

ლექცია 1

ბიზნესის მართვა

ამ თავში თქვენ გააცნობით:

1. ბიზნესის მართვის საფუძვლებს; მმართველობითი როლის სამ ტიპს; მართვის სამ დონეს; მმართველობითი ცოდნის სამ ტიპს; მართვის პროცესის ოთხ საფეხურს.
2. მართვის პროცესს; სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და ოპერატიულ გეგმებს, მათ შორის განსხვავებას; მომუშავეთა შტატების დაკომპლექტების მეთოდოლოგიას.
3. მმართველობით სტილს; მის ღირებუბა-ნაკლოვანებებს; კონტროლის პროცესის ოთხ ეტაპს; კომპანიების მართვას კრიზისულ სიტუაციაში.

VIII.1. ბიზნესის მართვის საფუძვლები

მართვა ეს არის ორგანიზაციის მიზნიდან გამომდინარე წინასწარ შედგენილი გეგმის მიხედვით რესურსების ოპტიმალური განაწილების პროცესი.

ცნება „ოპტიმალური“ მართვაში გულისხმობს: ოპტიმალობის კრიტერიუმების დადგენას; კრიტერიუმების ერთმანეთთან შენონასწორებას; საბოლოო ვარიანტის შერჩევას.

ასე მაგალითად, სუპერმარკეტში მყიდველის გადანყვეტილებებზე ზეგავლენას ახდენს საქონლის ფასი, ხარისხი, დიზაინი და სხვა. ამდენად, ეს ის კრიტერიუმებია, რომელთა მეშვეობით ხდება გადანყვეტილების მიღება. ხელმძღვა-ნელს უნდა შეეძლოს, განსაზღვროს უმთავრესი კრიტერიუმები, დაადგინოს მათი პრიორიტეტები და მიიღოს რაციონალური გადანყვეტილებანი.

არსებობს ფორმების მართვის საკითხისადმი სამი ძირითადი მეცნიერული მიდგომა:

- ტრადიციული;
- სისტემური;
- სიტუაციური.

ტრადიციული მიდგომის შემთხვევაში, ცალ-ცალკე განისაზღვრება სამუშაო, პერსონალი, ადმინისტრირება, მოტივაცია, მართვის სისტემა. სისტემური მიდგომის დროს ორგანიზაცია განიხილება, როგორც სისტემა, თავისი მიზნებით, ამოცანებით, ძირითადი შედეგებით, უკუკავშირე-

ბით, გარე ზემოქმედებების ფაქტორებით. სიტუაციური მიდგომის დროს მართვის მეთოდები იცვლება სიტუაციიდან გამომდინარე. ორგანიზაციის საქმიანი შედეგები განისაზღვრება კონკრეტული სიტუაციის მიხედვით.

ორგანიზაცია არის ლათინური სიტყვა – „Organizo” და ნიშნავს მოწყობას. მენეჯმენტში მის ქვეშ იგულისხმება საერთო მიზნის რეალიზაციის მიზნით ინდივიდების გაერთიანება. ამ სიტყვას სხვადასხვა მნიშვნელობით იყენებენ:

- ❖ როგორც მთლიანის ავტონომიური ნაწილების შინაგან მოწყობას;
- ❖ ამ პროცესებისა და მოქმედებათა ერთიანობას, რომელთაც მიყვარათ მთლიანის ნაწილების ურთიერთკავშირის სრულყოფამდე.

სამეურნეო ორგანიზაციის მაგალითებია:

- ფირმა, კომპანია, კორპორაცია, კონგლომერატი;
- მათი ქვედანაყოფები (სამქრო, განყოფილება, სექცია და სხვა);
- რომელიმე სახეობის სამუშაოს შემსრულებელი ჯგუფები;
- მართვის სისტემები და სხვა.

იურიდიულად განკერძოებულ ორგანიზაციებს უნდა გააჩნდეთ თავიანთი მისია. მისიაში აისახება ორგანიზაციის არსებობის აზრი და დანიშნულება. ყველა სამეურნეო ორგანიზაცია არის სისტემა. სისტემა ეს არის ცალკეული ნაწილების ერთ მთლიანში გაერთიანება.

სისტემას გააჩნია თავისი სპეციფიური თვისებები, ესენია:

- ემერჯენტულობა, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის საერთო მიზნის შეუსაბამობას მასში შემავალი ნაწილების მიზნებთან. მაგალითად, კომპანიის მიზანია მოგების მაქსიმიზაცია მინიმალური დანახარჯების პირობებში, ხოლო მისი მუშაკების მიზანია ხელფასების ამაღლება. ამ მაგალითად ჩანს, რომ ორგანიზაციის და მისი ნაწილების მიზნები არ შეესაბამება ერთმანეთს. ამ შესაბამისობის უზრუნველყოფა არის მართვის ხელოვნების ძირითადი პრობლემა.
- სინერგიულობა (ბერძნული სიტყვა „sinergia” რაც ნიშნავს თანამშრომლობას, თანამეგობრობას) – მის ქვეშ იგულისხმება სისტემაში შემავალი ნაწილების ინტეგრაცია, რაც პოზიტიურად მოქმედებს ორგანიზაციის საბოლოო შედეგებზე.
- მულტიპლიკაციურობა - გულისხმობს სისტემის ეფექტიანობის ამაღლებას (შედეგების გამრავლებას) სამმართველო გადაწყვეტილებების ან მოქმედებების ხარჯზე. მაგალითად ნოუ-ჰაუს დანერგვა, მოტივაციის სტილის შეცვლა და სხვა.
- ადაპტაცია ეს არის სისტემის უნარი, ახალი გარე პირობების წარმოქმნის შემთხვევაში შეინარჩუნოს სტაბილურობა.
- განკერძოება – გულისხმობს სისტემის ავტონომიურობას, მის

კომერციულ საიდუმლოებას.

- თავსებადობა – გულისხმობს სისტემის ნაწილების ურთიერთადაპტაციის პროცესს.

ამდენად, მართვის არსი დაიყვანება რესურსების (მიწის, შრომისა და კაპიტალის) ოპტიმალური თანაფარდობის კოორდინაციაში ორგანიზაციის საბოლოო შედეგების მიწვევის მიზნით. რესურსების ოპტიმალური გამოყენების პრინციპი შეიძლება მისადაგებულ იქნას ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციისადმი მისი მასშტაბებისა და მიზნების დამოუკიდებლად. მართვას მოითხოვს ორგანიზაციის ნებისმიერი სუბიექტი: ქალაქი, მუნიციპალიტეტი, ფეხბურთის გუნდი, ფირმა და სხვა.

იმდენად, რამდენადაც ორგანიზაციაში მომუშავე პირებს ამოძრავებთ კორპორაციული ინტერესები, აუცილებელი ხდება მათ შორის ერთი პირის პასუხისმგებლობის ამალღება, რომელიც ახდენს სხვა ინდივიდების საქმიანობის ორგანიზაციას. ასეთ პირთა რიცხვს მიეკუთვნებიან მენეჯერები. მენეჯერები ეწვეიან თავიანთ საქმიანობას, როგორც ზემდგომ ასევე ქვემდგომ პირებთან ერთად და ეს ურთიერთობანი შეიძლება აისახოს მათ როლში. არსებობს როლის რამდენიმე ტიპი. ესენია:

პიროვნებათშორისი ურთიერთობის როლი, რაც გულისხმობს, რომ ორგანიზაციის წარმომადგენლებად გამოდიან მენეჯერები. ფირმის სახელით ისინი აწერენ ხელს დოკუმენტებს, იღებენ პარტნიორებს და სხვა. როგორც ხელმძღვანელები – მენეჯერები ახორციელებენ ფირმის ოპერატიულ-ტაქტიკური საქმიანობის დაგეგმვას და მართვას, როგორც შუამავლები – მენეჯერები ერთმანეთთან აკავშირებენ ადამიანთა ჯგუფებს და ცალკეულ ინდივიდებს, ამ დაკავშირების მიზანი არის საერთო ამოცანების რეალიზაცია.

საინფორმაციო უმთავრესია მართვის როლებს შორის. საწარმოო პროცესის ოპერატიულ-ტაქტიკური მართვის მიზნით, მენეჯერები აგროვებენ ინფორმაციას, ამუშავებენ და აანალიზებენ მას. ამასთან, მათ ეკუთვნის როგორც ზემდგომი, ასევე ქვემდგომი რგოლების მიერ მოწოდებული ინფორმაციის ანალიზის ფუნქცია.

მიღებულ ინფორმაციას მენეჯერები იყენებენ საუკეთესო გადაწყვეტილებათა მისაღებად. როგორც **ორგანიზატორები**, ისინი ცდილობენ რესურსების რაციონალური გამოყენების მიზნით, მათდამი დაქვემდებარებული რგოლების საქმიანობის გაუმჯობესებას. როგორც სპეციალისტები – წყვეტენ ოპერატიულ საკითხებს და იღებენ გადაწყვეტილებებს საგანგებო სიტუაციებში (ეკონომიკური კრიზისი, მომუშავეთა დისციპლინარული გადაცდომა და სხვა). ყოველდღიური პრობლემების გათვალისწინებით, მენეჯერები განუწყვეტლივ იცვლიან როლებს.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში, გარდა მცირე ორგანიზაციებისა, არსებობს მართვის იერარქია, რომელიც შედგება უმაღლესი, საშუალო და უმაღლესი რგოლებისაგან.

მართვის იერარქია

ორგანიზაციაში უმაღლესი რგოლის მმართველთა რაოდენობა უმდაბლეს დონეზე მცირეა. უმაღლესი დონის მმართველები ეს ის მენეჯერებია, რომელთაც გააჩნიათ უმაღლესი ხელისუფლება და პასუხს აგებენ კომპანიის საქმიანობაზე. ამის მაგალითია ფირმის პრეზიდენტი, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის ამოცანებს, განვითარების გრძელვადიან სტრატეგიას, წარმოადგენს კომპანიას მის საზღვრებს გარეთ. მიუხედავად იმისა, რომ უმაღლესი დონის მმართველები ერთი და იგივე კორპორაციებში შეიძლება სხვადასხვა სახელწოდებით წარმოდგენენ: პირველი ვიცე-პრეზიდენტი, აღმასრულებელი ვიცე-პრეზიდენტი, დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე და სხვა, მათ მიერ შესასრულებელი სამუშაოები, როგორც წესი ანალოგიურია. საშუალო რგოლის მმართველების მოვალეობაში შედის იმ საერთო ამოცანების რეალიზაცია, რომლებიც დადგენილია მართვის უმაღლესი რგოლის მიერ და ქვედა რგოლის მუშაკების საქმიანობის კოორდინაცია. საშუალო დონე გულისხმობს სანარმოს, ცალკეული სამსახურებისა და განყოფილებების მენეჯერებს. უმაღლესი დონის მენეჯერების ამოცანა არის ის, რომ მოახდინონ მართვის უფრო მაღალ დონეზე შემუშავებული სტრატეგიის რეალიზაცია. ეს დონე აერთიანებს სამსახურს, უბნის, განყოფილების უფროსებსა და სხვა.

ორგანიზაციის სახეობისა და ზომისაგან დამოუკიდებლად, მენეჯერი უნდა ფლობდეს ცოდნას სამ ძირითად: ტექნიკურ, ანალიტიკურ, კომუნიკაციების სფეროებში. ამ ცოდნის „სიღრმე“ არის დამოკიდებული მართვის დონეზე. ასე მაგალითად, მართვის დაბალ დონეზე უმთავრესი არის ტექნიკური ცოდნა, მართვის უმაღლეს დონეზე ანალიტიკური, ხოლო ყველა დონეებზე კომუნიკაბელურობის ჩვევები.

ადამიანებმა შეიძლება შეიძინონ, როგორც ტექნიკური, ასევე კომუნიკაბელური და ანალიტიკური თვისებები, მაგრამ ყველაზე რთული არის ურთიერთობის კულტურის დამყარება.

ტექნიკური ჩვევები, ეს არის ადამიანის შესაძლებლობა, შეასრულოს ესა თუ ის სამუშაო. ამდენად, თუ გაქვთ ფინანსური დოკუმენტის შედგენის უნარი, ან კომპიუტერული პროგრამის ათვისების შესაძლებლობა, ეს ადასტურებს პიროვნების ტექნიკურ შესაძლებლობებს. ამასთან, რაც კომპანიებში მენეჯერები, რომელთაც არ გააჩნიათ შესაბამისი ტექნიკური ცოდნა, აკონტროლებენ პროგრამის ტიპის, ინჟინრების ან ბუღალტრების საქმიანობას. ეს მიიღწევა იმ შემთხვევაში, თუ მათ გააჩნიათ ადმინისტრაციული ან მმართველობითი ჩვევები. ადმინისტრაციული ჩვევები არის უმნიშვნელოვანესი მენეჯმენტში, რადგანაც ჩარხზე საქმიანობა იძლევა შესაძლებლობას, გამოვავლინოთ ტექნიკური ცოდნა, მაგრამ ის არ გვაძლევს ადმინისტრაციული ცოდნის გამოვლენის შესაძლებლობას, მაშინ,

როდესაც საამქროს ხელმძღვანელობა ადასტურებს იმ ადმინისტრაციული ჩვევების არსებობას, რომლებიც შესაძლებელია წარმატებულად იქნეს გამოყენებული სხვა, თუნდაც რესტორნების ბიზნესში.

იმისათვის, რომ სწორად გავუგოთ სხვა ადამიანებს და ეფექტიანად განვახორციელოთ მათთან ურთიერთობა, აუცილებელია კომუნიკაბელურობის ჩვევების შექმნა. მენეჯმენტში ეს უმთავრესია, რადგანაც ნებისმიერი ამოცანის გადაწყვეტა დამოკიდებულია ადამიანებთან ურთიერთობაზე. ერთ-ერთი კომუნიკაბელური თვისება, რომელიც უნდა გააჩნდეს მენეჯერს, არის ურთიერთობის კულტურა. ეს კულტურა იძლევა შესაძლებლობას, კომპანიის შიგნით ვანარმოოთ მიზანმიმართული საქმიანობა და დავამყაროთ ფირმის ნორმალური ურთიერთობა გარე სამყაროსთან. ურთიერთობის კულტურა გულისხმობს არა მარტო საკუთარი აზრის დასაბუთებას, არამედ სხვისი აზრის მოსმენისა და გაზიარების შესაძლებლობას. კვალიფიციური მენეჯერისათვის კარგად არის ცნობილი კომუნიკაციების არხები ან საინფორმაციო შესაძლებლობანი. კომუნიკაციის ფორმა დიდ ზეგავლენას ახდენს შეტყობინების ხასიათზე. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ის შეილება სხვადასხვა ზეპირი (პირადი საუბარი, ჯგუფური შეკრება, სელექტორული ან სატელევიზიო კავშირები და სხვა), ან წერილობითი (E-mail; წერილები) ფორმით განხორციელდეს.

VIII.2. ანალიტიკური ჩვევების როლი მართვაში

მენეჯერებისათვის მთავარი პრიორიტეტი არის ანალიტიკური აზროვნება, მათ მთლიანობაში უნდა დაინახონ ორგანიზაცია და მისი ცალკეული ნაწილების ურთიერთმოქმედება. ანალიტიკური აზროვნებისათვის აუცილებელია ინფორმაციის დამუშავება და ანალიზი, ფუძემდებლური პრინციპების შემუშავება, ურთიერთკავშირის დადგენა, სიძნელეების და ხელისშემწყობი ფაქტორების გამოვლენა, გადაწყვეტილებების მიღება.

მმართველთა საქმიანობაში გადაწყვეტილების მიღება არის საკვანძო მომენტი, რომელიც მიიღება ანალიტიკური აზროვნების შედეგად. მეცნიერთა გამოკვლევები ცხადყოფენ, რომ გადაწყვეტილების მიღება მოიცავს ექვს ძირითად ეტაპს.

1. გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობის გამოვლენას – მენეჯერები უწყვეტივ აკონტროლებენ ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ არსებულ მდგომარეობას იმ მიზნით, რომ არ დაუშვან ის ექსტრემალური მდგომარეობა, რომელიც შემდგომ მოითხოვს არა ეტაპურ, არამედ ოპერატიულ გადაწყვეტას.

2. წარმოქმნილი პრობლემის ანალიზი და შესაძლებლობის ათვისება – მენეჯერები განსაზღვრავენ იმ პირობებს, რომელსაც უნდა პასუხობდეს გადაწყვეტილება მომავალში.

3. არსებული ალტერნატივების შესწავლა – მენეჯერები შეიმუშავებენ გადაწყვეტილებათა რამდენიმე ვარიანტს.

4. სასურველი ალტერნატივის შერჩევა – ალტერნატივების დადებითი და უარყოფითი მხარეების ანალიზის შემდეგ, მენეჯერები არჩევენ ყველაზე ოპტიმალურ ვარიანტს, რომელიც შეიძლება შეადგენდეს რამდენიმე ალტერნატივის კომბინაციას.

5. არსებული გადაწყვეტილების რეალიზაცია – საფუძვლიანი ანალიზისა და დაგეგმვის შემდეგ, მენეჯერები თავიანთ გადაწყვეტილებებს ნერგავენ ცხოვრებაში.

6. მიღებული შედეგების შეფასება – მენეჯერები აფასებენ თავიანთი გადაწყვეტილების შედეგებს იმისათვის, რათა დარწმუნდნენ, თუ რამდენად პასუხობს მათ მიერ შერჩეული გადაწყვეტილება დასმულ მიზანს.

გადაწყვეტილების მიღების ობიექტურად შერჩეული მეთოდი არ იძლევა სწორი გადაწყვეტილების გარანტიას. მმართველობითი გადაწყვეტილებანი შეიძლება იყოს ორი ტიპის: პროგრამირებადი – ეს ის გადაწყვეტილებებია, რომლებიც მიიღება წინასწარ ცნობილი სტანდარტული სიტუაციის განმეორებით და არაპროგრამირებადი – ეს არის უნიკალური გადაწყვეტილებანი, რომლებიც არ გამომდინარეობენ სტანდარტული სიტუაციიდან და არ მეორდებიან.

არსებობს გადაწყვეტილებათა მიღების ოთხი ძირითადი პირობა: 1) როდესაც მენეჯერებს გააჩნიათ ინფორმაცია სრულად, რის გამოც ამოცანის გადაწყვეტის შესაძლებლობა რეალურია; 2) ინფორმაცია არის არასრული, რის გამოც მისაღებ გადაწყვეტილებაში ჭარბობს რისკის ფაქტორი; 3) ინფორმაცია იმდენად არასრულია, რომ გადაწყვეტილებაში იგრძნობა დასაბუთების დაბალი დონე; 4) მენეჯერების წინაშე დგას გაურკვეველი და ბუნდოვანი ამოცანები, ცუდად არის განსაზღვრული ალტერნატივები, სრულად არ არის წარმოდგენილი ინფორმაცია დიდია იმის ალბათობა, რომ გადაწყვეტილებები იქნება წარუმატებელი, რადგანაც ისინი მიიღება საეჭვო წინაპირობების არსებობის შემთხვევაში.

VIII.3. მართვის პროცესი

მენეჯერებს, მათი თანამდებობებიდან გამომდინარე, გააჩნიათ ერთი და იგივე ფუნქციები. ყველაზე მარტივი ტიპის ორგანიზაციაში მენეჯერები ეწევიან დაგეგმვას, წყვეტენ საორგანიზაციო საკითხებს, ახორციელებენ კონტროლს. ამდენად, მართვის პროცესი მოიცავს: დაგეგმვას, ორგანიზაციას და კონტროლს.

დაგეგმვა არის მართვის ძირითადი ფუნქცია, რომელზეც დამოკიდებულია სხვა ფუნქციების შესრულება. დაგეგმვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი არის ამოსავალი მონაცემების საფუძვლიანი ანალიზი. ამ ფუნქციის შესრულება მენეჯერისგან მოითხოვს ანალიტიკურ აზროვნებას.

ორგანიზაციის დანიშნულება არის მისი გენერალური მიზნის რეალიზაცია. გენერალური მიზანი მოკლედ ჩამოყალიბებულია ორგანიზაციის დევიზში. ასე მაგალითად, ფორმა „მოტოროლას“ მიზანია საზოგადოებრივი მოთხოვნილების ღირსეული დაკმაყოფილება, მომხმარებელთა ზომიერ ფასებში უმაღლესი ხარისხის პროდუქციით მომსახურება“.

დაგეგმვის პროცესში კომპანიის დანიშნულება უნდა აისახოს მის მიზნებში და ამოცანებში, მიზნების ქვეშ იგულისხმება ორგანიზაციის სტრატეგიული, გრძელვადიანი, ხოლო ამოცანები არის კონკრეტული, მოკლევადიანი ორიენტირები. იმ აუცილებელი ღონისძიებების ერთობლიობა, რომელიც ქმნის ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციის შესაძლებლობას, აისახება დაგეგმვაში. ამდენად, დაგეგმვა არის ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციის პროცესი.

მიზნები პირობითად შეიძლება დავყოთ რამდენიმე დონედ. უმაღლესი დონის მენეჯერები განსაზღვრავენ ორგანიზაციის იმ სტრატეგიულ მიზნებს, რომლებიც ეხება კომპანიის მთლიანად განვითარებას. ეს მიზნები მოიცავს 8 ძირითად სფეროს:

1. ბაზარს;
2. ახალი პროდუქციის შექმნასა და სიახლეების დანერგვას;
3. ადამიანურ რესურსებს;
4. საფინანსო რესურსებს;
5. მატერიალურ რესურსებს;
6. შრომის ნაყოფიერებას;
7. სოციალურ პასუხისმგებლობას;
8. მოგებას.

საშუალო დონის მენეჯერები ადგენენ იმ ამოცანებს, რომლებიც ეხება ქვეგანაყოფების საქმიანობას. ამდენად, სტრატეგიული ამოცანების გადასაწყვეტად ისინი ქმნიან წინაპირობებს. დაბალი დონის მენეჯერები ადგენენ იმ ოპერატიულ ამოცანებს, რომლებიც ეხება ფირმის მიმდინარე საკითხების გადაწყვეტას. ისინი განსაზღვრავენ ორგანიზაციის ტაქტიკური და სტრატეგიული ამოცანების გადაწყვეტის შესაძლებლობებს.

მიზანი არ წარმოადგენს შედეგს, არამედ არის შედეგის მიღწევის საშუალება. ამდენად, ცალკეულ დონეებზე დასმული მიზნების რეალიზაცია შეიძლება ყოველთვის აისახოს ორგანიზაციის მთავარ მიზანში. აქ აუცილებელია მიზნების რეალიზაციის კოორდინირება. ოპერატიული მიზნების რეალიზაცია უნდა პასუხობდეს ტაქტიკურ ამოცანებს და ეს უკანასკნელი – სტრატეგიულს.

მას შემდეგ, რაც განსაზღვრულია ძირითადი მიზნები, აუცილებელი ხდება ამ მიზნების რეალიზაციის დაგეგმვა. ყოველ მიზანს შეესაბამება გეგმის შესაბამისი დონე. ესენია: სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული გეგმები. სტრატეგიული გეგმები არის ორიენტირებული სტრატეგიული მიზნების მიღწევაზე, ისინი, როგორც წესი განისაზღვრება ხანგრძლივი პერიოდით და მოიცავენ ორიდან ხუთ წლამდე პერიოდს. ამ ტი-

პის გეგმებს დირექტორთა საბჭოსთან შეთანხმებით შეიმუშავენ უმაღლესი დონის მენეჯერები. ტაქტიკური გეგმები გამიზნულია ტაქტიკური მიზნების რეალიზაციასა და სტრატეგიული გეგმების მხარდაჭერაზე. მათ შეიმუშავენ საშუალო დონის მენეჯერები, დაბალი დონის მენეჯერებთან შეთანხმებით და წარუდგენენ მართვის უმაღლეს რგოლებს. ოპერატიული გეგმები არის მიმართული ოპერატიული მიზნების რეალიზაციაზე და ტაქტიკური გეგმების მხარდაჭერაზე. ოპერატიული გეგმები მოიცავს ერთ წლამდე პერიოდს. მათ შეიმუშავენ უმაღლესი დონის მენეჯერები საშუალო დონის მენეჯერებთან შეთანხმებით.

VIII.4. ორგანიზაციული ფუნქცია

ორგანიზაციული ფუნქცია, ისევე როგორც დაგეგმვა მენეჯერებისაგან მოითხოვს ანალიტიკური ცოდნის თავისუფალი გამოყენების გამოვლენის უნარს. ორგანიზაციული საქმიანობა მოიცავს გეგმების შესრულების მიზნით, რესურსების გამოყენების პროცესს.

საქმიანობის ამ სტადიაზე მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ის, თუ რამდენად სწორად შეძლებენ მათ მიერ შერჩეული მუშაკები დასმული ამოცანის გადაწყვეტას. მთავარი პრობლემა, რომელსაც აწყდება მენეჯერი დასმული მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციის პროცესში, არის ორგანიზაციის სამტატო ერთეულებით სწორი დაკომპლექტება.

უკანასკნელ პერიოდში ამოცანებისა და მიზნების რეალიზაციისათვის გამოიყენება ე.წ. გუნდური მუშაობის მეთოდი. გუნდი ეს არის ადამიანების ერთობა, რომელიც იქმნება საერთო ამოცანების გადაწყვეტის მიზნით. გუნდები შეიძლება იყოს ფორმალური, მუდმივი (რომელიც იქმნება ორგანიზაციის სტრუქტურული ნაწილის ფორმით) და არაფორმალური. გუნდები არის მართვის ეფექტიანი ბერკეტი. ისინი უზრუნველყოფენ მუშაკების მართვის პროცესში უშუალო მონაწილეობას, ზრდიან მათი გავლენის სფეროს, რადგანაც გუნდის მეშვეობით, ინფორმაცია სხვადასხვა დონის მენეჯერებს გადაეცემათ. მუშაობის გუნდური პრინციპი ზრდის შრომის ნაყოფიერებას, მატერიალურად და მორალურად ასტიმულირებს მუშაკების მოთხოვნებს, აუმჯობესებს პროდუქციის ხარისხს. მომუშავეთა უფლება-მოვალეობების გაფართოება უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მოქნილობას. მენეჯმენტში დამკვიდრდა მოსაზრება, რომ მართვის თვალსაზრისით, გუნდი შეიცავს გაცილებით უფრო დიდ პოტენციალს, ვიდრე ინდივიდუალური მენეჯერი, თუნდაც გენიოსი [112, p.10].

მართვის უმაღლეს დონეზე განისაზღვრება ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა და უმაღლესი დონის მენეჯერების შტატები. საშუალო დონის მენეჯერები ახდენენ იმავე ფუნქციების შესრულებას ფირმის ერთ-ერთი ქვეგანყოფის დონეზე.

VIII.5. ხელმძღვანელობის უზენაესი

ხელმძღვანელობა შედგება ორი ურთიერთდაკავშირებული პრინციპი-საგან. უპირველეს ყოვლისა, ის მოიცავს მოტივაციას ანუ იმ სტიმულს, რომელიც აიძულებს მუშაკს, მთელი ენერგია დახარჯოს თავისი საქმიანობის პროცესში. ხელმძღვანელობა მოითხოვს დამრიგებლობას, როდესაც ხელმძღვანელი ასწავლის მუშაკს, თუ როგორ შეასრულოს მან მოცემული დავალება. ამასთან, ახდენს შრომის პროცესისადმი საკუთარი მიდგომების დემონსტრირებას. ხელმძღვანელობის შესწავლის სხვადასხვა ეტაპზე, მეცნიერები აწარმოებდნენ დაკვირვებას საუკეთესო ხელმძღვანელების პირად თვისებებზე. ამასთან, ბოლომდე შეუსწავლელი დარჩა პირად თვისებებსა და ხელმძღვანელობას შორის არსებული კავშირი. პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ ნებისმიერი ინდივიდის, როგორც ხელმძღვანელის, წარმატება დამოკიდებულია იმ კონკრეტულ გარემოზე, რომელშიც მას უხდება გადანყვეტილებების მიღება [283, p.9]. მეცნიერების დაკვირვებების შედეგად, ლიდერის თვისებების გარშემო გაკეთდა მნიშვნელოვანი დასკვნები. ხელმძღვანელობის ტრადიციული წარმოდგენა უკავშირდება შემდეგი სახის ქმედებას: 1) მუშაკის ნახალისებას მოცემული სამუშაოს შესრულების მიზნით; 2) ისეთი სტრუქტურის ორგანიზაციას, სადაც მკაფიოდ არის წარმოდგენილი მუშაკის როლი და ამოცანები; 3) პირდაპირი კავშირის დამყარებას მუშაკის მატერიალურ ნახალისებასა და მიზნის მიღწევას შორის. ეს მიდგომა ხასიათდება ე.წ. რეგულირებადი ხელმძღვანელობით. ეფექტური ხელმძღვანელობა არ შემოიფარგლება მხოლოდ ტრადიციული მიდგომებით. განსაკუთრებით წარმატებულ ხელმძღვანელებს შეუძლიათ დაარწმუნონ მუშაკები იმაში, რომ მათ შეუძლიათ, გააკეთონ იმაზე მეტი, ვიდრე მოეთხოვებათ. ასეთ მიდგომას ეწოდება გარდასახვითი ხელმძღვანელობა და მასში დომინირებს ქარიზმი, ინდივიდუალიზმი და ინტელექტუალური სტიმულირება [214, pp.506-508].

იმისათვის, რომ ეფექტიანად ვუხელმძღვანელოთ, აუცილებელია, როგორც ეფექტიანი რეგულირება, ასევე აქტიური გარდაქმნები. მენეჯერთა დასკვნებით, ნამდვილი ხელმძღვანელები ყურადღების კონცენტრირებას ახდენენ იმ ძირითად პრობლემებზე, რომელიც შემდგომში ხდება მათ მიერ დასრული ამოცანების გადანყვეტის შთაგონების წყარო. ის თანამშრომლები, რომლებიც საქმიანობენ მაღალი იდეალების მქონე ადამიანებთან, უკეთ მუშაობენ, ვიდრე ისინი ვისაც ხელმძღვანელობენ ადამიანები, რომელთაც არ ახასიათებთ მიზანმიმართულობა. ნამდვილ ლიდერს უნდა გააჩნდეს იმის უნარი, რომ გაგებით მოეკიდოს საკუთარ წარუმატებლობებს, გამოავლინოს ახალი შესაძლებლობები, ის უნდა იყოს მუდმივ ძიებაში.

ხელმძღვანელის წარმატებისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს

ხელმძღვანელობის სტილს. ყველა მენეჯერს გააჩნია ხელმძღვანელობის ინდივიდუალური სტილი. განასხვავებენ ხელმძღვანელობის სამ ყველაზე გავრცელებულ – ავტორიტატულ, დემოკრატიულ და ჩაურევლობის სტილს.

მართვის ავტორიტატული სტილი ნიშნავს ერთი პირის მიერ ძალაუფლების კონცენტრაციასა და მართვის პროცესში სხვა პირების იგნორირებას. ასეთი ტიპის მმართველები შეუნიღბავად იყენებენ მათ უფლებებს, მართვის პროცესს ახორციელებენ ბრძანებების სახით. მართვის ასეთი სტილი ეფექტიანია მაშინ, როდესაც გადანყვეტილებები უნდა მიღებულ იქნეს დაუყოვნებლივ, ამასთან ეს სტილი გამორიცხავს ამ გადანყვეტილებების ირგვლივ კონსულტაციებს. ხელმძღვანელს ამ ტიპის გადანყვეტილებათა მიღებისათვის უნდა გააჩნდეს სრული ინფორმაცია. მართვის ამ სტილს გააჩნია უარყოფითი თვისებებიც. თანამშრომლების აზრის იგნორირება, მათი მოსაზრებების გაუთვალისწინებლობა ახშობს შრომითი კოლექტივების ინიციატივას, ზღუდავს ენთუზიაზმის გამოყენების შესაძლებლობებს. ამასთან, დღესაც ზოგიერთი მენეჯერი ამ მართვის სტილს ნორმალურად მიიჩნევს.

დემოკრატიული სტილის დროს ხდება მართვის ფუნქციების დელეგირება იერარქიის ყველა დონის მიხედვით. მუშაკები აქტიურად იღებენ მონაწილეობას გადანყვეტილებათა მიღების პროცესში. ეს სტილი გულისხმობს მართვის პროცესზე ზედაპირულ ზეგავლენას, რადგანაც დიდია მუშაკების პროფესიონალიზმისადმი ნდობის ვოლუმები. ამ სტილს გააჩნია ნაკლოვანებანიც: ხანგრძლივი დისკუსიების შედეგად, კოლექტივი ნელა აკეთებს დასკვნებს გადასაწყვეტი პრობლემების ირგვლივ. დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხის გამო, მენეჯერი ხშირ შემთხვევაში ნაწილობრივ კარგავს კონტროლს თანამშრომლებზე.

ჩაურევლობის სტილი მოდიფიცირებულად წარმოსდგება სმიტიციული „Laissez faire“-საგან. ამ ფრანგულმა სიტყვამ დასაბამი მისცა „Laissez-faire“-ის არსებობას, ის ითარგმნება, როგორც „ხელები გასწი“ ან უფრო ზუსტად „ჩაურევლობა“, ხელმძღვანელი არ ერევა ქვეშევრდომების საქმიანობაში. ის გვევლინება, როგორც კონსულტანტი, ითვალისწინებს ქვეშევრდომების იდეებს, მხოლოდ აუცილებლობის შემთხვევაში გამოთქვამს თავის მოსაზრებებს. ასეთი მიდგომა ასტიმულირებს მუშაკებს მეტი შემოქმედებისადმი. ამასთანავე მეტისმეტი ნდობა, რაც შემთხვევაში იძლევა უკუშედეგს. მიუხედავად ამისა, ეს სტილი დღეს აქტიურად გამოიყენება და ის ასახავს „კოლექტივთან ერთად“ ხელმძღვანელობის პროცესს.

VIII.6. კონტროლის ფუნქცია

მენეჯმენტში კონტროლი არის იმაზე დაკვირვება, თუ როგორ მოძრა-

ობს კომპანია დასახული მიზნებისაკენ; მიზნებისა და ამოცანების ცვლილების შესაბამისად ხდება მისი კურსის გადასინჯვა და კორექტირება. იმისათვის, რომ შევადაროთ კომპანიის მიერ მიღწეული მაჩვენებლები იმ შედეგებს, რომელთა მიღწევასაც ის გეგმავდა, კომპანიის მენეჯერები იყენებენ თავიანთ ცოდნასა და გამოცდილებას. ამ შემთხვევაში, როდესაც შედეგები მოსალოდნელზე ბევრად უარესია, კონტროლი იძლევა აუცილებელი კორექტივების შეტანის შესაძლებლობას.

მმართველები კომპანიის საქმიანობას აფასებენ იმ ანგარიშებიდან გამომდინარე, რომელსაც ისინი ღებულობენ მართვის სხვადასხვა იერარქიის დონეზე. მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, განსაზღვრავენ ორიენტირებს და ამის შედეგად შეაქვთ კორექტივები კომპანიის სტრატეგიაში. ამდენად, კონტროლის პროცესში ხდება მართვის სამი ფუნქციის შერწყმა:

კონტროლი უშუალო კავშირშია დაგეგმვის ფუნქციასთან. სტრატეგიული გეგმა იძლევა შესაძლებლობას, დავადგინოთ ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ მიმდინარე ცვლილებები. ის აძლევს მენეჯერებს შესაძლებლობას, განსაზღვრონ თუ რამდენად სწორად სრულდება წინასწარ დადგენილი სტრატეგია. იმ შემთხვევაში, თუ კომპანია სისტემატიურად ახორციელებს კონტროლს, შესაძლებელი ხდება ადრეულ ეტაპზე გამოვავლინოთ შეცდომები და აღმოფხვრათ ისინი.

კონტროლის პროცესი არის ციკლური, რომელიც მოიცავს ხელმძღვანელობის ყველა დონეს. ის შედგება ოთხი სტადიისაგან :

პირველ სტადიაზე უმაღლესი დონის მმართველები ადგენენ სტანდარტებს, ანუ ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმებს. ის სტანდარტები, რომლებიც გამოიყენება კონტროლისათვის, მჭიდროდ უნდა იყოს დაკავშირებული სტრატეგიულ მიზნებთან.

სტანდარტები ის საგეგმო დავალებებია, რომელთა შესრულებას გეგმავს კომპანია. გარდა ამისა, სტანდარტებს შეიძლება მივაკუთვნოთ არასაგეგმო დავალებანი, რომლებიც დიდ ზეგავლენას ახდენს წარმოება-რეალიზაციის პროცესებზე.

საკონტროლო ციკლის მეორე სტადიაზე ხდება საქმიანობის შეფასება კომპანიის ყველა დონეზე. კომპანიები ამ დროს იყენებენ, როგორც რაოდენობრივ (რაოდენობრივი პარამეტრები), ასევე ხარისხობრივი (სუბიექტური) შეფასებების კრიტერიუმებს. მესამე სტადიაზე, საქმიანობის რეალურად მიღწეულ შედეგებს ვუდარებთ სტანდარტებს. მენეჯერები ვალდებული არიან, გამოავლინონ სტანდარტებიდან ყველა გადახრა და მათი აღმოფხვრის მიზნით, დასახონ ქმედითი ღონისძიებანი. ეს შეიძლება მოხდეს ორი გზით: უნდა შეიცვალოს ორგანიზაციის საქმიანობა ან მოხდეს სტანდარტების კორექტირება.

კონტროლის მეორე ყველაზე გავრცელებული მეთოდი არის მიზნობრივი მართვა. მიზნობრივი მართვის ფაზებია:

1. პირველ ფაზაში ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიული მიზნები და-

იყვანება პროგრამის ყველა მონაწილემდე. ეს მიზნები მუშავდება უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ საშუალო რგოლის თანამონაწილეობით;

II. მეორე ფაზაში საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები ამოცანებს განუსაზღვრავენ დაბალი რგოლის ხელმძღვანელებს და ზოგჯერ მუშებსაც. ამის შემდეგ ორგანიზაციის თითოეულ წევრს, ორგანიზაციის მიზნებიდან გამომდინარე, უნდა გააჩნდეს თავისი ინდივიდუალური გეგმა. ეს დავალებები უნდა განისაზღვროს წერილობით;

III. მესამე ფაზაში საშუალო დონის ხელმძღვანელი აწყობს შეხვედრას პროგრამის მონაწილეებთან, სადაც კონკრეტული ამოცანებიდან გამომდინარე ხდება საქმიანობის შეფასება;

IV. მეოთხე ფაზაში ყველა მონაწილე პერიოდულად (კვარტალურად, ნახევარწლიურად, წლიურად) იკრიბება, რათა შეაფასოს სტრატეგიული მიზნების შესრულების დონე და ეს ციკლი ამავე პერიოდულობით მეორდება.

VIII.7. კომპანიის მართვა კრიზისულ სიტუაციებში

ყველა ბიზნესის ძირითადი მიზანი არის მისი სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნება და შემდგომი განვითარება. ამასთან, ბიზნესის სფეროში მუდმივად ჩნდება სხვადასხვა ტიპის პრობლემები. კომპანიის შიგნით ბრძოლა ხელი-სუფლებიანათვის, ნაკეთობის წარუმატებლობა ბაზარზე, სტიქიური მოვლენები და სხვა გაუთვალისწინებელი მოვლენები, შეიძლება გახდეს სერიოზული კრიზისის საფუძველი.

კრიზისულ სიტუაციებში მართვა, ანუ გაუთვალისწინებელი პრობლემების გადალახვა, ბევრად განსაზღვრავს კომპანიის მომავალ ბედს. ასე მაგალითად, კომპანიამ „ჯონსონ და ჯონსონმა“ ორჯერ შეძლო იმ კრიზისული სიტუაციის დაძლევა, რომელიც გამოიწვია მის მიერ გამოშვებული პრეპარატის „ტილენოლის“ მოხმარებამ, რომელმაც ადამიანებში მასობრივი მონამვლა გამოიწვია. კომპანიამ მოკლე დროში ამოიღო ეს პრეპარატი გაყიდვიდან და გააკეთა საზოგადოებისათვის საჯარო განმარტება ამ პრობლემის ირგვლივ. მაგრამ, პრაქტიკაში არის საპირისპირო შემთხვევებიც, როდესაც კრიტიკულ სიტუაციაში კომპანიის მოქმედება შექმნილი მდგომარეობის არაადეკვატურია. ასე მოიქცა კომპანია „ჰეინც კომპანი“. კრიტიკულ სიტუაციაში მისმა მცდარმა სტრატეგიამ გამოიწვია კანადაში არსებული მისი შვილობილი კომპანიის „სტარ კისტ ფუდის“ საქმიანობის შეჩერება. „სტარ ფუდი“ იქნა დადანიშნული ერთი მილიონი ცალი გაფუჭებული ხორცის კონსერვის რეალიზაციაში. ამ პროდუქციის რეალიზაცია კანადის სანიტარულმა სამსახურმა თავდაპირველად შეაჩერა, ხოლო შემდგომ, როდესაც ამ საქმეში ჩაერია კანადის მთავრობის მაღალი რანგის წარმომადგენელი, კვლავ გაუშვა ის რეალიზაციაში. ამ დანაშაულებრივი საქმიანობის პრესაში გახმაურების შემდეგ კომპანია „ჰეინცი“ და „სტარ-კისტიც“ ცდილობდნენ ამ ფაქტის დამაფას, რაც მათ საკმაოდ

ძვირი დაუჯდათ. მათ ჯერ დაკარგეს კანადის ამ პროდუქციის ბაზრის 50 პროცენტი და თავისი შემოსავლების 90 პროცენტი, ხოლო შემდგომ, 1989 წლიდან, ქვეყანაში განვითარებულმა კრიზისულმა მოვლენებმა გამოიწვია „სტარ კისტის“ საბოლოოდ დახურვა [151, pp. 14-19].

ის კომპანიები, რომლებიც არ ემზადებოდნენ სერიოზულად კრიტიკული სიტუაციისათვის, როგორც წესი, მთელ რიგ შეცდომებს უშვებენ. კრიზისულ სიტუაციაში ყველაზე დიდი შეცდომა არის: პრობლემის სერიოზულობის გაუთავი-სებლობა ან კომპანიის მიერ ამ სიტუაციის დამალვა. საბოლოო ჯამში კომპანია იძულებული ხდება, აღიაროს კრიზისი, რასაც მოჰყვება ნაჩქარევი და ცუდად მოფიქრებული ნაბიჯები.

სპეციალისტების აზრით, გადამწყვეტი მნიშვნელობა კრიზისის დაძლევისათვის გააჩნია პირველ დღეებს. უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია საზოგადოების და კომპანიის თანამშრომლებს განუმარტოთ კრიზისის შინაარსი, ამავდროულად, უნდა შემუშავდეს კრიზისის დაძლევის სტრატეგია.

სწორი მოქმედების სტრატეგიის დადგენა არ არის რთული იმ შემთხვევაში, თუ კომპანიის ხელმძღვანელობა წინასწარ ემზადება კრიზისული სიტუაციისათვის. თანამედროვე კომპანიები კრიზისულ სიტუაციებთან ბრძოლისათვის ქმნიან სპეციალურ გუნდებს. ეს არის კარგად ორგანიზებული გამოცდილი მუშაკებით დაკომპლექტებული სპეციალისტების ჯგუფი, რომელიც საქმიანობის გაშლას იწყებს მხოლოდ საგანგებო სიტუაციაში. ეს გუნდები ადგენენ კომპანიის ყველაზე სუსტ ადგილებს, აანალიზებენ განვლილ შეცდომებს, ამუშავებენ სიძნელეთა დაძლევის სტრატეგიას. გუნდები წინასწარ ახდენენ შესაძლო სიძნელეების ვარიანტების პროგნოზირებას, შესაბამისად, განსაზღვრავენ ამ სიტუაციაში მოქმედების გეგმას. მათ მიერ წინასწარ შედგენილია ჩვეულებრივი და კრიზისული სიტუაციისათვის კომპანიის სტრატეგიული მიზნების რეალიზაციის მოდელი. კრიზისული სიტუაციებისათვის ყველაზე უფრო კარგად მომზადებული კომპანიები ახდენენ ამ სიტუაციის დაძლევის იმიტირებას.

მიმოხილვითი შაკითხვები:

1. რა მნიშვნელობა გააჩნია და რა იგულისხმება მართვაში?
2. რატომ არის კომუნიკაციის უნარი ესოდენ მნიშვნელოვანი ყველა დონის მენეჯერისათვის?
3. რატომ არის ბიზნესში ყველაზე მნიშვნელოვანი ადამიანებთან ურთიერთობა?
4. როგორია გადამწყვეტილებათა მიღების პროცესის ძირითადი ელემენტები?
5. რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან მართვის მიზნები და ამოცანები?
6. როგორია საკონტროლო ციკლის მნიშვნელობა კომპანიის საქმიანო-

ბისათვის?

7. რა იგულისმხმება სიტუაციურ მართვაში?
8. როგორია კრიზისულ სიტუაციაში მართვის მიზანი?

თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება:

1. დაახასიათეთ მართვის სამი დონე?
მართვის უმაღლეს დონეს ეკისრება ორგანიზაციის მთლიანობაში ხელ-მძღვანელობა. მართვის საშუალო დონე ვალდებულია, მოახდინოს იმ ამოცანე-ბის გადაწყვეტა, რომლებიც დასახულია უმაღლეს დონეზე, ოპერატიული მმართველები ახდენენ ქვეშევრდომების საქმიანობის კოორდინაციას.
2. ჩამოთვალეთ მართვის პროცესის ოთხი საფეხური?
ეს საფეხურებია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, ხელმძღვანელობა და კონტროლი.
3. რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული გეგმები?
სტრატეგიულ გეგმებს ამუშავებენ უმაღლესი დონის მენეჯერები ორიდან ხუთი წლის ვადით. ამის შემდგომ მუშავდება ტაქტიკური გეგმები, რომლებიც ტაქტიკური მიზნების მისაღწევად და სტრატეგიული გეგმების მხარდასაჭერად არის გამიზნული. ისინი მოიცავენ ერთიდან სამ წლამდე პერიოდს, ხოლო ოპერატიული გეგმები ოპერატიული მიზნების მისაღწევად და ტაქტიკური გეგმების მხარდასაჭერადაა გამიზნული. ისინი მოიცავენ ერთ წლამდე პერიოდს და მუშავდება მართვის ქვედა დონეებზე.
4. დაგვიხასიათეთ ხელმძღვანელობის სამი სტილი?
ხელმძღვანელობის სტილებია: ავტორიტარული, დემოკრატიული და ჩაურევლობა, თითოეული მისაღებია კონკრეტულ სიტუაციაში. ავტორიტარული გამოიყენება მაშინ, როდესაც გადაწყვეტილება მისაღებია ოპერატიულად; დემოკრატიული, როდესაც გადაწყვეტილების მიღებაში სასურველია თანამშრომლების მონაწილეობა. ჩაურევლობის სტილი გამოიყენება მაშინ, როდესაც აუცილებელია შემოქმედების ნახალისება. მიუხედავად ქცევის ამ სამი სტილის სხვაობისა, ხელმძღვანელი თითოეული მათგანს სიტუაციიდან გამომდინარე იყენებს.
5. ჩამოგვითვალეთ კონტროლის პროცესის ოთხი ეტაპი?
ეს ეტაპებია: 1) ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე სტრატეგიების შემუშავება; 2) საქმიანობის ფაქტიური შედეგების შეფასება; 3) ამ შედეგების შედარება დადგენილ სტანდარტებთან; 4) მაკორექტირებელი ზომე-ბის მიღება.