

მენეჯმენტი ქართულ ორგანიზაციებში

გაბრიელი გაბუნია

სლოვაკეთი. ქ. ბრატისლავა.

კომენიუსის სახელობის უნივერსიტეტის
მენეჯმენტის ფაკულტეტის დოქტორანტი

დიმიტრი იობაძე

სლოვაკეთი. ქ. ბრატისლავა.

კომენიუსის სახელობის უნივერსიტეტის
მენეჯმენტის ფაკულტეტის დოქტორანტი

შესავალი

ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაში უაღრესად დიდია ბიზნესის როლი და მნიშვნელობა. დღეს ჯანსაღი ბიზნესის განვითარების პირობები განსაზღვრავს ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების დონეს, ამიტომ ბიზნესი ხდება საქართველოს ეკონომიკის შემადგენელი ნაწილი. აქედან გამომდინარე თანამედროვე ბიზნესის წარმატებული ფუნქციონირება წარმოუდგენელია სწორი მენეჯმენტის გარეშე.

სახელმწიფოების ნაწილმა შეიმუშავა მმართველობით საქმიანობასთან დაკავშირებული კოდექსები, ევროკავშირში მუშაობა დაიწყო რიგ დირექტივებზე, რომელთა მიზანია ორგანიზაციათა მენეჯმენტის დახვეწა, გამჭვირვალობის გაზრდა და კონტროლის ეფექტური მექანიზმის დანერგვა იყო. აღნიშნული პროცესი რასაკვირველია შეეხო ქართულ ორგანიზაციებსაც და რომელიც ჯერ კიდევ არ არის დასრულებული. ქართულ კომპანიებსა და ორგანიზაციებში არსებულ პრობლემებზე ბევრს საუბრობენ. ეს საკმაოდ ლოგიკურია, რადგან საბაზრო ეკონომიკა სულ რაღაც ორი ათეული წელია, რაც ცდილობს თავის დამკვიდრებას ჩვენს ქვეყანაში. საინტერესოა, „მენეჯმენტის“ რა ძირითადი პრობლემები და უახლოესი პერსპექტივები გვაქვს.

საკვანძო სიტყვები: მენეჯმენტი, მმართველობითი საქმია-

ნობა, ორგანიზაცია, საბაზრო ეკონომიკა, მართვის ორგანიზაციული სისტემა, მენეჯერი.

ძირითადი ტექსტი

ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციის წარმატების საწინდარი სწორად განსაზღვრული და ეფექტურად მართული ორგანიზაციული პროცესებია. პროცესები ქმნიან სისტემას, სისტემა კი ქმნის იმ პროდუქტს თუ მომსახურებას, რომელიც კონკრეტული მომხმარებლისთვისაა განკუთვნილი. სისტემის ეფექტური ფუნქციონირება ერთგვარი ხელოვნებაა, რომლის შექმნის და მართვის უნარს უნდა ფლობდეს ორგანიზაციის სხვადასხვა რგოლის მენეჯმენტი.

თანამედროვე პირობებში წარმატებული კომერციული ურთიერთობების დასამყარებლად კომპანიები მთელ რიგ ღონისძიებებს მიმართავენ, რომელთა ნაწილი სრულად არ არის დაკავშირებული მათ ყოველდღიურ სამეწარმეო საქმიანობასთან. ქველმოქმედება, გარემოსდაცვითი ღონისძიებები, სხვადასხვა სოციალური პროექტები – ყოველივე ეს კომპანიის რეპუტაციის გაუმჯობესებას, მისი ცნობადობის გაზრდასა და ნდობის მოპოვებას ემსახურება, რაც თავის მხრივ განაპირობებს კაპიტალის მოზიდვას, ბაზარზე სტაბილურობის შენარჩუნებას და საბოლოო ჯამში კომპანიის წარმატებულ ფუნქციონირებას. დღევანდელ პირობებში, როდესაც კომერციულმა ურთიერთობებმა უფრო და უფრო უნიფიცირებული და საერთაშორისო ხასიათი მიიღო, კომპანიების გამართულ და ეფექტურ ფუნქციონირებას ბაზრის ეფექტურობისათვის და შესაბამისად, თითოეული სახელმწიფოს ეკონომიკური განვითარებისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება.

მართვის დარგში ცნობილი ამერიკელი მეცნიერი პ. დრუკერი აღნიშნავს, რომ მენეჯმენტის ამოცანაა ადამიანები გახადოს ერთობლივი მოქმედებისთვის უნარის მქონედ. მათ მცდელობას მისცეს ეფექტური ხასიათი და შეამციროს მათთვის დამახასიათებელი სისუსტეები. აქედან გამომდინარე მენეჯმენტის მნიშვნელობა, მისი სრულყოფისა და დახვეწის გზების ძი-

ება განსაკუთრებით აქტუალური გახდა გასული ათწლეულის დასაწყისში, როდესაც აშშ-დან აგორებული კრიზისი თითქმის მთელ მსოფლიოზე აისახა. აღნიშნულის მიზეზი კი ბაზრის უმსხვილესი მოთამაშეების –Enron-ის, WorldCom-ის, Lehman Brothers'-ისა და მათ კვალდაკვალ სხვა მნიშვნელოვანი კორპორაციების გაკოტრება გახდა. კრიზისის მეორე ტალღამ კი 2006–2008 წლები მოიცვა, რომლის შედეგების აღმოფხვრასაც დღემდე ცდილობს, როგორც აშშ, ისე ევროგაერთიანება და არაწევრი სახელმწიფოებიც. აღნიშნული კრიზისის შედეგად მიღებული გამოცდილების საფუძველზე და მისი შედეგების აღმოფხვრის მიზნით მუშაობა გააქტიურეს, როგორც კერძო, ისე სახელმწიფო და საერთაშორისო სექტორის წარმომადგენლებმა. სახელმწიფოების ნაწილმა შეიმუშავა მმართველობით საქმიანობასთან დაკავშირებული კოდექსები, ევროკავშირში მუშაობა დაიწყეს რიგ დირექტივებზე, რომელთა მიზანიც ორგანიზაციათა მენეჯმენტის დახვეწა, გამჭვირვალობის გაზრდა და კონტროლის ეფექტური მექანიზმის დანერგვა იყო. აღნიშნული პროცესი რასაკვირველია შეეხო ქართულ ორგანიზაციებსაც და რომელიც ჯერ კიდევ არ არის დასრულებული. პრაქტიკოს სპეციალისტებსა და მკვლევარებს შორის კვლავაც მიმდინარეობს დებატები კომპანიების მენეჯმენტთან დაკავშირებულ სხვადასხვა საკითხზე. ბევრი პრობლემა მენეჯმენტის კუთხით ქართულ ორგანიზაციებშიც იგივეა, რაც მსოფლიოს სხვა ქვეყნებში. განვითარების იგივე ფაზაში მყოფ ქვეყნებში მოქმედ ორგანიზაციებთან განსაკუთრებული მსგავსებებია. თუმცა ჩვენი ეროვნული ხასიათი და კულტურული თავისებურებები, საქმის კეთების ტრადიციები და ისტორია განსაკუთრებულ გავლენას ახდენს ქართული ორგანიზაციების მუშაობის სპეციფიკაზე, რაც გამოარჩევს მას სხვა ქვეყნების ბევრი ორგანიზაციისგან.

საქართველოს საწარმოთა ეფექტური მართვის სისტემის შემუშავების ზოგად რეგლამენტაციას „მენარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონი ახდენს.სამართლიანია ფ. ტეილორის მოსაზრება, რომ „მართვის მოდელი არ არის მხოლოდ გამოგო-

ნება, ეს— ევოლუციაა, რადგანაც იგი ფორმირებას განიცდის წლიდან—წლამდე ათწლეულებისა და საუკუნეების განმავლობაში და შეუძლებელია მისი კოპირება სხვა ქვეყნებიდან. მმართველობითი მოდელი ორგანულად უნდა შეერწყას ქვეყნის კულტურასა და ტრადიციებს, ხალხთა სულიერ კულტურას. მხოლოდ ასეთი მოდელი მოიკიდებს ფეხს „რომ მართო — ამბობდა ფაიოლი, ეს ნიშნავს საწარმოსგან მიიღო მაქსიმალური სარგებელი განკარგულებაში მყოფი ყველა სახის რესურსებისაგან“.

საბაზრო ეკონომიკისა და ბაზრის კანონებიდან გამომდინარე მაღალი საწარმოო სამეურნეო და ეკონომიკურ—კომერციული შედეგების მისაღწევად მხოლოდ ცალკეულ პირთა მ.შ. ხელმძღვანელობის მაღალი საშემსრულებლო დისციპლინა საკმარისი არ არის. აუცილებელია თითოეული მუშაკი სამუშაოს ასრულებდეს მაღალი პასუხისმგებლობით, ამიტომ საჭიროა პასუხისმგებლობის ქმედითი სისტემის შემუშავება და გამოყენება, რომელშიც აისახება ურთიერთპასუხისმგებლობის ეფექტიანი ფორმები და შესაბამისი სანქციები, წესები პასუხისმგებლობის ამაღლების ღონისძიებები.

ქართული ორგანიზაციების მთავარი ამოცანაა მკვეთრად შეიცვალოს ორიენტაცია, სიმძიმის ცენტრი გადატანილ იქნეს ორგანიზაციის მართვის ინტენსიურ მეთოდზე და ამ გზით უზრუნველყოფილ იქნეს წარმოების მენეჯმენტის ეფექტიანობის შემდგომი სრულყოფილი ამაღლება.

პიტერ დრუკერი ხაზს უსვამდა იმ გარემოებას, რომ მენეჯმენტს სხვადასხვა სფეროების დამახასიათებელ თავისებურებებთან ერთად ახასიათებს ამოცანების და პრობლემების მსგავსებაც. შესაბამისად მიგვაჩნია, რომ მათი მოძებნის შემთხვევაში შესაძლებელი გახდება კიდევ უფრო უნივერსალური ინსტრუმენტების შექმნა და გამოყენება. მართვა ფართო გაგებით ხომ უწყვეტი პროცესია, რომელიც გულისხმობს მართვის ობიექტებზე ზემოქმედებას (პიროვნება, კოლექტივი, ტექნიკური და ტექნოლოგიური პროცესი, საწარმო, ინსტიტუცია, სახელმწიფო). ქართული ორგანიზაციებისათვის ასე-

ვე მნიშვნელოვანია მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ოპტიმალური მოდელის შემუშავება, რადგან მართვის ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურების შექმნის პრინციპები სხვა ამოცანებთან ერთად ორგანიზაციის მუშაკებისთვის საწარმოო და რაციონალიზატორული ინიციატივების გამოვლენისთვის არა მხოლოდ აუცილებელი პირობების შექმნას უნდა გულისხმობდეს, არამედ პერსონალში ფარული შესაძლებლობების გამოვლენას და სრულყოფას. ბუნდოვანი სტრუქტურა, გაუმიჯნავი ან არასწორად გამიჯნული უფლება-მოვალეობები, პასუხისმგებლობები. თანამშრომლების დიდმა ნაწილმა არ იცის რას ითხოვენ და რას ელოდებიან მათგან. ეს ეხება, როგორც რიგით მუშაკებს, ისე მენეჯმენტის წევრებსაც. შესაბამისად, ისინი დროის დიდ ნაწილს უთმობენ არასწორი, ხშირად ერთი და იგივე საქმის კეთებას. ხანდახან არავინ აკეთებს იმას, რაც აუცილებლად და სასწრაფოდ არის გასაკეთებელი. ფუნქციონალური დუბლირებები, ვაკუუმები ყოველდღიურ მუშაობაში ხელის შემშლელი ფაქტორი ხდება, ართულებს მუშაობას და ამცირებს ეფექტიანობას. არამკაფიო სტრუქტურა ხშირად იმის შედეგია, რომ ქართული ორგანიზაციების დიდ ნაწილს ბუნდოვანი წარმოდგენა აქვს იმაზე, თუ რა არის მათი გრძელვადიანი და საშუალოვადიანი ამოცანები, რისთვის და ვისთვის მუშაობენ, საით მიდიან და რას უნდათ, რომ მიაღწიონ. არასაკმარისი სიცხადე მიზნებში და მათი მიღწევის გზებში ავტომატურად იწვევს ოპერატიული გადანაცვლებების არათანმიმდევრობას, ხშირ ცვლილებას, ზევიდან წამოსულ გაუგებარ, ერთმანეთთან შეუსაბამო დავალებებს, არასათანადო კოორდინაციას და რესურსების გაუმართლებელ ფლანგვას; ამცირებს ორგანიზაციის მოქმედების ტემპს და ეფექტიანობას ნებისმიერი წინააღმდეგობა, რომელიც ჩნდება ეკონომიკურ ურთიერთობებში იწვევს წონასწორობის რღვევას. მას შემდგომში ეკონომიკური სუბიექტები აწონასწორებენ, მაგრამ ეს წონასწორობის კანონზომიერი დინებები ხომ დადებითად, ნეიტრალურად ან უარყოფითად აისახება თითოეულ მათგანზე. ვფიქრობ, რომ პერსპექტიული და კონკურენტული ეკო-

ნომიკური საქმიანობა სწორედ ამ დინებების შექმნა ან უარეს შემთხვევაში შექმნილ დინებებში სწრაფი მანევრირების შესაძლებლობა.

ასევე მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯმენტში წარმოშობილი პრობლემის გადაჭრა მუდმივად განახლებად მეთოდებსა და ინსტრუმენტებს უნდა ემყარებოდეს. ცნობლია, რომ მენეჯმენტი მოიცავს ადამიანის მოღვაწეობის ყველა სფეროს და შეიძლება ითქვას, საქმიანობის უკლებლივ ყველა ფორმას და სახეობას. შესაბამისად კანონზომიერია, რომ მართვის ობიექტზე, პროცესსა და მის შინაარსზე დამოკიდებული საქმიანობის, წარმოების თუ მომსახურების ეფექტიანობა, კონკურენტუნარიანობა, პოტენციური შესაძლებლობების ზრდა, სრულიად ახალი შესაძლებლობების და პროცესების შექმნა. საბოლოო ჯამში, ეს არის უწყვეტი პროცესი, რომელიც ამოძრავებს და განკარგავს ყველა რესურს. მასზე დამოკიდებული პოლიტიკურ-ეკონომიკური, სოციალური, ეკოლოგიური, ლოკალური თუ გლობალური სისტემის და პროცესების, გარემოს მდგრადი განვითარების, უსაფრთხოების, თავდაცვის თუ სხვა უმნიშვნელოვანესი საკითხების ფუნქციონირება. შესაბამისად, მართვის შედეგი, როგორც უმთავრესი მამოძრავებელი ფაქტორის პროდუქტი აისახება ყველასა და ყველაფერზე. ამ ვითარებაში მთავარი პრობლემის წყარო არის მხარეთა მიზნების, მსოფლმხედველობითი პრინციპების, ინტერესების და სხვა უამრავ ბუნებრივ ფაქტორს შორის არსებული რადიკალური და კანონზომიერი განსხვავებები.

ჩვენი აზრით, აქ მთავარ პრობლემად რჩება ახალი, უფრო ეფექტიანი მეთოდების მოფიქრებისა და გამოყენების აუცილებლობა, რომელიც უფრო მეტად გახსნის და ხელს შეუწყობს ადამიანის ფარული შესაძლებლობების გამოვლენასა და თვითრეალიზაციას;

პრობლემები, ისევე როგორც შეუთავსებლობები სამ ჯგუფად იყოფა:

1. ქვესისტემური პრობლემები ანუ პრობლემების ის კატეგორია, რომლებიც თვით სისტემებში წარმოიქმნებიან;

2. სისტემური პრობლემები ანუ ისეთი პრობლემები, რომლებიც ადამიანის მიერ შექმნილ სისტემებს შორის (ტექნიკური, ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალური და სხვა) წარმოიქმნებიან;

3. ზესისტემური ანუ პრობლემების ისეთი კატეგორია, რომლებიც წარმოიქმნებიან ადამიანის მიერ შექმნილ სისტემებსა და ბუნებრივ (დაბალანსებულ და კანონზომიერ) სისტემებს შორის.

მართვის სისტემებში წინააღმდეგობების გადაჭრა შეიძლება სხვადასხვა მიდგომით განხორციელდეს, რომელიც ადამიანის შემოქმედებითი აზროვნების უნართან მჭიდრო კავშირშია და გარკვეულწილად ეყრდნობა კიდევ ადამიანის წარმოსახვის უნარს.

„ეძებდა ინდოეთს და აღმოაჩინა ამერიკა“ – ამ მიდგომის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ შექმნილი პრობლემისათვის წინასწარ არ არის შერჩეული კონკრეტული გადაწყვეტილება. ასეთი ვითარება აიძულებს ორგანიზაციას მოიძიოს ყველა შესაძლო რესურსი, რომელზეც ჯერ კიდევ მიუწვდება ხელი. პირველ რიგში ის ფარული შესაძლებლობები, რომელიც არასოდეს არ გამოუყენებიათ და ერთი შეხედვით არც ჩანს. მეოთხდის ძირითადი მიზანი იმაში მდგომარეობს, რომ კონკრეტული ამოცანების ამოსახსნელად გამოყენებულ უნდა იქნას აზროვნების ის ფენომენი, რომელიც ადამიანს ექსტრემალურ სიტუაციაში ექმნება. უპირველესად შიდა ინტელექტუალური და სხვა რესურსების გამოვლენის გზით.

ასევე მნიშვნელოვანია მართვის ოპტიმიზაციის და განწყვეტილებების მიღების დროს მენეჯმენტის დონეებზე გამოყენებული იქნას ეგრეთწოდებული კეისების რეკომენდაციები, რომლებშიც არ არის მოცემული, შემოთავაზებული და განხილული შეუთავსებლობების ან დაპირისპირებული მოთხოვნების გადაჭრის შემთხვევები და გზები. ცხადია, რომ ამ მიდგომას სირთულეებიც ახასიათებს, თუმცა ვფიქრობთ გარკვეულწილად ხელს შეუწყობს ადამიანის მოტივაციას და აქტიურობას, გამოიწვევს ახალი იდეების გაჩენას და ქმნის ორგანიზაციის განვითარების ალტერნატივებს.

დასკვნა

ამდენად, მენეჯმენტი უწყვეტი პროცესია, რომელიც კონკრეტული ინსტრუმენტებით და მეთოდებით ხორციელდება. სწორედ მათი სრულყოფის, აგრეთვე ახალი მეთოდების და ინსტრუმენტების შექმნის მიზნით არის განპირობებული მმართველობითი საქმიანობის ეფექტურობა. ამიტომ თანამედროვე მენეჯერებმა, უპირველეს ყოვლისა უნდა გააცნობიერონ და სრულად აღიქვან ცვლილებათა გარდაუვალობა, რომ თანამედროვე ორგანიზაციების მენეჯმენტის მოდელი უნდა წარმოადგენდეს ერთიან ინტეგრირებულ მიდგომას მართვისადმი.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ა. აბრალავა, ლ. გვაჯაია, რ. ქუთათელაძე – საინოვაციო მენეჯმენტი. თბილისი 2015;
2. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, ა. აბრალავა – მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. თბილისი 2007;
3. თ. მაისურაძე – მართვის პრობლემების გადაჭრის პრინციპები. ეკონომიკა № 1-2, თბილისი 2014;
4. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010.

REFERENCES:

1. A. Abzalava, L. Gvajaia, R. Kutateladze- Innovation Management. Tbilisi 2015;
2. E. Baratashvili, L. Takalandze, A. Abzalava- Management and Administration. Tbilisi 2007;
3. T. Maisuradze- Principles of Solving Management Problems. Economy N 1-2, Tbilisi 2014;
4. Arutunova D.V. Strategic Management Tutorial. Taganrog: Publishing TIT SFedU, 2010.

MANAGEMENT IN GEORGIAN ORGANIZATIONS

Gabrieli Gabunia

Slovakia. Comenius University in Bratislava.

PhD Student, Faculty of Management

Dimitri Iobadze

Slovakia. Comenius University in Bratislava.

PhD Student, Faculty of Management

RESUME

Business role and importance play a great role in our country's economic development. Nowadays the conditions of development of healthy business defines the level of any country's economic development, accordingly business is becoming a part of Georgian economy. Therefore the successful function of modern business is unimaginable without proper management

The part of states have developed codes, related to management activities. It has been started working on a number of directives, their goal was to improve organization's management, increase of transparency and introduction of effectiveness of control mechanism. This process certainly referred also to Georgian organizations that has not been finished yet. The existed problems are being discussed in Georgian companies and organizations. It is quite logical, as market economy has been trying to establish itself in our country since two decades. It is interesting what kind of basic problems and recent perspectives of management do we have.

Keywords: Management, Management activity, Organization, Market economy, Organizational system of management, Manager.