვაწეობისაგან
ორგანიზაციაში ხელმძღვანელი პოსტების მემკვიდრეობის უფლებით ან ძალით დაუფლება.	ორგანიზაციაში ხელმძღვანელი პოსტების დაკავება კომპეტენტურობისა და კანონიერების დაცვით.
იმ პერსონალის სიმცირე, რომელსაც შეეძლო ორგანიზაციისათვის საჭირო, მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება	იმ მომუშავეთა სიმრავლე, რომელთაც შეუძლიათ ორგანიზაციისათვის საჭირო მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება
ბრძანებასა და ინტუიციაზე დაყრდნობა	კოლექტიურ მუშაობასა და რაციონალურობაზე დაყრდნობა

XX საუკუნემდე ორგანიზაციების სისტემური მართვით თითქმის არავინ არ იყო დაინტერესებული. მათი ძირითადი მიზანი იყო გამოემუშავებინათ ბევრი ფული, დაუფლებოდნენ პოლიტიკურ ძალაუფლებას. XIX საუკუნის დასაწყისში ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის პრობლემებით დაინტერესდა რობერტ ოუენი. მან მუშებს მნიშვნელოვნად გაუუმჯობესა საცხოვრებელი და სამუშაო პირობები. იგი განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობდა მუშების მატერიალური დაინტერესების გაძლიერებას. მაშინ ეს რეფორმები ნოვატორული და უნიკალური იყო. მიუხედავად იმისა, რომ ოუენის ფაბრიკა დიდი მოგებით მუშაობდა, მისი “ეს მნიშვნელოვანი სოციალური ექსპერიმენტი“ ვერ გავრცელდა, რადგან მართვისადმი ინტერესი არ არსებობდა.

სისტემატიზებული შეხედულება მართვაზე. მართვისადმი პირველი და სერიოზული დაინტერესების განაცხადი იყო 1891 წელს ფრედერიკ ტეილორის მიერ გამოქვეყნებული წიგნი “მეცნიერული მართვის საფუძვლები“, რომელშიც დასაბუთებულია, რომ მართვა მეცნიერულ დისციპლინას, კვლევის დამოუკიდებელ სფეროს წარმოადგენს. მართალია, მართვისადმი ინტერესი ინგლისში სამრეწველო რევოლუციის შემდგომ გაღრმავდა, მაგრამ ის იდეა, რომ მართვას ორგანიზაციის წარმატებაში სერიოზული წვლილის შეტანა შეუძლია, ამერიკაში დაიბადა. ამერიკა ითვლება, აგრეთვე, თანამედროვე მართვის მეცნიერების სამშობლოდ.

მართვის, როგორც მეცნიერებად ჩამოყალიბება ნაწილობრივ, დიდი ბიზნესის წარმოშობას უკავშირდება.

მართვის, როგორც მეცნიერული დისციპლინის ევოლუცია

როგორც ცნობილია, მართვის ობიექტს წარმოადგენს როგორც ტექნიკა, ისე ადამიანები. მართვის თეორიაში წარმატებები ყოველთვის იყო დამოკიდებული მართვასთან დაკავშირებულ ისეთ სფეროებზე, როგორცაა

მათემატიკა, საინჟინრო მეცნიერებები, ფსიქოლოგია, სოციოლოგია და ანთროპოლოგია. მართვის სპეციალისტები სწავლობდნენ რა ამ დარგების განვითარებაში არსებულ მიღწევებს, ასაბუთებდნენ ორგანიზაციის წარმატების განმაპირობებელ ფაქტორებს.

როცა მსოფლიოში სწრაფი და მნიშვნელოვანი ცვლილებები დაიწყო (მეცნიერულ-ტექნიკური რევოლუცია და ა.შ.), მმართველობითი აზრის წარმომადგენლები იძულებულნი გახდნენ უფრო ღრმად შეეცნოთ ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე მოქმედი ძალები. სწორედ ამ მიზნით დამუშავდა მართვისადმი ახალი მიდგომები.

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

პირველი მიდგომა - **მართვის სკოლების ჩამოყალიბება.** განარჩევენ მმართველობითი აზრის ოთხ მკვეთრად განსხვავებულ სკოლას, ესენია:

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

მეორე, **პროცესული მიდგომა.** იგი მართვას განიხილავს როგორც ურთიერთდაკავშირებული მმართველობითი ფუნქციების უწყვეტ სერიას.

მესამე, **სისტემური მიდგომა.** ხელმძღვანელებმა ორგანიზაცია უნდა განიხილონ, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების (ადამიანები, სტრუქტურა, ამოცანები და ტექნოლოგია) ერთობლიობა, რომელებიც ორიენტირებულია სხვადასხვა მიზნების მიღწევაზე.

მეოთხე, **სიტუაციური მიდგომა.** იგი გულისხმობს, რომ მართვის სხვადასხვა მეთოდის გამოყენების მიზანშეწონილება შექმნილი სიტუაციით განისაზღვრება. კონკრეტულ სიტუაციაში, მართვის ყველაზე ეფექტიანი მეთოდია ის მეთოდი, რომელიც უფრო მეტად შეესაბამება მოცემულ სიტუაციას.

მმართველობითი აზრის სკოლები

ქრონოლოგიურად, მართვის სკოლებში პირველია **მეცნიერული მართვის სკოლა** (1885-1920 წწ.). მეცნიერული მართვის სკოლა მჭიდროდ უკავშირდება ფრედერიკ ტეილორის, ფრენკ და ლილიან გილბრეტების და ჰენრი განტის სახელებს და ნაშრომებს. ისინი თვლიდნენ, რომ დაკვირვებების, გაზომვების, ლოგიკისა და ანალიზის გამოყენებით შესაძლებელია ხელითი შრომის მრავალი ოპერაციის სრულყოფა, მათი უფრო ეფექტიანად შესრულება.

მეცნიერული მართვის მეთოდოლოგიის პირველ ფაზას სამუშაოს შინაარსის ანალიზი და მისი ძირითადი კომპონენტების განსაზღვრა წარმოადგენდა. ისინი დეტალურად სწავლობდნენ ცალკეულ შრომით ოპერაციებს, მოძრაობებს, მათ შესრულებაზე დახარჯულ დროს და ამ

საფუძველზე შესაბამისი ცვლილებები შეჰქონდათ სამუშაო ოპერაციებში, ცვლიდნენ მათ მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით. მაგალითად, ტეილორმა ხანგრძლივი ცდების საფუძველზე დაასაბუთა, რომ რკინის მადნისა და ნახშირის გადატვირთვის დროს, სხვა თანაბარ პირობებში, მაქსიმალური ეფექტის მიღწევას უზრუნველყოფს 21 ფუნტის (8.6 კგ.) ტევადობის ნიჩბის გამოყენება. ფრენკ გილბრეტმა ჯერ კიდევ აგურის მწყობელის მოწაფედ ყოფნის დროს შეამჩნია, რომ აგურის წყობის პროცესი ზედმეტი მოძრაობებისაგან შედგებოდა. მან ოთხჯერ შეამცირა ერთი აგურის დაშენებისათვის საჭირო მოძრაობების რაოდენობა და 50 პროცენტით გაადიდა მწარმოებლურობა.

მიკროქრონომეტრისა (იგი ფრენკ გილბრეტმა გამოიგონა) და კინოკამერის გამოყენებით ცოლქმარმა გილბრეტებმა გამოავლინეს და აღწერეს ხელის მტევნის 17 ძირითადი მოძრაობა და მას ტერბლიგები უწოდეს (მათი გვარის - გილბრეტ - მარჯვნიდან მარცხნივ წაკითხვით მიღებული სიტყვა).

მეცნიერული მართვა უყურადღებოდ არც ადამიანის ფაქტორს ტოვებდა. აღნიშნული სკოლის წარმომადგენლები თვლიდნენ, რომ მწარმოებლურობის ამაღლება და წარმოების მოცულობის გადიდება მნიშვნელოვანწილადაა დამოკიდებული მომუშავეთა სტიმულირებაზე, აგრეთვე წარმოების პროცესში ხანმოკლე შესვენებებისა და შეწყვეტების ხანგრძლივობაზე. მეცნიერული მართვის ფუძემდებლები ჯეროვან ყურადღებას უთმობდნენ მომუშავეთა როგორც ფიზიკური ისე ინტელექტუალური შერჩევის, მათი პროფესიული სწავლების საკითხებს. ტეილორი და მისი თანამედროვენი თვლიდნენ, რომ აუცილებელია ცალკე გამოიყოს მმართველობითი ფუნქცია. ამასთან, მათ პირველად აღნიშნეს, რომ მართვა განსაზღვრული სპეციალობაა და ორგანიზაცია მოიგებს თუ ამ საქმიანობას მისი მცოდნეები წარმართავენო. ეს უკვე დიდი სიახლე იყო, მანამდე კი მუშები თავიანთ სამუშაოს თვითონვე გეგმავდნენ.

მართვის კლასიკური, ან ადმინისტრაციული მართვის სკოლა (1920-1950წწ.). მეცნიერული მართვის ფუძემდებლებმა ფრედერიკ ტეილორმა და ფრენკ გილბრეტმა, როგორც ყოფილმა მუშებმა, თავიანთი გამოკვლევები, ბუნებრივია, უშუალოდ წარმოების პროცესის მართვის პრობლემებს მიუძღვნეს. ისინი მმართველობითი საქმიანობის ეფექტიანობის საკითხებით არ დაინტერესებულან.

მართვის კლასიკური, ან ადმინისტრაციული სკოლის წარმომადგენლები კი სწავლობდნენ მთლიანად ორგანიზაციის ეფექტიანობის (მათ შორის მმართველობითი საქმიანობის) საკითხებს.

კვლევის ობიექტის შერჩევა იმანაც განაპირობა, რომ მართვის კლასიკური სკოლის წარმომადგენლები დიდ ბიზნესში თვითონვე იყვნენ უმაღლესი რანგის მმართველები. მაგალითად, ანრი ფაიოლი - აღნიშნული სკოლის დამაარსებელი, საფრანგეთში ნახშირის მომპოვებელ კომპანიას ხელმძღვანელობდა. ლინდალ ურვიკი ინგლისში მართვის საკითხებში

მთავრობის კონსულტანტად მუშაობდა და ა.შ. მართვის კლასიკური სკოლის ძირითადი მიზანი იყო მართვის ისეთი უნივერსალური პრინციპების შექმნა, რომელიც ორგანიზაციას წარმატებას მოუტანდა.

ასეთი პრინციპები დაამუშავა ანრი ფაიოლმა. ეს პრინციპებია:

1. შრომის დანაწილება;
2. უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა;
3. დისციპლინა, ფირმასა და მომუშავეს შორის დადებული ხელშეკრულების დაცვა;
4. ერთმმართველობა;
5. მიმართულებათა ერთიანობა (ერთი მიზნით მომუშავეთათვის ერთიანი გეგმის არსებობა);
6. პირადი ინტერესების საერთო ინტერესებისადმი დაქვემდებარება;
7. პერსონალის წახალისება - დაინტერესება;
8. ცენტრალიზაცია (შრომის დანაწილება რაციონალური ცენტრალიზაციის გარეშე წარმოუდგენელია);
9. აუცილებელ თანამდებობათა რიგი (მწკრივი). ესაა იმ პირთა რიგი, რომლებსაც თანამდებობები უკავიათ უმაღლესი რანგიდან უდაბლესამდე. ეს იერარქიული რიგი ბიზნესის ინტერესებს უნდა ემსახურებოდეს. აქ ზედმეტი რგოლის არსებობა მიუღებელია;
10. წესრიგი (ადგილი ყველასათვის და ყველა თავის ადგილზე);
11. სამართლიანობა;
12. სამუშაო ადგილის სტაბილურობა (პერსონალის მაღალი დენადობა ამცირებს ეფექტიანობას);
13. ინიციატივა;
14. კორპორაციული სულისკვეთება (სულიკვეთების ერთიანობა - ძალაა. იგი პერსონალის ჰარმონიის შედეგია).

ფსიქოლოგიისა და ადამიანთაშორისი ურთიერთობების სკოლა (1930–1950 წწ). მეცნიერული მართვისა და კლასიკური სკოლების წარმოშობის პერიოდში ფსიქოლოგია ჩანასახოვან მდგომარეობაში იმყოფებოდა. ამასთან, მართვის სპეციალისტები ადამიანის ცნობიერების საკითხებისადმი დიდ დაინტერესებას არ იჩენდნენ.

მართვაში ადამიანის ურთიერთობების კვლევის დარგში ცნობილი ავტორიტეტებია მერი პარკერ ფოლეთი და ელტონი მეიო. სწორედ ფოლეთმა განსაზღვრა პირველად მენეჯმენტი, როგორც “სამუშაოს შესრულების უზრუნველყოფა სხვა პირების დახმარებით“. მეიომ ასევე პირველმა აღმოაჩინა, რომ კარგად დამუშავებული სამუშაო ოპერაციები და მაღალი ხელფასი ყოველთვის ვერ უზრუნველყოფდა მწარმოებლობის ამაღლებას, როგორც ამას ადრე მეცნიერული მართვის წარმომადგენლები თვლიდნენ. ის ძალები, რომლებიც წარმოშობა ადამიანებს შორის ურთიერთზემოქმედების დროს ხშირად აჭარბებს ხელმძღვანელის ძალისხმევას. აბრაჰამ მასლოუს ნაშრომებში დასაბუთებულია ამ გარემოების გამომწვევი მიზეზები.

ადამიანთაშორისი ურთიერთობების ან ფსიქოლოგიური სკოლის წარმომადგენლები თვლიდნენ, რომ თუ ხელმძღვანელობა მეტ ყურადღებას დაუთმობს მომუშავეებს, მათი ადამიანური განცდებისა თუ მოთხოვნების შესწავლასა და დაკმაყოფილებას, მწარმოებლურობა აუცილებლად ამაღლდება.

ქცევითი-ბიჰევიორისტული მეცნიერების განვითარება (1950 წლიდან დღემდე). ქცევითი - ბიჰევიორისტული მიმართულების წარმომადგენლებია კრის არდჟირისი, რენსის ლაიკერტი, დუგლას მაკგრეგორი და ფრედერიკ ჰერცბერგი. ამ და სხვა მკვლევარების მიერ შესწავლილი იქნა ორგანიზაციაში (ფირმაში) სოციალური ურთიერთქმედების, მოტივაციის, ძალაუფლებისა და ავტორიტეტის ხასიათის, ორგანიზაციული სტრუქტურის, აგრეთვე ლიდერობის, სამუშაოს შინაარსისა და შრომითი ცხოვრების ხარისხის ცვლილების სხვადასხვა ასპექტი.

მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, სამუშაო ადგილზე მომუშავეთა ქცევის მეცნიერული შესწავლა აუცილებლობად გადაიქცა. ამასთან, ქცევითი მეცნიერებების სკოლა მნიშვნელოვნად გასცდა ადამიანების ურთიერთობების სკოლის ფარგლებს, რომელიც ძირითადად პიროვნებათაშორისო ურთიერთობებს სწავლობდა. ქცევითი მეცნიერებების უმთავრეს მიზანს შეადგენდა დახმარებოდა მომუშავეს თავისი უნარის, მიდრეკილებების, შესაძლებლობების შეცნობაში და ეს შესაძლებლობები გამოეყენებინა უფრო მაღალი საბოლოო შედეგების მისაღწევად; ან სხვანაირად რომ ვთქვათ, მიგვეღწია ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის ადამიანური რესურსების ეფექტიანობის ამაღლების ხარჯზე. სულ მალე ასეთი მიდგომა ერთობ პოპულარული გახდა. თუმცა, როგორც ცხოვრებამ დაადასტურა, ქცევითი მეცნიერების შესაძლებლობების შესახებ წარმოდგენები გადაჭარბებული აღმოჩნდა, რადგან მას ყოველთვის და ყველა სიტუაციაში წარმატების მოტანა არ შეუძლია.

მართვის მეცნიერების (ან რაოდენობრივი მეთოდების) სკოლა (1950 წლიდან დღემდე). მართვის თეორიის სრულყოფაში არსებითი წვლილი შეიტანა მათემატიკის, სტატისტიკის, საინჟინრო მეცნიერებებისა და მათთან დაკავშირებული ცოდნის სფეროს განვითარებამ. მართალია მართვაზე მათი გავლენა ადრეულ პერიოდშიც შეინიშნებოდა (გარკვეული ზომით ფრედერიკ ტეილორიც იყენებდა მათ), მაგრამ მეორე მსოფლიო ომამდე მართვაში რაოდენობრივი მეთოდები მაინც არასაკმარისად გამოიყენებოდა. ამ მიდგომის ერთ-ერთი მიმართულებაა ოპერაციული სისტემის გამოკვლევა.

ოპერაციისა და მოდელის გამოკვლევა. თავისი არსით ოპერაციის კვლევა ორგანიზაციის ოპერაციული პრობლემებისადმი მეცნიერული კვლევის მეთოდების გამოყენებას ნიშნავს. პრობლემის განსაზღვრის შემდეგ ოპერაციის შემსწავლელი სპეციალისტების ჯგუფი ამუშავებს სიტუაციის მოდელს. მოდელი რეალობის წარმოდგენის ფორმაა. იგი ამარტივებს რეალობათა სირთულეების გაგებას. მაგალითად, საგზაო რუქა აადვილებს გეოგრაფიული ადგილების სივრცობრივ თანაფარდობათა დანახვას, აღქმას. ზუსტად ასევე, ის

მოდელები, რომლებიც დამუშავებულია ოპერაციების კვლევის საფუძველზე ამარტივებენ რთულ პრობლემებს, დაქვემდებარებული ცვლადების რიცხვს იმ რაოდენობამდე ამცირებენ, რომელთა მართვაც შეიძლება.

მოდელების შექმნის შემდეგ, ცვლადებს რაოდენობრივი მნიშვნელობები ეძლევათ, რაც ცალკეული ცვლადის და მათ შორის ურთიერთობების ობიექტურად აღწერის პირობებს ქმნის. მართვის მეცნიერების უმთავრეს მახასიათებელს წარმოადგენს ის, რომ იგი სიტყვიერ მსჯელობებსა და აღწერილობით ანალიზს მოდელებით, სიმბოლოებითა და რაოდენობრივი მნიშვნელობებით ცვლის.

მართვაში რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებას მძლავრი ბიძგი მისცა კომპიუტერების შექმნამ. ოპერაციის მკვლევარებს კომპიუტერმა მზარდი სირთულის მათემატიკური მოდელების კონსტრუირების შესაძლებლობა შეუქმნა. ეს მოდელები კი, როგორც ცნობილია, ახლოს არიან რეალობასთან, ე.ი. სიზუსტით გამოირჩევიან.

განსხვავებული მიმართულებების წვლილი მართვაში

I. მეცნიერული მართვის სკოლა

1. ამოცანის შესრულების უკეთესი საშუალებების განსაზღვრის მიზნით მეცნიერული ანალიზის გამოყენება;
2. ამოცანების შესრულებისათვის ყველაზე უფრო შესაფერისი მომუშავეების შერჩევა და მათი სწავლების უზრუნველყოფა;
3. ამოცანების შესრულებისათვის საჭირო რესურსებით მომუშავეთა უზრუნველყოფა;
4. მწარმოებლურობის ამაღლების მიზნით მატერიალური სტიმულირების სისტემური და სწორი გამოყენება;
5. უშუალოდ მუშაობისაგან დაგეგმვის გამოყოფა.

II. მართვის კლასიკური, ან ადმინისტრაციული მართვის სკოლა

1. მართვის პრინციპების განვითარება;
2. მართვის ფუნქციების აღწერა;
3. მთელი ორგანიზაციის მართვისადმი სისტემატიზებული მიდგომა.

III. ფსიქოლოგიისა და ადამიანთაშორისი ურთიერთობების სკოლა

1. დაკმაყოფილების ხარისხისა და მწარმოებლურობის ამაღლების მიზნით პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების მართვის მეთოდების გამოყენება;
2. მართვაში ადამიანის ქცევის მეცნიერების გამოყენება იმ მიზნით, რომ სრულად იქნეს ამოქმედებული თითოეული მომუშავეის პოტენციალი.

IV. მართვის მეცნიერების (ან რაოდენობრივი მეთოდების) სკოლა

1. მართვის რთული პრობლემების სრულად გაგების გაადვილება მოდელების დამუშავებისა და გამოყენების გზით;
2. რთულ სიტუაციებში ხელმძღვანელობის მიერ სწორი გადაწყვეტილებების მიღების მიზნით მათ დასახმარებლად რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენება.

პროცესული მიდგომა

ეს კონცეფცია, რომელიც მმართველობით აზროვნებაში მკვეთრ შემობრუნებად ითვლება, ამჟამადაც ფართოდ გამოიყენება. პროცესული მიდგომა პირველად შემოთავაზებული იქნა ადმინისტრაციული მართვის სკოლის იმ წარმომადგენლების მიერ, რომლებიც მენეჯერის ფუნქციების აღწერას ცდილობდნენ. მაგრამ, ისინი ამგვარ ფუნქციებს ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად განიხილავდნენ.

პროცესული მიდგომის დროს, მართვის ფუნქციები მჭიდრო ურთიერთკავშირში შეისწავლება. მართვა განიხილება, როგორც პროცესი, რადგან მუშაობა რომელიც მიზნის მიღწევისათვის ხორციელდება, ერთჯერადი აქტი არ არის. იგი უწყვეტ, ურთიერთდაკავშირებულ მოქმედებათა სერიაა. ეს მოქმედებები თავისთავად პროცესებს წარმოადგენენ, რომლებიც მმართველობით ფუნქციებებადაც მოიხსენიებიან. თავის მხრივ, მმართველობითი ფუნქციებიც პროცესებს წარმოადგენენ, რადგან ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებებისაგან შედგებიან.

ანრი ფაიოლი თვლიდა, რომ “მართვა წინასწარ განჭვრეტასა და დაგეგმვას, ორგანიზებას, განკარგულების გაცემას, კოორდინაციასა და კონტროლს ნიშნავს“. სხვა ავტორები გარდა ზემოაღნიშნულისა მართვის კიდევ მრავალ ფუნქციას მოიხსენიებენ, კერძოდ კი - მოტივაციას, შეფასებას, გადაწყვეტილების მიღებას, პერსონალის შერჩევას და ა.შ.

მესკონის, ალბერტისა და ხედოურის აზრით, საბოლოო ანგარიშით, მართვის მრავალი ფუნქცია ოთხ ძირითად ფუნქციაზე დაიყვანება. ესენია:

1. **დაგეგმვა;**
2. **ორგანიზაცია;**
3. **მოტივაცია;**
4. **კონტროლი.**

1. **დაგეგმვა.** დაგეგმვის ფუნქცია ორგანიზაციის მიზნის განსაზღვრისა და ამ მიზნის განხორციელებაში მდგომარეობს. თავისი არსით დაგეგმვის ფუნქცია უპასუხებს შემდეგ სამ კითხვაზე:

- სად ვიმყოფებით ჩვენ ამჟამად? ხელმძღვანელებმა უნდა შეაფასონ ფინანსების, მარკეტინგის, წარმოების, მეცნიერული გამოკვლევების, შრომითი რესურსების მხრივ ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები. აქედან გამომდინარე, უნდა განისაზღვროს რეალურად თუ რისი მიღწევა შეუძლია ორგანიზაციას.

- საით მივდივართ? ხელმძღვანელობა შეაფასებს რა ორგანიზაციაზე გარეგანი გარემოს (კონკურენტები, კლიენტები, კანონები, ეკონომიკური პირობები, ტექნოლოგია და ა.შ.) ზემოქმედების მოსალოდნელ შედეგებს, მათ შორის საფრთხეებსაც, განსაზღვრავს, როგორც ორგანიზაციის მიზნებს, ისე იმ ფაქტორებსაც, რომლებმაც შეიძლება ხელი შეუშალოს მათ განხორციელებაში.

- როგორ მივაღწიოთ მიზანს? ხელმძღვანელებმა როგორც ზოგადად, ისე კონკრეტულად უნდა განსაზღვრონ თუ რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ მიღწეულ იქნეს ორგანიზაციის მიზნები.

დაგეგმვა ორგანიზაციაში უწყვეტად უნდა ხორციელდებოდეს. ჯერ ერთი, იმიტომ, რომ ორგანიზაციას სურს იარსებოს რაც შეიძლება დიდხანს. მეორე, იმიტომ, რომ მომავალი მუდმივად განუსაზღვრელია და განჭვრეტას საჭიროებს. წინასწარ შემუშავებული პროგნოზები რეალურ სინამდვილესთან შეხამებას, შეთანხმებას მოითხოვს.

2. ორგანიზაცია. იგი, როგორც მართვის ფუნქცია გარკვეული სახის სტრუქტურის შექმნას გულისხმობს. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ (ფირმამ) დასახულ მიზნებს მიაღწიოს, საჭიროა განისაზღვროს თუ რომელი კონკრეტული დავალება უნდა შესრულდეს და ვინ უნდა შეასრულოს იგი. ამ მიზნით, ორგანიზაციის ხელმძღვანელი შემოიკრებს ადამიანებს, დაუნაწილებს მათ კონკრეტულ დავალებებს და დააკისრებს პასუხისმგებლობას. ისინი ვალდებულნი არიან შეასრულონ დავალებები.

3. მოტივაცია. მოტივაცია ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად ადამიანების, მომუშავეთა შესაძლებლობების მაქსიმალური მობილიზების პროცესია. ხელმძღვანელს ყოველთვის უნდა ახსოვდეს, რომ თუნდაც ბრწყინვალედ შედგენილი გეგმები და ორგანიზაციის ყოველმხრივ სრულყოფილი სტრუქტურა ყოველგვარ აზრს მოკლებული იქნება თუ ვინმე მასზე გაპიროვნებულ სამუშაოს ვერ შეასრულებს. ამდენად, მოტივაციის ფუნქცია იმაში მდგომარეობს, რომ ორგანიზაციის წევრებმა უნდა შეასრულონ მათზე დაკისრებული მოვალეობა წინასწარ შედგენილი გეგმის მიხედვით.

იმისათვის, რომ ხელმძღვანელმა თანამშრომლების სწორი მოტივირება მოახდინოს, ე.ი. თანამშრომლებს აღუძრას ეფექტიანი მუშაობის სურვილი, საჭიროა მან სრულად შეისწავლოს და დააკმაყოფილოს მომუშავეების მოთხოვნილებები.

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

ამგვარად, კონტროლი ორგანიზაციის წარმატებების უზრუნველყოფის პროცესია. არსებობს მმართველობითი კონტროლის სამი ასპექტი: პირველი, სტანდარტების დადგენა, ე.ი. იმ მიზნების ზუსტი განსაზღვრა, რომლებიც დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში უნდა შესრულდეს; მეორე, გაზომვა იმისა,

რაც სინამდვილეში იქნა მიღწეული, ანუ მიღებული შედეგების შედარება დაგეგმილ მაჩვენებლებთან;

თუ ეს ორივე ფაზა (გაზომვა და შედარება) სწორად შესრულდა, მაშინ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ არა მხოლოდ იცის თუ რა პრობლემები არსებობს ორგანიზაციაში, არამედ იგი ინფორმირებულია აღნიშნული პრობლემების განმაპირობებელი მიზეზების შესახებაც. ამგვარი ცოდნა საჭიროა კონტროლის მესამე ფაზის განხორციელებისათვის, კერძოდ, წინასწარ დასახული გეგმიდან გადახვევის შემთხვევაში საჭირო კორექციის მიზნით ზომების მისაღებად. ამ შემთხვევაში, კონტროლის მიზანია გადაისინჯოს მიზნების რეალობა შექმნილი სიტუაციის გათვალისწინებით.

დამაკავშირებელი პროცესები

მართვის ფუნქციებს – დაგეგმვას, ორგანიზაციას, მოტივაციასა და კონტროლს, ორი საერთო მახასიათებელი გააჩნია. ისინი საჭიროებენ გადაწყვეტილებების მიღებასა და კომუნიკაციას – ინფორმაციების გაცვლას. იმის გამო, რომ ეს ორი მახასიათებელი ერთმანეთთან აკავშირებს მართვის ფუნქციებს, უზრუნველყოფს მათ ურთიერთდამოკიდებულებას, პრაქტიკაში ცნობილი არის როგორც დამაკავშირებელი პროცესები.

გადაწყვეტილების მიღება. მმართველობითი სამუშაო ძირითადად ინტელექტუალური მუშაობის სფეროს განეკუთვნება. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ ეფექტიანად იმუშაოს, მიაღწიოს წარმატებებს, აუცილებელია ხელმძღვანელმა რამდენიმე ალტერნატიული ვარიანტიდან სწორი არჩევანი გააკეთოს. ამასთან, ხელმძღვანელის მიერ ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღება სწორად დაგეგმვას, ორგანიზაციას, მოტივაციასა და კონტროლს ნიშნავს, ე.ი. ხელმძღვანელი მართვის ფუნქციებს უზადოდ უნდა ასრულებდეს.

კომუნიკაცია. კომუნიკაცია ინფორმაციის გაცვლის პროცესია. აუცილებელია იგი სწორად იყოს ორგანიზებული. მაგალითად, გეგმები ვერ შესრულდება თუ ისინი არ დაიყვანეს მის შემსრულებლამდე. ინფორმაციის გაცვლის გარეშე მართვის ფუნქციების რეალიზაცია შეუძლებელია.

სისტემური მიდგომა

სისტემა - ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისაგან შემდგარი მთლიანობაა, რომლის თითოეულ ნაწილს თავისი წვლილი შეაქვს მთელის განვითარებაში.

სისტემების თეორია პირველად გამოყენებულ იქნა ზუსტ მეცნიერებებსა და ტექნიკის სფეროში 50-ანი წლების ბოლოს. სისტემური მიდგომა აზროვნების საშუალებაა და არა სახელმძღვანელო რეკომენდაციების ნაკრები.

სისტემის მაგალითებია მანქანები, კომპიუტერები, ტელევიზორები და ა.შ. ისინი შედგებიან მრავალრიცხოვანი ნაწილებისაგან, რომლებიც ურთიერთდაკავშირებულნი და ურთიერთდამოკიდებულნი არიან. თუ რომელიმე არ გვაქვს ან ვერ ასრულებს თავის ფუნქციას, ეს იმას ნიშნავს, რომ მთელი სისტემა ან ვერ იმუშავებს, ან შეფერხებებით იმუშავებს. იგივე შეიძლება ითქვას ადამიანის და მისი ორგანოების შესახებაც.

ყველა ორგანიზაცია სისტემას წარმოადგენს. მომუშავეები ორგანიზაციის კომპონენტებს (სოციალურ კომპონენტებს) შეადგენენ, რომლებიც მუშაობის პროცესში ერთად გამოიყენებიან. ამდენად, მათ ხშირად სოციოტექნიკურ სისტემასაც უწოდებენ. სრულფასოვანი ხელმძღვანელი ვალდებულია კარგად იცოს გარკვეული ორგანიზაციის ყველა არსებით ელემენტში, რათა მართოს იგი. **არსებობს ღია და დახურული სისტემები.**

ღია სისტემა ხასიათდება გარეგანი გარემოს ზემოქმედებით. ენერგია, ინფორმაცია, მასალები - გარეგან გარემოსთან ურთიერთობის ობიექტებია. ღია სისტემა დამოკიდებულია ენერგიაზე, ინფორმაციაზე და მასალებზე, რომლებიც გარედან მიიღება. ამ სისტემის თვისებას წარმოადგენს გარეგან სამყაროში მიმდინარე ცვლილებებისადმი შემგუებლობა, რაც მისი ფუნქციონირების გაგრძელების გარანტიაა. ყველა ორგანიზაცია ღია სისტემას წარმოადგენს. ამდენად ისინი დამოკიდებულნი არიან გარეგან გარემოზე.

დახურულ სისტემას მკაცრად ფიქსირებული საზღვრები აქვს. მისი მოქმედება დამოკიდებული არაა გარე სამყაროზე. დახურული სისტემის მაგალითია საათი. თუ იგი ენერგიას ფლობს, გარე სამყაროსაგან დამოუკიდებლად მუშაობს.

ქვესისტემები. რთული სისტემების (მაგალითად ორგანიზაციის, მანქანის, ან ადამიანის) მსხვილი შემადგენელი ნაწილები ხშირად თვითონ ითვლებიან ნაწილებად. საერთოდ კი სისტემების ნაწილები ქვესისტემად იწოდებიან. მართვაში ქვესისტემის ცნება მნიშვნელოვან ცნებას წარმოადგენს. ორგანიზაციაში სისტემებს წარმოადგენენ ცალკეული ქვედანაყოფები, რომლებიც დიდ როლს ასრულებენ მის საერთო წარმატებაში, ქვესისტემები კი მათი შემადგენელი ნაწილებია, რომლებიც შესაძლებელია უფრო წვრილ ქვესისტემებად დაიყოს. ვინაიდან ქვესისტემები ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია, შესაძლებელია ყველაზე წვრილი ქვესისტემის ფუნქციის მომლამ დიდი უარყოფითი გავლენა მოახდინოს მთლიანად სისტემის საბოლოო შედეგებზე. ორგანიზაციის, როგორც ღია სისტემის მოდელი გამარტივებული სახით შეიძლება წარმოვადგინოთ:

შემოსვლა	გარდაქმნა-დამუშავება	გასვლა
ინფორმაცია მასალები სოციალური	შემოსავლების გარდაქმნა- დამუშავება (დამოკიდებულია	პროდუქცია ან მომსახურება, მოგება (ბიზნესში);

კაპიტალი შრომითი რესურსები	მართვის ეფექტიანობაზე)	პასუხისმგებლობა; ბაზრის წილის ზრდა; მომუშავეთა კმაყოფილების დონე.
----------------------------------	------------------------	---

როგორც სქემიდან ჩანს, თუ ორგანიზაციის მართვა ეფექტიანია, მაშინ შემოსული რესურსების გადამუშავების შემდეგ შეიძლება გაიზარდოს გასაყიდი საქონლის მასა და ბაზრის წილი, მივიღოთ მოგება და ამალდეს მომუშავეთა კმაყოფილების დონე.

სიტუაციური მიდგომა

ერთმანეთში არ უნდა ავურიოთ ცნება “სიტუაციური მიდგომა“ და “სიტუაციის მეთოდი“. სიტუაციის მეთოდი ფართოდ გამოიყენება მენეჯერების სწავლების დროს მართვის კონკრეტული მაგალითების ანალიზისას. სიტუაციის მეთოდი ცნობილ ჰარვარდის ბიზნესის სკოლაში სწავლების მეთოდოლოგიის საფუძველს წარმოადგენს. სიტუაციური მიდგომა კი, როგორც ეს თვითონ ტერმინიდან ჩანს, მთლიანად ემყარება შექმნილ სიტუაციას, კონკრეტულ გარემოებათა ერთობლიობას, რომლებიც მოცემულ კონკრეტულ შემთხვევაში ძლიერ ზემოქმედებენ ორგანიზაციაზე. ხელმძღვანელები ვალდებული არიან კომპლექსურად შეისწავლონ შექმნილი კონკრეტული სიტუაცია (რომელიც ხშირად იცვლება) და მის შესაბამისად იმოქმედონ. წინააღმდეგ შემთხვევაში კრახი გარდუვალია.

სიტუაციური მიდგომა და მართვის პროცესი. როგორც სისტემური, ისე სიტუაციური მიდგომა ორგანიზაციული პრობლემებისა და მათი გადაწყვეტის შესახებ აზროვნების საშუალებაა და არა უბრალო რეკომენდაციების ერთობლიობა. სიტუაციური მიდგომა მართალია თვლის, რომ ზოგადად მართვის პროცესი მსგავსია, მაგრამ ამავე დროს ხაზს უსვამს იმასაც, რომ არსებობს განსხვავებული სიტუაციები, რომლებსაც სპეციფიკური მიდგომა და გადაწყვეტა სჭირდება. ამდენად, ხელმძღვანელი უნდა აზროვნებდეს შექმნილი სიტუაციის შესაბამისად.

სიტუაციური მიდგომის უმთავრეს ამოცანას წარმოადგენს ერთმანეთთან დააკავშიროს კონკრეტული ხერხები, საშუალებები, კონცეფციები და განსაზღვრული კონკრეტული სიტუაციები, რათა ორგანიზაციამ ეფექტიანად იმუშაოს და მის მიერ დასახულ მიზნებს მიაღწიოს. სიტუაციური მიდგომა გულისხმობს სიტუაციურ განსხვავებებს როგორც ორგანიზაციებს შორის, ისე ორგანიზაციებს შიგნით. სიტუაციური მიდგომის მეთოდოლოგია შემდეგნაირად შეიძლება წარმოვადგინოთ:

1. ხელმძღვანელი გაცნობილი უნდა იყოს პროფესიული მართვის იმ ხერხებსა და მეთოდებს, რომლებმაც დაამტკიცეს თავიანთი მაღალეფექტიანობა. ეს

ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელი კარგად უნდა ერკვეოდეს როგორც მართვის მთელ პროცესში, ისე მის ნიუანსებში.

2. ყოველ მმართველობით კონცეფციასა და მეთოდუკას აქვს თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები. ამდენად, ხელმძღვანელი ვალდებულია კონკრეტული სიტუაციის გათვალისწინებით გამოიყენოს ის კონცეფცია თუ მეთოდუკა, რომელიც საქმეს წაადგება და არა პირიქით.

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

სიტუაციური ცვლადები

როგორც ცნობილია, ორგანიზაციაზე უამრავი ცვლადები ზემოქმედებენ, რომელთა სრულად აღნუსხვა და ყოველ მათგანზე რეაგირება შეუძლებელია. მენეჯერის უპირველესი მოვალეობაა, მათგან გამოყოს უმნიშვნელოვანესი ფაქტორები და გაითვალისწინოს ისინი. როგორც შინაგანი, ისე გარეგანი გარემოს ცვლადებიდან აუცილებლად გასათვალისწინებელია რამდენიმე ათეული ფაქტორი. მათ მომდევნო თავებში შევხებით.

მართვა მეცნიერებაა თუ ხელოვნება?

მართვის პრობლემების კვლევით დაინტერესებულ მეცნიერთა დიდი ნაწილი თვლის, რომ მართვა - მეცნიერებაა. ამგვარმა დასკვნამ ფართო აღიარება ჰპოვა XX საუკუნეში.

მეორე მხრივ, სპეციალისტთა საკმაო რაოდენობას მიაჩნია, რომ მართვა უპირველესად ხელოვნებაა, მართვის ნიუანსებს კი შეიძლება დაეუფლო გამოცდილების მიღებით. ამასთან ერთად, აუცილებელია ფლობდე მართვის დაუფლების ტალანტს.

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

რეზიუმე

1. მართვის პრაქტიკას ისეთივე ძველი ისტორია აქვს, როგორც თვით ორგანიზაციას, მაგრამ მართვა აღიარებულ და ფართოდ გავრცელებულ მეცნიერულ დისციპლინად, შეიძლება ითქვას, რომ 1910 წლიდან ჩამოყალიბდა;

2. მეცნიერულმა მართვამ ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით ყურადღება გაამახვილა სამუშაოთა ორგანიზაციის სრულყოფის აუცილებლობაზე არაამართველობით სფეროშიც. კლასიკური სკოლა შეეცადა განესაზღვრა ორგანიზაციის ადმინისტრაციული მართვის უფრო ფართო, უნივერსალური პრინციპები. ბიჰევიორისტულმა (ქცევითმა) მიმართულებამ პირველად მთელი სიმწვავით დააყენა ადამიანთა მოთხოვნილებებისა და სოციალური ურთიერთდამოკიდებულებების საკითხი, განსაზღვრა მისი როლი ორგანიზაციის წარმატების უზრუნველყოფაში. მართალია, ამ სკოლებმა მართვის მეცნიერება განავითარეს, მაგრამ მათი ძირითადი ნაკლი ის იყო, რომ ისინი გამოდიოდნენ „ერთადერთი საუკეთესო საშუალების“ დამცველებად, მაშინ, როცა ისინი ორგანიზაციის მხოლოდ შინაგანი გარემოს ნაწილს განიხილავდნენ და იგნორირებას უკეთებდნენ გარეგან გარემოს. ამდენად, ყველა სიტუაციაში ორგანიზაციის წარმატებას ვერც ერთი მათგანი (ეს სკოლები) ვერ უზრუნველყოფდა;
3. მართვის მეცნიერების სკოლა გადაწყვეტილების მიღებისა და ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით იყენებს რაოდენობრივ მეთოდებს, ისეთს როგორცაა მოდელების აგება და ოპერაციების გამოკვლევა. მისი გავლენა იზრდება, რამდენადაც იგი განიხილება, როგორც აღიარებული და ფართოდ გამოყენებული პროცესული, სისტემური და სიტუაციური მიდგომების დამატება-შეესება;
4. მართვის პროცესის კონცეფცია წარმოიშვა კლასიკური სკოლის ჩარჩოებში. მართვის ფუნქციებია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი. კომუნიკაციები და გადაწყვეტილების მიღება დამაკავშირებელ პროცესებად ითვლება;
5. სისტემური მიდგომა ორგანიზაციას განიხილავს, როგორც ღია სისტემას, რომელიც რამდენიმე ქვესისტემისაგან შედგება. ორგანიზაცია გარეგანი გარემოსაგან ღებულობს რესურსებს, ამუშავებს მათ და საქონლისა და მომსახურების სახით ისევ გარეგან გარემოს უბრუნებს. სისტემების თეორია ხელმძღვანელებს ორგანიზაციის ცალკეულ ნაწილებსა და ორგანიზაციის გარეგან გარემოს შორის არსებული ურთიერთდამოკიდებულებების შეცნობაში ეხმარება;
6. სიტუაციურმა მიდგომამ განსაზღვრა რა ორგანიზაციაზე მოქმედი შინაგანი და გარეგანი ცვლადები, გააფართოვა სისტემების პრაქტიკული გამოყენების არეალი. თუმცა, სიტუაციის თვალსაზრისით მართვის „უკეთესი საშუალება“ არ არსებობს.

თემა 5. ორგანიზაციის შინაგანი გარემო

შინაგანი ცვლადები

შინაგანი ცვლადები ორგანიზაციაში არსებული სიტუაციური ფაქტორებია. რადგან ორგანიზაციები ადამიანთა მიერ შექმნილ სისტემებს წარმოადგენენ, მათი შინაგანი ცვლადები ძირითადად მმართველობითი გადაწყვეტილებების შედეგია. თუმცა, ყველა შიდა ცვლადი შეიძლება ხელმძღვანელის მიერ ვერ მოწმდებოდეს. ორგანიზაციაში არსებული ძირითადი ცვლადები, რომლებიც ხელმძღვანელობის ყურადღებას მოითხოვენ, შემდეგია: *მიზნები, სტრუქტურა, ამოცანები, ტექნოლოგია და პერსონალი*.

მიზნები

როგორც აღვნიშნეთ, ორგანიზაცია საერთო მიზნების მქონე ადამიანთა ჯგუფებისაგან შედგება. ორგანიზაცია შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მიზნების მიღწევის საშუალება. მიზანი კონკრეტული საბოლოო მდგომარეობა ან სასურველი შედეგია, რომლისკენაც, ერთად მუშაობის დროს, ისწრაფვის ადამიანთა ჯგუფი. ამიტომ ორგანიზაცია შეიძლება განვიხილოთ როგორც მიზნების მიღწევის საშუალება. დაგეგმვის პროცესში ხელმძღვანელობა ამუშავებს მიზნებს და ატყობინებს მათ შესახებ ორგანიზაციის ყველა წევრს. ეს არის სამუშაო პროცესის კოორდინაციის მძლავრი მექანიზმი, რომელიც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციის ყველა წევრს იცოდეს თუ რისკენ უნდა მიისწრაფვოდეს.

მიზნების მრავალსახეობა. ორგანიზაციას მრავალნაირი მიზნები შეიძლება ჰქონდეს, რაც განსაკუთრებით განსხვავებული ტიპის ორგანიზაციებზე ითქმის. მაგალითად, კომერციული ორგანიზაციები ძირითადად დაინტერესებულნი არიან დანახარჯებისა და მოგების მოცულობებით. სახელმწიფო ორგანიზაციებს, სასწავლო ინსტიტუტებსა და

არაკომერციულ საავადმყოფოებს ძირითადად დანახარჯების პრობლემა აწუხებთ. მათი მიზნების რეალიზაცია ბევრად არის დამოკიდებული საბიუჯეტო დაფინანსების ოდენობაზე.

ქვედანაყოფების მიზნები. ქვედანაყოფებს, ისევე როგორც მთელ ორგანიზაციას, აქვთ მიზნები. მაგალითად, მარკეტინგის ქვედანაყოფს მიზნად აქვს დასახული მომხმარებელთა შენიშვნებისა და საჩივრების შემცირება. ქვედანაყოფების მიზნებმა კონკრეტული წვლილი უნდა შეიტანონ მთელი ორგანიზაციის მიზნების რეალიზაციაში და არ უნდა ეწინააღმდეგებოდნენ სხვა ქვედანაყოფების მიზნებს. ხშირად, სხვადასხვა ორგანიზაციის ერთნაირი დასახელების ქვედანაყოფებს ბევრად უფრო მსგავსი მიზნები აქვთ, ვიდრე ამა თუ იმ ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს.

სტრუქტურა

ორგანიზაციებში მართვის დონეების ლოგიკური ურთიერთდამოკიდებულების შედეგად ორგანიზაციის სტრუქტურა ისეთი ფორმით უნდა ჩამოყალიბდეს, რომელიც მისი მიზნების ეფექტიან რეალიზაციას უზრუნველყოფს. სტრუქტურულ ცვლადებს უფრო დაწვრილებით შემდგომ თავებში განვიხილავთ, აქ კი ყურადღება უნდა გავამახვილოთ სტრუქტურასთან დაკავშირებულ ორ ძირითად კონცეფციაზე. ესენია: შრომის სპეციალიზებული დანაწილება და კონტროლის სფერო.

შრომის სპეციალიზებული დანაწილება. როგორც აღინიშნა, შრომის დანაწილება დამახასიათებელია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის. ეს სრულებით არ ნიშნავს იმას, რომ სამუშაო უბრალოდ ნაწილდება არსებულ მომუშავეებს შორის. შრომის სპეციალიზებული დანაწილების დამახასიათებელი ნიშანთვისებაა ის, რომ ხდება მოცემული სამუშაოს ცალკეულ სპეციალისტებზე გაპროვინება, იმაზე ვისაც მათი შესრულება შეუძლია. მაგალითად, მმართველობითი შრომის დანაწილება მარკეტინგის, ფინანსების, წარმოების მცოდნე ექსპერტებზე. იგივე შეიძლება ითქვას საავტომობილო ქარხნის მიმართ, როცა ვთქვათ, შუქფარების დაყენება დაევალება ამ საქმის სპეციალისტს. იგი ასევე შეიძლება განვიხილოთ როგორც შრომის კონკრეტული სპეციალიზაცია.

ყველა ორგანიზაციაში, ყველაზე წვრილი ორგანიზაციების გარდა, სპეციალიზებული ხაზის მიხედვით ხდება შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება. ეს ორგანიზაციის ნებისმიერი სტრუქტურიდან ჩანს.

მართვის მოცულობა. შრომის ვერტიკალური დანაწილება ან ჰორიზონტალურად დანაწილებული შრომის კოორდინაცია აუცილებელია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის. ცნობილია მმართველობითი იერარქია, რომლის დროსაც რანგით მაღლა მდგომ ხელმძღვანელს ექვემდებარება რანგით ქვემოთ მდგომი და ეს გრძელდება არამმართველობით პერსონალამდე. მაგალითად, წარმოების ხელმძღვანელს თავის დაქვემდებარებაში შეიძლება ჰყავდეს 10-მდე ხელმძღვანელი.

იმ პირების რიცხოვნობა, რომელიც ერთ ხელმძღვანელს ექვემდებარება კონტროლის სფეროს წარმოადგენს. კონტროლის სფერო - ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელოვანი მხარეა. როცა ერთ ხელმძღვანელს ექვემდებარება პერსონალის დიდი რაოდენობა, მაშინ ჩვენ საქმე გვაქვს კონტროლის ფართო სფეროსთან, მას სხვანაირად მართვის ბრტყელ სტრუქტურას უწოდებენ. თუ კონტროლოს სფერო ვიწროა, ე.ი. თითოეულ ხელმძღვანელს მცირე რაოდენობის პირები ექვემდებარება, მაშინ ადგილი აქვს მრავალდონიან სტრუქტურას.

არ არსებობს კონტროლის იდეალური სფერო. კონტროლის სფეროზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციის როგორც შინაგანი, ისე გარეგანი ცვლადები.

ამოცანები

ორგანიზაციაში შრომის დანაწილების კიდევ ერთ მიმართულებას წარმოადგენს ამოცანების ფორმულირება. ამოცანა ეს განსაზღვრული სამუშაო ან სამუშაოს ნაწილია, რომელიც უნდა შესრულდეს წინასწარ დადგენილი ხერხით და წინასწარ დადგენილ ვადებში. ტექნიკური თვალსაზრისით ამოცანები გაპიროვნდება არა მომუშავეზე, არამედ თანამდებობებზე. ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებით, თითოეულ თანამდებობაზე შეიძლება გაწერილ იყოს რამდენიმე ამოცანა.

ამოცანების დახასიათება. ტრადიციულად, ამოცანები სამ კატეგორიად იყოფა. ესაა ხალხთან, საგნებთან (მანქანები, ნედლეული, ინსტრუმენტები), ინფორმაციასთან მუშაობა. ამ მუშაობაში ორი მნიშვნელოვანი მომენტია: მოცემული ამოცანის განმეორების სიხშირე და მისი შესრულების დრო. ამოცანები და სპეციალიზაცია. როგორც ადამ სმიტმა ქინძისთავების წარმოების მაგალითზე გვიჩვენა, მწარმოებლობის თვალსაზრისით, მომგებიანია როცა სამუშაო დანაწილებულია სპეციალისტებს შორის (იმასთან შედარებით, როცა მას ერთი მომუშავე ასრულებს).

ამოცანების სპეციალიზაცია დიდი ხანია რაც არსებობს და იგი თანდათან ღრმავდება. სამუშაოთა წვრილ ოპერაციებად დანაწილება ჩვენს საუკუნეშიც გრძელდება და მან იმ ზღვარს მიაღწია, რომელზეც ადამ სმიტი ვერც კი იფიქრებდა.

ტექნოლოგია

ტექნოლოგია მეოთხე მნიშვნელოვანი შინაგანი ცვლადია. სპეციალისტთა უმრავლესობა მას განიხილავს, როგორც გამომგონებლებისა და ტექნიკის დამაკავშირებელ საშუალებას. ჩარლზ პეროუს აზრით, იგი ნედლეულის გარდაქმნის, გადამუშავების საშუალებაა.

ამოცანები და ტექნოლოგია ერთმანეთთან მჭიდროდაა დაკავშირებული. ამოცანების შესრულება კონკრეტული ტექნოლოგიის გამოყენებას გულისხმობს. ვილანდისა და ულრიხის აზრით მანქანები, მოწყობილობა და

ნედლეული, რა თქმა უნდა, შეიძლება განვიხილოთ როგორც ტექნოლოგიის კომპონენტები, მაგრამ ყველაზე მნიშვნელოვან კომპონენტად თვით პროცესი გვევლინება, რომლის დახმარებით ნედლეული და მასალები გარდაიქმნებიან სასურველ პროდუქტებად. თავისი არსით ტექნოლოგია ასეთი გარდაქმნის საშუალებას წარმოადგენს.

ტექნოლოგიაში მძლავრი გადატრიალება მოახდინა სამრეწველო რევოლუციამ, სტანდარტიზაციამ და მექანიზაციამ, ნაკადური ხაზების გამოყენებამ.

სტანდარტიზაცია და მექანიზაცია. სტანდარტიზაციის, ან წარმოებაში სტანდარტული ურთიერთშემცვლელი კომპონენტების პირველადი გამოყენება დაკავშირებულია ელი უიტნის - ბამბის გამწმენდი მანქანის გამომგონებლის სახელთან. მან დაასაბუთა, რომ საჭიროა შეიქმნას ამა თუ იმ მანქანის ან მოწყობილობის სტანდარტული ნაწილები, რომლებიც მნიშვნელოვნად შეამცირებს როგორც მათი რემონტის დროის ხანგრძლივობას, აგრეთვე ხარჯებს (ინდივიდუალურად დამზადებულთან შედარებით). სტანდარტიზაციის კონცეფციამ სტიმული მისცა სპეციალიზაციის განვითარებას, რომელმაც თავის მხრივ დაბალკვალიფიციური შრომის გამოყენების პირობები შექმნა.

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

1913 წელს ჰენრი ფორდის იდეის შესაბამისად დაიწყო ამკრები კონვეიერების წარმოება. თუ მანამდე ფორდის მიერ წარმოებული მანქანის საბითუმო ფასი 2100 დოლარს შეადგენდა კონვეიერის დანერგვის (1918 წელს) შემდეგ, ფორდის “თი“ მოდელის ავტომანქანის საცალო ფასი 290 დოლარამდე შემცირდა.

შემდგომში, მოძრავმა კონვეიერულმა ამკრებმა ხაზებმა ფართო გავრცელება ჰპოვეს.

ტექნოლოგიის კლასიფიკაცია ვუდვორდის მიხედვით

ტექნოლოგიის ტიპების კლასიფიკაციებს შორის ყველაზე მეტი აღიარება მოიპოვა ვუდვორდის - ინგლისელი მკვლევარის მართვის სისტემამ. მან შეისწავლა საწარმოო ფირმები და აღმოაჩინა, რომ იქ გამოყენებული ტექნოლოგიები შეიძლება 3 კატეგორიად დაიყოს:

1. **ერთეულოვანი, წვრილსერიული ან ინდივიდუალური წარმოება**, სადაც ერთდროულად მზადდება მხოლოდ ერთი ან ერთგვაროვანი ნაკეთობის

წვრილი სერია. ხშირად, ასეთი ნაკეთობა მზადდება განსაზღვრული კატეგორიის მყიდველისათვის.

2. *მასობრივი ან მსხვილსერიული წარმოება* გამოიყენება დიდი რაოდენობის ნაკეთობის დამზადებისას, რომლებიც ერთმანეთის იდენტურნი არიან, ან ერთმანეთს ძალიან გვანან. ასეთი წარმოების ტიპისათვის დამახასიათებელია მექანიზაცია სტანდარტული დეტალებისა და აკრების კონვეიერული წესის გამოყენებით.

3. *უწყვეტი წარმოება* იყენებს ავტომატიზებულ მოწყობილობას, რომელიც მთელი დღეღამის განმავლობაში მუშაობს და დიდი რაოდენობით ერთგვაროვან პროდუქციას ამზადებს. ასე მაგალითად, ნავთობის გადამუშავება, ფოლადსასხმელი და თუჯის სადნობი წარმოება, ელექტროსადგურის მუშაობა და ა.შ.

ტექნოლოგიის კლასიფიკაცია ტომპსონის მიხედვით

ჯეიმს ტომპსონის აზრით ტექნოლოგია სამ კატეგორიად შეიძლება დაიყოს:

1. *მრავალრგოლიანი ტექნოლოგიები*. ისინი ურთიერთდამოკიდებული ამოცანებით ხასიათდებიან, რომლებიც თანმიმდევრობით უნდა სრულდებოდნენ. მაგალითად, ავტომობილის აწყობის ოპერაცია განსაზღვრული თანმიმდევრობით უნდა მიმდინარეობდეს. კერძოდ, მოტორის დაყენება შეუძლებელია მანამდე სანამ, მანქანის ჩარჩო არ აეწყობა.

2. *საშუამავლო ტექნოლოგიები* ერთმანეთთან აკავშირებს ადამიანთა ჯგუფებს. მაგალითად, საბანკო საქმე საშუამავლო ტექნოლოგიაა, რომელიც აკავშირებს მეანბრებსა და მათ, ვინც ბანკიდან სესხს იღებს. შრომითი მოწყობის ბიუროს საქმიანობა წარმოუდგენელია სამუშაო ძალის გამყიდველებისა და მყიდველების ურთიერთთანამშრომლობის გარეშე.

3. *ინტენსიური ტექნოლოგია* გულისხმობს სპეციალური ხერხების, ჩვევების ან მომსახურების გამოყენებას იმისათვის, რომ განსაზღვრული ცვლილებები მოახდინოს წარმოებაში შემოსულ კონკრეტულ მასალაში. მაგალითად, ფილმის მონტაჟი, ავადმყოფის მიღება საავადმყოფოში და მკურნალობა.

ტომპსონის მიერ შემოთავაზებული ტექნოლოგიის კატეგორიები ძლიერ არ განსხვავდება ვუდვორდისეული კატეგორიებისაგან. მაგალითად, ტომპსონის მრავალრგოლიანი ტექნოლოგია ვუდვორდის მასობრივი ტექნოლოგიისა და უწყვეტი წარმოების ზოგიერთი ფორმის ექვივალენტურია. იგივე ითქმის ინტენსიური (ტომპსონი) და ინდივიდუალური (ვუდვორდი) ტექნოლოგიების შესახებაც, რადგან მათი მიზანია წარმოების მაქსიმალური მოქნილობის უზრუნველყოფა.

ტექნოლოგიების კლასიფიკაციის დროს ტერმინოლოგიაში განსხვავება ზემოხსენებულ ავტორთა სპეციალიზაციით აიხსნება. ვუდვორდი ძირითადად სამრეწველო საწარმოებს იკვლევდა, ტომპსონი კი არასამრეწველო დარგებს. არ

შეიძლება ითქვას, რომ ტექნოლოგიის ესა თუ ის კატეგორია უკეთესია სხვაზე, რადგან თითოეულს ერთმანეთთან შედარებით აქვს უპირატესობებიც და ნაკლიც. მაგალითად, მექანიკური აგებულების მხრივ, ინდივიდუალური წარმოების ავტომანქანა - „ფერარს“ არსებითი უპირატესობები აქვს მასობრივი წარმოების ავტომობილებთან შედარებით, მაგრამ “ფერარი“ ძვირი და შედარებით ძნელი სამართავია, მასობრივი წარმოების ავტომანქანები კი იაფი და ადვილი სამართავი. ტექნოლოგიის საბოლოო ვარგისიანობას ადამიანი განსაზღვრავს, როცა ის, როგორც მომხმარებელი არჩევანს აკეთებს.

პერსონალი

არც ერთი ტექნოლოგია არ იქნება სასარგებლო, ვერც ერთი ამოცანა ვერ გადაწყდება ადამიანების თანამშრომლობის გარეშე. პერსონალი წარმოადგენს ორგანიზაციის მეხუთე შინაგან ცვლადს. როცა ვლაპარაკობთ ორგანიზაციაზე, ხელმძღვანელებზე, დაქვემდებარებაზე, მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ ყოველთვის ადამიანებთან გვაქვს საქმე. ცუდი ან კარგი ხელმძღვანელი, ცუდი ან კარგი მუშა - კონკრეტული პიროვნებაა. კარგი ხელმძღვანელი ვერაფერს გახდება, თუ მას კარგი შემსრულებელი არ ჰყავს. თუ ხელმძღვანელი კარგად არ გაიცნობიერებს, რომ თითოეული მუშაკი პიროვნებაა, თავისი განუმეორებელი განცდებითა და მოთხოვნილებებით, ორგანიზაციას წარმატება არ უწყერია, რადგან იგი ერთობლივი შრომის შედეგია.

მართვის თვალსაზრისით, არსებობს ადამიანთა ქცევის სამი ძირითადი ასპექტი: ცალკეული ადამიანის ქცევა, ადამიანთა ჯგუფის ქცევა, ხელმძღვანელთა ქცევის ხასიათი ანუ მენეჯერის, როგორც ლიდერის როლი და გავლენა ცალკეული პიროვნებებისა თუ ადამიანთა ჯგუფების ქცევაზე. არ არსებობს ორი ადამიანი, რომლებსაც ერთნაირი პიროვნული მახასიათებლები ჰქონდეთ. ამდენად, ადამიანების ქცევის მართვა ძალიან რთული საქმეა.

უნარი. ადამიანები ერთმანეთისაგან მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან უნარის მიხედვით. ისინი მკვეთრად განსხვავებულ დამოკიდებულებას ამჟღავნებენ ამა თუ იმ პროფესიისა თუ სპეციალობისადმი. უნარი არც თუ იშვიათად თაობებს მემკვიდრეობით გადაეცემა. ადამიანის უნარის ზრდაში განსაკუთრებით დიდია შეძენილი გამოცდილების მნიშვნელობა. ამიტომ, თუ გვინდა მაქსიმალურ ეფექტს მივაღწიოთ, ამა თუ იმ თანამდებობისათვის ადამიანის შერჩევის დროს სრულად უნდა იქნეს გათვალისწინებული მათი უნარი.

ნიჭი და მიდრეკილება. ნიჭი და მიდრეკილება მჭიდროდ არის დაკავშირებული უნართან. მიდრეკილება რომელიმე კონკრეტული სამუშაოს შესრულებისადმი ადამიანის პოტენციალის გამოხატულებაა. მიდრეკილება და ნიჭიერება როგორც მემკვიდრეობითი თვისებებისა და შეძენილი გამოცდილების შერწყმის შედეგი, ტალანტის სახით გამოვლინდება. ნიჭიერება

განსაკუთრებით სპორტსა და ხელოვნებაში ვლინდება. მიდრეკილება ადვილებს კონკრეტული სამუშაოს ეფექტიანად შესრულების უნარის შექმნას.

ადამიანების მიდრეკილებების შეცნობა პროფესიონალი მენეჯერის ერთ-ერთი უმთავრესი დამახასიათებელი თვისებაა. თუ ხელმძღვანელს არ შეუძლია სწორად შეაფასოს ამა თუ იმ სამუშაოსადმი კონკრეტული პიროვნების მიდრეკილება, მაშინ საერთო წარმატების მიღწევაზე ფიქრიც კი არ შეიძლება.

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

მოლოდინი. მიმდინარე სიტუაციისა და წარსულის გამოცდილებაზე დაყრდნობით, ადამიანები თავიანთი ქცევის შედეგების გათვალისწინებით აყალიბებენ გარკვეულ მოლოდინს. ისინი ცნობიერად (შეგნებულად) თუ ქვეცნობიერად წყვეტენ თუ რამდენად რეალურია ან არარეალურია მათთვის მნიშვნელოვანი მიზნის მიღწევა. ეს მოლოდინი მათი ქცევის მნიშვნელოვანი განმაპირობებელი ფაქტორია. მაგალითად, თუ მუშაკი დავალებების შესრულების შემდეგ პრემიას ელოდება, ის უფრო მეტად აქტიურობს და პირიქით. მაშასადამე, სასიამოვნო მოლოდინი ეფექტიანი მუშაობის გარანტიაა.

აღქმა. იგი ძლიერად მოქმედებს მოლოდინსა და ქცევის სხვა ასპექტზე. პარაქტიკული მიზნებისათვის აღქმას ჩვენ განვსაზღვრავთ როგორც შეგრძნებებისაგან მიღებული სტიმულების ინტელექტუალურ შეცნობას. აღქმა ძალიან მნიშვნელოვანია იმიტომ, რომ იგი მიუთითებს თუ რა არის რეალობა კონკრეტული ინდივიდისათვის. ადამიანები რეაგირებენ არა იმაზე, რაც სინამდვილეში მათ გარშემო ხდება, არამედ იმაზე რასაც ისინი მომხდარის სახით აღიქვამენ. არ არსებობს ორი ადამიანი რომლებმაც რაიმე ფაქტი ან მოვლენა ზუსტად ერთნაირად აღიქვან.

აღქმა განსაზღვრავს აქვს თუ არა ადამიანს მოთხოვნილება და მოცემულ სიტუაციაში როგორია მისი მოლოდინი. მაგალითად, თუ ხელმძღვანელობას სურს, რომ მომუშავეები ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად ისწრაფვოდნენ, ის ყველანაირად უნდა ცდილობდეს მათ სტიმულირებას. ხელმძღვანელობამ უნდა აცნობოს მომუშავეებს, რომ კარგი მუშაობისთვის ისინი წახალისდებიან. მანამდე, სანამ მომუშავეები ამას არ აღიქვამენ, არ ირწმუნებენ ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილების ურყევობას, ისინი ადეკვატურად ვერ იმოქმედებენ.

დამოკიდებულება, თვალსაზრისი. ადამიანებს შორის განსხვავების კიდევ ერთი ასპექტია რაღაცისადმი ან ვიღაცისადმი მათი დამოკიდებულება, ან სოციალური განწყობა. დამოკიდებულება ყალიბდება ადამიანის მიერ გარემოს, განსაკუთრებით კი მის გარშემო მყოფი ადამიანების ქცევის აღქმიდან გამომდინარე. ადამიანი როგორც აღიქვამს გარემოს იმის შესაბამისად იქცევა. ცალკეულ საკითხზე ამის მიხედვით ყალიბდება გარკვეული თვალსაზრისი.

მაგალითად, დიდი ბრიტანეთის ნახშირის მომპოვებელ მრეწველობაში ჩატარებული სოციოლოგიური გამოკვლევებიდან ნათლად ჩანს, რომ მომუშავეებს უარყოფითი დამოკიდებულება ჩამოუყალიბდათ განსაზღვრული სახის მოწყობილობებისა და ტექნოლოგიის მიმართ.

ფასეულობანი. გარემო პირობებისადმი დამოკიდებულება კონკრეტული რწმენის, ან გრძნობის გამოვლენაა, ფასეულობანი კი საერთო რწმენის გამოხატულებაა, იგი ყალიბდება კარგი თუ ცუდი მოვლენის, ფაქტის საერთო შეფასების საფუძველზე. ცხოვრებისეულ ფასეულობათა მაგალითებია: “შეუპოვრად შრომა-კარგია“ “საკუთრების უფლება სახელმწიფოს ხელში უნდა იყოს და არა ცალკეული პირების“, “უკეთესია მდიდარი იყო, ვიდრე ღარიბი“.

ფასეულობანი, ისევე როგორც მრავალი სხვა ინდივიდუალური მახასიათებელი სწავლით შეიძინება. მას ასწავლიან სკოლებში, ოჯახში, რელიგიურ დაწესებულებებში, ფასეულობა ყალიბდება სხვადასხვა სახის სოციალური კონტაქტების დროს.

ფასეულობათა ჩამოყალიბებაში დიდია საზოგადოების როლი. მაგალითად, აშშ ბევრია კერძო ფორმა (როგორც ჩანს, საბაზრო სტრუქტურის აღნიშნული ფორმა საზოგადოებამ აღიარა), იაპონელ მენეჯერს კი ძალიან უჭირს მუშის განთავისუფლება - ეს მისი ქცევის გამოხატულებაა.

გარემოს გავლენა პიროვნებაზე და ქცევაზე

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

ამჟამად ფსიქოლოგთა საკმაო ნაწილი ამტკიცებს, რომ ადამიანის ქცევა იცვლება სიტუაციის შესაბამისად. სიტუაცია ბევრად უფრო მეტ გავლენას ახდენს ადამიანის ქცევაზე, ვიდრე პიროვნული თვისებები. ეს იმაზე მიუთითებს, რომ თუ გვინდა ორგანიზაციის წარმატება, მაშინ იქ, ეფექტიანი მუშაობისათვის საჭირო სიტუაცია უნდა შეიქმნას.

საჭიროა შრომის პირობების გაუმჯობესება, მატერიალური და მორალური სტიმულირების ეფექტიანი ღონისძიებების გატარება. იმისათვის, რომ სრულად გამოიყენონ მომუშავეთა შესაძლებლობანი, ხელმძღვანელებმა უნდა შექმნან სამუშაო გარემო. იგი შინაგანი ცვლადების ერთობლიობაა,

რომელიც მართვის პროცესის დახმარებით მოდიფიცირებულია და მისადაგებულია ორგანიზაციის მოთხოვნებთან.

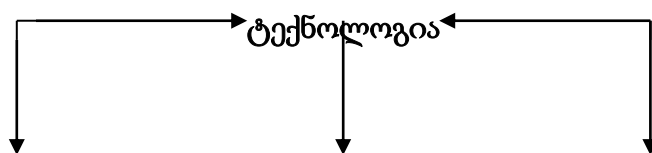
ჯგუფები. მომუშავის ქცევის ხასიათზე ძლიერად მოქმედებს ჯგუფები და ლიდერობა. დემონსტრაციების მონაწილემ ან როკ-კონცერტებზე ნამყოფმა ნებისმიერმა ადამიანმა კარგად იცის, რომ ჯგუფები ცალკეული პირების ქცევაზე საგრძნობ გავლენას ახდენს. ჯგუფის წევრები აყალიბებენ მათთვის მისაღებ განწყობას, ფასეულობასა და მოლოდინს, ქცევის ნორმას. ნორმად შეიძლება ჩაითვალოს ქცევის ის სტანდარტები, რომლებიც მისაღებად ითვლება მოცემულ სიტუაციაში. ესა თუ ის პიროვნება, რაც უფრო ახლოა ჯგუფთან მისი ქცევები მით უფრო ემთხვევა ჯგუფურ ნორმებს. ჯგუფური ნორმები შეიძლება ხელს უწყობდეს ან უშლიდეს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. ამოცანა ის არის, რომ მოხდეს ჯგუფური ნორმების იმგვარი ფორმირება, რომელიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის მიზნების სრულად რეალიზაციას.

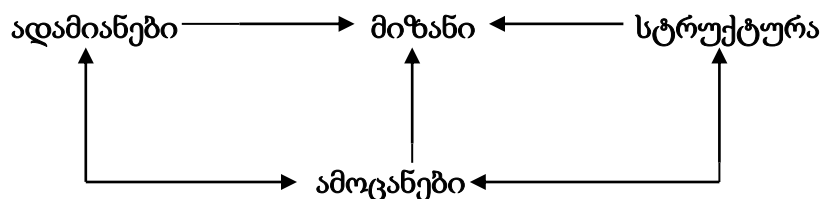
ლიდერობა. რომ იყო ეფექტიანი მენეჯერი უნდა იყო ლიდერი. ლიდერობა ეს საშუალებაა, რომლის დახმარებითაც ხელმძღვანელი ზემოქმედებს ადამიანების ქცევაზე. ლიდერობასთან დაკავშირებით არსებობს რამდენიმე თვალსაზრისი. ერთ-ერთია ლიდერის სტილი. იგი ასახავს მენეჯერის ფასეულობასა და შეხედულებებს, მის დამოკიდებულებას ხელქვეითებისადმი,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

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

შინაგანი ცვლადების ურთიერთდაკავშირებულობა. მართვის თითოეულმა სკოლამ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა შინაგანი ცვლადების გაგებაში. ქვემოთ მოცემულ ნახატზე ასახულია შინაგანი ცვლადების: მიზნების, სტრუქტურის, ამოცანების, ტექნოლოგიისა და პერსონალის ურთიერთდამოკიდებულება.

ორგანიზაციის შინაგანი ცვლადების ურთიერთდაკავშირებულობა





ნახ. 1

ზემოაღნიშნულ ნახატზე წარმოდგენილია ორგანიზაციის შინაგანი ცვლადების სისტემური მოდელი. მას უფრო დეტალურად მომდევნო თავებში გავეცნობით: როგორც აღვნიშნეთ, ამ ცვლადებს სოციოტექნიკურ ქვესისტემებს უწოდებენ, რადგან ისინი სოციალურ კომპონენტს (ადამიანებს) და ტექნიკურ კომპონენტს (სხვა შინაგან ცვლადებს) შეიცავენ.

რეზიუმე

1. ორგანიზაციის შინაგან ცვლადებს მიეკუთვნება: მიზნები, სტრუქტურა, ამოცანები, ტექნოლოგია და პერსონალი;
2. ორგანიზაციები, ძალიან პატარების გამოკლებით, დაყოფილია ჰორიზონტალურად სპეციალიზებულ ფუნქციონალურ სფეროებად და მართვის ვერტიკალურ დონეებად. ორგანიზაციის სტრუქტურა გვევლინება როგორც ფუნქციური ზონებისა და მართვის დონეების ლოგიკური თანაფარდობა;
3. კონტროლის სფერო ე.ი. იმ ადამიანების რაოდენობა, რომელიც უშუალოდ მოცემულ ხელმძღვანელს ექვემდებარება, სტრუქტურის მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს. თუ მართვის მასშტაბი ფართოა და აქვს მართვის რამდენიმე დონე, ასეთ სტრუქტურას ბრტყელ სტრუქტურას უწოდებენ. მრავალდონიან სტრუქტურებს მართვის რამდენიმე დონე და კონტროლის ვიწრო სფერო აქვთ;
4. ორგანიზაციის მიზნებს წარმოადგენს კონკრეტული საბოლოო მდგომარეობა ან სასურველი შედეგები, რომლის მიღწევა სურთ ორგანიზაციის წევრებს ერთობლივად მუშაობით;
5. ამოცანა, სამუშაო ან მისი ნაწილია, რომელიც უნდა შესრულდეს განსაზღვრულ პერიოდში და განსაზღვრული საშუალებით. შეიძლება მოვახდინოთ ამოცანების კლასიფიკაცია, როგორც მუშაობა საგნებთან, ადამიანებთან, ინფორმაციასთან;
6. ტექნოლოგია ესაა საშუალება, რომლის დახმარებით წარმოებაში შემოსული ელემენტები (რესურსები) გარდაიქმნება გამომსვლელ ელემენტებად (პროდუქცია, მომსახურება). იგი მოიცავს მანქანებს, მექანიზმებს, ინსტრუმენტებს, ადამიანის ცოდნასა და ჩვევებს;

7. ვუდვორდის განსაზღვრების თანახმად, წვრილსერიული ან ერთეულოვანი ტექნოლოგია ეს არის ერთ შემკვეთზე ორიენტირებული წარმოება. მასობრივი წარმოების ტექნოლოგიებში მრავალი მსგავსი პროდუქცია მზადდება. უწყვეტი წარმოება დიდი რაოდენობის თითქმის ერთნაირი პროდუქციის დასამზადებლად ავტომატურ მოწყობილობას იყენებს;
8. ტომპსონის განსაზღვრების მიხედვით, მრავალრგოლიანი ტექნოლოგია ხასიათდება ურთიერთდაკავშირებული დავალებების სერიებით, რომლებიც უნდა შესრულდეს განსაზღვრული თანმიმდევრობით. საშუაშალო ტექნოლოგიის მოქმედების დროს ესა თუ ის დაინტერესებული ჯგუფი ერთმანეთს უკავშირდება. ინტენსიური ტექნოლოგია იყენებს სიახლეებს, სხვადასხვა ხერხებს ან მომსახურებას იმისათვის, რომ ცვლილებები შეიტანოს იმ კონკრეტულ პროდუქტში, რომლის წარმოებაც იწყება;
9. ხელმძღვანელები დაკავებულნი არიან ადამიანთა ქცევის (როგორც ცალკეული პიროვნებების, ისე ჯგუფების) საკითხებით. ინდივიდუალური ქცევის ასპექტებად გვევლინება ადამიანის უნარი, ნიჭი, დამოკიდებულებები (ურთიერთობები), მოთხოვნილებები, ფასეულებები, მოლოდინი და აღქმა. გარემო, რომელსაც ქმნის ხელმძღვანელობა დიდ ზეგავლენას ახდენს მომუშავის ქცევაზე. მაშასადამე, ხელმძღვანელობა უნდა ეცადოს შექმნას ისეთი გარემო, რომელიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას;
10. ყველა შინაგანი ცვლადი ურთიერთდაკავშირებულია. ერთობლიობაში ისინი განიხილებიან, როგორც სოციოტექნიკური ქვესისტემები. ერთი რომელიმე ქვესისტემის ცვლილება გავლენას ახდენს ყველა სხვა სისტემაზე.

თემა 6. გარეგანი გარემო ბიზნესში

ჩვენ განვიხილეთ ორგანიზაციის შინაგანი ცვლადები. ეს ლოგიკურია, რადგან ხელმძღვანელობამ პირველ რიგში ყურადღება ორგანიზაციის შიგნით მოქმედ ფაქტორზე უნდა გაამახვილოს. აქვე უნდა დავძინოთ, რომ ორგანიზაციის წარმატება ბევრადაა დამოკიდებული გარეგან გარემოზე, რომელიც არსებით ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე. მმართველობითი ფუნქციის ეფექტიანად შესრულება წარმოუდგენელია გარეგანი ცვლადების ზემოქმედების გათვალისწინების გარეშე. ამ თავში განხილულია გარეგანი ცვლადების მახასიათებლები.

ორგანიზაცია და მისი გარემო

გარეგანი გარემოს მნიშვნელობა. მმართველობით აზროვნებაში გარეგანი გარემოსა და ორგანიზაციაზე მისი ზემოქმედების შესახებ წარმოდგენა გასული საუკუნის 50-ანი წლების ბოლოს ჩამოყალიბდა. ეს მართვის მეცნიერებაში სისტემური მიდგომის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შენაძენი იყო. სწორედ სისტემური მიდგომა განიხილავს ორგანიზაციას, როგორც ერთიან მთლიან ორგანიზმს, რომელიც ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისაგან შედგება და რომელსაც გარეგანი გარემოსთან მრავალმხრივი კავშირები აქვს.

ამჟამად, ხელმძღვანელები დიდ ყურადღებას უთმობენ ორგანიზაციაზე გარეგანი გარემოს ზემოქმედების კომპლექსურ შესწავლასა და მათ სრულად გათვალისწინებას, რადგან იციან, რომ უამისოდ წარმატებაზე ფიქრიც კი შეუძლებელია.

გარეგანი გარემოს განსაზღვრა. ორგანიზაციაზე მეტ-ნაკლებად უამრავი გარეგანი ფაქტორი ზემოქმედებს. ამოცანა ის არის, რომ მათგან გამოიყოს უმთავრესი, უნიშვნელოვანესი ფაქტორები, რომლებზეც ბევრადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატებები. ჯერალდ ბელის სიტყვებით რომ ვთქვათ, ორგანიზაციის გარეგანი გარემო მოიცავს ისეთ ელემენტებს, როგორიცაა: *მომხმარებლები, კონკურენტები, სამთავრობო დაწესებულებები, მიმწოდებლები, საფინანსო ორგანიზაციები და შრომითი რესურსების წყაროები.*

განასხვავებენ *პირდაპირი და ირიბი* ზემოქმედების გარემოს.

1. **პირდაპირი ზემოქმედების გარემოში**, ელბინგის თანახმად, იგულისხმება ის ფაქტორები, რომლებიც უშუალოდ ზემოქმედებენ ორგანიზაციაში საწარმოო ოპერაციებზე და თვითონაც პირდაპირ და უშუალოდ განიცდიან ამ ოპერაციების ზემოქმედებას. ასეთ ფაქტორებს მიეკუთვნება: მიმწოდებლები, შრომითი რესურსები, სახელმწიფო რეგულირების დაწესებულებები და კანონები, პროფკავშირები, მომხმარებლები და კონკურენტები.

2. **ირიბი ზემოქმედების გარემო** წარმოადგენს იმ ფაქტორების ერთობლიობას, რომლებიც, მართალია ოპერაციებზე პირდაპირ გავლენას არ ახდენენ, მაგრამ მათ მიმდინარეობაზე ამა თუ იმ ფორმით მოქმედებენ. აქ იგულისხმება ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა: ქვეყნის ეკონომიკის მდგომარეობა, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი, სოციალურ-კულტურული და პოლიტიკური ცვლილებები, უცხოეთის იმ ქვეყნებში მიმდინარე პროცესები, რომლებთანაც კავშირი აქვს ორგანიზაციას.

გარეგანი გარემოს მახასიათებლები

გარეგანი გარემოს ფაქტორების ურთიერთკავშირი. ისევე როგორც შინაგანი ცვლადების შემთხვევაში, გარეგანი გარემოს ერთი რომელიმე ფაქტორის ცვლილება სხვა ფაქტორების ცვლილებასაც იწვევს. მაგალითად,

გასული საუკუნის 70-ან წლებში საზღვარგარეთიდან ნავთობის მიწოდების შემცირებამ ძლიერ უარყოფითად იმოქმედა აშშ-ის ეკონომიკაზე. ნავთობპროდუქტებზე ფასების აწევამ თითქმის ყველა საქონელზე ფასების ამაღლება გამოიწვია. ამიტომ, აუცილებელი გახდა შესაბამისი სამთავრობო გადაწყვეტილებების მიღება.

ურთიერთდაკავშირებულობის ფაქტი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მსოფლიო ბაზრისათვის. ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორის რობერტ რეიჩის აზრით “დედამიწა სწრაფად გადაიქცევა ერთიან ბაზრად“. აღსანიშნავია, რომ ამერიკელების მიერ დახარჯული ყოველი ერთი დოლარიდან 20 ცენტი საექსპორტო საქონლის წარმოებაზე მოდის. ე.ი. იხარჯება მსოფლიო ბაზრის შესავსებად. ამჟამად, ამ საკითხებით დაინტერესებულთა შორის გამოიკვეთა აზრი იმის შესახებ, რომ გარეგანი გარემოს ფაქტორები მჭიდრო ურთიერთკავშირშია და ისინი სწრაფად იცვლებიან. ამდენად, ყოველი ხელმძღვანელი, რომელიც წარმატებაზე ფიქრობს, ანგარიშს უნდა უწევდეს ამ ფაქტს.

გარეგანი გარემოს სირთულე. იგი განპირობებულია იმ ფაქტორთა სიმრავლით, რომელზეც ორგანიზაციამ რეაგირება უნდა მოახდინოს. გარეგანი გარემოს სირთულეზე მიუთითებს აგრეთვე თითოეული ფაქტორის ვარიანტულობა.

ის ორგანიზაცია, რომელზეც ზემოქმედებს მრავალრიცხოვანი მიმწოდებელი და კონკურენტი, სახელმწიფო დადგენილებები, რომელიც ხშირად ცვლის ტექნოლოგიას, პროფკავშირებთან გაფორმებულ ხელშეკრულებებს და ა.შ. ბევრად უფრო რთულ გარემოში იმყოფება იმათთან შედარებით, რომლებსაც სულ რამდენიმე მიმწოდებელი და კონკურენტი ჰყავს, ნაკლებად იცვლიან ტექნოლოგიას და სხვა.

როცა ორგანიზაცია იყენებს სულ რამდენიმე ძირითად მასალას, მცირერიცხოვან სპეციალისტებსა და საქმე აქვს თავისი ქვეყნის მხოლოდ რამდენიმე ფირმასთან, ნაკლებად რთულ გარემოში მომუშავე ორგანიზაციად ითვლება, იმათთან შედარებით, რომლებსაც ამ მხრივ საპირისპირო მაჩვენებლები აქვთ. კერძოდ, ფაქტორების მრავალფეროვნების თვალსაზრისით, უფრო რთულ პირობებში იმყოფებიან ის ორგანიზაციები, რომლებიც მრავალრიცხოვან და განსხვავებულ ტექნოლოგიებს იყენებენ და სწრაფი ტემპით ფართოვდებიან.

გარემოს მოძრაობა (ცვლილება). გარემოს მოძრაობა ესაა სიჩქარე, რომლითაც მიმდინარეობს ცვლილებები ორგანიზაციის გარშემო. მკვლევარებმა დაადგინეს, რომ ზოგიერთი დარგის (ფარმაცევტული, ქიმიური და ელექტრონული) ორგანიზაციაში ტექნოლოგიის ცვლილების სიჩქარე ბევრად უფრო მაღალია, ვიდრე მანქანათმშენებლობისა და საკონდიტრო მრეწველობებში, კომპიუტერულ წარმოებაში და ა.შ. ნაკლებ შესამჩნევი ცვლილებები მიმდინარეობს საავიჯო, ტარისა და შესაფუთი მასალების,

აგრეთვე კონსერვების წარმოებაში. აღსანიშნავია, რომ გარემოს ცვლილება ორგანიზაციის ქვედანაყოფებზე განსხვავებულად ზემოქმედებს. მაგალითად, მრავალ ფირმაში გამოკვლევებისა და დამუშავებათა განყოფილება მეტად განიცდის გარემოს მოძრაობას, რადგან მან სხვა ფაქტორებთან ერთად უნდა გაითვალისწინოს ტექნოლოგიის დარგში მიმდინარე ცვლილებებიც.

გარეგანი გარემოს განუსაზღვრელობა. იგი დამოკიდებულია იმ ინფორმაციის რაოდენობაზე და სრულფასოვნებაზე, რომლებსაც ორგანიზაცია ფლობს. თუ ინფორმაცია მცირეა, ამასთან ექვს იწვევს მისი სისწორე, მაშინ ჩვენ საქმე გვაქვს გარეგანი გარემოს უფრო მეტ განუსაზღვრელობასთან, ვიდრე იმ შემთხვევაში, როცა ინფორმაცია უფრო სრული და ამავე დროს სარწმუნოა.

პირდაპირი ზემოქმედების გარემო. როგორც აღვნიშნეთ, პირდაპირი ზემოქმედების გარემოს განმსაზღვრელი ფაქტორებია მიმწოდებლები, სახელმწიფო ორგანოები და კანონები, მომხმარებლები და კონკურენტები.

მიმწოდებლები - ორგანიზაციას უზრუნველყოფენ მასალებით, ენერგიით, სამუშაო ძალით და ა.შ. შესაძლებელია სხვა ქვეყნიდან მიღებული რესურსები უფრო იაფი, მაღალი ხარისხის და იყოს, მაგრამ ამასთან ერთად, ამგვარი კავშირი საშიშიცაა, რადგან ამ დროს გაძლიერებულია გარემოს მოძრაობის ფაქტორები (მაგალითად, პოლიტიკური არასტაბილურობა, ეკონომიკის დაცემა და ა. შ.).

მასალები. ორგანიზაციის გამართული მუშაობა ბევრადაა დამოკიდებული მასალებით მომარაგებაზე. ამასთან, მომარაგება უნდა იყოს კომპლექსური და დროული. მაშასადამე, ორგანიზაცია დროულად და საჭიროების მიხედვით უნდა ივსებდეს მისთვის აუცილებელ ყველა მარაგს. მაგალითად, იაპონელები მუშაობენ მომარაგების პრინციპით - “ზუსტად განსაზღვრულ დროს“, რაც ორგანიზაციას ათავისუფლებს ზედმეტი მარაგებისაგან. ამ პრინციპით მუშაობისას ორგანიზაცია გარკვეულ რისკზე მიდის, რადგან მიმწოდებლის მიერ მასალის გაგზავნის გრაფიკის ოდნავი დარღვევაც კი მისი მუშაობის რიტმის შეფერხებას გამოიწვევს. ამიტომაც, რომ იაპონიაში საიმედო მიმწოდებლების შერჩევას დიდი ყურადღება ექცევა. იმის გამო, რომ ზედმეტი მარაგების შენახვა და მოვლა-პატრონობა გარკვეულ ხარჯებთანაა დაკავშირებული, ორგანიზაციები ცდილობენ შექმნან მხოლოდ აუცილებელი რაოდენობის მარაგები.

კაპიტალი. ორგანიზაციის საქმიანობისა და გაფართოების ერთ-ერთი მთავარი პირობაა მისი საჭირო რაოდენობის კაპიტალით უზრუნველყოფა. არსებობს რამდენიმე სახის ინვესტორი - ბანკები, ფედერალური დაწესებულებების პროგრამები, აუქციონები და კერძო პირები (რომლებიც კომპანიის ობლიგაციებს ყიდულობენ). გასული საუკუნის 90-იანი წლებისათვის მაგალითად, აშშ-ში გამწვანებული იყო საჭირო კაპიტალის მიღება, რაც ზღუდავდა მცირე ბიზნესის განვითარებას.

შრომითი რესურსები. საჭირო პროფესიის და კვალიფიკაციის პერსონალის გარეშე ორგანიზაციის გამართული მუშაობა წარმოუდგენელია. მრავალი მაღალგანვითარებული ქვეყნის ეკონომიკის რიგი დარგები საჭირო პროფესიისა და მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტების უკმარისობას განიცდიან. მაგალითად, ეს შესამჩნევია კომპიუტერების მრეწველობაში. ბევრ ფირმას აკლია მაღალკვალიფიციური ტექნიკოსები, გამოცდილი პროგრამისტები და სისტემის დამმუშავებლები. პრობლემას წარმოადგენს ტალანტის მქონე მენეჯერების შერჩევაც. არა ნაკლები მნიშვნელობის ამოცანაა ასეთი მენეჯერებისათვის მხარდაჭერაც. იგი ორგანიზაციის წარმატების აუცილებელი პირობაა. ამ ბოლო ხანს გავრცელება ჰპოვა საჭირო პროფესიისა და კვალიფიკაციის კადრების უშუალოდ ორგანიზაციაში მომზადების პრაქტიკამ. ორგანიზაციები პროფკავშირებთან დებენ ხელშეკრულებას შრომითი ურთიერთობების შესახებ და ამით ფაქტობრივად წყვეტენ გარედან მათთვის საჭირო რაოდენობისა და კვალიფიკაციის სპეციალისტის მოწოდების პრობლემას. აღსანიშნავია, რომ პროფკავშირები მონაწილეობენ ორგანიზაციიდან მუშაკის გათავისუფლების საკითხის გადაწყვეტაშიც.

კანონები. ორგანიზაციები მოვალენი არიან დაიცვან ყველა კანონი, რომელიც მათ საქმიანობას ეხება. XX საუკუნეში სხვადასხვა სახის კანონების რიცხვი მკვეთრად გაიზარდა, გართულდა ფირმების საქმიანობაც.

სახელმწიფო ორგანოები. აშშ-ში ორგანიზაციები ვალდებული არიან დაიცვან არა მარტო ფედერალური და შტატების კანონები, არამედ სახელმწიფო რეგულირების ორგანოების მოთხოვნებიც. მაგალითად, შტატებს შორის ვაჭრობის კომისია არეგულირებს სავაჭრო ურთიერთობებს, კავშირის ფედერალური კომისია კი შტატებს შორის სატელეფონო, სატელევიზიო და რადიოკავშირებს. კვების პროდუქტებისა და მედიკამენტების ხარისხის ზედამხედველობის სამმართველო არეგულირებს მათი წარმოებისა და გასაღების პროცესებს.

შტატებისა და მმართველობის ადგილობრივი ორგანოები თავიანთი გამგებლობის ფარგლებში აწესებენ სხვადასხვა სახის გადასახადებს, ფასებს და ა.შ. ამასთან, ისინი არც თუ იშვიათად განსხვავდებიან შესაბამისი სახელმწიფო ორგანოების მიერ დაწესებული ნორმებისაგან. მაგალითად, ავტომობილების გამონაბოლქვის გამო კალიფორნიაში დაწესებულია ბევრად მკაცრი მოთხოვნები, ვიდრე ამას ითვალისწინებს გარემოს დაცვის სახელმწიფო სააგენტო.

მომხმარებლები. მართვის თეორიის ცნობილი სპეციალისტის პიტერ დრუკერის აზრით, ბიზნესის ძირითადი მიზანია მომხმარებლის პოვნა და მისი მოთხოვნების დაკმაყოფილება. ბიზნესისათვის მომხმარებელი უმთავრესი წარმმართველი ძალაა. მომხმარებელი წყვეტს, თუ როგორი და რა სახის საქონელია მისთვის სასურველი, როგორი ფასებია მისთვის მისაღები და ა.შ. ორგანიზაციამ ყოველივე ზემოაღნიშნული უნდა გაითვალისწინოს, წინააღმდეგ შემთხვევაში წარმატებაზე ფიქრიც კი შეუძლებელია.

კონკურენტები. ისინი ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს გარეგან ფაქტორს წარმოადგენენ. კონკურენციულ ბრძოლაში დამარცხებულებს გაკოტრება ელით. ამიტომ, რომ, ვისაც წარმატების მოპოვება სურს, ცდილობს დანერგოს ახალი, ნოვატორული იდეები, შეამციროს საწარმოო დანახარჯები, უზრუნველყოს წარმოების ეფექტიანობა, აამაღლოს პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხი. კონკურენციული ბრძოლის სფერო საკმაოდ ფართოა. იგი მოიცავს როგორც საქონლის წარმოების, ისე რეალიზაციის ყველა ეტაპს.

ირიბი ზემოქმედების გარემო

ირიბი ზემოქმედების გარემოს ფაქტორები ორგანიზაციის მუშაობაზე ისეთ შესამჩნევ გავლენას ვერ ახდენენ, როგორც პირდაპირი ზემოქმედების გარემოს ფაქტორები, მაგრამ მიუხედავად ამისა, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ ისინი აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს. ირიბი ზემოქმედების გარემოს ფაქტორებია: ტექნოლოგია, ეკონომიკის მდგომარეობა, სოციო-კულტურული და პოლიტიკური ფაქტორები, აგრეთვე ადგილობრივ მოსახლეობასთან ურთიერთობა.

ტექნოლოგია. აშშ-ში ტექნოლოგიაში იგულისხმება როგორც საწარმოო ისე არასაწარმოო, აგრეთვე შემოქმედებითი მოღვაწეობის ყველა სფერო, ტექნიკა, პროცესები, მეთოდები. იგი ერთდროულად გვევლინება, როგორც შინაგანი ცვლადი და დიდი მნიშვნელობის გარეგანი ფაქტორი. ტექნოლოგიური სიახლის დანერგვა ხელს უწყობს ეფექტიანობის ამაღლებას. უდიდესი მნიშვნელობის ტექნოლოგიურ (მეცნიერულ-ტექნიკურ) სიახლეებს მიეკუთვნება კომპიუტერული, ლაზერული ტექნოლოგიები, თანამგზავრული კავშირი და ა.შ. თუ ორგანიზაციას სურს ხანგრძლივად და ეფექტიანად მუშაობდეს, ტექნოლოგიის მუდმივად სრულყოფაზე დღენიადაგ უნდა ზრუნავდეს, რადგან იგი კონკურენციული ბრძოლის მოგების უნიშვნელოვანესი პირობაა.

ეკონომიკის მდგომარეობა. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა უნდა დაინტერესდეს როგორც მსოფლიო, ისე თავისი ქვეყნის ეკონომიკის მდგომარეობით და მისი გათვალისწინებით შეიმუშაოს ორგანიზაციის მართვის ღონისძიებები. თუ მაგალითად, მოსალოდნელია ინფლაციის ზრდა, მაშინ მიზანშეწონილია ხელმძღვანელობამ გაზარდოს ნედლეულისა და მასალების მარაგების მოცულობა, დააწესოს ფიქსირებული ხელფასები და შეეცადოს არ გაადიდოს წარმოების დანახარჯები.

თუ მოსალოდნელია ეკონომიკური დაცემა, მაშინ ხელმძღვანელობა უნდა ეცადოს შეამციროს მზა პროდუქციის მარაგები (რადგან შესაძლებელია მათი გასაღების პრობლემები შეიქმნას), მომავლისთვის გადადოს წარმოების გაფართოების გეგმები. ქვეყნის ეკონომიკის მდგომარეობაზე ბევრად არის დამოკიდებული ორგანიზაციისათვის საჭირო კაპიტალის მიღება. ფედერალური მთავრობა ცდილობს დაარეგულიროს ეკონომიკური

მდგომარეობა გადასახადების, ფულადი მასის, საპროცენტო განაკვეთის ცვლილებით.

სოციო-კულტურული ფაქტორები და მათ შორის ცხოვრებისეული ფასეულობანი და ტრადიციები, მნიშვნელოვან ზემოქმედებას ახდენენ ორგანიზაციაზე. მაგალითად, აშშ-ს მოსახლეობა მხარს უჭერს ბიზნესის ეთიკური ნორმების დაცვასა და განვითარებას. არაეთიკურად და ამორალურად ითვლება ქრთამის აღება მომგებიანი კონტრაქტის მიღების მიზნით, კომპეტენტურობის ნაცვლად ფავორიტისადმი მხარდაჭერა და ა.შ. საგულისხმო ფაქტია მაგალითად ისიც, რომ აშშ-ში ჩამოყალიბდა სტერეოტიპი, რომლის თანახმად ქალებს არა აქვთ რისკისადმი მიდრეკილება. გამოკვლევებით დადგენილია, რომ ორგანიზაციის წარმატება ბევრადაა დამოკიდებული მომუშავეთა განწყობაზე, რომელიც თავის მხრივ განპირობებულია მრავალი ფაქტორით.

პოლიტიკური ფაქტორები. პოლიტიკური ფაქტორის ზოგიერთი ასპექტი ორგანიზაციის ხელმძღვანელებისათვის ფრიად მნიშვნელოვანია. ერთ-ერთი მათგანია ბიზნესისადმი ადმინისტრაციის, საკანონმდებლო ორგანოებისა და სასამართლოების დამოკიდებულება. ეს დამოკიდებულება მთავრობის ისეთ მოქმედებებში ვლინდება, როგორცაა: შემოსავლების დაბეგვრა, შეღავათიანი გადასახადების ან სავაჭრო დათმობების დაწესება, ეროვნული უმცირესობების წარმომადგენლების დაწინაურება, მათი დაქირავების ზოგიერთი პირობის განსაზღვრა, მომხმარებლების დაცვის, ხელფასისა და ფასების კონტროლის ღონისძიებების შემუშავება. ორგანიზაციისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ქვეყანაში საერთო პოლიტიკური სტაბილურობის მიღწევას. პოლიტიკური არასტაბილურობა ხელს უშლის როგორც უცხოელი ინვესტორების მოზიდვას, ასევე სხვა ქვეყანაში კაპიტალისა თუ პროდუქციის გატანას.

ადგილობრივ მოსახლეობასთან დამოკიდებულება. ადგილობრივ მოსახლეობასთან ურთიერთობას პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა ენიჭება. მმართველობის ადგილობრივ ორგანოებს ბიზნესისადმი გარკვეული დამოკიდებულება აქვთ: არსებობს კონკრეტული კანონები და განწყობა ბიზნესისადმი. ზოგიერთი ქალაქის ხელმძღვანელობა იბრძვის, რომ მათ ქალაქში აშენდეს მათთვის საინტერესო სამრეწველო საწარმო, ზოგიერთები კი სასამართლოში ჩივიან იმისათვის, რომ სამრეწველო საწარმო ქალაქის საზღვრებიდან იქნეს გატანილი. უმრავლეს შემთხვევაში ორგანიზაციები ცდილობენ კარგი ურთიერთობა დაამყარონ ადგილობრივ მოსახლეობასთან და მმართველობის ორგანოებთან, რაც გამოიხატება ადგილობრივი ბიუჯეტის ფორმირებაში, სკოლების, საყოფაცხოვრებო ობიექტების, დაწესებულებების დაფინანსებაში მონაწილეობით, აგრეთვე სხვადასხვა სახის შემოწირულობებში და საქველმოქმედო საქმიანობაში.

საერთაშორისო გარემო. საერთაშორისო დონეზე მოქმედი ორგანიზაციის გარეგანი გარემო ბევრად უფრო რთულია ქვეყნის შიგნით მოქმედი ორგანიზაციის გარეგანი გარემოსთან შედარებით. საერთაშორისო

დონეზე მოქმედი ფირმის გარეგანი გარემო მთელი რიგი ფაქტორების უნიკალურ ერთობლიობას წარმოადგენს. საქმე ისაა, რომ სხვადასხვა ქვეყნის ეკონომიკა, შრომითი და მატერიალური რესურსების რაოდენობა და ხარისხი, კანონები, ტექნოლოგიური განვითარების დონე მკვეთრად განსხვავებულია. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ მართვის დროს ეს განსხვავებანი აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს. განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს უცხოელი მომხმარებლის მოთხოვნილებებისა და კონკურენტების შესაძლებლობების შესწავლა.

საერთაშორისო ბიზნესის მართვის განვითარება. საერთაშორისო ბიზნესის მართვაში იგულისხმება ქვეყნის საზღვრებს გარეთ რესურსების, საქონლის, მომსახურებისა და სამუშაო ძალის გადაადგილების რეგულირების მიზნით განხორციელებული საქმიანობა. გადაადგილებულ რესურსებს შეიძლება წარმოადგენდეს ნედლეული, კაპიტალი, ადამიანები და ტექნოლოგია. ეროვნულ საზღვრებს გარეთ გააქვთ აგრეთვე მზა საქონელი (პროდუქტები, ნახევარფაბრიკატები და ა.შ.). გასული საუკუნის 60-იანი წლებიდან აშშ-ის საწარმოების ინვესტიციები საზღვარგარეთ მკვეთრად გაიზარდა. ეს განაპირობა რიგმა ფაქტორებმა. მათგან აღსანიშნავია:

1. შედარებით დაბალი საწარმოო დანახარჯები, განსაკუთრებით კი იაფი მუშა- ხელი;

2. სავაჭრო ბარიერები. ქვეყნიდან მზა პროდუქციის გატანა დაკავშირებულია გადასახადებთან. გარდა ამისა, მას შეიძლება ხელი შეუშალოს პოლიტიკურმა მოტივებმაც. იმპორტის შეზღუდვა ხდება საბაჟო ტარიფების, სხვადასხვა სტანდარტების გამოყენებით, აგრეთვე ბიუროკრატიული ბარიერების მეშვეობით. თუ კომპანიას სურს საერთაშორისო ბაზარზე შეღწევა მან ზემოაღნიშნული ბარიერები უნდა დაძლიოს;

3. აშშ-ში მოქმედი ანტიტრესტული კანონები, რომლებიც ზღუდავენ ბაზრის მაქსიმალურ წილს (რომლებსაც შეიძლება ფლობდეს ესა თუ ის კომპანია).

საერთაშორისო ბიზნესის სახეობები

საერთაშორისო ბაზარზე საწარმოები შეიძლება მოხვდნენ სხვადასხვა გზით. კერძოდ, საერთაშორისო ბიზნესის სახეობებია: ექსპორტი, ლიცენზირება, ერთობლივი საწარმოები, პირდაპირი კაპიტალდაბანდებანი, საერთაშორისო კორპორაციები.

ექსპორტი. იგი უცხოეთის ბაზარზე მოხვედრის უმარტივესი გზაა. ამ მიზნით ორგანიზაცია ქმნის დამოუკიდებელ სავაჭრო კომპანიას ან საშუამავლო სამსახურს, რომელიც აადვილებს უცხოელ მყიდველებთან დაკავშირებას.

ლიცენზირება. ორგანიზაციამ მის მიერ წარმოებული პროდუქციის ლიცენზია სპეციალური შეთანხმების საფუძველზე შეიძლება მიჰყიდოს სხვა

სახელმწიფოს ან უცხო კომპანიას. ამ შეთანხმების საფუძველზე სხვა სახელმწიფომ ან კომპანიამ შეიძლება გამოიყენოს ლიცენზიის გამყიდველი ორგანიზაციის პატენტი ან ტექნოლოგია, სანაცვლოდ იგი ლიცენზიის გამყიდველს უხდის სალიცენზიო გადასახადს ან უნაზღაურებს გაწეულ მომსახურებას.

ერთობლივი საწარმოები. სხვადასხვა ქვეყნის ორი ან მეტი კერძო ან სახელმწიფო კომპანია ერთობლივად ქმნის ორგანიზაციას. ყველა მონაწილე მოგებას იღებს აქციების პაკეტის შესაბამისად.

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

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

საერთაშორისო გარემოს ფაქტორები

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

კულტურა. კულტურაში იგულისხმება საზოგადოებაში აღიარებული ფასეულობების, რწმენის, ჩვეულებების და განწყობის სისტემა. ყველა საზოგადოებას თავისი კულტურა აქვს, რომელიც დიდ გავლენას ახდენს ყოველდღიურ ცხოვრებაზე. მაგალითად, აშშ-ის კულტურა შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც ინდივიდუალისტური, მატერიალისტური, მაშინ როცა იაპონიასა და ჩინეთში ჯგუფების ინტერესებს გაცილებით მეტი ყურადღება ეთმობა, ვიდრე ინდივიდებს. ამერიკელებს არ უყვართ მიკიბ-მოკიბვა, ისინი ყოველგვარი ცერემონიის გარეშე ამჯობინებენ პირდაპირ საქმეზე გადასვლას, მაშინ როცა ლათინურ ამერიკაში ან საუდის არაბეთში მიღებულია ჯერ საერთო თემაზე, შემდეგ კი შეხვედრის მიზანზე საუბარი. ანგარიშგასაწევია კულტურის ისეთი მნიშვნელოვანი ასპექტი, როგორცაა ენა. ის ყოველთვის ქმნის სიძნელეებს საზღვარგარეთ მოქმედი ორგანიზაციებისათვის.

ეკონომიკა. როგორც აღვნიშნეთ, საერთაშორისო ბიზნესში მონაწილე, ან მონაწილეობის სურვილის მქონე ორგანიზაცია ვალდებულია კარგად იცნობდეს იმ ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობას, რომელიც მის ინტერესებებში შედის. კერძოდ, ორგანიზაციამ უნდა იცოდეს მისთვის საინტერესო ქვეყანაში როგორია ხელფასის დონე, სანტრანსპორტო ხარჯები,

ვალუტის გაცვლის კურსი, ინფლაციის დონე, საბანკო კრედიტის პროცენტი, დაბეგვრისა და ეკონომიკური განვითარების დონე.

გარდა ამისა, სასარგებლოა ინფორმაციები ამ ქვეყნის მოსახლეობის რიცხოვნობის, წიგნიერებისა და პროფესიული მომზადების, ბუნებრივი რესურსების რაოდენობისა და ხარისხის, ტექნოლოგიის განვითარების დონის, კონკურენციული ბრძოლის თავისებურებების შესახებ. მართალია, ზემოჩამოთვლილი ყველა ინფორმაცია წმინდა ეკონომიკურ სფეროს არ განეკუთვნება, მაგრამ მათ გარეშე საერთაშორისო ბიზნესი წარმოუდგენელია.

კანონები და სახელმწიფო რეგულირება. საერთაშორისო ბიზნესში მონაწილე ნებისმიერი ორგანიზაცია ვალდებულია კარგად იცნობდეს მისთვის საინტერესო ქვეყანაში მოქმედ კანონებსა და სახელმწიფო რეგულირების აქტებს. კერძოდ, საქმე ეხება დაბეგვრას, პატენტებს, შრომით ურთიერთობებს, ფასწარმოქმნას და ა.შ. მაგალითად, საერთაშორისო ბიზნესში ფირმების ქცევის რეგულირების მიზნით, მოქმედებს კანონი კორუფციის შესახებ. აღნიშნული კანონის მიღების შემდეგ, საზღვარგარეთ მოქმედი ამერიკული კომპანიებისათვის სასურველი კონტრაქტის მოპოვების მიზნით ქრთამის მიცემა უკანონო გახდა, მაშინ, როცა, გარკვეული პერიოდის განმავლობაში გერმანიაში, საფრანგეთში, ინგლისში, ქრთამი, რომელიც ზემოაღნიშნული მიზნით ეძლეოდა სხვა ქვეყნის წარმომადგენლებს, არა თუ კანონიერი იყო, არამედ მისი რაოდენობა გამოირიცხებოდა კიდევ დასაბეგრი თანხიდან.

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

რეზიუმე

1. რამდენადაც ორგანიზაცია ღია სისტემას წარმოადგენს და მისი ფუნქციონირება გარე-სამყაროსთან ურთიერთობის გარეშე შეუძლებელია, ხელმძღვანელმა მხედველობაში უნდა მიიღოს ორგანიზაციაზე მთელი გარეგანი გარემოს ზემოქმედების დადებითი და უარყოფითი მხარეები;
2. ის ფაქტორები, რომლებიც ორგანიზაციაზე მყისიერ გავლენას ახდენენ, პირდაპირი ზემოქმედების გარემოს მიეკუთვნებიან. ყველა დანარჩენი კი - ირიბი ზემოქმედების გარემოს;
3. გარეგანი გარემოს ფაქტორები ურთიერთდამოკიდებული არიან და ურთიერთზემოქმედებენ. გარეგანი გარემოს სირთულეში იგულისხმება იმ გარეგანი ფაქტორების რიცხვი და ნაირსახეობა, რომლებზეც ორგანიზაციამ რეაგირება უნდა მოახდინოს. გარემოს მოძრაობა ხასიათდება სიჩქარით, რომლითაც მიმდინარეობს ცვლილებები გარემოში;
4. პირდაპირი ზემოქმედების გარემოს ძირითადი ფაქტორებია: მასალების, შრომითი რესურსების და კაპიტალის მიმწოდებლები, კანონები და სახელმწიფო რეგულირების ორგანოები, მომხმარებლები და კონკურენტები;

5. ირიბი ზემოქმედების გარემოს ფაქტორებს წარმოადგენენ: ტექნოლოგია, ქვეყნის ეკონომიკის მდგომარეობა, პოლიტიკური ვითარება და სოციო-კულტურული ფაქტორები;
6. ორგანიზაციები ეფექტიანად უნდა რეაგირებდნენ გარეგანი გარემოს ცვლილებებზე, უნდა შეეგუონ მას, რადგან უამისოდ ვერ იარსებებენ და ვერ მიაღწევენ დასახულ მიზნებს;
7. საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების განმაპირობებელი ფაქტორებია: საზღვარგარეთ შედარებით დაბალი საწარმოო დანახარჯები, სხვადასხვა სახის სავაჭრო შეზღუდვებისა და ანტიტრესტული კანონმდებლობისათვის თავის არიდება, საზღვარგარეთის ქვეყნებში არსებული ხელსაყრელი საწარმოო და საინვესტიციო შესაძლებლობები;
8. საერთაშორისო ბაზარზე საწარმოებს გააქვთ (ექსპორტი) და იქიდან შემოაქვთ (იმპორტი) მზა პროდუქცია ან დეტალები, დასაქმებული არიან ლიცენზირებითა და ერთობლივი საწარმოების შექმნით ან უშუალოდ ეწევიან საწარმოო საქმიანობას;
9. იმისათვის, რომ საერთაშორისო ბაზარზე წარმატებას მიაღწიოს, ფირმის ხელმძღვანელობამ მხედველობაში უნდა მიიღოს მისთვის საინტერესო ქვეყნის კულტურის, ეკონომიკის, კანონმდებლობის თავისებურებანი. აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს ამ ქვეყნებში შექმნილი პოლიტიკური ვითარება და ა.შ.

თემა 7. ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა

არსებობს ორი განსხვავებული თვალსაზრისი იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა ფუნქციონირებდეს ორგანიზაცია საზოგადოებრივ გარემოში იმისათვის, რომ იგი სოციალურად პასუხისმგებლად ჩაითვალოს.

პირველი მათგანის თანახმად, ორგანიზაცია სოციალურად პასუხისმგებლად ითვლება, როცა იგი კანონებისა და სახელმწიფო რეგულირების წესების დაურღვევლად მაქსიმალურად ზრდის მოგებას. ამ

პოზიციიდან ჩანს, რომ ორგანიზაციას მხოლოდ ეკონომიკური მიზნები უნდა ამოძრავებდეს.

მეორე თვალსაზრისის მიხედვით, გარდა ზემოაღნიშნულისა, ორგანიზაცია ვალდებულია თავისი აქტიური საქმიანობით ზემოქმედებას ახდენდეს მომხმარებელზე, ადგილობრივ მოსახლეობაზე, აგრეთვე, გარკვეული პოზიტიური წვლილი შეჰქონდეს ქვეყნის სოციალური პრობლემების გადაწყვეტაში. აღნიშნული თვალსაზრისის მომხრეები, აგრეთვე თვლიან, რომ თანამედროვე ორგანიზაციებიდან, საზოგადოება არა მხოლოდ მაღალ ეკონომიკურ შედეგებს, არამედ სოციალური მიზნების სფეროში არსებით მიღწევებსაც მოელის.

ბიზნესის როლი საზოგადოებაში

XX საუკუნის დასაწყისში ბიზნესის ზოგიერთი ხელმძღვანელი გამოთქვამდა მოსაზრებას იმის შესახებ, რომ ორგანიზაციის ძირითადი მიზანი მხოლოდ მოგების მიღება როდია. თუმცა ამ მოსაზრებას ყველა არ იზიარებდა. ბიზნესმენთა სოლიდური ნაწილი თვლიდა, რომ ორგანიზაცია, როგორც მთლიანი ეკონომიკური სტრუქტურა ვალდებული იყო თავისი რესურსების მხოლოდ ეფექტიან გამოყენებაზე ეზრუნა.

მეორე თვალსაზრისის მიხედვით, თანამედროვე ორგანიზაცია გარემოს ნაწილია, რომელიც მთელ საზოგადოებას მრავალი შემადგენელი ელემენტით უკავშირდება. მათ ხშირად ორგანიზაციასა და საზოგადოებას შორის შუამავლებს უწოდებენ. მათ მიეკუთვნება ადგილობრივი მოსახლეობა, მომხმარებლები, მიმწოდებლები, ინფორმაციის საშუალებები, სხვადასხვა სახის კავშირები ან გაერთიანებები, აგრეთვე, მომუშავეები და აქციების მფლობელები.

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

XX საუკუნის დამდეგს ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობის კარგი მაგალითი მოგვცა ფოლადის მწარმოებელმა ენდრიუ კარნეგიმ, რომელმაც სოციალურ პროგრამებში 350,0 მილიონი დოლარი დააბანდა და 2000 ბიბლიოთეკა ააშენა.

ჯონ როკფელერმა სოციალური პროგრამების განსახორციელებლად 550 მილიონი დოლარის ოდენობის საკუთარი ფონდი დააარსა. მაგრამ, ორგანიზაციების სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ პირველი ფუძემდებლური ნაშრომი მხოლოდ გასული საუკუნის 50-იან წლებში გამოჩნდა. ჰოვარდ ბოუენმა წიგნში „ბიზნესმენის სოციალური

პასუხისმგებლობა” განიხილა, თუ როგორ შეიძლება ბიზნესში გავრცელდეს სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია და მან რა მოცულობის ეკონომიკური და სოციალური შედეგები შეიძლება მოუტანოს საზოგადოებას. 60-იანი წლებიდან მთელ მსოფლიოში აშკარად გამოიკვეთა სოციალური პასუხისმგებლობისადმი არა მარტო ცალკეული პირებისა და ორგანიზაციების, არამედ თვით ქვეყნების დაინტერესებაც კი.

იურიდიული პასუხისმგებლობა. ორგანიზაციის იურიდიული პასუხისმგებლობა გულისხმობს იმ კონკრეტული კანონებისა თუ სახელმწიფოებრივი რეგულირების ნორმების დაცვას, რომლებიც განსაზღვრავენ, თუ რისი უფლება აქვს ორგანიზაციას, ან რა ეკრძალება მას. თითოეული საკითხის მიხედვით არსებობს ასობით და ათასობით კანონი და ნორმატივი. ორგანიზაცია ვალდებულია დაემორჩილოს მათ.

სოციალური პასუხისმგებლობა. იურიდიულისაგან განსხვავებით, ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობა არ შეიძლება მთლიანად იძულებას ემყარებოდეს. მაგალითად, აშშ-ში ორგანიზაცია, სახელმწიფო რეგულირების ნორმების თანახმად, ვალდებულია შტატში ჰყავდეს ეროვნული უმცირესობის წარმომადგენლები 15%-ის ოდენობით. თუ მათ ეს მაჩვენებლები ვერ დაიცვეს, პასუხს აგებენ კანონის შესაბამისად, მაგრამ ორგანიზაცია არაა პასუხისმგებელი იმაზე, თუ რა მდგომარეობაა მთლიანად რეგიონში ეროვნულ უმცირესობათა დაქირავების მხრივ.

მსოფლიოში დამკვიდრდა წამყვანი მუსიკალური ჯგუფებისა და ცალკეული შემსრულებლების მიერ საქველმოქმედო კონცერტების გამართვისა და მილიონობით დოლარის მსოფლიოს დატაკი მოსახლეობისათვის გადაცემის პრაქტიკა. ეს ქმედება სოციალური პასუხისმგებლობის მკაფიო გამოვლინებაა, რადგან მათ, ამგვარი კონცერტის ჩატარებას არც ერთი კანონი არ ავალდებულებს.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, სოციალური პასუხისმგებლობის პრობლემა რთული და მრავალმხრივია. არსებობს მის სასარგებლოდ და საწინააღმდეგოდ მოქმედი არგუმენტები.

სოციალური პასუხისმგებლობის სასარგებლოდ მოქმედი არგუმენტებია:

1. ბიზნესისათვის ხელსაყრელი გრძელვადიანი პერსპექტივები. იმ საზოგადოებაში, სადაც სოციალური პრობლემები მეტ-ნაკლებად გადაჭრილია, ბიზნესის განვითარებისათვის უკეთესი შესაძლებლობები იქმნება;
2. მოსახლეობის ფართო მასების მოთხოვნილებებისა და მოლოდინის ცვლილება;
3. რიგი სოციალური პრობლემების დაძლევისათვის საჭირო რესურსების არსებობა. ბიზნესი ფლობს რესურსების (ადამიანის, ფინანსური) მარაგს, რომელიც საშუალებას აძლევს მას დაეხმაროს სახელმწიფო ორგანოებს ქვეყნის სოციალური პრობლემების გადაჭრაში;

4. მორალური ვალდებულება იმისა, რომ გამოავლინო სოციალური პასუხისმგებლობა. ორგანიზაცია საზოგადოების შემადგენელი ნაწილია და ამდენად, უნდა იკისროს მისადმი გარკვეული სოციალური პასუხისმგებლობა.

სოციალური პასუხისმგებლობის საწინააღმდეგო არგუმენტებია:

1. მოგების მაქსიმიზაციის პრინციპების დარღვევა. რესურსების ნაწილის სოციალური საჭიროებისათვის წარმართვა ხელს უშლის მაქსიმალური მოგების მიღებას;
2. სოციალური პასუხისმგებლობა დაკავშირებულია ფირმის დანახარჯებთან. საბოლოო ჯამში, ეს დანახარჯები ფასების ზრდით მომხმარებელზე უარყოფით გავლენას ახდენს;
3. მოსახლეობის ფართო მასებისათვის ბიზნესმენების ანგარიშვალდებულების არასაკმარისი დონე. ცნობილია, რომ მმართველებს არ ირჩევენ, მათ ნიშნავენ. შესაბამისად, ისინი არ არიან ვალდებულნი ანგარიში ჩააბარონ საზოგადოებას. საბაზრო სისტემა კარგად აკონტროლებს საწარმოს ეკონომიკურ მაჩვენებლებს და შედარებით ცუდად - მათ სოციალურ საქმიანობას;
4. სოციალური პრობლემების გადაწყვეტისათვის საჭირო ცოდნის უქონლობა. ნებისმიერი ფირმის პერსონალი უფრო კარგად არის მომზადებული ეკონომიკის, ბაზრისა და ტექნიკის სფეროში, ვიდრე სოციალურ საკითხებში.

სოციალური პასუხისმგებლობა პრაქტიკაში

გამოკითხულ ხელმძღვანელთა აზრით, სოციალური პასუხისმგებლობის ამალგების მიმართულებით ბიზნესზე ზეწოლა თანდათანობით იზრდება. ამასთან ერთად, გამოკვლევებმა ისიც უჩვენეს რომ ფირმის ხელმძღვანელებმა ნებაყოფლობითაც დაიწყეს ადგილობრივი ორგანოების საქმიანობაში მონაწილეობის მიღება.

აშშ-ში 500-ზე მეტმა ფირმამ შეიმუშავა სოციალური პროგრამები, რომლებსაც ადგილობრივ ხელმძღვანელებთან ერთად ახორციელებენ. ამით ფირმები თავიანთ ავტორიტეტსაც იმაღლებენ. ერთ-ერთმა კომპიუტერულმა ფირმამ მჭიდრო კონტაქტი დაამყარა ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებთან. ცხრა ათასამდე დაწყებით და საშუალო სკოლას საჩუქრის სახით გადასცა კომპიუტერული სისტემები. ასეთივე ღონისძიებები ტარდება უნივერსიტეტებისთვისაც. აღსანიშნავია, რომ უნივერსიტეტების ბიუჯეტების შევსებაში ფირმები აქტიურად მონაწილეობენ.

კორპორაციები აქტიურად მონაწილეობენ, აგრეთვე, ქალაქების განახლებისა და რეკონსტრუქციის, სოციალური ინფრასტრუქტურის განვითარების, გარემოს დაცვის, ინვალიდების დახმარების, ხელოვნების და სპორტის მხარდაჭერისა და ეროვნულ უმცირესობათა მდგომარეობის

გაუმჯობესების მიზნით განხორციელებულ ღონისძიებებში. საკმაოდ დიდი სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე ფირმაა “აი ბი ემ“-ი. მან დაამუშავა და ახორციელებს ისეთი სახის პროგრამებს, როგორცაა:

- ზოგადსაგანმანათლებლო დონის ამაღლების მიზნით სუბსიდიების განაწილების პროგრამა;
- საავადმყოფოებისა და კულტურის დაწესებულებებისათვის სუბსიდირების პროგრამები;
- სოციალური მომსახურების დაწესებულებების მუშაობისათვის ხელშემწყობი პროგრამები;
- ინვალიდი და ეროვნული უმცირესობიდან გამოსული სტუდენტებისათვის მასწავლებლების დაქირავების ხარჯების დაფარვა;
- მმართველობის ადგილობრივი ორგანოებისათვის მხარდამჭერი პროგრამების შემუშავება და ა.შ.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ სოციალური პასუხისმგებლობის სფეროში პროგრამების დამუშავების ყველაზე დიდი ხელშემშლელი მიზეზია რიგითი მუშაკებისა და მენეჯერების აქციებზე შემოსავლების გადიდების მოთხოვნები. მოგების გადიდებისათვის სწრაფვა აიძულებს ხელმძღვანელებს რიგ შემთხვევაში უარი თქვან სოციალური პროგრამების დამუშავებასა და დაფინანსებაზე.

პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაციამ რესურსების ნაწილი აუცილებლად უნდა მოახმაროს იმ გარემოს სრულყოფას, რომელშიც თვითონ ფუნქციონირებს. ამით იგი უზრუნველყოფს ორგანიზაციისადმი საზოგადოების კეთილმოსურნე დამოკიდებულების დამკვიდრებას.

სოციალური პასუხისმგებლობა მხოლოდ მსხვილ ორგანიზაციებს როდი ეკისრებათ. ამ მხრივ გამონაკლისი არ შეიძლება არსებობდეს.

ზემოაღნიშნულის მიუხედავად ორგანიზაციის უმთავრეს მიზნად მაინც მოგების მიღება რჩება, რომელიც, თავის მხრივ, მისი არსებობის გარანტიაა. მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება ლაპარაკი სოციალურ პასუხისმგებლობაზე.

ეთიკა და თანამედროვე მართვა

სოციალური პასუხისმგებლობის პრობლემის საფუძველია ადამიანის პიროვნული ფასეულობები, რომლებიც განსაზღვრულია როგორც შეხედულება სიბოროტესა და სიკეთეზე. ის ადამიანები, რომლებსაც მიაჩნიათ, რომ “ორგანიზაციამ უნდა მოახდინოს მოგების მაქსიმიზაცია კანონის დაცვით“ მაღალ ფასეულობად თვლიან მაქსიმალური მოგების მიღებას, ეფექტიანობის ამაღლებას, კანონის მკაცრად დაცვას, უმნიშვნელო ფასეულობად კი – ალტრუიზმს. ასეთ ადამიანებს მიაჩნიათ, რომ ორგანიზაცია სწორედ იქცევა და არის სოციალურად პასუხისმგებელი, თუ მისი მოქმედებები შეესაბამება ფასეულობათა მოცემულ სისტემას. მაგრამ იმისათვის, რომ გაკეთდეს სწორი ქცევის არჩევანი, წარმოდგენა უნდა გვქონდეს ბიზნესის ეთიკაზე. ბიზნესის

ეთიკას საქმე აქვს ზნეობრივ პრინციპებთან, რომლებიც განსაზღვრავენ სწორ და არასწორ ქცევას.

ბიზნესის ეთიკა ეხება არა მარტო სოციალურად პასუხისმგებელი ქცევის პრობლემას. იგი ითვალისწინებს მმართველებისა და იმ ადამიანების ქცევის ფართო სპექტრსაც, რომლებსაც ისინი ხელმძღვანელობენ. უფრო მეტიც, მისი ყურადღების ცენტრშია მიზნებიც და მისი მიღწევის საშუალებებიც. მაგალითად, თითქმის ყველა ამერიკელი თვლის, რომ არაეთიკურია ქრთამის მიცემა უცხოელი ჩინოვნიკისათვის კონტრაქტის მიღების მიზნით. ამ შემთხვევაში, არაეთიკურია საშუალება (ქრთამის მიცემა). მრავალი ადამიანი თვლის, რომ არაეთიკურია კავშირის დამყარება იმ ქვეყნების კომპანიებთან, რომელთა მთავრობა აპარტიდის პოლიტიკას ატარებს.

საექვო ეთიკის სხვა მაგალითია კორპორაცია “მენვილ“-ის მოქმედება, რომელიც ათეულწლოვანობით მალავდა, რომ ასბესტის მტვრის შესუნთქვა ფირმის თანამშრომელთა ჯანმრთელობისათვის ძალზე მავნე იყო. ნიუ-ჯერსის სასამართლომ საბოლოო ჯამში დაადგინა, რომ კორპორაციამ შეგნებულად გადაწყვიტა არ გაეტარებინა სათანადო ღონისძიებანი ხალხის ჯანმრთელობის დაცვისათვის და უგელვებელყო ჯანმრთელობის დაცვის ყველა ზომა.

აღნიშნული დარღვევების გამო გამართულმა ნიუ-ჯერსის სასამართლომ კომპანიის აქციების 80%-ის შესაბამის ფონდში გადარიცხვა და დაზარალებულთათვის კომპენსაციის მიცემა მოითხოვა. ამ საქმის განხილვის დროს სოლ გელერმენი აღნიშნავდა, რომ “...რაც არ უნდა ვთქვათ, კომპანია დაილუპა კორპორაციული ეთიკის დარღვევის გამო. ფირმა “მენვილის“ შემთხვევა ნათლად მიგვანიშნებს ხელმძღვანელების ქცევაზე, რომელმაც უნდა განაცალკეოს მისაღები და მიუღებელი ქცევები. ხელმძღვანელებმა უნდა დაიცვან თანასწორობა, ანუ დაიცვან კომპანიის ინტერესები და ამავე დროს არ გადააბიჯონ იმ ზღვარს, რომელიც დაუშვებლად წარმოგვიდგება“.

არაეთიკურ მოქმედებას მიეკუთვნება დოკუმენტების ფალსიფიკაცია, სახსრების მითვისება, რასობრივი დისკრიმინაცია, სექსუალური ძალადობა და ა.შ. კანონგარეშე მოქმედებები, რომლებიც ეხება გარემოს გაჭუჭყიანებას, პროდუქციის უსაფრთხოებასა და შრომის დაცვას, ასევე უნდა მივაკუთვნოთ არაეთიკურ მოქმედებებს.

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

1. კონკურენციულ ბრძოლას, რომელმაც მწვავე ხასიათი მიიღო;
2. მაქსიმალური მოგებისათვის ლტოლვას;
3. ხელმძღვანელთა მიერ ეთიკური ქცევის სათანადოდ შეუფასებლობას;
4. ამერიკულ საზოგადოებაში ეთიკის მნიშვნელობის გაუფასურებას.

ქცევის ეთიკურობის მაჩვენებლების ამაღლება. იმისათვის, რომ აამაღლონ ხელმძღვანელებისა და რიგითი მუშაკების ეთიკური ქცევის მახასიათებლები, ორგანიზაციები სხვადასხვა ღონისძიებებს მიმართავენ. მათ მიეკუთვნება ეთიკური ნორმატივების დამუშავება, ეთიკის კომიტეტების შექმნა, სოციალური რევიზიისა და ეთიკური ქცევის სწავლება.

ეთიკის ნორმატივები. ეს ნორმატივები ეთიკის იმ წესებსა და ზოგად ფასეულობათა სისტემას მოიცავს, რომლებიც უნდა დაიცვან ორგანიზაციის მუშაკებმა. ეთიკური ნორმატივებით აკრძალულ ქცევას წარმოადგენს ქრთამის აღება, გამოძალვა, საჩუქრები, ფულის უკანონოდ მიღება, თაღლითობა, კანონების დარღვევა, კომპანიის საიდუმლოებათა გაცემა, პოლიტიკური ორგანიზაციებისათვის უკანონო გადარიცხვები და ა.შ.

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

სოციალური რევიზიები. მათი მიზანია ორგანიზაციის სოციალური გავლენის შესახებ ანგარიშების შედგენა. ასეთი ანგარიშები ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობის დონეს გვიხასიათებენ. მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთი კომპანია ბევრს ეცადა დაედგინა სოციალური ღონისძიებების განხორციელებისათვის საჭირო დანახარჯებისა და ამ ღონისძიებების რეალიზაციით მიღებული შედეგების თანაფარდობა, ეს პრობლემა დღემდე გადაუჭრელია, რადგან მეტად მწელია ზუსტად შეფასდეს სოციალური პროგრამების რეალიზაციით მიღებული ეფექტი.

ეთიკური ქცევის სწავლება. ეთიკური ქცევის სწავლება აუცილებელია როგორც ხელმძღვანელების, ისე რიგითი თანამშრომლებისათვის. ამ მიზნით მათ აცნობენ ბიზნესის ეთიკას. ეთიკის კურსი შეტანილია უნივერსიტეტების პროგრამებში. ბიზნესის ეთიკის ცენტრის გამოკვლევებით, დღეს კორპორაციები უფრო მეტად არიან შემფოთებული არაეთიკური და არაკანონიერი ქცევებით, ვიდრე წინათ.

რეზიუმე

1. სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ არსებობს ორი განსხვავებული თვალსაზრისი. ერთი თვალსაზრისის თანახმად, ორგანიზაცია სოციალურად პასუხისმგებლად ითვლება თუ იგი მოგების მაქსიმიზაციის პირობებში არ არღვევს კანონებსა და სხვა ნორმატიული აქტების მოთხოვნებს. მეორეს მიხედვით კი ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობა, გარდა ზემოაღნიშნულისა, გულისხმობს ორგანიზაციის ჰუმანიტარულ და სოციალურ აქტიურობას. კერძოდ, მომუშავეების, მომხმარებლებისა და საერთოდ იმ გარემოს სოციალური პრობლემებისადმი ცხოველ ინტერესს, რომელშიც ის

ფუნქციონირებს. ამ თვალსაზრისიდან გამომდინარე ორგანიზაცია ვალდებულია საზოგადოების ცხოვრებაში პოზიტიური წვლილი შეტანოს;

2. სოციალურისაგან განსხვავებით, იურიდიული პასუხისმგებლობა კონკრეტული კანონების, სახელმწიფო რეგულირების ნორმების დაცვას გულისხმობს. იგი განსაზღვრავს თუ რა შეიძლება და რა არ შეიძლება გააკეთოს ორგანიზაციამ. სოციალური პასუხისმგებლობა კი გარკვეულ წილად აგებულია ნებაყოფლობით პრინციპებზე;

3. არსებობს სოციალური პასუხისმგებლობის როგორც მხარდამჭერი, ისე მისი საწინააღმდეგო არგუმენტები. სოციალური პასუხისმგებლობის სასარგებლოდ მოქმედი არგუმენტებია:

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

- მოსახლეობის ფართო მასების მოთხოვნილებებისა და მოლოდინის ცვლილება;

- რიგი სოციალური პრობლემების დაძლევისათვის საჭირო რესურსების არსებობა. ბიზნესი ფლობს რესურსების (შრომითი, ფინანსური და ა.შ.) მარაგს, რომელიც საშუალებას აძლევს მას დაეხმაროს სახელმწიფო ორგანოებს სოციალური პრობლემების გადაჭრაში;

- მორალური ვალდებულება იმისა, რომ გამოავლინო სოციალური პასუხისმგებლობა. ორგანიზაცია საზოგადოების შემადგენელი ნაწილია და ამდენად, იგი ვალდებულია იკისროს მისადმი გარკვეული სოციალური პასუხისმგებლობა.

სოციალური პასუხისმგებლობის საწინააღმდეგო არგუმენტებია:

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

- სოციალური პასუხისმგებლობა დაკავშირებულია ფირმის დანახარჯებთან. საბოლოო ჯამში ეს დანახარჯები ფასების ამაღლების გზით მომხმარებელზე უარყოფით გავლენას ახდენს;

- მოსახლეობის ფართო მასების წინაშე ბიზნესმენების ვალდებულების არასაკმარისი დონე. ცნობილია, რომ მმართველებს არ ირჩევენ, მათ ნიშნავენ. შესაბამისად ისინი არ არიან ვალდებულნი ანგარიში ჩააბარონ ფართო საზოგადოებას. საბაზრო სისტემა კარგად აკონტროლებს საწარმოს ეკონომიკურ მაჩვენებლებს და ბევრად უფრო ცუდად - მათ სოციალურ საქმიანობას;

- სოციალური პრობლემების გადაწყვეტისათვის საჭირო ცოდნის უქონლობა. ნებისმიერი საწარმოს პერსონალი უფრო კარგად არის მომზადებული და ფლობს ცოდნას ეკონომიკის, ბაზრისა და ტექნიკის სფეროში, ვიდრე სოციალურ საკითხებში.

4. ზოგიერთი ორგანიზაცია დაინტერესებულია სოციალური პროგრამების დამუშავებითა და რეალიზაციით, რაც მათ მაღალ სოციალურ პასუხისმგებლობაზე მიუთითებს;
5. საქმიანი ეთიკის თემა იმ პრინციპების მითითებით უნდა განიხილებოდეს, რომლებიც განსაზღვრავენ საქმის წარმოებისადმი სწორ და არასწორ მიდგომებს;
6. საზოგადოებრივი აზრის გამოკითხვის თანახმად, აშშ მოსახლეობის დიდ ნაწილში გავრცელებულია აზრი ქვეყანაში ეთიკური ქცევისადმი დამოკიდებულების შეცვლის (გაუფასურების) შესახებ;
7. ორგანიზაციებს აქვთ ეთიკური ქცევის მაჩვენებლების ამაღლების დიდი შესაძლებლობები.

თემა 8. კომუნიკაციები

კომუნიკაციის პროცესი და მართვის ეფექტიანობა

მენეჯერის მუშაობის პროცესის ანალიზიდან ჩანს, რომ ხელმძღვანელი კომუნიკაციაზე თავისი სამუშაო დროის 50-დან 90%-მდე ხარჯავს. ეს შეიძლება წარმოუდგენლად მოგვეჩვენოს, მაგრამ გასაგები გახდება, თუ გავითვალისწინებთ ხელმძღვანელის იმ როლებს, რომლებსაც ის ასრულებს პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების, ინფორმაციების გაცვლის, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, აღარაფერს ვამბობთ მართვის ისეთ ფუნქციებზე, როგორცაა დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი.

სწორედ იმიტომ, რომ ინფორმაციის გაცვლა მმართველობითი საქმიანობის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს, კომუნიკაციას დამაკავშირებელ პროცესს უწოდებენ. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ კომუნიკაცია ინფორმაციის გაცვლის პროცესია, რომლის შედეგად *მენეჯერი იღებს სწორი გადაწყვეტილების შესაბამისად საჭირო ყველა აუცილებელ ინფორმაციას და მიღებული გადაწყვეტილება შემსრულებლებამდე დაჰყავს.*

ხელმძღვანელი თავის 10 როლს და მართვის ოთხ მთავარ ფუნქციას იმისათვის ახორციელებს, რომ სწორად ჩამოაყალიბოს ორგანიზაციის მიზნები და მიაღწიოს მათ. ამ საქმიანობაში ინფორმაციის ხარისხსა და მისი გაცვლის პროცესის სწორად ორგანიზებას, როგორც დასახული მიზნების რეალიზაციის უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს, ძალზე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება.

მამასადამე, ინდივიდისა და ორგანიზაციის წარმატების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია ეფექტიანი კომუნიკაციის არსებობა.

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

ორგანიზაციებში სწორედ ამ შემთხვევებზე მოდის კომუნიკაციების ძირითადი ნაწილი, თუმცა, ზოგადად, კომუნიკაციები ყოველსმომცველ, ყველგანშეღწევად და რთულ პროცესს წარმოადგენენ.

კომუნიკაციები ორგანიზაციებსა და მის გარემოს შორის. ცნობილია, რომ ორგანიზაციის საქმიანობაზე საგრძნობ გავლენას ახდენს მისი გარემოს ფაქტორები. ამ ფაქტორებზეა დამოკიდებული კომუნიკაციური საჭიროებანიც.

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

ორგანიზაციები გარემოსთან კომუნიკაციური კავშირის დამყარების მიზნით სხვადასხვა საშუალებებით სარგებლობენ. არსებულ და პოტენციურ მომხმარებლებს ისინი რეკლამისა და სხვა საშუალებებით ატყობინებენ ბაზარზე საქონლის მოძრაობისა და სხვა პროგრამების შესახებ. საზოგადოებრიობასთან ურთიერთობის სფეროში დიდი ყურადღება ეთმობა ორგანიზაციის გარკვეული „იმიჯის“ შექმნას. ამიტომაც, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ცდილობს კარგი ავტორიტეტით სარგებლობდეს როგორც საკუთარ ქვეყანაში, ისე საერთაშორისო დონეზე.

ყოველდღიურ ცხოვრებაში ორგანიზაციები ვალდებული არიან დაემორჩილონ სახელმწიფო რეგულირების, კერძოდ კი მოქმედი კანონებისა და წესების მოთხოვნებს და შესაბამის ორგანოებს წარუდგინონ ვრცელი წერილობითი ანგარიშები. ყველა ორგანიზაცია ვალდებულია თავის ყოველწლიურ ანგარიშებში ასახოს ინფორმაცია ფინანსებისა და მარკეტინგის, ორგანიზაციის განლაგების, თანამშრომელთა დაწინაურების შესაძლებლობების და სხვათა შესახებ.

კომუნიკაციები მართვის დონეებსა და ქვედანაყოფებს შორის. მართვის დონეთაშორისი კომუნიკაციები. ორგანიზაციის შიგნით ინფორმაცია მოძრაობს მართვის დონეებს შორის. იგი მართვის დონეებს შორის შეიძლება მოძრაობდეს როგორც აღმავალი – ქვევიდან ზევით, ისე დაღმავალი, ზევიდან ქვევით – მიმართულებებით.

დაღმავალი გზით ინფორმაციის გადაცემისას, დაქვემდებარებულ დონეებს ეცნობება მიმდინარე ამოცანების, პრიორიტეტების შეცვლის, კონკრეტული დავალებების, რეკომენდებული პროცედურების შესახებ. მაგალითად, ორგანიზაციის ვიცე-პრეზიდენტს შეუძლია ქარხნის მმართველს (საშუალო რგოლის ხელმძღვანელი) შეატყობინოს პროდუქციის წარმოებაში

მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ. თავის მხრივ, ქარხნის მმართველი ვალდებულია ამის შესახებ აცნობოს მასზე დაბალი რანგის ხელმძღვანელებს.

ორგანიზაციაში კომუნიკაციის აღმავალი მიმართულებით გადაცემის მაგალითს წარმოადგენს, ვთქვათ, ბანკის თანამშრომლების მიერ ხელმძღვანელობისათვის ინფორმაციის მიწოდება იმის შესახებ, რომ შეფერხებით მუშაობს ელექტრო-გამომთვლელი მანქანა, რაც აღიზიანებს კლიენტს. მართვის ზემდგომი დონე ვალდებულია გამოეხმაუროს აღნიშნულ შეტყობინებას და დასახოს შესაბამისი ღონისძიებანი.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ როგორც ქვემოდან ზევით, ისე ზემოდან ქვევით გადაცემული ინფორმაცია გასაგები უნდა იყოს, ამასთან, აუცილებელია იგი მიწოდებულ იქნეს კორექტულად. მაგალითად, ინჟინერმა შეიმუშავა თვითმფრინავის ფრთის დასამზადებლად საჭირო ფურცლოვანი ლითონის დაჭრის ეფექტური ხერხი და სურს ამის შესახებ შეატყობინოს ხელმძღვანელს. თუ ინჟინერი პირდაპირ შეიჭრება ხელმძღვანელის კაბინეტში სიტყვებით „რაც გინდათ ის ჰქენით, მაგრამ თქვენ უნდა დანერგოთ ეს ხერხი“, მმართველმა შეიძლება უარყოფითი რეაგირება მოახდინოს. მაგრამ, თუ იგივე ინჟინერი თავის გადაწყვეტილებას დადგენილი წესის მიხედვით გააცნობს ყველა აუცილებელ მხარეს (მაგალითად, წარმოების მმართველს) და მისი წინანდადება ამის შემდეგ გადაეცემა ორგანიზაციის ხელმძღვანელს, საქმე წინ წაიწევს.

გამორიცხული არ არის, რომ მართვის მაღალ დონეებზე, სხვადასხვა მიზეზით, ნოვატორული იდეა თუ წინადადება უარყოფილ იქნეს. ეს დასაშვებია, მაგრამ, მთავარია ამის შესახებ დასაბუთებული პასუხი მიეცეს იდეისა თუ წინადადების ავტორს.

კომუნიკაციების გაცვლა სხვადასხვა განყოფილებებს შორის. ორგანიზაციები, აღმავალი და დაღმავალი მიმართულებით ინფორმაციის გაცვლის გარდა, ჰორიზონტალურ კომუნიკაციასაც საჭიროებენ. ორგანიზაცია მრავალი ქვედანაყოფისაგან შედგება, ამიტომ ამოცანებისა და მოქმედებების კოორდინაციისათვის საჭიროა მათ შორის ინფორმაციის გაცვლა. მაგალითად, ბიზნესის სკოლაში სხვადასხვა განყოფილების წარმომადგენლები პერიოდულად ცვლიან ინფორმაციას ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: მეცადინეობათა განრიგის შედგენა, მოთხოვნათა დონე სასწავლო პროგრამებში, თანამშრომლობა კვლევით და საკონსულტაციო საქმიანობაში, ადგილობრივი მოსახლეობის მომსახურება და ა.შ.

კომუნიკაცია ხელმძღვანელი-ხელქვეითი. ორგანიზაციაში კომუნიკაციის ყველაზე მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს ურთიერთობა ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის. მართალია, ეს ურთიერთობა ინფორმაციის ვერტიკალურად გაცვლის სახით გვევლინება, მაგრამ მაინც ძალზე საინტერესოა, რადგან იგი ხელმძღვანელის საკომუნიკაციო საქმიანობის 2/3 მაინც მოიცავს.

ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის ინფორმაციის გაცვლის მრავალი სახეობიდან ზოგიერთი დაკავშირებულია ამოცანების, პრიორიტეტებისა და მოსალოდნელი შედეგების გარკვევასთან; განყოფილებების ამოცანების გადაწყვეტაში შესაბამისი პირების ჩაბმასთან; მუშაობის ეფექტიანობის საკითხების განხილვასთან; მოტივაციის საკითხების გადაწყვეტასთან; ხელქვეითების უნარის განვითარებასა და სრულყოფასთან; რეალურად არსებული ამა თუ იმ პრობლემის შესახებ ინფორმაციის შეგროვებასთან; იდეების, წინადადებების მიღებასთან და ა.შ.

კომუნიკაციები ხელმძღვანელსა და მუშა ჯგუფს შორის. ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის ინფორმაციის გაცვლის გარდა, ინფორმაცია მოძრაობს ხელმძღვანელსა და მის მუშა ჯგუფს შორის. მუშა ჯგუფთან კომუნიკაცია ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს აამაღლოს ჯგუფის მუშაობის ეფექტიანობა. ვინაიდან ინფორმაციის გაცვლაში ჯგუფის ყველა წევრი მონაწილეობს, თითოეულ მათგანს საშუალება აქვს იმსჯელოს განყოფილების ახალი ამოცანებისა და პრიორიტეტების შესახებ, აგრეთვე იმაზე, მომავალში თუ როგორ უნდა იმუშაონ ერთად.

ზოგჯერ, პრობლემების განსახილველად მუშა ჯგუფი იკრიბება ხელმძღვანელის გარეშე. ასეთი შეხვედრები ამაღლებს თანამშრომელთა სამუშაოთი კმაყოფილების დონეს.

არსებობს ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაციები. ფორმალურია ის ინფორმაციები, რომლებიც ორგანიზაციასა და მის გარემოს შორის კომუნიკაციური საშუალებებით ვრცელდება და მათი გადამოწმება არცთუ ისე რთულ საქმეს წარმოადგენს.

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

კომუნიკაციური პროცესი

როგორც უკვე აღინიშნა, კომუნიკაციური პროცესი გულისხმობს ინფორმაციის გაცვლას ორ ან მეტ ადამიანს შორის. თუ კომუნიკაციები ცუდად არის ორგანიზებული, გადაწყვეტილებებიც ნაკლებად სარწმუნო იქნება. ადამიანებმა შეიძლება ვერ გაიგონ, რა უნდა მათ ხელმძღვანელს, ან იმ ჯგუფს (სხვა ორგანიზაციებს) რომლებმაც ესა თუ ის ინფორმაცია მიაწოდა. ყოველივე ამის გამო, შეიძლება გართულდეს როგორც ორგანიზაციებს, მათ ქვედანაყოფებს შორის, ასევე პიროვნებათაშორისი ურთიერთობებიც.

კომუნიკაციური პროცესის ძირითადი მიზანია - ინფორმაციის გაგების უზრუნველყოფა, რომელიც შეტყობინების სახით გვევლინება. მაგრამ, თვით ინფორმაციის გაცვლის ფაქტი ინფორმაციის გამგზავნისა და ინფორმაციის მიმღებს შორის ეფექტიანი ურთიერთობის გარანტიას ვერ იძლევა. უკეთესად,

რომ გავიგოთ ინფორმაციის გაცვლის პროცესი და მისი ეფექტიანობის პირობები საჭიროა გავეცნოთ კომუნიკაციური პროცესის ეტაპებსა და ელემენტებს.

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

1. გამგზავნი, ანუ პირი, რომელიც აგროვებს ინფორმაციას და გადასცემს სხვას;
2. შეტყობინება, ანუ თვით ინფორმაცია, რომელიც კოდირებულია; სიმბოლოების საშუალებით;
3. არხი, ინფორმაციის გადაცემის საშუალება;
4. მიმღები პირი, რომლისთვისაც არის განკუთვნილი ინფორმაცია და რომელიც ინტერპრეტაციას უკეთებს მას.

ინფორმაციის გაცვლისას გამგზავნის და მიმღების საქმიანობა რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებულ ეტაპს გადის. მათი ამოცანაა შეადგინონ შეტყობინება და გამოიყენონ არხი მისი გადაცემისათვის ისე, რომ ორივე მხარემ გაიგოს საწყისი იდეა. ეს რთული საქმეა, რადგან აზრი ყოველ ეტაპზე შეიძლება დამახინჯდეს, ან მთლიანად შეიცვალოს. აღნიშნული ურთიერთდაკავშირებული ეტაპები შემდეგნაირად შეიძლება წარმოვიდგინოთ:

1. იდეის ჩამოყალიბება;
2. კოდირება და არხის არჩევა;
3. გადაცემა;
4. დეკოდირება ანუ გაშიფვრა.

იდეის ჩამოყალიბება. ინფორმაციის გაცვლა იწყება იდეის ფორმულირებიდან ან ინფორმაციის ამორჩევიდან. გამგზავნი წყვეტს, თუ რომელი იდეა ან შეტყობინება გახადოს გაცვლის საგანი. თუ იდეა კარგად მოფიქრებული და შეჯერებული არ არის, უმჯობესია არ გაიგზავნოს. მაგალითად, ხელმძღვანელს, რომელსაც სურს ინფორმაციის გაცვლა მუშაობის შედეგების შეფასების შესახებ, ნათლად უნდა ჰქონდეს წარმოდგენილი, რომ იდეის მიზანია ხელქვეითებს მიეწოდოს კონკრეტული ინფორმაცია, რომელშიც ასახული იქნება მათი მუშაობის ძლიერი და სუსტი მხარეები, აგრეთვე მუშაობის შედეგების გაუმჯობესების დასაბუთებული რეკომენდაციები. იდეა არ შეიძლება მხოლოდ ხელქვეითების ქება-დიდებას ან მხოლოდ კრიტიკას შეიცავდეს.

კოდირება და არხის შერჩევა. იდეის გადაცემამდე, გამგზავნმა სიმბოლოების საშუალებით მისი კოდირება უნდა მოახდინოს, ამისათვის კი უნდა გამოიყენოს სიტყვები, ინტონაცია და ჟესტები. ასეთი კოდირება იდეას შეტყობინებად აქცევს.

გამგზავნმა ასევე უნდა შეარჩიოს არხი, რომელიც სიმბოლოების ტიპებს შეესაბამება. პრაქტიკაში ცნობილ არხებს განეკუთვნება ინფორმაციის გადაცემა ზეპირად ან წერილობითი სახით, აგრეთვე კავშირის ელექტრონული

საშუალებები კომპიუტერული ქსელების, ელექტრონული ფოსტის, ვიდეოფორებისა და ვიდეოკონფერენციების სახით.

შეტყობინების საშუალებების შერჩევისას ერთი არხით არ უნდა შევიზღუდოთ. სასურველია გამოვიყენოთ კომუნიკაციის ორი ან მეტი საშუალება. პროფესორ ტერრენს მიტჩელის გამოკვლევებმა დაადასტურეს, რომ ზეპირი და წერილობითი ინფორმაციის ერთდროული გამოყენება ბევრად უფრო ეფექტიანია, ვიდრე მხოლოდ წერილობითი ინფორმაცია.

გადაცემა. მესამე ეტაპზე გამგზავნი იყენებს არხს მიმღებისათვის შეტყობინების გადასაცემად. ლაპარაკია შეტყობინების ფიზიკურ გადაცემაზე, რომელსაც, ბევრი, შეცდომით, კომუნიკაციის პროცესად აღიქვამს. იმავე დროს, როგორც დავინახეთ, „გადაცემა“ ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ეტაპთაგანია, რომლის გავლის გარეშე იდეა არ შეიძლება სხვა პირამდე მივიდეს.

დეკოდირება ანუ გაშიფვრა. შეტყობინების გადაცემის შემდეგ მიმღები მას დეკოდირებას უკეთებს. დეკოდირება გამგზავნის სიმბოლოების მიმღების გონებაში გადაყვანას ნიშნავს. თუ სიმბოლოებს, რომელიც გამგზავნმა აირჩია, მიმღებისათვისაც ზუსტად იგივე მნიშვნელობა აქვს, მაშინ მას ეცოდინება იდეის ჩამოყალიბების დროს თუ რას გულისხმობდა გამგზავნი. თუ იდეა გასაგებია, მაშინ ინფორმაციის გაცვლის პროცესი ამით მთავრდება.

მაგრამ, რიგი მიზეზების გამო, ზოგიერთ შემთხვევაში მიმღებმა შეიძლება გამგზავნის იდეები ისე ვერ გაიგოს, როგორც ეს გამგზავნს ჰქონდა ჩაფიქრებული, რაც აღნიშნული იდეის განხორციელებას ხელს შეუშლის.

უკუკავშირები და შეფერხებები. უკუკავშირის დროს ინფორმაციის გამგზავნი და მისი მიმღები როლებს ცვლიან. ინფორმაციის მიმღები გამგზავნი ხდება და ინფორმაცია გაივლის ყველა იმ ეტაპს, რომელიც საჭიროა მის თავდაპირველ გამომგზავნთან დასაკავშირებლად. უკუინფორმაცია საჭიროა როგორც ინფორმაციის გამგზავნისათვის, ისე მიმღებისათვის. ინფორმაციის მიმღები უნდა დარწმუნდეს იმაში, რომ მიღებული ინფორმაცია სარწმუნოა, ინფორმაციის გამგზავნი კი იმაში, რომ მის მიერ გაგზავნილი ინფორმაცია მიმღების მიერ სწორად იქნა გაგებული.

ხმაური. ხმაური მნიშვნელოვნად ართულებს ინფორმაციის აღქმის პროცესს, რიგ შემთხვევაში გადაცემულ ინფორმაციას გაუგებარსაც კი ხდის. ამიტომ, ინფორმაციის გამგზავნმაც და მიმღებმაც ეს უნდა გაითვალისწინოს. ხმაურის დაძლევა ინფორმაციის სწორად გაგების უმნიშვნელოვანესი პირობაა. ისევე როგორც სხვა დროს, ამ შემთხვევაშიც დიდი მნიშვნელობა აქვს უკუკავშირს, რაც გამორიცხავს ინფორმაციის არასწორად გაგების შესაძლებლობას.

პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციები

მართალია ორგანიზაციაში წერილობითი ინფორმაციის გაცვლას უპირატესობა ენიჭება, მაგრამ ბოლო ხანს მკვეთრად გაიზარდა კომპიუტერის,

როგორც კომუნიკაციური საშუალების როლი. იმის გამო, რომ ხელმძღვანელი მთელი თავისი დროის 50-90%-ს საუბრებზე ხარჯავს, მართებული იქნება გამოვყოთ ინფორმაციის პირდაპირი პიროვნებათაშორისი გაცვლა და მასთან დაკავშირებული ბარიერები. პიროვნებათაშორისი ურთიერთობისას წარმოშობილი ბარიერების განხილვის დროს საჭიროა ყურადღება გამახვილდეს ისეთ საკითხებზე, როგორცაა:

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

შეფერხებები, რომლებიც დაკავშირებულია ინფორმაციის აღქმასთან. ადამიანთა ქცევის საკითხებზე მსჯელობისას, აღქმის პროცესს ჯეროვანი ყურადღება უნდა დაეთმოს, რადგან სწორედ იგი განსაზღვრავს „რეალობას ინდივიდისათვის“. საქმე ის არის, რომ ადამიანები რეაგირებენ არა იმაზე, რაც მათ გარშემო სინამდვილეში ხდება, არამედ იმაზე, რაც მათ მიერ აღიქმება. ეს სერიოზული პრობლემაა, რადგან პრაქტიკაში, ძალიან ხშირია შემთხვევა, როცა ადამიანები ერთიდაიგივე ინფორმაციას სხვადასხვაგვარად აღიქვამენ. აღქმაში განსხვავება არსებითი ხასიათის მაშინ ხდება, როცა გადაცემული ინფორმაცია ზუსტად არ არის ჩამოყალიბებული.

ინფორმაციის განსხვავებულად აღქმა დამოკიდებულია ადამიანთა გამოცდილებაზე, ინტერესებზე, მოთხოვნილებებზე, ემოციურ მდგომარეობაზე, განწყობაზე, გარემოზე და ა.შ. ცხოვრებამ დაადასტურა, რომ ადამიანთა უმრავლესობა ინფორმაციის მხოლოდ ნაწილს აღიქვამს.

სემანტიკური ბარიერები. როგორც აღვნიშნეთ, ინფორმაციის გადაცემისას იყენებენ გარკვეულ სიმბოლოებს – სიტყვებს, ჟესტებს, ინტონაციებს. ადამიანებს შორის ინფორმაციის გაცვლა სწორედ ამ სიმბოლოებით ხორციელდება. ინფორმაციის გამგზავნი შეტყობინებას ვერბალური და არავერბალური სიმბოლოების დახმარებით ახორციელებს. ამიტომ, მოცემულ შემთხვევაში, სიმბოლოების მაგივრად სიტყვების გამოყენება განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს.

სემანტიკა სიტყვებისა და მნიშვნელობების გამოყენების საშუალებებს სწავლობს. მისი ცოდნა აუცილებელია, რადგან სხვადასხვა ხალხისათვის ერთნაირ სიტყვებს (სიმბოლოებს) სხვადასხვა მნიშვნელობა შეიძლება ჰქონდეს. მაგალითად, 79 –მდე მნიშვნელობა აქვს სიტყვა „როუნდ“-ს (წრე, მრგვალი...).

სემანტიკური ვარიაციები ხშირად ხდება არასწორი გაგების მიზეზი, რადგან ბევრ შემთხვევაში ის მნიშვნელობა, რომელიც სიმბოლოს მიენიჭა, ზუსტად განსაზღვრული და გასაგები არ არის. მაგალითად, თუ ხელმძღვანელი თავის ხელქვეითს ეუბნება, რომ მისი ანგარიში „ადეკვატურია“, მას შეიძლება მხედველობაში ჰქონდეს, რომ ანგარიში

სრულია და პასუხობს მიზნებს. ხელქვეითმა კი სიტყვა „ადეკვატური“ შეიძლება ვერ გაიგოს, კერძოდ, მას შეიძლება დაებადოს კითხვა, რისი ადეკვატურია იგი (კარგი ანგარიშის თუ ცუდად შესრულებული ანგარიშის).

სიმბოლოს არ გააჩნია განუმეორებელი მნიშვნელობა. მისი მნიშვნელობა ვლინდება ინფორმაციის მიმღების გამოცდილების, იმ კონტექსტისა და სიტუაციის გათვალისწინებით, რომლის დროსაც გამოყენებულ იქნა სიმბოლო. რამდენადაც თითოეულ ადამიანს საკუთარი გამოცდილება აქვს, ინფორმაციის გაცვლა კი გარკვეულწილად ახალ სიტუაციას წარმოადგენს, არავინ არ შეიძლება აბსოლუტურად დარწმუნებული იყოს იმაში, რომ პირი, რომელსაც ინფორმაცია გადაეცა იგივე მნიშვნელობით გაიგებს, რა მნიშვნელობაც მიანიჭა მას გამგზავნმა.

იმისათვის, რომ ინფორმაციამ შეასრულოს დაკისრებული ფუნქცია, საჭიროა მისი გამგზავნი თვითონვე კარგად ერკვეოდეს მის მიერ გამოყენებული სიმბოლოების მნიშვნელობასა თუ შინაარსში. თუ ხელმძღვანელს სწორად ესმის გამოყენებული სიმბოლოს მნიშვნელობა, რა თქმა უნდა, კარგია, მაგრამ ამასთან ერთად აუცილებელია, რომ მან, ეს, ხელქვეითებსაც გააგებინოს. ამასთან დაკავშირებით ფილიპ ლუისი წერდა: „სამწუხაროდ, ხშირ შემთხვევაში ხელმძღვანელს ავიწყდება, რომ მან მუშაკებს უნდა აუხსნას თუ რა მიზნით ეუბნება ამ თუ იმ სიტყვებს (ან რა მიზნით აცნობს მათ ინსტრუქციებს, მითითებებს, განკარგულებებს), რათა სიტყვების მნიშვნელობა სწორად გაიგონ“.

სემანტიკური ბარიერები უამრავ პრობლემას ქმნის იმ კომპანიებში, სადაც მრავალი და განსხვავებული ეროვნების ადამიანი მუშაობს. საქმე ის არის, რომ ერთიდაიგივე სიტყვა სხვადასხვა ეროვნების ადამიანის მიერ ერთნაირად არ აღიქმება. მაგალითად, ფირმა „ჯენერალ მოტორსმა“ ლათინური ამერიკის ბაზარზე გასაყიდად გაიტანა თავისი ახალი მოდელი „ჩევი ნოვა“, რომელსაც გასაღების მხრივ პრობლემები შეექმნა. როცა ამის გამო გამოკვლევები ჩატარდა, გაირკვა, რომ სიტყვა „ნოვა“ ესპანურად ნიშნავს - „იგი არ მოძრაობს“. იაპონელები ხშირად იყენებენ სიტყვას „ხაი“, რომელიც ითარგმნება როგორც „დიახ“, რაც სინამდვილეში ნიშნავს „მე თქვენ გაგიგეთ“ და არა „მე თქვენ გეთანხმებით“. ამიტომ, რომ კულტურათა შორის განსხვავებანი (სემანტიკური ბარიერები) საქმიან მოლაპარაკებებს სერიოზულად ართულებენ.

არავერბალური წინააღმდეგობანი. ვერბალურ სიმბოლოებთან (სიტყვები), ანუ გადასაცემად გამიზნული იდეების კოდირების ძირითად საშუალებასთან ერთად, შეტყობინებათა ტრანსლაციისათვის გამოიყენება არავერბალური სიმბოლოები. არავერბალურ კომუნიკაციაში გამოიყენება ნებისმიერი სიმბოლოები გარდა სიტყვებისა. არავერბალური კომუნიკაციის მაგალითებია: სახის გამომეტყველების ცვლილება (მომღიმარი ან მოღუშული გამომეტყველება), გაოცებისაგან აწეული წარბი, ცოცხალი ან უსისიციოცხლო

გამოხედვა, გამოხედვა მოწონების ან დაწუნების ნიშნად, ხელების მოძრაობის გამოყენება, პოზა, ხმის ინტონაცია და ა.შ.

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

გამოკვლევების თანახმად, სიტყვიერი ინფორმაციის გაცვლის დროს მნიშვნელოვანი ნაწილი აღიქმება პოზების, ჟესტების და ხმის ინტონაციის საშუალებით. შეტყობინებების 55% აღიქმება სახის გამომეტყველების, პოზებისა და ჟესტების საშუალებით, 38 % ხმის ინტონაციითა და მოდულაციით. მხოლოდ 7% რჩება სიტყვებს, რომელსაც ინფორმაციის მიმღები პირი აღიქვამს ლაპარაკის დროს.

მაშასადამე, იმას თუ როგორ წარმოვთქვამთ სიტყვებს უფრო დიდი მნიშვნელობა აქვს, ვიდრე თვით იმ სიტყვებს, რომელსაც ვამბობთ. მაგალითად, ხელმძღვანელის მიერ ნათქვამი: „კარგი... მე მოგცემთ დავალებას“, ასე შეიძლება გაიმიჯროს: პაუზა სიტყვა „კარგის“ შემდეგ შეიძლება იმას ნიშნავდეს, რომ ხელმძღვანელს ამჟამად არ სურს დავალების მიცემა, რადგან დაკავებულია და საბოლოო გადაწყვეტილება მიღებული არა აქვს.

წარმოვიდგინოთ სცენა, თუ როგორ მოქმედებენ არავერბალური სიმბოლოები ინფორმაციის გაცვლის პროცესში. ვთქვათ, თქვენ შედიხართ ხელმძღვანელის კაბინეტში იმისათვის, რომ მიიღოთ ინფორმაცია თქვენი პროექტის შესახებ. თქვენ შეხვედით, მაგრამ ხელმძღვანელი აგრძელებს თავის მაგიდაზე დალაგებული ქაღალდების დათვალიერებას, ისე, რომ თქვენ არც კი გიყურებთ, შემდეგ დახედავს საათს და ძალიან ცივი ხმით კითხულობს: „რით შეიძლება დაგეხმაროთ?“. მიუხედავად იმისა, რომ მის სიტყვებს ნეგატიური მნიშვნელობა არა აქვს, ხელმძღვანელის პოზა და ჟესტი ნათლად გვიჩვენებს, რომ თქვენ მასთან არასასურველ დროს შეხვედით და ხელი შეუშალეთ მუშაობაში.

ახლა კი წარმოვიდგინოთ, რომ თქვენი შესვლისთანავე ხელმძღვანელმა შეგხედათ, გაგიღიმათ და მხიარული ტონით მოგმართათ: „როგორ მიდის პროექტი?“, „რით შემიძლია დაგეხმაროთ?“ როგორც ვხედავთ, ხელმძღვანელის სიტყვები ორივე შემთხვევაში თითქმის ერთიდაიგივეა, მაგრამ არავერბალური სიმბოლოების გადამწყვეტი მნიშვნელობა საეჭვო არ არის. პირველ შემთხვევაში დაგეუფლებოდათ უკმაყოფილება, მეორეში კი სასიამოვნო განწყობილება.

აქედან გამომდინარე, უნდა გამოვიტანოთ არსებითი ხასიათის დასკვნა: უნდა მივაღწიოთ იმას, რომ ინფორმაციის გადაცემის დროს, არავერბალური სიმბოლოები შეესაბამებოდეს იმ იდეებს, რომლებსაც ხელმძღვანელი გადასცემს, წინააღმდეგ შემთხვევაში ინფორმაციის არასწორ აღქმას თავიდან ვერ ავიცილებთ.

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

მოსმენის უუნარობა. საყოველთაოდ ცნობილია, რომ განათლების სისტემა უფრო მეტ ყურადღებას უთმობს კითხვისა და წერის კულტურას, ვიდრე მოსმენის უნარის გამომუშავებასა და განვითარებას. ბევრი ფიქრობს, რომ მოსმენისათვის საკმარისია წყნარად ყოფნა და ადამიანისათვის ლაპარაკის საშუალების მიცემა. ეს, მოსმენის პროცესის მხოლოდ ერთ ფრაგმენტს წარმოადგენს.

გამოკვლევები ადასტურებენ, რომ არც თუ იშვიათად, მმართველი ხელქვეითს მხოლოდ 25%-იანი ეფექტიანობით უსმენს. ხელმძღვანელის მოსმენის ხარისხი მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული მის დაინტერესებულობაზე საკითხის ან იმ პირის მიმართ, ვინც შეკითხვა დასვა. მოსმენის უუნარობა შეიძლება არაკომპეტენტურობითაც იყოს გამოწვეული.

იმისათვის, რომ ყურადღებით მოუსმინოთ, უნდა დაიცვათ შემდეგი პირობები:

1. შეწყვიტეთ ლაპარაკი. ვერ მოუსმენთ, თუ თქვენ ლაპარაკობთ;
2. დაეხმარეთ მოსაუბრეს, რომ მან თავი თავისუფლად იგრძნოს;
3. მოსაუბრეს აგრძნობინეთ, რომ თქვენ დაინტერესებული ხართ მოსმენით. როცა გესაუბრებიან, კორესპონდენციების კითხვას თავი გაანებეთ;
4. შეწყვიტეთ გამაღიზიანებელი საქმიანობა: ნუ ხატავთ, ნუ უკაკუნებთ მაგიდას, ნუ ათვალიერებთ ქალაღდებს;
5. უნდა თანაუგრძნოთ მოსაუბრეს, ეცადეთ თავი წარმოიდგინოთ მის მდგომარეობაში;
6. იყავით მომთმენი. ნუ შეაწყვეტინებთ მოსაუბრეს, თუ მან თემას არ გადაუხვია;
7. შეიკავეთ ემოციები. გაბრაზებულ ადამიანს უჭირს სიტყვების შერჩევა;
8. არ დაიწყოთ კამათი და კრიტიკა. მოსაუბრეს ნუ ჩააყენებთ თავდაცვით პოზიციაში. იგი გაჩუმდება ან გაბრაზდება. თავის გამართლების მიზნით არ ეკამათოთ, კამათში გამარჯვებით ნუ იფიქრებთ, რომ მოიგეთ;
9. მიეცით შეკითხვები. ეს მოსაუბრეს წაახალისებს და დაარწმუნებს იმაში, რომ თქვენ ნამდვილად უსმენთ;
10. შეწყვიტეთ ლაპარაკი. ეს წესი პირველიცაა და უკანასკნელიც, რადგან ყველა დანარჩენი მასზეა დამოკიდებული. თქვენ ეფექტიანად ვერ მოუსმენთ, თუ ლაპარაკს გააგრძელებთ.

ის ადამიანი, რომელსაც მოსმენა არ შეუძლია, ვერც სწორი გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭირო ინფორმაციის მოპოვებას შეძლებს. იმისათვის, რომ მოსმენის უნარი განავითაროთ, სხვა ადამიანებთან საუბრის

შემდეგ შეაფასეთ თქვენი ქცევა. შეეკითხეთ თქვენს თავს, რა გააკეთეთ ზემოთმოცემული 10 წესის დასაცავად და გაარკვიეთ ის, რაც სრულყოფას მოითხოვს.

მიმართვის ხელოვნების სრულყოფა. იმისათვის, რომ ადამიანს ეფექტიანად მოუსმინოთ, არსებობს კიდევ რამდენიმე საშუალება:

1. ინფორმაციის გადაცემამდე კიდევ ერთხელ გაანალიზეთ თქვენი იდეები;
2. შეითვისეთ პოტენციური სემანტიკური პრობლემები. შეტყობინებებიდან გამორიცხეთ ორაზროვანი სიტყვები და დებულებები;
3. დააკვირდით თქვენს პოზას, ჟესტებს, ინტონაციებს;
4. გამოიჩინეთ ემპათია და გულახდილობა. ემპათია არის ყურადღება სხვა ადამიანების მიმართ. ეს იგივეა, რაც შეეკითხეთ თქვენს თავს „ვინ არის ის ადამიანი ვისაც უნდა მივმართოთ? როგორი მოთხოვნილებები და ინტერესები გააჩნია? როგორ ხასიათზეა დღეს? ინფორმაციის გაცვლის პროცესში, ემპათიის აქტიური გამოყენებით, მიმღებ მხარეს თქვენ შესაბამის განწყობას შეუქმნით, რითაც შესაძლებელი გახდება ადრესატისათვის კოდირებული ინფორმაციის დროული გადაცემა.

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

5. შეეცადეთ დაამყაროთ უკუკავშირი. უკუკავშირის რამდენიმე საშუალება არსებობს.

ერთ-ერთია შეკითხვების მიცემა. შეკითხვაზე პასუხით შეკითხვის დამსმელი დარწმუნდება, შეკითხვა სწორად იყო გაგებული თუ არა. თუ ის ფიქრობს, რომ მისი შეკითხვა არასწორად ან არასრულად იქნა გაგებული, მიზანშეწონილია კითხვის ადრესატმა გაიმეოროს შეკითხვა.

უკუკავშირის ერთ-ერთი საშუალებაა ადამიანების პოზების, ჟესტებისა და ინტონაციების შეფასება. მათი ანალიზი ინფორმაციის გამგზავნს დაარწმუნებს იმაში, რომ ინფორმაციის მიმღებმა სწორად გაიგო თუ არა ინფორმაციის შინაარსი. თუ ეს ვარაუდი არ გამართლდა, მაშინ ინფორმაციის გამგზავნმა შეკითხვის მეთოდი უნდა გამოიყენოს.

უკუკავშირის არსებობა შეიძლება დავადგინოთ მუშაობის პირველი შედეგების გაკონტროლების გზითაც. ანალიზი გამოააშკარავებს თუ რამდენად სწორად იქნა გაგებული დავალება ან გაგზავნილი ინფორმაცია.

უკუკავშირის დადგენის კიდევ ერთ საშუალებას წარმოადგენს ხელქვეითების მიმართ ღია კარის პოლიტიკის გატარება. ხელმძღვანელმა ხელქვეითები უნდა დაარწმუნოს იმაში, რომ ის მზად არის მათ მოუსმინოს და განიხილოს მათთვის საინტერესო საკითხები. ასეთი ურთიერთშეხვედრების შედეგად გაირკვევა - დავალება ან ინფორმაცია სწორად იქნა გაგებული თუ არა.

ორგანიზაციული კომუნიკაციები

ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია ხელმძღვანელი კარგად ერკვეოდეს ინფორმაციის გაცვლის პროცესში არსებულ შეფერხებებსა და ასეთი გაცვლის სრულყოფის მეთოდებში.

ორგანიზაციულ კომუნიკაციებში არსებული შეფერხებები. მათგან აღსანიშნავია:

1. შეტყობინებათა დამახინჯება. როცა ორგანიზაციის შიგნით ინფორმაცია მოძრაობს როგორც ზემოდან ქვემოთ, ისე პირიქით, შეტყობინებათა შინაარსი რამდენადმე მაინც იცვლება. ეს განპირობებულია შემდეგი მიზეზებით.

შეტყობინებათა შინაარსის წინასწარგანზრახვის გარეშე დამახინჯება შეიძლება პიროვნებათაშორის კომუნიკაციებში არსებული შეფერხებების გამო მოხდეს, ინფორმაციის შეგნებულად დამახინჯება კი რომელიმე რგოლის ხელმძღვანელის ინფორმაციის შინაარსთან უთანხმოებამ განაპირობოს. ამ შემთხვევაში, იგი ცდილობს მოახდინოს ინფორმაციის მოდიფიკაცია, რა თქმა უნდა, თავისი ინტერესების მიხედვით.

შეტყობინებები შეიძლება რამდენადმე შეიცვალოს მათი ფილტრაციის შედეგადაც. ეს შეიძლება მოხდეს მისი ნებისმიერი მიმართულებით (ზევიდან ქვევით და პირიქით, აგრეთვე სხვადასხვა დონეებზე) გადაცემის დროს. მიზეზი ძირითადად ერთიდაიგივეა – ფილტრაციის პროცესში ჩართული პირები ცდილობენ გავრცელდეს მათი სტრუქტურული ქვედანაყოფისათვის ან ხელმძღვანელებისათვის მისაღები ინფორმაცია;

2. ინფორმაციული გადატვირთულობა. როცა ხელმძღვანელი საქმეებით გადატვირთულია, იძულებულია მოკლე დროის განმავლობაში მრავალ და სხვადასხვა სახის ინფორმაციაზე მოახდინოს რეაგირება, გამორიცხული არ არის მოხდეს მისი დამახინჯებულად გაგება და აქედან გამომდინარე არასწორი ინტერპრეტაცია;

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

ორგანიზაციებში კომუნიკაციური პროცესის სრულყოფა. კომუნიკაციური პროცესის წინააღმდეგობანი შეიძლება დაძლეულ იქნეს თუ გატარდება შემდეგი ღონისძიებები:

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

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

3. უკუკავშირის სისტემების სრულყოფა. ამ მიზნით შეიძლება ორგანიზაციის თანამშრომლები მივლინებულ იქნენ ადგილებზე (ფილიალებში, წარმოებებში და ა.შ.) სიტუაციაში გასარკვევად. შესაძლებელია აგრეთვე ხელმძღვანელები თვითონ დაინტერესდნენ შექმნილი ვითარებით და ეწვიონ მათ დაქვემდებარებაში მყოფ ორგანიზაციებს (მაგალითად, ქალაქის მერი - რაიონებს).

უკუკავშირის სრულყოფის საინტერესო ღონისძიებას წარმოადგენს მომუშავეთა გამოკითხვები, რომლებიც საყურადღებო დასკვნების გაკეთების საშუალებას იძლევა. ასეთი გამოკითხვების საფუძველზე შეიძლება ამომწურავი პასუხები მივიღოთ ისეთ საკითხებზე, როგორცაა:

- დაყვანილია თუ არა ორგანიზაციის ძირეულ რგოლებამდე მათი საქმიანობის მიზნები;
- საქმიანობის დროს რა სახის პრობლემები ხვდებათ;
- ღებულობენ თუ არა ისინი სამუშაოსთან დაკავშირებულ ზუსტ და დროულ ინფორმაციას;
- აქვთ თუ არა მომუშავეებს უშუალო ხელმძღვანელებთან თავისუფლად შესვლისა და წინადადებების დაყენების შესაძლებლობა;
- არიან თუ არა მომუშავეები ინფორმირებულნი ორგანიზაციაში მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ და ა.შ.

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

- ანონიმური წერილებისა და წინადადებების შეგროვების მიზნით სპეციალური ყუთების დადგმა;
- ანონიმური სატელეფონო ხაზის გახსნა;
- განსაკუთრებული მნიშვნელობის საკითხების განხილვის მიზნით ხელმძღვანელი და რიგითი მუშაკების ჯგუფების შექმნა;
- კონტროლის გაძლიერების მიზნით ე.წ. ხარისხის ჯგუფების შექმნა.

5. საინფორმაციო ბიულეტენების გამოცემა. მასში უნდა დაიბეჭდოს ის სტატიები, მეთოდური და მეთოდოლოგიური მითითებები, რომლებიც საინტერესო იქნება ორგანიზაციის თანამშრომლებისათვის;

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

რეზიუმე

1. კომუნიკაციის განხორციელება – ეს დამაკავშირებელი პროცესია, რომელიც აუცილებელია ნებისმიერი მმართველობითი მოქმედებისათვის;
2. კომუნიკაცია – ადამიანთა შორის ინფორმაციის გაცვლაა;
3. ინფორმაციის გაცვლა აუცილებელია ორგანიზაციასა და მის გარემოს, ზევითა და ქვევით განლაგებულ დონეებს, თვით ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის. ხელმძღვანელები უშუალოდ უკავშირდებიან ხელქვეითებს. ამასთან, ჭორის დონეზე შეიძლება არსებობდეს რაღაც აზრი (დაუზუსტებელი ინფორმაცია), როგორც არაფორმალური ინფორმაციული სისტემა;
4. კომუნიკაციური პროცესის ძირითადი ელემენტებია: გამგზავნი, შეტყობინება, არხი და მიმღები;
5. პროცესის ეტაპებია – იდეის დამუშავება, კოდირება, არხის შერჩევა, გადაცემა და გაშიფვრა;
6. უკუკავშირი, ანუ მიმღების რეაქცია გვიჩვენებს არის თუ არა გასაგები გადაცემული ინფორმაცია, იგი გვხმარება დავძლიოთ ხმაურითა და ინფორმაციის თავდაპირველი სახით გადაცემის სხვა შემაფერხებელი ბარიერებით გამოწვეული უარყოფითი შედეგები;
7. ხმაური საინფორმაციო სისტემაში - ამახინჯებს აზრს ენობრივი თავისებურების, აღქმაში არსებული განსხვავებების, აგრეთვე ფიზიკური ზემოქმედების შედეგად;
8. აღქმაში განსხვავება ინფორმაციის გაცვლის პროცესის ყველაზე გავრცელებული შემაფერხებელი ფაქტორია, რამდენადაც ადამიანები რეაგირებენ მხოლოდ იმაზე, რასაც აღიქვამენ. თუ მათ განსხვავებული ფასეულობები და საგნების შესახებ სხვადასხვაგვარი შეხედულებები აქვთ, სავარაუდოა, რომ ინფორმაციას ასევე განსხვავებულად აღიქვამენ;
9. სემანტიკური განსხვავებანი, ე.ი. სიტყვებისა და მათი მნიშვნელობების გამოყენების საშუალებების არაერთგვაროვნება სიტყვების, როგორც სიმბოლოების გამოყენებით ინფორმაციულ გაცვლაში დაბრკოლებას წარმოადგენს;
10. არავერბალურმა სიგნალებმა კომუნიკაცია შეიძლება გაართულონ, თუ ისინი ეწინააღმდეგებიან სიტყვების მნიშვნელობებს;
11. ცუდი უკუკავშირი და მოსმენის შეუძლებლობა ხელს უშლის ინფორმაციის ეფექტიან გაცვლას;
12. ორგანიზაციებში ინფორმაციების გაცვლისას გავრცელებულ დაბრკოლებას წარმოადგენს ხელქვეითების მიერ უსიამოვნო ამბების ფილტრაცია, საინფორმაციო ქსელის გადატვირთვა და ორგანიზაციის არასრულყოფილი სტრუქტურა;
13. ორგანიზაციაში ინფორმაციის გაცვლა შეიძლება გაუმჯობესდეს თუ შეიქმნება უკუკავშირის სისტემები, რომლებიც დაარეგულირებენ

ინფორმაციულ ნაკადებს, შეასრულებენ ისეთ მმართველობით მოქმედებებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ ინფორმაციის აღმავალი, დაღმავალი და გვერდითი მიმართულებებით გაცვლას, შემოსული წინადადებების შეკრებას, ორგანიზაციის შიგნით გამოსაყენებლად საინფორმაციო მასალების დაბეჭდვას და თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიის მიღწევების დანერგვას.

თემა 9. გადაწყვეტილების მიღება

ნებისმიერი ადამიანი ყოველდღიურად ასობით გადაწყვეტილებას იღებს. *გადაწყვეტილების მიღება ალტერნატივის არჩევაა.* გადაწყვეტილების მიღებას ნიშნავს სასურველი ტანსაცმლის ან სამსახურის შერჩევა. ბევრად უფრო სერიოზულ განსჯას საჭიროებს ოჯახის შექმნასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღება.

გადაწყვეტილების მიღების დროს, ხშირ შემთხვევაში, ჩვენ საქმე გვაქვს ალტერნატივების სიმრავლესთან, რაც მეტად ართულებს მათგან საუკეთესო ვარიანტის შერჩევას. მრავალ ცხოვრებისეულ საკითხზე ადამიანი სწრაფად იღებს გადაწყვეტილებას, ზოგიერთზე კი ხანგრძლივი ფიქრის შემდეგ. მაგალითად, სად იცხოვრო სწავლის დამთავრების შემდეგ ადვილი გადასაწყვეტი არ არის. არის შემთხვევა, როცა ადამიანი შედარებით მარტივი გადაწყვეტილების მიღების დროს გაურკვეველი ფაქტორების ზემოქმედების გამო ძალიან ბევრს ფიქრობს (მაგალითად, ფეხსაცმლის შეძენაზე), ბევრად უფრო რთულ გადაწყვეტილებას კი შედარებით სწრაფად ღებულობს (მაგალითად, ავტომობილის შეძენა).

აღსანიშნავია, რომ მართვის პროცესში გადაწყვეტილების მიღება უფრო რთული და სისტემატიზებული პროცესია, ვიდრე პირად ცხოვრებაში.

ინდივიდის პირადი არჩევანი პირველ რიგში გავლენას ახდენს მის ცხოვრებაზე, ხოლო შემდეგ, მასთან დაკავშირებულ ადამიანებზე.

მენეჯერის არჩევანზე კი ბევრად არის დამოკიდებული არა მხოლოდ მისი, არამედ მთლიანად ორგანიზაციისა და იქ დასაქმებული პერსონალის (ოჯახებით) მომავალი. ადამიანები, რომლებსაც ორგანიზაციაში მაღალი თანამდებობები უკავიათ, ხანდახან ისეთ გადაწყვეტილებებს იღებენ, რომლებიც ძალიან დიდ თანხასთან არის დაკავშირებული. ამდენად, პასუხისმგებლობა მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიღებისათვის მძიმე მორალური ტვირთია.

თუ ხელმძღვანელი იღებს გადაწყვეტილებას თანამშრომლის განთავისუფლების შესახებ, ეს, ბუნებრივია, ამ უკანასკნელს დააზარალებს, მაგრამ, თუ ხელმძღვანელი ცუდ მუშაკს არ გაანთავისუფლებს, ის მთელ ორგანიზაციას ავნებს. ასე, რომ ამ შემთხვევაში, ხელმძღვანელმა კარგად უნდა მოიფიქროს და გადაწყვეტილება შემდეგ მიიღოს.

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

ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები. კომუნიკაციის პროცესის მსგავსად, გადაწყვეტილების მიღება აისახება მართვის ყველა ასპექტზე. გადაწყვეტილების მიღება მმართველის ყოველდღიური მუშაობის შემადგენელი ნაწილია. ფრენკ ჰარისონი ამბობს: „გადაწყვეტილების მიღება ნებისმიერი სახის ორგანიზაციის მართვის განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს. კომპეტენტურობა ამ სფეროში განასხვავებს მენეჯერს არამენეჯერისაგან და რაც უფრო მნიშვნელოვანია, განასხვავებს ეფექტიანად მომუშავე მენეჯერს არაეფექტიანად მომუშავე კოლეგისაგან“.

პროფესორი მინცბერგი აღნიშნავდა, რომ ნებისმიერი ხელმძღვანელი პიროვნებათაშორის ურთიერთობებში, ინფორმაციის გადაცემასა და გადაწყვეტილებების მიღებაში გარკვეულ როლს ასრულებს. გადაწყვეტილებების მიღების სფეროში მან ოთხი როლი გამოჰყო. ესენია:

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

მენეჯერის მუშაობის ხასიათი ბევრად არის დამოკიდებული მართვის დონეზე (რგოლზე), რომელზეც იგი საქმიანობს. შესაბამისად არსებობს განსხვავება მართვის სხვადასხვა დონეზე მიღებულ გადაწყვეტილებებს შორის, კერძოდ, რაც უფრო მაღალ თანამდებობაზე მუშაობს მენეჯერი მით უფრო მეტია პასუხისმგებლობა და რთულდება გადაწყვეტილების მიღებაც.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, გადაწყვეტილება ალტერნატივის არჩევანად, ამჟამად, როცა გარესამყაროსთან ორგანიზაციების ურთიერთობები ერთობ გართულდა და მისი, როგორც გარეგანი ისე შინაგანი გარემო სწრაფად იცვლება, მკვეთრად გაიზარდა იმ ალტერნატივების რიცხვი, რომელთაგანაც მენეჯერმა საუკეთესო უნდა შეარჩიოს. იმისათვის, რომ სწორი არჩევანი გაკეთდეს პასუხი უნდა გაეცეს მრავალ შეკითხვას. აქედან გამომდინარე, მართვის თითოეული ფუნქციის შესრულება დაკავშირებულია რამდენიმე ზოგად, სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებთან, რომლებიც ცხოვრებაში უნდა დაინერგოს (იხ. ცხრილი 2).

მართვის ფუნქციებისათვის ტიპიური გადაწყვეტილებები

ცხრილი 2

და გ ე გ მ ვ ა
<ol style="list-style-type: none"> 1. რა არის ჩვენი უმნიშვნელოვანესი ამოცანა და ჩვენი ბიზნესის ბუნება? 2. როგორი უნდა იყოს ჩვენი მიზნები? 3. რა ცვლილებები მიმდინარეობს გარეგან გარემოში, როგორ გავლენას ახდენენ ისინი ორგანიზაციაზე დღეს და მოახდენენ მომავალში? 4. როგორი სტრატეგია და ტაქტიკა უნდა ავირჩიოთ დასახული მიზნების მისაღწევად?
ს ა ქ მ ი ა ნ ო ბ ი ს ო რ გ ა ნ ი ზ ა ც ი ა
<ol style="list-style-type: none"> 1. როგორ უნდა მოვახდინოთ ორგანიზაციის მუშაობის სტრუქტურირება? როგორ უნდა გავამსხვილოთ შესასრულებელი სამუშაოების ბლოკები? 2. როგორ მოვახდინოთ ამ ბლოკების ფუნქციონირების კოორდინაცია ისე, რომ იგი მიმდინარეობდეს ჰარმონიულად და არ იყოს წინააღმდეგობრივი? 3. როგორი გადაწყვეტილებების მიღება შეიძლება ვანდოთ ხალხს, განსაკუთრებით ხელმძღვანელებს ორგანიზაციის მართვის თითოეულ დონეზე? 4. საჭიროა თუ არა შეიცვალოს ორგანიზაციის სტრუქტურა იმის გამო, რომ მოხდა ცვლილებები გარეგან გარემოში?
მ ო ტ ი ვ ა ც ი ა
<ol style="list-style-type: none"> 1. რა ესაჭიროებათ ხელქვეითებს? 2. როგორ კმაყოფილდება მათი მოთხოვნილებები იმ საქმიანობის დროს, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად? 3. თუ გაიზარდა ხელქვეითების საქმიანობის ნაყოფიერება და მუშაობით კმაყოფილების დონე და რა მიზეზით მოხდა ეს?

4. რა შეიძლება გავაკეთოთ იმისათვის, რომ ავამაღლოთ მუშაობით კმაყოფილების დონე და ხელქვეითების საქმიანობის ნაყოფიერება?
კონტროლი
<ol style="list-style-type: none"> 1. როგორ შევამოწმოთ მუშაობის შედეგები? 2. ხშირად უნდა შევავსოთ მუშაობის შედეგები თუ არა? 3. რამდენად გვაქვს წარმატება მიზნების მიღწევაში? 4. თუ დასახული მიზნები არასაკმარისად სრულდება, უნდა გაირკვეს რატომ ხდება იგი და შეტანილ იქნეს შესაბამისი კორექტივები.

ორგანიზაციული გადაწყვეტილება ის არჩევანია, რომელიც ხელმძღვანელმა უნდა გააკეთოს იმისათვის, რომ შეასრულოს თანამდებობით გათვალისწინებული მოვალეობები. ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიზანია სრულად განხორციელდეს მის წინაშე მდგომი ამოცანები. ამიტომ, ყველაზე ეფექტიანი ორგანიზაციული გადაწყვეტილება იქნება ის არჩევანი, რომლის რეალიზაცია ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში თავის წვლილს შეიტანს.

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

დაპროგრამებული გადაწყვეტილება განსაზღვრული თანმიმდევრობით შესრულებული მოქმედებების რეალიზაციის შედეგია, იმის მსგავსი, რაც მათემატიკური განტოლების ამოხსნისას გამოიყენება. მაგალითად, თუ შესაბამისი ნორმატივის მიხედვით 5 პაციენტს ერთი მედდა უნდა ემსახურობოდეს, მაშინ საავადმყოფოს იმ სართულზე, სადაც 50 პაციენტია, საჭირო იქნება 10 მედდა.

პროგრამირება ეფექტიანი ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მნიშვნელოვან დამხმარე საშუალებად შეიძლება ჩაითვალოს. ამ შემთხვევაში გამოირიცხება შეცდომები და დაიზოგება დრო. ხელმძღვანელისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია დარწმუნებული იყოს იმაში, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა სწორია და სასურველი. ცხადია, რომ თუ დაპროგრამებული პროცედურა მცდარი და არასასურველი აღმოჩნდება, მისი დახმარებით მიღებული გადაწყვეტილებები არაეფექტიანი იქნება და ხელმძღვანელობა თანამშრომლებისა და ორგანიზაციის გარეთ მყოფი ხალხის (რომელსაც იგი შეეხება) პატივისცემას დაკარგავს.

დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილებები მიიღება ისეთ სიტუაციებში, რომლებიც გარკვეული ზომით ახალია, შინაგანად არასტრუქტურულია ან დაკავშირებულია უცნობ ფაქტორებთან. რამდენადაც, წინასწარ შეუძლებელია აუცილებელი მოქმედებების კონკრეტული თანმიმდევრობის დადგენა, ხელმძღვანელმა უნდა შეიმუშაოს გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა.

დაუპროგრამებელ გადაწყვეტილებათა რიცხვს შეიძლება მიეკუთვნოს შემდეგი ტიპის გადაწყვეტილებები: როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები, როგორ გაუმჯობესდეს პროდუქცია, როგორ სრულვყოთ მმართველობითი ქვედანაყოფის სტრუქტურა, როგორ გაძლიერდეს ხელქვეითების მოტივაცია და ა.შ.

კომპრომისები. უკვე აღინიშნა, რომ ხშირ შემთხვევაში ხელმძღვანელს უჭირს მიიღოს ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებსაც საერთოდ არ ექნებათ უარყოფითი შედეგები. მართვის ცნობილი სპეციალისტი რობერტ კაცი მიუთითებდა, რომ თითოეული გადაწყვეტილება უნდა აწონასწორებდეს ურთიერთსაწინააღმდეგო ფასეულობებს, მიზნებსა და კრიტერიუმებს. თითოეული გადაწყვეტილება ან არჩევანი, რომელიც მთელ საწარმოს ეხება, მისი რომელიმე სტრუქტურული ერთეულისათვის შეიძლება ნეგატიური შედეგების მომტანიც კი იყოს. ამიტომ, აუცილებელია, ორგანიზაცია განხილულ იქნეს სისტემური მიდგომის პოზიციებიდან, ე.ი. კარგად უნდა განვსაზღვროთ ესა თუ ის გადაწყვეტილება როგორ შედეგებს მოუტანს მთელ ორგანიზაციას.

ეფექტიანად მომუშავე ხელმძღვანელს ესმის, რომ მის მიერ არჩეულ ალტერნატივას შეიძლება გარკვეული ნაკლოვანებები ჰქონდეს, მაგრამ იგი მოცემულ გადაწყვეტილებას იღებს ყველა ფაქტორის გათვალისწინებით და იმ მოსაზრებით, რომ იგი საბოლოო ეფექტის თვალსაზრისით სასურველი იქნება.

ეფექტიანად მომუშავე ხელმძღვანელები და ადამიანები, რომლებიც ყოველდღიურ ცხოვრებაში იღბლიანობით გამოირჩევიან, ის ინდივიდები არიან, რომელთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების შესაძლო უარყოფითი შედეგები ვერ თრგუნავენ მათ ნებისყოფას. მათ კარგად ესმით ის ფაქტი, რომ გადაწყვეტილების მიუღებლობა, ხშირად უფრო მძიმე შედეგს იძლევა, ვიდრე ცუდი გადაწყვეტილების მიღება.

ამასთან, გვხვდება ისეთი სიტუაციები, როცა ნათელია, რომ არჩევანზე უარის თქმა კარგი გადაწყვეტილება იქნება. მაგალითად, თუ მოკლე ხანში უნდა შემოვიდეს დამატებითი ინფორმაცია, ხოლო გადაწყვეტილების მიღებისათვის განკუთვნილი დრო ამოწურული არ არის, მაშინ უმჯობესი იქნება დაველოდოთ ამ ინფორმაციას და გადაწყვეტილება შემდეგ მივიღოთ.

გადაწყვეტილების მიღებისადმი მიდგომები. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უნდა გავითვალისწინოთ ორი მომენტი.

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

მეორე მომენტი გულისხმობს, რომ გადაწყვეტილების მიღება ფსიქოლოგიური პროცესია. ადამიანების ქცევა ყოველთვის ლოგიკური არ არის. ზოგჯერ ის განპირობებულია ლოგიკით, ზოგჯერ კი გრძნობებით. ამიტომ, გასაკვირი არ არის, რომ ხელმძღვანელის მიერ გადაწყვეტილების მიღების დროს გამოყენებული ხერხები სპონტანურიდან ლოგიკურამდე

იცვლება. გადაწყვეტილების მიღების მომენტში ხელმძღვანელზე მოქმედებს ისეთი ფსიქოლოგიური ფაქტორები, როგორცაა: სოციალური განწყობა, დაგროვილი გამოცდილება და პიროვნული ფასეულობანი.

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

ინტუიციური გადაწყვეტილებები. წმინდა ინტუიციური გადაწყვეტილება ესაა არჩევანი, რომელიც კეთდება შეგრძნების საფუძველზე. ამ შემთხვევაში გადაწყვეტილების მიმღები ერთმანეთთან არ აჯერებს არჩევანის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, ყველა ალტერნატივის უარყოფით და დადებით მომენტებს. ადამიანი უბრალოდ აკეთებს არჩევანს. მაშასადამე, ინტუიციური გადაწყვეტილება მიიღება ე.წ. მეექვსე გრძნობის კარნახით.

პროფ. მინცბერგის და პიტერ შოდერბეკის გამოკვლევებით დადგენილია, რომ მაღალი რგოლის მმართველები მუშაობის პროცესში საკმაოდ ხშირად ენდობიან ინტუიციას. ეს სხვა გამოკვლევებმაც დაადასტურეს. იონას სოკს მიაჩნია, რომ „ინტუიცია მისი პარტნიორია“, პოლ კუკის აზრით კი „მისი თითქმის ყველა გადაწყვეტილება ინტუიციურია, ხოლო ის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები, რომელთა არაეფექტიანობის გამო ის შეწუხებულია, არ ეფუძნებოდა ინტუიციას“.

რთულ ორგანიზაციულ სიტუაციაში არსებობს არჩევანის ათასობით ვარიანტი. ამ შემთხვევაში მენეჯერი, რომელიც მხოლოდ ინტუიციას ეყრდნობა, უმეტეს შემთხვევაში შეიძლება უხერხულ სიტუაციაში აღმოჩნდეს, რადგან ლოგიკას მოკლებული არჩევანი ნაკლებად მართლდება ხოლმე.

მსჯელობაზე დამყარებული გადაწყვეტილებები. ასეთი გადაწყვეტილებები ხანდახან ინტუიციურ გადაწყვეტილებებად შეიძლება მოგვეჩვენოს. გადაწყვეტილება, რომელიც ლოგიკას ემყარება, არის ცოდნითა და გამოცდილებით განპირობებული არჩევანი. ადამიანი ეყრდნობა იმ ცოდნას, რომელიც მან ადრე მსგავსი სიტუაციის ანალიზიდან შეიძინა. მარტივად, რომ ვთქვათ, იგი ირჩევს იმ ალტერნატივას, რომელსაც წარმატება უკვე ჰქონდა.

მსჯელობა, როგორც ორგანიზაციული გადაწყვეტილების საფუძველი ძალიან სასარგებლოა, რადგან ორგანიზაციაში ბევრი სიტუაცია მეორდება. ასეთ შემთხვევაში, ადრე მიღებული გადაწყვეტილებების გამოყენებამ არანაკლები შედეგი შეიძლება მოგვცეს. რადგან გადაწყვეტილება მმართველის მიერ მსჯელობის საფუძველზე მიიღება, მას ისეთი მნიშვნელოვანი უპირატესობა აქვს, როგორცაა სისწრაფე და სიიარაღე. მაგრამ, განსაკუთრებულ ან რთულ სიტუაციებში მსჯელობაც არ შეიძლება პანაცეად ჩაითვალოს, რადგან იგი ემყარება გამოცდილებას, რომელიც ამ ვითარებაში საკმარისი არ არის.

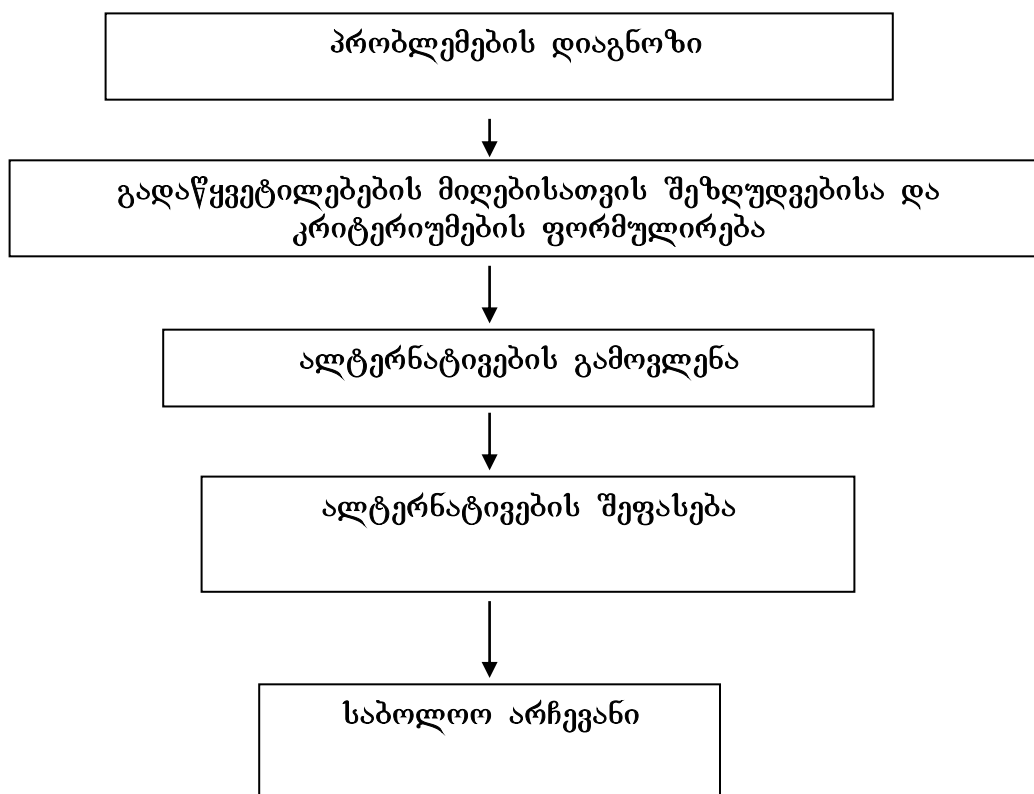
მსჯელობა, როგორც გადაწყვეტილების მიღების საფუძველი, არ შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ახალ სიტუაციაში, რადგან, ამ შემთხვევაში,

ხელმძღვანელს არა აქვს ისეთი გამოცდილება, რომელზეც იგი დაამყარებდა თავის ლოგიკურ არჩევანს. რთულ და განსაკუთრებულ ვითარებაში მსჯელობით მიღებულმა გადაწყვეტილებამ არასასურველი შედეგი შეიძლება გამოიღოს, რადგან ამ დროს გასათვალისწინებელია ძალიან ბევრი ფაქტორის მოქმედება, რაც ადამიანის გონების შესაძლებლობებს აღემატება.

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

პრობლემების რაციონალური გადაწყვეტა

მართვის მსგავსად, პრობლემების გადაწყვეტა წარმოადგენს თანმიმდევრული და ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებების პროცესს. პრობლემის გადასაწყვეტად საჭიროა არა ერთი გადაწყვეტილების, არამედ არჩევანთა მთელი ერთობლიობის მიღება. მიუხედავად იმისა, რომ მესკონის, ალბერტისა და ხედოურის აზრით პრობლემების გადაწყვეტა ხუთეტაპიანი (პლიუს დანერგვა და უკუკავშირი) პროცესია, ფაქტიურად, ეტაპების რაოდენობა თვით პრობლემის სირთულით განისაზღვრება (ნახ. 2).



ნახ. 2 პრობლემის რაციონალური გადაწყვეტის ეტაპები

1. პრობლემის დიაგნოსტიკა. პრობლემის გადაწყვეტის გზაზე პირველ ნაბიჯს წარმოადგენს სრული და სწორი დიაგნოზის განსაზღვრა. პრობლემად ჩაითვლება ისეთი სიტუაცია, როცა დასახული მიზნები მიღწეული არ არის. რადგან ორგანიზაციის ყველა ნაწილი ერთმანეთთან დაკავშირებულია, ხშირად პრობლემის სრულად განსაზღვრა საკმაოდ ძნელია.

როგორც ამბობენ, თუ პრობლემა სწორად არის განსაზღვრული, ამით იგი სანახევროდ გადაწყვეტილად შეიძლება ჩაითვალოს. ეს მოსაზრება საერთოდ სწორია, მაგრამ, რადგან მსხვილ ორგანიზაციაში ასობით ურთიერთდაკავშირებული სტრუქტურული ერთეულია, იგი ორგანიზაციული გადაწყვეტილების შემთხვევაში არ გამოდგება.

რთული პრობლემის დიაგნოსტიკების მნიშვნელოვან საფეხურს წარმოადგენს მის გადაწყვეტასთან დაკავშირებული სირთულეებისა და არსებული შესაძლებლობების გააზრება და დადგენა. ასეთ სირთულეებად შეიძლება ჩაითვალოს: მოგების, გასაღების, ნაყოფიერებისა და პროდუქციის ხარისხის დაბალი მაჩვენებლები, წარმოების ძალზე დიდი ხარჯები, მრავალრიცხოვანი კონფლიქტები, კადრების მაღალი დენადობა. ზემოჩამოთვლილი სიმპტომების გამოვლენა პრობლემის ზოგადი სახით განსაზღვრაში გვეხმარება.

პრობლემის წარმოშობის მიზეზების გამოსავლენად, საჭიროა შევავროვოთ და გავაანალიზოთ ორგანიზაციის შიგა და გარე საქმიანობასთან დაკავშირებული მთელი ინფორმაცია.

2. გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმებისა და შეზღუდვების ფორმულირება. ხელმძღვანელმა გადაწყვეტილების მიღების მიზნით პრობლემის დიაგნოსტიკის განხორციელებისას უნდა იცოდეს, თუ როგორ გადაწყვიტოს იგი. ორგანიზაციისათვის პრობლემის გადაწყვეტის ბევრი ვარიანტი რეალისტური არ იქნება, რადგან იგი დაკავშირებულია რესურსებთან, რომელიც მას საკმარისი ოდენობით არ გააჩნია.

პრობლემის წარმოშობის მიზეზი შეიძლება იყოს ორგანიზაციის გარე ფაქტორები, მაგალითად, კანონები, რომელთა შეცვლა ხელმძღვანელს არ შეუძლია.

მაკორექტირებელ მოქმედებათა შეზღუდვა გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობებს ამცირებს. ხელმძღვანელმა შეზღუდვების არსი მანამ უნდა განსაზღვროს, სანამ ალტერნატივებს გამოავლენს. თუ ეს არ გაკეთდა, ბევრი დრო დაიკარგება. უფრო ცუდია, თუ არჩეულ იქნა მოქმედებათა არარეალისტური მიმართულება, რაც გააღრმავებს პრობლემას და გაართულებს მის გადაწყვეტას.

შეზღუდვების ცვალებადობა დამოკიდებულია სიტუაციასა და კონკრეტულ ხელმძღვანელებზე. ზოგიერთი საერთო შეზღუდვაა: საშუალებების არაადეკვატურობა; საჭირო კვალიფიკაციისა და გამოცდილების მქონე მუშაკების არასაკმარისი რაოდენობა; მისაღებ ფასებში რესურსების შესყიდვის შეუძლებლობა; მოთხოვნილება ჯერ დაუმუშავებელ ან ძალიან ძვირ ტექნოლოგიაზე; მწვავე კონკურენცია; კანონები და ეთიკური შეხედულებები.

ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილების არსებით შემზღუდავ ფაქტორს წარმოადგენს უმაღლესი ხელმძღვანელი რგოლის ღონისძიება შეკვეცოს ორგანიზაციის წევრების უფლებამოსილება.

3. ალტერნატივების განსაზღვრა. შემდგომი ეტაპია პრობლემის ალტერნატიულ გადაწყვეტათა ვარიანტების შერჩევა. სასურველია იმ შესაძლებლობების გამოვლენა, რომლებიც აღმოფხვრიან პრობლემის წარმოშობის მიზეზებს და ამით ორგანიზაციას დასახული მიზნების მიღწევის საშუალებას მისცემენ. მაგრამ, პრაქტიკაში ხელმძღვანელს იშვიათად აქვს საკმარისი ცოდნა და დრო იმისათვის, რომ განსაზღვროს და შეაფასოს თითოეული ალტერნატივა. გარდა ამისა, დიდი რაოდენობის ალტერნატივების ერთდროულად განხილვა, როგორც რეალისტურიც არ უნდა იყოს ისინი, დამაბნეველია. ამიტომ, ხელმძღვანელმა რამდენიმე ალტერნატივამდე უნდა შეზღუდოს ვარიანტების რაოდენობა.

საუკეთესო შესაძლო გადაწყვეტის ძიების ნაცვლად ხელმძღვანელები აგრძელებენ ალტერნატივების შერჩევას მანამდე, სანამ არ გამოავლენენ ისეთს, რომელიც ყველაზე უფრო აკმაყოფილებს მინიმალურად მისაღებ სტანდარტს.

4. ალტერნატივების შეფასება. ალტერნატივების გამოვლენის დროს აუცილებელია მათი წინასწარი შეფასება. გამოკვლევები გვიჩვენებენ, რომ თანდათან გაიზრდება ალტერნატიული იდეების როგორც რაოდენობა ისე ხარისხი. ამიტომ, მხოლოდ ყველა იდეის სიის შედგენის შემდეგ შეიძლება გადავიდეთ თითოეული ალტერნატივის შეფასებაზე. გადაწყვეტილებათა შეფასებისას, ხელმძღვანელმა უნდა განსაზღვროს თითოეულის ღირსებები, ნაკლი და მოსალოდნელი საერთო შედეგები. ცნობილია, რომ ნებისმიერი ალტერნატივა დაკავშირებულია ზოგიერთ უარყოფით ასპექტთან. მაგრამ, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილება გარკვეული ზომით კომპრომისის შედეგიც არის.

გადაწყვეტილებათა შედარებისას, აუცილებელია გაგვაჩნდეს ის სტანდარტები, რომელთა საშუალებითაც გავზომავთ თითოეული ალტერნატივის რეალიზაციის სავარაუდო შედეგებს. ასეთ სტანდარტებს გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმებს უწოდებენ. ავტომობილის შეძენის დროს ასეთ კრიტერიუმებს შეიძლება წარმოადგენდეს, მაგალითად, ფასი, ანუ ის არ უნდა აჭარბებდეს 10,0 ათას დოლარს (რაოდენობრივი კრიტერიუმი), ან ავტომობილის სალონის, აგრეთვე მისი გარეგნული მიმზიდველობა,

ტექნიკური მომსახურების სიადვილე, სიაფე, კარგი ტექნიკური მახასიათებლები (ხარისხობრივი კრიტერიუმი) და ა.შ.

უნდა შევნიშნოთ, რომ შესაძლებელ გადაწყვეტილებათა შეფასებისას, ხელმძღვანელმა უნდა უნდა განჭვრიტოს, თუ რა მოხდება მომავალში. ეს, ძალზე რთული საქმეა. მრავალი ფაქტორი, მათ შორის გარეგანი გარემოს ცვლილება და გადაწყვეტილების რეალიზაციის შეუძლებლობა დასახული მიზნების განხორციელებას ხელს უშლის. ამიტომ, შეფასების დროს მნიშვნელოვან მომენტს წარმოადგენს თითოეული შესაძლებელი გადაწყვეტილების განხორციელების ალბათობის განსაზღვრა დასახულთან მიმართებაში. თუ რომელიმე გადაწყვეტილების შედეგი კარგია, მაგრამ მისი რეალიზაციის შანსი მცირეა, იგი არჩევანის ნაკლებად სასურველ ვარიანტად უნდა ჩაითვალოს. ხელმძღვანელმა შეფასებაში უნდა ჩართოს ალბათობა, მხედველობაში მიიღოს გაურკვევლობის ან რისკის ხარისხიც.

5. ალტერნატივის არჩევანი. თუ პრობლემა სწორად არის განსაზღვრული, ალტერნატიული გადაწყვეტილებანი კი კარგად შეჯერებული და შეფასებული, მაშინ არჩევანის გაკეთება, ე.ი. გადაწყვეტილების მიღება შედარებით ადვილია. ხელმძღვანელი უბრალოდ აირჩევს იმ ალტერნატივას, რომელსაც ყველაზე ხელსაყრელი საერთო შედეგები აქვს. მაგრამ, თუ პრობლემა რთულია და გასათვალისწინებელია მრავალი კომპრომისი, ან თუ ინფორმაცია და ანალიზი სუბიექტურია, შეიძლება ისე მოხდეს, რომ საუკეთესო არჩევანი არც ერთი ალტერნატივა არ აღმოჩნდეს. ასეთ შემთხვევაში, მთავარი როლი საფუძვლიან ანალიზსა და გამოცდილებას უნდა მიენიჭოს.

ალტერნატივის შერჩევა, რა თქმა უნდა, საპასუხისმგებლო ეტაპია, მაგრამ განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ როგორ მოხდება მისი რეალიზაცია. როგორც ჰარისონი აღნიშნავს „გადაწყვეტილების რეალური ფასი ცხადი ხდება მხოლოდ მისი რეალიზაციის შემდეგ“. ამასთან, გადაწყვეტილების განხორციელების ეფექტიანობის დონე ამალდება თუ გადაწყვეტილება აღიარებულ იქნება მათ მიერ, ვისაც იგი ეხება.

ზოგჯერ, ხელმძღვანელი გადაწყვეტილების მიღებას ავალეს იმათ, ვინც, მომავალში, იგი უნდა შეასრულოს. ამასთან, ხელმძღვანელი ცდილობს ხელქვეითები თავისი გადაწყვეტილების სისწორეში დაარწმუნოს.

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

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი სხვა ფაქტორები

ხელმძღვანელის პიროვნული ფასეულობები. თითოეულ ადამიანს ფასეულობათა საკუთარი სისტემა აქვს, რომელიც განსაზღვრავს მის მოქმედებას და გავლენას ახდენს მიღებულ გადაწყვეტილებაზე. მაგალითად, თქვენ შეიძლება უზნობად ჩათვალოთ იმ ინფორმაციის დამალვა, რომლის დახმარებით თქვენს კოლეგას, რომელიც თანამდებობრივ დაწინაურებაში თქვენი მთავარი კონკურენტიც კი შეიძლება იყოს, ექნებოდა შესაძლებლობა გაეუმჯობესებინა თავისი პროექტი, რომელზედაც ამჟამად მუშაობს. მაშასადამე, თქვენი პიროვნული ფასეულობა, რომელიც ლოიალურობასა და გულღიობაში ვლინდება, გაიძულებთ, რომ გაამყდავნოთ ეს ინფორმაცია და იგი თქვენს კოლეგას გადასცეთ.

მეორე მხრივ, თქვენ შეიძლება გადაწყვიტოთ, რომ სამუშაოდან გაათავისუფლოთ მუშაკი, რომელიც ცუდად მუშაობს. მართალია, თქვენ ლოიალურობას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებთ, მაგრამ ითვალისწინებთ რა იმას, რომ ეს მუშაკი სხვებთან შედარებით ცუდად მუშაობს, იძულებული ხართ დაითხოვოთ.

გამოკვლევები ადასტურებენ, რომ ამერიკელი მმართველების ფასეულობათა სისტემაში აშკარაა ეკონომიკის, პოლიტიკისა და მეცნიერებისაკენ გადახრა, ნაკლები მნიშვნელობა ენიჭება სოციალურ, რელიგიურ და ესთეტიკურ ასპექტებს.

ჯორჯ ინგლენდის გამოკვლევების თანახმად, ხელმძღვანელი, რომელიც პირველ ადგილზე მოგების მიღებას აყენებს, საფიქრებელია, რომ სასაბუღალტრო რეკონსტრუქციისა და მუშებისათვის დასასვენებელი ოთახის მოსაწყობად დიდი ხალისით ფულს არ გაიღებს. ის ხელმძღვანელი კი, რომელიც ხალხს გულშემატკივრობს, ყოველთვის თანახმა იქნება დამსახურების შემთხვევაში მოუმატოს ხელფასი მუშაკებს, ხოლო და თუ გამოუვალი მდგომარეობა არ შეიქმნა, მათ სამსახურიდან არ დაითხოვს.

გადაწყვეტილების მიღების გარემო. მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას, ყოველთვის უნდა გავითვალისწინოთ რისკი. ამ შემთხვევაში „რისკი“-ს ცნებაში საშიშროება არ იგულისხმება. აღნიშნული ცნება აქ გამოიყენება, როგორც განსაზღვრულობის ის დონე, როცა შეიძლება შედეგის პროგნოზირება.

ალტერნატივების შეფასებისა და გადაწყვეტილების მიღებისას, ხელმძღვანელმა სხვადასხვა პირობებისა და გარემოს გათვალისწინებით უნდა განჭვრიტოს მოსალოდნელი შედეგები. საქმის არსიდან გამომდინარე, რისკის თვალსაზრისით, შეიძლება ითქვას, რომ გადაწყვეტილებები, ძირითადად, განსხვავებულ გარემოში მიიღება. ეს გარემოებანი, ტრადიციულად კლასიფიცირდება, როგორც განსაზღვრულობის, რისკის ან განუსაზღვრელობის პირობები.

განსაზღვრულობა. განსაზღვრულობის პირობებში გადაწყვეტილების მიღება იმას ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელმა ზუსტად იცის თითოეული ალტერნატიული ვარიანტის მოსალოდნელი შედეგი. მაგალითად,

ხელმძღვანელს შეუძლია თუ შორეული არა, უახლოესი პერსპექტივისათვის მაინც ზუსტად დაადგინოს, როგორი იქნება წარმოების დანახარჯები, რამდენადაც საიჯარო თანხა, ნედლეულისა და მასალების, სამუშაო ძალის ღირებულება მისთვის წინასწარვე ცნობილია ან მაღალი სიზუსტით შეიძლება იქნეს გაანგარიშებული.

რისკი. რისკის პირობებში მიღებულ გადაწყვეტილებებს მიეკუთვნება ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელთა მოსალოდნელი შედეგები არ არის განსაზღვრული, მაგრამ თითოეული შედეგის ალბათობა ცნობილია. ალბათობა განისაზღვრება, როგორც მოცემული მოვლენის განხორციელების ხარისხი და იცვლება 0-დან 1-მდე. ყველა ალტერნატივის ჯამი უნდა უდრიდეს ერთს. განსაზღვრულობის პირობებში არსებობს მხოლოდ ერთი ალტერნატივა.

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

ალბათობა ობიექტურად შეიძლება ჩაითვალოს თუ ის საკმარის ინფორმაციას დაემყარება. მაგალითად, მილიონობით ამერიკელი პერსონალურ კომპიუტერს იყიდის თუ არ იყიდის არ შეიძლება ივარაუდო რამდენიმე ათეული ოჯახის გამოკითხვის საფუძველზე. ამისათვის, სულ ცოტა, საჭიროა რამდენიმე ასეული რესპონდენტის აზრის გაგება.

განუსაზღვრელობა. განუსაზღვრელობის პირობებში გადაწყვეტილება მიიღება იმ შემთხვევაში, როცა შეუძლებელია პოტენციური შედეგების ალბათობის შეფასება. ეს, მაშინ ხდება, როცა გასათვალისწინებელი ფაქტორები იმდენად ახალი და რთულია, რომ მათ შესახებ შეუძლებელია საკმარისი რელევანტური ინფორმაციის (მონაცემები, რომლებიც მხოლოდ კონკრეტულ პრობლემას, ადამიანს, მიზანს ან დროის პერიოდს ეხება) მიღება. საბოლოოდ განსაზღვრული შედეგის ალბათობა შეუძლებელია წარმოვიდგინოთ უტყუარობის საკმარისი ხარისხით. განუსაზღვრელობა დამახასიათებელია ზოგიერთი იმ გადაწყვეტილებისათვის, რომელიც სწრაფად ცვალებად გარემოებაში მიიღება.

განუსაზღვრელობასთან შეხებისას ხელმძღვანელმა უნდა გამოიყენოს ორი ძირითადი შესაძლებლობა:

1. შეეცადოს მიიღოს დამატებითი რელევანტური ინფორმაცია და კიდევ ერთხელ გაანალიზოს პრობლემა;
2. ზუსტად იმოქმედოს წარსული გამოცდილების, მსჯელობისა და ინტუიციის შესაბამისად და გააკეთოს ვარაუდი მოვლენის ალბათობის შესახებ. ეს აუცილებელია, როცა საკმარისი არ არის დრო დამატებითი ინფორმაციის შესაკრებად ან ამისათვის საჭირო დანახარჯები ძალზე დიდია.

დრო და ცვალებადი გარემო. დროის მსვლელობა სიტუაციის ცვლილებას განაპირობებს. თუ დიდი დრო გავიდა, სიტუაცია შეიძლება იმდენად შეიცვალოს, რომ გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭირო

კრიტიკიუმებმა ძალა დაკარგოს და მათი დანიშნულების მიხედვით გამოყენება შეუძლებელი გახდეს. ამიტომ, გადაწყვეტილების მიღება და მათი ცხოვრებაში დანერგვა უნდა განხორციელდეს მანამდე, ვიდრე ის ინფორმაცია და ის დაშვებები, რომელსაც გადაწყვეტილება ეყრდნობა, რელევანტური და ზუსტი იქნება. ხშირად ეს გამძლელებულია, რადგან გადაწყვეტილების მიღებიდან მის რეალიზაციამდე დრო ძალიან დიდია.

ინფორმაციული შეზღუდვები. როგორც აღვნიშნეთ, ინფორმაცია აუცილებელია პრობლემის რაციონალურად გადაწყვეტისათვის. მაგრამ, კარგი გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაცია არც თუ იშვიათად მიუწვდომელია ან ძალიან ძვირი ღირს. ინფორმაციის ღირებულებაში უნდა ჩავრთოთ ხელმძღვანელებისა და ხელქვეითების მიერ ინფორმაციის მოპოვებაზე გაწეული დანახარჯებიც.

თუ მისაღებ ფასში ინფორმაციის მიღება ადვილი არ არის, მაგრამ ასეთი შესძლებლობა მალე შეიქმნება, ხელმძღვანელმა უნდა გადადოს გადაწყვეტილების მიღება და დაელოდოს ახალ ინფორმაციას. ხელმძღვანელის ასეთი ქცევა გამართლებულია იმ შემთხვევაში, თუ დრო არ წარმოადგენს კრიტიკულ ფაქტორს და გადაწყვეტილების მიუღებლობით გამოწვეული დანაკარგები დაიფარება იმ მოგებით, რომელსაც დამატებითი ინფორმაციის საფუძველზე მიღებული უფრო დასაბუთებული გადაწყვეტილების რეალიზაცია მოგვცემს.

ქცევითი შეზღუდვები. ის ფაქტორები, რომლებიც აძნელებენ პიროვნებათაშორის და შიდაორგანიზაციულ კომუნიკაციებს, გადაწყვეტილების მიღებაზეც მოქმედებენ. მაგალითად, ხშირად ხელმძღვანელები პრობლემის არსებობასა და მნიშვნელობას სხვადასხვანაირად აღიქვამენ, რაც გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უთანხმოებასა და კონფლიქტს წარმოშობს.

ხელმძღვანელები ინფორმაციებითა და მიმდინარე სამუშაოთი შეიძლება იმდენად იყვნენ დატვირთულნი, რომ ვერც კი შეძლონ აღიქვან ის შესაძლებლობები, რომლებიც რეალურად არსებობს. ხელმძღვანელმა პირადი შეხედულებით შეიძლება მხარი დაუჭიროს ან უარყოს ესა თუ ის პროექტი.

ნეგატიური შედეგები. მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება კომპრომისის მიგნების ხელოვნებაა. პრაქტიკა ადასტურებს, რომ სხვა თანაბარ პირობებში, ერთ შემთხვევაში მოგების მიღება მეორე შემთხვევაში ზარალს იწვევს. მაგალითად, პროდუქციის ხარისხის ამაღლებისათვის გაწეული საქმიანობა იმავდროულად დანახარჯების გადიდებას გულისხმობს.

მაღალი ხარისხის პროდუქციის გამოშვებით მწარმოებელმა შეიძლება სოლიდური მოგება მიიღოს, მომხმარებელმა კი გარკვეულად იზარალოს, რადგან იგივე სახის პროდუქციაში მეტის გადახდა მოუწევს. მაღალმწარმოებლური ნაკადური ხაზის დამონტაჟებით შემცირდება წარმოების დანახარჯები, მაგრამ ის კადრების გამონთავისუფლებასაც გამოიწვევს. ტექნოლოგიის გამარტივების შემთხვევაში, ფირმას

არაკვალიფიციური მუშაკების გამოყენების შესაძლებლობა ექნება, მაგრამ ეს სამუშაო იმდენად უშინაარსო და მომქანცველი შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ გაიზარდოს გაცდენები, კადრების დენადობა და ა.შ.

ამდენად, გადაწყვეტილების მიღების დროს, აუცილებელია გავითვალისწინოთ ამგვარი ნეგატიური შედეგები.

გადაწყვეტილებების ურთიერთდამოკიდებულება. ორგანიზაციაში ყველა გადაწყვეტილება გარკვეული სახით ურთიერთდამოკიდებულია. ზოგიერთი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მისაღებად შეიძლება საჭირო გახდეს ასობით ნაკლებმნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღება.

მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები ძირითადად მთელ ორგანიზაციაზე ვრცელდება და შედეგიც მთლიანად მასზეა გათვლილი და არა მხოლოდ მის რომელიმე სეგმენტზე. თუ ხელმძღვანელობა გადაწყვეტს ქარხნისათვის შეიძინოს ახალი და უფრო მწარმოებლური მოწყობილობა, მან პროდუქციის გასაღების გადიდებაზეც უნდა იფიქროს. მაშასადამე, ახალი მოწყობილობის შეძენა უნდა აისახოს არა მხოლოდ საწარმოო განყოფილებაში, არამედ პროდუქციის გასაღებისა და მარკეტინგის განყოფილებებშიც.

მენეჯერები, რომლებიც იერარქიის ქვედა დონეზე იმყოფებიან, მაგრამ ამჩნევენ და ფლობენ გადაწყვეტილებათა ურთიერთდამოკიდებულებასა და მათი ანალიზის უნარს, სამსახურებრივი დაწინაურების კანდიდატები ხდებიან.

რეზიუმე

1. გადაწყვეტილება – ალტერნატივის არჩევა;
2. დაპროგრამებული გადაწყვეტილებები, რომლებიც ტიპურია განმეორებადი სიტუაციებისათვის, მიიღება ეტაპების კონკრეტული რიგითობის დაცვით. ახალი ან რთული სიტუაციები დაუპროგრამებელ გადაწყვეტილებებს მოითხოვენ, ამ შემთხვევაში, ხელმძღვანელი თვითონ ირჩევს გადაწყვეტილების მიღების პროცედურას;
3. გადაწყვეტილებები შეიძლება მიღებულ იქნეს ინტუიციის დახმარებით, მსჯელობის ან პრობლემის რაციონალური გადაწყვეტის მეთოდით. ეს უკანასკნელი ხელს შეუწყობს ახალ, რთულ სიტუაციაში ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებას;
4. პრობლემების რაციონალური გადაწყვეტის ეტაპებია: დიაგნოზი, გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმებისა და შეზღუდვების ფორმულირება, ალტერნატივების გამოვლენა, მათი შეფასება, საბოლოო შერჩევა. პროცესი დასრულებულად არ შეიძლება ჩაითვალოს, სანამ უკუკავშირის სისტემით არ იქნება დამოწმებული პრობლემის რეალური გადაწყვეტის ფაქტი;
5. ხელმძღვანელის პიროვნული ფასეულობითი ორიენტაციები გავლენას ახდენენ მის ყოველდღიურ მოქმედებებსა და გადაწყვეტილებებზე;

6. გადაწყვეტილების მიღების გარემო იცვლება რისკის ხარისხზე დამოკიდებულებით. განსაზღვრულობის პირობები მაშინ არსებობს, როცა ხელმძღვანელმა ზუსტად იცის ის შედეგი, რომელიც თითოეულ არჩევანს ექნება. განუსაზღვრელობის პირობებში, ხელმძღვანელმა ანალიზის (მსჯელობის) საფუძველზე უნდა დაადგინოს მოსალოდნელი შედეგების ალბათობა;
7. სასარგელო იქნება, თუ გადაწყვეტილება სწრაფად იქნება მიღებული, მაგრამ არა ნაჩქარევად;
8. დამატებითი ინფორმაციის მიღება დროსა და ფულს მოითხოვს, ამიტომ ხელმძღვანელმა კარგად უნდა გააცნობიეროს სრულფასოვანი გადაწყვეტილებით მიღებული მოგება თუ რამდენად გადააჭარბებს დამატებითი ინფორმაციის მიღებისათვის საჭირო დანახარჯებს. თუ ამ მხრივ ორგანიზაცია მოგებას ვერ მიიღებს, მაშინ უმჯობესია ხელმძღვანელმა უარი თქვას ძვირადღირებულ ინფორმაციაზე;
9. ქცევითი ფაქტორები - მაგალითად, ვინმეს ან რაიმეს მიმართ ნეგატიური დამოკიდებულება, პიროვნული მიდრეკილებები და ინფორმაციის აღქმის ბარიერები – გავრცელებული შეზღუდვებია, რომლებიც აფერხებენ ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღებას;
10. თითოეული მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება დაკავშირებულია კომპრომისებთან, ნეგატიურ შედეგებთან და ა.შ., ამიტომ, ხელმძღვანელმა ერთმანეთს უნდა შეუდაროს აღნიშნული პოლიტიკის გატარებით მიღებული მოგება და ზარალი;
11. მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღება შეუძლებელია მრავალი ნაკლებად მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების გარეშე. ეფექტიანად მომუშავე ხელმძღვანელს უნდა ესმოდეს გადაწყვეტილებათა ურთიერთდამოკიდებულება და შეეძლოს იმ ალტერნატივის არჩევა, რომელიც ორგანიზაციის საერთო მიზნების მიღწევის საქმეში მნიშვნელოვან წვლილს შეიტანს.

თემა 10. გადაწყვეტილების მიღების მოდელები და მეთოდები

მართვის ფუნქციების წარმატებით შესრულებისათვის აუცილებელია ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღება. ამიტომ, გასაკვირი არ არის, რომ გადაწყვეტილების მიღება – მართვის თეორიის ცენტრალური რგოლია. მართვის მეცნიერება ცდილობს აამაღლოს ორგანიზაციის ეფექტიანობა

ხელმძღვანელობის უნარის გაზრდისა და განვითარების გზით, რაც მმართველებს, განსაკუთრებულად რთულ სიტუაციაშიც კი, ობიექტური და დასაბუთებული გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას მისცემს. ყოველივე ეს მიუღწეველი იქნებოდა მართვის მოდელებისა და რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენების გარეშე.

„მართვის მეცნიერების“ ცნებას, სხვა მსგავსი ცნებებისაგან (მაგალითად, „მეცნიერება გადაწყვეტილების მიღების შესახებ“, „სისტემური ანალიზი“, „ოპერაციათა გამოკვლევა“ და ა.შ.) განმასხვავებელი თავისებურებები გააჩნია, ესენია:

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

მეცნიერული მეთოდი. მეცნიერული მართვის სკოლის წარმომადგენლების მიერ მეცნიერული გამოკვლევების ჩატარების დროს პრაქტიკაში პირველად იქნა გამოყენებული ფუნდამენტური პროცედურა მეცნიერული მეთოდის სახით. აღნიშნული მეთოდის გამოყენება სამ ეტაპს მოიცავს, ესენია:

- ა. **დაკვირვება.** საკითხი ეხება პრობლემასა თუ სიტუაციასთან დაკავშირებული ობიექტური ინფორმაციის შეგროვებასა და ანალიზს;
- ბ. **ჰიპოთეზის ფორმულირება.** იგი მკვლევარის მიერ ამა თუ იმ პრობლემისა თუ სიტუაციის დარეგულირების მიზნით ყველა შესაძლო ალტერნატივის ანუ მოქმედების ვარიანტების შერჩევას, პრობლემასა თუ სიტუაციაზე მათი გავლენის გამოკვლევასა და მიღებულ შედეგებზე დაყრდნობით პროგნოზების გაკეთებას გულისხმობს. ყოველივე ზემოაღნიშნულის მიზანს წარმოადგენს გადასაწყვეტი პრობლემის კომპონენტებს შორის ურთიერთკავშირის დადგენა;
- გ. **ვერიფიკაცია.** აღნიშნულ ეტაპზე მოწმდება ჰიპოთეზის მართებულობა. ამ მიზნით, მკვლევარი შემუშავებულ ჰიპოთეზას ამოწმებს მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგებზე დაკვირვების გზით. არასასურველი შედეგების შემთხვევაში მკვლევარი უბრუნდება პირველ ეტაპს, აგროვებს და აანალიზებს დამატებით ინფორმაციას და ახალ ჰიპოთეზას ადგენს.

სისტემური ორიენტაცია. მართვის ამა თუ იმ პრობლემის გადასაწყვეტად მეცნიერული მეთოდის გამოყენებისას აუცილებელია გვახსოვდეს, რომ ორგანიზაცია ღია სისტემაა, რომელიც ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისაგან-ქვესისტემებისაგან შედგება. ამიტომ, მართვისადმი მეცნიერული მიდგომის მეორე თავისებურებას სისტემური ორიენტაცია წარმოადგენს.

მოდელების გამოყენება. მართვის მეცნიერების მესამე თავისებურებაა მოდელების გამოყენება. მეცნიერული მართვის სკოლის ყველაზე მნიშვნელოვანი დამსახურება იმ მოდელების შემუშავებაში მდგომარეობს, რომლებიც რთულ სიტუაციებში ობიექტური გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას იძლევიან. ამ მოდელებიდან ბევრი მათგანი იმდენად რთულია,

რომ ყველა ხელმძღვანელს, სხვადასხვა მიზეზების გამო მათი დამოუკიდებლად გამოყენება არც კი შეუძლია, რაც საერთო საქმეს მნიშვნელოვან ზიანს აყენებს. მოდელების შესახებ საფუძვლიანი წარმოდგენის გარეშე დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღება თითქმის შეუძლებელია.

მოდელირება

მეცნიერული მართვის მიერ გამოყენებული ზოგიერთი მეთოდი იმდენად რთულია, რომ მისი კომპიუტერის გარეშე გამოყენება შეუძლებელია, თუმცა თვით მოდელირების კონცეფცია საკმაოდ მარტივია. შენონის განმარტებით „მოდელი, ეს არის ობიექტის, სისტემის ან იდეის რომელიმე ისეთი ფორმით წარმოდგენა, რომელიც განსხვავდება თავად მთლიანისაგან“. მოდელის მთავარ მახასიათებლად შეიძლება მივიჩნიოთ რეალური ცხოვრებისეული სიტუაციის გამარტივება, რომელშიც იგი გამოიყენება.

მოდელის ფორმა რამდენადაც ნაკლებად რთულია და მხოლოდ იმ მონაცემებს მოიცავს, რომლებიც საქმესთან უშუალოდ არის დაკავშირებული, მით უფრო ადვილი გამოსაყენებელია და ხელმძღვანელს მის წინაშე მდგომი პრობლემების დაძლევაში ქმედით დახმარებას უწევს.

მოდელები ხელმძღვანელს მხოლოდ თავისი გამოცდილებისა და უნარის გამოყენებაში კი არ ეხმარება, არამედ მას ექსპერტების გამოცდილებისა და მოსაზრებების გათვალისწინებაშიც უწყობს ხელს. მოდელირების აუცილებლობა იმითიც არის განპირობებული, რომ რეალურ ცხოვრებაში უამრავი ისეთი მმართველობითი სიტუაცია გვხვდება, რომელთა ალტერნატიული ვარიანტების ექსპერიმენტული შემოწმება შეუძლებელია. მოდელირება კი მათი მოსალოდნელი შედეგების შედარებისა და შეფასების საშუალებას იძლევა.

მოდელების ტიპები. ვიდრე თანამედროვე ორგანიზაციების მიერ გამოყენებულ მოდელებს განვიხილავდეთ, მართებული იქნება მოკლედ აღვწეროთ ის სამი საბაზისო მოდელი, რომელიც საფუძვლად უდევს მოდელირების პრინციპის გამოყენებას. ესენია: **ფიზიკური, ანალოგიისა და მათემატიკური მოდელები.**

ფიზიკური მოდელი წარმოადგენს საკვლევი ობიექტისა თუ სისტემის შემცირებული ან გაზრდილი სახით შემოთავაზებულ ვარიანტს, ანუ მის პორტრეტულ აღწერას. მაგალითად, ასეთი მოდელი შეიძლება იყოს ქარხნის ნახაზი, რომელიც რამდენადმე შემცირებული მასშტაბით არის წარმოდგენილი. სამშენებლო კომპანიები ნებისმიერი სახის მშენებლობის დაწყებამდე ყოველთვის ადგენენ ასაშენებელი ობიექტის მინიატურულ მოდელს.

ანალოგიის მოდელი საკვლევი ობიექტს ანალოგის სახით წარმოადგენს, რომელიც მოქმედებს მის მსგავსად, მაგრამ გარეგნულად მას არ ჰგავს. ამის საილუსტრაციოდ შეიძლება წარმოვიდგინოთ გრაფიკი, რომელიც ასახავს დამოკიდებულებას წარმოების მოცულობასა და დანახარჯებს შორის. მაგალითად, როგორია ერთი ტონა საღებავის წარმოებაზე გაწეული ხარჯები

და რამდენად შეიცვლება იგი წარმოების მოცულობის ორ, სამ ტონამდე, ან უფრო მეტად გაზრდის შემთხვევაში.

მათემატიკური მოდელი, რომელსაც სიმბოლურ მოდელსაც უწოდებენ, მოვლენის ან ობიექტის თვისებებისა და მახასიათებლების სიმბოლოების გამოყენებით აღწერაა. ისინი საშუალებას იძლევიან ადვილად წარმოვიდგინოთ და გავიგოთ ყველაზე რთული პრობლემაც კი. მათემატიკური მოდელები მოდელთა იმ ტიპს მიეკუთვნება, რომლებიც ყველაზე ხშირად ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მიღებისას გამოიყენება.

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

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

მაშასადამე, ამოცანის სწორად და სრულად ჩამოყალიბება მეტად საპასუხისმგებლო პროცესია, რომელიც გადასაწყვეტი პრობლემის რეალური მიზეზის გარკვევის გარეშე წარმატებით ვერ განხორციელდება. ყოველი ხელმძღვანელი უნდა განასხვავებდეს სიმპტომებს მიზეზებისაგან. მთავარია, მან საფუძვლიანად გამოიკვლიოს გადასაწყვეტი პრობლემის განმაპირობებელი მიზეზები (და არა მხოლოდ პრობლემის გამოვლენის ესა თუ ის სიმპტომი) და ისე მიიღოს გადაწყვეტილება.

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

მიზნის განსაზღვრის შემდეგ მართვის მეცნიერების სპეციალისტის უმთავრეს ამოცანას წარმოადგენს მოდელის ასაგებად საჭირო იმ ინფორმაციის დადგენა, რომელიც დაასაბუთებს მიზანს და უზრუნველყოფს მოდელის გამოყენებით საჭირო მონაცემების მიღებას.

მოდელის აგების მნიშვნელოვან ფაქტორს, რომელიც მოდელის აგებისას უნდა იქნეს გათვალისწინებული, წარმოადგენს ხარჯები. მოდელი, რომელიც უფრო მეტი ღირს, ვიდრე მთლიანად ამოცანის გადაწყვეტა, რა თქმა უნდა მიუღებელია, იგი ორგანიზაციას სარგებლობას ვერ მოუტანს.

– **მოდელის საიმედოობის შემოწმება.** მოდელის აგების შემდეგ აუცილებელი ხდება მისი საიმედოობის შემოწმება, რისთვისაც რამდენიმე საშუალება არსებობს. შემოწმების ერთი მხარეა მოდელისა და რეალური სამყაროს ურთიერთშესაბამისობის დადგენა, ანუ რამდენად შეესაბამება ეს მოდელი რეალურ სინამდვილეს და მოიცავს თუ არა იგი ყველა სიტუაციურ ფაქტორს და საჭირო რელევანტურ ინფორმაციას (ანუ ისეთი სახის ინფორმაციას, რომელიც მის მომხმარებელზე გარკვეულ გავლენას ახდენს, რაც მიღებულ გადაწყვეტილებაში აისახება).

შემოწმების მეორე მხარე გულისხმობს მოდელის საშუალებით მისაღები ინფორმაციის იმ ხარისხის დადგენას, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ხელმძღვანელის წინაშე არსებული პრობლემის ეფექტიანი გადაწყვეტა. მოდელის შემოწმების საუკეთესო საშუალებაა მისი წარსულში არსებულ მსგავს ვითარებაზე აპრობაცია. თუ მან შექმნილი ვითარების ადეკვატური შედეგები მოგვცა, მაშინ შეიძლება ითქვას, რომ მოდელი საიმედოა.

– **მოდელის გამოყენება.** მოდელის საიმედოობის შემოწმების შემდეგ იგი გამოსაყენებლად მზად არის. როგორც შენონი აღნიშნავს, არც ერთი მოდელი არ შეიძლება ჩაითვალოს წარმატებულად მანამდე, სანამ იგი პრაქტიკულად არ იქნება გამოყენებული.

მოდელის შესაძლებლობებიდან გამომდინარე საკამათო აღარ არის თუ რაოდენ დიდი სარგებლობის მოტანა შეუძლია მას, მაგრამ პრაქტიკაში საკმაოდ ხშირია შემთხვევა, როცა სხვადასხვა მიზეზის გამო (ძირითადად მოდელის გამოყენების არცოდნისა და პესიმისტთა იმ მოსაზრების გამო, რომ ის შედეგს მაინც ვერ მოიტანს) ეს ვერ ან მხოლოდ ნაწილობრივ ხერხდება.

ერთ-ერთი გამოკვლევის მიხედვით კორპორაციისათვის შემუშავებული მოდელების მხოლოდ 60% გამოიყენება სრულად ან თითქმის სრულად. მოდელების გამოყენებელმა კარგად უნდა იცოდეს მოდელის ფუნქციონირების თავისებურებები, პოტენციური შესაძლებლობები და შეზღუდვები.

- **მოდელის განახლება.** მოდელის გამოყენების პროცესი შეიძლება წარმატებით მიმდინარეობდეს, მაგრამ მიუხედავად ამისა გარკვეული პერიოდის განმავლობაში მისი განახლება მაინც საჭირო ხდება. ამგვარი აუცილებლობა იმ შემთხვევაშიც შეიძლება წარმოიშვას, როცა ხელმძღვანელი ჩათვლის, რომ მოდელის გამოყენებით მიღებული ინფორმაცია არა არის მთლად გასაგები ან სასურველია დამატებითი მონაცემების მიღება. თუ იცვლება ორგანიზაციის მიზანი, ან ცვლილებები მოხდა გარეგან გარემოში ისე, რომ ისინი გავლენას ახდენენ გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმებზე, შესაბამისად უნდა მოხდეს მოდელის მოდიფიცირება.

მოდელირების საერთო პრობლემები. ისევე, როგორც ნებისმიერმა მეთოდმა, მართვის მეცნიერების მოდელმაც შეიძლება დაგვაშვებინოს შეცდომა. მოდელის ეფექტიანობა შეიძლება დაქვეითდეს მთელი რიგი ხარვეზებისა და უზუსტებობების გამო. უფრო ხშირად ხელისშემშლელ

ფაქტორებად გვევლინება: დაუსაბუთებელი დაშვებები, საჭირო ინფორმაციის მიღების შეზღუდულობა, მოდელის გამოყენების არცოდნა, აგრეთვე გამოყენებლის შიში (იქნებ, სასურველი შედეგი ვერ მოგვცეს), პრაქტიკაში მოდელის იშვიათად და არასრულად გამოყენება, მოდელირების ზედმეტად მაღალი ღირებულება.

მართვის მეცნიერების მოდელების მიმოხილვა. მართვის მეცნიერებაში სხვადასხვა სახის მოდელების რიცხვი ისევე დიდია, როგორც იმ პრობლემების რაოდენობა, რომელთა გადასაწყვეტადაც ისინი შეიქმნა. მოდელების კონკრეტული დანიშნულებისა და განსხვავებული შესაძლებლობების მიუხედავად, გარკვეული პრინციპით თუ ნიშნით, ცალკეულ სისტემებად ანუ მოდელთა ცალკეულ ტიპებად მათი დაჯგუფება მაინც შეიძლება. *დღეისათვის მოდელების საყოველთაოდ გავრცელებული ტიპებია: „თამაშთა თეორია“, „რიგთა თეორიის მოდელი“, „მარაგების მართვის თეორია“, „წრფივი პროგრამირების თეორია“, „იმიტაციური მოდელირება“, „ეკონომიკური ანალიზი“ და ა. შ.*

„თამაშთა თეორია“. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ცვლადი, რომელზედაც ბევრად არის დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატება, მისი კონკურენტუნარიანობაა. აქედან გამომდინარე, ძნელი წარმოსადგენი არ არის ორგანიზაციის სამომავლო საქმიანობისათვის თუ რაოდენ დიდი მიშვნელობა აქვს კონკურენტების ქცევის სწორად პროგნოზირებას. თამაშთა თეორია – მიღებული გადაწყვეტილების კონკურენტებზე ზემოქმედების შეფასების მოდელირების მეთოდია. მაგალითად, ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა, სწორი გადაწყვეტილების მიღების მიზნით, პროდუქციაზე ფასის აწევამდე წინასწარ უნდა განჭვრიტოს თუ როგორ მოიქცევა კონკურენტი ამ შემთხვევაში. თუ ანალიზი გვიჩვენებს, რომ შესაძლებელია კონკურენტმა არ გაზარდოს ფასი, მაშინ ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა თავი უნდა შეიკაოს ასეთი გადაწყვეტილების მიღებისაგან, რათა წამგებიან სიტუაციაში არ აღმოჩნდეს.

თავდაპირველად თამაშთა თეორია შემუშავებული და გამოყენებული იქნა სამხედრო საქმეში, მოწინააღმდეგის ქცევის შესაფასებლად. ეს თეორია, კონკურენტების ქცევის პროგნოზირების სირთულის გამო, სხვა თეორიებთან შედარებით, პრაქტიკაში არც ისე ხშირად გამოიყენება, მაგრამ ამით მისი მნიშვნელობა არ შეიძლება დაკნინდეს, რადგან კონკურენტების ქცევის შესაძლო ვარიანტების მიახლოებით მაინც ცოდნის გარეშე ბიზნესის კეთება თითქმის წარმოუდგენელია.

„რიგთა თეორიის მოდელები“, ანუ ოპტიმალური მომსახურების თეორია გამოიყენება მომსახურების არხების ოპტიმალური რიცხვის დასადგენად მასზე (მომსახურებაზე) მოთხოვნილების გათვალისწინებით. „რიგთა თეორიის მოდელების“ გამოყენება სასარგებლოა ისეთ სიტუაციებში, როგორცაა მაგალითად, მოსახლეობის მიერ განხორციელებული სატელეფონო ზარები ავიაკომპანიაში სამგზავრო ადგილების დასაჯავშნად ან სხვა სახის ინფორმაციის მისაღებად, რიგში დგომა და ლოდინი რაიმე მოწყობილობის

შეკეთების, საწყობთან მანქანების გადმოტვირთვის, ბანკში კლიენტების მომსახურების დროს და ა.შ.

თუ კლიენტს დიდხანს უწევს რიგში დგომა და მოლარისათვის ლოდინი, მან შეიძლება თავისი ანგარიში სხვა ბანკში გადაიტანოს. ამის მსგავსად, თუ მანქანა დიდხანს ელოდება გადმოტვირთვას, იგი ვერ მოასწრებს გრაფიკით განსაზღვრული მოცულობის ტვირთის გადაზიდვას და მან შეიძლება ასეთ პირობებში მომსახურებაზე უარი თქვას და ა. შ.

მაშასადამე, პრობლემა მდგომარეობს მომსახურების დამატებითი არხის გახსნით გამოწვეული ხარჯებისა (რაც გამოწვეული იქნება მაგალითად, ბანკში ერთის ნაცვლად ორი მოლარის მუშაობით, ავტომანქანების გადმოტვირთვაზე მეტი ხალხის დასაქმებით და ა.შ.) და მათი არარსებობის შემთხვევაში მოსალოდნელი დანაკარგების (რაც განპირობებული იქნება კლიენტების მიერ ანგარიშების სხვა ბანკებში გადატანით, ბილეთების დასაჯავშნად სხვა ავიაკომპანიისათვის მიმართვით და ა.შ.) შეწონასწორებაში.

აღნიშნული მოდელების წარმატებით გამოყენების შემთხვევაში ხელმძღვანელები ადგენენ მომსახურების არხების ოპტიმალურ რიცხვს, რაც მათ ამ მიზნით გასაწევი ხარჯებისა და მის გარეშე მოსალოდნელი დანაკარგების დაბალანსებისა და უფრო მეტი მოგების მიღების საშუალებას აძლევს.

მარაგების მართვის მოდელები. მარაგების მართვის მოდელების მიზანია მარაგების დაგროვებით გამოწვეული უარყოფითი შედეგების მინიმიზაცია, რაც პირველ რიგში შესაბამისი ხარჯების მინიმუმამდე შემცირებაში გამოიხატება.

არსებობს ამგვარი ხარჯების სამი ძირითადი სახე: მარაგებზე შეკვეთების განთავსების, მათი შენახვის და იმ დანაკარგებით გამოწვეული ხარჯები, რომელიც დაკავშირებულია არასაკმარისი ან ჭარბი მარაგების არსებობასთან. ამის შესაბამისად, ეს მოდელები გამოიყენება რესურსების რაოდენობისა და მათზე შეკვეთების გრაფიკის შესადგენად, აგრეთვე, საწყობში მზა პროდუქციის მოცულობის განსაზღვრისათვის.

წრფივი პროგრამირების მოდელი. ამ მოდელს იყენებენ კონკურენტული მოთხოვნილებების არსებობის პირობებში დეფიციტური რესურსების განაწილების ოპტიმალური წესის განსაზღვრის მიზნით. როგორც გამოკვლევები გვიჩვენებენ, ყველაზე დიდი წარმატებით ისინი მრეწველობაში გამოიყენება.

წრფივ პროგრამირებას, როგორც წესი, საშტაბო ქვეგანყოფილებების სპეციალისტები საწარმოო სიძნელების დასაძლევად იყენებენ. წარმოების მართვისას წრფივი პროგრამირების გამოყენების ტიპური სფეროებია: წარმოების დაგეგმვა; ნაკეთობათა ასორტიმენტის დაგეგმვა; ნაკეთობის წარმოების ოპტიმალური მარშრუტის განსაზღვრა; ტექნოლოგიური პროცესების მართვა; მარაგების რეგულირება; მომხმარებლებისათვის მინიმალური დანახარჯებით პროდუქციის მიწოდების დაგეგმვა; ახალი

საწარმოს ოპტიმალური ადგილმდებარეობის განსაზღვრა; სამუშაო ძალის განაწილება და ა.შ.

იმიტაციური მოდელები. ყველა ზემოთ აღწერილი მოდელი, ფართო გაგებით, სინამდვილის იმიტაციას გულისხმობს. როგორც მოდელირების მეთოდი, იმიტაცია კონკრეტულად მოდელის შექმნასა და რეალური ვითარების მოსალოდნელი ცვლილების განსაზღვრის მიზნით მის ექსპერიმენტულ გამოყენებას ნიშნავს. ნ. პოლ ლუმბა მიუთითებს: „იმიტაციის მთავარი იდეა რეალური სისტემის იმიტაციის მიზნით რაიმე ინსტრუმენტის გამოყენებაში მდგომარეობს, რათა გამოკვლევულ და გამოყენებულ იქნეს სისტემის თვისებები და მახასიათებლები“.

წარმოებისა და ფინანსების სპეციალისტებს შეუძლიათ შეიმუშაონ ისეთი მოდელი, რომლის გამოყენებით შესაძლებელი გახდება ახალი ტექნოლოგიის ან სამუშაო ძალის შემადგენლობის ცვლილების შედეგად მოსალოდნელი მოგების ან შრომის ნაყოფიერების ზრდის იმიტაცია.

იმიტაცია გამოიყენება ისეთ სიტუაციებში, რომლებიც ძალიან რთულია წრფივი პროგრამირების ტიპის მათემატიკური მოდელებისათვის. ეს შეიძლება დაკავშირებული იყოს ცვლადების ძალზე დიდ რაოდენობასთან, ცვლადებს შორის დამოკიდებულების მათემატიკური ანალიზის სირთულეებთან ან განუსაზღვრელობის მაღალ დონესთან და ა.შ.

ამდენად, იმიტაცია, ხშირად, ძალზე მნიშვნელოვანი პრაქტიკული საშუალებაა იმისათვის, რომ რეალური სისტემა წარმოვიდგინოთ მოდელის სახით. თუ იმიტაციური მოდელების ექსპერიმენტული გამოყენებით დადგინდება, რომ მოსალოდნელია შედეგების გაუმჯობესება, ხელმძღვანელს დარწმუნებით შეუძლია რეალურ სისტემაში ცვლილებების შეტანის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება.

ეკონომიკური ანალიზი. მოდელის აგების ერთ-ერთ ყველაზე გავრცელებულ ფორმას წარმოადგენს ეკონომიკური ანალიზი. იგი მოიცავს ყველა იმ მეთოდს, რომლითაც ფასდება დანახარჯები, მოგება და რენტაბელობა.

ტიპიური „ეკონომიკური“ მოდელის მიზანია ზარალიანობის ანალიზი და ისეთი გადაწყვეტილების მიღება, რომლის რეალიზაციის შედეგად ორგანიზაცია მომგებიანი გახდება.

პირველ რიგში უნდა განისაზღვროს ე.წ. უზარალობის წერტილი (როცა შემოსავლები და წარმოების დანახარჯები ტოლია), შემდეგ კი დადგინდეს წარმოების რა მოცულობის პირობებშია მიღწევადი უზარალობა. მისი ანალიზისას გაითვალისწინება სამი ძირითადი ფაქტორი: პროდუქციის ერთეულის გასაყიდი ფასი, ცვლადი და მუდმივი დანახარჯები პროდუქციის ერთეულზე. მათი და მათ შორის არსებული თანაფარდობის ანალიზი საშუალებას იძლევა განისაზღვროს წარმოების ისეთი მოცულობა, რომელიც უზარალობას უზრუნველყოფს.

ეს მოდელები შეიძლება წარმატებით იქნეს გამოყენებული როგორც მთლიანად წარმოების, ისე სხვადასხვა სახის პროდუქციისა თუ მომსახურების წარმოების შემთხვევაში.

გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები

მოდელირებასთან ერთად არსებობს მთელი რიგი მეთოდები, რომელთა გამოყენებით ხელმძღვანელს შეუძლია რამდენიმე ალტერნატივას შორის შეარჩიოს უფრო დასაბუთებული და წარმატების უზრუნველმყოფი გადაწყვეტილება. *მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ყველა მეთოდი სამ ჯგუფად შეიძლება დაიყოს, ესენია: არაფორმალური (ევრისტიკული), კოლექტიური და რაოდენობრივი მეთოდები.* ამ მეთოდების გამოყენების გაადვილებისა და მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხის ამაღლების უზრუნველსაყოფად ხელმძღვანელობა პროგნოზირებას იყენებს.

არაფორმალური ანუ ევრისტიკული მეთოდი შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც ხელმძღვანელის მიერ დაგროვილი გამოცდილების გათვალისწინებითა და საკუთარ ინტუიციაზე დაყრდნობით ოპტიმალური გადაწყვეტილების შერჩევის მეთოდიკისა და ლოგიკური ხერხების ერთობლიობა. აღნიშნული მეთოდის თავისებურება და პოზიტიური შედეგი მისი გამოყენების ოპერატიულობასა და მიღებული გადაწყვეტილების მაღალეფექტიანობაში მდგომარეობს, თუმცა, გამორიცხული არ არის არასაკმარისად დასაბუთებული ალტერნატიული ვარიანტების საფუძველზე არაეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღების შემთხვევებიც.

გადაწყვეტილების მიღების კოლექტიური მეთოდები. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას კოლექტიური მუშაობის პროცესის უმთავრეს მომენტს ამ პროცედურის მონაწილე პირთა განსაზღვრა წარმოადგენს. უმეტეს შემთხვევაში ასეთი ჯგუფი იქმნება დროებით, კონკრეტული გადაწყვეტილების მისაღებად და მასში ერთიანდება როგორც ხელმძღვანელი, ისე რიგითი თანამშრომელი. ასეთი ჯგუფის შექმნის უმთავრესი კრიტერიუმებია: კომპეტენტურობა, საკითხისადმი შემოქმედებითი მიდგომის უნარი, აზროვნების კონსტრუქციულობა, კომუნიკაბელურობა. მუშაობის ფორმები შეიძლება სხვადასხვაგვარი იყოს, მაგალითად, სხდომები, თათბირები, კომისიები და ა.შ.

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

- ა. წრფივ მოდელირებას;
- ბ. დინამიურ პროგრამირებას;
- გ. ალბათურ და სტატისტიკურ მოდელებს;
- დ. იმიტაციურ მოდელებს.

გარდა ამ მოდელებისა, *არსებობს მთელი რიგი მეთოდები, რომლებიც ხელმძღვანელს ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღებაში ეხმარება და ეფექტიანი მართვის წინაპირობას ქმნის. ასეთია: „საგადამხდელო მატრიცა“, და „გადაწყვეტილებათა ხე“.*

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

საგადამხდელო მატრიცა. საგადამხდელო მატრიცა – გადაწყვეტილების მიღების სტატისტიკური თეორიის ერთ–ერთი მეთოდია, რომელსაც შეუძლია დაეხმაროს ხელმძღვანელს რამდენიმე ვარიანტიდან ერთი საუკეთესო ვარიანტის შერჩევაში. იგი გასაკუთრებით სასარგებლოა მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელმა უნდა დაადგინოს, თუ რომელი სტრატეგია უფრო მეტად შეუწყობს ხელს დასახული მიზნის მიღწევას.

საგადამხდელო მატრიცის გამოყენება სასარგებლოა მაშინ, როდესაც:

1. გვაქვს ალტერნატივების ან სტრატეგიის ვარიანტების დასაბუთებული შეზღუდული რაოდენობა, რომელთა შორის უნდა მოხდეს საუკეთესოს შერჩევა;
2. სრულად არაა ცნობილი ის, რაც უნდა მოხდეს;
3. მიღებული გადაწყვეტილების შედეგები დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორი ალტერნატივაა შერჩეული და სინამდვილეში როგორი მოვლენები შეიძლება განვითარდეს.

გარდა ამისა, ხელმძღვანელი აუცილებლად უნდა ფლობდეს რელევანტური მოვლენის ალბათობის ობიექტური შეფასებისა და ამავე ალბათობის მოსალოდნელი შედეგის გაანგარიშების შესაძლებლობებს. მაგალითად: მოვლენის მოხდენის შესაძლებლობები, ანუ ალბათობა შეიძლება მერყეობდეს 1-დან (მოხდენის შემთხვევა) 0-მდე (არმოხდენის შემთხვევა). ვთქვათ, რაიმე კონკრეტულ საქმეში კაპიტალდაბანდების შემთხვევაში 5000 დოლარის წლიური მოგების მიღების ალბათობა არის 0,5, 10000 დოლარი მოგების მიღებისა 0,2–ი, 3000 დოლარისა კი 0,3, მაშინ მთლიანი მოსალოდნელი წლიური მოგება იქნება:

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

თუ თითოეული ალტერნატივის მოსალოდნელ მნიშვნელობას განვსაზღვრავთ და შედეგებს მატრიცის სახით ჩავწერთ, ხელმძღვანელი ადვილად დაადგენს მოცემული კრიტერიუმების პირობებში რომელი ვარიანტია საუკეთესო. გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ როცა დადგენილია

ალბათობების ზუსტი მნიშვნელობები, „საგადამხდელო მატრიცისა“ და „გადაწყვეტილებათა ხის“ მეთოდების გამოყენება გაცილებით ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღებას უზრუნველყოფს, ვიდრე ტრადიციული მიდგომები და მეთოდები.

გადაწყვეტილებათა ხე. იგი მართვის მეცნიერების ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული მეთოდია, რომელიც არსებული ვარიანტებიდან მოქმედების საუკეთესო მიმართულების ამოსარჩევად გამოიყენება. გადაწყვეტილებათა ხე – გადაწყვეტილების მიღების პრობლემის სქემატური წარმოდგენაა. ისევე როგორც საგადამხდელო მატრიცა, იგი საშუალებას იძლევა გათვალისწინებულ იქნეს მოქმედების სხვადასხვა მიმართულებები მოსალოდნელი ფინანსური შედეგებით. გარდა ამისა, მისი გამოყენებით შეიძლება მოხდეს აღნიშნული მიმართულებების კორექტირება შესაბამისი ალბათობების გათვალისწინებით და ალტერნატივების შედარება.

გადაწყვეტილებათა ხის მეთოდი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს როგორც მარტივ, ისე განსაკუთრებლად რთულ სიტუაციაშიც, როდესაც ერთი გადაწყვეტილების შედეგი გავლენას ახდენს მომდევნო გადაწყვეტილებაზე. ამიტომ, გადაწყვეტილებათა ხის მეთოდი თანმიმდევრული გადაწყვეტილებების მიღების შესანიშნავი საშუალებაა.

პროგნოზირების მეთოდები

სამომავლო საქმიანობის განსაზღვრისას, ხელმძღვანელი მრავალ ისეთ დაშვებას იყენებს, რომელთა წინასწარ გაკონტროლება მას არ შეუძლია.

მაგრამ, სირთულის მიუხედავად, ზოგიერთი ოპერაციის დაგეგმვის დროს ასეთი დაშვებები აუცილებელია. ცხადია, ხელმძღვანელი რაც უფრო ზუსტად შეაფასებს მომავალში შინაგანი და გარეგანი ფაქტორების ცვლილების მიმართულებებს, მით უფრო დასაბუთებულ გეგმას შეადგენს.

პროგნოზირება – ეს არის მეთოდი, რომელიც წარსულში დაგროვილი გამოცდილების, დასაბუთებული დაშვებების, ჰიპოთეზებისა და შეფასებების გამოყენებით მომავლის წინასწარ განჭვრეტის შესაძლებლობას იძლევა. პროგნოზირების დასაბუთებული მეთოდური მიდგომებისა და მეთოდის საფუძველზე განხორციელების შემთხვევაში მომავლის შესახებ რეალური სურათის მიღების დიდი ალბათობა არსებობს, რაც დაგეგმვის საფუძველად შეიძლება იქნეს გამოყენებული.

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

ორგანიზაციებში განსაკუთრებით ხშირად გამოიყენება პროგნოზირების შემდეგი ნაირსახეობები:

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

2. ტექნოლოგიის განვითარების პროგნოზები, რომელთა საფუძველზე შეიძლება განისაზღვროს თუ რა ახალი ტექნოლოგიების შექმნაა მოსალოდნელი, როდის და როგორი ეკონომიკური ეფექტით;

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

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

5. სოციალური პროგნოზირება, რომელიც გულისხმობს საზოგადოების სოციალურ სფეროში, ცხოვრების დონის ხარისხში მოსალოდნელი ცვლილებების შეფასებას. ხელმძღვანელობის მიერ ასეთი პროგნოზების გამოყენება განსაკუთრებით სასარგებლოა შრომის მოტივაციის საკითხების გადაწყვეტის დროს.

პროგნოზირების არაფორმალური მეთოდები. ამ მეთოდების ეფექტიანობა დამოკიდებულია ვერბალური ინფორმაციის შეკრებაზე, დამუშავებასა და სწორ გამოყენებაზე. ასეთი ინფორმაცია შეიძლება იყოს ზეპირი და წერილობითი.

ზეპირი ვერბალური ინფორმაციის შეგროვების მეთოდები, პირველ რიგში, გარეგანი გარემოს ანალიზის დროს გამოიყენება. მას მიეკუთვნება ის ინფორმაცია, რომელიც შეიძლება მიღებულ იქნეს რადიო და ტელეგადაცემებიდან, მომხმარებლებისაგან, მომწოდებლებისაგან, კონკურენტებისაგან, ბუღალტრებისა და ფინანსისტ-რევიზორებისაგან, იურისტებისაგან და ა.შ. და მოიცავს ორგანიზაციისათვის საინტერესო და საჭირო მასალას. ინფორმაციის უხარისხობის შემთხვევაში ორგანიზაციას შეიძლება პრობლემები შეექმნას როგორც მიზნის ფორმულირების, ისე მისი რეალიზაციის დროს.

გარეგანი გარემოს შესახებ წერილობითი ინფორმაციის წყაროს წარმოადგენს გაზეთები, ჟურნალები, საინფორმაციო ბიულეტენები, პროფესიული ჟურნალები და წლიური ანგარიშები. წერილობით ინფორმაციას ისევე, როგორც ზეპირ ვერბალურ ინფორმაციას, შეიძლება გააჩნდეს ნაკლოვანებები, კერძოდ აღმოჩნდეს მოძველებული, არასრული და ა.შ.

სამრეწველო შპიონაჟი. შპიონაჟი ბიზნესში სიახლეს არ წარმოადგენს. ხშირად, იგი კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის მოპოვების კარგი საშუალებაა. ამ გზით მოძიებული ინფორმაცია წარმატებით გამოიყენება ორგანიზაციის მიზნების დასაზუსტებლად. ამიტომ, ნებისმიერი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ სიფრთხილე უნდა გამოიჩინოს საიდუმლო ინფორმაციის დაცვის საქმეში.

პროგნოზირების რაოდენობრივი მეთოდები. ეს მეთოდები გამოიყენება ისეთი საქმიანობის პროგნოზირებისას, რომლის შესახებ არსებობს გარკვეული ტენდენციები და მისი ამსახველი საიმედო სტატისტიკური ინფორმაცია, ამასთან, მომავალში მოსალოდნელია მათი გაგრძელება ან განმეორება.

ხელმძღვანელობას უნდა ჰქონდეს რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებისათვის საჭირო ცოდნა, რათა სწორი გადაწყვეტილებით მიღებულმა სარგებელმა გადააჭარბოს მოდელის გამოყენებასთან დაკავშირებულ ხარჯებს.

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

დროითი მწკრივების ანალიზის მეთოდი წარსულში ჩამოყალიბებული ტენდენციების გამოვლენასა და მომავლში მათ გაგრძელებას გულისხმობს. წარსულის დასახასიათებლად იგი ცხრილებსა და გრაფიკებს იყენებს. ეს მეთოდი ძირითადად საქონელსა და მომსახურებაზე, მარაგებსა და კადრებზე მოთხოვნის შესაფასებლად, აგრეთვე, გასაღების სტრუქტურის საქმიანობის პროგნოზირების დროს გამოიყენება.

კაუზალური ანუ მიზეზ-შედეგობრივი მოდელირება. კაუზალური მოდელირება პროგნოზირების ამჟამად გამოყენებულ მეთოდთაგან მათემატიკურად რთულ, პროგნოზირების რაოდენობრივ მეთოდს წარმოადგენს. იგი გამოიყენება ერთზე მეტი ცვლადის არსებობის შემთხვევაში და საშუალებას იძლევა დავგეგმოთ ის, რაც შეიძლება მოხდეს ანალოგიურ სიტუაციაში (მასზე მოქმედი ცვლადების მოსალოდნელი ცვლილებების გათვალისწინებით).

კაუზალურმა მოდელმა შეიძლება გვიჩვენოს, რომ ყოველთვის, როდესაც ანაბრებზე სარგებლის განაკვეთი იზრდება 1%-ით, ახალ სახლებზე მოთხოვნა მცირდება 5%-ით. სტატისტიკის ენაზე ამ დამოკიდებულებას კორელაციას უწოდებენ. რაც უფრო მჭიდროა ეს კავშირი, მით უფრო წარმატებით გამოიყენება იგი პროგნოზირებისას.

კაუზალური მოდელებიდან ყველაზე რთული და ძვირადღირებულია ეკონომეტრიკული მოდელები, რომლებიც შემუშავებულია ეკონომიკის დინამიკის პროგნოზირებისათვის. ისინი მოიცავენ ათასობით განტოლებას, რომელთა ამოხსნა შესაძლებელია მხოლოდ ძლიერი კომპიუტერული ქსელის გამოყენებით. მიუხედავად ამისა, ყოველთვის არც ეს მოდელები იძლევიან ზუსტ შედეგებს. ამასთან, სიძვირის გამო, ხშირად, ასეთი მოდელების გამოყენებაზე ფინანსურად ძლიერი კომპანიებიც კი უარს ამბობენ და სხვა, უფრო იაფ ეკონომიკურ მოდელებს იყენებენ.

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

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

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

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

ექსპერტულ შეფასებათა მეთოდი. მისი გამოყენება გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღებას ექსპერტთა ჯგუფის შეთანხმების საფუძველზე. კერძოდ, ექსპერტები, რომლებიც საქმიანობენ ბიზნესის სხვადასხვა, მაგრამ ურთიერთდაკავშირებულ სფეროებში ავსებენ კითხვარს და აცნობენ ერთმანეთს. თუ მათი მოსაზრებები ერთმანეთს არ დაემთხვა, ასაბუთებენ საკუთარ მოსაზრებებს. ეს პროცედურა რამდენჯერმე შეიძლება განმეორდეს და ურთიერთშეთანხმებული და ურთიერთმისაღები პოზიციის შემუშავებამდე გაგრძელდეს.

რეზიუმე

1. მართვის მეცნიერების მეთოდები მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხს ზრდიან მეცნიერული მიდგომების, სისტემური ორიენტაციისა და მოდელების გამოყენების საშუალებით;

2. მოდელი არის სისტემის, იდეის ან ობიექტის შესახებ წარმოდგენა. ხშირად ხელმძღვანელი მოდელს იყენებს ორგანიზაციის სირთულის, რეალურ სინამდვილეში ექსპერიმენტის ჩატარების შეუძლებლობის, მომავლის განჭვრეტის აუცილებლობის გამო. მართვის მეცნიერების მოდელების ძირითადი ტიპებია: ფიზიკური, ანალოგიური და მათემატიკური ანუ სიმბოლური მოდელები;

3. მოდელის აგების ეტაპებია: ამოცანის დასმა, ინფორმაციული შეზღუდულობის განსაზღვრა, საიმედოობის შემოწმება, მიღებული შედეგების რეალიზაცია და მოდელის განახლება.

4. მოდელირების ძირითად პრობლემებს წარმოადგენს არასაიმედო წინაპირობები, ინფორმაციული შეზღუდულობა, შედეგების არასაკმარისი გამოყენება და დიდი ხარჯები.

5. „თამაშთა თეორია“ – ეს არის მეთოდი, რომელიც გამოიყენება კონკურენტის საქმიანობაზე ხელმძღვანელობის ამა თუ იმ მოქმედების გავლენის შესაფასებლად.

„რიგთა თეორიის“ მოდელები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მათზე მოთხოვნის შესაბამისად.

„მარაგების მართვის“ მოდელები ხელმძღვანელობას ეხმარება რესურსებზე შეკვეთების, აგრეთვე, მზა პროდუქციის საწყობში განთავსების სინქრონიზაციასა და მისი მოცულობის ოპტიმიზაციაში.

„წრფივი პროგრამირების“ მოდელები საშუალებას იძლევა ოპტიმალურად განაწილდეს დეფიციტური რესურსები კონკურენტ მომხმარებლებს შორის.

„იმიტაციური მოდელირება“ – ეს არის განსაზღვრული ხერხებისა და საშუალებების გამოყენება რეალური სამყაროს იმიტაციის მიზნით. ეკონომიკური ანალიზის ჩატარებისას, ორგანიზაციის ეკონომიკური მდგომარეობის ან მისი ეკონომიკური საქმიანობის ხარისხის განსაზღვრის მიზნით გამოიყენება მთელი რიგი სხვა მოდელებიც.

6. „საგადამხდელო მატრიცის“ მეთოდი სასარგებლოა მაშინ, როდესაც უნდა დადგინდეს თუ რომელ ალტერნატივას შეუძლია უფრო მეტი წვლილის შეტანა მიზნის მიღწევაში.

7. „გადაწყვეტილებათა ხის“ მეთოდი საშუალებას იძლევა პრობლემა წარმოდგენილი იქნეს სქემატურად და შესაძლო ალტერნატივების შედარება მოხდეს ვიზუალურად. ეს მეთოდი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს რთულ სიტუაციებში, როდესაც მიღებული გადაწყვეტილება გავლენას ახდენს მომდევნო გადაწყვეტილების მიღებაზე.

8. პროგნოზირება გამოიყენება ალტერნატივებისა და მათი ალბათობების გამოსავლენად. პროგნოზირების რაოდენობრივ მეთოდებს მიეკუთვნება დროითი მწკრივების ანალიზი და კაუზალური მოდელირება. ხარისხობრივ მეთოდებში იგულისხმება მაგალითად, ჟიურის შეფასება, გამსაღებელთა ერთობლივი მოსაზრება და საექსპერტო შეფასების მეთოდი.

თემა 11. სტრატეგიული დაგეგმვა

დაგეგმვა მართვის პროცესის უმნიშვნელოვანესი ფუნქცია, რომლის დროსაც განისაზღვრება საქმიანობის მიზნები, მათ განსახორციელებლად აუცილებელი რესურსები და მოქმედებები. ნებისმიერ შემთხვევაში დაგეგმვის პროცესი გულისხმობს გეგმის დამუშავებას, რომელიც შეიცავს დასახული

მიზნების მისაღწევად საჭირო ღონისძიებების ჩამონათვალს, რაც უნდა განხორციელდეს გარკვეული თანმიმდევრობით, გარკვეულ დროში და განსაზღვრული რაოდენობის რესურსების გამოყენებით.

გეგმა, ნებისმიერი სახეობის ორგანიზაციის (კერძო, სახელმწიფო, არასამთავრობო და ა.შ.) საქმიანობის საფუძველია, რომლის გარეშე შეუძლებელია ორგანიზაციის ფუნქციონირება, მის ცალკეულ ქვედანაყოფებს შორის კავშირი, რესურსებზე მოთხოვნის განსაზღვრა და უზრუნველყოფა, შრომითი აქტიურობის სტიმულირება, მიმდინარე პროცესების კონტროლი და ა.შ., რაც აუცილებელია დასახული მიზნების მისაღწევად.

დაგეგმვა უზრუნველყოფს ორგანიზაციის სტრუქტურული ქვედანაყოფების საქმიანობის კოორდინაციას და განამტკიცებს მისი სხვადასხვა სამსახურის ხელმძღვანელების ურთიერთობას. დაგეგმვა, ორგანიზაციის საქმიანობის სრულყოფის ახალი მეთოდებისა და გზების შესწავლის უწყვეტი პროცესია.

დაგეგმვის ფუნქციის სრულფასოვნად განხორციელების შედეგად ორგანიზაციამ უნდა მიიღოს პასუხი სამ ძირითად კითხვაზე:

1. **სად იმყოფება მოცემული ორგანიზაცია ამჟამად?** ხელმძღვანელებმა უნდა შეაფასონ ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები ისეთი მნიშვნელოვანი მიმართულებების მიხედვით, როგორცაა: ფინანსები, მარკეტინგი, წარმოება, მომსახურება, სამეცნიერო კვლევები და დამუშავებები, ადამიანური რესურსები. ამგვარი ანალიზი ხელმძღვანელობას ორგანიზაციის რეალური შესაძლებლობების განსაზღვრის საშუალებას მისცემს.

2. **ორგანიზაციას საით სურს იმოდროს?** გარეგანი გარემოს მხრიდან შესაძლებლობებისა და საფრთხეების (როგორცაა : ცვლილებები კონკურენტებისა და კლიენტების ქცევაში, შესაბამისი კანონების, პოლიტიკური ფაქტორების, ეკონომიკური პირობების, ზოგადად კი სოციალურ-ეკონომიკური პირობების გართულება ან გაუმჯობესება და ა.შ.) საფუძველიანად შესწავლით ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა შესძლებს დასახული მიზნების რეალიზაციის ხელშემშლელი მიზეზების განსაზღვრას და აღმოფხვრას.

3. **როგორ აპირებს ორგანიზაცია ეს გააკეთოს?** ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ კონკრეტულად უნდა გადაწყვიტოს დასახული მიზნების მისაღწევად თუ რა უნდა გააკეთოს ორგანიზაციის წევრებმა.

დაგეგმვის პროცესში ჩვეულებრივ გამოყოფენ შემდეგ ეტაპებს, ესენია:

- **მიზნების ფორმულირება.** მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს თუ რისი მიღწევა სურს ორგანიზაციას. ეს, ძალიან რთული ეტაპია. მიზნების განსაზღვრის პროცესში განსაკუთრებით, ასევე დაგეგმვის სხვა ეტაპებზე, კარგად ვლინდება თუ რამდენად მაღალია ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობის პროფესიონალიზმისა და კომპეტენტურობის დონე ;

- **დასახული მიზნების მიღწევის საშუალებების შერჩევა, ანალიზი და შეფასება.** იგი, შეიძლება ითქვას, რომ საკმაოდ რთული ამოცანაა. საქმე ისაა,

რომ ასეთი საშუალებები მრავალია, მათგან ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა კი ადვილი არ არის ;

-აუცილებელი მოქმედებების ნუსხის შედგენა. უნდა განისაზღვროს კონკრეტულად რა უნდა გაკეთდეს, როგორი ღონისძიებები უნდა გატარდეს იმისათვის, რათა სრულად იქნეს მიღწეული დასახული მიზანი (მიზნები) ;

-სამუშაოების პროგრამების (ღონისძიებათა გეგმის) შემუშავება. უნდა განისაზღვროს თითოეული ღონისძიების (მოქმედების) განხორციელების ყველა დეტალი, გათვალისწინებულ იქნეს მოქმედებებს შორის არსებული კავშირები, გამოირიცხოს მოსალოდნელი დუბლირებები ;

-რესურსების ანალიზი. უნდა განისაზღვროს რამდენი, რომელი სახეობისა და როგორი ხარისხის მატერიალური, ფინანსური, ადამიანური და ინფორმაციული რესურსებია საჭირო დასახული მიზნის (მიზნების) მისაღწევად და რამდენი დრო იქნება საჭირო ამისათვის ;

-დამუშავებული გეგმის პროექტის ვარიანტების ანალიზი, ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა და მისი ორგანიზაციის ცალკეული ქვედანაყოფისათვის გაცნობა. დასახული მიზნის (მიზნების) და მათი რესურსული უზრუნველყოფის რეალური შესაძლებლობების ანალიზის საფუძველზე შეირჩევა გეგმის ოპტიმალური ვარიანტი. აღნიშნულ ეტაპზე კიდევ ერთხელ უნდა დაზუსტდეს რამდენად უზრუნველყოფს გეგმის პროექტი (ოპტიმალური ვარიანტი) დასახული მიზნის (მიზნების) მიღწევას. გეგმის პროექტის გაუმჯობესების მიზნით ხომ არ არის საჭირო წინა ეტაპებზე მიღებული რომელიმე გადაწყვეტილების დაზუსტება. უნდა გაირკვეს ორგანიზაციის ქვედანაყოფებისათვის საკუთარი გეგმის პროექტების გაცნობისას ხომ არ წარმოიშვა რაიმე სახის უთანხმოება და თუ ასეთი რამ არსებობს როგორ უნდა გადაწყდეს იგი;

- გეგმის დამტკიცება და ორგანიზაციის ცალკეულ ქვედანაყოფამდე მისი დაყვანა. გეგმის პროექტის დეტალური განხილვის შემდეგ ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობა ამტკიცებს როგორც მთელი ორგანიზაციის გეგმას (გეგმები არსებობს გრძელვადიანი - იგულისხმება 5 ან მეტი წელი, საშუალოვადიანი - 1-5 წელი და მოკლევადიანი -ერთ წლამდე.

მოკლევადიანი გეგმები იყოფა, აგრეთვე, კვარტალურ, თვიურ, დეკადურ და უფრო მოკლე პერიოდისათვის გათვალისწინებულ გეგმებად), ისე მისი ცალკეული ქვედანაყოფის საგეგმო დავალებებს, რომლებიც უმოკლეს ვადაში უნდა იყოს დაყვანილი უშუალო შემსრულებლებამდე.

გეგმის შესრულების ნებისმიერ ეტაპზე, გეგმის დამტკიცების შემდეგ წარმოშობილ ახალ გარემოებათა გამო (რომელთა გეგმაში ასახვა აუცილებელია), შესაძლებელია გეგმის კორექტირება. ამასთან, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ კარგად უნდა იცოდეს, რომ გეგმის ხშირი კორექტირება მიუღებელია, რადგან იგი ნეგატიურად მოქმედებს პერსონალის განწყობაზე და, საბოლოო ანგარიშით, გეგმის შესრულებაზე.

დაგეგმილი პარამეტრების შესრულება-არშესრულების საკითხი წყდება მართვის სხვა ფუნქციების (ორგანიზაცია-ორგანიზება, მოტივაცია, კონტროლი) განხორციელების სტადიებზე, რაც განხილულ იქნება მომდევნო პარაგრაფებში.

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

სტრატეგიული დაგეგმვა ორგანიზაციის მიზნების შერჩევისა და რეალიზაციისათვის საჭირო გადაწყვეტილებების მიღების პროცესია. იგი მართვის სხვა ფუნქციების განხორციელების საფუძველს წარმოადგენს.

პიტერ ლორანჟის აზრით სტრატეგიული დაგეგმვა მმართველობითი მოღვაწეობის ოთხ ძირითად სახეს გულისხმობს:

1. რესურსების განაწილებას (სხვადასხვა სახის ფონდები, მმართველობითი კადრები და ა.შ.);
2. გარეგან გარემოსთან ადაპტაციას (კომპანიები ვალდებული არიან შეეგუონ არცთუ კეთილსასურველ გარემოსაც);
3. შინაგან კოორდინაციას (კოორდინაცია უნდა გაუკეთდეს ფირმის შინაგან ძლიერ და სუსტ მხარეებს);
4. ორგანიზაციულ-სტრატეგიულ წინდახედულებას (განჭვრეტას);

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

სტრატეგია დეტალური კომპლექსური გეგმაა, რომლის უმთავრესი დანიშნულებაც ორგანიზაციის მისიის განხორციელება და საერთოდ მიზნების მიღწევაა.

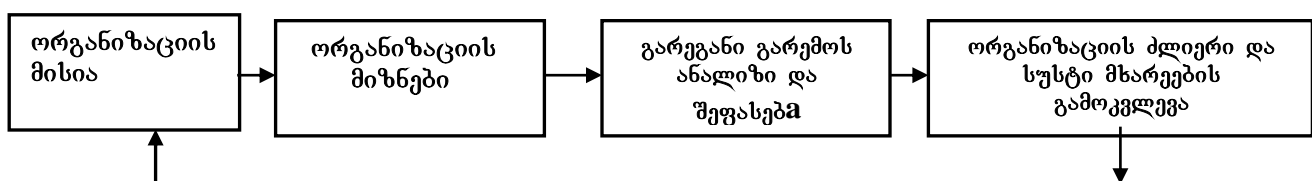
სტრატეგიული გეგმა ღრმა გამოკვლევებსა და დიდი მოცულობის ფაქტიური მონაცემების ანალიზს უნდა ემყარებოდეს. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს დარგის, ბაზრის, კონკურენტების და სხვათა შესახებ დეტალური ინფორმაციის კომპლექსურ ანალიზს.

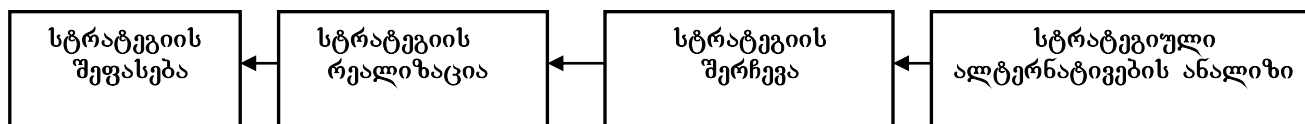
სტრატეგიული გეგმა ფირმის ხელმძღვანელობას კარნახობს თუ რომელი პროფესიისა და სპეციალობის კადრები უნდა მიიწვიოს სამუშაოდ და რომელი არა.

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

სტრატეგიული გეგმიდან ნათლად უნდა ჩანდეს თუ რა მიზანს (მიზნებს) ისახავს ორგანიზაცია, ეს გაადვილებს მისი რეალიზაციისათვის საჭირო ღონისძიებების შემუშავებას.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი შეიძლება შემდეგნაირად გამოიხატოს:

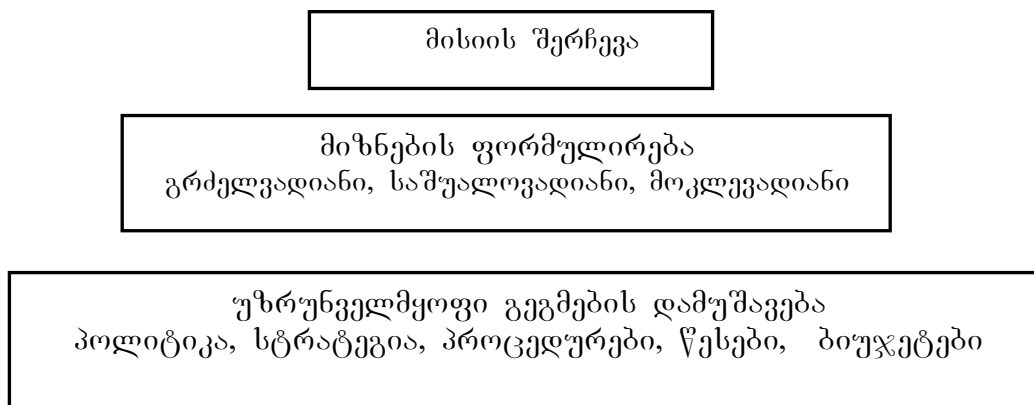




ნახ. 3

სტრატეგიული გეგმის დამუშავებაში ამა თუ იმ ფორმით ორგანიზაციის თითქმის ყველა ხელმძღვანელი მონაწილეობს, უშუალოდ გეგმის შედგენა კი მისი უმაღლესი ხელმძღვანელობის მოვალეობაა.

ორგანიზაციის მისიასა და მიზნებზე წარმოდგენას გვიქმნის შემდეგი ნახაზი:



ნახ. 4

ორგანიზაციის მისია. მისია ესაა ორგანიზაციის ძირითადი საერთო მიზანი, მისი არსებობის ნათლად გამოხატული მიზეზი. მიზნები კი მუშავდება მისიის განსახორციელებლად.

ფირმის ხელმძღვანელობამ და თანამშრომლებმა უნდა იცოდნენ თუ რაში მდგომარეობს მათი ორგანიზაციის ძირითადი მიზანი. მაგალითად, ფირმა „ბიურგერ კინგის“ ძირითად მიზანს წარმოადგენს მოსახლეობისათვის ისეთი საკვების მიწოდება, რომელიც შედარებით იაფია და შეიძლება სწრაფად მომზადდეს. ჰენრი ფორდი, კომპანია „ფორდის“ მისიად იაფი ტრანსპორტის შექმნას თვლიდა. ამდენად, მისია ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისათვის უმთავრეს ორიენტირს წარმოადგენს. სწორად შერჩეული მისია კი მოგების მიღების რეალური გარანტიაა.

მიზნების დახასიათება. ორგანიზაციის მისიის საფუძველზე მუშავდება სხვადასხვა სახის მიზნები. ეს მიზნები ინდა იყოს:

1. **კონკრეტული და გაზომვადი.** მაგალითად, ორგანიზაციაში კადრების დენადობა უნდა შემცირდეს 15 %-ით, ან წელიწადში კვალიფიკაცია უნდა აიმაღლოს თანამშრომელთა 10% -მა;

2. **ორიენტირებული დროში.** არსებობს გრძელვადიანი (იგულისხმება 5 ან მეტი წელი), საშუალოვადიანი (1-5 წელი), და მოკლევადიანი (ერთ წლამდე) მიზნები;
3. **მიღწევადი.** მიზნების შერჩევასა და გათვალისწინებულ უნდა იქნეს თუ რამდენად რეალურია იგი მოცემული ორგანიზაციისათვის. არარეალური მიზნების დასახვას აზრი არა აქვს. ამასთან, მან შეიძლება ორგანიზაციას დიდი ზარალიც კი მიაყენოს;
4. **ურთიერთშეთანხმებული, შეჯერებული.** მაგალითად, ერთი რომელიმე მიზნის განხორციელებისათვის გატარებული ღონისძიება სხვა მიზნების რეალიზაციას ხელს არ უნდა უშლიდეს. ამდენად, მიზნების სწორად ფორმულირებას დიდი მნიშვნელობა აქვს.

გარეგანი გარემოს ანალიზი და შეფასება

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ მისიისა და მიზნების განსაზღვრის შემდეგ უნდა დაიწყოს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის დიაგნოსტიკური ეტაპი. ამ ეტაპის პირველი რიგის ამოცანაა გარეგანი გარემოს შესწავლა. გარეგანი გარემო უნდა შეფასდეს 3 ძირითადი პარამეტრის მიხედვით. კერძოდ,

1. უნდა შეფასდეს ის ცვლილებები, რომლებიც ზემოქმედებენ ორგანიზაციის მიმდინარე სტრატეგიის სხვადასხვა ასპექტზე (მაგალითად, საწვავის გაძვირება, მომსახურების ტარიფების ამაღლება და ა.შ.);
2. უნდა განისაზღვროს თუ რომელი ფაქტორები უქმნიან სირთულეებს ფირმის სტრატეგიის რეალიზაციას;
3. უნდა განისაზღვროს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისათვის რომელი ფაქტორები ქმნიან მეტ შესაძლებლობას.

გარეგანი გარემოს ანალიზი. იგი წარმოადგენს პროცესს, რომლის მეშვეობითაც მგეგმავები, ფირმის საქმიანობასთან დაკავშირებული სირთულეებისა და შესაძლებლობების განსაზღვრის მიზნით ორგანიზაციასთან დაკავშირებულ გარეგან ფაქტორებს აკონტროლებენ. ამ სირთულეებს (საშიშროებებს) და შესაძლებლობებს განაპირობებს ისეთი ფაქტორები როგორცაა: ეკონომიკა, პოლიტიკა, ბაზარი, ტექნოლოგია, კონკურენცია, საერთაშორისო მდგომარეობა და სოციალური ქცევა.

ეკონომიკური ფაქტორებიდან განსაკუთრებულ ყურადღებას იქცევს: ინფლაციისა და დეფლაციის ტემპები, დასაქმების დონე, საგადასახადო ბალანსი, საზღვარგარეთ ამერიკული დოლარის მდგომარეობა (სტაბილურობა) და საგადასახადო განაკვეთის სიდიდე. ამ ფაქტორთაგან რომელიმემ ან რამდენიმემ ორგანიზაციას შეიძლება პრობლემები ან კიდევ ახალი შესაძლებლობები შეუქმნას.

პოლიტიკური ფაქტორებიდან აღსანიშნავია სახელმწიფოს მიერ სხვადასხვა სახის პოლიტიკური გადაწყვეტილებების მიღება, რომლებიც ორგანიზაციამ

აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს (მაგალითად, სამუშაო ძალის დაქირავების პირობები, სხვადასხვა სახის ტარიფები და ა.შ).

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

ტექნოლოგიურ ფაქტორებში იგულისხმება: ის ცვლილებანი, რაც გარეგან ტექნოლოგიურ გარემოში ხდება. თუ ორგანიზაციამ ეს არ გაითვალისწინა ის შეიძლება უიმედო მდგომარეობაში აღმოჩნდეს.

საერთაშორისო ფაქტორები განსაკუთრებით საყურადღებოა იმ ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან სხვა ქვეყნების ბაზრებთან, ნედლეულის წყაროებთან, ბანკებთან, სავალუტო ბირჟებთან და ა.შ. **დიდია კონკურენციის ფაქტორების** მნიშვნელობაც. ნებისმიერი ორგანიზაცია ვალდებულია ყველაფერი იღონოს იმისათვის, რომ გაიმარჯვოს კონკურენციულ ბრძოლაში. ორგანიზაცია ვალდებულია შეისწავლოს კონკურენტი ფირმების მიზნები, სტრატეგია, მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები.

სოციალური ქცევის ფაქტორებიდან ყურადღებას იმსახურებს: საზოგადოებაში ქალებისა და ეროვნულ უმცირესობათა როლი, მენეჯერთა სოციალური განწყობისა და მომხმარებელთა ინტერესების დაცვის მდგომარეობა და ა.შ.

გარეგანი გარემოს ღრმა და კომპლექსური ანალიზის საფუძველზე ორგანიზაცია შეძლებს შეადგინოს მის სამომავლო საქმიანობასთან დაკავშირებული სირთულეებისა და შესაძლებლობების ჩამონათვალი. მათი ანალიზის საფუძველზე კი აუცილებელია განისაზღვროს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები, რომლებიც გათვალისწინებულ უნდა იქნეს სტრატეგიული დაგეგმვის დროს.

ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები

ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოკვლევამ უნდა მოიცვას მისი საქმიანობის ხუთი მნიშვნელოვანი სფერო: მარკეტინგი, ფინანსები (საბუღალტრო აღრიცხვით), ოპერაციები (წარმოება), შრომითი რესურსები, აგრეთვე კორპორაციის კულტურა და იმიჯი.

მარკეტინგი. მისი შესწავლის პროცესში ყურადღება უნდა მიექცეს ისეთ მხარეებს, როგორიცაა:

1. ორგანიზაციას რა წილი აქვს ბაზარზე და როგორია მისი კონკურენტუნარიანობა;
2. ნაკეთობის ასორტიმენტის მრავალსახეობა და ხარისხი;
3. საბაზრო დემოგრაფიული სტატისტიკა (ახალგაზრდების, ქალების, ბავშვების, მოხუცების ინტერესების გათვალისწინება);
4. საბაზრო გამოკვლევები და დამუშავებები (ბაზრის მოთხოვნილებების

გათვალისწინებით ახალი საქონლის წარმოების ათვისება და ა.შ.);

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

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

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

1. შეგვიძლია თუ არა ვაწარმოთ პროდუქცია (საქონელი, გავწიოთ მომსახურება) ჩვენს კონკურენტებზე უფრო იაფად, თუ არ შეგვიძლია - რატომ?
2. რამდენად ხელისაწვდომია ჩვენთვის ნედლეული და მასალები? ხომ არ ვართ დამოკიდებული ერთ ან შეზღუდული რაოდენობის მომწოდებლებზე?
3. რამდენად თანამედროვეა ჩვენი სიმძლავრეები (მოწყობილობები)?
4. როგორია ჩვენს მიერ წარმოებულ საქონელზე მოთხოვნილება და ხომ არ იცვლება იგი სეზონის მიხედვით, ან ხომ არ იწვევს მუშახელის გათავისუფლებას?
5. შეგვიძლია თუ არა იმ ბაზრებზე შეღწევა, რომლებზეც ვერ შედიან ჩვენი კონკურენტები?
6. გვაქვს თუ არა დანერგილი ხარისხის კონტროლის ეფექტიანი სისტემა?
7. რამდენად ეფექტიანად დავგეგმეთ და დავაპროექტეთ წარმოების პროცესი? შეიძლება თუ არა მისი გაუმჯობესება?

შრომითი რესურსები. ანალიზმა უნდა მოიცვას შემდეგი საკითხები:

1. ორგანიზაციის თანამშრომლები რამდენად შეესაბამებიან თანამედროვე ბიზნესის მოთხოვნებს, რა უნდა შეიცვალოს მომავალში ამ მხრივ?
2. როგორია უმაღლესი ხელმძღვანელობის კომპეტენტურობისა და მომზადების დონე?
3. გვაქვს თუ არა წახალისების ეფექტიანი სისტემა?
4. ეფექტიანად ვიყენებთ თუ არა ხელმძღვანელი კადრების მომზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობებს?
5. როგორია წამყვანი სპეციალისტების დენადობა? თუ დიდია - რატომ?
6. უკანსაკნელად როდის ჩავატარეთ პერსონალის მოღვაწეობის შეფასების სისტემის დეტალური ანალიზი?
7. პროდუქციის ხარისხის ამაღლების მიზნით რა მუშაობა ტარდება პერსონალთან?

კორპორაციის კულტურა და იმიჯი. ორგანიზაციაში არსებული ატმოსფერო და კლიმატი განაპირობებს მის კულტურას. იგი ხელმძღვანელობას ეხმარება ორგანიზაციისათვის საჭირო კადრების მომზადებაში. კორპორაციის იმიჯს მისივე საქმიანობა (წარმოებული პროდუქციისა და მომსახურების მაღალი ხარისხი და კონკურენტუნარიანობა, კლიენტების სიმრავლე, საზოგადოებრივი აზრი და ა.შ.) ქმნის. მაღალი იმიჯი კი თავის მხრივ, კლიენტების მიზიდვის უმნიშვნელოვანესი პირობაა.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე ნათელია თუ რაოდენ დიდი მნიშვნელობა აქვს კორპორაციის კულტურისა და იმიჯის ამაღლებსათვის საჭირო ღონისძიებების შემუშავებასა და რეალიზაციას.

სტრატეგიული ალტერნატივების შესწავლა

ორგანიზაციის წინაშე დგას 4 ძირითადი სტრატეგიული ალტერნატივა.

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

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

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

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

1. **ლიკვიდაცია.** ამ დროს მთლიანად იყიდება ორგანიზაციის მატერიალური მარაგები და აქტივები. იგი ყველაზე რადიკალური ვარიანტია;
2. **ზედმეტისაგან გათავისუფლება.** ხშირად ესა თუ ის ფირმა თვლის, რომ მისთვის სასარგებლოა ამა თუ იმ ქვედანაყოფის გაუქმება, ან ამა თუ იმ სახის საქმიანობაზე უარის თქმა.
3. **შემცირება და ორიენტაციის კორექტირება.** ზოგ შემთხვევაში ფირმა თვლის, რომ მისთვის უფრო ხელსაყრელია რამდენადმე შეამციროს წარმოების მოცულობა (როცა მაჩვენებლები უარესდება) და ნაწილობრივ ან მნიშვნელოვნად შეიცვალოს ორიენტაცია.

ზემოაღნიშნული სტრატეგიების ნაერთი ვარიანტი, როგორც სათაურიდან ჩანს ერთდროულად გულისხმობს შეზღუდული ზრდის, ზრდისა და შემცირების სხვადასხვა მოდიფიკაციებს. მაგალითად, ფირმამ შეიძლება

მისი საქმიანობის რომელიმე სახის მიხედვით მკვეთრად შეამციროს წარმოების მოცულობა, რომელიმე სახის მიხედვით კი - გაზარდოს;

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

1. **რისკი.** რისკის გარეშე ბიზნესი არ არსებობს, მაგრამ ზედმეტი რისკის გაწევამ შეიძლება ორგანიზაცია მთლიანად გააკოტროს.
2. **ადრინდელი სტრატეგიის ცოდნა;**
3. **დროის ფაქტორი.** კარგი იდეების შეუფერებელ დროს (მომენტში) განხორციელების მცდელობამ ორგანიზაცია შეიძლება მძიმე მდგომარეობამდე მიიყვანოს.

ორგანიზაციამ სტრატეგია უნდა აირჩიოს მას შემდეგ, როცა ის გარეგანი სირთულეებისა და შესაძლებლობების, აგრეთვე შინაგანი სუსტი და ძლიერი მხარეების კომპლექსურ ანალიზს ჩაატარებს.

რეზიუმე

1. სტრატეგიული დაგეგმვა ორგანიზაციისათვის მიზნების შერჩევასა და მისი მიღწევის ღონისძიებათა განხორციელების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებას გულისხმობს. მაშასადამე, აუცილებელია გაირკვეს, თუ რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ ზემოაღნიშნული მიზნები მიღწეულ იქნეს;
2. სტრატეგიული დაგეგმვა ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილების საფუძველს უზრუნველყოფს;
3. სტრატეგიული გეგმები უნდა დამუშავდეს ზოგადსაფირომო (და არა ინდივიდუალური) პოზიციებიდან;
4. არსებობს მყარი დადებითი კორელაცია ფორმალურ დაგეგმვასა და ფირმის წარმატებას შორის;
5. სტრატეგიული დაგეგმვის საკვანძო კომპონენტს წარმოადგენს მიზნები, გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭირო მითითებები და დაგეგმვის პროცესის ძირითადი ეტაპები;
6. პირველ და ალბათ, უმთავრეს საგეგმო გადაწყვეტილებას წარმოადგენს ორგანიზაციისათვის მიზნების (მისიისა და კონკრეტული მიზნების) შერჩევა;
7. ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების რეალიზაცია უმაღლესი მნიშვნელობის ამოცანას წარმოადგენს. მისიას, ორგანიზაციის ძირითად მიზანს ყველა თანამშრომელი კარგად უნდა იცნობდეს, მისი შესრულება ორგანიზაციისათვის პრესტიჟის საქმეა;
8. მიზნები კონკრეტული და გაზომვადი, დროში ორიენტირებული, გრძელვადიანი და მოკლევადიანი და რაც მთავარია, მიღწევადი უნდა იყოს;

9. ხელმძღვანელობა ვალდებულია კარგად იცნობდეს ორგანიზაციის გარეგან გარემოს, აგრეთვე ორგანიზაციის შინაგან ძლიერ და სუსტ მხარეებს და იყენებდეს მათ დაგეგმვის პროცესში;
10. ორგანიზაციის განკარგულებაში არსებობს ოთხი სტრატეგიული ალტერნატივა – შეზღუდული ზრდის სტრატეგია, ზრდის სტრატეგია, შემცირების სტრატეგია და მათი ნაერთი ვარიანტი.

თემა 12. სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია

სტრატეგიის განსაზღვრას მაშინ აქვს აზრი, თუ მისი რეალიზება მოხდება. დასაბუთებული მიზნები ეფექტიანი დაგეგმვის მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს. მიზანი გვიჩვენებს ორგანიზაციას თუ რისი მიღწევა სურს და როდის უნდა მიიღოს სასურველი შედეგი.

გრძელვადიანი მიზნებიდან გამომდინარე მოკლევადიანი მიზნების შემუშავებისა და მათი ადვილად მისაღწევი გზების ძიებასთან ერთად, ხელმძღვანელობა ვალდებულია დაამუშაოს მოკლევადიანი გეგმები (სტრატეგიები), რომლებიც შესაბამისობაში იქნება გრძელვადიან გეგმებთან. ასეთ *მოკლევადიან სტრატეგიებს „ტაქტიკას“ უწოდებენ.*

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

„პოლიტიკა“ ესაა იმ მოქმედებებისა და გადაწყვეტილებების მიღების საერთო ხელმძღვანელობა, რომლებიც მიზნების მიღწევას გააადვილებს. პოლიტიკის უმთავრესი დანიშნულებაა განსაზღვროს თუ როგორ უნდა დავძლიოთ პრობლემები და მივაღწიოთ მიზნებს.

მმართველობითი მოქმედებების განხორციელებისათვის ხშირ შემთხვევაში მართო პოლიტიკა საკმარისი არ არის. ამ დროს ხელმძღვანელობა შეიმუშავებს პროცედურებს. ორგანიზაციებს, ისევე როგორც ადამიანებს შეუძლიათ წარმატებას მიაღწიონ, თუ სამომავლო გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში გაითვალისწინებენ და გამოიყენებენ წარსულ გამოცდილებას. ეს, მოსალოდნელ შეცდომებს აგვარიდებს.

ამგვარად, როცა სიტუაციას გადაწყვეტილების მიღებისას აქვს განმეორების ტენდენცია, ხელმძღვანელობა ხშირად მართებულად მიიჩნევს ხელახლა გამოიყენოს მოქმედების ნაცადი ხერხი და ამუშავებს სტანდარტიზებულ მითითებებს. სწორედ ამგვარი მითითებები წარმოადგენს პროცედურას.

პროცედურა აღწერს მოქმედებების თანმიმდევრობას, რომლებიც უნდა განხორციელდეს კონკრეტულ სიტუაციაში. არსებითად, პროცედურა დაპროგრამებულ გადაწყვეტილებას წარმოადგენს, რომელიც გამორიცხავს „ბორბლის ხელახლა გამოგონების“ აუცილებლობას. საერთო ჯამში, პროცედურის შესაბამისად თითოეულ ინდივიდს მოქმედების მცირე ალტერნატივა და არც თუ დიდი თავისუფლება აქვს.

იმისათვის, რომ გადაწყვიტოს მნიშვნელოვანი პრობლემები, ან კიდევ როცა ხელმძღვანელობას სურს შემოსაზღვროს, გარკვეულ ჩარჩოებში მოაქციოს თანამშრომელთა მოქმედება და გარანტირებული გახადოს ცალკეული მოქმედებების კონკრეტული საშუალებებით შესრულება იგი ადგენს “წესებს”.

„წესი“- ზუსტად განსაზღვრავს, თუ რა უნდა გაკეთდეს კონკრეტულ სპეციფიკურ სიტუაციაში.

წესი პროცედურისაგან იმით განსხვავდება, რომ იგი გამიზნულია კონკრეტული და განსაზღვრული საკითხის გადასაწყვეტად. პროცედურები კი გათვალისწინებულია ისეთი სიტუაციებისათვის, როცა ადგილი აქვს რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებულ და თანმიმდევრულად განსახორციელებელ მოქმედებებს.

როცა საქმე საერთაშორისო კორპორაციებს ეხება ტაქტიკის, პოლიტიკის, პროცედურებისა და წესების რეალიზება უფრო რთულდება. ბუნებრივია, როცა მთელი ორგანიზაციული სტრუქტურა დაკომპლექტებულია ხელმძღვანელებითა და მოსამსახურეებით, რომლებიც სხვადასხვა კულტურებს წარმოადგენენ, წესებისა და პროცედურების რეალიზაციის პროცესში შესაძლებელია მეტი სირთულეები წარმოიშვას. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში (№ 3) ერთმანეთთან შედარებულია იაპონურ და ამერიკულ ფირმებში გამოყენებული მართვის მეთოდები.

როგორც ჩანს, განსხვავება მართვის სისტემებში საგრძნობია. ასევე განსხვავებულია ხელმძღვანელებისა და მოსამსახურეების ქცევებიც. დღეისათვის არსებობს დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესების შეხამების რიგი მეთოდები. ორ ფართოდ გავრცელებულ მმართველობით ინსტრუმენტს, რომლებიც სასარგებლოა შეთანხმების მაღალი დონის მისაღწევად, წარმოადგენს ბიუჯეტი და მიზნობრივი მართვა.

ცხრილი 3

იაპონური და ამერიკული მართვის სისტემების მახასიათებლები

იაპონია	აშშ
<ul style="list-style-type: none"> - სამუდამოდ დაქირავება - ანაზღაურებისა და დანიშვნებისას უფროსობის პრინციპი - არაფორმალური კონტროლი - სამუშაო დავალების არაზუსტი აღწერა - კოლექტიური პასუხისმგებლობა - აქცენტის გადატანა კოორდინაციასა და თანამშრომლობაზე - შეთანხმებული გადაწყვეტილება - მართვა „ქვემოდან-ზევით“ - სწავლება წარმოებისაგან მოუწყვეტილად - უმაღლესი სასწავლებლების კურსდამთავრებულთა გადმოზრება-მოზიდვა - გრძელვადიანი ორიენტაცია 	<ul style="list-style-type: none"> - მოკლევადიანი დაქირავება - ანაზღაურება მუშაობის ინდივიდუალური შედეგების მიხედვით - ფორმალური კონტროლი - სამუშაო დავალების ზუსტი აღწერა - ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა - დავალება განისაზღვრება თანამდებობით - აქცენტი ეფექტიანობასა და შედეგებზე - ინდივიდუალური გადაწყვეტილება - მართვა „ზემოდან-ქვევით“ - კვალიფიკაციის ამაღლების სპეციალური პროგრამები - ახალ კურსდამთავრებულთა და გამოცდილი მუშაკების გადმოზრება-მოზიდვა - მიმდინარე შედეგებზე ყურადღების გამახვილება

დაგეგმვის ერთერთ მთავარ ამოცანად რესურსების ეფექტიანი განაწილება შეიძლება ჩაითვალოს. გეგმა გვეხმარება აგრეთვე მოქმედებების იმგვარი თანმიმდევრობის შერჩევაში, რომელიც ხელმძღვანელობის აზრით ხელს შეუწყობს მიზნების მიღწევას. თუმცა, გეგმაში ხშირად გადასაწყვეტი რჩება ფუნდამენტური საკითხები - რა სახის რესურსები გვაქვს და როგორ უნდა გამოვიყენოთ ისინი, რომ შევძლოთ დასახული მიზნების რეალიზაცია.

ბიუჯეტი წარმოადგენს რესურსების განაწილების მეთოდს, გამოსახულს რაოდენობრივი ფორმით, ასევე რაოდენობრივი სახით წარმოდგენილი მიზნების მისაღწევად.

ბიუჯეტი წარმოადგენს ფორმალური დაგეგმვის ძალზე ფართოდ გამოყენებულ კომპონენტს. ორგანიზაციების უმრავლესობა წერილობითი სახით მიზნებისა და სტრატეგიების ნუსხას არ ადგენს, ისინი თვლიან, რომ უმჯობესია ბიუჯეტი წარმოვადგინოთ ცალკეული დოკუმენტების სახით.

რესურსებისა და მიზნების რაოდენობრივი გამოსახვა

ბიუჯეტის შედგენაში პირველ ნაბიჯს წარმოადგენს როგორც რესურსების, ისე ფორმულირებული მიზნების რაოდენობრივი ფორმით გამოსახვა. შესაძლებელია აგრეთვე დროის ისეთი ერთეულის გამოყენება როგორცაა საათი ან შრომითი დანახარჯების მაჩვენებელი, ან უბრალოდ

ნატურალური მაჩვენებელი. რაოდენობრივი მაჩვენებლები ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს დაინახოს, შეადაროს და გააერთიანოს ორგანიზაციების მუშაობაში გამოყენებული სხვადასხვა ელემენტები.

ბიუჯეტის შედგენის ეტაპები

ბიუჯეტის შედგენის მთელი პროცესი შეიძლება ოთხ ეტაპად წარმოვიდგინოთ.

პირველი ეტაპზე, უმაღლესი ხელისუფლების მიერ ცხადდება ფირმის საერთო მიზნები. ამ შემთხვევაში, ორგანიზაციის სიდიდის მიუხედავად, ძალზე მნიშვნელოვანი საკითხი იქნება ვაჭრობის მოცულობის პროგნოზი.

მეორე ეტაპზე განყოფილებებისა და ქვეგანყოფილებების მიერ დგება ოპერატიული ხარჯთაღრიცხვა. ეს ხარჯთაღრიცხვები ან სხვანაირად, რომ ვთქვათ განყოფილებების ბიუჯეტები მუშავდება განსაზღვრული პერიოდის – 6 თვის ან წლის ვადით.

მესამე ეტაპზე უმაღლესი ხელისუფლება აანალიზებს წინადადებებს ბიუჯეტის შესახებ, შემდეგ კი განყოფილებები აზუსტებენ თავიანთ წინადადებებს უმაღლესი ხელისუფლების მითითების საფუძველზე. ამავე ეტაპზე უმაღლესი ხელისუფლება რესურსებს ანაწილებს ორგანიზაციის შიგნით.

მეოთხე ეტაპზე დგება საშედეგო (შემაჯამებელი) ბიუჯეტი, რომელშიც მუხლობრივად აისახება რესურსების აღრიცხვისა და ფონდების გამოყენების მდგომარეობა. საბოლოოდ, აღნიშნულ დეტალურ გათვლებს შეუდარდებენ კონკრეტული მომუშავეს ან განყოფილების მწარმოებლურობას, რათა განისაზღვროს ხელმძღვანელობის მიერ საკონტროლო მაჩვენებლების შესრულების შესაძლებლობები.

როგორც უკვე აღინიშნა, ორგანიზაციაში კონტროლი დაგეგმვას ემყარება. იმისთვის, რომ კონტროლი ეფექტიანი იყოს, იგი მჭიდროდ უნდა დავაკავშიროთ დაგეგმილ პარამეტრებთან. ასეთ დავაკავშირებას მართვის პროცესის ეფექტიანობის ასამაღლებლად არსებითი მნიშვნელობა აქვს.

სტრატეგიის შეფასება

სტრატეგიული გეგმის შემუშავება და შემდგომი რეალიზაცია ერთი შეხედვით მარტივ პროცესად შეიძლება მოგვეჩვენოს, მაგრამ ეს, ასე არ არის. სამწუხაროდ, დაგეგმვის პროცესში ძალიან ბევრი ორგანიზაცია იყენებს ე.წ. „სასწრაფოდ დანერგვის“ მეთოდს და მისი მდგომარეობა მკვეთრად მძიმდება,

ზოგჯერ კი საქმე კრაზამდეც კი მიდის. სტრატეგიული გეგმის სისტემატურად შეფასებასა და ანალიზს მისი წარმატებით რეალიზაციისათვის საგანგებო მნიშვნელობა აქვს. კორპორაციებში სტრატეგიული გეგმების ავტორები მუდმივად ახლის ძიებაში უნდა იყვნენ.

სტრატეგიის შეფასება მუშაობის შედეგების დასახულ მიზნებთან შედარებით ხორციელდება.

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

1. არის თუ არა სტრატეგია თავსებადი ორგანიზაციის შესაძლებლობებთან?
2. გულისხმობს თუ არა სტრატეგია რისკის დასაშვებ ზომას?
3. ფლობს თუ არა ორგანიზაცია სტრატეგიის რეალიზაციისათვის საჭირო (საკმარის) რესურსებს?
4. ითვალისწინებს თუ არა სტრატეგია გარეგან საფრთხეებსა და შესაძლებლობებს?
5. ეს სტრატეგია წარმოადგენს თუ არა ფირმის რესურსების გამოყენების საუკეთესო ხერხს?

არსებობს როგორც რაოდენობრივი ისე ხარისხობრივი კრიტერიუმების გარკვეული რაოდენობა, რომლებიც გამოიყენებიან შეფასების პროცესში (ცხრილი 4).

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

ცხრილი 4

რაოდენობრივი	
<p>ბაზრის წილი გაყიდვათა მოცულობის ზრდა გაფიცვების გამო დაკარგული დღეები წარმოების დანახარჯებისა და ეფექტიანობის დონე დანახარჯების დონე და გასაღების ეფექტიანობა კადრების დენადობა სამუშაოზე გამოუცხადებლობა</p>	<p>მომუშავეთა კმაყოფილება წმინდა მოგება აქციების კურსი დივიდენდების ნორმა შემოსავალი ერთი აქციიდან მოგება კაპიტალზე ანაზღაურება ფასიანი ქაღალდების მიხედვით</p>

ხარიხობრივი

<p>მაღალკვალიფიციური მენეჯერების მიზიდვის უნარი კლიენტების მომსახურების მოცულობის გადიდება ბაზრის შესახებ ცოდნის გაღრმავება საშიშროებათა რაოდენობის შემცირება შესაძლებლობების გამოყენება</p>
--

სტრატეგიისა და სტრუქტურის შესაბამისობის შემოწმება

მას შემდეგ, როცა ხელმძღვანელობა სტრატეგიას აირჩევსა და სამომავლო გეგმას შეიმუშავებს მან ორგანიზაციის სტრუქტურის მკაცრი შემოწმება უნდა მოახდინოს, რათა გაირკვეს რამდენად ეხმარება იგი ფირმას საერთო მიზნების განხორციელებაში.

სტრატეგია განსაზღვრავს სტრუქტურას. ქვემოთ მოცემულ ნახაზზე (№5) ასახულია სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესი და როლი, რომელსაც ორგანიზაციული სტრუქტურა ასრულებს.

არ მოიპოვება ზუსტი პასუხი იმაზე, თუ რომელი ხერხია უფრო მისაღები ორგანიზაციის სტრუქტურის ასაგებად. საუკეთესო ორგანიზაციული სტრუქტურა ის არის, რომელიც ორგანიზაციის ზომებს, დინამიზმს, სირთულეებსა და შემადგენლობას შეესაბამება. ორგანიზაციის განვითარებისა და მისი მიზნების ევოლუციის მიხედვით იცვლება მათი სტრატეგიები და გეგმები. იგივე უნდა მოხდეს მათ სტრუქტურებშიც.

არსებობს დინამიური ურთიერთმოქმედება სტრატეგიას, სტრუქტურასა და გარემოს შორის, რომელშიც ფირმა ფუნქციონირებს. ერთ-ერთი ძირითადი შეცდომა, რომელსაც მრავალი ფირმა უშვებს ის არის, რომ ისინი ცდილობენ ახალი სტრატეგია არსებულ (ძველ) სტრუქტურებს მოარგონ. ასე არ უნდა იყოს. სტრუქტურა დამოკიდებულია სტრატეგიაზე და დაგეგმვის პროცესში სტრუქტურის ფორმირების ეტაპი შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც სტრატეგიული გეგმის რეალიზაციის ძალზე მნიშვნელოვანი სტადია.

სტრატეგიის დამუშავება რთულ საქმეს წარმოადგენს, მაგრამ ორგანიზაციის არსებითი რეორგანიზაცია ასევე რთული და შრომატევადი პროცესია. დაგეგმვის პროცესში ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელობის აღიარებისაკენ ლტოლვის უქონლობამ ან უუნარობამ ბევრი ეფექტიანი და კარგად ჩაფიქრებული სტრატეგია არარეალიზებადი გახადა.

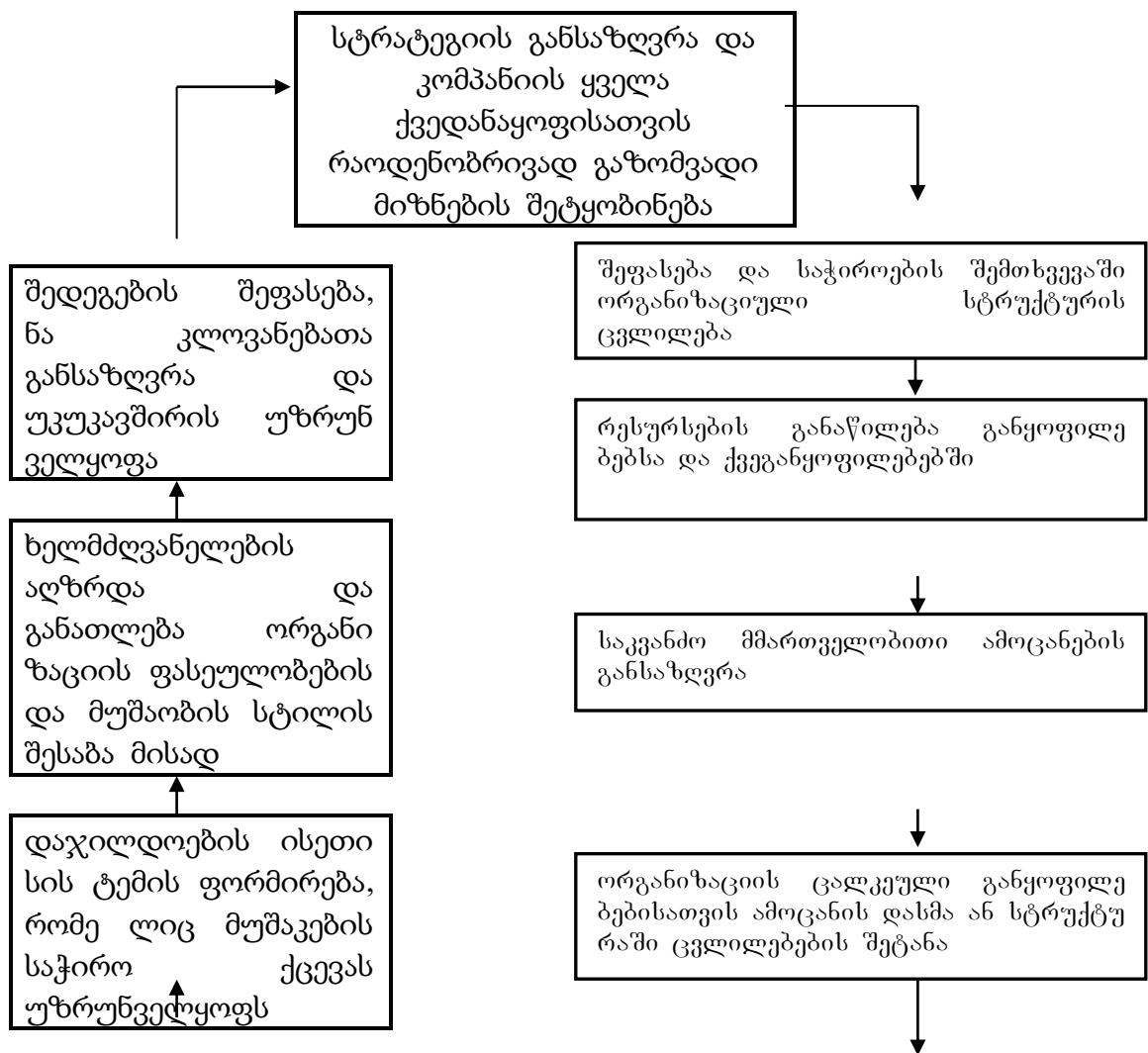
რეზიუმე

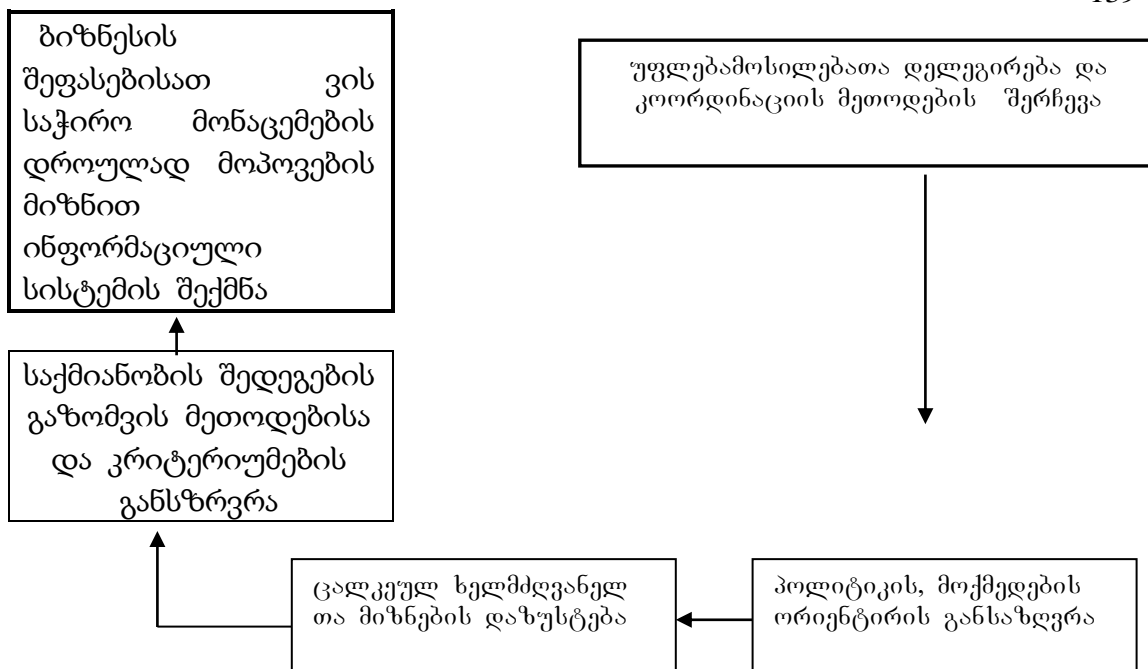
1. დასაბუთებული საერთო სტრატეგიის განსაზღვრის შემდეგ აუცილებელია მისი რეალიზება, რაც შესაძლებელია მართვის სხვა ფუნქციებთან სტრატეგიის გაერთიანებით;

2. სტრატეგიის შეთანხმების მნიშვნელოვან მექანიზმს წარმოადგენს შესაბამისი გეგმებისა და ორიენტირების, აგრეთვე ტაქტიკის, პოლიტიკის, პროცედურებისა და წესების შემუშავება;
3. ტაქტიკა კონკრეტულ მოკლევადიან სტრატეგიას წარმოადგენს. პოლიტიკა გულისხმობს საერთო ორიენტირებს მოქმედებებისა და გადაწყვეტილებების მისაღებად. პროცედურები მოიცავს მოქმედებებს, რომლებიც კონკრეტულ სიტუაციაში უნდა განხორციელდეს. წესები ზუსტად მიუთითებენ თუ რა უნდა გაკეთდეს კონკრეტულ სიტუაციაში;
4. ბიუჯეტი, როგორც რესურსების განაწილების მექანიზმი, მათი გამოყენების ფაქტიური შედეგების შედარების შესაძლებლობას იძლევა,

სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესი

(ნახ. 5)





რითაც, ფაქტობრივად, დაგეგმვისა და კონტროლის ერთიანობას უზრუნველყოფს;

5. მიზნების მართვა წარმოადგენს დაგეგმვის, მოტივაციისა და კონტროლის გაერთიანების მეთოდს, რომელსაც მრავალი ორგანიზაცია კონფლიქტებისა და პერსონალის უარყოფითი რეაქციების შესამცირებლად წარმატებით იყენებს. მიზნების მართვა ხელს უწყობს სტრატეგიის რეალიზაციას ხელქვეითების, მათი ხელმძღვანელებისა და მთელი ორგანიზაციის მიზნების ურთიერთკავშირის გაუმჯობესების გზით;

6. სტრატეგიის რეალიზაციის ან მისი ცვლილების დროს ხელმძღვანელობა ყოველთვის უნდა ითვალისწინებდეს ორგანიზაციის სტრატეგიისა და სტრუქტურის ურთიერთკავშირს. სტრუქტურა სტრატეგიას ეფუძნება და მის ეფექტიანობას უნდა უზრუნველყოფდეს იმდენად, რამდენადაც ეს შესაძლებელი იქნება საერთო სიტუაციიდან გამომდინარე.

თემა 13. ურთიერთზემოქმედებისა და უფლებამოსილების ორგანიზაცია

დასახული გეგმების შესასრულებლად საჭიროა რეალიზებულ იქნეს მისგან გამომდინარე ამოცანები. ორგანიზაცია, როგორც პროცესი აღნიშნული ამოცანების რეალიზაციაზე პასუხისმგებელი პირების საქმიანობის კოორდინაციას გულისხმობს. სხვანაირად, რომ ვთქვათ, ორგანიზაცია ესაა ფორმის სტრუქტურის ფორმირების პროცესი, რომელიც მასში მომსახურე

პერსონალს საშუალებას აძლევს ეფექტიანად იმუშაოს დასახული მიზნების მისაღწევად.

არსებობს ორგანიზაციის, როგორც პროცესის ორი ძირითადი ასპექტი. პირველია ორგანიზაციის ქვედანაყოფებად დაყოფა მიზნებისა და სტრუქტურის გათვალისწინებით. იგი ცალკე განხილვის საგანია. ამჟამად კი ყურადღებას გავამახვილებთ ორგანიზაციის, როგორც მართვის ფუნქციის ფუნდამენტურ ასპექტზე – უფლებამოსილებათა ურთიერთმიმართებაზე.

საშუალებას, რომლის დახმარებითაც ხელმძღვანელობა ურთიერთობას ამყარებს უფლებამოსილებათა დონეებს შორის წარმოადგენს დელეგირება.

დელეგირება, როგორც ტერმინი, მართვის თეორიაში გულისხმობს ამოცანებისა და უფლებამოსილების გადაცემას პირისათვის, რომელიც თავისთავზე იღებს მათი შესრულების პასუხისმგებლობას. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, ხელმძღვანელი, ორგანიზაციის მიზნებიდან გამომდინარე შესასრულებელ ამოცანებს ანაწილებს ცალკეულ შემსრულებლებზე, მოსავს მათ უფლებამოსილებით და ამასთანავე აკისრებს პასუხისმგებლობას. ამას ის იმიტომ აკეთებს, რომ მას, როგორც ხელმძღვანელს ყველა ამოცანის გადაჭრა უბრალოდ არ შეუძლია.

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

აღსანიშნავია, რომ დელეგირება ხორციელდება მხოლოდ უფლებამოსილების მიღების შემთხვევაში და მხოლოდ პასუხისმგებლობის დელეგირება (ე.ი. უფლებამოსილების გარეშე) არ შეიძლება. ამასთან, ხელმძღვანელმა არ შეიძლება თავიდან აიცილოს პასუხისმგებლობა იმ მოტივით, რომ მან ხელქვეითს გადასცა იგი. მაგალითად, ოპერაციის ჩამტარებელი ქირურგი მრავალ დავალებას აძლევს მედდას, მაგრამ თუ ავადმყოფი გარდაიცვალა იმის გამო, რომ მედდამ სხვა ჯგუფის სისხლი გადაუსხა პაციენტს, პასუხისმგებლობა ეკისრება ქირურგს და მის მიმართ აღიძვრება სისხლის სამართლის საქმე.

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

ორგანიზაციული უფლებამოსილება

თუ რომელიმე პირი პასუხისმგებლობას იღებს კონკრეტული დავალების შესრულებაზე, ორგანიზაციამ მას საჭირო რესურსებიც უნდა მისცეს.

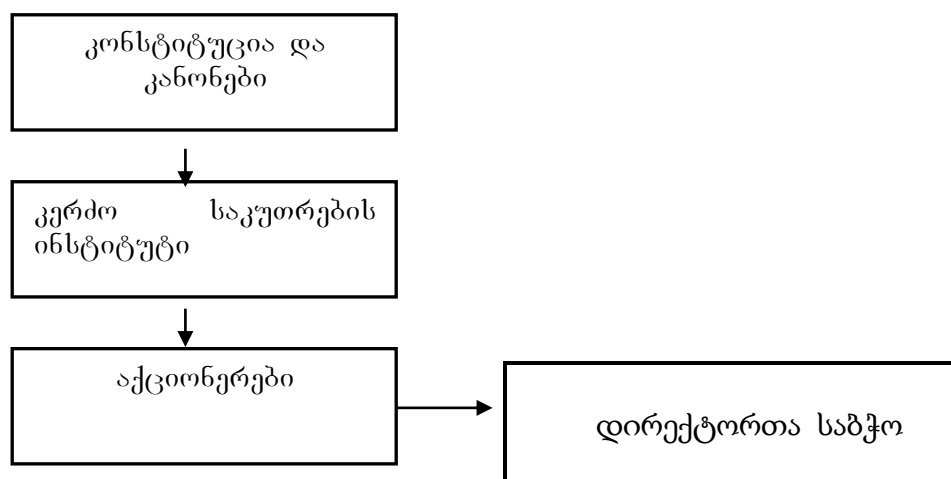
უფლებამოსილება წარმოადგენს მუშაკის ნათლად განსაზღვრულ უფლებას გამოიყენოს ორგანიზაციის რესურსები კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად.

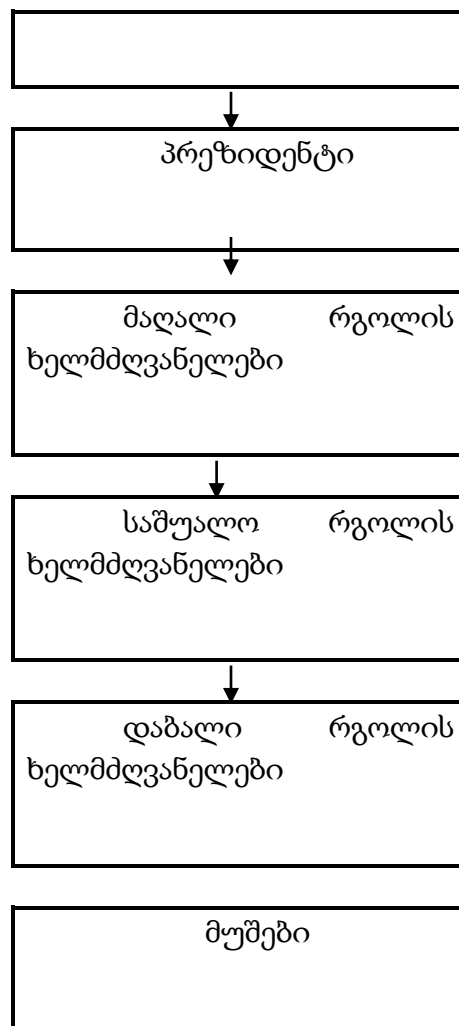
უფლებამოსილების დელეგირება შესაძლებელია თანამდებობაზე და არა რომელიმე ინდივიდზე, რომელსაც მოცემულ მომენტში უკავია ეს თანამდებობა. ეს იქიდანაც ჩანს, რომ როცა ადამიანი იცვლის სამუშაო ადგილს, ის კარგავს ადრინდელი თანამდებობით მინიჭებულ უფლებამოსილებას.

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

ყველა თანამდებობის პირის უფლებამოსილებანი განსაზღვრულია. ხშირად, პრაქტიკაში ერთმანეთში ურევნ უფლებამოსილებასა და ძალაუფლებას. **უფლებამოსილება**, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, არის დელეგირებული, განსაზღვრული, მოცემული თანამდებობისათვის მინიჭებული უფლება, გამოიყენოს ორგანიზაციის რესურსები. **ძალაუფლება** კი ამისგან განსხვავებით, წარმოადგენს მოქმედების რეალურ უნარს ან სიტუაციაზე ზეგავლენის შესაძლებლობას. შეიძლება გქონდეს ძალაუფლება, მაგრამ არ გაგაჩნდეს უფლებამოსილება.

ორგანიზაციული უფლებამოსილების კლასიკური
კონცეფცია ასეთია: (სქემა 6):





სქემა 6.

მაგალითად, კორპორაციის ფინანსების დარგის მმართველს უფლება აქვს ხელი მოაწეროს ჩეკებს, ამასთან, ის ფლობს ძალაუფლებას, რომ, ვთქვათ, ფირმის თანხები გადაიტანოს პირად საბანკო ანგარიშზე. ეს კი უფლებამოსილების გადაჭარბებაა და ამ შემთხვევაში, პრეზიდენტს შეუძლია გამოიყენოს თავისი უფლებამოსილება და ძალაუფლება, გაათავისუფლოს ასეთი მმართველი და მის მიმართ აღძრას სისხლის სამართლის საქმე.

წრფივი და აპარატული (საშტაბო) უფლებამოსილება

წრფივი უფლებამოსილება ისეთი ტიპის უფლებამოსილებაა, რომელიც უშუალოდ გადაეცემა უფროსიდან მის უშუალო ხელქვეითს, შემდეგ მისდამი დაქვემდებარებულ პირს და ა.შ.

წრფივი უფლებამოსილების დელეგირება ორგანიზაციის მართვის დონეების იერარქიას ქმნის. ამგვარი იერარქიის შექმნის პროცესს სხვანაირად სკალიარულ პროცესსაც უწოდებენ. ვინაიდან პერსონალის ხელმძღვანელობის უფლებამოსილება ჩვეულებრივ გადაიცემა სკალიარული პროცესის მეშვეობით, ამ შემთხვევაში ჩამოყალიბებულ იერარქიას სკალიარული ჯაჭვის ან საკომანდო ჯაჭვის სახით მოიხსენიებენ.

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

განსხვავებენ სამი ტიპის ადმინისტრაციულ აპარატს: საკონსულტაციო, მომსახურე და პირად აპარატს. პრაქტიკაში აღნიშნულ ტიპებს შორის მკვეთრი განსხვავების მოძებნა თითქმის შეუძლებელია, რადგან არც თუ იშვიათად ადმინისტრაციული აპარატი ასრულებს როგორც მომსახურე ისე საკონსულტაციო ფუნქციებს.

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

მომსახურე აპარატი. როგორც სათაურიდან ჩანს, ასეთი აპარატი განსაზღვრული სახის მომსახურებას ეწევა. მაგალითად, შეიძლება დავასახელოდ კორპორაციის კადრების განყოფილება, რომელიც მთელ ორგანიზაციას ემსახურება. იგივე შეიძლება ითქვას მარკეტინგის, ფინანსების, დაგეგმვისა და სხვა ქვედანაყოფების შესახებაც.

პირადი აპარატი. იგი მომსახურე აპარატის სახეობაა, რომელსაც ხელმძღვანელი ქმნის მასზე დაკისრებული უფლებამოსილების აღსასრულებლად. ამგვარი აპარატის წევრები ხელმძღვანელის მითითებებს ასრულებენ და ორგანიზაციაში მათ სხვა უფლებამოსილებანი არ გააჩნიათ. როცა პირადი აპარატის წარმომადგენელი საქმიანობს, ეს იმას ნიშნავს, რომ ის ხელმძღვანელის დავალებას ასრულებს.

მართალია, პირადი აპარატის წარმომადგენლებს ფორმალური უფლებამოსილებანი არ გააჩნიათ, მაგრამ ისინი დიდ ძალაუფლებას ფლობენ. ხელმძღვანელის აპარატის წევრები დიდი ავტორიტეტით სარგებლობენ გასაგები მიზეზების (ისინი წარმომადგენენ ხელმძღვანელთან დაახლოებულ პირებს) გამო.

უფლებამოსილების განაწილების ეფექტიანი ორგანიზაცია

ორგანიზაციის გამართული მუშაობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წინაპირობაა უფლებამოსილებათა სწორად განაწილება. პირველ რიგში, უნდა

გაირკვეს რომელი საქმიანობა მიეკუთვნება წრფივ და რომელი - აპარატულ-საშტაბო უფლებამოსილებას. ტრადიციულად, წრფივ უფლებამოსილებას მიეკუთვნება ფირმის საწარმოო, გასაღებისა და საფინანსო ფუნქციები. აპარატი აღნიშნული ფუნქციების განხორციელების უმნიშვნელოვანესი რგოლია. კითხვაზე - საქმიანობის რომელი კონკრეტული სახე მიეკუთვნება აპარატულ - საშტაბო მოღვაწეობას შეიძლება ვუპასუხოთ, რომ ეს დამოკიდებულია ორგანიზაციის მისიაზე, მიზნებსა და სტრუქტურაზე.

მართვის ცნობილი სპეციალისტის ალფრედ ჩანდლერის აზრით: “სტრუქტურა შეესაბამება სტრატეგიას“. მიზნებში განსხვავებას მივყავართ სტრუქტურაში ძირეულ განსხვავებამდე. უმრავლეს ორგანიზაციებში იურიდიული სამსახურები აპარატული მოღვაწეობის სფეროს განეკუთვნება. ფინანსები საქმიანობის საკვანძო სფეროა ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის და ამიტომ მიეკუთვნება იგი წრფივ მოღვაწეობას. ამასთან, საფინანსო დოკუმენტების გატარება, საბუღალტრო აღრიცხვა შეიძლება განხილულ იქნეს როგორც აპარატული საქმიანობა, როგორც ფინანსური საქმიანობისათვის დამხმარე საშუალება.

წრფივი უფლებამოსილება და კოორდინაცია

წრფივი უფლებამოსილების დელეგირება და ამ საფუძველზე წარმოშობილი საკომანდო ჯაჭვი ორგანიზაციის საქმიანობის კოორდინაციის პროცესში საკვანძო როლს ასრულებს. წრფივი უფლებამოსილება, უპირველეს ყოვლისა, ამარტივებს ურთიერთობას ხელმძღვანელებსა და ხელქვეითებს შორის. თუ ხელქვეითი რაიმე პრობლემას წააწყდება, მან იცის თუ ვის უნდა მიმართოს. თუ მისი უშუალო უფროსი ვერ გადაწყვეტს საკითხს, მაშინ თანამდებობრივი იერარქიით უფრო მაღალ საფეხურზე მდგომ ხელმძღვანელს მიმართავენ.

წრფივ უფლებამოსილებასა და კოორდინაციასთან მჭიდრო კავშირშია ორი ცნება: *ერთმმართველობა და მმართველობითი ნორმა*.

ერთმმართველობა. დიდი ხანია ცნობილია, რომ ეფექტიანი მართვა ბევრადაა დამოკიდებული ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის დამყარებულ უშუალო და გასაგებ ურთიერთობაზე. ერთმმართველობის პრინციპის მიხედვით, მომუშავემ უფლებამოსილება უნდა მიიღოს მხოლოდ მისი უშუალო უფროსისაგან (მხოლოდ ერთი კაცისაგან) და მხოლოდ მის მიმართ უნდა იყოს პასუხისმგებელი. ამგვარი დამოკიდებულება ამცირებს კონფლიქტების წარმოშობის საშიშროებას და ამაღლებს პასუხისმგებლობას.

მმართველობითი ნორმის განსაზღვრა. ეფექტიანი მართვა ბევრადაა დამოკიდებული სამართავი სივრცის სიდიდეზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მმართველობითი ნორმა (ერთ ხელმძღვანელზე დაქვემდებარებული პირების რაოდენობა) დგინდება წრფივი უფლებამოსილების დელეგირების მეშვეობით.

თუ მმართველობითი ნორმა დაცული არაა (როცა ხელმძღვანელს იმაზე მეტი ხელქვეითი ჰყავს, რაც მის შესაძლებლობებს აღემატება), მაშინ უფლებამოსილებათა კოორდინაციის საქმე რიგზე ვერ იქნება.

მართვის თეორეტიკოსები დიდი ხანია დაინტერესდნენ იდეალური მმართველობითი ნორმის საკითხით. ამ მხრივ, განსაკუთრებული ინტერესით გამოირჩეოდნენ მართვის ადმინისტრაციული სკოლის წარმომადგენლები. მიუხედავად ამისა, ამ საკითხში აზრთა დიდი სხვადასხვაობაა, თუმცა, მთელი რიგი *მკვლევარების აზრით, ოპტიმალურ ნორმად შეიძლება ჩაითვალოს - თუ ერთ ხელმძღვანელს 7-დან 10-მდე ხელქვეითი ჰყავს.*

ეფექტიან დელეგირებასთან დაკავშირებული წინააღმდეგობანი

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

1. როცა ხელმძღვანელი ფიქრობს, რომ “მე ამას უკეთესად გავაკეთებ“;
2. ხელმძღვანელის უნარის უქონლობა;
3. ხელქვეითისადმი ნდობის უქონლობა;
4. რისკისადმი შიში;
5. ხელქვეითების მუშაობის კონტროლის მექანიზმის უქონლობა.

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

1. ხელქვეითი თავისუფლად გრძნობს თავს, როცა შესაძლებლობა აქვს ჰკითხოს ხელმძღვანელს რა გააკეთოს, ვიდრე თვითონ გადაწყვიტოს პრობლემა;
2. ხელქვეითს დაშვებული შეცდომის ან მოსალოდნელი კრიტიკის ემინია;
3. ხელქვეითს არა აქვს მასზე დაკისრებული ამოცანის გადასაწყვეტად საჭირო ინფორმაცია და რესურსები;
4. ხელქვეითს ფაქტობრივად იმაზე მეტი საქმე აქვს, რისი გაკეთებაც შეუძლია;
5. ხელქვეითი თავის თავში დარწმუნებული არა არის, რომ შეასრულებს დავალებას;
6. ხელქვეითი თვლის, რომ მას დამატებითი პასუხისმგებლობის აღების სტიმული არ გააჩნია.

უფლებამოსილებათა ხელქვეითებზე დელეგირების აუცილებლობის შემთხვევაში, ხელმძღვანელობამ უნდა იზრუნოს აღნიშნულ წინააღმდეგობათა აღმოსაფხვრელად.

რეზიუმე

1. დელეგირება წამოადგენს ამოცანებისა და უფლებამოსილებათა გადაცემას პირისათვის, რომელიც იღებს მათი რეალიზაციის პასუხისმგებლობას;
2. პასუხისმგებლობა უფროსის წინაშე ამოცანების შესრულების ვალდებულებაა, რომელიც არ შეიძლება დელეგირებულ იქნეს;
3. უფლებამოსილება ორგანიზაციის რესურსების გამოყენების შეზღუდული უფლებაა, რომელიც დელეგირებული ამოცანების რეალიზაციის მიზნით გამოიყენება;
4. უფლებამოსილება შეზღუდულია გეგმებით, პროცედურებით, წესებითა და უფროსების ზეპირი განკარგულებებით, აგრეთვე გარეგანი გარემოს ფაქტორებით;
5. წრფივი უფლებამოსილების დელეგირების შედეგს წარმოადგენს ბრძანებათა ჯაჭვი;
6. აპარატული ამოცანები შეიძლება განისაზღვროს როგორც საკონსულტაციო ან მომსახურე. აპარატის ფართოდ გავრცელებულ ტიპებს მიეკუთვნება საკონსულტაციო, მომსახურე და პირადი აპარატები;
7. აპარატული (საშტაბო) უფლებამოსილება ორგანიზაციებს ეხმარება სპეციალისტების გამოყენებაში ერთმმართველობის პრინციპის დაურღვევლად. საშტაბო უფლებამოსილება მოიცავს სარეკომენდაციო უფლებამოსილებას, სავალდებულო შეთანხმებებს, პარალელურ და ფუნქციონალურ უფლებამოსილებებს;
8. მომუშავეთა რიცხვი, რომელიც დაქვემდებარებულია ხელმძღვანელისადმი მის მმართველობით ნორმას წარმოადგენს. მმართველობითი ნორმის განუსაზღვრელობა გაურკვევლობასა და ხელმძღვანელის დატვირთვას იწვევს. ერთმმართველობის პრინციპის გამოყენება გულისხმობს, რომ მუშაკს განკარგულებას მხოლოდ მისი უშუალო უფროსი უნდა აძლევდეს და იგი პასუხისმგებელი მხოლოდ მის მიმართ უნდა იყოს;
9. ეფექტიანი დელეგირება გაძნელებულია როგორც ხელმძღვანელების, ისე ხელქვეითების წინააღმდეგობის გამო;
10. დელეგირება იშვიათად იქნება ეფექტიანი, თუ ხელმძღვანელები არ დაიცავენ შესაბამისობის პრინციპს, რომლის თანახმად უფლებამოსილებათა მოცულობა დელეგირებულ პასუხისმგებლობას უნდა შეესაბამებოდეს.

თემა 14. ორგანიზაციის აგებულება

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

ბუნებრივია, რომ ფირმის ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე უმნიშვნელოვანეს გავლენას ახდენს მისი სტრატეგია. მკვლევარები მხარს უჭერენ ცნობილი სპეციალისტის ალფრედ ჩანდლერის პრინციპს - "სტრატეგია განსაზღვრავს სტრუქტურას", რაც იმას ნიშნავს, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურა ისეთი უნდა იყოს, რომ უზრუნველყოს მისი სტრატეგიის რეალიზაცია. აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა არ შეიძლება მუდმივი იყოს. იგი იცვლება ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების ცვლილების შესაბამისად.

ორგანიზაციული დაპროექტების ეტაპები

პირველ ეტაპზე უნდა მოხდეს ორგანიზაციის ჰორიზონტალურად დაყოფა მსხვილ ბლოკებად, რომლებიც შეესაბამებიან სტრატეგიის რეალიზაციის უმნიშვნელოვანეს მიმართულებებს. ამავე ეტაპზე უნდა გადაწყდეს თუ მოღვაწეობის რომელი სახე უნდა შესრულდეს წრფივი და რომელი საშტაბო ქვედანაყოფებით.

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

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

არსებობს ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის მრავალი ალტერნატიული ვარიანტი.

ბიუროკრატიული ორგანიზაციული სტრუქტურა

სიტყვა ბიუროკრატია პრაქტიკაში უარყოფით ემოციებს აღძრავს, რადგან მასში არც თუ იშვიათად საქმის გამჭიანურებელს, არაარსებითი ხასიათის

წესების, პროცედურების დაცვის მომთხოვნს, სხვადასხვა სახის ცნობების დიდი დაგვიანებით გამცემსა და ა.შ. გულისხმობენ. ასეთი ნეგატიური მოვლენები მართლაც ხდება, მაგრამ ამის მიზეზია ორგანიზაციის მიზნებისა და მუშაობის წესების რეალიზაციაში არსებული სერიოზული ნაკლოვანებანი და არა ბიუროკრატია.

ბიუროკრატის კონცეფცია პირველად ჩამოყალიბებული იქნა XIX საუკუნის დასაწყისში გერმანელი სოციოლოგის მაქს ვებერის მიერ. მან ბიუროკრატია წარმოადგინა როგორც ნორმატიული მოდელი, იდეალი, რომლის მიღწევისათვის ყველა ორგანიზაციამ უნდა იზრუნოს. რაციონალური ბიუროკრატის ვებერისეული მახასიათებლები ასეთია:

1. შრომის ეფექტიანი და მკაფიო დანაწილება, თითოეულ თანამდებობაზე მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მიწვევა;
2. მართვის დონეების იერარქიულობა, რომლის დროსაც ქვემდგომი დონე კონტროლდება ზემდგომის მიერ და ემორჩილება მას;
3. განზოგადებული წესებისა და სტანდარტების ურთიერთდაკავშირებული სისტემის არსებობა, რომელიც თანამშრომლების მიერ მოვალეობის შესრულების ერთგვაროვნებას და სხვადასხვა ამოცანის კოორდინაციას უზრუნველყოფს;
4. სამუშაოდ დაქირავების განხორციელება საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან მკაცრ შესაბამისობაში. მომსახურეთა თვითნებური განთავისუფლების აღკვეთა.

ამგვარად, ბიუროკრატიული ორგანიზაციული სტრუქტურისათვის დამახასიათებელია შრომის რაციონალური დანაწილება, მართვის განვითარებული იერარქია, ბრძანებათა ჯაჭვი, პერსონალის ქცევის მრავალრიცხოვანი წესებისა და ნორმების არსებობა, პროფესიული და საქმიანი თვისებების მიხედვით კადრების შერჩევა. მაგალითად, ბიუროკრატიულ სტრუქტურას წარმოადგენს აშშ სახელმწიფო სამსახური, რომელიც სახელმწიფო ინტერესებსაც გამოხატავს და სოციალური თანასწორობის პრინციპის რეალიზაციასაც ემსახურება.

აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ ბიუროკრატიულ-ორგანიზაციულ სტრუქტურას უარყოფითი მხარეებიც აქვს. მაგალითად, სოციოლოგ რ. ბერტონის აზრით, ბიუროკრატიულ სტრუქტურებში წარმოშობილი სირთულეები განპირობებულია იქ გამოყენებული სტანდარტიზებული წესების, პროცედურებისა და ნორმებისადმი გადაჭარბებული მნიშვნელობის მინიჭებით. ის ბოჭავს ბიუროკრატიული სტრუქტურის პერსონალს და მეტ-ნაკლები ზომით უკარგავს თავისუფალი მოქმედების უნარს. ამდენად, აუცილებელია ზემოაღნიშნული წესები, ნორმები და პროცედურები სისტემატურად გადაისინჯოს, რაც არც თუ ისე ადვილი საქმეა.

დეპარტამენტიზაცია

ორგანიზაციაში შრომის დანაწილება ორი მიმართულებით ხორციელდება. პირველია სამუშაოთა სტადიების მიხედვით (მომარაგება, წარმოება, გასაღება) მიხედვით სპეციალიზაცია, რომელსაც ჰორიზონტალურ სპეციალიზაციასაც უწოდებენ, მეორე კი იერარქიული დონეების მიხედვით სპეციალიზაცია, რომელსაც ვერტიკალური სპეციალიზაციის სახით მოიხსენიებენ. მრვალი უპირატესობის მიუხედავად, სპეციალიზაციას ზოგჯერ თან ახლავს ნეგატიური შედეგები. ასეთია, ორგანიზაციის მიზნებისაგან მუშაკის გარკვეულწილად მოწყვეტა, ორგანიზაციული კოორდინაციის გართულება და ა.შ.

ზოგჯერ სამუშაოთა სპეციალიზაციის გაღრმავება შეზღუდულია, რადგან გართულებულია მისი კოორდინაცია. აღნიშნულის დასაძლევად ხორციელდება სამუშაოებისა და მუშაშავეთა ჯგუფებად დაყოფა ანუ ორგანიზაციის ქვედანაყოფების, განყოფილებებისა და სექტორების ფორმირება. აღნიშნულ პროცესს დეპარტამენტიზაციას უწოდებენ.

განასხვავებენ დეპარტამენტიზაციის 4 ტიპს: ხაზობრივს (წრფივს), ფუნქციურს, პროდუქტულს და მატრიცულს. ხაზობრივი დეპარტამენტიზაცია გულისხმობს მუშაობის განსაზღვრულ ავტონომიურობას, ორგანიზაციის დაყოფას მომუშავეთა რიცხოვნობის, დროის პერიოდების (სამუშაო ცვლები) და ტერიტორიული ნიშნის მიხედვით. ხაზობრივი (წრფივი) დეპარტამენტიზაცია ორგანიზების თვალსაზრისით მეტად მარტივია (იგი ემყარება ერთმმართველობის პრინციპს), ამიტომ, იგი უპირატესად ორგანიზაციათა მართვის დაბალ რგოლებსა და მცირე ბიზნესში გამოიყენება.

სამუშაოთა სპეციალიზაციის განვითარებისა და ორგანიზაციული სირთულის პირობებში ფართოდ იყენებენ ორგანიზაციათა ფუნქციურ დეპარტამენტიზაციას, რომელიც გულისხმობს პერსონლის დაჯგუფებას შესასრულებელი ამოცანებისა და მოვალეობების შესაბამისად. ასეთი კონკრეტული ფუნქციების შესასრულებლად იქმნება მაგალითად, საგეგმო, საწარმოო, საფინანსო, მარკეტინგის, აღრიცხვისა და კონტროლის, მომარაგება-გასაღების, შრომისა და ხელფასის, ადამიანური რესურსების და სხვა სახეობის ქვედანაყოფები. ფუნქციური დეპარტამენტიზაცია სამუშაოთა ეფექტიანად განხორციელების შესაძლებლობას იძლევა, რადგან, ამ შემთხვევაში იზრდება მიღებულ გადაწყვეტილებათა დასაბუთებულობის დონე. თუმცა, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ფუნქციური დეპარტამენტიზაციისას რთულდება კოორდინაციის პროცესი და იზრდება კომუნიკაციური კავშირები, არცთუ იშვიათად ადგილი აქვს გადაწყვეტილებათა წინააღმდეგობრივ ხასიათსა და დუბლირებას.

ვინაიდან მსხვილი მსხვილი ორგანიზაციული წარმონაქმნებისათვის ფუნქციური სტრუქტურა მაღალეფექტიანობით არ გამოირჩევა, რთული ორგანიზაციები დივიზიონური სტრუქტურების გამოყენებაზე გადავიდნენ.

დივიზიონური ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტება შეიძლება განხორციელდეს როგორც პროდუქტული ასევე მომხმარებლისა და ბაზრის მიხედვით დეპარტამენტიზაციის გზით. პროდუქტული დივიზიონური სტრუქტურის დროს ცალკეული პროდუქტის (მაგალითად, ხორბლის) წარმოების კოორდინაციას ახორციელებს ერთი ხელმძღვანელი, რომელიც პასუხისმგებელია როგორც რესურსების ხარჯვაზე, ასევე კონკრეტული პროდუქტის წარმოება-რეალიზაციასა და მოგების მიღებაზე. ამ ამოცანების გადაწყვეტის მიზნით პროდუქტული სტრუქტურის ხელმძღვანელი ეყრდნობა დაქვემდებარებულ ფუნქციურ მუშაკებსა და ქვედანაყოფებს.

მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურა ორგანული სტრუქტურის ერთ-ერთი ტიპია. რთული ამოცანების გადაწყვეტის მიზნით ორგანიზაციების ამა თუ იმ სტრუქტურული ერთეულებიდან შეარჩევენ მაღალკვალიფიციურ და ინიციატივიან მუშაკებს და მათ დროებით, ძირითადი საქმიანობიდან მოწყვეტის გარეშე (ანუ, შეთავსებით), გააერთიანებენ სპეციალურად შექმნილ ჯგუფში. მატრიცულ ორგანიზაციაში ზემოაღნიშნული ჯგუფის წევრები ექვემდებარებიან როგორც პროექტის ხელმძღვანელს, ასევე იმ ფუნქციური განყოფილებების ხელმძღვანელებს, სადაც ისინი ძირითადად მუშაობენ. პროექტის ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია პროექტთან დაკავშირებულ ყველა საკითხის გადაწყვეტაზე და ფლობს შესაბამის უფლებამოსილებას. მის გამგებლობაშია პროექტთან დაკავშირებული ყველა სახეობის რესურსი (მატერიალური, ფინანსური, ადამიანური, ინფორმაციული). მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავების ინიციატორად ითვლება კომპანია „აი ბი ემ“-ი.

სხვადასხვა ორგანიზაციას მრავალი საერთო მახასიათებელი აქვს, მაგრამ რიგი მახასიათებლების მიხედვით მათ შორის არსებითი განსხვავებაცაა. ორგანიზაციის დაპროექტებისას აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს აღნიშნული გარემოება. იმისათვის, რომ ყველა ეს განსხვავება ასახულ იქნეს ორგანიზაციის ამოცანებში, მის სტრატეგიულ და ოპერატიულ გეგმებში, ხელმძღვანელობა დეპარტამენტიზაციის სხვადასხვა სისტემას იყენებს.

დეპარტამენტიზაცია ნიშნავს ორგანიზაციის დაყოფას ცალკეულ ბლოკებად, რომელსაც შეიძლება ეწოდოს განყოფილება, სექტორი და ა.შ. დეპარტამენტიზაციის ფართოდ გავრცელებული სისტემებია:

1. *ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა.*

ფუნქციონალური დეპარტამენტიზაცია (მას ზოგჯერ ტრადიციულს, ზოგჯერ კი კლასიკურს უწოდებენ) ფართოდ გამოიყენება საშუალო ზომის კომპანიებში. იგი ნიშნავს ორგანიზაციის დაყოფას ისეთ ნაწილებად, რომლებსაც თავიანთი ნათლად განსაზღვრული, კონკრეტული ამოცანა და მოვალეობა აქვს.

კომპანიის ტრადიციული ფუნქციონალური ბლოკებია წარმოების, მარკეტინგისა და ფინანსების განყოფილებები. ისინი შეიძლება დაიყოს უფრო

წვრილ ფუნქციონალურ ქვედანაყოფებად (მათ მეორადი ქვედანაყოფები ეწოდება). მეორადი ქვედანაყოფების სისტემა გამოიყენება ნებისმიერი ორგანიზაციული სტრუქტურის შემთხვევაში. **ორგანიზაციის ფუნქციონალური სტრუქტურის უპირატესობებს წარმოადგენს ის, რომ იგი:**

- ა. ასტიმულებს შრომით და პროფესიულ სპეციალიზაციას;
- ბ. ამცირებს ფუნქციათა დუბლირების შემთხვევებს;
- გ. აუმჯობესებს საქმიანობის კოორდინაციას ფუნქციონალურ ქვედანაყოფებს შორის და მათ შიგნით.

აღნიშნული სტრუქტურის უარყოფითი მხარეები მდგომარეობს შემდეგში:

- ა. განყოფილებები ორგანიზაციის საერთო მიზნებთან შედარებით უფრო მეტად ინტერესდებიან თავიანთი ქვედანაყოფების მიზნების რეალიზაციით;
- ბ. დიდ ორგანიზაციაში საკომანდო ჯაჭვი ხელმძღვანელიდან უშუალო შემსრულებლამდე ძალიან დაგრძელებულია;

ფუნქციონალური სტრუქტურა შეიძლება გამოყენებულ იქნეს სტაბილური საგარეო პირობების მქონე ორგანიზაციებში, რომელთა პროდუქციის ნომენკლატურა შეზღუდულია.

2. დივიზიონალური სტრუქტურა

ფართო ნომენკლატურის მქონე, სწრაფად ცვლებადი გარემოს პირობებში მომუშავე და ერთდროულად მსოფლიოს რამდენიმე ბაზართან დაკავშირებული ორგანიზაციებისათვის უფრო მისაღებია დივიზიონალური სტრუქტურა, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციების ელემენტებად და ბლოკებად დაყოფა ხორციელდება საქონლის (ან მომსახურების) სახეების, მყიდველთა ჯგუფების ან გეოგრაფიული რეგიონების მიხედვით.

2.1. სასაქონლო სტრუქტურა - დივიზიონალური სტრუქტურის ერთ-ერთი ნაირსახეობაა. მას მაშინ მიმართავენ, როცა ამა თუ იმ სახის პროდუქციის (მომსახურების) დამზადებას მასზე დიდი მოთხოვნილების გამო განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა. მსხვილ ფირმაში სასაქონლო სტრუქტურა საშუალებას იძლევა რომელიმე კონკრეტული სახის პროდუქციას ისეთივე ყურადღება დაეთმოს, როგორსაც მას უთმობს მცირე - ერთი ან ორი დასახელების პროდუქციის დამამზადებელი ფირმა.

სასაქონლო სტრუქტურის მქონე ფირმაში რომელიმე პროდუქციის წარმოებისა და გასაღების ხელმძღვანელობის უფლებამოსილება გადაეცემა ერთ-ერთ ხელმძღვანელს, რომელიც პასუხისმგებელია მთელი საქმიანობისათვის ამ სფეროში. ის ამ მიზნით ქმნის შესაბამის სამსახურებს (მაგალითად, საწარმოო, ტექნიკურ, პროდუქციის გასაღების რგოლებს).

სასაქონლო სტრუქტურის ნაკლად უნდა ჩაითვალოს ის, ამ შემთხვევაში, რომ ცალ-ცალკე საქონლის მიხედვით იქმნება სამსახურები (მაგალითად, საინჟინრო სამსახური, ბუღალტერია, გასაღების სამსახური და ა.შ.), რაც ხარჯებს ზრდის.

2.2. დივიზიონალური სტრუქტურის ერთ-ერთი ნაირსახეობაა მომხმარებლებზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომლის დროს ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფი ჯგუფდება მომხმარებელთა გარკვეული წრის მაქსიმალურად მომსახურების მიზნით. მაგალითად, მსხვილ გამომცემლობებს აქვთ უფროსი ასაკის მკითხველთა, მოზარდთა, უმაღლესი სკოლის სტუდენტთა და ა.შ. ქვედანაყოფები, ან კიდევ, კომერციულ ბანკებს აქვთ ინდივიდუალური კლიენტების, ფირმების, კომპანიების, საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაციების განყოფილებები. ამ სტრუქტურასაც იგივე ნაკლი აქვს, რაც სასაქონლო სტრუქტურას.

2.3. დივიზიონალური სტრუქტურის კიდევ ერთ სახეს წარმოადგენს რეგიონული ორგანიზაციული სტრუქტურა. მისი მთავარი დანიშნულებაა უზრუნველყოს ქვეყნის ამა თუ იმ რეგიონის მაღალ დონეზე მომსახურება ან მისთვის საინტერესო პროდუქციით მომარაგება.

რეგიონული ორგანიზაციული სტრუქტურის კარგ მაგალითს წარმოადგენს მსხვილი ფირმების გამსაღებელი ორგანიზაციები. არაკომერციულ ორგანიზაციებში რეგიონული სტრუქტურის მაგალითად გამოდგება აშშ-ის სახელმწიფო დეპარტამენტი საელჩოებითა და საკონსულოებით.

2.4. საერთაშორისო ბაზრებზე მოქმედი ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა. ფირმა, რომელსაც სურს ერთი ან რამდენიმე სახის პროდუქციით გავიდეს საზღვარგარეთის ბაზარზე, ჩვეულებრივ ქმნის ექსპორტის დარგში მმართველის თანამდებობას, რომელიც მარკეტინგის განყოფილებას ექვემდებარება.

იმ ფირმებმა, რომლებმაც მნიშვნელოვნად გააძვირეს საზღვარგარეთ გაყიდვათა მოცულობა, უნდა დაიწყონ იქ თავიანთი სიმძლავრეების შექმნის საკითხის შესწავლა. საკითხის დადებითად გადაწყვეტის შემთხვევაში, საზღვარგარეთ იქმნება ფირმის ფილიალი, რომლის ხელმძღვანელი ექვემდებარება ფირმის ადმინისტრაციულ დირექტორს ან პრეზიდენტს.

ფირმის საზღვარგარეთული საქმიანობის კიდევ უფრო გააქტიურების შემთხვევაში, აუცილებელი ხდება იქ სპეციალური საერთაშორისო ქვედანაყოფის შექმნა, რომლის ხელმძღვანელი უშუალოდ ფირმის პრეზიდენტს ექვემდებარება.

საზღვარგარეთ პროდუქციის გაყიდვის ფართო მასშტაბების მიღებასთან ერთად, საერთაშორისო დივიზიონალური სტრუქტურა ზღუდავს ფირმის ქვეყნის შიგნით საქმიანობას. ამ მომენტში ფუნქციონირებას იწყებს ორგანიზაციის გლობალური სტრუქტურა, რომლის მთავარი დანიშნულებაა განსაზღვროს თუ სად უნდა განავითაროს ფირმამ ახალი საწარმოო სიმძლავრეები, რომელ სფეროში გადიდდეს კაპიტალური დაბანდებები, რა სახის პროდუქცია აწარმოოს, საიდან მიიღოს რესურსები და ა.შ.

საბოლოო ჯამში კი ფირმას მოუწევს გადასინჯოს თავისი ორგანიზაციული სტრუქტურა. კერძოდ კი, მეტი ყურადღება დაუთმოს

საზღვარგარეთ წარმატებული საქმიანობისათვის აუცილებელი ქვედანაყოფების შექმნას. ბუნებრივია, ეს ქვეყნის შიგნით საქმიანობისათვის გათვალისწინებული განყოფილებებისა თუ ქვედანაყოფების შემცირებას გამოიწვევს.

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

ადაპტური სტრუქტურები

გასული საუკუნის 60-იანი წლებიდან დაწყებული, მთელი რიგი კომპანიები მათი ორგანიზაციული სტრუქტურის გამო მძიმე მდგომარეობაში აღმოჩნდნენ. ისინი ვეღარ რეაგირებდნენ გარემო პირობების, ტექნოლოგიის სწრაფ ცვლილებაზე. ამ ნაკლოვანებათა დაძლევის მიზნით შემუშავებული იქნა ე.წ. ადაპტური ორგანიზაციული სტრუქტურები. ასეთ სტრუქტურებს ხშირად ორგანულ სტრუქტურებსაც უწოდებენ. მათი მთავარი ნიშანთვისებაა გარემო პირობების ცვლილებასთან სწრაფი ადაპტირება.

ორგანული და ადაპტური სტრუქტურები მკვეთრად განსხვავდებიან ბიუროკრატიული სტრუქტურებისაგან.

ინგლისელი მეცნიერების ბერნსისა და სტალკერის აზრით, ბიუროკრატიული სტრუქტურები მექანიკურ სტრუქტურებს წარმოადგენენ, სადაც პრობლემები და ამოცანები დანაწილებულია მრავალ ვიწრო სპეციალობებს შორის. თითოეული სპეციალისტი დამოუკიდებლად წყვეტს მასზე დაკისრებულ ამოცანას. მათი უფლებები და ვალდებულებები ზუსტადაა განსაზღვრული. მართვის ამგვარი პროცესისათვის დამახასიათებელია ვერტიკალური ურთიერთკავშირი, კერძოდ, კი ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის. პერსონალის საწარმოო საქმიანობა რეგლამენტირებულია უმაღლესი ხელმძღვანელობის ინსტრუქციებითა და გადაწყვეტილებებით.

ორგანული სტრუქტურის დროს კი თანამშრომლებმა თავიანთი კონკრეტული ამოცანები ფირმის საერთო ამოცანების ფონზე უნდა გადაწყვიტონ, ე.ი. თანამდებობრივი ვალდებულებების მნიშვნელოვანი ნაწილი სიტუაციის შესაბამისად გადაისინჯება ამ საკითხით დაინტერესებულ პირებთან (როგორც ხელმძღვანელს, ისე რიგით თანამშრომლებთან) ერთად.

არსებობს ორგანული სტრუქტურის ორი ძირითადი ტიპი: **საპროექტო და მატრიცული ორგანიზაციები.**

საპროექტო ორგანიზაცია ესაა დროებითი სტრუქტურა, რომელიც შექმნილია კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად. მისი დანიშნულებაა დადგენილ დროში და განსაზღვრული ხარჯთაღრიცხვის ფარგლებში შეასრულოს რთული პროექტი, რომლის დასრულების შემდეგ თანამშრომელთა გუნდი იშლება, ისინი სხვა პროექტის დამუშავებას იწყებენ, ან თავიანთ ძველ ადგილებს უბრუნდებიან.

მატრიცულ ორგანიზაციაში საპროექტო ჯგუფის წევრები ექვემდებარებიან როგორც პროექტის ხელმძღვანელს, ისე იმ ფუნქციონალური განყოფილებების ხელმძღვანელებს, სადაც ისინი მუდმივად მუშაობენ. პროექტის ხელმძღვანელი ფლობს საპროექტო უფლებამოსილებას, ე.ი. პროექტთან დაკავშირებული ყველა საკითხის გადაწყვეტაზე პასუხისმგებელიცაა და უფლებამოსილიც. მის გამგებლობაშია პროექტთან დაკავშირებული მატერიალური და ფინანსური რესურსები.

ფუნქციონალური განყოფილებების ხელმძღვანელები პროექტის ხელმძღვანელს ზოგიერთ თავიანთ მოვალეობასაც გადასცემენ. ამიტომ, ისინი მონაწილეობენ ამა თუ იმ სამუშაოს შესრულებაში. მატრიცული სტრუქტურის უმთავრესი ნაკლი მის სირთულეში მდგომარეობს. მიუხედავად ამისა, იგი მაინც გამოიყენება, მაგალითად, ქიმიურ მრეწველობაში, საბანკო საქმეში, დაზღვევაში, გამოთვლითი ტექნიკის წარმოებაში და ა.შ.

კონგლომერატის ტიპის ორგანიზაციები

ადაპტური ორგანიზაციული სტრუქტურების წარმოშობასთან ერთად, პრაქტიკაში ხშირად გვხვდება კონგლომერატის ტიპის ორგანიზაციები, როცა ფირმის ერთ განყოფილებაში გამოიყენება სასაქონლო სტრუქტურა, მეორეში - ფუნქციონალური სტრუქტურა, მესამეში - საპროექტო ან მატრიცული ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელი სტრუქტურები.

ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები

ის ორგანიზაციები, რომელთა უმაღლესი ხელმძღვანელობა უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილებას თავისთვის იტოვებს - ცენტრალიზებულ ორგანიზაციებად იწოდებიან. დეცენტრალიზებულ ორგანიზაციებში კი უფლებამოსილებანი გადანაწილებულია მართვის ქვემდგომ დონეებზე. ძლიერად დეცენტრალიზებულ ორგანიზაციებში საშუალო რგოლის მმართველებს ძალიან დიდი უფლებამოსილება აქვთ.

ცენტრალიზაციის ხარისხს განსაზღვრავს შემდეგი მახასიათებლები:

1. მართვის საშუალო და დაბალ რგოლებში მიღებულ გადაწყვეტილებათა რაოდენობა;
2. მართვის ქვედა რგოლებში მიღებულ გადაწყვეტილებათა მნიშვნელობის დონე;
3. თუ რამდენადაა დელეგირებული კონტროლის უფლება მართვის ქვედა რგოლებში.

ცენტრალიზებული ორგანიზაციების უპირატესობანი

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

დეცენტრალიზებული ორგანიზაციების უპირატესობანი

1. მსხვილი ორგანიზაციების ეფექტიანი ცენტრალიზებული მართვა თითქმის შეუძლებელია, რადგან იგი დიდი მოცულობის ინფორმაციის დამუშავებასა და კონკრეტული გადაწყვეტილებების მიღებას მოითხოვს, რაც ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობისათვის მეტად რთულ ამოცანას წარმოადგენს;
2. დეცენტრალიზაცია ქმნის პირობებს იმისათვის, რომ გადაწყვეტილება მიიღოს იმ ხელმძღვანელმა, რომელიც წარმოქმნილ პრობლემებში უფრო კარგად ერკვევა;
3. დეცენტრალიზაცია ასტიმულირებს ინიციატივას. დეცენტრალიზებული მართვის პირობებში, თითოეული ქვეგანყოფილების (მსხვილი იქნება თუ საშუალო) ხელმძღვანელს შეუძლია განყოფილების ფუნქციონირებას ჩაწვდეს სიღრმისეულად, რაც შეიძლება ეფექტიანად მართოს და აკონტროლოს მთელი მისი საქმიანობა;
4. დეცენტრალიზაცია ეხმარება ახალგაზრდა ხელმძღვანელს უფრო მაღალი თანამდებობის დასაკავებლად მომზადებაში. იგი საშუალებას აძლევს მას თავისი კარიერის დასაწყისშივე მიიღოს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებანი და შეიძინოს შესაბამისი გამოცდილება.

რეზიუმე

1. უნდა შეირჩეს ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც შესაბამისობაში იქნება ორგანიზაციის სტრატეგიულ გეგმებთან, გარეგან გარემოსთან, რაც მათ ეფექტიან ურთიერთზემოქმედებას და დასახული მიზნების მიღწევას უზრუნველყოფს;
2. ორგანიზაციის სტრუქტურა არ შეიძლება უცვლელი დარჩეს, რადგან იცვლება მისი როგორც გარეგანი, ისე შინაგანი გარემო;
3. ამჟამად, ორგანიზაციების უმრავლესობა მართვის ბიუროკრატიულ სტრუქტურას იყენებს;
4. რამდენადაც ფუნქციონალური სტრუქტურები არასაკმარისად ეფექტიანი აღმოჩნდა, მსხვილმა ორგანიზაციებმა დაიწყეს დივიზიონალური

სტრუქტურების გამოყენება. ასეთი სტრუქტურების ძირითადი ტიპებია დივიზიონალური სტრუქტურები, რომლებიც ორიენტირებულია პროდუქციის სხვადასხვა სახეზე, ან მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფზე, ან სხვადასხვა რეგიონზე;

5. სტრუქტურები, რომლებიც ითვალისწინებენ საერთაშორისო განყოფილებების არსებობას, უფრო ხშირად გამოიყენება ისეთ სიტუაციებში, როცა ფირმების მიერ საზღვარგარეთ გაყიდვათა მოცულობა ქვეყნის შიგნით გაყიდვებთან შედარებით მცირეა. როცა ფირმების მიერ საზღვარგარეთ გაყიდვათა მოცულობა შესამჩნევად იზრდება, მიზანშეწონილია შესაბამისი ცვლილებები ორგანიზაციულ სტრუქტურებში;

6. მართვის ბიუროკრატიული სტრუქტურის უპირატესობა შრომის ეფექტიან დანაწილებაში, მართვის ორგანოებისა და თანამშრომლების იერარქიულ დაქვემდებარებაში, თანამშრომელთა პროფესიული ზრდის ხელშეწყობაში მდგომარეობს. ასეთი სტრუქტურის უარყოფით მხარეებს წარმოადგენს: სიძნელეები ორგანიზაციის შიგნით კავშირების დამყარებაში, სიახლეების სწრაფად დანერგვის უუნარობა;

7. ბიუროკრატიული სტრუქტურების ზოგიერთი პრობლემა ადაპტური სტრუქტურების შემოღებით შეიძლება გადაწყდეს. ადაპტური სტრუქტურების ძირითადი ტიპებია: საპროექტო ორგანიზაცია, მატრიცული ორგანიზაცია და კონგლომერატი.

8. მრავალი მსხვილი ორგანიზაცია იყენებს რთულ სტრუქტურას, რომელიც სხვადასხვა ტიპის სტრუქტურებისაგან შედგება. ნებისმიერი სტრუქტურის შემთხვევაში, შეიძლება მთელი ყურადღება გადატანილ იქნეს უფლებამოსილების დეცენტრალიზაციაზე, რათა მართვის ქვემდგომი რგოლის ხელმძღვანელებმაც აქტიური მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილებების ფორმირებაში;

9. თუ გარეგან გარემოში ცვლილებები ნელა მიმდინარეობს და ორგანიზაციაც შედარებით პატარაა, მიზანშეწონილია მართვის ცენტრალიზებული სტრუქტურის გამოყენება. მისი უპირატესობებია: პერსონალის ეფექტიანი გამოყენება, კოორდინაციისა და კონტროლის მაღალი ხარისხი, ქვედანაყოფებისა და ორგანიზაციის მიზნების უკეთ შეხამება.

თემა 15. მოტივაცია

ორგანიზაციის მართვის პროცესის ეფექტიანობა მნიშვნელოვანწილად არის დამოკიდებული მართვის ფუნქციების, მართვისადმი მიდგომების, მართვის პრინციპებისა და მეთოდების, მთლიანად მართვის მექანიზმის სრულად და რაციონალურად გამოყენებაზე. ამიტომაც, რომ მენეჯერების საქმიანობა მეტად რთული და საპასუხისმგებლოა.

მართვის პროცესში მართვის ფუნქციების როლი მნიშვნელოვანია, მაგრამ მათ შორის მოტივაციის როლი გამორჩეულია. სწორი ანალიზის შედეგად განსაზღვრული მიზნები და მათ საფუძველზე შედგენილი თუნდაც ყოველმხრივ დასაბუთებული გეგმა ქაღალდზე დარჩება, თუ ის სრულად არ აღიარა და გაიზიარა ორგანიზაციის მენეჯერთა კორპუსმა და დანარჩენმა პერსონალმა.

მოტივაცია პირადი და მთელი ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად საკუთარი თავისა და სხვების განწყობის პროცესია, რომელიც ყველას კარგად უნდა ახსოვდეს და ყველაფერს აკეთებდეს მისი განმაპირობებელი კეთილსასურველი გარემოს შესაქმნელად.

მოტივაციის შინაარსობრივი და პროცესუალური თეორიების, მრავალწლიანი პრაქტიკის ანალიზი აჩვენებს, რომ მოტივაციის პროცესი წარმატებული იქნება იმ შემთხვევაში, თუ:

- მენეჯერებს და დანარჩენ პერსონალს კარგად ექნებათ გაცნობიერებული ორგანიზაციის მიზნების განხორციელების მნიშვნელობა: თუ რა სიკეთე შეიძლება მოუტანოს მან მთელ ორგანიზაციას და მის თითოეულ წევრს;
- იარსებებს ორგანიზაციის მიზნების აღსრულებისათვის აუცილებელი გარემო, კერძოდ კი კეთილსასურველი სოციალურ-ეკონომიკური, მორალურ-ფსიქოლოგიური, ორგანიზაციულ-სამართლებრივი პირობები, რომელთა გარეშე წარმოუდგენელია მენეჯერებისა და დანარჩენი პერსონალის მიერ მაღალნაყოფიერი შრომისადმი პოზიტიური განწყობის ჩამოყალიბება;
- ორგანიზაციაში იარსებებს მომუშავეთა პროფესიული დონის ამაღლებისა და კარიერული განვითარებისათვის აუცილებელი პირობები;
- შრომის პირობები, სამუშაოს შინაარსი და შრომის ხასიათი შეესაბამება მომუშავეთა მოთხოვნებს;
- მენეჯერთა დამოკიდებულება დანარჩენი პერსონალისადმი აგებული იქნება სამართლიანობისა და ობიექტურობის პრინციპებზე. ბევრი რამ არის დამოკიდებული მათ პიროვნულ თვისებებზე, პერსონალთან ურთიერთობაზე. მენეჯერი-ლიდერი საერთო წარმატებების უზრუნველყოფის გადამწყვეტი ფაქტორია.

მენეჯერებმა კარგად უნდა გააცნობიერონ, რომ მოტივაციის პროცესი უწყვეტი პროცესია და ამ მხრივ წარმატებების მისაღწევად მუდმივად უნდა იღვაწონ. მათ კარგად უნდა შეისწავლონ ყველა მამოტივირებელი ფაქტორის

მოქმედების მიმართულება და გამოიყენონ მართვის პროცესში. მენეჯერების კრეატიული აზროვნება, ორგანიზაციებში განხორციელებული ინოვაციური პროცესები და ამ საფუძველზე მიღწეული წარმატებები შრომისადმი პერსონალის პოზიტიური განწყობის უზრუნველყოფის მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რაც გამოყენებულ უნდა იქნეს. თავის მხრივ, კარგად მოტივირებული პერსონალი თავისი შესაძლებლობების მაქსიმუმის გამოვლენას შეეცდება, რაც საერთო წარმატებების საწინდარია.

ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების რეალიზაცია ბევრადაა დამოკიდებული მომუშავეთა საქმიანობის კოორდინაციასა და, რაც მთავარია, პერსონალის მაქსიმალურად მობილიზებულობასა და განწყობაზე. მენეჯერების ერთ-ერთი მთავარი ამოცანა სწორედ ესაა და ამიტომაც არის, რომ მათ ხშირად აღმასრულებელ ხელმძღვანელებს უწოდებენ. მენეჯერები ამ ფუნქციის რეალიზაციას მოტივაციის ძირითადი პრინციპების გამოყენებითა და მათი მოთხოვნების დაცვით ახერხებენ.

მოტივაცია პირადი და მთელი ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად საკუთარი თავისა და სხვების განწყობის პროცესია.

მოტივაციის თანამედროვე თეორიები

განასხვავებენ მოტივაციის შინაარსობრივ (შინაგან მოთხოვნილებათა) და პროცესუალურ თეორიებს. სანამ აღნიშნული თეორიების შესახებ ვიმსჯელებთ, საჭიროა მოკლედ დავახასიათოთ ცნებები: **მოთხოვნილება და გასამრჯელო (ჯილდო).**

ფსიქოლოგები თვლიან, რომ მოთხოვნილებას წარმოშობს ადამიანის რაიმე სახის ფიზიოლოგიური ან ფსიქოლოგიური უკმარისობა. მათივე აზრით, მოთხოვნილება შეიძლება იყოს პირველადი და მეორადი.

პირველადი, ანუ ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები ადამიანს თან ახლავს დაბადებიდანვე. მეორადი ანუ ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებები კი შექმნილი მოთხოვნილებებია. ისიც დადგენილია, რომ მოთხოვნილებები ადამიანის ამა თუ იმ სახის მოქმედებების მოტივს წარმოადგენს. როცა ადამიანი მოთხოვნილებას შეიგრძნობს, იგი მას განაწყობს კიდევ რაიმე სახის მოქმედებისაკენ. მოქმედების მიზანი კი ისაა, რომ ადამიანმა დაიკმაყოფილოს მოთხოვნილება. რამდენადაც ადამიანებში მოთხოვნილებები მათი დაკმაყოფილებისათვის სწრფვას იწვევენ, ბუნებრივია, ეს კარგად უნდა გააცნობიერონ მენეჯერებმა და გამოიყენონ იგი მართვის პროცესში. როგორც აღვნიშნეთ, მათ ყველა პირობა უნდა შექმნან იმისათვის, რომ პერსონალს გამოუმუშავდეს ორგანიზაციის მიზნების რეალიზაციის მოთხოვნილება.

გასამრჯელო (ჯილდო) მოტივაციასთან დაკავშირებით ფართო მნიშვნელობით გამოიყენება. ამ შემთხვევაში, მასში მხოლოდ ფული ან სიამოვნება არ იგულისხმება. გასამრჯელო (ჯილდო) ეს ყველაფერია, რასაც

ადამიანი თავისთვის ფასეულად თვლის. ამ მხრივ, ადამიანებს შორის დიდი განსხვავებაა. მაგალითად, ერთისათვის რაც დიდად ფასეულია, მეორისათვის შეიძლება ნაკლებ ფასეული იყოს, ან საერთოდ არ წარმოადგენდეს ფასეულობას.

განასხვავებენ შინაგან და გარეგან გასამრჯელოს. შინაგანი გასამრჯელო სამუშაოსაგან გამომდინარეობს. მაგალითად, ესაა მიზნის მიღწევით, სამუშაოს შინაარსიანობითა და მნიშვნელობით გამოწვეული კმაყოფილების გრძნობა. იგივე შეიძლება ითქვას მუშაობის პროცესში ადამიანებს შორის დამყარებულ კეთილსასურველ ურთიერთობებზეც.

გარეგანი გასამრჯელო ესაა ხელფასი, დაწინაურება, საზოგადოებრივი აღიარება (სხვადასხვა ფორმით) და დამატებითი შეღავათები (დამატებითი შვებულება, სამსახურებრივი ავტომობილი, ორგანიზაციის მიერ დამატებითი ხარჯების ანაზღაურება, პრემია, დაზღვევა და ა.შ.).

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები წარმოადგენს გვიქმნიან იმ მოთხოვნილებებზე, რომლებიც ადამიანებს ამა თუ იმ სახის მოქმედების სურვილს აღუძრავენ. მათ შინაარსობრივი იმიტომ ეწოდებათ, რომ ისინი პირველ რიგში იმ მოთხოვნილებებს გვიხასიათებენ, რომლებიც სამუშაოს მოცულობასა და შინაარს ეხება. ამგვარი თეორიების თვალსაჩინო წარმომადგენლები არიან აბრაჰამ მასლოუ, ფრედერიკ ჰერცბერგი და დევიდ მაკკლელანდი.

მოთხოვნილებათა იერარქია მასლოუს მიხედვით

გასული საუკუნის 40-იან წლებში მასლოუმ დაამტკიცა, რომ ადამიანებს მრავალი სახის მოთხოვნილებები გააჩნიათ. მან ჰარვარდელ ფსიქოლოგ მურეესთან ერთად აღნიშნული მოთხოვნილებები ხუთ კატეგორიად დაჰყო. ესენია:

1. ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები (საკვები, წყალი, დასვენება, საცხოვრებელი და ა.შ.);
2. უსაფრთხოებისა და მომავლის რწმენის მოთხოვნილებები (უსაფრთხო სამუშაო, საპენსიო ასაკში ცხოვრების გარანტია და ა.შ.);
3. სოციალური მოთხოვნილებები;
4. დაფასება-აღიარების მოთხოვნილებები. აქ იგულისხმება პირადი მიღწევებისა და კომპეტენტურობის მოთხოვნილება, პატივისცემა და აღიარება გარშემო მყოფი ხალხის მხრიდან, საკუთარი თავის დაფასება;
5. ადამიანის პოტენციური შესაძლებლობების რეალიზაციისა და პროფესიული ზრდისადმი მოთხოვნილებები.

მასლოუს მიხედვით, პირველი და მეორე კატეგორიის მოთხოვნილებები პირველადია, დანარჩენი კი მეორადი. თუმცა, ამგვარი

დაყოფაც პირობითია, რადგან ამ კატეგორიების კიდევ უფრო დანაწევრებაც შეიძლება. მაგალითად, როცა ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზეა საუბარი, აქ პირველ რიგში საკვებზე და წყალზე მოთხოვნილება იგულისხმება, შემდეგ საცხოვრებელზე და ა.შ.

როცა პირველადი მოთხოვნილებების რეალიზაცია გარანტირებულია, ბუნებრივია იწყება ფიქრი იმაზე, თუ როგორ განხორციელდეს მეორადი სახის მოთხოვნილებანი. ეს აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ მენეჯერებმა. მხედველობაში მისაღებია ამა თუ იმ ქვეყნის ეკონომიკური, კულტურული და სოციალური განვითარების დონეც. ბუნებრივია, რომ დარიბ და ლატაკ ქვეყნებში პირველ რიგში ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე უნდა იფიქრონ.

მასლოუს თეორიის მთავარი ნაკლი იმაში მდგომარეობდა, რომ იგი არ ასახავდა ადამიანებს შორის ინდივიდუალურ განსხვავებებს. თუ მენეჯერს სურს სრულად და ეფექტიანად გამოიყენოს პერსონალი, იგი დეტალურად უნდა იცნობდეს თითოეული მომუშავეს ინდივიდუალურ მოთხოვნილებებს.

მაკკლელანდის მოთხოვნილებათა თეორია

მაკკლელანდის თეორიაში ყურადღება უმაღლესი დონის მოთხოვნილებებზეა გადატანილი. მისი აზრით, ადამიანებს ძირითადად სამი სახის მოთხოვნილება ახასიათებთ. ესენია: ძალაუფლების, წარმატებისა და ურთიერთობების მოთხოვნილება.

ძალაუფლების (სხვა ადამიანებზე ზემოქმედების) მოთხოვნილება მეტ-ნაკლებად ყველა ადამიანს აქვს. მაკკლელანდის აზრით, ძალაუფლების მოთხოვნილების მქონე ყველა ადამიანი არ შეიძლება კარიერისტების რიცხვს მივაკუთნოთ. ისეთი ადამიანები, რომლებსაც ასეთი მოთხოვნილება აქვთ და არ იჩენენ ავანტიურიზმისა და დიქტატურისადმი მიდრეკილებას, მათი პროფესიული მომზადების დონისა და ორგანიზაციული ნიჭის გათვალისწინებით იმსახურებენ სხვადასხვა რანგის ხელმძღვანელ პოსტებზე დანიშვნას, მაგრამ, მანამდე ამ ადამიანებმა თავიანთი შესაძლებლობები სრულად უნდა გამოავლინონ.

ცხოვრება ადასტურებს, რომ ყველა ადამიანს სურს მისი საქმიანობა წარმატებული იყოს, მაგრამ ეს ყოველთვის როდი ხდება. ის ადამიანები, აღნიშნავს მაკკლელანდი, რომლებსაც წარმატების ძლიერი მოთხოვნილება აქვთ, ზომიერად რისკავენ. თუ თქვენ გინდათ ადამიანების მოტივირება წარმატების მოთხოვნილებით, მათ წინაშე უნდა დასახოთ ზომიერი რისკის შემცველი ამოცანები, მათვე უნდა გადაეცეთ ამ ამოცანების გადაწყვეტისათვის საკმარისი უფლებამოსილებანი. ურთიერთობების მოთხოვნილების მქონე ადამიანები, მაკკლელანდის აზრით, დაინტერესებულნი არიან მეგობრული კავშირები დაამყარონ ერთმანეთთან. ეს თვისება მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ადამიანთა სხვადასხვა სახის ჯგუფების ფორმირების დროს.

ჰერცბერგის ორფაქტორული თეორია

გასული საუკუნის 50-იანი წლების მეორე ნახევარში, ფრედერიკ ჰერცბერგმა თანამშრომლებთან ერთად დაამუშავა მოთხოვნილებებზე დაფუძნებული მოტივაციის კიდევ ერთი მოდელი. მკვლევარებმა ერთ-ერთი მსხვილი ფირმის 200-მდე ინჟინერსა და მოსამსახურეს დაუსვეს შემდეგი კითხვები: “შეგიძლიათ თუ არა თქვენ დეტალურად აღწეროთ, თუ როდის გრძნობდით თავს განსაკუთრებულად კარგად სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების შემდეგ?” და “შეგიძლიათ თუ არა დაწვრილებით აღწეროთ როდის გრძნობდით თავს განსაკუთრებულად ცუდად სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების შემდეგ?”

ჰერცბერგის დასკვნების მიხედვით, პასუხები შეიძლება დავყოთ ორ დიდ კატეგორიად, რომლებსაც მან “ჰიგიენური ფაქტორები” და მოტივაცია უწოდა. ჰიგიენური ფაქტორები იმ გარემოსთანაა დაკავშირებული, რომელშიც სამუშაო სრულდება, ხოლო მოტივაცია სამუშაოს ხასიათსა და არსს უკავშირდება.

ჰერცბერგის მიხედვით, ჰიგიენური ფაქტორების არ არსებობის ან არასაკმარისი ზომით არსებობის შემთხვევაში ადამიანს სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა უჩნდება. აღნიშნული ფაქტორების სრულად არსებობის შემთხვევაში კი, ისინი, თავისთავად, სამუშაოთი კმაყოფილებას იწვევენ და მათ არ შეუძლიათ ადამიანის რაიმეზე მოტივირება. ამისგან განსხვავებით, მოტივაციის არ არსებობა ან არაადეკვატურობა სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობას იწვევს. მისი არსებობა კი კმაყოფილებას იწვევს და მომუშავეებს ეფექტიანი საქმიანობისათვის განაწყობს.

ჰერცბერგის თეორიის კრიტიკა. ჰერცბერგის თეორიისადმი მიძღვნილი 31 გამოკვლევის შედეგების შეჯამებისას, ჰაუსი და ვიგდორი აღნიშნავენ, რომ “ერთი და იგივე ფაქტორებმა შეიძლება ერთი ადამიანის სამუშაოთი კმაყოფილება გამოიწვიოს, მეორესი კი დაუკმაყოფილებლობა“. ამგვარად, როგორც ჰიგიენური, ისე მამოტივირებელი ფაქტორები შრომითი მოტივაციის წყარო შეიძლება გახდეს და ეს დამოკიდებულია კონკრეტული ადამიანების მოთხოვნილებებზე. რამდენადაც ადამიანებს განსხვავებული მოთხოვნილებები გააჩნიათ, სხვადასხვა იქნება მათი მამოტივირებელი ფაქტორებიც. გარდა ამისა, ჰერცბერგის აზრით, სამუშაოთი კმაყოფილებასა და შრომის ნაყოფიერებას შორის ძლიერი კორელაცია არსებობს. თუმცა, როგორც სხვა გამოკვლევები გვიჩვენებენ, ასეთი კორელაცია ყოველთვის არ დასტურდება.

მოტივაციის პროცესუალური თეორიები

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები მოთხოვნილებებსა და მასთან დაკავშირებული ადამიანის ქცევის განმსაზღვრელ ფაქტორებს ემყარება. პროცესუალური თეორიები მოტივაციას სხვა კუთხით განიხილავენ. ისინი არ

უარყოფენ მოთხოვნილებების არსებობას, მაგრამ თვლიან, რომ ადამიანების ქცევა მხოლოდ მათი შედეგი არაა.

არსებობს მოტივაციის სამი ძირითადი პროცესუალური თეორია: მოლოდინის თეორია, სამართლიანობის თეორია და პორტერ-ლოულერის თეორია.

მოლოდინის თეორია. ყოველ ადამიანს იმედი აქვს, რომ მის მიერ შერჩეული ქცევის ტიპი ნამდვილად მიიყვანს სასურველ შედეგამდე. ამგვარი მოლოდინი ცხოვრებაში ხან მართლდება, ხან კი, არა.

მოლოდინი. შრომისადმი მოტივაციის ანალიზისას, მოლოდინის თეორია სამ მნიშვნელოვან ურთიერთკავშირს გულისხმობს. ესენია: 1. „შრომის დანახარჯები – შედეგები“; 2. „შედეგები – გასამრჯელო“ და 3. „ვალენტობა“ (ანუ გასამრჯელოთი კმაყოფილება).

1. „შრომის დანახარჯები-შედეგებთან“ (შრ.დ. - შედ.) დაკავშირებული მოლოდინი გულისხმობს თანაფარდობას დახარჯულ შრომასა და მიღებულ შედეგებს შორის. მაგალითად, მუშა რომელიც მინიმალური დანახარჯებით მაღალი ხარისხის პროდუქციას ამზადებს, საკვალიფიკაციო თანრიგის ამაღლებას იმსახურებს;

2. მოლოდინი „შრომის შედეგები – გასამრჯელო“ (შედ. - გას.) ეს არის განსაზღვრული გასამრჯელოს ან წახალისების მოლოდინი მიღწეული შედეგისათვის. მაგალითად, ვაჭრობის მუშაკი გაყიდული საქონლის მოცულობის 15%-ით გადიდებისათვის პრემიას მიიღებს;

3. მესამე ფაქტორი, რომელიც მოლოდინის თეორიაში მოტივაციას განსაზღვრავს ესაა ვალენტობა, ანუ გასამრჯელოთი ან წახალისებით კმაყოფილდება. თუ გასამრჯელოთი კმაყოფილების დონე უმნიშვნელოა, ამ შემთხვევაში შრომითი საქმიანობისადმი მოტივაცია სუსტი იქნება.

ზემოაღნიშნულ ფაქტორთა თანაფარდობა შეიძლება შემდეგნაირად გამოისახოს:

$$\text{მოტივაცია} = \text{შრ.დ.} - \text{შედ.} \times \text{შედ.} - \text{გას.} \times \text{ვალენტობა}$$

რამდენადაც ადამიანებს სხვადასხვა მოთხოვნილებები გააჩნიათ, ამდენად ისინი გასამრჯელოსაც სხვადასხვანაირად აფასებენ. ამიტომ, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ვალდებულია ინდივიდუალურად შეისწავლოს თანამშრომელთა მოთხოვნილებები. გარდა ამისა, ეფექტიანი მოტივაციის მიზნით მენეჯერი ვალდებულია რეალური თანაფარდობა დაადგინოს მიღწეულ შედეგებსა და გასამრჯელოს შორის. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მაღალი შედეგების მიღწევა შეუძლებელი იქნება.

სამართლიანობის თეორია

სამართლიანობის თეორიის თანახმად, ადამიანები სუბიექტურად განსაზღვრავენ მიღებულ გასამრჯელოსა და დახარჯულ შრომას შორის თანაფარდობას. შემდეგ კი მას უდარებენ იგივე შრომითი შედეგების მქონე სხვა მუშაკების გასამრჯელოს. თუ აღმოჩნდა, რომ იგივე ოდენობის შრომისათვის მისი კოლეგა მეტ გასამრჯელოს იღებს, მაშინ ფსიქოლოგიური დაძაბულობა ჩნდება. ამ დაძაბულობის მოხსნა შეიძლება დახარჯული შრომის ოდენობის შემცირებით ან გასამრჯელოს გადიდებით. თუ ეს არ მოხდება, მაშინ ის თანამშრომელი, რომელიც თვლის, რომ მას სხვებთან შედარებით იგივე ოდენობის შრომისათვის ნაკლებს უხდიან, დაბალი ინტენსივობით იმუშავებს, ის თანამშრომელი კი, რომელიც თვლის, რომ მას კარგად უხდიან, შრომის ადრინდელ ინტენსივობას შეინარჩუნებს.

სამართლიანობის თეორიის გამოყენება მართვის პრაქტიკაში. სამართლიანობის თეორიის უმთავრესი დასკვნა იმაში მდგომარეობს, რომ ადამიანები სანამ არ ჩათვლიან, რომ მათ დამსახურებულ გასამრჯელოს აძლევენ, თანდათან ამცირებენ შრომის ინტენსივობას.

ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ სამართლიანობის შეფასება და აღქმა შედარებითი ხასიათისაა. გაუგებრობის თავიდან აცილების მიზნით, ადმინისტრაციამ ფართო ახსნა-განმარტებითი მუშაობა უნდა გაატაროს, რათა დაარწმუნოს ესა თუ ის მუშაკი იმაში, რომ იგი შრომითი დანახარჯების ადეკვატურ გასამრჯელოს ღებულობს, ან შრომის ერთი და იგივე შედეგების დროს, რატომაა მისი გასამრჯელოს მოცულობა ანალოგიური სამუშაოს შემსრულებლის გასამრჯელოზე ნაკლები.

პორტერ-ლოულერის მოდელი. ლაიმან პორტერმა და ედვარდ ლოულერმა დაამუშავეს მოტივაციის კომპლექსური პროცესუალური თეორია, რომელიც მოლოდინისა და სამართლიანობის თეორიების ელემენტებს მოიცავს. პორტერ-ლოულერის მოდელში ხუთი ცვლადი მონაწილეობს: 1. დახარჯული შრომა; 2. აღქმა; 3. მიღებული შედეგები; 4. გასამრჯელო; 5. კმაყოფილების ხარისხი. აღნიშნული მოდელის თანახმად, მიღწეული შედეგები დამოკიდებულია მომუშავეს შრომით საქმიანობაზე, ნიჭზე, უნარზე, მის მიერ შესრულებული ფუნქციის (როლის) გაცნობიერების დონეზე.

პორტერ-ლოულერის თეორია გასამრჯელოსა და შედეგების თანაფარდობის დადგენას გულისხმობს. სხვანაირად რომ ვთქვათ, ადამიანი თავის მოთხოვნილებას იკმაყოფილებს მიღწეული შედეგებისათვის მიღებული გასამრჯელოს მეშვეობით. ამ მოდელის ერთ-ერთი ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი დასკვნა მდგომარეობს იმაში, რომ შედეგიანი შრომა კმაყოფილებას იწვევს. საგულისხმოა, რომ მენეჯერების უმრავლესობა ამ მოსაზრებას მხარს არ უჭერს. მათი აზრით პირიქით ხდება - კმაყოფილი მუშები უკეთესად შრომობენ. პორტერ-ლოულერის თეორიის მიხედვით კი საპირისპირო დასკვნის გაკეთება შეიძლება. ისინი თვლიან, რომ

შესრულებული სამუშაო კმაყოფილებას იწვევს, რაც თავის მხრივ შედეგიანობის ამაღლებას განაპირობებს.

მოტივაცია და კომპენსაცია

მოტივაცია და ფული. ფული ორგანიზაციის მიერ თანამშრომელთა წახალისების საუკეთესო საშუალებაა. თუმცა, ამ საკითხთან დაკავშირებით ერთიანი აზრი არ არსებობს. ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიის წარმომადგენლების აზრით, მომუშავეთა ეფექტიანი მოქმედების მოტივაციის საფუძველია მათი სოციალური მოთხოვნილებები. მეცნიერული მართვის თეორიის წარმომადგენლებს კი მიაჩნიათ, რომ მატერიალური სტიმულები აუცილებლად განაპირობებენ შრომისადმი მოტივაციის გაძლიერებას.

ჰერცბერგი ადრინდელ შრომებში აღნიშნავდა: “ხელფასი, ჩვეულებრივ უშუალოდ არაა დაკავშირებული ნაყოფიერებასთან და ჰიგიენურ ფაქტორს წარმოადგენს“. ამ დასკვნას მხარს უჭერდნენ ბიჰევიორისტები¹, როცა ისინი მოლოდინის თეორიას ამუშავებდნენ. მათი აზრით, ხელფასი მხოლოდ განსაზღვრული პირობების არსებობისას ასტიმულირებს შრომის ნაყოფიერების ზრდას. ამ პირობებში ისინი გულისხმობდნენ:

1. ადამიანები ხელფასს დიდ მნიშვნელობას უნდა ანიჭებდნენ;
2. მათ უნდა სჯეროდეთ, რომ ხელფასსა და შრომის ნაყოფიერებას შორის არსებობს პირდაპირი კავშირი, რაც იმაში გამოიხატება, რომ ნაყოფიერების ამაღლება აუცილებლად გამოიწვევს ხელფასის ზრდას.

ბიჰევიორისტების აზრით, მენეჯერები მართალია აღიარებენ ხელფასსა და შრომის შედეგებს შორის პირდაპირ კავშირს, მაგრამ პრაქტიკულად არ იყენებენ მას, რადგან ისინი დახარჯულ შრომას ანაზღაურებენ მომუშავის სტაჟისა და სამუშაოზე დახარჯული დროის მიხედვით.

ამ საკითხში უფრო კონკრეტულია ედვარდ ლოულერი, რომელიც აღნიშნავს, რომ “ნაყოფიერება დიდ ცვლილებებს იწვევს ხელფასში“. ბუნებრივია, რომ თეორიულად არ შეიძლება სხვანაირად წარმოვიდგინოთ ხელფასსა და ნაყოფიერებას შორის დამოკიდებულება. თუ იზრდება შრომის ნაყოფიერება, უნდა მაღლდებოდეს ხელფასიც.

რეზიუმე

1. მოტივაცია საკუთარი თავისა და სხვების ეფექტიანი მუშაობისათვის განწყობაა პირადი და მთელი ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად;
2. მოტივაციის თანამედროვე თეორიები დაფუძნებულია ფსიქოლოგიური გამოკვლევების შედეგებზე. მართვის თეორიაში ფსიქოლოგიის ელემენტები შემოტანილი იქნა ქცევითი სკოლის (მართვის თეორიის) დამაარსებლის, ელტონი მეიოს მიერ;

3. მოტივაციის თანამედროვე თეორიებში (მასლოუ, მაკკლელანდი, ჰერცბერგი) ყურადღება გადატანილია ადამიანების მოთხოვნილებების ნუსხასა და სტრუქტურაზე;
4. მოთხოვნილებები გაცნობიერებული უკმარისობაა რაიმეთი, რაც ადამიანს მოქმედებისაკენ უბიძგებს. პირველადი მოთხოვნილებები ადამიანებში გენეტიკურად არსებობენ, მეორადი კი - ცხოვრებისეული გამოცდილების შედეგად კვალდაკვალ გამომუშავდებიან;
5. მოთხოვნილებები შეიძლება დაკმაყოფილებულ იქნეს გასამრჯელოთი. გასამრჯელო ესაა ის, რასაც ადამიანი თავისთვის ფასეულად თვლის. მენეჯერები იყენებენ გარეგან გასამრჯელოს (ფულადი გასაცემლები, დაწინაურება სამსახურში) და შინაგან გასამრჯელოს (კმაყოფილების გრძნობა მიზნის მიღწევისას) პერსონალის ეფექტიანი საქმიანობის უზრუნველსაყოფად;
6. მასლოუს თეორიის მიხედვით, მოთხოვნილებათა 5 ძირითადი ტიპი (ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოების, სოციალური, დაფასება, ადამიანის პოტენციალური შესაძლებლობების რეალიზაციისა და პიროვნულ ზრდასთან დაკავშირებული მოთხოვნილებები) ისეთ იერარქიულ სტრუქტურას ქმნის, რომელიც ადამიანის ქცევას განსაზღვრავს. უმაღლესი დონის მოთხოვნილებები ადამიანის მოტივაციას არ იწვევენ მანამდე, სანამ ნაწილობრივ მაინც არ დაკმაყოფილდება დაბალი დონის მოთხოვნილებები. ამასთან, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ზემოხსენებული იერარქიული სტრუქტურა ერთადერთი და შეუცვლელი არ არის;
7. თვლიდა რა მასლოუს მიერ შემოთავაზებულ მოთხოვნილებათა კლასიფიკაციას არასრულად, მაკკლელანდმა შეავსო ის ძალაუფლების, წარმატებისა და ურთიერკავშირის მოთხოვნილებებით;
8. ჰერცბერგი მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ სამუშაო პროცესზე მოქმედი ფაქტორები მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებაზეც ზემოქმედებენ. მხოლოდ “ჰიგიენური ფაქტორები“ (ანაზღაურების სიდიდე, შრომის პირობები, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები და კონტროლის მექანიზმი) სამუშაოთი დაკმაყოფილების გრძნობის განვითარებისათვის ხელსაყრელ პირობებს არ ქმნიან. მოტივაციის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია ისეთი ფაქტორების ამოქმედება, როგორცაა წარმატების შეგრძნება, სამსახურებრივი დაწინაურება, გარემომყოფთაგან დაფასება, პასუხისმგებლობა, შესაძლებლობების ზრდა;
9. მოლოდინის თეორია იმ ვარაუდს ემყარება, რომ ადამიანი რომელიმე მიზნის მისაღწევად ძალისხმევას, სრულად, მხოლოდ მაშინ წარმართავს, როცა ის დარწმუნებულია (ან თითქმის დარწმუნებულია), რომ მას მიაღწევს. მოტივაცია წარმოადგენს მოლოდინის ფაქტორების - “შრომის დანახარჯები - შედეგები“, “შედეგები - გასამრჯელო“ და ვალენტობა (გასამრჯელოთი კმაყოფილება) - ფუნქციას. ყველაზე ძლიერი მოტივაცია მიიღწევა მაშინ, როცა ადამიანები ირწმუნებენ, რომ მათი მცდელობა შედეგს აუცილებლად გამოიღებს. მოტივაცია სუსტია, როცა ადამიანები ჩათვლიან, რომ წარმატების მიღწევის ან მათი წახალისების ალბათობა მცირეა.

10. სამართლიანობის თეორიის მიხედვით, ადამიანები მათ მიერ დახარჯულ შრომასა და მიღებულ გასამრჯელოს უდარებენ სხვა, ანალოგიური სამუშაოს შემსრულებელთა გასამრჯელოს. გასამრჯელთა შორის სხვაობა ფსიქოლოგიური დამაბულობის საფუძველი შეიძლება გახდეს. ის მუშაკი, რომელიც ჩათვლის, რომ მისი შრომა სამართლიანად არ ფასდება, მონდომებით აღარ იმუშავებს.

11. პორტერ-ლოულერის მოდელი, რომელმაც დიდი მხარდაჭერა დაიმსახურა, გულისხმობს, რომ მოტივაცია მომუშავეთა სამართლიანი გასამრჯელოს მოთხოვნის, მოლოდინისა და აღქმის ფუნქციას წარმოადგენს. მუშაკთა შრომის შედეგიანობა დამოკიდებულია მათ მიერ დახარჯული შრომის რაოდენობასა და ხარისხზე, უნარსა და პროფესიულ მომზადებაზე. პორტერ-ლოულერის მოდელის თანახმად, შრომის შედეგიანობა წარმოშობს კმაყოფილებას და არა პირიქით, როგორც ამას ადამიანური ურთიერთობების თეორიის მომხრეები თვლიან.

თემა 16. კონტროლი

ორგანიზაციის სტრატეგიული და მიმდინარე გეგმების შესრულება, ისე როგორც მთლიანად მართვის პროცესი, მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული კონტროლის ფუნქციის დროულად და სწორად განხორციელებაზე. ამგვარ კონტროლს შეუძლია ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას თავიდან ააცილოს მოსალოდნელი შეცდომები, გამოავლინოს დაშვებული შეცდომების განმაპირობებელი მიზეზები და ის კონკრეტული პირები, რომლებიც პასუხს აგებენ ამისათვის. კონტროლის დახმარებით ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს სწორია თუ არა მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებანი და ხომ არ საჭიროებენ ისინი კორექტირებას.

კონტროლის არსი. სიტყვა “კონტროლი“ ისევე როგორც “ძალაუფლება“ უარყოფით ემოციებს აღძრავს. მრავალი ადამიანისათვის კონტროლი უპირველეს ყოვლისა შეზღუდვას, იძულებას, დამოუკიდებლობის უქონლობას ნიშნავს, რაც ამ მეტად მნიშვნელოვანი პროცესის ზედაპირულ გაგებაზე მიუთითებს.

კონტროლი, ესაა ორგანიზაციის მიზნების რეალიზაციის უმნიშვნელოვანესი პირობა.

კონტროლი სტანდარტების დადგენას, მიღწეული შედეგების გაზომვასა და დადგენილი სტანდარტების დაცვას გულისხმობს. კონტროლის უმნიშვნელოვანესი თავისებურება მის ყოვლისმომცველობაში მდგომარეობს. იგი არ შეიძლება მხოლოდ კონტროლის უფლების მქონე მენეჯერისა და მისი მოადგილეების პრეროგატივა იყოს.

კონტროლი, როგორც თანამდებობრივი მოვალეობის განუყოფელი ნაწილი, ყველა რანგის ხელმძღვანელმა უნდა განახორციელოს, მიუხედავად იმისა სპეციალურად მიიღო თუ არა მან ასეთი დავალება. კონტროლი მართვის პროცესის ფუნდამენტური ელემენტია. არც დაგეგმვა, არც ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა, არც მოტივაცია არ შეიძლება განხილულ იქნეს კონტროლისაგან მოწყვეტით.

განასხვავებენ კონტროლის სამ ძირითად სახეს: წინასწარ, მიმდინარე და დასკვნით კონტროლს. კონტროლის ყველა ზემოჩამოთვლილი სახე მსგავსია იმდენად, რამდენადაც მათ ერთი და იგივე მიზანი აქვთ. ისინი განსხვავდებიან მხოლოდ განხორციელების დროის მიხედვით.

წინასწარი კონტროლი. კონტროლის ამ სახეს წინასწარი იმიტომ ეწოდება, რომ იგი, ფაქტობრივად, სამუშაოს დაწყებამდე სრულდება. წინასწარი კონტროლის განხორციელების ძირითად საშუალებას ქცევის განსაზღვრული წესებისა და პროცედურების რეალიზაცია წარმოადგენს. ორგანიზაციაში წინასწარი კონტროლი შრომითი, მატერიალური და ფინანსური რესურსების სფეროში გამოიყენება.

შრომითი რესურსების სფეროში წინასწარი კონტროლი მომუშავეთა თანამდებობრივი მოვალეობის შესრულებისათვის საჭირო საქმიანი თვისებების, პროფესიული ცოდნისა და ჩვევების საფუძვლიან ანალიზს, აგრეთვე კვალიფიციური კადრების შერჩევას გულისხმობს. იმისათვის, რომ დავრწმუნდეთ დასაქირავებელი მუშაკი შეძლებს თუ არა მისთვის გათვალისწინებული მოვალეობის შესრულებას, საჭიროა ერთმანეთს შევუდაროთ შესასრულებელი სამუშაოს მახასიათებლები და სამუშაოზე მისაღები მუშაკის შესაბამისი მონაცემები (განათლების საჭირო დონე, მოცემულ სფეროში მუშაობის სტაჟი და ა.შ.). საჭიროების შემთხვევაში შეიძლება დღის წესრიგში დადგეს ამ მუშაკების მომზადების ან გადამზადების საკითხი.

მატერიალური რესურსების სფეროში წინასწარი კონტროლი ფირმის მიერ გამოსაყენებელი ნედლეულისა და მასალების ხარისხის შემოწმებას გულისხმობს. უნდა შემოწმდეს ფირმისათვის განკუთვნილი ნედლეულისა და მასალების დადგენილ სტანდარტთან შესაბამისობის მდგომარეობა. ამ მხრივ დიდი მნიშვნელობა აქვს საიმედო და მაღალი იმიჯის მქონე მომწოდებლის შერჩევას.

ფინანსური რესურსების სფეროში წინასწარი კონტროლის უმნიშვნელოვანეს საშუალებად გვევლინება ორგანიზაციის ბიუჯეტი (მიმდინარე ფინანსური გეგმა), რომელიც დაგეგმვის ფუნქციის განხორციელების შესაძლებლობასაც ქმნის. ბიუჯეტი წინასწარ კონტროლის მექანიზმს წარმოადგენს იმ აზრით, რომ იგი საჭიროების შემთხვევაში ორგანიზაციის ნაღდი ფულადი საშუალებებით უზრუნველყოფის გარანტიაა, ამავე დროს, ის ორგანიზაციას ნებას არ აძლევს მთლიანად დახარჯოს ეს საშუალებები.

მიმდინარე კონტროლი. იგი სამუშაოთა მსვლელობის პროცესში ხორციელდება. მიმდინარე კონტროლის ობიექტია ხელქვეითი თანამშრომლები. მას თავიანთი კომპეტენციის ფარგლებში ახორციელებენ ამ თანამშრომელთა უშუალო უფროსები. ისინი გულდასმით ამოწმებენ ხელქვეითების საქმიანობას, არკვევენ სრულდება თუ არა დასახული გეგმები ან მოქმედი ინსტრუქციები. საჭიროების შემთხვევაში მიღებულ იქნება შესაბამისი ზომები.

იმისათვის, რომ განახორციელოს მიმდინარე კონტროლი, მართვის აპარატი უნდა იყენებდეს უკუკავშირს. უკუკავშირის უმარტივესი მაგალითია - უფროსის შეტყობინება ხელქვეითებისადმი (როცა ისინი შეცდომებს უშვებენ), რომ მათი მუშაობა არაადამაკმაყოფილებელია. ტექნიკის სფეროდან შეიძლება მოყვანილ იქნეს თერმოსტატისა და გამახურებლის მაგალითი, რომელთა დანიშნულებაა შენობაში გარკვეული ტემპერატურული რეჟიმის მიღწევა. თერმოსტატის თერმომეტრი, რომლის მიზანია გაზომოს თუ რამდენადაა დაცული სასურველი ტემპერატურული რეჟიმი, გადახრის შემთხვევაში კომპუტაციური მექანიზმის მეშვეობით შესაბამის ინფორმაციას აწვდის გამახურებლს, რომელიც ან ჩაირთვება, ან გამოირთვება. ეს მანამ ხდება, სანამ მიღწეული არ იქნება სასურველი ტემპერატურული რეჟიმი.

დასკვნითი კონტროლი. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, მიმდინარე კონტროლის დროს უკუკავშირი გამოიყენება სამუშაოების მიმდინარეობისას. მისი მიზანია დროულად დავძლიოთ წარმოების პროცესში წარმოშობილი პრობლემები და თავიდან ავიცილოთ გაუთვალისწინებელი ხარჯები.

დასკვნითი კონტროლის დროს უკუკავშირი გამოიყენება სამუშაოების დამთავრების შემდეგ. ამ დროს მთელი საქმიანობის შედეგებს უდარებენ გეგმით გათვალისწინებულ მაჩვენებლებს და აკეთებენ შესაბამის დასკვნებს.

პროფესორ უილიამ ნიუმენის აზრით, დასკვნით კონტროლს დაკისრებული აქვს ორი მნიშვნელოვანი ფუნქცია:

1. იგი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას სამომავლოდ საწარმოო პროცესის უკეთ დაგეგმვისათვის საჭირო ინფორმაციას აძლევს. დასკვნითი კონტროლი ფაქტობრივად აფასებს გეგმის დასაბუთებულობის დონეს. იგი მიგვითითებს თუ რა უნდა გავაკეთოთ იმისათვის, რომ თავიდან ავიცილოთ შეცდომები დაგეგმვისა და გეგმის რეალიზაციის დროს;

2. დასკვნითი კონტროლი გეგმის შესრულებისათვის მთელი პერსონალის საქმიანობის შეფასების შესაძლებლობასაც იძლევა. აქედან გამომდინარე, შეიძლება დავადგინოთ მათი მოტივაციის ეფექტიანობის ხარისხი, აგრეთვე ის, თუ რამდენად შეესაბამება ერთმანეთს მიღებული შედეგები და გასამრჯელო.

კონტროლის პროცესი. პირველ ეტაპზე უნდა განისაზღვროს სტანდარტები და კრიტერიუმები; მეორე ეტაპზე - სტანდარტები და კრიტერიუმები შედარებულ უნდა იქნეს ფაქტობრივ შედეგებთან; მესამე ეტაპზე - გატარებულ უნდა იქნეს მაკორექტირებელი ზომები.

სტანდარტების დადგენა. სტანდარტები კონკრეტული მიზნებია, რომლებიც გაზომვას ექვემდებარებიან. აღნიშნული სტანდარტები ორგანიზაციის სტრატეგიიდან და მიზნებიდან უნდა შეირჩეს. მიზნები, რომლებიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს, როგორც კონტროლისათვის საჭირო სტანდარტები, ლიმიტირებულია დროში (განსაზღვრულია თუ რა დროის განმავლობაში უნდა შესრულდეს) და კონკრეტულ კრიტერიუმს გულისხმობს. მაგალითად, ერთ წელიწადში მიღებულ უნდა იქნეს ერთი მილიარდი დოლარის ოდენობის მოგება.

კონკრეტულ კრიტერიუმსა (მოცემულ შემთხვევაში ერთი მილიარდი დოლარი) და დროის განსაზღვრულ მონაკვეთს (ამ შემთხვევაში ერთი წელი) შედეგიანობის მაჩვენებლებს უწოდებენ. შედეგიანობის მაჩვენებლების განსაზღვრა შედარებით ადვილია ისეთი მახასიათებლებისათვის, როგორიცაა: მოგება, გაყიდვათა მოცულობა, მასალების ღირებულება და ა.შ. საქმე ისაა, რომ ისინი გაზომვას ექვემდებარებიან. ორგანიზაციის ზოგიერთი მიზანი კი შეუძლებელია გაიზომოს (პროცენტებში ან რიცხვებში გამოიხატოს). მაგალითად, პერსონალის სამუშაოთი კმაყოფილება და ა.შ. ამ შემთხვევაში, საჭიროა გამოყენებულ იქნეს ირიბი მიდგომა. სამუშაოთი კმაყოფილება შეიძლება განსაზღვროთ სხვადასხვა სახის გამოკითხვის შედეგად, რაც საშუალებას მოგვცემს დავადგინოთ თუ რომელი მაჩვენებლები ახასიათებენ პერსონალის სამუშაოთი კმაყოფილებას. ასეთად შეიძლება ჩაითვალოს, მაგალითად, დენადობის მაჩვენებელი, რომელიც გამოიხატება პროცენტებში. მაშასადამე, შეიძლება დავისახოთ კონკრეტული მიზანი, რომ წლის განმავლობაში დენადობის მაჩვენებელი შემცირდეს, ვთქვათ 10%-დან 6%-მდე. რაც არ უნდა ძნელი იყოს სტანდარტების დადგენა, აუცილებელია ის თუნდაც ჭეშმარიტებასთან მიახლოებული სახით მაინც დავადგინოთ.

შედეგიანობის მაჩვენებლების დადგენა განსაკუთრებით ძნელია სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო ორგანიზაციებში. აღნიშნულ სფეროში დასაქმებული 40-მდე დარგის 400-მდე მენეჯერის გამიკითხვით დადგინდა, რომ სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო ორგანიზაციებში შედეგიანობის მაჩვენებლად უნდა ჩაითვალოს: “ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა“ და “მიღებული და მოწონებული სამუშაოების პროცენტი“.

დადგენილ სტანდარტებთან მიღწეული შედეგების შედარება.

კონტროლის პროცესის ამ ეტაპზე მენეჯერები უნდა დარწმუნდნენ თუ რამდენად ემთხვევა მიღწეული შედეგები დადგენილი სტანდარტების მოთხოვნებს. ეს კონტროლის მეტად მნიშვნელოვანი ეტაპია. ამ ეტაპზე უნდა განისაზღვროს სტანდარტებიდან გადახრის მასშტაბი (სიდიდე), მიღწეული შედეგები და უნდა მომზადდეს ხელმძღვანელობისათვის გადასაცემი ინფორმაცია სათანადო შეფასებებითურთ. კონტროლის სისტემის სტანდარტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მახასიათებელს ის წარმოადგენს, რომ მასში გათვალისწინებულია მიზნიდან დასაშვები გადახრის მასშტაბი. ეს, მეტად მნიშვნელოვანი საქმეა, რომელსაც უმაღლესი ხელმძღვანელობა ახორციელებს.

კონტროლის ყველაზე რთული და ძვირადღირებული ელემენტია დადგენილი სტანდარტების დაცვის მდგომარეობის გაზომვა. პირველ რიგში უნდა განისაზღვროს საზომი ერთეული. მაგალითად, თუ საქმე მოგებას ეხება, მაშინ გაზომვა უნდა მოხდეს ფულის ერთეულში ან პროცენტებში. შესაფერისი საზომი ერთეულის შერჩევა შედარებით იოლი საქმეა. უფრო მნიშვნელოვანია კონტროლის სისწრაფის, სიხშირისა და სიზუსტის მიღწევა. საქმე ისაა, რომ ოპერატიულად ჩატარებულმა კონტროლმა შეიძლება ორგანიზაციას დიდი ზარალი ააცილოს. ასევე დიდი მნიშვნელობა აქვს კონტროლის სიხშირესა და სიზუსტეს. ზედმეტობა ამ საქმეში ორგანიზაციას კარგს არაფერს მოუტანს, ამასთან, იგი დიდ ხარჯებთანაცაა დაკავშირებული.

კონტროლის ეფექტიანობა ბევრად არის დამოკიდებული შესაბამისი ინფორმაციის შემსრულებლებამდე დაყვანაზე. მათ დროულად უნდა გავაცნოთ სტანდარტების დაცვის მდგომარეობა. შესაბამისი ინფორმაციის მოპოვების, დამუშავებისა და გადაცემის საქმეში ფართოდ უნდა გამოვიყენოთ კომპიუტერული ტექნიკა.

კონტროლის მიზნით მოპოვებული ინფორმაციის დამუშავების შემდეგ, დღის წესრიგში დგება მისი შეფასების საკითხი. შეფასების მიზანია განისაზღვროს თუ როგორ უნდა იმოქმედოს ხელმძღვანელობამ.

მოქმედებები

კონტროლის პროცესის მესამე ეტაპზე მენეჯერებმა უნდა გადაწყვიტონ თუ როგორ იმოქმედონ: არაფერი არ იღონონ, იზრუნონ სტანდარტებიდან გადახრის აღმოსაფხვრელად ან გადასინჯონ სტანდარტი. თუ მიღებული შედეგები შეესაბამება სტანდარტის მოთხოვნებს, მაშინ ბუნებრივია, მენეჯერების ჩარევა საჭირო არ იქნება.

თუ ადგილი აქვს სტანდარტიდან სერიოზულ გადახრებს, მაშინ აუცილებელია ადეკვატური ღონისძიებების გატარება. პირველ რიგში, უნდა დადგინდეს სტანდარტებიდან გადახრის მიზეზები, შემდეგ კი მისი დაძლევის ღონისძიებები გატარდეს.

მიღებული შედეგებისა და სტანდარტის მოთხოვნების შედარებისას, შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ საქმე გვაქვს არარეალურ სტანდარტებთან. ამ შემთხვევაში, აუცილებელია სტანდარტების გადასინჯვა. შექმნილი სიტუაციის შესაბამისად, სტანდარტები შეიძლება ამალდეს ან დადაბლდეს, მაგალითად, თუ მომუშავეთა უმრავლესობა გეგმას 50 და მეტი პროცენტის გადაჭარბებით ასრულებს, ფაქტია, რომ ის არარეალურია. ან პირიქით, როცა ნორმებს თითქმის ვერავინ ვერ ასრულებს, იგი უნდა შემცირდეს.

კონტროლის ქცევითი ასპექტები

კონტროლის განუყოფელ ელემენტს ადამიანი წარმოადგენს. აქედან გამომდინარე, კონტროლის პროცესში აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული ადამიანის ქცევა. მენეჯერები იმედოვნებენ, რომ კონტროლის ეფექტიანი სისტემის პირობებში, თანამშრომლები ეცდებიან არ დაუშვან სტანდარტებიდან გადახარა. თუმცა, პრაქტიკაში სხვა შემთხვევებიც გვხვდება. მაგალითად, გამოკვლევებით დადგენილია, რომ კონტროლის პროცესში პერსონალი მაქსიმალურად მობილიზებული შრომობს, მისი დამთავრების შემდეგ კი არა. ამას კონტროლზე ორიენტირებულ ქცევას უწოდებენ. ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ მენეჯერებმა უზრუნველყონ ეფექტიანი შრომა არა მხოლოდ შემოწმებისა და კონტროლის დროს, არამედ საერთოდ. ეს კი მეტად რთული ამოცანაა.

ქცევის შესახებ მეცნიერების მიერ დამუშავებული ეფექტიანი კონტროლის უზრუნველყოფი რეკომენდაციები

ნიუმენმა შეიმუშავა რამდენიმე რეკომენდაცია, რომლთა მიზანია ადამიანებზე კონტროლის უარყოფითი გავლენის მოხსნა. თუ მენეჯერები ამ რეკომენდაციებით ისარგებლებენ, მისი აზრით, ისინი სასურველ შედეგებს მიაღწევენ. ესენია:

1. უნდა შემუშავდეს ისეთი რეალური სტანდარტები, რომლებიც მისაღები იქნება თანამშრომელთა უმრავლესობისათვის. სტანდარტები ობიექტურ საფუძველს უნდა ემყარებოდნენ, მიზანშეწონილია, რომ მათ დამუშავებაში ორგანიზაციის თანამშრომლებიც მონაწილეობდნენ;
2. ხელმძღვანელებსა და ხელქვეითებს შორის უნდა დამყარდეს ორმხრივი ურთიერთობა. თუ ხელქვეითებს კონტროლის სისტემასთან დაკავშირებით რაიმე პრობლემა შეექმნებათ, მათ უნდა შეეძლოთ თავისუფალად განიხილონ ისინი და არ უნდა შეეშინდეთ იმისა, რომ ამის გამო ხელმძღვანელობა განაწყენდება. ასეთი პრაქტიკა უნდა დაინერგოს ორგანიზაციის ყველა რგოლში;

3. უარი უნდა ვთქვათ გადამეტებულ კონტროლზე. კონტროლი ყოველთვის მიზანშეწონილი უნდა იყოს. თუ აუცილებლობა არ არსებობს, კონტროლისაგან თავი უნდა შევიკავოთ;
4. დადგენილი უნდა იქნეს მყარი, მაგრამ მიღწევადი სტანდარტები;
5. გასამრჯელოში უნდა აისახოს სტანდარტების შესრულების მდგომარეობა.

ეფექტიანი კონტროლის მახასიათებლები

კონტროლმა თავისი დანიშნულება რომ შეასრულოს აუცილებელია, იგი:

1. უპირველესად ემსახურებოდეს სტრატეგიული მნიშვნელობის მიზნების რეალიზაციას. მამასადამე, მას სტრატეგიული მიმართულება უნდა ჰქონდეს;
2. ორიენტირებული უნდა იყოს შედეგების მიღწევაზე;
3. დროული უნდა იყოს;
4. მოქნილი უნდა იყოს. გეგმის კორექტირების შემთხვევაში, ცვლილებები უნდა შევიტანოთ კონტროლის სისტემაშიც;
5. მარტივი უნდა იყოს. ეს არ არის ადვილი, მაგრამ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ამას უნდა ცდილობდეს;
6. ეკონომიური უნდა იყოს. კონტროლი ხარჯებთანაა დაკავშირებული. ამდენად, ყოველნაირად უნდა ვეცადოთ თავიდან ავიცილოთ ზედმეტი ხარჯები.

რეზიუმე

1. კონტროლი ეს არის პროცესი, რომელიც ორგანიზაციის მიზნების რეალიზაციას უზრუნველყოფს. ის აუცილებელია იმისათვის, რომ ორგანიზაციაში წარმოშობილი წინააღმდეგობანი გამოავლინოს უფრო ადრე, ვიდრე ისინი მეტად მწვავე პრობლემების სახეს მიიღებს. მისი მიზანია აგრეთვე აღნიშნულ პრობლემათა გადაჭრის რეალური გზების ძიება;
2. წინასწარი კონტროლი განსაზღვრული პოლიტიკის, პროცედურებისა და წესების ფორმით ხორციელდება. უპირველეს ყოვლისა, ის გამოიყენება შრომითი, მატერიალური და ფინანსური რესურსების სფეროში. მიმდინარე კონტროლი ხორციელდება წარმოების (მომსახურების) პროცესში ხელმძღვანელის მიერ, მისი უშუალო ხელქვეითის საქმიანობის კონტროლის სახით. დასკვნითი კონტროლი ტარდება სამუშაოს დამთავრების შემდეგ;
3. მიმდინარე და დასკვნითი კონტროლი დაფუძნებულია უკუკავშირზე;
4. კონტროლის პროცესის პირველი ეტაპია სტანდარტების, ე.ი. კონკრეტული, გაზომვადი მიზნების დადგენა. მართვისათვის აუცილებელია, რომ სტანდარტები არსებობდნენ საშედეგო მაჩვენებლების ფორმით;
5. მიღებული შედეგებისა და სტანდარტების შედარების მეორე ეტაპზე განისაზღვრება სტანდარტებიდან დასაშვები გადახრების მასშტაბი.

გამორიცხვის პრინციპის შესაბამისად, მხოლოდ არსებითი გადახრები უნდა გახდნენ კონტროლის სისტემის ობიექტი, წინააღმდეგ შემთხვევაში კონტროლი არაეკონომიური (ძვირი) იქნება.

6. შემდეგი ეტაპი - შედეგების გაზომვა – ჩვეულებრივ, ყველაზე შრომატევად და ძვირადღირებულ პროცესს წარმოადგენს. მიღწეული შედეგების სტანდარტებთან შედარების შემდეგ, მენეჯერს შეუძლია განსაზღვროს თუ როგორ იმოქმედოს;

7. კონტროლის სისტემის ზემოქმედების შედეგად წარმოშობილი პრობლემები შეიძლება თავიდან ავიცილოთ თუ დავაწესებთ კონტროლის გააზრებულ, მისაღებ, მაღალ, მაგრამ მიღწევად სტანდარტებს;

8. კონტროლი ეფექტიანია თუ მას სტრატეგიული ხასიათი აქვს, თუ იგი გამიზნულია კონკრეტული შედეგების მისაღწევად, დროულია, მოქნილია, მარტივი და ეკონომიურია;

9. საინფორმაციო მმართველობითი სისტემა (სმს) ესაა სისტემა, რომელიც ხელმძღვანელ მუშაკებს ამარაგებს გადაწყვეტილებათა მიღებისათვის საჭირო ინფორმაციით. სმს-ის შექმნის ძირითად ეტაპებს წარმოადგენს გადაწყვეტილებათა მიღების სისტემის ანალიზი, ინფორმაციისათვის წაყენებული მოთხოვნების ანალიზი, გადაწყვეტილებათა აგრეგირება (დაჯგუფება), ინფორმაციის დამუშავების სისტემის დაპროექტება და ა.შ.

თემა 17. ჯგუფური დინამიკა

ადამიანების ერთ-ერთი უმთავრესი დამახასიათებელი თვისებაა სხვადასხვა სახის კონტაქტი დაამყაროს სხვა ადამიანებთან. ხშირ შემთხვევაში, ამგვარი კონტაქტები ხანმოკლე და უმნიშვნელოა, მაგრამ არც ისეთი შემთხვევებია იშვიათი, როცა ადამიანთა შორის დამყარებული ურთიერთობანი ხანგრძლივი და მკაფიოდ ჩამოყალიბებული შინაარსის მატარებელია.

როცა ორ ან მეტ პირს ერთმანეთთან ხანგრძლივი ურთიერთობანი აკავშირებს, როცა ისინი აქტიურად ზემოქმედებენ ერთმანეთზე, შეიძლება ითქვას, რომ საქმე გვაქვს ჯგუფთან. მაგალითად, თითოეული ჩვენგანი ერთდროულად მრავალ ჯგუფს ეკუთვნის. კერძოდ, ჩვენ რამდენიმე ოჯახური ჯგუფის (უშუალოდ ჩვენი ოჯახების, ბებიებისა და ბაბუების, დებისა და ძმების, ბიძაშვილებისა და ა.შ. ოჯახების) წევრი ვართ, გვყავს აგრეთვე

მეგობრები, ორგანიზაციაში კი ესა თუ ის მუშაკი საქმიანობს ამა თუ იმ ქვედანაყოფსა თუ რგოლში და ყოველი მათგანი ერთმანეთზე გავლენას ახდენს.

მაშასადამე, ორგანიზაციაში ამა თუ იმ სახის ჯგუფები ერთმანეთთან მჭიდრო კონტაქტში თანამშრომლობენ და ურთიერთზემოქმედებენ.

მარვინ შოუს განმარტებით *“ჯგუფი ესაა ორი ან მეტი პირი, რომლებიც ურთიერთზემოქმედებენ იმ სახით, რომ თითოეული პირი გავლენას ახდენს სხვებზე და იმავდროულად სხვის ზემოქმედებას განიცდის”*.

ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფები. ნებისმიერი ორგანიზაცია რამდენიმე ჯგუფისაგან შედგება. ხელმძღვანელობა თავისი ნებით ქმნის ჯგუფებს, როცა ის ახდენს შრომის დანაწილებას როგორც ვერტიკალურად (მართვის დონეები), ისე ჰორიზონტალურად (ქვედანაყოფების შექმნა). აშშ-ის ნებისმიერ მსხვილ ორგანიზაციაში ასობით მცირე ჯგუფი (ქვედანაყოფი, განყოფილება და ა.შ.) ფუნქციონირებს.

ორგანიზაციაში ხელმძღვანელობის მიერ საწარმოო პროცესის მართვა-რეგულირების მიზნით შექმნილი ნებისმიერი ჯგუფი ფორმალურ ჯგუფს წარმოადგენს. *არსებობს ფორმალური ჯგუფების 3 ძირითადი ტიპი: ხელმძღვანელთა ჯგუფები, საწარმოო ჯგუფი და კომიტეტები.*

ხელმძღვანელთა ჯგუფში გაერთიანებულნი არიან თვითონ ხელმძღვანელი და მისი მოადგილეები, აგრეთვე სხვა მმართველები. მაგალითად, კომპანიის პრეზიდენტი, ვიცე-პრეზიდენტები, ფილიალების ხელმძღვანელები და ა.შ.

საწარმოო ანუ სამუშაო (მიზნობრივ) ჯგუფში გაერთიანებულნი არიან ერთი და იგივე დავალების შემსრულებელი პირები.

კომიტეტები იქმნება ორგანიზაციულ სტრუქტურაში არსებული ხარვეზების აღმოფხვრის მიზნით. მაგალითად, მათ უნდა გადაწყვიტონ ისეთი ამოცანები, რომლებიც არც ერთი განყოფილების თუ სხვა ქვედანაყოფის კომპეტენციაში არ შედის. ზოგჯერ მათ რიგი ქვედანაყოფების საქმიანობის კოორდინაციის ფუნქციაც კი ეკისრებათ. არსებობს მუდმივმოქმედი და სპეციალური ანუ დროებითი კომიტეტები.

აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია ზემოხსენებული ჯგუფების სწორად ორგანიზებულ ფუნქციონირებაზე. ისინი ერთმანეთს უნდა ავსებდნენ.

არაფორმალური ჯგუფები (ორგანიზაციები) ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მიერ არ იქმნება, თუმცა ხშირ შემთხვევაში ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობაში მათი როლიც საკმაოდ დიდია.

ხოტორნას ექსპერიმენტი. 1924 წლის ნოემბერში, კომპანია “ვესტერნ ელექტრიკის“ (ქალაქი ჩიჩერო) ქარხანა „ხოტორნაში“ მკვლევართა ჯგუფმა დაიწყო ექსპერიმენტი, რომლის თავდაპირველი მიზანი იყო სამუშაოს ფიზიკურ პირობებსა და შრომის ნაყოფიერებას შორის დამოკიდებულების გარკვევა. კვლევის შედეგებმა მოლოდინს გადააჭარბა. მკვლევარებმა მიიღეს

მნიშვნელოვანი შედეგები, რომლებიც შემდგომ “ადამიანთაშორისი ურთიერთობების“ თეორიის ჩამოყალიბების საფუძველი გახდა. ექსპერიმენტი ოთხ ეტაპად ჩატარდა.

პირველ ეტაპზე უნდა გარკვეულიყო თუ რა გავლენას ახდენს განათება მუშაკის შრომის ნაყოფიერებაზე. დადგინდა, რომ განათების გაუმჯობესება უმნიშვნელო დადებით გავლენას ახდენს შრომის ნაყოფიერებაზე. მკვლევართა აზრით, ექსპერიმენტებმა მთლიანობაში ვერ გაამართლა, რადგან მათ ვერ შეძლეს პრობლემასთან დაკავშირებული ზოგიერთი ფაქტორის გავლენის გარკვევა.

ექსპერიმენტის მეორე ეტაპზე მკვლევარებს შეუერთდა ჰარვარდის უნივერსიტეტის ცნობილი მეცნიერი ელტონი მეიო. ჩატარებული ექსპერიმენტის შედეგად გაირკვა, რომ “ადამიანის ფაქტორი ბევრად უფრო მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს შრომის ნაყოფიერების ამაღლებაზე, ვიდრე ტექნიკური და ფიზიკური პირობების ცვლილება“ (მაგალითად, ეს დაამტკიცდა 6 გოგონასაგან შემდგარმა რელეს ამწყობთა ჯგუფმა. მათ მიეცათ სრული თავისუფლება სურვილისამებრ დაეგემათ და შეესრულებინათ სამუშაო).

ექსპერიმენტის მესამე ეტაპზე უნდა გარკვეულიყო ორგანიზაციის თანამშრომელთა დამოკიდებულება შესასრულებელი სამუშაოსადმი. გამოკვლევის შედეგად გაირკვა, რომ შრომის ნაყოფიერება და თითოეული თანამშრომლის სტატუსი დამოკიდებულია როგორც თვითონ მუშაკზე, ისე მთელ შრომით კოლექტივზე.

ექსპერიმენტის მეოთხე ეტაპზე უნდა გარკვეულიყო შრომის ნაყოფიერებაზე მატერიალური სტიმულირების გავლენის ხარისხი. გამართლდა მკვლევართა მოსაზრება, რომ ჯგუფის ის წევრები, რომლებიც სხვა შემთხვევაში შედარებით დაბალი შრომის ნაყოფიერებით გამოირჩეოდნენ, მის ამაღლებას შეეცადნენ.

ხოტორნას ექსპერიმენტის შედეგები. ექსპერიმენტებმა დასაბამი მისცა მრავალ მეცნიერულ აღმოჩენას. მათგან, მთავარია: **ექსპერიმენტმა დაასაბუთა ქცევითი ფაქტორებისა და ხელმძღვანელებთან ჯანსაღი ურთიერთობის დამყარების ძალზე დიდი მნიშვნელობა, აგრეთვე ის, რასაც, აქედან მოყოლებული, ხოტორნას ეფექტს უწოდებენ.**

ხოტორნას ეფექტი. ექსპერიმენტისადმი დიდი ინტერესის გამო, მართალია, მიღებულ იქნა ძალიან კარგი შედეგი (ბევრად უკეთესი, ვიდრე ჩვეულებრივ სიტუაციებში მიიღებოდა), მაგრამ ისიც დაფიქსირდა, რომ ექსპერიმენტის დროს, მისი მონაწილენი, ჩვეულებრივთან შედარებით ბევრად უფრო გულმოდგინედ, მეტი მონდომებით მუშაობდნენ.

აღსანიშნავია ისიც, რომ ექსპერიმენტის დროს დაიხვეწა კონტროლის ფორმაც. ოსტატები მუშებს ჩვეულებრივზე ნაკლებად აკონტროლებდნენ, რამაც, მეცნიერების აზრით, ასევე დადებითად იმოქმედა შრომის ნაყოფიერების ამაღლებაზე.

საბოლოოდ შეიძლება დავასკვნათ, რომ ხოტორნას ექსპერიმენტთან დაკავშირებით მეიოს უდიდესი აღმოჩენა ის იყო, რომ მან დაამტკიცა: “სოციალური და ფსიქოლოგიური ფაქტორების გავლენა შრომის ნაყოფიერების ამალღებაზე ბევრად უფრო ძლიერია, ვიდრე ფიზიკური ფაქტორებისა”.

როგორ ავამაღლოთ ჯგუფების ეფექტიანობა? ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა შეუძლებელი იქნება თუ თავდაპირველად არ განვიხილავთ ჯგუფების მუშაობაზე მოქმედ ფაქტორებს. ასეთ ფაქტორთა რიცხვს მიეკუთვნება: ჯგუფის სიდიდე, შემადგენლობა, ჯგუფური ნორმები, ჯგუფის წევრთა შეკავშირება (სიმტკიცე), კონფლიქტურობის ხარისხი, ჯგუფის წევრთა სტატუსი და ფუნქციონალური როლი.

ჯგუფის სიდიდე. ამ მხრივ სპეციალისტებს შორის ერთიანი აზრი არ არსებობს. მაგალითად, რალფ კ. დევისის აზრით, ჯგუფის სიდიდე შეიძლება მერყეობდეს 3-9 კაცის ფარგლებში, ზოგიერთს კი მიაჩნია, რომ იგი არ უნდა აღემატებოდეს 5 კაცს.

გამოკვლევების საფუძველზე შეიძლება დავასკვნათ, რომ სამუშაოს სპეციფიკის გათვალისწინებით, ჯგუფის იდეალური სიდიდე შეიძლება მერყეობდეს 5-დან 11 კაცამდე.

შემადგენლობა. ჯგუფის შემადგენლობაში აქ იგულისხმება პრობლემების გადაჭრის დროს მისი წევრების პიროვნული თვისებებისა და თვალსაზრისის, მიდგომის მსგავსება. აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ ზოგ შემთხვევაში, განსხვავებული პიროვნული თვისებებისა და თვალსაზრისის მქონე ადამიანებით ჯგუფის დაკომპლექტება ბევრად უფრო ეფექტიანია, რადგან აზრთა ჭიდილში იბადება ჭეშმარიტება.

ჯგუფური ნორმები. ამგვარი ნორმები ჯგუფის წევრებს ავალდებულებს იმოქმედონ ჯგუფის ინტერესების გათვალისწინებით. არსებობს ჯგუფური ნორმების შემდეგი კლასიფიკაცია: 1. თავისი ორგანიზაციით სიამაყე; 2. დასახული მიზნების მიღწევა; 3. მომგებიანობა; 4. კოლექტიური შრომა; 5. დაგეგმვა; 6. კონტროლი; 7. კადრების პროფესიული მომზადება; 8. სიახლის ძიება; 9. შემკვეთთან დამოკიდებულება; 10. საკუთრების დაცვა.

ჯგუფის შეკავშირება. იგი გულისხმობს ჯგუფის წევრთა ურთიერთკავშირებს, მათ ინტერესთა და მისწრაფებათა ურთიერთშეთანხმებას. ამ შემთხვევაში სწორი იქნება გამოთქმა - ერთი ყველასათვის, ყველა ერთისათვის.

კონფლიქტურობა. როცა ჯგუფებში კარგადაა ორგანიზებული კონფლიქტის თავიდან აცილების მიზნით გაწეული საქმიანობა, შედეგიც კარგია. შეკავშირებული ჯგუფისათვის ზრუნვა იმავდროულად კონფლიქტის თავიდან აცილებასაც ნიშნავს.

ჯგუფის წევრების სტატუსი. ჯგუფის წევრებისათვის ამა თუ იმ სტატუსის მინიჭებისას მხედველობაში მიიღება თანამდებობისათვის აუცილებელი ცოდნა, განათლება, ორგანიზაციული ნიჭი, დაგროვილი გამოცდილება და ა.შ.

ჯგუფის წევრის როლი. ჯგუფის წევრები ვალდებული არიან მთლიანად შეასრულონ მათზე დაკისრებული მოვალეობა, რომელიც საერთო მიზნის რეალიზაციისკენ არის მიმართული.

მართვა კომიტეტის დახმარებით

როგორც აღვნიშნეთ, *კომიტეტი ესაა ორგანიზაციაში არსებული ჯგუფი, რომელზეც დელეგირებულია უფლებამოსილებანი ამა თუ იმ სახის დავალებების ან დავალებათა კომპლექსის შესასრულებლად.* ზოგჯერ კომიტეტებს უწოდებენ საბჭოს, მიზნობრივ ჯგუფს, კომისიას და ა.შ., მაგრამ ყველა შემთხვევაში, აქ იგულისხმება ამა თუ იმ საკითხზე ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღება; განასხვავებენ სპეციალურ და მუდმივ კომიტეტებს.

სპეციალურ კომიტეტებს უწოდებენ განსაზღვრული მიზნით შექმნილ დროებით ჯგუფებს. მაგალითად, რომელიმე ბანკი ან თვით აშშ-ის კონგრესიც კი რიგ შემთხვევაში ქმნის სპეციალურ კომიტეტს რომელიმე მნიშვნელოვანი საკითხის შესასწავლად და გადაწყვეტილებების მისაღებად.

მუდმივი კომიტეტი ესაა ორგანიზაციის შიგნით პერმანენტულად (მაგალითად, აქ შეიძლება ვიგულისხმოთ ფირმის დირექტორთა საბჭო, სარევიზიო კომისია, საფინანსო კომისია, დაგეგმვის ჯგუფი, თანამშრომელთა საჩივრებისა და შენიშვნების შემსწავლელი ჯგუფი, ხელფასის გადასინჯვის ჯგუფი, თუ თვითღირებულების შემცირების ჯგუფი, სხვადასხვა სახის სოციალური საკითხების შემსწავლელი ჯგუფი და ა.შ.) მუდმივმოქმედი ჯგუფი, რომელიც რაიმე კონკრეტულ დავალებას ასრულებს.

კომიტეტები მიზანშეწონილია შეიქმნა, როცა:

1. გადასაწყვეტი პრობლემა მაღალ პროფესიონალიზმსა და დიდ გამოცდილებას მოითხოვს, როცა პასუხისმგებელ პირს რომელიმე საკითხზე გადაწყვეტილების მისაღებად სხვადასხვა პროფილის მაღალკვალიფიციური პროფესიონალების კონსულტაციები ესაჭიროება;
2. ორგანიზაციის თანამშრომლებისათვის შესათავაზებელი გადაწყვეტილება საკმაოდ არაპოპულარულია (მძიმეა), მაგრამ ამავე დროს აუცილებელიცაა. ამ დროს, კომიტეტის შექმნა და მის მიერ შემუშავებული ამგვარი გადაწყვეტილება რამდენადმე ანელებს ორგანიზაციის თანამშრომელთა უარყოფითი რეაქციის სიმძაფრეს და რომელიმე კონკრეტულ პირს (პასუხისმგებელს მოცემულ საკითხზე) რამდენადმე უხსნის პასუხისმგებლობას;
3. საკითხის კოლექტიური გადაწყვეტა ამაღლებს ორგანიზაციის პრესტიჟსა და სულისკვეთებას;
4. აუცილებელია ორგანიზაციის რამდენიმე ქვედანაყოფის საქმიანობის კოორდინაცია;

5. არასასურველია მთელი ძალაუფლების ერთი კაცის ხელში თავმოყრა, ამ შემთხვევაში კომიტეტს შეუძლია გადაანაწილოს უფლებამოსილებანი რამდენიმე პირს შორის. ისე არ უნდა გავიგოთ თითქოს კომიტეტების შექმნა ყველა პრობლემას უმტკივნეულოდ გადაჭრის. არის შემთხვევები, როცა ძალაუფლების ერთი პირის ხელში თავმოყრა უფრო ეფექტიანია, ვიდრე კომიტეტის შექმნა.

ჯგუფების შექმნა მიზანშეუწონელია, როცა:

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

რეზიუმე

1. ჯგუფი ესაა ორი ან მეტი კაცი, რომლებიც ურთიერთმოქმედებენ ერთმანეთზე იმ სახით, რომ თითოეული მათგანი გავლენას ახდენს სხვაზე და ამავე დროს განიცდის მის ზემოქმედებას;
2. არსებობს ფორმალური ჯგუფის სამი ტიპი: ა. ხელმძღვანელთა ჯგუფი; ბ. საწარმოო ჯგუფი, გ. კომიტეტი ან მიზნობრივი ჯგუფი;
3. ელტონი მეიოს ხელმძღვანელობით ჩატარებულმა „ხოტორნას“ ექსპერიმენტებმა გვიჩვენეს, რომ ორგანიზაცია სოციალური სისტემაა. ხოტორნას ეფექტი - ესაა ისეთი პირობები, რომელშიც საქმისდამი განსაკუთრებული ყურადღება ექსპერიმენტის დამახინჯებულ (გადაჭარბებულად კეთილსასურველ) შედეგებს განაპირობებს;
4. ადამიანები ჯგუფებში ერთიანდებიან, მათგან დახმარების მიღების, დაცვის, ერთმანეთს შორის ურთიერთობის გადრმაგების მიზნით;
5. მცირე ფორმალური ჯგუფების ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორებია: სიდიდე, შემაღენლობა, ჯგუფური ნორმები, შეკავშირება, კონფლიქტურობის ხარისხი, ჯგუფის წევრების სტატუსი და ფუნქციური როლი.

ყველაზე ეფექტიანი ის ჯგუფია, რომლის სიდიდე შეესაბამება მის ამოცანებს, რომელშიც გაერთიანებულია განსხვავებული ხასიათის ადამიანები, რომელთა ქცევის ნორმები ორგანიზაციის მიზნების მიღწევასა და საერთო სულისკვეთების ფორმირებას უზრუნველყოფენ;

6. კომიტეტები იქმნება ორგანიზაციულ სტრუქტურაში არსებული ხარვეზების აღმოსაფხვრელად, ცალკეული ქვედანაყოფების ფუნქციების გარეთ არსებული პრობლემების გადასაწყვეტად, ქვედანაყოფთა საქმიანობის კოორდინაციისათვის, აგრეთვე სპეციალური ფუნქციის შესასრულებლად. მუდმივია კომიტეტი, რომელიც პერმანენტულად არსებობს და ფუნქციონირებს. სპეციალურია კომიტეტი, რომელიც დროებით არსებობს;

7. კომიტეტების შექმნა მიზანშეწონილია, როცა აუცილებელია ორგანიზაციის რამდენიმე ქვედანაყოფის საქმიანობის კოორდინირება, ან როცა არასასურველია ძალაუფლების ერთი რომელიმე პირის ხელში თავმოყრა. კომიტეტის შექმნა გამართლებულია იმ შემთხვევებშიც, როცა მისაღებია არაპოპულარული, მაგრამ ორგანიზაციისათვის აუცილებელი გადაწყვეტილებები, აგრეთვე, როცა საკითხის ჯგუფური გადაწყვეტა ხელს უწყობს ორგანიზაციის წევრთა სულისკვეთების ამაღლებას.

თემა 18. ხელმძღვანელობა: ძალაუფლება და პირადი გავლენა

ხელმძღვანელობა ორგანიზაციაში. მიუხედავად იმისა, რომ ხელმძღვანელობა ეფექტიანი მართვის არსებითი კომპონენტია, ეფექტიანი ლიდერები ყოველთვის არ არიან ამავე დროს ეფექტიანი მმართველები. ლიდერის ეფექტიანობაზე დასკვნის გაკეთება შეიძლება იმით, თუ რამდენად დიდ გავლენას ახდენს იგი სხვა ადამიანებზე და გაერთიანებული ძალისხმევით რამდენად წარმატებულად საქმიანობს მთელი ორგანიზაცია. რა თქმა უნდა, სასურველია ორგანიზაციის ხელმძღვანელი იმავდროულად მისი ლიდერიც იყოს. ლიდერის მრავალნაირი განმარტება არსებობს.

შეჯერებული სახით ის შემდეგნაირად შეიძლება წარმოვიდგინოთ: **ლიდერობა – ეს არის ცალკეულ პირებზე და ჯგუფებზე გავლენის მოხდენის უნარი, რომლის მიზანია მათი ძალისხმევა ორგანიზაციის მიზნების რეალიზაციისაკენ მიმართოს.**

ძალაუფლება და გავლენა. გავლენა ეს არის ერთი ინდივიდის ნებისმიერი ქცევა, რომელიც ცვლილებებს შეიტანს მეორე ინდივიდის ქცევაში, ურთიერთობაში და ა.შ. ის კონკრეტული საშუალებები, რომლის დახმარებით ერთ პირს შეუძლია გავლენა მოახდინოს მეორეზე, შეიძლება ძალიან განსხვავებული იყოს: დაწყებული ჩუმად გამოთქმული თხოვნით და დამთავრებული ყელთან დანის მიბჯენით (ორგანიზაციის პირობებში ასეთ „დანას“ წარმოადგენს სამსახურიდან დათხოვნის მუქარა).

ერთ ადამიანს იდეების დახმარებითაც შეუძლია გავლენა მოახდინოს მეორე ადამიანზე. მაგალითად, კარლ მარქსმა, რომელსაც არასოდეს არ ჰქონია არავითარი ოფიციალური უფლებამოსილება არც ერთ პოლიტიკურ ორგანიზაციაში და რომელიც არასოდეს არ იყენებდა ისეთ საშუალებას, როგორც ძალადობაა, თავისდაუნებურად დიდი გავლენა მოახდინა მთელი XX საუკუნის მოვლენების მსვლელობაზე.

ხელმძღვანელმა უნდა განავითაროს და გამოიყენოს ძალაუფლება იმისათვის, რომ მისი საქმიანობა ორგანიზაციისათვის ეფექტიანი გახდეს.

ძალაუფლება ეს არის სხვების ქცევაზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა.

მმართველობაში ძალაუფლების აუცილებლობა. უკვე აღინიშნა, რომ ხელმძღვანელს უნდა ჰქონდეს გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა, ხოლო გავლენისათვის კი საჭიროა ძალაუფლება. იმისათვის, რომ ძალაუფლებას ვფლობდეთ, ჩვენ უნდა გვქონდეს ზემოქმედების რაიმე საშუალება, რასაც დიდი მნიშვნელობა ექნება შემსრულებლისათვის და რაც განაპირობებს ხელმძღვანელზე მის დამოკიდებულებას. ჯონ პ. კოტერი მართებულად შენიშნავს, რომ „თანამედროვე ორგანიზაციებში ხელმძღვანელის განუწყვეტელ ბრძანებებს მხოლოდ იმიტომ ასრულებენ, რომ ის თანამდებობრივად მათზე მაღლა დგას“. ამიტომ, ყოველი ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია რაიმე ფორმით ძალაუფლების არსებობა.

აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ ორგანიზაციებში ესა თუ ის ხელმძღვანელი დამოკიდებულია თავის უშუალო ხელმძღვანელებზე, ხელქვეითებსა და კოლეგებზე. მრავალი ხელმძღვანელი ასევე პირდაპირ არის დამოკიდებული მიმწოდებლებზე, დამკვეთებზე, კონკურენტებზე, პროფკავშირებზე და ა.შ. იდეალურ შემთხვევაში შესაძლებელია, რომ ყველა ეს ხალხი დიდი ინტერესით თანამშრომლობდეს ხელმძღვანელთან ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად, მაგრამ რეალურ ცხოვრებაში ყოველთვის ასე არ ხდება. საქმე ის არის, რომ თანამედროვე მუშები მათ წინა თაობასთან შედარებით უფრო განათლებულნი არიან და ნაკლებად თანახმდებიან დაემორჩილონ ტრადიციულ ძალაუფლებას. ასეთი პრობლემა რომც არ წარმოიშვას, ხელმძღვანელები ხშირად არიან დამოკიდებულნი იმ ადამიანებზე, რომლებიც ფორმალურად მათ არ ექვემდებარებიან, რაც მნიშვნელოვან სირთულეს ქმნის.

ძალაუფლება და გავლენა ანუ ლიდერობის ინსტრუმენტები ის საშუალებებია, რომლებსაც ხელმძღვანელი ფლობს და იყენებს ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. სოციოლოგი რობერტ ბირსტედი შენიშნავს - „ყოველი ორგანიზაციის უკან ძალაუფლება დგას, რომელიც მის სტრუქტურას ეყრდნობა. ძალაუფლების გარეშე არ არსებობს ორგანიზაცია და არ არსებობს წესრიგი“.

ძალაუფლების ბალანსი. ბევრ ადამიანს ჰგონია, რომ ძალაუფლება საშუალებას აძლევს ადამიანს სხვებს თავს მოახვიოს თავისი ნება, მათი გრძნობების, სურვილებისა და შესაძლებლობების გაუთვალისწინებლად. მაგრამ ეს ასე არ არის. არ არსებობს აბსოლუტური ძალაუფლება და არავის ძალუძს ყოველგვარ სიტუაციაში გავლენა მოახდინოს ყველა ადამიანზე.

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

ხელმძღვანელს უნდა ესმოდეს, რომ რადგან მის ხელქვეითებსაც აქვთ ძალაუფლება, მის მიერ ცალმხრივად საკუთარი ძალაუფლების გამოყენებამ

მათი მძაფრი რეაქცია შეიძლება გამოიწვიოს. ამიტომ, გამოცდილი და წარმატებული ხელმძღვანელი ყოველთვის ცდილობს შეინარჩუნოს ძალაუფლების გააზრებული ბალანსი, რომელიც დასახული მიზნის მიღწევას უზრუნველყოფს.

ძალაუფლებისა და გავლენის ფორმები. ძალაუფლება შეიძლება სხვადასხვაგვარი ფორმით გამოიხატოს. ფრენჩმა და რეივენმა, რომლებიც ძალაუფლებისა და ლიდერობის სფეროს იკვლევდნენ, დაამუშავეს ძალაუფლების საფუძვლების საინტერესო კლასიფიკაცია. ამ კლასიფიკაციის თანახმად, არსებობს ძალაუფლების 5 ძირითადი ფორმა:

ა. ძალაუფლება რომელიც ემყარება იძულებას. შემსრულებელს სჯერა, რომ იმას, ვინც მასზე ახდენს ზეგავლენას, შეუძლია დასაჯოს იგი ან ხელი შეუშალოს მისი გარკვეული მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას, ან საერთოდ რაიმე სხვა უსიამოვნება მიაყენოს. განსაკუთრებით აღსანიშნავია შიშის გავლენა. მაგალითად, სამუშაოს დაკარგვის შიში ყველასათვის დამახასიათებელია და თანამდებობიდან ჩამოქვეითებაზე ან სამუშაოდან დათხოვნაზე მინიშნებაც კი სწრაფად იძლევა დადებით შედეგს. ამას, ხელმძღვანელები არც თუ იშვიათად იყენებენ და სასურველ შედეგსაც აღწევენ.

ბ. ძალაუფლება, რომელიც ემყარება დაჯილდოებას. შემსრულებელს სჯერა, რომ იმას ვინც მასზე ახდენს გავლენას, შეუძლია დააკმაყოფილოს მისი მოთხოვნილება.

გ. ექსპერტული ძალაუფლება. შემსრულებელს სჯერა, იმას, ვინც მასზე ახდენს გავლენას, აქვს სპეციალური ცოდნა, რაც მისი მოთხოვნილების დაკმაყოფილების საშუალებას იძლევა.

დ. ეტალონური ძალაუფლება (მაგალითის ძალაუფლება). გავლენის მომხდენი ადამიანის მახასიათებლები ან თვისებები შემსრულებლისათვის იმდენად მიმზიდველია, რომ მას სურს ისეთივე იყოს, როგორც არის მასზე გავლენის მომხდენი პირი. ეტალონური ანუ მაგალითის ძალაუფლება ქარიზმას საშუალებით გამოიხატება. **ქარიზმა ეს არის ძალაუფლება, რომელიც დამყარებულია არა ლოგიკასა და ძველ ტრადიციაზე, არამედ ლიდერის პირად თვისებებსა და შესაძლებლობებზე.** აი ზოგიერთი ის მახასიათებლები, რომლებიც ქარიზმატულ პიროვნებებს გააჩნიათ:

1. ენერჯის გაცვლა. ისეთი შთაბეჭდილება იქმნება, თითქოს ეს პიროვნებები გამოყოფენ ენერჯიას და ამ ენერჯიით მუხტავენ მათ გარშემო მყოფ ადამიანებს;
2. შთამბეჭდავი გარეგნობა. ქარიზმატული ლიდერი შეიძლება არ იყოს ლამაზი, მაგრამ იგი მომხიბლავია, წარმოსადგვია და კარგად უჭირავს თავი;
3. ხასიათის დამოუკიდებლობა. კეთილდღეობისა და პატივისცემისაკენ მათი სწრაფვა სხვებზე დამოკიდებული არ არის (სხვის იმედად არ არიან);
4. შთამბეჭდავი რიტორიკული შესაძლებლობანი. მათ აქვთ ლაპარაკის და პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების დამყარების კარგი უნარი;
5. საკუთარი პიროვნებით აღფრთოვანება. ისინი თავს უფრო კომფორტულად გრძნობენ, როცა სხვები გამოთქვამენ მათთან ურთიერთობით მიღებულ აღფრთოვანებას;
6. თავის დაჭერის ღირსეული და საჩვენებელი მანერა. ისინი მობილიზებულნი არიან და ყოველთვის ფლობენ სიტუაციას;

ე. კანონიერი (ტრადიციული) ძალაუფლება. შემსრულებელს სჯერა, რომ ხელმძღვანელს აქვს ბრძანებების გაცემის უფლება, ხოლო მისი ვალია მათი შესრულება. იგი ასრულებს ამ ბრძანებებს, როგორც ამას ტრადიცია მოითხოვს, ამიტომ, კანონიერ ძალაუფლებას ხშირად უწოდებენ ტრადიციულ ძალაუფლებას. ყველა ხელმძღვანელი იყენებს კანონიერ ძალაუფლებას, რადგან მათზე დელეგირებულია სხვა ადამიანების მართვის უფლებამოსილებანი.

დარწმუნება და მონაწილეობა. უკანასკნელ პერიოდში, გარემომ, რომელშიც ფირმები ფუნქციონირებენ, მნიშვნელოვანი ცვლილებები განიცადა. ამდღა ადამიანების განათლების დონე. სამეცნიერო ხარისხის მქონენი საქმიანობენ ორგანიზაციების მცირე ქვედანაყოფებშიც კი. ეს განსაკუთრებით ისეთ მეცნიერებატყვად დარგებზე ითქმის როგორცაა: აერონავტიკა და კოსმოსური გამოკვლევები, გამოთვლითი ტექნიკა, ელექტრონიკა, ქიმია და ა.შ. განათლების დონის ამდღებამ გარკვეულად წაშალა საუკუნეობრივი განსხვავება ხელმძღვანელებისა და ხელქვეითების ინტელექტუალურ დონებს შორის. შემცირდა განსხვავება სოციალური და ფინანსური უზრუნველყოფის მხრივაც. აქედან გამომდინარე, ძალაუფლების იძულებაზე, დაჯილდოებაზე, ტრადიციაზე, ქარიზმაზე და თუნდაც კომპეტენციაზე დამყარება სულ უფრო ძნელი ხდება. წინა პლანზე გამოდის ხელმძღვანელისა და ხელქვეითის თანამშრომლობა. გავლენის ის ორი ფორმა, რომელიც ხელქვეითს თანამშრომლობისათვის განაწყოებს არის დარწმუნება და მონაწილეობა.

დარწმუნების გავლენა. გავლენის ერთ-ერთ ეფექტიან საშუალებას წარმოადგენს დარწმუნება – საკუთარი აზრის (თვალსაზრისის) დამაჯერებლად გადაცემა. როგორც შეგნებული რწმენის გავლენა, დარწმუნება დამყარებულია მაგალითის ძალაუფლებასა და ექსპერტულ ძალაუფლებაზე. განსხვავება მხოლოდ ისაა, რომ ხელქვეითს კარგად აქვს გაცნობიერებული თუ რას და რატომ აკეთებს.

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

დარწმუნების პროცესში ხელმძღვანელი იყენებს ლოგიკასა და ემოციებს. მაგალითად, სადაზღვევო აგენტი კლიენტს ლოგიკურ არგუმენტებს წაუყენებს უძრავი ქონების შესაძენად.

ეფექტური დარწმუნება. დარწმუნების გავლენა დამოკიდებულია რიგ ფაქტორებზე: პირველ რიგში ხელმძღვანელი ნდობას უნდა იმსახურებდეს. მისი არგუმენტაცია უნდა ითვალისწინებდეს მსმენელის ინტელექტუალურ დონეს, ის არ უნდა იყოს არც ძალიან რთულად გასაგები და არც ზედმეტად გამარტივებული.

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

თუ ხელმძღვანელი ვერ მოახერხებს დაარწმუნოს ხელქვეითი ორგანიზაციის წინსვლისათვის საჭირო იდეებისა თუ სამუშაოთა რეალიზაციის აუცილებლობაში, მაშინ ის ვალდებულია გამოიყენოს გავლენის სხვა საშუალებები.

ორგანიზაციაში დარწმუნების გამოყენებაში ყველაზე დიდი უპირატესობა ის არის, როცა ადამიანი, რომელზეც ზემოქმედებენ არ საჭიროებს კონტროლს და საეჭვო არ არის, რომ ის საშუალოზე უკეთესად შეასრულებს მასზე დაკისრებულ სამუშაოს, რადგან იცის, რომ ამ შემთხვევაში, მისი პირადი მოთხოვნილებებიც დაკმაყოფილდება.

მართვაში მონაწილეობის გავლენა. ხელმძღვანელი არ უნდა ცდილობდეს შემსრულებელს (ხელქვეითს) თავს მოახვიოს საკუთარი ნება ან მოსაზრება. იმის ნაცვლად, რომ დაარწმუნოს შემსრულებელი მის მიერ ფორმულირებული მიზნების მიღების აუცილებლობაში, ხელმძღვანელი უნდა ცდილობდეს შემსრულებელთან, როგორც ექსპერტთან, ინფორმაციის ურთიერთგაცვლას. ამ გზით შეიძლება როგორც ხელმძღვანელის, ისე შემსრულებლის ექსპერტული ძალაუფლების ერთ პოზიციად გაერთიანება. ხელმძღვანელმა უნდა დაარწმუნოს შემსრულებელი, რომ ორგანიზაციის მიზნები მათი მონაწილეობითაც არის დასახული. ამ შემთხვევაში ისინი გულდასმით იმუშავენ მათ მისაღწევად.

გამოკვლევებით დადგენილია, რომ მართვაში შემსრულებლის მონაწილეობა ძირითადად დადებით შედეგებს იძლევა – იზრდება შრომის ნაყოფიერება, მცირდება კადრების დენადობა და ა.შ. მართვის ბიჰევიორისტული სკოლის წარმომადგენლები დუგლას მაკგრეგორი და რენსის ლაიკერტი ორგანიზაციის მართვაში პერსონალის ფართო მონაწილეობის მხარდამჭერები იყვნენ.

სამწუხაროდ, გამოკვლევებმა ისიც აჩვენეს, რომ მართვაში პერსონალის მონაწილეობა ყველა სიტუაციაში დადებით შედეგებს არ იძლევა. ეს ის სიტუაციებია, როდესაც მას არ სურს პასუხისმგებლობის ნაწილის თავის თავზე აღება და უპირატესობას ავტორიტარულ მართვას ანიჭებს.

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

იმისათვის, რომ ნათლად წარმოვიდგინოთ გავლენის რეალური „ძალა“, განვიხილოთ ასეთი ტიპური სიტუაცია. ერთ-ერთი მცირე საწარმოს ხელმძღვანელობამ გადაწყვიტა, რომ მომავალ წელს წარმოების ნარჩენები 5,6 %-დან 4,5 %-მდე შეემცირებინა. მან იცოდა, რომ ამ მიზნის მიღწევა მუშების მხარდაჭერის გარეშე შეუძლებელი იქნებოდა. მუშებთან ერთად საკითხის განხილვაში მართვის დაბალი რგოლის ხელმძღვანელებიც ჩააბეს. საკითხის საბოლოოდ განხილვისას გაირკვა, რომ მუშებმა და აღნიშნული რანგის ხელმძღვანელებმა უმაღლესი ხელმძღვანელობისაგან განსხვავებული

6 ახალი და ამავე დროს მეტად რაციონალური წინადადება შეიმუშავეს, რომელთა რეალიზაციის შედეგად ნარჩენების რაოდენობა დასახული 4,5 %-ს ნაცვლად 3,9 %-მდე შემცირდა.

რეზიუმე

1. ლიდერობა ესაა ცალკეულ პირებზე და ჯგუფებზე გავლენის მოხდენის უნარი, რომლის მიზანია მათი ძალისხმევა ორგანიზაციის მიზნების რეალიზაციისაკენ მიმართოს. ხელმძღვანელობისათვის აუცილებელია ძალაუფლება;
2. ძალაუფლება სხვა ადამიანების ქცევაზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობაა, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად;
3. ძალაუფლების ძირითადი ტიპებია: იძულება, დაჯილდოება, კომპეტენცია, მაგალითი და ტრადიცია. ხელმძღვანელს ასევე შეუძლია გავლენა მოახდინოს შეგნებული რწმენის, გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობისა და დარწმუნების გზით;
4. ძალაუფლება, რომელიც დამყარებულია იძულებასა და შიშზე, ეფექტიანია მხოლოდ იმ პირობებში, როცა იგი განმტკიცებულია კონტროლის საუკეთესო სისტემით, რომელიც, როგორც წესი, დიდ დანახარჯებს მოითხოვს;
5. ძალაუფლება, რომელიც დამყარებულია დაჯილდოებაზე, უფრო მხარდასაჭერია, ვიდრე იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლება, რადგან ის სამუშაოს მაღალხარისხოვანი შესრულების წინაპირობებს ქმნის. თუმცა ზოგჯერ ძნელია განსაზღვროთ თუ რომელი ჯილდო მოიტანს უკეთეს შედეგს;
6. ძალაუფლების ყველაზე გავრცელებული ტიპია ტრადიციული ანუ კანონიერი ძალაუფლება. ტრადიციული ძალაუფლების ეფექტიანობა მკვეთრად მცირდება, როცა ფასეულობები იცვლება;
7. ქარიზმა, მაგალითის ძალის გავლენა ადამიანების მიერ ასოცირებულია დინამიურ ლიდერებთან. ამ შემთხვევაში, ხელქვეითი ცდილობს მიბაძოს ხელმძღვანელს. მას ხელმძღვანელის მიმართ დიდი სიმპათია გააჩნია და მისი შესაძლებლობების ბრმად სჯერა;
8. ექსპერტული ძალაუფლება, შეგნებული რწმენის გავლენა ფართოდ ვრცელდება და ეფექტიანი ხდება ტექნოლოგიის თანდათანობითი გართულებისა და ორგანიზაციების სიდიდის ზრდის გამო;
9. სოციალური ფასეულობების ცვლილების გამო ორგანიზაციის ხელმძღვანელები დარწმუნებას და მართვაში მონაწილეობას გავლენის ყველაზე ეფექტურ საშუალებად თვლიან იმ კატეგორიის ადამიანების მიმართ, რომლებსაც მმართველობითი თანამდებობები არ უკავიათ. მართალია, ეს მეთოდები, სხვებთან შედარებით უფრო ნელა მოქმედებენ, მაგრამ მათი მნიშვნელობა მაინც დიდია;

თემა 19. ლიდერობა: სტილი, სიტუაცია და ეფექტიანობა

ლიდერობა, როგორც უკვე აღინიშნა, არის ინდივიდებზე, ადამიანთა ჯგუფებზე გადგენის უნარი, რომელიც განაწყოფს მათ ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. ამასთან, ეფექტიანი ლიდერობა და ეფექტიანი მართვა ერთი და იგივე არ არის.

ლიდერობის თეორია ცდილობს გაარკვიოს, თუ ლიდერობის რომელი მახასიათებლებია ყველაზე ეფექტიანი და რატომ. *ბიჭვიორისტმა მკვლევარებმა გამოიყენეს ეფექტიანი ლიდერობის განსაზღვრის სამი მიდგომა: პიროვნული თვისებების პოზიციებიდან, ქცევითი და სიტუაციური მიდგომა.*

პიროვნული თვისებების პოზიციებიდან მიდგომა. ხელმძღვანელობა და ლიდერობა მეცნიერების კვლევის საგანი მას შემდეგ გახდა, რაც გასული საუკუნის დამდეგს პირველად დაიწყო მართვის შესწავლა. მაგრამ ლიდერობის არსის ფართო მასშტაბითა და სისტემატურ საფუძველზე გამოკვლევა მხოლოდ 1930-1950 წლებში განხორციელდა. ჩატარებული კვლევა-ძიება მიზნად ისახავდა დაედგინა ეფექტიანი ხელმძღვანელების პიროვნული თვისებები. ლიდერობის შესახებ თეორიის თანახმად, საუკეთესო ხელმძღვანელები პიროვნული თვისებების გარკვეულ, ყველასათვის საერთო ნაკრებს ფლობენ. ეს თვისებებია: ცოდნისა და ინტელექტის მაღალი დონე, შთამბეჭდავი გარეგნობა, პატიოსნება, საღი აზროვნება, ინიციატივის გამოჩენის უნარი, სოციალური და ეკონომიკური განათლება, საკუთარ თავში დარწმუნებულობა და ა.შ.

გასული საუკუნის 40-იან წლებში მეცნიერებმა პიროვნული თვისებებისა და ლიდერობის შესახებ შეკრებილი ფაქტების შესწავლა დაიწყო. სამწუხაროდ, ისინი საერთო დასკვნამდე ვერ მივიდნენ. 1948 წელს სტოგდილმა ლიდერობის შესახებ კომპლექსური გამოკვლევა მოამზადა, სადაც აღნიშნა, რომ პიროვნული თვისებების შესწავლა ურთიერთსაწინააღმდეგო შედეგებს იძლევა. მართალია, ლიდერები ზემოწამოთვლილი პიროვნული თვისებებით გამოირჩევიან, მაგრამ სხვადასხვა სიტუაციაში ისინი განსხვავებულ პიროვნულ თვისებებსაც ავლენენ. სტოგდილმა გააკეთა საყურადღებო დასკვნა: „ადამიანი ლიდერი მხოლოდ იმის წყალობით არ ხდება, რომ მას პიროვნული თვისებების გარკვეული მარაგი გააჩნია“. სტოგდილი იმასაც მიუთითებდა, რომ ხელმძღვანელმა

განსხვავებულ სიტუაციებში საჭიროა შესაფერისი უნარი და თვისებები გამოავლინოს.

ქცევითი მიდგომა. ქცევითმა მიდგომამ მართვის ან ქცევის სტილის კლასიფიკაციის მომზადების საფუძველი შექმნა, რამაც ლიდერობის სირთულეების გაგებაში სერიოზული წვლილი შეიტანა. ამ მიდგომის მიხედვით ეფექტიანობა განისაზღვრება არა ხელმძღვანელის პირადი თვისებებით, არამედ მისი ქცევის მანერით.

მიუხედავად იმისა, რომ ქცევითი მიდგომა ლიდერობის შესწავლის საქმეში გარკვეულად წინ გადადგმულ ნაბიჯს წარმოადგენდა, იგი დაზღვეული არ იყო ნაკლისაგან, კერძოდ, იგი მართვის მხოლოდ ერთი ოპტიმალური სტილის არსებობას აღიარებს. თუმცა, როგორც შემდგომში გამოკვლევებმა დაადასტურეს, არ არსებობს ერთი „ოპტიმალური“ მართვის სტილი. სტილის ეფექტიანობა დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე და სიტუაციის შეცვლისას შესაბამისად სტილიც იცვლება. ბიჰევიორისტული სკოლის გვიანდელი წარმომადგენლები აღიარებენ, რომ აუცილებელია მართვისადმი სიტუაციური მიდგომა.

სიტუაციური მიდგომა. ვერც პიროვნული თვისებების პროპორციებიდან და ვერც ქცევითმა მიდგომამ ვერ გამოავლინა ლოგიკური დამოკიდებულება ხელმძღვანელის პიროვნულ თვისებებს ან მის ქცევასა და ეფექტიანობას შორის. ეს, რა თქმა უნდა, იმას არ ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელის პიროვნულ თვისებებს ან მის ქცევას მართვისათვის მნიშვნელობა არა აქვს. პირიქით, ისინი წარმატების მნიშვნელოვანი კომპონენტებია. მაგრამ, როგორც მომდევნო გამოკვლევებმა ცხადყვეს, ზოგჯერ, მართვის ეფექტიანობაში წამყვან როლს დამატებითი ფაქტორები ასრულებენ. ესენია ისეთი სიტუაციური ფაქტორები, რომლებიც ხელქვეითების მოთხოვნებიდან, მათ პირად თვისებებს, დავალების ხასიათს, გარემოს გავლენასა და მოთხოვნებს, ხელმძღვანელის ხელთ არსებულ ინფორმაციას აერთიანებენ.

თანამედროვე მეცნიერები ცდილობენ განსაზღვრონ ყველაზე უკეთესად ქცევის რომელი სტილი და რომელი პირადული თვისებები შეესაბამება დროის მოცემულ მონაკვეთში შექმნილ ვითარებას. მათი კვლევის შედეგებიდან ჩანს, რომ განსხვავებული სიტუაციები განსხვავებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს მოითხოვენ, კონკრეტული სიტუაციის მიხედვით ასევე უნდა იქნეს შერჩეული მართვის ხერხები და საშუალებები. ეს ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელს - ლიდერს უნდა შეეძლოს განსხვავებულ სიტუაციებში სხვადასხვაგვარად, მაგრამ სიტუაციის შესაბამისად მოიქცეს.

ლიდერობისადმი ქცევითი მიდგომა

ლიდერობის თეორიაში ქცევითი მიდგომის მნიშვნელოვანი წვლილი იმაში მდგომარეობს, რომ მან შესაძლებელი გახადა მართვის სტილის ანალიზის ჩატარება და კლასიფიკაციის შედგენა.

ხელმძღვანელობის სტილი მართვის კონტექსტში არის მმართველის ხელქვეითებთან ურთიერთობის, მათზე ზეგავლენისა და განწყობის საშუალებით ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის ჩვეული მანერა.

ყოველი ორგანიზაცია ინდივიდების, მიზნებისა და ამოცანების რთულ კომბინაციას წარმოადგენს. ყოველი ხელმძღვანელი უნიკალური პიროვნება უნდა იყოს, რომელიც მრავალი სახის უნარს ფლობს. ამდენად, იგი მხოლოდ პირობითად შეიძლება ჩაითვალოს მმართველობის ამა თუ იმ სტილის მქონედ.

განასხვავებენ მმართველობის ავტოკრატიულ და დემოკრატიულ სტილს.

ავტოკრატიული და დემოკრატიული ხელმძღვანელობა. ავტოკრატიულ ხელმძღვანელს საკმარისი ძალაუფლება გააჩნია იმისათვის, რომ თავისი ნება მოახვიოს ხელქვეითებს და საჭიროების შემთხვევაში ყოყმანის გარეშე იყენებს კიდევ ამ შესაძლებლობას. ლიდერობის დარგის ცნობილი მკვლევარის მაკგრეგორის „X” თეორიის მიხედვით, ავტოკრატიული ხელმძღვანელის ხელქვეითებისადმი დამოკიდებულებას განაპირობებს ის, რომ:

1. ადამიანებს არ უყვართ შრომა და გაურბიან მას;
2. ადამიანებს არა აქვთ პატივმოყვარეობა და ისინი ცდილობენ თავიდან აიცილონ პასუხისმგებლობა, ამჯობინებენ მათ ვინმემ უხელმძღვანელოს;
3. ადამიანებს ყველაზე მეტად სურთ იყვნენ დაცულნი;
4. იმისათვის, რომ ადამიანი შრომის პროცესში სრულად გამოავლინოს შესაძლებლობები, აუცილებელია გამოიყენო იძულება, კონტროლი და დასჯის მუქარა.

ასეთი ვარაუდების საფუძველზე ავტოკრატი მმართველი ცდილობს მოახდინოს უფლებამოსილებათა ცენტრალიზაცია, ის ხელქვეითებს თავისუფალი გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას არ აძლევს, მთელ საქმიანობას წარმართავს საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში, ამასთან, იყენებს ფსიქოლოგიურ ზეწოლას - მუქარას.

ზოგჯერ ავტოკრატი მმართველი უარს ამბობს იძულების ამა თუ იმ ფორმის გამოყენებაზე და დაჯილდოებაზე დამყარებულ ძალაუფლებას მიმართავს, რითაც კეთილგანწყობილი ავტოკრატის სახელსაც კი იხვეჭს, თუმცა ისევ ავტოკრატად რჩება.

მომუშავეებზე დემოკრატიული ხელმძღვანელის წარმოდგენა მნიშვნელოვნად განსხვავდება ავტოკრატიული ხელმძღვანელის შეხედულებებისაგან. მაკგრეგორმა ამ შეხედულებებს „Y ” თეორია უწოდა, რომლის თანახმადაც:

1. შრომა ბუნებრივი პროცესია. კეთილსასურველი პირობების არსებობისას ადამიანი საკუთარი სურვილით იტვირთებს პასუხისმგებლობას;
2. თუ ადამიანები გაიზიარებენ ორგანიზაციის მიზნებს, ისინი თვითმმართველობასა და თვითკონტროლს გამოიყენებენ;
3. მიზნების გაზიარება და მათი რეალიზაცია ქმნის დაჯილდოების შესაძლებლობას, რომლისკენაც უნდა მიისწრაფოდეს ორგანიზაციის ნებისმიერი მუშაკი;
4. პრობლემების შემოქმედებითი გადაწყვეტის უნარი ხშირად გვხვდება, ხოლო ადამიანის ინტელექტუალური პოტენციალი მხოლოდ ნაწილობრივ გამოიყენება.

ნამდვილი დემოკრატიული ხელმძღვანელი საკუთარ ნებას ხელქვეითებს თავს არ ახვევს. ის ორგანიზაციები, სადაც მართვის დემოკრატიული სტილი დომინირებს, უფლებამოსილებათა დეცენტრალიზაციის მაღალი დონით ხასიათდებიან. დემოკრატიული ხელმძღვანელი გავლენის ისეთ მექანიზმს ირჩევს, რომლის საშუალებითაც ხელქვეითები აქტიურად მონაწილეობენ გადაწყვეტილების მიღებაში, მათ დიდი თავისუფლება აქვთ დავალებათა შესრულებაში. დემოკრატიული ლიდერი ცდილობს თანამშრომლების მოვალეობანი უფრო მიმზიდველი გახადოს.

დემოკრატიული ხელმძღვანელი იმასაც უწყობს ხელს, რომ ხელქვეითებმა პრობლემათა უმეტესი ნაწილი დახმარების გარეშე გადაწყვიტონ. ის ძალისხმევას არ იშურებს, რათა ნდობისა და თანამშრომლობის ისეთი ატმოსფერო შექმნას, როცა დახმარების საჭიროების შემთხვევაში ხელქვეითი თავისუფლად (მორიდების გარეშე) მიმართავს ხელმძღვანელს.

ლიდერობის სტილის ეფექტიანობის ყველაზე ადრინდელი გამოკვლევა კურტ ლევინსა და მის კოლეგებს ეკუთვნით. ლევინის გამოკვლევები მაკგრეგორის თეორიების შექმნამდე ჩატარდა. ლევინმა აღმოაჩინა, რომ ავტორიტარული ხელმძღვანელობა, დემოკრატიულთან შედარებით, მეტი მოცულობის სამუშაოს შესრულებას ახერხებდა. თუმცა, იგი დაბალი მოტივაციით, ნაკლები ორიგინალურობით, ჯგუფის წევრებს შორის არასაკმარისი მეგობრული დამოკიდებულებით, დიდი აგრესიულობით, ჯგუფური აზროვნების არ არსებობით, ზედმეტად დამოკიდებული და მორჩილი ქცევით ხასიათდება.

ხელმძღვანელობა, რომელიც კონცენტრირებულია სამუშაოსა და ადამიანზე. მართვის სტილის კლასიფიკაცია შესაძლებელია ავტოკრატიული და დემოკრატიული ვარიანტების შედარების გზით. რენსის ლაიკერტმა და მისმა კოლეგებმა მიჩიგანის უნივერსიტეტიდან სხვადასხვა ორგანიზაციების შრომის მაღალი და დაბალი მწარმოებლური ჯგუფების საქმიანობის შედარების საფუძველზე დაამუშავეს ალტერნატიული სისტემა. ისინი თვლიდნენ, რომ შრომის მწარმოებლურობაში არსებული განსხვავება ლიდერობის სტილის განსხვავებით შეიძლება აიხსნას. მათი აზრით, ხელმძღვანელების ერთ ნაწილს ძირითადი ყურადღება სამუშაოზე გადააქვს, მეორეს კი ადამიანებზე.

სამუშაოზე კონცენტრირებული ხელმძღვანელი (ზოგჯერ მას ამოცანაზე ორიენტირებულ ხელმძღვანელსაც უწოდებენ), პირველ რიგში, ამოცანის სწორად განსაზღვრასა და დაჯილდოების სისტემის დამუშავებაზე ზრუნავს, რომელიც შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს.

ადამიანზე კონცენტრირებული ხელმძღვანელის უპირველეს საზრუნავს ადამიანი წარმოადგენს. ის შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებას ადამიანთაშორისი ურთიერთობების სრულყოფის გზით ცდილობს. ადამიანზე კონცენტრირებული ხელმძღვანელი ყურადღებას ურთიერთდახმარებაზე ამახვილებს, ხელქვეითებს უფლებას აძლევს დამოუკიდებლად მიიღონ გადაწყვეტილებები, თავს არიდებს დაწვრილმანებულ მეურვეობას და ა.შ.

ლაიკერტმა გააკეთა დასკვნა, რომ ხელმძღვანელობის სტილი აუცილებლად იქნება ორიენტირებული ან სამუშაოზე ან ადამიანზე. მას არ შეხვედრია არც ერთი ხელმძღვანელი, რომელიც ერთდროულად და არსებითად ორივე ამ თვისებას ავლენდა. ლაიკერტის გამოკვლევებმა ისიც აჩვენა, რომ ადამიანზე კონცენტრირებული სტილის შემთხვევაში შრომის მწარმოებლურობა უფრო სწრაფად იზრდება.

ლაიკერტის ოთხი სისტემა. ლაიკერტის აზრით, არსებობს ლიდერობის სტილის ოთხი ძირითადი სისტემა:

- პირველი სისტემა – ექსპლუატატორულ-ავტორიტარული;
- მეორე სისტემა - კეთილგანწყობილ-ავტორიტარული;
- მესამე სისტემა - კონსულტატიურ-დემოკრატიული;
- მეოთხე სისტემა - მონაწილეობაზე დაფუძნებული.

ლაიკერტის აზრით, იმ ხელმძღვანელებს, რომლებიც პირველ სისტემას განეკუთვნებიან, ავტოკრატის დამახასიათებელი თვისებები აქვთ.

მეორე სისტემის წარმომადგენელი ხელმძღვანელები ავტორიტარული ქცევით გამოირჩევიან, თუმცა, თავიანთ თანამშრომლებს შეზღუდულად, მაგრამ მაინც აძლევენ გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობის უფლებას. მოტივაცია ძირითადად დაჯილდოების საფუძველზე, ზოგჯერ კი დასჯის მუქარით იქმნება.

მესამე სისტემის წარმომადგენელი ხელმძღვანელები ხელქვეითებისადმი საკმაოდ დიდ, თუმცა არასრულ ნდობას იჩენენ. მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს ძირითადად მაღალ ეშელონებში იღებენ.

მეოთხე სისტემის წარმომადგენელი ხელმძღვანელები გადაწყვეტილების მიღებაში ჯგუფურ მონაწილეობას უშვებენ. ისინი თავიანთ ხელქვეითებს ენდობიან. ლაიკერტის აზრით ეს ყველაზე ეფექტური სისტემაა. ხელმძღვანელები და ხელქვეითები მეგობრული დამოკიდებულებით გამოირჩევიან, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი დეცენტრალიზებულია. ხელმძღვანელები მხარს უჭერენ შემსრულებელთა ორგანიზაციის მართვაში მონაწილეობას, ისინი უპირველესად ადამიანებზე არიან ორიენტირებულნი.

ლაიკერტის გამოკვლევებმა უჩვენა, რომ დაბალი რგოლის ყველაზე წარმატებული ხელმძღვანელები პირველ რიგში ყურადღებას ადამიანურ ფაქტორებს უთმობენ და ურთიერთდახმარებაზე ორიენტირებულ ურთიერთობებს ქმნიან.

ლიდერობის სტილის კლასიფიკაცია. ლაიკერტის დასკვნებმა და მაკგრეგორის შრომებმა გადაწყვეტილებების მიღებაში ადამიანთა მონაწილეობაზე დამყარებული მართვის სტილის გამოყენებას იმპულსი მისცეს. აშშ-ის ოკაიოს შტატის მეცნიერებმა გამოკვლევებით დაადგინეს, რომ სერიოზული შეცდომაა იმ კონცეფციის გაზიარება, რომელიც ხელმძღვანელებს სამუშაოზე ან ადამიანზე ორიენტირებულად ყოფს. მათი აზრით, ავტოკრატიული ხელმძღვანელი იმავდროულად არ შეიძლება იყოს დემოკრატიული პრინციპების გამტარებელი, მაგრამ მას შეუძლია მნიშვნელოვანი ყურადღება მიაქციოს სამუშაოსაც და ადამიანსაც.

ამრიგად, ხელმძღვანელს შეუძლია ერთდროულად ორიენტირებული იყოს სამუშაოზეც და ადამიანზეც.

ოკაიოს უნივერსიტეტის ჯგუფმა შექმნა სისტემა, რომლის მიხედვით ხელმძღვანელის ქცევა კლასიფიცირდება ორი მაჩვენებლის მიხედვით –

ხელმძღვანელის მიერ ჩასატარებელ სამუშაოთა სტრუქტურითა და ხელქვეითებისადმი ყურადღებით. ამ შემთხვევაში, სტრუქტურა ხელმძღვანელის ისეთ ქცევას გულისხმობს, როდესაც იგი გეგმავს და ორგანიზაციას უკეთებს ჯგუფის საქმიანობას მთლიანად, აგრეთვე მისი, როგორც მმართველის დამოკიდებულებას ჯგუფთან. მაგალითად, ხელმძღვანელი ხელქვეითებს შორის ანაწილებს საწარმოო როლებს, გეგმავს და ადგენს სამუშაოთა გრაფიკებს, ამუშავებს მიდგომებს, რომლებიც საჭიროა სამუშაოთა შესასრულებლად და ა.შ.

ხელქვეითებისადმი ყურადღება ისეთ ქცევას გულისხმობს, რომელიც ადამიანთა უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას, ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის ნდობის, პატივისცემისა და თბილი ურთიერთობების დამყარებას უზრუნველყოფს.

სტილი, კმაყოფილება და მწარმოებლურობა

დებატები მართვის სტილის შესახებ. მას შემდეგ, რაც პირველად დაფიქსირდა განსხვავება მართვის ავტოკრატიულ და ადამიანზე ორიენტირებულ სტილს შორის, დაიწყო კამათი იმის თაობაზე, თუ რომელი მათგანია უკეთესი. თითოეული სტილის მომხრეები თვლიდნენ, რომ მისაღებია მხოლოდ მათ მიერ შერჩეული სტილი. ადამიანზე ორიენტირებული ქცევის წარმომადგენლები თვლიდნენ, რომ ავტოკრატები რეაქციონერები არიან, ავტოკრატები თავის მხრივ ბრალს დებდნენ ადამიანზე ორიენტირებულ სტილის წარმომადგენლებს მასში, რომ ისინი ადამიანის ბუნების შესახებ დაუსაბუთებელ ვარაუდებს ეყრდნობიან და ა.შ.

ორივე ბანაკის არგუმენტები მრავალფეროვანი და მრავალმხრივია, მოკლედ შევეხებით თითოეულ მათგანს.

ავტოკრატიული მიდგომა. „X” თეორიის არგუმენტებს ავტოკრატიული და მუშაობაზე ორიენტირებული მიდგომის მომხრენი ამატებენ შემდეგ არგუმენტებს:

1. მართვის ავტოკრატიული სტილი, განსაკუთრებით კეთილგანწყობილი ავტოკრატიულობა უფრო ეფექტურია, ვინაიდან იგი ამყარებს (განამტკიცებს) მმართველის ერთპიროვნულ ძალაუფლებას, ზრდის ხელქვეითებზე ზეგავლენის შესაძლებლობებს, უფრო განაწილებს მათ ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად;
2. მუშაობაზე ყურადღების გამახვილება უზრუნველყოფს მაქსიმალურ მწარმოებლურობას. ხელმძღვანელს შრომის ეფექტიანობის ასამაღლებლად ბევრი რამის გაკეთება შეუძლია, მაგრამ მას ადამიანის ბუნების შეცვლა არ ძალუძს.

ადამიანური ურთიერთობების პოზიციებიდან მიდგომა. „Y” თეორიის არგუმენტებს დემოკრატიული მიდგომის მომხრენი შემდეგი დებულებებით ავსებენ:

1. საჭირო ზომების დროულად მიუღებლობის შემთხვევაში, ხელქვეითის ძალაუფლება იქამდე შეიძლება გაიზარდოს, რომ მან შეარყიოს

ხელმძღვანელის ძალაუფლება და ორგანიზაციაში დამატებითი პრობლემები შექმნას;

2. ადამიანზე ორიენტირებული მიდგომა მაქსიმალურ მწარმოებლურობას იმიტომ უზრუნველყოფს, რომ იმ ადამიანებს, რომლებიც უშუალოდ ასრულებენ სამუშაოს, ყველაზე უკეთ შეუძლიათ მაღალი შედეგების მიღწევა.

ის, ვინც თვლის, რომ მართვის დემოკრატიული ან ადამიანზე ორიენტირებული სტილი ყოველთვის უმჯობესია, ვიდრე ავტორიტარული, იქიდან გამომდინარე, რომ კმაყოფილებასა და ეფექტიანობას შორის არსებობს მიზეზობრივი დამოკიდებულება. ისინი ასე ფიქრობენ:

ხელმძღვანელობის სტილი ზემოქმედებს მომუშავეთა კმაყოფილებაზე, ის კი, თავის მხრივ, გავლენას ახდენს ორგანიზაციის მუშაობის ხარისხზე.

ეფექტიანი ლიდერობისადმი სიტუაციური მიდგომები

არსებობს ლიდერობისადმი მიდგომის 4 სიტუაციური მოდელი. ესენია: ფიდლერის მოდელი, მიტჩელისა და ჰაუსის მიდგომა „გზა-მიზანი“, ჰერსისა და ბლანშარის ცხოვრებისეული ციკლის თეორია, ვრუმ-იეტონის გადაწყვეტილებათა მიღების მოდელი.

ფიდლერის სიტუაციური მოდელი. ფიდლერის მოდელი მნიშვნელოვანი წვლილია ლიდერობის თეორიის განვითარებაში, ვინაიდან მან ყურადღება გაამახვილა სიტუაციაზე და გამოავლინა სამი ფაქტორი, რომლებიც ზემოქმედებენ ხელმძღვანელის ქცევაზე. ეს ფაქტორებია:

1. ხელმძღვანელსა და ორგანიზაციის წევრებს შორის ურთიერთობა. იგი გულისხმობს ხელქვეითების მიერ ლოიალურობის გამოვლენას, მათ ნდობას ხელმძღვანელისადმი;

2. ამოცანის სტრუქტურა. იგულისხმება ამოცანის ნათლად ფორმულირება და არა მისი ბუნდოვანი სახით წარმოდგენა;

3. თანამდებობრივი უფლებამოსილება. ესაა კანონიერი ძალაუფლების ის მოცულობა, რომელიც დაკავშირებულია ხელმძღვანელის თანამდებობასთან და რომელიც შესაძლებლობას აძლევს მას გამოიყენოს დაჯილდოება.

ფიდლერის აზრით, მიუხედავად იმისა, რომ სხვადასხვა სიტუაციას შეესაბამება განსხვავებული მართვის სტილი, ამა თუ იმ ხელმძღვანელის სტილი, საერთო ჯამში, მაინც უცვლელი რჩება. ვინაიდან ფიდლერი გამოდის იმ დებულებიდან, რომ ადამიანს არ შეუძლია თავისი სტილის შეგუება სიტუაციასთან, ის გვირჩევს ხელმძღვანელების ისეთ სიტუაციებში გამოყენებას, რომელიც კარგად მიესადაგება მისი მართვის სტილს.

ფიდლერის კვლევის შედეგების მიხედვით, მართვის ყველაზე ეფექტიანი სტილია ამოცანაზე ორიენტაცია. ამოცანაზე ორიენტაციის პროტენციური დადებითი მხარეებია მოქმედებისა და გადაწყვეტილებათა მიღების სისწრაფე, მიზნის ერთიანობა და ხელქვეითების მუშაობაზე მკაცრი კონტროლი.

ხელმძღვანელს ყოველთვის უნდა ახსოვდეს, რომ ამოცანაზე ორიენტაცია და დიქტატორობა ან ხელქვეითების შეურაცხყოფა ერთიდაიგივე

არ არის. თუ ხელმძღვანელს აქვს დიქტატორული გამოვლინებანი, მაშინ, ხელქვეითების მხრიდან აღშფოთება არ დააყოვნებს, გაიზრდება უნდობლობა, ვერ მოხერხდება თანამშრომლობა.

ფილდერის აზრით, ადამიანურ ურთიერთობებზე ორიენტირებული სტილი გაზრდის ხელმძღვანელის შესაძლებლობას, იქონიოს გავლენა ხელქვეითებზე.

მიტჩელისა და ჰაუსის მიდგომა „გზა-მიზანი“. აღნიშნული მიდგომა ხელმძღვანელებს მიუთითებს სიტუაციების მიხედვით მართვის სტილის შეცვლის აუცილებლობაზე.

მიდგომა „გზა-მიზანი“ ცდილობს ახსნას ის გავლენა, რომელიც აქვს ხელმძღვანელის ქცევას ხელქვეითების მოტივაციაზე, კმაყოფილებასა და შრომის მწარმოებლურობაზე. ამ მიდგომის მიხედვით ხელმძღვანელს შეუძლია ხელი შეუწყოს თანამშრომლების მიერ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას აღნიშნულ პროცესზე ზემოქმედების საშუალებით. ქვემოთ მოყვანილია ზოგიერთი ხერხი, რომელთა საშუალებით ხელმძღვანელს შეუძლია ზეგავლენა მოახდინოს მიზნების მიღწევის გზებსა და საშუალებებზე. ესენია:

1. განმარტება იმისა, თუ რას მოელიან ხელქვეითებისაგან;
2. დახმარებების გაწევა, რჩევების მიცემა და წინააღმდეგობების აღმოფხვრა;
3. ხელქვეითების ძალისხმევის მიმართვა მიზნის მიღწევაზე;
4. ხელქვეითებში ისეთი მოთხოვნები გაჩენა, რომლებიც ხელმძღვანელის კომპეტენციაში შედის და რომელთა დაკმაყოფილება მას შეუძლია;
5. ხელქვეითთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება მას შემდეგ, რაც მიზანი მიღწეული იქნება.

ხელმძღვანელობის სტილი. თავდაპირველად ჰაუსი თავის მოდელში განიხილავდა მართვის ორ სტილს: დახმარებისა და ინსტრუმენტულ სტილს. დახმარების სტილი ადამიანზე ორიენტირებული სტილის ანალოგიურია, ინსტრუმენტული კი მუშაობაზე ან ამოცანაზე ორიენტირებული სტილია.

მოგვიანებით, პროფესორმა ჰაუსმა თავის მოდელში კიდევ ჩართო ორი სტილი: გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ხელქვეითების მონაწილეობის ხელის შეწყობის სტილი და მიღწევებზე ორიენტირებული სტილი. პირველი იმაში მდგომარეობს, რომ მმართველი მის ხელთ არსებულ ინფორმაციას უზიარებს თავის ხელქვეითებს და მათ იდეებსა და წინადადებებს იყენებს ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღების დროს. მეორე გულისხმობს ხელქვეითების წინაშე საკმაოდ დაძაბული მიზნების დასახვას იმ იმედით, რომ ისინი ყოველ დონეს მიმართავენ მიზნის მისაღწევად.

ცხოვრებისეული ციკლის თეორია. პოლ ჰერსიმ და კენ ბლანშარმა შექმნეს ლიდერობის სიტუაციური თეორია, რომელიც ცხოვრებისეული ციკლის თეორიის სახით არის ცნობილი. ამ თეორიის მიხედვით, ლიდერობის ყველაზე ეფექტიანი სტილი დამოკიდებულია შემსრულებელთა „მოწიფულობაზე“. „მოწიფულობა“ კი არ შეიძლება განისაზღვროს მხოლოდ ასაკის კატეგორიით.

ცალკეული ინდივიდისა და ჯგუფების „მოწიფულობა“ გულისხმობს საკუთარ მოქმედებაზე პასუხისმგებლობის გრძნობას, დასახული მიზნის

მიღწევის სურვილს, განათლებასა და გამოცდილებას იმ კონკრეტულ ამოცანასთან მიმართებაში, რომელიც უნდა შესრულდეს.

ჰერსისა და ბლანშარის მიხედვით „მოწიფულობა“ არ წარმოადგენს ინდივიდის ან ჯგუფის მუდმივ თვისებას. ის უფრო კონკრეტულ სიტუაციას ახასიათებს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, განსახორციელებელ ამოცანასთან მიმართებაში ცალკეული პირები და ჯგუფები „მოწიფულობის“ სხვადასხვა დონეს ამჟღავნებენ.

არსებობს ლიდერობის ოთხი სტილი, რომლებიც შემსრულებლის „მოწიფულობის“ დონეს გვიხასიათებს, **ესენია: მითითების მიცემა, დარწმუნება, მონაწილეობა და დელეგირება.**

პირველი სტილი - მითითების მიცემა მოითხოვს, რომ ხელმძღვანელმა მეტი ყურადღება უნდა მიაქციოს ამოცანას, მცირე კი ადამიანურ ურთიერთობებს. თუ ხელქვეითებს არ სურთ ან ვერ ახერხებენ კონკრეტული ამოცანის გადაწყვეტას, მაშინ მათ უნდა მიეცეთ მითითებები.

მეორე სტილი – დარწმუნება გულისხმობს, რომ ხელმძღვანელის სტილი თანაბრად და მაღალ დონეზე ორიენტირებულია როგორც ამოცანაზე, ისე ადამიანურ ურთიერთობებზე. ამ სიტუაციაში ხელქვეითებს სურთ აიღონ პასუხისმგებლობა, მაგრამ „მოწიფულობის“ არასაკმარისი დონის გამო ამას ვერ ახერხებენ. ამიტომ, ხელმძღვანელი პირველ რიგში ირჩევს ამოცანაზე ორიენტირებულ ქცევას, ხელქვეითებს კი აძლევს შესაბამის მითითებებს და არწმუნებს მათ სისწორეში, ამასთან, ხელმძღვანელი მხარს უჭერს ხელქვეითების ენთუზიაზმს - თავიანთი პასუხისმგებლობით შეასრულონ დაკისრებული ამოცანა.

მესამე სტილი – მონაწილეობა – ხასიათდება „მოწიფულობის“ საკმაოდ მაღალი დონით. ასეთ სიტუაციაში ხელქვეითებს შეუძლიათ, მაგრამ არ უნდათ პასუხი აგონ დავალებათა შესრულებაზე. რადგან ხელქვეითებმა იციან რა და როგორ გააკეთონ, ხელმძღვანელისათვის მისაღები სტილი იქნება გადაწყვეტილების მიღებაში ხელქვეითების მონაწილეობის უზრუნველყოფა.

მეოთხე სტილი – დელეგირება – გულისხმობს „მოწიფულობის“ მაღალ დონეს. ასეთ შემთხვევაში, ხელქვეითებს შეუძლიათ და სურთ კიდევ პასუხისმგებლობის აღება. ამ სიტუაციაში ყველაზე უფრო მისაღებია ძალაუფლების დელეგირების სტილის გამოყენება. ხელმძღვანელის ქცევა შეიძლება აერთიანებდეს ამოცანაზე საშუალო დონის ორიენტაციასა და ადამიანურ ურთიერთობებზე დაბალი დონის ორიენტაციას.

როგორც ყველა სხვა სიტუაციური მოდელი, ჰერსისა და ბლანშარის ცხოვრებისეული ციკლის მოდელიც მხარს უჭერს მოქნილ, ადაპტური მართვის სტილს, მაგრამ, ისევე როგორც სხვა მოდელებმა მანაც ვერ მოიპოვა საყოველთაო აღიარება. კრიტიკოსები ხაზს უსვამდნენ „მოწიფულობის“ დონის განსაზღვრის მეთოდის არარსებობას, აგრეთვე მართვის სტილის გამარტივებულ დაყოფას და ეჭვს იმის თაობაზე, რომ ხელმძღვანელები შეძლებენ თუ არა პრაქტიკაში ისე მოქნილად იმოქმედონ, როგორც ამას მოდელი მოითხოვს.

ვრუმ-იეტონის გადაწყვეტილებათა მიღების მოდელი. აღნიშნული მოდელი ყურადღებას გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესზე ამახვილებს. ამ მოდელის მიხედვით არსებობს მართვის ხუთი სტილი, რომელთა

გამოყენება ხელმძღვანელს შეუძლია იმის მიხედვით, თუ ხელქვეითები რამდენად არიან ჩართულნი გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში. ესენია:

1. ხელმძღვანელი თვითონ წყვეტს პრობლემას ან იღებს გადაწყვეტილებას მოცემულ მომენტში მის ხელთ არსებული ინფორმაციის გამოყენების საფუძველზე;
2. ხელმძღვანელი აუცილებელ ინფორმაციას ღებულობს მისი ხელქვეითებისაგან, შემდეგ კი პრობლემას თვითონ წყვეტს;
3. ხელმძღვანელი პრობლემის არსს ინდივიდუალურად უხსნის იმ ხელქვეითებს, რომელთაც ის ეხება, შემდეგ იგი ისმენს მათ წინადადებებსა და იღებს. ხელმძღვანელი გადაწყვეტილებებს თვითონ იღებს, ამასთან, მას შეუძლია ხელქვეითების აზრი გაითვალისწინოს ან არ გაითვალისწინოს;
4. ხელმძღვანელი საკითხის არსს უხსნის ხელქვეითების ჯგუფს. შემდეგ ყველანი ერთად ისმენენ და განიხილავენ იღებსა და წინადადებებს. გადაწყვეტილების მიღებისას, ხელმძღვანელს შეუძლია გაითვალისწინოს ან არ გაითვალისწინოს ხელქვეითების მოსაზრებები;
5. ხელმძღვანელი პრობლემის არსს უხსნის ხელქვეითების ჯგუფს. ყველანი ერთად განიხილავენ ალტერნატიულ ვარიანტებს და ერთადვე ცდილობენ მიაღწიონ კონსენსუსს. ხელმძღვანელის როლი ჰგავს თავმჯდომარის როლს, მაგრამ ის არ უნდა ცდილობდეს საკუთარი გადაწყვეტილების გატანას, პირიქით, თანახმა უნდა იყოს მიღებულ იქნეს და შესრულდეს ჯგუფის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება.

ზემოჩამოთვლილი ხუთივე სტილიდან გამომდინარე, ვრუმ-იეტონის მოდელი განსხვავდება სამი დანარჩენი სიტუაციური მოდელისაგან, ვინაიდან ყურადღება გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესზე არის გამახვილებული, მაგრამ იგი მაინც ამ სამი მოდელის ანალოგიურია, რადგან ხაზს უსვამს ხელქვეითებზე ზეგავლენის უნივერსალური და ამავე დროს ოპტიმალური მეთოდის არსებობას.

ადაპტური მართვა, დასკვნითი შენიშვნები

განსხვავებული სიტუაციური მოდელები მართვისადმი მოქნილი მიდგომის აუცილებლობის გაცნობიერებაში გვეხმარება. იმისათვის, რომ სიტუაცია კარგად შეაფასოს, ხელმძღვანელს სწორი წარმოდგენა უნდა ჰქონდეს საკუთარ და ხელქვეითების შესაძლებლობებზე, ამოცანის ბუნებაზე, მოთხოვნილებებსა და ინფორმაციის ხარისხზე. ისეთი მიმზიდველი და ჰუმანური თეორიაც კი, როგორცაა მაკრეგორის „Y“ თეორია, სხვადასხვა პიპოთეზების გამო არსებული ფაქტების ობიექტური შეფასების საშუალებას არ იძლევა.

მრავალი ხელმძღვანელი ცდილობს გადავიდეს ისეთ თანამდებობაზე, სადაც პასუხისმგებლობის დონე უფრო მაღალი იქნება. ამასთან, ის ხელმძღვანელი, რომელიც წარსულის გამოცდილების საფუძველზე მტკიცედ ემხრობა ლიდერობის გარკვეულ სტილს, შეიძლება გაწვილებული აღმოჩნდეს და ახალ თანამდებობაზე თავისი ფუნქციების შესრულება ვერ შეძლოს.

ხელმძღვანელები, რომლებიც სხვა ქვეყნებში საქმიანობენ, კარგად უნდა აცნობიერებდნენ მართვის სტილის კულტურათაშორის განსხვავებებს. გამოკვლევებით დადგენილია, რომ სხვადასხვა ქვეყანაში მართვის სტილი ძალზე განსხვავებულია.

ევროპელები, როგორც წესი, ტრადიციული გავლენის ქვეშ იმყოფებიან. მათთან ავტოკრატიული სტილი უფრო გამჯდარია, ვიდრე ამერიკაში. მეორე მხრივ, იაპონიაში, სადაც ტრადიციასა და ლოიალურობას ძალზე აფასებენ, ფართოდ არის დანერგილი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მომუშავეთა ფართო მონაწილეობის პრაქტიკა.

ლიდერობა, ისევე როგორც მართვა გარკვეულწილად ხელოვნებას წარმოადგენს. შესაძლებელია ესეც იყოს იმის მიზეზი, რომ მკვლევარებმა ვერ შეძლეს უფრო დასაბუთებული თეორიების შემუშავება. თუმცა, ისიც უნდა ითქვას, რომ მართვის სტილის სიტუაციის მიხედვით შერჩევის საკითხი, სადისკუსიო თემას არ წარმოადგენს.

რეზიუმე

1. არსებობს ლიდერობის არსის გაგების სამი ძირითადი მიდგომა: პირადი თვისებების პოზიციებიდან, ქცევითი და სიტუაციური მიდგომა;
2. პირადი თვისებების პოზიციებიდან მიდგომა ცდილობს განსაზღვროს დამოკიდებულება კონკრეტულ პირად თვისებებსა და ხელმძღვანელობის ეფექტიანობას შორის;
3. ქცევითმა მიდგომამ მოგვცა ხელმძღვანელობის სტილის კლასიფიკაცია ავტოკრატიულიდან ლიბერალურ სტილამდე;
4. ავტოკრატიული ხელმძღვანელი ხელქვეითებს თავს ახვევს საკუთარ ნებას იძულებაზე, დაჯილდოებასა და ტრადიციებზე დაყრდნობით. ავტოკრატიული მართვის განმსაზღვრელი დებულებები, რომელთაც მაკგრეგორმა „X“ თეორია უწოდა, შემსრულებელთა შესაძლებლობებს არ ითვალისწინებენ. დემოკრატიული ხელმძღვანელი, რომელიც ხელქვეითებს გადაწყვეტილებათა მიღებაში მონაწილეობის საშუალებას აძლევს და რომელთა დებულებებს მაკგრეგორმა „Y“ თეორია უწოდა, ამჯობინებს ხელმძღვანელმა ხელქვეითებზე ზეგავლენა მოახდინოს დარწმუნების, შეგნებული რწმენისა და ქარიზმის მეშვეობით. ის ცდილობს შემსრულებლებს თავს არ მოახვიოს საკუთარი ნება-სურვილი. ლიბერალური ხელმძღვანელი ხელქვეითებს პრაქტიკულად სრულ თავისუფლებას აძლევს;
5. ლაიკერტი ხელმძღვანელებს სამუშაოზე და ადამიანზე ორიენტირებულ მმართველებად ყოფს. ის ხელმძღვანელი, რომელიც სამუშაოზე ორიენტირებული, ზრუნავს განსაზღვროს ამოცანა, რომელიც გათვლილი იქნება მაქსიმალურ მწარმოებლურობაზე, დაამუშაოს შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების ისეთი სისტემა, რომელიც ხელქვეითში მუყაითად შრომის სურვილს აღძრავს. ადამიანზე ორიენტირებული ხელმძღვანელი ცდილობს სხვებზე ზეგავლენა ადამიანური ურთიერთობების გაუმჯობესებით მოახდინოს. ლაიკერტმა შემოგვთავაზა ლიდერობის ოთხი

სტილი – ექსპლუატატორულ-ავტორიტარულიდან დაწყებული

დემოკრატიულით დამთავრებული;

6. აშშ-ის ოკაიოს შტატის უნივერსიტეტის ჯგუფმა დაამუშავა ხელმძღვანელის ქცევის ორგანოზომილებიანი მოდელი. მკვლევარებმა ხელმძღვანელები დაანაწილეს მათი საქმიანობის სტრუქტურისა და ხელქვეითებისადმი ყურადღების დონის მიხედვით. ისინი თვლიდნენ, რომ ყველაზე ეფექტიანია ორივე ამ ასპექტის გაერთიანება;

7. შეიქმნა ისეთი შთაბეჭდილება, რომ მართვის სტილსა და მწარმოებლურობის დონეს შორის მყარი ურთიერთდამოკიდებულება არ არსებობს. ასეთი დასკვნის გაკეთების საშუალებას იძლევა ის, რომ ხელმძღვანელის ქცევისა და მისი პირადი თვისებების გარდა, კიდევ არსებობს მისი საქმიანობის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი სხვა ფაქტორები. ამჟამად, მკვლევართა უმრავლესობა იზიარებს, რომ ხელმძღვანელის ეფექტიანობას სიტუაციური ხასიათი გააჩნია.

8. ლიდერობის თეორიის განვითარებაზე ოთხმა სიტუაციურმა მოდელმა მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა. ფიდლერის სიტუაციური მოდელი სამ ცვლადს განიხილავს: დამოკიდებულებას ხელმძღვანელსა და ხელქვეითებს შორის, ამოცანის სტრუქტურასა და თანამდებობრივ უფლებამოსილებას. მიტჩელისა და ჰაუსის მიდგომა „გზა-მიზანი“ იმაში მდგომარეობს, რომ გაარკვიოს, ხელმძღვანელს რა შეეძლო და რა გააკეთა იმისათვის, რომ ხელქვეითებისათვის შეემსუბუქებინა მიზნის მიღწევა. ჰერსისა და ბლანშარის ცხოვრებისეული ციკლის თეორია ამტკიცებს, რომ ხელმძღვანელობის ყველაზე ეფექტიანი სტილი ყოველთვის ერთნაირი არ არის. იგი განსხვავებულია იმის მიხედვით, თუ როგორია ხელქვეითების „მოწიფულობის“ დონე. ვრუმისა და იეტონის მოდელი დაფუძნებულია ქცევის ხუთ სახესა და შვიდ პოტენციურ ვარიანტზე, თუმცა მათ გავრცელება ვერ ჰპოვეს. ცხოვრებამ დაადასტურა, რომ ხელმძღვანელმა მართვის სტილი სიტუაციის მიხედვით უნდა აირჩიოს. არ არსებობს ლიდერობის ერთადერთი ოპტიმალური სტილი;

9. ლიდერობისადმი სიტუაციური მიდგომა ხელმძღვანელობის ეფექტიანობის ამაღლების რამდენიმე ხერხს ავლენს. აქ იგულისხმება, მაგალითად, ჯგუფის რეფორმირება იმისათვის, რომ მიღწეულ იქნეს მმართველის პიროვნებასთან ფსიქოლოგიური თავსებადობა, ამოცანის ხელახალი განსაზღვრა ან თანამდებობრივი უფლებამოსილების მოდიფიკაცია.

თემა 20. კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა

კონფლიქტის არსი და სახეები

მართვის თეორიაში კონფლიქტს ბევრი განსაზღვრება და ახსნა აქვს. კონფლიქტი გულისხმობს უთანხმოებას ორ ან უფრო მეტ მხარეს შორის, რომელიც შეიძლება წარმოდგენილი იყოს კონკრეტული პირების ან ჯგუფების სახით. თითოეული მხარე ცდილობს მიღებულ იქნეს მისი აზრი ან მიზანი და ხელს უშლის მეორე მხარეს იგივეს გაკეთებაში.

გავრცელებულია აზრი, რომ კონფლიქტი ყოველთვის არასასურველი მოვლენაა და აუცილებელია მისი თავიდან აცილება, ან სასწრაფოდ გადაწყვეტა როგორც კი იგი წარმოიქმნება. კონფლიქტის შესახებ ასეთი შეხედულება წარმოდგენილია იმ ავტორთა ნაშრომებში, რომლებიც მიეკუთვნებიან მეცნიერული მართვის სკოლას, ადმინისტრაციულ სკოლას და ბიუროკრატიის შესახებ კონცეფციის მომხრეებს. ის ავტორები, რომლებიც წარმოადგენენ „ადამიანური ურთიერთობების“ სკოლას, ასევე თვლიდნენ, რომ კონფლიქტი აუცილებელია თავიდან ავიცილოთ.

თანამედროვე თვალსაზრისით, კონფლიქტი იმ ორგანიზაციებში, სადაც ეფექტიანი მართვაა, შესაძლებელიც და ხანდახან სასურველიცაა. ბევრ სიტუაციაში კონფლიქტი გვეხმარება სხვადასხვა აზრის გამოვლენაში, იძლევა დამატებით ინფორმაციას, ავლენს ალტერნატივის უფრო მეტ რაოდენობას, ან პრობლემებს და ა.შ. ეს უფრო ეფექტიანს ხდის ჯგუფის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებას და საშუალებას აძლევს ადამიანებს გამოთქვან თავიანთი აზრი.

კონფლიქტი შეიძლება იყოს ფუნქციონალური და აამაღლოს ორგანიზაციის ეფექტიანობა, ან შეიძლება იყოს დისფუნქციონალური და გამოიწვიოს პირადი კმაყოფილების, ჯგუფური თანამშრომლობისა და ორგანიზაციის ეფექტიანობის შემცირება. კონფლიქტის მოსალოდნელი შედეგები დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ეფექტიანად მართავენ მას. იმისათვის, რომ ვმართოთ კონფლიქტი, აუცილებელია გავიგოთ კონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნის მიზეზები. ძალიან ხშირად მმართველებს მიაჩნიათ, რომ კონფლიქტის ძირითადი მიზეზია პიროვნებათა დაპირისპირება, მაგრამ, შემდგომში ანალიზმა გვიჩვენა, რომ „დამნაშავეა“ სხვა ფაქტორებიც.

განვიხილოთ კონფლიქტის ტიპები, მისი განმაპირობებელი მიზეზები და დაძლევის გზები.

კონფლიქტის ტიპები. არსებობს კონფლიქტის 4 ძირითადი ტიპი:

- ა. შიდაპიროვნული კონფლიქტი;
- ბ. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი;
- გ. კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის;
- დ. ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი.

ა. **შიდაპიროვნული კონფლიქტი.** კონფლიქტის ეს სახე ზემოთ მოცემულ განმარტებას არ შეესაბამება, მაგრამ მისი პოტენციური დისფუნქციონალური შედეგები კონფლიქტის სხვა ტიპების შედეგების ანალოგიურია. მას შეუძლია მიიღოს სხვადასხვა ფორმები. ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ფორმაა - როლების კონფლიქტი, როცა ადამიანს უყენებენ წინააღმდეგობრივ მოთხოვნებს იმის თაობაზე, თუ როგორ უნდა მუშაობდეს იგი. მაგალითად, უნივერსალური მაღაზიის სექციის გამგემ შეიძლება მოითხოვოს, რომ გამყიდველი მთელი სამუშაო დროის განმავლობაში იმყოფებოდეს განყოფილებაში და მყიდველებს ინფორმაციას

აძლევედეს. მოგვიანებით გამგემ შეიძლება გამოთქვას უკმაყოფილება იმის გამო, რომ გამყიდველი დიდ დროს უთმობს მყიდველებისათვის ინფორმაციის მიცემას და ნაკლებ ყურადღებას აქცევს სექციის საქონლით მომარაგების საქმეს.

შიდაპროცენული კონფლიქტი საწარმოო საქმიანობიდან გამომდინარე საჭიროებების ამა თუ იმ დონის (რგოლის) ხელმძღვანელის პირად მოთხოვნებებთან შეუთანხმებლობითაც შეიძლება წარმოიშვას. მაგალითად, სამუშაო კვირის დასაწყისში ერთ-ერთმა ხელმძღვანელმა გადაწყვიტა მომავალი შაბათი-კვირა დაისვენოს ოჯახთან ერთად. კვირის ბოლო სამუშაო დღეს აღნიშნულ ხელმძღვანელთან მიდის მისი უშუალო უფროსი და აძლევეს დავალებას, რომელიც მან შაბათ-კვირას უნდა შეასრულოს. ბუნებრივია, ეს, მმართველში (რომელსაც ჩაეშალა დასვენების ოჯახური პროგრამა) დიდ უკმაყოფილებას გამოიწვევს და იგი შიდაპროცენული კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზი გახდება.

ბ. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი. კონფლიქტის ეს ტიპი ყველაზე გავრცელებულია და ორგანიზაციებში სხვადასხვაგვარად ვლინდება. ხშირ შემთხვევაში, ეს არის ხელმძღვანელების ბრძოლა შეზღუდული რესურსების, კაპიტალის ან სამუშაო ძალის, მოწყობილობების გამოყენების დროის ან პროექტის დამტკიცების თაობაზე.

თითოეულ მათგანს მიაჩნია, რომ რადგან რესურსები შეზღუდულია, მან უნდა დაარწმუნოს ზემდგომი ხელმძღვანელობა იმაში, რომ ეს რესურსები მიეცეს მას და არა სხვა ხელმძღვანელს. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი ვლინდება, ასევე, როგორც პიროვნებების დაპირისპირება. სხვადასხვა ხასიათის, შეხედულებების და აზრის ადამიანებს არ შეუძლიათ ერთმანეთთან კარგი ურთიერთობების დამყარება. როგორც წესი, ასეთი ადამიანების შეხედულებები და მიზნები მკვეთრად განსხვავებულია.

გ. კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის. ცალკეულ პიროვნებასა და ჯგუფს შორის შესაძლებელია წარმოიქმნას კონფლიქტი იმ შემთხვევაში, თუ ეს პიროვნება დაიკავებს ჯგუფებისგან განსხვავებულ პოზიციას. მაგალითად, კრებაზე, რომელიც ეძღვნება სავაჭრო ორგანიზაციის მიერ გაყიდვების მოცულობის გადიდების ღონისძიებების შემუშავებას, უმრავლესობამ გადაწყვეტა, რომ ამ მიზნის მისაღწევად საჭიროა პროდუქციის ფასის შემცირება, უმრავლესობის ამ გადაწყვეტილებას კი არ იზიარებს ერთი მუშაკი, რომელიც თვლის, რომ ეს მიუღებელია, რადგან ამის გამო შემცირდება ორგანიზაციის მოგება და შეიქმნება აზრი, თითქოს აღნიშნული პროდუქცია კონკურენტების პროდუქციასთან შედარებით დაბალი ხარისხისაა. მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული მუშაკის მოსაზრება საფუძველს მოკლებული არ არის იგი უნდა დაეთანხმოს უმრავლესობის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებას, თუ ეს არ მოხდება, მაშინ პიროვნებასა და ჯგუფს შორის წარმოიშობა კონფლიქტი.

დ. ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი. ორგანიზაცია შედგება მრავალი ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფისაგან. საუკეთესო ორგანიზაციებშიც კი შესაძლებელია წარმოიქმნას კონფლიქტი ასეთ ჯგუფებს შორის. მაგალითად, კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას ორგანიზაციის საწარმოო და მარკეტინგის განყოფილებებს შორის (ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე საწარმოო განყოფილება შეიძლება საჭიროდ თვლიდეს

წარმოების მოცულობის გადიდებას, მარკეტინგის განყოფილება კი ეწინააღმდეგებოდეს მას პროდუქციის რეალიზაციაში არსებული პრობლემების გამო).

კონფლიქტის მიზეზები. ყველა კონფლიქტს რამდენიმე მიზეზი აქვს. კონფლიქტის ძირითად მიზეზებს წარმოადგენენ გასაყოფი რესურსების შეზღუდულობა, ამოცანების ურთიერთდაკავშირებულობა, განსხვავებანი მიზნებში, წარმოდგენებსა და ფასეულობებში, განსხვავებანი ქცევის მანერებში, განათლების დონეში, აგრეთვე კომუნიკაციის სისტემის ცუდი მუშაობა.

რესურსების განაწილება. რესურსების მხრივ შეზღუდულობა მსხვილ ორგანიზაციებსაც კი ახასიათებს. იმისათვის, რომ წარმატებით იქნეს რეალიზებული ორგანიზაციის მიზნები, ხელმძღვანელობამ უნდა გადაწყვიტოს სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებსა და ჯგუფებს შორის როგორ განაწილოს მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსები. ორგანიზაციის რომელიმე სტრუქტურული ერთეულისათვის ან ხელმძღვანელისათვის ამა თუ იმ რესურსის მეტი ოდენობით გამოყოფა იმას ნიშნავს, რომ სხვებს იგი დააკლდება, რაც საერთო მიზნების რეალიზაციაზე უარყოფითად იმოქმედებს. ხელმძღვანელს ყოველთვის უნდა ახსოვდეს, რომ ადამიანები ყოველთვის მეტს ითხოვენ.

ამგვარად, რესურსების გაყოფა-დანაწილების აუცილებლობა ამა თუ იმ სახის კონფლიქტის წარმოშობის უმთავრესი განმაპირობებელი ფაქტორია.

ამოცანების ურთიერთდაკავშირებულობა. კონფლიქტი ყოველთვის და ყველგან შეიძლება წარმოიშვას, თუ ერთი ადამიანი ან ჯგუფი დამოკიდებულია სხვა ჯგუფის ან ადამიანის მიერ სამუშაოს შესრულებაზე. მაგალითად, საწარმოო ქვედანაყოფის ხელმძღვანელმა შეიძლება დაადანაშაულოს სარემონტო ჯგუფის ხელმძღვანელობა იმაში, რომ მათ დროულად ვერ შეაკეთეს მოწყობილობა. ამ უკანასკნელმა კი შეიძლება უსაყვედუროს კადრების სამსახურს იმიტომ, რომ მათ დროულად ვერ დაიჭირავეს შესაბამისი პროფილის სპეციალისტი და ა.შ. რამდენადაც ორგანიზაცია სისტემას წარმოადგენს, მისი რომელიმე ქვესისტემის გაუმართავი ფუნქციონირება ყოველთვის გამოიწვევს შეფერხებებს სხვა ქვესისტემისა და მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობაში, რაც კონფლიქტების მიზეზი შეიძლება გახდეს.

განსხვავებანი მიზნებში. ორგანიზაციის სპეციალიზაციის გაღრმავებისა და სტრუქტურის გართულებასთან ერთად კონფლიქტის წარმოშობის შესაძლებლობა იზრდება. ორგანიზაციის მიზნების მრავალფეროვნება სტრუქტურული ერთეულების ზრდას განაპირობებს. სტრუქტურული ქვედანაყოფები თვითონვე განსაზღვრავენ თავიანთ მიზნებს და შესაბამისობაში მოჰყავთ ორგანიზაციის მიზნებთან. ეს საკმაოდ რთული პროცესია, რომელიც დაზღვეული არ არის კონფლიქტებისაგან.

განსხვავებანი წარმოდგენებსა და ფასეულობებში. ორგანიზაციაში წარმოშობილი ესა თუ ის სიტუაცია სტრუქტურული ერთეულების მიერ სხვადასხვანაირად ფასდება. ყოველი სამსახური შექმნილ ვითარებას საკუთარი ინტერესებიდან გამომდინარე აფასებს, რაც, ხშირად სხვა სამსახურებთან კონფლიქტის მიზეზი ხდება. მაგალითად, თუ კლიენტებთან ურთიერთობა რამდენიმე სამსახურს აქვს, მათგან ზოგიერთს შეიძლება

გაანხდეს იმის პრეტენზია, რომ რომელიმე კონკრეტული საკითხი მისი კომპეტენციაა, რაც კონფლიქტის წარმოშობის საფუძველი შეიძლება გახდეს.

უასუელობებში განსხვავება კონფლიქტის ძალზე გავრცელებული მიზეზია. ხელქვეითი შეიძლება ფიქრობდეს, რომ მას ყოველთვის აქვს უფლება გამოთქვას საკუთარი აზრი, მაშინ, როცა ხელმძღვანელი შეიძლება თვლიდეს, რომ ხელქვეითმა აზრი უნდა გამოთქვას მხოლოდ მაშინ, როცა მას შეეკითხებიან, ამასთან მანვე უსიტყვოდ უნდა გააკეთოს ის, რასაც დაავალდებენ. ეს კი, ასევე, კონფლიქტის მიზეზი შეიძლება გახდეს.

ზემოაღნიშნული მოტივით კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას იმ შემთხვევაშიც, როცა ორგანიზაციის ერთი ქვედანაყოფის მიზანია მაქსიმალური მოგების მიღება, მეორესი კი კლიენტთა მომსახურების გაუმჯობესება.

განსხვავებანი ქცევის მანერებსა და ცხოვრებისეულ გამოცდილებაში. არსებობენ ადამიანები, რომლებიც აგრესიულობას მუდმივად ავლენენ, ისინი მზად არიან საკამათო გახადონ ნებისმიერი აზრი და თითოეული სიტყვაც კი. ამით იძაბება სიტუაცია და იწყება კონფლიქტი. ადამიანების ერთ ნაწილს დიდ ცხოვრებისეულ გამოცდილებასთან, ხანგრძლივი მუშაობის სტაჟთან, სპეციალური განათლების მაღალ დონესთან ერთად შეიძლება ჰქონდეს მძიმე ხასიათი, რომლის გამოც არ სურს სიტუაციის გათვალისწინება და უარს ამბობს ადეკვატურ ქცევაზე, რაც, ურთიერთგაგებასა და თანამშრომლობას ხელს უშლის.

კომუნიკაციის სისტემის ცუდი მუშაობა. ინფორმაციის დამახინჯებული სახით გავრცელება ან დაგვიანებით მისი მიღება შეიძლება კონფლიქტის მიზეზი გახდეს. როცა ინფორმაცია დროულად ვერ მიდის უშუალო შემსრულებელამდე ან დამახინჯებული სახით გადაეცემა ადრესატს, შედეგი დადებითი არ იქნება. დავალება ან ვერ შესრულდება ან მხოლოდ ნაწილობრივ შესრულდება. დამნაშავეს გარკვევისას კონფლიქტის წარმოშობა თითქმის გარდუვალია. ამ შემთხვევაში, კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზი უნდა ვეძიოთ როგორც კავშირის უზრუნველყოფის სისტემის მუშაობაში, ისე დავალების (ინფორმაციის) შემმუშავებლის საქმიანობაშიც, რადგან უარყოფითი შედეგი შეიძლება გამოწვეული იყოს არა ინფორმაციის გადამცემი სამსახურის ცუდი მუშაობით, არამედ დავალების ძნელად აღსაქმელი ან ბუნდოვანი შინაარსის გამო.

კონფლიქტის დისფუნქციონალური შედეგები. თუ კონფლიქტების მართვის ეფექტიანი ხერხები ვერ მოინახა, შეიძლება მივიღოთ დისფუნქციონალური შედეგები, ანუ შეიქმნას ისეთი პირობები, რომლებიც ორგანიზაციების მიზნების მიღწევას ხელს შეუშლიან. ესენია:

1. მომუშავეთა დაუკმაყოფილებლობა, კადრების დენადობის ზრდა, მწარმოებლურობის შემცირება;
2. თანამშრომლობის გაუარესება;
3. ორგანიზაციის ჯგუფებს შორის უნაყოფო კონკურენციის გაძლიერება;
4. კონფლიქტის მეორე მხარის, როგორც „მტრის“ სახით, ხოლო მათი მიზნების მხოლოდ უარყოფითი კუთხით წარმოჩენა;
5. კონფლიქტურ მხარეებს შორის ურთიერთთანამშრომლობის გაუარესება;
6. პრობლემის რეალურად გადაჭრის ნაცვლად, კონფლიქტში

„გამარჯვებისათვის” მეტი მნიშვნელობის მინიჭება.

კონფლიქტური სიტუაციის მართვა

არსებობს კონფლიქტური სიტუაციის მართვის რამდენიმე ეფექტური საშუალება: სტრუქტურული მეთოდები და პიროვნებათაშორისი სტილი.

კონფლიქტის გადაჭრის სტრუქტურული მეთოდები

არსებობს კონფლიქტის გადაჭრის 4 სტრუქტურული მეთოდი: იმ მოთხოვნების ახსნა-განმარტება, რომლების აუცილებელია ამა თუ იმ სახის სამუშაოს შესასრულებლად; კოორდინაციული და ინტეგრაციული მექანიზმების გამოყენება; საერთო ორგანიზაციული მიზნების დადგენა და დაჯილდოების სისტემის გამოყენება.

ა. სამუშაოსაგან გამომდინარე მოთხოვნების განმარტება. მართვის ის საუკეთესო მეთოდი, რომელიც თავიდან აიცილებს დისფუნქციონალურ კონფლიქტს, მდგომარეობს იმაში, რომ თითოეულ თანამშრომელს ან ქვეგანყოფილებას ნათლად უნდა განემარტოს თუ რა უფლებამოსილება გააჩნიათ, რა მოვალეობა აკისრიათ და რა შედეგებს მოელიან მათგან.

ბ. კოორდინაციული და ინტეგრაციული მექანიზმები. კონფლიქტის მართვის კიდევ ერთი მეთოდია კოორდინაციული მექანიზმის გამოყენება. ყველაზე გავრცელებული მექანიზმია ბრძანებათა ჯაჭვი. თუ ორ, ან უფრო მეტ ხელქვეითს რაიმე საკითხში უთანხმოება აქვს, მაშინ კონფლიქტის გადაჭრა შეიძლება საერთო ხელმძღვანელთან საქმის განხილვით იმისათვის, რომ მან მიიღოს გადაწყვეტილება. ერთმართველობის პრინციპი აადვილებს იერარქიის გამოყენებას კონფლიქტური სიტუაციის მართვაში, რადგან ხელქვეითმა კარგად იცის თუ ვის უნდა დაემორჩილოს.

გ. საერთო ორგანიზაციული მიზნები. საერთო ორგანიზაციული მიზნების დადგენა კონფლიქტური სიტუაციის მართვის კიდევ ერთი სტრუქტურული მეთოდია. ამ მიზნების ეფექტური განხორციელება მოითხოვს ორი ან უფრო მეტი თანამშრომლის, ჯგუფის ან განყოფილების ერთობლივ ძალისხმევას, რაც საერთო მიზნის მიღწევას გულისხმობს. მაგალითად, თუ საწარმოო განყოფილების სამ ცვლას ერთმანეთთან კონფლიქტი აქვს, მაშინ უნდა განისაზღვროს საერთო მიზანი მთლიანად საწარმოო განყოფილებისათვის და არა ცალკე რომელიმე ცვლისათვის.

დ. დაჯილდოების მოქნილი სისტემა. დაჯილდოება ასევე შეიძლება გამოვიყენოთ როგორც კონფლიქტური სიტუაციის მართვის მეთოდი, რომელიც გავლენას მოახდენს ადამიანთა ქცევაზე, რათა თავიდან იქნეს აცილებული კონფლიქტის დისფუნქციონალური შედეგები.

კონფლიქტის გადაჭრის პიროვნებათაშორისი სტილი

არსებობს კონფლიქტის გადაჭრის 5 ძირითადი პიროვნებათაშორისი სტილი: თავის არიდება; შერბილება; იძულება; კომპრომისი; პრობლემის გადაწყვეტა.

ა. თავის არიდება. ეს სტილი გულისხმობს იმას, რომ ადამიანი ცდილობს თავი აარიდოს კონფლიქტს.

ბ. შეერბილება. მას ახასიათებს ქცევა, რომელიც ემყარება იმ აზრს, რომ არ ღირს გაბრაზება, რადგან „ჩვენ ყველა ერთი გუნდი ვართ და სჯობს ნავი აქეთ-იქით არ ვაქანაოთ“. „შემრბილებლის“ მიზანია არ დაუშვას კონფლიქტის გაღრმავება და ცდილობს ჩააცხროს იგი, რისთვისაც კონფლიქტურ მხარეებს სოლიდარობისაკენ მოუხმობს. თუმცა, აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ იგი კონფლიქტის განმაპირობებელ ძირითად პრობლემას ვერ წყვეტს.

გ. იძულება. ამ სტილს ახასიათებს თავისი აზრის გატანა ნებისმიერი გზით. ვინც ამას ცდილობს მას არ აინტერესებს სხვისი აზრები და აგრესიულად იქცევა. იძულების სტილი ეფექტიანია იმ შემთხვევაში, როცა ხელმძღვანელს ხელქვეითებზე დიდი ძალაუფლება აქვს. ისიც აღსანიშნავია, რომ ამ სტილს აქვს ნაკლი, რაც ხელქვეითების ინიციატივის ჩახშობაში მდგომარეობს.

დ. კომპრომისი. იგი ხასიათდება მეორე მხარის თვალსაზრისის ნაწილობრივი მიღებით. კომპრომისი ძალიან ფასდება მმართველობით სიტუაციებში, რადგან იგი მინიმუმამდე დაიყვანს ხოლმე არაკეთილგანწყობილებას და ხშირად იძლევა კონფლიქტის გადაჭრის საშუალებას. ამასთან, კონფლიქტის ადრეულ სტადიაზე კომპრომისის გამოყენებამ შესაძლოა მისი გამომწვევი ძირითადი მიზეზები შენიღბოს და ხელი შეუშალოს კონფლიქტის სრული გადაწყვეტისათვის საჭირო ღონისძიებების შემუშავებასა და განხორციელებას.

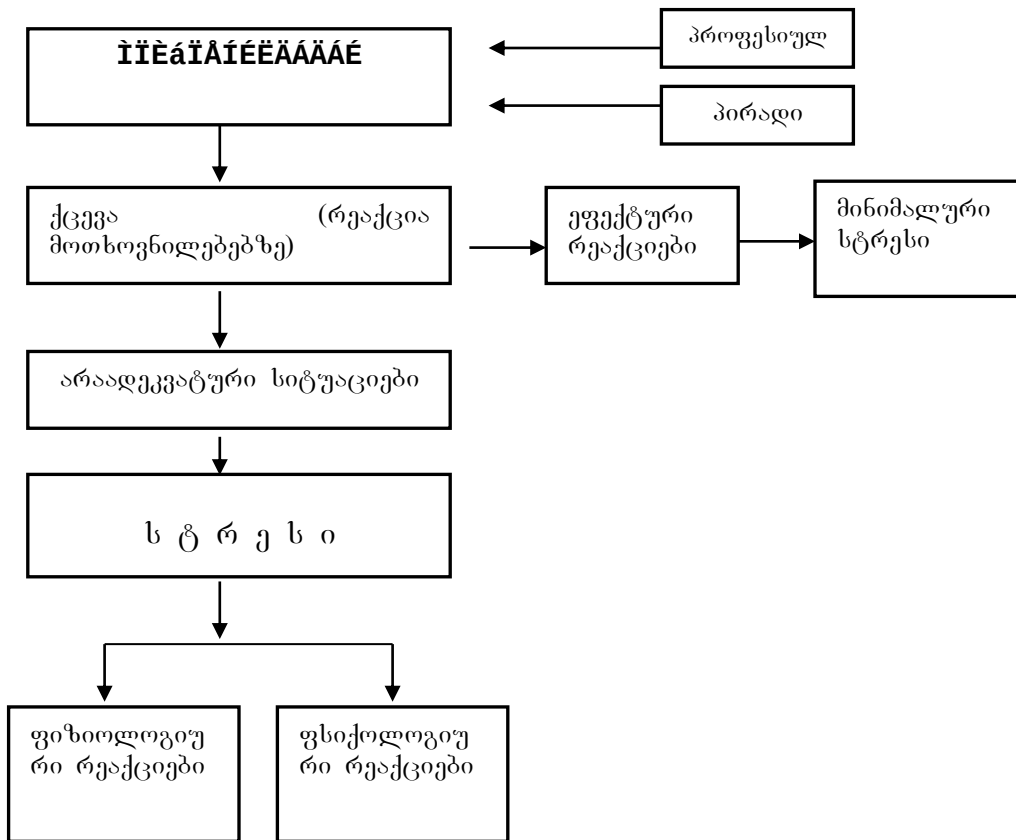
ე. პრობლემის გადაწყვეტა. ეს სტილი აღიარებს აზრთა სხვადასხვაობას და გულისხმობს, რომ საჭიროა სხვისი აზრების მოსმენა, გაცნობა-გააზრება, რათა ნათლად წარმოჩინდეს კონფლიქტის ძირითადი მიზეზები და შემუშავდეს ისეთი ღონისძიებები, რომელიც მისაღები იქნება ორივე მხარისათვის. ვინც ამ სტილს იყენებს, ის თავისი მიზნების მიღწევას სხვების ხარჯზე კი არ ცდილობს, არამედ პირიქით, ეძებს კონფლიქტური სიტუაციის გადაჭრის საუკეთესო ვარიანტს.

სტრესის ბუნება

ყველაზე პროგრესულ და კარგად მართვად ორგანიზაციაშიც კი იქმნება ისეთი სიტუაციები, რომლებიც უარყოფითად მოქმედებენ ადამიანებზე და იწვევენ მათში მომეტებული სტრესის გრძნობას. მომეტებული სტრესი შეიძლება ძალიან მავნე იყოს ინდივიდისათვის და შესაბამისად მთელი ორგანიზაციისთვისაც. ამგვარად, სტრესი კიდევ ერთი ფაქტორია, რომელიც უნდა გაითვალისწინოს ხელმძღვანელმა და ისწავლოს მისი მოხსნა. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ორგანიზაციის სრული ეფექტიანობის უზრუნველყოფა შეუძლებელი იქნება.

სტრესი სხვადასხვა სახის დაძაბულობის შედეგად ადამიანის მიერ გამოხატული რეაქციაა. იგი ჩვეულებრივი მოვლენაა, რომელიც ადამიანთა ურთიერთობებისას ხშირად გვხვდება. ჩვენ ყველანი დროდადრო განვიცდით მას. მაგრამ, მომეტებული სტრესი სერიოზულ პრობლემებს ქმნის როგორც ინდივიდისათვის, ისე მთელი ორგანიზაციისათვის.

სტრესის ის ტიპი, რომელსაც კავშირი აქვს ხელმძღვანელებთან, ხასიათდება დიდი ფსიქოლოგიური დაძაბულობით (ნახ. 7).



ნახ. 7 სტრესული რეაქციის მოდელი

გამოკვლევები უჩვენებენ, რომ სტრესის ფიზიოლოგიურ ნიშნებს მიეკუთვნება ისეთი მოვლენები, როგორცაა: თავის ტკივილი, ჰიპერტონია, ტკივილები ბეჭებში, ართრიტი, ტკივილები გულის არეში და ა.შ. ხოლო ფსიქოლოგიური გამოვლინება საერთო გაღიზიანებით, მადის დაკარგვით, დეპრესიით, პიროვნებათაშორისი და სხვა ურთიერთობებისადმი ინტერესის დაქვეითებით გამოიხატება.

სტრესის მიზეზები. სტრესი შეიძლება დაკავშირებული იყოს ორგანიზაციაში საქმიანობასთან ან ინდივიდის პირად ცხოვრებასთან.

ორგანიზაციული ფაქტორები. ორგანიზაციებში სტრესების ყველაზე გავრცელებული და გასაგები მიზეზებია:

1. მუშაობით გადაღლა ან პირიქით, მცირე სამუშაო დატვირთვა;
2. მმართველის არაადეკვატური ქცევით გამოწვეული კონფლიქტი, ანუ როლების კონფლიქტი. იგი წარმოიშობა მაშინ, როცა მუშაკებს წაეყენება ურთიერთსაწინააღმდეგო მოთხოვნები. მაგალითად, გამყიდველმა მიიღო მითითება, რომ მოუსმინოს კლიენტს და მასზე რეაგირება მოახდინოს. ცხადია, რომ ამ დროს მას არ უნდა უსაყვედურონ, თუ რატომ არ ალაგებს საქონელს თაროებზე;
3. როლების გაურკვეველობა. იგი წარმოიქმნება მაშინ, როცა მუშაკი არ არის დარწმუნებული იმაში, რასაც მისგან მოელოდნენ. როლების კონფლიქტებისაგან განსხვავებით აქ მოთხოვნები წინააღმდეგობრივი არ არის, მაგრამ ისინი ბუნდოვანია. შემსრულებლები კარგად უნდა იყვნენ გარკვეულნი თუ რა დავალება უნდა შეასრულონ, როგორ შეასრულონ და როგორ შეფასდება მათი ნამუშევარი;
4. უინტერესო სამუშაო. გამოკვლევებით დადგენილია, რომ ის შემსრულებლები, რომლებსაც საინტერესო სამუშაო აქვთ ნაკლებ წუხილს გამოხატავენ, ვიდრე ისინი, ვინც უინტერესო საქმიანობას ეწევა.

გარდა ამ ფაქტორებისა, სტრესი შეიძლება წარმოიქმნას ცუდი სამუშაო პირობების გამოც. მაგალითად, ოთახში ტემპერატურული რეჟიმის დარღვევით, ცუდი განათებით ან ხმაურით. გამოკვლევები უჩვენებენ, რომ არასწორი თანაფარდობა უფლებამოსილებასა და პასუხისმგებლობას შორის, ინფორმაციის გაცვლის შეფერხება და გაურკვეველი მოთხოვნილებანი ერთმანეთის მიმართ ასევე იწვევს სტრესს.

პიროვნული ფაქტორები. ადამიანთა უმეტესობისათვის სამუშაო, ცხოვრების ძირითადი ასპექტია, მაგრამ უეჭველია, რომ გარდა ამისა, თითოეული მონაწილეობს ასევე იმ ურთიერთობებში, რომლებიც არ არის დაკავშირებული ორგანიზაციასთან. ეს კერძო მოვლენები ასევე სტრესის პოტენციურ მიზეზს წარმოადგენს, რაც, ხშირად, მუშაობის შედეგების დაქვეითების მიზეზი ხდება. ასეთ მოვლენებს მიეკუთვნება: მეუღლის ან სხვა ახლო ნათესავის გარდაცვალება, განქორწინება, ციხეში ყოფნა, სხეულის სერიოზული დაზიანება, ავადმყოფობა, სამსახურიდან განთავისუფლება და ა.შ.

როგორ ვმართოთ ისე, რომ ამაღლდეს შრომის მწარმოებლურობა და შემცირდეს სტრესის დონე? იმისათვის, რომ ამას მიაღწიონ, ხელმძღვანელებს პირველ რიგში საკუთარი სტრესის დაძლევა უნდა შეეძლოს. ქვემოთ მოტანილი მაგალითი წარმოდგენას გვიქმნის იმაზე, თუ როგორ უნდა დაეხმაროს ხელმძღვანელი ხელქვეითებს მომეტებული სტრესის დაძლევაში.

იმისათვის, რომ შევაჯამოთ შედეგები საჭიროა დაწვრილებით გავეცნოთ მოკლე მეთოდურ მითითებებს. აღნიშნეთ თითოეული მოვლენა, რომელსაც გასულ წელს ადგილი ჰქონდა თქვენს ცხოვრებაში. შეაჯამეთ მიღებული ქულები (ცხრილი 5). 150 და ნაკლები ქულა ნიშნავს, რომ თქვენს ცხოვრებაში შედარებით მცირე ცვლილება მოხდა და ბოლო 2 წლის განმავლობაში თქვენი ჯანმრთელობაც სტაბილურია. 300-ზე მეტი ქულის დაგროვების შემთხვევაში, ხოლმისა და რაეს პროგნოზირების სტატისტიკური მოდელის მიხედვით, აღნიშნული შანსები 80 %-მდე იზრდება.

იმ ადამიანებმა, რომლებიც სამუშაოზე მომეტებული სტრესით არიან შეწუხებული შეიძლება გამოიყენონ შემდეგი მეთოდები:

1. დაამუშავეთ საკუთარი პრიორიტეტების სისტემა. თქვენი საქმიანობა შეაფასეთ შემდეგნაირად: „უნდა გავაკეთო მოგვიანებით, ამ კვირაში“ და „უნდა გავაკეთო მაშინ, როცა დრო მექნება“;
2. მაშინ, როცა მიაღწიეთ ზღვარს და მეტის გაკეთება არ შეგიძლიათ, ისწავლეთ „არა“-ს თქმა. თქვენს ხელმძღვანელს აუხსენით, რომ ამოცანის მნიშვნელობა გასაგებია. შემდეგ აღწერეთ ის კონკრეტული პრიორიტეტული სამუშაოები, რომლებზედაც ამჟამად მუშაობთ. თუ ხელმძღვანელი ახალი დავალების შესრულებას დაგაძალებთ, შეეკითხეთ ახალი დავალების დასრულებამდე რომელი დავალების გადადება შეიძლება;
3. შეფთან კოლეგიალური და მყარი დამოკიდებულება უნდა დაამყაროთ. შეეცადეთ გაიგოთ მისი პრობლემები და დაეხმარეთ მას თქვენი პრობლემების გაგებაში. დაარწმუნეთ შეფი მასში, რომ საჭიროა პატივი სცეს თქვენს პრიორიტეტებს, თქვენს სამუშაო დატვირთვას და ამის გათვალისწინებით მოგცეთ დასაბუთებული დავალებები;
4. ნუ დაეთანხმებით თქვენს ხელმძღვანელს ან სხვა ვინმეს, რომელიც წამოაყენებს წინააღმდეგობრივ მოთხოვნებს (როლების კონფლიქტი). აუხსენით, რომ ეს მოთხოვნები თქვენ უხერხულ მდგომარეობაში გაყენებთ. ხელმძღვანელს სთხოვეთ ყველა დაინტერესებულ მხარესთან ერთად მოაწყოს საკითხის განხილვა, რათა ყველაფერი ცხადი გახდეს;
5. როცა იგრძნობთ, რომ თქვენთვის შეფასების სტანდარტები გაუგებარია (როლების განუსაზღვრელობა) ამის შესახებ გააგებინეთ თქვენს ხელმძღვანელსა და თანამშრომლებს. მათ უთხარით, რომ დავალებასთან დაკავშირებული რამდენიმე საკითხი თქვენთვის ბოლომდე გარკვეული არ არის და გსურთ მათთან ერთად განიხილოთ;
6. ხელმძღვანელთან ერთად განიხილეთ თქვენი მოწყენილობისა და სამუშაოსადმი ინტერესის უქონლობის მიზეზები. ამასთან, გაითვალისწინეთ, რომ სასურველი არ არის აღმოჩნდეთ მომჩივანის როლში. აუხსენით, რომ თქვენ დიდი სურვილი გაქვთ მონდომებით იმუშაოთ და შეასრულოთ დავალება და სხვა სახის საქმიანობაშიც მიიღოთ მონაწილეობა;
7. ყოველ დღე უნდა შექლოთ გამონახოთ დრო დასვენებისათვის. მოიფიქრეთ თუ რა ფორმით შეიძლება დროებით მაინც „გამოერთოთ“ სამუშაო რიტმიდან.

სტრესის უარყოფითი გავლენის შემცირების სხვა ფაქტორებიდან აღსანიშნავია: კვების რეჟიმის მოწესრიგება, ფიზიკური ვარჯიშებით „ფორმის“ შენარჩუნება.

	ცხოვრებისეული მოვლენა	საშუალო შეფასება
1.	მეუღლის გარდაცვალება	100
2.	განქორწინება	73
3.	სასამართლოს გადაწყვეტილებით მეუღლეების ცალკე ცხოვრება	65
4.	ციხეში ან სხვა გამოსასწორებელ დაწესებულებაში ყოფნა	63
5.	ახლო ნათესავის გარდაცვალება	63
6.	სხეულის სერიოზული დაზიანება ან ავადმყოფობა	53
7.	დაქორწინება	50
8.	სამუშაოდან განთავისუფლება	47
9.	მეუღლესთან ურთიერთობის აღდგენა	45
10.	პენსიაზე გასვლა	45
11.	ოჯახის წევრების ჯანმრთელობის მდგომარეობის ან ქცევის შეცვლა	44
12.	ფესმძიმობა	40
13.	სექსუალური სიძნელეები	39
14.	ოჯახში ახალი წევრის გაჩენა (მაგ., დაბადება, ნათესავის ჩამოსვლა და ა.შ.)	39
15.	დიდი ცვლილება ბიზნესში (მაგ., შეერთება, რეორგანიზაცია, გაკოტრება და ა.შ.)	39
16.	ფინანსური მდგომარეობის მნიშვნელოვანი ცვლილება (გაუმჯობესება ან გაუარესება)	38
17.	ახლო მეგობრის გარდაცვალება	37
18.	სრულიად ახალ სამუშაოზე გადასვლა	36
19.	მეუღლესთან კამათის რაოდენობის მკვეთრი ცვლილება (ზრდა ან შემცირება)	35
20.	გირაგნობის საბუთის მიღება 10 ათას დოლარზე მეტ თანხაზე	31
21.	გირაგნობის გამოსყიდვის ან სესხის დაფარვის უფლების დაკარგვა	30
22.	სამსახურებრივი მდგომარეობის მნიშვნელოვანი ცვლილებები	29
23.	ვაჟის ან ქალიშვილის სახლიდან წასვლა	29
24.	ქმრის ან ცოლის ნათესაგებთან დაძაბული ურთიერთობა	29
25.	დიდი პირადი მიღწევა	28
26.	ცოლმა დაიწყო მუშაობა, განთავისუფლდა სამსახურიდან	26
27.	განათლების მიღების დაწყება ან დასრულება	26
28.	საცხოვრებელი პირობების მკვეთრი შეცვლა	25
29.	პიროვნული ჩვევების გადასინჯვა (მანერები, კავშირები და ა.შ.)	24
30.	რთული ურთიერთობა შეფთან	23
31.	სამუშაო დროის მკვეთრი ცვლილება	20
32.	საცხოვრებელი ადგილის შეცვლა	20
33.	ახალ სკოლაში გადასვლა	20
34.	დასვენების ხანგრძლივობისა და სახის შეცვლა	19
35.	რელიგიური აქტიურობის მკვეთრი შეცვლა	19
36.	საზოგადოებრივი აქტიურობის მკვეთრი შეცვლა (კლუბებში, კინოთეატრებში, ნაცნობებთან სიარული)	18
37.	გირაგნობის საბუთის, ან სესხის მიღება 10,0 ათას დოლარზე ნაკლები თანხით	17
38.	სერიოზული ცვლილებები ძილის ჩვევებში (უძილობის პრობლემა)	16
39.	ოჯახის წევრებთან შეხვედრის რაოდენობის მკვეთრი ცვლილება	15
40.	საკვების მიღების ჩვევებში მკვეთრი ცვლილებები	15
41.	შვებულება	14
42.	შვილის გაჩენა	12
43.	წესრიგის უნიშვნელო დარღვევა (უბილეთო მგზავრობა, ქუჩის გადაჭრა იქ, სადაც ეს აკრძალულია და ა.შ.)	11

იმისათვის, რომ სხვები მართოდ და ამასთან, უზრუნველყოთ შრომის მაღალი ნაყოფიერება და შეძლებისდაგვარად მოხსნათ სტრესი, საჭიროა:

1. შეაფასეთ თქვენი თანამშრომლების უნარი, მოთხოვნილებები, ინტერესები და ამა თუ იმ თანამშრომელს სამუშაო მათი გათვალისწინებით შეურჩიეთ. როცა ისინი, მუშაობის პროცესში დადებით შედეგებს მიაღწევენ, მათი თანხმობის შემთხვევაში თანდათან გაუზარდეთ დატვირთვა. შესაფერის შემთხვევაში მოახდინეთ უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირება;
2. თანამშრომლებს ნება დართეთ უარი თქვან ამა თუ იმ დავალების შესრულებაზე, თუ მათ ამისათვის საკმარისი დასაბუთება გააჩნიათ. თუ დამატებითი დავალების შესრულება აუცილებელია, მაშინ მათ აუხსენით თუ რატომ არის საჭირო ეს და განუსაზღვრეთ პრიორიტეტები, მიეცით დრო და რესურსები დამატებითი დავალების შესასრულებლად;
3. ნათლად ჩამოაყალიბეთ უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის კონკრეტული საზღვრები და საკითხი იმის თაობაზე, თუ რა საწარმოო შედეგებს ელოდება ხელმძღვანელობა. გამოიყენეთ ორმხრივი კომუნიკაციები და ხელქვეითების ინფორმაცია;
4. გამოიყენეთ კონკრეტული სიტუაციისათვის შესაფერისი ლიდერობის სტილი;
5. უზრუნველყავით ეფექტიანი მუშაობის სათანადოდ წახალისება;
6. თქვენი ხელქვეითების მიმართ იყავით როგორც დამრიგებელი, განავითარეთ მათი უნარი, განიხილეთ რთული საკითხები მათთან ერთად.

რეზიუმე

1. კონფლიქტი მხარეების უთანხმოებაზე მიუთითებს, როცა ერთი მხარე ცდილობს, რომ მიღებულ იქნეს თავისი აზრები და იგივეს გააკეთებაში ხელი შეუშალოს მეორე მხარეს. კონფლიქტები შეიძლება წარმოიშვას ინდივიდებს, ინდივიდებსა და ჯგუფებს, აგრეთვე, ჯგუფებს შორის;
2. კონფლიქტის პოტენციური მიზეზებია: ერთობლივად გამოსაყენებელი რესურსები, ამოცანების ურთიერთდამოკიდებულება, მიზნების განსხვავებულობა, განსხვავებები აღქმასა და ფასეულობებში, ქცევის სტილსა და ადამიანების ცხოვრებაში, აგრეთვე მოუწესრიგებელი კომუნიკაციები;
3. კონფლიქტების გადაჭრის სტრუქტურული მეთოდები მოიცავენ საწარმოო ამოცანების დაზუსტებას, კოორდინაციისა და ინტეგრირების მექანიზმებს, ადრინდელთან შედარებით უფრო მაღალი დონის ამოცანების განსაზღვრას და წახალისების სისტემას;
4. კონფლიქტის პოტენციურ უარყოფით შედეგებს მიეკუთვნება: შრომის ნაყოფიერების შემცირება, მომუშავეთა დაუკმაყოფილებლობა, კადრების დენადობის ზრდა, მორალური მდგომარეობის, სოციალური

ურთიერთდამოკიდებულებისა და კომუნიკაციების გაუარესება, ქვეჯგუფებისა და არაფორმალური ორგანიზაციებისადმი ლოიალობის ამაღლება;

5. არსებობს კონფლიქტის გადაჭრის 4 სტრუქტურული მეთოდი:

- ა. სამუშაოსაგან გამომდინარე მოთხოვნების განმარტება.
- ბ. კოორდინაციული და ინტეგრაციული მექანიზმები.
- გ. საერთო ორგანიზაციული მიზნები.
- დ. დაჯილდოების მოქნილი სისტემა.

6. არსებობს კონფლიქტების გადაჭრის 5 პიროვნებათაშორისი სტილი: თავის არიდება, შერბილება, იძულება, კომპრომისი, პრობლემის გადაწყვეტა;

7. სტრესი სხვადასხვა სახის დაძაბულობის შედეგად ადამიანის მიერ გამოხატული რეაქციაა. იგი ჩვეულებრივი მოვლენაა, რომელიც ადამიანთა ურთიერთობებისას ხშირად გვხვდება;
8. ორგანიზაციებში სტრესების ყველაზე გავრცელებული და გასაგები მიზეზებია:
 - ა. მუშაობით გადაღლა ან პირიქით, მცირე სამუშაო დატვირთვა;
 - ბ. მმართველის არაადეკვატური ქცევით გამოწვეული კონფლიქტი, ანუ როლების კონფლიქტი;
 - გ. როლების გაურკვეველობა. იგი წარმოიქმნება მაშინ, როცა მუშაკი არ არის დარწმუნებული იმაში, რასაც მისგან მოელოდნენ;
 - დ. უინტერესო სამუშაო და ცუდი სამუშაო პირობები.
9. იმ ადამიანებმა, რომლებიც სამუშაოზე მომეტებული სტრესით არიან შეწუხებულნი შეიძლება გამოიყენონ შემდეგი მეთოდები:
 - ა. დაამუშავეთ საკუთარი პრიორიტეტების სისტემა. თქვენი საქმიანობა შეაფასეთ შემდეგნაირად: „უნდა გავაკეთო მოგვიანებით, ამ კვირაში“ და „უნდა გავაკეთო მაშინ, როცა დრო მექნება“;
 - ბ. მაშინ, როცა მიაღწიეთ ზღვარს და მეტის გაკეთება არ შეგიძლიათ, ისწავლეთ „არა“-ს თქმა. ხელმძღვანელს აუხსენით, თუ რატომ ვერ შეძელით დავალების შესრულება;
 - გ. შეფთან კოლეგიალური და მყარი დამოკიდებულება უნდა დაამყაროთ. შეეცადეთ გაიგოთ მისი პრობლემები და დაეხმარეთ მას თქვენი პრობლემების გაგებაში;
 - დ. ნუ დაეთანხმებით თქვენს ხელმძღვანელს ან სხვა ვინმეს, რომელიც წამოაყენებს წინააღმდეგობრივ მოთხოვნებს (როლების კონფლიქტი);
 - ე. როცა იგრძნობთ, რომ თქვენთვის შეფასების სტანდარტები გაუგებარია (როლების განუსაზღვრელობა) ამის შესახებ გააგებინეთ თქვენს ხელმძღვანელსა და თანამშრომლებს;
 - ვ. ხელმძღვანელთან ერთად განიხილეთ თქვენი მოწყენილობისა და სამუშაოსადმი ინტერესის უქონლობის მიზეზები. ამასთან, გაითვალისწინეთ, რომ სასურველი არ არის აღმოჩნდეთ მომჩივანის

როლში;

- ზ. ყოველ დღე უნდა შეძლოთ გამონახოთ დრო დასვენებისათვის. მოიფიქრეთ თუ რა ფორმით შეიძლება დროებით მაინც „გამოერთოთ“ სამუშაო რიტმიდან.

თემა 21. შრომითი რესურსების მართვა

წარმოების პროცესში ადამიანის როლისა და მნიშვნელობის შესახებ წინა თავებში უკვე აღინიშნა, ახლა კი ყურადღებას გავამახვილებთ შრომითი რესურსების ეფექტიანი მართვის საკითხებზე. განვიხილავთ შრომით რესურსებზე მოთხოვნილების დაგეგმვის, ორგანიზაციის მუშაობისათვის საჭირო კადრების, მომუშავეთა სწავლების, ხელმძღვანელი კადრების მომზადების საკითხებს.

უკვე აღვნიშნეთ, თუ რა დიდი მნიშვნელობა აქვს შრომითი რესურსების მართვას დიდი და მცირე, კომერციული და არაკომერციული, სამრეწველო თუ მომსახურების სფეროში მოქმედი ორგანიზაციებისათვის. საჭირო პერსონალის გარეშე არც ერთ ორგანიზაციას არ შეუძლია არსებობა და დასახული მიზნების მიღწევა. შრომითი რესურსების მართვა საერთოდ მართვის თეორიისა და პრაქტიკის მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს. მსხვილ ორგანიზაციებში შრომითი რესურსების საერთო ხელმძღვანელობისათვის კონკრეტული პასუხისმგებლობა ჩვეულებრივ დაკისრებული აქვს კადრების განყოფილების პროფესიულად მომზადებულ მუშაკებს.

შრომითი რესურსების მართვა მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

1. რესურსების დაგეგმვა: შრომით რესურსებზე მომავალი, დამატებითი მოთხოვნილების განსაზღვრა და დაკმაყოფილება;
2. პერსონალის შეკრება: ყველა თანამდებობის მიხედვით პოტენციური კანდიდატების რეზერვის შექმნა;
3. შერჩევა: სამუშაო ადგილისათვის შესაფერისი კანდიდატების რეზერვიდან საუკეთესოების შერჩევა;
4. ხელფასისა და შეღავათების განსაზღვრა: მომსახურეთა მოზიდვის, დაქირავებისა და შენარჩუნების მიზნით ხელფასისა და შეღავათების სტრუქტურის დამუშავება;
5. პროფორიენტაცია და ადაპტაცია: ორგანიზაციის ქვედანაყოფებში დაქირავებული მომუშავეების განაწილება, მომუშავეთა ინფორმირება იმის შესახებ, თუ რას ელის მათგან ორგანიზაცია და როგორი შრომა შეფასდება დამსახურებულად;
6. სწავლება: პროგრამების დამუშავება შრომითი ჩვევების შექმნის მიზნით,

რომელიც თავის მხრივ საჭიროა სამუშაოს ეფექტიანად შესასრულებლად;

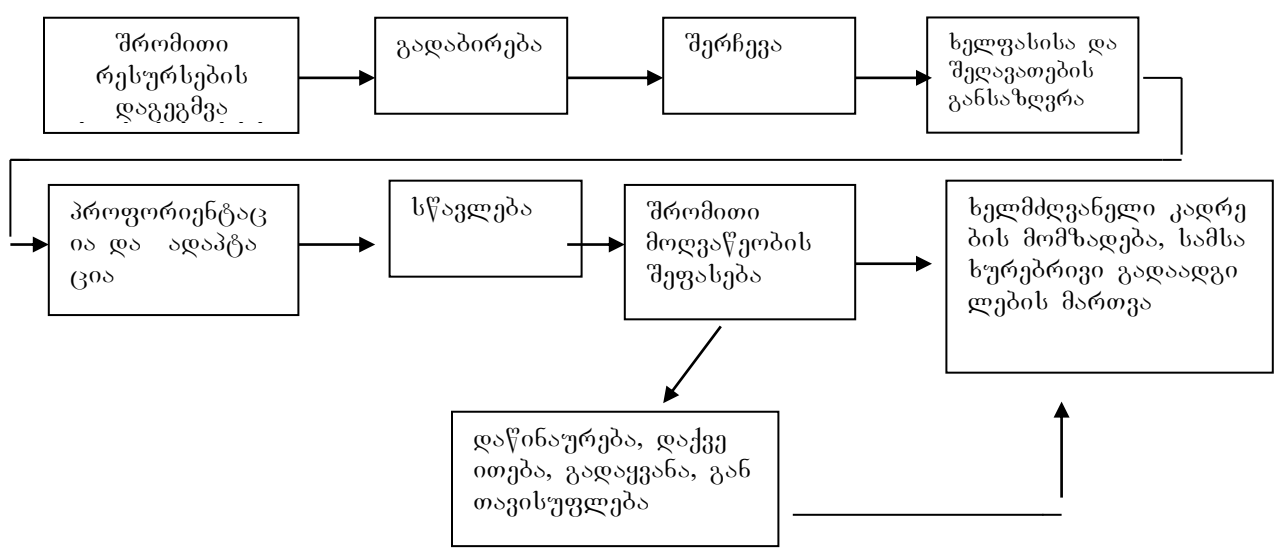
- 7. შრომითი საქმიანობის შეფასება. ამ მიზნით სათანადო მეთოდების დამუშავება და მისი მომუშავეებამდე დაყვანა;
- 8. დაწინაურება, დაქვეითება, გადაყვანა, განთავისუფლება: მაღალი, ან დაბალი პასუხისმგებლობის თანამდებობაზე მომუშავეთა გადაადგილების მეთოდების დამუშავება, მათი პროფესიული გამოცდილების გაღრმავება სხვა თანამდებობაზე, ან სამუშაო უბანზე გადაყვანის გზით;
- 9. ხელმძღვანელი კადრების მომზადება, მათი სამსახურებრივი მოძრაობის მართვა: ხელმძღვანელი კადრების შრომის ეფექტიანობის ამაღლების, ნიჭისა და უნარის განვითარების მიზნით სპეციალური პროგრამების დამუშავება.

შრომითი რესურსების ფორმირება

შრომით რესურსებზე მოთხოვნილების დაგეგმვა 3 ეტაპს მოიცავს: 1. არსებული რესურსების შეფასება; 2. მათზე პერსპექტიული მოთხოვნილების შეფასება; 3. პერსპექტიული მოთხოვნილების დაკმაყოფილებისათვის პროგრამების დამუშავება.

პირველ ეტაპზე ხელმძღვანელობამ უნდა განსაზღვროს თუ რამდენი კაცია დასაქმებული თითოეული ოპერაციის შესრულებაზე. ამასთან ერთად, მან უნდა შეაფასოს მუშაკთა შრომის ხარისხიც. მომდევნო ეტაპზე ხორციელდება შრომითი რესურსების რიცხოვნობის პროგნოზირება, კერძოდ, თუ რამდენი კაცი დასჭირდება ორგანიზაციის პერსპექტიული მიზნების განხორციელებას.

შრომითი რესურსების მართვა



აღსანიშნავია, რომ ამგვარი პროგნოზების დამუშავებისას, გათვალისწინებული უნდა იქნეს გარეგანი გარემოს, განსაკუთრებით კი ეკონომიკის სფეროში მოსალოდნელი ცვლილებები (მაგალითად, ინფლაციის დონის, საწვავის ფასის ცვლილებები და ა.შ.)

შრომით რესურსებზე პერსპექტიული მოთხოვნების განსაზღვრის შემდეგ, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა დაამუშაოს მათი უზრუნველყოფის პროგრამები. მოთხოვნის მიზანია, პროგრამა კი მისი მიღწევის საშუალება. პროგრამა უნდა მოიცავდეს მომუშავეთა მოზიდვის, დაქირავების, მომზადებისა და გადაადგილების კონკრეტულ გრაფიკსა და ღონისძიებებს, იგი ბუნებრივია, უნდა ემსახუროდეს ორგანიზაციის მიზნების რეალიზაციას.

იურიდიული ასპექტი. იურიდიული შეზღუდვები აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული საერთოდ დაგეგმვის, განსაკუთრებით კი შრომითი რესურსების დაგეგმვის დროს. ზემოაღნიშნული ზოგადად კანონების, პირველ რიგში კი შრომის კოდექსის, „დასაქმების შესახებ“ კანონის, მიგრაციისა და იმიგრაციის შესახებ კანონებისა და ა.შ. მოთხოვნების ცოდნას მოითხოვს.

სამუშაოს შინაარსის ანალიზი. იმისათვის რომ დაიქირაოს მისთვის საჭირო მომუშავეები, ხელმძღვანელობამ დეტალურად უნდა იცოდეს, თუ რა სამუშაო უნდა შეასრულონ მომუშავეებმა და როგორია ამ სამუშაოთა მახასიათებელი. ამგვარი ცოდნის შექმნა შეიძლება სამუშაოთა შინაარსის ანალიზის საფუძველზე. იგი წარმოადგენს შრომითი რესურსების მართვის უმნიშვნელოვანეს ელემენტს.

სამუშაოს შინაარსის ანალიზის გარეშე შეუძლებელია მართვის სხვა ფუნქციების შესრულება. არსებობს სამუშაოს შინაარსის ანალიზის რამდენიმე მეთოდი.

ერთ-ერთი მეთოდი მომუშავეზე დაკვირვებებს, მის მიერ შესრულებული ამოცანებისა და მოქმედებების ფორმალურ განსაზღვრასა და რეგისტრაციას გულისხმობს.

მეორე მეთოდი მომუშავესთან, ან მის უშუალო უფროსთან საუბრების საფუძველზე საჭირო ინფორმაციის შეგროვებას ითვალისწინებს. ეს მეთოდი შესაძლებელია ნაკლებად ზუსტი იყოს, რადგან იგი დამოკიდებულია გამოკითხულის, ან გამომკითხველის პირად აღქმაზე.

მესამე მეთოდის მიხედვით, მომუშავეს ევალება შეავსოს კითხვარი, ან აღწეროს მის მიერ შესრულებული სამუშაო და მასთან დაკავშირებული მოთხოვნები.

სამუშაოს შინაარსის ანალიზის შედეგად მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე იქმნება თანამდებობრივი ინსტრუქცია, რომელშიც გადმოცემულია მომუშავეს ძირითადი მოვალეობანი, საჭირო ცოდნისა და ჩვევების, აგრეთვე უფლებების ნუსხა. თანამდებობრივი ინსტრუქცია უნდა დამუშავდეს ორგანიზაციის ყველა თანამდებობის, აგრეთვე პროფესიისა და სპეციალობის მიხედვით. მაგალითად, კადრების მენეჯერის თანამდებობრივ ინსტრუქციაში გადმოცემულია მის მიერ შესასრულებელი ფუნქციების ზოგადი დახასიათება, შესასრულებელი სამუშაოს მაგალითები,

მითითებულია, თუ რა გამოცდილებას, ცოდნასა და ჩვევებს უნდა ფლობდეს, რა სახის განათლება უნდა ჰქონდეს და ა. შ.

კადრების შეკრება (შეგროვება). მისი მიზანია ყველა თანამდებობისა და სპეციალობის მიხედვით შეიქმნას კანდიდატების რეზერვი, საიდანაც შეირჩევა ორგანიზაციისათვის ყველაზე უფრო საჭირო მომუშავეები. ასეთი მუშაობა უნდა ჩატარდეს საწარმოო, ტექნიკური, ადმინისტრაციული, თუ სხვა სფეროს ყველა სპეციალობის მიხედვით. კადრების შეკრება, ძირითადად, არსებული სამუშაო ძალის რაოდენობასა და მასზე პერსპექტიულ მოთხოვნილებას შორის სხვაობის გათვალისწინებით ხდება. მხედველობაში მიიღება აგრეთვე ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: პენსიაზე გასვლა, დენადობა, დაქირავების ხელშეკრულების ვადის დამთავრება, ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროს გაფართოება და ა.შ. შეკრება, ჩვეულებრივ, შიგა და გარე წყაროების საფუძველზე ხდება.

კადრების შეკრების გარე წყაროებს მიეკუთვნება: განცხადებები გაზეთებსა და პროფესიულ ჟურნალებში, მიმართვები, შრომითი მოწყობის სააგენტო, შრომის ბირჟები, აგრეთვე კონტრაქტები კოლეჯებთან. ზოგიერთი ორგანიზაციის კადრების განყოფილება წინასწარ იღებს განცხადებებს მომავალში დასაქმების მიზნით.

ორგანიზაციების უმრავლესობა უპირატესობას ანიჭებს კადრების გადაადგილებას ორგანიზაციის შიგნით. ჯერ ერთი, იგი იაფი ჯდება, მეორეც, იზრდება მუშაკის დაინტერესება და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობები, რაც შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების საწინდარია.

ორგანიზაციის შიგნით კადრების შეკრება შემდეგი ფორმით ხდება: ორგანიზაციაში გავრცელდება ინფორმაცია ვაკანსიების შესახებ, აღსანიშნავია, რომ კადრების დასაქმების თაობაზე ჯერ განიხილება ადგილობრივი თანამშრომლების განცხადებები, იმ შემთხვევაში თუ შესაფერისი კანდიდატურა ვერ მოიძებნა, განიხილავენ გარედან მიღებულ განცხადებებს.

საკმაოდ ხშირია შემთხვევა, როცა ორგანიზაციების თანამშრომლების რეკომენდაციების საფუძველზე სამუშაოდ იწვევენ მათ მეგობრებსა თუ ნაცნობებს (რა თქმა უნდა, თუ ისინი ორგანიზაციას გამოადგება). ორგანიზაციაში სამუშაოს დამწყები პირები ვალდებულნი არიან გაეცნონ მომავალი სამუშაოს დადებით და უარყოფით მხარეებს და შემდეგ მისცენ თანხმობა მუშაობის დაწყების შესახებ. ეს, მნიშვნელოვნად შეამცირებს დენადობას.

კადრების შერჩევა. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა შეკრებილი კადრების რეზერვიდან აირჩევს მისთვის ყველაზე უფრო შესაფერის კანდიდატებს. უმრავლეს შემთხვევაში ირჩევენ იმ პირებს, რომლებსაც შესასრულებელი სამუშაოს სპეციფიკის გათვალისწინებით უფრო მაღალი კვალიფიკაცია აქვთ. მხედველობაში მიიღება აგრეთვე კანდიდატის საგანმანათლებლო დონე, პროფესიული ჩვევები, გამოცდილება, პირადი თვისებები და ა.შ. კადრების შერჩევისას განსაკუთრებით დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს გამოცდა-შემოწმებას, გასაუბრებასა და შეფასების ცენტრებს.

გამოცდა-შემოწმება. ქცევითმა მიდგომამ კადრების შემოწმების მრავალი სახე დაამუშავა. იმის დასადგენად, თუ რამდენად შეძლებს ესა თუ ის კანდიდატი კონკრეტული სამუშაოს ეფექტიანად შესრულებას, შერჩევითი

შემოწმების ერთ-ერთი სახე სამუშაოსთან დაკავშირებული ამოცანების შესრულების უნარის შესწავლას ითვალისწინებს. მაგალითად, ამ მიზნით კანდიდატი, თუ ის მუშაა, დაზგაზე შეასრულებს ამა თუ იმ ოპერაციას, თუ ის სპეციალისტია, ზეპირად ან წერილობითი სახით გადმოსცემს თავისი ცოდნისა თუ პრაქტიკული გამოცდილების შესახებ და ა.შ. შეფასდება აგრეთვე კანდიდატის ისეთი ფსიქოლოგიური მახასიათებლები, როგორცაა: ინტელექტის დონე, დაინტერესებულობა, გულახდილობა, ენერგიულობა, სიმტკიცე, საკუთარი თავისადმი რწმენა, ემოციური სამყარო.

კანდიდატის მახასიათებლების შესწავლისა და შეფასების საფუძველზე ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს, თუ ვინ დაიკავებს ვაკანტურ ადგილს.

გამოცდა-შემოწმების კარგ საშუალებას წარმოადგენს აგრეთვე განცხადების ბლანკებიც. მასში მოცემულია სამუშაოს დაწყების მსურველის თითქმის ყველა ძირითადი მახასიათებელი: მუშაობის სტაჟი, ხელფასის ოდენობა, განათლების დონე, ჰობი და ა.შ. აღსანიშნავია, რომ შრომითი მოწყობის მიზნით ჩატარებული გამოცდა-შემოწმების დროს დაცული უნდა იყოს კომისიის მიერ დადგენილი პრინციპები (კერძოდ, ყველა კანდიდატმა შემოწმება ერთნაირი სიმკაცრით უნდა გაიაროს), წინააღმდეგ შემთხვევაში შეიძლება საქმე სასამართლომდეც კი მივიდეს (კანდიდატმა შეიძლება საქმე აღძრას).

შეფასების ცენტრები. ასეთი ცენტრები პირველად მეორე მსოფლიო ომის დროს შეიქმნა საიდუმლო სამსახურების აგენტების შერჩევისა და შეფასებისათვის. შემდეგ ასეთი გამოცდილება გავრცელდა კომერციულ სტრუქტურებშიც. მას, ძირითადად, ხელმძღვანელი კადრების შერჩევისას იყენებდნენ.

ამ ცენტრებში, ნიჭისა და უნარის გათვალისწინებით სწავლობენ, თუ რამდენად შესაფერისი იქნება ესა თუ ის კანდიდატი ამ თუ იმ სამუშაოსათვის. მაგალითად, ერთ-ერთი სავარჯიშოს მიხედვით კანდიდატი ვალდებულია სამი საათის განმავლობაში შეასრულოს კომპანიის მმართველის როლი: უპასუხოს წერილებს, რეაგირება მოახდინოს სხვადასხვა ინფორმაციაზე, მან უნდა მიიღოს გადაწყვეტილებები, უხელმძღვანელოს ხელქვეითებს, ჩაატაროს თათბირები და ა.შ.

კანდიდატებს არჩევენ აგრეთვე ისეთი მახასიათებლების გათვალისწინებითაც, როგორცაა: ამა თუ იმ საკითხთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობები, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობის ჩვევები და ა.შ. კანდიდატის შეფასების სხვა მეთოდებს მიეკუთვნება: ზეპირი მოსხენებები, ხელმძღვანელის როლის შესრულება, ფსიქოლოგიური ტესტები, ინტელექტის დონე, ოფიციალური ინტერვიუები და ა.შ.

გასაუბრება. იგი კადრების შერჩევის ფართოდ გავრცელებული მეთოდია. მაღალი რანგის ხელმძღვანელი კადრების შერჩევისას, შეიძლება საჭირო გახდეს რამდენიმე ათეული გასაუბრება.

გასაუბრების ეფექტიანად ჩატარებისათვის საჭიროა:

1. კანდიდატთან დამყარდეს ურთიერთგაგება, მან თავი თავისუფლად უნდა იგრძნოს;
2. გასაუბრების დროს ყურადღება გამახვილებული უნდა იყოს სამუშაოსადმი წაყენებულ მოთხოვნებზე;

3.კანდიდატი არ უნდა შეფასდეს პირველი შთაბეჭდილების მიხედვით, უნდა

დაველოდოთ სრულ ინფორმაციას;

4.მომზადდეს დასაბუთებული კითხვარი, რომელიც საშუალებას მოგვცემს კანდიდატის შესახებ მივიღოთ ამომწურავი ინფორმაცია.

ხელფასისა და შეღავათების განსაზღვრა. შრომითი შედეგები ბევრადაა დამოკიდებული ხელფასისა და შეღავათების სწორად განსაზღვრაზე. გასამრჯელოს ოდენობა შეიძლება სტიმულს აძლევდეს ეფექტიან შრომას, ან პირიქით. მასთან უკუპროპორციულ კავშირშია გაცდენების რაოდენობა, დენადობა და ა.შ.

ხელფასი ფულადი გასამრჯელოა, რომელიც მუშაკს შესრულებული სამუშაოსათვის ეძლევა. ამდენად, მისი ოდენობა ისე უნდა განისაზღვროს, რომ მან საბოლოო შედეგები უზრუნველყოს. იმისათვის, რომ დაინტერესება არსებობდეს, საჭიროა ხელფასის სტრუქტურის დამუშავება, რაც ორგანიზაციის კადრების განყოფილების საქმეა. აღნიშნული სტრუქტურის დამუშავებისას მხედველობაში მიიღება ხელფასის ფაქტიური დონე, შრომის ბაზარზე შექმნილი მდგომარეობა, ორგანიზაციის მწარმოებლურობა და მომგებიანობა.

ხელფასთან ერთად ორგანიზაცია მომუშავეებს უწესებს დამატებით შეღავათებს, რომლებსაც ადრე „მცირე პრივილეგიებს“ ეძახდნენ. რამდენადაც იგი გასამრჯელოს საკმაოდ დიდ ნაწილს წარმოადგენს, მას დამატებით შეღავათებს უწოდებენ.

დამატებით შეღავათებში შედის: ანაზღაურებადი შვებულებები, საავადმყოფოს ხარჯების ანაზღაურება (აშშ-ში იგი ნაწილობრივ ნაზღაურდება), ჯანმრთელობისა და სიცოცხლის დაზღვევა, საპენსიო უზრუნველყოფა.

აშშ-ში შეღავათების სხვა სახეს წარმოადგენს: კოლეჯებში საწარმოს მიერ სასადილოების სუბსიდირება, თანამშრომელთა შვილების სწავლისა და საბავშვო დაწესებულებების შენახვისათვის შეღავათიანი განაკვეთებით გაცემული სესხები, ფიზიკური გაჯანსაღების პროგრამები, კოლექტიური გარაჟები, ანაზღაურებადი შემოქმედებითი შვებულებები (ყოველი 9 წლის მუშაობის შემდეგ მოსამსახურეს უფლება აქვს ერთი წლით სტაჟირება გაიაროს სამეცნიერო ინსტიტუტში ან წავიდეს უცხოეთში, მიიღოს კონსულტაციები და ა.შ. ამასთან, მას ძირითადი სამუშაო ადგილი უნარჩუნდება.) და ა.შ. დამატებითი შეღავათების განსაზღვრის ტრადიციული მიდგომა იმაში მდგომარეობს, რომ ერთი და იგივე დონის მუშაკები ერთნაირი შეღავათებით უნდა სარგებლობდნენ.

შრომითი რესურსების განვითარება

ორგანიზაციაში სამუშაო ძალის პოტენციალის განვითარებისათვის აუცილებელია ჯეროვანი ყურადღება მიექცეს: პროფესიულ ორიენტაციასა და ადაპტაციას, საწარმოო საქმიანობის შეფასებას, წახალისების სისტემას,

პროფესიულ მომზადებასა და სწავლებას, სამსახურებრივი დაწინაურების პირობებს.

პროფესიული ორიენტაცია და სოციალური ადაპტაცია. შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების თვალსაზრისით პროფესიულ ორიენტაციასა და სოციალურ ადაპტაციას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს. თუ ხელმძღვანელობა ახალ სამუშაო ადგილზე მუშაკის წარმატების მიღწევით დაინტერესებულია, მაშინ მას ყოველთვის უნდა ახსოვდეს, რომ ორგანიზაცია საზოგადოებრივი სისტემაა, თითოეული მომუშავე კი პიროვნება.

ხელმძღვანელობამ ყოველნაირად უნდა შეუწყოს ხელი ორგანიზაციის ყოველი ახალი წევრის კოლექტივთან სოციალურ ადაპტაციას.

ორგანიზაციები ახალმდებულები თანამშრომლის კოლექტივთან შეგუების მიზნით რიგ ოფიციალურ და არაოფიციალურ ხერხებსა და მეთოდებს იყენებენ. დაქირავებამდე მომავალ მუშაკს მიეწოდება სრული ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ.

შემდეგ იწყება სპეციალური შრომითი ჩვევების შესწავლის პროცესი და საუბრები იმის შესახებ, თუ რას ნიშნავს ეფექტიანი შრომა.

ზოგიერთმა ორგანიზაციამ მომავალი მუშაკებისათვის ოფიციალური პროგრამები დაამუშავა, რომელიც გამიზნულია კორპორაციული კულტურის ფორმირებისათვის. ამ პროგრამებში მითითებულია თუ რას ელის ორგანიზაცია მომავალი მუშაკებისაგან, რომ ყველა მომუშავე, თანამდებობისა და მდგომარეობის მიუხედავად, კორპორაციის იმიჯის შესაბამისად უნდა იქცეოდეს.

არაოფიციალური ურთიერთობებისას ახალი მომუშავეები ეცნობიან ორგანიზაციის დაუწერელ კანონებს, თუ ვინ რა ძალაუფლებას ფლობს, როგორია სამსახურებრივი დაწინაურების რეალური შანსები, კოლეგები ნაყოფიერების რა დონეს თვლიან საკმარისად და ა.შ.

ორგანიზაციაში ახალი წევრების ადაპტაციის საქმეში დიდი როლი ეკისრება ხელმძღვანელს. მან უნდა გაითვალისწინოს, რომ ორგანიზაციაში ახალი წევრის „ჩაწერა“ მეტად რთული პროცესია და მას ყოველნაირად უნდა შეუწყოს ხელი.

კადრების მომზადება. შრომითი რესურსების ხარისხისა და ნაყოფიერების დონის ამაღლებას ემსახურება მაღალკვალიფიციური და ნიჭიერი მუშაკების შერჩევა-შეგროვება. მაგრამ, ეს საკმარისი არ არის. ორგანიზაციამ კადრების სწავლებისა და მომზადებისათვისაც უნდა იზრუნოს. მომზადებაში იგულისხმება მომუშავისათვის იმ მეთოდებისა და ხერხების სწავლება, რომელიც აამაღლებს მათი შრომის ნაყოფიერებას, უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიზნების რეალიზაციას.

სწავლება სასარგებლო და საჭიროა სამ ძირითად შემთხვევაში:

1. როცა ადამიანი მუშაობას იწყებს ორგანიზაციაში;
2. როცა მოსამსახურეს თანამდებობაზე ნიშნავენ ან ახალ სამუშაოს აძლევენ;
3. როცა შემოწმება ცხადყოფს, რომ მომუშავეს არ ყოფნის ცოდნა და გამოცდილება მასზე დაკისრებული მოვალეობის ეფექტიანად შესრულებისათვის.

სწავლების პროგრამების განხილვა დიდი და რთული საქმეა, მაგრამ აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ამ პროგრამების ეფექტიანობის ზოგიერთი ძირითადი მოთხოვნა შემდეგია:

1. სწავლებისათვის საჭიროა მოტივაცია. ადამიანებმა უნდა აღიქვან პროგრამების მიზანი, რომ სწავლება აამაღლებს ნაყოფიერებასა და თავიანთი მუშაობით მიღებული პირადი კმაყოფილების დონეს;
2. ხელმძღვანელობამ უნდა შექმნას სწავლებისათვის საჭირო კეთილსასურველი კლიმატი. იგი მსმენელთა სწავლებაში აქტიური მონაწილეობის წახალისებასა და მასწავლებელთა მაღალ დაინტერესებას გულისხმობს. ორგანიზაციების გარკვეული ნაწილი ფიქრობს, რომ სწავლება უმჯობესია სპეციალურ ცენტრებში მოეწეოს;
3. თუ ასათვისებელი ხერხები და ჩვევები რთულია, სწავლება რამდენიმე ეტაპად უნდა დაიწეოს. მსმენელმა სწავლების ამა თუ იმ ეტაპის შემდეგ პრაქტიკულად უნდა გამოსცადოს, თუ რამდენად აითვისა თეორიული მასალა და შემდეგ გადავიდეს სწავლების მომდევნო ეტაპზე;
4. მსმენელებმა უნდა იგრძნონ სწავლების შედეგები (მაგალითად, კარგად სწავლის შემთხვევაში, მასწავლებლებმა ისინი უნდა შეაქონ, აღნიშნონ მსმენელთა წარმატებები და ა.შ.).

საქმიანობის შედეგების შეფასება. მომუშავეთა კოლექტივში ადაპტირების შემდეგ, განსაკუთრებული ყურადღება მისი შრომის ეფექტიანობის შეფასებას უნდა მიექცეს. სპეციალური კონტროლის მექანიზმის გამოყენებით ხელმძღვანელი ეცნობა ესა თუ ის მომუშავე როგორ ასრულებს მასზე დაკისრებულ მოვალეობას. ხელმძღვანელობა თავის მოსაზრებებს აცნობს მომუშავეებს და საჭირო შემთხვევაში მათ მოღვაწეობაში არსებულ ნაკლოვანებებზე მიუთითებს. მაღალნაყოფიერი საქმიანობის შემთხვევაში, დღის წესრიგში დგება მუშაკთა დაწინაურების საკითხი.

მომუშავეთა საქმიანობის შეფასება სამ ძირითად მიზანს ემსახურება, ესენია: ადმინისტრაციული, ინფორმაციული და მოტივაციური მიზნები. ადმინისტრაციული მიზნების რეალიზაციისათვის ხორციელდება შემდეგი **ადმინისტრაციული ფუნქციები:** სამსახურში დაწინაურება, დაქვეითება, გადაყვანა, შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა.

პერსონალის შრომის შეფასება თითოეული მუშაკის დაწინაურების ან დაქვეითების წინაპირობას წარმოადგენს. სამსახურებრივი დაწინაურება მომუშავეთა საქმიანობის აღიარებაა, ე.ი. მან თავი გამოიჩინა, მაგრამ დაწინაურება მარტო ამით არ მთავრდება. დაწინაურებისას უნდა განისაზღვროს, რომ ახალ სამუშაო ადგილზე მუშაკი წარმატებით მუშაობას შეძლებს თუ არა. თუ ამგვარი გარანტიები არ არსებობენ, მაშინ დაეკარგავთ კარგ მუშაკს (ძველ სამუშაო ადგილზე) და შევიძენთ სუსტ, ან საშუალო მუშაკს (ახალ სამუშაო ადგილზე).

ერთიდან მეორე სამუშაო ადგილზე გადაყვანისას ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა მოქმედებს პრინციპით: ყოველი მუშაკი უნდა შრომობდეს მისთვის შესაფერის ადგილზე. ამის გათვალისწინებით მომუშავეთა დაქვეითებაც არაა გამორიცხული.

იმ შემთხვევაში, როცა მომუშავე მასზე დაკისრებულ მოვალეობას თავს ვერ ართმევს შესაძლებელია კონტრაქტის შეწყვეტაც.

ინფორმაციული ფუნქციები. შრომითი მოღვაწეობის შედეგების შეფასება იმისთვისაც არის საჭირო, რომ მომუშავეებს მიეწოდოს ინფორმაცია მათი საქმიანობის შესახებ. თითოეული მუშაკი ეცნობა მისი შრომითი

მოღვაწეობის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, რომლის საფუძველზეც იგი განსაზღვრავს მუშაობის გარდაქმნის მიმართულებებს.

მოტივაციური ფუნქციები. შრომითი მოღვაწეობის შედეგების შეფასება მთელი პერსონალის მოტივაციის მნიშვნელოვან საშუალებას წარმოადგენს. მოტივაცია მუშაკს ეხმარება მაღალნაყოფიერი შრომისათვის მობილიზებაში.

საქმიანობის შედეგების შეფასების ეფექტიანობა. შრომითი საქმიანობის შეფასების სისტემის ეფექტიანობა რამდენიმე ფაქტორით განისაზღვრება. ხელქვეითის საქმიანობა, უპირველეს ყოვლისა, ფასდება უშუალო უფროსის მიერ. ის ვალდებულია კომპლექსურად (და არა მხოლოდ პირადი დამოკიდებულების მიხედვით) შეაფასოს ხელქვეითის საქმიანობა და ამის შესახებ მას ტაქტიანად, მშვიდ ატმოსფეროში აცნობოს. ხელქვეითისათვის მუშაობაში არსებული ნაკლოვანებების გაცნობის უმთავრესი მიზანი უნდა იყოს მისი გამოსწორება და არა ვინმეს დადანაშაულება. ხელმძღვანელმა ერთმანეთისაგან უნდა გაარჩიოს საქმიანობის კრიტიკა და შეფასება.

ხელქვეითების საქმიანობის შეფასება და მათთვის შესაბამისი ინფორმაციის წელიწადში ერთ ან ორჯერ მიწოდება არაეფექტურია. ამგვარი შეფასება ხელქვეითებს უნდა მიეცეთ ყოველთვის, როცა ეს აუცილებელია.

გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ მიზანშეწონილი არ არის საქმიანობის შედეგებისა და ხელფასის საკითხების ერთდროულად განხილვა. ამასთან, ასევე უმჯობესია ხელქვეითების ძლიერი და სუსტი მხარეები განხილულ იქნეს ცალკე შეხვედრებისას.

ხელმძღვანელი კადრების მომზადება. პირველ რიგში უნდა განისაზღვროს ორგანიზაციაში დასაქმებული მენეჯერების უნარი და ჩვევები, შემდეგ მმართველობითი თანამდებობების გაძღოლისათვის აუცილებელი უნარი და ჩვევები. ხელმძღვანელი მუშაკების საქმიანობის ანალიზი გვიჩვენებს, თუ ვინ ასრულებს და ვინ ვერ ასრულებს მასზე დაკისრებულ მოვალეობას, ვისი სწავლება და გადამზადება არის საჭირო. უნდა შემუშავდეს იმ კონკრეტული პირების გადამზადების გრაფიკი, რომლებიც უნდა დაწინაურდნენ ან გადაყვანილ იქნენ სხვა სამუშაოზე.

მმართველობითი კადრების მომზადების მეთოდები. მმართველობითი კადრები შეიძლება მომზადდეს მცირე ჯგუფებში ლექციების, დისკუსიების, კონკრეტული საქმიანი სიტუაციების გარჩევის, საქმიანი თამაშების, ხელმძღვანელის როლის შესრულების და ა.შ. გზით. მეთოდების ვარიანტებს ემატება ყოველწლიური კურსები და სემინარები.

ფართოდ არის გავრცელებული სამსახურებრივი როტაციის მეთოდი. ახალ დაწინაურებულ ხელმძღვანელს ეძლევა ე.წ. გამოსაცდელი ვადა (მაგალითად, 3 თვიდან ერთ წლამდე), რომლის განმავლობაშიც ორგანიზაცია ყოველმხრივ ეცნობა მას, როგორც ხელმძღვანელს. ამ პერიოდის განმავლობაში ახალგაზრდა მენეჯერი იღრმავებს თავის ცოდნასა და გამოცდილებას, ავლენს პოტენციურ შესაძლებლობებს. როტაციას იაპონელები უფრო ხშირად მიმართავენ, ვიდრე ამერიკელები. ხელმძღვანელი კადრების მომზადების მნიშვნელოვან ხერხს წარმოადგენს მათი უშუალოდ ორგანიზაციაში მომზადება.

სამსახურებრივი დაწინაურების მართვა. გასული საუკუნის 70-იანი წლების დასაწყისში დაიწყო ე.წ. კარიერის მართვის (სამსახურებრივი დაწინაურება) პროგრამების დამუშავება. სამსახურებრივი დაწინაურების

პროგრამები ორგანიზაციებს ესმარება სრულად გამოიყენოს მომუშავეების ნიჭი და უნარი, იგი ზრდს მათ დაინტერესებასა და პასუხისმგებლობას, ამაღლების მობილიზაციის დონეს. ამ პრობლემების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წინაპირობაა მომუშავეთა შესაძლებლობების მაქსიმალური გამოვლენის და გამოყენებისათვის პირობების შექმნა.

ქალები – მმართველობითი კადრების რეზერვი. 1950 წელს აშშ-ში დასაქმებულთა საერთო რაოდენობაში ქალებმა 29,6 %, ხოლო ხელმძღვანელ თანამდებობებზე 13,8 % შეადგინეს. 1979 წელს ეს მაჩვენებლები შესაბამისად 40,0 და 24,6 % -მდე ამაღლდა. ამჟამად, აშშ-ში ქალებს ძირითადად მართვის დაბალ და საშუალო რგოლებში ვხვდებით. ეს, პროფესორ უენდელ ფრენჩის აზრით განპირობებულია იმით, რომ:

1. ქალები გათხოვების შემდეგ ტოვებენ სამუშაოს;
2. მცირეწლოვანი ბავშვების დედები ვერ მუშაობენ;
3. ქალები მამაკაცთა წრეში თავს თავისუფლად ვერ გრძობენ;
4. ქალები არასაიმედო მომუშავეები არიან, ისინი ზედმეტი ემოციურობით გამოირჩევიან;
5. ხელმძღვანელ თანამდებობაზე მომუშავე ქალებს სხვა ქალაქში სამუშაოდ წასვლა უძნელდებათ და ა.შ.

მიუხედავად იმისა, რომ უკანასკნელი წლების განმავლობაში ჩატარებული გამოკვლევების მიხედვით ზემოაღნიშნული მოტივები ნაკლებად დამაჯერებელია, მათ გარკვეული მნიშვნელობა მაინც აქვთ.

ამჟამად, მუშავდება სპეციალური პროგრამები მენეჯერი ქალების რიცხოვნების ზრდისა და მათი ეფექტიანი საქმიანობის უზრუნველსაყოფად.

შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლება

თავისი შრომით მომუშავის კმაყოფილება. ბოლო ხანს შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლების პროგრამებისა და მეთოდების შექმნას დიდი ყურადღება ექცევა. შრომითი ცხოვრების მაღალი ხარისხის დამახასიათებელი ნიშან-თვისებებია:

1. სამუშაო საინტერესო უნდა იყოს;
2. მომუშავეთა შრომა დამსახურებულად უნდა შეფასდეს, მათ სრულად უნდა მიიღონ გამომუშავებული თანხა;
3. სამუშაო გარემო სუფთა, უხმაურო და კარგად განათებული უნდა იყოს;
4. ხელმძღვანელებისაგან ზედმეტი ზედამხედველობა უნდა გამოირიცხოს;
5. მუშები უნდა მონაწილეობდნენ მათ საქმიანობასთან დაკავშირებული საკითხების გადაწყვეტაში;
6. სამუშაოს გარანტია უზრუნველყოფილი უნდა იყოს, კოლეგებს შორის მეგობრული ურთიერთდამოკიდებულება უნდა სუფევდეს;
7. უნდა არსებობდეს საყოფაცხოვრებო და სამედიცინო მომსახურების პირობები.

შრომის ორგანიზაციის სრულყოფა. იმისათვის, რომ ამაღლდეს შრომის მწარმოებლურობა, შემცირდეს გაცდენების, კადრების დენადობისა და ხარისხის გაუარესების გამო მიღებული ზარალი, გაფართოვდეს

სამუშაოს მოცულობა და გამდიდრდეს მისი შინაარსი, აუცილებელია შრომის ორგანიზაციის სრულყოფა.

შრომის ორგანიზაციის სრულყოფის მიზნით ფართოდ გამოიყენება ორი მეთოდი, ესენია: სამუშაოს მოცულობის გაფართოება და სამუშაოს შინაარსის გამდიდრება.

სამუშაოს მოცულობა, ესაა იმ სხვადასხვა ოპერაციის რაოდენობა, რომელსაც მუშა ასრულებს და მისი განმეორებადობის სიხშირე. სამუშაოს მოცულობა ვიწროა (მცირეა) როცა მუშა მხოლოდ რამდენიმე ოპერაციას ასრულებს და მათ ხშირად იმეორებს. სამუშაოს მოცულობა ფართოა, როცა მუშა მრავალ და ამასთან, განსხვავებულ ოპერაციებს ასრულებს და მათ იშვიათად იმეორებს.

სამუშაოს შინაარსის სრულყოფა გულისხმობს იმ გავლენას, რომელიც მუშამ თვით სამუშაოზე და სამუშაო გარემოზე შეიძლება მოახდინოს. აქ იგულისხმება ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: დამოუკიდებლობა დაგეგმვაში, სამუშაოთა შესრულებასა და სამუშაოს რიტმის განსაზღვრაში, გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობა. მაგალითად, ლაბორანტის სამუშაო არ შეიძლება ჩაითვალოს შინაარსიან საქმიანობად, თუ იგი მხოლოდ მოწყობილობის დაყენებაზე, რეაქტივებით გაწობაზე და ლაბორატორიის დალაგებაზე დაიყვანება. ლაბორანტის სამუშაო შინაარსიანია თუ ზემოაღნიშნულთან ერთად, იგი უკვეთავს რეაქტივებს და მოწყობილობას, ატარებს ექსპერიმენტებს, ამზადებს ანგარიშებს სამუშაოთა შესახებ და ა.შ.

რეზიუმე

1. შრომითი რესურსების დაგეგმვის სამ ეტაპს წარმოადგენს: არსებული რესურსების შეფასება, მომავალი მოთხოვნილების განსაზღვრა და მისი განვითარების პროგრამების დამუშავება;
2. შრომითი რესურსების განვითარების პროგრამების დამუშავებისათვის აუცილებელია სამუშაოთა კონკრეტული გრაფიკის შედგენა და იმის განსაზღვრა, თუ როგორი მოქმედებაა საჭირო, რათა მოვიზიდოთ, შევარჩიოთ, მოვამზადოთ მუშაკები და ორგანიზაცია გავუკეთოთ მათ დაწინაურებას;
3. კადრების შეკრება გულისხმობს სამუშაო ადგილებზე კანდიდატების რეზერვის შექმნას, როგორც გარე, ისე შიგა წყაროების გამოყენებით;
4. კადრების შერჩევის ძირითადი მეთოდებია – გამოცდა, გასაუბრება, და შეფასების ცენტრების ორგანიზაცია. გასაუბრება ფართოდ გამოიყენება, მაგრამ მას თან ახლავს მთელი რიგი პრობლემები;
5. მომუშავეს პროფესიული წინსვლის პირობები აუცილებელია შეიქმნას მათი ორგანიზაციაში მოსვლის მომენტიდან. მომუშავეს შრომითი საქმიანობის შედეგების შეფასება ხელს უწყობს ადმინისტრაციული, ინფორმაციული და მოტივაციური ფუნქციების შესრულებს. შეფასებები საჭიროა ხშირად გაკეთდეს, მაგრამ მომუშავეს მიერ სამუშაოს შესრულებისა

და მისი ხელფასის საკითხების ერთდროულად განხილვა მიზანშეწონილი არ არის;

6. კადრების მომზადება მათთვის შრომითი ხერხებისა და ჩვევების სწავლებას გულისხმობს. კადრების განვითარება მომავალი თანამდებობისათვის მომუშავეს მომზადებას ნიშნავს. სწავლების ეფექტიანობისათვის აუცილებელია თანამშრომელთა დაინტერესება. სწავლებისათვის უნდა შეიქმნას კეთილსასურველი ატმოსფერო, რთული ხერხები და ჩვევები შესწავლილ უნდა იქნეს ეტაპობრივად, მსმენელები მათი სწავლის შედეგებს უნდა გრძნობდნენ. მმართველობითი კადრების მომზადება სხვადასხვა კურსების, სემინარების, ან კადრების როტაციის გზით შეიძლება განხორციელდეს.

თემა 22. წარმოების მართვა: ოპერაციული სისტემის ფორმირება

ოპერაციების მართვისადმი სისტემური მიდგომა

ოპერაციული ფუნქცია. ოპერაციული ფუნქცია მოიცავს იმ მოქმედებებს, რომლის შემდეგაც იწარმოება საქონელი და მომსახურება. ამდენად, ოპერაციული ფუნქციის გარეშე ორგანიზაციების არსებობა შეუძლებელია.

„ოპერაცია“ და „წარმოება“ უმრავლეს შემთხვევაში ურთიერთშემცვლელი ტერმინებია. „წარმოებაში“ ძირითადად იგულისხმება ნედლეულის გადამამუშავება და საქონლის დამზადება. „ოპერაციის“ ცნება უფრო ფართოა, ის მოიცავს როგორც საქონლის წარმოებას, ისე ამა თუ იმ სახის მომსახურების გაწევასაც.

ორგანიზაციები ერთმანეთისაგან უმეტესად განსხვავდებიან ოპერაციულ ფუნქციაში შემავალი კონკრეტული სახის საქმიანობის ხასიათით. მაგალითად, ავტომობილებისა და საყოფაცხოვრებო ტექნიკის წარმოების დროს გამოიყენება დიდი რაოდენობის ფურცლოვანი ლითონი, სამშენებლო ორგანიზაციების მიერ კი საშენი მასალები და ა.შ.

ოპერაციული სისტემა. ორგანიზაციის საწარმოო საქმიანობა ოპერაციულ სისტემას წარმოადგენს, რომელიც სამი ქვესისტემისაგან შედგება. ესენია:

გადამამუშავებელი ქვესისტემა. იგი მწარმოებელურ სამუშაოს ასრულებს, რომელიც მიღებული რესურსების გადამამუშავებასთან და საქონლის წარმოებასა თუ მომსახურების გაწევასთანაა დაკავშირებული.

უზრუნველყოფის ქვესისტემა. იგი პირდაპირ არ არის დაკავშირებული საქონლის (თუ მომსახურების) წარმოებასთან, მაგრამ გადამამუშავებელი ქვესისტემის უზრუნველყოფის უმნიშვნელოვანეს პირობას წარმოადგენს. მაგალითად, უნივერსიტეტში უზრუნველყოფის ქვესისტემა მოიცავს ბიბლიოთეკას, გამოთვლით ცენტრს, სარემონტო-საექსპლუატაციო სამსახურს, სტამბას, სასადილოს და ა.შ.

დაგეგმვისა და კონტროლის ქვესისტემა. იგი გადამამუშავებელი ქვესისტემისაგან ღებულობს ინფორმაციას სისტემის მდგომარეობისა და დაუშთავრებელი წარმოების შესახებ. ინფორმაცია შემოდის ორგანიზაციის, როგორც შინაგანი (ორგანიზაციის მიზნების, პოლიტიკის, ძირითადი მიმართულებები და სხვა შინაგანი პარამეტრების შესახებ), ისე გარეგანი გარემოდან (პროდუქციაზე მოთხოვნა, რესურსების ღირებულება, ტექნოლოგიის განვითარების ტენდენციები და ა.შ.). დაგეგმვისა და კონტროლის ქვესისტემამ უნდა დაამუშაოს დიდი მოცულობის ინფორმაცია და გადაწყვიტოს თუ როგორ იმუშაოს გადამამუშავებელმა ქვესისტემამ. გადასაწყვეტ საკითხთა შორის გვხვდება ისეთები, როგორცაა: საწარმოო სიმძლავრეების დაგეგმვა, დისპეტჩერიზაცია, მატერიალური რესურსების მარაგების მართვა, ხარისხის კონტროლი და ა.შ. მაგალითად, უნივერსიტეტში დაგეგმვისა და კონტროლის ქვესისტემის ფუნქციებს ადმინისტრაცია, დეკანატები და ა.შ. ასრულებენ.

ოპერაციების მართვის არსი. ოპერაციული მენეჯერების მრავალრიცხოვანი ვალდებულებები შეიძლება ასე წარმოვიდგინოთ: 1. ორგანიზაციის ოპერაციული საქმიანობის საერთო სტრატეგიისა და მიმართულებების დამუშავება და რეალიზაცია. 2. ოპერაციული სისტემის დამუშავება და დანერგვა (საწარმოო პროცესის დამუშავების ჩათვლით), საწარმოო სიმძლავრეების ადგილსამყოფელის განსაზღვრა, საწარმოებისა და პროდუქციის დაპროექტება, შესასრულებელ სამუშაოებზე სტანდარტებისა და ნორმების დაწესება. როგორც ჩანს, ოპერაციების მმართველს საქმე აქვს დიდი მოცულობის ინფორმაციასთან, ის ანალიტიკურად უნდა აზროვნებდეს, ფლობდეს ახალი ტექნოლოგიის შეფასებისა და მრავალრიცხოვან პერსონალთან მუშაობის უნარს.

ოპერაციის ეფექტიანობა. ოპერაციის ეფექტიანობა, ეს არის წარმოებული პროდუქციის (მომსახურების) საბაზრო ღირებულება გაყოფილი ორგანიზაციის მიერ მათ წარმოებაზე გაწეული ხარჯების საერთო მოცულობაზე (გასასვლელის ღირებულება გაყოფილი შემოსასვლელის ღირებულებაზე).

გასასვლელი საბაზრო ღირებულება განისაზღვრება, როგორც წარმოებული პროდუქციის (მომსახურების) რაოდენობით, ისე მთელი რიგი სხვა ფაქტორებით. მაგალითად: 1. გამოშვებული პროდუქციის (მომსახურების) ასორტიმენტის მათზე არსებულ მოთხოვნასთან შესაბამისობა; 2. სისტემის მიერ წარმოებული პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხი; 3. პროდუქციის (მომსახურების) თავისდროული წარმოება და მომხმარებლისათვის მიწოდება; 4. საწარმოო სისტემის მოქნილობა მომხმარებლების სხვადასხვაგვარი მოთხოვნილობების დაკმაყოფილების დროს.

ორგანიზაციის მიერ მოხმარებული რესურსების საერთო დანახარჯები არა მხოლოდ მათი რაოდენობით, არამედ მთელი რიგი სხვა ფაქტორებით განისაზღვრება. მაგალითად: 1. რა ფასად იქნა შეძენილი მასალები? 2. როგორია გამოყენებამდე მასალების შენახვის ხარჯები? 3. რა დაჯდა მასალების შეკვეთა და მიღება? 4. როგორია მასალების უკმარისობის გამო გამოწვეული ზარალის სიდიდე? 5. რა დანახარჯები იქნა გაწეული მასალების არასათანადო ხარისხის გამო?

მუშაკის შრომასთან დაკავშირებით უნდა გაირკვეს: 1. სამუშაოს რა ნაწილი შესრულდა საზეგანაკვეთო დროში და როგორია მისი ღირებულება? 2. პერსონალი იქნა თუ არა გამოყენებული კვალიფიკაციის ღონის გათვალისწინებით, თუ მათ გადაუხადეს უფრო მაღალი კვალიფიკაციის მუშაკისათვის შესაფერისი ტარიფებით? 3. როგორია კადრების დენადობასთან დაკავშირებული ხარჯები? 4. რამდენია კადრების ცუდი მომზადების ან ოსტატების მიერ ცუდი ხელმძღვანელობის გამო გამოწვეული დანახარჯები?

ოპერაციის მმართველი პირი ზემოჩამოთვლილ და კიდევ მრავალ სხვა ფაქტორებს მუდმივად უნდა ითვალისწინებდეს, რადგან იგი სისტემის ფუნქციონირებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს.

ოპერაციული სისტემის კლასიფიკაცია. განასხვავებენ:

1. წარმოების წვრილსერიულ სისტემას, როცა ცალკეული ქვედანაყოფები, საამქროები ან უბნები დასპეციალებულია სხვადასხვა ოპერაციის შესრულებაზე. პროდუქცია (მომსახურება) იწარმოება პატარა-პატარა პარტიებად. 2. მასობრივი წარმოების სისტემას. იგი დიდი მოცულობის სტანდარტულ პროდუქციას უშვებს. გამოშვებული პროდუქციის ერთეულები ერთმანეთისაგან არ განასხვავდება. 3. უწყვეტი პროცესის გადამამუშავებელ სისტემას (მაგალითად, ნავთობმპოვება, ფოლადის დნობა) და სხვა.

ორგანიზაციის სხვა ფუნქციებთან ურთიერთკავშირი. ოპერაციული ფუნქცია მჭიდროდაა დაკავშირებული: 1. საინჟინრო ფუნქციასთან, რომელიც ახალი სახის პროდუქციის, საწარმოო სიმძლავრეებისა და პროცესების დაპროექტებას უზრუნველყოფს. 2. მარკეტინგთან, რომელმაც მოთხოვნის დასაბუთებული პროგნოზების დამუშავება უნდა უზრუნველყოს. მან წარმოება და მომხმარება მათი მიზნებისა და მოთხოვნების გათვალისწინებით ერთმანეთთან მჭიდროდ უნდა დააკავშიროს. 3. საფინანსო ფუნქციასთან. იმისათვის, რომ დროულად გამოიყოს საჭირო მოცულობის კაპიტალი, აუცილებელია საფინანსო სამსახურმა ოპერაციული ქვედანაყოფებისაგან დროულად მიიღოს ინფორმაცია წარმოების განვითარების თაობაზე. 4. შრომითი რესურსების ფუნქციასთან. მან ოპერაციული სისტემისათვის უნდა უზრუნველყოს კვალიფიციური კონტინგენტი: კადრების შეკრება-შერჩევა, მათი მომზადება.

ოპერაციული ფუნქციის ძირითად მიზანს შეადგენს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა, რომელიც მიიღწევა ქვემოთ ჩამოთვლილი ფუნქციების რეალიზაციის საფუძველზე. ესენია: 1. დანახარჯების მინიმუმამდე დაყვანა; 2. პროდუქციის საუკეთესო ტექნიკური მახასიათებლების უზრუნველყოფა (მაგალითად, ავტომანქანის მაღალი სიჩქარე, საწვავის ეკონომიურად ხარჯვა, გამძლეობა და ა.შ.); 3. ნაკეთობის საიმედოობა და სიმყარე; 4. მიწოდების სისწრაფე; 5. მიწოდების ვადების დაცვა (დროულად უნდა მიაწოდოს); 6. დამკვეთის ინდივიდუალური მოთხოვნების გათვალისწინება; 7. პროდუქციის წარმოების მოქნილად რეგულირება (მასზე მოთხოვნის გათვალისწინებით).

ორგანიზაციის სტრუქტურული გეგმების რეალიზაციის მიზნით მმართველმა უნდა მიიღოს მთელი რიგი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები ისეთ საკითხებზე, როგორცაა: 1. წარმოების პროცესის შერჩევა; 2. საწარმოო სიმძლავრის სიდიდე (როგორი საწარმო გეჭირდება?); 3. ვერტიკალური ინტეგრაცია (შევიძინოთ თუ არა მასალები, თუ თვითონვე

ვაწარმოოთ?); 4. სამუშაო ძალის ორგანიზაცია; 5. ტექნოლოგია; 6. მატერიალურ-ტექნიკური მარაგები; 7. წარმოების ადგილმდებარეობა (სად ავაშენოთ საწარმო: ბაზართან თუ ნედლეულის წყაროებთან ახლოს?).

წარმოების სტრატეგია საერთაშორისო ბაზრის პირობებში

ბოლო წლებში საერთაშორისო კონკურენციის პრაქტიკამ გამოკვეთა წარმოების სტრატეგია 3 ძირითადი პრინციპი: 1. წარმოება უნდა ემყარებოდეს პრინციპს - „ზუსტად დროულად“. რესურსების თუ პროდუქციის მიწოდება უნდა მოხდეს ზუსტად განსაზღვრულ დროს; 2. პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხის კომპლექსური კონტროლი, კონტროლის დახვეწილი მექანიზმის გარეშე უშედეგოა წარმატებაზე ფიქრიც კი; 3. კომპლექსური პროფილაქტიკური მომსახურება. მანქანა-დანადგარებისა და მოწყობილობების ნორმალური ექსპლუატაციისათვის მაქსიმალურად ხელსაყრელი პირობების შექმნა.

წარმოებაში ნაკეთობისა და პროცესების დაპროექტება

ნაკეთობის დაპროექტება. ნაკეთობის დაპროექტებისას უპირველესად გათვალისწინებული უნდა იქნეს მომხმარებლის მოთხოვნილება. გარდა ამისა, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ისეთ კრიტერიუმს, როგორცაა: 1. ღირებულება; 2. ექსპლუატაციის ეკონომიურობა; 3. ხარისხი; 4. კომფორტის ელემენტები; 5. ზომა, სიმძლავრე ან სიმტკიცე; 6. სამსახურის ვადა; 7. საიმედოობა ექსპლუატაციის დროს; 8. მომსახურების მოთხოვნები, მისი სიმარტივე; 9. გამოყენების უნივერსალურობა; 10. ექსპლუატაციის უსაფრთხოება.

იმისათვის, რომ მივიღოთ ნაკეთობის სასურველი მახასიათებლები, პროექტის დამუშავების პროცესში ვარიანტები უნდა შეირჩეს ისეთი ფაქტორების გათვალისწინებით, როგორცაა: 1. ზომები და ფორმები; 2. მასალები; 3. სტანდარტული და სპეციფიკური ელემენტების თანაფარდობა; 4. მოდელური კომპონენტები; 5. საიმედოობის მიღწევა; 6. უსაფრთხოების ელემენტები.

წარმოების პროცესის დაპროექტება. ნაკეთობის დაპროექტების შემდეგ აუცილებელია განისაზღვროს მისი წარმოების პროცესის ეტაპები. წარმოების პროცესის დაპროექტებისას მხედველობაში მიღებული უნდა იქნეს შემდეგი კრიტერიუმები: 1. საწარმოო სიმძლავრე; 2. ეკონომიკური ეფექტიანობა; 3. მოქნილობა; 4. ნაყოფიერება; 5. საიმედოობა; 6. რემონტის ჩატარების შესაძლებლობა; 7. შედეგების სტანდარტიზაცია და მუდმივობა; 8. უსაფრთხოება, შრომის სანიტარია და ჰიგიენა; 9. მუშების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.

იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილ იქნეს პროცესისათვის საჭირო მახასიათებლები, ვარიანტების შერჩევისას გასათვალისწინებელია შემდეგი ფაქტორები: 1. გადამამუშავებელი სისტემის ტიპი (საპროექტო სისტემა, წვრილსერიული წარმოება, მასობრივი წარმოება, უწყვეტი პროცესი, ზემოწამოთვლილი ვარიანტების კომბინაცია); 2. საკუთარი წარმოება ან ზოგიერთი მაკომპლექტებელი ნაკეთობის შექმნა; 3. ზოგიერთი ამოცანის

საკუთარი საშუალებით შესრულება ან მათი ქვემეიჯარეებისათვის გადაცემა; 4. დამუშავების მეთოდები; 5. მექანიზაციისა და ავტომატიზაციის დონე; 6. მუშების შრომის სპეციალიზაციის ხარისხი.

ცხადია, რომ ნაკეთობის დამზადება გავლენას ახდენს პროცესის დაპროექტებაზე, ამიტომ, ნაკეთობისა და პროცესის დამუშავებლები მჭიდროდ უნდა თანამშრომლობდნენ.

საწარმოო სისტემის განვითარების თანამედროვე დონე

საწარმოო სისტემის დაპროექტებაში კომპიუტერების გამოყენებამ რევოლუცია მოახდინა.

დაპროექტების ავტომატიზებული სისტემა (დას) ტექნიკური ნაკეთობის დამუშავებელს საშუალებას აძლევს შეადგინოს აუცილებელი დოკუმენტაცია და შეინახოს იგი. საჭიროების შემთხვევაში მასში შეიტანოს დამატებითი ცნობები ან ინფორმაცია და პირიქით.

წარმოების მართვის ავტომატიზებულ სისტემაში (წმას) იგულისხმება მთელი რიგი ტექნოლოგიები, რომლებიც საშუალებას იძლევიან კომპიუტერის დახმარებით ვმართოთ და გავაკონტროლოთ საწარმოო მოწყობილობის მუშაობა.

საქონლის ავტომატური დასაწყობებისა და გაცემის სისტემა (სადგას) ან „ავტომატიზებული საწყობები“ გულისხმობს კომპიუტერით მართვად ამწე-სატრანსპორტო მოწყობილობების გამოყენებას, იგი სპეციალური ბრძანების საფუძველზე ნაკეთობას შეინახავს საწყობში ან გამოიტანს მას იქიდან. კომპიუტერი აკონტროლებს აგრეთვე ცალკეული ნაკეთობის ადგილმდებარეობასაც.

ახალი ტექნოლოგიის ძირითად ნიშან-თვისებას წარმოადგენს ის, რომ ის ამაღლებს წარმოების მოქნილობას. ის საწარმოო პროცესები, რომლებშიც გაერთიანებულია ყველა ეს ტექნოლოგია მოქნილ საწარმოო სისტემებად (მსს) იწოდებიან. მათ ღირსებას ავტომატიზაციის მაღალი დონის უზრუნველყოფა წარმოადგენს.

ზემოაღნიშნული ტექნოლოგიების შეთანაწყობა იმ სისტემაში, რომელიც მუშაობს ინტეგრირებული საინფორმაციო სამართავი სისტემის ხელმძღვანელობით, გვაძლევს წარმოების მართვის ინტეგრირებულ ავტომატიზებულ სისტემას (წამიას). მისი პრაქტიკული რეალიზაცია უახლოესი მომავლის საქმეა.

საწარმოო სიმძლავრეები, ადგილმდებარეობა, საპროექტო გადაწყვეტები

ოპერაციული სისტემის დამუშავების გარკვეულ სტადიაზე დღის წესრიგში დგება საწარმოების (ობიექტების) რაოდენობისა და სიმძლავრის (იგი ძირითადად დამოკიდებულია რესურსების რაოდენობასა და მომხმარებლის მოთხოვნაზე) განსაზღვრის საკითხი. უნდა დადგინდეს, ერთი

მსხვილი საწარმო აშენდეს თუ რამდენიმე წვრილი ობიექტი, გარდა ამისა უნდა დაზუსტდეს მათი ადგილმდებარეობის საკითხიც.

საწარმოთა მშენებლობისათვის ადგილმდებარეობის შერჩევისას, გამოყოფენ მაკრო და მიკრო დონის გადაწყვეტებს. მაკრო დონის გადაწყვეტაში იგულისხმება კონტინენტის, ქვეყნის, პროვინციის, ქალაქის შერჩევა, მიკროში კი - კონკრეტული სამშენებლო მოედნის ან შენობის შერჩევა.

თავის მხრივ, მაკრო დონეზე აღნიშნული საკითხის განხილვისას, მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული შემდეგი ფაქტორები: 1. პროდუქციის გასაღების ბაზრების სიდიდე და მათ განვითარებაზე მოქმედი ეკონომიკური და დემოგრაფიული ფაქტორები; 2. რესურსების წყაროები და სატრანსპორტო ხარჯები; 3. შრომითი რესურსების რაოდენობა და ხარისხი; 4. ენერჯისა და წყლის რაოდენობა; 5. პოლიტიკური სტაბილურობა; 6. საგადასახადო პოლიტიკა და ეკონომიკური განვითარების პირობები; 7. გარემოს დაცვის საკითხები; 8. მიწის ნაკვეთისა და მშენებლობის ღირებულება; 9. ცხოვრებისეული (სამედიცინო, კულტურული, საყოფაცხოვრებო მომსახურების დონე და ა.შ.) ფაქტორები.

თავის მხრივ, მიკროდონეზეც აუცილებელია რიგი ფაქტორების გათვალისწინება (მაგ. სამშენებლო მოედნის კონფიგურაცია და ზომა, ენერგომომარაგების შესაძლებლობა, საცხოვრებელ უბნებთან სიახლოვე, სატრანსპორტო კავშირები, კონკურენტი ორგანიზაციების ადგილმდებარეობა და სხვა).

რა თქმა უნდა, ზემოხაზოთვლილი ფაქტორების ყოველთვის სრულად გათვალისწინება შეუძლებელია, ამიტომ კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე გამოიყოფა მთავარი ფაქტორები.

საწარმოს დაპროექტება. იგი რამდენიმე ეტაპისაგან შედგება: 1. ამოსავალი მონაცემების შეკრება (მონაცემები საწარმოო პროცესის დაგეგმარების სქემის, ნაყოფიერებისა და გამოსაშვები პროდუქციის ასორტიმენტის, სამშენებლო მოედნის ზომის, კონფიგურაციის, შენობის სართულიანობის შესახებ, აგრეთვე გარემოს დაცვასთან და უსაფრთხოების ტექნიკასთან დაკავშირებული ნორმები და ნორმატიული აქტები); 2. საწარმოო რესურსების სახეობებისა და ოდენობის განსაზღვრა; 3. ყოველი საწარმოო უბნის სამუშაო ფართობის განსაზღვრა; 4. სამუშაო უბნების განლაგების თანამიმდევრობა; 5. თითოეული მოწყობილობის დამონტაჟების ზუსტი ადგილის განსაზღვრა.

სამუშაოების დაპროექტება და შრომის ნორმირება

სამუშაოს დაპროექტება გულისხმობს ორგანიზაციაში შესასრულებელ სამუშაოთა ცალკეული სახის, შინაარსის ზუსტად განსაზღვრასა და მისი დანაწილების განაწესს. სამუშაოების დაპროექტებისას აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს ეკონომიკური ეფექტიანობისა და ქცევითი პრინციპები. სამუშაო უნდა შეესაბამებოდეს მომუშავეს უნარსა და მოწყობილობის (მანქანა-იარაღების) შესაძლებლობებს.

შრომის დანაწილება (სპეციალიზაცია) მუშაკების შრომის ნაყოფიერების ამაღლების მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს.

სპეციალიზაციის უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ იგი საშუალებას იძლევა შევამციროთ მომუშავეთა მომზადების დანახარჯები, ავამაღლოთ თითოეულ სპეციალიზებულ სამუშაო ადგილზე დასაქმებულთა პროფესიული ცოდნის დონე, გავმიჯნოთ კვალიფიციური და დაბალკვალიფიციური ან არაკვალიფიციური შრომა.

ამასთან, სპეციალიზაციისათვის დამახასიათებელია ნაკლოვანებებიც, კერძოდ, მუშების სამუშაოთი კმაყოფილების შემცირება, მონოტონური შრომისაგან გადაღლილობის ზრდა, გაცდენების გადიდება. ამდენად, სამუშაოთა შინაარსის განსაზღვრისას, წარმოების მმართველმა გლობალურად უნდა გაიაზროს ყველა ეს ფაქტი, რათა უზრუნველყოს შრომის სპეციალიზაციის ოპტიმალური ხარისხი.

სოციალურ-ტექნიკური მიდგომა. წარმოების მმართველებმა უნდა იცოდნენ, რომ საწარმოო სისტემა ერთდროულად სოციალურ სისტემასაც წარმოადგენს და ტექნიკურსაც. სოციო-ტექნიკურ მიდგომაზე დაფუძნებული სამუშაოთა პრინციპები შემდეგ მოთხოვნებს გულისხმობს: 1. სამუშაო ნორმალურად დაძაბული და შინაარსიანი უნდა იყოს; 2. სამუშაოზე უნდა შეიძლებოდეს სწავლის გაგრძელება და ცოდნის გამდიდრება; 3. სამუშაო გარკვეული ზომით გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას უნდა იძლეოდეს; 4. კარგად შესრულებული სამუშაო აუცილებლად დამსახურებლად უნდა შეფასდეს; 5. რეალიზებული უნდა იქნეს დამოკიდებულება შრომის შედეგებსა და პიროვნების სოციალურ მდგომარეობას შორის.

შრომის ნორმირება. შრომის ნორმირება ამა თუ იმ სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო დროის ნორმის განსაზღვრას გულისხმობს. დროის ნორმა გვიჩვენებს, თუ დროის ერთეულში (მაგ. 10 წთ-ში) რამდენი დეტალი ან ნაკეთობა უნდა დამზადდეს, ან პირიქით, ამა თუ იმ დეტალის ან ნაკეთობის დასამზადებლად რამდენი დროა საჭირო. დროის ნორმა გამოიყენება როგორც მატერიალური წარმოების, ისე არასაწარმოო სფეროში.

რეზიუმე

1. ოპერაციული ფუნქცია, ეს არის გარეგანი გარემოსათვის მისაწოდებელი საქონლის ან მომსახურების წარმოებისათვის გამიზნული საქმიანობა;
2. ორგანიზაციის ოპერაციული სისტემა გადამამუშავებელი, უზრუნველყოფის, დაგეგმვისა და კონტროლის ქვესისტემისაგან შედგება;
3. წარმოების ეფექტიანობა იანგარიშება წარმოების გასასვლელის საბაზრო ღირებულების გაყოფით ორგანიზაციის მიერ დახარჯული ყველა შემოსასვლელის ჯამზე;
4. წარმოების პროცესი შეიძლება განხორციელდეს დაპროექტების წვრილსერიული, მასობრივი და უწყვეტი წარმოების ფორმით;
5. კონკურენციული უპირატესობა ესაა გამოხატული კომპეტენტურობა, რომელიც კლიენტების მოზიდვისა და შენარჩუნების საშუალებას იძლევა;
6. წარმოების მართვაში გამოიყენება როგორც სტრატეგიული, ისე ტაქტიკური გადაწყვეტები. სამი სტრატეგიული პრინციპია: „ზუსტად

დროულად“, ხარისხის კომპლექსური კონტროლისა და კომპლექსური სარემონტო-პროფილაქტიკური მომსახურების პრინციპები;

7. პროდუქციისა და საწარმოო პროცესის დაპროექტება კრიტერიუმების ნათლად განსაზღვრასა და ოპტიმალური ალტერნატიული ვარიანტების შერჩევას მოითხოვს;

8. თანამედროვე საწარმოო სისტემები დაპროექტებისა და წარმოების მართვის ავტომატიზებულ სისტემებს, რობოტებსა და ავტომატიზებულ საწყობებს მოიცავენ. მომავლის ქარხანა წარმოდგენილი იქნება როგორც ავტომატიზებული ინტეგრირებული საწარმოო სისტემა;

9. წარმოების დაპროექტებისას უნდა განისაზღვროს მისი საწარმოო სიმძლავრე და ადგილმდებარეობა;

10. საწარმოო დავალებების დამუშავებისადმი სოციო-ტექნიკური მიდგომა ტექნიკური სისტემისა და სოციალური ორგანიზაციის ურთიერთკავშირს ითვალისწინებს;

11. შრომის ნორმირება საწარმოო დავალების ან კონკრეტული ოპერაციის შესასრულებლად საჭირო დროის ნორმის განსაზღვრას გულისხმობს.

თემა 23. წარმოების მართვა: ოპერაციული სისტემის ფუნქციონირება წარმოების ოპერატიული მართვა

წარმოების, ხარისხის, მატერიალურ-ტექნიკური მარაგების და ტექნიკური მომსახურების ოპერატიული მართვის სისტემები ერთი და იგივე პრინციპზეა აგებული. მათი მიზანია ორგანიზაციის მიზნების ეფექტიანი რეალიზაცია. ორგანიზაციის ოპერატიული მართვის ნებისმიერი სისტემა ისეთ ძირითად ელემენტებს შეიცავს, როგორცაა:

1. სამართავი პროცესი (ობიექტი), რომლის განსაზღვრას დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს;

2. წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციისა და საწარმოო პროცესის დაგეგმვასა და კონტროლს შორის უკუკავშირი.

3. შედარება. საწარმოო პროცესის ფაქტიური ნაყოფიერება აუცილებელია შედარებულ იქნეს გაანგარიშებით ნორმას ან პროცესის გაანგარიშებით ნაყოფიერებას.

4. მაკორექტირებელი ფაქტორი. უნდა არსებობდეს გარკვეული სტრუქტურა, რომელიც წარმოების მსვლელობის დასაშვები საზღვრებიდან გადახვევის გამო, სიგნალის მიღების შემთხვევაში, მაკორექტირებელ ფუნქციას შეასრულებს.

5. საგეგმო სისტემა. უნდა განისაზღვროს საკონტროლო პროცესის ნაყოფიერების ან ეფექტიანობის გაანგარიშებითი ნორმა.

პროდუქციის გამოშვების დაგეგმვა

ოპერატიული სისტემის მიერ წარმოებული ყველა სახის საქონელსა და მომსახურებაზე მოთხოვნის მთლიან მოცულობას ერთობლივი მოთხოვნა ეწოდება. იგი შეიძლება გაიზომოს კაცსაათებში გაწეული შრომითი დანახარჯებით ან მოწოდების მუშაობის საათების მიხედვით.

პროდუქციის გამოშვების დაგეგმვისას პირველ რიგში უნდა განისაზღვროს წარმოების მოცულობა და მისი რეალიზაციისათვის საჭირო მუშების რაოდენობა.

შეიძლება გამოიყოს წარმოების ერთობლივი მოცულობის დაგეგმვის 3 ძირითადი სტრატეგია.

1. სტრატეგია - „წარმოების მუდმივი მოცულობა სამუშაო ძალის იგივე რიცხოვნების პირობებში“, მოთხოვნის ცვლილების მიუხედავად პროდუქციის ერთიდაიგივე ოდენობით წარმოებას გულისხმობს.
2. სტრატეგიის - „პროდუქციის გამოშვების მოცულობის ცვლილება სამუშაო ძალის რიცხოვნობის შეუცვლელად“ - რეალიზაციისას საქმე გვაქვს მოთხოვნის შესაბამისად პროდუქციის გამოშვების ცვლილებასთან, სამუშაო ძალის რიცხოვნების შეუცვლელად.
3. სტრატეგია - „პროდუქციის გამოშვების მოცულობის ცვლილება სამუშაო ძალის რიცხოვნების ცვლილების პირობებში“ - წარმოების ცვლილების შესაბამისად შრომითი რესურსების სამუშაოზე მიღებას ან დათხოვნას გულისხმობს.

მარაგების მართვა

მარაგების შექმნის მიზანია ორგანიზაციის გამართული და შეუფერხებელი მუშაობის უზრუნველყოფა მატერიალური რესურსების უწყვეტი მიწოდების (გარდა წინასწარ გათვალისწინებულისა) პირობებში.

მაშასადამე, ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს მატერიალური რესურსების გარკვეული მარაგი და იგი ყოველ საათს ან ყოველდღე მისი შემოტანით დაკავებული არ უნდა იყოს. მაგალითად, ბუფეტში ყოველდღიურად იმდენი პური უნდა შევიტანოთ, რომ საკმარისი იყოს და ყოველ საათს მისთვის წასასვლელი არ გავხდეთ.

არსებობს მარაგების 3 ძირითადი ტიპი:

1. ძირითადი მასალების, მაკოპლექტებელი დეტალების და ა.შ. მარაგები;
2. დაუმთავრებელი წარმოების მარაგები;
3. მზა პროდუქციის მარაგები.

მარაგებზე მოთხოვნის სახეები. მარაგებზე მოთხოვნა თავისი ხასიათის მიხედვით შეიძლება იყოს დამოკიდებული და დამოუკიდებელი. დამოკიდებულად ითვლება მოთხოვნა, როცა ესა თუ ის საგანი პირდაპირ უკავშირდება სხვა ნაკეთობის წარმოებას (მაგალითად, ბორბლებზე მოთხოვნა ველოსიპედების ან მოტოციკლეტების წარმოებისათვის და ა.შ.).

დამოუკიდებელია მოთხოვნა, როცა ამა თუ იმ საგანზე დამოკიდებული არაა სხვა ნაკეთობის წარმოება. ასეთად უნდა ჩაითვალოს, მაგალითად, უმრავლეს მზა ნაკეთობაზე მოთხოვნა. კერძოდ, მზა ველოსიპედზე, მოტოციკლზე, ავტომანქანაზე მოთხოვნა და ა.შ.

ზოგიერთი სახის საგანზე შეიძლება არსებობდეს როგორც დამოკიდებული, ისე დამოუკიდებელი მოთხოვნა. მაგალითად, ცემენტზე შეიძლება არსებობდეს დამოკიდებული მოთხოვნა რომელიმე სამშენებლო ორგანიზაციის მხრიდან, რადგან ამ ორგანიზაციის საქმიანობა წარმოუდგენელია ცემენტის გარეშე, მეორე მხრივ, ცემენტი, როგორც სამშენებლო მასალა შეიძლება შეისყიდოს მოსახლეობამაც.

დამოუკიდებელი მოთხოვნის მარაგების მართვის სისტემები. დამოუკიდებელი მოთხოვნის მარაგების მართვის ძირითადი სისტემებია: **ფიქსირებული რაოდენობისა და ფიქსირებული დროის სისტემები.** ფიქსირებული რაოდენობის სისტემით რეგულარულად კონტროლდება მარაგების რაოდენობა. მაგალითად, როცა მარაგების რაოდენობა ნორმით გათვალისწინებულზე ნაკლებია, დღის წესრიგში მისი შევსების საკითხი დგება.

ფიქსირებული დროის სისტემა გულისხმობს მარაგების შევსებას განსაზღვრული დროის განმავლობაში, მაგალითად, კვირაში ორჯერ, ან თვეში სამჯერ.

დამოკიდებელი მოთხოვნის მარაგების მართვის სისტემები. დამოკიდებელი მოთხოვნის მარაგების მართვა მატერიალური მოთხოვნის დაგეგმვას გულისხმობს. როგორც აღვნიშნეთ, დამოკიდებელი მოთხოვნის დაგეგმვა და პროგნოზირება შეიძლება, რადგან იგი სხვა ნაკეთობის წარმოების გეგმითაა გათვალისწინებული.

მატერიალური მოთხოვნის დაგეგმვის ანალიზი 3 ეტაპად ხორციელდება:

1. ჯერ განისაზღვრება **ჯამური მოთხოვნა**, ანუ წარმოებისათვის საჭირო, ან მის მიერ მოხმარებული ამა თუ იმ საქონლისა თუ ნაკეთობების მთელი რაოდენობა.
2. შემდეგ დადგენილ უნდა იქნეს **წმინდა მოთხოვნა**, რომელიც უდრის წარმოებისათვის საჭირო მთელ რაოდენობას მინუს წარმოებაში არსებული მარაგის მოცულობა. მაგალითად, თუ წარმოებას საგეგმო დავალების შესასრულებლად ესაჭიროება 1500 ტონა ცემენტი, ამ მასალაზე მისი ჯამური მოთხოვნა იქნება 1500 ტ., მაგრამ წმინდა მოთხოვნა კი 1500-ზე იმდენით ნაკლები, რამდენიც აქვს წარმოებას ეს მასალა ნაშთის სახით. თუ წარმოებას ნაშთის სახით 50 ტ. ცემენტი აქვს, მაშინ ცემენტზე მისი წმინდა მოთხოვნა იქნება 1450 ტონა (1500-50).
3. მატერიალური მოთხოვნის დაგეგმვისას გათვალისწინებული უნდა იქნეს შეკვეთის (ნედლეული, მასალები და ა.შ.) მიწოდების დროის გრაფიკი.

მარაგების მართვისადმი იაპონური მიდგომა

მარაგების კონცეფცია „ზუსტად დროულად“ ან „ზუსტად გათვალისწინებულ დროს“ იაპონიაში შეიქმნა. იგი ძირითადად კაპიტალისა და სასაწყობო ფართობების დიდი ღირებულებით უნდა აიხსნას. ამ

პრინციპის აზრი შემდეგში მდგომარეობს: იმისათვის, რომ მკვეთრად შევამციროთ მარაგების შენახვის ხარჯები მასალები, დეტალები, ნაკეთობები დანიშნულების ადგილზე მიტანილ უნდა იქნეს ზუსტად იმ დროს, როცა ამას საჭიროება მოითხოვს. იაპონელები მატერიალური მოთხოვნის უზრუნველყოფის თვალსაზრისით განსხვავდებიან ამერიკელებისაგან:

1. ისინი ამერიკელებთან შედარებით უფრო მკაცრი არიან მატერიალურ-ტექნიკური მარაგების მინიმიზაციის საქმეში;
2. ამერიკელებთან შედარებით ისინი ბევრად უფრო ეფექტიანად იყენებენ აღნიშნული მარაგების მართვის სისტემებს;
3. იაპონელები მარაგებისა და ხარისხის მართვის, აგრეთვე ავტომატიზებული სისტემების დანერგვის საქმეში მნიშვნელოვნად დაწინაურდნენ.

აღსანიშნავია, რომ ამერიკელებს მომარაგების პრინციპის - „ზუსტად დროულად“ გამოყენებამ მრავალი პრობლემა შეუქმნა, იაპონელებს კი ამან დიდი წარმატება მოუტანა.

წარმოების ოპერატიული მართვა

წარმოების ოპერატიული მართვა მოიცავს წარმოების კალენდარული დაგეგმვისა და დისპეტჩერიზაციის, სამუშაოთა განაწილებისა და მათი შესრულების ვადების კონტროლის ფუნქციებს. ოპერატიულ მართვას დიდი მნიშვნელობა აქვს, როგორც წარმოების, ისე მომსახურების სფეროსათვის, რადგან მასში შედის დასამზადებელი პროდუქციის მოცულობის განსაზღვრა, სამუშაოთა შესრულების განრიგის დაწესება, მასალებზე შეკვეთის მოცულობის დადგენა და ა.შ.

წარმოების ოპერატიული მართვა პრაქტიკულად სხვადასხვა ფორმით რეალიზდება. მაგალითად, იაპონიაში ფართოდ გამოიყენება ქალაქის ბარათები („კანბანის“ ბარათები), ზოგჯერ ოპერატიული მართვის შესახებ ინფორმაციის გადაცემა ელექტრო-გამომთვლელი მანქანების საშუალებითაც ხდება.

წარმოების ოპერატიულ მართვაში ფართოდ გამოიყენება აგრეთვე განტის სააღრიცხვო-საგეგმო გრაფიკი, რომლითაც პრაქტიკულად ყველა ნაკეთობის დამზადების მიმდინარეობის მთელი პროცესი კონტროლდება. წარმოების პროცესშივე დადგინდება თუ რომელ დაზგაზე ფერხდება ან გრაფიკით მიმდინარეობს (ან მას უსწრებს) ამა თუ იმ ნაკეთობის დამზადების პროცესი. განტის გრაფიკი უმთავრესად შედარებით მცირე ზომის წარმოებაში ან მსხვილი კომპანიების ცალკეულ ქვედანაყოფებში გამოიყენება.

უფრო რთულ სიტუაციებში, როცა საქმე გვაქვს მრავალრიცხოვანი დასახელების ნაკეთობის დამზადებასთან ან მრავალრიცხოვან ტექნოლოგიურ მოწყობილობასთან, შეიძლება გამოყენებულ იქნეს განტის მართვის გრაფიკის კომპიუტერული ვერსია.

პროექტების მართვა

პროექტი - ეს იმ ამოცანების ან ღონისძიებების ერთობლიობაა, რომლებიც დაგეგმილი მიზნის მიღწევასთანაა დაკავშირებული. პროექტების

საშუალებით იქმნება ახალი საწარმოო სიმძლავრეები, ინერგება ტექნოლოგიური სიახლეები და ა.შ.

პროექტის ხელმძღვანელები პასუხს აგებენ მისი რეალიზაციის სამ ასპექტზე, ესენია: ვადები, ხარჯები და შედეგების ხარისხი.

პროექტების მართვის საყოველთაოდ აღიარებული პრინციპების მიხედვით, სამუშაოების შესრულების პროექტით გათვალისწინებული ვადების უმკაცრესი დაცვა მათი ეფექტიანი მართვის უმნიშვნელოვანეს პირობას წარმოადგენს, რადგან იქ, სადაც ვადები ირღვევა, იზრდება გაუთვალისწინებელი ხარჯებიც და ა.შ.

პროექტების მართვის მეთოდები

გასული საუკუნის 50-იან წლებში დამუშავდა პროექტების რეალიზაციისათვის გამიზნული სამუშაოების მართვის ორი მსგავსი მეთოდი-კრიტიკული გზის მეთოდი და გეგმების შეფასებისა და გადასინჯვის მეთოდი.

კრიტიკული გზის მეთოდი შემოთავაზებულ იქნა „დიუპონისა“ და „რემინგტონ რენდ იუნივარსიტის“ ფირმების მიერ. აღნიშნული მეთოდის ძირითადი მიზანი პროექტების მიხედვით ფირმა „დიუპონის“ ქარხნების მოდერნიზაციის სამუშაოთა ხანგრძლივობისა და წარმოების შეჩერების დროის მინიმუმამდე შემცირებაში მდგომარეობდა.

გეგმების შეფასებისა და გადასინჯვის („პერტის“ მეთოდი) მეთოდი შეიქმნა კორპორაცია „ლოკჰიდის“ და სხვა ფირმების ურთიერთთანამშრომლობის საფუძველზე.

ამ მეთოდებს შორის ძირითადი განსხვავება ოპერაციის ხანგრძლივობისადმი განსხვავებულ მიდგომაში მდგომარეობს. კრიტიკული გზის მეთოდის მიხედვით ოპერაციის ხანგრძლივობა საკმაოდ მაღალი სიზუსტით შეიძლება შეფასდეს. „პერტის“ მეთოდი კი არ გამოორიცხავს ოპერაციის ხანგრძლივობის განუსაზღვრელობას. მთელ მსოფლიოში ამჟამად ფართოდ გამოიყენება კრიტიკული გზის მეთოდი.

სამუშაოთა დაგეგმვა კრიტიკული გზის მეთოდის მიხედვით

პროექტის მიხედვით სამუშაოთა კალენდარული გრაფიკის დასამუშავებლად კრიტიკული გზის მეთოდის გამოყენება ოთხ ეტაპს გულისხმობს. ესენია:

1. პროექტის მიზნების და შეზღუდვების განსაზღვრა. იგი დაკავშირებულია პროექტის რეალიზაციის სამ მხარესთან (ხანგრძლივობასთან, ღირებულებასა და ხარისხთან), საწარმოო რესურსების (სამუშაო ძალა, მოწყობილობები და ა.შ.) არსებობასთან, აგრეთვე სხვა მომენტებთან;
2. ოპერაციის ხანგრძლივობის განსაზღვრა. უნდა დადგინდეს პროექტში გათვალისწინებული თითოეული სამუშაოს ან ოპერაციის შესრულებისათვის საჭირო დროის ხანგრძლივობა;
3. სამუშაოთა ქსელური გრაფიკის შედგენა. იგი სამუშაოთა (ოპერაციათა) შესრულების თანამიმდევრობის გრაფიკის შედგენას გულისხმობს;

4. ოპერაციათა ხანგრძლივობისა და მიღებული ბადის შეფასების საფუძველზე კალენდარული ქსელური გრაფიკის აგება. იგი წარმოდგენას გვიქმნის სამუშაოთა ხანგრძლივობაზე.

პროექტის კრიტიკული გზის სიგრძე განსაზღვრავს პროექტში გათვალისწინებულ სამუშაოთა ხანგრძლივობას. უნდა აღინიშნოს, რომ პროექტში გათვალისწინებულ სამუშაოთა ხანგრძლივობის შემცირებისათვის აუცილებელია დამოკლდეს კრიტიკული გზა.

სამუშაოთა შესრულების კონტროლი

პროექტით გათვალისწინებულ სამუშაოთა შესრულების კონტროლის უმნიშვნელოვანეს დოკუმენტს წარმოადგენს სამუშაოთა გეგმა, რომელშიც შედის სამუშაოს მიმდინარეობის გრაფიკი, ხარჯების ნუსხა და ხარისხის საკითხი.

პროექტის რელიზაციის განსაზღვრულ ეტაპზე ხორციელდება სამუშაოთა მიმდინარეობის მდგომარეობის შემოწმება. სპეციალურ თათბირებზე ამა თუ იმ ოპერაციის შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირები აკეთებენ მოხსენებებს მათ მიერ გაწეული მუშაობის შესახებ. შეფასდება რა გაწეული მუშაობა, აუცილებელია განისაზღვროს თუ რამდენი დრო იქნება საჭირო დარჩენილი სამუშაოების შესასრულებლად. თუ გაირკვა, რომ სამუშაოთა შესრულების გრაფიკი დარღვეულია (ვთქვათ ჩამორჩენაა), უნდა დაისახოს მისი დაძლევის გზები.

ხარისხის უზრუნველყოფა

ხარისხი შეფარდებითი ცნებაა, რომელიც რამდენიმე ასპექტს შეიცავს.

1. საქონლის (ან მომსახურების) ხარისხი უნდა შეესაბამებოდეს ტექნიკურ პირობებს;
2. ნაკეთობის კონსტრუქცია შეიძლება აკმაყოფილებდეს ფირმის ტექნიკურ მოთხოვნებს, მაგრამ თვითონ ეს კონსტრუქცია მაღალი ან დაბალი ხარისხის იყოს;
3. საქონელი (ან მომსახურება) მომხმარებელთა მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს.

შეიძლება საქონელი შეესაბამებოდეს ფირმის ტექნიკურ პირობებს, მისი კონსტრუქციაც მოსაწონი იყოს, მაგრამ იგი მომხმარებლის მოთხოვნებს ვერ აკმაყოფილებდეს. მაგალითად, მომხმარებელს ურჩევნია ისეთი სათაგური შეეთავაზოთ, რომელიც უბრალო, იაფი და შედეგიანია, ვიდრე ისეთი, რომელიც რთული კონსტრუქციისა, ელექტრული ტექნიკის უკანასკნელი მიღწევების გათვალისწინებითაა დამზადებული, მაგრამ ძვირია.

ხარისხის ორგანიზაციული უზრუნველყოფა

სასურველი ხარისხის უზრუნველყოფის პირველ ეტაპს მიზნის განსაზღვრა წარმოადგენს. იგი ნაკეთობის ან მომსახურებისადმი მოთხოვნების განსაზღვრასა და კონსტრუქციების დამუშავებას მოიცავს.

დიდი მნიშვნელობა აქვს წერილობითი ფორმით ხარისხის სტანდარტების დამუშავებას.

ამერიკულ ფირმებში, ტრადიციულად, ხარისხისათვის პასუხისმგებლობა ცალკე სამსახურის - ხარისხის მართვის განყოფილების ფუნქციაა. იაპონიაში კი პირიქით, ხარისხისათვის პასუხისმგებლობა მმართველებთან ერთად დაკისრებული აქვთ თვით ამ საწარმოს მუშებს.

ხარისხის კონტროლი. მისი მიზანია გამოირიცხოს პროდუქციის ხარისხის შემთხვევითი ცვლილება (გაუარესება). პრაქტიკაში გამოიყენება ხარისხის შერჩევითი კონტროლი (პროდუქციის დიდი პარტიიდან შეირჩევა ნაწილი და შემოწმდება - აკმაყოფილებს თუ არა წაყენებულ მოთხოვნებს). წარმოების პროცესში პროდუქციის ხარისხის შესამოწმებლად გამოიყენება აგრეთვე ტექნოლოგიური პროცესის კონტროლის რუქა.

რეზიუმე

1. ერთობლივი მოთხოვნა, ეს არის ჯამური მოთხოვნა ოპერატიული სისტემის მიერ წარმოებულ ყველა სახის საქონელსა და მომსახურებაზე;
2. პროდუქციის გამოშვების დაგეგმვის სამი ძირითადი სტრატეგიაა:
 - წარმოების მუდმივი მოცულობის სტრატეგია სამუშაო ძალის მუდმივი რიცხოვნების პირობებში;
 - წარმოების ცვალებადი მოცულობის სტრატეგია სამუშაო ძალის მუდმივი რიცხოვნობის პირობებში;
 - წარმოების ცვალებადი მოცულობის სტრატეგია სამუშაო ძალის ცვალებადი რიცხოვნობის პირობებში;
3. მატერიალურ-ტექნიკური მარაგების დანიშნულებაა რესურსების ყოველ მომდევნო მიწოდებამდე უზრუნველყოს მათზე წარმოების მოთხოვნილება;
4. მატერიალურ-ტექნიკური მარაგების რაოდენობა და ვადები მოქმედებენ შესასყიდი საგნების ღირებულებაზე, შეკვეთების გაფორმებასთან დაკავშირებული დანახარჯების სიდიდეზე, მარაგების შენახვის ხარჯებისა და მარაგების უქონლობის გამო მიღებული ზარალის მოცულობაზე;
5. მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების საგნებზე არსებობს დამოკიდებული და დამოუკიდებელი მოთხოვნა. ამა თუ იმ საგანზე მოთხოვნა დამოკიდებულად შეიძლება ჩაითვალოს, თუ მისი წარმოების ოდენობა განსაზღვრულია სხვა ნაკეთობის წარმოების გეგმით (მაგალითად, თვლები ველოსიპედის დასამზადებლად). მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების საგნებზე მოთხოვნა დამოუკიდებელია, თუ მათი წარმოების ოდენობა არ არის დამოკიდებული სხვა ნაკეთობის წარმოების გეგმაზე (მაგ., ცემენტს მოიხმარს, როგორც სამშენებლო ორგანიზაცია, ვთქვათ, ბლოკების დასამზადებლად, ისე მოსახლეობა);
6. დამოკიდებული მოთხოვნის მარაგების მართვისათვის იყენებენ ორ სისტემას: ფიქსირებული რაოდენობის მარაგების სისტემასა და მარაგების ფიქსირებული პერიოდულობით განახლების სისტემას;

7. პროექტი ესაა ამოცანების ან ღონისძიებების ერთობლიობა, რომელიც დასახული მიზნის მიღწევას უზრუნველყოფს;
8. პროექტის მიხედვით ჩატარებული სამუშაოების ეფექტიანობის შეფასების სამი მაჩვენებელია - ვადები, დანახარჯები და შედეგის ხარისხი;
9. კრიტიკული გზის მეთოდი და გეგმების შეფასებისა და გადასინჯვის მეთოდი („პერტი“) დაფუძნებულია ქსელური გრაფიკის აგებაზე, ის გამოიყენება კალენდარული ქსელური დაგეგმვისა და პროექტების რეალიზაციასთან დაკავშირებული სამუშაოების მართვის დროს;
10. ხარისხის სამ მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს ტექნიკური პირობების შესაბამისი ხარისხი, კონსტრუქციის ხარისხი და საქონლის (მომსახურების) ხარისხი;
11. ხარისხის უზრუნველყოფა ითვალისწინებს ხარისხის სტანდარტების დამუშავებას, ხარისხისათვის პასუხისმგებლობის განაწილებას, სამუშაოთა ხარისხის კონტროლს;
12. შერჩევით კონტროლს იყენებენ პროდუქციის მსხვილი პარტიის დროს, როცა მთლიანი კონტროლი მეტად გაძნელებულია;
13. ტექნოლოგიური პროცესის კონტროლი პროდუქციის წარმოების პროცესის გაკონტროლებას, შემოწმებას გულისხმობს. მისი მიზანია დროულად აღმოიფხვრას პროდუქციის წარმოების პროცესში წარმოშობილი გადახრები;
14. არც თუ იშვიათად, ორგანიზაციაში ნებაყოფლობით საფუძველზე იქმნება ე.წ. „ხარისხის რგოლები“ - მომუშავეთა ჯგუფები, რომლებიც დაკომპლექტებული არიან ამა თუ იმ საწარმოო ქვედანაყოფებში მომუშავეებით. ისინი თავიანთ შეხვედრებზე განიხილავენ პროდუქციის ხარისხის საკითხებს და სახავენ მისი გაუმჯობესებების გზებს.

თავი 24. ნაყოფიერების მართვა: კომპლექსური მიდგომა

ნაყოფიერების ამადლებისადმი კომპლექსური მიდგომა. ნაყოფიერება ესაა გასასვლელის ერთეულთა რაოდენობის (წარმოებული პროდუქციის ან გაწეული მომსახურების მოცულობა) თანაფარდობა შესასვლელის ერთეულთა რაოდენობასთან (მოხმარებული რესურსების რაოდენობა). მაგალითად, ის რესტორანი, რომელსაც ერთი ცალი ჰამბურგერი 60 ცენტი უჯდება და 1 დოლარად ყიდის, მაღალნაყოფიერია იმ რესტორანთან შედარებით, რომელსაც ჰამბურგერი 80 ცენტი უჯდება და 1 დოლარად ყიდის.¹

მეორე მსოფლიო ომის შემდგომი, საკმაოდ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში აშშ-ის მრეწველობაში შეიმჩნეოდა ნაყოფიერების ზრდის ტემპის ამადლება, შემდეგ აღნიშნული ტემპი რამდენადმე შემცირდა (წელიწადში 0,4%-მდე). ნაყოფიერების ტემპის მიხედვით ამერიკელები ჩამორჩნენ თავიანთ ძირითად კონკურენტებს, განსაკუთრებით კი იაპონელებს. ამიტომ იყო, რომ იაპონიამ ამერიკელი მენეჯერების უდიდესი ყურადღება დაიმსახურა. მათ ადგილზე შეისწავლეს მართვის იაპონური საიდუმლოებანი. გაირკვა, რომ იაპონიაში ნაყოფიერების მკვეთრი ზრდის მთავარი „მიზეზი“ რაციონალური მართვა ყოფილა. ისიც დადგინდა, რომ ნაყოფიერების ამადლება შეუძლებელია განპირობებული იყოს ერთი რომელიმე ფაქტორით, საჭიროა პრობლემებისადმი კომპლექსური მიდგომა.

ნაყოფიერებაზე სისტემური შეხედულება. ფრიად მნიშვნელოვანია ნაყოფიერება (ან ეფექტიანობა) განხილულ იქნეს, როგორც არა მხოლოდ ორგანიზაციაში შემოსული რესურსების საბოლოო პროდუქტად გადაქცევის შედეგი, არამედ როგორც პროცესი, რომელიც მრავალმხრივ ზემოქმედებას განიცდის. როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, ნაყოფიერებაზე მოქმედებს ორგანიზაციის როგორც შინაგანი, ისე გარეგანი ფაქტორები. პრობლემის სირთულე იმაშიც მდგომარეობს, რომ ეს ფაქტორები ერთმანეთზეც ზემოქმედებენ, ამდენად ნაყოფიერების ზრდის პროგნოზი ერთობ რთული პრობლემაა.

¹ როგორც ზემოთ განხილული მაგალითიდან ჩანს ნაყოფიერების დონე დამოკიდებულია არამხოლოდ ყველა სახის რესურსის გამოყენებაზე, არამედ წარმოებულ პროდუქციაზე (გაწეულ მომსახურებაზე) ჩამოყალიბებული საბაზრო ფასის დონეზეც.

ამ თავში წარმოდგენილი ნაყოფიერების მოდელი მიუთითებს ნაყოფიერების ამადლების იმ გზებზე, რომლებიც ამერიკელმა მენეჯერებმა ან ვერ შეამჩნიეს ან სათანადოდ ვერ შეაფასეს. ერთ-ერთი ასეთი გზაა ნაყოფიერებასა და ხარისხს შორის დამოკიდებულება.

ხარისხი და ნაყოფიერება. უნდა აღინიშნოს, რომ ნაყოფიერების მხოლოდ გამოშვებული პროდუქციის რაოდენობით განსაზღვრა შეცდომაა. ხარისხის სათანადოდ დაუფასებლობა დაუშვებელია. საბოლოო ანგარიშით, პროდუქციის მაღალი ხარისხი ამცირებს იმ დანახარჯებს, რომელთა გაღებაც შეიძლება აუცილებელი გამხდარიყო დამზადებულ პროდუქციაში აღმოჩენილი დეფექტების აღმოფხვრის ან საგარანტიო რემონტის ჩატარების შემთხვევაში.

მაშასადამე, ორგანიზაცია, როცა მაღალი ხარისხის პროდუქციას აწარმოებს, ამგვარი ხარჯებისაგან დაზღვეულია. ცხოვრება ადასტურებს, რომ ამერიკელებთან შედარებით, იაპონელები პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხს ბევრად უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ.

აღსანიშნავია, რომ ხარისხი შეიცავს როგორც შინაგან ისე გარეგან კომპონენტებს. შინაგანი კომპონენტებია: ამა თუ იმ ნაკეთობის სამსახურის ვადა, და დეფექტების უქონლობა, ტექნიკური მახასიათებლები, დიზაინი და სხვა. უნდა ითქვას, რომ ამერიკელები აღნიშნულ მახასიათებლებს ჯეროვნად აფასებენ, მაგრამ ამას ვერ ვიტყვით ხარისხის გარეგან კომპონენტებზე. ძირითადად საკითხი ეხება იმას, თუ ესა თუ ის პროდუქცია რამდენად შეესაბამება მომხმარებელთა მოთხოვნებს (მას იაპონელები კომპლექსურად სწავლობენ). ამ შემთხვევაში აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს თუ ვინ არის მომხმარებელი და როგორ შეიძლება გამოყენებული იქნეს პროდუქცია.

ფასეულობა და ხარისხი. მომხმარებელს, ვინც არ უნდა იყოს იგი, პირველ რიგში აინტერესებს არა იმდენად პროდუქციის სრულყოფის ხარისხი, არამედ მისი ფასეულობა.

ფასეულობა პროდუქციის საექსპლუატაციო მახასიათებლებისა და ფასის ერთობლივი გამოხატულებაა. სწორედ ფასეულობა განსაზღვრავს ხარისხს. მომხმარებლები ერთმანეთს უდარებენ რა სხვადასხვა ორგანიზაციის მიერ დამზადებულ ერთდაიგივე სახის პროდუქციას, განსაზღვრავენ თუ რომელი მათგანი უფრო აკმაყოფილებს მათ მოთხოვნილებებს, ე.ი. მათთვის რომელი უფრო ფასეულია.

ბუნებრივია, მომხმარებელს თავისი საზომი აქვს (იგი დამოკიდებულია მის აღქმაზე, რომელზეც ზემოქმედებს პროდუქციის საჭიროება, საზოგადოებაში მისი იმიჯი, რეპუტაცია და ა.შ.) და ამდენად, შესაძლებელია იგი ობიექტური ვერ იყოს, თუმცა ეს ფაქტორი მაინც გასათვალისწინებელია.

მაგალითად, ავტომანქანა „მერსედესის“ ფასეულობა, მისი პოპულარობის გათვალისწინებით, შეიძლება ითქვას რომ მაღალია, თუმცა ობიექტურად თუ შევაფასებთ, ამ ავტომანქანის ტექნიკური მახასიათებლები და სამსახურის ვადა დაბალია სხვა, უფრო იაფი, მაგრამ უფრო თანამედროვე ავტომანქანებთან შედარებით.

ფასეულობას მრავალი ფაქტორი განსაზღვრავს. ამასთან, ამა თუ იმ ფაქტორის გავლენა შეიძლება მკვეთრად საწინააღმდეგოც კი იყოს. მაგალითად, ერთ ხანს ამერიკელები დიდად აფასებდნენ მძლავრი ძრავის

მქონე ავტომანქანებს, ხოლო მას შემდეგ რაც ბენზინი გაძვირდა, მათი სიმპათიები დაბალი სიმძლავრისა და მცირე ლიტრაჟიანი მანქანებისაკენ გადაიხარა.

ნაყოფიერება და ორგანიზაციების ურთიერთდამოკიდებულება. ნაყოფიერების აღნიშნული მოდელის მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს მოხმარებულ რესურსებსა და წარმოებულ პროდუქციას შორის კავშირი.

როგორც ცნობილია, ერთი ორგანიზაციის მიერ წარმოებული პროდუქცია შეიძლება სხვა ორგანიზაციისათვის მოსახმარ რესურსს წარმოადგენდეს. აღნიშნული ურთიერთდამოკიდებულებიდან გამომდინარე, დაბალი ნაყოფიერების მქონე ორგანიზაციის მიერ წარმოებული პროდუქციის მომხმარებელ ორგანიზაციებში ნაყოფიერების დონე შესაბამისად დაბალი იქნება.

ნაყოფიერება და გარეგანი გარემო. აშშ-ის გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ნაყოფიერებაზე მოქმედებს გარეგანი გარემოს შემდეგი ფაქტორები:

1. ენერჯის ღირებულება.
2. მკაცრი სამთავრობო რეგულირება. აღსანიშნავია, რომ გარემოს დაბინძურების დონის შემცირების, სამუშაო ადგილების სანიტარული მდგომარეობის გაუმჯობესების, აგრეთვე სხვა მრავალი პრობლემის გადაწყვეტის მიზნით მთავრობის მიერ გამოცემული საკანონმდებლო აქტების რეალიზაცია ორგანიზაციების მხრიდან მნიშვნელოვან ხარჯებს მოითხოვს, რაც ამცირებს მათ ნაყოფიერებას.
3. ინფლაცია, დეფლაცია.
4. საგადასახადო პოლიტიკა. მაღალი გადასახადები პროდუქციის გაძვირებას იწვევს, გარდა ამისა, იგი ბიზნესმენებს აიძულებს უარი თქვან კაპიტალურ დაბანდებებზე.
5. მომსახურების სფეროს ზრდა. იმის გამო, რომ აღნიშნულ სექტორში საწარმოო სექტორთან შედარებით ერთ მომუშავეზე გამოიმუშაება დაბალია, ამდენად, მომსახურების სფეროს გაფართოება უარყოფითად მოქმედებს საერთო ნაყოფიერების დონეზე;
6. სოციალური ფაქტორები. ნაყოფიერებაზე უარყოფით გავლენას ახდენენ ისეთი ნეგატიური სოციალური მოვლენები, როგორცაა ალკოჰოლიზმი და ნარკომანია, ქურდობა, კორუფცია, შრომისადმი ზერელე დამოკიდებულება;
7. საკუთრების სახე. ცხოვრებამ დაამტკიცა, რომ ნაყოფიერება შედარებით მაღალია კერძო სექტორში.
8. საერთაშორისო კონკურენცია. იმისათვის, რომ კონკურენციულ ბრძოლაში გაიმარჯვო, აუცილებელია შეამცირო პროდუქციის დამზადებაზე გაწეული ხარჯები. მაგალითად, გასული საუკუნის 80-იან წლებში, იაპონელები ერთ მანქანას საშუალოდ 1,6 სამუშაო დღეში ამზადებდნენ, გერმანელები - 2,7, ამერიკელები კი - 3,8 დღეში. საბოლოო ანგარიშით კი ერთი მანქანის დამზადებაზე იაპონელები 1000-1700 დოლარით ნაკლებს ხარჯავდნენ, ვიდრე ამერიკელები.

ნაყოფიერება და შინაგანი გარემო. იმ ამერიკული ორგანიზაციების ხელმძღვანელები, რომლებმაც იზარალებს ნაყოფიერების შემცირების გამო, ხშირად იმიზეზებენ, რომ ყოველივე ეს გარეგანი ფაქტორების ზემოქმედების შედეგია. გარეგანმა ფაქტორებმა მართლაც უარყოფითად იმოქმედეს ამერიკულ ორგანიზაციებზე, მაგრამ არა მხოლოდ მათზე. მაგალითად,

ენერგიაზე ფასების მომატებამ უდიდესი დარტყმა მიაყენა იაპონიის მთელ ეკონომიკას (მას ნავთობი არა აქვს და მთლიანად იმპორტზეა დამოკიდებული), მაგრამ მათ მაინც შეძლეს კონკურენციულ ბრძოლაში გამარჯვება, რადგან შეინარჩუნეს ნაყოფიერების უმაღლესი დონე.

მაშასადამე, ნაყოფიერების დონის შემცირების მხოლოდ გარეგან ფაქტორებზე „გადაბრალება“ სწორი არაა. მისი მიზეზები ძირითადად ორგანიზაციის შიგნით უნდა ვეძებოთ.

ორგანიზაციაში ნაყოფიერების დონე ბევრადაა დამოკიდებული მისი განმაპირობებელი ფაქტორების ეფექტიან მართვაზე. მაშასადამე, ნაყოფიერება (მისი დონე) დაკავშირებულია დაგეგმვასთან, მოტივაციასა და კონტროლთან.

დაგეგმვა და ნაყოფიერება. იაპონელების წარმატების მნიშვნელოვან პირობას ნაყოფიერების ამაღლების დაგეგმვა წარმოადგენს. ამასთან, იაპონელები ამერიკელებისაგან განსხვავებით, მეტ ყურადღებას უთმობენ პერსპექტიულ დაგეგმვას. იმისათვის, რომ უზრუნველყონ მაღალი ნაყოფიერება, მსხვილი ორგანიზაციები ყოველნაირად ცდილობენ სწორად განსაზღვრონ ნაყოფიერების ზრდის პერსპექტივები. ამასთან, მათ მხედველობიდან არ რჩებათ, რომ ამ მიზნის მიღწევა შეუძლებელი იქნება თუ ნაყოფიერების ამაღლების გეგმა კომპლექსური არ იქნება. ნაყოფიერების ამაღლების გრძელვადიანი გეგმები განმტკიცებული უნდა იყოს ორგანიზაციისა და მისი ქვედანაყოფების მოკლე ვადიანი გეგმებით.

ორგანიზაცია და ნაყოფიერება. როგორც აღვნიშნეთ, ორგანიზაციის პროცესი საშუალებაა, რომლის დახმარებითაც ხელმძღვანელობა დასახული მიზნების მისაღწევად ერთმანეთთან მჭიდროდ აკავშირებს ყველა სახის რესურსებს. კერძოდ, კი შრომით რესურსებს, მასალებს, ტექნოლოგიასა და ინფორმაციას. ნაყოფიერების ამაღლებაში განსაკუთრებით დიდია ტექნოლოგიის როლი. ისიც უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ახალი ტექნოლოგიის დანერგვა მაშინ იძლევა საგრძნობ ეფექტს, თუ მისი მოთხოვნები დაბალანსებულია პერსონალის მოთხოვნილებებთან (ახალმა ტექნოლოგიამ მომუშავეების უკმაყოფილება არ უნდა გამოიწვიოს).

სამუშაოთა დაპროექტება ნაყოფიერების ამაღლების მნიშვნელოვანი ფაქტორია. წარმატებულად დაპროექტებული სამუშაოები (წარმოებისა და შრომის ორგანიზაცია) თითქმის ყველგან განაპირობებენ ნაყოფიერების ამაღლებას.

ნაყოფიერების ამაღლებაში ორგანიზაციის სტრუქტურის მნიშვნელობა შრომის ორგანიზაციასთან შედარებით მოგვიანებით იქნა აღნიშნული. საქმე ისაა, რომ გარეგნულად არც თუ ადვილი შესამჩნევია ნაყოფიერებაზე ორგანიზაციის სტრუქტურის ზემოქმედება.

ამჟამად, ნაყოფიერების ამაღლებაში ორგანიზაციის სტრუქტურის როლი კამათს არ იწვევს. მთავარია სტრუქტურა შევუსაბამოთ ორგანიზაციის მიზნებს, მომხმარებელთა მოთხოვნების სრულიად დაკმაყოფილებას. ორგანიზაციათა ნაყოფიერების ამაღლებაში დიდი როლი ეკისრება მომუშავეთა პასუხისმგებლობას.

მოტივაცია და ნაყოფიერება. როგორც აღვნიშნა, გარკვეული კავშირი არსებობს პროდუქციის ხარისხს, ნაყოფიერებასა და შრომით საქმიანობას შორის. რაც უფრო უკეთესად არის ორგანიზებული შრომითი საქმიანობა, მით უფრო მაღალია პროდუქციის ხარისხიცა და ნაყოფიერებაც.

ნაყოფიერებაზე საგრძნობ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში შრომის მოტივაციის ისეთი ტრადიციული ფაქტორები, როგორცაა: შრომის ანაზღაურება და სამსახურებრივი დაწინაურების შესაძლებლობების არსებობა. ორგანიზაციაში უნდა შეიქმნას ისეთი შრომითი ატმოსფერო, რომელიც ყველა კატეგორიის მუშაკს მაღალი ნაყოფიერების მიღწევით დააინტერესებს. ეს მაშინ მოხდება, როცა შრომის შედეგები პირდაპირ კავშირში იქნება მის ანაზღაურებასთან ან იგი მუშაკის დაწინაურების საფუძველი გახდება.

იმისათვის, რომ არ დაიკარგოს მაღალნაყოფიერი შრომის სტიმული, აუცილებელია ნაყოფიერი შრომა წახალისდეს რაც შეიძლება სწრაფად და, თუ ეს შესაძლებელია, მაღალი შრომითი შედეგების მიღწევისთანავე. წახალისების ფორმა ან სიდიდე დამოკიდებულია მუშაკთა შრომით შედეგებზე.

ხარისხის კონტროლი. პროდუქციის ხარისხის კონტროლი ფართო ცნებაა. იგი არა მხოლოდ დამზადებული პროდუქციის ყოველმხრივ შემოწმებას, არამედ პროდუქციის დამზადების პროცესში გამოყენებული ნედლეულისა და მასალების კონტროლსაც გულისხმობს. ამიტომაც, რომ მსხვილ ამერიკულ ფირმებს თავიანთი წარმომადგენლები ჰყავთ მივლენილი მომწოდებელ ორგანიზაციებში, რომლებიც ნედლეულის ვარგისიანობას ადგილებზე ამოწმებენ. კონტროლს დიდი ყურადღება ექცევა წარმოების პროცესშიც, რათა თავიდან იქნეს აცილებული დეფექტიანი პროდუქციის დამზადება.

კავშირის ორგანიზაცია და ნაყოფიერება. დამტკიცებულია, რომ ნაყოფიერების ამაღლებაში დიდი როლი კომუნიკაციების როლი. საჭირო ინფორმაციის მიღებისა და გადაცემის მაღალეფექტიანი საშუალებების წარმოებაში დანერგვამ ნაყოფიერება მნიშვნელოვნად აამაღლა. კომპიუტერული ტექნიკა, თანამგზავრული კავშირი, მსოფლიო სატელეფონო და სატელევიზიო ქსელი დიდი მოცულობის ინფორმაციის უმოკლეს დროში მიღებისა და გადაცემის შესაძლებლობებს ქმნის, რაც თავის მხრივ, დადებითად მოქმედებს ნაყოფიერების ამაღლებაზე.

გადაწყვეტილების მიღება და ნაყოფიერება. მაღალხარისხოვანი, ზუსტი და დროული ინფორმაცია დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღების საფუძველია. მაგალითად, ფინანსების დარგის მმართველი დროის მცირე მონაკვეთში ბევრად უფრო დასაბუთებულ გადაწყვეტილებას მიიღებს, თუ იგი ანალიზის დროს გამოიყენებს ელექტრო-გამომთვლელ მანქანებს (რომელიც მას მრავალი ვარიანტის გათვლისა და ურთიერთშედეგების საშუალებას მისცემს), ვიდრე მისი კოლეგა, რომელიც ქაღალდზე ხელით ახდენს გაანგარიშებებს, თუნდაც მთელი დღეების განმავლობაში.

ამჟამად, მართვის ნებისმიერ დონეზე მაღალეფექტიანი ტექნიკური საშუალებების გამოყენების გარეშე უბრალოდ შეუძლებელია დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღება. დაპროექტებისა და მართვის ავტომატიზებული სისტემების გამოყენება არა მარტო დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღებას უზრუნველყოფს, არამედ პერსონალის მნიშვნელოვნად შემცირების საშუალებასაც იძლევა.

ლიდერობა და ნაყოფიერება. ლიდერობა, როგორც მრავალი მენეჯერის მეტად მრავალმხრივი თვისება, ნაყოფიერებაზე უდიდეს გავლენას ახდენს.

ცნობილია, რომ მრავალი კომპანია, მაგალითად, „აი ბი ემ“-ი, „ემერსონი“, „პი ენდ ჯი“ და სხვები მოწინავეთა რიგებში კონკრეტული პირების წყალობით ჩადგნენ.

ლიდერები ძალიან ხშირად აღწევენ ნაყოფიერების საგრძნობ ამადლებას. ისინი, ამ მიზნით ორგანიზაციის მართვაში მუშებსაც აბამენ, რომლებიც უშუალოდ მონაწილეობენ მათ საქმიანობასთან დაკავშირებული საკითხების გადაწყვეტაში. როგორც გამოცდილება გვიჩვენებს, ასეთმა პრაქტიკამ გაამართლა – მუშები მეტს და უკეთესად საქმიანობენ.

ნაყოფიერება ორგანიზაციის ყველა დონეზე. ნაყოფიერების ამადლებაში თავისი წვლილი შეაქვს ორგანიზაციის ყველა რანგის ხელმძღვანელს. ორგანიზაციის უმაღლეს ხელმძღვანელობას ხშირად საყვედურობენ, რომ ისინი ცოტას აკეთებენ ეფექტიანობის ასამადლებლად. მაგრამ ეს, რა თქმა უნდა, ასე არ არის. მათი დასაბუთებული გადაწყვეტილებები მნიშვნელოვანწილად განაპირობებენ ორგანიზაციაში ნაყოფიერების ამადლებას. სწორედ უმაღლესი ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს ფირმის ამოცანებს, სამომავლო მიზნებს, ძირითად კაპიტალურ დაბანდებებს. მათ კავშირი აქვთ მთავრობასთან, ბანკებთან, სხვა ორგანიზაციებთან (მიმწოდებლებთან, კონკურენტებთან, პროფკავშირებთან).

საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები უმაღლესი ხელმძღვანელობის მითითებების საფუძველზე უშუალოდ ამყარებენ ურთიერთობას მომხმარებლებთან და მიმწოდებლებთან, განსაზღვრავენ ქვედანაყოფების საქმიანობის მიზნებს, აკონტროლებენ მოსამსახურეთა მნიშვნელოვანი ნაწილის წახალისების სისტემას, კოორდინაციას უკეთებენ ყველა მსხვილმასშტაბიან ღონისძიებას.

დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები უშუალოდ მუშებზე ზემოქმედებენ. ოსტატების მოვალეობაა საქმიანი ურთიერთობა დაამყარონ მუშებთან და უზრუნველყონ ნაყოფიერების ამადლება. წინათ ამერიკული კომპანიებისათვის დამახასიათებელი იყო საკმაოდ მრავალშტატიანი მმართველობითი აპარატი. ახლებური მიდგომით „არა რიცხვით, არამედ ხარისხით“ მაღალ შეფასებას იმსახურებს იმ ხელმძღვანელთა საქმიანობა, რომლებიც ნაკლები შტატით მეტს აღწევენ.

სიახლე შრომის ნაყოფიერების მართვაში. სამუშაო ადგილებისა და სამსახურში დაწინაურებისათვის მზარდი კონკურენცია. მრავალი წლის განმავლობაში მომუშავეთა საერთო რიცხოვნებაში ადმინისტრაციულ - მმართველობითი პერსონალის წილი იზრდებოდა, რამაც სამსახურის დაწყებისა და დაწინაურების კარგი შესაძლებლობები შექმნა. ბოლო ხანს კი საპირისპირო ტენდენცია გამოიკვეთა: ადმინისტრაციულ-მმართველობითი პერსონალის რიცხვი თანდათან მცირდება, გაძნელდა კარგი სამუშაოს შოვნა, მკვეთრად შეიკვეცა დაწინაურების შესაძლებლობები. შეიცვალა არამმართველობითი შრომის ხასიათი, იგი გართულდა, ამ კატეგორიის მუშაკებს მაღალი დონის სამუშაოების შესრულება დაეკისრათ.

ახალი ცოდნა, ახალი ჩვევები. იმისათვის, რომ ახალ პირობებში წარმატებას მიაღწიო, ახლებურად უნდა აზროვნებდე და ფლობდე შესაბამის ჩვევებს. ნებისმიერი პირი, რომელიც მმართველობით საქმიანობაში ჩაება, უნდა ფლობდეს პერსონალურ კომპიუტერზე მუშაობის ნიუანსებს. მათ უნდა

შეეძლოთ ინფორმაციის ანალიზი და შეფასება. კიდევ უფრო ინტენსიურად უნდა დაინერგოს ხელმძღვანელობის ის სტილი, რომელიც გადაწყვეტილების მიღებაში ხელქვეითების ჩაბმას გულისხმობს, ავტორიტარული ხელმძღვანელობის სტილი კი მიუღებლად უნდა ჩაითვალოს.

გასული საუკუნის 50-60-იანი წლებისაგან განსხვავებით, როცა ხელმძღვანელის კარიერა დამოკიდებული იყო მსხვილ ორგანიზაციაში ხანგრძლივ საქმიანობაზე, ამჟამად, მენეჯერები ცდილობენ მცირე კომპანიების დაარსებას. ასეთ ფირმებში წარმატებული საქმიანობა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია მაღალ ოსტატობაზე, მოქნილობაზე, დიდ მოთმინებასა და რისკისათვის მზადყოფნაზე.

ამჟამად, მსხვილ ორგანიზაციებში მუშაკის დაწინაურება აზროვნების სრულიად ახალ ორიენტაციას საჭიროებს. ჩვენს დროში მრავალრიცხოვანი სამმართველო აპარატის არსებობა მფლანგველობასა და სრულ არაკომპეტენტურობას ნიშნავს. ახალი პირობების შესაფერის პრინციპად უნდა ჩაითვალოს - „არა რიცხვით, არამედ ხარისხით“. წარმატებულ ხელმძღვანელად უნდა ვაღიაროთ ის, ვინც თანამშრომელთა მცირე რაოდენობით უფრო მეტს აღწევს.

მეორე განყოფილება - „საერთაშორისო მენეჯმენტი“

თემა 1. საერთაშორისო ბიზნესი და საერთაშორისო მენეჯმენტი

საერთაშორისო ბიზნესის არსი და დამახასიათებელი ნიშნები

ბიზნესი - ესაა განსაზღვრული პროდუქციისა და მომსახურების შექმნისა და რეალიზაციის საფუძველზე მოგების მიღების მიზნით განხორციელებული საქმიანობა. ასეთ საქმიანობას ფირმები ან ცალკეული პირები შეიძლება ეწეოდნენ ქვეყნის შიგნითაც და საერთაშორისო არენაზეც.

საყოველთაოდ ცნობილია, რომ ბიზნესი დიდი ხანია გასცდა ერთი ქვეყნის ფარგლებს და ხორციელდება საერთაშორისო მასშტაბით. ქვეყნებს შორის ეკონომიკური კავშირების გაფართოება განპირობებულია შრომის საერთაშორისო დანაწილების გადრმავეებით, სხვადასხვა ქვეყნის ეროვნული ეკონომიკის დაახლოების, მეტი მოგების მიღების სურვილით, რაც თავის მხრივ, ეკონომიკური ინტეგრაციის განვითარება-განმტკიცების საფუძველი გახდა.

საერთაშორისო ბიზნესის გაფართოებას მნიშვნელოვნად შეუწყო ხელი ტრანსნაციონალური კორპორაციების წარმოშობა-განვითარებამ, რომლებმაც წამყვანი ადგილი დაიკავეს მსოფლიო ბაზარზე, ისინი ფაქტობრივად მსოფლიო ეკონომიკის მამოძრავებელ ძალად გადაიქცნენ.

საერთაშორისო ბიზნესი შეიძლება განახორციელოს ინდივიდუალურმა მეწარმემ, ფირმამ, ქვეყანამ (მისმა რეგიონმა), საერთაშორისო ორგანიზაციამ. ხვედრითი წონის მიხედვით საერთაშორისო ბიზნესში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება ტრანსნაციონალური კომპანიების მიერ განხორციელებულ ბიზნესს.

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარება გარკვეულ პრინციპებს ეფუძნება, მათგან აღსანიშნავია:

1. საერთაშორისო ბიზნესის რომელიმე მონაწილის (ფირმა, ქვეყანა) მიზეზით (ქმედებებით) არ უნდა იზარალოს სხვა მონაწილემ;
2. საერთაშორისო ბიზნესში ჩართული სუბიექტები უნდა ცდილობდნენ ხელი შეუწყოთ მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის შედეგების (ახალი ტექნიკა, ტექნოლოგია) გავრცელებას;
3. ადგილობრივი რესურსების ეფექტიანად გამოყენება;

4. ეკონომიკური ბლოკადის, დამატებითი სანქციებისა და შემზღუდავი ღონისძიებების გამოყენების გამორიცხვა;
5. საერთაშორისო ბიზნესის მონაწილეთა საშინაო საქმეებში ჩაურევლობა;
6. ეთნოკონფლიქტების დარეგულირებაში ხელშეწყობა და ა.შ.

როგორც აღვნიშნეთ, საერთაშორისო ბიზნესის (ისევე როგორც ქვეყნის შიგნით ბიზნესის კეთებისას) განვითარების უმნიშვნელოვანესი მამოძრავებელი ფაქტორი მოგების მიღებაა. აქვე ისიც უნდა ითქვას, რომ საერთაშორისო ბაზარზე შეღწევითა და დამკვიდრებით, ფირმას (თუ მის მიერ წარმოებულ პროდუქციასა და მომსახურებაზე მოთხოვნა რეალურად არსებობს), უფრო მეტი მოგების მიღების შესაძლებლობა ექმნება, ვიდრე მას ქვეყნის შიგნით განხორციელებული ბიზნესის შემთხვევაში აქვს.

მართალია, საერთაშორისო ბიზნესში შეიძლება ჩართული იყოს კერძო პირი, ფირმა, ქვეყნის რეგიონი, ქვეყანა, საერთაშორისო ორგანიზაცია, მაგრამ მისი მთავარი მამოძრავებელი ძალა, მაინც ფირმაა (ამ შემთხვევაში მასთან შეიძლება გავაიგივოთ კომპანია, კორპორაცია და ა.შ.). აქედან გამომდინარე შეიძლება დავასკვნათ, რომ **საერთაშორისო ბიზნესი - პირველ რიგში, სხვადასხვა ქვეყანაში შექმნილი ფირმების ან მათი ქვედანაყოფების საქმიანი ურთიერთხემოქმედებაა.**

საერთაშორისო მენეჯმენტი: არსი, მიზნები და ამოცანები, განვითარების თავისებურებანი

მენეჯმენტი ინგლისური სიტყვაა და გამარტივებული გაგებით ადამიანების შრომის, ინტელექტის, ქცევის მოტივების გამოყენების საფუძველზე დასახული მიზნების მიღწევის ცოდნას ნიშნავს. მენეჯმენტი - მართვა, ადამიანების ხელმძღვანელობის ფუნქციაა, საქმიანობის სახეა, რომელიც დასახული მიზნების რეალიზაციას ემსახურება. მენეჯმენტი ადამიანის მრავალმხრივ განსწავლულობას ემყარება, რომლის გარეშე წარმოუდგენელია მართვის არა თუ რთული, არამედ მარტივი ამოცანების გადაჭრაც კი. გარდა ამისა, მენეჯმენტი ადამიანების განსაზღვრულ კატეგორიას, იმ სოციალურ ფენას გულისხმობს, რომელიც დასაქმებულია მართვის სფეროში.

მენეჯმენტი პროფესიულად განხორციელებული საქმიანობის დამოუკიდებელი სახეა, რომელიც მიმართულია განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად მატერიალური, შრომითი, ფინანსური და ინფორმაციული რესურსების რაციონალურად გამოყენების, მართვის ეკონომიკური მექანიზმის (პრინციპების, ფუნქციებისა და მეთოდების) ამოქმედების გზით.

საერთაშორისო მენეჯმენტის არსის ფორმულირება, მისი მრავალასპექტიანობის გამო, საკმაოდ რთულია.

საერთაშორისო მენეჯმენტი წარმოადგენს მენეჯმენტის განსაკუთრებულ სახეს, რომლის მთავარი მიზნებია ფირმის კონკურენტული უპირატესობების ფორმირება, განვითარება და სხვადასხვა ქვეყანაში ეფექტიანი ბიზნესის კეთება მათი ეკონომიკური, სოციალური,

დემოგრაფიული, კულტურული და სხვა თავისებურებების გამოყენების საფუძველზე.

ზემოაღნიშნულიდან ჩანს, რომ საერთაშორისო მენეჯმენტს და ზოგადად ქვეყნის შიგნით ფუნქციონირებადი ორგანიზაციების (ფირმების) მენეჯმენტს აქვს როგორც საერთო ისე განმასხვავებელი ნიშნები.

საერთოა ის, რომ ორივე შემთხვევაში აუცილებელია ფირმის საქმიანობა ისე აეწყოს, რომ სრულად იქნეს რეალიზებული დასახული მისია და მიზნები, მათ შორის მოგების მიღების ნაწილში.

მთავარი განმასხვავებელი ნიშანია ის, რომ საერთაშორისო ბიზნესში ჩართული ფირმა ვალდებულია კარგად გაერკვეს და გამოიყენოს იმ ქვეყნების ზემოწამოთვლილი თავისებურებები, რომლებშიც ის საქმიანობს ან აქვს რაიმე სახის ეკონომიკური ურთიერთობა.

იმის გამო, რომ ორივე შემთხვევაში ადგილი აქვს ერთგვაროვნებას, საერთაშორისო მენეჯმენტის თემატიკა პრინციპულად არ განსხვავდება ქვეყნის შიგნით ფუნქციონირებადი ფირმების მენეჯმენტის თემატიკისაგან, მაგრამ, აქვე არ შეიძლება არ აღინიშნოს, რომ არსებობს არსებითი ხასიათის თავისებურებებიც, რომელსაც ქვემოთ შევეხებით.

ორივე შემთხვევაში განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს ფირმის მართვის შემდეგი ასპექტები:

- ბიზნესის შინაგანი და გარეგანი გარემოს ანალიზი და შეფასება;
- კომუნიკაციისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესები (მოდულებისა და მეთოდების ჩათვლით);
- ორგანიზაციების დონეზე მართვის საბაზისო ფუნქციები (სტრატეგიული დაგეგმვა და სტრატეგიის რეალიზაცია, ორგანიზაციის აგებულება, მოტივაცია და კონტროლი);
- ჯგუფური დინამიკის საკითხები;
- ფირმის საქმიანობის ეფექტიანობის საკითხები (პერსონალის მართვა, ოპერაციული სისტემის მართვა, ნაყოფიერების მართვა და ა.შ.);
- მართვის სტილი, ეფექტიანობა და ა.შ.

განსხვავებები ქვეყნის შიგნით მოქმედი ორგანიზაციების მართვის მოდელისაგან

ქვეყნის შიგნით და საერთაშორისო არენაზე მოქმედი ფირმების მართვის სფეროში არსებით განსხვავებას წარმოადგენს ბიზნესის გარეგანი გარემოს შინაარსი, როლი და სპეციფიკა. სხვადასხვა ქვეყანას ერთმანეთისაგან განსხვავებული ეკონომიკა, პოლიტიკა, სამართალი, კულტურა, სოციალური მდგომარეობა, ენა, სარწმუნოება და ა.შ. გააჩნია, რაც იქ მომუშავე საზღვარგარეთული ფირმისაგან ამ სფეროებში არსებულ თავისებურებათა ზედმიწევნით შესწავლასა და გათვალისწინებას მოითხოვს.

მნიშვნელოვან ყურადღებას საჭიროებს საერთაშორისო ბიზნესში ჩართული ფირმის საინფორმაციო ბაზის საკითხი. იგი მაღალი ხარისხის, ფართო (ტევადი) უნდა იყოს და ხელმძღვანელობას ფირმის ფუნქციონირებასთან დაკავშირებულ საკითხებზე სრულ წარმოდგენას უნდა უქმნიდეს. განსაკუთრებულ მიდგომას მოითხოვს ენობრივი ბარიერის

არსებობა, რომლის დაძლევის გარეშე, საზღვარგარეთ ფირმის წარმატებულ საქმიანობაზე ფიქრიც კი არ შეიძლება.

განსხვავებებია ორგანიზაციის შინაგან გარემოშიც. მაგალითად, არ შეიძლება ერთნაირი იყოს მხოლოდ ქვეყნის შიგნით მოქმედი და საერთაშორისო ბიზნესში ჩართული ფირმების ორგანიზაციული სტრუქტურა, მიზნები და ამოცანები.

ბევრად უფრო საგრძნობია განსხვავებები ადამიანებთან ურთიერთობის მხრივ. სხვადასხვა ქვეყნის მოსახლეობა ერთმანეთისაგან განსხვავდება მოთხოვნილებების, აღქმის, მოლოდინის, ფასეულობებისა და ქცევის ნიუანსებით.

მაშასადამე, საზღვარგარეთ მომუშავე ფირმამ თავის საქმიანობაში აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს ამ ქვეყნების ნაციონალურ-კულტურული ტრადიციები, ჩვევები და წესები (რომლებიც, არცთუ იშვიათად, საკმაოდ განსხვავებულია). მაგალითად, იაპონელთა თითქმის ნახევარი დასაქმებას, უპირველეს ყოვლისა, განიხილავს როგორც არსებობის წყაროს, მაშინ როცა ამ მხრივ, ბელგიელებისა და ჰოლანდიელების მოსაზრება საგრძნობლად განსხვავებულია – რესპონდენტების ერთი მესამედიც კი არ ეთანხმება მას. ან კიდევ, იაპონელები უპირატესობას ანიჭებენ მომუშავეთა სამუდამოდ დაქირავებას, ამერიკელები კი მოკლევადიანს და ა.შ.

საერთაშორისო მენეჯმენტის უფრო სერიოზული პრობლემები შეინიშნება კომუნიკაციის სფეროში, სადაც ამა თუ იმ კულტურის მრავალი სპეციფიკური ნიშან-თვისება (ენობრივი ბარიერიდან დაწყებული, რიტუალებითა და არავერბალური ურთიერთობებით დამთავრებული) გვხვდება. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, ის, რაც ერთი კულტურის შემთხვევაში „გადაწყვეტილების მიღების რაციონალურ მოდელს“ წარმოადგენს, სხვა შემთხვევაში მენეჯერის გაუგებარ მოქმედებადაც კი შეიძლება შეფასდეს.

საერთაშორისო მენეჯმენტის გარკვეულ პრობლემას წარმოადგენს საზღვარგარეთ მომუშავე ფირმის სტრატეგიული დაგეგმვის სპეციფიკა, რომელიც ფირმისა და ამა თუ იმ ქვეყნის (რომელშიც ის საქმიანობს) ხელისუფლებისა და მოსახლეობის ინტერესების შეხამებაში მდგომარეობს. არ არის გამორიცხული, რომ მათი ინტერესები ერთმანეთს არ დაემთხვეს, რამაც შესაძლებელია ამ ქვეყანაში ფირმის საქმიანობის შეწყვეტაც კი განაპირობოს.

საერთაშორისო მენეჯმენტში მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს ტრადიციის გათვალისწინება, რომლის მიხედვით ამა თუ იმ კულტურის ქვეყნები მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან. თუმცა ისიც აღსანიშნავია, რომ დასავლეთისა და აღმოსავლეთის კულტურების თვალსაჩინო წარმომადგენლები მაგალითად, ინგლისი და იაპონია, ერთი მხრივ, სათუთად ეპყრობიან ტრადიციებს, მეორე მხრივ კი ორივე ერი, განსაკუთრებით იაპონელები მოწინავე პოზიციებზე დგანან მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის დანერგვის მხრივ, ე.ი. სიახლის ძიებაში ტრადიციონალიზმი მათ ხელს არ უშლის.

ტრადიციების გათვალისწინება საჭიროა, მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ საერთაშორისო მენეჯერი მხოლოდ „ტრადიციების დაცვაზე“ უნდა ფიქრობდეს. მთავარია, მან კარგად გააანალიზოს და განჭვრიტოს ესა თუ ის

ქმედება, ნოვაცია თუ იდეა რამდენად არის შესაბამისობაში (მისაღებია, მიუღებელია თუ ნეიტრალურია) ადგილობრივ ტრადიციებთან. აუცილებელია გაირკვეს, იქნებ არის შესაძლებელი საერთაშორისო არენაზე მოქმედი ფირმისათვის მისაღები იდეა ან სიახლე ისე მივაწოდოთ ადგილობრივ ხელისუფლებას, მოსახლეობას, რომ იგი, მათთვის არც ისეთი მიუღებელი გახდეს. მაშასადამე, საერთაშორისო მენეჯერის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფუნქციას ფირმის ინტერესებისა და ადგილობრივი ტრადიციების შესაბამეზე ზრუნვაც წარმოადგენს.

საერთაშორისო ფირმის მიზნობრივი ორიენტაცია

ფირმამ, რომელმაც გადაწყვიტა გავიდეს საერთაშორისო არენაზე, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციოს შემდეგ სამ მიმართულებას, ესენია:

1. ახალი ბაზრების მოძიება და ათვისება;
2. ეფექტური რესურსების ძიება და გამოყენება;
3. ქვეყნის შიგნით და საერთაშორისო არენაზე ბიზნესის განვითარების შესაძლებლობების ძიება.

საერთაშორისო ბიზნესში ჩართული მენეჯერი კარგად უნდა ერკვეოდეს ისეთ საკითხებშიც, როგორცაა:

- ფირმის ბიზნესის განვითარებისათვის საინტერესო ქვეყნების ეკონომიკური განვითარების დონე (ძირითადი მაკროეკონომიკური მაჩვენებლები, მათ შორის დასაქმების დონე);
- იმ ქვეყნების კულტურათა მსგავსება (განსხვავებები), რომლებშიც მოცემული ფირმა საქმიანობს (იგულისხმება საბაზო¹ და საზღვარგარეთის ის ქვეყნები, რომლებთანაც ფირმას დამყარებული აქვს სამეურნეო ხასიათის კავშირი);
- ფირმის საქმიანობასთან დაკავშირებული ქვეყნების ბუნებრივი რესურსები (მინერალური, წყლის, კლიმატური და ა.შ.);
- იმ ქვეყნების დემოგრაფიული განვითარების მახასიათებლები (მოსახლეობის რაოდენობა, სქესობრივ-ასაკობრივი სტრუქტურა, ტერიტორიული განაწილება და ა.შ.), რომლებთანაც ფირმა საქმიანობს ან მის დაწყებას აპირებს.

საერთაშორისო მენეჯმენტის ამოცანები

საერთაშორისო მენეჯმენტის ამოცანებია:

¹ საბაზო ქვეყანაში იგულისხმება ის ქვეყანა, სადაც განლაგებულია ფირმის სათაო ოფისი და ხელმძღვანელობა, რომელშიც მუშავდება ფირმის სტრატეგია, იქმნება ძირითადი პროდუქცია და ტექნოლოგია.

1. ფირმის კონკურენტული უპირატესობების გარკვევისა და რეალიზაციის მიზნით საერთაშორისო ბიზნესის გარეგანი გარემოს კომპლექსური ანალიზი და შეფასება;
2. საზღვარგარეთის იმ ქვეყნებში, სადაც ფირმა საქმიანობს კულტურის ფონის ღრმა ანალიზი, შეფასება და ფირმის ფუნქციონირებისა და განვითარებისათვის საჭირო სტრატეგიული, ტაქტიკური, ოპერატიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში მისი გამოყენება;
3. საზღვარგარეთის ქვეყნების ეკონომიკური პოტენციალის მაქსიმალურად და ეფექტიანად გამოყენების მიზნით იმ ორგანიზაციული ფორმების შერჩევა, შეფასება, და პრაქტიკული გამოყენება, რომელთა ჩარჩოშიც ხორციელდება ფირმის საზღვარგარეთული ოპერაციები;
4. ფირმისა და მისი ქვედანაყოფების ორგანიზაციული სტრუქტურის და პერსონალის შერჩევა, როგორც საბაზო ქვეყანაში, ისე საზღვარგარეთის ქვეყნებში;
5. საერთაშორისო ბიზნეს-სერვისის მრავალმხრივი შესაძლებლობების მოძიება და ეფექტიანი გამოყენება, უპირველეს ყოვლისა, ეკონომიკური ოპერაციის ფინანსური, ტექნოლოგიური და ინფორმაციული მომსახურების სფეროებში.

თემა 2. საერთაშორისო ბიზნესის გარეგანი გარემო

საერთაშორისო ბიზნესში ჩართული ფირმის გარეგანი გარემოს შესწავლას, როგორც აღვნიშნეთ, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. თუ საკუთარ (საბაზო) ქვეყანაში ფუნქციონირებადი ფირმისათვის შეიძლება ითქვას, რომ ყველაფერი მეტ-ნაკლებად ცნობილია, ამას ვერ ვიტყვით საზღვარგარეთ მოქმედი ფირმების შესახებ, რადგან მათი ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალური და კულტურული გარემო მკვეთრად განსხვავებულია. ამიტომ, გარეგანი გარემოს კომპლექსური ანალიზი და შეფასება უნდა განხორციელდეს ეკონომიკური (მათ შორის მარკეტინგული), პოლიტიკური, სამართლებრივი და კულტურული მიმართულებებით.

საერთაშორისო მენეჯერის ფუნქციები გარეგანი გარემოს ანალიზის კონტექსტში

როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, საერთაშორისო ბიზნესში ჩართული მენეჯერი უნდა ასრულებდეს რამდენიმე ძირითად ფუნქციას, კერძოდ, იგი უნდა იყოს:

1. საერთაშორისო ბაზარზე ფირმის შესაძლებლობების ძიების ორგანიზატორი. პირველ რიგში, მან თანამოაზრეებთან ერთად უნდა

განსაზღვროს აღნიშნული შესაძლებლობების საკვანძო მიმართულებები, შემდეგ კი ორგანიზაცია გაუკეთოს შესაბამისი სამსახურისა და კონსულტანტების საქმიანობას;

2. ფირმის საქმიანობის სტრატეგიული მოტივების შემრჩევი. მენეჯერს უნდა შეეძლოს შეარჩიოს ის უმნიშვნელოვანესი მოტივები, რომლითაც ფირმა იხელმძღვანელებს საერთაშორისო ბაზარზე გასასვლელად და იქ დასამკვიდრებლად;

3. ნაციონალური კულტურების ანალიტიკოსი. მან სრულფასოვნად უნდა გაანალიზოს მაგალითად, ამა თუ იმ ქვეყნის ორგანიზაციული კულტურის დადებითი და უარყოფითი მხარეები;

4. ფირმის ინტერნაციონალური შემადგენლობის ხელმძღვანელი და ორგანიზატორი;

5. საერთაშორისო მენეჯერი უნდა ფლობდეს დიპლომატის თვისებებს. ეს, განსაკუთრებით საჭიროა სხვადასხვა რანგის ხელმძღვანელებთან და სხვადასხვა საკითხზე მოლაპარაკებების დროს;

6. საერთაშორისო მენეჯერი უნდა ამუშავებდეს საზოგადო მოღვაწის უნარსა და ჩვევებს, რადგან იგი, საზღვარგარეთ, თავის ფირმასთან ერთად, საკუთარ ქვეყანასა და ხალხსაც წარმოადგენს;

7. მას უნდა შეეძლოს საერთაშორისო ბიზნესის „სტრატეგიული ოპტიმიზატორის“ ფუნქციების შესრულება. აქ, პირველ რიგში, ფირმის ბიზნესის ოპტიმიზაცია იგულისხმება.

მაშასადამე, ზემოაღნიშნული ფუნქციების შესრულება საერთაშორისო მენეჯერისაგან ფირმის გარეგანი გარემოს საფუძვლიან ცოდნას მოითხოვს. ამ შემთხვევაში იკვეთება ერთი მნიშვნელოვანი თავისებურება: თუ ეკონომიკური, სამართლებრივი და პოლიტიკური შეფასებები საერთაშორისო მენეჯერს შეიძლება მოუპზადოს ფირმის შესაბამისმა სამსახურებმა, ქვეყანაში არსებული კულტურული ფონი უმჯობესია, მან, პირადად შეისწავლოს.

გარეგანი გარემოს ეკონომიკური ანალიზისათვის საჭირო ძირითადი მონაცემების სტრუქტურა

საერთაშორისო მენეჯერს, საფუძვლიანი წარმოდგენა უნდა ჰქონდეს ეკონომიკური ანალიზისა და შეფასებებისათვის საჭირო ისეთ მნიშვნელოვან სოციალურ-ეკონომიკურ მონაცემებზე, როგორიცაა:

1. უცხო ქვეყნის (რომელთანაც მას ურთიერთობა აქვს) მთლიანი ეროვნული პროდუქტი, მთლიანი შიდა პროდუქტი, ეკონომიკური ზრდის ტემპი,

- ინვესტიციების ზრდის ტემპი, საგარეო ვაჭრობის ბრუნვა, საქონლისა და მომსახურების ექსპორტი, იმპორტი და ა.შ.;
2. ქვეყნისა და მისი რეგიონების მოსახლეობა, მისი სქესობრივ-ასაკობრივი შემადგენლობის დინამიკა;
 3. საზოგადოების ცალკეული სოციალური ფენის ხვედრითი წონა, მათი სულადობრივი და ოჯახების მიხედვით გაანგარიშებული შემოსავლები;
 4. ქვეყანაში არსებული ფირმისათვის საინტერესო რესურსების ძირითადი სახეები:
 - მთლიანად ქვეყნისა და რეგიონების მიხედვით;
 - ღირებულებით გამოხატულებაში;
 - მათი დეფიციტურობის დონე.
 5. კომუნიკაციური შესაძლებლობების ძირითადი მახასიათებლები (ფოსტისა და ტელეგრაფის, კომპიუტერულ-ქსელურ მომსახურებათა განვითარების მახასიათებლები და ა.შ.);
 6. სატრანსპორტო საშუალებების განვითარების დონე, სატრანსპორტო გადაზიდვების სისწრაფე, ხარისხი და ტარიფების დონე;
 7. ფირმისათვის საინტერესო ქვეყანაში, კერძოდ კი ბიზნესის იმ სფეროში დასაქმებული პერსონალის (კატეგორიების მიხედვით) შრომის ანაზღაურების დონე, რომელთანაც უშუალოდ აქვს შეხება მოცემულ ფირმას. ქვეყანაში მოქმედი შრომის ანაზღაურების ფორმები და სისტემები;
 8. ქვეყანაში არსებული სავალუტო რეგულირების სისტემა;
 9. სავაჭრო და ექსპორტ-იმპორტის რეგულირების პოლიტიკა.
 10. ქვეყანაში განათლების, სამეცნიერო-ტექნიკური და საკონსულტაციო საქმიანობის განვითარების დონე;
 11. ქვეყანაში არსებული ძირითადი სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემები: უმუშევრობა, ინფლაცია, სიღარიბის დონე და ა.შ.

გარეგანი გარემოს მარკეტინგული ანალიზისათვის საჭირო ძირითადი მონაცემების სტრუქტურა

გარეგანი გარემოს მარკეტინგული ანალიზისას შესწავლილ უნდა იქნეს:

1. საკმარისია თუ არა იმ ბაზრის ტევადობა, ბაზრის სეგმენტები, რომლებზეც ფირმა ცდილობს დამკვიდრებას;
2. რომელია ფირმის საქონლის თუ მომსახურების ის ძირითადი კონკურენტული უპირატესობები, მოცემულ ბაზარზე არსებულ ძირითად ანალოგებთან შედარებით;
3. მომხმარებელთა რომელ ძირითად ჯგუფებზეა გათვლილი ფირმის საქონელი ან მომსახურება და როგორია ამ ჯგუფების მსყიდველობითუნარიანობა?; ფირმის საქონლის (მომსახურების) კონკურენტული უპირატესობები აკმაყოფილებს თუ არა ამ ჯგუფების მოთხოვნებს?;

4. როგორია ფირმის მიერ წარმოებული პროდუქციის (მომსახურების) დისტრიბუციის შესაძლებლობები? რომელია, ის ძირითადი ორგანიზაციული, ფინანსური, საკადრო, სერვისისა და სამართლებრივი პრობლემები, რომლებიც დისტრიბუტორებთან მუშაობისას უნდა გადაწყდეს?;
5. როგორია ფირმის შესაძლებლობები საქონლის (მომსახურების) გაყიდვის სტიმულირების, რეკლამის გაუმჯობესებისა და საზოგადოებასთან ურთიერთობის მიმართულებით?;
6. როგორია ამა თუ იმ ქვეყანაში ფირმის მიერ განხორციელებული კონკურენტებთან მუშაობის სტრატეგია?;
7. როგორი უნდა იყოს ფირმის მარკეტინგის ბიუჯეტი იმისათვის, რომ მან შეძლოს ამა თუ იმ ქვეყანის ბაზარზე შესვლა და დამკვიდრება;

გარეგანი გარემოს სამართლებრივი ანალიზისათვის საჭირო ძირითადი მონაცემების სტრუქტურა

საერთაშორისო მენეჯმენტის ფირმირებასა და განვითარებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს საერთაშორისო სამართალი. ამასთან, თუ საკითხი ეხება სახელმწიფოთაშორის ურთიერთობებს, მაშინ მას არეგულირებს საერთაშორისო საჯარო ან ზოგადი საერთაშორისო სამართალი.

საერთაშორისო ურთიერთობებში ცალკეულ ორგანიზაციებს ან მოქალაქეებს შორის წამოჭრილი სამართლებრივი საკითხები რეგულირდება საერთაშორისო კერძო სამართალით.

საერთაშორისო საჯარო სამართალი განიხილება, როგორც დამოუკიდებელი სამართლებრივი სისტემა, მაშინ როცა საერთაშორისო კერძო სამართალი თითოეული სახელმწიფოს შინაგანი სამართლებრივი სისტემის ნაწილად ითვლება.

საერთაშორისო კერძო სამართლის რეგულირების საგანს წარმოადგენს საერთაშორისო სამოქალაქო ურთიერთობები, კერძოდ კი ეკონომიკური, სამეურნეო, სამეცნიერო-ტექნიკური და კულტურული კავშირები. საერთაშორისო კერძო სამართლის ამოცანას წარმოადგენს სხვადასხვა ქვეყნის ფირმების საქმიანი კავშირების სამართლებრივი რეგულირება.

საერთაშორისო კერძო სამართლის უმნიშვნელოვანეს წყაროებს წარმოადგენს: საერთაშორისო ხელშეკრულებები, სახელმწიფოების კანონმდებლობები, სასამართლო და საარბიტრაჟო პრაქტიკა, აგრეთვე ქვეყნებში არსებული ტრადიციები, ჩვეულებები, წესები. ზემოაღნიშნულთან ერთად, რიგ შემთხვევაში შეიძლება გამოყენებულ იქნეს აგრეთვე სხვა წყაროებიც.

საერთაშორისო კერძო სამართლის მრავალი ფუძემდებლური ნორმა ფორმულირებულია საერთაშორისო ხელშეკრულებებში, რომლებშიც განსაზღვრულია მონაწილე ქვეყნების ვალდებულებები.

საერთაშორისო კერძო სამართლის სფეროში სხვადასხვა სახის შეთანხმებების (კონვენციების) პროექტების შემუშავება საერთაშორისო კერძო სამართლის განხრით ჰააგის კონფერენციის საქმიანობის სფეროს წარმოადგენს, რომლის სტატუსი 1955 წლიდან მრავალ სახელმწიფოზე ვრცელდება. ამ დარგში მუდმივ საქმიანობას ეწევა აგრეთვე კერძო სამართლის სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაცია, მაგალითად, ინტელექტუალური საკუთრების მსოფლიო ორგანიზაცია, საერთაშორისო საზღვაო კომიტეტი და ა.შ.

ცალკეულ სახელმწიფოში საერთაშორისო კერძო სამართლის ნაციონალური ნორმების ფორმირებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ადგილობრივი კანონმდებლობის სრულყოფას. ასეთ საკანონმდებლო დოკუმენტებს წარმოადგენს კონსტიტუცია, სამოქალაქო კოდექსი, კანონი (კოდექსი) საჯარო სამსახურის შესახებ, კანონი მიგრაციისა და იმიგრაციის შესახებ და ა.შ.

საერთაშორისო მენეჯმენტის კუთხით საინტერესო სამართლებრივ საკითხებს წარმოადგენს:

1. ქვეყანაში მოქმედი სამართლებრივი სისტემის საერთაშორისო სამართლის ძირითად დებულებებთან შეთანხმებულობის საერთო შეფასება;
2. ფირმისათვის საინტერესო საქონლისა და მომსახურების ექსპორტ-იმპორტის ოპერაციების (საერთაშორისო გადაზიდვების ჩათვლით) რეგულირება;
3. კერძო პირების მიმოსვლის რეგულირება;
4. საკუთრებისა და პიროვნების უფლებების დაცულობა;
5. საზღვარგარეთ კაპიტალის, მოგების გატანის (ან სხვა ფინანსური ოპერაციების) რეგულირება;
6. შრომითი ურთიერთობების რეგულირება;
7. ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობის ფორმირების მდგომარეობა;
8. ფირმებისა და კერძო პირების დაბეგვრის საკითხები (საერთაშორისო აუდიტისა და საერთაშორისო იურისტის კომენტარებით);
9. ქვეყნის სამართლებრივი სისტემის სტაბილურობის მდგომარეობის საერთო შეფასება.

გარეგანი გარემოს პოლიტიკური ანალიზისათვის საჭირო ძირითადი მონაცემების სტრუქტურა

ამ სახის ანალიზისას შესწავლილ უნდა იქნეს:

1. ფირმისათვის (ან სახელმწიფოსათვის) საინტერესო უცხოურ ქვეყანაში არსებული პოლიტიკური რეჟიმი;

2. ფირმის საბაზო ქვეყანასა და საზღვარგარეთის იმ ქვეყნებს (სადაც ის საქმიანობს) შორის დადებული ის შეთანხმებები, რომლებიც საინტერესოა მოცემული ფირმისათვის;
3. ფირმისათვის საინტერესო ქვეყნების სხვადასხვა პოლიტიკურ ბლოკებში და საერთაშორისო ეკონომიკურ კავშირებში მონაწილეობა;
4. ფირმის საბაზო ქვეყანაში არსებული იმ პოლიტიკური პარტიებისა და საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ძირითადი მიზნები და საქმიანობის უმთავრესი მიმართულებები, რომლებსაც მჭიდრო კონტაქტები და ახლო ურთიერთობები აქვს ხელისუფლებასთან;
5. ყველაზე უფრო გამოჩენილი პოლიტიკური ლიდერების მოკლე ბიოგრაფიული მონაცემები;
6. ძირითადი პოლიტიკური მოწინააღმდეგენი, რომლების იბრძვიან ქვეყანაში ძალაუფლების მოსაპოვებლად, ძირითად ეკონომიკურ, სოციალურ და სამართლებრივ საკითხებზე მათი პრინციპული პოზიციები;
7. პარლამენტისა და პრეზიდენტის უახლოესი არჩევნები, ამ მხრივ მოსალოდნელი შედეგები და მათი გავლენა ბიზნესის განვითარებაზე;
8. ფირმის სამოქმედო არეალში არსებული პოლიტიკური მდგომარეობა;
9. ფირმის საბაზო ქვეყანაში პოლიტიკური სტაბილურობის შეფასება; გარეგანი გარემოს ზემოაღნიშნული მიმართულებებით კვლევის შედეგად, საერთაშორისო მენეჯერი მიიღებს საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებას: აქვს თუ არა აზრი, რომ ფირმა შევიდეს და დამკვიდრდეს მოცემული ქვეყნის ბაზარზე. დადებითი პასუხის შემთხვევაში საერთაშორისო მენეჯერი ვალდებულია დაიწყოს გარეგანი გარემოს განსაკუთრებით რთული ნაწილის – კულტურული გარემოს ანალიზი და შეფასება, რაც შრომატევადი და ამავე დროს მეტად საპასუხისმგებლო საქმეა.

კომუნიკაციები საერთაშორისო მენეჯმენტში

კომუნიკაცია ინფორმაციის გაცვლის პროცესია. იგი ფირმის საბაზო ქვეყანაშიც გარკვეულ პრობლემებთან არის დაკავშირებული, მაგრამ სიტუაცია კიდევ უფრო რთულდება, როცა საქმე გვაქვს შრომის საერთაშორისო დანაწილებაში ჩართულ ფირმასთან (განსაკუთრებით კი ტრანსნაციონალურ კომპანიებთან), რომელსაც ბევრად უფრო დიდი და მრავალმხრივი ინფორმაცია ესაჭიროება.

ამ შემთხვევაში მხედველობაშია მისაღები შემდეგი ბარიერები:

1. ენობრივი ბარიერები

საერთაშორისო ბიზნესში ურთიერთობა ხორციელდება ინგლისურ ენაზე. ამდენად, თანამედროვე პირობებში, საერთაშორისო მენეჯერებისათვის მისი სრულყოფილად ცოდნის აუცილებლობაზე ლაპარაკიც კი ზედმეტია.

გამოცდილება იმასაც გვიჩვენებს, რომ ძალზე მნიშვნელოვანია მენეჯერმა იცოდეს იმ ქვეყნების სახელმწიფო ენები, რომლებთანაც ფირმას

აქვს ურთიერთობა. ენის ცოდნა, გარდა იმისა, რომ მხარეებს შორის ურთიერთობის გაღრმავებას უწყობს ხელს, მთელ რიგ ქვეყნებში უცხოელთა მხრიდან განსაკუთრებულ პატივისცემად აღიქმება.

მაშასადამე, უცხოური ენის (ენების) ცოდნა კულტურული გარეგანი გარემოს უპირველესი პრობლემაა, რომლის გადაწყვეტის გარეშე საერთაშორისო ბიზნესში სერიოზულ წარმატებებზე ფიქრიც კი არ შეიძლება.

2. არავერბალური ურთიერთობა

კულტურული გარეგანი გარემოს პრობლემას წარმოადგენს აგრეთვე არავერბალური ანუ უსიტყვო ურთიერთობები (ჟესტი, პოზა, სხვადასხვა სახის რიტუალი და ა.შ.). სოციოლოგიური გამოკვლევებიდან ჩანს, რომ ინფორმაციის საკმაოდ დიდ ნაწილს (რიგ შემთხვევაში კი 55 პროცენტამდე) საუბრის მონაწილე დებულობს სახის გამომეტყველებიდან, მოსაუბრის მანერებიდან, ჟესტიდან და ა.შ.

3. აღქმა

მიწოდებული ინფორმაციის აღქმის პრობლემა დიდი ხანია არსებობს. საქმე ის არის, რომ ადამიანები რეაგირებენ არა იმაზე, რაც მათ გარშემო სინამდვილეში ხდება, არამედ იმაზე, რაც მათ მიერ აღიქმება. ეს სერიოზული პრობლემაა, რადგან პრაქტიკაში, ძალიან ხშირია შემთხვევა, როცა ადამიანები ერთიდაიგივე ინფორმაციას სხვადასხვაგვარად აღიქვამენ. აღქმაში არსებითი ხასიათის განსხვავებასთან გვაქვს საქმე, განსაკუთრებით მაშინ, როცა გადაცემული ინფორმაცია ზუსტად არ არის ჩამოყალიბებული.

ინფორმაციის განსხვავებულად აღქმა დამოკიდებულია ადამიანთა გამოცდილებაზე, განსწავლულობაზე, ინტერესებზე, მოთხოვნილებებზე, ემოციურ მდგომარეობაზე, განწყობაზე, გარემოზე და ა.შ. ცნობილია, რომ ადამიანთა უმრავლესობა ინფორმაციის მხოლოდ ნაწილს აღიქვამს.

განსხვავებული აღქმა უამრავ პრობლემას ქმნის იმ კომპანიებში, სადაც მრავალი ეროვნების ადამიანი მუშაობს. საქმე ის არის, რომ ერთიდაიგივე სიტყვა სხვადასხვა ეროვნების ადამიანის მიერ ერთნაირად არ აღიქმება. მაგალითად, ფირმა „ჯენერალ მოტორსმა“ ლათინური ამერიკის ბაზარზე გასაყიდად გაიტანა თავისი ახალი მოდელი „ჩევი ნოვა“, რომელსაც გასაღების მხრივ პრობლემები შეექმნა. როცა ამის გამო გამოკვლევები ჩატარდა, გაირკვა, რომ სიტყვა „ნოვა“ ესპანურად ნიშნავს - „იგი არ მოძრაობს“. იაპონელები ხშირად იყენებენ სიტყვა „ხაი“-ს, რომელიც ითარგმნება როგორც „დიახ“, მაგრამ იგი სინამდვილეში ნიშნავს - „მე თქვენ გაგიგეთ“ და არა „მე თქვენ გეთანხმებით“. ამიტომ, რომ კულტურათა შორის განსხვავებანი საქმიან მოლაპარაკებებს სერიოზულად ართულებენ.

მაშასადამე, იმისათვის, რომ საერთაშორისო მენეჯერმა სწორად აღიქვას მეორე მხარის მიერ მიწოდებული ინფორმაცია, ან სხვა კულტურის წარმომადგენლებმა სწორად გაიგონ მენეჯერის სურვილები, საჭიროა მან კარგად იცოდეს სხვა კულტურის ნიუანსები, რაც მენეჯერს დიდად

დაეხმარება საკუთარი მოსაზრებების სწორად და სხვებისათვის გასაგები ფორმით ჩამოყალიბებაში.

4. საქმიანი ურთიერთობებისას დროისა და ადგილის ფაქტორი

საქმიანი ურთიერთობებისას აუცილებლად უნდა იქნეს დაცული სამი მთავარი პირობა, ესენია:

ა) შეხვედრის პროგრამის, დღის წესრიგის დაცვა. მისი დარღვევა პარტნიორების უხერხულ მდგომარეობაში ჩაყენებას ნიშნავს, ამით მათ ეზღუდებათ სიტუაციის სრულად გაანალიზებისა და სწორი გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობა.

ბ) საერთაშორისო მენეჯერმა მხედველობაში უნდა მიიღოს, რომ საქმიანი შეხვედრის ადგილს რიგი კულტურების წარმომადგენლები ძალზე დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ. მაგალითად, იტალიელების ან ლათინური ამერიკის ქვეყნების წარმომადგენლებისათვის საქმიანი შეხვედრების კაფეში ან ბარში მოწყობა ჩვეულებრივი მოვლენაა, ამერიკელი ან სკანდინავიელი ბიზნესმენისათვის კი არა. ამიტომ, საერთაშორისო მენეჯერმა შეხვედრის ადგილის შერჩევისას უმჯობესია გაითვალისწინოს თუ რომელი კულტურის წარმომადგენელია მისი სტუმარი.

გ) საქმიანი ურთიერთობისას მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს დროისადმი დამოკიდებულება – პუნქტუალობა. საერთაშორისო მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რომ მისი სტუმარი ან პარტნიორი შეზღუდულია დროში და შეხვედრაზე არ უნდა დააგვიანოს ან ზედმეტი ყურადღება არ დაუთმოს მეორეხარისხოვან საკითხებს.

აღსანიშნავია, რომ პუნქტუალობას განსაკუთრებით აფასებენ აშშ-ში, ევროპის ქვეყნებში, სამხრეთამერიკელები კი ამ ფაქტორს სერიოზულად არ აღიქვამენ და შეხვედრებზე ნახევარსაათიან დაგვიანებას ჩვეულებრივ მოვლენად თვლიან.

5. ეთიკა

ნებისმიერი კულტურა მორალისა და ეთიკის საკითხებს დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს. ამიტომ, საერთაშორისო მენეჯერი ვალდებულია კარგად იცნობდეს იმ ქვეყნების კულტურულ ტრადიციებს, სადაც ის საქმიანობს და შესაბამისად მოქმედებდეს. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ მორალისა და ეთიკის მიხედვით კულტურები ერთმანეთისაგან საკმაოდ განსხვავდებიან. ის, რაც ერთგან მისაღებია, სხვან შეიძლება მიუღებელი იყოს. ამა თუ იმ ქვეყნის კულტურული ტრადიციების, მორალის და ეთიკის ნორმების დაუცველობამ მენეჯერსაც და ფირმასაც შეიძლება სერიოზული პრობლემები შეუქმნას.

თემა 3. კულტურული გარეგანი გარემოს ანალიზი, ნაციონალური სტერეოტიპები საერთაშორისო მენეჯმენტში

ზოგადად, კულტურა შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ამა თუ იმ ხალხის ან ეთნიკური ჯგუფის ცხოვრების წესი. ეს, კულტურის ფენომენის ზოგადი გააზრებაა, მაგრამ მასში ასახულია ყველაფერი ის, რაც საუკუნეების მანძილზე დაგროვდა და საზოგადოებრივ ცნობიერებაში ტრადიციების, ჩვეულებების, ადათ-წესების, რწმენის, ქცევის სტერეოტიპების სახით ჩამოყალიბდა და თაობებიდან თაობებს გადაეცემა.

ცალკეული ერების განვითარების კვალდაკვალ, პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური, რელიგიური და სხვა პროცესების გავლენით კულტურის ამა თუ იმ სფეროს მახასიათებლები არსებითად იცვლებოდა (ერთი მხრივ, კულტურა თვითონ განსაზღვრავდა ამ პროცესების მიმართულებასა და მიმდინარეობას, მეორე მხრივ, კი თვითონვე ხდებოდა მათი ძლიერი ზეგავლენის ობიექტი).

ამჟამად, როცა შესწავლილია ნაციონალური კულტურების თავისებურებანი და გამოვლენილია საერთო და განმასხვავებელი ნიშნები, შესაძლებელია მათი „დასავლეთის“, „აღმოსავლეთის“, „ისლამური“, „შავი, ანუ აფრიკული“ და სხვა სახის კულტურებად დაჯგუფება. თავის მხრივ, „დასავლეთის“ კულტურაში იგულისხმება ოთხი ნაციონალური კლასტერი (ჯგუფი): ინგლისურენოვანი, გერმანული, რომანული და სკანდინავიური კულტურები, თუმცა მათ შორის საკმაოდ მნიშვნელოვანი განსხვავებაა. როცა მენეჯერი საქმიანობს ევროპაში ან ჩრდილოეთ ამერიკაში, ავსტრალიასა თუ ახალ ზელანდიაში მან სწორედ დასავლური კულტურის მახასიათებლები უნდა გაითვალისწინოს, ხოლო შვედეთში ან პორტუგალიაში ბიზნესის კეთებისას აუცილებელია სკანდინავიური ან რომანული კულტურების თავისებურებების გათვალისწინება.

ისეთი რთული ფენომენის შესწავლა როგორც კულტურაა შეუძლებელი იქნებოდა მრავალდარგოვანი მეცნიერების – კულტუროლოგიის გარეშე, რომლითაც მსოფლიოში ასეულობით მეცნიერია დაინტერესებული და ათასობით მონოგრაფია, სახელმძღვანელო და სტატიაა გამოქვეყნებული.

საერთაშორისო მენეჯერი, რა თქმა უნდა, ვალდებული არ არის სრულად ფლობდეს კულტუროლოგიაში დაგროვილ მთელ ცოდნას, მაგრამ კულტურის ძირითად თეორიებზე ნათელი წარმოდგენა აუცილებლად უნდა ჰქონდეს.

ზოგიერთი კულტუროლოგიური თეორია

კულტუროლოგიის ერთ-ერთი ცნობილი კონცეფციის ავტორია ჯ. პ. მერდოკი, რომელმაც დაამკვიდრა ცნება „კულტურული უნივერსალიები“, რომელშიც ერის კულტურის იმ მახასიათებლებს გულისხმობდა, რომელთაგან:

- ა) ცალკეული გვიხასიათებს ცხოვრების წესის ამა თუ იმ მხარეს;
 ბ) ყველა ერთად კი კულტურის ფენომენზე საკმაოდ სრულ წარმოდგენას ქმნის.

მერდოკმა გამოჰყო კულტურის 70-მდე მახასიათებელი, რომელთა შორის გვხვდება ისეთი განსხვავებული კატეგორიები, როგორცაა, მაგალითად, სპორტი და სახელმწიფოს მართვის სისტემა, ვარცხნილობის სტილი და ვაჭრობა და ა.შ.

სამწუხაროდ, მერდოკის კონცეფციამ საერთაშორისო ბიზნესში სათანადო აღიარება ვერ ჰპოვა, რადგან მან ვერ მოახდინა აღნიშნული მახასიათებლების რანგირება მნიშვნელობის მიხედვით, აგრეთვე ვერ გამოავლინა მათ შორის არსებული კავშირი.

უფრო კონსტრუქციულ წინადადებებს გვთავაზობენ ფასეულობათა სისტემის საფუძველზე დამუშავებული მიდგომის ავტორები. საქმე ის არის, რომ ცალკეული მომუშავეებისა და ჯგუფების მართვა ემყარება ფასეულობათა სისტემის შესახებ ობიექტურ წარმოდგენას. სწორედ ფასეულობათა სისტემაა ადამიანის ქცევის მნიშვნელოვანი მამოტივირებელი ფაქტორი და ეს საერთაშორისო მენეჯერმა აუცილებლად უნდა იცოდეს.

აღნიშნული ფაქტი განსაკუთრებით საგრძნობია გლობალურ დონეზე: განსხვავება „დასავლეთის“, „აღმოსავლეთის“, „ისლამურ“, „შავ, ანუ აფრიკულ“ და სხვა სახის კულტურებს შორის უბრალოდ განსაცვიფრებელია. თუ დასავლეთის კულტურაში პირველ ადგილზეა ისეთი მახასიათებლები, როგორცაა: ინდივიდუალობა, გულწრფელობა, ეფექტიანობა, პუნქტუალობა, წარმატებულობა, ამას ვერ ვიტყვით სხვა კულტურების შესახებ, სადაც მათ, ბევრად უფრო მოკრძალებული ადგილი უკავიათ. უფრო მეტიც, ისლამურ კულტურაში ინდივიდუალობა, როგორც ფასეულობა საერთოდ იგნორირებულია, იგივე შეიძლება ითქვას პუნქტუალობის შესახებ, რომელიც ასევე უარყოფილია აღმოსავლეთის კულტურის ქვეყნებში და პირიქით, მშვიდობიანი თანაარსებობა (ურთიერთობები) პირველხარისხოვანი ფასეულობაა აღმოსავლეთის კულტურაში, ხოლო ნაკლებადმნიშვნელოვანია დასავლეთის კულტურაში.

საინტერესო სტრუქტურას გვთავაზობს ჯ. როკინი, რომელმაც შეადგინა ფასეულობათა ორი ჯგუფი (თითოეულში 18 ელემენტი), მათგან ერთს უწოდა საბაზისო (ან საბოლოო), მეორეს კი ინსტრუმენტული. ამასთან, ინსტრუმენტული ჯგუფის ელემენტები პირველი ანუ საბოლოო (საბაზისო) ფასეულობების მიღწევას ემსახურება.

საერთაშორისო მენეჯმენტის კონტექსტში როკინის შედეგები მნიშვნელოვანია იმ გაგებით, რომ იგი წარმოდგენას გვიქმნის იმაზე თუ რომელი ფასეულობაა საბაზისო და რომელი ინსტრუმენტული ამა თუ იმ ქვეყნისათვის. მაგალითად, თუ საერთაშორისო მენეჯერმა იცის, რომ ლოგიკა საბაზისო ფასეულობას წარმოადგენს ფრანგულ კულტურაში, მას შეუძლია ეს წარმატებით გამოიყენოს ფრანგ პერსონალთან მუშაობისას, ინგლისელებთან კი მის გამოყენებაზე უარი თქვას. ან კიდევ, დასავლური კულტურის ისეთი აღიარებული ფასეულობის, როგორცაა ქალის თანასწორობა მამაკაცთან, გაუთვალისწინებლობა ნებისმიერ ევროპულ თუ ამერიკულ პერსონალთან ურთიერთობისას პრობლემებს შექმნიდა, ისლამის

კულტურის მქონე პერსონალთან მისი გათვალისწინება კი ასევე ნეგატიურ შედეგს გამოიღებდა.

კულტურული ფაქტორის როლი საერთაშორისო მენეჯმენტში

საერთაშორისო მენეჯმენტში კულტურული ფაქტორის როლის გარკვევისას აუცილებელია განვიხილოთ სამი საკმაოდ განსხვავებული, მაგრამ პრინციპული პოზიცია.

პირველი პოზიციის მხარდამჭერები, ანუ უნივერსალისტები თვლიან, რომ კულტურული ფაქტორის მნიშვნელობა ერთობ გაზვიადებულია, რამდენადაც ხალხი, რომელი ქვეყნის წარმომადგენელიც არ უნდა იყოს, მეტ-ნაკლებად ერთნაირია და არ არის საჭირო მნიშვნელოვანი ცვლილებები შევიტანოთ მათ კულტურაში და აქედან გამომდინარე, მართვის ეფექტიანობის თვალსაზრისით საგრძნობ შედეგებს ველოდეთ.

მეორე პოზიციის მიხედვით ქვეყნები და ერები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან არა კულტურული ტრადიციების მიხედვით, არამედ, უმთავრესად, ეკონომიკური განვითარების დონით. ამიტომ, მათი მხარდამჭერების აზრით საჭიროა საერთაშორისო მენეჯერმა ყურადღება სწორედ ეკონომიკურ განვითარებაზე გაამახვილოს.

მესამე თვალსაზრისის მიხედვით კულტურული ფონი საერთაშორისო მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. მსოფლიოში მრავალი მაგალითი არსებობს იმის დასადასტურებლად, რომ კულტურულ-ისტორიული განვითარების მხრივ აბსოლუტურად განსხვავებული ქვეყნები ხშირად მნიშვნელოვან ეკონომიკურ შედეგებს სწორედ სხადასხვა საფუძველზე აგებული მენეჯმენტის მეშვეობით აღწევენ.

საკამათო არ არის, რომ აშშ და იაპონია ამჟამად, ეკონომიკურად, პლანეტის ორი კარგად განვითარებული ქვეყანაა. ერთი წუთით დავუშვათ, რომ იაპონელმა მენეჯერებმა დაიწყონ აშშ-ს ყველა ფირმის მართვა იგივე მეთოდებით, რომლებსაც ისინი იაპონიაში იყენებენ, ამერიკელებმა კი პირიქით - იაპონური ფირმებისა. შედეგი, რა თქმა უნდა, უარყოფითი იქნებოდა, რადგან საქმე გვაქვს პრინციპულად განსხვავებულ კულტურებთან და მათ შორის ამ ქვეყნებში გამოყენებულ თვისებრივად განსხვავებულ მენეჯმენტთან.

მაშასადამე, საერთაშორისო არენაზე მოქმედი მენეჯერისათვის კულტურული ფაქტორის გათვალისწინება აუცილებელია.

ნაციონალური სტერეოტიპები საერთაშორისო მენეჯმენტში

საერთაშორისო მენეჯერის ეფექტიანი საქმიანობა ბევრად არის დამოკიდებული ქვეყნის იმ სტერეოტიპების ცოდნაზე, რომლებიც დამახასიათებელია მოცემული ქვეყნის ბიზნესმენებისათვის, მენეჯერებისათვის, სპეციალისტებისათვის და მთლიანად ერისათვის.

1. ამერიკული (აშშ) ეროვნული სტერეოტიპი

აშშ-ს მოსახლეობა ნაციონალური კულტურების შერწყმა-შეხამების ისეთ პროდუქტს წარმოადგენს, რომელსაც მსოფლიოში ანალოგი არა აქვს. მრავალი წლის მანძილზე განხორციელებელი ემიგრაციისა და ემიგრანტების მიერ ამერიკული ცხოვრების წესის გათავისების საფუძველზე ჩამოყალიბდა ტიპური ამერიკელის სახე, რომელშიც სინთეზირებულია სხვა კულტურების საუკეთესო თვისებები. ეს მახასიათებლებია:

ა) მკაცრი პრაგმატიზმი, ორიენტაცია ყოველივე რეალურზე, რომელიც მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს დასახული მიზნების მიღწევას. პროგრესისა და განახლებისადმი მუდმივად სწრაფვა დამახასიათებელია მთელი ერისათვის. ერის ცხოვრების წესი მოკლედ შეიძლება ასე ჩამოყალიბდეს <<მიზანი-მოქმედება-მიზნის მიღწევა-ახალი მიზანი>>;

ბ) ამერიკელი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს დროის რესურსს. ხატოვანი გამოთქმა - „დრო-ფულია“, უპირველესად, სწორედ ამერიკელისათვის არის დამახასიათებელი.

გ) ამერიკელისათვის დამახასიათებელია აგრეთვე სიღრმისეული ინდივიდუალობა და იმის რწმენა, რომ მხოლოდ მას შეუძლია ყველაფერი გააკეთოს საკუთარი კეთილდღეობისათვის. ამერიკელს ხელისუფლებისა და ინდივიდის ურთიერთობა შემდეგნაირად წარმოუდგენია: ხელისუფლებამ უნდა უზრუნველყოს კანონიერება და დაადგინოს თამაშის წესები, შემდეგ კი, ხატოვნად, რომ ვთქვათ იგი განზე უნდა გადგეს და ადამიანს მისცეს შესაძლებლობა თვითონვე შექმნას მისი აწმყო და მომავალი.

დ) სხვა ადამიანებთან ურთიერთობაში ამერიკელისათვის დამახასიათებელი თვისებებია: მეგობრობა, გულახდილობა და გულწრფელობა, თანამშრომლობისა და გონივრული კომპრომისისათვის მზადყოფნა, აგრეთვე, საჭირო ინფორმაციის მიღებისა და გაცვლის სურვილი. ამერიკელები პარტნიორებს ხშირად უცხადებენ ნდობას, ამასთან, ისინი მტკივნეულად განიცდიან და მწვავედ რეაგირებენ პარტნიორის მხრიდან ნებისმიერი სახის უპატიოსნო ქცევაზე (მაგ., ტყუილზე), განსაკუთრებით მაშინ, როცა წინასწარი ზეპირი შეთანხმების შემდეგ პარტნიორი დაშვებული შეცდომის გამო პასუხისმგებლობის თავიდან აცილების მიზნით ოფიციალურად გაფორმებული შეთანხმების (დოკუმენტის) არ არსებობას იმიზეზებს.

ე) საქმიანი და პირადული ურთიერთობების ერთმანეთისაგან მკაცრად გამიჯვნა. მაგალითად, პარტნიორებს შორის მეგობრული დამოკიდებულება ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულებების თუნდაც ნაწილობრივ შეუსრულებლობის მიზეზი არ უნდა გახდეს. მაშასადამე, მეგობრობამ ბიზნესის განვითარებას ხელი არ უნდა შეუშალოს.

ვ) ამერიკელები ამაყობენ, რომ ისინი მსოფლიოში ეკონომიკურად მაღალგანვითარებული, სამხედრო თვალსაზრისით ზემოქმადური და რაც მთავარია, სამაგალითო დემოკრატიის მქონე ქვეყნის წარმომადგენლები არიან.

რასაკვირველია, ამერიკული ეროვნული სტერეოტიპის წარმოდგენილი მახასიათებლები სრული არ არის, მაგრამ შეიძლება ითქვას, რომ ისინი გარკვეულად მაინც წარმოგვიჩვენებს ამერიკული კულტურის მთელ რიგ საინტერესო ნიშან-თვისებებს, რომელიც საერთაშორისო მენეჯერმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს.

2. ინგლისური ეროვნული სტერეოტიპი

ინგლისური კულტურის ეროვნული სტერეოტიპის მახასიათებლებია:

- ა) ამერიკული კულტურის მსგავსად ინგლისური კულტურის ეროვნული სტერეოტიპის მთავარი მახასიათებელია პრაგმატულობა, აგრეთვე საქმეზე და მოქმედებებზე ორიენტირება. ამასთან, ამერიკელებთან შედარებით, ინგლისელებში ნაკლებად იგრძნობა ფულისადმი და სიმდიდრის დაგროვებისადმი ღტოლვა. მოგების მიღება, რა თქმა უნდა, მათაც აინტერესებთ, მაგრამ ისინი ბიზნესს, შეიძლება ითქვას, რომ უფრო მეტად სპორტული აზარტით ასორციელებენ.
- ბ) მათ არ მოსწონთ ისეთი პროექტები, რომლებიც რეალურ საქმეებს არ ემყარებიან;
- გ) ინგლისელების გამორჩეული ნაციონალური თვისებაა პიროვნული ღირსებების შეგრძნება. ამ თვისების გამო ინგლისელი თავგამოდებით იცავს ეთიკურ ნორმებსა და ტრადიციულ წეს-ჩვეულებებს. ინგლისელების გამორჩეულ თვისებას წარმოადგენს აგრეთვე სხვების შეხედულებების, მოსაზრებების მიმართ დიდი მოთმენის უნარი, აგრეთვე, მამაცობა, გამბედაობა და სიმშვიდე.
- დ) ინგლისელების ხასიათის განსაკუთრებულ თვისებას წარმოადგენს ეროვნული, სახელმწიფოებრივი, ოჯახური და სხვა სახის ტრადიციებისადმი ღრმა პატივისცემა.

3. ფრანგული ეროვნული სტერეოტიპი

მისი მახასიათებლებია:

- ა) ინტელექტუალურობა, ხელოვნების, ჰარმონიისა და სილამაზისადმი სიყვარული. ფრანგების ეს თვისება მათ საქმიან ცხოვრებაშიც აისახა. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ევროპის ვერც ერთი ერი ვერ ადგენს ისეთ სრულყოფილ გეგმებს, პროექტებსა და პროგრამებს, როგორსაც ფრანგები.
- ბ) ფრანგებს ახასიათებთ მოკრძალება, რიდი, გაუბედაობა და ყოყმანი. ამიტომაც არის, რომ მთელი რიგი კარგი ჩანაფიქრის პრაქტიკული რეალიზაცია პრობლემებთან არის დაკავშირებული. ამ მხრივ ფრანგებს თუ შევადარებთ ინგლისელებს შეიძლება ითქვას, რომ ისინი ანტიპოდი ერებია.
- გ) ფრანგების დამახასიათებელი თვისებაა, ის რომ მათ არ უყვართ კომპრომისი და სხვადასხვა პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში ხშირად

კამათობენ და ავლენენ კონფლიქტებისადმი მიდრეკილებას (ამით ისინი განსხვავდებიან სხვა ერებისაგან, მაგალითად, ინგლისელებისაგან).

დ) ფრანგებისათვის დამახასიათებელია აგრეთვე არაოფიციალურ გარემოში (მაგალითად ოჯახში, სხვადასხვა სახის არაოფიციალურ შეხვედრებზე და ა.შ.) გამორჩეულად თავისუფალი ქცევა. შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ფრანგები ამით ოფიციალური და საქმიან ცხოვრებით გამოწვეული დადღის კომპენსირებას ახდენენ. ამ შემთხვევაში ფრანგები მოჭარბებულად ავლენენ სილამაზისა და ყოველგვარი ესთეტიურისადმი ლტოლვას.

4. ჩინური ეროვნული სტერეოტიპი

ჩინეთი საინტერესო ქვეყანაა თავის ისტორიული წარსულით, ეკონომიკით, კულტურით და ა.შ. უნდა აღინიშნოს, რომ კომუნისტურმა რეჟიმმა ვერ შეცვალა საუკუნეების მანძილზე ჩინეთში ჩამოყალიბებული სტერეოტიპი, პირიქით, ხალხში მისდამი ინტერესი კიდევ უფრო გაიზარდა.

ჩინურ სტერეოტიპზე საუბრისას აუცილებელია გავიხსენოთ ის ფუნდამენტალური გავლენა, რომელიც მასზე კონ-ფუცის მოძღვრებამ მოახდინა, რომელიც განსაკუთრებულად ადამიანის ხუთ უმთავრეს თვისებას – ადამიანურობას, მოვალეობის გრძნობას, დელიკატურობას, ჭკუა-გონებას (ცოდნას) და ერთგულებას აფასებდა. როგორც ჩანს, ყოველივე ზემოაღნიშნული აისახა კიდევ ჩინურ ეროვნულ სტერეოტიპში, რომლის მთავარი დამახასიათებელი თვისებებია:

ა) მორჩილების, მოთმენის და შეუპოვრობის თავისებური ნაზავი. აქვე ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ ყველა ზემოაღნიშნული თვისება არავითარ შემთხვევაში არ უნდა განვიხილოთ ნეგატიური კუთხით თითქოს, ჩინელი ყველაფერს მოითმენს, ან ყველასი მორჩილი არის და ა.შ. ეს, რომ ასე არ არის, ამას მათი შეუპოვარი ხასიათიც ადასტურებს (მარტო დიდი ჩინური კედლის აშენების ფაქტიც, რად ღირს).

ბ) აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ სიმართლისადმი თავდადებითა და ტყუილის მიუღებლობით ჩინური ეროვნული სტერეოტიპი მაინცადამაინც არ გამოირჩევა. პრაქტიკა ადასტურებს, რომ ჩინელები არცთუ იშვიათად ერთმანეთსაც ატყუებენ და პარტნიორებსაც, ამიტომ მათთან მომუშავე მენეჯერი ყოველთვის ფრთხილად უნდა იყოს, რათა ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ყველა პირობა დროულად და ხარისხიანად შესრულდეს.

გასათვალისწინებელია ჩინელების არცთუ ცალსახა დამოკიდებულება პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხისადმი. მართალია, ისინი ცდილობენ აამაღლონ მათი ხარისხი, მაგრამ ის, მათთვის მაინც სუსტ მხარეს წარმოადგენს. ამიტომ, ეს თვისება, საერთაშორისო მენეჯერმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს და გაამკაცროს ხელშეკრულებით გათვალისწინებული მაჩვენებლების (მოცემულ შემთხვევაში ხარისხთან მიმართებაში) შესრულების კონტროლი, განსაკუთრებით კი მიმდინარე კონტროლი.

გ) ცნობილია, რომ ჩინელთა საკმაოდ დიდი ნაწილი საზღვარგარეთ ცხოვრობს და საქმიანობს. შეიძლება დაისვას კითხვა - ჩინელთა ამ ნაწილზე რამდენად შეიძლება გავრცელდეს ჩინეთში მცხოვრები მოსახლეობის ზემოაღნიშნული თვისებები?. პასუხი არ შეიძლება ერთმნიშვნელოვანი იყოს, რადგან საზღვარგარეთ მომუშავე ჩინელებზე გავლენას ახდენს იმ ქვეყნის კულტურა, სადაც ისინი საქმიანობენ და ბუნებრივია, ისინი იმავდროულად ჩინური ეროვნული კულტურის მატარებლებიც არიან. ამგვარად, შეიძლება ითქვას, რომ საზღვარგარეთ მომუშავე ეთნიკური ჩინელების (მას ხუაციაო-ს უწოდებენ) სტერეოტიპი სხვადასხვა ქვეყნის კულტურათა ზემოქმედებით ყალიბდება, ამიტომ, საერთაშორისო მენეჯერმა ეს აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს.

5. იაპონური ეროვნული სტერეოტიპი

ცნობილია, რომ იაპონიამ ეკონომიკური განვითარების სფეროში ძალზე დიდ წარმატებებს მიაღწია, რაც, ბუნებრივია, იაპონური მენეჯმენტის სრულყოფილებაზეც მიუთითებს. საინტერესოა იაპონური ეროვნული სტერეოტიპიც:

ა) მის უმნიშვნელოვანეს ნიშანთვისებას წარმოადგენს უდიდესი შრომისმოყვარეობისა და მოთმინების შეხამება სილამაზისა და სრულყოფილებისადმი სწრაფვასთან. ჩინელებისაგან განსხვავებით იაპონელები მაღალხარისხოვან პროდუქციას ამზადებენ. ამასთან, იაპონელები მართვის მეტად რთულ სქემებს თავისუფლად იყენებენ, მაშინ, როცა სხვები, მათ შორის მოწინავე ტექნიკისა და ტექნოლოგიების მქონე ერებიც კი ამას სრულად ვერ ახერხებენ.

ბ) იაპონელები ორიგინალური ტრადიციონალისტები არიან. ისინი სათუთად ინახავენ ყოველივე საუკეთესოს, რაც ერის კულტურას ტრადიციულად ახასიათებდა. ამასთან ერთად, იაპონელები დღენიადაც ცდილობენ გადაიღონ სხვა ქვეყნებისა და ერების მიერ მოპოვებული მიღწევები და სიახლეები. იაპონელები, მაგალითად, მსოფლიოში ყველაზე სწრაფად რეაგირებენ ბაზრის მოთხოვნებზე და ცდილობენ (და აღწევს კიდევ) სრულად დააკმაყოფილონ სხვადასხვა სახის პროდუქციასა თუ მომსახურებაზე არსებული მოთხოვნა.

გ) იაპონელებში ძალზე მაღალია ჯგუფისადმი მოვალეობის გრძნობა. ისინი ჯგუფის ინტერესებს პირადულზე მაღლა აყენებდნენ ყოველთვის და ამ მხრივ, ამჟამადაც არაფერი შეცვლილა.

დ) თავაზიანობა და დელიკატურობა, აკურატულობა, სიზუსტე და სიფაქიზე, საკუთარი ემოციებისა და ქცევის აბსოლუტური კონტროლის უნარი, აი ის თვისებები, რომლებითაც იაპონელები სხვებისაგან გამოირჩევიან და რომლებსაც მათთვის წარმატებები მოაქვს.

თემა 4. სტრატეგიული დაგეგმვა საერთაშორისო ფირმაში

საერთაშორისო ფირმა რთულ სისტემას წარმოადგენს, რომლის არსებობა დიდად არის დამოკიდებული მისი უმაღლესი ხელმძღვანელობის ეფექტიან საქმიანობაზე, რომელშიც, პირველ რიგში იგულისხმება ფირმის მისიის სწორად განსაზღვრა და მისი რეალიზაციისათვის საჭირო კორპორაციული სტრატეგიის შემუშავება (ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებების კომპლექსის შემუშავება, რომელიც აუცილებელია ფირმის მისიის რეალიზებისათვის).

იმის გამო, რომ ფირმის გარეგანი გარემო ხშირად იცვლება, შესაბამისად, ფირმის კორპორაციული სტრატეგიის ცვლილებაც აუცილებელი ხდება.

ფირმის საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის რამდენიმე მოტივი არსებობს. პირველია ის, რომ მას სურს უფრო მეტი მოგება მიიღოს, ვიდრე ღებულობდა. გარდა ამისა, საერთაშორისო ბაზარზე გასვლით ფირმას ექმნება უნიკალური რესურსების მოპოვების, მომხმარებელთან მიახლოების, აგრეთვე დანახარჯების შემცირების შესაძლებლობა. საქმე ის არის, რომ საერთაშორისო ბაზარზე გასვლა წარმოების მასშტაბების გაზრდასა (რაც, როგორც წესი, მთელი ხარჯების, განსაკუთრებით კი მუდმივი ხარჯების შემცირებას განაპირობებს), და პროდუქციის ხარისხის ამაღლებას მოითხოვს, რაც თავის მხრივ, მიღწეულ უნდა იქნეს წარმოების ორგანიზაციის სრულყოფისა და ეფექტიანი მენეჯმენტის დანერგვის შედეგად.

სახლვარგარეთის ბაზრებზე გასვლა და ახალი ბაზრების ძიება ფირმებს უშუალო კონკურენტებთან ბრძოლაში დამატებით უპირატესობას ანიჭებს. ამიტომ არის, რომ ტრანსნაციონალური კომპანიები მუდმივად ცდილობენ გააფართოონ საბაზრო არეალი, განსაკუთრებით იმ ბაზრების ხარჯზე, რომლებშიც მათი კონკურენტები საქმიანობენ.

ტრანსნაციონალური კომპანიებისათვის განსაკუთრებულ საშიშროებას ბაზრების დაკარგვა წარმოადგენს, რომელიც შეიძლება ამა თუ იმ სახელმწიფოს მიერ ე.წ. თამაშის წესების შეცვლამ (ტარიფების ამაღლება, კვოტირება, ადგილობრივი წარმოების განვითარების მიზნით სხვა სახის შეღავათების დაწესება და ა.შ.) გამოიწვიოს. ამიტომ, ფირმის სტრატეგიის შემუშავებისას ეს ფაქტორი აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული.

მრავალეროვნული და გლობალური კონკურენცია

არსებობს დარგები, სადაც კონკურენცია შემოიფარგლება ნაციონალური ბაზრით და არ არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რა ხდება მის ფარგლებს გარეთ. ასეთი ფორმის კონკურენციას მრავალეროვნულ კონკურენციას უწოდებენ. ამ შემთხვევაში არ არსებობს მსოფლიო ბაზარი, არსებობს მხოლოდ დამოუკიდებელი ნაციონალური ბაზრები. ერთ რომელიმე

ნაციონალურ ბაზარზე მიღწეული კონკურენტული უპირატესობა აღნიშნული ბაზრით შემოიფარგლება და მის საზღვრებს არ სცილდება, ანუ აღნიშნული კონკურენტული უპირატესობანი სხვა ქვეყნის ბაზრებზე არ ვრცელდება, თუნდაც იქ მოცემული ფირმა საქმიანობდეს. მრავალეროვნული კონკურენცია დამახასიათებელია ისეთი დარგებისათვის, როგორცაა: ლუდის წარმოება, კვების პროდუქტებით ვაჭრობა, სიცოცხლის დაზღვევა და ა.შ.

გლობალური კონკურენციის დროს ეროვნული ბაზრების ფასები და კონკურენტული პირობები ერთმანეთთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული. ამ შემთხვევაში შეიძლება ითქვას, რომ საქმე გვაქვს მსოფლიო, ან გლობალურ ბაზართან. ფირმის კონკურენტული პოზიცია ერთ რომელიმე ეროვნულ ბაზარზე მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს მის კონკურენტულ პოზიციაზე სხვა ბაზრებზე. ამიტომ, აუცილებელია, ფირმამ კონკურენტულ ბრძოლაში უპირატესობას მიადწიოს მისთვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვან ქვეყნებში (სადაც მას ბაზრის შედარებით დიდი სეგმენტი უკავია). გლობალური კონკურენცია დამახასიათებელია ისეთი დარგებისათვის, როგორცაა: სამოქალაქო ავიამშენებლობა, საავტომობილო, სატელეკომუნიკაციო დარგები, აგრეთვე საათების, საბურავების წარმოება და ა.შ.

ამასთან, არსებობს დარგები, სადაც გვხვდება როგორც გლობალური, ისე მრავალეროვნული კონკურენციის სეგმენტები.

პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ მრავალეროვნული კონკურენციის შემთხვევაში აუცილებელია შემუშავდეს მრავალეროვნული კორპორაციული სტრატეგია, გლობალური კონკურენციის შემთხვევაში კი გლობალური სტრატეგია.

საერთაშორისო ბაზარზე ფირმის მიერ განხორციელებული საქმიანობის ვარიანტები

ფირმის მიერ საერთაშორისო ბაზარზე განხორციელებული საქმიანობა შემდეგი სახისაა:

1. ფირმის მიერ პროდუქციის დამზადებისა და გასაღების საკუთარი ტექნოლოგიის გამოყენების უფლების საზღვარგარეთული ფირმებისათვის გადაცემა;
2. ეროვნული წარმოების გაძლიერება და საზღვარგარეთის ბაზრებზე პროდუქციის გატანა საკუთარი და სხვა სახის გასაღების არსების მეშვეობით;
3. ისეთი მრავალნაციონალური სტრატეგიის შემუშავება, რომელშიც ასახული იქნება სტრატეგიები სხვადასხვა ქვეყნისათვის. ფირმის საქმიანობა ერთ რომელიმე ქვეყანაში არ არის დამოკიდებული სხვა ქვეყანაში მის საქმიანობაზე;
4. მცირე დანახარჯების გლობალური სტრატეგიის დაცვა. მიზანი – კონკურენტებთან (რომლებიც საერთაშორისო ბაზარზე საქმიანობენ) შედარებით მცირე დანახარჯების მიღწევა;

როცა ფირმა, მის მფლობელობაში არსებულ სერიოზულ ტექნიკურ დამუშავებებს სხვა ქვეყანაში ვერ ახორციელებს რესურსების უკმარისობის, საზღვარგარეთ შესაბამისი სტრუქტურების უქონლობის ან სხვათა გამო მიზანშეწონილია ლიცენზიის გაყიდვა. პატენტებისა და ტექნოლოგიის გამოყენების უფლების გადაცემის შემთხვევაში ფირმა როიალტის სახით მიიღებს შემოსავალს.

ფირმისათვის პირველად (თავდაპირველ, საწყის) სტრატეგიას წარმოადგენს ადგილობრივი წარმოების განვითარება და სხვა ქვეყანაში პროდუქციის ექსპორტი. იგი ნაკლები რისკის შემცველია და შედარებით მცირე ფინანსურ რესურსებს საჭიროებს.

საერთაშორისო სტრატეგიების სახეობები

არსებობს **მრავალეროვნული და გლობალური სტრატეგიები**. მრავალეროვნული სტრატეგია ფირმის სტრატეგიული მიდგომის იმ ქვეყნების პირობებთან მისადაგებას გულისხმობს, რომლებშიც ფირმა საქმიანობს.

მაშასადამე, **მრავალეროვნული სტრატეგიის** ძირითად მიზანს მსოფლიო ან რეგიონული მასშტაბით კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება კი არ წარმოადგენს, არამედ ქვეყნის (ადგილობრივ) პირობებთან მრავალეროვნული სტრატეგიის შესაბამისობაში მოყვანა.

გლობალური სტრატეგიები. გლობალური კონკურენციის დარგებში ფირმის მიერ ერთ რომელიმე ქვეყანაში მოპოვებული პოზიცია მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მის პოზიციაზე სხვა ქვეყნებში. ფირმის მიერ ეროვნულ ბაზარზე მოპოვებული კონკურენტული უპირატესობანი შეივსება სხვა ქვეყნის ბაზრებზე მოპოვებული უპირატესობებით.

გლობალური სტრატეგია ორი მეთოდის გამოყენებას გულისხმობს: პირველ მეთოდში იგულისხმება სხვადასხვა ქვეყანაში ფირმის მიერ ამა თუ იმ სახის საქმიანობის ორგანიზება, რათა მან წარმატებით იფუნქციონიროს სხვადასხვა ქვეყნის ბაზარზე. მეორე მეთოდში კი მოიაზრება ცალკეულ ქვეყანაში მოქმედი ფირმის ქვედანაყოფების საქმიანობის კოორდინაცია.

ფირმის საქმიანობის სახეების შერჩევა

გლობალური სტრატეგიის ფორმირებისას ფირმამ უნდა განსაზღვროს: ჯერ ერთი, მიზანშეწონილია თუ არა, რომ მან საქმიანობა დაიწყოს ერთ რომელიმე, რამდენიმე თუ მრავალ ქვეყანაში, მეორე, მან რომელ ქვეყნებზე უნდა შეაჩეროს არჩევანი. თუ ფირმის ძირითადი საქმიანობის თავმოყრა ერთ ქვეყანაში მოხდება, მაშინ იქიდან განხორციელდება წარმოებული პროდუქციის სხვა ქვეყნების ბაზრებისათვის მიწოდება. ამ შემთხვევაში კონკურენტული უპირატესობა ახალი სახეობის პროდუქციის წარმოების მასშტაბის გაზრდითა და მასზე დანახარჯების შემცირებით მიიღწევა.

ფირმის საქმიანობის რამდენიმე ქვეყანაში ორგანიზება იმ შემთხვევაშია მიზანშეწონილი, როცა ადგილობრივი მოთხოვნა ფირმის მიერ

დამზადებულ პროდუქციაზე განსხვავებულია და რაც მთავარია, პროდუქციის ტრანსპორტირება და შენახვა მკვეთრად აძვირებს მას.

ფირმის საქმიანობის ადგილის შერჩევისას, რა თქმა უნდა, მხედველობაშია მისაღები წარმოების ფაქტორების შედარებით დაბალი ღირებულება. თუმცა, ისიც აღსანიშნავია, რომ ბოლო ხანს ფირმებს, იაფი ნედლეულისა და სამუშაო ძალის გარდა, საზღვარგარეთ არსებული სამეცნიერო პოტენციალი და უახლესი ტექნოლოგიების გამოყენების შესაძლებლობები უფრო იზიდავთ.

გარდა ამისა, ფირმის საქმიანობის ცალკეული სახეობის სხვა ქვეყანაში გადატანა ამ ქვეყანაში შეტანილ საქონელზე კვოტებისა და მაღალი გადასახადების დაწესების გამოც ხდება (ბუნებრივია, ხარჯების გადიდების შემთხვევაში საქონლის კონკურენტუნარიანობა კლებულობს).

საერთაშორისო ფირმაში სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს პროცესს, რომლის განმავლობაში განისაზღვრება ფირმის მიზნები და შემუშავდება მათი რეალიზაციის უზრუნველყოფი სტრატეგია. აღნიშნული პროცესი ურთიერთდაკავშირებული პროცედურების, სპეციალური მმართველობითი სტრუქტურების, მათი ფუნქციონირების წესების აღწერას, საჭირო პერსონალისა და შესაბამისი ინფორმაციული ბაზის ერთობლიობას გულისხმობს. ეს ელემენტები, მათი ურთიერთზემოქმედებით, ფირმის სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემას ქმნის, რომლის ფუნქციონირების შედეგს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება წარმოადგენს.

სტრატეგიული გადაწყვეტილებები ფირმის საერთაშორისო საქმიანობაში

ფირმის საერთაშორისო საქმიანობა სხვადასხვა რანგის მენეჯერების მიერ მიღებულ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებათა განსაზღვრულ ერთობლიობას ემყარება. ამიტომ, ფირმის ეფექტიანი მართვა ბევრად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად რაციონალურად არის ფორმირებული აღნიშნული ერთობლიობა, ე.ი:

1. მოიცავს ფირმის საერთაშორისო საქმიანობის ყველა საკვანძო მომენტს;
2. ქმნის ფირმის ძირითადი მიზნის თანმიმდევრული რეალიზაციის შესაძლებლობას;
3. შინაგანად არაწინააღმდეგობრივია;
4. არაწინააღმდეგობრივია გარეგან ფაქტორებთან მიმართებაში;
5. ორიენტირებულია სიტუაციის განვითარების ტენდენციის შეფასებაზე.

პირველი ოთხი პირობის შესრულება შესაძლებლობას გვაძლევს მოცემული ერთობლიობა შევაფასოთ, როგორც ერთიანი მთლიანი სისტემა, რომელიც ორგანიზაციის მართვის მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს. სხვაგვარად, რომ ვთქვათ, ნებისმიერი მათგანის შეუსრულებლობა ფირმაში სტრატეგიული დაგეგმვის (როგორც მართვის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციის) არსებობას ეჭვის ქვეშ აყენებს.

ფირმის საერთაშორისო საქმიანობის სფეროში გადაწყვეტილებების მიღება შესაძლებელია სპეციალიზებულ სამსახურში, მაგალითად, ფირმის საერთაშორისო განყოფილებაში, ან ნებისმიერ სხვა ორგანიზაციულ სტრუქტურაში. მაგრამ, ყველა შემთხვევაში, საერთაშორისო ოპერაციების სტრატეგია შემუშავებულ უნდა იქნეს ფირმის საერთო სტრატეგიიდან გამომდინარე. რამდენადაც ფირმის ეფექტიანი მენეჯმენტი ერთიანი სტრუქტურის (მაგალითად, სააქციო საზოგადოებაში დირექტორთა საბჭოს ბაზაზე შექმნილი სტრუქტურის) შექმნას გულისხმობს, ამიტომ, სწორედ იგი უნდა ფლობდეს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების განსაკუთრებულ უფლებამოსილებას.

მომავალზე ორიენტირებულად შეიძლება ჩაითვალოს გადაწყვეტილება, რომელიც ეხება, მაგალითად, ფირმის მიერ ახალი სახეობის პროდუქციის წარმოებას, ახალი ბაზრების მოძიებას, სხვა ფირმებთან კონტაქტის დამყარებას და ა.შ.

საერთაშორისო არენაზე მომუშავე ფირმისათვის მეტად მნიშვნელოვანია ახალი ბაზრების ათვისებასთან დაკავშირებული მიზნებისა და მათი რეალიზაციისათვის საჭირო სტრატეგიებისა და პროგრამების შემუშავება. გარდა ამისა, მნიშვნელოვნად იზრდება იმ ობიექტების ჩამონათვალი, რომლებთანაც საერთაშორისო ფირმას ექნება ურთიერთობა (ბაზრები, პარტნიორები) და რაც მთავარია, საერთაშორისო არენაზე მოქმედ ფირმას საქმე აქვს მრავალ და არაკონტროლირებად გარეგან ფაქტორებთან, რომლებშიც იგულისხმება, მაგალითად, სხვა ქვეყნებში საბაჟო წესების, სოციალურ-ეკონომიკური სიტუაციის, აგრეთვე საზღვარგარეთელი კონკურენტების ქცევის საკმაოდ ხშირი ცვალებადობა და ა.შ.

საერთაშორისო ფირმის მისია (ზოგჯერ მას გენერალურ მიზანსაც უწოდებენ) ფორმირებულ უნდა იქნეს სამომხმარებლო ბაზარზე მისი ადგილიდან და როლიდან გამომდინარე. სხვაგვარად, რომ ვთქვათ, ფირმის გენერალური მიზანს მომხმარებელთა გარკვეული ფენისათვის განსაზღვრული სახეობის პროდუქციის წარმოება (ან მომსახურების გაწევა) წარმოადგენს. ჩვეულებრივი ფირმის მისიაც ეს არის, მაგრამ თუ კარგად დავუკვირდებით დავინახავთ, რომ მათ შორის არსებითი განსხვავება ადგილობრივთან შედარებით, უცხოელი მომხმარებლის ქცევისა და კონკურენტი ფირმების საქმიანობის პროგნოზირების სირთულეში მდგომარეობს.

საერთაშორისო ფირმის მიზნების მისაღწევად გაწეული საქმიანობისას უნდა გამოირიცხოს შინაგანი წინააღმდეგობრიობა. როგორც ცნობილი სპეციალისტები მესკონი, ალბერტი და ხედლოური მიუთითებენ - „მოქმედებები და გადაწყვეტილებები, რომლებიც აუცილებელია ერთი მიზნის მისაღწევად სხვა მიზნების მიღწევას ხელს არ უნდა უშლიდეს“, იგივე შეიძლება ითქვას ფირმის ამოცანების შესახებაც.

საერთაშორისო სტრატეგიული გადაწყვეტილებების არაწინააღმდეგობრიობა მიღწეულ უნდა იქნეს ორი მიმართულებით:

- 1) იმ გადაწყვეტილებებთან მიმართებაში, რომლებიც ქვეყნის შიგნით ფირმის საქმიანობას არეგულირებენ;
- 2) ფირმის გარეგან გარემოსთან მიმართებაში.

ფირმის მიერ საერთაშორისო არენაზე და ქვეყნის შიგნით გამოსაყენებელი სტრატეგიული გადაწყვეტილებები ურთიერთშეთანხმებული უნდა იყოს: მიზნების, ვადების, რესურსების (ფინანსური, შრომითი, მატერიალური) მიხედვით.

საერთაშორისო ფირმაში სტრატეგიული დაგეგმვის პროცედურები

საერთაშორისო ფირმაში სტრატეგიული დაგეგმვის მთავარ ღონისძიებას (პირველ ნაბიჯს) ფირმის მისიის განსაზღვრა წარმოადგენს, რომელსაც წინ უნდა უძღოდეს სამომხმარებლო ბაზარზე შექმნილი სიტუაციის, კონკურენტული ვითარებისა და ფირმის შესაძლებლობების კომპლექსური ანალიზი.

მომდევნო ეტაპზე უნდა შეირჩეს ფირმის მიზნები და ამოცანები. ფირმის კონკრეტული მიზნები და ამოცანები უნდა განისაზღვროს ფირმის საქმიანობაზე მოქმედი შინაგანი და გარეგანი ფაქტორების წინასწარი ანალიზის საფუძველზე. საერთაშორისო ფირმის ამოცანების ფორმირება ორ ეტაპად უნდა განხორციელდეს.

პირველ ეტაპზე ცალ-ცალკე განისაზღვრება ფირმის საერთაშორისო არენაზე საქმიანობის ამოცანები და ის ამოცანები, რომლებიც დღის წესრიგში დგას საბაზო ქვეყანასთან მიმართებაში.

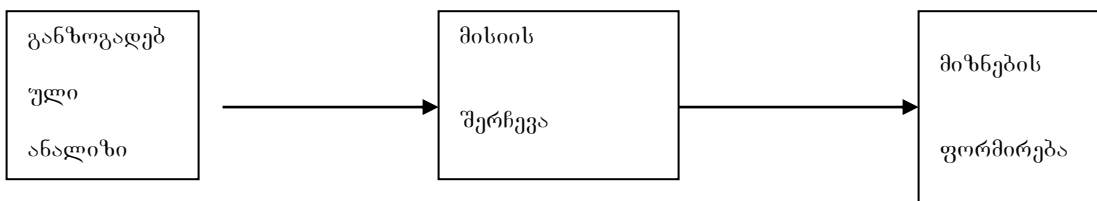
მეორე ეტაპზე, ყველა ამოცანა ერთად განიხილება იმ მიზნით, რომ გამოირიცხოს მათ შორის შესაძლო წინააღმდეგობანი (ფირმის ამოცანები ურთიერთშესაბამისი და შეჯერებული უნდა იყოს).

იგივე მიდგომა გამოიყენება ფირმის სტრატეგიის შემუშავებისას. ჯერ გამოკვლეულ უნდა იქნეს დასახული მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციის შესაძლებლობები, შემდეგ კი მასთან შედარებულ იქნეს ალტერნატიული ვარიანტები და მხოლოდ ამის შემდეგ შეირჩეს მათ შორის საუკეთესო ვარიანტი.

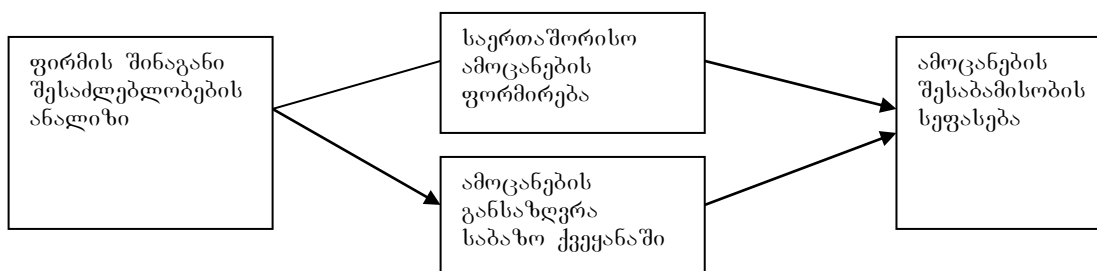
სტრატეგიის რეალიზაცია. იგი საქმიანობის თვისებრივად განსხვავებულ სახეობებს მოიცავს. ესენია: პროგრამებისა და გეგმების დამუშავება, მათი შესრულება, კონტროლი, აღრიცხვა, ანალიზი და საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასება.

პროგრამები და პროექტები ფირმის ქვედანაყოფების მიმდინარე გეგმის ფორმირების საფუძველს წარმოადგენს, რომლის ბაზაზე დგება მათი ოპერატიული გეგმები.

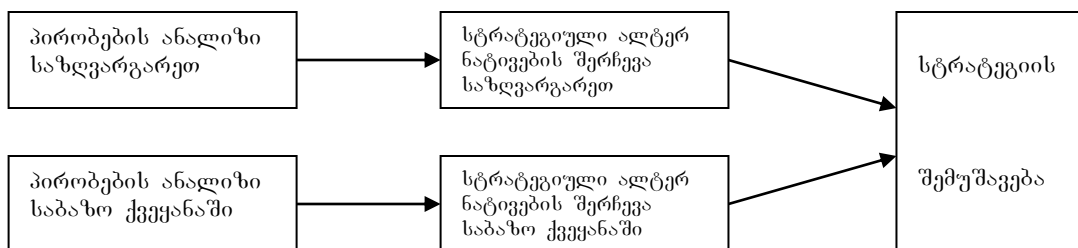
1. ძირითადი პრიორიტეტების განსაზღვრა



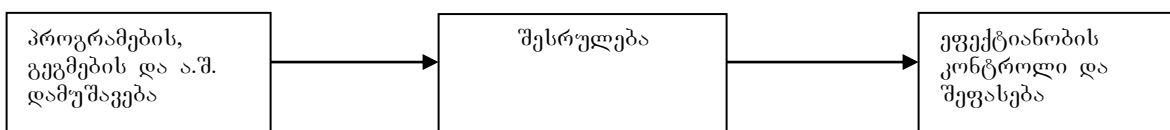
2. ამოცანების ფორმირება



3. სტრატეგიის დამუშავება



4. სტრატეგიის რეალიზაცია



ნახ. 1. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი საერთაშორისო ფირმაში

1. ძირითადი პრიორიტეტების განსაზღვრა

მისიისა და მიზნების შერჩევა ფირმის გარეგანი გარემოს ანალიზისა და მის საკუთარ პოტენციალს უნდა ემყარებოდეს.

პროდუქციის ექსპორტის შემთხვევაში აუცილებელია მხედველობაში იქნეს მიღებული ფირმისათვის საინტერესო ქვეყნებში არსებული სტანდარტები და მოხმარების ტრადიციები, რომლებმაც შეიძლება ფირმის სტრატეგიაში არსებითი კორექტივების შეტანა მოითხოვოს.

ფირმის საერთაშორისო არენაზე საქმიანობაზე საგრძნობ გავლენას ახდენს ბიზნესის სახელმწიფო რეგულირება. აქ, მხოლოდ საკუთარი მეწარმეების დასაცავად სახელმწიფოს მიერ გატარებული პროტექციონისტული პოლიტიკა არ იგულისხმება. ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს იმ ქვეყნების საინვესტიციო კანონმდებლობას (კერძოდ, კი უცხოური ინვესტიციების ნაწილში), რომელ ქვეყნებშიც ფირმა საქმიანობის დაწყებას აპირებს. მეტად საინტერესოა ამ ქვეყნებში არსებული დაბეგვრის წესები და ანტიმონოპოლიური რეგულირების მდგომარეობა.

რაც შეეხება რესურსებს, უნდა ითქვას, რომ ამ მხრივ, ფირმისათვის, (რომელიც საზღვარგარეთ საქმიანობს), განსაკუთრებით საინტერესოა შრომითი რესურსების განზოგადებული ანალიზი. უკანასკნელი ათწლეულის პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ უცხოური ფირმები ადგილობრივ პერსონალს წარმატებით იყენებენ აზიისა და სამხრეთ ამერიკის ქვეყნებში. უნდა აღინიშნოს, რომ მოსახლეობის განათლების დონე საკმაოდ მაღალია სხვა ქვეყნებშიც, რაც მაღალტექნოლოგიური წარმოების განვითარებისა და მაღალი ხარისხის პროდუქციის დამზადების შესაძლებლობასაც კი იძლევა. ისიც აღსანიშნავია, რომ იმ ქვეყნებში, სადაც მაღალია უმუშევრობის მაჩვენებელი, პერსონალის მოტივაციის დონეც მაღალია.

ამგვარად, ფირმის სტრატეგიის შესამუშავებლად აუცილებელ მონაცემებს მიეკუთვნება: იმ დარგის დახასიათება, სადაც ფირმა საქმიანობის დაწყებას აპირებს, ინფორმაცია კონკურენტებისა და ზოგადად კონკურენტული გარემოს შესახებ, გარეგანი გარემოს განვითარების პროგნოზი, ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასება.

2. ამოცანების განსაზღვრა

ფირმის ამოცანები განისაზღვრება მისი შინაგანი და გარეგანი ფაქტორების ანალიზისა და გრძელვადიანი მიზნების შეჯერების საფუძველზე.

ამ შემთხვევაში გაანალიზებულ უნდა იქნეს: ფინანსური, შრომითი და საწარმოო რესურსები, აგრეთვე გარეგანი გარემოს გავლენა. როგორც აღვნიშნეთ, ძალზე მნიშვნელოვანია გარეგანი გარემოს სრულფასოვანი ანალიზი, კერძოდ, ბაზრის ფუნქციონირების კვლევის შედეგები, აგრეთვე მომარაგების სისტემის ანალიზი, ფასების ცვლილების ტენდენციები,

მოთხოვნის ცვლილებები, ფირმის კონკურენტული შესაძლებლობები (ამ მხრივ, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება დანახარჯების შემცირების შესაძლებლობებს), სხვადასხვა სახის ინოვაციების (სამეცნიერო-ტექნიკური, ტექნოლოგიური, ორგანიზაციული, მარკეტინგული) დანერგვის შესაძლებლობებს, აგრეთვე ფირმისადმი საზოგადოების დამოკიდებულებას.

ზემოაღნიშნულთაგან ცალკე უნდა გამოვეყნოთ ფირმისადმი საზოგადოების დამოკიდებულების საკითხი, რადგან სხვები მეტ-ნაკლებად, მაგრამ მაინც არის ცნობილი.

პირველ რიგში უნდა ითქვას, რომ ფირმისადმი საზოგადოების დამოკიდებულებას ძალზე დიდი მნიშვნელობა აქვს თვით ფირმისათვის. იგი, სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ წარმოდგენას გვიქმნის იმაზე, თუ როგორი რეპუტაციით სარგებლობს ფირმა საზოგადოებაში. აქვე ისიც უნდა შევნიშნოთ, რომ საზოგადოება ერთგვაროვანი არ არის და მის ყველა ფენას ამა თუ იმ საკითხზე ერთნაირი წარმოდგენა არ გააჩნია.

ფირმის ხელმძღვანელობისათვის (როგორც საზოგადოების ნაწილისათვის) ძალზე დიდი მნიშვნელობა აქვს თუ რამდენ მოგებას იძლევა ფირმა, რადგან მასზე მნიშვნელოვანწილად არის დამოკიდებული მათი შემოსავლების სიდიდე.

ფირმის კრედიტორისათვის წინა პლანზე დგას ის, თუ რამდენად სტაბილურია ფირმის საქმიანობა, რადგან იგი გაცემული კრედიტის დაბრუნების საიმედო გარანტიაა.

ფირმის პერსონალისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მათი შრომის ანაზღაურების სიდიდესა და ფირმაში არსებულ შრომის პირობებს.

ფირმისადმი ხელისუფლების დამოკიდებულების მნიშვნელოვან განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენს მის მიერ ადგილობრივ ბიუჯეტში ჩარიცხული გადასახადების ოდენობა.

ადგილობრივი მოსახლეობაზე დადებითად მოქმედებს ფირმის მიერ შექმნილი სამუშაო ადგილების რაოდენობა, ბუნებრივ გარემოზე ზრუნვა და ა.შ. ფირმისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მისდამი მომხმარებლების დამოკიდებულება, რომელსაც, უპირველეს ყოვლისა, ფირმის მიერ წარმოებული პროდუქციის (გაწეული მომსახურების) ხარისხი განსაზღვრავს. ამ მხრივ, ძალზე მნიშვნელოვანია, აგრეთვე, მომხმარებლისათვის თუ რამდენად ხელმისაწვდომია პროდუქციის (თუ მომსახურების) ფასები (ტარიფები).

პროდუქციის მაღალი ხარისხი, საიმედოობა და ხელმისაწვდომი ფასი მომხმარებლის კეთილგანწყობის საუკეთესო საშუალებებია.

3. სტრატეგიის დამუშავება

მას შემდეგ, რაც ფირმის ყველა მიზანი განისაზღვრება, იწყება სტრატეგიის შემუშავება. ფირმის სტრატეგია უნდა შემუშავდეს როგორც საბაზისო ქვეყნისათვის ისე იმ ქვეყნებისათვისაც, რომლებშიც ფირმა

საქმიანობს ან საქმიანობის დაწყებას აპირებს. შემდეგ კი უნდა დამუშავდეს ფირმის საერთო სტრატეგია.

ფირმის სტრატეგიული ალტერნატივების ანალიზის საფუძველზე უნდა განისაზღვროს თუ რომელი ასპექტების მიხედვით უნდა მოხდეს ალტერნატივების შერჩევა. ეს ასპექტებია:

- ა) საწარმოო სიმძლავრეების განლაგება;
- ბ) გასაღების პოლიტიკის მიმართულება;
- გ) პროდუქციის ასორტიმენტი;
- დ) წარმოების ფაქტორების განლაგება-გაადგილება;
- ე) სხვა კომპანიების შექმნა (ან საკუთარი კომპანიების გაყიდვა).

დაახლოებით იგივე სტრუქტურა აქვს საბაზო ქვეყანაში სტრატეგიული ალტერნატივების შერჩევის პროცედურასაც. ამასთან, დადგენილია, რომ საბაზო ქვეყნის სტრატეგიულ ალტერნატივებს პრიორიტეტი ენიჭება მასსა და საზღვარგარეთის ქვეყნებისათვის შემუშავებულ ალტერნატივებს შორის არჩევანის გაკეთების დროს. საერთოდ, კი ფირმის სტრატეგია წარმოადგენს ფირმის საბაზო და საზღვარგარეთული ქვეყნებისათვის შემუშავებული ყველაზე უფრო პერსპექტიული ალტერნატივების შეჯერებულ ვარიანტს.

სტრატეგიული დაგეგმვის ორგანიზაცია საერთაშორისო ფირმაში

საერთაშორისო ფირმაში სტრატეგიული დაგეგმვის ორგანიზაცია გულისხმობს ისეთი ამოცანების გადაწყვეტას, როგორცაა:

- ა) მმართველობითი სტრუქტურის შექმნა, რომელიც სტრატეგიული დაგეგმვის ფუნქციების რეალიზებას უზრუნველყოფს;
- ბ) აღნიშნული სტრუქტურების ფუნქციონირებისათვის საჭირო წესების დამუშავებას;
- გ) შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პერსონალის შერჩევასა და მოტივირებას;
- დ) ინფორმაციული უზრუნველყოფის ორგანიზაციას.

მმართველობითი სტრუქტურის შექმნა

როგორც ცნობილია, საერთაშორისო ფირმას ისევე, როგორც ნებისმიერ ფირმას აქვს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომლის მეშვეობითაც ხორციელდება ფირმის საქმიანობის მართვა. მაშინ, შეიძლება დაისვას კითხვა რაღა საჭიროა ახალი მმართველობითი სტრუქტურის შექმნა?. როგორც პრაქტიკა ადასტურებს ასეთ კითხვაზე მართებული იქნება მხოლოდ დადებითი პასუხი - დიახ, საჭიროა.

საქმე ის არის, რომ საერთაშორისო ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა ორიენტირებულია ფირმის საქმიანობის მიმდინარე დაგეგმვასა და ოპერატიულ მართვაზე, რომელიც თავის მხრივ, მმართველებისაგან დიდ

დროსა და ენერჯიას მოითხოვს. იმისათვის, რომ არ მოხდეს ფუნქციების აღრევა, საერთაშორისო ფირმაში უნდა შეიქმნას სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფი, რომელიც სისტემატურად იქნება დაკავებული ამ საქმიანობით. ამ გამოცდილებას წარმატებით იყენებს მსოფლიოში ისეთი ცნობილი ტრანსნაციონალური კომპანიები, როგორცაა: „აი ბი ემ“, „ჯენერალ ელექტრიკი“ და სხვები.

მმართველობითი სტრუქტურის ფუნქციონირების წესების დამუშავება

აღნიშნული სტრუქტურის წესები აღნუსხულია ფირმის სამსახურებისა და ქვედანაყოფების დებულებებში, თანამდებობრივ ინსტრუქციებში. დოკუმენტები, რომლებშიც მოცემულია მმართველების მიერ შესასრულებელი ფუნქციები, მათი ვალდებულებები, უფლებამოსილებები და პასუხისმგებლობა, აგრეთვე მათ მიერ გადასაწყვეტი ამოცანების ხასიათი და ა.შ. ერთობლიობაში, ერთი მხრივ, სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძველს წარმოადგენს, მეორე მხრივ კი ისინი ფირმის საქმიანობის მარეგულირებელი მრავალი, შიგა ნორმატიული და ღირეპქტიული დოკუმენტების ნაწილია.

ზემოაღნიშნული დოკუმენტების ერთობლიობა ასახვს ფირმაში დაწესებულ ქცევის წესებს, ნორმებსა და მითითებებს, რომლებიც ქმნიან მის ორგანიზაციულ კულტურას, რომელზეც ბევრად არის დამოკიდებული სტრატეგიული დაგეგმვის წარმატებები. ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია სტრატეგიული დაგეგმვის კულტურა, რომელიც ეფუძნება შემდეგ ძირითად პრინციპებს:

- 1) სტრატეგიული დაგეგმვა-ესაა სამუშაო, რომელსაც უშუალოდ ხელმძღვანელები ასრულებენ და არა საგეგმო სამსახური;
- 2) ყველა მენეჯერი, რომელიც მონაწილეობს სტრატეგიულ დაგეგმვაში უნდა ფლობდეს ადეკვატურ ინფორმაციას ფირმის განვითარების შესაძლებლობების შესახებ (ტრადიციულად ასეთ ინფორმაციას მხოლოდ უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელები ფლობენ);
- 3) ფირმაში არსებულმა სტიმულირების სისტემამ არ უნდა წაახალისოს მიმდინარე გეგმების შესრულება გრძელვადიანი გეგმების ხარჯზე;
- 4) სტრატეგიული დაგეგმვის დანერგვა უნდა მოხდეს კარგად მოფიქრებული სტრატეგიის საფუძველზე, რომელიც ახალ მეთოდებზე თანდათანობით გადასვლას ითვალისწინებს.

საერთაშორისო ფირმაში სტრატეგიული დაგეგმვის კულტურა გარკვეული სპეციფიკით ხასიათდება. საქმე ის არის, რომ ასეთი ფირმების საზღვარგარეთული საწარმო აუცილებლად განიცდის ორი ნაციონალური კულტურის (საკუთარი ანუ საბაზო ქვეყნის და იმ ქვეყნისა, რომელშიც ის საქმიანობს) ზემოქმედებას. ამიტომ, სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში

გადაწყვეტილების მიღებისას გათვალისწინებული უნდა იქნეს ორივე კულტურის მიერ მოპოვებული უპირატესობები, ოღონდ ფირმის საერთო სტრატეგიასთან შეჯერების შემდეგ.

პერსონალის შერჩევა და მოტივაცია

საერთაშორისო ფირმაში სტრატეგიული დაგეგმვის მიზნით განსაკუთრებული სტრუქტურის შექმნის აუცილებლობა, რომელიც დაკავშირებული არ იქნება ოპერატიული ამოცანების გადაწყვეტასთან, აღნიშნული ფუნქციის საკადრო უზრუნველყოფის სპეციფიკას განსაზღვრავს. იგი შემდეგში მდგომარეობს: სტრატეგიული დაგეგმვის ფუნქციას დამოუკიდებლად ვერ შეასრულებს ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის ვერც ერთი რგოლი (მაგალითად, საგეგმო სამსახური თუ სხვა).

მხოლოდ კარგად გააზრებული პროცედურების მიხედვით წარმართული სხვადასხვა ჯგუფების წარმომადგენლების ერთობლივი საქმიანობა იძლევა სასურველ შედეგს. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ზემოაღნიშნული ფუნქციის შესრულება უმჯობესია დაევალოს ისეთ მუშაკებს, რომლებმაც თავი გამოიჩინეს, როგორც კარგმა მენეჯერებმა.

ამ შემთხვევაში ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობის ძირითადი ამოცანებია:

- ა) სტრატეგიული დაგეგმვის სტრუქტურის შექმნა;
- ბ) სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის მონაწილეთა სტიმულირება;
- გ) გრძელვადიან პერსპექტივაში ფირმის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების შემუშავება;
- დ) ზემოაღნიშნულ პროცესში ჩართული პერსონალისა თუ ცალკეული რგოლის

შეთანხმებული საქმიანობის უზრუნველყოფა;

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ჩართული პერსონალის მოტივაციის ფაქტორებია: სპეციალისტებისათვის შესაფერისი ფუნქციების დაკისრება და დახარჯული შრომის ადეკვატურად ანაზღაურება.

ინფორმაციული უზრუნველყოფა

სტრატეგიული დაგეგმვის თითოეულ ეტაპზე გამოიყენება სხვადასხვა სახის დიდი მოცულობის ინფორმაცია. იგი სხვადასხვა არხებით მიიღება, მაგრამ ერთ-ერთ საკმაოდ ღირებული ინფორმაციის წყაროს მომხმარებელთა ფართო გამოკვლევა წარმოადგენს, რომლის შედეგები სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფს მნიშვნელოვნად უადვილებს საქმიანობას, რადგან, ბევრ შემთხვევაში, მომხმარებელი პირდაპირ მიუთითებს, თუ რა მიმართულებით უნდა გაამახვილოს ფირმამ ყურადღება.

ზემოაღნიშნული მეთოდის საერთაშორისო ფორმაში გამოყენება დაკავშირებულია მრავალ სირთულესთან. კერძოდ, უნდა ჩატარდეს გამოკვლევები ყველა იმ ქვეყანაში (ქვეყნის შიგნით კი მის რეგიონებში), სადაც ფორმა საქმიანობს, რის გამოც მკვეთრად იზრდება სამუშაოს მოცულობა.

თემა 5. ფინანსური გადაწყვეტილებები საერთაშორისო მენეჯმენტში

ა) საფინანსო-სავალუტო გარემო საერთაშორისო მენეჯმენტში

საერთაშორისო მენეჯერის მიერ გადაწყვეტილების მიღებისას დიდი მნიშვნელობა აქვს თანამედროვე სავალუტო-საფინანსო გარემოს თავისებურებებს, რომელთაგან მნიშვნელოვანია:

- 1) ვალუტის მრავალგვარობა;
- 2) მზარდი სავალუტო რისკი;
- 3) პოლიტიკური რისკი;
- 4) ეკონომიკური და იურიდიული სისტემების სხვადასხვაგვარობა;
- 5) მთავრობის როლი

ვალუტის მრავალგვარობა

ეროვნული ვალუტა და სავალუტო პოლიტიკა ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია. ყველა სუვერენულ სახელმწიფოს გააჩნია ეროვნული ვალუტა, რომლის როგორც საანგარიშო ერთეულისა და ანგარიშსწორების საშუალების გამოყენება, სავალდებულოა.

ვალუტა არის ამა თუ იმ ქვეყნის ფულადი ერთეული (მაგალითად, აშშ-ში – დოლარი, დიდ ბრიტანეთში გირვანქა სტერლინგი, საქართველოში – ლარი და ა.შ.), რომელიც გამოიყენება საქონლის ერთეულის ღირებულების სიდიდის გამოსახატავად.

სავალუტო სისტემა მოიცავს ეროვნულ და საერთაშორისო სავალუტო სისტემებს, რომლებიც ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან თავიანთი ფუნქციებით, როლით, ამოცანებითა და რეგულირების მეთოდებით.

ეროვნულ და საერთაშორისო სავალუტო სისტემათა კავშირურთიერთობები და განსხვავებანი მათი ორგანიზაციული ფორმების ელემენტებსა და ფუნქციონირებაში ვლინდება.

განსხვავებენ ეროვნულ და სარეზერვო ვალუტებს, კონვერტირებად (თავისუფლად კონვერტირებად და ნაწილობრივ კონვერტირებად) და არაკონვერტირებად ანუ ჩაკეტილ ვალუტებს.

ეროვნული ვალუტა წარმოადგენს დამოუკიდებელი, სუვერენული სახელმწიფოს ფულად ერთეულს, რომელიც ამ ქვეყნის სხვა სახელმწიფოებთან საერთაშორისო ეკონომიკური, საკრედიტო და საანგარიშსწორებო ურთიერთობათა უზრუნველსაყოფად გამოიყენება.

სარეზერვო ვალუტა წარმოადგენს მსოფლიოში ეკონომიკურად და პოლიტიკურად ყველაზე ძლიერი სახელმწიფოს ეროვნულ ვალუტას, რომელიც გამოიყენება სხვა დანარჩენი სახელმწიფოების სავალუტო პარიტეტისა და სავალუტო კურსის განსაზღვრის საფუძვლად. საერთაშორისო მასშტაბით იგი საგადასახდელო და სარეზერვო საშუალებების ფუნქციებს ასრულებს.

კონვერტირებად ვალუტად მიხნეულია ამა თუ იმ ქვეყნის ვალუტა, რომელიც იცვლება ნებისმიერი ქვეყნის ეროვნული ვალუტაზე და ასრულებს საერთაშორისო საგადასახდელო საშუალების ფუნქციას იურიდიული და ფიზიკური პირებისათვის ყოველგვარი სახის ოპერაციათა შესრულებისას.

თავისუფლად კონვერტირებადია ვალუტა, რომელიც შეუზღუდავად იცვლება ნებისმიერი ქვეყნის ვალუტაზე და ნებისმიერ მფლობელს შეუძლია მისი ყველა ქვეყანაში გატანა ყოველგვარი სახის საერთაშორისო და რეგიონალური ოპერაციების საწარმოებლად.

ნაწილობრივ კონვერტირებადი ვალუტა გარკვეული შეზღუდვებით ხასითდება. არაკონვერტირებადია ვალუტა რომელიც ჩაკეტილია ერთი ქვეყნის ტერიტორიაზე.

ზოგადად, ვალუტის კურსი ერთი ქვეყნის ფულადი ერთეულის მეორე ქვეყნის (ან ქვეყნების) ფულად ერთეულთან თანაფარდობას აღნიშნავს. იგი გვიჩვენებს თუ რა პროპორციით შეიძლება გაიცვალოს ამა თუ იმ ქვეყნის ვალუტა სხვა ქვეყნის ფულად ერთეულზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ვალუტის კურსი არის ერთი ქვეყნის ფულადი ერთეულის ფასი გამოსატყუი სხვა ქვეყნის ფულად ერთეულში.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ეროვნული ვალუტის კურსის მდგომარეობა მეტად აქტუალურია ნებისმიერი ქვეყნისათვის, ამ მხრივ, გამონაკლისს არც საქართველო წარმოადგენს, რადგან იგი, გარკვეულწილად, ქვეყნის მთელი ეკონომიკისა და მასში მიმდინარე პროცესების გამოსატყულებას წარმოადგენს (მაგალითად, ეროვნული ვალუტის კურსს დიდი მნიშვნელობა აქვს სახელმწიფო ბიუჯეტის ხარჯების, კერძოდ, კი სახელმწიფო ვალის ოდენობის გაანგარიშების დროს).

ნებისმიერი ეროვნული ვალუტის კურსი მეტ-ნაკლები ზომით ცვლილებებს განიცდის, იგი მყარდება ან უფასურდება.

ეროვნული ვალუტის სხვა ქვეყნების თავისუფლად კონვერტირებად ვალუტებთან შედარებით კურსის ფაქტიურად ამადლება ნიშნავს, რომ საქმე გვაქვს რევალვაციასთან.

მისი საპირისპირო მოვლენაა დევალვაცია, რომელიც სხვა ქვეყნის ვალუტასთან (იგულისხმება კონვერტირებადი ვალუტები) შედარებით ნაციონალური ვალუტის ერთეულის ოფიციალური კურსის შემცირებას ნიშნავს. დევალვაცია ანუ ეროვნული ვალუტის გაუფასურება - ინფლაციისა და ქვეყნის საგადასახდელო ბალანსის დეფიციტის შედეგია.

საერთაშორისო ფირმის მენეჯერს საქმე აქვს მრავალი ქვეყნის (რომლებთანაც აქვს ეკონომიკური ურთიერთობები) ვალუტასთან, ამიტომ მას მოუწევს ვალუტების გაცვლითი კურსების ანალიზი.

ეროვნული ვალუტების გარდა, საერთაშორისო მენეჯერს უნდა შეეძლოს თავისუფლად გაერკვეს საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაციების მიერ ემიტირებულ, საერთაშორისო ფულის როლის შემსრულებელ ისეთ ფულად ერთეულებში, როგორცაა: SDR (Special Drawing Rights)-ნასესხობის სპეციალური უფლება და European Currency Unit, ეკიუ, ანუ 1999 წლიდან ევრო.

SDR-ის ემიტირებას ახდენს საერთაშორისო სავალუტო ფონდი, რომელიც ძირითადად ამ სახის ფულადი ერთეულით ახორციელებს ქვეყნებისათვის ფინანსურ დახმარებას, SDR-ით იწარმოება ამ ფონდის სტატისტიკაც.

ევრო-ს ემიტირებას ახდენს ევროპის ცენტრალური ბანკი. ევრო იმ ქვეყნების ფულადი ერთეულია, რომლებიც გაერთიანებულნი არიან ევროპის სავალუტო სისტემაში (ევროკავშირის ქვეყნები).

მზარდი სავალუტო რისკი

მრავალ ვალუტასთან დაკავშირებული ოპერაციების განხორციელებისას საერთაშორისო მენეჯერმა უნდა იცოდეს სხვადასხვა ვალუტის კურსი და მისი ცვლილების მიმართულებები. კერძოდ, მხედველობაში მისაღებია ვალუტის კურსი ფიქსირებულია თუ მცურავი (განიცდის რყევებს).

ფიქსირებული კურსის დროს ოფიციალურად არის დადგენილი ეროვნული ვალუტის კურსი სხვადასხვა ქვეყნის ვალუტებთან მიმართებაში.

მცურავი კურსის შემთხვევაში ეროვნული ვალუტის კურსი განისაზღვრება მსოფლიო სავალუტო ბაზარზე მოთხოვნა-მიწოდების საფუძველზე.

სავალუტო-საკურსო რისკი ესაა დაგეგმილთან შედარებით მოგების დანაკარგის ან მიუღებლობის ალბათობა, რომელიც დაკავშირებულია ვალუტის კურსის არასასურველი მიმართულებით ცვლილებასთან (კურსის დაცემასთან).

გასაგებია, რომ გარიგების დადება იმ ვალუტაში, რომლის კურსი რყევას განიცდის სარისკოა, რადგან გარიგების დასრულებისას შესაძლებელია ფირმამ იზარალოს (დაგეგმილ შედეგებს ვერ მიაღწიოს ან სრულად ვერ მიაღწიოს).

სავალუტო რისკი მყარად ფიქსირებული სავალუტო კურსის შემთხვევაშიც არსებობს. საქმე ის არის, რომ მსოფლიოში ქვეყნების ეკონომიკური მდგომარეობის ცვლილება, აგრეთვე პოლიტიკური რყევები სავალუტო კურსის ცვლილების (ზრდის ან შემცირების) აუცილებლობას წარმოშობს, რამაც არ შეიძლება გავლენა არ მოახდინოს ფირმის (რომელიც, მაგალითად, საექსპორტო-საიმპორტო საქმიანობას ეწევა) ფინანსურ მდგომარეობაზე.

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ფინანსურმა მენეჯერმა უნდა შეძლოს მოსალოდნელი სავალუტო რისკების იდენტიფიცირება, მისი ზომის (სიდიდის) პროგნოზირება და ჰეჯირების¹ ოპტიმალური სტრატეგიის შერჩევა.

სავალუტო რისკის ფაქტორის გაძლიერების გამო ამგვარი რისკის გასანეიტრალებლად შეიქმნა და არსებულთან ერთად წარმატებით გამოიყენება ახალი ინსტრუმენტებიც. კერძოდ, ბანკები და ბირჟები გუთავაზობენ ისეთ ინსტრუმენტებს, როგორცაა: სავალუტო ფორვარდი² და სვოპი³, ოფციონი⁴ და ფიუჩერსი⁵, აგრეთვე მათ საფუძველზე დამუშავებული საფინანსო-სავალუტო ინსტრუმენტების მრავალნაირი კომბინაცია. საერთაშორისო მენეჯერი კარგად უნდა ერკვეოდეს მათ სახეობებში და დროულად რეაგირებდეს. მაგალითად, მენეჯერმა დროულად უნდა გაიგოს ახალი ინსტრუმენტების არსებობის შესახებ და გამოიყენოს თავის საქმიანობაში.

პოლიტიკური რისკი

პოლიტიკური რისკი დაკავშირებულია მიმდები ქვეყნის მთავრობის ნებისმიერ მოქმედებასთან, რომელიც ამცირებს კომპანიის ინვესტიციების ღირებულებას. მაგალითად, კომპანიის აქტივების ექსპროპრიაცია კომპენსაციის გადახდის გარეშე. აგრეთვე, ისეთი როგორცაა: გადასახადების განაკვეთების გადიდება, სავალუტო კონტროლის ან მოგების გატანაზე კონტროლი, ფასების ცვლილების შეზღუდვა და ა.შ.

კომპანიების აქტივების ექსპროპრიაციის მრავალი შემთხვევაა დაფიქსირებული მაგალითად, ბოლივიაში, ლიბიაში, პერუში, ირანში, ერაყსა და კუბაზე.

ეკონომიკური და იურიდიული სისტემების სხვადასხვაგვარობა

თითოეულ ქვეყანას აქვს თავისი პოლიტიკური და ეკონომიკური სტრუქტურები და ქვეყნებს შორის არსებული ინსტიტუციონალურმა განსხვავებებმა შეიძლება პრობლემები შექმნას შვილობილი ორგანიზაციების

¹ ნებისმიერი პროცედურა, რომლის დახმარებითაც აღმოფხვრება ან შემცირდება მომავალში კომპანიის ფულადი შემოსულობების მიღებაში მოსალოდნელი არასტაბილურობა.

² სავალუტო ან სხვა სახის გარიგებისას ისეთი ანგარიშსწორება, რომელიც გარიგებიდან ორი სამუშაო დღის მანძილზე სრულდება.

³ სვოპი (გაცვლა) - საქონლის, ვალების, ვალუტის, ფასიანი ქაღალდების გაცვლა ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე. იგი ხორციელდება ცენტრალურ ბანკებს შორის.

⁴ არჩევა, შერჩევა; მხარეთა შეთანხმების საფუძველზე მყიდველის (გამყიდველის) უფლება შეიძინოს (გაყიდოს) ესა თუ ის ნივთი განსაზღვრულ დრომდე ან მოვლენამდე.

⁵ ხანგრძლივი, ვადიანი, კონტრაქტი, რომელიც დაკავშირებულია ვალუტის ან ფასიანი ქაღალდების შესყიდვასთან და გაყიდვასთან.

საქმიანობაში. მაგალითად, საგადასახადო ტვირთი საზღვარგარეთის ქვეყნებში მკვეთრად განსხვავებულია, აქედან გამომდინარე, ზემოაღნიშნულ ქვეყნებში კომპანიების ერთი და იგივე მოცულობის საქმიანობა განსხვავებული შედეგის მომტანი იქნება.

აღსანიშნავია, რომ გადასახადები ამოიღება როგორც დონორ, ისე რეციპიენტ ქვეყანაში. ზოგადი წესების შესაბამისად, პირველად გადასახადები ამოიღება რეციპიენტ ქვეყანაში, შემდეგ კი დონორმა ქვეყანამ შეიძლება გამოიყენოს ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან რომელიმე პოლიტიკა, კერძოდ:

- საზღვარგარეთული ინვესტიციებით მიღებული შემოსავლები (რომელზეც საზღვარგარეთ გადასახადი გადახდილ იქნა) გადასახადისაგან გაათავისუფლოს. სახელმწიფოს მიერ ასეთი პოლიტიკა რეალიზდება საერთაშორისო ხელშეკრულებებით ორმაგი დაბეგვრის თავიდან აცილების შესახებ;
- საგადასახადო კრედიტი: დონორმა ქვეყანამ ინვესტორის მიერ საზღვარგარეთ განხორციელებული პროექტიდან მიღებული შემოსავალი შეიძლება დაბეგროს ქვეყნის შიგა პროექტისათვის დაწესებული საგადასახადო განაკვეთით, ამასთან, მისცეს მას საზღვარგარეთ გადახდილი გადასახადის მოცულობის კრედიტი;
- გადასახადების გამოქვითვა ან საგადასახადო შეღავათი: დონორი ქვეყნის საგადასახადო ორგანოები კაპიტალის მატების გამო საზღვარგარეთ გადახდილ გადასახადებს განიხილავს, როგორც ხარჯებს, რომელიც გამოიქვითება შემოსავლებიდან და ისე მოხდება შემოსავლების დანარჩენი ნაწილის დაბეგვრა;

მიმღები ქვეყნების იურიდიულ სისტემებში არსებული განსხვავებები (მაგალითად, ზოგადი სამართლის სისტემა დიდ ბრიტანეთში, და სამოქალაქო კოდექსი საფრანგეთში) შეიცავენ მრავალ ქმედებათა განსხვავებულ შეფასებებს, რაც საერთაშორისო ფირმისათვის ხელიშემშლელ ფაქტორს წარმოადგენს და იგი მენეჯერმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს.

მთავრობის როლი

კომპანიის საზღვარგარეთული განყოფილებიდან მიღებული ძირითადი ფულადი ნაკადები – დივიდენდები და როიალტები ჩვეულებრივ იბეგრება როგორც საზღვარგარეთული ქვეყნის, ისე ადგილობრივი მთავრობების მიერ. გარდა ამისა, საზღვარგარეთული ქვეყნის მთავრობას შეუძლია შეზღუდოს მის ტერიტორიაზე მოქმედი კომპანიის მიერ საბაზო ქვეყანაში ფულადი შემოსავლების რეპატრირების (დაბრუნების) ოდენობა. ასეთი ღონისძიების გატარების მიზანია აიძულონ საზღვარგარეთული კომპანია ადგილზევე მოახდინოს მის მიერ მიღებული შემოსავლების რეინვესტირება.

გარდა ამისა, მთავრობას შეუძლია წაახალისოს ქვეყანაში საზღვარგარეთული კაპიტალის შემოდინება, ან შექმნას არასასურველი საინვესტიციო კლიმატი და შეზღუდოს იგი.

მსოფლიო სავალუტო სისტემის ფუნქციონირება თანამედროვე ეტაპზე

ცნობილია, რომ მსოფლიო მეურნეობის ყველა სუბიექტი საქმიანობს საერთაშორისო სავალუტო სისტემის ფარგლებში. საერთაშორისო სავალუტო სისტემის კონსტრუქციულ ელემენტებს წარმოადგენს:

- ქვეყნიდან გატანილი სიმდიდრის ღირებულების გაზომვა;
- სავალუტო კურსის განსაზღვრა;
- სავალუტო ბაზრების რეგულირება;
- ქვეყნების სავალუტო საქმიანობის მარეგულირებელი საერთაშორისო ორგანიზაციების საქმიანობაზე ზედამხედველობა.

ამჟამად მოქმედი მსოფლიო სავალუტო სისტემა ორგანიზაციულად გაფორმდა 1976 წელს იამაიკაზე.

ქვეყნიდან გატანილი სიმდიდრის საზომი შეიძლება იყოს ნებისმიერი თავისუფლად კონვერტირებადი ვალუტა-აშშ დოლარი, ევრო და სხვა ან საერთაშორისო საგადამხდელო ერთეული - SDR-ი.

ამჟამად, ძირითადად, ვალუტის სამი სახის საკურსო რეჟიმი გამოიყენება, ესენია: მცურავი, ფიქსირებული და შერეული, ანუ მათი მოდიფიკაციები.

მცურავ სავალუტო კურსს ძირითადად ირჩევენ განვითარებული ქვეყნები, ევროპულ სავალუტო სისტემაში შემავალი ქვეყნების გარდა. ამ ქვეყნების ვალუტები თავისუფლად კონვერტირებადია და მათი კურსი სავალუტო ბაზარზე მოთხოვნა-მიწოდების შედეგად ყალიბდება. მაგრამ, ხშირია შემთხვევა, როცა ქვეყნის ცენტრალური ბანკი ეროვნული ვალუტის კურსის ამა თუ იმ დონეზე შენარჩუნების მიზნით სავალუტო ბაზარზე ინტერვენციებს მიმართავს, ანუ შეისყიდის ან გაყიდის უცხოურ ვალუტას, რითაც არეგულირებს ვალუტაზე მოთხოვნა-მიწოდების პროცესს.

ფიქსირებული სავალუტო კურსი იანგარიშება თავისუფლად კონვერტირებადი ვალუტების, SDR-ის, ევროს მიმართ. ამჟამად, ვალუტის ღირებულების ოქროს შემცველობით გამოხატვა აღარ ხდება, ოქრო აღარ ასრულებს მსოფლიო ფულის ფუნქციას.

შერეული ცურვის საკურსო რეჟიმი, 1999 წლის დასაწყისამდე, დამახასიათებელი იყო ევროპულ სავალუტო სისტემაში შემავალი ქვეყნებისათვის და ამ ქვეყნების ვალუტების კურსები ფიქსირდებოდა ეკიუში (1999 წლიდან ევროში) და ამის შემდეგ დგინდებოდა კურსები ერთმანეთის მიმართ. ამასთან, დასაშვები იყო +/- 15%-იანი გადახრა. ამჟამად, ევროპულ სავალუტო სისტემაში გამოიყენება ერთიანი ვალუტა – ევრო.

მსოფლიო სავალუტო სისტემის მარეგულირებელი ორგანოს როლს საერთაშორისო სავალუტო ფონდი (სსფ) ასრულებს, რომლის უმთავრესი დანიშნულებაა ქვეყნების სავალუტო პოლიტიკაზე დაკვირვება და დახმარების გაწევა იმ ქვეყნებისათვის, რომლებსაც პრობლემები აქვთ საგადამხდელო ბალანსთან დაკავშირებით. საერთაშორისო სავალუტო ფონდის ამოცანებში შედის აგრეთვე ვალუტების გაცვლის წესების დაცვაზე და სავალუტო კურსებზე ზედამხედველობა, აგრეთვე ეროვნული სავალუტო შეზღუდვების დაწესების წინააღმდეგ ბრძოლა.

ამჟამად, საერთაშორისო სავალუტო ფონდთან ერთად ქვეყნების უცხოური ვალუტით უზრუნველყოფის საქმეში წამყვან როლს ასრულებს მსოფლიო ბანკი, რომელიც იმ ქვეყნებთან თანამშრომლობს, რომლებთანაც ურთიერთობა აქვს საერთაშორისო სავალუტო ფონდს.

თემა 6. სავალუტო რისკი და მისი ჰეჯირების სტრატეგია

საერთაშორისო ფინანსურ მენეჯერს თავის საქმიანობაში ბევრად უფრო მეტი რისკ-ფაქტორების გათვალისწინება უწევს, ვიდრე საშინაო ბაზარზე მომუშავე ფირმის მენეჯერს.

სავალუტო-საკურსო რისკი, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ესაა დაგეგმილთან შედარებით მოგების დანაკარგის ან მიუღებლობის ალბათობა, რომელიც დაკავშირებულია ვალუტის კურსის არასასურველი მიმართულებით ცვლილებასთან (კურსის დაცემასთან).

ჰეჯირება ესაა სწრაფი გარიგება, რომლის მიზანია რისკის დაზღვევა. ჰეჯირება შეიძლება განისაზღვროს როგორც საქონლის ფასის დაცვა მისი დაცემის (შემცირების, როგორც გამყიდველისათვის არასასურველი მოვლენის), ან ამალღების (როგორც მყიდველისათვის არასასურველი მოვლენის) შემთხვევაში, შემხვედრი კომერციული, საკრედიტო თუ სხვა სახის მოთხოვნებისა თუ ვალდებულებების შექმნის გზით. ჰეჯერი არის სამეურნეო სუბიექტი (მეწარმე, კომერციული ორგანიზაცია, ბანკი და სხვ.), რომელიც ახორციელებს ჰეჯირების ოპერაციებს. ჰეჯერი ცდილობს შეამციროს რისკი, რომელიც დაკავშირებულია ფასების მოსალოდნელ ცვლილებასთან.

არსებობს ჰეჯირება ფასების ამალღებაზე და ჰეჯირება შემცირებაზე.

ჰეჯირება ამალღებაზე გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა აუცილებელია დაზღვეულ იქნეს მომავალში მოსალოდნელი ფასების ამალღება. ამ შემთხვევაში ჰეჯირება საშუალებას იძლევა შესასყიდი ფასი განისაზღვროს საქონლის (ვალუტის) შესყიდვამდე ბევრად უფრო ადრე.

ჰეჯირება შემცირებაზე გულისხმობს მომავალში საქონლის (ვალუტის) გაყიდვის ფასის წინასწარ განსაზღვრას, რათა თავიდან იქნეს აცილებული ზარალი, მისი შესაძლო შემცირების გამო. მაშასადამე, ჰეჯირების მიზანია დაიცვას როგორც გამყიდველი ისე მყიდველი საქონელზე (ვალუტაზე) ფასების შესაძლო რყევებისაგან.

სავალუტო რისკის სახეები

სავალუტო რისკის სახეებია: **სავალუტო-ეკონომიკური რისკი, ვალუტის გადაგზავნის და გარიგების რისკი.**

სამეწარმეო ფირმისათვის ეკონომიკური რისკი იმაში მდგომარეობს, რომ ვალუტის კურსის ცვლილების გამო მისი აქტივების და პასივების ღირებულება შეიძლება შეიცვალოს. ეს, აგრეთვე ინვესტორებსაც (რომლებმაც საზღვარგარეთ ინვესტიციები განახორციელეს) ეხება.

ვალუტის გადაგზავნის რისკს აქვს ბუღალტრული ბუნება და დაკავშირებულია უცხოურ ვალუტაში ფირმის აქტივებისა და პასივების აღრიცხვაში არსებულ განსხვავებებთან¹. იმ შემთხვევაში, თუ უცხოური ვალუტის კურსი დაეცემა, რომელშიც გამოხატულია ფირმის აქტივები, ამ აქტივების ღირებულება მცირდება.

ეკონომიკური თვალსაზრისით უფრო მნიშვნელოვანია ე.წ. გარიგების რისკი, რომელიც მომავალი გადახდების რაოდენობაზე სავალუტო კურსის ცვლილების გავლენის ხარისხით (სიდიდით) გამოიხატება. შეიძლება სავალუტო კურსი ისე შეიცვალოს (დაეცეს ან გამყარდეს), რომ მან სერიოზული ზარალი მიაყენოს გარიგების ნებისმიერ მხარეს. ამის მიხედვით განარჩევენ იმპორტიორისა და ექსპორტიორის სავალუტო რისკს.

ექსპორტიორის სავალუტო რისკი მდგომარეობს უცხოური ვალუტის კურსის დაცემაში შეკვეთის მიღების დამტკიცების (ხელმოწერის) მომენტიდან შეკვეთის საზღაურის მიღებამდე.

იმპორტიორის სავალუტო რისკი მდგომარეობს უცხოური ვალუტის კურსის გამყარებაში (ამაღლებაში) შეკვეთის დამტკიცების (ხელმოწერის) მომენტიდან შეკვეთის საზღაურის გადახდის დღემდე.

სავალუტო რისკზე მოქმედ ძირითად ფაქტორებად ითვლება: ინფლაციის დონე, კაპიტალის დარგთაშორისი მოძრაობა, გარიგების ვალუტაზე მოთხოვნა-მიწოდების თანაფარდობა და სხვა.

სავალუტო რისკის შემცირების ძირითად მეთოდებს წარმოადგენს:

- გარიგების დადებისას კომპანიამ (ფირმამ) შეიძლება მოითხოვოს რომ გადახდა მოხდეს თავისი ქვეყნის, ანუ ნაციონალური ვალუტით (რა თქმა უნდა, თუ თვლის, რომ მისი კურსი მნიშვნელოვნად არ შეიცვლება);
- საკრედიტო ხელშეკრულებაში დამცველი დათქმის ჩართვა, რომლის მიხედვით ფულადი ვალდებულების მოცულობა შეიცვლება მხარეთა შეთანხმების საფუძველზე განსაზღვრული „გადახდის ვალუტის“ კურსის ცვლილების გათვალისწინებით (ასეთი შესადარი ვალუტა შეიძლება იყოს მესამე ქვეყნის ვალუტა, ან საერთაშორისო ფულადი ერთეულები);
- ჰეჯირება სავალუტო ფიუნერსების, ფორვარდული კონტრაქტების, სვოპ-კონტრაქტების, ოფციური კონტრაქტების დახმარებით, რისკის გაყოფის სტრატეგიის გამოყენებით და ა.შ.

სავალუტო-ეკონომიკური რისკების მართვა

სავალუტო-ეკონომიკური რისკი ორ ქვესახედ იყოფა, ესენია: 1). ტრანზაქციული რისკი და 2). კონკურენტული რისკი.

ტრანზაქციული სავალუტო რისკი ესაა იმ ზარალის ალბათობა, რომელიც დაკავშირებულია სავალუტო კურსის ცვლილებასთან უკვე დადებულ კონტრაქტზე, რომლის შესაბამისადაც გადახდა უნდა

¹ როგორც ცნობილია, მსოფლიოში არსებობს აღრიცხვის სისტემის სამი ძირითადი მოდელი:

ინგლისურ-ამერიკული მოდელი, რომელიც გამოიყენება დიდ ბრიტანეთში, აშშ, ჰოლანდიაში, კანადაში, ავსტრალიაში და სხვაგან, კონტინენტალური მოდელი, რომელიც გამოიყენება გერმანიაში, ავსტრიაში, საფრანგეთში, შვეიცარიაში, იტალიაში და სხვაგან და სამხრეთ-ამერიკული მოდელი, რომელიც გამოიყენება ბრაზილიაში, არგენტინაში, ჩილეში და სხვაგან.

განხორციელდეს მომავალში, განსაზღვრულ დროს. მაგალითად, იტალიური კომპანია აწოდებს მარმარილოს შვეიცარიას. კონტრაქტის ფასის ვალუტაა ევრო, გადახდა უნდა განხორციელდეს მარმარილოს მიწოდებიდან 3 თვეში. ვთქვათ, კონტრაქტის ღირებულება შეადგენს 1 მილიონ ევროს და კონტრაქტის ხელმოწერისას 1 ევრო=1 შვეიცარულ ფრანკს. შვეიცარული ფრანკისადმი ევროს კურსის ცვლილების შედეგად იმპორტიორიც და მიმწოდებელიც ეწევიან სავალუტო რისკს. გადახდის მომენტისათვის შვეიცარულ ფრანკთან მიმართებაში ევროს გამყარებისას მოიგებს მიმწოდებელი, ევროს კურსის დაცემისას კი იმპორტიორი.

ეკრძოდ, თუ გადახდის მომენტისათვის 1 შვეიცარული ფრანკი გამყარდება და გაუთანაბრდება 1,2 ევროს, მაშინ კონტრაქტის ღირებულება ფრანკებში შეადგენს $1\ 000\ 000 : 1,200 = 833\ 333$ შვეიცარულ ფრანკს, ანუ შვეიცარიელ იმპორტიორს მოუწევს ბევრად უფრო ნაკლები ფრანკის ($1000\ 000 - 166\ 667 = 833\ 333$) კონვერტირება და მოგებული იქნება, მიმწოდებელი კი იზარალებს. თუ პირიქით მოხდება, მაშინ მიმწოდებელი მოიგებს.

კონტრაქტთან დაკავშირებული სავალუტო რისკის ელიმინირების (დაზღვევის) მიზნით მენეჯერმა უნდა შეარჩიოს შემდეგი ორი მეთოდი: პირველი, შეარჩიოს ფასის ვალუტა და კონტრაქტში ჩართოს სავალუტო დათქმა და მეორე, ჰეჯირებისათვის გამოიყენოს სწრაფი ბაზრის ინსტრუმენტები.

1). ტრანზაქციული სავალუტო რისკის დაზღვევის საკონტრაქტო მეთოდები

ა). ფასის ვალუტისა და გადახდის ვალუტის შერჩევა

ფასის ვალუტა ესაა ვალუტა, რომელშიც ფიქსირდება იმ საქონლის (მომსახურების) ღირებულება, რომელიც კონტრაქტის ობიექტს წარმოადგენს.

გადახდის ვალუტა ესაა ვალუტა, რომლის მეშვეობითაც უნდა მოხდეს საქონლის (მომსახურების) საკონტრაქტო ღირებულების დაფარვა.

სავალუტო დათქმა ესაა პირობა, რომელიც გულისხმობს გადახდის ფასის გადახედვას სავალუტო კურსის ცვლილების პროპორციულად. საერთაშორისო კონტრაქტში დათქმა შეიძლება განხორციელდეს როგორც ფასის ვალუტის, ისე გადახდის ვალუტის მიმართ.

ფასისა და გადახდის ვალუტები შეიძლება ერთმანეთს დაემთხვეს ან არ დაემთხვეს. ეს, ძირითადად დამოკიდებულია საქონლის სახეზე.

ექსპორტიორი ცდილობს კონტრაქტის ფასის ვალუტა წარმოადგენდეს „ძლიერ ვალუტას“, ე.ი. იმ ვალუტას, რომელიც შეიძლება კონტრაქტის პერიოდში კიდევ უფრო გამყარდეს (გაძლიერდეს), იმპორტიორი კი პირიქით, დაინტერესებულია ფასის ვალუტა წარმოადგენდეს „სუსტ ვალუტას“, რადგან კონტრაქტის გასვლის მომენტში მას შეიძლება მოუწიოს ნაკლების გადახდა.

როგორც წესი, სავალუტო დათქმა კონტრაქტის ორივე მხარის ინტერესებს (როგორც ექსპორტიორს, ისე იმპორტიორს) უნდა იცავდეს, ე.ი.

სავალუტო ოპერაციის შედეგად სავალუტო რისკის დაზღვევაში ორივემ უნდა მიიღოს მონაწილეობა.

ბ). ვადიანი ბაზრის ინსტრუმენტების გამოყენება

სავალუტო რისკის ნიველირებისათვის ხშირად გამოიყენება ვადიანი კონტრაქტები. ასეთ სპეციფიკურ ინსტრუმენტებს მიეკუთვნება: ფორვარდი და სვოპი (საბანკო კონტრაქტები) და ფიუჩერსები და ოფციონები (ძირითადად, საბირჟო კონტრაქტები).

ფორვარდული სავალუტო კონტრაქტები

ფორვარდული ვალუტაგაცვლითი კონტრაქტი ესაა შესასრულებლად სავალდებულო ისეთი შეთანხმება ბანკსა და კლიენტს შორის ვალუტის ყიდვის ან გაყიდვის თაობაზე, რომელშიც განსაზღვრულია აღნიშნული ოპერაციის ჩატარების თარიღი და უცხოური ვალუტის ოდენობა.

აღნიშნულ კონტრაქტში ვალუტის სახეობა, თანხის რაოდენობა, ვალუტის გაცვლითი კურსი და გადახდის თარიღი ფიქსირდება გარიგების მომენტში. ფორვარდული გარიგებისას დაფიქსირებულ სავალუტო კურსს ფორვარდული კურსი ეწოდება. გარიგების კურსი, რომელიც დაკავშირებულია ვალუტის მიწოდების განსაზღვრულ დროსთან სპოტ-კურსად იწოდება. ვალუტირების (როცა ვალუტა გადადის მფლობელის განკარგულებაში გარიგების მიხედვით) სტანდარტული სპოტ-თარიღი კონტრაქტის გაფორმებიდან 2 სამუშაო დღეს შეადგენს.

ფორვარდული გარიგების ვადები 3 დღიდან 5 წლამდე მერყეობს, მაგრამ ყველაზე გავრცელებული ვადებად ითვლება 1, 3, 6, 9 თვიანი გარიგებები.

ფორვარდული კონტრაქტი საბანკო კონტრაქტია და ის შეიძლება არასტანდარტული, კლიენტზე მორგებული (მისი სურვილის გათვალისწინებით) იყოს.

ფორვარდულ ბაზრებზე ვალუტის შესყიდვისა და გაყიდვის კურსთან ერთად ხშირად ანგარიშობენ ვალუტის კროსს-კურსს. კროსს-კურსი ესაა ორ ვალუტას შორის გაცვლის კურსი, რომელიც მიიღება მესამე ვალუტასთან (ჩვეულებრივ, აშშ დოლართან) მათი თანაფარდობის გათვალისწინებით.

ვალუტის კოტირება-უცხოური ვალუტის საბირჟო კურსის განსაზღვრა (დადგენა).

ფორვარდული ოპერაციების ძირითადი დანიშნულება სავალუტო რისკის შემცირება ანუ ჰეჯირებაა (ვალუტის ერთეულის ფასის შესაძლო შემცირების დაზღვევაა. იგი საშუალებას იძლევა განსაზღვრული თარიღისათვის დაფიქსირდეს შემოსავლების ან ხარჯების სავარაუდო ოდენობა). აფიქსირებს, რა ვალუტის გაცვლითი კურსის განსაზღვრულ დონეს განსაზღვრული თარიღისათვის, ასეთ კლიენტს კონტრაგენტზე (ბანკზე) გადააქვს კონტრაქტში ფიქსირებულზე ზემოთ ვალუტის კურსის ცვლილების არასასურველი რისკი და აღნიშნული კონტრაქტის ღირებულებას განიხილავს, როგორც დაზღვევის თავისებურ საზღაურს.

ფიუნერსული კონტრაქტები

ფიუნერსული ოპერაციების არსი ფორვარდული გარიგებების მსგავსია. ისიც გულისხმობს ვალუტის მიწოდებას გარიგების დადებიდან 3 დღეზე მეტი ვადითა და კონტრაქტის იმ ფასის მიხედვით აღსრულებას, რაც გარიგების დადებისას დაფიქსირდა. ამავე დროს, ფიუნერსული ოპერაციები ფორვარდულისაგან არსებითადაც განსხვავდება.

პირველი, ფიუნერსული ოპერაციები ძირითადად საბირჟო ბაზარზე ხორციელდება, ფორვარდული კი ბანკთაშორის ურთიერთობისას. ამიტომ, ფიუნერსული კონტრაქტების აღსრულების ვადები დაკავშირებულია განსაზღვრულ თარიღებთან (მაგალითად, ყოველი თვის მეორე დეკადა) და სტანდარტიზებულია მიწოდების ვადების, მოცულობისა და პირობების მიხედვით. ფორვარდული კონტრაქტების შემთხვევაში კი გარიგების მოცულობა და ვადები განსაზღვრება მხარეების ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე;

მეორე, ფიუნერსული ოპერაციები ხორციელდება ვალუტის შეზღუდული წრის (აშშ დოლარი, ევრო, იაპონური იენა, ფუნტი სტერლინგი, და ზოგიერთი სხვა) გამოყენებით, ფორვარდულის დროს კი ეს წრე ბევრად უფრო ფართოა;

მესამე, ფიუნერსული ბაზარი ხელმისაწვდომია როგორც მსხვილი, ისე წვრილი ინვესტორებისათვის, ფორვარდულ ბაზრებზე პატარა ფირმების შეღწევა კი შეზღუდულია, რადგან ფორვარდული კონტრაქტის დადებისათვის გათვალისწინებული მინიმალური თანხა 500 ათასი აშშ დოლარია.

მეოთხე, ფორვარდული გარიგების 95% მთავრდება კონტრაქტში გათვალისწინებული ვალუტის მიწოდებით, ფიუნერსული ოპერაციების დროს კი ვალუტის რეალური მიწოდება არ ხორციელდება (იგი მხოლოდ თავდაპირველ და ბოლო გარიგებას შორის სხვაობის მიწოდებით ხდება).

ოფციური კონტრაქტი

როგორც აღვნიშნეთ, ოფცია არჩევას, შერჩევას ნიშნავს. ესაა მხარეთა შეთანხმების საფუძველზე მყიდველის (გამყიდველის) უფლება შეიძინოს (გაყიდოს) ესა თუ ის ნივთი განსაზღვრულ დრომდე ან მოვლენამდე. ოფციონი სათანადო პრემიის გადახდით შექმნილი პრივილეგია, წინასწარ შეთანხმებულ პირობებში რაიმე აქტივის ყიდვის ან გაყიდვის შესახებ ხელშეკრულებაა. ოფციონი მყიდველს ანიჭებს მომავალში, განსაზღვრულ დროს, წინასწარ შეთანხმებულ ფასად აქციის ან სხვა რაიმე აქტივის ყიდვის ან გაყიდვის უფლებას. ასეთი უფლების მიღების სანაცვლოდ ოფციონის მყიდველი გამყიდველს უხდის განსაზღვრულ თანხას, რომელსაც პრემია ეწოდება.

ოფციური გარიგებები პრინციპულად განსხვავდება ფორვარდული და ფიუნერსული ოპერაციებისაგან. ოფციურ გარიგებებში მონაწილეობას ღებულობენ ოფციონის გამყიდველი და ოფციონის მყიდველი. ოფციონის მყიდველი იძენს უფლებას (მაგრამ არ ავალდებულებს) მომავალში იყიდოს

ან გაყიდოს განსაზღვრული აქტივი გარიგების მომენტში დაფიქსირებულ ფასად. ოფციონის გამყიდველი თავისთავზე იღებს ვალდებულებას იყიდოს (გაყიდოს) გარიგების საფუძვლად აღიარებული აქტივი წინასწარ დათქმულ ფასად. რამდენადაც, ოფციონის გამყიდველის დანაკარგების რისკი, რომელიც დაკავშირებულია სავალუტო კურსის ცვლილებასთან, მნიშვნელოვნად უფრო მაღალია, ვიდრე ოფციონის მყიდველისა, ამიტომ, რისკის საზღაურის სახით ოფციონის მყიდველი გარიგების დადების მომენტში გამყიდველს პრემიას უხდის.

განსხვავებენ მყიდველისა და გამყიდველის ოფციონებს.

ყიდვის ოფციონი იძლევა ფიუჩერსული ხელშეკრულების (საქონლის ან სხვა ფასეულობის) ყიდვის უფლებას (მაგრამ არ ავალდებულებს) წინასწარ დადგენილ ფასად.

გაყიდვის ოფციონი იძლევა ფიუჩერსული ხელშეკრულების (საქონლის ან სხვა ფასეულობის) გაყიდვის უფლებას (მაგრამ არ ავალდებულებს) წინასწარ დადგენილ ფასად.

ნებისმიერ შემთხვევაში ოფციონის ყიდვის ან გაყიდვის ძირითადი მიზანი ვალუტის კურსების რყევის გამოყენებით მოგების მიღებაა.

ფორვარდული და ფიუჩერსული კონტრაქტებისაგან განსხვავებით სავალუტო ოფციონები იმ რისკის შემცირების შესაძლებლობას იძლევა, რომელიც დაკავშირებულია ვალუტების კურსების არასასურველ ცვლილებასთან, ამასთან, ისინი ვალუტის კურსის სასურველი მიმართულებით ცვლილების შემთხვევაში ინარჩუნებენ მოგების მიღების შანსს.

სვოპ-კონტრაქტები

სვოპი არის დროებითი ნასყიდობა სამომავლო გაყიდვების გარანტიით. იგი ეროვნული ვალუტის უცხოურზე გადაცვლის ოპერაციაა იმ ვალდებულებით, რომ გარკვეული ვადის გასვლის შემდეგ მოხდება უკუგაცვლა.

სვოპ-ოპერაცია ესაა სავალუტო ოპერაცია, რომელიც წარმოადგენს სპოტურ და ფორვარდულ გარიგებათა კომბინაციას. ხშირად სავალუტო სვოპ-ოპერაცია განისაზღვრება, როგორც სავალუტო ბარტერი.

არსებითად, სვოპ-გარიგება გულისხმობს ვალუტის გაცვლის მიზნით, ერთი და იმავე დროს, ორი ცალკე კონტრაქტის ხელმოწერას. ამასთან, კონტრაქტებს აქვთ ურთიერთსაპირისპირო მიმართულება და აღსრულებს განსხვავებული ვადები.

ნაღდი ფულით სვოპ-ოპერაციისას გარიგება ხორციელდება სპოტის კურსით, რომელიც კონტრგარიგებაში კორექტირდება პრემიით ან დისკონტით, რომელთა ოდენობა დამოკიდებულია სავალუტო კურსის ცვლილების ტენდენციაზე.

სვოპ-გარიგებები ჩვეულებრივ ხორციელდება 1 დღიდან 6 თვემდე ვადაში. იშვიათად გვხვდება 5 წლამდე ვადიანი სვოპ გარიგებები. სვოპ-ოპერაციები, როგორც წესი, ხორციელდება ეროვნულ (ცენტრალურ) ბანკებს შორის, კომერციულ ბანკებს შორის, აგრეთვე კომერციულ და ცენტრალურ ბანკებს შორის.

2). კონკურენტული რისკის (სავალუტო-ეკონომიკური რისკის მეორე სახე) მენეჯმენტი

პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ფირმა თავისი საკონტრაქტო რისკის სრულად ჰეჯირების შემთხვევაშიც კი შეიძლება შეეჯახოს გრძელვადიან კონკურენტულ რისკს, რომლის წარმოშობის მიზეზი შეიძლება გახდეს სავალუტო კურსის ცვლილება. მან შეიძლება მნიშვნელოვნად შეცვალოს კომპანიის საერთო სამომავლო შემოსავლები და დანახარჯები, ე.ი. ის საერთო ფულადი ნაკადები, რომლებიც დაკავშირებული არ არის ცალკეულ გარიგებებთან.

ამგვარად, ფირმა კონკურენტულ რისკს იმ მომენტში შეიძლება წააწყდეს, როცა იგი ძლიერი საერთაშორისო კონკურენციის პირობებში აბანდებს ფულს (აფართოებს წარმოებას, ან სურს საზღვარგარეთ შეიძინოს საქონელი, ნედლეული და ა.შ.). ასეთ შემთხვევებში, სავალუტო საკონტრაქტო რისკი გამოვლინდება მოგვიანებით, გარკვეული პერიოდის შემდეგ, როცა მისი დაზღვევა ერთჯერადი და თუნდაც ეფექტური ღონისძიებების გატარებით, საკმაოდ ძნელია.

ამიტომ, ასეთი რისკების დაზღვევა კომპანიის სტრატეგიის გრძელვადიან კორექტირებას, კონკურენტული საერთაშორისო უპირატესობის მოპოვების გზების ძიებას საჭიროებს.

მსოფლიო პრაქტიკა ფლობს სავალუტო რისკის თავიდან აცილების, ან კონტროლის საშუალებების ფართო სპექტრს. ამ მიმართებით, ის სტრატეგიები, რომლებიც სავალუტო რისკების მინიმიზაციის შესაძლებლობებს ქმნიან, შემდეგია:

1). დასწრებისა და დაყოვნების სტრატეგია. იგი გადახდის თარიღის თავისუფალი არჩევის შესაძლებლობას გულისხმობს, რომელიც ყველაზე მეტად მისაღებია იმ ფირმებისათვის, რომლებსაც ერთმანეთთან მჭირდრო საქმიანი კავშირი აქვთ დამყარებული და გადახდების ურთიერთხელსაყრელ ვადებსაც პოულობენ.

2). რისკის დანაწილების სტრატეგია. სავალუტო რისკების დანაწილება ესაა კომპანიებს შორის შეთანხმება, გაფორმებული ხელშეკრულების სახით, რომელშიც გამყიდველი და მყიდველი თანხმდებიან სავალუტო კურსის ცვლილებით გამოწვეული დანაკარგების ნაწილის საკუთარ თავზე აღების შესახებ. მაგალითად, თუ ამა თუ იმ ვალუტის კურსი გადახდის მომენტისათვის იქნება იმაზე ნაკლები, რაც გათვალისწინებული იყო ურთიერთშეთანხმებით, მაშინ გაამოწვეული ზარალი დაიფარება პარტნიორების მიერ (წინასწარ შეთანხმებული ოდენობით) და ამიტომ მხოლოდ ერთი პარტნიორი არ დაზარალდება.

3). სავალუტო რისკების ჰეჯირება შემხვედრი სავალუტო ნაკადების სტრუქტურის მეთოდით. მაგალითად, ამერიკელ ექსპორტიორს, რომელიც საქონელს აწვდის კანადას, შეუძლია აიღოს კრედიტი კანადის კაპიტალის ბაზარზე. ეს შესაძლებლობას მისცემს მას წინასწარ იცოდეს მისი

გადასხდევებისა და შემოსავლების მოცულობები, აგრეთვე დაიზღვიოს თავი სავალუტო რისკისაგან.

4). სავალუტო სვოპები. სვოპის მეშვეობით ჰეჯირების ერთ-ერთ საშუალებას ფორვარდული საპროცენტო განაკვეთების ფიქსაციის მეთოდი წარმოადგენს. ბანკსა და კომპანიას შორის ფორმდება შეთანხმება, რომლის თანახმადაც კომპანია დებს თანხას სავალუტო დეპოზიტზე, ბანკი კი აძლევს კომპანიას სესხს ეროვნულ ვალუტაში. ყოველი ექვსი თვის განმავლობაში ხდება პროცენტების ურთიერთგადახდა, რომელიც შეიძლება იყოს ფიქსირებული ან იგი შეიძლება გაანგარიშებულ იქნეს ბანკთაშორის არსებული საპროცენტო განაკვეთების საფუძველზე. კომპანიის ზარალი, რომელიც გამოწვეულია პროცენტებს შორის არსებული განსხვავებით განიხილება როგორც სვოპ-ოპერაციის საზღაური.

ზემოაღნიშნული და ზოგიერთი სხვა სტრატეგიის გამოყენებით შესაძლებელია მნიშვნელოვნად შემცირდეს (ან მთლიანად გამოირიცხოს) ის ზარალი, რომელიც თან ახლავს კონკურენტულ რისკს, თუმცა ეს საკმაოდ რთული პროცესია, რომლის წინასწარ სრულად გამოცნობა თითქმის შეუძლებელია.

თემა 7. ადამიანური რესურსების მართვა და ეთიკა საერთაშორისო ბიზნესში

საერთაშორისო მენეჯმენტში კორპორაციული კულტურისა და ადამიანური რესურსების მართვის (არმ) საკითხებს მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს. გამსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია ის თავისებურებები, რომლებიც საერთაშორისო გარემოში თან ახლავს ადამიანური რესურსების მართვის პროცესს.

საერთაშორისო არენაზე კომპანიის საკადრო პოლიტიკასა და კულტურულ ასპექტზე გავლენას ახდენენ შემდეგი ძირითადი ფაქტორები:

- ფირმისა და მისი ფილიალების ადგილმდებარეობა;
- ფირმის „საბაზო“ კულტურა;
- დარგი;
- კომპანიის სიდიდე;
- ორგანიზაციული ფორმა;
- კონკურენტული სტრატეგია;
- ოპერაციების ხასიათი ბაზარზე;
- საერთაშორისო ფირმის პოლიტიკა, წესები და პროცედურები.

კორპორატიული კულტურა

კორპორაციული კულტურა არის პირადი და კოლექტიური ფასეულობების სისტემა, რომელსაც იზიარებს მთელი ორგანიზაცია. მეორე მხრივ, კორპორაციულ კულტურაში იგულისხმება საერთაშორისო არენაზე პერსონალის ადაპტაციისა და შინაგანი ინტეგრაციის ხერხებისა და წესების ერთობლიობა.

საერთაშორისო ფირმის მმართველობითი პრობლემები, რომლებიც წარმატებით წყდება კულტურული ინსტრუმენტების დახმარებით შემდეგია:

- თანამშრომლობის პროცესში არსებული კულტურული საკომუნიკაციო ბარიერები (შეფერხებები, რომლებიც გამოწვეულია კულტურათაშორის არსებული განსხვავებებით, სინამდვილის დამახინჯებული აღქმით და ა.შ.);
- განსხვავებები სხვადასხვა ქვეყანაში არსებულ მართვის სტილში;
- განსხვავებები პრობლემის დაყენებასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცედურებში;
- პოტენციური კონფლიქტები შრომის მოტივაციაში არსებული განსხვავებების გამო (განვითარებად ქვეყნებში წინა პლანზე გამოდის მატერიალური მოთხოვნები, განვითარებულ ქვეყნებში კი თვითგანვითარებისა და სხვა სახის ცხოვრებისეული მიზნები) და ა.შ.

ადამიანური რესურსების მართვის საკითხები საერთაშორისო ფორმაში

საერთაშორისო მენეჯმენტის სისტემაში საერთაშორისო კომპანიის მიერ კულტურისა და საკადრო პოლიტიკის ფორმირებისადმი მიდგომის 5 ვარიანტი გამოიყენება:

- ფირმის შტაბ-ბინის დომინირებული სტილი და მისი ელემენტების ფილიალებში გადატანა;
- იმ ქვეყანაში არსებული პირობებისადმი შეგუება, რომელშიც ფირმა საქმიანობს;
- ფირმის შტაბ-ბინისა და ფილიალების საქმიანობის განსხვავებული მმართველობითი და კულტურული ასპექტების სინთეზი;
- უნივერსალიზმი (ყალიბდება განსხვავებული კულტურებისათვის მისაღები გასაშუალოებული ნეიტრალური სტილი) და ა.შ.

საბაზო ქვეყანაში ადამიანური რესურსების მართვის მოდელი მნიშვნელოვნად განსხვავდება იმ მოდელისაგან, რომელსაც საერთაშორისო ფირმა იყენებს საზღვარგარეთ საქმიანობისას. ასეთი განმასხვავებელი ფაქტორებია:

- სხვადასხვა ქვეყნის კულტურული ფაქტორები;
- ეკონომიკური ფაქტორები;
- განსხვავებანი შრომის ბაზრის ორგანიზაციაში;
- სამუშაო ძალის გადაადგილების პრობლემები;
- დამოკიდებულება მუშებს, პროფკავშირებსა და მეწარმეებს შორის;
- ნაციონალური ორიენტაცია;
- კონტროლის სირთულე.

საერთაშორისო ფირმაში დიდი თავისებურებებით ხასიათდება პერსონალის შერჩევის პროცესი. მრავალეროვნულ კორპორაციებში კადრების შერჩევის 4 ძირითადი მიდგომა არსებობს, ესენია:

- ეთნოცენტრიზმი. მმართველობითი პერსონალი, როგორც საბაზო ქვეყანაში ისე საზღვარგარეთის ფილიალში შეირჩევა ფირმის სათაო ოფისის მიერ ე.წ. „საშინაო“ რეზერვიდან;
- პოლიცენტრიზმი. საზღვარგარეთის ფილიალში მმართველობითი პერსონალი შეირჩევა იმ ქვეყნის სპეციალისტებისაგან, სადაც ფირმა საქმიანობს;
- რეგიოცენტრიზმი. ეს მიდგომა წინა პლანზე აყენებს რეგიონის სპეციფიკის კარგად ცოდნას. ამიტომ, მენეჯერის შერჩევისას ეს გათვალისწინებულ უნდა იქნეს;
- გეოცენტრიზმი. ეს მიდგომა ყურადღებას ამახვილებს იმაზე, რომ გლობალიზაციის პირობებში მნიშვნელობა არა აქვს თუ ვინ, რომელი ეროვნების წარმომადგენელი იქნება ჩართული საზღვარგარეთის

ფილიალის მმართველობაში. მთავარია, მათ იცოდენ საქმე-წარმოება, მარკეტინგი, იმ ქვეყნის კულტურა, რომელშიც საქმიანობს და ა.შ.

როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, საერთაშორისო ფირმის მმართველობითი თანამდებობები, ძირითადად, დაკავებული აქვთ ადგილობრივ მოქალაქეებს (პერსონალს) და არა ექსპატრიანტებს (ფირმის ცენტრალური ოფისიდან მივლინებულ პირებს), რაც განპირობებულია შემდეგი ფაქტორებით:

- ექსპატრიანტების შეზღუდული მობილურობა. (მათ უჭირთ მუდმივი საცხოვრებელისა და ახლობლების მიტოვება, ამასთან, იგი ფირმას უფრო ძვირი უჯდება, საზღვარგარეთ არსებობს მათი დასაქმების სამართლებრივი ბარიერები და ა.შ.);
- ადგილობრივი კადრების მაღალი კონკურენტუნარიანობა (მათთვის უფრო კარგად არის ცნობილი ადგილობრივი პირობები);
- ადგილობრივი იმიჯი. ადგილობრივ მმართველებს უფრო მეტი შესაძლებლობები აქვთ საქონლის გასაღების მხრივ, თანამშრომლებთან ურთიერთობის და ა.შ.;
- არ არის საჭირო პერსონალის ადაპტაცია ადგილობრივ პირობებთან და ა.შ.

აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ ზემოაღნიშნული ექსპატრიანტებზე საერთოდ უარის თქმას არ ნიშნავს. მათი გამოყენება რიგ შემთხვევაში აუცილებელია, კერძოდ:

- ტექნიკური კომპეტენციის გამო. განვითარებად ქვეყნებში მაღალკვალიფიციური კადრების ნაკლებობაა;
- ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების გამო.
- ეფექტიანი კონტროლის მექანიზმის დანერგვის მიზნით.

საზღვარგარეთ საქმიანობისათვის პერსონალის შერჩევის ძირითად კრიტერიუმებს წარმოადგენს:

- ტექნიკური და მმართველობითი სიახლეების ცოდნა;
- საზღვარგარეთ წასვლის მოტივები და მისწრაფებები;
- სოციალური ჩვევები (ადამიანთაშორისი ურთიერთობების ცოდნა და ა.შ.)
- დიპლომატიური ჩვევები (საქმიან წრეებთან, სამთავრობო ჩინოვნიკებთან, პოლიტიკურ ლიდერებთან ურთიერთობა და ა.შ.);
- მოწიფულობა და სტაბილურობა;
- ოჯახური ფაქტორი. თუ რამდენად შეძლებს ოჯახი საზღვარგარეთ ადაპტაციას;
- სხვა ფაქტორები (ასაკი, სქესი და ა.შ.)

საზღვარგარეთ საქმიანობისათვის პერსონალის შერჩევის დამატებით კრიტერიუმებს წარმოადგენს:

- ადგილობრივ პირობებთან ადაპტაციის უნარი;

- სხვა ქვეყნის კულტურის აღქმა;
- კვლევების დარგში კომპეტენტურობა;
- ჯანმრთელობის მდგომარეობა;
- ენების ცოდნა;
- დაძაბული მუშაობის უნარი, გამძლეობა;
- საზღვარგარეთ მუშაობის გამოცდილება.

საზღვარგარეთ სამუშაოდ გასაგზავნი კანდიდატების სწავლება რამდენიმე ეტაპს მოიცავს. პირველ რიგში, მთავარი ყურადღება უნდა დაეთმოს ქვეყნებს შორის კულტურული განსხვავებებისა და ბიზნესის განვითარებაზე მისი გავლენის შესწავლას. დეტალურად უნდა იქნეს გაანალიზებული იმ ქვეყნის ეკონომიკა, კულტურა და ა.შ. რომელშიც კანდიდატი აპირებს მუშაობის გაგრძელებას. ასევე მნიშვნელოვანია ქვეყნის სახელმწიფო ენის შესწავლა და იმ ჩვევებისა და ქცევის მანერისადმი ადაპტაცია, რომელიც დამახასიათებელია მოცემულ ქვეყანაში მომუშავეებისათვის.

ცხრილი 5.1

ადამიანური რესურსების მართვის მოდელი

მიდგომა	ამერიკული ორგანიზაციები	იაპონური ორგანიზაციები
„ადამიანური კაპიტალი“	-სწავლებაში მცირე დაბანდებები -კონკრეტული ჩვევების სწავლე-ბა	-სწავლებაში მსხვილი დაბანდებები - ზოგადი სწავლება
„შრომის ბაზარი“	-პირველ ადგილზე გარე ფაქტორები; - მოკლევადიანი დაქირავება - დაწინაურების სპეციალიზებული კიბე	- პირველ ადგილზე შიგა ფაქტორები; -გრძელვადიანი დაქირავება -დაწინაურების არასპეციალიზებული კიბე

არსებობს პერსონალის სტიმულირების 4 ძირითადი ფორმა:

- 1). ხელფასი, როგორც წესი, შეადგენს საერთაშორისო ფირმის მომუშავეს შრომის ანაზღაურების 40-70 პროცენტს. ხელფასზე სხვადასხვა სახის დანამატები, პრემიები და ა.შ. შეადგენს შრომის ანაზღაურების 30-დან 60 პროცენტამდე. გარდა ამისა რიგ საერთაშორისო ფირმებში ძირითადად ხელმძღვანელი მუშაკები მონაწილეობენ მოგების განაწილებაში;
- 2). კომპენსაციები. საზღვარგარეთ მომუშავეს ფირმა, როგორც წესი, უნაღდებს ტრანსპორტის, საცხოვრებლის დაქირავების, კვების ხარჯებს, აგრეთვე, უნაზღაურებს მათ ბავშვების სწავლის, შვებულების ხარჯებს და ა.შ.;

3). არამატერიალური სტიმულირება. ესენია: მადლობის გამოცხადება, ჯილდოების გადაცემა, ახალი, მაღალანაზღაურებადი სამუშაოს შეთავაზება, ვადამდელი დაწინაურება და ა.შ.;

4). შერეული (მატერიალური და არამატერიალური) სტიმულირება. მაგალითად, სხვადასხვა სახის პრიზების, საჩუქრების გადაცემა, საპენსიო და სადაზღვევო პროგრამებში ჩართვა და ა.შ.

შრომის ანაზღაურების სიდიდე ბევრად არის დამოკიდებული შემდეგ ფაქტორებზე:

- იმ საშუალებების სიდიდეზე, რომელიც დაბანდებულია ბიზნესში;
- მოცემულ რეგიონში ამა თუ იმ პროფესიის სპეციალისტზე მოთხოვნა-მიწოდების მდგომარეობაზე;
- ცხოვრების ღირებულებაზე;
- ქვეყნის კანონმდებლობაზე;
- დამქირავებლის-დამქირავებულისა და –პროფკავშირების ურთიერთობაზე.

როგორც წესი, საერთაშორისო ფირმები შრომის უფრო მაღალ ანაზღაურებას აწესებენ, ვიდრე ადგილობრივი კომპანიები. საერთოდ კი უნდა ითქვას, რომ არ არსებობს წახალისების უნივერსალური სისტემა, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს საზღვარგარეთ მომუშავე ნებისმიერი პირისა თუ ქვეყნისათვის.

ეთიკა საერთაშორისო ბიზნესში

თანამედროვე ბიზნესის პრაქტიკაში მტკიცებულება „კარგი ეთიკა კარგ ბიზნესს ნიშნავს“ საკამათო არ არის.

ბიზნესის ეთიკა ესაა საქმიანი ეთიკა, რომელიც პატიოსნებას, გულახდილობას, მიცემული სიტყვისადმი ერთგულებას, მოქმედი კანონმდებლობის, დადგენილი წესებისა და ტრადიციების შესაბამისად ბაზარზე ეფექტიანი საქმიანობის ცოდნას ემყარება.

ფირმის რეპუტაცია იქმნება მისი თანამშრომლების ღირსეული ქცევით, რომელიც ვლინდება:

- ფირმის ქონებისადმი დამოკიდებულებაში;
- სიტუაციებში, როცა ერთმანეთს ეჯახება სხვადასხვა ინტერესები;
- საგარეო საქმიანი კავშირების დამყარებისას;
- კლიენტებთან და კონკურენტებთან ურთიერთობისას;
- დელიკატურ სიტუაციებში, როცა ფირმის თანამშრომლების წინაშე დგება არჩევანი: საჯაროდ გამოიტანოს თუ გაასაიდუმლოს კოლეგების მიერ კორპორაციული წესებისა და ნორმების დარღვევა.

ნებისმიერი რანგის მენეჯერისათვის აუცილებელია ეთიკის საფუძვლების ცოდნა, რაც მან გადაწყვეტილების მიღებისას აუცილებლად უნდა გამოიყენოს.

მენეჯერებმა, ურთიერთსასარგებლო ურთიერთობები კომპანიის მფლობელთან, მომხმარებლებთან, კრედიტორებთან, მიმწოდებლებთან და ა.შ. ხანგრძლივად უნდა შეინარჩუნონ. ამასთან, გასათვალისწინებელია, რომ პრაქტიკაში ხშირია შემთხვევა, როცა მხარეთა ინტერესები ერთმანეთს არ ემთხვევა. ასეთ შემთხვევებში მთავარია მენეჯერებმა დაიცვან ეთიკური პრინციპები და ბოროტებას ბოროტებითვე არ უპასუხონ. მენეჯერის ხასიათის სიმტკიცეში ვლინდება მისი ღირსებები.

ამერიკელი მკვლევარების მიერ ფორმულირებულია საქმიანი ეთიკის შემდეგი პრინციპები:

- სამართლიანობის პრინციპი;
- კანონიერების პრინციპი;
- უტილიტარიზმის (პრაქტიციზმის) პრინციპი.

სამართლიანობის პრინციპი ემყარება წესიერებისა და პატიოსნების ცნებებს და შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მიღებული გადაწყვეტილებების ანალიზისას.

ზემოაღნიშნულ შემთხვევაში კანონიერების პრინციპი თითოეული პიროვნების კანონიერი უფლებების დაცვას გულისხმობს. როცა კანონის იგნორირება ხდება, მაშინ ეთიკაც ირღვევა.

უტილიტარიზმის პრინციპის გათვალისწინებით გადაწყვეტილების მიღება დანახარჯებისა და მოგების ოდენობების თანაფარდობის დადგენას გულისხმობს და ეს ხორციელდება ბიზნესის კეთების ნებისმიერ ეტაპზე. ამ შემთხვევაში შეიძლება ითქვას, რომ უტილიტარიზმის (პრაქტიციზმის) პრინციპის საფუძველზე განსაზღვრული ამოცანა ნათელია: ყველაზე სასურველი მოქმედებაა ის, რომელიც უფრო მეტი მოგების მიღებას უზრუნველყოფს.

პრაქტიკაში, რა თქმა უნდა, ადვილი არ არის ზემოაღნიშნული სამი პრინციპის ერთდროულად დაცვა, მაგრამ მენეჯერები ვალდებული არიან ამისათვის ქმედითად იღვაწონ. საჭიროა ეთიკური ნორმების სწავლების ეფექტიანი სისტემის შექმნა. ასეთი სისტემა არსებობს აშშ-ში, სადაც ორგანიზაციების მმართველობითი პერსონალის უმეტესობა ეუფლება ბიზნესის ეთიკის ნორმებს.

ბიზნესის სფეროში მორალისა და ზნეობის სწავლება რთული და ხანგრძლივი პროცესია. ამისათვის არსებობს სპეცკურსები, სახელმძღვანელოები, მეთოდური მითითებები და ა.შ., მაგრამ მთავარია არსებობდეს მისი დაუფლების სურვილი და ამ ცოდნის გამოყენებისათვის საჭირო ბიზნესგარემო.

წარმატებების მიღწევისა და ბიზნესის ზნეობრივი სახის ჩამოყალიბების მიზნით მენეჯერი:

- ვალდებულია დაადგინოს: დროულად ასრულებს თუ არა დანაპირებს. თუ ამას ყოველთვის ვერ ახერხებს, მაშინ მან თავის მართლების ნაცვლად

ბოდიში უნდა მოიხადოს, დანაპირების შესასრულებლად ახალი ვადა განსაზღვროს და რაც მთავარია, სიტყვა აღარ უნდა გატეხოს;

- უნდა ცდილობდეს გამოიმუშაოს ჩვეულება: ყველაფერი ის, რაც ბიზნესთან დაკავშირებით მისთვის ცნობილი გახდება განიხილოს იმ კუთხით თუ რამდენად სასარგებლოა იგი ბიზნესის წინ წაწევისათვის;
- ორგანიზაციის განვითარების მიზნით მის წინაშე დაყენებული წინადადებებისა და რეკომენდაციების განხილვისას უნდა იყოს ყურადღებიანი და ობიექტური. მან ზრდილობიანად და შეურაცხყოფის გარეშე უნდა შეძლოს უსარგებლო ან ნაკლებადსარგებლიანი წინადადებების მიღებაზე უარის თქმა;
- უნდა იყოს თვითკრიტიკული, შეეძლოს სხვების მოსმენა და სასარგებლო წინადადებების გათვალისწინება. მას არ უნდა დაავიწყდეს, რომ სხვასაც შეიძლება ჰქონდეს მასზე არანაკლებად დასაბუთებული პოზიციები ან მოსაზრებები;
- ვალდებულია იცოდეს, რომ ხელმძღვანელისათვის ძალზე მაკომპრომეტირებელია დაბნეულობა;
- კრიტიკულად შესწავლის გარეშე არ უნდა ტოვებდეს წარუმატებლობის გამომწვევ არც ერთ მიზეზს;
- მართვის პროცესში უნდა ხელმძღვანელობდეს სამი „არა“-თი, არ გაღიზიანდეთ (გაჯავრდეთ), არ გაგეფანტოთ გონება, შეეცადეთ კრიტიკულ სიტუაციაშიც არ დაიბნეთ;
- არ უნდა იყოს ზედმეტად თავდაჯერებული;
- უნდა იყოს მომთმენი, თუმცა ამით ბიზნესს ზიანი არ უნდა მიაღვეს;
- უნდა ითვალისწინებდეს იმას, რომ ადამიანს შეურაცხყოფა არავერბალური ქცევითაც (პოზა, ვესტი, მიმიკა) შეიძლება მიაყენო;
- უნდა ცდილობდეს არ საუბრობდეს ქედმაღლური, თავდაჯერებული და კატეგორიული ტონით, რადგან ყოველივე ეს საკუთარი პერსონის გადაჭარბებულ წარმოჩენაზე და გარშემომყოფთა მიმართ აგდებულ დამოკიდებულებაზე მიუთითებს;
- უნდა ითვალისწინებდეს, რომ ადამიანისათვის მეტად მტკივნეულია დამცირება, რომელსაც არასდროს არ ივიწყებენ და იშვიათად პატიობენ. მენეჯერებმა არ უნდა ჩაიდინონ უსამართლობა, რადგან იგი ხელქვეითებს ძალიან სწყინთ.

ყოველივე ზემოაღნიშნული მიუთითებს, რომ ეთიკა ზნეობრივი კატეგორიაა, რომელიც მენეჯერის ნებისმიერი ფორმით საქმიანობისას ვლინდება. ეთიკა სრული სახით საქმიან ეტიკეტში წარმოგვიდგება.

საქმიანი ეტიკეტი ბიზნესწრეებში მიღებული ქცევის კოდექსის საფუძველს წარმოადგენს. საქმიანი ეტიკეტის ნორმებისა და წესების გათვალისწინებით შეიძლება ვივარაუდოთ ბიზნესმენების ქცევა (იგულისმება, რომ ბიზნესმენების დიდი ნაწილი მათ მიერვე მიღებულ წესებსა და ნორმებს დაიცავენ).

საერთაშორისო ბიზნეს-ეთიკეტი ტევადი ცნებაა, რომლის შემადგენელი ელემენტებია:

1. მისაღმების წესები;
2. მიმართვის წესები;

3. წარდგენის წესები;
4. საქმიანი კონტაქტების (მოლაპარაკებების, შეხვედრების, მიღებების, საქმიანი მიმოწერის) ორგანიზაცია;
5. საქმიანი სუბორდინაცია;
6. საქმიანი ადამიანების გარეგნული იერსახის ფორმირება;
7. ფულადი ურთიერთობების ეთიკური ნორმები;
8. საჩუქრებისა და სუვენირების გაცემის წესები და ა.შ;

საერთაშორისო მენეჯერი, იღებს, რა გადაწყვეტილებას ადამიანური რესურსებისა და კორპორაციული კულტურის საკითხებზე, ვალდებულია გაითვალისწინოს არსებული ქვეყნებსშორისი განსხვავებები და საერთაშორისო ოპერაციების შიგა საფირმო ორგანიზაცია.

საერთაშორისო მენეჯერების საქმიანობის სპეციფიკა მათ მიერ განხორციელებულ საერთაშორისო საქმიან კონტაქტებსა და საზღვარგარეთულ მივლინებებშიც ვლინდება. ამიტომ, საქმიანი ეტიკეტის ნაციონალური სპეციფიკის გაუთვალისწინებლობა დიდად შეუშლის ხელს კომპანიის ისეთი მნიშვნელოვანი ამოცანების გადაწყვეტას, როგორცაა უცხოელ პარტნიორებთან ხანგრძლივი კონტაქტების დამყარება და დასახული მიზნების მიღწევა.

გამოყენებული ლიტერატურა

ასათიანი რ., მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო, ნაწილი I, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ. 1995

ბაბუნაშვილი გ., მღებრიშვილი ბ., შუბლაძე გ., მენეჯმენტი, თბ., 1998

ბარათაშვილი ე., მესტვირიშვილი ბ., ჯავახაძე მ., მენეჯმენტის საფუძვლები, საქართველოს საინჟინრო აკადემია, თბ., 2000

ბარათაშვილი ე., თავალანძე ლ., აბრალავა ა., მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თბ., 2007

გიგიაშვილი ო., ველიჯანაშვილი გ., ჯოლია გ., მენეჯმენტის საფუძვლები (თანამედროვე მენეჯმენტი), ნაწილი I, თბ. 1999

გოცირიძე მ., მენეჯმენტი (სამრეწველო ფირმის მართვის საფუძვლები), ნაწილი I, თბ. 1993

შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008

ხომერიკი თ. მენეჯმენტი, თბ. 2006

ხომერიკი თ. მენეჯმენტი, კონცეპტუალური საკითხები, თბ., 2000

ჰენრი ფორდი, ჩემი ცხოვრება ჩემი მიზანი, თბ., 1988

- Герберт А. Саймон, Дональд У. Смитбург, Виктор А. Томпсон, Менеджмент в организациях (сокращенный перевод с английского) общая редакция – академик А.М. Емельянов, М. «Экономика», 1995
- Герчикова И. Н., Менеджмент, Учебник, М. <<Банки и Биржи>> Изд-ское объединение „ЮНИТИ“, 1995, 2000
- Грейсон Дж. мл., О Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века, Пер. с англ. –М., Экономика, 1991
- Дафт Ричард Л., Менеджмент, Санкт-Петербург. 2000
- Кабушкин Н.И. Основы менеджмента, учебное пособие, М., «ОСТОЖЬЕ», Минск «НОВОЕ ЗНАНИЕ», 1999
- Ладанов И.Д. Практический менеджмент, М., 1995
- Международный менеджмент, Под ред. С. Э. Пивоварова и др. , Изд-во «Питер», 2000
- Менеджмент и рынок: германская модель, Под ред. У. Рора и С. Долгова, М., 1995
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. Под ред. Л.И. Евенко. – М., Дело, 2005
- Монден Я. «Тоэта», методы эффективного управления. – М., Экономика, 1989
- Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. М., МГУ, 1991
- Саймон Г. и др., Менеджмент в организациях, М., 1995
- Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. М., ИНЭ, 1992
- Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента (Управление в системе цивилизованного предпринимательства), учебное пособие, М., ИНФРА-М, 1996
- Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. М., Наука, 1993
- Якокка Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ. Под ред. С.Ю. Медведкова. М., Прогресс, 1990
- Питер Ф. Друкер, "Эффективный управляющий",
Фредерик Уинслоу Тейлор, Принципы научного менеджмента,