

თანამედროვე მენეჯმენტის როლი ორგანიზაციის ეფექტიანად განვითარებაში

თანამედროვე მსოფლიო ვითარდება უფრო სწრაფი ტემპით, ვიდრე ოდესმე. რაც განპირობებულია მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესით, ადამიანთა მოთხოვნილებების ზრდით და ამ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების საშუალებათა მუდმივი ძიებით, მსოფლიოს მოწინავე და წარმატებული ქვეყნები გადავიდნენ საბაზრო ეკონომიკის პრინციპებზე, სადაც მთავარია თავისუფალი კონკურენცია, ინოვაციურობა, შრომის მაქსიმალური ეფექტიანობა, თავისუფალი ქმედება და პასუხისმგებლობის მაქსიმუმი სწორედ აღნიშნული გახდა ბევრი მათგანის წარმატების საწინდარი და გარანტი. იცვლება ადამიანების დამოკიდებულება სხვადასხვა მოვლენებზე, ისინი ახდენენ პრიორიტეტთა გადანაწილებას და ეძებენ ახალი ალტერნატივებს, რომელნიც საშუალებას მისცემს მათ დაიკმაყოფილონ მოთხოვნილებები რაც შეიძლება უფრო ეფექტიანად. ამიტომ დღეს საჭირო გახდა აღნიშნულ პირობებში ფუნქციონირებადმა თანამედროვე ორგანიზაციებმა ამოხსნან ახალი, მუდმივად მზარდი ამოცანები, იყონ ინოვაციურნი, უპასუხონ დროს და არ ჩამორჩნენ მის ახალ მოთხოვნებს, რაც მათი წარმატების გარანტი იქნება.

ჩვენ ვცხოვრობთ ახალ ერაში სადაც პრიორიტეტული გახდა თვითონ ადამიანი, თავისი უფლებებით და თავისუფლებით. დღეს ყველაფერი მისაღებებული უნდა იყოს ინდივიდის ან/და ინდივიდთა ჯგუფის ინტერესებთან, წინააღმდეგ შემთხვევაში წარმატების მიღწევა ძნელი იქნება, ეს გათვალისწინებული უნდა იყოს ორგანიზაციის შიგნითაც. არც თუ ისე შორეულ წარსულში ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსი განიხილებოდა როგორც საქონელი, რომელიც გამოყენებული უნდა ყოფილიყო მხოლოდ მოგების მისაღებად. ყურადღება არ ექცეოდა ადამიანურ ურთიერთობებს, მათ მოტივირებას და სტიმულირებას, პრიორიტეტი ენიჭებოდა მხოლოდ ორგანიზაციის ინტერესებს. დღეს ასე არ არის, რადგან თანამედროვე ადამიანი არჩევანში თავისუფალია და ის თვითონ წყვეტს თუ რა, რისთვის და რატომ უნდა. სწორედ ამიტომ იმისთვის, რომ ორგანიზაცია განვითარდეს, საჭირო გახდა მომუშავე პერსონალის და ორგანიზაციული ინტერესების თანხვედრა,

ვახტანგ ღათაშვილი –
სტუ-ს პროფესორი
ლაშა ხორბუანი –
სტუ-ს დოქტორანტი

ახალი მიდგომა ორგანიზაციის მართვისადმი, ახალი მიზნების ამოცანების განსაზღვრა, მუდმივი ძიება და პირველობისკენ სწრაფვა.

ორგანიზაცია ეს არის დასახული მიზნის მისაღწევად შექმნილი სტრუქტურული წარმონაქმნი, მას აქვს სამართლებრივი ფორმა, მართვის ორგანოები, რომელთაც გააჩნიათ კონკრეტული დანიშნულებები. ორგანიზაციაში ერთიანდებიან ადამიანები კონკრეტული ფუნქციებით, შესასრულებელი ამოცანებით და საერთო მიზნებით. ორგანიზაციული წარმონაქმნი შეიძლება იყოს როგორც ეკონომიკური სუბიექტი (ფირმა ან სხვა ორგანიზაცია), ასევე საჯარო საზოგადოებრივი დაწესებულება სხვადასხვა სახელმწიფოებრივი ორგანოს სახით, ორგანიზაციას გააჩნია თავისი საარსებო რესურსები ადამიანები, ე.ი. შრომითი რესურსები, კაპიტალი, მასალები, ტექნოლოგია და ინფორმაცია, სწორედ მათ ეფექტიანად გამოყენებაზეა დამოკიდებული მისი წარმატებული ფუნქციონირება.

ორგანიზაციის განვითარებისათვის საჭიროა დახვეწილი მმართველობითი სისტემა, ეფექტიანი ორგანიზაციული მენეჯმენტი, რომელიც უზრუნველყოფს მის ოპტიმალურ განვითარებას.

მენეჯმენტი როგორც მეცნიერება. მენეჯმენტი როგორც მეცნიერება ჩამოყალიბებას იწყებს XIX საუკუნის ბოლოს და XX საუკუნის დასაწყისში. მეცნიერული მენეჯმენტის ფუძემდებელია ამერიკელი მეცნიერი ფრედერიკ ვინსლოუ ტეილორი (1856-1915წწ). საინტერესოა ტეილორის მოსაზრება ორგანიზაციული მართვის შესახებ. ის თვლიდა, რომ:

- ორგანიზაციაში უნდა იყოს მკაცრად განსაზღვრული წესები და პრინციპები, რომელზეც იქნება დაფუძნებული პერსონალის სამოქმედო გეგმა. მკაცრად განსაზღვრულმა წესებმა უნდა შექმნან სისტემა, რომელიც უკარნახებს შემსრულებლებს, თუ რა სიტუაციაში როგორ უნდა

იმოქმედონ. მან მთელი პასუხისმგებლობა დააკისრა სისტემას და არა ადამიანს, როგორც შემსრულებელს.

• მუშა ყოველთვის ცდილობს თავი აარიდოს სამუშაოს შესრულებას ან/და შეასრულოს იგი ნელა და არაეფექტურად, ამიტომ საჭიროა სისტემა, რომელიც მას ამის საშუალებას არ მიცემს. ამ პრობლემის გადასაჭრელად მან შეიმუშავა ე.წ. “შრომის განაწილების” მიდგომა, რაც გულისხმობდა, რომ ყველა ადამიანს აქვს განსხვავებული შესაძლებლობები და ისინი სამუშაოს შესასრულებლად სწორედ ამ შესაძლებლობების მიხედვით უნდა იყვნენ გადანაწილებული. ამ შესაძლებლობებში იგულისხმება ადამიანთა ცოდნა, განათლება, გამოცდილება და უნარ-ჩვევები, რომელნიც განაპირობებენ სამუშაოს შესრულების ხანგძლივობას და ხარისხს. სწორედ ამიტომ ადამიანური რესურსის სწორი გამოყენებისათვის საჭიროა შრომის დანაწილება, რაც მოიცავს დიდი მასშტაბების სამუშაოს დაყოფას მცირე ამოცანებად, ხოლო ეს ამოცანები ზემოაღნიშნული შესაძლებლობების გათვალისწინებით უნდა იქნას გადანაწილებული მომუშავე პერსონალზე.

• ტიპური ყურადღებას ამახვილებს თანამშრომელთა მოტივირებასა და სტიმულირებაზე, იგი თვლის რომ ორგანიზაციის ეფექტურ მუშაობასთან ერთად იზრდება წარმოების დონე და მას თან უნდა ახლდეს პერსონალის ანაზღაურების ზრდა, რაც მათი ეფექტური მუშაობის მასტიმულირებელია.

ორგანიზაციის მართვის უნივერსალური პრინციპები ჩამოაყალიბა ფრანგმა მეცნიერმა ანრი ფაიოლმა (1841-1925წწ) მას ჰქონდა მსხვილ სამრეწველო კონცერნებში წამყვან თანამდებობებზე მუშაობის გამოცდილება და თავის ნაშრომებში გადმოსცემდა ემპირიულ ცოდნას.

ანრი ფაიოლი ამბობდა რომ “მართავდე, ეს ნიშნავს, მიგყავდე საწარმო დასახული მიზნისაკენ შენს ხელთ არსებული ყველა რესურსის მაქსიმალური გამოყენებით”. მან ჩამოაყალიბა მართვის 14 ძირითადი პრინციპი, რომლებიც მისი აზრით განსაზღვრევენ მართვის სისტემის ფუნქციონირებას და მნიშვნელოვან მოთხოვნებს რომელთა დაცვაც განაპირობებს მართვის ეფექტიანობას. ეს პრინციპებია:

1. შრომის დანაწილება – იგი გულისხმობს ადამიანური რესურსის რაც შეიძლება მეტად ეფექტურად გამოყენებას. ეს მიიღწევა სამუშაოს რაციონალურად გადანაწილებით მომუშავე პერსონალზე, მათი შესაძლებლობების და სამუშაოს მიზნების პრიორიტეტულობის მიხედვით;

2. უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა – უფლებამოსილება პასუხისმგებლობას უნდა

შეესაბამებოდეს – ბრძანებების გამცემი კი პასუხს უნდა აგებდეს მის შედეგზე;

3. დისციპლინა – თანამშრომელსა და ფირმას შორის მიღწეული შეთანხმება აუცილებლად უნდა შესრულდეს. ხელმძღვანელის ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანაა, მიადწიოს შეთანხმებას ფირმასა და თანამშრომელს შორის, რომელიც იქნება განსაზღვრული ქცევის წესი კონკრეტულ სიტუაციაში;

4. ერთმართველობა – მუშაკი მითითებებს უნდა იღებდეს მხოლოდ ერთი ხელმძღვანელისაგან;

5. ხელმძღვანელობის ერთობა – ყველა ჯგუფი რომელიც მოქმედებს ერთიანი მიზნის ფარგლებში გაერთიანებული უნდა იყოს ერთიანი გეგმით და მათ უნდა ხელმძღვანელობდეს ერთი პირი;

6. პირადი ინტერესების საერთოსადმი დაქვემდებარება – ერთი თანამშრომლის ან თუნდაც გარკვეული ჯგუფის ინტერესები, არ უნდა აღემატებოდეს ფირმის უფრო დიდი მასშტაბის საერთო ინტერესებს.

7. პერსონალის დაჯილდოება – იმისათვის რომ მივაღწიოთ მუშაკთა ერთგულებას და მხარდაჭერას ისინი თავიანთი მუშაობისათვის სამართლიან გასამრჯელოს უნდა იღებდნენ;

8. ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია – მართველობითი საქმიანობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად ძალაუფლების კონცენტრაციის და დანაწილების, ცენტრალიზაციის და დეცენტრალიზაციის რაციონალურად გამოყენება;

9. სკალარული ჯაჭვი – ეს არის პიროვნებათა რიგი, რომლებიც ხელმძღვანელ თანამდებობებზე იმყოფებიან, დაწყებული უმაღლესიდან და დამთავრებული ყველაზე დაბალი რანგის ხელმძღვანელით. ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე მასში უნდა არსებობდეს შესაბამისი იერარქიული სისტემა;

10. წესრიგი – „ადგილი ყველასათვის და ყველაფერი თავის ადგილზე“. ყველა უნდა აკეთებდეს თავის განსაზღვრულ საქმეს;

11. სამართლიანობა – ადმინისტრაცია ქვეშევდომთან სამართლიან დამოკიდებულებაში უნდა იყოს. ის პატივს უნდა სცემდეს თითოეულ მათგანს, რაც მის მიმართ პერსონალის ღირსებას და ერთგულებას უზრუნველყოფს;

12. კადრების დაბალი დენადობა და პერსონალის სამუშაო ადგილის სტაბილურობა – კადრების მაღალი დენადობა ორგანიზაციის ეფექტურობას ამცირებს და დამატებით ორგანიზაციულ დანახარჯებს განაპირობებს. კადრების მაღალი დენადობა ცუდი მართვის ნიშანია. დასაქმება უნდა იყოს სტაბილური და გრძელვადიანი.

13. ინიციატივა – ხელმძღვანელმა ქვეშევრდომებს საშუალება უნდა მისცეს გამოავლინონ თავიანთი პოტენციალი, მან ყოველთვის უნდა მოუსმინოს და გაიგოს თითოეული თანამშრომლის აზრი, რაც ხელს შეუწყობს სამოქმედო გეგმის შედგენას და მის ეფექტურ რეალიზაციას;

14. კორპორაციული სული – იმისათვის რომ საწარმო (ორგანიზაცია) იყოს ძლიერი და ეფექტური. მისი ყველა თანამშრომელი ერთ მუშტად უნდა იყოს შეკრული და ერთიანად მოქმედებდეს.

ფაიოლი თვლიდა, რომ მისი პრინციპების გამოყენება უნდა ატარებდეს მოქნილ ხასიათს და მისადაგებელი უნდა იყოს თითოეული სიტუაციასთან, რათა ამ პრინციპებმა მაქსიმალური ეფექტით იმუშაონ.

ორგანიზაციული მართვის პრინციპების ჩამოყალიბებაში დიდ როლს თამაშობს XX-საუკუნის გერმანელი მეცნიერის მაქს ვებერი (1864-1920წწ), რომელმაც ჩამოაყალიბა რაციონალურ ბიუროკრატიაზე დაფუძნებული მართვის პრინციპები. მისი აზრით მართვა უნდა ხორციელდებოდეს რაციონალიზაციის საფუძველზე, რომელიც არის დასახული მიზნის მისაღწევად თეორიული ცოდნის პრაქტიკული გამოყენების პროცესი. ვებერისეული რაციონალიზაცია გულისხმობს ეფექტიანობას, კოორდინირებულობას, ფიზიკურ და სოციალური გარემოს კონტროლს. მისი აზრით რაციონალიზაცია არის ბიუროკრატის წამყვანი პრინციპი, მისი შედეგი კი პროდუქტიულობის გაზრდა და საქონლისა და მომსახურეობის ეფექტური მიწოდება.

ვებერისეულის ბიუროკრატის მახასიათებლებია:

1. ძალაუფლების იერარქია - ორგანიზაციაში უნდა არსებობდეს მკვეთრად გამოსახული თანამდებობრივი იერარქია, სადაც ქვემდგომი ემორჩილება ზემდგომის ბრძანებებს და ასრულებს მის მიერ გაცემულ დირექტივებს. ძალაუფლება და უფლებამოსილება იზრდება თანამდებობრივ ზრდასთან ერთად;

2. მართველი უნდა იყოს მიუკერძოებელი. იგი უნდა მუშაობდეს მკაფიოდ განსაზღვრული წესების და დადგენილი პრინციპების მიხედვით;

3. საორგანიზაციო ქცევის წესები და კანონები უნდა იწერებოდეს წერილობითი სახით, ჩანაწერები უნდა კეთდებოდეს ყველა მართველობით გადაწყვეტილების შესახებ და ისინი უნდა ინახებოდეს, რათა ორგანიზაციაში დაგროვდეს მეტი პრაქტიკული გამოცდილების ამსახველი ინფორმაცია, რომლის შემდგომში გამოყენება ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდას უზრუნველყოფს;

4. თანამშრომელთა დაწინაურება უნდა ხორციელდებოდეს მათი დამსახურების, გამოცდილების, დაგროვილი ცოდნის, კვალიფიკაციის მიხედვით და გამოცდების ჩაბარებით;

5. ორგანიზაციაში შრომის დანაწილება უნდა ხდებოდეს სპეციალიზაციის მიხედვით, რაც მზარდ ეფექტიანობას შეუწყობს ხელს;

6. ყველა სამუშაოს შესრულება უნდა ხდებოდეს მაქსიმალური ეფექტიანობით.

ვებერის თეორიის თანახმად, ბიუროკრატული ორგანიზაციები ორიენტირებული არიან შედეგებზე და მათი სტრუქტურა იმეორებს იმ რაციონალურ პრინციპებს, რომლებიც ხელს უწყობს მიზნის ეფექტურად მიღწევას. ორგანიზაციის ცალკეული განყოფილებები იერარქიული წყობისაა და ინფორმაცია ზევიდან ქვევით ვრცელდება ბრძანებების ჯაჭვის მეშვეობით, კანონების და წესების დაცვით, რომლებშიც მოცემულია თანამშრომელთა მოვალეობები, ვალდებულებები, სტანდარტული პროცედურები და ქცევის ნორმები, განყოფილებები მკვეთრად სპეციალიზირებულია, თანამშრომელთა დანიშვნა-დაქირავება ხდება მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სპეციფიკური კრიტერიუმების და კვალიფიკაციის მიხედვით. ყველა ეს მახასიათებელი ერთ მიზანს ემსახურება საორგანიზაციო მიზნების ეფექტიანად მიღწევას.

ზემოხსენებულმა პიროვნებებმა და თითოეული მათგანის მიერ ჩამოყალიბებულმა მართვის პრინციპებმა დიდი წვლილი შეიტანა თანამედროვე მენეჯმენტის განვითარებაში, მაგრამ თითოეული მათგანი თანამედროვე გადასახედიდან ხასიათდება გარკვეული ხარვეზებით, რაც გამოიხატება ადამიანის როგორც თავისუფალი ინდივიდის როლის შეზღუდვაში, ორგანიზაციის მუშაობის პროცესში.

ზემოთ ჩამოყალიბებული მართვის თეორიები ხაზს უსვამს ორგანიზაციული ინტერესების პრიორიტეტულობას ცალკეული ინდივიდების ინტერესებთან შედარებით.

ტეილორი აღნიშნავს, რომ მენეჯერი, როგორც ცალკე პიროვნება უძღვრია ორგანიზაციული პრობლემების გადაჭრაში, ის ვერ მოახერხებს სრულად აღმოფხვრას ისინი, ამიტომ საჭიროა სისტემა, რომელიც თავისით იმუშავებს და ადამიანებმა მხოლოდ უნდა შეასრულონ მკაცრად განსაზღვრული მართვის წესები და კანონები. იგი თვლიდა რომ ადამიანს მუშაობის პროცესში გააჩნია მხოლოდ მატერიალური ინტერესი მისი აზრით მუშაკის, როგორც მართვის ობიექტის, ქცევა საწარმოში დამოკიდებულია მხოლოდ მის ეკონომიკურ მოტივებზე, რაც თანამედროვე თვალთახედვით

მცდარი მოსაზრებაა.

ფაიოლმა პირდაპირ გაუსვა ხაზი ორგანიზაციის ინტერესების პრიორიტეტულობას, ინდივიდების ინტერესებთან შედარებით რაც აბსოლუტურად ნეგატიურად მოქმედებს ორგანიზაციის ეფექტიან მუშაობაზე.

მაქს ვებერმა ჩამოაყალიბა სწორხაზოვანი ბიუროკრატიული მოდელი, სადაც ქვემდგომის აზრი გათვალისწინებული არ არის ორგანიზაციის მართვის პროცესში, ის აბსოლუტურად არ აქცევს ყურადღებას ორგანიზაციის შიგნით პიროვნებათაშორის ურთიერთობებს. ამასთანავე ვებერისეული ბიუროკრატიული მართვის მოდელი გამოირჩევა მაღალი ინერტულობით, რაც მას ხელს უშლის მოახდინოს სწრაფი ადაპტირება გარე სამყაროში მომხდარ ცვლილებებთან.

ხემოთ აღნიშნული უარყოფითი ფაქტორები შეიძლება გახდეს ინდივიდის შესაძლებლობების სრულად გამოვლენის შემზღუდავი გარემოებები, რაც ორგანიზაციის ეფექტურად მუშაობას შეუშლის ხელს.

იმისათვის, რომ პერსონალმა გამოავლინოს თავისი შესაძლებლობების მაქსიმუმი მას სჭირდება კომფორტული სამუშაო გარემო, მოქმედების თავისუფლება და ინიციატივის გამოხენის შესაძლებლობა. ადამიანი, რომელიც ორგანიზაციაში მუშაობს უნდა გრძნობდეს, რომ ის საჭიროა და მისი შესრულებული საქმე ფასდება. იმისათვის, რომ თანამშრომელი იყოს მოტივირებული და შეასრულოს თავის საქმე მაქსიმალური ძალისხმევით, არ არის საკმარისი მხოლოდ მატერიალური სტიმულირება. იგი არ უნდა გრძნობდეს, რომ ის არის მანქანა, რომელიც მხოლოდ მითითებებს ასრულებს. მან თავი უნდა იგრძნოს გუნდის სრულფასოვანი წევრად.

მენეჯერმა უნდა შექმნას მაქსიმალურად კეთილგანწყობილი და მეგობრული გუნდი, რომელიც იმოქმედებს ერთი მიზნით და მაქსიმალური ძალისხმევით მაღალი ეფექტიანობის მისაღწევად. მან ორგანიზაციული ინტერესები უნდა დაამთხვიოს მომუშავე პერსონალის ინტერესებს. სწორედ ამ შემთხვევაში იქნება ნებისმიერი თანამშრომელი სრულად მოტივირებული შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობა მაქსიმალური ძალისხმევით. მენეჯერმა უნდა შეძლოს თანამშრომლების ერთი მიზნის გარშემო გაერთიანება იმისათვის, რომ ეს მიზანი შესრულდეს ეფექტიანად და ზედმეტი დანახარჯების გარეშე.

იმისათვის, რომ ადამიანური რესურსი გამოყენებულ იქნას მაქსიმალურად, საჭიროა გათვალისწინებული იქნას პერსონალზე მოქმედი ფსიქოლოგიური და მორალური ფაქტორები. ერთ-ერთი პირველი, ვინც ამ ფაქტორებზე ყურადღება

გაამახვილა იყო ამერიკელი მეცნიერი და ფსიქოლოგი დუგლას მაკგრეგორი (1906-1964 წწ.).

დუგლას მაკგრეგორმა ორგანიზაციების ორი ძირითად ტიპი ჩამოაყალიბა. პირველს მან უწოდა X ტიპი, მეორეს – Y ტიპის ორგანიზაციები. პირველ ტიპს განეკუთვნება “ძველი” ორგანიზაციები, რომელთა ძირითადი მახასიათებლები შემდეგია:

1. მხოლოდ მენეჯერია პასუხისმგებელი ორგანიზაციის საწარმოო ელემენტების ორგანიზებაზე ეკონომიკური ინტერესის თვალსაზრისით, იქნება ეს ფული, მასალა, აღჭურვილობა თუ ადამიანები;

2. მენეჯერი პასუხს აგებს თანამშრომელთა ძალისხმევის სწორად მიმართვაზე, მათ მოტივირებაზე, მათი ქმედებების გაკონტროლებაზე და ორგანიზაციის საჭიროებათა მიხედვით მათ ქცევასა და მუშაობაში ცვლილებების შეტანაზე;

3. ადამიანები ორგანიზაციაში არიან პასიურნი, მენეჯერის მხრიდან ძალდატანების ან ანაზღაურების გარეშე არ მიჰყვებიან ორგანიზაციულ დინამიკას, ორგანიზაციის საჭიროებებს არ ითვალისწინებენ.

რაც შეეხება თანამშრომლებს, X ტიპის ორგანიზაციაში შესაძლებელია 5 ძირითადი მახასიათებლის გამოყოფა:

- საშუალო თანამშრომელი ბუნებით არის ზარმაცი და ცდილობს, რაც შეიძლება ნაკლები იმოქმედოს;

- საშუალო თანამშრომელი ცდილობს თავიდან აიცილოს პასუხისმგებლობა, ურჩევნია, სხვამ უხელმძღვანელოს და მიუთითოს. მას არ აქვს ამბიციები;

- იგი პირველ რიგში ზრუნავს საკუთარი ინტერესების დაკმაყოფილებაზე და ინდიფერენტულია ორგანიზაციული საჭიროებების მიმართ;

- იგი ბუნებით წინააღმდეგია ყოველგვარი ცვლილებებისა;

- იგი ძალზე მიაბიტი, საშუალო ინტელექტის მქონეა და ადვილად შეიძლება მოტყუდეს ან მოექცეს დემაგოგის გავლენის ქვეშ.

ეს არის ის ძირითადი მახასიათებლები, რომელთა მიხედვითაც ფრედერიკ ტეილორი და მისი თანამედროვე მეცნიერები ადამიანური ქცევის მოტივაციის განსაზღვრას ცდილობდნენ ორგანიზაციაში, თუმცა მაკგრეგორის აზრი არ არის თანხვედრაში მის წინამორბედებთან, რადგან მას მიაჩნია, რომ აღნიშნული თვისებები ვლინდება არა იმიტომ, რომ ისინი თანდაყოლილად ახასიათებს ადამიანს, არამედ იმიტომ, რომ თავად ორგანიზაცია, მისი მენეჯმენტის ფილოსოფია, პოლიტიკა და პრაქტიკა უბიძგებს მას აქეთკენ. მაკგრე-

გორი აყალიბებს საჭიროებათა იერარქიას, სადაც საუბარია ადამიანის ფსიქოლოგიურ, უსაფრთხოების, სოციალურ, პიროვნულ და თვითრეალიზაციის საჭიროებებზე. მათ დასაკმაყოფილებლად აუცილებელია ახალი ტიპის ორგანიზაციის შექმნა, რომელსაც მაკგრეგორი Y ტიპს უწოდებს. ის ამ ტიპის ორგანიზაციას ახასიათებს შემდეგნაირად:

1. მენეჯერი, გუნდთან ერთად, პასუხისმგებელია ორგანიზაციის საწარმოო ელემენტების ორგანიზებაზე ეკონომიკური ინტერესის თვალსაზრისით, იქნება ეს ფული, მასალა, აღჭურვილობა თუ ადამიანები;

2. ადამიანები ბუნებით არ არიან პასიურები და არც ორგანიზაციულ საჭიროებებს არ ეწინააღმდეგებიან. ისინი ორგანიზაციის განვითარებასთან ერთად იძენენ პროფესიულ გამოცდილებას და საჭირო უნარ-ჩვევებს;

3. მოტივაცია, პოტენციალი განვითარებისათვის, პასუხისმგებლობის აღების უნარი, ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად აუცილებელი სამუშაოს გაწევა – ყველა ეს თვისება ახასიათებთ ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებს. მენეჯერის მოვალეობა შემოიფარგლება თანამშრომლებისათვის ხელშეწყობით, გამოავლინონ თავიანთი უნარ-ჩვევები და თვისებები;

4. მენეჯერის ძირითადი ამოცანაა შექმნას ხელსაყრელი ორგანიზაციული პირობები და შეიმუშავოს საოპერაციო მეთოდები ისე, რომ ადამიანებმა შეძლონ ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის პარალელურად საკუთარი მიზნების განხორციელება.

Y ტიპის ორგანიზაციის პერსონალი:

- არის მოტივირებული;
- პასუხისმგებლობას იღებს საკუთარ თავზე;
- ორგანიზაციის განვითარებასთან ერთად იძენენ პროფესიულ უნარ-ჩვევებს;
- იჩენს ინიციატივას;
- ცდილობს თავისი შესაძლებლობები მაქსიმალურად მოახმაროს ორგანიზაციის განვითარებას.

მაკგრეგორი თვლიდა, რომ Y ტიპის ორგანიზაციის ჩამოყალიბება მარტივი იყო. X ტიპის ორგანიზაციაში საჭირო იყო იმ ახალი მიმართულებებისა და მიდგომების გაცნობა და გაანალიზება, რომელიც ორგანიზაციულ გარდაქმნას შეუწყობდა ხელს.

ორგანიზაციის მართვაში ადამიანური ფაქტორი ყველაზე თვალსაჩინოა იაპონურ ორგანიზაციულ მენეჯმენტში. იაპონელებმა მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ ეკონომიკური კრიზ-

ისიდან გამოსვლის საშუალებათა ძებნის პროცესში, უმოკლეს დროში ძირფესვიანად შეისწავლეს ამერიკული და ევროპული მართვის მოდელები. მათი შემოქმედებითი ძიება დასრულდა მართვის თეორიისა და ხელოვნების საკუთარი კონცეფციის შექმნით. იაპონელებმა გააცნობიერეს: მაკგრეგორის X და Y თეორიის, სტიმულირების მეთოდების, ადამიანური მოთხოვნილებების პრიორიტეტების სისტემის სუსტი და ძლიერი მხარეები და შექმნეს საკუთარი “ადამიანური პოტენციალის” მოდელი, რასაც მათმა ბუნებაამაც კარგად შეუწყო ხელი, ცხადია რომ შრომითი აქტივობის სტიმულირება ხდება არა მარტო მატერიალური დაინტერესებით, არამედ საკუთარი სარგებლიანობის, საერთო საქმისადმი კუთვნილების გაცნობიერებით. საკუთარი თავის პატივისცემასა და თვითდამკვიდრებაში, ადამიანური მოთხოვნილების დაკმაყოფილება, ქმნის ხელსაყრელ სამუშაო ატმოსფეროს, სტიმულირებას უწევს მუშაკთა შორის კოოპერირებას სამართლიანი ანაზღაურების პირობებში. “ადამიანური პოტენციალის” პრინციპმა წინა პლანზე წამოსწია არა დეკლარირება, არამედ საკუთარი უნარის გამოვლენისა და განვითარების რეალური შესაძლებლობა და საკუთარი სამუშაოთი კმაყოფილების გრძნობის მიღება. მართვის ეს პრინციპი იმით განსხვავდება ზემოთ ჩამოთვლილი მართვის თეორიებისგან, რომ თანამშრომელი სრულად არის ჩართული სამუშაო პროცესში, ესმის საკუთარი სამუშაოს სირთულე, გააჩნია საშუალება ყურადღება დაუთმოს თვითმმართველობასა და თვითკონტროლს. მას გააჩნია სამუშაოსათვის აუცილებელი სრული ინფორმაცია, კოლექტივისა და საკუთარ თვალში იძენს გარკვეულ მნიშვნელობას და ამავედროულად აცნობიერებს საერთო საქმისადმი კუთვნილებასა და საკუთარი პასუხისმგებლობის დონეს.

ამერიკელი მეცნიერი პეტერ დრუკერი (1909-2005), რომელმაც დიდი წვლილი შეიტანა მენეჯმენტის განვითარებაში, გვაძლევს პერსონალთან ურთიერთობის შემდეგ პრინციპებს:

• თანამშრომელთა პატივისცემა - დრუკერს სჯეროდა, რომ კომპანიის მუშაკები წარმოადგენენ მის აქტივებს და არა პასივებს. დრუკერის აზრით, მცოდნე თანამშრომლები თანამედროვე კომპანიების არსებითი ინგრედიენტებია.

• ურთიერთობა განათლებულ ადამიანებთან - მთელი ჩემი ცხოვრების განმავლობაში ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანა არის მათი მოქმედების სტიმულირება. ადამიანთა უმეტესობა ფულის გადახდით არ კმაყოფილდება, ჩვენ აგრეთვე ვგრძნობთ, რომ მუშაობა გვჭირდება. სწორედ ამიტომ არსებობს უხელოფასო

თანამშრომელთა და მოხალისეთა უზარმაზარი რაოდენობა. ასეთი მოთხოვნილება არ ქრება.

• თანამშრომლის პიროვნული თვისებები - დამკირავებელს არაფერი ესაქმება თანამშრომლის პირად ცხოვრებასთან. დასაქმება არის გარკვეული კონტრაქტი, რომლითაც განსაზღვრულია გარკვეული სამუშაო. უფრო მეტის მოთხოვნის ნებისმიერი მცდელობა არის უზურპაცია. ეს არის როგორც ამორალური საქციელი, ისე ადამიანის კერძო ცხოვრებაში უკანონო შეჭრა. ეს არის ძალაუფლების გადამეტება. თანამშრომელი არ არის ვალდებული იყოს „ლოიალური“, „უეკარდეს“ (უფროსი) ან „პატივისცემის გრძნობით“ იყოს გამსჭვალული ვინმესადმი. ის ვალდებულია აკეთოს თავისი საქმე და არა სხვა რამე.

• მორალი ორგანიზაციაში - იმას არ ნიშნავს, რომ „ადამიანები ერთად ცხოვრობენ“. საჭიროა სამუშაოს შესრულება და არა დამორჩილება.

• საწარმოს ხედვა - მენეჯერი საწარმოს უნდა ხედავდეს მთლიანობაში, აღიქვამდეს მის ყველა ნაწილს, რაც ინდივიდუალური მუშაობის და გამოცდილების შედეგია.

• ორგანიზაცია „ავად“ არის - როდესაც მისი თანამშრომლებისთვის წახალისება უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, ვიდრე სამუშაოს შესრულება, როდესაც ისინი უფრო შეცდომებისთვის თავის არიდებას ცდილობენ, ვიდრე გარისკავს, როდესაც აქცენტი კეთდება უფრო მათი სუსტი მხარეების ნეიტრალიზებაზე და არა ძლიერი მხარეების კიდევ უფრო გაძლიერებაზე, როდესაც კომპანიაში მაღალფარდოვნად საუბრობენ საქმეების შესახებ, მაშინ იქ უკვე ციებ-ცხელებაა დაწყებული.

მასვე ეკუთნის ეფექტური ხელმძღვანელის რვა წესი:

1. ეფექტური ხელმძღვანელი კითხულობს: რა არის გასაკეთებელი? ეს წესი არც ისეთი ტრივიალურია, როგორც ერთი შეხედვით შეიძლება მოგვეჩვენოს. აქ აქცენტი კეთდება სიტყვაზე „კითხულობს“. ხელმძღვანელმა წინასწარ უნდა იცოდეს რა არის გასაკეთებელი;

2. ეფექტიანი ხელმძღვანელი კითხულობს, თუ რა უნდა გაკეთდეს საწარმოს ინტერესებისთვის. პირველი და მეორე წესი ორგანიზაციის ხელმძღვანელს მართვისთვის საჭირო აუცილებელი ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობას აძლევს;

შემდეგი ოთხი წესი მიღებული ინფორმაციის ეფექტიან მოქმედებაში გარდაქმნის შესაძლებლობას იძლევა, რადგან ხელმძღვანელი, უპირველეს ყოვლისა, მოქმედების ადამიანია.

3. ეფექტიანი ხელმძღვანელი ამზადებს მოქმედების დაწერილობით გეგმას;

4. ეფექტიანი ხელმძღვანელი პასუხისმგებლობას იღებს მიღებულ გადაწყვეტილებებზე;

5. ეფექტიანი ხელმძღვანელი კომუნიკაციის უზრუნველყოფის პასუხისმგებლობას იღებს;

6. ეფექტიანი ხელმძღვანელის ძალისხმევა მიმართულია შესაძლებლობებზე და არა პრობლემებზე.

შემდეგი ორი წესი ეხება იმას თუ როგორ შეიქმნას ორგანიზაციაში პასუხისმგებლობისა და ანგარიშგების გრძნობა. ეფექტიანი ხელმძღვანელი გრძნობს, რომ ძალაუფლება მას მხოლოდ მანამდე აქვს, სანამ ორგანიზაცია ენდობა.

7. ეფექტიანი ხელმძღვანელი ნაყოფიერ შეხვედრებს მართავს;

8. ეფექტიანი ხელმძღვანელი ფიქრობს და ამბობს „ჩვენ“ და არა „მე“.

გარდა ზემოთ აღნიშნული რვა წესისა, დრიუკერს ფრაზა, „ეფექტიანი ხელმძღვანელი ჯერ ისმენს და შემდეგ ლაპარაკობს“ მიაჩნია კომპანიის მართვის დროს იმდენად მნიშვნელოვნად, რომ მას იგი წესის რანგში აჰყავს.

ყოველივე ზემოთ თქმული საშუალებას გვაძლევს, კარგად გავიაზროთ ეფექტიანი მენეჯმენტის საფუძვლები, რადგან განვითარებული ქვეყნების საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ორგანიზაციების სამეურნეო საქმიანობა (ბიზნესი) წარმოდგენილია მენეჯმენტის გარეშე, რომელიც აღიარებულია ბიზნესის მართვის ფილოსოფიად, მიღებული ცოდნა კი გამოვიყენოთ პრაქტიკულ საქმიანობაში, იმისთვის რომ ორგანიზაციაში მენეჯმენტის მაღალი მაჩვენებელი და კარგი მენეჯერი გვევაოდეს ან/და ვიყოთ.

მენეჯმენტი არის მეცნიერება მართვის შესახებ, მენეჯმენტის პროცესი გულისხმობს მთელი რიგი პროცესების შესრულებას, როგორიცაა საქმიანობის დაგეგმვა, პროგნოზირება, კოორდინაცია, სტიმულირება, კონტროლი და ანალიზი, მენეჯმენტი მართვის პროცესს მთლიანად აერთიანებს, მართვა კი არის პროცესი, რომელიც ადამიანთა არაორგანიზებულ მასას გარდაქმნის ეფექტიანად და მიზანმიმართულად მომუშავე ჯგუფად. მენეჯმენტი ეს არის მართვის ობიექტის ეფექტიანობის მიღწევისათვის გაწეული საქმიანობა, რომელიც დაფუძნებულია თავისუფლებაზე, ინიციატივის მაქსიმუმზე და მაღალ პასუხისმგებლობაზე.

მენეჯმენტი დაფუძნებული უნდა იყოს მართვის სუბიექტსა და ობიექტს შორის მჭიდრო ურთიერთზემოქმედებაზე, ურთიერთკავშირზე, რათა არ წარმოიშვას „ინფორმაციული ვაკუუმი“ და ხდებოდეს მისი მუდმივი გაცვლა-გამოცვლა, აღნიშნული განაპირობებს საჭირო ინფორმაციის დროულად მიწოდებას, გადაწ-

მენეჯმენტი და მარკეტინგი

ყვეტილებათა მიღების პროცესის დაჩქარებას და ამ გადაწყვეტილებათა ეფექტიანობას.

მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების ამოცანაა ორგანიზაციის მართვის კანონებისა და კანონზომიერებათა აღმოჩენა, კვლევა, მათი პრინციპების გამოვლენა, მოქმედების მექანიზმის ბეწვლა და აქედან გამომდინარე, მენეჯმენტის სისტემების ყველაზე ეფექტიანი სტრუქტურების და ორგანიზაციული ფორმების შემუშავება.

ორგანიზაციის მართვაში გადამწყვეტ როლს თამაშობს თავად მმართველი პირი, (მენეჯერი), რომელზეცაა დამოკიდებული თუ მართვის როგორ სტილს აირჩევს.

კაცობრიობის ისტორიამ გამოიმუშავა მართვის, ე.ი. ადამიანზე ზემოქმედების, პრინციპულად განსხვავებული სამი ინსტრუმენტი.

პირველი – არის იერარქია, რომლის დროსაც ზემოქმედების ძირითადი საშუალებაა ძალაუფლება-დამორჩილება, ზეწოლა ადამიანზე, იძულების საშუალებით, მატერიალური კეთილდღეობის განაწილებაზე კონტროლით და. ა.შ.

მეორე – კულტურა, ანუ საზოგადოების მიერ შექმნილი და აღიარებული სოციალური ნორმები, ღირებულებები, გადაწყვეტილებები, ქცევის შაბლონები, რიტუალი, რომლებიც იძულებენ ადამიანს იმოქმედოს ასე თუ სხვაგვარად.

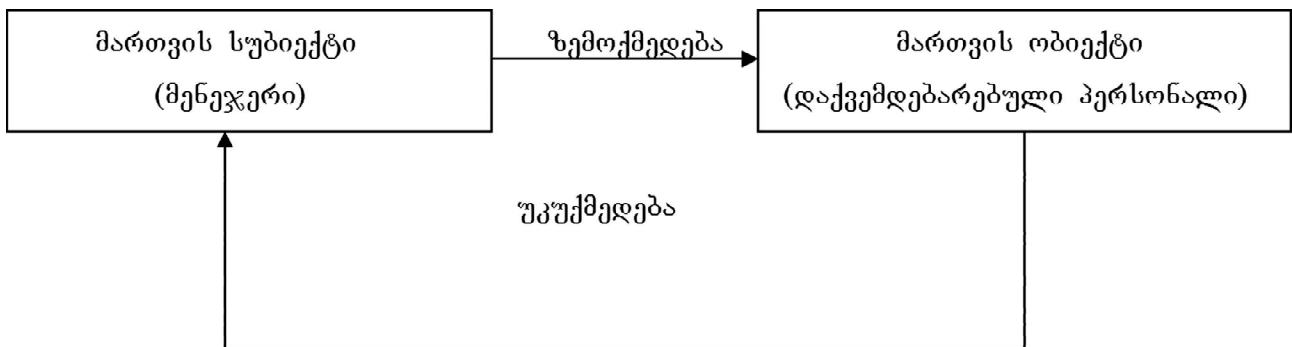
მესამე – ბაზარი, საბაზრო ურთიერთობები, ე.ი. თანასწორუფლებიანი ურთიერთობები ჰორიზონტალურად, დამყარებული საქონლისა და მომსახურეობის ყიდვა-გაყიდვაზე, საკუთრებით ურთიერთობებზე, მყიდველისა და გამყიდველის ინტერესების წონასწორობაზე.

პირველ ორ შემთხვევაში მმართველი მოქმედებს პერსონალზე სხვადასხვა იძულების საშუალებების მეშვეობით, მართის ასეთი ფორმა არ არის მენეჯმენტი.

მენეჯმენტი გაწეული საქმიანობაა, რომელიც თავისუფლებას, ინიციატივის მაქსიმუმსა და აუცილებლად, პასუხისმგებლობას ეფუძნება. იმისთვის, რომ პირი გახდეს მენეჯერი, საჭიროა

განსაკუთრებული უნარჩვევები: მას უნდა შეეძლოს თანამშრომლებზე გავლენის მოხდენა, რათა ისინი ფეხდაფეხ გაჰყვნენ მას. მენეჯერი უნდა იყოს განათლებული, პროგრესულად მოაზროვნე ადამიანი, რომელსაც უნდა შეეძლოს სწორი გადაწყვეტილებების მიღება, სიტუაციის რეალურად შეფასება, პრობლემის განსაზღვრა და მისი აღმოფხვრის გზების მოძიება. მენეჯერის ამოცანა არის გახადოს ადამიანები ეფექტიანები, ხოლო მათი სისუსტე უმნიშვნელო მან მუშაკში უნდა აღმოაჩინოს დამატებითი პოტენციალი და დაეხმაროს მას ეფექტურ მუშაობაში. ის ვინც აქცენტს უფრო თანამშრომელთა სუსტ და არა ძლიერ მხარეებზე აკეთებს, არასდროს არ უნდა დაინიშნოს მენეჯერის თანამდებობაზე. მენეჯერი აყალიბებს მიზნებს, მენეჯერი კარგი ორგანიზატორია, მენეჯერი ასაბუთებს და ურთიერთობს, მენეჯერი აფასებს სათანადო კრიტერიუმის ჩამოყალიბებით, მენეჯერი ავითარებს ადამიანებს, მენეჯერმა უნდა იცოდეს თავისი ადგილის მნიშვნელობა, თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები. თუ როგორ გამოიყენოს საკუთარი და ფირმის შესაძლებლობები მაქსიმალური მოგების მისაღებად. იგი უნდა იცნობდეს საკუთარ თავს - რა აკლია და რა მხრივ ჭირდება განვითარება.

ამავე დროს ერთნი თვლიან, რომ მენეჯმენტი მართვის ხელოვნებაა რაც გამოიხატება მენეჯერის მიერ ზოგადთეორიული დებულებების კონკრეტულ მმართველობით სიტუაციებში გამოყენების მეთოდების დაუფლებაში. საბაზრო ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე მენეჯერის ამოცანა იმაში მდგომარეობს რომ მუდმივად გაიდრმაის ცოდნა და მისი პრაქტიკაში გამოყენებით დააჩქაროს ორგანიზაციის საქმიანობასთან დაკავშირებული პრობლემების განსაზღვრა, მათი გადაწყვეტის გზების მოძიება, ოპტიმალური ქმედებების საშუალებით და რაც შეიძლება ნაკლები დანახარჯებით მინიმუმამდე დაიყვანოს შემთხვევითობით გამოწვეული საწარმოო



2.1 მართვის სუბიექტისა და მართვის ობიექტის ურთიერთქმედება

საქმიანობასთან დაკავშირებული რისკი, მართვის ხარისხი დამოკიდებულია მენეჯერის არამარტო დაგროვილ ცოდნაზე არამედ მის უნარზე – პრაქტიკულ საქმიანობაში გამოიყენოს ეს ცოდნა – სწორედ ესაა მენეჯერის ხელოვნება.

მენეჯმენტის პროცესი გულისხმობს განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად განხორციელებულ, ერთმანეთთან დაკავშირებულ მოქმედებათა ერთობლიობას. ამ მოქმედებებს უწოდებენ მენეჯმენტის ფუნქციებს, რომელთაგან თითოეული მათგანი განიხილება, აგრეთვე როგორც პროცესი.

დღეისათვის შეიძლება გამოვყოთ მენეჯმენტის ოთხი ძირითადი ფუნქცია:

1. დაგეგმვის;
2. ორგანიზაციის;
3. მოტივაციის;
4. კონტროლის.

ისინი ორგანიზაციის მართვის პროცესის შემადგენელი და მჭიდროდ ურთიერთდაკავშირებული სისტემებია და მათი ეფექტიანად შესრულება უზრუნველყოფს მენეჯმენტის ეფექტიანობას.

დაგეგმვა, როგორც მართვის ფუნქცია, აუცილებელია ორგანიზაციის მმართველობითი იერარქიის ყველა დონეზე, იგი გულისხმობს თუ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები და რა უნდა გააკეთონ ორგანიზაციის წევრებმა მის მისაღწევად. დაგეგმვის მეშვეობით შესაძლებელი ხდება პასუხი გაეცეს ორგანიზაციისათვის მეტად მნიშვნელოვან შემდეგ კითხვებს: სად იმყოფება ამჟამად ორგანიზაცია? საით შეუძლია წასვლა? როგორ აპირებს ამის მიღწევას?. დაგეგმვა მუდმივი ხასიათის უნდა იყოს

რათა ორგანიზაციამ თავიდან აიცილოს სხვადასხვა დროსა და სიტუაციაში გაურკვევლობა, მას ყოველთვის უნდა გააჩნდეს როგორც ძირითადი ასევე ალტერნატიული სამოქმედო გეგმა, სხვადასხვა სიტუაციის შესაბამისად.

დაგეგმვა, როგორც ფუნქცია, მოიცავს:

- წარმოების განვითარების პერსპექტივის განსაზღვრას;

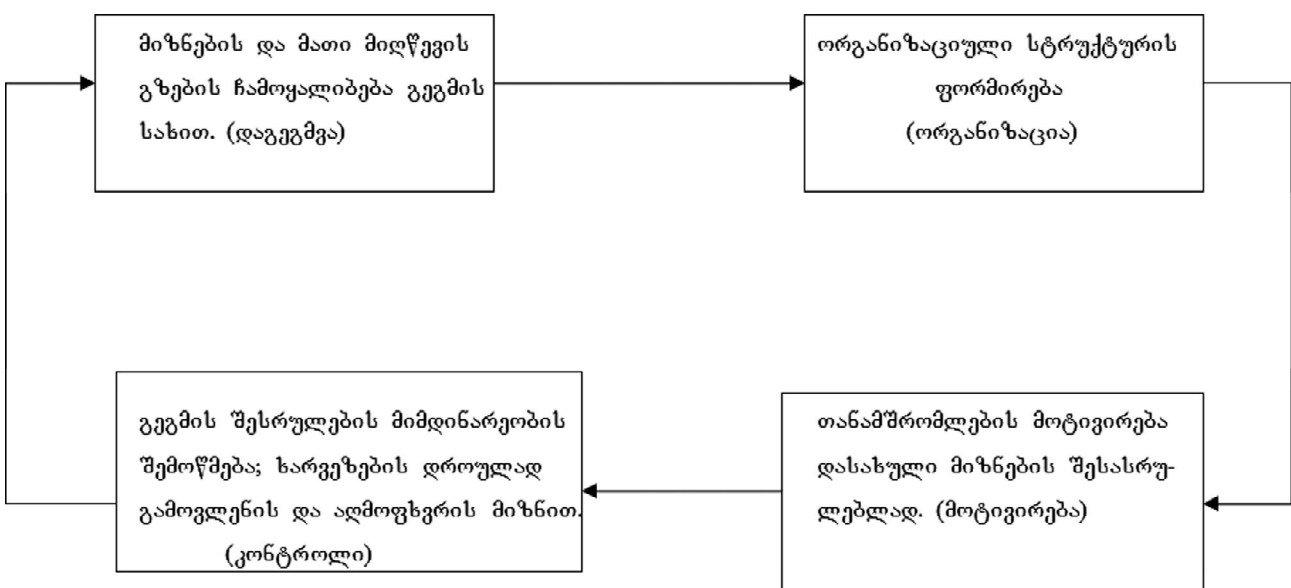
- დასახული მიზნების და ამოცანების მიღწევის-შესრულების გზებსა და მეთოდებს;

- მოსალოდნელი შედეგების წინასწარ განსაზღვრა-გათვალისწინებას.

დაგეგმვა ემყარება შემდეგ პრინციპებს: სტრატეგიულობას, მეცნიერულ ცოდნას, კომპლექსურობას, პროგნოზირებას, გადაწყვეტილებათა მრავალფეროვნებას, ვარიანტების ოპტიმალურობას, რეზერვების შექმნას საწარმოო რისკის შემცირებისათვის, პროგრამის რაოდენობრივ და ხარისხობრივ მაჩვენებელთა აპრობირებას, ბალანსური გაანგარიშებას, გეგმის შესრულების სავალდებულო ხასიათს.

თანამედროვე მენეჯმენტი დაგეგმვის დროს აქტიურად იყენებს მოდელირების, პროგნოზირების და პროგრამირების მეთოდებს. მოდელირება და პროგნოზირება დაგეგმვის ურთიერთდაკავშირებული სახეებია, გეგმა-პროგნოზების და გეგმა-მოდელის შესაბამისად ხდება პროგრამირება რაც უზრუნველყოფს მომავალი სავარაუდო მოვლენების განსაზღვრას წარმოების თუ სხვა სფეროში და შემდგომში ამ იმფორმაციის გამოყენებას ორგანიზაციის სამოქმედო სტრატეგიის დაგეგმვის პერიოდში.

დაგეგმვა იყოფა ორ ტიპად;



3.1 მენეჯმენტის ფუნქციები

- სტრატეგიულ დაგეგმვად;
- ტაქტიკურ დაგეგმვად;

სტრატეგიული დაგეგმვა სტრატეგიული მენეჯმენტის არსს წარმოადგენს.

სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ორგანიზაციაში, ერთი მხრივ, არსებობს ზუსტად ორგანიზებული კომპლექსური სტრატეგიული დაგეგმვა, მეორე მხრივ, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა. ორგანიზაციული სტრუქტურა სტრატეგიული დაგეგმვის ადეკვატურია და აგებულია ისე, რომ უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად გრძელვადიანი სტრატეგიის დამუშავებას და ამ სტრატეგიის რეალიზაციისთვის საჭირო პროცესების მართვას.

სტრატეგიული დაგეგმვა გულისხმობს კონკურენციის, რესურსების, ტექნოლოგიის დონის, ახალი ნაწარმის დამატებითი ეფექტიანობის, და ბაზრის კონიუნქტურასთან თუ საწარმოო პროცესთან დაკავშირებულ სხვა მოვლენათა ანალიზს. სტრატეგიული გეგმა შეიძლება განხილულ იქნას როგორც ზოგადი, გეგმის უმაღლესი დონე. მასში აისახება გრძელვადიან პერიოდში განსახორციელებელი ღონისძიებები. სტრატეგიული გეგმა წარმოადგენს ორგანიზაციის განვითარების მიმართულებას.

ტაქტიკური დაგეგმვა სტრატეგიული დაგეგმვის შემდგომი პროცესია და წარმოადგენს დაგეგმვის საერთო პროცესის მეორე ეტაპს. ტაქტიკური დაგეგმვა განსაზღვრავს თუ როდის უნდა მოვახდინოთ სტრატეგიული გეგმის რეალიზებისათვის საჭირო ღონისძიებების გატარება. იგი დაკავშირებულია კონკრეტულ პრაქტიკულ ღონისძიებებთან, რომლებიც ტარდება სტრატეგიული გეგმის განსახორციელებლად. ტაქტიკური დაგეგმვა ხორციელდება მუდმივად და ის დაკავშირებულია სტრატეგიული გეგმის განხორციელებასთან ან კონკრეტული გარემოებების ცვლილებით წარმოშობილი პრობლემების გადაწყვეტასთან.

დაგეგმვა აუცილებელია ყველა ორგანიზაციისათვის, რადგან გამართული სამოქმედო და მიზნობრივი გეგმის გარეშე ეფექტიანი მუშაობა შეუძლებელია.

ორგანიზაციამ რომ შეასრულოს დასახული გეგმები და ამით მიაღწიოს მიზანს ან მიზნებს, აუცილებელია განსაზღვრული ორგანიზაციული სტრუქტურა. ორგანიზაცია, როგორც მართვის ფუნქცია, გულისხმობს ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებას. ამ ფუნქციის ძირითადი ელემენტებია სამუშაო და ადამიანები, რომელთაც უნდა შეასრულონ ეს სამუშაო. სამუშაოს ორგანიზაცია საშუალებას

აძლევს ადამიანებს მიაღწიონ გაცილებით მეტს, ვიდრე ეს შესაძლებელი იქნებოდა სათანადო ორგანიზაციის გარეშე.

ორგანიზაციის ფუნქციის მიზანია, მოახდინოს სამართავი და მმართველობითი სისტემების ფორმირება, მათ შორის მყარი კავშირების მიღწევა. ორგანიზაციის ფუნქცია ერთადერთი ფუნქციაა რომელიც უზრუნველყოფს მენეჯმენტის სხვა ფუნქციების ურთიერთკავშირს და განხორციელების მაღალ ეფექტს.

ორგანიზაციის ფუნქცია შეიძლება დაიყოს შემდეგ ქვეფუნქციებად:

1. მართვის სისტემის ორგანიზაცია;
2. მენეჯმენტის სუბიექტსა და ობიექტს შორის ურთიერთობათა ორგანიზაცია;
3. საკუთრივ წარმოების ორგანიზაცია.

ორგანიზაციის ფუნქცია მეტად მნიშვნელოვანია რადგან იგი მოიცავს თვითონ ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა სფეროს და განაპირობებს საწარმოო საქმიანობის ეფექტიანობას.

როგორც კარგადაც არ უნდა იყოს შედგენილი გეგმები და სრულყოფილი ორგანიზაციის სტრუქტურა, ადამიანისეული ფაქტორის გარეშე არ მიიღწევა დასახული მიზანი ან მიზნები. სწორედ ორგანიზაციის გეგმების მისაღწევად საჭიროა თანამშრომელთა მოტივაცია, რათა ჰქონდეთ სტიმული იმუშაონ თავიანთი შესაძლებლობების მაქსიმალური გამოყენებით, ორგანიზაციის კეთილდღეობისათვის. მმართველები ყოველთვის ასრულებდნენ, ასრულებენ და მომავალშიც შეასრულებენ მუშაკების მოტივაციის ფუნქციას. უძველეს დროში ამისათვის ძირითადად იყენებდნენ „წკებლასა“ და დაშინების პოლიტიკას, მცირერიცხოვან რჩეულებს კი აჯილდოვებდნენ. XVIII საუკუნის ბოლოდან XX საუკუნემდე მართვის პრაქტიკაში ფართოდ იყო გავრცელებული რწმენა, რომ მუშაკი კარგად და ბევრს იმუშავებდა, თუ მეტი გასამრჯელოს მიიღებდა. შემდგომში ადამიანის ქცევის განმაპირობებელი მიზეზების მეცნიერულმა შესწავლამ (ბიჰევიორისტულმა მეცნიერებებმა) დაანახვა ხელმძღვანელებს, რომ მოტივაცია, ე.ი. მუშაკთა მოქმედებისათვის სტიმულირება, წარმოადგენს მოთხოვნილებების ცვალებადობის და ამ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების შედეგს.

თანამშრომელთა მოტივირება წარმოადგენს აუცილებელ ფაქტორს ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად. დღეს უკვე ნათელია, რომ ორგანიზაციაში მოტივაციის ეფექტიანი სისტემის შესაქმნელად აუცილებელია მუშაკთა მოთხოვნილებების არსში გარკვევა და მათთვის სათანადო პირობების შექმნა ეფექტიანი მუშაობისათვის.

მენეჯერმა უნდა უზრუნველყოს ორგანიზა-

ციაში კარგი სამუშაო გარემოს შექმნა, თითოეული თანამშრომელი უნდა გრძნობდეს რომ ის საჭირო პერსონაა და მისი საქმიანობა სათანადოდ ფასდება მისთვის მისაღები კრიტერიუმით (იქნება ეს მატერიალური, სოციალური თუ ფსიქოლოგიური კრიტერიუმები). ყველა ადამიანს გააჩნია ინდივიდუალურად განსხვავებული მოთხოვნები რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია წარმოების პროცესში მათი მოტივირებისა და ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობისათვის.

კონტროლი აუცილებელია ნებისმიერ ორგანიზაციაში, იგი მენეჯმენტის საქმიანობის შემადგენელი ნაწილია და მისი საჭიროება და მნიშვნელობა ეჭვს ადარ იწვევს.

კონტროლი ობიექტური აუცილებლობაა. მისი მეშვეობით შეუძლია მენეჯერს აკონტროლოს ორგანიზაციის საქმიანობის დადგენილ ნორმებთან და სტანდარტებთან შესაბამისობა და სამუშაოს დამთავრებისთანავე მიიღოს ინფორმაცია საქმიანობის, როგორც პოზიტიური ასევე ნეგატიური შედეგების გამომწვევი მიზეზების შესახებ. ამრიგად, კონტროლს მართვის პროცესის განხორციელებაში საკმაოდ დიდი მნიშვნელობა აქვს.

კონტროლის აუცილებლობას განაპირობებს შემდეგი მიზეზები: დროული რეაგირების აუცილებლობა გარემომცველ სამყაროში მომხდარ ცვლილებებზე; ორგანიზაციის შიგნით ქვედანაყოფების შეთანხმებული და კოორდინირებული მუშაობის უზრუნველყოფა; ორგანიზაციაში ადამიანთა მიერ შესრულებული სამუშაოს დადგენილი წესების მიხედვით შესრულების აუცილებლობა, რათა მიღწეულ იქნეს ორგანიზაციის მიზანი.

კონტროლის არსი მდგომარეობს ამა თუ იმ საქმიანობის შესრულების კონტროლში და კორექტირებაში. ნებისმიერი კონტროლი ემყარება ფაქტიურად არსებულ ინფორმაციას. ამიტომ კონტროლის პროცესის ეფექტიანად განხორციელებისათვის საჭიროა ინფორმაცია არა მარტო ნორმატიული მაჩვენებლების, არამედ რეალური მაჩვენებლების შესახებაც, ამასთან ერთად საჭიროა ქმედება ნორმიდან ნებისმიერი გადახრის თავიდან აცილების მიზნით. ამიტომ მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს რა ინფორმაცია სჭირდება, როგორ მოიძიოს საჭირო ინფორმაცია და როგორ მოახდინოს რეაგირება ამა თუ იმ სიტუაციაზე.

კონტროლი მართვის პროცესის ფუნდამენტური ელემენტია, მისი მონაწილეობით არის შესაძლებელი მენეჯმენტის სხვა ფუნქციების შესრულება. მენეჯმენტში გამოყოფენ კონტროლირების ღონისძიებების სამ სახეს:

- წინასწარ კონტროლს;

- მიმდინარე კონტროლს;
- დასკვნითი კონტროლი.

ორგანიზაციაში წინასწარ კონტროლს იყენებენ შრომითი, მატერიალური და ფინანსური რესურსების ფორმირებისა და გამოყენების პროცესის ეფექტიანად წარმართვისათვის. შრომითი რესურსები ეს არის ორგანიზაციაში დასაქმებული პერსონალი, მატერიალურ რესურსებში იგულისხმება წარმოებისათვის საჭირო ნედლეული და საქონელი ხოლო ფინანსური რესურსების კონტროლი მოიცავს ორგანიზაციის ბიუჯეტის ფორმირებასთან დაკავშირებული ღონისძიებათა განხორციელების კონტროლს.

მიმდინარე კონტროლი ხორციელდება სამუშაოს შესრულების პროცესში. ყველაზე ხშირად მის ობიექტს წარმოადგენს დაქვემდებარებული პერსონალი და მათ მიერ შესასრულებელი სამუშაო. მათ მიერ სამუშაოს შესრულების რეგულარული კონტროლი უზრუნველყოფს დასახული გეგმებიდან და ინსტრუქციებიდან რეალური საქმიანობის შედეგების გადახრის თავიდან აცილებას. მიმდინარე კონტროლი საშუალებას იძლევა ფაქტიურად შესრულებული სამუშაოს შედეგები შეფასდეს და დადგინდეს მისი გეგმით გათვალისწინებულთან მიმართება, თუ რამდენად შეესაბამება შედეგი გეგმით გათვალისწინებულს.

დასკვნითი კონტროლი დასკვნით ეტაპზე ხორციელდება. მისი მიზანია საქმიანობის შედეგების და საგვემო მაჩვენებლების ურთიერთშედარება, რომელიც ავლენს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობას. დასკვნითი კონტროლი საშუალებას იძლევა შეფასდეს ამა თუ იმ საქმიანობის შედეგი. დასკვნითი კონტროლის დროს ხდება გეგმით გათვალისწინებული და ფაქტიური შედეგის ურთიერთშედარება და ანალიზი, ფაქტიური შედეგის გამომწვევი გარემოებების განსაზღვრა და შემდგომი საქმიანობის დაგეგმვისას მიღებული ანალიზის შედეგების გამოყენებას სამოქმედო გეგმის შემუშავების პროცესში.

ორგანიზაციის ეფექტიანად მუშაობისათვის კონტროლი აუცილებელია მაგრამ მას არ უნდა მიეცეს თანამშრომლების სასჯელის, დაშინების და სხვა ნეგატიური მოვლენის სახე, კონტროლი უნდა ემსახურებოდეს ორგანიზაციის ოპტიმალური მუშაობისათვის საჭირო ღონისძიებების შემუშავებას და მენეჯმენტის ფუნქციების ეფექტიან შესრულებას.

იმისათვის, რომ მენეჯმენტის ფუნქციები შესრულდეს ეფექტიანად საჭიროა სწორი გადაწყვეტილებების მიღება და ეფექტური კომუნიკაცია ორგანიზაციის მმართველობის ყველა დონეზე.

ორგანიზაციათა ეფექტიანად მუშაობისათვის აუცილებელია მენეჯერის მიერ სწორი არჩევა-

ნის გაკეთება რამდენიმე ალტერნატიული შესაძლებლობიდან. ალტერნატივებიდან ერთ-ერთის არჩევა წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღებას. გადაწყვეტილების მიღება გულისხმობს იმის გადაწყვეტას, თუ რა და როგორ დაიგეგმოს, როგორ აიგოს ორგანიზაციული სტრუქტურა და განხორციელდეს მუშაკთა მოტივაცია და გეგმების შესრულების კონტროლი.

ობიექტური გადაწყვეტილების მიღება შესაძლებელია მხოლოდ საჭირო ოდენობის ზუსტი ინფორმაციის არსებობის შემთხვევაში, ინფორმაციის მიღების ერთადერთი საშუალება კი კომუნიკაციაა.

კომუნიკაციაში იგულისხმება ინფორმაციის გაცემის პროცესი მისი აზრობრივი მნიშვნელობით ორ ან მეტ ადამიანს შორის, იქნებინ ისინი მეგობრები, ოჯახის წევრები თუ კოლეგები.

ნებისმიერი ორგანიზაცია ადამიანებს შორის ურთიერთობის სტრუქტურისებრი ტიპია, ამიტომ მისი საქმიანობის ეფექტიანობა უშუალოდ არის დამოკიდებული კომუნიკაციის ხარისხზე. თუ ორგანიზაციაში კომუნიკაციური პროცესი მუშაკებს და ქვედანაყოფებს შორის არ იქნა განხორციელებული სათანადო დონეზე, ისინი ვერ შეძლებენ შეთანხმებას საერთო მიზანზე, რომელიც ორგანიზაციის არსებობის წინაპირობაა. კომუნიკაციის პროცესში ინფორმაციის გადაცემა ხორციელდება არა მხოლოდ იმიტომ, რომ მიიღონ სწორი გადაწყვეტილება, არამედ იმის გამოც, რომ შესრულდეს მიღებული გადაწყვეტილებები. გეგმები ვერ შესრულდება, ვიდრე მიღებული გადაწყვეტილებები არ დაიყვანება უშუალო შემსრულებლებამდე. მუშაკებიც ვერ შეძლებენ გეგმებზე სათანადოდ მუშაობას, თუ არ იქნენ სათანადოდ მოტივირებულნი. კომუნიკაცია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კონტროლის პროცესშიც. მენეჯერები შექმნილი მდგომარეობის შესაფასებლად საჭირო ინფორმაციას იღებენ კომუნიკაციების მეშვეობით.

სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის სწრაფი განვითარების, გლობალიზაციის და ბაზრის ინტენაციონალიზაციის, კონკურენციის გამძაფრების პირობებში ინოვაციები წარმოადგენს წარმოების უმთავრეს ფაქტორს, მათი სტრატეგიული მართვა კი კრიზისიდან გამოსვლის საუკეთესო საშუალებაა.

ინგლისური სიტყვა „Innovation” ნიშნავს „ნოვაციათა შემოღებას”, ანუ „სიახლეთა შემოღებას”. სიახლის ცნებაში იგულისხმება ახალი წესრიგი, ახალი მოვლენა, ახალი მეთოდი, გამოგონება, იგი ნიშნავს „ახლის შემოღებას” და სიახლის გამოყენების პროცესს. ამრიგად, სიახლე იქნეს ინოვაციის მნიშვნელობას. ინოვაციების

ცნებაში ფართო გაგებით იგულისხმება სიახლეთა მოძებნიანი გამოყენება ახალი ტექნოლოგიების, პროდუქციისა და მომსახურების სახით, საწარმოო, საფინანსო, კომერციული, მმართველობითი და სხვა ხასიათის ახალი ტექნიკური და სოციალურ-ეკონომიკურ გადაწყვეტილებათა სახით. პრაქტიკაში ერთნაირი მნიშვნელობით გამოიყენება სიახლე, ნოვაცია, ინოვაცია. ნებისმიერი გამოგონება, ახალი მოვლენა მხოლოდ მაშინ ღებულობს საზოგადოებრივ აღიარებას, როდესაც იგი გაიტანება ბაზარზე როგორც ახალი და უკვე ხდება ახალი თვისების მატარებელი.

ცნობილია, რომ ახალი თვისობრიობის მქონე ობიექტის შექმნა ან ამა თუ იმ ობიექტის ერთი თვისობრიობიდან გადაყვანა მეორე, ახალ თვისობრიობაზე მოითხოვს სხვადასხვა რესურსების (ენერგიის, დროის, ფინანსების და ა.შ.) დანახარჯებს. ე.ი. ინოვაციები საჭიროებენ რესურსების დანახარჯებს, რომელთა შორის ძირითადია ინვესტიციები და დრო. საბაზრო ეკონომიკის, როგორც საქონლის ყიდვა-გაყიდვის ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემის პირობებში, რომლის დროსაც ყალიბდება მოთხოვნა, მიწოდება და ფასი, საინოვაციო საქმიანობის ძირითადი კომპონენტებია იდეები, ინვესტიციები და ნოვაციები.

საწარმოო პროცესში სიახლეზე მუდმივი მოთხოვნა, როგორც მწარმოებლის ასევე მომხმარებლის მხრიდან, აყალიბებს:

- ინოვაციების ბაზარს;
- წმინდა კონკურენციის ბაზარს;
- კაპიტალის (ინვესტიციების) ბაზარს.

ეს სამი ძირითადი კომპონენტი ქმნის საინოვაციო საქმიანობის სფეროს.

სიახლეთა (ინოვაციის) ბაზრის ძირითადი საქონელია მეცნიერული და მეცნიერულ-ტექნიკური (ტექნოლოგიური) შედეგი – ინტელექტუალური საქმიანობის პროდუქტი, რომელზეც ვრცელდება სავტორო უფლებები, რომლებიც გაფორმებულია მოქმედი საერთაშორისო, ეროვნული, კორპორაციული და სხვა საკანონმდებლო და ნორმატიული აქტებით.

წმინდა კონკურენციის ბაზარი ეწოდება გამყიდველებისა და მყიდველების ერთობლიობას, რომლებიც დებენ გარიგებებს კონკრეტულ სიტუაციაში, როდესაც არც ერთი მყიდველი ან გამყიდველი არ ახდენენ დიდ გავლენას მიმდინარე ფასების დონეზე. კომერციული ორგანიზაციები და სხვა ეკონომიკური სუბიექტები კონკრეტულ ბრძოლაში იძულებული არიან აამაღლონ წარმოების ტექნოლოგიური დონე; გააუმჯობესონ პროდუქციის ან მომსახურების ტექნიკური დონე; განავითარონ წარმოებისა და მართვის ორგანიზაცია; აამაღლონ პროდუქციისა და მომსახ-

ურების ხარისხი; უზრუნველყოფნა მარკეტინგისა და სარეკლამო-საინფორმაციო საქმიანობის ჯეროვანი დონე და სხვა.

სულ უფრო იზრდება კაპიტალის (ინვესტიციების) ბაზრის მნიშვნელობა. ძნელია მოძებნოს ისეთი ორგანიზაცია, რომელსაც არ უნდოდეს განახლება და სიახლეთა დანერგვა, საწარმოსთვის სასურველია შეიძინოს ახალი ტექნოლოგიები, რომლითაც შეიძლება კონკურენტუნარიანი პროდუქციის (მომსახურების) გამოშვება საშინაო და საერთაშორისო ბაზრებზე გასატანად.

ნებისმიერი ეკონომიკური სუბიექტის სიახლეებზე მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებითათვის ძირითადი შემზღუდველია კაპიტალი მისი ყველა სახით (სესხი, საბრუნავი, სააქციო, საწესდებო და სხვა). საინოვაციო სფეროში განმსაზღვრელი როლი განეკუთვნება გრძელვადიან და საშუალოვადიან ინვესტიციებს, ვინაიდან ინოვაციური პროცესი გრძელდება საშუალოდ 3-5 წელი და უფრო მეტი.

საინოვაციო სფერო წარმოადგენს ინოვაციების, ინვესტირების, კონკურენტუნარიანი პროდუქციის საქონელმწარმოებლების და განვითარებული ინფრასტრუქტურის ურთიერთმოქმედების სისტემას. საინოვაციო მენეჯმენტი მიმართულია მეცნიერული, მეცნიერულ-ტექნიკური შედეგის და ინტელექტუალური პოტენციალის პრაქტიკულ გამოყენებაზე ახალი ან გაუმჯობესებული პროდუქტის მიღების, კონკურენტუნარიან საქონელზე საზოგადოების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების და სოციალური მომსახურების სრულყოფის მიზნით.

საინოვაციო საქმიანობა, როგორც ნებისმიერი სამეურნეო (ეკონომიკური) საქმიანობა მოითხოვს სათანადო მართვას ანუ საინოვაციო მენეჯმენტს.

საინოვაციო მენეჯმენტი მოიაზრება სტრატეგიული მენეჯმენტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებად, რომელსაც ახორციელებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა უმაღლეს დონეზე. საინოვაციო მენეჯმენტის მიზანია ორგანიზაციის მეცნიერულ-ტექნიკური და ეკონომიკური საქმიანობის (ბიზნესის) ძირითად მიმართულებათა განსაზღვრა: ახალი პროდუქციის დამუშავება და დანერგვა (საინოვაციო საქმიანობა); მოდერნიზაცია და სრულყოფა იმ პროდუქციისა, რომელსაც უშვებენ; პროდუქციის ტრადიციული სახეების წარმოების შემდგომი სრულყოფა; წარმოებიდან მოძველებული პროდუქციის მოხსნა. ყოველივე ეს განპირობებულია საქონლის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისკენ სწრაფვით, რასაც გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს საბაზრო ეკონომიკის პირობებში.

საინოვაციო მენეჯმენტში მთავარი ყურა-

დღება ექცევა ინოვაციის სტრატეგიისა და მისი რეალიზაციის ღონისძიებების შემუშავებას. ორგანიზაციის სტრატეგიის პრიორიტეტული მიმართულება ხდება პროდუქციის ახალი სახეების დამუშავება და გამოშვება, ვინაიდან სწორედ ეს განსაზღვრავს ყველა დანარჩენი მიმართულების განვითარებას და ორგანიზაციის ეფექტიან მუშაობას.

ამრიგად, საინოვაციო მენეჯმენტის განხორციელება გულისხმობს: საინოვაციო საქმიანობის გეგმებისა და პროგრამების დამუშავებას; ახალი პროდუქციის შექმნისა და მისი დანერგვის პროცესებისადმი დაკვირვებას; ახალი პროდუქტების შექმნის პროექტების განხილვას; ერთიანი საინოვაციო პოლიტიკის გატარებას, საინოვაციო პროგრამების უზრუნველყოფას ფინანსური და მატერიალური რესურსებით, კვალიფიციური პერსონალით, დროებითი მიზნობრივი ჯგუფების შექმნა ინოვაციური პრობლემების ეფექტიანად გადაწყვეტისათვის – იდეიდან პროდუქციის სრულ წარმოებამდე.

დღეს საქართველოში არსებობს მართვისადმი სპეციფიკური და არც თუ ისე ეფექტური მიდგომა. ის მართვის არც ერთ ზემოხსენებულ პრინციპს არ შეესაბამება. მასში არც განსაზღვრული წესები და კანონები არსებობს, არც “რაციონალური ბიუროკრატია” და არც მომუშავე პერსონალის ინტერესებზეა ყურადღება გამახვილებული. ჩვენთან თითქმის ყველა ორგანიზაცია მუშაობს მოკლე ვადიანი გეგმებით, რომელთა შესასრულებლად იხარჯება გაცილებით მეტი რესურსი, ვიდრე საჭიროა. მართველობითი გადაწყვეტილებები ავტორიტარული ხასიათისაა და როგორც წესი, მიიღება ვიწრო წრეში თანამშრომელთა და მართვის ქვედა წრეებთან შეუთანხმებლად. მომუშავე პერსონალი არამოტივირებულია, არ გააჩნია სტიმული საქმის უკეთესად შესასრულებლად და მათ ჭირდებათ მუდმივი მკაცრი კონტროლი, რათა საქმე შეასრულონ, წინააღმდეგ შემთხვევაში საქმის მიმართ გულგრილობას იჩენენ. მომუშავე პერსონალი არ არის მოტივირებული, რომ გაითავისოს ორგანიზაციის მიზნები, ხოლო ორგანიზაციები ნაკლებად ზრუნავენ ამ პრობლემის გადაჭრაზე.

ჩვენი საზოგადოება განიცდის მწვავე სოციალურ და ფსიქოლოგიურ კრიზისს. ჩვენ სულ რაღაც ორი ათეული წელია დამოუკიდებელ სახელმწიფოში ვცხოვრობთ, საზოგადოება ჯერ კიდევ შეუჩვეველია თავისუფალ აზროვნებას. ჩვენთან თავისუფლება ესმით როგორც თვითნებობა, რაც ხელისშემშლელი ფაქტორია საერთო მიზნის ჩამოყალიბებაში. ადამიანების დიდი ნაწილისთვის მნიშვნელობა აქვს მხოლოდ პირად სარგებელს

და ძნელად თუ ერთიანდებიან საერთო მიზნის ირგვლივ. შესაბამისად საქართველოში არსებული კერძო თუ სახელმწიფო ორგანიზაციებში დომინირებს მმართველობის მოძველებული, ხისტი სტილი, რომელიც დამყარებულია ავტორიტარულ მმართველობაზე, მუქარაზე, შიშზე, ზეწოლაზე, პედანტიზმზე, ხელქვეითების ინიციატივის ჩახშობაზე, თანამშრომლებთან დისტანცირებულ ურთიერთობაზე და სხვ.

ჩნდება ლოგიკური კითხვა: რატომ არის ასეთი მდგომარეობა საქართველოში არსებულ ორგანიზაციებში?

ამ საკითხთან დაკავშირებით ჩავატარე გამოკითხვა საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სტუდენტებში, გამოკითხული იქნა 80 “მომავალი” მენეჯერი, მივიღეთ შემდეგი შედეგები:

1. ერთპიროვნულად გადაწყვეტა უფრო ადვილია; 20%

2. ქართველია (იგულისხმება რომ ქართველი ასეთ რეჟიმში უფრო შედეგიანად მუშაობს); 23%

3. მენეჯერი, რომელიც ხისტი მმართველობას ახორციელებს, თავის დროზე თვითონ იყო ასეთი მმართველობის “მსხვერპლი”. (ფსიქოლოგიური მდგომარეობა); 25%

4. არ იციან სხვაგვარი მმართველობის შესახებ. 32%

საქართველოში ეფექტური ორგანიზაციული მენეჯმენტისათვის საჭიროა მმართველების ძალისხმევა – შეუქმნან შინაგანი მოტივაცია დასაქმებულებს, რათა მათ გაუჩნდეთ ლოიალობა დამსაქმებელი ორგანიზაციის მიმართ, რაც ეფექტური მუშაობის ერთ-ერთი მთავარი განმაპირობებელი ფაქტორია. ამისათვის შესაძლებელია მაკ გრეგორის Y თეორიის ელემენტების გამოყენება, კერძოდ თანამშრომლებზე მორალურ-ფსიქოლოგიური ზემოქმედება, რათა მათ ჩამოუყალიბდეთ ორგანიზაციული მუშაობის სტიმული.

იმისათვის, რომ თანამშრომლები იყვნენ მოტივირებულნი სამუშაოს ეფექტურად შესასრულებლად საჭიროა:

• კარგი სამუშაო გარემო ორგანიზაციაში შექმნილი უნდა იყოს პერსონალის მუშაობისათვის მაქსიმალურად ხელის შეშეწყობი. ამისთვის საჭიროა მმართველი აფასესი ხელქვეითების მიერ შესრულებულ სამუშაოს. იგი უნდა ზრუნავდეს აქტიური თანამშრომლების გამოვლენაზე და მათ წახალისებაზე, სათანადოდ უნდა ფასდებოდეს ინიციატივა, საღი აზრი, უზრუნველყოფილ უნდა იქნას თანამშრომელთა გონებრივი ზრდა, მათი პროფესიონალიზმის ასამაღლებლად. მენეჯერმა ორგანიზაციაში

ში უნდა გამოავლინოს და აღმოფხვრას პიროვნებათაშორის პირადი კონფლიქტები, როგორც ჰორიზონტალურ, ასევე ვერტიკალურ დონეებზე.

• ორგანიზაციაში უზრუნველყოფილი უნდა იყოს კარიერული ზრდის შესაძლებლობა – მუშაკი უნდა გრძნობდეს რომ მეტის მიღწევა შეუძლია და მისი შრომა დაფასდება.

• ინტერესთა თანხვედრა – იმისათვის რომ პერსონალი იყოს მოტივირებული, შეასრულოს თავისი საქმე მაქსიმალური ძალისხმევით, საჭიროა მისი პირადი ინტერესების შერწყმა ორგანიზაციის ინტერესებთან. ის არ უნდა გრძნობდეს, რომ მნიშვნელოვანი მხოლოდ ორგანიზაციის ინტერესია და მის პირად ინტერესებს უგულებელყოფენ. ასეთ შემთხვევაში იგი სამუშაოს უგულოდ მოეკიდება, რაც ფირმის ეფექტურ მუშაობას შეუშლის ხელს. (აღნიშნულ ინტერესთა თანხვედრის მაგალითია, როდესაც მუშაკს სწამს, რომ თუ იგი დაკისრებულ სამუშაოს შესრულებს ამით ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის ეფექტურად მუშაობას, რაც თავისი პირადი ინტერესია, რადგან ორგანიზაციის ეფექტურობა განაპირობებს მის პირად კეთილდღეობას. თუ მუშაკი ასეთი თვითშეგნებით მუშაობს, ის გააცნობიერებს შესასრულებელი სამუშაოს მნიშვნელობას თავისთვის და ორგანიზაციისთვის. მენეჯერმა კი ასეთი მუშაკის სამუშაოში ხაზი უნდა გაუსვას არამარტო მუშაკის სარგებელის, ამ სამუშაოს შესრულებიდან, არამედ ორგანიზაციის სარგებელსაც. ამით მუშაკს აგრძნობინებს, რომ ის ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი ნაწილია და მასზეც არის როგორც ცალკე ინდივიდზე, დამოკიდებული ორგანიზაციის საერთო წარმატება);

• მატერიალური სტიმულირება – ორგანიზაციაში სამართლიანად უნდა იყოს დაკმაყოფილებული პერსონალის მატერიალური მოთხოვნილებები. ხელფასი და სხვა ფულადი ანაზღაურება, იქნება ეს პრემიები, ბონუსები თუ სხვა, უნდა შეესაბამებოდეს მუშაობის ეფექტურობას და უნდა იზრდებოდეს ორგანიზაციის ზრდის პროპორციულად.

ორგანიზაციის ეფექტურად მუშაობისათვის ასევე საჭიროა ორგანიზაციის პრაგმატული და ემოციური მისია ერთმანეთთან წინააღმდეგობაში არ მოდიოდეს და უნდა ითხოვდეს ერთი და იგივე მიზნების და ამოცანების დასახვა-შესრულებას. მაგალითისათვის შეგვიძლია ავიღოთ რამე კვების ობიექტის საქმიანობა, მისი ემოციური მისია შეიძლება იყოს გამოკვების რაც შეიძლება მეტი ადამიანი ნატურალური პროდუქციით და შეიტანოს წვლილი მათ ჯანმრთელ ცხოვრებაში, ხოლო პრაგმატული მისია ორგანიზაციის

მატერიალური მდგომარეობის გაუმჯობესება, გაფართოება და მეტი მოგების მიღება.

იმისათვის, რომ შესრულდეს ორივე მისია საჭიროა, რომ ორგანიზაცია იყოს წარმატებული, ამისთვის კი საჭიროა; აწარმოებდეს ჯანსაღ პროდუქციას, ჰყავდეს ბევრი და კმაყოფილი კლიენტი, და ჰყავდეს მოტივირებული თანამშრომლები და ა.შ.

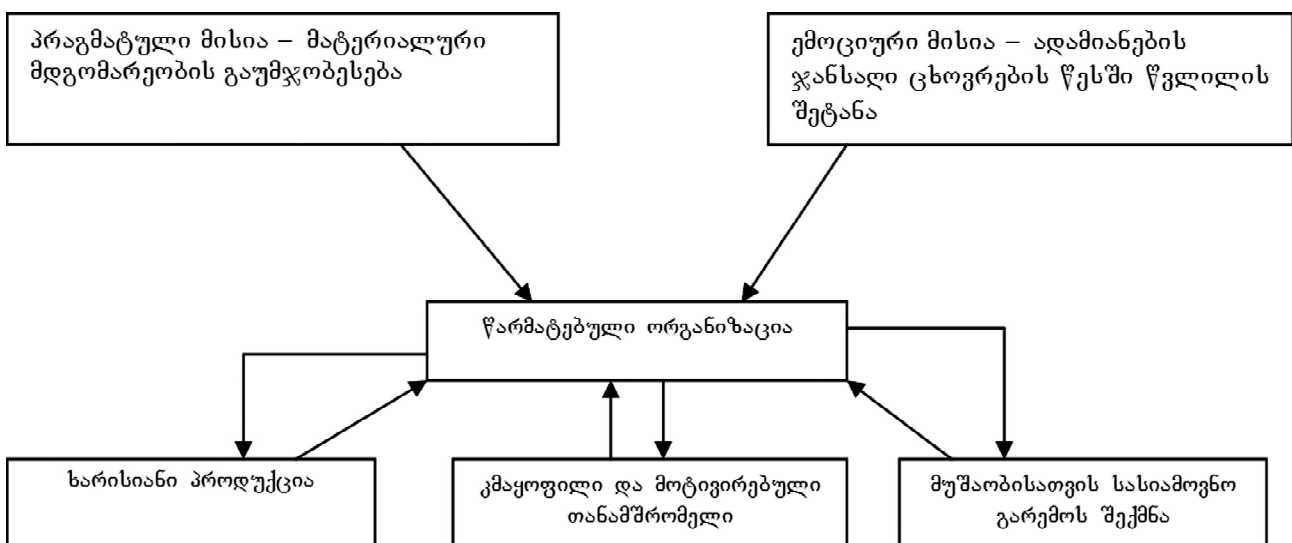
ქართულ ხალხს ახასიათებს ტრადიციულობა, ერთგულება, ჰუმანურობა, ემოციურობა, რაც შეიძლება მათი ერთ მუშტად შეკერვის წინაპირობა გახდეს. ორგანიზაციაში უნდა შეიქმნას კომფორტული გარემო, რომელიც ადამიანებს შორის კონფორტაციას შეუშლის ხელს. ყურადღება უნდა გამახვილდეს მორალურ და ასევე მატერიალურ სტიმულირებაზე, რათა შესრულდეს სამუშაო ეფექტურად.

ქართველი საზოგადოება მაღალი სულიერი და მატერიალური ფასეულობების მატარებელია. ჩვენთან ოდითგანვე აფასებდნენ თავისუფლებას, ერთგულებას, შრომისმოყვარეობას, კეთილსინდისიერებას, ტრადიციებს და ჩვენ ყველა თვისება გვაქვს იმისათვის, რომ ერთ გუნდად შევიკრთ და მივაღწიოთ დასახულ მიზანს. სწორედ ამ მორალურ-ფსიქოლოგიურ და წმინდა ადამიანურ ფაქტორებზე უნდა იყოს ყურადღება გამახვილებული ორგანიზაციაში ახალი მართვის მოდელის შექმნის დროს და მათი საშუალებით გუნდი შეიკრება. თუ გუნდი ხალხის აღნიშნული მახასიათებლების გათვალისწინებით გაერთიანდება იგი ორგანიზაციის ერთგული იქნება და თუ მენეჯერმა თავის საქმიანობის, აქვს ლიდერისთვის დამახასიათებელი უნარ-ჩვევები და განათლება, ის ამ გუნდს სწორი

გზით წაიყვანს.

დასკვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ დღეს მსოფლიო მთლიანად არის ჩართული გლობალიზაციის პროცესში, სადაც პრიორიტეტი დემოკრატიულ ღირებულებებს ენიჭება. აღნიშნულ პირობებში ბაზარი იღებს მხოლოდ კონკურენტუნარიან ორგანიზაციებს, რომელთაც წმინდა კონკურენციის პირობებში შეუძლიათ ფუნქციონირება. დღეს ორგანიზაციამ ყურადღება უნდა გაამახვილოს მართვის ახალ, უფრო დახვეწილ პრინციპებზე, პერსონალის უკეთ მართვაზე, მათი სტიმულირების მეთოდების კვლევაზე და აქტიურად გამოყენებაზე, რათა შრომისნაყოფიერება მაქსიმალური იყოს, ორგანიზაციის საქმიანობა უნდა იყოს კარგად ორგანიზებული, ნოვაციებისა და მუდმივ განახლებაზე დაფუძნებული, ორგანიზაციის მმართველობითი სისტემა დროულად უნდა პასუხობდეს დროის ახალ და მუდმივად ცვალებად გამოწვევებს.

საქართველო ცალსახად საჭიროებს ეფექტური მენეჯმენტის განხორციელებისათვის საჭირო მეთოდების შემუშავებას. დღეს ჩვენი ქვეყანა ხასიათდება დემოკრატიის და საბაზრო ეკონომიკის რელსებზე გადასვლისკენ აქტიური სწრაფით, რაც წარმოშობს თანამედროვე მენეჯმენტის პრინციპების გამოყენების აუცილებლობას. რა თქმა უნდა, ჩვენ, ვერც ერთი უცხო ქვეყნის მმართველობით ფორმას ვერ დავნერგავთ ზუსტი „კოპირებით“, მიუხედავად ქვეყნების წარმატებისა, მაგრამ ჩვენ შეგვიძლია კარგად შევისწავლოთ მსოფლიოში არსებული თანამედროვე მენეჯმენტის ტენდენციები, განვსაზღვროთ მისი დადებითი და ურყოფითი მხარეები, დავადგინოთ მისი ჩვენთან შეხების



5.1 ორგანიზაციის პრაგმატული და ემოციური მისია

მენეჯმენტი და მარკეტინგი

წერტილები და შემდგომ ეს ცოდნა გამოვიყენოთ ჩვენი ეროვნული მართვის მოდელის ჩამოსაყალიბებლად.

ქართული ორგანიზაციის წარმატებული მართვისთვის, ჩემი აზრით, აუცილებელია გათვალისწინებულიქნას ქართველი ხალხის თავისებურებანი, მათი ინდივიდუალიზმი, მოთხოვნათა თავისებურებები, მათი მორალური და ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, მათი ღირებულებები და პრიორიტეტები. სწორედ აღნიშნული მოგვცემს მათი ნდობის მოპოვების საშუალებას, მათ ერთგულებას და დაგვეხმარება მათი ორგანიზაციული მიზნის გარშემო გაერთიანებაში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ა. აბრალავა, ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე. "მენეჯმენტი და ადმინისტრირება," თბ., 2007.
2. ვ. დათაშვილი. "ტექნოკრატია და გლობალიზაცია" თბ., 2006.
3. ვ. დათაშვილი. "ტექნოკრატია" (თანამედროვე საზოგადოების ეკონომიკური საფუძვლები). თბ., 2005.
4. გ. შუბლაძე, ბ. მდებრიშვილი, ფ. წოწკოლაური. "მენეჯმენტის საფუძვლები". თბ., 2008.
5. ჯოლია გ. "საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები". თბ., 2008.
6. გ. ბაღათური, ო. ბაღათური. "სტრატეგიული დაგეგმვა სახელმწიფო მართვასა და ბიზნესის ამოცანებში". თბ., 2009.
7. "საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი-ინტელექტუალური საკუთრების სამართალი". თბ., 2009.
8. კ. ღურუკაია. "ეკონომიკის პრინციპები" თბ., 2007.
9. "ლიდერის ხელოვნება". "სინერჯის ბიზნეს გამომცემლობა" თბ., 2009.
10. მ. ვანიშვილი. "ფინანსები" თბ., 2007.
11. ე. ბარათაშვილი, ნ. ნაკაიძე, ნ.ჯანელიძე, "ეკონომიკური განვითარების თანამედროვე თეორიები" თბ., 2000.
12. ე. ბარათაშვილი, გ. ნაკაიძე თ. ბაგრატიონი. "პროექტის მენეჯმენტი" თბ., 2007.

ვებგვერდები:

www.nplg.gov.ge
www.strategy.ge
www.managment.ge
www.gbc.ge

ROLE OF MODERN MANAGEMENT IN EFFECTIVE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

VAKHTANG DATASHVILI - Professor of GTU

LASHA XORGUANI - PhD of GTU

At present time we live in a new epoch, where everything is defined by the economic strength and the mobilization of resources. Georgia moves on the principles of Market Economy and Democracy that causes permanent embrace of the novelty. Georgian organizations have to choose modern management principles in order to become competitive both on domestic and international markets. The theme reflects the problems connected with the management of a modern organization, this is very problematic subject nowadays and to find the solutions to it is very actual. This theme is designed for those who are interested in Management as the Science, Management Activity and Arts Management. This theme reflects the management problems experienced in practice and familiar for many due to the ways of its solutions. The aim of this theme is to analyze a modern principles of the management that will bring success to many countries, companies and ordinary firms.

To get rid of the past and keep pace with the requirements of modern rational thoughts, that will enable us to move to a new stage of development and to get rid of permanent critical situation. This theme will enable senior managers as well as lower-level managers to review their management style and if necessary to make meaningful changes in them.