

## **უშანგი სამადაშვილი. ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები 2 (ბიზნესის ორგანიზაცია და მართვა). ჯგ.61,62,63,64.**

მასალა ელექტრონული ფორმატით სწავლებისათვის. სილაბუსით გათვალისწინებული **თემა №7 (ნაწილი: პირველი და მეორე)**

თემის მასალა იხილეთ სახელმძღვანელოში: უ. სამადაშვილი. ბიზნესის საფუძვლები (მეექვსე გამოცემა, გადამუშავებული, დამატებებით). თეორია, დედააზრი ჩანართით, პრაქტიკული, სამეცნიერო-კვლევითი ნაშრომების თემატიკა. თბ. 2016. სილაბუსით გათვალისწინებული თემა №7ის პირველი ნაწილი გვ. 219-228; გვ. 390-391. მეორე ნაწილი გვ. 228--246; გვ. 391-394.

### **თემა 7: მენეჯმენტი, კადრები და ადამიანური ურთიერთობები ბიზნესში**

- 7.1. მენეჯმენტის არსი, გენეზისი, აქტუალობა, სახეობებები და ფუნქციები**
- 7.2. მენეჯმენტის ღონეები, მენეჯერთა უნარები, ხელმძღვანელობის სტილი, მართვის მეთოდები და ნორმა**
- 7.3. ბიზნესის სტრატეგიის არსი და ტიპები**
- 7.4. ორგანიზაციული სტრუქტურის არსი, ელემენტები, მოთხოვნები, პრინციპები და სახეობები**
- 7.5. კადრები, პერსონალის მართვის ეტაპები და ფორმირების „შიდა“ და „გარე“ წყარო**
- 7.6. კადრების შრომის ეფექტიანობის შეფასება, მოტივაცია და ადამიანური ურთიერთობები ბიზნესში**

#### **ნაწილი პირველი**

- 7.1. მენეჯმენტის არსი, გენეზისი, აქტუალობა, სახეობებები და ფუნქციები**
- 7.2. მენეჯმენტის ღონეები, მენეჯერთა უნარები, ხელმძღვანელობის სტილი, მართვის მეთოდები და ნორმა**

ზოგ გულუბრყვილო ადამიანს არასწორი წარმოდგენა აქვს მენეჯერზე. მათი აზრით, მენეჯერი არის ადამიანი, რომელიც შრომობს ყველაზე ცოტას და ყველაზე მეტ ანაზღაურებას იღებს.

**ამ თემის მიზანია სწორი წარმოდგენა შეგიქმნათ მენეჯერზე, მენეჯმენტზე, კადრებზე, ადამიანურ ურთიერთობებზე და მათ როლზე თანამედროვე ბიზნესში!**

ზოგადად, წარუმატებელ და წარმატებულ მენეჯერებზე საუბარისას გამოიყენებენ ფულის წესს. ფულის წესი ნიშნავს ასეთ თანაფარდობას 80/20, რაც გულისხმობს იმას, რომ წარმატებულნი მენეჯერების 20%-ს წარმოადგენენ, ისინი იღებენ ჯამური შემოსავლების 80%-ს. ხოლო წარუმატებელი მენეჯერების 80% გამოიმუშავენ მთლიანი შემოსავლების 20%-ს.

**ამ თემის მიზანია, ასევე, მოგცეთ თანამედროვე ბიზნეს-ცოდნა და მისი პრაგმატული გამოყენების უნარ-ჩვევები იმისათვის, რომ მოხვდეთ საუკეთესო მენეჯერების 20%-ში!**

## **7.1. მენეჯმენტის არსი, გენეზისი, აქტუალობა, სახეობები და ფუნქციები**

საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ საქართველოში ჩვენი ლექსიკური ფონდი მრავალი ახალი ეკონომიკური ტერმინით გამდიდრდა. ერთ-ერთი მათგანია სიტყვა „მენეჯერი“, რომელიც ინგლისური წარმომავლობისაა და თავადაპირველი გაგებით იარაღის გამოყენების ფლობას და ცხენისა და ეკლის მართვის უნარს ნიშნავდა. ამჟამად კი „მენეჯერი“ პროფესიონალ მმართველს ანუ მართვის სპეციალისტს გამოხატავს, რომელიც ისეთივე დაქირავებული მუშაკია, როგორც მღარავი, მეინკალი, ღურგალი და ღებულობს ხელფასს.

მენეჯერისაგან წარმოსდგება სიტყვა „მენეჯმენტი“ ანუ მართვა. ამ ორ ცნებას შორის მსგავსების გარდა, არსებობს განსხვავებაც. კერძოდ, მართვის ცნება უფრო ფართოა და თავის თავში მენეჯმენტსაც მოიცავს. მართვა სოციალური ცხოვრების ნებისმიერ სფეროში (მთავრობა, არმია, პოლიცია, მეცნიერება, განათლება,) ერთობლივი საქმიანობის კოორდინაციას გულისხმობს, მენეჯმენტი კი მოგების მიზნით განხორციელებული საქმიანობის კოორდინაციაა.

აქედან გამომდინარე, სიმუსტისატვის ტერმინი—”მართვა” სჯობს გამოვიყენოთ იმ ორგანიზაციებში (ვთქვათ, სხვადასხვა ღონის სახელწიფო ორგანოებში), სადაც მიზანი არ არის მოგების მიღება, ასევე —ტექნიკურ და ბიოლოგიურ სისტემებთან მიმართებაში (ვთქვათ, ავტომობილის, ტრაქტორის, ღამგის, ცხენის და ა.შ. მართვა), ტერმინი —”მენეჯმენტი” კი—სამეწარმეო ანუ კომერციალიზებულ (მოგებისათვის მომუშავე) სტრუქტურებთან მიმართებაში.

არსებობს ტერმინის—”მენეჯმენტი” ორგვარი გაგება: 1. მენეჯმენტი, როგორც ობიექტური მოვლენა, უშუალოდ მართვის პროცესი ანუ ადამიანთა ერთობლივი საქმიანობის ორგანიზება დასახული მიზნის მიღწევისათვის; 2. მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება, სასწავლო დისციპლინა, რომელიც იკვლევს (სწავლობს) საწარმოს მართვის პროცესებს, განაზოგადებს გამოცდილებასა და მეცნიერული კვლევის შედეგებს და ამით სასარგებლო ხდება, როგორც დამწყები, ისე უკვე მოქმედი მენეჯერებისათვის. მენეჯმენტი ერთდროულად არის მეცნიერებაცა და ხელოვნებაც.

მენეჯმენტის ხელოვნება იმაშია, რომ ობიექტურად უნდა შეაფასოს ყოველი კონკრეტული სიტუაცია და მართვის მრავალფეროვანი ხერხებიდან საუკეთესო შეარჩიოს.

საწარმოს ჩამოყალიბების შემდეგ დღის წესრიგში დგება მისი მართვა (მენეჯმენტი). ბიზნესის მენეჯმენტი არის ხელმძღვანელის მიერ დასახული მიზნის მიღწევა სხვა ადამიანების შრომის, ინტელექტისა და ქცევის მოტივების გამოყენებით. მარტივად, ბიზნესის მენეჯმენტი არის საკუთარი საქმის კეთება სხვათა მეშვეობით. იმისათვის, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ დასახულ მიზანს მიღწიოს სხვათა მეშვეობით აუცილებელია მთელი სამუშაოს კონკრეტულ შემსრულებლებზე ჰორიზონტალური დანაწილება, უფლებებისა და მოვალეობების დელეგირება და შემდეგ მათი კოორდინაცია შრომის ვერდიკულური დანაწილებით. თანამედროვე წარმოების ეფექტიანობა დიდადაა დამოკიდებული მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე, ხოლო თავად მენეჯმენტის ეფექტიანობა—მენეჯერის კომპეტენტურობაზე. სწორედ ამიტომ, მართვა საწარმოს საქმიანობის უმნიშვნელოვანესი აგრძობაა.

ისტორიულად „მენეჯმენტის“, როგორც რეალური მოვლენის ანუ მართვის პრაქტიკის აღმოცენების აუცილებლობა უკავშირდება XIX საუკუნის ბოლოსა და XX საუკუნის დასაწყისში აქციონერული საზოგადოებების ჩამოყალიბება-განვითარებას, რომლებშიც ფირმების ქონების მართვა გადავიდა მესაკუთრეებისაგან მათ წარმომადგენლებზე – მენეჯერებზე. მართვას, როგორც მეცნიერებას, საფუძველი ჩაეყარა XX საუკუნის დასაწყისში ამერიკელი ფრედრიკ ტეილორისა და ფრანგი ანრი ფაიოლის მიერ. ფრედრიკ ტეილორმა დაასაბუთა, რომ მართვა ეს არის დამოუკიდებელი დისციპლინა, რომელსაც თავად შესწევს უნარი გარკვეული წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციის წარმატებასა და განვითარებაში. აღსანიშნავია, რომ ინდივიდუალური შრომის დროს მიზნის (გეგმის) შემუშავება და მისი რეალიზაცია თვით ინდივიდის მიერ ხდება, ერთობლივი შრომის დროს კი მიზნების შემუშავება და მისი განხორციელება მოითხოვს გარკვეულ სპეციფიკურ შრომას, მმართველის შრომას. სწორედ მენეჯერი შეიმუშავებს საერთო მიზანს და ამ მიზნის მიღწევისთვის ახდენს ერთობლივად მომუშავეების შეთანხმებას, კოორდინაციას. ყველა ადამიანს აქვს საკუთარი ინტერესები, მაგრამ როდესაც ისინი ბიზნესში ერთვებიან მათი საქმიანობა უნდა გამომდინარეობდეს ფირმის საერთო ინტერესებიდან. მართალია, მმართველური შრომა გარკვეულ დანახარჯებთან არის დაკავშირებული, მაგრამ მის მიერ საქმიანობის ორგანიზაციიდან, მოწესრიგებიდან მიღებული ეფექტი მეტია, ვიდრე მართვაზე გაწეული ხარჯები. ორგანიზაციას ახასიათებს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი სინერგიული ეფექტი. მმართველი ცდილობს, რომ სისტემის ელემენტებმა ხელი კი არ შეუშალონ ერთმანეთს საერთო მიზნის მიღწევაში, არამედ ხელი შეუწყონ. ასეთი შეთანხმებული მოქმედება მრდის შედეგებს, რასაც ორგანიზაციის ეფექტი ეწოდება.

**რატომ არ იყო მენეჯმენტი პრობლემა აქტუალური საბჭოთა სინამდვილეში?**

სამართლიანობა მოითხოვს აღინიშნოს, რომ საბჭოთა სინამდვილეში მენეჯმენტის პრობლემა აქტუალური არ იყო. იმიტომ, რომ მართვა ჩულებრივ მესაკუთრის პრეროგატივაა (განსაკუთრებული უფლებაა, უპირატესობაა). იმ ხანად კი საწარმოები სახელმწიფო საკუთრებაში იმყოფებოდნენ, რის გამოც მათი დირექტორები მოკლებულნი იყვნენ გადაწყვეტილების დამოუკიდებელი მიღებასა და ცოდნასა და

უნარ-ჩვევებს. იმ ხანად პროფესიებისა და სპეციალობების დიდ ნუსხაში ვერ შეხვდებოდით მართვის სპეციალისტს-მენეჯერს. ავტომანქანის მმართველს მოეთხოვებოდა ავტომანქანის მართვის უფლება, ხოლო ადამიანთა კოლექტივის მმართველს ასეთი უფლება რატომღაც არ მოეთხოვებოდა. არადა, არავის არ ჰქონდა დასაბუთებული, რომ კოლექტივის მართვა უფრო იოლი იყო, ვიდრე ავტომანქანისა.

უფრო კონკრეტულად, მბრძანებლურ-ეკონომიკური სისტემის პირობებში: **კითხვაზე—რა ვაწარმოთ?** პასუხს იძლეოდა სახელმწიფო საგეგმო კომიტეტი; **როგორ ვაწარმოთ?**—განსაზღვრავდა დარგობრივი სამინისტრო; **ვის მიეყიდოთ?**—წყვეტდა მომარაგების სახელმწიფო კომიტეტი. იგივე, განსაზღვრავდა, თუ წარმოების ახალი ციკლისათვის ვისგან შესყიდულიყო რესურსები; **რა ფასად გავყიდოთ?**—ამის შესახებ ინფორმაციას იძლეოდა ფასწარმოქმნის სახელმწიფო კომიტეტი, რომელიც ამტკიცებდა ფასების ცნობარებს და რომელიც არ იცვლებოდა ათწლეულების განმავლობაში; **რამდენი გადაუხადოთ მუშებს?**—წყვეტდა შრომისა და ხელფასის სახელმწიფო კომიტეტი; **როგორ გამოვიყენოთ წარმოებრივი საქმიანობიდან მიღებული შემოსავლები?**—ადგენდა ფინანსთა სამინისტრო; **რა ავაშენოთ წარმოების განვითარებისათვის?**—განსაზღვრავდა მშენებლობის სახელმწიფო კომიტეტი; **რამდენი და რა მიზნით ავიღოთ ბანკიდან ფული?**—ადგენდა ერთ-ერთი დარგობრივი სახელმწიფო ბანკი; **რა გავყიდოთ ან ვიყიდოთ საზღვარგარეთ?**—წყვეტდა საგარეო ვაჭრობის სამინისტრო და ა.შ. ცხადია, ასეთ პირობებში მენეჯმენტის თეორიული ცოდნა და პრაქტიკული უნარ-ჩვევები ნაკლებად აუცილებელი იყო.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში კი პირიქით—**საწარმოთა ხელმძღვანელები და მოუკიდებლად იღებენ გადაწყვეტილებას იმასთან დაკავშირებით თუ რა, როგორ და ვისთვის აწარმოონ.** სწორედ ამიგომ, მკვეთრადაა გაზრდილი მოთხოვნები პრინციპულად ახალი ტიპის პროფესიონალ მენეჯერზე, მმართველზე. ეს იმიგომ, რომ ცხარე კონკურენციაში ფირმის გამარჯვება, სიცოცხლისუნარიანობა, ეფექტინი ფუნქციონირება და განვითარება დიდადაა დამოკიდებული მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე, ხოლო თავად მენეჯმენტის ეფექტიანობა – მენეჯერის კომპეტენტურ გადაწყვეტილებაზე ანუ მენეჯერის შრომის პროდუქტზე (ბრძანება, განკარგულება). ეფექტიანი მენეჯმენტზე მოთხოვნა ჩნდება ჯანსაღი კონკურენციის პირობებში. არაჯანსაღი კონკურენციის პირობებში ეფექტიანი მენეჯმენტის გარეშეც შეიძლება გამარჯვება. მმართველური გადაწყვეტილების (ბრძანების, განკარგულების) ეფექტიანობა განისაზღვრება შედეგებისა და მის რეალიზაციასთან დაკავშირებული ხარჯების ფარდობით. მართვაში ყველაზე კომპეტენტური კი ის არის, ვისაც დროული (არც ნაჩქარევი და არც დაგვიანებული) და ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღებისათვის ინფორმაციის ანუ დროის მინიმუმი ესაჭიროება. სწორედ ამგვარი, ფართოდ ერუდირებული და საბაზრო ეკონომიკურად მოაზროვნე კადრებია ფირმის კომერციული წარმატების გარანტი. აქვე უნდა ითქვას, რომ სოციალისტურიდან საბაზრო მენეჯალურობაზე (მსოფლმხედველობაზე) გადასვლას ზოგი სწრაფად, ზოგი ნელა და ზოგიც საერთოდ ვერ ახერხებს.

**ფირმა ფუნქციონირების პროცესში მრავალი მიმართულებით განიცდის მემოქმედებას. შესაბამისად გამოყოფენ მენეჯმენტის შემდეგ სახეობებს:**

ა) **საწარმოო მენეჯმენტი**, რომელიც განსაზღვრავს გამოსაშვები პროდუქციის ოპტიმალურ მოცულობას და სტრუქტურას; გამოყენებულ ტექნოლოგიას; მოწყობილობის

შენახვა-დაცვის რაციონალურ წესებს; კადრების განლაგებას; პერსონალის მართვას; კონფლიქტების გადაჭრის ხერხებს; გაუმართაობისა და შეფერხებების აღმოფხვრის მეთოდებს. აქვე შედის სტრატეგიული მართვაც;

ბ) მომარაგება-გასაღების მენეჯმენტი, რომელიც მოიცავს სამეურნეო ხელშეკრულების ხელმოწერის ორგანიზებას; ნედლეულის, მასალების, მაკომპლექტებლების შესყიდვას, მოზიდვას და შენახვას; საბოლოო პროდუქტის შენახვას და მყიდველებთან გაგზავნას;

გ) ინოვაციური მენეჯმენტი, რომელიც მიმართულია სამეცნიერო კვლევითი საქმიანობის, გამოყენებითი ხასიათის სამუშაოების მართვისაკენ; საცდელი ნიმუშების შექმნისაკენ; წარმოებაში ინოვაციების დანერგვისაკენ;

დ) მარკეტინგ-მენეჯმენტი, რომელიც დაკავებულია ბაზრების გამოკვლევით, პროდუქციაზე არსებული და პოტენციური მოთხოვნის განსაზღვრით; საწარმოს საფასო და სარეკლამო პოლიტიკის განსაზღვრით;

ე) პერსონალის მართვა, რომელიც დაკავებულია პერსონალის შერჩევით, განლაგებით და სწავლებით; თანამშრომელთა მოტივირების მეთოდების განსაზღვრით; საწარმოში კეთილსასურველი ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნით; მუშაკთა შრომისა და ყოფის გაუმჯობესებით; პროფკავშირებთან ურთიერთობის მოგვარებით და შენარჩუნებით;

ვ) ფინანსური მენეჯმენტი, რომლის მოვალეობაა საწარმოს ფინანსური გეგმის (ბიუჯეტის) შედგენა, საწარმოს რესურსების ფორმირება და განაწილება; საწარმოს ამჟამინდელი და პერსპექტიული ფინანსური მდგომარეობის შეფასება; საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის განმტკიცების ღონისძიებების შემუშავება და გატარება;

ზ) ექსპანტივ-მენეჯმენტი, რომელიც დაკავებულია საწარმოს სამეურნეო, საფინანსო მუშაობის შესახებ ინფორმაციის შეკრებით, დამუშავებით და ანალიზით; მათი წინა პერიოდთან და გვერდით მარჯვენებლებთან, ასევე, კონკურენტების შედეგებთან შედარებით ფირმის სუსტი ადგილებისა და პოტენციური შესაძლებლობების გამოვლენის მიზნით;

თ) რისკ-მენეჯმენტის ფუნქციებია დანაკარგების გამომწვევი რისკების განსაზღვრა, იმის შეფასება, რამდენად სერიოზული იქნება ეს დანაკარგები და ცალკეული რისკების მართვის ოპტიმალური მეთოდების შერჩევა.

ამგვარად, იმისათვის, რომ ფირმამ ეფექტიანად იფუნქციონიროს და განვითარდეს, საჭიროა მასზე ზემოქმედება მრავალი მიმართულებით ანუ მისი მართვა. ე.ი. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მეწარმეობის თავისუფლება სულაც არ ნიშნავს ანარქიას. იმისათვის, რომ ბიზნესი ეფექტიანი იყოს, აუცილებელია წესრიგი, ორგანიზებულობის საწყისი, მართვა. ხაზგასასმელია, რომ თანამედროვე მსოფლიოში ქვეყნებს შორის კონკურენცია არის არა პოლიტიკურ სისტემებს, არამედ მენეჯმენტის მოდელებს (იაპონური, ამერიკული, გერმანული...) შორის შეჯიბრება.

რას გულისხმობს მართვის პროცესი? მართვის პროცესი გულისხმობს ფირმის საქმიანობის მიზნის (გეგმის) შემუშავებას და ამ გეგმის (მიზნის) რეალიზაციისთვის საქმიანობის ორგანიზებას, მოგვივაციას და კონტროლს. სხვაგვარად, მართვის პროცესი არის მმართველი სისტემის სამართავზე ზემოქმედება სხვადასხვა მიმართულებით. სწორედ ეს მიმართულებანი განხილული უნდა იქნას, როგორც მართვის ფუნქციები. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მართვის ძირითადი ფუნქციებია: დაგეგმვა (რომლის შედეგია ბიზნეს-გეგმა), ორგანიზება, მოგვივაცია და კონტროლი.

დაგეგმვისას პასუხი უნდა გაეცეს სამ ძირითად კითხვას: რა მდგომარეობაშია ფირმა, რა მდგომარეობაში ვცხურს ვიხილოთ იგი და როგორ მივაღწიოთ დასახულ მიზანს? ამ ფუნქციით იწყება მართვის პროცესი. მის ხარისხიანობაზე ბევრადაა დამოკიდებული ფირმის წარმატება.

ორგანიზება გულისხმობს მთლიანი სამუშაოს ცალკეულ ქვეგანაყოფებზე ან სპეცილისტებზე გონივრულ განაწილებას და მათთვის ფუნქციებისა და უფლება-მოვალეობის განსაზღვრას. მოკლედ, ორგანიზება გულისხმობს საწარმოს მართვის ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყვანას, რომელიც იქნება ოპტიმალური, ოპერატიული და ეკონომიური.

მოგვივაციის ფუნქციით ხორციელდება ფირმის მიზნების მიღწევისათვის მომუშავეთა პირადი ინტერესების რეგულირება მატერიალური და მორალურ-ფსიქოლოგიური სტიმულებით. სხვაგვარად, მოგვივაცია გულისხმობს ხელქვეითთა მოთხოვნების პირამიდის შესწავლას და მათზე გონივრული ზემოქმედებით საწარმოს მიზნების მიღწევას.

კონტროლის ფუნქციის ამოცანაა განსაზღვროს რა იყო დასახული მიზნად და როგორ იქნა მიღწეული, ე. ი. გეგმიური და ფაქტობრივი მდგომარეობა შეუდარდეს ერთმანეთს, რათა გაირკვეს ის დარღვევები, მიზეზები, რომლებმაც ხელი შეუშალეს ფირმას, რომ მომავალში მაინც არ განმეორდეს ანალოგიური რამ. განასხვავებენ წინასწარ, მიმდინარე და დასკვნით კონტროლს. კონტროლმა უნდა გასჭოლოს ყველა დანარჩენი ფუნქცია.

მართვის ყოველ ფუნქციას აქვს ორი საერთო მახასიათებელი: 1) ყველა მათგანი მოითხოვს გადაწყვეტილებას; 2) გადაწყვეტილება მოითხოვს ინფორმაციას. გადაწყვეტილების მიღება წარმოადგენს იმის არჩევანს, თუ დაიგეგმოს, რას და როგორ ჩაუტარდეს ორგანიზება, მოგვივაცია და კონტროლი. ყოველივე ამისათვის საჭიროა მუსკი ინფორმაცია, რომლის ერთ-ერთი არხი კომუნიკაციაა-აღამიანთა შორის ინფორმაციის გაცვლი პროცესი.

ჩამოთვლილი ფუნქციის რეალიზაციისათვის იქმნება მართვის რგოლები. მცირე ზომის ფირმებში მმართველური საქმიანობა, ფუნქციები და რგოლები მკვეთრად არ არის გამოყოფილი, მაგრამ მართვის ძირითადი ფუნქცია-კოორდინაცია მაინც სრულდება. მცირე საწარმოში, სადაც დასაქმებულია 20-მდე კაცი, დასაშვებია ერთი მენეჯერის თანამდებობა, ხოლო საშუალო საწარმოსათვის სამი: ფინანსების დარგში, მარკეტინგის დარგში და წარმოების დარგში. დიდი ზომის აქციონერულ საწარმოში რეკომენდებულია: ა) აქციონერთა კრება, ბ) სამეთვალყურეო საბჭო ანუ საწარმოში მსხვილ მესაკუთრეთა მუდმივი წარმომადგენლობა. გ) გამგეობა-დირექცია, ანუ საწარმოს ყველა მიმდინარე საქმეების მართვის ორგანო.

სამეურნეო პრაქტიკაში მეწარმის წინაშე ყოველთვის დგას პრობლემა: რამდენად და როგორ სიგუაციებში იყოს იგი თავისი მუშაკების მიმართ უფროსის (მენეჯერის) როლში, ხოლო როგორ სიგუაციებში – საერთო საქმის ისეთივე მონაწილე, როგორც ყველა დანარჩენი თანამშრომელი. პირველი პირობა მნიშვნელოვანი ბიზნესოპერაციის კოორდინაციის პოზიციიდან, რაც მოითხოვს ძალაუფლების თავმოყრას ერთ პიროვნებაში. სხვანაირად ძნელია შემსრულებელთა შეთანხმებული მოქმედების მიღწევა. მეორე პირობა ხელს უწყობს აღამიანურ ურთიერთობათა პრინციპების დაცვას, რომლის თანახმად მენეჯერმა თანამშრომელში უნდა დაინახოს უპირველეს ყოვლისა, აღამიანი და არა ხელქვეითი.

მეწარმემ მაქსიმალურად უნდა იზრუნოს თანამშრომლებს შორის თავისი ავტორიტეტის შენარჩუნებისათვის, მაგრამ ეს უნდა გაკეთდეს არა თავისი პიროვნების წინ წამოწევით, განდიდებით, არამედ თავისი ცოდნით, უნარით, გამოცდილებით, ქცევის კულტურით, ინდივიდუალურობით იყოს პატივცემული პიროვნება.

მეწარმეს, როგორც მეპატრონეს (მესაკუთრეს) პრაქტიკულად ყოველთვის გააჩნია ისეთი მძლავრი იარაღი, როგორცაა მუშაკთა შრომის ანაზღაურება და სტიმულირება. ურთიერთობათა ეს ძალიან მკაცრი ბერკეტი მეპატრონესა და დაქირავებულ მუშაკებს შორის გამოყენებულ უნდა იქნეს იმგვარად, რომ თანამშრომლებმა იგრძნონ უშუალო კავშირი თავიანთ შრომით თავდადებასთან და ამისათვის მისაღებ ფულად გასამრჯელოს შორის.

## **7.2. მენეჯმენტის დონეები, მენეჯერთა უნარები, ხელმძღვანელობის სტილი, მართვის მეთოდები და ნორმა**

ფირმის სამეურნეო საქმიანობასა და მის პერსონალზე მიზანშეწონილი გემოქმედებისათვის საჭიროა მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა ანუ სამართავი ობიექტის (ფირმის) სათანადოდ მომზადება-ორგანიზება, რათა განიცადოს ის გემოქმედება, რაც ასე აუცილებელია სასურველი შედეგის (მოგების) მისაღებად. ამისათვის აუცილებელია ფირმის მართვის აპარატის, როგორც ერთიანი მთელის შემადგენელ ნაწილებად (**მაღალი-გოპმენეჯმენტი, საშუალო-მიდელ მენეჯმენტი და დაბალი-ლოუ მენეჯმენტი**) დაყოფა და მათ შორის კავშირების განსაზღვრა. სხვაგვარად, მართვის სტრუქტურის ჩამოყალიბების მიზანია მისი სტრუქტურული ელემენტების რაოდენობის, მნიშვნელობის, ფორმისა და შინაარსის განსაზღვრა, მართვის სისტემაში თითოეული მათგანისთვის შესაბამისი ადგილის მიჩენა. ამასთან, ფირმის, როგორც სისტემის მიზნიდან გამომდინარე, ელემენტები ურთიერთშეთანხმების და ურთიერთხელშეწყობის პრინციპით უნდა მოქმედებდნენ ანუ უნდა იყვნენ ორგანიზებულნი. ამისთვის კი საჭიროა მართვის იერარქიულ დონეებსა (მაღალი, საშუალო, დაბალი) და ფუნქციონალურ რგოლებს შორის სუბორდინაციული და კოორდინირებული კავშირების დამყარება-განმტკიცება. ნათქვამის ანალოგიურად დილაკზე დაჭერით ლიფტი იმიტომ მოდის მოძრაობასში, რომ ეს „ბრძანება“ (გამოძახება) გარკვეული მექანიზმებით გადაეცემა მას. ამავე ლოგიკით – ღირიუორის ჯოხის აწევით ორკესტრი მოძრაობაში მოდის მხოლოდ მაშინ, როდესაც მას ყველა შემსრულებელი ხელავს და აჰყვება.

ფირმის წინაშე დგას სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული მიზან-ამოცანები, რომელიც უნდა გადაწყვიტონ შესაბამისი დონის მენეჯერებმა. ამის გამოა, რომ ნებისმიერ სოლიდურ ორგანიზაციაში არსებობს მართვის იერარქია, რომელიც წარმოდგენილია მაღალი, საშუალო და დაბალი რგოლებისაგან (დონეებისაგან). თითოეულ დონეზე საკითხების გარკვეული კომპლექსი წყდება.

ანალიზი დავიწყოთ მაღალი რგოლიდან (საფეხურიდან). მაღალი რგოლის (დონის) გოპ-მენეჯერები არიან: ფირმის პრეზიდენტი და ვიცე-პრეზიდენტები, ღირექტორი და მათი მოადგილეები. სხვა სფეროებში მაღალი რგოლის ტიპური თანამდებობებია: ჯარში-გენერალი; სახელმწიფო სამსახურში-მინისტრი; უნივერსიტეტში-რექტორი და სხვა. ისინი განსაზღვრავენ მთლიანად ორგანიზაციის ან მისი მსხვილი მდგენელის ფუნქციონირებისა და განვითარების მიმართულებებს, იღებენ საკვანძო გადაწყვეტილებებს საწარმოს მიმდინარე და პერსპექტიულ საკითხებთან

დაკავშირებით. კონკრეტულად ესაა: სხვა კომპანიის შექმნა, ახალი საწარმოო ხაზის გაშვება, დამატებითი მუშაკების დაქირავება, ფირმის მიზნებისა და მათი მიღწევის გზების (სტრატეგიების) შემუშავება და სხვა. სწორედ ამიგომ ღიძია მათი წვლილი მთლიანად ფირმის საერთო წარმატება-წარუმატებლობაში. ისინი პასუხისმგებელი არიან ფირმის მეპატრონეების წინაშე მთლიანად ორგანიზაციის ხელმძღვანელობაზე და ყველა სახეობის მენეჯმენტზე. მაღალი რგოლის მენეჯმენტი წარმოადგენს ფირმას მის ფარგლებს გარეთ. მათი საქმიანობა ხასიათდება მასშტაბურობით, სირთულით, სტრატეგიული მიმართულებებით, მიღებული გადაწყვეტილებების მრავალფეროვნებითა და მუშაობის დაძაბული რიტმით. ამ დონის მენეჯერთა რიცხვი საგრძნობლად მცირეა საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერთა რიცხვთან შედარებით. უმაღლესი დონის მენეჯერები ამუშავებენ სტრატეგიულ გეგმებს სამიდან ხუთი წლის ვადით.

**საშუალო რგოლის მენეჯერები (მიდელ მენეჯერები) მსხვილი ქვეგანყოფილებების (საამქროს უფროსები, ფილიალების დირექტორები) და ფუნქციონალური განყოფილებების (მარკეტინგი, ფინანსური, ადამიანურის რესურსების მენეჯმენტი) ხელმძღვანელები არიან.** სხვა სფეროებში საშუალო რგოლის მენეჯერთა ტიპური თანამდებობებია: ოფიცერი ჯარში – ლეიტენანტიდან პოლკოვნიკამდე; ლეკანი – უმაღლეს სასწავლებელში და სხვა. მათი მოვალეობაა ინფორმაციის მომზადება იმ გადაწყვეტილებებისათვის, რომელიც უნდა მიიღონ მაღალი რგოლის ხელმძღვანელებმა, ასევე, მაღალი რგოლის გადაწყვეტილებების დაყვანა ქვედა რგოლებზე, მათი მუშაობის კოორდინაცია და კონტროლი. საშუალო რგოლის მენეჯერები ანგარიშვალდებულნი არიან მაღალი რგოლის ანუ ტოპ-მენეჯერების წინაშე. ისინი დაბალი და მაღალი რგოლის ხელმძღვანელებს შორის ერთგვარ მედიატორის (დამაკავშირებელ რგოლს) წარმოადგენენ. საშუალო რგოლის ხელმძღვანელების მიერ მუშავდება სტრატეგიის განხორციელების გეგმა და ძირითადად ხორციელდება ტაქტიკური ამოცანებისა და ზოგჯერ სტრატეგიული პრობლემების ელემენტების გადაწყვეტა. მათი სამუშაო დროის უმეტესი ნაწილი ზედა და ქვედა რგოლებთან ურთიერთობაზე მოდის. პოსტინდუსტრიულ ეპოქაში, კომპიუტერული ტექნიკის ფართოდ გამოყენებამ ძირეულად შეცვალა ამ რგოლის მუშაკთა შრომის ხასიათი, გამარტივდა ინფორმაციის მოპოვება, მის დამუშავებაზე დახარჯული დრო, რამაც გამოიწვია ამ დონის მენეჯერთა რაოდენობის შემცირება და მათი ზოგი ფუნქციის დაბალი რგოლის მენეჯერებზე გადანაწილება. საშუალო რგოლის მენეჯერების (მიდელ მენეჯერების) მიერ მუშავდება ტაქტიკური გეგმები ერთიდან სამ წლამდე პერიოდისათვის. ტაქტიკური გეგმები ტაქტიკური მიზნების მისაღწევად და სტრატეგიული გეგმების მხარდასაჭერად არის გამიზნული.

**დაბალი რგოლის (დონის) მენეჯერებს დასავლეთში სუპერვაიზორებს (ან ლოუპ მენეჯერებს) უწოდებენ.** მათ მიეკუთვნება: საწარმოში – უბნისა და ცვლის უფროსი, ოსტატი, ფუნქციონალური ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი საამქროში; ჯარში-სერჟანტი; სამედიცინო დაწესებულებაში-უფროსი ექთან; კათედრის გამგე-უმაღლეს სასწავლებელში და სხვა. ისინი მმართველთა რაოდენობაში უმრავლესობას წარმოადგენენ. სუპერვაიზორები ყველაზე ახლოს დგანან უშუალო მწარმოებლებთან, რიგით მუშაკებთან. ისინი პასუხს აგებენ საწარმოო დავალებების შესრულებაზე, გამოყოფილი რესურსების გამოყენებაზე, წარმოების პროცესის უწყვეტობაზე, მწარმოებლურობაზე, პროდუქციის ხარისხზე და სხვაზე, რაც მოითხოვს ოპერატიულობას და შრომის ორგანიზების პრინციპებისა და მეთოდების კარგად ცოდნას. დაბალი რგო-



ლის მმართველების (სუპერვაიზორების) მუშაობის კოორდინაციასა და კონტროლს ახდენენ საშუალო რგოლის მენეჯერები. ადამიანთა უმრავლესობა თავის მმართველობით კარიერას იწყებს დაბალი საფეხურით. დაბალი რგოლის მენეჯერების, ანუ სუპერვაიზორების მიერ მუშავდება ოპერატიული გეგმები ერთ წლამდე პერიოდისათვის, რომლებიც ოპერატიული მიზნების მისაღწევად და ტაქტიკური გეგმების მხარდასაჭერადაა გამიზნული.

შევნიშნავთ, რომ მენეჯერების ზემოთ მოხმობილი კლასიფიკაცია გარკვეულწილად პირობითია. ასე მაგალითად, თი-ბი-სი ბანკის ვაკის ფილიალის მმართველი ფილიალის დონეზე არის მაღალი რგოლის, გოპმენეჯერი, მთლიანად თი-ბი-სი ბანკის სისტემაში კი - საშუალო რგოლის, მიღელ მენეჯერი.

**ორგანიზაციის სახეობისა და სიდიდის მიუხედავად მენეჯერები უნდა ფლობდნენ სამი ძირითადი ტიპის უნარ-ჩვევებს. ესაა: ტექნიკური, კომუნიკაციური და ანალიტიკური.** ამ უნარ-ჩვევების ფლობისა და გამოყენების აუცილებლობა დამოკიდებულია მართვის იერარქიაში მათ მიერ დაკავებულ დონეზე (საფეხურზე). შევნიშნავთ, რომ კომუნიკაციის უნარი ანუ ადამიანებთან საქმიანი კონტაქტების, კავშირებისა და ურთიერთობების უნარი აუცილებელია მართვის ყველა დონეზე; ანალიტიკური—მაღალ დონეზე; ტექნიკური კი – განსაკუთრებით დაბალ და მეტნაკლებად სხვა დონეებზე.

**ტექნიკური უნარ-ჩვევები** ესაა განსაზღვრული სამუშაოს შესრულების უნარი. როგორც ითქვა, ტექნიკური უნარ-ჩვევები აუცილებელია დაბალი რგოლის ხელმძღვანელებისათვის. ამას გარდა, ყველა მმართველი მეტნაკლებად უნდა ფლობდეს ტექნიკურ უნარ-ჩვევებს. ესაა: კომპიუტერზე ტექსტის დაბეჭდვა-წაკითხვა, საინტერესო მასალის მოძებნა, ინფორმაციის მიღება-გაგზავნა და სხვა;

**კომუნიკაციის უნარი.** მარტივად, კომუნიკაცია არის ინფორმაციის, გამოცდილებისა და ცნობების გაცვლის პროცესი. ეს უნარი აუცილებელია იმისათვის, რომ კარგად გაუგოთ სხვა ადამიანებს და ეფექტიანად იურთიერთოთ მათთან. ეს არის არა მხოლოდ თქმის (მეცხველების), არამედ მოსმენის, აზრთა გაცვლის, ურთიერთობის, ასევე, ინფორმაციული (მეპირი და წერილობითი ურთიერთობა, ხალხში გასვლა და ა. შ.) საშუალებების შერჩევის უნარიც. **ანალიტიკური უნარ-ჩვევები.** ეს არის უნარი ორგანიზაციას ხელავე მთლიანობაში და ერკვეოდე მის ნაწილებს შორის ურთიერთკავშირებში. მასში შედის: ინფორმაციის მოპოვების, დამუშავება-ანალიზის, ურთიერთკავშირების დადგენის, პრობლემებისა და კეთილსასურველი შესაძლებლობების გამოვლენის, დასკვნების ფორმულირების, გადაწყვეტილების მიღების, გეგმების შედგენისა და სხვათა უნარი.

**მართვაში გამოყოფენ ხელმძღვანელობის სამ სტილს, ესაა:** მართვის ავტორიტარული სტილი; მართვის დემოკრატიული სტილი; მართვის ლიბერალური სტილი.

**მართვის ავტორიტარული სტილი,** რომელიც გულისხმობს გადაწყვეტილების ერთპიროვნულად მიღებას და ამ პროცესში სხვათა უგულებელყოფას. მართვის ამგვარი სტილი ეფექტიანია, როდესაც საჭიროა გადაწყვეტილების ოპერატიულად მიღება. მაგალითად, არმიაში, ფორსმაჟორულ სიტუაციაში;

**ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი,** რომელიც გულისხმობს მმართველური გადაწყვეტილების მიღებას თანამშრომლებთან შეთანხმებით და მათი აზრის გათვალისწინებით. ამ დროს მართვის ფუნქციების დელეგირება ხდება ყველა დონეზე, ანუ მუშაკები აქტიურად მონაწილეობენ გადაწყვეტილების პროცესში;

**მართვის ლიბერალური სტილის დროს** კი თანამშრომლები გადაწყვეტილებას ღებულობენ დამოუკიდებელივ, ხელმძღვანელთა ჩაურევლად. ამ დროს ხელმძღვანელი მხოლოდ კონსულტანტად გვევლინება. მაშასადამე, ორგანიზაციაში, სადაც აუცილებელია შემოქმედებით აქტიურობის წახალისება, მიზანშეწონილია გამოყენებული იქნას ხელმძღვანელობის ჩაურევლობის ანუ ლიბერალური სტილი.

ზემოთ განხილული ხელმძღვანელობის სამი სტილიდან არცერთი არაა უნაკლო და უნივერსალური. სწორედ ამიგომ პრაქტიკაში ისინი, კონკრეტული სფეროდან და სიტუაციიდან გამომდინარე, კომპლექსურად გამოიყენება.

**რა არის მმართველური ურთიერთობა და ხელქვეითების მართვის რამდენ მეთოდს განასხვავებენ?** მმართველური ურთიერთობა ეს არის უფროსსა (მართვის სუბიექტსა) და ხელქვეითს (მართვის ობიექტს) შორის ურთიერთობა. მართვის მეთოდები კი სუბიექტის ობიექტზე შემოქმედების ინსტრუმენტები და ამავდროულად მათი ურთიერთქმედების წესია. **არსებობებს მართვის სამი მეთოდი:** 1. ეკონომიკური; 2. ადმინისტრაციული; 3. მორალურ-ფსიქოლოგიური.

**1. ეკონომიკური მეთოდის გამოყენების მექანიზმი:** მოგებიდან წილის პროცენტი, პროდუქტის ფასი, ხელფასი, ხელშეკრულებით გათვალისწინებული მაგერიალური ანაზღაურება, ან სანქციები.

**აღნიშნული მეთოდის ძირითადი ღირსებებია:** მაგერიალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საფუძველზე ინიციატივისა და მუშაკთა შემოქმედებითი აქტივობის გამოვლენა. **საანალიზო მეთოდს აქვს ნაკლოვანებებიც:** დაუკმაყოფილებელი რჩება მაგერიალური ინტერესების სფეროს გარეთ მყოფი ბევრი მოთხოვნილება, რაც ამცირებს მოტივაციას.

**2. ადმინისტრაციული მეთოდების გამოყენების მექანიზმი:** ადმინისტრაციული (ბრძანება, განკარგულება, მითითება) და ნორმატიული (კანონი, ღებულება, ინსტრუქცია, ზემოდან დაშვებული და სავალდებულო შესასრულებელი გეგმა).

**ამ მეთოდის ძირითადი ღირსებებია:** ა) განკარგულების მკაფიო და ერთიანი ხასიათი; ბ) დაბალი მაგერიალურ დანახარჯები; გ) მცირე ორგანიზაციებში მიზნის მიღწევის ოპერატიულობა და გარემოს ცვლილებებზე სწრაფი რეაქცია. **საანალიზო მეთოდს აქვს ნაკლოვანებებიც:** ა) დათრგუნულია ინიციატივა და შემოქმედებითი შრომა; ბ) არ არსებობს შრომის ქმედითი სტიმულები და შესაძლებელია ანტისტიმულების აღმოცენება; გ) მსხვილ ორგანიზაციებში მენეჯერები არ არიან დაინტერესებულნი კომპეტენციურობის ამაღლებით, რის გამოც ადგილი აქვს მის ღეფიცის; მართვის აპარატი ბიუროკრატიზებულია; საჭიროებს კონტროლის უშველებელ სისტემას.

**3. მორალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდის გამოყენების მექანიზმი:** დარწმუნება, კრიტიკა, ინფორმირება, ბრძანებით საყვედურისა და მაღლობის გამოცხადება, სიგელით დაჯილდოება, ადამიანების წინაშე ხელმძღვანელის საქებარი სიყვები, გამოსვლა და სხვა.

**ამ მეთოდის ძირითადი ღირსებებია:** შრომითი მოტივაციის იმ მექანიზმების გამოყენება, რომლებიც არ არის კავშირში მაგერიალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან; პრაქტიკულად არ მოითხოვს მაგერიალურ ხარჯებს. **საანალიზო მეთოდის ნაკლოვანებებია:** ადამიანთა მაგერიალურ მოთხოვნილებებზე დამყარებული სტიმულების არ გამოყენება, შედეგების პროგნოზირების სირთულე.

ზემოთ განხილულ მეთოდთაგან არცერთი არაა უნაკლო და უნივერსალური. სწორედ ამიტომ პრაქტიკაში ისინი, როგორც წესი, კომპლექსურად გამოიყენება.

**რა არის მართვის ნორმა?** მართვის ნორმა არის იმ ადამიანების რაოდენობა, რომელიც უშუალოდ ექვემდებარება მენეჯერს. მართვის ნორმას კონტროლის სფეროსაც უწოდებენ. მუშაკთა რაც უფრო დიდი რაოდენობა ექვემდებარება მენეჯერს მით მაღალია მართვის ნორმა (კონტროლის სფერო) და პირიქით. ცხადია, საწარმოში მართვის მაღალი ნორმის პირობებში მცირდება მენეჯერთა რაოდენობა. ე.ი. მართვის ნორმა და მენეჯერების რაოდენობა უკუპროპორციულ დამოკიდებულებაშია.

**მართვის ნორმაზე გავლენას ახდენს:** მენეჯერისა და მისდამი დაქვემდებარებულ მუშაკთა პირადი თვისებები, საქმიანობის სფერო და მოტივაციის სახეობები. ჩვეულებრივ, მაღალკვალიფიცირებულ მუშაკებს უფრო ნაკლებად სჭირდებათ მართვა, ვიდრე დაბალკვალიფიცირებულებს. სწორედ ამიტომ, მაღალი პროფესიონალებისა და მეცნიერებისაგან შემდგარი ორგანიზაცია ხასიათდება მართვის შედარებით მაღალი ნორმით.

მართვის ნორმა დამოკიდებულია, ასევე, ორგანიზაციაში იერარქიის დონეებზე (საფეხურებზე). ამ ფაქტორის მიხედვით, მართვის სტრუქტურა შეიძლება იყოს მაღალი ან ბრტყელი. **მაღალი სტრუქტურა** ხასიათდება მართვის უფრო დაბალი ნორმით და იერარქიის მეტი რაოდენობით. **ბრტყელი სტრუქტურა** კი – მართვის უფრო მაღალი ნორმით და იერარქიის უფრო ნაკლები დონეებით.

**მაღალი სტრუქტურის ნაკლოვანებაა, ჯერ ერთი** ის, რომ აპარატის შენახვისათვის დიდ სახსრებს მოითხოვს, რადგანაც მენეჯერების რაოდენობა იზრდება, **მეორე**, იერარქიული დონეების სიმრავლე საქმიანი ურთიერთობის პროცესში გადაწყვეტილებათა მიღების სიჩქარეს ანელებს, **და მესამე**, ამ სტრუქტურაში რთულია უფლებამოსილებების განსაზღვრა, პასუხისმგებლობების დადგენა და სამუშაოები ხასიათდება რუტინულობით.

ამიტომაც, რომ ზემოთ ჩამოთვლილი ნაკლოვანებების აღმოფხვრისათვის ზოგი კომპანია მიმართავს გელმეტი მართვის რგოლების და, შესაბამისად, მენეჯერთა შემცირებას. ასე მაგალითად, სულ რაღაც ათი წლის წინ “ჯენერალ ელექტრიკში” არსებობდა მაღალი სტრუქტურა, კომპანიის უმაღლეს ხელმძღვანელობასა და უშუალო მწარმოებლებს შორის იმყოფებოდა დაახლოებით ათი მმართველობითი რგოლი, დღეისათვის კი მათი რაოდენობა დაყვანილია ხუთამდე.

მმართველობითი იერარქიის დონე დამოკიდებულია, აგრეთვე, გადაწყვეტილების ცენტრალიზებულობაზე და დეცენტრალიზებულობაზე. **ცენტრალიზაციის დროს** გადაწყვეტილებათა მიღების უფლება კონცენტრირებულია მართვის გედა ეშელონებში. ეს შესაძლებლობას იძლევა გამოყენებული იქნას მართვის გედა საფეხურებზე მყოფი ხელმძღვანელების მდიდარი ცოდნა და გამოცდილება (რასაკვირველია თუ ასეთი არსებობს). **დეცენტრალიზაციასაც გააჩნია თავისი უპირატესობა**, რამდენადაც იგი ხელს უწყობს გადაწყვეტილებათა დელეგირებას მართვის ქვედა დონეებისაკენ და ამის გამო მცირდება გედა დონის მმართველების დაგვირგთვა. ძნელი არ არის იმის მიხვედრა, რომ იერარქიის ოპტიმალური მოდელის შერჩევა დამოკიდებულია თავად ორგანიზაციის პირობებზე, თავისებურებებზე და კონკრეტულ სიტუაციაზე.

**ორგანიზაციის მართვის ეფექტიანობაში მნიშვნელოვანია სუბორდინაცია** ანუ უფროსებისადმი უმცროსების სამსახურეობრივი დაქვემდებარება და

სამსახურეობრივი დისციპლინის დაცვა. საწარმოს სიდიდის მრდასთან ერთად მაგულობს ხელმძღვანელის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებათა რაოდენობა. ამასთან დაკავშირებით წარმოიქმნება ნაკლებად მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების უფლების ხელქვეითებისადმი გადაცემის (დელეგირების, დეცენტრალიზების) აუცილებლობა. **სამუშაოების დელეგირებისას აუცილებელია შესაბამისი ულებამოსილებების, პასუხისმგებლობისა და ანგარიშვალდებულების დელეგირებაც.** ცენტრალიზაციისას კი პირიქით, პასუხისმგებლობა რჩება ცენტრალურ აპარატში ან დირექციაში.

**რა მდგომარეობაა ქართულ ბიზნესში ხელმძღვანელების მიერ სამუშაოების (ფუნქციების) დელეგირებასთან დაკავშირებით?**

ჩვენ ბიზნესმენებს უჭირთ დელეგირება ანუ როლების (ფუნქციების) გადაბარება სხვებზე. ყველაფერს თვითონ აკეთებენ (გემის კაპიტანივით თვითონვე ცეცხლფარეშობენ). **არსებობს სამი მთავარი მიზეზი, რომელთა გამოც მეწარმეებს არ სურთ მოვალეობების დელეგირება: 1) ფული - „არ მაქვს საკმარისი სახსრები, საქმის გასაკეთებლად დამატებითი თანამშრომელი რომ ავიყვანო; "2) დრო - „სხვა თანამშრომლისთვის დავალების განმარტება ბევრ დროს მოითხოვს. ეს თავად უფრო სწრაფად შემიძლია გავაკეთო;" 3) ხარისხი - „ჩემსავით ამას ვერავინ გააკეთებს."**

ასეთი, ბიზნესის ყველა დეგალებში ცხვირის ჩამყოფი, ადამიანები ერთხელ ჩაკეტეს სამი დღით დარბაზში და არ მისცეს იქიდან გამოსვლის საშუალება. რომ გამოუშვეს, ნახეს, რომ მათი ბიზნესი უკეთ მუშაობდა. ისინი არა თუ არ აცნობიერებენ დელეგირების აუცილებლობას, არამედ კადრებს არ აძლევენ საშუალებას გამოიჩინონ ინიციატივა და აიღონ თავიანთ თავზე პასუხისმგებლობა.

**ხელმძღვანელებთან მიმართებაში ყურადღების მიღმა არ უნდა დარჩეს როტაცია. როტაცია არის ხელმძღვანელი კადრების სავალდებულო მონაცვლეობა დადგენილი დროის შესაბამისად. მაგ. ფირმის პრეზიდენტის, რექტორის, დეკანის, პარლამენტარის, პრეზიდენტისა და სხვათა სავალდებულო მონაცვლეობა.**

## **თემა 7: მენეჯმენტი, კადრები და ადამიანური ურთიერთობები ბიზნესში**

### **ნაწილი მეორე**

#### **7.3. ბიზნესის სტრატეგიის არსი და გიპები**

#### **7.4. ორგანიზაციული სტრუქტურის არსი, ელემენტები, მოთხოვნები, პრინციპები და სახეობები**

#### **7.5. კადრები, პერსონალის მართვის ეტაპები და ფორმირების „შიდა“ და „გარე“ წყარო**

#### **7.6. კადრების შრომის ეფექტიანობის შეფასება, მოტივაცია და ადამიანური ურთიერთობები ბიზნესში**

### 7.3. ბიზნესის სტრატეგიის არსი და გიპები

სტრატეგია არის ფირმის მიერ ძირითადი მიზნებისა და ამოცანების დასახვა და მათი მიღწევის გზების შერჩევა. ღროის ხანგრძლივობის (მოკლევადიანი თუ გრძელვადიანი პერიოდი) და კონკურენციის არსებობის მიხედვით ფირმა განსაზღვრავს თავის სტრატეგიას. საბრძოლო სტრატეგიების მსგავსად ბიზნესშიც განასხვავებენ სტრატეგიის სამ გიპს. ესაა: 1. იერიშის (გარღვევის) სტრატეგია; 2. თავდაცვის (გადარჩენის) სტრატეგია; 3. უკან დახევის სტრატეგია.

თითოეულ მათგანს გააჩნია მრავალი ვარიანტი ბიზნესის პირობების შესაბამისად. ამასთან, შესაძლებელია სამივე სტრატეგიის ცალკეული ელემენტების ურთიერთმეხამება და მრავალმხრივი სტრატეგიების შემუშავება-რეალიზაცია.

იერიშის სტრატეგია გულისხმობს ბაზრის წილის მოპოვებასა და გაფართოებაზე გამიზნულ მოქმედებას, ესაა ყველაზე მიმზიდველი სტრატეგია, რადგან იგი იძლევა ბაზრის დაპყრობისა და ლიდერობის მიღწევის შესაძლებლობას. როგორც წესი იერიშის სტრატეგიის საფუძველია ინოვაციები და მისაღებია, როდესაც: ფირმა ბაზარზე გადის ახალი საქონლით; ფირმა აფართოებს წარმოებასა და მისი ხარჯების ანაზღაურება შესაძლებელია საქონლის მოცულობის მნიშვნელოვანი გადიდებით; კონკურენტები კარგავენ პოზიციებს და იქმნება მცირე დანახარჯებით ბაზრის გაფართოების შესაძლებლობა.

იერიშის სტრატეგიაში გამოყოფენ შემდეგ მიმართულებებს: 1. რაციონალიზაციის სტრატეგია. იგი გულისხმობს რესურსების მობილიზაციას სიახლის დანერგვისათვის. ამ სტრატეგიის ღროს ხორციელდება იმ ქალიშვილი და ვენჩერული ფირმის ფინანსური დახმარება, სადაც ახალი ტექნოლოგიის შემოწმება და დანერგვა ხორციელდება; 2. ქვოგების (გამოსაშვები პროდუქციის რაოდენობის, წილის) დიფერენციაციის სტრატეგია. მისი მიზანია ფირმისათვის მაღალი ბაზრის მნიშვნელოვანი ნაწილის შენარჩუნება, მაღალი მოგების საფუძველია მულტივი ინვესტიციები. ამ ინვესტიციების წყალობით ფირმა ახდენს თავის პროდუქციაზე ფასების დაწევასა და ამის საქონლის რეალიზაციის გადიდებას; 3. ინოვაციური სტრატეგია გულისხმობს ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიების ათვისების საფუძველზე პროდუქციის ან მომსახურების განახლებას. ინოვაცია შეიძლება იყოს პროდუქტიული და ტექნოლოგიური. პროდუქტიული ინოვაცია საშუალებას აძლევს ფირმას ახალ პროდუქციაზე ფასების ზრდით მოახდინოს მოგების მაქსიმიზება. ტექნოლოგიური ინოვაციები ითვალისწინებს პროდუქციის თვითღირებულების შემცირებას. მის ზედმეტად ზრდის არ დაშვებას პროდუქციის ხარისხის ამაღლების შემთხვევაში და ამით მოგების მაქსიმიზებას.

თავდაცვის სტრატეგია ითვალისწინებს ფირმის მიერ ბაზრის წილის და ბაზარზე პოზიციების შენარჩუნებას. იგი გამოიყენება, როდესაც: ფირმის საბაზრო პოზიცია დამაკმაყოფილებელია ან როდესაც მას არ გააჩნია სახსრები იერიშის აგრესიული პოლიტიკის გასაგარებლად; მოსალოდნელია საპასუხო ზომები კონკურენტების ან სახელმწიფოს მხრიდან და ფირმა ამისთვის ემზადება.

**თავდაცვით სტრატეგიას აქვს ორი მიმართულება:** 1. იმიტაციური (მიბაძვა, მიმსგავსება). ფირმა აკვირდება ბაზარს, ელოდება ახალი პროდუქციის გამოჩენას და რესურსების კონცენტრაციას ახდენს ანალოგიური პროდუქციის წარმოებაზე ან მის პროტოტიპზე (პირველსახეზე დედანი). ამ დროს აქცენტი კეთდება კონკურენტების სამეცნიერო-ტექნიკური მიღწევების შედეგების გადმოღებით სიახლეების დანერგვით გამოწვეული რისკის შემცირებაზე; 2. მოლოდინის სტრატეგია. იგი გამოიყენება იმ ფირმების მიერ, რომელთა გეგმაშია მოცემული ბაზრიდან წასვლა ან საწარმოს სწრაფად ვარდაქმნა იმ შემთხვევაში თუ სხვა კონკურენტები წარმატებით დამკვიდრდებიან ბაზარზე.

თავდაცვის სტრატეგია საშიშია, რადგან თუ ფირმა დროულად ვერ შეამჩნევს მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევებსა და კონკურენტთა მოქმედებებს მან შეიძლება კრახი განიცადოს და ბაზრიდან წასვლა მოუწიოს.

**უკან დახევის სტრატეგია** გულისხმობს საქმიანობის შემცირებასა და ბიზნესის სახეობათა ცვლილებას. ესაა იძულებითი ზომა და გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც ფირმა საჭიროებს ძალების გადაჯგუფებას ბრდის ხანგრძლივი პერიოდის შემდეგ ან ეფექტიანობის აღამაღლებლად ეკონომიკაში კარდინალური ცვლილებების და დაცემის შემთხვევაში.

**რა არის სტრატეგიული მენეჯმენტი და სტრატეგიული, გაქტიკური და ოპერატიული გეგმები? სტრატეგიული მენეჯმენტი** არის ფირმის მომავალი განვითარების დაგეგმვა, განვითარების პერსპექტივების პროგნოზირება. **ფირმის სტრატეგია** კი ერთგვარი საგზაო რუკაა, რომლითაც მენეჯერი აპირებს მოგზაურობას მომავალში და წყვეტს რა მექანიზმები დასჭირდება ყოველივე ამისათვის.

ფირმის მენეჯმენტი ანხორციელებს გრძელვადიან, საშუალოვადიან და მოკლევადიან მიზნებს. ყოველ მიზანს გეგმის შესაბამისი დონე შეესაბამება. ასე მაგალითად, გრძელვადიანი მიზნების რეალიზებისათვის **სტრატეგიულ გეგმებს** ამუშავებენ უმაღლესი დონის მენეჯერები (ე.წ. გოპ მენეჯერები) სამიდან ხუთი წლის ვადით. ამის შემდეგ მუშავდება **გაქტიკური გეგმები**, რომლებიც საშუალოვადიან (სამწლამდე ვადის) მიზნების მისაღწევად და სტრატეგიული გეგმების მხარდასაჭერად არის გამიზნული. ისინი მოიცავენ ერთიდან სამ წლამდე პერიოდს და მუშავდება მართვის საშუალო დონეზე, ე.წ. მიდელ მენეჯერების მიერ. ხოლო **ოპერატიული გეგმები** დგება მოკლევადიანი მიზნების მისაღწევად და გაქტიკური და სტრატეგიული გეგმების მხარდასაჭერად. ისინი მოიცავენ ერთ წლამდე პერიოდს და მუშავდება მართვის ქვედა დონეზე, ე.წ. ლოუ მენეჯერების, სუპერვაიზორების მიერ.

#### **7.4. ორგანიზაციული სტრუქტურის არსი, ელემენტები, მოთხოვნები, პრინციპები და სახეობები**

**რა არის ორგანიზაციული სტრუქტურა, რა დამოკიდებულებაშია იგი სტრატეგიასთან?** საწარმოს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა არის მის წინაშე მდგარი მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციის საშუალება. საწარმოს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებაზე მუშაობა იწყება მიზნისა და სტრატეგიის შემუშავებით. ე.ი. სტრატეგიას მოსდევს სტრუქტურა. მაშასადამე, მეორე იცვლება მაშინ, როდესაც ცვლილებებს განიცდის პირველი.

**რა ელემენტებისაგან შედგება საწარმოს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა?**  
მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ელემენტებია: მართვის აპარატის სხვადასხვა რგოლები და სამსახურები; მენეჯერები; სპეციალისტები (ეკონომისტები, ინჟინრები, იურისტები და სხვა) და დამხმარე პერსონალი, რომელიც დაკავებული მენეჯერებისა და სპეციალისტების ინფორმაციული და დოკუმენტური მომსახურებით.

**რა მოთხოვნებს უნდა პასუხობდეს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა?**  
მართვის სტრუქტურა უნდა პასუხობდეს რიგ მოთხოვნებს, ესენია:

1. ოპტიმალურობა (მართვის საფეხურების რაოდენობა მინიმუმ მამდე უნდა იქნას დაყვანილი, რადგან რაც ბევრია საფეხურები, მით ნაკლებ ეფექტია ნია მართვა);

2. ოპერატიულობა (უფლებები და პასუხისმგებლობანი ისეთნაირად უნდა განაწილდეს, რომ კომპეტენტური მმართველური გადაწყვეტილება მიღებული იქნას სწრაფად);

3. ეკონომიურობა (მიიღწევა მმართველური შრომის ოპტიმალური დანაწილებით).

**რა პრინციპებს უნდა ემყარებოდეს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა?** ეს პრინციპებია: მართვის სტრუქტურის შესაბამისობა ბიზნესის მიზნებთან; მართვის სტრუქტურისა და ფუნქციების ერთიანობა; ფუნქციის პირველადობა და მართვის ორგანოს მეორადობა; მართვის სტრუქტურის შესაბამისობა ფირმის საწარმოო და ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან; მართვის სტრუქტურაში საქმიანობის ყველა სახეობის კომპლექსური კავშირი; ინფორმაციის შეგროვება და დამუშავების სისტემის შესაბამისობა მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან.

**პრაქტიკაში გავრცელებულია მართვის ორგანიზების ხაზური სტრუქტურა,** რომელიც ჩვეულებრივ გამოიყენება იმ საწარმოებში, სადაც ათამდე მუშაკია და ადგილი არა აქვს რთულ წარმოებასა და წარმოებებს შორის კოორდინაციულ კავშირებს. ამ დროს ხელმძღვანელთა უფლებამოსილება გამომდინარეობს მათი უფლებებიდან მუშაკთა დაქირავებისა და განთავისუფლებასთან დაკავშირებით. ხაზური სტრუქტურის დროს ადგილი აქვს ხელქვეითზე ხელისუფლების ძალით გემოქმედებას – „გააკეთე ესა და ეს და ახლავე!“ და ერთპიროვნულობის პრინციპს, რაც იმას ნიშნავს, რომ ყოველი მუშაკი ექვემდებარება მხოლოდ ერთ ხელმძღვანელს. იმის გამო, რომ არავინ ასრულებს შგაბურ ფუნქციას, ხელმძღვანელს თვით უხდება ყველა ფუნქციის (დაგეგმვა, მომარაგება, წარმოება, გასაღება, კონტროლი) შესრულება, რაც საანალიზო სტრუქტურის მთავარი ნაკლოვანებაა. კომპეტენტური ერთპიროვნული მმართველის შემთხვევაში არსებობს წარმატების დიდი შანსი და პირიქით.

**უფრო კონკრეტულად, მართვის ორგანიზების ხაზობრივი სტრუქტურის ღირსებებია:** განკარგულებების (დავალებების) მკაფიო და ერთიანი ხასიათი; შემსრულებლის აგარიშვალდებულება ერთი პირის მიმართ; ერთპიროვნული მმართველური კომპეტენტურობის წახალისება.

**მართვის ორგანიზების ხაზობრივი სტრუქტურის ნაკლოვანებებია:** ინფორმაციის მოძრაობისათვის დიდი დრო; ხაზობრივი ხელმძღვანელების მიერ თავიანთი ძირითადი მოვალეობების გარდა „სამტაბო“ სამუშაოების შესრულება აღრიცხვაში და კონტროლში.

აღნიშნული ნაკლოვანების აღმოფხვრას ემსახურება **მართვის ორგანიზების ფუნქციონალური სტრუქტურა**, რაც მართვის გართულებისა და სპეციალიზაციის

შედეგია და რაც მართვის აპარატში შრომის ჰორიზონტალურ დანაწილებას მოითხოვს. ჩვეულებრივ, საქმის წამოწყება—გადლოლისათვის მეწარმეს ესაჭიროება: **ბუღალტრები**—ფინანსური ანგარიშგების წარმოებისათვის; **იურისტები**—სამართლებრივ საკითხებზე რჩევის მიღებისათვის; **საბანკო საქმის სპეციალისტები**—ფინანსურ საქმიანობაზე რეკომენდაციების მიღებისათვის; **სადაზღვევო აგენტები**—იმ საფრთხეებისაგან საწარმოს დაცვის გარანტირებისათვის, რომელთა გათვალისწინება და გაკონტროლება შეუძლებელია; **კომპიუტერების კონსულტანტი**—კომპიუტერების გამოყენებასთან დაკავშირებით რეკომენდაციებისათვის და სხვა. ფუნქციონალური სტრუქტურის დროს სამეურნეო საქმიანობის წარმართვა მისი ცალკეული მიმართულების (ეკონომიკური, ტექნიკური, იურიდიული და სხვა) მიხედვით ხდება. მაგალითად, საგეგმო განყოფილება ანხორციელებს დაგეგმვას; შრომისა და ხელფასის განყოფილება—მოგივაციისა და კონტროლის ფუნქციას; კადრების განყოფილება—ორგანიზების ფუნქციას და ა.შ. ამასთან, ფუნქციონალური ორგანოს მითითება მისი კომპეტენციის ფარგლებში სავალდებულოა საწარმოს ქვედანაყოფებისათვის. მაშასადამე, მართვის ორგანიზების ფუნქციური სტრუქტურის დროს მუშაკი შეიძლება დაექვემდებაროს ორ ან მეტ ხელმძღვანელს. მაგალითად, წარმოების ოსტაგი შეიძლება დაექვემდებაროს ბუღალტერს, შესყიდვის აგენტს, ასევე წარმოების ხელმძღვანელს. ცხადია, ასეთ ვითარებაში პრობლემის წარმოშობის შემთხვევაში მუშაკმა არ იცის ვის მიმართოს და ხელმძღვანელთაგანაც არცერთი არ აგებს პასუხს მუშაკთა საქმიანობაზე, რაც იწვევს ქაოსს. მოკლედ, თუ ხაზობრივ მენეჯერს შეუძლია უბრძანოს თავის ხელქვეითს: „გააკეთე ესა და ეს და ახლავე!“, შგაბურთი ხელმძღვანელი იძლევა რჩევას „ეს უნდა გააკეთოთ ასეთნაირად, რადგანაც ეს საუკეთესო ვარიანტია“. სხვა სიგყვებით, ხაზობრივი უფლებამოსილება გულისხმობს ხელისუფლების ძალის გამოყენებას, რომელსაც ხელმძღვანელი ფლობს ხელქვეითთან მიმართებაში, ხოლო შგაბურთი უფლებამოსილება გულისხმობს პროფესიული ცოდნით გემოქმედებას, რომელსაც ერთი ადამიანი ფლობს მეორისაგან განსხვავებით. ხაზური და შგაბურთი უფლებამოსილების მეორე განსხვავებაა ისა, რომ ხაზობრივი ქვეგანყოფილების ამოცანაა პროდუქციის წარმოება და მისი რეალიზება, ხოლო შგაბურთისა—იდეების გენერირება, რომელიც მიმართულია საწარმოს მომგებიანობისა და კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისაკენ.

**უფრო კონკრეტულად, მართვის ორგანიზების ფუნქციონალური სტრუქტურის დირსებებია:** ინფორმაციის მოძრაობისათვის დროის შემცირება; ხელმძღვანელთა საქმიანობის სპეციალიზაცია; უმაღლესი ხელმძღვანელობა ნაკლებ დატვირთულია, ვიდრე ხაზობრივი სტრუქტურისას.

**მართვის ორგანიზების ფუნქციონალური სტრუქტურის ნაკოლვანებებია:** ურთიერთსაწინააღმდეგო განკარგულებების გაცემის შესაძლებლობა; ურთიერთდაკავშირებული ფუნქციების გამოყოფის სირთულე. კონტროლის სირთულე; მართვის არასაკმარისი მოქნილობა.

**საწარმოში ათზე მეტი მუშაკის არსებობის შემთხვევაში აუცილებელი ხდება ხაზობრივ-ფუნქციონალურ სტრუქტურაზე გადასვლა.** სამწუხაროდ, ასეთ გადასვლას ხშირად თან სდევს პრობლემები, განსაკუთრებით სწრაფად მზარდ საწარმოში, როდესაც, მაგალითად, მეწარმე ერთ-ერთ თავის პოსტს უთმობს ახლად დაქირავებულ ბუღალტერს ან ბაზრის კვლევის სპეციალისტს. აღნიშნული ცვლილება საწარმოს



ვეგერანმა მუშაკებმა შეიძლება აღიქვან უკმაყოფილებით, შგაბურ მუშაკებს შეხედონ, როგორც თვითმარქვიებს და დაძაბოს კოლექტივს შიდა მორალურ-ფსიქოლოგიური ატმოსფერო. ასეთ სიტუაციაში ისინი ხშირად აცხადებენ: „ჩვენ მათ გარეშეც მშვენივრად გავდიოდით იოლად, მაშ რაში გვჭირდება ისინი? მათ რა იციან თუ როგორ ვმუშაობთ? მათ ხელიც არასოდეს გაუსვრიათ. მათ უბრალოდ ისიც კი არ იციან, თუ როგორ მზადდება ჩვენი პროდუქცია. ვის რად უნდა ისინი?!“ ასეთი და ანალოგიური პრობლემის აღმოფხვრის საუკეთესო ხერხია მისი არ დაშვება დასაწყისშივე. მაშასადამე, საწარმოს გახსნამდე ორგანიზაცია ისეთნაირად უნდა დაიგეგმოს, რომ თითქოს უკვე არსებობს სხვასხვა საშტატო თანამდებობა დასაკავებლად, ე. ი. წინდაწინ უნდა შემუშავდეს ორგანიზაციული სტრუქტურა, სადაც მითითებული იქნება როგორც ხაზობრივი, ისე შგაბური (ფუნქციური) თანამდებობები, თანამდებობრივი ინსტრუქციები და მათი ურთიერთდაქვემდებარება (სუბორდინაცია-უფროსისადმი უმცროსის დაქვემდებარება). გექნიკური სისტემის მმართველის დაწინაურება საამქროს მმართველად (უფროსად) ერთპიროვნულად არ უნდა მოხდეს, რადგანაც მექანიკი ანუ გექნიკური სისტემის მმართველი შესაძლოა ადამიანების წარმატებული მმართველი ვერ აღმოჩნდეს.

ხაზობრივ-ფუნქციონალურ სტრუქტურას მოგჯერ კომბინირებულ სტრუქტურასაც უწოდებენ, რადგანაც მასში ერთდროულად ვხვდებით ხაზობრივი და ფუნქციური სტრუქტურის ელემენტებს. ამ დროს შენარჩუნებულია განყოფილებების სპეციალიზაცია რომელიმე ფუნქციაზე და ხაზობრივი ხელმძღვანელობისათვის დამახასიათებელი ერთმართველობა, რის გამოც მაღლდება მენეჯმენტის დონე, რადგანაც გადაწყვეტილების მიღებაში ხელმძღვანელთან ერთად მონაწილეობს რომელიმე ფუნქციური განყოფილება ან სპეციალისტი. მაგალითად, მუშაკის სამუშაოდან განთავისუფლებასთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მისაღებად ღირექტორმა შეიძლება კონსულტაცია მიიღოს იურისტისაგან, ან მუშაკის სამუშაოზე მიღებასთან და დაწინაურებასთან დაკავშირებით რჩევა მიიღოს პერსონალის მართვის განყოფილებისაგან. საანალიზო სტრუქტურას ღირსებებთან ერთად ახასიათებს ნაკლოვანებანიც. კერძოდ, რადგანაც გადაწყვეტილების მიღებაში რამდენიმე სუბიექტი მონაწილეობს, შეიძლება წარმოიშვას გაუგებრობა: ერთმა დაადანამაულოს მეორე სამუშაოს არაუფექტიანი შესრულებისათვის. საშტატო მენეჯერს შეიძლება აღიზიანებდეს ხაზოვანი მენეჯერის თანამდებობრივი სტატუსი და პირიქით, შესაძლოა ხაზოვანი მენეჯერს არ სიამოვნებდეს საშტატო მენეჯერის ამრის თავს მოხვევა და მრავალი სხვა. რეალურ სამეურნეო ცხოვრებაში ვხვდებით, ასევე, მართვის ორგანიზების პროექტულ და მაგრიცულ სტრუქტურას.

**უფრო კონკრეტულად, ხაზობრივ-ფუნქციონალური სტრუქტურის ღირსებებია:** კომპეტენტური გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობის გაფართოება; წარმოებაში გექნოლოგიური საკითხების გადაწყვეტისათვის დროის შემცირება.

**ხაზობრივ-ფუნქციონალური სტრუქტურის ნაკლოვანებებია:** ხაზობრივი და ფუნქციონალური ხელმძღვანელების ურთიერთობის რეგულირებისას სირთულენი

**ორგანიზაციული დაგეგმვისათვის აუცილებელია, აგრეთვე, თანამდებობრივი ინსტრუქცია, რომელშიაც უნდა მიეთითოს თუ ვინ რას აკეთებს, ვინ რა უფლებამოსილებებს ფლობს და ვინ ვის ექვემდებარება.** ნიმუშისათვის-მასში უნდა აისახოს: თანამდებობის დასახელება. მაგ. ბენზინ-გასამართი სადგურის მოსამსახურე

პერსონალი; **სამუშაოს შინაარსი:** მყიდველთა მოთხოვნილებების გარკვევა და არც ისე რთული სამუშაოების შესრულება—მოგორიბებული საგრანსპორტო საშუალებების მომსახურება, ბენზინის ჩასხმა; ძრავაში ზეთის ღონის, რადიატორში და აკუმლიატორში წყლის ღონის შემოწმება და შევსება; **ძირითადი მოვალეობანი:** მყიდველისადმი მიგება და მომსახურების შეთავაზება; ბენზინის მილით მომსახურება; ძრავაში ზეთის და რადიატორში და აკუმლიატორში წყლის ღონის შემოწმება. საჭიროების შემთხვევაში დამატება; ქარსაცავი მინის გაწმენდა; **დამატებითი მოვალეობანი:** საჭიროების შემთხვევაში მექანიკის დახმარება და სადგურის შენობაში წესრიგის დაცვა; **დაქვემდებარება:** ექვემდებარება სადგურის მმართველს (მის არ ყოფნის შემთხვევაში) და მექანიკს.

## 7.5. კადრები, პერსონალის მართვის ეტაპები და ფორმირების „შიდა“ და „გარე“ წყარო

ბიზნესი წარმოდგენილი საწარმოს ან ფირმის სახით, უწინარეს ყოვლისა, ადამიანთა გაერთიანებაა, რომელიც ნებაყოფლობით საქმიანობს ერთი საერთო მიზნის მიზანდასრულებად. ადამიანების გარეშე არ არსებობს საწარმო იქნება თუ ფირმა და, საერთოდ, ვერც ერთი მათგანი ვერ შეძლებს დასახული მიზნის მიღწევას საჭირო რაოდენობისა და კვალიფიკაციის კადრების გარეშე.

კადრები ან პერსონალი ეწოდება საწარმოებში და ფირმებში მომუშავე ადამიანებს. ზოგად ჭრილში პერსონალის ორგანიზაციული დაგეგმვა გულისხმობს დასახული მიზნიდან გამომდინარე პროფესიებზე მოთხოვნილების განსაზღვრას, შტაბების დაკომპლექტებას და მუშაობის მაჩვენებლების შეფასებას. მოკლედ, პერსონალის მართვაში შედის ყველაფერი – დაწყებული სამუშაოზე მიღებიდან დამთავრებული თანამშრომელთა დათხოვნით.

**რა ეტაპებისაგან შედგება პერსონალის მართვის პროცესი?** პერსონალის მართვის ეტაპებია: დასახული მიზნიდან გამომდინარე ოპერაციების შესრულებისათვის პერსონალზე მოთხოვნილების განსაზღვრა; სამუშაოების შესრულებისათვის პოტენციური კანდიდატების შეკრება (მოზიდვა) და ყველა თანამდებობაზე კანდიდატების რეზერვის შექმნა; პირადი საბუთების გაცნობა, გასაუბრებისა და ტესტირების (პროფესიული, ფსიქოლოგიური, ნარკოლოგიური) საფუძველზე მათგან საუკეთესოს შერჩევა; მათი კოლექტივთან ადაპტირება, მომზადება-სწავლება; მათთვის ხელფასებისა და შეღავათების განსაზღვრა; მომუშავეთა შრომითი საქმიანობის შეფასება, აგესტაცია და სტაგუსის ცვლა (დაწინაურება დაქვეითება, სხვა სამუშაო ადგილზე გადაყვანა, განთავისუფლება და პენსიაზე გასვლა).

**თითოეული თანამშრომელი ვიდრე შეუდგება სამუშაოს, ხელი უნდა მოაწეროს შრომით ხელშეკრულებას,** სადაც ასახული იქნება ორივე მხარის (დამქირავებლისა და დაქირავებულის) უფლება-მოვალეობანი. შემდგომ, დავის წარმოშობის შემთხვევაში ამ დოკუმენტმა უნდა დაიცვას მუშაკიც და დამქირავებელიც.

მეწარმემ დროულად უნდა მოახდინოს პიროვნების სპეციფიკაცია ანუ იმ თვისებებისა და მახასიათებლების ჩამოთვლა და განსაზღვრა, რომელსაც ამ თანამდებობაზე მომუშავე პირი უნდა ფლობდეს, ასევე, საჭირო თანამშრომლის მოძიებისთანავე

მასზე უფლებამოსილებების დელეგირება. დელეგირება საკმაოდ რთული „მეცნიერებაა“, რომლის ათვისება აუცილებელია, მაგრამ ბევრ მეწარმეს, რაგომდაც, ეს ვერ გამოუდის. ისინი კვლავინდებურად ცდილობენ დეტალებში „ცხვირის ჩაყოფას“ და ამით იუარესებენ ჯანმრთელობას. ბევრი მათგანი სიგყვით აღიარებს დელეგირების აუცილებლობას, მაგრამ რეალურად ერთპიროვნულ მმართველობას ინარჩუნებს. ისინი თანამშრომლებს აუარებელ ვალდებულებებს ახვევენ თავს, ხოლო უფლებებს მცირედს, ან საერთოდ არ გადასცემენ. არადა, თუ მეწარმეს მართლაც სურს საქმის წარმატებით წარმართვა, მან უნდა მოახდინოს უფლებამოსილებების სწორად დელეგირება. მაშასადამე, საჭიროა დაეუფლოთ ხელქვეითებზე დავალებული სამუშაოების შესრულებისათვის არა მარტო პასუხისმგებლობის, არამედ შესაბამისი უფლებამოსილებების გადაცემასაც, რაც ესოდენ აუცილებელია გადაცემული ფუნქციების ეფექტიანი შესრულებისათვის, რათა გადაწყვეტილების მიღებამდე მათ თქვენთან არ მოუწიოთ სირბილი ნებართვის მისაღებად.

**არსებობს ფირმაში კადრების ფორმირების „შიდა“ და „გარე“ წყარო.** ბიზნესის კადრების ფორმირებაში ძალიან მნიშვნელოვანია პერსონალის „შიდა“ და „გარე“ შერჩევის ჰარმონიული შეხამება, რათა საწარმოში არ გაუარესდეს მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი. რა ღირსება-ნაკლოვანებებით ხასიათდება კადრების მოზიდვის შიდა და გარე წყარო? „გარე“ წყარო შედარებით უფრო ძვირადღირებულია, ვიდრე „შიდა“ (როგორც ცნობილია, რეკლამა სხვადასხვა მასობრივი საშუალებებით საკმაოდ ძვირად ფასობს). თუმცა, მხოლოდ „შიდა“ საკადრო პოტენციალით შემოფარგვლის შემთხვევაში ორგანიზაციაში ვერ მოვლენ ახალი ადამიანები ახალი იდეებითა და ახალი შეხედულებებით, რაც ესოდენ აუცილებელია ფირმის განვითარებისათვის.

“შიდა წყაროდან” კადრების შერჩევა მისაღებია, რადგან კადრების სამსახური იცნობს “თავისას”, რომელიც ადაპტირებულია ორგანიზაციასთან. ამასთან, ახალ თანამდებობაზე ადგილობრივი კადრების გადაყვანა (დაწინაურება) მისი მორალური და მაგერიალური წახალისების მოგივია და სხვებისთვისაც მასტიმულირებელი ფაქტორი ხდება. სამსახურეობრივი დაწინაურება კარიერის გაკეთების კარგი შანსია და თუ ორგანიზაცია ასეთ შესაძლებლობას ”თავის” მუშაკებს არ მისცემს, მაშინ საუკეთესოები მისგან წავლენ ანუ დაიწყება კადრების დენალობა. თუ ადამიანი, რომელიც ელოდება დაწინაურებას, მას არ მიიღებს, ამით დაქვეითდება მისი შრომითი მოგივაცია, რაც შეამცირებს საქმიანობის ეფექტიანობას. ისინი ასეთ შემთხვევაში ამბობენ: “რამდენიც არ უნდა იმუშაო-მადლიერი არავინაა”. მაგრამ თუ გარედან აყვანილი მუშაკი არ მოერგო სამსახურს, დადგება საკითხი მისი განთავისუფლების შესახებ. თუ მას გაანთავისუფლებენ, ჯერ ერთი, მისი ადგილი ძველ სამუშაოზე უკვე დაკავებულია. მეორე, თუ დაბრუნდა ძველ აგილზე, მას იქ უკვე ჩათვლიან უიღბლოდ. ნებისმიერ შემთხვევაში ეს არ გააუმჯობესებს კლიმატს ორგანიზაციაში. თუ გარედან აყვანილი პრეგენდენტი მოერგება მოცემულ ორგანიზაციას (ფირმას), ეფექტი მიიღწევა სხვა ორგანიზაციაში მიღებული გამოცდილების ხარჯზე. მან უკვე იცის როგორ გადაწყვიტოს მოცემულ ორგანიზაციაში მსგავსი პრობლემები, რადგან ფლობს გექნოლოგიას, რომელიც აქ არ არის და რომლის შემოგანა სასურველია. არგუმენტი კადრების შერჩევის “შიდა წყაროს” წინააღმდეგი ისაა, რომ მოგჯერ “თავისი” მუშაკი ფსიქოლოგიურად შეუთავსებელია და პროფესიულად არაკომპეტენტურია. ცხადია, ასეთ შემთხვევაში

უპირატესობა ენიჭება მუშაკთა მოზიდვას “გარედან”, რომელიც ძვირი ჯდება, რადგან მას მეტი უნდა შესთავაზო ძველ სამუშაოსთან შედარებით, გასწიო რეკლამის ხარჯები და სხვა.

## 7.7. კადრების შრომის ეფექტიანობის შეფასება, მოგივაცია და ადამიანური ურთიერთობები ბიზნესში

ბიზნესში კადრების შრომის ეფექტიანობის შეფასება ემსახურება სამ ძირითად მიზანს: **1.ადმინისტრაციული ფუნქცია.** სამსახურში დაწინაურება, დაქვეითება, გადაყვანა, შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა. **2.ინფორმაციული ფუნქცია.** თითოეული თანამშრომელი ეცნობა თავის საქმიანობის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, რომლის საფუძველზეც იგი განსაზღვრავს მუშაობის გაუმჯობესების მიმართულებას. **3.მოგივაციური ფუნქცია.** შრომითი საქმიანობის შედეგების შეფასება მუშაკთა მოგივაციის მნიშვნელოვან საშუალებას წარმოადგენს.

**ყოველივე ზემოთქმულის შემდგომ უნდა ითქვას, რომ განასხვავებენ მოგივაციის ძირითად თეორიებს:** მოგივაციის კლასიკურ თეორიას; მასლოუს მოთხოვნილებათა პირამიდას; ლოდინის თეორიას; მართვის “X” თეორიას; მართვის “Y” თეორიას; მართვის “Z” თეორიას.

**განასხვავებენ მოგივაციის კლასიკურ თეორიას,** რომლის თანახმად შრომითი აქტივობის ერთადერთი სტიმულია ფული. ეს თეორია კარგად მუშაობდა XX ს-ის დასაწყისამდე. ამ თეორიის მიხედვით ადამიანები არიან „ეკონომიკური არსებანი“, რომლებიც შრომობენ იმისათვის, რომ გადაიხადონ საკვების, სამოსის, თუნდაც ფუფუნების საგნების ფასი; მასლოუს მოთხოვნილებათა პირამიდა, რომლის მიხედვითაც ადამიანის მოგივაცია (მამომძრავებელია): ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოების, სოციალური, პირადი აღიარების (მნიშვნელობის) და თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებანი; **ლოდინის თეორიას,** რომლის მიხედვით, შრომის რაოდენობა, რომელიც იხარჯება გარკვეული ამოცანის შესრულებისათვის, დამოკიდებულია მოსალოდნელ ანაზღაურებაზე; **მართვის “X” თეორიას,** რომლის თანახმად მენეჯერები მომუშავეთა შრომის მოგივაციისათვის იყენებენ შიშის ფაქტორს. ამ თეორიის მიხედვით საშუალო ადამიანი ბუნებით გარმაცია, თავს არიდებს სამუშაოს. ამიგომ იგი უნდა აიძულო, დააშინო დაქვეითებით, ანაზღაურების შემცირებით, გათავისუფლებით; **მართვის “Y” თეორიას,** რომლის მიხედვით “საშუალო” ადამიანი მოწოდებულია იშრომოს და შიში არ არის შრომის ძირითადი მოგივაცორი; **მართვის “Z” თეორიას,** რომლის თანახმად მოსამსახურეები ერთი ოჯახის წევრები არიან და ამიგომ ხელმძღვანელობამ უნდა გაითვალისწინოს მათი აზრი.

უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციაში ნორმალური მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის ჩამოყალიბებას, რადგანაც ადამიანური ურთიერთობები არა ნაკლებ ზემოქმედებს მის ეფექტიანობაზე, ვიდრე შრომის რაციონალურად მოწყობა და მოგივაცია. **ფირმაში ნორმალური ადამიანური ურთიერთობების ჩამოყალიბებისათვის მენეჯერს უნდა გააჩნდეს:** ხელმძღვანელობის უნარი ანუ მომუშავეებში კონკრეტული სამუშაოს შესრულების წადილის აღძვრის უნარი;

სამართლიანობის უნარი ანუ ორგანიზაციაში ყოველგვარი მაგერიალური და სულიერი სიკეთის განაწილება და სამსახურებრივი დაწინაურება გახორციელდეს დამსახურების მიხედვით; კომუნიკაციის უნარი ანუ ადამიანებთან საერთო ენის გამონახვის, ურთიერთპატივისცემის, უკომფლიქტო და კომფორტული გარემოს ჩამოყალიბების უნარი.

კადრების პროფესიულ ზრდის საქმეში. დიდ როლს თამაშობს მათი შრომის ეფექტიანობის შეფასება. ეს უკანასკნელი, სამ ძირითად მიზანს ემსახურება: **1. აღმინისგრა-ციული ფუნქცია.** სამსახურში დაწინაურება, დაქვეითება, გადაყვანა, შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა. **2. ინფორმაციული ფუნქცია.** თითოეული თანამშრომელი ეცნობა თავის საქმიანობის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, რომლის საფუძველზეც იგი განსაზღვრავს მუშაობის გაუმჯობესების მიმართულებას. **3. მოტივაციური ფუნქცია.** შრომითი საქმიანობის შედეგების შეფასება მუშაკთა მოტივაციის მნიშვნელოვან საშუალებას წარმოადგენს. მოტივაცია ხელს უწყობს შრომით აქტიურობას.

**როგორ უნდა შეფასდეს პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტიანობა?** პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტიანობის შეფასების პირველი კომპონენტია **კომპეტენცია**, რომლის აუცილებელი ელემენტებია: მოქნილობა და ცვლილებებისადმი ადაპტირების უნარი; შემდეგი ორი კრიტერიუმია-**ერთგულება და ჰარმონია**. ფირმისადმი ერთგულება მაშინ ყალიბდება, როდესაც კომპანიის მიზნებსა და მოსამსახურეთა მიზნებს შორის ჰარმონიაა. და ბოლოს, საკადრო მუშაობა უნდა იყოს **ეფექტიანი**, რაც ნიშნავს საწარმოში კადრების დაბალ დენადობას, მცირე რაოდენობის გაცდენებს, გაფიცვების უკიდურეს იშვიათობას და იმ მუშაკთა დიდ რიგებს, ვინც ოცნებობს მოცემულ საწარმოში სამუშაოდ მოხვედრას.

## **თემა 7: მენეჯმენტი, კადრები და ადამიანური ურთიერთობები ბიზნესში** **დედააზრი**

ბიზნესის მენეჯმენტი, ყველაზე მარტივად, არის ხელმძღვანელის მიერ დასახული მიზნის მიღწევა სხვა ადამიანების შრომის, ინტელექტის და ქცევის მოტივების გამოყენებით. იმისათვის, რომ სამეურნეო ორგანიზაციაში დასახულ მიზანს მიღწიოს, აუცილებელია მთელი სამუშაოს კონკრეტულ შემსრულებლებზე ჰორიზონტალური დანაწილება და შემდეგ მათი კოორდინაცია შრომის ვერდიკალური დანაწილებით. თანამედროვე წარმოების ეფექტიანობა დიდადაა დამოკიდებული მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე, ხოლო თავად მენეჯმენტის ეფექტიანობა—მენეჯერის კომპეტენციაზე. სწორედ ამიტომ, მართვა საწარმოს საქმიანობის უმნიშვნელოვანესი ატრიბუტია. მენეჯმენტი ემსახურება ბიზნეს-გეგმის ანუ დასახული მიზნების განსახორციელებლად ადამიანთა ერთობლივი საქმიანობის ორგანიზებას, მოტივაციასა და კონტროლს.

მცირე ზომისა და რიცხოვნების საწარმოებში (ვთქვათ, ინდივიდუალურ ან რამდენიმეწევრიან პარტნიორულ საწარმოში) მმართველური ჯგუფი და მმართველური ფუნქციები არაა გამოკვეთილი, მაგრამ მართვის ძირითადი

ფუნქცია–კოორდინაცია–მაინც სრულდება. მსხვილ სამეურნეო ორგანიზაციაში კი მმართველობითი ფუნქცია და ჯგუფი გამოკვეთილია.

მენეჯმენტი ემყარება გარკვეულ მეთოდებს (ეკონომიკური, ადმინისტრაციული და მორალურ-ფსიქოლოგიური).

ბიზნესის მენეჯმენტის სახესხვაობებია: საწარმოო მენეჯმენტი, მომარაგება-გასაღების მენეჯმენტი, ინოვაციური მენეჯმენტი, მარკეტინგ-მენეჯმენტი, პერსონალის მენეჯმენტი, ფინანსური მენეჯმენტი და ექსუთინგ–მენეჯმენტი.

არსებობს საწარმოო მენეჯმენტის მაღალი, საშუალო და დაბალი დონე. **დაბალი რგოლის მენეჯერები (სუპერვაიზორები)** თვალს ადევნებენ იმ მუშაკების საქმიანობას, რომლებიც კი არ მართავენ, არამედ მწარმოებლურ პროცესებს ახორციელებენ და უშუალო კავშირში არიან რესურსებთან; **საშუალო რგოლის მენეჯერები** ძირითადად, უმაღლესი და დაბალი რგოლის მმართველების დამაკავშირებელ ფუნქციას ასრულებენ; **უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელები (ტოპ–მენეჯერები)** პასუხს აგებენ მთლიანად ორგანიზაციის, ან მისი რომელიმე მსხვილი სეგმენტის საქმიანობაზე.

ორგანიზაციის სახეობისა და სიდიდის მიუხედავად მენეჯერები უნდა ფლობდნენ სამი ძირითადი ტიპის უნარ-ჩვევებს. ესაა: **ანალიტიკური, კომუნიკაციური და ტექნიკური.**

განასხვავებენ ბიზნესის სტრატეგიის სამ ტიპს: იერიშის, თავდაცვის და უკან დახვევის სტრატეგიას.

**მართვაში გამოყოფენ ხელმძღვანელობის სამ სტილს, ესაა:** მართვის ავტორიტარული სტილი; მართვის დემოკრატიული სტილი; მართვის ლიბერალური სტილი.

საწარმოს მართვის ორგანიზების სტრუქტურა არის მის წინაშე მდგარი მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციის საშუალება. სტრუქტურა მოსდევს სტრატეგიას და მისით განისაზღვრება. მეორე იცვლება მაშინ, როდესაც ცვლილებას განიცდის პირველი. მართვის ორგანიზების სტრუქტურა უნდა პასუხობდეს რიგ მოთხოვნებს. ესაა: ოპტიმალურობა, ოპერატიულობა და ეკონომიურობა.

**ორგანიზაციული სტრუქტურის ელემენტებია:** მართვის აპარატის სხვადასხვა რგოლები და სამსახურები; მენეჯერები; სპეციალისტები (ეკონომისტები, ინჟინრები, იურისტები და სხვა) და დამხმარე პერსონალი, რომელიც დაკავებულია მენეჯერებისა და სპეციალისტების ინფორმაციული და დოკუმენტური მომსახურებით.

**პრაქტიკაში გავრცელებულია მართვის ორგანიზების ხაზური, ფუნქციონალური და ხაზობრივ-ფუნქციონალური სტრუქტურა.**

ბიზნესის ორგანიზაციული დაგეგმვისათვის აუცილებელია: ორგანიზაციული სქემა ანუ ის თუ მიზნის მიღწევისათვის რა ოპერაციები და პროფესიის სპეციალისტებია აუცილებელი და თანამდებობრივი ინსტრუქცია. ამ უკანასკელში უნდა მიეთითოს თუ ვინ რას აკეთებს, ვინ რა უფლებამოსილებებს ფლობს და ვინ ვის ექვემდებარება. ნიმუშისათვის-მასში უნდა აისახოს:

**თანამდებობის დასახელება.** მაგ. ბენზინ-გასამართი სადგურის მოსამსახურე პერსონალი; **სამუშაოს შინაარსი:** მიედევლთა მოთხოვნილებების გარკვევა და არც ისე რთული სამუშაოების შესრულება—მოტორიზებული სატრანსპორტო საშუალებების მომსახურება, ბენზინის ჩასხმა; ძრავაში ზეთის დონის, რადიატორში და აკუმლიატორში წყლის დონის შემოწმება და შევსება; **ძირითადი მოვალეობანი:** მიედველისადმი მიგებება და მომსახურების შეთავაზება; ბენზინის მილით მომსახურება; ძრავაში ზეთის და რადიატორში და აკუმლიატორში წყლის დონის შემოწმება. საჭიროების შემთხვევაში დამატება; ქარსაცავი მინის გაწმენდა; **დამატებითი მოვალეობანი:** საჭიროების შემთხვევაში მექანიკის დახმარება და სადგურის შენობაში წესრიგის დაცვა; **დაქვემდებარება:** ექვემდებარება სადგურის მმართველს (მის არ ყოფნის შემთხვევაში) და მექანიკს.

ადამიანური რესურსების მართვა ანუ მათი მეშვეობით საწარმოს მიზნების მიღწევა გულისხმობს სამუშაოების შესრულებისათვის პოტენციური კანდიდატურების შეკრებას (მოზიდვას), მათგან საუკეთესოების შერჩევას, მათ მომზადება-სწავლებას, შეფასებას, დაწინაურებას, გადაყვანას, დაქვეითებას, დათხოვნას და ა. შ;

თითოეული თანამშრომელი ვიდრე შეუდგება სამუშაოს, ხელი უნდა მოაწეროს შრომით ხელშეკრულებას, სადაც ასახული იქნება ორივე მხარის (დამქირავებლისა და დაქირავებულის) უფლება-მოვალეობანი. შემდგომ, დავის წარმოშობის შემთხვევაში ამ დოკუმენტმა უნდა დაიცვას მუშაკიც და დამქირავებელიც.

საჭირო თანამშრომლის მოძიებისთანავე მეწარმემ დროულად უნდა მოახდინოს მასზე უფლებამოსილებების დელეგირება. დელეგირება საკმაოდ რთული „მეცნიერებაა“, რომლის ათვისება აუცილებელია, მაგრამ ბევრ მეწარმეს, რატომღაც, ეს ვერ გამოსდის. ისინი კვლავინდებურად ცდილობენ დეტალებში „ცხვირის ჩაყოფას“ და ამით იუარესებენ ჯანმრთელობას. ბევრი მათგანი სიტყვით აღიარებს დელეგირების აუცილებლობას, მაგრამ რეალურად ერთპიროვნულ მმართველობას ინარჩუნებს. ისინი თანამშრომლებს აუარებელ ვალდებულებებს ახვევენ თავს, ხოლო უფლებებს მცირედს, ან საერთოდ არ გადასცემენ. არადა, თუ მეწარმეს მართლაც სურს საქმის წარმატებით წარმართვა, მან უნდა მოახდინოს უფლებამოსილებების სწორად დელეგირება. **მაშასადამე, საჭიროა დაეუფლოთ ხელქვეითებზე დავალებული სამუშაოების შესრულებისათვის არა მარტო პასუხისმგებლობის, არამედ შესაბამისი უფლებამოსილებების გადაცემასაც, რაც ესოდენ აუცილებელია გადაცემული ფუნქციების ეფექტიანი შესრულებისათვის, რათა გადაწყვეტილების მიღებამდე მათ თქვენთან არ მოუწიოთ სირბილი ნებართვის მისაღებად.**

პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტიანობის შეფასების პირველი კომპონენტია კომპეტენტურობა, რომლის აუცილებელი ელემენტებია: მოქნილობა და ადაპტირების უნარი; შემდეგი ორი კრიტერიუმი—ერთგულება და ჰარმონია. და ბოლოს, საკადრო მუშაობა უნდა იყოს ეფექტიანი, რაც ნიშნავს საწარმოში კადრების დაბალ დენადობას, მცირე რაოდენობის გაცდენებს, გაფიცვების უკიდურეს იშვიათობას და იმ მუშაკთა დიდ რიგებს, ვინც ოცნებობს მოცემულ საწარმოში სამუშაოდ მოხვედრას.

ბიზნესის კადრების ფორმირებაში ძალიან მნიშვნელოვანია პერსონალის „შიდა“ და „გარე“ შერჩევის ჰარმონიული შესამება, რათა საწარმოში არ გაუარესდეს მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი.

## კითხვები აუდიტორიაში განხილვისათვის და შემოწმებისთვის

1. სადაური წარმომავლობისაა სიყვეა – „მენეჯერი“ და რა მნიშვნელობით გამოიყენება დღეს?
2. როგორ განისაზღვრება მმართველური გადაწყვეტილების ეფექტიანობა?
3. რას უკავშირდება მენეჯმენტის, როგორც რეალური მოვლენის აღმოცენების აუცილებლობა?
4. რას ეწოდება ორგანიზებულობის ეფექტი?
5. განმარტეთ მენეჯმენტის არსი და დაახასიათეთ მისი სახეობები.
6. მენეჯმენტის რამდენი დონე არსებობს და თითოეულზე რა საკითხები წყდება?
7. ფირმაში ნორმალური ადამიანური ურთიერთობების ჩამოყალიბებისათვის მენეჯერს რა უნარები უნდა გააჩნდეს?
8. დაახასიათეთ მართვის მეთოდები და მათი ღირსება-ნაკლოვანებანი.
9. გაანალიზეთ მენეჯმენტის ფუნქციები და გამოყავით მათი საერთო მახასიათებლები.
10. რა არის სტრატეგია და რა მიმართებაა საწარმოს მიზანს (სტრატეგიასა) და ორგანიზაციულ სტრუქტურას შორის?
11. რა მოთხოვნებს უნდა პასუხობდეს მართვის სტრუქტურა?
12. რაში მდგომარეობს მართვის ხაზობრივი, ფუნქციონალური, კომბინირებული სტრუქტურების არსი და თითოეულის გამოყენება რა შემთხვევაშია რეკომენდებული?
13. რას გულისხმობს ზოგად ჭრილში პერსონალის ორგანიზაციული დაგეგმვა?
14. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პერსონალის მართვის ეტაპები, ფორმირების წყაროები და მათი ღირსება-ნაკლოვანებანი.
15. რა ძირითად მიზნებს ემსახურება პერსონალის შრომის ეფექტიანობის შეფასება?
16. რა მიზეზით შეიძლება დაკარგოს მუშაკმა სამუშაო?
17. რას ეწოდება პიროვნების სპეციფიკაცია და როგაცია ?
18. როგორ უნდა შეფასდეს პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტიანობა?
19. რა არის მოტივაცია და მოტივაციის რა ძირითადი გიპები არსებობს?
20. მოტივაციის რა ძირითად თეორიებს განასხვავებენ და რას ითვალისწინებს თითოეული?
21. დაახასიათეთ კოლექტივის (გუნდის) ფორმირება-განვითარების საფეხურები.
22. რა არის მართვის ნორმა და რა ფაქტორები ახდენენ მასზე გავლენას?
23. ორგანიზაციის სახეობისა და სიდიდის მიუხედავად ტოპ, მიდელ და ლოუ მენეჯერები რა სამი ძირითადი გიპის უნარ-ჩვევებს უნდა ფლობდნენ?
24. ხელმძღვანელობის რა სტილებს განასხვავებენ და მათგან რომელია უნივერსალური?
25. რა არის დელეგირება და რა მდგომარეობაშია ქართულ ბიზნესში?



26.რა მდგომარეობაა საქართველოში მენეჯმენტზე საჭიროებასა და მოთხოვნასთან დაკავშირებით?

**შესარჩევი შეკითხვები: A სვეტის ყოველ გერმინს შეუსაბამეთ განმარტება B სვეტიდან**

### **სვეტი A**

- 1 მენეჯერი
- 2 მენეჯმენტი
- 3 კომპეტენციური მმართველი
- 4 მენეჯმენტის ფუნქციები
- 5 მართვის ღონეები
- 6 მენეჯმენტის სახეობები
- 7 საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურა
- 8 ბიუროკრატიული სტრუქტურები
- 9 ადაპტაციური სტრუქტურა
- 10 კადრები
- 11 კადრების მართვა
- 12 მენეჯმენტის მეთოდები
- 13 კადრების მოზიდვის წყაროები
- 14 შრომის ეფექტიანობის ფუნქციები
- 15 კადრების შერჩევის საშუალებანი

### **სვეტი B**

- ა. ყველაფერი – დაწყებული თანამშრომელთა სამუშაოზე მიღებიდან, დამთავრებული მათი დათხოვნით.
- ბ. ბიზნესში მომუშავე ადამიანები
- გ. სტრუქტურა, რომელიც ბიუროკრატიულთან შედარებით უკეთ ერგება სწრაფად ცვალებად გარემო-პირობებს.
- დ. ხაზობრივი, ფუნქციონალური, კომბინირებული.
- ე. მაღალი, საშუალო, დაბალი
- ვ. პროფესიონალი მმართველი
- ზ. რაიმეს კეთება სხვათა მეშვეობით.
- თ. ის, ვისაც ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღებისათვის ესაჭიროება ინფორმაციის მინიმუმი.
- ი. დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია, კონტროლი.
- კ. საწარმოო მენეჯმენტი, ფინანსური მენეჯმენტი, მომარაგება-გასაღების მენეჯმენტი და სხვა.
- ლ. საწარმოს მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციის საშუალება.
- მ. ეკონომიკური, ადმინისტრაციული, მორალურ-ფსიქოლოგიური
- ნ. გასაუბრება, განცხადების ან პირადი საქმის შესწავლა, ფსიქომეტრიული ტესტირება, პრევენდენტთა მიერ თავის წარდგენა.

ო. ადმინისტრაციული, ინფორმაციული, მოტივაციის  
პ. „შიდა“ და „გარე“

**გაარკვეეთ, ჩამოთვლილი დებულებებიდან რომელია სწორი (ს) და რომელი არა (ა):**

1. გოპ-მენეჯერი პასუხისმგებელია მხოლოდ ორგანიზაციულ საკითხებზე.
2. მენეჯმენტის აუცილებლობა დაიბადა XX საუკუნის ბოლოს.
3. მართვა არის გადაწყვეტილებების ერთიანი სისტემა, რომელიც ფირმის რესურსების გამოყენების მრავალი ვარიანტიდან ყველაზე ოპტიმალურის შერჩევასა და მოგებისაკენ არის მიმართული.
4. მართვის საშუალო დონეზე მუშავდება ფირმის სტრატეგია.
5. მართვის ხაზობრივი სტრუქტურისას მმართველური შრომა პორიზონტალურად არის დანაწილებული.
6. მართვის სტრუქტურის შემუშავებას საფუძვლად უდევს სტრატეგიის შემუშავება.
7. მართვა მით ეფექტიანია, რაც მეტი ხელქვეითი ჰყავს ერთ ხელმძღვანელს.
8. მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურის დროს სამეურნეო საქმიანობის წარმართვა მისი ცალკეული მიმართულებების (ტექნიკური, ეკონომიკური) მიხედვით ხდება.
9. მოცემულ სამუშაოზე საუკეთესო პირს კი არ ირჩევენ, არამედ იმას, ვინც საუკეთესოა ამ სამუშაოსთვის.
10. კადრების ფორმირებაში აქცენტი უნდა გაკეთდეს მხოლოდ „შიდა“ წყაროზე.
11. კომუნიკაბელურობა მენეჯერის ერთ-ერთი აუცილებელი თვისებაა.
12. მართვის ხაზობრივი სტრუქტურა გამოიყენება მცირე და საშუალო საწარმოებში, სადაც ადგილი არ აქვს რთულ წარმოებას და საწარმოებს შორის არ არსებობს კოოპერაციული კავშირები.
13. კადრების შერჩევის საშუალებებია: გასაუბრება, განცხადების ან პირადი საქმის შესწავლა, ფსიქომეტრიული ტესტირება, პრეგნდენგთა მიერ თავის წარდგენა.
14. უფლებამოსილება არის მმართველი უფლება გასცეს განკარგულება და მოელოდეს დამორჩილებას მასზე დაქვემდებარებული პირისაგან.
15. ხაზოვანი ორგანიზაცია გიპიური იერარქიული სტრუქტურაა.
16. მართვის ფუნქციები არ უნდა გავაიგიოთ იმ სამსახურებთან (მმართველურ რგოლებთან), რომლებიც ამ ფუნქციებს ასრულებენ. ვინაიდან ფუნქცია პირველადია და მოითხოვს შემსრულებელს (მმართველურ რგლს).
17. პიროვნების სპეციფიკაცია არის თვისებებისა და მახასიათებლების ჩამონათვალი, რომელსაც ამ თანამდებობაზე მომუშავე პირი უნდა ფლობდეს.
18. ფირმის სტრატეგია არის ფირმის გრძელვადიანი მიზნებისა და მათი მიღწევის საშუალებათა სისტემა.

### **სავარჯიშო**

1. როგორ უნდა განვსაზღვროთ პიროვნების სპეციფიკაცია ქვემოთ ჩამოთვლილი თანამდებობებისათვის:
  - ა. ფირმა „კოკა-კოლას“ ფინანსების დირექტორი.
  - ბ. თბილისის ეკონომიკურ ურთიერთობათა ინსტიტუტის „ბიზნესის საფუძვლების“ ლექტორი.
  - გ. თბილისის „ვაგბლის“ შავი მუშა.

## ამოცანები

1. რა მოხდება შრომის ბაზარზე თუ დარგში დაინერგება ტექნოლოგიური მოწყობილობა, რომელმაც შედეგად გახადა ნახევრადკვალიფიციური შრომა;

ა. შემცირდება მოთხოვნა არაკვალიფიციურ შრომაზე;

ბ. გაიზარდა მოთხოვნა მაღალკვალიფიციურ ინჟინრებზე ახალი მოწყობილობების დამზადებისათვის, დამონტაჟებისა და ექსპლოატაციისათვის.

2. შრომის მიწოდება რომელ შემთხვევაში იქნება ელასტიური და არაელასტიური;

ა. იმ პროფესიებში, რომელთა დაუფლება საკმაოდ რთულია;

ბ. იმ პროფესიებში, რომლებსაც მაღალი კვალიფიკაცია და ჩვევები არ მოეთხოვებათ;

## ტესტები

### შემთხვევით სწორი ვარიანტი (ვარიანტები)

1. ფირმის სტრატეგიული გეგმა მუშავდება:

ა. მართვის დაბალ დონეზე;

ბ. მართვის საშუალო დონეზე;

გ. მართვის მაღალ დონეზე;

2. ფირმის სტრატეგი არის:

ა. გრძელვადიანი მიზნებისა და მათი მიღწევის საშუალებათა სისტემა;

ბ. მოკლევადიანი მიზნებისა და მათი მიღწევის საშუალებათა სისტემა;

გ. არცერთი პასუხი არ არის სწორი.

3. საწარმოში თუ არ არის მიზანი

ა. მაშინ არის მისი მართვის აუცილებლობა;

ბ. მაშინ არ არის მისი მართვის აუცილებლობა;

გ. ორივე პასუხი სწორია

4. სუპერვიზორი არის:

ა. დაბალი რგოლის მენეჯერი;

ბ. საშუალო რგოლის მენეჯერი;

გ. მაღალი რგოლის მენეჯერი;

5. პროექტული სტრუქტურა არის:

ა. მართვის დროებითი ორგანო;

ბ. მართვის მუდმივი ორგანო;

გ. არცერთი პასუხი არ არის სწორი

## შემოსამეთ ერთადერთი სწორი ვარიანტი

1) ორგანიზაციაში, სადაც წასახალისებელია შემოქმედებით აქტიურობა მიზანშეწონილია გამოყენებული იქნას:

1. ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილი;
2. ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი;
3. ხელმძღვანელობის ლიბერალური სტილი;
4. ყველა პასუხი სწორია.

2) მენეჯმენტის რომელი ფუნქციისას უნდა გაეცეს პასუხი სამ ძირითად კითხვას: რა მდგომარეობაშია ფირმა, რა მდგომარეობაში გვსურს ვიხილოთ იგი და როგორ მივაღწიოთ დასახულ მიზანს?

1. დაგეგმვისას;
2. ორგანიზებისას;
3. მოტივაციისას;
4. კონტროლისას.

3) მართვის რომელი თეორიის თანახმად იყენებენ მენეჯერები მომუშავეთა შრომის მოტივაციისათვის შიშის ფაქტორს?

1. მართვის “X” თეორიის თანახმად;
2. მართვის “Y” თეორიის თანახმად;
3. მართვის “Z” თეორიის თანახმად;
4. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი თეორიის თანახმად.

4) ხელქვეითებზე შემოქმედების მენეჯმენტის მეთოდია:

1. ეკონომიკური მეთოდი;
2. ადმინისტრაციული მეთოდი;
3. მორალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდი;
4. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი.

5) ქვემოთ ჩამოთვლილი მენეჯმენტის სახესხვაობებიდან რომელია დაკავებული სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობით, საცდელი ნიმუშების შექმნითა და ინოვაციების დანერგვით?

1. საწარმოო მენეჯმენტი;
2. მომარაგება-გასაღების მენეჯმენტი;
3. ინოვაციური მენეჯმენტი;
4. ფინანსური მენეჯმენტი.

6) ქვემოთ ჩამოთვლილიდან რომელი არ არის მართვის სტრუქტურის მოთხოვნა?

1. ოპტიმალურობა;
2. ოპერატიულობა;
3. ეკონომიურობა;
4. ხანგამძლეობა.

### დაიმახსოვრეთ!

შეცდომაა არა მხოლოდ აჩქარებული, გაუაზრებელი გადაწყვეტილება, არამედ დაგვიანებული სწორი გადაწყვეტილებაც. მიზანშეწონილია არა აჩქარებული, ან დაგვიანებული, არამედ დროული, გააზრებული, დასაბუთებული, სწორი გადაწყვეტილება.

## გახსოვდეთ!

ბიზნესის ორგანიზაციული დაგეგმვისათვის აუცილებელია თანამდებობრივი ინსტრუქცია

### თანამდებობრივი ინსტრუქცია

თანამდებობრივ ინსტრუქციაში უნდა მიეთითოს თუ ვინ რას აკეთებს, ვინ რა უფლებამოსილებებს ფლობს და ვინ ვის ექვემდებარება. ნიმუშისათვის-მასში უნდა აისახოს:

**თანამდებობის დასახელება.** მაგ. ბენზინ-გასამართი სადგურის მოსამსახურე პერსონალი;

**სამუშაოს შინაარსი:** მყიდველთა მოთხოვნილებების გარკვევა და არც ისე რთული სამუშაოების შესრულება, მოტორიზებული სატრანსპორტო საშუალებების მომსახურება, ბენზინის ჩასხმა; ძრავაში ზეთის დონის, რადიატორში და აკუმლიატორში წყლის დონის შემოწმება და შევსება;

**ძირითადი მოვალეობანი:** მყიდველისადმი მიგება და მომსახურების შეთავაზება; ბენზინის მილით მომსახურება; ძრავაში ზეთის და რადიატორში და აკუმლიატორში წყლის დონის შემოწმება. საჭიროების შემთხვევაში დამატება; ქარსაცავი მინის გაწმენდა;

**დამატებითი მოვალეობანი:** საჭიროების შემთხვევაში მექანიკის დახმარება და სადგურის შენობაში წესრიგის დაცვა;

**დაქვემდებარება:** ექვემდებარება სადგურის მმართველს (მის არ ყოფნის შემთხვევაში) და მექანიკს.

**მომავალ ლიდერს ბიზნესში გადაბარებისას უნდა გააჩნდეს 10 შემდეგი თვისება:**

1. სწრაფი აზროვნება;
2. მიზანდასახულობა;
3. კონცენტრირებისა და ფსიქოლოგიური მდგრადობის შენარჩუნების უნარი;
4. საკუთარი შესაძლებლობების გათვლის უნარი;
5. სხვისი რჩევების მოსმენის უნარი;
6. შეეძლოს სიამაყის გვერდზე გადადება;
7. კონკრეტულ სფეროში გააჩნდეს კარგი ცოდნა და შეძენილი ჰქონდეს უნარ-ჩვევები;
8. იცნობდეს არა მხოლოდ ბოსს, არამედ მის პარტნიორებზეც ჰქონდეს ინფორმაცია;
9. იყოს ადამიანების მოყვარული და არ ეზარებოდეს მათთან ურთიერთობა და, რაც მთავარია, მუშაობა;
10. ითამაშოს პატიოსანი თამაშის წესებით.

## პრაქტიკული სიგუაციის ანალიზი (Case Study)

ანი - სამზარეულო ტექნიკის სექციის კოორდინატორი

ანი UZI-ელექტრონიკაში სტაჟიორად აიყვანეს კოლეჯის დამთავრებისთანავე. შიდაორგანიზაციული ტრენინგების და ტესტირების დროს მან ლოგიკური აზროვნების, სიტუაციების სწორად შეფასების და პრობლემის პოზიტიურად გადაჭრის ისეთი უნარები გამოამჟღავნა, რომ აშკარად გამოიკვეთა მისი უპირატესობა სხვა სტაჟიორებთან შედარებით და მენეჯერის კეთილგანწყობა მოიპოვა. მას დაემატა რეკომენდაცია კოლეჯიდან, ამიტომ UZI-ის ხელმძღვანელობამ ის სამზარეულო ტექნიკის სექციის კოორდინატორად დანიშნა. ძველ თანამშრომლებს, რომელთაგან ბევრი გამოცდილი, საკმაოდ წარმატებული იყო და დაწინაურებას ელოდებოდა, არ მოეწონათ მენეჯერის გადაწყვეტილება.

მეორე კვირა ანი ბედნიერი და საკუთარ თავში დარწმუნებულია, ის უკვე ახალი დაწინაურების შანსებს აფასებს, რადგან სჯერა, რომ მოვალეობას წარმატებით ასრულებს: აკონტროლებს კონსულტანტების და მოლარეების საქმიანობას, მომსახურების ხარისხს, შეკვეთების დროულად გაფორმებას. საქონელი კიდევ უფრო ლამაზად და მოსახერხებლად განალაგებინა.

თუმცა, არ მოსწონს, რომ კონსულტანტები კლიენტებთან უსარგებლო ქმედებებსა და შეთავაზებებზე დროს კარგავენ, მისი მითითებები ხშირად სჭირდებათ და ამ მითითებებს ირონიით და უგულისყუროდ ეკიდებიან, რჩევასაც კი აძლევენ, რომ აჯობებს ანიმ ჯერ კარგად დაგეგმოს რა არის გასაკეთებელი და შემდეგ მისცეს მათ დავალებები, რომ მუდმივად ურთიერთგამომრიცხავ დავალებებს არ იძლეოდეს. ანის მიაჩნია, რომ კონსულტანტები ზარმაცები არიან. ამასთან მათ მომხმარებელთან ურთიერთობის ალღო და ინფორმაციის აღქმის უნარი დალაცობთ. ანიმ გადაწყვიტა მენეჯერის წინაშე რამდენიმე მათგანის შეცვლის საკითხი დააყენოს. უკვე ტექსტიც იცის, ეფექტიანად როგორ გამოთქვას უკმაყოფილება.

დღეს ანი საშინელ განწყობაზეა: ორი კონსულტანტი საშობაო დღესასწაულზე მშობლიურ რეგიონში გაემგზავრა, მოულოდნელად მენეჯერმა მათ ორდღიანი შევბუღება მისცა, რადგან ჩათვალა, რომ დღესასწაულების შემდეგ ნაკლები მომხმარებელი იქნებოდა. მისი ვარაუდი არ გამართლდა, უამრავმა ადგილობრივმა, თუ ტურისტმა სწორედ დღეს მიაკითხა მაღაზიას.

ანის კონსულტანტის პოზიციაზე გადასვლა მოუხდა. მისი აზრით კლიენტები საკმაოდ პრეტენზიულები არიან, ანის რამდენიმე მათგანთან შეტაკება მოუხდა. სექციაში ამდენი კონფლიქტი და უკმაყოფილო მომხმარებელი არასოდეს ყოფილა.

მაგალითად, ქალბატონმა, რომელსაც მიქსერის ყიდვა სურდა, ჯერ ფერის შერჩევა გააჭიანურა, შემდეგ ბრუნვების რაოდენობა ეჩვენებოდა ხან მცირე და ხან ბევრი. უამრავი შეკითხვა დასვა. ბოლოს აღმოჩნდა, რომ მასთან დრო სულ ტყუილად დაკარგა, რადგან ქალბატონმა განაცხადა, რომ მისი სამზარეულო წითელია და ამავე ფერის მიქსერი სურს. “არც წითელი და არც სხვა ისეთი ფერი, რომელიც წითელთან შესაბამისობაში მოდის, ამჟამად არ დაგვრჩა” - უპასუხა ანიმ და სხვა კლიენტისაკენ ისე გადაინაცვლა, რომ ქალბატონისთვის არ უთქვამს, რომ მას შეკვეთის გაფორმება შეეძლო და ორ დღეში სასურველი ფერის მიქსერს სახლში მიართმევდნენ. “იქნებ შავი მაინც დარჩა?”-არ მოეშვა ქალბატონი. მე მგონი გასაგებად გითხარით, რომ არც ერთი ისეთი ფერი, რომელიც წითელთან მიდის ამჟამად არ დაგვრჩა, შავიც

ვიგულისხმე, დროს მაკარგვინებთ, თუ სხვა არაფერი გნებავთ წაბრძანდით და სხვა დროს გვესტუმრეთ—აფეთქდა ანი. ამ დროს მან მენეჯერის უკმაყოფილო მზერა დაინახა, რომელიც მისკენ და არა მომხმარებლისაკენ იყო მიმართული. ის სხვა ცონსულტანტს აგზავნიდა მომხმარებელი ქალბატონისაკენ დასახმარებლად.

#### **კითხვები დისკუსიისათვის:**

1. რომელი დონის მენეჯერია ანი?
2. რა სახის პრობლემები შეექმნა ანის როგორც მენეჯერს? რა მიგაჩნიათ ამის მიზეზად?
3. რამდენი და რომელი არსებითი შეცდომებია დაშვებული სიტუაციაში მიღებულ გადაწყვეტილებებში?
4. თქვენ როგორ მოიქცეოდით ანის ადგილზე? მენეჯერის ადგილზე?

### **პრაქტიკული სიგუაციის ანალიზი (Case Study)**

#### **როგორ მოვექცეთ ცოდნისა და უნარების უქონელ საკუთარ სიძეს?**

ემოციურად საკმაოდ რთულია უარის თქმა როდესაც თქვენთან მოდის თქვენი და, რომელიც გაცნობებთ, რომ მისი ქმარი სამსახურის გარეშე დარჩა, არადა მთელი ოჯახი ხომ მის კისერზე იყო... ამასთან, თქვენ კარგად იცნობთ თქვენი დის მეუღლეს და აცნობიერებთ, რომ მას არ გააჩნია ის ცოდნა და უნარები რაც შეიძლება თქვენს ბიზნესს წაადგეს. თქვენ აღმოჩნდით დილემის წინაშე:

**ერთის მხრივ:** უარი უთხრათ დას და არ გაუწოდოთ მის ოჯახს დახმარების ხელი, როცა ეს შეგიძლიათ? ამით ხომ მასაც მოიმძღვრებთ და თქვენს სინდისთანაც არ იქნებით ბოლომდე მართალი?! **მეორეს მხრივ:** არადა თქვენი სიძის აყვანა ხომ იმაზე ძვირი უჯდება თქვენს ბიზნესს, ვიდრე ის სარგებელი, რასაც სიძე მოუტანს კომპანიას?! აქვე მეორე პრობლემა: იმ შემთხვევაში, თუკი ის გააფუჭებს რაიმე საქმეს(რისი დიდი ალბათობაც არსებობს), ეს გახდება სამსახურში მითქმამოთქმისა და ჭორაობის საბაზი. და ყველაზე მნიშვნელოვანი, თუკი სხვა მომუშავეები დაინახავენ რომ თქვენი სიძე ხელფასის სახით იღებს იმაზე მეტს, ვიდრე ის იმსახურებს - ეს გამოიწვევს მათ შინაგან პროტესტს, შრომისუნარიანობის დაქვეითებას და თქვენი ბიზნესიც თავიდან დაიწყებს დაშვებას.

მამ ასე, როგორ მოვიქცეთ: 1) უარი ვუთხრათ დას და არ გაუწოდოთ მის ოჯახს დახმარების ხელი, როდესაც ეს მათ ჰაერით სჭირდებათ? 2) თუ სერიოზული რისკის წინაშე დავაყენოთ თქვენი ბიზნესი, რომლის თითოეული წინგადადგმული ნაბიჯისათვის ვინ იცის რამდენი ღამე გაქვთ გათენებული? 3) იქნებ არსებობს კიდევ ისეთი გამოსავალი, რომ არც მწვადი დაწვავთ და არც შამფური?

**როგორ მოვიქცეთ** 1. ცხოვრებაში არ არსებობს ადამიანი, რომლსაც რაიმეს ნიჭი არ გააჩნდეს, ეცადეთ აღმოაჩინოთ იგი, განავითაროთ და მისცეთ მას სწორი

მიმართულება; 2. ჩავუტაროთ მას სპეციალური ტრენინგი; 3. ჩავრთოთ იგი ისეთ საქმეებში, სადაც ნაკლები იქნება შანსები იმისა, რომ სხვა მომუშავეები გააღიზიანოს; 4. ჩავრთოთ იგი ისეთ საქმეებში, რომელი საქმეც მისცემს მას საშუალებას დახვეწოს სამსახურეობრივი უნარ-ჩვევები. 5. დაუქვემდებარეთ იგი ისეთ პიროვნებას, რომელიც არ იქნება ოჯახის წევრი და ამავდროულად იდგება ერთ-ერთ წამყვან პოზიციაზე თქვენს ბიზნესში. გამოსავალი მდგომარეობს იმაში, რომ თქვენი ნაკლებად ნიჭიერი და ბიზნეს უნარ-ჩვევებს მოკლებული სიძე, რაც შეიძლება მალე აქციოთ ეფექტიან მუშაკად.

წყარო: <http://www.nplg.gov.ge>

## **რეგიონში ყველაზე მაღალანაზღაურებადი მინისტრები საქართველოშია 2013-08-10 11:00:33**

საქართველოში ერთი რიგითი მინისტრის ყოველთვიური ხელფასი 7 875 ლარს (საშემოსავლოს დაქვითვით 6 300 ლარი) შეადგენს, რუსეთში მინისტრის საშუალო ხელფასი 62 ათას რუბლს, ანუ დაახლოებით 3 100 ლარს უტოლდება, აზერბაიჯანში მინისტრის ყოველთვიური სარგო 1 500 აზერბაიჯანული მანათი, დაახლოებით, 3 100 ლარია, სომხეთში კი - 300 000 დრამი, დაახლოებით, 1 225 ლარია, ბელორუსში კი მინისტრების ხელფასი 1 500 დოლარი, დაახლოებით 2 475 ლარს უტოლდება. გამოდის, რომ ახლო და შორეულ სამეზობლოში ყველაზე მაღალანაზღაურებადი მინისტრები საქართველოშია.

რუსული მედიის ცნობით, 2012 წლის მონაცემებით, რუსეთის პრემიერ-მინისტრის დიმიტრი მედვედევის ყოველთვიური შემოსავალი 275 ათას რუბლს, დაახლოებით, 13,7 ათას ლარს შეადგენდა, პრეზიდენტ ვლადიმირ პუტინის ხელფასი კი 482 568 რუბლს, დაახლოებით, 24,1 ათას ლარს.

რაც შეეხება მინისტრებს, აღმოჩნდა, რომ რუსეთში მინისტრების ხელფასი დიფერენცირებულია. მაგალითად, თუ საგარეო საქმეთა მინისტრის ყოველთვიური შემოსავალი 59,2 ათას რუბლს, დაახლოებით, 2 960 ლარს შეადგენს, შს მინისტრის ყოველთვიური ხელფასი 76,7 ათასი რუბლი, დაახლოებით, 3 835 ლარია. სხვა მინისტრების საშუალო ხელფასი კი 62 ათას რუბლს, დაახლოებით, 3 100 ლარს უტოლდება.

აზერბაიჯანის პრეზიდენტის ილჰამ ალიევის ყოველთვიური ხელფასი 16,5 ათას დოლარს, დაახლოებით, 27 ათას ლარს შეადგენს. აზერბაიჯანის პრემიერ-მინისტრის ყოველთვიური შემოსავალი ხელფასის სახით არის 1 925 აზერბაიჯანული მანათი, დაახლოებით, 3 942 ლარი, მინისტრებისა - 1 500 მანათი, დაახლოებით, 3 080 ლარი. მინისტრის პირველი მოადგილის - 1000 მანათი, დაახლოებით, 2 048 ლარი. მინისტრის მეორე, მესამე და ა.შ. მოადგილეებისთვის ყოველთვიური ხელფასი 875 მანათს, დაახლოებით, 1 791 ლარს არ აღემატება.



სომხეთის პრეზიდენტის ხელფასი 400 000 დრამია (დაახლოებით 1 632 ლარი), პრემიერ-მინისტრს 350 000 დრამი (დაახლოებით 1 428 ლარი) ეძლევა, ხოლო მინისტრის ხელფასი 300 000 დრამს (დაახლოებით 1 225 ლარი) უტოლდება. მინისტრების პირველი მოადგილეების ყოველთვიური შემოსავალი კი 220 ათასს დრამს (დაახლოებით 890 ლარი) შეადგენს.

რაც შეეხება უკრაინას, იქ პრემიერ-მინისტრის ყოველთვიური ხელფასი 33 ათას გრივნას, დაახლოებით 6,6 ათას ლარს შეადგენს, თუმცა ხელზე პრემიერი მხოლოდ 28 ათას გრივნას, ანუ 5,6 ათას ლარს იღებს. თითქმის ასეთივე ოდენობით ხელფასი აქვთ სხვა მინისტრებსაც. გამონაკლისი მხოლოდ უკრაინის ფინანსთა მინისტრია, რომლის თანამდებობრივი სარგო ყოველთვიურად 40 ათას გრივნას, დაახლოებით, 8 ათას ლარს შეადგენს.

რაც შეეხება უკრაინის პრეზიდენტის ხელფასს, ადგილობრივი მედიის ინფორმაციით, 2012 წელს იანუკოვიჩმა ხელფასის სახით დაახლოებით 100 ათასი დოლარი მიიღო. შესაბამისად, მისი საშუალო ყოველთვიური თანამდებობრივი სარგო 8,3 ათასი დოლარით, დაახლოებით 13,7 ათასი ლარით განისაზღვრა.

კიდევ ერთ პოსტსაბჭოთა ქვეყნის, ბელორუსის პრეზიდენტის ხელფასი კი იანუკოვიჩის ყოველთვიურ საპრეზიდენტო შემოსავალთან შედარებით 3-ჯერ ნაკლებია. ბელორუსული მედიის ცნობით, ლუკაშენკოს ოფიციალური ხელფასი 2 750 დოლარი, დაახლოებით, 4,5 ათასი ლარია. პრემიერ-მინისტრი 1500 დოლარს, დაახლოებით, 2 475 ლარს იღებს. დანარჩენი მინისტრების ხელფასი კი 1000-დან 1300 დოლარამდე მერყეობს. თუმცა, ადგილობრივი მედიის ინფორმაციით, უახლოეს მომავალში ბელორუსელი მინისტრების ხელფასი, შესაძლოა, 2-დან 3 ათას დოლარამდე (დაახლოებით 3,3-4,9 ათასი ლარი) გაიზარდოს.

რაც შეეხება საქართველოს, ჩვენთან პრეზიდენტის ყოველთვიური ხელფასი 4 720 ლარს შეადგენს, მინისტრებისა კი - 7 875 ლარს (საშემოსავლოს დაქვითვით - 6 300 ლარი). არადა, სულ რაღაც 5-6 თვის წინათ ერთი რიგითი მინისტრის ყოველთვიური თანამდებობრივი სარგო სულ რაღაც 3 540 ლარს შეადგენდა.

ექსპერტების აზრით, კარგია, რომ მინისტრები ყოველთვიურ პრემიებს აღარ აიღებენ, თუმცა მათი ხელფასები საქართველოში არსებულ საშუალო ხელფასზე, დაახლოებით, 8-10-ჯერ მაღალია. უფრო სერიოზული პრობლემაა ის, რომ საქართველოში ხელფასის მიმღებთა რაოდენობა ძალიან ცოტაა.