

ფილოსოფიური და საბუნებისმეტყველო კონცეფციები

მენეჯმენტის მეთოდოლოგიის საფუძვლები კულტურისა და ხელოვნების სფეროში

ნუნუ გიგაური,
სტუ-ს ასისტენტი-პროფესორი

მართვის საბაზრო კონცეფციის ეფექტიანი რეალიზაცია კულტურისა და ხელოვნების სფეროში თანამედროვე სპეციალისტისგან მოითხოვს ფუნდამენტური ცნებებისა და კატეგორიების ფლობას, რომელიც მენეჯმენტის მეთოდოლოგიურ საფუძვლებს შეადგენს.

1. მენეჯმენტის კანონზომიერებები და პრინციპები

მენეჯმენტის კანონზომიერებები გამოხატავს ყველაზე მნიშვნელოვან და სისტემატურად განმეორებად ტენდენციებს, რომლებიც ასახავს შედარებით მყარ ურთიერთკავშირს ორგანიზაციაში ხელმძღვანელობის და მართვის ელემენტებს შორის.

მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანეს კანონზომიერებათა რიცხვს უნდა მივაკუთვნოთ:

1) მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარება კულტურისა და ხელოვნების სფეროში მოღვაწეობის ორგანიზაციის ფორმებისა და მეთოდების ტრანსფორმაციის შესაბამისად;

2) გარემოს მდგომარეობის განმსაზღვრელი გავლენა ორგანიზაციის მიერ საქმიანობის სახეებისა და მართვის სისტემის არჩევისა და ჩამოყალიბებაში;

3) ორგანიზაციის ქონებაზე საკუთრების ფორმების მართვის სოციალური შინაარსის შესაბამისობა;

4) მმართველი და მართული ქვესისტემების (მართვის სუბიექტის და ობიექტის) თანაფარდობა;

5) შეგნებული (გეგმაზომიერი) მართვის უპირატესობა;

6) ორგანიზაციაში მართვის ფუნქციის კონცენტრაცია და დინამიკური მოქნილი ცვლილება;

7) ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისა და მართვის ამოცანების და დონეების ოპტიმიზაცია;

8) მართვის პროცესში კონტროლი, აღრიცხვისა და ანალიზის ფუნქციათა ოპტიმალური გამოყენება.

კანონზომიერებებს ობიექტური ხასიათი აქვს, მათი რეალიზაცია კი ხდება ადამიანთა საქმიანობის (მოღვაწეობის) პროცესში. ეს საფუძვლით ეხება მენეჯმენტის კანონზომიერებებსაც კულტურისა და ხელოვნების სფეროში. ორგანიზაციებში მენეჯმენტის პრინციპები კანონზომიერებათა გამოვლენის

ზემოქმედებით ყალიბდება.

მენეჯმენტის პრინციპები მართვის ობიექტური კანონზომიერებების გაანალიზებასა და სინთეზირებას ახდენს, განსაზღვრავს რა რეალური მმართველობითი პრაქტიკისთვის ნებისმიერ ორგანიზაციაში. ისინი საერთო წესებია, რომლებიც აყალიბებს მოთხოვნებს ორგანიზაციის მართვის სისტემის – ფუნქციების, მეთოდების, მართვის საორგანიზაციო სტრუქტურის – მიმართ. მენეჯმენტის ევოლუციამ თანამედროვე მენეჯმენტის შემდეგი პრინციპები ჩამოაყალიბა: სისტემურობა – სისტემური მიდგომის მეთოდოლოგიის გამოყენება მართვაში; კომპეტენტურობა – კულტურისა და ხელოვნების სფეროში მენეჯერისთვის მართვის სისტემის ცოდნის აუცილებლობა; იერარქიულობა – მართვის დონეების გამოყოფა მმართველობითი შრომის ვერტიკალური დაყოფის საფუძველზე და მმართველობის ქვედა დონეების დაქვემდებარება ზედა დონეებისთვის; ნამყვანი რგოლის გამოყოფა – ყველაზე ნიშნადი მიზნის და ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსების არჩევა მის მისაღწევად; სრულყოფა – საორგანიზაციო სტრუქტურის, მართვის ფუნქციების და მეთოდების ტრანსფორმაცია მართვის ობიექტისა და გარემოს მდგომარეობის შეცვლის კვალობაზე.

მართვის საერთო პრინციპებთან ერთად გამოყოფენ კერძო (სპეციალურ) პრინციპებს, რომელთა დაცვა საშუალებას იძლევა დარგობრივი სპეციალიზაციის ცალკეული მმართველობითი პროცესებისა და მართვის მხარეების რეგულირებას ორგანიზაციის საქმიანობის ხასიათისა და სპეციფიკის გათვალისწინებით. ამ დარგში მართვის პრინციპები გულისხმობს ძირითად სახელმძღვანელო დებულებებს, რომლებზეც ორიენტირებას ახდენენ კულტურისა და ხელოვნების ორგანიზაციის ხელმძღვანელები, ისინი განსაზღვრავენ კულტურისა და ხელოვნების მომავალი მოღვაწეების და სპეციალისტების აღზრდის და სწავლების ორგანიზაციას, სტრუქტურას, შინაარსს. ამ სფეროში მენეჯმენტის პრინციპების სისტემა არის ღია განვითარებისთვის და შეიძლება შეიცვას სხვა პრინციპებით მისი პრაქტიკული ათვისებისა და შემდგომი თეორიული გააზრების მსვლელობისას. თითოეული პრინციპი აყალიბებს „თავის თავში“

მოთხოვნათა სისტემას, რომელთა შესრულება მნიშვნელოვანწილად ხელს უწყობს მენეჯმენტის სრულყოფას ორგანიზაციაში და დამოკიდებულია მოღვაწეობის კონკრეტულ სახეზე.

კულტურის და ხელოვნების სფეროში მენეჯერისთვის ყველაზე საერთო შემდეგი პრინციპებია: ადამიანის პირადი ღირსების პატივისცემა; მისი უფლებებისა და შესაძლებლობების აღიარება; ადამიანის, მისი პოტენციური შესაძლებლობების ნდობა; ურთიერთპატივისცემის საფუძველზე ნდობის აღმოსაფეროს შექმნა; ინიციატივის, შემოქმედებითი უნარის განვითარება, უნარი, შეძლო იპოვი საკუთარი ადგილი შემოქმედებით კოლექტივში და სხვ.

ამ პრინციპებიდან გამომდინარეობს მენეჯერ-ხელმძღვანელის მთელი რიგი კონკრეტული მოთხოვნა;

- ააგოს თავისი ურთიერთობა ხელქვეითებთან არა როგორც თანამდებობის პირმა, არამედ როგორც ადამიანმა ადამიანთან;
- არ შემოიფარგლოს მხოლოდ თანამდებობრივი მოვალეობებით, ჩასწვდეს ორგანიზაციის პერსონალის ცხოვრებას, სულიერ სამყაროს და მისწრაფებებს, სხვაგვარად გარდაუვალია გაუცხოება;
- პერსონალთან ურთიერთობის დროს არ უნდა ავიწყდებოდეს, რომ ორგანიზაციის თანამშრომელთა მუშაობა მათი ცხოვრების დიდი ნაწილია, რომელიც განსაზღვრავს მათ ცხოვრებას და საჭიროა ყველაფერი გავაკეთოთ, რათა სამსახურში გატარებული დრო მათთვის ნათელი და სასიხარულო იყოს;
- მენეჯერი უნდა იყოს შემოქმედებითი კოლექტივის წევრების ცხოვრების წესის თანაზიარი და ესმოდეს, როგორია მათი საერთო მოთხოვნები;
- საჭიროა ორგანიზაციის წევრებთან შეხვედრა არა მარტო ოფიციალურ ვითარებაში, არამედ არაფორმალურშიც, როცა შეიძლება უბრალოდ გულახდილად ესაუბრო;
- მართვაში თანამშრომლობა გულისხმობს მართვის გადატანას მონოლოგიურიდან დიალოგურ საფუძველზე, კომუნიკაციიდან – ურთიერთობამდე, სუბიექტურ-ობიექტურიდან – სუბიექტურ-სუბიექტურ ურთიერთობამდე.

ასეთია კულტურის და ხელოვნების სფეროში ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასა და მართვაში მენეჯმენტის ძირითადი მეთოდოლოგიური პრინციპები.

2. მიზანი

მიზნის ჩამოყალიბება მენეჯმენტის მეთოდოლოგიის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია. მენეჯერ-ხელმძღვანელი მიზნის არჩევის საკითხს უნდა ჭრიდეს სისტემური მიდგომის საფუძველზე, ორგანიზაციის პერსონალის სამენარმოო ტალანტზე, მაღალ პროფესიულ კომპეტენტურობაზე, გამოცდილებაზე, ინტუიციასა და კეთილსინდისიერ დამოკიდებულებაზე დაყრდნობით.

მიზანი – მართვის თეორიის ფუნდამენტური ცნება. მიზანი გასაგნობრივებული მოტივია, რომელიც ორგანიზაციას ან მის ცალკეულ წევრებს უბიძგებს მოქმედებისკენ რალაციის გამო. ტერმინი „მიზანი“ ნიშნავს, რომ ორგანიზაციის მოქმედება ან ქცევა შეიძლება განვიხილოთ როგორც მიმართული მიზნის მიღწევისაკენ, ანუ საბოლოო მდგომარეობამდე, რომლის დროსაც ობიექტი აღწევს გარკვეულ შესაბამისობას დროსა და სივრცეში სხვა ობიექტთან ან საგანთან.

თუკი ცნობილია ფაქტორები, რომლებზეც დამოკიდებულია მიზნის მიღწევა და დადგენილია ყოველი ფაქტორის როგორც დამოუკიდებელი ცვლადის გავლენა, მაშინ ასეთ მიზანს მიღებულია ეწოდოს მიზნობრივი ფუნქცია.

მიზანი თავისთავად რაიმე სახის მოღვაწეობის განჭვრეტაა. ორგანიზაციის მიზანი განსაზღვრავს მისი განვითარების კონცეფციას და საქმიანი აქტიურობის ძირითად მიმართულებებს. მენეჯმენტის პოზიციიდან მიზანი მართვის ობიექტის სასურველი მდგომარეობაა დროის გარკვეული შუალედის შემდეგ.

მართვის სისტემის არსებული მდგომარეობიდან სასურველში გადასაყვანად აუცილებელია მოქმედების კონკრეტული პროგრამა, რომელიც საშუალებას მოგვცემს გადავჭრათ მოცემულ სიტუაციას სასურველისგან გამოყოფი პრობლემა.

ორგანიზაციის მიზნები ხორციელდება სტრატეგიით და ტაქტიკით და გამომდინარეობს ორგანიზაციის მისიიდან.

ორგანიზაციის მისია – ორგანიზაციის ძირითადი მიზანია, რომლის გულისთვისაც ესა თუ ის ორგანიზაცია შეიქმნა, იგი ახასიათებს მისი მოღვაწეობის გარკვეულ სახეს. მისია ორგანიზაციის სტატუსის და მოღვაწეობის მიმართულების დეტალიზაციას ახდენს მთავარი მიზნის მისაღწევად და ორგანიზაციის სტრატეგიის შესამუშავებლად. მისიის ფორმულირება ჩვეულებრივ მოიცავს: ორგანიზაციის მიზანს (ტრანექტორულს ან წერტილოვანს) საქონლის და მომსახურების, ბაზრების, ტექნოლოგიების მიხედვით; ორგანიზაციის კულტურის დახასიათებას; სამუშაოდ მოზიდული თანამშრომლების ტიპს.

არაკომერციული ორგანიზაციის, როგორც შეიძლება იყოს კულტურის და ხელოვნების სფეროს ორგანიზაციები, მისიაა მოსახლეობის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება გარკვეული სახის სულიერი მომსახურებით, ინტელექტუალური პროდუქტებით.

სტრატეგია – ეს ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებაა. სტრატეგია გულისხმობს კონცეფციის, პროგნოზის ან პროგრამის შემუშავებას, რომელიც შეიცავს მეთოდებს და ღონისძიებებს მისიის განსახორციელებლად. სტრატეგიის შემუშავება ხდება:

- ორგანიზაციის გარემოს შეფასებით და ანალიზით;
- ორგანიზაციის შიდა გარემოს დიაგნოსტიკური ანალიზით;

- სტრატეგიული ალტერნატივების შემუშავებით და ანალიზით;
- სტრატეგიის ყველაზე უპირატესი ვარიანტის არჩევით;
- სტრატეგიის შეფასებით ორგანიზაციის მისიის და მთავარი მიზნის თანაფარდობაში;
- სტრატეგიის რეალიზაციით პროგრამის, ბიზნესგეგმის ფორმაში.

ტაქტიკა – ღონისძიებათა სისტემა ორგანიზაციის საქმიანობის გარკვეული დროის შუალედებში სტრატეგიის რეალიზაციისთვის. მისი დანიშნულებაა – ოპერატიული მართვა ორგანიზაციის მიზანთა მისაღწევად მისი საქმიანობის ამა თუ იმ პერიოდში.

მიზნის არჩევა, რომელიც საბოლოო გადაწყვეტილების ფორმას იღებს, საშუალებას იძლევა გადავიდეთ პროგრამის შემუშავებაზე, ანუ მოქმედებათა გეგმის შემუშავებასა და აუცილებელი რესურსების განსაზღვრაზე მიზნის მისაღწევად.

არსებობს საერთო მოთხოვნები, რომელთაც უყენებენ მართვის მიზნებს. ჯერ ერთი, მიზნები უნდა იყოს კონკრეტული და გაზომვადი, მეორე – რეალური და მიღწევადი, მესამე – ურთიერთდაკავშირებული და იერარქიული (ურთიერთდაქვემდებარებული).

მიზანი შეიძლება დაიყოს ზოგადად და სპეციფიკურად.

- ზოგადი მიზანი ასახავს ორგანიზაციის კონცეფციას, მის მისიას, რომელსაც შეიმუშავენ ხანგრძლივი პერსპექტივით, მაგალითად, ორგანიზაციის ბაზარზე სიმყარის უზრუნველყოფისთვის ახდენენ განვითარების ახალი მიმართულებების შემუშავებას.
- სპეციფიკური მიზანი მუშავდება საერთო მიზნის კონტურებში ორგანიზაციის და მისი განყოფილებების ან ქალიშვილ-ორგანიზაციების საქმიანობის ძირითადი მიმართულებებით. მათ გააჩნია ქვემიზანთა ხასიათი და აყალიბებს საერთო მიზნის და ორგანიზაციის შიდა ელემენტების სისტემურ ურთიერთკავშირს:

მიზნები <-> ამოცანები <-> კადრები <-> ტექნოლოგია <-> საორგანიზაციო სტრუქტურა, აგრეთვე ორგანიზაციის და გარემოს ურთიერთკავშირი;

მიზნები <-> შემოღებული რესურსები <-> მოღვაწეობის შედეგები <-> სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესი <-> სოციოკულტურული ზემოქმედება <-> კონკურენცია <-> კანონმდებლობა და პოლიტიკური ზემოქმედება.

მიზნები აგრეთვე შეიძლება დაიყოს მათი მიღწევის დროის მიხედვით: მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი. მოკლევადიანი მიზნები – მიზნები, რომლებსაც შეიძლება მიაღწიონ ერთი წლის განმავლობაში; საშუალოვადიან მიზნებს აღწევენ ერთიდან ხუთ წლამდე; გრძელვადიან მიზნებს – ხუთ წელზე ზევით.

მიზნები განსაზღვრავს სწრაფვას, იმუშაონ ეფექტიანად მათ მიერ მიცემული მიმართულებით, ამიტომ აუცილებელია დრო მიზნის ეტაპებად დაყოფის

მისაღწევად. ყოველ ეტაპზე მიზანი იყოფა ქვეეტაპებად, რათა მკაფიოდ განვსაზღვროთ რაოდენობრივად ზომვადი მიზნები. იმისათვის, რომ თავად მიზანი და ქვემიზანი შესრულდეს სრული მოცულობით დადგენილ დროში, აუცილებელია ქვემიზანთა და მიზნის სრული შეთანხმება (დაკავშირება) რესურსულ უზრუნველყოფასთან. ამის უზრუნველსაყოფად მუშავდება მიზნობრივი პროგრამა, რომლის ტაქტიკური ინსტრუმენტი შეიძლება იყოს პროექტი ან ბიზნესგეგმა, რომელიც შედგენილია ამ პროგრამის კონტურებში.

ორგანიზაციის მიზნები აგრეთვე შეიძლება იყოს სხვადასხვა ორგანიზაციის საორგანიზაციო-სამართლებრივი ფორმის, საკუთრების, საქმიანობის სფეროს, ასევე გარემოს მიხედვით. თუმცა მენეჯმენტის სამუშაოს სწორად წარმართვისას მიზანთა ფორმირების პრობლემის გადასაწყვეტად უნდა ხდებოდეს შესაძლო სიტუაციათა პროგნოზირება, ხოლო მიზანთა განსაზღვრის შემდეგ საჭიროა შევიმუშაოთ მათი რეალიზაციის ეფექტიანი სტრატეგია. პროგნოზირებას საფუძვლად უნდა დაედოს სისტემური მიდგომის პროცესული პრინციპი, რომლის განხორციელებაც ხდება შემდეგი თანამიმდევრობით (ცხრილი 1):

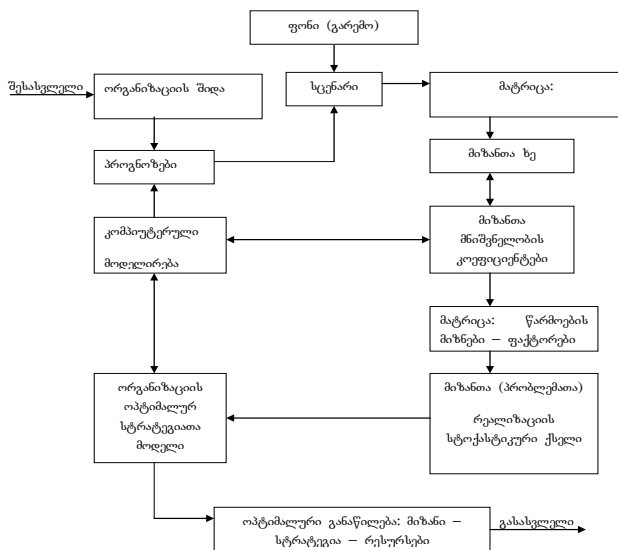
- 1) ორგანიზაციის გარემოს შესახებ ინფორმაციის შეგროვება (გარემოს ფონის შესწავლა);
- 2) პრობლემური დიაგნოსტიკური ანალიზის ჩატარება;
- 3) უმარტივესი საძიებო პროგნოზების შემუშავება აუცილებელ პრობლემატიკაზე;
- 4) ორგანიზაციის განვითარების სცენარის დაწერა;
- 5) მიზნების და ქვემიზნების ეფექტიანი მიღწევის შეფასების კრიტერიუმების არჩევა;
- 6) შესაძლო მიზნების (ქვემიზნების) განსაზღვრა;
- 7) „მიზანთა ხის“ აგება;
- 8) წარმოების აუცილებელი ფაქტორების გაანგარიშება „მიზანთა ხის“ მიხედვით;
- 9) მიზანთა (ქვემიზანთა) შეფასება საექსპერტო ან „ტვინით იერიშის“ მეთოდებით;
- 10) მიზანთა რეალიზაციის სააღბათო ქსელის აგება;
- 11) ორგანიზაციის ფუნქციონირების საუკეთესო სტრატეგიის შემუშავება;
- 12) წარმოების ფაქტორების განაწილება საუკეთესო სტრატეგიით.

სქემიდან შეიძლება გამოვიყვანოთ მიზანთა დასახვის საერთო წესები შემდეგი თანამიმდევრობით:

- სიტუაციის აღწერა;
- პრიორიტეტების გამოვლენა;
- საერთო მიზნის სახით ერთ-ერთი ყველაზე არსებითი პრიორიტეტული მიმართულების არჩევა;
- მიზნის ფორმულირება საბოლოო შედეგების

- ტერმინებით;
- მიზნის დეკომპოზიცია სისტემაში: „მიზანი – რესურსები – შედეგები“;
- „მიზანთა ხის“ მიმართული გრაფას (სვეტის) აგება;
- „მიზანთა ხის“ გრაფათა სისტემის შეფასება ქვემიზანთა შემადგენლობის სისავსეზე, მათ ურთიერთდაქვემდებარებულობაზე (იერარქიულობაზე) და რესურსულ უზრუნველყოფაზე;
- „მიზანთა ხის“ მოდელის კონფიგურაციის დაზუსტება;
- სხვადასხვა იერარქიული დონის მიზანთა ფორმულირების სისწორის შემოწმება;

ცხრილი 1



ცხრილი 1. პროგნოზირების ბლოკ-სქემა მიზნის შესამუშავებლად და ორგანიზაციის მიერ მისი მიღწევის სტრატეგიის განსაზღვრა.

- მიზნობრივი ამოცანების ფორმულირება მიზნების და ქვემიზნების (ამოცანების) მიხედვით;
- ყოველი რგოლის მმართველი ქვესისტემისთვის მთავარი მიზნის განსაზღვრა;
- ყოველი მთავარი მიზნისა და მისი ქვემიზნებისთვის მიღწევის კრიტერიუმების და შეფასებითი მაჩვენებლების სისტემის განსაზღვრა.

მიზნის წესები და მიზანთა ფორმულირების წესები ერთმანეთს ავსებს. მენეჯერი უნდა ითვალისწინებდეს სამეცნიერო კომუნიკაციის მნიშვნელობას მართვის სისტემაში. ნიშნები, რომლებიც ახასიათებს მიზანთა კორექტულ ფორმულირებას:

- 1) ზმნა განუსაზღვრელი ფორმით ახასიათებს შესასრულებელ მოქმედებებს;
- 2) აკონკრეტებს საჭირო საბოლოო შედეგს;
- 3) აკონკრეტებს მიზნის მიღწევის მოცემულ ვადას;
- 4) აკონკრეტებს დასაშვებ დანახარჯის მაქსიმალურ სიდიდეს;
- 5) იძლევა სამუშაოს საჭირო შედეგის რაოდენობრივ მახასიათებელს, რომელიც აუცილებელია

მიზნის მიღწევის ფაქტის დასადასტურებლად;

6) ათანხმებს მხოლოდ „როდის“ და „როგორ“ უნდა გაკეთდეს ეს;

7) უშუალოდ უპასუხებს ამა თუ იმ მმართველის და მისი პირდაპირი უფროსების მიზნობრივ დანიშნულებას და ფუნქციურ მოვალეობებს;

8) მიზანი ნათელია ყველასთვის, ვინც იმ უშავეს მის მისაღწევად;

9) რეალური და მისაღწევია, მაგრამ არა იოლი;

10) უზრუნველყოფს დიდ უკუგებას დროის დანახარჯებისა და რესურსებისგან სხვა შესაძლო მიზნებთან შედარებით;

11) რეალიზებადია რესურსების არსებული ან გარანტირებული მოცულობის ფარგლებში;

12) გამორიცხავს ან ამცირებს ორმაგ პასუხისმგებლობას ერთობლივი მუშაობის შედეგებზე;

13) შეესაბამება პერსონალის მუშაობის ძირითად პრინციპებს და მეთოდებს;

14) ემთხვევა შემსრულებლების ინტერესებს და არ იწვევს სერიოზულ კონფლიქტებს ორგანიზაციაში;

15) დაფიქსირებულია წერილობით, ასლები ცნობებისთვის ინახება ხელმძღვანელთან ან ხელქვეითთან;

16) შეთანხმებულია მმართველთან ხელქვეითთან პირად საუბარში.

ამგვარად, მიზანი პირდაპირი კავშირია მართვის სუბიექტსა და ობიექტს შორის. უკუკავშირი საშუალებას იძლევა შევაფასოთ მიზანთა რეალიზაციის შედეგები ანუ გამოვავლინოთ მიზნის განხორციელების ხარისხი.

3. მენეჯმენტის ფუნქციები

მენეჯმენტის მეთოდოლოგიის შემდეგი კომპონენტებია ამოცანები და ფუნქციები.

მენეჯმენტის ამოცანები თავისთავად ქვემიზნებია, მათ ვალწლად ერთი ან რამდენიმე სამუშაოს ან მისი ნაწილის შესრულებით, რომლებიც უნდა დამთავრდეს დათქმულ ვადაში ორგანიზაციის ან მისი ცალკე ნაწილის საქმიანობის მართვის პროცესში. მოვალეობების ან შესასრულებელი სამუშაოს შესაბამისად ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა გვთავაზობს გადავჭრათ ერთი ან ამოცანათა ჯგუფი; მათი დამთავრება განიხილება როგორც აუცილებელი წვლილი ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში.

ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობაზე გავლენის ხასიათის მიხედვით ამოცანები შეიძლება გაერთიანდეს ოთხ ჯგუფად.

პირველი ჯგუფი მოიცავს ამოცანებს, რომელთა გადაჭრის შედეგი უშუალო გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე. კულტურის და ხელოვნების ორგანიზაციაში ამ ჯგუფს მიეკუთვნება ძირითადი საქმიანობის უზრუნველყოფის ამოცანები, ინტელექტუალური მომსახურების გასაწევად ინოვაციური ტექნოლოგიების შემუშავება და განხორციელება.

მეორე ჯგუფი – ამოცანებს, რომელთა გადაჭრა

გავლენას ახდენს ორგანიზაციის მოქმედებებზე შუალედური საორგანიზაციო ფორმების მეშვეობით. ეს ჯგუფი მოიცავს მარკეტინგის ამოცანებს, ინტელექტუალური ან ინოვაციური პროცესის ბიზნესდაგეგმვას, კონტროლს, რესურსების განაწილებას.

მესამე ჯგუფი – ამოცანებს, რომელთა გადაჭრა გავლენას ახდენს პირველი ან მეორე ჯგუფის ამოცანების გადაწყვეტაზე. ამ ჯგუფში შედის აღრიცხვის, ანალიზის, აუდიტის სხვადასხვა ამოცანა.

მეოთხე ჯგუფი – ამოცანებს, რომლებიც უშუალოდ გავლენას არ ახდენს ორგანიზაციის ინტელექტუალური მომსახურების შემუშავებასა და განვითარებაზე, თუმცა მათი შესრულება აუცილებელია ორგანიზაციის ნორმალური ფუნქციონირებისთვის.

ჩამოთვლილი ჯგუფების მმართველობითი ამოცანების გადასაწყვეტად უნდა არსებობდეს შესაბამისი ტექნოლოგია და მომზადებული ხალხი – მენეჯერები და სპეციალისტები. ტექნოლოგია – ეს ცოდნის, ჩვევების, მოწყობილობის და ინფრასტრუქტურის სისტემური შეხამებაა, რომელიც აუცილებელია მომსახურების შესაქმნელად და შესასრულებლად. ამოცანები და ტექნოლოგიები მჭიდროდაა დაკავშირებული ერთმანეთთან. ამოცანათა შესასრულებლად გამოიყენება კონკრეტული ტექნოლოგიები როგორც ინფორმაციის და „მასალის“ გარდაქმნის საშუალება, რომლებიც მიეწოდება „შესასვლელს“ და გადის სისტემის „გასასვლელში“. ამოცანათა შესასრულებლად აუცილებელი მეორე შემადგენელი წარმოდგენილია ადამიანებით (მართვის პერსონალით).

ხელმძღვანელობა ამოცანათა გადაჭრას აღწევს სხვა ადამიანების მეშვეობით, ამიტომ ეს უკანასკნელნი ცენტრალური ფაქტორია ნებისმიერ ორგანიზაციაში. სისტემური მიდგომის პოზიციიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის მართვაში „ადამიანური ცვლადის“ სამი ასპექტი არსებობს: ცალკეული ადამიანების ქცევა, ხელმძღვანელის (მენეჯერის) ქცევა ლიდერის როლში და მისი გავლენა ცალკეული ადამიანების და ჯგუფების ქცევაზე. ამასთან ყოველი ადამიანი ხასიათდება უნარით, აღქმით, თვალსაზრისით, ფასეულობებით, მოთხოვნილებებით, ლიდერობით, ადეკვატურობის ხარისხით გარემოსთან, რომელიც ხელს უწყობს ან ხელს უშლის მისი უნარის და პიროვნული თავისებურებების გახსნას.

მენეჯმენტის ფუნქცია – ეს მმართველი ზემოქმედების მიზანმიმართული სახეა, რომლის განხორციელება განიხილება როგორც მართვის შემადგენელი ნაწილი, რაც ნიშნავს მართვის ისეთი ფუნქციების შესრულებას, როგორცაა ორგანიზაციის აგება და ურთიერთქმედება ადამიანთა სამეურნეო საქმიანობაში, ტექნოლოგიაში, ინფორმაციაში ზემოგანხილული ამოცანების გადასაჭრელად.

მართვის ფუნქციები ყალიბდება შრომის განაწილებით მართვის პროცესში. ამ ფუნქციებმა უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციაში ხელმძღვანელობა, მართვა და სამეურნეო საქმიანობის მომსახურება. ყოველი ფუნქცია ხასიათდება დანიშნულებით, გან-

მეორებით, შინაარსის ერთგვაროვნებით, სპეციფიკით, რომელიც აუცილებელია პერსონალის მიერ მის შესასრულებლად.

მართვის ორგანიზაციაში მონაწილეობის ნიშნით ასხვავებენ სპეციალურ (კერძო) და დამხმარე ფუნქციებს.

მართვის ყოველი ფუნქცია ხასიათდება მიზნობრივი მიმართულებით და გააჩნია თავისებურებები, თუმცა ყველა მათგანი ურთიერთდაკავშირებულია და შეადგენს გარკვეულ, მჭიდროდ დაკავშირებულ სისტემას. მხოლოდ ყველა ფუნქციის ერთობლიობა ხსნის საკვებით მართვის პროცესს, ამიტომ მათი შესრულება უზრუნველყოფს ორგანიზაციის კომპლექსურ და სისტემურ მართვას და მისი სამეურნეო საქმიანობის ეფექტიანობას.

მართვის ფუნქციას ობიექტური ხასიათი აქვს, რაც განისაზღვრება თავად მართვის პროცესის ობიექტური აუცილებლობით ადამიანთა ერთობლივი შრომის პირობებში. მართვის ფუნქციათა ობიექტურობა ვლინდება ყველგან, სადაც ხორციელდება მმართველობითი საქმიანობა. მართვის საერთო სისტემაში ამა თუ იმ ობიექტის ადგილმდებარეობის მიხედვით იცვლება მხოლოდ სამუშაოს მოცულობა ამ ფუნქციით, მაგრამ არ იცვლება მისი მიზნობრივი მიმართულება და შინაარსი.

მართვის ფუნქციების მიღებული დაჯგუფების მიხედვით არსებობს – ძირითადი (საერთო), დამაკავშირებელი, კერძო და სპეციფიკური ფუნქციები, განვიხილოთ მათი შინაარსი. ამასთან, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ მართვის ფუნქცია საერთო წესის კატეგორიაა. ეს ნიშნავს, რომ იგი ერთნაირად გამოიხატება მართვის ნებისმიერი სუბიექტის საქმიანობაში, მაშინ, როცა კონკრეტული სუბიექტების ფუნქცია შეიძლება არსებითად განსხვავდებოდეს ერთმანეთისგან.

მართვის ძირითადი (საერთო) ფუნქცია ვლინდება პრინციპულად ერთნაირად მოღვაწეობის ნებისმიერ სფეროში ორგანიზაციის მართვისას. მათ მიეკუთვნება: დაგეგმვა, პროცესის ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი. ფუნქციებს შორის კავშირებია გადაწყვეტილების მიღების და კომუნიკაციის პროცესები.

დაგეგმვა უპასუხებს შემდეგ კითხვებს:

1) როგორ მდგომარეობაშია დღეს ორგანიზაცია? ამისათვის საჭიროა შევაფასოთ მდგომარეობა ფინანსების, მარკეტინგის, წარმოების და სხვა სფეროებში.

2) როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები? გარემოში შესაძლებლობების და საფრთხეების შეფასებით საჭიროა განვსაზღვროთ ორგანიზაციის მიზნები.

3) როგორ შეუძლია ორგანიზაციას მიაღწიოს მიზანს? საჭიროა გადავწყვიტოთ, რა უნდა გააკეთოს პერსონალმა მიზნის მისაღწევად, როგორი უნდა იყოს რესურსები.

ორგანიზაცია – ეს სტრუქტურირების პროცესია. ელემენტთა სიმრავლის სტრუქტურირება აუცილებ-

ბელია. ასეთი ელემენტებია სამუშაო, ორგანიზაციისა და ცალკეული თანამშრომლების კონკრეტული დავალებები. ასე მაგალითად, ხელმძღვანელი არჩევს ადამიანებს, ავალებს მათ სამუშაოს, ცალკეულ ადამიანებს ანიჭებს უფლებამოსილებას და უფლებებს, გამოიყენონ ორგანიზაციის რესურსები. საბოლოო ჯამში, იქმნება ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურა მთლიანობაში.

მოტივაცია უნდა იყოს ის, რომ ორგანიზაციის წევრებმა შეასრულონ სამუშაო გეგმის შესაბამისად. ადრე მიაჩნდათ, რომ მოტივირება – ეს შესაბამისი ფულადი დაჯილდოების შეთავაზებაა განუღებელი ძალისხმევით სანაცვლოდ. თანამედროვე პირობებში მოტივაცია განიხილება მოქმედებებისკენ შინაგანი სწრაფვის შექმნის კონტექსტში. იგი მოთხოვნათა რთული ერთობლიობის შედეგია, რომელიც მუდმივად იცვლება, განსაკუთრებით ხელოვნების სფეროში. იმისათვის, რომ მოახდინოს მოტივირება, ხელმძღვანელს სჭირდება განსაზღვროს, როგორია სინამდვილეში ეს მოთხოვნები, უზრუნველყოს თანამშრომლისთვის მოთხოვნების დაკმაყოფილება შესასრულებელი სამუშაოს მიმართ შემოქმედებითი დამოკიდებულების გზით.

კონტროლი – ეს მართვის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციისთვის თავისი მიზნების მისაღწევად. კონტროლი საშუალებას იძლევა მივიღოთ აუცილებელი ინფორმაცია ადამიანთა საქმიანობის შემდგომი დაგეგმვისთვის, კოორდინაციისთვის. გამოყოფენ მმართველობითი კონტროლის სამ ასპექტს:

1) სტანდარტების დადგენა დაგეგმვის პროცესში – ესაა მიზანთა ზუსტი განსაზღვრა, რომლებსაც უნდა მიაღწიონ დროის გარკვეულ პერიოდში;

2) იმის გაზომვა, რასაც მიაღწიეს სინამდვილეში გარკვეულ პერიოდში;

3) მიღწეულის შედარება მოსალოდნელ შედეგთან. კონტროლი საშუალებას იძლევა, აუცილებლობისდა მიხედვით მივიღოთ მაკორექტირებელი ზომები მიზნებზე გადახრის ან ცვლილების აღსაკვეთად.

დამაკავშირებელი ფუნქციები – ესაა გადანეყვითლებების მიღება და კომუნიკაცია. მენეჯერი გადანეყვითლებას იღებს სხვადასხვა ვითარებაში. გადანეყვითლების მიღება გარკვეულობის პირობებში ჩნდება მაშინ, როცა გადანეყვითლების შედეგი ფასდება ერთდროულად რამდენიმე კრიტერიუმით და ერთი შედეგი უკეთესია ერთი კრიტერიუმის მიხედვით, მეორე კი – სხვა კრიტერიუმით. გადანეყვითლების მიღების თეორიის მეთოდები იმ შემთხვევაში შეიძლება გამოიყენონ, თუ:

- გადანეყვითლებათა სიმრავლეში ხერხდება გადანეყვითლებათა იმ დარგის გამოყოფა, რომელიც ოპტიმალურია რაიმე მოსაზრებით;
- კრიტერიუმები ერთმანეთზე დამოკიდებული არაა.

თუ ალტერნატივათა შედეგები ფასდება ერთი კრიტერიუმის მიხედვით, მაშინ ვარაუდობენ გადანეყვითლების მიღებას სკალური კრიტერიუმით, თუ რამდენიმეთი – ვექტორული კრიტერიუმით.

რისკის პირობებში ალტერნატივის რეალიზაციამ შეიძლება მიგვიყვანოს სხვადასხვა შედეგთან, რომელთათვისაც ცნობილია მათი დადგომის ალბათობა. ასეთ შემთხვევაში განსახილველი პრობლემისთვის უნდა შეგროვდეს მნიშვნელოვანი სტატისტიკური მასალა, ხოლო გადამწყვეტი წესი უნდა მოიძებნოს სარგებლიანობის თეორიის ფარგლებში.

გაურკვევლობის პირობებში ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებას ახდენს ამა თუ იმ შედეგის დადგომაზე, ბოლომდე ცნობილი არაა. შედეგი დამოკიდებულია იმაზე, ორგანიზაციის მდგომარეობის სიმრავლიდან გარემოს რა მდგომარეობაა ნამდვილი.

მმართველობითი გადანეყვითლება მართვის პროცესის კონცენტრაციაა მის დამამთავრებელ სტადიაზე. თუმცა გადანეყვითლებები შეიძლება მიიღონ მართვის შუალედურ ეტაპებზეც და ისინი პროცესების დამაკავშირებელი იყოს. მაგალითად, სტრატეგიის, ბიზნეს-გეგმის, საინვესტიციო და ინოვაციური წინადადებების შემუშავების პროცესში და ა.შ. გადანეყვითლება უნდა მივიღოთ მათი შემუშავების მსვლელობისას და გავაფორმოთ დოკუმენტები, რომლებიც არეგულირებს ხელქვეითთა საქმიანობას ორგანიზაციაში.

მართვის სტადიისგან დამოუკიდებლად, გადანეყვითლებები გამოიყურება როგორც მმართველობითი ზემოქმედების ფორმულა მართვის ობიექტზე და უნდა უზასუხებდეს გარკვეულ მოთხოვნებს: იყოს დასაბუთებული, ხასიათდებოდეს ფორმულირებათა მკაფიოობით, განხორციელების რეალურობით, ეკონომიურობით, ეფექტიანობით.

გადანეყვითლების მიღება, სულ მცირე, მოიცავს შემდეგ სტადიებს: ამოცანის დასმას, გადანეყვითლებათა ვარიანტების ჩამოყალიბებას, საუკეთესო გადანეყვითლების არჩევას, გადანეყვითლების საკუთრივ მიღებას. გადანეყვითლებას იღებენ ინფორმაციის საფუძველზე, რომელიც გადანეყვითლების მიღების პროცესში გადის სამ ფაზას:

1) სტრუქტურალიზაციას ანუ საინფორმაციო ელემენტების გამოყოფას, ურთიერთობათა დამყარებას მათ შორის, რის შედეგადაც ვლინდება ინფორმაციის მონესრიგებული სისტემა შესაძლო ჰიპოთეზების სახით, „მიზანთა ხე“, „რესურსების ხე“ და ა.შ.;

2) დახასიათებას ანუ მახასიათებელთა სისტემის განსაზღვრას, რომლის დახმარებითაც გამოვლინდება გადანეყვითლებათა სარგებლიანობა, მათი მიღწევის ალბათობა და ა.შ.;

3) ოპტიმიზაციას ანუ მთელი ინფორმაციის გარდაქმნას საბოლოო ფორმად საუკეთესი გადანეყვითლების მისაღებად, მის დასაბუთებას და მიღებას.

აღნიშნული სტადიებიდან თითოეული თავის მხრივ შედგება რიგი თანმიმდევრულად შესასრულებელი პროცედურებისგან, რომლებიც დაკავშირებულია ერთმანეთთან პირადაპირი და შებრუნებული საინფორმაციო კავშირით და განსაზღვრავს მმართველობითი გადანეყვითლების მიღების იტერა-

ტიულ ხასიათს.

ორგანიზაციის წარმატებით მუშაობისთვის ხელმძღვანელი მუდმივად უნდა აკეთებდეს სწორ არჩევანს რამდენიმე ალტერნატიული შესაძლებლობიდან. ერთ-ერთი ალტერნატივის არჩევა – ესაა სწორედ გადაწყვეტილება. გადაწყვეტილების მიღება – ეს არჩევაა, რა და როგორ დაიგეგმოს, მოხდეს მისი ორგანიზება, მოტივირება და გაკონტროლება. ეფექტიანი გადაწყვეტილების მისაღებად ძირითადი მოთხოვნაა ადეკვატური და ზუსტი ინფორმაციის არსებობა.

კომუნიკაცია – ეს ინფორმაციის გაცვლაა მისი აზრობრივი მნიშვნელობით ორ ან მეტ ადამიანს შორის. კომუნიკაციის პროცესში ინფორმაცია გადაეცემა იმისთვის, რომ ხელმძღვანელებმა შეძლონ აუცილებელი გადაწყვეტილებების მიღება და მათი შესრულება. გეგმების შესრულება შეუძლებელია, თუკი ისინი გაუგებარია ადამიანებისთვის, რომლებმაც უნდა შესასრულონ. სანამ თანამშრომლები ვერ გაიგებენ გეგმების დასაბუთებულობას, არ ეცოდინებათ, რა ჯილდოს შესთავაზებენ კარგად შესრულებული სამუშაოსთვის, ისინი კარგად არ იმუშავებენ.

კერძო ფუნქციებს მიეკუთვნება საქმისწარმოება, ორგტექნიკით უზრუნველყოფა და მისი გამოყენება. ორგანიზაციაში კერძო ფუნქციებს ასრულებენ თანამდებობის პირები და ცალკეული სტრუქტურული განყოფილებები.

მართვა ყოველთვის ზემოქმედებას ახდენს კონკრეტულ ობიექტზე, რომელსაც აქვს გარკვეული დარგობრივი მიმართულება, ამიტომ მართვა იწვევს სპეციფიკური ფუნქციების განხორციელების აუცილებლობას. კულტურის და ხელოვნების სფეროს ორგანიზაციისთვის მართვის სპეციფიკური ფუნქციებით არსებობს ფუნქციები, რომლებიც დაკავშირებულია ადამიანის მიერ ინტელექტუალური პროდუქციის და მომსახურების მიღებასთან. ამასთან დაკავშირებით, კულტურა და ხელოვნება უნდა განვიხილოთ, ერთი მხრივ, როგორც ადამიანური კულტურის უმნიშვნელოვანესი სფერო, ხოლო, მეორე მხრივ – როგორც ეროვნული ეკონომიკის დარგი, რომელიც დაკავშირებულია ადამიანური კაპიტალის საგანმანათლებლო, კულტურული, ზნეობრივი და პროფესიული შემადგენლების ფორმირებასთან.

ორგანიზაციაში მართვის ერთ-ერთი მთავარი სპეციფიკური ფუნქციაა კულტურულ-საგანმანათლებლო მისიის შესრულება. მმართველობის სხვა სპეციფიკური ფუნქციები ყალიბდება საქმიანობის სპეციფიკის გავლენით. კულტურას და ხელოვნებას ეკონომიკის სხვა დარგებისგან განარჩევს:

- კულტურულ-საგანმანათლებლო პროცესის მონაწილეთა დიდი რაოდენობა;
- მიზანთა მრავალმნიშვნელოვნება;
- არა საქონლის, არამედ ინტელექტუალური მომსახურების წარმოება;
- დაუინებული საზოგადოებრივი ყურადღება და არასაბაზრო წნეხი მომსახურების განევაზე.

ამ სპეციფიკის გათვალისწინებით არა მარტო მთლიანობაში დარგებისთვის, არამედ ცალკეული

ორგანიზაციებისთვის, შეიძლება ჩამოვყალიბოთ მართვის სპეციფიკური ფუნქციები:

1) კულტურის და ხელოვნების გარე კავშირის პოტენციალის რეალიზაცია. ეს ფუნქცია გულისხმობს ორგანიზაციის ორიენტაციას განათლებასთან, წარმოებასთან, კულტურულ გარემოსთან, მეცნიერებასთან მჭიდრო კავშირზე, რაც უზრუნველყოფს განათლების დამოუკიდებელი კონცეფციის შემუშავებას კულტურის და ხელოვნების დარგში, აგრეთვე – ინდივიდის განვითარების პროგრამას მისი მიდრეკილებების და უნარის, ფასეულობათა სისტემის მიხედვით, რომელსაც უნდა ექვემდებარებოდეს კულტურის და ხელოვნების განვითარების კონცეფცია;

2) კულტურასა და ხელოვნებაში საკუთრების სხვადასხვა ფორმის რეალიზაცია;

3) სახელმწიფო პოლიტიკის ცხოვრებაში განხორციელება კულტურის, ხელოვნების და განათლების დარგში;

4) ტერიტორიული და საერთაშორისო თანამშრომლობის კოორდინაცია კულტურის და ხელოვნების სფეროში.

კულტურის და ხელოვნების ორგანიზაციაში მართვის სპეციფიკურ ამოცანათა განხორციელება მჭიდროდაა დაკავშირებული საერთო (ძირითად) ფუნქციებთან.

ამგვარად, შრომის განაწილების შედეგად ფუნქციების მიხედვით მენეჯერების და თანამშრომლების პერსონალი უნდა უზრუნველყოფდეს ორგანიზაციის ძირითადი პროფილის და სხვა საქმიანობის ხელმძღვანელობას, მართვას და მომსახურებას. ფუნქციათა რაციონალური განაწილებისას უნდა იყოს უზრუნველყოფილი:

- საწარმოო საქმიანობის სფეროში – პერსონალის რაციონალური განესება(განლაგება), მენეჯმენტის და თანამშრომლების კოორდინირებული მოღვაწეობა, ინოვაციურ ტექნოლოგიით გამოყენება საწარმოო და სამეურნეო საქმიანობის ორგანიზაციაში;
- სოციალურ-ფსიქოლოგიურ დარგში – თანამშრომლებში შრომითი დაკმაყოფილების გრძნობის გაზრდა, ორგანიზაციის მიმართ პატრიოტიზმის განცდა, ფსიქოლოგიური დაძაბულობის მოხსნა, პიროვნებათშორისი ურთიერთობის გაუმჯობესება;
- ორგანიზაციის ეკონომიკის დარგში – შემოსავლების უზრუნველყოფა მყარი ფინანსური მდგომარეობისთვის, კულტურულ-საგანმანათლებლო მომსახურების ბაზრის დაპყრობა.

ცხრილში 2 მოყვანილია მენეჯმენტის ფუნქციათა შესრულების ალგორითმი მართვის ტექნოლოგიურ თანამიმდევრულობაში, განმეორებადობაში, მმართველობითი საქმიანობის პროცესების შინაარსის და დროებითი პერიოდის გათვალისწინებით. ალგორითმის ეს ვარიანტი შეიცავს მათი შესრულების იმ ფუნქციებს და ვადებს, რომლებიც ყველაზე ხშირად გამოიყენება კულტურის და ხელოვნების ორგანიზაციებში.

ორგანიზაციაში მენეჯმენტის ფუნქციათა შესრულების ალგორითმი

მართვის ფუნქცია	ფუნქციის მოქმედების დროებითი ინტერვალი	მმართველობითი საქმიანობის შინაარსი
მიზანი	შეუზღუდავად ხანგრძლივი	ორგანიზაციის მიზნების გა- ცნობიერება და ფორმირება „მიზანთა ხის“ სახით
მართვის პროცესის ორგანიზაცია	უწყვეტად	მართვის პროცესის ყველა კომპონენტის ორგანიზებულობის უზრუნველყოფა
დაგეგმვა:		
სტრატეგიული	ხანგრძლივადიანი პერსპექტივა (5 წელზე ზევით)	გარემოს ქცევის პროგნო- ზირება; განვითარების სტრატეგია
ტაქტიკური	საშუალოვადიანი პერსპექტივა (5 წლამდე)	გარემოს ქცევის პროგნოზირება; ღონ- ისძიებათა დაგეგმვა ახალი ბაზრების, ახალი პროდუქციის და მომსახურების გასათვისებლად; განვითარების მაჩვენ- ებლების შემაღგენლობის და მნიშვნელობების განსაზღვრა
მიმდინარე (ბიზნეს-დაგეგმვა)	მოკლევადიანი პერსპექტივა (1 წლამდე)	გარემოს ქცევის პროგნოზირება; წლიური, კვარტალური, თვიური გეგმე- ბის მაჩვენებელთა მნიშვნელობების და შემაღგენლობის განსაზღვრა
საქმიანობის კოორდინაცია	მოკლე და საშუალოვადიანი პერსპექ- ტივა	ორგანიზაციის სტრუქტურის განსაზღვრა; შემაღგენელ ნაწილებს შორის ურთიერთ- ქმედების მოგვარება; პერსო- ნალის მოვალეობების განაწილება და მოქმედებების შე- თანხმება
რეგულირება	მოკლევადიანი პერსპექტივა	გეგმიური დავალებებისგან გადახვევათა გამოვლენა და ასეთ გადახვევათა აღკვეთა
კონტროლი	უწყვეტად	საქმიანობაზე დაკვირვება; მაჩვენებელთა ფაქტობრივი და მოცემული მნიშვნელობების შედარ- ება; აღმოჩენილი გადახრების სიდიდის, მიზეზის, ადგილის და დროის გამოვ- ლენა
აღრიცხვა	უწყვეტად	საქმიანობის ოპერაციათა დაკვირვება, ფიქსაცია და რეგისტრა- ცია; შედეგების და ჯგუფება შეჯამე- ბული მონაცემების მისაღებად საქმი- ანობის მდგომარეობის შესახებ

4. მენეჯმენტის მეთოდები

მეთოდი (ბერძნ. მეტჰოდოს) ნიშნავს საშუალებას, იმოქმედო, მოიქცე რამენაირად. მენეჯმენტის მეთოდოლოგიაში მეთოდებს განსაკუთრებული ადგილი უკავია, ვინაიდან მათი დახმარებით შესაძლებელი ხდება სასურველი მიზნის მიღწევა სხვადასხვა საშუალებით. ერთსა და იმავე მიზანს შეიძლება მიიღწიონ სხვადასხვა მეთოდის დახმარებით და, პირიქით, რამდენიმე მიზნის მიღწევა შეიძლება ერთი მეთოდით. შესაბამისად, ნებისმიერ ორგანიზაციაში უნდა არსებობდეს მეთოდების სისტემის მონაცემთა ბანკი, რომელსაც ეწოდა „მეთოდური აპარატი“, ანუ „მეთოდური ინსტრუმენტარიუმი“.

ამგვარად, მენეჯმენტის მეთოდი სუბიექტის ზემოქმედებაა მართვის ობიექტზე, კონკრეტული მიზნის მისაღწევი საშუალებაა ორგანიზაციის სამეურნეო და სხვა სახის საქმიანობის მართვის პროცესში.

მართვის მეთოდების დახმარებით ხორციელდება მენეჯმენტის ფუნქციები. ისეთი ფუნქციები, როგორებიცაა სტრატეგიული დაგეგმვა, სტრატეგიის რეალიზება, მარკეტინგი, დაფინანსება, წარმოების ფაქტორებით – კონტროლით, აღრიცხვით და სხვა – საქმიანობის უზრუნველყოფა ხორციელდება მეთოდებით, რომლებიც ზემოქმედებას ახდენს თანამშრომელთა ეკონომიკურ ინტერესებზე და ქმნის ეკონომიკურ მოტივაციას მართვის ობიექტში.

მართვის ყველა მეთოდი მჭიდროდაა ურთიერთდაკავშირებული და გამოიყენება მენეჯმენტის მიერ ოპტიმალური შედეგების უზრუნველსაყოფად ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისას. მართვის მეთოდების ერთიანობა განისაზღვრება ამისთვის გამოყენებული მეთოდოლოგიური მიდგომების მთლიანობით. მაგალითად, პროგრამულ-მიზნობრივი მართვა გულისხმობს ამ მეთოდური მიდგომის ელემენტების სისტემურ შეთანხმებას – მიზნის და მისი მიღწევის ეტაპების მკაფიო განსაზღვრას, აუცილებელი საშუალებების და რესურსების გამოყოფას; შემუშავებული გეგმის განხორციელება საჭიროებს მართვის სპეციალური აპარატის შექმნას და ფუნქციონირებას, ხოლო მიზნის განხორციელებისთვის ყველა მონაწილის ურთიერთქმედების უზრუნველსაყოფად უნდა ფუნქციონირებდეს შრომის მოტივაციის სისტემა და ა.შ.

თანამედროვე მენეჯმენტის მეთოდების კლასიფიცირებას მათი გამოყენების ნიშნით ცოდნის ფორმირების დარგებში ახდენენ ზოგადმეცნიერულუბად და სპეციფიკურუბად (კერძო).

ზოგადმეცნიერული მეთოდების კლასი წარმოდგენილია მეთოდური ინსტრუმენტარიუმით, რომელიც გამოიყენება არა მარტო მართვის მეცნიერებაში, არამედ ცოდნის სხვა დარგებშიც. ზოგადმეცნიერულ მეთოდებს მიეკუთვნება ისტორიული, სისტემური და კომპლექსური მიდგომა, მოდელირება, ექსპერიმენტირება, მათემატიკური აპარატის ალგორითმების გამოყენება, სტატისტიკური, სოციოლოგიური, პოლიტოლოგიური და კვლევის სხვა დარგები.

სპეციფიკურ (კერძო) მეთოდები, რომლებიც გამოიყენება მენეჯმენტში, ხასიათდება დიდი მრავალფეროვნებით, რაც აიხსნება მათი დახმარებით მიღწეული მიზნების სიმრავლით და მართვის ობიექტების სხვადასხვაობით. კერძო მეთოდების ფართო მრავალფეროვნება და მენეჯმენტის მიერ ყველაზე მისაღწევის არჩევის აუცილებლობა კონკრეტული მიზნის მისაღწევად საჭიროებს მათ კლასიფიკაციას. საკლასიფიკაციო ნიშნების სახით წარმოდგენილია: შინაარსი, მოტივაცია, საორგანიზაციო ფორმები და მეთოდების გამოყენების სფერო.

ცხრილში 3. მოყვანილია მენეჯმენტის მეთოდების კლასიფიკაცია დასახელებული ნიშნების მიხედვით.

ცხრილი 3.

თანამედროვე მენეჯმენტის კლასიფიკაციის მეთოდები

მეთოდის საკლასიფიკაციო ნიშანი	მართვის მეთოდების ჯგუფი
მართვის შინაარსით	ეკონომიკური საორგანიზაციო-გამანაწილებელი სოციალურ-ფსიქოლოგიური სამართლებრივი (იურიდიული)
ზემოქმედების მოტივაციით	მატერიალური მოტივაცია მორალური მოტივაცია იძულებითი (მბრძანებლური) მოტივაცია
საორგანიზაციო ფორმით	ერთპიროვნული (ინდივიდუალური) კოლექტიური კოლევური
გამოყენების სფეროს მიხედვით	საერთო, გამოსაყენებელი მართვის მთელი სისტემისთვის ლოკალური, გამოსაყენებელი მართვის სისტემის ცალკეული ნაწილებისთვის
მართვის ობიექტის მიხედვით	წარმოება ადამიანები ორგანიზაცია გარე კავშირები

როგორც აღინიშნა, მართვის ფუნქციები ხორციელდება მეთოდების საშუალებით. მართვის ისეთი ფუნქციის განხორციელება როგორიცაა ორგანიზაციის აგება, დაკავშირებულია, მაგალითად, ეკონომიკურ, საორგანიზაციო-გამანაწილებელ და სამართლებრივ (იურიდიულ) მეთოდებთან, რომლებიც მონოდებულია შექმნას ეფექტიანად მომუშავე ორგანიზაცია მკაცრი შესაბამისობით არსებულ კანონმდებლობასთან და ნორმატიულ-სამართლებრივ აქტებთან სამეურნეო საქმიანობის და სამოქალაქო ურთიერთობის დარგში.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები დამყარებულია მენეჯმენტში ქცევითი მეცნიერებების მიღწევების კომპლექსურ გამოყენებაზე და ორგანიზაციის და პერსონალის ურთიერთქმედების, შემოქმედებითი ინდივიდების და ჯგუფების მოტივაციის ფუნქციათა გამოსახატავი ინსტრუმენტია.

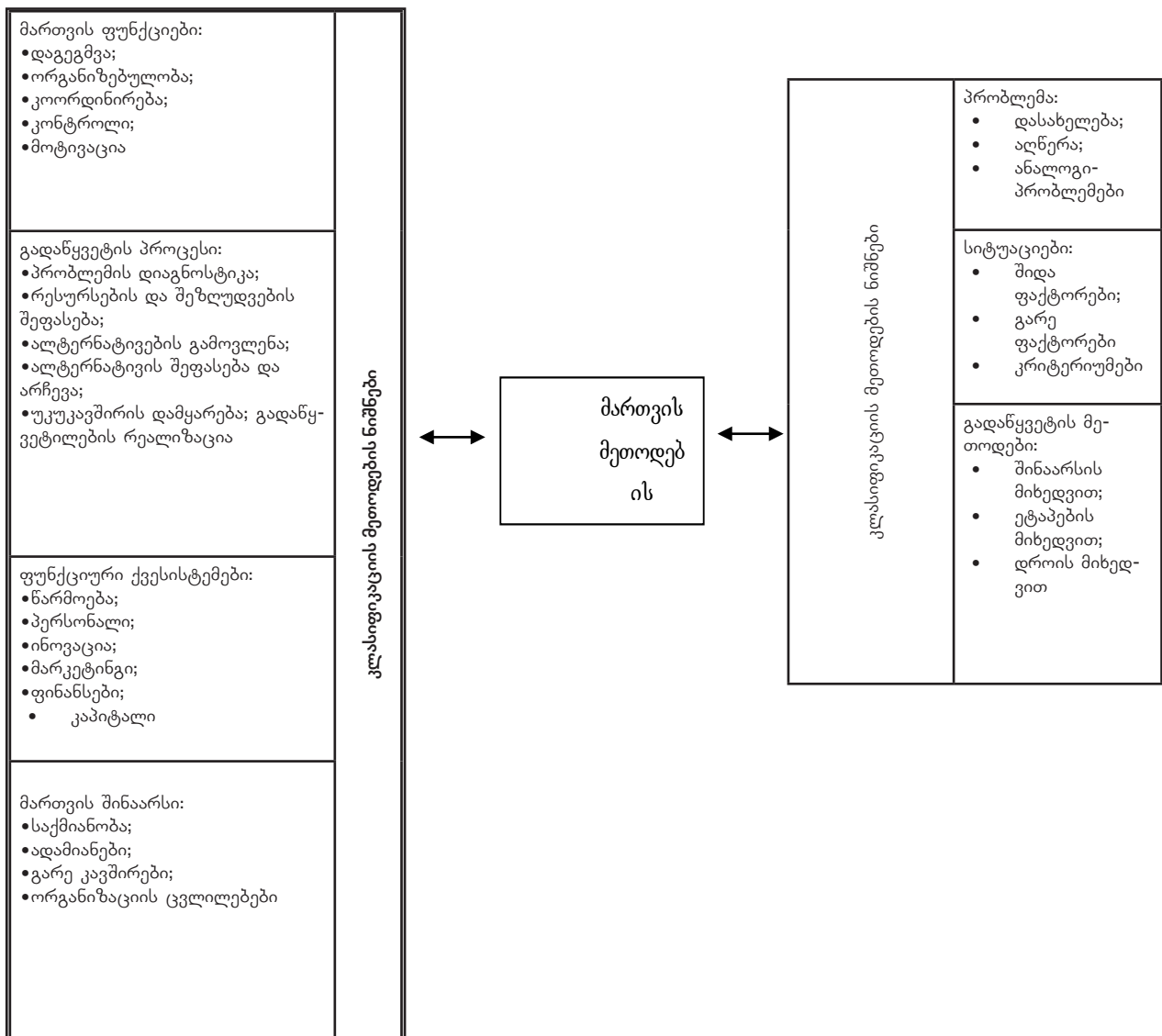
მართვის ფუნქციის რეალიზაციისთვის გადაწყვეტილების მიღების პროცესის განსახორციელებლად, ორგანიზაციის ქვესისტემების მართვისთვის საჭიროა მართვის მეთოდების სიმრავლე. აუცილებელია მათი არა მარტო კლასიფიცირება, არამედ სტრუქტურირება პრობლემის გადაჭრის, პირობების და ფაქტორების მიხედვით, რომლებიც თან სდევს პრობლემის გადაჭრას. ამისათვის კულტურის და ხელოვნების სფეროს ორგანიზაციაში უნდა გროვდებოდეს მართვის მეთოდების მონაცემთა კომპიუტერ-

ული ბაზა პრობლემებთან, სიტუაციებთან, გადაწყვეტილების პროცესის სტადიებთან ურთიერთკავშირში.

განსაკუთრებით მიზანშეწონილია შეიქმნას მართვის მეთოდების მონაცემთა კომპიუტერული ბაზა კულტურის და ხელოვნების ორგანიზაციის ჯგუფების მიხედვით.

მართვის მეთოდების სიმრავლე ამავდროულად ართულებს მათგან იმის არჩევას, რომელიც ყველაზე უფრო ეფექტურია კონკრეტული მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტისას ორგანიზაციაში.

ამიტომ ყოველი ორგანიზაცია მეთოდების ფონდის შესაქმნელად უნდა იყოს ორიენტირებული მმართველობითი პრობლემების გადაჭრაზე, რომლებიც დამახასიათებელია ორგანიზაციისთვის. (ცხრილი 4).



ცხრილი 4 მართვის მეთოდების არჩევის სქემა კულტურის და ხელოვნების ორგანიზაციაში

მეთოდების ფონდის ფორმირების პრინციპები საკმაოდ რთულია და თავისი რეალიზაციისთვის საჭიროებს შემდეგ პირობებს, რომლებიც ნაწილობრივ ზემოთ იყო განხილული:

- მეცნიერულად დასაბუთებული მიდგომა პრობლემების გამოსავლენად („მიზანთა ხე“, პრიორიტეტები, პრობლემათა გრაფები და სხვ.);

- პრობლემის აღწერის სისრულე (არსი, შინაარსი, სტრუქტურა, მიზეზები, გამოვლენის საზღვრები და დონეები, ზემოქმედების ძალა და სხვ.);

- პრობლემათა ტიპების მიხედვით სტრუქტურირება, პრიორიტეტიულობა, ფორმალიზების ხარისხი, ფუნქციურობა, მმართველობითი საქმიანობის სახეების მიხედვით და ა.შ.;

- ყოველი პრობლემის გადაჭრის შესაძლო მეთოდის წარმოდგენის სისრულის უზრუნველყოფა;

- ინფორმაციული უზრუნველყოფა (გადასაწყვეტ პრობლემაზე ინფორმაციის მოცულობა და შედგენილობა, დრო და საშუალებები (რესურსები)).

აღნიშნული სირთულეების მიუხედავად, კულტურის და ხელოვნების სფეროში პრაქტიკას აქვს მართვის ეფექტიანი მეთოდების არჩევის ამოცანის გადანაცვლის აღნიშნული ალგორითმის რეალიზაციის მაგალითები.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. მ.პ. პერევერზევი, ტ. ვ. კოსცოვი მენეჯმენტი კულტურისა და ხელოვნების სფეროში. მოსკოვი, 2009, ინფრა.
2. ე. ბარათაშვილი, ლ. ქოქიაური მენეჯმენტის პრინციპები, თბილისი, 2010.
3. გ.პ.ივანოვი კულტურის ეკონომიკა, მოსკოვი, “იუნიტი-2001.”
4. ინტერნეტ რესურსები: ა) კულტურა და ეკონომიკა

რეზიუმე

სამეცნიერო სტატიაში განხილულია მენეჯმენტის ძირითადი კანონზომიერებები და ზოგადი პრინციპები.

გაშუქებულია კულტურისა და ხელოვნების ორგანიზაციების მენეჯმენტის სპეციფიკური პრინციპები და ფაქტორები, რა ფაქტორებითაც განისაზღვრებიან ისინი.

ჩამოყალიბებულია მიზნის ფორმირების ეტაპები, მიზნის დასახვის ტექნოლოგია, ორგანიზაციის მისია და ტაქტიკა.

განხილულია მენეჯმენტის ამოცანები და ფუნქციები, აგრეთვე მართვის ფუნქციების შესრულების ალგორითმი. განსაზღვრულია “მენეჯმენტის მეთოდი”. მისი კლასიფიკაცია და აღწერილია ორგანიზაციაში მართვის მეთოდების არჩევის ტექნოლოგია.

SUMMARY

N. Gigauri

“Methodological Basis for Management
In the field of culture and art “

The article discusses the basic regularities and general principles of scientific management.

Covers arts and culture organizations in the management of specific principles and the factors that will determine what factors.

Set the goal of forming stages, the goal of setting the technology, the mechanics and tactics.

Discusses management tasks and functions, as well as management functions algorithm. Defined as “a method of management.” He describes the classification and management methods in choosing the technology.