

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

ქეთი ფშაველაშვილი

მართვის სტილი მცირე და საშუალო ზომის ორგანიზაციებში

სამაგისტრო პროგრამა „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის განვითარების და კონსულტირების
მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: ნოდარ ბელქანია, სრული პროფესორი

თბილისი, 2018

სარჩევი

ანოტაცია	4
Abstract	6
შესავალი.....	8

თავი I - მართვის სტილის შესახებ ლიტერატურის მიმოხილვა

1.1 ორგანიზაცია.....	10
1.2 მართვა და მართვის სტილის განსაზღვრა.....	13
1.3 მართვის ტექნიკები	23
1.4 მეტნაკლებად ხშირად გამოყენებადი მართვის ტექნიკები	26
1.4.1 მართვა იდეებით	26
1.4.2 მართვა გარღვევით	27
1.4.3 მართვა მიზნით.....	27
1.4.4 დელეგირებით მართვა	28
1.4.5 ხელმძღვანელობა გამონაკლის შემთხვევებში ჩარევით	29
1.4.6 შედეგზე ორიენტირებული მმართველობა	29
1.4.7 სისტემური მმართველობით ხელმძღვანელობა	30
1.4.8. მმართველობის მოდელის შეცვლის შედეგები	30
1.5 მმართველი, ძალაუფლება, ლიდერობა	31

თავი II – კვლევის აღწერა

2.1 კვლევაში მონაწილე ორგანიზაციების აღწერა.....	34
2.2 კვლევის მეთოდი და მიზანი	35

2.3 კვლევის პროცესი და მიღებული შედეგები.....35

თავი III - დასკვნა51

ბიბლიოგრაფია..... 54

დანართი 1 55

დანართი 2 80

ანოტაცია

ორგანიზაციის არსს და რაობას მისი მიმართულება, მოქმედების/ ცხოვრების წესი, თანამშრომლები, მუშაობის სტილი, ორგანიზაციის კულტურა, მენეჯერის ტაქტიკა განსაზღვრავს. ეს ყოველივე კი მართვის სტილთანაა დაკავშირებული.

დღესდღეისობით მზარდი ტრაექტორიით არის მცდელობები მცირე და საშუალო ბიზნესის გაძლიერების, საერთაშორისო ინვესტორების დაინტერესების და საქართველოს სამეწარმეო, ბიზნეს მდგომარეობის მიხედვით საინტერესო, მიმზიდველი სურათის შექმნის. ბაზარზე ჩნდება ბევრი ახალი მცირე და საშუალო ზომის ორგანიზაცია.

ნაშრომის მიზანი იყო დაგვენახა რას წარმოადგენს დღევანდელი ქართული მცირე და საშუალო ზომის ბიზნესი - ნაშრომით გამოვიკვლიე, თუ რა ტიპის მმართველობის სტილი და მასთან დაკავშირებული ტექნიკებია გავრცელებული მცირე და საშუალო ზომის ორგანიზაციებში დღეს არსებულ ქართულ ორგანიზაციებში. გამოკვლეული იყო 200 მცირე და საშუალო ზომის ორგანიზაცია. ყველაზე მცირე ორგანიზაციის თანამშრომლების რაოდენობა იყო 5, ყველაზე დიდის კი -136.

ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევა. კვლევის ინსტრუმენტად გამოყენებული იყო კითხვარი. გამოკითხული იყო მმართველეს დაქვემდებარებული თანამშრომლები. მათ შორის რესპოდენტის შერჩევა მოხდა შემთხვევითი შერჩევით. კვლევა იყო ანონიმური. კვლევის შედეგების მონაცემების ანალიზი მოხდა სტატისტიკურ ელექტრონულ პროგრამაში.

ნაშრომი შეიცავს შესავალს, ორ თავს, რომელიც დაყოფილია ქვეთავებად, დასკვნასა და ბიბლიოგრაფიას.

პირველ თავში აღწერილი მაქვს ორგანიზაციასთან და მმართველობის სტილთან და ტექნიკებთან დაკავშირებული თეორიები. მეორე თავში აღწერილი მაქვს კვლევა, საკვლევი

მასალა, კვლევის პროცესი და შედეგები. დასკვნა კი წარმოადგენს კვლევის მიღებული შედეგების განხილვას და შეჯამებას.

კვლევის შედეგებით გამოიკვეთა მცირე და საშუალო ორგანიზაციებში დემოკრატიული მმართველობითი სტილის ტენდენცია, მმართველის მიერ საქმის დელეგირების ტექნიკით.

მიღებული შედეგი ჩემთვის მოსალოდნელი არ იყო, რადგან ბაზარზე არსებული სტერეოტიპები განსხვავებულია და კარიერის დამწყები მოქალაქეები ამაზე აპელირებენ სოციალურ ქსელში. მიღებული შედეგი კვეთავს მცირე და საშუალო ზომის ორგანიზაციების განვითარების და ბაზარზე ფუნქციონირების ტენდენციას.

Abstract

Management Style in Small and Medium Size Organizations

Keti Pshavelashvili

Organization meaning is identified by its destination, living style, employees, working style, manager's tactic. All of these are connected to organization culture and management style.

Currently there are increasing attempts to empower small and medium size business, to interest international investors and to make an attractive image of Georgia in a business field. More and more small and medium size organizations are appeared on market.

With this thesis I made a survey of management style and appropriated tecnics spread among small and medium size organizations in Georgia.

The thesis includes description, 2 paragraphs that are devided into sub-paragraphs, conclusion.

In first paragraph I described theories about organization and management style and management tecnics. In second paragraph I described survey and topic of survey, survey process and results. The conclusion presents survey results and summarizes them.

I made a survey of 200 employees from 8 small and medium size organizations. The smallest one included 5 employees and the largest one included 136 employees. I used quantitative survey. Survey instrument was a questionnaire. Employees were selected by random selection. Filling of questionnaire was anonymous. Received data was analyzed n a statistic electronic program.

According to survey result the tendency of using democratic management style and using management by delegation tecnic is visible.

For me the received result was not so much expectable as stereotypes of management style in small and medium size organizations are quite different from the result. According to the received result it gives a tendency that small and medium size organizations are on ongoing path to functioning and development.

შესავალი

დღესდღეისობით საქართველოს ეკონომიკაში აქცენტი გადატანილია მცირე და საშუალო ზომის ბიზნესის განვითარებაზე. დამწყები ბიზნესი, ეგრეთ წოდებული „სტარტაპ-ბიზნესი“ საკმაოდ პოპულარული გახდა საქართველოში, როგორც სახელწიფოს ასევე კერძო ფონდების ინვესტირებით და ხელშეწყობით. ფონდ „აწარმოე საქართველოს“ მონაცემებით, პროგრამის ფარგლებში მეწარმეობის განვითარების სააგენტოს მიერ ინდუსტრიული მიმართულებით მხარდაჭერილია 172 პროექტი და ახალი ორგანიზაცია, ჯამური ინვესტიციით 386.77 მლნ ლარი და 7619 დასაქმებული ადამიანით.

ამ საკითხის აქტუალურობას ამდაფრებს რამდენიმე თვის წინ მომხდარი გახმაურებული ფაქტები საქართველოში დაფუძნებულ ორგანიზაციებში, რომლებმაც მათ რეპუტაციასა და კლიენტების ნდობაზე დიდი გავლენა მოახდინა: სურსათის მაღაზიათა ქსელი „ფრესკო“ და წიგნის მაღაზიათა ქსელი „ბიბლუსი“. ორგანიზაციის კულტურა და არასწორი მართვის სტილი, სახელფასო პოლიტიკის, მოტივაციის და კონტროლის შეუსაბამო აქტივობების გამო შიდა დაპირისპირებამ სრულიად საქართველო მოიცვა. საჯარო მიმართებებში განხილული იყო არაშესაბამისი სამუშაო გრაფიკი და პირობები, სამუშაო გრაფიკის არაშესაბამისი ანაზღაურება, სისტემური ხასიათით ნორმაზე მეტი სამუშაო, არაშესაბამისი სამუშაო გეგმა, უსაფრთხოების სისტემის უქონლობა, გაუმართავი ტექნიკური საშუალებები.

ამ სიტუაციის ფონზე საინტერესოა რა კორპორატიული კულტურა აქვთ დაგეგმილი მიმართვლებს ორგანიზაციებში, რა მართვის სტილია დომინანტი, როგორ ცდილობენ წარმატების მიღწევას, როგორია თანამშრომელთა კმაყოფილების დონე, მასტიმულირებელი ბიძგების შედეგად გაზრდილი ორგანიზაციების მიხედვით არის კი მართვის ან შიდა ურთიერთობის, საერთო ხედვის, საერთო გეგმის და ამ გეგმის შესრულებამდე მისასვლელი ნაბიჯები გააზრებული, რამდენად აქვთ თანამშრომლებს მენეჯერის მხარდაჭერა, როგორ უწევთ პრობლემის გადაჭრა , თუ არიან

გადაწყვეტილებაში ჩართულნი თანამშრომლები და თუ არის მათი მოთხოვნები დაკმაყოფილებული.

კვლევის მიზანია გაირკვეს თუ რას წარმოადგენს დღეს საქართველოს ბაზარზე არსებული მცირე და საშუალო ზომის ორგანიზაცია, რომელი მართვის სტილით და მასთან დაკავშირებული ტაქტიკით აწვითარებს მმართველი ორგანიზაციას.

საკვლევი თემის ინსტრუმენტად გამოყენებულია რაოდენობრივი ტიპის კვლევა - კითხვარი. მონაცემები მიღებულია მცირე და საშუალო ზომის 8 ორგანიზაციის თანამშრომლებისგან. ორგანიზაციები მოღვაწეობენ სხვადასხვა სფეროში როგორც კერძო ისე საჯარო სექტორში. თანამშრომლებისგან პასუხების მიღება მოხდა ანონიმურობის დაცვით. კვლევის შედეგების ანალიზი მოხდა სტატისტიკურ პროგრამებში.

ნაშრომის სტრუქტურა მოიცავს ანოტაციას, შესავალს, ორ თავს, დასკვნას, ბიბლიოგრაფიას.

თავი I – მართვის სტილის შესახებ ლიტერატურის მიმოხილვა

1.1 რა არის ორგანიზაცია?

რადგან თემა ეხება მცირე და საშუალო ზომის ორგანიზაციებს განვიხილოთ ორგანიზაციის არსი და მისი შემადგენელი ელემენტები.

ორგანიზაცია მენეჯმენტის, მენეჯერთა სამყაროს არსებობის საფუძველია. იგი 2 ან მეტ ადამიანთა ჯგუფია, რომლის საქმიანობაც შეგნებულად წარიმართება საერთო მიზნის ან მიზნების მისაღწევად.

ორგანიზაციათა ერთ-ერთი დამახასიათებელი საერთო ნიშანია მათი არსებობისათვის აუცილებელია რესურსების განსაზღვრული ოდენობა. ძირითადი რესურსები, რომელთაც იყენებს ორგანიზაცია შემდეგია: ადამიანები - შრომითი რესურსები, კაპიტალი, მასალები, ტექნოლოგია და ინფორმაცია. საჭიროა რესურსების მართვა სათანადო დონეზე ორგანიზაციის მიზნის ან მიზნების მისაღწევად.

ორგანიზაციაში ყალიბდება ორგანიზაციული სისტემა. მას სჭირდება ლიდერი, მმართველი რომელიც დასახავს მიზნებს და გეგმებს, სტრატეგიებს, გამოყოფს ორგანიზაციის მისიას და რაც მთავარია ახდენს შრომის დანაწილებას თანამშრომლებს შორის.

თანამშრომლები, პროცესები და ორგანიზაციის პოლიტიკა ორგანიზაციის სხვა ელემენტებთან ერთად ის ერთობლიობაა, რომელიც ქმნის ორგანიზაციის მიზნისკენ სავალ გზას.

ორგანიზაცია მოიცავს 7 ელემენტს:

- 1) იდენტობა - ანუ რა მისია და მიზნები აქვს ორგანიზაციას, რა არის მისი არსი და რატომ უნდა იფუნქციონიროს ბაზარზე, რა ფილოსოფიის და ღირებულებების გამტარებელია.
- 2) პოლიტიკა, სტრატეგია, პროგრამები - რა საფასო და საბაზრო პოლიტიკა აქვს კომპანიას, რა არის მისი გრძელვადიანი გეგმა და გამოსაყენებელი ინსტრუმენტები, რა გზა აქვს შერჩეული პოზიციონირებისთვის.
- 3) სტრუქტურა - ორგანიზაციის წესდება და იერარქია, ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული სისტემა
- 4) ადამიანები, ჯგუფები, კლიმატი - თანამშრომელთა ცოდნა, ურთიერთობა, შიდა გარემო, მმართველის სტილი, შიდა დაჯგუფებები
- 5) ცალკეული ფუნქციები, ორგანოები - დავალებები, პასუხისმგებლობის გადანაწილება, კოორდინაცია
- 6) პროცესები - ძირითადი სამუშაო პროცესები, მეორეხარისხოვანი სამუშაო პროცესები, ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიღების და დაგეგმარების პროცესები.
- 7) ფიზიკური საშუალებები - აღჭურვილობა, დანადგარები, მატერიალური მასალები რისგანაც შედგება კომპანია.

ეს ელემენტები ერთიანდებიან ერთ ქვესისტემაში: 1 და 2 კულტურულ ქვესისტემაში; 3,4 და 5 სოციალურ ქვესისტემაში; 6 და 7 ტექნო-ინსტრუმენტულ ქვესისტემაში.

ორგანიზაცია თავისი შემადგენელი და განუყოფელი ნაწილებით განვითარების ეტაპზე სხვადასხვა ფაზაში იმყოფება. ფაზებში ყალიბდება კომპანიის პოლიტიკა და სტრუქტურული მიდგომები.

პირველი ფაზაა პიონერული ფაზა - ამ ფაზაში ორგანიზაციას ჰყავს ერთი ლიდერი, რომელიც თანამშრომლებზე მაღლა დგას და ყველაფერი აგებულია მის გარშემო. თანამშრომლის აყვანა მაშინ ხდება, როცა ბაზარზე მოთხოვნა იზრდება. ლიდერი პირადად იცნობს ყველა თანამშრომელს. ლიდერი და თანამშრომლები პირადად იცნობენ

მომხარებლებს, მომხარებლები კი ძირითადად მათი პირადი საკონტაქტო სივრციდან არიან. წინ არის წამოწეული არაფორმალური კავშირები. თანამშრომლებს არ აქვთ მკვეთრი სამუშაო ჩარჩოები და ფარგლები, რა საკითხზეც გახდება საჭირო მუშაობა, რა საკითხიც წამოიწევს წინ ორგანიზაციაში იმ ადგილისკენ ხდება მათი ძალის ფოკუსირება. ამ ფაზაში ორგანიზაცია აწარმოებს იმდენს, რაც შეკვეთილია მომხმარებლისგან. გადაწყვეტილებების მიღება ხდება ემოციაზე, იმპროვიზაციაზე დაფუძნებით, დამახასიათებელია იმპულსურობა.

2) დიფერენციაციის ფაზა - ამ ფაზაში უკვე ადამიანური შრომა მაქსიმალურად ნაცვლდება მანქანებით და ტექნოლოგიით. ყურადღება ექცევა წესრიგს, სამუშაო ჩარჩოებს, დაგეგმარებას, ხდება ნაკლებად ემოციური და მეტად რაციონალური, ურთიერთობები ხდება ფორმალიზებული, ადამიანის ნაცვლად კონცენტრირება ხდება საქმეზე

ორგანიზაციაში ყალიბდება მექანიზაცია, სტანდარტიზაცია, სპეციალიზაცია, კოორდინაცია. ძირითადი ამონცანაა კონტროლირებადი აპარატის შექმნა.

3) ფრიდრიხ გეგელის მიხედვით, უნდა მოხდეს პირველი და მეორე ფაზების დადებითი ელემენტების სინთეზი და უნდა დავუმატოთ ახალი ელემენტი, რომელიც შესაძლებელს გახდის მათ შერწყმას. ამის შედეგად მივიღებთ ორგანიზაციის განვითარების მესამე ფაზას - ინტეგრაციის ფაზას. ამ ფაზაში ფოკუსირება ხდება თანამშრომელზე, მის განვითარებასა და მის სურვილებზე. ორგანიზაციამ უნდა მოახდინოს თანამშრომლის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება და მისცეს მას რეალიზების საშუალება. მმართველი ამ ფაზაში სახავს მიზანს, სტილს და ნორმებს, ორიენტირებულია პერსონალის განვითარებაზე, ცვლილებებთან გამკლავებაზე. ორგანიზაცია იღებს სიცოცხლისუნარიანი ორგანიზმის სახეს.

4) ასოციაციის ფაზა - იგივე მოხდენილი საწარმო გულისხმობს რომ რაც არ უნდა ცვლილება მოხდეს გარე ფაქტორებზე, ორგანიზაცია მზადაა მოახდინოს რეაგირება. რთულ პირობებში კი დამაკავშირებელ საშუალებებს მიაგნოს, მოახდინოს ინფორმაციის

გაცვლა. ახალ ფაზას უნდა გააჩნდეს მენეჯმენტისა და ორგანიზაციისთვის უფრო ფართო შესაძლებლობები, მნიშვნელოვანი ხდება საწინააღმდეგო აზრების და შეხედულებების კონსტრუქციულად მოგვარება.

ასე იქმნება და ფუნქციონირებს ნებისმიერი ტიპის და ზომის ორგანიზაცია, მათ შორის: მცირე და საშუალო ზომის ორგანიზაციები. ამ ტიპის ორგანიზაციები ერთმანეთისგან განსხვავდება სამუშაო ძალის სიდიდით, მცირე ზომის ორგანიზაცია გულისხმობს 100-მდე თანამშრომლისგან შემდგარ სამუშაოს, ხოლო საშუალო 100-999 -მდე თანამშრომელთა რაოდენობას.

1.2 მართვა და მართვის სტილის განსაზღვრა

ნებისმიერი ტიპის, ზომის და ასაკის ორგანიზაციას ფუნქციონირებისთვის სჭირდება მართვა. რომ არ ყოფილიყო მართვა ვერ მივიღებდით მსოფლიო შედეგებს, თუნდაც ეგვიპტის პირამიდებს. განსაზღვრული მიზნით შეკრებილი ადამიანების საქმიანობის კოორდინაციის აუცილებლობა გახდა მენეჯმენტის წარმოშობის საფუძველი. მართვა ორგანიზებას უკეთებს ორგანიზაციის მიზნებს, პერსონალს, სტრუქტურას, ტექნიკას და პროცესებს. განსაზღვრული მიზნით შეკრებილი ადამიანების საქმიანობის კოორდინაციის აუცილებლობა გახდა მენეჯმენტის წარმოშობის საფუძველი.

მმართველი დაქვემდებარებულ თანამშრომელთა გუნდის მუშაობის კოორდინირებით ორგანიზაციის დასახულის მიზნის მიღწევაზეა ორიენტირებული.

ორგანიზაციის ეფექტური ფუნქციონირებისთვის საჭიროა შრომის დანაწილება მმართველის მიერ. არსებობს ჰორიზონტალური და ვერტიკალური დანაწილება.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ განახორციელოს გარკვეული საქმიანობა ამა თუ იმ მიზნის მისაღწევად, საჭიროა, სამუშაო დანაწილდეს შემადგენელი კომპონენტების მიხედვით, რასაც ჩვეულებრივ უწოდებენ შრომის ჰორიზონტალურ დანაწილებას. შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება ხელს უწყობს მუშაკთა დასპეციალებას ამა თუ იმ შრომითი პროცესით, რაც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას მიიღოს გაცილებით მეტი პროდუქცია, ვიდრე მაშინ, როცა იგივე ადამიანები იმუშავებდნენ დამოუკიდებლად.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციაში ცალკეული ქმედებების მიხედვით დანაწილებული სამუშაო შესრულდეს საერთო მიზნის მისაღწევად, საჭიროა სამუშაოს გამოყოფილი ნაწილების კოორდინაცია, რაც ხორციელდება შრომის ვერტიკალური დანაწილების საფუძველზე. ასეთი კოორდინაციის გარეშე ორგანიზაცია ვერ მიაღწევს დასახულ მიზანს ან მიზნებს.

კონკრეტულად მართვის არსი ვლინდება ჰორიზონტალურად დანაწილებული შრომის კოორდინაციაში შრომის ვერტიკალური დანაწილების მეშვეობით. ორგანიზაციებში დასაქმებული მუშაკების საქმიანობის კოორდინაციის აუცილებლობა შრომის ვერტიკალური დანაწილების გზით წარმოადგენს იმ საფუძველს, რომელზეც აღმოცენდა და განვითარდა მენეჯმენტი.

მმართველსთან ურთიერთკავშირშია ორგანიზაციის ხელმძღვანელის როლი და მისი ქმედებები. მენეჯმენტის ცნობილი მკვლევარი ნ. მინცბერგი ხელმძღვანელის როლს განსაზღვრავს, როგორც „განსაზღვრული ქცევის წესების ნაკრებს, რომელიც შეესაბამება კონკრეტულ დაწესებულებას ან კონკრეტულ თანამდებობას“. მისი აზრით, მსახიობების მსგავსად მენეჯერები იკავებენ განსაზღვრულ თანამდებობას ორგანიზაციაში განსაზღვრული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელის სახით, რაც განაპირობებს მათი ქცევის ხასიათს სამსახურში.

მართვის სტილი გულისხმობს ხელმძღვანელის ქცევას და მის ხასიათს თანამშრომლებთან ურთიერთობაში ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად მათზე გავლენის მოხდენისა და მათი მოტივაციის გზით. მართვის სტილს ახასიათებს უფლებამოსილებათა დელეგირების ხარისხი, ხელმძღვანელების მიერ გამოყენებული ძალაუფლების ფორმები, ზრუნვა ადამიანურ ურთიერთობებზე, დასახული ამოცანების შესრულებაზე.

მმართველები ისევე როგორც ინდივიდუალურად ადამიანები, ერთმანეთისგან განსხვავდებიან როგორც პიროვნულობით ასევე მართვის სტილით. ანუ შეუძლებელია ყველა მმართველის მართვის სტილი ერთი და იგივე იყოს. მმართველობის სტილს ძირითადად აღწერენ ორი ურთიერთსაწინააღმდეგო პოლუსის წარმოდგენით. ყველაზე ხშირად გამოყენებული მმართველობის სტილის პოლუსებია:

დირექტიული - არადირექტიული

ავტოკრატიული - მოქმედების თავისუფლება

ავტორიტარული - კოოპერატიული

პიროვნებაზე ორიენტირებული - პოზიციაზე ორიენტირებული

პატრიარქალური - ბიუროკრატიული

ორიენტირებული ნივთიერზე - ორიენტირებული თანამშრომლობაზე

მმართველობის 7 სტილს წარმოგვიდგენს ტანენბაუმისა და შმიდტის შკალა:

ავტორიტარული სტილი - მმართველი იღებს ერთპიროვნულ გადაწყვეტილებებს და ბრძანებებს. დაქვემდებარებულები არ ერთვებიან გადაწყვეტილების მიღებაში, განხილვის გარეშე მიყვებიან მმართველის მიერ დადგენილ წესებს და დავალებებს.

პატრიარქალური - ამ სტილის მმართველი იღებს გადაწყვეტილებებს და მის სისწორეში არწმუნებს დაქვემდებარებულებს, რომელთაც შეუძლიათ გადაწყვეტილების შესახებ

დასვან კითხვები.

სათათბირო - ამ სტილის მმართველი იღებს გადაწყვეტილებას და განიხილავს დაქვემდებარებულებთან კითხვა-პასუხის რეჟიმში, ცდილობს დაარწმუნოს თანამშრომლები მიღებული გადაწყვეტილების სისწორეში.

კოოპერატიული - ამ სტილის მმართველი გადაწყვეტილების მიღებამდე დაქვემდებარებულებს აცნობს გადაწყვეტილების ვარიანტს, თანამშრომლები ახდენენ შეფასებას.

ერთობლივი - ამ სტილის მმართველისთვის დაქვემდებარებულები ამზადებენ გადაწყვეტილებების ვარიანტებს, ერთობლივად მიღებული გადაწყვეტილებებიდან მმართველი არჩევს ერთ საბოლოო ვარიანტს.

დემოკრატიული - 1. ჯგუფი წყვეტს ხელმძღვანელობის მიერ დასმულ პრობლემას და ადგენს საზღვრებს, რომლებშიც უნდა მოხდეს მიღებული გადაწყვეტილების ვარიანტი.

დემოკრატიული - 2. ჯგუფი წყვეტს, ხოლო ხელმძღვანელი წარმოგვიდგება როგორც შიდა და გარე კოორდინატორი.

ამ შკალას ნოიბერგერმა დაუმატა ჯგუფური მუშაობის, მმართველის ჯგუფის საქმიანობაში ჩარევის, მისი კონტროლი და მოტივაციის მნიშვნელობა.

მმართველობის 7 სტილს გლაზლი 4 ძირითადში აერთიანებს:

ავტორიტარული და პატრიარქალური ____> ავტორიტარული სათათბირო ____>
კონსულტაციური

კოოპერატიული და ერთობლივი ____> პარტიციპარული

დემოკრატიულის 2 ნაირსახეობა ____> კოოპერატიული

დამატებით გავლენის შკალას გლაზლი ყოფს გადაწყვეტილების მიღების 3 ფაზად:

ხატის შემნა- საჭირო ინფორმაციის მოპოვება

აზრის ჩამოყალიბება - ალტერნატივების გადამოწმება კრიტერიუმების მიხედვით

დასკვნის ფაზა - მოქმედებისთვის საუკეთესო ალტერნატივის არჩევა.

შესაბამისად გვაქვს მმართველობის სტილის შემდეგი ვარიანტები:

„1. ავტორიტარული სტილი -----> 1. ერთობლივო მოღვაწეობა

2. ერთობლივი შეცნობა

2. კონსულტაციური -----> 3. ერთობლივი აზროვნება

3. პარტიციპარული -----> 4. ერთობლივი განხილვა

5. ერთობლივი თათბირი

4. კოოპერატიული -----> 6. ერთობლივი გადაწყვეტილება

7. ავტონომიური გადაწყვეტილება

ავტოკრატიული ხელმძღვანელი ფლობს საკმაო ძალაუფლებას იმისათვის, რომ თავისი ნება მოახვიოს თავს შემსრულებლებს და აუცილებლობის შემთხვევაში ყოველგვარი მერყეობის გარეშე მიმართავს მას.

ავტოკრატიული ხელმძღვანელობის წინაპირობები ჩამოაყალიბა მენეჯმენტის ცნობილმა მკვლევარმა დუგლას მაკგრეგორმა და უწოდა მას თეორია-X. ამ თეორიის თანახმად:

მმართველი მკაცრად აკონტროლებს და დიდი ზეგავლენა აქვს თანამშრომლებზე, ახდენს

უფლებამოსილებათა ცენტრალიზაციას, ხელქვეითთა შრომის სტრუქტურირებას და თითქმის არ აძლევს მათ თავისუფლებას გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში, არ ძლევს რაიმე ინიციატივის წარმოქმნის ან განხორციელების საშუალებას, ხაზს უსვამს თანამშრომლების შეცდომებს. თვითონ კი არის ის კადრი, რომელიც არცერთ ჯგუფს არ ეკუთვნის, ვერავინ დაუდგენს სამუშაოსთან დაკავშირებულ მოთხოვნებს, ვერავინ გააკრიტიკებს მას. თანამშრომლები კი ხდებიან ერთგვარი მარიონეტები, რომლებშიც აღარ არის რაიმე ინიციატივა ან ენთუზიაზმი დარჩენილი და თვითონვე ორიენტირებულნი არიან მმართველის მიერ დაწესებულ წესებზე. სამუშაოს შესრულების მიზნით ავტოკრატს შეუძლია ფსიქოლოგიური ზეწოლა ხელქვეითზე.

ამით მმართველი თანამშრომლებში კლავს გადაწყვეტილების მიღების და დამოუკიდებლად მუშაობის უნარს.

დაქვემდებარებულ მუშაკებზე ავტოკრატიული ხელმძღვანელებისაგან განსხვავებული შეხედულებები აქვთ დემოკრატიულ ხელმძღვანელებს.

თეორია Y-ის მიხედვით კი მმართველი წარმოდგენილია როგორც ყურადღებიანი და მეგობრული საკუთარი თანამშრომლების მიმართ, რომელიც ორიენტირებულია თანამშრომლების წახალისებაზე, მათგან ინიციატივების მიღებაზე, მათი შესაძლებლობების წარმოჩენაზე და ჩართულობაზე ორგანიზაციის ზრდასა და წინსვლაში. მმართველი ძირითად მოქმედებს შემდეგი ლოგიკით:

- შრომა ბუნებრივი პროცესია და ხელსაყრელ პირობებში ადამიანი ისწრაფვის მისკენ, თანაც თავის თავზე იღებს პასუხისმგებლობას შედეგებზე;
- თუ ადამიანი კარგად იცნობს ორგანიზაციის მიზნებს, მან შეიძლება დამოუკიდებლად იშრომოს ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ და თვითონ გაიკონტროლოს თავი;
- მიზნების გაცნობა მიზნის მიღწევასთან დაკავშირებული წახალისების ფუნქციაა;

- პრობლემის შემოქმედებითი გადაჭრის უნარი ადამიანებში ხშირია, საშუალო ადამიანის ინტელექტუალური პოტენციალი კი გამოიყენება მხოლოდ ნაწილობრივ.

ამ ტიპის მმართველები თანამშრომლებისგან დამოუკიდებლად არ იღეენ გადაწყვეტილებებს. ქმნიან ჯგუფებს და თვითონაც განიხილავენ თავიანთ თავს როგორც ამ ჯგუფის/ჯგუფების წევრად. ღია არიან ჯანსაღი კრიტიკისთვის, შენიშვნისთვის და მას თავიანთი მუშაობის გასაუმჯობესებლად იყენებენ. მათი თანამშრომლები მონდომებულნი არიან ამ სამსახურში მუშაობისთვის, არ გაურბიან პასუხისმგებლობას და არ არიან ინერტულნი ორგანიზაციის განვითარების და ცხოვრების მიმართ.

ორგანიზაციები, სადაც გაბატონებულია ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი, ხასიათდება უფლებამოსილებათა დეცენტრალიზაციის მაღალი ხარისხით. ხელქვეითები აქტიურად მონაწილეობენ გადაწყვეტილებათა მიღებაში და სარგებლობენ თავისუფლებით დავალებათა შესრულების პროცესში. სასურველია, რომ დემოკრატიულმა ხელმძღვანელმა მკაცრი კონტროლი დააწესოს დაქვემდებარებულებზე დავალებათა შესრულების პროცესში. ამის ნაცვლად ქვედა დონის ხელმძღვანელი ჩვეულებრივ უცდის სამუშაოს ბოლომდე შესრულებას, რომ შემდეგ შეაფასოს ის. დემოკრატიული ხელმძღვანელი თავისი სამუშაო დროის დიდ ნაწილს ხარჯავს საწარმოო ჯგუფის მიზნების ორგანიზაციის საერთო მიზნებთან შესაბამისობაში მოყვანაზე, აგრეთვე, ჯგუფის აუცილებელი რესურსებით უზრუნველყოფაზე.

მაღალ იერარქიულ საფეხურზე მყოფი დემოკრატიული ხელმძღვანელი ცდილობს, დაარწმუნოს ხელქვეითები თვითონ გადაწყვიტონ წარმოშობილი პრობლემები და არ ეძებონ ხელმძღვანელთა მხრიდან დახმარება ან მოწონება. ამასთან იგი დიდ ენერჯიას ხარჯავს ღია ატმოსფეროს შექმნაზე, რომ არ მოერიდოთ დაქვემდებარებულ მუშაკებს მასთან მისვლა რჩევის მისაღებად. დემოკრატიული ხელმძღვანელი გამოდის რჩევის მიმცემის როლში.

იმ დროიდან, როცა პირველად განასხვავეს ერთმანეთისაგან ხელმძღვანელობის ავტოკრატიული და დემოკრატიული, ან სამუშაოზე და ადამიანებზე ორიენტირებული სტილი, დაიწყო დიდი დებატები ამის შესახებ. ადამიანური ურთიერთობის პოზიციის მომხრეები ავტოკრატებს თვლიდნენ რეაქციონერებად, ტრადიციული მეთოდის მიმდევრებს კი მიაჩნდათ, რომ დემოკრატები დაუსაბუთებელ შეხედულებებს ეყრდნობოდნენ ადამიანების უნარის შესახებ.

ორივე ბანაკის არგუმენტები მრავალრიცხოვანი და მრავალფეროვანია, მაგრამ შეიძლება მათი დაყვანა რამდენიმე არსებითი ხასიათის შეხედულებამდე.

თეორია-X-ზე დამატებით ავტოკრატიული ან სამუშაოზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობის მომხრეები ამტკიცებენ, რომ:

1) ხელმძღვანელობის ავტოკრატიული სტილი, განსაკუთრებით კი კეთილგანწყობილი ავტოკრატიულობა, უფრო ეფექტიანია დემოკრატიულ სტილთან შედარებით, რადგან აძლიერებს ხელმძღვანელის ერთპიროვნულ ძალაუფლებას და ამით ზრდის ხელქვეითებზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობებს;

2) სამუშაოზე ორიენტაცია იძლევა შრომის მაქსიმალურ ნაყოფიერებას.

Y-თეორიის დამატებით დემოკრატიული ან ადამიანებზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობის სტილის მომხრეთა აზრით:

1) თუ არ იქნება დროულად მიღებული ზომები, შემსრულებელთა ძალაუფლება შეიძლება გაიზარდოს იმ დონემდე, რომ შეარყიოს ხელმძღვანელის გავლენა და დამატებითი პრობლემები შეუქმნას ორგანიზაციას;

2) ადამიანებზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობა ქმნის მაქსიმალური ეფექტიანობის მიღწევის შესაძლებლობებს იმით, რომ სამუშაოს შემსრულებლებს ამ შემთხვევაში

ყველაზე მეტი საშუალება ეძლევათ მისი გარდაქმნისათვის ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ. ამასთან ასეთ პირობებში იზრდება მუშაკთა დაკმაყოფილების ხარისხიც.

დემოკრატიული სტილის მომხრეთა აზრით, ხელმძღვანელობის ეს ფორმა, სწორი გამოყენების შემთხვევაში, ყოველთვის უზრუნველყოფს მუშაკთა დაკმაყოფილების ხარისხის ამაღლებას და ამ საფუძველზე შრომის მწარმოებლურობის მაღალ დონეს.

ხელმძღვანელობის არც დემოკრატიული და არც ავტოკრატიული სტილი არ უნდა ჩაითვალოს მეორეზე უკეთესად ყველა შემთხვევაში. როგორც წესი, მათი ეფექტიანობა დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე. ამიტომ კარგი ხელმძღვანელი ყოველთვის აანალიზებს შექმნილ ვითარებას და მხოლოდ ამის საფუძველზე ირჩევს მოქმედების კურსს.

ხელმძღვანელობის სტილის შესწავლას სათანადო ყურადღება დაუთმო ლაიკერტმა. ლაიკერტი და შაინი ორიენტირებულნი იყვნენ კომპლექსურ ფაქტორების ერთიანობაზე, რომ თითოეული ადამიანი წარმოადგენს სხვადასხვა აზრის, მოტივაციის, რაციონალური და ირაციონალური ფაქტორების კომბინაციას.

ლაიკერტი ცნობდა ხელმძღვანელთა ქცევის კლასიფიკაციის ოთხი სისტემას:

- 1) ექსპლოატატორულ-ავტორიტარული სისტემა - ლეიკერტის ეს პირველი სისტემა ხასიათდება იმით, რომ ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიღება ხდება მაღალ ეშელონებში, არანაირი ჯგუფური მუშაობით და მცირე კომუნიკაციით.;
- 2) კეთილგანწყობილ-ავტორიტარული სისტემა - ეს სისტემა დაფუძნებულია უფროსი-მსახურის ურთიერთობაზე მმართველსა და თანამშრომელს შორის, გუნდური მუშაობა და კომუნიკაცია კი მინიმუმამდეა დაყვანილი.
- 3) კონსულტაციურ-დემოკრატიული სისტემა - ამ სტილში, მმართველი ნაწილობრივ

ენდობა დაქვემდებარებულს, იყენებს ორივეს დაჯილდოებას და ჩართულობას რომ მეტი მოტივაცია მისცეს, გაამყაროს პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობა გეგმით გათვალისწინებული მიზნების მისაღწევად, არის საშუალო რაოდენობის ჯგუფური მუშაობა და კომუნიკაცია.

4) მონაწილეობაზე დაფუძნებული სისტემა - ეს სისტემა დაფუძნებულია მმართველის მიერ თანამშრომლების ნდობაზე; მისთვის დამახასიათებელია კოლექტიურად მიზანზე დაფუძნებული ჯილდოები, კოლექტიური პასუხისმგებლობის გრძნობა კომპანიის მიზნების მისაღწევად; მზაობა ჯგუფური მუშაობაზე და ღია კომუნიკაციაზე.

პირველი და მეორე სისტემის პირობებში ხელმძღვანელები არიან ავტოკრატები. ამასთან პირველი სისტემის ხელმძღვანელებისაგან განსხვავებით, მეორე სისტემის ხელმძღვანელები გარკვეულ საზღვრებში ნებას აძლევენ დაქვემდებარებულებს გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობისათვის. მესამე სისტემის ხელმძღვანელები, ლაიკერტის მიხედვით, ხელქვეითებისადმი ავლენენ მნიშვნელოვან, მაგრამ არასრულ ნდობას. ბევრ არსებითი ხასიათის გადაწყვეტილებას იღებენ ხელქვეითები. ხელმძღვანელებსა და ხელქვეითებს შორის არსებობს ნდობის გარკვეული ატმოსფერო. მეოთხე სისტემა გულისხმობს მუშაკთა ჯგუფურ მონაწილეობას გადაწყვეტილებების მიღებაში. ლაიკერტის აზრით, მეოთხე სისტემა ყველაზე უფრო ქმედითუნარიანია. ხელმძღვანელები მთლიანად ენდობიან ხელქვეითებს, მათ შორის მეგობრული ურთიერთდამოკიდებულებაა.

ლაიკერტის გამოკვლევებმა უჩვენა, რომ მართვის ქვედა დონის ყველაზე ეფექტიანი ხელმძღვანელები ყურადღებას აქცევენ პირველ რიგში ხელქვეითთა პრობლემების ადამიანურ მხარეებს და ხელქვეითებთან ტრადიციული ინდივიდუალური საუბრების ნაცვლად მიმართავენ ჯგუფურ მეთოდს.

ლაიკერტის და დ. მაკგრეგორის შრომებმა სტიმული მისცა თანამშრომელთა

ჩართულობის ზრდას გადაწყვეტილების მიღებისას.

ფრედერიკ ტეილორის თეორიით მართვაში ცენტრალური ბირთვი არის სამუშაო პროცესი, აქედან გამომდინარეობს ორგანიზაციის მართვის მახასიათებლები, თავისებურებები და წესები. ამ თეორიას საფუძვლად დაედო ხალხის, დავალებების, სამუშაო ქცევის სისტემური შესწავლის შედეგად, ტეილორის მიერ სამუშაო პროცესის დაყოფა პატარა ნაწილებად ან ქვე-დავალებებად იმ მიზნით, რომ განესაზღვრა ყველაზე ეფექტური შესაძლო მეთოდი კონკრეტული დავალების შესრულებისთვის. ის მოიცავდა სხვადასხვა დავალებების შესრულების დატესტვას, რომ განესაზღვრა რა რაოდენობის სამუშაო შესრულდებოდა კონკრეტულ დროში. შედეგად დადგინდა, რომ მმართველმა უნდა განსაზღვროს რომელია ყველაზე ეფექტური გზა საქმის შესასრულებლად, დაატრენინგოს თანამშრომლები ისე, რომ გაუმკლავდნენ საქმის თითოეულ ელემენტს და დაამყაროს თანასწორი სამოტივაციო ღონისძიებები ორგანიზაციის მართვისას. შედეგად მართველი იღებს მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას პროდუქტიულობაში, ზრდის თანამშრომლების ჩართულობას, აუმჯობესებს ხარისხის კონტროლს, აუმჯობესებს პერსონალის მუშაობას და მათ ურთიერთკავშირს მენეჯერთან.

მართვის სტილი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციის კულტურაზე, მმართვეის ქცევით მკვიდრდება ნორმები, რაც მთელ ორგანიზაციაში ვრცელდება რისკიანობასთან, თანამშრომლების აზრის გამოთქმის თავისუფლებასთან, თანამშრომლების ჩაცმის კულტურასთან, ანაზღაურებასთან, ჯილდოებთან და მსგავს საკითხებთან მიმართებაში.

შესაბამისად ყალიბდება კულტურა, რომელიც კონკრეტულ ორგანიზაციას სხვა ორგანიზაციასგან განასხვავებს, თანამშრომლებში ერთიანობის გრძნობას ქმნის, აყალიბებს თანამშრომლების გრძნობას სამსახურისადმი.

1.3. მართვის ტექნიკები

იყო ეფექტური მმართველი მოითხოვს სხვადასხვა მმართველ ტექნიკებს. მმართველ ტექნიკა კი მოიცავს იმ წესებს და ინსტრუმენტებს, რაც მმართველს ეხმარება ორგანიზაციის ყოველდღიურ მმართვაში. მართვის ტექნიკების არის ის, რაც ეხმარება მმართველს ჩამოყალიბოს თავისი მართვის სტილი და გახადოს სამუშაო პროდუქტიულ სამუშაო ადგილად.

მიხედვით მართვის ერთი და იგივე ტექნიკა ხელმძღვანელობამ შეიძლება გამოიყენოს სხვადასხვა სიტუაციაში. თუმცა არ არსებობს მართვის ტექნიკა, რომელიც ყველა ტიპის თანამშრომლებზე ვრცელდება, ამიტომ გამოიყენება ტექნიკათა კომბინაცია ორგანიზაციის სხვადასხვა მიმართულების და საკითხის სამართავად.

გამოცემა „Dun and Bradstreet Small Business Solutions“-ის მიხედვით, მართვის ტექნიკაა სამუშაო ძალის განვითარება - ეფექტური სამუშაო ძალის შექმნა ნიშნავს რომ მმართველი მართავს თანამშრომელთა განვითარების აქტივობებს. გასაგები და აღსაქმელი სამუშაო აღწერა თითოეული პოზიციისთვის, რომელზეც თანამშრომლის აყვანაა დაგეგმილი, შემდეგ მონიტორინგის სისტემის დაწესება საშუალებას აძლევს მმართველს რომ შეამოწმოს თანამშრომლის განვითარება და პროგრესი. ყოველწლიური სამუშაოს შესრულების შეფასება კი მმართველსა და თანამშრომლებს შორის უფრო ძლიერ სამუშაო ურთიერთობებს აყალიბებს. მონიტორინგის სრული სისტემა შეიძლება მოიცავდეს ყოველკვირეულ შეხვედრებს კონკრეტულ თანამშრომლებთან მათი პროგრესის განსახილველად და განვითარებაში დახმარების შეთავაზებისთვის.

ზრდის მენეჯმენტი

მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი როლია რომ მოახდინოს ზრდა ორგანიზაციაშივე. ზრდა შეიძლება გამოხატული იყოს შემოსავლის, თანამშრომელთა რაოდენობის, ფილიალების ზრდის ან გაფართოების კუთხით. „All Business“ ელექტრონული ჟურნალის მიხედვით,

მმართველის ტექნიკები როგორცაა შეფასება, ძველი მონაცემების გადახედვა , ცვლილებები მინზობრივ ბაზრებზე და არსებული რესურსების შედარება საჭირო რესურსებთან ზრდი მენეჯმენტის შემადგენელი ნაწილია.

პერსონალის მართვა

გამოცემა Free Management Library -ის „Free Basic Guide to Leadership and Supervision” ნაწილის მიხედვით მმართველები იყენებენ სხვადასხვა ტექნიკებს გუნდის მართვისთვის და მოტივაციისთვის. მმართველმა უნდა გადაანაწილოს სამუშაო ძალა სწორად კვალიფიციური თანამშრომლების სხვადასხვა დეპარტამენტებსა და პროექტებში გადაანაწილებით, უნდა შეადგინოს გრაფიკი რომელიც თავს მოუყრის ყველა იმ სამუშაო ძალას, რაც საჭიროა ამოცანის შესასრულებლად. იზრუნოს თანამშრომელთა მოტივაციაზე რომ გაუმჯობესდეს წარმოება და ორგანიზაციამ მიაღწიოს დასახულ გეგმებს. მმართველი უნდა იყოს მზად თანამშრომელთა უნარ -ჩვევების ცვლილებისთვის ტრეინინგების და დამატებითი განათლების მეშვეობით, რაც თანამშრომელს უფრო ღირებულს გახდის კომპანიისთვის.

გლაზლი ლივეხუდის მიხედვით კი მართვის ტექნიკებად შეიძლება განვიხილოთ შემდეგი მეთოდები:

- „როგორ შეიძლება მენეჯმენტმა თანამშრომლების ცნობიერებამდე მიიტანოს ორგანიზაციის ფილოსოფია და ხედვები;
- როგორ შეიძლება ისე დავსახოთ მიზნები, რომ ისინი პრაქტიკულად განხორციელებადი და მოქმედი გამოდგნენ გრძელვადიანი მოქმედებებისთვის;
- როგორ გადაანაწილდეს დავალებები და პასუხისმგებლობები;
- როგორ აღმოუჩინოთ დახმარება დავალების შესრულებისას;
- როგორ ვაკონტროლოთ პროცესები და ა.შ. „

რისი გადამოწმებაც უნდა მოხდეს შემდეგი კითხვებით:

- „გაიგეს თუ არა თანამშრომლებმა მოცემული დავალების არსი ბოლომდე?
- დარწმუნებული ვარ თუ არა, რომ ეს დავალება მათ ძალებს არ აღემატება შესრულების კუთხით?
- რა წესების დაცვით უნდა მივცეთ დავალება თანამშრომლებს, რომ მათ დამოუკიდებლად შეძლონ შესრულება?
- ვინ უნდა აცნობოს წარმატებული დელეგირების შესახებ? „

ამისთვის ხელმძღვანელობა უნდა ფლობდეს შესაფერის უნარებს, რომელიც შემდგომ შესაძლებლობებად გადაიქცევიან.

1.4 მეტნაკლებად ხშირად გამოყენებადი მართვის ტექნიკები

იმის გამო, რომ სახეზეა შემოთავაზებული მართვის ტექნიკის უამრავი სახეობა, ქვემოთ განვიხილავთ მიზნების საერთო მონახაზს და მეთოდების პრაქტიკულად გამოყენების ხერხებს.

1.4.1 მართვა იდეებით

მაკრეგორი და ლაიკერტი ცდილობდნენ რისკის აღების იდეა ჩაედოთ მართვის ტექნიკების დამუშავებაში, რაც შემდგომში მართვის ნაწილი გახდა. ასე გაჩნდა „Management by ideas“, როგორც მართვის ტექნიკა.

მართვის ამ ტექნიკის ძირითადი პრინციპი მდგომარეობს იმაში, რომ მთლიანად გამოვლინდეს ორგანიზაციის იდეა, არსი და საწარმო საქმიანობა. რაც თანამშრომლებისთვის ორგანიზაციის მიზნის და ქმედებების განმსაზღვრელი ხდება. მმართველები სხვადასხვა სახით რთავენ ტექნიკას თავიანთ მმართველობით ფორმაში: გამოკვეთენ ორგანიზაციის არსს, რაც ხდება ორგანიზაციის არსებობის ბაზა; მომხმარებლების და ბაზრის მოთხოვნილებები; რით განსხვავდება კონკურენტებისგან; რა დამოკიდებულება აქვს საზოგადოების სხვადასხვა წრეებთან და საზოგადოებრივ

ცხოვრებასთან; რა რესურსები აქვს და სამომავლო განვითარებისთვის რა რესურსებია საჭირო. ამ ტაქტიკით მმართველი საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს იყვნენ შემოქმედებითები და ინიციატივები გააჩნდეთ.

1.4.2. მართვა გარღვევით

ტექნიკა გულისხმობს რომ ქმედებები გაწერილია თანმიმდევრულად, შესაბამისად უმჯობესდება ორგანიზაციის მუშაობა და მართვა. ამ სტრატეგიას ახასიათებს დაპყრობითი აქციები, შეტევა თავდასხმა და მიზნების მოპოვება (ახალი საკონტაქტო არხების გამოყენება, ხელმძღვანელთა შემადგენლობის ცვლილება, რესურსების და მარაგების განსაზღვრა და მონიტორინგი; ახალი გზების აღმოჩენა და სხვა.)

ასევე დამახასიათებელია მიღწეულის შენარჩუნების აქცია, კონსოლიდაცია: შიდა ადმინისტრირების კანონებით ხდება მიღწეული შედეგების დაცვას გარე აგრესიული ძალებისაგან, განისაზღვრება რა საჭიროებს კონსოლიდირებას და რა - გაკონტროლებას; ზომები მიიღება მართვისა და კონტროლისათვის; ხდება სამუშაო სტანდარტების დამტკიცება და სხვა აქტივობები.

1.4.3. მართვა მიზნით

მოცემული ტექნიკით მმართველი დაქვემდებარებულ პერსონალს თანამშრომლებთან განხილვის და დისკუსიის შედეგად უსახავს მიზნებს, რომლებიც არის მკაფიო და ყველასთვის გასაგები, მმართველი თანამშრომლებს პასუხისმგებლობის აღებისკენ მიმართავს, ხოლო პერსონალის საქმიანობა არის შედეგზე ორიენტირებული, თანამშრომლებს დამოუკიდებლად მუშაობის საშუალებაც აქვთ რათა სხვადასხვა გზით მიაღწიონ სამუშაო შედეგს.

მიზნების დასახვისთვის არის ორი მიმართულება: ანგლო-ამერიკული მიმართულებით ეს ტექნიკა მოიცავს არა ზემოდან ქვემოთ მიზნების დასახვას, არამედ თანამშრომლებთან ერთად მიღებულ გადაწყვეტილებას, რითაც დაკავშირებულია კოოპერატიულ და ადგილობრივ სტილებთან.

მიზნების მართვის ტექნიკა შედგება შემდეგი ეტაპებისგან: მიზნების განხილვის ეტაპი; მიზნების დასმა; მიზნების განხორციელების დრო; შედეგების შეფასება

1.4.4. დელეგირებით მართვა

ამ ტექნიკით მმართველი თანამშრომლებს აძლევს გარკვეულ დავალებებს, ამოცანები და მიზნები არის ნათელი და გასაგები პერსონალისთვის; დავალებები გადანაწილებულია და პერსონალმა იცის რა უნდა გააკეთოს, რა არის თითოეულის კომპეტენცია და ხომ არ აღემატება მათ ძალებს. პერსონალს აქვს გარკვეული დამოუკიდებლობა და გადაწყვეტილებების მიღების უფლება. მმართველი აკონტროლებს სამუშაო შედეგებს.

არსებობს პერმანენტული დელეგირება: საერთო გეგმის თანახმად, ყველა დავალება ნაწილებდა თანამშრომლებზე, განისაზღვრება სამუშაო ადგილები და ა.შ. ამ ტექნიკას ყველაზე კარგად „ჰარცბურგის მოდელი“ და რ. ჰოლნი ასახავს. თანამშრომლებს და მმართველს არ შეუძლიათ წესრიგში ცვლილებების შეტანა. ასე წარმოიქმნება მკაცრად ფიქსირებული ფუნქციები. ორგანიზაცია იძენს მართვადობას.

„Ad hoc“ დელეგირება (ნ. გარდინერი, ჯ. დევისის მიხედვით): ვინაიდან ყველა დავალება ხანგრძლივ პერიოდზე არის გაწერილი, აუცილებელი ხდება სხვადასხვა საკითხების დამატებით დელეგირება. ასეთი საკითხებია: მოულოდნელად ახალი პროექტების გამოჩენა, გარკვეული თანამშრომლების ჩართულობის აუცილებლობა, შემსრულებლის დროებითი შეცვლა, კარიერის განვითარება. ამ მხრივ პერსონალი მეტად

ორიენტირებულია მის მოვალეობებზე და ჩარჩოებზე. მმართველმა უნდა იმუშავოს თანამშრომლების მოტივაციაზე.

1.4.5 ხელმძღვანელობა გამონაკლის შემთხვევებში ჩარევით

ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა ორგანიზაციაში განაწილებულია საფეხურობრივად. ზედა საფეხური ორიენტირებულია იმ საკითხების გადაწყვეტაზე, რომელიც ვერ წყდება ქვედა საფეხურზე. მაგალითად, ცენტრალურ მმართველობით ორგანოსა და სხვადასხვა განყოფილებებს შორის ურთერთობების ჩამოყალიბებისას, რათა თავიდან იყოს აცილებული ძლიერი ცენტრალიზაციის ტენდენცია; ერთ ორგანიზაციაში სხვადასხვა მმართველობის დონის არსებობისას; შტაბური და ხაზობრივი განყოფილებების ურთერთობების მოგვარებისას; მმართველის და თანამშრომლების ურთიერთობის დროს.

ამ მეთოდის მიხედვით ორგანიზაციის ყოველი საფეხური დაკავებულია იმ საკითხის გადაწყვეტით, რომელსაც წინა საფეხური ვერ გაუმკლავდა, რაც პასუხისმგებლობის გადანაწილებისთვის ეფექტურია. თუმცა შესაძლოა ბოლო საფეხური რომელიც ტოპ-მენეჯმენტს უკავია, გააქტიურდეს მხოლოდ პრობლემის გადაჭრისას, რითაც თანამშრომლებში არასათანადო დაფასების ეჭვი ჩნდება.

1.4.6 შედეგზე ორიენტირებული მმართველობა

ტექნიკა ორიენტირებულია ორგანიზაციის ეკონომიკურ ფუნქციებზე, ორგანიზაციის და მოგების ზრდაზე, მიზნებსა და დავალებებზე ფოკუსირებაზე.

ამ ტექნიკის მიხედვით კონცენტრირება ხდება ბაზრის კვლევაზე, მოგების რელევანტობაზე, ორგანიზაციის ღირებულებების გამოკვეთაზე, პასუხისმგებლობების გადანაწილებასა და კონტროლზე.

1.4.7 სისტემური მმართველობით ხელმძღვანელობა

ამ ტექნიკის მიხედვით მმართველი ორიენტირებულია მიზნების დასახვაზე, გადაწყვეტილებების მიღებაზე, გადაწყვეტილების შესრულებაზე, აკონტროლებს პროცესებს, აქვს წინასწარ განსაზღვრული შედეგები, შესაბამისად ორიენტირებულია დაგეგმვის, მართვის, კონტროლის ურთიერთინტეგრირებაზე. ტექნიკის მიხედვით თითოეული თანამშრომელი პასუხისმგებელია თავის სამუშაო ნაწილზე და ჩარჩოზე. ორგანიზაციის ყველა ასპექტი სტრუქტურირებული და მართვადია.

1.4.8. მმართველობის მოდელის შეცვლის შედეგები

მმართველობა საკმაოდ მრავალასპექტიანია, ამ ტექნიკის მიხედვით მმართველი ორიენტირებული უნდა იყოს გაანალიზოს რომელ ასპექტზე უნდა გამახვილდეს ყურადღება, რომ გააუმჯობესოს ორგანიზაცია და მმართველობა. მმართველმა უნდა აღმოაჩინოს ორგანიზაციის სუსტი ადგილი, რომელსაც სჭირდება განვითარება და ასე გადავიდეს შემდეგ სუსტი რგოლის განვითარებაზე, რაც ფაქტიურად ხელმძღვანელს მმართველობის ყველა პროცესის განვითარებაში რთავს. „მენეჯმენტ-ფილოსოფია, მართვის ტექნიკები და მმართველობის სტილი ერთად ქმნიან მმართველობის კოჰერენტურ კონცეფციას, რომელიც შინაგანი წინააღმდეგობისგან არის თავისუფალი.“ მმართველმა თანამშრომლებთან ერთად უნდა შეაფასოს დღევანდელი მმართველობა, რა პრობლემები აქვს დღეს და იმსჯელონ თუ როგორ შეიძლება მისი გამოსწორება. ხოლო მმართველობის მოდელის ნებისმიერი ცვლილება ორგანიზაციის სტრატეგიასთან თანამიმდრეობაში უნდა იყოს.

1.5 მმართველის ძალაუფლება, გავლენა, ლიდერობა

ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების აუცილებელი პირობა ხელმძღვანელობის სწორი ფორმების შერჩევა და გამოყენებაა. ხელმძღვანელობა ეყრდნობა ძალაუფლებასა და ხელმძღვანელის პირად თვისებებს.

ადამიანები სხვადასხვა პირადი თვისებებით ხასიათდებიან. არიან წყნარი, ემოციური, სერიოზული, მხიარული და სიცოცხლით სავსე, იმპულსური და კიდევ მრავალი სხვა თვისებების მქონე. ადამიანთა ეს თვისებები უდიდეს გავლენას ახდენენ ხელმძღვანელობის სტილზე. ხელმძღვანელობის ფორმების შერჩევა და შესაბამისად ხელმძღვანელობის შედეგები აღნიშნული თვისებებით არის განპირობებული.

მმართველის ძალაუფლება პერსონალის ქცევაზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობაა. გავლენაში იგულისხმება მმართველის ქმედება, რომელიც იწვევს ცვლილებებს პერსონალის ქცევაში, შეგრძნებებში, ურთიერთობებში და სხვა.

ძალაუფლება და გავლენა ის საშუალებებია, რომელთაც მენეჯერი იყენებს კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად. თუ მენეჯერი არ ფლობს თანამშრომლებზე ზემოქმედებისათვის საკმარის ძალაუფლებას, ის ვერ შეძლებს მათ წარმართვას ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. ძალაუფლება ორგანიზაციათა წარმატებით ფუნქციონირების აუცილებელი პირობაა, თუმცა ზოგჯერ ის არასწორად გამოიყენება.

მენეჯერთა ძალაუფლებას თანამშრომლებზე განსაზღვრავს ის ფაქტი, რომ ისინი მასზე დამოკიდებულნი არიან ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებზე, როგორცაა ხელფასის მომატება, სამსახურში დაწინაურება, უფლებამოსილებათა გაფართოება, სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება და სხვა. ცალკეულ შემთხვევებში ადგილი აქვს ხელმძღვანელობაზე თანამშრომლების გავლენას. ეს განსაკუთრებით კარგად ჩანს გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციის მოპოვების, სხვა ქვედანაყოფების თანამშრომლებთან არაფორმალური კონტაქტების დამყარების, დავალებების შესრულებისას. ძალაუფლება და გავლენა ერთნაირად არის დამოკიდებული მენეჯერის

უნარზე, სიტუაციაზე და იმ პიროვნებაზე, რომლის მიმართაც გავლენის მოხდენის სურვილი ჩნდება.

მმართველი პერსონალზე ზემოქმედებისათვის იყენებს იძულებას, წახალისებას, ტრადიციებს, ავტორიტეტს. ამის შესაბამისად განასხვავებენ მმართველის ძალაუფლების შემდეგ ფორმებს:

- 1) ძალაუფლება, დამყარებული იძულებაზე;
- 2) ძალაუფლება, დამყარებული წახალისებაზე;
- 3) ძალაუფლება, დამყარებული ტრადიციებზე;
- 4) პიროვნების ავტორიტეტზე დამყარებული ძალაუფლება.

იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლების საფუძველი არის რაიმეს დაკარგვის შიში, რომელიც აიძულებს თანამშრომლებს იმოქმედონ მმართველის მითითების შესაბამისად.

შიშზე დამყარებული იძულების პირობებში აუცილებელია კონტროლის ეფექტიანი სისტემის შემოღება, რაც ძალიან ძნელდება იმის გამო, რომ ასეთ შემთხვევაში ადამიანებზე ძლიერდება ორგანიზაციის მმართველის მხრიდან შეგნებულად მოტყუების მისწრაფება.

ადამიანებზე გავლენის მოხდენის ძველი და ხშირად ყველაზე ეფექტიანი ხერხია წახალისება, რომელიც დადებით განწყობას ქმნის ხელქვეითებში.

გავლენის მოხდენის ყველაზე უფრო გავრცელებული ინსტრუმენტი ისტორიულად ტრადიციაა. ეს ფორმა ქმედითია მხოლოდ იმ პირობებში, როცა ტრადიცია, კულტურის ნორმები ასწავლიან ადამიანებს, რომ სასურველი ქცევაა ხელმძღვანელობისადმი დამორჩილება. ათასწლეულების მანძილზე, ტრადიცია აიძულებდა ადამიანებს დამორჩილებოდნენ მას, ვისაც ეკავა განსაზღვრული თანამდებობა. იშვიათად თუ ვინმეს მოუვიდოდა თავში აზრად ან ეყოფოდა გამბედაობა, წინააღმდეგობა გაეწია პოლიციის მუშაკების ბრძანებისათვის. შესაძლებლობა - წახალისო და დასაჯო ადამიანები აძლიერებს ხელმძღვანელის უფლებამოსილებას, გასცეს ბრძანება.

ხელმძღვანელობისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ლიდერობის მექანიზმსაც. ლიდერი თანამშრომლებს უქმნის მომავლის ხედვას და შთააგონებს მათ, მოტივაციას უქმნის რომ ჩაერთონ მიზნის მისაღწევად, მაგალითს აძლევს და თვითონვე გუნდის წევრი მიზნისკენ სავალ სრულ გზაზე. ლიდერობაში იგულისხმება ცალკეულ პიროვნებებსა და ჯგუფებზე გავლენის მოხდენის უნარი, რომელიც უზრუნველყოფს მათი ძალისხმევის წარმართვას ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. თუ ლიდერობის უნარი მენეჯერებს სათანადოდ არა აქვთ განვითარებული, ისინი ვერ შეძლებენ ორგანიზაციის ეფექტიან მართვას. ლიდერები არიან კომუნიკაბელურები, შრომისმოყვარეები, აქვთ აღქმის და გაგების უნარი, თავიანთი გადაწყვეტილების დამცველები, მჭერმეტყველები და ჭკვიანები.

ლიდერი შეიძლება იყოს ქარიზმატული, გამორჩეული ჯგუფისგან და სხვა თანამშრომლებისგან, ნდობით აღჭურვილი, აღქმული როგორც ზებუნებრივი ძალის მქონე პერსონა ; შესაძლოა იყოს ტრანსფორმაციული - ამ ტიპის ლიდერი თანამშრომლებს შთააგონებს ორგანიზაციის კეთილდღეობა დააყენონ წინ და ამჯობინონ თავიანთ ინტერესებს.

ეფექტური მართვა ლიდერობის უნარის მქონე მმართველს გამოსდის, რამეთუ მას გააჩნია ქარიზმა და იდეები, შეუძლია თავისი აზრის გამოვლენა, შთაგონების აღძრვა თანამშრომლებში და მისი იდეის განხორციელება.

თავი II- კვლევის აღწერა

2.1 კვლევაში მონაწილე ორგანიზაციების აღწერა

კვლევის ჩასატარებლად შერჩეული იქნა 8 მცირე და საშუალო ზომის ორგანიზაცია. ორგანიზაციების მინიმალური ზომა შეადგენს 5 თანამშრომელს, მაქსიმალური 136-ს. არის როგორც კერძო ასევე საჯარო კომპანიები. ორგანიზაციების ძირითადი მახასიათებლები - თითქმის ყველა მომსახურების სფეროშია და ძირითადად არის პიონერულ ან პიონერულიდან დიფერენციაციის ფაზაში გარდამავალი. მინიმალური ხაგრძლივობა ბაზარზე არსებობის - 3 წელი.

ორგანიზაცია I

მოღვაწეობს ტურიზმის სფეროში. სულ შედგება 5 წევრისგან . არსებობს 3 წელი .

ორგანიზაცია II

ასევე მოღვაწეობს ტურიზმის სფეროში. შედგება 7 წევრისგან. არსებობს 3 წელი.

ორგანიზაცია III

მოღვაწეობს სამედიცინო სფეროში. შედგება 107 თანამშრომლისგან. აქვს რამდენიმე დეპარტამენტი. ბაზარზე მოღვაწეობს 12 წლის განმავლობაში.

ორგანიზაცია IV

მოღვაწეობს სამედიცინო სფეროში. შედგება 56 თანამშრომლისგან. აქვს რამდენიმე დეპარტამენტი. ბაზარზე მოღვაწეობს 7 წლის განმავლობაში.

ორგანიზაცია V

მოღვაწეობს საგანმანათლებლო სფეროში. შედგება 136 თანამშრომლისგან. აქვს რამდენიმე დეპარტამენტი. ბაზარზე მოღვაწეობს 5 წლის განმავლობაში.

ორგანიზაცია VI

მოღვაწეობს კომპიუტერული სისტემის სფეროში. შედგება 48 თანამშრომლისგან. აქვს რამდენიმე დეპარტამენტი. ბაზარზე მოღვაწეობს 17 წელი.

ორგანიზაცია VII

მოღვაწეობს საგნმანათლებლო სფეროში. შედგება 15 წევრისგან. ბაზარზეა 5 წლის განმავლობაში.

ორგანიზაცია VIII

მოღვაწეობს მიკრო-საფინანსო სფეროში. ბაზარზეა 6 წელი. შედგება 40 წევრისგან.

2.2 კვლევის მეთოდი და მიზანი

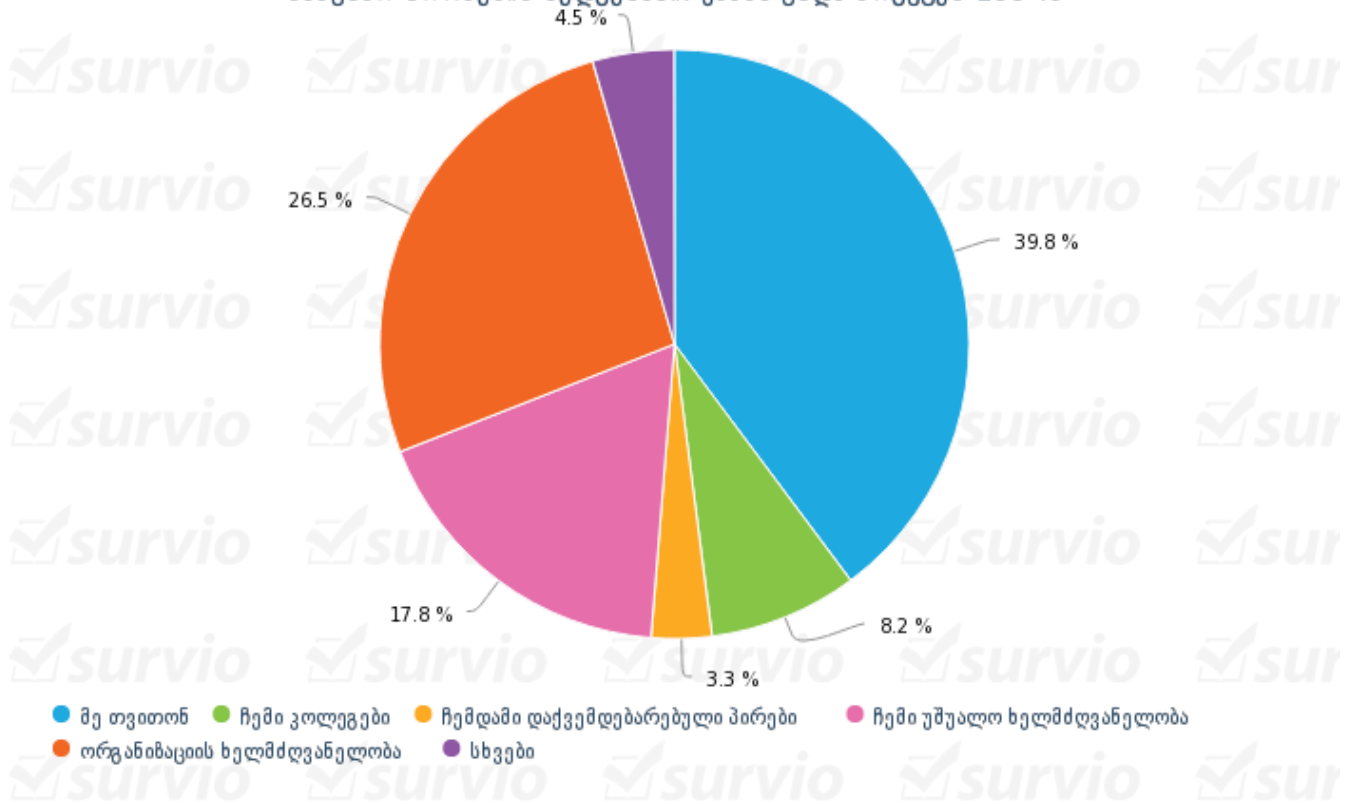
გამოყენებულია რაოდენობრივი ტიპის კვლევა კითხვარის საფუძველზე. კითხვარი შედგენილია დახურული კითხვებისგან, რაც სტატისტიკური ანალიზის გაკეთების საშუალებას გვაძლევს. სამიზნე ჯგუფი - მმართველს დაქვემდებარებული თანამშრომლები, კვლევაში ჩაერთვნენ შემთხვევითი შერჩევის საფუძველზე. სულ გამოიკითხა 200 დასაქმებული, მმართველს დაქვემდებარებული თანამშრომელი. გამოკითხვა იყო ანონიმური. კითხვარის შევსებისთვის საჭირო იყო 10-15 წუთი.

2.3 კვლევის პროცესი და მიღებული შედეგები

კითხვარში მოცემული იყო 14 კითხვა.

პირველ კითხვაზე კვლევაში მონაწილე პირებს უნდა შეეფასებინათ, რამდენად მონაწილეობენ თავიანთი სამუშაო გეგმის შედგენაში თვითონ, მათი კოლეგები, მათდამი დაქვემდებარებული პირები, მათი უშუალო ხელმძღვანელობა, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა, სხვები.

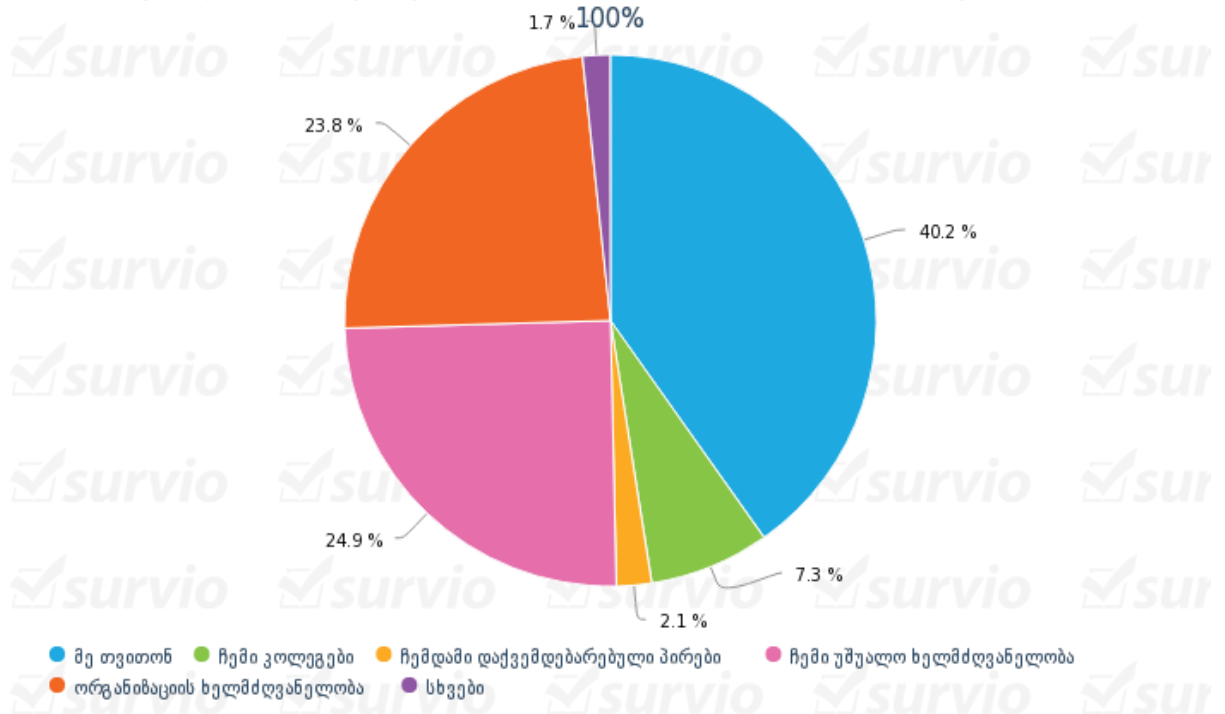
გთხოვთ, გაიხსენოთ როგორ დგება თქვენი სამუშაო გეგმები (ნორმები), პროცენტებით შეაფასეთ ჩამოთვლილ პირთა მონაწილეობის ხარისხი თქვენი სამუშაო ნორმების შედგენაში. ჯამმა უნდა მოგვცეს 100 %



შედეგად, 39.8%-ით ლიდერობს საკუთარი თავის მონაწილეობა პირადი სამუშაო გეგმების (ნორმების) შედგენაში, შემდეგ მოდის ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა 26,5%, შემდეგ უშუალო ხელმძღვანელობა 17.8%-ით, 8.2%-ით გამოკითხულთა კოლეგები, 4,5% - სხვა დანარჩენ ფაქტორებს უკავია, ხოლო ბოლო ადგილზე 3,3%-ით არის გამოკითხულთა დაქვემდებარებული პირები.

მეორე კითხვაზე გამოკითხულ პირებს უნდა შეეფასებინათ ეს პირები რამდენად უფლებამოსილნი იყვნენ, რამდენად საჭირო იყო ამ პირების მონაწილეობა გამოკითხული პირის სამუშაო გეგმის შედგენაში.

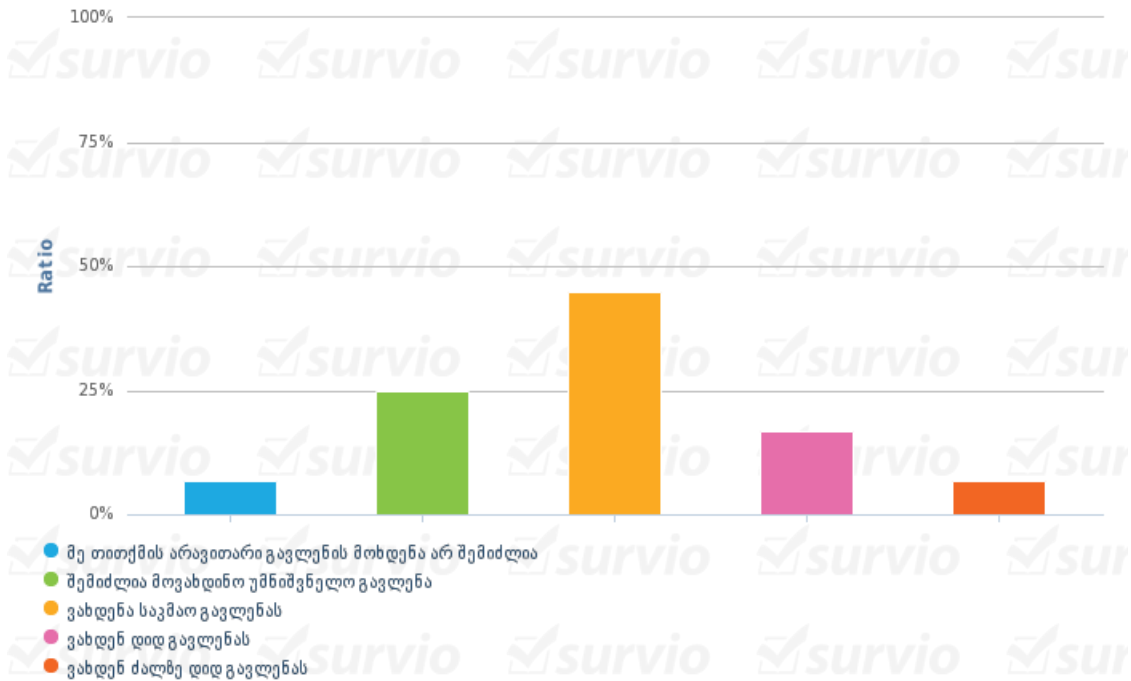
თქვენი აზრით, ქვემოთ ჩამოთვლილი პირები რამდენად უფლებამოსილი არიან განსაზღვრონ თქვენი სამუშაო გეგმა? გთხოვთ, აჩვენოთ თქვენი გეგმის შედგენაში დაახლოებით რამდენადაა საჭირო ამ პირთა მონაწილეობა. ჯამმა უნდა მოგვცეს



შედეგად, კვლევაში მონაწილე პირთა პასუხებიდან 40.2%-ით ლიდერობს საკუთარი თავი, თითქმის ერთ დონეზე არის უშუალო და ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა: 24.9%-ით უშუალო ხელმძღვანელობა, 23,8 %-ით ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა, 7,3 % კოლეგებს უკავია ხოლო დაქვემდებარებულ პირებს 2.1%, სხვებზე მოდის 1.7%.

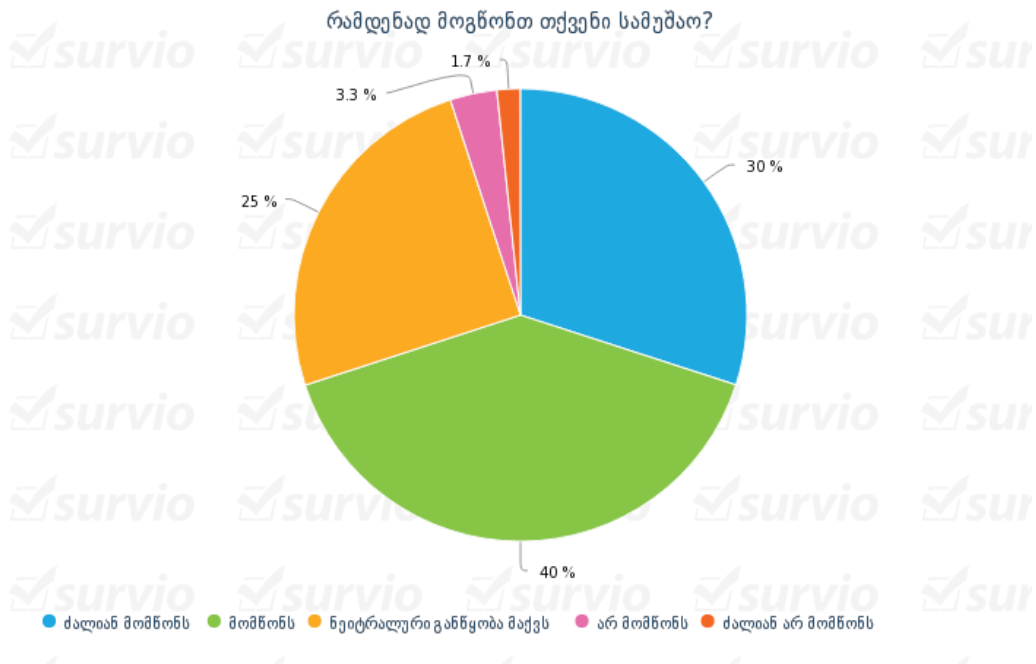
მესამე კითხვაში მონაწილე პირებს უნდა გამოეფლინათ თუ რამდენად შეუძლიათ მისი გუნდში მიმდინარე პროცესებზე გადაწყვეტილებს მიმღებ პირზე ან ჯგუფზე გავლენის მოხდენა.

რამდენად შეგიძლიათ გავლენა მოახდინოთ იმ პიროვნებაზე ან ჯგუფებზე, რომელსაც გამოაქვს გადანაცვტილება თქვენ ჯგუფში მიმდინარე პროცესებზე?



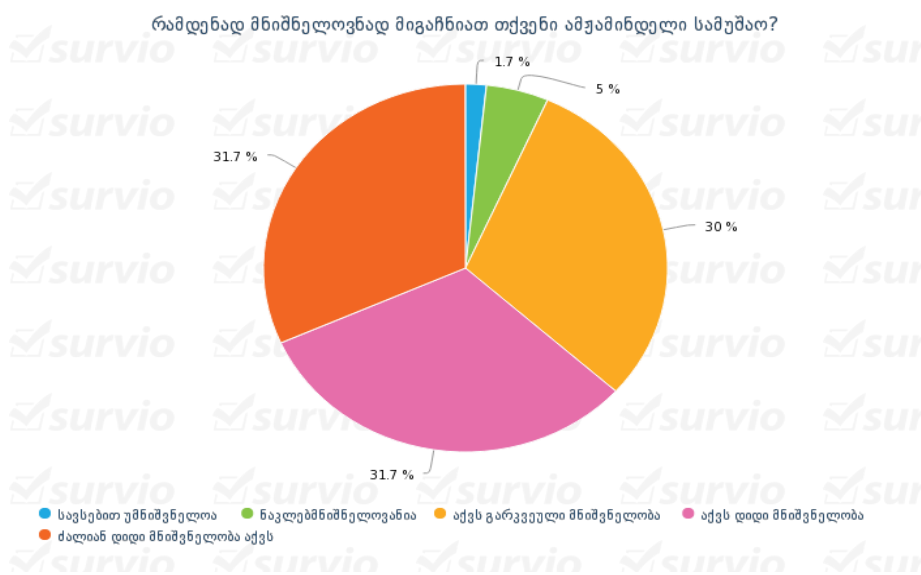
გამოკითხულთა პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა: 45%-ით პირველი ადგილი დაიკავა პასუხმა „ვახდენ საკმაო გავლენას“, 25%-ით პასუხი „შემიძლია მოვახდინო უმნიშვნელო გავლენა“ მეორე ადგილზეა, მას მოჰყვება პასუხი „ვახდენ დიდ გავლენას“ 16,7%-ით, ხოლო უერთიერთსაწინააღმდეგო პოლუსების პასუხებმა „მე თითქმის არავითარი გავლენის მოხდენა არ შემიძლია „ და „ვახდენ ძალზე დიდ გავლენას“ თანაბარი 6,7-6,7% მიიღო.

მეოთხე კითხვაზე ინტერვიუერებს უნდა გაეცათ პასუხი თუ რამდენად მოსწონთ მათ თავიანთი ამჟამინდელი სამუშაო .



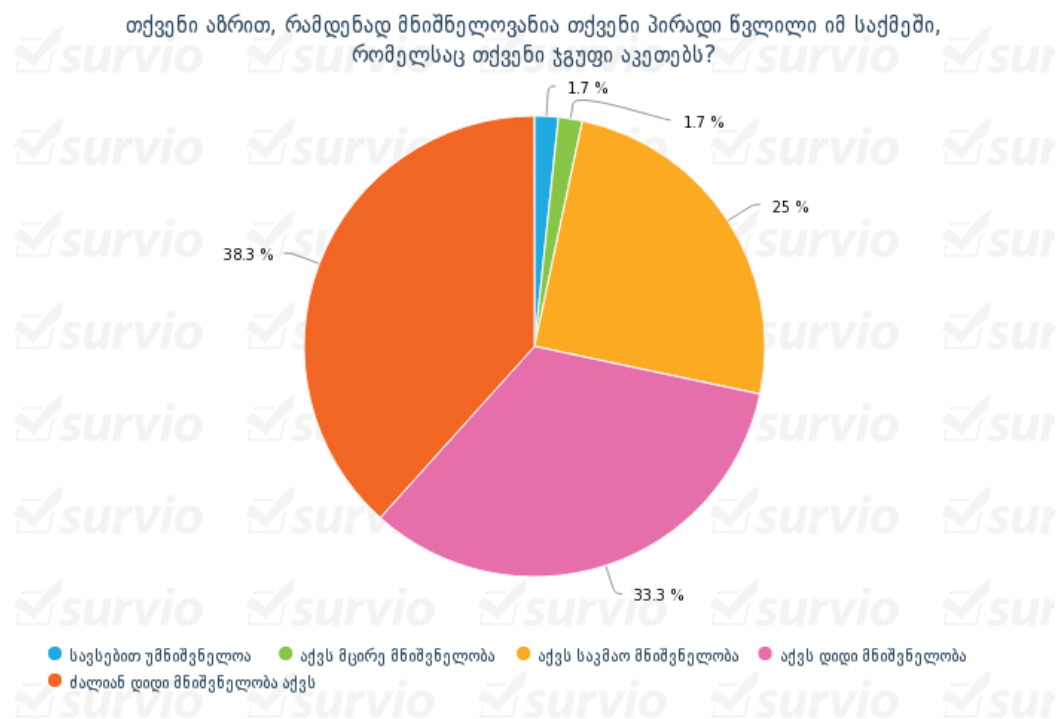
ხმათა 40% პირველ ადგილზე გავიდა პასუხი “ მომწონს“, თანამშრომლების 30% -ს კი ძალიან მოსწონს მისი სამუშაო, 25% ნეიტრალურ განწყობას იკავებს, 3.3%-ს არ მოსწონს და მხოლოდ 1,7%-ს აქვს უკიდურესი ნეიტრალური განწყობა და არ მოსწონს ძალიან.

მეხუთეს კითხვაზე ინტერვიუერებს უნდა ეჩვენებინათ თუ რამდენად მნიშვნელოვნად მიაჩნიათ თავიანთი ამჟამინდელი სამუშაო.



ხმათა გადანაწილება ასე მოხდა: თანაბარი ხმები 31,7-31.7% აიღეს „ძალიან მნიშვნელოვანია“ და „აქვს დიდი მნიშვნელობა“ პასუხებმა, 30%-ს კი მიაჩნია რომ გარკვეული მნიშვნელობა აქვს ამჟამინდელ სამუშაოს, მხოლოდ 5% თვლის ნაკლებ მნიშვნელოვნად და 1,7% კი სავსებით უმნიშვნელოდ.

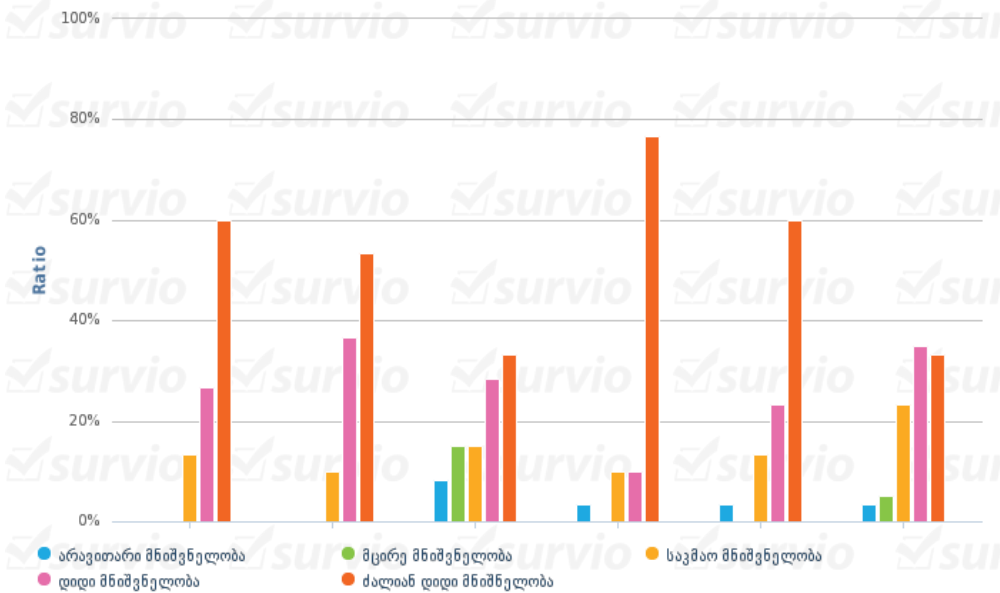
მეექვსე კითხვით ირკვევა თუ რამდენად მნიშვნელოვანია რესპოდენტების პირადი წვლილი, იმ საქმეში რომელსაც მათი ჯგუფი აკეთებს.



მიღებული პასუხების მიხედვით, ყველაზე მაღალი შეფასება 38,3% მიღებული აქვს პასუხს „ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს“, 33,3%-ისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მის წვლილს ჯგუფის საქმეში, 25%-ისთვის საკმაო მნიშვნელობა აქვს, ხოლო პასუხებს „სავსებით უმნიშვნელოა“ და „აქვს მცირე მნიშვნელობა“ 1,7-1,7% აქვს მიღებული.

მეშვიდე კითხვაზე მათი მოთხოვნილებებისთვის სამსახურთან მიმართებაში უნდა მიეთითებინათ თუ რა მნიშვნელობას მიაანიჭებდნენ.

ნებისმიერი სამუშაო იძლევა სხვადასხვა შესაძლებლობებს ჩვენი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. ქვემოთ ჩამოთვლილია ასეთი შესაძლებლობები. თქვენ რომ სამსახურს ეძებდეთ, რა მნიშვნელობას მიანიჭებდით თითოეულ მათგანს?



თანამშრომლებისთვის სამსახურის შერჩევასა გაითვალისწინონ მათი ცოდნის გამოყენების საშუალება ძალიან დიდი მნიშვნელობის აღმოჩნდა და ხმების 60% მიიღო, 26,7%-მა კი დიდი მნიშვნელობა მიანიჭა, 13,3%-მა კი საკმაო მნიშვნელობა.

კრიტერიუმს ჰქონდეთ მისაღები ხელფასი ძალიან დიდი მნიშვნელობა რესპოდენტთა 53,3%-მა მიანიჭა, ხოლო დიდი მნიშვნელობა 36,7%-მა, 10%-მა კი საკმაო მნიშვნელობა.

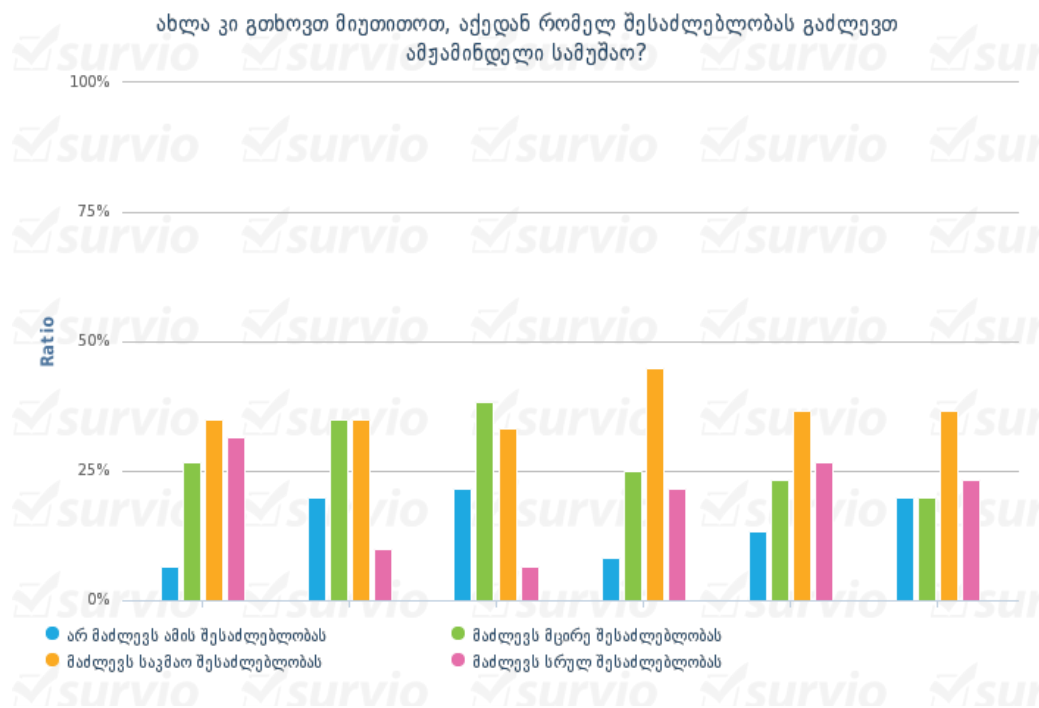
სამსახურში დაწინაურების კრიტერიუმს რესპოდენტთა 33,3%-მა ძალიან დიდი მნიშვნელობა მიანიჭა, დიდი მნიშვნელობა 28,3%-მა, საკმაო მნიშვნელობა 15%-მა, მცირე მნიშვნელობა 15%-მა, არავითარი მნიშვნელობა მიანიჭა 8,3%-მა.

ვიმუშავო საქმის მცოდნე ერუდირებულ კოლეგებთან ერთად 76,7%-მა ძალიან დიდი მნიშვნელოვნად მიიჩნია, პასუხებმა „დიდი მნიშვნელობა“ და „საკმაო მნიშვნელობა“ ხმების თანაბარი 10-10% მიიღეს, ხმების 3,3% მიიღო პასუხმა „არავითარი მნიშვნელობა“.

კრიტერიუმზე „შევიქმნა სასურველი პროფესიული რეპუტაცია“ - 60% მიიღო პასუხმა „ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს“, 23,3%- „დიდი მნიშვნელობა აქვს“, 13,3% - საკმაო მნიშვნელობა აქვს, 3,3% - არავითარი მნიშვნელობა აქვს.

კრიტერიუმზე „ვიმუშავო რთულ და საინტერესო საკითხებზე“ – 33,3%-ისთვის ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს, 35%-ისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს, 23,3%-ისთვის საკმაო მნიშვნელობა აქვს, 5%-ისთვის მცირე მნიშვნელობა აქვს, 3,3%-ისთვის არავითარი მნიშვნელობა აქვს.

შემდეგ კითხვაში რესპოდენტებს უნდა ეპასუხათ რამდენად აძლევდა ამ მოთხოვნილებებს ამჟამინდელი სამუშაო.



ცოდნის გამოყენების საშუალებას რესპოდენტთა 31,7%-ს სრულად აძლევს თავისი სამსახური, 35%-ს საკმაო შესაძლებლობას აძლევს, 26,7%-ს მცირე შესაძლებლობას, 6,7%-ს არ აძლევს ამის შესაძლებლობას.

მისაღებ ხელფასის სრულ შესაძლებლობას რესპოდენტთა 10% იღებს თავიანთი სამსახურებისგან, 35% -ს საკმაო შესაძლებლობას აძლევს, 35%-ს მცირე შესაძლებლობას, 20%-ს არ აძლევს ამის შესაძლებლობას.

სამსახურში დაწინაურების სრულ შესაძლებლობას იღებს 6,7%, საკმაო შესაძლებლობას 33,3%, მცირე შესაძლებლობას 38,3 %, არავითარ შესაძლებლობას - 21,7%.

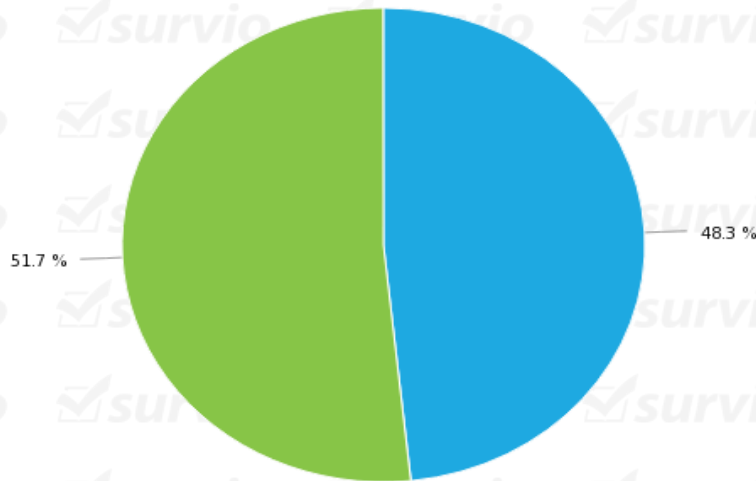
საქმის მცოდნე, ერუდირებულ კოლეგებთან მუშაობის სრულ შესაძლებლობას სამსახურისგან იღებს 21,7%, საკმაო შესაძლებლობას -45%, მცირე შესაძლებლობას - 25%, არავითარ შესაძლებლობას 8,3%.

სასურველი პროფესიული რეპუტაციის შექმნის სრულ შესაძლებლობას სამსახურისგან იღებს 26,7%, საკმაო შესაძლებლობას - 36,7%, მცირე შესაძლებლობას 23,3%, არავითარ შესაძლებლობას -13,3%.

რთულ და საინტერესო საკითხებზე მუშაობის სრულ შესაძლებლობას გამოკითხულთა 23,3 % იღებს, საკმაო შესაძლებლობას 36,7%, მცირე შესაძლებლობას 20%, არავითარ შესაძლებლობას 20%.

შემდეგ კითხვაზე რესპოდენტებს მმართველის მოცემული ორი დახასიათებიდან უნდა შეერჩიათ რომელი შეესაბამება მათ უშუალო მმართველს.

ქვემოთ მოცემულია ორი განსხვავებული ხედვა, რომლებიც გამოხატავენ მენეჯერის პრინციპებს. რომელი მათგანია უფრო მეტად დამახასიათებელი თქვენი უშუალო ხელმძღვანელისთვის?

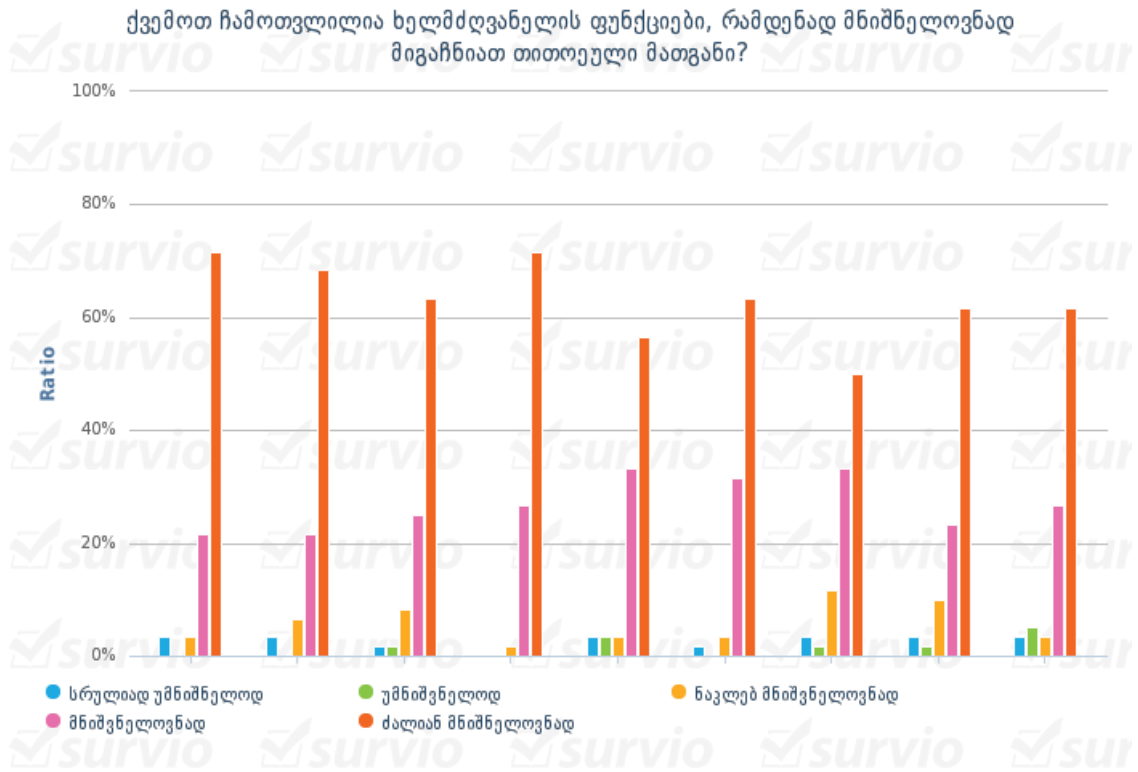


- მე უფრო ადამიანები მაინტერესებს, ვიდრე პროდუქცია. როცა ადამიანები გრძნობენ, რომ მათი პირადი პრობლემებით ინტერესდებიან, ისინი ყველაფერს გააკეთებენ პროდუქტიულობის მისაღწევად.
- ადამიანთან პირადი პრობლემებით დაინტერესება კარგი საქმეა, თუმცა ეს ზედმეტად მიაჩნია, ჩემთვის მნიშვნელოვანია პროდუქცია/ წარმოება, ხოლო როცა ეს მხარე უზრუნველყოფილია, შეიძლება გამოვინახო დრო და დავინტერესდე დაქვემდებარებული პირადი პრობლემებით.

51,7%-ს მიაჩნია, რომ მათ უშუალო ხელმძღვანელს უფრო ადამიანები აინტერესებს, ვიდრე პროდუქცია, როცა ადამიანები გრძნობენ, რომ მათი პირადი პრობლემებით ინტერესდებიან, ისინი ყველაფერს გააკეთებენ პროდუქტიულობის მისაღწევად.

48,3%-ს კი მიაჩნია რომ მათი უშუალო ხელმძღვანელისთვის ადამიანთან პირადი პრობლემებით დაინტერესება კარგი საქმეა, თუმცა მას ეს ზედმეტად მიაჩნია და მისთვის მნიშვნელოვანია პროდუქცია/ წარმოება, ხოლო როცა ეს მხარე უზრუნველყოფილია, შეიძლება გამოვინახო დრო და დაინტერესდე დაქვემდებარებულთა პირადი პრობლემებით.

შემდეგ კითხვაში რეპსოდენტებს უნდა მიეთითებინათ რამდენად მნიშვნელოვნად მიაჩნდათ ხელმძღვანელის ფუნქციები.



შრომის განაწილება და წესრიგის დამყარება რესპოდენტთა 71,7%-მა მიიჩნია ძალიან მნიშვნელოვნად, 21,7%-მა მნიშვნელოვნად, 3,3%-მა ნაკლებ მნიშვნელოვნად, 3,3%-მა კი სრულიად უმნიშვნელოდ.

ჯგუფის მომარაგება საჭირო და ტექნიკური მასალებით რესპოდენტთა 68,3%-მა მიიჩნია ძალიან მნიშვნელოვნად, 21,7%-მა მნიშვნელოვნად, 6,7%-მა ნაკლებ მნიშვნელოვნად, 3,3%-მა კი სრულიად უმნიშვნელოდ.

სტანდარტების დაწესება და შესასრულებელი მიზნების დასახვა რესპოდენტთა 63,3%-მა მიიჩნია ძალიან მნიშვნელოვნად, 25%-მა მნიშვნელოვნად, 8,3%-მა ნაკლებ მნიშვნელოვნად, 1,7%-მა უმნიშვნელოდ, 1,7%-მა კი სრულიად უმნიშვნელოდ.

შესრულებული სამუშაოს კონტროლი რესპოდენტთა 71,7%-მა მიიჩნია ძალიან მნიშვნელოვნად, 26,7%-მა მნიშვნელოვნად, 1,7%-მა ნაკლებ მნიშვნელოვნად.

წამახალისებელი აქტივობების ორგანიზება ან რეკომენდაციის მიწოდება (პრემიები და სხვა) რესპოდენტთა 56,7%-მა მიიჩნია ძალიან მნიშვნელოვნად, 33.3%-მა მნიშვნელოვნად, 3,3%-მა ნაკლებ მნიშვნელოვნად, 3.3%-მა უმნიშვნელოდა და ასევე 3,3%-მა სრულიან უმნიშვნელოდ მიიჩნია.

თანამშრომელთა აზრის მოსმენა და მხედველობაში მიღება რესპოდენტთა 63,3%-მა მიიჩნია ძალიან მნიშვნელოვნად, 31.7%-მა მნიშვნელოვნად, 3.3%-მა ნაკლებ მნიშვნელოვნად, 1.7%-მა კი სრულიან უმნიშვნელოდ.

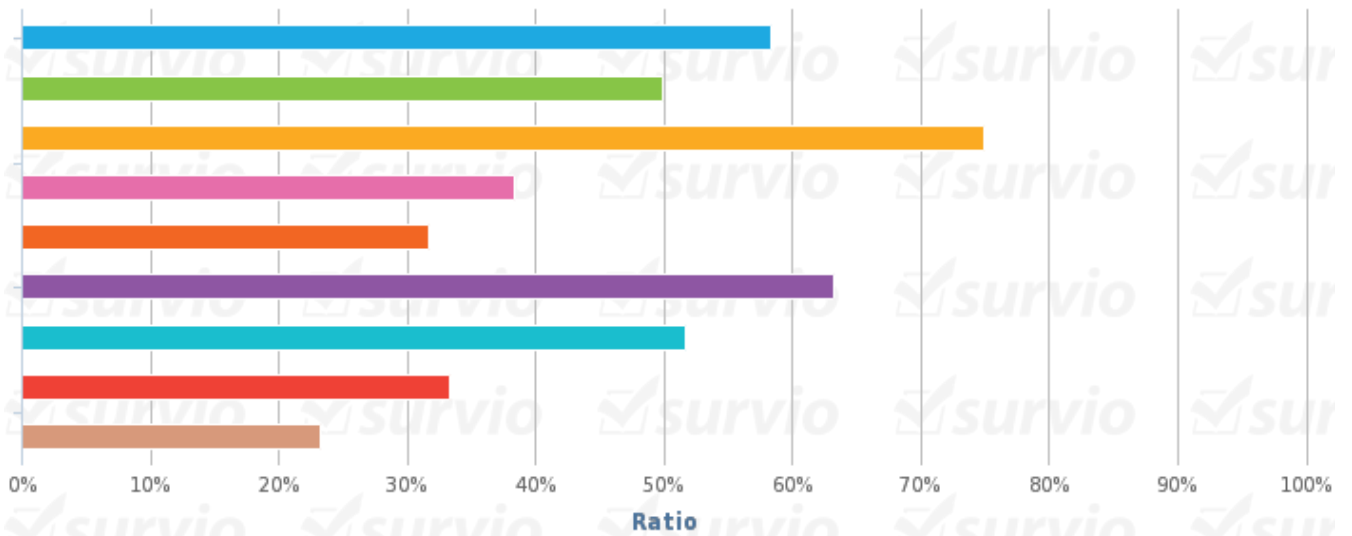
თანამშრომლებისთვის ორგანიზაციის პრობლემების და გამოწვევების სისტემურად გაცნობა რესპოდენტთა 50%-მა მიიჩნია ძალიან მნიშვნელოვნად, 33.3%-მა მნიშვნელოვნად, 11.7%-მა ნაკლებ მნიშვნელოვნად, 1.7%-მა უმნიშვნელოდ ხოლო 3,3%-მა კი სრულიან უმნიშვნელოდ.

თანამშრომლების კეთილდღეობაზე ზრუნვა რესპოდენტთა 61.7%-მა მიიჩნია ძალიან მნიშვნელოვნად, 23.3%-მა მნიშვნელოვნად, 10%-მა ნაკლებ მნიშვნელოვნად, 1.7%-მა უმნიშვნელოდ ხოლო 3,3%-მა კი სრულიან უმნიშვნელოდ.

თითოეული თანამშრომლის კვალიფიციურობის ამაღლებაზე ზრუნვა რესპოდენტთა 61.7%-მა მიიჩნია ძალიან მნიშვნელოვნად, 26.7%-მა მნიშვნელოვნად, 3.3%-მა ნაკლებ მნიშვნელოვნად, 5%-მა უმნიშვნელოდ ხოლო 3,3%-მა კი სრულიან უმნიშვნელოდ.

ამის შემდეგ კი რესპოდენტებს უნდა ეპასუხათ, ამ ფუნქციებდან რომელ ფუნქციებს ასრულებდა მათი ხელმძღვანელი ეფექტურად.

ქვემოთ ჩამოთვლილი ფუნქციებიდან, თქვენი აზრით, რომელს ასრულებს თქვენი უშუალო ხელმძღვანელი ეფექტურად? (მონიშნეთ სასურველი ვარიანტები)

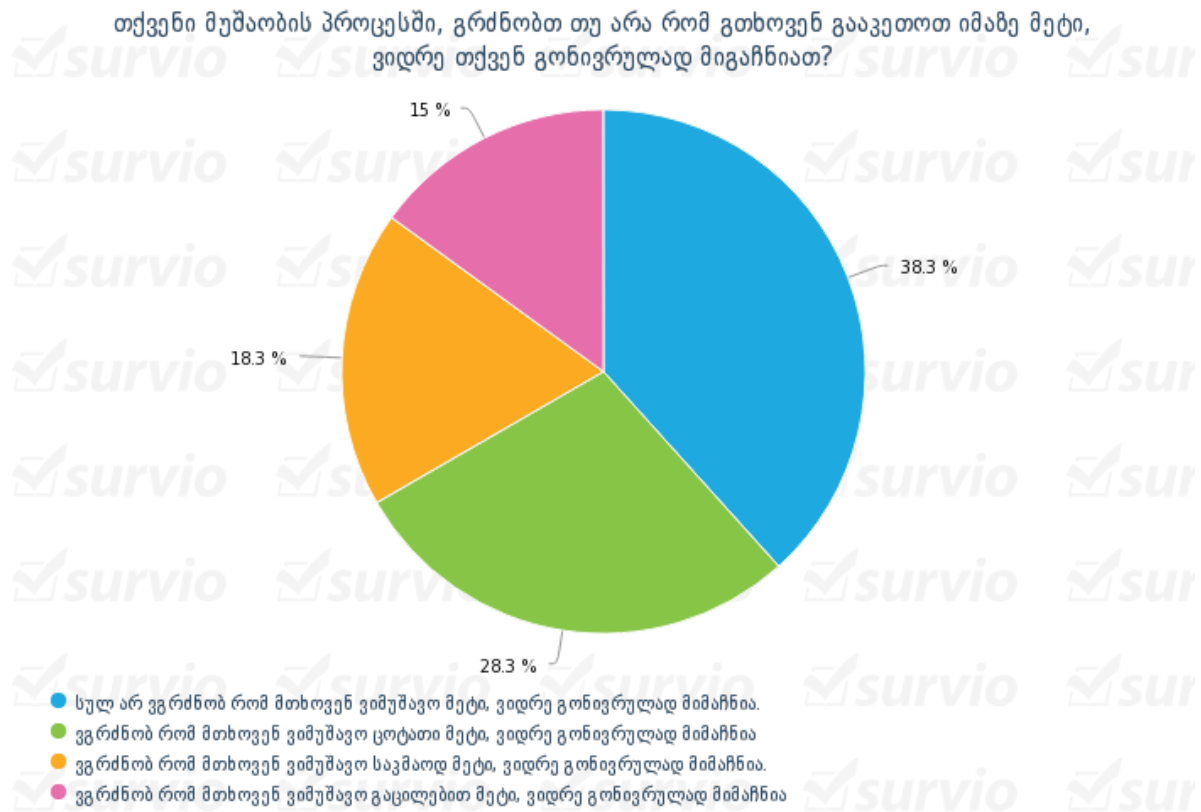


- ანაწილებს საქმეს, ამყარებს წესრიგს
- ჯგუფს ამარაგებს საჭირო მასალით და ტექნიკური საშუალებებით
- აკონტროლებს შესრულებულ სამუშაოს
- აწესებს სტანდარტებს და სახავს შესასრულებელ მიზნებს
- უზრუნველყოფს თანამშრომელთა სამოტივაციო წამახალისებელ აქტივობებს (პრემიები და სხვა)
- ისმენს და მხედველობაში იღებს თანამშრომლების საკითხებს, პრობლემებს.
- სისტემატურად აცნობს თანამშრომლებს ორგანიზაციის პრობლემების და გამოწვევის შესახებ
- ზრუნავს თანამშრომელთა კეთილდღეობისთვის
- ზრუნავს თითოეული თანამშრომლის კვალიფიკაციის ასამაღლებლად

ხელმძღვანელების მიერ საქმის განაწილებამ და წესრიგის დამყარების ეფექტურად შესრულებამ ხმების 58,3% მიიღო, ჯგუფის მომარაგებამ საჭირო მასალით და ტექნიკური საშუალებებით ხმების 50%, შესრულებული სამუშაოს კონტროლმა 75%, სტანდარტების დაწესებამ და მიზნების დასახვის ეფექტურმა შესრულებამ ხმების 38,3 % მიიღო, თანამშრომელთა სამოტივაციო წამახალისებელი აქტივობების (პრემიები და სხვა) ეფექტურად უზრუნველყოფამ ხმების 31,7% მიიღო; თანამშრომლების მოსმენამ და მათი პრობლემების, საკითხების მხედველობაში მიღების ეფექტურად განხორციელებამ ხმების 31,7% მიიღო; თანამშრომლებისთვის ორგანიზაციის პრობლემების და გამოწვევის სისტემატურად აცნობის ეფექტურად განხორციელებამ ხმების 51,7% მიიღო;

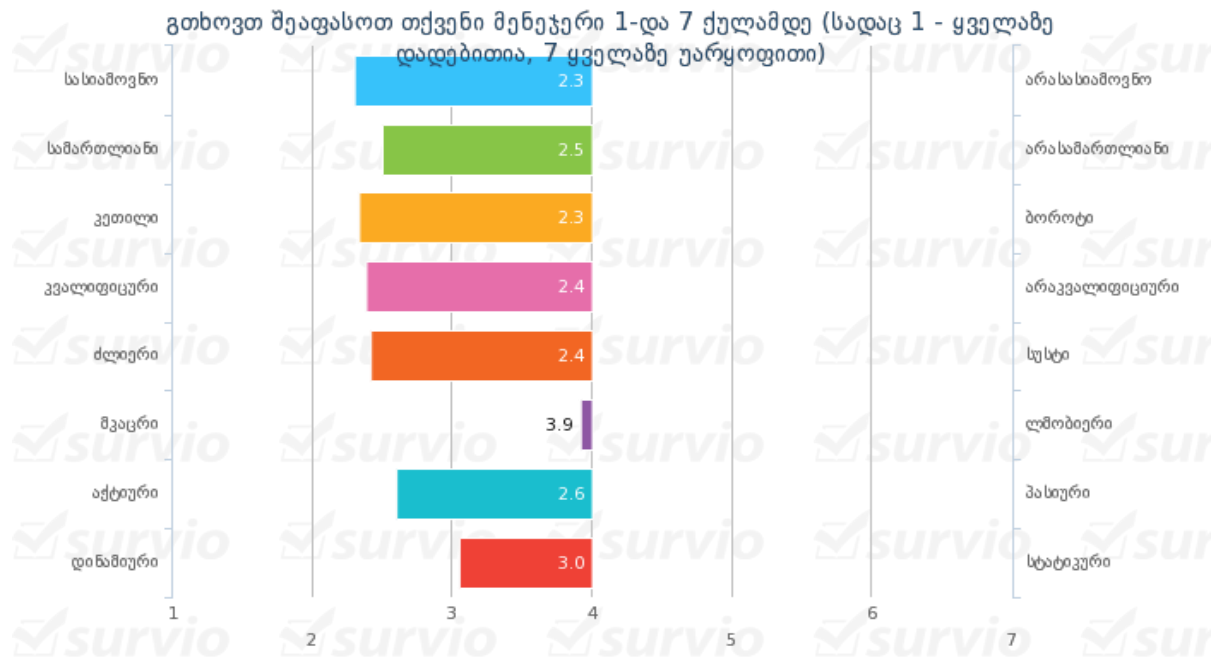
თანამშრომელთა კეთილდღეობის ზრუნვამ - 33.3%, ხოლო თითოეული თანამშრომლის კვალიფიკაციაზე ზრუნვამ - 23.3%.

შემდეგ ეტაპზე რესპოდენტებს უნდა შეეფასებინათ, სამუშაო პროცესში მოეთხოვებათ თუ არა იმაზე მეტის შესრულება, ვიდრე მათ გონივრულად მიაჩნდათ.



გამოკითხულთა 38.3% სულ არ გრძნობდ, რომ სთხოვენ იმუშავოს იმეტი, ვიდრე გონივრულად მიაჩნია. 28.3% გრძნობს, რომ სთხოვონ იმუშავონ ცოტათი მეტი, ვიდრე გონივრულად მიაჩნიათ; 18.3%-ს მიაჩნია, რომ სთხოვენ იმუშაონ საკმაოდ მეტი, ვიდრე გონივრულად მიაჩნიათ; ხოლო გამოკითხულთა 15% გრძნობს რომ სთხოვენ იმუშავონ გაცილებით მეტი, ვიდრე გონივრულად მიაჩნიათ.

შემდეგ ეტაპზე რესპოდენტებს ორი საპირისპირო პოლუსების მმართველის მახასიათებლებს შორის უნდა მოეჩინათ 1-დან 7 ქულამდე (სადაც 1 ყველაზე დადებითია, ხოლო 7 - უარყოფითი) რომელი შეესაბამებოდა მათ ხელმძღვანელს.



სასიამოვნოდან არასასიამოვნომდე გრადაცია ასე შეფასდა: ხელმძღვანელს ყველაზე დადებითი - 1 ქულა მიანიჭა 51,7%-მა, 2 ქულა - 10%-მა, 3 ქულა-13,3%-მა, 4 ქულა - 15%-მა, 5 ქულა - 5%-მა, 6 ქულა -1,7%-მა, ხოლო ყველაზე უარყოფითი 7 ქულა - 3,3%-მა.

სამართლიანიდან არასამართლიანამდე გრადაცია ასე შეფასდა: ხელმძღვანელს ყველაზე დადებითი - 1 ქულა მიანიჭა 43,3%-მა, 2 ქულა - 15%-მა, 3 ქულა-15%-მა, 4 ქულა - 11,7%-მა, 5 ქულა - 5%-მა, 6 ქულა -10%-მა, ხოლო ყველაზე უარყოფითი 7 ქულით არცერთ რესპოდენტს არ შეუფასებია მისი ხელმძღვანელი.

კეთილიდან ბოროტამდე კი ასე განადაწილდა ქულები: ხელმძღვანელს ყველაზე დადებითი - 1 ქულა მიანიჭა 51,7%-მა, 2 ქულა - 13,3%-მა, 3 ქულა-6,7%-მა, 4 ქულა - 15%-მა, 5 ქულა - 5%-მა, 6 ქულა -8,3%-მა, ხოლო ყველაზე უარყოფითი 7 ქულით არცერთ რესპოდენტს არ შეუფასებია მისი ხელმძღვანელი.

კვალიფიციურიდან არაკვალიფიციურამდე კი ასე განადაწილდა ქულები: ხელმძღვანელს ყველაზე დადებითი - 1 ქულა მიანიჭა 53.3%-მა, 2 ქულა - 8.3%-მა, 3 ქულა-10%-მა, 4 ქულა - 15%-მა, 5 ქულა - 5%-მა, 6 ქულა -5%-მა, ხოლო ყველაზე უარყოფითი 7 ქულით 3.3%-მა შეაფასა.

ძლიერიდან სუსტამდე გრადაცია კი ასე გამოიყურება: ხელმძღვანელი ყველაზე ძლიერად მიიჩნია და 1 ქულა მიანიჭა 48.3%-მა, 2 ქულა - 10%-მა, 3 ქულა-16.7%-მა, 4 ქულა - 8.3%-მა, 5 ქულა - 11.7%-მა, 6 ქულა -3.3%-მა, ხოლო 1.7% მიიჩნევს რომ მათი ხელმძღვანელი ძალიან სუსტია და 7 ქულით შეაფასა.

ხელმძღვანელი ძალიან მკაცრად მიიჩნია და 1 ქულა მიანიჭა რესპოდენტთა 15%-მა, 2 ქულა მიანიჭა - 6.7%-მა, 3 ქულა-20%-მა, 4 ქულა - 21.7%-მა, 5 ქულა - 15%-მა, 6 ქულა -10%-მა, ხოლო 11.7% მიიჩნევს რომ მათი ხელმძღვანელი ძალიან ლმობიერია და 7 ქულით შეაფასა.

ხელმძღვანელი ძალიან აქტიურად მიიჩნია და 1 ქულა მიანიჭა რესპოდენტთა 43.3%-მა, 2 ქულა მიანიჭა - 11.7%-მა, 3 ქულა-18.3%-მა, 4 ქულა - 10%-მა, 5 ქულა - 5%-მა, 6 ქულა -8.3%-მა, ხოლო 3.3% მიიჩნევს რომ მათი ხელმძღვანელი ძალიან პასიურია და 7 ქულით შეაფასა.

ხელმძღვანელი ძალიან დინამიურად მიიჩნია და 1 ქულა მიანიჭა რესპოდენტთა 25%-მა, 2 ქულა მიანიჭა - 15%-მა, 3 ქულა-15%-მა, 4 ქულა - 16.7%-მა, 5 ქულა - 6.7%-მა, 6 ქულა -6.7%-მა, ხოლო 5% მიიჩნევს რომ მათი ხელმძღვანელი ძალიან სტატიკურია და 7 ქულით შეაფასა.

თავი III- დასკვნა

მიღებულმა შედეგების მიხედვით იკვეთება ტენდენცია, რომ სტანდარტული მცირე და საშუალო ზომის ორგანიზაციის თანამშრომლის სურვილი - მაქსიმალურად იყოს ჩართული თავისი სამუშაო გეგმის შედგენაში და რეალობა სრულ თანხვედრაშია. ანუ თანამშრომელი აქვს უფლებამოსილება გამოთქვას მისი აზრი და შეიტანოს მისი წვლილი. მისი სამუშაო არ შედგება ხელმძღვანელის ბრძანების უპირობო შესრულებისგან, სადაც მას აზრის გამოთქმის საშუალება არ აქვს. ასევე არ მოდის წინააღმდეგობაში ხელმძღვანელის ჩართულობის საჭიროება თანამშრომლის სამუშაო გეგმის შედგენისას და რეალური ჩართულობის დონე.

იკვეთება ტენდენცია რომ მცირე და საშუალო ზომის ორგანიზაციების თანამშრომელი გვევლინება ძალად, რომელსაც შეუძლია გარკვეული გავლენა იქონიოს გადაწყვეტილების მიღებაზე. მას არ აქვს გადაწყვეტი ძალა, თუმცა თავისი სიტყვა, აზრი და შეხედულების წარდგენაში შეზღუდული არ არის. ანუ შეხება გვაქვს არა ავტოკრატიულ ან სხვა ტიპის მართველობასთან არამედ მართვის დემოკრატიულ სტილთან.

კვლევის შედეგების მიხედვით, თანამშრომელს ზიზღი კი არ აქვს თავისი სამსახურის მიმართ და მისგან გაუცხოებულია და გაქცევა სურს, არამედ დადებითად არის განწყობილი მოსწონს მისი ამჟამინდელი სამუშაო. ასევე ის მუშაობს, არამხოლოდ იმისთვის რომ უნდა იმუშაოს შაბლონურად, არამედ მისთვის მნიშვნელოვანია ეს სამსახური და მისი საქმიანობა ორგანიზაციაში. მას გააზრებული აქვს ორგანიზაციის მიზანი და ამ მიზნისკენ მისი მონაწილეობის მნიშვნელობა; რატომ აკეთებს ამა თუ იმ დავალებას მისი კომპეტენციის ფარგლებში.

გამოკითხულთა შეფასებებით დღევანდელი მმართველის დახასიათებიდან პირველ სამეულს საქმის განაწილება, წესრიგის დამყარება, შესრულებული სამუშაოს კონტროლი, თანამშრომელთა სამოტივაციო წამახალისებელი ღონისძიებების უზრუნველყოფა, თანამშრომლებისთვის ორგანიზაციის პრობლემების და გამოწვევების შესახებ

ინფორმაციის სისტემურად მიწოდება წარმოადგენს. 50%-ზე მეტი შეფასებების მიხედვით მმართველი არის სასიამოვნო, სამართლიანი, კეთილი, კვალიფიციური. ის თავს წარმოადგენს როგორც კონკრეტული ჯგუფის წევრი, ქმნის სასიამოვნო სამუშაო გარემოს, თანამშრომლებს შეუძლიათ საქმის გადანაწილება და კმაყოფილნი არიან თავიანთი ჯგუფის წევრობით.

კვლევის შედეგებით, იკვეთება ტენდენცია, რომ ამჟამინდელი ორგანიზაციები თანამშრომლის მოთხოვნილებებს მეტ-ნაკლებად აკმაყოფილებენ. მოთხოვნილებების ძირითადი ნაწილი როგორცაა ცოდნის გამოყენება, სასურველი პროფესიული რეპუტაციის შექმნა და მასთან დაკავშირებული საკითხებზე ორგანიზაცია თანამშრომლის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების თანხვედრაშია.

რაც მიგვითითებს მმართველის მიერ დელეგირებით მართვის ტექნიკით სარგებლობაზე. ამოცანები და მიზნები არის ნათელი და გასაგები პერსონალისთვის; დავალებები გადანაწილებულია და პერსონალმა იცის რა უნდა გააკეთოს, რა არის თითოეულის კომპეტენცია და ხომ არ აღემატება მათ ძალებს. პერსონალს აქვს გარკვეული დამოუკიდებლობა და გადაწყვეტილებების მიღების უფლება. მმართველი აკონტროლებს სამუშაო შედეგებს. ასევე ხდება სხვადასხვა საკითხების დამატებით დელეგირება.: გარკვეული თანამშრომლების ჩართულობის აუცილებლობა, შემსრულებლის დროებითი შეცვლა, კარიერის განვითარება. ამ მხრივ პერსონალი მეტად ორიენტირებულია მის მოვალეობებზე და ჩარჩოებზე. მმართველი მუშაობს თანამშრომლების მოტივაციაზე.

შედეგად კვლევა კვეთას ტენდენციას, რომ მცირე და საშუალო ზომის ქართულ ორგანიზაციებში ძირითადი მმართველობის სტილი დემოკრატიული სტილია, დუგლას მაკრეგორის მართველობის სტილის Y თეორიის მიხედვით მმართველი ყურადღებიანი და მეგობრულია საკუთარი თანამშრომლების მიმართ, ორიენტირებულია თანამშრომლების წახალისებაზე, მათგან ინიციატივების მიღებაზე, მათი შესაძლებლობების წარმოჩენაზე და ჩართულობაზე ორგანიზაციის ზრდასა და წინსვლაში. მმართველი თანამშრომლებისგან დამოუკიდებლად არ იღებს გადაწყვეტილებებს. ქმნის ჯგუფებს და თვითონაც

განიხილავენ თავიანთ თავს როგორც ამ ჯგუფის/ ჯგუფების წევრად. მათი თანამშრომლები მონდომებულნი არიან ამ სამსახურში მუშაობისთვის, არ გაურბიან პასუხისმგებლობას და არ არიან ინერტული ორგანიზაციის განვითარების და ცხოვრების მიმართ.

ბიბლიოგრაფია

- Daft Richard L. Organizational Theory and Design. South-Western Cengage Learning, 2013
- Glasl, F., & Livegoed, B. (2004). Dynamische Unternehmens-Entwicklung. (R. Tschiren, Ed.)
- Richard L. Daft (2015) . Management
- Robert Bolton (1984). Social Style /Management style
- Ronny Behr, (2016). Management styles, management techniques and management methods learned easily
- Stephen. P. Robbins (2013) Management (12th Edition)
- ბაკაშვილი ნ., მესხიშვილი დ., ქადაგიშვილი ლ. „ორგანიზაციის თეორია“ . უნივერსალი, თბილისი, 2009
- შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ. „მენეჯმენტის საფუძველი“ , თბილისი, 2008
- <https://www.thebalance.com/leadership-definition-2948275> (ნანახია 08.02.18)
- <http://smallbusiness.chron.com/meaning-business-organization-41925.html> (ნანახია 08.02.18)
- <https://www.thebalance.com/what-is-a-manager-2276096> (ნანახია 08.02.18)

დანართი 1

კვლევის ინსტრუმენტი



თქვენი აზრით, ქვემოთ ჩამოთვლილი პირები რამდენად უფლებამოსილნი არიან განსაზღვრონ თქვენი სამუშაო გეგმა? გთხოვთ, აჩვენოთ თქვენი გეგმის შედგენაში დაახლოებით რამდენადაა საჭირო ამ პირთა მონაწილეობა. ჯამმა უნდა მოგვცეს 100%

Assign **100** percents

მე თვითონ



ჩემი კოლეგები



ჩემდამი დაქვემდებარებული პირები



ჩემი უშუალო ხელმძღვანელობა



ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა



სხვები



**რამდენად შეგიძლიათ
გავლენა მოახდინოთ იმ
პიროვნებაზე ან ჯგუფებზე,
რომელსაც გამოაქვს
გადაწყვეტილება თქვენ
ჯგუფში მიმდინარე
პროცესებზე?**

მე თითქმის არავითარი
გავლენის მოხდენა არ
შემიძლია

შემიძლია მოვახდინო
უმნიშვნელო გავლენა

ვახდენა საკმაო გავლენას

ვახდენ დიდ გავლენას

ვახდენ ძალზე დიდ გავლენას

რამდენად მოგწონთ თქვენი სამუშაო?

- ძალიან მომწონს
- მომწონს
- ნეიტრალური განწყობა მაქვს
- არ მომწონს
- ძალიან არ მომწონს

რამდენად მნიშვნელოვნად მიგაჩნიათ თქვენი ამჟამინდელი სამუშაო?

- სავსებით უმნიშვნელოა
- ნაკლებმნიშვნელოვანია
- აქვს გარკვეული მნიშვნელობა
- აქვს დიდი მნიშვნელობა
- ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს

თქვენი აზრით, რამდენად მნიშვნელოვანია თქვენი პირადი წვლილი იმ საქმეში, რომელსაც თქვენი ჯგუფი აკეთებს?

- სავსებით უმნიშვნელოა
- აქვს მცირე მნიშვნელობა
- აქვს საკმაო მნიშვნელობა
- აქვს დიდი მნიშვნელობა
- ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს

ნებისმიერი სამუშაო იძლევა სხვადასხვა შესაძლებლობებს ჩვენი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. ქვემოთ ჩამოთვლილია ასეთი შესაძლებლობები. თქვენ რომ სამსახურს ეძებდეთ, რა მნიშვნელობას მიანიჭებდით თითოეულ მათგანს?

გამოვიყენო ჩემი ცოდნა

- არავითარი მნიშვნელობა
- მცირე მნიშვნელობა
- საკმაო მნიშვნელობა
- დიდი მნიშვნელობა
- ძალიან დიდი მნიშვნელობა

მეონდეს მისაღები ხელფასი

- არავითარი მნიშვნელობა
- მცირე მნიშვნელობა
- საკმაო მნიშვნელობა
- დიდი მნიშვნელობა
- ძალიან დიდი მნიშვნელობა

დამანინაურონ სამსახურში

- არავითარი მნიშვნელობა
- მცირე მნიშვნელობა
- საკმაო მნიშვნელობა
- დიდი მნიშვნელობა
- ძალიან დიდი მნიშვნელობა

**ვიმუშავო საქმის მცოდნე,
ერუდირებულ კოლეგებთან**

- არავითარი მნიშვნელობა
- მცირე მნიშვნელობა
- საკმაო მნიშვნელობა
- დიდი მნიშვნელობა
- ძალიან დიდი მნიშვნელობა

**შევიქმნა სასურველი
პროფესიული რეპუტაცია**

- არავითარი მნიშვნელობა
- მცირე მნიშვნელობა
- საკმაო მნიშვნელობა
- დიდი მნიშვნელობა
- ძალიან დიდი მნიშვნელობა

ვიმუშავო რთულ და საინტერესო საკითხებზე

- არ მადლევს ამის
შესაძლებლობას
- მადლევს მცირე
შესაძლებლობას
- მადლევს საკმაო
შესაძლებლობას
- მადლევს სრულ
შესაძლებლობას



**ახლა კი გთხოვთ მიუთითოთ,
აქედან რომელ
შესაძლებლობას გაძლევთ
ამჟამინდელი სამუშაო?**

გამოვიყენო ჩემი ცოდნა

- არ მაძლევს ამის შესაძლებლობას
- მაძლევს მცირე შესაძლებლობას
- მაძლევს საკმაო შესაძლებლობას
- მაძლევს სრულ შესაძლებლობას

მეორდეს მისაღები ხელფასი

- არ მაძლევს ამის შესაძლებლობას
- მაძლევს მცირე შესაძლებლობას
- მაძლევს საკმაო შესაძლებლობას
- მაძლევს სრულ შესაძლებლობას



დამანინაურონ სამსახურში

- არ მაძლევს ამის შესაძლებლობას
- მაძლევს მცირე შესაძლებლობას
- მაძლევს საკმაო შესაძლებლობას
- მაძლევს სრულ შესაძლებლობას

ვიმუშავო საქმის მცოდნე კოლეგებთან

- არ მაძლევს ამის შესაძლებლობას
- მაძლევს მცირე შესაძლებლობას
- მაძლევს საკმაო შესაძლებლობას
- მაძლევს სრულ შესაძლებლობას

შევიქმნა სასურველი პროფესიული რეპუტაცია

- არ მაძლევს ამის შესაძლებლობას
- მაძლევს მცირე შესაძლებლობას
- მაძლევს საკმაო შესაძლებლობას
- მაძლევს სრულ

შევიქმნა სასურველი პროფესიული რეპუტაცია

არ მაძლევს ამის
შესაძლებლობას

მაძლევს მცირე
შესაძლებლობას

მაძლევს საკმაო
შესაძლებლობას

მაძლევს სრულ
შესაძლებლობას

ვიმუშავო რთულ და საინტერესო საკითხებზე

არ მაძლევს ამის
შესაძლებლობას

მაძლევს მცირე
შესაძლებლობას

მაძლევს საკმაო
შესაძლებლობას

მაძლევს სრულ
შესაძლებლობას



მეტად დამახასიათებელი თქვენი უშუალო ხელმძღვანელისთვის?

მე უფრო ადამიანები
მაინტერესებს, ვიდრე
პროდუქცია. როცა ადამიანები
გრძნობენ, რომ მათი პირადი
პრობლემებით
ინტერესდებიან, ისინი
ყველფაერს გააკეთებენ
პროდუქტიულობის
მისაღწევად.

ადამიანთან პირადი
პრობლემებით დაინტერესება
კარგი საქმეა, თუმცა ეს
ზედმეტად მიმაჩნია, ჩემთვის
მნიშვნელოვანია პროდუქცია/
წარმოება, ხოლო როცა ეს
მხარე უზრუნველყოფილია,
შეიძლება გამოვნახო დრო და
დავინტერესდე
დაქვემდებარებულთა პირადი
პრობლემებით.

**ქვემოთ ჩამოთვლილია
ხელმძღვანელის
ფუნქციები, რამდენად
მნიშვნელოვნად მიგაჩნიათ
თითოეული მათგანი?**

**შრომის განაწილება და წესრიგის
დამყარება**

- სრულიად უმნიშვნელოდ
- უმნიშვნელოდ
- ნაკლებ მნიშვნელოვნად
- მნიშვნელოვნად
- ძალიან მნიშვნელოვნად

ჯგუფის მომარაგება საჭირო და ტექნიკური საშუალებებით

- სრულიად უმნიშვნელოდ
- უმნიშვნელოდ
- ნაკლებ მნიშვნელოვნად
- მნიშვნელოვნად
- ძალიან მნიშვნელოვნად

სტანდარტების დანესება და შესასრულებელი მიზნების დასახვა

- სრულიად უმნიშვნელოდ
- უმნიშვნელოდ
- ნაკლებ მნიშვნელოვნად
- მნიშვნელოვნად
- ძალიან მნიშვნელოვნად

შესრულებული სამუშაოს კონტროლი

- სრულიად უმნიშვნელოდ
- უმნიშვნელოდ
- ნაკლებ მნიშვნელოვნად
- მნიშვნელოვნად
- ძალიან მნიშვნელოვნად

წამახალისებელი აქტივობების ორგანიზება ან რეკომენდაციების მიწოდება (პრემიები და სხვა)

- სრულიად უმნიშვნელოდ
- უმნიშვნელოდ
- ნაკლებ მნიშვნელოვნად
- მნიშვნელოვნად
- ძალიან მნიშვნელოვნად

თანამშრომელთა აზრის მოსმენა და მხედველობაში მიღება

- სრულიად უმნიშვნელოდ
- უმნიშვნელოდ
- ნაკლებ მნიშვნელოვნად
- მნიშვნელოვნად
- ძალიან მნიშვნელოვნად

თანამშრომლებისთვის ორგანიზაციის პრობლემების და გამონვევების სისტემურად გაცნობა

- სრულიად უმნიშვნელოდ
- უმნიშვნელოდ
- ნაკლებ მნიშვნელოვნად
- მნიშვნელოვნად
- ძალიან მნიშვნელოვნად

თანამშრომლების კეთილდღეობაზე ზრუნვა

- სრულიად უმნიშვნელოდ
- უმნიშვნელოდ
- ნაკლებ მნიშვნელოვნად
- მნიშვნელოვნად
- ძალიან მნიშვნელოვნად

თითოეული თანამშრომლის კვალიფიციურობის ამაღლებაზე ზრუნვა

- სრულიად უმნიშვნელოდ
- უმნიშვნელოდ
- ნაკლებ მნიშვნელოვნად
- მნიშვნელოვნად
- ძალიან მნიშვნელოვნად

**ქვემოთ ჩამოთვლილი
ფუნქციებიდან, თქვენი
აზრით, რომელს ასრულებს
თქვენი უშუალო
ხელმძღვანელი
ეფექტურად? (მონიშნეთ
სასურველი ვარიანტები)**

- ანაწილებს საქმეს, ამყარებს წესრიგს
- ჯგუფს ამარაგებს საჭირო მასალით და ტექნიკური საშუალებებით
- აკონტროლებს შესრულებულ სამუშაოს
- აწესებს სტანდარტებს და სახავს შესასრულებელ მიზნებს
- უზრუნველყოფს თანამშრომელთა სამოტივაციო წამახალისებელ აქტივობებს (პრემიები და სხვა)



ისმენს და მხედველობაში იღებს თანამშრომლების საკითხებს, პრობლემებს.



სისტემატურად აცნობს თანამშრომლებს ორგანიზაციის პრობლემების და გამონვევის შესახებ



ზრუნავს თანამშრომელთა კეთილდღეობისთვის



ზრუნავს თითოეული თანამშრომელის კვალიფიციურობის ასამაღლებლად

**თქვენი მუშაობის პროცესში,
გრძნობთ თუ არა რომ
მთხოვენ გააკეთოთ იმაზე
მეტი, ვიდრე თქვენ
გონივრულად მიგაჩნიათ?**

- სულ არ ვგრძნობ რომ მთხოვენ ვიმუშავო მეტი, ვიდრე გონივრულად მიმაჩნია.
- ვგრძნობ რომ მთხოვენ ვიმუშავო ცოტათი მეტი, ვიდრე გონივრულად მიმაჩნია
- ვგრძნობ რომ მთხოვენ ვიმუშავო საკმაოდ მეტი, ვიდრე გონივრულად მიმაჩნია.
- ვგრძნობ რომ მთხოვენ ვიმუშავო გაცილებით მეტი, ვიდრე გონივრულად მიმაჩნია



გთხოვთ, მონიშნოთ სასურველი პასუხი ქვემოთ ჩამოთვლილ კითხვებზე

**კმაყოფილი ხართ თქვენი
სამუშაო ჯგუფით?**

- კი
- არა
- არ ვიცი

გსიამოვნებთ ამ ჯგუფში მუშაობა?

- კი
- არა
- არ ვიცი

ეხმარებით თუ არა ერთმანეთს?

- კი
- არა
- არ ვიცი

**რომელიმე წევრის
გამოუცხადებლობის
შემთხვევაში დანარჩენები
ინანილებთ მის სამუშაოს?**

კი

არა

არ ვიცი

**მიგაჩნიათ თქვენი თავი იმ
ჯგუფის ნამდვილ წევრად, სადაც
მუშაობთ?**

კი

არა

არ ვიცი

**თქვენი უშუალო ხელმძღვანელი
არის თუ არა ამ ჯგუფის ნამდვილი
წევრი?**

კი

არა

არ ვიცი

**გთხოვთ შეაფასოთ თქვენი
მენეჯერი 1-და 7 ქულამდე
(სადაც 1 - ყველაზე
დადებითია, 7 ყველაზე
უარყოფითი)**

სასიამოვნო

1 2 3 4 5 6 7

არასასიამოვნო

სამართლიანი

1 2 3 4 5 6 7

არასამართლიანი

კეთილი

1 2 3 4 5 6 7

ბოროტი



კვალიფიციური

1 2 3 4 5 6 7

არაკვალიფიციური

ძლიერი

1 2 3 4 5 6 7

სუსტი

მკაცრი

1 2 3 4 5 6 7

ღმობიერი

აქტიური

1 2 3 4 5 6 7

პასიური

დინამიური

1 2 3 4 5 6 7

სტატიკური

დანართი 2

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Keti Pshavelashvili

Management Style in small and medium size Organizations

Master Program Organisational Development and Consulting

The work is written in order to receive a Master's Degree of Social and Political Sciences in Organization Development and Consulting

Supervisor: Full Professor Nodar Belqania

TBILISI 2018