

ინოვაციური მენეჯმენტის რეგიონული ასპექტები

რა არის “მენეჯმენტი”? ფართოდაა ცნობილი ამ სიტყვის ინგლისური მნიშვნელობა, რომელიც თარგმანში ნიშნავს “მართვას”. თუმცა ტერმინის თვდაპირველ მნიშვნელობას გააჩნია ფრანგო-იტალიური ფესვები (menege-ფრ., maneg-gio-იტალ.) და ითარგმნება, როგორც “ცხენების წვრთნის ვარჯიში, რათა მათ გამოუშუშავდეთ მორჩილება და მანუჟზე სწორად მოქცევის უნარი”. ამ ცნების მეორე განსაზღვრება მოგვცა პიტერ დრიუკერმა: “მენეჯმენტი – ეს არის უნარი, მივაღწიოთ დასახულ მიზანს ადამიანების მოთხოვნილებებისა და ქცევის თავისებურებების ცოდნის გამოყენებით”. შეიძლება ვისარგებლოთ ბრაიან ტრეისის მოსაზრებითაც, რომელიც თვლიდა, რომ “მენეჯმენტი მოდგაწეობის განსაკუთრებული სახეა, რომელიც ერთმანეთისაგან განსხვავებული ადამიანების ბრბოს გარდაქმნის ერთნაირად მიაზროვნე ადამიანთა ორგანიზებულ, მოტივირებულ მუშა გუნდად.”

ამგვარად, ზემოთ აღნიშნულის განზოგადებით, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მენეჯმენტი არის გადაწყვეტილების მიღების, პერსონალის მუშაობის დაგეგმვისა და ორგანიზების პროცესი, რომელიც აუცილებელია იმისათვის, რომ ადეკვატურად იქნას ფორმულირებული და შესრულებული ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანები. აქედან გამომდინარე, მენეჯერი არის ადამიანი, რომელსაც აქვს გავლელი პროფესიული მართვის სპეციალური მომზადება, გაცნობიერებულად ეწევა მართვით საქმიანობას და აუმჯობესებს თავის შესაძლებლობებს ამ სფეროში.

მენეჯერის მუშაობა დიდად განაპირობებს ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების წარმატებით (ან წარუმატებლად) გადაჭრას. ამასთან დაკავშირებით, მოგვყავს ბიზნეს-მენეჯმენტის კლასიკოსის ბრაიან ტრეისის ციტატა: “თუ მე მჭირდება მენეჯერის მუშაობის ხარისხის შეფასება, პირველ რიგში, მე მაინტერესებს არა მისი ხასიათის თავისებურებები, მაინცდამაინც არც მისი პროფესიული კვალიფიკაცია, არამედ სულ სხვა რამ. მე მინდა გავიგო მხოლოდ ერთი რამ, თუ როგორ მუშაობენ მისი ხელქვეითები. როცა მე ვხედავ რიგით თანამშრომლებს, რომელთა მუშაობის ხარისხი მუდმივად უმჯობესდება, მე მესმის, რომ ისინი კარგი მენეჯერის ხელმძღვანელობით

ვმზადდები ბარათაშვილი
ეკონომიკურ მეცნიერებათა
დოქტორი, სტუ-ს სრული პროფესორი
მანანა მარიდაშვილი
სტუ-ს ბიზნეს-ინჟინერინგის ფაკულტეტის უფროსი მასწავლებელი
თამარ როსტიაშვილი
სტუ-ს ასისტენტ პროფესორი

მუშაობენ”. ჰოვარდ ლესტერი, კომპანია Villiams-Sonoma-ს აღმასრულებელი დირექტორი ადასტურებს ამ აზრს: “როდესაც ერთ-ერთი ჩვენი მაღაზია დიდი ხნის განმავლობაში მუდმივად გვიჩვენებს გაყიდვის შედეგებს, რომლებიც 20%-ით აღემატება ჩვენი კონკურენტებისა და ჩვენი სხვა მაღაზიების შედეგებს, იმავე რაოდენობის მოსახლეობის ქალაქებში, ასეთი ზრდის მიზეზი აშკარაა. მიზეზი არც დემოგრაფიაში, არც ადგილობრივი ეკონომიკის თავისებურებაში ან მარკეტინგის სწორად დაყენებაში, არც გამართლებაში არ არის. წარმატების მიზეზი მაღაზიის მენეჯერია.”

მართვის თეორიამ თავისი განვითარების რამდენიმე ეტაპი გაიარა. სხვადასხვა დროს მართვის სხვადასხვა თეორია იყო წინა პლანზე: თავდაპირველად იყო “თეორია X” (E.Taylor, F.Gilbert, L.Urvick 1885-1950 წწ.), რომლის მიხედვითაც ყველაფრის საფუძველია ბიზნესის ინტერესები, ხოლო ადამიანი არის სრახნი, რომელიც მუშაობს ორგანიზაციის მანქანაში, მის მართვით გამოიყენება მართვის ავტორიტეტული სტილი და მისგან მოითხოვება უსიტყვო დამორჩილება. 1950-1980 წწ. ეს თეორია შეცვალა “თეორია Y”-მა (E.Mayo, M.Follet), რომლის მიმდევრებიც ამტკიცებდნენ, რომ ყველაფრის საფუძველი არის ინტერესები არა ბიზნესის, არამედ თვით თანამშრომელისა, რომელიც გვევლინება მთელი პროცესის შემოქმედად. ამასთან, მტკიცდება მართვის დემოკრატიული და კოლეგიალური სტილი. განვითარება ჰპოვა პერსონალის მოტივაციის სხვადასხვა თეორიამ. 1980 წლიდან ბიზნესის მარკეტინგული ორიენტაციის განვითარების შესაბამისად გამოიყენება აგრეთვე “თეორია Z”, რომელიც ამტკიცებს, რომ ყველაფრის საფუძველი არის მომხმარებლის და არა ბიზნესის საჭიროება, (K.Argirs, R.Layk-

ert, D. McGregor, T. O'Lirrie).

დღეისათვის აღწერილია ორგანიზაციის მართვის სამი დონე: ტექნიკური, მმართველობითი და ინსტიტუციონალური. ტექნიკური მართვაში იგულისხმება მოქმედება, რომელიც აკონტროლებს იმ ქმედებების და ოპერაციების შესრულებას, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციის შეუფერხებელი მუშაობის უზრუნველსაყოფად თავისი პროდუქციის გასაყიდად და კლიენტებისათვის მომსახურების გასაწევად. მმართველობითი დონე არის კომპანიის სხვადასხვა ქვედანაყოფის (გაყიდვები, მარკეტინგი, სამედიცინო და კომერციული განყოფილებები) მუშაობის მართვისა და კოორდინაციის პროცესი, რაც უზრუნველყოფს მთელი სისტემის მოგებით ფუნქციონირებას. ინსტიტუციონალური დონე სტრატეგიული გეგმების შემუშავება, მიზნებისა და ამოცანების ფორმულირება, ბაზრის ცვლილებებთან ადაპტაცია, ორგანიზაციისა და მარკეტინგული ჯგუფების სხვა წევრებს შორის ურთიერთობის მართვაა.

მზარდ მოთხოვნას კვალიფიციურ პერსონალზე, საშუალო და მაღალი რგოლის ეფექტური მენეჯერებისა და ვიწრო სპეციალისტების დეფიციტს თან ახლავს როგორც ხელფასების, ასევე დამსაქმებელი კომპანიების მხრიდან მოთხოვნილებათა ზრდა. ამ ზრდის დადებითი დინამიკა აიხსნება ქვეყანაში კეთილსაიმედო საბაზრო სიტუაციით: სამამულო ბაზარზე დასავლური კომპანიების გააქტიურებითა და ქართული კომპანიების გაფართოებით, ასევე ბიზნესის ახალი სფეროების განვითარებით. ეს ყველაფერი იწვევს საკადრო დეფიციტს ერთდროულად რამდენიმე მიმართულებით – ეს ფაქტი უფრო თვალსაჩინო გახდა მრეწველობის სფეროსათვის, კომერციული ბანკებისათვის, ფარმაცევტული წარმოებისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების სფეროსათვის. მენეჯერულ პერსონალზე მოთხოვნა სამამულო კომპანიების მხრიდან ხშირად დაკავშირებულია ბაზარზე ახალი პროდუქციის გამოტანასთან (ე.წ. ლონჩთან), ბაზრის ჰიპერკონცენტრაციის ხარჯზე კონკურენტული ბრძოლის გაძლიერებასთან, რეგისტრაციის და გაყიდვის პროცედურების გართულებასთან. ამასთან დაკავშირებით იზრდება გაყიდვების გუნდის ხელმძღვანელებზე, პროდუქტის მენეჯერებზე, რეგისტრაციების სპეციალისტებსა და კლინიკური კვლევების ჩატარებაზე მოთხოვნილებები. კომპანია ანკორის მონაცემებით (2011წ), ამ ადმინისტრაციულ თანამდებობებზე მოთხოვნის ზრდის დინამიკამ შეადგინა 110% წელიწადში. და რაც საინტერესოა, ყველა პროგნოზის მიხედვით, ეს

საკადრო დეფიციტი იქნება კიდევ რამდენიმე წლის განმავლობაში ბიზნესის ყველა სფეროში. ამიტომ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დღევანდელ დღეს პროფესიონალი მენეჯერის პროფესიის დაუფლება.

რეგიონული მენეჯერის პოზიცია გულისხმობს მართვის სამივე ზემოთ ხსენებულ დონეში მონაწილეობას. ამასთან, როლი, რომელსაც ის ასრულებს კომპანიაში, მეტად მრავალფეროვანია:

- ადმინისტრატორ, რომელიც კოლექტივის მუშაობას უწევს ორგანიზებას;
- მგებმაგი, რომელიც პასუხისმგებელია მიზნებისა და ამოცანების ზუსტ ხედვაზე;
- პოლიტიკოსი, ვინაიდან იძულებულია დააკმაყოფილოს როგორც ხელქვეითების კოლექტივის, ასევე კომპანიის ხელმძღვანელობის მოთხოვნილებები;
- უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის ექსპერტი მისადმი მიწოდებულ ტერიტორიაზე;
- კომპანიის წარმომადგენელი კლიენტებისათვის;
- თანამშრომელთა ჯგუფში ურთიერთობის რეგულატორი;
- იდეების, წახალისებისა და დასჯის წყარო;
- მოსამართლე და მშვიდობისმყოფელი;
- სტრესის და არასტაბილურობის პირობებში დიქტატორი;
- ხელქვეითებისათვის “მშობელი მამა”, რომელსაც შეუძლია არა მარტო თანამშრომელთა დასჯა, არამედ მათი მოსმენა და გაგებაც;
- “განტევეების ვაცი” კოლექტივის კრახისა და წარუმატებლობის დროს.

“მენეჯმენტის” ცნების ერთ-ერთი ძირითადი შემადგენელი ნაწილია ხელისუფლების განსაზღვრული თანამდებობრივი მოვალეობების არსებობა. ხელისუფლება არის “ამა თუ იმ პირის შესაძლებლობა მოახდინოს გავლენა ხალხის ქცევაზე მათი დამორჩილების მიზნით”.

მენეჯერის თანამდებობა ხელისუფლების რამდენიმე ტიპის კომბინირებას ახდენს თავის თავში:

- პირადული – მენეჯერის პირადი თვისებების საფუძველზე (ქარიზმა);
- კანონიერი – ხელმძღვანელობის მიერ თანამდებობრივი ძალაუფლების დელიგირების საფუძველზე;
- ექსპერტული – დაფუძნებულია სხვებთან შედარებით მეტ გამოცდილებასა და ცოდნაზე;
- დაჯილდოების უფლებაზე დამყარებული – გამომდინარეობს ინდივიდუალის შესაძლე-

ბლობიდან აკონტროლოს რაიმე სახსრები და გამოიყენოს ისინი;

- იძულებაზე დამყარებული – გამომდინარეობს შესაძლებლობიდან დასაჯოს სხვები, ან უკიდურეს შემთხვევაში, დასჯის მუქარის ინიცირება მოახდინოს.

კომერციულ სტრუქტურაში (არმიისაგან განსხვავებით) ხელქვეითის დამორჩილება არ არის მთავარი მიზანი. მთავარი მიზანი არის გაყიდვების დასახული გეგმის შესრულება და ორგანიზაციის იმიჯის ამაღლება. მიუხედავად ამისა, ზოგადი პირობები შემდეგში მდგომარეობს:

- ძალაუფლება აქვს მას, ვისაც პოტენციურად შეუძლია მისი გამოყენება, ე.ი. გააჩნია ხასიათის საკმარისი სიმტკიცე იმისათვის, რომ აიძულოს ამუშაოს არა მარტო საკუთარი თავი, არამედ სხვებიც;

- ძალაუფლება ურთიერთდამოკიდებული ფუნქციაა – გუნდის თითოეულ წევრს აკისრია გარკვეული პასუხისმგებლობა სამუშაოს მისთვის დაკისრებულ ნაწილზე, ამ სამუშაოს შეუსრულებლობა მოქმედებს ყველას საქმიანობის შედეგზე - როგორც მენეჯერის, ასევე მისი ხელქვეითების;

- მენეჯერის ძალაუფლება არ არის აბსოლუტური – გუნდის თითოეულ წევრს ყოველთვის აქვს არჩევანი: იყოს ლოიალური თავისი მენეჯერის მიმართ ან წავიდეს.

გამომდინარე ამ შეზღუდვებიდან, ძალაუფლება შეიძლება გაიყოს ორ შემადგენელ ნაწილად: თანამდებობრივი ძალაუფლება (ხელმძღვანელობის მიერ დანიშნული მენეჯერი) და პიროვნული ძალაუფლება (ე.წ. ქარიზმა). იდეალურია მათი ერთდროულად არსებობა ერთ პიროვნებაში. წინააღმდეგ შემთხვევაში ან დანიშნული (მაგრამ კოლექტივის მიერ არმოწონებული) მენეჯერის უნდა ეშინოდეთ, რომ მან არ გამოიყენოს დასჯის ადმინისტრაციული რესურსი, ან მენეჯერს მოუწევს გაუთავებლად ებრძოლოს არაფორმალურ ლიდერებს, რომლებიც არ არიან მენეჯერები, მაგრამ გააჩნიათ მუშაობის გამოცდილება და კოლექტივის პატივისცემა.

მენეჯერის ქარიზმა მისი პირადი შარბი და მაგნიტიზმია, რომელსაც ის იყენებს ხალხის სამართავად. ე.ი. ქარიზმატულობა – ეს არის ენთუზიაზმის, ოპტიმიზმისა და პიროვნული ენერგიის შერწყმა. ასეთი ხალხის ერთი თავისებურებაა ამ ენთუზიაზმისა და ენერგიის გაღვივება და შენარჩუნება სხვა ადამიანებში მთელი სამუშაო დროის განმავლობაში. აღწერილია პიროვნული ძალაუფლების

(ქარიზმის) ფსიქოლოგიური ნიშნები:

- ხელქვეითებისათვის ენერგიის განაწილებისათვის მზადყოფნა;
- შთამბეჭდავი გარეგნობა (აუცილებელი არ არის შთამბეჭდავი გაბარიტები!);
- პოზიტიური ურთიერთობის უნარი;
- მობილიზებულობა და სიტუაციის მუდმივად მართვის უნარი.

ამ პირობების შესასრულება არც ისე ძნელია. პირველ რიგში, ეს არის ხელმძღვანელის სახის გამომეტყველება – მან სწორად ის განწყობა უნდა გამოხატოს, რომელიც სურს გადასცეს ხელქვეითებს (ოპტიმიზმი, ენთუზიაზმი, და სხვ). ბუნებრივია, რომ ადამიანი, რომელიც უემოციო ქანდაკებას ან ფარაონის მუმიას მოგვაგონებს, იშვიათად შეიძლება დახასიათდეს, როგორც ლიდერი. მენეჯერის გარეგნულმა იერსახემ და მიხრა-მოხრამ პატივისცემა უნდა გამოიწვიოს; მისი ტანსაცმელი ყოველთვის უნდა შეესატყვისებოდეს საქმიანი ეტიკეტის წესებს, იგი ლამაზი და მოხდენილი უნდა იყოს. ვერ მოითხოვს ხელქვეითებისაგან საქმიანი კოსტიუმის ტარებას იმ სიტუაციაში, როდესაც თვითონ მენეჯერი მუდმივად სვიტერსა და ჯინსებში გამოწყობილი დადის. თუმცა დღევანდელ დღეს ადამიანის თანამდებობის გამოცნობა მისი ტანსაცმლის მიხედვით ფრიალ ძნელი საქმეა (მსხვილ კომპანიებში მენეჯერთა მთელი შემადგენლობა ატარებს official ან unofficial კოსტიუმებს), მენეჯერის ტანსაცმელში შეიძლება იყოს სხვადასხვა აქსესუარი, რომლებიც განსხვავებენ მას რიგითი თანამშრომლის კოსტიუმისაგან (ჰალსტუხის სამაგრები, ქაშარი და სხვ). რაც შეეხება მენეჯერის მოძრაობას, მას შეიძლება გურჩიოთ, რომ სამსახურში იმოძრაოს თითქოს მას აქვს რაიმე მნიშვნელოვანი პროექტი ან დავალება – ე.ი. სწრაფად და ენერგიულად.

გამოხედვის ძალას, როგორც ქარიზმის შემადგენელი ნაწილს, ხშირად აღწერენ პიროვნებათაშორის ურთიერთობის სახელმძღვანელოებში. ხელქვეითებთან საუბრის დროს აუცილებელია მათ უყუროთ – ჩვენს კულტურაში (განსხვავებით აზიის ქვეყნების საქმიანი ეტიკეტისაგან) თვალის არიდება ან მორბენალი მზერა გამოხატავს მოსაუბრის არაგულწრფელობასა და თავის თავში დაუჯერებლობას.

გასაგებია, რომ შექება ან საყვდური, რომელსაც ამგვარი მზერა ახლავს თან, ალბათ, ვერ მიაღწევს მიზანს. ადამიანი გაცილებით კეთილგანწყობილად მიიღებს თქვენს ნათქვამს, თუ მასთან უშუალოდ კონტაქტს დაამყარებთ.

ხელმძღვანელის ხმა და ტანადობა (გან-

საკუთრებით, გუნდთან მუშაობის საწყის ეტაპზე) არცთუ იშვიათად აყალიბებს მისი აღქმის დროში მყარ სტერეოტიპებს. ასე მაგალითად, წელში გამართული დგომა (ნიკაპი ოდნავ წინ გამოწეული, ზურგი გასწორებული, მხრები გამართული) ჩვეულებრივ გამოხატავს თავდაჯერებულობასა და საკუთარი ძალების რწმენას. ხმის ინტონაციას ზოგჯერ უფრო დიდი მნიშვნელობა აქვს, ვიდრე ხელქვეითისათვის ნათქვამ სიტყვებს – ე.ი. უნდა იყოს ე.წ. იმისი, თუ რას ამბობთ და იმისი, თუ როგორ ამბობთ (საყვედური ან შექება უნდა ითქვას შესაბამისი ინტონაციით, წინააღმდეგ შემთხვევაში, ისინი აღიქმება, როგორც ხუმრობა).

აგრეთვე მნიშვნელოვანია მეტყველების ტემპი და პაუზის დაჭერის უნარი (პაუზა – 4 წამანდე განზრახ ჩუმად ყოფნა მოსაუბრის პასუხის საპროვოკაციოდ). ადამიანი, რომელიც ძალიან სწრაფად ლაპარაკობს, როგორც წესი, არ აღიქმება, როგორც ინფორმაციის სოლიდური წყარო, უფრო მეტიც, საუბრის ნაწილი იკარგება სწრაფი გადმოცემის გამო. სამწუხაროდ, ჩვენ არ ვიცით, ზუსტად როგორ ჟღერს ჩვენი ხმა, ამიტომ ვიდრე მისი ჟღერადობის მოდელირებას გამოვიყენებთ (სწრაფად, ნელა, ხმამაღლა ან ჩუმად) სასურველია ჩავიწეროთ ჩვენი ხმა მაგნიტოფონზე, მოვუსმინოთ მას და ჩვენს თავს დავესვათ შეკითხვა: ვისურვებდი თუ არა, რომ დიდი ხნის განმავლობაში მქონოდა ურთიერთობა ასეთი ხმის პატრონთან? ამგვარად, მენეჯერის ყველაზე ეფექტური იმიჯია – თავდაჯერებული, მაგრამ მეგობრული და ხელქვეითებისათვის ფიზიკურად მისაწვდომი ხელმძღვანელი.

მენეჯმენტის მეცნიერების განვითარების თანამედროვე პირობებში სიტყვა “ქარიზმა” იცვლება ცნებით “ლიდერობა”, რომელიც აუცილებელი პირობაა ერთნაირად მოაზროვნე პროფესიონალური გუნდის შექმნისა და ფუნქციონირებისათვის. რა არის ლიდერობა? ლიდერობა – ეს არის მართვითი ურთიერთქმედების ტიპი, რომელიც დაფუძნებულია კონკრეტული მიზნის მისაღწევად ძალაუფლების წყაროების ყველაზე რაციონალური შერწყმაზე, აგრეთვე ლიდერის განსაკუთრებული სტატუსის აღიარებაზე, მის არაორდინარულ პროფესიონალურ და პირად თვისებებზე. არცთუ ისე იშვიათად ჩნდება დისკუსიები – გუნდში რომელი ტიპის მენეჯერია უმჯობესი – ლიდერი თუ ადმინისტრატორი, რომელსაც შეუძლია უხელმძღვანელოს იერარქიულ სტრუქტურას და დაამყაროს მკაცრი ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კავშირები, რომელი უფრო გამოდგება ბიზნესი-

სათვის“ – კომისარი მტვრიან ჩაფხუტში” თუ “კლერკი – ჩინოვნიკი”? ჭეშმარიტება, როგორც ყოველთვის, ოქროს შუალედშია: ყველაფერი დამოკიდებულია ორგანიზაციის სასიცოცხლო განვითარების სტადიაზე – გუნდის შექმნის საწყის ეტაპზე, მისი წევრების მცირერიცხოვნების დროს (20 კაცამდე), ხელმძღვანელს შეუძლია პირადად აკონტროლოს სამუშაო პროცესი და მუდმივად ჰქონდეს ურთიერთობა ხელქვეითებთან, საკუთარი მაგალითით გააღვიძოს მათში ენთუზიაზმი – ე.ი. საჭიროა ლიდერიც. ასახული ამოცანების რაოდენობისა და თანამშრომელთა რიცხვის გაზრდასთან ერთად, აღმოცენდება შექმნილი სტრუქტურის მოწესრიგების აუცილებლობა – ე.ი. რეგიონალური გუნდების, განყოფილებების, ანგარიშგების სისტემების შექმნა (CRS- Calls Report System). ამ პირობებში იქმნება მოთხოვნილება სხვა ტიპის ხელმძღვანელის – არა მარტო ლიდერის თავისი პიროვნული თვისებებით, არამედ ადმინისტრატორის, რომელსაც შეუძლია გაუძღვას შექმნილ ადმინისტრაციულ სტრუქტურას, ე.ი. დაკავდეს ისეთი საქმიანობით, როგორიცაა ანგარიშგება, თანამშრომლების სტრუქტურული სწავლება, ბიუჯეტის დაგეგმვა და კონტროლი.

ხელმძღვანელთა გამოკითხვის მონაცემებით, რომელიც ჩაატარა BCG –მ (Boston Consulting Group.) 2011 წელს, აღინიშნებოდა საინტერესო ტენდენცია ბიზნესში ხელმძღვანელის ტიპის შესახებ: თუ 2003 წელს გამოკითხულთა 86% აღნიშნავდა ხელმძღვანელ-ადმინისტრატორის არსებობის აუცილებლობას, ხოლო 14% ემხრობოდა ლიდერს; 2011 წელშიც ხელმძღვანელ-ადმინისტრატორის პროცენტმა გადააჭარბა ლიდერისას, თუმცა მცირედით.

მართვისადმი ბიუროკრატიულ-ადმინისტრაციულ და ნოვატორულ მიდგომას შორის ძირითადი განსხვავება მოყვანილია ცხრილში:

ზემოთ მოყვანილი ცხრილიდან გამომდინარეობს, რომ საქმიან ურთიერთობათა განვითარების თანამედროვე ეტაპზე უმჯობესია მენეჯერ-ნოვატორი, რომელსაც შეუძლია როგორც გაყიდვების ზრდის, ასევე თავისი ხელქვეითთა გუნდის პროფესიული ზრდის რეალიზაცია. მენეჯმენტის მოცემული სტილი უნდა ხასიათდებოდეს შემდეგი ნიშან-თვისებებით:

პატიოსნება – ე.ი. უნდა იყოს თანამიმდევრული ხელქვეითებთან დამოკიდებულებასა და რესურსების განაწილებაში (ეს მოგეხმარებათ გუნდში კონფლიქტების თავიდან აცილებაში);

-ხელქვეითთა პიროვნების პატივისცემა;

მენეჯმენტი და მარკეტინგი

განმასხვავებელი ფაქტორი	ბიუროკრატის აქცენტი	ნოვატორის აქცენტი
მიზნები ამოცანები	და წვევებს ამოცანებს, მაგრამ შეუძლია გადავიდეს ახალი ამოცანების დასახევაზე ფიქსირებული მიზნების ჩარჩოებში	მომავლის ხედვა, ახალი მიმართულებების განსაზღვრა
რისკთან დამოკიდებულება	გაურბის ან მინიმუმ ზაცია	შანსის გამოყენება
ადამიანური ფაქტორი	FFR*-ის ორგანიზაცია და სტრუქტურა	FFR*-ის შესაძლებლობები
მოტივაცია	ხელფასი, პასუხისმგებლობა, თანამდებობა, მაღალი სოციალური ფენის მიკუთვნება	თვითრეალიზაცია, აზარტი, შემოქმედებითი ელიტის მიკუთვნება
სტატუსი	ოფიციალური	არაოფიციალური
თვითმოტივაცია	პოზიცია, თანამდებობა,	ლიდერის მდგომარეობა, საკუთარი ბიზნეს-იდეა
კონტროლის განხორციელება	შესრულების კონტროლი	შესაძლებლობათა კონტროლი

*FFR - Field Force Resource - კომპანიის სავაჭრო წარმომადგენლები

-ხელქვეითთა ძალისხმევისა და მიღწეული წარმატებების მიხედვით დაჯილდოება (ბონუსების ზომა, პრემიები და სხვა ბენეფიციები)
-გახსნილობა ხელქვეითებთან ურთიერთობაში.

ქვემოთ მოგვყავს ლიდერობის პოტენციალის თვითშეფასების ტესტი (ე. ჟარიკოვის მიხედვით). გთავაზობთ, საგულდაგულოდ გაანალიზოთ ქვემოთ მოყვანილი გამონათქვამები და შეაფასოთ თქვენი თანხმობის ხარისხი 10-ბალიანი სკალით (0- სრული არადათანხმება, 10- სრული თანხმობა). მიღებული შედეგები დააფიქსირეთ ცხრილის შესაბამისი კითხვის უჯრაში. მიღებული შედეგების შეჯამებით, განსაზღვრეთ თქვენი მახევენბელი გრაფიკზე.

№1 მე გამომდის გუნდის დანარჩენ წევრებზე ადრე აღმოვაჩინო პრობლემები იქ, სადაც სხვებისათვის ყველაფერი წესრიგშია.

№2 როდესაც ეს აუცილებელია, მე შემიძლია ხალხი “დავატრიალო”.

№3 ხალხი მე მანდობს პირად საიდუმლოს.

№4 ყველა ადამიანს ერთი რამ აინტერესებს – ძალაუფლება და მე გამონაკლისი არ ვარ.

№5 კოლექტივის წევრებს ვეჭომაგები ყოველთვის, როდესაც მათ უსამართლოდ ექცევიან.

№6 მე ვეთანხმები გამონათქვამს –” თუ

ცხენი ცუდად ეწევა, მას უნდა სცემო”.

№7 დაგებისა და კონფლიქტების დროს ხალხი, რომელიც ჩემზე არ არის დამოკიდებული მომმართავს მე, როგორც არბიტრს.

№8 ვფიქრობ, რომ ხალხის პირად ინტერესებსიც კი არის განუხრელი, მკაცრი, შეიძლება შეუბრალებელიც კი, ხელმძღვანელის ყოლა.

№9 მე შემიძლია ურთიერთობის აწყოება, მუშაობა ისეთ ადამიანებთანაც კი, რომლებიც არ მომწონს.

№10 ვთვლი, რომ მთავარი, რაც სჭირდება ხელმძღვანელს წარმატების მისაღწევად, არის უნარი, ნებისმიერი საშუალებით აიძულოს ხალხი, შეასრულონ სამუშაო.

№11 მე ვგრძნობ ჩემს თავში უნარსა და მზადყოფნას პრაქტიკულად ვიმოქმედო კო-

ლექტივის საერთო პრობლემების გადასაწყვეტად.

№12 მე ვაძლევ ადამიანებს მითითებებს, ბრძანებებსა და მითითებებს ერთნაირი ფორმით.

№13 საქმის ინტერესიდან გამომდინარე, მე ვსარგებლობ ჩემი საკუთარი პოზიციის საპირისპირო აზრითაც.

№14 ჩემი ღრმა რწმენით წარმატებული შეიძლება იყოს მხოლოდ ის ხელმძღვანელი, ვისიც ეშინიათ.

№15 მე ვმოქმედებ პრაქტიკულად, რათა კოლექტივის თითოეულ წევრმა შეძლოს თავისი ნიჭისა და შესაძლებლობების გამოვლინება.

№16 დარწმუნებული ვარ, რომ ორგანიზაციის წარმატების წინაპირობაა კოლექტივის ყველა წევრის ერთსულოვნება.

№17 შემიძლია წინ გავუძღვე ისეთ ხალხსაც კი, რომლებიც ჩემზე არ არიან დამოკიდებული (არ არიან ჩემი ხელქვეითები).

№18 როდესაც ეს საჭიროა, მე შემიძლია ისე მოქცევა, რომ ხალხი მე დამეთანხმოს უსიამოვნების თავიდან ასაცილებლად.

№19 ვთვლი რომ ყველა ადამიანს რაღაცის ნიჭი აქვს.

№20 წარმატება მიდის მასთან, ვისაც ერთმმართველობის შექმნა შეუძლია.

2. ბარათაშვილი, მ. მარიდაშვილი, თ. როსტიაშვილი

სარეგისტრაციო ბლოკი

შეკითხვის №	ლიდერი	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19	სულ:
შეკითხვის №	ადმინისტრატორი	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	სულ:

თითოეულ პოზიციის მიხედვით (ლიდერი/ადმინისტრატორი) განსაზღვრეთ საკუთარი მმართველობის სტილი (მაგალითად, ლ=90, ა=3).

ლიდერობა ყველა ხელმძღვანელის თვისება არ არის: იგი სარეალიზაციოდ რთულია. მენეჯმენტის ადმინისტრაციული სტილი უფრო მარტივია, სტანდარტულია და არ მოითხოვს ადამიანების ფსიქოლოგიის ღრმა ცოდნას. ბევრი ხელმძღვანელი ანიჭებს მას უპირატესობას უკონტროლოების გამო, ასევე იმის გამო, რომ უფრო კომფორტულია იმ ადამიანებისათვის, რომლებსაც მაღალი სულიერი და ინტელექტუალური მიდრეკილებები არა გააჩნიათ.

ზემოთ უკვე ვახსენეთ მენეჯერის ქარიზმის ისეთი აუცილებელი კომპონენტი, როგორიცაა ეთიკურობა – არა მხოლოდ ხელქვეითებთან დამოკიდებულებაში, არამედ საკუთარი შინაგანი ეთიკურობა. ქვემოთ მოგვყავს ფსიქოლოგიური ტესტი ეთიკის საკუთარი დონის თვითშეფასებისათვის:

მასუხი	ქულები
ასოლუტურად ვეთანხმები	0
ძირითადად ვეთანხმები	1
არ ვეთანხმები	2
სრულებით არ ვეთანხმები	3

1. თანამშრომლები არ აცნობებენ ხელმძღვანელობას თავიანთი შეცდომების შესახებ.

2. ზოგჯერ ხდება, რომ მენეჯერი ფირმის ინტერესებიდან გამომდინარე არღვევს კონტრაქტის პირობებს.

3. ყოველთვის არ არის აუცილებელი ხარჯების აღრიცხვისა სიზუსტის დაცვა, საკმარისია მიახლოებული ციფრები.

4. ზოგჯერ შეიძლება დავმაღლო უფროსისათვის უსიამოვნო ინფორმაცია.

5. უნდა ვიმოქმედოთ, როგორც გვითხრა ხელმძღვანელობამ, მიუხედავად იმისა, ეჭვი გვეპარება მის სისწორეში თუ არა.

6. აუცილებლობის შემთხვევაში შეიძლება დავკავდეთ საკუთარი საქმეებით სამუშაო საათებში.

7. ზოგჯერ თანამშრომლები სამსახურში ზედმეტად უნდა გააჩეროთ, რომ მისი საქმიანი თვისებები შეამოწმოთ.

8. ფირმის კლიენტს შეიძლება ანდოთ საიდუმლო ინფორმაცია, თუ ეს თქვენ სარგებელს მოგიტანთ.

9. შეიძლება სამსახურის საერთაშორისო ტელეფონით სარგებლობა საკუთარი პრობლემების გადასატრედად.

10. მიზნის მისაღწევად ყველა საშუალება კარგია.

11. თუ კონტრაქტისათვის კარგი ბანკეტია საჭირო, მაშინ ის უნდა მოვაწყოთ.

12. არსებული ინსტრუქციების დარღვევის გარეშე ცხოვრება შეუძლებელია.

13. თუ მოღარე ხურდას სრულად არ გვიბრუნებს, ეს მოსათმენია.

14. ზოგჯერ შეიძლება კომპანიის ქსეროქსის გამოყენება საკუთარი მიზნებისათვის.

15. შეიძლება სახლში საკანცელარიო ნივთების ნაწილის წაღება, მე ხომ ამ ფირმაში ვმუშაობ.

0-5 ქულა – თქვენი ეთიკა ყველა შექებაზე მაღლა დგას;

6-10 ქულა – თქვენ ეთიკის მაღალი დონე გაქვთ;

11-15 ქულა – სრულიად მისაღებია;

16-26 ქულა – საშუალო ეთიკური დონე;

26-35 ქულა – აუცილებელია ეთიკური სრულყოფა;

36 და მეტი – არ ჩავარდეთ უფსკრულში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ე. ბარათაშვილი, საქართველოს რეგიონული განვითარების ეკონომიკა, თბილისი, 2007.
2. ე. ბარათაშვილი, ნ.გაღასხვარიძე, ნ. გრძელიშვილი, რეგიონული ეკონომიკა, თბილისი, 2010.
3. ე. ბარათაშვილი, რ.ჭუათაძე, გ. ნაკაიძე, ინოვაციების მენეჯმენტი, თბილისი, 2009.
4. H. Adler NLP for managers - How to achieve excellence at work. London, Piatkus, 2008.
5. J. Atkinson, NY: Teach yourself book, 2006
6. R. Greene, Power, Amst., A Jost Elifers prod., 2005.
7. John Gordon, The winning strategies to over most difficult your clients, NY, Enigma pub, 2010.
8. A.Sabath, Business etiquette in brief, Massachussets, Holbrook 2011.

REGIONAL ASPECTS OF INNOVATION MANAGAMENT

**EVGENI BARATASHVILI - Doctor of Economics,
Full Professor of GTU**

MANANA MARIDASHVILI - Senior Teacher of GTU

TAMAR ROSTIASHVILI - Asist. prof. of GTU

Innovation is considered, quite simply, an imperative for organizational survival. It may even be the key to some of the biggest challenges facing the world, such as global warming and sustainable development.

Nowadas described 3 levels of organization management: technical, managerial and institutional. Position of regional manager includes participation in all the three above mentioned level. Furthermore, the role, rhat plays a regional manager is very variable:

- Administrator, which coordinate working of the organization as a whole;
- Planner, which is responsible for the clear view of company purposes
- Politician, because he/she has to satisfied the demands of as personal, as his/her managers.
- Excpert of skill and knowledge in the territory
- Company Representative for clients
- Staff Relationship regulator
- Judge and peace supporter
- Dictator in the situation of stress and instability

The exact nature of regional manager responsibilities varies, depending on the operating structure of the organization. For example, a regional manager within a faith-based organization may or may not have the ability to remove a minister from a local congregation, depending on how the denomination is structured. Just as there are differences in responsibilities, there is also a wide range when it comes to regional manager salaries, with the salary often impacted by factors such as location, industry type, and the size of the region itself.