



ორგანიზაციის ეფექტიანობის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები

რეზიუმე

სტატიაში ორგანიზაციის ეფექტიანობის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები არის განხილული.

სტატია ეთმობა ორგანიზაციის ეფექტიანობას და მიზნად ისახავს საკვლევი საკითხის სიღრმისეულ შესწავლას დარგში არსებული ქართველი და უცხოელი მეცნიერების ნაშრომებზე, მეცნიერულ მონოგრაფიებზე, წიგნებზე, მენეჯმენტის სახელმძღვანელოებზე, პერიოდულ გამოცემებში გამოქვეყნებულ სტატიებზე დაყრდნობით. ავტორი იძლევა საკუთარ შეფასებას საკითხის ცნობილი მკვლევარების ნაშრომებზე დაყრდნობით.

ნაშრომში ასევე დეტალურად არის გაანალიზებული ის პროცესები, რომლებიც მიუხედავად საქმიანობის მაშტაბისა და დარგის სპეციფიკისა ყველა ორგანიზაციის წარმატებისთვის და ეფექტიანად ფუნქციონირებისათვის ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანია. ავტორთა აზრით, მართალია, სხვადასხვა შემთხვევაში პროცესების მნიშვნელობაც და შინაარსიც განსხვავებულია, მაგრამ მათი ძირითადი ჩამონათვალი და ჩარჩო ორგანიზაციათა უმრავლესობისთვის მეტნაკლებად მსგავსია.

ნაშრომში აგრეთვე განხილულია ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლი, რადგანაც ავტორები მიიჩნევენ, რომ ორგანიზაციის ეფექტიანობის შესასწავლად აუცილებელია მათი სასიცოცხლო ციკლის კარგად გააზრება. ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს, თუ განვითარების რომელ ეტაპზე იმყოფება ორგანიზაცია და შეაფასოს, თუ რამდენად შეესაბამება ამ ეტაპს მის მიერ მიღებული ხელმძღვანელობის სტილი და ორგანიზაციული მოქმედებები. მრავალრიცხოვანი გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში, როდესაც ორგანიზაციებს აქვთ დასაბუთებული სტრატეგია და ეფექტიანად იყენებენ რესურსებს, მტკიცედ და სტაბილურად ვითარდებიან; როცა წყვეტენ დასახული მიზნებისთვის პასუხის გაცემას - გარდაიქმნებიან, ხოლო როცა აღმოჩნდებიან უუნარონი შეასრულონ თავიანთი ამოცანები - იღუპებიან.

ვახტანგ ღათაშვილი

სტუ-ს პროფესორი

E-mail: social_economica@mail.ru

მაკა ბუღულაშვილი

სტუ-ს დოქტორანტი

E-mail: bughulashvili@ibsu.edu.ge

ნატო ჩიკვილაძე

სტუ-ს ასოც. პროფესორი

E-mail: natochikviladze34@gmail.com

შესავალი

თანამედროვე ორგანიზაციებში ეფექტიანობის კუთხით არსებული ხარვეზების გამომწვევ მიზეზთა შორის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია ორგანიზაციების ეფექტიანობის კვლევისა და ამ მიმართულებით მეცნიერულად დასაბუთებული მიდგომების და მეთოდების პრაქტიკაში არასწორად გამოყენება. ამიტომ, კანონზომიერია რომ შედეგად ვიღებთ ორგანიზაციების მართვის ისეთ ფორმას, რომელიც შეიცავს ეფექტიანობის საკითხისადმი ურთიერთგამომრიცხავ მიდგომას და არაპროფესიონალურ გადაწყვეტილებებს, რომელთა განხორციელებას ორგანიზაცია მიყავს ეფექტიანობის კვებისაკენ და საწარმოო რესურსების არამიზნობრივად ხარჯვისაკენ.

ცხადია რომ ორგანიზაციებში, განსაკუთრებით განვითარებად ქვეყნებში და მათ შორის საქართველოში ეფექტიანობის თემა მოითხოვს განსაკუთრებით ყურადღებას. ამიტომ ამ პრობლემის კვლევა, მისი გამომწვევი მიზეზების დადგენა და გამოსწორების რეკომენდაციების შემუშავება მეტად აქტუალურია.

ორგანიზაციის ფუნქციონირების ობიექტური პირობების ცვლილებებმა, რაც დამახასიათებელი იყო მეოცე საუკუნისთვის და დღემდე გრძელდება ბევრი სიახლე შეიტანა თვალსაზრისების, მეცნიერული კონცეფციების და ორგანიზაციული პრაქტიკის განვითარებაში. ორგანიზაციის მაშტაბები გაზრდა, მართვის გამოყოფა საკუთრებიდან, ზუსტი მეცნიერებებისა და ადამიანის შესახებ მეცნიერების განვითარება გახდა იმის საფუძველი, რომ დაწყებულიყო ორგანიზაციების, მასში მიმდინარე ბიზნესპრო-



ცესების და პრინციპების მეცნიერული შესწავლა.

ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე ლიტერატურის მიმოხილვა მიზნად ისახავს საკვლევი საკითხის სიღრმისეულ შესწავლას დარგში არსებული ქართველი და უცხოელი მეცნიერების ნაშრომებზე, მეცნიერულ მონოგრაფიებზე, წიგნებზე, მენეჯმენტის სახელმძღვანელოებზე, პერიოდულ გამოცემებში გამოქვეყნებულ სტატიებზე დაყრდნობით.

საერთაშორისო და სამამულო კვლევების ანალიზის საფუძველზე გამოიკვეთა, რომ არსებობს ორგანიზაციული ეფექტიანობის მიმართ მეცნიერული მიდგომის ერთგვარი დეფიციტი. მიუხედავად იმისა, რომ ამ თემაზე საზოგადოდ საკმაოდ ბევრი ნაშრომია შექმნილი, ისინი ვერ იძლევიან საფუძვლიან ანალიზს, ვერც კვლევის მასშტაბებით და ვერც მეთოდოლოგიური კრიტერიუმებით.

„რა შეიძლება გაკეთდეს იმისთვის, რომ ადამიანმა უფრო ეფექტიანად იმუშაოს?“ ეს კითხვა მას შემდეგაა ფიქრისა და განსჯის საგანი, რაც მეცხრამეტე საუკუნისშუა პერიოდში ეს ცნება „მოაზროვნებმა“ შემოიღეს, როცა ჩრდილო-დასავლეთი ევროპის ე.წ. „განვითარებული“ ქვეყნები და აშშ მასობრივად დაიპყრო ინდუსტრიალიზაციამ.

ორგანიზაციულის ეფექტიანობის შესწავლაში დიდი როლი შეიტანა ე.წ. „მეცნიერული მენეჯმენტის“ ეპოქის ერთ-ერთმა წარმომადგენელმა **რობერტ ოუენმა** (1771-1858). ოუენი იყო პირველი, ვინც ეცადა პრაქტიკულად გადაეწყვიტა და მეცნიერულად გაენალიზებინა მუშების შრომისადმი დამოკიდებულება და მათი მოტივაცია, მენეჯმენტის, დამქირავებელსა და დაქირავებულს შორის არსებული პრობლემები. ყველა ეს პრობლემა დღემდე რჩება მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის საკვანძო საკითხებად.

ოუენი ცნობილია არა მისი თეორიული შეხედულებებით, არამედ პრაქტიკული ექსპერიმენტებით. ყველაზე ცნობილია მისი ექსპერიმენტი მსხვილ შოტლანდიურ საფეიქრო ფაბრიკაში ნიუ-ლენარკში, არა იმდენად ტექნიკური სრულყოფილებით, რამდენადაც სოციალური მართვის სტილით. ოუენმა თანამედროვე ეფექტიანი მართვის პრინციპებით მიაღწია იმას, რომ კომპანია ნაციონალურ ლიდერ კომპანიათა შორის ჩადგა. ოუენმა გაატარა რამდენიმე რეფორმა. ასე მაგალითად, მან შეამცირა სამუშაო დღე, დაამკვიდრა სისუფთავე საფაბრიკო შენობაში, გაამკაცრა დისციპლინა, შემოიღო მკაცრი რეგლამენტი, დააწესა კონტროლი, ოპერაციების, მოძრაობების და ქცევების სიზუსტე, გააუმჯობესა

მუშათა საცხოვრებელი პირობები, გახსნა იაფი მაღაზია, აკრძალა 10 წლამდე ბავშვთა შრომა და ისინი სკოლაში გაუშვა. ოუენმა წარმატებას მიაღწია არა მარტო ადამიანური ფაქტორებისადმი განსაკუთრებული ყურადღების გამო. იგი დიდ დროს უთმობდა ეკონომიკურ და ტექნიკურ პრობლემებს, ცდილობდა გაეზარდა მოგება და მოწყობილობის მუშაობა მოეწესრიგებინა. მან მიაღწია მუშების ისეთ კოორდინირებულ ქმედებას, რომელის თავისი სიზუსტით საათის მექანიზმის მუშაობას მოგვაგონებდა. რატომ იყო, რომ ოუენ-კაპიტალისტს თან სდევდა წარმატება (ნიუ-ლენარკის ექსპერიმენტი), ხოლო ოუენ-სოციალისტს („ახალი ჰარმონი“ - კომუნიზმის ხელოვნურად გამოყვანის მცდელობა) სრული კრახი? ვადარებთ რა ოუენის ეკონომიკურ და სოციალურ ექსპერიმენტებს, შეიძლება დავასკვნათ, რომ პირველ შემთხვევაში მისი რეფორმები მოდიოდა ქვემოდან, ხოლო მეორეში - ზემოდან. ეს არის ორი განსხვავებული სტრატეგია. პირველი წარმატებული გამოდგა, მეორე არა. შეიძლება დავასკვნათ, რომ ფასეულობათა სისტემებში რადიკალურმა განსხვავებამ ოუენი მარცხამდე მიიყვანა. მიუხედავად ყველაფრისა, მენეჯმენტში ოუენი მნიშვნელოვან ფიგურად დარჩა. პიტერ დრუკერის თქმით, სწორედ ოუენმა გახადა მენეჯერი რეალური ფიგურა და არა აბსტრაქცია.

ზოგადად, ე.წ. „ადრეული მეცნიერ-მენეჯერების“ ნაშრომებმა დიდი გავლენა მოახდინეს მენეჯმენტის ფუძემდებლური დებულებების კვლევისა და პრაქტიკაზე, მაგრამ უნდა აღინიშნოს რომ ეს კვლევები საკმაოდ წინააღმდეგობრივი ხასიათის იყვნენ. ერთის მხრივ, ანალიზებდნენ რა შრომის დანაწილების ფორმებსა და სოციალურ პროცესებს, აფასებდნენ კაპიტალისტის ზრდასა და საქონელთა მიმოქცევას, მრეწველობის განვითარებასა და თავისუფალ მეწარმეობას, მათ წინასწარ განჭვრიტეს ბიზნეს-მენეჯმენტის წარმოშობა. მეორეს მხრივ, ეკონომიკა, რომელსაც ისინი იცავდნენ, ღრმად იმპერსონალური იყო, მას საქმე ქონდა საქონლის მოძრაობასთან, მაღალ პროდუქტიულობასთან და არა ადამიანის ქცევასთან.

მენეჯმენტის თეორიის და განვითარების ცენტრმა XX საუკუნის დასაწყისში ინგლისიდან ამერიკაში გადაინაცვლა. ამ პერიოდიდან ვითარდება მართვის მეცნიერება, რომლის განვითარების მთავარი ფაქტორი მსხვილი კორპორაციების შექმნა იყო. კორპორაციების შექმნამ შეცვალა ზოგადად საზოგადოების ტიპური სტრუქტურა, ადამიანების ქცევა, მათი ცხოვრების წესი. ჩამოყალიბება დაიწყო ამერკული მენეჯ-



მენტის სტილმა, მეცნიერულმა მოვლენამ, რომელიც მენეჯმენტის ისტორიაში „მეცნიერული მენეჯმენტის“ სახელითაა ცნობილი და მის ფუძემდებლად ითვლება **ფრედერიკ ტეილორი** (1856-1915). ტეილორისგან იღებენ სათავეს ორგანიზაციების სტრუქტურისა და ხასიათის შესახებ თეორიები. მისი მეცნიერული მენეჯმენტის თეორია ეყრდნობა ოთხ პრინციპს:

ა) ხელმძღვანელმა მთელი ინფორმაცია სამუშაოს შესრულების თაობაზე (ის, რაც, ჩვეულებრივ, ცალკეული თანამშრომლების თავშია) უნდა შეაგროვოს, გაანალიზოს და გარდაქმნას წესებად, რომლებსაც ყველა თანამშრომელი იღამორჩილება;

ბ) თანამშრომელთა მეცნიერული მიდგომით შერჩევა და სწავლება (უწყვეტის რეჟიმის ჩათვლით) სამუშაოს კონკრეტულ სფეროში;

გ) „ა“-დან აღებული ცოდნის „ბ“-დან აღებულ პირებთან გაერთიანება;

დ) ხელმძღვანელებმა უფრო დიდი პრაქტიკული როლი უნდა ითამაშონ იმის

განსაზღვრაში, თუ როგორ უნდა შესრულდეს სამუშაო.

მეცნიერული მართვის უმნიშვნელოვანეს მახასიათებელს წარმოადგენს სამუშაოს სიტემური ანალიზი. ფ. ტეილორმა და მისმა მიმდევრებმა იფარაუდეს, რომ სამუშაოს გაუმჯობესების მეთოდი, კერძოდ, მისი ეფექტურობა დამოკიდებულია, უპირველეს ყოვლისა, დავალების შესრულების საუკეთესო გზის არჩევაზე და მეორეც, მისი შესრულების სტანდარტული დროის განსაზღვრაზე.

ტეილორთან ერთად „მეცნიერული მენეჯმენტის“ განვითარებაში წვილი შეიტანეს **ჰენრი ჰანტი** (1861-1919) და **ფ. გილბერტმა**, რომლებიც მუშაობდნენ შრომის დაგეგმვის და სტიმულირების გაუმჯობესებაზე. ერთად შრომითი მეთოდების შესწავლის სპეციალისტი. ჰანტიმა ხაზი გაუსვან შრომის პროცესის დროში ზუსტად გაწერის აუცილებლობა ორგანიზაციის ეფექტიანობის გასაზრდელად. ცნობილი ჰანტის ცხრილები, რომელიც წარმოებაში დღესაც გამოიყენება. ხოლო ფ. გილბერტმა თავის მეუღლესთან ლილიანა გილბერტთან ერთად მთელი სიცოცხლე მიუძღვნა შრომით მოძრაობების კვლევას და ისინი გახდნენ შრომაში ადამიანური დანახარჯების ეკონომიის იდეის გამტარებლები. გილბერტის მეთოდები დღემდე გამოიყენება მენეჯმენტის სფეროში.

ტეილორის იდეებმა ასევე განვითარება პოვეს მისი თანამოაზრეების შრომებსა და საქმიანობაში.

ორგანიზაციის ეფექტიანობის კვლევისთვის მნიშვნელოვანი ინფორმაციის შემცველია მე-20 საუკუნის 20-იანი წლების ბიზნეს თეორეტიკოსის და მართვისთეორიისერთ-ერთი ფუძემდებლის **ჰარინგტონმერსონის** (1853-1931) ნაშრომი. ამ ნაშრომის თავდაპირველი ვერსია გამოიცა 1908 წელს და ცნობილი იყო როგორც „ეფექტიანობა, როგორც წარმოების და ეფექტიანობის საფუძველი“. შემდგომში ნაშრომი რამოდენიმეჯერ გამოიცა ახალი რედაქციით და დღეს ცნობილია როგორც „ეფექტიანობის თორმეტი პრინციპი“. როგორც იმ დროს აღნიშნავდნენ, ემერსონის პრინციპების დაცვა განაპირობებს მართვის მაქსიმალურ ეფექტიანობას როგორც წარმოების დარგში, ისე საზოგადოებრივი საქმიანობის თითქმის ყველა სფეროსთვის.

ნებისმიერი წარმოების თუ სამრეწველო ორგანიზაციისა და საბანკო ოპერაციის ეფექტურობა შესაძლოა შეფასებული იქნას იმის მიხედვით თუ რამდენად შეესაბამება მათი საქმიანობა ემერსონის პრინციპებს.

ემერსონის ეფექტიანობის 12 პრინციპიდან 5 ადამიანის და ორგანიზაციის ურთიერთობას ეხება. ეს პრინციპებია:

1. ზუსტად, მკაფიოდ ჩამოყალიბებული იდეალები და ამოცანები;
2. ჯანსაღი აზრი;
3. კომპეტენტური კონსულტაცია;
4. დისციპლინა;
5. თანამშრომლისადმი სამართლიანი დამოკიდებულება;
6. პროცესების ზუსტი, საიმედო, სწრაფი, სრულიდამუდმივი აღრიცხვა;
7. დისპეტჩირება;
8. ნორმები და განრიგი;
9. პირობათანოვანობა;
10. ოპერაციათანოვანობა;
11. წერილობითი სტანდარტული ინსტრუქციები და გაიდლინები;
12. დაჯილდოება მაღალი პროდუქტიულობისთვის, ეფექტიანობისთვის.

აღსანიშნავია, რომ ემერსონის თანადროულმა 200-მდე ორგანიზაციამ განახორციელა პრაქტიკაში ემერსონის ეფექტიანობის სისტემა. ეს ორგანიზაციები ეფექტიანობის ასამაღლებლად იყენებდნენ წარმოების რუთინულ პროცედურებს, სტანდარტიზებულ სამუშაო პირობებს, ახორციელებდნენ დროის და მოქმედებების კონტროლს, ბონუსების სისტემას, რომელიც მშრომელთა ანაზღაურებას პროდუქტიულობის და ეფექტიანობის მიხედვით ცვლიდა.

ორგანიზაციის თეორიის განვითარებაში მნიშვნელოვანი წვლილი მიუძღვის ფრანგ მეცნიერს **ჰენრი ფაიოლს** (1841-1925), რომელიც ამბობდა, რომ „მართავდე ეს ნიშნავს მიგყავდე საწარმო დასახული მიზნისაკენ შენს ხელთ არსებული ყველა რესურსის გამოყენებით“. მან ჩამოაყალიბა მართვის 14 პრინციპი, თუმცა ფიქრობდა რომ ეს პრინციპები შეიძლება მეტ-



იც ყოფილიყო. ამ პრინციპების დაცვა განაპირობებს მართვის, და აქედან გამომდინარე ორგანიზაციის ეფექტიანობას.

ჰენრი ფაიოლის პრინციპები შეიძლება დაჯგუფდეს შემდეგნაირად:

1. სტრუქტურული პრინციპები:

- შრომის დანაწილება და სპეციალიზაცია

- ხელმძღვანელობისა და მიზნების ერთობლიობა

- ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის თანაფარდობა

- ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა

- სკალარული ჯაჭვი

2. პროცესის პრინციპები:

- სამართლიანობა

- დისციპლინა

- პერსონალის დაჯილდოება

- გუნდების ერთიანობა

- მთავარი ინტერესისადმი დაქვემდებარება

ბა

3. საბოლოო შედეგის პრინციპები

- წესრიგი

- სტაბილურობა

- ინიციატივა

ორგანიზაციის ეფექტიანობის კვლევისას მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ბიუროკრატიული თეორიის დამფუძნებლის გერმანელი მეცნიერის **მაქს ვებერის** (1864-1920) გამოკვლევები. მაქს ვებერი აღწერს ორგანიზაციის ფორმას ან სქემას, რომელიც იძლევა დაქირავებული მუშების ქცევების განჭვრეტის გარანტიას. ბიუროკრატიული სტრუქტურა, ვებერის აზრით, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისათვის და იმათთვის, ვინც მასთანაა დაკავშირებული, უზრუნველყოფს შედეგების აღრიცხვით და მართვით, ვინც მასთანაა დაკავშირებული, უზრუნველყოფს შედეგების აღრიცხვით და მართვით, ვინც მასთანაა დაკავშირებული, უზრუნველყოფს შედეგების აღრიცხვით და მართვით.

• ძალაუფლების იერარქია;

• მართველის მიუკერძოებლობა;

• მკაცრად გაწერილი საორგანიზაციო წესები და კანონები;

• თანამშრომელთა დაწინაურება მათი დამსახურების, გამოცდილების, დაგროვილი ცოდნის, კვალიფიკაციის მიხედვით;

• შრომის დანაწილება სპეციალიზაციის მიხედვით;

• ყველა სამუშაო უნდა შესრულდეს მაქსიმალური ეფექტიანობით;

ასეთი ღონის ორგანიზაცია უახლოვდება

იდეალური ტიპის ბიუროკრაციას. რეალობაში მხოლოდ ერთეულ ორგანიზაციას შესწევს უნარი ჰქონდეს იდეალური ტიპის ყველა მახასიათებელი, ცალკეული საკმაოდ მაღალი მახასიათებელი კი აქვს მრავალ ორგანიზაციას. მაგალითად, ყველა ორგანიზაცია გარკვეულ დონეზე იყენებს შრომის დანაწილებას, იყენებს პროცედურების გარკვეულ სახეობებს, და სხვ.

ვებერის ბიუროკრატიული სწავლების შემდეგ განვითარება პოვა ადამიანური ურთიერთობების სკოლამ (1930-1950), ქცევითი მეცნიერებების სკოლამ (1950-დან დღემდე), მართვის მეცნიერების (რაოდენობრივი მიდგომა) სკოლამ (1950-დან დღემდე) და თანამედროვე მენეჯმენტის მეთოდოლოგიის მიხედვით შექმნილმა სწავლებებმა, მათ შორის ორგანიზაციული პოტენციალის თეორიამ (1970-იანი წლიდან), ინსტიტუტებისა და ინსტიტუციურ ცვლილებათა თეორიამ (1990-იანი წლებიდან).

მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების განვითარებაში დიდი წვლილი მიუძღვის როლი ეკუთვნის პეტერ დრუკერს (Peter Ferdinand Drucker 1909-2005) – ავსტრიული წარმოშობის ამერიკელ ეკონომისტს, პუბლიცისტს, პედაგოგს. დრუკერი არის XX საუკუნის მენეჯმენტის ერთ-ერთი ყველაზე გავლენიანი თეორეტიკოსი, რომელმაც, ფაქტობრივად, შექმნა მენეჯმენტი, როგორც საქმიანობის სფერო. ისინი ვინც მართვის სფეროში მოღვაწეობენ, დრუკერს მენეჯმენტის მამა-დამაარსებელს უწოდებენ, უფრო ხშირად კი – მოციქულს, პატრიარქს, წინასწარმეტყველს, მენეჯმენტის დიად და ჯადოსნურ თეორეტიკოსს. ძნელია იმის თქმა, თუ კონკრეტულად რა წვლილი შეიტანა დრუკერმა მენეჯმენტში, ვინაიდან, როგორც საყოველთაოდ არის აღიარებული, დრუკერი თავად არის მენეჯმენტი, მან შექმნა მენეჯმენტი თავიდან ბოლომდე – მენეჯმენტის ენა, ცნებები, სიმბოლოები. ჩამოაყალიბა „გლობალური ბაზრის“ თეორია, „ინფორმაციული მუშაკის“ კონცეფცია. მან პირველმა განაცხადა რომ მენეჯერი არის ორგანიზაციის ძირითადი რესურსი. XX საუკუნის 40-იანი წლებიდან მსოფლიოს წამყვანი კონცერნები არსებობენ დრუკერის მოსაზრებების გათვალისწინებით. დრუკერს სჯეროდა, რომ შესაძლებელია ეკონომიკური პროგრესის მიღწევა და სოციალური ჰარმონიის დამყარება.

1939 წლიდან სიკვდილამდე დრუკერმა გამოაქვეყნა 39 წიგნი მენეჯმენტის შესახებ და ასობით სტატია ჟურნალებში The Wall Street Journal და Harvard Business Review. დრუკერის მიერ ფორმულირებული იდეები შემდეგ მენეჯმენტის პოსტულატები ხდებოდა. მართლაც, თითქმის



არ არსებობს მეცნიერების მიმართულება მართვის შესახებ, რომელიც დრუკერის იდეებს არ ეყრდნობა. ამ თვალსაზრისით უნდა ითქვას, რომ დრუკერმა მენეჯმენტის ფილოსოფია შექმნა.

მენეჯმენტის თეორიული და პრაქტიკული საფუძვლებისთვის მწყობრი ხასიათის მიცემა დრუკერმა დაიწყო 1944 წელს, როდესაც ის მიიწვიეს ჯენერალ მოტორსში კორპორაციის მმართველი რგოლის კვლევის ჩასტარებად. კვლევების საფუძველზე მან გამოაქვეყნა ფუნდამენტური ნაშრომები „კორპორაციის კონცეფცია“ (1946) (Concept of the Corporation) და „მენეჯმენტის პრაქტიკა“ (The Practice of Management) რომელიც 1954 წელს გამოიცა ამერიკაში და მას შემდეგ, თითქმის ყოველ წელს, ახალი გამოცემა გამოდის. ეს უკანასკნელი გახდა დრუკერის ყველაზე უფრო ცნობილი ნაშრომი, რომელმაც სამუდამოდ დააკავშირა მისი სახელი „მენეჯმენტის“ ცნებასთან. დრუკერის აზრით წიგნის აქტუალურობა იმით აიხსნება, რომ იქ თავმოყრილია „უნივერსალური შესაძლებლობების, უნივერსალური სტრატეგიების, უნივერსალური გამოცდილებისა და უნივერსალური პრობლემების მაგალითები“. ფაქტობრივად ეს წიგნი უბრალოდ ფუნდამენტურ ცოდნას წარმოადგენს, რომელიც არ ძველდება, ხოლო სიახლე ყოველი ახალი წაკითხვის დროს იმით აიხსნება, რომ მკითხველმა კიდევ უფრო მეტის გაგება შეძლო და აღწერილი მოვლენები უფრო ღრმად და დაწვრილებით დაინახა. მან პირველმა დასვა ბუნებრივი, უბრალო მაგრამ მნიშვნელოვანი კითხვები: რა ბიზნესში ვართ? ვინ არის ჩვენი მომხმარებელი? რას მიიჩნევს მომხმარებელი ფასეულად? ამ წიგნში დრუკერმა ასევე ხაზი გაუსვა მენეჯერების მნიშვნელობას და ხანგრძლივი მიზნების არსებობას, რომლებზე დამყარებით უნდა შეიქმნას სავალდებულო და დაუყოვნებელი მიზნების ასრულების ხერხები.

დრუკერი თვლიდა, რომ რომ თანამედროვე საწარმო თუ ორგანიზაცია – უპირველეს ყოვლისა არის ადამიანური, სოციალური ორგანიზაცია. და მენეჯმენტს, როგორც მეცნიერებას და პრაქტიკას, საქმე აქვს ადამიანურ და სოციალურ ღირებულებებთან. სწორედ მთავარი ადამიანური ფასეულობების საფუძველზე ჩამოაყალიბა დრუკერმა მენეჯმენტის ჭეშმარიტი არსი: მართვა არის არა გარე იმპულსებზე პასიური რეაქცია კომპანიის გადარჩენის მიზნით, არამედ განვითარება საწარმოს მიზნების ჩამოყალიბებისა და მიღწევის გზით. დრუკერმა პირველმა ჩაანაცვლა „ეკონომიკური ადამიანი“ „ცოდნის ადამიანის“ ცნებით. რაც გულისხმობს

უფლებამოსილი მუშებისა უცვლელობას დამათ მიმართ განსაკუთრებული მოპყრობის საჭიროებას. დრუკერი თვლიდა, რომ არა მხოლოდ ცალკეულმა ორგანიზაციებმა უნდა გაითავისონ „ცოდნის ადამიანის“ არსებობა, არამედ მსოფლიო ეკონომიკა უნდა გადასულიყო საქონლის ეკონომიკიდან ცოდნის ეკონომიკაზე, სადაც ღირებულება ენიჭება ჭკვიან და განათლებულ მუშებს, კორპორაცია არის საზოგადოებრივი კავშირი დამყარებული რწმენაზე, პატივისცემაზე, მუშათა სურვილების დაკმაყოფილებაზე. ცოდნის ეპოქაში იცვლება ინფორმაციული ნაკადების ინტენსიურობა და მიმართულებები, შესაბამისად უნდა შეიცვალოს ორგანიზაციის სტრუქტურა. ჯერ კიდევ „მენეჯმენტის პრაქტიკაში“ დრუკერი აღნიშნავდა, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურა უნდა იყოს მაქსიმალურად პორიზონტალური, ხოლო გადაწყვეტილებები უნდა მიიღებოდეს მაქსიმალურად დაბალ დონეზე. აქედან დამომდინარე დრუკერის ერთ-ერთ პრინციპად ითვლება ორგანიზაციის დეცენტრალიზაცია, რომელიც 1980 წლიდან მასიურად გამოიყენებოდა ამერიკის შეერთებულ შტატებში.

ერთ-ერთ ბოლო წიგნში „მენეჯმენტის ამოცანები XXI საუკუნეში“ (The Management Challenges in the 21 Century) (1999) დრუკერი განმარტავს, რომ სტრუქტურა იმდენი უნდა იყოს, რამდენიც არის ბიზნეს-პროექტი და ადამიანი: „უკვე ასი წელია ვეძებთ კომპანიის სწორად ორგანიზების ერთადერთ შესაძლებლობას დაწყებული ჯ.მორგანიითა და ჯ.როკველერით აშშ-ში, გ.სიმენსით – გერმანიაში, ა.ფაიოლით – საფრანგეთში და ა.სლოუნიტ – General Motors -ში და დამთავრებული ჩვენი აღტაცებით მუშაობის ორგანიზაციის გუნდური მეთოდით. დღეს ასეთი რამ უბრალოდ შეუძლებელია. იარსებებს სხვადასხვა „ორგანიზაცია“, რომლებიც ერთმანეთისგან დაახლოებით ისევე განსხვავდება, როგორც სხვადასხვა შენობები განსხვავდება ერთი-მეორისგან – ნავთობ-გადამამუშავებელი ქარხანა, ტაძარი და საცხოვრებელი სახლი. ნებისმიერი ორგანიზაცია (და არა მხოლოდ კომერციული) განვითარებულ ქვეყნებში უნდა შეიქმნას კონკრეტული ამოცანისთვის, დროისა და ადგილისთვის (ან კულტურისთვის).“

დრუკერის აზრით აუცილებელი ხდება ახალი, „მეწარმეთა საზოგადოების“ შექმნა. ამ საზოგადოების ცხოვრების წესი უნდა გახდეს მენეჯერთა ინოვაციური საქმიანობა – ეს არის ორგანიზაციისა და განვითარების ძირითადი საშუალება ცოდნის ეკონომიკაში. ორგანიზაციამ უნდა უზრუნველყოს სამი ინოვაციური



პრინციპის დაცვა. ეს არის პროდუქციის მუდმივი სრულყოფა, ცოდნის გამოყენება განვითარებისთვის და სისტემური ინოვაციური საქმიანობა.

ამასთან ინოვაცია განიხილება როგორც არა მხოლოდ ტექნიკური საქმიანობა, არამედ როგორც შიდა საფირმო და სოციალური „მეწარმეობა“. დრუკერის აზრით, იაპონიის წარმატება განპირობებულია სწორედ სოციალური ინოვაციით, კერძოდ ისეთი ინსტიტუტების განვითარებით, როგორიც არის უმაღლესი და საშუალო განათლება, შრომითი ხელშეკრულებები. ამავე დროს, განსაკუთრებული პათოსიც არ არის საჭირო ინოვაციებთან დაკავშირებით, ვინაიდან, დრუკერის აზრით, წარმატებულ ინოვაციათა უმეტესობა დამყარებულია არა უნიკალურ აღმოჩენებსა და უცნობ ფაქტებზე, არამედ უკვე ცნობილ მოვლენებზე, მაგალითად, მოსახლეობის ასაკობრივი შემადგენლობის, მრეწველობისა და ბაზრის სტრუქტურის ცვლილებაზე და ა.შ. ამავე დროს, როგორც დრუკერი თვლიდა, ნოვატორობის სწავლაც ძალიან ადვილია. მენეჯერი, რომელიც ფლობს ინოვაციის ხელოვნებას ხდება „მენეჯერი-მეწარმე“, რომელსაც ძალუძს მოახდინოს „რევოლუცია მართვაში“ – ეს არის კიდევ ერთი ახალი მოვლენა ცოდნის ეკონომიკაში – ბიზნესის ხარისხობრივი, ნახტომისებრი ცვლილება, ოღონდ ისტორიული რევოლუციებისგან განსხვავებით ეს არის რევოლუცია ნგრევის გარეშე.

დრუკერის ერთ-ერთი მთავარი დამსახურება არის სხვათა შემოქმედებითი საქმიანობის სტიმულირება. მაგალითად, მას არ დაუშუშავებია ორგანიზაციათა სასიცოცხლო ციკლის თეორია, მაგრამ მაგალითებით (შვარს, ლოებუცკ & ჩო. უნივერსალთა ქსელის მაგალითი) აჩვენა, რომ ორგანიზაციამ შეიძლება იარსებოს ძლიერ დიდხანს, ასობით წელიც კი, თუ კი განვითარების პროცესში იმუშავებს ახალ ბიზნეს-იდეაზე ან მნიშვნელოვნად გარდაქმნის არსებულ ბიზნეს-იდეას (საზოგადოდ ცნობილია, რომ თანამედროვე კომპანიების საშუალო ასაკი 35-40 წელია). ასევე, ლიდერობის შესახებ მას არ ჩამოუყალიბებია რაიმე ფორმალური თეორია, მაგრამ მაგალითებით აჩვენებდა ლიდერობის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას.

საინტერესოა აღინიშნოს, რომ დრუკერი, გავრცელებული სტერეოტიპებისგან განსხვავებით მკვეთრად მიჯნავს, თითქმის უპირისპირებს ერთმანეთს ხელმძღვანელის ქარიზმასა და მის ეფექტიანობას – „დიდი მენეჯერები შეიძლება იყვნენ ქარიზმატულები ან უსახონი, უხვნი ან ძუნწები, ემოციურები ან ღინჯები, მათ მხოლოდ

ერთი რამ აერთიანებთ – ისინი ეფექტიანად მუშაობენ“.

სიცოცხლის ბოლო წლებში დროს მენეჯ-მენტის პატრიარქი სულ უფრო მეტ ყურადღებას უთმობდა მომავლის პრობლემებს. XXI საუკუნის მთავარ პრობლემებად იგი თვლიდა შობადობის შემცირებას განვითარებულ ქვეყნებში („განვითარებული ქვეყნები იწყებენ კოლექტიურ თვით-მკვლელობას“), ცვლილებებს შემოსავლების განაწილებაში, მზარდ შეუსაბამობას ეკონომიკურ გლობალიზაციასა და პოლიტიკურ გათიშულობას შორის, ცვლილებებს ეფექტიანობის განსაზღვრაში, კონკურენციის გლობალიზაციას. როგორც მსოფლიოს წამყვანი მენეჯერები, თეორეტიკოსები და პრაქტიკოსები თვლიან, დრუკერთან ერთად, ფაქტობრივად, დასრულდა მენეჯმენტის თეორიული განვითარება, ახლა იმის დროა, რომ დაწერილებით გადავამუშავოთ არსებული თეორიული მასალა და პრაქტიკული რჩევები, გადავიდეთ მართვის სპეციალიზაციაზე. მეორე მხრივ, დრუკერის წამატებას განპირობებდა მისი კლასიკური განათლება და თანამედროვე ცივილიზაციის ისტორიის კარგი ცოდნა, მას შეეძლო ზუსტად ეწინასწარმეტყველა მენეჯმენტის განვითარების ახალი ტენდენციები, რადგანც კარგად გრძნობდა მისი განვითარების შინაგანდოვიკას.

ორგანიზაციული თეორიის თანამედროვე მიმართულებებიდან აღსანიშნავია დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობის მქონე მიმართულებები, როგორიცაა რეინჟინერინგი, კორპორაციათა შიგა ბაზრის კონცეფცია, ალიანსთა (ორგანიზაციისა და მართვის ასოციაციური ფორმების) თეორია. განსაკუთრებით აღსანიშნავია **რეინჟინერინგი** - ანუ თანამედროვე საინფორმაციო და ტექნოლოგიურ საფუძველზე წარმოების ორგანიზაციისა და მართვის გარდაქმნა. ეს მიმართულება გულისხმობს კორპორაციათა კომპლექსურ გაჯანსაღებას, მისი მმართველობის ყველა ელემენტის, მათ შორის ადამიანური მოტივაციებისა და სტიმულირების მეთოდს. ამ მიმართულების ჩარჩოებში განიხილება ეფექტიანობის ამაღლების ახალი იმპულსები, მატრიცული სტრუქტურების პოტენციალი, კომპლექსური მიზნობრივი ჯგუფების საქმიანობის შესაძლებლობები და მრავალი სხვა.

ორგანიზაციების რეინჟინერინგის პროცესის შესწავლაში დიდი წვლილი მიუძღვით m. hamers & da j.Camps, რომლებმაც საკუთარი მოსაზრებები და კვლევები დაასაბუთეს 1998 წელს გამოცემული წიგნში, კორპორაციის რეინჟინერინგი. წიგნი მოიაზრება ბოლო ათწლეულის საერთაშორისო ბესტსელერად ბიზნეს ლიტ-



ერატურაში. წიგნის ავტორები ითვლებიან ერთ-ერთი აქტუალური კონცეფციის „რეინჟინერინგის“ ფუძემდებლებად, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციების მართვაში, წარმოების პროცესებში და ორგანიზაციულ კულტურაში რადიკალურ ცვლილებების გატარებას რათა მიღებული იყოს ორგანიზაციული ეფექტიანობის 90%. წიგნში მოყვანილია წარამტებული კომპანიების მაგალითები იმის საჩვენებლად, თუ „რეინჟინერინგის“ საშუალებით როგორ ზოგავენ კომპანიები წელიწადში მილიონობით დოლარს, როგორ იღებენ კლიენტთა უპრეცედენტო კმაყოფილებას და ზოგადად როგორ ხდიან წარმოებას უფრო მოქნილს და ეფექტიანს.

წიგნის ავტორები თვლიან, რომ წარმოება მეტ შედეგს მიაღწევს არა არსებული ავტომატიზაციის გზით, არამედ „გამარტივებით“ და თუ სტრატეგიული მენეჯმენტის ტერმინს გამოვიყენებთ - ნაკლებად ეფექტური რგოლებისა და ქვედანაყოფების მოცულობითი „მოკვეთით“. მაშასადამე, „რეინჟინერინგი“ ზოგადი სახით შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც სისტემის სამეურნეო და საინჟინრო-ტექნოლოგიური რეორგანიზაცია ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით.

მენეჯმენტის თითოეული სკოლას ყავს გამოჩენილი წარმომადგენლები, რომელთა ნაშრომები მნიშვნელოვან საბაზისო მასალას წარმოადგენს შემდგომი კვლევისთვის, რადგან მათში მენეჯმენტის და მართვის სხვადასხვა კონცეფციებთან ერთად გაშუქებულია ორგანიზაციული ეფექტიანობის სპეციფიკაც.

ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის არსებობს პროცესები, რომლებიც მის წარმატებულ საქმიანობას ყველაზე მეტად განაპირობებს. მართალია, სხვადასხვა შემთხვევაში პროცესების მნიშვნელობაც და შინაარსიც განსხვავებულია, მაგრამ მათი ძირითადი ჩამონათვალი და ჩარჩო ორგანიზაციათა უმრავლესობისთვის მეტ-ნაკლებად მსგავსია.

ის რაც მიუხედავად საქმიანობის მაშტაბისა და დარგის სპეციფიკისა ყველა ორგანიზაციის წარმატებისთვის და ეფექტიანად ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია ეს არის **კონკრეტული, მამოძრავებელი მიზნების არსებობა.**

ორგანიზაციები, რომლებსაც რაღაც რთული, კონკრეტული და ამასთან სასურველი მიზანი აქვთ დასახული, ბევრად უფრო მეტის გაკეთებას ასწრებენ, ბევრად უფრო საინტერესოდ წარმართვენ ორგანიზაციულ პროცესებს, ბევრად უფრო ინოვაციურები და პროდუქტიულები არიან. ამ ტიპის ორგანიზაციებისათვის პატარა წარმატებლობები სასარგებლო გაკვეთილებია,

ყველაზე დიდი გამარჯვებები კი უბრალოდ საშუალებები უფრო მეტის და უფრო კარგად საკეთებლად. სწორედ აქედან გამომდინარე ორგანიზაციული წარმატების ერთ-ერთი გარანტი კონკრეტული, მკაფიოდ გამოკვეთილი მიზანია. აქ გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება თუ რა შეიძლება გახდეს ორგანიზაციის გრძელვადიანი მამოძრავებელი მთავარი მიზანი. ეს რა თქმა უნდა იყოს ის, რომლის მიღწევაც ორგანიზაციას ყველაზე უკეთ შეუძლია და რომელიც მაქსიმალურ სარგებელს მოუტანს მას. მენეჯმენტი, რომელიც ხელაგს განსხვავებას ორგანიზაციებს შორის, რომლებსაც ასეთი მიზანი აქვთ და რომლებსაც ის არა აქვთ, დიდ დროსა და ენერგიას ხარჯავს იმაზე, რომ სწორად შეარჩიოს მთავარი მიზანი, ხმამაღლა განაცხადოს და რისთვის არსებობს ორგანიზაცია, რა მიზანი აქვს მას, რა რესურსები გააჩნია ამ მიზნის მისაღწევად და რა როლი აკისრია თითოეულ თანამშრომელს ამ მიზნის მიღწევაში.

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. მენეჯერებმა იციან, რომ ის, თუ როგორი კადრები ჰყავს ორგანიზაციას, რამდენად შეესაბამებიან ისინი ორგანიზაციის ამოცანებს, მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს სასურველი მიზნების მიღწევის შანსს.

ამიტომ **კადრების შერჩევა, საკადრო ბაზის განვითარება და კადრების უწყვეტი სწავლების პროცესი** ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციისთვის უმნიშვნელოვანესი ბიზნეს პროცესებია. კომპანიის საკადრო ბაზის ხარისხსა და შესაძლებლობებს ბევრად განსაზღვრავს, თუ როგორ არჩევენ კადრს, როგორ იღებენ მისი აყვანის გადაწყვეტილებას და როგორ მიმდინარეობს ახალაყვანილი კადრების ინტეგრაცია გუნდში თუ მთლიან კოლექტივში. ორგანიზაციაში დიდი ყურადღება უნდა ეთმობოდეს კადრების შეფასებას და კარიერის განვითარებას. სისტემის ეს ნაწილი კარგად უნდა იყოს აწყობილი, რომ ნებისმიერ თანამშრომელს საშუალება ჰქონდეს, წელიწადში ერთხელ მაინც, მიიღოს ხარისხიანი უკუკავშირი იმის შესახებ, თუ როგორ აფასებს მას და მის საქმიანობას მენეჯმენტი.

ორგანიზაციის ეფექტიან და წარმატებულ მუშაობას შეიძლება ზემოთაღნიშნულ პროცესებთან ერთად ბევრმა ბიზნეს პროცესმა შეუწყ-



ოს ხელი გამომდინარე ორგანიზაციის საქმიანობის მასშტაბიდან და დარგის სპეციფიკიდან. ზოგიერთი ორგანიზაციის ეფექტიანად ფუნქციონირებისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია **გაყიდვების პროცესის ჯანსაღად წარმართვა**, რაც გულისხმობს მომხმარებელთა სეგმენტების პერიოდულ გადახედვას, მათთვის მისაწოდებელი ინფორმაციის დამუშავებას/გადახედვას, ინფორმაციის არსებული არსების მართვასა და მხარდაჭერას.

ასევე ბევრი ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია **სწორად აგებული და უწყვეტად მიმდინარე პროდუქტების/სერვისების განვითარების პროცესი**, რადგანაც ამ პროცესის სრულფასოვანი მუშაობის შედეგი კონკურენტული პროდუქცია/მომსახურებაა, რაც თავის მხრივ უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ფინანსურ სტაბილურობას.

ორგანიზაციის წარმატებისა და ეფექტიანი ფუნქციონირების ერთ-ერთი აუცილებელი ბიზნეს-პროცესია **იდეების გენერაცია**. ეს პროცესი უწყვეტად უნდა მიმდინარეობდეს. საჭიროა, ცხადად იყოს განსაზღვრული და კარგად გამოართული, თუ ვინ, რა პერიოდულობით და საიდან ხდება იდეების გენერირება ორგანიზაციაში არსებული შესაძლებლობებისა და მიმდინარე პროცესების განვითარებასთან დაკავშირებით. იდეების გენერაციის პროცესში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება მათ შერჩევას, შეფასებას და დამტკიცებას. საჭიროა იდეების კარგად შესწავლა და მათგან საუკეთესო ამორჩევა. საჭიროა ეს პროცესი სტაბილურად, წინასწარ განსაზღვრული პერიოდულობით მიმდინარეობდეს. აღსანიშნავია, რომ იდეების გენერაციის პროცესის ფარგლებში უნდა მოხდეს შესაბამისი **ცვლილებების დანერგვა**. ამ დროს მნიშვნელოვანია მენეჯენტმა უზრუნველყოს ცვლილებების შესახებ ინფორმაციის მიტანა ორგანიზაციის ყველა მუშაკამდე, რათა მოხდეს ამ ცვლილებების ეფექტური განხორციელება.

და ბოლოს, ბიზნეს პროცესებიდან განსაკუთრებულად აღსანიშნავია **სტრატეგიული მართვის პროცესი**. მისი უწყვეტი და ხარისხიანი დინება მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ორგანიზაციის ყველა ერთეულის ურთიერთშეთანხმებულ, თანმიმდევრულ მოქმედებას. რამდენად ცხადი იქნება მიზნები, რა სტრატეგია იმუშავებს მათ მისაღწევად, რა პრობლემები შეუშლის ამას ხელს და როგორ მოხდება ამ პრობლემების დაძლევა ბევრად არის დამოკიდებული სტრატეგიული განვითარების პროცესის სწორ და თანმიმდევრულ განვითარებაზე. ამ პროცესის ფარგლებში მენეჯერებმა უნდა შეათანხმონ

სტრატეგიული მიზნები, ხედვები და ზოგადად კომპანიის მთავარი ორიენტირები. საჭიროების შემთხვევაში უნდა მოხდეს ამ სტრატეგიული ორიენტირების კორექტირება, რათა ყოველთვის ცხადი იყოს, საით მიდის კომპანია და რამდენად შესაძლებელია დასახული მიზნების მიღწევა. სტრატეგიული მართვის ასევე მნიშვნელოვანი ეტაპია ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გამოვლენა-შეთანხმება (SWOT Analysis).

მრავალ ფაქტორებს შორის, რომლებიც ერთმანეთისგან განასხვავებს სხვა და სხვა ორგანიზაციებს, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი ეფექტიანობაა. მრავალმა გამოკვლევამ დაადასტურა, რომ მთელი რიგი სტრუქტურული განხორციელებით ეფექტიანი ორგანიზაცია მნიშვნელოვნად განსხვავდება არაეფექტიანისაგან. ორგანიზაციის ეფექტიანობის ერთ-ერთი მკვლევარის, ლაიკერტის თანახმად, ეფექტიანია ის ორგანიზაცია, რომელიც აიძულებს ხელმძღვანელს მთავარი ყურადღება მიაქციოს მაღალმწარმოებლური მიზნების მქონე მუშა ჯგუფის შექმნას. იგივე მკვლევარმა შეიმუშავა „სისტემა-4“, რომლის მიხედვით ორგანიზაცია აიგება ადამიანურ მოტივებზე, რომლებიც უნდა გამოვლინდეს:

- მიზნების წამოყენების პროცესში;
- გადაწყვეტილების მიღებისას;
- კონტროლის დროს;
- დეცენტრალიზაციაში.

დაბალეფექტიანი ორგანიზაცია აიძულებს ხელმძღვანელს:

- დაყოს საერთო ქმედებები მარტივ შემადგენელ ნაწილებად და ამოცანებად;
- თითოეული ამ ამოცანის შესასრულებლად შეარჩიოს შესაბამისი შესაძლებლობებისა და კვალიფიკაციის მქონე მუშაკები;
- შეასწავლოს მათ ამოცანის შესრულების ყველაზე საუკეთესო მეთოდი;
- განხორციელოს ხელმძღვანელობა, გაუწიოს კონტროლი ამოცანების შესრულებას, მოახდინოს სამუშაოთა ქრონომეტრაჟი;
- გამოიყენოს შრომის ინდივიდუალური და ჯგუფური წახალისების მეთოდები, ძირითადად ანაზღაურების ფორმით.

თუ ჩვენ ორგანიზაციის კლასიკური თეორიის მიხედვით ვიმსჯელებთ, ყველა ზემოთნათქვამი პუნქტი ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობას განსაზღვრავს, თუმცა თანამედროვე გამოკვლევები ადასტურებენ, რომ ეს მითითებები არ იწვევს წარმოების ეფექტიან ორგანიზაციას. იგივე ლაიკერტი ამტკიცებს, რომ კლასიკური თეორიის დებულებებზე დაფუძნებული ორგანიზაციები არაეფექტიანია, რამდენადაც ისინი ისრებიან



კონსერვატიზმისაკენ და არ ითვალისწინებენ გარე სამყაროს ცვალებად მახასიათებლებს. ასეთ მახასიათებლებს მიეკუთვნება:

1. კონკურენციის ზრდა სხვა ორგანიზაციათა მხრიდან, რომელთაც ერთნაირი ტექნოლოგიის პირობებში წარმოების შედარებით დაბალი ფასი აქვთ;

2. მეტი ინდივიდუალური თავისუფლებისა და ინიციატივის ტენდენცია და მასთან დაკავშირებული ორგანიზაციის ზედა რგოლების უფლებამოსილებათა შემცირება;

3. იმ ადამიანების განათლების ზოგადი დონის ამაღლება, რომელთაც შეუძლიათ მიიღონ გადაწყვეტილებები და თავიანთ თავზე აიღონ პასუხისმგებლობა;

4. მომეტებული ყურადღება პიროვნების პროფესიული განვითარებისაკენ;

5. ტექნოლოგიათა გართულება, რაც მოითხოვს თითოეული მუშაკისგან შესაბამის კვალიფიკაციას. ხშირად, ასეთ შემთხვევებში ხელმძღვანელმა იცის ქვედანაყოფის საქმიანობის შესახებ უფრო ნაკლები, ვიდრე ხელქვეითებმა.

თანამედროვე ორგანიზაციებში პროცესების ეფექტიანობის დახასიათება ასევე შესაძლებელია კლასიკური თეორიის და ე.წ. „სისტემა 4“-ის მიერ შემოთავაზებული პრინციპების შედარებით.

ორგანიზაციის ეფექტიანობის შესასწავლად აუცილებელია მათი სასიცოცხლო ციკლის კარგად გააზრება. ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს, თუ განვითარების რომელ ეტაპზე იმყოფება ორგანიზაცია და შეაფასოს, თუ რამდენად შეესაბამება ამ ეტაპს მის მიერ მიღებული ხელმძღვანელობის სტილი და ორგანიზაციული მოქმედებები. მრავალრიცხოვანი გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში, როდესაც ორგანიზაციებს აქვთ დასაბუთებული სტრატეგია და ეფექტიანად იყენებენ რესურსებს, მტკიცედ და სტაბილურად ვითარდებიან; როცა წევრები დასახული მიზნებისთვის პასუხის გაცემას - გარდაიქმნიებიან, ხოლო როცა აღმოჩნდებიან უუნარონი შეასრულონ თავიანთი ამოცანები - იღუპებიან.

ზოგადად, ყველა ტიპის ორგანიზაცია იქმნება, ვითარდება, აღწევს წარმატებას, სუსტდება და ბოლოს წევრებს არსებობას. ახალი ორგანიზაციები ყოველდღე ყალიბდება. ამავე დროს, ყოველდღე ათობით ორგანიზაცია განიცდის რეორგანიზაციას, ზოგი მათგანი კოტრდება, ზოგიერთი მათგანი კი საკმაოდ დიდხანს არსებობს, მაგრამ არც ისინი ფუნქციონირებენ ცვლილებების გარეშე. ზოგიერთი ორგანიზაცია ვითარდება სხვებზე სწრაფად და აღწევს თავის მიზანს უკეთ, ვიდრე სხვები. სწორედ ამიტომაც ფართოდ გავრცელე-

ბული ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის ცნება, რომელიც ასახავს დროის განმავლობაში მდგომარეობათა გარკვეული თანმიმდევრობით ცვლილებების წინასწარმეტყველებას. სასიცოცხლო ციკლის ცოდნა ეხმარება მენეჯერებს იმის გააზრებაში, რომ ორგანიზაციის „სიცოცხლე“ შედგება ეტაპებისაგან და ერთი ეტაპიდან მეორეზე გადასვლა წარმოადგენს არა შემთხვევით, არამედ კანონზომიერ პროცესს. ასე რომ, მისი წინასწარმეტყველება შესაძლებელია.

ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლი უშუალოდ და მჭიდროდ არის დაკავშირებული დროის ინტერვალთან და მოიცავს რამოდენიმე ეტაპს. თითოეული ეტაპისთვის დამახასიათებელია პროცესების განსაკუთრებული ხასიათი. ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის შესაბამის დროის მონაკვეთებად დაყოფის ერთ-ერთი ვარიანტი ითვალისწინებს 5 ეტაპს. ესენია:

1. **მეწარმეობის ეტაპი.** ამ ეტაპზე ორგანიზაცია იმყოფება ჩამოყალიბების სტადიაში, როცა ორგანიზაციის მიზნები ჯერ კიდევ არ არის მკაფიო, შემოქმედებითი და იდეების გენერირების პროცესი მიედინება თავისუფლად და შემდგომი ატაპისკენ წინსვლა მოითხოვს რესურსებით სტაბილურ მომარაგებას;

2. **კოლექტიურობის ეტაპი.** ვითარდება წინა ეტაპის ინოვაციური პროცესი, ყალიბდება ორგანიზაციის მისია, კომუნიკაციები ორგანიზაციის ჩარჩოებში და მისი სტრუქტურა არსებითად რჩება არაფორმალური. ორგანიზაციის წევრების ძირითადი დრო იხარჯება ორგანიზაციული კონტაქტების განვითარებაზე და ახდენენ საკუთარი ვალდებულებების დემონსტრირებას;

3. **ფორმალიზაციის და მართვის ეტაპი.** იწყება ორგანიზაციის სტრუქტურის სტაბილიზაცია, განისაზღვრება წესები, პროცედურები. ყურადღების ცენტრი ხდება ორგანიზაციული პროცესების და ინოვაციების ეფექტიანობა და სტაბილურობა. გადაწყვეტილებათა შემუშავებელი და მიმღები ორგანოები ორგანიზაციის წამყვანი კომპონენტები ხდებიან. იზრდება ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელის რგოლის როლი. ასევე თანამშრომლების როლებიც დაზუსტებულია იმგვარად, რომ ორგანიზაციის ამა თუ იმ წევრის ამოვარდნა არ იწვევს სერიოზულ საფრთხეს;

4. **სტრუქტურის შემუშავების ეტაპი.** ამ სტადიაში ორგანიზაცია აფართოვებს თავის საწიერს, ხელმძღვანელები ავლენენ განვითარების ახალ შესაძლებლობებს. ორგანიზაციული სტრუქტურა ხდება უფრო კომპლექსური და დამუშავებული. გადაწყვეტილებათა მიღების მექანიზმი დეცენტრალიზებულია;

5. **დაცემის ეტაპი.** იკლებს ორგანიზაცი-



**ცხრილი: ორგანიზაციათა დახასიათება კლასიკური
თეორიისა და „სისტემა-4“-ის მიხედვით**

კლასიკური ორგანიზაცია	„სისტემა-4“ ის ორგანიზაცია
1.ხელმძღვანელობის პროცესი არ გულისხმობს ხელმძღვანელთა და ხელქვეითთა ნდობასა და პასუხისმგებლობას. ხელქვეითები არ მონაწილეობენ სამუშაო პრობლემების იმ ხელმძღვანელებთან განხილვაში, რომლებიც არ ითვალისწინებენ მათ იდეებსა და აზრებს.	1.ხელმძღვანელობის პროცესი იმსახურებს ხელმძღვანელთა და ხელქვეითთა ნდობასა და პასუხისმგებლობას ყველა საკითხში. ხელქვეითები მზად არიან იმსჯელონ სამუშაო პრობლემებზე იმ ხელმძღვანელებთან, რომლებიც ითვალისწინებენ მათ იდეებსა და აზრებს.
2. მოტივაციური პროცესი მოიცავს მხოლოდ ფიზიკურ და ეკონომიკურ მოტივებს, უსაფრთხოების მოტივებს – სანქციების გამოყენების მეშვეობით; დაქირავებულ მუშაკთა კავშირებში ჭარბობს ორგანიზაციისადმი არაკეთილსინდისიერი დამოკიდებულება.	2. მოტივაციური პროცესი მოიცავს მოტივთა ფართო წრეს მონაწილეობის მეთოდების მეშვეობით. დამოკიდებულება ორგანიზაციისა და მისი მიზნებისადმი კეთილსინდისიერია.
3.კომუნიკაციის პროცესის დროს ინფორმაცია მოდის ზემოდან ქვემოთ; აქვს დამახინჯების და უზუსტობის ტენდენცია.	3.კომუნიკაციის პროცესი ისეთია, რომ თავისუფლად ვრცელდება მთელ ორგანიზაციაში – ზემოთ, ქვემოთ და პორიზონტალურად. ინფორმაცია არ არის დამახინჯებული და ზუსტია.
4. ურთიერთქმედების პროცესი დახურული და შეზღუდულია, ხელქვეითები ნაკლებად ახდენენ გავლენას ქვედანაყოფების მიზნებზე, მეთოდებსა და საქმიანობაზე.	4. ურთიერთქმედების პროცესი ღია და ფართოა; ხელმძღვანელსაც და ხელქვეითსაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ ქვედანაყოფის მიზნებზე, მეთოდებსა და საქმიანობაზე.
5.გადაწყვეტილებათა მიღება ხდება ორგანიზაციის მხოლოდ ზედა რგოლებში, ის შედარებით ცენტრალიზებულია.	5. გადაწყვეტილებათა მიღება ხდება მართვის ყველა დონეზე ჯგუფური მონაწილეობის გზით, ის შედარებით დეცენტრალიზებულია.
6. მიზნების დასახვის პროცესი მიმდინარეობს ზედა რგოლებში და არ ასტიმულირებს ჯგუფურ მონაწილეობას.	6. მიზნების დასახვის პროცესი სტიმულს აძლევს ჯგუფურ მონაწილეობას.
7.კონტროლის პროცესი ცენტრალიზებულია, მთელი ყურადღება შეცდომების გამოსწორებისკენ არის მიმართული.	7. კონტროლის პროცესი გაფანტულია მთელ ორგანიზაციაში. აქცენტი კეთდება თვითკონტროლზე და პრობლემათა გადაწყვეტილებაზე.
8. კადრების ბაზისკენ მიმართული მიზნები უმნიშვნელოა, ხელმძღვანელები პასუხისმგებელნი არ არიან არც ცდილობენ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების განვითარებას.	8. კადრების ბაზა მუდმივი ყურადღების ცენტრშია. ხელმძღვანელები აქტიურობენ და აუცილებლად მიიჩნევენ ადამიანური რესურსების განვითარებისთვის კომპლექსური ღონისძიებების რეალიზაციას.

წყარო: ე. ბარათაშვილი, დ. მესხიშვილი, ლ. ქადაგიშვილი, ორგანიზაციის თეორია, თბ. 2009.

ის კონკურენტული სიძლიერე. ამის შედეგად ორგანიზაცია პროდუქციაზე და მომსახურებაზე შემცირებული მოთხოვნის რეალობის წინაშე დგება. ხელმძღვანელები ეძებენ გზებს ბაზრის შესანარჩუნებლად და ახალი შესაძლებლობების გამოსავლენად. იზრდება მუშაკებზე, განსაკუთრებით შედარებით მაღალკვალიფიციურ სპეციალისტებზე, მოთხოვნა; იზრდება კონფლიქტების რაოდენობაც. ხელმძღვანელებად მოდიან ახალი

ადამიანები, რომლებიც ცდილობენ დაცემის ტენდენციის შეჩერებას. გადაწყვეტილებათა შემუშავების და მიღების მექანიზმი ცენტრალიზებულია.

ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის ხუთი ძირითადი ეტაპსსხვანაირად შეიძლება ორგანიზაციის **შექმნის, ზრდის, სიმწიფის** და **დაცემის** სტადიები ვუწოდოთ.

ხელმძღვანელისთვის აუცილებელია იმის



ცოდნა, თუორგანიზაცია სასიცოცხლო ციკლის რომელ სტადიაში იმყოფება, ამიტომ მიზანშეწონილია თითოეულ სტადიაში ხელმძღვანელის იმ ქმედებების გაშუქება, რაც ორგანიზაციის წარმატებულ და ეფექტიან ფუნქციონირებას შეუწყობს ხელს.

ორგანიზაციის შექმნის სტადიაზე ხელმძღვანელმა უნდა:

- დაწვრილებით შეისწავლოს ის სეგმენტი, რომელშიც ორგანიზაცია აპირებს ფუნქციონირებას. სეგმენტის შესწავლა გულისხმობს კონკრეტულ პროდუქციასა ან მომსახურებაზე მოთხოვნის შესწავლას, კონკურენტების საქმიანობისა და განზრახვების შესახებ ინფორმაციის შეგროვებას და გაანალიზებას;

- დაადგინოს ორგანიზაციის არსებული პოტენციალის და რესურსების შესაბამისობა ორგანიზაციის სტრატეგიასთან.

- საჭიროების შემთხვევაში შეძლოს ორგანიზაციაში არსებული პოტენციალის გაზრდა და მოქმედ სტრატეგიაში შესაბამისი კორექტივების შეტანა;

- მიიღოს საჭირო ზომები დამატებითი რესურსების მოსაზიდად შიგა და გარე წყაროების ხარჯზე;

- რაციონალური ორგანიზება გაუკეთოს მართვის პროცესს, კერძოდ, კადრების განლაგებას, პასუხისმგებლობის სისტემას, გადაწყვეტილებათა მიღების მექანიზმს, მოტივაციითა და სხვადასხვა სტიმულთა სისტემას;

ორგანიზაციის ზრდის სტადიაზე ხელმძღვანელის ქმედებები სტადიის შესაბამისად ლაგდება. პირველ პლანზე გადმოდის:

- თანამშრომელთა შორის ჯანსაღი კომუნიკაციის უზრუნველყოფა, მათი ორგანიზაციის მიზნებით დაინტერესება და ამ ინტერესის გამყარება;

- მიმდინარე და ინოვაციურ პერსპექტიული საქმიანობებს შორის, ასევე გამოსაშვები პროდუქციის და მომსახურების ხარისხის ამაღლებასა და კაპიტალის გამოყენების ახალი სფეროების ძიებას შორის დაბალანსების უზრუნველყოფა;

- კომპანიის მართვაში ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის ოპტიმიზაცია, მართვის პროგრესული სისტემების დანერგვა, საინფორმაციო სისტემების დანერგვა და ა.შ.

სიმწიფის სტადიაზე ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა უნდა:

- თვალ-ყური ადევნოს კონკურენტთა ქცევას და საჭირო შემთხვევებში ცვლილებები შეიტანოს ორგანიზაციის პერსპექტიულ გეგმებში;

- განსაზღვროს ორგანიზაციის საწარმოო და სამეცნიერო-ტექნიკური პოლიტიკა;

- შექმნას აუცილებელი პირობები ორგანიზაციის ინტელექტუალური პოტენციალის შესანარჩუნებლად და განსამტკიცებლად, მიზნობრივი ჯგუფების ეფექტიანი მუშაობისთვის, მატრიცული სტრუქტურების გამოსაყენებლად;

ორგანიზაციის დაცემის სტადიაზე ხდება კომპანიის მართვის გარკვეული ცენტრალიზაცია. ამ პირობებში ხელმძღვანელი:

- ახდენს ყველა სახის რესურსის ეკონომიას და მათ კონცენტრაციას ორგანიზაციის საქმიანობის იმ ძირითად მიმართულებებზე, რომლებიც ორგანიზაციას მოუტანს ყველაზე მეტ უკუგებას უმოკლეს ვადებში;

- სწავლობს სხვა კომპანიებთან შერწყმის შესაძლებლობას, ასევე გამოსაშვები პროდუქციის და მომსახურების ნომენკლატურის შევიწროვების შესაძლებლობას, თუკი იგი არსებული პოტენციალის შენარჩუნებისა და ეფექტიანი გამოყენების შესაძლებლობას იძლევა;

- იწყებს ორგანიზაციაში და მისი მართვის მეთოდებში ცვლილებების გამხორციელებას, მოქმედი კავშირების გადახედვას და ახალი კავშირების დამყარებას.

დასკვნა

გარესამყარო მუდმივად იცვლება, რაც იწვევს ახალი სიტუაციებისადმი ორგანიზაციის შესაგუბელი ღონისძიებების შემუშავების აუცილებლობას. ამ პროცესის წარმატებულად გავლისათვის ხელმძღვანელმა ეფექტიანად უნდა გამოიყენონ ადამიანური რესურსები, თანამშრომელთა მოტივაციის მთელი სპექტრი: გადაწყვეტილებათა მიღება, კონტროლი, მიზნების განსაზღვრის პროცესი, დეცენტრალიზაცია.

ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლების მთავარი პირობაა ადეკვატური მენეჯმენტის სტრუქტურის შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის, როგორც მასში არსებული რესურსების ერთიანი კომპლექსის გაგებას; ორგანიზაციაში არსებული რესურსების (ადამიანური, მატერიალური, ფინანსური, საინფორმაციო) რაც შეიძლება რაციონალურ გამოყენებას; მართვის ეფექტიანი მეთოდების გამოყენებას რესურსების და ფუნქციების განაწილებისას; ორგანიზაციაში მომუშავე ცალკეული პირებისა და ჯგუფების ეფექტიანობის ზრდას; მეცნიერებისა და ტექნიკის უახლესი მიღწევების, ტექნოლოგიების ორგანიზაციაში ფართოდ დანერგვას და მათ ათვისებას; მსოფლიო მეცნიერული თეორიებისა და პრაქტიკული გამოცდილებების გამოყენებას;



გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბაკაშვილი ბ., მესხიშვილი დ., ქადაგიშვილი დ., ორგანიზაციის თეორია, თბ. 2007
2. ტოპსონი ა., სტრიკლენდი ა.ჯ., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ. 2010
3. არმსტრონგი ა., ადამიანურირესურსების მართვა, თბ. 2002
4. მართვა, ოლგეგეზიბაძე, თბ. 2010
5. მენეჯმენტის საფუძვლები, ევგენიბარათაშვილი, ლამარაქოქიაური, თბ. 2010
6. მენეჯმენტის საფუძვლები, გ. შუბლაძე, ბმდებრიშვილი, ფ. წოწკოლაური, თბ. 2008
7. Management, R. Daft, M. Kendrick, N. Vershinina, Cengage-learning, 2010
8. Reengineering the Corporation, Michael Hammer & James Champy, 1998/publisher: Harper Collins
9. *A New View of Society and Other Writings* by Robert Owen, (Penguin Classics), 1995
10. *General and Industrial Management* by Henry Fayol, (Penguin Classics) 2013
11. Management, Peter Drucker, revised edition, HarperCollins e-book, 2007
12. Machiavelli's Principles of leadership by Angela L. Graig, 2013
13. Drucker P., *Management Challenges for the 21st century* (1999)
14. Drucker P., Collins J., Kotler P., Kouzes James, *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*, Leader to Leader Institute, 2008
15. Douglas McGregor "The human side of enterprise annotated edition" UPDATED AND WITH A NEW COMMENTARY BY JOEL CUTCHER-GERSHENFELD McGraw-Hill New York; Chicago; San Francisco; Lisbon; London; Madrid; Mexico; City Milan; New Delhi; San Juan; Seoul; Singapore; Sydney; Toronto
16. Heller R., Hindle T., *Essential Manager's Manual*, DK Publishing, 1998
17. Vivek Kale, *Inverting the Paradox of Excellence*, CRC press, 2015
18. ცოცხალი ორგანიზაციული სტრუქტურები, 2015
19. ორგანიზაციული პერპეტუომობილე, 2013
20. თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა 2012
21. The Twelve Principles of Efficiency, Harrington Emerson,
წყარო: https://archive.org/stream/twelveprinciples00emerrich/twelveprinciples00emerrich_djvu.txt
22. Alfred Marshal and Neoclassic Economics
wyaro: http://economics.illinoisstate.edu/ntskaggs/eo372/readings/alfred_marshall.htm
23. Fundamental Principles of Management formulated by Henry Fayol
wyaro: <http://www.yourarticlelibrary.com/management/14-fundamental-principles-of-management-formulated-by-henry-fayol/879/>