



ქართული უნივერსიტეტის
საბიზნესო უნივერსიტეტი

აგრარულ მეცნიერებათა და ბიზნესის ადმინისტრირების ფაკულტეტი

თეიმურაზ ფუტყარაძე

ფსიქოლოგია და კომუნიკაცია - მართვის პროცესების
მნიშვნელოვანი ასპექტები

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირება-
ფინანსების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: სონია ჩეჩელაშვილი
ასოცირებული პროფესორი

ბიჭაური

2021

ანოტაცია

სახელმწიფოთა თანამედროვე განვითარების ასპექტები განსახილველად ურთიერთობათა ახლებური მიდგომების მეთოდებისა და ხერხების ძიებას გვთავაზობს. ისტორიამ წარსულს მიაბარა ის ბერკეტები, რომლებიც ქვეყნებს აიძულებდა ეცხოვრათ ტოტალურად ერთფეროვან რეჟიმში. მართვის მოძველებულმა მეთოდებმა დროის დინებას ვერ გაუძლო და დაიმსხვრა. კერძო საკუთრების პირობებში თანაცხოვრებამ მოითხოვა ახლებური მიდგომები მართვის პროცესების რეგულირებაში. ვფიქრობთ, ამ უმნიშვნელოვანეს საქმეში საკუთარი წვლილი უნდა შევიტანოთ, რათა გაუმჯობესდეს ურთიერთობები მართვის პროცესში. სწორედ ეს გახდა მიზეზი გამომეხატა ჩემი ინტერესი: დამემუშავებინა და შემომეთავაზებინა ჩემი შეხედულებები მართვის სფეროში; გამეთავისებინა თუ რა როლი უნდა შეასრულოს XXI საუკუნის გამოწვევებში მართვის ისეთმა ასპექტებმა, როგორცაა კომუნიკაცია და ფსიქოლოგია. ამდენად, წინამდებარე სამაგისტრო ნაშრომში გთავაზობთ მართვის პროცესის არსის განხილვასა და შეპირისპირებას ეკონომიკურ აზროვნებასთან. მიუხედავად იმისა, რომ მართვის პროცესს ახლებური გააზრება სჭირდება, მნიშვნელოვნად ჩავთვალე დეტალურად შემესწავლა მართვის მანამდე არსებული სკოლების გამოცდილება და წარსულის გადმოსახედიდან დამენახა მომავლის გზა; შემეფასებინა ხელმძღვანელობისა და მართვის ახლებური სტილი. ამისათვის ნაშრომში ვაჩვენე, ჯერ კიდევ კვლევის პროცესში მყოფი ასპექტები, რასაც ფსიქოლოგია თავისი მდიდარი მეთოდოლოგიით გვთავაზობს; დავახასიათე მისი როლი მართვაში და ამავე დროს მისი დამკვიდრების პროცესი ურთიერთობებში. შევეცადე, მეჩვენებინა ფსიქოლოგიური მიდგომების დამკვიდრებას ფეხი როგორ უნდა აეწყო კომუნიკაციის თანამედროვე ტექნოლოგიების სახეებზე. რადგან ის უპირველეს ყოვლისა, ადამიანურ ურთიერთობებში გამოიხატება. მართვაში ხომ ადამიანია მთავარი ფაქტორი, რომელიც ფიქრობს, განჭვრეტს, გეგმავს და მიზანმიმართულად ანაწილებს დროს მთელ სამუშაო პროცესში. ვფიქრობთ, ჩემ მიერ შესრულებული სამაგისტრო ნაშრომი, წარმოდგენილი მიმართულებით, იქნება მცირე წვლილი მართვის პროცესების დარეგულირების საქმეში. განსაკუთრებით ისეთი მკაცრი გამოწვევების ფონზე, რომელთა შემსუბუქებასაც კაცობრიობა ცდილობს დღეს. ნაშრომს თან ერთვის კვლევის შედეგები და შესაძლო დასკვნები.

Annotation

The modern development Aspects of states offers to discuss new approaches of methods and tools of relations. The history has kept in past those levers which forced the countries to live in absolutely monotonous mode. The old management methods cannot stand the test of time and has broken in front of everybody. Cohabitation in the conditions of private property has strictly required new approaches for regulation of management processes. We consider that we should take our part in this highly significant case in order to regulate and improve relations in management processes. This was the reason to express my interest; to elaborate and offer my views in the field of management. To familiarize what is the role of such aspects of management as communication and psychology in series of XXI century challenges. Hence, the present Master's Work offers review of management process essence and contradiction with economic thinking. Despite the fact that management process needs new understanding I considered highly important to study thoroughly experience of old management schools and to see the future way from the standpoint of past, to evaluate new style of management and chairmanship. For this reason I have shown in the work aspects in the process of research which psychology offers with its rich methodology. I characterized the role of it in management and process of its introduction in relations. I tried to show how to introduction of psychological approaches should catch modern technological types of communication. As it first of all is expressed in human liaisons. In management the most important factor is human who thinks, foresees, plans da intentionally divides time at whole work process.

I think that Master's Work made by me will be a small contribution in regulation of management processes. Especially through such sharp challenges the reduction of which whole humanity tries nowadays.

The work is attached with research results and possible conclusions.

ს ა რ ჩ ე ვ ი

შ ე ს ა ვ ა ლ ი	3
თავი 1. მართვის პროცესი - ბერკეტი სწორი მოქმედებისათვის.....	6
1.1. მართვის პროცესის არსი, მართვის განმარტებები, მართვის მეცნიერების სკოლები.....	6
1.2. ეკონომიკური აზროვნების აუცილებლობა მართვის პროცესების წარმართვაში	24
1.3. ხელმძღვანელობა და მართვა	34
თავი 2. ფსიქოლოგია და მართვი პროცესი	41
2.1. ფსიქოლოგიის სფეროს ზოგადი აღწერა და მისი ძირითადი მიმართულებები	41
2.2. ფსიქოლოგია მართვაში	47
2.3. ურთიერთობის ფსიქოლოგია და ადამიანების მართვა (ტოქსიკური ფსიქოლოგია)	51
თავი 3. კომუნიკაცია მართვის პროცესში.....	64
3.1. კომუნიკაციის სახეები და მეთოდები მართვის სფეროში	64
3.2. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები	72
3.3 . მენეჯერის რაციონალური ცხოვრების წესი. მათი სამუშაო დროის განაწილების სავარაუდო დიაგრამა.....	79
დ ა ს კ ვ ნ ა.....	87
გამოყენებული ლიტერატურა	89

შესავალი

ნაშრომის აქტუალობა. კაცობრიობამ ოცი საუკუნე მიითვალა. უკან მოიტოვა მსოფლიოს ქვეყნების ხალხთა მიერ დაგროვილი აურაცხელი ნამოქმედარი პოლიტიკური, ეკონომიკური თუ სოციალური პროცესების მართვის გააზრებული თუ უნებლიე მექანიზმები. წინსვლა აიძულებს თითოეულ სუბიექტს იბრძოდეს მოწესრიგებული საზოგადოების მშენებლობისაკენ. 21-ე საუკუნე იყო ძალიან დიდი იმედი ახალი, განსხვავებული ეპოქის დასაწყისისაკენ. განსხვავებული იმ მოტივით, რომ კაცობრიობის მრავალი ერი და ეროვნების წარმომადგენელი საკუთარ კულტურას, ტრადიციებს, ქვეყანათა მართვის ახალი მეთოდების ძიების გზაზე უკეთესი ცხოვრების რელსებზე გადაიყვანდა დედამიწის მილიარდობით მაცხოვრებელს. ამ ფონზე ჯერ კიდევ გასულ საუკუნეში დაიწყო მოძრაობა მსოფლიოს გლობალიზაციისაკენ, რომელიც გააგრძელა 21-ე საუკუნის დღემდე განვლილ 20-წლეულმა და ულმობლად დაიწყო შეპირისპირება დრომ და უსასრულობამ. არ აღმოჩნდა მარტივი გლობალიზაციის პროცესი, რომელშიც პრიორიტეტი დაიკავეს მსოფლიოს მდიდარმა ქვეყნებმა და დაიწყო მათი ტრადიციების, ცხოვრების წესისა თუ საზოგადოების მნიშვნელოვანი ასპექტების მართვის ფორმირების პროცესების დამკვიდრება იმ ქვეყანათა სამართავად, რომლებიც მოექცნენ გლობალურ სივრცეში. დეტალურად რომ გავარჩიოთ გლობალური სივრცის ათვისების პროცესში წარმოქმნილი სირთულეები, შეიძლება ავცდეთ ჩემი სამაგისტრო ნაშრომის ძირითად მიმართულებებს, ამიტომ ძირითად სათქმელს მაინც ვიტყვით, რომ ძირეულად შეიცვალა ეპოქა. ახალი მიდგომებით გახდა საჭირო საზოგადოების მართვა, განსაკუთრებით რთული აღმოჩნდა დაწყებული პროცესები იმ სივრცეებში და იმ ქვეყნების პოლიტიკურ და სოციალ-ეკონომიკურ ცხოვრებაში, ვისთვისაც უცხო იყო საქმიანობა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში. ვიტყოდით, რომ ორმაგად რთული, რადგანაც 21-ე საუკუნის დასაწყისმა პრიორიტეტი ქვეყნის ეკონომიკის მართვაში კერძო საკუთრებაზე ააგო, რომლის გამოცდილების ნაკლებობამ უამრავი ქაოსური კატაკლიზმები წარმოქმნა და დღესაც აქტიურად მიმდინარეობს მათთან ბრძოლა. ესეც არ გვაკმარა საერთო მსოფლიო ლტოლვამ ახლებური ცხოვრების მოსაწყობად და თავს დაგვატყდა პანდემიური პროცესების მართვა, რომელმაც კიდევ ერთხელ მისცა ბიძგი მთელ მსოფლიოს

გლობალური აზროვნებისა და საერთო წეს-ჩვეულებების გამომუშავებისა და დამკვიდრებისაკენ, რამაც კიდევ ნათლად დაგვანახა, როგორ გადათელა დრო უსასრულობამ, რაც უდიდეს ცვლილებებში, სტრესებსა და კონფლიქტებში აისახა: განადგურდა მოსახლეობა, გაიყინა ბიზნესი და მოსახლეობის ცხოვრების დონემ დაიწყო უკუსვლა.

სწორედ ამ პერიოდში გაიზარდა ახალი თაობა, რომელთა წინაშეც მოუცილებელ დილემად იქცა წარსულის გამოცდილება, აწყმოსთვის თვალის გასწორება და მომავლის სწორი ნაბიჯების გადადგმის გააზრება, ეს ის თაობაა, რომელმაც უცილობლად დაინახა ქვეყნის წინაშე მდგომი პრობლემები და გაჩნდა სურვილი მართვის ახალი მეთოდებისა და ხერხების შესწავლისათვის, მათი პრაქტიკაში დამკვიდრებისათვის ისე, რომ გაუმკლავდეთ თავსმოხვეულ თუ თავსდატეხილ კატაკლიზმებს.

აქედან გაჩნდა მცდელობა, შემესწავლა და გადმომეცა მართვის მეთოდების ტრანსფორმაცია ახლებური მიდგომებით კომუნიკაციისა და ფსიქოლოგიის ერთდროული ზემოქმედების ფონზე.

ნაშრომის ძირითადი მიზანიც სწორედ აქედან ამომავალი აზროვნებიდან ჩამოვყალიბეთ. შევეცადეთ წარმოვაჩინოთ მართვის პროცესების მოქმედების სფერომ რამდენად მორგო ახლებური ეკონომიკური აზროვნება, როგორ შეითვისა ახალი ეპოქის დასაწყისში კომუნიკაციური პროცესების ზემოქმედება, რა როლს თამაშობს ფსიქოლოგია ურთიერთობებში ადამიანებს შორის, ბიზნესში, რომელიც ეკონომიკის მამოძრავებელი ძალაა, როგორ ეგუებიან პიროვნებები ყოველ ახალ-ახალ გამოწვევებს და როგორი ცხოვრების წესის დამკვიდრება გახდა აუცილებელი გამოწვევათა სამართავად.

ნაშრომის მიზანი პირდაპირ განსაზღვრავს **ნაშრომის ამოცანებს**:

1. წარმოაჩინოს მართვის პროცესის ყველა ბერკეტი სწორი და გააზრებული მოქმედებისათვის როგორც მთლიანად ქვეყანაში, ისე ბიზნესში;
2. გამოინახოს სწორი კავშირის ყველა შესაძლო გზა ხელმძღვანელობასა და მართვის მეთოდებს შორის;
3. დაგვანახოს ფსიქოლოგიის ზეგავლენის დადებითობა მართვის პროცესში;

4. ჩამოყალიბდეს ფსიქოლოგიის მოქმედების ასპექტები ადამიანების ურთიერთობებისას ბიზნესში;
5. კომუნიკაციის პროცესების გაუმჯობესების გზების ძიება თანამედროვე ტექნოლოგიების აქტიური ჩართულობით;
6. გამოიკვეთოს მითითებულ პროცესებში მენეჯერის როლი, ხელმძღვანელობის სტილი.

ჩამოთვლილი ამოცანების გადასაწყვეტად საჭიროა გამოიყოს **კვლევის საგანი - კომუნიკაცია და ფსიქოლოგია**, რომელთა სწორი კავშირის განსაზღვრა საფუძველი უნდა გახდეს ქვეყნისა და ბიზნესის მართვის სფეროში, რათა ნაკლები სტრესებითა კონფლიქტებით იქნას დაძლეული ზემოთ აღწერილი გამოწვევები. **კვლევის ობიექტიც** განისაზღვრა ჩვენი ქვეყნისა ბიზნესსუბიექტების წინაშე მდგომი უამრავი პოლიტიკური, სოციალური და ეკონომიკური პრობლემების მართვა, რომელიც მიმდინარეობს დემოკრატიული პრინციპების დამკვიდრების ფონზე და უზშირეს შემთხვევაში ქმნის გაუგებრობებს ისეთ ცნებებში, როგორცაა უფლება, თავისუფლება, ხშირად დავიწყებული პასუხისმგებლობა. ყოველივე ქმნის ქაოტურ და უმართავ სიტუაციებს, რომლის მართვაც გარდაუვალია და არ უნდა მიეცეს უსასრულობას.

ნაშრომის დამუშავების თეორიულ-მეთოდოლოგიურ ბაზად გამოვიყენეთ მსოფლიოს ცნობილ მეცნიერთა, პრაქტიკოს მუშაკთა და მართვის პროცესში გაცნობიერებული თანამშრომლების ნაშრომები, საქართველოს მეცნიერ-მუშაკთა ლიტერატურა, რომლებიც თავისებურ სიტყვას ამბობენ მართვის პროცესებზე, გვთავაზობენ ფსიქოლოგიის ინსტიტუტის დამკვიდრების აუცილებლობას მართვისა და კომუნიკაციის პროცესებში, ჟურნალები, სატელევიზიო გადაცემები, ინტერნეტ-რესურსი, პირადი გამოცდილების ეპიზოდები და ჩემი ხელმძღვანელის რჩევები მდგომარეობის სტაბილიზაციისა და უკეთესი სტრატეგიების განსაზღვრის მიმართულებით მართვის სფეროში მოწესრიგებული მოქმედებისათვის.

თავი 1. მართვის პროცესი - ბერკეტი სწორი მოქმედებისათვის

1.1. მართვის პროცესის არსი, მართვის განმარტებები, მართვის მეცნიერების სკოლები

განვითარებული ქვეყნების საბაზრო ეკონომიკის პირობებში საწარმოების (ორგანიზაციების) სამეურნეო საქმიანობა (ბიზნესი) წარმოუდგენელია მენეჯმენტის გარეშე, რომელიც აღიარებულია ბიზნესის მართვის ფილოსოფიად. ფილოსოფიად მოიხსენიება თუნდაც იმიტომ, რომ მართვა მხოლოდ სამეურნეო საქმიანობას არ სჭირდება, ის ყოვლისმომცველია წარმოადგენს ერთიან პროცესს პოლიტიკურ, ეკონომიკურ და სოციალურ სფეროში.

ვიდრე განვიხილავდეთ მართვას, როგორც პროცესს, მიზანშეწონილად ჩავთვალეთ მოკლე ექსკურსი ზოგადად მართვის შესახებ.

მართვა საქმიანობის სახეა, რომელიც ადამიანებზე კოორდინაციაში გამოიხატება, რომელიმე, კონკრეტული მიზნის მისაღწევად. უფრო კონკრეტულად, ჰორიზონტარულად დანაწილებული შრომის კოორდინაციაა მისი ვერტიკალური დანაწილების გზით. სწორედ ამის საფუძველზე ჩამოყალიბდა მენეჯმენტი, რომელიც გაიგივებულია მართვასთან. [გ. შუბლაძე - მენეჯმენტის საფუძვლები გვ.20]

მიუხედავად იმისა, რომ მენეჯმენტის მთავარი დანიშნულება კოორდინაციის განხორციელებაა, ის სხვადასხვანაირად ვლინდება სხვადასხვა ზომის ორგანიზაციებში. პატარა ორგანიზაციებში, ადამიანები, რომლებიც მართავენ ამ ობიექტს, მართვის ფუნქციებს მკაფიოდ, როგორც წესი, არ ინაწილებენ. მაგალითად, მაღაზიაში რომელიც ორი ადამიანის კუთვნილებაშია, მართვითი ფუნქციები ნაწილდება მათი სამუშაო გრაფიკის მიხედვით. ამასთან ისინი არამხოლოდ მმართველობით, არამედ მომსახურებრივ საქმიანობასაც ეწევიან.

დიდ ორგანიზაციებში კი მენეჯერები, მმართველობითი საქმიანობით არიან დაკავებულნი. თუმცა აღსანიშნავია ისიც, რომ ისინი ასრულებენ არამმართველობით საქმიანობასაც. მაგალითად, ახორციელებენ სატელეფონო კომუნიკაციას, ეკონტაქტებიან კლიენტებს და ა.შ. ორგანიზაციის სიდიდის ზრდასთან ერთად მნელდება იმის გარკვევა თუ ვისგან უნდა მიიღოს მუშაკმა კონკრეტული დავალება.

რაც იმის საფუძველს ქმნის, რომ ერთმანეთს გამოეყოს მართველობითი და არა მმართველობითი დავალებები. ანუ საჭიროება ჩნდება ორანიზაციაში მენეჯერთა დანიშვნისა და მათთვის უფლება-მოვალეობის გასაზღვრისა.

მმართველობითი და არამმართველობითი საქმიანობა ერთმანეთისგან განსხვავდება. პირველი მოკლევადიანი, მრავალფეროვანი და ფრაგმენტული საქმიანობებისგან შედგება, მეორე კი, მსგავსი და ხანგრძლივი საქმიანობებით ხასიათდება. მმართველობით შრომას ყველა ტიპის ორანიზაციაში არაერთი საერთო ნიშანი აქვს. იმავეს ვერ ვიტყვით არამმართველობითზე, რადგან ის საქმიანობის ტიპზეა დამოკიდებული. ამასთან მმართველობითი უფრო გონებრივი, შემოქმედებითი საქმიანობაა. არამმართველობითს კი ფიზიკური შრომის კატეგორიას მიაკუთვნებენ.

და მაინც რა არის მართვა? მართვა, მსოფლიოს უამრავი მეცნიერის შეხედულებით, ერთგვარი მეცნიერებაა, რომელიც გვასწავლის, თუ როგორ გადააქციო ქაოტური, თვითმყოფადი ელემენტები ერთ მიზანმიმართულ პროცესად, რათა კონკრეტული მიზანს მიაღწიო.

საინტერესოა, როგორ განმარტავენ მას სხვადასხვა სფეროში მოღვაწე მეცნიერები:

მართვა წარმოადგენს ინფორმაციის მოქმედებაში გარდასახვის პროცესს.

ჯ. ფოსტერი - ამერიკა

მართვა შეიძლება განისაზღვროს, როგორც სისტემის მოწესრიგება, ე.ი. უნდა შეესატყვისებოდეს მოცემულ გარემოში მოქმედ გარკვეულ ობიექტურ კანონზომიერებას.

ი. ნოვიკი - ბულგარეთი

მართვა წარმოადგენს რთული დინამიური სისტემის ერთი მდგომარეობიდან მეორეში გადაყვანის პროცესს, ამ სისტემის ცვლადებზე ზემოქმედების გზით.

ა. ბერგი - გერმანია

მართვა ესაა პროცესი, რომელიც შეიცავს გადაწყვეტილებათა მიღებას, მოქმედებათა შესრულებას და შეძენილი გამოცდილების საფუძველზე მომავალში უფრო ეფექტური მოღვაწეობისთვის საჭირო გზებისა და ხერხების სწავლებას.

უ. მორისი - ამერიკა

მართვა ხშირად გაიგივებულია საქმიანობასთან, რომელშიც ძნელია კონტროლის ქვეშ ექსპერიმენტების ჩატარება. შედარებით საინტერესო ასპექტები არ ექვემდებარება ზუსტ გაზომვას, საერთოდ არ არსებობს უნივერსალური კანონები, ყოველი ამოცანა უნიკალურად გვეჩვენება და სადაც, როგორც წესი, გამოიყენება ინტუიცია და პირად გამოცდილებაზე დამყარებული „შემფასებელი განსჯანი“.

უ. მორისი - ამერიკა

მართვა ესაა განსხვავებული ბუნების მქონე (ბიოლოგიური, სოციალური, ტექნიკური) ორგანიზებულ სისტემათა ფუნქცია ან ელემენტი, რომელიც უზრუნველყოფს მათი განსაზღვრული სტრუქტურის შენარჩუნებას, მოქმედების რეჟიმის დაცვას, პროგრამის რეალიზაციასა და მათი მიზნების მიღწევას.

დიდი საბჭოთა ენციკლოპედია

მართვა მმართველი სისტემის შიგნიდან ანდა გარედან მოსული ინფორმაციის დამუშავების საფუძველზე მიზანსწრაფული მოქმედებების ჩამოყალიბება და რეალიზაციაა.

ჟ. ვან გიგი- იაპონია

მართვა საზოგადოებრივ ურთიერთობათა ორგანიზაციის კონკრეტული, მიზანმიმართული მეთოდია.

დ. პრავდინი - რუსეთი

მართვა ეს არის სისტემის ისეთი ფუნქცია, რომელიც ორიენტირებულია ამ გარემოს ცვალებადობის პირობებში სისტემის ძირითადი თვისებების

შენარჩუნებაზე, ანდა რომელიმე პროგრამის შერულებაზე, რომელიც ვალდებულია უზრუნველყოს გარკვეული მიზნის მიღწევა.

მათემატიკა და კიბერნეტიკა ეკონომიკაში, ლექსიკონი-ცნობარი

მართვა გასაკუთრებული საქმიანობის სფეროა, რომელიც ნათლად გვიჩვენებს სოციალური ცვლილებების მიმდინარეობას, უფრო ზუსტად - მართვა განათლებაში აფეთქებაა, რაც უფრო განათლებულია საზოგადოება, მით უფრო მეტი ეფექტი მიიღწევა დასახული მიზნის შესრულებაში.

პ. დრუკერი - ავსტრია

[ნ. მარკოზაშვილი - მენეჯმენტის საფუძვლები ტომი I გვ. 42-43]

ძნელია, რომელიმე მეცნიერს შეეწინააღმდეგო მოსაზრებაში, ერთი ცხადია, რომ მართვა არის ერთიანი საქმიანობის უდიდესი პროცესი, რომელზეც უამრავი ფაქტორი ზემოქმედებს და მიუხედავად მიზანმიმართული ქმედებებისა, თავს იჩენს ისეთი ასპექტების გამოვლინება, რომელთა შეცნობა და მმართველი ობიექტის სასარგებლოდ გამოყენება სპეციალურ უნარებს და გამომუშავებული პრაქტიკული მოქმედებების ზემოქმედებას თხოულობს. ამიტომ, მე როგორც მაგისტრის ხარისხის მაძიებელს, დიდი ინტერესი გამიჩნდა სიღრმისეული წვდომა მქონოდა მართვისა და მართვის პროცესების შესახებ, რისთვისაც საჭიროდ მივიჩნიეთ გავცნობოდი მართვის სათავეებს.

მართვა უძველესი პერიოდიდან არსებობს, ამას მოწმობს უძველესი ისტორიული დოკუმენტები. პლატონის (ჩვენს წელთაღრიცხვამდე 427-347 წლები) შრომებში მოცემულია ცნობები პოლიტიკური მართვის შესახებ, რომელიც სახელმწიფოს გაჩენას უკავშირდება და მიზანმიმართულია ქვეყნად პოლიტიკური სტაბილურობის შენარჩუნებისაკენ, რომელიც უშუალო ზეგავლენას ახდენს სახელმწიფოს სხვა დანარჩენ ასპექტებზე. რაც შეეხება მართვას, როგორც პრაქტიკულ საქმიანობას, ის უშუალო კავშირშია ორგანიზაციების გაჩენასთან. ერთი რამ ცხადია, რომ უძველესი პერიოდიდანვე მართვითი საქმიანობების გაძლიერება მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მიზნების დასახვასა და მიზნებიდან გამომდინარე ამოცანების გადაწყვეტას თხოულობდა

უძველეს სახელმწიფოებსა და ორგანიზაციებში მართვის მიზნები და ამოცანები რადიკალურად განსხვავებული იყო. ეს განსხვავებები შეიძლება ჩამოვყალიბოთ შემდეგნაირად:

1. აქ არ იყო გამოყოფილი მმართველობითი და არამმართველობითი საქმიანობები; ორგანიზაციები საქმიანობის მხრივ პატარა იყო, რომელსაც ხშირად მხოლოდ ერთი ხელმძღვანელი ჰყავდა.

2. აქ არ არსებობდა ხელმძღვანელთა დონეები, უფრო კონკრეტულად, მენეჯერთა შუალედური რგოლი.

3. ხელმძღვანელობა მემკვიდრეობითი ხასიათის იყო და თაობიდან თაობას გადაეცემოდა. ამ ყველაფრიდან გამომდინარე ორგანიზაციის ავ-კარგიანობა დამოკიდებული იყო რამდენიმე ადამიანის პროფესიონალიზმზე. შესაბამისად ხშირად იყო დაბალი ხარისხის მმართველობითი საქმიანობა.

4. აქ გადაწყვეტილების მიღება ხდებოდა ინტუიციის საფუძველზე, მართვის პროცესი კი ხელმძღვანელის ბრძანების მიხედვით წარმართებოდა.

ამ ყველაფრიდან გამომდინარე, ლოგიკურია, ვივარაუდოთ, რომ მსგავსი ტიპის ორგანიზაციები დიდ ხანს ვერ არსებობდა. თუმცა, აღსანიშნავია ისიც, რომ ზოგიერთმა ორგანიზაციამ დროს გაუძლო და დღესაც პირვანდელი სახით გვხვდება. ამის ნათელი მაგალითია რომის კათოლიკური ეკლესია. სტრუქტურა აქ არ შეცვლილა: პაპი; კარდინალი, არქიეპისკოპოსი, მღვდელი. თუმცა ვივარაუდოთ ისიც, რომ იერარქიის დაცვა ეკლესიის უპირველესი მოვალეობაა.

სამრეწველო რევოლუციამ მართვის პრაქტიკაში დიდი გარდატეხა მოახდინა. ამ პერიოდის შემდეგ შეიქმნა დიდი ორგანიზაციები, რომელთა მართვისას წარმოიშვა ორგანიზებისა და კოორდინაციის პრობლემები. აქედან გამომდინარე, თანამედროვე მართვის საწყისები XVIII საუკუნეში იღებს სათავეს. თუმცა მართვის, როგორც მეცნიერების განვითარება, დაჩქარებული ტემპით ერთი საუკუნის შემდეგ დაიწყო.

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციები ოდითგანვე არსებობდა, XX საუკუნემდე არავინ დაინტერესებულა მათი სწორი მართვის მეცნიერული პრინციპებით. იდეა, რომ მართვას შეეძლო ორგანიზაციის განვითარებაში წვლილი შეეტანა, პირველად ამერიკაში ჩაისახა. XIX საუკუნის ბოლოს ამერიკაში დასრულდა

ტრანსკონტინენტური რკინიგზის ხაზის მშენებლობა. ამით ამერიკაში მსოფლიოში უმსხვილესი ბაზარი ჩამოყალიბდა. თან ამ პერიოდში სახელმწიფოსგან ბიზნესი არ რეგულირდებოდა. შეიქმნა მსხვილი მონოპოლიები, რამაც თავისთავად წარმოშვა დიდი ორგანიზაციები. მათ მართვას კი სჭირდებოდა წესები. ამის წყალობით ჩამოყალიბდა მართვის მეცნიერება. ამ პერიოდში **ფ. ტეილორმა** გამოსცა წიგნი „მეცნიერული მართვის პრინციპები“ (1911 წ.) რასაც განსაკუთრებული ინტერესით შეხვდა მართვის პროცესით დაინტერესებული საზოგადოება. [გ. შუბლაძე - მენეჯმენტის საფუძვლები გვ. 26]

კომერციული ორგანიზაციების საქმიანობის წარმოქმნის მხრივ, მენეჯმენტის მეცნიერების წარმოშობა გარდამტეხი აღმოჩნდა, რადგან გაიზარდა საქმიანობის ეფექტიანობა.

მენეჯმენტის მეცნიერება აგრძელებდა განვითარებას თავისი მიზნებითა და ამოცანებით. ჩამოყალიბდა ექვსი ძირითადი სკოლა:

1. მეცნიერული მართვის სკოლა, ასევე ცნობილია როგორც მენეჯმენტის სკოლა; (1895-1920 წლები)
2. ადმინისტრაციული ანუ კლასიკური სკოლა; (1920-1950 წლები)
3. ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა;
4. მეცნიერების მართვის სკოლა;
5. ახალი სკოლა;
6. სიტუაციური მართვის სკოლა.

განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

მეცნიერული მართვის სკოლა:

ფ. ტეილორის წიგნის გამოსვლის შემდეგ, მისი თანამოაზრეების რაოდენობა გაიზარდა, რითაც საფუძველი ჩაეყარა მენეჯმენტის მეცნიერების მართვის სკოლას. აღნიშნული სკოლის ჩამოყალიბების მთავარი მიზანი მეცნიერების როლის გაზრდა იყო კომერციული ორგანიზაციების მართვის პროცესში. მეცნიერებას მთავარი როლი უნდა შეესრულებინა როგორც მოგების ზრდაში, ასევე ორგანიზაციების ეფექტიანი საქმიანობის ამაღლების პროცესში. მისი დახმარებით ბიზნესმენები შრომის ორგანიზებას და კოორდინაციას რაციონალურად შეძლებდნენ.

ტელიორი იკვლევდა ორგანიზაციათა საქმიანობის დაბალი ეფექტიანობის მიზეზებს. ის მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ მთავარი დამაბრკოლებელი ბარიერი ორგანიზაციებში არასახარბიელო მენეჯმენტი იყო. მან მართვის პროცესის ანალიზის შედეგად დაასკნა, რომ ეფექტიანი მართვისათვის აუცილებელია მკაცრად განსაზღვრული პრინციპები. ტელიორმა თავის წიგნში ჩამოაყალიბა რეკომენდაციები, რაც მართვის პროცესში მეცნიერული მიღწევების გამოყენებას გულისხმობდა. სწორედ ამიტომ ეწოდა ამ სკოლას მეცნიერების მართვის სკოლა.

ტელიორი ამტკიცებდა, რომ ძველი მიდგომა, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციაში მთავარი ადგილი მმართველ ადამიანებს ეკავათ, არასწორი იყო. მთავარი ადგილი, მისი აზრით, მართვის სისტემის ჩამოყალიბებას უნდა დათმობოდა. [გ. შუბლაძე - მენეჯმენტის საფუძვლები გვ. 27]

ამავე სკოლის კარგი წარმომადგენელია **ჰენრი ჰანტი** მისი ღვაწლი დიდი იყო წარმოების ყველა სტადიაზე საგეგმო დავალებათა მოცულობის განსაზღვრაში. ასევე ღვაწლმოსილნი არიან ფრენკ და ლილიან ჰილტბრეტები. ისინი იკვლევდნენ რა მუშაკთა დენადობის საკითხს, მივიდდნენ დასკვნამდე, რომ ხელმძღვანელობის დაბალი დონე ხელს უშლიდა მწარმოებლურობას. ფრენკ ჰილტბრეტის აზრით, შრომის რაციონალიზაცია და კონკრეტული საქმისთვის „საუკეთესო ხერხის“ ძიება, მნიშვნელოვანი იყო.

ლილიან ჰილტბრეტის კვლევის ობიექტი შრომის პროცესის ადამიანური ასპექტები იყო. მან პირველმა მიაქცია ყურადღება, მართვის განხორციელების პროცესში, ადამიანურ ასპექტებს. სწორედ ამით ჩაეყარა საფუძველი მართვის ფსიქოლოგიურ ასპექტებს, კადრების და კადრებთან მუშაობის საკითხების კვლევას.

მენეჯმენტის სკოლის დამფუძნებელთა დამსახურებაა იმ პერიოდისათვის შრომის ნაყოფიერების ზრდა თითქმის ყველა დარგში. მათი რეკომენდაციები დღემდე აქტუალურია. თუმცა, აღსანიშნავია გამოკვლევათა უარყოფითი მხარეც. ისინი უყურადღებოდ ტოვებდნენ და ხანდახან აიგნორებდნენ მართვის უმნიშვნელოვანეს საკითხს - მუშაკთა მოთხოვნებს.

მოკლედ, მენეჯმენტის მეცნიერების სკოლის დადებითი მხარეები იყო: მენეჯმენტის თეორიაში სხვადასხვა ტიპის სამუშაოთა შესრულებისა და მართვის

ამოცანათა გადაწყვეტათა მეცნიერული კვლევა; ხელფასის მნიშვნელობის ნათლად დემონსტრირება; მუშაკთა როგორც შერჩევის, ასევე სწავლების აუცილებლობა.

რაც შეეხება უარყოფით მხარეებს: აქ უგულვებელყოფილი იყო შრომის პროცესში სოციალური ასპექტები და მათი კვლევების საჭიროება; არასათანადო დამოკიდებულება იყო ინდივიდთა განსხვავებულობაზე, არათანაბარ შესაძლებლობებზე; მუშაკთა პროფესიონალიზმი არ ფასდებოდა სათანადოდ.

ამ ყველაფრის მიუხედავად, მეცნიერების სკოლა გარდამტეხი პერიოდი იყო მენეჯმენტის მეცნიერების განვითარებაში. სწავლულებმა და პრაქტიკოსებმა სწორედ ამ პერიოდში დაინახეს, რომ მეცნიერების მიღწევების და მეთოდების გამოყენება მართვის პროცესში სასარგებლო იყო საქმიანობის ეფექტიანობის გასაზრდელად. [გ. შუბლაძე - მენეჯმენტის საფუძვლები გვ.27]

ადმინისტრაციული სკოლა

1920 წლიდან წარმოიშვა მენეჯმენტის ახალი კონცეფცია, რომლის ფუძემდებელი ევროპელი მეცნიერი **მაქს ვებერი** იყო. მისი კვლევების საგანი იყო ორგანიზაცია, როგორც ერთი მთლიანი სისტემა. მისი აზრით, შრომის ეფექტიანობა მიიღწეოდა მხოლოდ შრომის რაციონალიზაციით. მან განსაზღვრა ორგანიზაციის მართვის ფორმა - ბიუროკრატია. ბიუროკრატის მიხედვით შრომა ზუსტად უნდა დანაწილებულიყო მუშაკთა უფლება-მოვალეობების შესაბამისად; მუშაკი უნდა შერჩეულიყო კვალიფიკაციის მიხედვით. დასაქმებულს ფორმალური უფლებამოსილების შესაბამისად თანამდებობა განესაზღვრებოდა იერარქიულ სტრუქტურაში. ყველა გადაწყვეტილება და ადმინისტრაციული განკარგულება აუცილებლად უნდა გაფორმებულიყო წერილობით.

ვებერის მოსაზრება იმ გარემოებითაც მყარდებოდა, რომ მენეჯერები მესაკუთრეები არ იყვნენ. შესაბამისად მათ უნდა ეხელმძღვანელათ მკაცრად დადგენილი წესებითა და პროცედურებით.

მიუხედავად იმისა, რომ ბიუროკრატია დღეს უარყოფით ემოციებს იწვევს, და ასოცირდება დოკუმენტაციურ ქაოსთან, საწყის ეტაპზე ბიუროკრატია დაეხმარა ორგანიზაციებს საქმიანობათა ეფექტიანად წარმართვაში.

კლასიკური სკოლის წარმომადგენლები განიხილავდნენ რა ორგანიზაციას, როგორც ერთ მთლიანობას, თვლიდნენ რომ სტრუქტურა უნდა აგებულიყო ადმინისტრაციულ პრინციპებზე დაყრნობით, რაც ხელს შეუწყობდა მენეჯმენტის ფუნქციების შერულებას: დაგეგმვას, ორგანიზებას, კოორდინაციასა და კონტროლს.

ადმინისტრაციული პრინციპების შემუშავებაში განსაკუთრებული წვლილი შეიტანა ანრი ფაიოლიმ, ჩასტერ ბერნარდმა და მერი პარკერ ფოლეთმა.

ფაიოლიმ საკუთარი შეხედულებების საფუძველზე ჩამოაყალიბა ადმინისტრირების კონცეფცია. თავის ნაშრომში „ზოგადი მრეწველობის მართვა“. მან ჩამოაყალიბა მენეჯმენტის ფუნქციონირების პრინციპები. ესენია:

ერთმმართველობა - მუშაკმა მითითება მხოლოდ ერთი პიროვნებისგან უნდა მიიღოს;

შრომის დანაწილება, სამმართველო და ტექნიკური ხასიათის საქმიანობების ერთმანეთისგან გამოყოფა საშუალებას იძლევა გაიზარდოს შრომის ეფექტიანობა;

სამუშაოს გეგმათა და მიმართულებათა ერთიანობა. ერთი ტიპის საქმიანობები უმდა გაერთიანდეს და ერთ ხელმძღვანელს დაექვემდებაროს;

მართვის ჯაჭვი უნდა იყოს მოქნილი და ცვალებადი. მმართველობითი უფლებამოსილება უნდა დანაწილდეს იერარქიულად ზემოდან ქვემოთ და მოიცვას ყველა მუშაკი.

ფაიოლის აზრით ეს პრინციპები გამოსადეგი იყო ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციისათვის.

ადმინისტრაციული სკოლის კიდევ ერთი წარმომადგენელი იყო მერი პარკერ ფოლეთი. მისი კვლევის საგანს ორგანიზაციის რეალური მიზნის განსაზღვრა წარმოადგენდა. ამასთან რეალური მიზნის გავლენა მართვის პროცესსა და შედეგიანობაზე. აღსანიშნავია რომ მისი ნაშრომები პოპულარობით სარგებლობდა ხელმძღვანელთა შორის.

მ. ფოლოტი იკვლევდა ორგანიზაციისა და მენეჯერების ურთიერთობებს, რათა მიეღო პასუხები ისეთ საკითხებზე როგორცაა: ხელისუფლება, ლიდერობა, ეთიკა. მან დასაბამი მისცა ახალ ეტაპს, რომელიც თავის მხრივ ჩ. ბერნარდმა გააგრძელა.

ბერნარდის კვლევის საგანი მართვის პროცესი იყო. მან შეიმუშავა არაფორმალური ორგანიზაციის კონცეფცია. ის თვლიდა, რომ არაფორმალური ორგანიზაცია ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციაში იქმნებოდა. სწორედ არაფორმალური ურთიერთობები იყო ის ძლიერი ფაქტორი, რომელიც მენეჯერებს მიზნის მიღწევაში დაეხმარებოდათ. [გ. შუბლაძე - მენეჯმენტის საფუძვლები გვ. 28]

ადმინისტრაციული სკოლის პერიოდი მოიცავდა 1920-1950 წლებს. მისი მთავარი დამსახურება იყო მართვის პრინციპების ჩამოყალიბება. რაც შეეხება მის ნაკლოვანებებს: სკოლის წარმომადგენლები ძირითად ყურადღებას უთმობდნენ ორგანიზაციულ მოწყობას და უგულვებელყოფდნენ ადამიანურ ფაქტორს. ამის მიუხედავად, დასაფასებელია ის, რომ ისინი მართვის პროცესს განიხილავდნენ როგორც ერთ მთლიანს. მათი აზრით, მართვის პროცესი შედგებოდა ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებებისა და ფუნქციებისგან. მათი კვლევების შედეგად გაიზარდა ორგანიზაციათა ეფექტიანობა. უკეთესი გახადა მენეჯერთა და მუშაკების ურთიერთობა.

ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა

მკვლევართა ნაწილი თვლიდა, რომ მართვის პროცესზე ჭეშმარიტ და ეფექტურ ზემოქმედებას ახდენდნენ მუშაკები და არა მკაცრი ავტორიტარული მართვის სისტემები. ამ აზრს მენეჯერები არ აქცევდნენ ყურადღებას 1924 წლის ქალაქ ხოტორნის ქარხანაში ჩატარებულ ექსპერიმენტამდე.

ექსპერიმენტში მონაწილეობას იღებდა სამი საკონტროლო და ოთხი საექსპერიმენტო ჯგუფი. მიზანი შრომის პირობათა გაუმჯობესება იყო. თავდაპირველად კარგად გაანათეს სამუშაო გარემო, რამაც ვერ გაზარდა მწარმოებლურობა. ანუ არსებობდა სხვა ძლიერი ფაქტორი. შემდეგისთვის ჯერ შეამცირეს სამუშაო დღე, შემდეგ კვირა, დაამატეს შესვენებები, შეიცვალა მართვის სტილი და ადამიანური ურთიერთობები. აღსანიშნავია, რომ განსაკუთრებული ეფექტი ჰქონდა მენეჯერის მხრიდან მუშახელისადმი დამოკიდებულების შეცვლას. დამოკიდებულების გამუმჯობესებამ გაზარდა შრომის ნაყოფიერება. ასევე დადებითი გავლენა ჰქონდა ფულად წახალისებას. ამრიგად, მართვის პროცესის შედეგიანობას მნიშვნელოვნად განსაზღვრავდნენ ურთიერთობები. ექსპერიმენტის

შემდეგ მეცნიერებს მიეცათ სტიმული ადამიანური ურთიერთობების კვლევისა და განვითარებისათვის.

შემდგომ პერიოდში მეცნიერების განვითარების პარალელურად გაიზარდა ინტერესი მართვაში დასაქმებულთა მონაწილეობისა და ლიდერობის საკითხების შესწავლისადმი. ასე ჩამოყალიბდა **ადამიანური რესურსების კონცეფცია**. კონცეფციის არსი მოტივაციის თეორიის შესაბამისად დავალებების მიცემაში მდგომარეობდა. ანუ მუშაკისთვის უნდა დაევალებინათ ისეთი საქმე, რაც მის პოტენციალს ბოლომდე გამოავლენდა. აღნიშნული კონცეფციის ავტორები **დუგლას მაკგრეგორი და აბრაამ მასლოუ** იყვნენ. მასლოუ პროფესიით ფიზიოლოგი იყო. ის დაკვირვებების შედეგად მივიდა იმ დასკვნაზე, რომ დასაქმებულის მოთხოვნილებების დაუკმაყოფილებლობა მართვის პროცესს ხელს მნიშვნელოვნად უშლიდა. ქცევებზე დაკვირვების შემდეგ მან მოთხოვნილებათა იერარქიული სქემა შექმნა. სქემის საფუძველი კი ადამიანურ მოთხოვნილებები იყო. [გ. შუბლაძე - მენეჯმენტის საფუძვლები გვ. 30]

მაკგრეგორმა მართვის ეფექტიანობის წინა პირობები მენეჯერთა პრაქტიკული ანალიზის თანახმად განსაზღვრა და ჩამოაყალიბა X და Y თეორიები.

X თეორიის მიხედვით

1. საშუალო სტატისტიკურ მოქალაქეს არ მოსწონს მუშაობა;
2. ადამიანთა უმრავლესობა უნდა აიძულო ან დააშინო, რათა ადეკვატური ძალისხმევა ჩადოს სამუშაოში;
3. ადამიანებს ურჩევნიათ მართულნი იყვნენ და გაურბიან პასუხისმგებლობას.

ამ თვალსაზრისით, X-თეორია ტრადიციულ სამხედრო ორგანიზაციას უფრო აღწერს და ასეცაა - მისი ფესვები სწორედ სამხედრო ტიპის ორგანიზაციების შესწავლის საფუძველზეა მიღებული. დ. მაკგრეგორის მიერ ჩამოყალიბებული ამ პესიმისტური კონცეფციის საპირისპიროდ, მოგვიანებით, მის მიერ შეთავაზებულ იქნა ახალი თეორიული კონსტრუქცია Y-თეორიის სახით, რომელიც რადიკალურად უპირისპირდება X-თეორიას.

Y-თეორია ამტკიცებს შემდეგს:

1. სამუშაოსათვის ფიზიკური და გონებრივი ძალისხმევის დახარჯვა ისეთივე ბუნებრივია როგორც თამაში ან დასვენება;

2. ადამიანები გამოიმუშავენ თვითმართვისა და თვითკონტროლის უნარებს ისეთი მიზნების სამსახურში, რომლის მიმართაც ერთგულნი არიან;

3. პასუხისმგებლობის თავიდან არიდება, ამბიციის ნაკლებობა და უსაფრთხოებაზე ხაზგასმა, ძირითადად, გამოცდილების შედეგია და არა ჩვეული ადამიანური მახასიათებლები;

4. უნარი, რომ მაღალი დოზით გამოიყენო წარმოსახვა, გონებამახვილობა და კრეატიულობა, ორგანიზაციული პრობლემების გადაწყვეტისას ფართოდაა გავრცელებული საზოგადოებაში. [<http://dictionary.css.ge/content/theory-x-and-theory-y>]

მაკგრეგორმა დაასკვნა, რომ ორგანიზაციები, რომლებისც იყენებდნენ დასაქმებულთა ცოდნას უფრო მაღალ შედეგებს აღწევდნენ. რასაც ვერ ამბობდა სხვა ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციებზე, რომლებიც მსგავსად არ მოქმედებდნენ.

არსებობს კიდევ ერთი მიდგომა მართვის პროცესისადმი, რომელსაც **ბიჰევიორისტული** მიდგომა ჰქვია. მისი არსი მეცნიერების მეთოდებისა და კვლევების გამოყენებაა **ადამიანთა ქცევის** შესწავლის მიზნით. მიმართულების მთავარი მიზანი დასაქმებულთა ქცევების მოტივებისა და მათი სხვა ადამიანებისადმი დამოკიდებულების ანალიზი და შესწავლაა.

მართვის პროცესში ბიჰევიორისტული მიდგომა XX საუკუნის 50 წლებიდან აქტუალურია და დღემდე არ კარგავს აქტუალობას. ჩვენი მოსაზრებით, ზუსტად ადამიანთა ქცევა განაპირობებს ყოველგვარ ურთიერთობას, რომლის შესწავლაც უამრავ ფაქტორს უკავშირდება და დღესაც საკმაოდ აქტუალურია ფსიქოლოგიურ სფეროში, რომელზეც შემდგომ თავებში გავამახვილებთ ყურადღებას. იმ პერიოდისათვის, ამ მიდგომამ არამარტო დადებითი შედეგი გამოიღო მენეჯმენტის თეორიის ევოლუციაში, არამედ ორგანიზაციებს დაეხმარა შიდა ურთიერთობების რეგულაციებსა და მართვაში. [გ. შუბლაძე - მენეჯმენტის საფუძვლები გვ. 31]

აღნიშნული სკოლის დადებითი მხარეებია: ადამიანური ურთიერთობების გამოყენება დასაქმებულთა მოთხოვნილების დაკმაყოფილების დონისა და შრომის ნაყოფიერების გასაზრდელად. მუშაკთა დასაქმება კვალიფიკაციისა და პოტენციალის შესაბამისად.

1970-იან წლებში ჩამოყალიბდა ორგანიზაციული განვითარების კონცეფცია, რომელიც ბიჰევიორისტული მიდგომის პრინციპებზე აიგო. ის გულისხმობს ბიჰევიორისტული მეცნიერების გამოყენებას ორგანიზაციაში. რათა შიდა კლიმატი და ადამიანური ურთიერთობები გაუმჯობესდეს.

მეცნიერების მართვის სკოლა.

მართვის მეცნიერება რაოდენობრივ მეთოდებს XX საუკუნის შუა ხანებამდე ნაკლებად იყენებდა. არსებითი როლი მართვის თეორიის განვითარებასი შეარულა სტატისტიკამ, მათემატიკამ, საინჟინრო მეცნიერებებმა და მათთან დაკავშირებულმა სხვა დარგებმა. თანამედროვე მეცნიერებაში მათემატიკური მეთოდების ფართოდ გამოყენების მიუხედავად, მენეჯმენტში მათი გამოყენება მაინც იზღუდება. ეს იმიტომ ხდება, რომ ოპერაციათა გამოკვლევა პრაქტიკაში ხშირად რთულ მათემატიკურ გამოთვლებთანაა დაკავშირებული, რაც დიდ დროსა და ენერჯიას მოითხოვს. ეს თავისთავად მოდელების შემუშავების პროცესს აძვირებს. ამასთან მოდელებიც რიგ შემთხვევასი რეალობას დაშორებულია და რეალურ შედეგებამდე ვერ გაგვიყვანს. ამას ემატება ისიც, რომ პირველი, სპეციალისტები ამ დარგში ნაკლებია სამუშაოს შესრულების შრომატევადობის გამო და მეორე, არ გვაქვს დიდი ზომის კომპანიები, რომლებიც გამოიყენებენ ოპერაციათა კვლევებს სიმძირის გამო. ამიტომაც რომ სოციალური ფაქტორების რაოდენობრივი მეთოდებით გაზომვა პირობითია. [გ. შუბლაძე - მენეჯმენტის საფუძვლები გვ. 31]

მართვაში რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებას ყველაზე დიდი სტიმული კომპიუტერული ტექნიკის შექმნამ მისცა. სწორედ ამის საფუძველზე მეოცე საუკუნის 50-ანი წლებიდან ჩამოყალიბდა მენეჯმენტის ახალი მიმართულება. მას მართვის მეცნიერების სკოლა ეწოდა.

რაოდენობრივ მეთოდებთან ერთად ოპერაციათა კვლევაში, მენეჯმენტის თეორიაში გამოიკვეთა კიდევ ერთი სისტემური მიდგომა. ეს მიდგომა მართვაში კიბერნეტიკისა და მართვის ავტორიზებული სისტემების გამოყენებას გულისხმობს.

სისტემურ მიდგომას შემდეგი პრინციპები გააჩნია:

1. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი კონკრეტულ მიზანთა განსაზღვრითა და ნათლად ჩამოყალიბებით უნდა იწყებოდეს;
2. მართვის ყველა პრობლემა განიხილება როგორც ერთიანი სისტემა;

3. აუცილებელია ალტერნატივების განსაზღვრა და მათი ანალიზი;
4. ცალკეულ ქვესისტემათა მიზნები არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს ერთმანეთს;
5. ორგანიზებულ სისტემაში კავშირისა და უკუკავშირის ფორმების დადგენა აუცილებელია.

მენეჯმენტის განვითარებაში ქვევითი სკოლის როლი უფრო მნიშვნელოვანია ვიდრე მართვის მეცნიერების სკოლისა. ეს ლოგიკურადაა, რადგან ხელმძღვანელთა ძირითად ნაწილს პრობლემა აქვს ადამიანურ ურთიერთობებთან და არა ოპერაციების გამოკვლევასთან. ამასთან მენეჯერთა დიდ ნაწილს უჭირს რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენება.

მმართველობითი აზროვნების განვითარებაში მართვის მეცნიერების წვლილი შემდეგნაირად ჩამოყალიბდება:

1. მოდელების აგებისა და გამოყენების მეშვეობით, მმართველობითი პროცესების სირთულეების აღმოფხვრა;
2. მართვაში რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენება და განვითარება;
3. გამომთვლელი ტექნიკასა და მართვის ელექტრონული საშუალებების გამოყენება. (დღეისათვის უფრო და უფრო მნიშვნელოვანი ხდება მისი გამოყენება).

მართვაში რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენება, მენეჯერებს ორგანიზაციული სისტემის რთული პრობლემების ოპტიმალურ გადაწყვეტაში ეხმარება. ხელმძღვანელებს უკეთ შეუძლიათ თანამშრომელთა ურთიერთდამოკიდებულებების განსაზღვრა. ისეთი ურთიერთობები როგორცაა: ორგანიზაციის შემადგენელ ნაწილებს შორის, ორგანიზაციის სისტემის ელემენტებს, მუშაკთა და ხელმძღვანელთა შორის, ასევე გარე გარემოსა და ორგანიზაციებს შორის. (შევნიშნოთ, რომ რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებაზე ძირეულად ვერ დავკონკრეტდებით, მისი გამოყენება ცალკე მეცნიერებაა, რაშიც საამისოდ მომზადებული სპეციალისტია საჭირო. ნაშრომის ავტორისაგან)

ახალი სკოლა

მართვის თეორიაში გაჩნდა კიდევ ახალი მიმართულება, რომელსაც „ახალი სკოლა“ ეწოდა. მისი არსი, მართვისას ტრადიციული მეთოდების ნაცვლად ზუსტი მეცნიერებისა და აპარატის გამოყენებაა. აქ ყურადღების ცენტრში სამმართველო გადაწყვეტილებაა დაყენებული, რომელშიც დანერგილია მათემატიკური და ელექტრონული გამოთვლები. აღსანიშნავია ისიც, რომ ბევრი ამერიკელი სპეციალისტი ახალ სკოლას არ თვლიდა დამოუკიდებელ მიმართულებად. მიზეზად კი ძირითადად მათემატიკური მეთოდების მეცნიერებაში გამოყენების არასაკმარისობას ასახელებდნენ. მათი აზრით საჭირო იყო დამატებით კონცეფციები და იდეები. [დავით ძნელაძე ეკონომიკა მეწარმეობა და ბიზნესი გვ. 112]

ახალის სკოლის ჩამოყალიბება დაკავშირებულია, მეცნიერების ახალი დარგების კიბერნეტიკისა და ოპერაციის გამოკვლევის ჩამოყალიბებასთან. თავიდან ოპერაციათა გამოკვლევა დაიყვანეს რაოდენობრივ შედარებით ისეთ ამოცანათა გადაწყვეტამდე, რომელთაც მთლიანობაში მისგან შემდგარი ნაწილაკების გამოყოფის გარეშე განიხილავდნენ. შემდგომში კი, როგორც მეცნიერების დამოუკიდებელი დარგი, ორი მიმართულებით განვითარდა.

პირველი დაკავშირებულია მართვის პროცესში არსებული მოვლენების მათემატიკური მოდელირებასთან. როგორებიცაა მარაგების მართვა, რესურსების გადანაწილება, სტრატეგიის შერჩევა ალბათურ სიტუაციაში და სხვა.

მეორე მიმართულება ორიენტირებული იყო სისტემის შესწავლაზე.

მოგვიანებით ახალ სკოლაში კიდევ ახალი მიმართულება ჩამოყალიბდა - სამმართველო გადაწყვეტილებათა თეორია. თეორია გულისხმობდა გადაწყვეტილების მიღების სპეციფიკურ ხერხებს. თეორია სწავლობდა გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, მის ტექნოლოგიასა თუ პრიციპებს და სხვას.

ცოტა მოგვიანებით კიბერნეტიკულ და ავტონომიური მართვის თეორიებზე დაყრდნობით ჩამოყალიბდა **სისტემური მიდგომის** მიმართულება. მისი არსი შემდეგშია: მიზნების ჩამოყალიბება და მათი იერარქიული დანაწილება. დასახული მიზნების განხორციელება ხდება ალტერნატიული ვარიანტების განსაზღვრითა და შედარებით.

აღსანიშნავია ისიც, რომ სისტემურ ანალიზს თავდაპირველად ამერიკაში, სამხედრო მიზნებისათვის იყენებდნენ. რის შემდეგაც გადმოინაცვლა ეკონომიკაში, მართვის წარმოების პრაქტიკაში.

სიტუაციური მართვის თეორია (სკოლა)

ცნების - მართვის სიტუაციური თეორია, შემოტანა მართვის მეცნიერებაში უკავშირდება ამერიკელ სპეციალისტს, რობერტ მოკლერს. თეორიის წარმოშობა პირდაპირ კავშირში იყო ორგანიზაციებისა და მართვის არსებული თეორიების ნაკლებ ეფექტიანობასთან. ბოლო პერიოდში, დასავლეთში მოხშირდა მართვის თეორიების კრიტიკა მათივე არაპრაქტიკულობის გამო. რადგან კონცეფციები და პრინციპები ხშირად ბოლომდე ვერ ასახავდა იმ კონკრეტულ სიტუაციებს რაც ბაზარზე ხდებოდა. შესაბამისად მათი, როგორც ინსტრუმენტების, გამოყენება ხშირ შემთხვევაში ვერ ხერხდებოდა. მოკლერის თქმით, კონკრეტული სიტუაციები, რომლებშიც მენეჯერს უწევდა მოქმედება, მრავალფეროვანი და ურთიერთ განსხვავებულია, შესაბამისად რთულია მათი ანალიზი იმ მიდგომებით, რასაც მართვის წინა პერიოდის სკოლები გვასწავლიდნენ. ამიტომ საჭიროა ყოველი სიტუაციის დამოუკიდებელი ანალიზი მენეჯერული გადაწყვეტილების მისაღებად. შესაბამისად, სიტუაციური თეორიების სკოლის ამოსავალი მართვის პრაქტიკაში კონკრეტულად შექმნილი ვითარების ანალიზის საფუძველზე გარკვეულ პრინციპთა შემუშავება და თეორიულ დებულებათა ჩამოყალიბებაა. მოკლერის თქმით, ეს მიდგომა არ წარმოადგენდა რაიმეს ახალს. აქ გაერთიანებულია ყველა ის მიდგომა და პრინციპი, რაც წინა პერიოდის სკოლებში იყო ღირებული და სასარგებლო საქმიანობის უკეთესად შეცვლისათვის. [დავით ძნელაძე ეკონომიკა მეწარმეობა და ბიზნესი გვ. 114]

ისეთი ორგანიზაციები, რომლებშიც პასუხისმგებლობა და უფლება-მოვალეობა მკაცრად იყო დანაწილებული, ასევე ორგანიზაციები, რომლებიც მართვის მაქსიმალური იერარქიული სისტემებით ხასიათდებოდნენ, მოუქნელები აღმოჩნდნენ დინამიკური საქმიანი ვითარების მოთხოვნებთან შედარებით. ამიტომ, მენეჯერთა მომზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაში ნოვატორული მიდგომა იმით გამოიხატა, რომ აქცენტი გადავიდა კონკრეტული სიტუაციების შესწავლაზე.

შესაბამისად საჭირო იყო სპეციფიკური ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავება, რომლებიც ყველაზე უკეთ მოერგებოდა კონკრეტულ სიტუაციებს და მის მოთხოვნებს.

მ. ლოურენსმა და დ. ლორშმა ჩამოაყალიბეს თეორია, რომლის მიხედვითაც არ არსებობდა ორგანიზაციის ერთი ან ერთად-ერთი წყობა. ამა თუ იმ საწარმოს განვითარების სხვადასხვა საფეხურზე საჭიროა სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურა.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, სიტუაციური თეორია დაკავშირებულია მართვის თითქმის ყველა სკოლასა და კონცეფციასთან, ამავდროულად ის არ იფარგლება მხოლოდ ორგანიზაციული სტრუქტურების განხილვით, არამედ თანაბრად განიხილავს მართვის თანამედრო პრობლემებს. ისეთებს, როგორიცაა: მენეჯერის შრომასა და მუშაობის სტილს კონკრეტული სიტუაციის მიხედვით; ხელმძღვანელობის სხვადასხვა მეთოდის შედეგებს წარმოებაში მუშახელთა ან ჯგუფს ქცევებზე და სხვა.

ახალი სკოლის მიდგომებისგან განსხვავებით სიტუაციურ თეორიაში ოპერაციათა გამოკვლევის საფუძველი კონკრეტული მოვლენის ანალიზია. მოკლერი კი თვლიდა, რომ ახალი სკოლის წარმომადგენლები ხშირად გამორიცხავდნენ სიტუაციურ აზროვნებას და მიმართავდნენ წრფივ პროგრამირებას, თამაშთა თეორიას და სხვა მათემატიკურ მეთოდებს. მოკლერის აზრით, რაც უფრო ღრმად შედიან სპეციალისტები თავიანთ მეთოდებში, მით უფრო შორდებიან ისინი ბიზნესის პრობლემატიკას. შესაბამისად ნაკლებუნარიანები ხდებიან მენეჯერებთან საერთო ენის გამონახვაში. სისტემური მიდგომის საუკეთესო მაგალითი მ. სატრისა და დ. მილერის წიგნია - სამმართველო გადაწყვეტილებანი და ოპერაციის გამოკვლევა(ნიუ იორკი 1970წ.). წიგნში მასალები გადმოცემული იყო არა ტრადიციული მეთოდების ფონზე, არამედ საქმიანი სიტუაციების გარკვეული ტიპების საფუძველზე და ისეთ მიმართულებებზე, როგორიცააა წარმოება, კონკურენცია, საბაზრო ოპერაციები, ფინანსები და სხვა. წიგნში ყურადღება გამახვილებული არა ოპერაციის გამოკვლევის მეთოდზე, არამედ იყო იმაზე, თუ როგორ შეიძლება გამოიყენო რაოდენობრივი ანალიზის მეთოდები ამა თუ იმ კონკრეტულ სიტუაციაში. ამრიგად, სიტუაციური მიდგომის თეორის განვითარება

მიზნად ისახავს ორგანიზაციის მართვის თეორიული პრობლემების გამოკვლევებს და ამ დარგში მეცნიერულ კვლევათა პრაქტიკული მნიშვნელობის გაზრდას. მოკლერის თქმით, სიტუაციურ მიდგომას მართვის თეორია და მენეჯერების სწავლება გადაყავს რეალურ სფეროში. [დავით ძნელაძე - ეკონომიკა მეწარმეობა და ბიზნესი გვ. 115]

საკმაოდ ბევრი თეორიტიკოსი ცდილობდა წარსულში მართვის ზეგამარტივებულ, საერთო, თეორიის დამუშავებას. რის შედეგადაც მათ კავშირი დაკარგეს ნამდვილი მუშახელის რეალობასთან. ამა თუ იმ ორგანიზაციის ფუნქციათა კონკრეტულ პირობათა ანალიზს დიდი მნიშვნელობა აქვს მეცნიერული დასკვნების გამოტანისათვის. თუკი გამოკვლევა, შემოიფარგლება კონკრეტული სიტუაციების ფაქტორების განხილვით და იგნორირებას გაუწევს მოცემულ სიტუაციასთან შედარებით უფრო ზოგადი ხასიათის მქონე თეორიულ დასაბუთებებს, მაშინ გარდაუვალი იქნება ამ კვლევის ემპირიზმის ჩარჩოებში მოქცევა. სწორედ ამის გამო, სიტუაციური მართვის თეორია, ისევე როგორც სხვა თეორიები, განიცდის მეთოდოლოგიურ კრიზისს.

ზემოთ განვიხილეთ მართვის მეცნიერებაში არსებული რამდენიმე სკოლა, რომლებიც ძირითადად განვითარებულ ქვეყნებში აღმოცენდა. თუმცა მართვის თეორია მხოლოდ ამ მიმართულებებით არ შემოიფარგლება. ბოლო პერიოდში ჩნდება კიდევ ახალ-ახალი კონცეფციები. დასავლელი სპეციალისტების კრიტიკული დამოკიდებულება ამ ფაქტისადმი მეტყველებს იმაზე, რომ მეცნიერებაში ამ დრომდე არ არსებობს, ერთიანი ჩამოყალიბებული მართვის თეორია. მკვლევარები ამ აზრთა სხვადასხვაობას სხვადასხვა მიზეზს მიაწერენ. ზოგი ფიქრობს, რომ ის გამოწვეულია ბოლო პერიოდში წარმოშობილი ცნებებისა თუ ტერმინების სხვადასხვა ინტერპრეტაციით. რაც თავისთავად ხელს უშლის ერთიანი მეცნიერული მეთოდოლოგიის ჩამოყალიბებას. სხვანი კი ფიქრობენ, რომ ამის მიზეზი მეურნეობის თანამედროვე ერთეულების მასშტაბებისა და ფუნქციების გართულება ან კიდევ, მეცნიერების სხვა დარგებთან დაკავშირების სირთულეა. ამ ყველაფრის გამო რთულდება ერთიანი, მწყობრი მეთოდოლოგიის და კვლევა-ძიების სტაბილური მეცნიერული აპარატის შექმნა. [დავით ძნელაძე - ეკონომიკა მეწარმეობა და ბიზნესი გვ. 116]

1.2. ეკონომიკური აზროვნების აუცილებლობა მართვის პროცესების

წარმართვაში

ძალიან ხშირად საზოგადოების წინაშე ისმის კითხვა: სჭირდება თუ არა მართვას ეკონომიკური აზროვნება. ამ კითხვაზე პასუხად ასეთ მარტივ მაგალითს მოვიყვან:

კარგ ხელოსანს, ადვილად შეუძლია მოწყობილობის გაუმართაობის აღმოჩენა, რამეთუ იცის როგორ მუშაობს ის გამართულ მგომარეობაში. ადამიანები, რომელთაც არ იციან, თუ როგორ მუშაობს ეკონომიკა, ეკონომიკური პრობლემების გაგება უძნელდებათ. ისინი იმ ხელოსნებს მოგვაგონებენ, რომლებიც გაუმართავი მოწყობილობის შესწავლით იფარგლებიან.

ჩვენ, ხშირად, იმის გაგებაც კი გვიჭირს, რასაც ყოველდღიურად ვხედავთ. არ ვაქცევთ ყურადღებას საზოგადოებაში არსებულ წესრიგს. არ შეგვიძლია იმ კოორდინაციის მექანიზმის გაგება, რომელზედაც ყოველდღიურად ვართ დამოკიდებულნი. მიზნის მიღწევისათვის საზოგადოებრივი თანამშრომლობაა საჭირო. ამის კარგი მაგალითია, თუნდაც მოძრაობა პიკის საათის დროს. რაოდენ გასაკვირადაც არ უნდა ჟღერდეს, პიკის საათის დროს მოძრაობა საზოგადოებრივი თანამშრომლობაა, ერთი შეხედვით, პიკის საათი ასოცირდება საცობთან და ქაოსთან. თუკი მას ზემოდან დავხედავთ, შეიძლება ესთეტიკაც კი შეინიშნოს ამ ქაოსურ მოძრაობაში. აქ ყველა ჩქარობს, თუმცა ყველა იზღუდება შუქნიშნითა თუ სიჩქარის ზედა ზღვარით. ამასთან, ისინი არა ეგოს გამო მოძრაობენ, არამედ დანიშნულების წერტილამდე მისვლისათვის. მათ არ აინტერესებთ სხვა სუბიექტის მიზანი. აქვთ ნდობა სხვებისადმი და სჯერათ, რომ არც მათ უნდათ ავტოსაგზაო შემთხვევა. შესაბამისად ამ ქაოსში წარმოიქმნება კოორდინაციული ნაკადი. მდორე, თუმცა დინამიური, რომელიც მის მიზანს აღწევს. ამით ჩანს, რომ ჩვენი დამოკიდებულება კოორდინაციისადმი იმაზე ძლიერია, ვიდრე იგულისხმება. რომ არ არსებულიყო ეფექტიანი პროცედურები, რომლებიც ადამიანებს აიძულებს თანამშრომლობისაკენ, ვერ მივიღებდით ცივილიზაციას. ტომას ჰობსი ლევიათანში აღნიშნავდა (1588-1679):

ასეთ მდგომარეობაში არ რჩება ადგილი შრომისმოყვარეობისათვის, ვინაიდან არავისთვის არ არის უზრუნველყოფილი მისი შრომის ნაყოფი; ამიტომ არ არის მიწათმოქმედება, არ არის საზღვაო ვაჭრობა, არ არის ზღვაოსნობა, არ არის

მოხერხებული ნაგებობები, არ არსებობს ნივთების გადაადგილებისა და მოძრაობის საშუალებები, რაც დიდ ძალისხმევას მოითხოვს, არ არსებობს ცოდნა მიწის ზედაპირის შესახებ, არ არის დროის გაზომვა, არ არის ხელობა, არ არის ლიტერატურა, არ არის საზოგადოება, და რაც ყველაზე უარესია, ესაა იძულებითი სიკვდილის მუდმივი შიში, ხოლო ადამიანის სიცოცხლე ხანმოკლე, უიმედო, ღარიბი და განმარტოებულია. [პოლ ჰეინე გვ. 8 Hobbes, Leviathan, or the Matter, Forme and Power of a Commonwealth Ecclesiastical and Civil, 1651]

ჰობსი ფიქრობდა, რომ ადამიანები დაკავებულები არიან თავდაცვისა და მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებით. მხოლოდ ძალასა და მისი გამოყენების შიშს შეუძლია აიძულოს ისინი თავი შეიკავონ მუდმივი მტრობისგან. თუკი შესაძლებელი იქნებოდა ადამიანებს თავი შეეკავებინათ თავდასხმებისაგან, მაშინ პოზიტიური თანამშრომლობა თავისთავად განავითარებდა მეურნეობის დარგებს.

ეკონომიკური აზროვნება შექმნეს სოციალურ მეცნიერებათა თეორიტიკოსებმა. იმის ასახსნელად, თუ როგორ ხდება ინდივიდთა კერძო ინტერესებიდან გამომდინარე არაკოორდინირებული ქმედებების კოპირება. ყოველი სოციალური მოვლენა საზოგადოების იმ ნაწილის ქმედებათა შედეგია, რომლებიც არჩევანს სარგებლიანობისა და ხარჯის ანალიზის საფუძველზე აკეთებენ. ინდივიდები სხვისთვისაც ქმნიან ალტერნატიულ შესაძლებლობებს და მათი ურთიერთქმედება წმინდა სარგებლის ცვლილებასთან შეთავსების ხანგრძლივი პროცესია.

ადამიანთა ურთიერთქმედებების ეკონომიკური თეორია დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს, იმ ინდივიდთა გადაწყვეტილებებს, რომლებიც მოსალოდნელ ხარჯებსა და შემოსავლებს განუწყვეტლივ ადარებენ ერთმანეთს. ამასთან, ეკონომიკური აზროვნება ხაზს უსვამს სოციალური კოოპერირების თამაშის წესებთან საკუთრების უფლების შეთანხმების აუცილებლობას. ეს კი იმის გარკვევის საშუალებას გვაძლევს, თუ ვის რა ეკუთვნის კონკრეტულ პირობებში. ასევე მართავს მოქმედებებს მნიშვნელოვანი წესების საშუალებით ნებისმიერ კომერციულ საზოგადოებაში, რომელიც მაღალის სპეციალიზაციითა და გაცვლით ხასიათდება. [პოლ ჰეინე - ეკონომიკური აზროვნება ტომი I გვ. 16]

ეკონომიკური ზრდა გამოიხატება არა წარმოებული ნივთების რაოდენობის, არამედ სიმდიდრის ზრდით [პოლ ჰეინე-ეკონომიკური აზროვნება-ტომი I გვ. 20]. რა

არის სიმდიდრე? სიმდიდრე ისაა, რასაც აფასებენ. მაგალითისთვის: თოვლი ფერმერისთვის დამატებითი თავსატეხია, სამთო-სათხილამურო კურორტისთვის შემოსავლის წყარო; წყალი უდაბნოსთვის სიმდიდრეა, ცუნამით დაზარალებულთათვის კი არა-საშინელებაა.

ბაზარზე ურთიერთქმედება მხარეთა გამდიდრების მიზნით ხდება. საქონლის გაცვლისას თითოეული მხარე ცდილობს, მიიღოს უფრო ღირებული და გასცეს ნაკლებ ფასეული პროდუქტი. ამის შედეგად ორივე მხარე თვლის, რომ გაიზარდა მისი სიმდიდრე. ყოველი არჩევანი გარკვეულ მსხვერპლს მოითხოვს, რომელიც ეფექტიანი ალტერნეტივით ჩანაცვლდება.

მოდით განვიხილოთ გაცვლის ერთი მარტივი მაგალითი. გიორგი და არჩილი მეზობლები არიან, რომლებსაც ერთნაირი ეზოები აქვთ. ორივე მათგანი კვირის ბოლოს კრეკს გაზონს და აწესრიგებს ყვავილნარს. გიორგი უფრო მალე ამთავრებს საქმეს, თუმცა ეზოები დღის ბოლოს ერთმანეთისგან არ განსხვავდებიან. გიორგი გაზონს 40, ხოლო ყვავილნარს 80 წუთში ამუშავებს. არჩილი კი ორივეს თანაბარ 120 – 120 წუთს ანდომებს.

	გიორგი	არჩილი
გაზონი	40 წუთი	120 წუთი
ყვავილნარი	80 წუთი	120 წუთი

რა თქმა უნდა, ორივეს სურს ჰქონდეს მეტი თვისუფალი დრო. კარგა ხნის ფიქრის შემდეგ არჩილმა მეზობელს მიმართა წინადადებით, ის მოუვლიდა გიორგის ყვავილების ¾ ნაწილს, თუ გიორგი გაზონს მთლიანად გაუკრეჭდა. გიორგი დათანხმდა. ამით ის საკუთარ ეზოში 40 წუთს გაზონს და 20 წუთს ყვავილნარს დაუთმობდა, ხოლო არჩილის ეზოში 40 წუთი იმუშავებდა. რითაც საბოლოო ჯამში 20 წუთი მოიგო. ასევე მოიგო არჩილმაც. ის საკუთარ ეზოში 120 წუთს ყვავილნარს მოახმარს, ხოლო გიორგის ეზოში 90 წუთს იმუშავებს. რითაც საბოლოო ჯამში 30 წუთს დაზოგავს. გარიგებით ორივემ მოიგო. გაჩნდა დამატებით თავისუფალი დრო.

ეკონომისტები თვლიან, რომ შედარებითი უპირატესობა მხოლოდ გაცვლის პროცესში გამოვლინდება. ადამიანები ვცდილობთ საკუთარი შედარებითი

უპირატესობის რეალიზაციას მაქსიმალურად მიმზიდველი ვარიანტების არჩევას. მაგალითად, იაპონელები ყიდულობენ ამერიკულ ხორბალს, რადგან ადგილზე წარმოება და რეალიზაცია უფრო ძვირი უჯდებათ. ამერიკელები კი თავის მხრივ აზიაში ყიდულობენ სპორტულ სამოსს. რა უფრო ეფექტიანია: წარმოება თუ ყიდვა - დამოკიდებულია ჩვენეულ ხედვაზე. საკითხავი ის კი არაა, თუ რა არის ეფექტური, არამედ ის, თუ ვინ აფასებს ეფექტურობას. მაგალითად, საძილე ტომარაში ძილი და შემდეგ მთაზე ასვლა, მავანისთვის არაეფექტურია. მთასვლელისთვის კი პირიქით. მისთვის მთავარი მთაზე ასვლაა და არა კარგად გამოძინება. [პოლ ჰეინე - ეკონომიკური აზროვნება ტომი I გვ, 24]

საზოგადოების ნაწილი ფიქრობს, რომ მოთხოვნა ადამიანთა ორიენტირებას გვიჩვენებს. თუმცა ბევრს მიაჩნია, რომ მიწოდება ეკონომიკის მატერიალურ მხარეს მიეკუთვნება. მისი მართვა ხდება ისეთი ობიექტური რეალობით, როგორცაა წარმოების ხარჯები და არა ადამიანური სუბიექტური ფასეულობები თუ პრიორიტეტები. ეს შეხედულება მცდარია. მიწოდება, ისევე როგორც დანახარჯები შეფასებებზეა დაფუძნებული. მაგალითისთვის ეს მარტივი დიალოგიც გამოგვადგება:

-გამარჯობა, გიორგი, წამოხვალ მარველის ახალი ფილმის სანახავად? დღეს ბოლო დღეა.

-მინდა, მაგრამ არ შემძლია. ხვალ გამოცდა მაქვს ინგლისურში. თუ სიტყვები არ დავიზიჰირე, ვერ ჩავაბარებ.

-ხვალ შესვენებაზე ამოწერილ სიტყვებს მოგცემ და ერთ საათში ისე ისწავლი, რომ ჩაბარება გარანტირებული გექნება.

-კარგი, მაგრამ არ ჯობია დინამოს თამაშს ვუყუროთ და ეს დრო ამგვარად გამოვიყენოთ?

-ექვს საათიან სენსზე წავიდეთ და ფეხბურთის დაწყებასაც მიუსწრებთ.

-კარგი, მაგრამ, ჯერ დავთვლი ფული რამდენი დამრჩა სტიპენდიამდე. 20 ლარიღაა ხუთშაბათამდე. საჭმლის ტალონებიც გამითავდა.

-არა უშავს, კარაქიანი პური ჭამე! მეგონა, მართლა იყავი მარველის ფანი.

-მართლაც, ძალიან მინდა ფილმის ნახვა. კარგი, ჩემი კუჭი ხუთშაბათამდე როგორმე გაძლებს. ექვსის ნახევარზე გავდივართ.

დანახარჯები, რომლებიც დაკავშირებულია ნებისმიერ ქმედებასთან (კინოში წასვლასთან, გაზონის საკრეჭი მანქანის შექმნასთან, ჯინსების შექმნასთან, და სხვა.) იმ ალტერნატიული შესაძლებლობების საფასურია, რომელზედაც უარს ვამბობთ, ამ ქმედების განხორციელებისთვის. კინოში წასვლის ხარჯები გიორგიმ თავიდან გამოცდის ჩაბარების შესაძლებლობის ხელიდან გაშვებად შეაფასა. როცა მეგობარმა დაანახა, თუ როგორ უნდა შეემცირებინა ეს ხარჯები, გიორგიმ მომდევნო შესაძლებლობა აღმოაჩინა - ფეხბურთის ყურება, რომელზეც უარი უნდა ეთქვა. მეგობარმა ამ ხარჯებისგან თავის აცილების შესაძლებლობაც დაანახა, მაშინ გიორგიმ უკვე ფულად ხარჯებს მიმართა. სინამდვილეში ფულადი ხარჯები არ წარმოადგენს რეალურ ხარჯებს. ნამდვილი ხარჯები არა მხოლოდ ლარები და თეთრებია, არამედ ის ალტერნატიული შესაძლებლობები, რომლებზედაც უარი უნდა ვთქვათ. კინოში დახარჯული სამი თუ ოთხი ლარი დაკავშირებულია იმ საყვარელ კერძებთან, რომლებზედაც გიორგიმ უარი უნდა თქვას საყვარელი ფილმის გამო.

ნებისმიერი მოქმედების ფასი არის იმ გამოუყენებელი შესაძლებლობების ღირებულება, რომლებზედაც ამ ქმედებების განხორციელებისას უარის თქმა მოგვიხდა.[პოლ ჰეინე - ეკონომიკური აზროვნება-ტომი I, გვ. 56]

ეკონომიკური ანალიზისას ადამიანებს ხშირად მოსდის შეცდომა. ეს იმიტომ, რომ ხარჯებს გააჩნია ეკონომიკური, ეთიკური და პოლიტიკური ასპექტები. ბევრი ფიქრობს, რომ გამყიდველებს უფლებამოსილინი არიან აინაზღაურონ ხარჯები. თუმცა არ შეუძლიათ, დააწესონ ფასები, რომლებიც ბევრად აღემატება გაწეულ ხარჯებს. შესაძლოა მაშინაც რაღაც მიზნებს ისახავენ, როცა ხარჯებთან შედარებით ნაკლებ ფასს აწესებენ. შეხედულებების ამგვარმა სისტემამ, სადაც ხარჯები დასაბუთების ფუნქციას ასრულებს, ჩვენს კანონმდებლობებშიც შემოაღწია. მაგალითად, ფასებზე საკანონმდებლო კონტროლი ჩვეულებრივ უშვებს ფასების მატებას ხარჯის გაზრდისას, მაგრამ არ უშვებს ფასების გაზრდას ხარჯთა მატების დაუსაბუთებლობის შემთხვევაში.

სპეციალისტთა ნაწილი ფიქრობს, რომ ფასები მჭიდროდ უნდა იყოს დაკავშირებული ხარჯებთან. რადგან ხარჯები რეალურ და გარდაუვალ ობიექტურობას წარმოადგენს. კომერციული ფართის ქირის კონტროლის ყველაზე

აქტიური მომხრეებიც კი დაგვეთანხმებიან, რომ მფლობელებს ნება უნდა მიეცეთ მოუმატონ ფართის ფასს გათბობისთვის საჭირო ბუნებრივი აირის გაძვირების შემთხვევაში. ოღონდ, არასდროს დაეთანხმებიან იმ აზრს, რომ მფლობელებს შეეძლოთ ფასების მომატება მხოლოდ იმიტომ, რომ ფართზე მოთხოვნა უფრო სწრაფად იზრდება, ვიდრე მიწოდება. მათი აზრით, ასეთი მატება არის მოტყუება და სპეკულაცია. რადგან ეს არ არის დაკავშირებული ხარჯების ზრდასთან. რეალურად ქირის ასეთი ზრდა ისევე კავშირშია ხარჯებთან, როგორც გათბობის საფასურის ზრდა. როდესაც გასაქირავებელ ფართზე მოთხოვნა იზრდება, დამქირავებლები სთავაზობენ უფრო მაღალ ფასს, რათა ერთმანეთს კონკურენცია გაუწიონ. ამით იზრდება ფლობელის ხარჯები, რაც დაკავშირებულია ამა თუ იმ დამქირავებელზე ფართის მიქირავებასთან. თანხა, რომლის გადახდისთვისაც მზადაა სხვა დამქირავებელი, მფლობელისთვის წარმოადგენს ამ ფართით ამჟამად მოსარგებლეს ყოფნის ხარჯს. შესაძლოა მოგვეჩვენოს, რომ საწვავის შემთხვევაში სხვაგვარადაა, თუმცა სინამდვილეში ეს ასე არ არის. საბოლოოდ საწვავის ხარჯები ასევე განისაზღვრება ერთმანეთში, კონკურენტი მიმწოდებლების ფასობრივი განაცხადებით. ხარჯები ყოველთვის მიწოდებისა და მოთხოვნის ქმედებათა შედეგს წარმოადგენს. [პოლ ჰენე - ეკონომიკური აზროვნება-ტომი I, გვ.66].

რა რეაქცია ექნება მიმწოდებელს, თუ კანონი მათ აუკრძალავს ფასების გაზრდას აშკარა დეფიციტისას? სავარაუდოდ, ისინი შეეცდებიან იპოვონ ალტერნატიული გზა ამ სიტუაციიდან სარგებლის მისაღებად. ბენზინის გამყიდველებს შეუძლიათ შეამცირონ მომსახურეობის ხარჯები, შეამცირებენ რა სამუშაო საათებს და არ იმუშავენ უქმე დღეებში. თუკი შეიძლება მომხმარებლისთვის გათვლილი ბენზინის 30 საათში გაყიდვა, რატომ იმუშავენ ისინი პირობითად 100 საათს კვირაში? დეფიციტზე ასეთი რეაქციით გაიზრდება მომხმარებლის მიერ ბენზინის შეძენის ხარჯები. მათ მოუწევთ მოგზაურობაზე უარის თქმა რიგ დღეებში. ისინი ვერ იშოვიან საწვავს. ამასთან მათ მოუწევთ დამატებითი ხარჯების გაღება საწვავის ძიებასთან დაკავშირებით, და მრავალი სხვა.

ის შეზღუდვები, რომლებიც პოტენციურ კონკურენტებს ეხება, ზღუდავს შემცველი საქონლის ოდენობას. ასევე გამყიდველებს საშუალებას აძლევს გაზარდონ საკუთარი სიმდიდრე სხვების პოტენციური შესაძლებლობის

შეზღუდვის საშუალებით. კონკურენცია არა კონიუნქტურა, არამედ პროცესია. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, კონკურენციის დანახვა მხოლოდ კინოფირის საშუალებით შეიძლება და არა ფოტოსურათზე დახედვით. ის ფაქტი, რომ გარკვეული პროდუქტის ფასი ყველა გამყიდველისთვის ტოლია, არაფერს მეტყველებს იმაზე, თუ რამდენად საკმარისად კონკურენტულია თუ არა ის დარგი. მთვარია ის, თუ როგორ გახდა ეს ფასები თანაბარი. გასაკვირია, მაგრამ ხშირად, სახელმწიფო მოღვაწეები, კონკურენციის არსებობის შესახებ დასკვნებს აკეთებენ მსგავსი ფასების საფუძველზე. ასეთი შეცდომის თავის ასარიდებლად ის უნდა გავიხსენოთ, რომ ხორბლის ყველა მომყვანი ფერმერი ერთნაირ ფასს აწესებს.

ყველა არაადეკვატური სიტუაცია უნდა შევადაროთ იმ სასურველ ვითარებას, რომელის მიღწევაც შესაძლებელია. ასევე საბაზრო სტრუქტურებისა და საწარმოო პრაქტიკის ცვლილება გარკვეულ დანახარჯებთანაა დაკავშირებული. როგორცაა გამოძიების, სასამართლოში საქმის წარმოებისა და გადაწყვეტილების აღსრულების დანახარჯები და მრავალი სხვა. იმ შემთხვევაში, თუ ზღვრული დანახარჯები ნაკლებია ზღვრულ შემოსავალზე, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ჩვენი კეთილდღეობა გაიზრდებოდა. თუ აღვძრავდით სასამართლო პროცესს, რათა შეგვემცირებინა ფასის მაძიებლების საბაზრო ძალაუფლება, ხელი შეგვეშალა ფირმების შერწყმისათვის, ან და აგვეკრძალა ისეთი ქმედება, რომელსაც კონკურენციისთვის ხელის შეშლა შეუძლია.

ეკონომიკურ აზროვნებაში ვიყენებთ ისეთი ცნებებს, როგორცაა მოთხოვნა, ალტერნატიული ღირებულება, ზღვრული ეფექტი და შედარებითი უპირატესობა. სწორედ მათი საშუალებით ხდება მოვლენების სისტემატიზაცია. ეკონომისტმა, მენეჯერმა, ინჟინერმა ხელოსანმა, და ყველა სხვა დასაქმებულმა ადამიანმა, ბევრი არ იცის რეალური სამყაროს შესახებ. ეკონომიკურ მოსაზრებათა დახმარებით ჩვენ შეგვიძლია უკეთ გავერკვეთ ჩვენს ირგვლივ მიმდინარე მოვლენებში. უფრო ღრმად და ლოგიკურად გავიაზროთ რთული სოციალური ურთიერთკავშირების ფართო დიაპაზონი. აღნიშნული ცოდნა, ობიექტურ გარიგებათა ფონზე, ხშირად ნეგატიურ ხასიათს იძენს. ეკონომიკური აზროვნება დახმარებას ვერ გაგვიწევს იმ ურთიერთობათა გარკვევაში, რომლებიც არსებობს ოჯახში, ან თუნდაც სხვა პატარა ჯგუფებში, სადაც ხალხი ერთმანეთს საკმაოდ კარგად იცნობს. ეკონომიკური

აზროვნების დახმარებით გასაგები ხდება, თუ რა ვითარებაში ეყრება საფუძველი იმ ადამიანთა ეფექტურ მუშაობას, რომლებიც ერთმანეთის ნაკლებად იცნობენ.

უარყოფითი დასკვნების გამოტანა საკმაოდ მნიშვნელოვანია. ეკონომისტი ფრენქ ნაითი ამგვარად ამართლებდა ეკონომიკური შეხედულებების ნეგატიურ ხასიათს: „უვიცსაც კი არ შეუძლია ისეთი ზიანის მოტანა, როგორც შეიძლება მოგვიტანოს საკუთარ გონიერებაში თავდაჯერებულმა ადამიანმა, რომლის ცოდნაც, სინამდვილეში, არაა სრულყოფილი და უამრავ შეცდომაზეა დაფუძნებული“ [პოლ ჰეინე - ეკონომიკური აზროვნება - ტომი II, გვ. 189].

ბევრი „ექსპერტი“ გვყავს, რომელმაც „იცის“ როგორ გადაჭრას მძიმე სოციალური პრობლემები. ასეთი ადამიანების წარმოდგენით ეკონომიკური სამყარო საოცრად მარტივია. ისინი თვლიან, რომ მიზნების მიღწევა ძალიან იოლია. უფრო ძლიერი საზოგადოების შექმნის პროცესში ერთადერთ ბარიერად სწორედ სათანადო მიზნების ნაკლებობას მიიჩნევენ.

სოციალურ ქმედებებს ისეთი შედეგები მოჰყვება, რომელთა გამოცნობა ძნელია. მაგალითად, აშშ-ში ტექსტილის იმპორტის შეზღუდვა იცავს საფეიქრო დარგში დასაქმებულთა სამუშაო ადგილებსა და შემოსავლებს. თუმცა დაკვირვებული თვალი შეამჩნევს, რომ ქსოვილზე ფასების ზრდა, ექსპორტის შესაძლებლობათა შეზღუდვა და შედარებითი უპირატესობის იგნორირება სხვა, ამერიკელების შემოსავლებს ამცირებს. მარტივია ასევე იმის დანახვა, რომ ქირის კონტროლი ბინათმფლობელების შემოსავალს შეამცირებს. თუმცა ცოტაა ისეთი ხალხი, რომელიც აღნიშნული ფაქტის მხარდაჭერის პარალელურად იმასაც გაიაზრებს, თუ რა ალტერნატიულ გადასახადებს დააწესებენ ბინათმფლობელები; რა ახალი დისკრიმინაციის ფორმები იქნება გამოყენებული; რა გავლენას მოახდენს ეს ბინების მიწოდებაზე მოკლევადიან და გრძელვადიან პერიოდებში.

მიუხედავად ამისა, ხალხს აღიზიანებს იმ ადამიანთა საქციელი, ვინც წინდახედულებას იჩენს; ვინც აფრთხლებს მათ, რომ ამა თუ იმ ღონისძიებამ შეიძლება უარყოფითი შედეგები გამოიწვიოს; სანაცვლოდ კი ალტერნატივას არ სთავაზობს. საზოგადოება მიჩვეულია ისეთ მიღწევებს მეცნიერებისა თუ ტექნოლოგიის დარგში, რომლებიც თითქმის სასწაულს უტოლდებიან. ამიტომ „რადაცის გაკეთების“ მოთხოვნა აჭარბებს საზოგადოებრივი პრობლემების

გადაჭრისათვის შემოთავაზებულ სერიოზულ წინადადებებს. სავარაუდოდ ვცდებით, როცა ვფიქრობთ, რომ საზოგადოებრივი და ტექნიკური პრობლემების გადაჭრა შესაძლებელია მსგავსი მეთოდებით. საზოგადოების სხვადასხვა ფენის განსხვავებული ინტერესები ბევრ სირთულეს უქმნის პოლიტიკოსებს. თუმცა სათანადოდ მაინც ვერ ვაფასებთ იმ დაბრკოლებებს, რომლებიც დამახასიათებელია საზოგადოების მიზანდასახული გარდაქმნისათვის. ეს იმითაა გამოწვეული, რომ ვერც სოციალური სისტემის სირთულეს ვაფასებთ შესაბამისად. სოციალური სისტემის წიაღში განვითარებული ურთიერთობები ადამიანების ქცევის კოორდინირებას ახდენს და უბიძგებს მათ მიზნების მისაღწევად თანამშრომლობისკენ.

ადამ სმიტი თავის წიგნში “მორალური სენტიმენტების თეორია” გვაცნობს „სისტემის ადამიანის“ რომელიც, თვლის, რომ მას ადვილად შეუძლია უხელმძღვანელოს საზოგადოების სხვადასხვა წევრებს ისევე, როგორც ჭადრაკის დაფაზე მართავს ფიგურებს. მართალია ის არ ითვალისწინებდა იმ ფაქტს, რომ ჭადრაკის ფიგურებს არ გააჩნიათ მოძრაობის სხვა პრინციპი, მაგრამ იმ დაფაზე, სადაც საზოგადოების წევრები მოძრაობენ, ყველა ცალკეულ ადამიანს მოძრაობის საკუთარი პრინციპი აქვს.[Adam Smith, The Theory of Moral Sentiments , part VI, section II< chapter II. Indianapolis: Liberty Classics, 1982]

ამიტომაც ალბათ, რომ ხშირად ეკონომიკური თეორია უარყოფითად ხვდება წინადადებებს რეფორმათა შესახებ. ის ვარაუდობს, რომ თითოეულ ცალკე აღებულ ელემენტს მოძრაობის საკუთარი პრინციპი გააჩნია. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ეკონომისტებს არ აინტერესებთ რეფორმები. როდესაც ეკონომიკური თეორია შეისწავლის სხვადასხვა გადაწყვეტილების ურთიერთკავშირს, მაშინ ის ყურადღებით აკვირდება იმ მოსალოდნელ შედეგებს, რომლებიც მოჰყვება შემოთავაზებულ რეფორმებს. კარგად მოფიქრებულ უამრავ პოლიტიკურ წინადადებაზე ეკონომიკური აზროვნების მქონე პიროვნება სტანდარტულად პასუხობს: „ეს ასე არ გამოვა“. აუცლებელი არ არის რეალიზმში კონსერვატიზმი ვიგულისხმობთ. თუმცა მსგავსება მართლაც უდავოა. გარკვეული აზრით, ცოდნა მართლაც ხელს უწყობს კონსერვატიზმის გაღვივებას. მაგალითად ინოვატორები,

რომლებიც „მუდმივი მანქანის“ იდეით იყვნენ შეპყრობილნი, ფიზიკოსებსაც კი ადანაშაულებდნენ გამოუსწორებელ კონსერვატივიზმში.

1.3. ხელმძღვანელობა და მართვა

ყოველდღიურობაში მენეჯერები ხშირად დგანან დილემის წინაშე - მართონ თუ შეასრულონ კონკრეტული საქმე?!

ხელმძღვანელი სამუშაოს საბოლოო შედეგის მისაღებად ასრულების ორი ტიპის მოქმედებას; მართავს სხვების (ქვეშევრდომის) მუშაობას და თავადაც ასრულებს გარკვეულ სამუშაოებს.

მართვა იმ მოქმედებებისგან შედგება, რომელიც უშუალოდ მენეჯერმა უნდა შეასრულოს. (დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კადრების შერჩევა და განლაგება და სხვა) ასევე მენეჯერის ამოცანას წარმოადგენს „სხვისი ხელებით“ შედეგის მიღწევა. შესრულება იმ მოქმედებების ნაკრებია, რომელთა შედეგადაც უშუალოდ მან უნდა მიიღოს კონკრეტული შედეგი.

მართვასა და შესრულებას შორის თანაფარდობის შეცვლა ფართო საზღვრებში შეიძლება. ეს დამოკიდებულია როგორც მენეჯერის პირად თვისებებზე, ასევე იერარქიაში მის ადგილზე. რაღატქმა უნდა სამუშაო გარემო და მართვის სისტემის თავისებურებანიც დიდ როლს თამაშობენ ამ ყველაფერში. აუცილებლად უნდა დავსძინოთ ის, რომ მენეჯერის მუშაობის არსი არის სწორედ მართვა! მენეჯერები ხშირად ვერ იაზრებენ იმას, რომ თუ მეტ დროს შესრულებას დაუთმობენ, ნაკლები დრო და ძალისმხევა რჩებათ მართვისათვის.

ერთი მარტივი მაგალითი განიხილოთ: დამკვეთი ფირმის წარმომადგენელი მთავარი კონსტრუქტორისგან ითხოვს ინფორმაციას დამუშავების პროცესში მყოფი მექანიზმის ტექნიკურ თავისებურებათა შესახებ. რა უნა გააკეთოს ამ დროს კონსტრუქტორმა? პირადად მისცეს ახნა-განმარტებები და აჩვენოს რამდენად კარგად ესმის ყველა დეტალი? თუ მთავარ ინჟინერთან გადაამისამართოს კონსულტაციის გასაწევად? ის მენეჯერები ვინც მართვის ხელოვნებას კარგად არიან დაუფლებულნი ალბათ მეორე ვარიანტს აირჩევდნენ. რამეთუ მენეჯერი, რომელიც იმდენად კარგად ერკვევა ტექნიკურ დეტალებში, რომ ნებისმიერ დროს მზადაა ამომწურავი ინფორმაცია მიაწოდოს შეკითხვის ავტორს, გათვითცნობიერებულია მართვისთვის გამოყოფილი დროის ხარჯზე.

პრაქტიკულად, მენეჯერეთა დიდი ნაწილი უფრო შესრულებას ირჩევს ვიდრე მართვას. ლ. ალენმა ამ მოვლენას შესრულების პრიორიტეტის პრინციპი დაარქვა.

როდესაც მენეჯერის წინაშე ერთოვლად დგას მართვისა და შესრულების ამოცანები, იგი უპირატესობას ანიჭებს შესრულებას. [ნ. მარკოზაშვილი მენეჯმენტის საფუძვლები, ტომი I, გვ.35]

შესრულების პრიორიტეტულობა გამოწვეულია სამი მიზეზით;

1. სამუშაოს შესრულებისას ის იყენებს მისთვის კარგად ცნობილ მეთოდებს. შესაძლოა მენეჯერი დაწინაურებამდე ტექნიკურს სფეროში მოღვაწეობდა და არა მართვის სფეროში. მისმა მაღალმა ტექნიკურმა კომპეტენტურობამ გამოიწვია მისი დაწინაურება.

2. სამუშაოს შესრულება მასში უფრო მეტ კმაყოფილების გრძნობას იწვევს. ბუნებრივიცაა, მართვა მოითხოვს იმას, რაც არავის უყვარს: წერას, ფიქრს, მოწესრიგებული პროცედურებით სარგებლობას და ა.შ.

3. ზოგიერთ ორგანიზაციაში მენეჯერის ნიჭის გამოვლინებად ითვლება რთული ტექნიკური ამოცანის გადაჭრა. ჩვენს ირგვლივ ბევრი დაწინაურებული „ხანძრის ჩქრობის“ გამო. თუმცა არ უნდა დაგვავიწყდეს შემდეგი წესი: ავადმყოფობის აცილება უფრო ადვილია, ვიდრე მკურნალობა. მენეჯერი შორსმჭვრეტელი უნდა იყოს. მან უფრო მეტად უნდა წახალისოს მუშახელი არა პრობლემის მოგვარების, არამედ პრვენციის გამო.

ამ ყველაფრიდან კარგად ჩანს, რომ საკუთარი საქმისადმი პროფესიონალური მიდგომა მენეჯერს ნაკლებ შთამბეჭდავს ხდის, ვიდრე „მეხანძრე მენეჯერებისა“. თუმცა, პირველს ყოველთვის საბოლოო ჯამში უკეთესი შედეგი აქვს. ზოგად პროფესიონალ მენეჯერს უნდა შეეძლოს მართვასა და შესრულებასი სწორი პროპორციის დაჭერა.

მენეჯერისადმი, როგორც მართვის სუბიექტისადმი, სამი მოთხოვნა არსებობს;

1. მას უნდა ჰქონდეს გადაწყვეტილების მიღების შინაგანი უნარი. ეს რა თქმა უნდა უფრო თანდაყოლილი თვისებაა, ვიდრე გამომუშავებული და შეძენილი.

2. მან უნდა იცოდეს „თამაშის წესები“. ის უნდა ფლობდეს თეორიულ ცოდნას ეკონომიკიდან, უნდა ერკვეოდეს ფინანსებსა და სამართალში, მინიმუმ წარმოდგენა უნდა ჰქონდეს მართვის ხელოვნებაზე. საჭირო ცოდნის მოცულობა და ხარისხი რა თქმა უნდა დამოკიდებულია საქმიანობის ტიპსა და მენეჯერის იერარქიულ მდებარეობაზე.

3. ის უნდა იყოს საორგანიზაციო კულტურის ელემენტი. ის უნდა იზიარებდეს და ხელს უწყობდეს ორგანიზაციაში წამოყენებული ფასეულობების დამკვიდრებას. ეს ფასეულობები ორგანიზაციულ წესრიგს განსაზღვრავენ. პრაქტიკამ აჩვენა, რომ თუ ორგანიზაციული ფასეულობანი ტრადიციულ ფასეულობებს ემთხვევა. ორგანიზაციაში სტაბილურობა მიიღწევა. რაც თვის მხრივ მაღალი ეკონომიკური დონის მაჩვენებლის წინა პირობაა. [ნ. მარკოზაშვილი მენეჯმენტის საფუძვლები, ტომი I, გვ.35]

დღევანდელი ბაზრისათვის ერთ-ერთ აქტუალურ პრობლემას ხელმძღვანელობა წარმოადგენს. მეცნიერები ხელმძღვანელობის მხრივ გამოიყოფენ სამი ასპექტს:

- ადამიანი;
- ზეგავლენა;
- მიზანი.

მმართველს ხშირად უხდება ადამიანთა სხვადასხვა ჯგუფების წარმომადგენლებთან ურთიერთობა. ამის საშუალებით ხდება ჩანაფიქრის გაზიარება და განსაზღვრული ქმედებებისაკენ ბიძგის მიცემა. საბოლოოდ ეს ურთიერთობა მიმართულია ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევისაკენ.

ზეგავლენა გულისხმობს, რომ ადამიანთა ურთიერთდამოკიდებულება არა პასიური, არამედ აქტიურია და იგი მიმდინარეობს მიზანმიმართულად. შესაბამისად, სწორედ ლიდერობაა ინდივიდის ის უნარი, რომელსაც ძალუძს ზეგავლენა მოახდინოს ადამიანებზე ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.

მენეჯერი, როგორც ლიდერი, ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის. ის თავისი საქმიანობით ხელს უწყობს ორგანიზაციაში სტაბილურობას, წესრიგს, პრობლემათა გადაჭრას და სხვას. ლიდერს უნდა ახასიათებდეს ისეთი პირადი თვისებები, როგორც არის ორიენტირება საქმისადმი, მიზნებისა და ღირებულებებისათვის ბრძოლის უნარი. [მ. თედორაძე - მენეჯმენტი ნაწილი I, გვ. 94]

ზოგადად ლიდერსა და მენეჯერს შორის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი განსხვავება მდგომარეობს ოფიციალურ ძალაუფლებაში. ძალაუფლება ინდივიდის უნარია, რომლის საშუალებითაც მას შეუძლია ზეგავლენა მოახდინოს ადამიანებთა

ქმედებებზე. ძალაუფლება ხელმძღვანელის ხელთ არსებული ძირითადი რესურსია. მისი საშუალებითაც მას თანამშრომელთა ქცევის შეცვლა შეუძლია.

ორგანიზაციაში გამოყოფენ ძალაუფლების ხუთ წყაროს:

- კანონი;
- დაჯილდოება;
- იძულება;
- გამოცდილება;
- რეფერენტული უფლება.

მმართველობითი უფლებამოსილებანი ორგანიზაციიდან გამომდინარეობს. თანამდებობა მენეჯერს საშუალებას აძლევს წახალისოს ან დასაჯოს მასზე დაქვემდებარებული თანამშრომელი, რათა მის ქცევაზე ზემოქმედება მოახდინოს. კანონიერი ძალაუფლება მენეჯერის ოფიციალური თანამდებობიდან გამომდინარეობს. მას კანონიერი ანუ ლეგიტიმური ძალაუფლება ეწოდება.

დაჯილდოებაზე დაფუძნებული ძალაუფლების საშუალებით მენეჯერს შეუძლია ოფიციალურად წახალისოს ხელქვეითი (გაუზარდოს ხელფასი, დააწინაუროს, შეაქოს და ა.შ). დაჯილდოების მიზანი ასევე ზეგავლენის მოხდენაა თანამშრომელთა საქმიანობაზე.

იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლება გულისხმობს დასჯის მეთოდების გამოყენების შესაძლებლობას (როგორცაა სამუშაოდან დათხოვნა, გაკრიტიკება, დაქვეითება და ა.შ).

ლიდერის სხვადასხვა ქმედება განსხვავებულ რეაქციას იწვევს მის ქვეშევრდომებში. დაქვემდებარება ნიშნავს, რომ თანამშრომლები შეასრულებენ მენეჯერის მიღებულ განკარგულებებს იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ისინი არ ეთანხმებიან ამ აზრს. იძულება ხშირ შემთხვევაში წინააღმდეგობის გაწევას იწვევს თანამშრომელთა მხრიდან. ისინი განზრახ არიდებენ თავს დავალების შესრულებას ან უგულვებელყოფენ ბრძანებას.

პირადი ძალაუფლება დაფუძნებულია ინდივიდის შინაგან რესურსებზე, რომელთაგან უმთვრესი ფაქტორი არის პროფესიონალიზმი. როდესაც ხელქვეითები ხედავენ ლიდერის პროფესიონალიზმს ისინი პატივს სცემენ მას, აღფრთოვანებული არიან მისით, გრძნობენ მის მზრუნველობას და ემორჩილებიან მას.

პირად ძალაუფლებას მიეკუთვნება ექსპერტული და რეფერენტული ძალაუფლება.

ექსპერტულია უფლებამოსილება, რომელიც გამოწვეულია ხელმძღვანელის მაღალი პროფესიონალიზმის შედეგად. როცა ლიდერი ძლიერი სპეციალისტია, ხელქვეითები აღიარებენ მის უპირატესობას ცოდნაში, ეთანხმებიან მის მითითებებს და ასრულებენ მას.

საშუალო და დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები, როგორც წესი, ფლობენ უფრო მეტ საწარმოო გამოცდილებას, ვიდრე მაღალი დონის მენეჯერები. რაც გამოწვეულია საქმესთან უფრო ახლოს ყოფნის გამო.

რეფერენტული ძალაუფლება გამოწვეულია ხელმძღვანელის პიროვნული ხასიათიდან გამომდინარე. ამის გამო მას გამოყოფენ და პატივს მიაგებენ. ძალაუფლების ეს სახე უფრო მეტადაა დამოკიდებული ხელმძღვანელის ინდივიდუალიზმზე, ვიდრე ფორმალურ თანამდებობაზე.

ექსპერტულ და რეფერენტულ ძალაუფლებაზე რეაქციის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა ლიდერის მიმართ ერთგულება. ეს იგულისხმება ის, რომ თანამშრომლები იზიარებენ ხელმძღვანელის აზრს და მონდომებით ასრულებენ მის დავალებებს. დამეთანხმებით ეს ნამდვილად საჭიროა ორგანიზაციაში ცვლილებების განხორციელების დროს.

დღევანდელი ტენდენციებით ხშირია მუშაკთა ძალაუფლებით აღჭურვის პრაქტიკა. მუშაობის ასეთმა სტილმა უამრავი ორგანიზაციის საქმიანობა გააუმჯობესა. ხელქვეითებს საშუალება მიეცათ გამოთქვან თავიანთი მოსაზრება და ამით გაზარდონ მათი წვლილი კომპანიის მიზნების მიღწევაში. ეს კი თითოეული მათგანისთვის დამატებითი სტიმულის მიმცემია.

არსებობს ლიდერობის ორი მეთოდი ავტოკრატული და დემოკრატული. ავტოკრატული ხელმძღვანელები ორიენტირებულები არიან ძალაუფლების საკუთარ ხელში კონცენტრირებისაკენ. რასაც კანონზე დაყრდნობით, დაჯილდოებისა და იძულებაზე დამყარებულ ძალაუფლების საშუალებით ახორციელებს. დემოკრატული ლიდერი კი უფლებამოსილებას გადასცემს თანამშრომლებზე, ხელს უწყობს მათ ჩართულობას მართვაში. ხელქვეითებზე ზემოქმედებისათვის კი, ის

რეფერენტულ და ექსპერტულ ძალაუფლებას იყენებს. [მ. თედორაძე - მენეჯმენტი ნაწილი I, გვ. 96]

აღსანიშნავია ისიც, რომ მართვის რომელი მეთოდი გამოდგება კონკრეტულ სიტუაციაში. თუ რომელს გამოიყენებს მენეჯერი ამას გარემოება კარნახობს.

ავტოკრატული და დემოკრატიული მეთოდები გვიჩვენებს, რომ მმართველის ეფექტურობა უფრო ქცევით განისაზღვრება და არა მისი პერსონალური თვისებებით. ამის გამო ბოლო წლების განმავლობაში ძირითადი აქცენტი კეთდება მენეჯერის ისეთ ქცევებზე, რომლითაც იგი წარმატებას მიაღწევს.

მკვლევარებმა მართვის პროცესში ყურადღება გაამახვილეს ორ მოვლენაზე: ესენია ყურადღება დაქვემდებარებულებისადმი და სტრუქტურის ინიცირება.

პირველი გულისხმობს ხელმძღვანელის მიერ თანამშრომელთა იდეებისა და გრძნობების პატივისცემის მაღალ ხარისხს, ზრუნვას მათ სტატუსსა თუ შრომით პირობებზე. ასეთი ტიპის მმართველები ორიენტირებული არიან ხელქვეითთა კეთილდღეობაზე.

სტრუქტურის ინიცირება კი განსაზღვრავს იმის ხარისხს, თუ რამდენად არის ხელმძღვანელი ორიენტირებული სამუშაო დავალებების შესრულებაზე. ხელქვეითები ორიენტირებულნი არიან მიზნების მიღწევისაკენ. მენეჯერები ადგენენ ხელქვეითთათვის დეტალურ ინსტრუქციებს, შესასრულებელი სამუშაოს გეგმებსა და გარაფიკებს.

მართვის სხვადასხვა სტილთან დაკავშირებული პრობლემები და კონკრეტული სამუშაო სიტუაციები მკვლევართა დაკვირვების ობიექტია. სხვადასხვა ვითარებაში მართვის მოდელის შემუშავება ხორციელდება სიტუაციური მეთოდების დახმარებით. **ფიდლერის თეორია** ერთ-ერთი პირველი წარმატებული მცდელობა იყო მართვის სტილისა და ორგანიზაციული სიტუაციების გამაერთიანებელი სისტემის შექმნისა.

იდეა შემდეგში მგომარეობს: უნდა განისაზღვროს კონკრეტული გარემოებების ადეკვატური ხელმძღვანელობის სტილი.

არსებობს ხელმძღვანელობის ორი სტილი. ერთი ორიენტირებულია თანამშრომელთა ურთიერთდამოკიდებულებაზე და თან მათ მოთხოვნებსაც

ითვალისწინებს. მეორე კი სამუშაო დავალებებზეა მიმართული. ლიდერი, სწორედ ამ დავალებების შესრულებით არის დაკავებული.

კონკრეტული სიტუაციის ანალიზი სამი შემდეგი პარამეტრის მიხედვით კეთდება:

- ხელმძღვანელისა და მუშაკის ურთიერთდამოკიდებულების ხარისხი;
- დავალების სტრუქტურა;
- თანამდებობრივი უფლებამოსილებები.

ყოველი მათგანი, განიხილება, როგორც სასურველი ან არასასურველი.

ურთიერთდამოკიდებულება ხელმძღვანელი-მუშაკი ფასდება ჯგუფში არსებული გარემოთი და ხელქვეითსა და მმართველს შორის არსებული დამოკიდებულებით. თუ ლიდერი სანდოა, თანამშრომლებისთვის ურთიერთდამოკიდებულება ფასდება დადებითად.

დაავალებათა სტრუქტურა ასახავს კოლექტივის წინაშე დასმული სამუშაო დავალებათა ხარისხს. ამასთან სპეციფიკური პროცედურების შესრულების აუცილებლობას; ცხადი მიზნების არსებობასა და ზუსტად განსაზღვრული მაღალი დონის სტრუქტურას.

თანამდებობრივი უფლებამოსილებანი არის მენეჯერის ფორმალური ძალაუფლება, რომელსაც ის ხელქვეითზე ავრცელებს. ფართო თანამდებობრივი უფლებები გულისხმობს, რომ მენეჯერს აქვს თანამშრომელთა საქმიანობის დაგეგმვის, მართვის და შეფასების უფლება. მას შეუძლია დასაჯოს ან წახალისოს ნებისმიერი თანამშრომელი.

ლიდერს შეზღუდული უფლებამოსილებისას, არ აქვს თანამშრომელთა შეფასების და წახალისების უფლება. პრაქტიკაში სასურველია ის სიტუაცია, როცა მმართველი ფართო თანამდებობრივი უფლებამოსილებით არის აღჭურვილი. [მ. თედორაძე - მენეჯმენტი ნაწილი I, გვ. 98]

თავი 2. ფსიქოლოგია და მართვი პროცესი

2.1. ფსიქოლოგიის სფეროს ზოგადი აღწერა და მისი ძირითადი მიმართულებები

მეცნიერების სისტემაში ფსიქოლოგიას განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს. ეს მისი საკვლევო საგნის თვისებურებებითაა გამოწვეული. ბუნებაში სამი ფენა გამოიყოფა: ფიზიკური ანუ არაცოცხალი, ბიოლოგიური ანუ ცოცხალი, ფსიქოლოგიური ანუ სულიერი. ეს სამი ფენა სირთულის მხრივ იერარქიას ქმნის. ცოცხალი არაცოცხალზე მეტად რთულია და სულიერი ცოცხალზე რთულია. . . **ფსიქოლოგია, როგორც მეცნიერება სულიერი სამყაროს შესახებ, განსაკუთრებულად რთულ მოვლენას შეისწავლის.** ეს ფსიქოლოგიის პირველი, დამახასიათებელი ნიშანია. სწორედ ამ იდეით იწყებს **არისტოტელე** თავის ტრაქტატს „სულის შესახებ“. მას მიაჩნდა, რომ სხვა ცოდნათა შორის, სულის შესახებ გამოკვლევებს, პირველი ადგილი უნდა სჭეროდა. რადგან სული არის ყველაზე ამაღლებული და გასაოცარი.

ფსიქიკის ადამიანური ფორმის ჩამოყალიბება სოციალური და კულტურული გარემოს აქტიური ზემოქმედების გარეშე პრინციპულად შეუძლებელია. ადამიანის ბიოპოტენციალი (ტვინი, რომელიც ადამიანის მართვის ცენტრალური სისტემაა) ადამიანურ ფქისიკას ვერ წარმოქმნის. გენეტიკური საწყისები აუცილებელია, თუმცა არასაკმარისი. ამაზე მეტყველებს ცივილიზაციისაგან იზოლირებული ინდივიდების ფსიქიკური განვითარების ისტორიული ფაქტები. მაგალითად, 1799 წელს საფრანგეთში, ტყეში 12 წლის ბავშვი იპოვეს. მას ვიქტორი დაარქვეს. ის მისი თანატოლებისგან ფიზიკურადაც და ფსიქიკურადაც განსხვავდებოდა. დადიოდა 4 ფეხზე, კბენდა ყველას, გამოსცემდა დანაწევრებელ ბგერებს და ა. შ.

იმ პერიოდის გამოჩენილმა ფსიქიატრმა **პინელმა** ბავშვს ორგანული წარმოშობის გამოუსწორებელი გონებასისუსტის დიაგნოზი დაუსვა. ამას არ დაეთნხმა ერთი ახალგაზრდა ექიმი. ის თვლიდა, რომ თუკი საზოგადოებასთან ვიქტორს ექნებოდა კომუნიკაცია, მისი ფსიქიკა განვითარდებოდა. მისი მცდელობები ვიქტორისადმი წარუმატებელი აღმოჩნდა. ვიქტორმა ვერ ისწავლა მეტყველება, ვერც თამაში, და ვერც სხვა სოციალური ურთიერობა, მათ შორის სექსუალურ სფეროშიც.

[ირაკლი იმედაძე - ფსიქოლოგიის საფუძვლები. გვ. 4]

ისტორიაში იყო სხვა უფრო წარმატებული შემთხვევებიც. აღსანიშნავია, რომ წარმატება დამოკიდებული იყო იმაზე, თუ რამდენად ადრე იყო გამოყვანილი იზოლირებული სამყაროდან ინდივიდი. ნათელია, რომ ადამიანური ფსიქიკის ჩამოყალიბებისათვის ბიოლოგიური და სოციალური ფაქტორები აუცილებელია. ესაა ფსიქოლოგიის მეორე გამორჩეული ნიშანი. მას სხვაგვარად ბიო-სოციალურ განსაზღვრებას უწოდებენ. აქედან გამომდინარე, ფსიქოლოგია, როგორც საბუნებისმეტყველო, ასევე ჰუმანიტარული დისციპლინაა.

მესამე დამახასიათებელი ნიშანი ფსიქოლოგიისაა ისაა, რომ მასში გაერთიანებულია მეცნიერების სუბიექტი და ობიექტი (ორივე ადამიანია). **კაცობრიობამ აზროვნების საშუალებით თვით აზროვნების კვლევა დაიწყო.** ფსიქოლოგიის ამოცანები სხვა მეცნიერებებთან შედარებით სწორედ ამიტომ არის რთული. აქ, მხოლოდ მასში, აზრი ახდენს თავისკენ შემობრუნებას. მხოლოდ აქ გადაიქცევა ადამიანის მეცნიერული ცნობიერება მისსავე მეცნიერულ თვითცნობიერებად. [ირაკლი იმედაძე - ფსიქოლოგიის საფუძვლები. გვ. 6]

ფსიქიკა, როგორც შესასწავლი ობიექტი, დამოუკიდებლად არ არსებობს. ის კონკრეტული ადამიანის, მთლიანი პიროვნების გამოვლენაა. ამიტომ მისი მიმდინარეობის ხასიათი დამოკიდებულია პიროვნების ინდივიდუალური ნიშნებსა და შინაგან მდგომარეობაზე. ანუ, ფსიქოლოგია შეისწავლის სუბიექტის არა მხოლოდ ფსიქიკურ თვისებებს, არამედ მის ინდივიდუალურ თავისებურებებსაც-ხასიათს, ტემპერამენტს, უნარებს და ა.შ. [ირაკლი იმედაძე - ფსიქოლოგიის საფუძვლები. გვ. 7]

არ უნდა გამოგვრჩეს ისიც, რომ ფსიქიკური პროცესების გამოვლინება სუბიექტის ქცევაცაა. ქცევას, როგორც ფიზიკური, ასევე ფსიქიკური მხარე გააჩნია. ის ფსიქოფიზიკური აქტივობაა. ქცევის პროცესში არსებით როლს ფსიქიკური პროცესები ასრულებენ. მსჯელობა, გააზრება, საგნის აღქმა, სურვილი თუ მისწრაფება და მისთანანი, ადამიანის ქცევის განუყრელი, არსებითი მომენტებია. ქცევის გაგება მისი შესწავლის გარეშე არაა ნაყოფიერი. ასევე აღსანიშნავია ისიც, რომ სათანადო ქცევის გაუთვალისწინებლად თვითონ ფსიქიკური პროცესების გაგებაც შეუძლებელია. მართალია, ფსიქიკური პროცესები ყოველთვის წარმოადგენენ ადამიანის ქცევას, რადგან ეს მისი არსებითი მხარეა. თუმცა არ უნდა

უფულვებელვყოთ ისიც, რომ ადამიანი ქცევის პროცესში გარემოსთან ერთად თავადაც იცვლება. ქცევის პროცესში ყალიბდება მისი პიროვნება და თვისებები.

ფსიქიკის დახასიათება ვერ შემოიფარგლება მხოლოდ კონკრეტული ინდივიდის დახასიათებით. ფსიქიკის მრავალი ნიშან-თვისება ვლინდება ადამიანურ ურთიერთობებში. პიროვნების ქცევა, მისი თვისებები და ფსიქიკური პროცესები ამ ყველაფერს სრულიად ახალ თავისებურებას სძენს. ამიტომ ფსიქოლოგიამ უნდა შეისწავლოს ფსიქიკა ადამიანის ქცევასთან კავშირში, როგორც სოციალური პიროვნების აქტივობის გამოვლინება. [ირაკლი იმედაძე - ფსიქოლოგიის საფუძვლები. გვ. 8]

ფსიქოლოგიის, როგორც მეცნიერების ჩამოყალიბებას დიდი ხანი დასჭირდა. ამ პერიოდში გამოიკვეთა არაერთი მიმართულება თუ დარგი, რომელსაც ღირსეული ადგილი უჭირავს ფსიქოლოგიის ისტორიაში. შევეცდები მოკლედ განვიხილო თითოეული მათგანის ზოგიერთი ასპექტი.

XVII საუკუნიდან მკვეთრად იწყებს საბუნებისმეტყველო მეცნიერებები განვითარებას. მეცნიერებიდან ნელ-ნელა გამოირიცხა „ყოვლისამხსნელი სული“, რომელიც დაკვირვებადი მოვლენების მიღმა არსებობდა და ამოუხსნელ მოვლენად რჩებოდა. დადგა ე.წ. **ემპირიული ფსიქოლოგიის** (ემპირიო-ცდა) ხანა. ემპირიული ფსიქოლოგია შეისწავლის რეალურ ფსიქიკურ სინამდვილეს, ემპირიულად მოცემულ ცნობიერების შინაარსს და განცდათა სამყაროს. ამ მიმართულების თავლსაჩინო მეცნიერი ინგლისელი ფილოსოფოსი **ჯონ ლოკი** გახლდათ.

ემპირიული ფსიქოლოგიის ამოსავალი მდგომარეობდა სხვა ადამიანთა ცნობიერების მიუღწევლობაში. ადამიანის ცნობიერება გავს დახშულ სფეროს, რომლებსაც სხვა ვერავინ გადალახავს. ვერავინ განიცდის სხვა ადამიანის ცნობიერების მდგომარეობას. ამიტომ ცნობიერების შესწავლისათვის სუბიექტი საკუთარ თავს უნდა დააკვირდეს (განახორციელოს ინტროსპექცია).

ემპირიული ფსიქოლოგიის ყველაზე გავრცელებული მიმდინარეობა **ასოციაციური ფსიქოლოგიაა**. შემეცნება აქ კონკრეტული მოვლენის ანალიზით იწყება და საბოლოოდ სამყაროს გამაერთიანებელი კანონზომიერების დადგენამდე მიდის. ფსიქიკური ელემენტებად შეგრძნებები და წარმოდგენები გვევლინება. მათ კი ასოციაციის ძალა აერთიანებთ. მოკლედ რომ ვთქვათ, აქ მოვლენების ისეთი კავშირი

იგულისხმება, როცა ერთი წარმოდგენა მეორეს აღმოცენებას იწვევს და ასე გრძელდება. . . ასოციაციონიზმის, როგორც ფსიქოლოგიის მიმართულების, ყველაზე გამორჩეული დამახასიათებელი თვისება და ამავდროულად ნაკლი მისი მექანიზმი და ელემენტარულობაა. [ირაკლი იმედაძე - ფსიქოლოგიის საფუძვლები. გვ. 23]

XIX საუკუნის მეორე ნახევარში დღის წესრიგში დადგა, ფსიქოლოგიისთვის, როგორც დამოუკიდებელი მეცნიერების სტატუსის მინიჭება. განსაკუთრებული წვლილი ამ საქმეში გერმანელ მეცნიერ ვილჰელმ ვუნდტს მიუძღვის. მან ლაიფციგში დააარსა პირველი ფსიქოლოგიური ლაბორატორია. აქ ცდისპირებს ევალუბოდან აღწერათ თავიანთი განცდები გამაღიზიანებელი ზემოქმედების შემდეგ. მარტივი ფსიქიკური პროცესებით, ვუნდტი ცდილობდა, დაეხასიათებინა რთული ფსიქიკური მოვლენების შემადგენელი ელემენტები. ეს ერთგვარად ასოციაციონიზმის გაგრძელება იყო. სისტემა ელემენტარისტული იყო, ხოლო დაკვირვება ინტროსპექციული.

მომდევნო პერიოდის კრიტიკას ვერ გაუძლო ელემენტარიზმმა. ფსიქოლოგებმა წარმოადგინეს ცნობიერების ისეთი შინაარსები, რომელთაც ცალკეულ ელემენტებად ვერ დაშლი და ვერც უბრალო ჯამის სახით წარმოადგენ მას. ელემენტარიზმს დაუპირისპირდა გემტალტფსიქოლოგია (გემტალტ- ფორმა (გერმ.)) მისი მიმდევრები თვლიდნენ, რომ გარემო ჩვენ მიერ არა ცალკეული ელემენტების სახით აღიქმება, არამედ სამყარო შედგება ორგანული ფორმებისგან. მისი აღქმა კი თავიდანვე ორგანიზებულია უკეთესად აღქმისთვის, თუ ნოტების თანმიმდევრობას შევცვლით, მელოდია შეიცვლება. ხოლო თუ ტონალობას შევცვლით, ნოტები შეიცვლება მაგრამ მელოდია უცვლელი დარჩება. [ირაკლი იმედაძე - ფსიქოლოგიის საფუძვლები. გვ. 24]

XX საუკუნეში ჩამოყალიბდა ფსიქოლოგიის ერთ-ერთი ყველაზე გავლენიანი მიმდინარეობა ბიჰევიორიზმი (behavior-ქცევა (ინგ.)). ის მოუწოდებდა ფსიქოლოგებს უარი ეთქვათ სუბიექტური სამყაროს ცნობიერის შესაწავლაზე და გადანაცვლებულიყვნენ ობიექტურად მოცემულ ქცევის კვალზე. მიმდინარეობის დამფუძნებელი ამერიკელი მეცნიერი ჯონ უოტსონი იყო. რადგან ინტროსპექცია და ცნობიერება ბიჰევიორიზმის წარმოდგენაში ერთმანეთთან იყო დაკავშირებული. ერთის უარყოფა, მეორეს უარყოფასაც გულისხმობდა, მეცნიერების მეთოდის შეცვლა

კი საგნის შეცვლასაც ფსიქოლოგიისათვის. ბიჰევიორიზმის იდეა დაფუძნებული იყო ფორმულაზე $S \rightarrow R$ სადაც S - სტიმულია R - რეაქცია. მიმდინარეობა ცდილობდა გაერკვია თუ როგორი რეაქცია ექნებოდა ორგანიზმს კონკრეტულ გამაღიზიანებელზე, სტიმულზე. ამით შეძლებდნენ ქცევის წინასწარმეტყველებას და შესაბამისად მის მართვას. მიიჩნეოდა რომ ადამიანის ყველა ქცევა შეძენილი იყო. ახალი ქცევის გამომუშავების პროცესი, ამის გამო, ემპირიული კვლევის ძირითადი ობიექტი გახდა. რადგან $S \rightarrow R$ ფორმულაში ფსიქიკა არ იყო ნახსენები, **ნეობიჰევიორისტება** „შუალედური ცვლადი“ შექმნეს შინაგანი სამყაროს(მოთხოვნის, მოლოდინის, მიზანის და მისთანანის) გათვალისწინებისთვის. ამის შემდეგ ქცევა დახასიათდა, როგორც ობიექტურისა და სუბიექტურის, სხეულებრივისა და ფსიქიკურის განუყრელი ერთიანობა. [ირაკლი იმედაძე - ფსიქოლოგიის საფუძვლები. გვ. 26]

შემდეგ ეტაპზე, ასპარეზზე გამოჩნდა **ზიგმუნდ ფროიდის** ცნობიერების ფსიქოლოგია, იგივე **ფსიქანალიზი**. ფროიდი თვლიდა რომ ქცევის ძირითადი მასტიმულირებელი არაცნობიერი იყო. მისი აზრით, არაცნობიერი არის ქმედითი ძალა, რომელიც მუდამ ესწრაფვის შეაღწიოს ცნობიერებაში. ამით აღძრავს ქცევას (უმეტესწილად) ისე, რომ სუბიექტმა ამის შესახებ არ იცის. არაცნობიერი შენიღბულად ვლინდება სიზმრებში, ფანტაზიებში, შეცდომით ქმედებებში. . . ფსიქანალიზის მიზანი, ნევროზის ნამდვილი მიზეზის გამოვლენაა, ტრამვის გაცნობიერება და შემდეგ მისი გავლენის მოხსნა.

ფროიდის იდეების საფუძველზე, შემდგომში ჩამოყალიბდა **ნეოფროიდიზმი** და **ეგო-ფსიქოლოგია**. აქ საფუძვლიანად დამუშავდა ფსიქანალიზის პოზიციები არაცნობიერის ფორმებსა და სახეებზე, ქცევის მამოძრავებელ ძალების ბუნებაზე, მე-ს ფუნქციაზე პიროვნების სტრუქტურაში და სხვა. . .

XX საუკუნის შუა ხანებიდან ბიჰევიორისტული ფსიქოლოგია იძულებული გახდა, მისსავე პრინციპებს შეწინააღმდეგებოდა და ცნობიერი გაეთვალისწინებინა. ასე ჩამოყალიბდა **კოგნიტური ფსიქოლოგიის** მიმართულება. კოგნიტური ფსიქოლოგიის შესწავლის საგანი შემეცნებითი ფსიქიკური პროცესები გახდა (აღქმა, მეცნიერება, ყურადღება და მისთანანი).

XX საუკუნის 60-ანი წლებიდან, ასპარეზზე გამოვიდა **ჰუმანისტური ფსიქოლოგია**. ესეც უპირისპირდებოდა ბიჰევიორიზმსა და ფსიქოანალიზს. ჰუმანისტური ფსიქოლოგიის მოძღვრების მიხედვით, ადამიანი მიზანდასახული, შემოქმედი არსებაა. ის თავისუფალია როგორც გარეგანი, ასევე შინაგანი დეტერმინაციისაგან. ეს გამოწვეულია ადამიანის უნარით აირჩიოს ის, რაც უნდა. ადამიანი თავად ქმნის და ძერწავს საკუთარ პიროვნებას. ყოველი ადამიანის შინაგანი სამყარო უნიკალურია; ამასთან ადამიანი მიისწრაფის განვითარებისაკენ, რათა მაქსიმალურად მიუახლოვდეს იდეალურ მე-ს (თუმცა ცხოვრებაში მეტ-ნაკლებად აღწევს ამას). მოკლედ, ჰუმანისტური ფსიქოლოგია ორიენტირებულია ისეთი ფსიქოლოგიური პიროვნების შექმნაზე, რომელსაც თავისი ბუნებრივი პოტენციალის სრულად გამოვლენა და რეალიზაცია შეუძლია.

მას შემდეგ, რაც ფსიქოლოგია დამოუკიდებელ მეცნიერებად ჩამოყალიბდა, ის სხვადასხვა მოსაზრებების პაექრობის ასპარეზი გახდა. საყოველთაოდ მიღებული, ერთიანი ფსიქოლოგიური სისტემის შემუშავება მომავალი თაობის მეცნიერების საქმეა. ჯერჯერობით კი, შეიძლება ითქვას ფსიქოლოგია 4 ფაქტორზე დგას, ესენია: ცნობიერი, არაცნობიერი, ქცევა და პიროვნება. ეს ოთხი ფაქტორი შემოსაზღვრავენ არეს, რომელსაც დღეს ფსიქიკურ ცხოვრებას ვუწოდებთ. ფსიქიკა ან ცნობიერია, ან არაცნობიერი, ის ქცევაში ვლინდება, ქცევას კი თავის მხრივ პიროვნება ახორციელებს. [ირაკლი იმედაძე - ფსიქოლოგიის საფუძვლები. გვ. 32]

2.2. ფსიქოლოგია მართვაში

ორგანიზაციაში გადაწყვეტილებას, როგორც წესი, ხელმძღვანელი იღებს. ხელმძღვანელი ის პიროვნებაა, რომელსაც კოლექტივის სხვა წევრებთან შედარებით, კოლექტივისავე ფუნქციონირებაზე ყველაზე მძლავრი ზემოქმედების უნარი გააჩნია. ბუნებრივია, ეფექტიანობის მხრივ, კარგი ხელმძღვანელი (ლიდერი) ბევრად უფრო პროდუქტიულია. საინტერესოა რა განაპირობებს ამას? ქვემოთ შევეცდები განვიხილო ხელმძღვანელის (ლიდერის) ფსიქოლოგიური ასპექტები, რომლებიც თანაბარმნიშვნელოვანია მართვის ნებისმიერ სფეროში.

დასაწყისისთვის განვიხილოთ, თუ რატომ ხდებიან კონკრეტული „ტიპის“ პიროვნებები ლიდერები. ამ კითხვას თავდაპირველად „დიდი პიროვნებების“ შესახებ შექმნილმა თვალსაზრისმა გასცა პასუხი, რომლის მიხედვითაც პიროვნებები, რომლებიც ლიდერები ხდებიან, თავიდანვე ნათლად გამოკვეთილი ინდივიდუალური და სოციალური თვისებურებები გააჩნიათ (გონებრივი განვითარების დონე, ინტერესისა და თვალთახედვის სიფართოვე, მჭერმეტყველება, სქესი, ასაკი, სიმაღლე, წონა, ემოციების კონტროლი და სხვა) იგულისხმება, რომ ლიდერის ფორმირებას კონკრეტული პიროვნებისთვის ბუნებრივად დაჯილდოებული თვისებების ერთობლიობა განაპირობებს. მაგალითად, ამ კონცეფციაზე დაყრდნობით, ლიდერი საშუალო სიმაღლეზე მაღალი მამაკაცი უნდა იყოს. რეალურად, რაღა თქმა უნდა, ეს სტანდარტი ირღვევა. (ნაპოლეონი დაბალი იყო, მარგარეტ ტეტჩერი ქალი, პუტინი დაბალია და მრავალი სხვა.) [ირაკლი იმედაძე ფსიქოლოგიის საფუძვლები. გვ. 366]

ცდისეული მონაცემების მიხედვით, მიუხედავად იმისა, რომ ქალ მენეჯერებს უარყოფითად ხვდებიან ორგანიზაციაში, თუ ეს უკანასკნელი მაღალ პროფესიონალიზმს აჩვენებს, მაშინ მას ლიდერობისთვის მისაღებ პიროვნებად ჩათვლიან. ერთ-ერთ გამოკვლევაში, რომელშიც 4 კაციანი ჯგუფები (2 ქალი და 2 კაცი) მონაწილეობდნენ, ცდისპირებს სხვადასხვა ტიპის პრობლემის მოგვარება ევალებოდათ. როდესაც ჯგუფის წევრებს არ ჰქონდათ ინფორმაცია ერთმანეთის შესახებ, დავალებების გადაწყვეტაში დომინანტურ როლს კაცები იღებდნენ. ხოლო როცა ჯგუფის წევრებმა იცოდნენ, რომ მათი ჯგუფის წევრი ქალები კომპეტენტურები და მაღალი ინტელექტის მქონენი იყვნენ, მაშინ ჯგუფის ლიდერის გამოყოფაში სქესს არსებითი მნიშვნელობა აღარ ენიჭებოდა.

ლიდერის ინდივიდუალურ ნიშან-თვისებებზე თეორიული მიდგომა უნაყოფო აღმოჩნდა. დღევანდელი მკვლევარების დიდი ნაწილი იმ აზრზეა, რომ ლიდერის მიერ გამოყენებულ ხელმძღვანელობის სტილსა და მის ქმედებათა ეფექტურობას არსებული სიტუაციის თავისებურება განაპირობებს. ჯგუფში ის ხდება ლიდერი, რომლის ქცევაც მოცემული სიტუაციის მოთხოვნებს შეესაბამება და აკმაყოფილებს. მაგალითად, მეორე მსოფლიო ომის დროს, კრიზისისას დიდი ბრიტანეთის ლიდერის როლი იუსტონ ჩერჩილმა მოირგო. არც ომამდე და არც ომის შემდეგ გაერთიანებულ სამეფოში ის არ აურჩევიათ. ჩერჩილის ინდივიდუალურმა ნიშან-თვისებებმა ის მხოლოდ ომის პერიოდში წარმოაჩინა წარმატებულ ლიდერად.

XX საუკუნის 40-ან წლებში მეცნიერთა ყურადღება ხელმძღვანელობის სტილზე გამახვილდა (ლიდერის ორგანიზაციის წევრებზე ზემოქმედების ფორმა). ამ კვლევას საფუძველი კ. ლევინმა ჩაუყარა. ცდისათვის შემთხვევითობის პრინციპით შეარჩიეს 10 წლის ბიჭები. ისინი სამ ჯგუფად დაანაწილეს. ბავშვები ხელმძღვანელის (მასწავლებლის) დავალებით სხავდასხვა ნივთებს აკეთებდნენ (დეკორაციებს). მასწავლებლის მიერ ბავშვების საქმიანობის წარმართვა განსხვავებული იყო. პირველ ჯგუფთან პედაგოგი საქმიანობასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს თავად იღებდა (**ავტორიტარული მართვის სტილი**). მეორე ჯგუფთან გადაწყვეტილების მიღებაში ჯგუფის ყველა წევრს რთავდა და საბოლოოდ გადაწყვეტილებასაც ჯგუფს ადებინებდა (**დემოკრატიული მართვის სტილი**). მესამე ჯგუფში კი მოზარდების საქმიანობაში თითქმის საერთოდ არ ერეოდა (**ლიბერალური მართვის სტილი**). პირველ შემთხვევაში პროდუქტიულობა მაღალი აღმოჩნდა, თუმცა ცდისპირებით არ იყვნენ კმაყოფილები თავიანთი საქმიანობით. მეორე შემთხვევაში, მოზარდებმა სხვა ჯგუფებთან შედარებით საქმისადმი მეტი ინტერესი გამოამჟღავნეს, ისინი კმაყოფილები, პროდუქცია კი ხარისხიანი იყო. მესამე შემთხვევაში არც შედეგი იყო სახარბიელო და არც ცდისპირებით იყვნენ კმაყოფილები. [ირაკლი იმედაძე ფსიქოლოგიის საფუძვლები. გვ. 367]

მმართველობის სამივე სტილს (ავტორიტარულს, დემოკრატიულსა და ლიბერალურს) თავისი ადგილი გააჩნია პრაქტიკაში. გადაჭრით ვერ განვსაზღვრავთ რომელიმეს უპირატესობას. კარგმა ხელმძღვანელმა თავად უნდა შეაფასოს ორგანიზაციაში არსებული სიტუაცია და შესაბამისი სტილით უხელმძღვანელოს მას.

აქვე დავსძენ, რომ შესაძლებელია კარგ ლიდერს გუნდის თითოეული წევრისადმი ინდივიდუალური მიდგომა დასჭირდეს (რალა თქმა უნდა, მკაცრად განსაზღვრულ ჩარჩოებში), რათა პროდუქტიულობა გაიზარდოს.

ლევინის მართვის სტილებზე მომავალ პერიოდშიც მრეწველობის სფეროში ბევრი კვლევა-ძიება ჩატარდა. პრაქტიკული საქმიანობიდან გამომდინარე, გაჩნდა კითხვა: რა განაპირობებს ლიდერობის ქმედითობას? პასუხი კი ეს აღმოჩნდა: ჯგუფის ფუნქციონირების მაღალეფექტურობას ის შესაბამისობა იწვევს, რომელიც ხელქვეითებთან ხელმძღვანელის ურთიერთობასა და მოცემული ვითარების ოპტიმალურ კავშირს გამოხატავს. მეცნიერთა იმ ნაწილის აზრით, რომლებიც ამ მოსაზრებას ეთანხმებიან, უნდა გამოიყოს ლიდერობის ორი ფორმა: საქმეზე ორიენტირებული ლიდერისა და ურთიერთობაზე ორიენტირებული ლიდერის.

საქმეზე ორიენტირებული ლიდერი, ძირითადად შრომის საქმიანობის დაგეგმვას, ორგანიზებას, ხელმძღვანელობასა და კონტროლს ცდილობს. აქ საკითხი ეხება ლიდერის მიერ თავისი თანამდებობრივი მოვალეობის შესრულებას. ლიდერობის ეს სტილი უფრო შრომითი და საორგანიზაციო მიზნების განხორციელებაზეა ორიენტირებული.

ურთიერთობაზე ორიენტირებული ლიდერი დაქვემდებარებულთა მიმართ პატივისცემის, გულახდილობის, ნდობისა და მზრუნველობის გამოვლენას ანიჭებს უპირატესობას. აღვნიშნავ, რომ ეს არ ნიშნავს „მმაკაცურ“ დამოკიდებულებას თანამშრომლებისადმი. აქ ლიდერის მიერ თანამშრომლების მიზნებისა და მოთხოვნილებების გათვალისწინებასთან გვაქვს საქმე. ასევე გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მათ აქტიურ ჩართვასა და მჭიდრო კომუნიკაციასაც აქვს ადგილი.

ხაზი უნდა გაესვას იმას, რომ ლიდერობის სიტუაციურ კონცეფციას თავად ლიდერების საქმიანობის ქმედითობის პროგნოზირების პრეტენზია აქვს. ამ თვალსაზრისის მიხედვით, საქმეზე ორიენტირებული ლიდერი ეფექტურად მოქმედებს შრომითი ვითარების ძალზე ხელსაყრელობისას ან პირიქით, არახელსაყრელობისას. ურთიერთობაზე ორიენტირებული ლიდერი კი ეფექტურია მაშინ, როდესაც საშუალო დონის ხელსაყრელი სამუშაო სიტუაციაა.[ირაკლი იმედაძე ფსიქოლოგიის საფუძვლები. გვ. 369]

ჩემი, მოკრძალებული აზრით, საქმეზე ორიენტირებული ლიდერი იერარქიულად მაღალ დონეებზე უნდა მუშაობდეს, ურთიერთობაზე ორიენტირებული კი დაბალ დონეებზე. რამდგან „საქმეს“ დაბალი იერარქები აკეთებენ და სწორედ მანდ სჭირდება თანამშრომლებს სწორი და ჯანსაღი ურთიერთობები, რათა შრომის ნაყოფიერება მაღალი იყოს.

2.3. ურთიერთობის ფსიქოლოგია და ადამიანების მართვა (ტოქსიკური ფსიქოლოგია)

ადამიანთა ერთობლივი საქმიანობა, გაერთიანებული საერთო მიზნებით, შესაძლებელია მხოლოდ მათი ერთმანეთთან ურთიერთობით. თავისი შინაარსით ურთიერთობა არის ინდივიდუალური და საზოგადოებრივი ცხოვრების პირობა.

ურთიერთობის პროცესში ხდება ადამიანის ქცევის გარკვეული მოდელის ფორმირება. ამ დროს ყალიბდება ადამიანის შინაგანი “მე” და ადამიანი ითვისებს სამყაროს გარკვეულ სურათს. როდესაც ის საკუთარ თავთან მარტო რჩება, შეუძლია აწარმოოს შინაგანი დიალოგი (ხანდახან დიალოგი ხმამაღლადაც გამოდის).

ურთიერთობა და მისი გამოვლინება.

ურთიერთობა ყოველთვის დიალოგია:

ა) ერთი ადამიანისა მეორესთან,

ბ) საკუთარ თავთან.

შეიძლება ვთქვათ, რომ დიალოგები ხორციელდება ორ სხვადასხვა დონეზე:

ა) გარე კომუნიკაციის დონეზე.

ბ) ადამიანის შიდა, სუბიექტურ სამყაროში – მის აზრებში, მოგონებებში. კომუნიკაციის ეს ორი სისტემა შიდა და გარე, მჭიდროდ არიან ერთმანეთთან დაკავშირებულნი და ავსებენ ერთმანეთს.

ურთიერთობის ეფექტურობა

ადამიანთა ურთიერთობა ფასდება სხვადასხვა კრიტერიუმების მეშვეობით. ერთ-ერთი მათგანია ურთიერთობის ეფექტურობა. ცნობილი პოლონელი ფსიქოლოგი და ურთიერთობის პროცესების მკვლევარი **ე. მელბრუდა** აანალიზებს ამ მოვლენას შემდეგნაირად: ურთიერთობის ეფექტურობას ის მიაკუთვნებს სხვა ადამიანისთვის ინფორმაციის გადაცემის თანხვედრის ხარისხს, იმისათვის რომ იგი უკეთ გაიგონ.

ეფექტური ურთიერთობა ზრდის ურთიერთგაგებას პარტნიორებს შორის, თუ ის მაქსიმალურად სწორია. რას ნიშნავს ამ შემთხვევაში სწორად გაუგო სხვას? ეს ნიშნავს იგრძნო, თუ რისი თქმა უნდოდა მას. სწორი ურთიერთგაგება დამოკიდებულია ორი მხარის შესაძლებლობებზე ურთიერთობის პროცესში. [გ. ტყეშელაშვილი მენეჯმენტის ფსიქოლოგია გვ. 95]

ადამიანთა შორის ურთიერთობის პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ მათი ურთიერთგაგების ხარისხი არცთუ სახარბიელოა. ეს აიხსნება იმით, რომ ადამიანები არასწორად აღიქვამენ სხვისი გამონათქვამების აზრს, ასევე ხშირად მიაწერენ თავის პარტნიორებს იმ აზრებს, რომლებიც მათ არ გამოუთქვამთ. გარდა ამისა, ადამიანები ხშირად არ ამბობენ იმას, რასაც ფიქრობენ და რაც უნდათ.

კიდევ ერთი მიზეზი სხვისი სიტყვების არასწორი გაგებისა, არის შეუძლებლობა გადმოსცე შენი აზრები მთლიანად. ხშირად ისინი ყალიბდება არაერთგვაროვნად და არაადეკვატურად. ხანდახან ადამიანები თავიანთ აზრებს ისე აყალიბებენ, რომ აუცილებლობის შემთხვევაში შესაძლებელი იყოს ნათქვამის უარყოფა. (ვფიქრობ, ეს ძალიან დიდი ნიჭია!)

ხშირად გრძნობები და აზრები, რომლებიც ვლინდება ურთიერთობისას, წინააღმდეგობაში ვარდებიან ქცევის არსებული ნორმების გამო, ამიტომ ადამიანები ამბობენ იმას, რაც მათი გაგებით, უნდა ეთქვათ.

ურთიერთობის პროცესი – რთული და არაერთგვაროვანია. ჩვენ ხშირად ვეჯახებით გადმოცემული ინფორმაციის აღქმაში დამახინჯებებს. ხშირად მოსაუბრის სიტყვებს ვერ აღვიქვამთ, თუ დაკავებული ვართ ჩვენი აზრებით, მოგონებებით ანუ “არ გვესმის” რას გვეუბნებიან.

ნდობის დაკარგვა ურთიერთობებში

ძირითადი წყარო ურთიერთობების რღვევის არის ნდობის არარსებობა პარტნიორებს შორის. პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების რღვევისას აუცილებელია შესაბამისი პირობები მის გასაუმჯობესებლად. ფსიქოლოგების აზრით, არსებობს ფაქტორები, რომლებზეც მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ადამიანებს შორის ურთიერთობის წარმატება. ერთ-ერთი ასეთია სიტყვიერი ინფორმაციისადმი ნდობის ფაქტორი.

ნდობის დონე შეიძლება ავამაღლოთ შემდეგი მომენტების გათვალისწინებით:

ა) ჩვენი ზრახვების ღიად დემონსტრირებით; ბ) ურთიერთობის დროს კეთილგანწყობით; გ) კომპეტენტურობის გამოვლინებით საკითხის განხილვისას; დ) აზრის დამაჯერებლად გადმოცემის უნარი. [გ. ტეყეშელაშვილი მენეჯმენტის ფსიქოლოგია გვ. 95]

ურთიერთობის საიმედოობა და ეფექტურობა

თუ მოსაუბრე მაღავს თავის ჭეშმარიტ ზრახვებს, მას ყურადღება სხვა რამეზე გადააქვს. ურთიერთობის დროს საიმედოობა ემყარება მზადყოფნას ენდობოდე მოსაუბრეს, გჯეროდეს მისი.

ეფექტურობა იზრდება, თუ აზრები ჩამოყალიბებულია კონკრეტულად და გასაგებად. თუ ჩვენ პასუხისმგებლები ვართ იმაზე, რაზეც ვსაუბრობთ.

ურთიერთობის კრიტერიუმები

შეიძლება გამოვყოთ ურთიერთობის სხვა კრიტერიუმიც, მაგალითად, მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ხარისხი. ცხოვრებისეული გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ადამიანებს ხშირად უჩნდება ტენდენცია უარყონ ან იგნორირება გაუკეთონ თავიანთ ან სხვის ემოციურ განცდებს, თუ ისინი არასასურველად და არასასიამოვნოდ ეჩვენებათ. ხშირად გვესმის რჩევები “ნუ ნერვიულობ”, “ნუ განიცდი” და ა.შ. ასეთი რჩევები მოგვიწოდებს მხოლოდ ერთ რამეს: “ნუ გრძნობ იმას, რასაც ეხლა გრძნობ”. ასეთმა სურვილმა შეიძლება გამოიწვიოს ემოციური ექსპრესიის სახეცვლილება.

ადამიანის შინაგანი მდგომარეობის გამოხატვის მეთოდი დამოკიდებულია არა მხოლოდ იმაზე რას გრძნობს, არამედ იმაზეც, თუ როგორ გამოხატავს ის ამ გრძნობებს.

ემოციების როლი ურთიერთობისას

ადამიანები ურთიერთობის დროს გარკვეულ ემოციებს გამოხატავენ. ამასთან ემოციის გამოხატვის მეთოდი უმნიშვნელვანესი ფაქტორია პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების გაუმჯობესებისა. თუ ადამიანებს შორის პრობლემები წარმოიქმნება ურთიერთობისას. ეს დამოკიდებულია არა იმაზე, რომ ადამიანებს გარკვეული გრძნობები აქვთ, არამედ იმაზე, რომ მათ არ შეუძლიათ ეს გრძნობები ადეკვატურად გამოხატონ.

გავრცელებულია აზრი, რომ ემოციები და გრძნობები ხელს უშლიან ადამიანებს ურთიერთობაში. ადამიანები ცდილობენ გრძნობების შეკავებას რათა

იმოქმედონ ლოგიკურად, რაციონალურად, შეინარჩუნონ ობიექტურობა ანუ მართონ ემოცია. სინამდვილეში ჭეშმარიტი გრძნობის შეკავებას მივყავართ იქამდე, რომ ადამიანებს არ შეუძლია კონსტრუქციულად იმოქმედონ. ინფორმაციის დამახინჯების გავრცელებული ფორმაა მისი არჩევითობა ადამიანთა ურთიერთობის პროცესში. [გ. ტეყეშელაშვილი მენეჯმენტის ფსიქოლოგია გვ. 96]

გრძნობების გამოხატვის საშუალებები ურთიერთობის დროს

არსებობს მრავალი საშუალება, რისი დახმარებითაც ადამიანები გამოხატავენ თავიანთ გრძნობებს. შეიძლება გამოვყოთ ინფორმაციის გადაცემის რამდენიმე მეთოდი ემოციონალური თანხლებით პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების დროს:

ა) რიტორიკული კითხვები. ჩვეულებრივ ისინი გამოხატავენ გაღიზიანებას. გარდა ამისა, მათი დახმარებით შესაძლებელი ხდება მივიპყროთ მოსაუბრის ყურადღება ჩვენს განცდებზე, გამოვიწვიოთ საპასუხო რეაქცია. მაგალითად, გამონათქვამი “როდესმე შეძლებთ შესაბამისად მოიქცეთ?” რიტორიკული კითხვების გამოყენება ადამიანთა ურთიერთობაში მნიშვნელოვან ცვლილებებს არ ახდენს;

ბ) ბრძანებები და აკრძალვები. მაგალითად: “თქვენ ახლავე უნდა მომიხადოთ ბოდიში”. მათი საშუალებით, ადამიანი რომელსაც შეუძლია აკონტროლოს სხვათა ქმედებები, ზღუდავს მათ;

გ) გრძნობების გამოხატვის ფორმა ლანძღვა-გინება და წყევლა. ის საშუალებას გვაძლევს გავთავისუფლდეთ ბრაზისგან და რისხვისგან. ექსპრესიის ეს ფორმა ჩვეულებრივ ყველაზე მეტ პროტესტს იწვევს. ასეთი ქმედება ატარებს დესტრუქციულ ხასიათს და უარყოფითად აისახება ადამიანთა ურთიერთობაზე;

დ) პრეტენზიები და საყვედურები. ეს იწვევს უკმაყოფილებას და პროტესტს პარტნიორის მხრიდან. პრეტენზიების და საყვედურის გამოთქმა დაკავშირებულია დაგროვებული უარყოფითი ემოციების გადმოცემის მოთხოვნილებასთან;

ე) ირონიული და სარკაზმული შენიშვნები. ხშირად მოსაუბრე ცდილობს გამოიწვიოს მეორე ადამიანში უხერხულობის და სირცხვილის განცდა აღნიშნული შენიშვნების გამოყენებით.

იროინული გამონათქვამები გამოიყენება ჭეშმარიტი გრძნობების და განცდების შესანიღბად. შესაძლებელია ასევე თვითირონიის გამოყენებაც საკუთარი განცდების შესამცირებლად;

ვ) ძალიან გავრცელებულია შენიშვნების და შექების გამოყენება;

ზ) შედარებები და მეტაფორა. მათი სწორად გამოყენებისთვის აუცილებელია წარმოვიდგინოთ როგორ იგრძნობს თავს პარტნიორი ამ მეთოდის გამოყენებისას.

მანიპულირება ადამიანებით

მენეჯმენტის პრაქტიკაში, ისევე როგორც ყოველდღიურ ცხოვრებაში ცნობილი ფსიქოლოგის **ე. შოსტრომის** აზრით, ხშირად გვხვდება მანიპულატორები. ის დაწვრილებით აანალიზებს, ადამიანების ორ ურთიერთსაწინააღმდეგო ფსიქოლოგიურ თვისებას-მანიპულირებას და აქტუალიზირებას და აღნიშნავს, რომ მეწარმეებში ხშირად გვხვდებიან მანიპულატორები, რომლებიც თვითონვე ზარალდებიან ადამიანთა მანიპულირებით. ასეთი ადამიანების მექანიკური მოქმედება მათ ცხოვრებას აქცევს უინტერესო საქმედ.

ამის საპირისპიროდ **ე. შოსტრომს** მოჰყავს პიროვნების აქტუალიზაციის მაგალითები. ამის ნათელ დადასტურებად ის აბრაამ ლინკოლნს ასახელებს. როდესაც კონგრესში მოხვედრის მისი პირველი ცდა წარუმატებელი აღმოჩნდა, მან თქვა: “თუ კეთილი ადამიანები, რომლებიც ხელმძღვანელობენ საკუთარი სიბრძნით, ჩათვლიან საჭიროდ ჩემი უკანა პლანზე დატოვებას – ე.ი. ასეც უნდა იყოს. ჩემთვის იმდენად კარგად არის ცნობილი იმედგაცრუება, რომ არ ღირს ამის გამო დავლონდე”.

ლინკოლნმა მშვენივრად იცოდა, რომ ყველანაირი შეჯიბრი ქმნის როგორც გამარჯვებულს, ასევე დამარცხებულს, მაგრამ მიუხედავად ამისა, ცხოვრება გრძელდება. ამიტომ მშვიდად უნდა მოემზადო შემდეგი ცდისთვის.

მანიპულატორს აქტუალიზატორისაგან განსხვავებით ძალიან უყვარს მართვა. ის ამ მოთხოვნილების მონა ხდება. მაგრამ აქ საქმე გვაქვს ერთგვარ პარადოქსთან: რაც მეტად უყვარს მას მართვა, მით ძლიერია მასში მოთხოვნილება იყოს მართვადი ვინმეს მიერ.

ე. შოსტრომი მივიდა დასკვნამდე, რომ მანიპულატორი არის მრავალმხრივი პიროვნება ანტაგონისტური წინააღმდეგობებით გონებაში, ხოლო აქტუალიზატორი – მრავალმხრივი პიროვნება ერთმანეთის შემვსები წინააღმდეგობებით.

[გ. ტყემელაშვილი მენეჯმენტის ფსიქოლოგია გვ. 97]

პიროვნებათაშორისი და ჯგუფთაშორისი ალქმა ურთიერთობის დროს

ალქმის სუბიექტად და ობიექტად შეიძლება გამოვიდნენ როგორც ცალკეული პიროვნებები, ისე ადამიანთა ჯგუფები. ამასთან იქმნება ე.წ. პიროვნების ჯგუფური ექვივალენტები. ასე მაგალითად, ჯგუფის მაჩვენებელი შეიძლება იყოს უარყოფითი დამოკიდებულება, სხვა ჯგუფის წარმომადგენლის მიმართ, ან ერთობლივი მოღვაწეობის დროს გამომუშავებული ადამიანთა ალქმის და შეფასების პოლარული კატეგორიების სისტემა.

ადამიანთა ერთმანეთის ალქმის დროს შეიძლება გამოვყოთ რამდენიმე შესაძლო სიტუაცია:

ა) როცა ერთი პიროვნება აღიქვამს ცალკე პიროვნებას (მე-ის); ბ) როცა ცალკე ინდივიდი აღიქვამს მთელ ჯგუფს (მე-ისინი); გ) როცა მთელი ჯგუფი აღიქვამს ცალკე პიროვნებას (ჩვენ-ის); დ) როცა ადამიანთა ერთი ჯგუფი აღიქვამს მეორე ჯგუფს (ჩვენ-ისინი).

ადამიანის წარმოდგენა, თუ როგორ აღიქვამენ მას სხვები გარკვეულწილად განსაზღვრავს მის ქცევას. ხშირად ადამიანები ისწრაფიან გარკვეული შთაბეჭდილება შეუქმნან გარშემომყოფებს, რაც საფუძველია ადამიანთა ურთიერთშეცნობის პროცესისა.

საკუთარი “მე” და თვითშეფასება არის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორები, ისინი ადამიანებს შორის ურთიერთობის საფუძველში დევს. თვითშეფასებაში შედის აზრები, შეფასება საკუთარ თავზე. აქ შედის ის შეფასებაც, რომელსაც ადამიანი თავის თავს თვითონ აძლევს, მაგრამ ბოლომდე ვერ აღიქვამს, სამაგიეროდ ძალიან განიცდის და აწუხებს.

ამიტომ “მე”-ს ზოგიერთი ელემენტი არ ასვენებს ადამიანს და მას სურს მოიშოროს ისინი. ამასთან ერთად ისინი ხდებიან გარშემომყოფი ადამიანების

შეცნობის და აღქმის პრობლემების წყარო. ხშირად ასეთი ელემენტი ხდება პიროვნების შინაგანი კონფლიქტის წარმოქმნის მიზეზი.

გადაუჭრელი ცხოვრებისეული პრობლემები და შინაგანი კონფლიქტები ართულებენ ადამიანების მიერ ერთმანეთის აღქმას. ამ დროს ამბობენ: “ადამიანი, დამძიმებული საკუთარი პრობლემებით”. ასეთ შემთხვევაში ადამიანს არ ძალუძს მოერიოს პრობლემებს და სიძნელეებს, გარდა ამისა, ის ბოლომდე ვერ აცნობიერებს საკუთარ მდგომარეობას, რაც სერიოზულ გავლენას ახდენს იმ ადამიანთა აღქმაზე, ვისთანაც ეს ურთიერთობა აქვს.

რთულ მომენტებში დიდი მნიშვნელობა აქვს უნარს - იყო პატიოსანი და ბუნებრივი ურთიერთობებში. [გ. ტეყეშელაშვილი მენეჯმენტის ფსიქოლოგია გვ. 98]

უკუკავშირი

ურთიერთობაში მნიშვნელოვანი როლი აკისრია “უკუკავშირს” ინფორმაციას მიმდინარეს ჩვენგან სხვებისკენ და რეაქციას მათ ქცევაზე. უკუკავშირის მიზანია დახმარება გაუწიოს სხვა ადამიანებს გაიაზრონ თავისი ქცევა, როგორ მოქმედებს ის ჩვენ ქცევასა და მდგომარეობაზე.

არსებობს წესები, რომლებსაც შეუძლიათ გაზარდონ უკუკავშირის ეფექტურობა ურთიერთობის პროცესში. ამ წესების ცოდნა აუცილებელია ყველა მენეჯერისთვის, ვისაც პრეტენზია აქვს, რომ უნდა მართოს.

ურთიერთობის წესები

1. შენიშვნები, რომლებსაც თქვენ გამოთქვამთ, უნდა ეხებოდეს არა პიროვნებას არამედ თქვენი პარტნიორის ქცევის თავისებურებას.

2. უფრო მეტი უნდა ვილაპარაკოთ დაკვირვებებზე, და არა დასკვნებზე. დაკვირვება – არის ის, რაც თქვენ გესმოდათ და ხედავდით, ხოლო დასკვნა – თქვენი ინტერპრეტაცია, თქვენი შეფასება, რომელიც ფაქტებს ემყარება. არ უნდა შევქმნათ შთაბეჭდილება, რომ თქვენი დასკვნები ასახავენ ობიექტურ რეალობას.

3. ჩვენი აზრი შეფასების ფორმით არ უნდა გამოვხატოთ. თუ თქვენ რაიმეს შეფასებას ახდენთ, მაშინ ისარგებლეთ მარტივი კატეგორიებით. სიკეთე და

ბოროტება, სწორია და არასწორია, სასიამოვნოა და არასასიამოვნოა და ა.შ. ასეთი შეფასებები ემყარება თქვენი ფასეულობების სისტემას. შეფასება არ უწყობს ხელს უკეთეს ურთიერთგაგებას.

4. სიტუაციაში, რომელსაც ადგილი ჰქონდა, ეცადეთ ყურადღება მიაქციოთ ახლახან მომხდარ და არა შორეულ წარსულში საქციელს.

5. რაც შეიძლება ცოტა რჩევა მიეცით, უმჯობესია გამოთქვათ თქვენი დაკვირვებები, ისე თითქოს უზიარებთ პარტნიორს თქვენს აზრებს.

6. აზრი არა აქვს ვაკრიტიკოთ პარტნიორის პიროვნება და ქცევის თავისებურებები, თუ მასზე გავლენას ვერ მოვახდენთ.

7. პარტნიორისთვის სასურველი ინფორმაციის გადაცემისას უნდა შევარჩიოთ შესაბამისი სიტუაცია და მისი გადაცემის ადეკვატური ფორმა. [გ. ტეყეშელაშვილი მენეჯმენტის ფსიქოლოგია გვ. 99]

“უკუკავშირზე” რეაგირების წესები

1. ყურადღებით უსმინეთ პარტნიორს, რომ გაიგოთ რისი თქმა სურს.
2. უკეთ რომ გაიგოთ რისი თქმა სურთ, სასარგებლოა მოყვეთ ნათქვამი. ეს დაგეხმარებათ თავიდან აიცილოთ ის აზრები, რაც არ უთქვამთ თქვენი მისამართით. უკუკავშირი დაკავშირებულია რთული ემოციურ განცდებთან და შეიცავს ფსიქოლოგიური დაცვის სისტემებს.
3. უკუკავშირი არის კონკრეტული პიროვნების სუბიექტური წარმოდგენა თქვენზე და არა ის, თუ სინამდვილეში რას წარმოადგენთ. ეს წარმოდგენა არ არის სრული და საბოლოო.
4. უკუკავშირის მიზანია გააუმჯობესოს ურთიერთობა და ურთიერთგაგება პარტნიორებს შორის და არა აუცილებლად შეცვალოს ქცევა.

მენეჯერის პროფესიონალური ურთიერთობის შემადგენლები:

- ა) მენეჯერის ფასეულობები;
- ბ) ურთიერთობა არა მხოლოდ დაქვემდებარებულებთან, არამედ კოლეგებთან და ზემდგომ ხელმძღვანელებთან.

მენეჯერის ინფორმირებულობის ხასიათი უშუალოდ ზემოქმედებს პროფესიული ურთიერთობის ფორმირებაზე. მისი პიროვნული თვისებები ასევე დიდ გავლენას ახდენს თანამშრომლებთან ურთიერთობაზე.

მენეჯერის ადეკვატური წარმოდგენა იმაზე, თუ რა ხდება ჯგუფებში, როგორია იქ ფსიქოლოგიური კლიმატი, როგორ ვითარდება ურთიერთობები ჯგუფის წევრებს შორის, ეს ყველაფერი ხდის მას ინფორმირებულს ადამიანთა შორის ურთიერთობებში. დაქვემდებარებულებთან ნორმალური ურთიერთობა ეხმარება მენეჯერს გადაწყვიტოს მათი საქმიანობის კოორდინირების ამოცანები. [გ. ტეყეშელაშვილი მენეჯმენტის ფსიქოლოგია გვ. 100]

მენეჯერის ზემოქმედება პერსონალზე

მენეჯერის საქმიანობა, როგორც მართვის ძირითადი სუბიექტისა, გარდაისახება პერსონალის მუშაობაზე, სადაც მმართველობითი ზემოქმედების ძირითად ობიექტებად ითვლებიან ცალკეული თანამშრომლები, მცირე (მუშა) ჯგუფები და მთლიანად ორგანიზაცია.

მენეჯერის ძალაუფლების პოტენციალი არის თანამშრომელზე გავლენის არსებითი ფაქტორი. სოციალურ ფსიქოლოგიაში გამოყოფენ ძალაუფლების რამდენიმე სახეობას, ესენია:

1. იძულების ძალაუფლება. ადამიანი ასრულებს სამუშაოს თავის სურვილის საწინააღმდეგოდ. ამ შემთხვევაში მოტივაცია ემყარება დასჯის შიშს. იძულების ძირითადი ხერხებია: შენიშვნა, საყვედური, ჯარიმა, მოხსნა, დაბალანაზღაურებად სამუშაოზე გადაყვანა და ა.შ.;

2. გავლენის ძალაუფლება. მენეჯერთან ურთიერთობისას, დაქვემდებარებულები გრძნობენ, როგორც მათი უშუალო ხელმძღვანელის, ასევე ზემდგომის გავლენასაც. ასეთ შემთხვევაში ძალაუფლებას აქვს განზოგადებული ხასიათი;

3. კომპეტენციის ძალაუფლება. პროფესიონალური მომზადების გამო მენეჯერს აქვს უფლება გამოვიდეს არა მარტო ექსპერტის არამედ “მოსამართლის” როლშიც;

4. ინფორმაციის ძალაუფლება. მენეჯერი არეგულირებს თავისი დაქვემდებარებულებისათვის ინფორმაციის გახსნილობას. ინფორმაციაზე პირდაპირ არის დამოკიდებული შემსრულებლების საქმიანობა;

5. თანამდებობრივი ძალაუფლება. რაც უფრო მაღალია ხელმძღვანელის თანამდებობრივი სტატუსი, მით მაღალია მისი ძალაუფლებრივი გავლენის ხარისხი თანამშრომლებზე, პროფესიული ურთიერთობის პროცესი ხორციელდება დაქვემდებარების ვერტიკალზე;

6. ავტორიტეტის ძალაუფლება. ავტორიტეტული მენეჯერი თავის გავლენას ახორციელებს ძალაუფლების დემონსტრირების გარეშე. ადამიანები მას უსიტყვოდ ემორჩილებიან;

7. დაჯილდოვების და შეწყალების ძალაუფლება. ადამიანები ხალისით ემორჩილებიან მას, ვისაც აქვს დაჯილდოების და შეწყალების უფლება. ასეთი ტიპის ძალაუფლება ძალას ენათესავება; [გ. ტეყეშელაშვილი მენეჯმენტის ფსიქოლოგია გვ. 101]

მენეჯერები თავისებურად, ინდივიდუალურად იყენებენ ძალაუფლების ამასეთ იმ ფორმებს. ჭეშმარიტად ეფექტური მენეჯერი ცდილობს თავისი ძალაუფლება ისე გამოიყენოს, რომ არ დაარღვიოს თავის თანამშრომლებთან პროფესიული ურთიერთობის წესები;

მენეჯერის დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობის ძირითადი ფუნქციები:

1. შეძლო წინასწარ განჭვრიტო დაქვემდებარებულების რეაქცია;
2. უზრუნველყო ინფორმაციის საიმედოობა;
3. მართო ემოციები;
4. წაუყენო შემსრულებლებს მკაფიო მოთხოვნები;
5. იზრუნო “უკუკავშირზე”;
6. გაუღვიძო ინტერესი სამუშაოს მიმართ.

ეფექტური ურთიერთობის ტაქტიკის რეალიზება მენეჯერისა დაქვემდებარებულთან ხორციელდება სხვადასხვა მოტივაციური ხერხებით.

მათ შორის შეიძლება გამოვყოთ:

1. თავმოყვარეობის გრძნობის შენარჩუნება დაქვემდებარებულებში. ეს მნიშვნელოვნად ზრდის მათი შრომის ეფექტურობას. ამისათვის უნდა შეგვეძლოს სწორი ურთიერთობა თანამშრომლებთან;

2. დადებითი სტიმულაციის გამოყენება.

მენეჯერები საერთოდ ინტუიციურად ან შეგნებულად იყენებენ ამ მეთოდს. ის საშუალებას გვაძლევს მოვახდინოთ შემსრულებლების მუშაობის სწორი პროგნოზირება;

3. აქტიური მოსმენა.

აქტიურ მოსმენას აქვს ძლიერი მასტიმულირებელი მნიშვნელობა. თუ მენეჯერს არ აქვს უნარი მოუსმინოს დაქვემდებარებულს, შეიძლება ჩამოუყალიბდეს უარყოფითი დამოკიდებულება მის მიმართ;

4. ყურადღების დაფიქსირება ამოცანაზე.

მენეჯერები ხანდახან თავიანთ ყურადღებას ამახვილებენ დაქვემდებარებულის პიროვნებაზე. რაც არასწორია. სიტუაციის არაადეკვატური აღქმის გამო მენეჯერი ხშირად აძლევს შემსრულებლის შესაძლებლობებზე აღმატებულ დავალებას. [გ. ტეყეშელაშვილი მენეჯმენტის ფსიქოლოგია გვ. 101]

ტოქსიკური ფსიქოლოგია

ყოველდღიურ პრაქტიკაში, ხშირად ვაწყდებით უსიამოვნო ურთიერთობებს თანამშრომელთა შორის (არამარტო ერთი დონის თანამშრომლებს, არამედ მენეჯერსა და მასზე დაქვემდებარებულებს შორისაც). აქ იმ უსიამოვნო ურთიერთობებს ვგულისხმობ, რომლებსაც თითქოსდა ლოგიკური მიზეზი არ გააჩნია. ასეთ ურთიერთობებს ტოქსიკური ურთიერთობები ეწოდება.

ტერმინი „ტოქსიკური ურთიერთობა“ ფსიქოლოგიაში ისეთ ურთიერთობებს აღნიშნავს, რომლებიც ადამიანს დისკომფორტს უქმნის - გულს ტკენს, ფსიქოლოგიურად და მოგვიანებით ფიზიკურად ფიტავს. ტოქსიკური ურთიერთობებისას მსხვერპლი ინდივიდის პიროვნული გაზრდა და ადეკვატური თვითშეფასების არსებობა გამორიცხულია. „ტოქსიკური“ პიროვნება შესაძლოა ასე შეგნებულად ან მისდაუნებურად იქცეოდეს. „მსხვერპლი“ ხშირად ვერც კი იაზრებს,

რომ ნევროტულ ურთიერთობაშია. მან შესაძლოა გააცნობიეროს კიდეც, მაგრამ მაინც გააგრძელოს ასეთი ურთიერთობები. ეს ყველაფერი უშედეგოდ არ ჩაივლის და მსხვერპლში იწვევს ემოციური გამოფიტვას, დეპრესიას, მუდმივ დანაშაულის შეგრძნებასა და სასოწარკვეთილებას. სინტერესოა, როგორ უნდა გამოვიცნოთ ტოქსიკური ურთიერთობები?

ფსიქოლოგთა აზრით, ტოქსიკური ურთიერთობების მთავარი ნიშნებია:

1. თუკი ვინმე თვითშეფასებას გიქვეითებთ;
2. ვინმე თქვენს აზრებსა და სურვილებს უგულვებელყოფს;
3. თქვენზე მანიპულირებს (ხან აქებს, ხან აძაგებს მსხვერპლს);
4. ებრძვის თქვენი თვითშეფასების აღდგენის მცდელობებს.

საინტერესოა რატომღა რთული ტოქსიკური ურთიერთობიდან თავის დაღწევა.

ურთიერთობა, როგორც წესი, რამდენიმე თვიდან რამდენიმე წლამდე გრძელდება. ამ ხნის მანძილზე ლოგიკურია იმის აღბათობა, რომ ადამიანებს ერთმანეთისადმი მყარი მიჯაჭვულობა ჩამოუყალიბდეთ.

კვლევებით დადგინდა, რომ აგრესორი–მსხვერპლის ტიპის დესტრუქციული ურთიერთობების ჩამოყალიბებაში, დიდ როლს მშობლების ოჯახური ურთიერთობების მოდელი თამაშობს. ისეთ ოჯახში გაზრდილი ბავშვები, სადაც მშობლების ურთიერთობა არაჯანსაღი, ნევროტული და ტოქსიკური იყო, უფრო ნაცნობი სცენარის გამეორებისკენ იხრებიან. იქ, სადაც სიყვარულის გამო ტანჯვა და ცალ კარში თამაში ნორმაა, პირადი სივრცის და პატივისცემის შესახებ კი არაფერი სმენიათ, დიდი შანსია ბავშვი ასეთივე წარმოდგენებით გაიზარდოს.

[<https://newsreport.ge/rogor-amovicnoth-toqsikuri-urthierthobebi-da-rogor-davaghtsioth-thavi/>]

თვითშეფასება-დაქვეითებულ მსხვერპლს, უჩნდება მარტოობის შიში და მისი თანმდევი წარმოდგენები: “ისედაც გამიმართლა რომ ხელფასი მაქვს“, „უმუშევრობას ხომ ჯობს“, “სხვაგან სად ვიშოვი სამსახურს“ და მისთანები. . .

სამწუხაროდ ამის პირადი გამოცდილებაც გამაჩნია. სტუდენტობისას ვმუშაობდი ერთ-ერთ ქსელურ მაღაზიაში, სადაც ჩვენი (თანამშრომლების) უფლებები ირღვეოდა ხელმძღვანელობის მიერ. თანამშრომელთა დიდ ნაწილს ზემოთ ჩამოთვლილი მიზეზების გამო ემინოდა სამსახურიდან წასვლის. საბოლოოდ

ერთიანად დავტოვეთ თანამშრომლების უდიდესმა ნაწილმა სამსახური და ძალიან მალე უკეთესი ადგილას დავიწყეთ მუშაობა. . .

იმის ფანტაზია, რომ ტოქსიკურ მანიპულატორს დამთმობი ხასიათით ან და თბილი გულით შევცვლით, საკმაოდ დიდხანს ცოცხლობს. ამ ფანტაზიის დასანგრევად უნდა გვახსოვდეს, რომ თითქმის ყველა აგრესორი ყოფილი მსხვერპლია. ამიტომაც კარგად შესისხლხორცებული ქცევის მოდელის შესაცვლელად ფსიქოთერაპიის ათეულობით სეანსიც შეიძლება არ აღმოჩნდეს საკმარისი. ცვლილებები შესაძლებელია, თუმცა ძალიან ნელა, თითქმის წლების მანძილზე. გარდა ამისა, უნდა გაითვალისწინოთ, რომ ტოქსიკური თანამშრომელი ურთიერთობებში საკუთარ მოთხოვნილებებს სრულად იკმაყოფილებს, ამიტომაც სულაც არ აქვს მოტივაცია ცვლილებებისთვის საკუთარ თავზე იმუშაოს.

[<https://newsreport.ge/rogor-amovicnoth-toqsikuri-urthierthobebi-da-rogor-davaghtsioth-thavi/>]

თავი 3. კომუნიკაცია მართვის პროცესში

3.1. კომუნიკაციის სახეები და მეთოდები მართვის სფეროში

გლობალიზაციისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების ეპოქაში კომუნიკაცია საერთაშორისო ბიზნესის განვითარების საკვანძო ინსტრუმენტია. კომუნიკაციის ტექნიკური საშუალებების აქტიური გამოყენება XX საუკუნის 60 - 70-იან წლებიდან იწყება, ხოლო XXI საუკუნის დასაწყისში საერთაშორისო ბიზნესის კომუნიკაციები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს, რაც დაკავშირებულია ტექნიკური საშუალებების, ელექტრონული კომუნიკაციების განვითარებასთან და მის ეფექტიან გამოყენებასთან, რამაც გამოიწვია საქმიან ურთიერთობებში ბიზნესსუბიექტების უშუალო ურთიერთმოქმედების შემცირება. ელექტრონული და ციფრული კომუნიკაციების (ტელეფონის, რადიოს, ტელევიზიის, ინტერნეტის, ტრანსკონტინენტური კომპიუტერული ქსელების და სხვა) მეშვეობით ძალზე შემცირდა მანძილი და დრო, სხვადასხვა კონტინენტზე განთავსებულ სახელმწიფოებს, ტრანსნაციონალურ კომპანიებსა და მათ ფილიალებს, ფიზიკურ და იურიდიულ პირებს შორის. რაც ზრდის საერთაშორისო ბიზნესში ჩართული ბიზნეს სუბიექტების საქმიანი თანამშრომლობისა და პარტნიორობის განვითარების ფართო შესაძლებლობას.

კომუნიკაცია წარმოადგენს ადამიანებს, კომპანიებს, ორგანიზაციებს შორის წერიით, ვერბალური (სიტყვიერი) და არავერბალური სიმბოლოების საშუალებით აზრების, გრძნობების, კონცეფციების, დამოკიდებულებებისა და იდეების ურთიერთგაცვლას. კომუნიკაცია მომდინარეობს ლათინური სიტყვიდან „comunicacion“, რაც ნიშნავს: „გავხადოთ ყველასთვის გასაგები“, „ვაკავშირებ, ვაერთებ“. ვერბალური კომუნიკაცია გულისხმობს სიტყვების საშუალებით ინფორმაციის გადაცემას. არავერბალური კომუნიკაცია (პოზა, მიმიკა, ჟესტიკულაცია, პაუზები, ხმის ინტონაცია და სიმაღლის ცვლილება, სქემა, დიაგრამა, სხვადასხვა შრიფტი) კი, გამოხატავს მოსაუბრის დამოკიდებულებას, რომელიც თან ახლავს და ავსებს სიტყვიერ ინფორმაციას. არავერბალური სიგნალები მიგვითითებენ იმაზე, თუ როგორ უნდა მოხდეს სიტყვების მნიშვნელობის გაგება და მხარეთა შორის საქმიანი ურთიერთდამოკიდებულების ჩამოყალიბება.

საერთაშორისო ბიზნესში წერილობითი, ვერბალური, არავერბალური ან ინტერნეტის მეშვეობით დამყარებულ კომუნიკაციას მენეჯერის სამუშაო დროის მნიშვნელოვანი ნაწილი უჭირავს, სწორედ კომუნიკაციის არაეფექტურად მართვა წარმოადგენს მთავარ პრობლემას კომპანიების, ორგანიზაციების საქმიან ურთიერთობებში. ამასთან ერთად ბიზნესკომუნიკაციის ეფექტურობა მნიშვნელოვანია, როგორც საერთაშორისო, ისე საბაზო ქვეყნის მასშტაბით მოქმედ კომპანიებში, მაგ. მულტიკულტურულ გარემოში (პოლიეთნიკური პერსონალი, უცხო ქვეყნის მომხმარებელი და მიმწოდებელი), რომლებიც სხვადასხვა კულტურას წარმოადგენენ ბევრად არის დამოკიდებული მენეჯერების კროსკულტურულ კომპეტენტურობაზე, კულტურული ბარიერებისა და კომუნიკაციის პროცესში კონფლიქტური სიტუაციების დაძლევის უნარ-ჩვევებზე. [ლ. ხიხაძე საერთაშორისო ბიზნეს-კომუნიკაციები გვ. 20-21]

კომუნიკაცია მართვის სფეროში გულისხმობს ინფორმაციის გაცვლას, რომლის საფუძველზე მენეჯერები ღებულობენ გადაწყვეტილებებს და დაყავთ ისინი ორგანიზაციის მუშაკებამდე.

კომუნიკაცია ორგანიზაციათა ეფექტიანი ფუნქციონირების აუცილებელი პირობაა. გამოკვლევებით დადგენილია, რომ ხელმძღვანელები (მენეჯერები) თავიანთი სამუშაო დროის 50-დან 90%-მდე ხარჯავენ კომუნიკაციაზე. მიუხედავად იმისა, რომ კომუნიკაცია ვებერთელა როლს ასრულებს ორგანიზაციების წარმატებით მუშაობაში, მენეჯერთა დიდ უმრავლესობას ის მიაჩნია მთავარ დაბრკოლებად ეფექტიანობის მიღწევის გზაზე. გამოკვლევებმა უჩვენა, რომ ასეთი შეხედულება აქვთ ამერიკელი მენეჯერების 73%-ს, ინგლისელი მენეჯერების 63% და იაპონელი მენეჯერების 85%-ს. ასეთი შეხედულების საფუძველია ის ფაქტი, რომ ორგანიზაციებში პრობლემათა წარმოქმნის მთავარი მიზეზია სწორედ არაეფექტიანი კომუნიკაცია.

როცა საუბარია კომუნიკაციაზე, მხედველობაშია ადამიანები, რომლებიც საუბრობენ ერთმანეთთან ჯგუფებში, კრებებზე, ტელეფონით ან კითხულობენ და ადგენენ წერილებსა და ანგარიშებს. კომუნიკაციები რთული და ყველგან შემღწევი პროცესია, რომელზეც უშუალოდ არის დამოკიდებული მართვის ეფექტიანობა.

განასხავენ კომუნიკაციებს ორგანიზაციებსა და მათ გარე გარემო ფაქტორებს შორის და კომუნიკაციებს თვითონ ორგანიზაციის შიგნით.

ორგანიზაციები გარე გარემოსთან კავშირისათვის იყენებენ კომუნიკაციის მრავალფეროვან საშუალებებს: რეალურად არსებულ და პოტენციურ მომხმარებლებს მიმართავენ რეკლამის მეშვეობით, წარადგენენ წერილობით ანგარიშებს თავიანთი საქმიანობის შესახებ სხვადასხვა ინსტანციაში; ადგენენ კონიუნქტურულ მიმოხილვებს (კომპლექსურ ინფორმაციას) სამომხმარებლო ბაზარზე არსებული სიტუაციის შესახებ და სხვ. ორგანიზაციები საზოგადოებასთან ურთიერთობის დამყარებისას პირველხარისხიან მნიშვნელობას ანიჭებენ იმიჯის შექმნას.

ორგანიზაციების შიგნით კომუნიკაციები მყარდება როგორც აღმავალი, ასევე დაღმავალი გზით. დაღმავალი კომუნიკაცია გულისხმობს ინფორმაციის გადაცემას მართვის უმაღლესი დონიდან ძირეული დონისაკენ, აღმავალი კი ქვევიდან ზევით. აღმავალი კომუნიკაციების საშუალებით მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები ერკვევიან ორგანიზაციის შიგნით შექმნილ ვითარებაში და იღებენ შესაბამის გადაწყვეტილებებს. აღმავალ და დაღმავალ კომუნიკაციებს უწოდებენ ვერტიკალურს კომუნიკაციებს. [გ. შუბლაძე მენეჯმენტის საფუძვლები გვ. 57]

ინფორმაციის ვერტიკალურად გაცვლასთან ერთად ორგანიზაციებში ხორციელდება ჰორიზონტალური გაცვლაც ჰორიზონტალური კომუნიკაციების მეშვეობით. ჰორიზონტალური კომუნიკაციები მყარდება ერთი დონის სხვადასხვა განყოფილებებს შორის; ინფორმაციის ჰორიზონტალური გაცვლა აუცილებელია საქმიანობის კოორდინაციისთვის.

ფორმალურ კომუნიკაციებთან ერთად ორგანიზაციებში მყარდება არაფორმალური კომუნიკაციებიც, რომელთაც უწოდებენ ხმების გავრცელების არხებს. მათი მეშვეობით ინფორმაცია ვრცელდება გაცილებით უფრო სწრაფად, ვიდრე ფორმალური კომუნიკაციების დროს, მაგრამ ხმებს მიკუთვნებული აქვთ არაზუსტი ინფორმაციის რეპუტაცია, თუმცა, როგორც გამოკვლევებით დადასტურდა, ისინი ხშირად ზუსტად ასახავენ ფაქტობრივ მდგომარეობას.

კომუნიკაციური პროცესი და მისი ეტაპები

კომუნიკაციურ პროცესში იგულისხმება ინფორმაციის გაცვლა ორ ან მეტ ადამიანს შორის. საჭიროა ინფორმაციის გაცვლაში აქტიური როლი შეასრულოს ორივე მხარემ.

კომუნიკაციური პროცესი შედგება ოთხი ეტაპისაგან. მათ მიეკუთვნება:

- 1) იდეის ჩასახვა;
- 2) იდეის კოდირება და გადასაცემი არხის შერჩევა;
- 3) ინფორმაციის გადაცემა;
- 4) მიღებული ინფორმაციის დეკოდირება.

ინფორმაციის გაცვლის პროცესში შეიძლება გამოიყოს ოთხი საბაზო ელემენტი:

1) ინფორმაციის გამგზავნი პირი, რომელიც არჩევს ინფორმაციას ან წარმოადგენს მის შემკრებს და გადამცემს;

2) ცნობება – საკუთრივ ინფორმაცია, რომელიც კოდირებულია სიმბოლოების დახმარებით;

3) არხი – ინფორმაციის გადაცემის საშუალება;

4) ინფორმაციის მიმღები. ესაა პირი, რომლისთვისაც განკუთვნილია ინფორმაცია და რომელიც ახდენს მის ინტერპრეტაციას. [გ. შუბლაძე მენეჯმენტის საფუძვლები გვ. 58]

ორგანიზაციის მართვის პროცესში დიდ როლს ასრულებს პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციები, რომელთა ეფექტიანობაზეც მოქმედებს მრავალი ასპექტი. მათ შორის

ძირითადია: აღქმა, სემანტიკა, არავერბალური სიმბოლოები, უკუკავშირის დაბალი დონე, მოსმენის უნარი.

საერთოდ ინფორმაციის გადაცემის დროს ადამიანთა რეაქცია განისაზღვრება მათ მიერ მოვლენის აღქმით და არა იმით, თუ რა ხდება სინამდვილეში. აღქმის პროცესზე გავლენას ახდენს ბევრი ფაქტორი, რომელთა დროულად გამოვლენა

საშუალებას იძლევა არასწორი აღქმით გამოწვეული დაბრკოლებები დროულად იქნეს თავიდან აცილებული.

ერთ-ერთი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს ინფორმაციის აღქმაზე, არის დაგროვებული გამოცდილება. ხშირად ინფორმაციას, რომელიც ეწინააღმდეგება მიმღების გამოცდილებას, ნაწილობრივ და ზოგჯერ მთლიანადაც კი უარყოფს ან კიდევ ამახინჯებს ადრე მიღებული გამოცდილების შესაბამისად.

ინფორმაციის აღქმის პროცესში გარკვეულ დაბრკოლებებს ქმნის, აგრეთვე, ადმინისტრაციის მიერ მიღებული დადგენილებები.

მენეჯერებსა და ხელქვეითებს შორის ინფორმაციის გაცვლაზე გარკვეულ გავლენას ახდენს მათ შორის არსებული კომუნიკაციური კლიმატი. თუ მენეჯერსა (ხელმძღვანელსა) და ხელქვეითს შორის უნდობლობა და დაპირისპირებაა, ხელმძღვანელი ვერ მიიღებს საჭირო ინფორმაციას. ნდობის ატმოსფერო მათ შორის, პირიქით, ზრდის ზუსტი ინფორმაციის ნაკადს და ხელს უწყობს მართვის ეფექტიანობის ამაღლებას.

ინფორმაციის გადაცემისას გარკვეული დაბრკოლებები შეიძლება გამოიწვიოს სემანტიკურმა ვარიანტებმა. სემანტიკაში იგულისხმება ინფორმაციის გადაცემა სიტყვების მეშვეობით. სიტყვების მეშვეობით გადაცემულ და მიღებულ ინფორმაციას უწოდებენ ვერბალურ ინფორმაციას. სიტყვა «ვერბალური» ლათინურია და ნიშნავს ზეპირს, სიტყვიერს. სემანტიკური ვარიანტები ხშირად ხდება არასწორი გაგების მიზეზი. საქმე ის არის, რომ ზოგ შემთხვევაში არ ჩანს სიმბოლოს ის მნიშვნელობა, რომელიც მას მიანიჭა ინფორმაციის გამგზავნმა. სიმბოლოს მნიშვნელობა იცვლება გამოყენებული კონტექსტისა და და სიტუაციის მიხედვით. რამდენადაც ყოველ ადამიანს აქვს საკუთარი გამოცდილება, ინფორმაციის გაცვლის ყოველი აქტი განსაზღვრული ზომით წარმოადგენს ახალ სიტუაციას და არავინ შეიძლება იყოს მთლიანად დარწმუნებული, რომ ინფორმაციის მიმღები მიაწერს სიმბოლოს იგივე მნიშვნელობას, რომელიც მან მიანიჭა. [გ. შუბლაძე მენეჯმენტის საფუძვლები გვ. 60]

ინფორმაციის გადაცემისას შეიძლება გამოიყენონ, აგრეთვე, სახის გამომეტყველება, ინტონაცია, ჟესტი, კერძოდ, მიღებული ინფორმაციის არგაზიარების ღიმილი და გამომეტყველება, წარბების აწევა გაურკვევლობის გამო,

პირზე ხელის დაფარება, უხალისო პოზა და სხვა. ისინი ყველა მიეკუთვნება ინფორმაციის გადაცემის არავერბალურ ხერხებს. არავერბალურმა სიმბოლოებმა შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინოს კომუნიკაციურ პროცესზე, მაშინაც კი, როცა სემანტიკური სიმბოლოები გამოხატავენ დადებით აზრს. საჭიროა პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების დამყარებისას არავერბალური სიმბოლოები შეესაბამებოდეს იდეას, რომლის გადაცემაც ხორციელდება.

პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების დაბრკოლება შეიძლება გამოიწვიოს უკუკავშირის უგულვებელყოფამ. უკუკავშირი დადებითად მოქმედებს ინფორმაციის გადაცემის პროცესზე, რადგან იძლევა იმის დადგენის შესაძლებლობას, თუ როგორ მოქმედებს გადაცემული ცნობა მის მიმღებზე.

პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების ეფექტიანობის ამაღლებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მოსმენის უნარს. ამ საკითხთან დაკავშირებით ხელმძღვანელები იძლევიან ძირითადად ასეთ პასუხს: «მე მომწონს ჩემი უფროსი, ის მისმენს მე». მოსმენის უნარი არავითარ შემთხვევაში არ უნდა იქნეს დაყვანილი გაჩერებაზე და სხვებისათვის ლაპარაკის საშუალების მიცემაზე. ისინი მოსმენის პროცესის მხოლოდ ნაკლებ მნიშვნელოვანი ფრაგმენტებია.

პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების უკუგების ამაღლებისათვის აუცილებელია, აგრეთვე გადაცემული ინფორმაციიდან ორაზროვანი სიტყვების გამორიცხვა, საკუთარი პოზის, ინტონაციის, ჟესტებისადმი თვალყურის დევნება, რომ არ გადაიცეს წინააღმდეგობრივი სიგნალები, ყურადღების გამოჩენა სხვა ადამიანებისადმი და ა.შ.

პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების დროს უნდა გამოიყენონ არა ზოგადი, არამედ ზუსტი ფრაზები, რაც დადებითად მოქმედებს შედეგზე.

ინფორმაციის გადაცემისას გამგზავნმა საკუთარ თავს უნდა შეხედოს მოსაუბრის ან ინფორმაციის მიმღების თვალთ, რაც გაადვილებს მიმღების მიერ ინფორმაციის არსში გარკვევას.

ინფორმაციის გამგზავნის ყურადღებიანი დამოკიდებულება სხვა ადამიანებისადმი, დადებითად განაწყოფს მათ და შეიძლება ამით შესამჩნევად შემცირდეს მიღებული ინფორმაციის არასწორი გაგების შესაძლებლობა. [გ. შუბლაძე მენეჯმენტის საფუძვლები გვ. 61]

მმართველობითი (სამმართველო) პროცესის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის აუცილებელია არა მხოლოდ პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციების მოწესრიგება, არამედ, აგრეთვე იმ წინააღმდეგობების გამოვლენა და დაძლევა, რომლებიც შეიძლება წარმოიშვას ორგანიზაციებში ინფორმაციის გაცვლის პროცესში.

ინფორმაციის გაცვლას ძირითადად აბრკოლებს შემდეგი წინააღმდეგობები:

- 1) ცნობების დამახინჯება;
- 2) საინფორმაციო ქსელის გადატვირთვა;
- 3) ორგანიზაციის არადაამაკმაყოფილებელი სტრუქტურა.

ცნობების დამახინჯება შეიძლება გამოწვეული იყოს წინასწარგანზრახვით ან პიროვნებათაშორისი კონტაქტების დამყარების სიძნელეებით. შეგნებულად ინფორმაცია შეიძლება დამახინჯდეს მაშინ, როცა ხელმძღვანელი არ ეთანხმება მიღებულ ინფორმაციას. ასეთ შემთხვევაში ის ინფორმაციას ცვლის მისი ინტერესების შესაბამისად. ინფორმაცია მახინჯდება, აგრეთვე, მართვის ქვედა დონიდან ზედა დონისათვის გადაცემის მომენტში, როცა ხელქვეითები ცდილობენ ხელმძღვანელებს გადასცენ მხოლოდ დადებითი ინფორმაცია. ამ დროს ხელქვეითებს არასწორი მოქმედებისკენ უბიძგებს დასჯის შიში უარყოფითი ინფორმაციის მიწოდების შემთხვევაში, ზოგჯერ კი ინფორმაციის გადაცემით მიღებული შედეგის გამოუყენებლობის შეგრძნება.

საინფორმაციო ქსელის ინფორმაციით გადატვირთვაც უარყოფითად მოქმედებს კომუნიკაციურ პროცესზე. ბუნებრივია, ინფორმაციის ვებერთელა ნაკადის გადამუშავება წარმოადგენს დიდ სიძნელეს, რაც აიძულებს ხელმძღვანელებს გვერდი აუარონ, მათი აზრით, ნაკლებად მნიშვნელოვან ინფორმაციას.

ინფორმაციის დამახინჯების ალბათობა იზრდება ორგანიზაციის არადაამაკმაყოფილებელი სტრუქტურის პირობებშიც, რაც დაკავშირებულია მართვის ცალკეული დონის მიერ ინფორმაციის გაფილტვრისა და კორექტირების შესაძლებლობებთან.

კომუნიკაციური პროცესი შეიძლება შეფერხდეს კადრების არადაამაკმაყოფილებელი კვალიფიკაციით და არადანიშნულებისამებრ გამოყენებით, ფორმალურ და არაფორმალურ ჯგუფებს შორის კონფლიქტით და სხვა მიზეზებით.

ორგანიზაციებში კომუნიკაციური პროცესის სრულყოფა შეიძლება შემდეგი გზებით:

- 1) ინფორმაციული ნაკადის რეგულირება;
- 2) მმართველობითი საქმიანობის სრულყოფა;
- 3) უკუკავშირის მოწესრიგება;
- 4) წინადადებების შეგროვება;
- 5) საინფორმაციო ბიულეტენებისა და თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება. [გ. შუბლაძე მენეჯმენტის საფუძვლები გვ. 62]

3.2. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიები

ორგანიზაციის საქმიანობაში მთავარი რგოლი ადამიანური (იგივე შრომითი) რესურსებია. ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი წყარო ორგანიზაციის თანამშრომლები არიან, ისინი განსაზღვრავენ ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობას, ხოლო კადრების მენეჯერები კი მთავარ როლს ასრულებენ კადრების შერჩევასა და გამოყენების საქმეში. ამიტომაც რომ ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობის უპირატესი გარანტი შრომითი რესურსების მართვაა. [გ. შუბლაძე - მენეჯმენტის საფუძვლები გვ. 168]

შრომითი რესურსების მართვაში იგულისხმება ისეთი ორგანიზაციული სისტემის შემუშავება და გამოყენება, რომელიც ხელს შეუწყობს ადამიანთა თავისებურებების და შესაძლებლობების სრულად გამოვლენას და ეფექტიან დასაქმებას ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის მიმართულებით. ეს სისტემა მოიცავს კადრების შერჩევას, განაწილებას და დასაქმების მთლიან სისტემას.

შრომითი რესურსების მართვის პროცესი რამდენიმე ეტაპს მოიცავს. კერძოდ,

1. შრომითი რესურსების მართვის პროცესისადმი სტრატეგიული მიდგომა;
2. შრომითი რესურსების მართვაზე გარე ფაქტორების ზემოქმედება;
3. შრომითი რესურსების შერჩევა;
4. მუშაკთა სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება;
5. მუშაკთა შრომითი საქმიანობის შედეგების შეფასება;
6. მუშაკთა დაწინაურება, წახალისება, თანამდებობიდან განთავისუფლება;
7. ხელმძღვანელი კადრების მომზადება.

შრომითი რესურსების მართვის პროცესისადმი სტრატეგიული მიდგომა ემყარება სამ მთავარ პრინციპს.

- ნებისმიერი მენეჯერი დაკავებული თანამდებობისგან დამოუკიდებლად იღებს პასუხისმგებლობას შრომითი რესურსების მართვაზე. ისინი განსაზღვრავენ სამუშაოს მოცულობის შესაბამისად საჭირო სამუშაო ძალის რაოდენობას, უქმნიან მუშაკებს პირობებს საკუთარი შესაძლებლობების სრულად გამოვლენისთვის, ამუშავებენ მათი კვალიფიკაციის ამაღლების და გადამზადების ღონისძიებებს.
- დაქირავებული მუშაკები წარმოადგენენ ორგანიზაციის ფასეულ აქტივებს. სწორედ მუშაკები განსაზღვრავენ თავისი საქმიანობით

ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას და არა შენობები და ნაგებობები. ამრიგად, მუშაკთა მართვის მეთოდების შერჩევა-გამოყენება არის ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის აუცილებელი ფაქტორი.

- შრომითი რესურსების მართვისადმი კონკრეტული მიდგომები განაპირობებს ორგანიზაციის მიზნების და ამოცანების ინტეგრაციას. თანამედროვე ეტაპზე მენეჯერების წინაშე დგას მეტად მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ამოცანები, თუ როგორ აამაღლონ ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობა გლობალური მასშტაბით, გააუმჯობესონ ხარისხი, მწარმოებლურობა და მომსახურების დონე, გამოიყენონ ელექტრონული ბიზნესის საშუალებები. ყოველივე ეს კი შესაძლებელია კვალიფიციური პერსონალის გამოყენებით, რაც განსაზღვრავს კიდევ პერსონალზე მოთხოვნას.

შრომითი რესურსების მართვა წარმოუდგენელია ორგანიზაციის პრობლემების და ორგანიზაციაზე მოქმედი ფაქტორებისგან განყენებულად, კერძოდ ისეთი ფაქტორების, როგორცაა გლობალიზაცია, ტექნოლოგიური პროგრესი, მაღალკვალიფიციური სამუშაოს მოცულობის ზრდა, ბაზარზე და გარე გარემოში სწრაფად ცვალებადი პროცესები, ცვლილებები ორგანიზაციის მიზნებსა და სტრატეგიაში, ასევე სტრუქტურასა და საქმიანობის კულტურაში.

ჩვენი ძალა ჩვენი მაღალკვალიფიციური მუშაკებია, ჩვენი თანამშრომლები ჩვენი მთავარი რესურსია ხშირად გაიგონებთ მენეჯერებისგან. ამიტომაც, რომ მენეჯერთა საქმიანობის მთავარ ამოცანას კადრების შერჩევა, მათი აღზრდა, და თანამდებობებზე განაწილება წარმოადგენს. თუ მუშაკები გრძნობენ, რომ მათ შრომას აფასებენ, უხდიან გასამრჯელოს შრომის შესაბამისად და მათ შრომისათვის ყველანაირ პირობებს უქმნიან, ისინი ცდილობენ საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენებას ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისათვის. ხოლო თუ მუშაკები გრძნობენ რომ მათ შრომას არ აფასებენ, მაშინ ისინი გულგრილად ეკიდებიან მოვალეობათა შესრულებას და ეძებენ ახალ სამუშაოს. აქედან გამომდინარე, ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის კონკურენტული სტრატეგიის

შემუშავებაში სპეციალისტთა მონაწილეობა.[გ. შუბლაძე - მენეჯმენტის საფუძვლები გვ. 169]

ორგანიზაციის სტრატეგიული ამოცანების შესრულება დამოკიდებულია ორგანიზაციის ადამიანურ რესურსებზე, ე.ი. პერსონალზე. შრომითი რესურსებზე მოთხოვნის განსაზღვრა გულისხმობს ღონისძიებების გატარებას სამი მიმართულებით:

- ადამიანური რესურსების რაოდენობის გაზრდა;
- გლობალური საკადრო სტრატეგიის შემუშავება;
- ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვა.

თანამედროვე ეტაპზე ორგანიზაციებისთვის როგორც არასდროს, ისე საჭირო და აუცილებელია კვალიფიციური კადრებით უზრუნველყოფა. პერსონალის ცოდნის, გამოცდილების, ჩვევების და შესაძლებლობების ეკონომიკური ეფექტიანობა - აი ეს არის ადამიანური კაპიტალი. სწორედ ადამიანური კაპიტალის მართვის ორგანიზაცია განსაზღვრავს ორგანიზაციის (ფირმის) კონკურენტუნარიანობას და არის მისი წარმატების საფუძველი.

შემდეგი ფაქტორია **გლობალური მასშტაბით კონკურენცია**. თითქმის ყველა დარგის ფირმები აწყდებიან ისეთ პრობლემებს, როგორცაა მოთხოვნა გლობალურ ლიდერებზე, ადამიანებზე რომელთაც გააჩნიათ არა მარტო ხელმძღვანელობის უნარი, არამედ შესაძლებლობები იმუშაონ სხვადასხვა ქვეყნის ფირმებთან და კულტურებთან მიმართებაში. ამიტომაც, რომ დღეისათვის ფირმების მთავარი ამოცანა პერსონალის შერჩევის და მომზადების ისეთი პოლიტიკის შემუშავებაა, რომელიც ხელს შეუწყობს გლობალური ლიდერების მომზადებას. სწორედ ამ მუშაკებზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის გლობალური ბიზნეს-სტრატეგიების წარმატება.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია **საკადრო ინფორმაციული სისტემის შემუშავება**. ასეთი სისტემის შექმნა გულისხმობს ავტომატიზებული სამუშაო ადგილების შექმნის პარალელურად ისეთი ინტეგრირებული კომპიუტერული სისტემის ფორმირებას, რომელიც გამოიყენება კადრებზე მოთხოვნილების განსაზღვრის და მისი ინფორმაციული უზრუნველყოფის მიზნით. ასეთი სისტემის

მთავარი საბაზო ფუნქციაა ხელფასების დარიცხვა და სხვა დამატებითი შეღავათების განსაზღვრა.

თანამედროვე პროგრამები უზრუნველყოფენ საკადრო საქმიანობის მთელი პროცესის განხორციელებას, როგორცაა კადრების შერჩევა, სამუშაოზე მიღება, განაწილება, პროფორიენტაცია, სწავლება, შრომის ანაზღაურების ადმინისტრირება. საკადრო ინფორმაციული სისტემის შემუშავება აადვილებს დიდი მოცულობის ინფორმაციის ანალიზს და უზრუნველყოფს შრომით რესურსებზე მოთხოვნის განსაზღვრისა და გრძელვადიანი დაგეგმვის ეფექტიანობას. შრომით რესურსებზე მოთხოვნილების განსაზღვრის საფუძველი კი თავის მხრივ სამუშაოს მოცულობა და საწარმოო გეგმებია.

შრომითი რესურსების დაგეგმვა გულისხმობს შრომით რესურსებზე მოთხოვნის პროგნოზირებას და ვაკანტური თანამდებობების მიხედვით კანდიდატთა მოთხოვნების განსაზღვრას. დაგეგმვის პროცესში პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: როგორი ტექნოლოგიების დანერგვაა გათვალისწინებული და როგორ იმოქმედებენ ისინი საკადრო სისტემაზე? როგორ შეფასდება სტრუქტურული ქვედანაყოფების მუშაობის მასშტაბები უახლოეს 5-10 წლის მანძილზე? როგორია კადრების დენადობის მაჩვენებელი და შესაძლებელია თუ არა მისი შემცირება?. ამ კითხვებზე პასუხების მიხედვით უნდა განისაზღვროს შრომითი რესურსების მართვის სტრატეგია. აღნიშნულიდან გამომდინარე, შრომითი რესურსების დაგეგმვის პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

1. შრომითი რესურსების არსებული რაოდენობის შეფასება.
2. შრომით რესურსებზე მოთხოვნის განსაზღვრა.
3. შრომით რესურსებზე მოთხოვნის შესაბამისი პროგრამის შემუშავება.

თანამედროვე ეტაპზე საკმაოდ ფართოდ გამოიყენება კადრების შერჩევაში ელექტრონული საშუალებები, კერძოდ, ინტერნეტის ქსელი. ორგანიზაციები კადრების საჭიროების შესახებ განცხადებას აქვეყნებენ ინტერნეტით და ასევე ინტერნეტის მეშვეობით, on-line რეჟიმში, აგროვებენ კანდიდატთა ანკეტებს. გარდა საკუთარი ვებ-გვერდისა, ორგანიზაციას კადრების მოზიდვის მიზნით შეუძლია გამოიყენოს სხვა კომერციული საიტებიც. სამუშაოს მაძიებლებს შეუძლიათ ორგანიზაციებს გაუგზავნონ ელ-ფოსტით საკუთარი მონაცემები, ხოლო

ორგანიზაცია - დამქირავებლებს კი შეუძლიათ დიდი რაოდენობით ანკეტები დაამუშავონ სწრაფად და შეარჩიონ მათთვის საჭირო კვალიფიკაციის კადრები. [გ. შუბლაძე - მენეჯმენტის საფუძვლები გვ. 171]

მუშაკთა შეფასებისას, თანამედროვე ეტაპზე, გამოიყენება აგრეთვე რეკომენდაციების ფორმა. თანამშრომელთა რეკომენდაციები მუშაკთა სამუშაოზე მიღების კარგი საშუალებაა. ჯერ ერთი, მუშაკები კარგად იცნობენ სამუშაოს ხასიათს და კარგად შეუძლიათ განსაზღვრონ კანდიდატის შესაძლებლობების თანამდებობის მოთხოვნებთან შესაბამისობა, მეორე მხრივ, კანდიდატი ინფორმირებულია ფირმის საქმიანობის შესახებ და მისი ადაპტაცია კოლექტივთან ადვილია. გარდა ამისა, ფირმები ახდენენ თანამშრომელთა ფულად წახალისებას კანდიდატების შერჩევის საქმეში მონაწილეობისთვის.

კადრების შერჩევის საფუძველია შრომის ანაზღაურების სტრუქტურის განსაზღვრა. კადრების შერჩევისას ანაზღაურების სისტემა განსაზღვრავს კვალიფიციური კადრების მოზიდვას და ასევე კვალიფიციური კადრების სამუშაოზე დამაგრებას, მუშაკთა დენადობის შემცირებას. შრომის ანაზღაურების სისტემის განსაზღვრას საფუძვლად უნდა დაედოს სამუშაოს ხასიათი, შრომის ბაზარზე მდგომარეობა, შრომის მწარმოებლურობისა და მომგებიანობის რეალური მდგომარეობა ორგანიზაციაში. [გ. შუბლაძე - მენეჯმენტის საფუძვლები გვ. 171]

კადრების შერჩევა საქმის მხოლოდ დასაწყისია, მთავარია შრომითი რესურსების განვითარება. ადამიანური რესურსები მუდმივად ცვლილებას განიცდიან და რაც მთავარია იგი ვითარდება ყოველთვის პროგრესულად.

შრომითი რესურსების განვითარების, მისი პოტენციური შესაძლებლობების ამაღლების ღონისძიებებია: პროფესიული ორიენტაცია, სოციალური ადაპტაცია კოლექტივში, შრომის მწარმოებლურობის შეფასება, დაჯილდოვების სისტემა, პროფესიული მომზადება და სწავლება, სამსახურში დაწინაურება.

შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების მიმართლებით გადადგმული პირველი ნაბიჯი პროფესიული ორიენტაციაა, რასაც ყოველთვის თან ახლავს კოლექტივში სოციალური ადაპტაცია. თუ ხელმძღვანელი დაინტერესებულია მუშაკის წარმატებული საქმიანობით, ყოველთვის უნდა ახსოვდეს, რომ ის პიროვნებაა.

ორგანიზაციებში მუშაკის კოლექტივში ადაპტაციის მიზნით იყენებენ მთელ რიგ ოფიციალურ და არაოფიციალურ ხერხებს. უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა მუშაკის ინფორმირება ორგანიზაციაში მუშაობის წესების, პროცედურების, ურთიერთობების შესახებ. ეს ინფორმაცია მუშაკს მიეწოდება როგორც ხელმძღვანელის, ასევე კოლეგების დახმარებით.

თუ ხელმძღვანელი არ უთმობს გარკვეულ ძალისხმევას ახალი მუშაკების კოლექტივში ადაპტაციას, ამან შეიძლება ახალი მუშაკი მიიყვანოს იმედგაცრუებამდე, ან არასწორ ქმედებებამდე, რაც შეიძლება უარყოფითად აისახოს საქმიანობის შედეგებზე.

შრომითი რესურსების განვითარებაში დიდ როლს ასრულებს სწავლების პროცესი, რომლის მიზანია მუშაკთა შრომითი ჩვევების და უნარების სრულყოფა.

მუშაკთა სწავლება რთული პროცესია, სწავლების მეთოდები კი მრავალრიცხოვანი. სწავლების მეთოდები უნდა შეირჩეს სამუშაოს ხასიათის, შინაარსის, პროფესიული მოთხოვნების შესაბამისად. [გ. შუბლაძე - მენეჯმენტის საფუძვლები გვ. 173]

მუშაკთა სწავლება შეიძლება განხორციელდეს მრავალი ფორმით. ყველაზე გავრცელებულია მუშაკთა ადგილებზე მომზადების ფორმა. სწავლების ამ ფორმას აქვს დადებითი მხარე, სწავლების ხარჯები მინიმალურია და ცოდნის გადაცემის პროცესიც მარტივი, სწავლება ხორციელდება სწრაფად და ეფექტიანად.

მუშაკთა სწავლებისას უფრო ხშირად გამოიყენება ისეთი ფორმები, როგორცაა ტრენინგების ჩატარება, ლექციების ფორმით სწავლება, დისკუსიების მოწყობა, საქმიანი თამაშების მეშვეობით სწავლება, სწავლება ინდივიდუალური სასწავლო პროგრამებით, დისტანციური სწავლების ფორმა, სწავლება ინტერნეტის სასწავლო კურსებით და ა.შ.

შრომითი რესურსების განვითარებაში აუცილებელი მომენტია შრომის შედეგების შეფასება. შედეგების შეფასება ორგანიზაციაში განიხილება როგორც კონტროლის ფუნქციის გაგრძელება. შედეგების შეფასება საჭიროებს ხელმძღვანელების მიერ ინფორმაციის შეგროვებას, თუ რამდენად ეფექტიანად ასრულებენ მუშაკები თანამდებობრივ მოვალეობებს. ამ ინფორმაციას ხელმძღვანელი აწვდის მუშაკს და აძლევს მას დამოუკიდებელი ქმედებების

განხორციელების შესაძლებლობას თუ შედეგები დამაკმაყოფილებელია, ხოლო საკუთარი შეცდომების გამოსწორების შესაძლებლობას თუ შედეგები არ შეესაბამება საყოველთაოდ მიღებულ ნორმებს.[გ. შუბლაძე - მენეჯმენტის საფუძვლები გვ. 174]

შრომითი რესურსების მართვის მთავარი ასპექტია შრომითი ცხოვრების ხარისხის ამაღლება. მუშაკთა ცხოვრების ხარისხის ამაღლება გულისხმობს მუშაკთა პირადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების დონეს შრომის მიღწეული შედეგების მეშვეობით. ცხოვრების ხარისხის ამაღლებით უმთავრესად დაინტერესებულნი არიან ეკონომიკურად განვითარებული ქვეყნები. ამ ქვეყნებში მუშაკთა ცხოვრების ხარისხის ამაღლებას ასტიმულირებენ საზოგადოებრივი და კერძო ორგანიზაციები.

საყოველთაოდ მიღებულია, რომ შრომის პირობებმა უნდა უზრუნველყოს მუშაკთა შრომის მოტივაცია. აღსანიშნავია ისიც, რომ შრომა თვითონ არის მოტივაცია მუშაკებისათვის. მოტივაციის სფეროში ბოლო დროს ჩატარებული გამოკვლევები გვიჩვენებენ რომ შრომის ორგანიზაციის შეცვლა შესაძლებელია მხოლოდ იმ ორგანიზაციებში და იმ ადამიანებთან მიმართებაში, რომლებსაც გააჩნიათ შემდეგი თვისებები: შეუძლიათ შრომის აუცილებლობის აღიარება, გააჩნიათ სამუშაოსადმი პასუხისმგებლობის გრძნობა, შეუძლიათ საკუთარი შრომის შედეგების შეცნობა და ეფექტიანობის ხარისხის განსაზღვრა. [გ. შუბლაძე - მენეჯმენტის საფუძვლები გვ. 175]

3.3 . მენეჯერის რაციონალური ცხოვრების წესი. მათი სამუშაო დროის განაწილების სავარაუდო დიაგრამა

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

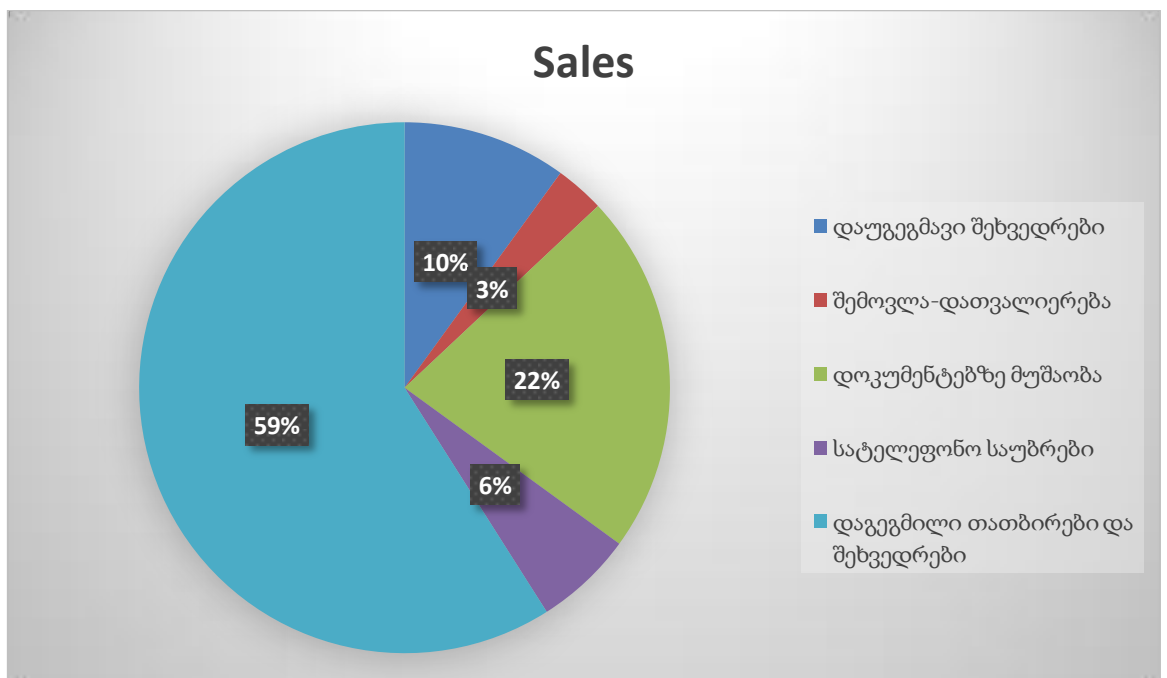
მართვის ძირეული რგოლის (დონის) ხელმძღვანელები უშუალო კავშირში არიან არამმართველობითი შრომით დაკავებულ მუშაკებთან. მათი ძირითადი მოვალეობაა, თვალყური ადევნონ საწარმოო დავალებების შესრულებას. ისინი ხშირად პასუხს აგებენ გამოყოფილი რესურსების გამოყენებაზე. საერთოდ ხელმძღვანელთა უმრავლესობას მართვის ძირეული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

მართვის ძირეული დონის ხელმძღვანელთა სამუშაო დაძაბული და მრავალფეროვანია. ამ დონის ხელმძღვანელები თავიანთი სამუშაო დროის უდიდეს ნაწილს ხელქვეითებთან და ზემდგომი დონის ხელმძღვანელებთან ურთიერთობაში ატარებენ. ამასთან ისინი ძირითადად ურთიერთკავშირში არიან თავიანთ ხელქვეითებთან და ნაკლებად - სხვა დონის ხელმძღვანელებთან. მართვის ძირეული დონის ხელმძღვანელებია: ოსტატი, საამქროს უფროსი, მაღაზიის სექციის გამგე და სხვა.

მართვის საშუალო (შუალედური) დონის ხელმძღვანელთა რაოდენობა გაცილებით ნაკლებია ძირეული დონის ხელმძღვანელთა რაოდენობაზე. ისინი ბუფერის როლს ასრულებენ მართვის უმაღლესი და ძირეული დონის ხელმძღვანელებს შორის. უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები ძირითადად მათგან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე იღებენ გადაწყვეტილებას, რომელიც მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელების მეშვეობით დაიყვანება ძირეული დონის ხელმძღვანელებამდე. მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელები თავიანთ სამუშაო დროის დიდ ნაწილს უმაღლესი და ძირეული დონის ხელმძღვანელებთან ურთიერთობაში ატარებენ. მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელებია: გასაღების სამსახურის მენეჯერი, განყოფილების გამგე, ფილიალის დირექტორი და სხვა. [გ. შუბლაძე - მენეჯმენტის საფუძვლები გვ. 23]

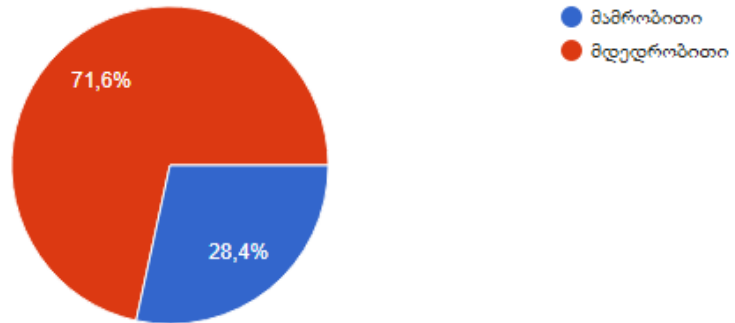
ორგანიზაციათა უმეტესობაში მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა რაოდენობა მცირეა და ხშირად რამდენიმე კაცსაც კი შეიძლება ითვლიდეს. მართვის ამ დონის ხელმძღვანელები პასუხს აგებენ მთელი ორგანიზაციის საქმიანობაზე. მათზე ბევრადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის იმიჯი.

გამოკვლევებით დადგენილია, რომ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა მდგომარეობა ძალიან რთულია მათი სამუშაოს დიდი მოცულობისა და დამაბული ხასიათის გამო. ადამიანი ამ თანამდებობაზე ჩვეულებრივ განმარტოებულია. სწორედ ამიტომ, რომ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებს აქვთ მაღალი ანაზღაურება. მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებს მიეკუთვნება: ფირმის პრეზიდენტი, ვიცე-პრეზიდენტი, უმაღლეს სასწავლებელში რექტორი და სხვ. მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები, როგორც გამოკვლევებით დადგინდა, თავიანთი სამუშაო დროის უდიდეს ნაწილს, დაახლოებით 59-61%-ს დაგეგმილ თათბირებსა და შეხვედრებს უთმობენ, დაუგეგმავი შეხვედრები სამუშაო დროის 10%-ს, ხოლო დოკუმენტებზე მუშაობა 20-22%-ს მოითხოვს. დანარჩენ დროს ისინი ანდომებენ ტელეფონზე საუბარს და ობიექტის შემოვლა-დათვალიერებებს. [გ. შუბლაძე - მენეჯმენტის საფუძვლები გვ. 24]

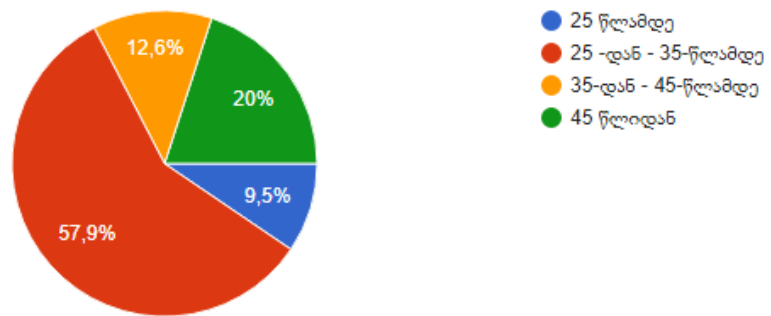


იმის დასადგენად თუ რამდენად შეესაბამებოდა ეს სტანდარტი ქართულ რეალობას, ჩავატარე ონლაინ კვლევა, სადაც გამოვკითხე სხვადასხვა დონის მენეჯერები. კვლევა შემდეგი სახის იყო:

1. სქესი



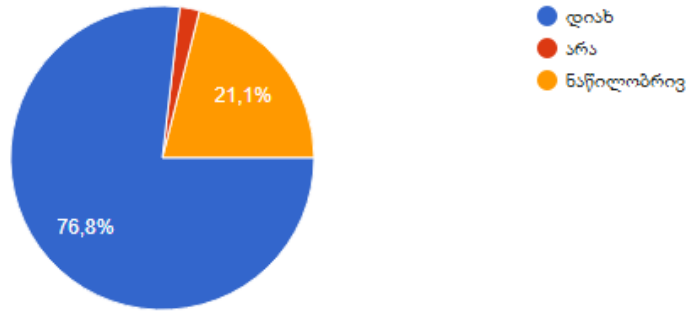
2. ასაკი



3, გაქვთ თუ არა შემუშავებული სამუშაო დროის განაწილების სავარაუდო გეგმა?



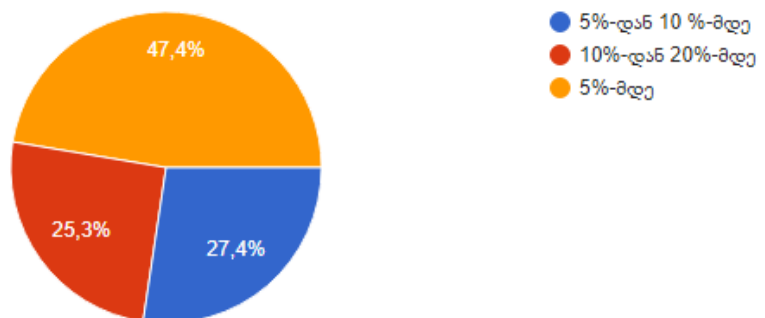
4. გეხმარებათ თუ არა შემუშავებული გეგმა მართვის პროცესის უკეთ წარმართვაში?



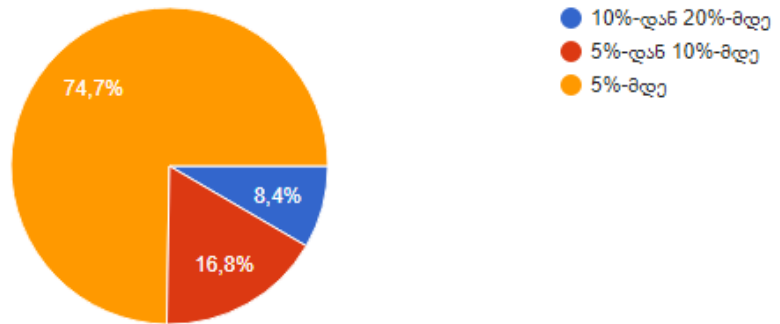
5. უთმობთ თუ არა სამუშაო დროის დიდ ნაწილს თათბირებსა და გათვალისწინებულ შეხვედრებს?



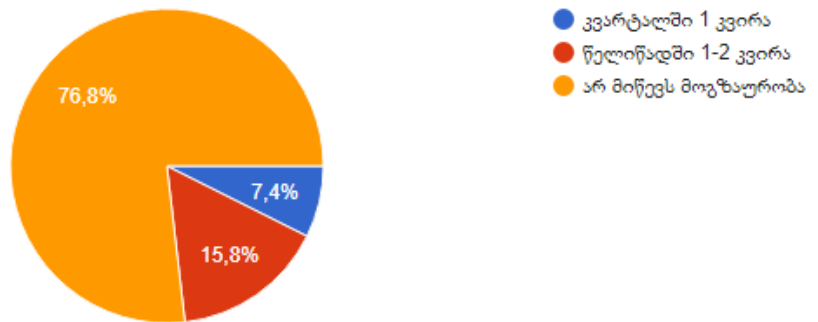
6. სამუშაო დროის რა ნაწილს უთმობთ სატელეფონო საუბრებს?



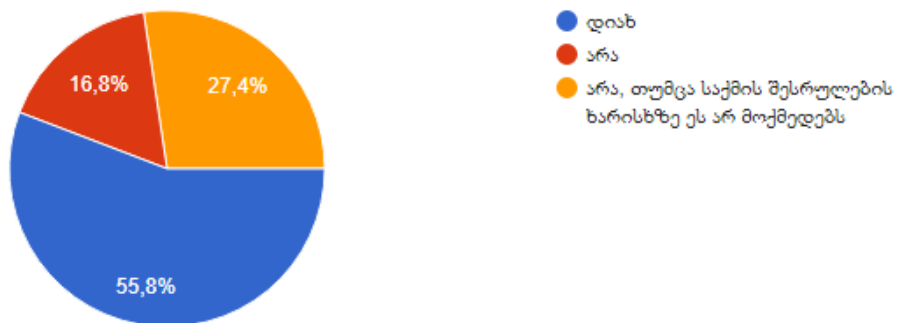
7. სამუშაო დროის რა ნაწილს უთმობთ გაუთვალისწინებელ შეხვედრებს?



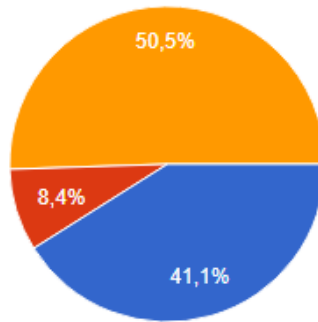
8. რა დროს უთმობთ სამსახურებრივად აუცილებელ მოგზაურობებს?



9. ხართ თუ არა კმაყოფილი თქვენდამი დაქვემდებარებული თანამშრომლების სამუშაო დროის გრაფიკის დაცვით?

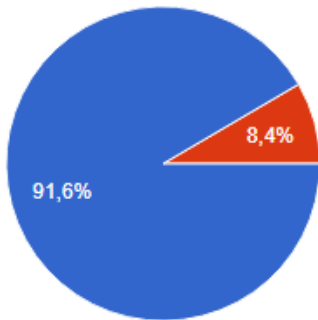


10. თვლით თუ არა, რომ სამუშაო დროის შემცირება მართვის პროცესის გაუმჯობესების გზაა?



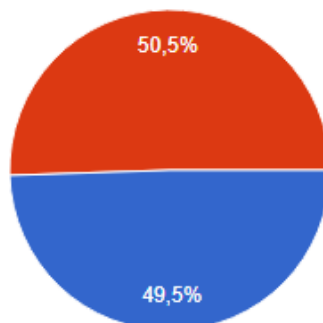
- დიახ, ეს მოტივაციის გაზრდის კარგი საშუალებაა
- არა, რადგან დასვენება აზარმაცებს მუშახელს
- გააჩნია საქმიანობის სფეროს

11. ფიქრობთ თუ არა თქვენდამი დაქვემდებარებულ თანამშრომელთა პროფესიულ ზრდაზე?



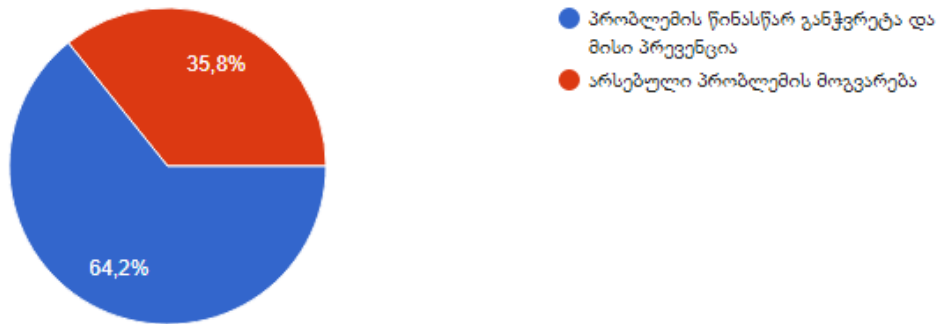
- დიახ, რადგან ახალი გამოწვევებისთვის მზად იქნებიან
- არ არის ამისი საჭიროება

12. უთმობთ თუ არა დიდ დროს საქაღალდე მუშაობას?



- დიახ
- არა

13 რა უფრო გაადვილდებათ მართვისას?



გამოკითხულთა დიდი უმრავლესობა მდებრობითი სქესის მენეჯერია. ეს ცხადყოფს, რომ ძველი მიდგომა მენეჯერის სქესთან დაკავშირებით ჩვენს ბაზარზე გამქრალა. ასაკობრივი ჯგუფებითაც თუ ვიმსჯელებთ, ძირითადი ნაწილი 25 დან 35 წლამდე ასაკის პიროვნებაა, შემდეგი - 45 წელს მაღლა მყოფი მოქალაქეები. ანუ ბაზარზე გვყავს ძველი გამომდგარი მენეჯერები და ახალი დამოუკიდებელ საქართველოში აღზრდილი თაობა, რომლებისთვისაც დასავლური ფასეულობები უფრო ახლოა, ვიდრე სოციალისტური. საქმის წინასწარი დაგეგმვის პრინციპით თუ ვიმსჯელებთ, გამოკითხულთა თითქმის ნახევარი ამბობს, რომ წინასწარ გეგმავს დღის წესრიგს. მცირე ნაწილი უარს ამბობს და დანაჩენები გვეუბნებიან, რომ უბრალოდ სპეციფიკა არ მოითხოვს ამის საჭიროებას. თუმცა 76% გვეუბნება, რომ წინასწარი დღის წესრიგი ეფექტურია შრომის ნაყოფიერებისათვის.

ცოტაოდენ არასტანდარტული სიტუაცია გვაქვს დაგეგმილ შეხვედრებთან დაკავშირებით. დიდი ნაწილი თვლის, რომ საქმიანობიდან გამომდინარე არაა ამის საჭიროება. შესაძლოა სტანდარტს იმიტომ ასცდა ჩემი კვლევა, რომ სეგმენტი ამ საკითხში სწორედ ვერ შეირჩა, ან სასურველი ტიპის აპლიკანტმა არ მიიღო მონაწილეობა კვლევაში.

სატელეფონო საუბრებს დროის 10 %-ზე მეტს უთმობს გამოკითხულთა მეოთხედი, ეს ალბათ, პანდემიის გამო გამოწვეული დისტანციური მუშაობის შედეგია.

ჩემთვის საინტერესო იყო შეკითხვა სამუშაო საათების შემცირებასთან დაკავშირებით. სადაც გამოკითხულთა 8,4 %-მა დაააფიქსირა აზრი, რომ შესვენება

აზარმაცებს ადამიანს. ჩემი აზრით, ამ აპლიკანტებს ტოქსიკურ გარემოში უწევთ მუშაობა.

და ბოლოს, ყველაზე მეტად გამაკვირვა ბოლო შეკითხვამ, სადაც უმრავლესობამ პრობლემის წინასწარ განჭვრეტა და პრევენცია არჩია. ჩემი აზრით, ეს ნიშნავს, რომ ჩვენს ქვეყანაში, ღირსეული ახალი თაობა მოდის მართვის სფეროში, რადგან მათ უმრავლესობას მართვა ურჩევნიათ და არა შესრულება.

დასკვნა

მართვის პროცესი ყოველთვის და ყველგან მიმზიდველ შთაბეჭდილებას ტოვებს. შემთხვევითი არ ყოფილა, რომ ჩემი, როგორც მაგისტრის კურსდამამთავრებელი კანდიდატის ნაშრომი ამ საკითხს დავუკავშირე. მასალები, რომელთა უმრავლესობა შესაბამისი მეთოდოლოგიების გამოყენებით მოვიპოვე, როგორც იტყვიან „ზღვაში წვეთია“, რაც წარმოვადგინე ნაშრომში თამამად შემიძლია ვთქვა, რომ ძალიან გამიფართოვა ცნობიერება-თუ რა არის მართვა: ხელოვნება თუ მეცნიერება. ორივე ერთად-ასეთია ჩემი პასუხი, რადგან თვითონ მართვის პროცესი ისეთი მნიშვნელოვანი ბერკეტების ზეგავლენის ქვეშ იმყოფება, როგორცაა ფსიქოლოგია და კომუნიკაცია. ორივე მნიშვნელოვანი ასპექტის მთავარი შემოქმედი ადამიანია, რომელიც ვალდებულია სხვადასხვა სიტუაციაში სხვადასხვა მოფიქრებული პროცედურებით ისარგებლოს მართვის პროცესის უკრიზისო მდგომარეობის შენარჩუნებისათვის, პროცესისა, რომელიც განაგებს სახელმწიფო თუ რომელიმე კერძო სტრუქტურას, რასაც სპეციალური ცოდნა, დრო და გამოცდილება სჭირდება.

პირველი, რაც გავაცნობიერე, თუ პრეტენზია გვაქვს ვიყოთ ხელმძღვანელი და ვმართოთ სტრუქტურა, ეკონომიკურად უნდა აზროვნებდე. თუ მართვის პროცესში შეიქმნება ეკონომიკური კრიზისი და ხელმძღვანელობა გამოსავალს ვერ მონახავს, ქაოსი და ანარქია იმდენად ნელ-ნელა და ცნობიერად შემოიჭრება, რომ ხელმძღვანელობისადმი მართული სტრუქტურა თანდათანობით დაიწყებს ჩამოშლას და უფრო მეტი ფსიქოლოგიური და კომუნიკაციური რესურსი დაგჭირდება სტაბილიზაციისათვის.

მეორე, აშკარაა, რომ მართვაში ანგარიში უნდა გაეწიოს წარსულ გამოცდილებას, რათა უკეთესი აწმყო შეიქმნას და ნაკლები შეცდომებით დაიგეგმოს მომავალი. ზუსტად აქ იჩენს თავს მართვაში ფსიქოლოგიური უნარების ფლობა, ორგანიზაციის წარმატების მთავარი რესურსი - შრომითი რესურსების სახით, როგორ უნდა შეირჩეს, მომზადდეს მუშაობისათვის, მიეცეთ მოტივაცია და ა. შ. ანუ ყველას კარგად უნდა გვახსოვდეს, რომ შრომითი რესურსი ორგანიზაციის ღირსებაა, სახელია, იმიჯია და ხანგრძლივადიან პერსპექტივაში წარმატებაა. მათი მართვის პროცედურების სიღრმისეულმა შესწავლამ კიდევ უფრო გააძლიერა ინტერესი ფსიქოლოგიისადმი.

მესამე, ცხადზე უცხადესია, რომ შრომითი რესურსების მართვის პროცესი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია ფსიქოლოგიურად, რადგან მენეჯმენტის მეცნიერება ასეთ რაიმეს გვაწვდის: როგორი გასაგები ენითაც არ უნდა ესაუბრებოდე კოლეგებს, მაინც მოიძებნება ადამიანი, რომელიც არასწორად გაგიგებთ, რადგანაც სხვადასხვა ადამიანები სხვადასხვა ფსიქო-ემოციური ცნობიერებისანი არიან, მოსმენის, აღქმისა და ქცევის სხვადასხვა კულტურას ფლობენ.

მეოთხე, ხელმძღვანელს ყოველთვის უნდა ახსოვდეს, რომ შრომით რესურსებს შორის არც თუ ისე იშვიათად თავს იჩენენ ე.წ. ტოქსიკური“ ფსიქოლოგიის მქონე თანამშრომლები, რომელთა დამოკიდებულება ორგანიზაციის საქმიანობისადმი ყოველთვის წინააღმდეგობრივია ზოგჯერ გასაგები, ზოგჯერ კი გაუგებარი მიზეზების გამო, რომელთა უმართაობაც კონფლიქტებისაკენ ბიძგია. კონფლიქტი კი ანგრევს ყოველგვარ საქმიანობას. მითუმეტეს, თუ მათ შესაძლებლობა მიეცათ ჩამოაყალიბონ არაფორმალური დაჯგუფებები, რაც საფრთხეს შეუქმნის მართვის პროცესს. ხელმძღვანელს იმდენად მაღალტექნოლოგიური კომუნიკაციის საშუალებებით სჭირდებათ სარგებლობა, რომ დროულად შეამცირონ ასეთი გამოვლინებები, რასაც კვლავ ფსიქოლოგიური მეთოდებით მიდგომები სჭირდება.

მეხუთე, ხელმძღვანელს, მენეჯერს რა უფრო უღირს: მართოს თუ შეასრულოს. როგორც მენეჯმენტის თეორია გვასწავლის, ხელმძღვანელთა უმრავლესობა შესრულებას ირჩევს, რადგან უფრო ადვილია და ნაკლებად დამოკიდებული ბრძანდებით ხელქვეითებზე, მაგრამ რაოდენ გასაკვირიც არ უნდა იყოს, ჩემს მიერ ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ ახალგაზრდა თაობა მართვას უფრო ირჩევს, ეს გაბედულად გადადგმული ნაბიჯი მინიშნებაა იმისა, რომ ძალიან ადრეულ ასაკში გაცნობიერდა, რომ მართვა სამუშაოა „სხვისი ხელებით“, თუ არ ბრძანდებით ავტოკრატი, ითავისებთ ყველა ფასეულობებსა და ღირებულებებს, რასაც შეუძლია წარმატება, ადვილად შესძლებთ სხვისი ხელებით მუშაობას, სადაც კი გამოცდილება არ გვეყოფა, არავინ გვაპატიებს. აქაც მოვიშველიებ მენეჯმენტის მეცნიერების ასეთ თეორიას: არასოდეს არავინ არ შეგახსენებთ თქვენს პასუხისმგებლობას დაკისრებული მოვალეობისათვის, მაგრამ ყველასაა აქვს ჩანიშნული თქვენს მიერ დაშვებული შეცდომების სია.

მეექვსე, ხელმძღვანელს, მენეჯერს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს შემუშავებული რაციონალური ცხოვრების წესი, მუდმივად იცავდეს რელაქსაციის, რეკრეაციის, კათარზისისა და თვითმენეჯმენტის პროცედურებს, რაც საშუალებას მისცემს მათ უკეთესად გაიაზრონ გასული სამუშაო დღეები, უფრო ცივი გონებით შეაფასონ დაშვებული შეცდომები, თუ საჭიროა ისაუბრონ საკუთარ თავთან და უფრო მეტი შესაძლებლობები ექნებათ უკეთესად დაგეგმონ მართვის ხვალინდელი დღე.

და ბოლოს, ვისაც პრეტენზია აქვს გაუძღვეს მართვის პროცესს - ვისწავლოთ მართვა და გავითავისოთ მთავარი-ადამიანის ფაქტორი - ფსიქოლოგიისა და კომუნიკაციის მთავარი მამოძრავებელი ძალა, უდიდესი კონგლომერატი, რომელიც ამოძრავებს სამყაროს.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. თევდორაძე მ. ნასყიდაშვილი ნ. ლოლაშვილი ნ. ზაზაშვილი თ. პატიაშვილი ნ. - მენეჯმენტი 2009 წ.
2. იმედაძე ი. - ფსიქოლოგიის საფუძვლები 2007 წ.
3. ლორთქიფანიძე რ. - ეკონომიკური აზროვნების სრულყოფისათვის 2018 წ.
4. მარკოზაშვილი ნ. - მენეჯმენტის საფუძვლები 1991 წ.
5. ტყემელაშვილი გ. დიდიშვილი ნ. კილაძე თ. - მენეჯმენტის ფსიქოლოგია 2007 წ.
6. შუბლაძე გ. მღებრიშვილი ბ. წოწკოლაური ფ. - მენეჯმენტის საფუძვლები 2008 წ.
7. ჩაჩანიძე გ. ნანობაშვილი ქ. ბიზნეს-კომუნიკაცია 2009 წ.
8. ძნელაძე დ. - ეკონომიკა მეწარმეობა და ბიზნესი 2005 წ.
9. ხიხაძე ლ. - საერთაშორისო ბიზნეს კომუნიკაციები 2018 წ.
10. ჰეინე პ. - ეკონომიკური აზროვნება ტომი I 2009 წ.
11. ჰეინე პ. - ეკონომიკური აზროვნება ტომი II 2009 წ.
12. Adam Smith, The Theory of Moral Sentiments , part VI, section II< chapter II. Indianapolis: Liberty Classics, 1982.
13. <http://dictionary.css.ge/>
14. <https://newsreport.ge/>