

ო. ზუმბურიძე

მენეჯმენტის საფუძვლები

თბილისი 2008

ანოტაცია

სახელმძღვანელოში “მენეჯმენტის საფუძვლები” განხილულია მენეჯმენტის კლასიკური თეორიები, თანამედროვე მენეჯმენტის ძირითადი კონცეფციები: დაგეგმვა; ორგანიზაცია; ლიდერობა; კონტროლი; მოტივაცია. განხილულია თანამედროვე ბიზნეს-ერთეულების მენეჯმენტის პრინციპები, ცნობილი წარმატებული კომპანიების საორგანიზაციო ცვლილებებისა და განვითარების მოდელები. სახელმძღვანელო განკუთვნილია უმაღლესი სასწავლებლის ყველა დონისთვის: უმაღლესი პროფესიულის, ბაკალავრიატის, მაგისტრატურის და დოქტორანტურის სტუდენტებისათვის და ყველა დაინტერესებული პირისათვის.

მიხეილ ზიბზიბაძის რედაქციით

თავი 1. მენეჯმენტის თეორია

მენეჯმენტის განმარტება

მენეჯმენტს, როგორც მართვის სისტემას, წინ უძღოდა მრავალი თეორია, რომლებშიც სხვადასხვაგვარად განმარტავდნენ ცნებებს “მენეჯმენტი” და “ორგანიზაცია”. ქვემოთ, ჩვენ, გავეცნობით აღნიშნული ტერმინების რამდენიმე ტიპურ ინტერპრეტაციას.

არ არსებობს სიტყვა “მენეჯმენტის”, როგორც აქტივობის, საყოველთაოდ აღიარებული ერთი განმარტება-მნიშვნელობა. კლასიკური განმარტება ეკუთვნის ფრანგ მეწარმეს და თეორეტიკოსს ჰენრი ფეიოლს, რომელიც თითქმის ასი წლის შემდეგაც მისაღებად ითვლება. მისი განმარტების თანახმად მენეჯმენტი არის: “პროგნოზირება და დაგეგმვა იმისათვის, რომ მოვახდინოთ ორგანიზება, მართვა, კოორდინირება და კონტროლი” (ჰ.ფეიოლი, 1916წ.).

შემდეგი განმარტება ეკუთვნის ბრექს (1957წ.), რომლის თანახმადაც: “მენეჯმენტი” არის სოციალური პროცესი და შედგება დაგეგმვის, კონტროლის, კოორდინაციის და მოტივაციისაგან”.

მოგვიანებით (1984წ.) კუნტმა და ო’დონელმა შემოგვთავაზა შემდეგი განმარტება. “მენეჯმენტი” სამუშაო პროცესია, რომელიც ხუთი ძირითადი ფუნქციისაგან შედგება ესენია: დაგეგმვა, ორგანიზება, თანამშრომელთა შერჩევა, მართვა, ლიდერობა და კონტროლი.

არსებობს მენეჯმენტის სხვა განმარტებებიც, რომლებიც მეტნაკლებად მსგავსია ზემოთ მოყვანილ მნიშვნელობებისა. საზოგადოთ, უნდა ითქვას, რომ მენეჯმენტის განმარტებები საკმაოდ ზოგადია. ყველა განმარტების თანახმად “მენეჯმენტი” არის პროცესი, რომელიც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას, თანამშრომელთათვის მოტივაციის შექმნის პირობებში, ჩამოაყალიბონ თავისი ამოცანები დაგეგმვის, ორგანიზების და კონტროლის საშუალებით. ბოლო ოცდაათი წლის განმავლობაში მენეჯმენტის მკვლევარები ცდილობდნენ თავი აერიდებინათ ზემოთ მოცემული მიდგომებისაგან და ნერგავდნენ უფრო დეტალურ და ქცევაზე ორიენტირებულ ანალიზს, როგორც ამას ხშირად აკეთებენ მენეჯერები.

სტუარტი (1994წ.), “მენეჯმენტის” განხილვისას განმარტავს თუ რა რთულია გაცეთ ზუსტი პასუხი “მენეჯმენტის” რაობას. მისი განმარტებით “მენეჯმენტის” არსი სამ სხვადასხვა დონეს შეიცავს: პირველი დონე ეხება მუშაკთა უშუალო პასუხისმგებლობის საკითხს, მეორე-პასუხისმგებლობას სხვა მენეჯერების მიმართ და მესამე-პასუხისმგებლობას, რომელიც მრავალფუნქციურია (“გენერალური მენეჯერი”). ყოველ, ცალკე აღებულ, სიტუაციაში მენეჯერს საქმე აქვს მთელ რიგ მნიშვნელოვან საკითხებთან:

- გაცნობიეროს, თუ რას ნიშნავს იყო ამ დონის მენეჯერი (თუ რა როლი უნდა შეასრულოს);
- ისწავლოს, თუ როგორ უნდა გაიუმჯობესოს სხვების შეფასების უნარი (იმის გათვალისწინებით, რომ მენეჯერი უნდა დაეყრდნოს მათ ვისზეც მოხდა გარკვეული უფლებების დელეგირება);
- ისწავლოს, თუ როგორ უნდა შეაფასოს სწორედ სხვების უნარები და სისუსტეები;
- ისწავლოს, თუ როგორ უნდა დაძლიოს სტრესი.

სტუარტი თვლის, რომ მენეჯერულ საქმიანობაზე გავლენას ახდენს შემდეგი ფაქტორები:

- სამუშაოს არსი (მაგალითად, პერსონალური პასუხისმგებლობები, რომელთა დელეგირებაც არ შეიძლება), რომელიც განიმარტება როგორც სამუშაოს “მოთხოვნები”;
- სამუშაოს “შეზღუდვები”(შეზღუდული რესურსები);
- “არჩევანი”, რომელიც აქვს მუშაკს სხვა თანამშრომლების მიერ გაწეული განსხვავებული სამუშაოს გათვალისწინებით.

ორგანიზაციის ზომის და ზემოთ აღნიშნული სამი ფაქტორის ურთიერთდამოკიდებულების მიხედვით მენეჯერული სამუშაო საკმაოდ განსხვავებულია. "მენეჯმენტის" განზოგადებული განმარტებების ძიება ისევ გრძელდება. ჩვენ სახელმძღვანელოში "მენეჯმენტის" ქვეშ ვგულისხმობთ ისეთ საქმიანობას, რომელიც მოიცავს: დაგეგმვას, ორგანიზებას, მოტივირებას (ლიდერობა) და კონტროლს.

ადმინისტრირება

ამ ეტაპზე უკეთესი იქნება გავმიჯნოთ “მენეჯმენტის” კონცეფცია “ადმინისტრირებისაგან.” წარსულში, ეს ტერმინები ურთიერთჩანაცვლებადი იყო. თუმცა, ბოლო 40 წლის განმავლობაში, ტერმინი “მენეჯმენტი” მოიცავდა გაცილებით მეტს ვიდრე “ადმინისტრირება,” რომელიც გულისხმობს პროცედურების ჩამოყალიბების და მათი გაძღოლის უფრო ვიწრო გაგებას, მაგალითად, ოფისის ადმინისტრირება. ამრიგად, “ადმინისტრირება” ძირითადად გულისხმობს ორგანიზების ასპექტს, ხოლო “მენეჯმენტი” კი დაგეგმვას, კონტროლს და თანამშრომელთა მოტივირების პროცედურებსაც.

ორგანიზაციები

როგორც არ უნდა განვმარტოთ “მენეჯმენტი” ის მაინც დაკავშირებული იქნება ორგანიზაციის ცნებასთან. ბრეკი განმარტავს ორგანიზაციას როგორც “მენეჯმენტის პროცესის ჩარჩოს”. აქვე უნდა ავღნიშნოთ, რომ “ჩარჩო” შეიძლება განვმარტოთ სხვადასხვაგვარად.

სიტყვა “ორგანიზაცია” გულისხმობს პროცესის ორგანიზებას და წარმოადგენს სოციალურ ერთეულს, რომელიც შედგება ადამიანთა ჯგუფებისაგან. მოკლედ შევეხოთ ორგანიზაციას, როგორც სოციალურ ერთეულს.

გავრცელებული მოსაზრების თანახმად, ორგანიზაციის ძირითადი დამახასიათებელი ნიშნებია: დანიშნულება (მიზანი), თანამშრომლები, და სტრუქტურა.

არგირისის თანახმად (1960წ.) ორგანიზაცია რთული ადამიანური სტრატეგიაა, რომელიც შექმნილია გარკვეული ამოცანების შესასრულებლად. მეორე განმარტება ეკუთვნის პუგს (1990წ.), რომლის მიხედვითაც ორგანიზაცია არის ადამიანთა ურთიერთდამოკიდებული სისტემა. სტუარტის განმარტებით (1994წ.) კი, ორგანიზაცია შექმნილია გარკვეული ამოცანების შესასრულებლად და ამ ამოცანების შესრულება ინდივიდის დონეზე მიუღწევადი იქნებოდა.

ორგანიზაციის კლასიკური თეორია კონცენტრირებულია ორგანიზაციის სტრუქტურაზე და ერთადერთი, რაც მოითხოვება, არის მისი შენარჩუნება (ორგანიზაციის სქემა, პროცედურები, საკომუნიკაციო არხები და სხვა).

ადამიანურ ურთიერთობებზე დამყარებული ორგანიზაციული კონცეფცია გულისხმობს, რომ ორგანიზაცია - ეს არის ადამიანები.

ორგანიზაციის რაობის სისტემური მიდგომა განიხილავს მას, როგორც ღია სისტემას, რომელიც რეაგირებს გარე და შიდა გავლენებზე, მისი განვითარებისა და ამოცანების შესრულების პროცესში.

სისტემური თეორიის მიმდევრები ძირითად აქცენტს აკეთებენ ორგანიზაციების ფორმალურ და არაფორმალურ (ან არაოფიციალურ) ურთიერთობებზე, გარე გარემოზე, სასაზღვრო შეკითხვებზე, ორგანიზაციის კულტურაზე და ტექნოლოგიის გავლენაზე.

ბოლოს, სიტუაციური მიდგომის (მეთოდის) მიზანია, განავითაროს სისტემური თეორია მთელი რიგი ორგანიზაციული ცვლადების ბალანსირებით, მოცემული კონტექსტისათვის (როგორც შიდა, ასევე გარე ფაქტორების შემთხვევაში). ეს უკანასკნელი მიდგომა მიღებულია ყველა თანამედროვე თეორეტიკოსის მიერ, ოპტიმალური ორგანიზაციული პროფილის შესაქმნელად – სტრუქტურა, სტრატეგია, თანამშრომელთა შერჩევა და სხვა.

დამოკიდებულება მენეჯმენტსა და ორგანიზაციულ თეორიას შორის

გასული საუკუნის 70-იანი წლებიდან, ადამიანების მუშაობის შესწავლაზე მკვეთრი გავლენა მოახდინა ბიჰევიორისტულმა თეორიამ, რომელიც ორგანიზაციული თეორიის მენეჯმენტის თეორიაზე დომინირებაში გამოიხატა.

მენეჯმენტი უკვე აღარ განიხილებოდა როგორც მაკონტროლებელი ფაქტორი, ორგანიზაციის მუშაობაში. სანაცვლოდ, ის განიხილებოდა, როგორც ორგანიზაციების ფუნქცია.

ზოგიერთი მკვლევარის აზრით (ჰანდი, 1993წ.), მენეჯერმა უნდა მოახერხოს იმ ძირითადი ამოცანების გადაჭრა, რომლებიც დაკავშირებულია:

- ადამიანებთან;
- საუშაოსა და სტრუქტურებთან;
- სისტემებთან და სტრუქტურებთან.

მენეჯმენტის კლასიკური თეორიები

მენეჯმენტის უნივერსალური პრინციპების შესწავლა დაიწყო მე-19 საუკუნის ბოლოს, ინდუსტრიალიზაციის ეპოქაში ევროპისა და ამერიკის კონტინენტებზე. ამ პარაგრაფში მოყვანილია მენეჯმენტის ის განმარტებები და ძირითადი პრინციპები, რომლებიც განიხილებოდა მენეჯმენტის კლასიკური თეორიის ფუძემდებლების მიერ. ძირითადი ყურადღება დაეთმოა ფეიოლის და ტეილორის იდეებს, რომლებიც ცნობილი არიან, როგორც მენეჯმენტის მეცნიერული თეორიის ფუძემდებლები.

ჰენრი ფეიოლი

ჰენრი ფეიოლი (1841-1925) იყო ცნობილი ფრანგი სამთო ინჟინერი, მეწარმე და თეორეტიკოსი, რომელმაც თავისი შრომითი საქმიანობა დაიწყო 19 წლის ასაკში. მან, მთელი თავისი ცხოვრება ერთ კომპანიაში გაატარა და გაიარა გზა უბრალო მუშიდან მმართველ დირექტორამდე. ფეიოლი დირექტორი გახდა 47 წლის ასაკში და დაასრულა თავისი შრომითი კარიერა იმავე კომპანიაში 77 წლის ასაკში, თავის დაბადების დღეს. მისი მმართველობისას, კომპანია გაიზარდა, გახდა წარმატებული, მიუხედავად იმის, რომ როდესაც მან შეიძინა კომპანია ის გაკოტრების პირას იყო მოსული. მისი, როგორც მეწარმის სახელი ფართოდ გახდა ცნობილი და დიდი ავტორიტეტით სარგებლობდა. მისი წიგნი, რომელიც 1916 წელს გამოქვეყნდა, ითვლება მენეჯმენტის თეორიის ფუნდამენტურ შრომად. მისი შრომა 1949 წელს გადაითარგმნა ინგლისურ ენაზე “ზოგადი და სამრეწველო მენეჯმენტის” სახელწოდებით. ფეიოლის ნაშრომმა მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია ორგანიზაციათა სამყაროზე.

მენეჯმენტის განმარტება ფეიოლის მიხედვით

ფეიოლის “მენეჯმენტის” ცნობილ განმარტებაში გამოკვეთილია ექვსი ძირითადი აქტივობა:

1. ტექნიკური აქტივობები. მაგალითად, წარმოება.
2. კომერციული აქტივობები. მაგალითად, გაყიდვები და შექენები.
3. ფინანსური აქტივობები. მაგალითად, კაპიტალის გაზრდა.
4. უსაფრთხოების აქტივობები. მაგალითად, ქონების დაცვა.
5. აღრიცხვიანობის აქტივობები. მაგალითად, ფინანსური ინფორმაციის მიწოდება.
6. მენეჯერული აქტივობები. მაგალითად, დაგეგმვა და ორგანიზება.

ფეიოლი თვლიდა, რომ პირველი 5 აქტივობა საკმაოდ კარგად იყო ცნობილი, მაგრამ მეექვსე ჯგუფის აქტივობები მოითხოვდა დამატებით განმარტებებს. მაშინ, როდესაც სხვა აქტივობები, გარკვეული აზრით, ურთიერთდამოუკიდებელია. არც ერთი მათგანი, არ არის დაკავშირებული, ფართო გაგებით, დაგეგმვასა და მომარაგებასთან. ფეიოლის აზრით, ეს უკანასკნელი აქტივობა ცალკე უნდა გამოიყოს და ეს არის ის, რასაც იგი უწოდებს “მენეჯმენტს”.

ფეიოლის აზრით, მართვა არის წინასწარმეტყველება, დაგეგმვა, ორგანიზება, ხელმძღვანელობა, კოორდინირება და კონტროლი. წინასწარმეტყველების და დაგეგმვის ქვეშ ის გულისხმობდა მომავლის განჭვრეტას და სამოქმედო გეგმის შექმნას. ორგანიზებაში იგულისხმებოდა სტრუქტურული ცნებები და ხელმძღვანელობაში-თანამშრომლებს შორის აქტივობის წარმართვა. კოორდინირებაში იგულისხმებოდა გამაერთიანებელი აქტივობები. კონტროლი გულისხმობდა ისეთ აქტივობას, რომელიც შესაბამისობაში უნდა ყოფილიყო აღიარებული (მიღებული) პოლიტიკასა და პრაქტიკასთან. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ფეიოლი მენეჯერულ აქტივობას არ განიხილავდა როგორც მხოლოდ მენეჯმენტის საქმიანობას. ეს აქტივობა განიხილებოდა როგორც განუყოფელი ნაწილი ყველა განხორციელებული აქტივობებისა. ფეიოლის მენეჯმენტის ზოგადი პრინციპების თანახმად ორგანიზაცია იერარქიულად განიხილება ზემოდან ქვემოთ. მისგან განსხვავებით, ფ. ტეილორის მენეჯმენტის მეცნიერული თეორია უმეტესათ კონცენტრირებულია წარმოებაში დასაქმებულ რიგით თანამშრომლებზე.

ფეიოლის მენეჯმენტის პრინციპები

ფეიოლი თავის წიგნში “ზოგადი და საწარმოო მენეჯმენტი” გამოყოფს მენეჯმენტის 14 პრინციპს. იგი არ თვლიდა, რომ ეს პრინციპები ყოველის მომცველია და არ საჭიროებდნენ დამატებებს მაგრამ, ისინი კარგად ასახავდნენ იმდროინდელ საწარმოთა მოთხოვნებს. ქვემოთ მოცემული 14 პრინციპი მოყვანილია ისეთი მიმდევრობით, როგორც ეს იყო მოცემული ფეიოლის ნაშრომში.

1. შრომის დანაწილება- ყოველი ცალკე აღებული თანამშრომელის ან ჯგუფისათვის ამცირებს ყურადღების მოცულობას ან ძალისხმევას. აყალიბებს პრაქტიკას და ურთიერთობებს.
2. ძალაუფლება- უფლება გასცეს ბრძანებები არ უნდა განვიხილოთ პასუხისმგებლობისაგან მოწყვეტით.
3. დისციპლინა- პატივისცემის გარეგანი ნიშნები, რომლებიც შესაბამისობაშია თანამშრომლისა და ფირმას შორის არსებულ ფორმალურ ან არაფორმალურ ხელშეკრულებებთან.
4. ბრძანების ერთიანობა-ერთი ადამიანი ერთი უფროსი!

5. ხელმძღვანელობის ერთიანობა-ერთი უფროსი და ერთი გეგმა აქტივობების იმ ჯგუფისათვის, რომელთაც იგივე ამოცანები აქვთ.
6. ინდივიდუალური ინტერესების დაქვემდებარება საერთო ინტერესებისადმი-რომელიმე ინდივიდის ან ცალკე აღებული ჯგუფის ინტერესები არ უნდა დომინირებდეს საზოგადო სიკეთეზე. ეს არის მენეჯმენტის ურთულესი სფერო.
7. დაჯილდოება-ანაზღაურების სამართლიანობა, როგორც დასაქმებულის, ისე ფირმისათვის.
8. ცენტრალიზაცია-ყოველთვის არსებობს მეტ ნაკლებად, კომპანიის ზომისა და მენეჯერების ხარისხის შესაბამისად.
9. სკალარული ჯაჭვი (ორგანიზაციული კონცეფცია, რომლის თანახმადაც უფლებამოსილების საფეხურებრივი ჯაჭვი იქმნება ძალაუფლებების დელეგირების პრინციპით)-ორგანიზაციის ძალაუფლების ხაზი ზემოდან ქვემოთ.
10. წესრიგი-ადგილი ყველაფრისათვის და ყველაფერი თავის ადგილზე.
11. თანასწორობა-თავაზიანობისა და სამართლიანობის ერთობლიობა თანამშრომლების მიმართ.
12. პირადი შემაღვანელობის სამუშაოზე ყოფნის სტაბილურობა-თანამშრომლებს სჭირდებათ გარკვეული დრო სამუშაოსთან შეგუებისათვის. ეს შეიძლება იყოს საკმაოდ ხანგრძლივი პერიოდი მენეჯერების შემთხვევაში.
13. ინიციატივა-ყველა დონის თანამშრომელი წახალისებული უნდა იყოს ძალაუფლებისა და დისციპლინის ფარგლებში.
14. მუნდირის ღირსება-ჰარმონია არის ორგანიზაციის უდიდესი სიძლიერე; ჯგუფური მუშაობა წახალისებული უნდა იყოს.

ფეიოლის “ძირითადი პრინციპებს” იზიარებდნენ მენეჯმენტის კლასიკური თეორიის მიმდევრები ურვიკი და ბრეკი. მენეჯმენტის თანამედროვე თეორეტიკოსები არ ხელმძღვანელობენ ზემოთ მოყვანილი უმეტესი პრინციპებით. თანამედროვე რეალობის გათვალისწინებით ამ საკითხებზე შეიძლება გაკეთდეს შემდეგი კომენტარები:

1. შრომის დანაწილება, სკალარული ჯაჭვი, ბრძანების ერთიანობა და ცენტრალიზაცია ფორმალური ორგანიზაციისათვის აღწერილობითი ხასიათისაა და ამჟამად ცნობილია, როგორც ბიუროკრატია. ფეიოლი, როგორც მენეჯმენტის კლასიკური თეორიის მიმდევარი, ძირითად აქცენტს აკეთებდა ორგანიზაციის სტრუქტურულ მხარეზე.
2. საკითხები, რომლებიც ეხება ინდივიდუალურ და საზოგადო ინტერესებს, დაჯილდოებასა და თანასწორობას განხილული უნდა იყოს მენეჯმენტის პატერნალისტურ თეორიის კუთხით. თანამედროვე პირობებში, სამართლიანობასთან ან ე.წ. “ბონა ფიდე”(კეთილი განზრახვებით) ინტერესთა კონფლიქტი ჯგუფებს შორის უნდა მოგვარდეს მენეჯმენტისა და თანამშრომელთა შეთანხმების საფუძველზე. ხშირ შემთხვევაში, შესაძლებელია, ჩაერთოს მესამე მხარეც სახელმწიფოს სახით.
3. საწარმოთა იერარქიულ ასპექტების ხაზგასმისას, ფეიოლს კარგად ესმოდა, რომ თავიდან უნდა აეცილებინა ზედმეტად მექანიკური მიდგომა თანამშრომელთა მიმართ. ასე, მაგალითად, ყურადღების გამახვილება ინიციატივასა და “მუნდირის ღირსებაზე” მიუთითებდა მის ყურადღებიან დამოკიდებულებაზე ადამიანთა და მათი ჯგუფების მიმართ.
4. ფეიოლის მიერ დამუშავებული მენეჯმენტის ზოგადი პრინციპები დღესაც აქტუალურია თანამედროვე ორგანიზაციებისათვის. ამ პრინციპების ორგანიზაციულ ეფექტურობაზე ხშირი იყო კამათები თანამედროვე თეორეტიკოსებს შორის. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ეს პრინციპები

კარგად ასახავდნენ იმდროინდელ პრობლემებს და არ იყო მორგებული ისეთი დინამიურად ცვლად გარემოსთან, როგორც თანამედროვე ბიზნეს გარემოა.

მეცნიერული მენეჯმენტი

ამერიკელმა ინჟინერმა ფრედერიკ ტეილორმა შეისწავლა რა საწარმოთა ეფექტურობის საკითხი, მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ დაბალი ეფექტურობის და შრომის ნაყოფიერების ზრდის პრობლემა გამოწვეული იყო მენეჯმენტის დაბალი დონით. მკვლევარი მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ საჭირო იყო მართვის პრინციპების შეცვლა და ეს ცვლილებები უნდა განხორციელებულიყო მეცნიერული რეკომენდაციების განუხრელი დაცვის საფუძველზე. ფ. ტეილორი გახდა მენეჯმენტის კლასიკური თეორიის ერთ-ერთი მიმართულების, მეცნიერული მენეჯმენტის ფუძემდებელი. ტეილორის თეორიის თანახმად, საწარმოთა მართვისას შრომის ნაყოფიერების გაზრდა შესაძლებელია მეცნიერულად დასაბუთებული ცვლილებების საფუძველზე.

ტეილორი თვლიდა, რომ თუ წარსულში პირველ ადგილზე იდგა ადამიანი, მომავალში იქნება სისტემა. მან, თავისი თეორიის შემოწმება დაიწყო ამერიკის ერთ-ერთ ქარხანაში 1898 წელს. ტეილორმა ქარხნის ერთ-ერთ ინჟინერს მისცა დავალება აემაღლებინა შრომის ნაყოფიერება, ვაგონებიდან რკინის მადნის გადმოტვირთვის და მზა პროდუქციის დატვირთვის პროცესში. წინასწარი ანალიზის საფუძველზე იანგარიშა, რომ მუშაობის პროცესში ზედმეტი მოძრაობების შემცირებით, უფრო თანამედროვე ხელსაწყოების გამოყენებით და პროცედურების შეცვლით, შესაძლებელი იყო თვითოეული თანამშრომლის შრომის ნაყოფიერება გაზრდილიყო 12.5 ტონიდან 47.7 ტონამდე. ამის გარდა, მან ურჩია შემოეღოთ ანაზღაურების მასტიმულირებელი სისტემა. ის თანამშრომელი, რომელიც შეასრულებდა დღიურ ნორმას, ცვლაში მიიღებდა 1.85 დოლარს (ჩვეულებრივ შემთხვევაში ანაზღაურება იყო 1.15 დოლარი). შრომის ნაყოფიერება ამ ცვლილებების შედეგად 24 საათში გაიზარდა.

მეცნიერული მენეჯმენტის შემდგომი განვითარება მოხდა ჰენრი ფორდის ქარხანაში. მძიმე ფიზიკური შრომა, რომელსაც ასრულებდნენ ქარხნის მუშები, შეიცვალა მექანიზმებით და კონვეიერებით. პირველი ასეთი ქარხანა, ფორდმა გახსნა 1913წ., ქალაქ ჰაილენდ პარკში. ასეთმა სიახლემ, შრომის ნაყოფიერება თითქმის 50 პროცენტით გაზარდა. იგივე პრინციპი გამოიყენა ფორდმა იმ კონვეიერზე, სადაც ხდებოდა ავტომობილების აწყობა. ასეთი ინოვაციის შედეგად, ფორდის ავტომობილები კონვეიერიდან ყოველ ათ წუთში გამოდიოდა!

“მენეჯმენტის მამამთავრის”- ტეილორის იდეები განავითარა ჰენრი განტმა, რომელმაც შექმნა ე.წ. განტის გრაფიკი, რაც საშუალებას იძლეოდა წარმოების ყველა სტადიაზე განხორციელებულიყო ნაწარმის მოცულობის კონტროლი და შედარება დაგეგმილსა და რეალურ პროდუქციას შორის.

აღსანიშნავია, ცოლ-ქმარი ლილიან და ფრენკ ჰილბერტების დიდი წვლილი სამეცნიერო მენეჯმენტის განვითარებაში. ფრენკ ჰილბერტის კვლევებიდან განსაკუთრებული წარმატება და გავრცელება ჰპოვა მისმა მეთოდმა ქვის მჭრელებისა და ქირურგების სამუშაოს რაციონალიზაციის შესახებ. მისი მეთოდის დანერგვამ მაგალითად ქირურგიაში მნიშვნელოვნად შეამცირა ავადმყოფის საოპერაციო მაგიდაზე ყოფნის დრო. ლილიან ჰილბერტის კვლევის ინტერესები ძირითადად კონცენტრირებული იყო შრომის ადამიანურ ასპექტებზე. მისი შრომები არის ერთ-ერთი პირველი ორგანიზაციული ფსიქოლოგიისა და პერსონალის მართვის საკითხებში.

ტეილორისა და მეცნიერული მენეჯმენტის მიმდევრების მეთოდებმა საგრძნობლად გააუმჯობესეს წარმოებაში შრომის ნაყოფიერება და მათ მიერ

მოწოდებულ მეთოდებს დღესაც არ დაუკარგავთ აქტუალობა. თუმცა, აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ მეცნიერული მენეჯმენტის მეთოდებმა გაზარდეს მუშათა ექსპლუატაციის ხარისხი რამაც, თავის მხრივ, გაამწვავა ურთიერთობა მუშებსა და მენეჯმენტს შორის. ეს მდგომარეობა სულაც არ უწყობდა ხელს ჰარმონიის ჩამოყალიბებას ურთიერთობებში, რომლისკენაც ასე მიიღწეოდნენ ტეილორი და მისი მიმდევრები. ქვემოთ, მოყვანილია მეცნიერული მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპები, დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

ზოგადი მიდგომები

- შემუშავდება სამუშაოთა დავალებების სტანდარტული მეთოდები
- ამოირჩევიან ისეთი თანამშრომლები, რომელთაც აქვთ უნარი შეასრულონ კონკრეტული სამუშაო
- თანამშრომლებს ასწავლიან მუშაობის სტანდარტულ მეთოდებს
- უზრუნველყოფილია თანამშრომელთა გაძღოლა მათი სამუშაო დავალებების დაგეგმვისა და წინააღმდეგობების შემცირების ხარჯზე
- მატერიალური სტიმულირების გამოყენება ხელს უწყობს შრომის ნაყოფიერების ზრდას

დადებითი მხარეები

- ხაზგასმულია შრომის ანაზღაურების მნიშვნელოვნობა
- მიმდინარეობს სხვადასხვა სამუშაოების და გადაწყვეტილებების შესრულების მეცნიერული კვლევა
- დემონსტრირებულია თანამშრომელთა შერჩევის და სწავლების მნიშვნელოვნობა

ნაკლოვანებანი (უარყოფითი მხარეები)

- არ არის გათვალისწინებული სამუშაო პროცესისა და თანამშრომელთა გაზრდილი მოთხოვნების სოციალური კონტექსტი
- არ არის გათვალისწინებული თანამშრომელთა ინდივიდუალური განსხვავებები
- როგორც წესი, ნაკლებად ფასდება თანამშრომელთა პროფესიონალიზმის დონე და იგნორირებულია მათი იდეები და წინადადებები

ბიუროკრატიული ორგანიზაცია

კლასიკური მენეჯმენტის ერთ-ერთი ცნობილი სკოლის მიმდევარი იყო ევროპელი მეცნიერი მაქს ვებერი (1864-1920), რომელმაც დაამუშავა ბიუროკრატიული ორგანიზაციების კონცეფცია. ვებერის თეორიის თანახმად, საჭიროა ორგანიზაციის, როგორც ერთიანი მთლიანის სისტემატური ანალიზი.

მე-19 საუკუნის ბოლოს, ბევრი ევროპული კომპანია იმართებოდა ოჯახების მიერ და თანამშრომლები მუშაობდნენ არა ორგანიზაციისთვის არამედ ოჯახზე ან პიროვნებაზე. ასეთ შემთხვევებში, კომპანიის ინტერესები ნაკლებად იყო გათვალისწინებული. ვებერი მოითხოვდა, რომ კომპანიის მართვა განხორციელებულიყო წმინდა რაციონალურ საფუძვლებზე. მან, ასეთ ფორმას ბიუროკრატია უწოდა. ქვემოთ მოყვანილია ბიუროკრატიული ორგანიზაციის ძირითადი მახასიათებლები.

ბიუროკრატიული ორგანიზაციის ვებერისეული მახასიათებლები

1. შრომის განაწილება ხდება თანამშრომელთა უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობების ზუსტი განსაზღვრის საფუძველზე, რომლებიც განიხილება, როგორც ოფიციალურად დაკანონებული მოვალეობები.
2. თანამდებობები დალაგებულია იერარქიული სტრუქტურით, ფორმალური მოვალეობების შესაბამისად. ამავდროულად, თვითოეული თანამდებობა ექვემდებარება მის ზემდგომს.
3. თანამშრომელთა შერჩევა და დაწინაურება ხორციელდება მათი კვალიფიკაციის შესაბამისად. კვალიფიკაციის განსაზღვრა ხდება გამოცდებით ან გამოცდილებით და სწავლებით.
4. ყველა ადმინისტრაციული აქტი და გადაწყვეტილება ფორმდება წერილობით. წერილობითი დოკუმენტირება, ითვლება ორგანიზაციის მექანიზმად, რომელიც უზრუნველყოფს მემკვიდრეობითობას დროში.
5. მენეჯერები არ არიან ორგანიზაციის მფლობელები.
6. მენეჯერები მუშაობენ წესებისა და პროცედურების შესაბამისად რაც საგარეუდოდ უზრუნველყოფს საიმედოობას და მენეჯერის ქცევის წინასწარმეტყველების გარანტიას. წესების შესრულება აუცილებელია ყველა თანამშრომლისათვის.

თანამედროვე პირობებში, ბიუროკრატია აღიქმება, როგორც ნეგატიური მოვლენა და ასოცირებულია უსასრულო რაოდენობის წესებთან და საქმის ბიუროკრატიულ გაჭიანურებასთან. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ბიუროკრატიულმა მიდგომებმა საშუალება მისცა ბევრ ორგანიზაციას მიეღწია საკმაოდ მაღალი ეფექტურობისათვის. წარმატებული ბიუროკრატიული ორგანიზაციის კარგი მაგალითია, მსოფლიოში ცნობილი, საფოსტო გზავნილებათა ამერიკული კომპანია United Parcel Service(UPS), რომელსაც ფილიალი საქართველოშიც აქვს.

ჰუმანისტური მიმართულება

მენეჯმენტის ჰუმანისტური მიმართულების მიმდევრებად ითვლებიან მ.ფოლლეტი და ჩ.ბერნარდი. ამ თეორიის მიმდევრები ძირითად აქცენტს აკეთებდნენ ადამიანთა ქცევაზე სამუშაო პროცესში, მათ მოთხოვნებზე, მათ დამოკიდებულებებზე სამუშაო ადგილებზე სოციალურ და ჯგუფურ პროცესებზე.

როგორც წესი, ჰუმანისტურ მიმართულებაში, გამოყოფენ სამ სფეროს: ადამიანურ ურთიერთობების სფეროს, ადამიანური რესურსების კონცეფციას და მეცნიერულ ბიჰევიორიზმს.

ადამიანური ურთიერთობების მიმართულებით მოძრაობის მიმდევრები თვლიან, რომ თანამშრომელთა ძირითადი (ბაზისური) მოთხოვნების დაკმაყოფილება არის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი შრომის ნაყოფიერების გაზრდისათვის. ასეთი მიდგომის წარმატებული მაგალითია ამერიკული კომპიუტერული კომპანია IBM-ი.

ადამიანური რესურსების კონცეფციის ძირითადი არსი მგომარეობს იმაში, რომ შემუშავდეს ისეთი სამუშაო დავალება, რომელიც გაითვალისწინებს მოტივაციის თეორიას. ასეთ შემთხვევაში, მუშაკს ეძლევა საშუალება მთლიანად გამოავლინოს თავისი პოტენციალი და ამით დაიკმაყოფილოს თავისი მოთხოვნილებანი. ასეთი მიდგომის ცნობილი წარმომადგენლები იყვნენ აბრაჰამ მასლოუ და დუგლას მაკგრეგორი.

ბიჰევიორისტული მეცნიერული მიდგომა, როგორც მენეჯმენტის ჰუმანისტური სფერო, ადამიანთა ქცევის შესასწავლად იყენებს მეცნიერული მეთოდების და

კვლევების შედეგებს. ასეთი მიდგომა ეფუძნება სოციოლოგიას, ფსიქოლოგიას, ანთროპოლოგიას, ეკონომიკასა და სხვა სამეცნიერო მიმართულებებს. ბიჰევიორიზმის მიმდევრების ძირითადი ამოცანაა მუშაკთა ქცევის მამოძრავებელი მოტივების იდენტიფიკაცია, ანალიზი და მათი ურთიერთობა სხვა ადამიანებთან ორგანიზაციულ გარემოში. ასეთი მიდგომის ელემენტები შეიძლება აღმოვაჩინოთ თითქმის ყველა საწარმოში.

მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები

დაგეგმვა

დაგეგმვა არის ისეთი აქტივობა, რომელიც განსაზღვრავს “მდგომარეობას”, რომელშიც კომპანიას უნდა რომ აღმოჩნდეს გარკვეული, წინასწარ განსაზღვრული დროის შემდეგ. დაგეგმვაში, როგორც წესი, იგულისხმება მომავლისათვის ორგანიზაციის ფუნქციონირების მიზნების, შედეგების და ამ მიზნების შესასრულებლად საჭირო რესურსების განსაზღვრა. მაგალითად, თუ რომელიმე ბანკმა გადაწყვიტა ორჯერ გაზარდოს ყველა თავისი ფინანსური პროდუქტის გაყიდვების რაოდენობა ამისათვის კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა გამოეყოს მნიშვნელოვანი რესურსები რათა მოახდინოს თანამშრომელთა გადამზადება, მოტივაციის გასაზრდელად. დაგეგმვა შეიძლება იყოს მოკლევადიანი და გრძელვადიანი (სტრატეგიული დაგეგმვა).

უნდა აღინიშნოს, რომ დაგეგმვისადმი არასაკმარისი ყურადღება შესაძლოა ძალიან ძვირად დაუჯდეს კომპანიას და შესაძლოა, კომპანიის გაკოტრებაც კი გამოიწვიოს.

ორგანიზაცია

დაგეგმვის შემდეგი ეტაპია ორგანიზაცია, ანუ, გეგმვის შესრულებისათვის საჭირო მეთოდების და აქტივობების გამოყენება. ორგანიზაცია გულისხმობს სამუშაოსათვის საჭირო ამოცანების დასმას, მის კონკრეტიზაციას კომპანიის განყოფილებებში და მათ შორის რესურსების განაწილებას.

ლიდერობა

მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქციის-ლიდერობის როლი მნიშვნელოვნად გაიზარდა უკანასკნელ ხანებში. ლიდერობაში (ხელმძღვანელობაში) გულისხმობენ მენეჯერის გავლენის გამოყენებას თანამშრომელთა მოტივაციის გაზრდისათვის, ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. კომპანიის ხელმძღვანელობა ვარაუდობს, რომ ყველა თანამშრომელი აღიარებს რა მის მიზნებს, ფასეულობებს და კულტურას, ცდილობს ერთობლივი თანამშრომლობის საფუძველზე მიაღწიოს უმაღლეს შედეგებს. იგულისხმება, რომ მოტივირება სჭირდებათ არა მარტო უშუალოდ მენეჯერებს დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს არამედ, ყველა თანამშრომელს.

კონტროლი

კონტროლი არის მენეჯმენტის მეოთხე ფუნქცია. კონტროლი გულისხმობს თანამშრომელთა ქმედებებზე დაკვირვებას, წარმატებებისა და მოსალოდნელი შეცდომების შეფასების მიზნით. კონტროლის ძირითადი ფუნქციებია:

- მწარმოებლობის სტანდარტების დადგენა;
- რელური მწარმოებლობის შედარება დადგენილ სტანდარტებთან;
- მაკორექტირებელი მოქმედებების განხორციელება, საჭიროების შემთხვევაში.

მაკონტროლებელი აქტივობები ასრულებენ უკუკავშირის როლს, მთელი

მენეჯერული აქტივობებისათვის. კონტროლის როლის უგულვებელყოფამ შესაძლოა სერიოზული პრობლემების წინაშე დააყენოს ნებისმიერი კომპანიის ფუნქციონირება.

ორგანიზაციული შედეგები

ორგანიზაციის მართვას აქვს ძალიან დიდი მნიშვნელობა თუნდაც იმიტომ, რომ ის მნიშვნელოვან სოციალურ როლს თამაშობს ქვეყანაში. ორგანიზაციები წარმოადგენენ საზოგადოების ნაწილს. ფორმალურად ორგანიზაცია არის სოციალური წარმონაქმნი, რომლის მოღვაწეობაც ექვემდებარება განსაზღვრულ მიზნებს. სოციალური წარმონაქმნის არსებობა გულისხმობს, რომ ის, მინიმუმ, ორი ადამიანისაგან მინც უნდა შედგებოდეს. სოციალურად შემდგარი სტრუქტურის ამოცანები და პასუხისმგებლობები განაწილებულია ორგანიზაციის წევრებს შორის. მიზნებზე დაქვემდებარება გულისხმობს, რომ ორგანიზაციამ უნდა მიიღოს გარკვეული შედეგი-მოგება (კომერციული ორგანიზაცია), ორგანიზაციის წევრების შემოსავლების გაზრდა (პროფესიული ორგანიზაციები), სულიერი (ეკლესია) ან სოციალური მოთხოვნილებების (სტუდენტური ორგანიზაციები). ორგანიზაციის ასეთი განმარტება სამართლიანია, როგორც კომერციულ ასევე, არაკომერციულ ორგანიზაციებისათვის.

ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად მენეჯერების ვალდებულებებია რესურსების რაციონალურად და ეფექტურად გამოყენება. ორგანიზაციის ეფექტურობა არის მაჩვენებელი იმისა, თუ რამდენად ახლოს არის ის დასახულ მიზნებთან, რამდენად კარგად შეასრულა დასახული მიზნები.

მწარმოებლობაში იგულისხმება თუ რა რაოდენობის რესურსები დაიხარჯა (მასალები, ფინანსური საშუალებები და ადამიანური რესურსები, რომელიც გამოყენებული იყო პროდუქციის შექმნისას) ორგანიზაციის მიზნების შესასრულებლად. ფაქტობრივად, ამ შემთხვევაში, იგულისხმება რესურსების ის მოცულობა, რომელიც საჭიროა საქონლისა და მომსახურების შესაქმნელად.

თითოეულ ორგანიზაციას აქვს საშუალება გაზარდოს ეფექტურობის და მწარმოებლობის მაჩვენებელი. მაგალითად, კომპანია, რომელიც ამზადებს რბილ იატაკს იყენებს ახალ ტექნოლოგიას საფარზე სხვადასხვა ფიგურების ზედებისათვის, რაც საშუალებას აძლევს კომპანიას გამოუშვას პროდუქცია მცირე პარტიებით. კომპანიას მიეცა საშუალება ჩარხების და მუშების იგივე რაოდენობით გამოუშვას უფრო მეტი პროდუქცია. კომპანიის ეფექტურობის გაზრდა დაკავშირებული იყო იმასთან, რომ ფერების დიზაინის ახალმა სისტემამ, საშუალება მისცა კომპანიას მოეზიდა მეტი მყიდველი, შეემცირებინა წარმოების ციკლი, გაეზარდა პროდუქციის ხარისხი და იმავდროულად მომხმარებელი კმაყოფილი ყოლოდა.

არის შემთხვევები, როდესაც მენეჯერების ძალისხმევას გაზარდონ მწარმოებლობა ორგანიზაცია მიჰყავს ეფექტურობის შემცირებამდე. ეს შეიძლება მოხდეს, როდესაც მენეჯერები ცდილობენ მკვეთრად შეამცირონ დანახარჯები. მაგალითად, ამერიკული ავიაკომპანია- ელტა ირლინეს მენეჯერმა, რობერტ ალენმა, გადაწყვიტა გაეზარდა კომპანიის ეკონომიკური ეფექტურობა და ამ მიზნით საგრძნობლად შეამცირა ხარჯები ხელფასებზე, კვებაზე, დალაგებაზე და ტექნიკურ უზრუნველყოფაზე. მენეჯერის აზრით, ხარჯების ასეთ შემცირებას, უნდა გაეუმჯობესებინა კომპანიის ფინანსური ვარდნა. პრაქტიკულად, ასეთი პოლიტიკის შედეგად კომპანია დაეშვა ბოლო ადგილზე, ცნობილ კომპანიებს შორის, ფრენის განრიგის შესრულების მხრივ. თანამშრომლებს დაეუფლათ პესიმიზმი, თვითმფრინავებში იყო უსუფთაობა, ბილეთების საღაროებთან რიგი გაიზარდა 75%-ით. ამჟამად კომპანიას ჰყავს ახალი მენეჯერი, რომელიც ცდილობს შეინარჩუნოს მწარმოებლობა და გაზარდოს ეფექტურობა.

ამრიგად, მენეჯერებს ეკისრებად პერსონალური პასუხისმგებლობა მათი მოდერნიზაციის მაღალ შედეგიანობაზე, ანუ დასახული მიზნების შესრულება რესურსების ეფექტური და მწარმოებლური გამოყენების გზით.

მენეჯერული ხელოვნება

მენეჯერული ხელოვნების უნარები შეიძლება გავაერთიანოთ სამ კატეგორიაში: კონცეპტუალური, ადამიანური და ტექნიკური. იმის და მიხედვით, თუ კარიერის რა საფეხურზეა მენეჯერი, ეს უნარები სხვადასხვა დოზით მოეთხოვება.

კონცეპტუალური უნარები

კონცეპტუალური უნარები არის ადამიანების კოგნიტიური (შემეცნებითი) შესაძლებლობა შეივარძლოს ორგანიზაცია, ერთიანი მთლიანი და ამავე დროს მკვეთრად გამოყოს მისი ცალკეული ნაწილების ურთიერთდამოკიდებულება.

ასეთ უნარებს მიეკუთვნება მენეჯერის აზროვნება, მისი ცოდნა დაამუშაოს შემოსული ინფორმაცია და შესაძლებლობა (უნარი) დაგეგმოს. მენეჯერს უნდა შეეძლოს გაიაზროს ფირმის ყველა განყოფილების როლი, კომპანიის ადგილი მოცემულ დარგში, საზოგადოებაში, ფართო საქმიან (ბიზნეს) და სოციალურ სფეროში. მენეჯერს უნდა ჰქონდეს სტრატეგიული აზროვნება და შეეძლოს დაგეგმოს ორგანიზაციის გრძელვადიანი მიზნები.

კონცეპტუალური უნარები მოეთხოვება ყველა მენეჯერს, მაგრამ ეს უნარები უფრო მნიშვნელოვანია ზედა დონის, ე.წ. ტოპ-მენეჯერებისათვის, რომლებსაც მოეთხოვებათ სწრაფად მოახდინონ რეაგირება წარმოქმნილ ცვლილებებზე, გამოყონ მათ შორის მნიშვნელოვანი და მოახდინონ სათანადო რეაგირება.

რაც უფრო მაღალ საფეხურზე გადადის მენეჯერი, თავის კარიერის განმავლობაში, მით მეტად სჭირდება მას კონცეპტუალური უნარების განვითარება. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მისი კარიერა დამთავრდება საკარიერო “პირამიდის” ქვედა დონეზე.

ადამიანური უნარები

ადამიანურ უნარებს განეკუთვნება მენეჯერის შესაძლებლობა იმუშაოს ადამიანებთან უშუალოდ და ეფექტურად ითანამშრომლოს მათთან, როგორც გუნდის წევრმა. ეს გამოიხატება იმაში, თუ როგორ ექცევა მენეჯერი თავის თანამშრომლებს. ზრდის მათ მოტივაციას, ხელს უწყობს მათ მუშაობაში და ახორციელებს კომუნიკაციებს, აძლევს მაგალითს, ურთიერთობს და წყვეტს კონფლიქტებს. ადამიანური უნარებით დაჯილდოებული მენეჯერი ახერხებს თანამშრომელთა მოტივირებას და მათი შესაძლებლობების გამოვლინებას, ასტიმულირებს მათ ქმედებებს ორგანიზაციისათვის საჭირო ამოცანების გადაწყვეტისას. ასეთ მენეჯერს უყვარს თანამშრომლები და თანამშრომლებიც შესაბამისად რეაგირებენ ასეთ დამოკიდებულებაზე.

მენეჯერების ადამიანური უნარების როლი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი გახდა გლობალიზაციის ეპოქაში, მაღალი კონკურენციისა და მაღალი კვალიფიკაციის კადრებზე მოთხოვნების პირობებში. თანამედროვე მენეჯერებმა დიდი ყურადღება უნდა დაუთმონ არა მარტო მატერიალურ მოთხოვნებს, არამედ, თანამშრომლების ემოციურ მოთხოვნებსაც. ხშირია შემთხვევები, როდესაც ცნობილი კომპანიებიდან მიდიან თანამშრომლები იმის გამო, რომ უშუალო უფროსებთან ვერ მოხერხდა ურთიერთსაპატივცემულო და თანაგრძნობის ურთიერთობის ჩამოყალიბება.

ტექნიკური უნარები

ტექნიკურ უნარებში იგულისხმება სპეციალური ცოდნა და უნარი, რომელიც საჭიროა სამუშაო ამოცანების გადასაწყვეტად. ეს არის უნარები, რომელიც

მუშაკისათვის აუცილებელია კონკრეტული ფუნქციების შესასრულებლად. როგორებიც არის, მაგალითად, კვლევა და დამუშავება წარმოებაში ან ფინანსებში. მენეჯერის ტექნიკური უნარი გულისხმობს პროფესიულ ცოდნას, ანალიტიკურ შესაძლებლობებს და ინსტრუმენტალური საშუალებების სწორად გამოყენების უნარს, კომპანიის კონკრეტული ამოცანების გადასაჭრელად.

ტექნიკურ უნარებს განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება დაბალ ორგანიზაციულ დონეზე მომუშავე პერსონალისათვის. ბევრი მენეჯერი თავის წინსვლას იწყებს სწორედ თავისი გამორჩეული, ტექნიკური უნარების ხარჯზე. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ რაც მაღალია მენეჯერული საფეხური, მით ნაკლებია ტექნიკური უნარების მნიშვნელობა და იზრდება ადამიანური და კონცეპტუალური უნარების მნიშვნელობა.

მენეჯმენტის ტიპები

მენეჯერების კონცეპტუალური, ადამიანური და ტექნიკური უნარები (ცოდნა) მათ საშუალებას აძლევთ, ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციაში, განახორციელონ მართვის ძირითადი ფუნქციები: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, ლიდერობა და კონტროლი. იმის და მიხედვით, თუ რა იერარქიულ საფეხურზეა, ესა თუ ის, მენეჯერი, მას სხვადასხვა დოზით ესაჭიროება, აღნიშნული ძირითადი ფუნქციების განხორციელება.

ვერტიკალური განსხვავებები

მენეჯერის ერთ-ერთ უმთავრეს ფაქტორს წარმოადგენს მისი მდგომარეობა ორგანიზაციულ სტრუქტურაში (ნახ.1.1). პირამიდის თავში განლაგებულია ტოპ-მენეჯერები, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე მთლიანობაში. ესენი არიან: დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარეები, მთავარი აღმასრულებელი დირექტორები და აღმასრულებელი ვიცე-პრეზიდენტები. ტოპ-მენეჯერები პასუხისმგებლები არიან ორგანიზაციის ძირითადი მიზნების განსაზღვრაზე და ამ მიზნების მიღწევების სტრატეგიის ჩამოყალიბებაზე, გარე გარემოს კონტროლსა და იმ მოვლენების ინტერპრეტაციაზე, რომელიც ამ გარემოში ხდება, და კომპანიისათვის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებაზე. ისინი მუშაობენ ხანგრძლივ პერსპექტივაზე, მათ აინტერესებთ გარე გარემოს განვითარების ტენდენციები და ფირმის საერთო წარმატებული ფუნქციონირება.

ტოპ-მენეჯერების უმნიშვნელოვანესი მოვალეობაა კომუნიკაციების განხორციელება, სტრატეგიული მიზნების გაცნობა ორგანიზაციის წევრებისათვის, კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბება და მწარმოებლობის ატმოსფეროს შექმნა ორგანიზაციაში. ტოპ-მენეჯერებმა უნდა შეძლონ მაქსიმალურად ჩააბან თანამშრომლები სამუშაო პროცესებში და მისცენ მათ საშუალება მაქსიმალურად გამოავლინონ თავიანთი ცოდნა, უნარები და შესაძლებლობანი.

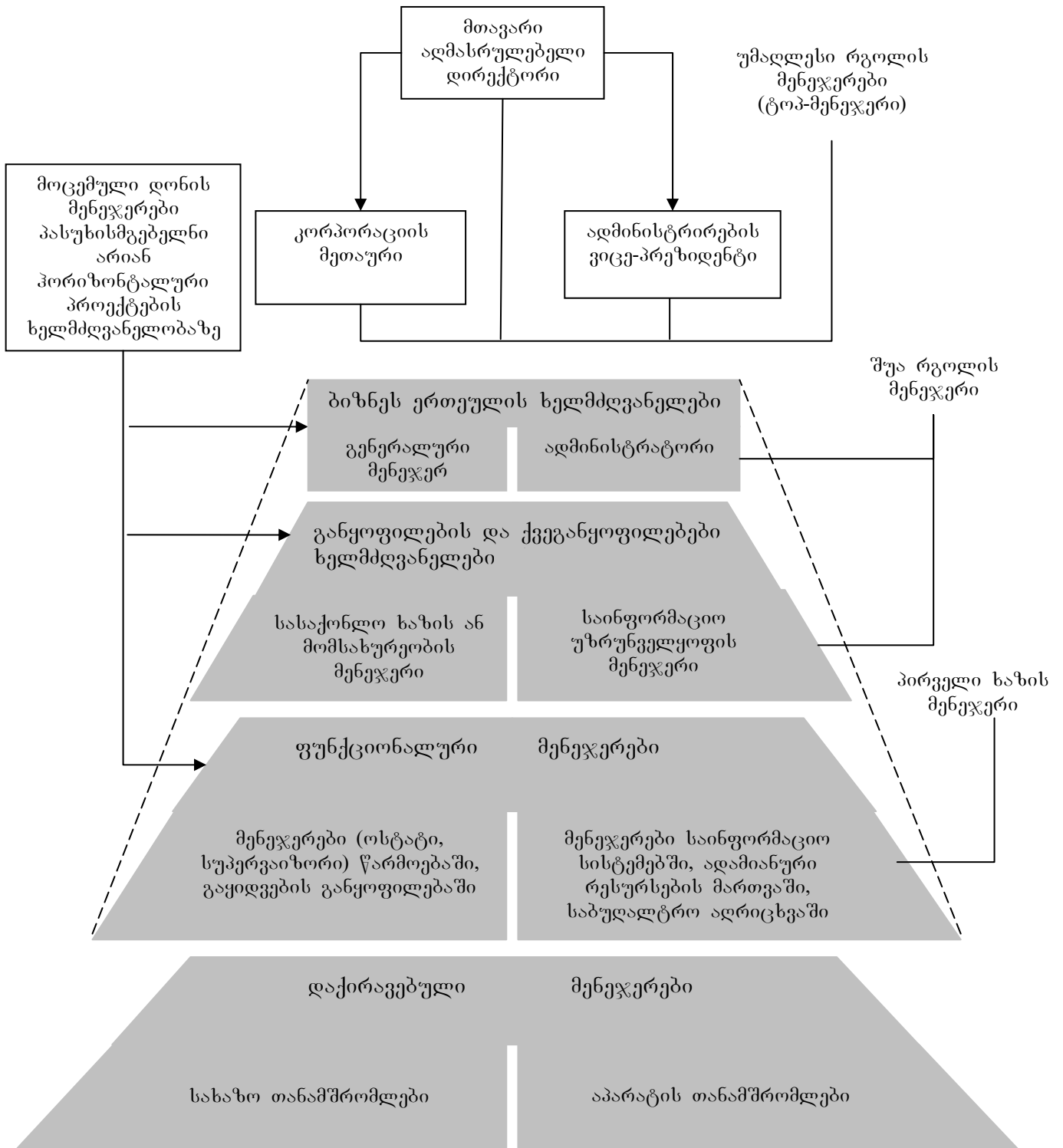
საშუალო რგოლის მენეჯერებს უკავიათ იერარქიული პირამიდის საშუალო პოზიციები და პასუხისმგებლები არიან ორგანიზაციის უმნიშვნელოვანეს ბიზნეს ერთეულების და განყოფილებების მუშაობაზე.

1980-1990-წლებში შეიქმნა ტენდენცია შუალედური რგოლის მენეჯერებზე უარის თქმისა, რათა შეემცირებინათ დანახარჯები და დაეჩქარებინათ ინფორმაციის გადაცემის პროცესი ტოპ-მენეჯერებიდან ქვედა დონეზე. ამის მიუხედავად, კორპორაციაში საშუალო რგოლის მენეჯერის როლი მნიშვნელოვანია და უკანასკნელ ხანებში, პრაქტიკულად, ყველა კორპორაციას ჰყავს ე.წ. პროექტის მენეჯერი.

პროექტის მენეჯერი პასუხისმგებელია გარკვეულ, სამუშაო ამოცანის რეალიზაციაზე. ამ ამოცანის გადაწყვეტაში მონაწილეობენ, როგორც კომპანიის

თანამშრომლები ასევე, მოწვეული სპეციალისტებიც. პროექტის მენეჯერი ინფორმაციას ავრცელებს კორიზონტალური მიმართულებით, რაც უზრუნველყოფს განყოფილებების სწრაფ რეაგირებას.

ქვედა რგოლის მენეჯერები პასუხისმგებელი არიან საქონლის და მომსახურების შექმნაზე ანუ, არიან, მართვის პირველ ან მეორე დონეზე, უკავიათ რა სექტორის უფროსების, ოფისის მენეჯერების და სხვა თანამდებობები.



ნახ. 1.1 მენეჯერების დონეები საორგანიზაციო იერარქიაში

მენეჯმენტის გარე გარემო

თანამედროვე მსოფლიოში მიმდინარე პროცესები უშუალოდ აისახება ყველა ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე. ამიტომ, საჭიროა, მიმდინარე ცვლილებების იდენტიფიკაცია და გარე გარემოს ზემოქმედების გათვალისწინება ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე. **გარე ორგანიზაციული გარემო**, არის ორგანიზაციის გარეთ არსებული გარემო, მაგრამ, ხშირ შემთხვევაში, ისეთ მნიშვნელოვან ზემოქმედებით ელემენტებს შეიცავს როგორც არის: კონკურენტები, რესურსები, ტექნოლოგიები და ეკონომიკური პირობები. ორგანიზაციების გარე გარემოს ყოფენ ორ დონედ: **ზოგადი (გენერალური) გარემო** და **ამოცანების გარემო**.

ზოგადი (გენერალური) გარემო წარმოადგენს ისეთ გარემოს, რომელიც ირიბ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე და ასახავს შემდეგ კომპონენტებს: ტექნოლოგიურს, სოციალურ-ეკონომიკურ, საერთაშორისო, სამართლებრივ და პოლიტიკურს. ფუნქციონალური გარემო შეიცავს: მომხმარებლებს, კონკურენტებს, სამუშაო ბაზარს და მომწოდებლებს.

ყოველი ორგანიზაცია ხასიათდება გარკვეული შიდა გარემოთი, რომელიც ხასიათდება შიდა საფირმო ელემენტებით: თანამშრომლები, მენეჯმენტი, კორპორატიული კულტურა.

შიდა გარემო: კორპორატიული კულტურა

მმართველობითი მოღვაწეობის შიდა გარემო შეიცავს: კორპორატიულ კულტურას, ორგანიზაციულ სტრუქტურას, წარმოების ტექნოლოგიას, კომპანიის მფლობელობაში არსებულ ნაგებობებს და მანქანა დანადგარებს. კონკურენტული უპირატესობის ჩამოყალიბებაში მნიშვნელოვანი როლი აკისრია კორპორატიულ კულტურას. კომპანიის შიდა კულტურა უნდა შეესაბამებოდეს, როგორც გარე გარემოს მოთხოვნებს ისე, ფირმის სტრატეგიებს.

კორპორატიული კულტურა შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ბაზური ფასეულობების ნაკრები, შეთანხმებების და ნორმების ერთობლიობა, რომელსაც იზიარებს ორგანიზაციის ყველა წევრი.

კორპორატიული კულტურა-ზოგადი ფასეულობების სისტემა და წარმოდგენები იმის შესახებ თუ რა და როგორ კეთდება ფირმაში, ამა თუ იმ, გარეშე და შიდა პრობლემების წარმოქმნის დროს. გამოყვით, კორპორატიული კულტურის დონეები: ხილული დონე, რომელიც ჩაცმის მანერას, ქცევის წესებს, ფიზიკურ სიმბოლოებს, ორგანიზაციულ ცერემონიებს, ოფისების განლაგებას. უხილავი დონე, რომელიც გამოიხატება თანამშრომლების სიტყვებში და საქმეებში, ზოგად ფასეულობებში, ფუძემდებლურ ვარაუდებში და ღრმა რწმენაში. მაგალითად, როგორც არის, “ადამიანები ზარმაცები არიან და მათ არ შეიძლება ვენდოთ”

კორპორატიული კულტურის ფორმირება და მასზე ზემოქმედება წარმოადგენს მენეჯერების ერთ-ერთ ძირითად ამოცანას, რადგან ის არის ორგანიზაციის მუშაობის შედეგების განმსაზღვრელი. მენეჯმენტის მეთოდოლოგიებმა დაადგინეს, რომ წარმატებული კომპანიის ძირითადი განმასხვავებელი ნიშანი ე.წ. “საშუალო” ორგანიზაციასთან შედარებით არის მისი კორპორატიული კულტურა. როდესაც ორგანიზაციის ყველა წევრი ცდილობს მკაფიოდ გაიაზროს თავისი ორგანიზაციის მიზნები და მისი წარაფვის მისი მოღვაწისათვის. ზოგიერთ ორგანიზაციაში, მიღებულია, წერილობით ფორმით ჩამოყალიბდეს ორგანიზაციის ფასეულობანი. კომპანიის კულტურა აისახება, ასევე, სამუშაო ადგილების განლაგებაშიც: თანამშრომლებს აქვთ საკმარისი ინდივიდუალური სივრცე, ისინი მუშაობენ ნამდვილ კაბინეტებში “ნორმალური” კედლებით და ფანჯრებით და არა მეტრნახევრიან “გალიებში” (გამჭვირვალე

მინებით შემოსაზღვრული სივრცეები, როდესაც ყველა თანამშრომელს აქვს შემოსაზღვრული სივრცე და იმავდროულად, შეუძლია დააკვირდეს სხვა თანამშრომლებსაც და “გააკონტროლოს” ისინი).

მსოფლიოში განთქმული, ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის მეცნიერებმა გამოიკვლიეს 207 ამერიკული კომპანიის მუშაობა და გამოკვეთეს კრიტიკული ურთიერთკავშირი კორპორატიულ კულტურასა და გარე გარემოს შორის. მხოლოდ კორპორატიული კულტურა არ არის საკმარისი კომპანიის წარმატებისათვის და ის უნდა ითვალისწინებდეს გარე გარემოსთან ადაპტაციის შესაძლებლობასაც.

ადაპტიური კულტურის მქონე კომპანიის მენეჯერები ორიენტირებული არიან მომხმარებელთა მოთხოვნებზე, თანამშრომლებზე და შიდა პროცესებზე, რომლებიც ხელს უწყობენ საჭირო გარდაქმნებს. არაადაპტიური კულტურის კომპანიებში, მენეჯმენტი, ძირითადად, ორიენტირებულია თავის ინტერესებზე და კორპორატიული ფასეულობანი, როგორც წესი, უარყოფენ რისკებზე წასვლას და ცვლილებების სურვილს.

ამრიგად, მხოლოდ ძლიერი კორპორატიული კულტურა არ უნდა განვიხილოთ წარმატების საკმარის პირობათ. ზოგიერთ შემთხვევაში, არაადაპტიურმა კორპორატიულმა კულტურამ, შესაძლოა ორგანიზაცია მიიყვანოს არასწორ, მცდარ გადაწყვეტილებებამდე, რაც საბოლოოთ შესაძლოა მძიმე შედეგებით დასრულდეს. ჯანმრთელი კორპორატიული კულტურა კი ეხმარება კომპანიას მოახდინოს ადაპტირება გარე გარემოსთან.

კორპორატიული კულტურის ტოპოლოგია

ორგანიზაციის კულტურული ფასეულობების იდენტიფიკაციისას მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ გარე გარემო და ასევე კომპანიის სტრატეგია და მიზნები. კვლევის შედეგების თანახმად შეიძლება არსებობდეს ოთხი ტიპის კულტურა: ადაპტიური, შედეგზე ორიენტირებული, კლანური და ბიუროკრატიული.

ადაპტიური კულტურა წარმოიქმნება ისეთ გარემოში, რომელიც ორგანიზაციისაგან მოითხოვს გადაწყვეტილებების მიღების სწრაფ რეაქციას, მაღალი რისკის სიტუაციებში. ასეთი კულტურის შემთხვევაში, წარმოიქმნება ისეთი ფასეულობანი, რომლებიც საშუალებას იძლევიან სწრაფად მოხდეს გარე გარემოს მოთხოვნების იდენტიფიკაცია და მათზე ადეკვატური რეაგირება. ასეთი კორპორატიული კულტურა გვხვდება, ხშირ შემთხვევებში, ისეთ კომპანიებში, რომლებიც ელექტრონული კომერციით არიან დაკავებული ან ამზადებენ ელექტრონიკის აპარატურას, კოსმეტიკას ან აქვთ სამოდელი (მოდა) ბიზნესი. ასეთი კომპანიებისათვის გარე გარემო სწრაფად იცვლება და მათ დროულად უნდა მოახდინონ ცვლილებებზე რეაგირება.

შედეგზე ორიენტირებული კულტურა, სასარგებლოა ისეთი ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც ორიენტირებული არიან ცნობილ მომხმარებელზე და გარემოზე, რომელიც არ მოითხოვს განსაკუთრებულ მოქნილობას და სწრაფ ცვლილებებს. შედეგზე ორიენტირება გულისხმობს ისეთ მანქვენებლებს, როგორებიც არის: კონკურენტუნარიანობა, პირადი ინიციატივა, მზაობა იმუშაონ ბევრი დიდხნის განმავლობაში. ასეთი კულტურის მქონე ორგანიზაციების მაგალითია რთული პროგრამული სისტემების შემქმნელი ამერიკული კომპანია- Seibel Systems. ამ კომპანიაში, თანამშრომლის შეფასება ხდება ყოველ ექვს თვეში ერთხელ და შედეგად სპეციალისტების 5% ტოვებს კომპანიას.

კლანური კულტურის დროს, ძირითადი ყურადღება ეთმობა თანამშრომელთა გარემოსთან შეთავსებადობის უზრუნველყოფას. ასეთი კულტურის ძირითადი ფასეულობაა-თანამშრომელთა და მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება. ხოლო ორგანიზაცია ხასიათდება, როგორც მზრუნველი, ოჯახური ატმოსფეროს

მქონე. მენეჯერები მიესალმებიან კოოპერირებას, ითვალისწინებენ მომხმარებლებისა და თანამშრომლების ინტერესებს, ცდილობენ ხაზი არ გაუსვან თანამშრომელთა სტატუსს.

ბიუროკრატიული კულტურა გამოირჩევა ფოკუსირებით კომპანიის შიდა პარამეტრებზე და გარე გარემოს სტაბილურობაზე. ასეთ კომპანიებში, უპირატესად, ფასდება წესების დაცვა დამზოგველობა, წახალისებულია მეთოდური, რაციონალური და მოწესრიგებული მიდგომა ყველასთან და ყველაფერთან. თანამედროვე პირობებში, ძალიან ცოტა კომპანიას შეუძლია გარე გარემო სტაბილურად ჩათვალოს. ამიტომ, საჭიროა მოქნილობა და ხშირ შემთხვევებში მენეჯერები დისტანცირებული არიან ბიუროკრატიული კულტურისაგან. აქვე, უნდა აღინიშნოს, რომ ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ კორპორატიულ კულტურის ტიპს შეუძლია წარმატება მოუტანოს კომპანიას და ეს დამოკიდებულია გარემოს მოთხოვნებზე და მენეჯერების ხელოვნებაზე.

სტენფორდის უნივერსიტეტის (აშშ) პროფესორის პეფერის აზრით კომპანია ფასობს იმის და მიხედვით, თუ რა ხალხი მუშაობს იქ და როგორ ექცევიან მათ. ამერიკულმა ჟურნალმა ორტუნე-მა გამოაქვეყნა კომპანიის დირექტორების გამოკითხვის შედეგები. გამოკითხულთა დიდმა პროცენტმა აღნიშნა, რომ ორგანიზაციის კორპორატიული კულტურა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი მექანიზმი ნიჭიერი მუშაკების მოზიდვის, მოტივირებისა და მათი კომპანიაში შენარჩუნების თვალსაზრისით. იგივე პარამეტრი არის ყველაზე უკეთესი მაჩვენებელი ორგანიზაციული უპირატესობის შესაქმნელად.

მენეჯმენტის ეთიკა და კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობა

არსებობს “ეთიკის” მრავალი განმარტება. ყოვლისმომცველი განმარტების შემუშავება საკმაოდ ძნელია. ზოგადად, ეთიკა- იმ მორალური პრინციპებისა და ფასეულობების ერთობლიობაა, რომლებიც განაპირობებენ ადამიანების ან მათი ჯგუფების ქცევებს და განსაზღვრავენ მათი აზრებისა და ქმედებების დადებით და უარყოფით შეფასებებს. ანუ, ეს არის, კანონების შინაგანი კოდექსი, რომელიც განსაზღვრავს ქცევის წესებს: როგორ უნდა მოვიქცეთ ან არ მოვიქცეთ, როგორი გადაწყვეტილებები შეიძლება მივიღოთ ან არ მივიღოთ, სად გადის ზღვარი სიკეთესა და ბოროტებას შორის.

ეთიკა დაკავშირებულია შინაგან ფასეულობებთან, ისინი კი, თავის მხრივ წარმოადგენენ კორპორატიული კულტურის ნაწილს და ზემოქმედებენ გადაწყვეტილებების მიღებაზე, განსაზღვრავენ ამ გადაწყვეტილებების სოციალურ მხარეს გარე გარემოსთან მიმართებაში. ეთიკური პრობლემა წარმოიშობა, როდესაც პიროვნების ან ორგანიზაციის მოქმედებას შეუძლია ზიანი მიაყენოს, ან პირიქით, სარგებლობა მოუტანოს საზოგადოებას.

ადამიანების მოქმედებები განისაზღვრება სამი სახის ნორმათა სისტემით: **საკანონმდებლო სისტემა (სამართლებრივი ნორმები), ეთიკური სისტემა (სოციალური ნორმები) და თავისუფალი არჩევანის სისტემა (პიროვნული ნორმები).**

პირველი-არის კანონთა სისტემა დაფიქსირებული ნორმებისა და ფასეულობების დოკუმენტებში, რომელთა დაცვის სადარაჯოზეა სახელმწიფოს სასამართლო სისტემა. იურიდიულად დადგენილია, რომ ორგანიზაციისა და მათი წევრების მოქმედებები შეზღუდულია გარკვეული ჩარჩოებით (მაგალითად, ავტომობილის მართვისათვის საჭიროა მიიღოთ მართვის უფლება, თუ გაქვთ მოგება, უნდა გადაიხადოთ მოგების გადასახადი და სხვ.) ზემოთ აღნიშნულის ქმედებების საპირისპიროდ-**პიროვნების (ორგანიზაციის) მოქმედება** განისაზღვრება არჩევანის თავისუფლებით. ამაში იგულისხმება, რომელზედაც არაფერია ნათქვამი კანონებში და ადამიანებს და ორგანიზაციებს აქვთ სრული თავისუფლება თავიანთი ქმედებების დროს (მაგალითად, რელიგიური აღმსარებლობასთან

მიკუთვნება, ბეჭდურ მედიაში გამოსაქვეყნებელი სტატიების ავტორთა შერჩევა და სხვ.)

ზემოთ მოყვანილ ორ ადამიანთა და ორგანიზაციათა მოქმედებების განმსაზღვრელ ნორმებს შორის არის ეთიკური ნორმები. როგორც წესი, ასეთი ნორმები ქაღალდზე არ არის ჩამოწერილი, მაგრამ არის ქცევის ნორმები, რომელსაც იზიარებს საზოგადოება მთლიანობაში და დამყარებულია საზოგადოების მიერ გაზიარებულ პრინციპებსა და ფასეულობებზე. თავისუფალი არჩევანის დროს ადამიანი ემორჩილება თავის თავს, ხოლო **საკანონდებლო სფეროში-კანონს**. ეთიკურ სისტემაში კი, ინდივიდი უნდა იცავდეს მისთვის (კომპანიისთვის) ცნობილ ნორმებს, რომელთა დარღვევა არ ითვალისწინებს კონკრეტულ სანქციებს. **ეთიკური გადაწყვეტილებები** (საზოგადოების დიდი ნაწილისათვის) მისაღებია, როგორც იურიდიული, ისე მორალური თვალსაზრისით.

იმის გამო, რომ ეთიკური ნორმები არის დაუწერელი წესები, ამა თუ იმ ქცევის შეფასებისას ხშირად ადგილი აქვს უთანხმოებებს. ეს არის ე.წ. **ეთიკური დილემა**.

ეთიკურად რთულად მისაღები გადაწყვეტილებების კრიტერიუმები

როგორც წესი, ეთიკური დილემა წარმოადგენს კონფლიქტს ორგანიზაციის მთლიანსა და მის ნაწილს შორის, საზოგადოებასა და ორგანიზაციას შორის. მაგალითად, უნდა ჩაატაროს თუ არა ორგანიზაციამ თანამშრომლების ტესტირება ნარკოტიკების და ალკოჰოლის გამოყენებაზე, რომელიც სასარგებლო იქნება ორგანიზაციისათვის მაგრამ, შეზღუდავს ინდივიდების უფლებებს? ზოგ შემთხვევებში, ეთიკურად რთული გადაწყვეტილებები იწვევენ კონფლიქტს სხვადასხვა ჯგუფებს შორის.

მაგალითად, რა უფრო მნიშვნელოვანია, დაბინძურება, რომელსაც იწვევს დიდი კომპანიის ფუნქციონირება თუ, სამუშაო ადგილების რაოდენობა, რომელსაც ეს კომპანია ქმნის?

ეთიკური არჩევანის გაკეთებისას, მენეჯერები, როგორც წესი, ეყრდნობიან ნორმატიულ თვალსაზრისს, ანუ გარკვეულ ნორმებსა და ფასეულობებს, რომლის საფუძველზეც მიიღება გადაწყვეტილებები. ნორმატიულ ეთიკაში, გამოყოფენ რამდენიმე მიდგომას: უტილიტარულს, ინდივიდუალისტურს, მორალურ-სამართლებრივ და სამართლიანობის კონცეფციას.

უტილიტარული მიდგომა

უტილიტარული მიდგომის ძირითადი კონცეფცია ჩამოყალიბდა მე-19 საუკუნეში ფილოსოფოსების იბენტამის და ჯ.ს. მილლის მიერ. ამ კონცეფციის თანახმად მორალურ ნორმების შესაბამის ქცევებს მოაქვთ უდიდესი სარგებლობა დიდი რაოდენობის ადამიანთათვის. მენეჯერმა, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას, უნდა განიხილოს გადაწყვეტილების ყველა შესაძლო ვარიანტის გავლენა ყველა დაინტერესებულ მხარეზე და მიიღოს ოპტიმალური გადაწყვეტილება. პრაქტიკულად, ყველა შესაძლო ვარიანტის გათვლა შეუძლებელია, ამიტომ დასაშვებია პირობების გამარტივება.

ინდივიდუალური მიდგომა

ინდივიდუალური მიდგომა გულისხმობს, რომ ადამიანის მოქმედება ითვლება მორალურად-მისაღებად თუ ის სასარგებლოა ადამიანებისათვის ხანგრძლივი პერიოდისათვის. ყოველი ადამიანი თავისთვის ირჩევს ისეთ გადაწყვეტილებას, რომელიც ყველაზე სასარგებლოა მისთვის ხანგრძლივი დროის პერსპექტივაში. თეორიულად, თუ საზოგადოების ყოველი წევრი ხელმძღვანელობს ამ პრინციპით,

საბოლოო ჯამში მივიღებთ დიდ სიკეთეს, რადგან საკუთარ ინტერესებზე ზრუნვისას ადამიანები სწავლობენ ერთმანეთის ინტერესების გათვალისწინებას.

მორალურ-სამართლებრივი მიდგომა

მორალურ-სამართლებრივი მიდგომა გულისხმობს, რომ ადამიანს აქვს ფუნდამენტური უფლებები და თავისუფლებები, რომლებიც არ შეიძლება დაირღვეს ან შეიზღუდოს სხვა ადამიანების გადაწყვეტილებებით. ეს, ნიშნავს იმას, რომ ეთიკურად კორექტულია ისეთი გადაწყვეტილება, რომელიც ყველაზე უკეთ იცავს ადამიანთა უფლებებს.

გადაწყვეტილებების მიღებისას შესაძლოა გათვალისწინებული იყოს შემდეგი მორალური უფლებები:

1. უფლება შეთანხმების თავისუფლებაზე. ადამიანზე ზემოქმედება დასაშვებია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ის თავისუფლად იძლევა ამის უფლებას.
2. უფლება პირად ცხოვრებაზე. სამსახურის გარეთ ადამიანს უფლება აქვს მოიქცეს ისე, როგორც მას სურს და აქვს უფლება გააკონტროლოს მის პირად ცხოვრებასთან დაკავშირებული ყველა ინფორმაცია.
3. სინდისის თავისუფლება. ადამიანს აქვს უფლება, თავი შეიკავოს ნებისმიერი ბრძანების შესრულებისაგან, თუ ის ეწინააღმდეგება მის მორალურ და რელიგიურ ნორმებს.
4. უფლება სიტყვის თავისუფლებაზე. ადამიანს შეუძლია დასაბუთებულად გააკრიტიკოს სხვა ადამიანების მოქმედებების ეთიკური და იურიდიული დასაბუთებულობა.
5. უფლება მართებულად მოპყრობაზე. ადამიანს აქვს უფლება მოუსმინონ მიუკერძოებლად და მოეპყრან სამართლიანად.
6. უფლება სიცოცხლეზე და უსაფრთხოებაზე. ადამიანს აქვს უფლება სიცოცხლის, ჯანმრთელობის და უსაფრთხოების დაცვაზე.

ივარაუდება, რომ ეთიკურად კორექტულმა მოქმედებამ არ უნდა დაარღვიოს ადამიანების ეს ფუნდამენტური უფლებები.

სამართლიანობის კონცეფცია

სამართლიანობის კონცეფციის თანახმად ეთიკურად კორექტული გადაწყვეტილება უნდა ეფუძნებოდეს თანასწორობის, პატიოსნებას და მიუკერძოებლობის პრინციპებს. მენეჯმენტის თვალსაზრისით, განარჩევენ სამი ტიპის სამართლიანობას. **განაწილებული (განმანაწილებელი) სამართლიანობა** მოითხოვს, რომ მენეჯერების დამოკიდებულება თანამშრომლებთან ეფუძნებოდეს ობიექტურ კრიტერიუმებს. მაგალითად, თუ მამაკაცი და ქალი ასრულებს ერთი და იგივე სამუშაოს, ისინი უნდა იღებდნენ ერთნაირ ხელფასს.

პროცედურული სამართლიანობის პრინციპი ეყრდნობა ადამიანთა მოქმედებების სამართლიან აღმინისტრირებას.

კომპენსაციური სამართლიანობის პრინციპი ავალებს პასუხისმგებელ მხარეს აუნაზღაუროს ადამიანებს მიყენებული ზარალი. ამას გარდა, ადამიანებს არ უნდა მოეთხოვოს პასუხისმგებლობა იმ მოვლენებზე, რომლებიც არ შედიან მათი კონტროლის სფეროში.

ყველა განხილული კონცეფცია და მიდგომა არის ზოგადი პრინციპები, რომლებიც შეიძლება გამოიყენონ მენეჯერებმა ეთიკურად რთული გადაწყვეტილებების მიღებისას. აქვე, უნდა აღვნიშნოთ, რომ მხოლოდ თეორიის ცოდნა არ არის საკმარისი საჭიროა ამ პრინციპების პრაქტიკაში გამოყენების უნარი.

კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობა

ისევე როგორც ეთიკა, კომპანიის პასუხისმგებლობის კონცეფცია, საზოგადოების წინაშე, მარტივია: ის გულისხმობს, რომ კომპანია უნდა ასხვავებდეს კარგს ცუდისაგან და მოქმედებდეს საზოგადოებაში მიღებული ნორმების შესაბამისად. ფორმალური განმარტებით **სოციალური პასუხისმგებლობა** გულისხმობს, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ვალდებულია მიიღოს ისეთი გადაწყვეტილებები და განახორციელოს ისეთი ქმედებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ როგორც საზოგადოების, ასევე თვით კომპანიის კეთილდღეობის ზრდას.

კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობა, შესაძლებელია შევაფასოთ ოთხი ძირითადი კრიტერიუმით: ეკონომიკური, იურიდიული, ეთიკური და თავის თავზე აღებული პასუხისმგებლობით.

როგორც წესი, ორგანიზაციის მენეჯერები დაკავებული არიან ერთდროულად ყველა კრიტერიუმით. ზოგადად, უნდა აღინიშნოს, რომ ამ ოთხი კრიტერიუმის მიმართ დამოკიდებულება განსაზღვრავს კომპანიის რეაქციის ხარისხს სოციალური პრობლემების მიმართ.

ეკონომიკური პასუხისმგებლობა

ზოგადი სოციალური პასუხისმგებლობის შეფასების პირველი კრიტერიუმია ეკონომიკური პასუხისმგებლობა. ნებისმიერი კომერციული ორგანიზაცია, პირველ რიგში, არის საზოგადოების ძირითადი ეკონომიკური ერთეული, რომელიც პასუხისმგებელია საზოგადოებისათვის საჭირო საქონლისა და მომსახურების შექმნაზე. ზღვრულ შემთხვევაში, ფირმის ეკონომიკური პასუხისმგებლობა შეიძლება გულისხმობდეს მხოლოდ მოგების მაქსიმალურ დონის მიღწევას. ეს კონცეფცია, შეიმუშავა და მოაწოდა, ნობელის პრემიის ლაურეატმა ეკონომიკაში, მილტონ ფრიდმანმა.

უნდა აღინიშნოს, რომ ამ თეორიას ხშირად აკრიტიკებენ ევროპაში, კანადაში და აშშ-ში. მკვლევარები აღნიშნავენ, რომ თუ ფირმის პასუხისმგებლობა, საზოგადოების წინაშე, გამოიხატება მხოლოდ მაქსიმალური მოგებისაკენ მისწრაფებაში, ასეთმა პოლიტიკამ შესაძლებელია მნიშვნელოვანი ნეგატიური შედეგები მოუტანოს ფირმას.

იურიდიული პასუხისმგებლობა

ნებისმიერი თანამედროვე საზოგადოების ფუნქციონირება რეგულირდება წესებით, კანონებით და შეზღუდვებით, რომლებსაც უნდა იცავდნენ კომერციული ორგანიზაციებიც. **იურიდიული პასუხისმგებლობა** გულისხმობს, რომ კომპანია ეკონომიკური მიზნების მიღწევისას გარდუვალად უნდა იცავდეს საზოგადოების მიერ დადგენილ წესებს და კანონებს. კანონებს შეიძლება გამოსცემდნენ როგორც ადგილობრივი, ისე ცენტრალური მმართველობის ორგანოები.

ორგანიზაციები, რომლებიც შეგნებულად არღვევენ კანონებს იმსახურებენ ყველაზე დაბალ შეფასებას ამ კრიტერიუმის თანახმად (მაგალითად, ისეთი საქონლის მიწოდება მომხმარებლისთვის, რომელსაც უდაო დეფექტები აქვს, ან კლიენტისათვის არშესრულებულ მომსახურებაზე ანგარიშის წარდგენა).

ეთიკური პასუხისმგებლობა

კომპანიის ეთიკური პასუხისმგებლობით მოქმედება ნიშნავს ისეთ საზოგადოებრივად სასარგებლო საქმიანობას, რომელიც კანონით არ არის

მოთხოვნილი, ან პირდაპირ არ ემსახურება ეკონომიკური მოგების მიღებას. იმისათვის, რომ ორგანიზაციის ქმედება იყოს ეთიკური, კომპანიის მენეჯერები უნდა ნერგავდნენ თანასწორობის, სამართლიანობის და მიუკერძოებლობის ატმოსფეროს, იცავდნენ თანამშრომლების უფლებებს.

მაგალითად, კარგად ცნობილი ამერიკული კომპანია ნრონ-ის საქმიანობის გამოძიებამ აჩვენა, რომ კომპანიის ზოგიერთი მენეჯერის საქმიანობა მიმართული იყო პირადი სარგებლობისაკენ, კომპანიის ინტერესების საზიანოდ.

საკუთარ თავზე აღებული პასუხისმგებლობა

საკუთარ თავზე აღებული პასუხისმგებლობას აქვს მკვეთრად გამოხატული ნებაყოფილობითი ხასიათი და გულისხმობს საკუთარი სასარგებლო წვლილის შეტანას საზოგადოების განვითარებაში, რომელსაც არ ავალდებულებს არც კანონი, არც ეკონომიკური მოტივები და არც ეთიკა. ეს, როგორც წესი, გულისხმობს გარკვეულ ფილანტროპიულ მოღვაწეობას, რომელსაც არავინ არ მოითხოვს და არ იძლევა, მეტ ნაკლებად, საგრძნობ მოგებას.

საკუთარ თავზე აღებული პასუხისმგებლობის პრინციპი, ითვლება კომპანიის მიერ სოციალური პასუხისმგებლობის გამოვლენის უმაღლეს პრინციპად, რადგან ის საზოგადოების მოლოდინის ფარგლებს სცილდება და სასარგებლოდ მოქმედებს მის კეთილდღეობაზე.

სოციალური პასუხისმგებლობის და ეთიკის მართვა კომპანიაში

სოციალური პასუხისმგებლობისა და ეთიკის მართვის საკითხები მნიშვნელოვანია ყველა მენეჯერისათვის. ეთიკური პრინციპების დაცვა კომპანიაში მოთხოვს საკმაოდ დიდ ძალისხმევას ხელმძღვანელების მხრიდან. ეთიკური ბიზნესი, კომპანიაში ეყრდნობა ცალკეული მენეჯერების ქმედებებს და, ასევე ფასეულობებს, პოლიტიკასა და ორგანიზაციულ პრაქტიკას. ეთიკური ორგანიზაცია, დაფუძნებულია სამ ძირითად საყრდენზე: მაღალი მორალის ინდივიდებზე, ეთიკურ ლიდერობაზე (ხელმძღვანელობაზე) ორგანიზაციულ სტრუქტურებზე და სისტემებზე.

თავი 2. მენეჯმენტი მცირე საწარმოებში

რა არის მეწარმეობა

სამეწარმეო საქმიანობა არის კომერციული ორგანიზაციის შექმნის პროცესი მისი ოპერაციებისათვის საჭირო რესურსების მოძიება და ამ საქმიანობასთან დაკავშირებული რისკისა და ანაზღაურების მიღება. ამ საქმიანობით დაკავებულ ადამიანს ეწოდება მეწარმე. მეწარმე არის ადამიანი, რომელსაც აქვს კომერციული საქონლის ან მომსახურების შექმნის იდეა და ახორციელებს მას პრაქტიკაში, რაც გულისხმობს საჭირო რესურსების მოძიებას (ფული, ხალხი, დანადგარები, შენობები), შესწევს უნარი განახორციელოს შრომის პროცესების ორგანიზება და პროდუქციის რეალიზაცია.

არის რა ბიზნესის მესაკუთრე, მეწარმე თავის თავზე იღებს მასთან დაკავშირებულ რისკს და საქმის წარმატების შემთხვევაში ისაკუთრებს მიღებულ მოგებას.

მაგალითად, სამმა ამერიკელმა ქალბატონმა ვივიანმა, ლორეინმა და კარენმა გახსნეს ფირმა სახელწოდებით *10 Minutes Manicure*. ისინი თვლიან, რომ კომპანია შეძლებს შექმნას აშშ-ს აეროპორტებში განყოფილებების ქსელი. სულ უფრო მეტი ამერიკელი ქალბატონი ახორციელებს ფრენას საქმიანი მივლინებებით, ხოლო მათთვის შეთავაზებული მომსახურება არც ისე მრავალფეროვანია. ამიტომ კომპანიის დამფუძნებლებმა გადაწყვიტეს შეექმნათ იაფი კიოსკები, სადაც ორ კლიენტ ქალბატონს საშუალება ექნება დაშვების მოლოდინში ერთდროულად გაიკეთონ შესანიშნავი მანიკური. ქალბატონებმა შეკრიბეს თავიანთი დანაზოგი, გადავიდნენ არასრულ სამუშაო დღეზე ხოლო ზოგი გათავისუფლდა სამუშაო ადგილიდან და ძირითადი დრო დაუთმეს საკუთარი ბიზნესის განვითარებას. ამჟამად ისინი ეძებენ ინვესტორებს და “ყიდიან” თავიანთ იდეას აეროპორტების ხელმძღვანელებზე. მათ მოახდინეს კლიენტების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შესაძლებლობის იდენტიფიცირება და მზად არიან გარისკონ ფულით და დროით მოგების მიღების მიზნით.

მეწარმეები თავიანთ საქმიანობაში ხელმძღვანელობენ სხვადასხვა მოტივებით და სხვადასხვანაირად აფასებენ მიღებულ მოგებას. ერთერთი გამოკვლევის შედეგების თანახმად მცირე საწარმოების მეპატრონეების დაყოფა შესაძლებელია ხუთ ჯგუფად (ნახ. 2.1). მათი ნაწილი მიეკუთვნება *იდეალისტების* ჯგუფს, რომლებსაც მოსწონთ რაიმე ახალზე, შემოქმედებითზე, საკუთარი თავისთვის მნიშვნელოვანზე მუშაობის იდეა. *ოპტიმიზატორები* იღებენ პირად კმაყოფილებას საწარმოს ფლობისაგან. *ანგარიშიანებს* იზიდავთ დროის სამსახურსა და პირად ცხოვრებას შორის დამოუკიდებლად განაწილების საშუალება. როგორც წესი, ასეთი მეწარმეები არ მიისწრაფიან თავიანთი ფირმების “ზედმეტად” განვითარებისაკენ, მაშინ როდესაც *შრომისმოყვარეები* პირიქით, მზად არიან იმუშაონ დღე და ღამე, ოღონდ შექმნან მეტად მსხვილი და მომგებიანი კომპანია.

და ბოლოს *ჟონგლიორები* ახორციელებენ სამეწარმეო საქმიანობას იმიტომ, რომ მათ თვითონ მოსწონთ ამის კეთება. ესაა ენერგიით სავსე ხალხი, რომლებსაც სიცოცხლე არ შეუძლიათ საბუღალტრო ანგარიშსწორების, მიწოდების ვადების დაცვისა და საგადასახადო უწყისების შედგენის გარეშე.

უკანასკნელი რამდენიმე ათწლეულის განმავლობაში ბევრი მომუშავე ამერიკელი მეგობრებთან გულისხმად საუბარში და გამოკითხვისას აღიარებდა, რომ სურდა მიეტოვებინა კორპორატიული სამყარო და მარტოს ან ერთ-ორ პარტნიორთან დაეწყო მუშაობა. ბოლო დრომდე მათი ოცნებები ძალიან ხშირად აწყდებოდა მშობლების, მეგობრებისა და მეუღლეების წინააღმდეგობას. მაგრამ ყველაფერი იცვლება. 1980წ. ბოლოს აშშ-ს ეკონომიკაში საერთო ჩავარდნის გამო

ბევრმა მსხვილმა კომპანიამ დაიწყო ხელფასების და შტატების შემცირება, რამაც თანამშრომლებს უბიძგა ალტერნატივის მოძიებისაკენ. ბოლო დროს დაიწყო კიდევ ერთი, შტატების დათხოვნის უფრო დიდი ტალღა და “ფარულ მეწარმეებს” მიეცა საკუთარი თავის გამოცდის ახალი შანსი. “მეგონა მომხდარის შემდეგ უბრალოდ ძალა და შემართება არ მეყოფოდა”, - გამოტყდა რობინ ორმან ნიუმენი, რომელიც შტატების შემცირებისას გაათავისუფლეს საზოგადოებასთან კავშირებზე სპეციალიზებული კომპანიის ვიცე-პრეზიდენტის თანამდებობიდან. ახლა რ. ნიუმენს აქვს საკუთარი PR(საზოგადოებასთან ურთიერთობის)-ბიზნესი – RGN Communications, აგრეთვე კარიერა მისთვის სრულიად ახალ მარტოხელა ქალთა და მამაკაცთა კონსულტაციის სფეროში.

ბევრი ექსპერტი დარწმუნებულია, რომ ეკონომიკური დეპრესია არის საუკეთესო დრო მცირე ბიზნესის დასაწყებად: მეწარმეები თავიდანვე სწავლობენ ხარჯების შემცირებას, აქვთ საშუალება დაასაქმონ კვალიფიციური მუშაკები, აგრეთვე გააჩნიათ დრო ეტაპობრივი განვითარებისათვის.

ყველაფერი დანარჩენის გარდა ბევრს მიაჩნია, რომ სამეწარმეო საქმიანობა უფრო მომგებიანია სხვა იმ სფეროებთან შედარებით, რომელნიც საჭიროებენ ძალისხმევას, ნიჭსა და დროს. ის ქალები და ეროვნული უმცირესობის წარმომადგენლები, რომელთა უფლებებიც ხშირად ირღვევა მსხვილ კორპორაციებში ხშირად ხელავენ მეწარმეობაში თავიანთი პოტენციური შესაძლებლობების რეალიზების ერთადერთ ხერხს.

იდელისტები 24%	ოპტიმიზატორები 21%	შრომისმოყვარენი 20%	ჟონგლიორები 20%	ანგარიშიანები 15%
იზიდავთ ახალ, შემოქმედებით პროექტზე მუშაობის საშუალება	იღებენ პირად კმაყოფილებას ბიზნესის ფლობისაგან	მიისწრაფიან მსხვილი, მომგებიანი კომპანიის შექმნისაკენ	ენერგიული ხალხი, რომლებსაც მოსწონთ ბიზნესის დეტალებში ჩაწვდომა	ეძებენ ბალანსს სამსახურსა და პირად ცხოვრებას შორის

ნახ 2.1. მცირე საწარმოების მფლობელების ხუთი ტიპი

მეწარმეობა და გარე გარემო

არც ისე დიდი ხნის წინ მეცნიერებს და პოლიტიკოსებს ძალზედ აღელვებდათ ისეთი ფენომენის არსებობის პრინციპული შესაძლებლობა როგორცაა მცირე მეწარმეობა. შესწევს თუ არა ძალა მცირე საწარმოს კონკურენცია გაუწიოს მსხვილ ორგანიზაციას? ეს საკითხი არ კარგავს აქტუალობას დღესაც, ტურბულენტური გარემოსა და ელექტრონული ბიზნესის-კომპანიების კრახის ეპოქაში. კერძო მეწარმეები და მცირე საწარმოები წარმოადგენენ ამერიკული ეკონომიკის სიცოცხლისუნარიან, დინამიურ და დღითიდღე უფრო მეტად მნიშვნელოვან ნაწილს.

სხვადასხვა მონაცემებით აშშ-ში არსებობს 15-დან 17 მილიონამდე მცირე საწარმო, რომლებსაც ბაზარზე გააქვთ საქონლის და მომსახურების საერთო მოცულობის დიდი ნაწილი. მეორე საინტერესო ფაქტი: დაახლოებით 20 მილიონი ამერიკელი არის ე.წ. (ინდივიდუალური მეწარმე), რომელთა ოფისსაც წარმოადგენს საკუთარი სახლი, ხოლო მომსახურების მომხმარებლები კი სხვა კომპანიები. მეწარმეობის ასეთი ტიპი ყველაზე მეტად განვითარებულია დაზღვევის, უძრავი ქონებითა და ფასიანი ქაღალდებით ვაჭრობის, იურიდიული და

სამედიცინო მომსახურების, ზეპირი და წერილობითი თარგმანების, აგრეთვე ტექნიკურ და სამეცნიერო სფეროებში. მთლიანობაში ყველა მცირე საწარმოსა და ინდივიდუალური მეწარმეების დაახლოებით ნახევარი მუშაობს მომსახურების სფეროში (მათ შორის ფინანსები, დაზღვევა და უძრავი ქონება).

თანამედროვე სამეწარმეო საქმიანობა. მცირე მეწარმეობის განვითარების თანამედროვე დინამიკა აისახება რამდენიმე მიზეზით, მათ შორის ცვლილებებით ეკონომიკაში, კონკურენციის გაძლიერებითა და გლობალიზაციით, ტექნოლოგიური პროგრესითა და ახალი საბაზრო ნიშების წარმოქმნით.

ცვლილებები ეკონომიკაში. თანამედროვე ეკონომიკა წარმოადგენს საკმაოდ “ნაყოფიერ ნიადაგს” მეწარმეებისათვის. მასში მუდმივად მიმდინარეობს ცვლილებები, რაც სხვადასხვა სახის შესაძლებლობას აძლევს ახალ საწარმოებს. მაგალითად, ამჟამად აშშ-ში განუწყვეტლივ იზრდება მოთხოვნილება მომსახურებაზე და ამ სფეროში მომუშავე კომპანიების 97% არის მცირე საწარმოები, რომლებშიც არა უმეტეს 100 თანამშრომელი მუშაობს.

კონკურენციის გაძლიერება და გლობალიზაცია. ყველაზე მსხვილი კომპანიებიც კი განიცდიან მნიშვნელოვან სირთულეებს დომინანტური პოზიციების შენარჩუნებაში სწრაფი ცვალებადი გლობალური ბაზრის პირობებში. მათ უნდა შეამცირონ ხარჯები, მიმართონ მცირე საწარმოებისა და სოლო-პროფესიონალების მომსახურებას, ამასთან ერთად მოახდინონ რესურსების კონცენტრირება ბიზნესის ძირითად მიმართულებაზე არაპროფილური განყოფილებების მოშორებით.

კონკურენციის გაძლიერებისა და გლობალიზაციის პირობებში უპირატესობა ენიჭებათ მცირე კომპანიებს, რომლებსაც შესწევთ უნარი მოახდინონ სწრაფი რეაგირება ცვლილებებზე (იმ მსხვილი კორპორაციებისგან განსხვავებით, რომლებიც აქცენტს აკეთებენ მასშტაბის ეფექტზე).

ტექნოლოგიები. კომპიუტერული ტექნოლოგიების სწრაფმა განვითარებამ (რასაც თან ახლდა ფასების მუდმივი კლება) გამოიწვია ახალი დარგების წარმოშობა, აგრეთვე მომსახურების გაწევისა და საქონლის წარმოების პრინციპულად ახალი მეთოდების წარმოქმნა. წარსულის ტექნოლოგიური გარღვევებისგან განსხვავებით თანამედროვე ტექნოლოგიები ყველასთვის ხელმისაწვდომია: როგორც მსხვილი კომპანიებისთვის, ასევე მცირე საწარმოებისთვის. ავიღოთ თუნდაც ინტერნეტის ასეთი ტემპით განვითარება. ერთ ე-კომპანიაზე მოდის რამდენიმე მცირე საწარმო, რომლებიც ქსელის მეშვეობით ყიდნიან თავიანთ საქონელს, ზრდიან მწარმოებლობას, აუმჯობესებენ კომუნიკაციებს ან მომსახურების დონეს ან აგროვებენ ინფორმაციას და სთავაზობენ თავიანთ მომსახურებას.

მაგალითად, მომღერალმა და კომპოზიტორმა პიტერ ბრენინჰოლტმა ცოტა ხნის წინ თავის ვებ-გვერდზე დაიწყო თავისი კომპაქტ-დისკების, სიმღერების ტექსტების კრებულებისა და მაისურების გაყიდვა. მისი აზრით, ბიზნესი ძალზედ სწრაფად ვითარდება (უმოკლეს ვადაში გაყიდვების მოცულობა ორჯერ გაიზარდა).

კომპანია *Thos. Moser Cabinetmakers* სთავაზობს ხელნაკეთ ავეჯს, ხოლო ქსელში წარმოდგენილია მისი პროდუქციის კატალოგი. საიტის მომხმარებლებს შეუძლიათ გააკეთონ ვირტუალური ექსკურსია წარმოების ირგვლივ და დაათვალიერონ შემოთავაზებული ავეჯის ნიმუშები რეალურ საოჯახო გარემოში. ინტერნეტის საშუალებით პატარა კომპანიამ შესძლო ხალხის მოზიდვა და უამრავი ახალი მომხმარებლის შექმნა, რისი საშუალებაც არასოდეს არ ექნებოდა რეალურ სამყაროში. ერთერთი გამოკვლევის მონაცემების თანახმად ვებ-გვერდის მქონე 27 კომპანიის 50-კაციანი პერსონალის ნახევარი ადასტურებს, რომ საიტმა გამოსეცა საკუთარი თავი ან დამატებითი მოგება მოაქვს.

შესაძლებლობები მცირე ბიზნესისთვის იხსნება სხვა სფეროებშიც. ერთ-ერთ მათგანს წარმოადგენს ბიოტექნოლოგია, რომლის განვითარებასაც ახალი იმპულსი შესძინა ადამიანის გენომის დაშიფვრის დარგში მომხდარმა უკანასკნელმა

აღმოჩენებმა. გამოკვლევები მიკროელექტრომექანიკურ სისტემებში მცირე მეწარმეობის წარმატების კარგი მაგალითებია მიკრობიოტექნოლოგიებში, კომუნიკაციებში და ავტომობილ-მშენებლობაში. აგრეთვე წარმატებული მცირე მეწარმის კარგი მაგალითია პრადიპ სინდუ, რომელიც თვალს ადევნებდა უახლეს მიღწევებს მარშრუტიზატორებისა და ინტერნეტისთვის საჭირო სხვა ალტურვილობას და საბოლოოდ მოახერხა მოეპოვებინა ამ სწრაფად მზარდი ბაზრის გარკვეული წილი.

პრაქტიკული მაგალითი

1998 წელს კომპანია Cisco Systems-ს ეკუთვნოდა ქსელური მარშრუტიზატორების სწრაფად განვითარებადი და ძალზედ მომგებიანი ბაზრის 90%-ზე მეტი. პრადიპ სინდუს თქმით, მსხვილი კომპანიების მიერ შემოთავაზებული ტექნოლოგიები “ჩამორჩა თანამედროვე ტექნიკას სამი-ოთხი თაობით”. პ. სინდუ მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ არსებული გარღვევა ხსნის მიმზიდველ შესაძლებლობებს. იგი გაეთავისუფლა სამუშაო ადგილიდან და გახსნა საკუთარი ფირმა Juniper Networks, რომელიც ნელნელა აფართოებს თავის წილს ბაზარზე, თანაც ზუსტად კომპანია-გიგანტების ხარჯზე. Cisco-ს ხელმძღვანელი ჯონ ჩემპერსი იძულებული იყო ელიარებინა, რომ მისმა კომპანიამ ვერ შესძლო დროულად მოეხდინა რეაგირება მარშრუტიზატორებისადმი წარმოდგენილი მოთხოვნების ცვლილებებზე.

ისეთი მსხვილი კომპანიები, როგორცაა Cisco ხშირად ეჩვევიან საქმიანობის ერთ რომელიმე მეთოდს და იმ პერიოდში, როდესაც წინა პლანზე გამოდის სისწრაფე და მოქნილობა, ისინი რთულ პერიოდს განიცდიან. “Cisco შეეჯახა მრავალმილიარდიანი ბრუნვის მქონე კორპორაციების უმეტესობის პრობლემას: ბიუროკრატიულმა ძაფებმა შეანელეს ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის ტემპი”, - ამბობს კვლევითი ფირმა Vertical Systems Group-ის თანამშრომელი რიკ მელოუნი. კომპანია Juniper-ს არ ჰყავდა მუდმივი კლიენტები და შეძლო მარშრუტიზატორების შემუშავება ნულიდან, უახლესი ტექნოლოგიური შემუშავებების გამოყენებით. უმაღლესი ხარისხისა და გამძლეობის უზრუნველსაყოფად პ.სინდუმ დაასაქმა საუკეთესო ინჟინრები. მან სათანადოდ შეისწავლა მსხვილი ოპერატორების მოთხოვნები და ბევრ შემთხვევაში უფასოდ სთავაზობდა მათ ალტურვილობას დროებითი სარგებლობისათვის. კომპანია J.P. Morgan Chase-ის ანალიტიკოსის აზრით, Juniper-ს ხელმძღვანელი თავიდანვე “ყველაფერს სწორად აკეთებდა”.

კორპორაცია Cisco ძველებურად ყიდის ორჯერ მეტ მარშრუტიზატორს ვიდრე Juniper, მაგრამ პ.სინდუ აპირებს გააფართოვოს თავისი ფირმის პროდუქციის ნომენკლატურა. იგი დარწმუნებულია, რომ მისი პატარა და მოხერხებული კომპანია მომავალშიც შეძლებს რომ “ჩაძინების საშუალება არ მისცეს” ბაზრის გიგანტებს.

ახალი შესაძლებლობები და საბაზრო ნიშები. მეწარმეები პირველები ეხმაურებიან მომხმარებელთა მოთხოვნებს ცვლილებებზე. ასე დებმა იანა შულცმა და ჯესიკა ტეილორმა გარლენდიდან, ტეხასის შტატიდან გახსნეს კომპანია FunPhones, რომელიც უშვებს შესაცვლელ პანელებს სხვადასხვა გამოსახულებებით ფიჭური ტელეფონებისთვის. მობილური ტელეფონი თანამედროვე ქალის ისეთივე განუყოფელი ატრიბუტი გახდა, როგორცაა ხელჩანთა, - რატომაც არ გამოეყენებინათ შესაძლებლობა შეექმნათ მოდური აქსესუარი? მუშაობის უკვე მეორე წელიწადს FunPhone-ის შესაცვლელ პანელებზე მოთხოვნამ მიაღწია ისეთ დონეს, რომ კომპანიამ გამოიმუშავა თავისი პირველი მილიონი დოლარი.

მცირე საწარმოს განსაზღვრება

სხვადასხვა დარგში მცირე საწარმოების ყველა განსაზღვრებას, მცირე ბიზნესის მართვასთან დაკავშირებულ აშშ-ს დოკუმენტებში, უკავია 37 გვერდი, თუმცა, უმრავლესობამ, ვისაც რაიმე კავშირი მაინც აქვს ბიზნესთან, იცის, რომ მცირეა ის ფირმები, სადაც დასაქმებულია 500 ადამიანზე ნაკლები. ეს ნამდვილად ასეა, თუმცა ბევრ შემთხვევაში მცირე საწარმოების თანამშრომელთა რიცხვი მერყეობს (ცხრილი 2.1).

აღსანიშნავია, რომ მცირე კომპანიების ძირითადი მასა მოქმედებს ისევე სფეროებში, როგორცაა საცალო ვაჭრობა, მრეწველობა და მომსახურების სფერო. მშენებლობაში, სოფლის მეურნეობაში და საბითუმო ვაჭრობაში მათი წილი უფრო მცირეა.

ცხრილი 2.1

მცირე საწარმოების განსაზღვრის მაგალითები აშშ-ს მცირე ბიზნესის მართვის მიხედვით

დარგი	საწარმო მცირედ ითვლება, თუ:
წარმოება	
კომპიუტერული ტერმინალები და პერიფერიული დანადგარები	პერსონალის რიცხვი არ აღემატება 1000 კაცს
მაკომპლექტებელი და ავტომობილის აქსესუარები	პერსონალის რიცხვი არ აღემატება 750 კაცს
ტანსაცმელი და ფეხსაცმელი	პერსონალის რიცხვი არ აღემატება 500 კაცს
საცალო ვაჭრობა	
უნივერსალი	წლის შუალედური მოგება არ აღემატება 20 მლნ დოლარს
კომპიუტერული მაღაზია	წლის შუალედური მოგება არ აღემატება 6,5 მლნ დოლარს
ველოსიპედებისა და სპორტული საქონლის მაღაზია	წლის შუალედური მოგება არ აღემატება 5,0 მლნ დოლარს
მომსახურების სფერო	
კონსულტირება ბიზნესის საკითხებთან დაკავშირებით	წლის შუალედური მოგება არ აღემატება 5 მლნ დოლარს
არქიტექტურული მომსახურება	წლის შუალედური მოგება არ აღემატება 2,5 მლნ დოლარს
შენობების დალაგება და ტექნიკური მომსახურება	წლის შუალედური მოგება არ აღემატება 12,0 მლნ დოლარს
სხვა სფეროები	
წიგნების, გაზეთებისა და ჟურნალების გამოცემა	პერსონალის რიცხვი არ აღემატება 1000 კაცს
ბანკები და კრედიტული კავშირები	აქტივები არ აღემატება 100 მლნ დოლარს

ინტერნეტ-კომპანიების მენეჯმენტი

კომპანიების გახსნა. “გახსნა”, ”გაშვება” ეწოდება ფართო აუდიტორიისათვის კომპანიის საქონლისა და მომსახურებების ოფიციალურ შეთავაზებას ინტერნეტის მეშვეობით. განვითარების ამ სტადიაზე ყველაზე მეტი ყურადღება მარკეტინგს უნდა დაეთმოს. ინტერნეტ-კომპანიებს არა აქვთ საშუალება ბრენდის შექმნისა და განვითარებისთვის რამდენიმეწლიანი ღონისძიებები დაგეგმონ.

კომპანიის “სახელის” შექმნა აუცილებელია პრაქტიკულად ერთი ღამის განმავლობაში. კომპანიის სახეს ქმნის მიმზიდველი ლოგოტიპი და ლამაზი და მოხერხებული web-საიტი. თუ კომპანიას ჯერ სახელწოდება არ გააჩნია, იგი ისე

უნდა შეირჩეს ან შეიცვალოს, რომ მომხმარებელთა შეგნებაში იგი საიტის უნიკალურ ხასიათთან ასოცირდებოდეს. მაგალითად, საიტ *Ask.com*-ს, რომლის მიზანიც პრაქტიკულად ნებისმიერ შეკითხვებზე პასუხის გაცემა იყო, ძალიან ხელსაყრელად შეუცვალეს სახელი *Ask Jeeves*-ად (“ჰკითხე ჯივს”).

ამ ეტაპზე კომპანიის გარშემო ხმაურის შესაქმნელად შეიძლება საზოგადოებასთან ურთიერთობის კომპეტენტური სააგენტოს მოწვევა, რაც კლიენტებისა და ინვესტორების მიზიდვას შეუწყობს ხელს. არანაკლებ მნიშვნელოვანია *მყიდველთა თანამეგობრობის* შექმნა, რათა მათ თავად გაავრცელონ ინფორმაცია ახალი კომპანიის შესახებ. დღესდღეობით ყველაზე მეტი პოპულარობით ის საიტები სარგებლობს, რომელთა მომხმარებლებსაც საშუალება აქვთ მათთვის საინტერესო საკითხებთან დაკავშირებით ერთმანეთს აზრები გაუზიარონ.

მსოფლიოში ცნობილი ინტერნეტ პორტალი *Amazon.com*-ი თავის მყიდველებს და უბრალოდ საიტზე შემსვლელებს სთავაზობს დაწერონ რეცენზიები წიგნების შესახებ (რომლებსაც ამის შემდგომ სხვა მომხმარებლები ნახავენ) და შეაფასონ, თუ რამდენად სასარგებლოა სხვა მომხმარებლების გამოხმაურება.

მეორე, ასევე ძალიან პოპულარული და წარმატებული ინტერნეტ კომპანია, *E-Bay*-ს აუქციონის მონაწილეები აფასებენ თავიანთ შთაბეჭდილებებს ყიდვა-გაყიდვის შესახებ, ამასთან ყოველი მონაწილის ჯამური შეფასება შესაბამისი ნიშნის სახით გამოისახება. ბევრი მონაწილე ცდილობს თანამეგობრობაში მაღალი სტატუსი შეინარჩუნოს, რაც ნიშნავს, რომ იგი ყურადღებით ადევნებს თავის თავის მაჩვენებლებს. კლიენტებს სთავაზობენ ასევე ინტერნეტ საუბრებს („ჩეთებს“), განცხადებათა დაფებს და საინფორმაციო ბიულეტენების დაგზავნას. ეს ყველაფერი *e-bay*-ს სადღეღამისო ფორუმად აქცევს იმ ადამიანებისთვის, რომლებიც ვაჭრობით არიან გატაცებულნი ან უბრალოდ სხვადასხვა ჰობით ერთობიან. მყიდველთა თანამეგობრობის იდეა იმითაა კარგი, რომ ადამიანებს მოსწონთ უკუკავშირის მექანიზმში მონაწილეობის მიღება და მათნაირი ინტერესების მქონე სხვა ინდივიდებთან ურთიერთობა.

დამატებითი დაფინანსება. პრაქტიკულად ყოველ ინტერნეტ-კომპანიას ზრდისა და გაფართოებისთვის დამატებითი სახსრები სჭირდება. მეწარმე თავის თანამშრომლებს უნდა უხდიდეს ხელფასს, უვლიდეს ინფრასტრუქტურას, ახორციელებდეს მარკეტინგულ საქმიანობას.

ამას გარდა, კომპანიის განვითარებასთან ერთად მას შეიძლება დასჭირდეს ახალი თანამშრომლები, დამატებითი საოფისე ფართი, ახალი აღჭურვილობა ან პროგრამული უზრუნველყოფა. მოცემულ ეტაპზე დაფინანსების აშკარა წყარო ვენჩურული კაპიტალია. ვენჩურული კაპიტალის ფირმები – ეს არის კომპანიების ან კერძო პირთა ჯგუფები, რომლებიც ფულს აბანდებენ ახალ პერსპექტიულ ორგანიზაციაში საკუთრებისა და მოგების წილის სანაცვლოდ.

მაგალითად, 1999წ. ინტერნეტ-კომპანიებში ყველაზე დიდი სახსრები ჩაღო ამერიკულმა ორგანიზაციამ სახელად *Softbank Venture Capital*. ვენჩურული კაპიტალის სხვა წყაროები შეიძლება იყოს მსხვილი კორპორაციები, რომლებსაც სურთ თავისი ადგილი დაიმკვიდრონ ინტერნეტის განვითარებად ეკონომიკაში. *Microsoft*, *Cisco Systems*, *Intel* და სხვა კორპორაციებმა ახალ ელექტრონულ კომპანიებში უზარმაზარი თანხები დააბანდეს, სანაცვლოდ კი რეციპიენტ კომპანიებში საკუთრების წილები მიიღეს. მრავალი ინტერნეტ-კომპანია ქმნის დირექტორთა საბჭოს, რითაც ცდილობს სტაბილურობის და მუდმივობის შეგრძნების შექმნას და თავისი ბიზნესის ხარისხობრივად ახალ დონეზე აყვანას. დირექტორთა საბჭო თვალყურს ადევნებს იმას, რომ კომპანიამ შეინარჩუნოს თავისი წარმატების საკვანძო ფაქტორებზე ორიენტაცია.

პარტნიორობების შექმნა. კიდევ ერთი როლი, რომელსაც დირექტორთა საბჭო ასრულებს, არის ალიანსების შექმნა სხვა კომპანიებთან, რომელთა გარეშეც

შეუძლებელია ფირმის ზრდა. ინტერნეტში განასხვავებენ ორი სახის პარტნიორობას. თუ ფირმას სჭირდება მარკეტინგული დახმარება და გამოჩენა ბაზარზე, იგი პარტნიორად ირჩევს მსხვილ ორგანიზაციას, რომელიც დიდი ხანია არსებობს და შეუძლია დაეხმაროს მცირე კომპანიას გათვითცნობიერებულობის მაჩვენებლის სწრაფი გაზრდის მიღწევაში. მეორე ტიპი ითვალისწინებს პარტნიორი კომპანიის მონაწილეობას ფირმის საქმიანობაში (კლიენტების მომსახურება, ლოგისტიკა, საქონლის საწყობებში განთავსება ან მიწოდება).

ფირმას შეუძლია ფუნქციების ნაწილი პარტნიორს გადასცეს, თვითონ კი კონცენტრაცია მოახდინოს მთავარ, სტრატეგიულ საკითხებზე. მაგალითად, *Shoebuy.com*-მა მარკეტინგზე თავისი დანახარჯების შესამცირებლად სრატეგიული ალიანსები შექმნა რამდენიმე ცნობილ სავაჭრო საიტთან. გარდა ამისა, *Shoebuy.com* მჭიდროდ თანამშრომლობს ფესსაცმლის მწარმოებლებთან, რომლებიც მყიდველებს შეკვეთილ ფესსაცმელს უშუალოდ თავიანთი საწყობებიდან აწვდიან.

აქციების ღია ემისია. ინტერნეტ-კომპანიის განვითარების საბოლოო ეტაპად ხშირად იქცევა ხოლმე აქციების პირველი საჯარო ემისია. მრავალი ინტერნეტ-კომერსანტი ოცნებობს იმაზე, რომ მიაღწიოს ზრდის მაღალ ტემპებს, გარდაქმნას კომპანია ღია სააქციო საზოგადოებად და გამდიდრდეს აქციების კურსის გაზრდის შედეგად. და თუმცა “სწრაფი გამდიდრების” იმედები ბოლო დროს სულ უფრო იშვიათად უსრულდებათ, ინტერნეტ-კომპანიების მფლობელთა უმეტესობა ისწრაფვის აქციების გამოშვების და ფირმის სააქციო საზოგადოებად გარდაქმნისკენ. ამ ეტაპზე მეწარმე იწყებს მოლაპარაკებებს ემისიაში მონაწილეობით დაინტერესებულ ბანკებთან და აგროვებს ფინანსისტების, იურისტებისა და სხვა სპეციალისტების გუნდს, რომლებიც ამზადებენ და ახორციელებენ ემისიას. როგორც წესი, კერძო ინვესტორებისგან მიღებული სახსრები გამოიყენება კომპანიის შემდგომი განვითარებისა და მისი საბაზრო პოზიციების განმტკიცებისთვის.

მზარდი ბიზნესის მართვა

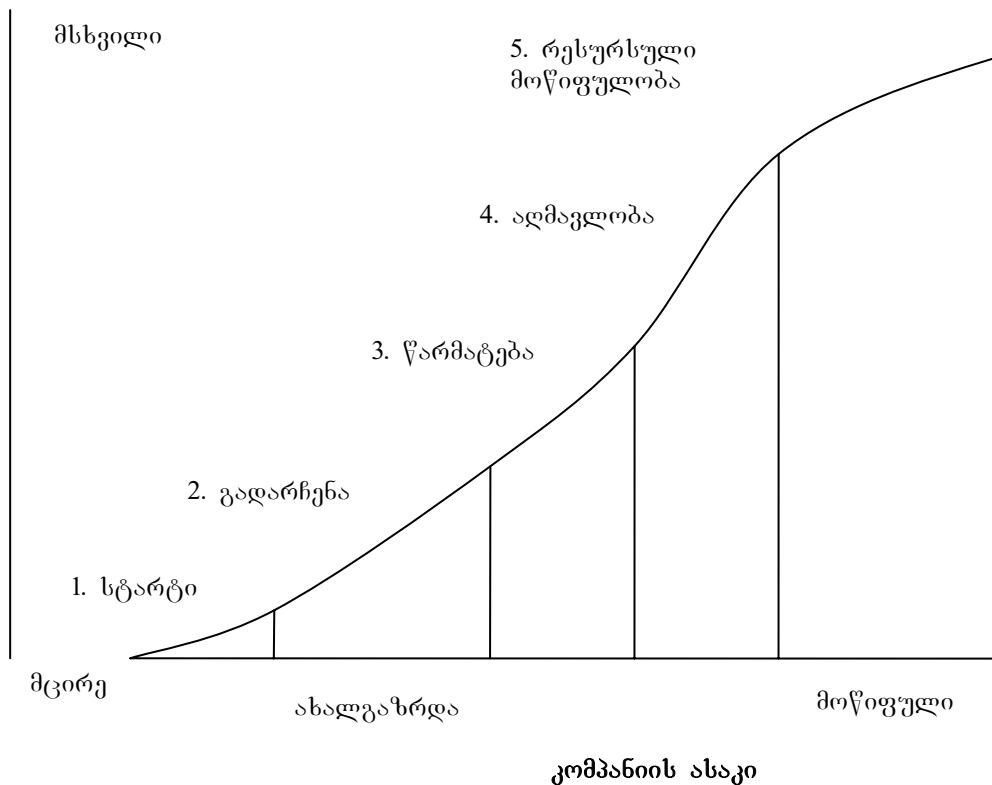
ამრიგად, კომპანია შეიქმნა და მუშაობა დაიწყო. როგორ უნდა მოხდეს მისი მართვა? ხშირად ხდება, რომ თავდაჯერებულობა, შემოქმედებითი მიდგომა და შინაგანი კონტროლი (მეწარმის დამახასიათებელი თვისებები) ბიზნესის განვითარებასთან ერთად, ახალი ფირმის ფინანსური მდგომარეობის და თვით მეპატრონის საზიანოდ მოქმედებს. პრაქტიკული მეწარმე, რომელმაც სიცოცხლე შთაბერა ფირმას, ცდილობს მისი ყოველი ელემენტი სრულყოფილებამდე მიიყვანოს. თუმცა, საწყისი ეტაპის გავლის შემდეგ ყურადღების კონცენტრაციამ მენეჯმენტზე, კომპანიის მართვის სტილის ჩამოყალიბებაზე უნდა გაადაინაცვლოს. მეწარმეები, რომლებსაც უნარი არ შესწევთ ბიზნესის ახალი მასშტაბების შესაბამისად შეცვალონ მენეჯმენტის სტილი, ბიზნესისთვის თვითონ გადაიქცევიან ხოლმე ტვირთად. ჩვენ განვიხილავთ სტადიებს, რომლებსაც გაივლის ახალი ფირმა, და მათს შესაბამის დაგეგმვის, ორგანიზაციის, ლიდერობის და კონტროლის ადეკვატურ მეთოდებს.

ზრდის სტადიები

ახალი ფირმა გაივლის რამდენიმე სხვადასხვა სტადიას, რომელთაგან თვითოეული მოითხოვს მეწარმისგან განსაკუთრებულ მმართველობით უნარებს. კომპანიის განვითარების სტადიები წარმოდგენილია ნახ. 2.2-ზე.

1. *სტარტი.* ამ სტადიაზე ბიზნესის ძირითადი პრობლემები უკავშირდება საქონლის ან მომსახურების წარმოებას, პირველი მყიდველების მოზიდვასა და აუცილებელი ფულადი სახსრების უზრუნველყოფას. სტარტის სტადიაზე ჯერ კიდევ მრავალი ინტერნეტ-კომპანიაა, თუმცა ზოგიერთი, როგორებიცაა *Amazon.com* და *Yahoo!*, უკვე გადავიდნენ გადარჩენის ეტაპზე და უახლოვდებიან წარმატების ეტაპს.
2. *გადარჩენა.* კომპანიამ თავი გამოავლინა, როგორც შრომისუნარიანმა კომერციულმა ორგანიზაციამ. იგი აწარმოებს საქონელს და მომსახურებას და კლიენტების საკმარისი რაოდენობა ჰყავს. იწყება ფინანსური პრობლემები: აუცილებელია ფულადი სახსრების გამომუშავების და ბრუნვის, მთლიანობაში ფირმის მომგებიანი საქმიანობის უზრუნველყოფა. ფართოვდება კომპანიის მასშტაბები, იზრდება მისი მოგება.
3. *წარმატება.* ფირმა მტკიცედ დგას ფეხზე და მოგება მოაქვს. სისტემები და პროცედურები მას საჭიროების შემთხვევაში წარმოების ტემპის ცვლის საშუალებას აძლევს. მეპატრონე შეიძლება კომპანიის ხელმძღვანელობაში დარჩეს ან “მართვის სადავეები” მენეჯერ-პროფესიონალებს გადასცეს.
4. *ადამკვლობა.* ამ სტადიის მთავარი პრობლემა კომპანიის ზრდის მაღალი ტემპების შენარჩუნება და მათი ფინანსური უზრუნველყოფაა. ფირმის მეპატრონემ უნდა ისწავლოს უფლებამოსილებების დელეგირება მენეჯერების და თანამშრომლებისთვის, კომპანიამ კი – მოიძიოს დამატებითი კაპიტალი ზრდის ძირითადი მიმართულების ინვესტიციებისთვის. ეს საკვანძო მომენტია ფირმის ცხოვრებაში. წარმატების საწინდარი – ადეკვატური მენეჯმენტი. პრობლემა მდგომარეობს მცირე საწარმოს უპირატესობების შენარჩუნებაში კომპანიის ზრდასთან ერთად.
5. *რესურსული მოწიფულობა.* ამ სტადიაზე კომპანიას მნიშვნელოვანი ფინანსური მიღწევები აქვს, მაგრამ იზრდება მცირე ფირმების უპირატესობების (მოქნილობის და სამეწარმეო სულის) დაკარგვის ალბათობა. კომპანიას საკმარისი შტატი და და ფინანსური რესურსები გააჩნია, რათა იმუშაოს როგორც მოწიფულმა ორგანიზაციამ დაგეგმვისა და კონტროლის განვითარებული სისტემებით.

დაგეგმვა. ჩამოყალიბების სტადიაზე დაგეგმვა, როგორც ასეთი, არ არსებობს, ჩვეულებრივ, მთელი დაგეგმვითი საქმიანობა დიაყვანება ბიზნეს-გეგმის შედგენაზე, რადგან კომპანიის მთავარი ამოცანა გადარჩენაა. ზრდასთან ერთად იზრდება დაგეგმვის მნიშვნელობაც, მაგრამ აუცილებელ ხასიათს იგი მხოლოდ წარმატების სტადიაზე ღებულობს. მნიშვნელოვანია, რომ მეწარმეებმა თავდაპირველი ბიზნეს-გეგმა განიხილონ როგორც ცოცხალი დოკუმენტი, რომელიც კომპანიის ზრდასა და ბაზრის ცვლილებებთან ერთად ვითარდება. იოჰან ვერჰიმმა შექმნა კომპანია *Application Technologies*, რომელიც შეიმუშავებს ფართო მოხმარების საქონლის შეფუთვის ტექნოლოგიებს და ლიცენზირებას უკეთებს მათ. ამას საფუძვლად



ნახ. 2.2. ახალი ფირმის ზრდის ხუთი სტადია

უდევს ბიზნეს-გეგმა, რომელიც მან ჯერ კიდევ სან-დიეგოში შტატის უნივერსიტეტის სტუდენტობისას დაწერა. მაშინ პროფესორმა მას “ოთხიანი” მინუსით დაუწერა, მაგრამ კონცეფცია მოუწონა და ი. ვერკიმს მისი განხორციელებისკენ მოუწოდა. ი. ვერკიმმა და მისმა მეგობარმა სტუდენტმა, რომელიც ახლა *Application Technologies*-ის მარკეტინგის მენეჯერია, კონსულტაციები მიიღეს ვენჩურული კაპიტალისტებისგან, პროფესორებისა და სხვა ექსპერტებისგან, მუდმივად მუშაობდნენ თავიანთ ბიზნეს-გეგმაზე და სრულყოფდნენ მას.

ორგანიზაცია. ზრდის პირველ ორ სტადიაზე ფირმის საორგანიზაციო სტრუქტურას არაფორმალური ხასიათი აქვს: ყველა თანამშრომელი ერთ ადამიანს - მეპატრონეს ემორჩილება. სადღაც წარმატების სტადიაზე კომპანიაში ჩნდებიან ფუნქციური მენეჯერები. მათ დაეკისრებათ იმ მოვალეობების ნაწილი, რომლებსაც ადრე მესაკუთრე ასრულებდა. საორგანიზაციო სტრუქტურის განვითარება იწყება ფინანსური, საწარმოო და მარკეტინგის მენეჯერების გაჩენასთან ერთად. შემდეგ სტადიებზე მენეჯერებს უხდებათ ისწავლონ უფლებამოსილებების დელეგირება თავიანთი ხელქვეითებისთვის, ხდება მართვის დეცენტრალიზაცია. თუ ფირმას რამდენიმე საწარმოო ხაზი აქვს, თითოეული მათგანისთვის შეიძლება შეიქმნას მმართველი განყოფილება ან ქვედანაყოფი. ორგანიზაციამ უნდა დაიქირაოს ნიჭიერი მენეჯერები, რომლებიც ეფექტიანად მართავენ მის საქმიანობას, ინტენსიური ზრდის დროს და გადალახავენ აუცილებლად წარმოქმნილ სიძნელეებს. რაც უფრო მსხვილდება კომპანია, მით უფრო მეტ წესებს, პროცედურებს და სხვა მითითებებს აწესებს. მაგალითად, ტარა კრონბაუმ პატარა კაფე გახსნა კოლეჯთან, წარმატებას მიაღწია და მალე უკვე სამ ასეთ

დაწესებულებას მართავდა. მალე მეწარმეს კაფეების საქმეების უნიფიკაციის აუცილებლობა შეექმნა, რისთვისაც შემუშავებულ იქნა დეტალური წესების, პროცედურების და სამუშაო დავალებების სახელმძღვანელო, რათა თითოეული დაწესებულების მენეჯერებს და თანამშრომლებს ერთი და იგივე პრინციპებით ეხელმძღვანელათ.

ლიდერობა. კომპანიის განვითარების ადრეულ სტადიებზე მასში პირველხარისხოვან როლს ლიდერი, ხელმძღვანელი ასრულებს. მომავლის მისეული ხედვა და პირადი თვისებები აყალიბებს კომპანიის კულტურის პირველ საფუძვლებს, ხელს უწყობს (აფერხებს) მასში ისეთი მარადიული ფასეულობების დანერგვას, როგორებიცაა ხარისხი, ეფექტიანობა, სერვისი, ეთიკა. მეწარმეებს, წარმოების და მარკეტინგის სფეროში შესანიშნავ სპეციალისტებს ხანდახან უბრალო ადამიანური თვისებები აკლიათ. წარმატების სტადიაში ფირმის მფლობელმა ან დამოუკიდებლად უნდა ისწავლოს თანამშრომელთა მოტივირება, ან მოიწვიოს მენეჯერები, რომლებიც ამის გაკეთებას შეძლებენ. წინააღმდეგ შემთხვევაში ფირმა ვერასოდეს ვერ “გაშლის ფრთებს”.

მაგალითად, წინდების ნაწარმის გაყიდვაზე სპეციალიზებული რვა მაღაზიისგან შემდგარი ქსელის *Foot Traffic*-ის მფლობელი, ჩარლზ ბარნარდი, დარწმუნებულია იმაში, რომ კომპანიის ზრდასთან ერთად მენეჯერი ვალდებულია უფრო და უფრო მეტი ყურადღება მიაქციოს ურთიერთობის ყველა ფორმას. ”უმეტესად, ამბობს ჩ. ბარნარდი, - გიხდება ხან ერთ საქმეს სდით თავ-პირის მტვერვით, ხან – მეორეს. გარშემომყოფებზე ფიქრის დროც არ არის. მაგრამ თანამშრომლებთან ურთიერთობის გარეშე ხეირიანს ვერაფერს მიაღწევთ”. კომპანია *Foreign Candy*-ს (აიოვას შტატი, აშშ) პრეზიდენტი აღნიშნავდა, რომ მის საწარმოს ზრდა ბევრადაა დამოკიდებული იმ ყურადღებაზე, რომელსაც მესაკუთრე უთმობს თანამშრომელთა მოთხოვნილებებს. მან გარკვეული ძალისხმევა გასწია თანამშრომლებთან დასაახლოვებლად, ჩაატარა მათ შორის გამოკითხვა და გამოარკვია, თუ როგორი დამოკიდებულება აქვთ მათ ფირმის მიმართ, მოძებნა საშუალებები მართვაში თანამშრომელთა მონაწილეობის გასაფართოებლად. მეწარმის ლიდერობის სტილის წყალობით კომპანია აღმავლობის სტადიაში შევიდა და ფლობს ძლიერ კორპორატიულ კულტურას და თანამშრომლებს, რომლებიც ორგანიზაციის განვითარებისკენ ისწრაფვიან.

ხელმძღვანელობა კიდევ იმიტომ არის მნიშვნელოვანი, რომ მრავალი წერილი ფირმის წინაშე ჩნდება სიძნელეები კვალიფიციური თანამშრომლების დაქირავებასთან დაკავშირებით. განსაკუთრებით მწვავედ სამუშაო ძალის უკმარისობას მაღალი ტემპით განვითარებადი კომპანიები განიცდიან. ძლიერი კორპორატიული კულტურა ხელს უწყობს საუკეთესო თანამშრომლების მოზიდვასა და დაკავებას.

ფინანსური კონტროლი. ფინანსური კონტროლი აუცილებელია ფირმის ზრდის ყველა სტადიაზე. პირველ ეტაპებზე საკმარისია ხელმძღვანელმა უბრალოდ საბუღალტრო ანგარიშგება შეისწავლოს და პირადად დააკვირდეს თანამშრომელთა საქმიანობას. წარმატების სტადიაზე ფირმაში ჩნდება ოპერატიული ბიუჯეტები, ინერგება კონტროლის სისტემატიზებული სისტემები. აღმავლობის ეტაპზე კომპანიაში, როგორც წესი, რთულდება საბიუჯეტო დაგეგმვა, ჩნდება ნორმატიული აღრიცხვის სისტემის და სტატისტიკური ანგარიშების კომპიუტერზე შედგენის მოთხოვნილება. რესურსების სიმწიფის სტადიაზე კონტროლის ეს მექანიზმები კიდევ უფრო რთულდება.

სწორედ ასეთი მოთხოვნილებები წამოიჭრა *Amazon.com*-ში კომპანიის საერთაშორისო გაფართოებასთან ერთად. მაგალითად, პროცედურების სტანდარტიზაციისთვის და მოგების დონეზე გასასვლელად *Amazon*-ის აღმასრულებელმა დირექტორმა, ჯეფ ბეზოსმა, დაავალა ექსპერტს შეემუშავებინა კომპანიის ყველა ოპერაციის კონტროლის კომპიუტერული სისტემა.

მმართველობითი გადაწყვეტილება. ჩვენ აღვნიშნავდით, რომ ე-კომპანიების (ელექტრონული კომპანიების) უმრავლესობა ფორმირების სტადიაში იმყოფება. არც DVD Empire არის გამონაკლისი. ინტერნეტ-კომპანიის შექმნის პროცესის თვალსაზრისით კი ფირმა “გახსნის” სტადიაზეა. მის დამაარსებელს კარგი იდეა გაუჩნდათ და მათ საშუალება მიეცათ გამოეყენებინათ მსხვილ კომპანიაში (Pro-Am Safety) შემუშავებული და ტესტირებული ხარისხიანი ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა. სწორედ ამან მისცა მათ ინტერნეტში ბიზნესის გახსნის საშუალება პირადი და ოჯახური დანახოვების გამოყენებით.

ამას გარდა, არ შეიძლება არ იქნეს გათვალისწინებული მშობლების გამოცდილებაც. მაშამ, ახალგაზრდა მეწარმეებს ურჩია არ გამოდევენბოდნენ ე.წ. “სწრაფ ფულებს”. ახალგაზრდებმა გაუგონეს გამოცდილ მენეჯერს და DVD Empire ნელა, მაგრამ თანმიმდევრულად ვითარდება. ძირითად ყურადღებას უთმობენ თავისი საიტის სანდოობის ამაღლებას, რათა მისი სტუმრები კვლავ დაბრუნდნენ საყიდლებზე. ამჟამად DVD Empire მე-5 ეტაპს უახლოვდება, როცა ზრდის ხელშეწყობისთვის მას დამატებითი დაფინანსება დასჭირდება. კომპანიის დამაარსებლები ჯერ არ დაფიქრებულან ვენჩურული კაპიტალის მოძიებაზე, მაგრამ მის გარეშე ისინი ალბათ ვერ მოახერხებენ მომხმარებელთა აუდიტორიის გაფართოებას.

გარდა ამისა, მეწარმეებს ყველაზე მეტად ალბათ დასჭირდებათ სხვა კომპანიებთან პარტნიორობების შექმნა. ნეტა, გაგრძელდება DVD Empire-ის ზრდა თუ იგი გაკოტრებული მცირე საწარმოების რიგებს შეავსებს? ამას დრო გვიჩვენებს. ჯერ-ჯერობით კომპანიის დამფუძნებლების საქმეები კარგად მიდის.

თავი 3. ორგანიზაციის საფუძვლები

ვერტიკალური საორგანიზაციო სტრუქტურა

ორგანიზაციის პროცესს მიყვავართ საორგანიზაციო სტრუქტურის შექმნამდე, რომელიც განსაზღვრავს სამუშაოს ამოცანებად დაყოფას და ასევე რესურსების განაწილებას და გამოყენებას.

საორგანიზაციო სტრუქტურა განისაზღვრება, როგორც (1) ფორმალური ამოცანების კომპლექსი, რომელიც უნდა შეასრულონ თანამშრომლებმა და ქვედანაყოფებმა; (2) ფორმალური ანგარიშვალდებულების ურთიერთდამოკიდებულება და მიღებულ გადაწყვეტილებებზე პასუხისმგებლობა, და (3) განყოფილებების თანამშრომლების საქმიანობის ეფექტიანი კოორდინაციის უზრუნველყოფელი სისტემების შემუშავება.

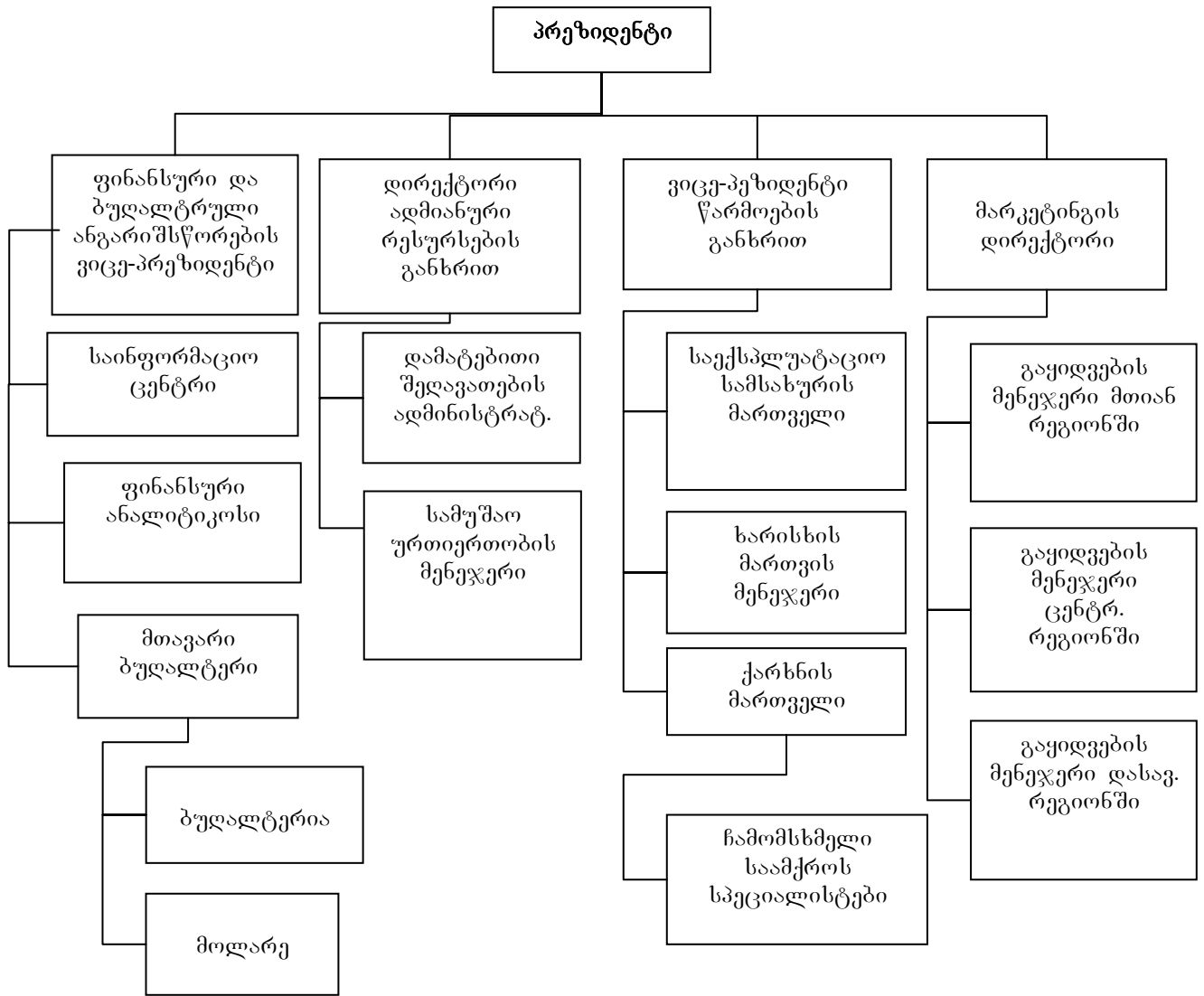
ფორმალური ამოცანების და ფორმალური ანგარიშვალდებულებების ურთიერთდამოკიდებულებების კომპლექსი განსაზღვრავს ვერტიკალური საორგანიზაციო კონტროლის სტრუქტურას. ვერტიკალური სტრუქტურის მახასიათებლები ჩვეულებრივ აისახება **საორგანიზაციო სქემაზე**.

ნახ. 3.1-ზე მოყვანილია გამაგრებული სასმელების ჩამოსხმაზე სპეციალიზირებული ქარხნის ორგანიზაციის სქემა. კომპანიაში ფუნქციონირებს ოთხი ძირითადი განყოფილება: ფინანსების და საბუღალტრო აღრიცხვის, ადამიანური რესურსების, საწარმოო და მარკეტინგის. საორგანიზაციო დიაგრამაზე ჩვეულებრივ აისახება მმართველობის ჯაჭვი, ქვედანაყოფების ამოცანები და მათი ურთიერთქმედება. თითოეულმა თანამშრომელმა მისთვის განსაზღვრული ფუნქციონალური ვალდებულებები უნდა შეასრულოს, მას აქვს უფლებამოსილებების გარკვეული ხაზი და პასუხს აგებს მიღებულ გადაწყვეტილებებზე. შემდეგში უფრო დაწვრილებით განიხილება ვერტიკალური სტრუქტურის უმნიშვნელოვანესი თავისებურებები.

სამუშაო დავალებების სპეციალიზაცია

ორგანიზაცია მრავალ სხვადასხვა ამოცანას ასრულებს. მათი დანიშნულების ძირითადი პრინციპი იმაში მდგომარეობს, რომ სამუშაო დავალებების მაღალი შედეგები მიიღება თანამშრომლების სპეციალიზაციის შემთხვევაში. **სამუშაო დავალებების სპეციალიზაცია**, ანუ *შრომის დანაწილება* ასახავს საწარმოო ამოცანების დანაწილებას წყლის ბოთლებში ჩასხმის, ხარისხის კონტროლის და ტექნიკური მომსახურების (ექსპლუატაციის) დავალებებად.

თითოეულ ქვედანაყოფში თანამშრომლები მხოლოდ იმ ამოცანებს ასრულებენ, რომლებიც მათ სპეციალიზებულ ფუნქციას ეხება. სამუშაო დავალებების შესრულებაში ექსტენსიური სპეციალიზაცია ნიშნავს, რომ თანამშრომლები თავიანთი ძალების კონცენტრაციას ახდენენ ერთეული ამოცანების შესრულებაზე. მოვალეობების წრე მცირდება, მაგრამ იზრდება მათი შესრულების ეფექტიანობა. ყველაზე ცნობილი მაგალითია კონვეიერი საავტომობილო ქარხანაში, როდესაც თითოეული მუშა კვლავ და კვლავ ერთსა და იმავე ამოცანას ასრულებს. ნათელია, რომ თუ თანამშრომელი მარტო ააწყობს ავტომანქანას, ან სხვადასხვა სახის მრავალი დავალების შესრულების აუცილებლობა წარმოიქმნება, მისი შრომის წარმადობა საგრძნობლად დაქვეითდება.



ნახ. 3.1. გამაგრებული სასმელების ჩამოსასხმელი ქარხნის საორგანიზაციო სქემა

სპეციალიზაციის აშკარა უპირატესობების მიუხედავად, მრავალი ორგანიზაცია ამ პრინციპს არ მიჰყვება. მისი ზედმეტად მაღალი დონე იწვევს თანამშრომლების იზოლაციას შრომის პროცესში და მცირერიცხოვანი, მარტივი, მონოტონური ოპერაციების შესრულების სტიმულის შემცირებას. მრავალი კომპანია ისე აღიღებს სამუშაო დავალებებს, რომ გუნდებად გაერთიანებულმა თანამშრომლებმა მიიღონ მათი მონაცვლეობის შესაძლებლობა. მაგალითად, კომპანიაში *BHP Copper Metals* (აშშ., არიზონას შტატი) უარი თქვეს ტრადიციულ ამწყობ კონვეიერზე.

ახლა სპილენძის მადნის გაწმენდის ყველა ეტაპს ასრულებენ მუშათა გუნდები, რომელთაგან თითოეულს შესწავლილი აქვს ტექნოლოგიური პროცესის ნებისმიერი ოპერაციის შესრულება. შრომის გუნდურ ორგანიზაციაზე გადასვლამ შესაძლებელი გახდა შრომის ნაყოფიერების 20%-ით გაზრდა. კიდევ უფრო მეტია წარმატებები უსაფრთხოების ტექნიკის მაჩვენებლების მიხედვით. გუნდურ მიდგომას საორგანიზაციო სტრუქტურაში ჩვენ განვიხილავთ ამ თავში, ხოლო

თანამშრომელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებისკენ მიმართულ მიდგომას შემდგომ თავებში.

მმართველობითი ჯაჭვი

მმართველობითი ჯაჭვი – ეს არის ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლის დამაკავშირებელი და მათი ანგარიშვალდებულების ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებების უწყვეტი ხაზი. მას საფუძვლად უდევს ორი პრინციპი. *ერთმმართველობის პრინციპი* აღნიშნავს, რომ ყოველი თანამშრომელი უშუალოდ ექვემდებარება მხოლოდ ერთ მენეჯერს. *სკალარულობის პრინციპი* ვარაუდობს, რომ ორგანიზაციაში მოქმედებს ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებების მკაფიოდ განსაზღვრული ხაზი, რომელიც მოიცავს ყველა თანამშრომელს.

სხვადასხვა სამუშაო ამოცანების შესრულება გულისხმობს, რომ თითოეულ თანამშრომელს გააჩნია საჭირო უფლებამოსილებები და პირადად აგებს პასუხს საკუთარ ქმედებებზე. თუ მივმართავთ გამაგრებელი სასმელების ჩამოსასხმელი ქარხნის მაგალითს (ნახ. 3.1), მოლარე ექვემდებარება მთავარ ბუღალტერს, რომელიც თავის მხრივ ანგარიშვალდებულია ვიცე-პრეზიდენტის, ხოლო ის კი – კომპანიის პრეზიდენტის წინაშე.

ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები. პასუხისმგებლობა და დელეგირება

მმართველობითი ჯაჭვი ასახავს ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებების სტრუქტურას ორგანიზაციაში. **ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები** – ეს არის მენეჯერის ოფიციალური კანონიერი უფლება მიიღოს გადაწყვეტილებები, გასცეს ბრძანებები და გაანაწილოს რესურსები სასურველი საორგანიზაციო შედეგების მისაღწევად. ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები განისაზღვრება სამი მახასიათებლით:

1. *ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები განისაზღვრება ორგანიზაციის თანამშრომლის მხოლოდ და მხოლოდ თანამდებობით და არა მისი პირადი თვისებებით.* მენეჯერებს ენიჭებათ ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები საორგანიზაციო იერარქიაში მათი პოზიციის მიხედვით და ყოველმა ადამიანმა, ვისაც ანალოგიური თანამდებობა უკავია, უნდა მიიღოს იგივე უფლებები.
2. *მენეჯერის ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები მიღებული უნდა იყოს ხელქვეითების მიერ.* ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები ვრცელდება ორგანიზაციის იერარქიული პირამიდის მწვერვალთან მისი ფუძისკენ, მაგრამ ხელქვეითთა მორჩილება უპირველეს ყოვლისა დამოკიდებულია მათს რწმენაზე, რომ მენეჯერთა ბრძანებები ლეგიტიმურია. *ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებების მიღების თეორია* ამტკიცებს, რომ ხელმძღვანელის რეალური უფლებები განისაზღვრება ხელქვეითების მიერ მისი ბრძანებების შეგნებული შესრულებით. თუ თანამშრომლები უარს ამბობენ დაემორჩილონ განკარგულებებს, რადგან ეს ბრძანებები მათთვის მიუღებელია, ხელმძღვანელის ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები ძალას კარგავს. მაგალითად, კომპანია *United Airlines*-ის დირექტორთა საბჭოს ყოფილი თავმჯდომარე რიჩარდ ფერისი გადადგა იმიტომ, რომ მისმა "მოგზაურობათა იმპერიის" შექმნისკენ მიმართულმა სტრატეგიამ (სასტუმროების, ავტომანქანების დამქირავებელი კომპანიების და ტურისტულ ბიზნესთან დაკავშირებული სხვა კომპანიების შესყიდვა) საყოველთაო მოწონება არ დაიმსახურა. რიგი გადამწყვეტი როლის მქონე თანამშრომლების უარმა,

მიეღოთ მოქმედების შეთავაზებული გეგმა, გამოუსწორებელი ზიანი მიაყენა რ. ფერისის ავტორიტეტს და კომპანიის ხელმძღვანელი იძულებული გახდა უფლებამოსილებები მოეხსნა.

3. *ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებების მოცულობა ვერტიკალურ იერარქიაში ზევიდან ქვევით ნაწილდება.* თანამდებობებს იერარქიის მწვერვალზე მინიჭებული აქვთ ფორმალური უფლებების უფრო დიდი მოცულობა, ვიდრე თანამდებობრივ პოზიციებს სხვა დონეებზე.

პასუხისმგებლობა ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებების “მედლის” მეორე მხარეა. ჩვენი გაგებით, **პასუხისმგებლობა** არის თანამშრომლისთვის დაწესებული მოვალეობები სამუშაო ამოცანების გადასაწყვეტად ან საქმიანობის გარკვეული სახეების შესასრულებლად.

როგორც წესი, მენეჯერების ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები მათზე დაკისრებული პასუხისმგებლობების თანაზომიერია. თუ მენეჯერის პასუხისმგებლობას არ ამაგრებს საკმარისი უფლებამოსილებები, ამოცანის გადაწყვეტა შესაძლებელია, მაგრამ გაძნელებული, რადგან ხელმძღვანელის მთავარი ბერკეტები არის კოლეგების და ხელქვეითთა დარწმუნების უნარი და ფორტუნა. როცა მენეჯერის ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები “გადასწონიან” პასუხისმგებლობას, ჩნდება ჭარბი რესურსის ბოროტად გამოყენების ცდუნება სრულიად უსარგებლო შედეგებისთვის.

ანგარიშვალდებულება – ეს არის მექანიზმი, რომლის მეშვეობითაც მიიღწევა ბალანსი მენეჯერის ძალაუფლებრივ უფლებამოსილებებსა და მასზე დაკისრებულ მოვალეობებს შორის. **ანგარიშვალდებულება** ნიშნავს, რომ ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებებითა და პასუხისმგებლობით აღჭურვილი მენეჯერები ვალდებულნი არიან ხელმძღვანელებს, რომლებსაც უფრო მაღალი პოზიცია უკავიათ მართვებით ჯაჭვში, მოახსენონ და მათთან ერთად განიხილონ სამუშაო ამოცანების შესრულების შედეგები. ხელქვეითებმა უნდა გააცნობიერონ ანგარიშვალდებულება, დასმული ამოცანების შესრულებისთვის, საკუთარი პასუხისმგებლობა, და ამასთან, მათ უნდა ჰქონდეთ დავალებების შესრულებისათვის აუცილებელი ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები. ანგარიშვალდებულება შეიძლება ჩართული იყოს საორგანიზაციო სტრუქტურაში. მაგალითად, კომპანია *Whirpool*-ის მატერიალური წახალისების პროგრამებში გათვალისწინებულია მისი მონაწილეების მკაცრი ანგარიშვალდებულება, როდესაც მენეჯერების მიერ მიღწეულ შედეგებს მუდმივად ადევნებს თვალს ხელმძღვანელობა, ხოლო პრემიების ოდენობა უშუალოდ და მოკიდებული მიღწეულ შედეგებზე.

ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებების თეორიას უშუალოდ უკავშირდება დელეგირების კონცეფცია. დელეგირება – არის მენეჯერების მიერ ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებების და პასუხისმგებლობის გადაბარება თანამშრომლებისთვის, რომელთაც იერარქიის უფრო ქვედა საფეხურებზე უკავიათ პოზიციები.

დღეს ორგანიზაციების მნიშვნელოვანი ნაწილი აიძულებს მენეჯერებს, გადასცენ უფლებების ნაწილი ძალაუფლების პირამიდის ყველაზე ქვედა დონეებზე, რაც საშუალებას აძლევს კომპანიას, მიადწიოს მაქსიმალურ მოქნილობას მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისა და გარემოსთან ადაპტაციის გზით. უნდა აღინიშნოს, რომ დელეგირების პროცესი ხშირად მენეჯერთათვის მნიშვნელოვან პრობლემებს ქმნის. უფლებამოსილებების დელეგირების ტექნიკა განვიხილოთ ერთ-ერთი კომპანიის პრაქტიკულ მაგალითზე.

პრაქტიკული მაგალითი

უფლებამოსილების დელეგირების ტექნიკა

როგორც წესი, კომპანიის უმაღლესი მენეჯმენტის გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის დეცენტრალიზაციისკენ მიმართული მცდელობების ფიასკო დაკავშირებულია მართვის საშუალო დონის წარმომადგენლების სურვილთან, არ დათმონ თავისი უფლებამოსილებები. საშუალო რგოლის მენეჯერები ფრიად თავგამოდებით ეჭილებიან თავიანთ უფლებამოსილებებს, მიიღონ გადაწყვეტილებები და პასუხი ავონ სამუშაო ამოცანების შესრულებაზე (დელეგირება ქმნის პოტენციურ შესაძლებლობას, ზიანი მიაყენოს მენეჯერის სტატუსს, ნეგატიურად აისახება მის რწმენაზე, მაღალი პროფესიონალიზმის შესახებ, შეიძლება მენეჯერს არ სურს თავის თავზე აიღოს ამასთან დაკავშირებული რისკები). გარდა ამისა, ძალიან ხშირად საშუალო რგოლის მენეჯერის მიერ უფლებამოსილებების დელეგირება სულაც არ ვარაუდობს მის “განშორებას” პირად პასუხისმგებლობასთან სამუშაო ამოცანების შესრულების შედეგებზე.

თუმცა, მართვის დეცენტრალიზაცია საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას, მიიღოს რიგი უდავო უპირატესობები. უპირველეს ყოვლისა, გადაწყვეტილებები მიიღება სათანადო დონეზე. უფრო დაბალი ორგანიზაციული დონეების თანამშრომლები შრომისთვის დამატებით მოტივაციას იღებენ, მათ უჩნდებათ გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების უნარების განვითარების შესაძლებლობა და მოთხოვნილება. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მთავარი პრობლემა მდგომარეობს ბარიერების გადალახვაში დელეგირების გზებზე, რაც მათ საშუალებას აძლევს ისარგებლონ ამასთან დაკავშირებული უპირატესობით. ქვემოთმოყვანილი რეკომენდაციების გათვალისწინება დაეხმარება ყოველ მენეჯერს, მიაღწიოს დელეგირების ეფექტიანობის ამაღლებას:

1. სამუშაო ამოცანის დელეგირება მოახდინეთ სრული მოცულობით. მენეჯერმა თანამშრომელს სამუშაო ამოცანა სრული მოცულობით უნდა გადასცეს და არ გაანაწილოს უფლებამოსილებები და ვალდებულებები მის შესასრულებლად რამდენიმე ხელქვეითს შორის. ამ დროს მაღლდება თანამშრომლის პასუხისმგებლობა შესრულებაზე, იგი დამატებით სტიმულებს იღებს ინიციატივის გამოსავლენად, მენეჯერი კი, თავის მხრივ, შესაძლებლობას იღებს, უფრო სრულად აკონტროლოს შედეგები.
2. სწორად შეარჩიეთ თანამშრომლები. მენეჯერს დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს სხვადასხვა უნარები აქვთ, სხვადასხვა ხარისხის მოტივაცია გააჩნიათ შრომის მიმართ. მენეჯერის არჩევანი უნდა ემყარებოდეს ხელქვეითების მოქმედებებზე დაკვირვებას (რომელ მათგანს მიუღია უკვე დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებები, ვინ გამოამყვანა საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღებისკენ მისწრაფება).
3. შეეცადეთ, მიაღწიოთ ბალანსს ძალაუფლებრივ უფლებამოსილებებსა და პასუხისმგებლობას შორის. დელეგირებას არაფერი აქვს საერთო ახალი ამოცანების მარტივ დასახვასთან. არცთუ იშვიათად მენეჯერები ისწრაფვიან დააკისრონ ხელქვეითებს პასუხისმგებლობა, რომელიც არ არის განმტკიცებული გადაწყვეტილებების მიღების უფლებით. ამოცანის შესრულების პასუხისმგებლობა განუყოფელია თანამშრომელთა უფლებამოსილებებისგან, მიიღონ გადაწყვეტილებები სამუშაო ამოცანების რაც შეიძლება ეფექტური მეთოდებით შესასრულებლად.
4. შექმენით ყველა აუცილებელი ინსტრუქცია. წარმატებული დელეგირება ვარაუდობს თანამშრომლის მიერ ინფორმაციის მიღებას თუ “რა?”, “როდის?”, “სად?”, “რატომ?”, “ვინ?” და “როგორ?”. ხელქვეითი მკაფიოდ

და გარკვევით უნდა აცნობიერებდეს თავის ამოცანას და მოსალოდნელ შედეგებს. შეიძლება საჭირო გახდეს უფლებამოსილებების გადაცემის პირობების სპეციალურად დაფიქსირება (დამატებითი რესურსები, ფორმა და ანგარიშვალდებულების ვადები).

5. მდგრადი უკუკავშირი. საკომუნიკაციო არხები მოწოდებულია უზრუნველყონ თანამშრომლები პქონდეთ წამოჭრილ შეკითხვებზე პასუხებით, რჩევების მიღების შესაძლებლობით. არ უნდა ხდებოდეს კონტროლის ბოროტად გამოყენება. ღია საკომუნიკაციო ხაზები ამაღლებს მენეჯერების ნდობის ხარისხს თანამშრომლების მიმართ და პირიქით.
6. შეფასება და ჯილდო. მენეჯერმა უნდა შეაფასოს მხოლოდ და მხოლოდ ხელქვეითთა შედეგები და არა სამუშაო დავალებების შესრულების მეთოდები. თუ შედეგები არ შეესაბამება მოლოდინს, ხელმძღვანელი აფასებს, რა შეიძლება ამას მოჰყვეს. თუ შედეგები შეესაბამება დასახულ მაჩვენებლებს, მენეჯერმა თანამშრომლები უნდა დააჯილდოვოს (მადლობა, პრემია, დაპირება, გააგრძელოს დელეგირების პრაქტიკა).

დელეგირების ხასიათი

პოზიტიური დელეგირება – ორგანიზაციაში მართვის დეცენტრალიზაციის ძირითადი მეთოდია. როგორ როლს ასრულებს მენეჯერი დელეგირების პროცესში? თუ თქვენ დაეთანხმებით ქვემოთ წარმოდგენილი მტკიცებებიდან სამზე მეტს, ეს ნიშნავს, რომ დელეგირების დანერგვისას თქვენ რიგ პრობლემებს შეხვდებით.

- მე სრულყოფილებისკენ ვისწრაფვი.
- ჩემი ხელმძღვანელი ჩემგან ფუნქციონალური მოვალეობების ზედმიწევნით ცოდნას მოელის.
- მე არა მაქვს იმისი დრო, რომ დაწვრილებით ავხსნა, როგორ უნდა შესრულდეს დავალება.
- ხშირად მე თვითონ ვამთავრებ თანამშრომლებისათვის მიცემულ დავალებებს.
- ჩემი ხელქვეითები ჩემსავით პასუხისმგებლობით როდი ეკიდებიან საქმეს.
- მე ნეგატიურად ვიღებ შეცდომებს, რომლებსაც ჩემი ხელქვეითები სამუშაოს შესრულებისას უშვებენ.
- მე ჭეშმარიტ სიამოვნებას ვღებულობ იმისგან, რომ შეძლებისდაგვარად ვასრულებ ჩვენს წინაშე დასახულ ყველა ამოცანას.
- მე დადებითად ვიღებ სამუშაოს შესრულებაზე კონტროლის შესაძლებლობას.

ხაზოვანი და დამხმარე ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებანი. როგორც წესი, ორგანიზაციებში საგრძნობი განსხვავებებია ხაზოვანი და დამხმარე ძალაუფლებრივ უფლებამოსილებებს შორის, რომლებიც განისაზღვრება იმით თუ რა ადგილი უკავია მენეჯერს საორგანიზაციო სტრუქტურაში (ხაზოვანი ან დამხმარე განყოფილება). ხაზოვანი განყოფილებები წყვეტენ ორგანიზაციის ძირითადი მიზნის მიღწევასა და მისი მისიის შესრულებასთან უშუალოდ დაკავშირებულ ამოცანებს. პროგრამული უზრუნველყოფის კომპანიებში ხაზოვანი განყოფილებები დაკავებულნი არიან პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავებით და რეალიზაციით.

ინტერნეტ-კომპანიაში ხაზოვანად შეიძლება ჩაითვალოს განყოფილებები, რომლებიც დაკავებული არიან ონლაინ-წინადადებების შემუშავებით, მენეჯმენტით და გაყიდვების ფუნქციის შესრულებით. დამხმარე განყოფილებები მოიცავენ ყველა იმ განყოფილებას, რომლებიც უზრუნველყოფენ კომპანიის ხაზოვანი

განყოფილებებისთვის სპეციალიზებული მომსახურებების გაწევას (სტრატეგიული დაგეგმვის, შრომითი ურთიერთობების, გამოკვლევების განყოფილებები, ბუღალტერია, ადამიანური რესურსების განყოფილება).

ხაზოვანი ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები ნიშნავს, რომ მენეჯერებს აქვთ ფორმალური უფლება მართონ და აკონტროლონ უშუალო ხელქვეითების ქმედებები. დამხმარე ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებების წრე უფრო ვიწროა და ვარაუდობს რჩევების, რეკომენდაციების და კონსულტაციების მიცემის უფლებას პერსონალის კომპეტენციის სფეროში, მათ უფრო კომუნიკაციური ხასიათი აქვთ, როდესაც სპეციალისტები გამოთქვამენ თავიანთ წინადადებებს ტექნიკურ სფეროებში.

მაგალითად, საწარმოო ფირმის ფინანსური განყოფილება უნდა ფლობდეს დამხმარე ძალაუფლებრივ უფლებამოსილებებს, რომლებიც გამოიყენება ხაზოვან განყოფილებებთან მოქმედების კოორდინაციისთვის (ანგარიშსწორების ფორმების შეთანხმება ალტურგილობის შესასყიდად, ფასიანი მომსახურების სტანდარტიზაცია).

მართვადობის ნორმა

მართვადობის ნორმა (კონტროლის ნორმა, პასუხისმგებლობის მოცულობა) განსაზღვრავს თანამშრომელთა რაოდენობას, რომლებიც უშუალოდ ანგარიშვალდებულნი არიან მენეჯერის წინაშე და ახასიათებს, თუ რა ხარისხით აკონტროლებს მენეჯერი ხელქვეითთა ქმედებებს. საორგანიზაციო აგებულების თეორიის ტრადიციული შეხედულებების შესაბამისად მართვადობის ნორმა არ უნდა აღემატებოდეს შვიდ ხელქვეითს ერთ მენეჯერზე, მაგრამ დღეს ბევრ ორგანიზაციაში იგი შეადგენს 30, 40 თანამშრომელს და მეტს.

მაგალითად, კომპანია *Consolidated Diesel*-ის დიზელის ძრავების ამწეობ ქარხანაში მართვადობის ნორმა 100-ის ტოლია. კომპანია *Lockheed*-სა და სხვა საწარმოო ფირმებში ჩატარებულმა გამოკვლევებმა საშუალება მოგვცა გაგვეკეთებინა დასკვნა, რომ მართვადობის ნორმის დიაპაზონი საკმაოდ ფართოა და რამდენიმე ფაქტორით განისაზღვრება. ზოგად შემთხვევაში, თუ მენეჯერი მუდმივად მჭიდროდ ურთიერთმოქმედებს ხელქვეითებთან, მართვადობის ნორმა დიდი არ არის, იმ შემთხვევებში, როდესაც არ არის უშუალო კავშირების საჭიროება, შეიძლება ნორმის გაზრდა. მართვადობის ნორმის გაზრდაზე გავლენის მომხდენ ფაქტორებს განეკუთვნება:

1. ხელქვეითებისთვის მისაცემი დავალებების სტაბილური, რუტინული ხასიათი.
2. თანამშრომლების მიერ ერთი ტიპის სამუშაო დავალებების შესრულება.
3. ყველა ხელქვეითი ერთ შენობაშია.
4. თანამშრომლები საკმაოდ გამოცდილნი არიან. მათი საქმიანობის მკაცრი კონტროლი მიზანშეწონილი არ არის.
5. სამუშაო ამოცანების შესრულება რეგლამენტირებულია წესებით და პროცედურებით.
6. მენეჯერისთვის მისაწვდომია დახმარების სისტემები და საკადრო საკითხების გადაწყვეტა.
7. არ არსებობს პერსონალის უშუალოდ მართვასთან დაუკავშირებელი ფუნქციების განხორციელების მწვავე აუცილებლობა (ქმედებების კოორდინაცია სხვა განყოფილებებთან ან დაგეგმვასთან).
8. მენეჯერის ინდივიდუალური არჩევანი და ხელმძღვანელობის სტილი მართვადობის მაღალი ნორმის ადეკვატურია.

მართვადობის და ორგანიზაციის საშუალო ნორმა განსაზღვრავს, მისი სტრუქტურა მაღალ ფორმებს განეკუთვნება თუ ბრტყელ ფორმებს. **მაღალი სტრუქტურისთვის** დამახასიათებელია მართვადობის დაბალი ნორმა და იერარქიული დონეების სიმრავლე; **ბრტყელი სტრუქტურისთვის** – მართვადობის მაღალი ნორმა ჰორიზონტალურ განზომილებაში და იერარქიის დონეების უმნიშვნელო რაოდენობა.

უკანასკნელ წლებში ორგანიზაციულ მშენებლობაში დომინირებდა მართვადობის ნორმის გაზრდის ტენდენცია, რაც დეცენტრალიზაციას ახდენდა. ნახ. 3.2-ზე წარმოდგენილია კომპანია *International Metals*-ში განხორციელებული რეორგანიზაცია. მართვის მრავალდონიანი სტრუქტურა (ნახ. 3.2, ა) შეცვალა ბრტყელმა, როდესაც 10 საოპერაციო მენეჯერი და ცხრა დამხმარე სპეციალისტი ანგარიშს აბარებს უშუალოდ კომპანიის პრეზიდენტს (ნახ. 3.2, ბ). გრძელი მმართველობითი სტრუქტურა და მართვადობის მაღალი ნორმა შეესაბამება კომპანიის ხელმძღვანელის არჩევანს და ხელმძღვანელობის სტილს, მისი გუნდი შედგება უმაღლესი კვალიფიკაციის მენეჯერებისგან, რომელთაც არ სჭირდებათ მკაცრი კონტროლი, ხოლო მათი კაბინეტები განლაგებულია ოფისის შენობის ერთ სართულზე.

ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია

ცენტრალიზაციის და დეცენტრალიზაციის ცნებები განეკუთვნება მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების იერარქიულ დონეებს. **ცენტრალიზაცია** ნიშნავს, რომ გადაწყვეტილებების მიღების ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებანი კონცენტრირდება ორგანიზაციის მართვის მაღალ დონეებზე. **დეცენტრალიზაციის** დროს გადაწყვეტილებების მიღების ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებანი გადაადგილდება ორგანიზაციის დაბალი დონეების მიმართულებით. გადაწყვეტილებების მიღების ოპტიმალური დონე შეიძლება შეირჩეს ორგანიზაციაში ჩატარებული ექსპერიმენტების შედეგების მიხედვით.

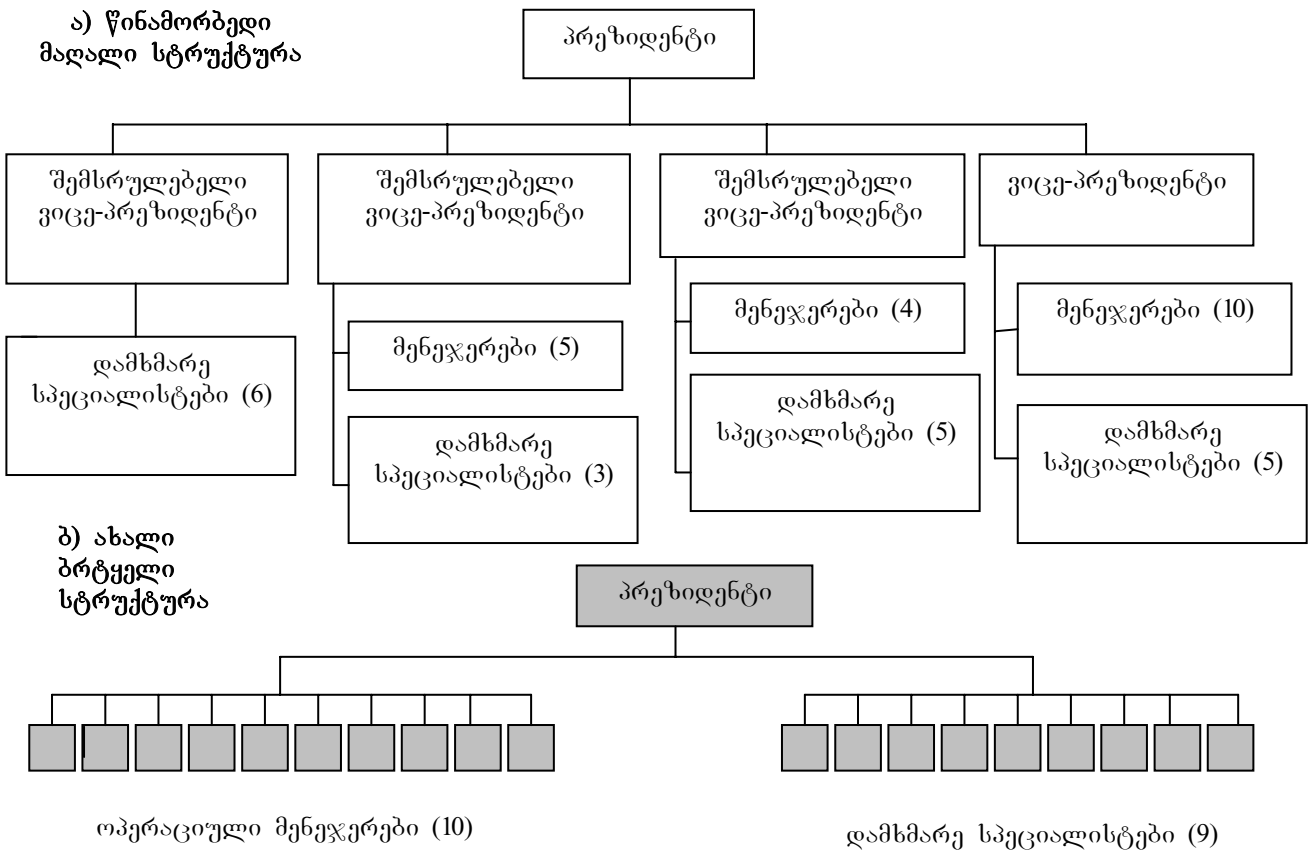
უმეტესი მკვლევარების აზრით, უკანასკნელი 30 წლის მანძილზე აშშ-ში და კანადაში დომინირებდა ორგანიზაციის მართვის დეცენტრალიზაციის ხარისხის გაზრდის ტენდენცია.

დეცენტრალიზაცია ამცირებს დატვირთვას უმაღლეს ხელმძღვანელობაზე, იძლევა საშუალებას, უფრო ეფექტურად იქნეს გამოყენებული თანამშრომელთა კვალიფიკაცია და ნიჭი, ხელს უწყობს გადაწყვეტილებების მიღებას ადგილებზე კარგად ინფორმირებული თანამშრომლების მიერ, საშუალებას იძლევა, ააჩქაროს ორგანიზაციის რეაქცია გარეშე ცვლილებებზე. მაგრამ ასეთი ტენდენციის არსებობა სრულიადაც არ ნიშნავს, რომ დეცენტრალიზაცია გვევლინება პანაცეად ყოველგვარი პრობლემებისთვის.

ხელმძღვანელებმა უნდა გააანალიზონ სიტუაცია ორგანიზაციაში და აირჩიონ გადაწყვეტილებების მიღების ისეთი დონე, რომელიც ყველაზე უფრო კარგად აკმაყოფილებს მის მოთხოვნებს. ცენტრალიზაციის და დეცენტრალიზაციის თანაფარდობის განმსაზღვრელ ფაქტორებს განეკუთვნება:

1. რადიკალური ცვლილებების გატარების აუცილებლობა და გარემოს გაურკვევლობის მაღალი დონე ხელს უწყობს დეცენტრალიზაციას. გავისხენოთ 2001 წლის 11 სექტემბრის მოვლენები. ამ პირობებში კომპანია UPS-ის ავტოსატრანსპორტო სამსახური (რომელსაც ყოველდღიურად გადააქვს აშშ-ს მთლიანი შიდა პროდუქტის 7%) მკაცრად გრაფიკის შესაბამისად მოქმედებდა დეცენტრალიზებული სტრუქტურის წყალობით, რომელიც საშუალებას აძლევდა ადგილობრივ მენეჯერებს მიეღოთ საკვანძო გადაწყვეტილებები. “მე მივაჩვიე ჩემი თავი, არ ჩავერიო, მივცე სხვებს

საშუალება, მართონ სისტემა”, - ამბობს UPS-ის ვიცე-თავმჯდომარე მაიკლ ლ. ესკიუ. იმის გამო, რომ კომპანიების უმეტესობა ოპერირებს ინტენსიური გლობალური კონკურენციის, გაურკვეველი გარემოს პირობებში, ისინი აქცენტს დეცენტრალიზაციაზე აკეთებენ.



ნახ. 32. International Metals-ის სტრუქტურის რეორგანიზაცია, მიმართული კომპანიის პრეზიდენტის მართვადობის ნორმის ამაღლებისკენ

ცენტრალიზაციის და დეცენტრალიზაციის თანაფარდობა ფირმის სტრატეგიის ადეკვატური უნდა იყოს. მაგალითად, კომპანიაში *Johnson & Johnson* მისი ყველა 180 განყოფილება პრაქტიკულად დამოუკიდებელია საქონლის შემუშავებაში და მარკეტინგში. დეცენტრალიზაცია ძალაუფლების მინიჭების კორპორატიული სტრატეგიის ადეკვატურია, როცა ფირმის ყოველი განყოფილება უშუალოდ ურთიერთქმედებს მომხმარებლებთან და ღებულობს საშუალებას სწრაფად მოახდინოს ადაპტაცია მათი ცვალებადი მოთხოვნილებების მიმართ. საპირისპირო მაგალითი: ლარი ელისონმა კომპანია *Oracle*-დან მოახდინა ორგანიზაციის საქმიანობის ცენტრალიზაცია, რათა შეემცირებინა ხარჯები და საყოველთაო ძალისხმევების კონცენტრაცია მოეხდინა გლობალური ინტერნეტ-სისტემების შემუშავებაზე, და ეს მან ისევ იმავე ქსელის მეშვეობით გააკეთა (იხ. “პრაქტიკული მაგალითი”).

2. კრიზისის პერიოდში ან უშუალო საფრთხის გაჩენის შემთხვევებში ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები, როგორც წესი, კონცენტრირდება

ორგანიზაციის უმაღლესი მენეჯერების ხელში. როდესაც Honda-ს ქვედანაყოფების უფროსები ვერ შეთანხმდნენ მსუბუქი მანქანების ახალი მოდელების თაობაზე, კომპანიის პრეზიდენტმა ნაბუჰიკო კავამატომ დამოუკიდებლად მიიღო გადაწყვეტილება.

პრაქტიკული მაგალითი

ძალაუფლების ცენტრალიზაცია ORACLE-ში

მრავალი თქმულა და დაწერილა იმის შესახებ, თუ რა როლს ასრულებს ინტერნეტი თანამშრომლების ინფორმაციით უზრუნველყოფასა და მათი თავისუფლების გაზრდაში. მაგრამ Oracle Corporation-ის აღმასრულებელმა დირექტორმა ლარი ელისონმა იცის, რომ ქსელის დახმარებით შეიძლება საგრძნობლად გაძლიერდეს ტოპ-მენეჯმენტის ბრძანება-კონტროლის ფუნქცია. კომპანიის ხელმძღვანელმა მოითხოვა, რომ თანამშრომლებმა მაქსიმალური ხარისხით გამოიყენონ ინტერნეტის შესაძლებლობები, რაც მას საშუალებას აძლევს თვალი მიადევნოს, გააანალიზოს და მართოს თითოეული განყოფილების, მენეჯერის ან თანამშრომლის ქცევა, თანაც გლობალური მასშტაბით.

რამდენიმე წლის წინ Oracle-ში მოხდა სკანდალი იმასთან დაკავშირებით, რომ გასაღების მენეჯერები ჩუმად აწარმოებდნენ გარიგებებს ან საიდუმლო, ინდივიდუალურ ხელშეკრულებებს დებდნენ თავიანთი მომსახურების ანაზღაურების თაობაზე. ახლა ყველა პირობა, საკონტრაქტო ვალდებულებების და საკომისიოს ოდენობის ჩათვლით, ზემოდან განისაზღვრება: ყველაფერი ესენი ჩაწერილია მონაცემთა გლობალურ ბაზაში. გარდა ამისა, ბაზაში სავალდებულოა შეტანილ იქნას ინფორმაცია ყველა გარიგების შესახებ, რაც უზრუნველყოფს გაყიდვების მეცრე კონტროლს. “დღეს მე მართლა მომწონს ეს ბიზნესი, - ამბობდა ლ. ელისონი. - მე ხომ დეტალურ ინფორმაციას ვღებულობ ყველაფრის შესახებ, რაც ხდება.. . “ როგორც ჩანს, ლ. ელისონს ურჩევნია ყველაფერი მის კონტროლს ექვემდებარებოდეს. თუმცა, ინფორმაციის და გადაწყვეტილებების მიღების ცენტრალიზაციას საფუძვლიანი მიზეზები აქვს. რამდენიმე წლის წინ Oracle-ის ხელმძღვანელობა იმ დასკვნამდე მივიდა, რომ კომპანიის მომავალი დამოკიდებულია ურთიერთ ინტერნეტ-დამატებების სრული კომპლექსის შექმნაზე.

ამისთვის აუცილებელი იყო “ფეოდალიზმის” მოსპობა ორგანიზაციის შიგნით. ყოველ მენეჯერს, რომელიც პასუხს აგებდა ოპერაციებზე, ერთ-ერთ ქვეყანაში, ჰქონდა ელ-ფოსტის, კადრების განყოფილების და ფინანსური ანგარიშგების საკუთარი სისტემა. სულ მთელს მსოფლიოში გაფანტული იყო დაახლოებით 40 ასეთი საინფორმაციო ცენტრი. “ჩვენ გვქონდა არა მარტო საბუღალტრო აღრიცხვის 70 ცალკეული სისტემა 70 ქვეყანაში. ყოველ ქვეყანაში ვქირაობდით თავის სპეციალისტ ინფორმაციონისტებს, რათა მათი სახეცვლილება მოგვეხდინა!” - ამბობს ლ. ელისონი. ბუნებრივია, მენეჯერებმა წინააღმდეგობა გაუწიეს გადაწყვეტილებას მხოლოდ ორი საინფორმაციო ცენტრის (ერთი შტაბ-ბინაში და ერთი, სარეზერვო, - კოლორადო სფრინგსში) და თითოეული მსხვილი ფუნქციისთვის მონაცემთა თითო გლობალური ბაზის გამოყენების შესახებ. მათი წინააღმდეგობის გასატეხად ლ. ელისონმა ელ-ფოსტის გლობალიზაციით დაიწყო. ამით მან უჩვენა ხელქვეითებს, რამდენად უფრო მარტივი, ეფექტური და იაფია ასეთი მიდგომა ბიზნესის თვალსაზრისით. შემდეგ რიგ-რიგობით ინერგებოდა სხვა გლობალური ინტერნეტ-დამატებები. Oracle-ის ზოგიერთი ხელმძღვანელი კვლავ კონტროლის გამკაცრების წინააღმდეგია. თუმცა თვით აღმასრულებელი დირექტორი დარწმუნებულია იმაში, რომ მიღებული გადაწყვეტილება ფართო გლობალური კომპანიის მართვის ადეკვატურია. “ჩვენ, უმაღლესი ხელმძღვანელები, ვწყვეტთ მნიშვნელოვან საკითხებს და ვატყობინებთ ხელქვეითებს, რა და როგორ

უნდა გაკეთდეს, - ამბობს ლ. ელისონი. - მაგრამ ვიდრე ბრძანებები ყველა ბიუროკრატიულ დონეს გაივლის, ისინი სამჯერ იცვლება”. ლ. ელისონი დარწმუნებულია, რომ ინტერნეტის გამოყენება კონტროლის ცენტრალიზაციისა და უფრო “მეცნიერული” მენეჯმენტისთვის Oracle- ის განვითარების საუკეთესო საშუალებაა.

ფორმალიზაცია

ფორმალიზაციაში იგულისხმება მენეჯმენტის მიერ ოფიციალურ დოკუმენტებში დაფიქსირებული ფორმალური წესების, პოლიტიკის, ინსტრუქციების, პროცედურების, სამუშაოთა აღწერის, დარიგებების შემუშავება, რომელთა შესაბამისად ხორციელდება თანამშრომელთა საქმიანობის მართვა და კონტროლი. ასეთი სახის დოკუმენტები ავსებენ საორგანიზაციო სქემას - აღწერენ ამოცანებს, ანაწილებენ პასუხისმგებლობას და უფლებამოსილებებს გადაწყვეტილების მიღებისას.

წესების, დარიგებების და წერილობითი ინსტრუქციების გამოყენება ორგანიზაციის ბიუროკრატიული მოდელის განუყოფელი ნაწილია (იხ. თავი 1). ჯერ კიდევ მაქს ვებერმა განსაზღვრა, რომ ბიუროკრატიულ მოდელში ჩადებულია ორგანიზაციის ლოგიკური და რაციონალური საქმიანობის უზრუნველყოფი მახასიათებლები.

დოკუმენტაციის რაციონალურობა და სარგებელი თვალნათელია, მაგრამ ძალიან ხშირად აღმოჩნდება ხოლმე, რომ იგი “მტკნარი” ბიუროკრატიაა, რომელშიც პრობლემები კი არ იხსნება, არამედ იქმნება. ამით განსაკუთრებით აქვთ სახელი განთქმული სახელმწიფო ორგანიზაციებს, მათ შორის აშშ-შიც.

მაგალითად, მშენებლობის უფლების ტენდერში გასამარჯვებლად კომპანია უნდა აკმაყოფილებდეს მრავალ მოთხოვნას და წარმოადგინოს დოკუმენტების მთები. კომპანია *MDP Construction*-ში, მაგალითად, მშენებლობის სამართავად გამოიყენება ინტერნეტი, პროგრამული უზრუნველყოფა პროექტების მართვისთვის და სხვა საინფორმაციო ტექნოლოგიები, ადმინისტრაციული პერსონალის რაოდენობა კი მინიმუმამდეა დაყვანილი.

მრავალ ორგანიზაციაში ფორმალიზაციის და ბიუროკრატიზაციის ხარისხი თანდათან მცირდება. თანამდებობრივი ინსტრუქციების მკაცრი განსაზღვრა, მაგალითად, ზღუდავს შემოქმედებითობას, მოქნილობას და რეაქციის სიჩქარეს – თვისებებს, რომლებზეც ყველაზე დიდი მოთხოვნაა თანამედროვე, ცოდნაზე დამყარებულ ორგანიზაციებში. გაყიდვების ერთი მენეჯერი ყველგან ამბავს იმის შესახებ, რომ მან ერთხელ კლიენტ-ფირმას შესთავაზა მედია-პროდუქტი, რომელიც ნამდვილად იძლეოდა გაყიდვების მოცულობის გაზრდის საშუალებას.

მენეჯერმა “განსაზღვრა” მთავარი - თანამშრომელი, რომელიც პასუხს ავებდა ამ სფეროზე, მოაწყო შეხვედრა და მოისმინა ყველაზე საამო გამოსმაურება თავისი წინადადების შესახებ. თუმცა შეხვედრის ბოლოს ფირმა-კლიენტის ვიცე-პრეზიდენტმა თქვა: “ეს სწორედ ის არის, რაც ჩვენ გვჭირდება, მაგრამ ამის ყიდვა მე არ შემიძლია. თანამდებობრივი ინსტრუქციის შესაბამისად მე მცირე საწარმოების ბაზარზე ორიენტირებული მედიის ყიდვის უფლება არა მაქვს”. კუნსულტანტმა გამოარკვია, რომ ფორმალურად პოტენციური კლიენტის არცერთ თანამშრომელს არ ჰქონდა იმ პროდუქტის ყიდვის სანქციონირების უფლება, რომელსაც შეეძლო საგრძნობლად გაეუმჯობესებინა კომპანიის მომგებიანობა.

დეპარტამენტალიზაცია

საორგანიზაციო სტრუქტურის კიდევ ერთი ფუნდამენტური მახასიათებელი არის დეპარტამენტალიზაცია ანუ განყოფილებებად დაყოფა, რომელიც წარმოადგენს ცალკეული თანამდებობების განყოფილებებად (დეპარტამენტებად) და შემდგომ ამ განყოფილებებისგან მთლიანი ორგანიზაციის ჩამოყალიბებას. მენეჯერებმა უნდა მიიღონ გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ როგორ დააკავშირებს ერთმანეთთან მმართველობის ჯაჭვი თანამშრომლებს მათს წინაშე დასმული სამუშაო ამოცანების შესასრულებლად.

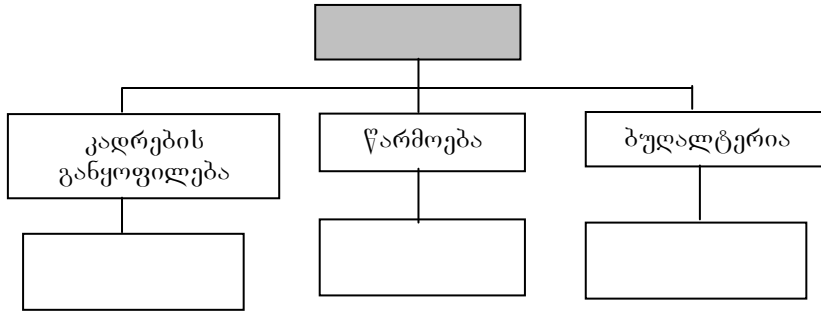
დეპარტამენტების ჩამოყალიბების პროცესში მმართველობის ჯაჭვის სხვადასხვანაირად გამოყენების შესაბამისად გამოყოფენ ორგანიზაციის სტრუქტურის შემუშავების ხუთ ძირითად მიდგომას.

ვერტიკალურ ფუნქციონალური, დივიზიონალური და მატრიცული – ტრადიციულ მიდგომებს განეკუთვნება (განყოფილებების და მათ შორის ურთიერთობების ჩამოყალიბება განისაზღვრება სუბორდინაციის ჯაჭვით, რომელიც იერარქიული პირამიდის მწვერვალთან მისი ფუძისკენ მიემართება). შედარებით ახალია გუნდური და ქსელური მიდგომები. სხვადასხვა საორგანიზაციო სტრუქტურების ილუსტრაციებს შეგიძლიათ გაეცნოთ ნახ. 3.3. გარდა ამისა, ზოგიერთი კომპანია იყენებს ორგანიზაციის მიმართ ვერტიკალურ მიდგომას. ახალი მიდგომები – გუნდები, ქსელები, ვირტუალური ორგანიზაციები – ჩნდება მაღალ კონკურენტულ, ცოდნაზე დამყარებულ გლობალურ გარემოში მოქმედი ორგანიზაციების მოთხოვნების ცვლილებების საპასუხოდ.

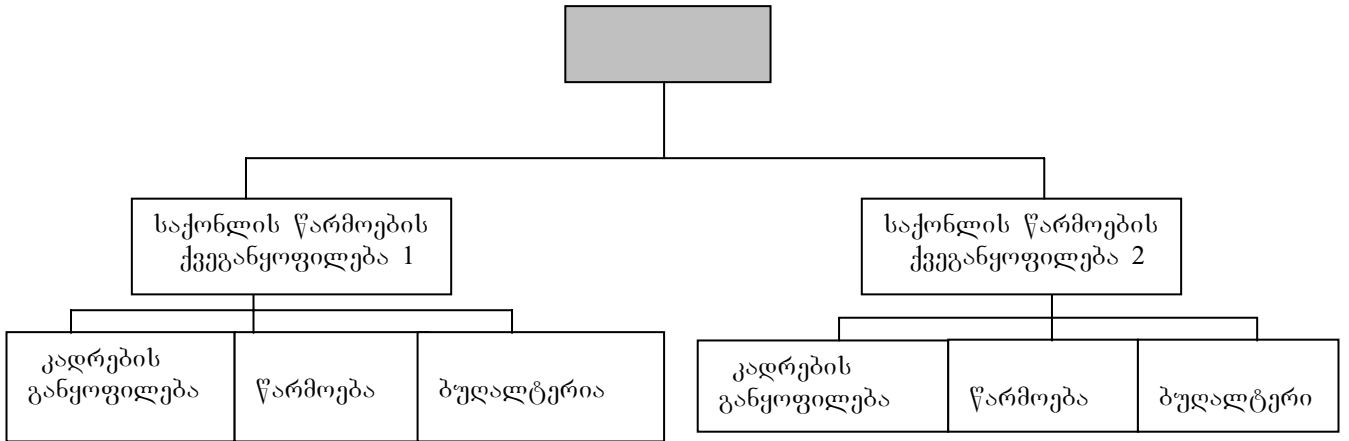
1. *ვერტიკალური ფუნქციონალური მიდგომა.* თანამშრომლები ერთიანდებიან დეპარტამენტებად კვალიფიკაციის (საინჟინრო განყოფილება ან ბუღალტერია) და იმ საქმიანობის სახეობების შესაბამისად, რომელსაც ისინი ასრულებენ.
2. *დივიზიონალური მიდგომა.* განყოფილებები ჯგუფდება თვითდამაკმაყოფილებელ ქვედანაყოფებად გამოსაშვები საქონლის, პროგრამების ან გეოგრაფიული პრინციპის შესაბამისად. დეპარტამენტალიზაციის ბაზისად გვევლინება არა იმდენად მსგავსება, არამედ უნარებისა და ჩვევების მრავალფეროვნება.
3. *მატრიცული მიდგომა.* ეს არის ფუნქციონალური და დივიზიონალური, ერთმანეთის გადამფარავი სუბორდინაციის ჯაჭვების თანაარსებობა, როდესაც თანამშრომლები ანგარიშგაღებულნი არიან ორი უშუალო უფროსის წინაშე.
4. *გუნდური მიდგომა.* სპეციფიური ამოცანების შესასრულებლად და ძირითადი განყოფილებების საქმიანობის კოორდინაციისთვის ორგანიზაციაში იქმნება გუნდები, რომლებიც მსჭვალავს მის ყველა დონეებს პრეზიდენტის ოფისიდან საამქროებამდე.
5. *ქსელური მიდგომა.* ორგანიზაცია “მჭიდროვდება”; მთავარ, გამაერთიანებელ როლს ასრულებს ცენტრალური კვანძი, რომელიც სატელეკომუნიკაციო ტექნოლოგიების მეშვეობით უკავშირდება სხვადასხვა ფუნქციების შემსრულებელ დეპარტამენტებს. განყოფილებები მთლიანად დამოუკიდებელნი არიან და ცენტრალური კვანძის მომსახურებას ანაზღაურებენ კონტრაქტით, მოგებიდან. დეპარტამენტები შეიძლება განთავსებული იყოს მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილში.

თითოეული ამ სტრუქტურულ მიდგომას გარკვეული გააჩნია როგორც უპირატესობები, ისე ნაკლავანებებიც. ჩვენს მიერ განხილულ სტრუქტურებს შორის ძირითადი განსხვავება იმაში მდგომარეობს, თუ რომელი პრინციპით არიან გაერთიანებულნი თანამშრომლები განყოფილებებად და ვის აბარებენ ანგარიშს.

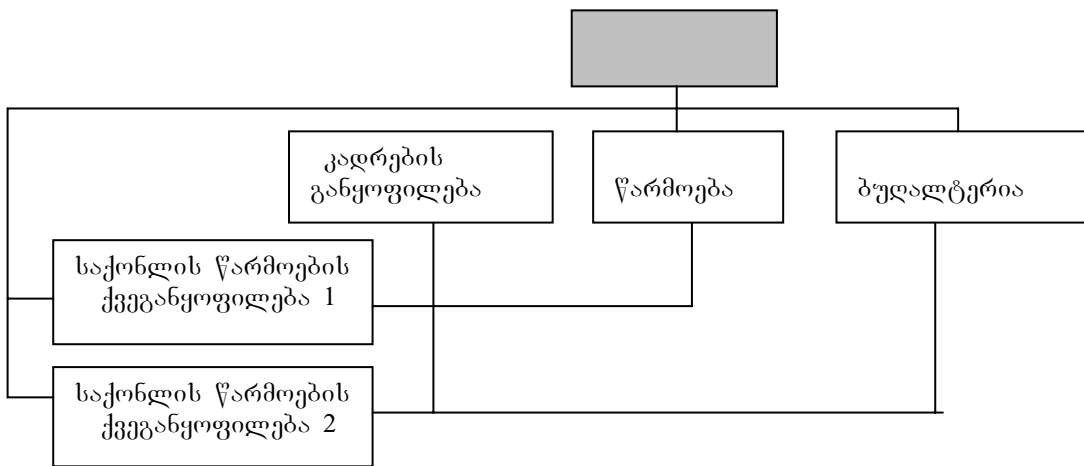
1. ვერტიკალური ფუნქციონალური



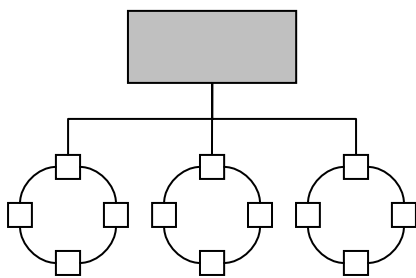
2. დივიზიონალური



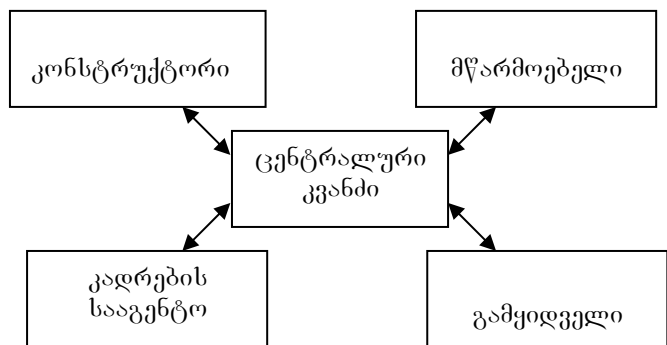
3. მატრიცული



4. გუნდური



5. ქსელური



ნახ. 3.3. ხუთი მიდგომა საორგანიზაციო სტრუქტურის მიმართ

სტრუქტურების განსხვავება განსაზღვრავს თანამშრომლების წინაშე დასმულ ამოცანებს და შრომის მოტივაციის მეთოდებს. განვიხილოთ თითოეული ამ სტრუქტურულ მიდგომათაგან და მათი გავლენა ორგანიზაციის მართვაზე.

ვერტიკალური ფუნქციონალური მიდგომა

ფუნქციონალური სტრუქტურა ითვალისწინებს თანამდებობების დაჯგუფებას განყოფილებებში მსგავსი საქმიანობის სახეობების, კომპეტენციისა და რესურსების გამოყენების მიხედვით. ფუნქციონალური სტრუქტურა შეიძლება განხილულ იქნეს, როგორც დეპარტამენტალიზაცია საორგანიზაციო რესურსების მიხედვით, რადგან ფუნქციონალური საქმიანობის ყოველი ტიპი (კადრების მართვა, საინჟინრო საქმიანობა, წარმოება) დაკავშირებულია სპეციფიურ, საორგანიზაციო ამოცანების შესასრულებლად გამოყენებულ რესურსებთან. მოცემულ შემთხვევაში თანამშრომლები და წარმოების საშუალებები განიხილებიან, როგორც საერთო საორგანიზაციო რესურსი და ჯგუფდებიან ერთიან განყოფილებაში.

ორგანიზაციის პრინციპი. ფუნქციონალური სტრუქტურის მაგალითია კომპანია *American Airlines*-ის (ნახ. 3.4) ორგანიზაცია. მისი ძირითადი განყოფილებები, რომლებიც დირექტორთა საბჭოს ემორჩილება, დაჯგუფებულია თანამშრომლების მსგავსი კომპეტენციის და რესურსების მიხედვით (საფინანსო განყოფილება, უსაფრთხოების სამსახური, სახელმწიფო დაწესებულებებთან ურთიერთობის განყოფილება, საინფორმაციო ტექნოლოგიების და მარკეტინგის განყოფილებები). *American Airlines*-ის ფუნქციონალური განყოფილებებიდან თითოეული განეკუთვნება ავიახაზებს, როგორც ერთ მთლიანობას. ასე მაგალითად, ვიცე-პრეზიდენტი უსაფრთხოების დარგში პასუხს აგებს ყველა ფრენის უსაფრთხოების პრობლემების გადაწყვეტაზე, მარკეტინგის განყოფილება კი პასუხს აგებს მთლიანად კომპანიის გაყიდვებსა და მარკეტინგზე.

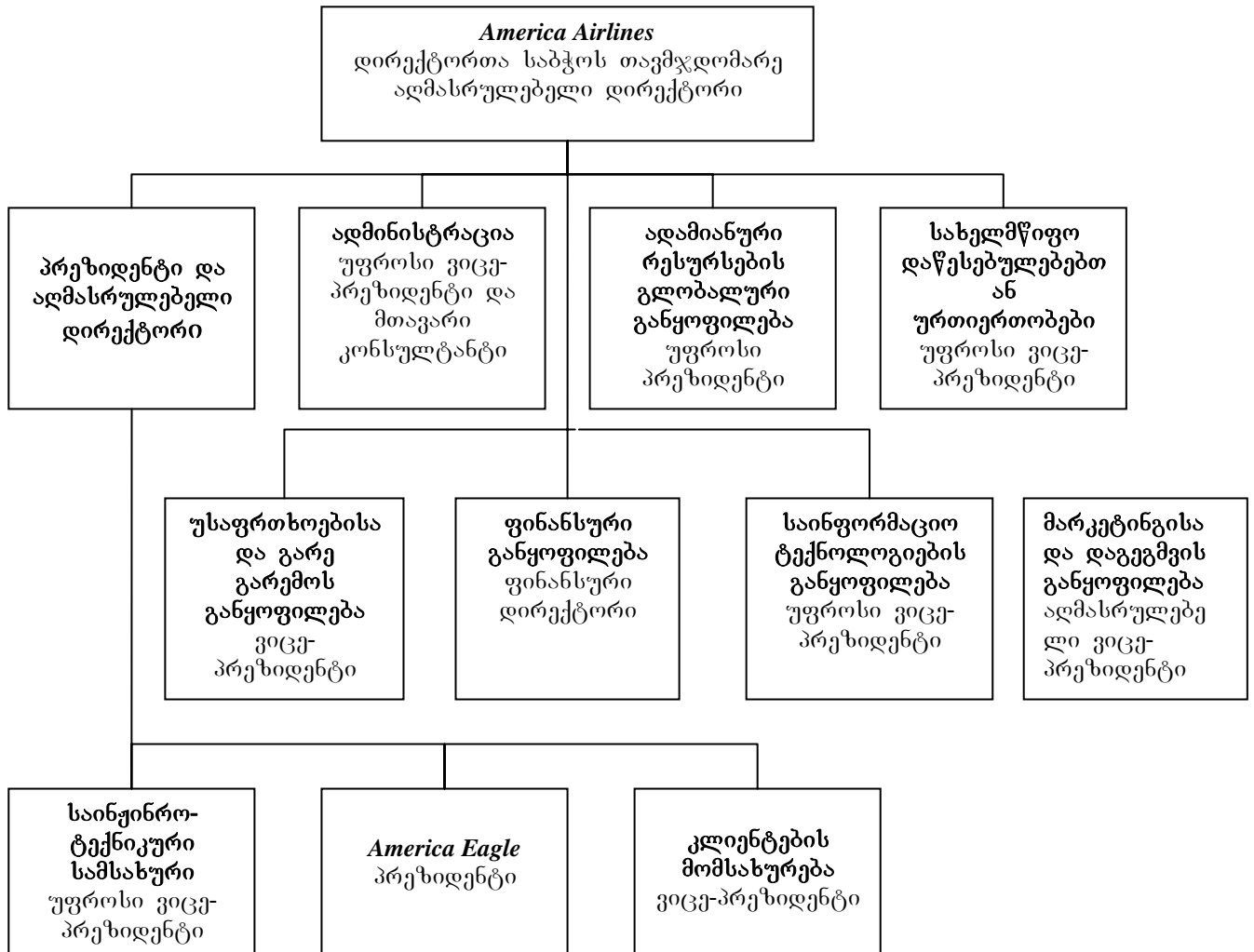
ფუნქციონალური სტრუქტურა გამოირჩევა ძალაუფლების მტკიცე ვერტიკალით. ინფორმაცია მიედინება ზევით და ქვევით იერარქიის მიხედვით, მმართველობის ჯაჭვები ორგანიზაციის მწვერვალზე იყრის თავს. ასეთი სტრუქტურის ჩარჩოებში თანამშრომლები უმთავრესად საკუთარი განყოფილების თანამშრომლებთან ურთიერთმოქმედებენ: ზემდგომი ორგანოების გადაწყვეტილებები განყოფილებების ჩარჩოებში სრულდება. მენეჯერებს და უბრალო თანამშრომლებს მომზადების და გამოცდილების მსგავსი დონეები აქვთ. როგორც წესი, ასეთ ორგანიზაციაში ყოველი თანამშრომლის საქმიანობას მკაცრი წესები და პროცედურები განსაზღვრავს.

იერარქიის დაბალ დონეებზე მყოფი თანამშრომლები, აღიქვამენ ზემდგომი თანამშრომლების უფლებას, მიიღონ გადაწყვეტილებები და გასცენ ბრძანებები, როგორც ნორმას. თანამშრომლის კარიერა მის ფუნქციონალურ თვისებებზეა დამოკიდებული: თავისი ჩვევების განვითარებით თანამშრომელს შეუძლია დაწინაურების იმედი იქონიოს.

უპირატესობები და ნაკლოვანებები. ფუნქციონალური სტრუქტურის აღნიშნული მახასიათებლები ორგანიზაციას რიგ უპირატესობებს ანიჭებს. თანამშრომლების დაჯგუფება ამოცანების სიახლოვის შესაბამისად მასშტაბის ეფექტის განხორციელების და არსებული რესურსების ეფექტიანად გამოყენების საშუალებას იძლევა. კომპანიაში *American Airlines* (ნახ. 3.4) საინფორმაციო ტექნოლოგიების ყველა სპეციალისტი ერთ მსხვილ განყოფილებაში მუშაობს. თანამშრომლების კვალიფიკაცია და გამოცდილება განყოფილებას საშუალებას აძლევს გადაწყვიტოს ორგანიზაციის პრაქტიკულად ნებისმიერი საინფორმაციო

პრობლემა. მუშაობა მსხვილ, ფუნქციონალური ნიშნით შექმნილ განყოფილებებში ხელს უწყობს პროფესიონალიზმის დონის ამაღლებას, რადგან თანამშრომლები სხვადასხვა სახის დავალებებს ასრულებენ და თან საშუალება აქვთ რჩევისათვის მიმართონ მათი დეპარტამენტის ექსპერტებს. თანამშრომლებს კვალიფიკაციის ამაღლების და იერარქიულ სტრუქტურაში წინსვლის მოტივაცია აქვთ.

რადგან მმართველობის ჯაჭვი ორგანიზაციის მართვის მწვერვალზე იყრის თავს, ფუნქციონალური სტრუქტურა გეთავაზობს გადაწყვეტილებების მიღების ცენტრალიზაციას და წინასწარ განსაზღვრავს ზევიდან უნიფიცირებულ მართვას. ზოგიერთ შემთხვევებში ფუნქციონალური სტრუქტურა ხასიათდება მართვადობის მაღალი ნორმით (მსხვილი განყოფილებები და თანამშრომლების საერთო კომპეტენციები). კომუნიკაციები და თანამშრომლების საქმიანობის კოორდინაცია ყოველი განყოფილების შიგნით მაღალ დონეზე ხორციელდება. და, ბოლოს, ფუნქციონალური სტრუქტურა უზრუნველყოფს პრობლემების გადაწყვეტის მაღალ ტექნიკურ დონეს. კომპანიის ფრიად ძვირფას რესურსს წარმოადგენენ კვალიფიციური ექსპერტები სხვადასხვა დარგებში, განსაკუთრებით მაღალ ტექნოლოგიებში სპეციალიზებული ექსპერტები, რომლებიც დაინტერესებული არიან ფუნქციონალური გამოცდილების შექმნით.



ნახ. 34. კომპანია American Airlines-ის ფუნქციონალური სტრუქტურა

ფუნქციონალური სტრუქტურის ნაკლოვანებებს განეკუთვნება უჩინარი და ფორმალური საზღვრები განყოფილებებს შორის და გარე გარემოს ცვლილებებზე შენელებული რეაქცია. იმის გამო, რომ თანამშრომლები დეპარტამენტებად არიან დანაწილებულნი, ფუნქციონალური კომუნიკაციები და კოორდინაცია მათ შორის, როგორც წესი, დაბალ დონეებზე ხორციელდება, ამიტომაც ინოვაციების დანერგვა და ცვლილებების შეტანა რამდენიმე სტრუქტურული ერთეულის ძალისხმევის გაერთიანებას მოითხოვს.

რადგანაც ქვედანაყოფების ბრძანების ჯაჭვები თავს იყრის მხოლოდ იერარქიული პირამიდის მწვერვალზე, გადაწყვეტილებები, რომლებიც ერთ განყოფილებაზე მეტს ეხება, უმაღლესი ხელმძღვანელობის “მისაღებში რიგებს” წარმოქმნის. ფუნქციონალური სტრუქტურა ასევე აძლიერებს სპეციალიზაციას სამუშაო დავალებების შესრულებასა და შრომის დანაწილებაში, სამუშაო პროცესი რუტინულ ხასიათს ღებულობს და შრომის მიმართ თანამშრომელთა მოტივაცია ქვეითდება.

ფუნქციონალურ სტრუქტურაში შესაძლებელია აგრეთვე მმართველობის ისეთი პრობლემების წამოჭრა, როგორიც არის განყოფილებების ამა თუ იმ სირთულის წარმოქმნაში დამნაშავეების გამოვლენა.

ფუნქციონალური სტრუქტურის უპირატესობები და ნაკლოვანებები წარმოდგენილია ცხრილში 3.1.

ცხრილი 3.1
ფუნქციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურის უპირატესობები და ნაკლოვანებები

უპირატესობები	ნაკლოვანებები
<ul style="list-style-type: none"> • რესურსების ეფექტიანი გამოყენება • სპეციალიზაციის გადრმავება და განვითარება • კარიერული ზრდა ფუნქციონალური განყოფილებების შიგნით • ხელმძღვანელობა და კონტროლი უმაღლესი მენეჯმენტის მხრიდან • ურთიერთქმედების კოორდინაციის მაღალი ხარისხი ფუნქციის შიგნით • პრობლემების ტექნიკური გადაწყვეტის მაღალი დონე 	<ul style="list-style-type: none"> • სუსტი ურთიერთკავშირები ფუნქციონალურ განყოფილებებს შიგნით • შენელებული რეაქცია გარე ცვლილებებზე. პრობლემები ინოვაციურ საქმიანობაში • გადაწყვეტილებები მიიღება იერარქიის უმაღლეს დონეებზე, რაც პროცესის შენელებას განაპირობებს • პრობლემების აღმოფხვრაზე პასუხისმგებლობის განაწილების პრობლემები • თანამშრომლების მიერ საორგანიზაციო ამოცანების შეზღუდული აღქმა • პრობლემები თანამშრომლების ზოგადი სწავლების მართვაში

დივიზიონალური მიდგომა

ფუნქციონალური მიდგომისგან განსხვავებით, როდესაც თანამშრომლები ჯგუფებიან განყოფილებებში მათს მიერ შესასრულებელი საქმიანობის და გამოსაყენებელი რესურსების ერთობის ხარისხის შესაბამისად, **დივიზიონალური სტრუქტურა** წარმოიქმნება იმ შემთხვევებში, როდესაც თანამშრომლების განყოფილებად გაერთიანების ძირითადი კრიტერიუმად გვევლინება ორგანიზაციის მიერ გამოშვებული პროდუქცია.

დივიზიონალურ სტრუქტურას ხანდახან *სახაქონლო სტრუქტურას*, *პროგრამულ სტრუქტურას* ან *ავტონომიური ბიზნეს-ერთეულების სტრუქტურას* უწოდებენ. თითოეული ამ ტერმინთაგან პრაქტიკულად ერთსა და იმავეს ნიშნავს: კომპანიის სხვადასხვა განყოფილებები ერთიანდება ერთიანი საქონლის საწარმოებლად, იქნება ეს პროდუქტი, პროგრამა თუ ერთეული დამკვეთის მომსახურება.

დივიზიონალური სტრუქტურა ყველაზე უფრო ადეკვატურია მსხვილი კომპანიებისთვის. მსხვილი კორპორაციების უმეტესობა შედგება ბიზნეს-ქვედანაყოფებისგან, რომლებიც მოწოდებულნი არიან გადაწყვიტონ სხვადასხვა ამოცანები, მოემსახურონ სხვადასხვა კლიენტებს ან აწარმოონ სპეციფიურ ბაზრებზე ორიენტირებული საქონელი. დივიზიონალური სტრუქტურა ყველაზე უფრო ეფექტური აღმოჩნდება ხოლმე იმ შემთხვევებში, როდესაც მსხვილი ორგანიზაცია აწარმოებს სხვადასხვა, მაღალ მოცულობით ბაზრებზე ორიენტირებულ საქონელს, რადგან ყოველი ქვედანაყოფი (დივიზიონი) დამოუკიდებელ ბიზნესს წარმოადგენს.

მაგალითად, კომპანია *Microsoft*-ი მოიცავს შვიდ ქვედანაყოფს, რომელთაგან თითოეული გარკვეულ საქონელს უშვებს და გარკვეულ მყიდველებს ემსახურება. მერვე, კვლევითი ქვედანაყოფი ახორციელებს სამეცნიერო სამუშაოებს ორგანიზაციის დანარჩენი დივიზიონების ინტერესებისთვის. მენეჯერებს უფლება აქვთ მართონ თავისი ქვედანაყოფები საკუთარი შეხედულებისამებრ, დასახული მიზნების მიღწევის ფარგლებში.

ორგანიზაციის პრინციპი. ნახ. 3.5-ზე ერთმანეთთან არის შედარებული ფუნქციონალური და დივიზიონალური სტრუქტურები. დივიზიონალურ სტრუქტურაში ქვედანაყოფები წარმოადგენს ავტონომიურ საორგანიზაციო ერთეულებს, რომელთაგან თითოეულში არის საქონლის და მომსახურების წარმოების უზრუნველმყოფელი ფუნქციონალური განყოფილებები.

როგორც ნაჩვენებია ნახ. 3.5-ზე, თითოეული ფუნქციონალური განყოფილება ფლობს შესაბამისი საქონლის წარმოებისთვის აუცილებელ რესურსებს. მაგალითად, ფუნქციონალურ სტრუქტურაში ყველა ინჟინერი დაჯგუფებულია კვლევისა და დამუშავების განყოფილებაში, სადაც ისინი მუშაობენ ორგანიზაციის მიერ გამოშვებულ ყველა საქონელზე. დივიზიონალურ სტრუქტურაში განყოფილებების კვლევა და დამუშავება ყალიბდება თითოეულ ქვედანაყოფში, მათში ნაკლებია იმ თანამშრომელთა რიცხვი, რომელთა ყურადღებაც ერთ სასაქონლო ხაზზე კონცენტრირდება. ამგვარად, ხდება განყოფილებების “დუბლირება” სასაქონლო ხაზების მთელ “სიგრძე-სიგანეზე”.

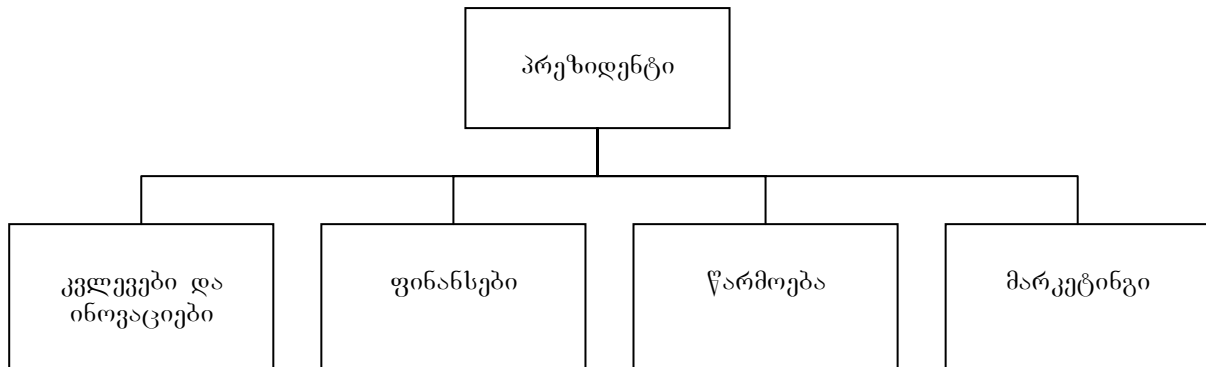
ძირითადი სხვაობა დივიზიონალურ და ფუნქციონალურ სტრუქტურებს შორის იმაში მდგომარეობს, რომ თითოეული ფუნქციის სუბორდინაციის ჯაჭვები იერარქიის უფრო დაბალ დონეებზე იკრიბება. დივიზიონალურ სტრუქტურაში (ნახ. 3.5ბ) კვლევისა და დამუშავების და მარკეტინგის განყოფილებებს, საწარმოო და საფინანსო დეპარტამენტებს შორის უთანხმოებები გადაწყდება არა პრეზიდენტის მიერ, არამედ ქვედანაყოფების დონეზე.

ამგვარად, დივიზიონალური სტრუქტურა დეცენტრალიზაციას უწყობს ხელს. მიღებული გადაწყვეტილებები დელეგირდება უკიდურეს შემთხვევაში, ერთი დონით ქვევით მაინც იერარქიაში, პრეზიდენტი და სხვა უმაღლეს მენეჯერებს კი შესაძლებლობა ეძლევათ, ყურადღება სტრატეგიულ პრობლემებზე გაამახვილონ.

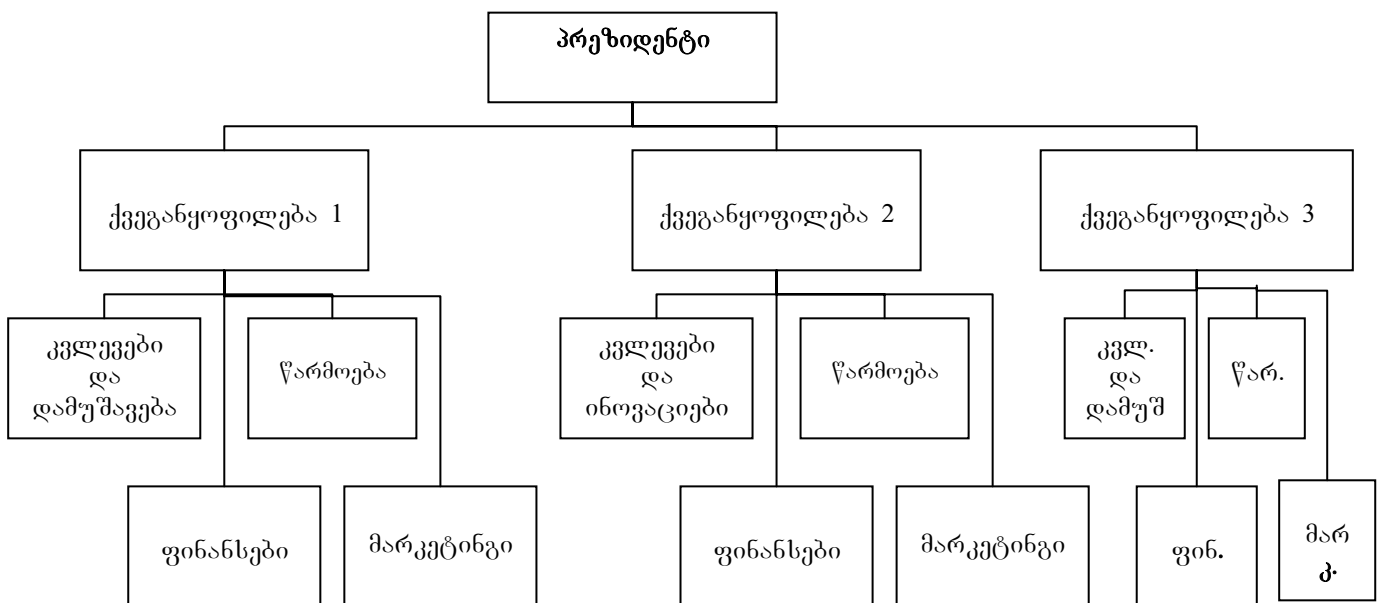
უპირატესობები და ნაკლოვანებები. საშუალო ზომის კომპანიისთვის არც ისე ადვილია აირჩიოს ერთ-ერთი ფუნქციონალური და დივიზიონალური სტრუქტურებიდან, რადგან თითოეულ მათგანს აქვს როგორც უპირატესობები, ისე ნაკლოვანებები (დივიზიონალური სტრუქტურის უპირატესობები და ნაკლოვანებები წარმოდგენილია ცხრილში 3.2). თანამშრომლებისა და რესურსების განაწილება დივიზიონალური ხაზების გასწვრივ ხელს უწყობს კომპანიის მოქნილ, ოპერატიულ რეაგირებას გარემოს ცვლილებებზე, რადგან თითოეული ბიზნეს-ერთეული არც ისე დიდია და კარგად “ეწერება” გარემოში. იმის გამო, რომ თანამშრომელთა ყურადღება ერთ სასაქონლო ხაზზეა კონცენტრირებული, მყიდველთა მოთხოვნილებები უმაღლეს დონეზე კმაყოფილდება.

უმჯობესდება ქვედანაყოფის ფუნქციონალური განყოფილებების საქმიანობის კოორდინაცია, რადგან თანამშრომლები “ერთ ჭერქვეშ” არიან თავმოყრილნი,

ა) ფუნქციონალური სტრუქტურა



ბ) დივიზიონალური სტრუქტურა



ნახ. 3.5. ფუნქციონალური და დივიზიონალური საორგანიზაციო სტრუქტურები

ორიენტირებულნი არიან მაქსიმალურად ეფექტიან წარმოებაზე და ერთადერთი სასაქონლო ხაზის წინ წაწევაზე. დივიზიონალური სტრუქტურა კომპანიის უმაღლეს ხელმძღვანელობას საშუალებას აძლევს მკაფიოდ გაანაწილოს პასუხისმგებლობა ქვედანაყოფების საქმიანობის შედეგებზე. რადგანაც თითოეული მათგანი დამოუკიდებელ ბიზნეს-ერთეულს წარმოადგენს, ხარისხის მაჩვენებლებზე უშუალოდ ხელმძღვანელი აგებს პასუხს.

და ბოლოს, ხელქვეითთა ამოცანები უმეტესად დაკავშირებულია საქონლის, და არა ფუნქციონალური განყოფილების წარმატებასთან. აქედან გამომდინარე, მმართველი თანამდებობის მქონე თანამშრომლებს უვითარდებათ ფართო მიზნობრივი ორიენტაცია, რაც ხელს უწყობს მათს, როგორც გენერალური მენეჯერების ზრდას.

უპირატესობები	ნაკლოვანებები
<ul style="list-style-type: none"> • მაღალი მოქნილობა, სწრაფი რეაქცია გარემოს ცვლილებებზე • ხელს უწყობს მომხმარებელთა მოთხოვნილებებზე ყურადღების მეტად გამახვილებას • ფუნქციონალური ქვედანაყოფების ურთიერთქმედების კოორდინაციის მაღალი დონე • პასუხისმგებლობის მკაფიო დანაწილება ქვედანაყოფის ფარგლებში • აქცენტი საქონელზე მთლიანად და ქვედანაყოფის მიზნებზე • საერთო ხელმძღვანელობის ჩვევების განვითარება 	<ul style="list-style-type: none"> • რესურსების დუბლირება ქვედანაყოფებში • ტექნიკური განვითარების და სპეციალიზაციის შედარებით დაბალი დონე ქვედანაყოფებში • ქვედანაყოფების ურთიერთქმედების სუსტი კოორდინაცია • უმაღლესი ხელმძღვანელობის კონტროლის შეზღუდვა ქვედანაყოფების საქმიანობაზე • კონკურენცია კორპორაციული რესურსებისთვის

დივიზიონალური სტრუქტურის ძირითად ნაკლოვანებებს, როგორც წესი, მიაკუთვნებენ რესურსების დუბლირებას და რამდენიმე დამოუკიდებელი დეპარტამენტის ფუნქციონირების მაღალ ხარჯებს. (მაგალითად, კვლევა და დამუშავება-ს სხვადასხვა განყოფილებებს შეიძლება ერთი და იგივე აღჭურვილობა სჭირდებოდეთ). ქვედანაყოფების ფუნქციონალური განყოფილებები მცირერიცხოვანია, და, ე. ი. მათი ტექნიკური სპეციალიზაციის დონე მაღალი არ არის, გამოცდილებისა და ცოდნის შექმნის შესაძლებლობები შეზღუდულია. დივიზიონალური სტრუქტურა გამოირჩევა ქვედანაყოფის ფარგლებში მაღალი კოორდინაციით, მაგრამ მასში ჩნდება ბიზნეს-ერთეულების ერთობლივი მოქმედებების შეთანხმების პრობლემები.

ყოველმა კომპანიამ დაწვრილებით უნდა გაანალიზოს მისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შესაძლებლობები და ამოირჩიოს მისთვის შესაფერისი რომელიმე სტრუქტურა ფუნქციონალურ (ვერტიკალური), დივიზიონალური ან ფუნქციონალური, მატრიცული, გუნდური თუ ქსელური. ხშირად კომპანია იყენებს ერთ სტრუქტურას, შემდგომ კი, შეცვლილი მოთხოვნილებების შესაბამისად, მეორეს ნერგავს.

ცვლილებები და ბიზნესის თანამედროვე პირობები

თუკი, თანამედროვე ორგანიზაცია მიისწრაფვის არამარტო თვითგადარჩენისაკენ, არამედ განვითარებისაკენ, მას აუცილებლად ესაჭიროება გარე სამყაროსთან მუდმივი ადაპტირება. ჩვენს დროში ცვლილებების ერთ-ერთ ძირითად ფაქტორს წარმოადგენს ბიზნესის თანამედროვე პირობები, როდესაც დიდ მნიშვნელობას იძენს იდეები, ინფორმაცია და ურთიერთობები. ბევრი ცვლილება ხორციელდება ინტერნეტისა და ახალი საინფორმაციო ტექნოლოგიების ზეგავლენით.

ახალი ტენდენციები, ისეთი როგორცაა ელექტრონული ბიზნესი (ე-ბიზნესი), საწარმოთა რესურსების დაგეგმვა და ცოდნის მართვა მოითხოვს საფუძვლიან ცვლილებებს ორგანიზაციაში. ყველაფერი ეს ხშირად მთავრდება ე.წ. *მსწავლელი (სწავლის უნარის მქონე) ორგანიზაციის* ჩამოყალიბებით.

თანამედროვე მსწავლელ ორგანიზაციაში ყველა თანამშრომელი იღებს მონაწილეობას პრობლემების გადაწყვეტისა და მუდმივი სრულყოფის პროცესში, საკუთარი გამოცდილების საფუძველზე. მსწავლელი ორგანიზაციის სხვადასხვა

ელემენტების ურთიერთქმედება იმგვარია, რომ თითოეული მათგანი რეაგირებს ყველა დანარჩენზე და, საერთო ჯამში, ეს პროცესი მიმართულია თანამედროვე ციფრული ეპოქასთან ორგანიზაციის შესაბამისობის უზრუნველყოფისკენ. მაგალითად, *პორიზონტალური სტრუქტურა* შლის საზღვრებს ორგანიზაციის შიგნით და შესაბამისად კომპანიებს შორის. აღნიშნული ხელს უწყობს ერთობლივ სწავლასა და განვითარებას. გარდა შეფერხებების არარსებობისა, ამისათვის აუცილებელია უფლებამოსილებების დელეგირება, ინფორმაციის გაცვლა და კულტურა.

დელეგირება (უფლებამოსილებების მინიჭება) ნიშნავს არა მარტო იმას, რომ თანამშრომლებს გარკვეული თავისუფლება ენიჭებათ, არამედ იმასაც, რომ მათ დამატებითი პასუხისმგებლობა ეკისრებათ, განაწილებს მათ თანამშრომლობისათვის და აქტიური მონაწილეობისათვის, შერჩეული სტრატეგიის განხორციელებაში მთელი ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ. *კულტურის* ახალი გაგება საჭიროებს როლების, პროცესებისა და ფასეულობების ხელმეორედ გააზრებას, ბარიერების მოშლას განყოფილებებს შორის, იმისათვის რომ თითოეული თანამშრომლისათვის ხელმისაწვდომი იყოს საჭირო ინფორმაცია და ყველა თანამშრომელი მზად იყოს ერთობლივი შრომისათვის.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს მოეთხოვებათ *ინფორმაციის გაცვლის* უზრუნველყოფა თანამშრომლებს, მიმწოდებლებსა და მომხმარებლებს შორის, რაც საკმაოდ ხშირად კომპანიას კულტურული და სტრუქტურული ცვლილებებისაკენ უბიძგებს.

კომპანიის სტრატეგია ურთიერთკავშირშია მის სტრუქტურასა და კულტურასთან, შესაბამისად აუცილებელია მასში ცვლილებების განხორციელება და უპირველეს ყოვლისა, ბიზნეს ორგანიზაციაში და სტრატეგიული ინიციატივების მიმართულებაში კარდინალური ცვლილებების შეტანა (არა მხოლოდ დადებითი, არამედ აღმატებითი ინიციატივები). ეს უკანასკნელი შესაძლოა წარმოიშვას მომხმარებლებთან და პარტნიორულ ორგანიზაციებთან კავშირის საფუძველზე.

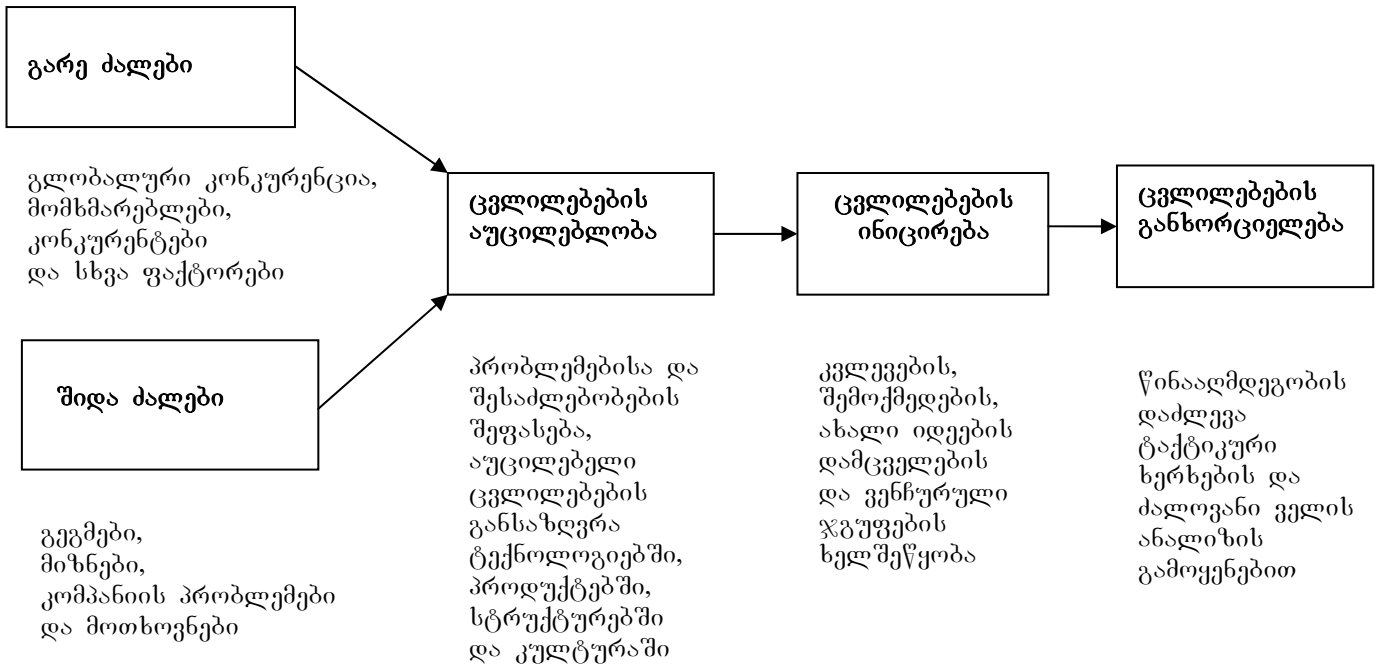
მსწავლელ ორგანიზაციაში ერთდროულად ხორციელდება ორი ტიპის გეგმიური ცვლილებები: *ინერქმენტული ცვლილებები* (ორგანიზაციის ძალისხმევა ეტაპობრივად სრულყოს კომპანიის სხვადასხვა ქვეგანყოფილებებში სამუშაო და ოპერაციული პროცესები) და *ტრანსფორმაციული ცვლილებები* (რეორგანიზაცია და კომპანიის სრული განახლება). ცვლილებები, განსაკუთრებით კი ტრანსფორმაციული ტიპის, საკმაოდ რთულია. თუმცა, მენეჯერებს შეუძლიათ ისწავლონ ცვლილებების წინასწარ განსაზღვრა და მათი განხორციელება.

გეგმიური საორგანიზაციო ცვლილებების მოდელი

ცვლილებების მართვა შესაძლებელია და აუცილებელია. ახალიზებენ რა გარეშე ტენდენციებს, მისაბამ მაგალითებსა და თანამედროვე მოთხოვნებს, ხელმძღვანელები გეგმავენ ცვლილებებს, რომლებიც მიმართულია ორგანიზაციის მოქნილობის ამაღლებისკენ, გარე სამყაროს მოთხოვნათა ადაპტირების თვისების განვითარებისაკენ. პასუხისმგებლობა ორგანიზაციის ცვლილებების მოუმზადებლობაზე, მის უუნარობაზე წინასწარ განსაზღვროს ახალი ტენდენციები ან მოახდინოს მათთან ადაპტაცია სრულად ეკისრება მენეჯმენტს.

ცვლილებების დაგეგმვის საერთო მოდელი წარმოდგენილია ნახ. 3.6 - ზე ცვლილებების პროცესის თანმიმდევრობა განისაზღვრება ოთხი ფაქტორით: ცვლილებების განმსაზღვრელი შიდა და გარე ძალებით; ამ ძალების მაიდენტიფიცირებელი ორგანიზაციის მენეჯმენტის მიერ ცვლილებების აუცილებლობის გააზრებით; ცვლილებების ინიცირებით და ცვლილებების

განხორციელებით. აღნიშნული მოქმედებების კონკრეტული ფორმა განისაზღვრება ორგანიზაციის მიერ, მასში მიღებული მართვის სტილით.



ნახ. 3.6. ცვლილებების წინმსწრები მოვლენების მიმდევრობის მოდელი

ცვლილებების მამოძრავებელი ძალები

საორგანიზაციო ცვლილებების მამოძრავებელი ძალები არსებობს, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთ.

გარეშე ძალები. ორგანიზაციაზე გავლენის მქონე გარეშე ძალების ფორმირება ხდება გარე სამყაროს ყველა სექტორში (მომხმარებლები, კონკურენტები, ტექნოლოგიები, ეროვნული ეკონომიკა, საერთაშორისო სფერო). მაგალითად, მომხმარებელთა მოთხოვნების შეცვლამ აიძულა საავტომობილო მაკომპლექტებელი ნაწილების მიმწოდებელი კომპანია *Delphi Automotive Systems* მოეხდინა გამონახობლქვი აირების გამანეიტრალებლების წარმოების სრული მოდიფიცირება.

მენეჯერებმა დაადგინეს, რომ ქარხანაში ტრადიციული ამწყობი ხაზი ძალზედ ნელი და მოუქნელი იყო. ამის გამო დაკვეთილი მოთხოვნები ვერ სრულდებოდა დროულად. ამჟამად ქარხანაში არ არსებობს კონვეიერი, მის ნაცვლად მოქნილი საწარმოო მოდულებია. თითოეულ მათგანში მუშაობს რამდენიმე ადამიანი სადაც სრულად მზადდება ნეიტრალიზატორის გარკვეული მოდელი. მუშათა ჯგუფებს უფლება აქვთ დამოუკიდებლად შეადგინონ სამუშაო განრიგები, განახორციელონ ხარისხის კონტროლი და კონტაქტი დაამყარონ მომხმარებლებთან.

ახალმა სისტემის მეშვეობით შესაძლებელი გახდა ხარჯების შემცირება, მოქნილობის ზრდა და წარმოების ტემპების მკვეთრად ამაღლება. გარდა ამისა, ახლა მუდმივად ხდება პროდუქციის სრულყოფის იდეების წამოწევა მუშების მიერ, რადგანაც მათ ეკისრებათ პასუხისმგებლობა ნაწარმის წარმოებაზე მთლიანად და არა ცალკეულ ოპერაციებზე.

შიდა ძალები. ცვლილებების შიდა მამოძრავებელი ძალები წარმოიქმნება თვით ორგანიზაციის საქმიანობიდან და მასში მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილებებისაგან. თუ უმაღლესი ხელმძღვანელობა ირჩევს ზრდის სტრატეგიას, მაშინ ორგანიზაციის შიდა საქმიანობა უნდა გარდაიქმნას და გეზი დასახული მიზნის მიღწევაზე აიღოს (იქმნება ახალი განყოფილებები, ინერგება ახალი ტექნოლოგიები).

შიდა ძალების სახით, რომლებიც ორგანიზაციას უბიძგებს ცვლილებებისაკენ შესაძლოა განხილულ იქნას მოთხოვნები მუშების და პროფკავშირების, წარმოების დაბალი მაჩვენებლები. მაგალითად, ნიუ-იორკის იურიდიულ ფირმაში *Cadwalander, Wickersham and Taft* ახალგაზრდა პარტნიორები უჩიოდნენ ბიზნესის მართვის მოძველებულ მიდგომებს. ეს მთელი რიგი ცვლილებების მიზეზი გახდა: მოხდა მუშაობის არარენტაბელური მეთოდების ლიკვიდაცია, არქაული შეიცვალა უფრო თანამედროვე მეთოდებით, ხოლო ანგარიშსწორების სისტემა შეიცვალა იმგვარად, რომ შექმნილიყო კონკურენცია პარტნიორებს შორის. ყოველივე ამის წყალობით გაკოტრების ზღვარზე მყოფი კომპანია ახლა ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარულია.

ცვლილებების აუცილებლობა. ამგვარად, შიდა და გარე ძალების ზემოქმედებით მენეჯმენტი ათვიცნობიერებს ცვლილებების აუცილებლობას ორგანიზაციის შიგნით. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ბევრ ადამიანს არ სურს რაიმეს შეცვლა მანამ, სანამ ის არ დარწმუნდება რეალური პრობლემის ან კრიზისის არსებობაში. მაგალითად, ბევრმა ამერიკულმა კომპანიამ შეცვალა თავისი მიდგომა ბიზნესის მიმართ, მხოლოდ 2001 წლის 11 სექტემბრის მოვლენების შემდგომ. კომპანიის(ოფისი მდებარეობდა მსოფლიო სავაჭრო ცენტრის შენობის წინ) ერთ-ერთ დამფუძნებელს და ტოპ მენეჯერებს, კერძოდ კი კომპანიისა, რომელიც აწესრიგებს მობილური ტელეფონებისა და ინტერნეტის საშუალებით გადახდილ გადასახადებს, ჰქონდათ მცდელობა დაენერგათ გუნდური მუშაობა და თანამშრომლობა, მაგრამ ყოველ ჯერზე აწყდებოდნენ მუშათა კოლექტივის წინააღმდეგობას. ამ კომპანიის თანამშრომლებმა მხოლოდ იმის შემდეგ დაიწყეს ერთმანეთის დახმარება, რაც ტერორისტების მიერ გატაცებული თვითმფრინავები ერთი მეორეს მიყოლებით შეეჯახა მსოფლიო სავაჭრო ცენტრის შენობებს. საბედნიეროდ, ეს ურთიერთდახმარების სურვილი დღესაც შემორჩა კომპანიაში. “იმ კრიზისმა საშუალება მოგვცა დაგვეძლია ბარიერი”, - იხსენებს, კომპანიის ერთერთი დამფუძნებელი და მისი ოპერაციების დირექტორი.

უმეტეს შემთხვევაში არ აღინიშნება აშკარა, კრიზისის პრობლემების მომასწავებელი ნიშნები. უკმარისობების უმეტესობას გააჩნია ფარული ხასიათი, ამიტომ თვითონ მენეჯერებმა უნდა გაათვინცნობიერონ ცვლილებების საჭიროება და სხვებიც დაარწმუნონ ამაში. ამის მიზეზად შესაძლოა წარმოდგენილი იყოს ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმილ და რეალურ მაჩვენებლებს შორის დიდი სხვაობა.

ამგვარი სხვაობის აღმოჩენისთანავე, მენეჯერები სხვებს უქმნიან პრობლემის მოგვარების გადაუდებლობის შეგრძნებას რათა ხალხმა გაათვინცნობიეროს ცვლილებების საჭიროება და დაეთანხმოს მას.

მაგალითად, მობილური ტელეფონების კომპანია Nokia-ს კომპონენტების შესყიდვის უფროსმა მენეჯერმა შენიშნა, რომ ქარხნიდან (რომლისაგანაც ღებულა მიკროსქემებს) მიღებული მიკროსქემების რაოდენობა არ ემთხვეოდა შეკვეთის მოცულობას. აღმოჩნდა, რომ ამ ქარხნის წარმოება ხანძრის გამო დროებით შეჩერებული იყო. მენეჯერმა საჩქაროდ აუწყა ამ ფაქტის შესახებ კომპანიის ხელმძღვანელობას, ინჟინრებს და სხვა თანამშრომლებს, რომ თუ არ მიიღებდნენ სასწრაფო ზომებს მათ ამოეწურებოდათ ჩიპების მარაგი.

რამდენიმე კვირით ადრე სპეციალურმა ანტიკრიზისულმა ჯგუფმა შეიმუშავა ახალი მიკროსქემა, მოიძია სხვა მომწოდებლები და აღადგინა მიწოდება.

შედარებისათვის: ერიქსონის მენეჯერები (Nokia-ს კონკურენტი კომპანია), რომელიც აგრეთვე იძენდა მიკროსქემებს ფილიპსისგან, ფლობდნენ იგივე ინფორმაციას, მაგრამ მათ არ გააცნობიერეს კრიზისის სერიოზულობა და არ განახორციელეს არავითარი ცვლილებები. შედეგად ერიქსონმა ვერ მიიღო რამდენიმე მილიონი მიკროსქემა, რომელიც აუცილებელი იყო ერთ-ერთი ძირითადი საქონლის წარმოებისათვის.

ჩვენ ავლნიშნეთ, რომ მენეჯმენტი მოვალეა მოახდინოს როგორც გარე სამყაროს საშიშროების, აგრეთვე ხელსაყრელი შესაძლებლობების იდენტიფიცირება, ასევე გამოავლინოს პოტენციური კონკურენტული უპირატესობები და ორგანიზაციის ნაკლოვანებები. მიღებული ინფორმაცია საშუალებას იძლევა განვსაზღვროთ საორგანიზაციო ცვლილებების აუცილებლობა.

მენეჯმენტის მიერ ცვლილებების საჭიროების გააზრება წარმოადგენს ფუნდამენტს, რომელსაც ეფუძნება ყველა მომდევნო სვლა ახალი პროდუქტის ან ტექნოლოგიის შექმნასთან დაკავშირებით.

თუ მენეჯმენტი მიიჩნევს, რომ კომპანიაში შესანიშნავად მიღის საქმეები (საკმაოდ გავრცელებული მცდარი აზრი), ამ შემთხვევაში უნდა მიმართონ კონტროლის სპეციალურ სისტემებს.

ორგანიზაციისათვის განსაკუთრებულ საშიშროებას წარმოადგენს გარე სამყაროს ნელი ცვლილება, რადგანაც ხელმძღვანელობამ შესაძლოა “გაუშვას” მომენტი, როდესაც აუცილებელია რეაგირება ცვლილებებზე. რეაქციის არარსებობა (დაგეგმილი ცვლილებების ფორმით) ერთი შეხედვით გარე სამყაროს “წვრილმან”, უმნიშვნელო მოთხოვნებზე ძალზედ ხშირად საკმაოდ სავალალოდ სრულდება:

“თუ თქვენ მოათავსებთ ათ ბაყაყს ცხელი წყლით სავსე ჭურჭელში, ისინი შეეცდებიან რაც შეიძლება მალე დაადწიონ მას თავი და გადარჩნენ. მაგრამ თუ თქვენ მოათავსებთ მათ ცივი წყლით სავსე ჭურჭელში და ნელნელა დაიწყებთ მის გაცხელებას, ბოლოს და ბოლოს ბაყაყები ცოცხლად მოიხარშებიან”. ეს გამონათქვამი ეკუთვნის გრეგორ ბეიტსონს, რომელმაც 1986 წელს მენეჯმენტის სამეცნიერო ჟურნალში გამოაქვეყნა სტატია: “მენეჯმენტის ინოვაციის ცენტრალური პრობლემა”

ცვლილებების ინიცირება

მენეჯმენტის მიერ ცვლილებების საჭიროების გააზრება ნიშნავს ცვლილებების მართვის შემდგომი, მართლაც გადამწყვეტი ეტაპის დასაწყისს – მათ ინიცირებას. სწორედ ამ ეტაპზე ხდება ორგანიზაციის გარე სამყაროს მოთხოვნებზე საპასუხო გეგმების შემუშავება, რაც გულისხმობს ახალი მიდგომებისა და იდეების ძიებას.

ძიება

ძიების პროცესი მოიცავს სიტუაციის შესწავლას ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ. ძიების შედეგად მიღებული ინფორმაცია ხელს უწყობს ადეკვატური პასუხის მომზადებას გარე სამყაროს ახალ მოთხოვნებზე. მენეჯერები განიხილავენ პრობლემებს მეგობრებთან და კოლეგებთან, მოიპოვებენ ინფორმაციას პროფესიული მოხსენებებიდან ან სპეციალიზებული ჟურნალებიდან, მასობრივი ინფორმაციის სხვა საშუალებებიდან, მიმართავენ კონსულტანტებს.

ბევრი წარმოქმნილი მმართველობითი პრობლემა არ ექვემდებარება ოპერატიულ გადაწყვეტას არსებული ცოდნის გამოყენებით და ასეთ შემთხვევებში ხდება ორგანიზაციის მიერ მოქმედების საკუთარი გეგმის შემუშავება.

ამგვარი გეგმების ხარისხიანი მომზადების ერთერთ ძირითად პირობას წარმოადგენს კრეატიული (შემოქმედებითი გარემო) ორგანიზაციული ატმოსფერო, ინოვაციური საქმიანობის წარმართვა ან ისეთი სტრუქტურული ელემენტების შექმნა, როგორცაა ახალი ვენჩურული განყოფილებები, ავტონომური კვლევითი განყოფილებები და იდეების ინკუბატორები.

კრეატიულობა

კრეატიულობა (შემოქმედება) გულისხმობს ახალი იდეების გენერაციას ორგანიზაციის მიერ აღქმად მოთხოვნების, ან მისი შესაძლებლობების პასუხად. კრეატიულობა არის მნიშვნელოვანი პირველი ნაბიჯი ინოვაციებისაკენ, ორგანიზაციის ხანგრძლივი წარმატების სასიცოცხლო მნიშვნელობის ფაქტორისაკენ.

“მომენტალური” ფოტოაპარატ “პოლაროიდის” გამომგონებელი და სხვა მრავალი გამოგონებელი და ბიზნესმენი არიან შემოქმედებითი ადამიანები, რომელთაც შეძლეს ყოველდღიურობის “ბურუსში” დაენახათ უნიკალური ტექნიკური და ორგანიზაციული შესაძლებლობები და გამოეყენებინათ ისინი.

თითოეულ ჩვენგანს გააჩნია შემოქმედებითი შესაძლებლობები (დახასიათება წარმოდგენილია ცხრ. 3.3). კრეატიული ინდივიდები გამოირჩევიან შეხედულებებისა და მიდგომების ორიგინალურობით, გულღიობით, ცნობისმოყვარეობით, აქვთ უნარი კონცენტრაცია მოახდინონ წარმოქმნილი პრობლემების არსზე, გამოირჩევიან შემტევი ხასიათითა და ახალი იდეების აღქმის უნარით.

კრეატიულობა შესაძლოა განვიხილოთ, როგორც ორგანიზაციის ან მისი განყოფილებების განმასხვავებელი თვისება. შემოქმედებითი ორგანიზაციის დახასიათებები ანალოგიურია კრეატიული პიროვნების თვისებებისა (ცხრ. 3.3).

შემოქმედებით ორგანიზაციებს გააჩნიათ მოქნილი სტრუქტურები, თანამშრომელთა თანამდებობრივი მოვალეობები დაახლოებით განსაზღვრულია, პასუხისმგებლობის სფეროები ნაწილობრივ ემთხვევა, ამოცანების ფორმულირებებს გააჩნიათ საერთო ხასიათი, აქცენტი კეთდება გუნდურ მუშაობაზე.

შემოქმედებითი ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელია თავისუფლება, შეჯიბრის გრძნობა და პარტნიორობა.

მისწრაფება შემოქმედებითი დონის გაზრდისაკენ და ორგანიზაციული ცვლილებების ინიციატივისაკენ შესაძლებლობების განვითარება გამოიხატება კოლეგიალური ხელმძღვანელობის სხვადასხვა პროგრამების შემუშავებაში.

შემოქმედებით კომპანიებში თანამშრომლების შეგულიანება ხდება მათი შეცდომებისთვისაც კი, ან, როგორც კორპორაცია ლეედ-ის პრეზიდენტი, ჯიმ რიდი ამბობს: “თუ არ არის შეცდომები – არც ახალი პროდუქტები იქნება. თუ ხალხს შეეშინდება შეცდომების, ჩემი კომპანია განწირულია”.

იდეების დამცველები და ვენჩურული გუნდები

თუ ორგანიზაციაში კრეატიულობის გამოვლენისათვის შექმნილია ხელსაყრელი პირობები, მასში მუდმივად დაიბადება ახალი იდეები, რომლებიც მოითხოვენ მრავალმხრივ შეფასებას და მის შემდგომ რეალიზაციას.

შემოქმედებითი პიროვნებებისა და ორგანიზაციების დახასიათებები

შემოქმედებითი პიროვნება	შემოქმედებითი ორგანიზაცია ან განყოფილება
1. აბსტრაქტული აზროვნება, მოსაზრებათა ფართო სპექტრი	1. ღია კომუნიკაციური არხები მჭიდრო კონტაქტები გარე წყაროებთან პასუხისმგებლობის გადამფარავი სფეროები რაციონალიზატორული წინადადებების მიწოდების სისტემები, ნომინალური ჯგუფებისა და “გონებრივი შტურმის” მეთოდების ფართო გამოყენება
2. ორიგინალურობა	2. “გარედან მოწვეული” ხალხის პრობლემების გადაჭრაში ჩართვა, რომელნიც არ არიან ვიწრო სპეციალისტები ექსცენტრიულობის მშვიდი აღქმა იმ ხალხის დასაქმება, რომელნიც არღვევენ სტატუს-კლოს
3. ავტორიტეტების უპირატესობის გაუთვალისწინებლობა, დამოუკიდებლობა	3. დეცენტრალიზაცია, ფართო თანამდებობრივი მოვალეობები, “რბილი” კონტროლი მოთმინება შეცდომების მიმართ ხელმძღვანელობის გამოწვევა როგორც ნორმა
4. სიცოცხლის ხალისი, თავისუფალი კვლევითი სტილი, ცნობისმოყვარეობა	4. პრობლემების გადაჭრის გზების თავისუფალი არჩევანი მკაცრი მმართველობის არარსებობა, ცოცხალი კულტურა, არაპრაქტიკული ნივთების გაკეთების მზაობა მსჯელობის თავისუფლება, ფართო პერსპექტივები
5. შეუპოვარი ხასიათი, პრობლემაზე კონცენტრაცია	5. კრეატიული ინდივიდები და პროექტები უზრუნველყოფილია რესურსებით ინოვაციების მხარდაჭერა ფორმალური მოვალეობებისაგან გათავისუფლება

ამ ეტაპზე ავანსცენაზე გამოდიან ე.წ. იდეების დამცველები ან თანამშრომლები, რომლებიც აცნობიერებენ და მხარს უჭერენ საწარმოო ან ორგანიზაციული ცვლილებების აუცილებლობას. დაიმახსოვრეთ: ცვლილებები არ ხდება თავისთავად. ახალი იდეის წარმატებული დანერგვისათვის საჭიროა პირადი ენერჯია და ძალისხმევა. ძალზედ ხშირად ახალი იდეის უარყოფა ხელმძღვანელობის მიერ ხდება საწყისშივე. ახალი საქონლის, ან იდეის დამცველის ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ მოხდეს ჩანაფიქრის განხორციელება, გარშემომყოფთა სეპტიციზმის მიუხედავად.

იდეის მხარდაჭერა გულისხმობს ორგანიზაციაში სპეციფიური ფუნქციების მქონე შემსრულებლების არსებობას (ნახ. 3.7).

საკმაოდ ხშირად ერთ-ერთი თანამშრომელთაგანი “გამოდის” ორ ან მეტ ამპლუაში, მაგრამ როგორც წესი ინოვაციების დანერგვა მოითხოვს სხვადასხვა ხალხის ერთობლივ ძალისხმევას, რომელთაგანაც ყოველი ასრულებს ფუნქციებიდან ერთერთს.

გამომგონებელი წამოსწევს ახალ იდეას და გვაწოდებს მის ტექნიკურ საფუძველს, მაგრამ ძალზედ ხშირად მას, არც საშუალება აქვს და არც ინტერესი იმისა, რომ დაკავდეს მისი მომავალი ბედით.

დამცველს სწამს იდეისა, იგი აწყდება ყველა რეალურ “მხარდამჭერსა” და “წინააღმდეგობას”, პოულობს პოლიტიკურსა და ფინანსურ მხარდაჭერას, რაც აუცილებელია იდეის განხორციელებლად.

ორგანიზატორი არის მაღალი დონის ხელმძღვანელი, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას წინადადების რეალიზების თაობაზე და გზიდან იშორებს წარმოქმნილ ბარიერებს.

კრიტიკოსი ერთგვარად აწონასწორებს დამცველის სწრაფვას, წინ სწევს ახალ კონცეფციას და ახორციელებს წინადადების ეფექტურობის რეალურ შემოწმებას ყველაზე მკაცრი კრიტერიუმების შესაბამისად.

დამცველთა ძალისხმევის წარმატება ბევრად დამოკიდებულია ორგანიზაციის მენეჯმენტის პოზიციაზე. ამგვარად, ერთერთი კომპანიის 50 ინოვაციური წინადადების ანალიზის მსვლელობისას გამოაშკარავდა გასაოცარი ფაქტი: გამონაკლისის გარეშე ყველა “ჩაწოლილ” ახალ პროდუქტს არ გააჩნდა დამცველები და პირიქით, წარმატებული სიახლეების უმრავლესობას მხურვალედ უჭერდა მხარს “მმართველი საზოგადოება”.

კომპანიის ხელმძღვანელობამ დაუყოვნებლივ მიიღო გადაწყვეტილება იმის შესახებ, რომ არც ერთი ახალ პროდუქტთაგანი არ მიიღება წარმოებაში “ადვოკატის” არარსებობის შემთხვევაში.

ინოვაციებთან ურთიერთქმედების სხვა ფორმას წარმოადგენენ **ვენჩურული გუნდები** (ორგანიზაციის ცალკეული სტრუქტურული ერთეულები, რომელნიც პასუხისმგებელი არიან უმნიშვნელოვანესი ინოვაციური პროექტების განვითარებაზე).

ასეთი გუნდების წევრებს ენიჭებათ შემოქმედებითი თავისუფლება და თავისი სტატუსის შესაბამისად თავისუფლდებიან აუცილებლობისაგან დაიცვან ორგანიზაციის სხვა სექტორებში მიღებული წესები და პროცედურები.

ვენჩურული გუნდები, როგორც წესი მცირერიცხოვანია, შეზღუდულია, გააჩნიათ კრეატიული ორგანიზაციების მახასიათებლები (ნახ. 3.7). წინადადებას სპეციალური ინოვაციური გუნდების ან განყოფილებების შექმნის თაობაზე მხარს უჭერს მენეჯმენტის აღიარებული ლიდერი პიტერ დრუკერიც:

“იმისათვის რომ მოვახდინოთ ინოვაციური საქმიანობის აქტივიზაცია აუცილებელია განვაავითაროთ მეწარმეობის მასტიმულირებელი სტრუქტურები... სამეწარმეო ინოვაციური სტრუქტურები გამოყოფილი უნდა იყოს ტრადიციულისაგან. ახალი პროექტის “გამოფიტულ” ნიადაგზე აღმოცენებით ჩვენ ვერ მივალწვეთ წარმატებას”.

ვენჩურული გუნდების სახეობა – **ვენჩურული ფონდის** ფუნქციას წარმოადგენს ახალი იდეების, პროდუქტების ან საქმიანობის მიმართულებების შემუშავების უზრუნველყოფა საჭირო ფულადი სახსრებით.

გამომგონებელი	დამცველი	ორგანიზატორი	კრიტიკოსი
ავითარებს იდეას და ტექნიკურად ასაბუთებს მას არ იცის როგორ უზრუნველყოს მისი მხარდაჭერა ან როგორ გამოიყენოს იგი პრაქტიკაში	სჯერა იდეის საჯაროდ ახდენს მისი მომგებიანობის დემონსტრირებას აფასებს ხარჯებსა და პოტენციურ მოგებას პოულობს ფინანსურ და პოლიტიკურ მხარდაჭერას სძლევს დაბრკოლებებს	მალალი დონის ხელმძღვანელი, რომელიც იშორებს ყველა ორგანიზაციულ ბარიერს ამტკიცებს იდეას და იცავს მას ორგანიზაციის შიგნით	ატარებს იდეის რეალურ შემოწმებას ეძებს ნაკლოვანებებს ადგენს რეალისტურ კრიტერიუმებს, რომლებიც უნდა დააკმაყოფილოს ინოვაციამ

ნახ. 3.7. ორგანიზაციის თანამშრომლების მიერ შესრულებული როლები ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესში

ცვლილებების განხორციელება

კრეატიულობის წახალისება, ახალი იდეების დაცვა და ვენჩურული გუნდები ქმნიან ხელსაყრელ პირობებს ახალი პროექტების შესაქმნელად. შემდგომ ნაბიჯს წარმოადგენს ცვლილებების განხორციელება.

ორგანიზაცია ახდენს ახალი კრეატიული იდეის მოგების რეალიზებას მხოლოდ მისი განხორციელების პროცესში (ამ მომენტამდე მისი წინ წამოწევა დაკავშირებულია მხოლოდ დანახარჯებთან). მაგრამ, არც თუ ისე იშვიათად თანამშრომლები ყოველგვარი მიზეზის გარეშე ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს.

ცვლილებების ეფექტური მართვა მენეჯმენტისაგან მოითხოვს წინააღმდეგობრივი ფაქტორების იდენტიფიკაციას და ცოდნას გამოიყენოს თანამშრომლების ცვლილებების პროცესში ჩართვის მეთოდები. მთლიანად კორპორაციასთან დაკავშირებული მასშტაბური ცვლილებები, როგორც წესი აწყდებიან ყველაზე დიდ წინააღმდეგობას.

წინააღმდეგობა ცვლილებების მიმართ

იდეების დამცველები ხშირად აწყდებიან ცივ დამოკიდებულებას თავიანთ “დაცვის ქვეშ მყოფების” მიმართ სხვა თანამშრომლების მხრიდან. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ხშირად სკეპტიკურად აღიქვამს ვენჩურული ჯგუფის მიერ შემოთავაზებულ ინიციატივებს, უარს ამბობს მათ დამტკიცებაზე. შესაძლოა იმ მენეჯერებსა და რიგით თანამშრომლებს, რომელნიც არ მონაწილეობენ ინიციატიურ პროცესში აკმაყოფილებთ არსებული მდგომარეობა. თუ თანამშრომლებს აქვთ საფუძველი შეეწინააღმდეგონ ცვლილებებს, მენეჯმენტი უნდა შეეცადოს მათ გაუგოს, რაც არსებითად გაამარტივებს სიახლეების რეალიზაციის პროცესს.

საკუთარი მოგება. წინააღმდეგობა ცვლილებების მიმართ ხშირად გამოწვეულია თანამშრომლების რწმენით, რომ შემოთავაზებული ცვლილებები ტექნოლოგიაში ან სტრუქტურაში ნეგატიურ გავლენას მოახდენენ მათ მდგომარეობაზე (ძალაუფლების დაკარგვა, პრესტიჟის დაცემა, კომპანიის შემოსავლების ან ხელფასების შემცირება). შესაძლოა პირადი დანაკლისის შიში იყოს ყველაზე სერიოზული დაბრკოლება ორგანიზაციული ცვლილებების გზაზე.

გაგებისა და ნდობის უკმარისობა. თანამშრომლებმა შესაძლოა არ დაიჯერონ ცვლილებების მომხრეების “ჩანაფიქრის სიწმინდე” თუკი მათ არ ეცოდინებათ, ან მათთვის გაუგებარი იქნება გარდაქმნის, ან რეფორმების მიზნები. წინააღმდეგობა წარმოიქმნება იმ შემთხვევაში, როდესაც თანამშრომლებს უარყოფითი გამოცდილება აქვთ ინიციატივების დამცველებთან ურთიერთობაში.

ერთ-ერთი ამერიკული კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორის მავნე ჩვევას წარმოადგენდა ყოველწლიურად ფინანსური მოხსენების სისტემის რადიკალურად შეცვლა, ამასთან ერთად იგი სწრაფად ხდებოდა გულგრილი თავისი წამოწეების მიმართ. შემდეგ (მესამე) ჯერზე თანამშრომლებმა უარი განაცხადეს მისი განკარგულების შესრულებაზე, ვინაიდან ისინი არ ენდობოდნენ ხელმძღვანელსა და მის განზრახვებს და მიიჩნევდნენ, რომ მსგავსი ცვლილებები მხოლოდ ზიანს მიაყენებდა მათ საქმიანობას.

გაურკვეველობა. გაურკვეველობა არის მომავალი მოვლენების შესახებ ინფორმაციის უკმარისობა, შიში უცნობის მიმართ. განსაკუთრებით ნეგატიურად აღიქმება გაურკვეველობა იმ თანამშრომლების მიერ, რომელნიც გამოირჩევიან მომატებული მგრძობელობით ცვლილებების მიმართ და რომლებსაც ყველაფერი ახლისა და უჩვეულოსი ეშინიათ. ისინი დარწმუნებულნი არ არიან ცვლილებების დადებით ხასიათში და იმაში შეძლებენ კი ისინი ახალი პროცედურის, ან ტექნოლოგიების მოთხოვნების დაკმაყოფილებას.

სხვადასხვა შეფასებები და მიზნები. წინააღმდეგობა ცვლილებების მიმართ შესაძლოა დაკავშირებული იყოს იმასთან, რომ ორგანიზაციის თანამშრომლები მიმდინარე სიტუაციას სხვაგვარად აფასებენ იდეის დამცველების ან ვენჩურული

გუნდის წევრებისაგან განსხვავებით, წარმოდგენენ ყოველგვარ არგუმენტებს შემოთავაზებული ცვლილებების საწინააღმდეგოდ.

სხვადასხვა განყოფილებების მენეჯერები მიისწრაფიან სხვადასხვა მიზნებისაკენ, ხოლო ინოვაციის დანერგვა კი ხშირ შემთხვევაში ამცირებს ზოგიერთი მათგანის მიღწევების მნიშვნელობას. მაგალითად, გადაწყვეტილება (მარკეტინგის განყოფილების მიერ “ლობირებული”) ახალი, მომხმარებლებისათვის აუცილებელი პროდუქტის წარმოების დაწყების თაობაზე, აუცილებლად განაპირობებს დამატებით ხარჯებს, რის წინააღმდეგაც მკვეთრი გამოსვლებით გამოირჩევა საწარმოო განყოფილების უფროსი. მეორეს მხრივ, წინააღმდეგობა, როგორც წესი, ყურადღებას ამახვილებს იმ პრობლემებზე, რომლებიც წარმოიშობა ინოვაციებთან დაკავშირებით.

თანამშრომლების მოსაზრებით ჩვენს მიერ განხილული ცვლილებების მიუღებლობის მიზეზებს გააჩნია ლეგიტიმური ხასიათი. ასეთ სიტუაციაში მენეჯმენტმა არა მარტო არ უნდა მოახდინოს წინააღმდეგობის იგნორირება, არამედ გაარკვიოს მისი მიზეზები და შეიმუშავოს სტრატეგია ცვლილებების მოწინააღმდეგეების თავის მხარეზე გადასაბირებლად.

ცვლილებების წინააღმდეგობის დასაძლევად მიმართული სტრატეგიები მოიცავს ორ ძირითად მიდგომას: ძალოვანი ველის ანალიზი და წინააღმდეგობის დაძლევის ტაქტიკური ხერხები.

ძალოვანი ველის ანალიზი

ძალოვანი ველის ანალიზის კონცეფციაა, რომ ცვლილება არის *ხელშემწყობ და შემზღუდავ ძალებს* შორის ბრძოლის შედეგი. ცვლილების დანერგვა მენეჯმენტისაგან მოითხოვს ანალიზს. ცვლილებების შემკავებელი ძალების არჩევითი მოშორება ერთდროულად ამყარებს მის ხელშემწყობ ფაქტორებს (მოძრაობა ა სიტუაციიდან ბ სიტუაციამდე ნახ.3.8) და მაშასადამე საჭირო მიმართულებით ცვლის ინოვაციებისადმი დამოკიდებულებასაც.

ხელშემწყობი ძალები	შემზღუდავი ძალები	ხელშემწყობი ძალები	შემზღუდავი ძალების დასუსტება
მართვის დანახარჯების შემცირება მატერიალურ-ტექნიკური მარაგით	ფრახტის სისტემა	მართვის დანახარჯების შემცირება მატერიალურ-ტექნიკური მარაგით	დიდი ტვირთშიდი ავტომობილების გამოყენება
თანამშრომელთა რიცხვის შემცირება	არსებული სიმძლავრეები	თანამშრომელთა რიცხვის შემცირება	დოკების რიცხვის გაზრდა
კონკურენტული გამოსმაურება ბაზრის მოთხოვნებზე	თანამშრომელთა კვალიფიკაცია	კონკურენტული გამოსმაურება ბაზრის მოთხოვნებზე	სასწავლო პროგრამები
	პროფკავშირების მხრიდან უარყოფითი დამოკიდებულება სამუშაო ადგილების შემცირების მიმართ		სამუშაო ადგილების გადანაწილება

ა. მარაგის მართვის ტრადიციული სისტემა

განვითარების სასურველი მიმართულება

ბ. მარაგის მართვის სისტემა “ზუსტად დროულად”

ნახ. 3.8. ძალოვანი ველის ანალიზის გამოყენება მარაგის სისტემის ტრადიციული სისტემიდან სისტემაზე - “ზუსტად დროულად” გადასასვლელად

მარაგის მართვის სისტემა “ზუსტად დროულად” უზრუნველყოფს კომპანიაში მასალების მიწოდებას ზუსტად იმ დროს, როდესაც ისინი აუცილებელია წარმოების პროცესის განხორციელებისათვის.

ერთერთ სამრეწველო კომპანიაში ჩატარებულმა ანალიზმა გვიჩვენა, რომ “ზუსტად დროულად” სისტემის დანერგვის მამოძრავებელ ძალებს წარმოადგენდნენ:

- 1) მატერიალურ-ტექნიკურ მარაგების შემცირებასთან დაკავშირებული ხელფასების მნიშვნელოვანი შემცირება;
- 2) მარაგის მოსამსახურე თანამშრომლების რიცხვის შემცირების ალბათობა;
- 3) ბაზრის მოთხოვნებზე რეაქციის სისწრაფის გაზრდა.

ახალი სისტემის დანერგვის შესაძლებლობების შემზღუდავ ძალებს მიეკუთვნებოდნენ:

- 1) ფრახტის სისტემა, რომელსაც არ შეეძლო ტვირთის ზუსტი მიწოდების უზრუნველყოფა;
- 2) სიმძლავრეები და აღჭურვილობა, რომელიც არ შეესაბამება ახალ სისტემას;
- 3) თანამშრომელთა კვალიფიკაციის დონე, რომელიც არ შეესაბამება “ზღ” სისტემას;
- 4) პროფკავშირების უარყოფითი დამოკიდებულება სამუშაო ადგილების შემცირების მიმართ.

კომპანიაში ჩამოყალიბდა ინოვაციების ხელშემწყობი და შემზღუდავი ძალების ბალანსი.

იმისათვის რომ შევცვალოთ ძალების თანაფარდობა მარაგის მართვის ახალი სისტემის სასარგებლოდ, მიღებული იქნა შემდეგი ზომები: ფრახტის სისტემის ანალიზმა აჩვენა, რომ მასალების მიწოდების მოქნილობა და სისწრაფე, რომლებიც ნაკარნახევია ყოველდღიური მიწოდებების განრიგით, საშუალებას მისცემს გამოიყენონ დიდი სატვირთო ავტომობილები. სიმძლავრეებისა და აღჭურვილობის პრობლემა გადაწყდა ოთხი ახალი დოკის მშენებლობით. თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ასამაღლებლად გატარდა სამუშაოს ახალი მეთოდების შესწავლის პროგრამა, ხოლო პროფკავშირები დათანხმდნენ გათავისუფლებული თანამშრომლების ვაკანტურ ადგილებზე გადაყვანაზე. შემზღუდავი ფაქტორების მოცილებამ უზრუნველყო კომპანიის მარაგების მართვის ახალ სისტემაზე გადასვლა.

ცვლილებების ტაქტიკა

მენეჯმენტის მიერ პერსონალის ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის დაძლევის სპეციალური ტაქტიკური ხერხების ათვისება საშუალებას იძლევა გავამარტივოთ გარდაქმნების განხორციელება. მაგალითად, წინააღმდეგობის გაუვნებელყოფა შესაძლებელია თანამშრომლების სასწავლო პროგრამების დახმარებით, მათი ცვლილებების დანერგვის პროცესში მონაწილეობით. ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის დაძლევის მეთოდებს მიეძღვნა მრავალრიცხოვანი კვლევები, რომელთა შედეგების ერთობლიობის თანახმად გამოიყოფთ 5 მეტად ეფექტურ ტაქტიკურ ხერხს (ცხრ.3.4).

კომუნიკაციები და განათლება. იმ შემთხვევებში, როდესაც ცვლილებების პროცესის უშუალო მონაწილეებსა (მომხმარებლებს) და სხვა მოწინააღმდეგე ძალებს ესაჭიროება ინფორმაციის დიდი მოცულობა გარდაქმნების შესახებ, მენეჯმენტი მიმართავს *კომუნიკაციებსა და სასწავლო პროგრამებს*.

უკანასკნელებს გააჩნიათ განსაკუთრებული მნიშვნელობა იმ შემთხვევებში, როდესაც ცვლილების დანერგვა გულისხმობს თანამშრომლების მიერ ახალი ტექნიკური ცოდნის გამოყენებას, ან, როდესაც მომხმარებლები არ იცნობენ თვით გარდაქმნის იდეასაც.

კანადური ავიაკომპანია *Canadian Airlines International*-ის სტრატეგიის “ხარისხიანი სერვისის” (რაც გულისხმობს ტვირთის დამუშავებისა და ფინანსური სისტემების, აგრეთვე მიწისზედა დანადგარების მოდერნიზაციას) ფარგლებში პერსონალის გადამზადებისა და სწავლებისათვის განკუთვნილი იყო წელიწად ნახევარი. ახალ სისტემებზე წელი გადასვლა გარანტირებული იყო ინტენსიური სწავლებისა და კომუნიკაციების მოწესრიგების შედეგად. პროგრამაში მონაწილეობდა 12 ათასი ადამიანი.

ცხრილი 34

ცვლილებების მიმართ წინააღმდეგობის დაძლევის ტაქტიკური ხერხები

მიდგომა	მისი გამოყენების ადეკვატური სიტუაციები
კომუნიკაციები, სასწავლო პროგრამები	ცვლილებები ტექნიკური ხასიათისაა ცვლილებების ხასიათის გაგება გულისხმობს მისი მომხმარებლების მიერ ზუსტი ინფორმაციის მიღებას და დამოუკიდებელ ანალიზს.
ცვლილებებში მონაწილეობა	ცვლილებების მომხმარებლები მისწრაფიან გარდაქმნების პროცესში მონაწილეობისაკენ ცვლილების შემუშავება მოითხოვს დამატებით ინფორმაციას სხვა წყაროებიდან მომხმარებლებს გააჩნიათ რესურსები წინააღმდეგობისათვის
მოლაპარაკებები	ჯგუფი ფლობს წინააღმდეგობის შესაძლებლობებს ცვლილებები ზიანს აყენებენ ჯგუფის ინტერესებს
იძულება	კრიზისულ სიტუაციაში ცვლილებების ინიციატორებს მინიჭებული აქვთ საჭირო ძალაუფლება ყველა სხვა მეთოდი არაეფექტური აღმოჩნდა
უფროსი მენეჯმენტის მხარდაჭერა	ცვლილებები ეხება რამდენიმე განყოფილებას ან გულისხმობს რესურსების გადანაწილებას ცვლილებების მომხმარებლები არ არიან დარწმუნებულნი მათ ლეგიტიმურობაში

მონაწილეობა. მონაწილეობა გულისხმობს ცვლილებების განხორციელების პროცესში მომხმარებლებისა და პოტენციური ოპონენტების ჩართვას. მოცემული მიდგომის რეალიზაცია მოითხოვს შედარებით მეტ დროს, მაგრამ შედეგი ამად ღირს ვინაიდან მომხმარებლები აცნობიერებენ იმ ფაქტს, რომ აუცილებელია გარდაქმნების განხორციელება და როგორც წესი რეფორმატორების მხარეს იჭერენ. პერსონალის ცვლილებებში მონაწილეობა საშუალებას აძლევს მენეჯმენტს მოახდინოს შესაძლო პრობლემების ოპერატიული იდენტიფიცირება, გაათვიცნობიეროს სხვაობა ცვლილებების აღქმაში.

მენეჯმენტის მცდელობა ერთერთ ავტოქარხანაში დაენერგა ხელოსნების საქმიანობის შეფასების ახალი სისტემა წააწყდა წინააღმდეგობას მომხმარებლების მხრიდან. ამგვარი უარყოფითი დამოკიდებულების შემდეგ კომპანიამ უარი განაცხადა ახალი სისტემის დაუყოვნებლივ დანერგვაზე და თვით ხელოსნები ჩართო მის შემუშავებაში. სისტემის შემუშავებაში მონაწილეობამ საშუალება მისცა ხელოსნებს გარკვეულიყვნენ მის ღირსებებში და დროთა განმავლობაში გაქრა პროტესტის ყველა ნიშანი.

მოლაპარაკებები. მოლაპარაკებები წარმოადგენს ფორმალურ გზას თანამშრომლობისაკენ. მოლაპარაკებების მსვლელობაში იდება გარიგება და მხარეები თანხმდებიან სასურველი ცვლილების მიღებაზე და დამტკიცებაზე. მაგალითად, თუ მარკეტინგის განყოფილება შიშობს, რომ მართვის ახალი სტრუქტურის დანერგვა ნეგატიურად იმოქმედებს მის გავლენაზე, კომპანიის უფროს ხელმძღვანელობას შეუძლია გაითვალისწინოს მისი მენეჯერების ზოგიერთი პირობა.

იძულება. იძულების ქვეშ იგულისხმება პერსონალის მიერ ცვლილებების მიღებისაკენ მიმართული ფორმალური ძალაუფლების გამოყენება მენეჯმენტის მიერ, როდესაც ცვლილებების მოწინააღმდეგებს აყენებენ არჩევანის წინაშე გარდაიქმნან ან დატოვონ სამუშაო.

უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხარდაჭერა. უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ ცვლილებების მხარდაჭერა იმაზე მეტყველებს, რომ ორგანიზაციისათვის ცვლილებებს უდიდესი მნიშვნელობა გააჩნია. ამგვარი მხარდაჭერა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთ შემთხვევებში, როდესაც ცვლილებები ეხება რამდენიმე განყოფილებას, ან როდესაც მათი დანერგვა გულისხმობს რესურსული ნაკადების გადანაწილებას. უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხარდაჭერის გარეშე დაუსრულებლად მოხდება განყოფილებათა მენეჯერების მიერ გარდაქმნების გეგმების განხილვა. მეტიც, ღია მხარდაჭერის არარსებობა, როგორც წესი, ნიშნავს გარდაქმნების “შემთხვევით” შენელებას ხელმძღვანელობისაგან წამოსული საწინააღმდეგო სიგნალების გამო.

თავი 4. ადამიანური რესურსების მართვა

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული როლი

ადამიანური რესურსების მართვის მიმართ (არმ) სტრატეგიული მიდგომა სამ საკვანძო პრინციპს ეყრდნობა. პირველი: როგორც ითქვა, ყოველი მენეჯერი, დაკავებული თანამდებობისგან დამოუკიდებლად, პასუხს აგებს ადამიანური რესურსების მართვაზე.

მაგალითად, კომპანია IBM-ის წესები ავალდებულებს ყველა მენეჯერს, განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმონ ხელქვეითების კვალიფიკაციასა და პროფესიონალური მოთხოვნების დაკმაყოფილებას. IBM-ის თანამშრომლების ლოიალობის ხარისხის ამაღლების პროგრამები ითვალისწინებს **სახაზო** მენეჯერების მიერ ხელქვეითთა სპეციალური გამოკითხვების ჩატარებას, კვალიფიკაციის ამაღლების და სამსახურში დაწინაურების გეგმების შემუშავებას, მომუშავეთა მიერ მიღწეული სამუშაო დავალებების შესრულების მანევრების შეფასებას, მომსახურეთა წარდგენას მატერიალურ წახალისებაზე.

მეორე: დაქირავებული მომუშავეები განიხილებიან როგორც კომპანიის ძვირფასი აქტივი. სწორედ თანამშრომლები და არა შენობები, ნაგებობები და აღჭურვილობა ქმნიან ორგანიზაციის უმნიშვნელოვანეს კონკურენტულ უპირატესობებს. სამუშაო ძალის მართვის მეთოდები მდგრადი კონკურენტუნარიანობის ჩამოყალიბების მთავარი ფაქტორია.

და ბოლოს, **მესამე:** ადამიანური რესურსების მართვა მოწოდებულია ორგანიზაციის სტრატეგიისა და მიზნების, მისი ადამიანური რესურსების მართვისადმი კორექტული მიდგომის ინტეგრირება მოახდინოს. დღეს მენეჯერების წინაშე დგას ისეთი სტრატეგიული ამოცანები, როგორებიცაა კონკურენტუნარიანობის გაზრდა გლობალური მასშტაბით, ხარისხის, შრომის ნაყოფიერების და მყიდველთა მომსახურების დონის ამაღლება, შერწყმისა და შექმნის მართვა, ელ-ბიზნესის ტექნოლოგიების გამოყენება. ეს ყველაფერი განაპირობებს მოთხოვნას კვალიფიციურ პერსონალზე.

ამ თავში ჩვენ განვიხილავთ ორგანიზაციის არმ-ს სამ ძირითად მიზანს (ნახ. 4.1). რა თქმა უნდა, კადრების მართვის და მისი მიზნების განხილვა არ შეიძლება იმ პრობლემებისა და ფაქტორებისგან მოწყვეტით, რომლებიც მთლიანობაში ახდენენ გავლენას ორგანიზაციაზე, - ისეთებისა, როგორც გლობალიზაცია, ტექნოლოგიური პროგრესი, მაღალკვალიფიციური სამუშაოს მოცულობის გაზრდა, უსწრაფესი ცვლილებები ბაზრებზე და საერთოდ გარემოში, ცვლილებები ორგანიზაციის კულტურაში, სტრუქტურაში, სტრატეგიასა და მიზნებში.

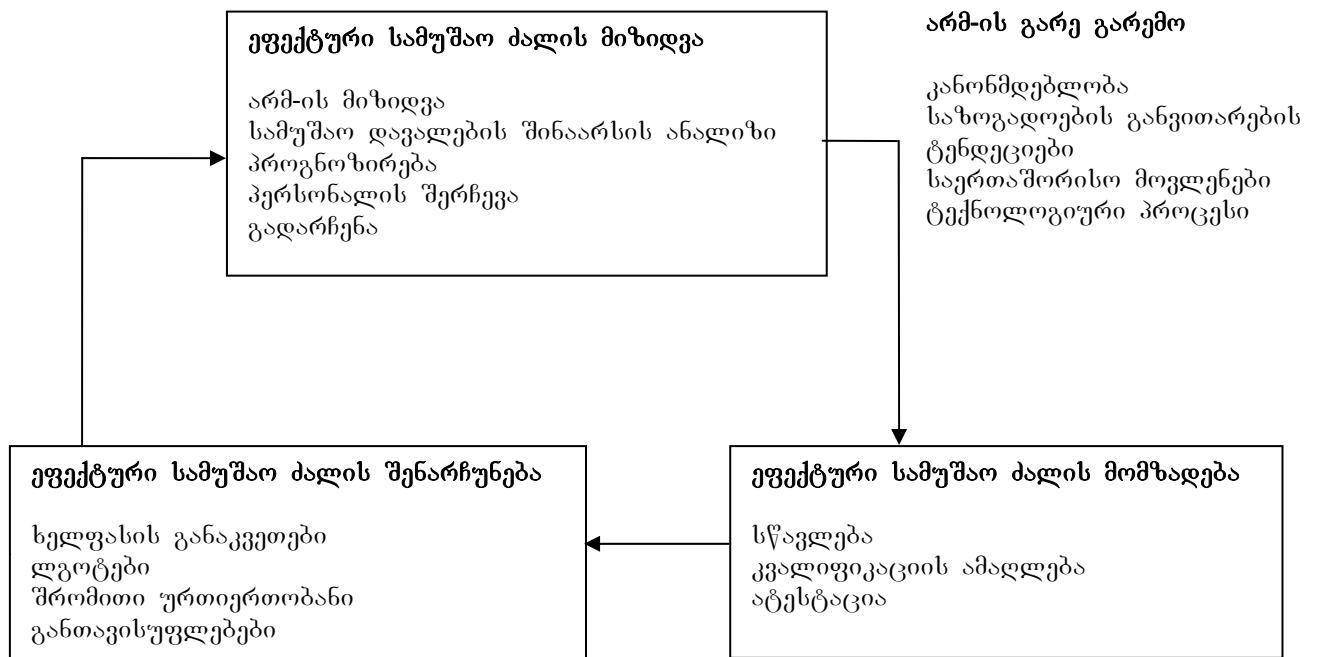
არმ-ს სამი ძირითადი მიზანია ეფექტური სამუშაო ძალის მიზიდვა, მისი პოტენციალის განვითარება და მისი გრძელვადიანი მხარდაჭერა.¹ ამ მიზნების მიღწევას სჭირდება დაგეგმვის, პროგნოზირების, სწავლების, სამუშაო ამოცანების შესრულების შედეგების შეფასების ჩვევების გამოყენება, ხელფასების, დამატებითი შეღავათებისა და სამსახურიდან დათხოვნის ადმინისტრაციული მართვის განხორციელება. აქ განიხილება ნახ. 4.1-ზე წარმოდგენილი საქმიანობის თითოეული სახეობა.

გარეშე ფაქტორების ზემოქმედება ადამიანური რესურსების მართვაზე

“ჩვენი ძალა – ჩვენი თანამშრომლების მაღალ კვალიფიკაციაშია”.

“ჩვენი მომუშავეები – ჩვენი მთავარი რესურსია”.

ასე ახასიათებს ზოგიერთი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი არმ-ის მნიშვნელობას. ადამიანური რესურსების მენეჯერებმა უნდა იპოვონ საუკეთესო თანამშრომლები, ორგანიზება გაუკეთონ მათ სწავლებას, აღზრდას და სამსახურში შეინარჩუნონ ისინი.



ნახ. 4.1. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა

ისეთი თანამშრომლების გარეშე, რომლებიც მაღალ მოთხოვნებს პასუხობენ, მართვის ბრწყინვალე კონცეფციებიც კი დასაღუპად არის განწირული, იქნება ეს ვირტუალური გუნდები, ელ-ბიზნესი, დისტანციური მართვა თუ შრომის ანაზღაურების მოქნილი სისტემა.

გარდა ამისა, როცა მომუშავეები გრძნობენ, რომ მათ არ აფასებენ, ისინი როგორც წესი, დიდად არ იკლავენ თავს მთელი თავისი ძალა კომპანიას მოახმარონ და სხვა სამუშაოს ეძებენ, სადაც მათ დააფასებენ. ამიტომაც აქვს ასეთი დიდი მნიშვნელობა სპეციალისტების მონაწილეობას არმ-ში ორგანიზაციის კონკურენტული სტრატეგიის შემუშავებისას. არმ-ს მენეჯერი უნდა ერკვეოდეს შრომით კანონმდებლობაში და ორიენტირებული იყოს კარიერის განვითარებასა და შრომით ურთიერთობებზე.

კონკურენტული სტრატეგია

არმ-ს უშუალო წვლილი საქმიანობის შედეგებში განისაზღვრება იმით, რომ სტრატეგიული მიზნების შესრულება (არშესრულება) დამოკიდებულია ორგანიზაციის ადამიანურ აქტივებზე – პერსონალზე. კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების მოთხოვნილება გვეკარნახობს არმ-ის შეცვლის სამ მიმართულებას: ადამიანური კაპიტალის გაზრდა, გლობალური საკადრო სტრატეგიების შემუშავება და საინფორმაციო ტექნოლოგიების დანერგვა.

ადამიანური კაპიტალის გაზრდა. დღეს, როგორც არასოდეს, სტრატეგიული გადაწყვეტილებები მჭიდროდაა დაკავშირებული კადრებით უზრუნველყოფის

საკითხებთან. წარმატება ინფორმაციულ, ცოდნაზე დამყარებულ ეკონომიკაში დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად მართავს ორგანიზაცია ადამიანურ კაპიტალს.

ადამიანური კაპიტალი – ეს პერსონალის ცოდნის, გამოცდილების და უნარ-ჩვევების ეკონომიკური ეფექტიანობაა. ამ კაპიტალის გაზრდა ხდება თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლების სტრატეგიის მიზანმიმართული გამოყენებით. ეს ნიშნავს ყველაზე ნიჭიერი სპეციალისტების შერჩევას, მათი ცოდნა-გამოცდილების გაზრდას სასწავლო პროგრამებით და ინდივიდუალური და პროფესიონალური განვითარების საშუალებების მიცემით და შრომის ანაზღაურების ისეთი სისტემების გამოყენებით, რომლებიც ხელს უწყობს ცოდნის გაცვლას და აჯილდოებს ადამიანებს ორგანიზაციის საქმიანობაში მათი წვლილისთვის.

ამას გარდა, არმ-ის მენეჯერებმა შრომის ისეთი პირობები უნდა შექმნან, რომ სპეციალისტებს არ ჰქონდეთ მიზეზი, სხვა სამსახური ეძებონ. მაგ., ჯუდი ლაილსი, *DET Distributing Company* –ს ხელმძღვანელი, კადრების განყოფილებას არა მარტო “წესების დამცველად” თვლის, “არამედ ადამიანთა გულების დამცველად, სტიმულის შემქმნელად იმისთვის, რომ ხალხმა ყოველდღე იაროს სამსახურში”.

გლობალიზაცია. შემდეგი ფაქტორი, რომელთან შეგუებაც თანამედროვე ორგანიზაციებს უხდებათ, - ეს არის კონკურენცია გლობალური მასშტაბით. არმ-ის თვალსაზრისით ეს უამრავ მწვავე პრობლემას ქმნის. უნდა ვადიაროთ, რომ ბევრ კომპანიას ჯერ კიდევ სჭირდება ეფექტიანი პოლიტიკა, სტრუქტურა და სამსახურები, რომლებიც გლობალიზაციის რეალობას პასუხობს. 200-ზე მეტი გლობალური კომპანიის მენეჯერების გამოკითხვისას, მათ შორის *Eli Lilly*, *PPG Industries* და *UPS* განისაზღვრა არმ-ის მთავარი ამოცანა: ლიდერებისა და კადრების მომზადება საერთაშორისო საქმიანობისთვის. ყველა დარგის ფირმები აღნიშნავენ გლობალური ლიდერების საჭიროების ზრდას – ადამიანებისა, რომლებსაც არა მარტო ხელმძღვანელობის ჩამოყალიბებული უნარ-ჩვევები აქვთ, არამედ შეუძლიათ სხვადასხვა ქვეყნებსა და კულტურულ გარემოში მუშაობა. ასეა არმ-ს ბევრი განყოფილება დაკავებულია პერსონალის შერჩევით და მომავალი გლობალური ლიდერების სწავლების პოლიტიკის და პროცედურების შემუშავებით.

კერძოდ, თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის აუცილებელია თანამშრომლები, რომლებსაც შესწევთ უნარი იმუშაონ სხვადასხვა გეოგრაფიულ, ტექნიკურ და კულტურულ სფეროებში. გლობალური საკადრო სტრატეგიების ეფექტიანობაზე ბევრად არის დამოკიდებული ორგანიზაციის გლობალური ბიზნეს-სტრატეგიების წარმატება.

საინფორმაციო ტექნოლოგიები. ამ და სხვა პრობლემების გადაწყვეტის საქმეში ჩვენ დაგვეხმარება საინფორმაციო ტექნოლოგიები. საკადრო საინფორმაციო სისტემა – ეს არის ინტეგრირებული კომპიუტერული სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს საკადრო დაგეგმვისა და გადაწყვეტილებებისთვის აუცილებელ ინფორმაციასა და მონაცემებს. ასეთი სისტემის საბაზო ფუნქცია – ხელფასის და დამატებითი შეღავათების დარიცხვის ავტომატიზაციაა.

თანამედროვე პროგრამები და ვებ-სამსახურები, მაგ. *ManCom Team Inc.* (www.mancom.com) პრაქტიკულად მთელი საკადრო საქმიანობის: შერჩევის, სამუშაოზე მიღების, ორიენტაციის, სწავლების, შრომის ანაზღაურების ადმინისტრირების ავტომატიზაციის საშუალებას იძლევა. ზოგი ორგანიზაცია მალე დანერგავს უქალაქ საკადრო სისტემას. ასეთი სისტემები დროისა და ფულის ეკონომიას იძლევა, ათავისუფლებს კადრებს რუტინული მოვალეობებისგან და სტრატეგიულ საკითხებზე კონცენტრირების საშუალებას აძლევს. მაგალითად, საკადრო საინფორმაციო სისტემა ამარტივებს მონაცემების დიდი მოცულობების ანალიზს და ამით არსებითად ზრდის ადამიანური რესურსების გრძელვადიანი დაგეგმვის ეფექტიანობას.

შრომის ორგანიზაციის თანამედროვე ხერხები

რომელი კომპანიაა ამერიკაში ყველაზე მსხვილი დამქირავებელი? სწორი პასუხია – არა მსოფლიოში ცნობილი კომპანიები General Motors, McDonald's, და სუპერმარკეტების მზარდი ქსელი Wal-Mart, თუმცა მასში მიღონ ადამიანზე მეტია დასაქმებული. ყველაზე მსხვილი დამსაქმებელია საკადრო სააგენტო Manpower Inc., რომელიც სპეციალიზებულია დროებითი კადრების შერჩევაზე. დროებითი შრომითი მოწყობის სააგენტოები, როგორებიცაა Manpower, სწრაფად იზრდებოდა 1980-1990 წწ. 2002 წლის მდგომარეობით, შეერთებულ შტატებში არის 3.3 მლნ დროებით დასაქმებული ადამიანი. სამუშაო შეიძლება სულ სხვადასხვა იყოს, კომპიუტერის ოპერატორიდან კომპანიის დროებით მმართველამდე.

წარსულში დროებითი სამუშაო ასოცირდებოდა უმთავრესად ოფისში და წარმოებაში სამუშაოსთან. უკანასკნელ წლებში გაიზარდა მოთხოვნა პროფესიონალებზე, უმთავრესად ფინანსურ ანალიტიკოსებზე, საინფორმაციო ტექნოლოგიების სპეციალისტებზე, ბუღალტრებზე, საქონლის მენეჯერებზე და წარმოების ექსპერტებზე.

თუმცა, დროებით დასაქმების სააგენტოს აქტივობის ზრდით საქმე არ შემოიფარგლება. გლობალურ დონეზე გაცილებით უფრო მასშტაბური ცილებები ხდება. უკანასკნელად ასეთი ღრმა ცვლილებები, სამსახურებსა და კარიერაში, მოხდა მასობრივი წარმოების გამოგონებისა და ორგანიზაციების იმ სახით ჩამოყალიბების დროს, როგორსაც ჩვენ შევხვდებით. ვირტუალური ორგანიზაციის წარმოშობა ნიშნავს, რომ კომპანიის შრომითი კოლექტივის დიდი ნაწილი, ან შესაძლოა მთლიანად კოლექტივი შედგება ისეთი ადამიანებისგან, რომლებიც კონკრეტული პროექტების შესასრულებლად დაიქირავეს. ასეთ მომუშავეებს საკონტრაქტო მუშებს უწოდებენ – ისინი მუშაობენ ორგანიზაციისთვის, მაგრამ არა მუდმივად, ან სრულ შტატში. ამ განსაზღვრავს შეესაბამებთან როგორც დროებითი მუშები, ასევე სანარდო ხელშეკრულების საფუძველზე მომუშავე პროფესიონალებიც და „იჯარით“ აყვანილი თანამშრომლებიც, ის პირებიც, რომლებიც არასრული დატვირთვით (ნახევრ შტატზე) მუშაობენ.

ზოგიერთი შეფასებების მიხედვით, საკონტრაქტო მუშები შეერთებული შტატების შრომითი ძალების 25%-ს შეადგენენ. ასეთი თანამშრომლების მოზიდვით, კომპანია ეკონომიას აკეთებს შრომის ანაზღაურებასა და დამატებით შეღავათებზე, ზრდის საკუთარ მოქნილობას და პერსონალის მოქნილობასაც.

მოსალოდნელი ტენდენციაა დისტანციური სამსახური, ე, ი, სამსახური, ოფისის ფარგლებს გარეთ, კომპიუტერული და ტელეკომუნიკაციის საშუალებების გამოყენებით. მაგალითად, კომპანია TeleService Resources-ს 25 სახლში მომუშავე აგენტი ჰყავს. კომპანიასთან კავშირს ისინი ინარჩუნებენ “ქოლ-ცენტრის”(მომსახურება ტელეფონის საშუალებით) უახლესი ტექნოლოგიების მეშვეობით. 2000 წელს, შეერთებულ შტატებში, 24 მლნ-ზე მეტი ადამიანი იყო, რომლებიც დისტანციურ შრომით საქმიანობას ეწეოდნენ, მუდმივად, ან რეგულარულად; ევროპაში – ასეთი ადამიანების რიცხვი 10 მილიონს შეადგენს. უმაკრებლო ინტერნეტში მომუშავე მოწყობილობები, ნოუთბუქები, მობილური ტელეფონები, ფაქსები – ამ ტექნიკით მუშაობა შეიძლება ნებისმიერ ადგილას. სულ უფრო და უფრო პოპულარული ხდება ე. წ. დისტანციური სამსახური, როდესაც ადამიანები ცხოვრობენ და მუშაობენ ძალიან შორს (სხვა ქვეყნებში) მათი დამქირავებლებისგან.

მაგალითად, პაოლო კონჩინი მუშაობს სახლში, კუნძულ ბალიზე, ინდონეზიაში, მაშინ, როცა მისი კომპანიის ოფისები არის ჩინეთსა და ევროპაში. ვირტუალურ თანამშრომლებს შეუძლიათ იცხოვრონ და იმუშაონ იქ, სადაც სურთ და არ იყვნენ დაკავშირებული რაიმე ოფისთან ან ადგილთან. თანამედროვე პირობებში ასევე დიდი მნიშვნელობა აქვს ჩვეულებრივი თანამშრომლების

მუშაობის მოქნილ გრაფიკს. მოქნილი გრაფიკით მუშაობენ ამერიკელი მუშების დაახლოებით 27%. ამგვარად, როდის და სად ასრულებს თანამშრომელი დავალებულ სამუშაოს, სულ უფრო და უფრო ნაკლებ მნიშვნელოვანი ხდება.

თანამედროვე მომუშავე სამყაროს კიდევ ერთი ტენდენციაა გუნდების ორგანიზება და პროექტების მართვა. ეს ადრე იყო, რომ საწარმოო მუშები, რეკლამის მენეჯერები, საშუალო დონის მენეჯერები ცალ-ცალკე მუშაობდნენ. დღეს მათ ჯგუფებად აერთიანებენ. ასეთი გუნდის თითოეული წევრი, ფაქტობრივად, მენეჯერის ფუნქციას ასრულებს: პასუხს აგებს ხარისხის სტანდარტების დაცვაზე, კალენდარულ დაგეგმვაზე, ჯგუფის სხვა წევრების დაქირავებასა და გათავისუფლებაზეც კი. სამუშაოების ორგანიზება პროექტების ფორმით, აუფასურებს თანამდებობრივი კატეგორიების და ინსტრუქციების განსხვავებს. ბევრი თანამედროვე მუშაკი ერთდროულად რამდენიმე ფუნქციონალურ განყოფილებას ეკუთვნის და ამოცანების დიდ რაოდენობას ასრულებს.

სწორედ ამ სიახლეებს მოაქვს მთელი რიგი უპირატესობები, მაგრამ, ამავე დროს, ართულებს ორგანიზაციების და საკადრო სამსახურების მუშაობას. მაგალითად, საჭიროა პერსონალის შერჩევის და საკონტრაქტო და ვირტუალური თანამშრომლების შრომის ანაზღაურების, ასევე ფუნქციათაშორისი სამუშაოების სწავლების ახალი მეთოდების ძიება. კადრების მენეჯერების წინაშე, როგორც ტადიციულ, ასევე ვირტუალურ ორგანიზაციებში, კადრების მენეჯერების წინაშე ერთი და იგივე სამი მიზანია: სამუშაო ძალების მოზიდვა, მომზადება და მხარდაჭერა.

ეფექტური სამუშაო ძალების მიზიდვა

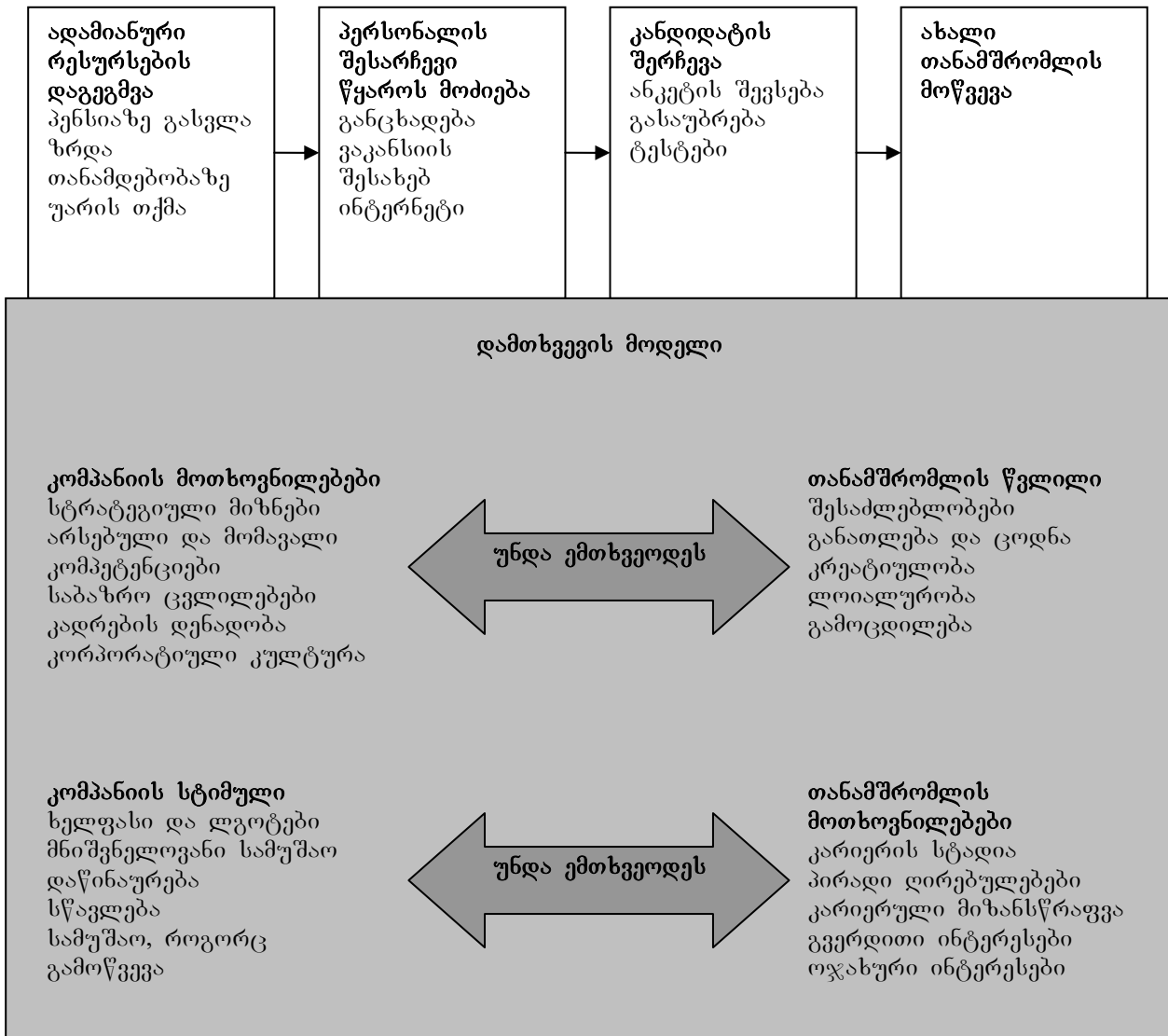
ადამიანური რესურსების მართვის უპირველესი ამოცანაა ორგანიზაციაში ისეთი ინდივიდების მიზიდვა, რომლებსაც გააჩნიათ როგორც ფასეული სპეციალისტების, ასევე, ეფექტური, სავარაუდო პირობებით დაკმაყოფილებული თანამშრომლების თვისებები.

ეფექტური სამუშაო ძალების მიზიდვის პირველი ნაბიჯია ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, როდესაც კომპანიის ხელმძღვანელები, ან არმ-ის სპეციალისტები, არსებული ვაკანსიებიდან გამომდინარე, გაიანგარიშებენ ახალი თანამშრომლების საჭირო რაოდენობას (ნახ. 4.2).

მეორე ნაბიჯია პერსონალის შერჩევის პროცედურების გამოყენება და კომუნიკაციის განხორციელება პოტენციურ კანდიდატებთან.

მესამე – ვაკანტიურ თანამდებობებზე კანდიდატებს შორის იმ კანდიდატების შერჩევა, რომლებსაც, პერსონალის მენეჯერის აზრით, შეუძლიათ კომპანიას მაქსიმალური სარგებლობა მოუტანონ. და ბოლოს, ახალი თანამშრომელი იწყებს მუშაობას.

ახალი თანამშრომლების მიზიდვის ორგანიზაციის ძალისხმევას საფუძვლად უდევს თანხვდენის მოდელი, რომლის შესაბამისად, კომპანია და ინდივიდი ცდილობენ შეათანხმონ მათი მოთხოვნები, ინტერესები და ფასეულობები. არმ-ის სპეციალისტები ცდილობენ იპოვნონ ორივე მხარის მოთხოვნათა ოპტიმალური შეთავსება. მაგალითად, კომპიუტერული პროგრამების შემუშავებაზე სპეციალიზებული პატარა ფირმას სჭირდება კრეატიული, ტექნიკური თვალსაზრისით განათლებული სპეციალისტები. თავის მხრივ, მას შეუძლია შესთავაზოს კანდიდატებს ბიუროკრატიული პროცედურების გამარტივება და შრომის მაღალი ანაზღაურება. პროგრამული უზრუნველყოფის მწარმოებელი უფრო მსხვილი კომპანიის ხელმძღვანელი კანდიდატებს სტაბილურობას სთავაზობს, მაგრამ კომპანიაში მოქმედებს მრავალი წესი და შეზღუდვა,



ნახ. 4.2. ეფექტური სამუშაო ძალის მოზიდვა

კვალიფიკაციის მიმართ მოთხოვნები უფრო მაღალია. ადამიანმა, რომელიც სიამოვნებით იმუშავებდა პატარა ფირმაში, შეიძლება დისკომფორტი იგრძნოს მსხვილ კომპანიაში. როგორც ორგანიზაცია, ასევე თანამშრომელიც, დაინტერესებული არიან მათი ინტერესების ჰარმონიული შეთანხმებით. არსებობს სპეციალური ტერმინი – სამუშაოს აწყობა – როდესაც ადამიანისთვის შეირჩევა ისეთი სამსახური, რომ მას არ დასჭირდეს საკუთარ ინტერესებზე უარის თქმა. ამისათვის, ადამიანური რესურსების მენეჯერებს დეტექტივების როლის შესრულება უწევთ – მათ უნდა იპოვნონ ის, რაც მართლა მოუტანს ბედნიერებას კონკრეტულ ადამიანს. იდეა იმაში მდგომარეობს, რომ თანამშრომელს შეეძლოს მისი პირადი მოთხოვნებისა და ინტერესების რეალიზება სამსახურში, რაც ორგანიზაციის მიმართ ლოიალურობას შეუწყობდა ხელს.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა – ესაა ადამიანურ რესურსებზე ორგანიზაციის მოთხოვნების და ვაკანტურ თანამდებობებთან კანდიდატების მოსალოდნელი შესაბამისობის პროგნოზირება. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა იწყება პასუხებიდან შემდეგ შეკითხვებზე:

- რა ახალი ტექნოლოგიები დაინერგება ორგანიზაციაში და რა ზემოქმედებას მოახდენს ისინი სამუშაო სისტემაზე?
- როგორ შეფასდება ბიზნეს-ერთეულის წარმოების მასშტაბი უახლოეს 5 – 10 წელიწადში?
- როგორია დენადობის მაჩვენებლები, შესაძლებელია მათი შემცირების მიღწევა?

მიღებული შეფასებები შემდგომ დაკონკრეტებას მოითხოვს, საჭიროა შეფასდეს განსახილველ პერიოდში ორგანიზაციის მოთხოვნილებები უმაღლესი დონის მენეჯერებზე, საინჟინრო კადრებზე (რაოდენობრივი და თვისობრივი), თანამშრომლებზე, რომლებსაც სათანადო კომპიუტერული მომზადება აქვთ, ადმინისტრაციულ მოსამსახურეებზე (ტექნიკოსებზე, საინფორმაციო ტექნოლოგიების სპეციალისტებზე), დროებით, საკონტრაქტო და ვირტუალურ თანამშრომლებზე.

ამ შეკითხვებზე პასუხი ადამიანური რესურსების მართვის საორგანიზაციო სტრატეგიის საფუძველს ქმნის. მაგალითად, თუ პროგნოზის მიხედვით, დიდი მოთხოვნილება იქნება ტექნიკურ სპეციალისტებზე, ორგანიზაციას შეუძლია: 1) დეტალურად განსაზღვროს მათ მიმართ სამსახურებრივი მოთხოვნები; 2) დაიწყოს საჭირო კვალიფიკაციის სპეციალისტების ძიება; 3) უზრუნველყოს კომპანიის თანამშრომლების სწავლება.

ადამიანური რესურსების მართვის მომავალი მოთხოვნების წინასწარ განსაზღვრით კომპანიას შესაძლებლობა ეძლევა უფრო ეფექტიანად უპასუხოს კონკურენტულ გამოწვევას, იმ კომპანიებთან შედარებით, რომლებიც პრობლემებზე მათი წარმოშობის მომენტში ახდენენ რეაგირებას. ადამიანური რესურსების დაგეგმვის ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული მაგალითია კომპანია Tennessee Valley Authority-ის მიერ შემუშავებული სისტემა.

პრაქტიკული მაგალითი

არეულობისა და გაურკვეველობის პერიოდში, რომელიც რეორგანიზაციასა და კადრების შემცირებას მოჰყვება, ადამიანური რესურსების მართვის ძირითადი ამოცანაა წონასწორობის მიღწევა მომავალში სამუშაო ძალების სტრუქტურის დაგეგმვას და არსებული თანამშრომლებისთვის სტაბილურობის ატმოსფეროს შექმნას შორის.

კომპანია X-მა შეიმუშავა ეტაპობრივი გეგმა, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას, როგორც მოდელი, სამუშაო ძალებზე მომავალი მოთხოვნილებების შეფასებისთვის და ამ მოთხოვნილების დაკმაყოფილებისთვის საჭირო მოქმედებების ფორმულირებისთვის. რვა ეტაპიანი მოდელი: პირველი ეტაპი – მოსამზადებელი სამუშაოა, რომელიც ითვალისწინებს საგეგმო და საკონტროლო ჯგუფების შექმნას ორგანიზაციის თითოეულ განყოფილებაში. მეორე ეტაპი ითვალისწინებს პროცესების და თანამდებობრივი ფუნქციების შეფასებას. მესამე ეტაპზე განისაზღვრება სპეციალობები და მომუშავეთა რაოდენობა (მოთხოვნა) თითოეული განყოფილებისთვის. მეოთხე ეტაპი ითვალისწინებს პერსონალის ბუნებრივ შემცირებას გარდაცვალებას, პენსიაზე გასვლას, საკუთარი სურვილით განთავისუფლებას და ა.შ. მოთხოვნისა და მიწოდების მაჩვენებლების შედარება (მესამე ეტაპი) უჩვენებს მომავალში სამუშაო ძალის „დეფიციტს“ ან „ნამეტს“, რაც სტრატეგიებისა და გეგმების შემუშავების საშუალებას იძლევა, ადამიანური რესურსების თვალსაზრისით (მეექვსე ეტაპი). მიღებული სამოქმედო გეგმის შესახებ ინფორმაციას გადასცემენ ორგანიზაციის თანამშრომლებს (მეშვიდე ეტაპი).

და ბოლოს, მერვე ეტაპზე, გვემა პერიოდულად გადაისინჯება და განახლება, ორგანიზაციაში მომხდარი ცვლილებების გათვალისწინებით.

პატარა ფირმაში, სამუშაო ძალებზე მოთხოვნის გასაანგარიშებლად უბრალო კალკულატორიც საკმარისია. მაგრამ ისეთ მსხვილ კომპანიაში, როგორცაა X-ი, ადამიანური რესურსების მართვის გვემის განახლებისთვის გამოიყენება ურთულესი ავტომატიზებული სისტემა. შენიშნეს რა, კვალიფიცირებული თანამშრომლების უკმარისობა (მეხუთე ეტაპი), არმ-ის მენეჯერებმა შეიმუშავეს კომპანიის ფარგლებში სპეციალისტების გადანაწილების და კადრების გადამზადების გეგმა.

განხორციელებული ზომები კომპანიის ზოგიერთ განყოფილებაში დაგეგმილი შტატების შემცირების ალტერნტივა გახდა, რამაც მორალური კლიმატის გაუმჯობესებას შეუწყო ხელი. პირობების შეცვლის შემთხვევაში, როდესაც X-ს დამატებითი სამუშაო ძალები დასჭირდება, არსებული გამოცდილება კომპანიას ისეთი ახალი თანამშრომლების შერჩევის საშუალებას მისცემს, რომლებიც შეძლებენ კომპანიის არსებული პრობლემების გადაწყვეტას.

პერსონალის შერჩევა

პერსონალის შერჩევა განისაზღვრება, როგორც საქმიანობა ან პრაქტიკა, რომლის პროცესშიც განისაზღვრება მოცემული ორგანიზაციის მოთხოვნების შესაბამისი დამახასიათებელი თვისებები კანდიდატებისთვის. ბევრი კომპანია პრაქტიკაში იყენებს პერსონალის შიდა შერჩევას, ანუ „შიგნიდან დაწინაურების“ პოლიტიკას, უმაღლეს ხელმძღვანელ თანამდებობებზე. მაგალითად, Mellon Bank-ში, ახალი ვაკანსიის გახსნისას, უპირატესობა ენიჭებათ ბანკის თანამშრომლებს. პერსონალის შიდა შერჩევას მთელი რიგი უპირატესობები აქვს, ის ნაკლებ ხარჯებს მოითხოვს და თანამშრომლებს შორის ორგანიზაციის მიმართ ლოიალობას აძლევს სტიმულს, ხელს უწყობს მათ პროფესიულ ზრდას და შრომისგან მიღებულ კმაყოფილებას.

თუმცა, ბევრ სიტუაციაში, უფრო სასურველია პერსონალის გარე შერჩევა, ახალი კადრების მოზიდვა „გარედან“. კანდიდატების ძიება ხორციელდება სხვადასხვა გარეშე წყაროებიდან, მათ შორის, საგაზეთო განცხადებების, დასაქმების სახელმწიფო სამსახურების და კერძო სააგენტოების („თავებზე მონადირეები“), შრომის ბირჟისა და კომპანიის თანამშრომლების რეკომენდაციების დახმარებით.

საორგანიზაციო მოთხოვნების შეფასება. პერსონალის შერჩევა იწყება ორგანიზაციისთვის საჭირო თანამშრომლების ტიპების განსაზღვრით. აქ გამოიყოფა სამი შემადგენელი ნაწილი: სამუშაოს არსის ანალიზი; თანამდებობრივი მოთხოვნები და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები.

სამუშაოს არსის ანალიზი – ესაა ძრითადი სამსახურებრივი მოვალეობების, ამოცანებისა და პასუხისმგებლობების, ასევე ამ სამუშაოს გარემოს შესახებ ინფორმაციის შეგროვებისა და ინტერპრეტაციის სისტემატური პროცესი. ანალიზის ჩასატარებლად მენეჯერები ან სპეციალისტები არკვევენ საქმიანობის თავისებურებებსა და სამუშაო ნაკადის ხასიათს, მოცემულ თანამდებობაზე, ასევე მას დაქვემდებარებულ თანამდებობებზე კონტროლის ხარისხს, საჭირო ცოდნასა და უნარ-ჩვევებს, მწარმოებლურობის და შრომის პირობების ნორმას. შემდგომ, მენეჯერი ადგენს დოკუმენტს **სამსახურებრივი მოთხოვნების** აღწერით – კონკრეტული ამოცანების, მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობების მკაფიო და ლაკონურ ჩამონათვალს. ამას გარდა, ხდება **საკვალიფიკაციო მოთხოვნების** ე. ი. ცოდნის, უნარ-ჩვევების, განათლების დონის, ფიზიკური შესაძლებლობების და სამუშაოების პოტენციური შემსრულებლის სხვა მახასიათებლების ფორმულირება.

ამაგვარად, სამუშაოს არსის ანალიზი განსაზღვრული თანამდებობებისთვის შესაბამისი თანამშრომლების შერჩევის საშუალებას იძლევა.

მაგალითად, კორპორაციაში Sara Lee, პერსონალის შიდა შერჩევის გასაძლიერებლად განისაზღვრა 6 ფუნქციონალური სფერო და 24 ყველაზე მნიშვნელოვანი უნარ-ჩვევა, ფინანსური მენეჯერისთვის (ნახ. 4.3). მენეჯერის განვითარებაზე ხორციელდება კონტროლი; ამა თუ იმ უნარ-ჩვევების გამომუშავებისთვის თანამშრომელს ახალ სამუშაო ადგილზე ნიშნავენ.

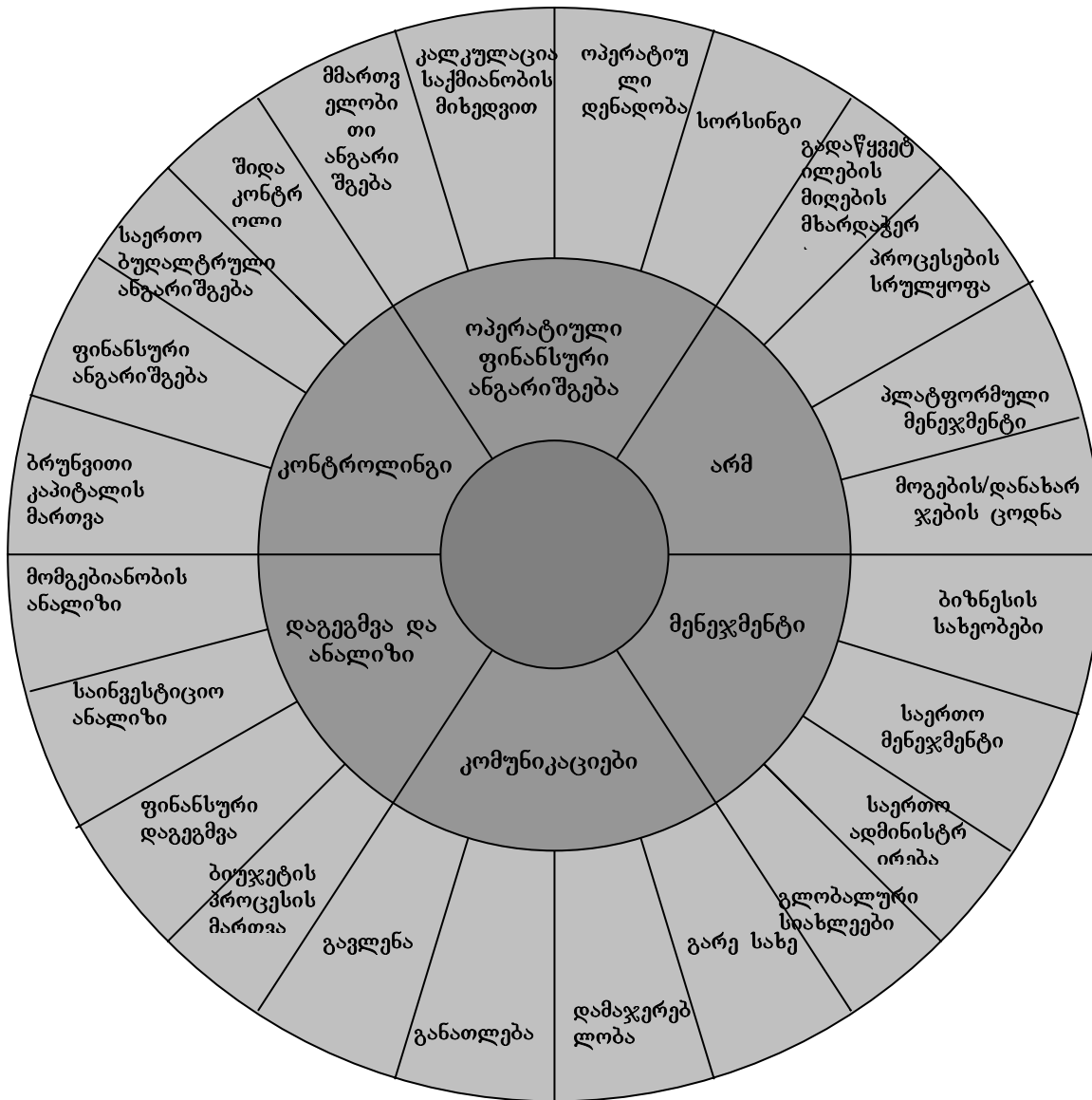
თანამდებობრივი მოვალეობების წინასწარი აღწერა. სამუშაოს არსის ანალიზი თანამდებობრივი მოვალეობების წინასწარი აღწერების შედგენის საშუალებას იძლევა, რაც ასევე აამაღლებს პერსონალის შერჩევის ეფექტიანობას. **თანამდებობრივი მოვალეობების წინასწარი აღწერიდან,** სამუშაო ადგილზე მიღების კანდიდატი მიიღებს გადაწყვეტილების მიღებისთვის აუცილებელ რეალისტურ (როგორც დადებით, ასევე უარყოფით) ინფორმაციას ორგანიზაციისა და მის მიერ წაყენებული მოთხოვნების შესახებ. წინასწარი აღწერების წარდგენის პრაქტიკა ხელს უწყობს მომუშავეების შრომით დაკმაყოფილების ხარისხის ამაღლებას და კადრების დენადობის მაჩვენებლების შემცირებას, რამდენადაც ხელს უწყობს ინდივიდისა და ორგანიზაციის მოთხოვნების თანხვედნას. ადამიანს შესაძლებლობა ეძლევა თავად განსაზღვროს, შეესაბამება თუ არა ის კომპანიის მოთხოვნებს.

პერსონალის შერჩევა კანონმდებლობის თვალსაზრისით. პერსონალის შერჩევის პრაქტიკა უნდა შეესაბამებოდეს ეროვნული კანონმდებლობის მოთხოვნებს. შრომითი მოწყობის დროს თანაბარი შესაძლებლობების შესახებ კანონები ითვალისწინებს, რომ მიღებასთან და დაქირავებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები უნდა გამორიცხავდეს დისკრიმინაციას რასობრივი კუთვნილების, ეროვნული წარმოშობის, რელიგიის ან სქესის საფუძველზე. სახელდობრ, ამერიკელი ინვალიდების შესახებ კანონში ნათქვამია, რომ თანამდებობრივი და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები ზუსტად უნდა ასახავდეს სამუშაოს შემსრულებელი პირის ინტელექტუალურ და ფიზიკურ შესაძლებლობებს.

პოზიტიურ ქმედებებს განეკუთვნება პერსონალის შერჩევის, განვითარებისა და ორგანიზაციაში შენარჩუნების პროცედურების სრულყოფის სხვადასხვა მეთოდების გამოყენება, ე. წ. დაცული ჯგუფებისთვის (იმ თანამეგობრობების წარმომადგენლებს, რომლებიც აშშ-ში ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ექვემდებარებოდნენ დისკრიმინაციას).

მაგალითად, ქალაქის ხელისუფლებას შეუძლია დაავალდებულოს სახანძრო სამსახურის ხელმძღვანელები სამსახურში ყოველი თეთრკანიანის მიღებისას მიიღონ ერთი აფროამერიკელიც, მანამ, სანამ ეს უკანასკნელები არ იქნებიან წარმოდგენილი ორგანიზაციაში ქალაქის მოსახლეობაში ამ თანამეგობრობის წილის პროპორციულად.

ჟ-შერჩევა (ელექტრონული შერჩევა). ბოლო დროს, სულ უფრო და უფრო პოპულარული ხდება თანამშრომლების შერჩევა ინტერნეტის მეშვეობით, რის შედეგადაც კომპანიას შეუძლია მნიშვნელოვნად გააფართოოს სამუშაო ადგილებზე პოტენციური კანდიდატების წრე. ბევრი ფირმა წარმატებით იყენებდა ტრადიციულ მეთოდებსაც (სამსახურში მიღების შესახებ განცხადება, ვაკანსიების ბაზრობები), მაგრამ, ელექტრონული შერჩევა, ან სამსახურში მიღებასთან დაკავშირებული ანკეტების ონლაინ შეგროვება ხელმისაწვდომს ხდის კანდიდატების უფრო დიდ რიცხვს და ამცირებს დაქირავების ხარჯებს.



ნახ. 4.3. კომპანია Sara Lee-ის ახალი ფინანსური მენეჯერების მიმართ მოთხოვნები

საკუთარ ვებსაიტებზე სამსახურის შესახებ განცხადებების გამოქვეყნების გარდა ორგანიზაციას შეუძლია ისარგებლოს ისეთი კომერციული საიტების მომსახურებით, როგორებიცაა Monster.com, CareerPath, HotJobs.com, და Career Mosaic. ასეთი ვებ-პორტალები საქართველოშიც პოპულარულია (მაგ., jobs.ge, job.ge) ისინი, ვინც სამსახურს ეძებენ, ასეთ საიტებზე თავის რეზიუმეებს აქვეყნებენ, ხოლო დამქირავებელი კომპანიები არჩევენ იმ კანდიდატებს, რომლებიც საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს აკმაყოფილებენ. Forrester Research-ის მონაცემებით, ინტერნეტში განთავსებულია დაახლოებით 2.5 მლნ რეზიუმე და ეს რიცხვი იზრდება.

ელექტრონულმა შერჩევამ შესაძლებელი გახადა თანამდებობრივი პოზიციის დაკავების საშუალო დრო 113 დღიდან 45 დღემდე შემცირებულიყო. პროცესის დაჩქარებასთან ერთად მცირდება ხარჯები. გარკვეული მონაცემების მიხედვით, ერთი თანამშრომლის ელექტრონული შერჩევის ღირებულება შეადგენს 377 დოლარს, მაშინ, როცა მასობრივი ინფორმაციის ბეჭდვითი საშუალებების გამოყენებით შერჩევა 3295 დოლარი ღირს, ერთ სამუშაო ადგილზე.

ორგანიზაციები უარს არ ამბობენ სამსახურში მიღების ტრადიციულ ხერხებზე, თუმცა, ელექტრონული შერჩევა მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი გახდა ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებისთვის.

პერსონალის შერჩევის მიმართ სხვა თანამედროვე მიდგომები. არსებობს პერსონალის ეფექტიანად შერჩევის სხვა მეთოდებიც, კომპანიების უმეტესობა კვლავ აქცევს ყურადღებას მისი თანამშრომლების რეკომენდაციებს. ხშირად თანამშრომლები იცნობენ ადამიანებს, რომლებიც აკმაყოფილებენ მოთხოვნებს და „ეწერებიან“ საორგანიზაციო კულტურაში. ინფორმაციის მიწოდებისთვის, პოტენციური კანდიდატების შესახებ, რომლებსაც შემდეგ სამსახურში იღებენ, ზოგიერთი კომპანია თანამშრომლებს ფულად ანაზღაურებას უხდის. აღმოჩნდა, რომ ეს პერსონალის შიდა შერჩევის ერთ-ერთი ყველაზე იაფი და საიმედო გზაა. მაგალითად, Deloitte & Touche-ში მოქმედებს პოტენციური თანამშრომლების შესახებ მონაცემების მიწოდების პროგრამა, რომლის ფარგლებშიც ამ კომპანიის მოქმედ თანამშრომლებს უკვე გადაუხადეს 3.5 მლნ დოლარი.

ლოიალური თანამშრომლების ძიებისას, ზოგიერთი ფირმა მიმართავენ ნკლებად ტრადიციულ წყაროებს. განსაკუთრებით ეს დამახასიათებელია იმ ბაზრებისთვის, სადაც სამუშაო ძალების მიწოდება არასაკმარისია.

მაგალითად, Bank of America-მ, 1998 წ. დაიქირავა და ასწავლა 3000-ზე მეტ ადამიანს, რომლებიც სახელმწიფო შემწეობას იღებდნენ, ამასთან, ეს ადამიანები თანამდებობებზე დაინიშნენ შემდგომი კარიერული ზრდის პერსპექტივით. სასტუმროების ქსელი Day Inn, ექსპერიმენტებს ატარებს უსახლკართოა შრომითი მოწყობის სფეროში. ასეთი თანამშრომლებისთვის უზრუნველყოფილია საცხოვრებელი და სანარდო ანაზღაურება, საიდანაც იქვითება მცირე თანხა საცხოვრებლისთვის. ეკონომიკის დარგების უმეტესობაში შეინიშნება გლობალური კადრების შერჩევის ზრდა.

მაგალითად, აშშ-ის უფასო სკოლებში მასწავლებლებს სხვა ქვეყნებიდან იწვევენ. შეერთებულ შტატებში კვალიფიციური პერსონალის უკმარისობის გამო მაღალტექნოლოგიური კომპანიები აქტიურად ეძებენ თანამშრომლებს საზღვარგარეთ.

შერჩევა

შემდეგი ნაბიჯია იმ ინდივიდების შერჩევა, ვისთანაც კომპანია დადებს ხელშეკრულებებს დაქირავების შესახებ. **შერჩევის** პროცესში დაქირავებულები შეაფასებენ კანდიდატების მახასიათებლებს, მათ თანამდებობრივ მოთხოვნებთან „შესაბამისობის ხარისხს“ და ძლიერ მხარეებს. კანდიდატების კვალიფიკაციის შესამოწმებლად გამოიყენება სხვადასხვაგვარი მეთოდები. ყველაზე გავრცელებულია კანდიდატის ანკეტის შესწავლა, გასაუბრება, წერილობითი ტესტები და მრავალმხრივი მიდგომა, პოტენციური შესაძლებლობების შესაფასებლად. კანდიდატის მიერ სამსახურებრივი დავალებების შესრულების მომავალი შედეგების საიმედო პროგნოზი ამ მეთოდების კომბინირებას გულისხმობს. საიმედოობა – ესაა კანდიდატის ტესტირების შედეგსა და მომავალში მისი შრომით მაჩვენებლებს შორის თანაფარდობა.

ანკეტა. კანდიდატის ანკეტის დანიშნულებაა მისი განათლების, სამუშაო გამოცდილების და სხვა მახასიათებლების შესახებ მონაცემების მიღება. ამერიკული სადაზღვევო კომპანიების გამოკვლევები უჩვენებს, რომ ასეთი სახის ბიოგრაფიული მონაცემები თანამშრომლის მომავალი შედეგების საიმედოდ პროგნოზირების საშუალებას იძლევა.

უნდა მოერიდოთ ანკეტაში ისეთი შეკითხვების შეტანას, რომლებიც არ უკავშირდება თანამდებობას, რომელზე პრეტენზიაც აქვს კანდიდატს. პოზიტიური ქმედებების ამერიკული პროგრამის შესაბამისად, ანკეტა არ უნდა შეიცავდეს შეკითხვებს.

მაგალითად, არაა რეკომენდირებული ისეთი შეკითხვების შეტანა, როგორცაა: გააჩნია კანდიდატს საკუთარი სახლი თუ ის ქირაობს საცხოვრებელს, იმის გამო, რომ: 1) კანდიდატის პასუხი შეიძლება არახელსაყრელად აისახოს მის სამსახურში მიღების შანსებზე; 2) ნაკლები ალბათობაა იმისა, რომ ქალები და უმცირესობების წარმომადგენლები უძრავ ქონებას ფლობდნენ; 3) სახლზე საკუთრების უფლება, როგორც წესი, არაა დაკავშირებული სამსახურებრივი დავალებების შესრულებასთან. მეორეს მხრივ, ამერიკულ ფირმაში ბუღალტრის თანამდებობის პრეტენდენტისთვის, უბრალოდ აუცილებელია საკვალიფიკაციო გამოცდის წარმატებით ჩაბარება (იმის გათვალისწინებითაც კი რომ ამ გამოცდას აბარებენ ქალების და უმცირესობების 50%, ხოლო თეთრკანიანი მამაკაცების – 90%).

გასაუბრება. გასაუბრება (ინტერვიუ) – სამსახურში მიღების პროცესის აუცილებელი ატრიბუტია, პრაქტიკულად ყველა ორგანიზაციაში. გასაუბრებაზე კანდიდატი მათ ისეთ ინფორმაციას აწვდის, რომლის სხვა გზით მიღება შეუძლებელია. გასაუბრება კიდევ ერთი სფეროა, სადაც ორგანიზაცია ვალდებულია დაიცვას შრომითი კანონმდებლობა.

გასაუბრებების ჩატარების ჩვეულებრივი პრაქტიკა საშუალებას არ იძლევა ინტერვიუ ჩაითვალოს, როგორც ყველაზე საიმედო პროცედურა, კანდიდატების შრომითი საქმიანობის მომავალი შედეგების პროგნოზირებისთვის. ამ მეთოდის ცრუ საიმედოობა საკმაოდ მაღალია. ეს კი ნიშნავს, რომ დამსაქმებლები ინტერვიუს პოტენციური თანამშრომლების დაქირავების საკმარისად ზუსტ მეთოდად მიიჩნევენ. მენეჯერებს ურჩევნიათ მიიღონ თანამშრომლები მხოლოდ მას შემდეგ, როდესაც კანდიდატებს ინტერვიუს პირადად ჩაუტარებენ. ეფექტიან გასაუბრებასთან დაკავშირებულ რეკომენდაციებს შეიძლება გაეცნოთ ჩანართში „პირველწყაროდან“.

თანამედროვე ორგანიზაციებში სხვა მიდგომებიც გამოიყენება. მაგალითად, კანდიდატს შეიძლება შესთავაზონ ინტერვიუების სერია, თითოეული ახალ ინტერვიუერთან და ახალ თემაზე. ზოგიერთ კომპანიაში გამოიყენება ჯვარედინი ინტერვიუს მეთოდი, როდესაც კანდიდატი თანმიმდევრობით პასუხობს რამდენიმე ინტერვიუერის შეკითხვებს. ითვლება, რომ ასეთი მიდგომების საიმედოობა უფრო მაღალია.

ხშირია შემთხვევები, როდესაც ორგანიზაციებში გასაუბრების ტრადიციულ მეთოდებს უმატებენ ე.წ. *კომპიუტერულ გამოკითხვას*. ამ შემთხვევაში კანდიდატს წარედგინება შეკითხვებზე პასუხების სხვადასხვა ვარიანტი. კანდიდატმა უნდა ამოირჩიოს ერთ-ერთი, მისი აზრით სწორი, ვარიანტი.

ტესტირება. კანდიდატების ტესტირება შეიძლება შეიცავდეს მათი ინტელექტუალური უნარების შემოწმების ტესტებს: უნარებს შეასრულოს გარკვეული სამუშაო, გონივრულობა, პიროვნული თვისებები. ბევრი თანამედროვე კომპანია დაინტერესებულია შეაფასოს ისეთი პიროვნული მახასიათებლები როგორცაა: მზაობა სწავლისადმი, ინიციატივა, პასუხისმგებლობა, კრეატიულობა, ემოციური სტაბილურობა.

შეფასების მრავალმხრივი მიდგომა. კანდიდატის შეფასების მიმართ მრავალმხრივი მიდგომა, რომელიც შეიმუშავეს ამერიკული სატელეკომუნიკაციო კომპანია AT&T-ის ფსიქოლოგებმა, გამოიყენება იმ კანდიდატების შესარჩევად, რომლებმაც მართვის უნარი გამოავლინეს, უკვე დანერგეს ისეთმა ორგანიზაციებმა, როგორცაა AT&T, IBM, General Electric და სხვ.

ეს მეთოდი ითვალისწინებს, რომ ორი-სამი დღის განმავლობაში კანდიდატებს სთავაზობენ სიტუაციებს, სადაც კანდიდატებმა ხელმძღვანელობა უნდა გაუწიონ ადამიანებს. ერთ-ერთი პირობითი სიტუაციაა შემომავალ დოკუმენტებთან მუშაობა: მენეჯერის თანამდებობის პრეტენდენტმა ორი საათის განმავლობაში უნდა უპასუხოს მის სახელზე შემოსულ ათ სამსახურებრივ

წერილს. კანდიდატის გადაწყვეტილებებს აფასებს ორი ან სამი ექსპერტი. ისინი ასევე აფასებენ მის პიროვნებათა შორის ურთიერთობის უნარ-ჩვევებს, კომუნიკაბელურობას და პრობლემების გადაჭრის უნარს.

შეფასების მიმართ მრავალმხრივი მიდგომის გამოყენება მენეჯერის მომავალი მუშაობის შედეგების საიმედოდ პროგნოზირების საშუალებას იძლევა. ზოგიერთ ორგანიზაციებში ის გამოიყენება პირველი ხაზის თანამშრომლების მიღების დროსაც.

ეფექტური სამუშაო ძალის მომზადება

არმ-ის ერთ-ერთი ძირითადი მიზანია თანამშრომლების სწავლება და ეფექტური სამუშაო ძალის მომზადება, ხოლო მისი მიღწევა ითვალისწინებს თანამშრომლების სწავლებასა და ატესტაციას, საქმიანობის შედეგების მიხედვით.

სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება

თანამშრომლების სწავლებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაში იგულისხმება ორგანიზაციის დაგეგმილი მოქმედებები თანამშრომლების სწავლებისათვის, რომელიც დაკავშირებულია სამუშაო დავალებების შესრულებასთან და ქცევის ნიმუშებთან. ყოველწლიურად ამერიკული კომპანიები ხარჯავენ დაახლოებით 100 მლრდ დოლარს თანამშრომლების სწავლებაზე. სწავლება შეიძლება ტარდებოდეს სხვადასხვა ფორმით.

ყველაზე ფართოდ გავრცელებულია სწავლება **სამუშაო ადგილზე**, როდესაც გამოცდილ თანამშრომელს სთხოვენ „აიყვანოს“ ახალი თანამშრომელი და რეალურ მაგალითებზე აჩვენოს, თუ როგორც უნდა სამუშაოს შესრულება. სწავლების ამ ფორმას ბევრი უპირატესობა აქვს, მათ შორის – მცირე ხარჯები სწავლებასა და მასალებზე, მუშაობის პროცესში ცოდნის გადაცემის სიმარტივე. სწორი ორგანიზაციის შემთხვევაში სწავლება მაქსიმალურად სწრაფად და ეფექტურად მიმდინარეობს. სამუშაო ადგილზე სწავლების ერთ-ერთი ნაირსახეობა ითვალისწინებს თანამშრომლების როტაციას ორგანიზაციაში. ყოველ ახალ ადგილზე, თანამშრომელი, გარკვეული პერიოდის (რამდენიმე საათიდან წლამდე) განმავლობაში მუშაობს „ოსტატის“ მეთვალყურეობით, იძენს ახალ უნარ-ჩვევებს და ამით ზრდის მთელი ორგანიზაციის მოქნილობას.

სამუშაო ადგილზე სწავლების კიდევ ერთი სახეა მეურვეობა, როდესაც გამოცდილ თანამშრომელს მოსწავლედ უნიშნავენ ახალ, ან ნაკლებად გამოცდილ თანამშრომელს. „მეურვე“ უზრუნველყოფს ხელმძღვანელობას, მხარდაჭერასა და სწავლების შესაძლებლობებს. საინტერესო შემთხვევა აღინიშნა კომპანიაში General Electronic. აქ მეურვეობის პროგრამა თავდაყირაა დაყენებული: უფროს ხელმძღვანელებს – ხანშიშესულ ადამიანებს, რომლებიც არ გამოირჩევიან კომპიუტერების სფეროში ცოდნით - „მეურვეებად“ უნიშნავენ ახალგაზრდა თანამშრომლებს, რომლებიც შესანიშნავად ერკვევიან გამოთვლით ტექნიკაში და ინტერნეტში და ხელმძღვანელები მათგან ელექტრონული ბიზნესის დეტალებს სწავლობენ.

სწავლების სხვა, ხშირად გამოყენებული მეთოდებია:

- საორიენტაციო ტრენინგი, როდესაც კომპანიის ახალ თანამშრომლებს აცნობენ კომპანიის კულტურას, ნორმებს, კომპანიის მიზნებს.
- სწავლება აუდიტორიაში, ლექციების, ფილმების, აუდიოვიზუალური მეთოდების, სიტუაციების მოდელირების ჩათვლით.

- დამოუკიდებელი (დაპროგრამებული) სწავლება სახელმძღვანელოების, კომპიუტერების გამოყენებით. მასალის გადმოცემა ხდება განსაზღვრული თანმიმდევრობით, სწავლების დამთავრების შემდეგ მოსწავლემ უნდა უპასუხოს მთელ რიგ შეკითხვებს განვლილი მასალიდან.
- კომპიუტერიზირებული სწავლება – სწავლება სასწავლო პროგრამების, ინტერნეტის გამოყენებით, დისტანციური სწავლება. დაპროგრამებული სწავლების მსგავსად, თანამშრომელი სწავლობს დამოუკიდებლად და იღებს ინდივიდუალურ ინსტრუქციებს. განსხვავება იმაშია, რომ კომპიუტერული სწავლება უფრო ინტერაქტიურია, უფრო კომპლექსური, არასტრუქტურირებული ინფორმაციის გადაცემის საშუალებას იძლევა.

ნახ. 4.4-ზე ჩანს, რა მეთოდები და სწავლების საგნები გამოიყენება თანამედროვე ორგანიზაციებში ყველაზე ხშირად.

კორპორატიული უნივერსიტეტები. გარკვეული დროიდან, პოპულარული გახდა სწავლების მიმართ ისეთი მიდგომა, როგორც ე. წ. კორპორატიული უნივერსიტეტების შექმნაა. გასული ათწლეულის განმავლობაში, აშშ-ი ასეთი „სასწავლებლების“ რაოდენობა მკვეთრად გაიზარდა და ამჟამად 2000-ს აღემატება. მათგან ყველაზე ცნობილია „ჰამბურგერების უნივერსიტეტი“ - კომპანია McDonald’s-ის მსოფლიო სასწავლო ცენტრი, რომელიც უკვე 40 წელია არსებობს. **კორპორატიული უნივერსიტეტი** – ესაა ორგანიზაციის საკუთარი სასწავლო დაწესებულება, სადაც თანამშრომლებს და ხშირად მყიდველებს, მიმწოდებლებსა და სტრატეგიულ პარტნიორებს სთავაზობენ სხვადასხვა სახის სწავლებას.

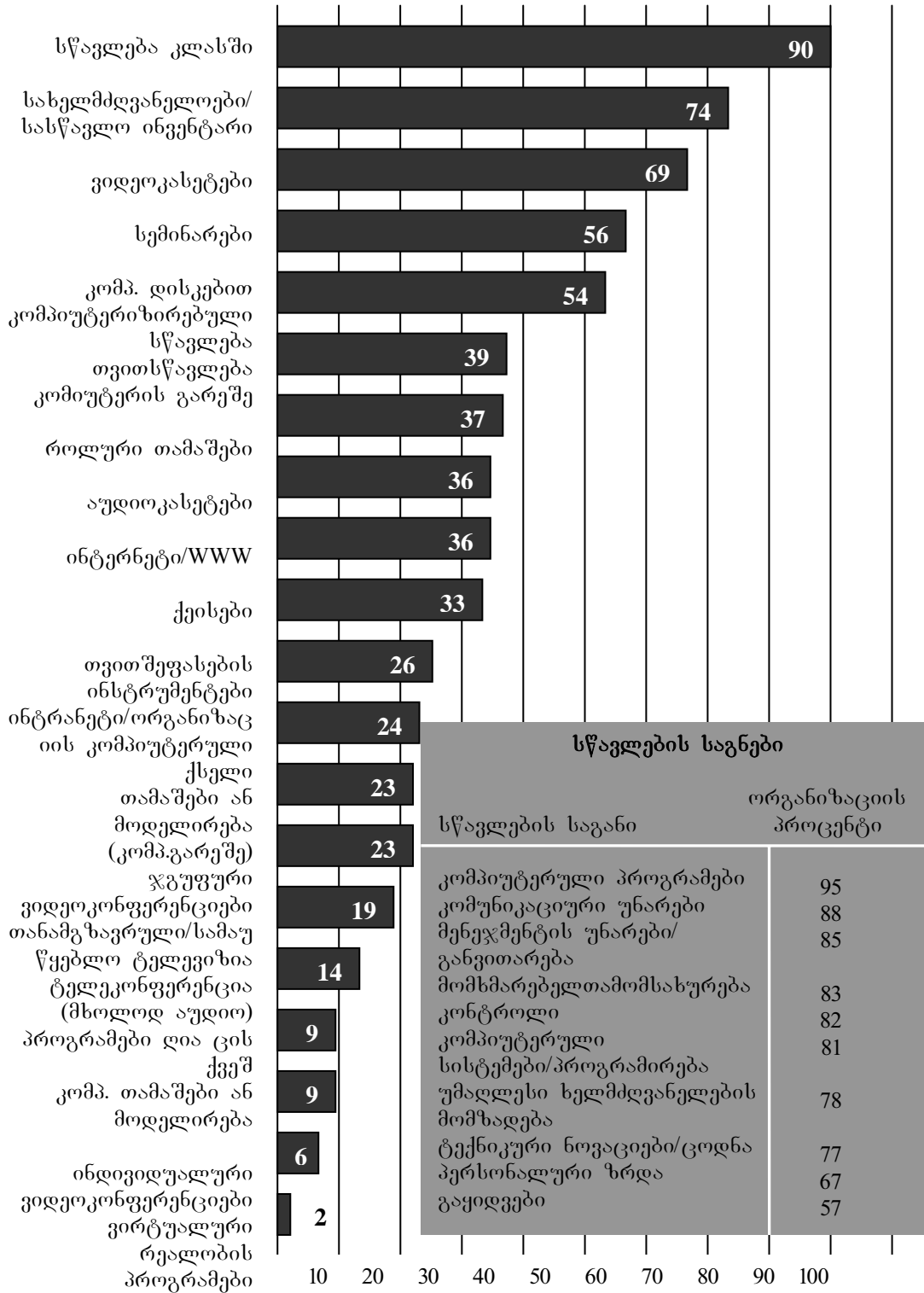
მაგალითად, ცნობილი ამერიკული საფოსტო გზაწვრილებათა კომპანია FedEx-ის ათობით თანამშრომელმა, კურიერებიდან დაწყებული და ტოპ-მენეჯერებით დამთავრებული, გაიარა სწავლება კორპორატიულ „ლიდერობის ინსტიტუტში“. სწავლების ხარჯები FedEx-ის დანახარჯების 3%-ს შეადგენს – ეს ექვსჯერ მეტია, ვიდრე სხვა დიდი კომპანიების შემთხვევაში. დისტანციური სწავლების ახალი ტექნოლოგიების შემოსვლასთან ერთად (ვიდეოკონფერენციები, სწავლება ინტერნეტის მეშვეობით) კორპორატიული უნივერსიტეტების აუდიტორია გაიზარდა.

კორპორატიული უნივერსიტეტების და სხვა ისეთი ახალი მიდგომების რიცხვის ზრდა, როგორებიცაა კომპიუტერიზირებული და „ონლაინ“ პროგრამები, ასახავს თვით სწავლების პროცესის მიმართ ახალ მიდგომას. თუ ადრე თანამშრომლებს ასწავლიდნენ, ახლა თანამშრომლები თვითონ სწავლობენ, საკუთარი ინიციატივით, ავითარებენ თავის ცოდნას და უნარ-ჩვევებს და ამით თავად იკვალავენ კარიერის გზას. მაგალითად, სავაჭრო კომპანიაში JCPenney, შექმნილია მთლიანად ვირტუალური კორპორატიული უნივერსიტეტი, რომელსაც ეწოდება „სწავლის ადგილი“. ნებისმიერ მომენტში მისი მომსახურებით სარგებლობა შეუძლია ნებისმიერს, კომპანიის 200 ათასი თანამშრომლიდან.

დაწინაურება შიგნიდან. სამუშაო ძალების განვითარების კიდევ ერთი ხერხია საკუთარი თანამშრომლების დაწინაურება სამსახურში. ასეთი მიდგომა შეიძლება დაეხმაროს კომპანიას მისთვის აუცილებელი თანამშრომლების შენარჩუნებაში. ორგანიზაციის თანამშრომლებმა იციან, რომ მათ პროფესიონალური ზრდის პერსპექტივა აქვთ, რაც კვალიფიკაციის ამაღლებას აძლევს სტიმულს.

შიგნიდან დაწინაურების ერთ-ერთი მიდგომაა განცხადებები ვაკანტური თანამდებობების შესახებ, როდესაც კომპანიის ყველა თანამშრომელი იღებს ინფორმაციას სამსახურში წინსვლის ან თანამშრომლების გადაყვანის შესახებ. ამა თუ იმ თანამდებობით დაინტერესებული თანამშრომლები მიმართავენ არმ-ის განყოფილებას, რომლის სპეციალისტებიც ირჩევენ ყველაზე შესაფერის

კანდიდატურას.



ნახ. 4.4. სწავლების მეთოდები და საშუალებები

ატესტაცია საქმიანობის შედეგების მიხედვით

საქმიანობის შედეგების მიხედვით ატესტაცია სამუშაო ძალების ეფექტიანობის განვითარების კიდევ ერთი მეთოდია, რომელიც გულისხმობს სამსახურებრივი დავალებების შესრულების მაჩვენებლების განხილვას, შრომის მწარმოებლურობის შეფასების მიზნით. თანამშრომლების მიერ მიღწეული შედეგების შეფასებით

გამოცდილი მენეჯერები ახორციელებენ უკუკავშირს ხელქვეითებთან და მათგან საუკეთესოებს წაახალისებენ, განსაზღვრავენ შრომის პროცესის სრულყოფის მიმართულებებს. თანამშრომლები, თავის მხრივ, იღებენ შესაძლებლობას ისარგებლონ ატესტაციის დროს მიღებული ინფორმაციით, სამსახურებრივი დავალებების შესრულების შედეგების გასაუმჯობესებლად.

ატესტაციის შედეგი შეიძლება იყოს ხელფასის მომატება შესაბამისად, პრემია, კოლექტივის მხრიდან აღიარება ან რაიმე სხვა ჯილდო. თუმცა, ბოლო დროს, აღნიშნავენ, რომ ატესტაციის კავშირს ანაზღაურებასთან, მოულოდნელი შედეგები მოჰყვება. ითვლება, რომ ატესტაცია არ უნდა ჩატარდეს წელიწადში ერთხელ და ზოგიერთი თანამშრომლის დაწინაურების მიზნით, მას მიმდინარე ხასიათი უნდა ჰქონდეს.

ატესტაციის ჩატარებისას, ადამიანური რესურსების სპეციალისტები განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ: (1) მუშაობის შედეგების ზუსტ შეფასებას სპეციალური შეფასების შკალის მეშვეობით; (2) მენეჯერებისთვის ატესტაციის ჩატარების ისეთი ეფექტიანი მეთოდების სწავლებას, რომლებიც თანამშრომლებთან უკუკავშირის განმტკიცების და მათი პროფესიული ზრდისთვის მოტივირების შესაძლებლობას იძლევა.

მუშაობის შედეგების ზუსტი შეფასება. თანამშრომლების მიერ სამსახურებრივი დავალებების შესრულების სწორი შეფასება გულისხმობს მენეჯერების მიერ შრომისა და მწარმოებლურობის მრავალგანზომილებიანი ხასიათის გააზრებას. მაგალითად, სპორტული კომენტატორი მშვენივრად ახდენს ოპერირებას შეხვედრაში მონაწილე გუნდის მოთამაშის სტატისტიკურ მაჩვენებლებთან დაკავშირებული ციფრებითა და ფაქტებით, კვალიფიციურად განმარტავს თამაშის სპორტულ მომენტებს. თუმცა, ისეთ სფეროში, როგორცაა კომუნიკაცია, ის ამდენად კარგად ვერ მუშაობს: შესაძლოა მან ვერ შესძლოს მის ხელთ არსებული ინფორმაციის საინტერესოდ წარმოდგენა.

მუშაობის ზუსტი შეფასების მიცემა შეუძლია ამ სფეროს სპეციალისტს. შრომის მრავალგანზომილებიანი ხასიათი ზრდის მისი შეფასების მნიშვნელობას, ჯილდოს განსაზღვრის თვალსაზრისით, ხელს უწყობს თანამშრომლის განვითარებას და პროფესიულ ზრდას.

სამუშაო დავალებების შესრულების შეფასების ერთ-ერთი ყველაზე ახალი მეთოდია „წრიული უკუკავშირი“, რომელიც გულისხმობს შრომის მრავალმხრივი შეფასებას (თვითშეფასების ჩათვლით), მომუშავეთა მიერ საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების გააზრების ხელშეწყობის მიზნით. საატესტაციო კომისიაში შეიძლება შედიოდნენ ოსტატები, ორგანიზაციის რიგითი თანამშრომლები, დამკვეთის წარმომადგენლები, რაც შრომის შედეგების სხვადასხვა კუთხით შეფასების შესაძლებლობას იძლევა. გამოკვლევის დროს დადგინდა, რომ 2000 წელს, მრავალპლანიანი შეფასების ესა თუ ის ტიპი გამოიყენებოდა კომპანიების 26%-ის მიერ (1995 წ. – 11%). გამოსახულების ციფრულ დამუშავებაზე სპეციალიზირებული კომპანიის, PhotoDisc-ის თანამშრომლები თავად ირჩევენ იმათ, ვინც მათ საქმიანობას შეაფასებს, ამასთან, შეფასებები და კომენტარები შეიძლება შეიტანონ კომპიუტერულ პროგრამაში ნებისმიერ დროს. კომპანიის მენეჯერები კვლავ ატარებენ ყოველწლიურ შეფასებას, მაგრამ „წრიული უკუკავშირის“ მონაცემების გათვალისწინებით.

არსებობს შრომის შედეგების შეფასების სხვა მეთოდებიც. ერთერთი, სადავო, მაგრამ მაინც მზარდი პოპულარობის მეთოდი არის „რანჟირება საქმიანობის შედეგების მიხედვით“. მენეჯერი აფასებს მის უშუალო ხელქვეითებს ერთმანეთთან შედარებით და უსვამს ნიშნებს. მაგალითად: A – გამორჩეული შედეგები; B – საშუალოზე მაღალი შედეგები; C – სჭირდება დახმარება. ბევრ კომპანიაში მიღებულია იმ თანამშრომლების 10% სამსახურიდან გათავისუფლება, რომლებმაც ყველაზე უარესი შედეგი აჩვენეს.

მაგალითად, Ford Motor Company, Intel, Hewlett-Packard, Sun Microsystems, Microsoft – ყველა ეს კომპანიები იყენებენ რანჟირების სისტემის ამა თუ იმ ნაირსახეობას. ასეთი სისტემების მომხრეები ამბობენ, რომ ეს თანამშრომლის მუშაობის შედეგების შეფასების ეფექტური სისტემაა, რომელიც სწავლებისა და განვითარების აუცილებლობაზე დასკვნების გაკეთების შესაძლებლობას იძლევა. კრიტიკოსები, თავის მხრივ, აცხადებენ, რომ რანჟირების სისტემები ეყრდნობა სუბიექტურ შეფასებებს, იძლევა ასიმეტრიულ შედეგებს და დისკრიმინაციას უწევენ თანამშრომლებს, რომლებიც „ძირითად მასას“ არ ჰგვანან. Ford-ის წინააღმდეგ კოლექტიური სარჩელიც კი შეიტანეს: ავტოგიგანტს ადანაშაულებდნენ ხანში შესული თანამშრომლების დისკრიმინაციაში. სამართალდამცავ ორგანოებს ასევე მიმართავდნენ Conco-ს და Microsoft-ის თანამშრომლები და როგორც იურისტები ამბობენ, ეს ჯერ დასაწყისია.

შეცდომები თანამშრომლების შეფასებისას. რა თქმა უნდა, გვინდა გვჯეროდეს, რომ მენეჯერები, მათი თანამშრომლების საქმიანობას მიუყვებოდნენ და სწორად აფასებენ. და მაინც, მენეჯმენტის სპეციალისტები გამოყოფენ შრომის შეფასებასთან დაკავშირებულ რამდენიმე პრობლემას. ერთ-ერთი ყველაზე სახიფათოა სტერეოტიპებად დაყოფა – როდესაც მომუშავეს მიაკუთვნებენ ამა თუ იმ კლასს ან კატეგორიას, ერთი ან რამდენიმე მახასიათებლის საფუძველზე. მაგალითად, არსებობს მიღებული სტერეოტიპი, რომ ხანში შესული თანამშრომლები უფრო ნელა მუშაობენ და უფრო ძნელად სწავლობენ.

ხშირად, ატსეტაციის პროცესში წარმოიშობა ე. წ. **ნიმბის შეცდომა**, როდესაც თანამშრომელი ყველა მაჩვენებლის მიხედვით ერთნაირ შეფასებებს იღებს, თუმცა, ზოგიერთ ასპექტში მათ მიერ შესრულებული სამუშაო არც ისე კარგია (ან ცუდი), სხვა ასპექტებთან შედარებით.

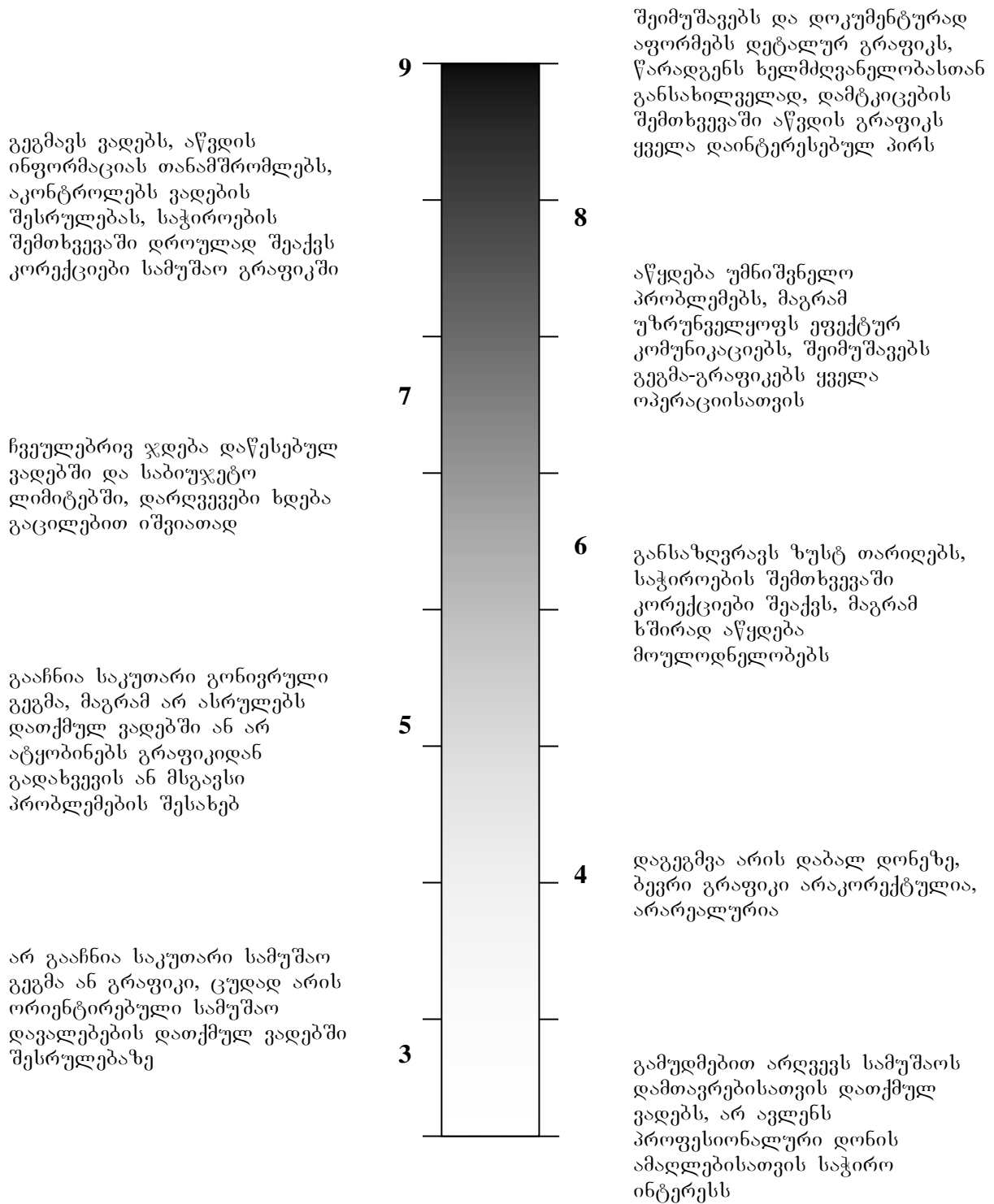
შესაძლო შეცდომების მინიმუმამდე შემცირება შესაძლებელია სპეციალური, **ქცევასთან დაკავშირებული შეფასებების შკალებით**. თითოეული მათგანი დაკავშირებულია კონკრეტულ ქცევებთან, რომლებიც აღწერს შრომითი საქმიანობის სხვადასხვა სახეობას. თანამშრომლის მუშაობის შეფასების შეფარდება წამოჭრილი სიტუაციების სპეციფიკასთან შემმოწმებლებს საშუალებას აძლევს უფრო ზუსტად შეაფასონ მისი შედეგები.

ნახ. 4.5-ზე წარმოდგენილია ამწყობი ხაზის ოსტატის მუშაობის შეფასების შკალა. მისი საქმიანობის ძირითადი სახეებისთვის შემუშავებული უნდა იყოს შეფასების სპეციალური შკალები (მანქანა-დანადგარების ტექნომსახურება, მომუშავეთა სწავლება, სამუშაო გრაფიკების შედგენა). მოცემულ შემთხვევაში შეფასდება ოსტატის მუშაობის ისეთი ასპექტი, როგორცაა „სამუშაო გრაფიკების შედგენა“. კარგ მუშაობას შეესაბამება 7-9 შეფასებები, ცუდს – 1-3. თუ ოსტატის მუშაობა შეფასდება 8 მიმართულებით, მისი მუშაობის საერთო შეფასება იქნება რვა შკალის მიხედვით მოცემული მისი ქულების ჯამი.

ეფექტური სამუშაო ძალების შენარჩუნება

ახლა მივუბრუნდეთ იმ საკითხს, თუ როგორ ინარჩუნებენ / აკავებენ კომპანიაში მიღებულ და მასში ნასწავლ თანამშრომლებს მენეჯერები და ადამიანური რესურსების სპეციალისტები. შრომითი ძალების შენარჩუნების მოქმედებები მოიცავს შრომის ანაზღაურების, შეღავათებისა და სამსახურიდან გათავისუფლების (საჭიროების შემთხვევაში) სისტემას.

თანამდებობა: ამწეობი საზის მენეჯერი
ასპექტი: სამუშაო გრაფიკის კონტროლი



ნახ. 4.5. ქცევასთან დაკავშირებული შეფასებების მაგალითი

შრომის ანაზღაურების სისტემა

საზოგადოდ, **შრომის ანაზღაურების** სისტემის ცნება შეეხება 1) ყველა გადახდილ თანხებს და 2) შრომის ანაზღაურების სახით თანამშრომლების მიერ მიღებულ

საქონელსა და შეღავათებს, ე. ი. სანარდო ანაზღაურებას / ფიქსირებულ ხელფასს და სამედიცინო დაზღვევას, ანაზღაურებად შეგებულებებს, სპორტული ცენტრების აბონემენტებს და სხვ. შრომის ანაზღაურების ეფექტიანი სისტემა – ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ელემენტია, რამდენადაც ის ხელს უწყობს ნიჭიერი ადამიანების მიზიდვასა და შენარჩუნებას.

ამას გარდა, ანაზღაურების სისტემა ზემოქმედებას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობის სტრატეგიულ შედეგებზე. ის აიგება კომპანიის სტრატეგიის შესაბამისად და მიზნად ისახავს შრომის სამართლიან ანაზღაურებას.

ანაზღაურების სისტემები. იდეალურ შემთხვევაში, შრომის ანაზღაურების სისტემის ფორმირებაში განმსაზღვრელ როლს უნდა ასრულებდეს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის სტრატეგია. მაგალითად, კომპანიის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ მიზნად დაისახა საწარმოს მომგებიანობის ან ბაზარზე მისი წილის შენარჩუნება ან მათი გაზრდა, შრომის მაღალი შედეგების სტიმულირების მეშვეობით. ასეთ შემთხვევაში შრომის ანაზღაურების სისტემა, უპირველეს ყოვლისა, უნდა ეყრდნობოდეს სამსახურებრივი დავალებების შესრულების მაჩვენებლებს და არა ისეთ კრიტერიუმებს, როგორებიცაა თანამშრომლის მდგომარეობა თანამდებობრივ იერარქიაში.

ყველაზე მეტად გავრცელებულია ანაზღაურება სამუშაოების ტიპის მიხედვით, რიდესაც ანაზღაურება უკავშირდება თანამშრომლების მიერ ძირითადი სამუშაო ამოცანების შესრულებას. ასეთ სისტემებს მთელი რიგი ნაკლოვანებები აქვს. უპირველეს ყოვლისა, თანამშრომლები არ იღებენ ანაზღაურებას თანამედროვე პირობებში ისეთი აუცილებელი ქცევისთვის, რომელიც სწავლებასთანაა დაკავშირებული. ამას გარდა, სამუშაოს სახეების მიხედვით ანაზღაურება შეესაბამება საორგანიზაციო იერარქიის, ძალაუფლებისა და კონტროლის ცენტრალიზაციის იდეებს. ეს არ შეესატყვისება ისეთ თანამედროვე ტენდენციებს, როგორებიცაა უფლებამოსილებების დელეგირება და თანამშრომლების პასუხისმგებლობის გაზრდა.

ამასთან დაკავშირებით, მსხვილ და მცირე ფირმებში სულ უფრო და უფრო ხშირად გამოიყენება კვალიფიკაციის (კომპეტენტურობის) შესაბამისად ანაზღაურების სისტემა. რაც უფრო მაღალია თანამშრომლის კვალიფიკაცია, მით უფრო მაღალია მისი ხელფასიც. მაგალითად, კომპანია Quaker Oats-ის ცხოველების საკვების მწარმოებელი ქარხნის თანამშრომლები ტოპიკაში, კანზასის შტატში, საათში 8.75 დოლარით იწყებენ, მაგრამ კვალიფიკაციის ამადლებასთან ერთად, შეიძლება 14.50 დოლარის განაკვეთს მიაღწიონ. ასეთი სისტემები სტიმულს აძლევენ თანამშრომლებს გაიუმჯობესონ უნარ-ჩვევები და კომპეტენტურობა და ამით ამადლებენ მათ ფასეულობას ორგანიზაციისთვის და პროფესიონალურ ვარჯისიანობას, სამუშაო ადგილის შეცვლის შემთხვევაში.

სამართლიანობა ანაზღაურებაში. რასაც არ უნდა ეფუძნებოდეს შრომის ანაზღაურების სისტემა – სამუშაოების სახეობებს თუ კვალიფიკაციას – ხელმძღვანელობა მიისწრაფის იმისკენ, რომ ყველაფერს საფუძვლად დაედოს სამართლიანი და ობიექტური ანაზღაურების პრინციპი. ორგანიზაციაში სხვადასხვა სახის სამუშაოების ფასეულობის ან ღირებულების განსაზღვრის პროცესს, მათი არსის ანალიზის მეშვეობით, უწოდებენ **სამსახურებრივი დავალებების სირთულის შეფასებას** (თანრიგების განსაზღვრას). ასეთი შეფასების ინსტრუმენტები საშუალებას აძლევს მენეჯერებს შეადარონ სამუშაოების მსგავსი და განსხვავებული სახეები, განსაზღვრონ ანაზღაურების ობიექტური განაკვეთები, ე. ი. ისეთი განაკვეთები, რომლებსაც სხვადასხვა თანამდებობების წარმომადგენლები სამართლიანად ჩათვლიან.

ორგანიზაცია დაინტერესებულია, იმითაც, რომ ხელფასი კონკურენტუნარიანი იყოს სხვა კომპანიებში შრომის ანაზღაურებასთან შედარებით. ამერიკელ მენეჯერებს ადანიანური რესურსების სფეროში შეუძლიათ

მიიღონ შრომის სანარდო და ფიქსირებული ანაზღაურების გამოკვლევის შედეგები სხვა ორგანიზაციების განსაზღვრულ თანამდებობებზე. ასეთი გამოკვლევების შეკვეთა შესაძლებელია რიგ საკონსულტაციო ფირმებში და ასევე შრომის სტატისტიკის ბიუროში.

ანაზღაურება შრომის შედეგების მიხედვით. თანამედროვე ორგანიზაციების უმეტესობაში შრომის ანაზღაურების სქემების შემუშავება ხდება მწარმოებლურობის ნორმების გათვალისწინებით. გლობალური კონკურენციის პირობებში ასეთი მიდგომა უნდა ზრდიდეს მწარმოებლურობას და ამცირებდეს შრომის ანაზღაურების ხარჯებს.

შრომის შედეგების მიხედვით ანაზღაურება (წამახალისებელი ანაზღაურება) ნიშნავს, რომ სულ მცირე, ანაზღაურების ნაწილი მაინც დამოკიდებულია მომუშავეს ძალისხმევისა და საქმიანობის შედეგებზე. ასეთი ანაზღაურების კონკრეტული ფორმა შეიძლება სხვადასხვა იყოს: ესაა როგორც ანაზღაურების პირდაპირი დამოკიდებულება გამომუშავებაზე, ასევე პრემია, ჯგუფური ბონუსები, მოგებაში სხვადასხვა სახის მონაწილეობა. 1990-იანი წლების დასაწყისიდან ბევრ დარგში სტარატიფი განაკვეთების ზრდა ნელდება, ხოლო წამახალისებელი თანხებისა კი – პირიქით, სტაბილურად იზრდება. ამჟამად, წამახალისებელ ანაზღაურებას პრაქტიკაში კომპანიების დაახლოებით 70% იყენებს.

პრემიების გადახდა ხდება ქცევისთვის, რომელიც ხელს უწყობს კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მიღწევას. თანამშრომლებს უჩნდებათ კომპანიის საკეთილდღეოდ, მისი მწარმოებლობისა და მომგებიანობის გაზრდისთვის მუშაობის სტიმული, რადგანაც თუ კომპანია ვერ მიაღწევს მის მიზნებს, ისინი პრემიას ვერ მიიღებენ.

შედავათები

გამოცდილმა კადრების მენეჯერებმა იციან, რომ საკომპენსაციო პაკეტი არ უნდა შეიცავდეს მხოლოდ ფულს. რა თქმა უნდა, ხელფასი მისი მნიშვნელოვანი ნაწილია, მაგრამ ამის გარდა სხვა შემადგენელი ნაწილებიც არსებობს. არანაკლებ მნიშვნელოვანია შეთავაზებული საორგანიზაციო შედავათებიც. შეერთებულ შტატებში სხვადასხვა შედავათები შეადგენს შრომის ანაზღაურებაზე ხარჯების 40%-ს. ზოგიერთი შედავათები გარანტირებულია კანონით: ესაა სოციალური უზრუნველყოფა, უმუშევართა დახმარება, შრომისუნაროთა დახმარება. ამერიკული კანონმდებლობით, კომპანია, რომლის პერსონალის რაოდენობა 50-ზე მეტია, ვალდებულია უზრუნველყოს 12 კვირამდე ანაზღაურებადი შვებულებები ბავშვის დაბადების ან შვილდაყვანის შემთხვევაში, ასევე თავად თანამშრომლის, მისი მეუღლის ან ოჯახის წევრის მძიმე ავადმყოფობის შემთხვევაში. სხვა სახის შედავათები, როგორებიცაა სამედიცინო დაზღვევა, დამატებითი შვებულებები, საწარმოსთან არსებული საბავშვო ბაღი ან ფიტნეს-ცენტრი, კანონით არაა გათვალისწინებული, მაგრამ ბევრი ორგანიზაცია მათ ეფექტიანი შრომითი ძალების შენარჩუნების საშუალებად მიიჩნევს.

შრომის ანაზღაურებაში შედავათების მაღალი წილის ძირითადი მიზეზია ჯანდაცვის ხარჯების მუდმივი ზრდა. ბევრი ორგანიზაცია მისი თანამშრომლების ხელფასებიდან ქვითავს სამედიცინო მომსახურებაზე გაწეული დანახარჯების თანხის ნაწილს.

თვითონ შედავათებზე გაწეული ხარჯების გარდა არსებობს ადმინისტრაციული ხასიათის ხარჯები. კომპიუტერული ტექნოლოგიები დროისა და ხარჯების მნიშვნელოვნად შემცირების საშუალებას იძლევა და ამიტომ, შედავათების ადმინისტრირება არმის ტექნოლოგიურად ყველაზე განვითარებული სფეროა. კომპანიების Wells Fargo და LG & E Energy, თანამშრომლებს შეუძლიათ

დამოუკიდებლად მართონ მათი შეღავათები, კორპორატიული ქსელის მეშვეობით. ახლა უკვე ყველას ესმის, რომ ერთი კომპლექტი ყველასათვის – ეს წარსულის გადმონაშთია და ამიტომ სთავაზობენ თანამშრომლებს დამატებითი ანაზღაურების პროგრამებს, არჩევანის საშუალებით. ასეთი პროგრამები თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს თავად აირჩიონ მათთვის ყველაზე მიმზიდველი შეღავათების „კალათები“. სხვა კომპანიები, დარგობრივი მიმოხილვების გამოყენებით, ეძებენ შეღავათების ყველაზე სასურველ კომბინაციებს. მსხვილი კომპანიების მიერ შეთავაზებულ შეღავათებისა და დახმარებების პაკეტებს ყველა მომუშავეთა საჭიროებების დაკმაყოფილება შეუძლია.

გათავისუფლება

მიუხედავად ხელმძღვანელობისა და არმ-ის სპეციალისტების ძალისხმევით მიუხედავად, ორგანიზაციები ათავისუფლებდნენ და კვლავაც გაათავისუფლებენ მათ თანამშრომლებს. ზოგიერთი პენსიაზე გადის, ზოგი – სხვა სამსახურში გადადის, სხვათა თანამდებობებს ამცირებენ, შერწყმის გამო. შრომითი ძალების შენარჩუნების კონტექსტში გათავისუფლების პრობლემას ორგვარი მნიშვნელობა აქვს. ჯერ ერთი, კომპანიებს საშუალება ეძლევათ გათავისუფლდნენ იმ თანამშრომლებისგან, რომლებიც მათ მოვალეობებს არასათანადოდ ასრულებენ. ბევრი თანამშრომელი უკმაყოფილოა იმით, რომ მათ არაეფექტიან კოლეგებს სამსახურში დარჩენის საშუალებას აძლევენ და ისეთივე ხელფასსა და შეღავათებს აძლევენ. მეორე, დამქირაველებს შეუძლიათ ისარგებლონ შემთხვევით და საკუთარი სურვილით ან ხელმძღვანელობის სურვილით წამსვლელ თანამშრომლებთან საბოლოო ინტერვიუ ჩაატარონ და გაარკვიონ მისი გადაწყვეტილების მიზეზები. ასეთი ინტერვიუს ფასეულობა ისაა, რომ ეს არის მარტივი და იაფი გზა პერსონალთან მუშაობაში ორგანიზაციის სუსტი მხარეების გამოსავლენად და შესაბამისად, კადრების დენადობის შესამცირებლად.

ბევრ კომპანიაში კადრების შემცირება ხდება შერწყმის ან გლობალური კონკურენციის ზეგავლენის გამო, რასაც ხშირად მოჰყვება მენეჯერების და რიგითი თანამშრომლების დიდი რიცხვის ერთდროულად გათავისუფლება. ასეთ სიტუაციაში, მოწინავე კომპანიები ცდილობენ დახმარება გაუწიონ თანამშრომლებს, რომლებიც „ზედმეტი“ აღმოჩნდნენ. მაგალითად, ერთ-ერთი შერწყმის დროს, კომპანია General Electric თანამშრომლების შემცირებას სამ ეტაპად ახორციელებდა. ამ ადამიანებისთვის მოაწვეს სპეციალური დახმარების ცენტრი, შრომით მოწყობასა და გადამზადებაში ხელშეწყობისთვის. GE-მ თანამშრომლებს შესთავაზა რეზიუმეების შედგენისა და სამუშაოს ძიების სფეროში ექსპერტების დახმარება და ამას გარდა, ადგილობრივ გაზეთებში მოათავსა განცხადებები გათავისუფლებული სპეციალისტების შესახებ. ცდილობს რა, დაეხმაროს გათავისუფლებულ თანამშრომლებს შრომით მოწყობაში, კომპანია ავლენს პატივისცემას ადამიანების მიმართ და ხელს უწყობს პოზიტიური კორპორატიული კულტურის შენარჩუნებას.

თავი 5. ლიდერობა ორგანიზაციაში

ამ თავში განიხილება მართვის ერთ-ერთი ყველაზე საკამათო თემა, რომელიც მკვლევართა უდიდეს ყურადღებას იპყრობს, – ლიდერობა ანუ ხელმძღვანელობა. ჩვენ განვმარტავთ ცნება “ლიდერობას”, გამოვიკვლიოთ განსხვავებებს ხელმძღვანელსა და მენეჯერს შორის, მივითხრობთ ლიდერის ძალაუფლების და უფლებების წყაროებზე.

გავეცნობით ხელმძღვანელობის ეფექტურობის თეორიებს ლიდერების დამახასიათებელ თვისებებზე, მათ ქცევებსა და ორგანიზაციულ სიტუაციებზე, და ასევე ქარიზმატულ და ტრანსფორმაციულ სტილებზე დამოკიდებულების მიხედვით. შემდგომში ჩვენ გავანალიზებთ ლიდერობის ფუნქციებს თანამშრომელთა მოტივაციის, კომუნიკაციისა და გუნდების ხელმძღვანელობის ჩათვლით.

ლიდერობის ბუნება

თანამედროვე ბიზნესის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრობლემა ხელმძღვანელობის საკითხია. ლიდერობის კონცეფცია მოიცავს საორგანიზაციო ცვლილებების საკითხებსაც. ამ თემის შესახებ ყველა გამოკვლევაში სამი ასპექტი გამოიყოფა: ადამიანები, გავლენა და მიზნები. ხელმძღვანელს ყოველთვის, ასე თუ ისე, საქმე აქვს ადამიანებთან, კომპანიის თანამშრომლებთან და სხვა ორგანიზაციების წევრებთან, იგი ისწრაფვის მათზე მოახდინოს გავლენა და ზემოქმედება, რათა აღძრას ისინი გარკვეული ქმედების შესასრულებლად და ეს ყველაფერი მიმართულია საორგანიზაციო მიზნების მიღწევისკენ.

გავლენა ნიშნავს, რომ ურთიერთობები ადამიანებს შორის პასიური არ არის. მეტიც, ისინი ხორციელდება გარკვეული მიზნისთვის. აქედან გამომდინარე, **ლიდერობა (ხელმძღვანელობა)** შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ინდივიდის უნარი, გავლენა მოახდინოს სხვა ადამიანებზე საორგანიზაციო მიზნების მისაღწევად. ივარაუდება, რომ ხელმძღვანელები კოლექტივის სხვა წევრებთან ერთად თავიანთ ძალისხმევას გარკვეული ამოცანების გადაწყვეტისკენ მიმართავენ.

ლიდერობა ორმხრივი პროცესია, რომელიც ადამიანებს შორის მიმდინარეობს. ხელმძღვანელობა – ეს არის “მუშაობა ადამიანებთან”, განსხვავებით ადმინისტრაციული ქაღალდებთან მუშაობის ან პრობლემების გადაჭრის საქმიანობისგან. ხელმძღვანელობა დინამიურია და შეიცავს ძალაუფლების გამოყენებას.

ლიდერობა და მენეჯმენტი

ბოლო წლებში მრავლად გაჩნდა პუბლიკაციები ლიდერობასა და მენეჯმენტს შორის განსხვავებების შესახებ. მართვაც და ლიდერობაც ერთნაირად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის. ეფექტური მენეჯერი ვალდებულია იყოს ლიდერი, იმიტომ რომ, როგორც ნაჩვენებია ნახ. 5.1-ზე, მენეჯმენტი და ლიდერობა ასოცირებულია სხვადასხვა თვისებებთან, თანაც ეს თვისებები ორგანიზაციისთვის სხვადასხვა უპირატესობებს უზრუნველყოფენ. როგორც ნახაზიდან ჩანს, ხელმძღვანელობისა და მართვისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები შეიძლება ერთ ადამიანში იყრიდეს თავს. თვისებების ესა თუ ის ნაკრები შეიძლება სჭარბობდეს; იდეალური მენეჯერი ლიდერისა და მმართველის თვისებების ბალანსისაკენ ისწრაფვის.

ლიდერის მახასიათებლები

მენეჯერის მახასიათებლები

სულიერება
მეოცნებე
არაგულგრილობა
შემოქმედება
მოქნილობა
უნარი შთააგონოს ადამიანები
ნოვატორობა
გადაწყვეტილების მიღების უნარი
წარმოსახვის უნარი
მიდრეკილება ექსპერიმენტისადმი
ინიციატივა ცვლილებების
განხორციელებაში
პიროვნული ძალაუფლება

გონება
რაციონალურობა
მიდრეკილება რჩევების მიცემაში
დაუინებულობა
პრობლემის გადაწყვეტის უნარი
ფხიზელი აზროვნება
ანალიტიკური აზროვნება
სტრუქტურული მიდგომის გამოყენება
სიფრთხილე
ძალაუფლების ქონა
სიტუაციის სტაბილიზაციის უნარი
თანამდებობრივი ძალაუფლება

ნახ. 5.1. ლიდერისა და მენეჯერის მახასიათებლები

ერთ-ერთი უმთავრესი განსხვავება ხელმძღვანელსა და მენეჯერს შორის განეკუთვნება მათი ძალაუფლების წყაროებს და მათზე ბევრი რამით დამოკიდებულ თანამშრომელთა დამორჩილების დონეს. **ძალაუფლება** არის ინდივიდის პოტენციური უნარი, გავლენა მოახდინოს სხვა ადამიანების ქცევაზე. მენეჯერის ძალაუფლების წყარო ორგანიზაციაში მისი თანამდებობაა. რადგან ეს ძალაუფლება საორგანიზაციო სტრუქტურაში იღებს სათავეს, იგი მიმართულია სტრუქტურაში სტაბილურობის, წესრიგის შენარჩუნებისა და პრობლემების გადაჭრისკენ. ლიდერის ძალაუფლება, მეორეს მხრივ, გამომდინარეობს პიროვნული წყაროებიდან, და თუმცა იგი ორგანიზაციის სასარგებლოდ გამოიყენება, მაინც სუბიექტის “საკუთრებად” რჩება. ეს ისეთი წყაროებია, როგორცაა პირადი ინტერესები, მიზნები, ფასეულობები. ლიდერის ძალაუფლება მიმართულია ხილვის განვითარების, შემოქმედების, ცვლილებების განხორციელებისკენ.

ლიდერის ძალაუფლების კარგ მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ ჯომ რასკინი, ნიუ-იორკის საშუალო სკოლის მასწავლებელი. ეს სკოლა ზემო მანკეტენზე მდებარეობს ჩვენ ამ მაგალითს იმიტომ განვიხილავთ, რომ მსოფლიო სავაჭრო ცენტრის კომპიუტერების დანგრევის პირველივე საათებში მან ჭეშმარიტი ლიდერის თვისებები გამოავლინა. ის არ ფლობდა ფორმალურ უფლებამოსილებებს, ანუ მხოლოდ და მხოლოდ საკუთარი ძალაუფლების გამოყენებით ჯ. რასკინი კოორდინაციას უწევდა ადამიანთა მორალურ მხარდაჭერას და ასევე ასობით მოხალისეთა საქმიანობას.

მაგალითად, ერთ-ერთ მოხალისეს მან დაავალა დაეცვა ოთახი სამედიცინო ნივთებით, აღუწერა, თუ როგორი იმედი აქვს ყველას, რომ წამლები, რომლებიც ასე აუცილებელია ტრავმირებული ადამიანებისთვის, მოიპოვება და არ დაზიანდება.

როგორც წესი, ორგანიზაციებში გამოყოფენ ხუთი სახის ძალაუფლებას: კანონიერს, ანაზღაურებაზე დამყარებულს, იძულებაზე დამყარებულს, ექსპერტულს და რეფერენტულს. ხანდახან ძალაუფლების წყაროს წარმოადგენს მენეჯერის მიერ ორგანიზაციაში დაკავებული თანამდებობა, სხვა შემთხვევებში – ლიდერის პირადი თვისებები.

თანამდებობრივი ძალაუფლება

ტრადიციული მმართველობითი უფლებამოსილებები ორგანიზაციიდან გამომდინარეობს. თავად თანამდებობა აძლევს უფლებას მენეჯერს, წახალისოს ან დასაჯოს ხელქვეითები მათს ქცევაზე ზემოქმედების მიზნით. კანონიერი ძალაუფლება, დაჯილდოვების უფლება, იძულების უფლება – თანამდებობრივი ძალაუფლების ფორმებია, რომლებსაც მენეჯერები თანამშრომელთა ქცევის შესაცვლელად იყენებენ.

კანონიერი ძალაუფლება. მენეჯერის ოფიციალური თანამდებობიდან გამომდინარე ძალაუფლებას, და თანამდებობასთან დაკავშირებით მიღებულ უფლებამოსილებებს ეწოდება კანონიერი (ლეგიტიმური) ძალაუფლება. მაგალითად, ერთ-ერთი რიგითი თანამშრომლის მენეჯერად დანიშვნისას მის უმეტესობა კოლეგებს ესმით, რომ ისინი ვალდებული არიან შეასრულონ ახალი უფროსის მითითებები ყველა სამუშაო საკითხში, ე.ი. ძალაუფლების ამ წყაროს ლეგიტიმურად სცნობენ.

წახალისებაზე დამყარებული ძალაუფლება. ძალაუფლების კიდევ ერთი წყარო, წახალისებაზე დამყარებული ძალაუფლებისა – არის მენეჯერისთვის მინიჭებული შესაძლებლობა, ოფიციალურად წახალისოს ხელქვეითები (ხელფასის მომატება, დაწინაურება თანამდებობს ასამაღლებლად, შექება, მადლობა, ყურადღების გამოვლენა, აღიარება). წახალისების მიზანი, როგორც წესი, თანამშრომელთა ქცევაზე გავლენის მოხდენაა.

იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლება. დაჯილდოვების უფლების საწინააღმდეგოდ გვევლინება იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლება, ე.ი. დასჯის გამოყენების (გამოყენების რეკომენდირების) საშუალება (უფლებამოსილება, გაათავისუფლონ ან თანამდებობით დააქვეითონ თანამშრომელი, გააკრიტიკონ მისი ქმედებები ან მატერიალური სასჯელი დაადონ). მაგალითად, თუ სავაჭრო წარმომადგენელი სათანადოდ არ ასრულებს თავის სამუშაოს, მის უფროსს უფლება აქვს გააკრიტიკოს ხელქვეითის ქმედებანი, გამოუცხადოს საყვედური, მისცეს წერილობითი გაფრთხილება, დროებით ჩამოართვას თანამდებობაზე დაწინაურების უფლება.

ლიდერის სხვადასხვანაირი თანამდებობრივი უფლებამოსილებები ხელქვეითებში გარკვეულ რეაქციას იწვევს. კანონიერი უფლებამოსილებებისა და დაჯილდოვების უფლების განხორციელება ყველაზე მეტი ალბათობით გამოიწვევს თანამშრომლების თანხმობასა და დამორჩილებას. *დამორჩილება* ნიშნავს, რომ თანამშრომლები ბრძანებებს და განკარგულებებს იმ პირობითაც კი შეასრულებენ, თუ ისინი მათ არ დაეთანხმებიან ან მენეჯერის გადაწყვეტილებები მათ განსაკუთრებულ ენთუზიაზმს არ გამოიწვევს. იძულების გამოყენება ხშირად იწვევს *წინააღმდეგობას*, როდესაც თანამშრომლები განზრახ არიდებენ თავს განკარგულებების შესრულებას და ბრძანებებს არ ემორჩილებიან.

თომას გრეჰემი, *AK Steel*-ის თავმჯდომარე, დარწმუნებულია თანამდებობრივი უფლებამოსილებების ქმედითობაში. იგი არ იღებს თანამშრომლებისთვის უფლებამოსილებების დელეგირების ახალ იდეებს და ამჯობინებს ხელმძღვანელობის გასამხედროებულ სტილს, ახალისებს ხარჯების შემცირებას და დაუყოვნებლივ ადებს დისციპლინარულ სასჯელს დაშვებული შეცდომებისთვის. იგი მტკიცედ არის დარწმუნებული, რომ დარგის მრავალმა მენეჯერმა არ იცის თუ როგორ მიაღწიოს იმას რომ ადამიანებმა და აღჭურვილობამ სრულად გასცენ ის, რაც აქვთ. თ. გრეჰემის მკაცრმა იერარქიულმა მიდგომამ ხელი შეუწყო *LTV, U.S. Steel, Washington Steel*-ის ქარხნების მდგომარეობის სტაბილიზაციას, მაგრამ ეს მას თანამდებობის ფასად დაუჯდა, რადგან გარდაქმნების გახურებულ პროცესში მენეჯერი დაითხოვეს.

პირადი ძალაუფლება

თანამდებობრივი ძალაუფლების საპირისპიროდ, რომელიც გარე წყაროებიდან წარმოიშობა, პირადი ძალაუფლება ყველაზე ხშირად ინდივიდის შინაგანი რესურსების წყალობით ჩნდება, ისეთებისა, როგორებიცაა პროფესიონალური ცოდნა ან მისი პირადი თვისებები. პირადი ძალაუფლება – ხელმძღვანელის ერთ-ერთი უმთავრესი ინსტრუმენტი. ხელქვეითები მხარს უჭერენ მენეჯერს, რადგან პატივს სცემენ ლიდერს, აღტაცებულნი არიან მისით, გრძნობენ მის ზრუნვას.

პირადი ძალაუფლების მნიშვნელობა იზრდება, რადგან კომპანიების სულ უფრო მეტი რაოდენობა გადადის იერარქიული სტრუქტურებიდან თანამშრომელთა გუნდებზე, გუნდები კი, როგორც ცნობილია, ნაკლებად ტოლერანტულები არიან მენეჯმენტის ავტორიტარული სტილის მიმართ. განასხვავებენ პირადი ძალაუფლების ორ ტიპს: ექსპერტულს და რეფერენტულს.

ექსპერტული ძალაუფლება. ხელმძღვანელის მაღალი პროფესიონალური ცოდნის, მისი კომპეტენციის შედეგად წარმოქმნილ უფლებამოსილებებს ექსპერტულ ძალაუფლებას უწოდებენ. როდესაც ლიდერი ნამდვილი სპეციალისტია, ხელქვეითები ეთანხმებიან მის მითითებებს, რადგან აღიარებენ მის უპირატესობას ცოდნაში. საშუალო რგოლის მენეჯერები, როგორც წესი, დიდ საწარმოო გამოცდილებას ფლობენ (რითაც დაიმსახურეს თანამდებობაზე დაწინაურება). ამავე დროს, მაღალი დონის ხელმძღვანელები ხშირად მოკლებულნი არიან ექსპერტულ ძალაუფლებას, რადგან მათთან შედარებით ხელქვეითები გაცილებით უკეთ არიან გარკვეულნი წარმოების ტექნიკურ დეტალებში.

ტოპ-მენეჯერის მაგალითად, რომელიც დიდ ექსპერტულ ძალაუფლებას ფლობს, შეიძლება მოვიყვანოთ ჰექტორ დე ხესუს რუიზი, კომპანია *Advanced Micro Devices (AMD)*-ის პრეზიდენტი. მას ელექტროტექნიკის დარგში ბაკალავრის ხარისხი და ნახევარგამტარების მრეწველობის საწარმოების სხვადასხვა თანამდებობებზე მუშაობის თითქმის ოცდაათი წლის გამოცდილება აქვს. კომპანიის თანამშრომლები მას პატივს სცემენ ტექნიკური ცოდნისა და გამოცდილებისათვის – ძვირფასი უპირატესობებისათვის - “მიკროპროცესორების ომში” *Intel*-ის წინააღმდეგ. ხალხს მოსწონს, რომ კომპანიას ხელმძღვანელობს ადამიანი, რომელიც ერკვევა უბრალო მუშაკების ყოველდღიური შრომის ყოველ წვრილმანში.

რეფერენტული ძალაუფლება. რეფერენტული ძალაუფლება წარმოიქმნება ხელმძღვანელის პირადი თვისებების შედეგად, რომელთა წყალობითაც მას გამოარჩევენ და პატივს სცემენ, აღტაცებაში მოდიან, უნდათ მას დაემსგავსონ. თუ თანამშრომლები აღტაცებაში მოჰყავს ლიდერის მუშაობის სტილს, მაშინ მისი გავლენა მათზე რეფერენტულ ძალაუფლებაზეა დამყარებული. ძალაუფლების ასეთი სახე დამოკიდებულია არა იმდენად ფორმალურ თანამდებობაზე, რამდენადაც ხელმძღვანელის ინდივიდუალურ თვისებებზე, და ყველაზე უფრო ნათლად იგი ვლინდება ქარიზმატული ლიდერის მოღვაწეობაში.

რეფერენტული ძალაუფლების მაგალითია – რეიჩელ ხუბკა, *Rachel's Bus Company*-ს მფლობელი. მან დისპეტჩერის თანამდებობიდან დაიწყო, მიზნად დაისახა შეესწავლა კომპანიის საქმიანობის ყველა ასპექტი და ბოლოს კომპანიის აქციების საკონტროლო პაკეტი გამოსიყიდა. თავის ფირმაში, რომელიც სკოლების საავტობუსო გადაზიდვების დარგში ლიდერი გახდა, იგი ხშირად იყვანს არცთუ განსაკუთრებული სამუშაო გამოცდილების მქონე ხალხს და ეხმარება მათ თავიანთი ოცნებების განხორციელებაში. მისთვის ყველაზე დიდი ბედნიერებაა – იცოდეს, რომ კომპანიის თანამშრომელი თავისი საქმის დაწყებას აპირებს.

ყველაზე გავრცელებული რეაქცია ლიდერის ექსპერტულ და რეფერენტულ ძალაუფლებაზე – მისი ხელქვეითების ერთგულებაა. ერთგულება ნიშნავს, რომ თანამშრომლები იზიარებენ ხელმძღვანელის თვალსაზრისს და ენთუზიაზმით ასრულებენ მის განკარგულებებს. არ არის აუცილებელი იმის თქმა, რომ ერთგულება უფრო სასურველია, ვიდრე დამორჩილება ან წინააღმდეგობა. ერთგულება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, როდესაც ხელმძღვანელი მისწრაფვის ორგანიზაციაში ცვლილებები განახორციელოს (ჩვეულებრივ ცვლილებები რისკთან არის დაკავშირებული და თანამშრომლებში დაურწმუნებლობის გრძნობებს იწვევს). ერთგულება ეხმარება ხელქვეითებს ცვლილებების შიშის დაძლევაში.

ძალაუფლების მინიჭება

კორპორაციულ ამერიკაში სულ უფრო მეტად ვრცელდება საორგანიზაციო იერარქიის ქვედა დონეების თანამშრომლებისთვის ძალაუფლების (უფლებამოსილებების) მინიჭება. ერთ-ერთი გამოკითხვის დროს მენეჯერების მთელმა 74%-მა განაცხადა, რომ ბოლო წლებში ხელქვეითებთან ურთიერთქმედება უფრო მჭიდრო ხდება, ხელმძღვანელები უმეტესწილად ცდილობენ მბრძანებლობის ნაცვლად კონსენსუსს და კომუნიკაციას მიაღწიონ. უმაღლესი ხელმძღვანელობა ძალაუფლების გაყოფას იწყებს.

ჩვენ წარმოგვიდგება, რომ თანამშრომლებისთვის ძალაუფლების მინიჭების ეფექტურობა განპირობებულია ორგანიზაციაში მისი საერთო მოცულობის გაზრდით. თანამშრომლებს თავიანთი აზრის გამოთქმის მეტი საშუალება უჩნდებათ, და, როგორც შედეგი, იზრდება მათი წვლილი კომპანიის მიზნების მიღწევაში. მრავალი კომპანიის უფროსი მენეჯერები ცდილობენ არა მარტო ისარგებლონ ძალაუფლებით, არამედ მიანიჭონ კიდევ იგი ადამიანებს, რომლებიც, სწორედ რომ ვთქვათ, სამუშაოს ასრულებენ.

ლიდერის დამახასიათებელი თვისებები

ლიდერის წარმატების ბუნების შეცნობის პირველი ცდებისას მკვლევართა ყურადღება მიმართული იყო მათი პიროვნული თავისებურებების ან დამახასიათებელი თვისებებისკენ. **დამახასიათებელი თვისებები** – არის ადამიანის მკვეთრად გამოხატული ინდივიდუალური თავისებურებები, ისეთები, როგორცაა გონებრივი შესაძლებლობები, მორალურ-ეთიკური ფასეულობები და გარეგნული სახე.

ამ თემასთან დაკავშირებულ თავდაპირველ გამოკვლევებში განიხილებოდნენ ხელმძღვანელები, რომლებმაც ყველაზე მაღალ თანამდებობებს მიაღწიეს, ე. ი. ისინი ორიენტაციას იღებდნენ *დიად ადამიანზე*. იდეა შედარებით მარტივი იყო: გამოერკვიათ, თუ როგორი ინდივიდუალური თვისებების წყალობით მოახერხა ზოგმა მენეჯერმა “ღრუბლებს მიღმა” სიმაღლეების მიღწევა, და ეცადათ აეწყოთ პოტენციური ლიდერების “ამორჩევა” იმათ შორის, ვინც უკვე მოახდინა მსგავსი თვისებების დემონსტრირება ან შეეძლოთ მათი განვითარება. მთლიანობაში გამოკვლევამ გამოავლინა სუსტი ურთიერთკავშირი დამახასიათებელ თვისებებსა და ორგანიზაციების ხელმძღვანელობის წარმატებას შორის.⁵

გარდა დამახასიათებელი თავისებურებებისა, მეცნიერები აანალიზებდნენ ლიდერების ფიზიკურ, სოციალურ და მუშა თვისებებს (იხ. ცხრილი 5.1, რომელშიც განზოგადებული სახით წარმოდგენილია ხელმძღვანელებისთვის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვნად აღიარებული თვისებები). თუმცა, თავისთავად

ისინი ნაკლებად მნიშვნელოვანია. რომელიმე თვისების ან მათი ნაკრების გამოსადეგობა დამოკიდებულია სიტუაციისა და ორგანიზაციის თავისებურებაზე.

შემდგომი გამოკვლევები გასცდა ადამიანური თვისებების განხილვას და კონცენტრირება მოახდინა ლიდერსა და მის “მიმდევრებს” შორის ურთიერთობების დინამიკაზე.

ცხრილი 5.1
ლიდერების ინდივიდუალური თვისებები

<p>ფიზიკური მახასიათებლები ენერგიულობა ამტანობა</p>	<p>ხასიათის თავისებურებები თავდაჯერებულობა პატიოსნება და პირდაპირობა ენტუზიაზმი ხელმძღვანელობის სურვილი დამოუკიდებლობა</p>	<p>შრომის პროცესში მონაწილეობასთან დაკავშირებული მახასიათებლები შედეგის, უპირატესობის მიღწევისკენ სწრაფვა კეთილსინდისიერება მიზნის მიღწევისას სიძნელეების მიუხედავად მუშაობის უნარი, შეუპოვრობა</p>
<p>გონებრივი შესაძლებლობები ინტელექტი, კოგნიტიური ნიჭი ცოდნა წინდახედულება, გამბედაობა</p>	<p>სოციალური მახასიათებლები გულდილობა, პიროვნებათშორისი ურთიერთობის ჩვევები სხვა ადამიანების სათანამშრომლოდ მიზიდვის უნარი კოლექტივში მუშაობის უნარი ტაქტი დიპლომატია</p>	<p>სოციალური წინაპირობები განათლება მობილურობა</p>

პრაქტიკული მაგალითი

როდესაც რაღაც ზიგენდამ General Motors-ში მუშაობა დაიწყო, საინფორმაციო სისტემები იმდენად მოძველებული, მოუქნელი და არაინტეგრირებული იყო, რომ კომპანიისთვის პრაქტიკულად არავითარი სარგებელი არ მოჰქონდა. რ. ზიგენდას, პირველ დირექტორს ინფორმაციზაციაში, განზრახული ჰქონდა შეეცვალა ეს სიტუაცია და მოემზადებინა GM ინტერნეტის ეპოქაში არსებობისთვის. ჰარი პირსის, - დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარის მოადგილის სიტყვებით, ინერტულობასთან ეს ბრძოლა “შესაძლებელთაგან ყველაზე დიდი გამოცდა იყო კორპორაციულ ამერიკაში”.

საბედნიეროდ, რ. ზიგენდას სიძნელეების არ ეშინოდა. “ჩემი კარიერის მანძილზე მე არაერთხელ დამჭირვებია შეუსრულებელი სამუშაოსთვის მომეკიდა ხელი”, - ამბობს იგი. ოთხი წლის შემდეგ მან თავისი ძალისხმევით გადააქცია GM პირველ “მთლიანად ჩართულ” საავტომობილო კომპანიად. ერთიან ინტრანეტ-საიტში სახელწოდებით “Socrates” ჩართულია კომპანიის დაახლოებით 100 ათასი თანამშრომელი მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში. საიტი უზრუნველყოფს კომუნიკაციებს და პროექტებზე ერთობლივ მუშაობას. აქამდე კომპანიის სისტემები ისე განცალკევებული იყო ერთმანეთისგან, რომ Cadillac-ის თანამშრომლებს Buick-ის ქვედანაყოფში შეგროვებულ მარკეტინგულ მონაცემებთან არ ჰქონდათ დაშვება, ინჟინრებს კი მიჩიგანში GM-ის შტაბ-ბინიდან თავიანთ უცხოელ კოლეგებთან ურთიერთობის საშუალება არ ჰქონდათ. გარდა ამისა, შექმნილია საიტი GMBuyPower მომხმარებლებისთვის. ეს ინტერნეტში ერთ-ერთი ყველაზე გავლენიანი საიტია. აქ უფრო მეტი კონფიგურირების შესაძლებლობებსა და

ავტომანქანების შედარებას გვთავაზობენ, ვიდრე ford-ის და DaimlerChrysler-ის ოფიციალურ საიტებზე. გარდა ამისა, შეიძლება გავიგოთ, ყავს თუ არა დილერს საწყობში ესა თუ ის ავტომანქანა და კონკრეტულად სად არის იგი. საიტი GMBuyPowerSupply გამიზნულია მომწოდებლებისთვის: მისი დახმარებით მომწოდებელ ორგანიზაციებს შეუძლიათ მიმართონ კონკრეტული ქარხნების წარმოების გრაფიკებს, შეაფასონ მარაგის მოცულობა და ა.შ.

შემდეგი ნაბიჯი გახდა ამ ყველაფრის “აღმოჩენისა და რეაგირების” ერთიან სისტემაში გაერთიანება, რამაც GM მომწოდებლებსა და მყიდველებს შორის სუპერეფექტურ დამაკავშირებელ რგოლად აქცია. ასეთი ინტეგრაცია კომპანიას მისცემს საშუალებას, შეკვეთით აწარმოოს როგორც მინიმუმ, ყველა ავტომანქანების ნახევარი, შეამციროს ავტომანქანების მიწოდების ვადები სტანდარტულ კომპლექტაციებში რამდენიმე თვიდან რამდენიმე კვირამდე, მარავი ორჯერ შეამციროს.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, რ. ზიგენდამ საავტომობილო ბაზარზე შექმნა ის, რაც მაიკლ დელმა კომპიუტერების ბაზარზე. ეს გრანდიოზული ამოცანაა, მაგრამ იგი სწორედ ასეთებს არის შეჩვეული. რ. ზიგენდა ცნობილია წარმატებებისადმი თავისი ჰიპერმისწრაფებით, უყვარს აღსრულების შეგრძნება, რომელიც “შეუსრულებელი” ამოცანების დასრულებისას უჩნდება. მას იმდენი შინაგანი ენერჯია აქვს, რომ შეუძლია კვირაში 70 საათი იმუშაოს, გამოსასვლელ დღეებში შინ მუშაობის ჩაუთვლელად. მაგრამ GM – ბიუროკრატიული მანქანაა, ამიტომ რ. ზიგენდას მოუხდა ესწავლა თავის თავში თავისი აგრესიული, დინამიური თვისებების დათრგუნვა, მათი დიპლომატიითა და ტაქტით შეცვლა. მუშაობა GM-ში მან იმით დაიწყო, რომ თითოეული ტოპ-მენეჯერისგან მხარდაჭერის დაპირება მიიღო. ვიდეოებში მისი გეგმები, რასაკვირველია, ნერვულ რეაქციას იწვევდა, მაგრამ ხელმძღვანელობამ ისინი აუცილებელ პირობად ჩათვალა GM-ის მთვლემარე მდგომარეობიდან გამოსაყვანად.

ლიდერთა ავტოკრატიული და დემოკრატიული ტიპები

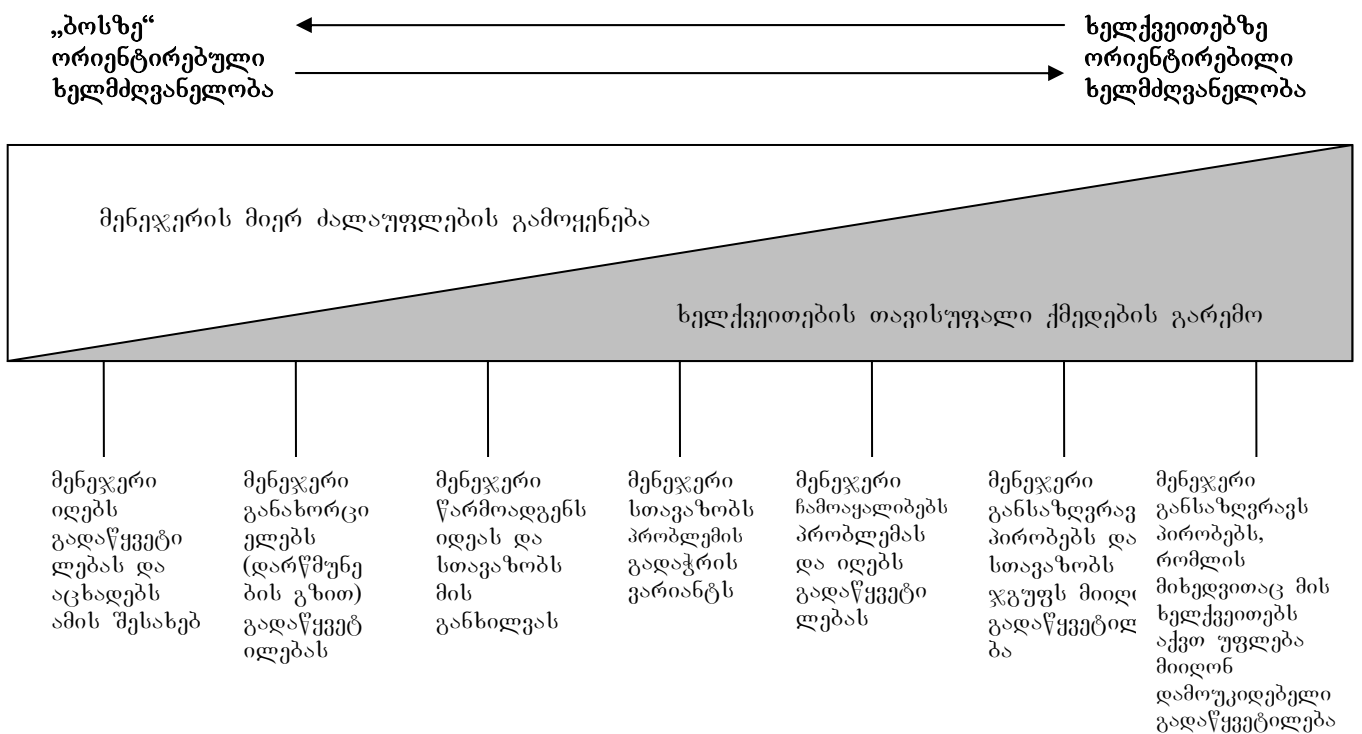
ხელმძღვანელის დამახასიათებელი თვისებების ანალიზზე ორიენტირებული ერთ-ერთი მიდგომა მდგომარეობს ავტოკრატიული და დემოკრატიული ტიპების ლიდერთა შესწავლაში. **ავტოკრატიული ლიდერი** მიისწრაფვის, მთელი ძალაუფლება თავის ხელში მოაქციოს, ეყრდნობა კანონიერ უფლებამოსილებებს, ძალაუფლებას, დამყარებულს წახალისებასა და იძულებაზე. **დემოკრატიული ლიდერი** ახდენს ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებების დელეგირებას თანამშრომლებისთვის, ხელს უწყობს მათ მონაწილეობას მართვაში და ეყრდნობა რეფერენტულ და ექსპერტულ ძალაუფლებას.

პირველი გამოკვლევები ამ მიმართულებით ჩატარდა კურტ ლევინისა და მისი კოლეგების მიერ აიოვას შტატის უნივერსიტეტში. ავტოკრატიული და დემოკრატიული ლიდერების შედარებისას მათ საინტერესო კანონზომიერებები აღმოაჩინეს. ავტოკრატიული ლიდერების ხელმძღვანელობით კოლექტივები შესანიშნავად მუშაობენ მხოლოდ ხელმძღვანელის თანდასწრებით; თანამშრომლები ნეგატიურად ღებულობენ ლიდერობის მკაცრ, ავტოკრატიულ სტილს, კოლექტივში მტრული ატმოსფერო იქმნება. იმ ჯგუფების საქმიანობის ეფექტურობა, რომლებსაც “დემოკრატები” მართავენ, ასეთივე მაღალ დონეზეა, მაგრამ მათში პოზიტიური ურთიერთობები ყალიბდება.

გარდა ამისა, ასეთ ჯგუფებში თანამშრომლები ერთნაირად ინტენსიურად შრომობენ როგორც ლიდერის თანდასწრებით, ისე მის გარეშე, რასაც ხელს უწყობს მენეჯერის მიერ გამოყენებული მმართველობაში მონაწილეობის და გადაწყვეტილებების ხმათა უმრავლესობით მიღების დემოკრატიული ტიპის

მეთოდები. სწორედ ამიტომ კორპორატიულ სამყაროში სულ უფრო ძლიერდება დაბალი საორგანიზაციო დონეების თანამშრომელთათვის ძალაუფლების მინიჭების ტენდენცია.

მოცემული გამოკვლევა გამოძინარეობდა ვარაუდიდან, რომ ხელმძღვანელები იყენებენ ან დემოკრატიულ ან ავტოკრატიულ მიდგომას. მოგვიანებით რობერტ ტანენბაუმმა და უორენ შმიდტმა შემოგვთავაზეს ლიდერობის კონტინუუმის კონცეფცია, რომელიც ასახავს ხელქვეითთა მიერ გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობის სხვადასხვა ხარისხებს. მის შესაბამისად ხელმძღვანელები შეიძლება იყვნენ ავტოკრატიულები (ზემდგომ ძალაუფლებაზე ორიენტირებულნი), დემოკრატიულები (ხელქვეითებზე ორიენტირებულნი), და ისეთები, რომლებშიც ორივეს თვისებებია შესამბეჭდილი (ნახ. 5.2).



ნახ. 5.2. ლიდერობის კონტინუუმი

ქცევითი მიდგომები

ავტოკრატიული და დემოკრატიული სტილები გვიჩვენებენ, რომ ხელმძღვანელობის ეფექტურობა განისაზღვრება უფრო ხელმძღვანელის “ქცევით”, ვიდრე მისი პიროვნული თვისებებით. შეიძლება სწავლების შესაბამისი კურსის გავლის შემდეგ ლიდერობის ჩვევების ათვისება ნებისმიერმა მენეჯერმა შესძლოს. უკანასკნელი წლების გამოკვლევებში აქცენტმა ხელმძღვანელების დამახასიათებელი თვისებების შესწავლიდან იმ ლიდერების ქცევაზე გადაინაცვლა, რომლებმაც წარმატებას მიაღწიეს.

ოპაიოს შტატის უნივერსიტეტის გამოკვლევები

ოპაიოს შტატის უნივერსიტეტის მეცნიერთა გამოკვლევების საგანი არის ხელმძღვანელთა ქცევის სხვადასხვანაირი მაჩვენებლები, რომლებმაც შესაძლებელი გახადეს ლიდერობის ძირითადი ბიჰევიორისტული სტილების იდენტიფიცირება, და მათ ხელქვეითთა მიმართ ყურადღება და სტრუქტურის ინიცირება უწოდეს.

ყურადღება ხელქვეითთა მიმართ – ეს არის ხელმძღვანელის მიერ თანამშრომელთა აზრების და გრძობების პატივისცემის, მათ სტატუსზე და სამუშაო პირობებზე ზრუნვის, ურთიერთნდობის დამყარების ხარისხი. ამ ტიპის ხელმძღვანელები მეგობრულნი, ურთიერთობისას გულდიანი არიან, ატარებენ გუნდური მუშაობის კულტივირებას და ორიენტირებულნი არიან ხელქვეითთა კეთილდღეობაზე.

სტრუქტურის ინიცირება ახასიათებს ხარისხს, თუ რამდენად ორიენტირებულია ლიდერი სამუშაო ამოცანების შესრულებაზე და ხელქვეითთა საქმიანობის მიზნის მიღწევისკენ მიმართვაზე. ასეთი ტიპის ხელმძღვანელების ქცევის დამახასიათებელ ნიშნებს განეკუთვნება ხელქვეითთათვის დაწვრილებითი ინსტრუქციების, სამუშაოთა შესრულების გრაფიკების შემუშავება, გულდასმითი დაგეგმვა.

ყურადღება ხელქვეითების მიმართ და სტრუქტურის ინიცირება – ხელმძღვანელთა ქცევის ცალკეული, ერთმანეთისგან დამოუკიდებელი ელემენტებია. ამგვარად, გამოყოფენ ლიდერობის ოთხ ძირითად სტილს:

სტრუქტურის ინიცირების მაღალი ხარისხი – ყურადღების დაბალი ხარისხი;

სტრუქტურის ინიცირების მაღალი ხარისხი – ყურადღების მაღალი ხარისხი;

სტრუქტურის ინიცირების დაბალი ხარისხი – ყურადღების დაბალი ხარისხი;

სტრუქტურის ინიცირების დაბალი ხარისხი – ყურადღების მაღალი ხარისხი.

მეცნიერთა დასკვნების შესაბამისად, ლიდერობის ყველაზე ეფექტური სტილი ხასიათდება სტრუქტურის ინიცირების მაღალი ხარისხით და ხელქვეითების მიმართ ყურადღების მაღალი ხარისხით. თუმცა, სხვა გამოკვლევები გვიჩვენებენ, რომ ხელმძღვანელობის სტილის ქმედითობის დონე ბევრ რამეში განისაზღვრება სიტუაციური ფაქტორებით.

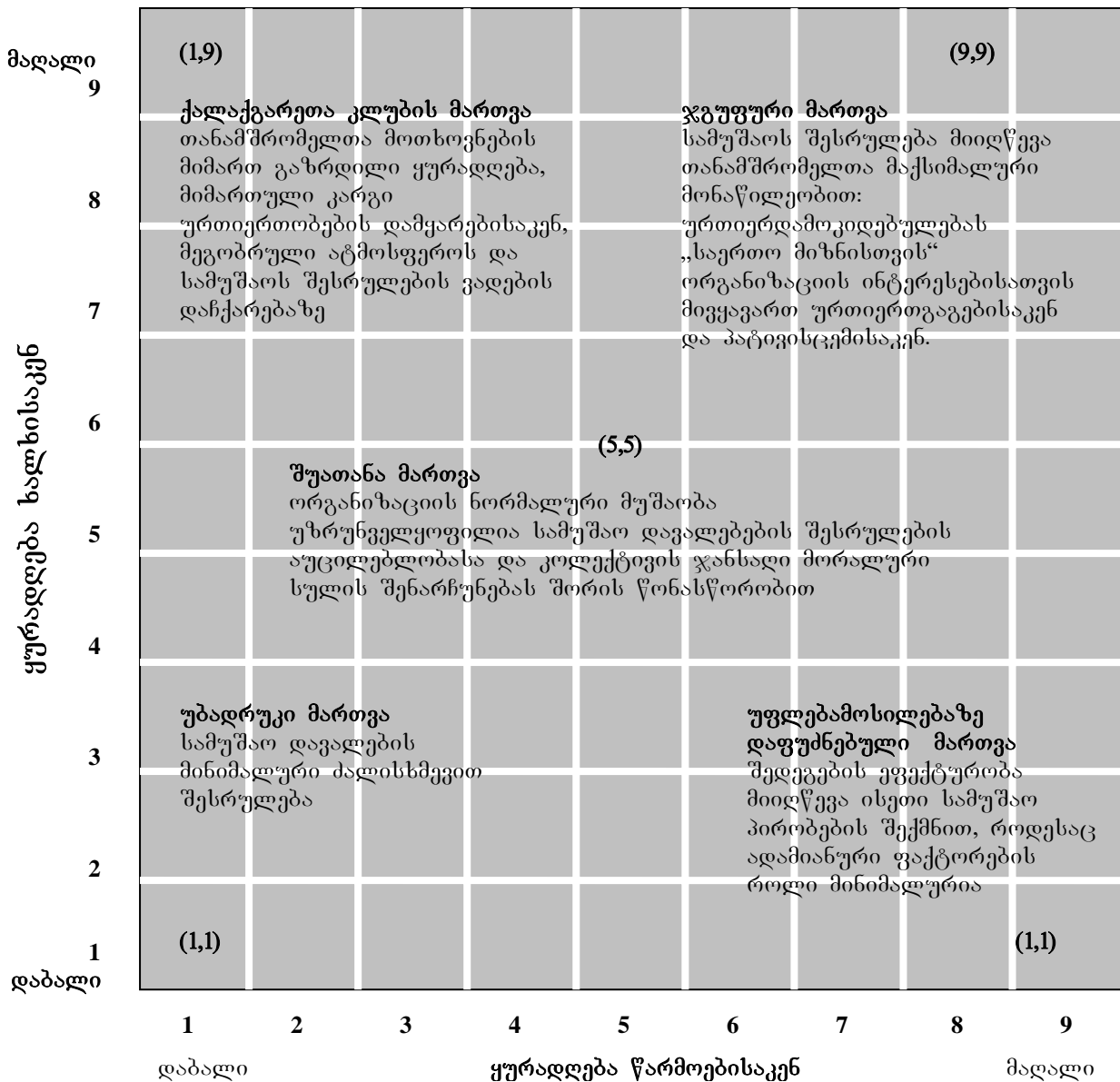
მიჩიგანის უნივერსიტეტის გამოკვლევები

გამოკვლევებში, რომლებიც პრაქტიკულად იმავე დროს ტარდებოდა მიჩიგანის უნივერსიტეტში, სხვანაირი მიდგომა იქნა გამოყენებული: ეფექტური და არაეფექტური ოსტატების ქცევის ნიმუშების შეპირისპირება. გაკეთდა დასკვნა იმის შესახებ, რომ ხაზოვანი მენეჯერების ხელმძღვანელობის ყველაზე უფრო ქმედითი ის სტილები გახდა, რომლებშიც “ეფექტური მაღალმწარმოებლური შრომითი კოლექტივების შექმნის” პროცესი ემყარებოდა თანამშრომელთა მოთხოვნილებების მიმართ დიდ ყურადღებას.

მენეჯერები, რომლებიც მაღალ საწარმოო მიზნებს სახავდნენ და ხელქვეითთა მხარდაჭერის დემონსტრირებას ახდენდნენ, მკვლევრებმა დაახასიათეს, როგორც თანამშრომლებზე ორიენტირებული ლიდერები, ნაკლებად ეფექტური ხელმძღვანელები კი - როგორც სამუშაო დავალებებზე ორიენტირებულნი. უკანასკნელთათვის პრიორტეტებს წარმოადგენდა საქმიანი თათბირების ჩატარება, დანახარჯების დაბალი დონის შენარჩუნება და მაღალი შრომის ნაყოფიერების მიღწევა, ხოლო ნაკლებად მნიშვნელოვანი იყო მიზნის მიღწევასა და თანამშრომელთა მოთხოვნილებებზე ორიენტაცია.

ლიდერობის კოორდინატული ბადე

ოპიოს შტატის უნივერსიტეტსა და მიჩიგანის უნივერსიტეტში მიღებული შედეგები საფუძვლად დაედო რობერტ ბლეიქის და ჯეინ მოუტონის (ტეხასის უნივერსიტეტი) ლიდერობის ორგანოზომილებიან თეორიას (**ეგრეთწოდებული ლიდერობის კოორდინატული ბადე**). ორგანოზომილებიანი მოდელი და ხელმძღვანელობის შვიდი ძირითადიდან ხუთი მოყვანილია ნახ. 5.3. ბადის თითოეული ღერძი წარმოადგენს 9-ბალიან სკალას, სადაც ერთიანი აღნიშნავს ორიენტაციის დაბალ, ხოლო ცხრიანი – მაღალ დონეს.



ნახ. 5.3. ლიდერობის კოორდინატული ბადე

სტილი “გუნდის მართვა” (9,9) ყველაზე ეფექტურად ითვლება იმის გამო, რომ სამუშაო ამოცანების შესრულება დაფუძნებულია ორგანიზაციის წევრების ერთობლივ ძალისხმევაზე. სტილი “ქალაქგარეთა კლუბის მართვა” (1,9) აღნიშნავს, რომ ძირითადი აქცენტი კეთდება თანამშრომელთა მოთხოვნილებებზე და არა

შრომის შედეგებზე. “უფლებამოსილებებზე დაფუძნებული მართვა” (9,1) ჩნდება, როდესაც მენეჯმენტი ორიენტირებულია უპირველეს ყოვლისა ოპერაციების ეფექტურობაზე. სტილი “შუათანა მმართველობა” (5,5) ასახავს თანაბარ ყურადღებას როგორც თანამშრომელთა, ისე საწარმოო პრობლემების მიმართ. “უბადრუკი მმართველობა” (1,1) აღნიშნავს მართვის ფილოსოფიის არქონას; პიროვნებათშორისი ურთიერთობის შენარჩუნებასა და სამუშაო ამოცანების შესრულებისკენ მიმართული ძალისხმევა მინიმალურია. განვიხილოთ შემდეგი მაგალითები.

მოტივაციის კონცეფცია

ბევრი ჩვენგანი დიდას ადრე დგება, მიდის სასწავლებელში ან სამსახურში და საერთოდ, ჩვენი საქციელის წინასწარ განსაზღვრა საკმაოდ ადვილია – იმათთვის, ვინც ჩვენ გვიცნობს. ჩვენ ვრეაგირებთ გარემოზე, გვაქვს ურთიერთობა ადამიანებთან და არ ვფიქრობთ, თუ რად გვინდა გულმოდგინედ მუშაობა, გარკვეულ მეცადინეობებზე სიარული ან როგორ ვისვენებთ. ყოველივე ამას გარკვეული მოტივაცია აქვს. **მოტივაციად** გულისხმობს ძალებს, რომლებიც არსებობს ადამიანში ან მის გარეთ და, რომლებიც განაპირობებს მის ენთუზიაზმს და სიბეჯითეს გარკვეული ქმედებების შესრულებისას. თანამშრომელთა მოტივაცია გაგლენას ახდენს მათ შრომის ნაყოფიერებაზე.

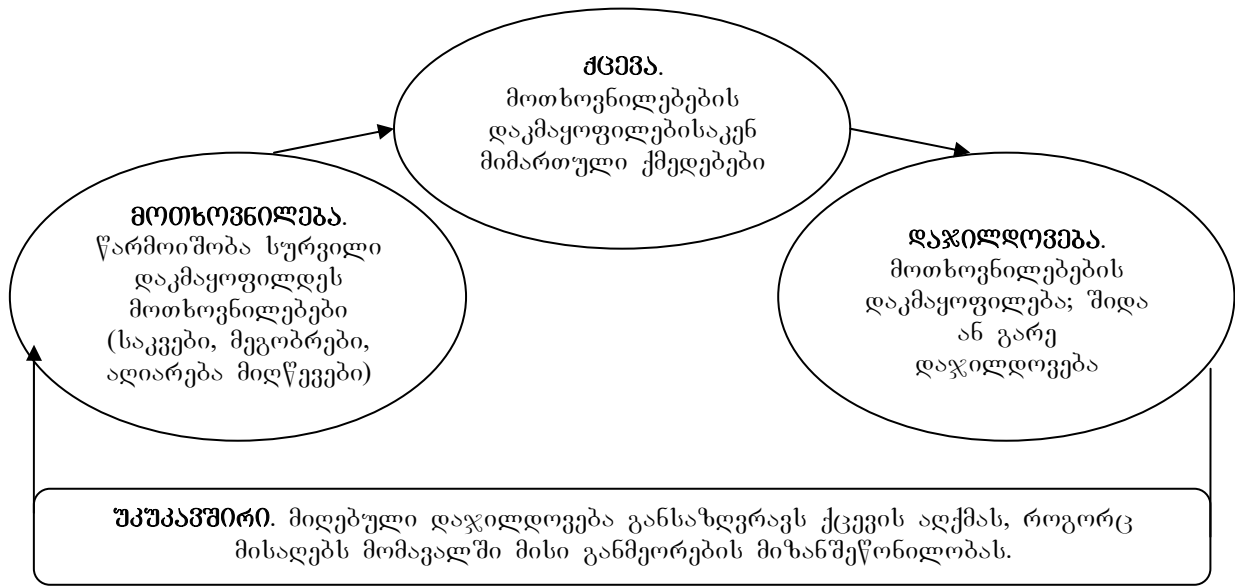
მენეჯერის სამუშაოს ნაწილი სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ მოტივაცია მიმართოს საორგანიზაციო მიზნების მიღწევისკენ. მოტივაციის შესწავლა კი საშუალებას იძლევა გავიგოთ, თუ რა აიძულებს ადამიანებს იმუშაონ, რა ახდენს გაგლენას მათს მიერ მოქმედების გზის არჩევსას და რატომ მისდევენ ამ გზას გარკვეული დროის განმავლობაში.

მოტივაციის უმარტივესი მოდელი წარმოდგენილია ნახ. 5.4. ყოველ ჩვენთაგანს გააჩნია ძირითადი (საბაზო) მოთხოვნილებები, როგორებიცაა: საკვების მოთხოვნილება, მიღწევების, შემოსავლის მოთხოვნილება. ეს მოთხოვნილებები იწვევენ შინაგან დაძაბულობას, რომელიც განაპირობებს მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისკენ მიმართულ ქცევას. იმის მიხედვით, თუ რამდენად წარმატებული აღმოჩნდება ქცევა, ადამიანი იღებს გარკვეულ ანაზღაურებას, ე.ი. იკმაყოფილებს მოთხოვნილებას. მიღებულ ანაზღაურებაზეა დამოკიდებული ასევე ადამიანის მიერ თავისი ქცევის, როგორც მისაღების შეფასება, და მისი გამეორება მომავალში.

მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შედეგად მიღებული ანაზღაურება იყოფა შინაგან და გარეგან ანაზღაურებად. **შინაგანი ანაზღაურება** – ეს არის დაკმაყოფილება, რომელსაც ადამიანი ღებულობს გარკვეული მოქმედების შესრულების პროცესში.

მაგალითად, რთული დავალების შესრულება განაპირობებს მიზნის მიღწევის სასიამოვნო გრძნობას, პრობლემის გადაჭრა, რომელიც სხვა ადამიანებში ძლიერ მოუსვენრობას იწვევს, შეიძლება ინდივიდის მიერ აღქმული იყოს, როგორც თავისი მისიის შესრულება. მაგალითად, ფ. ბლეისი ყიდის ენციკლოპედიებს შინაგანი ანაზღაურებისთვის, რომელსაც იგი იღებს იმისგან, რომ ბავშვები წაიკითხავენ შესანიშნავ წიგნს. **გარეგანი ანაზღაურება** – ეს არის სარგებელი, რომელიც ეძლევა ინდივიდს სხვა ადამიანისგან, ჩვენს კონტექსტში - მენეჯერისგან. ამაში შედის დაწინაურება სამსახურში, ხელფასის გაზრდა. ასეთი ანაზღაურება მომდინარეობს გარედან, როგორც ვიდაცის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შედეგი. რ. მაიკლზი, რომელსაც ეჯავრება თავისი – სავაჭრო აგენტის - სამუშაო, მაინც მოტივირებულია გარეგანი სარგებლით – მაღალი შემოსავლებით.

მიუხედავად გარეგანი ანაზღაურების მთელი მნიშვნელობისა, კარგი მენეჯერები იმისკენ ისწრაფვიან, რომ მათმა ხელქვეითებმა შინაგანი “ჯილდოებიც” მიიღონ.



ნახ. 5.4. მოტივაციის მარტივი მოდელი

პრაქტიკა გვიჩვენებს რომ, ყველაზე უფრო ნიჭიერი და იდეებით მდიდარი თანამშრომლები იშვიათად არიან მოტივირებული ისეთი ანაზღაურებით, როგორცაა ხელფასი, დამატებითი შეღავათები, ან თუნდაც უფროსობის მიერ შექება. პირიქით, მათ სურთ დაკმაყოფილება მიიღონ თვითონ მუშაობის პროცესისგან.

როგორც ნახ. 5.4-დან ჩანს, მოტივაციის მნიშვნელობა განისაზღვრება იმით, რომ მასზე დაყრდნობით მენეჯერს საშუალება აქვს, ხელქვეითებისაგან მიაღწიოს ორგანიზაციის მიზნების შესაბამის ქცევას. ერთ-ერთი ბოლოდროინდელი გამოკვლევით დადგინდა, რომ თანამშრომელთა მოტივაცია მჭიდრო ურთიერთკავშირშია ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებთან, კერძოდ კი მის მოგებასთან.

მოტივაციის თეორიის შესწავლა და მისი დებულებების პრაქტიკული გამოყენება საშუალებას აძლევს მენეჯერებს, მიაღწიონ თანამშრომელთა მთხოვნილებების დაკმაყოფილების ხარისხის ამაღლებას, მათს სტიმულირებას უფრო ნაყოფიერი შრომისკენ. ბოლო დროს ამერიკულ კომპანიებს დათხოვნების ტალღამ გადაუარა. იმ თანამშრომლებში, ვინც სამუშაოს შენარჩუნება მოახერხა, მენეჯერები ცდილობენ ხელი შეუწყონ მიზანმიმართულობასა და მოტივაციას. თანამშრომლების დაკმაყოფილებისა და მწარმოებლურობის უზრუნველსაყოფად, სხვადასხვა ორგანიზაციულ სიტუაციებში, მენეჯერებმა სწორად უნდა მოახდინონ მოტივაციისა და ანაზღაურების მეთოდების კომბინირება.

მოტივაციის საფუძვლები

მენეჯერის მიდგომა, აღძრას ხელქვეითებში შრომის ინტერესი და ანაზღაურების გამოყენებული ფორმები განისაზღვრება მისი შეხედულებებით მოტივაციის პრობლემებზე. გამოყოფენ ოთხ სხვადასხვა მიდგომას მოტივაციის მიმართ: ტრადიციულს, ადამიანური ურთიერთობის, ადამიანური რესურსების პოზიციიდან, და თანამედროვე მიდგომას.

ტრადიციული მიდგომა

თანამშრომელთა მოტივაციის შესწავლა მეცნიერული მენეჯმენტის ეპოქიდან დაიწყო (ძირითადი როლი ფ. ტეილორს ეკუთვნის). გავიხსენოთ, რომ მეცნიერული მენეჯმენტი ვარაუდობს თანამშრომლების მიერ შესრულებული ფუნქციონალური მოვალეობების სისტემატურ ანალიზს, რომლის მიზანსაც წარმოადგენს მიღებული მონაცემების გამოყენება შრომის ნაყოფიერების ასამაღლებლად. ამ მიმართულების მომხრეთა ყურადღება მიმართულია შრომის ანაზღაურებისკენ, ე.ი. თანამშრომელი განიხილება, როგორც ეკონომიკური ადამიანი: ადამიანები მზად არიან მეტი გააკეთონ ბევრი ფულისთვის.

მოცემული მიდგომის განვითარებამ მიგვიყვანა შრომის ანაზღაურების მასტიმულირებელი სისტემის შემუშავებამდე, - როდესაც თანამშრომლის ხელფასის დონე მტკიცედ არის დაკავშირებული მის მიერ წარმოებული პროდუქციის რაოდენობასა და ხარისხთან.

მიდგომა ადამიანური ურთიერთობის პოზიციიდან

თანდათანობით მენეჯერებმა გააცნობიერეს, რომ “ეკონომიკური ადამიანის” კონცეფცია სხვა (მომუშავეთა მიმართ უფრო “მეგობრულმა”) კონცეფციამ გამოდევნა. გამოკვლევებიდან დადგინდა, რომ საჭიროა ყურადღების გამახვილება ისეთ არაეკონომიკური სარგებლის როლზე, როგორიცაა თანამშრომლების დაჯგუფება ინტერესების ან სოციალური მოთხოვნილებების მიხედვით. დაიწყო ანაზღაურების მოცემული სახეობების, როგორც მომუშავეთა ქცევის ფულზე უფრო ძლიერი მოტივატორის განხილვა. ბოლოსდაბოლოს დაიწყო “მშრომელი ადამიანის” შესწავლა, როგორც ადამიანისა, ამ სიტყვის სრული მნიშვნელობით, რითაც აღინიშნა *სოციალური ადამიანის* კონცეფციის დაბადება. ასეთი მიდგომა განიხილება, როგორც უფრო მაღალი მოტივატორი ვიდრე ანაზღაურება.

მიდგომა ადამიანური რესურსების პოზიციიდან

მიდგომა ადამიანური რესურსების პოზიციიდან წარმოადგენს “ეკონომიკური ადამიანის” და “სოციალური ადამიანის” კონცეფციების შემდგომ განვითარებას. სრულფასოვანი *ადამიანის* თეორიის შესაბამისად ყოველი ინდივიდი – მრავალწახნაგოვანი პიროვნებაა, რომლის მამოძრავებელი ძალა სხვადასხვანაირი ფაქტორებია. მაგალითად, დ. მაკგრეგორი ამტკიცებს, რომ ყოველ ადამიანს სურს კარგი სამსახური ჰქონდეს, შრომა კი ისეთივე ბუნებრივი მდგომარეობაა, როგორც თამაში (თამაშთა თეორიის თვალსაზრისით).

ადამიანური რესურსების კონცეფციის მიმდევრების თვალსაზრისით, წინა მეცნიერული მიდგომები მიმართული იყო დაქირავებული მომუშავეების მანიპულირებისკენ, ეკონომიკური ან სოციალური ანაზღაურებების გამოყენებით. თუ მენეჯერი ისე ექცევა თავის თანამშრომლებს, როგორც კომპეტენტურ, მაღალი მიღწევებისკენ მისწრაფებულ ადამიანებს, მას შრომის ნაყოფიერების მართვისთვის მძლავრი ბერკეტი ეძლევა. ადამიანური რესურსების კონცეფცია – მომუშავეთა მოტივაციის თანამედროვე მიდგომის საფუძველია.

თანამედროვე მიდგომა

თანამედროვე მიდგომა სამი ძირითადი თეორიული მიმართულების გავლენით ჩამოყალიბდა, რომელთაგან თითოეულზე ქვემოთ უფრო დაწვრილებით მოგითხრობთ. პირველ ტიპს განეკუთვნება *მოტივაციის შინაარსის თეორიები*, რომლებიც ადამიანის საბაზო მოთხოვნილებებს აანალიზებს. ეს თეორიები იკვლევს ორგანიზაციებში მომუშავე ადამიანების მოთხოვნილებებს; მათზე დაყრდნობით მენეჯერები იღებენ საშუალებას, უფრო ღრმად ჩასწვდნენ ხელქვეითთა საჭიროებებს.

მოტივაციის პროცესების თეორიის მიმდევართა ყურადღება კონცენტრირებულია აზროვნების პროცესებზე, რომლებიც ადამიანის ქცევაზე მოქმედებს, იმის ახსნაზე, თუ რა ხერხებით ცდილობენ მომუშავეები ანაზღაურების მიღებას. და ბოლოს, *განმტკიცების თეორიები* იკვლევენ მომუშავეთა სწავლების დროს შრომის პროცესში მისაღები ქცევის ნიმუშებს. თუ დავუბრუნდებით ნახ. 5.4-ს, მოტივაციის შინაარსის თეორიები განეკუთვნება მოთხოვნილებებს, პროცესების თეორიები – ქცევას, განმტკიცების თეორიები კი – ანაზღაურებას.

მოტივაციის შინაარსის თეორიები

მოტივაციის შინაარსის თეორიები აღწერს მოთხოვნილებებს, რომლებიც ადამიანის მოტივაციას უდევს საფუძვლად. დროის ნებისმიერ მომენტში ადამიანს აქვს რამდენიმე ძირითადი მოთხოვნილება, როგორებიცაა საკვების, მიღწევების ან ფულადი ანაზღაურების მოთხოვნილება. ეს მოთხოვნილებები ტრანსფორმირდება შინაგან ბიძგად, რომლის გავლენითაც ყალიბდება ამ საჭიროებების დაკმაყოფილებისკენ მიმართული ინდივიდის ქცევის გარკვეული სახეები. ადამიანის მოთხოვნილებები შეიძლება შევადაროთ იმ საგნების ფარულ სიას, რომლების მიღებასაც ისურვებდა ინდივიდი, რის გამოც იგი მონაწილეობს შრომის პროცესში.

მენეჯმენტის მიერ ხელქვეითთა მოთხოვნილებების გაცნობიერება განსაზღვრავს იმას, თუ რამდენად ზუსტად შეუძლიათ მათ ააგონ შრომის ანაზღაურების სისტემა და მიმართონ მომუშავეთა ენერგია ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისკენ.

მოთხოვნილებების იერარქიის თეორია

მოტივაციის შინაარსის ყველაზე ცნობილი თეორია შემუშავებულ იქნა აბრაჰამ მასლოუს მიერ. მისი **მოთხოვნილებების იერარქიის თეორია** ვარაუდობს, რომ ადამიანის მოტივაციას საფუძვლად უდევს მოთხოვნილებების კომპლექსი, თანაც, კონკრეტული ინდივიდის საჭიროებები განლაგებულია გარკვეული იერარქიული თანმიმდევრობით. (ნახ. 5.5). მასლოუ გამოყოფს მამოტივირებელი მოთხოვნილებების ხუთ ძირითად ტიპს (მზარდი თანმიმდევრობით):

1. *ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები.* ადამიანის ყველაზე ელემენტარული მოთხოვნილებები, საკვების, წყლის და ჰაერის მოთხოვნილებების ჩათვლით. საორგანიზაციო გარემოში მათ განეკუთვნება შრომის გარანტირებული ანაზღაურების მოთხოვნილებები.
2. *უსაფრთხოების მოთხოვნილებები.* უსაფრთხო ფიზიკური და ემოციური გარემოცვის, უშუალო მუქარის არარსებობის მოთხოვნილებები, ე.ი. ძალადობისგან თავისუფლებისა და საზოგადოებრივი წესრიგის

მოთხოვნები. ორგანიზაციის კონტექსტში იგულისხმება შრომის უსაფრთხო პირობების, დამატებითი შეღავათების და სამუშაო ადგილის შენარჩუნების გარანტიის მოთხოვნები.

3. *კუთვნილების მოთხოვნები.* კუთვნილების მოთხოვნები ასახავს ადამიანის სურვილს, მიღებული იყოს თავისი თანატოლების წრეში, ყავდეს მეგობრები, იყოს ჯგუფის წევრი, უყვარდეთ. ორგანიზაციაში კუთვნილების მოთხოვნები განსაზღვრავს სამსახურში კოლეგებთან კარგი ურთიერთობების დამყარების, სამუშაო ჯგუფებში მონაწილეობის და უფროსობასთან კარგი დამოკიდებულების სურვილს.
4. *საკუთარი თავის პატივისცემის მოთხოვნები.* მოცემული მოთხოვნები დაკავშირებულია ინდივიდის სურვილთან, კარგი წარმოდგენა ჰქონდეს საკუთარ თავზე და სარგებლობდეს ყურადღებით, პატივისცემით და აღიარებით სხვა ადამიანების მხრიდან. ორგანიზაციის ფარგლებში ეს მოთხოვნები წარმოადგენს მოტივაციას აღიარებისთვის, საკუთარ თავზე დამატებითი ვალდებულებების აღებისთვის, სტატუსის ამაღლებისთვის და ნდობის მოპოვებისთვის, რათა მან კომპანიის სასარგებლოდ იმუშაოს.
5. *თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნები.* მოთხოვნების უმაღლესი კატეგორია წარმოადგენს ადამიანის მისწრაფებას თვითრეალიზაციისკენ. თვითრეალიზაციის მიღწევა ნიშნავს თავისი პოტენციალის მთლიანად გახსნას, კომპეტენციის დონის ამაღლებას, და საერთოდ უკეთეს ადამიანად გადაქცევას. ორგანიზაციებში ეს მოთხოვნები შეიძლება დაკმაყოფილდეს თანამშრომლებისთვის პირადი ზრდის, შემოქმედებითი ნიჭის გამოვლენის, უფრო რთული ამოცანებისთვის მომზადების და სამსახურებრივი კიბის უფრო მაღალ საფეხურებზე ასვლის საშუალების მიცემით.

მასლოუს თეორიის თანახმად, თავდაპირველად უნდა დაკმაყოფილდეს ყველაზე დაბალი დონეების მოთხოვნები, და მხოლოდ ამის შემდეგ აქტიურდება უფრო მაღალი მისწრაფებები. ამგვარად, ადამიანის საჭიროებების დაკმაყოფილება თანამიმდევრულად ხდება: ჯერ ფიზიოლოგიური, შემდეგ უსაფრთხოების, შემდეგ კუთვნილების მოთხოვნებისა და ა. შ. თუ ადამიანს ფიზიკური უსაფრთხოება სჭირდება, იგი მთელ თავის ძალისხმევას იქით მიმართავს, რომ თავის გარშემო შესაფერისი გარემო შექმნას, მაგრამ საკუთარი თავის პატივისცემის და თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნები არ ექნება. როდესაც მოთხოვნები დაკმაყოფილდება, იგი მეორე პლანზე გადადის და ახლა უფრო მაღალი დონის მოთხოვნები აქტიურდება. კომპანიაში *All Metro Health Care* (ქ. ლინბრუკი, ნიუ-იორკის შტატი) შექმნილია თანამშრომელთა მომსახურების სპეციალიზაცია. ამ განყოფილების თანამშრომლები მხოლოდ და მხოლოდ იმით არიან დაკავებულნი, რომ თავიანთი კომპანიიდან კოლეგების საბაზო მოთხოვნებს ემსახურებიან: გასცემენ ტალღებს საკვებზე, ეხმარებიან ტრანსპორტით, ბავშვების მოვლის ორგანიზებას ახდენენ. მას შემდეგ რაც ყველაზე ქვედა დონის მოთხოვნები დაკმაყოფილდა, მომუშავეებს ახალი საჭიროებები გაუჩნდათ. ამის საპასუხოდ კომპანიის ხელმძღვანელმა ახალი პროგრამები შესთავაზა: წლის საუკეთესო მუშაკის პრემია, თხზულებების კონკურსები პრიზებით, წახალისება უმაღლესი მიღწევებისთვის ყოველკვირეულ საწვრთნელ ვარჯიშებში.

დაკმაყოფილება არა სამუშაო პროცესში	მოთხოვნილებათა იერარქია	დაკმაყოფილება სამუშაო პროცესში
განათლება, რელიგია, ხობი, პიროვნული ზრდა	თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნილება	სწავლის, წინსვლის, შემოქმედებით უნარების განვითარების და გამომქლავების საშუალებები
ოჯახის, მეგობრების, საზოგადოების კეთილგანწყობა	თვითპატივისცემის მოთხოვნილება	აღიარება, მაღალი სტატუსი, დამატებითი ვალდებულებები
ოჯახი, მეგობრები, საზოგადოებრივი ჯგუფები	საკუთრების მიმართ შემთხვევაში	სამუშაო ჯგუფები, კლიენტები, კოლეგები, უფროსები
ომების არარსებობა, გარემოს დაბინძურება, ძალადობა	უსაფრთხოების მოთხოვნილება	შრომის უსაფრთხოება, დამატებითი ლგოტები, სამუშაოს შენარჩუნების გარანტიები
საკვები, წყალი, ჰაერი	ფიზიოლოგიური მოთხოვნილება	ხელფასი

ნახ. 5.5. მოთხოვნილებათა იერარქია ა. მასლოვის მიხედვით

ERG თეორია

მასლოუს თეორია, რომელიც გააკრიტიკეს არასაკმარისი პრაქტიკული დასაბუთების გამო, მოდიფიცირებული იქნა კლეიტ ალდერფერის მიერ. ამ თეორიაში, რომელსაც **ERG თეორია** ეწოდა (ინგლისური სიტყვებიდან *existence* – არსებობა, *relatedness* – ურთიერთკავშირები და *growth* – ზრდა), მოთხოვნილებების მხოლოდ სამი კატეგორია გამოიყოფა:

1. *არსებობის*, ფიზიკური ჯანმრთელობისა და კეთილდღეობის მოთხოვნილებები.
2. *ურთიერთობების მოთხოვნილებები*, რომლებიც დაკმაყოფილდება სხვა ადამიანებთან ურთიერთობით.
3. *ზრდის მოთხოვნილებები*, დაკავშირებული ინდივიდის შინაგანი პოტენციალის განვითარებასთან, პირად ზრდასა და კომპეტენციების გაფართოებასთან.

ERG მოდელსა და მასლოუს თეორიას რამდენიმე მსგავსება აქვს: ორივე ითვალისწინებს მოთხოვნილებების იერარქიულ სტრუქტურას, ორივეში ამტკიცებენ, რომ ინდივიდი თანმიმდევრულად, ნაბიჯ-ნაბიჯ მოძრაობს “საჭიროებების” კიბეზე. მაგრამ კ. ალდერფერმა მოთხოვნილებების კატეგორიების რაოდენობა სამამდე შეამცირა და გამოთქვა ვარაუდი, რომ მათ შორის გადაადგილება უფრო რთულია, კერძოდ კი ეს **“ფრუსტრაცია-რეგრესიის”** პრინციპის შესაბამისად ხდება. ამ თეორიის თანახმად, იმ შემთხვევაში, თუ მაღალი დონის მოთხოვნილების დაკმაყოფილება ვერ ხერხდება, ინდივიდს შეიძლება მოუხდეს უკვე დაკმაყოფილებული, უფრო დაბალი დონის მოთხოვნილებისკენ დაბრუნება.

მაგალითად, მომუშავე, რომელიც ვერ ახერხებს პიროვნულ ზრდას მიაღწიოს, შეიძლება დაუბრუნდეს უფრო დაბალ სოციალურ მოთხოვნილებას და მთელი თავისი ძალისხმევა შემოსავლების გაზრდისკენ მიმართოს. ამგვარად, ERG მოდელი არ არის ისეთი მკაცრი, როგორც მასლოუს მოთხოვნილებების იერარქია: იგი უშვებს, რომ ადამიანებს იერარქიაში შეუძლიათ გადაადგილდნენ არა მარტო ზევით, არამედ ქვევითაც, მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების უნარის მიხედვით.

მოთხოვნილებების იერარქიის თეორია ხსნის, თუ რატომ არის აუცილებელი ორგანიზაციის მენეჯმენტისთვის, იპოვოს თავისი თანამშრომლების აღიარების ხერხები და მიიზიდოს ისინი გადაწყვეტილებების მისაღებად.

მაგალითად *American Airlines*-ის თანამშრომლები გადიან ყოველმხრივ სწავლებას კორპორატიულ უნივერსიტეტში, ისე რომ, მენეჯერებს შეუძლიათ ხელქვეითებისთვის თავიანთი უფლებამოსილებების ნაწილის დელეგირება. “როდესაც იცი, რომ შენს აზრს მნიშვნელობა აქვს, თვითშეფასებაც და მოტივაციაც იზრდება”, - ამბობს პიტერ ნელსონი, უნივერსიტეტ “*Southwest*”-ის შემოქმედებითი განვითარების მენეჯერი. ახლახანს ჩატარებულ გამოკვლევაში დადგინდა, რომ მომუშავეებს, რომლებიც სამსახურში თავიანთ აზრებს გამოთქვამენ, კოლექტივში უფრო მეტად აფასებენ, ამასთან, ისინი ხასიათდებიან გაძლიერებული ერთგულებით და მოტივირებულობით. გარდა ამისა, როდესაც ეს იდეები გამოითქმის და ინერგება, მოტივაციის ეფექტი მთელს შრომით კოლექტივზე ვრცელდება.

მრავალი ხელმძღვანელის გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ “ჰუმანური” სამუშაო გარემოს შექმნა, როდესაც ადამიანს თვითონ შეუძლია აირჩიოს ოპტიმალური ბალანსი მუშაობასა და პირად ცხოვრებას შორის, ასევე მაღალი დონის მოტივაციის ფაქტორს წარმოადგენს. მაგალითად, კომპანიაში *ClickAction Inc.* პალო-ალტოდან, კალიფორნიის შტატი, რომლის სპეციალიზაციაც პირდაპირი ონლაინ მარკეტინგია, მენეჯერებმა შექმნეს “ჯგვიანი სამუშაოსა და სხვისი დროის პატივისცემის” კულტურა. ამის შედეგი – მოტივაციისა და შრომის ნაყოფიერების ზრდა გახდა.

მენეჯერები მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ თანამშრომლებს პირადი ცხოვრებისთვის საკმაოდ დრო და ძალები უნდა რჩებოდეთ. თანამედროვე მომუშავენი მაღალ შეფასებას აძლევენ შრომის ორგანიზაციის მიმართ მოქნილ მიდგომებს, ისეთებს, როგორებიცაა დისტანციური სამუშაო, მოქნილი გრაფიკი, მოვალეობათა შეთავსება.

ორფაქტორიანი თეორია

მოტივაციის კიდევ ერთი პოპულარული თეორია, კერძოდ, ორფაქტორიანი თეორია ფრედერიკ ჰერცბერგმა შემოგვთავაზა. მას საფუძვლად უდევს გამოკვლევა, რომლის დროსაც სხვადასხვა ორგანიზაციების ასობით თანამშრომელი პასუხობდა კითხვებზე, თუ რა დროს გრძნობს მუშაობის ყველაზე დიდ სურვილს და პირიქით, როდის არის უკმაყოფილო და სულ არა აქვს მუშაობის ხალისი.

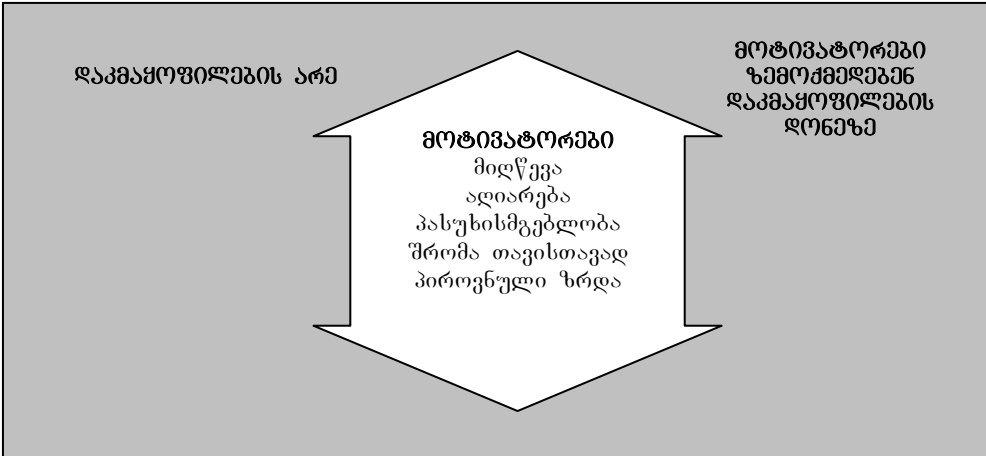
მიღებული მონაცემების ანალიზმა გვიჩვენა, რომ ფუნქციონალური მოვალეობების შესრულებისგან მიღებული დაკმაყოფილება და დაუკმაყოფილებლობა პრინციპულად სხვადასხვაგვარი ფაქტორების მოქმედებით განისაზღვრება. მიღებულ იქნა დასკვნა იმის შესახებ, რომ შრომის მოტივაცია ყალიბდება ფაქტორების ორი ძირითადი ჯგუფის ზემოქმედებით.

როგორც ნახ. 5.6-დან ჩანს, შკალის ცენტრი შრომის მიმართ მომუშავეს ნეიტრალური დამოკიდებულებაა, როდესაც ინდივიდი არც კმაყოფილებას განიცდის, არც დაუკმაყოფილებლობას. ადამიანის ქცევა შრომის პროცესში ფაქტორების ორი სხვადასხვა ჯგუფით განისაზღვრება. პირველი მათგანი, -

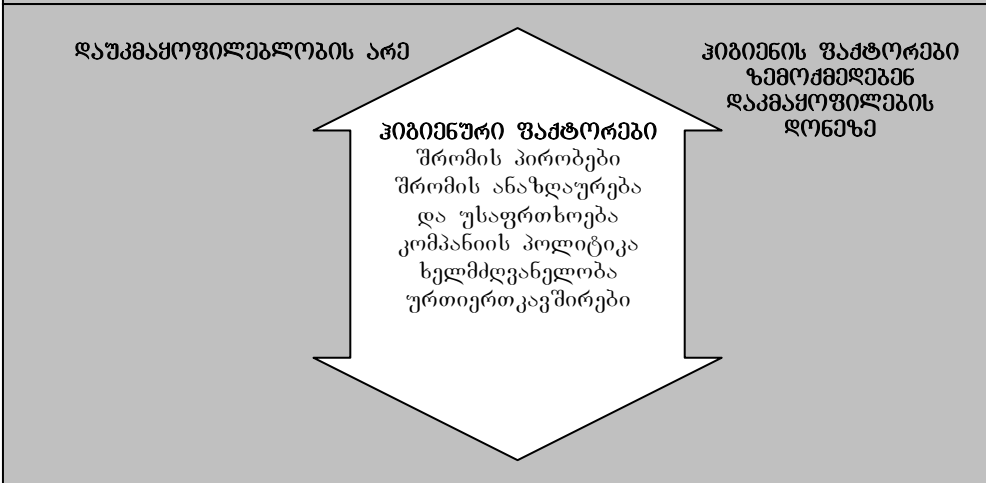
ჰიგიენური ფაქტორები დაკავშირებულია ისეთი ელემენტების “ნიშნის” არსებობა-არარსებობასთან, როგორებიცაა შრომის პირობები, ხელფასი, კომპანიის პოლიტიკა და პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები. უარყოფითი ჰიგიენური ფაქტორები განაპირობებს ინდივიდის დაუკმაყოფილებლობას შრომის პროცესით. მაგრამ დადებითი ფაქტორები მხოლოდ და მხოლოდ ათავისუფლებს თანამშრომლებს უარყოფითი ემოციებისგან; ისინი არავითარ გავლენას არ ახდენს შრომით კმაყოფილებაზე, არ იძლევა უფრო მაღალი შედეგებისკენ სწრაფვის მოტივაციას. შრომით დაკმაყოფილების დონე განისაზღვრება ფაქტორების მეორე ჯგუფით – **მოტივატორებით** (მოტივაციის ფაქტორებით), ე.ი. უმაღლესი დონის მოთხოვნების, მიღწევების, აღიარების, პასუხისმგებლობის და ზრდის საშუალებების ჩათვლით. ფ. ჰერცბერგი თვლიდა, რომ მოტივატორების არარსებობისას ადამიანი თავის შრომას ნეიტრალურად ეკიდება. მოტივატორების გაჩენა მას ბიძგს აძლევს, რომ იშრომოს, რაც იწვევს დაკმაყოფილებას.

ამრიგად, ჰიგიენური ფაქტორები და მოტივატორები მოტივაციაზე პრინციპულად სხვადასხვა ზემოქმედებას ახდენს. პირველი მხოლოდ უარყოფით სფეროში “შეშაობს”. მაგალითად, შრომის უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული პრობლემები ან ხმაურის მომატებული დონე მომუშავეების შრომის პროცესით დაუკმაყოფილებლობას იწვევს, მაგრამ მათი აღმოფხვრა შრომით კმაყოფილების დონეზე არ აისახება და არ აძლევს მათ მოტივაციას უფრო მაღალი შრომის ნაყოფიერებისთვის. შრომით კმაყოფილებაზე პასუხს აგებენ ისეთი მოტივატორები, როგორებიცაა დასმული სამუშაო ამოცანების სირთულე, საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება, აღიარება სხვათა მიერ.

დაკმაყოფილების მარალი დონე



ნეიტრალური ურთიერთობები



დაუკმაყოფილებლობის მაღალი დონე

ნახ. 5.6. ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია

როგორ გამოიყენება ფ. ჰერცბერგის თეორიის დასკვნები მენეჯმენტის პრაქტიკაში? ჰიგიენური ფაქტორების სათანადო დონის უზრუნველყოფა საშუალებას იძლევა თავიდან ავიცილოთ მომუშავეთა უკმაყოფილება. მათ ასამუშავებლად აუცილებელია მძლავრი მამოტივირებელი ფაქტორების ჩართვა, ისეთებისა, როგორებიცაა აღიარება, პირადი ზრდის შესაძლებლობები, რთული და საინტერესო სამუშაო დავალებები. მენეჯმენტის ამოცანაა დემოტივაციის ფაქტორების აღმოფხვრა (ანუ საბაზო მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად საკმარისი ჰიგიენური ფაქტორების უზრუნველყოფა) და უმაღლესი მოთხოვნილებების დამაკმაყოფილებელი და თანამშრომელთა მიღწევებისკენ წარმმართავი მოტივაციის ფაქტორების გამოყენება.

ასე მაგალითად, მასაჩუსეტსის კომპანია A.W. Chesterton-ში (ტუმბოების და სხვა აღჭურვილობის წარმოება) ერთდროულად გამოიყენება როგორც ჰიგიენური ფაქტორები, ასევე მოტივატორებიც. მაღალი ხელფასის, კარგი სამუშაო პირობების და დამატებითი შეღავათების კარგი ნაკრების გარდა თანამშრომლებს მაღალი დონის მოტივატორებს სთავაზობენ, მაგალითად პრობლემების გადაწყვეტაში მონაწილეობას.

თანამშრომლებს მიეწოდებათ მთელი ინფორმაცია, კონფიდენციალური მონაცემების ჩათვლით. მათგან მოელიან იღებენ კომპანიის საბაზრო პოზიციების შესანარჩუნებლად კონკურენციის გაძლიერების პირობებში. ასეთი გახსნილობა მოტივაციის როლს ასრულებს იმათთვის, ვინც აფასებს უფლებამოსილების ამდლებულ დონეს, და ნდობას თავისი პიროვნების მიმართ. ცნობილია, რომ მყიდველების პრობლემების გადაჭრისას კომპანიის თანამშრომლები არ იფარგლებიან თანამდებობრივი უფლებამოსილებებით და ნებაყოფლობითაც კი მუშაობენ გამოსასვლელ დღეებში.

გარდა ამისა, Chesterton-ის საუკეთესო თანამშრომლები მონაწილეობენ მოგების განაწილებაში და იღებენ სპეციალურ ჯილდოებს, რაც აკმაყოფილებს მიღწევებისა და აღიარებისადმი მისწრაფებას.

შეძენილი მოთხოვნილებების თეორია

დევიდ მაკლეანდის *შეძენილი მოთხოვნილებების თეორიის* შესაბამისად ადამიანთა მოთხოვნილებების გარკვეული ტიპები ინდივიდის ცხოვრების განმავლობაში ყალიბდება. ჩვეულებრივ გამოყოფენ მოთხოვნილებების შემდეგ ტიპებს:

- *მიღწევის მოთხოვნილება*: ადამიანის სურვილი გადაწყვიტოს რაიმე რთული ამოცანები, მიაღწიოს დიდ წარმატებას, აჯობოს სხვა ადამიანებს;
- *მიერთების მოთხოვნილება*: ადამიანის სურვილი დაამყაროს მჭიდრო პირადი ურთიერთობები, მისწრაფება კონფლიქტის არდაშვებისკენ;
- *ძალაუფლების მოთხოვნილება*: ადამიანის მისწრაფება გავლენა იქონიოს სხვა ადამიანებზე ან აკონტროლოს მათი ქმედებები, აგოს მათზე პასუხი, მიიღოს ძალაუფლება ადამიანებზე.

ამ მოთხოვნილებების ჩამოყალიბება ბავშვობაში იწყება. თუ მშობლები ბავშვს დამოუკიდებლობას აჩვენებენ, მხარს უჭერენ მის წამოწყებებს, ის იძენს წარმატებების მიღწევის მოთხოვნილებას. თუ უფროსები ხელს უწყობენ თბილი ურთიერთობების დამყარებას ბავშვსა და სხვა ადამიანებს შორის, მას უვითარდება ახლო ურთიერთობების მოთხოვნილება. თუ ბავშვი სიამოვნებას ღებულობს იმისგან, რომ საშუალება აქვს აკონტროლოს სხვა ადამიანების საქციელი, მას უყალიბდება ძალაუფლების მოთხოვნილება.

მაგალითად, ჯეკ უელჩი, *General Electric*-ის ყოფილი ხელმძღვანელი ამბობს, რომ თავის წარმატებას დედას უმაღლის. დედა დარწმუნებული იყო, რომ შვილს წარმატებისთვის უნდა მიეღწია ცხოვრებაში, და ამიტომაც მოითხოვდა, რომ მას კარგად ესწავლა სკოლაში. დ. მაკლელანდმა ადამიანური მოთხოვნილებების და მენეჯმენტზე მათი გავლენის შესწავლას 20 წელი მიუძღვნა. მისი აზრით, ადამიანები, რომლებსაც ძლიერად აქვთ განვითარებული წარმატებების მიღწევის მოთხოვნილება, სხვებზე ხშირად ხდებიან მეწარმეები. მათ მოსწონთ რაღაცის კონკურენტებზე უკეთ გაკეთება, მზად არიან პასუხისმგებლობისა და საკმაოდ დიდი რისკისთვის.

მეორე მხრივ, ადამიანები, რომლებსაც სიახლოვე სჭირდებათ, კარგი ინტეგრატორები არიან და კომპანიის რამდენიმე განყოფილების ან ქვეგანყოფილების კოორდინირებას ახდენენ. ინტეგრატორებს განეკუთვნებიან პროდუქტებისა და სავაჭრო მარკების მენეჯერებიც, რომელთაც მაღალგანვითარებული ადამიანური ჩვევები უნდა ჰქონდეთ. ინდივიდებს, რომლებსაც ახლო ურთიერთობის მაღალი მოთხოვნილება აქვთ, შეუძლიათ კარგი სამუშაო ურთიერთობები დაამყარონ გარშემომყოფებთან.

ძალაუფლების განვითარებული მოთხოვნილება ხშირად ასოცირდება საორგანიზაციო იერარქიაში მაღალი დონეების მიღწევასთან. მაგალითად, დ.მაკლელანდი 16 წლის განმავლობაში სწავლობდა კომპანია **AT&T**-ს მენეჯერების ქცევას და აღმოაჩინა, რომ იმათ, ვისაც ეს მოთხოვნილება აქვს, კარიერის გაკეთების მეტი შანსი აქვთ და თანამდებობრივ კიბეზე თანდათან მაღლა მიიწევენ. უმაღლესი რგოლის მენეჯერების ნახევარზე მეტს ძალაუფლების მოთხოვნილება გააჩნდა. პირიქით, მიღწევის მაღალი მოთხოვნილების მაგრამ ძალაუფლების შედარებით დაბალი მოთხოვნილების მქონე მენეჯერები, როგორც წესი, მმართველობის შედარებით დაბალ საფეხურებზე ჩერდებიან. ამის მიზეზი ის არის, რომ მიღწევებისთვის აუცილებელია უბრალოდ რაღაც ამოცანების გადაწყვეტა, ძალაუფლების მისაღწევად კი საჭიროა თანმიმდევრული წინსვლა იერარქიის კიბეზე.

ამრიგად, მოტივაციის შინაარსის თეორიები განმარტავენ ადამიანების ძირეულ, ბაზურ საჭიროებებს და მათ შორის გამოყოფენ ისეთებს, რომლებიც ქცევის მოტივირებას იწვევს. ყველა, - მოთხოვნილებების იერარქიის თეორია, **ERG** თეორია, ორფაქტორიანი თეორია და შექმნილი მოთხოვნილებების თეორია მოწოდებულია დაეხმაროს მენეჯერებს, გააცნობიერონ ორგანიზაციის თანამშრომლების მამოძრავებელი მოტივები.

ამ თეორიების საფუძველზე მენეჯერებს შესაძლებლობა აქვთ ისე ააწყონ სამუშაო, რომ იგი აკმაყოფილებდეს სამუშაოს შემსრულებელი ადამიანების მოთხოვნილებებს, და, შედეგად, უნდა ასტიმულირებდეს მათ უფრო ეფექტურ ქცევას.

მოტივაციის პროცესების თეორიები

მოტივაციის პროცესების თეორიები მოწოდებული არიან ახსნან ადამიანების ინდივიდუალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისკენ მიმართული ქცევის ნიმუშების და მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტურობის შეფასების არჩევანის პროცესი. ყველაზე მეტი გავრცელება ჰპოვეს სამართლიანობის თეორიამ და მოლოდინის თეორიამ.

სამართლიანობის თეორია

სამართლიანობის თეორია შეისწავლის ორგანიზაციის თანამშრომელთა შეხედულებებს იმის შესახებ, თუ რამდენად ობიექტურად აფასებს მენეჯმენტი მათს შრომით წვლილს სხვა მომუშავეებთან შედარებით (ავტორი – სტეისი ადამსი). თეორია ვარაუდობს, რომ შრომის პროცესში მიღწეული შედეგებისთვის ინდივიდუალური ანაზღაურების შეფასებით ორგანიზაციის თანამშრომლები სოციალური თანასწორობისკენ ისწრაფვიან.

სამართლიანობის თეორიის შესაბამისად, იმ შემთხვევაში, როცა ინდივიდი მის მიერ მიღებულ ანაზღაურებას აფასებს როგორც დაახლოებით ტოლს სხვა თანამშრომლების შრომის ანაზღაურებისა, რომლებმაც იგივე შედეგებს მიაღწიეს შრომის პროცესში, იგი მენეჯმენტის დამოკიდებულებას თავის მიმართ აღიქვამს როგორც პატიოსანს და მიუკერძოებელს.

ანაზღაურების თანასწორობა ფასდება “შესავლისა” და “გამოსავლის” თანაფარდობით. შრომითი გამოსავალი – ეს არის ხელფასი, აღიარება, დაწინაურება, სხვა სარგებელი. ხოლო შესავალი – განათლება, გამოცდილება, გაწეული შრომა და უნარები. შესავლისა და გამოსავლის ინდივიდუალური თანაფარდობა შედარდება სამუშაო ჯგუფის სხვა წევრების ანალოგიურ პროპორციებს ან ჯგუფის საშუალო მაჩვენებლებს. **სამართლიანობის** შეგრძნება მაშინ ჩნდება, როდესაც შესავლისა და გამოსავლის ინდივიდუალური თანაფარდობა დაახლოებით ისეთივეა, როგორც კოლეგებისა.

თუ ბალანსი შესავალი/გამოსავალი ირღვევა, თანამშრომელს უსამართლობის შეგრძნება უჩნდება. ასე შეიძლება მოხდეს, მაგალითად, თუ მაღალი დონის განათლებისა და დიდი გამოცდილების მქონე ადამიანი ისეთივე ხელფასს იღებს, როგორც ახალმოსული ნაკლებად განათლებული თანამშრომელი.

შესაძლებელია უკუ უთანასწორობაც: თუ მომუშავე აღმოაჩენს, რომ მეტ ანაზღაურებას იღებს, ვიდრე მისი კოლეგები იგივე სამუშაოს შესრულებისას. ამ შემთხვევაში მას შეიძლება გაუჩნდეს ამ უთანასწორობის გამოსწორების მოთხოვნა. შეიძლება ამაღლდეს მომუშავეს ძალისხმევის ინტენსივობა, მან მიიღოს გადაწყვეტილება დამატებითი განათლების მიღების აუცილებლობის შესახებ, ან დაფიქრდეს თავისი ხელფასის დაწვევის შესაძლებლობაზე. როდესაც ინდივიდი უსამართლობას გრძნობს, მას შინაგანი წინააღმდეგობა უჩნდება, რომელიც ბალანსის მიღწევის მოტივაციას იწვევს. აღქმული უთანასწორობის გამოსწორების ყველაზე გავრცელებულ ხერხებს განეკუთვნება:

- **გამოსავლის შეცვლა.** შეიძლება ინდივიდმა მიიღოს გადაწყვეტილება ანაზღაურების გაზრდის აუცილებლობის შესახებ (მოითხოვოს ხელფასის გაზრდა ან უფრო ფართო ოფისი). ანალოგიურად შეიძლება მოიქცეს მთელი პროფკავშირიც, რომელიც დაიჟინებს, რომ მისი წევრების შრომის ანაზღაურება და პირობები წარმოების საშუალო მაჩვენებლებს შეესაბამებოდეს.
- **შესავლის შეცვლა.** ადამიანმა სხვა გზაც შეიძლება აირჩიოს, და შრომის პროცესის დროს თავისი ძალისხმევა შეამციროს. მაგალითად მომუშავე, რომელიც ხელფასს შეუსაბამოდ მცირედ თვლის, უფრო გულგრილად იწყებს მუშაობას, “ეშვება” გაცდენებამდე. თუ მომუშავე თვლის, რომ ზედმეტს უხდიან, შეიძლება მან მეტი ინტენსივობით იშრომოს.
- **წარმოდგენების შეცვლა.** კვლევები გვიჩვენებს, რომ როდესაც ინდივიდი ვერ ახერხებს შესავალზე ან გამოსავალზე ზემოქმედებას, შეიძლება სამართლიანობაზე მისი წარმოდგენის კორექტირება. მან შეიძლება ხელოვნურად აამაღლოს თავისი მუშაობის სტატუსი ან რამენაირად მოახდინოს გაგლეხა თავისი ხელფასის შესახებ სხვა ადამიანების წარმოდგენაზე, რაც შინაგანი წონასწორობის აღდგენის საშუალებას მისცემს.

- *სამუშაო ადგილის შეცვლა.* თუ ადამიანი გრძნობს, რომ მას უსამართლოდ ექცევიან, მან შეიძლება მიიღოს გადაწყვეტილება სამუშაოდან წასვლის შესახებ, ახლის შოვნის იმედით, სადაც შესავალ/გამოსავლის უფრო ხელსაყრელი ბაზანსი იქნება.

მენეჯერებს უნდა ახსოვდეთ, რომ მათი ხელქვეითები აფასებენ თავის ანაზღაურებას კოლეგების ხელფასსა და სხვა სარგებლებთან შედარებით. ხელფასის გაზრდა ან უფრო მაღალ თანამდებობაზე დანიშვნა, აღქმული როგორც უსამართლო სხვა თანამშრომლების მიმართ, მამოტივირებელ მოქმედებას არ ახდენს.

სამართლიანობის თეორიის დამადასტურებელ მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ *ჟ. პეტერმან ჩომპანე*, კატალოგებით მოვაჭრე გაკოტრებული ფირმა. *ჟ. პეტერმანმა* შექმნა კომფორტული, შემოქმედებითი, თანამშრომლების საერთო მიზნების მიღწევისთვის მამოტივირებელი კულტურა. შემდეგ დაიწყო სწრაფი ზრდის პერიოდი და *ჟ. პეტერმანს* ძალიან დასჭირდა პერსონალი. ბევრ ახალბედს სთავაზობდნენ უფრო მაღალ ხელფასს, ვიდრე არსებულ თანამშრომლებს ჰქონდათ, რადგან სხვაგან მათ მეტის მიღება შეეძლოთ.

გარდა ამისა, მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებისას ხელმძღვანელები ახალი თანამშრომლების მოსაზრებებს ითვალისწინებდნენ ხოლო- “ძველებისას” არად აგდებდნენ. მათ მაღე იგრძნეს უყურადღებობა და მოტივაცია კომპანიაში მკვეთრად დაქვეითდა. ბევრმა უფრო გულგრილად დაიწყო მუშაობა. ადამიანები გრძნობდნენ უსამართლო დამოკიდებულებას და გადაწყვიტეს “არ დაძაბულიყვნენ”. უსამართლობა ანაზღაურებაში იწვევს მომუშავეებზე დაწოლას, რომელიც ხანდახან ძალიან ძლიერი აღმოჩნდება ხოლმე. მაშინ ისინი იცვლიან სამუშაოსადმი მიდგომას, ცდილობენ თვით სისტემის შეცვლას, ან იღებენ გადაწყვეტილებას სამუშაოდან წასვლის შესახებ.

კვალიფიცირებული მენეჯერი ყოველთვის ცდილობს, რომ ხელქვეითებმა მისი გადაწყვეტილებები აღიქვან, როგორც სამართლიანი. წინააღმდეგ შემთხვევაში თანამშრომელთა შრომის მოტივაცია საგრძნობლად ქვეითდება.

მოლოდონის თეორია

მოლოდონის თეორიის მომხრეები ამტკიცებენ, რომ თანამშრომელთა მოტივაციის დონე დამოკიდებულია ინდივიდების წარმოდგენაზე ამა თუ იმ სამუშაო ამოცანათა შესრულებისათვის თავიანთ უნართან და სასურველი ანაზღაურების მიღებასთან დაკავშირებით. ამ თეორიის განვითარებაში დიდი წვლილი შეიტანეს ვიქტორ ვრუმმა და სხვა მეცნიერებმა. მკვლევართა ყურადღება ამ შემთხვევაში ექცევა არა ადამიანთა მოთხოვნილებების იდენტიფიკაციას, არამედ ანაზღაურების მისაღებად აზროვნების პროცესის ძალისხმევასთან დაკავშირებულ ანალიზს.

განვიხილოთ იგი უნივერსიტეტის სტუდენტ ბილ ბრედლის მაგალითზე, რომელსაც ძალიან უნდოდა საბუღალტრო აღრიცხვის გამოცდაზე “ფრიადი” შეფასების მიღება (თუ არა და მომავალ სემესტრში სტიპენდია დაეკარგებოდა). ობიექტურად ბილმა საგანი “ოთხიანზე” იცის. ბილის მოტივაციაზე ისწავლოს საგანი, გავლენას ახდენს: 1) მოლოდინი, რომ ბეჯითი მეცადინეობით შესძლებს “ფრიადი” შეფასების მიღებას და 2) მოლოდინი, რომ “ხუთიანი” გამოცდაზე საშუალებას მისცემს, რომ მთლიანად სემესტრისთვის საშუალო შეფასება “ოთხიანი” გამოუვიდეს. ბილი რომ დარწმუნებული ყოფილიყო იმაში, რომ მას არ შესწევს უნარი, გამოცდაზე “ხუთი” მიიღოს, ან იმაში, რომ “ფრიადი” საშუალო “ოთხიანს” არ მიაღებინებს, მას არ ექნებოდა მოტივაცია, ჩვეულებრივზე უფრო გულმოდგინედ ემეცადინა.

მოლოდინის თეორიის ელემენტები. მოლოდინის თეორია დამყარებულია ინდივიდის მიერ შესრულებულ *მცდელობებს*, *სამუშაოს შესრულების* მის *დონეს* და მაღალ ეფექტურობასთან ასოცირებულ *შედეგებს* შორის ურთიერთკავშირზე. ეს ელემენტები და მათ შორის კავშირი წარმოდგენილია ნახ. 5.7-ზე. თეორიის ბაზად გვევლინება ადამიანის მოლოდინი მცდელობის, შესრულების დონეს და შედეგების კავშირთან ამ უკანასკნელთა ღირებულებასთან დაკავშირებით.

მოლოდინი $E > PO$ დაკავშირებულია კითხვასთან: უზრუნველყოფენ თუ არა გამოყენებული ძალები ფუნქციონალური მოვალეობების შესრულების მაღალ დონეს? მოლოდინის გასამართლებლად ინდივიდს უნდა ჰქონდეს შესაბამისი უნარები, ანალოგიური მუშაობის გამოცდილება და ასევე აუცილებელი ინსტრუმენტები, აღჭურვილობა და შესაძლებლობები სამუშაოს შესასრულებლად. ბილ ბრედლის შემთხვევაში მოლოდინი $E > P$ საკმაოდ დიდი იქნება იმ შემთხვევაში, თუ იგი დარწმუნებული იქნება, რომ გაძლიერებული მეცადინეობა ბოლო გამოცდაზე “ფრიადი” შეფასების მიღების საშუალებას მისცემს. თუ ბილი თვლის, რომ მას არა აქვს ამისი შესაბამისი უნარები, და არც მეცადინეობის საშუალებები, ფრიადი შეფასებისკენ ალბათ არ ექნება სწრაფვა.

მოლოდინი $P > OO$ უკავშირდება პასუხს, კითხვაზე – მიგვიყვანს თუ არა ეფექტური საქმიანობა სასურველ შედეგებამდე? მაგალითად, ადამიანს სურს მიიღოს თავის სამსახურთან დაკავშირებული რამე სარგებელი. სასურველი ანაზღაურების მისაღებად მან უნდა მიაღწიოს ფუნქციონალური მოვალეობების შესრულების გარკვეულ დონეს. თუ მოლოდინი $P > O$ დიდია, ინდივიდი მოტივირებული იქნება თავგამოდებით იმუშაოს.

თუ იგი დარწმუნებული იქნება, რომ “ოფლის ღვრა” სასურველ სარგებელს არ მოუტანს, მოტივაცია გაცილებით ნაკლები იქნება. თუ ბილს ბოლო გამოცდაზე “ფრიადი” საშუალო “ოთხიანს” მიაღებინებს, მისი მოლოდინი $P > O$ საკმაოდ დიდი იქნება.

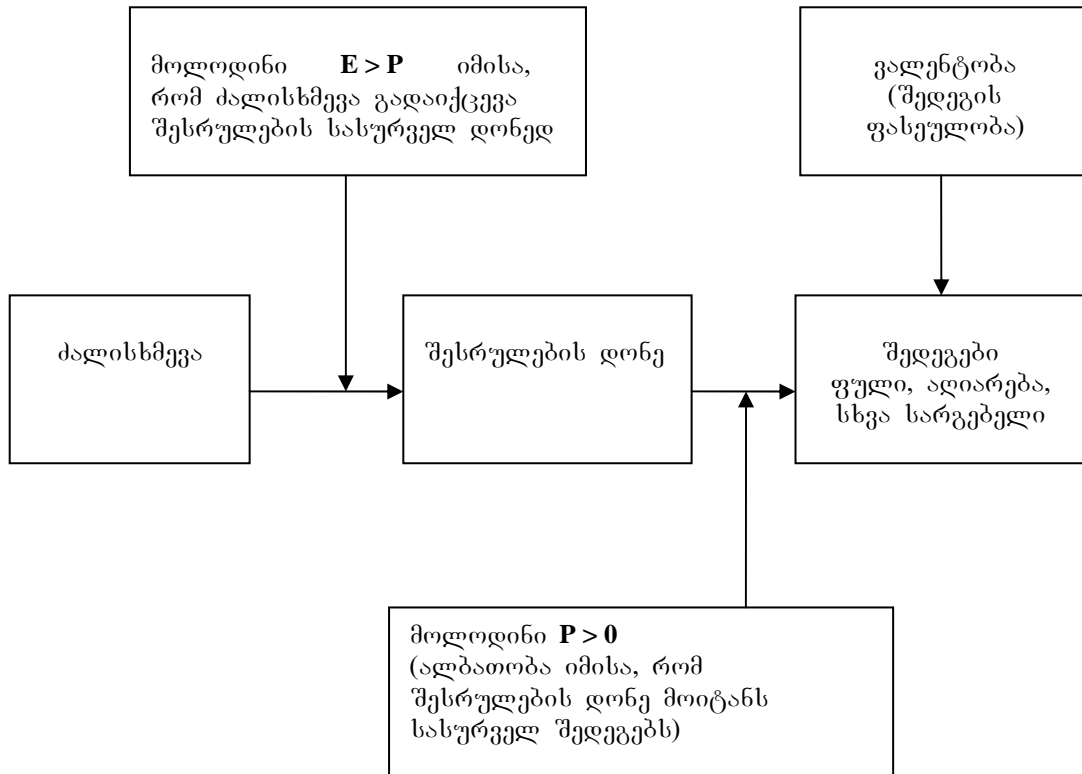
ვალენტობად მიიჩნევა ინდივიდისთვის მიღებული შედეგების ღირებულება ან მიმზიდველობა. თუ შედეგები, რომელთა მიღწევაც შეიძლება კარგი მუშაობით და მნიშვნელოვანი ძალისხმევით, ადამიანისთვის საინტერესო არ არის, მისი მოტივაცია დაბალ დონეზეა. პირიქით, ინდივიდისთვის ძვირფასი შედეგები ძლიერ მოტივაციას ქმნის.

მოლოდინის თეორია სულაც არ ცდილობს განსაზღვროს მოთხოვნილებების ან სარგებლის კონკრეტული ტიპები, იგი მხოლოდ ამტკიცებს, რომ ისინი არსებობს და ყოველი ადამიანისთვის ინდივიდუალური ხასიათი აქვთ. ვიღაც ცდილობს თანამდებობა მიიღოს და გაიფართოვოს უფლებამოსილებები, მეორე თანამშრომელი ხასიათდება მაღალი ვალენტობით კოლეგებთან კეთილი დამოკიდებულების დამყარებით. აქედან გამომდინარე, პირველს ექნება უფრო ძლიერი მოტივაცია დაწინაურების მისაღწევად სამოქმედოდ, მეორეს კი იმ შესაძლებლობის რეალიზაციისთვის, რომ გუნდის წევრი იყოს და განაგრძოს თავის ჯგუფთან ასოცირება.

კიდევ ერთი მარტივი მაგალითით შევეცადოთ განვმარტოთ თუ როგორ მოქმედებს მოლოდინების მოდელი. ნონა საჩუქრების მაღაზიაში გამყიდველად მუშაობს. თუ ნონა დარწმუნებულია, რომ მისი დამატებითი მცდელობა მისი პირადი გაყიდვების მოცულობას გაზრდის, შეგვიძლია ვამტკიცოთ, რომ მას აქვს მაღალი მოლოდინი $E > P$. ამას გარდა, თუ ნონა დარწმუნებულია, რომ გაყიდვების დიდი მოცულობა თანამდებობაზე დაწინაურებას ან დამატებით შემოსავალს მოუტანს (პრემიას, ბონუსს), შეიძლება ჩაითვალოს, რომ საკმაოდ მაღალია მოლოდინი $P > O$. დაბოლოს, თუკი დაწინაურება ან პრემია მისთვის საკმაოდ მნიშვნელოვანია, ე.ი. ვალენტობაც მაღალია, - ნონას შრომის მაღალი მოტივაცია აქვს. მეორე მხრივ, თუკი ერთ-ერთი მოლოდინი მაინც დაბალ დონეზეა, ან ფული

და დაწინაურება ნონასათვის დიდ როლს არ ასრულებს (დაბალი ვალენტობა), მისი მოტივაცია შედარებით სუსტი იქნება.

შრომის ძლიერი მოტივაცია ვარაუდობს, რომ მოლოდინის მოდელის სამივე ფაქტორი მაღალ დონეზეა.



ნახ. 5.7. მოლოდინის თეორიის ძირითადი ელემენტები

შენიშვნა მენეჯერებისთვის. მოლოდინის თეორია ძალიან გავს ხელმძღვანელობის თეორიას “გზა – მიზანი”, ორივე თეორია დაიყვანება კონკრეტული მომუშავეების მოთხოვნილებებსა და მიზნებამდე. მენეჯერების ამოცანაა – დაეხმარონ ხელქვეითებს, დაიკმაყოფილონ არსებული მოთხოვნილებები და ამავე დროს ხელი შეუწყონ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. აუცილებელია შევეცადოთ მივადწიოთ ინდივიდის უნარ-ჩვევებისა და კონკრეტული ფუნქციონალური მოვალეობების შესაბამისობას ერთმანეთთან.

მოტივაციის ასამაღლებლად მენეჯერმა უნდა მოახდინოს მომუშავეების მოთხოვნილებების იდენტიფიკაცია, დარწმუნდეს, რომ თანამშრომლები რესურებს ფლობენ (კერძოდ, დროსა და შრომის საშუალებებს) ფუნქციონალური მოვალეობების შესასრულებლად.

ზოგიერთი კომპანია მოლოდინის თეორიის პრინციპებს იყენებს შრომის ანაზღაურების მასტიმულირებელი სისტემების შესამუშავებლად, რომლებიც უბიძგებს მომუშავეებს საორგანიზაციო შედეგების მიღწევისკენ. მთავარი სიძნელე იმაშია, რომ ასეთი სისტემა უნდა შეესაბამებოდეს კომპანიის თანამშრომლების უნარებს და მოთხოვნილებებს.

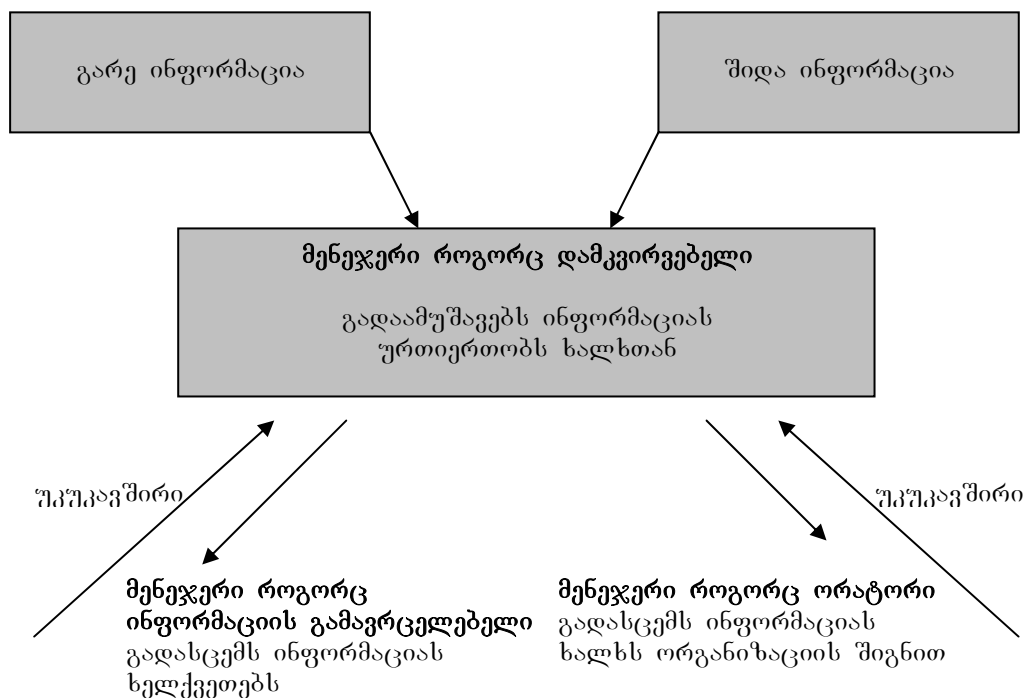
მოტივაციის განმტკიცების თეორია

განმტკიცების თეორია არ ეხება თანამშრომელთა მოთხოვნილებების და აზროვნების საკითხებს და მენეჯმენტის ყურადღებას მიაპყრობს ორგანიზაციის თანამშრომლების ქცევის და მათი შედეგების ურთიერთკავშირის ანალიზს. თეორიის მიმდევრები იკვლევენ შრომის პროცესში ადამიანების ქცევის შეცვლის ან მოდიფიკაციის, დაუყოვნებლივ დაჯილდოვებისა და დასჯის ადეკვატური გამოყენების პრობლემებს.

კომუნიკაციები

კომუნიკაცია და მმართველობითი საქმიანობა

რა მნიშვნელობა აქვს კომუნიკაციას? მოვიყვანოთ რამდენიმე ფაქტი: დროის სულ მცირე 80%-ს მენეჯერები ხარჯავენ სხვა ადამიანებთან ურთიერთობაზე. საათში 48 წუთს ისინი ატარებენ შეხვედრებზე, ტელეფონით საუბარში და უბრალოდ არაფორმალურ საუბრებში, დერეფნებში. ტიპური მენეჯერის დროის დანარჩენი 20% გადის მაგიდასთან მუშაობაში, რისი დიდი ნაწილიც კვლავ კომუნიკაციას წარმოადგენს, ოღონდ წერის ან კითხვის ფორმით. ნახ. 5.8-დან ჩანს, თუ რა დიდი ადგილი უკავია მენეჯმენტს ორგანიზაციის საინფორმაციო ქსელში.



ნახ. 5.8. მენეჯერი, როგორც საინფორმაციო ცენტრი

მენეჯერები იღებენ მათთვის საჭირო ინფორმაციას როგორც კომპანიის შიგნიდან, ასევე გარეთაც, შემდეგ გარდაქმნიან მას და ანაწილებენ იმ ადამიანებს შორის, ვისაც მასზე მოთხოვნილება აქვს.

კომუნიკაციები ჩართულია ყველა მმართველობით ფუნქციაში. მაგალითად, რა არის დაგეგმვა? ესაა ინფორმაციის შეგროვება, წერილების, შენიშვნების და

ანგარიშების შედგენა, შეხვედრები კოლეგებთან და ხელმძღვანელებთან მათთვის მისი გეგმების განმარტება. როდესაც მენეჯერი ლიდერის როლს ასრულებს, მას ურთიერთობა უნდა ჰქონდეს ხელქვეითებთან მათი მოტივაციისთვის. ის ასევე აგროვებს ინფორმაციას კომპანიაში საქმის ვითარების შესახებ, განუმარტავს ხელქვეითებს ახალი სტრუქტურის პრინციპებს. საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევები ყველა მენეჯერის წარმატების აუცილებელი პირობაა.

რა არის კომუნიკაციები?

ჰარვარდის უნივერსიტეტის ერთ-ერთმა პროფესორმა ერთხელ სტუდენტებს სთხოვა კომუნიკაციების „პორტრეტი“ დაეხატათ. სტუდენტების უმრავლესობამ დახატა მენეჯერი, რომელიც რაღაცას წერს ან ლაპარაკობს. ზოგიერთმა გვერდზე მიუხატა „დრუბელი“, სიტყვებით, ზოგიერთმა – ქაღალდის ფურცლები, რომლებიც საბეჭდი მანქანიდან მოფრინავს. „არა – თქვა მასწავლებელმა – ვერც ერთმა თქვენგანმა დავალებას თავი ვერ გაართვა.“ მან განმარტა, რომ კომუნიკაციის პროცესი, ან მარტივად – ურთიერთობა გულისმობს, რომ მენეჯერი უპირველეს ყოვლისა კი არ „წერს“ ან „ლაპარაკობს“, არამედ „უზიარებს“.

ამგვარად, ჩვენი განვსაზღვრებით კომუნიკაცია არის პროცესი, რომლის დროსაც ორი ან მეტი ადამიანი ცვლიან და გაიაზრებენ მიღებულ ინფორმაციას. ამ პროცესის მიზანია გარკვეული ქცევის მოტივირება, ან მასზე ზემოქმედება. საქმე უბრალოდ ინფორმაციის გადაცემით არ შემოიფარგლება. მენეჯერის ეფექტური საქმიანობა გულისხმობს გაცვლისა და გამოცხადების ცნებების მკაფიოდ გამიჯვნას.

მენეჯერი, რომელიც არავის არ უსმენს, მეორადი მანქანების ისეთ გამყიდველს ჰგავს, რომელიც ამბობს „მე კი ვყიდი, მაგრამ ისინი არ ყიდულობენ“. მმართველობითი კომუნიკაცია ორმხრივ გახსნილი ქუჩაა, აქ საჭიროა მოსმენის უნარი და უკუკავშირის სხვა ფორმები. ერთ-ერთი ექსპერტის სიტყვებით, ეფექტიანი კომუნიკაცია მდგომარეობს შემდეგში: „ორი ინდივიდის ურთიერთქმედება გულისხმობს, რომ ისინი, თითქოს ერთმანეთს ადგილს უცვლიან და ცდილობენ სამყაროს თანამოსაუბრის თვალთ შეხედონ, წინასწარ გამოიცნონ „ვიზავის“ რეაქცია. ურთიერთქმედება გულისხმობს ორმხრივ თამაშს, ორმხრივ ურთიერთგაგებას. ურთიერთქმედების მიზანია სხვა ადამიანთან გონებრივი შერწყმა, წინათგრძნობის, წინასწარმეტყველების და საერთო – საკუთარი და მეორე მხარის - საჭიროებების შესაბამისად მოქმედების უნარი.“

რა უბიძგებს კომპანიის ხელმძღვანელებს მოინახულონ სამუშაო საამქროები, ჩაატარონ საინფორმაციო შეხვედრები? ეს არის პრობლემების გაზიარებისა და ურთიერთგაგების მიღწევის სურვილი. მენეჯერების მიერ, მომუშავეებთან პირადი ურთიერთობებიდან მიღებული ცოდნა აყალიბებს მათ მოსაზრებებს კომპანიის ცხოვრების შესახებ.

კომუნიკაციური პროცესი

ბევრი ფიქრობს, რომ ურთიერთობაზე ადვილი არაფერი არაა, თუ ის „ფარული მოსაზრებების“, საკუთარი გამორჩენის სურვილის გარეშე ხდება. მაგრამ, არ შეიძლება კომუნიკაციის პროცესთან დაკავშირებული შეცდომების შესაძლებლობის დავიწყება, შეტყობინებების მიღებისას და გაგზავნისას. თქვენ ალბათ ბევრჯერ გაგიგიათ თანამოსაუბრისგან: „მაპატიეთ, ეს სულაც არ მიგულისხმია!“ თქვენ ალბათ გიკითხავთ, თუ როგორ უნდა მიხვიდეთ განსაზღვრულ ადგილას, მიგიღიათ ერთი შეხედვით მკაფიო მითითებები და მაინც

დაგბნევიათ გზა. ალბათ ბევრჯერ დაგიხარჯათ დავალების შესრულებაზე რამდენიმე საათი მხოლოდ იმის გამო, რომ რაღაც ვერ გაიგეთ.

უფრო დაწვრილებით განვიხილოთ კომუნიკაციის პროცესი და მისი საკვანძო ელემენტები (ნახ. 5.9). საკომუნიკაციო პროცესის აუცილებელი მონაწილეებია - გამგზავნი და მიმღები. გამგზავნი ის პირია, ვისაც სურს მიაწოდოს მისი იდეა ან კონცეფცია სხვა ადამიანებს, მოიძიოს ინფორმაცია, გამოხატოს აზრები და ემოციები. მან უნდა დააკოდიროს (დაშიფროს) თავისი ინფორმაცია, იმ სიმბოლოების შერჩევით, რომლებისგანაც შეადგენს შეტყობინებას. შეტყობინება წარმოადგენს მიმღებისთვის გაგზავნილი იდეის ხელშესახებ ფორმულირებას. იდეა იგზავნება განსაზღვრული არხის მეშვეობით, საიდანაც შეტყობინება მიდის მიმღებთან (წერილობითი ანგარიში, სატელეფონო ზარი, პირისპირ შეხვედრა). მიმღები ახდენს შეტყობინებაში მოცემული სიმბოლოების დეკოდირებას (გაშიფვრას) და თავისთვის მისი მნიშვნელობის ინტერპრეტირებას. კოდირება და დეკოდირება შეცდომების პოტენციურ წყაროს წარმოადგენს.

ამ პროცესში, თითოეული ადამიანის ცოდნა, განწყობა და წარსული ფილტრის როლს ასრულებს, რომელიც დაბრკოლებებს უქმნის სიმბოლოების ადეკვატურად ინტერპრეტაციას.

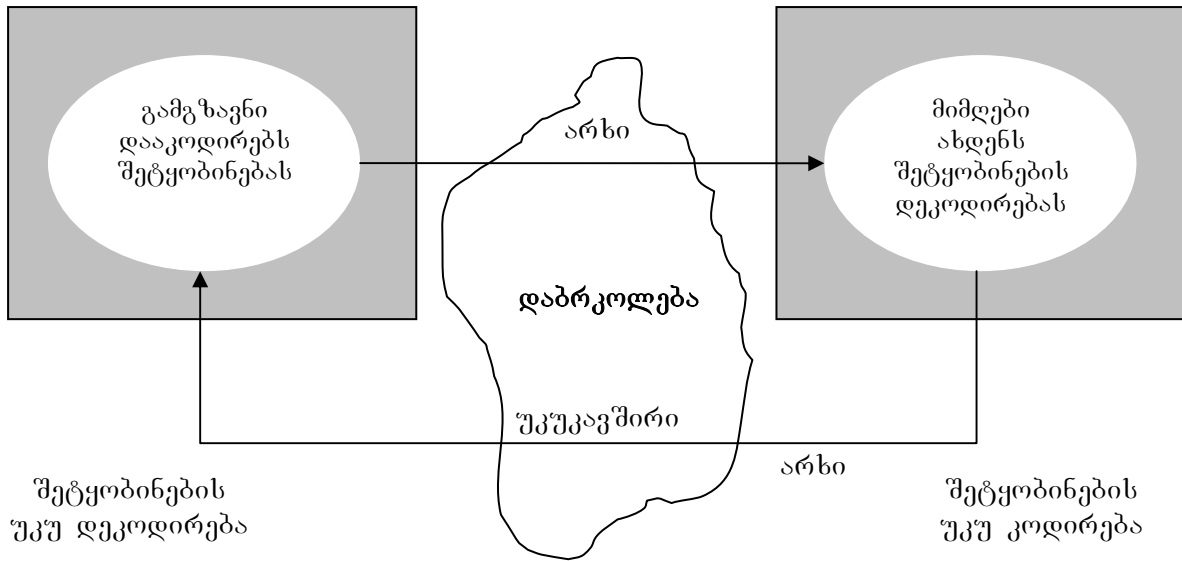
და ბოლოს, როდესაც მიმღები რეაგირებს გამგზავნის კომუნიკაციაზე საპასუხო შეტყობინებით, იქმნება უკუკავშირი. რეაქციის არარსებობის შემთხვევაში კომუნიკაციას ცალმხრივი ხასიათი აქვს; უკუკავშირი ნიშნავს, რომ შეტყობინებები ორივე მხარეს გადაეცემა. უკუკავშირი კომუნიკაციის ეფექტიანობის ამაღლების ძლიერი საშუალებაა, რამდენადაც ის გამგზავნს გადასცემს ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რამდენად სწორად იყო ინტერპრეტირებული მისი საწყისი შეტყობინება. მენეჯერები, რომლებსაც კომუნიკაციის კარგი უნარ-ჩვევები აქვთ, აცნობიერებენ კომუნიკაციის წრიულ ხასიათს.

მაგალითად, კომპანია Nortel Networks-ის ორი ტოპ-მენეჯერი თვეში ერთხელ სატელეფონო პროგრამის წამყვანები ხდებიან. პროგრამას ეწოდება „ლიდერობის ვირტუალური აკადემია“. ამ პროგრამაში, კორპორაციის სხვადასხვა თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა ორგანიზებულია “თოქ-შოუს” ფორმით. გადაცემას უყურებენ რეგიონალური განყოფილებების თანამშრომლები მსოფლიოს 40 ქვეყანაში. მათ შეუძლიათ ტელეფონით დაუსვან შეკითხვები და გააკეთონ კომენტარები. „ჩვენ ყოველთვის ვეძებთ ბარიერების მოსპობის შესაძლებლობებს - ამბობს ერთ ერთი ტოპ-მენეჯერი.

თოქ-შოუები მთელს მსოფლიოში პოპულარულია და ადამიანები მიხვეული არიან, რომ ამ ფორმატში შეიძლება ყველაფერი იმის თქმა, რასაც ფიქრობ“. სატელეფონო პროგრამა ესაა არხი, რომლის მეშვეობითა მენეჯერები აგზავნიან თავის დაშიფრულ შეტყობინებებს. თანამშრომლები ახდენენ შეტყობინებების გაშიფვრას, ინტერპრეტაციას და გზავნიან უკუკავშირის საპასუხო დაშიფრულ შეტყობინებებს, რომელთა არხს წარმოადგენს სატელეფონო ხაზები. ამგვარად, საკომუნიკაციო წრე იკვრება.

კომუნიკაცია ადამიანებს შორის

მენეჯერის სხვა ადამიანებთან ეფექტიანი ურთიერთობა გულისხმობს კომუნიკაციის მოდელში (ნახ. 5.9) წარმოდგენილი ყველა ელემენტების გამოყენების აუცილებლობას. თუ გამგზავნს ან მიმღებს არ შეუძლია შეტყობინებების



ნახ. 5.9, საკომუნიკაციო პროცესის მოდელი

ერთნაირად დაშიფვრა ან გაშიფვრა, კომუნიკაციის პროცესი წყდება. ყველა ჩვენთაგანმა იცის, თუ რა რთულია ისეთ ადამიანთან ურთიერთობა, რომელიც სხვა ენაზე (ამ სიტყვის პირდაპირი გაგებით) ლაპარაკობს. თუმცა, კომუნიკაციის დარღვევები იმ ადამიანებს შორისაც ხდება, რომლებიც ერთსა და იმავე ენაზე ლაპარაკობენ.

კომუნიკაციის დარღვევები შეიძლება მრავალი ფაქტორის შედეგი იყოს. მაგალითად, არხის შერჩევა დიდად განსაზღვრავს შეტყობინების მდგრადობას დაბრკოლებების მიმართ. ორივე მხარის მოსმენის უნარზეა დამოკიდებული, სწორად იქნება გაგებული და მიღებული შეტყობინება თუ არა. ამგვარად, ეფექტური კომუნიკაცია მენეჯერისგან მოითხოვს იცოდეს, თუ რა ზემოქმედებას ახდენს კომუნიკაციის პროცესზე პიროვნებათაშორისი ფაქტორები, როგორებიცაა კომუნიკაციის არხები, არავერბალური ქცევა, მოსმენის უნარი. მენეჯმენტის სფეროში კომუნიკაციის ეფექტიანობის ამაღლების თემაზე რამდენიმე რჩევა მოცემულია პრაქტიკულ მაგალითში.

პრაქტიკული მაგალითი

როგორ გავხდეთ კომუნიკაციის ოსტატი

კომუნიკაცია მენეჯერის მუშაობის ყველაზე მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია, ზოგიერთებისთვის კი – ყველაზე რთულიც. ყოველ ჩვენგანს ჰქონია შემთხვევა, როდესაც მას ვერ გაუგეს, როდესაც ის ლაპარაკობდა და ხედავდა, რომ მისი არ ესმოდათ, ან მას უბრალოდ ვერ ამჩნევდნენ. ვთავაზობთ რამდენიმე რჩევას მათთვის, ვისაც სურს აიმაღლოს კომუნიკაციის ეფექტიანობა,

1. როდესაც შეტყობინებას ადგენთ, იქონიეთ მკაფიო მიზანი. კომუნიკაციის შინაარსი დამოკიდებულია კონკრეტულ მიზანზე. ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული შეცდომა სწორედ ისაა, რომ ჩვენ ვცდილობთ ერთდროულად მოვიცვათ მრავალი თემა. კომუნიკაცია გაცილებით უფრო ეფექტიანია, როდესაც კონცენტრაცია ხდება ერთ, უკიდურეს შემთხვევაში რამდენიმე საკვანძო საკითხზე.

2. იმისათვის, რომ დაარწმუნოთ და შთააგონოთ ადამიანები, შეეცადეთ მათთან დაახლოვებას. თუ მენეჯერს სურს გადასცეს რაღაც მართლაც მნიშვნელოვანი, ის უნდა იყოს გახსნილი, გულწრფელი და გარკვეული აზრით, დაუცველიც კი. ერთი ექსპერტი გირჩევთ წარმოიდგინოთ, რომ საკუთარ თავს ელაპარაკებით: ეს დაგეხმარებათ გაუზიაროთ უღრმესი გრძნობები. ასეთი მიდგომის დროს მსმენელებს ეხვეწებათ, რომ ისინი მოლაპარაკის აზრებისა და გრძნობების თავისუფალი ნაკადის მოწმეები არიან და ამდენად, უფრო ღიად რეაგირებენ.
3. არ დაგავიწყდეთ მოსმენა. ნებისმიერი საკომუნიკაციო პროცესი ისე უნდა აიგოს, რომ მიმღებს უკუკავშირის სტიმული მისცეს. ლაპარაკი შეკითხვით დაიწყეთ – კომუნიკაციის თვალსაზრისით შეკითხვები პასუხებზე უფრო ეფექტურია. შეკითხვების დასმით მენეჯერი აჩვენებს, რომ მისთვის სხვა ადამიანის მონაწილეობა სულერთი არაა და რომ მას არ სურს უბრალოდ ბრძანებების გაცემა.
4. გამოყავით საკმარისი დრო. არავითარ შემთხვევაში არ მოეფაროთ თვალს მას შემდეგ, რაც გააკეთებთ „ძლიერ“ განცხადებას, ან შეატყობინებთ ცუდ ამბავს. თქვენ უნდა ჩანდეთ, გახსნილი უნდა იყოს შემდგომი ურთიერთობისთვის, მზად იყოს შეკითხვებზე პასუხის გასაცემად, დასახუსტებლად და მხარდაჭერის გასაწევად.
5. ყურადღება მიაქციეთ ეხსტებსა და ქცევებს. ადამიანებს ყოველთვის აღელვებთ ის, რაც ორგანიზაციაში ხდება, განსაკუთრებით სწრაფი ცვლილებებისა და გაურკვეველობის პერიოდებში. ასეთ მომენტებში ისინი ყურადღებას აქცევენ ყველა „მინიშნებას“, მათ შორის, მენეჯერის სახის გამომეტყველებას, მის განწყობას, იმას, თუ ვისთან სადილობს ის, ესწრება თუ არა ორგანიზაციის ღონისძიებებს. მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, რომ შეტყობინებები გადმოიცემა არამარტო სიტყვებით, არამედ ქცევებითაც.
6. ნუ დაგავიწყდებათ „საიდუმლო ტელეგრაფი“. ბევრ ორგანიზაციაში არაფორმალური კომუნიკაციის არხები, როგორცაა „საიდუმლო ტელეგრაფი“, უფრო ეფექტურია, ვიდრე ფორმალური არხები. ეფექტური მენეჯერები კავშირებს ამყარებენ თანამშრომლებთან, რომლებიც განაცხადის იმნიშვნელოვან ყველა ჭორებს იგებენ. შეიძლება განზრახ გამოიყენონ „საიდუმლო ტელეგრაფი“, იმ ადამიანებისთვის მნიშვნელოვანი ინფორმაციის გადასაცემად, რომლებიც აუცილებლად გადასცემენ მას სხვებსაც.

კომუნიკაციის არხები

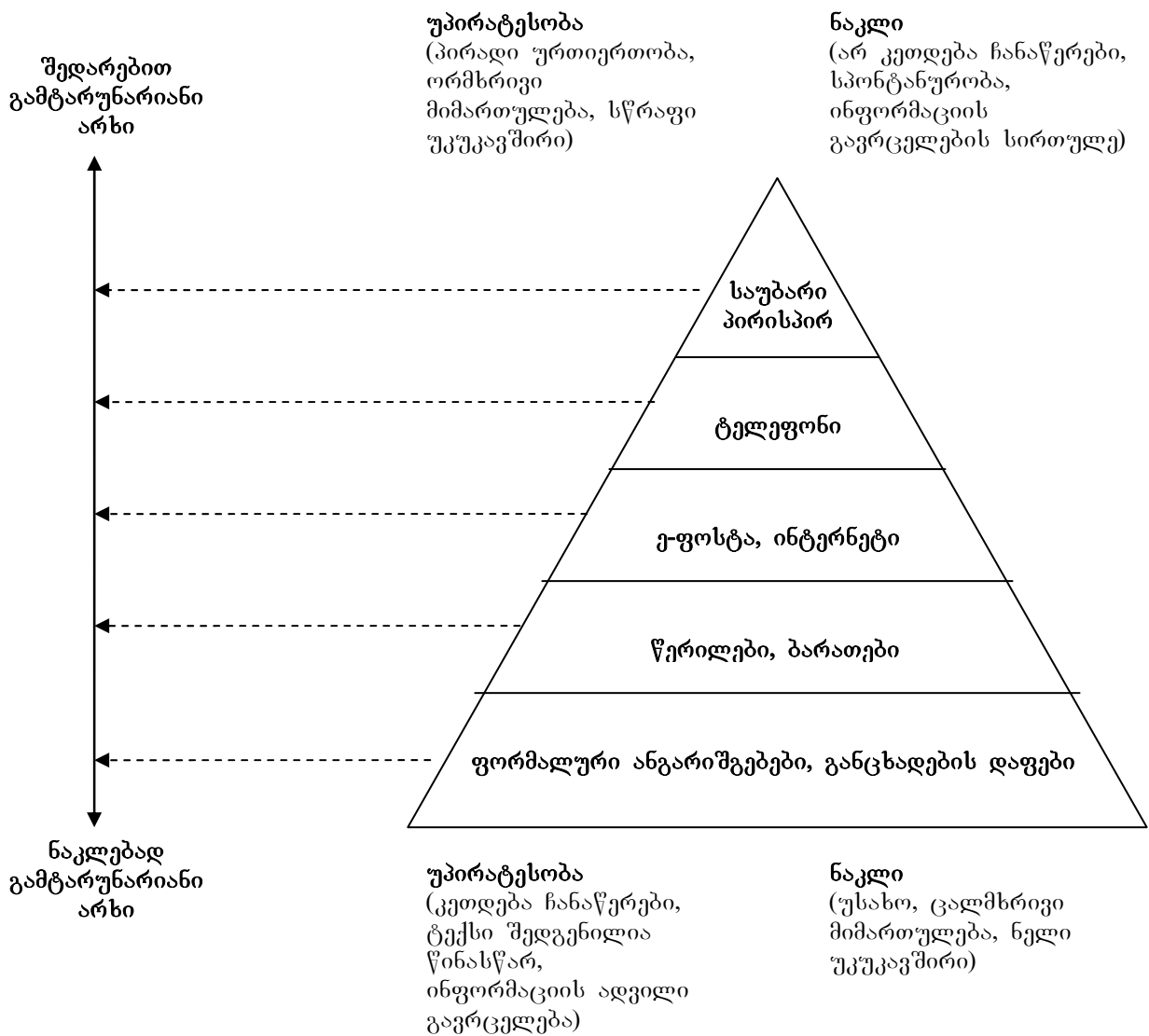
მენეჯერს შესაძლებლობა აქვს შეარჩიოს მისთვის ყველაზე მოსახერხებელი არხები სხვა ხელმძღვანელებთან და თანამშრომლებთან კომუნიკაციისთვის. პრობლემის შესახებ მსჯელობა შეიძლება პირად საუბარში, ტელეფონით, ელექტრონული შეტყობინებით, წერილით, ან შეიძლება შეტყობინება გამოეკრას განცხადებების დაფაზე – კონკრეტული არხი უმთავრესად განისაზღვრება შეტყობინების ხასიათით.

ახლახანს ჩატარებულ გამოკვლევაში შეეცადნენ აეხსნა მენეჯერების მიერ ყველაზე ეფექტიანი საკომუნიკაციო არხების შერჩევის პროცესი. აღმოჩნდა, რომ არხები განსხვავდება გადაცემული ინფორმაციის მოცულობით. ისევე, როგორც მიღს გააჩნია განსაზღვრული ფიზიკური მახასიათებლები, რომლებიც ზღუდავს მათში გამავალი სიტყვების ტიპსა და მოცულობას, ისევე კომუნიკაციის არხიც ზღუდავს მისი მეშვეობით გადაცემული ინფორმაციის მოცულობას. **არხის გამტარუნარიანობა** (ტევადობა) – ეს იმ ინფორმაციის მოცულობაა, რომელიც შეიძლება გადაეცეს მისი მეშვეობით, ერთი საკომუნიკაციო სესიის განმავლობაში.

არხების კლასიფიკაცია გამტარუნარიანობის მიხედვით წარმოდგენილია ნახ. 5.10-ზე.

საკომუნიკაციო არხის გამტარუნარიანობაზე მოქმედებს სამი ფაქტორი: 1) რამდენიმე სიგნალ-მინიშნების ერთდროულად დამუშავების უნარი; 2) სწრაფი ორმხრივი უკუკავშირის უზრუნველყოფის შესაძლებლობა; 3) კომუნიკაციის მიმართ პიროვნული მიდგომის უზრუნველყოფის უნარი. ამ თვალსაზრისით, ყველაზე მდიდარია პირადი ურთიერთობა, რამდენადაც ის უზრუნველყოფს პირდაპირ ზემოქმედებას, მრავალი საინფორმაციო სიგნალის გადაცემას, დაუყოვნებელ უკუკავშირს და პიროვნულ მიდგომას.

პირისპირ დისკუსიები ხელს უწყობს სხვადასხვა გამაღიზიანებლების აღქმას, სიტუაციის თავისებურებების სიღრმისეულ, ემოციების დონეზე გააზრებას. მაგალითად კომპანია Rider Systems-ის დირექტორი, ტონი ბერნსი ამჯობინებს ყველა საკითხი პირად საუბარში გადაჭრას. „შეიძლება ჩახედო ადამიანს თვალებში, ყური მიუგდო მისი ხმის ინტონაციებს და გაიგო, სინამდვილეში რაში მდგომარეობს პრობლემა, შეკითხვა



ნახ. 5.10. კომუნიკაციის არხების კლასიფიკაცია გამტარუნარიანობის მიხედვით

თუ პასუხი:“ კომუნიკაციის არხების კლასიფიკაციაში შემდეგია ურთიერთობა ტელეფონით. ასეთ შემთხვევაში, გამგზავნსა და მიმღებს შორის არ არის პირადი კონტაქტი, მონაწილეები ვერ აღიქვამენ ერთმანეთის პოზებსა და შესტების ენას..

თუმცა, არის ადამიანის ხმა, მასში კი ემოციური ინფორმაციის უზარმაზარი მოცულობაა.

ტელეფონით ურთიერთობას სულ უფრო და უფრო ხშირად ცვლის ელექტრონული ფოსტა. ოპიოს შტატის უნივერსიტეტის მკვლევარებმა დაადგინეს, რომ რესპონდენტების დაახლოებით ნახევარი უფრო იშვიათად სარგებლობს ტელეფონით მას შემდეგ, რაც ელექტრონული ფოსტით სარგებლობა დაიწყო. იგივე რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ ცუდი ამბების შეტყობინება, რჩევების მიცემა და გრძნობების გამოხატვა მათ ტელეფონით ურჩევნიათ. ელექტრონულ შეტყობინებებში, როგორც წესი, არ არის არც ვიზუალური და არც ვერბალური მინიშნებები, რაც მათი არასრულად გაგების შესაძლებლობას ზრდის. ესმით რა უფრო დიდი გამტარუნარიანობის მქონე არხების საჭიროება, ბევრი ორგანიზაცია სარგებლობს ინტერაქტიური კონფერენციებით, ინტერნეტის მეშვეობით, ზოგჯერ ვიდეოსიგნალების (ე. ი. ვიზუალური მინიშნებების) გამოყენებით. 2001 წ. 11 სექტემბრის ტერორისტული აქტების შემდეგ ბევრი კომპანია უფრო ხშირად სარგებლობს ვირტუალური კონფერენციებით და უფრო იშვიათად გზავნის თანამშრომლებს შორეულ მივლინებებში.

გამტარუნარიანობის მიხედვით საკომუნიკაციო არხების კლასიფიკაციაში კიდევ უფრო ქვემოთაა წერილობითი შეტყობინებები – შენიშვნები და წერილები. მათაც შეიძლება ჰქონდეს პიროვნული მიმართულება, მაგრამ მათ მხოლოდ ქალაქში დაწერილი სიტყვები და გამოსახულებები გადააქვთ და არ შეუძლიათ სწრაფი უკუკავშირის უზრუნველყოფა. უპიროვნო საკომუნიკაციო არხები – განცხადებები, ბიულეტენები, სტანდარტული კომპიუტერული ანგარიშები – ყველაზე „პატარა“ და მათი გამტარუნარიანობა ყველაზე მეტადაა შეზღუდული. მათი გამოყენებისას გამგზავნს არ შეუძლია კონკრეტულ მიმღებზე კონცენტრირება, გადასცემს საინფორმაციო სიგნალების მინიმალურ რაოდენობას და არ უზრუნველყოფს უკუკავშირს.

ამკარაა, რომ საკომუნიკაციო არხებიდან თითოეულს გააჩნია თავისი უპირატესობები და ნაკლოვანებები. თითოეული მათგანი, გარემოებების მიხედვით, შეიძლება კომუნიკაციის ეფექტიანი საშუალება იყოს. არხის არჩევანი დამოკიდებულია იმაზე, არის შეტყობინება ჩვეულებრივი, რუტინული თუ არა. როგორც წესი, არასტანდარტული შეტყობინებები ორაზროვანია (არაა ცალსახა), დაკავშირებულია ახალ მოვლენებთან და საკმაოდ დიდია იმის ალბათობა, რომ მათ არასწორად გაიგებენ. ხშირად ისინი გადაიცემა გარემოებებში, რომლებიც ხასიათდება დროის უკმარისობით, სიტუაციის არაორდინარულობით. გარემოებების მთელი სირთულის ეფექტიანად გადაცემის საშუალებას მხოლოდ ყველაზე ტყვადი არხები იძლევა.

მეორეს მხრივ, რუტინული კომუნიკაციები მარტივი და პირდაპირია. რუტინული შეტყობინება შეიცავს სხვადასხვა მონაცემებს, ან, მაგალითად, უბრალოდ განამტკიცებს წერილობითი ფორმით იმას, რის თაობაზეც მენეჯერებმა უკვე მოილაპარაკეს. ასეთი შეტყობინებები შეიძლება გადაიცეს ნაკლებ ტყვადი საკომუნიკაციო არხებითაც. წრილობითი კომუნიკაციების გამოყენება გვიხდება მაშინაც, როდესაც შეტყობინებების მიმღებები საკმაოდ დაშორებული არიან ერთმანეთისგან, ან როდესაც ინფორმაცია ოფიციალურია.

დარწმუნება და ზეგავლენა

კომუნიკაცია გამოიყენება არამარტო ინფორმაციის გადასაცემად, არამედ ადამიანების დასარწმუნებლად და ასევე გავლენის მოსახდენად. კომუნიკაციის პროცესების მეშვეობით მენეჯერები არწმუნებენ თანამშრომლებს ორგანიზაციის მომავლის მათეულ ხედვაში და ახდენენ მათზე ისეთ ზემოქმედებას, რომ სტიმული

მისცენ მოცემული ხედვის შესატყვისი ქცევა. კომუნიკაციის უნარ-ჩვევები ყოველთვის მნიშვნელოვანი იყო ხელმძღვანელებისთვის, ხოლო დარწმუნების და ზეგავლენის მოხდენის უნარი, ამ ბოლო დროს იმდენად მნიშვნელოვანია, როგორც არასოდეს ყოფილა. „ხელმძღვანელის ტონი“, როდესაც ხელმძღვანელი კარნახობს ხელქვეითებს, თუ რა და როგორ გააკეთონ, წარსულს ჩაბარდა.

ახლა ძირითადი მმართველობა კონცენტრირებულია მრავალფუნქციურ ჯგუფებში, რომლებიც აქტიურად მონაწილეობენ გადაწყვეტილებების მიღებაში. ასეთ პირობებში, ბრძანებების „გაშვება“ ზემოდან, არამარტო არაეფექტიანია, არამედ უადგილოც. ეს ნიშნავს, რომ მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, თუ როგორ დაარწმუნონ ადამიანები და როგორ მოახდინონ მათზე ზეგავლენა.

ჩვენ უკვე აღვნიშნეთ, რომ მენეჯერს შეუძლია აამაღლოს კომუნიკაციის ეფექტიანობა, თუ ის გააკონტროლებს, თუ რას ლაპარაკობს და გააზრებულად აირჩევს ინფორმაციის გადაცემის არხს. დარწმუნებისთვის და გავლენის მოსახდენად მენეჯერები კონტაქტს ემოციურ დონეზე ამყარებენ და ამისთვის იყენებენ სიმბოლოებს, მეტაფორებსა და „გადმოცემებს“.

სიმბოლოები და გადმოცემები ასევე ეხმარება მენეჯერებს გადასცენ თანამშრომლებს იდეები ორგანიზაციაში ცვლილებების შესახებ. მიმართავს რა ხელქვეითის წარმოსახვას, ხელმძღვანელები მათ სტიმულს აძლევენ ისე მოიქცნენ, როგორც ეს აუცილებელია ცვლილებების განსახორციელებლად.

არავერბალური კომუნიკაცია

კომუნიკაციის საშუალების სახით გამოიყენება სიმბოლოებიც. მენეჯერებისკენ მიმართულია ხელქვეითების მზერა, ამიტომ, მათი ქცევა, გარეგნობა, ცალკეული მოქმედებები და განწყობები იმის სიმბოლოა, რასაც ისინი აფასებენ და რასაც ელიან სხვებისგან.

არავერბალურ კომუნიკაციებს უწოდებენ იმ შეტყობინებებს, რომლებიც გამოიხატება არა სიტყვებით, არამედ წარმოადგენს ადამიანების ცალკეულ ქმედებებს ან ქცევებს. ასეთი სახის კომუნიკაცია, უმეტესად ხორციელდება გაუცნობიერებლად, ან ნახევრად გაუცნობიერებლად და ამავე დროს, ისინი მიღებული და გადაცემული შეტყობინებების საკმაოდ დიდ ნაწილს წარმოადგენს. ბევრი მენეჯერი გაოცდება, როდესაც იგებს, რომ ცალკე სიტყვებს განსაკუთრებული აზრი არა აქვს. ურთიერთგაგება, კომუნიკაციის პროცესში, ხდება, ძირითადად, ისეთი არავერბალური შეტყობინებების ხარჯზე, როგორებიცაა სახის გამომეტყველება, ხმა, მანერები, პოზა, ტანსაცმელი.

როგორც წესი, არავერბალურ შეტყობინებებს ადგილი აქვს პირადი შეხვედრების დროს. ერთ-ერთი მკვლევარი, მაგალითად, გამოყოფს საინფორმაციო სიგნალების სამ წყაროს, პირადი შეხვედრების დროს: საკუთრივ წარმოთქმული სიტყვები, ხმა (დაძაბულობა, ინტონაცია, ტემპი) და თანამოსაუბრის სახის გამომეტყველება. მისი შეფასებების მიხედვით, ამ სამი ფაქტორის წონათა თანაფარდობა, შეტყობინებების ინტერპრეტაციის დროს, ნაწილდება შემდეგნაირად: ვერბალური ზემოქმედება – 7%; ხმა – 38%, სახის გამომეტყველება – 55%.

ნათელია, რომ მნიშვნელოვანია არა ის, რასაც ამბობენ, არამედ ის, თუ როგორ წარმოთქვამს თანამოსაუბრე შეტყობინების სიტყვებს. არავერბალური გზავნილები აზრებსა და შეგრძნებებს გაცილებით უფრო ეფექტიანად გადმოსცემს, ვიდრე ყველაზე გულდასმით შერჩეული სიტყვები. უფრო ხშირად, უსტები გაცილებით უფრო გასაგებად გამოხატავს ჩვენს გრძნობებს, ვიდრე სიტყვები.

ყველაზე ვერბალური სიგნალები ყალიბდება მენეჯერის ოფისში არსებული გარემოდან. მაგალითად, როგორ შეაფასებდით მოვლენების განვითარებას თქვენი უფროსის კაბინეტში: 1) ის მაგიდასთან რჩება და გთავაზობთ დაიკავოთ ადგილი მის წინ, სკამზე; 2) თქვენ და უფროსი სხედხართ სკამებზე, მაგრამ არა სამუშაო მაგიდასთან, არამედ მოშორებით, შესაძლოა ქურნალების მაგიდასთან; 3) თქვენ გთავაზობენ მოხერხებულ სავარძელს, ხოლო ხელმძღვანელი იკავებს ადგილს დივანზე. უმეტესობა პირველ სიტუაციას აღიქვამს, როგორც არაორააზროვან სიგნალს: „აქ მე ვარ უფროსი“, ან „ძალაუფლებას მე წარმოვადგენ“.

მეორე სიტუაცია შეიძლება ნიშნავდეს: „ჩვენ სერიოზული საქმის შესახებ ვილაპარაკებთ“. მესამე სიტუაცია უფრო შინაურული და მეგობრული ვითარებით ხასიათდება. ხელმძღვანელი თითქოს გთავაზობთ: „მოდით უკეთ გავიცნოთ ერთმანეთი“, „ვენდოთ ერთმანეთს“. თუ არავერბალური ქცევები ავსებს და ადასტურებს თქვენს სიტყვებს, ისინი მნიშვნელოვანი საყრდენია ურთიერთობაში. ადამიანებთან ურთიერთობისას მენეჯერებს უნდა ახსოვდეთ ამის შესახებ. აუცილებელია საკუთარი სიტყვიერი და არავერბალური შეტყობინებების კოორდინირება და ამავე დროს, უნდა აღიქვამდეთ კოლეგების, ხელქვეითებისა და ხელმძღვანელების შეტყობინებებსაც.

მოსმენის უნარი

მოსმენის უნარი კომუნიკაციის ერთ-ერთი უმთავრესი შემადგენელი ნაწილია მენეჯმენტის სფეროში, ამასთან იგულისხმება როგორც თანამშრომლების, ასევე მომხმარებლების მოსმენის უნარი. დღეს ხელმძღვანელების უმეტესობას ესმის, რომ ინფორმაციის ნაკადებს, უპირველეს ყოვლისა, აღმავალი ხასიათი აქვს. ნახ. 5.9-ზე წარმოდგენილ მოდელში კომუნიკაციის პროცესი შეიძლება განხორციელდეს იმის გარეშე, ვინც შეტყობინებას მიიღებს? **მოსმენის უნარი** გულისხმობს შეტყობინებების მიღების ჩვევას, მათში შემავალი ფაქტებისა და შეგრძნებების მკაფიოდ გამოყოფით და მათი მნიშვნელობის სწორად ინტერპრეტირებით.

მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში შეუძლია მენეჯერს უპასუხოს საწყის შეტყობინებას. მოსმენის უნარი ადამიანისგან მოითხოვს ყურადღებას, ენერჯიასა და გამოცდილებას. მოსმენა ეფექტური კომუნიკაციის 75%-ს შეადგენს, ამასთან, ადამიანების უმეტესობა ამაზე დროის მხოლოდ 30-40%-ს ხარჯავს. ეს განაპირობებს მრავალრიცხოვან საკომუნიკაციო შეცდომებს.

თუმცა, მოსმენის უნარი სულაც არ შემოიფარგლება „არ ლაპარაკის“ უნარით. ბევრ ადამიანს არ შეუძლია მართლა უსმინოს მის თანამოსაუბრეს, ისინი უმეტესად იმაზე ფიქრობენ, თუ რას იტყვიან თვითონ და არა იმით, თუ რას ეუბნებიან მათ. ამიტომ 10-წუთიანი შეტყობინების მოსმენიდან 48 საათის შემდეგ შეიძლება აღვადგინოთ საშუალოდ ინფორმაციის მხოლოდ 25 პროცენტი.

რა წესები უნდა დაიცვას მენეჯერმა, რომელსაც სურს გაუგოს თანამოსაუბრეს? ცხილში 5.2 წარმოდგენილია ეფექტურად მოსმენის ათი შემთხვევა და მაგალითებზე ნაჩვენებია, თუ რით განსხვავდება კარგი მსმენელი ცუდისგან. ადამიანი, რომელსაც თანამოსაუბრის მოსმენის უნარი აქვს, პოულობს საუბარში საინტერესო თემებს, მოქნილად მიჰყავს საუბარი, მუდმივად ავარჯიშებს აღქმის უნარ-ჩვევებს, გონებაში აჯამებს, აფასებს და წინასწარ განსაზღვრავს ინფორმაციას, რომელსაც ის უკვე მომდევნო წუთში მიიღებს.

მოსმენის მიმართ სწორი მიდგომა გულისხმობს, რომ თქვენ საკუთარ თავზე კი არ ფიქრობთ, არამედ თანაუგრძნობთ თანამოსაუბრეს, ანგარიშს უწევთ მის გრძნობებს. შესაბამისად, აუცილებელია ემოციური უნარ-ჩვევების განვითარების გარკვეული დონე.

ზოგიერთ ორგანიზაციაში, მოსმენის უნარს ხელს უწყობს კორპორატიული კულტურა. მაგალითად, ცნობილი სუპერმარკეტების ქსელის Wal-Mart-ის ტოპ-მენეჯერები, როგორც წესი, კვირაში ორ დღეს მაღაზიებში სიარულსა და უბრალო თანამშრომლების მოსმენას უთმობენ.

ცხრილი 5.2
ეფექტური მოსმენის ათი წესი

წესი	ცუდი მსმენელი	კარგი მსმენელი
1. უსმინეთ აქტიურად	პასიურია, არ მონაწილეობს საუბარში	სვამს შეკითხვებს, ახდენს ნათქვამის პერეფრაზირებას
2. მოძებნეთ საინტერესო თემები	ეთიშება მობეზრებულ თემებს	ექებს შესაძლებლობებს, ახალ ცოდნას
3. ნუ გაღიზიანდებით	ადვილად გამოდის წყობიდან	თავშეკავებულად იქცევა, მომთმენია ცუდი მანერების მიმართ, შეუძლია მთავარზე კონცენტრირება
4. გამოიყენეთ ის, რომ ჩვენ უფრო სწრაფად ვფიქრობთ, ვიდრე ვლაპარაკობთ	„იძინებს“, თუ თანამოსაუბრე უფრო ნელა ლაპარაკობს	იაზრებს, აჯამებს, წინასწარ განსაზღვრავს მომდევნო სიტყვებს: წონის არგუმენტებს; უსმენს ხმის ინტონაციებს
5. იყავით გულისხმიერი	დიალოგს ფორმალურად აგრძელებს	ავლენს დაინტერესებას შესტებით, პოზით, ისმენს და ლაპარაკობს თვითონ, ქმნის პოზიტიურ უკუკავშირს
6. შეაფასეთ არსი და არა სიტყვები	ითიშება, თუ თანამოსაუბრეს არ შეუძლია აზრის ფორმულირება	აფასებს გამოთქმულის არსს და ყურადღებას არ აქცევს მეტყველების ხარვეზებს
7. შეინარჩუნეთ თანამოსაუბრის ინტერესი	წინასწარ მიკერძოებულია, იწყებს კამათს	არ იწყებს დისკუსიას მანამ, სანამ არ გაიგებს მეორე მხარის პოზიციას
8. შეეცადეთ ყოველმხრივ შეაფასოთ გამოთქმული იდეები	პირველ რიგში ყურადღებას აქცევს ფაქტებს	ყურადღებას აქცევს დიალოგის ცენტრალურ თემებს
9. ავარჯიშეთ მოსმენის უნარი	ენერჯის ნაკლებობა, ყალბი ყურადღების გამოვლენა	მუშაობს, აქტიურად იყენებს მიმიკასა და შესტებს, ამყარებს კონტაქტს თვალებით
10. გაავარჯიშეთ ინტელექტი	ამჯობინებს საქმე იქონიოს ადვილ და მარტივ მასალებთან, თავს არიდებს რთულს	ალიქვამს რთულ პრობლემებს, როგორც ინტელექტუალურ თამაშს.

საორგანიზაციო კომუნიკაციები

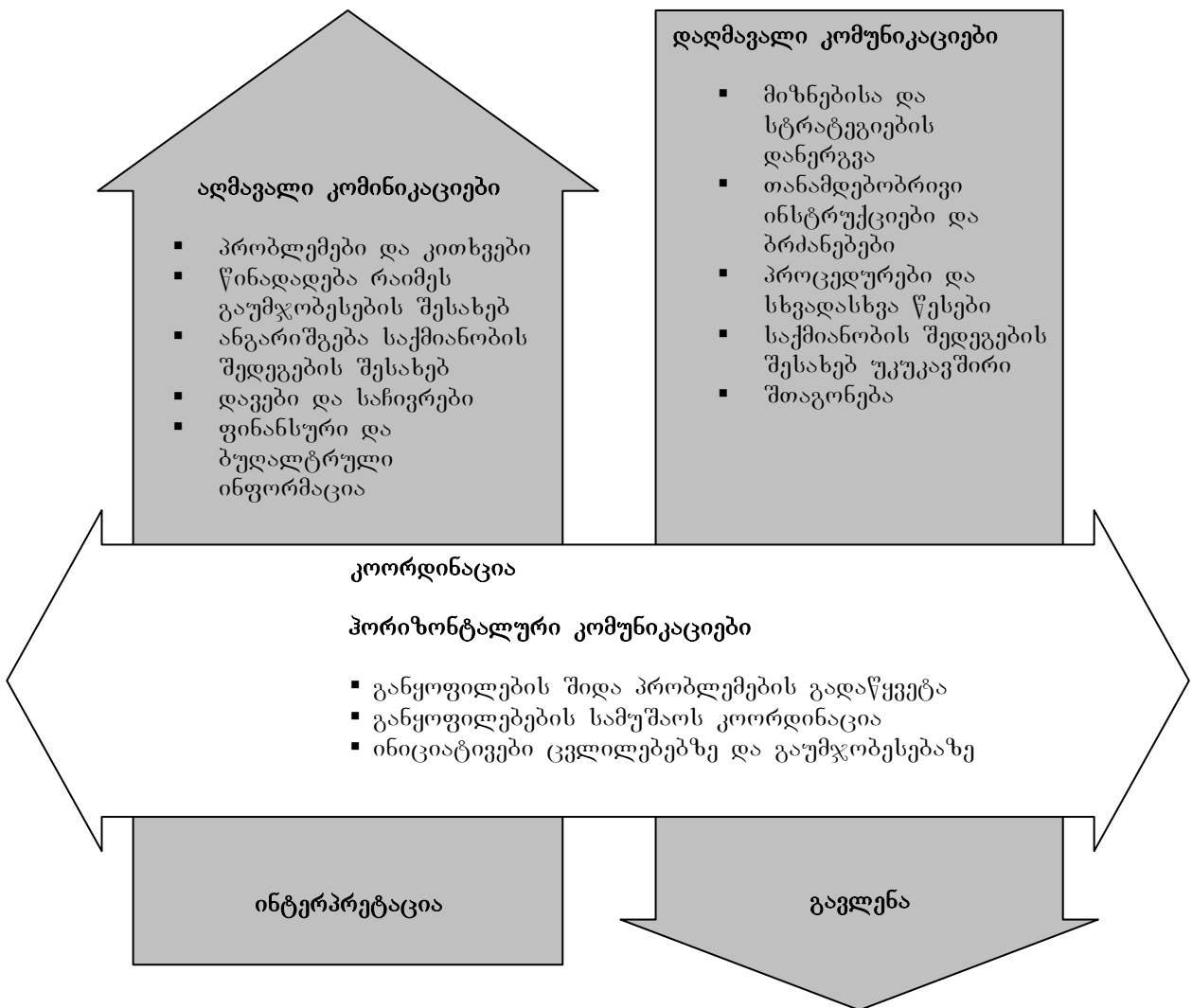
ჩვენ გადავდივართ კომუნიკაციის კიდევ ერთ ასპექტზე, რომელიც დაკავშირებულია მთლიანად ორგანიზაციასთან. ორგანიზაციის მასშტაბით, კომუნიკაციები ჩვეულებრივ ხორციელდება სამი მიმართულებით: ზემოდან ქვემოთ, ქვემოდან ზემოთ და ჰორიზონტალურ სიბრტყეზე. მენეჯერებმა უნდა შექმნან და შეინარჩუნონ კომუნიკაციის ფორმალური არხები სამივე მიმართულებით. ამას გარდა, მათ განკარგულებაშია არაოფიციალური არხებიც. უფრო მარტივად, თითოეულ მენეჯერს შესაძლებლობა აქვს ერთხელ მაინც გამოვიდეს კაბინეტიდან და გაიაროს საწარმოო საამქროებში, გაესაუბროს თანამშრომლებს.

კომუნიკაციის ფორმალური არხები. კომუნიკაციის ფორმალური არხები განთავსებულია ორგანიზაციაში, მასში მოქმედი მმართველობითი ჯაჭვის ან სამუშაო ამოცანების შესრულებაზე პასუხისმგებლობის განაწილების შესაბამისად.

ფორმალური არსები და მათი მეშვეობით გადაცემული ინფორმაციის ტიპები წარმოდგენილია ნახ. 5.11-ზე. ტრადიციული, ვერტიკალურად ორგანიზებული კომპანიების უმეტესობაში ძირითადად აღმავალი და დაღმავალი კომუნიკაციებია. თუმცა, ახალ სამუშაო ადგილას პირველ პლანზე გამოდის ჰორიზონტალური კომუნიკაციები, ე.ი. ინფორმაციის მუდმივი გაცვლა თანამშრომლებსა და განყოფილებებს შორის.

კავშირგაბმულობის ელექტრონული საშუალებები, როგორებიცაა ელ-ფოსტა და შეტყობინებების მყისიერი გადაცემის სისტემები, ამარტივებს ინფორმაციის მოძრაობას ყველა მიმართულებით.

დაღმავალი კომუნიკაციები. ყოველი ჩვენგანისთვის ცნობილი, ფორმალური კომუნიკაციის ყველაზე თვალნათლივი ნაკადი – დაღმავალი კომუნიკაციები შედგება შეტყობინებებისა და ინფორმაციისგან, რომელსაც ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობა ხელქვეითებს უგზავნის. მაგალითად, ზოგიერთ კომპანიაში ტარდება ყოველკვარტალური ვებ-კონფერენციები, რომლებზეც კომპანიის ხელმძღვანელი და ტოპ-მენეჯერები თანამშრომლებს აბარებენ ანგარიშს კომპანიის შედეგების შესახებ, ატყობინებენ მნიშვნელოვან ახალ ამბებს, აცხადებენ ახალი სტრატეგიული ინიციატივების შესახებ, აზუსტებენ მიზნებს.



ნახ. 5.11. საორგანიზაციო კომუნიკაციები

ზოგჯერ მენეჯერები იყენებენ შემოქმედებით მიდგომას დაღმავალი კომუნიკაციების მიმართ. ასეთ ფორმებში კომპანიის ხელმძღვანელობა ყოველთვის ურად, ყველა თანამშრომლების მონაწილეობით, ატარებს კრებებს, რომლებზეც განიხილება მიმდინარე ფინანსური მაჩვენებლები და საქმიანობის შედეგები. ასეთი შეხვედრების გარდა, ისინი კომუნიკაციის სხვა ფორმებსაც იყენებენ.

“ზემოდან ქვემოთ“ კომუნიკაციებმა შეიძლება სხვადასხვა ფორმები მიიღოს. ყველაზე მეტად გავრცელებულია სიტყვით გამოსვლები, შეტყობინებები კორპორატიულ გამოცემებში, ელექტრონული ფოსტით, ხელფასთან ერთად კონვერტებში ჩაწობილი საინფორმაციო ფურცლები, შეტყობინებები განცხადებების დაფებზე, საცნობარო სახელმძღვანელოები. როგორც წესი, დაღმავალი კომუნიკაციები მოიცავს შემდეგ თემებს:

1. მიზნებისა და სტრატეგიების დანერგვა. მენეჯერის მიერ ახალი სტრატეგიებისა და მიზნების განმარტება უზრუნველყოფს თანამშრომლებს ინფორმაციით კონკრეტული ამოცანებისა და მათი მოსალოდნელი ქცევის შესახებ. ინფორმაციის მიღება განსაზღვრავს მიმართულებას, რომლის მიხედვითაც იმოქმედებენ ორგანიზაციის ყველაზე დაბალი დონეები. მაგალითი: „ჩვენ ვიწყებთ პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესების ახალ პროგრამას. მისი წარმატება განსაზღვრავს ჩვენი კომპანიის გადარჩენის შესაძლებლობას.“
2. თანამდებობრივი ინსტრუქციები და ბრძანებები. ეს არის დირექტივები, რომლებიც აღწერს განსაზღვრული სამუშაოს შესრულებას და მის კავშირს ორგანიზაციის საქმიანობის სხვა სახეებთან. მაგალითი: „შესყიდვების განყოფილებამ უნდა უზრუნველყოს აგურის მოწოდება, რადგანაც ორი კვირის შემდეგ ობიექტზე მუშაობას შეუდგება მშენებელთა ბრიგადა.“
3. პროცედურები და სხვადასხვა წესები. ასეთ შეტყობინებებში აღწერენ პოლიტიკას, წესებს, ნორმებსა და ორგანიზაციის სტრუქტურას. მაგალითი: „90 დღის შემდეგ, კომპანიაში მომუშავე თანამშრომლებს შესაძლებლობა ექნებათ მონაწილეობა მიიღონ კომპანიის მიერ დაფინანსებულ „შემნახველ ფონდში“
4. უკუკავშირი საქმიანობის შედეგებთან დაკავშირებით: შეტყობინებებში შედის ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რამდენად კარგად ან ცუდად ასრულებენ ცალკეული თანამშრომლები ან განყოფილებები სამუშაო დავალებებს. მაგალითი: „გიორგი, შენ კარგად იმუშავე კომპიუტერულ ქსელზე, შესყიდვების პროცესის ეფექტიანობა გაიზარდა.“
5. იდეების შთაგონება: ასეთი შეტყობინებები გათვალისწინებულია თანამშრომლების მოტივაციისთვის, მიიღონ კომპანიის მისია, მისი კულტურული ფასეულობები, მონაწილეობა მიიღონ სპეციალურ ცერემონიებში, როგორებიცაა ერთობლივი საღამოები. მაგალითი: „კომპანიის თანამშრომლები ერთიანი ოჯახია. ჩვენ სიხარულით გიწვევთ ყოველწიურ საღამოზე, რომელიც 8 მარტს გაიმართება.“

დაღმავალი საკომუნიკაციო ნაკადების ძირითადი პრობლემაა შეტყობინებების თავდაპირველი აზრის გაფანტვა, სრული დამახინჯება ან სრული გაუჩინარება. დიახ, ფორმალური კომუნიკაციები ერთ-ერთი ყველაზე ქმედითი ხერხია კომპანიის თანამშრომლებისთვის ინფორმაციის გადაცემისთვის, მაგრამ ინფორმაციის მხოლოდ ერთი ადამიანისგან მეორისთვის გადაცემისას იკარგება ინფორმაციის 25%.

ინფორმაციის გაბნევის თავიდან აცილება შეუძლებელია, თუმცა, იმ მეთოდების მეშვეობით, რომლებსაც ჩვენ გავეცანით, დანაკარგები შეიძლება

მნიშვნელოვნად შემცირდეს. ამისათვის აუცილებელია შეირჩეს ყველაზე ადექვატური საკომუნიკაციო არხი, მიღწეულ იქნეს სიტყვიერი და არავერბალური შეტყობინებების შესაბამისობა, აქტიურად მოსმენა, შეტყობინებების შეგდენისას მიმღებთა აღქმის გათვალისწინება.

აღმავალი კომუნიკაციები. აღმავალი კომუნიკაციების ნაკადი იქმნება იმ შეტყობინებებისგან, რომლებიც ორგანიზაციის ქვედა დონეებიდან იერარქიის უმაღლეს დონეებზე გადაეცემა. თანამშრომლებს სჭირდებათ საჩივრების გადაცემა, შეტყობინება მიღწეული წინსვლის შესახებ, პასუხი ხელმძღვანელობის ინიციატივებზე. აღმავალ კომუნიკაციებს მიეკუთვნება შეტყობინებების შემდეგი ხუთი ტიპი:

1. პრობლემები და შეკითხვები: შეტყობინებები, რომლებიც ხელმძღვანელობას ატყობინებენ სამსახურებრივი პრობლემებისა და შეკითხვების შესახებ. მაგალითად: „პრინტერი უკვე ორი დღეა არ მუშაობს, ახალს კი მხოლოდ ერთი კვირის შემდეგ მივიღებთ.“
2. წინადადებები გაუმჯობესებების შესახებ: სხვადასხვა პროცედურების გაუმჯობესებასთან, ხარისხის ან ეფექტიანობის ამაღლებასთან დაკავშირებული ახალი იდეები. მაგალითი: „მე მიმაჩნია, რომ აუცილებელია აუდიტის ორეტაპიან პროცედურაზე უარის თქმა, რამდენადაც ის ძალზე ბევრ დროს გვართმევს და არანაირი შედეგი არ მოაქვს“.
3. ანგარიშები საქმიანობის შედეგების შესახებ: უმაღლესი მენეჯერები პერიოდულად იღებენ ანგარიშებს ცალკეული თანამშრომლებისა და განყოფილებების საქმიანობის შესახებ. მაგალითი: „აუდტორული დასკვნა X კომპანიისთვის წარმოვადგინეთ დროულად. ხოლო, Y ფირმის ანგარიშის წარმოდგენა გვიანდება ერთი კვირით.“
4. საჩივრები და უთანხმოებები. თანამშრომლების საჩივრებისა და მათ შორის უთანხმოებების შესახებ უნდა გაიგოს უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ და მოაგვაროს ეს საკითხები. მაგალითი: „ოპერაციების ანალიზის მენეჯერმა დავალება მიიღო შეესწავლა აღჭურვილობის უტილიზაციის პროცესი, მაგრამ ხელმძღვანელობა მას დაბრკოლებებს უქმნის“.
5. საფინანსო და საბუღალტრო ინფორმაცია. იგულისხმება შეტყობინებები დანახარჯების, დებიტორული ანგარიშების, გაყიდვების მოცულობის, მომავალი მოგების, შესაძლო ინვესტიციებისა და სხვა მაჩვენებლების შესახებ, რომლებმაც შეიძლება დააინტერესოს უმაღლესი ხელმძღვანელობა. მაგალითი: „ჩვენმა ხარჯებმა 2%-ით გადააჭარბა ბიუჯეტით გათვალისწინებულ მაჩვენებლებს, მაგრამ გაყიდვების მოცულობა გაიზარდა 10%-ით და ამგვარად, ჩვენ შეგვიძლია დავკმაყოფილოთ მესამე კვარტალში მიღებული შედეგებით.“

კომპანიის ხელმძღვანელობა საკმაოდ დაინტერესებულია შეუფერხებელი აღმავალი კომუნიკაციებით და იყენებს სხვადასხვა არხებს: ყუთებს წინადადებებისთვის, თანამშრომლების გამოკითხვებს, ღია კარის დღეების პოლიტიკას, მმართველობით საინფორმაციო სისტემებს და პირდაპირ დიალოგებს ხელმძღვანელებსა და მუშებს შორის. და მაინც, ასეთი ტიტანური ძალისხმევის მიუხედავად, ღია ურთიერთობის გზაზე ბარიერები ისევ რჩება. მენეჯერები ყოველთვის მზად არ არიან გაერკვნენ თანამშრომლების პრობლემებში და თავად თანამშრომლებსაც დიდად არ სურთ მათ ხელთ არსებული ინფორმაციის გაზიარება. ინოვაციური კომპანიები ისწრაფვიან იმისკენ, რომ ინფორმაცია ტოპ-მენეჯერებთან მივიდეს დამახინჯების გარეშე.

ჰორიზონტალური კომუნიკაცია. ჰორიზონტალური კომუნიკაციები წარმოადგენს შეტყობინებების გაცვლას კოლეგებს შორის, როგორც ორგანიზაციის განყოფილებების ფარგლებში, ასევე მათ შორისაც. როგორც წესი,

ჰორიზონტალური კომუნიკაციების მიზანი არამარტო ითვალისწინებს ვილაცის ინფორმირებას რაღაცის შესახებ, არამედ შეიცავს თხოვნებს მხარდაჭერის ან მოქმედებების კოორდინაციის თაობაზე. ჰორიზონტალური კომუნიკაცია იყოფა სამ კატეგორიად:

1. პრობლემების გადაჭრა განყოფილებების ფარგლებში. ასეთი შეტყობინებები, როგორც წესი, დაკავშირებულია ამოცანების შესრულებასთან. მაგალითი: „მარიამ, ვერ დაგვეხმარები სამედიცინო პრეპარატების ხარჯების ბლანკის შევსებაში?“
2. განყოფილებების მუშაობის კოორდინაცია. შეტყობინებები, რომლებსაც ცვლიან განყოფილებები, მიმართულია ერთობლივი პროექტების ან საერთო ამოცანების შესრულებაზე. მაგალითი: „გიორგი, თუ შეიძლება დაუკავშირდი მარკეტინგის და წარმოების განყოფილებას და შეუთანხმდი შეხვედრაზე. დროა განვიხილოთ ახალი ამწყობი ხაზის სპეციფიკაციები. როგორც ჩანს, ჩვენ მათ მოთხოვნებს ვერ შევასრულებთ.“
3. ცვლილებებისა და გაუმჯობესებების ინიციატივები: ასეთ შეტყობინებებს გუნდები ცვლიან ორგანიზაციის შეცვლის, განვითარების, გაუმჯობესების მიზნით. მაგალითი: „ჩვენ ვამარტივებთ მივლინებების გაფორმების პროცედურებს და გვსურს სიახლეები თქვენს განყოფილებასთან ერთად განვიხილოთ.“

ჰორიზონტალური კომუნიკაციები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სწავლებად ორგანიზაციებში, სადაც თანამშრომლების გუნდები მუდმივად წყვეტენ პრობლემებს და მუშაობის ახალ მეთოდებს ეძებენ. გაიხსენეთ (მე-3 თავი), რომ საქმიანობის სახეების კოორდინაციის გაუმჯობესებისათვის ბევრი ორგანიზაცია აქტიურად იყენებს ჰორიზონტალურ კომუნიკაციას: ქმნიან სპეციალურ ჯგუფებს, კომიტეტებს და მატრიცულ სტრუქტურებსაც კი.

კომუნიკაცია გუნდებში

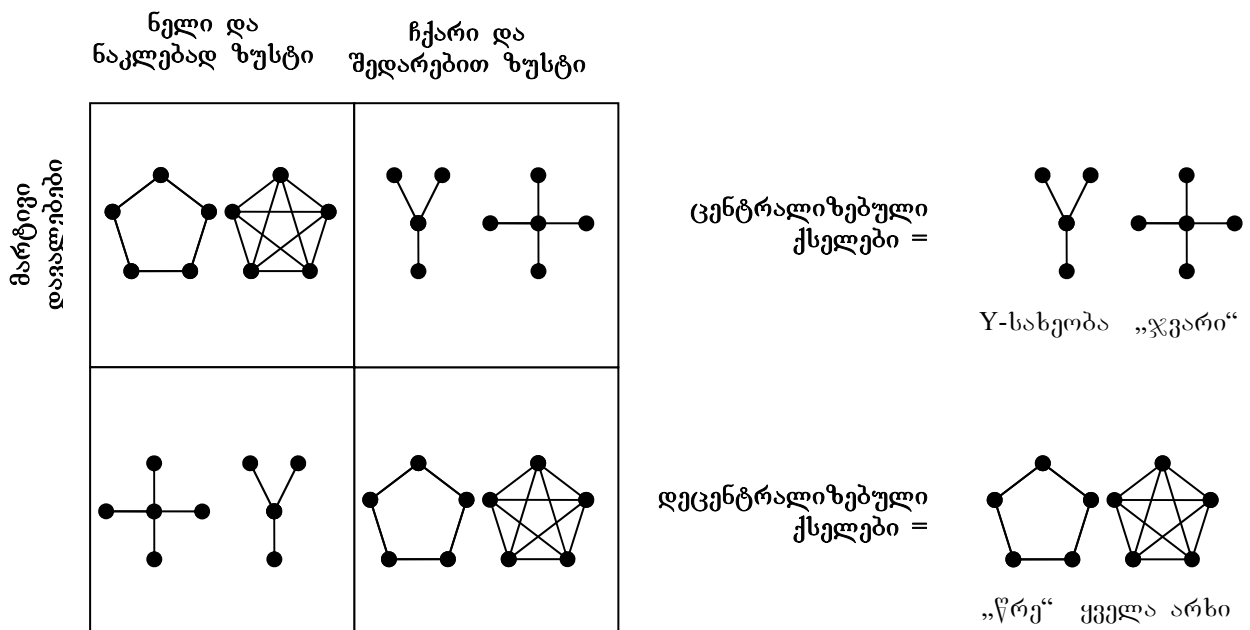
ჰორიზონტალური კომუნიკაციების განსაკუთრებული ტიპია კომუნიკაცია გუნდებში. გუნდები იქცა „აგურებად“, რომლებისგანაც ბევრი თანამედროვე ორგანიზაციაა აგებული. გუნდების წევრები ერთობლივად მუშაობენ ერთი და იმავე ამოცანების განხორციელებაზე და კომუნიკაციის სტრუქტურაზე დამოკიდებულია მიღებული შედეგები და შრომისგან კმაყოფილების ხარისხი.

გუნდური კომუნიკაციის პროცესების გამოკვლევები, როგორც წესი, კონცენტრირებულია კომუნიკაციების ცენტრალიზაციის ხარისხზე და გუნდის ამოცანების ხასიათზე (მათი ურთიერთდამოკიდებულება წარმოდგენილია ნახ. 5.12-ზე). **ცენტრალიზებულ ქსელში**, პრობლემების გადაწყვეტა და გადაწყვეტილებების მიღება გულისხმობს გუნდის წევრების ურთიერთქმედებას ერთსა და იმავე თანამშრომელთან. **დეცენტრალიზებულ ქსელში**, გუნდის წევრების ერთმანეთთან ურთიერთობა თავისუფალია და ისინი ერთნაირად ამუშავებენ ინფორმაციას და იღებენ შეთანხმებულ გადაწყვეტილებებს.

ცენტრალიზებულ კომუნიკაციის სისტემაში მარტივი პრობლემების გადაწყვეტის ეფექტიანობის გამოკვლევამ უჩვენა მათი მაღალი მწარმოებლურობა. გუნდის წევრებს შეეძლოდ უბრალოდ გადაეცათ ინფორმაცია ლიდერისთვის, რომელიც იღებდა გადაწყვეტილებებს. დეცენტრალიზებული ქსელები უფრო ნელა წყვეტენ მარტივ პრობლემებს, რადგანაც ინფორმაცია „მოივლის“ გუნდის ყველა წევრს მანამდე, სანამ ვიღაც მთლიანად არ შეაგროვებს მის ყველა ნაწილს და იპოვნის გადაწყვეტას. თუმცა, რაც უფრო რთულდებოდა პრობლემები, მით უფრო სწრაფად მუშაობენ დეცენტრალიზებული ქსელები, რადგანაც ინფორმაცია ერთ

ადამიანთან კი არ გროვდება, არამედ ცირკულირებს ინტენსიური კომუნიკაციის დროს და გუნდის თითოეულ წევრს შესაძლებლობა აქვს აქტიური მონაწილეობა მიიღოს გადაწყვეტილების მიღებაში. გადაწყვეტილების სიზუსტე იცვლება პრობლემების სირთულის დონესთან ერთად. ცენტრალიზებული ქსელები უფრო ნაკლებ შეცდომებს უშვებენ მარტივ ამოცანებში, მაგამ მათი ეფექტიანობა კლებულობს ამოცანების გართულებასთან ერთად. დეცენტრალიზებულ ქსელებში სურათი საწინააღმდეგოა.

ამგვარად, კანონზომიერი იქნება შემდეგი დასკვნა: ძლიერი გლობალური კონკურენციის პირობებში გუნდები გამოიყენება კომპლექსური პრობლემების გადასაწყვეტად. თუ გუნდის წინაშე დასმული ამოცანა მართლაც რთულია, მის ყველა წევრებს ხელი უნდა მიუწვდებოდეს ინფორმაციაზე, ე. ი. აუცილებელია დეცენტრალიზებული სტრუქტურა, რომელშიც კომუნიკაცია ხორციელდება თავისუფლად და ნებისმიერი მიმართულებით. მაგალითად, პროგრამული უზრუნველყოფის შემქნელ კომპანია Microsoft-ში, ახალი პროგრამული პროდუქტის



ნახ. 5.12 გუნდური საკომუნიკაციო ქსელების ეფექტიანობა

გამომშვების ბოლო თვეებში, ტარდება „გამოსაცდელი“ დისკუსიები. ყოველი მონაწილე გამოთქვამს მის იდეებსა და მოსაზრებებს, შემდეგ კი გუნდი საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებს. თუმცა, გუნდები, რომლებიც რუტინულ ამოცანებს ასრულებენ, ინფორმაციის დამუშავებაზე გაცილებით უფრო ნაკლებ დროს ხარჯავენ და ამ შემთხვევაში უფრო ადეკვატურად წარმოგვიდგება ცენტრალიზებული სტრუქტურა. ასეთი ორგანიზაცია გულისხმობს, რომ მონაცემები გადაეცემა ხელმძღვანელს, რომელიც გადაწყვეტილებებს იღებს, ხოლო რიგით წევრებს უთავისუფლდებათ დრო ჩვეულებრივი დავალებების შესასრულებლად.

არაფორმალური საკომუნიკაციო არხები

კონუმიკაციის არაფორმალური არხები არანაირად არ არიან დაკავშირებული არც „დაკანონებულ“ არხებთან და არც ორგანიზაციის იერარქიულ სტრუქტურებთან. არაფორმალური ურთიერთობა თანაარსებობს ფორმალურთან, მაგრამ ის არაა დამოკიდებული იერარქიის დონეებზე და აერთიანებს ორგანიზაციის ყველა

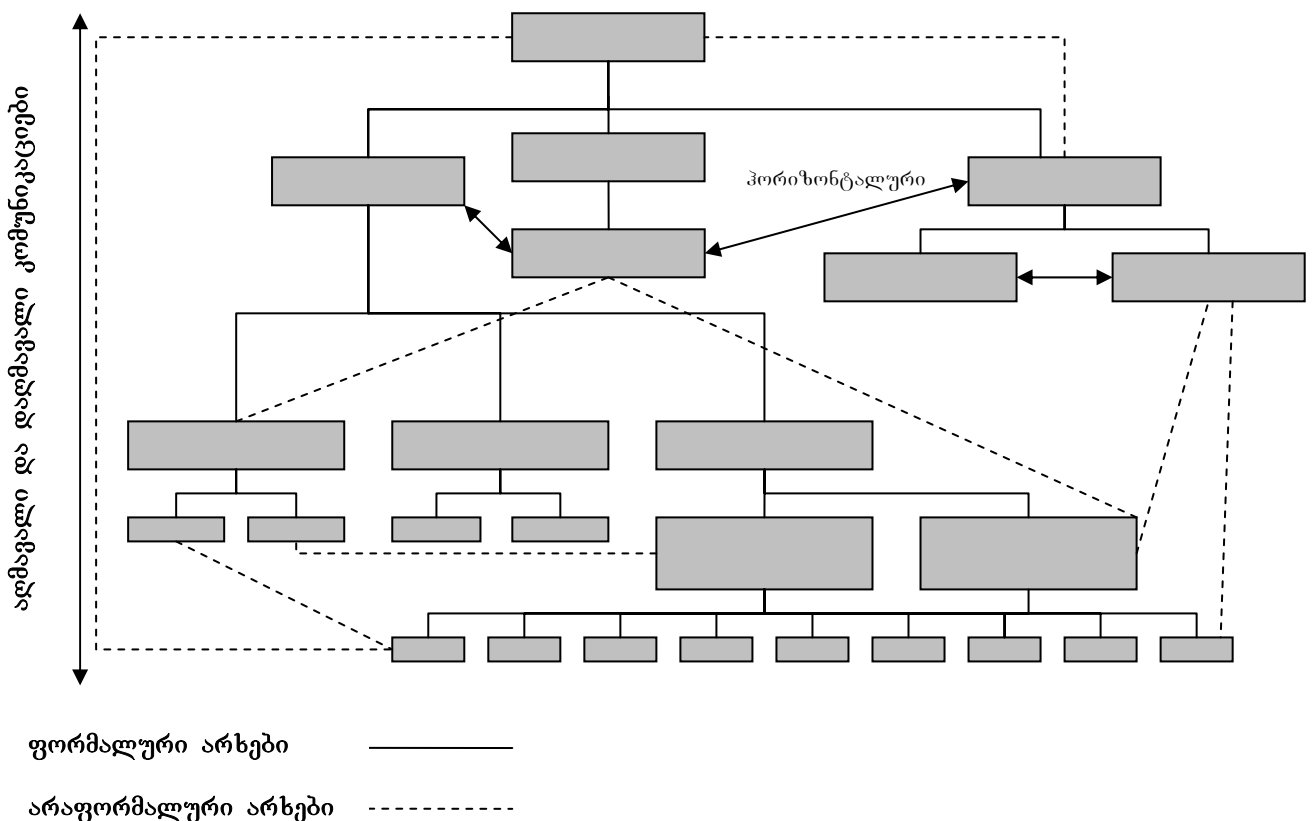
თანამშრომლებს. მაგალითად, ერთ-ერთი კომპანიის ხელმძღვანელმა, რომელიც შეიმუშავებს ონლაინ პროგრამულ უზრუნველყოფას პროფესიონალური ხასიათის მომსახურებისთვის კომუნიკაციის გასაუმჯობესებლად, გადაწყვიტა ჩაეტარებინა „დილის შეხვედრები“.

ასეთ შეხვედრებზე იკრიბება კომპანიის ყველა თანამშრომელი და თითოეულ მათგანს შეუძლია მოყვეს, თუ რა მოხდა მნიშვნელოვანი გასულ სამუშაო დღეს. შეხვედრებზე არ არის სკამები და ამიტომ ისინი თავისუფლად, არაფორმალურად და სწრაფად ტარდება – ეს ინფორმაციის გაზიარებისა და გამხსნევის შესანიშნავი ხერხია. ერთ-ერთი კომპანიის აღმასრულებელმა დირექტორმა გასცა განკარგულება, რომ ფიგნეს-ცენტრით სარგებლობა შესძლებოდა ყველა თანამშრომელს და არა მხოლოდ უმაღლეს ხელმძღვანელობას.

ამას გარდა, ის რეგულარულად ნიშნავდა ერთობლივ საუბრებს და ლანჩებს, მენეჯერებისა და თანამშრომლებისთვის. არსებითად, ეს დირექტორი ქმნის ხელსაყრელ პირობებს არაფორმალური ურთიერთობისთვის და ამის შედეგად, მის ფირმაში საქმეები კარგად მიდის. ნახ. 5.13-ზე წარმოდგენილია ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაციების ნაკადები ორგანიზაციებში. აღსანიშნავია, რომ ფორმალური არხები შეიძლება იყოს პორიზონტალური და ვერტიკალური, შესასრულებელი ამოცანების ხასიათიდან და ძალაუფლების სტრუქტურიდან გამომდინარე.

როგორც წესი, ორგანიზაციებში არის ორი ტიპის არაფორმალური არხები: ე.წ. „გასეირნებითი მმართველობა“ და „საიდუმლო ტელეგრაფი“.

გასეირნებითი მმართველობა. გასეირნებითი (ხალხში გასვლის საფუძველზე) მმართველობა ფართოდ გახდა მენეჯმენტის ცნობილი მკვლევარების (პიტერსის, რ. უოტერმანის და ნ. ოსტინის) ბესტსელერების წყალობით.



ნახ. 5.13 კომუნიკაციის ფორმალური და არაფორმალური არხები

ამ წიგნებში მოთხრობილია იმ ხელმძღვანელების შესახებ, რომლებსაც ურჩევნიათ მიიღონ ინფორმაცია კომპანიების ცხოვრების შესახებ, მხოლოდ

თანამშრომლებთან საუბრიდან. ურთიერთობის ეს ხერხი შეიძლება გამოიყენონ ყველა დონის მენეჯერებმა. რიგით თანამშრომლებთან ლაპარაკი ქმნის ნიადაგს პოზიტიური ურთიერთობებისთვის, მენეჯერი „პირველი პირიდან“ იგებს იმის შესახებ, თუ როგორ მუშაობს ესა თუ ის განყოფილება, ქვედანაყოფი თუ ორგანიზაცია, მთლიანად.

მაგალითად, კომპანიის ერთ-ერთ პრეზიდენტს ჩვევად ჰქონდა კომპანიის რეგიონალური ორგანიზაციების მონახულება. იმის ნაცვლად, რომ დაენიშნა ოფიციალური შეხვედრა განყოფილების დირექტორთან, ის მიდიოდა ინკოგნიტოდ და ესაუბრებოდა თანამშრომლებს. ნებისმიერ ორგანიზაციაში, „გასეირნებითი“ მმართველობა ხელს უწყობს როგორც აღმავალი, ასევე დაღმავალი კომუნიკაციების განვითარებას. მენეჯერებს შესაძლებლობა ეძლევათ გააცნონ თანამშრომლებს მათი იდეები და ფასეულობები და გაიგონ იმ პრობლემების შესახებ, რომლებიც მათ თანამშრომლებს აწუხებთ.

მენეჯერი, რომელსაც არ შესწევს გასეირნებითი მმართველობის უნარი, გრძნობს გაუცხოებასა და იზოლირებულობას, მისი თანამშრომლებისგან. მაგალითად, ერთ-ერთი ფირმის პრეზიდენტი, რომელიც საკომუნიკაციო და სატელევიზიო აპარატურას უშვებს, ცდილობდა თავიდან აერიდებინა თანამშრომლებთან პირადად ურთიერთობა. ის მართავდა, ასე ვთქვათ, მისი თანამდებობის სიმაღლიდან. მისმა ერთ-ერთმა მენეჯერმა თქვა: არ ვიცი, რამდენჯერ ვთხოვე პრეზიდენტს ლაბორატორიაში მოსვლა, მაგრამ ის მაინც არ გამოდიოდა თავისი კაბინეტიდან. ადამიანები მას პრაქტიკულად არც ხედავდნენ. მმართველობის ასეთი ფორმალური სტილი ერთ-ერთი ის მიზეზი იყო, რომელმაც ეს კომპანია ბანკროტობამდე მიიყვანა.

„საიდუმლო ტელეგრაფი“. „საიდუმლო ტელეგრაფს“ ორგანიზაციის არაფორმალურ საკომუნიკაციო ქსელს უწოდებენ, რომელიც აერთიანებს მის ყველა წევრს, ქვედა დონის ყველა მიმართულებით. „საიდუმლო ტელეგრაფი“ არსებობს ყველგან და ყოველთვის. თუ ორგანიზაციაში ფორმალური არხები დაკეტილია, ის ურთიერთობის დომინანტური პრინციპის სახეს იძენს. თუმცა, ამ შემთხვევაში, მას უდავოდ სარგებლობა მოაქვს, რადგანაც მისი მეშვეობით ვრცელდება ინფორმაცია, რომელიც სიტუაციის უფრო ადეკვატურ აღქმას უწყობს ხელს. ჭორები თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს შეავსონ საინფორმაციო ვაკუუმი, დააზუსტონ ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებები.

„ტელეგრაფი“ იმ პერიოდებში აქტიურდება, როდესაც ხდება ცვლილებები, იგრძნობა ადგზნება, წუხილი, ან როდესაც უარესდება ეკონომიკური სიტუაცია. მაგალითად, როდესაც ერთ-ერთი საავტომობილო დეტალის მიმწოდებელი კომპანია შეეჯახა “ფორდს” და “ჯენერალ მოტორს“-ის კორპორაციებს, პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით. საწარმოო საამქროებში გავრცელდა ჭორები იმის შესახებ, რომ შესაძლებელია მისი დახურვა.

თავდაპირველად ფირმაში ჭორების სახით ვრცელდებოდა ინფორმაცია ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილების შესახებ, გაუმჯობესებინათ პროდუქციის ხარისხი: სტატისტიკური კონტროლის, ანაზღაურების ახალი სისტემების დანერგვით, გერმანული მანქანა-დანადგარების გამოყენებით. ისინი გადაწყვეტილებების გამოცხადებამდე რამდენიმე დღით ადრე გაჩნდა და უმთავრესად, დადასტურდა.

გამოკვლევები უჩვენებს, რომ „საიდუმლო ტელეგრაფის“ ეფექტიანობა მხოლოდ რამდენიმე ადამიანზეა დამოკიდებული. ნახ. 5.14-ზე წარმოდგენილია მისი ორი ყველაზე გავრცელებული სქემა. მარტივი ჯაჭვის შემთხვევაში ერთი ადამიანი ატყობინებს ახალ ამბებს ბევრ სხვას, კლასტერულ ჯაჭვში ინფორმაციას რამდენიმე პირი ავრცელებს. რაც უფრო ნაკლებია გადამცემი რგოლების რაოდენობა, მით უფრო ზუსტია ინფორმაცია. ამ რგოლების რიცხვის გაზრდასთან ერთად „საიდუმლო ტელეგრაფი“ გაფუჭებულ ტელეფონად გადაიქცევა.

გასაოცარია, მაგრამ „საიდუმლო ტელეგრაფით“ გადაცემული ინფორმაცია გამოირჩევა საიმედოობით და, როგორც წესი, უკავშირდება საორგანიზაციო პრობლემებს. გადაცემული ინფორმაციის დაახლოებით 80% ასე თუ ისე დაკავშირებულია ბიზნესთან და როგორც წესი, არაფერი საერთო არა აქვს ჭორებთან. მეტიც, მონაცემების 70% - 90% დასტურდება. ბევრ მენეჯერს უარყოფითი დამოკიდებულება აქვს „საიდუმლო ტელეგრაფთან“ და სიამოვნებით მოიშორებდა მას თავიდან. მათ მიაჩნიათ, რომ ამ გზით ვრცელდება ცრუ, ბოროტგანზრახული და მავნე ინფორმაცია.

როგორც წესი, ისინი ცდებიან. მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, რომ ექვსი მნიშვნელოვანი შეტყობინებიდან თითქმის ხუთი, ამა თუ იმ ხარისხით, ვრცელდება „საიდუმლო ტელეგრაფით“, ოფიციალური არხების გვერდის ავლით. მრეწველობის სხვადასხვა დარგებში მომუშავე 22 ათასი მუშის გამოკითხვამ უჩვენა, რომ მათი 55%, ინფორმაციის ძირითად ნაწილს სწორედ „საიდუმლო ტელეგრაფის“ მეშვეობით იღებს. შორსმჭვრეტელი მენეჯერები მშვენივრად ერკვევიან კომუნიკაციის ამ არხის ყველა წვრილმანში. მათ იციან, ვინ ვისთანაა დაკავშირებული, მომუშავეთაგან ვინ ასრულებს წამყვან როლს ინფორმაციის გავრცელებაში. ყველა შემთხვევაში, განსაკუთრებით კრიზისულ მომენტებში, კომუნიკაციის მართვა გონივრულად უნდა მოხდეს, რათა „საიდუმლო ტელეგრაფი“ ინფორმაციის ერთადერთ წყაროდ არ იქცეს.

კომუნიკაციები ახალ სამუშაო ადგილზე

დღეისათვის საუკეთესო ორგანიზაციების მენეჯერები დიდ ძალისხმევას ხარჯავენ ღია და გულწრფელი კომუნიკაციისთვის, ყველა მიმართულებით. ამით ისინი ცდილობენ შექმნან მათ ორგანიზაციებში ნდობის ატმოსფერო, სტიმული მისცენ სწავლებას და პრობლემების გადაჭრას. ზემოთ ჩამოთვლილი იდეებისა და მიდგომების გარდა, ახალ სამუშაო ადგილებზე გამოიყენება ღია კომუნიკაციები, დიალოგი, უკუკავშირი და სწავლება.

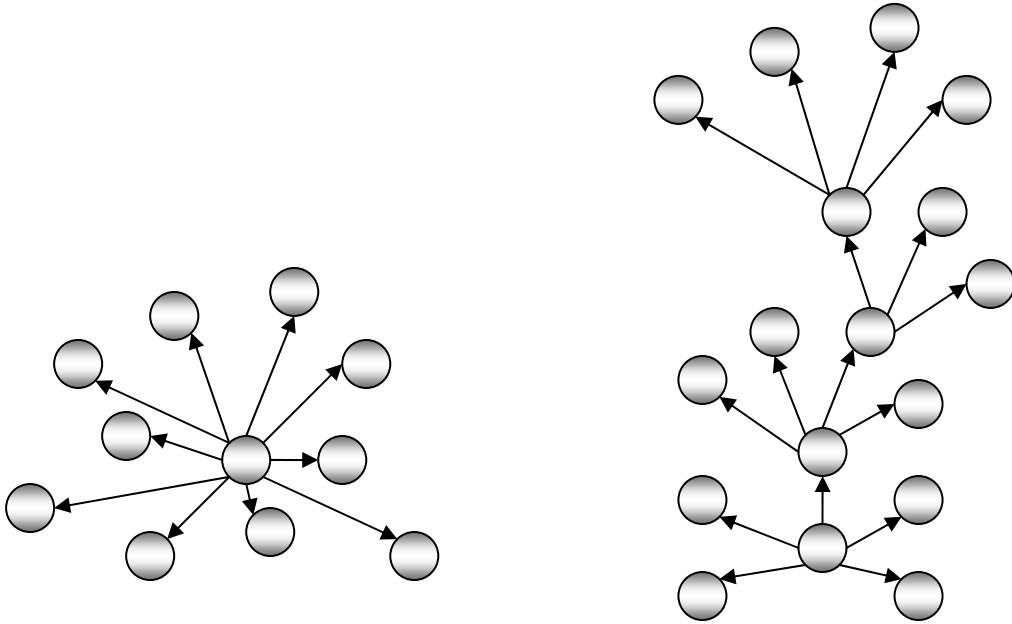
ღია კომუნიკაციები

ტერმინი „ღია კომუნიკაციები“ ეყრდნობა უკანასკნელი წლების ტენდენციას, რომელიც ასახავს მენეჯერების გაძლიერებულ ყურადღებას თანამშრომლებისთვის უფლებამოსილების გადაცემის, ნდობის, მიმხრობის და თანამშრომლობის განვითარების მიზნით. ღია კომუნიკაცია გულისხმობს ყველა ტიპის ინფორმაციის გაცვლას ორგანიზაციის ყველა სტრუქტურულ ერთეულში – როგორც ფუნქციონალურ განყოფილებებში, ასევე იერარქიულ დონეებს შორის.

ბევრი კომპანია, თავინთ ფინანსურ დოკუმენტებს ხელმისაწვდომს ხდიან ყველა დონის თანამშრომლებისათვის, რათა თანამშრომლებისთვის გასაგები იყოს, თუ რატომ მუშაობს ფირმა ისე, როგორც მუშაობს. სატვირთო მისაბმელების ერთ-ერთი უმსხვილესი მწარმოებელის აშშ-ში ყველა თანამშრომელი გადის ბიზნეს-ტრენინგის კურსს. პირდაპირ წარმოებაში იმართება რეგულარული შეკრებები, რომლებიც ეძღვნება ფირმის ფინანსური მდგომარეობის განხილვას. AES Corporation-ი (ელექტროენერჯის მწარმოებელი) მის თანამშრომლებს ფინანსური ინფორმაციის ისეთ მოცულობით აწვდის, რომ საჭირო გახდა მათი ე.წ. „ინსაიდერების“ კატეგორიაში გადაყვანა (პირები, რომლებიც სამსახურებრივი მდგომარეობის შესაბამისად ფლობენ კონფიდენციალურ ინფორმაციას ფირმის საქმიანობის შესახებ).

ღია კომუნიკაციები ეწინააღმდეგება ტრადიციულ დაღმავალ ნაკადს, როდესაც ხელმძღვანელობა „ჩაუშვებს“ ხელქვეითებთან არასრულ ინფორმაციას. იერარქიის დონეებსა და ფუნქციონალურ განყოფილებებს შორის ტრადიციული

საინფორმაციო საზღვრების – ამ პოტენციური კომუნიკაციის ბარიერების – მოშორებით, ორგანიზაცია შესაძლებლობას იძენს ისარგებლოს მისი ყველა თანამშრომლის იდეებით. როდესაც იდეები ცირკულირებს მხოლოდ მენეჯერების ვიწრო წრეში, ორგანიზაციაში არ ხდება არც ეფექტიანი სწავლება და არც ცვლილებები. ასევე არ ყალიბდება ურთიერთდამოკიდებულებათა ქსელიც, რომლის წყალობით ფირმები წარმატებას აღწევენ თანამედროვე პირობებში. უფრო მეტი ადამიანების, მოსაზრებების უფრო ფართო სპექტრის მოზიდვა სასარგებლოა ორგანიზაციის კომუნიკაციისთვის.



ჭორების ჯაჭვი
(ერთი თანამშრომელი აწვდის ინფორმაციას ბევრს)

კლასტერის ჯაჭვი
(რამოდენიმე ადამიანი გადასცემს ინფორმაციას სხვებს)

ნახ. 5.14 „საიდუმლო ტელეგრაფის“ სხვადასხვა სქემები

საორგანიზაციო კომუნიკაციების მართვა

აქამდე არაფერი გვითქვამს კომუნიკაციის ბარიერებისა და მათი გადალახვის ხერხებზე. ყველა ბარიერი შეიძლება 2 ჯგუფად დაიყოს: ბარიერები, რომლებიც ინდივიდუალურ დონეზე არსებობს და რომლებიც საორგანიზაციო დონემდე აღიან. ჯერ განვიხილოთ ბარიერები, შემდეგ კი მათი აღმოფხვრის მეთოდები (ცხრილი 5.3).

საკომუნიკაციო ბარიერები

საკომუნიკაციო ბარიერების წყარო შეიძლება იყოს როგორც ინდივიდი, ასევე მთელი ორგანიზაციაც.

ინდივიდუალური ბარიერები. ჯერ ერთი, არსებობს ბარიერები ადამიანებს შორის ურთიერთობაში. ისინი შეიძლება წარმოიშვას აღქმის ტიპების განსხვავებებთან დაკავშირებით. მაგალითად, თუ ადამიანი ხალხს ჯგუფებად (კლასებად) ყოფს, მისი აზრის შეცვლა ძნელი იქნება, თუ ის მტკიცედ განსაზღვრავს თავის პოზიციას ჯერ კიდევ დისკუსიის დაწყებამდე,

კომუნიკაციებში წარმატების მიღწევის შესაძლებლობები მკვეთრად მცირდება. მეტიც, სხვადასხვა წარსულის ან ცოდნის დონის მქონე ადამიანები, როგორც წესი, ერთი და იმავე ინფორმაციის ინტერპრეტაციას სხვადასხვანაირად ახდენენ.

ცხრილი 5.3

საკომუნიკაციო ბარიერები და მათი გადალახვის ხერხები

ბარიერები	როგორ გადავლახოთ
ინდივიდუალური	
ბარიერები ადამიანებს შორის	აქტიური მოსმენა
ინფორმაციის გადაცემის არხები და საშუალებები	ადეკვატური არხის შერჩევა
სემანტიკა	თანამოსაუბრის შეხედულებების ცოდნა
საინფორმაციო სიგნალების შეუსაბამობა	გასეირნებითი მართვა
საორგანიზაციო	
განსხვავება ძალაუფლების სტატუსსა და მოცულობას შორის	ნდობის, დიალოგის ატმოსფეროს შექმნა
განყოფილებების მოთხოვნილებები და მიზნები	ფორმალური არხების განვითარება და გამოყენება
ფორმალური არხების დეფიციტი	მრავალრიცხოვანი ფორმალური და არა ფორმალური არხების გამოყენების სტიმულირება
საკომუნიკაციო ქსელის შეუსაბამობა სამუშაო ამოცანებთან	ორგანიზაციის ან ჯგუფის სტრუქტურის შეცვლა კომუნიკაციების მოთხოვნილებებისადმი შესაბამისობისათვის
არასაკმარისი კოორდინაცია	უკუკავშირი და სწავლება

მეორე, პრობლემა შეიძლება მდგომარეობდეს საკომუნიკაციო არხის ან საშუალების არასწორად შერჩევაში. მაგ., როცა შეტყობინებას ემოციური შეფერილობა აქვს, მიზანშეწონილია მისი პირადად, შეხვედრისას, და არა წერილით გადაცემა. წერილობით უფრო რუტინული შეტყობინებების გადაცემა სჯობს, მაგრამ ისინი საკმარისად სწრაფ უკუკავშირს არ უზრუნველყოფს. ამასთან, წერილობითი შეტყობინებების გამოყენება მიზანშეწონილი არ არის ბევრი საინფორმაციო სიგნალების გადასაცემად.

მესამე, საკომუნიკაციო სიძნელებები ხშირად სემანტიკურ განსხვავებებს უკავშირდება. სემანტიკა – სიტყვების მნიშვნელობა და კონტექსტია, რომელშიც ისინი გამოიყენება. მაგ., სიტყვა “ეფექტიანობა” ფაბრიკის დირექტორისთვის შეიძლება ნიშნავდეს წარმოების მაღალი მოცულობების მიღწევას, ადამიანური რესურსების სპეციალისტისთვის კი – მომუშავეთა დაკმაყოფილებას. ინგლისურში ბევრ სრულიად ჩვეულებრივ სიტყვას 28 სხვადასხვა მნიშვნელობა აქვს. ენობრივი ბარიერი თანამედროვე ორგანიზაციების ერთ-ერთი რეალია ხდება. მაგ., ემერვილში, კალიფორნიის შტატი, პურის საცხობ დირექტორს მოუხდა თარჯიმნები დაექირავებინა მუშებთან უფრო ეფექტურად ურთიერთობისათვის, რადგან მათი უმეტესობა მექსიკიდან, ლაოსიდან, ჩინეთიდან, პერუდან, კამბოჯიდან, იემენიდან და ვიეტნამიდან იყო.

მეოთხე, ინფორმაციის მიმღებმა შეიძლება არასწორად გაიგოს ნათქვამი, საინფორმაციო სიგნალების შეუსაბამობის შემთხვევაში, როცა იგი ერთს ლაპარაკობს და არავერბალური შეტყობინებით სხვა რამეს ანიშნებს. თუ ადამიანის სახის გამომეტყველება მის სიტყვებს არ შეესაბამება, კომუნიკაციაში “ხმაური” და გაურკვეველობა იქნება. ინტონაცია, უესტები, მოქმედებები – ეს ყველაფერი არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს ხმამაღლა ნათქვამს.

საორგანიზაციო ბარიერები. კომუნიკაციის საორგანიზაციო ბარიერები უკავშირდება მთლიანობაში ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელ ფაქტორებს. უპირველეს ყოვლისა, ეს ძალაუფლების სხვადასხვა სტატუსისა და მოცულობის პრობლემაა. მაგალითად, ჩვეულებრივი თანამშრომელი რომ ყოფილიყავით, ეტყოდით მენეჯერს რაიმე პრობლემის შესახებ, თუ თქვენი მიმართვა თქვენი

მუშაობის შესახებ ხელმძღვანელს უარყოფით აზრს შეუქმნიდა? მეორეს მხრივ, ძალაუფლებით აღჭურვილი მენეჯერები რიგით თანამშრომლებს ხშირად სერიოზული აზრებისა და ქმედებების უნარის არმქონე ინდივიდებად აღიქვამენ.

კომუნიკაციებზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს განსხვავებები განყოფილებების მიზნებსა და მოთხოვნილებებს შორის. ყველას თავისი პრობლემები აქვს. საწარმოო განყოფილებისთვის მთავარი – მწარმოებლობის მაჩვენებლებია, მისი თანამშრომლები საკმაოდ შორს არიან მარკეტინგის სამსახურის თანამშრომლების ინტერესებისგან.

კომუნიკაციების ეფექტიანობაზე უარყოფით გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში ფორმალური არსების არარსებობა. კომპანიაში ყოველთვის უნდა იყოს მიმდინარე სიტუაციისთვის ადეკვატური აღმაშენებელი, დადამკვეთი და პრობლემატური კომუნიკაციების სხვადასხვა ფორმები: თანამშრომელთა გამოკითხვები, ღია კარის პოლიტიკა, საინფორმაციო წერილები, ჩანაწერები, სპეციალური გუნდები, სპეციალური “დამაკავშირებელი” თანამდებობებიც კი. ფორმალური არსების არარსებობა ორგანიზაციაში კომუნიკაციების არარსებობას ნიშნავს.

მეოთხე პრობლემა ისაა, რომ საკომუნიკაციო ნაკადები შეიძლება არ შეესაბამებოდეს გუნდის ან მთელი ორგანიზაციის ამოცანებს. თუ არასტანდარტული ამოცანების შესრულებისას კომუნიკაციების ცენტრალიზებული სტრუქტურა გამოიყენება, თანამშრომლებს შორის ნამდვილად არ იქნება ინფორმაციის საკმარისი

გაცვლა. ორგანიზაცია, განყოფილება ან გუნდი მაქსიმალურად ეფექტიანია მხოლოდ მაშინ, როცა მომუშავეთა შორის კომუნიკაციების მოცულობა დასახულ ამოცანას შეესაბამება.

უკანასკნელი დაბრკოლება – არასაკმარისი კოორდინაციაა, როცა ორგანიზაციის სხვადასხვა ნაწილები დაცალკევებულია, არ იციან ან არ ესმით, სხვები რას აკეთებენ. ასეთი სიტუაცია იქმნება, როცა ტოპ-მენეჯმენტი იზოლირებულია ქვედა დონეებისგან, ან როცა ორგანიზაციის განყოფილებების ან ქვედანაყოფების მუშაობა ცუდად კოორდინირდება, ისე რომ მომუშავეებმა არ იციან, როგორ ფუნქციონირებს სისტემა მთლიანობაში.

საკომუნიკაციო ბარიერების გადალახვა

მენეჯმენტმა ისეთი საკომუნიკაციო სტრუქტურა უნდა შექმნას, რომელიც სტიმულს მისცემს დადებით, ეფექტიან კომუნიკაციებს, რაც ინდივიდუალურ უნარ-ჩვევებსაც მოითხოვს და საორგანიზაციო მოქმედებებსაც.

ინდივიდუალური უნარ-ჩვევები. ყველაზე მნიშვნელოვანი ინდივიდუალური საკომუნიკაციო უნარ-ჩვევა მოსმენის უნარია. აქტიურად მოსმენა ნიშნავს დაუსვათ თანამოსაუბრეს კითხვები, გამოხატოთ დაინტერესება და დროდადრო მოახდინოთ მისი ნათქვამის პერეფრაზირება იმაში დასარწმუნებლად, რომ თქვენ სწორად გესმით მისი. აქტიურად მოსმენა ნიშნავს შეტყობინების გამშვებთან უკუკავშირის უზრუნველყოფას.

მეორე, - შეტყობინების გადასაცემად აუცილებელია ადეკვატური არსების შერჩევა. რთული შეტყობინებისთვის საჭიროა ტევადი საკომუნიკაციო არხი (ტელეფონი, პირადი საუბარი). რუტინული გზავნილები და მონაცემები ჩანაწერების, წერილების სახით ან ელ-ფოსტით შეიძლება გადაიცემოდეს, რადგან ეს ამცირებს იმის რისკს, რომ შეტყობინებას კარგად ვერ გაიგებენ.

მესამე, გამგზავნიც და მიმღებიც უნდა ცდილობდნენ ერთმანეთის თვალსაზრისი გაიგონ. ინფორმაციის მიღებისას მენეჯერებმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გამოავლინონ, რაც საშუალებას მისცემს გაარკვიონ, რამდენად მიკერძოებულია თანამოსაუბრე, დაახუსტოს თუ რამე სწორი არ არის, შეასწოროს

თავისი შეტყობინება. როდესაც სწორად ვაფასებთ თანამოსაუბრეთა შეხედულებებს, უფრო ზუსტად ვიგებთ გადმოცემული სიტყვების სემანტიკურ აზრს, შეგროვებებს, და, საერთოდ, უფრო ობიექტურად ვუდგებით მათ.

და, ბოლოს, გასეირნებითი მართვა. მენეჯერმა დროდადრო უნდა დატოვოს თავისი ოფისი და დამოუკიდებლად შეამოწმოს საკომუნიკაციო არხების მდგომარეობა ფირმაში. როცა იგი ყველაფერს თავისი თვალთ ხედავს, ადამიანებს ხვდება, მას გაცილებით უფრო სრული წარმოდგენა ექმნება ორგანიზაციაზე და უზრუნველდება საშუალება, პირადად მიიტანოს თანამშრომლებამდე მნიშვნელოვანი იდეები და ფასეულობები.

საორგანიზაციო ქმედებები. ნდობისა და გულდია ატმოსფერო ორგანიზაციაში ადამიანებს ერთმანეთთან გულწრფელი ურთიერთობისკენ უბიძგებს, როდესაც თანამშრომლები მოურიდებლად გადასცემენ ზემოთ როგორც კარგ, ისე ცუდ სიახლეებს. ასეთი ატმოსფეროს და დიალოგის შესაქმნელად საჭიროა ძალისხმევა მოუშავეთა პიროვნებათშორის ურთიერთობის თვისებების გასანვითარებლად.

მეორე, მენეჯერები ვალდებულნი არიან შექმნან და გამოიყენონ კომუნიკაციის ფორმალური არხები, თანაც ყველა მიმართულებით. კომპანიაში *Scandinavian Design* თანამშრომლებთან საკონტაქტოდ ორი სხვადასხვა სახის საინფორმაციო წერილი გამოიყენება. ქარხანაში, რომელიც *General Motors*-ს ეკუთვნის, თანამშრომლებისთვის ხელმისაწვდომია მთელი ინფორმაცია ქარხნის შესახებ: ფინანსური მონაცემები, სამომავლო გეგმები, ხარისხის შეფასებები, საქმიანობის მაჩვენებლები. ბევრ ქარხანაში არსებობს სპეციალური დაფა ჩანაწერებისთვის სახელწოდებით “მე იდეა მაქვს”. სხვა მეთოდების გამოყენებაც შეიძლება: მისამართებზე ინფორმაციის დაგზავნა, განცხადებების დაფა, გამოკითხვები.

მესამე, მენეჯერებმა სტიმული უნდა მისცენ კომუნიკაციის მრავალი ფორმალური თუ არაფორმალური არხის ერთდროულ გამოყენებას. ასეთი არხების რიცხვს მიეკუთვნება წერილობითი ღირეპტივები, პირისპირ დისკუსიები, “ხალხში გასვლები”, და “საიდუმლო ტელეგრაფი”. მაგალითად, იმავე ქარხანაში ყოველ თვე გამოდის გაზეთი, მენეჯერები რეგულარულად აწყობენ შეხვედრებს სამუშაო გუნდებთან, ახალი ამბების გადასაცემად გამოიყენება ელექტრული დისკლეი კაფეტერიაში. შეტყობინებების ერთდროულად რამდენიმე არხით გაგზავნა ზრდის მათი მიღებისა და სწორად გაგების ალბათობას.

მეოთხე, ორგანიზაციის სტრუქტურა უნდა შეესაბამებოდეს კომუნიკაციის მოთხოვნილებებს. მაგალითად, ზოგიერთ ქარხანაში ფუნქციონირებს სპეციალური საკომუნიკაციო გუნდი (როგორც საორგანიზაციო სტრუქტურის ნაწილი). მის შემადგენლობაში ყველა განყოფილების წარმომადგენლები შედიან. გუნდი კომპანიის ყველაზე სასწრაფო საქმეებით არის დაკავებული, იგი მოწოდებულია დაეხმაროს მენეჯერებს პრობლემების შეფასების საქმეში, არა მარტო თავიანთი განყოფილებების ინტერესების ფარგლებში. პრობლემების გადასაჭრელად გუნდი იწვევს ყველას, ვისაც დახმარება შეუძლია. თუ ორგანიზაციაში კომუნიკაციის პორიზონტალური არხების დეფიციტია, მასში შეიძლება შეიქმნას ასეთი გუნდები, სპეციალური ჯგუფები, პროექტის მენეჯერების თანამდებობები, მატრიცული სტრუქტურები. საორგანიზაციო სტრუქტურა, გარდა ყველაფრისა, უნდა ასახავდეს ინფორმაციის მოთხოვნილებასაც. თუ განყოფილება ან გუნდი რთულ არასტანდარტულ ამოცანებს ასრულებს, აუცილებელია სტრუქტურების დეცენტრალიზაცია, რის შედეგადაც დისკუსიები უფრო ინტენსიური ხდება, შესაძლებელია თანამშრომლების ჩაბმა მართვის პროცესში. კოორდინაციის არაადეკვატურობის პრობლემების გადალახვას ხელს უწყობს ორგანიზაციაში უკუკავშირის და სწავლების სისტემის დანერგვა.

თავი 6. გუნდური მუშაობა

ამ თავში ჩვენ განვსაზღვრავთ “გუნდის” ცნებას და მოგიტხრობთ მრავალი კონცეფციის შესახებ, რომლებიც ასახავს გუნდის მოდელის ეფექტიანობას.

გუნდის განმარტება

გუნდი – ეს არის ორი ან მეტი ინდივიდის ჯგუფი, რომლებიც გარკვეული მიზნების მისაღწევად ახდენენ თავიანთი ქმედებების და შრომითი ძალისხმევის კოორდინირებას. ჩვენს განსაზღვრაში სამი საკვანძო კომპონენტია.

ჯერ ერთი, გუნდის შესაქმნელად საჭიროა ორი ადამიანი მაინც. ხანდახან ორგანიზაციებში საკმაოდ დიდი გუნდები იქმნება, მაგრამ მათი რიცხვი, როგორც წესი, 15 ადამიანს არ აღემატება.

მეორე, გუნდის წევრები რეგულარულად ურთიერთქმედებენ ერთმანეთთან. მესამე, გუნდის წევრების შრომა მიმართულია გარკვეული მიზნის მიღწევისკენ, იქნება ეს ჯიბის ახალი კომპიუტერის შემუშავება, მანქანის აწყობა თუ სახელმძღვანელოს დაწერა.

მაგალითად, სტუდენტები ხშირად ერთიანდებიან მეცადინეობისას გუნდებად სხვადასხვა დავალებების შესასრულებლად. ასეთ შემთხვევაში მათი მიზანი დავალების შესრულება და კარგი ნიშნების მიღებაა.

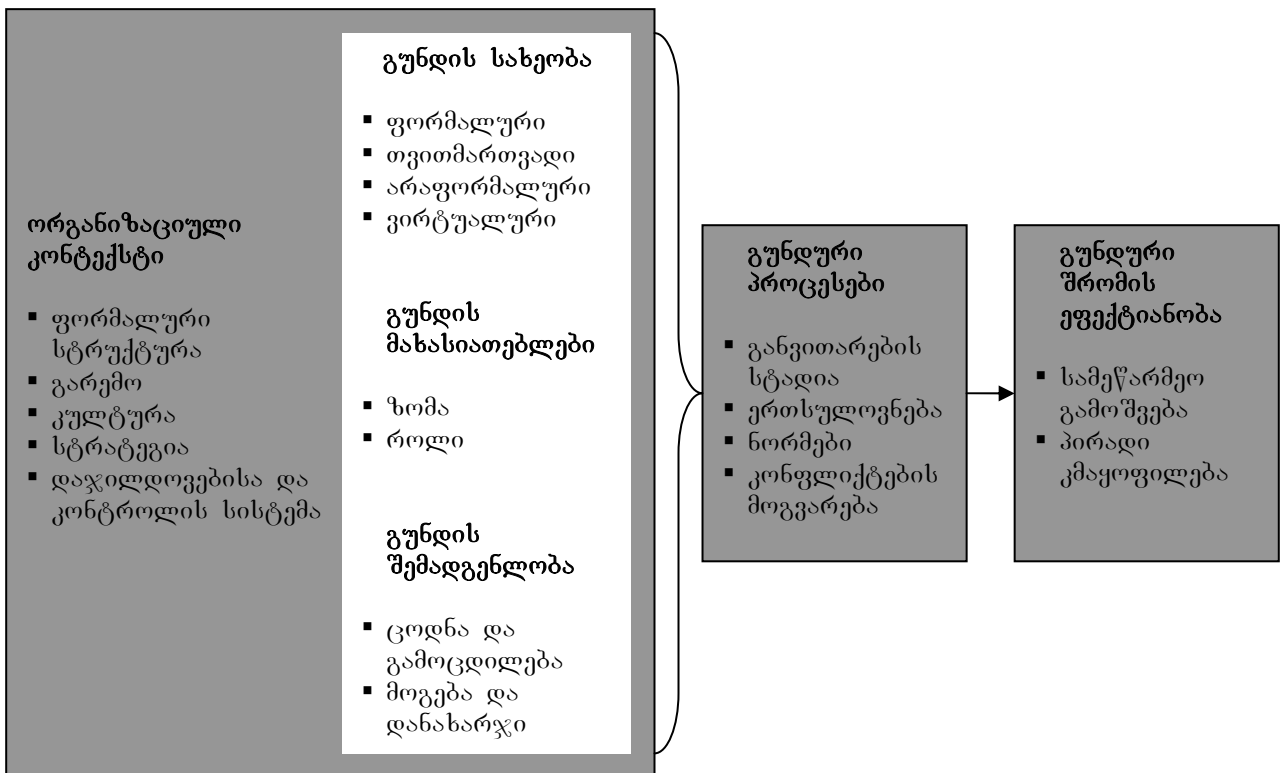
გუნდი ადამიანების ჯგუფია, მაგრამ ეს ორი ცნება ერთმანეთს ვერ შეცვლის. დამჭირავებელმა, მასწავლებელმა, მწვრთნელმა შეიძლება შეკრიბოს ადამიანები ჯგუფად, მაგრამ გუნდი ვერ შეკრას. გუნდის კონცეფცია გულისხმობს, მისი ყველა წევრი ერთიანი მისიის მიმდევარია და კოლექტიურად აგებს პასუხს. გუნდებსა და ჯგუფებს შორის ძირითადი განსხვავებები ჩამოთვლილია ცხრილში 6.1. მოგიტხრობთ პატ სამიტზე, - ტენესის შტატის ქალთა კალათბურთის გუნდის მწვრთნელზე. პატი მეორე ადგილზეა ეროვნული სტუდენტური სპორტული ასოციაციის (როგორც ვაუთა, ისე ქალთა) ყველა მწვრთნელს შორის მოგებათა რაოდენობით. ის ცდილობს, არ ჰქონდეს “ვარსკვლავების” იმედი, როგორც ბევრს; მას შესანიშნავი გუნდების შექმნის ნიჭი აქვს. ყოველ ახალ მოთამაშეს პ. სამიტი ეუბნება: “შენ უნდა მიატოვო შენი “მე” გუნდის გამარჯვებისთვის. ამ პრინციპის შეთვისებას მოთამაშეები უკვე იმ მომენტიდან იწყებენ, როცა მათ ჯერ კიდევ გასინჯვაზე იწვევენ; გუნდის “ვეტერანები,” როგორც წესი, ახალბედებს გუნდურ სულს უნერგავენ, მწვრთელთან ერთად. საერთოდ, სპორტის სამყაროში მრავალია გუნდური მუშაობის წარმატების მაგალითი. ერთმა მენეჯერმა ამ საქმის ოსტატობა მსოფლიოს გარშემო იალქნიანი რეგატის დროს ისწავლა (იხ. ჩანართი “მენეჯმენტის ოსტატები”).

გუნდური მუშაობის ეფექტურობის მოდელი

ზოგიერთი ფაქტორი, რომელიც დაკავშირებულია გუნდური მუშაობის ეფექტურობასთან, წარმოდგენილია ნახ. 6.1-ზე. გუნდის შრომის ეფექტურობა განისაზღვრება ორი შედეგის მიხედვით: პროდუქციის გამოშვებით და პირადი დაკმაყოფილებით. დაკმაყოფილება გულისხმობს გუნდის უნარს – დააკმაყოფილოს მისი წევრების ინდივიდუალური მოთხოვნები, აქედან კი მათში გუნდური შრომისკენ მისწრაფების და გუნდის ინტერესების დაცვის შენარჩუნების უნარს. გამოშვებული პროდუქცია არის გუნდური მუშაობის შედეგების რაოდენობა და ხარისხი და მათი შესაბამისობა ადრე დადგენილ მიზნებთან.

ჯგუფი	გუნდი
ჰყავს ძლიერი ლიდერი, რომელსაც ნიშნავენ	ლიდერის როლი ერთი წევრიდან მეორეზე გადადის
ინდივიდუალური დაქვემდებარება	ინდივიდუალური და ურთიერთდაქვემდებარება (ყველა ყველას ემორჩილება)
მიზანი – იგივეა, რაც ორგანიზაციის	სპეციფიური ხედვა ან მიზანი
გამოსვლა – ინდივიდუალური შრომის პროდუქტები	გამოსვლა – კოლექტიური შრომის პროდუქტები
შეხვედრები “აუცილებელი და საკმარისია”	შეხვედრებზე იმართება დროში შეუზღუდავი დისკუსიები და წყდება ყველა პრობლემა
ეფექტიანობა იზომება არაპირდაპირ ბიზნესზე გავლენის სახით (მაგალითად, ფინანსურ მაჩვენებლებზე)	ეფექტიანობა იზომება უშუალოდ კოლექტიური სამუშაოს შეფასების გზით
ჯგუფის ყოველ წევრს თავისი წრე ჰყავს, ურთიერთობისთვის, დამოუკიდებელ გადაწყვეტილებებს იღებს, ასრულებს განსაკუთრებულ სამუშაო დავალებებს.	კოლექტიური ურთიერთობა, ერთობლივი გადაწყვეტილებების მიღება და სამუშაო დავალებები

გუნდური მუშაობის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორებიდან პირველ ადგილზეა თვით ორგანიზაცია, ის კონტექსტი, რომელშიც ფუნქციონირებს გუნდი (სტრუქტურა, სტრატეგია, გარემო, კულტურა, შრომის ანაზღაურების სისტემა). მენეჯერები აყალიბებენ გუნდებს გარკვეული საორგანიზაციო კონტექსტის ფარგლებში. გუნდის მნიშვნელოვანი მახასიათებლებია მისი ტიპი, სტრუქტურა და შემადგენლობა. გუნდურ პროცესებზე და შრომის ეფექტიანობაზე დიდ გავლენას



ნახ. 6.1. გუნდური მუშაობის ეფექტურობის მოდელი

ახდენს ცოდნის და ჩვევების, დამოკიდებულებების (სქესობრივი, რასობრივი) მრავალფეროვნება. ზოგ სიტუაციაში მიზანშეწონილია ორგანიზაციის ფორმალური სტრუქტურის ფარგლებში მუდმივი გუნდის, სხვა შემთხვევაში – დროებითი გუნდის შექმნა – კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად. მნიშვნელოვანია გუნდის სიდიდე და მის წევრებს შორის როლების განაწილება, საერთოდ გუნდის შექმნის მიზანშეწონილების საკითხი. თუ პოტენციური ხარჯები სარგებელს ჭარბობს, შეიძლება დავალების შესრულება რომელიმე თანამშრომელს დაევალოს.

აღნიშნული მახასიათებლები უშუალოდ ახდენს გავლენას გუნდის შიგნით მიმდინარე პროცესებზე, რომლებიც თავის მხრივ განსაზღვრავს პროდუქციის გამოშვებას და გუნდის წევრების დაკმაყოფილების ხარისხს. ეფექტიანი გუნდური შრომა გულისხმობს გუნდის განვითარების სტადიების, მისი შინაგანი

შეკრულობის, ნორმების და კონფლიქტების მართვას (როგორც გუნდის წევრების, ისე მისი საქმიანობით დაინტერესებული გარე ლიდერების მიერ).

გუნდების ტიპები

ერთსა და იმავე ორგანიზაციაში სულ სხვადასხვა ტიპის გუნდები შეიძლება არსებობდეს. გუნდების კლასიფიკაციის ყველაზე მარტივი ხერხია მათი დაყოფა გუნდებად, რომლებიც იქმნება, როგორც ორგანიზაციის ფორმალური სტრუქტურის ნაწილი და გუნდებად, რომელთა მიზანია მისი წევრების მართვაში მონაწილეობის გაფართოება.

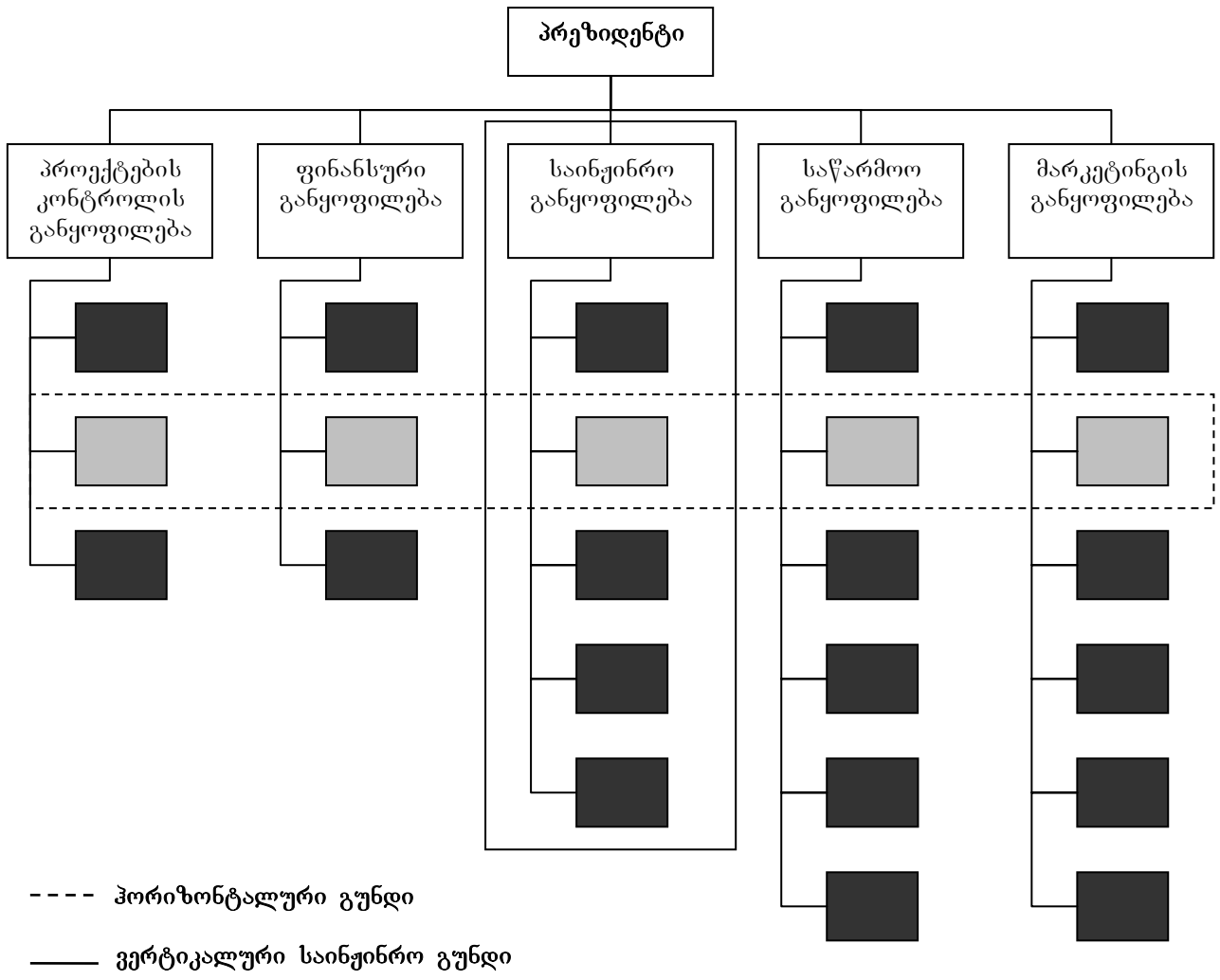
ფორმალური გუნდები

ფორმალური გუნდები იქმნება, როგორც კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის ნაწილი. განასხვავებენ ფორმალური გუნდების სამ სახესხვაობას: ჰორიზონტალური და ვერტიკალური ურთიერთკავშირებით (ნახ. 6.2) და სპეციალიზირებულ გუნდებს.

ვერტიკალური გუნდი. ვერტიკალური გუნდი შედგება მენეჯერის და მისი ფორმალური ხელქვეითებისგან. ასეთ გუნდს ფუნქციონალურსაც უწოდებენ. ზოგ შემთხვევაში იგი შეიძლება შეიცავდეს იერარქიის 3-4 დონეს ერთი ფუნქციონალური განყოფილების ფარგლებში. როგორც წესი, ვერტიკალურ გუნდში მთლიანად განყოფილება შედის. ვერტიკალური გუნდია მე-3 ცვლის გუნდი საავადმყოფოში. იგი შედგება მედლებისა და მორიგე ექიმისგან. ფინანსური ანალიზის, ხარისხის კონტროლის, კადრების განყოფილებები, ბუღალტერია – ყველა ფუნქციონალური გუნდია. თითოეული მათგანი იქმნება ორგანიზაციის გარკვეული მიზნების მისაღწევად მისი წევრების ერთობლივი ძალისხმევით და მათ შორის ურთიერთმოქმედების მეშვეობით.

ჰორიზონტალური გუნდი. ჰორიზონტალური გუნდი შედგება თითქმის ერთი და იმავე დონის თანამშრომლებისგან, ოღონდ სხვადასხვა განყოფილებებიდან. ისინი იკრიბებიან, იღებენ ამოცანას, მისი შესრულების შემდეგ კი შეუძლიათ დაუბრუნდნენ თავისი მუდმივი სამუშაო მოვალეობების შესრულებას. ჩვეულებრივ ჰორიზონტალური გუნდები ყალიბდება სპეციალური ჯგუფების ან კომიტეტების სახით.

სპეციალური ჯგუფი შედგება სხვადასხვა განყოფილებების თანამშრომლებისგან, რომელთაც ევალებათ გარკვეული მოქმედებების ერთობლივად შესრულება. მიზნის მიღწევის შემდეგ ჯგუფი იშლება. სპეციალური ჯგუფის მეორე სახელწოდებაა – ფუნქციათშორისი გუნდი. საწარმოო ფირმაში ასეთი გუნდები შეიძლება მუშაობდნენ ახალი პროდუქტის შექმნაზე.



ნახ. 6.2. ჰორიზონტალური და ვერტიკალური გუნდები ორგანიზაციაში

უნივერსიტეტში – ახალი სასწავლო კურსის შედგენაზე. ასეთ სამუშაოებში რამდენიმე განყოფილება მონაწილეობს ხოლმე. საჭიროა სხვადასხვა თვალსაზრისის გათვალისწინება, ამიტომ ჰორიზონტალური ჯგუფები ამისთვის ძალიან შესაფერისია. **კომიტეტი**, როგორც წესი, უფრო ხანგრძლივი წარმონაქმნია. იგი ხშირად საორგანიზაციო სტრუქტურის მუდმივი ნაწილი ხდება. კომიტეტის წევრობა თანამშრომლის არა იმდენად სამუშაო გამოცდილებით, რამდენადაც თანამდებობით განისაზღვრება. კომიტეტის წევრი უნდა იყოს ოფიციალური წარმომადგენლობითი პირი სპეციალური ჯგუფის წევრისგან განსხვავებით, რომელსაც ძირითადად მოეთხოვება პრობლემების გადაწყვეტისთვის აუცილებელი უნარ-ჩვევები. კომიტეტებს საქმე აქვთ რეგულარულ პრობლემებთან. მაგალითად, საჩივრების კომიტეტი განიხილავს თანამშრომელთა საჩივრებს, საკონსულტაციო კომიტეტი – რჩევებს აძლევს, სამუშაო კომიტეტი – სამუშაო დავალებების შესრულების წესით და დიზაინით არის დაკავებული.

როგორც საორგანიზაციო სტრუქტურის ნაწილებს, სპეციალურ ჯგუფებს და კომიტეტებს რიგი უპირატესობები აქვთ. ჯერ ერთი, ისინი ორგანიზაციის წევრებს ინფორმაციის გაცვლის საშუალებას აძლევენ, მეორე – ისინი გამოიმუშავენ განყოფილებების კოორდინაციისთვის საჭირო იდეებს, მესამე – ისინი პოულობენ საორგანიზაციო პრობლემების ახალ გადაწყვეტებს, მეოთხე – ხელს უწყობენ საორგანიზაციო პრაქტიკისა და პოლიტიკის ახალი მეთოდების განვითარებას.

სპეციალიზირებული გუნდი. სპეციალიზირებული გუნდები (ხანდახან მათ საპროექტო გუნდებსაც უწოდებენ) არ შედიან ორგანიზაციის ფორმალურ სტრუქტურაში და მუშაობენ ყველაზე მნიშვნელოვან ან ისეთ პროექტებზე, რომლებსაც უნიკალური შემოქმედებითი უნარები სჭირდება. ასეთი გუნდები იქმნება გარკვეული მიზნებისთვის და მათი მიღწევის შემდეგ იშლება.

თვითმმართველი გუნდები

დაბალი დონეების მომუშავეთა გაერთიანება გუნდებად მიზნად ისახავს მათ ხართვას გადაწყვეტილებების მიღებაში, მათ შორის საკუთარი ამოცანების შესრულებასთან დაკავშირებითაც. საბოლოო მიზანი მწარმოებლობის ამაღლებაა.

ბიზნესში ამ რეგულაციური პროცესის დაწყება მოხდა იაპონურ ფირმებში მუშათა გუნდების გამოყენებით. მათ მაგალითს ასობით მსხვილმა თუ წვრილმა კომპანიამ მიბაძა. თავდაპირველად მომუშავეთა მონაწილეობა მართვაში უმარტივესი ფორმებით ხდებოდა, - ინფორმაციის გაცვლით, გამოკითხვით შრომის პროცესის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით. თანდათან მომუშავეები მეტ ავტონომიას იღებდნენ, რის შედეგადაც ჯერ პრობლემების და ამოცანების გადასაწყვეტი გუნდები გაჩნდა, შემდეგ კი თვითმმართველი გუნდები.

პრობლემების და ამოცანების გადასაწყვეტი გუნდები ჩვეულებრივ ერთი განყოფილების 5-12 თანამშრომლისგან შედგება, რომელთაც საათობრივი ანაზღაურება აქვთ. ისინი ნებაყოფლობით ხვდებიან ერთმანეთს და განიხილავენ ხარისხის და ეფექტიანობის ამაღლების და შრომის პირობების გაუმჯობესების გზებს.

ასეთი გუნდების შექმნა კომპანიის პირველი ნაბიჯია მომუშავეთა მართვაში მონაწილეობის გზაზე. მათი ყველაზე ცნობილი ფორმა – ხარისხის წრეებია, როცა მშრომელთა მცდელობები კონცენტრირდება წარმოების პროცესის სრულყოფასა და პროდუქციის ხარისხის ამაღლებაზე. ეს მიდგომა პირველად გამოიყენა ამერიკულმა კომპანიამ. მის ერთ-ერთ მეტალურგიულ ქარხანაში დაინერგა პროგრამა “უპირატესობა წარმოებაში”, რომლის შესაბამისად შეიქმნა გუნდები 12-მდე მომუშავისგან, რომლებიც თვეში რამდენჯერმე იკრიბებოდნენ ხარისხის პრობლემების განსახილველად.

თანდათან კომპანიის “გაზრდასთან” ერთად პრობლემების გადასაწყვეტი გუნდები შეიძლება გადაიქცეს თვითმმართველებად და ამ სახით ისინი წარმოადგენენ წარმოებაში შრომის ორგანიზაციის პრინციპულად ახალ საშუალებას. თვითმმართველი გუნდის წევრობით მომუშავეები თავს კომპანიის მნიშვნელოვან ნაწილად იგრძნობენ.

თვითმმართველი გუნდები ჩვეულებრივ 5-20 სხვადასხვა უნარ-ჩვევების მქონე მომუშავისგან შედგება, რომლებიც პასუხს აგებენ საქონლის წარმოების ან მომსახურების მთელ ციკლზე, ან მისი ერთი ნაწილის შექმნაზე (ძრავის აწყობა, დაზღვევის მოთხოვნების დამუშავება). იდეა იმაში მდგომარეობს, რომ გუნდი თვითონ, მენეჯერებისა და კონტროლიორების პირდაპირი მონაწილეობის გარეშე აგებს პასუხს თავის მუშაობაზე, იღებს გადაწყვეტილებებს, აკონტროლებს ეფექტიანობას და საერთოდ, ისე ფუნქციონირებს, როგორც აუცილებელია პრობლემების გადასაწყვეტად, მიზნების მისაღწევად, შეცვლილ პირობებთან შესაგუებლად. ასეთ მუდმივმოქმედ გუნდებს ჩვეულებრივ ახასიათებთ შემდეგი ნიშნები:

- გუნდის წევრებს სხვადასხვა უნარ-ჩვევები აქვთ და სხვადასხვა ფუნქციების შესრულება შეუძლიათ. მათი საერთო გამოცდილებით მსხვილი საორგანიზაციო ამოცანების გადაწყვეტა შეიძლება. გუნდში შეიძლება იყვნენ თანამშრომლები ჩამომსხმელი, სახეხი, სატრანსპორტო და სხვა საამქროებიდან,

ასევე გასაღების განყოფილებიდან. თითოეული ყოველმხრივ მომზადებას გადის და გუნდის ნებისმიერი სხვა წევრის ფუნქციის შესრულება შეუძლია. მრავალფუნქციონალურობა კოორდინაციის მაღალი დონის შენარჩუნების, ხარისხოვანი საქონლის წარმოებისა და მომსახურების გაწევის საშუალებას იძლევა.

- გუნდისთვის მისაწვდომია ამოცანის შესასრულებლად საჭირო რესურსები (ინფორმაცია, აღჭურვილობა, ტრანსპორტი, მოწოდებები).
- გუნდს გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღების უფლება აქვს (ახალი წევრების მიღება, წამოჭრილი პრობლემების გადაჭრა, გამოყოფილი სახსრების ხარჯვა, შედეგების კონტროლირება და გეგმების შედგენა).

თვითმმართველი გუნდის წევრები მენეჯერების მოვალეობებსაც ასრულებენ, როგორცაა სამუშაოთა გრაფიკების შედგენა, ან მასალების შესყიდვა. მათ ქმედებებზე კონტროლი მინიმალურია, ხოლო თუ ხელმძღვანელი ჰყავთ, ის გუნდის წევრებს შორის ამოირჩევა და პერიოდულად შეიძლება იცვლებოდეს. ყველაზე ეფექტურია ყველა აუცილებელი უფლებამოსილების მქონე თვითმმართველი გუნდები. ყველა უფლებამოსილების მქონე გუნდი ხასიათდება არა მარტო გაზრდილი პასუხისმგებლობით, არამედ მას მოქმედების მეტი თავისუფლება აქვს და თავისი შესაძლებლობებისა სჯერა, აფასებს თავის შრომას, ესმის, თუ როგორ მოქმედებს მისი ქმედებები მყიდველებზე, სხვა დაინტერესებულ პირებსა და მთელი კომპანიის წარმატებაზე. იგრძნობენ თუ არა ამას გუნდის წევრები, იმ პირობებზეა დამოკიდებული, რომლებსაც მათ მენეჯერები შეუქმნიან. მენეჯერს ძალუძს გუნდს სრული თავისუფლება მიანიჭოს, აღჭურვოს საჭირო ინფორმაციით, ცოდნით და უნარ-ჩვევებით, ასევე შესაბამისი ანაზღაურებით.

გუნდის ერთობა

გუნდის ერთობა არის მონაწილეთა ერთიანობის ხარისხი, მათი გუნდში დარჩენის მოტივაციის დონე. გუნდებში მაღალი ერთიანობის მაჩვენებლებით მისი წევრები მთლიანად მიჯაჭვულნი არიან თავიანთ სამუშაოს, ცდილობენ არ გამოაკლდნენ ერთობლივ შეხვედრებს, გუნდის წარმატებებს აღიქვამენ როგორც საკუთარს. გუნდში დაბალი ერთიანობა ნიშნავს იმას, რომ მის “მოთამაშეებს” განსაკუთრებით არ აღელვებთ შედეგები. მაღალი ერთიანობა განიხილება როგორც დადებითი დახასიათება ნებისმიერი გუნდისა.

გუნდის ერთობის დეტერმინანტები. ერთობის დონე მნიშვნელოვნად განისაზღვრება მისი სტრუქტურისა და გარემოს მახასიათებლებით. უპირველეს ყოვლისა იგულისხმება *გუნდური ურთიერთქმედება*. რაც უფრო მეტი კონტაქტი მყარდება მონაწილეებს შორის და რაც უფრო მეტ დროს ატარებენ ისინი ერთად, მით უფრო დალაგებულია გუნდის მუშაობა. აქტიური კომუნიკაცია ხალხს საშუალებას აძლევს კარგად გაიცნონ ერთმანეთი, ამასთან ერთად იზრდება მათი მიჯაჭვულობა გუნდთან. მეორე არც თუ უმნიშვნელო ფაქტორს წარმოადგენს საერთო მიზნების კონცეფცია. თუ გუნდის ყველა წევრი ეთანხმება მის მიზნებს, ისინი უფრო მეტად ერთიანი ხდება. მესამე ფაქტორის გუნდის მიმზიდველობა მისი თითოეული წევრისათვის: თუ გუნდში შეიკრება ხალხი მსგავსი ღირებულებებით, მათთვის საინტერესოა ერთად მუშაობა.

ახლა კი რაც შეეხება გარემოს. პირველ რიგში, გუნდის ერთიანობაზე გავლენას ახდენს კონკურენცია. როდესაც კომპანიებს შორის არის ზომიერი მეტოქეობა, ხდება შიდა კავშირების გამყარება, რადგანაც ყოველი ცდილობს გაიმარჯვოს ამ შეჯიბრში. არსებობს კიდევ ერთი ფაქტორი: გუნდის მუშაობის წარმატება და დადებითი დამოკიდებულება გარემომყოფთა მხრიდან. როდესაც

გუნდი აღწევს წარმატებას და აღიარებას ორგანიზაციის სხვა თანამშრომლების მხრიდან, იზრდება მისი წევრების თვითშეფასება და ისინი მეტად მიემხრობიან კოლექტივს.

რას გვაძლევს ერთიანობა? მაღალი ერთიანობის უპირატესობები (და დაბალის ნაკლოვანებები) შეიძლება დაიყოს ორ კატეგორიად: მორალურ და წარმოებით. უმეტესად, ერთიანი გუნდები ხასიათდებიან შესანიშნავი მორალური კლიმატით, მათში სუფევს მეგობრული ატმოსფერო, მონაწილეები ერთობლივად მუშაობენ, ერთობლივად იღებენ გადაწყვეტილებებს და საერთოდ ემხრობიან კოლექტივს. პრაქტიკულად ყველა შემთხვევაში გუნდის მაღალი ერთიანობა ნიშნავს მისი წევრების შესანიშნავ ხასიათს.

რაც შეეხება ერთიანი გუნდების საქმიანობის შედეგს, აქ გამოკვლევები არ გვაძლევენ ერთმნიშვნელოვან პასუხს. მხოლოდ იმის თქმა შეიძლება, რომ მაღალი ერთიანობა იწვევს რიგ ეფექტებს. ჯერ ერთი დალაგებულ გუნდში მონაწილეების შრომის მწარმოებლობა არის მეტნაკლებად ერთნაირი. სხვაობა მწარმოებლობაში არ არის დიდი, ვინაიდან ასეთ გუნდებში ყველა მიისწრაფის თანასწორობისაკენ. ხოლო გუნდებში დაბალი ერთიანობით კი სხვადასხვა მონაწილეები, როგორც წესი, აჩვენებენ სხვადასხვა შედეგებს – ძალიან მაღალიდან ძალზე დაბალამდე.

რაც შეეხება გუნდის მწარმოებლობას მთლიანობაში, გამოკვლევები გვიჩვენებენ, რომ ერთიანი გუნდებს გააჩნიათ მაღალი პოტენციალი, მაგრამ რეალური შედეგების დონე განისაზღვრება ფირმის მენეჯმენტისა და გუნდის ურთიერთდამოკიდებულებით. მაშასადამე, მაღალი ერთიანობა არ წარმოადგენს მუშაობაში დიდი წარმატებების გარანტიას. ამ დასკვნის სასარგებლოდ მეტყველებს აგრეთვე ერთ-ერთი გამოკვლევათაგანი. მასში შესწავლილი იყო 200 სამუშაო გუნდზე მეტი და განსაზღვრული იყო ურთიერთდამოკიდებულება სამუშაოს შედეგებსა და შიდა ერთიანობას შორის. გუნდები მაღალი ერთიანობით ახდენდნენ მაღალი მწარმოებლობის დემონსტრირებას მხოლოდ იმ შემთხვევებში როდესაც მისი მონაწილეები გრძნობდნენ ხელმძღვანელობის მხარდაჭერას და პირიქით დაბალს, როდესაც მენეჯერების მხრიდან იგრძნობოდა ნეგატიური დამოკიდებულება. უკანასკნელ შემთხვევაში ერთიანი გუნდებში ფარულად ხდება დაბალი მიზნებისა და სამუშაოს ნორმების დადგენა. ნახ. 6.3 ახდენს გუნდების საქმიანობისა და ერთიანობის შედეგებს შორის ურთიერთკავშირის ილუსტრირებას. ყველაზე მაღალი მწარმოებლობა მაშინ მიიღწევა როდესაც გუნდი ერთის მხრივ მოწესრიგებულად მუშაობს და მეორეს მხრივ გააჩნია შრომის მაღალი ნორმები.

მაღალი

შრომის გუნდური ნორმები

ზომიერი მწარმოებლურობა ორგანიზაციის შესაბამისი დაბალი ნორმები	მაღალი მწარმოებლურობა ორგანიზაციის შესაბამისი მაღალი ნორმები
დაბალი/ზომიერი მწარმოებლურობა ორგანიზაციის მიზნების საწინააღმდეგო დაბალი ნორმები	დაბალი მწარმოებლურობა ორგანიზაციის მიზნების საწინააღმდეგო მაღალი ნორმები

დაბალი

ძლიერი

გუნდური ერთიანობა

სუსტი

ნახ. 6.3 თანაფარდობა გუნდის ერთიანობას, შრომით ნორმებსა და მწარმოებლურობას შორის

როგორც უკვე ვახსენეთ უკანასკნელნი წარმოდგენენ მენეჯმენტთან კარგი ურთიერთობის შედეგს. ზომიერი მწარმოებლობა აღინიშნება იმ შემთხვევაში, როდესაც ადგილი აქვს დაბალ ერთიანობას და გუნდის წევრების დაბალი დონის დაინტერესებას საერთო მიზნების მიღწევაში. მაგრამ ყველაზე დაბალ ერთიანობის დემონსტრირებას ახდენენ ის ერთიანი გუნდები, რომლებიც ხელმძღვანელობენ შრომის დაბალი ნორმებით. სხაგვარად ერთიანი გუნდებს აქვთ შესაძლებლობა მიაღწიონ თავიანთ მიზნებს და დაიცვან ნორმები, რომლებსაც შეუძლიათ გამოიწვიონ ან ძალზედ მაღალი ან პირიქით, ძალიან დაბალი მწარმოებლობა.

გუნდების მაღალი ერთიანობის მაგალითის სახით შრომის მაღალ ნორმებთან შესაბამისობაში შეიძლება მოვიყვანოთ ფინური ტელესაკომუნიკაციო კომპანია *Nokia*. ნებისმიერი სამუშაო ან პროექტი, მნიშვნელობისაგან დამოუკიდებლად, აქ ევალდება არა ცალკეულ მენეჯერს ან თანამშრომელს არამედ გუნდს. ხშირად გუნდებს გააჩნიათ ვირტუალური ხასიათი და შედეგებიან ადამიანებისაგან მთელი მსოფლიოდან, მაგრამ მიუხედავად ამისა ერთიანობა უმეტეს შემთხვევაში მაღალია. მთელი არსი მდგომარეობს *Nokia*-ს კულტურაში, რაც ორიენტირებულია გუნდების მხარდაჭერაზე და მრავალმხრივ სასწავლო პროგრამებში. კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორის თანახმად ეს ორი ფაქტორი ერთად იწვევს “ხალხთა აზროვნების ერთიანობას”. *Nokia*-ში ასაქმებენ მხოლოდ ისეთ ხალხს ვინც ახდენს ერთობლივი მუშაობის წინასწარი მონაცემების დემონსტრირებას.

გარდა ამისა, შრომის ანაზღაურების სისტემა კომპანიაში იმგვარადაა ორგანიზებული, რომ ხელს უწყობს გუნდურ მუშაობას. ერთიანი გუნდების ეს კომბინაცია და მხარდაჭერა ტოპ-მენეჯერების მხრიდან შესაძლოა ჩაითვალოს მიზეზად იმისა, რომ კომპანიის თანამშრომლები ახდენენ შრომის მაღალი მწარმოებლობის დემონსტრირებას, ხოლო თვით *Nokia* არის ერთ-ერთი ყველაზე ინოვაციური კომპანია მთელს მსოფლიოში.

გუნდური ნორმები

გუნდური ნორმები არის ჯგუფის წევრებს შორის გაზიარებული ქცევის სტანდარტები, რომლებიც განსაზღვრავს მათ ქცევებს. როგორც წესი, ნორმები არის არაფორმალური და ისინი არსად არაა დაფიქსირებული (წესებისა და პროცედურებისაგან განსხვავებით). ნორმების ღირებულება მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი განსაზღვრავენ შესაძლებლობის ფარგლებს, ანუ მიღებული ქცევის საზღვრებს და არსებითად უმარტივებენ ცხოვრებას გუნდის მონაწილეებს, რომლებმაც იციან, რა შეიძლება და რა არა, რა არის კარგი და რა ცუდი. ნორმები

განსაზღვრავენ ძირითად ფასეულობებს, ხელს უწყობენ გუნდის თვითგადარჩენას. ნორმების განსაზღვრა იწყება გუნდის მონაწილეებს შორის ურთიერთობის პირველივე წუთებიდან. თანდათან მათ გარემოში ჩნდება შრომისა და ყოველდღიური ქცევის წესები. ამგვარად, ნორმები წინასწარ ადგენენ თუ რამდენად არის მისაღები ესა თუ ის მოქმედება და მიმართავენ გუნდის წევრებს სასურველი შედეგების ან მწარმოებლობის მიღწევისათვის. ნახ. 6.4-ზე წარმოდგენილია გუნდური ნორმების განვითარების ძირითადი მიმართულებები.

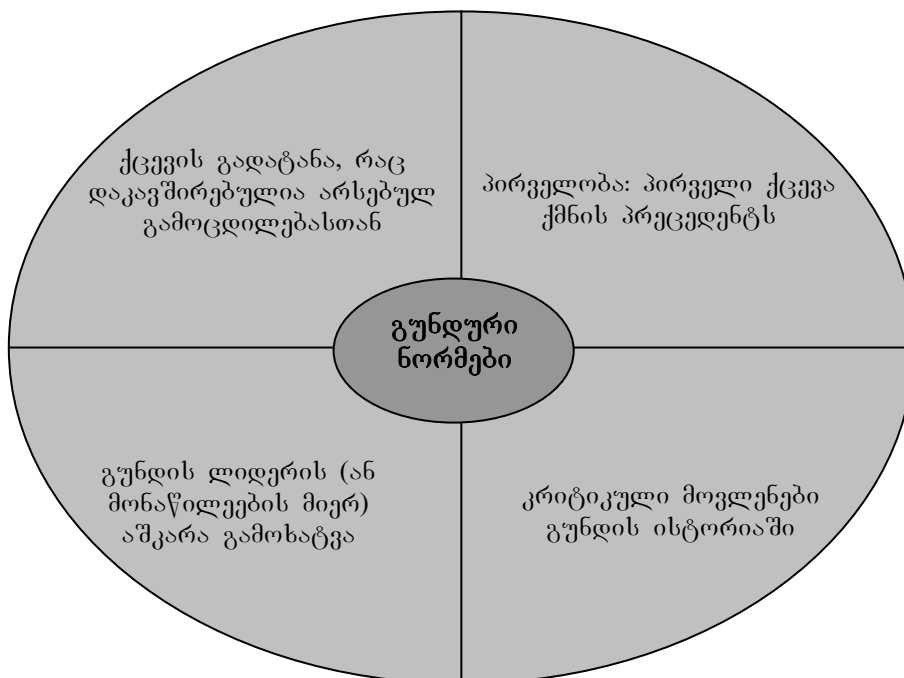
კრიტიკული მოვლენები. ძალზედ ხშირად გუნდში მომხდარი *კრიტიკული მოვლენა* ქმნის მნიშვნელოვან პრეცედენტს, რომელიც შემდგომში განიხილება როგორც მისაღები მოქმედებების ნიმუში. ასე მაგალითად: სახერხ დანადგარზე მომუშავე პირმა მიიღო სერიოზული ტრავმა, რადგანაც იმყოფებოდა სახიფათო სიახლოვეს იმ ჩარხისაგან, რომელსაც მართავდა მისი კოლეგა გუნდში. შედეგად

შექმნა ნორმა: გუნდის წევრებმა უნდა “დააზღვიონ” ერთმანეთი, რათა დაიცვან უსაფრთხოების ტექნიკის ყველა მოთხოვნა.

პრინციპში, ახალ ნორმას სათავე შესაძლოა დაუდოს ნებისმიერმა მოვლენამ. ერთ-ერთ ორგანიზაციაში განყოფილების უფროსმა სადილზე მიიპატიჟა ყველა თანამშრომელი. მომდევნო დღეს გაირკვა, რომ მისი ერთადერთი მონაწილე გახდა თვითონ განყოფილების მეთაური. ამგვარად, უარი ერთობლივ დროსტარებაზე ნორმად იქცა.

მოწინავეობა. მოწინავეობის ქვეშ იგულისხმება შემდეგი: პირველი ქცევის მაგალითი, რომელსაც ადგილი ჰქონდა გუნდში, ხდება პრეცედენტი და საფუძველი მომავალი მოლოდინისათვის. მაგალითად ერთ კომპანიაში გუნდის ხელმძღვანელმა ყველაზე პირველი კრება დაიწყო იმით, რომ წამოწია პრობლემა და არ დაუსრულებია განხილვა მანამ სანამ გუნდი არ მივიდა იმ გადაწყვეტილებამდე, რომელიც აწყოდა ხელმძღვანელს. მოცემულმა პროცესმა ისე სწრაფად “მოიკიდა ფეხი გუნდში”, რომ მის წევრებმა კრებებს შეარქვეს თავისი ხელმძღვანელის აზრების “გამოცანა”.

ქცევის გადატანა. ქცევის გადატანა ნიშნავს გუნდური ნორმების გარედან შემოტანას. ასეთი მოვლენის ერთ-ერთ თანამედროვე მაგალითს წარმოადგენს ნორმა მოწვევაზე აკრძალვასთან დაკავშირებით, რომელიც არსებობს ბევრ მმართველ გუნდში. ისინი ვინც ეწვევიან ფარულად იყენებენ პირის საფეხებ საშუალებებს იმისათვის რომ ღმერთმა ნუ ქნას დანარჩენებმა შეამჩნიონ – რადგანაც ითვლება, რომ გუნდის ყველა წევრმა უნდა განაცხადოს უარი ამ მანეჟერზე. ქცევის გადატანის სხვა მკაფიო მაგალითია სტუდენტთა მცირე ჯგუფები, რომლებსაც მასწავლებლები აძლევენ გარკვეულ სამუშაოს. თავდაპირველად ითვლება, რომ თითოეულ სტუდენტმა უნდა მიიღოს მასში თანაბარი მონაწილეობა და დაეხმაროს დანარჩენებს, რომ მიიღონ კარგი შეფასება.



ნახ. 6.4. გუნდური ნორმების განვითარების ოთხი მიმართულება

აშკარა გამოხატვა. გუნდის წევრებს ან რიგით წევრებს შეძლიათ აშკარად განაცხადონ ნორმების შესახებ. ამგვარი განცხადებები გვიჩვენებს თუ რა იქნება ფასეული გუნდში და ამიტომ არსებით ზეგავლენას ახდენენ გუნდის წევრებზე.

მომავალი ნორმების აშკარა გამოხატვა არის ყველაზე ეფექტური ხერხი გუნდში ნორმების შესაქმნელად ან შესაცვლელად.

მაგალითად, პროგრამული უზრუნველყოფების კომპანიის დირექტორს არ სურს, რომ მის თანამშრომლებმა იმუშაონ ზედმეტად და “გადაიწვან” სამსახურში. ის მუდმივად იმეორებს, რომ თავისუფალი დრო და დასვენების დღეები უნდა გამოყენებულ იქნეს “პირდაპირი დანიშნულებით” და რომ სამსახურში გვიანობამდე ყოფნა არა მარტო არ არის მისასალმებელი, არამედ არ იქნება დაფასებული. შრომის გადამეტებულად მოყვარულებისათვის კომპანიაში ადგილი არ არის. ამგვარად, დირექტორის მხრიდან აშკარა განცხადებები მხარს უჭერს ნორმას, რომლის მიხედვითაც კომპანიის თანამშრომლებმა უნდა მისდინონ ცხოვრების ბალანსირებულ წესს.

კონფლიქტების მართვა გუნდებში

და, ბოლოს, გუნდის მუშაობის პროცესის ბოლო მახასითებელია – კონფლიქტი. კონფლიქტების მოგვარების ხერხების ცოდნას ენიჭება ძალზედ დიდი მნიშვნელობა გუნდების მართვის ეფექტურობისათვის. კონფლიქტი შესაძლოა წარმოიშვას ერთი გუნდის წევრებს ან ორ გუნდს შორის. **კონფლიქტში** იგულისხმება მტრული ქმედებები, როდესაც ერთი მხარე ცდილობს დაბრკოლება შეუქმნას მეორის მიზნებს ან გეგმებს. გუნდებს შორის პაექრობის ფორმით კონკურენცია დადებით ზემოქმედებას ახდენს, რადგანაც ენერგიით მუხტავს მის წევრებს, ხელს უწყობს მეტად მწარმოებლობით შრომას.

გარდა ამისა, კონფლიქტების გარკვეულმა რაოდენობამ გუნდში შესაძლოა გამოიწვიოს მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხის გაუმჯობესება, რადგანაც გამოითქმება სხვადასხვა მოსაზრებები. არსებობს გამოკვლევები, რომლებიც გვიჩვენებს, რომ კონფლიქტების არარსებობა ტოპ-მენეჯმენტის სფეროში იწვევს ნაკლებად ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღებას. ასეთი გუნდის წევრები უბრალოდ ემორჩილებიან ყველაზე ავტორიტეტულ აზრს, რაც ყველაზე ხშირად აღმოჩნდება ხოლმე დირექტორის აზრი, და არ განიხილავენ ალტერნატიულ იდეებსა და გადაწყვეტილებებს. თუმცადა თუ კონფლიქტი “სცილდება ჩარჩოებს” ის ახდენს დამანგრეველ ზეგავლენას გუნდზე: ფუჭდება ურთიერთობები, ირღვევა იდეებისა და ინფორმაციის ჯანსაღი გაცვლა.

კონფლიქტების მიზეზები

კონფლიქტები ჯგუფის წევრებს შორის შესაძლოა გამოწვეული იყოს რიგი მიზეზებით:

რესურსების უკმარისობა. ამ შემთხვევაში, რესურსები გულისხმობს ფულად სახსრებს, ინფორმაციას და სხვადასხვა საქონელს. ცალკეულ გუნდებს, რომლებიც მიისწრაფიან თავის მიზნებისაკენ, შეუძლიათ მოითხოვონ დამატებითი რესურსები, რაც კონფლიქტის მიზეზი ხდება. პრაქტიკულად, ყოველთვის, როდესაც ინდივიდები ან გუნდები პაექრობენ შეზღუდულ ან არასაკმარის რესურსებთან დაკავშირებით, კონფლიქტი პრაქტიკულად გარდაუვალია.

მაგალითად, ჯინსების მწარმოებელი კომპანია Levi-Strauss-ის ფაბრიკაში კონფლიქტი წარმოიშვა შრომის ანაზღაურების სისტემის შეცვლის გამო. ადრე თითოეული მუშაკი იღებდა იმდენს, რამდენსაც თვითონ გამოიმუშავებდა, ხოლო შემდგომში კი იღებდა გუნდის მწარმოებლობის შესაბამისად. კონფლიქტი წარმოიშვა იმ მიზეზით, რომ ზოგიერთმა მომუშავემ ჩათვალა, რომ ნაკლებად კომპეტენტური კოლეგების გამო ისინი უფრო მცირედ თანხას გამოიმუშავებდნენ.

ფაბრიკის ერთერთი თანამშრომლის მიხედვით მისი სახელფასო ანაზღაურება შემცირდა ორი დოლარით საათში, მაშინ როდესაც ნაკლებად მწარმოებელმა თანამშრომლებმა დაიწყეს მეტის მიღება.

ვალდებულებების არაზუსტი განაწილება. კონფლიქტის მიზეზი შესაძლოა გახდეს სამუშაო დავალებების ან თანამდებობრივი ვალდებულებების არაზუსტი განაწილება. როდესაც თანამშრომელი ზუსტად აცნობიერებს იმას თუ რა უნდა გააკეთოს მან მოცემულ მომენტში და რა სახის მოვალეობები დაეკისრება მას მომავალში, მან ასევე მტკიცედ იცის თავისი ადგილი გუნდში. წინააღმდეგ შემთხვევაში გუნდის წევრების შეხედულებები შესაძლოა გაიყოს იმასთან დაკავშირებით თუ ვინ უნდა შეასრულოს ესა თუ ის სამუშაო ან აქვს თუ არა მას უფლება პრეტენზია განაცხადოს რესურსებზე.

კომუნიკაციების კრიზისი. კონფლიქტის მიზეზი შესაძლოა იყოს შეცდომები კომუნიკაციებში. კომუნიკაციების კრიზისის ყველაზე დიდი ალბათობაა ვირტუალურსა და გლობალურ გუნდებში, რომლებიც შედგება სხვადასხვა ქვეყნებისა და კულტურების წარმომადგენლებისაგან. შეცდომები კომუნიკაციებში იწვევს გაუგებრობას ხალხსა და გუნდებს შორის, ინდივიდების მიერ ერთმანეთის არასწორ აღქმას. ზოგ შემთხვევებში შეგნებულად არ ხდება ინფორმაციის გავრცელება, რაც იწვევს ნდობის დაკარგვას და გაგრძელებულ კონფლიქტებს.

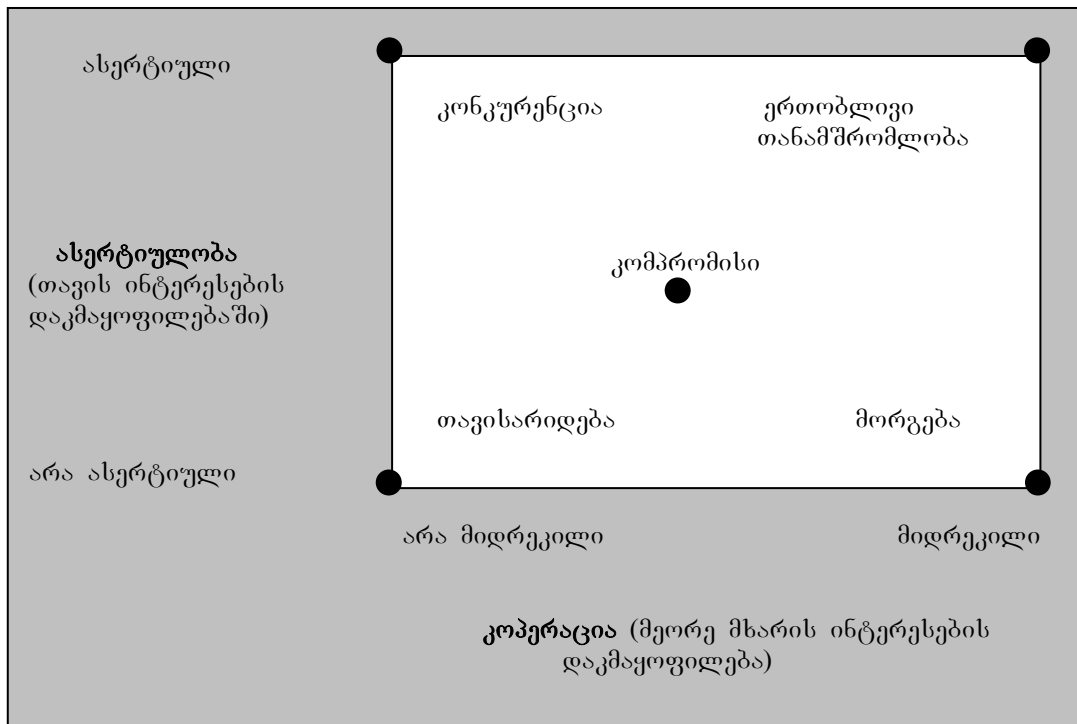
პირადული ასპექტები. ზოგჯერ ადამიანებს არ შეუძლიათ ერთმანეთთან ცხოვრება, ვერ პოულობენ საერთო ენას არც ერთ საკითხთან დაკავშირებით, რაც გამოწვეულია პიროვნული განსხვავებებით ფასეულობებში, წესებში. ერთი-ერთი გამოკვლევის მონაცემებით, “პიროვნებების დაპირისპირება” არის პირველი ხაზის მმართველი გუნდების ეფექტური მუშაობის მთავარი ხარვეზი. შესაძლებელია ხასიათების ზოგიერთი შეუთავსებლობების დაძლევა, თუმცა “რთულ შემთხვევებში” საუკეთესო გამოსავალი იქნება მხარეთა გაყოფა, ანუ ისეთი პირობების შექმნა, რომ ისინი რაც შეიძლება იშვიათად შეხვდნენ ერთმანეთს.

სხვაობა ძალაუფლებასა და სტატუსში. ასეთი სხვაობა წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც ინდივიდის მოქმედებებსა და განკარგულებებს ეწინააღმდეგებიან გუნდის სხვა წევრები. მაგალითად, ნაკლებად პრესტიჟულ თანამდებობებს ან განყოფილებებს “საზოგადოების” თვალში გააჩნიათ უფრო ნაკლები სტატუსი. ხშირად, ინდივიდები მიდიან კონფლიქტზე მარტო იმის გამო, რომ გააგრძელონ თავისი გავლენა (ძალაუფლება) გუნდზე ან ორგანიზაციაზე.

განსხვავებები მიზნები. ძალზედ ხშირად, კონფლიქტი წარმოიქმნება მხოლოდ იმიტომ, რომ გუნდის წევრებს გააჩნიათ სხვადასხვა ფუნქციონალური მიზნები (ბუნებრივი სიტუაცია ორგანიზაციებისათვის). მაგალითად, დრო და დრო წარმოიქმნება კონფლიქტები განსხვავებული მიზნების მქონე გაყიდვების სავაჭრო წარმომადგენლებს შორის, აგენტებსა და ზემდგომ მენეჯერებს შორის. გარდა ამისა, გაყიდვების განყოფილების მიზნები შესაძლოა დაუპირისპირდეს საწარმოო განყოფილების მიზნებს.

კონფლიქტების მართვის სახეები

გუნდებში, ისევე როგორც ინდივიდებში ყალიბდება კონფლიქტების მოგვარების გარკვეული სტილი. კონკრეტული გუნდისათვის, დამახასიათებელი სტილი განისაზღვრება მისი მონაწილეების სურვილით, მიაღწიონ საკუთარი ინტერესების ან მეორე მხარის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას. კონფლიქტების მოგვარების სტილის ამსახველი მოდელი წარმოდგენილია ნახ. 6.5 მასში გამოიყენება ადამიანის ორი საწინააღმდეგო დახასიათება: ასერტიულობა (მიზანდასახეულობა, თვითდაჯერებულობა) და მიდრეკილება კოოპერაციისაკენ.



ნახ. 6.5. კონფლიქტების მართვის მოდელების სახეები

ყოველთვის შესაძლებელია ავირჩიოთ სიტუაციისათვის ყველაზე მეტად შესაფერისი კონფლიქტის მოგვარების სტილი:

1. *კონკურენტული სტილი* (ასერტიულობა, საკუთარი სიმატლის რწმენა) უნდა გამოიყენებოდეს მაშინ, როდესაც აუცილებელია სწრაფი გადამწყვეტი მოქმედებები, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე ეხება მნიშვნელოვან ასპექტებს, ან არაპოპულარულ ზომებს. მაგალითად, იგი გამოიყენება საგანგებო სიტუაციებში ან ხარჯების სასწრაფო შემცირების აუცილებლობის შემთხვევაში.
2. *კონფლიქტისაგან თავის არიდება* (არა ასერტიულობა, კოოპერაციისაკენ მისწრაფების არარსებობა) მიზანშეწონილია იმ შემთხვევაში, როდესაც გადაწყვეტილება თვალნათლივია და მისი შეცვლა თქვენს სასარგებლოდ შეუძლებელია. მოცემული სტილი, აგრეთვე, სასარგებლოა იმ შემთხვევებში, როდესაც გუნდი საჭიროებს დამატებით დროს დამატებითი ინფორმაციის მოსაპოვებლად ან, როდესაც კონფლიქტის დამანგრეველი შედეგები ძალზედ ძვირი დაჯდება.
3. *კომპრომისული სტილი* (ზომიერი ასერტიულობა და ასევე ზომიერი მიდრეკილება კოოპერაციისაკენ გამოიყენება ისეთ შემთხვევებში, როდესაც ორივე მხარის მიზნები ერთნაირად მნიშვნელოვანია, როდესაც ოპონენტები ფლობენ ერთნაირ ძალაუფლებას და ორივე მხარე მიისწრაფის ერთმანეთისათვის ხელსაყრელი გადაწყვეტილებისაკენ ან, როდესაც გადაწყვეტილების მიღება აუცილებელია რაც შეიძლება სწრაფად.
4. *ადაპტაცია* (დიდი მიდრეკილება კოოპერაციისაკენ) მეტად ეფექტურია ისეთ შემთხვევებში, როდესაც ინდივიდი აცნობიერებს თავის მცდარ პოზიციას, როდესაც საკითხი უფრო მეტად მნიშვნელოვანია სხვა ადამიანებისათვის, ვიდრე საკუთარი თავისათვის, როდესაც იგი მიისწრაფის მომავალში მისთვის

აუცილებელი სოციალური ნდობისაკენ, როდესაც წინა პლანზე იწევს ჰარმონიის შენარჩუნება.

5. *ერთობლივი საქმიანობა* (ასერტიულობა და მისწრაფება კოოპერაციისაკენ) საშუალებას აძლევს კონფლიქტის ორივე მხარეს მიაღწიონ ურთიერთმომგებიან გადაწყვეტილებას, თუმცა მათ მართებთ ხანგრძლივი მოლაპარაკებებისათვის მომზადება. ეს სტილი ადეკვატურია იმ სიტუაციისათვის, როდესაც შეუძლებელია რომელიმე მხარის ინტერესების იგნორირება, როდესაც კონსენსუსის მისაღწევად აუცილებელია ყველა მხარის მონაწილეობა.

ამრიგად, ადამიანებთან კონფლიქტის მოგვარება შესაძლებელია სხვადასხვა მეთოდებით. მაგრამ, რა უნდა ქნას მენეჯერი, როდესაც აზრთა სხვადასხვაობა წარმოიქმნება იმ გუნდში, რომელზეც პასუხს აგებს თვით მენეჯერი, ან თუნდაც გუნდებს შორის? როგორც გამოკვლევები გვიჩვენებს ასეთ შემთხვევაში მას შეუძლია იხელმძღვანელოს რამოდენიმე მეთოდით, რომლებიც გამოყენებადი კონფლიქტების ფორმალისების შემთხვევაშიც, მაგალითად, პროფკავშირებისა და ფირმის ხელმძღვანელობას შორის.

მაღალი დონის მიზნები. მაღალი დონის მიზნები ეწოდება მეტად მნიშვნელოვან მიზნებს, რომელთა მიღწევაც შეუძლებელია ცალკეულად ერთი რომელიმე მხარის მიერ. მოცემული იდეა მსგავსია *ხედვის* კონცეფციისა. ხედვა - ის თუ როგორი სურს ორგანიზაციას იყოს მომავალში და ხშირად ეხმარება თანამშრომლებს კონფლიქტების დაძლევაში და თანამშრომლობაში ერთმანეთის საკეთილდღეოდ. ანალოგიურად, მაღალი დონის მიზანი საჭიროებს გუნდის კონფლიქტური წევრების კოოპერაციას. ასეთ შემთხვევაში, ადამიანებმა უნდა “ჩასჭიდოს ერთმანეთს ხელები”. რაც უფრო ინტენსიური იქნება მიზნის მიღწევისაკენ მიმართული გუნდის ან ორგანიზაციის ძალისხმევა, მით უფრო სწრაფად მოხდება მათ შორის არსებული დაპირისპირების შესუსტება.

ვაჭრობა/მოლაპარაკებები. მოცემულ შემთხვევაში, ორივე მხარე აქტიურად მონაწილეობს ოპტიმალური გადაწყვეტილების სისტემატიურ ძიებაში. იმ პრობლემის მოგვარებას, რომლის მიზეზითაც წარმოიშვა კონფლიქტი ისინი ლოგიკურად უდგებიან. მოლაპარაკებები მეტად ეფექტურია იმ შემთხვევაში, როდესაც მხარეები აბსტრაგირებას ახდენენ პირადი ხასიათის პრეტენზიებისაგან და აგვარებენ კონფლიქტს საქმის ინტერესებიდან გამომდინარე.

შუამდგომლობა. მოცემულ შემთხვევაში, უთანხმოებების მოსაგვარებლად ხდება მესამე მხარის – შუამავლის ჩარევა. ეს შეიძლება იყოს გუნდის ხელმძღვანელი, უფრო მაღალი დონის მენეჯერი ან სპეციალისტი ადამიანური რესურსების განყოფილებიდან. შუამავალს შეუძლია პრობლემის არსის განხილვა თითოეულ დაპირისპირებულ მხარესთან და შესთავაზოს მათ საკუთარი მოსაზრება. თუკი არ ხერხდება ორივე მხარისათვის ხელსაყრელი ვარიანტის პოვნა, მხარეებმა უნდა მიმართონ შუამავალს მათ კამათში მოსამართლედ გამოსვლის თხოვნით.

კომუნიკაციების სტიმულირება. მსგავსი შეხედულებების ფორმირებას ხელს უწყობს სათანადო კომუნიკაციური ნაკადები. ერთობლივი შეხვედრისა და ინფორმაციის გაცვლის საშუალება ხელს უწყობს კონფლიქტის მოწესრიგებას. როდესაც ხდება მხარეების მიერ ერთმანეთის უფრო ახლოს გაცნობა მცირდება ეჭვიანობა ერთმანეთის მიმართ და ჩნდება შანსი ერთობლივი მუშაობისა.

შესაძლოა ოთხი რეკომენდაციის ჩამოყალიბება კომუნიკაციების სტიმულირებისათვის და გუნდის არა პირადულ კონფლიქტებზე, არამედ უფრო მეტად მნიშვნელოვან საკითხებზე ორიენტირებისათვის:

1. *კონცენტრირება მოახდინეთ ფაქტებზე.* დაე, გუნდის წევრებმა განიხილონ მათ წინაშე მდგომი ამოცანები, პრობლემები და არა ხასიათები. ამ

მოსაზრებით კარგია ინფორმაციის სიჭარბეზე: ეს ეხმარება მონაწილეებს კონცენტრირება მოახდინონ ფაქტებზე, ხოლო თათბირები არ გადაიქცევა უაზრო კინკლაობაში. ბევრ კომპანიაში კომპანია ტარდება ტოპ-მენეჯერთა ყოველდღიური, ყოველკვირეული და ყოველთვიური კრებები. თითოეულ მათგანზე განიხილება კრიტიკრიუმებისა და ეფექტურობის მაჩვენებლების ფართო სპექტრი. ასეთი ყურადღება დეტალების მიმართ მენეჯერებს ეხმარება მოახდინონ ფოკუსირება მნიშვნელოვან საკითხებზე.

2. *გამოიმუშავეთ ვარიანტები.* ის გუნდები, რომლებიც შეგნებულად გამოიმუშავებენ პრობლემის მოგვარების რამოდენიმე ვარიანტს (მათ რიცხვმა შესაძლოა მიაღწიოს ოთხ-ხუთს) უფრო ნაკლებად არიან მიდრეკილნი პირადული ხასიათის კონფლიქტებისადმი. როდესაც გუნდს ესაჭიროება ვარიანტების დიდ რაოდენობაში გარკვევა, მონაწილეთა ენერჯია მიემართება პოზიტიური მიმართულებით. გარდა ამისა, თვითონ არჩევანი წარმოადგენს საინტერესო, შემოქმედებით, პროცესს. ყოველივე ეს დადებით ტონალობას აძლევს შეხვედრას და ამცირებს კონფლიქტის წარმოქმნის ალბათობას.
3. *დაიცავით ძალაუფლების ბალანსი.* გუნდების მენეჯერებმა და ხელმძღვანელებმა უნდა მიიღონ გუნდის წევრების გადაწყვეტილება, როგორც სამართლიანი, თუნდაც იმ შემთხვევაში თუ თვითონ არ ეთანხმებიან მას. სამართლიანობა მოითხოვს ძალაუფლების ბალანსს გუნდის შიგნით.
4. *არახდეს არ უბიძგოთ კონსენსუსისაკენ.* ზოგიერთი საკითხები აუცილებლად იწვევენ კონფლიქტებს. ასეთ სიტუაციაში მენეჯერის ამოცანაა – იპოვოს გამოსავალი და ამასთან ერთად არ მოახდინოს კონსენსუსის ფორსირება. თუ აზრები იყოფა და არ არსებობს შეთანხმებული გადაწყვეტილების შესაძლებლობა, გუნდის მეთაურმა უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება დამოუკიდებლად, გამომდინარე იქიდან თუ რა გაიგო მან გუნდის წევრებისაგან. მაგალითად, ერთ-ერთი კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორი ისე დაჟინებით მოითხოვდა, რომ ტოპ-მენეჯერებს მიეღწიათ შეთანხმებული გადაწყვეტილებისაკენ, რომ დებატები გრძელდებოდა რამოდენიმე თვის განმავლობაში. ბოლოს და ბოლოს, ხელმძღვანელთა უმრავლესობამ დაიწყო ოცნება იმის შესახებ, რომ მიღებული ყოფილიყო რაიმე გადაწყვეტილება, თუნდაც ის არ დამთხვეოდა მათ საკუთარ აზრს. კომპანიაში დაგროვდა იმდენი კონფლიქტი, რომ ზოგიერთმა ტოპ-მენეჯერმა არჩია შეეცვალა სამუშაო ადგილი. კონსენსუსი მიღწეულ იქნა, მაგრამ მხოლოდ რამოდენიმე მთავარი ხელმძღვანელის სამუშაოდან განთავისუფლების ფასად.

გუნდში მუშაობის უპირატესობები და ნაკლოვანებები

გადაწყვეტილების მიღებამდე იმის შესახებ, გამოიყენოს თუ არა ორგანიზაციამ გუნდური მუშაობა, ამა თუ იმ ამოცანის შესასრულებლად, მენეჯმენტმა უნდა აწონოს ყველა დადებითი და უარყოფითი მხარეები. გუნდის შექმნამ შესაძლოა პოზიტიურად იმოქმედოს, როგორც მწარმოებლობაზე, აგრეთვე შრომისაგან დაკმაყოფილების დონეზე. მაგრამ, მეორეს მხრივ, შესაძლოა შეიქმნას სიტუაცია, როდესაც თანამშრომლების შრომის ხარისხი და მოტივაცია დაიკლებს.

გუნდური მუშაობის პოტენციური სარგებლობა

ყველაზე მეტად გუნდების პოტენციული იხსნება მაშინ, როდესაც მენეჯმენტი ახდენს ყველა მისი წევრის მაღალი მწარმოებლობის სტიმულირებას: იზრდება შრომის ინტენსივობა, იზრდება მონაწილეების ინდივიდუალური დაკმაყოფილება,

მათი ცოდნისა და შესაძლებლობების ინტეგრაციის დონე, ორგანიზაციული მოქნილობა.

ძალისხმევის ინტენსიურობის დონე. თანამშრომლების გუნდში გაერთიანება ხელს უწყობს შემოქმედებითი პოტენციალისა და უზარმაზარი შიდა ენერჯის გამონთავისუფლებას, - რა თქმა უნდა, თუ თანამშრომლები დადებითად აღიქვამენ თვით იდეას მნიშვნელოვანი მიზნის მისაღწევად არა მარტო ხელების გამოყენებას, არამედ ინტელექტუალური შესაძლებლობებისაც.

მუშაობის გუნდურ მეთოდზე გადასვლა არის მსწავლებელი ორგანიზაციის განვითარების მნიშვნელოვანი ელემენტი. ბარიერების აღმოფხვრა, უფლებამოსილებების დელეგირება, თანამშრომლების შემოქმედებითი და ინტელექტუალური შესაძლებლობების სტიმულირება – ყველაფერი ეს ხელს უწყობს ორგანიზაციაში სწავლებასა და პრობლემების გადაჭრას. გამოკვლევამ ცხადყო, რომ გუნდური მუშაობა აძლიერებს ადამიანის მოტივაციას და მწარმოებლობას. ადგილი აქვს ე.წ. **სოციალურ მხარდაჭერას**, როდესაც სხვა ადამიანების თანდასწრებით იზრდება ინდივიდის მოტივაცია და შრომის ხარისხი. მხოლოდ ის, რომ მას უყურებს სხვა ხალხი ადამიანს აძლევს ენერჯის მუხტს.

გუნდის მონაწილეების დაკმაყოფილება. თითოეულ ჩვენგანს აქვს სიყვარულისა და მიჯაჭვულობის, აგრეთვე ახლო კავშირების მოთხოვნილება. გუნდური მუშაობა ხელს უწყობს მათ დაკმაყოფილებას. გუნდის მუშაობაში აქტიური მონაწილეობის დროს არ რჩება მოწყენისათვის და ძალზედ ხშირად ხელს უწყობს ადამიანში საკუთარი ღირსების გრძნობის განვითარებას, რადგანაც იგი მთლიანად ჩაფლულია მუშაობაში. მსგავს გუნდებში მომუშავე ხალხი უკეთესად უძლებდებიან სტრესს და სიამოვნებას ღებულობენ თავისი საქმიანობისაგან.

ცოდნისა და გამოცდილების გადრმავება. გუნდების გამოყენების მნიშვნელოვანი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ მოხდეს უფლებამოსილებების გადაცემა თანამშრომლებისათვის, რის შედეგადაც იგივე ამოცანების გადაწყვეტა ხდება მომზადებული თანამშრომლების მიერ. ავიღოთ თუნდაც ის ფაქტი, რომ გუნდის წევრები სწავლობენ შეასრულონ მათ წინაშე მდგომი ყველა ამოცანა. გუნდებში იბადება ინტელექტუალური გადაწყვეტილებები, რომლებიც საშუალებას იძლევა სამუშაო დავალებები შესრულდეს უფრო სწრაფად, უფრო მარტივად და უფრო იაფად.

ორგანიზაციის რეაქციის სისწრაფე. შრომის ორგანიზაციის გუნდურ პრინციპს მიყვავართ დრეკადობის გაზრდისაკენ, რადგანაც საჭიროების შემთხვევაში შესაძლებელია გუნდების რეორგანიზება და თანამშრომლების გადანაწილება. ადამიანები მჭიდრო კონტაქტში მუშაობენ ერთმანეთთან, იძენენ ახალ ცოდნას და შეუძლიათ შეასრულონ სხვადასხვა სახის სამუშაო. გარდა ამისა, გუნდური მიდგომა ხელს უწყობს ტრადიციული ორგანიზაციული ბარიერების ლიკვიდაციას, რადგანაც გუნდებში ერთიანდებიან სხვადასხვა ფუნქციონალური ბარიერებისა და იერარქიული დონეების წარმომადგენლები. ყველაფერი ეს ეხმარება ორგანიზაციას უფრო სწრაფად მოახდინოს რეაგირება მომხმარებელთა მოთხოვნების ცვლილებებზე.

პოტენციური ხარჯები

გუნდის შექმნის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას აუცილებელია შევაფასოთ შესაძლოა ორგანიზაციული ხარჯები. გუნდების მუშაობის დაბალი ეფექტურობა როგორც წესი მოითხოვს ძალაუფლების სტრუქტურის გარდაქმნას, “უბილეთოებთან” ბრძოლას, დანახარჯებს, რაც დაკავშირებულია საქმიანობის კოორდინაციასთან, აგრეთვე ზოგიერთი სისტემის რეფორმირებასთან.

ძალაუფლების სტრუქტურის გარდაქმნა. როდესაც კომპანიაში იქმნება გუნდები დაბალი დონის თანამშრომლების შემადგენლობით, ყველაზე მეტად ზარალდებიან დაბალი და საშუალო გუნდის მენეჯერები. მათ უბრალოდ არ სურთ ვინმეს გაუყონ თავისი უფლებამოსილებები. და მართლაც, გუნდების მწარმოებლური მუშაობა ნიშნავს იმას, რომ კომპანიის მოთხოვნა დაბალი დონის მენეჯერებში მცირდება (უპირველეს ყოვლისა თვითმმართველი გუნდების შემთხვევებში, რომლებშიც თანამშრომლები მთლიანად იღებენ საკუთარ თავზე ზემდგომი უფროსების მოვალეობებს). მენეჯერებს ძალიან უჭირთ ახალ სიტუაციასთან შეგუება; მათ ეშინიათ თავისი სტატუსის ან თუნდაც სამუშაოს დაკარგვისა. ზოგიერთ მათგანს არ შეუძლია აითვისოს ახალი, გადარჩენისათვის აუცილებელი, ადამიანებზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობის უნარ-ჩვევები.

“უბილეთობი”. “უბილეთო” ეწოდება ადამიანს, რომელიც სარგებლობს გუნდში წევრობის ყველა უპირატესობით, არაპროპორციულად მცირე წვლილი შეაქვს შედეგების მიღწევაში. თუმცა არსებობს სხვა ტერმინიც – სოციალური თავის არიდება, რაც ახასიათებთ თანამშრომლებს, რომელთა შრომის ძალისხმევა არ შეესაბამება გუნდისათვის საშუალო დონეს. მსხვილ გუნდებში ალბათობა იმისა, რომ ვიღაცა სხვაზე ნაკლებად იმუშავეს ძალზედ დიდია. ამგვარად, გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ, როდესაც თოქს ერთი ადამიანი ეწევა, იგი უფრო მეტ ძალისხმევას ატანს ვიდრე გუნდის შემადგენლობაში იგივე დავალების შესრულებისას. ან ასეთი მაგალითი: როდესაც ადამიანს სთხოვენ ტაში დაუკრას, ის ამას მარტო ან მცირე ჯგუფში ყოფნისას უფრო მძლავრად აკეთებს ვიდრე დიდი კოლექტივის შემადგენლობაში. “უბილეთობის” პრობლემა არსებობს სტუდენტურ სამუშაო ჯგუფებშიც. ზოგიერთი სტუდენტი მუშაობს პროექტზე, ხოლო ზოგი კი მხოლოდ ირიცხება მასში. როგორც წესი, ნებისმიერი სტუდენტი დაინტერესებულია არა იმდენად პროექტით, რამდენადაც საკუთარი შეფასებით.

კოორდინაციის ხარჯები. დროს და ენერჯიას, რაც აუცილებელია ადამიანების ჯგუფის მუშაობის კოორდინაციისათვის ეწოდება კოორდინაციის ხარჯები. ყოველთვის საჭიროა გარკვეული დრო შრომის პროცესისთვის მოსამზადებლად, იმისათვის რომ გადაწყდეს ვინ შეასრულებს გარკვეულ სამუშაო დავალებებს და როდის. კიდევ ერთხელ მივუბრუნდებით სტუდენტური ჯგუფების მაგალითს. მათი მონაწილეები უნდა შეხვდნენ ერთმანეთს მეცადინეობის შემდეგ მხოლოდ იმიტომ, რომ გადაწყვიტონ როდის შეიკრიბებიან ისინი ერთად და დაიწყებენ დავალებაზე მუშაობას. ასევეა ბიზნესშიც: აუცილებელია განრიგების შემოწმება, სატელეფონო ზარების გაკეთება, შეხვედრების დანიშვნა – და ყველაფერი ეს იმისათვის, რომ დაიწყო მუშაობა. გუნდის წევრების მუშაობის ადმინისტრირებასა და კოორდინირებაზე მიდის მრავალი საათი. ამგვარად სტუდენტები ზოგჯერ მიიჩნევენ, რომ უკეთესი იქნებოდა დავალებული პროექტის დამოუკიდებლად შესრულება, სხვათაშორის უფრო სწრაფად ვიდრე ჯგუფში. მუშაობის პროცესში გუნდში ხშირად ტარდება კრებები და თათბირები. შესაბამისად გუნდის ლიდერი უნდა ფლობდეს კრების სწორად პროდუქტიულად ჩატარების ცოდნას.

თავი 7. კონტროლი

კონტროლის არსი

1999 წლის ივნისის თბილ დღეს კომპანია Coca-Cola-ში დაიწყო მისი 113 წლიანი ისტორიის მანძილზე ყველაზე უფრო უარესი კრიზისი: ასობით ევროპელმა მომხმარებელმა თავი იგრძნო ცუდად მას შემდეგ, რაც დალია "ცუდი სუნის მქონე" კოლა.

ჩამომსხმელები ბელგიიდან და საფრანგეთიდან არ იცავდნენ ხარისხის კონტროლის პროცედურას და შედეგად მთელი კომპანია აღმოჩნდა დარტყმის ქვეშ, რომლისგანაც მან დიდხნის განმავლობაში ვერ შეძლო ამ პრობლემის სრულად დაძლევა. 14 მილიონი ყუთი "კოკა-კოლა" ამოღებული იქნა ხუთი ევროპული ქვეყნის ბაზრებიდან, ხოლო პრესის მიერ წამოწყებული სკანდალი არ ჩამცხრაღა რამდენიმე თვის განმავლობაში.

ეფექტური კონტროლის არარსებობა შეიძლება ძალზედ სერიოზულად აისახოს ორგანიზაციის კეთილდღეობაზე. მაგალითისათვის გავისხენოთ საავტომობილო კონცერნის Chrysler-ის ფინანსური პრობლემები, რომლებიც წარმოიქმნა 1998 წელს გერმანულ Daimler Benz-თან გაერთიანების შემდეგ? ისინიც მნიშვნელოვანწილად განპირობებული იყო კონტროლის ადეკვატური მექანიზმების არარსებობით.

საორგანიზაციო კონტროლი – ეს არის ორგანიზაციის საქმიანობის რეგულირების სისტემატური კონტროლი, რომელიც უზრუნველყოფს გეგმების, მიზნებისა და ნორმატიული მაჩვენებლებისადმი მის შესაბამისობას.

დუგლას შერვინი მის კლასიკად ქცეულ სტატიაში კონტროლის ფუნქციის შესახებ წერს: "კონტროლის არსი მდგომარეობს საქმიანობის კორექტირებისკენ მიმართულ ქმედებებში იმისთვის, რათა იგი შესაბამისობაში იყოს წინასწარ განსაზღვრულ სტანდარტებთან. ყველანაირი კონტროლი ეფუძნება მენეჯერების ხელთ არსებულ ინფორმაციას".

ამგვარად, ორგანიზაციის ეფექტური კონტროლისთვის აუცილებელია ინფორმაცია საქმიანობის სტანდარტების (ნორმატიული მაჩვენებლების) და ფაქტობრივი მაჩვენებლების შესახებ და აგრეთვე ქმედებები, რომლებიც მიმართულია ნორმიდან ნებისმიერი გადახრის გამოსწორებისკენ.

მენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ ის, თუ რომელი ინფორმაცია არის მნიშვნელოვანი, როგორ უნდა მოხდეს მისი შეგროვება (და როგორ უნდა მოხდეს მისი თანამშრომლებისთვის გაზიარება), როგორ შეუძლიათ და როგორ უნდა მოახდინონ მათ რეაგირება.

კონტროლისას უკიდურესად მნიშვნელოვანია კორექტული მონაცემების არსებობა. მენეჯერები ვალდებულნი არიან განსაზღვრონ ის, თუ რომელი სტანდარტები, შეფასების საშუალებები და მაჩვენებლები არის საჭირო ორგანიზაციაში ეფექტური მონიტორინგისა და კონტროლისთვის და დანერგონ სხენებულ მონაცემთა შეგროვების სისტემები.

ასე მაგალითად, საკალათბურთო გუნდში "Potrland Trail Blazers" ერთ-ერთი მთავარი მაჩვენებლის სახით გამოიყენება გაყიდული აბონემენტების რაოდენობა, რაც ამცირებს ორგანიზაციის დამოკიდებულებას მატჩის ბილეთების გაყიდვაზე (ეს უკანასკნელი დაკავშირებულია დიდ შრომით დანახარჯებთან).

მოცემული დროისთვის ბევრი მენეჯერის ერთ-ერთ უმწვავეს პრობლემას წარმოადგენს შესაფერისი მაჩვენებლების მოძიება ე-კომერციის ეფექტურობის შესაფასებლად (იხ. პრაქტიკული მაგალითი).

პრაქტიკული მაგალითი

ე-კომერციის მაჩვენებლები

როგორ უნდა შეიტყოს ე-კომერციულმა ორგანიზაციამ, რამდენად ეფექტურია მისი ვებ-საიტი? იმის გაგება, თუ რამდენი ადამიანი შედის საიტზე და რამდენ გვერდს ათვალიერებს, რთული არ არის. მაგრამ ეს მხოლოდ პირველი ნაბიჯია ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისთვის საიტის ეფექტურობის განსასაზღვრად. ე-კომერციაში მომუშავე მენეჯერები ცდილობენ იპოვონ მაჩვენებლები, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელი იქნებოდა ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასება და მისი სხვებთან შედარება. სხვადასხვა კომპანიას ამგვარი შეფასებებისადმი სხვადასხვაგვარი მიდგომა აქვს, თუმცა უკვე იკვეთება პირველი ყველასთვის საერთო მაჩვენებლები:

- **მოცვა.** აღნიშნული ტერმინის ქვეშ იგულისხმება პოტენციური მყიდველების რაოდენობა ან აუდიტორიის ის პროცენტი, რომლის მოცვაც შეუძლია ვებ-საიტს. საიტის რეკლამარულ მომხმარებლებს უწოდებენ "ვიზუალებს", ხოლო უნიკალური მომხმარებლების რაოდენობა უჩვენებს იმას, თუ რამდენი არადუბლირებადი მომხმარებელი ჰყავს საიტს.
- **მიზიდულობა.** აღნიშნული მაჩვენებელი ხდება ერთ-ერთი უმთავრესი ე-კომერციაში, ვინაიდან უჩვენებს იმას, თუ როგორი ყურადღებით სარგებლობს ვებ-საიტი. მისი გამოთვლა შესაძლებელია შემდეგი ფორმულის მიხედვით:

მიზიდულობა = საერთო მოცვა X სიხშირე X ხანგრძლივობაზე

ამგვარად, მიზიდულობა ითვალისწინებს პოტენციური მყიდველების საერთო აუდიტორიას, სიხშირეს, რომლითაც ისინი მიმართავენ საიტს და დროს, რომელსაც ისინი ატარებენ საიტზე.

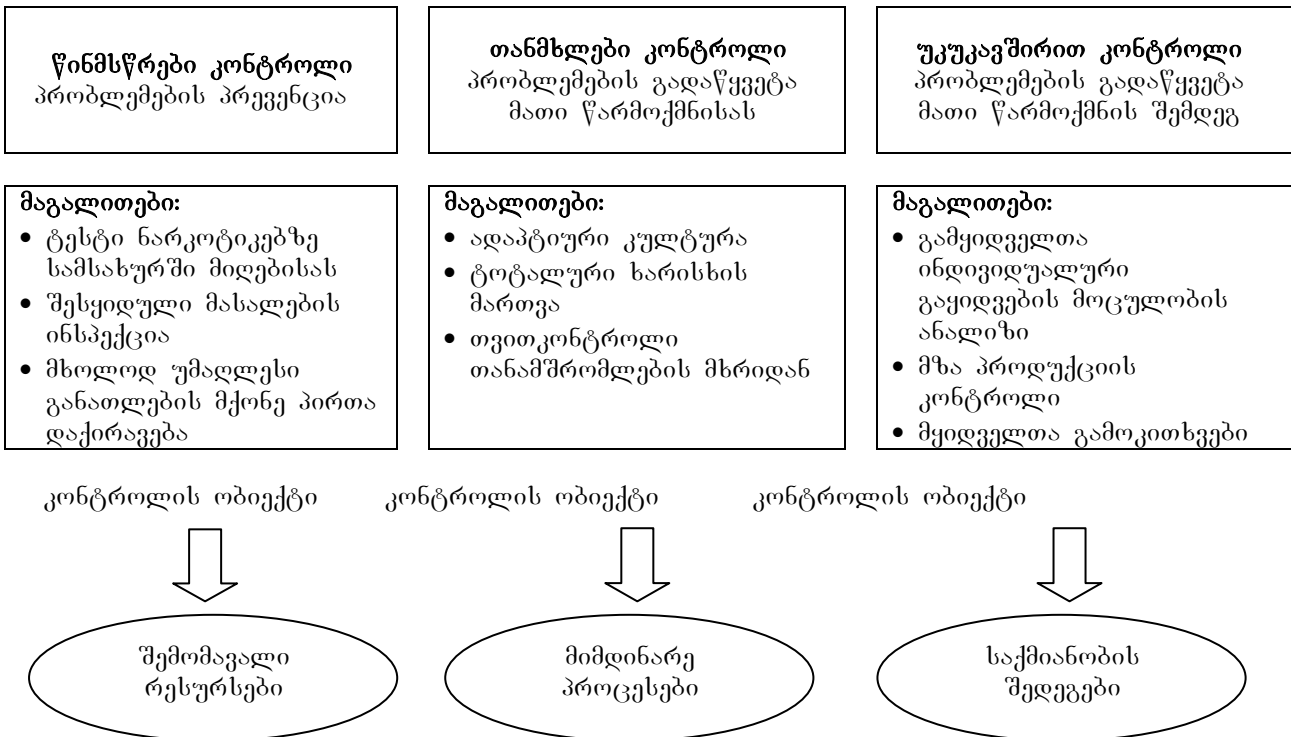
- **კონვერსია.** კონვერსია – ეს არის მომენტი, როდესაც მყიდველი ყიდულობს საქონელს, ეწერება სემინარში მონაწილეობის მისაღებად, თანხმობას აცხადებს ვაგ ზავნაში მონაწილეობაზე და ა.შ. იქიდან გამომდინარე, თუ რას სთავაზობს მომხმარებლებს ვებ-საიტი. კონვერსიის ხარჯები – ერთ-ერთი კრიტიკულად მნიშვნელოვანი მაჩვენებელთაგანია, რომელიც აუცილებლად საჭიროებს კონტროლს. იგი უჩვენებს მენეჯერებს, რამდენ ფულს ხარჯავენ ისინი იმისთვის, რათა დაარწმუნონ ერთი მომხმარებელი, რომ მან იყიდოს საქონელი. შესაძლებელია აგრეთვე განისაზღვროს კონვერსიის დონე – გამყიდველების დამოკიდებულება მომხმარებლებისადმი – და შეკვეთის საშუალო ოდენობა.
- **რეტენცია (შენარჩუნება).** ნებისმიერ კომპანიას სურს, რომ მის საქონელს ყიდულობდნენ მუდმივად. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია რეტენციის ანუ მყიდველთა შენარჩუნების დონის კონტროლი. ასე მაგალითად, ონლაინ აუქციონების საიტს eBay ახასიათებს რეტენციის მაღალი დონე, ვინაიდან ერთი და იგივე პიროვნებები უბრუნდებიან საიტს იმისთვის, რათა იყიდონ/გაყიდონ ესა თუ ის საქონელი.

ე-კომერციაში არსებობს სხვა მაჩვენებლებიც. თანდათანობით ამგვარი ორგანიზაციების მენეჯერებს უჩნდებათ შეფასების და კონტროლის ახალი ინსტრუმენტები. მაგალითისთვის, საინფორმაციო საცავების და მონაცემთა მოძიების უახლესი მექანიზმები უშვებენ მონაცემებზე ჯვარედინი ბმულების

გამოყენებას ცვლილების სხვადასხვაგვარ ერთეულებში, რაც საიტის მენეჯერებს საშუალებას აძლევს მიიღონ საიტის მომხმარებელთა ქცევის უფრო ფართო და მკაფიო სურათი. ეს კი, თავის მხრივ, იძლევა ხარჯების შემცირების და ეფექტურობის მაქსიმიზაციის საშუალებას.

საორგანიზაციო კონტროლის ობიექტი

მიზანშეწონილია მენეჯმენტის ყურადღება კონცენტრირებულ იქნეს ორგანიზაციის საქმიანობის წინასწარ, ძირითად ან დასკვნით ეტაპებზე. ასე მაგალითად, საავტომობილო დილერის შემთხვევაში, ახალი ავტომანქანების საგულდაგულო დათვალიერება და თანამშრომლების ყურადღებით შერჩევა წარმოადგენს გაყიდვისწინა კონტროლის ფორმებს. მყიდველებთან ურთიერთობისას თანამშრომელთა მოქმედებებისთვის თვალყურის დევნება შესაძლებელია განხილულ იქნეს კონტროლად გაყიდვის დროს. თვის განმავლობაში გაყიდული ავტომანქანების რაოდენობის ან ნაყიდი საქონლისგან კმაყოფილების დადასტურების მიზნით მყიდველებთან განხორციელებული სატელეფონო ზარების რაოდენობის დათვლა წარმოადგენს გაყიდვის შემდგომი კონტროლის შემადგენელ ნაწილს. საკონტროლო ღონისძიებების ხსენებულ სამ ტიპს უწოდებენ *წინმსწრებ კონტროლს, თანმხლებ კონტროლს და უკუკავშირით კონტროლს* (ნახ. 7.1).



ნახ. 7.1. საორგანიზაციო კონტროლის ობიექტი

წინმსწრები კონტროლი

კონტროლს, რომელიც მიმართულია გადახრების გამოვლენაზე და აღკვეთაზე მანამ, სანამ შესაძლებელია მათი წარმოქმნა, ეწოდება **წინმსწრები კონტროლი**. ზოგჯერ მას ეწოდებენ *წინასწარ ან პრევენციულ კონტროლს*, რომლის მიზანსაც წარმოადგენს შემომავალი რესურსების ნაკადების (ადამიანური, მატერიალური და ფინანსური) ხარისხის კონტროლი. წინმსწრები კონტროლის მიზანი მდგომარეობს შემომავალი რესურსების ისეთი ხარისხის გარანტირებაში, რომ ორგანიზაციას არ გაუჩნდეს პრობლემები მის წინაშე მდგარი ამოცანების შესრულებასთან დაკავშირებით.

წინმსწრები კონტროლის ილუსტრირება შესაძლებელია ახალი თანამშრომლების შერჩევის და დაქირავების მაგალითზე. ორგანიზაციები ცდილობენ გაზარდონ იმის შესაძლებლობა, რომ მათი მომავალი თანამშრომლები შესაბამისობაში იქნებიან მოთხოვნებთან. ამისთვის დაქირავების პროცესში ორგანიზაცია ცდილობს განსაზღვროს კანდიდატის უნარ-ჩვევები და კვალიფიკაცია.

აღნიშნული მიზნით შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს სხვადასხვა სახის ტესტები და შერჩევის სხვა საშუალებები. ბევრი ორგანიზაცია კანდიდატებს და თანამშრომლებს ამოწმებს ნარკოტიკების მოხმარებაზე, რათა განსაზღვროს მათ მიერ არა მხოლოდ ეფექტურად, არამედ უსაფრთხოდ მუშაობის შესაძლებლობაც. წინმსწრები კონტროლის კიდევ ერთ ტიპს წარმოადგენს რისკების იდენტიფიკაცია და მართვა. მაგალითად ბანკები, მსხვილი კრედიტის გაცემამდე, მოითხოვენ ბევრ სხვადასხვაგვარ დოკუმენტს. მსხვილი საბუღალტრო და სააუდიტო ფირმები საკუთარი კლიენტებისთვის სასარგებლონი არიან არა მხოლოდ იმით, რომ აფასებენ მათ მიერ მიღებულ ფინანსურ შედეგებს, არამედ იმითაც, რომ დახმარებას უწევენ იმ რისკების დადგენაში, რომელებსაც ისინი ცნობიერად ან არაცნობიერად ექვემდებარებიან.

თანხმლები კონტროლი

კონტროლს, რომელიც შედგება ორგანიზაციის თანამშრომლების მიმდინარე საქმიანობის მონიტორინგისგან და მიმართულია მათ მიერ მიღებული სტანდარტების დაცვის შემოწმებისკენ, ეწოდება **თანხმლები კონტროლი**. თანხმლები კონტროლის მიზანს წარმოადგენს მიმდინარე საქმიანობის შეფასება. მის საფუძვლად გვევლინება ნორმატიული მაჩვენებლები და აგრეთვე სამუშაო ამოცანების შესრულებასთან და თანამშრომელთა ქცევასთან დაკავშირებული წესები და სახელმძღვანელო დებულებები.

მაგალითად, ბევრ საწარმოო დაწესებულებაში არის მოწყობილობები, რომლებიც აკონტროლებენ, შეესაბამება თუ არა გამოშვებული პროდუქცია ხარისხის სტანდარტებს. თანამშრომლები თვალყურს ადევნებენ მათ მაჩვენებლებს. იმ შემთხვევაში, თუ რომელიმე წერტილში ადგილი აქვს გადახრას, თანამშრომლებს თავად შეაქვთ კორექტივები ან პრობლემის წარმოქმნის შესახებ ატყობინებენ შესაბამის პასუხისმგებელ პირებს. ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად თანხმლები კონტროლი სულ უფრო და უფრო მეტად გამოიყენება მოსმახურებების სფეროში.

ასე მაგალითად, მაღაზიებში გამოიყენება სპეციალური პროგრამული უზრუნველყოფა, რომელიც აკონტროლებს ყველა ოპერაციას საღარო აპარატებთან. აღნიშნულის მიზანს წარმოადგენს თანამშრომელთა მხრიდან ქურდობის აღკვეთა. გადამზიდავი კომპანიები, კომპიუტერების საშუალებით ადგენენ საკუთარი ავტომანქანების ადგილმდებარეობას და შეკვეთების სტატუსს.

თანმხლები კონტროლის სხვა ფორმები დაკავშირებულია თანამშრომლებზე ორგანიზაციის ზემოქმედებასთან. ადამიანების ქცევაზე გავლენას ახდენს როგორც ორგანიზაციის კულტურული ნორმები და ფასეულობები, ასევე მათთან ერთად მომუშავე კოლეგების ან გუნდის ნორმები. თანმხლები კონტროლი მოიცავს თვითკონტროლსაც, როდესაც თანამშრომელი ხელმძღვანელობს რა საკუთარი პრინციპებით, თავად აკონტროლებს საკუთარ ქცევას.

უკუკავშირით კონტროლი

უკუკავშირით კონტროლი (*კონტროლი ქმედების შემდეგ, კონტროლი შედეგების მიხედვით*) ფოკუსირდება ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებზე, კერძოდ მზა საქონლის და მომსახურებების ხარისხზე. ამის მაგალითია მზა პროდუქციის (მაცივრების) ინტენსიური შემოწმება General Electric-ის ქარხნებში. ზოგიერთ შტატში საშუალო განათლების სისტემის ადმინისტრაციის თანამშრომლები ახორციელებენ კონტროლს უკუკავშირით, ყოველწლიურად აფასებენ რა თითოეული სკოლის საქმიანობის შედეგებს. საკონტროლო მაჩვენებლების სახით გამოიყენება მოსწავლეთა მიერ საკონტროლო სამუშაოებში მიღებული შეფასებები, დასწრება და სკოლიდან გარიცხული მოსწავლეების რაოდენობა. საუკეთესო მაჩვენებლების მქონე სკოლები შტატის ხელისუფლებისგან იღებენ ჯილდოებს, ხოლო იმ სასწავლო დაწესებულებებში, რომელთა მაჩვენებლები კლებულობს, იგზავნიან კონსულტანტები.

საკუთრივ საქონლის წარმოების და მომსახურებების უზრუნველყოფის გარდა, კომპანიებმა უნდა მიიღონ მოგება. თვით არაკომერციულმა ორგანიზაციებმაც კი ეფექტურად უნდა შეასრულონ საკუთარი მისია. აღნიშნული მიზეზის გამო, უკუკავშირით კონტროლი ხშირად დაკავშირებულია საქმიანობის ფინანსურ შეფასებასთან. ამგვარი კონტროლის ნაირსახეობად შესაძლებელია მივიჩნიოთ, მაგალითად, ბიუჯეტის შედგენა: მენეჯერები აკონტროლებენ, თავსდებიან თუ არა ისინი ბიუჯეტის ფარგლებში და საჭიროების შემთხვევაში შეაქვთ კორექტივები.

უკუკავშირით კონტროლის მოდელი

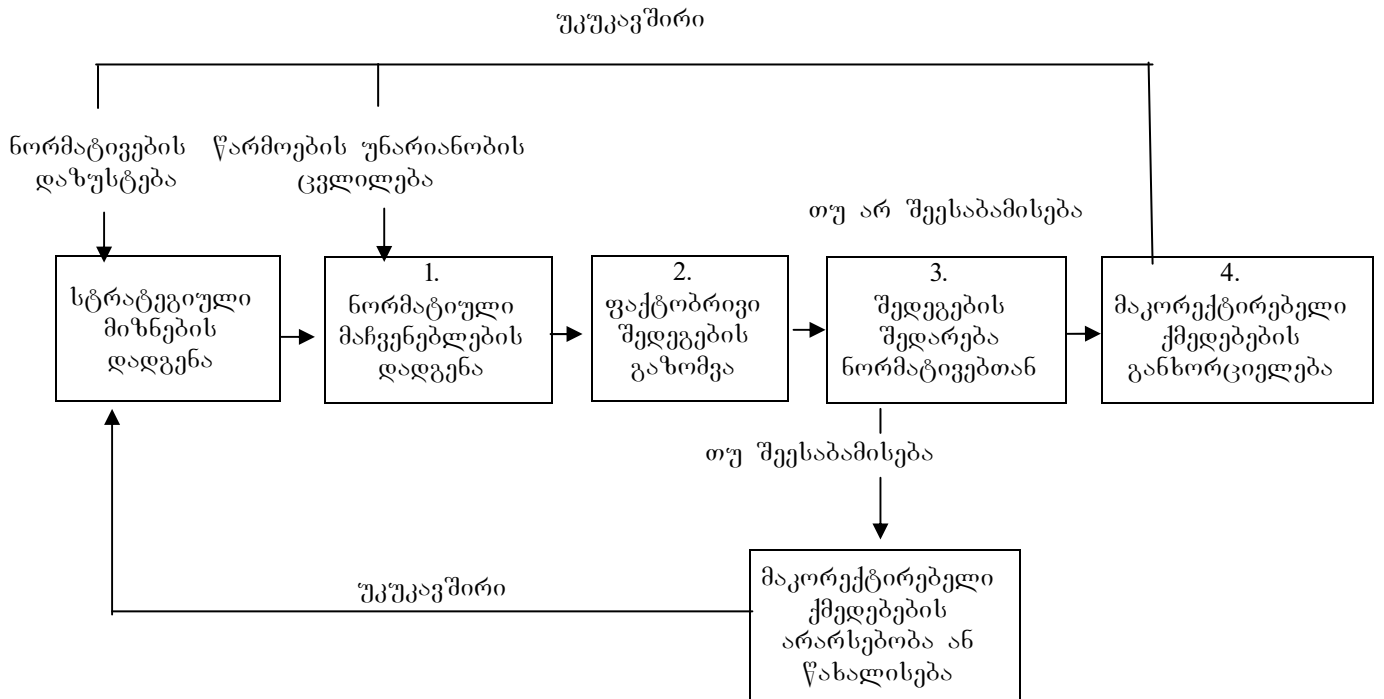
უკუკავშირის გარეშე არ ფუნქციონირებს კონტროლის არცერთი მოფიქრებული სისტემა. წინამდებარე განყოფში ჩვენ ჯერ მოგიხსნით უკუკავშირით კონტროლის ძირითადი ეტაპების შესახებ, ხოლო შემდეგ განვიხილავთ მას ბიუჯეტის შედგენის მაგალითზე.

უკუკავშირით კონტროლის ეტაპები

კონტროლის სისტემები მოიცავს ოთხ ძირითად ეტაპს, რომლებიც წარმოდგენილია 7.2 ნახ-ზე: ნორმატივების დადგენა, შედეგების გაზომვა, შედეგების შედარება ნორმატივებთან და აუცილებელი მაკორექტირებელი ქმედებების განხორციელება.

ნორმატიული მაჩვენებლების დადგენა. ერთიანი სტრატეგიული გეგმის ფარგლებში მენეჯერები განყოფილებების წინაშე აყენებენ კონკრეტულ მიზნებს კონკრეტული სტანდარტების ან *ნორმატიული მაჩვენებლების* ფორმით, რომლებთანაც ხდება ორგანიზაციის საქმიანობის შედარება. ამგვარი სტანდარტები შესაძლებელია მოიცავდეს "წუნის შემცირებას 15%-იდან 3%-მდე",

"ინვესტიციებზე კორპორატიული მოგების გაზრდას 7%-მდე" ან "უბედური შემთხვევების რიცხვის შემცირებას ერთამდე ყოველ 100 ათას სამუშაო საათზე". მენეჯერების ამოცანაა – განსაზღვრონ, რა და როგორ უნდა შეფასდეს. იმ შემთხვევაში, თუ ნორმატიულ მაჩვენებლებთან შესაბამისობისთვის თანამშრომლები მიიღებენ ანაზღაურებას, ნორმატივები უნდა შეესაბამებოდეს ქმედებებს, რომლებიც წარმოადგენენ მნიშვნელოვან შენატანს ფირმის სტრატეგიის რეალიზაციაში. სტანდარტები ფორმულირებული უნდა იქნას უკიდურესად მკაფიოდ და ზუსტად, რათა მენეჯერებს და ჩვეულებრივ თანამშრომლებს შეეძლოთ განსაზღვრა, შეესაბამება თუ არა მათი მუშაობა დასახულ გეგმას



ნახ. 7.2. კონტროლის პროცესის ეტაპები

ფაქტობრივი შედეგების გაზომვა. ორგანიზაციათა უმრავლესობაში პერიოდულად (ყოველდღიურად, ყოველკვირეულად, ყოველთვიურად) დგება ფორმალური ანგარიშები რაოდენობრივი გაზომვების შედეგების შესახებ. აღნიშნული შეფასებები შედარებული უნდა იქნეს კონტროლის პროცესის პირველ ეტაპზე დადგენილ ნორმატივებთან. მაგალითად, თუ მიზანს წარმოადგენს გაყიდვების მოცულობის გაზრდა, ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს რეალიზაციის შესახებ მონაცემთა შეგროვების საშუალებები და ანგარიშების შესაბამისი მექანიზმი. "საზომი ინსტრუმენტების" განსაზღვრის შემდეგ, მენეჯერებმა რეგულარულად უნდა ადევნონ თვალყური მათ "ჩვენებებს".

კომპანიათა უმრავლესობაში მენეჯერები არ ეყრდნობიან მხოლოდ რაოდენობრივ მაჩვენებლებს. მათ აინტერესებთ ისეთი მიზნებისკენ მიმავალ გზაზე მიღწეული წარმატებებიც, როგორცაა მართვაში თანამშრომელთა მონაწილეობის ხარისხის ზრდა და სწავლება. მენეჯერები პირადად უნდა დარწმუნდნენ, რომ თანამშრომლები მონაწილეობენ გადაწყვეტილებების მიღებაში, გააჩნიათ კვალიფიკაციის მომატების და გამოცდილების გაზიარების შესაძლებლობა.

შედეგების შედარება ნორმატიულ მაჩვენებლებთან. კონტროლის მესამე ეტაპი მდგომარეობს საქმიანობის ფაქტობრივი შედეგების და ნორმატიული მაჩვენებლების დეტალურ შედარებაში. კომპიუტერული ამონაბეჭდების

შესწავლისას ან საწარმოო საამქროში სტუმრობისას, მენეჯერები განსაზღვრავენ იმას, თუ რამდენად შეესაბამება (ჩამორჩება, აღემატება) ფაქტობრივი შედეგები ნორმატივებს. ჩვეულებრივად ანგარიშების შედეგადად ხდება ისე, რომ გამარტივდეს აღნიშნული შედარება. მათში ერთდროულად მიეთითება საანგარიშო პერიოდის ნორმატიული მაჩვენებლებიც და ფაქტიურიც, და აგრეთვე ითვლება გადახრები ანუ სხვაობა მაჩვენებლების თითოეულ წყვილს შორის. სწორედ გადახრების მიხედვით განსაზღვრავენ მენეჯერები პრობლემებს, რომლებიც საჭიროებენ ყველაზე უფრო მეტ ყურადღებას.

იმ შემთხვევებში, როდესაც მიღებული შედეგები არ შეესაბამება ნორმატიულ მაჩვენებლებს, საჭიროა გვახსოვდეს, რომ მათი შედარება ყოველთვის იოლი არ არის. შესაძლოა, პრობლემების წარმოქმნის მიზეზების გამოსავლენად მენეჯერებს დასჭირდეთ "უფრო ღრმად ჩახედვა". თუ ნორმატიული მაჩვენებელი ითვალისწინებდა გარიგებების რაოდენობის გაზრდას 10%-ით, ხოლო სავაჭრო წარმომადგენელმა შეძლო "გასულიყო" 8%-ზე, რაში მდგომარეობს დავალების შეუსრულებლობის მიზეზი? შესაძლებელია, რამდენიმე პოტენციურ კლიენტს მის რეგიონში მოუხდა ბიზნესის დახურვა ან გაიზარდა კონკურენტების აქტივობა. არ არის გამორიცხული, რომ სავაჭრო წარმომადგენელს უბრალოდ არ ჰყოფნის გარიგებების გაფორმებისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები.

მენეჯერებმა გულდასმით უნდა გააანალიზონ მსგავსი გადახრები, რაც მათ აძლევს შედეგების განმსაზღვრელი ფაქტორების მთელი ერთობლიობის გაცნობიერების საშუალებას. მენეჯმენტის მხრიდან ეფექტური კონტროლი გულისხმობს არა მხოლოდ მიღწეული შედეგების შესახებ მონაცემების ობიექტურ ანალიზს, არამედ სუბიექტურ შეფასებებსაც და ორგანიზაციის თანამშრომლებთან წარმოქმნილი პრობლემების განხილვას.

მაკორექტირებელი ქმედებები. მენეჯერები აგრეთვე განსაზღვრავენ, საჭიროა თუ არა ცვლილებები და თუ საჭიროა, რა სახის. კონტროლისადმი ტრადიციული მიდგომა (ხვეიდან ქვევით) გულისხმობს, რომ აუცილებელი ცვლილებების შესატანად მენეჯერები იყენებენ ოფიციალურ ძალაუფლებრივ უფლებამოსილებებს: უბიძგებენ თანამშრომლებს უფრო ინტენსიური მუშაობისკენ, ცვლიან ტექნოლოგიურ პროცესებს ან სამსახურიდან ათავისუფლებენ მუშა-მოსამსახურეებს. აღნიშნულის საპირისპიროდ, თანამედროვე მიდგომა, რომელიც გულისხმობს მართვაში თანამშრომლების მონაწილეობას, მენეჯმენტისგან მოითხოვს მაკორექტირებელი ქმედებების განსაზღვრას თანამშრომლებთან ერთად.

ცალკეულ შემთხვევებში, მაკორექტირებელ ქმედებებს საჭიროებენ თავად ნორმატიული მაჩვენებლები. თუ ორგანიზაციის განყოფილებები ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ვერ ახერხებენ მიაღწიონ დასახული მიზნები (ან თუ ადგილი აქვს ნორმატივების გამუდმებით გადაჭარბებას), მენეჯერებმა შესაძლებელია დაასკვნან, რომ დადგენილი ორიენტირები ზედმეტად მაღალია ან, პირიქით, შემცირებულია. ზუსტად ისევე, როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებზე გავლენის მქონე სიტუაციური ფაქტორების ცვლილების შემთხვევაში, შესაძლებელია საჭირო გახდეს მოქმედი სტანდარტებიდან უფრო რეალისტურ, თანამშრომელთა პოზიტიური მოტივაციის უზრუნველყოფ მაჩვენებლებზე გადასვლა.

შესაძლებელია, რომ თანამშრომლების მიერ მიზნობრივი მაჩვენებლების მიღწევის (გადამეტების) შემთხვევაში, მენეჯმენტმა მიიღოს გადაწყვეტილება წახალისების აუცილებლობის თაობაზე. გეგმიური დავალების გადაჭარბებით შემსრულებელი განყოფილება შესაძლებელია დაექვემდებაროს პრემირებას, მენეჯერებს შეუძლიათ სახეიმოდ მიულოცონ თანამშრომლებს სამუშაოს კარგად შესრულება. ორგანიზაციის მენეჯმენტის მიერ იმ განყოფილებების იგნორირება, რომლებმაც მიაღწიეს მაღალ მაჩვენებლებს, იმ

შემთხვევებშიც კი, თუ ისინი დაკავებული არიან მაკორექტირებელი ქმედებებით მის სხვა ნაწილებში, დაუშვებელია.

კონტროლი და ბიუჯეტირება

ბიუჯეტები – მმართველობითი კონტროლის ერთ-ერთი ძირითადი საშუალებაა. კონტროლის ხსენებული სახე მოიცავს ორგანიზაციის ხარჯებთან დაკავშირებით მიზნების დასახვას, შედეგების მონიტორინგს და ბიუჯეტთან შედარებას, და აგრეთვე აუცილებელი ცვლილებების განხორციელებას. ბიუჯეტი როგორც კონტროლის ინსტრუმენტი – ეს არის ანგარიში მუხლების (ფულადი სახსრების, აქტივების, ნედლეულის და მასალების, ხელფასის და ა.შ.) გეგმიური და ფაქტობრივი მაჩვენებლების მითითებით. აღნიშნულის გარდა, ბიუჯეტებში ჩვეულებრივ მიეთითება გადახრა დაგეგმილი და ფაქტობრივი ხარჯების თანხებს შორის თითოეული მუხლის მიხედვით.

ბიუჯეტი დგება ორგანიზაციის თითოეული ქვეგანყოფილებისთვის ან განყოფილებისთვის. განყოფილების სიდიდეს არანაირი მნიშვნელობა არ აქვს. მთავარია, რომ ის ახორციელებს საკუთარ პროექტს, პროგრამას ან ფუნქციას. საბიუჯეტო კონტროლის სისტემაში ანალიზის ძირითად ობიექტს წარმოადგენს პასუხისმგებლობის ცენტრი. **პასუხისმგებლობის ცენტრი** განისაზღვრება როგორც განყოფილება ან ორგანიზაციის სხვა სტრუქტურული ერთეული, რომელსაც სათავეში უდგას მის საქმიანობაზე პასუხისმგებელი მენეჯერი.

მაგალითისთვის, General Electric-ის მაცივრების გაყიდვების რეგიონალური განყოფილების სამი საშტატო თანამშრომელი – ისეთივე პასუხისმგებლობის ცენტრია, როგორც ხარისხის კონტროლის განყოფილება, მარკეტინგის განყოფილება ან მთელი ქარხანა. თითოეული ასეთი ერთეულის ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია მისი ბიუჯეტის შესრულებაზე. ტოპ-მენეჯერები აღგენენ ბიუჯეტებს მთელი კომპანიისთვის, ხოლო საშუალო რგოლის მენეჯერები ჩვეულებრივ მუშაობენ საკუთარი განყოფილებების ან ქვეგანყოფილებების ბიუჯეტებთან. როგორც წესი, ეს არის ისეთი ბიუჯეტები, როგორცაა ხარჯების ბიუჯეტი, შემოსავლების ბიუჯეტი, ფულადი სახსრების ბიუჯეტი და კაპიტალდაბანდებათა ბიუჯეტი.

ხარჯების ბიუჯეტი. ხარჯების ბიუჯეტში აისახება თითოეული პასუხისმგებლობის ცენტრის და მთლიანად ორგანიზაციის მოსალოდნელი და ფაქტობრივი ხარჯები, ეს შესაძლებელია იყოს ყველა სახის ხარჯები ან მათი რომელიმე ცალკეული კატეგორია, ვთქვათ მასალების ან სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოების ხარჯები. იმ შემთხვევაში, თუ ფაქტობრივი ხარჯები აღემატება ბიუჯეტში განსაზღვრულ ხარჯებს, მენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ, სად წარმოიქმნა პრობლემა და, აუცილებლობის შემთხვევაში, განახორციელონ მაკორექტირებელი ქმედება. ფაქტობრივმა ხარჯებმა დაგეგმილს შესაძლებელია გადააჭარბონ არაეფექტურობის გამო ან იმ მიზეზით, რომ გაყიდვების მოცულობა იზრდება მოსალოდნელზე უფრო სწრაფად. და პირიქით, მცირე ხარჯები შესაძლებელია მიგვანიშნებდეს უკიდურესად მაღალ ეფექტურობაზე ან ზოგიერთი სხვა ნორმატივის შეუსრულებლობაზე, მაგალითად გაყიდვების მოცულობასთან ან მომსახურების ხარისხთან დაკავშირებით. ნებისმიერ შემთხვევაში, ხარჯების ბიუჯეტი იძლევა სიგნალს შემდგომი გამოძიების აუცილებლობის თაობაზე, მაგრამ არცერთ შემთხვევაში არ ცვლის მას.

შემოსავლების ბიუჯეტი. შემოსავლების ბიუჯეტში აისახება პროგნოზირებადი და ფაქტობრივი ფულადი შემოსავლები. ზოგადად, ფაქტობრივი შემოსავლების დაგეგმილისგან ჩამორჩენა მიგვანიშნებს პრობლემის შესწავლის აუცილებლობაზე – იქნებ შესაძლებელია ფულადი სახსრების დინების გაზრდა.

და პირიქით, დაგეგმილთან შედარებით ფაქტობრივი შემოსავლების გადამეტებისას საჭიროა, რომ ორგანიზაციამ მოიძიოს რესურსები მის პროდუქციაზე გაზრდილი მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად. გადახრის გამოვლენის შემდეგ, მენეჯერები შეიმუშავენ მაკორექტირებელი ქმედებების გეგმებს.

ფულადი სახსრების ბიუჯეტი. ფულადი სახსრების ბიუჯეტში ფასდება ფულის ყოველდღიური ან ყოველკვირეული შემოსავალი და გასავალი. ამგვარად ორგანიზაცია აკონტროლებს, რომ ფულადი სახსრები იძლეოდნენ მის მიერ ნაკისრი ვალდებულებების შესრულების შესაძლებლობას. ბიუჯეტი უზენებს ორგანიზაციაში შემავალი ფულადი ნაკადების დონეს და სახსრების ხარჯვის მიმართულებებს. თუ ის უზენებს, რომ ფირმას გააჩნია მოკლევადიანი საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად აუცილებელზე მეტი სახსრები, კომპანიას შეუძლია ჭარბი სახსრების ინვესტირება და შემოსავლის მიღება პროცენტების ფორმით. ხოლო იმ შემთხვევაში, თუ ფულადი სახსრების ბიუჯეტი უზენებს კვირის ბოლოს ხელფასის ფორმით 20 ათასი აშშ დოლარის გადახდის საჭიროებას, საანგარიშსწორებო ანგარიშზე კი მხოლოდ 10 ათასი აშშ დოლარია, ორგანიზაციამ უნდა იზრუნოს კრედიტის მიღებაზე.

კაპიტალის ბუჯეტი. კაპიტალის ბიუჯეტი განსაზღვრავს გეგმიურ ინვესტიციებს ძირითად ფონდებში (შენობები, საწარმოო მოწყობილობები, კომპლექსური საინფორმაციო სისტემები). კაპიტალდაბანდებები არა მხოლოდ დიდ გავლენას ახდენენ მომავალ ხარჯებზე; ეს არის ინვესტიციები, რომლებიც მიმართულია მოგების გაზრდისკენ. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ბიუჯეტში გათვალისწინებული უნდა იქნეს კაპიტალდაბანდებების გავლენა ფულად ნაკადზე და მომგებიანობაზე. კონტროლი აღნიშნულ სფეროში ითვალისწინებს არა მხოლოდ თავად კაპიტალდაბანდებების ოდენობის, არამედ მისგან მიღებული შემოსავლების მონიტორინგსაც.

მენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ, აქვს თუ არა აზრი ამა თუ იმ პროექტში სახსრების ინვესტირების გაგრძელებას და აგრეთვე სწორი იყო თუ არა მათ მიერ კაპიტალდაბანდებებთან დაკავშირებით მიღებული გადაწყვეტილებები. ზოგიერთი კომპანია, კაპიტალური პროექტების შეფასებას ახორციელებს მათი რეალიზაციის რამდენიმე სტადიაზე, რათა განსაზღვრონ, ხომ არ აქვს ადგილი ორგანიზაციის სტრატეგიისგან მათ გადახრას.

ბიუჯეტირება – ორგანიზაციაში დაგეგმვის და კონტროლის მნიშვნელოვანი შემადგენელი კომპონენტია. ბევრი კომპანია ტრადიციულად ემხრობა **დადმავალ ბიუჯეტირებას**, როდესაც საშუალო და ქვედა რგოლის მენეჯერები უბრალოდ იღებენ ინფორმაციას უმაღლესი ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებების შესაბამისად სახსრების განაწილების შესახებ. ხსენებული გადაწყვეტილებებიდან გამომდინარე ისინი ადგენენ საკუთარი განყოფილებების ბიუჯეტებს. "ზვიედან ქვევით" ბიუჯეტირებას გააჩნია გარკვეული უპირატესობები, თუმცა სულ უფრო მეტად აქტიური ძალაუფლების დელეგირება, თანამშრომლების ჩართვა მართვაში მონაწილეობაში და სწავლება მეტყველებს **ადმავალი ბიუჯეტირების** სასარგებლოდ. ხსენებული პროცესი, როდესაც ქვედა დონის მენეჯერები პროგნოზირებენ საკუთარი განყოფილებების სარესურსო მოთხოვნილებებს და ბიუჯეტებს დასამტკიცებლად გადასცემენ ზემდგომ ხელმძღვანელობას, გამოიყენება სულ უფრო და უფრო მეტ ორგანიზაციაში.

ფინანსური კონტროლი

ნებისმიერი ორგანიზაციის მენეჯერებმა თვალყური უნდა ადევნონ ფირმის ფინანსურ მდგომარეობას. აღნიშნული კონტროლი უზენებს არა მხოლოდ იმას, თუ რამდენად მყარია კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა, არამედ შესაძლებელია

წარმოდგენდეს სხვა ტიპის პრობლემების ინდიკატორსაც. მაგალითად, რეალიზაციიდან მოგების შემცირება შესაძლებელია წარმოდგენდეს პროდუქციასთან, სერვისთან ან მოვაჭრე პერსონალის ეფექტურობასთან დაკავშირებული პრობლემების ნიშანს.

ფინანსური ანგარიშგება

ფინანსური ანგარიშგები შეიცავენ ინფორმაციას, რომელიც იძლევა ორგანიზაციის საქმიანობის ფინანსური კონტროლის განხორციელების საშუალებას. ანგარიშგების ორი ძირითადი სახეა – კომპანიის საბუღალტრო ბალანსი და ანგარიშში შემოსავლების და ხარჯების შესახებ.

ბალანსი უჩვენებს ორგანიზაციის აქტივების და პასივების მდგომარეობას დროის გარკვეული მომენტისთვის. ბალანსის ნიმუში წარმოდგენილია ცხრ. 7.1-ში. ბალანსი შეიცავს ინფორმაციას კომპანიის აქტივების, პასივების და საკუთარი კაპიტალის თაობაზე. *აქტივები* – ეს არის ის, რასაც ფლობს ორგანიზაცია. ისინი მოიცავენ *საბრუნავ საშუალებებს* (აქტივები, რომლებიც შესაძლებელია გადაყვანილ იქნეს ფულად ფორმაში დროის მოკლე პერიოდში) და *ძირითად საშუალებებს* (ისეთი აქტივები, როგორებიცაა შენობები და მოწყობილობები, რომელთა არსებობა გრძელვადიანია მათი ბუნებიდან გამომდინარე). *პასივები* – ეს არის ფირმის ვალები. ისინი მოიცავენ *მოკლევადიან დავალიანებას* (ვალდებულებები, რომლებიც კომპანიის მიერ დაფარული უნდა იქნეს უახლოეს მომავალში) და *გრძელვადიან დავალიანებას* (ვალდებულებები, რომლებიც უნდა შესრულდეს ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში). *საკუთარი კაპიტალი* – ეს არის სხვაობა აქტივებს და პასივებს შორის. იგი წარმოდგენს კომპანიის სუფთა ღირებულებას სააქციო კაპიტალის და გაუნაწილებელი მოგების სახით.

შემოსავლების და ხარჯების შესახებ ანგარიშით ჯამდება კომპანიის ფინანსური შედეგები დროის გარკვეული შუალედისთვის, ჩვეულებრივ ერთი წლისთვის. შემოსავლების და ხარჯების შესახებ ანგარიშის ნიმუში წარმოდგენილია 7.2 ცხრილში. იმისთვის, რათა ნახოს, სრულდება თუ არა სავაჭრო ბრუნვის მოცულობების და მოგების გეგმა წლის განმავლობაში, ზოგიერთი ფირმა ზემოთნახსენებ ანგარიშს ადგენს ყოველ სამ თვეში ერთხელ. შემოსავლების და ხარჯების შესახებ ანგარიშში უჩვენებს ორგანიზაციაში ყველა წყაროდან შემომავალ შემოსავლებს და ყველა ხარჯებს, მათ შორის რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულების, გადახდილი პროცენტების, გადასახადების და საამორტიზაციო გადახდების ჩათვლით. ანგარიშის შემაჯამებელი სტრიქონი უჩვენებს სუფთა შედეგს – მოგებას ან ზარალს – მოცემული პერიოდისთვის.

ფინანსური შედეგების შესახებ ანგარიშის გამოყენება იწყება მიზნების დასახებით, რასაც მოსდევს ფაქტობრივად მიღწეული შედეგების შეფასება და ხორციელდება მაკორექტირებელი ქმედებები.

ფინანსური ანალიზი: მაჩვენებლების ინტერპრეტაცია

მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ ფინანსური ანგარიშგების "წაკითხვა", ეფექტურობის მაჩვენებლების შედარება ორგანიზაციის ადრინდელ შედეგებთან ან დარგობრივ სტანდარტებთან. ამგვარი შედარებები უჩვენებენ, სრულყოფს თუ არა ორგანიზაცია საკუთარ მუშაობას, იზრდება თუ არა მისი კონკურენტუნარიანობა დარგში მომუშავე სხვა ფირმებთან შედარებით. ფინანსური ანალიზის ობიექტს წარმოდგენენ სხვადასხვაგვარი კოეფიციენტები, რომლებიც ასახავენ საქმიანობის

სხვადასხვა მაჩვენებლის ურთიერთკავშირს, როგორცაა მოგება და აქტივები, შემოსავალი, მარაგის მოცულობა. ნებისმიერი კოეფიციენტი – წილადობრივი დანაყოფია. ზოგიერთი ფინანსური კოეფიციენტი გამოყვანილია 7.3 ცხრილში. ისინი ახასიათებენ ორგანიზაციის ლიკვიდურობას, აქტივობას, მომგებიანობას და ლევერეჯს. ეს ყველაზე უფრო გავრცელებული კოეფიციენტებია; პრაქტიკაში გამოიყენება ბევრი სხვა კოეფიციენტიც. მენეჯერები თავად წყვეტენ, რომელი ურთიერთკავშირია უფრო მნიშვნელოვანი მათი საწარმოსთვის და ირჩევენ შესაბამის კოეფიციენტებს.

ცხრილი 7.1
საბუღალტრო ბალანსი

აქტივები, §	პასივები და საკუთარი კაპიტალი, §
<i>საბრუნავი საშუალებები:</i>	<i>მოკლევადიანი დავალიანება:</i>
ფულადი სახსრები 25000	კრედიტორული დავალიანება 200000
დებიტორული დავალიანება 75000	დარიცხული ხარჯები 20000
მარაგები 500000	კრედიტორული დავალიანება მოგების გადასახადზე 250000
სულ საბრუნავი საშუალებები 600000	სულ მოკლევადიანი დავალიანება 350000
<i>ძირითადი საშუალებები:</i>	<i>გრძელვადიანი დავალიანება:</i>
მიწა 250000	გადასახდელი გირავნობები 600000
შენობა-ნაგებობები 1000000	ბრუნვაში არსებული ობლიგაციები
მინუს საამორტიზაციო გადახდები 200000	სულ გრძელვადიანი დავალიანება 260000
სულ ძირითადი საშუალებები 1050000	<i>საკუთარი კაპიტალი:</i>
სულ აქტივები 1650000	ჩვეულებრივი აქციები 800000
	გაუნაწილებელი მოგება 1650000
	სულ საკუთარი კაპიტალი
	სულ პასივები და სუფთა ღირებულება

ცხრილი 72
ანგარიში შემოსავლების და ხარჯების შესახებ

რეალიზაციიდან მიღებული მთლიანი მოგება	3100000	
მინუს გაყიდული საქონლის დაბრუნება	<u>200000</u>	
ნეტო-რეალიზაცია		2900000
მინუს ხარჯები და რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება:		
რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება	2110000	
ცვკოა	60000	
გასაღების ხარჯები	200000	<u>2460000</u>
ადმინისტრაციული ხარჯები	90000	440000
მოგება ძირითადი საქმიანობიდან		<u>20000</u>
სხვა შემოსავლები		460000
მთლიანი მოგება		
მინუს პროცენტების გადახდის ხარჯები	<u>80000</u>	
გადასახადებით დაბეგრული მოგება		<u>380000</u>
მინუს გადასახადები	<u>165000</u>	
სუფთა მოგება		<u>215000</u>

ლიკვიდურობის კოეფიციენტები. ლიკვიდურობის კოეფიციენტი ასახავს კომპანიის მიერ მიმდინარე სავალ ვალდებულებების შესრულების შესაძლებლობას. მაგალითად, *დაფარვის კოეფიციენტი* (საბრუნავი საშუალებების შეფარდება მოკლევადიანი კრედიტორული დავალიანებასთან, მასვე უწოდებენ ლიკვიდურობის კოეფიციენტს) უჩვენებს, აძლევს თუ არა ორგანიზაციის ლიკვიდური აქტივები (მათი ფულად სახსრებად გადაქცევისას) აუცილებლობის შემთხვევაში მისი დავალიანებების დაფარვის საშუალებას. ასე მაგალითად, თუ ჰიპოთეტურ კომპანიაში საბრუნავი საშუალებები შეადგენენ 600 ათას აშშ დოლარს, ხოლო მოკლევადიანი კრედიტორული დავალიანება – 250 ათას აშშ დოლარს, ლიკვიდურობის კოეფიციენტი უდრის 2,4-ს (ანუ კომპანიას შეუძლია 2,4-ჯერ დაფაროს მისი მიმდინარე დავალიანება). აღნიშნული მაჩვენებელი ითვლება უსაფრთხოების დამაკმაყოფილებელ გარანტიად.

აქტივობის კოეფიციენტი. აქტივობის კოეფიციენტი ზომავს ფირმის მიერ მისი სამეურნეო საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულებით მიღწეულ შედეგებს. მაგალითად, *მატერიალური მარაგების ბრუნვადობის კოეფიციენტი* დაითვლება რეალიზაციიდან მიღებული საერთო შემოსავლის, შესაბამისი პერიოდისთვის, მატერიალური მარაგების საშუალო მოცულობის მაჩვენებელთან შეფარდებით (უჩვენებს, რამდენჯერ იბრუნება, ანუ გამოიყენება, მარაგები გაყიდვების მიღებული მოცულობის მისაღწევად). თუ კომპანიის მარაგებს ახასიათებს მცირე ბრუნვადობა, აღნიშნული კომპანია ფულს ატანს ქარს. კომპანიამ ელლ ჩომპუტერ სტრატეგიულ უპირატესობას მიაღწია სწორედ იმის ხარჯზე, რომ შეძლო სასაქონლო-მატერიალური მარაგების ღირებულების მინიმილიზაცია. ელლ კომპიუტერებს აწარმოებს შეკვეთით და იყენებს მაკომპლექტებელი მასალების ოთხდღიან მარაგს. წლის განმავლობაში რეალიზაციისგან მიღებული დიდი შემოსავლის მარაგის მცირე საშუალო მოცულობაზე გაყოფისას, მივიღებთ

ძალზედ მაღალ ბრუნვადობას. აქტივობის სხვა კოეფიციენტია – *კონვერსიის კოეფიციენტი*. იგი უდრის კომპანიის პროდუქციის შესყიდვაზე შეკვეთების რაოდენობის შეფარდებას მყიდველთა მომართვის რაოდენობასთან. აღნიშნული კოეფიციენტი უჩვენებს, რამდენად ეფექტურად ახერხებს კომპანია "უბრალოდ დაინტერესებული" კლიენტების რეალურ მყიდველებად გადაქცევას.

ცხრილი 73
ყველაზე უფრო გაგრძელებული ფინანსური კოეფიციენტები

ლიკვიდურობის კოეფიციენტები	
დაფარვის კოეფიციენტი	საბრუნავი საშუალებები / მოკლევადიანი კრედიტორული დავალიანება
აქტივობის კოეფიციენტები	
მატერიალური მარაგების ბრუნვადობის კოეფიციენტი	რეალიზაციიდან მიღებული საერთო შემოსავალი / მატერიალური მარაგების საშუალო მოცულობა შეკვეთების რიცხვი / მიმართვების რიცხვი
კონვერსიის კოეფიციენტი	
რენტაბელურობის კოეფიციენტები	
გაყიდვების რენტაბელურობა	სუფთა მოგება / რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავალი
მოგების მთლიანი მარჟა	მთლიანი მოგება / რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავალი
ფონდების გაცემის კოეფიციენტი	სუფთა მოგება / აქტივების საერთო ღირებულება
ლევერეჯის კოეფიციენტები	
გადახდისუნარიანობის კოეფიციენტი	დავალიანების საერთო თანხა / აქტივების საერთო ღირებულება

რენტაბელურობის კოეფიციენტები. კოეფიციენტების მოცემული ჯგუფი გამოიყენება კომპანიის მოგების ანალიზისთვის. რენტაბელურობის კოეფიციენტები მოგებას მოაკუთნებენ მათ წყაროებს, მაგალითად რეალიზაციის შემოსავლებს ან აქტივებს. ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს კოეფიციენტს წარმოადგენს *გაყიდვების რენტაბელურობა*, რომელიც განისაზღვრება როგორც სუფთა მოგების შეფარდება რეალიზაციიდან მიღებულ საერთო შემოსავალთან. ანალოგიურად განისაზღვრება *მოგების მთლიანი მარჟა*: მთლიანი (გადასახადებით დაბეგრული) მოგება იყოფა საერთო შემოსავალზე.

ხარისხის კომპლექსური მართვა

შრომის ორგანიზაციისადმი ერთ-ერთ პოპულარულ მიდგომას, რომლის საფუძველშიც დევს დეცენტრალიზებული კონტროლის ფილოსოფია, წარმოადგენს **ხარისხის კომპლექსური მართვა (TQM)** – მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით განხორციელებადი პროგრამა, რომლის მიზანსაც წარმოადგენს ორგანიზაციაში შესრულებადი ყველა სამუშაოს ხარისხის სრულყოფა უწყვეტი გაუმჯობესების საშუალებით. ამერიკაში TQM-მ პოპულარობა მოიპოვა 1980-იანი წლებში, ვინაიდან იაპონური კომპანიების მიერ აღნიშნული მიდგომის წარმატებულმა გამოყენებამ

მათ პროდუქციას საერთაშორისო აღიარება მოუტანა. იაპონური სისტემა ეფუძნებოდა ისეთი ამერიკელი მკვლევარების და კონსულტანტების ნაშრომებს, როგორებიცაა ე. დემინგი, ჯ. ჯურანი და ა. ფეიგენბაუმი. საზღვარგარეთ "აპრობაციის" გავლის შემდეგ, მათმა იდეებმა აღიარება ჰპოვეს სამშობლოშიც.

TQM-ის ფილოსოფიის საფუძვლებში დევს გუნდური მუშაობის, მყიდველთა კმაყოფილების ზრდის და დანახარჯების შემცირების პრინციპები. ორგანიზაციაში TQM-ის დანერგვას თან სდევს მენეჯერებს და ყველა სამსახურის რიგით თანამშრომლებს შორის თანამშრომლობის აქტივიზაცია და აგრეთვე თანამშრომლობა მყიდველებთან და მომწოდებლებთან და გასაუმჯობესებელი სფეროების გამოვლენა. ხარისხის თითოეული გაუმჯობესება წარმოადგენს უპირატესობისკენ, საბოლოო მიზნის მიღწევისკენ – პროდუქციაში დეფექტების ნულოვანი დონისკენ გადადგმულ ნაბიჯს. ხარისხის კონტროლი აღარ წარმოადგენს სპეციალიზებული განყოფილებების პრეროგატივას და ხდება თითოეული თანამშრომლის ყოველდღიური სამუშაოს ნაწილი.

TQM-ის კონცეფციის რეალიზაცია არაფრით არ განსხვავდება კონტროლის სხვა დეცენტრალიზებული მეთოდების დანერგვისგან. წინმსწრები კონტროლი მდგომარეობს თანამშრომლებისთვის წუნის აღკვეთის და არა აღმოჩენის მეთოდების სწავლებაში. თანამშრომლებს ენიჭებათ უფლებამოსილებები და ეკისრებათ პასუხისმგებლობა იმისთვის, რათა გამოასწორონ შეცდომები და გამოავლინონ და არ დამალონ წარმოქმნილი პრობლემები, მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილებების მიღებაში. თანხმლები კონტროლი – ეს არის ხარისხის გაუმჯობესების მხარდამჭერი იდეა და თანამონაწილეობა, საორგანიზაციო კულტურა და თავად თანამშრომლების დამოკიდებულება. კონტროლი უკუკავშირით გულისხმობს ისეთი მიზნების დასახვას, რომელიც საშუალებას იძლევა, თანამშრომლების მონაწილეობით, მიღწეულ იქნეს დეფექტების მინიმალური რაოდენობა.

TQM-ის მეთოდები და ხერხები

TQM-ის დანერგვა ითვალისწინებს მენეჯმენტის მიერ სპეციფიური ხერხების და მეთოდების გამოყენებას, როგორებიცაა ხარისხის წრეები, ბენჩმარკინგი, "ექსისი სიგმა" პრინციპები, ციკლის ხანგრძლივობის შემცირება და უწყვეტი სრულყოფა.

ხარისხის წრეები. TQM-ის განხორციელების და მუშახელის დეცენტრალიზებულ კონტროლში ჩართვის ერთ-ერთ მეთოდს წარმოადგენს ხარისხის წრეების შექმნა. ხარისხის წრე – ეს არის 6-12 ნებაყოფლობით საფუძველზე გაერთანებული თანამშრომლისგან შემდგარი ჯგუფი, რომელიც ატარებს რეგულარულ შეხვედრებს მათი შრომის ხარისხზე გავლენის მქონე პრობლემების განსახილველად და გადასაწყვეტად. განსაზღვრულ დროს ხარისხის წრის წევრები იკრიბებიან ერთად, ავლენენ პრობლემებს და ცდილობენ მათ გადაწყვეტას. წრის წევრებს შეუძლიათ აუცილებელი მონაცემების შეგროვება, საჭირო პიროვნებებთან საუბარი. ბევრ კომპანიაში შრომითი გუნდების წევრები სწავლობენ გუნდურ მუშაობის, პრობლემების გადაწყვეტის მეთოდებს და ხარისხის სტატისტიკურ კონტროლს. ხარისხის წრეების შექმნის ძირითადი იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ ორგანიზაციაში გადაწყვეტილებებს იღებდნენ ადამიანები, რომლებმაც ყველაზე უფრო კარგად იციან ესა თუ ის სამუშაო.

ბენჩმარკინგი. 1979 წელს კომპანია Xerox-ის მიერ შემოღებული ბენჩმარკინგის (საკონტროლო შედარებების) პრაქტიკა წარმოადგენს TQM-ის ერთ-ერთ ძირითად შემადგენელს. ბენჩმარკინგი განისაზღვრება, როგორც "პროდუქციის, მომსახურებების და პრაქტიკის შეფასების უწყვეტი პროცესი კონკურენტებთან ან დარგის ლიდერ კომპანიებთან შედარებაში". წარმატებული საკონტროლო

შედარებების გასაღები – ანალიზია. ორგანიზაციამ მიუკერძოებლად უნდა გააანალიზოს საკუთარი მიმდინარე პროცედურები (დაწყებული მისიის შესახებ განცხადებიდან) და განსაზღვროს საქმიანობის სრულყოფის პრიორიტეტული სფეროები. მეორე ნაბიჯის სახით კომპანია საგულდაგულოდ არჩევს ორგანიზაციებს, რომლებიც წარმოადგენენ ღირსეულ მისაბამ მაგალითებს. მაგალითად, კომპანია Xerox-ის შეკვეთების შესრულების მეთოდების შესწავლამ ზოგიერთ კომპანიას საშუალება მისცა 10%-ით შეემცირებინა სასაწყობე ხარჯები. თუმცა, შიდა პროცესების და პროცედურების ემულაციისადმი სწრაფვაში მენეჯმენტმა უნდა გამოიჩინოს წინდახედულობა "მიბადვის ობიექტების" შერჩევისას. კარგი, შეთავსებადი პროგრამის გამოვლენის და გაანალიზების შემდეგ, ბენჩმარკინგის განმახორციელებელ კომპანიას შეუძლია შეიმუშაოს ანალოგიური პროგრამის საკუთარ კედლებში დანერგვის სტრატეგია.

"ექსი სიგმა". ხარისხის პრინციპები "ექსი სიგმა" შემუშავდა კომპანიაში Motorola-ში 1980-იანი წლების შუა პერიოდში და შემდგომში განვითარება ჰქონდა General Electric-ში. ამ უკანასკნელის ხელმძღვანელმა, არაერთგზის შეაქო "ექსი სიგმა" ხარისხის და მწარმოებლურობის ზრდისთვის, რისი წყალობითაც მისმა კომპანიამ დაზოგა მილიარდობით დოლარი. "სიგმა" – ბერძნული ანბანის ასოა, რომლითაც სტატისტიკაში აღინიშნება მოცემული სიდიდისგან გადახრა. "ექსი სიგმა" წარმოადგენს ხარისხის მკაცრ სტანდარტს, რომელიც უშვებს არაუმეტეს 3,4 დეფექტს მილიონ ნაკეთობაზე. ფაქტობრივად ეს ნიშნავს იმას, რომ დროის 99,9997% საწარმო მუშაობს წუნის გარეშე. შემდგომში აღნიშნულ ზუსტ განსაზღვრებაზე უარი ითქვა და "ექსი სიგმა" გადაიქცა ზოგად დასახელებად ხარისხის კონტროლისადმი ისეთი მიდგომისთვის, რომლის დროსაც არ კეთდება არანაირი დაშვებები და წახალისებულია მუდმივი მისწრაფება ხარისხის ზრდისა და დანახარჯების შემცირებისკენ.

ციკლის ხანგრძლივობის შემცირება. ნაშრომში "მხოლოდ ხარისხი საკმარისი არ არის" ("Quality Alone Is Not Enough") ავტორები ციკლის ხანგრძლივობას განსაზღვრავენ როგორც "სრულყოფის წყაროს". ცნება "ციკლის ხანგრძლივობა" შეეხება დროს, რომელიც აუცილებელია კომპანიის მიერ განხორციელებადი პროცესის ყველა ეტაპის გასავლელად (თანამშრომელთა ჯგუფის სწავლება, სახელმძღვანელოს გამოცემა ან ახალი ავტომატქანის პროექტირება). სამუშაო ციკლების გამარტივება, მათ შორის სამუშაო ეტაპებს და განყოფილებებს შორის ბარიერების მოშორება და აგრეთვე პროცესის უმნიშვნელო ეტაპების გამორიცხვა – სწორედ ასეთი სახის ღონისძიებები უზრუნველყოფენ TQM პროგრამების წარმატებას. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ორგანიზაცია უარს აცხადებს ხარისხის წრეებზე ან სხვა მეთოდებზე, მას გააჩნია შესაძლებლობა მიაღწიოს არსებით დადებით ძვრებს გარემოს ცვლილებაზე უფრო სწრაფი რეაგირების და საქმიანობის ცალკეული სახეების დაჩქარების ხარჯზე. ციკლის ხანგრძლივობის შემცირება ხელს უწყობს როგორც მთლიანად საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესებას, ასევე ხარისხის გაზრდას.

უწყვეტი სრულყოფა. ამერიკული კომპანიები ინოვაციას ტრადიციულად აღიქვამენ როგორც რაიმე გრანდიოზულ პროექტს ან მთელი საქმიანობის რადიკალურ გარდაქმნას. როდესაც საუბარი ეხება ცვლილებას ან სიახლეს, მენეჯერები პირველ რიგში აფასებენ მომავალ სარგებელს, იმავდროულად ითვლება, რომ ეს უკანასკნელი უნდა იყოს საკმაოდ მნიშვნელოვანი. იაპონურმა კომპანიებმა, პირიქით, უჩვეულო წარმატებებს მიაღწიეს იმის ხარჯზე, რომ უპირატესობა მიანიჭეს თუნდაც უმნიშვნელო, მაგრამ მუდმივ გაუმჯობესებებს. ამგვარმა მიდგომამ მიიღო სახელწოდება "უწყვეტი სრულყოფა" – ეს არის დიდი რაოდენობით მცირე გაუმჯობესებების მუდმივი განხორციელება ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა სფეროში. წარმატებული TQM პროგრამის ფარგლებში

ორგანიზაციის თითოეული თანამშრომელი აცნობიერებს, რომ მენეჯმენტი მისგან ელის თუნდაც მცირე, მაგრამ დადებითი ცვლილების ინიცირებას, რომელიც ხელს შეუწყობს კომპანიის მიზნების მიღწევაში თანამშრომლის მიერ შეტანილი წვლილის გაზრდას. "მცირე საქმეების" ფილოსოფია ამტკიცებს, რომ უმნიშვნელო, მაგრამ უწყვეტ სრულყოფას, "პატარა ნაბიჯებს" დასახულ მიზანთან მიყვავართ გაცილებით უფრო სწრაფად, ვიდრე "დიდ ნახტომებს". არანაირი სრულყოფა არ შეიძლება იყოს უმნიშვნელო. იგი ხდება საფუძველი ახალი "პატარა ნაბიჯისთვის" – და ასე უსასრულობამდე.

TQM-ის წარმატების ფაქტორები

კომპანი, რომელიც ირჩევს TQM-ის გზას, არ ელის მხოლოდ "დაფნის გვირგვინებს". ბევრმა კომპანიამ უკვე განიცადა ფიასკო. კერძოდ, "ექვსი სიგმას" პრინციპები არ არის შესაფერისი ყველა საორგანიზაციო პრობლემისთვის. ზოგიერთმა კომპანიამ მათ რეალიზაციაზე უზარმაზარი რესურსები დახარჯა და სანაცვლოდ თითქმის ვერაფერი ვერ მიიღო. TQM-ის პროგრამის წარმატება განისაზღვრება გარკვეული სიტუაციური ფაქტორებით (ცხრილი 7.4). მაგალითისთვის, ხარისხის წრეების დანერგვის შედეგად წარმოების უნარიანობის მაქსიმალურ ზრდას ადგილი აქვს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც მისი მონაწილეების წინაშე დგას რთული ამოცანები, რომელთა გადასაწყვეტად აუცილებელია მაღალი პროფესიონალიზმი.

TQM-ის წარმატების შესაძლებლობა იზრდება იმ შემთხვევებშიც, როდესაც იგი ხელს უწყობს შრომითი პროცესის შინაარსის გამდიდრებას, პერსონალის მოტივაციის ზრდას. აღნიშნულის გარდა, წარმოების უნარიანობა მატულობს იმ შემთხვევაშიც, როდესაც ხარისხის ზრდის პროგრამაში მონაწილეობა ანვითარებს თანამშრომლების მიერ პრობლემების გადაწყვეტის და გადაწყვეტილებების მიღების უნარ-ჩვევებს. და ბოლოს, ხარისხის ზრდის პროგრამის ეფექტურობაზე ძალზედ პოზიტიურ გავლენას ახდენს კორპორატიული კულტურა, რომელშიც ფასდება ხარისხი და უწყვეტი სრულყოფა.

ცხრილი 7.4
ხარისხის ზრდის პროგრამის წარმატების ფაქტორები

პოზიტიური ფაქტორები	ნეგატიური ფაქტორები
<ul style="list-style-type: none"> დასახული ამოცანები მაღალ მოთხოვნებს უყენებენ თანამშრომელთა პროფესიონალიზმს 	<ul style="list-style-type: none"> მენეჯმენტის გადამეტებული მოლოდინები
<ul style="list-style-type: none"> თ ხელს უწყობს შრომითი პროცესის შინაარსის გამდიდრებას და დაქირავებული მუშახელის მოტივირებას 	<ul style="list-style-type: none"> საშუალო რგოლის მენეჯერები ნეგატიურად აღიქვამენ პასუხისმგებლობათა სფეროს შეზღუდვას
<ul style="list-style-type: none"> ხდება თანამშრომლების მიერ პრობლემების გადაწყვეტის უნარ-ჩვევების სრულყოფა 	<ul style="list-style-type: none"> თანამშრომლები განიცდიან დაუკმაყოფილებლობას ორგანიზაციური ცხოვრების სხვადასხვა ასპექტით
<ul style="list-style-type: none"> საწარმოო პრობლემების გადაწყვეტის ძირითად მეთოდებს წარმოადგენს მართვაში მონაწილეობა და გუნდებში მუშაობა 	<ul style="list-style-type: none"> პროფკავშირული ლიდერები რჩებიან ხარისხის წრეების ფარგლებს გარეთ
<ul style="list-style-type: none"> უწყვეტი სრულყოფა როგორც ცხოვრების წესი 	<ul style="list-style-type: none"> მენეჯმენტი განწყობილია რადიკალურ გარდაქმნებზე

ხარისხის კონტროლის და ფინანსური კონტროლის განვითარების პერსპექტივები

თანამედროვე ეკონომიკური რეალების და გლობალური კონკურენციის გათვალისწინებით, ბევრი კომპანია ახორციელებს საორგანიზაციო მენეჯმენტის პრინციპების და პროცესების, მათ შორის კონტროლის მექანიზმების გადაფასებას. ხარისხის კონტროლის და ფინანსური კონტროლის სფეროში სულ უფრო და უფრო მეტად ვრცელდება ისეთი სიახლეები, როგორცაა ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტები, ეფექტური დამატებითი ღირებულების კონცეფცია (ედლ), საბაზრო დამატებითი ღირებულების კონცეფცია და თვითღირებულების კალკულაცია საქმიანობის სახეების მიხედვით.

ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტები

ხარისხის მართვის სფეროში ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს წარმოადგენს გლობალური კონკურენცია. მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში გამოიყენება ხარისხის გარანტიის უნივერსალური სისტემა სახელწოდებით ISO 9000. ხარისხის მართვის სისტემების სფეროში საერთაშორისო სტანდარტების ხსენებული კრებული 1997 წელს შეიმუშავა სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციამ. 2000 წელს მოხდა სტანდარტის გადამუშავება. 1999 წლის ბოლოსთვის არსებული მდგომარეობით, სერტიფიკატი ISO 9000 მიიღო 150 ქვეყნის 340 ათასმა კომპანიამ. დღეს იგი წარმოადგენს საყოველთაოდ აღიარებულ სტანდარტს, რომლის საფუძველზე ხდება მთელი მსოფლიოს კომპანიების შეფასება და შედარება. შესაბამისად ორგანიზაცია, თუ მას სურს იყოს კონკურენტუნარიანი საერთაშორისო არენაზე, უნდა იყოს სერტიფიცირებული ISO 9000-ის მიხედვით.

აღნიშნულის გარდა, ბევრი ქვეყნის მთავრობა და საწარმოთა ხელმძღვანელები მოითხოვენ, რომ მათ პოტენციურ პარტნიორებს ჰქონდეთ ხსენებული სერტიფიკატი. საქართველოში რამოდენიმე ათეულ კომპანიას მოღებული აქვს ISO 9001 2000 საერთაშორისო სტანდარტის შესაბამისი სერტიფიკატი. ასეთებია, მაგალითად, კომპანიები: „დიო“, თელავის „ღვინის მარანი“, საინფორმაციო ტექნოლოგიების კომპანია „UTG“, სატელეკომუნიკაციო კომპანია „საქართველოს ტელეკომი“.

ფინანსური კონტროლის ახალი სისტემები

ბევრი ორგანიზაციის მენეჯერი ტრადიციული ფინანსური ინსტრუმენტების გარდა იყენებს ისეთ სისტემებს, როგორებიცაა ეფექტური დამატებითი ღირებულება, საბაზრო დამატებითი ღირებულება და თვითღირებულების კალკულაცია საქმიანობის სახეების მიხედვით.

ეფექტური დამატებითი ღირებულება. ასობით კომპანია, რომელთა შორისაა AT&T, Coca-Cola Company და სხვ., ფინანსური ეფექტურობის შეფასების სისტემის სახით იყენებენ ეფექტური დამატებითი ღირებულების მაჩვენებელს. ეფექტური დამატებითი ღირებულება განისაზღვრება როგორც კომპანიის სუფთა მოგება (გადასახადების გადახდის შემდეგ) მის მატერიალურ აქტივებში ჩადებული კაპიტალის ღირებულების გამოკლებით. ეფექტური დამატებითი ღირებულება ითვალისწინებს ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა სახის დამატებითი ღირებულების გაზრდაში განხორციელებული შენატანის შეფასებას. ასეთ შენატანად შესაძლებელია მოგვევლინოს ბიზნესის უფრო რაციონალური წარმოება, მყიდველთა დაკმაყოფილება და აქციონერებისთვის ანაზღაურების

გადახდაც. თითოეული თანამდებობა, განყოფილება ან პროცესი ფასდება შექმნილი დამატებითი ღირებულების ოდენობის მიხედვით.

საბაზრო დამატებითი ღირებულება. საბაზრო დამატებითი ღირებულება "მუშაობს" სხვა სიბრტყეში: მოცემული მაჩვენებელი ახასიათებს იმას, თუ როგორ აფასებს საფონდო ბაზარი კომპანიის წარსულ და პროგნოზირებად კაპიტალდაბანდებას. მაგალითად, თუ კომპანიის საბაზრო ღირებულება (ბრუნვაში არსებული აქციების ღირებულება დავალიანების გამოკლების შემდეგ) აღემატება მასში აქციების და ობლიგაციების მფლობელთა მიერ ჩადებულ კაპიტალს და გაუნაწილებელ მოგებას, კომპანიას გააჩნია დადებითი საბაზრო დამატებითი ღირებულება, ანუ ზრდის საკუთარ მატერიალურ კეთილდღეობას. როგორც წესი, საბაზრო დამატებითი ღირებულების დადებითი მაჩვენებელი კორელირებს ეფექტური დამატებითი ღირებულების მაღალ მაჩვენებლებთან.

თვითღირებულების კალკულაცია საქმიანობის სახეების მიხედვით. საქონლის და მომსახურებების თვითღირებულების შეფასება ხორციელდება იმისთვის, რათა პროდუქციის რეალიზაციის ფასი იყოს მის საწარმოებლად გაწეულ დანახარჯებზე უფრო მაღალი. თვითღირებულების კალკულაციის ტრადიციულ მეთოდებში ხარჯები ნაწილდება სხვადასხვა განყოფილების ან ფუნქციის მიხედვით, როგორებიცაა მომარაგება, წარმოება, კადრების განყოფილება და ა.შ. პორიზონტალური, მოქნილი ორგანიზაციების წარმოშობასთან ერთად, წარმოიქმნა ახალი მიდგომა სახელწოდებით "თვითღირებულების კალკულაცია საქმიანობის სახეების მიხედვით", რომელშიც ხარჯები ნაწილდება ბიზნეს-პროცესების მიხედვით. აღნიშნული მიზნით, საქმიანობის სახეების მიხედვით თვითღირებულების კალკულაციისას დგინდება საქონლის ან მომსახურების შესაქმნელად განხორციელებადი საქმიანობის ყველა სახე. ხარჯების განაწილება ბიზნეს-პროცესების მიხედვით იძლევა წარმოებული პროდუქციის თვითღირებულების უფრო ზუსტ სურათს.

ამას გარდა, მენეჯერებს ეძლევათ შესაძლებლობა შეაფასონ, საქმიანობის რომელ სახეზე იხარჯება სახსრების ძირითადი ნაწილი – საქმიანობებზე, რომელიც ქმნის დამატებით ღირებულებას (წარმოების და მოწოდების ვადების დაცვა, მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა და ა.შ.) თუ საქმიანობებზე, რომლებიც არ ქმნიან დამატებით ღირებულებას (მაგალითად, შიდა დოკუმენტაციასთან მუშაობა). შესაბამისად ჩნდება შესაძლებლობა შემცირდეს დანახარჯები საქმიანობის იმ სახეებზე, რომლებიც არ ქმნიან დამატებით ღირებულებას.

ლიტერატურა

1. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Основы Менеджмента, М., 2005
2. R.L. Daft, Management, 2003
3. P. J. Montana and B.H. Charnov, Management, BARRON'S 2000
4. A. R. Cohen, The Portable MBA in Management, 2002
5. G. A. Cole, Management Theory and Practice, 1999

სარჩევი

თავი 1. მენეჯმენტის თეორია.....	3
მენეჯმენტის განმარტება	3
ადმინისტრირება.....	4
ორგანიზაციები	4
დამოკიდებულება მენეჯმენტსა და ორგანიზაციულ თეორიას შორის	5
მენეჯმენტის კლასიკური თეორიები.....	5
ჰენრი ფეიოლი.....	5
მენეჯმენტის განმარტება ფეიოლის მიხედვით.....	6
ფეიოლის მენეჯმენტის პრინციპები	6
მეცნიერული მენეჯმენტი	8
ზოგადი მიდგომები	9
დადებითი მხარეები.....	9
ნაკლოვანებანი (უარყოფითი მხარეები).....	9
ბიუროკრატიული ორგანიზაცია.....	9
ბიუროკრატიული ორგანიზაციის ვებერისეული მახასიათებლები.....	10
ჰუმანისტური მიმართულება	10
მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები.....	11
დაგეგმვა	11
ორგანიზაცია.....	11
ლიდერობა.....	11
კონტროლი.....	11
ორგანიზაციული შედეგები.....	12
მენეჯერული ხელოვნება.....	13
კონცეპტუალური უნარები	13
ადამიანური უნარები	13
ტექნიკური უნარები.....	13
მენეჯმენტის ტიპები.....	14
ვერტიკალური განსხვავებები	14
მენეჯმენტის გარე გარემო.....	16
შიდა გარემო: კორპორატიული კულტურა.....	16
კორპორატიული კულტურის ტოპოლოგია.....	17
მენეჯმენტის ეთიკა და კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობა	18
ეთიკურად რთულად მისაღები გადაწყვეტილებების კრიტერიუმები	19
უტილიტარული მიდგომა.....	19
ინდივიდუალური მიდგომა.....	19
მორალურ-სამართლებრივი მიდგომა	20
სამართლიანობის კონცეფცია.....	20
კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობა.....	21
ეკონომიკური პასუხისმგებლობა.....	21
იურიდიული პასუხისმგებლობა	21
ეთიკური პასუხისმგებლობა.....	21
საკუთარ თავზე აღებული პასუხისმგებლობა	22
სოციალური პასუხისმგებლობის და ეთიკის მართვა კომპანიაში	22
თავი 2. მენეჯმენტი მცირე საწარმოებში.....	23
რა არის მეწარმეობა	23
მეწარმეობა და გარე გარემო.....	24

პრაქტიკული მაგალითი.....	26
მცირე საწარმოს განსაზღვრება	27
ინტერნეტ-კომპანიების მენეჯმენტი.....	27
მზარდი ბიზნესის მართვა.....	29
ზრდის სტადიები	29

თავი 3. ორგანიზაციის სფუჟელები.....34

ვერტიკალური საორგანიზაციო სტრუქტურა	34
სამუშაო დავალებების სპეციალიზაცია.....	34
მმართველობითი ჯაჭვი.....	36
ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები. პასუხისმგებლობა და დელეგირება	36
პრაქტიკული მაგალითი.....	38
დელეგირების ხასიათი.....	39
მართვადობის ნორმა.....	40
ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია	41
პრაქტიკული მაგალითი.....	43
ფორმალიზაცია.....	44
დეპარტამენტალიზაცია	45
ვერტიკალური ფუნქციონალური მიდგომა.....	47
დივიზიონალური მიდგომა.....	49
ცვლილებები და ბიზნესის თანამედროვე პირობები.....	52
გეგმიური საორგანიზაციო ცვლილებების მოდელი.....	53
ცვლილებების მამოძრავებელი ძალები.....	54
ცვლილებების ინიციირება	56
ძიება.....	56
კრეატიულობა.....	57
იდების დამცველები და ვენჩურული გუნდები.....	57
ცვლილებების განხორციელება.....	59
წინააღმდეგობა ცვლილებების მიმართ.....	60
ძალოვანი ველის ანალიზი.....	61
ცვლილებების ტაქტიკა.....	62

თავი 4. ადამიანური რესურსების მართვა.....65

ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული როლი.....	65
გარეშე ფაქტორების ზემოქმედება ადამიანური რესურსების მართვაზე.....	65
კონკურენტული სტრატეგია	66
შრომის ორგანიზაციის თანამედროვე ხერხები.....	68
ეფექტური სამუშაო ძალების მიზიდვა	69
ადამიანური რესურსების დაგეგმვა	70
პრაქტიკული მაგალითი.....	71
პერსონალის შერჩევა.....	72
ეფექტური სამუშაო ძალის მომზადება	77
სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება.....	77
ატესტაცია საქმიანობის შედეგების მიხედვით.....	79
ეფექტური სამუშაო ძალების შენარჩუნება.....	81
შრომის ანაზღაურების სისტემა	82
შეღავათები.....	84
გათავისუფლება.....	85

თავი 5. ლიდერობა ორგანიზაციაში	86
ლიდერობის ბუნება.....	86
ლიდერობა და მენეჯმენტი.....	86
თანამდებობრივი ძალაუფლება.....	88
პირადი ძალაუფლება.....	89
ძალაუფლების მინიჭება.....	90
ლიდერის დამახასიათებელი თვისებები.....	90
პრაქტიკული მაგალითი.....	91
ლიდერთა ავტოკრატიული და დემოკრატიული ტიპები.....	92
ქცევითი მიდგომები.....	93
ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტის გამოკვლევები.....	94
მიჩიგანის უნივერსიტეტის გამოკვლევები.....	94
ლიდერობის კოორდინატული ბადე.....	95
მოტივაციის კონცეფცია.....	96
მოტივაციის საფუძვლები.....	97
ტრადიციული მიდგომა.....	98
მიდგომა ადამიანური ურთიერთობის პოზიციიდან.....	98
მიდგომა ადამიანური რესურსების პოზიციიდან.....	98
თანამედროვე მიდგომა.....	99
მოტივაციის შინაარსის თეორიები.....	99
მოთხოვნილებების იერარქიის თეორია.....	99
ERG თეორია.....	101
ორფაქტორიანი თეორია.....	102
შექნილი მოთხოვნილებების თეორია.....	104
მოტივაციის პროცესების თეორიები.....	105
სამართლიანობის თეორია.....	106
მოლოდონის თეორია.....	107
მოტივაციის განმტკიცების თეორია.....	110
კომუნიკაციები.....	110
კომუნიკაცია და მმართველობითი საქმიანობა.....	110
რა არის კომუნიკაციები?.....	111
კომუნიკაციური პროცესი.....	111
კომუნიკაცია ადამიანებს შორის.....	112
პრაქტიკული მაგალითი.....	113
კომუნიკაციის არხები.....	114
დარწმუნება და ზეგავლენა.....	116
არავერბალური კომუნიკაცია.....	117
მოსმენის უნარი.....	118
საორგანიზაციო კომუნიკაციები.....	119
კომუნიკაცია გუნდებში.....	123
არაფორმალური საკომუნიკაციო არხები.....	124
კომუნიკაციები ახალ სამუშაო ადგილზე.....	127
ღია კომუნიკაციები.....	127
საორგანიზაციო კომუნიკაციების მართვა.....	128
საკომუნიკაციო ბარიერები.....	128
საკომუნიკაციო ბარიერების გადალახვა.....	130
თავი 6. გუნდური მუშაობა	132
გუნდის განმარტება.....	132

გუნდური მუშაობის ეფექტურობის მოდელი.....	132
გუნდების ტიპები	134
ფორმალური გუნდები.....	134
თვითმმართველი გუნდები	136
გუნდის ერთობა	137
გუნდური ნორმები	139
კონფლიქტების მართვა გუნდებში	141
კონფლიქტების მიზეზები.....	141
კონფლიქტების მართვის სახეები.....	142
გუნდში მუშაობის უპირატესობები და ნაკლოვანებები.....	145
გუნდური მუშაობის პოტენციური სარგებლობა.....	145
პოტენციური ხარჯები	146
თავი 7. კონტროლი.....	148
კონტროლის არსი.....	148
პრაქტიკული მაგალითი.....	149
საორგანიზაციო კონტროლის ობიექტი.....	150
წინმსწრები კონტროლი	151
თანხმდები კონტროლი	151
უკუკავშირით კონტროლი.....	152
უკუკავშირით კონტროლის მოდელი	152
უკუკავშირით კონტროლის ეტაპები.....	152
კონტროლი და ბიუჯეტირება.....	155
ფინანსური კონტროლი.....	156
ფინანსური ანგარიშგება.....	157
ფინანსური ანალიზი: მაჩვენებლების ინტერპრეტაცია	157
ხარისხის კომპლექსური მართვა	160
TQM-ის მეთოდები და ხერხები	161
TQM-ის წარმატების ფაქტორები.....	163
ხარისხის კონტროლის და ფინანსური კონტროლის განვითარების პერსპექტივები	164
ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტები.....	164
ფინანსური კონტროლის ახალი სისტემები.....	164
ლიტერატურა.....	რჩორ! ოკმარკ ნოტ დეფინედ.