



შპს სასწავლო უნივერსიტეტი გეომედი

ლომსაძე-კუჭავაძე მ., გიორგაძე ხ.

სტატია სამეცნიერო ჟურნალისთვის

მენეჯმენტი, კრიტიკული აზროვნება და მეხსიერება

თბილისი
2020

მენეჯმენტი, კრიტიკული აზროვნება და მეხსიერება

ლომსაძე-კუჭავა მ., აკად. დოქტორი, პროფესორი, აკად. დოქტორი, უფ. მასწ.
გიორგაძე ხ.

შესავალი

თანამედროვე ფირმების მმართველთა მენეჯერული გადაწყვეტილებები და მათი ეფექტიანობა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმ უნარებზე, რომლებიც უნდა გააჩნდეს ფირმების მესაკუთრეებს და ხელმძღვანელებს, მიიღონ თავისდროული, გამიზნული, დასაბუთებული და ეფექტიანი გადაწყვეტილებები. დღევანდელ დღეს, როდესაც ბაზარზე კონკურენცია გაძლიერებულია სწრაფად ვითარდება მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი და დანერგვა, იზრდება მომხმარებელთა მოთხოვნილებები, ბაზარი კი მოითხოვს მაღალი ხარისხის საუკეთესო პროდუქციას, ან მომსახურებას ამ ყველაფრის წარმატებულად წარმართვისათვის საჭიროა სხარტი მეხსიერება და კრიტიკული აზროვნება.

ძირითადი ტექსტი

ალბათ გაჩნდება კითხვა, სად მენეჯმენტი და სად კრიტიკული აზროვნება, მაგრამ, თუ კარგად ჩაუკვირდებით, კარგი მენეჯმენტი (მმართველობა) წარმოუდგენელია კრიტიკული აზროვნების გარეშე.

წარმოიდგინეთ მმართველი – მენეჯერი, რომელიც არ არის გაწონასწორებული, წინდახედული, ობიექტური და, რაც ყველაზე მთავარია, კეთილსინდისიერი. სწორედ ყველა ამ თვისებას მმართველს – მენეჯერს კრიტიკული აზროვნება სძენს.

რა არის ეს კრიტიკული აზროვნება, რომელსაც მენეჯმენტში ამხელა როლი მივანიჭეთ?

კრიტიკული აზროვნება მრავალმხრივი, მრავალ ფაქტორიანი პროცესია, რომლის საშუალებითაც ხდება მენეჯმენტში არსებული ფაქტების გაანალიზება, გადასინჯვა და სწორი დასკვნების გაკეთება.

მენეჯმენტში მთავარია ყველა მოვლენა გამოუქდეს სხვადასხვა კუთხით, გონივრულად, მაქსიმალურად გამოვლინდეს ადამიანის შესაძლებლობა, დაისახოს პრობლემის გადაწყვეტის სწორი გზები, გადაილახოს სიძნელეები, მოიძებოს გამოსავალი. ამ ყველაფერს კრიტიკული აზროვნება სჭირდება.

მენეჯმენტში კრიტიკული აზროვნება გვაიძულებს ეჭვქვეშ დავაყენოთ ჩვენი სუბიექტურობა, შეხედულებები, მიდგომები და ა.შ. კრიტიკული აზროვნება არ

ნიშნავს ექვიანობას, იგი გულისხმობს ობიექტურ აზროვნებას, ანუ მოვლენების, პროცესების, საქმიანობის მიმართ სუბიექტური მიდგომების გამორიცხვას.

მაგალითად, ავტომობილების ცნობილი გამომგონებელი და მწარმოებელი ჰენრი ფორდი (1863-1947) თითოეულ თავის ავტომობილს მაქსიმალურად კრიტიკულად აფასებდა სამომხმარებლო თვალსაზრისით. იგი პირადად სინჯავდა ავტომობილის თითოეულ დეტალს, ფორმას, ფერს, მასალას. პირველი თვითონ მიუჯდებოდა აწყობილი მოდელის საჭეს და სცდიდა მას ყველა შესაძლო კუთხით. სწორედ ასეთი მიდგომის წყალობით შესძლო მან მსოფლიო აღიარება მოეპოვებინა თავისი ავტომობილებით.

იგი არა მარტო კარგი გამომგონებელი, ინჟინერი და კონსტრუქტორი იყო, არამედ საუკეთესო მმართველი (მენეჯერი) გახლდათ. მან მსოფლიოში ერთ-ერთმა პირველმა დაწერა სერიული წარმოება, შემოიღო ნაკადური ხაზები (კონვეიერი) და ხარისხის კონტროლის საწარმოო სისტემა.

იგი, როგორც გულისხმიერი მმართველი, დღენიადაგ ზრუნავდა თანამშრომლების სამუშაო პირობების გაუმჯობესებაზე, ცდილობდა გაეხადა თითოეული მშრომელი საერთო საქმის თანამონაწილე, რისთვისაც წარმატებით იყენებდა მატერიალური დაინტერესების სხვადასხვა ფორმებს და ასევე, პირად ურთიერთობებს.

მისი წიგნი “ჩემი ცხოვრება, ჩემი მიღწევები“ სამაგიდო წიგნია ყველა სერიოზული მენეჯერისათვის.

კრიტიკულ აზროვნებაში მთავარია თვითკრიტიკის გრძნობა. მაგალითად, თუ სოლიდური ფირმის ხელმძღვანელს, თუნდაც რაღაც მცირე პერიოდით, დაეკარგა საქმისადმი კრიტიკული მიდგომა და თვითკმაყოფილებას მიეცა, გამძაფრებული კონკურენტული გარემოს ზეგავლენით მალევე მისი ფირმის წარმატებულობას საფრთხე დაემუქრება.

კრიტიკული აზროვნების წარმმართველი მეხსიერებაა, რომელიც უნდა გაჯერდეს სამენეჯმენტო სფეროს სრულყოფილი ცოდნით, სხარტი აზროვნებით, ანალიტიკური გონებით და გამომგონებლობის უნარით. ეს ყველაფერი კი, საშუალებას მოგვცემს სწორად შევაფასოთ მოვლენები და შედეგებიც ობიექტური იქნება. მთავარია შევძლოთ რთული იდეების გაგება, რთული პროცესების მარტივ პროცესებად გარდაქმნა, რაც გაამარტივებს პრობლემას, უფრო გასაგებს, ნათელს გახდის მას და გამოსავალიც იოლად მოიძებნება.

მენეჯმენტში მთავარი როლი შემოქმედებით აზროვნებას უკავია, რომელიც ინტუიციურს უტოლდება. ამ აზროვნების საშუალებით მენეჯმენტი უფრო მისაღები, სახალისო და ადვილად განსახორციელებელი ხდება.

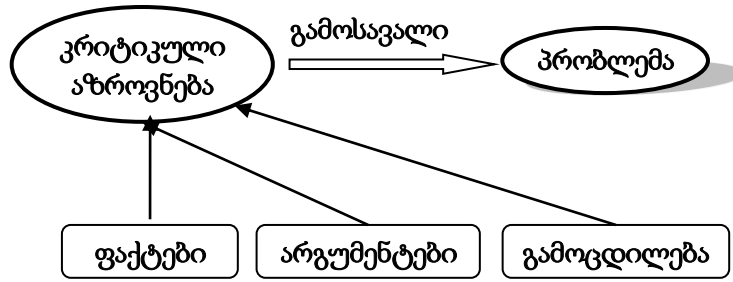
კრიტიკული აზროვნება და ლოგიკური აზროვნება ერთმანეთის შემავსებელია და ორივეს მივყავართ მენეჯმენტში სწორი დასკვნების გაკეთების გზისკენ. მენეჯმენტში ძირითადი როლი სწორ დასკვნას უკავია, მაგრამ მასთან მისასვლელი გზა ძალიან დატვირთულია ირაციონალური აზროვნებით, რომელიც ემყარება საკუთარ ემოციებს. ძლიერი მენეჯმენტი საკუთარი ემოციების სწორი მართვა და კონტროლია.

ემოციების მართვის დროს მთავარია გვექონდეს საღი აზრი, ან თუ არ გვაქვს იგი, სისტემურად უნდა ვეძიოთ ის. ამიტომ საჭიროა საკუთარი შეხედულებების ხშირი კრიტიკა და სხვათა აზრის გათვალისწინება. ეს არის წინდახედულება: ცოტა ხანი საკუთარ აზრებზე უარის თქმა და სხვათა დასაბუთებულ არგუმენტების ყურის გდება.

ასეთ პირობებში იბადება ახალი იდეები, მართვის ელემენტები და სწორი მენეჯმენტი. მაგალითად, წარმატებული ფირმის ხელმძღვანელი ასე იქცევა: თავის თანამშრომლებს გამოათქმევინებს მოსაზრებებს და იდეებს, ემოციების გარეშე თავისთვის აწონ-დაწონის და ისე მიიღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას. ემოციური, ზედმეტად თვითდაჯერებული მენეჯერი კი არათუ სხვას მოუსმენს, არც კი ჰკითხავს აზრს სხვას და მხოლოდ საკუთარი სუბიექტური შეხედულებით გადაწყვეტს საკითხებს, რაც რა თქმა უნდა ხშირად წამგებიანი აღმოჩნდება.

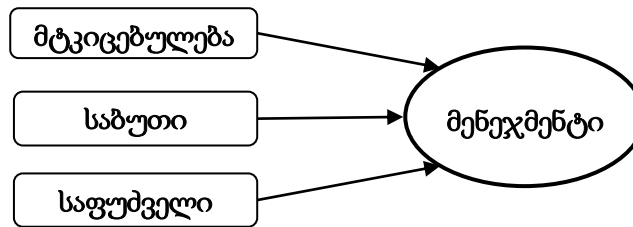
მენეჯმენტს კრიტიკული აზროვნება ეხმარება პრობლემების სწორ ანალიზში, ახსნაში, მართებული დასკვნების გამოტანაში. მენეჯმენტში მთავარია კრიტიკულ აზროვნებას ჰქონდეს თავისი ადგილი, ის არ უნდა იყოს მუდმივი, უნდა ამუშავდეს მაშინ, როცა ეს მენეჯმენტს სჭირდება და ამის შემდეგ შედეგიც იქნება მისაღები და გასაგები. კრიტიკულ აზროვნებას მენეჯმენტი მიმართავს მაშინ, როდესაც რთული პრობლემაა გადასაწყვეტი და ინფორმაციის სიმწირეა. ამ დროს იძაბება კრიტიკული აზროვნება და ცდილობს მენეჯმენტი სწორ გზაზე დააყენოს.

მენეჯმენტში კრიტიკული აზროვნება შეუძლებელია ცოდნის და გამოცდილების დაგროვების გარეშე. ცოდნა ქმნის ყველანაირ მოტივს იმისას, რომ მენეჯერმა (მმართველმა) კრიტიკულად იაზროვნოს. ამ დროს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება არგუმენტების არსებობას, მის სისწორეს, მტკიცებას და იდეების ნათლად ჩამოყალიბებას.



ამ ყველაფრის სულის ჩამდგმელი კი კრიტიკული აზროვნებაა, რომელიც სწორად არჩევს საფუძვლიან არგუმენტებს.

მენეჯმენტში კრიტიკული აზროვნება ითვალისწინებს სამ ძირითად ფაქტორს: მტკიცებულებას, საბუთს და საფუძველს. ამ სამი ფაქტორის გათვალისწინებით წარმართება ძლიერი და სწორი მენეჯმენტი.



მაგალითად მენეჯმენტში – მმართველობაში თუ არის რაიმე საქმის – პრობლემის მტკიცებულება და ამაზე იქმნება საბუთი, რასაკვირველია ეს საბუთი არის ამ პრობლემის – საქმის საფუძველი და ასევე მტკიცებულებაც, ე.ი. გამოდის, რომ ეს სამი ფაქტორი იმდენად ერთია, რომ მათი სწორი კავშირი წარმოადგენს და ქმნის ჭეშმარიტ მენეჯმენტს.

იმისათვის, რომ მენეჯმენტში მენეჯერმა გამოიმუშაოს კრიტიკული აზროვნება, მან უნდა იაზროვნოს ლოგიკურად, ემოციების გარეშე, ყოველგვარ ინფორმაციაში დაინახოს, როგორც დადებითი, ისე ურყოფითი მხარე, გაითვალისწინოს მომხრე და მოწინააღმდეგე მხარე, მოახდინოს მიღებული ინფორმაციის შეფასება და არ აჩქარდეს დასკვნების გამოტანაში, სანამ პრობლემას მთლიანად არ გაითავისებს. მხოლოდ ყველა ამ პირობის გათვალისწინების შემდეგ წარმართება სამართლიანი, ძლიერი მენეჯმენტი.

მენეჯმენტში კრიტიკული აზროვნება გვასწავლის კამათის უნარს და ამ კამათში სხვათა მოსმენას, სხვათა აზრის გაზიარებას, საკუთარ მოსაზრებებზე პასუხისმგებლობის უნარს, დისკუსიას, დიალოგის სწორად წარმართვას, მონდომებას, შრომისმოყვარეობას და დიდ მოთმინებას.

კარგი მენეჯმენტი მოითხოვს ღრმა და საღ მეხსიერებას. მეხსიერება მარტო მახსოვრობას არ მოიცავს. იგი შედგება შემდეგი ასპექტებისაგან: გონიერება,

განათლება, ერუდიცია, სიმახვილე, გამჭრიახობა, სწრაფი აზროვნება. ეს ყველაფერი მართვის აუცილებელი ატრიბუტიკაა, რომელსაც სიტყვა მეხსიერება აერთიანებს.

საერთოდ, მეხსიერება არის წარსული გამოცდილების შესახებ ინფორმაციის შენახვა და ამოკითხვა, რომელიც აგრე რიგად სჭირდება მენეჯმენტს, რომ სწორედ წარიმართოს იგი.

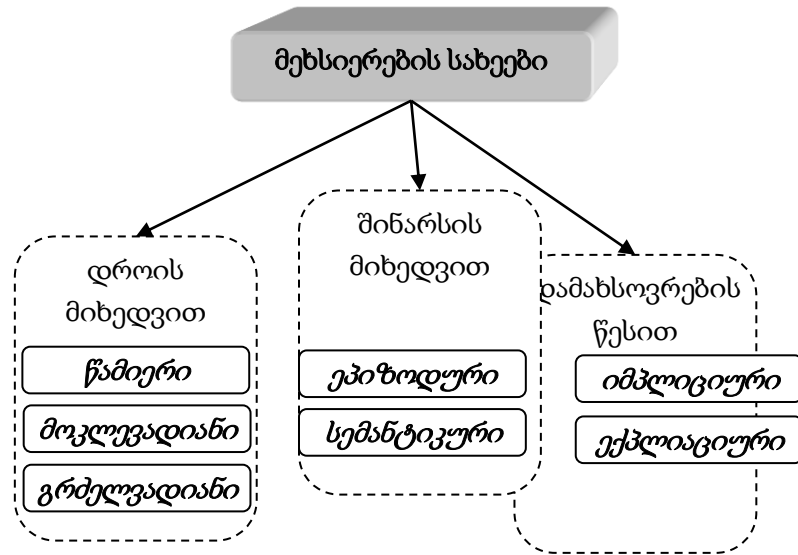
სწორი მართვისათვის მენეჯერმა კარგად უნდა იცოდეს მეხსიერების ფაზები, რომლებიც დროის მიხედვით შეიძლება შემდეგნაირად დაიყოს:

1. წამიერი მეხსიერება – 0,1-0,5 წმ;
2. მოკლევადიანი მეხსიერება – 30 წმ ან რამდენიმე წუთი;
3. გრძელვადიანი მეხსიერება – რამდენიმე წელიწადი ან მუდმივი.

ასევე, აღსანიშნავია ეპიზოდური მეხსიერება (ცალკეული მოვლენების გახსენება) და სემანტიკური მეხსიერება (ცოდნა სამყაროს განვითარების შესახებ). ამ ყველაფრის ახსნის შემდეგ მივდივართ იმ დასკვნამდე, რომ კარგი მენეჯმენტის წარმართვისათვის მენეჯერი კარგად უნდა ფლობდეს თავის თავს და რაც მთავარია მეხ-სიერების იმ ფაზებს, რომლებზეც ზემოთ მოგახსენეთ.

და მეხსიერების იმ სახეებს, რომელსაც ახლა განვიხილავთ: იმპლიციური ანუ პროცედურული მეხსიერების სახეა, რომლის დროს ხდება ინფორმაციის დაგროვება გაცნობიერების გარეშე, ავტომატურად, რეფლექსურად.

მეხსიერების ეს სახე შეიძლება ავხსნათ ერთ-ერთი ფირმის ხელმძღვანელზე, რომელიც დაიბარებს თავის თანამშრომელს და დღის განმავლობაში მომხდარ ამბებს აყოლიებს და იმავდროულად თვითონ გაზეთს კითხულობს და თითქოს არ უსმენს, მაგრამ მისი მეხსიერების ავტომატური მხარე თანამშრომლის ნათქვამ ინფორმაციას იმახსოვრებს. საერთოდ მენეჯმენტში ასეთ რეფლექსურ მახსოვრობას დიდი მნიშვნელობა აქვს, რათა მენეჯერს რა ინფორმაცია როდის რა სახით ჭირდება არ იცის.

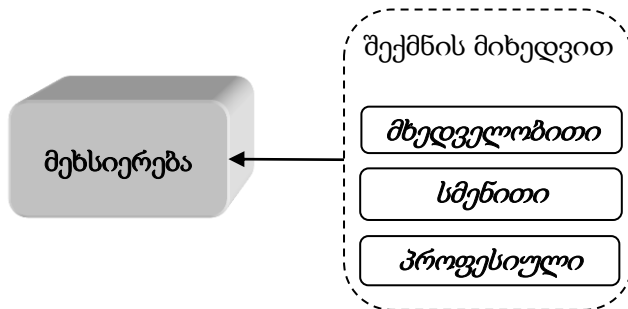


მეხსიერების ზემოთ მოყვანილ სახეებში კარგად უნდა ერკვეოდეს მენეჯერი, რათა გარკვეული პრობლემების დროს შესძლოს ამ სახეების ამოქმედება და გამოყენება.

მეხსიერების კიდევ ერთ სახეს შევხებით, რომელიც მენეჯმენტში მთავარ და გადამწყვეტ როლს ასრულებს, ეს არის ექსპლიციტური ანუ ეპიზოდური ანუ დეკლარაციული მეხსიერება, როდესაც ინფორმაციის დაგროვება ხდება შეგნებულად, ყველანაირი ძალისხმევით. სწორედ მენეჯმენტში, მენეჯერს ასეთი მეხსიერება აუცილებლად სჭირდება და ყველაფერი უნდა იღონოს მის ჩამოსაყალიბებლად, განსავითარებლად და შესანარჩუნებლად.

საერთოდ მეხსიერებაში კიდევ გამოიყოფა სმენითი, მხედველობითი, პროფესიული მეხსიერება.

სმენითი მეხსიერებით გამოირჩევიან კომპოზიტორები, მხედველობითით – მხატვრები, ხოლო პროფესიულით – ექიმები, მათ პაციენტები თავისი დაავადებების მიხედვით ახსოვთ.



მენეჯმენტი ამ სამივე პოზიციას აერთიანებს, რადგან კარგ მენეჯერს მეხსიერება უნდა ჰქონდეს სმენითიც, რათა კარგად დაიმახსოვროს სმენით გაგონილი

ინფორმაცია, და მხედველობითიც, რათა კარგად შეაფასოს პრეზენტაციები და, რაც მთავარია, პროფესიული, რომ საღად მართოს სისტემა და სწორი კადრები შეარჩიოს.

რატომ არის, რომ 21 საუკუნეში მოდაში შემოვიდა ახალგაზრდა მენეჯერები.

20-25 წლამდე მენეჯერება უმჯობესდება, 40-45 წლამდე მენეჯერება არ იცვლება (სტაბილურია), ხოლო 45 წლის ზემოთ მენეჯერება ქვეითდება. ამ ყველაფერს თუ მეცნიერული სიზუსტით მივუდგებით, აღმოვაჩინოთ, რომ ხანდაზმულ ადამიანთა ხატისმიერი მენეჯერების 70 პროცენტი მოიცავს 20-25 წლამდე მიღებულ ინფორმაციას.

რაც შეეხება აბსტრაქტულ-ლოგიკურ მენეჯერებას, რომელიც ჩვენი შემეცნების ძირითადი საფუძველია, იგი ასაკთან არ კორელირებს. სწორედ ამით აიხსნება ხანდაზმულ ასაკში შექმნილი შედეგები, რომლითაც თავის მოწონება ბევრ მეცნიერს შეუძლია. აქედან გამოდის დასკვნა, რომ სწორედ კარგ და სრულფასოვან მენეჯერად შეიძლება ჩაითვალოს 40 წელს ზევით პიროვნება, რომელსაც აქვს კარგი გამოცდილება და კარგად აანალიზებს პროცესებს.

საერთოდ, სადი მენეჯმენტისთვის საჭიროა სადი აზროვნების მენეჯერი, რომელსაც არ ექნება მენეჯერების დარღვევები; როგორცაა კონფაბულაცია (ტყუილი გახსენებები), კრიპტომნეზია (დამახინჯებული მოგონებები) და ფსევდორემინისცენცია (მენეჯერების ილუზია)

დასკვნა

მენეჯმენტში მენეჯერი განსაზღვრავს ორგანიზაციის ზრდის მიმართულებას. ამისათვის ეძებს საქმეებს და მეთოდებს როგორც ფირმის შიგნით ასევე გარე გარემოში, რისთვისაც ამუშავებს საქმიანობის გაუმჯობესების პროექტებს, სადაც შედის ის ცვლილებები, რასაც იწვევს ბაზარი და საქმიანობის ციკლი. როდესაც საწარმო დგება მოულოდნელი წინააღმდეგობის წინაშე, მენეჯერი პასუხისმგებელია ამ კრიზისული მდგომარეობიდან გამოსვლაზე, სწორედ აქ იხმარება მენეჯერს მენეჯერების ფაზები და კრიტიკული აზროვნება. ამუშავებს მაკორექტირებელ მოქმედებებს, იყენებს რა ორგანიზაციის რესურსებს, რომელთა განაწილებაზეც მენეჯერია პასუხისმგებელი. იგი ყოველთვის ფირმის წარმომადგენელია მნიშვნელოვან და უმნიშვნელო მოლაპარაკებებში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. მ. ლომსაძე-კუჭავა, გ. ამყოლაძე. მენეჯმენტის საფუძვლები. „გეომედი“, თბილისი, 2019.
2. მ. ლომსაძე-კუჭავა, გ. ამყოლაძე. მენეჯმენტის თანამედროვე სტილის სახეები.

„გეომედი“, თბილისი, 2019.

3. მ. ლომსაძე-კუჭავა, გ.ამყოლაძე. პროფესიული უნარ-ჩვევები. სტუ, თბილისი, 2018.
4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Учебное пособие. М., 2007.
5. გ. მერლანი, ხ. მენაბდიშვილი. თანამედროვე მენეჯმენტი. თბილისი, 2009.

**მენეჯმენტი, კრიტიკული აზროვნება და მეხსიერება
მაია ლომსაძე-კუჭავა, ხათუნა გიორგაძე
რეზიუმე**

ნაშრომში განხილულია მენეჯმენტზე რა როლს ახდენს მეხსიერების ფაზები და რა და რა სახის მეხსიერების ფაზებია გავრცელებული, რომელიც ეხმარება მენეჯერს სწორი და გამართული მენეჯმენტის წარმართვისათვის, ამავე დროულად სტატიაში მოცემულია რამდენად მნიშვნელოვანია სამენეჯმენტო საქმიანობაში კრიტიკული აზროვნება.

საკვანძო სიტყვები: მენეჯმენტი, მენეჯერი, კრიტიკული აზროვნება, მეხსიერება, კრიზოსული მდგომარეობა.

**Management, critical thinking and memory
Maia Lomsadze-Kuchava, acad. Doctor, Khatuna Giorgadze
Summary**

The paper discusses the role of memory phases in management and what and what kind of memory phases are prevalent, which helps the manager to manage correct and sound management, at the same time the article shows how important critical thinking is in management activities.

Keywords: Management, Manager, Critical Thinking, Memory, Crisis State.

**Управление, критическое мышление и память
Майя Ломсадзе-Кучава, Хатуна Гиоргадзе.
Резюме**

В статье обсуждается роль фаз памяти в управлении, а также какие и какие фазы памяти являются преобладающими, что помогает руководителю управлять правильным и надежным управлением, в то же время в статье показано, насколько важно критическое мышление в управленческой деятельности.

Ключевые слова: менеджмент, менеджер, критическое мышление, память, кризисное состояние.