

სტატიები:

თანამედროვე მენეჯმენტის განვითარების ტენდენციები

ევგენი ბარათაშვილი,
სტუ-ს სრული პროფესორი
მანანა მარიდაშვილი,
სტუ-ს დოქტორანტი
ირმა მახარაშვილი,
კვანასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის დოქტორანტი

რეზიუმე

მენეჯერები ქმნიან ორგანიზაციებს, წარმართავენ მას და იყენებენ მას დასახული მიზნების მიღწევაში. როგორც კი ორგანიზაცია იწყებს ზომაში ზრდას, მას მაშინვე ექმნება საჭიროება მენეჯერებისა, რომლებიც პროფესიულად დაკავდებიან მენეჯმენტით. მე-20 საუკუნეში ჩვენი საზოგადოება გადაიქცა ორგანიზაციების საზოგადოებად. ორგანიზაციები მენეჯერებზე არიან დამოკიდებული, მენეჯმენტი წარმოადგენს მეცნიერულ დისციპლინას, რომელიც გამყარებულია ორგანიზაციისა და მისი თანამშრომლების ობიექტური მიზნებით. ნებისმიერ ორგანიზაციას ესაჭიროება მენეჯერები, რომლებიც შეასრულებენ ამოცანებს საქმიანობის მართვის კუთხით, ე.ი. დაკავდებიან დაგეგმვრებით, სამუშაოს სისტემატიზაციით, ინტეგრირებით, ადამიანების შეფასებითა და განვითარებით. ორგანიზაციას სჭირდება მენეჯერები, რომლებიც პასუხისმგებელი იქნებიან შედეგებსა და მათს მიერ შეტანილ წვლილზე.

Summary

Managers create organizations, conduct and use them to achieve its goals. As soon as the organization begins to grow in size it immediately posed the need for managers who will be professionals. In the 20th century, our society became a society of organizations. Organizations rely on managers. Management is a scientific discipline that is supported by objective goals of the organization and its employees. Any organization needs managers, who perform the tasks of management. They will be occupied with planning, job systematization and integrating, evaluating, and developing people. The organization needs managers who will be responsible for the consequences of their contribution.

მენეჯმენტი მე-20 საუკუნის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი აღმოჩენაა. იგი უშუალო ზემოქმედებას ახდენს ახალგაზრდა და განთლებულ ადამიანებზე კოლეგებსა და უნივერსიტეტებში. ხვალ ეს ახალ-

გაზრდები შეუდგებიან ინტელექტუალურ შრომას სხვადასხვა ორგანიზაციაში, ხოლო ზევ ისინი მათ ხელმძღვანელებად მოგვევლინებიან. რა არის მენეჯმენტი? რისთვისაა ის საჭირო? როგორ განვსაზღვროთ ცნება „მენეჯმენტი“? როგორ ვითარდებოდა მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება? რაში მდგომარეობს მისი ამოცანები და რა არის მისი დანიშნულება? როდესაც მე-20 საუკუნის დასაწყისში ამერიკის შეერთებულ შტატებში გაიხსნა ბიზნესის პირველი სკოლები, მათში, რა გასაკვირიც არ უნდა იყოს, არ იყო მენეჯმენტის კურსები. დაახლოებით ამავე პერიოდში ფრედერიკ ტილორმა დაიწყო სიტყვა „მენეჯმენტის“ პოპულარიზაცია, აღწერდა რა ამ სიტყვით იმას, რასაც ადრე „სამუშაოს შესწავლას“ ან „ამოცანის შესწავლას“ უწოდებდნენ, ხოლო დღეს ჩვენ „საწარმოო ინჟინერინგს“ ვუწოდებთ. მაგრამ ტილორი მაშინ საუბრობდა იმაზე, რასაც ჩვენ მენეჯმენტისა და მენეჯერის ცნებებში მოვიპოვებთ ისეთ სიტყვების გამოყენებით, როგორიცაა „მფლობელები“ და „მათი წარმომადგენლები“.

მენეჯმენტი სათავეს მე-17 საუკუნიდან იღებს. მაგრამ მენეჯმენტი, როგორც ფუნქცია, მენეჯმენტი, როგორც კონკრეტული სამუშაო და მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება და კვლევის საგანი - ეს ყველაფერი მხოლოდ მე-20 საუკუნეში ჩამოყალიბდა. ადამიანების უმრავლესობა ამ სწავლებას მხოლოდ მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ გაეცნო.

მე-20 საუკუნეში მნიშვნელოვანი საზოგადოებრივი ამოცანები სრულდება საზოგადოებრე ინსტიტუტებში და მათი დახმარებით. ასეთ ინსტიტუტებს მიეკუთვნება მცირე და დიდი მასშტაბის მქონე ბიზნესის საწარმოები, სასკოლო სისტემა, კოლეჯები და უნივერსიტეტები, საავადმყოფოები, სამეცნიერო-კვლევითი ლაბორატორიები, მთავრობა და სამთავრობო ორგანიზაციები და ა.შ. თითოეული მათგანს ჰყავს მენეჯერები, რომლებიც მენეჯმენტით არიან დაკავებული.

მენეჯმენტი და მენეჯერები ნებისმიერ ორგანიზაციას ესაჭიროება. იგი ნებისმიერი დაწესებულების სპეციფიკური ორგანოა. მათი წყალობით არის, რომ ორგანიზაცია არსებობს და წარმატებით ფუნქციონირებს. არც ერთი ორგანიზაცია არანაირ პირობებში ვერ შეძლებდა მუშაობას მენეჯერების გარეშე. მენეჯერები ასრულებენ თავიანთ განსაკუთრებულ

ამოცანებს, კომპანიის მფლობელის პირდაპირი ჩარევის გარეშე. მენეჯმენტზე მოთხოვნა წარმოიშვება არა მხოლოდ იმიტომ, რომ სამუშაოს მოცულობა გაიზარდა. კომერციული კომპანიის ან საზოგადოებრივი კომპანიის მართვას უნდა არ არის საკუთარი კომპანიის მართვა, ან კიდევ კერძო სამედიცინო, იურიდიული ან საკონსულტაციო პრაქტიკის ქონა. რა თქმა უნდა, ბევრი მსხვილი საწარმო ერთი ადამიანის საქმიანობით დაიწყო, მაგრამ პირველი ეტაპების გავლის შემდეგ იწყება ზრდა, რომელსაც თან ახლავს ცვლილებები არა მხოლოდ ზომაში. განსაზღვრულ მომენტში, დიდი ხნით ადრე, ვიდრე კომპანია თუნდაც საშუალო ზომას მიაღწევდეს, ზომაში ზრდა ხშირად დაბრკოლება ხდება მისთვის. ახლა უკვე მფლობელები აღარ მართავენ თავიანთ საკუთარ ბიზნესს, თუნდაც ძველებურად მისი ერთადერთი მფლობელები იყვნენ. ახლა ისინი ხელმძღვანელობენ საქმიან საწარმოს და თუ ისინი არ არიან ამავდროულად კარგი მენეჯერები, მაშინ ძალიან მალე შეიძლება თავისი საკუთრება დაკარგონ. იმიტომ, რომ ამ ეტაპზე ბიზნესი გადაიქცევა ორგანიზაციად და მისი სიცოცხლისუნარიანობისათვის საჭიროა სხვა სტრუქტურა, სხვა პრინციპები, სხვანაირი მოქცევა და განსხვავებული სამუშაო. ორგანიზაციებს სჭირდებათ მენეჯერები და მენეჯმენტი.

იურიდიული კუთხით მენეჯმენტი საქმიან საწარმოში კვლავინდებურად განიხილება, როგორც მფლობელთა წარმომადგენლობა. მაგრამ ახლა უკვე არსებობს დოქტრინა, რომელიც განსაზღვრავს პრაქტიკას, თუმცა კანონის მიხედვით, ჯერ კიდევ არა არის გაფორმებული. ამ დოქტრინის მიხედვით, მენეჯმენტი უფრო მაღლა დგას მფლობელზე. მფლობელი ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ უნდა დაემორჩილოს მენეჯმენტს და მენეჯერებს. ბუნებრივია, არსებობს ბევრი მფლობელი, რომელიც წარმატებით უთავსებს ერთმანეთს ორივე როლს, მფლობელ-ინვესტორისა და ტოპ-მენეჯერის როლს. მაგრამ თუ საწარმოს არ ჰყავს მენეჯმენტი, რომელიც მისთვის აუცილებელია, ამ ბიზნესის ფლობა უაზრობაა.

ისეთ მსხვილ საწარმოებსა და ორგანიზაციებში, რომლებიც ისეთი მნიშვნელოვანია, რომ მათი არსებობა და მუშაობის ხარისხი სახელმწიფოებრივი მნიშვნელობისაა, საზოგადოებრივი ზენოლა ან სახელმწიფოს ჩარევა ხშირად მფლობელს უზღუდავს კონტროლს. მაგალითად, 1950-იან წლებში ამერიკის შეერთებული შტატების მთავრობამ აიძულა ჰოვარდ ჰიუზი უარი ეთქვა მის მფლობელობაში არსებული კომპანიის კონტროლზე. ეს კომპანია აწარმოებდა ელექტრომონოკოპოლიებას, რომელსაც სასიცოცხლო მნიშვნელობა ჰქონდა ქვეყნის თავდაცვისათვის. მის ნაცვლად მოწვეულ იქნენ მენეჯერები. ზუსტად ამგვარად, გერმანიის მთავრობამ 1960-იან წლებში აიძულა გაკოტრების პირას მყოფი კომპანია კრუპი გადასულიყო მენეჯერების მმართველობაში, მიუხედავად იმისა, რომ კრუპების ოჯახი იყო აქციების 100 პროცენტის მფლობელი. იმ ბიზნესიდან, რომელსაც მართავს მფლობელი-მენარმე თანამშენებლის დახ-

მარებით, გადაქცევა კომპანიად, რომელსაც მენეჯმენტი მართავს, სერიოზული მოვლენაა. ამისათვის საჭიროა გამოვიყენოთ ძირითადი კონცეფციები, პრინციპები და საწარმოს ინდივიდუალური ხედვა. ბიზნესის ეს ორი ტიპი შეიძლება შევადაროთ ორგანიზმის ორ ტიპს: მწერებს, რომელთა სხეული დაფარულია მაგარი გარსით და ხერხემლიან ცხოველებს, რომელთაც ჩონჩხი აქვთ. ხმელეთის ცხოველები, რომელთა სხეული დაფარულია მაგარი გარსით არ შეუძლიათ გაიზარდონ რამდენიმე სანტიმეტრზე მეტად. იმისათვის, რომ დიდი გაიზარდოს, ცხოველს სჭირდება ჩონჩხი. მაგრამ ამასთან ერთად, ჩონჩხი არა არის მწერის მაგარი გარსის ევოლუციის შედეგი, ეს სულ სხვა ორგანოა, სულ სხვა წარმოშობის. ზუსტად ასევე, მენეჯმენტი ხდება აუცილებელი, როდესაც ორგანიზაცია მიაღწევს განსაზღვრულ ზომასა და სირთულეებს. და თუმცა მენეჯმენტი ცვლის მფლობელი-მენარმის „მაგარ გარსს“, ის არ არის მისი მემკვიდრე. ეს უფრო ცვლაა. როდის მიაღწევს ბიზნესი იმ სტადიას, როდესაც მას მოუხდება შეცვალოს „მაგარი გარსი“ „ჩონჩხზე“? ეს ხდება დაახლოებით მაშინ, როდესაც კომპანიაში სამასიდან ათასამდე თანამშრომელია.

კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია სირთულეების მატება. როდესაც ყველა ამოცანა გადაწყვეტილ უნდა იქნას თანამშრომლობის, სინქრონიზმისა და კომუნიკაციების დახმარებით. ეს ნიშნავს, რომ ორგანიზაციას ესაჭიროება მენეჯერები და მენეჯმენტი. მაგალითად შეიძლება გამოგვადგეს პატარა კვლევითი ლაბორატორია, სადაც მუშაობს ოცდამდე ოცდახუთამდე მეცნიერი სხვადასხვა სფეროდან. მენეჯმენტის გარეშე სიტუაცია კონტროლს არ ექვემდებარება. გეგმის სხვადასხვა ნაწილების რეალიზება ხდება სხვადასხვა სიჩქარით, სხვადასხვა დროში და სხვადასხვა მიზნებით. უფროსის კეთილგანწყობა ხდება უფრო მნიშვნელოვანი, ვიდრე ხარისხიანი მუშაობა. ამ ეტაპზე პროდუქტი შეიძლება საუკეთესოც იყოს, თუ თანამშრომლები ნიჭიერები და საქმისადმი ერთგულნი არიან. უფროსი შეიძლება იყოს და ხშირად არის კიდევ, ნიჭიერი და კარგი ავტორიტეტის მქონე პიროვნება. მაგრამ მთელი ორგანიზაცია შეიძლება დაიშალოს კიდევ, თუ არ მოხდება გადართვა მენეჯმენტის სტრუქტურაზე.

სიტყვა მენეჯმენტი უკვე რამდენიმე ასეული წელია არსებობს, მაგრამ რომელიმე ორგანიზაციის მართვის ორგანოს დანიშნულებით მისი გამოყენება დაიწყო ამერიკაში. მენეჯმენტი ნიშნავს როგორც ფუნქციას, ასევე ადამიანებს, რომლებიც ამ ფუნქციას ასრულებენ. ეს ტერმინი მოიცავს როგორც საზოგადოებრივ მდგომარეობასა და ძალაუფლებას, ასევე დისციპლინას და კვლევის სფეროს. მენეჯმენტი სულაც არ არის მარტივი ცნება, იმიტომ, რომ სხვა ორგანიზაციები არა ბიზნესის სფეროდან ხშირად ლაბარაკობენ მენეჯერებსა და მენეჯმენტზე. უნივერსიტეტებსა და სახელმწიფო ორგანოებში, ასევე სამედიცინო დაწესებულებებში მუშაობენ ადმინისტრატორები, შეიარაღებულ ძალებში-სარდლები,

სხვა ორგანიზაციებში- შემსრულებლები და ა.შ.

მიუხედავად ამისა ყველა ამ დანესებულებას აქვს რალაც საერთო. ეს არის მენეჯმენტის ფუნქციები, აგრეთვე მენეჯმენტის ამოცანები და სამუშაო. ყველა მათგანს სჭირდება მენეჯმენტი და ყველა მათგანში მენეჯმენტი ეფექტური და აქტიური ორგანოს როლში გამოდის. ორგანიზაციის გარეშე მენეჯმენტი არ იქნებოდა, მაგრამ მენეჯმენტის გარეშე ორგანიზაცია კი არა ბრბო იქნებოდა. ორგანიზაცია თავისთავად საზოგადოებრივი ორგანოა და იმისთვის არსებობს, რომ შეიტანოს თავისი წვლილი საზოგადოების განვითარებაში. მაგრამ ორგანოები არასოდეს არ განისაზღვრება მხოლოდ იმ ფუნქციებით, რომელსაც ასრულებენ. ყოველი მათგანისათვის უმნიშვნელოვანესია მათს მიერ შეტანილი წვლილი და ზუსტად მენეჯმენტი აძლევს ორგანიზაციებს წვლილის შეტანის შესაძლებლობებს. მენეჯმენტი არის ამოცანები. მენეჯმენტი არის დისციპლინა. ამასთან ერთად მენეჯმენტი არის ხალხი.

მენეჯმენტის ნებისმიერი მიღწევა მენეჯერების მიღწევაა. ადამიანები მართავენ და არა ძალები და ფაქტები. მენეჯერების წარმოდგენა საქმის შესახებ, თავდადება და მიზანდასახულობა განსაზღვრავს იმას, სწორად იმართება თუ არა კომპანია. ადამიანთა უმრავლესობა კითხვაზე: ვინ არის მენეჯერი, პასუხობს ის არის ხელმძღვანელი. მენეჯმენტის განვითარების საწყის ეტაპებზე მენეჯმენტის ცნებაში იგულისხმებოდა ადამიანი, რომელსაც ეკისრებოდა პასუხისმგებლობა სხვა ადამიანების მიერ შესრულებულ სამუშაოზე. ეს განსაზღვრება განასხვავებს მენეჯერის ფუნქციას მფლობელის ფუნქციისაგან. ასე ნათელი იყო, რომ მენეჯერის სამუშაო სამუშაოს განსაკუთრებული ტიპია, რომელიც შეიძლება გააანალიზო, შეისწავლო და სისტემატიურად გააუმჯობესო. ეს განმარტება ეხებოდა, ძირითადად, მსხვილ და სტაბილურ ორგანიზაციებს, რომელთა დანიშნულება იყო საზოგადოების ეკონომიკური ამოცანების გადაჭრა. თუმცა ასეთი განმარტება იდეალური ნამდვილად არ არის და არც ყოფილა არასოდეს. დასაწყისშივე ორგანიზაციაში იყვნენ ადამიანები, რომლებსაც საპასუხისმგებლო პოსტები ეკავათ, და ეჭვს გარეშეა, რომ მენეჯმენტს მიეკუთვნებოდნენ, მაგრამ არ იყვნენ მენეჯერები, ე.ი. არ აგებდნენ პასუხს სხვა თანამშრომელთა საქმიანობაზე. კომპანიის ხაზინდარს, ადამიანს, რომელსაც ეკისრება პასუხისმგებლობა მიაწოდოს ბიზნესს ფულადი რესურსები და გააკონტროლოს მისი გამოყენება, შეიძლება ჰყავდეს ხელქვეითები და ამ კუთხით ის მენეჯერი იქნება, როგორც ამას მენეჯერის ტრადიციული განსაზღვრება გულისხმობს. მაგრამც ცხადია, რომ ხაზინდარი ვერ შეძლებს შეასრულოს ხაზინდარის მოვალეობების დიდი ნაწილი, იმუშაოს ყველა ფინანსურ ორგანიზაციასთან და ა.შ. ხაზინდარი შეიძლება იყოს ინდივიდუალური თანამშენ, მაგრამ არა მენეჯერი. თუმცა, ხაზინდარი არის პიროვნება, რომელსა მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს საწარმოს მუშაობაში და მიეკუთვნება ტოპ-

მენეჯმენტს. გარდა ამისა, მენეჯერის ამ განმარტებაში აქცენტი კეთდება ამოცანის ტექნიკურ შესრულებაზე, არა თავად ამოცანაზე.

ადამიანს, რომელიც პასუხისმგებელია კომპანიის ბაზრის მარკეტინგულ კვლევებაზე, შეიძლება ჰყავდეს ბევრი ხელქვეითი და ამით უნდა იყოს მენეჯერი ტრადიციული გაგებით. მაგრამ მისი საქმიანობისათვის და საბოლოო შედეგში შეტანილი წვლილი-სათვის არა აქვს მნიშვნელობა, თუ რამდენი ადამიანი მუშაობს მის უშუალო დაქვემდებარებაში. კვლევის სფეროში და ბაზრის ანალიზში იგივე წვლილი შეიძლება შეიტანოს ადამიანმა, რომელსაც საერთოდ არ ჰყავს ხელქვეითი. უფრო მეტიც, ბაზრის მკვლევარმა შეიძლება უფრო მეტი წვლილიც კი შეიტანოს, თუ მას არ მოუწევს დახარჯოს დიდი დრო ხელქვეითებზე და მათ სამუშაოზე. მას შეუძლია, რომ კომპანიის ბაზრის კვლევა უფრო ეფექტური გახადოს, რომ იგი უფრო გასაგები გახდეს თანამშრომელთათვის და უფრო ფართოდ იქნას გამოყენებული კომპანიაში მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მისაღებად.

თანამედროვე ორგანიზაციებში ყველაზე მზარდი ჯგუფი შედგება იმ ადამიანებისაგან, რომლებიც მიეკუთვნებიან მენეჯმენტს იმ გაგებით, რომ შეაქვთ წვლილი საწარმოს განვითარებაში და მისი საქმიანობის შედეგებში, მაგრამ არა არიან პასუხისმგებელი სხვა ადამიანების საქმიანობაზე. ესენი არიან სხვადასხვა ტიპის ინდივიდუალური პროფესიონალი კადრები, რომლებიც ხშირად მხოლოდ ერთი ასისტენტისა და მდივნის დახმარებით მუშაობენ, მაგრამ ამის მიუხედავად უდიდეს გავლენას ახდენენ კომპანიის მერ მიღებულ მოგებაზე, ბიზნესის მიმართულებასა და მის შედეგიანობაზე. ისინი შემსრულებლები არიან, იმიტომ, რომ ისინი ამოცანების შესრულებაზე არიან პასუხისმგებელი, მაგრამ ისინი არ არიან პასუხისმგებელი სხვა თანამშრომელთა საქმიანობაზე. ასეთი ადამიანები გვხვდებიან არა მარტო ტექნიკური კვლევების სფეროში, თუმცა პირველად ამ სახით ისინი ამ სფეროში მოგვევლინნენ. ლაბორატორიაში უფროსი ქიმიკოსი არის პასუხისმგებელი პირი და იღებს ყველა მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას, რომელთაგანაც ბევრს შეუქცევადი შედეგი მოჰყვება. მაგრამ იგივე ეხება იმ პირს, რომელიც შეიმუშავებს და შექმნის კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურას და მოახდენს მენეჯერების მოვალეობების ფორმულირებას. ამავე ჯგუფს მიეკუთვნება მთავარი ბუღალტერი, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის ხარჯებს, რის საფუძველზეც შემდეგში ხდება თანხების განაწილება. იგი ხშირადვე წყვეტს, გაგრძელება თუ არა განსაზღვრული პროდუქტის წარმოება თუ არა. ამავე ჯგუფში შედიან პირები, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან ხარისხის სტანდარტების შემუშავებასა და კონტროლზე, აგრეთვე, თანამშრომელი, რომელიც დაკავებულია სისტემური დისტრიბუციით, რისი საშუალებითაც პროდუქტი ხვდება ბაზარზე და რეკლამის ხელმძღვანელი, რომელიც შეიძლება იყოს პასუხისმგებელი კომპანიის სარეკლამო პოლიტიკაზე, სარეკლამო

გზავნილებზე, თანხებზე, რომელსაც კომპანია იყენებს რეკლამისათვის და ეფექტური სარეკლამო მასალის კრიტერიუმებზე.

მენეჯმენტის ტრადიციული განმარტება დამნაშავეა იმაში, რომ ინდივიდუალური პროფესიონალი თანამშრომელი პრობლემას წარმოადგენს სტრუქტურის ფარგლებში. მისი თანამდებობა, ხელფასი, ფუნქცია და კარიერული ზრდის შესაძლებლობები ბუნდოვანი და ორაზროვანია და ხშირად იმედგაცრუებისა და უთანხმოების მომტანი. მიუხედავად ამისა, ასეთი პროფესიონალების რიცხვი სწრაფად იზრდება. რა განსაზღვრავს მენეჯერს? ვინ უნდა მივაკუთვნოთ მენეჯმენტს? ამ კითხვებზე პასუხის გაცემის პირველი მცდელობა ჯერ კიდევ ადრეულ 1950-იან წლებში იყო, რისთვისაც ძველი განსაზღვრება “მენეჯერი” შეიცვალა “ინდივიდუალური პროფესიონალი თანამშრომელი” და იყო მოწოდება, რომ მას მისცემოდა პარალელურად მოძრაობის შესაძლებლობა. ასე შეიქმნა იმის შესაძლებლობა, რომ პროფესიონალებს თავის სამუშაოს შესრულებაში ღირსეული ანაზრაურება მიეღოთ, კარიერული წინსვლის მიუხედავად. მართალია, ეს უდავოდ წინგადადგმული ნაბიჯი იყო და მაინც, ასეთმა ფორმულირებამ ბოლომდე ვერ მოაგვარა პრობლემა. ორგანიზაციები, რომლებმაც დანერგეს ეს წესი, იტყობინებოდნენ, რომ ინდივიდუალური პროფესიული თანამშრომლები მხოლოდ ოდნავ უფრო კმაყოფილნი იყვნენ ადრინდელთან შედარებით. ისინი ისევ დარწმუნებული იყვნენ, რომ დანაშაულების რეალური პერსპექტივები კვლავ ადმინისტრაციულ სტრუქტურის ჩარჩოებში არსებობდა. ამიტომ ადამიანი კარიერის უფრო მაღალ საფეხურზე რომ ასულიყო ამისათვის თავდაპირველად ბოსი უნდა გამხდარიყო.

მენეჯმენტის სამყაროს გაყოფა ორ ჯგუფად პირველ რიგში ხაზგასმით აღნიშნავდა იმ ადამიანთა არასრულყოფილებას, ვინც თავად მუშაობდა იმათთან შედარებით, ვინც პასუხისმგებელი იყვნენ სხვების მუშაობაზე. ყურადღების გამახვილება კვლავ ხდებოდა ძალაუფლებასა და ავტორიტეტზე, და არა პასუხისმგებლობასა და წვლილზე. ნებისმიერი ანალიზი, რომელიც იწყება არა ტრადიციული, არამედ შესრულებული სამუშაოს განმარტებით, გვაძლევს საშუალებას დავასკვნათ, რომ მენეჯერის ტრადიციული განმარტება- ადამიანი, რომელიც პასუხისმგებელია სხვა ადამიანთა საქმიანობაზე- ხაზს უსვამს არა მთავარ, არამედ მეორეხარისხოვან თვისებებს.

მენეჯერის საქმიანობა შეიძლება დაიყოს შემდეგნაირად: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, ინტეგრაცია, ადამიანების შეფასება და განვითარება. პროფესიონალები, რომლებიც ეწევიან გონებრივ შრომას, მაგალითად ბაზარის მკვლევარი, რომელიც დამოუკიდებლად მუშაობს, ან მთავარი ბუღალტერი, რომელიც წარმოების საბუღალტრო ხარჯებს ითვლის, ასევე ვალდებული არიან დაგეგმონ, ორგანიზება გაუკეთონ და შეაფასონ შედეგები მიზნებისა და მოლოდინის კუთხით. ის, თუ რას და როგორ აკეთებენ ისინი, მნიშვნელოვანი გავლენას ახდენს

ადამიანების განვითარებაზე, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში თუ ისინი ამ ორგანიზაციის სხვა თანამშრომელთა მასწავლებლებადაც გვევლინებიან. პროფესიონალების საქმიანობა, შესაბამისობაში უნდა იყოს ორგანიზაციის სხვა თანამშრომელთა საქმიანობასთან. მაგრამ უპირველეს ყოვლისა, თუ მათ სურთ შედეგების მიიღწევა, მათ კავშირები უნდა დაამყარონ ორგანიზაციის გარეთ, ე.ი. სხვა სფეროს და სხვა ფუნქციის თანამშრომლებთან და შემდეგ ეს კავშირები გამოიყენონ თავიანთ საქმიანობაში.

პროფესიონალის ტრადიციული განსაზღვრება ხასიათდება პრინციპით “ინტეგრაცია ქვემოთ”, ანუ ხელქვეითებთან კოორდინირებული მუშაობით. მაგრამ იმ მენეჯერებისათვისაც კი, რომლებსაც ჰყავთ ხელქვეითები, როგორც წესი, არანაკლებ მნიშვნელოვანია ისეთ ადამიანებთან ურთიერთობა, რომლებიც მის პირდაპირ დაქვემდებარებაში არ არიან და მეტიც, ზოგჯერ კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია გადანაცვეტილების მიღების და ინფორმაციის მოპოვების კუთხით. გაყიდვების მენეჯერმა მჭიდროდ უნდა ითანამშრომლოს მგეგმავთან, სავაჭრო ანალიტიკოსთან და ბუღალტერთან და მათ, თავის მხრივ, უნდა ითანამშრომლონ გაყიდვების მენეჯერთან.

ბევრ გადაწყვეტილებას, რომელსაც მენეჯერები იღებენ, უფრო მეტი გავლენის მოხდენა შეუძლია მათს კოლეგებზე, ვიდრე უშუალო ხელქვეითებზე. სხვა სიტყვებით, ინტეგრაცია ძალიან მნიშვნელოვანია, იმიტომ, რომ ადამიანები მუშაობენ ორგანიზაციაში და სხვა ადამიანებთან ერთად, მაგრამ არა იმიტომ, რომ მათ ჰყავთ ხელქვეითები. საქმიანობის არსი იმ ინსპექტორისა, რომელიც ქარხანაში ან ოფისში ხარისხს აკონტროლებს სინამდვილეში ადამიანების მართვაში მდგომარეობს. თუმცა, ამავე დროს ინსპექტორი შეიძლება მხოლოდ ნაწილობრივ ითვლებოდეს მენეჯერად და ამიტომ ეს ხალხი ამდენი პრობლემებს ქმნის. ხარისხის კონტროლის ინსპექტორის ქმედება იქნება ის საწარმოში თუ ოფისში, არ ითვალისწინებს დაგეგმარებასა და ორგანიზებას, არც მნიშვნელოვან წილს და პასუხისმგებლობას. შესაბამისად, ისინი არ არიან მენეჯერები. იგულისხმება, რომ ეს ადამიანები იმუშავენ იმ მიზნებით, რომელსაც სხვა ვინმე დაადგენს მათთვის.

ამგვარად, შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ ორგანიზაციის იმ თანამშრომელთა იდენტიფიკაციისათვის, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან მენეჯმენტზე, პირველი კრიტერიუმი არის არა ადამიანების ხელმძღვანელობა, არამედ საქმეში მათ მიერ შეტანილი ღვაწლი. მნიშვნელოვანი კრიტერიუმი და ორგანიზაციული პრინციპი უნდა იყოს არა ძალაუფლება, არამედ საერთო საქმეში შეტანილი წვლილი. მაგრამ რა ვუნოდოთ ამ ხალხს? ბევრი ორგანიზაცია ატარებდა ექსპერიმენტებს ახალი სახელწოდების მოსაძიებლად ან ცდილობდა, რომ ძველი ცნებებისათვის ახალი ღირებულებები მიენიჭებინა. ალბათ საუკეთესო გამოსავალი იქნებოდა არა ახალი ტერმინის გამოგონება, არამედ პოპულარული ცნების

“მმართველი გუნდის” გამოყენება. მმართველი გუნდში იქნებოდნენ ადამიანები, რომელთა მოვალეობას მოიცავს ტრადიციულ მართვითი საქმიანობა, ე.ი. პასუხისმგებლობა სხვა ადამიანთა მიერ შესრულებულ სამუშაოზე. გუნდის სხვა წევრებს არ ექნებათ პასუხისმგებლობა სხვა ადამიანებზე თავიანთი კონკრეტული სამუშაოს შესრულების ჩარჩოებში. გუნდში იქნებოდა მესამე ქვეჯგუფიც, ზოგჯერ ბუნდოვანი და გაურკვეველი - ადამიანები, რომლებიც ასრულებენ გუნდის ლიდერის ან კაპიტნის როლს და ადამიანები, რომლებიც აქვთ ტოპ-მენეჯმენტის მრჩევლის ფუნქცია და მოვალეობები, რათა აკონტროლონ კონკრეტული უბნის თანამშრომლები. გუნდის შიგნით მენეჯერები იქნებიან სიტუაციაში, სადაც ისინი სხვების ზემდგომები არ არიან, ხოლო პროფესიონალების ეძლევათ საშუალება გახდნენ გუნდის ლიდერები. ეს ნამდვილად არ არის იდეალური გადაწყვეტა. ნებისმიერ ორგანიზაციაში არიან ნამდვილი სპეციალისტები, რომლებიც რიგითი თანამშრომლები არიან და მენეჯმენტის ნაწილად არ მოიაზრებიან. ისინი გამოირჩევიან პროფესიული ან ტექნიკური ცოდნით, და არა ორგანიზაციული უნარით. ასეთ თანამშრომელს ურჩევნია, რომ მას სთვლიდნენ პროფესიონალად, ე.ი. განსაზღვრული სამეცნიერო მიმართულების წარმომადგენლად და არა ამა თუ იმ ორგანიზაციის თანამშრომლად. ეს შეიძლება ითქვას, მაგალითად, პროგრამისტზე.

მიუხედავად ამისა, ეს განსაზღვრება საშუალებას გვაძლევს ვუწოდოთ მენეჯერი ყველა იმ ადამიანს, ვინც ასრულებს მმართველობით ამოცანებს, მიუხედავად იმისა, ჰყავს თუა რა მეს ხელქვეითები. მენეჯერთა დიდი ნაწილი თავისი დროის უდიდეს ნაწილს სულაც არ უთმობს მართვას. გაყიდვების მენეჯერი ახორციელებს აკეთებს სტატისტიკური ანალიზს ან ემსახურება მნიშვნელოვანია კლიენტს. წარმოების მენეჯერი ამუშავებს საბანკო კრედიტის დეტალებს ან განიხილავს რომელიმე სერიოზულ კონტრაქტს. იგი შეიძლება, რამდენიმე საათში განმავლობაში იმ საღამოს განმკარგულებლადაც კი მოგვევლინოს, რომელიც დამსახურებული თანამშრომლების საპატივსაცემად იმართება. ეს ყველაფერი ახასიათებს კონკრეტული თანამდებობას. ყველა ეს ქმედება საჭიროა, რომ შესრულდეს და თანაც ხარისხიანად. მაგრამ ყველა ეს მოვალეობა არა არის საერთო ყველა მენეჯერისათვის, მათი მოქმედების სფეროს, თანამდებობისა და პოსტის განურჩევლად.

მენეჯერის საქმიანობას ჩვენ შეგვიძლია მივაკუთვნოთ მეცნიერული მენეჯმენტის სისტემატური ანალიზი, რაც გულისხმობს ადამიანის ქმედებას, რასაც ის ასრულებს იმიტომ, რომ არის მენეჯერი. საქმიანობა შეგვიძლია დავყოთ შემადგენელ ელემენტებად. ნებისმიერ მენეჯერს შეუძლია თავის მუშაობის ხარისხის გაუმჯობესება, თუ ის გააუმჯობესებს შედეგებს ყველა ამ მიმართულებით. მენეჯერის საქმიანობა მოიცავს ხუთ ძირითად ფუნქციას, რომელთა დახმარებითაც ორგანიზაციის ყველა რესურსი ერთიანდება სიცოცხლისუნარიანი მზარდი ორგანიზმის

ჩამოსაყალიბებლად.

პირველ რიგში, მენეჯერი აყალიბებს მიზნებს. ის განსაზღვრავს, რისკენ მიისწრაფის ორგანიზაცია, იღებს გადაწყვეტილებას იმის თაობაზე, რა არის საქმიანობის თითოეული მიმართულების ამოცანა, ადგენს, რა არის საჭირო ამ მიზნების მისაღწევად. მენეჯერი აწვდის ამ მინაცემებს იმ ადამიანებს, რომელთა მუშაობის ხარისხზეც არის დამოკიდებული დასახული მიზნების მიღწევა.

მეორე, მენეჯერი ახდენს ორგანიზებას. ის ანალიზებს საქმიანობას, გადაწყვეტილებებსა და აუცილებელ კავშირებს. ის ახდენს შესასრულებელი სამუშაოს კლასიფიკაციას, შლის მას კომპონენტებად, რომ მოსახერხებელი იყოს შესასრულებლად. რის შემდეგაც ამ კომპონენტებს ანაწევრებს კონკრეტულ დავალებებად. ის აჯგუფებს ამ ერთეულებსა და დავალებებს ორგანიზაციული სტრუქტურის სახით, არჩევს რა ადამიანებს ამ ერთეულებისა და დავალებების სამართავად.

მესამე, მენეჯერი ახდენს მოტივირებას და ამყარებს კონტაქტს. იმ ადამიანებისაგან, რომლებიც სხვადასხვა საქმიანობას ეწევიან, ქმნის გუნდს, რისთვისაც იყენებს თანამშრომლებთან პირად კონტაქტებს. ამასთან ერთად, ის იღებს გადაწყვეტილებებს სახელფასო განაკვეთის, თანამდებობაზე დანიშვნისა და დანიშნულების შესახებ. ამას გარდა, ის მუდმივ კონტაქტშია თავის ხელქვეითებთან, ხელმძღვანელებთან და კოლეგებთან. ეს არის მენეჯერის ინტეგრაციის ფუნქცია.

მეოთხე ფუნქცია არის შეფასება. მენეჯერი ადგენს მიზნებსა და ვადებს, ანალიზებს, აფასებს და ინტერპრეტაციას უკეთებს მუშაობის შედეგებს. ის აწვდის შეფასების შედეგებს და თავის მოსაზრებებს თავის ხელქვეითებს, ხელმძღვანელებსა და კოლეგებს.

მეხუთე, მენეჯერი აწვითარებს ადამიანებს, მათ შორის თავის თავსაც.

თითოეული ზემოთ ჩამოთვლილი კატეგორია შეიძლება დავყოთ ქვეკატეგორიებად. თითოეული კატეგორია მოითხოვს შესაბამის თვისებებსა და კვალიფიკაციას. მაგალითად, მიზნების დასახვა წონასწორობის მიღწევის საკითხია, ეს არის წონასწორობა ორგანიზაციის შედეგებსა და პრინციპების რეალიზაციას შორის, აგრეთვე წონასწორობა ბიზნესის აუცილებელ მოთხოვნილებებსა და მის მომავალ საჭიროებებს შორის. ამოცანების შესამუშავებლად, აშკარაა, აუცილებელია გაანალიზება და სინთეზირება. იმისათვის, რომ ორგანიზება გავუკეთოთ სამუშაოს, ასევე საჭიროა ანალიტიკური ნიჭი, იმიტომ, რომ აქ საჭიროა რაც შეიძლება ეკონომიურად გამოვიყენოთ შეზღუდული რესურსები. მაგრამ ამ მოცემულ შემთხვევაში მენეჯერი ადამიანებთან მუშაობს, შესაბამისად მან უნდა დაიცვას სამართლიანობის პრინციპი და იმოქმედოს თანმიმდევრულად. ანალიტიკური უნარი ასევე აუცილებელია ადამიანთა განვითარებისათვის, მაგრამ ამ ამოცანის შესასრულებლად ასევე აუცილებელია ადამიანის ფსიქოლოგიის

კარგი ცოდნა და კარგად განვითარებული ინტუიცია.

მოტივაციისა და კომუნიკაციისათვის აუცილებელი უნარ-ჩვევები, პირველ რიგში არის სოციალური. აქ უკვე მნიშვნელოვანია არა ანალიზი, არამედ ინტეგრაცია და სინთეზი. მთავარ პრინციპად ისევ რჩება სამართლიანობა, ხოლო ეკონომია გადადის მეორე პლანზე. ინტეგრაცია გაცილებით მეტ მნიშვნელობას იძენს ანალიტიკურ უნართან შედარებით. შეფასებისათვის, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა ანალიზის უნარი. მაგრამ აქვე საჭიროა თვითკონტროლის უნარი, რომ არ გაჩნდეს ადამიანების გაკონტროლებიას ანუ მათზე დომინირების მისწრაფება. ამ პრინციპის ხშირი დარღვევით აიხსნება ის ფაქტი, რომ შეფასება ერთ-ერთი სუსტი რგოლია თანამედროვე მენეჯერის საქმიანობაში. მაგალითად, შეფასებებს ზოგჯერ იყენებენ შინაგანი საიდუმლო პილიციის იარაღად, რომელიც გზავნის ანგარიშებს კრიტიკული შენიშვნებით მენეჯერის საქმიანობის შესახებ მის ბოსთან, ისე, რომ არ აძლევს დოკუმენტის გაცნობის საშუალებას იმ პიროვნებას, ვინც შეაფასეს. მანამდე, ვიდრე შეფასება იარსებებს მხოლოდ როგორც კონტროლის იარაღი, ეს სფერო იქნება ყველაზე სუსტი რგოლი მენეჯერის საქმიანობაში. მიზნების დასახვა, ორგანიზაცია, მოტივირება, ურთიერთობა, შეფასება და ხალხის განვითარება არის კლასიფიკაციის ფორმალური კატეგორიები. მხოლოდ საკუთარი გამოცდილების ხარჯზე შეუძლია მენეჯერს ამ კატეგორიების ცხოვრებაში განხორციელება და მათთვის აზრისა და მნიშვნელობის მინიჭება. მაგრამ ვინაიდან, ისინი ფორმალური კატეგორიებია, ერგება ყველა მენეჯერს ყველა იმ საქმიანობაში, რასაც ის ასრულებს ამ როლში. ამგვარად, ყველა მენეჯერს შეუძლია ამ კატეგორიების გამოყენება, რათა შეაფასოს თავისი შესაძლებლობები და უნარ-ჩვევები, ასევე სისტემტურად იმუშაოს საკუთარი თავის სრულყოფაზე და აამაღლოს შრომის ეფექტურობა. მხოლოდ მიზნის დასახვის უნარი ვერ აქცევს ადამიანს მენეჯერად, ისევე, როგორც ძნელად მისაღებ ადგილებში კვანძების განასკვის უნარი ვერ აქცევს ადამიანს ქირურგად. მაგრამ მიზნის ფორმულირების უნარის გარეშე ადამიანი ვერ გახდება კარგი მენეჯერი, ისევე, როგორც ვერავინ იქნება კარგი ქირურგი, თუ მარჯვე ხელი არ ექნება. იმის მსგავსად, როგორ იმაღლებს ქირურგი თავის ოსტატობას კვანძების კეთებაში, მენეჯერსაც შეუძლია გააუმჯობესოს თავისი უნარ-ჩვევები და ოსტატობა საქმიანობის ყველა კატეგორიაში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors by Michael E. Porter 1980
2. The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change by Stephen R. Covey 2010
3. Effective Management Decision Making by Ian Pownall 2011
4. http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2086680_2086683_2087656,00.html
5. hbswk.hbs.edu/topics/leadership.html
6. www.forbes.com/management