

თავი - 1

ორგანიზაციის მართვის არსი

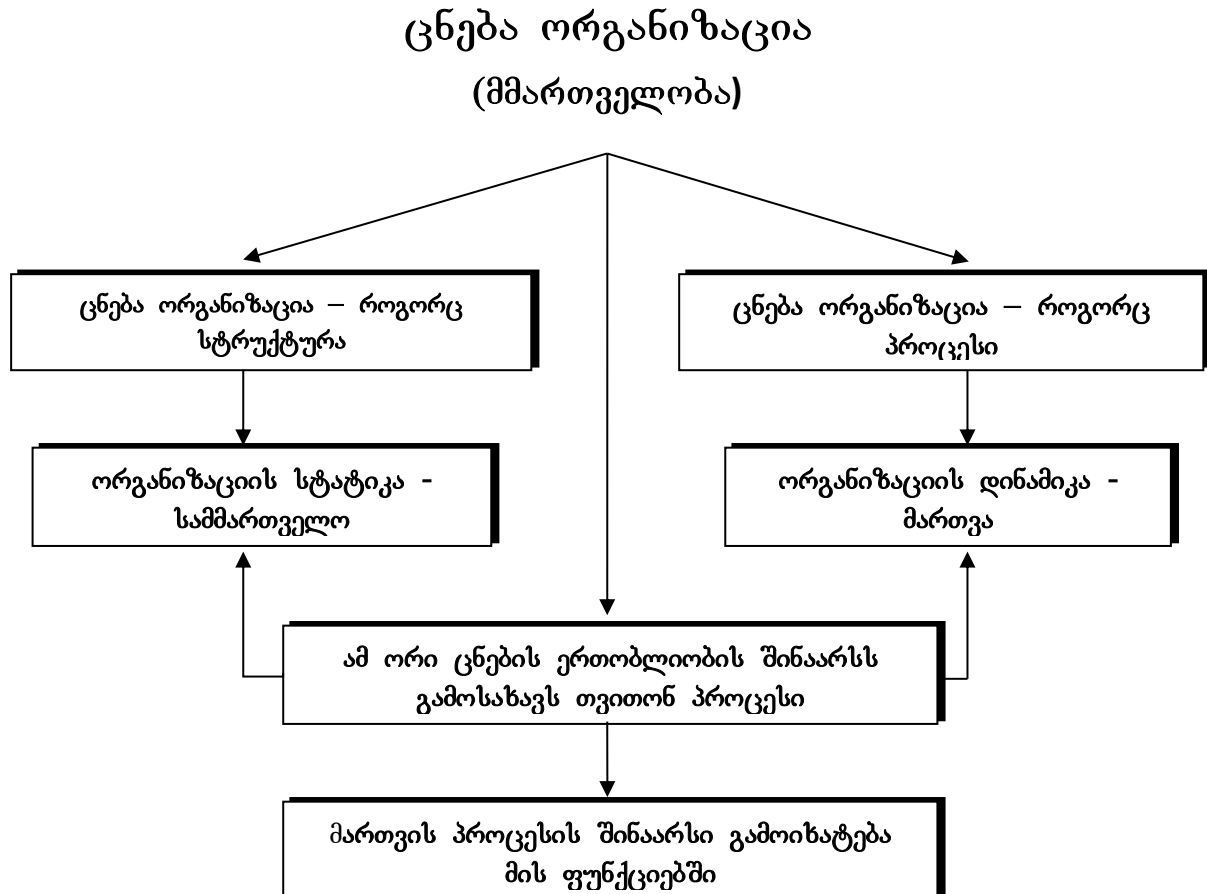
შინაარსი

- ❖ ორგანიზაციის მართვის არსი;
- ❖ მენეჯმენტის სისტემა ორგანიზაციაში;
- ❖ მენეჯერის კომპეტენცია და მისი ორგანიზაციული გარემო;

1.1. ორგანიზაციის მართვის არსი

რა არის ორგანიზაცია?

სქემა №1



“ორგანიზაციის” საყოველთაოდ მიღებული განმარტება უნდა ითქვას, რომ დღეისათვის არ არსებობს, რადგან ამ ტერმინის აღქმა სულ მცირე, ორი გზით არის შესაძლებელი:

- შეიძლება ვიგულისხმოთ, რომ ორგანიზაცია არის ჯგუფი ან ინსტიტუცია, რომელიც შექმნილია ეფექტური საქმიანობისათვის. “ორგანიზება” ნიშნავს, რომ არსებობს სხვადასხვა ნაწილებისა და ელემენტების ერთობლიობა, რომელიც უფრო ეფექტურია, ვიდრე ასეთივე ელემენტების შემთხვევითი სიმრავლე.
- “ორგანიზაცია” შეიძლება ავხსნათ, როგორც პროცესი, რაც ნიშნავს საწარმოსა და ინსტიტუციის საქმიანობის სტრუქტურირებასა და მოწყობას გარკვეული მიზნების მისაღწევად. აღმატებული მნიშვნელობით “ორგანიზაცია” ნიშნავს რომ არსებობს წესრიგი და სტრუქტურა.

1.1.1. ორგანიზაციის არსი

სქემა №2

ორგანიზაცია (მმართველობა) როგორც სტრუქტურა



ორგანიზაციები იქმნება სხვადასხვა მიზნის მისაღწევად და სხვადასხვა მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად. (კომერციული, საზოგადოებრივი, პოლიტიკური, საჯარო.)

“ორგანიზაცია არის საზოგადოებრივი გაერთიანება, საერთო მიზნების მიღწევისათვის გაწეული საქმიანობის სამართავად”.

ამ განმარტების მთავარი ასპექტებია:

- ერთობლივი მიზნები;
- საზოგადოებრივი გაერთიანება;

➤ **საქმიანობის მართვა.**

“საერთო მიზნები” – ორგანიზაცია, უპირველეს ყოვლისა, განმარტებულია ძირითადი მიზნის არსებობით. სკოლის მთავარი მიზანია მოსწავლეთა განათლება, ამიტომაც მისი მოწყობა განსხვავდება იმ კომპანიების მოწყობისაგან, რომელთა მთავარი მიზანი მოგებაა. ორგანიზაციის პირობებში მიზნების მიღწევა ადვილია. **ის რისი გაკეთება არ შეუძლია “ერთკაციან ჯგუფს”, შეიძლება შესრულდეს თუ ჩამოყალიბებულია ორგანიზაცია, მთელი თავისი რესურსებით და შესაძლებლობებით.**

“საზოგადოებრივი გაერთიანება” – ინდივიდუალურად მომუშავე ადამიანი ორგანიზაციას არ ქმნის. ორგანიზაციებს აქვთ სტრუქტურა, რათა ადამიანებმა იმუშაონ ერთობლივი მიზნების მისაღწევად. შედარებით დიდ ორგანიზაციებს, მცირე ორგანიზაციებიდან განსხვავებით, ახასიათებს უფრო ფორმალური სტრუქტურა, თუმცა მცირე საწარმოშიც არსებობს მოვალეობების ინდივიდუალურად დანაწილება.

ურთიერთობათა ფორმალიზება, ძალაუფლების და პასუხისმგებლობის სისტემა საშუალებას აძლევს თითოეულ წევრს: გაიგოს საკუთარი როლი, პატივი სცეს ძალაუფლებასა და პასუხისმგებლობას, რაც უზრუნველყოფს დავალებების ეფექტურ შესრულებას. ორგანიზაციაში, რომელშიც არ არსებობს ძალაუფლების ფორმალური განაწილების სისტემა, წევრები მეტ დროს ანდომებენ თავიანთი როლების და პასუხისმგებლობის გარკვევას, ვიდრე იმ ამოცანების შესრულებას, რისთვისაც ორგანიზაცია არსებობს. გარკვეული სახის სტრუქტურა აუცილებელია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის. არსებობს ორგანიზაციების წარუმატებლობის მაგალითები, იმ შემთხვევაში, როდესაც მსგავსი სტრუქტურა კარგად არ არის გაგებული.

“საქმიანობის მართვა” – ორგანიზაციებს აქვთ სისტემები და პროცედურები, რომელთა მეშვეობითაც ისინი ახორციელებენ დასახულ მიზნებს. ორგანიზაციის სტრუქტურა ხელს უწყობს მოქმედებათა კოორდინირებას. ჩვეულებრივ ამ ფუნქციას ასრულებს მენეჯერები და დირექტორები. ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა უზრუნველყოფს ეფექტიან საკომუნიკაციო ქსელის შექმნას.

ორგანიზაცია შეიძლება განვიხილოთ როგორც სხეული სხვადასხვა ორგანოებით, რომლებსაც შრომის განაწილების პრინციპის შესაბამისად, გააჩნიათ განსხვავებული ფუნქციები და დანიშნულება. ბიოლოგიიდან ცნობილია, იმისათვის რომ ცალკეულმა ბიოლოგიურმა ორგანოებმა იმოქმედონ ერთად, სხეულს გააჩნია კომპლექსური ნერვიული და სისხლძარღვთა სისტემა, რომლის მეშვეობით გადაიცემა ინფორმაცია ბიოლოგიური და ელექტრული ფორმით. ამ საკომუნიკაციო ქსელის გარეშე, არ მოხდება ორგანოების კომუნიკაცია და ისინი არ იქნებიან სწორად კოორდინირებული. იგივე პრინციპი გამოიყენება ორგანიზაციების მიმართ – **იმისათვის რომ ორგანიზაცია ფუნქციონირებდეს და გადარჩეს, მას უნდა გააჩნდეს ეფექტური საკომუნიკაციო სისტემა.** რაც უფრო დიდია ორგანიზაცია, მით უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს ეს ქსელი და ყველაზე მსხვილ ორგანიზაციებში კოორდინაცია ხორციელდება ფორმალიზებული არხების მეშვეობით.

1.1.2. რატომ გვჭირდება ორგანიზაციები?

ორგანიზაციამ შეიძლება მიაღწიოს იმ მიზანს, რასაც ცალკე პირი ვერ შეძლებდა, რადგან ორგანიზაცია ადამიანებს აძლევს:

- უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის გაზიარების;
- პროფესიული დახელოვნების;
- რესურსების გაერთიანების შესაძლებლობას.

უნარჩვევებს და ცოდნის გაზიარების უზააქმებლობა:

- ისინი აკმაყოფილებს საზოგადოების მოთხოვნილებებს, მაგალითად მსგავსი გემოვნების მქონე პირები ქმნიან კლუბებს, საზოგადოებებსა და კავშირებს. ადამიანები უერთდებიან ორგანიზაციებს, რადგან მიიჩნევენ, რომ ისინი იქნებიან უფრო წარმატებულები, ექნებათ უსაფრთხო გარემო, უფრო მეტად დაიკმაყოფილებენ მოთხოვნილებებსა და სურვილებს და ექნებათ დაწინაურებისა და მაღალი ანაზღაურების მიღების შესაძლებლობა;
- უპირველეს ყოვლისა ორგანიზაციები უფრო ეფექტურად აკმაყოფილებენ მოთხოვნილებებს, ვიდრე ცალკეული ინდივიდები, რომლებიც სხვების დაუხმარებლად ცდილობენ თავი გაართვან საქმეს. ამის მთავარი მიზეზი ისაა, რომ ორგანიზაციებს შეუძლიათ გამოიყენონ სპეციალიზაციისა და შრომის დანაწილების ტექნოლოგიები. შედეგად:
- იზოგება დრო - ჯგუფი უფრო მოკლე დროში ასრულებს დავალებას, ვიდრე ინდივიდი;
- ხდება ცოდნის გაზიარება – ორგანიზაციის წევრებს შეუძლიათ ერთმანეთს გაუზიარონ თავიანთი გამოცდილება და ცოდნა;

პროფესიული დახელოვნების უზააქმებლობა:

- სპეციალიზაცია ორგანიზაციის უბველესი თვისებაა. იგი გვხვდება მაშინ, როდესაც ორგანიზაცია ან ინდივიდი საქმიანობის ვიწრო წრეზე კონცენტრირდება. ამით მათ შესაძლებლობა ეძლევათ, მიიღონ უფრო ღრმა გამოცდილება და ცოდნა ერთ კონკრეტულ ასპექტში, ვიდრე მიიღებენ იმ შემთხვევაში, თუ ყველაფრის სწავლას ეცდებოდნენ;
- ასეთი სახის სამუშაოს შესრულებისას კონცენტრირება ხდება ერთ კონკრეტულ ასპექტზე და შედეგად გაცილებით ეფექტურია. ორგანიზაციის გეგმა და მიზანი, მიაღწიოს საუკეთესო შედეგს, დამყარებულია კონკრეტული სახის სამუშაოზე კონცენტრირებით. სპეციალიზაციის მთავარი ასპექტი არის ძალების გადანაწილება;
- კადრების სპეციალიზაცია იქცა ინდუსტრიალიზაციის წამყვან პირობად და უფრო მიმზიდველი გახდა დიდი ორგანიზაციები. წარმოების პროცესი ბევრ ნაწილად დაქუცმაცდა და თითოეული მუშაკი სპეციალიზდება მთლიანი პროცესის მხოლოდ ერთ მცირე ასპექტში. ამით მწარმოებელი სამმაგად მოგებულია. კერძოდ:
 - ✓ მარტივი დავალებების შესრულებისას გამოიყენება უფრო მეტად სპეციფიკური მოწყობილობები.

- ✓ შესაძლებელია ნახევრად კვალიფიციური მუშაკების დაქირავება მაღალკვალიფიციურის მაგივრად;
- ✓ მუშები პასუხისმგებლები არიან მხოლოდ ერთ პროცესზე, ამდენად შეუძლიათ მიიღონ მაღალი დონის კვალიფიკაცია და გაზარდონ გამოშვების მოცულობა გარკვეული პერიოდის განმავლობაში.

რისკების გამომწვევების უმსაქმლოება:

- ორგანიზაცია წარმოადგენს გავლენის მქონე ცენტრს – ცალკეულ პირს იშვიათად თუ ექნება საშუალება, ზეგავლენა იქონიოს ფართო მასშტაბებით, ორგანიზაციისაგან განსხვავებით, რომელსაც შეუძლია გავლენა მოახდინოს მოთხოვნაზე, მიიღოს მეტი შეკვეთა და დააგროვოს სიმდიდრე.
- რაც უფრო იზრდება ორგანიზაცია, მით უფრო საჭირო ხდება მიზნების, სტრუქტურისა და კონტროლის პროცედურების ფორმალიზება, რათა დარწმუნებული ვიყოთ გეგმების სრულად განხორციელებაში.

1.1.3. ორგანიზაციის კლასიფიკაცია

ორგანიზაციათა კლასიფიკაცია მოგებაზე ორიენტირების მიხედვით

მოგებიანი ორგანიზაციები

ზოგიერთი ორგანიზაციის, როგორცაა კომპანიები და ამხანაგობები, ძირითადი მიზანია თავიანთი აქციონერების (პარტნიორების) კეთილდღეობის მაქსიმიზაცია. ასეთი ორგანიზაციები ორიენტირებულია მოგებაზე.

კეთილდღეობის მთავარი არსი გამოიხატება სამ ძირითად მიზანში:

- ბრძოლა არსებობისათვის (გადარჩენისათვის);
- ზრდისა და განვითარების შენარჩუნება;
- მოგების მიღება.

არამოგებიანი ორგანიზაციები

ზოგიერთი ორგანიზაცია, შეიძლება, თავიანთ ძირითად მიზნად არ ისახავდეს მოგების მიღებას, რაც ნიშნავს, რომ მათთვის მთავარი მიზანი არ არის ფინანსური საკითხები.

ასეთი ორგანიზაცია ცდილობს, დააკმაყოფილოს თავისი წევრების ან საზოგადოების ცალკეული სექტორის ის გარკვეული მოთხოვნილებები, რისთვისაც იგი შეიქმნა.

არამოგებიანი ორგანიზაციებია:

- სახელისუფლებო დაწესებულებები და სააგენტოები;
- სკოლები;
- საავადმყოფოები;
- საქველმოქმედო ორგანიზაციები;
- კლუბები.

ორგანიზაციათა კლასიფიკაცია საპუორების /კონტროლის მიხედვით

საჯარო სექტორის ორგანიზაციები

საჯარო სექტორი არის ეკონომიკის ის ნაწილი, რომელსაც ევალება ძირითადი სახელისუფლებო მომსახურების გაწევა და რომელსაც აკონტროლებენ სამთავრობო ორგანიზაციები.

საჯარო სექტორის შემადგენლობა სხვადასხვა ქვეყნებში განსხვავებულია, მაგრამ, ძირითადად მასში შედის:

- პოლიცია;
- ჯარი;
- საერთო სარგებლობის გზები;
- საჯარო ტრანსპორტი;
- პირველადი განათლება;
- უმწეოთა ჯანდაცვა.

კერძო სექტორის ორგანიზაციები

კერძო სექტორი, რომელშიც შედიან არასამთავრობო ორგანიზაციები, არის ეროვნული ეკონომიკის ის ნაწილი, რომელიც არ იმართება მთავრობის მიერ. ამგვარად, ამ სექტორში ერთიანდება:

- კომერციული საწარმოები;
- საქველმოქმედო ორგანიზაციები;
- კლუბები;

მათ შორის შეიძლება იყოს როგორც მოგებიანი, ისე არამოგებიანი ორგანიზაციები.

1.2. მენეჯმენტის სისტემა ორგანიზაციაში

1.2.1. მენეჯმენტის არსი და პროცესი

ორგანიზაცია წარმოადგენს მენეჯერთა სამყაროს საფუძველს, იგი არის მენეჯმენტის არსებობის განმაპირობებელი მიზეზი.

ორგანიზაცია – ეს არის ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა საქმიანობა შეგნებულად კოორდინირდება საერთო მიზნის ან მიზნების მისაღწევად.

უძველესი დროის ფილოსოფოსები თვლიდნენ, რომ საზოგადოების უბედურების მიზეზი, როგორც წესი, სათანადო მართვის არ არსებობა ან ადამიანთა შორის იერარქიის დარღვევა იყო.

ინგლისური სიტყვა “მენეჯმენტი” ლათინური სიტყვისგან “მანუს” – “ხელი” წარმოდგება; თავდაპირველად იგი ცხოველების მართვის სფეროს ეხებოდა და ცხენების მართვის ხელოვნებას აღნიშნავდა. უფრო მოგვიანებით ეს სიტყვა მეცნიერების დარგისა და ორგანიზაციების მართვის პრაქტიკის აღმნიშვნელი გახდა.

თანამედროვე ეკონომიკურ ლიტერატურაში, განსაკუთრებით თარგმანში, “მენეჯმენტი” და “მართვა” სინონიმებს წარმოადგენენ. ამასთან უნდა აღინიშნოს, რომ ცნება “მენეჯმენტი” დისციპლინათაშორისი ხასიათისაა და ამ სიტყვის სემანტიკა ძალზე რთულია.

ინგლისური ენის ოქსფორდის ფუნდამენტალური ლექსიკონი ტერმინ “მენეჯმენტს” ოთხ განმარტებას აძლევს:

1. ხალხთან ურთიერთობის საშუალება, მანერა.

2. მართვის ფლობა და ხელოვნება.
3. განსაკუთრებული სახის შესაძლებლობები და ადმინისტრაციული უნარები.
4. მართვის ორგანო, ადმინისტრაციული ერთეული.

“უცხო სიტყვათა ლექსიკონში” “მენეჯმენტი” განმარტებულია, როგორც წარმოების მართვა და მისი ეფექტურობის ამაღლების მიზნით პრინციპების, მეთოდების, წარმოების მართვის ფორმების და საშუალებების ერთობლიობა.

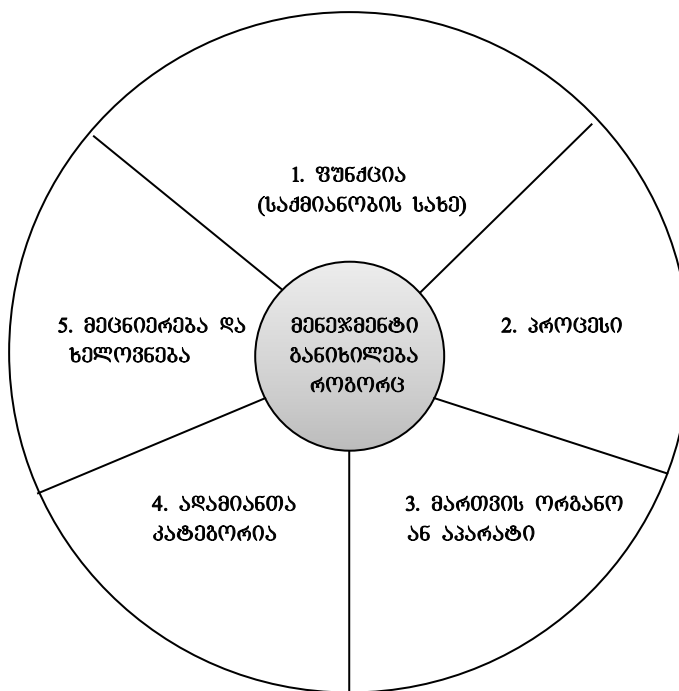
თანამედროვე თეორიასა და პრაქტიკაში “მენეჯმენტის” ქვეშ იგულისხმება, ცალკეული მუშაკთა, მუშა ჯგუფის ან მთლიანად ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის (მართვის) პროცესი.

პრაქტიკულად ყველა ცნობილი უცხოური ენციკლოპედიები ცნება “მენეჯმენტს” განმარტავენ, როგორც ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას სხვა ადამიანთა ხელით. ყველა მოცემული პროცესის სუბიექტს მენეჯერი წარმოადგენს.

“მენეჯმენტის” ცნება შეიძლება სხვადასხვა შეხედულებების თვალსაზრისით განვიხილოთ, რომელთაგან თითოეული მართვის მეცნიერების კვლევის საგნის ახალ წახნაგებს გვიხსნის.

სქემა №3

“მენეჯმენტის” არსის განსაზღვრის მიდგომები



1. მენეჯმენტი განიხილება, როგორც ადამიანის საქმიანობის სახე, რომელიც მიმართულია გარკვეული მიზნის ან მიზნების მისაღწევად.

“სწორედ მენეჯმენტი წარმოქმნის ეკონომიკურ და სოციალურ განვითარებას. მხოლოდ წარმოების ეკონომიკური ფაქტორებით (კაპიტალით), ჩვენ ვერ მივაღწევთ მნიშვნელოვან განვითარებას. იშვიათად და ძნელად, მაგრამ თუ ჩვენ შევძელით

მენეჯმენტის ენერგიის წარმოქმნა, სწორედ ამით ვაღწევთ წარმოების სწრაფ განვითარებას. **განვითარება, ეს არის – უპირატესად ადამიანური ენერგიის დამსახურება. ადამიანური ენერგიის გენერირება და მისთვის მიმართულების მიცემა არის მენეჯმენტის ამოცანა**”.

ასე ახასიათებს მენეჯმენტის მნიშვნელობასა და სოციალურ ფუნქციას პიტერ დრუკერი, რომელმაც პირველმა, ჯერ კიდევ XX საუკუნის 50-იან წლებში შეძლო შეეცნო, განეზოგადებინა და აღეწერა განვითარების ახალი მძლავრი ფაქტორის გამოჩენა სამყაროში. მეცნიერი, რომელსაც ალბათ, შეიძლება ვუწოდოთ მენეჯმენტის, როგორც სისტემატიზირებული დისციპლინის დამაარსებელი.

იშვიათია, რომ ახალი სოციალური ინსტიტუტი, საზოგადოებაში ლიდერობის მქონე ახალი ჯგუფი, ახალი სოციალური ფუნქციის საწყისი წარმოქმნას ისეთი სისწრაფით, როგორც მენეჯმენტი XX ასწლეულში. იშვიათია კაცობრიობის ისტორიაში ისიც, რომ ახალი ინსტიტუტი ასე უცებ გამხდარიყო შეუცვლელი და არასოდეს აქამდე არ მოუცავს ახალ ინსტიტუტს დედამიწის სფერო ასე ადვილად, ქვეყნებისა და კულტურის, ენებისა და ტრადიციების საზღვრების გადაკვეთით, როგორც ეს მენეჯმენტმა გააკეთა ერთი თაობის განმავლობაში. და მართლაც, ყველგან, სადაც კი ხერხდებოდა ეფექტური მენეჯმენტის შემოღება, იწყებოდა მიზანმიმართული განვითარება.

2. **მენეჯმენტი განიხილება, როგორც პროცესი**, რომლის დახმარებითაც პროფესიულად მომზადებული სპეციალისტები ახდენენ ორგანიზაციის ფორმირებას და მართავენ მას მიზნების დასახვითა და მათი მიღწევისათვის საშუალებების შემუშავების გზით.

მართვის პროცესი ინფორმაციული პროცესია, ე.ი. ინფორმაციის ფორმირების, აღქმის, გადაცემის, დამუშავების და შენახვის პროცესი. განსაკუთრებულად უნდა აღინიშნოს, რომ მართვა არ დაიყვანება ინფორმაციამდე, მაგრამ წარმოუდგენელია ინფორმაციის გარეშე. საინფორმაციო პროცესის ზემოაღნიშნული ხუთი სტადიის რეალიზაცია ხდება ხელმძღვანელთა და შემსრულებელთა რიგი თანმიმდევრული ქმედებებით, მათი თანამდებობრივი მოვალეობების შესაბამისად.

მართვის პროცესის არსი და შინაარსი მის ფუნქციებში ვლინდება. მართვის პროცესი გულისხმობს ორგანიზების, დაგეგმვის, კოორდინირების, მოტივაციის და კონტროლისინტეგრირებულ პროცესს, რომელთა გახორციელების დროს მენეჯერები უზრუნველყოფენ სათანადო პირობებს ორგანიზაციაში დაკავებული მუშაკების ეფექტური საწარმოო შრომისთვის და დასახული მიზნების შესატყვისი შედეგების მიღებას. ამიტომ **“მენეჯმენტი” – ეს ასევე არის უნარი, მიაღწიოს დასახულ მიზნებს, ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანთა შრომის, ინტელექტის, ქცევის, მოტივების შესაბამისი მართვით.** ეს არის მენეჯმენტის, როგორც ზემოქმედების პროცესის განხილვის საფუძველი ცალკეული მუშაკის, ჯგუფის და მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობაზე, მაქსიმალური შედეგის მიღწევის მიზნით. ამ ზემოქმედებას ახორციელებს ადამიანთა გარკვეული კატეგორია – მენეჯერები. ამიტომ, არც თუ იშვიათად, მენეჯმენტი მენეჯერებთან, და ასევე, მართვის ორგანოებთან ან აპარატთან იდენტიფიცირდება.

3. მენეჯმენტი განიხილება, როგორც იერარქიული ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომლის ჩარჩოებშიც რეალიზდება მართვის ფუნქცია. თავის მხრივ, მართვის აპარატის იერარქია თავის კონკრეტულ ასახვას ამა თუ იმ საწარმოს (ორგანიზაციის) მართვის სტრუქტურაში პოულობს. ამგვარად, მართვის აპარატი ნებისმიერი ორგანიზაციის შემადგენელი ნაწილია და ასოცირდება “მენეჯმენტის” ცნებასთან. მის გარეშე ორგანიზაცია, როგორც მთლიანი წარმონაქმნი, ვერ იარსებებს და ეფექტურად ვერ იმუშავებს.
4. მენეჯმენტი განიხილება, როგორც მართვით დაკავებული ადამიანების კატეგორია. მიზნის დასახვისა და მისი რეალიზების უნარს, მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლის დამაარსებელი – ფ.უ. ტეილორი განსაზღვრავდა, როგორც ხელოვნებას იმის ზუსტად ცოდნისა, თუ რა არის გასაკეთებელი და როგორ უნდა გაკეთდეს ეს ყველაზე საუკეთესო და იაფი საშუალებით. ამ ხელოვნებას უნდა ფლობდეს ადამიანთა გარკვეული კატეგორია – მენეჯერები, რომელთა სამუშაო ითვალისწინებს მიზნის მიღწევისათვის მთელი პერსონალის ძალისხმევის ორგანიზებასა და ხელმძღვანელობას. ამიტომ, “მენეჯმენტი”, არც თუ იშვიათად იდენტიფიცირდება მენეჯერებთან. მმართველობითი პერსონალის მთავარი ამოცანა ორგანიზაციის მთელი რესურსების (კაპიტალი, შენობები, მოწყობილობები, მასალები, შრომა, ინფორმაცია) ეფექტური გამოყენება და კოორდინაციაა.
5. XX საუკუნეში მენეჯმენტი გამოიკვეთა, როგორც ცოდნის დამოუკიდებელი სფერო, მეცნიერება, რომელსაც აქვს თავისი საგანი, თავისი სპეციფიკური პრობლემები და მისი გადაჭრის საშუალებები. ამ დისციპლინის მეცნიერული საფუძვლები წარმოდგენილია კონცეფციების, თეორიების, პრინციპების, მართვის საშუალებებისა და სისტემების სახით. მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება, თავის ძალისხმევას მიმართავს მმართველობითი შრომის ბუნების განსაზღვრისათვის, მიზეზსა და შედეგს შორის კავშირის დადგენისათვის, იმ ფაქტორებისა და პირობების გამოვლენისათვის, რომელთა დროსაც ადამიანთა ერთობლივი შრომა უფრო სასარგებლო და ეფექტური ხდება. მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების, განსაზღვრებაში ხაზგასმულია მართვის მოწესრიგებული ცოდნის მნიშვნელობა. იგი საშუალებას იძლევა არა მხოლოდ თანამედროვედ და ხარისხიანად მართო მიმდინარე საქმეები, არამედ მოახდინოს მოვლენათა განვითარების პროგნოზირება, და ამისდა შესაბამისად გამოიმუშავო ორგანიზაციის სტრატეგია და პოლიტიკა. ამიტომ მართვის მეცნიერება შეიძლება განვიხილოთ თავის თეორიას, რომლის შინაარსსაც წარმოადგენენ კანონები და კანონზომიერებები, პრინციპები, ფუნქციები, ადამიანთა მიზანმიმართული საქმიანობისა და მართვის პროცესის ფორმები და მეთოდები.

მენეჯმენტის, როგორც მართვის ხელოვნების ცნება ემყარება იმას, რომ ორგანიზაციები – რთული სოციალურ-ტექნიკური სისტემები არიან, რომლებზეც ზემოქმედებენ მრავალრიცხოვანი ფაქტორები, როგორც გარე, ისე შიდა გარემოცვიდან. ამიტომ “მენეჯმენტი” - მეცნიერებაა არის და ხელოვნებაც, რომელსაც შეიძლება დაეუფლო გამოცდილების გზით და რომელსაც სრულყოფილად ფლობენ მხოლოდ ამის ნიჭის მქონე ადამიანები. მენეჯერები გამოცდილებაზე უნდა სწავლობდნენ და შესაბამისად, თეორიის დასკვნების გათვალისწინებით,

მოდულიზაციას უნდა უკეთებდნენ შემდგომ პრაქტიკას. ასეთი მიდგომა საშუალებას იძლევა მთლიან პროცესში გავაერთიანოთ მართვის მეცნიერება და ხელოვნება, რომელიც არა მხოლოდ მეცნიერული ცოდნის მუდმივ შევსებას ითხოვს, არამედ ასევე, მენეჯერების პიროვნული თვისებების, მათი ცოდნის პრაქტიკულ მუშაობაში გამოყენების უნარის განვითარებას. აქედან წარმოიშობა მენეჯერის, როგორც მართვის პროცესის სუბიექტის, მუშაობის შინაარსის უფრო დეტალური განხილვის აუცილებლობა.

1.2.2. მენეჯმენტის ფუნქციები

დღესდღეობით ფუნქციის განსაზღვრაში, დიფერენცირებასა და ინტეგრირებაში ისტორიულად არსებული აზრთა განსხვავებულობა ნარჩუნდება. პირველ რიგში სხვადასხვა აზრი ენიჭება თავად მცნებას – “მართვის ფუნქცია”, რის გამოც, მათი გამოყოფისათვის არაერთგვაროვანი საფუძვლები (კრიტერიუმები) გამოიყენება.

რა უნდა ვიგულისხმოთ მართვის ფუნქციების ქვეშ? სად არის მათი დიფერენცირების კრიტერიუმები და როგორი უნდა იყოს მათი კლასიფიკაცია?

გავაკეთოთ საწყისი პოზიციების ფორმულირება. მართვის არსი და შინაარსი ფუნქციებში გამოიკვეთება. მმართველობით ლიტერატურაში ხშირად, როცა საუბარია წარმოების მართვაზე, ჩვეულებრივ მხედველობაში აქვთ ამ მცნების ორი მხარე – მართვა, როგორც სტრუქტურა (მართვის სტატიკა) და მართვა, როგორც პროცესი (მართვის დინამიკა). მართვის ჩამოყალიბებულ ერთობლიობაში – პროცესისა და სტრუქტურის – შინაარსი იხსნება პროცესში. შესაბამისად, მართვის ფუნქცია არის მართვის პროცესის ფუნქცია.

ფუნქცია – ეს მართვის ობიექტური შემადგენელია. მართვის, როგორც ერთი მთლიანის ისეთი ნაწილი, რომლის წარმოშობაც თავად ამ მთლიანის წარმოშობის პირობა ხდება. ამაში მდგომარეობს სისტემური მიდგომა მართვის ფუნქციის სტრუქტურის და ცნების მიმართ.

მართვა – ფუნქციების ერთობლივი გახორციელებაა. ფუნქციათა ობიექტური ერთობლიობა (შემადგენლობა) მართვას, ნებისმიერ იერარქიულ საფეხურზე, წარმოების ნებისმიერი განსაკუთრებულობისას ახასიათებს. აქედან გამომდინარე ნებისმიერ დონეზე მართვის ხარისხობრივი ერთგვაროვნება.

მთლიანად უზარმაზარი, რთული (სხვადასხვანაირი) მმართველობითი საქმიანობის ერთობლიობა – ნებისმიერ დონეზე და ნებისმიერ სისტემაში – შეიძლება დაყვანილ იქნას მართვის შეკრული ციკლის შემადგენელი, შედარებით მკვეთრად ლოკალიზებული ფუნქციების შეზღუდულ ჩამონათვალად:

- მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება;
- მიღებული გადაწყვეტილების რეალიზაცია;
- კონტროლი.

საინტერესოა, რომ პრაქტიკულად ყველა მკვლევარი მთლიანად იზიარებს ასეთ აზრს მმართველობითი ციკლის შემადგენლობაზე, თუმცა მხოლოდ მართვის ტექნოლოგიასთან მიმართებაში, რომელსაც არ აკავშირებენ მართვის არსთან, და ე.ი. ფუნქციებთან.

მართვის ფუნქციებიდან თითოეულის დიფერენცირება შეიძლება სხვადასხვანაირად მოხდეს. შემდეგ სქემაში შემოთავაზებულია შესაძლო ვარიანტებიდან ჩვენი აზრით ერთ-ერთი საუკეთესო.

სქემა №4.

მართვის ფუნქციების კლასიფიკაცია

მართვის სტადიები	მართვის ფუნქციები
მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება	პროგნოზირება
	დაგეგმვა
მიღებული გადაწყვეტილების რეალიზაცია	ორგანიზება
	კოორდინაცია და რეგულირება
	აქტივიზაცია და სტიმულირება
კონტროლი	აღრიცხვა
	ანალიზი

არ იქნებოდა ზუსტი მართვის ფუნქციების რანჟირება, მნიშვნელობების მიხედვით (არც თუ იშვიათად ვხვდებით, მაგალითად, მტკიცებულებას გადაწყვეტილების მიღების ფუნქციის განსაკუთრებულ მნიშვნელობაზე ან დაგეგმვის – როგორც მართვის ცენტრალური ფუნქციისა). უფრო სამართლიანია ჩავთვალოთ, რომ მართვის ფუნქციების მნიშვნელობა ვარიირებს განიცდის იერარქიის სხვადასხვა დონეზე, დროში და წარმოების სპეციფიკურ პირობებთან დამოკიდებულებაში.

მართვის ფუნქციების რეალიზაციისას ისინი პრაქტიკულად ერთმანეთს ერწყმიან. ასე მაგალითად, აღრიცხვა, ანალიზი, თითქოს მმართველობითი ციკლის დამამთავრებელი ეტაპია, არადა სინამდვილეში იმპულსებს აძლევს დაგეგმვას (კორექციას), რეგულირებას, აქტივიზაციას.

სქემა №5

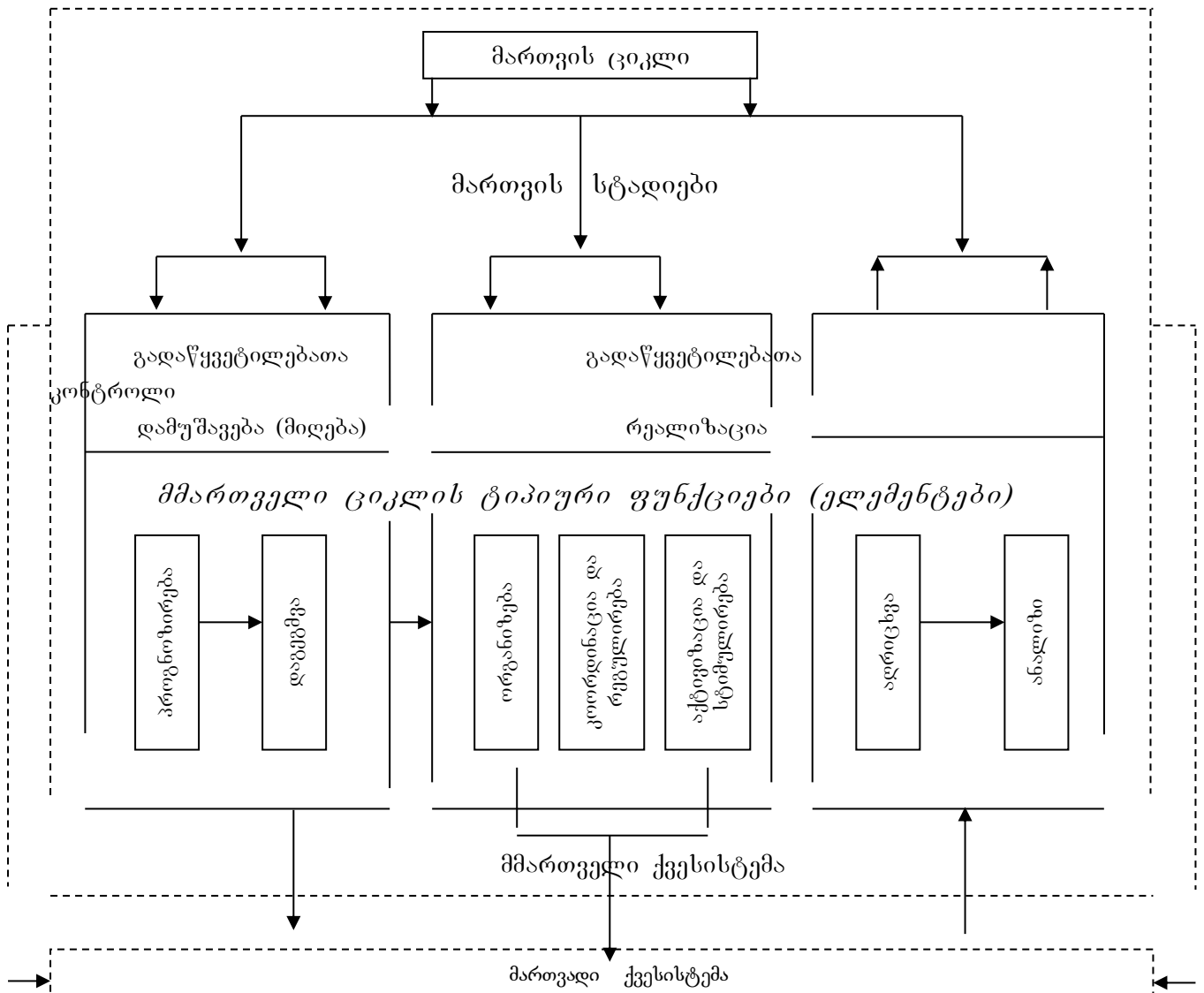
მართვის ფუნქციები



მართვის ფუნქციების ძირითადი ურთიერთკავშირის სქემატური გამოსახულება მოყვანილია შემდეგ ნახაზზე.

სქემა №6

ფუნქციათა კავშირი და ურთიერთზემოქმედება



მართვის სტრუქტურისა და პროცესის ერთობიდან გამომდინარე, მართვის ფუნქციები განხილულნი უნდა იქნან აპარატის ფუნქციებთან მათ კავშირსა და ურთიერთდამოკიდებულებაში.

მართვის ფუნქციების რეალიზაცია კონკრეტულ ეკონომიკურ ობიექტზე პრაქტიკულად დაკავშირებულია იმ ამოცანების შესრულებასთან, რომელთა გადაჭრისთვისაც არის მოწოდებული შესაბამისი მართვის აპარატი. უფრო ზუსტად ისინი შეიძლება განისაზღვრონ, როგორც სამსახურებრივი ამოცანები, ანდა მართვის აპარატის ფუნქცი-ამოცანები.

ფუნქცია - ამოცანების შემადგენლობა, როგორც თავად აპარატის სტრუქტურა, მართვის ობიექტის განსაკუთრებულობით განისაზღვრება, რომელიც მათზე მაფორმირებელ გავლენას ახდენს (აუცილებლად მართვის ფუნქციების ზემოქმედებასთან შეთავსებით). ობიექტის განსაკუთრებულობიდან გამომდინარე, მთლიანად ობიექტის მართვის ფუნქციებთან ერთად შეიძლება გამოყოფილი იქნას აპარატის ცალკეული რგოლების ფუნქცია - ამოცანები:

- წარმოების ტექნიკური მომზადება;
- მომსახურების სხვადასხვა სახეები;
- პროდუქციის ხარისხის კონტროლი, და ა.შ.

მართვის პროცესისა და სტრუქტურის ერთიანობა გამოიხატება მართვის ფუნქციებისა და მმართველობით აპარატში გადასაწყვეტი ფუნქცია-ამოცანების ურთიერთშერწყმაში: თითოეული ფუნქცია - ამოცანის შესრულება მართვის ყველა ფუნქციის გახორციელებას გულისხმობს, რომელიც თავის მხრივ მათი რეალიზების საშუალებაა.

შემოთავაზებული კლასიფიკაცია საშუალებას გვაძლევს სიცხადე შევიტანოთ ფუნქციათა თეორიის ზოგიერთ დებულებაში, რაც შეიძლება გამოგვადგეს ეკონომიკური ობიექტების მართვის სრულყოფის პაქტიკული ამოცანების გადაწყვეტისას მეთოდურ საფუძვლად. ასეთი მიდგომის გათვალისწინებით უნდა იქნან განხილულნი, მაგალითად, მართვის სტრუქტურის სრულყოფის გზები, საწარმოთა მართვის ავტომატიზირებული სისტემების მეთოდოლოგიური საფუძვლების შექმნა და სხვა.

1.3. მენეჯერის კომპეტენცია და მისი ორგანიზაციული გარემო

1.3.1. მენეჯერის საქმიანობა და მისი ამოცანები

მენეჯმენტის ამოცანები და ფუნქციები მხოლოდ განსაკუთრებული კატეგორიის სპეციალისტების საქმიანობის შედეგად ხორციელდება, რომელთაც მენეჯერებს უწოდებენ. “მენეჯერი” – ეს არის სპეციალისტი, რომელიც პროფესიონალურად არის დაკავებული საწარმოს ფუნქციონირების კონკრეტულ სფეროში მმართველობითი საქმიანობით. პროფესიული საქმიანობა ნიშნავს, რომ მას საწარმოში დაკავებული აქვს მუდმივი თანამდებობა და აღჭურვილია საწარმოს საქმიანობის გარკვეულ სფეროში მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილებით. ტერმინი “მენეჯერი” შეიძლება გამოყენებული იქნას საწარმოს მუშაკთა საკმაოდ ფართო კატეგორიის მიმართ:

- ჯგუფების ხელმძღვანელების;
- ლაბორატორიების, განყოფილებების, საწარმოს ფუნქციონალური სამსახურების უფროსების;
- საწარმოო ქვედანაყოფების ხელმძღვანელების;
- სხვადასხვა დონის ადმინისტრატორების, რომლებიც სხვადასხვა ქვედანაყოფების და გარე პარტნიორების საქმიანობის კოორდინაციას ახდენენ;
- საწარმოს, მთლიანად ფირმის ხელმძღვანელების.

როგორც ბევრ დასავლეთეუროპულ და ამერიკულ სახელმძღვანელოებში წერია, მენეჯერები არიან ადამიანები, რომლებიც დიდი მოცულობის სამუშაოებს ასრულებენ სხვა ადამიანების დახმარებით. ასე იყო ადრე, და ასევეა დღესაც. მენეჯერული საქმიანობის

არსი უცვლელი რჩება, იცვლება მხოლოდ მენეჯერის ფუნქციები და მისი მუშაობის მეთოდები. შრომის სხვა სახეობებთან შედარებით, ორგანიზაციაში მმართველობით შრომას რიგი განსაკუთრებულობები აქვს, რომლებიც თავად შრომის ხასიათში, მის საგანში, შედეგებში და გამოყენებულ საშუალებებში გამოიხატება.

გადასაწყვეტი ამოცანების სპეციფიკა უპირატესად მმართველობითი შრომის გონებრივ, შემოქმედებით ხასიათს გულისხმობს. მენეჯერები ადამიანურ, ფინანსურ, ფიზიკურ რესურსებს მაქსიმალურად პროდუქტიულს ხდიან. მათ შრომის განსაკუთრებული საგანი აქვთ – ინფორმაცია, რომელთა გარდაქმნის გზით ისინი მართვის ობიექტის მდგომარეობის შესაცვლელად აუცილებელ გადაწყვეტილებებს იღებენ. ამიტომ მენეჯერთა შრომის იარაღი, უპირველესად, ინფორმაციასთან მუშაობის საშუალებებია. მათი მუშაობის შედეგი კი დასახული მიზნების მიღწევით ფასდება. ნებისმიერ სფეროში დაკავებული, თითოეული მენეჯერის მუშაობაში ხუთი საბაზო ოპერაციაა. მათი შედეგი კი, ორგანიზაციის ზრდისთვის და სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნებისთვის რესურსების ინტეგრაციაა.

მენეჯერი, პირველ რიგში, ადგენს მიზნებს. იგი განსაზღვრავს მიზნების თითოეული ჯგუფისათვის შესაბამის ამოცანებს. იგი წყვეტს, რა უნდა გაკეთდეს, რომ მიღწეული იქნან ეს მიზნები, ხდის მათ ეფექტურს, აცნობს რა სხვა ადამიანებს, რომელთა მუშაობაა საჭირო ამ მიზნების მიღწევისათვის.

მეორე, მენეჯერი უწევს ორგანიზებას. იგი აანალიზებს მიზნის მისაღწევად საჭირო საქმიანობის სახეებს, გადაწყვეტილებებს, დამოკიდებულებებს. იგი ყოფს მათ სამართავი ერთობლიობების მიხედვით, ხოლო ამ ერთობლიობებს – სამართავი შრომითი ამოცანების მიხედვით. იგი აჯგუფებს ამ ერთობლიობებს და ამოცანებს ორგანიზაციულ სტრუქტურაში. იგი ირჩევს ადამიანებს ამ ერთობლიობების სამართავად და იმ ამოცანების გადასაწყვეტად, რომლებიც უნდა შესრულდეს.

მესამე, მენეჯერი ინარჩუნებს მოტივაციას და კომუნიკაციას. იგი ქმნის გუნდს ადამიანებისგან, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან საქმიანობის სხვადასხვა ნაწილზე, რასაც ის ახერხებს სხვადასხვა საკადრო გადაწყვეტილებების საშუალებით: ანაზღაურებაზე, დანიშვნაზე, დაწინაურებაზე, რომელიც განსაზღვრავს ეგრეთწოდებული “შრომითი ცხოვრების ხარისხს” და იგი ამას აკეთებს თავის ქვეშევრდომებთან, უფროსებთან და კოლეგებთან მუდმივი კომუნიკაციის შენარჩუნებით.

მეოთხე ელემენტი მენეჯერის მუშაობაში არის – გაზომვა. იგი ადგენს ზომის ერთეულს – რომელიც ყველაზე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წარმატებისთვის. იგი აღწევს, რომ თითოეულ ადამიანს ჰქონდეს ისეთი მაჩვენებლები, რომლებიც ფოკუსირებული იქნება, როგორც მთლიანი ორგანიზაციის მუშაობაზე და ამავე დროს მოცემული ინდივიდის სამუშაოზე, და ეხმარებოდნენ მას ამ საქმის კეთებაში. იგი აანალიზებს, აფასებს და ინტერპრეტირებს უკეთეს შედეგებს და მათ შესახებ აცნობებს ხელმძღვანელობას, ქვეშევრდომებს და კოლეგებს.

ბოლოს კი მეხუთე – იგი ხელს უწყობს ადამიანთა ზრდას, საკუთარი თავის ჩათვლით. ზემოთ აღნიშნული “შრომითი ცხოვრების ხარისხი” ერთ-ერთ შესაძლო ინტერპრეტაციაში, სწორედ ისეთი პირობების ერთობლიობას წარმოადგენენ, რომლებიც ხელს უწყობენ ორგანიზაციის წევრთა ზრდა-განვითარებას.

ყველა ეს ოპერაცია შეიძლება დაიყოს სხვადასხვა კატეგორიის სამუშაოებად, რომელთაგან თითოეული ითხოვს სპეციფიკურ კვალიფიკაციასა და თვისებებს.

ხშირად წარმოიშვება კითხვა: ვინ უნდა ჩავთვალოთ მენეჯერად? მხედველობაში უნდა მივიღოთ, რომ აუცილებელი არ არის მენეჯერი იყოს უფროსი. მენეჯერს მენეჯერად ქმნის არა ძალაუფლება, არა რანგი, არამედ მისი წვლილი მთლიანი ორგანიზაციის საქმიანობაში და პასუხისმგებლობა მის შედეგებზე. ნებისმიერ თანამედროვე ორგანიზაციაში ყველაზე სწრაფად ადამიანთა ის ჯგუფი ვითარდება, რომლებიც ასეთი არსით მიეკუთვნებიან მენეჯმენტს, მაგრამ, როგორც წესი, არ ჰყავთ ქვეშევრდომები. მათი გადაწყვეტილებები რეკომენდაციის ხასიათს ატარებენ და რეალიზდებიან სხვა მენეჯერ-ადმინისტრატორების მიერ.

ამგვარად, მენეჯმენტს არა აქვს აუცილებელი კავშირი უფლებამოსილების დელეგირებასთან. მენეჯმენტის ამოცანები ავტონომიურია და საწარმოს საჭიროებებშია ფესვგადგმული. არის მენეჯერის თანამდებობა, მენეჯერული სამუშაო, მენეჯერული ოსტატობა და არის სხვებისგან განსხვავებული მენეჯერული ორგანიზება. მენეჯერები – საწარმოს ძირითადი რესურსებია. მთლიანად ავტომატიზირებულ ფაბრიკაში შეიძლება მუშები საერთოდ არ იყვნენ, მაგრამ მენეჯერები იქნებიან.

მენეჯერები – ყველაზე ძვირადღირებული რესურსია და ყველაზე სწრაფად უფასურდება. წლებია საჭირო, რომ მენეჯერთა გუნდი შეიქმნას, ხოლო მისი დაშლა ერთ საათში შეიძლება. იზრდება დაბანდება მენეჯერებში, და იზრდება საწარმოს მოთხოვნილებებიც მათ მიმართ. ეს მოთხოვნილებები ყოველი თაობის შემდეგ ორმაგდება.

იყო მენეჯერი – ნიშნავს გაიზიარო პასუხისმგებლობა როგორც საწარმოს წარმატებების, ისე მისი შეცდომებისათვის. ადამიანი, რომლისგანაც ასეთ პასუხისმგებლობას არ ველოდებით, – მენეჯერი ვერ იქნება. მენეჯერები სხვა სპეციალისტებისგან გამოირჩევიან სწორედ თავიანთი პასუხისმგებლობით მთლიანად საწარმოს მიმართ. საბაზრო გამოკვლევების მენეჯერს, რომელიც 50 კაციანი აპარატის დახმარებით მუშაობს, და იმ მენეჯერს შორის, რომელიც იგივე სამუშაოს ყოველგვარი აპარატის დახმარების გარეშე აკეთებს, სხვაობა მხოლოდ სახსრებშია და არა წვლილსა და მით უფრო ფუნქციებში. ისინი ორივე მენეჯერები არიან.

ფირმის ხაზინადარს, რომელიც პასუხისმგებელია ფულის ნაკადებსა და გამოყენებაზე, შეიძლება არც ერთი ქვეშევრდომი არ ჰყავდეს და კომპანიის დამფინანსებლებთან და ფინანსურ დაწესებულებებთან თავად მუშაობდეს. თანამდებობაზე ყოფნის განმავლობაში მან შეიძლება ერთი ბრძანებაც კი არ გასცეს, მისი წვლილი სუფთად ინდივიდუალურია – და მიუხედავად ამისა, იგი უეჭველად მენეჯერია.

მენეჯერი შეიძლება ორკესტრის დირიჟორს შევადაროთ. მაგრამ დირიჟორს კომპოზიტორის მიერ დაწერილი პარტიტურა აქვს, იგი მხოლოდ ინტერპრეტატორია. მენეჯერი ერთდროულად კომპოზიტორიც არს და დირიჟორიც. ეს მისგან მოითხოვს იმ ძალთა მაქსიმალურად ეფექტურ გამოყენებას, რომელსაც იგი ფლობს (უპირველესად ადამიანურ რესურსებს), და სუსტი ადგილების ნეიტრალიზაციას. მეორე ამოცანაა – უახლესი და შორეული მომავლის მოთხოვნების ჰარმონიზირება მოახდინოს თითოეულ გადაწყვეტილებასა და მოქმედებაში

