



მენეჯერის საქმიანობის მეთოდები და თავისებურებები

რეზიუმე

ნებისმიერ ფირმის წარმატება საბაზრო ურთიერთობათა პირობებში მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია მენეჯერთა კორპუსზე. მენეჯ-მენტი როგორც პროფესიული საქმიანობის დამოუკიდებელი სახეობა გულისხმობს, რომ მენეჯერი დამოუკიდებელია ფირმის საკუთრებისაგან, სადაც იგი მუშაობს. იგი მენეჯერის თანამდებობაზე მუშაობს კონტრაქტის (დაქორავების) წესით და შეიძლება ფლობდეს ან არც ფლობდეს ამ ფირმის აქციებს. აშშ-ში, იაპონიას და ევროპის ქვეყნებში დღეს საკითხი დგას ე.წ. "გლობალური მენეჯერის" მომზადების შესახებ, რომელსაც ძალუძს არაორდინალურ და რთულ სიტუაციებში მოქმედება. ამას მოითხოვს სოციალურად ორიენტირებული საბაზრო ეკონომიკის განვითარებისა და გლობალიზაციის ამოცანები.

საკვანძო სიტყვები: მენეჯმენტი, მენეჯერი, მენეჯერის როლები.

ინგლისურმა სიტყვამ "მენეჯმენტი" ("management") ქართულად "მართვა" ბიზნესის სფეროში) შეიძინა ინტერნაციონალური მნიშვნელობა. იგი გულისხმობს ადამიანთა ხელმძღვანელობას სხვადასხვა ორგანიზაციაში (ფაბრიკა-ქარხანა, სასტუმრო, უნივერსალი, რესტორანი, კომერციული ბანკი, სადაზღვევო კომპანია, ტურისტული სააგენტო და სხვ). მართვად მენეჯმენტი ნიშნავს დასახული მიზნების მიღწევის უნარს სხვა ადამიანების შრომის, ინტელექტის, ქცევის მოტივების გამოყენების საფუძველზე. მენეჯ-მენტი, აგრეთვე, სპეციალური ცოდნის დარგია, რომელიც ეხმარება მუშაკებს, განახორციელონ მართვა, ე.ი. მართვის მეცნიერებაა.

ტერმინს "მენეჯმენტი", როგორც წესი, ხმარობენ სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების მართვასთან მიმართებაში საწარმოს (ფირმის) დონეზე, რომელიც ფუნქციონირებს საბაზრო ურთიერთობათა პირობებში. ე.ი. ტერმინი "მენეჯმენტი" მიესადაგება ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციებს (საწარმოებს, ფირმებს), მაგრამ როდესაც საქმე შეეხება სახელმწიფო ორგანოებს (ორგანიზაციებს), ნებისმიერ დონეზე გამოიყენება ტერმინი

თამარი დევიძე

სტუ-ს ასისტ. პროფესორი

E-mail: tamari.devizze@mail.ru

გიორგი შოშიტაშვილი

სტუ-ს დოქტორანტი

E-mail: g.shoshitashvili@yahoo.com

"სახელმწიფო მართვა".

ნებისმიერ ფირმის წარმატება საბაზრო ურთიერთობათა პირობებში მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია მენეჯერთა კორპუსზე. ინგლისური სიტყვა "მენეჯერი" ("manager" - ქართულად "მმართველი") ამერიკული გაგებით ასოცირდება ადამიანთან, მართვის სუბიექტთან, რომელსაც ხელმძღვანელი თანამდებობა უკავია ორგანიზაციაში. ამასთან, როდესაც ამბობენ "მენეჯერს", როგორც წესი, მხედველობაში ჰყავთ პროფესიონალი მმართველი, რომელსაც გათვითცნობიერებული აქვს, რომ იგი განსაკუთრებული პროფესიის წარმომადგენელია და არა ეკონომისტი, ინჟინერი ან აგრონომი დირექტორის სავარძელში მოკალათებული. მენეჯერი არის ხელმძღვანელი მუშაკი, რომელმაც გაიარა, როგორც წესი, სპეციალური მომზადება.

აღნიშნულიდან გამომდინარე არ შეიძლება ჩვენებური გაგების ცნების "დირექტორი" ("ხელმძღვანელი") გაიგივება "მენეჯერთან". საქმე ის არის, რომ დირექტორები საბჭოთა პერიოდში ხელმძღვანელობდნენ საწარმოებს (გაერთიანებებს) ქვეყნის ეკონომიკის ცენტრალიზებული მართვის პირობებში, როდესაც ცალკეულ საწარმოებს "ზემოდან" (სახელმწიფო ორგანოებიდან) უნიშნავდნენ დირექტორს და უგებავდნენ საქმიანობის ძირითად მაჩვენებლებს, გამოუყოფდნენ რესურსებს და სხვა. დირექტორის ფუნქციების შესრულებისთვის საკმარისი იყო, რომ იგი ყოფილიყო კარგი შემსრულებელი.

საბაზრო ეკონომიკის დროს სამეურნეო საქმიანობის ფუნქციებისაგან თავისუფლდება სახელმწიფო და მისი ორგანოები, მართვის მთელი ციკლი სრულდება საწარმოებში (ფირმებში) მენეჯერების მიერ. სახელმწიფო მართვის ნაცვლად, ასრულებს ეკონომიკის რეგულირების ფუნქციებს. ამიტომ სავსებით კანონზომიერია მსჯელობა საბაზრო ეკონომიკის რეგულირების და არა მართვის შესახებ.

მართვას და რეგულირებას შორის არსებითი განსხვავებაა. მართვის ძირითადი და აუცი-



ლებელი კომპონენტია დაგეგმვა (რაც არ იგეგმება, იგი არც იმართება). მართვის დროს გადაწყვეტილებები მიიღება კონკრეტული ობიექტის (საწარმოს) მიმართ. რეგულირება გულისხმობს საერთოდ საწარმოების (ფირმების) ეკონომიკური ქცევის წესების განსაზღვრას კანონების (ნორმატიული აქტების) საფუძველზე და არა მათ სამეურნეო საქმიანობაში ჩარევას (დაგეგმვას). ამასთან, რეგულირებას, როგორც წესი, ახასიათებს დიდი ხანგრძლივობის ზემოქმედების (დროის მიხედვით) პერიოდი, ვიდრე მართვას. ამრიგად, საბაზრო ურთიერთობათა სისტემაში საწარმოების (ფირმების) მართვა ხორციელდება უშუალოდ მათი ხელმძღვანელობის (მენეჯერების) მხრივ ქვეყნის კანონმდებლობისა და ნორმატიული აქტების შესაბამისად. მენეჯერები დამოუკიდებლად წარმართავენ საწარმოს მართვის პროცესს და მთლიანად აგებენ პასუხს მიღებული გადაწყვეტილებებისა და სამეურნეო საქმიანობის შედეგებისათვის.

მენეჯმენტი როგორც პროფესიული საქმიანობის დამოუკიდებელი სახეობა გულისხმობს, რომ მენეჯერი დამოუკიდებელია ფირმის საკუთრებისაგან, სადაც იგი მუშაობს. იგი მენეჯერის თანამდებობაზე მუშაობს კონტრაქტის (დაქირავების) წესით და შეიძლება ფლობდეს ან არც ფლობდეს ამ ფირმის აქციებს. მენეჯმენტი აერთიანებს სხვადასხვა სპეციალობის მუშაკებს: ინჟინრებს, ეკონომისტებს, მარკეტერებს, ბუღალტრებს, ფსიქოლოგებს და სხვებს, რომლებიც მუშაობენ მენეჯერის ხელმძღვანელობით. პროფესიული მენეჯმენტი როგორც საქმიანობის სპეციფიკური სახე გულისხმობს ამ საქმიანობის სუბიექტად სპეციალისტ-მენეჯერს და ობიექტად მთლიანად ფირმის სამეურნეო საქმიანობას, აგრეთვე, მისი ქვედანაყოფების საქმიანობას, ე.ი. მართვის ყველა დონეს (უმაღლესი, საშუალო, ძირეულ რგოლებს).

მმართველობითი (სამმართველო) შრომის ერთ-ერთი საერთო ნიშანია ორგანიზაციებში მენეჯერის (ხელმძღვანელის) მიერ შესრულებული როლი. მენეჯმენტის ცნობილი მკვლევარი ნ. მინცბერგი ხელმძღვანელის როლს განსაზღვრავს, როგორც "განსაზღვრული ქცევის წესების ნაკრებს, რომელიც შეესაბამება კონკრეტულ დაწესებულებას ან კონკრეტულ თანამდებობას". მისი აზრით, მსახიობების მსგავსად მენეჯერები იკავებენ განსაზღვრულ თანამდებობას ორგანიზაციაში განსაზღვრული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელის სახით, რაც განაპირობებს კიდევ ძირითადად მათი სამსახურში ქცევის ხასიათს.

მენეჯერის მიერ ორგანიზაციაში შესრულ-

ბული როლები მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული და ზემოქმედებენ ერთმანეთზე. როგორც ჩატარებული გამოკვლევებით გამოვლინდა, პიროვნებათაშორისი როლი გამომდინარეობს ორგანიზაციაში მენეჯერის მოვალეობები-საგან და სტატუსისაგან და მოიცავს ადამიანებთან (თანამშრომლებთან) მისი ურთიერთობის სფეროს. ამ როლმა მენეჯერი შეიძლება გახადოს ინფორმაციის შემკრები პუნქტი, რაც მას შესაძლებლობას მისცემს და იმავდროულად აიძულებს კიდევ შეასრულოს საინფორმაციო როლი და იმოქმედოს ინფორმაციის დამუშავების ცენტრის სახით. იღებს რა თავის თავზე პიროვნებათაშორის და საინფორმაციო როლს, მენეჯერს შესაძლებლობა ეძლევა შეასრულოს გადაწყვეტილების მიღების როლი. გადაწყვეტილების მიღების როლი, თავის მხრივ, მოიცავს ორგანიზაციის ფუნქციონირების ისეთ მნიშვნელოვან სფეროებს, როგორიცაა რესურსების განაწილება, კონტაქტების დამყარება, ახალი შესაძლებლობების გამოძებნა ორგანიზაციის საქმიანობის ნორმალურად წარმართვის, მოლაპარაკებები ორგანიზაციის სახელით და სხვ.

მენეჯერის აღნიშნული როლები ერთად აღებული განსაზღვრავს მენეჯერის მუშაობის მოცულობას და შინაარსს ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკური ხასიათის მიუხედავად.

მართვის დონეთა რაოდენობის მიუხედავად, მენეჯერები (ხელმძღვანელები) ტრადიციულად იყოფიან სამ კატეგორიად: ძირეული (პირველი), საშუალო (შუალედური) და უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებად.

მართვის ძირეული რგოლის (დონის) ხელმძღვანელები უშუალო კავშირში არიან არამმართველობითი შრომით დაკავებულ მუშაკებთან. მათი ძირითადი მოვალეობაა, თვალყური ადევნონ საწარმოო დავალებების შესრულებას. ისინი ხშირად პასუხს აგებენ გამოყოფილი რესურსების გამოყენებაზე. საერთოდ ხელმძღვანელობა უმრავლესობას მართვის ძირეული დონის ხელმძღვანელები შეადგენენ.

მართვის საშუალო (შუალედური) დონის ხელმძღვანელთა რაოდენობა გაცილებით ნაკლებია ძირეული დონის ხელმძღვანელთა რაოდენობაზე. ისინი ბუფერის როლს ასრულებენ მართვის უმაღლესი და ძირეული დონის ხელმძღვანელებს შორის. უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები ძირითადად მათგან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე იღებენ გადაწყვეტილებას, რომელიც მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელების მეშვეობით დაიყვანება ძირეული დონის ხელმძღვანელებამდე. მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელები თავიანთ სამუშაო



დროის დიდ ნაწილს უმაღლესი და ძირეული დონის ხელმძღვანელებთან ურთიერთობაში ატარებენ.

უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა მდგომარეობა ძალიან რთულია მათი სამუშაოს დიდი მოცულობისა და დაძაბული ხასიათის გამო. ადამიანი ამ თანამდებობაზე ჩვეულებრივ განმარტოებულია. სწორედ ამიტომ, რომ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებს აქვთ მაღალი ანაზღაურება. მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებს მიეკუთვნება: ფირმის პრეზიდენტი, ვიცე-პრეზიდენტი, უმაღლესი სასწავლებელში რექტორი და სხვ. მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები, როგორც გამოკვლევებით დადგინდა, თავიანთი სამუშაო დროის უდიდეს ნაწილს, დაახლოებით 59-61%-ს დაგეგმილ თათბირებსა და შეხვედრებს უთმობენ, დაუგეგმავი შეხვედრები სამუშაო დროის 10%-ს, ხოლო დოკუმენტებზე მუშაობა 20-22%-ს მოითხოვს. დანარჩენ დროს ისინი ანდომებენ ტელეფონზე საუბარს და ობიექტის შემოვლა-დათვალიერებებს.

სოციალური პასუხისმგებლობა ემყარება საზოგადოების სოციალურ პეოპლემებზე რეაგირების ნებაყოფლობით პრინციპს და იგი არ არის განსაზღვრული მოქმედი კანონმდებლობით ან მარეგულირებელი ღონიძიებებით. გამოკვლევების თანახმად სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს სოციალური პასუხისმგებლობა. გამოკითხული მენეჯერები მიიჩნევენ, რომ ზეგავლენა ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ამაღლების მიმართულებით რეალურია, მას აქვს დიდი მნიშვნელობა და ეს ზეგავლენა გაიზრდება, მიუხედავად იმისა, რომ არის წინააღმდეგობებიც რიგითი მუშაკების მხრივ სოციალურ პროგრამებში ფირმის მონაწილეობასთან დაკავშირებით მოგებისა და შემოსავლების უფრო მეტად გადიდების მოთხოვნების გამო.

აღსანიშნავია ისიც, რომ მხოლოდ მსხვილ ორგანიზაციებს როდი ძალუძთ იკისრონ სოციალური პასუხისმგებლობა. ნაგვის შემგროვებელი ორგანიზაცია ან პიცით მოვაჭრე საწარ-

მო, რომელიც გახდა ბეისბოლის გუნდის სპონსორი, აგრეთვე წვრილი გადამამუშავებელი საწარმო, რომელიც მოსწავლეებს აძლევს ექსკურსიის მოწყობის შესაძლებლობას მისი მუშაობის გასაცნობად - ყველა ისინი სოციალურად პასუხისმგებელი ორგანიზაციებია. ასეთია საავადმყოფოც, რომელიც აგზავნის თავის მუშაკს უმაღლეს სასწავლებელში სტუდენტებთან ჯანდაცვაში კარიერის შესაძლებლობათა განსახილველად.

ქართულ ბიზნესში, სამწუხაროდ, ჯერჯერობით ნაადრევია საუბარი სოციალური პასუხისმგებლობისა და ეთიკის პრობლემების ჯეროვან დონეზე გადაწყვეტის თაობაზე. განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებშიც შეიმჩნევა ბოლო პერიოდში საქმის წარმოების (ბიზნესის) არაეთიკური პრაქტიკის გაფართოების შემთხვევები. მენეჯერები ამის მიზეზად ასახელებენ: კონკურენტული ბრძოლის გამწვავებას; ეთიკური ქცევისათვის მენეჯერთა არასათანადო გასამრჯელოთი უზრუნველყოფას; ეთიკის მნიშვნელობის შემცირებას საზოგადოებაში და სხვ. იყო ლიდერი, ნიშნავს იყო გამორჩეული, მაგრამ უნდა გახსოვდეს, რომ შენ ხალხმა გამოგარჩია და მადლიერი უნდა იყო მათი, სწორედ მათ შეამჩნიეს შენი ნიჭიერება და სწორად დააფასეს ის....

მენეჯერების და რიგითი მუშაკების ეთიკურობის ამაღლება ბევრად დამოკიდებულია თანამედროვე მენეჯმენტზე. ამ მხრივ დიდი მნიშვნელობა აქვს ეთიკური ნორმატივების დამუშავებას, ეთიკის კომიტეტის (კომისიების) შექმნას, სოციალური რევიზიების ჩატარებას, და ეთიკური ქცევის სწავლებას.

უნდა აღინიშნოს, რომ აშშ-ში, იაპონიას და ევროპის ქვეყნებში დღეს საკითხი დგას ე.წ. "გლობალური მენეჯერის" მომზადების შესახებ, რომელსაც ძალუძს არაორდინალურ და რთულ სიტუაციებში მოქმედება. ამას მოითხოვს სოციალურად ორიენტირებული საბაზრო ეკონომიკის განვითარებისა და გლობალიზაციის ამოცანები.



გამოყენებული ლიტერატურა

1. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი ავტ. კოლ. ნ. პაიჭაძის რედ. თბ., 2009
2. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., აბრალაშვილი ა. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თბ., 2007.
3. ბარათაშვილი ე., ბაგრატიონი ლ., მარიდაშვილი მ., მასარაშვილი ი. მენეჯმენტი, წიგნი 1, წიგნი 2. თბ., 2016.
4. პაიჭაძე ნ. პერსონალის მართვა, თბ., 2003.
5. ტუღუში მ., ყირიმლიშვილი ნ. მენეჯმენტის საფუძვლები (ლექციების კურსი), თბ., 2005.
6. შუბლაძე გ. მენეჯმენტისა და მარკეტინგის ურთიერთკავშირის საკითხისათვის, ჟურნ. "კომერსანტი", 3(4), 2007.
7. შუბლაძე გ. საბაზრო ეკონომიკის აქტუალური საკითხები, თბ., 2004.
8. ხომერიკი თ. მენეჯმენტი, თბ., 2006
9. Герчикова И.Н. Менеджмент, М., 2000.
10. Дафт Р.Л. Менеджмент, Питер, 2008
11. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Учебное пособие. М., 2007.
12. Друкер П. Энциклопедия менеджмента, Питер, 2004.
13. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Питер, 2005.
14. Креймс Дж. 7 Уроков величайших менеджеров, или что знают CEOs. М., 2004.
15. Лафта Дж. К. Менеджмент, М., 2004.
16. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоური Ф. Основы Менеджмента, М., 2005.
17. Михеев В. Н. Живой менеджмент проектов. М., 2007.
18. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. Питер, 2005.
19. Робинс С., Коутлер М. Менеджмент. М., 2004.
20. Семенов А. Н., Набоков В. И., Основы менеджмента. М., 2007.
21. Уитмор Джон. Внутренняя сила лидера Коучинг как метод управления персоналом. 3-е изд. М. 2015.
22. Harvard Business Review 10 лучших статей. Лидерство. Ведущий мировой деловой журнал. 2017.

METHODS AND SPECIFICITIES OF MANAGER'S ACTIVITY

TAMARI DEVIDZE

assistant professor of GTU

E-mail: tamari.devidze@mail.ru,

GIORGI SHOSHITASHVILI

a student of doctoral studies in GTU

E-mail: g.shoshitashvili@yahoo.com

Summary

Success of any firm in conditions of trade relationships principally depends on managers' institute. Management as an independent sort of professional activity means, that a manager is independent from firm property, where he/she works. Person works on manager position under negotiation rules and he/she can own or can't own firm shares. We have to mention that in the U.S.A, Japan and European countries this issue is considered as preparation program "global manager", which is active in unusual and complicated cases. For realizing this program, it needs development socially oriented trade economy and globalization targets.