

ა(ა) იპ საქართველოს საპატრიარქოს წმიდა ტბელ აბუსერისძის სახელობის  
სასწავლო უნივერსიტეტი

სამართალმცოდნეობის და საჯარო მმართველობის ფაკულტეტი

## **ხოზრევანიძე გურანდა**

### **მენეჯმენტი როგორც მართვის მეცნიერება და მართვის ხელოვნება**

საჯარო მმართველობა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია

საჯარო მმართველობის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

მეცნიერ - ხელმძღვანელი: ბესიკ ბერიძე

სოციალურ მეცნიერებათა აკადემიური დოქტორი, პროფესორი

ბიჭაური

2019

## ანოტაცია

მოცემული ნაშრომის ობიექტია მენეჯმენტის როგორც მართვის მეცნიერების თეორიები და მეთოდები, მენეჯრთა როლი ორგანიზაციათა განვითარების საკითხში და პერსონალის მართვის თავისებურებები ორგანიზაციებში. ნაშრომის ძირითად მიზანს წარმოადგენს ერთის მხრივ მენეჯმენტის საქმიანობის საფუძვლიანი შესწავლა და მისი არსის, რაობის გაგება, ხოლო მეორეს მხრივ კი მენეჯრთა როლის განსაზღვრა თანამედროვე ორგანიზაციათა ეფექტიანობის ამაღლების საკითხში.

ნაშრომში განხილულია წარმატებული მკვლევარების მიერ შემუშავებული მართვის სხვადასხვა თეორიები. ამ თეორიების უმეტესი ნაწილი მენეჯმენტის განვითარებას უდევს საფუძვლად, ეს კი იმით აიხსნება, რომ მკვლევართა უმეტესობამ თავიანთი ცხოვრების დიდი ნაწილი მართვის პრაქტიკის კვლევას მიუძღვნეს. თუმცა ნაშრომში მოყვანილია ისეთი თეორიებიც, რომლებმაც მინიმალური წვლილი შეიტანეს, ხოლო ზოგიერთმა მათგანმა აღიარება საერთოდ ვერ ჰპოვეს.

ნაშრომში ასევე მოყვანილია მენეჯრთა მიერ, ეფექტური და მიზანმიმართული მართვის განხორციელების მაგალითები, თანამედროვე ორგანიზაციებში მენეჯმენტის პრაქტიკულ გამოცდილებასა და დაგროვილ თეორიულ ცოდნაზე დაყრდნობით .

ჩვენ ასევე განვიხილავთ ადამიანურ რესურსს, როგორც ორგანიზაციათა სამომავლო მიზნებისა და სტრატეგიების განმსაზღვრელ მნიშვნელოვან ინტელექტუალურ აქტივს.

ნაშრომის ბოლო ნაწილში ვაჯერებთ განხილულ ინფორმაციას და გამოგვაქვს ჩვენეული დასკვნები, მოცემულ საკითხთან მიმართებაში.

## Annotation

The subject of the thesis is the theories and methods of management, as the art of managing; role of managers in development of organizations and characteristics of personnel management. The objectives of the paper are to study the principles of management, as well as to determine the role of managers in increase of efficiency of modern organizations.

The thesis discusses different theories of management, elaborated by leading researchers. The substantial part of these theories act as basis of management development, since the most researchers have devoted much of their lives to the study of management practices. However, the paper also discusses the works of the researchers, who have not been recognized and have made minimal contributions.

The thesis analysis examples of effective and determined management, based on theoretical knowledge and practical experience of management of modern organizations.

Besides, the paper discusses human resources, as an important intellectual asset, that determines future objectives and strategies of the organization.

In the conclusive part of the thesis, we summarize the information discussed and make conclusions about the topic.

Guranda khodzrevanidze

## შინაარსი

შესავალი -----	
-----	5
<b>თავი I. მენეჯმენტის რაობა და მისი არსი-----</b>	<b>8</b>
1.1. მენეჯმენტის განვითარების ეტაპები-----	10
1.2. მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიები-----	18
1.3. მენეჯმენტის ფუნქციები -----	23
<b>თავი II. მენეჯერთა როლი ორგანიზაციის განვითარებაში-----</b>	<b>32</b>
2.1. მართვის უნარ-ჩვევები-----	37
2.2. მენეჯერთა ოლქები-----	39
2.3. მართვის დონეები-----	40
2.4. ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები, პასუხისმგებლობა და დელეგირება---	41
<b>თავი III. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯმენტი-----</b>	<b>45</b>
3.1. პერსონალის ამუშაოდ აყვანისა და შერჩევის საკითხები-----	50
3.2. ნეპოტიზმი საჯარო და კერძო სექტორში-----	52
3.3. თანამშრომლების შენარჩუნება განვითარების საკითხები-----	54
დასკვნა -----	61
გამოყენებული ლიტერატურა -----	63

## შესავალი

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მცირე და მსხვილ ბიზნესის სანარმოებს. მათი მუშაობის ეფექტიანობაზე მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკური განვითარება. ამიტომაც **სამაგისტრო ნაშრომი ეძღვნება** ორგანიზაციათა ეფექტიანობის განმსაზღვრელ, ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებს, როგორცაა, **მენეჯმენტის როგორც მართვის მეცნიერების თეორიები და მეთოდები, მენეჯრთა როლი ორგანიზაციათა განვითარების საკითხში და პერსონალის მართვის თავისებურებები ორგანიზაციებში.** მენეჯმენტი თავის თავში მოიცავს მართვის თეორიებისა და პრაქტიკული გამოცდილების ერთობლიობას, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერი ახორციელებს ორგანიზაციისა და მასში დასაქმებულ ადამიანთა მიზანმიმართულ მართვას. სწორედ მენეჯმენტის პრაქტიკული გამოცდილებისა და დაგროვილი თეორიული ცოდნის სწორ და მიზანმიმართულ გამოყენებაზეა დამოკიდებული სანარმოთა ეფექტიანობა და, აქედან გამომდინარე, მოსახლეობის კეთილდღეობის გაუმჯობესება, მთლიანად ქვეყნის ეკონომიკის აღმავლობა. ერთ-ერთი მიზეზი, რის გამოც არაეფექტიანად შეიძლება ფუნქციონირებდეს ორგანიზაცია, ეს არის ორგანიზაციაში „არაკვალიფიციური მენეჯმენტის“ არსებობა, რის გამოც ისინი ვერ ახერხებენ, თავი გაართვან და მოაგვარონ მაღალპროფესიონალურ დონეზე მათ წინაშე წამოჭრილ პრობლემებს. ორგანიზაციებში პრობლემათა მოსაგვარებლად უნდა აიგოს ორგანიზაციათა ეფექტიანი მართვის სისტემა, რაც შესაძლებელია მართვის სისტემათა განახლებითა და ასევე მართვის თანამედროვე ადმინისტრირების დანერგვით, რაც ამავდროულად გულისხმობს მართვის განვითარების ისტორიული გამოცდილების გათვალისწინებასაც.

ადამიანები წარმოადგენენ ორგანიზაციის მნიშვნელოვან რესურსს, ისინი განსაზღვრავენ კომპანიის სამომავლო მიზნებსა და სტრატეგიებს. მარტივი არ არის საერთო მიზნის მისაღწევად ორგანიზაციებში დასაქმებულ ადამიანთა კოორდინაცია და წარმართვა. თანამედროვე პირობებში პერსონალთან ურთიერთობის ძირითად მიზანს წარმოადგენს ისეთი პიროვნების ჩამოყალიბება, რომელისთვისაც დამახასიათებელი იქნება მაღალი პასუხისმგებლობა, მდგრადი ფსიქიკური მდგომარეობა, საქმისადმი ერთგულება და მაღალი კვალიფიკაცია, რაც მიმართულია ორგანიზაციის ეფექტიანი

მუშაობისკენ. ქცევითი, სამოტივაციო და სხვა ფაქტორების შესწავლა, აყალიბებს პერსონალის მუშაობას საწარმოში, აღრმავებს მართვის მეთოდების ცოდნას და ხელს უწყობს მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლებას. ორგანიზაციათა დაბალი პოტენციალი მეტყველებს მათ არადამაკმაყოფილებელ საქმიანობაზე, რაც, უპირველესად, გამომდინარეობს მმართველთა მიერ პერსონალისა და მთლიანად ორგანიზაციის არასწორი მართვით. აუცილებელია მენეჯერთა მიერ ორგანიზაციებში პერსონალის მართვის მდგომარეობის შესწავლა-გაანალიზება და ქმედითი ღონისძიებების გატარება მისი ეფექტიანობის ასამაღლებლად, რაც საფუძველი გახდება წარმოების ეფექტიანობის გაზრდისა. სამაგისტრო ნაშრომი ეხება აღნიშნულ პრობლემებს, რაც განსაზღვრავს თემის საკმაოდ მაღალ აქტუალურობას.

**ნაშრომის მიზნები და ამოცანები.** ნაშრომის ძირითად მიზნს და ამოცანას წარმოადგენს, პირველ რიგში მენეჯმენტის ყველა თეორიის განხილვა და გაანალიზება, და შემდგომ მათი სრულყოფის ყველა აქამდე ნაცადი ხერხების მიმოხილვა. ხოლო, მეორეს მხრივ მართვის სისტემათა ეფექტიანობის ზრდა იმ გამონვევების შესაბამისად, რომლის წინაშეც დგას თანამედროვე ეკონომიკა. ამასთანავე დაგროვილი ცოდნის კიდევ უფრო გაღრმავება და სრულყოფა ახალი მეთოდებისა და ინსტრუმენტების შემუშავების გზით, რომლის საჭიროებაც გამომწვეულია მენეჯმენტის წამყვანი როლით და ძალიან მაღალი აქტუალურობით. აგრეთვე ნაშრომში **განხილულია, მართვაში ადამიანური რესურსების ადგილი და ორგანიზაციის მმართველის (მენეჯერის) საქმიანობის აქტუალური ასპექტები.** აქცენტი კეთდება, არა რომელიმე კომპანიის ან რაიმე კონკრეტული ჯგუფის მიზნებზე და მომავალ პერსპექტივებზე, არამედ მენეჯმენტის უფრო ღრმა სოციალურ, ეკონომიკურ და პოლიტიკურ მნიშვნელობაზე.

**ნაშრომის აქტუალობა** გამოიხატება იმ გარემოებაში, რომ საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ორგანიზაციათა საქმიანობა მოითხოვს მუშაობის ისეთ სტილს, რომელსაც საფუძვლად უდევს ახალ შესაძლებლობათა მუდმივი ძიება. ორგანიზაციის მთავარი მიზნის მისაღწევად აუცილებელი ხდება სხვადასხვა წყაროდან რესურსების მოზიდვისა და გამოყენების ცოდნა, და აქედან გამომდინარე ორგანიზაციათა წარმოების ეფექტიანობის ამაღლება. ასეთ პირობებში სულ უფრო იზრდება მოთხოვნები ორგანიზაციის მართვისადმი, მენეჯმენტისადმი.

**კვლევის ობიექტი.** ნაშრომის კვლევის ობიექტს წარმოადგენს მენეჯმენტის სისტემის ელემენტების ( მისია, სტრუქტურა და დაქვემდებარების სქემა) და მართვის შემადგენელი ნაწილების ( პროექტები, პერსონალი, სტრატეგია, ინფორმაცია და სხვა) გამოყენების და გადანაცვების მიღების სფეროში, შესაბამისი კანონები და კანონზომიერებები.

**ნაშრომის მეცნიერულ სიახლეს** წარმოადგენს უკვე არსებული მენეჯმენტის თეორიების შეფასების საფუძველზე თანამედროვე ორგანიზაციათა განვითარებისთვის საჭირო მართვის სრულყოფილი სისტემის მოდელირება. აღნიშნული მოდელირება ეფექტური იქნება ყველა ტიპის ორგანიზაციისთვის.

**ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა** იმაში მდგომარეობს, რომ იგი სასარგებლო იქნება თანამედროვე ორგანიზაციისა და მისი კადრების ინოვაციური მართვის სისტემის ფორმირებისა და ფუნქციონირების საკითხებით დაინტერესებული წრეებისათვის.

## თავი I მენეჯმენტის რაობა და მისი არსი

ინგლისურმა სიტყვამ “managment“ (მენეჯმენტი, ქართულად "მართვა") შეიძინა ინტერნაციონალური მნიშვნელობა. იგი გულისხმობს ადამიანთა ხელმძღვანელობას სხვადასხვა ორგანიზაციაში ( სასტუმრო, რესტორანი, კომერციული ბანკი სადაზღვევო კომპანია, ტურისტული სააგენტო და სხვა). მარტივად, რომ ავხსნათ, მენეჯმენტი ნიშნავს დასახული მიზნების მიღწევის უნარს სხვა ადამიანების შრომის, ინტელექტის, ქცევისა და მოტივების გამოყენების საფუძველზე. მენეჯმენტი, აგრეთვე, სპეციალური ცოდნის დარგია, რომელიც ეხმარება ორგანიზაციებში დასაქმებულ პირებს, განახორციელონ მართვა, ე.ი მართვის მეცნიერებაა

მენეჯმენტი სირთულესთან გამკლავებას გულისხმობს. მისი მეთოდები და პროცედურები მეტწილად, მეოცე საუკუნის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიღწევის, დიდი კომპანიების აღმოცენების პასუხს წარმოადგენს. კარგი მენეჯმენტის გარეშე საწარმოებსა და კომპანიებში შეიძლება ისეთი ქაოსი წარმოიქმნას, რომ საფრთხე შეექმნას მათ არსებობას. კარგ მენეჯმენტს წესრიგი და მუდმივობა შემოაქვს კომპანიების საქმიანობის ისეთ ძირითად ასპექტებში, როგორც წარმოებული პროდუქტების ხარისხი და რენტაბელობა.<sup>1</sup> [12 გვ.46]

ერთ-ერთი მიზეზი იმისა, თუ რატომ გახდა მენეჯმენტი ასეთი მნიშვნელოვანი უკანასკნელ წლებში, არის ის, რომ ბიზნეს გარემო მეტად კონკურენტული და არასტაბილური გახდა. დროის ცვლილებასთან ერთად იცვლება მოთხოვნილებებიც. იმისთვის, რომ ორგანიზაციამ შინარჩუნოს კონკურენტუნარიანობა, დარჩეს ბაზარზე მოთხოვნადი და არ შეაჩეროს ზრდა-განვითარება, საჭირო ხდება თუხი აუწყოს დროთა განმავლობაში მომხდარ ისეთ მნიშვნელოვან ცვლილებებს, როგორცაა სწრაფი ტექნოლოგიური ცვლილებები, მზარდი საერთაშორისო კონკურენცია და მომხმარებელთა ინტერესების მუდმივი ცვლა. სწორედ ამ ცვლილებებმა განაპირობა მენეჯმენტის საქმიანობის წინა პლანზე წამოწევა. მენეჯერი იკვლევს რა დროთა

---

<sup>1</sup>რენტაბელობა-( გერმ. rentabel)- რაც განეულებს ხარჯებს ამართლებს, სამეურნეო თვალსაზრისით მიზანშეწონილი; სარგებელიანი, შემოსავლიანი



განმავლობაში მომხდარ ცვლილებებს, დაუყოვნებლივ ცდილობს სიახლების მის ორგანიზაციაში დანერგვას.

მსოფლიოს მაშტაბით საზოგადოებებში, ბაზარზე, მოხმარებელში, კონკურენციასა და ტექნოლოგიებში მიმდინარე ცვლილებები აიძულებენ ორგანიზაციებს, რომ უფრო მკაფიოდ ჩამოაყალიბონ თვიანთი ღირებულებები, განავითარონ ახალი სტრატეგიები და ოპერირების ახალი გზებიც დაისწავლონ. ხშირად ცვლილებების განხორციელებისას მენეჯერებისთვის (მმართველებისთვის) რთულია ორგანიზაციაში დასაქმებულ ადამიანთა ადაპტირება სიახლეებთან. ახალ ბიზნესგარემოში გადარჩენისა და განვითარებისთვის კი, არსებითი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის მობილიზებას ქცევის ადაპტაციისთვის. სწორედ, ასეთი პრობლემის წინაშე ვლინდება მენეჯერის განსაკუთრებული ნიჭი. იგი ვალდებულია სიახლეები არა მხოლოდ დანერგოს კომპანიაში, არამედ შექმნას დასაქმებულთათვის ხელსაყრელი პირობები. ცვლილებები კარგია, თუმცა მათი დანერგვა ხანდახან სირთულეებთან არის დაკავშირებული, რაც დამატებით დროს, ენერჯიასა და ფულად სახსრებს მოითხოვს, ამ დროს კი მენეჯერი ვალდებულია, იპოვოს ოქროს შუალედი. ის სწორად უნდა მიუდგეს პრობლემის გადაჭრის გზების ძიებას, განსაზღვროს ის და სწორი დაგეგმარებით, მაქსიმალურად მოკლე დროში, ეფექტურად მოაგვაროს ყველაფერი. ამ ყველაფერში კი, მას მენეჯმენტის მეთოდოლოგიების ცოდნა უწყობს ხელს, რაც სწორად განსაზღვრა, დაგეგმარება, განხორციელებას გულისხმობს.

არ არსებობს სიტყვა "მენეჯმენტის", როგორც აქტივობის საყოველთაოდ აღიარებული ერთი განმარტება. კლასიკური განმარტება ეკუთვნის ფრანგ მენარმეს და თეორეტიკოს ჰენრი ფეიოლს, რომელიც თითქმის ასი წლის შემდეგაც მისაღებად ითვლება. მისი განმარტების თანახმად, მენეჯმენტი არის "პროგნოზირება და დაგეგმვა იმისთვის, რომ მოვახდინოთ ორგანიზება, მართვა, კოორდინირება და კონტროლი. [4 გვ.3]

მოგვიანებით კენტმა და ო'დონელმა შემოგვთავაზა შემდეგი განმარტება, "მენეჯმენტი სამუშაო პროცესია რომელიც ხუთი ძირითადი ფუნქციისგან დაგეგმვის ორგანიზების,

თანამშრომელთა შშერჩევის, მართვის ლიდერობისა და კონტროლისგან შედგება. [4 გვ.3]

მართვის პრინციპები წარმოიქმნა ჯერ კიდევ უხსოვარ დროს, როცა საზოგადოება პირველყოფილი თემური წყობილებით იყო მოწყობილი. სინამდვილეში მენეჯმენტის საქმიანობა უძველესი ხანიდან მომდინარეობს, უბრალოდ სხვადასხვა დროს მას სხვადასხვა სახელი ეწოდებოდა და ფუნქციებიც განსხვავებული ჰქონდა. მაგალითად, თემური წყობილობის დროს და მანამდეც, როდესაც ადამიანები ტომებად ცხოვრობდნენ, საკვების მოპოვება და მტრებისგან თავდაცვა ადამიანისაგან მოითხოვდა შეთანხმებულ მოქმედებას, ამისათვის კი საჭირო იყო ლიდერი, რომელსაც "ბელადი" ეწოდებოდა. მის საქმიანობას ტომის მართვა წარმოადგენდა. ეს მენეჯმენტის საქმიანობის პირველყოფილური ჩანასახია. ძვ.წ IX-VII ათასწლეულს დაიწყო გადასვლა სამომხმარებლო ტიპის ეკონომიკიდან (ნადირობა, თევზაობა, შეგროვება და სხვა) მატერიალური ფასეულობების წარმოების ეკონომიკაზე, აქაც მთავარი სწორად გათვლილი გეგმები და მისი სწრაფი განხორციელება იყო.

### 1.1 მენეჯმენტის განვითარების ეტაპები

მენეჯმენტის, როგორც სამეცნიერო დისციპლინის ჩამოყალიბებას საფუძველი მე-20 საუკუნის დასაწყისში ჩაეყარა. ამ პერიოდში წარმოების მკვეთრმა განვითარებამ და მასთან დაკავშირებულმა მრავალმა პრობლემამ გამოიწვია მენეჯმენტის სპეციალობის განვითარება. სწორედ ამ დროს დაედო დასაბამი მართვის მეცნიერების პირველ ეტაპს - მენეჯმენტის კლასიკურ მიმდინარეობას. იგი სამი განსხვავებული მიდგომის განვითარების გზით ყალიბდებოდა :

- მეცნიერული მენეჯმენტი;
- ადმინისტრაციული მენეჯმენტი;
- ბიუროკრატიული მენეჯმენტი.

**მეცნიერული მენეჯმენტი.** მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციები არსებობდნენ უძველესი დროიდან XX საუკუნემდე არავინ დაინტერესებულა თუ, როგორ ემართათ ისინი. იდეა იმის შესახებ, რომ მართვამ შესაძლოა უდიდესი წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციის განვითარების საქმეში პირველად ამერიკაში ჩაისახა. ტრანსკონტინენტურმა რკინიგზის ხაზებმა, რომელთა მშენებლობაც XIX საუკუნის ბოლოს დასრულდა, ამერიკა მსოფლიოში ყველაზე მსხვილ ბაზრად გადააქცია და ქვეყნის ისტორიაში ახალი ეპოქის დაწყებას შეუწყო ხელი. რკინიგზამ დიდი საქალაქო ცენტრების შექმნა გახადა შესაძლებელი, ასევე გააღრმავა ეკონომიკური კავშირები ქვეყნის აღმავლობას შეუწყო ხელი. სწორედ ამ პერიოდში, ყალიბდება აშშ-ში მსხვილი სანრმოები, რომლებიც მოითხოვდნენ მართვის წესებისა და ხერხების სრულყოფას, ამასთანავე მართვის ახლი მეთოდებისა და ფორმების ძიებას. ამერიკაში მართვის მეცნიერების განვითარების მთავარი ფაქტორი იყო არა საშუალო და წვრილი, არამედ დიდი ბიზნესი და **ტრანსკონტინენტალური კორპორაციები.**<sup>2</sup>

ამერიკაში, **წერდა ჰ. დრიუკერი,** მსხვილი კორპორაციები შეადგენენ უმცირესობას. მაგრამ, ეს ისეთი უმცირესობაა, რომელიც აყალიბებს საზოგადოების ტიპურ სტრუქტურას, ადამიანების ქცევას, მათი ცხოვრების წესს. კორპორაციები, რომლებიც რიცხობრივ უმცირესობას შეადგენენ, განსაზღვრავენ საზოგადოების ცხოვრების ხარისხს. ისინი, როგორც ყველა ლიდერი, წარმოადგენენ იდეალს, რომლისკენაც მიისწრაფვიან ერების უმეტესობა. რამდენადაც საზოგადოების ცხოველქმედებას განსაზღვრავს არა სტატისტიკური მასა, არამედ დინამიური ელემენტები. მსხვილი ბიზნესი არის ნებისმიერი ინდუსტრიულად განვითარებული საზოგადოების საფუძველი. იგი აფინანსებს და სიცოცხლისმყოფელობას ანიჭებს დიდ მეცნიერებას. პროფკავშირები და

---

<sup>2</sup> **ტრანსკონტინენტალური კორპორაცია**-კორპორაცია, რომლის მფლობელობა, მენეჯმენტი წარმოება და საქმიანობები მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეშია და სხვადასხვა სახელმწიფოს კანონმდებლობის ფარგლებშია მოქცეული. მას გააჩნია სათავო ოფისი ერთ სახელმწიფოში და ფილიალები სხვა სახელმწიფოებში. კორპორაციის ძირითადი მიზანია მსოფლიო ბაზრებისთვის საქონლის მაქსიმალურად დაბალ ფასში წარმოება. ამ მიზნის მიღწევა შესაძლებელია პროდუქციის წარმოებისათვის ყველაზე წარმატებული ადგილის შერჩევით ან მასპინძელი სახელმწიფოსაგან საგადასახადო შეღავათების მიღებით. ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს გააჩნიათ გამორჩეული მენეჯერული ნიჭი, ფინანსური საშუალებები და ტექნიკური რესურსები, და ისინი ეწევიან უდიდეს საქმიანობას კოორდინირებული გლობალური სტრატეგიის ფარგლებში.

სახელისუფლებო ადმინისტრაციის ორგანოებიც კი სხვა არათურა, თუ არა სოციალური პასუხი მსხვილი ბიზნესის ფენომენზე. [2, გვ124-125]

როგორც ვხედავთ, ეს პერიოდი განსაკუთრებული ცვლილებებით გამოირჩევა. სწორედ ამ ცვლილებებზე ჩაუყარა საფუძველი მეცნიერული მართვის სკოლას, რომლის ფუძემდებლადაც ამერიკელი ინჟინერ-მექანიკოსი ფრედერიკ უინსლოუ ტეილორი ითვლება. მისი მოღვაწეობის წლები მოიცავს პერიოდს 1856-დან 1915-მდე. ის მდიდარ და ცნობილ ფილადელფიურ ოჯახში დაიბადა. მშობლების გავლენა და სწავლა პრივილეგირებულ სკოლაში დაეხმარა მას მიეღო მრავალმხრივი განათლება. მიუხედავად, იმისა, რომ მშობლებს სურდათ ტეილორს ჰუმანიტარული განათლება მიეღო, მან ინჟინრისა და მენარმის კარიერა აირჩია. ტეილორმა მართვისადმი ტრადიციული მიდგომა ეჭვქვეშ დააყენა და დიდი ხნის განმავლობაში ცდილობდა დაედგინა საწარმოების არაეფექტიანობის მიზეზები. საბოლოოდ კი, იგი იმ დასკვნამდე მივიდა, რომ შრომის ნაყოფიერების ზრდის პრობლემა მენეჯმენტის დაბალი დონით იყო გამოწვეული. ტეილორს სჯეროდა, რომ ეკონომიკური წახალისება საუკეთესო მოტივაციაა. მოსამსახურეები კარგად იმუშავენ და აქედან გამომდინარე გაიზრდება პროდუქტიულობის დონე ფირმებში, თუ კი გაეზრდებათ ანაზღაურებაც.

ტეილორმა საწარმოში მდგომარეობის გაუმჯობესების 4 ძირითადი სტადია გამოყო:

- სამუშაოს შესრულების მეცნიერული შესწავლა;
- მუშახელის მეცნიერული შერჩევა და მათი მუდმივი წვრთნა;
- სამუშაოს მეცნიერული ორგანიზაციის და მეცნიერულად შერჩეულ-განვრთნილი მუშახელის შერწყმა;
- მენეჯმენტისა და მუშახელის მუდმივი და უშუალო კავშირი;

ფ.ტეილორის წიგნის "მეცნიერული მართვის პრინციპები"-ს (1911წ.) გამოსვლის შემდეგ კი, ინტერესი მართვის პროცესისადმი, კიდევ უფრო გაიზარდა. ამავდროულად გაფართოვდა მისი თანამოაზრეების წრეც და საფუძველი ჩაეყარა მენეჯმენტის მეცნიერების აღნიშნულ მიმართულებას. ფ.ტეილორმა კი მეცნიერული მენეჯმენტის მამის სახელი დაიმკვიდრა. ამრიგად, მართვის მეცნიერება მეოცე საუკუნის დასაწყისში

წარმოიშვა. მის საფუძველს ორგანიზაციათა მართვის პროცესში მეცნიერების როლის ზრდა წარმოადგენდა, რომელსაც მნიშვნელოვანი გავლენა უნდა მოეხდინა ორგანიზაციათა ეფექტიანობის ამაღლების საქმეში, რაც თავისთავად მოგების ზრდასაც გამოიწვევდა. მათ სურდათ პროდუქციის წარმოება რესურსების უმცირესი დანახარჯებით, (ფინანსური, მატერიალური, ადამიანური) მაქსიმალური შედეგების მიღების პირობით. ამგვარად, სკოლის ძირითად ფუძემდებლური ცნებები იყო მწარმოებლურობის ამაღლება, შრომის დანაწილება და მართვისადმი მეცნიერული მიდგომები.

მიუხედავად იმისა, რომ ტეილორის პრინციპები ფართოდ იყო დანერგილი და ამჟამადაც საკმაოდ ხშირად გამოიყენება მასიური წარმოების საწარმოებში, ამ იდეას მისსავე სიცოცხლეში აკრიტიკებდნენ მუშების ნაწილობრივ ეფექტიანად მომუშავე მანქანების დონემდე დაყვანის გამო. ლენინმა შემთხვევით არ უწოდა ტეილორის სისტემას "ოფლის მოღვინის მეცნიერული სისტემა" [2, გვ.136]

ტეილორის ამ ახალ იდეებს მიმდევარებიდან განსაკუთრებით აღსანიშნავია ფრედრიკ და ლილიან ჯილბერტები. ჯილბერტმა სრულყო დროისა და მოძრაობის შესწავლის მეთოდი. ის თავის კვლევებს თავდაპირველად ფოტოაპარატით, ხოლო შემდეგ კინოკამერით ატარებდა. იგი აღარებდა რა მოძრაობის სხვადასხვა სისტემებს, ინსტრუმენტებსა და სამუშაო ადგილებს მოახერხა შეემცირებინა სამუშაო მოძრაობები 18-დან 5-მდე, რითაც რამდენადმე გაზარდა მწარმოებლურობა.

ჯილბერტი გახდა შრომაში ადამიანური დანახარჯების ეკონომიის იდეის მხურვალე დამცველი და ერთხელ გამოთქვა ასეთი მოსაზრება: " მსოფლიოში არ არსებობს იმაზე დიდი დანაკარგი, ვიდრე დანაკარგები უსარგებლო, ცუდად კოორდინირებული და არამწარმოებლური მოძრაობებისა". [2, გვ.130]

### **ადმინისტრაციული მენეჯმენტი**

თუ ტეილორი მეცნიერული მენეჯმენტის მამად ითვლება, მემალაროე და ლითონის საქმის სპეციალისტი, ფრანგი ანრი ფეიოლი(1841-1925) სამენეჯმენტო აზროვნების მამად უნდა მივიჩნიოთ. იგი განათლებით სამთო ინჟინერი იყო. თავდაპირველად ფრანგულ სამთო-მეტალურგიულ კომბინატში ინჟინრად, ხოლო შემდეგ მთავარ მენეჯერად, დირექტორად მუშაობდა. მაშინ, როცა ტეილორი ორიენტაციას აკეთებდა

მოსამსახურეების შრომითი პროდუქტიულობის ზრდაზე, ფეიოლი ორგანიზაციას განიხილავდა მთლიანობაში ეფექტურობისა და მომგებიანობის თვალსაზრისით. ადმინისტრაციული თეორიის თანახმად, წარმოების ეფექტიანობის მიღწევა შესაძლებელია, არა მხოლოდ სამუშაო ადგილისა და საამქროს, არამედ მთლიანი ორგანიზაციის სრულყოფით. ამ მიზნით ადმინისტრაციული მენეჯმენტის ფუნქციონირებელმა ანრი ფეიოლმა პირველმა ჩამოაყალიბა მენეჯმენტის 14 პრინციპი ნაშრომში "ზოგადი და ინდუსტრიული მენეჯმენტი".

ფეიოლის მიერ ჩამოყალიბებული მენეჯმენტის 14 პრინციპის შემდეგნაირ პერიფრაზირებას ვხვდებით:

- შრომის განაწილება - შრომის სპეციალიზაცია ხელს უწყობს პროდუქტიულობის ზრდას და ხარისხს.
- უფლებები და მოვალეობები - მენეჯერს აქვს უფლება გასცეს ბრძანება, მოითხოვოს დაქვემდებარება, რასაც თან ახლავს სათანადო პასუხისმგებლობა.
- დისციპლინა - ფირმას და მის მომსახურე პერსონალს შორის დადებული ხელშეკრულებისადმი მორჩილება და პატივისცემა.
- ერთი უფროსი - მომსახურე ინდივიდმა ბრძანება მხოლოდ ერთი პირისგან უნდა მიიღოს.
- ერთი მიმართულება - საერთო მიზნის მისაღწევად მომუშავეთ ჯგუფს მხოლოდ ერთი გეგმა და ერთი ზედამხედველი უნდა ყავდეს.
- ზოგადი ინტერესებისადმი ინდივიდუალურის დაქვემდებარება - თითოეული მოსამსახურის ან მთელი ჯგუფის ინტერესი არ უნდა სცილდებოდეს საერთო მთავარ მიზანს.
- კადრების ანაზღაურება - ხელფასი სამართლიანად უნდა იყოს განსაზღვრული და ორივე მხარისთვის დამაკმაოფილებელი უნდა იყოს.
- ცენტრალიზაცია - თითოეულ ფირმაში ოპტიმალური ცენტრალიზაციაა საჭირო მომსახურე პერსონალის შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენებისთვის.

- დაქვემდებარების ხაზი - ძალაუფლების ხაზი მოდის ზემოდან ქვევით, რომლის გზითაც ხორციელდება ყოველგვარი ურთიერთობა.
- წესრიგი - საქმის შეუფერხებელი მსვლელობის უზრუნველსაყოფად ხელსაწყოები და მომსახურე პერსონალი თავ-თავის ადგილზე უნდა იყოს.
- თანასწორუფლებიანობა - მომსახურე პერსონალის მიმართ კეთილი, სამართლიანი და თანასწორუფლებიანი დამოკიდებულება.
- კადრების დასაქმების სტაბილურობა - მომსახურეებს უნდა მიეცეთ ახალ საქმესთან შეგუებისა და მისი წარმატებით შესრულებისათვის საჭირო დრო.
- ინიციატივა - გეგმის მოთქმებისა და მისი განხორციელების თვისუფლება
- მუნდირის ღირსება - მომსახურე პერსონალს შორის ერთიანობის გრძნობის დამკვიდრება. [13]

ანრი ფეიოლმა აღნიშნული 14 პრინციპის საშუალებით ნათლად წარმოაჩინა მისი და ადმინისტრაციული სკოლის სხვა წარმომადგენელთა შეხედულებები, ორგანიზაციებში წარმოების ეფექტიანობის ზრდის შესახებ. თანამედროვე ორგანიზაციებში მართალია არ ხდება ამ 14 პრინციპის, როგორც ორგანიზაციის მენეჯმენტის ძირითადი დებულების სახით გამოყენება, მაგრამ თითოეული ფეიოლისეული პრინციპი დღეს გარკვეულ ასახვას ჰპოვებს თანამედროვე მენეჯმენტში.

ა. ფეიოლი განსხვავებით ფ. ტეილორისა ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ეფექტიანობის ამაღლებას უკავშირებდა არა მხოლოდ პერსონალის ეკონომიკურ მოტივაციას, არამედ ორგანიზაციას, როგორც ერთ მთელ სტრუქტურას, სადაც როგორც მმართველობითი (მენეჯერები), ასევე არამმართველობითი (მუშაკები), საქმიანობის შემსრულებლების ერთიანობას, საერთო მიზნის არსებობას, ორგანიზაციულ დისციპლინას და წესრიგს განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭებოდა. უნდა აღინიშნოს ის ფაქტიც რომ, ფეიოლი ისევე, როგორც ტეილორი არ უარყოფდა პერსონალის ეკონომიკური მოტივაციის უდიდეს როლს წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების სფეროში, მაგრამ თვლიდა, რომ პერსონალის მოტივაციის ამაღლება შესაძლებელი იყო არა მარტო ანაზღაურების ზრდის საშუალებით, არამედ თითოეული

თანამშრომელზე თანასწორუფლებიანი დამოკიდებულებით, ინიციატივის თავისუფლების მინიჭებით და მომსახურე პერსონალს შორის ერთიანობის გრძნობის დამკვიდრებით.

ა.ფეიოლმა პირველი იყო, ვინც ადმინისტრაციის მოქმედება სხვადასხვა ოპერაციებად და ფუნქციებად დაყო. მისი აზრით, მართვა წინასწარმეტყველებას, დაგეგმვას, ორგანიზებას, ხელმძღვანელობას კოორდინირებას და კონტროლს წარმოადგენს.

**წინასწარმეტყველებისა და დაგეგმვის** ქვეშ ის გულისხმობდა მომავლის განჭვრეტას და სამოქმედო გეგმის შექმნას.

**ორგანიზებაში** იგულისხმებოდა სტრუქტურული ცნებები და ხელმძღვანელობაში თანამშრომლებს შორის აქტივობის წარმართვა,

**კოორდინირებაში** იგულისხმებოდა გამაერთიანებელი აქტივობები,

**კონტროლი** გულისხმობდა ისეთ აქტივობას, რომელიც შესაბამისობაში უნდა ყოფილიყო აღიარებული პოლიტიკასა და პრაქტიკასთან.[4, გვ. 6]

დღევანდელ საქმიან გარემოში ფეიოლის მოსაზრებებს საღი აზრი ეწოდება და სხვა არაფერი, თუმცა მის მიერ ჩამოყალიბებულ დაგეგმვის, ორგანიზების, კონტროლის ფუნქციებს დღესაც სამენეჯმენტო წარმატების წყაროდ მიიჩნევენ. ამ პრინციპებიდან ბევრი აღნუსხულია ორგანიზაციების წესდებაში და იურიდიული კანონის ძალაზე აქვს.

### **ბიუროკრატიული მენეჯმენტი**

იმ დროს, როცა ტელიორი და ფეიოლი საკუთარ მოსაზრებებს აყალიბებდნენ გერმანელმა სოციოლოგმა მაქს ვებერმა (1864-1920) ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის მიღწევის ერთგვარი სტრუქტურა შეიმუშავა. ამ სტრუქტურას მან ბიუროკრატიული უწოდა და მისი წარმატებული მოქმედების რამოდენიმე ელემენტი მოგვცა.



- შრომის ზუსტად განსაზღვრული დანაწილება მუშაკთა უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის დონის შესაბამისად;
- თანამდებობების განსაზღვრა იერარქიულ სტრუქტურაში;
- მუშაკთა შერჩევისას მათი კვალიფიკაციის გათვალისწინება;
- მკაცრი სისტემური დისციპლინა და კონტროლი;
- საკუთრებისა და მენეჯმენტის ერთმანეთისაგან გამიჯვნა;
- ყველა გადაწყვეტილებისა და ადმინისტრაციული განკარგულების წერილობით გაფორმების აუცილებლობა.

თანამედროვე პირობებში, **ბიუროკრატია**<sup>3</sup> აღიქმება, როგორც ნეგატიური მოვლენა და ასოცირებულია უსასრულო რაოდენობის წესებთან და საქმის ბიუროკრატიულ გაჭიანურებასთან, მაგრამ ვებერის იდეები ბევრ ორგანიზაციას დაეხმარა მიეღწია საკმაოდ მაღალი ეფექტურობისთვის.

უნდა აღვნიშნოთ რომ, მაშინ, როდესაც მენეჯმენტის კლასიკური სკოლის წარმომადგენლები მეტ ყურადღებას უთმობდნენ მოსამსახურეებისა და ორგანიზაციების პროდუქტიულობის ზრდას, ვებერი ყურადღებას ამახვილებდა ადამიანების ბუნებაზე. იგი აღნიშნავდა, რომ მშრომელების ძირითადი მოტივი ანაზღაურებაა და სამუშაოს წარმატებით შესრულებისთვის საჭიროა მათი მოვალეობების ზუსტი გამოკვეთა და შესრულებისას უშუალო ზედამხედველობა.

### **ადამიანური ურთიერთობებისა და მართვის ბიჰევიორისტული სკოლა**

მართალია კლასიკური სკოლის წარმომადგენლები მართვის პროცესში მართვის ფაქტორს აღიარებდნენ, მაგრამ მათი სტიმულირების მთავარ ფორმად ანაზღაურების

<sup>3</sup> ბიუროკრატია-(ინგლ. Bureaucracy)- სახელმწიფო აპარატის საშუალო რგოლის ჩინოვნიკური სისტემა. ტერმინი თავდაპირველად გაჩნდა XVIII ს-ის საფრანგეთში, ხოლო 1918 წელს - ინგლისში. დასაწყისში ამ ტერმინს უარყოფითი, დამამცირებელი ელფერი ჰქონდა, რომელიც მას დღესაც ახლავს ყოველდღიურ ცხოვრებაში ხმარებისას. პირველი, ვინც ამ ტერმინში დადებითი შინაარსი მოიპოვა, იყო მაქს ვებერი. მისი მტკიცებით, ბ. მოდერნული საზოგადოებისათვის დამახასიათებელი ორგანიზაციის კერძო ფორმაა, მისი საქმიანობა გულისხმობს იერარქიულად მონესრიგებული როლების განაწილებას, რომლებიც ჩამოყალიბებულია მკაფიოდ განსაზღვრული უპიროვნო წესებისა (ინსტრუქციების) და პროცედურების საფუძველზე

ზრდას ანუ ეკონომიკურ დაინტერესებას მიიჩნევდნენ. თუმცა 1924 წელს ე. ხოტორნის ქარხანაში ჩატარებულმა ექსპერიმენტმა, რომლის თავდაპირველი მიზანი იყო მუშაობის პირობებისა და შრომის მწარმოებლურობას შორის დამოკიდებულების დადგენა ნათლად აჩვენა, რომ ფულადი წახალისება გარკვეულ როლს ასრულებს მართვის ეფექტიანობის ამაღლებაში, მაგრამ არ არის ერთადერთი ფაქტორი. ცნობილი მეცნიერის ელტონ მეიოს ხელმძღვანელობით "ვესტერნ ელექტრიკში" ჩატარებულმა ამ ექსპერიმენტმა აჩვენა, რომ კარგი ანაზღაურებით, დამატებითი შესვენებით, სამუშაოს დღისა და კვირის შემცირებითა და ერთმანეთთან თავისუფალი ურთიერთობის შესაძლებლობით შესაძლებელია მკვეთრად გაიზარდოს შრომის მწარმოებლურობა. ექსპერიმენტის შედეგები არ შეესაბამებოდა იმ პერიოდისთვის არსებულ მართვის თეორიებს, აქედან გამომდინარე მიღებული შედეგების მიზეზთა გასარკვევად მოეწყო ექსპერიმენტში მონაწილეთა გამოკითხვა. გამოკითხვის ანალიზის საფუძველზეც დადგინდა, რომ ყოველი თანამშრომლის შრომის მწარმოებლურობა დამოკიდებულია, როგორც უშუალოდ მასზე, ისე შრომით კოლექტივზე, ე.ი. ადამიანურ ურთიერთობებზე. დაადგინეს, რომ მართვის სისტემის ცენტრში წარმოდგენილი იყო ინდივიდის ინტერესები, მოთხოვნები, მოლოდინი და ფასეულობები. ამრიგად, ექსპერიმენტების შედეგებმა მისცა სტიმული ადამიანური ურთიერთობების კვლევას და განვითარებას. სკოლის მთავარ მიზანს კი ორგანიზაციაში ადამიანის ქცევისა და ფსიქოლოგიის შესწავლა წარმოადგენდა, რაც მართვის კლასიკურ კონცეფციებში არასრულყოფილად იყო დამუშავებული. ადამიანური რესურსების კონცეფციის ყველაზე ცნობილი წარმომადგენლები არიან აბრაამ მასლოუ და დუგლას მაკ-გრეგორი. ფსიქოლოგმა და ფსიქოანტროპოლოგმა მასლოუმ თავის პაციენტებზე დაკვირვების შედეგად აავო ადამიანის მოთხოვნილებების პირამიდა, რომლის ფუძეში ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები განალაგა ხოლო წვეროში კი თვითგამოხატვის, თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები. მასლოუს კვლევებზე დაყრდნობით ანტიოქის კოლეჯის პრეზიდენტმა-დ. მაკ-გრეგორმა, შეიმუშავა x და y თეორიები, რომელსაც დეტალურად ქვემოთ განვიხილავთ.

## 1.2 მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიები

თუ განვიხილავთ არსებულ ძირითად მიდგომებს, რომლებზეც დგას თანამედროვე მენეჯმენტი, ადვილად შევამჩნევთ, რომ ყველაზე მეტად გავრცელებულია და ფართოდ გამოიყენება სისტემური, სიტუაციური და სოციალურ ფსიქოლოგიური მიდგომები.

**სისტემური მიდგომა** ეფუძნება ფორმატს, როდესაც ნებისმიერი ორგანიზაცია წარმოადგენს ისეთ თავისებურ სისტემას, რომლის შემადგენელი ნაწილები გამიზნულია საკუთარი კონკრეტული მიზნის მისაღწევად და განიხილებიან როგორც ერთიანი, მთლიანი სისტემა. [6, გვ15] რაც ნიშნავს იმას, რომ ერთის მხრივ, ერთობლივი ეფექტიანი მუშაობით უნდა იქნეს მიღწეული საერთო წარმატება და მეორე მხრივ, უნდა გადაილახოს ის ყველა საპირისპირო მოთხოვნები, რომლებიც მათ გააჩნიათ. სისტემა შედგება სხვადასხვა სახის ქვესისტემებისგან. ქვესისტემები თავის მხრივ შედგებიან უფრო მცირე ზომის სისტემებისაგან და ა.შ. ყველა არსებული ორგანიზაცია წარმოადგენს სისტემას. ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანები კი განასახიერებენ ამ სისტემის სოციალურ კომპონენტს, ხოლო მათ მიერ გამოყენებულ ტექნიკასთან ერთად ქმნიან **სოციოტექნიკურ სისტემებს**.<sup>4</sup> სისტემური მიდგომის თანახმად, თითოეული ქვესისტემა ორიენტირებული უნდა იყოს პრობლემების მოგვარების დროს გამოიყენონ ისეთი მიდგომები, რომელიც მიმართული იქნება მთლიანი სისტემის საბოლოო მიზნის მისაღწევად. აქ გამორიცხულია მარტივი მიდგომები. მაგალითად როგორც **ა. მასლოუ** იტყოდა უსისტემო მიდგომებზე: „თუ ჩაქუჩი თქვენი ერთადერთი ინსტრუმენტია, რასაც აწყდებით, ყველა პრობლემა წაგავს ლურსმანს“.[6, გვ16)

სისტემური მიდგომა მართვაში გულისხმობს აზროვნების წესს ორგანიზაციის მართვისათვის საჭირო მენეჯერულ ხედვასა და მის მიერ ვითარების წარმოდგენის ერთგვარ მოდელს და არა, რაღაც პრინციპების ნაკრებს მენეჯერებისთვის. სისტემური მიდგომა თავის მხრივ ითვალისწინებს მენეჯმენტის ცალკეული სკოლების მიერ შემუშავებულ თეორიებსა და პრაქტიკული მნიშვნელობის მქონე მიგნებებს.

მართვაში სისტემური მიდგომის უმთავრეს პრინციპებს მიეკუთვნება:

---

<sup>4</sup> **სოციოტექნიკური სისტემები**–სისტემა, რომელიც წარმოადგენს ადამიანებსა და ტექნოლოგიურ კომპონენტებს. ყველა ფორმალური ორგანიზაცია წარმოადგენს სოციოტექნიკურ სისტემას.

- გადანვეტილების მიღების პროცესი იწყებოდა კონკრეტული მიზნების გამოვლენით და ნათლად ჩამოყალიბებით;
- ყველა პრობლემა განიხილებოდა ერთიან სისტემაში და ასახავდეს კერძო გადანვეტილების შედეგს;
- აუცილებლად ხდებოდა მიზნის მიღწევის შესაძლო ალტერნატიული გზების გამოვლენა და ანალიზი;
- ცალკეული ქვესისტემების მიზნები არ უნდა მოდიოდეს კონფლიქტის სისტემის მიზნებთან;
- უნდა ხორციელდებოდა აბსტრაქტულიდან კონკრეტულსკენ აღმასვლა;
- საჭიროა ანალიზისა და სინთეზის, ლოგიკურისა და ისტორიულის ურთიერთკავშირი;
- უნდა ხდებოდა კავშირისა და უკუკავშირის დადგენა. [20, გვ. 17-18]

**სიტუაციური მიდგომა.** სიტუაციური მიდგომის ცენტრალური მომენტია სიტუაცია, ე.ი. იმ კონკრეტული მდგომარეობების ნაკრები, რომელიც ძლიერად იმოქმედებს ორგანიზაციაზე დროის მოცემულ მომენტში. თანამედროვე მართვის სისტემებში ეს მიდგომა აშკარად დომინირებს. ასეთ შემთხვევაში მმართველი ხელმძღვანელობს მხოლოდ კონკრეტული სიტუაციით. ამ ტიპის მმართველობა შედარებით მოუქნელია ცვლილებების და მისი გაუმჯობესების შესაძლებლობების თვალსაზრისით. სიტუაციურ მმართველობას ახასიათებს ერთიანი მართვის საერთო სტრატეგიის და პოლიტიკის უქონლობა. ასეთ სისტემებში, დომინირებული როლი უკავია მმართველის სუბიექტურ ფაქტორებს. მმართველობის სტილი ეფუძნება ხელმძღვანელის პირად თვისებებს, რომელიც უფრო ხშირად იმოქმედებს „მოსინჯვის“ მეთოდით, კადრების ცვლით და გადაადგილებით. სიტუაციური მიდგომის აუცილებლობა პირველად წამოაყენა **მერი პარკერ ფოლეთმა**<sup>5</sup> 20-იან წლებში. იგი მიუთითებდა, რომ „სხვადასხვა სიტუაცია სხვადასხვა სახის ცოდნას მოითხოვს. გამომდინარე აქედან მისი აზრით, ადამიანები,

<sup>5</sup> **მერი პარკერ ფოლეთი** – კლასიკური სკოლის ერთ-ერთი წარმომადგენელი კოლეჯის სწავლობდა ფილოსოფიას მაგრამ ის დაინერესებული იყო სოციალური ფსიქოლოგიითა და მენეჯმენტით. მისი კვლევის საგანს წარმოადგენდა ორგანიზაციის რეალური მიზნის განსაზღვრა და მისი გავლენა ორგანიზაციის მართვის პროცესსა და შედეგებზე.

რომელთაც არა აქვთ განსხვავებულ სიტუაციებში მართვისათვის საჭირო ცოდნა ცდილობენ იმუშაონ მონესრიგებულ ორგანიზაციებში“. [ 18]

სიტუაციური მეთოდოლოგიის გამოყენება მართვაში გულისხმობს, ხელმძღვანელთა მიერ უპირველეს ყოვლისა მართვის პროცესის, ინდივიდუალური და ჯგუფური ქცევების, სისტემური ანალიზის, დაგეგმვისა და გადანწყვეტილებათა მიღების მეთოდების არსში გარკვევას, მართვის ამა თუ იმ მეთოდიკისა და კონცეფციის გამოყენების შესაძლო, როგორც დადებითი ისე უარყოფითი შედეგების განსაზღვრასა და შედარებით უკეთესი და ნაკლები უარყოფითი შედეგების გამომწვევი კონკრეტული ხერხებისა და საშუალებების კონკრეტულ სიტუაციასთან დაკავშირებას. სიტუაციური მიდგომის წარმატება ან წარუმატებლობა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია ძირითადი სიტუაციური ფაქტორების დადგენაზე. სწორი გადანწყვეტილებების მისაღებად მენჯერებმა, უნდა განიხილონ მხოლოდ ის ფაქტორები, რომლებიც უფრო მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის და და ისინი, რომელთაც, სავარაუდოდ, ყველაზე მეტი გავლენის მოხდენა შეუძლიათ ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

**სოციალურ ფსიქოლოგიური მეთოდები**, რომელიც გულისხმობს შემსრულებელთა ჯგუფზე ან მის თითოეულ წევრზე ზემოქმედების საშუალებას, მუშაკთა შემოქმედებითი შრომის პირობების შექმნის გზით. თანამედროვე საწარმოთა მართვის წინაშე მდგარი პრობლემების გადანწყვეტაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ისეთი მეცნიერების გამოყენებას, როგორცაა სოციოლოგია და ფსიქოლოგია. საწარმოთა მართვისას ხელმძღვანელმა ღრმად უნდა შეისწავლოს პიროვნებათშორისი და კოლექტივთაშორისი ურთიერთობები, რათა სასურველი ზემოქმედება მოახდინოს ამ ურთიერთობაზე. ამასთან, ანგარიში უნდა გაენიოს კოლექტივის საქმიანობასა და მისი სტრუქტურის (კოლექტივის წევრთა შემადგენლობას სქესის, ასაკისა და მუშაობის გამოცდილების მიხედვით) ურთიერთშეთარდებას. აუცილებელია ასევე ისეთი პირობების შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს კოლექტივში ახალი წევრების სწრაფად და უკეთესად ჩაბმას. ყურადღებას მოითხოვს დისციპლინური ღონისძიებების გატარების შედეგების შესწავლა და მრავალი სხვა. მართვის პროცესში გასათვალისწინებელია ასევე, რომ რიგ პირობებს, მაგალითად ახალი ტექნიკის, ტექნოლოგიისა და სხვა

ორგანიზაციული ღონისძიებების დანერგვას, შეუძლიათ დაარღვიონ ჩამოყალიბებული ურთიერთობა.

როგორც წესი, ყველა ორგანიზაციათა ხელმძღვანელებს, განსაკუთებით კი ინოვაციურ საწარმოთა მენეჯერებს, მოეთხოვება გაანეიტრალოს წარმოების მართვაში ურთიერთსაინანაღმდეგო ტენდენციები და კონფლიქტური სიტუაციები. იმოქმედოს კოლექტივის წევრთა შორის წარმოქმნილი უარყოფითი ტენდენციების აღმოსაფხვრელად, იზრუნოს კოლექტივის შრომითი აქტივობის გაძლიერებისათვის. [5, გვ 44)]

კოლექტივის სოციალურ-ფსიქოლოგიური კვლევა აძლევს საწარმოს ხელმძღვანელს იმის საშუალებას, რომ გაათართოს მართვის ინფორმაციის ფარგლები და მიიღოს უფრო სრულფასოვანი გადაწყვეტილება. ზემოდან, თუნდაც ზუსტად გაწერილი, დეტალური მითითება ვერ აამოქმედებს დაქვემდებარებულ პერსონალს და ვერ გამოავლენს ყველა იმ შესაძლებლობას, რაც კონკრეტულ შემთხვევაში არსებობს. პერსონალს უნდა მიეცეს ინიციატივის გამოვლინების საშუალება, მაგრამ ამისთვის არ კმარა ხელმძღვანელის მხოლოდ სურვილი. საჭიროა კეთილსასურველი გავლენის მოხდენა პერსონალზე, მის ფსიქოლოგიურ მხარეზე. მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების შეგნებული გამოყენება ყოველი ხელმძღვანელისაგან მოითხოვს წარმოებაში მიმდინარე სოციალური მოვლენების ღრმად შესწავლას. ყოველმა ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს კმაყოფილია თუ არა მუშაკი თავისი სამუშაოთი, რა ინვესტ მასში უკმაყოფილებას, როგორ მოქმედებენ ფსიქოლოგიური ფაქტორები მის განწყობაზე და საბოლოო ანგარიშით - შრომის ნაყოფიერებაზე. ამრიგად, დაქვემდებარებული პერსონალის სოციოლოგიური კვლევა ხელმძღვანელს აძლევს იმის საშუალებას, რომ გაათართოს ინფორმაცია, მიიღოს წარმოების მართვის ეფექტიანი გადაწყვეტილება. სოციოლოგიური კვლევის განზოგადებაში დიდ როლს ასრულებს სამეცნიერო-ტექნიკური კონცეფციები. მისი მომზადების პროცესში საწარმოთა ხელმძღვანელები მოიპოვებენ სოციოლოგიური სახის სათანადო ინფორმაციებს, არკვევენ კოლექტივში არსებულ ურთიერთობას, აანალიზებენ კოლექტივის წევრთა ფსიქოლოგიურ განწყობას და შემდეგ შეიმუშავენ პრაქტიკულ წინადადებებს.

საყოველთაო ხარისხიანობის მენეჯმენტი- 1960-იანი წლებისათვის მენეჯმენტის თეორია შედგებოდა კლასიკური, ბიჰევიორული (ქცევის) და მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლის ელემენტებისაგან, მაგრამ თეორეტიკოსები ვერ აყალიბებდნენ ერთიან, მწყობრ თეორიას მომსახურების ხარისხს. ამან კი მენეჯმენტისადმი ახლებური მიდგომა, საყოველთაო მენეჯმენტის სფეროში. ბოლო ათწლეულებში რევოლუციურმა ცვლილებებმა მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის შეცვლა გამოიწვია 2000 წლის მიჯნაზე. ყოფილ საბჭოთა კავშირსა და აღმოსავლეთ ევროპაში კომუნიზმის<sup>6</sup> ბატონობის დასასრულმა ახალი შესაძლებლობები წარმოშვა მსოფლიოში, რომელშიც ისედაც აღინიშნებოდა ბიზნესის მზარდი ინტერნაციონალიზაცია. ათობით ევროპულ ქვეყანას შორის ერთიანი სავაჭრო ბლოკის წარმოქმნისა და აშშ-ს, კანადისა და მექსიკის მიერ ჩრდილო ამერიკის თავისუფალი სავაჭრო ხელშეკრულების (NAFTA) რატიფიცირების შედეგად დაიწყო საყოველთაო ურთიერთკავშირების ერა. ამერიკული პრობითი ძალების ტექნიკური განახლებისა და მზარდი მრავალმხრივობის შედეგად 1990-იანი წლების ორგანიზაციული სამყარო შეიცვალა და აღარ ჰგავს იმას, რასთანაც უწინდელ თეორეტიკოსებს ჰქონდათ საქმე. ამ ცვლილებების შედეგად, მეტი ყურადღება ეთმობა მომხმარებლის მოთხოვნილებებსა და განსაკუთრებით, მათ მიერ შეძენილი ან მიღებული ელთაო ხარისხიანობის მენეჯმენტი (Total Quality Management) წარმოშვა. ამგვარი მიდგომა შესაძლოა ახლებური იყოს აშშ-ში, მაგრამ მისი ფესვები ძველია. ფაქტობრივად იგი შეიცავს მეცნიერული მენეჯმენტის, მენეჯმენტის მოდელირების და ბიჰევიორული მიდგომის ელემენტებს. ის იაპონიაში შემოიღო მეორე მსოფლიო ომის საშინელი დასასრულისას რამდენიმე ამერიკელმა, მათ შორის ყველაზე გამორჩეული იყო სტატისტიკოსი უ. ედვარდს დემინგი.

საყოველთაო ხარისხიანობის მენეჯმენტის დემინგისეული მიდგომის საყრდენი არის რწმენა, რომ პროდუქტის ერთგვაროვანი ხარისხი მიიღწევა წარმოების პროცესში ცვალებადობის სტატისტიკური ანალიზისა და კონტროლის გზით. რადგანაც, აზროვნება განვითარდა და არც ტექნიკურმა ცვლილებებმა დააყოვნა, ამ თეორეტიკოსების

<sup>6</sup> კომუნიზმი- ფილოსოფიური სოციალური და ეკონომიკური იდეოლოგია და მოძრაობა, რომლის საბოლოო მიზანიც არის კომუნისტური საზოგადოების შექმნა, რაც წარმოადგენს სოციალურ-ეკონომიკურ წესრიგს წარმოების საშუალებების საერთო საკუთრებაში ფლობით, ასევე სოციალური კლასების, ფულისა და სახელმწიფოს გაუქმებით. კომუნიზმი ასევე გამოიყენება კომუნისტური იდეოლოგიის მატარებელი პოლიტიკური მოძრაობების მისამართით.

დაბეჭილებული მოთხოვნა სტატისტიკური მეთოდების ათვისება-გამოყენებაში მომსახურეთა წვრთნის თაობაზე საყურადღებო გახდა. აგრეთვე, დამკვიდრდა აზრი, რომ მომსახურეები ხარისხობრივი რეკოლუციის განუყოფელი ნაწილია და მათი გაუმჯობესების ან კვლავ წარმოების სფეროში საყოველთაო ჩართვის გარეშე, მენეჯმენტის ახალი თეორიის პრაქტიკული განხორციელების ყველა ცდა ამაოა.

დემინგისა და ხარისხის ზრდის სხვა ქომაგების წარმატება იაპონიაში სახეზეა, თუ გავითვალისწინებთ ამ ქვეყნის ეკონომიკური ძალების ხელმეორე აყვავებას. უნდა აღინიშნოს, რომ აშშ -ში საყოველთაო ხარისხიანობის მენეჯმენტის შემოტანა განვითარება დიდად განაპირობა ამერიკული კომპანიების მიერ ამგვარი მიდგომის აღიარებამ წარმატების გარანტიად

### 1.3 მენეჯმენტის ფუნქციები

მართვის პროცესი გულისხმობს განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად განხორციელებულ, ერთმანეთთან დაკავშირებულ მოქმედებათა სერიას. ამ მოქმედებებს, რომელთაგან თითოეული მათგანი განიხილება, აგრეთვე როგორც პროცესი, უწოდებენ მართვის ფუნქციებს. მენეჯმენტის ფუნქციების შესახებ არსებობს განსხვავებული მოსაზრებები. მათზე დაყრდნობით მართვა უნდა განვიხილოთ როგორც პროცესი, რომელიც შედგება ერთმანეთთან დაკავშირებული პროგნოზირება, დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციის და კონტროლის ფუნქციებისგან. თითოეული მათგანი იმდენად მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული, რომ ერთ-ერთი რომელიმე ფუნქციის სათანადოდ არ განხორციელების შემთხვევაში ორგანიზაციის წარმატება შესაძლოა რისკის ქვეშ აღმოჩნდეს.

**პროგნოზირება და დაგეგმვა.** აღსანიშნავია "დაგეგმვის" როლი, რადგან მისგან იწყება მართვის პროცესი. დაგეგმვა, როგორც მართვის ფუნქცია, გულისხმობს თუ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები და რა უნდა გააკეთონ ორგანიზაციის წევრებმა მის მისაღწევად. დაგეგმვის პროცესი იწყება მიზნების ჩამოყალიბებით.



ბარათაშვილი წიგნის "მენეჯმენტის პრინციპები"-ს მიხედვით: დაგეგმვა გულისხმობს შემდეგი ურთიერთდაკავშირებული მიმართულებების განხორციელებას.

- ორგანიზაციის დანიშნულებისა და მისიის განსაზღვრას;
- ორგანიზაციის სტრატეგიისა და ძირითადი მიზნების ფორმირებას;
- ორგანიზაციის ტაქტიკური და ოპერატიული გეგმების შედგენა-შემუშავებას მისი საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების მიხედვით.
- გეგმის სახეებს განასხვავებენ შემდეგი ნიშნების მიხედვით:
- დაგეგმვის პერიოდი-გრძელვადიანი 95 წელი და მეტი); საშუალოვადიანი (1-დან 5 წლამდე) და მოკლევადიანი (1 წლამდე);
- დაგეგმვის მიზანი- სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული;
- დაგეგმვის დონე-მთლიანად ორგანიზაცია,ქვედანაყოფები, (პირთა ჯგუფი), ცალკეული შემსრულებელი;
- დაგეგმვის საგანი-სამეცნიერო- კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები,მარკეტინგი, პერსონალი, ფინანსები და.ა.შ.
- დაგეგმვის შინაარსი-თემატური, კალენდარული, რესურსული." [2,გვ]

დაგეგმვა და პროგნოზირება გულისხმობს ორგანიზაციის ამოცანების განსაზღვრას და ამოცანების გადასაჭრელი სტრატეგიისა თუ გეგმის შემუშავებას. დაგეგმვა სასურველი შედეგების მისაღწევად სათანადო მოქმედებების თანმიმდევრობის დამუშავებაა. დაგეგმვა და პროგნოზირება ერთმანეთთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული. მაგალითად. კვირას კომპანიის გენერალურმა მენეჯერმა მიიღო შეტყობინება, რომ სამშაბათს სტამბულში პირველ საათზე იმართება შეხვედრა, რომელიც მისი კომპანიისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია, ამიტომ იგი აუცილებლად უნდა გაემგზავროს სტამბულში, მაგრამ მას ორშაბათს 2 საათზე აქვს ასევე მნიშვნელოვანი შეხვედრა თბილისში. სტამბულში გამგზავრება შეეძლება მხოლოდ ამ შეხვედრის შემდეგ. შეხვედრის შემდეგ კი მას მხოლოდ ორი შესაძლებლობა რჩება სტამბულში მოსახვედრად:

ა. ავტობუსი რომელიც ორშაბათს საღამოს 7 საათზე გადის ანუ მენეჯერი დილის 7 ან 8 საათისთვის სტამბულში იქნება;

ბ. თვითმფრინავი რომელიც დილით 11 საათზე მიტრინავს და 12 საათისთვის უკვე სტამბულში იქნება.

თუკი მენეჯერი აირჩევს პირველ ვარიანტს, ამ შემთხვევაში იგი შეძლებს სტამბულში დროულად ჩავიდეს დაისვენოს, მონესრიგდეს და მოემზადოს შეხვედრისთვის. მეორე ვარიანტის არჩევის შემთხვევაშიც დროულად ჩავა მენეჯერი, თუმცა თუ გავითვალისწინებთ სტამბულის საცობებს დიდი ალბათობაა იმისა რომ მენეჯერი ვერ მოახერხებს შეხვედრაზე დროულად მისვლას.

გარდა ამისა არსებობს იმის საშიშროებაც, რომ უამინდობის გამო შეფერხდეს გადაადგილება ორივე შემთხვევაში. აქედან გამომდინარე ყოველგვარი მოულოდნელობის თავიდან ასაცილებლად კვირა საღამოს სტამბულში გაემგზავრება კომპანიის ნდობით აღჭურვილი პირი, ყველა საჭირო დოკუმენტაციით, რომელიც გენერალური მენეჯერის სტამბულში ჩაუსვლელი შემთხვევაში წარსდგება შეხვედრაზე.

ამ უმარტივესი მაგალითიდანაც კი ჩანს, რომ პროგნოზირება რთული ამოცანაა, რადგან საჭირო ხდება მრავალი, მათ შორის მოულოდნელი და წინასწარ უცნობი ფაქტორების გათვალისწინება.

პროგნოზირების განუსაზღვრელობის მიზეზი შესაძლოა იყოს სახელმწიფოებრივი, არასახელმწიფოებრივი, ეკონომიკური, პოლიტიკური ხასიათის. ბუნების არასრულფასოვანი ცოდნა, სხვადასხვა შემთხვევითი მოვლენები, ბაზრის განუსაზღვრელობა და სხვა.

### ➤ ორგანიზება

დაგეგმვას მოსდევს ორგანიზაცია, ანუ გადაწყვეტილების მიღება გეგმის შესრულების შესახებ. ადამიანთა ნებისმიერი გაერთიანების ეფექტიანობას ეს იქნება სახელმწიფო, ორგანიზაცია თუ პატარა სწარმო განსაზღვრავს, თუ რამდენად კარგად არის

ორგანიზებული მისი სტრუქტურა. ორგანიზაციათა მუშაობა მაშინ იქნება ეფექტური, როცა თითოეულ თანამშრომელს ზუსტად ეცოდინება თავისი უფლება-მოვალეობანი და შეძლებს განსაზღვროს თუ რისი გაკეთება შეუძლია დამოუკიდებლად და რა ხელმძღვანელთან შეთანხმებით.

ორგანიზაციული ფუნქციის მთავარ ელემენტებს წარმოადგენს სამუშაო და ის ადამიანები, რომელთაც უნდა შეასრულონ ეს სამუშაო. სამუშაოს ორგანიზაცია საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს მიაღწიონ უფრო მეტს მცირე დროში, ვიდრე, ისინი ამას შეძლებდნენ სათანადო ორგანიზაციის გარეშე.

მართვის ერთ-ერთ ინსტრუმენტად ითვლება ორგანიზაციებში თანამშრომელთა იერარქიული დაქვემდებარება, რომლის მიზანიც დასახული ამოცანების მიღწევაა ხელქვეითებზე უფლებამოსილებათა გადაცემის ანუ დელეგირების გზით.

### ➤ მოტივაცია

ტერმინი მოტივაცია წარმოდგება ლათინური სიტყვა „movere“-დან, რაც სურვილის აღძვრას ნიშნავს.[8, გვ 176]

ნებისმიერ დაწესებულებაში ერთ-ერთ ურთულეს ამოცანას წარმოადგენს თანამშრომელთა მოტივაცია, რომლის გადანყვეტა ფირმის მმართველობით პერსონალს ევალება. რაოდენ კარგადაც არ უნდა ჰქონდეს ორგანიზაციას შედგენილი გეგმები, და სრულყოფილი ორგანიზაციის სტრუქტურა, ადამიანური რესურსის გარეშე დასახული მიზნების მიღწევა გაუჭირდება. ნებისმიერ ორგანიზაციაში დასაქმებულ თითოეულ ადამიანს აქვს თავისი ინტერესები და მოთხოვნილებები, რომლებიც განსაზღვრავენ მოტივაციის პროცესს.

ქართველი მეცნიერ ფსიქოლოგის **დიმიტრი უზნაძის**<sup>7</sup> აზრით „ადამიანის მოქმედება ყოველთვის მიზანდასახულია“. იგი ადამიანთა მოქმედებების დეტერმინანტად მათი

---

<sup>7</sup> **დიმიტრი ნიკოლოზის ძე უზნაძე**-(1886/7-1950) ქართველი ფსიქოლოგი, ფილოსოფი, პედაგოგი და საზოგადო მოღვაწე. დ. უზნაძე იყო ფსიქოლოგიის ქართული სამეცნიერო სკოლის დამფუძნებელი, ასევე ის გახლდათ თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტისა და საქართველოს მეცნიერებათა აკადემიის ერთ-

მოთხოვნის მოტივს აყენებს და აღნიშნავს - „ ჩვენ ორი ძირითადი პირობიდან გამოვდივართ, რომლის გარეშეც ადამიანის, თუ სხვა რამ ცოცხალი არსების, ქცევა სრულიად შეუძლებელი იქნებოდა. ესაა, უპირველეს ყოვლისა , ფაქტი ქცევის სუბიექტში რაიმე მოთხოვნის არსებობისა და შემდეგ- სიტუაციისაც, რომელშიც ეს მოთხოვნა შეიძლება დაკმაყოფილდეს. ესაა ყოველი ქცევისა და მაშასადამე, მისდამი განწყობის აღმოცენების ძირითადი პირობა.“ [15 გვ 57]

ადამიანთა საქმიანობა ყოველთვის განპირობებულია რაიმე მოტივით. თუკი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ვერ აცნობიერებს დასაქმებულ პირთა მოთხოვნებსა და ინტერესებს, ძნელია ასეთმა ორგანიზაციამ თავის მიზნებს მიაღწიოს.

1950-იანი წლები მოტივაციის ცნებების განვითარებისთვის ნაყოფიერი პერიოდი იყო. მოტივაციისათვის ყველაზე კარგად ცნობილი თეორიებია: საჭიროების თეორიის იერარქია, x და y თეორიები.

**მასლოუს მოთხოვნების თეორია** — თეორია ფსიქოლოგიაში, რომელიც აბრაჰამ მასლოუმ 1942 წელს თავის ნაშრომში წარმოადგინა სახელწოდებით „ადამიანური მოტივაციის თეორია“. მასლოუს მოთხოვნების თეორიის პირამიდის სახე აქვს, სადაც ძირითადი მოთხოვნები პირამიდის ძირშია მოქცეული. პირველ ორ მოთხოვნას მასლოუ უწოდებს პირველად მოთხოვნებს, ხოლო მესამედან მოთხოვნები შექცნილი სახისაა. ადამიანს უფრო მაღალი მოთხოვნა მაშინ უჩნდება, როდესაც მასზე დაბალი საფეხურის მოთხოვნა მეტ-ნაკლებად მანისაა დაკმაყოფილებული.

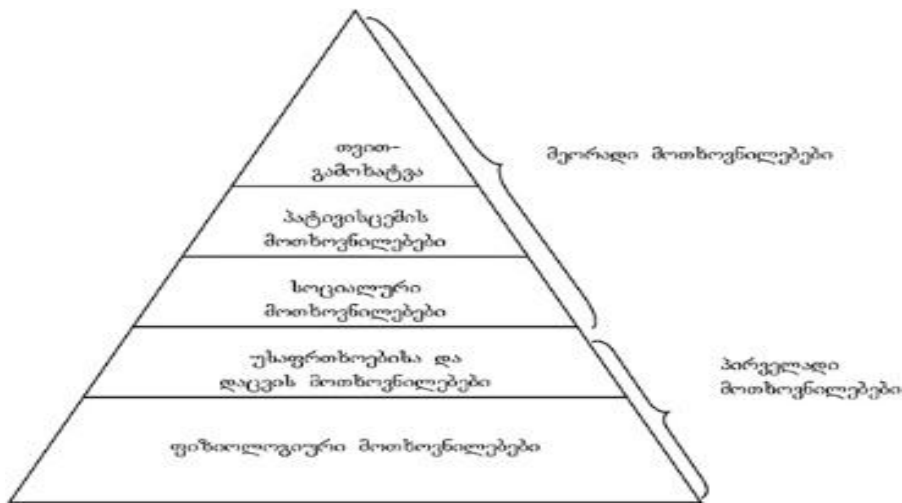
მასლოუმ მოთხოვნების თეორია 5 კლასი გამოყოფს:

1. ფიზიოლოგიური
2. უსატურთხოება
3. სოციალური (მეგობრობა, თანამშრომლობა, სიყვარული, მიკუთვნებულობა)
4. დაფასება

---

ერთი დამფუძნებელი, პირველი შემადგენლობის აკადემიკოსი, საქართველოს მეცნიერების დამსახურებული მოღვაწე ფსიქოლოგიის მეცნიერებათა დოქტორი და პროფესორი .

## 5. თვითრეალიზაცია



მასლოუ მიიჩნევდა, რომ თუ მოთხოვნილება დაკმაყოფილებულია, იგი მოტივატორი უკვე აღარ არის და ყურადღება იერარქიის შემდეგ დონეზე გადაინაცვლებს, თუმცა ასევე აღიარებდა, რომ თანმიმდევრობა შეუცვლელი არ არის, განსაკუთრებით მაღალ დონეებზე. მაგალითად, ზოგი ადამიანი თვითშეფასებას სიყვარულის მოთხოვნილებაზე მაღლა აყენებს, სხვები კი თვითრეალიზაციისკენ საერთოდ არ მიისწრაფვიან.

აბრაამ მასლოუს საჭიროებათა თეორიამ ფართო აღიარება მოიპოვა, განსაკუთრებით, პრაქტიკოს მენჯერებში. სამწუხაროდ, ეს თეორია კვლევებით არ არის განმტკიცებული.

**x თეორია და y თეორია**- ამერიკელმა ფსიქოლოგმა დუგლას მაკგრეგორმა მის მიერ 1960 წ. გამოცემულ წიგნში „სანარმოს ადმიანური მხარე“ წარმოადგინა ორი განსხვავებული თეორია ადმიანის შესახებ: ძირითადად უარყოფითს X თეორია უწოდა, ხოლო ძირითადად დადებითს Y თეორია.

თეორია X-ის თანახმად ადამიანთა უმრავლესობას შრომა არ უყვარს, მათ არ სურთ დიდი ძალისხმევის დახარჯვა და ყოველნაირად ცდილობენ შრომის თავიდან აცილებას, რადგან ისინი ბუნებით ზარმაცები არიან. მათ ნაკლებად აწუხებთ პატივმოყვარეობა და ყველანაირად ცდილობენ პასუხიმგებლობას გაეცნენ. ადამიანები მხოლოდ საკუთარ

თავზე ფიქრობენ, ნაკლებად აინტერესებთ ორგანიზაციაში არსებული პრობლემები და ეწინააღმდეგებიან ყოველგვარ სიახლეს. ამ ყველაფრიდან გამომდინარე მას საქმე მხოლოდ იძულებით შეიძლება გააკეთებინო. ამდენად თუ გვსურს შრომის პროცესის ეფექტურად წარმართვა, კონტროლის და დაშინების მეთოდების გამოყენება იქნება საჭირო.

თეორია y-ის მიხედვით პირიქით ადამიანი თავისი არსით სულაც არ არის ზარმაცი და თუ ადამიანები შრომაში სიზარმაცეს იჩენენ ეს არაა თუ, ადამიანების, არამედ ორგანიზაციაში არსებული ნაკლოვანებების და ორგანიზაციის სტრუქტურის მოუქნელობას წარმოადგენს. შესაბამისი პირობების შექმნის შემთხვევაში, შრომა ადამიანისთვის თამაშისა და დასვენების მსგავს მოთხოვნილებად გადაიქცევა. ამდენად თეორია y გამოხატავს თვალსაზრისს, რომლის თანახმად, მომუშავეს შრომა უყვარს, პასუხისმგებლობის აღება სურს, საკუთარი თავის მართვა და ინიციატივის გამოჩენა შეუძლია.

დუგლას მაკგრეგორის თვალსაზრისით თანამედროვე ორგანიზაციის დაგეგმარება და მართვა ძირითადად თეორია y-ის ჰუმანისტურ თვალსაზრისს უნდა ემყარებოდეს.

მენეჯერები ყოველთვის ასრულებდნენ ასრულებენ და შეასრულებენ მოტივაციის ფუნქციას. უძველეს დროში ამისთვის ძირითადად იყენებენ წვეპლასა და დაშინების პოლიტიკას, მცირერიცხოვან რჩეულებს კი აჯილდოვებდნენ. XVII საუკუნის ბოლოდან XX საუკუნემდე მათთვის პრაქტიკაში ფართოდ იყო გავრცელებული რწმენა, რომ მუშაკი კარგად და ბევრს იმუშავებდა, თუ მეტი გასამსჯელო მიეცემოდა. დღეს კი უკვე ნათელია, რომ ორგანიზაციაში მოტივაციის ეფექტიანი სისტემის შესაქმნელად აუცილებელია მუშაკთა მოთხოვნილებების არსში გარკვევა და მათთვის სათანადო პირობების შექმნა, კარგი მუშაობით ამ მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

### ➤ კონტროლი

თუ გვინდა, რომ ორგანიზაციაში არ იყოს ქაოსი და დასახული მიზანი შესრულდეს, საჭიროა შესრულების შემოწმება, ანუ კონტროლი. კონტროლის პროცესი ითვალისწინებს სტანდარტების შემუშავებას, არსებული შედეგების გაზომვას, მათ შედარებას არსებულ სტანდარტებთან და სათანადო კორექტივების განხორციელებას.

თუმცა უძველესი დროიდან კონტროლი ასოცირდება ძალაუფლების მქონე სუბიექტის საქმიანობასთან, რომელიც კონტროლის ფუნქციის გამოყენებით ახორციელებს თანამშრომელთა შემოწმებას, წახალისებას ან დასჯას.

ზოგადად, ორგანიზაციის საქმიანობის კონტროლის საჭიროება განპირობებულია ისეთი მიზეზებით, როგორცაა:

- მიმდინარე საქმიანობისას დაშვებული შეცდომის დროული დადგენა და სათანადო კორექტივების განხორციელება;
- არაპროგნოზირებადი მოვლენების შეფასება და კრიზისული სიტუაციის პრევენცია;
- განვითარების სწორი გეზის შენარჩუნება. [8, გვ 214]

კონტროლის მართვის ფუნდამენტარული ელემენტია, რომლის გარეშე არ შეიძლება განხორციელდეს დაგეგმვის, ორგანიზებისა და მოტივაციის ფუნქციები. კონტროლის შესრულება იწყება დაგეგმვის, სტანდარტების განსაზღვრისა და სამოქმედო წესებისა და აქცევის ნორმების დადგენით. გრძელდება მიმდინარე საქმიანობის მონიტორინგით, მიღებული შედეგების შეფასებითა და სათანადო მაკორექტირებელი ზომების მიღებით.

განასხვავებენ კონტროლის რამოდენიმე სახეს:

➤ **წინასწარი კონტროლი**- წინასწარ კონტროლს ორგანიზაციები ახორციელებენ მანამ, სანამ პრაქტიკულად საქმეს დაიწყებენ. ეს შეიძლება იყოს ადამიანური, ფინანსური და მატერიალური. ადამიანური რესურსების მიმართ წინასწარი კონტროლი ხორციელდება პერსონალის **პიროვნული, პროფესიული და საქმიანი თვისებების** შესაფასებლად. თუკი ორგანიზაცია ახორციელებს კადრების მიღებას, ამ შემთხვევაში წინასწარი კონტროლი გამოიხატება იმაში, რომ ხდება პერსონალის შერჩევა კონკრეტული პოზიციისთვის შესაბამისი ცოდნის, გამოცდილებისა და პიროვნული მახასიათებლების მიხედვით. ხოლო ორგანიზაცია შემოწმებას ახორციელებს გასაუბრებით, ფსიქოლოგიური ტესტების ჩატარებით, სარეკომენდაციო წერილით ან უშუალოდ ცოდნის შემოწმება ხორციელდება საგამოცდო ვადის განმავლობაში, უშუალო

დაკვირვების შედეგად. მატერიალური რესურსების მიმართ წინასწარი კონტროლი გულისხმობს კომპანიის ნედლეულისა და ტექნიკური აღჭურვილობისათვის სტანდარტის მოთხოვნების შემოწმებასა. რადგან უხარისხო ნედლეულია კარგი პროდუქცია არ მიიღება. აგრეთვე კარგი ტექნიკური აღჭურვილობის გარეშე კომპანიას გაუჭირდება მუშაობის პროცესის ეფექტურად წარმართვა. რაც შეეხება ფინანსური რესურსების კონტროლს, მისი არსი ბიუჯეტის შედგენაშია. ორგანიზაციის მენეჯმენტმა უნდა განსაზღვროს და აკონტროლოს ორგანიზაციის საქმიანობისთვის საჭირო ფინანსური რესურსები.

➤ **მიმდინარე.** მიმდინარე კონტროლი უშუალოდ სამუშაოს შესრულების პროცესში ხორციელდება. დაქვემდებარებულების მუდმივი შემოწმება ორგანიზაციებს აძლევს საშუალებას დროულად აღმოაჩინონ და აღმოფხვრან ორგანიზაციაში არსებული ფინანსური, თუ მატერიალური გადახრები. ასეთი კონტროლის გარეშე ეს გადახრები განვითარდება და მთელი ორგანიზაციისთვის დიდ სიძნელედ იქცევა.

➤ **დასკვნითი კონტროლი.** დასკვნითი პროცესი სამუშაოს დამთავრების შემდეგ ხორციელდება. მართალია აქ უკვე, რაიმე კორექტივების შეტანა დაგვიანებულია, თუმცა მსგავსი კონტროლის ფუნქცია ეხმარება ორგანიზაციას გაითვალისწინოს დაშვებული შეცდომა და სამომავლოდ მაგალითზე დაყრდნობით დროულად მიიღოს საჭირო ზომები, იმისთვის რომ არ დაუშვას რაიმე სახის გადახრები.

კომპანიაში მომუშავე ადამიანები კონტროლის განუყოფელი ელემენტებია. ამირიგად, როდესაც ხდება კონტროლის მეთოდების შემუშავება, ხელმძღვანელობამ აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს ადამიანთა ქცევა. არაფერია გასაკვირი იმაში, რომ კონტროლი ძლიერ გავლენას ახდენს ადამიანთა ქცევაზე. ამიტომაც ხშირად მენეჯერები ცდილობენ კონტროლის განზრახ თვალსაჩინოდ განხორციელებას, მაგ. სათვალთვალო კამერები დანერგულებებში, პროგრამული კონტროლი, და ა.შ რა თქმა უნდა, კონტროლის თვალსაჩინოების მიზანი არა თუ შეცდომისა და თაღლითობის დაფიქსირება, არამედ მათი აღმოფხვრაა.



## თავი II. მენეჯერთა როლი ორგანიზაციის განვითარებაში

ორგანიზაციის ეფექტური საქმიანობის მთავარ ფუნდამენტს, მენეჯერები და ადამიანური რესურსები წარმოადგენს. მიუხედავად იმისა, რომ ბევრ კომპანიას შესაძლოა გააჩნდეს მყარი ფინანსური სახსრები და კარგი საგარეო კავშირები ამ ორი მთავარი კომპონენტის გარეშე წარმატების მიღწევა შეუძლებელი იქნებოდა.

„მენეჯერი (ინგლ. manager, სიტყვიდან manage-მართვა, ხელმძღვანელობა)- ხელმძღვანელი პირი საკუთარი კაპიტალის გარეშე. ასევე პირი, რომელიც პასუხისმგებელია ორგანიზებასა და კონტროლზე ორგანიზაციას ან საწარმოში.“

კარგი მენეჯერის დამახასიათებელი თვისებებია: კომპეტენტურობა, ღირსება, პასუხისმგებლობის უმაღლესი გრძობა, სიახლეების შეგრძნება, მაღალი შრომისუნარიანობა, ღრმა ჩართვა მართვის პროცესში, პასუხისმგებლობის თავის თავზე აღება, ხელმისაწვდომობა პერსონალისთვის, თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ზრდის ხელშეწყობა, გაბედულება, უფლებამოსილებათა დელეგირება, უცხო ენებისა და კომპიუტერის ფლობა, თვითდისციპლინა და ა.შ.

დიდი გერმანელი სოციოლოგი მაქს ვებერი წერდა: „იმის შემდეგ, როცა კაპიტალიზმი ჩამოყალიბდა მის უფრო სრულყოფილ, მონიჭებულ ფორმად, მენეჯერის ფუნქციები და საქმიანობა შეიცვალა“. კაპიტალის თავდაპირველ დაგროვების პროცესში მენარმის წარმატება დამოკიდებული იყო მის იმ სიდიდეზე, რომელიც ჩადებული იყო საქმეში, კვალიფიციური კადრების არსებობზე და, რაც მთავარია, თანამედროვე ტექნიკასა და ტექნოლოგიებზე. ესენი 80%-ით განსაზღვრავდნენ ბიზნესის წარატებას. მაგრამ შემდგომში, საქმის წარმატება სულ უფრო მეტად იყო დამოკიდებული მენარმის ლავირების უნარზე, ბაზარზე წარმატებით გაესაღებინა პროდუქცია, ცოდნოდა

მარკეტინგი, გამკლავებოდა კონკურენტებს, ეპოვნა მომგებიანი მომწოდებელი და კლიენტები, მოკლედ, წარმატება განისაზღვრებოდა გაუთვალისწინებელი ფაქტორების ლაბირინთებში ლავირების უნარით, რომლებიც თავის თავში მოიცავენ მომხმარებლების ფსიქოლოგიას, მათ შეხედულებებს, მოტივებს და უპირატესობებს. [2, გვ , 80]

მოცემული აბზაციდან ვადგენთ, რომ ფირმის მოგებისათვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს მენარმის ლავირების უნარი წარმოადგენს. როგორც ამბობენ ბიზნესი რთული საქმეა, გამუდმებით ცვლილებებს განიცდის და ფირმაც ვალდებული ხდება, ამ ცვლილებებს ფეხი აუწყოს, ამას კი კარგი მენეჯერი სჭირდება. სწორედ მისი მოვალეობაა განსაზღვროს არსებული სიტუაცია და იპოვოს გამოსავალი ნებისმიერი სირთულის შემთხვევაში, მან ოსტატური მანევრირებით უნდა შეძლოს და თავიდან აიცილოს ყველანაირი სახის კონფლიქტი. უნდა შეძლოს და მოხერხებულად აუაროს გვერდი ამა თუ იმ დაბრკოლებას. მენეჯერები ფირმაში ძირითადად დაქირავების წესით მუშაობენ და აქციებსაც კი არ ფლობენ, ისინი დამოუკიდებლები არიან ფირმის საკუთრებისაგან, მაგრამ, მიუხედავად ამ ფაქტისა ისინი ერთგვარ ხიდს წარმოადგენენ მფლობელსა და კომპანიაში მომუშავე ხალხს შორის, ასე რომ პრობლემების შესახებ ინფორმაციას თავდაპირველად ისინი იღებენ და ხშირ შემთხვევაში მათ მფლობელის ჩარევის გარეშე აგვარებენ.

საერთოდ ვინ არის მენეჯერი და რას აკეთებს იგი? ეს არის ადამიანი, ვინც მართავს კომპანიას და წყვეტს თუ რა უნდა გაკეთდეს, როგორ უნდა გაკეთდეს და ვის მიერ უნდა გაკეთდეს, რათა კომპანიამ მიაღწიოს სასურველ მიზანს, იყოს გამორჩეული, კონკურენტუნარიანი და შეძლოს ბაზარზე თავის დამკვიდრება.

თუ დავაკვირდებით მენეჯერის საქმიანობას, ვნახავთ, რომ იგი მონაწილეობას ღებულობს მიზნის განსაზღვრაში. მენეჯმენტში მიზნის განსაზღვრა მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს. მიზანი საბოლოო შედეგია, რომელსაც უნდა მიაღწიო. მიზნის მისაღწევად მენეჯერი იყენებს ადამიანურ, ტექნოლოგიურ და ფინანსურ რესურსებს. რომელთა მოზიდვაზეც თავადვეა პასუხისმგებელი. სწორედ რესურსების სწორ და მიზანმიმართულ გამოყენებაზეა დამოკიდებულია ორგანიზაციის საბოლოო შედეგი.

თითოეული მენეჯერის აზროვნება მიმართული ფირმის მოგებისკენ. ისინი მაქსიმალურად იყენებენ არსებულ რესურსებს, ფირმის ზრდა განვითარებისა და ფინანსური სარგებელის მისაღებად.

მოგება-საჩუქარია, რომელსაც ფირმა ღებულობს რესურსების ეფექტური გამოყენების შედეგად, რათა აწარმოოს პროდუქტი. თუ პროდუქტი ბაზარზე იყიდება დანახარჯზე უფრო მაღალ ფასად და ქმნის ნამატს, ეს ნამატი არის მოგება. მოგების ნაწილი ბრუნდება ფირმაში, როგორც სამუშაო კაპიტალი- ტექნოლოგიის გაუმჯობესების წარმოების გაფართოების და ფირმის ზრდის მიზნით. მეორე ნაწილს ფირმის მეპატრონეები იღებენ, როგორც გასამსჯელოს იმ, რისკისთვის, რომელიც მათ გასწიეს წარმოებისთვის [7, გვ9]]

ხშირად მენეჯერები ორიენტირებული არიან უმოკლეს დროში მიიღონ მაქსიმალური მოგება. ამიტომაც წარმოებულ პროდუქციას ადებენ ისეთ ფასებს, რომელიც არც ხარისხს შეესაბამება და არც მოსახლეობის მოთხოვნებს, ხოლო არასწორად განსაზღვრული ფასი ხელს უშლის მომხმარებელთან გრძელვადიანი ურთიერთობის განვითარებას. მენეჯერთა კატეგორიას არ სურს ინვესტიციება ტექნოლოგიებში, რადგან ეს ამცირებს მოკლევადიან პერიოდში მისაღებ სარგებელს და გვიან იძლევა ორგანიზაციისთვის სასიკეთო შედეგს. მენეჯერებს არ სურთ მეტი ინვესტიცია ჩადონ კადრების კვალიფიკაციის, ზრდის მიმართულებით გამომდინარე იქედან, რომ მათი კვალიფიკაცია აკმაოფილებს იმ მომენტისთვის არსებულ კომპანიის მოთხოვნებს. არ სურთ ხარჯების ზრდა კადრებზე (ხელფასის მომატება, პრემიები), ვინაიდან არც სხვაგან სთავაზობენ უკეთეს პირობებს. ხოლო იმ კადრებს, რომლებიც არსებული პირობებით უკმაყოფილონი არიან უბრალოდ ახალი კადრებით ანაცვლებენ. მსგავსი მიდგომა აზიანებს, როგორც კომპანიას, ასევე მომუშავე პერსონალს. კომპანია ხდება ნაკლებ კონკურენტუნარიანი, მოძველებული ტექნოლოგიებითა და არაკვალიფიკირებული და არამოტივირებული პერსონალით.

ის მენეჯერები, რომლებიც ხელს უწყობენ პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებას, ატარებენ ტრენინგებს, აფინანსებენ თანამშრომლებს, ინვესტიციას დებენ თანამედროვე

ტექნოლოგიებში და არიან ორიენტირებული საბოლოო შედეგზე აღწევნ მეთ წარმატებას, ვიდრე ის მენეჯერები რომელნიც ყოველივე ამაზე აკეთებენ ეკონომიას.

მაგალითისთვის ამერიკელ ბიზნესმენის ფრედრიკ სმიტის მიერ დაარსებული ავიაგადაზიდვების სერვისებით მომსახურე ლოჯისტიკური კომპანია Fedex Corporation განვიხილოთ, რომელმაც უდიდეს წარმატებას მიაღწია ავიაგადაზიდვების სფეროში. კომპანიის დარსების იდეა ფრედრიკ სმიტს ჯერ კიდევ მაშინ გაუჩნდა, როდესაც ის იელის უნივერსიტეტის ეკონომიკის ფაკულტეტის სტუდენტი იყო. ფრედრიკმა ავიატვირთების გადაზიდვებთან დაკავშირებით საკურსო ნაშრომში ისეთი ავიაკომპანიის კონცეფცია აღწერა, რომელიც მხოლოდ ტვირთის გადაზიდვებით იქნებოდა დაკავებული. იმ პერიოდში კი ტვირთებისა და საფოსტო გზავნილების გადაზიდვა სამგზავრო თვითმფრინავის სალონში სკამებს შორის ან ცარიელი სკამებით ხდებოდა. სმიტის მიერ წარდგენილმა კონცეფციამ თავდაპირველად საზოგადოების მხოლოდ 3%-ის მხარდაჭერა მოიპოვა. სმიტის კონცეფციის მიხედვით ყველა სახის ტვირთი ჯერ საწყობში, ხოლო დახარისხების შემდეგ კი, ადრესატამდის უნდა მისულიყო. ეს ოპერაცია ღამით უნდა განხორციელებინათ, ვინაიდან ამ დროს აეროპორტები ნაკლებადაა დატვირთული. ხოლო ადრესატს ტვირთი გაგზავნიდან მეორე დღესვე უნდა მიეღო. სმიტმა შეძლო ბიზნესმენების დარწმუნება დაეხმარებინათ კაპიტალი Fedex Corporation-ის დაარსებისთვის და 72 მილიონი დოლარით 1973 წლის აპრილში თავისი პირველი რეისი შეასრულა.

იმისთვის რომ, იყო სხვებისგან გამორჩეული, წარმატებული, ალბათ საჭიროა ზოგჯერ ალოგიკურად და განსხვავებულად მოიქცე, მიუხედავად იმისა რომ თავდაპირველად კომპანიას არ ჰქონდა საკმარისი შეკვეთები და დიდ წაგებაზე მუშაობდა სმიტი, მაინც განაგრძობდა თავისი კონცეფციის რეალობაში განხორციელებას. სმიტს ჰქონდა საკუთარი თავისა და კოლეგების იმედი და სჯეროდა, რომ მისი იდეა გენიალური იყო. სწორედ ამ რწმენამ და მენეჯერულმა უნარებმა დაეხმარა მას წარმატების მიღწევაში. მაგრამ რამდენად ძლიერი რწმენაც არ უნდა ჰქონდეს მენეჯერს იმისთვის, რომ კომპანიამ მიაღწიოს წარმატებას საჭიროა მომხმარებელმა გაიგოს თქვენი პროდუქტის შესახებ. არ უნდა დავივიწყოთ ის ფაქტიც რომ, საზოგადოებ ყოველთვის ეჭვის თვალით უყურებს ყველაფერს ახალს. თუმცა გამოსავალი ყველანაირი სიტუაციიდან არსებობს

მთავარია "ერთმა მომხმარებელმა", მაინც გასინჯოს თქვენი პროდუქცია და რაც მთავარია დარჩეს კმაყოფილი. ის აუცილებლად მოუყვება თავისი აღმოჩენის შესახებ სხვებს. რაც არ უნდა საკვირველი იყოს ეს გზა ყველა რეკლამაზე ეფექტურია. სწორედ ასე მოხდა ფედექსის კომპანიის შემთხვევაშიც. უკვე ორ თვეზე მეტი იყო გასული 1973 წლის 12 მარტიდან, იმ დღიდან, როდესაც კომპანიამ დაიწყო ფუნქციონირება. ამ დროისთვის კომპანიას მხოლოდ ორი შეკვეთა ჰქონდა მიღებული, რაც მას ნახევარი მილიონი დოლარი დაუჯდა. კომპანიის დანახარჯები აღემატებოდა შემოსავლებს ანუ კომპანია გაკოტრების პირას იყო. არსებული სიტუაციის მიუხედავად ფედექსის თანამშრომელმა დაჯავშნა თვითმფრინავი მხოლოდ ერთი საქორწინო კაბის ადგილზე ჩასატანად. ეს უკვე არამართო ბიზნესის, არამედ არანაირ ლოგიკაში არ ჯდება. პატარძალმა ანუ "ერთმა მომხმარებელმა" აღფრთოვანება ვერ დამალა და სტუმრებს მოუყვა თავის კაბის ცალკე თვითმფრინავით "მოგზაურობის" ამბავს. სტუმრებს შორის ერთი მსხვილი კომპანიის მენეჯერები აღმოჩნდნენ, რომლებიც დაინტერესდნენ ამ მომსახურებით და ცოტა ხანში "ფედექსის" ლოიალური მომხმარებლებიც გახდნენ.

აღბათ დაგაინტერესათ, მაინც რა პრინციპებზეა აგებული "ფედექსის" საკადრო პოლიტიკა, როგორ ახერხებს კომპანია ასეთი ლოიალურობის მიღწევას?

თავად ფრედ სმიტი გამოყოფს რამდენიმე ძირითად პრინციპს, რასაც ეყრდნობა მისი და კომპანიის თანამშრომლების ურთიერთობა. ეს პრინციპები არ არის შედეგი რაიმე ძვირადღირებული გმოკვლევებისა, ან მრავალწლიანი მენეჯერული გამოცდილებისა. ისინი საკმაოდ მარტივი პრინციპებს წარმოადგენენ, რომლებიც საფუძვლად უდევს ზოგადად ადამიანების ურთიერთობას, თუნდაც ბიზნეს სამყაროში და ყოველდღიურ ცხოვრებაში.

**ერთმანეთის ნდობა, საერთო მიზნის არსებობა, ანუ საერთო ხედვა და რა თქმა უნდ , დაფასება - არის სამი ელემენტი, რომლებიც საფუძვლად უდევს ჩვენი დროის ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი კომპანიის წარმატებას. [9,გვ104]**

ამ კონკრეტული მაგალითით მინდა აღვნიშნო, რომ ფრედრიკ სმიტი არ იყო ორიენტირებული მოკლე ვადაში დიდძალი მოგების მიღებაზე, მან ორიენტაცია გააკეთა

მაღალ ხარისხსა და მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე და აი, სწორედ ეს გახდა მისი ფირმის ამხელა წარმატების მიზეზი.

ამ კონკრეტულ მაგალითშიც ნათლად შეგვიძლია დავინახოთ რამდენად დიდი და სასიკეთო გავლენის მოხდენა შეუძლია მენეჯერის სწორად შერჩეულ კურსსა და მის მიზანმიმართულებას. ფრედრიკ სმიტმა დაისახა მიზანი, დაეარსებინა ავიაგადმზიდი კომპანია, ჩამოაყალიბა გეგმა, მოახერხა რესურსების მოზიდვა, მოახდინა ინვესტირება ტექნოლოგიებში შეკვეთების რაოდენობის ზრდის გამო, შეიძინა დიდი სატვირთო თვითმფრინავები, მაშინ როდესაც კომპანიას ფინანსური მდგომარეობა ჯერ კიდევ არ იყო მყარი და მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიის დაარსების პირველ წლებში კომპანია მოგების ნაცვლად წაგებაზე მუშაობდა, სმიტმა თანამშრომლებზე ნდობის გამოცხადებით საერთო მიზნითა და რა თქმა უნდა, თანამშრომლების შრომისა და ერთგულების დაფასებით მიაღწია მიზანს. ფედერესის კომპანია დღეს ერთ-ერთი უძლიერესი კომპანიაა ავიაგადზიდვების სფეროში.

## 2.1 მართვის უნარ-ჩვევები

"მართვის ხარისხი დამოკიდებულია მენეჯერის არა მარტო დაგროვილ ცოდნაზე, მეცნიერულ ჯვრეტაზე, არამედ მის უნარზე- პრაქტიკულ საქმიანობაში გამოიყენოს ეს ცოდნა- ესაა სწორედ მენეჯერის ხელოვნება". [2, გვ 43]

მსოფლიოს მაშტაბით საზოგადოებებში, ბაზარზე, მოხმარებელში, კონკურენციასა და ტექნოლოგიებში მიმდინარე ცვლილებები აიძულებენ ორგანიზაციებს, რომ უფრო მკაფიოდ ჩამოაყალიბონ თვიანთი ღირებულებები, განავითარონ ახალი სტრატეგიები და ოპერირების ახალი გზებიც დაისწავლონ. ხშირად ცვლილებების განხორციელებისას მენეჯერებისთვის (მმართველებისთვის) რთულია ორგანიზაციაში დასაქმებულ ადამიანთა ადაპტირება სიახლეებთან. ახალ ბიზნესგარემოში გადარჩენისა და განვითარებისთვის კი არსებითი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის მობილიზებას ქცევის ადაპტაციისთვის.

მენეჯმენტის განხორციელების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გზა არის მსჯელობა აუცილებელ უნარებზე, რომელიც უნდა ახასიათებდეს მენეჯერს. მენეჯერული უნარები ეს

არის ცოდნისა და კომპეტენციის გამოყენების შესაძლებლობა მიზნების ერთობლიობის მისაღწევად.

- მენეჯერული ხელოვნების უნარები, შესაძლოა გაერთიანდეს სამ კატეგორიაში: კონცეპტუალური, ადამიანური და ტექნიკური უნარები. იმის მიხედვით, თუ კარიერის რა საფეხურზეა მენეჯერი, ეს უნარები სხვადასხვა დოზით მოეთხოვებათ. **კონცეპტუალური უნარები** - იდეებითა და კონცეფციებით მუშაობის უნარი. ეს უნარი არ გულისხმობს მხოლოდ ადამიანებთან მუშაობას. იგი იდებება ორიენტირებული. ასეთ უნარებს მიეკუთვნება მენეჯერის აზროვნება, მისი ცოდნა დაამუშაოს შემოსული ინფორმაცია. კარგი კონცეპტუალური უნარების მქონე მენეჯერი ყოველთვის სიამოვნებით ისაუბრებს იდეებზე და იმ დეტალებზე, რომელიც ქმნის ან საფუძვლად უდევს ორგანიზაციას, მის განვითარებასა და წინსვლას. ასეთი უნარის მქონე მენეჯერი ხედავს დიდ სურათს და შეუძლია ამ სურათის გადმოცემა ყველასთვის გასაგებ ენაზე. კონცეპტუალური უნარები მოეთხოვება ყველა მენეჯერს, მაგრამ ეს უნარები უფრო მნიშვნელოვანია ზედა დონის, ე.წ. ტოპ-მენეჯერებისთვის, რომლებსაც მოეთხოვებათ სწრაფად მოახდინონ რეაგირება წარმოქმნილ ცვლილებებზე. რაც უფრო მაღალ საფეხურზე გადადის მენეჯერი, მით მეტად სჭირდება მას კონცეპტუალური უნარები.
- **ადამიანური უნარები** - ადამიანებთან მუშაობის ცოდნა და უნარები. ეს უნარები მენეჯერს საშუალებას აძლევს, რომ დაეხმაროს ჯგუფის წევრებს დავალების ან მიზნის ერთობლივად შესრულებაში. ეს უნარები გამოიხატება იმაში, თუ როგორ ექცევა მენეჯერი თავის თანამშრომლებს, ზრდის მათ მოტივაციას, აძლევს მაგალითებს, ხელს უწყობს მათ მუშაობაში, წყვეტს კონფლიქტებს. ადამიანური უნარებით დაჯილდოებული მენეჯერი ახერხებს თანამშრომელთა მოტივირებას და მათი შესაძლებლობების გამოვლინებას. ასეთ მენეჯერს უყვარს თანამშრომლები და თანამშრომლებიც შესაბამისად რეაგირებენ ასეთ დამოკიდებულებაზე. თანამედროვე ეტაპზე ორგანიზაციებში კვალიფიციურულ კადრებზე მოთხოვნის ზრდასთან ერთად იზრდება მენეჯერებში ადამიანური უნარების არსებობის როლიც. ხშირია შემთხვევები, როდესაც თანამშრომლები

კომპანიას იმ მიზეზით ტოვებენ, რომ მათ ვერ მოახერხეს უშუალო უფროსებთან პატივისცემაზე დამყარებული ურთიერთობის ჩამოყალიბება და საკუთარი თავისა და შესაძლებლობების რეალიზება.

- **ტექნიკური უნარები** - იგულისხმება განსაზღვრული აქტივობის ან სამუშაოს შესრულების ცოდნა და პროფესიონალიზმი, რომელიც საჭიროა სამუშაო ამოცანების გადასაწყვეტად. როგორცაა მაგალითად, კვლევა და დამუშავება წარმოებაში ან ფინანსებში. მენეჯერის ტექნიკური უნარი გულისხმობს პროფესიულ ცოდნას და ინსტრუმენტალური საშუალებების სწორად გამოყენების უნარს, კომპანიის კონკრეტული ამოცანების გადასაჭრელად.

ტექნიკური უნარებს განსაკუთრებით მნიშვნელობა ენიჭება დაბალ ორგანიზაციულ დონეზე მომუშავე პერსონალთათვის. ბევრი მენეჯერი სწორედ გამორჩეული ტექნიკური უნარების ხარჯზე იწყებს კარიერულ წინსვლას. უნდა აღვნიშნოთ ის ფაქტიც, რომ რაც მაღალია მენეჯერული საფეხური, მით ნაკლებია ტექნიკური უნარების მნიშვნელობა და იზრდება ადამიანური და კონცეპტუალური უნარების მნიშვნელობა.

## 2.2 მენეჯერთა როლები

მმართველობით პროცესში, კომუნიკაციები ასრულებენ ძალზე მნიშვნელოვან როლს. მენეჯერები თვითნაირი სამუშაოს უდიდეს ნაწილს ანდომებენ ხალხთან ურთიერთობას.

მენეჯმენტის გამოჩენილი მკვლევარის ჰენრი მინცბერგის აზრით, მენეჯერების მუშაობა ყველაზე უკეთესად აღიწერება როლების თვალსაზრისით, რომლებსაც ისინი ასრულებენ თავიანთი საქმიანობის დროს. ჰ. მინცბერგის მიხედვით არსებობს მმართველი პერსონალის 10 სხვადასხვა, ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული როლი. ჰ. მინცბერგმა გააერთიანა მმართველი პერსონალის 10 როლი სამ ძირითად ტიპად: 1) პიროვნებათაშორისი, 2) საინფორმაციო და 3) გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული როლები [17, გვ. 8]



პიროვნებათშორისი როლი გამომდინარეობს იმ მოვალეობისა და სტატუსისგან, რაც მენეჯერს გააჩნია ორგანიზაციაში და მოიცავს თანამშრომლებთან მისი ურთიერთობის სფეროს. მენეჯერი ახორციელებს ხელქვეითთა მუშაობის მოტივაციას, პერსონალის სწავლებას, საგარეო კონტაქტების შენარჩუნებას და ა.შ. იმდენად, რამდენადაც მენეჯერს მუდმივი კავშირი აქვს თანამშრომლებთან ანუ მენეჯერი იყენებს პიროვნებათშორის როლს, იგი შეიძლება გახდეს ინფორმაციის შემკრები პუნქტი, რაც მას შესაძლებლობას აძლევს შეასრულოს **საინფორმაციო როლი**, მოიძიოს სხვადასხვაგვარი ინფორმაცია, რომელიც საჭიროა კომპანიის ყოველმხრივი შეფასებისთვის, ხელქვეითებისგან ან გარედან მიღებულ ინფორმაცია გადასცეს ორგანიზაციის სხვა წევრებს. საბოლოოდ კი მენეჯერი იყენებს რა პიროვნებათშორისო და საინფორმაციო როლებს, საშუალება ეძლევა განახორციელოს მესამე **გადაწყვეტილების მიმღების როლიც**. გადაწყვეტილების მიღების როლი კი, თავის მხრივ მოიცავს: ორგანიზაციის რესურსების განაწილებას, ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი მოლაპარაკებებში მონაწილეობის მიღებასა და ახალი კონტაქტების დამყარებას.

ორგანიზაციული (მმართველობითი) გადაწყვეტილებები მენეჯერის მიერ გაკეთებული ალტერნატივაა (არჩევანია), რომელმაც უნდა უზრუნველყოს მისი მოვალეობების შესრულება დაკავებული თანამდებობის შესაბამისად. ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მიზანია ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების შესრულება. ბუნებრივია, უფრო ეფექტიანად ჩაითვლება ის გადაწყვეტილება, რომელიც მეტ წვლილს შეიტანს მიზნის მიღწევაში და არ დააზარალებს ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებს. [18გვ 35]

### 2.3 მართვის დონეები

იერარქიული სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებში მმართველობით პერსონალს ყოფენ **მმართვის ძირეულ, საშუალო და უმაღლესი დონის მენეჯერებად**, ეს არის ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლის დამაკავშირებელი და მათი

ანგარიშვალდებულების ძალაუფრებრივი უფლებამოსილებების უწყვეტი ხაზი. რაც ერთგვარ მმართველობით ჯაჭვს წარმოადგენს.

- **მმართვეის ძირეული (დაბალი, ტექნიკური) დონის მენეჯერები** უშუალო კავშირში არიან არამმართველობითი შრომით დაკავებულ პერსონალთან. ხშირად მათ უწოდებენ სუპერვაიზორებს ოსტატებს სექციის გამგეს და სხვა. მათ უმთავრეს მოვალეობას წარმოადგენს მუშაკების მიერ შესრულებულ დავალებებზე თვალყურის დევნება. აღსანიშნავია რომ, მენეჯერთა უმრავლესობა კარიერულ წინსვლას სწორედ მართვის ძირეული დონიდან იწყებენ. ძირეული დონის მმართველები სამუშაო დროის უდიდეს ნაწილს თავიანთ ხელქვეითებთან ერთიერთობაში ატარებენ. ძირითადად მათ მოვალეობებში შედის არამმართველობითი სამუშაოს შემსრულებელთა საქმიანობის კონტროლი, სამუშაო განრიგის შედგენა, გარკვეული ტაქტიკური სამუშაო პროცესის გამარტივებისა თუ წარმოქმნილი პრობლემების გადაწყვეტის მიზნით. აღსანიშნავია რომ, რაოდენობრივი თვალსაზრისით ხელმძღვანელთა უმრავლესობას ძირეული დონის მენეჯერები შეადგენენ.

- **საშუალო( შუალედური) დონის მენეჯერები** ძირითადად შუამავლის როლში გვევლინებიან ძირეულ და უმაღლესი დონის მენეჯერებს შორის. სწორედ საშუალო დონის მენეჯერების მიერ მიწოდებული ინფორმაციაზე დაყრდნობით იღებენ გადაწყვეტილებებს უმაღლესი დონის მენეჯერები. შუალედური დონის მენეჯერები არიან განყოფილების ან სააგენტოს უფროსი, ფინანსური, ადამიანური რესურსების მენეჯერი და სხვა. მართვის საშუალო დონის მენეჯერთა რაოდენობა ძირეული დონის მენეჯერთა რაოდენობაზე გაცილებით ნაკლებია.

- **უმაღლესი დონის მენეჯერები** ან შედიან ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის შემადგენლობაში, ან სათავეში უდგანან მას. ამ დონის ხელმძღვანელები ღებულობენ გადაწყვეტილებებს ორგანიზაციის პოლიტიკაზე და ამავდროულად პასუხისმგებელნი არიან კომპანიის გამართულ მუშაობაზე. მათ მიერ დაკავებულ თანამდებობებს ეწოდება პრეზიდენტი, აღმასრულებელი დირექტორი ან გამგეობის თავმჯდომარე და სხვა. დადგენილია რომ უმაღლესი დონის მენეჯერთა მდგომარეობა საკმაოდ რთულია მათი სამუშაოს დიდი მოცულობის დაძაბული ვითარების გამო. ისინი მათი სამუშაო დროის

უდიდეს ნაწილს დაგეგმილ თათბირებსა და შეხვედრებს უთმობენ, დარჩენილ დროს კი დაუგეგმავ შეხვედრებს, დოკუმენტებზე მუშაობას, ტელეფონზე საუბარსა და ობიექტების შემოვლა დათვალიერებას ანდომებენ.

#### 2.4 ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები, პასუხისმგებლობა და დელეგირება.

მმართველობითი ჯაჭვი ასახავს ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებების სტრუქტურას ორგანიზაციაში. ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები - ეს არის მენეჯერის ოფიციალური კანონიერი უფლება მიიღოს გადანყვეტილებები, გასცეს ბრძანებები და გაანაწილოს რესურსები სასურველი საორგანიზაციო შედეგების მისაღებად. ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები განისაზღვრება სხვადასხვა მახასიათებლებით:

- ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები განისაზღვრება-ორგანიზაციის თანამშრომლის მხოლოდ და მხოლოდ თანამდებობით და არა მისი პირადი თვისებებით. მენეჯერებს ენიჭებათ ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები საორგანიზაციო იერარქიაში მათი პოზიციის მიხედვით და ყოველმა ადამიანმა, ვისაც ანალოგიური თანამდებობა უკავია, უნდა მიიღოს იგივე უფლებები.
- მენეჯერის ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები მიღებული უნდა იყოს ხელქვეითების მიერ. ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები ვრცელდება ორგანიზაციის იერარქიული პირამიდის მწვერვალიდან მისი ფუძისაკენ, მაგრამ ხელქვეითთა მორჩილება უპირველეს ყოვლისა დამოკიდებულია მათ რწმენაზე, რომ მენეჯერთა ბრძანებები ლეგიტიმურია. თუ თანამშრომლები უარს ამბობენ დაემორჩილონ განკარგულებებს, რადგან ეს ბრძანებები მათვის მიუღებელია, ხელმძღვანელის ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები ძალას კარგავს. მაგალითად, ბათუმის საზღვაო პორტის დირექტორი დანიარ მუხამმედ-რახიმი იძულებული გახდა თანამდებობა დაეტოვებინა მას შემდეგ, რაც ბათუმის პორტის თანამშრომლებმა სამსახურში გამოსვლაზე უარი განაცხადეს და მოაწყვეს

გაფიცვა პორტის რეორგანიზაციის და თანამშრომლების გათავისუფლების შეწყვეტის, ასევე კომპანია „ბათუმის ნავთობის ტერმინალის“ გენერალური დირექტორის დანიარ მუხამმედ-რახიმის გადადგომის მოთხოვნით. პროტესტის ნიშნად პორტის რვა თანამშრომელმა შიმშილობა დაიწყო, მათგან ორმა მესამე დღეს საკვების მიღება დაიწყო. კომპანია „ბათუმის ნავთობის ტერმინალი“ შპს „ბათუმის საზღვაო პორტის“ 100%-იანი წილის მფლობელია. თავის მხრივ, „ბათუმის ნავთობის ტერმინალი“ 2017 წლის აგვისტოდან ყაზახურ კომპანია სს „ყაზტრანსოილს“ ეკუთვნის.[10]

- ძალაუფლებრივი უფლებამოსილების მოცულობა ვერტიკალურ იერარქიაში ბევრიდან ქვევით ნაწილდება.

პასუხისმგებლობა ძალაუფლებრივი უფლებამოსილების „მედლის“ მეორე მხარეა. პასუხისმგებლობა ეს არის თანამშრომელთათვის დანესებული მოვალეობები სამუშაო ამოცანების გადასაწყვეტად ან საქმიანობის გარკვეული სახეობის შესასრულებლად. როგორც წესი მენეჯერების ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები მათზე დაკისრებული პასუხისმგებლობების თანაზომიერია. თუკი მენეჯერის პასუხისმგებლობას არ ამაგრებს საკმარისი უფლებამოსილებები, ამოცანის გადაწყვეტა შესაძლებელია, მაგრამ გაძნელებული, რადგან ხელმძღვანელის მთავარი ბერკეტი კოლეგებისა და ხელქვეითების დარწმუნების უნარი და ფორტუნაა. როცა მენეჯერის ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები „გადასწონიან“ პასუხისმგებლობას, ჩნდება ჭაერბი რესურსის ბოროტად გამოყენების ცდუნება კომპანიისათვის სრულიად უსარგებლო შედეგებისათვის. ძალაუფლებრივი უფლებამოსილების თეორიასთან პირდაპირ კავსირსია დელეგირების კონცეფცია. **დელეგირება**<sup>8</sup> არის მენეჯერების მიერ ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებების გადაბარება თანამშრომლებისთვის, რომელთაც იერარქიის უფრო ქვედა საფეხურზე უკავიათ პოზიციები. მნიშვნელოვანია იმის გაცნობიერება, რომ დელეგირება რეალიზდება მხოლოდ უფლებამოსილების

<sup>8</sup> **დელეგირება** - გულისხმობს პოლიტიკური ჯგუფის, ორგანიზაციის ან სახელწიფოს მიერ ამა თუ იმ პირის ან პირთა ჯგუფის ნდობით, უფლებებითა და ვალდებულებებით აღჭურვას გარკვეული სამუშაოს განსახორციელებლად. პირი, რომელსაც მეორე პირი, პირთა ჯგუფი ან ორგანიზაცია ანიჭებს უფლებას, იმოქმედოს მისი სახელით, იწოდება დელეგატად ან უბრალოდ წარმომადგენლად.

მიღების შემთხვევაში და არ შეიძლება დელეგირებული იყოს თვით პასუხისმგებლობა. ხელმძღვანელს, გადასცემს რა დავალებებს, არ შეუძლია პასუხისმგებლობის თავიდან აცილება საქმიანობის შედეგებისათვის. მაგალითად, თუ სავაჭრო აგენტის მოუქნელი მუშაობის გამო შემცირდება საქონლის რეალიზაციის მოცულობა, პასუხს დირექტორის წინაშე აგებს გაყიდვების განყოფილების მენეჯერი და არა სავაჭრო აგენტი.

უფლებამოსილების დელეგირება საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას, მიიღოს რიგი უდავო უპირატესობები უპირველეს ყოვლისა, გადანყვეტილებები მიიღება სათანადო დონეზე. უფრო დაბალი ორგანიზაციული დონეების თანამშრომლები შრომისთვის დამატებით მოტივაციას იღებენ, მათ უჩნდებათ გადანყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების უნარების განვითარების შესაძლებლობა და მოთხოვნილება.

ქვემოთ მოყვანილი რეკომენდაციების გათვალისწინება დაეხმარება ყოველ მენეჯერს მიაღწიოს დელეგირების ეფექტიანობის ამალლებას.

- სამუშაო ამოცანის დელეგირება მოახდინეთ სრული მოცულობით მენეჯერმა თანამშრომელს სამუშაო სრული მოცულობით უნდა გადაცეს და არ გაანაწილოს უფლებამოსილებები და ვალდებულებები მის შესასრულებლად რამდენიმე ხელქვეითს შორის. ამ დროს მღვდობა თანამშრომლის პასუხისმგებლობა სესრულებაზე, იგი იგი დამატებით სტიმულებს იღებს ინიციატივის გამოსავლენად, მენეჯერი, კი თავის მხრივ, შესაძლებლობას იღებს უფრო სრულად აკონტროლოს შედეგები.
- სწორად შეარჩიეთ თანამშრომლები. მენეჯერს დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს სხვადასხვა უნარები აქვთ, სხვადასხვა ხარისხის მოტივაცია გააჩნიათ შრომის მიმართ. მენეჯერის არჩევანი უნდა ემყარებოდეს ხელქვეითის მოქმედებებზე დაკვირვებას (რომელ მათგანს მიუღია უკვე დამოკიდებელი გადანყვეტილებები, ვინ გამოამუღავნა საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღებისაკენ მისწრაფება).
- შეეცადეთ, მიაწიოთ ბალანსს ძალაუფლებრივ უფლებამოსილებებსა და პასუხისმგებლობას შორის. დელეგირებას არაფერი აქვს საერთო ახალი ამოცანების მართვით დასახვასთან. არც თუ იშვიათად მენეჯერები ისწრაფვიან

დააკისრონ ხელქვეითებს პასუხისმგებლობა, რომელიც არ არის განმტკიცებული გადანაცვეტილებების მიღების უფლებით. ამოცანის შესრულების პასუხისმგებლობა განუყოფელია თანამშრომელთა უფლებამოსილებებისგან, მიიღონ გადანაცვეტილებები სამუშაო ამოცანების, რაც შეიძლება ეფექტური მეთოდებით შესასრულებლად.

- შექმენით ყველა აუცილებელი ინსტრუქცია. წარმატებული დელეგირება ვარაუდობს თანამშრომლის მიერ ინფორმაციის მიღებას თუ „რა?“, „როდის?“, „სად?“, „რატომ?“, „ვინ?“, და „როგორ?“. ხელქვეითი მკაფიოდ უნდა აცნობიერებდეს თვის ამოცანას და მოსალოდნელ შედეგებს. შეიძლება საჭირო გახდეს უფლებამოსილებების გადაცემის პირობების სპეციალური დაფიქსირება.
- მდგრადი უკუკავშირი. საკომუნიკაციო არხები მონოდედებულია უზრუნველყონ თანამშრომლები ჰქონდეთ წამოჭრილ სეკითხვებზე პასუხები, რჩევების მიღების შესაძლებლობა. არ უნდა ხდებოდეს კონტროლის ბოროტად გამოყენება. ღია საკომუნიკაციო ხაზები ამაღლებს მენეჯერების ნდობის ხარისხს თანამშრომლების მიმართ და პირიქით.
- შეფასება და ჯილდო. მენეჯერმა უნდა შეაფასოს მხოლოდ და მხოლოდ ხელქვეითთა შედეგები და არა სამუშაო დავალებების შესრულების მეთოდები. თუ შედეგები არ შეესაბამება მოლოდინს, ხელმძღვანელი აფასებს რა შეიძლება ამას მოჰყვეს. თუ შედეგები შეესაბამება დასახულ მაჩვენებლებს, მენეჯერმა თანამშრომლები უნდა დააჯილდოვოს (მადლობა, პრემია, დაპირება, გააგრძელოს დელეგირების პრაქტიკა).

### **თავი III. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯმენტი**

ნებისმიერი წარმატებული ორგანიზაციის მთავარ დასაყრდენი, მასში დასაქმებული ადამიანები არიან. ადამიანები წარმოადგენენ ორგანიზაციის მნიშვნელოვან რესურსს,

ისინი განსაზღვრავენ კომპანიის სამომავლო სტრატეგიას, რომლის წარმატებით განხორციელებაც დამოკიდებულია არა მარტო მიღებულ გადაწყვეტილებებზე, არამედ ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანების მიერ ამ გადაწყვეტილებების ეფექტიან რეალიზაციაზე. თანამედროვე ეტაპზე კომპანიათა ღირებულების შექმნაში ერთ-ერთ მთავარ როლს ასრულებს ადამიანურ რესურსი, როგორც არამატერიალური აქტივი. ამიტომაც გნსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება პერსონალის (ადამიანური რესურსების) სწორ და მიზანმიმართულ მართვას. ადამიანური რესურსის სწორი მართვა კი გულისხმობს იმგვარი გარემოს შექმნას, სადაც თითოეულ ადამიანს ეძლევა საშუალება მოახდინოს საკუთარი შესაძლებლობისა და პოტენციალის რეალიზაცია ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის პროცესში. მარტივი არ არის საერთო მიზნის მისაღწევად მრავალი ადამიანის წარმართვა. ამ მიზნის განხორციელებისთვის აუცილებელია ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები შეიარაღებულნი იყვნენ ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე მეთოდოლოგიითა და მიდგომებით.

სხვადასხვა ქვეყნის საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვა განსხვავებულად ხორციელდება. ზოგიერთ ქვეყანაში შექმნილია სპეციალური უწყება, რომელიც ცენტრალიზირებული გზით ახორციელებს ყველა სამთავრობო უწყების ადამიანური რესურსის მართვას. ზოგიერთ ქვეყანაში ამგვარი პრაქტიკა მთლიანად დეცენტრალიზირებულია და თითოეული უწყება, თუ დეპარტამენტი ინდივიდუალურად ახორციელებს პერსონალის მენეჯმენტს. თუმცა, ძირითადად, შერეული პრაქტიკები გვხვდება, როდესაც ქვეყანაში არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური უწყება, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანური რესურსების მართვის ზოგად სტრატეგიას ხოლო უშუალოდ შესაბამისი აქტივობების განხორციელება, როგორცაა შერჩევა, შეფასება და.ა.შ. ინდივიდუალურ უწყებებს ევალებათ. [1]

#### ▪ ამერიკის შეერთებულ შტატები

ამერიკის შეერთებულ შტატებში- არის ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური უწყება – პერსონალის მართვის ოფისი (Office of Personnel

Management(OPM)). ოფისი მიიჩნევა, როგორც ადამიანური რესურსების დაგეგმვის ცენტრალური ორგანო ფედერალური მთავრობისთვის. მის მოვალეობაში შედის ფედერალური მთავრობისთვის პერსონალის სამუშაოდ შერჩევისა მართვის მიმართულებით დახმარების გაწევა. ოფისი აშშ-ში ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტების მიერ ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით განხორციელებულ პოლიტიკას უწევს ზედამხედველობას. – კერძოდ ოფისი განსაზღვრავს, თანამდებობის პირთა კვალიფიკაციის სისტემებს, ანაზღაურებას, ბონუსებსა და სამსახურის დატოვების სისტემებს. პერსონალის მართვის ოფისი აფასებს თითოეული დეპარტამენტისთვის შექმნილ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკას და ამ პოლიტიკის ადეკვატურად განხორციელების პროცესს. პერსონალის მართვის ოფისს აქვს კონკრეტული პასუხისმგებლობები პერსონალის მართვის სხვადასხვა ასპექტის სისტემების განსაზღვრაში, თუმცა თითოეული დეპარტამენტი დამოუკიდებლად ახორციელებს ადამიანური რესურსების მართვის ძირითად საქმიანობას კერძოდ:

- OPM განსაზღვრავს და მონიტორინგს უწევს ანაზღაურების სისტემას; ხოლო

ბიუჯეტის განსაზღვრა და ბონუსების განაწილება თითოეული დეპარტამენტის პასუხისმგებლობაში გადადის;

- OPM განსაზღვრავს და მონიტორინგს უწევს პოზიციების კლასიფიკაციის სისტემას;

ხოლო რეკრუტირების, კონტრაქტის ხანგრძლივობის, კარიერის მენეჯმენტის და სამსახურიდან გათავისუფლების მენეჯმენტი თითოეული დეპარტამენტის დონეზე ხორციელდება;

- OPM განსაზღვრავს და მონიტორინგს უწევს ქცევის კოდექსს და თანაბარი შესაძლებლობების საკითხებს; ხოლო შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემის და სამუშაო გარემოს კორექტირების მენეჯმენტი ხორციელდება თითოეული დეპარტამენტის დონეზე;<sup>[1]</sup>



აღსანიშნავია, რომ მაღალი რანგის საჯარო მოხელეთა შემთხვევაში HRM პრაქტიკა არის განსხვავებული. მაღალი რანგის მოხელეები განიხილებიან როგორც ცალკე ჯგუფი. მათი პოზიციებისთვის განსაზღვრული უნარების პროფილებია შემუშავებული და შერჩევის პროცედურაც უფრო მეტად ცენტრალიზებულია. ძირითადად ისინი იღებენ შესრულებაზე დაფუძნებულ ანაზღაურებას და **ბენეფიტს**;<sup>9</sup> ამასთან, უფრო მეტი ყურადღება ექცევა მათ კარიერას, შესრულებული სამუშაოს შეფასებას და პოტენციურ ინტერესთა კონფლიქტს; აღსანიშნავია, რომ OPM-მა ინდივიდუალური პროფესიული მოთხოვნების შესაბამისად, შეიმუშავა კვალიფიკაციათა სტანდარტები. ეს სტანდარტები აღწერენ მინიმალურ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს (მაგ: განათლება, გამოცდილება, ასაკი, ჯანმრთელობის მდგომარეობა) თითოეული პროფესიული სერიისთვის. ეს სტანდარტი შემუშავებულია ზოგადად, მთლიანად სამთავრობო პოზიციებისთვის და არა უშუალოდ თითოეული დეპარტამენტის კონკრეტული პოზიციისთვის. აღნიშნულ სტანდარტებზე დაყრდნობით, კონკრეტული მოთხოვნების განსაზღვრა, უკვე, უშუალოდ თითოეული დეპარტამენტის მოვალეობაში შედის. აშს- ში შემუშავებულია სახელმძღვანელო პრინციპები სხვადასხვა ტიპის სამუშაოსთვის, რომელთა გათვალისწინება არ არის სავალდებულო, თუმცა რეკომენდირებულია, კვალიფიკაციის სტანდარტთან ერთად. მაგალითად, შემუშავებულია სახელმძღვანელო მენეჯერის პოზიციებისთვის, რომელიც აღწერს იმ ზოგად მოთხოვნებს, რაც უნდა გააჩნდეს ხელმძღვანელს. შესაბამისად, თუ უწყება აცხადებს კონკურსს ინფორმაციული ტექნოლოგიების ჯგუფის ხელმძღვანელის პოზიციაზე, გარდა ინფორმაციული ტექნოლოგიების სპეციალისტისთვის შემუშავებული საკვალიფიკაციო სტანდარტისა, სასურველია გათვალისწინებულ იქნას აღნიშნულ სახელმძღვანელოში განსაზღვრული მოთხოვნე

## ▪ თურქეთი

<sup>9</sup> **ბენეფიტი**-ბენეფიტი განისაზღვრება, როგორც არაპირდაპირი ფულადი და არაფულადი ანაზღაურება, რომელსაც თანამშრომელი იღებს იმისათვის, რომ გაუჩნდეს კომპანიაში უფრო დიდი ხნის განმავლობაში დარჩენის სურვილი. ის მოიცავს ისეთ საშუალებებს, როგორცაა ჯანმრთელობისა და სიცოცხლის დაზღვევა, ანაზღაურებადი დასვენების დღეები და ა.შ. ბენეფიტები ევროპის სხვადასხვა ქვეყნებსა და აშშ-ში ანაზღაურების მნიშვნელოვან ნაწილს დაახლოებით ხელფასის ერთ მესამედს შეადგენს.

ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალური უწყება თურქეთშია – სამთავრობო პერსონალის პრეზიდენტი (State Personnel Presidency). უწყების უმთავრეს ფუნქციას წარმოადგენს სახელმწიფოს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის განსაზღვრა.

- განახორციელოს ადამიანური რესურსების მართვა ცენტრალურ/ეროვნულ დონეზე;
- უზრუნველყოს ამ პროცესის ხელმძღვანელობა და შეიმუშავოს პრინციპები ;
- შეიმუშავოს ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიის დიზაინი;
- განახორციელოს ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის კოორდინაცია და ზედამხედველობა;
  - უზრუნველყოს რეკომენდაციები საკანონმდებლო ჩარჩოს დახვეწისთვის;
  - შეიმუშავოს ანაზღაურების სისტემის დიზაინი ;
  - განახორციელოს შერჩევის პროცედურების და უნარების პროფილების სტანდარტიზაცია ;
  - უზრუნველყოს შესაბამისი ტრენინგები;[21]

ძირითადი საკითხები, რაც უკავშირდება ადამიანური რესურსების მართვას საჯარო სექტორში თურქეთში მთლიანად ცენტრალიზირებულია. მაგალითად, ბიუჯეტის გამოყოფა, ანაზღაურების სისტემა, ბონუსების განაწილება, თანამდებობების კლასიფიკაცია და თანამდებობიდან გათავისუფლების შემდგომი რესტრუქტურისა<sup>10</sup> შესრულებული სამუშაოს შეფასება და ქცევის კოდექსი და ა.შ. რეკრუტირების პროცედურები და სამუშაო პირობების განსაზღვრა უმთავრესად ცენტრალურ დონეზე ხორციელდება, მაგრამ კონკრეტულ სამინისტროებს შეუძლიათ გარკვეული ცვლილებების შეტანა, რაც შეეხება კონტრაქტების ხანგრძლივობის განსაზღვრას, სამსახურიდან დათხოვნას და სამუშაო პირობების შედგენას – ეს ყველაფერი თითოეული სამინისტროს დონეზე ხორციელდება. უფრო კონკრეტულად, თურქეთის საჯარო

<sup>10</sup> რესტრუქტურისა - ორგანიზაციული პროცესის ფუნდამენტური გადახედვა და რეკონსტრუქცია, რათა ორგანიზაციაში შრომის ინტენსიურობის მნიშვნელოვანი საზომების, ხარჯისა და სერვისის ხარისხის მნიშვნელოვანი გაუმჯობესება მოხდეს.

სამსახურებში შერჩევის სისტემა ძირითადად კარიერაზე დაფუძნებული. სამუშაოს დასაწყებად აპლიკანტები აბარებენ ვაკანტური პოზიციის შესაბამის გამოცდას. რაც შეეხება მაღალი რანგის საჯარო მოხელეებს ისევე როგორც აშშ-ში, თურქეთშიც ისინი განიხილებიან, როგორც ცალკე ჯგუფი და მათი პოზიციებისთვის უნარების პროფილები განსაზღვრულია ცენტრალურ დონეზე.

#### ▪ საქართველო

საქართველოში საჯარო სამსახურის ადამიანური რესურსების მართვა ძირითადად დეცენტრალიზირებულია. საჯარო სამსახურის თითოეული უწყება დამოუკიდებლად ახორციელებს ადამიანური რესურსების მართვას კადრების შერჩევისა და ნებისმიერი სხვა საქმიანობის ჩათვლით. ცენტრალიზირებულია მხოლოდ კონკურსის გამოცხადების წესები, რომელიც კონტროლდება საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ. რამდენიმე წლის წინ საჯარო სამსახურებში ვაკანსიის არსებობის შესახებ ინფორმაცია ქვეყნებოდა გაზეთებში და ორგანიზაციის ოფიციალურ ვებგვერდზე. დღეს ნებისმიერი საჯარო სტრუქტურა ვაკანსიის არსებობის შემთხვევაში საჯარო სამსახურის ბიუროს ინიციატივით შექმნილ ვებ-გვერდის საშუალებით აცხადებს კონკურსს ([www.hr.gov.ge](http://www.hr.gov.ge)). აპლიკანტებს კონკურსის მონაწილეობა და განაცხადის გაკეთება შეუძლიათ მხოლოდ საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებგვერდის საშუალებით. კონკურსის დასრულების შემდეგ კი თითოეული დეპარტამენტი დამოუკიდებლად ახორციელებს კადრების შერჩევას.

კერძო სექტორში, საჯარო სექტორისგან განსხვავებით ადამიანური რესურსების მართვა სრულიად დეცენტრალიზირებულია. თითოეული კომპანია (ორგანიზაცია) დამოუკიდებლად აყალიბებს მისთვის მისაღებ მოთხოვნებს, უნარჩვევებსა და შესაძლებლობებს, რომელიც უნდა ახასიათებდეთ კომპანიის მომავალ თანამშრომელს.

ადამიანური რესურსების მართვის ზოგადი, ცენტრალიზირებული სისტემა გულისხმობს ყველა უწყებაში პერსონალის მართვას ერთნაირად, რაც თავის მხრივ ამარტივებს ამ პროცედურას და ხელს უწყობს მის სამართლიანად განხორციელებას. გარკვეულწილად ნეპოტიზმის ელემენტების აღმოფრქვას.

### 3.1 პერსონალის სამუშაოდ აყვანისა და შერჩევის საკითხები

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი მიმართულებაა პერსონალის შერჩევა. იგი ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი საპასუხისმგებლო და კრიტიკული ნაწილია. ამ დროს შეცდომა საკმაოდ ძვირად უჯდება ორგანიზაციას. შერჩევის პროცედურის წარმატება კი მეტწილად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად შეძლებს ორგანიზაცია მისთვის საინტერესო კანდიდატებისთვის ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციის მიწოდებას და მათ დაინტერესებას. ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში ამ პროცესს **რეკრუტირებას**<sup>11</sup> უწოდებენ. სწორად წარმართული რეკრუტირების გარეშე ვერ შეძლებს ორგანიზაცია მისთვის სასურველი კადრების შეჩევას, მაშინ როცა მომსახურე პერსონალის კვალიფიკაციასა და ძალისხმევაზე დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატება თუ წარუმატებლობა. ტრადიციული შეხედულების მიხედვით, მენეჯერებმა ზუსტად უნდა განსაზღვრონ სამუშაოსთან დაკავშირებული სპეციფიკური ამოცანები, რომელიც უნდა შეასრულონ მომავალმა თანამშრომლებმა. რაც მოგვცემს საშუალებას შევარჩიოთ ისეთი კანდიდატები, რომლებიც აღჭურვილნი იქნებიან იმ უნარებით, რომლებიც აუცილებელია კონკრეტული დავალებების შესასრულებლად.

ორგანიზაციაში პერსონალის შერჩევა დაკომპლექტების სისტემა-რეკრუტირება ეყრდნობა ადამიანური რესურსების ორ კატეგორიას, შიდა და გარე რესურსებს. პერსონალის დაკომპლექტების პროცესში ყოველთვის იბადება კითხვა: რას მივანიჭოთ უპირატესობა გარედან აყვანილი პიროვნების დანიშვნას ამ ადგილზე, თუ უკვე მომუშავეთაგან რომელიმეს დანიშნავენ. უნდა აღინიშნოს, რომ შიდა საკადრო დანიშნაურების პოლიტიკას გარკვეული უპირატესობა აქვს: უპირველეს ყოვლისა პერსონალის უმრავლესობა დაინტერესებულია დანიშნაურებით და ხელფასის მომატებით. ამიტომ შიდა სტრუქტურებიდან პერსონალის დანიშნაურება ერთი მხრივ მათი უპირატესობის წარმოჩენის საშუალებას იძლევა, მეორე მხრივ კი პერსონალს უზრდის მოტივაციას, რათა პირნათლად შეასრულონ მათზე დაკისრებული მოვალეობები.

<sup>11</sup> რეკრუტირებას-ეს არის პროცესი, რომელიც მოიცავს, ორგანიზაციაში იქნება ის საჭარო, თუ კერძო ორგანიზაცია, ახალი თანამშრომლების აყვანას.

გარდა ამისა შიდა სტრუქტურებში მომუშავე პერსონალის ცოდნის გამოცდილების, შესაძლებლობების პირადი და პროფესიული ჩვევების შეფასება უფრო ადვილია.

რაც შეეხება მეორე კატეგორიას, სასურველი კადრების მოძიება ორგანიზაციის მიღმა. გარე მოძიება მიმართულია ადამიანებზე, რომლებიც ამჟამად ორგანიზაციის წევრები არ არიან, მაგრამ საკუთარი ცოდნითა და გამოცდილებით საინტერესონი არიან ორგანიზაციაში არსებული ვაკანტური პოზიციისათვის. მომსახურე პერსონალის შერჩევა გარედან და აყვანა უფრო მეტ ძალისხმევასა და რისკთანაა დაკავშირებული. დამჭირავებელმა უნდა შეიმუშავოს პერსონალის მოძიების წყაროები და ძიების მეთოდები.

**წყაროები** ესაა უნივერსიტეტები, კოლეჯები, სპეციალიზირებული სკოლები, ან სხვა ფირმები, სადაც ძირითადად თავმოყრილია კვალიფიციური აპლიკანტები.

**ძიების მეთოდი**-არის სპეციფიკური საშუალება, რითაც ორგანიზაცია პოტენციურ თანამშრომლებს იზიდავს. მაგალითად: აპლიკაციები, განცხადებები, დასაქმების საზოგადოებრივი და კერძო სააგენტოები, ვებ-გვერდები და.ა.შ

თანამედროვე ორგანიზაციები პერიოდულად იყენებენ რეკრუტირების, როგორც შიდა ისე გარე წყაროებს. რეკრუტირების ორივე წყაროს გამოყენება შესაძლებლობას აძლევს ორგანიზაციებს დაძლიონ ის ნაკლოვანებები, რომელიც თითოეულ მიდგომას, გააჩნია. ასე მაგალითად. როდესაც ორგანიზაცია იყენებს შიდა წყაროებიდან კადრების რეკრუტირების პრაქტიკას მისი ყველაზე დიდი ნაკლი ისაა, რომ დაბალია სიახლეების დანერგვისა და შემოქმედებითობის დონე. რადგანაც თანამშრომელთა უმრავლესობა უკვე ნაცადი ტრადიციული მეთოდებით ასრულებენ სამუშაოს. ხოლო შიდა რეკრუტირების დროს ორგანიზაციაში არ ხვდება ე.წ "ახალი სისხლი". თავის მხრივ, რა თქმა უნდა გარე რეკრუტირების დროსაც არსებობს გარკვეული რისკები, იმისა რომ ახალი კადრი შესაძლოა ვერ გაართმევს თავს მასზე დაკისრებულ მოვალეობებს, ვერ შეეგუება ორგანიზაციის კულტურას ან რაიმე სხვა ფორმით შეუქმნის საფრთხეს ორგანიზაციას. რაოდენ მკაცრიც არ უნდა იყოს შერჩევის პროცესი იგი არასდროსაა გარანტია იმისა, რომ რეკრუტირებული კადრი რეალურ სამუშაო გარემოში შეძლებს შეასრულოს მასზე დაკისრებული მოვალეობები. ამგვარი რისკი არ ახლავს შიდა

საკადრო ცვლილებებს, რამდენადაც უკვე ცნობილია შიდა პერსონალის ცოდნა, გამოცდილება და შესაძლებლობები.

ის თუ კადრების რეკრუტირების რომელ მეთოდს გამოიყენებს ორგანიზაცია, მეტწილად დამოკიდებულია ორგანიზაციის დროსა და ფინანსურ რესურსზე. თუკი ორგანიზაციას აქვს კარგი შიდა საკადრო რესურსი და ნაკლები დრო გონივრული იქნება თუ გამოიყენებს შიდა რეკრუტირებას, რამდენადაც გარე რეკრუტირება საჭიროებს მეტ დროს და ფინანსურ რესურსს, ხოლო იმ შემთხვევაში თუ ორგანიზაცია განიცდის ე.წ "ახალი სისხლის" ნაკლებობას და აქვს საკმარისი დროც და რესურსიც უმჯობესია გარე რეკრუტირება.

პერსონალის შერჩევის არის ის, რომ დამეჩირავებელს სურს აიყვანოს ისეთი თანამშრომლები, რომელიც ყველაზე შესაფერისი იქნება კონკრეტული საქმიანობისთვის. ხშირ შემთხვევაში კომპანია შეიმუშავებს შერჩევის საკუთარ სტანდარტებს. ორგანიზაციათა უმრავლესობა შერჩევის დროს დიდ ყურადღებას უთმობს განათლების ფაქტორს. სამუშაოზე კადრების მოზიდვას, ტესტირებას, გასაუბრებას ახორციელებს კადრების განყოფილება. აქ შერჩეული პირები საბოლოო გასაუბრებისთვის იგზავნიან კონკრეტული განყოფილების მენეჯერთან. სავსებით შესაძლებელია კადრების განყოფილებისა და მენეჯერების გადანყვეტილებები არ დაემთხვეს ერთმანეთს.

### 3.2 ნეპოტიზმი საჯარო და კერძო სექტორში

პერსონალის სამუშაოდ აყვანისა და შერჩევისას ერთ-ერთ აქტუალურ საკითხს წარმოადგენს **ნეპოტიზმი**. რა უნდა ჩაითვალოს ნეპოტიზმის გამოვლინებად და რა უბრალოდ კვალიფიციცირებული კადრის სამსახურში აყვანად? საზოგადოების დიდი ნაწილი მნიშვნელოვან პრობლემად ასახელებს ნეპოტიზმს კადრების შერჩევის პროცესში, განსაკუთრებით კი ეს პრობლემა საჯარო სამსახურებში იჩენს ხოლმე თავს.

დღეს ტერმინ ნეპოტიზმის ყველაზე თართო განმარტებად შეგვიძლია მივიჩნიოთ ნათესავის დანიშვნა გარკვეული სახის თანამდებობაზე, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მას საკმარისი კვალიფიკაცია არ გააჩნია. ნეპოტიზმად შეძლება ჩაითვალოს საჯარო სამსახურში ისეთი ადამიანის დასაქმება, რომელსაც არ გააჩნია არსებული ვაკანსიისათვის საკმარისი ცოდნა და გამოცდილება და მხოლოდ ნაცნობობის ან ნათესაობის გამო ხვდება ამა თუ იმ ორგანიზაციაში. კერძო სექტორში, შესაძლებელია იმის დაშვება, რომ კონკრეტული კომპანიის მფლობელმა საკუთარი შეხედულებისამებრ გადანყვიტოს ის, თუ ვინ უნდა აიყვანოს სამსახურში და, გარკვეულწილად, სუბიექტურობის უფლება აქვს. იმ პირობებში კი, როცა საჯარო სამსახურების თანამშრომლების ანაზღაურება უშუალოდ საზოგადოების მხრიდან გადახდილ გადასახადებზეა დამოკიდებული, ნეპოტიზმი განსაკუთრებით მწვავე პრობლემის სახით ჩნდება. საჯარო სამსახურებში სუბიექტურ შეხედულებებზე დაფუძნებული გადანყვიტულობების მიღება დაუშვებელია და საჭიროა საჯარო მოხელეების შერჩევის პროცესში დაცული იყოს ის სტანდარტები და უნარები, რომლებიც საჯარო სამსახურში მომუშავე პიროვნებას უნდა ახასიათებდეთ. მაგრამ ითვლება თუ არა ნათესავის ან მეგობარის სამსახურში აყვანა ყოველთვის ნეპოტიზმის გამოვლინებად? არის შემთხვევები როდესაც გამოცხადებულ ვაკანსიას თავისი ცოდნითა და გამოცდილებით აკმაყოფილებს აპლიკანტი, ასეთ შემთხვევაში ამ ადამიანის სამსახურში აყვანა არ ჩაითვლება ნეპოტიზმად იმის და მიუხედავად თუ ვინ აცხადებს ამ ვაკანსიას, თუმცა სამსახურში აყვანა უნდა მოხდეს არა პირდაპირი დანიშვნით არამედ კონკურსის გზით ყველა საჭირო პროცედურის ჩატარებით.

საქართველოს მაგალითს თუ განვიხილავთ ხშირად ვხდებით ნეპოტიზმის მაგალითებს, როგორც საჯარო ასევე კერძო სექტორშიც. ყველაზე აშკარა ტეპოტიზმის შემთხვევები ვლინდება საპრეზიდენტო თუ საპარლამენტო არჩევნების შემდგომ, როდესაც ახალი მთავრობა მათ შორის ადგილობრივი თვითმმართველობა თანამშრომელთა მასობრივ გათავისუფლებას ე.წ რეორგანიზაციას ახორციელებს. რეორგანიზაციის შედეგად კი, ხშირ შემთხვევაში საჯარო სამსახურებში ვაკანტური ადგილები ივსება გამოუცდელი არაკვალიფიციციური კადრებით, რომელთა

დანიშვნაც ხორციელდება არა ღია კონკურსის პრინციპით, არამედ ნათესაური კავშირებით.

მაგალითად: ქობულეთის მუნიციპალიტეტის მერიის მიერ დაფუძნებული ააიპ „ქობულეთის სანდასუფთავებაში“ 15-მდე ადამიანი, სავარაუდოდ ფიქტიურად არის დასაქმებული და ხელფასს იღებს. „TV25“-ის ინფორმაციით ბიუჯეტის თანხების უკანონოდ ხარჯვა და ნეპოტიზმი დასტურდება ოფიციალური დოკუმენტებით, რომელიც ტელეკომპანიას ამავე ააიპ-ის თანამშრომელმა მიანოდა. ტელეკომპანიის ცნობით, ირაკლი რომანაძემ „ქობულეთის სანდასუფთავებაში“ მუშაობა ძმის მერიის ზედამხედველობის სამსახურის უფროსის, მინდია რომანაძის დახმარებით დაახლოებით ერთი წლის წინ დაიწყო. მას ყოველთვიურად ხელზე 400 ლარი ერიცხება, თუმცა რისთვის, არ იცის. „TV25“-თან მან დაადასტურა, რომ ბოლო სამი თვეა სამსახურში არ ყოფილა, რის მიზეზადაც შვებულება დაასახელა. სამსახურში რომანაძის არყოფნის შესახებ არაფერი იცოდა ქობულეთის სანდასუფთავების დირექტორმა, სულიკო ბლადაძემ. ქობულეთის სანდასუფთავებაში მუშაობს სულიკო ბლადაძის ძმა, ნუგზარ ბლადაძეც, რომელიც ყოველთვიურად ხელფასის სახით 750 ლარს იღებს. „TV25“-ის ჟურნალისტს ბლადაძეების ოჯახის დამხმარემ უთხრა, რომ ნუგზარ ბლადაძე არ მუშაობს და ყოველდღე სახლშია.

რაც არ უნდა გასაკვირი იყოს, ამ საკითხთან დაკავშირებით სულიკო ბლადაძის განცხადება „TV25“-ის ჟურნალისტთან ინტერვიუს დროს შემდეგია „არვის ხარჯზე არ დამისაქმებია ჩემი ძმა, ვინმე არ გამიშვია და არ მომიყვანია ჩემი ძმა, ამას ვერავინ იტყვის. ჩემი ძმა ყოველთვის დადის სამსახურში, „დაჟე“ შვებულებას მოხოვს და ვერ ვუშვებ, რადგან ახლა ზაფხულის სეზონი მენწყება. ჩემი ძმა აქ მძლოლად მუშაობს და იმუშავებს. ვის ჰკითხეთ, ჩემს ოჯახში რომ მიხვედით? რა იცის მან, მუშაობს თუ არა ჩემი ძმა. მე გეუბნებით მუშაობს“

ტელეკომპანიის ინფორმაციით, სულიკო ბლადაძეს ქობულეთის სანდასუფთავებაში საკუთარი ცოლის ძმაც ჰყავს დასაქმებული. ამასთან დაკავშირებით ბლადაძემ განაცხადა „რას ჰქვია ნეპოტიზმი? ვინმეს ხარჯზე დავასაქმე? აბა შენს ცოლის ძმას ხომ არ



დავნიშნავდი, ვერ გავიგე?! დავნიშნე დიახ! მოვედი აქ, შევხედე ადგილები ცარიელი იყო, მოვიყვანე ცოლის ძმა და დავნიშნე. რა არის ამაში ცუდი?“ [11]

### 3.3 თანამშრომლების შენარჩუნება განვითარების საკითხები

არა აქვს მნიშვნელობა, დამლაგებელი ხარ, ინჟინერი თუ პროგრამისტი. იმისთვის, რომ შენი საქმე საუკეთესოდ აკეთო, აუცილებელია მუდმივად ისწავლო და განავითარო შენი პროფესიული უნარ-ჩვევები. თანამედროვე სამყარო იმდენად დინამიურია, რომ ის ცოდნა და გამოცდილება, რაც საკმარისი იყო გუშინ დღეს უკვე არ კმარა, ხოლო ის ორგანიზაციები კი, რომელთა თანამშრომლებსაც არ გააჩნიათ საკმარისი ცოდნა და გამოცდილება განწირულები არიან. საუკეთესო თანამშრომლად ყოფნისთვის, მძიმე შრომაა საჭირო, მაგრამ მძიმე არ გულისხმობს მოსაწყენს, რუტინულსა და აკრძალვებით სავსე სამსახურს. მძიმე გულისხმობს თანამშრომელთა თავდადებას, საქმისთვის ბოლომდე დახარჯვასა და შემოქმედებით მიდგომას. ადამიანი, რომელიც ზედმეტი წესებითაა შეზღუდული, ვერასდროს შეძლებს იყოს შემოქმედი. თანამშრომელი, რომელიც განიცდის მუდმივ გადამეტებულ კონტროლს ზემდგომთაგან არასდროს იქნება კმაყოფილი საკუთარი სამუშაოთი და ვერ შეძლებს ბოლომდე დაიხარჯოს კომპანიისთვის.

დღეს ყველა პროგრესულად მოაზროვნე კომპანიაში იციან, რომ საკუთარი კადრების განვითარებაზე დახარჯული სახსრები მათ ერთი-ორად დაუბრუნდებათ. კადრების თეორიული და პრაქტიკული განვითარებით, ხომ ნებისმიერი ორგანიზაციის წინშე ახალი შესაძლებლობები იშლება. მაგრამ არსებობენ ისეთი ორგანიზაციებიც, რომელიც ზედმეტი ხარჯების გაწევას და კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებას გაურბიან. მსგავსი კომპანიები მხოლოდ მაშინ ხვდებიან თავიანთ დანაშაულს, როდესაც განვითარებაზე ორიენტირებული კონკურენტი კომპანიები ყველა კლიენტს წაართმევენ.

საზოგადოების განვითარების დღევანდელ ეტაპზე კერძო სექტორის ორგანიზაციებში (დანესებულებებში, სანარმოებში და ა. შ.) განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს

მომუშავეთა პიროვნების განვითარების საკითხებს. იგი (პიროვნების განვითარება) შეიძლება მოხდეს, როგორც თვითგანვითარებით, ისე იმ ორგანიზაციის დახმარებით, რომლის წევრიცაა დასაქმებული. იმისათვის, რომ წარმატებული იყოს აღნიშნული პროცესი, აუცილებელია თანამშრომელს ჰქონდეს მოტივაცია თვითგანვითარებისთვის, რათა უფრო მეტად იმუშაოს საკუთარ თავზე, მოიძიოს გზები და მეთოდები პროფესიული და პიროვნული უნარების განვითარებისათვის, დაგეგმოს და განახორციელოს შესაბამისი კონკრეტული ნაბიჯები, ხოლო შემდეგ თვითონ შეაფასოს მიღწეული შედეგები. ის უნდა იყოს დარწმუნებული, რომ ამ შედეგებს დაინახავენ და სათანადოდ დააფასებენ. ამავე დროს კომპანიამ უნდა უზრუნველყოს თანამშრომლების განვითარების პროცესის დაგეგმვა და მისი სწორად წარმართვა. დასაქმებულთა ცოდნის ამაღლება, ისე როგორც საჯარო სექტორში, ასევე კერძო სექტორში შეიძლება განხორციელდეს ტრენინგის, თვითშემეცნების, პროფესიული და სამუშაო შეხვედრებისა და სხვა აქტივობების საშუალებით. ცოდნის ამაღლების აღნიშნულმა აქტივობებმა ასახვა უნდა ჰპოვოს პერსონალის განვითარების გეგმაში.

განვითარებაში, ისე როგორც მთელ ეკონომიკაში, განსაკუთრებულ როლს თამაშობს დასაქმებულ ადამიანთა მოტივაცია თავიანთი ფუნქციების (როლის) შესრულებაზე. ამ უკანასკნელზე დიდ გავლენას ახდენს მომუშავის პიროვნების ფორმალური ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა. რაც უფრო დიდია ეს ძალაუფლება, მით უფრო მაღალია პიროვნების თვითრეალიზაციის სურვილი და განცდა. რაც უფრო შესაბამისობაშია ძალაუფლება პასუხისმგებლობასთან, მით უფრო ეფექტიანად წყდება ორგანიზაციული ამოცანები და ადამიანები უფრო მოტივირებულები და მონდომებულები არიან. არასაკმარისი ძალაუფლება და მისი შეუსაბამობა პასუხისმგებლობასთან კი, პერსონალის დემოტივაციასა და დემორალიზაციას იწვევს და სხვა სამსახურის ძებნისათვის მოტივაციის ზრდას განაპირობებს. მკაფიოდ განსაზღვრული პასუხისმგებლობა ყველაზე დიდი მოტივატორია ადამიანებისათვის. როცა ადამიანებმა იციან, თუ რას ელოდება მათგან ორგანიზაცია, ანუ ისინი რაზე არიან პასუხისმგებელნი, იზრდება მათი აქტივობა სასურველი შედეგების მისაღწევად. მკაფიო პასუხისმგებლობა სტიმულს აძლევს პერსონალს, რომ დიდი მონდომებით იმუშაოს მაშინაც კი, როდესაც უკიდურესად უკმაყოფილოა სამუშაო პირობებით. მომუშავე, როგორც წესი, ცდილობს

განახორციელოს თავისი პასუხისმგებლობა და თუ საჭიროა, შემდეგ იფიქროს სამსახურიდან წასვლაზე. ამავე დროს, ნიშანდობლივია, რომ ხშირად ტოვებს სამსახურს ის მომუშავეც კი, რომელსაც აქვს მაღალი ანაზღაურება და კარგი სამუშაო პირობები, იმის გამო, რომ ვერ გარკვევა რა არის მისი რეალური პასუხისმგებლობა. მსგავსი შემთხვევები პერსონალის მოტივაციასა და, შესაბამისად, შრომის მწარმოებლურობას ამცირებს. ამასთან ერთად, იგი მომუშავეებს, არასაკმარისი თვითრეალიზაციის განცდის გამო, უზრდის ახალი სამსახურის ძიების მოტივს. მენეჯერები განსაკუთრებით კი HR მენეჯერები მაქსიმალურად უნდა ცდილობდნენ, სამუშაო პროცესი ნაკლებად რუტინული და მონოტორული იყოს თანამშრომლებისთვის. იგი უნდა აკმაყოფილებდეს პერსონალის მოთხოვნილებებს, უზრდიდეს მათ მოტივაციას ამცირებდეს სტრესს და უფრო შედეგიანს ხდიდეს მათ შრომას. ფუნქციური დატვირთვის დიზაინის საკითხში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს **რიჩარდ ხეკმანმა და გრეგ ოლდხემმა** ჩამოაყალიბეს სამი საკვანძო პირობა, რომელიც უნდა დაკმაყოფილდეს იმისთვის, რომ თანამშრომლებს ჰქონდეთ საქმის კარგად შესრულების შინაგანი მოტივაცია:

1. თანამშრომლებმა უნდა იცოდნენ მათ მიერ მიღწეული შედეგების შესახებ, ანუ მიიღონ უკუკავშირი იმისა, თუ როგორ ასრულებენ სამუშაოს;
2. თანამშრომლები უნდა გრძნობდნენ **პასუხისმგებლობას** თავინთ საქმიანობაზე;
3. თანამშრომლებს უნდა სწამდეს რომ მათი სამუშაო **აზრიანია**. შედეგები, რომელსაც ისინი აღწევენ, მნიშვნელოვანი უნდა იყოს ღირებულების მათივე სისტემის ფარგლებში. თუ თანამშრომელი თვლის, რომ მის მიერ შესრულებული სამუშაო უაზროა, მისი მოტივირება უაღრესად რთული იქნება.[3, გვ 34]

ორგანიზაციის განვითარებისათვის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია კომუნიკაცია. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იგი მენეჯერებსა და მათდამი დაქვემდებარებულებს შორის ურთიერთობისას. ქართულ კომპანიებში მენეჯერები ძირითადად იყენებენ კომუნიკაციის ისეთ საშუალებებს, როგორიცაა: ელექტრონული ფოსტა, ტელეფონი, შეხვედრები და სხვ. სწორი გადანაცვებების მიღება მისი (გადანაცვებების მიღების) პროცესის სწორად წარმართვაზე დამოკიდებული. მოცემულ პროცესში

თანამშრომელთა ჩართვის მნიშვნელოვანი საშუალებაა კოლეგიალური სტრუქტურები, სამუშაო ჯგუფები და კომისიები. ერთობლივი, გუნდური მუშაობით თანამშრომლები საკუთარ კომპეტენციებს უკეთესად იყენებენ, ორგანიზაციას კი ეძლევა შესაძლებლობა, რომ, ერთი მხრივ, უკეთესი გადაწყვეტილებები მიიღოს, ხოლო, მეორე მხრივ, თანამშრომელთა ჩართულობა და მოტივაცია გაიზარდოს. გუნდური მუშაობა პერსონალის საქმიანობას უფრო ეფექტურს და მომგებიანს ხდის. **ტომ პიტერსი აღნიშნავს-„ ჩვეულებრივ და ეფექტურ გუნდს შორის სხვაობა მწარმოებლურობაში შეადგენს არა 10, 20 ან 30%-ს არამედ 100, 200 და 500%-ს. [16, გვ 189]**

გუნდური მუშაობის ძალა გამოხატულია ტერმინში **სინერგიზმი**,<sup>12</sup> რომელიც ბერძნული სიტყვისაგან „სინერგოსგან“ (ერთობლივი მუშაობა) მომდინარეობს. მენეჯმენტში განასხვავებენ ორი ტიპის სინერგიზმს დადებითს და უარყოფითს. „დადებითი სინერგიზმის არსი მდგომარეობს ფრაზაში: **მთლიანი მისი ცალკეული ნაწილების ჯამზე მეტია.** ანუ გუნდის თითოეული წევრი ორიენტირებულია საერთო მიზნებისა და სტრატეგიების განხორციელებაზე, ორგანიზაციის თითოეული წევრი ერთობლივი შეთანხმებული მოქმედებით არანაირ შანს არ უტოვებს კონკურენტ ორგანიზაციებს. შესაბამისად, უარყოფითი სინერგიზმის დროს **მთლიანი მისი ცალკეული ნაწილების ჯამზე ნაკლებია.** სადაც თანამშრომლები იგნორირებას უკეთებენ თავიანთ კოლეგებს და დამოუკიდებლად ცდილობენ მიაღწიონ სასურველ შედეგს. როგორც წესი, უარყოფითი სინერგიზმის მქონე გუნდები მარცხდებიან მაშინაც კი როდესაც იმარჯვებენ გამომდინარე იქედან, რომ ორგანიზაცია წარმოადგენს ერთ მთლიან ორგანიზმს, რომლის ერთი ნაწილის დასუსტების შემთხვევაში მთელი ორგანიზაცია იწყებს რღვევას.

პერსონალის ტრენინგი პრომითი რესურსების მენეჯერთათვის უმთავრესი მიმართულებაა. თანამედროვე ეტაპზე ტექნოლოგიებისა და სამუშაო ამოცანების სწრაფი და განუწყვეტელი ცვლილებები მოითხოვს პერსონალის მუდმივ გადამზადებას, ცოდნისა და გამოცდილების გაღრმავებას. ამ თვალსაზრისით კი კომპანიისთვის უფრო ხელსაყრელი არსებული პერსონალის კვალიფიცირება, ვიდრე ახალი

<sup>12</sup> **სინერგიზმი**-( ბერძნ- synergia)- თანამშრომლობა, ხელისშეწყობა, ორგანოებისა და სისტემების ერთობლივი და ერთგვაროვანი მოქმედება.

თანამშრომლების მოწვევა. რა თქმა უნდა, გადანყვეტილებას იმასთან დაკავშირებით, რომ მომუშავე პერსონალმა აუცილებლად გაიარონ სწავლება და თუ, როგორი ფორმით უნდა ჩატარდეს იღებენ მენეჯერები.

მოცემულ ნაშრომში თეორიულად ვისაუბრეთ მენეჯმენტზე, მენეჯერზე მის როლსა და გავლენაზე კომპანიაში., ახლა კი გვსურს მოვიყვანოთ რამდენიმე პრაქტიკული მაგალითი, რომელიც დღევანდელ რეალობაში გვხვდება. თავდაპირველად გვსურს ვისაუბროთ ერთ-ერთ ცნობილ ბანკზე - ფინკა ბანკზე. მას არსებობის რამდენიმე ათწლეულის ისტორია აქვს, იგი 1985 წელს, ამერიკაში კერძოდ კი ელ-სალვადორში დაარსდა. მის ძირითად საქმიანობას მცირე ბიზნესის მქონე პირებისათვის მიკროსაფინანსო მომსახურება წარმოადგენდა. მისი მთავარი მიზანია ნებისმიერ მისი წარმომადგენლობის ქვეყანასი შექმნას მდგრადი და რენტაბელური გლობალური ქსელი. სწორედ ამიტომ არის რომ მას უკვე 23 ქვეყანაში აქვს წარმომადგენლობა. ევრაზიაში პირველი ფილიალი ყირგიზეთში გაიხსნა 1995 წელს, ხოლო საქართველოში, კი 1998 წლიდან იწყებს შემოსვლას.

საქართველოში თავდაპირველად მიკროსაფინანსო საქმიანობას ეწოდა, მაგრამ როგორც კი საბანკო ლიცენზია მიიღო ფინკა ბანკი გახდა ქვეყანაში ერთ-ერთი ძლიერი ბანკი. საქართველოს მასშტაბით მას 40 სერვის ცენტრი აქვს, რომლის საშუალებითაც უამრავ მომხმარებელს სთავაზობს საბანკო მომსახურებას. დღეისათვის ბანკს ათი ათსობით ადამიანი ყავს დასაქმებული.

ფინკა ბანკმა პოპულარობა ადრეულ წლებშივე მოიპოვა. რა არის მისი წარმტების ფორმულა? რატომ არის ის ასეთი პოპულარული? პასუხები ამ კითხვებზე გვხვდება მედეა ტაბატაძის მიერ 2016 წელს გამოქვეყნებულ სტატიაში „ადამიანური კაპიტალის მართვის თანამედროვე მიდგომები, სისტემები და ინოვაციები“. სტატიში ვკითხულობთ ფინკა ბანკის HR დეპარტამენტის უფროსის ქალბატონ ირმა ოქროპირიძის სიტყვებს: “ჩვენი თანამშრომლები ჩვენი ყველაზე დიდი კაპიტალია, რომლის გაფრთხილება და განვითარება დადებითად აისახება კომპანიის საქმიანობაზე. ჩვენი მიზანია, ყველაფერი გავაკეთოთ იმისთვის, რომ თანამშრომელი იყოს კმაყოფილი, რადგან კარგად გვესმის ფორმულა - “კმაყოფილი თანამშრომელი ნიშნავს კმაყოფილ კლიენტს“. ფინკა ბანკის

საკომუნიკაციო მესიჯიც ნათლად ასახავს ჩვენს დამოკიდებულებას როგორც კლიენტებისადმი, ასევე თანამშრომლებისადმი - “თქვენი მიღწევები ჩვენი ისტორიაა, თქვენი მიზნები - ჩვენი მომავალი”.

აქედან გამომდინარე ფინკა ბანკის წარმატება დამოკიდებულია მომსახურე პერსონალის სწორ და მიზან მიმართულ მართვაზე. ფინკა ბანკის მენეჯერები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ თანამშრომლების პროფესიულ ზრდა განვითარებას. ზემოთ ხსენებულ სატაქტიკო დეტალურად არის განხილული ფინკა ბანკის მიერ თანამშრომელთა შერჩევა-შენარჩუნების პრინციპები. კადრების შერჩევისას ბანკი თანამედროვე მეთოდებს იყენებს. თანამშრომელთა აყვანა ტესტირება და გასაუბრების საფუძველზე ხორციელდება. გასაუბრებას ესწრება უშულო მენეჯერი, HR წარმომადგენელი და "ნეიტრალური მხარე", კომპანიის თანამშრომელი სხვა განყოფილებიდან. გასაუბრება ხდება, როგორც ინდივიდუალურად, ასევე ჯგუფურად. შერჩევის პრინციპი “competency based interview”-ზეა დაფუძნებული, რაც აპლიკანტების მიერ, ტექნიკური ცოდნის გარდა, დამატებითი კომპეტენციის შეფასებასაც გულისხმობს. თანამშრომელთა განვითარების მიზნით ფინკა ბანკი უტარებს მათ ისეთ ტრენინგებს როგორცაა, ე.წ. “onboarding”, “Code of Conduct” და ა.შ. თანამშრომელთა შენარჩუნების მიზნით კი, ბანკი დასაქმებულ პერსონალს სთავაზობს სხვადასხვა სახის ფასდაკლებებსა და შეღავათებს არამართო ბანკში, არამედ სხვა კომპანიებშიც, როგორცაა მაგალითად: საბავშვო ბაღი, დასასვენებელი და გამაჯანსღებელი კომპლექსები და სხვა. ბანკს კარგად აქვს მოწესრიგებული შიდა კომუნიკაციის სისტემა. სწორედ ეს მიზეზები განაპირობებს იმას, რომ თანამშრომელთა გადინების სიხშირით ფინკა ბანკს ერთ-ერთი დაბალი მაჩვენებელი აქვს. (14)

## დასკვნა

თანამედროვე ეტაპზე ორგანიზაციათა საქმიანობა მოითხოვს მუშაობის ისეთ სტილს, რომელსაც საფუძვლად უდევს ახალ შესაძლებლობათა მუდმივი ძიება, ყოველივე ეს კი შესაძლებელია მართვის სისტემათა განახლებითა და ასევე მართვის თანამედროვე ადმინისტრირების დანერგვით, რაც ამავდროულად მართვის განვითარების ისტორიული გამოცდილების გათვალისწინებასაც გულისხმობს.

ამრიგად, სამაგისტრო ნაშრომში **მენეჯმენტი როგორც მართვის მეცნიერება და მართვის ხელოვნება**“ კომპლექსურად იქნა განხილული რამოდენიმე საკითხი: 1. **მენეჯმენტის როგორც მართვის მეცნიერების თეორიები და მეთოდები**, 2. **მენეჯრთა როლი ორგანიზაციათა განვითარების საკითხში** და 3. **პერსონალის მართვის თავისებურებები ორგანიზაციებში** და საბოლოო ჯამში შემუშავებულ იქნა რეკომენდაციები ეფექტური მართვის განხორციელებისათვის .

მართვა რთული პროცესია რომელიც მოითხოვს ცოდნასა და გამოცდილებას, სწორედ მენეჯმენტი არის ის ინსტრუმენტი რომელიც ეხმარება სხვადასხვა დარგის სპეციალისტებს როგორც ლოკალური ასევე გლობალური ხასიათის ამოცანებისა და პრობლემების გადაჭრაში. მანამ, სანამ მართვის თანამედროვე თეორიები ჩამოყალიბდებოდა თავდაპირველ ეტაპზე მენეჯმენტმა განვითარების რამოდენიმე ეტაპი განვლო, რომელიც მენეჯმენტის ისტორიაში მენეჯმენტის სკოლების სახელითაა ცნობილი.

ნაშრომში თეორიებისა და მეთოდების განხილვამ გამოკვეთა ორგანიზაციათა მართვაში არსებული პრობლემები და მათი წარმოშობის გზები. საკითხების შესწავლით გაკეთებულია შემდეგი დასკვნები და თეზისები: ა) მენეჯმენტის პრაქტიკული გამოცდილებისა და დაგროვილი თეორიული ცოდნის სწორ და მიზანმიმართულ გამოყენებაზეა დამოკიდებული მართვის ეფექტური განხორციელება და, აქედან გამომდინარე, მოსახლეობის კეთილდღეობის გაუმჯობესება, რაც პირდაპირ აისახება

მთლიანად ქვეყნის ეკონომიკის აღმავლობაზე. ბ) ორგანიზაციაში შექმნილი ემოციური ატმოსფერო, დიდ გავლენას ახდენს მის თანამშრომელთა ქცევაზე. აქედან გამომდინარე მენეჯერები მაქსიმალურად უნდა ცდილობდნენ დადებითი ემოციური ატმოსფეროს შექმნას თანამშრომელთათვის. ამის გარეშე კოლექტივი არ შეიკვრება. გ) თანამშრომელთა შორის მეგობრობა, შრომისადმი საერთო განწყობა, ინტელექტუალური ერთობა, საერთო მიზნის არსებობა და ორგანიზაციის მართვის სტილი ეს ის ფაქტორებია რომლებიც ორგანიზაციის კოლექტივში დადებითი სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის ჩამოყალიბებას განაპირობებს. დ) ორგანიზაციის მართვის სტილი უნდა შეესაბამებოდეს მომსახურე პერსონალის მზადყოფნის დონეს, ანუ სამუშაოსადმი და ორგანიზაციისადმი ერთგულებას, შრომის ჩვევების ქონას, განათლებულობასა და ა. შ. ე) პერსონალის ქცევა ორგანიზაციის კულტურის ნაწილია. მის ზოგად განმარტებაში დიდი ადგილი უჭირავს დასაქმებულთა ქცევის თავისებურებებს, მმართველობის სტილს, სამუშაო პირობებით კმაყოფილებას და ურთიერთთანამშრომლობას.

**შრომის სიახლე**, მენეჯმენტის დღემდე არსებული თეორიულ-ისტორიული მასალის მოზიდვასა და დღევანდელი გადასახედიდან გაანალიზებაშია, რაც საკმაოდ ფართე არეალს უქმნის თანამედროვე ორგანიზაციისა და მისი კადრების ინოვაციური მართვის სისტემის ფორმირებისა და ფუნქციონირების საკითხებით დაინტერესებულ წრეებს.

ცხადია ეს მიმართულება საჭიროებს კიდევ უფრო ღრმა კვლევების ჩატარებას, მენეჯმენტის მეთოდებისა და მეთოდოლოგიების გამოცდას, სხვადასხვა სფეროს პრობლემებისა თუ ამოცანების ამოსახსნელად, ასევე დაზუსტებასა და შემოთავაზებული მეთოდების კიდევ უფრო დახვეწას.



## გამოყენებული ლიტერატურა

1. ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის მიმოხილვა საჯარო სამსახურებში: ამერიკის შეერთებული შტატები, გაერთიანებული სამეფო, თურქეთი, გერმანია და საქართველო, საჯარო სამსახურის ბიურო, ეფექტური და გამჭვირვალე საჯარო მმართველობა, 2013 წ.
2. ბარათაშვილი ე, ქოქიაური ლ, მენეჯმენტის პრინციპები, საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბილისი, 2010 წ.
3. ბერიძე რ, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, გამომცემლობა „უნივერსალი“ თბილისი, 2009 წ.
4. ზუმბურიძე ო, მენეჯმენტის საფუძვლები, ( მიხეილ ზიბზიბაძის რედაქციით), თბილისი, 2008 წ.
5. ლუხტაშვილი ნ, მნაცაკანიანი მ, მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების ალგორითმი ინოვაციურ სანარმოებში, აკაკი წერეთელის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მოამბე, 2015, №(5) მოძიებულია 3 თებერვალი,
6. მაისურაძე თ, უპირატესობის მენეჯმენტი, თბილისი, 2014 წ.
7. მარგალიტაძე ი, მენეჯერის უნარ-ჩვევები, საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“ თბილისი, 2009 წ.
8. მაჭავარიანი შ, მენეჯმენტის საფუძვლები, გამომცემლობა შპს „მეგობრობა“ თბილისი 2014 წ.
9. ჯურნალ „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ საუკეთესო სტატიების კრებული, თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა, გამომცემლობა პალიტრა, თბილისი, 2012 წ.
10. სტატია „ბათუმის პორტის გენერალური დირექტორი თანამდებობიდან გადადგა“ (აპრილი, 2018) მოძიებულია 20 თებერვალი 2019 წ.
11. სტატია „აბა შენს ცოლის ძმას ხომ არ დავნიშნავდი, ვერ გავიგე?! დავნიშნე, დიას!“ (ივნისი, 2019), ახალი თაობა, მოძიებულია 22 ივნისი 2019 წ.
12. სტატიების კონსოლიდირებული ვერსია ლიდერობა, გამომცემლობა შპს „ბიზნესლიტერატურა“ თბილისი 2018 წ.
13. საქართველოს ეროვნული ბიბლიოთეკა, ელექტრონული მედიის მენეჯმენტი, მოძიებულია 27 მარტი 2019 წ.
14. ტაბატაძე მ, აგვისტო 2016, ადამიანური კაპიტალის მართვის თანამედროვე მიდგომები- სისტემები და ინოვაციები, (აგვისტო 2016), მოძიებულია მაისი 28, 2019 წ.
15. უზნაძე დ, განწყობის ფსიქოლოგიის ექსპერიმენტალური საფუძვლები, რედაქტორი შოთა ნადირაშვილი (მესამე გამოცემა) თბილისი, 2004 წ.
16. ქეშელაშვილი გ, ფარესაშვილი ნ, პროექტების მენეჯმენტი, თბილისი, 2013 წ.
17. შიხაშვილი გ. გედევანიშვილი მ, რუსიძე კ, პროექტების მენეჯმენტი, გამომცემლობა „მერიდიანი“ თბილისი, 2012 წ.
18. შუბლაძე გ, მღებრიშვილი ბ, ნონკოლაური ფ, მენეჯმენტის საფუძვლები, გამომცემლობა „უნივერსალი“ თბილისი. 2011 წ.
19. ცეცხლაძე ლ, ხარისხის მენეჯმენტის სრულყოფის საკითხები თანამედროვე ორგანიზაციებში, მოძიებულია 6 მაისი 2019 წ.
20. ხარხელი მ, ქეშელაშვილი გ, მენეჯმენტის საფუძვლები, გამომცემლობა „საჩინო“ თბილისი, 2013 წ.
21. Human Resources Management Country Profiles TURKEY, OECD, (დეკემბერი 2012), მოძიებულია 23 აპრილი 2019 წ.

## ინტერნეტ წყაროები

1. <http://csb.gov.ge/uploads/civil-service-HR-practice-overview.pdf>
2. <https://sputnik-georgia.com/society/20180406/239964398/batumis-portis-generaluri-direktori-tanamdebobidan-gadadga.html>
3. [https://moambe.atsu.edu.ge/uploads/files/1527239772\\_43-48.pdf](https://moambe.atsu.edu.ge/uploads/files/1527239772_43-48.pdf)
4. <http://akhalitaoba.ge/2019/06/aba-shens-tsolis-dzmas-khom-ar-davnishnavdi-ver-gavige-davnishne-diakh-video>
5. <https://atsu.edu.ge/EJournal/BLSS/eJournal/Papers/TsetskhladzeLeila.pdf>
6. <https://atsu.edu.ge/EJournal/BLSS/eJournal/Papers/TsetskhladzeLeila.pdf>
7. <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Turkey.pdf>
8. <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe?e=d-00000-00---off-0civil2--00-1----0-10-0---0---0prompt-10---4-----0-11--10-ka-50---20-about---00-3-1-00-0-0-01-1-0utfZz-8-00&cl=CL2.7&d=HASH01c58c499d69d4b741b261c1.3.1&gt=1>
9. Wikipedia [https://en.wikipedia.org/wiki/W.\\_Edwards\\_Deming](https://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming)
10. <https://sangu.ge/images/2015/t.maisuradze.pdf>