

მართვის სისტემის მიზნები, საშუალებები და ამოცანები

მერაბ გეჯუა

სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი

რეზიუმე

თანამედროვე პირობებში მუდმივად ხორციელდება მართვის სისტემების განვითარება. განსაკუთრებული მნიშვნელობა კი მართვის სისტემის მიზნების, საშუალებებისა და ამოცანების თეორიულ-მეთოდოლოგიური ბაზის დახვეწასა და პრაქტიკული გამოყენების პრობლემების გადაჭრას ენიჭება. ნებისმიერი მართვის სისტემა იმთავითვე წარმოადგენს მიზანმიმართულ სისტემას, რომელსაც გააჩნია იერარქიული წყობა და ორგანიზებულია იმ მიზნების მისაღწევად, რომლებსაც ეწოდება მართვის სისტემის ფუნქციონირების მიზნები. ორგანიზაციის ფუნქციონირების მიზნების და ამოცანების შესახებ ინფორმაცია უნდა მიეწოდოს თითოეულ ხელმძღვანელს და შემსრულებელს. ამისათვის აუცილებელია სისტემის რეალური მდგომარეობის მუდმივი კონტროლი და სისტემის ფუნქციონირების მიზნებთან და ამოცანებთან შედარება. შესაბამისად, სისტემაში მიმდინარე ნებისმიერი ორგანიზაციული საქმიანობა გამართლებულია. მიზნისა და საშუალების ურთიერთქმედება მდგომარეობს იმაში, რომ მიზანი არა მხოლოდ განსაზღვრავს ამა თუ იმ საგანს ან ქმედებას, როგორც მისთვის მისაღებ საშუალებას, არამედ თავად ისახება როგორც მნიშვნელოვანი რამ, რომელიც კონკრეტულობას იძენს მხოლოდ საშუალებასთან მიმართებაში — ანუ, აღნიშნული ურთიერთქმედება ატარებს ორმხრივი წინასწარი განზრახვის ხასიათს.

საკვანძო სიტყვები: მართვა. მართვის სისტემა. მართვის მიზნები. მართვის ამოცანები.

OBJECTIVES, MEANS AND TASKS OF MANAGEMENT SYSTEM

Merab Gejua

Associated Professor of Sokhumi State University

SUMMARY

The system of management is being developed in modern conditions. The great attention is paid to refining theoretical-methodological base of objectives, means and tasks of management system and to the solution of problems of practical usage. Any kind of management system represents effectual system itself, which has an hierarchy and is organized to achieve the goals of management system functioning. Information about the objectives and tasks of system functioning must be given to every manager or worker. Therefore permanent control of real condition of the system and comparison of system goals and

tasks with its function is necessary. Therefore any organizational activity in a system is approved. Goals define not only the action or object as the acceptable mean but is itself is regarded as the important mean — that is the interaction of object and mean of system regarded as a mutual preliminary intension.

* * * *

ფირმის ეკონომიკური პოლიტიკის შემუშავება ითვალისწინებს ფირმის საქმიანობის მიზნების და ამოცანების განსაზღვრას, გრძელვადიან და მოკლევადიან პერსპექტივაში ფირმის განვითარების სტრატეგიას, რაც ეფუძნება ფირმის პოტენციური შესაძლებლობების შეფასებასა და შესაბამისი რესურსებით უზრუნველყოფას. ნებისმიერი მართვის სისტემა იმთავითვე წარმოადგენს მიზანმიმართულ სისტემას, რომელსაც გააჩნია იერარქიული წყობა და ორგანიზებულია იმ მიზნების მისაღწევად, რომლებსაც ეწოდება მართვის სისტემის ფუნქციონირების მიზნები. ორგანიზაციის ფუნქციონირების მიზნების და ამოცანების შესახებ ინფორმაცია უნდა მიეწოდოს თითოეულ ხელმძღვანელს და შემსრულებელს. ამისათვის აუცილებელია სისტემის რეალური მდგომარეობის მუდმივი კონტროლი და სისტემის ფუნქციონირების მიზნებთან და ამოცანებთან შედარება. შესაბამისად, სისტემაში მიმდინარე ნებისმიერი ორგანიზაციული საქმიანობა გამართლებულია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იგი ხელს უწყობს მისი ფუნქციონირების საბოლოო მიზანს. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ნებისმიერი ორგანიზაცია უნდა იყოს ჩამოყალიბებული ისე, რომ სისტემის საერთო საორგანიზაციო საქმიანობა ემსახურებოდეს მხოლოდ იმ მიზნების რეალიზებას, რომლებისთვისაც იგი შეიქმნა თავდაპირველად.

მიზნები არის ორგანიზაციის იმ ცალკეული მახასიათებლების კონკრეტული მდგომარეობა, რომელთა მიღწევაც სურს ორგანიზაციას და რომელთა მიღწევაზე მიმართულია მისი საქმიანობა. იგი დაგეგმვის ამოსავალი წერტილია და საფუძვლად უდევს ორგანიზაციული ურთიერთობების ჩამოყალიბებას. მიზნებს ეფუძნება ორგანიზაციაში მოქმედი მოტივირების სისტემა. საბოლოო ჯამში, მიზნები წარმოადგენს ცალკეული მუშაკების, ქვედანაყოფების და ზოგადად ორგანიზაციის შრომის შედეგების კონტროლისა და შეფასების პროცესის ათვისების წერტილს.

თანამედროვე საზოგადოება — ორგანიზებული

ლი საზოგადოებაა. ორგანიზების იდეა ადამიანებში გაჩნდა იმის გაცნობიერებით, რომ ადამიანი ვერ შეძლებს მარტო დააკმაყოფილოს ყველა თავისი მოთხოვნილება და სურვილი. თვით ორგანიზაციის გაჩენა უკავშირდება ადამიანებში საერთო მიზნების არსებობას, რაც ორგანიზაციის მართვას მიზანმიმართულ საქმიანობად აქცევს. თუ ორგანიზაციას არ გააჩნია მიზნები, მაშინ არც მისი მართვა არსებობს.

მიზნების პრობლემის საწყისად მოიაზრება პიროვნებასა და ორგანიზაციას შორის ურთიერთობები. ადამიანები ორგანიზაციის საჭიროებას ხედავენ, რადგან სჯერათ, რომ ეს არის მიზნების მისაღწევად ყველაზე ეფექტური გზა. ინდივიდის მიზნები — ერთადერთი მიზნებია, რომლებიც ობიექტურ სამყაროში არსებობს, რადგან ისინი აგებულია მის დაუკმაყოფილებელ მოთხოვნილებებზე. ამიტომ ინდივიდის მიზნების გარდაქმნა ორგანიზაციის მიზნებად — მნიშვნელოვანი სამოტივაციო ძალაა.

მიზნების დასახვა და მათ მისაღწევად სტრატეგიის განსაზღვრა მართვის პროცესის ყველაზე საპასუხისმგებლო მომენტს წარმოადგენს. არსებობს მოსაზრება, რომ რაც უფრო ზუსტად არის ჩამოყალიბებული და განსაზღვრული ორგანიზაციის მიზნები, მით უფრო ადვილია მათი მიღწევის საშუალებების მოძიება. ამ შემთხვევაში, მიზნების მიღწევის საუკეთესო ალტერნატიული საშუალებების მოძიებისას, ორგანიზაციის მიზნები ასევე მთავარ კრიტერიუმად რჩება. ხოლო, თუ ორგანიზაციის მიზნები ზუსტად არ იქნა განსაზღვრული ან გაურკვეველია, ორგანიზაციის ქცევის მიმართულებაც გაურკვეველი ხდება. უფრო მეტიც, თუ მიზნები არ იქნა მკაფიოდ განსაზღვრული, ორგანიზაციაში შეიძლება წარმოიშვას დავები, ხოლო თუ მოდავე მხარეები სხვადასხვა მიზნებისკენ მიისწრაფვიან, ძალიან რთული იქნება მათთვის საერთო აზრის ჩამოყალიბება მიზნების მიღწევის საშუალებების მოძიების საკითხში. თუ ორგანიზაციის ამოცანები ბუნდოვანია, მისი წევრები, სავარაუდოდ, ორგანიზაციის მიზნებს საკუთარი მიზნებით ჩაანაცვლებენ. მიზნის შინაარსი მოიცავს ობიექტურ და სუბიექტურ ფაქტორებს. ერთი მხრივ, მიზნები ასახავს ადამიანისა და საზოგადოების ცხოვრების ობიექტურ კანონებს (დროის დაზოგვის კანონი, ღირებულების კანონი და ა.შ.), მეორე მხრივ, მიზნები წარმოადგენს ცნობიერების პროდუქტს და ადამიანების მიერ ისეთნაირად ჩამოყალიბდება, რომ ასახავს მათ ინტერესებს.

პრაქტიკულ საქმიანობაში მიზანი წარმოადგენს ადამიანის სხვადასხვა ქმედებების ინტეგრაციის საშუალებას, ორგანიზაციისთვის კი — სხვადასხვა ადამიანების ქმედებების ინტეგრაციის საშუალებას გარკვეული წესისა ან სისტემის მიხედვით. მიზანი არის საწყისი წერტილი, რომელიც განსაზღვრავს ურთიერთობას სუბიექტსა და მართვის ობიექტს შორის. ორგანიზაციის სტრუქტურაში მათი ურთიერთქმედება ხასიათდება მიზნის, საშუალებისა და შედეგის დიალექტიკით.

მიზანი არის საქმიანობის შედეგების იდეალური აღწერა, ხოლო თვით საქმიანობა — მიზნის მიღწევის პროცესს წარმოადგენს. ისევე როგორც მიზნის შინაარსი განისაზღვრება მართვის ობიექტის ირგვლივ ობიექტურად არსებული პირობებით, მისი რეალიზება ხდება მართვის სუბიექტის ხელთ არსებული საშუალებებით. მიზნიდან შედეგზე გადასვლა არ ხდება უშუალოდ. არა ადამიანის მიერ ჩამოყალიბებულ მიზნებს მივყავართ კონკრეტულ შედეგამდე, არამედ მათი მიღწევის პროცესს გარკვეული მატერიალური საშუალებების დახმარებით.

ქართულ სამეცნიერო წრეებში, სამუხაროდ, არასაკმარისი ყურადღება ექცევა მიზნისა და საშუალების ურთიერთქმედების პრობლემას. მიზნისა და საშუალების ურთიერთქმედება მდგომარეობს იმაში, რომ მიზანი არა მხოლოდ განსაზღვრავს ამა თუ იმ საგანს ან ქმედებას, როგორც მისთვის მისაღებ საშუალებას, არამედ თავად ისახება როგორც მნიშვნელოვანი რამ, რომელიც კონკრეტულობას იძენს მხოლოდ საშუალებასთან მიმართებაში — ანუ, აღნიშნული ურთიერთქმედება ატარებს ორმხრივი ნივთსაღარი განზრახვის ხასიათს.

მმართველობით პრაქტიკაში, ძალზე მნიშვნელოვანია მიზნისა და საშუალების ერთმანეთისაგან გამოყოფა. ერთმანეთში ამ ორის შერევა, როგორც წესი, სასურველ შედეგს არ იძლევა. ჩვეულებრივ ის, რაც ორგანიზაციაში მართვის ობიექტისთვის (ქვემდგომი ქვედანაყოფისთვის) მიზანს წარმოადგენს, სუბიექტისთვის მიზნის მისაღწევი საშუალებაა.

მიზნები გადაიქცევა სტრატეგიული მართვის ინსტრუმენტად, როდესაც ისინი: განსაზღვრულია ან ფორმულირებულია, ცნობილია თანამშრომლებსთვის და მიღებულია მათ მიერ შესასრულებლად. მიზნების ფორმულირება — ძალიან რთული პროცესია. მიზნის ხარისხი განაპირობებს ორგანიზაციის ბედს, მის წარმატებას ან წარუმატებლობას. შესაბამისად, ამ პროცესისადმი გარკვეული მოთხოვნებია წაყენებული.

მიზნის მნიშვნელოვანი მახასიათებელია მისი მიღწევადობა, რეალურობა. მიუღწევადი, არარეალური მიზნები შემსრულებლებში მოტივაციას არ იწვევენ, და შეუძლიათ საერთოდ დაუკარგონ რაიმეს კეთების სურვილი მიზნის მისაღწევად. ადვილად მიღწევად მიზნებს სუსტი მოტივაცია ახასიათებს. თუ ტექნიკურად სუსტი საწარმო შეეცდება აწარმოოს ისეთი პროდუქცია, რომელსაც აქვს მსოფლიო დონის ხარისხი, ამან შეიძლება გამოიწვიოს ნიჭიერი და საღად მოაზროვნე ინჟინრების და მმართველების გადინება საწარმოდან.

მიზნები შემსრულებლისთვის გასაგები და მკაფიოდ ფორმულირებული უნდა იყოს. მიზნების შემსრულებელი გარკვეული უნდა იყოს იმაში, თუ რას ელიან მისგან. გასაგები მიზანი გვაძლევს საშუალებას დავინახოთ სწორედ ის, თუ რა უზრუნველყოფს ამ მიზნის განხორციელებას. ერთი მხრივ, მიზანი მაქსიმალურად ხარისხობრივი ტერმინებით (უკეთეს-

სი, უფრო სრულყოფილი, უფრო ეფექტური, უფრო მოქნილი და ა.შ.) უნდა იყოს აღწერილი, მეორე მხრივ კი — მას საჭირო რაოდენობრივი გაფორმება უნდა ჰქონდეს. მიზანი გაზომვადი უნდა იყოს. თუ მართვა გასურთ, გაზომვა უნდა შეგეძლოს. მიზნის „არაზომვადობა“ უზღუდავს შემსრულებელს პროგრესის ხარისხის განსაზღვრის შესაძლებლობას მიზნის მიღწევის პროცესში. მიზანს უნდა ჰქონდეს შესრულების ვადები, რადგან ვადების გარეშე იგი მუდმივად დააბრუნებს შემსრულებელს მოქმედების საწყის წერტილთან. ხოლო თუ ვადის შიგნით არ არის განსაზღვრული ეტაპები, ნაბიჯები და ა.შ., შემსრულებელს არ ეცოდინება შემდეგ რა გააკეთოს. შედეგად, მივიღებთ დაბნეულობას, საწყისისკენ დაბრუნებას, გამეორებას.

მიზანი უნდა იყოს ფორმულირებადი და ფორმალ-იზებადი. ეს აძლიერებს მის გავლენას და ზრდის ვალდებულებებს მის მიმართ. მიზნების ზეპირი დასახვა აღარ ტოვებს კვალს და ადვილად დავიწყებადი. დოკუმენტურად ჩანერილი და გამოთვლადი მიზანი უფრო ზუსტი ორიენტირებულობის საშუალებას იძლევა მისი შესრულებისა და შედეგიანობის მიღწევაში.

ინდივიდების, ჯგუფებისა და ორგანიზაციის მიზნები ერთობლიობაში თავსებადი უნდა იყოს. ეს ადამიანებსა და ქვედანაყოფებს შორის კონფლიქტების თავიდან აცილებას უწყობს ხელს. მიზნის მიუღებლობა იწვევს მის შეუსრულებლობას, გაჭიანურებას, წინააღმდეგობას. შედეგად კი, მიზნის ფორმულირებამ შეიძლება მოითხოვოს საკმაოდ დიდი ძალისხმევა შეთანხმების, მოლაპარაკებების და მხარეთა დარწმუნების დროს.

ძალიან მნიშვნელოვანია მიზნების შეთანხმების პროცედურა. ორგანიზაციის საერთო მიზნები, ხშირ შემთხვევაში, წარმოადგენს მოლაპარაკების მუდმივ პროცესს მის ერთეულებს (ქვედანაყოფებს) შორის შეთანხმების მიღწევის მიზნით. მოლაპარაკებაში მონაწილე მხარეებს ორგანიზაციაში საკუთარი ინტერესები აქვთ და კომპრომისის ძიებისას ისინი საერთო საფუძველს პოულობენ, რომელიც აღმოფხვრავს მათ უთანხმოებებს. პრაქტიკაში არსებობს ორი ტიპის მსგავსი პროცესები: მიზნების შეთანხმება ჰორიზონტალის მიხედვით და მიზნების შეთანხმება ვერტიკალის მიხედვით. მიზნების შეთანხმება ჰორიზონტალის მიხედვით არის ორგანიზაციულ მიზნებთან დაკავშირებით მოლაპარაკების მიღწევა ფუნქციური, ტექნოლოგიური ან საწარმოო ჯაჭვის ქვედანაყოფებს შორის. წარმოების მუშაკთა საგონებელს წარმოადგენს მწარმოებლურობის ამაღლება, ხოლო მარკეტინგის განყოფილება მიზნად ისახავს კომპანიის საბაზრო წილის გაზრდას. ამავედროულად საწარმოს ხელმძღვანელის ამოცანას წარმოადგენს საწარმოს მომგებიანობის გაზრდა.

ამ პრობლემის გადაჭრის ორი მიდგომა არსებობს.

1. ხელმძღვანელს შეუძლია ავტორიტარული წესით დაადგინოს თითოეული ზემოხსენებული ქვე-

დანაყოფის ადგილი და როლი საერთო მიზნის მიღწევაში. ამ შემთხვევაში, ის ეყრდნობა პროცესის ისეთ ნიშანთვისებას, როგორიცაა ქვედანაყოფის სურვილი ოღონდ შეინარჩუნოს საკუთარი სამუშაოს სტაბილურობა და არ შემოიღოს არსებითი ცვლილებები.

2. ხელმძღვანელს შეუძლია გამოიყენოს ჰორიზონტალური კავშირების (გამჭვირვალე პროექტები, სამიზნე ჯგუფები, საწარმოო პროგრამები, კომიტეტები, საბჭოები და ა.შ.) ეფექტური მექანიზმები, სადაც სხვადასხვა ქვედანაყოფების წარმომადგენლები ორგანიზაციულად ერთი მიზნით იქნებიან შეკრულნი.

მიზნების შეთანხმება ჰორიზონტალურად ყოველთვის ორგანიზაციის ფარგლებში ხდება. მიუხედავად იმისა, რომ ქვედანაყოფებს გააჩნიათ დამოუკიდებელი კავშირი გარე წრეებთან, მათ შორის პირდაპირი კონტაქტები უცხო პირების ჩარევის გარეშე ხდება.

ცოტათი სხვაგვარად გამოიყურება მიზნების შეთანხმება ვერტიკალის მიხედვით. აქ პროცესი მოიცავს მოლაპარაკებების ჩატარებას არა მხოლოდ ორგანიზაციის შიგნით, და უფრო ხშირად არა შიგნით, არამედ ორგანიზაციის გარეთ არსებული ძალებით. მიზნების შეთანხმება ვერტიკალურად მოიცავს ორგანიზაციის მიზნებთან დაკავშირებით შეთანხმების მიღწევას სამ დონეს შორის: მის ხელმძღვანელსა ან მფლობელს, საზოგადოებრივ ინსტიტუტებს (ცენტრალური და ადგილობრივი ხელისუფლება, პროფესიული საზოგადოებები და ა.შ.) და მუშაკებს შორის, რომლებიც ხშირად წარმოდგენილია მათი პროფკავშირებით. მუშაკები დასაქმებულნი არიან ორგანიზაციაში, ორგანიზაცია კი საზოგადოებაში თანაარსებობს.

საზოგადოების მიზნები საკმაოდ ვრცელი და მრავალფეროვანია — თავდაცვისუნარიანობის შენარჩუნებით დაწყებული, გარემოს დაცვისა და მომხმარებელთა უფლებების დაცვით დამთავრებული. საზოგადოებრივი მოთხოვნილებების ამგვარი მრავალმხრივობა და მრავალფეროვნება არ აძლევს ორგანიზაციას საშუალებას მკაფიოდ და ნათლად განსაზღვროს, რა სურს საზოგადოებას. რეალურ ცხოვრებაში საზოგადოება წარმოდგენილია სხვადასხვა ინტერესების მქონე ჯგუფების მიერ, რომლებიც ზეწოლას ახდენენ ორგანიზაციაზე. მაგალითად, საქართველოში საყოველთაოდ არის ცნობილი საწარმოს მიზნებზე გავლენისათვის უფლების მოსაპოვებლად მუდმივი ბრძოლა ცენტრალურ და ადგილობრივ, საკანონმდებლო და აღმასრულებელ ხელისუფლებებს შორის. ასევე ცნობილია, რომ ისინი განსხვავებულად ხედავენ იმ საწარმოების მიზნებს, რომლებსაც აქვთ ზოგადდეროვნული ან ადგილობრივი მნიშვნელობა.

საწარმოს მფლობელთა ან ხელმძღვანელთა მიზნები, მიუხედავად საკუთრებისადმი მათი განსხვავებული მიდგომისა, ხშირად ატარებენ ფინანსურ ხასიათს, რადგან იძლევიან საშუალებას გამოყენებულ იქნას ისეთი უნივერსალური მაჩვენებელი,

როგორცაა მოგება, რათა დადგინდეს ზოგადად მათი მდგომარეობა საზოგადოებაში.

სხვადასხვა ორგანიზაციებში მიზნების დადგენის პროცესს თავისი თავისებურებები გააჩნია. ზოგიერთ ორგანიზაციაში მიზნების დასახვა სრულად ცენტრალიზებულია, სხვებში კი მოქმედებს მიზნების დასახვის დეცენტრალიზებული სქემა.

თითოეულ ზემოაღნიშნულ ვარიანტს აქვს საკუთარი უპირატესობები და უარყოფითი მხარეები, თავისი თავისებურებები განხორციელებისას. მიზნების დასახვაში სრული ცენტრალიზაციის შემთხვევაში, ისინი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის უმაღლეს დონეზე განისაზღვრება. ასეთი მიდგომის შემთხვევაში ყველა მიზანი ექვემდებარება ერთიან ორიენტაციას. ეს გარკვეულ უპირატესობას წარმოადგენს. ამ ვარიანტის მნიშვნელოვანი ნაკლია ის, რომ ორგანიზაციის ქვედა დონეებზე შეიძლება მოხდეს დადგენილი მიზნების უარყოფა და მათ მიმართ წინააღმდეგობა კი.

დეცენტრალიზაციის შემთხვევაში, მიზნების დასახვის პროცესში ზედა დონესთან ერთად ორგანიზაციის ქვედა დონეებიც მონაწილეობენ. არსებობს მიზნის დეცენტრალიზებული დასახვის ორი სქემა. პირველ სქემაში, მიზნების დასახვის პროცესი ზემოდან ქვემოთ მიმდინარეობს. მიზნების დეკომპოზიცია შემდეგნაირად ხდება: ორგანიზაციის თითოეული ქვედა დონე განსაზღვრავს თავის მიზნებს იქიდან გამომდინარე, თუ რა მიზნებია დადგენილი უფრო მაღალ დონეზე. მეორე სქემა გულისხმობს, რომ მიზნების დასახვის პროცესი ქვემოდა ზემოთ მიმდინარეობს. ამ შემთხვევაში ქვედა რგოლები ადგენენ მიზნებს, რომლებიც საფუძვლად ედება მომდევნო, უფრო მაღალ დონეზე მიზნების დასახვას.

მიზნებისა და ამოცანების გამიჯვნის პრობლემა საქართველოში მეტ-ნაკლებად წარმატებით არის შესწავლილი. განსხვავება მიზნებსა და ამოცანებს შორის ხდება იმ დონის მიხედვით, რომელზეც ისინი მოქმედებენ ორგანიზაციაში. ამოცანებს კავშირი აქვს ორგანიზაციის ან მისი ფილიალების ცალკეულ ქვედანაყოფებთანაც.

შესაძლებელია ასევე ამოცანების არსებობა მიზნებში, მაგრამ ქვედანაყოფების დონეზე, თუ ისინი ჩართულია მიზნების მიღწევის პროცესში. ამ შემთხვევაში, ამოცანები წარმოადგენს საერთო მიზნების გადაფორმულირებას მათი მიღწევის იმ ნაწილში, რომელიც ევალება ცალკეულ ქვედანაყოფებს (მაგალითად, კომპანიის მიზანი — მიიღოს გაყიდვების მოცულობის ზრდის გარკვეული პროცენტი, შეიძლება გადაფორმულირდეს როგორც საწარმოო ქვედანაყოფის, მარკეტინგის განყოფილების, სატრანსპორტო საამქროს, ფინანსური სამსახურის და ა.შ. კონკრეტული ამოცანა).

ამოცანები უფრო მოკლევადიან ხასიათს ატარებს, ვიდრე მიზნები, რადგან ისინი დაკავშირებულია მიმდინარე საქმიანობის დაგეგმვასთან. ეს ხშირად იწვევს იმას, რომ ამოცანები, მათი ბუნებიდან გამომდინარე, არის მრავლობითი, რადგან ოპერატიულ ხასიათს ატარებს და შეიძლება განსხვავდებოდეს კომპანიის საქმიანობის მიმართულების მიხედვით. შიდა საფირმო დაგეგმვა მოიცავს: იმ ამოცანების განსაზღვრას, რომელთა გადანაწევება აუცილებელია მიზნების მისაღწევად, ამ ამოცანების გადაჭრის საშუალებების და გზების, საჭირო რესურსების, მათი წყაროების და განაწილების მეთოდების განსაზღვრას.

დაგეგმვის ამოცანები ფორმულირდება შემდეგნაირად:

1. საწარმოსა და ინდივიდუალურად თითოეული მისი ქვედანაყოფის ცალკეული მიზნების კონკრეტობაცა დაგეგმილი პერიოდისათვის.

2. საწარმოს დასახული მიზნებისა და ამოცანების გადასაწყვეტად აუცილებელი მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსების განსაზღვრა და გამოვლენა.

3. პროდუქციის შემუშავების, წარმოებისა და გასაღების შესახებ სამეცნიერო კვლევების კოორდინირებულობის უზრუნველყოფა.

4. დაგეგმვის პროცესის ინტეგრაცია და შეთანხმება საწარმოს მარკეტინგულ საქმიანობასთან და მართვის სხვა ფუნქციებთან (ორგანიზება, კონტროლი, მოტივაცია), მიღებული გადანაწევტილების დასაბუთებულობის ამაღლების მიზნით.

შიდასაფირმო დაგეგმვა ეფუძნება სამომხმარებლო მოთხოვნის გამოვლენას და პროგნოზირებას, ანალიზს და არსებული რესურსებისა და საბაზრო კონიუნქტურის განვითარების პერსპექტივების შეფასებას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice; https://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Armstrong's%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf
2. Torrington D., Hall L., Taylor S., Human Resource Management <https://www.thehousekeepingdirector.com/uploads/6/8/2/6/6826042/18959996-human-resource-management-6th-edition.pdf>
3. Guest D. Human Resource Management: the workers' verdict // Human Resource Management Journal. 2017, No 9(2). P. 5 – 25.
4. Storey, J. Human Resource Management: A Critical Text. London: Routledge Revivals, 2010. 399 p.