

გოდერძი ტყეშელაშვილი  
ნინო დიდიშვილი  
თამარი კილაძე

# მენეჯმენტის ფსიქოლოგია

თბილისი 2007

## შ ე ს ა ვ ა ლ ი

მოცემულ ლექციების კონსპექტში განხილულია მართვის ფსიქოლოგიის განსხვავებული მხარეები. ანალიზდება გამოყენებითი მნიშვნელობის ფსიქოლოგიური პრობლემები. გაშუქებულია „მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის ფსიქოლოგია“ და მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების მოტივაცია.

კონსპექტი შედგება 4 ნაწილისა და 11 თავისაგან. I და II ნაწილში განხილულია მეთოდოლოგიური მიდგომა, სპეციფიკა, მენეჯმენტის ფსიქოლოგიის შინაარსი და მისი კავშირი სხვა მეცნიერულ დისციპლინებთან, განხილულია მენეჯმენტის ყველა ფუნქცია, რომელშიც რეალიზდება მენეჯერის მოღვაწეობა და სრულდება ორგანიზაციული მიზანი. მოყვანილია: შრომითი მოტივაციის ძირითადი თეორია; მმართველობითი გადაწყვეტილების სახეები; მენეჯმენტის ამოცანების გადაწყვეტის სტრატეგია და ტაქტიკა, ასევე, მისი მეთოდები. მესამე ნაწილში გაანალიზებულია ორგანიზაციის მენეჯერის პერსონალთან პროფესიონალური ურთიერთობების საკითხები. საკმაოდ ადგილი უკავია მმართველობითი კონფლიქტის პრობლემას და მისი შესაძლო გადაჭრის გზებს.

მეოთხე ნაწილში წარმოდგენილია მენეჯერის სოციალური და ფსიქოლოგიური პასუხისმგებლობა. ძირითადი ადგილი ეთმობა თანამედროვე ორგანიზაციის ეფექტურობასა და კონკურენტუნარიანობას, რაც მნიშვნელოვანია საბაზრო ურთიერთობების პირობებში.

განხილულია სიძნელეებთან, წინააღმდეგობებსა და პარადოქსებთან დაკავშირებული საკითხები, რომელიც დამახასიათებელია თანამედროვე მენეჯმენტისთვის. ხაზგასმულია ავტორიტარიზმისა და ბიუროკრატიული სისტემის როლი მართვაში. ეს პრობლემები მეტად აქტუალურია თანამედროვე მართვისათვის. გამოყოფილია მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი საკადრო პრობლემა – მმართველობითი კადრების შეფასება და მომზადება. აგრეთვე მენეჯმენტისადმი ახალი მიდგომებისა და მოთხოვნების გათვალისწინება XXI საუკუნეში.

სახელმძღვანელო შედგენილია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ინფორმატიკისა და მანქანათმშენებლობის ეკონომიკისა და ორგანიზაციის კათედრის პროფესორების გ. ტყეშელაშვილის (I და IV თავები), თ. კილაძის (II თავი) და ნ. დიდიშვილის (III თავი) მიერ. იგი განკუთვნილია სახელმძღვანელოდ მენეჯმენტის მიმართულების ბაკალავრიატის სტუდენტებისათვის, გამოადგებათ ეკონომიკური პროფილეს სტუდენტებს და ყველას, ვინც დაინტერესებულია კადრებთან მუშაობით და მათზე მოქმედების ფსიქოლოგიური საკითხებით.

## I ნაწილი

### I თავი. მენეჯმენტის ფსიქოლოგია – დამოუკიდებელი მეცნიერული დისციპლინა.

- 1.1. მენეჯმენტის ფსიქოლოგიის მიზანი, ამოცანა, შინაარსი და სპეციფიკა. კავშირი სხვა მეცნიერებთან;
- 1.2. მენეჯერული აზროვნების ევოლუცია;
- 1.3. მენეჯმენტისადმი მეთოდური მიდგომა;
- 1.4. მენეჯერული სკოლები;
- 1.5. მენეჯმენტის დონეები;
- 1.6. მენეჯერთა მმართველობითი როლი;
- 1.7. მენეჯერის მოქმედების შინაარსი;

#### თავის მოკლე შინაარსი

1. მენეჯმენტის ფსიქოლოგია - დამოუკიდებელი მეცნიერული დისციპლინა, დაკავშირებული სხვადასხვა დარგის ფსიქოლოგიასთან;
2. მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები განიხილება ფსიქოლოგიური მართვის ჩარჩოებში;
3. მენეჯერი – მართვის ძირითადი სუბიექტი. მართვის ობიექტს წარმოადგენს: ცალკეული მშრომელები, ჯგუფები და ორგანიზაცია მთლიანად;
4. ტერმინ „ორგანიზაცია“-ს გააჩნია ორი შინაარსი. ა) სტრუქტურა, სადაც მიმდინარეობს განსაზღვრული ღონისძიებები დასახული მიზნის მისაღწევად და ბ) მართვის ერთერთი ფუნქცია.
5. მენეჯმენტის სამი ძირითადი დონე: ინსტიტუციური, მმართველობითი და ტექნიკური.

#### საკვანძო საკითხები

მენეჯმენტი, ორგანიზაცია, მიზანი, მოტივაცია, ჯგუფი, მოქმედების შეფასება, სისტემური მიდგომა, სოციალური მიდგომა, პროცესული მიდგომა.

## 1.1. მიზანი, ამოცანები, შინაარსი, მენეჯმენტის ფსიქოლოგიური სპეციფიკა. სხვა მეცნიერებებთან კავშირი

მართვა წარმოადგენს ადამიანთა მიზანმიმართულ მოქმედების სფეროს. ის არსებობს უძველესი დროიდან და სათავეს იღებს ადამიანების საზოგადოებებად ჩამოყალიბებიდან. მხოლოდ კოორდინირებული მოქმედებების საშუალებებით ადამიანს შეუძლია უზარმაზარი მატერიალური და სოციალური ფასეულობების შექმნა და გაფართოება.

XX საუკუნის დასაწყისამდე მართვა არ წარმოადგენდა მეცნიერული კვლევის დამოუკიდებელ სფეროს. **ფედერიკო ტეილორის** წიგნის „მენეჯმენტის“ ან „ფაბრიკის მართვის“ (1911წ.) გამოჩენამ ხელი შეუწყო მმართველობითი შრომის ძირითადი პრინციპების გამოყოფას.

20-იან წლებში ცნობილმა ფრანგმა ინჟინერმა, უდიდესი მომპოვებელი და მეტალურგიული კომბინატის მმართველმა - **ანრი ფაიოლმა** შემოგვთავაზა მენეჯმენტის პრინციპების სისტემის თანმიდევრობა. მას თვლიან „მენეჯმენტის“ მეცნიერების ფუძემდებლად. ა. ფაიოლის წიგნი „მენეჯმენტის საფუძვლები“, რომელიც გამოქვეყნდა XX საუკუნის 20-იან წლებში, მიჩნეულია მენეჯმენტის მეცნიერების კლასიკურ ნიმუშად.

ა ფაიოლის თანახმად, მენეჯმენტი ითვლებოდა განსაკუთრებულ სპეციფიკურ მოქმედებად. ამასთან, წარმოიშვა განსაკუთრებული **გამოყენებითი დისციპლინათშორისი მეცნიერება** - „მართვის ფსიქოლოგია“.

ვიდრე ყურადღებას მივაქცევთ მართვითი აზროვნების ევოლუციას, განვსაზღვროთ ძირითადი ცნება, რომელსაც იყენებს მენეჯმენტის ფსიქოლოგია.

### მენეჯმენტის ფსიქოლოგიის ძირითადი ცნებები

მენეჯმენტი-კოორდინირებულ ღონისძიებათა სისტემების ერთობლიობაა, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის დასახული მიზნის მიღწევისაკენ.

მართვის ფსიქოლოგიის სინონიმებია: „მენეჯმენტი“, „ორგანიზაციული ფსიქოლოგია“, „ორგანიზაციის ფსიქოლოგია“.

ამერიკელები გვაძლევენ მართვის არსის ასეთ განმარტებას: „აკეთე რაღაც სხვისი ხელეობი“.

მენეჯმენტი – ეს არის მართვა, ხელმძღვანელობა, დირექცია, ადმინისტრაცია.

**მენეჯმენტის** გაგების საფუძველში დევს ინგლისური ხმოვანი „to manage“, რაც ნიშნავს „მართვას“.

**მენეჯერი** – ეს არის სუბიექტი, რომელიც ახორციელებს მართვით ფუნქციებს. სიტვა „მენეჯერი“ უკვე დიდი ხანია მტკიცედ შევიდა საზღვარგარეთული მართვის პრაქტიკაში. მენეჯმენტში მნიშვნელოვან პრაქტიკულ პრინციპს წარმოადგენს შემდეგი მტკიცებულება: „ვინც მართავს – არ აწარმოებს, ვინც არ აწარმოებს – არ მართავს“ (ვ. ზიგერტი და ლ. ლანგი).

მენეჯმენტის პრობლემის თანამედროვე გერმანელი მკვლევარები ვ. ზიგერტი და ლ. ლანგი გვაძლევენ შემდეგ განმარტებას: „მენეჯმენტი – ეს არის

ადამიანების ისეთი ხელმძღვანელობა და საშუალებების ისეთი გამოყენება, რომელიც საშუალებას იძლევა რაციონალური და ეკონომიკური გზით მივაღწიოთ დასახულ მიზანს“.

ცნობილი ამერიკელი მეცნიერის **დ. დრუკერის** აზრით, „მენეჯმენტი - ეს არის მოქმედების მნიშვნელოვანი სახე, რომელიც არაორგანიზებულ ბრბოს გადააქცევს ეფექტურად მიზანმიმართულ და მწარმოებლურ ჯგუფებად“.

ორგანიზაცია – 1. სტრუქტურა, რომლის ფარგლებში მიმდინარეობს განსაზღვრული ღონისძიებები დასახული მიზნის მიღწევისათვის.  
2. მართვის ერთ-ერთი ფუნქცია.

იმისათვის, რომ ჯგუფს ეწოდოს ორგანიზაცია, აუცილებელია შესრულდეს რამოდენიმე მნიშვნელოვანი მოთხოვნა. მას მიეკუთვნება:

- ა) არანაკლებ ორი ადამიანის არსებობა, რომელიც თავს ამ ჯგუფის წევრად თვლის;
- ბ) ერთი მიზნის არსებობა მაინც, რომელიც საერთოა ჯგუფის ყველა წევრისათვის;
- გ) ჯგუფის წევრების არსებობა, რომლებიც მიზანმიმართულად და შეგნებულად მუშაობენ დასახული მიზნის მიღწევისაკენ.

მოყვანილი მოთხოვნები გამოთქმულ იქნა საზღვარგარეთის მენეჯმენტის ერთ-ერთი კლასიკოსის, ჩ. ბარნარდის მიერ XX საუკუნის 30-40-იან წლებში, რომელმაც პირველად მოგვცა ორგანიზაციის განმარტება.

მენეჯმენტის ამოსავალ წერტილს წარმოადგენს საორგანიზაციო მიზნის ჩამოყალიბება.

ორგანიზაციის მიზანი – ეს არის კონკრეტული მდგომარეობა ან საძიებელი შედეგი, რომელიც მიიღწევა ერთ ჯგუფში გაერთიანებული შემსრულებელთა ერთობლივი ძალისხმევით,

**მენეჯმენტის ფსიქოლოგია** – ეს არის მართვის კომპლექსური მეცნიერების ნაწილი;

**მენეჯმენტის ფსიქოლოგიის მიზანი** – ეს არის სიცოცხლისუნარიანი საორგანიზაციო სისტემის ეფექტურობისა და ხარისხის ამაღლების გზების დამუშავება;

**მენეჯმენტის ფსიქოლოგიის საგანი** – ხელმძღვანელის (მენეჯერის) მოქმედება, რომელიც რეალიზდება ძირითადი მმართველობითი ფუნქციის შესრულებაში;

**მენეჯმენტის ფსიქოლოგიის შინაარსი** - ადამიანის მოქმედების ფსიქოლოგიური ასპექტების დამუშავება.

მენეჯმენტის ფსიქოლოგიური წყაროები:

- ა) მენეჯმენტის პრაქტიკა;
- ბ) ფსიქოლოგიური მეცნიერების დამუშავება;
- გ) ორგანიზაციის სოციოლოგიური განვითარება.

მენეჯმენტის ფსიქოლოგიაში ხშირად გამოიყენება ცნება „ადამიანური ფაქტორი“. ეს ცნება ჯერ კიდევ გამოყენებული იქნა მეორე მსოფლიო ომის დროს. ადამიანური ფაქტორი – ეს არის ყველაფერი ის, რაც დამოკიდებულია ადამიანზე, მის შესაძლებლობაზე, სურვილზე, ნიჭზე და ა.შ.

მისი მნიშვნელობა განისაზღვრება იმით, რომ იზრდება ადამიანის როლი და მისი შესაძლებლობა სხვადასხვა ობიექტების მართვის პროცესში. რაც უფრო რთულია მართვა, მით უფრო მეტად იზრდება მოთხოვნა ადამიანის ინტელექტუალობისადმი.

ადამიანური ფაქტორის გაუთვალისწინებლობას, ჩვეულებრივ, მიყვაროთ საწარმოში კონფლიქტური სიტუაციებისა და კადრების გადინების ზრდისაკენ. ეს კი, ხელს უწყობს შრომისნაყოფიერების შემცირებას.

ადამიანური ფაქტორის გააზრებული გამოყენება, ანუ ადამიანის პიროვნული სოციალურ-ფსიქოლოგიური, ფსიქოლოგიური, მოტივაციური თავისებურებების გათვალისწინებამ, შეიძლება ხელი შეუწყოს მნიშვნელოვანი ეკონომიკური ეფექტურობის მიღებას ეკონომიკური ხარჯების გარეშეც კი.

თანამედროვე მენეჯერის მოქმედება უშუალოდ დამოკიდებულია ადამიანური ფაქტორის მოხერხებულ, უნარიან გამოყენებაზე. მენეჯერი უნდა ფლობდეს განსაზღვრულ მმართველობით შესაძლებლობებს, რათა საჭიროების შემთხვევაში, ზემოქმედება მოახდინოს ადამიანებზე, რომლებიც მას ექვემდებარებიან, ასევე მათზე, რომლებიც მას არ ექვემდებარებიან, მაგრამ რომლებზეც დიდად არის დამოკიდებული იმ ორგანიზაციის ეფექტური მუშაობა.

მენეჯერის მოქმედება მეტად მრავალმხრივია. ის პასუხისმგებელია ყველა მმართველობითი ფუნქციის შესრულებაზე: სტრატეგიული დაგეგმვა, მარკეტინგი, ოპერატიული მართვა, პერსონალის მართვა.

როცა საუბარია მენეჯერზე, იგულისხმება მმართველთა ჯგუფი, ხოლო როცა საუბარია მენეჯმენტზე, იგულისხმება:

- უმაღლესი მმართველობა;
- საშუალო რგოლის მენეჯერები, დირექტორის ხელქვეითები;
- ქვედა რგოლის ხელმძღვანელები (განყოფილებებისა და საამქროების ხელმძღვანელები).

მართვის პრობლემის ცნობილი მკვლევარები – გ. კუნცი და ს. დონელი აღნიშნავენ, რომ მართვა – ეს არა მარტო კორპორაციის პრეზიდენტისა და არმიის გენერლის ფუნქციაა, არამედ საამქროს უფროსისა და ასეულის მეთაურისა.

ფსიქოლოგიურ დისციპლინებს შორის მენეჯმენტის ფსიქოლოგია წარმოადგენს ფსიქოლოგიის დამოუკიდებელ განყოფილებას. საზოგადოდ ცნობილია მისი კავშირი საერთო ფსიქოლოგიასთან, სოციალურ ფსიქოლოგიასთან, ეკონომიკურ ფსიქოლოგიასთან, ასევე სხვა მეცნიერებებთან, მაგალითად, ფილოსოფიასთან, ორგანიზაციის სოციოლოგიასთან.

მენეჯმენტის ფსიქოლოგიას უწოდებენ „დისციპლინათშორისო“ მეცნიერების დარგს. ის გადაიკვეთება ფსიქოლოგიის სხვადასხვა მიდამოში. მაგალითად, საერთო ფსიქოლოგია, ისე, როგორც მენეჯმენტის ფსიქოლოგია, შეისწავლის მოტივაციას, პიროვნებას, ემოციას და გრძნობას, ნებას, სტერესს და ა.შ.

მაგრამ საერთო ფსიქოლოგიისაგან განსხვავებით, რომელშიც ძირითად პრობლემას წარმოადგენს პიროვნების პრობლემა, მენეჯმენტის ფსიქოლოგიაში ის განიხილება გამოყენებითი ასპექტით: როგორც მართვის სუბიექტი და ობიექტი.

საერთო ფსიქოლოგიის მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს ასევე მოტივაციის პრობლემა. მენეჯმენტის ფსიქოლოგიაში მას უჭირავს მნიშვნელოვანი ადგილი. ასევე მოტივაცია ითვლება მართვის ერთ-ერთ ყველაზე უფრო რთულ ფუნქციად.

ცნობილია მენეჯმენტის ფსიქოლოგიისა და სიტუაციური ფსიქოლოგიის ურთიერთკავშირი. მართვის ფსიქოლოგიის კვლევის ობიექტს წარმოადგენს არა მარტო ცალკე აღწერილი პიროვნება, არამედ მცირე ჯგუფები, რომელიც წარმოადგენს სოციალური ფსიქოლოგიის ერთ-ერთ ურთულეს ფენომენს.

## 1.2. მენეჯერული აზროვნების ევოლუცია

XX საუკუნის 20-30-იან წლები ითვლება ავანგარდულად მენეჯმენტის თეორიის განვითარებაში. ა. ფაიოლი იყო პირველი, ვინც აღნიშნა, რომ მენეჯმენტი გაჯერებულია ფსიქოლოგიით და გამოყო შრომის ნაყოფიერების ამაღლების ფსიქოლოგიური ფაქტორი, მაგალითად, ისეთი, როგორცაა ერთიანი ხელმძღვანელობის ხელისუფლება, ძირადი ინტერესების დაქვემდებარება საერთო ინტერესებისადმი, საწარმოების კორპორაციული სული და სხვა. მოლიანად მან გამოყო შრომის ნაყოფიერების ამაღლების თოთხმეტი პრინციპი.

საწარმოს მართვის საკითხების სიღრმისეული ანალიზისას, ა. ფაიოლი ამბობდა: „არა უმეცრება, ეგოიზმი, სიზარმაცე, პატივმოყვარეობა და მთელი რიგი ადამიანური სისუსტეები აიძულებს მათ უგულველყოს საერთო ინტერესები კერძო ინტერესების სასარგებლოდ. ყოველივე ეს კი, ასაზრდოებს მუდმივ ბრძოლას“.

ეს სიტყვები ა. ფაიოლმა დაწერა XX ს-ის 20-იან წლებში, მაგრამ იგი დღესაც ცოცხლობს და მარტო ერთი რომელიმე საწარმოს მართვის სფეროს არ ეხება. იგი უნივერსალური გახდა, სადაც ერთმანეთს ეჯახება ადამიანთა ინტერესები, მაგალითად, ეკონომიკაში, პოლიტიკაში.

ა. ფაიოლი დარწმუნებული იყო, რომ დისციპლინა, ყველა სხვა მნიშვნელოვან პრინციპებთან ერთად, წარმოადგენს მენეჯმენტის მნიშვნელოვან ნაწილს. იგი განმარტავს: „დისციპლინა შეადგენს არმიის ძირითად ძალას, მე უყოყმანოდ მივიღებ ასეთ აფორიზმს, თუკი ის მიჰყვება ასეთ განმარტებას: „დისციპლინა ეს არის ის, რადაც გადააქცევს მას ხელმძღვანელი“.

ა. ფაიოლი, ასევე დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდა ისეთ პრინციპს, როგორცაა ერთიანი ხელმძღვანელობა. „ეს პრინციპი შეიძლება ასე ჩამოვაყალიბოთ – ერთი ხელმძღვანელი და ერთი პროგრამა ერთობლივი ოპერაციისათვის, ერთი და იგივე მიზნის მისაღწევად. ეს აუცილებელი პირობაა ერთობლივი მოქმედებისათვის, ძალის კოორდინაციისათვის, ძალისხმევის გაერთიანებისათვის“.

ბ. ფაიოლის მცდელობით, მენეჯმენტი მიღებულ იქნა, როგორც ხალხის დამოუკიდებელი და სპეციფიური მოქმედება. საბოლოოდ, წარმოიშვა მეცნიერების ახალი დარგი - „მენეჯმენტის ფსიქოლოგია“.

დროის ამ პერიოდში გაერთიანდა მენეჯმენტისადმი სოციოლოგიური და ფსიქოლოგიური მიდგომა.

შრომის პროცესში მოტივაციური ფაქტორის გამოყოფამ მიგვიყვანა იქამდე, რომ ადამიანი არ მოიაზრებოდა, როგორც ტექნიკის დანამატი. ურთიერთდამოკიდებულებამ ადამიანსა და მანქანას შორის შეიძინა პიროვნული ელფერი, იმ გაგებით, რომ ადამიანი – ეს არ არის მანქანა, ხოლო მანქანის მართვა – ეს შორსაა ადამიანის მართვისაგან. ეს იყო დიდი წინ გადადგმული ნაბიჯი, მართვაში ადამიანის მოქმედების არსებობისა და ადგილის შეცნობისათვის.

30-იან წლებში მენეჯმენტის თეორიკოსები აქტიურად მიმართვენ ადამიანის შრომითი მოქმედების მოტივაციურ ფაქტორებს. მმართველობითი აზროვნების დიდ მიღწევად შეიძლება ჩაითვალოს ის, რომ „ეკონომიკური ადამიანის“ კვალდაკვალ მოვიდა „სოციალური ადამიანი“, **ადამიანური ურთიერთობის სკოლების განვითარების** შედეგად, რომლის ავტორად ითვლება **ელმონ მეით** - ავსტრალიელ-ამერიკელი მეცნიერი (1880-1949), ფ. ტეილორის ცნობილი ოპონენტი.

ამ სკოლის პოზიციებიდან, სამრეწველო ორგანიზაცია განიხილებოდა, როგორც განსაზღვრული სოციალური ორგანიზმი, ხოლო ადამიანები მასში მომუშავე სოციალური სისტემის წევრები, ხასიათდებიან მოტივაციურ, პიროვნულ

და ინდივიდუალურ-ფსიქოლოგიური თვისებებით.

„ადამიანური ურთიერთობის“ კონცეფციის განვითარებამ ე. მეიო მოიყვანა იმ დასკვნამდე, რომ მენეჯმენტის პრობლემების მკვლევარის, დ. რენას დახმარებით, შეეცანა მთელი რიგი შესწორებები მენეჯმენტის პრაქტიკაში. შეიძლება გამოვეყოთ ზოგი მათგანი:

1. ადამიანის სოციალური მოთხოვნისადმი ყურადღების გაზრდა;
2. შრომის ზესპეციალიზაციის უარყოფა;
3. ორგანიზაციის შიდა იერარქიული ძალაუფლების აუცილებლობის უარყოფა;
4. საწარმოს შიგნით ადამიანებს შორის არაფორმალური ურთიერთობების როლის აღიარება;
5. ორგანიზაციის შიგნით ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფების განვითარების მეთოდების შესწავლა.

1938 წელს ორმა ცნობილმა ამერიკელმა მეცნიერმა ე. მეიომ და ჩ. ბარნარდმა ერთობლივად გამოყო „სოციალური ადამიანის“ კონცეფცია „ეკონომიკური ადამიანის“ კონცეფციის მაგივრად.

ე. მეოსაგან განსხვავებით, ჩ. ბარნარდმა გამოიყენა აქტიური პიროვნების მუშაობის გამოცდილება ფირმის „ნიუ დჯერსი ბელ ტელეფონ“ ხელმძღვანელის თანამადეობობაზე.

ჩ. ბარნარდი გახდა მენეჯმენტის თეორიტიკოსი. ორგანიზაციული გაგება მას არ აკმაყოფილებდა. ის დიდ ყურადღებას უთმობდა ორგანიზაციის შიგნით ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაციების ურთიერთქმედების ანალიზს. ის ამბობდა, რომ ცალკე ისინი ვერ შეძლებენ ფუნქციონირებას.

რ. ბარნარდის პოზიციიდან გამომდინარე, ორგანიზაციებში არსებული არაფორმალური ჯგუფების დახმარებით, ფორმირდება ჯგუფების მოქმედების, ქცევის წესებისა და ნორმების შიდა ფორმალური სისტემა. ის იყო ორგანიზაციის საქმიანობის პირველი თეორიტიკოსი. რ. ბარნარდი მოტივაციას თვლიდა წარმოების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად.

რ. ბარნარდმა ჩამოაყალიბა ორგანიზაციის შიგნით კომუნიკაციის რამოდენიმე პრინციპი. ის ძირითადად ეხებოდა ფორმალურ ურთიერთობებს. მისი თვალსაზრისით, „კომუნიკაციური არხები მკაფიოდ უნდა იყოს დაკავებული ორგანიზაციული სტრუქტურების მიერ“. ასეთი პრინციპი არ ეხება ადამიანის ფსიქოლოგიას.

რ. ბარნარდის შეხედულების დადებით მხარედ შეიძლება ჩაითვალოს ის, რომ იგი ადამიანს თვლიდა ორგანიზაციის სტრატეგიულ ფაქტორად, დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდა **ლიდერობას**, თვლიდა რა მას სოციალური არსებობისათვის აუცილებელს. მიზნის მიღწევისთვის მნიშვნელოვან თვისებას. მისივე აზრით, სწორედ მიზანი წარმოშობს სტიმულს.

ე. მეიოსა და რ. ბარნარდის გვერდით, საჭიროა აღინიშნოს სხვათა გვარებიც, რომლებმაც აღიარეს „ადამიანური ურთიერთობის“ კონცეფცია. მათ შორის იყო პროფესორი **დუგლას მაკგრეგორი** და ასევე **დ. ლაიკერტი** – მიჩიგანის უნივერსიტეტიდან, **კ. არდჟირისი** იელის უნივერსიტეტის თანამაშრომელი.

ამ მეცნიერებმა დიდი წვლილი შეიტანეს „ადამიანური ურთიერთობების“ სკოლის ძირითადი პრინციპების გაფართოებასა და დაზუსტებაში. მათ ხშირად უწოდებენ „ადამიანური რესურსების“ ჯგუფებს, რომლებიც ამტკიცებდნენ, რომ ორგანიზაციაში ურთიერთობის გაუმჯობესებით იგებს ყველა: ხელმძღვანელიც და მშრომელიც.

1960 წელს დ. მაკგრეგორმა გამოაქვეყნა წიგნი „საწარმოს ადამიანური მხარე“. ის ამტკიცებდა, რომ მენეჯერის ფორმირება – ეს არ არის მენეჯმენტის



თვითგანვითარების ფორმალური ძალისხმევის შედეგი, არამედ უფრო მეტწილად – ეს არის მენეჯმენტის შეცნობა ამოცანის, პოლიტიკის და პრაქტიკის მიმართ. ის ამბობდა: „მენეჯმენტის წარმატება – მნშივნელოვანწილად, დამოკიდებულია ადამიანური ქცევის გაკონტროლებასა და წინასწარმეტყველების უნარზე.“

**დ. მაკგრეგორის** შეხედულებით, ისტორიის მანძილზე შეიძლება გამოიყოს ორი მთავარი გარდატეხა, რომელიც ეხება ორგანიზაციაში ადამიანთა ქცევის კონტროლის საშუალებებს:

1. ფიზიკური ძალადობიდან ფორმალურ ძალაუფლებაზე გადასვლა;
2. ფორმალური ძალაუფლებიდან ფაქტიურ ლიდერობაზე გადასვლა;

მისი პოზიციიდან მრეწველობა – ეს არის საზოგადოების „ეკონომიკური ორგანო“, ხოლო მისი საბოლოო მიზანი – საერთო სიკეთისათვის სამსახური.

**ლიდერობად** დ. მაკგრეგორი მიიჩნევდა განსაზღვრულ სოციალურ ერთიერთობას, რომელსაც გააჩნდა რამოდენიმე ცვლადი: ა) ლიდერის თვისებები; ბ) მისი მიმდევრების პოზიცია და მოთხოვნები; გ) ორგანიზაციის დახასიათება (როგორც, მიზანი, სტრუქტურა), და სოციალური, ეკონომიკური და პოლიტიკური გარემო.

ლიდერობის შესახებ **მაკგრეგორი** ამბობდა: „ლიდერობა არ არის თვისება, ინდივიდისათვის დამახასიათებელი, ეს არის აღნიშნულ ცვლადების რთული დამოკიდებულება“.

თუ გამოვალთ მხოლოდ „ადამიანური ურთიერთობების“ კონცეფციიდან, მაშინ მენეჯერმა უნდა გაუზიაროს ინფორმაცია თავის ხელქვეითებს, რჩევა ჰკითხოს მათ და გააფართოვოს თვითმენეჯმენტი მორალური კლიმატის გაუმჯობესებისათვის. ყოველივე ეს, ხელს შეუწყობს შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას.

ადამიანური რესურსების გამოყენების თეორიაში მენეჯერმა, , მენეჯმენტის პროცესში გარკვეულწილად უნდა ჩართოს ხელქვეითები, რამდენადაც, ყველაზე მეტად ეფექტური გადაწყვეტილება მიიღება იმ პირების მიერ, ვისაც ეს გადაწყვეტილება უშუალოდ ეხება. ამ თეორიის პოზიციებიდან, საწარმოში მორალური კლიმატი და ასევე მშომელთა შრომით დაკამყოფლება წარმოადგენს მშომელთა მონაწილეობით პრობლემის შემოქმედებითად გადაწყვეტის პროდუქტს მართვაში.

1958 წელს მართვის ამერიკულმა ასოციაციამ გამოაქვეყნა სტატია „წარმატებული კომუნიკაციის ათი მცნება“, რომელიც მიმართული იყო კომპანიის უმაღლესი თანამდებობის პირებისადმი:

<p>„კარგი კომუნიკაციის“ ათი პრინციპი</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• დაგეგმვა;</li><li>• ანალიზი;</li><li>• მიზანმიმართულება;</li><li>• განზრახვა და გადაწყვეტა;</li><li>• ინფორმაციის მიმღების მიმართულება;</li><li>• გრძელვადიანი პერსპექტივა;</li><li>• მიღებული ინფორმაციის მოქმედების შესაბამისობა;</li><li>• მოსმენის ნიჭი.</li><li>• პატივისცემის გამოხატვა.</li><li>• დახმარება</li></ul>
---

სტატის ყურადღების ცენტრში იყო ხელქვეითებსა და ხელმძღვანელს

შორის ურთიერთდამოკიდებულება, ამიტომაც, კომუნიკაცია ფაქტიურად გაიგივებული იყო მოტივაციასთან და ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასთან. მართვამ, მუშაკთა მონაწილეობით, მიიღო პოპულარული ხასიათი. „ადამიანური ურთიერთობების“ სკოლის წარმომადგენლები თვლიდნენ, რომ ჭეშმარიტად დემოკრატიული ორგანიზაციისათვის აუცილებელია ჯგუფებისა და ინდივიდების ურთიერთმოქმედება.

### 1.3. მენეჯმენტისადმი მეთოდოლოგიური მიდგომა

არსებობს მენეჯმენტისადმი სამი ძირითადი მიდგომა: სისტემური, სიტუაციური და პროცესული. მისი დახმარებით ორგანიზაცია განიხილება, როგროც ერთიანი, მთლიანი – მისი ყველა რთული კავშირებით, დამოკიდებულებებით და ყველა ქვესისტემის მოქმედებით.

სისტემური მიდგომა მოითხოვს უკუკავშირების პრინციპების გამოყენებას მთლიანსა და ნაწილს შორის; მთლიანსა და გარემოცვას, ასევე ნაწილებსა და გარემოცვას შორის.

ორგანიზაციის მკაფიო ფუნქციონირება მოქმედებს მრავალ ფაქტორზე, რომელთაგან ყველაზე მნიშვნელოვანია ფსიქოლოგიური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფენომენი.

სისტემა – მთლიანობა, რომელიც შედგება ურთიერთდაკავშირებული ნაწილაკებისაგან, რომელთაგან თითოეულს შეაქვს რაღაც კონკრეტული მთლიანის უნიკალურ დახასიათებაში. ორგანიზაციას თვლიან ღია სისტემად, რადგან ის დინამიურად ურთიერთქმედებს გარეგან გარემოსთან.

მართვის პრობლემის სისტემურ მიდგომაში მნიშვნელოვანია შემდეგი მოქმედების შესრულება:

- ა) საკვლევი ობიექტს გამოყოფა;
- ბ) მთლიანი სისტემის იერარქიული განსაზღვრება და მისი უკუგება ქვესისტემის მიზნით;
- გ) სისტემაზე თითოეული ქვესისტემის ზემოქმედების აღწერა, რომელზეც ისინი ფუნქციონირებენ და უკუსისტემების ზემოქმედება ქვესისტემების ობიექტზე.

#### სიტუაციური მიდგომა

სხვანაირად, მას უწოდებენ „კონკრეტულ მიდგომას“. მისი გამოყენებისას, მენეჯერები გამოდიან იქიდან, რომ კონკრეტული სიტუაცია წარმოადგენს მენეჯმენტის შესაძლებელი მეთოდების გამოყენების ძირითად წყაროს. ამასთან, ყველაზე ეფექტურად ითვლება ის მეთოდი, რომელიც ყველაზე მეტად შეესატყვისება არსებულ მმართველობით სიტუაციას.

სიტუაციური მიდგომა – კონცეფცია, რომლის თანახმადაც, ოპტიმალური გადაწყვეტა არის გარემო ფაქტორთა ფუნქცია თვით ორგანიზაციაში (შიდა ცვლადები) და მის ფარგლებს გარეთ (გარე ცვლადები). ამ მიდგომაში კონკრეტდება მართვის ცნობილი სკოლების ძირითადი მდგომარეობა განსაზღვრული მეთოდების შეთანაწყოების გზით. არსებული კონცეფცია მისაღებია ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნის უფრო ეფექტური მიღწევისათვის.

**პროცესული მიდგომა** – ეს მიდგომა ემყარება კონცეფციას, რომლის თანახმად, მართვა არის ფუნქციის უწყვეტი რგოლი. იგი ხორციელდება ერთმანეთთან დაკავშირებული ქვესისტემების შესრულებით.

#### 14. მართვის სკოლები

წარმოების განვითარებისა და მეცნიერული კვლევების შედეგად, ფსიქოლოგიის, სოციალური ფსიქოლოგიის, ორგანიზაციის სოციოლოგიის სფეროში გამოჩნდნენ ფ.ი. ტეილორის როგორც მიმდევრები, ისე ოპონენტები. მართვის შეფასების სხვადასხვა მიდგომების არსებობა, როგორც სპეციფიკური ადამიანური მოღვაწეობისა, განისაზღვრა, როგორც „მართვის სკოლები“, რომელმაც, მიუხედავად მისი არაერთმნიშვნელობისა, თავისი წვლილი შეიტანა მართვის სფეროში.

#### მართვის ძირითადი სკოლები

##### მეცნიერული მართვის სკოლა (1885-1920)

1. მეცნიერული ანალიზის გამოყენება ამოცანის საუკეთესო საშუალებების განსაზღვრისათვის;
2. თანამშრომელთა შერჩევა, რომლებიც ყველაზე მეტად ესადაგება ამოცანის გადაწყვეტას და მათი სწავლების უზრუნველყოფა;
3. მშრომელების იმ რესურსებით დაკმაყოფილება, რომელიც აუცილებელია ამოცანის ეფექტური შესრულებისათვის;
4. მწარმოებლურობის ამაღლებისათვის მატერიალური სტიმულირების სისტემური და სწორი გამოყენება;
5. დაგეგმვის გამოყოფა სხვა სახის სამუშაოებისაგან.

##### მართვის კლასიკური სკოლა (1929-1950)

1. მართვის პრინციპების განვითარება;
2. მართვის ფუნქციების აღწერა;
3. მთლიანი ორგანიზაციის მართვის სისტემატიზებული მიდგომა.

##### ადამიანური ურთიერთობის და ქცევის მეცნიერული სკოლა (1930-1950)

1. პიროვნებათშორისი ურთიერთობების მართვის წესების გამოყენება მწარმოებლურობისა და მოთხოვნილების ხარისხის ამაღლებისათვის;
2. ორგანიზაციის ფორმირებისა და ადამიანური ქცევის მართვისადმი მეცნიერების ისეთი გამოყენება, რომელიც საშუალებას მისცემს ადამიანს სრულად გამოავლინოს თავისი პოტენციალი.

##### მართვის მეცნიერული სკოლა (1930 წ. - დღემდე)

1. რთული მმართველობითი პრობლემების სიღრმისეული გაგება მოდელის დამუშავებისა და გამოყენების საფუძველზე;
2. ხელმძღვანელთა დასახმარებლად მოდელის რაოდენობრივი ზრდა, რომელიც ხელს უწყობს რთულ სიტუაციაში გადაწყვეტილების მიღებას.

მართვის რაოდენობრივი სკოლა  
(1950წ. - დღემდე)

1. მართვაში – მათემატიკის, სტატისტიკის, საინჟინრო და მასთან დაკავშირებული სხვადასხვა მეცნიერების გამოყენება;
2. მართვაში ეკონომიკურ-სტატისტიკური მეთოდების ფორმირება.

ადამიანური ურთიერთობების სკოლა არსებითად წარმოადგენს ფსიქოლოგიურ სკოლას. მის ფარგლებში რეკომენდირებულია ისეთი ფსიქოლოგიური საშუალებების გამოყენება, როგორცაა პასუხისმგებლობა, ურთიერთობა, მცირე ჯგუფებში კარგი ფსიქოლოგიური კლიმატის არსებობა და ა.შ.

ე. მეიოსა და მისი თანაშრომლების მიერ ჩატარებულ კვლევებში ძირითადი აქცენტი კეთდება სოციალური ურთიერთობების თავისებურებებზე, ავტორიტეტის მოტივაციაზე, ძალაუფლებაზე, კომუნიკაციურობაზე, ლიდერობაზე და სხვა გამოვლინებებზე.

60-იანი წლებიდან დაწყებული, ფსიქოლოგიურმა მიდგომამ მთლიანად მოიცვა ორგანიზაციის მართვის მთელი სფერო. ძირითადი ყურადღება დაეთმო პიროვნებათშორისი ურთიერთობების გამოყენების მეთოდებს, ე.ი. სოციალურ-ფსიქოლოგიურ პრობლემებს. ფსიქოლოგიური სკოლის ძირითადი მიზანა ორგანიზაციის მოქმედების ეფექტიანობის ამაღლება ადამიანური ფაქტორის აქტივიზაციის ხარჯზე.

მენეჯმენტის პრობლემებმა სერიოზული განვითარება ჰპოვა ცნობილ ამერიკელ, ინგლისელ, გერმანელ მეკვლევარებში: გ. მინელბერგი, ჩ. ბარნარდი, პ. დრუკერი, გ. საიმონი, ტ. პიტერსი, ვ. ზიგერი, ლ. ლანგი, მ. ვოლკოვი და სხვა.

ფაიოლმა ჩაატარა საწარმოს მუშაობის ანალიზი მენეჯერის პოზიციიდან. მან პირველმა აღნიშნა, რომ მენეჯმენტი, გარკვეულწილად, დაკავშირებულია ფსიქოლოგიური ფაქტორების მოქმედებასთან. გამოყო მართვის 14 პრინციპი. ა. ფაიოლმა გამოყო ხუთი ცვლადი, რომლის გარეშეც შეუძლებელია წარმოების ნორმალური ფუნქციონირება.

რაც შეეხება მენეჯმენტის პრინციპებს, ა. ფაიოლი განიხილავს მას, როგორც ზედა რგოლის მენეჯერებისთვის მისაღებს.

მართვის კლასიკური სკოლის წარმოშობა უკავშირდება ა. ფაიოლის სახელს. ამ მიმართულების ძირითადი მიზანი მდგომარეობს ორგანიზაციის მუშაობის საერთო პრინციპების ფორმულირებაში.

ფაიოლი განიხილავს მართვას, როგორც უნივერსალურ პროცესს, რომელიც შედგება რამოდენიმე ურთიერთდაკავშირებული ფუნქციისაგან.

14 მართვის პრინციპები (ა. ფაიოლის მიხედვით)

1. შრომის დანაწილება.  
მისი მიზანი – სხვა, თანაბარ პირობებში, მეტი მოცულობისა და უკეთესი ხარისხის სამუშაოს შესრულება. ეს მიიღწევა მიზანთა დიფერენცირების ხარჯზე.
2. უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა.  
უფლებამოსილება – ეს არის უფლება ბრძანების მიცემისა, ხოლო პასუხისმგებლობა – დაკისრებული მოვალეობის შესრულებაზე მატერიალური და მორალური ვალდებულების აღება. სადაც არსებობს უფლებამოსილება, იქ ჩნდება პასუხისმგებლობაც.

3. დისციპლინა.

დისციპლინა – ეს არის ხელმძღვანელის ერთ-ერთი ამოცანა. დისციპლინა გულისხმობს სამართლიანი სანქციის გამოყენებას;

4. ერთმმართველობა.

შემსრულებელმა უნდა მიიღოს ბრძანება მხოლოდ ერთი ხელმძღვანელისაგან.

5. მიმართულების ერთიანობა.

ყველა ჯგუფი, რომელიც მოღვაწეობს ერთი მიზნის ჩარჩოებში, უნდა გაერთიანდეს ამ მიზნის გარშემო და ჰყავდეს ერთი ხელმძღვანელი.

6. პირადი ინტერესების დაქვემდებარება საერთო ინტერესებისადმი.

ნებისმიერი შემსრულებლის ინტერესი არ უნდა აჭარბებდეს ორგანიზაციის ინტერესებს.

7. პერსონალის დაჯილდოება.

შემსრულებელი თავისი სამსახურისათვის უნდა იღებდეს სამართლიან ანაზღაურებას.

8. ცენტრალიზაცია.

ეს არის ცალკეული ჯგუფების ორგანიზების საშუალება, მიმართული საერთო მიზნისა და გეგმისაკენ. ის დამოკიდებულია ორგანიზაციის მოღვაწეობის პირობებისაგან, მაგრამ ზოგიერთ შემთხვევაში, აუცილებელია შრომის დანაწილება; ცენტრალიზაცია წარმოადგენს მიზნის მიღწევის საერთო მოქმედების საშუალებას.

9. სკალარული მიზანი.

ეს არის ხელმძღვანელობითი თანამდებობების იერარქია.

10. წესრიგი.

ეს არის ყველაფრის თავის ადგილას დალაგება.

11. სამართლიანობა.

ეს არის ორგანიზაციის მართვაში სიკეთისა და მართლმსაჯულების შეთავსება.

12. პერსონალისათვის სამუშაო ადგილის სტაბილიზაცია.

კადრების მაღალი დენადობა ამცირებს ორგანიზაციის ეფექტურობას.

13. ინიციატივა.

ეს არის გეგმის შემუშავება და მისი რეალიზაცია.

14. კორპორაციული სულისკვეთება.

კორპორაციაში ჩამოყალიბებული კავშირი – ეს არის ძალა. ის წარმოადგენს პერსონალის ურთიერთდაკავშირებულ მასაობის შედეგს.

ფ. ტეილორისა და ა. ფაიოლის თეორიის პრაქტიკული გამოყენება განახორციელა ჰენრი ფორდმა, რომელიც ცნობილი გახდა თავისი აღმოჩენებით. მენეჯმენტის სრულყოფის საკითხებში მე-7 პრინციპის რეალიზაციად უნდა ჩაითვალოს ჰ. ფორდის მიერ დღიური ხელფასის 10 დოლარამდე გაზრდა, როცა სხვები ახერხებდნენ მხოლოდ 5 დოლარიანი ანაზღაურების შეთავაზებას მუშებისთვის. ამან ფორდის ქარხნებში მუშაობის მსურველთა რიცხვი განუზომლად გაზარდა. შრომის დანაწილებით და წესრიგის ამაღლებით (1 და 3 პრინციპი) კი მიღწეული იქნა შრომის ნაყოფიერების იმდროისათვის (XX-საუკუნის 20-იანი წლები) არნახული ზრდა. მან ასევე ხელი შეუწყო მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარებას.

მენეჯმენტის განვითარებაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია „ადამიანური ურთიერთობის“ სკოლას. ამ სკოლის წარმოშობა დაკავშირებული იყო კლასიკური მიდგომის ნაკლოვანებებთან, რომელშიც არ გამოიყოფოდა მართვის ფსიქოლოგიური პრობლემები.

ადამიანური ურთიერთობის სკოლები იწოდებოდა ნეოკლასიკურ მიმართულებად. მნიშვნელოვანი ავტორიტეტები ამ მიმართულებით იყო მერი ფოლეთი და ელტონ მეიო. მ. ფოლეთი პირველი მეცნიერია, რომელმაც მენეჯმენტი განსაზღვრა, როგორც „შესასრულებელი სამუშაოს უზრუნველყოფა სხვათა დახმარების ხარჯზე“.

უდაოდ მნიშვნელოვნად შეიძლება ჩაითვალოს ე. მეიოს წვლილი მენეჯმენტის თეორიაში. მან პრაქტიკით გვიჩვენა, რომ ჯგუფებში მშრომელთა ურთიერთდამოკიდებულებამ შრომის ნაყოფიერების ზრდის საქმეში, შეიძლება გადააჭარბოს ხელმძღვანელის მრავალ ძალისხმევას ფულის დაბანდების გარეშეც.

ადამიანური ურთიერთობის სკოლა არსებითად წარმოადგენს ფსიქოლოგიურ სკოლას, რომლის ფარგლებშიც რეკომენდირებული იყო ისეთი ფსიქოლოგიური საშუალებების გამოყენება, როგორიცაა პასუხისმგებლობა, ურთიერთობა, მცირე ჯგუფებში კარგი ფსიქოლოგიური კლიმატი და ა.შ.

ე. მეიოსა და მისი თანამშრომლების მიერ შესრულებულ სამუშაოთა შორის, ძირითადი აქცენტი კეთდებოდა სოციალური ურთიერთობების თავისებურებებზე, მოტივაციაზე, ავტორიტეტზე, ძალაუფლებაზე, კომუნიკაციაზე, ლიდერობასა და სხვა გამოვლინებაზე.

## 1.5. მენეჯმენტის დონეები

მენეჯმენტში განასხვავებენ შრომის დანაწილების ორ სახეს: ჰორიზონტალურს და ვერტიკალურს. ჰორიზონტალური შრომის დანაწილება შეიძლება არ გამოვლინდეს მცირე ზომის ორგანიზაციებში.

მსხვილი ორგანიზაციის შიგნით, რომელსაც გააჩნია რთული სტრუქტურა, არსებობს სხვადასხვა „ჰორიზონტალური“ ქვედანაყოფები, მაგალითად, განყოფილებები, საამქროები, უბნები, სამსახურები და ა.შ.

შრომის დანაწილების ჰორიზონტალური თვისება ხასიათდება იმით, რომ მიმდინარეობს ხელმძღვანელთა განლაგება ორგანიზაციის სხვადასხვა განყოფილებებში. მისი მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ ჰორიზონტალურად დანაწილებული სამუშაო უნდა იყოს აუცილებლად კოორდინირებული.

შრომის ჰორიზონტალურ დანაწილებასთან ერთად, ადგილი აქვს შრომის ვერტიკალურ დანაწილებასაც.

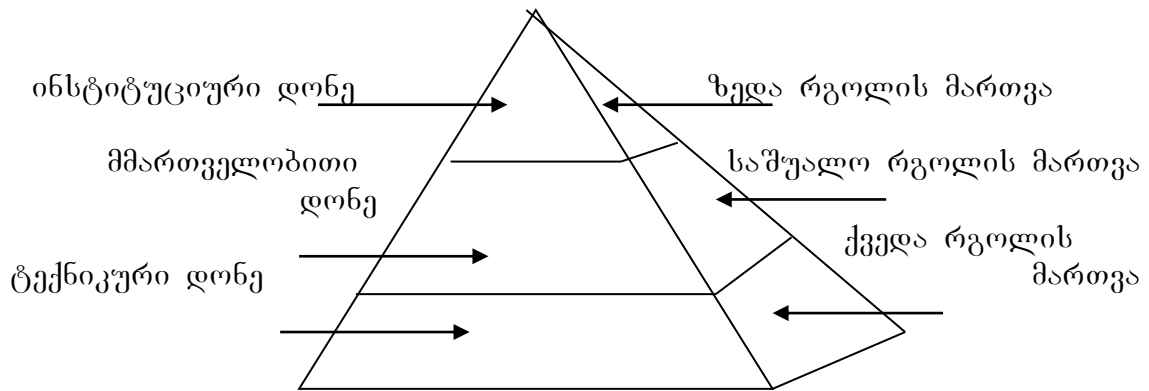
ასეთი სახის შრომის დანაწილების ძირითადი დანიშნულებაა – ადამიანის მოქმედების კოორდინირება, გაერთიანებული მოცემული ორგანიზაციის საერთო სტრუქტურაში საერთო მიზნის მისაღწევად.

მართვის ძირითადი დონეების უფრო დამაჯერებელი გათავისებისათვის, წარმოვადგინოთ ის პირამიდის სახით. (ნახ. 1)

შრომის დანაწილების ვერტიკალური გაფართოება, რომლის დროსაც ზედა რგოლის ხელმძღვანელი კოორდინირებას უწევს ქვედა რგოლის სამუშაოს, ხელს უწყობს მართვის სხვადასხვა დონის წარმოქმნას.

ამასთან, თანამდებობების დასახელება, რომელსაც იკავებს ესა თუ ის მენეჯერი იძლევა საშუალებას - განისაზღვროს მართვის რომელ დონეზე იმყოფება ესა თუ ის მმართველი. მაგალითად, ხელმძღვანელს უკავია უბნის

ოსტატის თანამდებობა, დარწმუნებით შეიძლება ითქვას, რომ ეს არის მართვის ქვედა რგოლის წარმომადგენელი.



ნახ. 1. მართვის ძირითადი დონეების სქემატური წარმოსახვა.

ორგანიზაციის სიდიდე, ეს არის ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს მართვის დონის რაოდენობას. ორგანიზაციის შიდა მართვის ყველა დონე, ჩვეულებრივ, იყოფა სამ ძირითად კატეგორიად:

1. ინსტიტუციონალური დონე;
2. მმართველობითი დონე;
3. ტექნიკური დონე.

ინსტიტუციონალურ დონეზე მუშავდება სტრატეგიული, ანუ პერსპექტიული გეგმა და მიზანი. ორგანიზაციის მართვის ინსტიტუციონალური დონე ყველაზე მცირერიცხოვანია სხვა დონეებთან შედარებით. მართვის ზედა რგოლს ხელმძღვანელის ყველაზე უფრო გავრცელებული თანამდებობაა პრეზიდენტი, ვიცე-პრეზიდენტი, კომპანიის დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე. სახელმწიფო მოსამსახურეებს შორის - ესაა მინისტრი, ჯარში – გენერალი და ა.შ.

მართვის უმაღლესი რგოლის მენეჯერებს წარმოადგენენ პიროვნებები, რომელთა პასუხისმგებლობაა ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება. მათი სამუშაო მეტად დაძაბული და ინტენსიურია. ასეთი რანგის მენეჯერები დაკავებულნი არიან ახალი ინფორმაციის მოძიებით, რომელიც პირდაპირ დამოკიდებულია მთლიანი კომპანიის საქმიანობასთან. მართვის ზედა რგოლის მენეჯერის საქმიანობის თავისებურება ხასიათდება ასევე იმით, რომ მას არ გააჩნია მკაფიო საზღვრები, ვიდრე არსებობს მოცემული ორგანიზაცია.

მართვის საშუალო დონის მენეჯერები ექვემდებარებიან მაღალი დონის მმართველებს, ახორციელებენ რა რგოლის ხელმძღვანელების სამუშაო კოორდინაციას და კონტროლს. თუ ორგანიზაციას გააჩნია დიდი განშტოებული სტრუქტურა, მაშინ საშუალო რგოლის მმართველები იყოფა ორ დამატებით დონედ: საშუალო რგოლის ზედა დონედ და საშუალო რგოლის ქვედა დონედ.

მართვის საშუალო რგოლის მენეჯერის ყველაზე ტიპური თანამდებობებია: განყოფილების გამგე, დეკანი, სექტორის ხელმძღვანელი და ა.შ. ბევრ ორგანიზაციებში მართვის საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები იღებენ მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღებაში, ამზადებენ ინფორმაციას გადაწყვეტილებისათვის, რომელსაც იღებენ მაღალი რგოლის ხელმძღვანელები.

მართვის დაბალი რგოლის მენეჯერები ახორციელებენ კონტროლს საწარმოო ამოცანების შესრულებაზე. დაბალი რგოლის მენეჯერები

ახორციელებენ კონტროლს საწარმოო ამოცანების შესრულებაზე და ამით ასრულებენ მეტად მნიშვნელოვან სამუშაოს.

### 1.6. ხელმძღვანელობის მმართველობითი როლი

ვიდრე მიუზღებრუნდებით ხელმძღვანელობის მმართველობით როლს, შეგახსენებთ, როგორ განიმარტება მისი არსი სოციალურ ფსიქოლოგიაში. მასში იგულისხმება ფუნქცია, ნორმატიულად მოწონებული ქცევის ნიმუში, რომელსაც ველით იმათგან, ვისაც დაკავებული აქვს მოცემული პოზიცია. როლებს შორის განასხვავებენ კონვენციულს და პიროვნებათშორისს. პიროვნების ფუნქცია გვთავაზობს წესის გამოყენებას და განსაზღვრული აუცილებლობის შესრულებას.

კონვენციული როლი დაკავშირებულია მენეჯერის სტანდარტიზებულ წესებსა და აუცილებლობასთან. უფრო ხშირად ეს როლი განისაზღვრება მოცემული პიროვნების მიერ დაკავებული თანამდებობით.

პიროვნებათშორისი როლი ანუ კონვენციული, ემყარება სოციალური ნორმების რეალიზაციას, მაგრამ სრულდება ადამიანის პიროვნული და ინდივიდუალურ-ფსიქოლოგიური თავისებურებებიდან გამომდინარე.

სოციალური როლი ყველაზე ცხადად ვლინდება პიროვნების ორგანიზაციულ ჯგუფებში მუშაობისას. ის, თუ როგორი სახით სრულდება დავალება, დამოკიდებულია მოცემული პიროვნების ავტორიტეტზე, პატივისცემასა და მოწოდებაზე.

ყველა მენეჯერი, იმისდამიუხედავად, თუ მართვის რომელ დონეს მიეკუთვნება, ასრულებს სხვადასხვა სოციალურ და მმართველობით როლს. ხელმძღვანელი ასრულებს მრავალ როლს, რომელიც ემთხვევა მის რეალურ მდგომარეობას, ანუ სტატუსს ორგანიზაციაში.

ხელმძღვანელის მმართველობითი როლი არ არის სოციალური როლის იდენტური. მას აქვს თავისი განსაკუთრებული სპეციფიკა. ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი სქემატურად იძლევა გ. მინცბერგისეულ ხელმძღვანელის მმართველობით როლს.

#### ხელმძღვანელის მმართველობითი როლი (გ. მინცბერგის მიხედვით)

ცხრილი 1

მმართველობითი როლი	ხელმძღვანელის მოქმედების შინაარსი და ხასიათი მოცემული როლის შესაბამისად
მთავარი ხელმძღვანელი	<b>პიროვნებათშორისი როლი</b> ახორციელებს სოციალური და სამართლებრივი ხასიათის სამუშაოებს. თანამდებობრივი სტატუსის შესაბამის მოქმედებებს, (ცერემონიაში მონაწილეობა). ახორციელებს შუამავლობას ორგანიზაციის სახელით.
ლიდერი	ახორციელებს პრაქტიკულად ყველა საქმიანობას, რომელშიც მონაწილეობენ ხელქვეითები, პასუხობს ქვეშემდგომების მოტივაციას, ასევე პერსონალის მოძიებას და მომზადებას.



დამაკავშირებელი როლი	თათბირებში მონაწილეობა მიცემული ორგანიზაციის ჩარჩოებში, სხვადასხვა ორგანიზაციებთან მმართველობითი კონტაქტების დამყარება.
მმართველობითი როლი	ხელმძღვანელის მოქმედების შინაარსი და ხასიათი მიცემული როლის შესაბამისად.
	საინფორმაციო როლი
ინფორმაციის მიმღები	წარმოადგენს ორგანიზაციაში მიღებული შიდა და გარე ინფორმაციის ცენტრს. ყურადღებას უთმობს სპეციალიზებული ხასიათის ინფორმაციის აუცილებლობას, მონაწილეობს ძიებაში, გამოცემაში, სწავლობს მთელ ინფორმაციას, რომელიც ხვდება ორგანიზაციაში, ახორციელებს საჭირო კონტაქტებს.
ინფორმაციის გამავრცელებელი	აწვდის ინფორმაციას ორგანიზაციის წევრებს გათავისებებისა და ინტერპრეტაციისათვის. ახორციელებს ურთიერთობებს ხელქვეითებთან მათთვის ინფორმაციის გადასაცემად (საუბრები, მიმოხილვითი ინფორმაცია).
წარმომადგენელი	იძლევა ინფორმაციას გარე ფაქტორებზე. წარმოადგენს ექსპერტს მიცემულ დარგში. მონაწილეობს თათბირებში. ურთიერთობებს ამყარებს ფოსტის და კომუნიკაციების სხვა საშუალებებით.
როლი	დააკავშირებული გადაწყვეტილების მიღებასთან
მეწარმე	მონაწილეობს ახალი იდეების შექმნაში, აკონტროლებს ორგანიზაციის „სრულყოფის პროექტის“ დამუშავებას. მონაწილეობს ორგანიზაციის გაფართოების სტრატეგიის საკითხების დამუშავებაში, განიხილავს მმართველობით სიტუაციებს.
დარღვევის თავიდან ამცილებელი	პასუხს აგებს ორგანიზაციის მუშაობის გაუთვალისწინებელ ჩავარდნებზე. მონაწილეობს ორგანიზაციის სტრატეგიული და ტაქტიკური პრობლემების გაანალიზებაში, საკვანძო პრობლემების და კრიზისის გამომწვევი მიზეზების კუთხით.
რესურსების გამანაწილებელი	მონაწილეობს რესურსების განაწილების ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებასა და მოწონებაში. ასრულებს ბიუჯეტის შედგენაში სხვადასხვა სამუშაოებს, ახდენს ქვეშევრდომების მოქმედების პროგრამირებას.
მოლაპარაკების ხელმძღვანელი	წარმოადგენს ორგანიზაციის წარმომადგენელს ყველა მნიშვნელოვან მოლაპარაკებებზე.

გ. გინცბერგის აზრით, მათთვის ამ როლების გამოყოფით, ხელმძღვანელები იღებენ თავიანთ თავზე საქმეებს სხვადასხვა პერიოდში და სხვადასხვა ხარისხით. ეს როლი არ წარმოადგენს ერთმანეთისაგან დამოუკიდებელს, პირიქით, ისინი ურთიერთდამოკიდებული არიან ერთმანეთთან. ყველა ჩამოთვლილი ათი მმრათველობითი როლი, ერთად აღებული, განსაზღვრავს ხელმძღვანელის მუშაობის შინაარსს და მოცულობას, ორგანიზაციის ამა თუ იმ თვისებისაგან დამოუკიდებლად.

### 1.7. მენეჯერის მოქმედების შინაარსი. მენეჯერის ტიპოლოგია

**მენეჯერის ძირითადი ამოცანაა** – მუდმივად ხელმძღვანელობდეს ადამიანებს შრომის პროცესში. **ადამიანების მართვის მიზანია** – ჩართულნი იყვნენ საერთო შრომით პროცესში – რეალური სამუშაოს შესრულების და განსაზღვრული შედეგის მიღების მიზნით. საერთო მიზნის მისაღწევად, საჭიროა მრავალი ადამიანის მოქმედების კოორდინაცია. ე.ი. მართვა, როგორც პროცესი, აუცილებელია ჯგუფური მიზნის მისაღწევად, რომელსაც ვერ გაუმკლავდება ერთი ადამიანი. თანამედროვე ორგანიზაციებში მენეჯერზეა დამოკიდებული მთელი რიგი ამოცანების გადაწყვეტა. მათ შორის ძირითადია:

1. მიზნის ჩამოყალიბება;
2. პერსონალის შრომის მოტივირება და სტიმულირება;
3. წარმოებული პროდუქციის მიღების განსაზღვრული მეთოდი.

თანამედროვე ორგანიზაციებში მენეჯერის მუშაობა შემოიფარგლება არა მარტო წარმოების მართვით, არამედ ხალხის ხელმძღვანელობით. ყველა მენეჯერს გააჩნია აუცილებელი ცოდნა ეკონომიკურ, ტექნიკურ და სხვა სფეროში. მაგრამ მხოლოდ ეს არ არის საკმარისი ხალხის ეფექტური მართვისათვის. ეფექტური მართვა გვთავაზობს ადამიანური ქცევის კანონზომიერების აუცილებელ ცოდნას.

მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის მენეჯერს ესმოდეს ყველა იმ ცოდნის გამოყენების აუცილებლობა, რომელსაც ფლობენ თანამშრომლები. ამ მიზეზით, **რ. ლაიკერტის** მიერ ფორმულირებულ იქნა ამ ფაქტორის გათვალისწინების შემდეგი ვარიანტები:

1. იმ ცოდნის გამოყენება, რომელსაც ფლობენ მაღალი დონის თანამშრომლები;
2. იმ ცოდნის გამოყენება, რომელსაც ფლობენ მაღალი და საშუალო დონის თანამშრომლები;
3. იმ ცოდნის გამოყენება, რომელსაც ფლობს ყველა დონის თანამშრომელი განსაზღვრულ სფეროში.
4. იმ ცოდნის გამოყენება, რომელსაც ფლობს ყველა დარგის თანამშრომელი ფართო სპექტრით.

კონკრეტული მართველობითი სიტუაციის ცვლილებისას, მენეჯერმა ცხადად უნდა წარმოადგინოს თავისი ხელქვეითების ქცევა, ხასიათი და რეაქცია. ასეთ შემთხვევაში, იგი ვალდებულია პროგნოზირება გაუკეთოს იმას, თუ როგორ მოიქცევიან ცალკეული ხელქვეითები და ასევე მთელი მომუშავე ჯგუფები (კოლექტივები). პრაქტიკული ცოდნა ფსიქოლოგიის შესახებ მეტისმეტად მნიშვნელოვანია.

ამასთან, უსამართლოა მენეჯერისაგან მოვითხოვოთ, იცნობდეს ყველა მის ხელქვეითს, რომელიც მონაწილეობს წარმოების პროცესში. მისთვის უფრო მნიშვნელოვანია წარმოების პროცესის ცოდნა. წარმოების პროცესში ადამიანების მართვის პროცესი უფრო რთულია, ვიდრე ფიზიკური პროცესის. ხელმძღვანელის მუშაობას ართულებს ის, რომ მან კარგად უნდა გაითვალისწინოს მისი ხელქვეითების ქცევა და რეაქცია. ორგანიზაციისა და პიროვნებების ინტერესები ხშირად მჭიდროდ არ უკავშირდება ერთმანეთს. აუცილებლობას წარმოადგენს ხელქვეითების ცოდნის შეფასება მათი ქცევის მიხედვით და არა ემოციონალური ურთიერთობის მიხედვით.

მენეჯმენტის წარმატება გარკვეულწილად, დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად გასაგებ და ნათელ ფორმულირებას იღებენ ხელქვეითები მენეჯერისაგან. არანაკლებ მნიშვნელოვანია, თუ რამდენად სწორად ესმით ხელქვეითებს მოთხოვნა და ამოცანა, რომელიც აუცილებლად უნდა გადაწყდეს. ვიდრე მისცემდეს კონკრეტულ დავალებებს თავის ხელქვეითებს, მენეჯერი აუცილებლად უნდა დარწმუნდეს - რამდენად სწორად ესმით ხელქვეითებს მოცემული მართველობითი სიტუაცია. მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება ჩამოყალიბდეს პერსონალისთვის მისაწვდომი და ნათელი ამოცანა.

ადამიანთა მართვის ერთ-ერთ არსებულ სიახლედ შეიძლება ჩაითვალოს უკუკავშირის მოწესრიგება. უკუკავშირის ქვეშ მართვის პრაქტიკაში მოიაზრება ინფორმაცია, რომელიც შემოდის შემსრულებლისაგან. ის შეიძლება იყოს, როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი. ხელქვეითები ყოველთვის ვერ იგებენ, რომ მათ მიერ მიღებული შედეგები ვერ პასუხობს მენეჯერის მიერ წაყენებულ მოთხოვნებს.

ადამიანის შრომა არ იქნება შედეგიანი, თუ არ გავაღვივებთ მასში შრომისადმი ინტერესს. სიტყვა „ინტერესი“ შეიძლება გავიგოთ ორი მნიშვნელობით. პირველი – ის მოიაზრება, როგორც ადამიანის მატერიალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ფორმა, მეორე – როგორც პიროვნების დადებითი ემოციონალური ურთიერთობა საგანთან ან მოქმედების პროცესთან.

ყველა მენეჯერის მნიშვნელოვან ამოცანაა შემსრულებლისათვის აშკარა და გასაგები მიზნის ჩამოყალიბება. მენეჯერი თავისი სამუშაოს შესრულებისას იყენებს განსაზღვრულ პრინციპებს. პირველ რიგში, ხელქვეითმა თავის ხელმძღვანელთან ერთად ცხადად უნდა გაითავისოს მის წინაშე დასმული მიზანი, ასევე დასახული შედეგი.

მეორე მხრივ, კარგი მმართველი აქტიურად ხელმძღვანელობს პერსონალის მართვას. ამ შემთხვევაში, ხელქვეითმა უნდა გაითავისოს, რომ ის წარმოადგენს აქტიურ პიროვნებას, ფლობს განსაზღვრულ დამოუკიდებლობას ამოცანის შესრულებისას და ამასთანავე, საჭირო სიტუაციაში იღებს თავისი მენეჯერის თანადგომას.

მმართველი უნდა ურთიერთობდეს თავის ხელქვეითთან პროფესიონალური ენით, მკაფიოდ და გასაგებად. კარგი მართვის არსებობისას, ცუდი ურთიერთობა ხელმძღვანელსა და ხელქვეითებს შორის გამოირიცხება, თუ საქმე ეხება დროის ხანგრძლივ პერიოდს. ხელმძღვანელის მუშაობის მეტად მნიშვნელოვან მომენტს წარმოადგენს ამოცანის სწორი თანაზომადობა და შემსრულებლის უნარი.

ხელქვეითთა ფსიქოლოგიური მდგომარეობა შრომის პროცესში უნდა ეხმარებოდეს შესაბამისი დონის მენეჯერებს. მენეჯერი ხელქვეითებს უნდა ხელმძღვანელობდეს ისე, რომ ისინი გამოთქვამდნენ კმაყოფილებას თავისი სამუშაოს მიმართ. მენეჯმენტის პრაქტიკაში თვლიან, რომ ეფექტური მართვა უკმაყოფილებას არ იწვევს. პერსონალის მუშაობის პროცესი უნდა გაკონტროლდეს ყველა სტადიაზე.

<p>ხელმძღვანელის შრომის პრაქტიკული სამახსოვრო (შემოთავაზებული ტ. სანტალაინენის მიხედვით)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- მიზნებსა და მიღწეულ შედეგებზე ცხადად, კონკრეტულად და გასაგებად საუბარი. უნდა დარწმუნდეთ, რომ თქვენი ესმით;</li> <li>- ხელქვეითთან უნდა ისაუბროთ გასაგებად და შეამოწმეთ, როგორ გაიგეს;</li> <li>- ხელქვეითთან ნორმალური ურთიერთობის დამყარება;</li> <li>- სასურველია ყველა თანამშრომელს ჰქონდეს თავისი ადგილი. მიზნის დასახვა გულისხმობს განსაზღვრულ ძალისხმევას;</li> <li>- მიღებული შედეგები უნდა შემოწმდეს;</li> <li>- თვალყური უნდა ადევნოთ თანამშრომელთა ფსიქოლოგიურ მდგომარეობას. არ უნდა დაგუშვათ კრიტიკული მომენტები, აფეთქებები თქვენს სფეროში;</li> <li>- დადებითი მოტივირების განხორციელება;</li> <li>- დასახული მიზანი უნდა მიიღწეოდეს თანდათან;</li> <li>- უნდა იყო აქტიური მმართველი. არ უნდა ერეოდეს მცირე მიმდინარე საქმეებში.</li> </ul>

მენეჯერის მოქმედების შინაარსი დამოკიდებულია მართვის დონეზე, რომელსაც ის ეკუთვნის (ნახ. 1).

### **მენეჯერის მოქმედების ძირითადი შინაარსი მართვის სხვადასხვა დონეზე**

#### **მართვის ზედა დონე**

ორგანიზაციის მუშაობის ძირითადი მიმართულებების შერჩევა შიდა და გარე ფაქტორების გათვალისწინებით. სტრატეგიული მიზნების დაყენება, სტრატეგიული დაგეგმვის ორგანიზაცია; დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში კომპანიის მუშაობის პროგნოზირება; კომპანიის ეფექტური შედეგების მომავლის განჭვრეტა; ორგანიზაციაში გადასაწყვეტ ამოცანებზე და მისაღებ გადაწყვეტილებებზე პასუხისმგებლობა; სრული ინფორმაციის არსებობა მოცემული ამოცანის, მისი გადაწყვეტის საშუალებების, კონკურენტებისა და ბაზრის მდგომარეობის შესახებ; ძალაუფლებისა და უფლებამოსილების რეალიზაცია არსებული სტატუსისა და როლის შესაბამისად.

#### **მართვის საშუალო დონე**

სრული ინფორმაციის არსებობა მოცემული დონის ამოცანების შესახებ, მცირე ჯგუფების ხელმძღვანელობა, პასუხისმგებლობა ამ ჯგუფების მუშაობის შესახებ; ლიდერის ფუნქციის განხორციელება, ჯგუფური დინამიური პროცესების მართვა საპასუხისმგებლო მოქმედება შემჭიდროვებულ ჯგუფებზე, ჯგუფური ერთიანობა, ჯგუფური მოტივაცია, მთელი ჯგუფის წევრების მიერ ორგანიზებული მიზნის მიღება, ღირებულ-ორიენტირებული ერთიანობის ფორმირება. ცალკეული

თანამშრომლების მოტივირება, ასევე მთელი ჯგუფის მართვის ყველა ფუნქციის შესრულება. ბრძოლა კონფლიქტის წინააღმდეგ.

## მართვის ქვედა დონე

წარმოების ფუნქციონირების ოპერატიული მართვა. ჯგუფის ყველა წევრთან აუცილებელი კონტაქტი. თითოეული მშრომლის ინდივიდუალური მოტივაციის განხორციელება. ჯგუფის წევრებთან მუდმივი ურთიერთობა. შემსრულებლის მოღვაწეობის ორგანიზაცია. ამოცანის შესრულების კონტროლი. საქმიანი და პიროვნებათშორისი კონფლიქტების გადაწყვეტა.

**მენეჯმენტის  
ჩარჩო**

მენეჯმენტის შესახებ შრომებში მოცემულია ორგანიზაციის განვითარების მეთოდოლოგია, ე.წ. „მენეჯმენტის ჩარჩო“. მისი შემქმნელები არიან ამერიკელი მეცნიერები **რობერტს ბლეიკი** და მისი თანამშრომელი **ჯენ ს. მოუტონი**. მეთოდოლოგია აღწერილია ამ ავტორთა შრომაში – „საწარმოში ფსიქოლოგიური ქცევა“. წიგნი ითარგმნა მსოფლიოს 25 ენაზე და გამოიცა დიდი ტირაჟით.

რ. ბლეიკმა და ჯენ ს. მოუტონმა შექმნეს ტიპოლოგიური მენეჯმენტის შეფასების ორიგინალური მიდგომა მისი შემდგომი შესწავლის მიზნით. იცის რა თავისი ადგილი, „მენეჯმენტის ჩარჩო“, თითოეულ მენეჯერს შესწავს უნარი შეაფასოს თავისი თავი, უფრო ზუსტად განსაზღვროს მიზანი და აამაღლოს მისი კვალიფიკაცია.

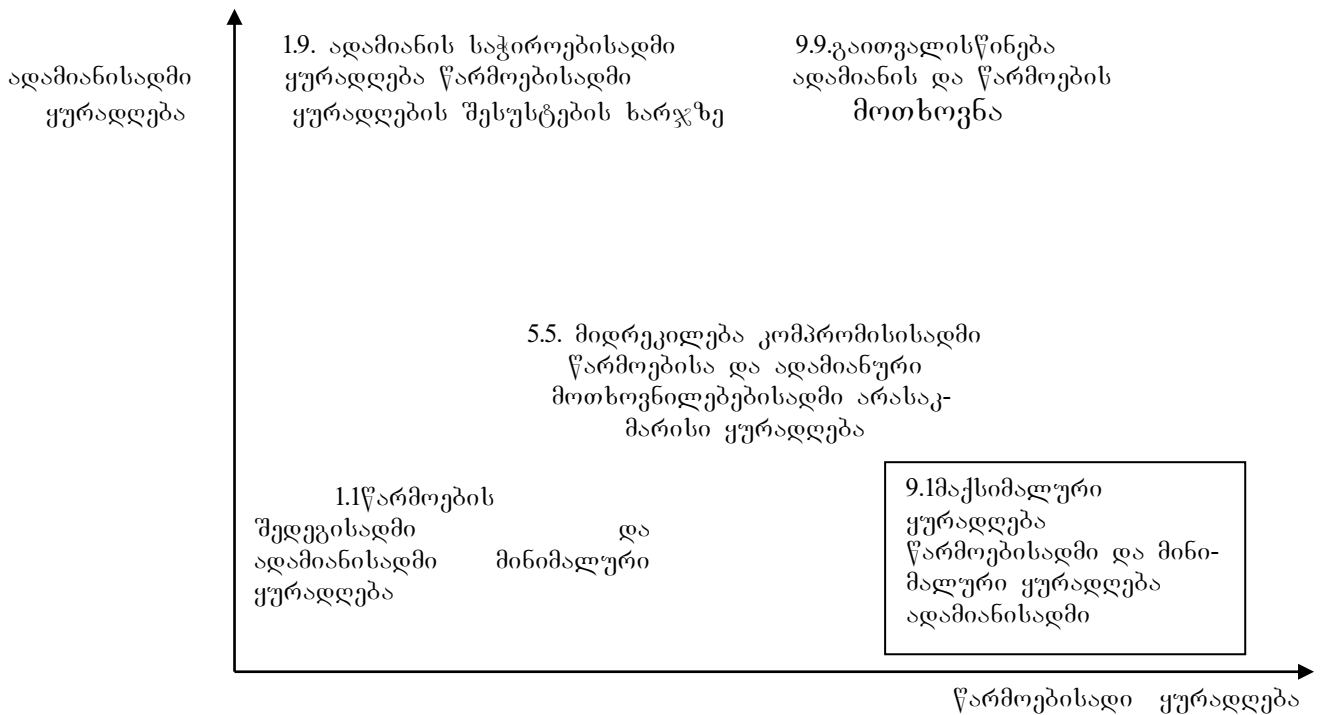
ასე რომ, „მენეჯმენტის ჩარჩო“-ს გააჩნია პრაქტიკული მიმართულება მენეჯერის მუშაობის გაუმჯობესების მიზნით. ის იძლევა საშუალებას, დაგვიხატოს თანამედროვე მენეჯერის სახე და გამოიყენოს იგი მართვის გაუმჯობესების მიზნით.

რ. ბლეიკმა და ჯენ ს. მოუტონმა გამოყვეს ორი პარამეტრი – ორი „ძალოვანი ხაზი“, რომლის საფუძველზეც იგება სქემა ხუთი ტიპის მენეჯერის გამოსავლენად. ერთი ძალოვანი ხაზია - „ადამიანისადმი ყურადღება“, შემდეგი ძალოვანი ხაზი - „წარმოებისადმი ყურადღება“.

მენეჯერის თითოეული ტიპი განისაზღვრება გარკვეული ციფრებით. თითოეულ ძალოვან ხაზზე გამოიყოფა მმართველობითი ქცევის ხუთი დამახასიათებელი ტიპი. ყველა მათგანს გააჩნია შესაბამისი ციფრი (ნახ. 2).

ასე რომ, ციფრი 9.1. გულისხმობს მართვის სტილს, რომელიც ორიენტირებულია წარმოებაზე და არ უთმობს ყურადღებას ადამიანს მისი თავისებურებებით. მენეჯერის ეს ტიპი შეესაბამება ადმინისტრაციის მკაცრ კურსს, რომლისთვისაც მთავარია მუშაობის შედეგი და არა ადამიანი, მისთვის ადამიანი – არაფერია. ასეთი მენეჯმენტის მუშაობის ძირითადი მიმართულებაა ყოვლისშომძკველი კონტროლი. ასეთი დავალების შემსრულებლები, როგორც წესი, უარყოფენ ინიციატივას და ცდილობენ პასუხისმგებლობის აცილებას. მენეჯერი, რომელიც მიმართავს ასეთ სტილს, ვარდება სტრესულ სიტუაციაში, რომელსაც ხშირად თვითონ უწევს ინიცირებას. მართვის ეს ტიპი არ ითვლება ეფექტურად.

მენეჯერის ამ ტიპის საწინააღმდეგოდ ითვლება ციფრი 1.9. მთავარი ყურადღება ეთმობა ადამიანს. ეს ასევე არ წარმოადგენს ეფექტურს, რადგან არ ეთმობა სათანადო ყურადღება წარმოების ამოცანებს. მისთვის მთავარია თანამშრომლებთან კარგი ურთიერთობების შენარჩუნება. ის სინამდვილეში არ უწყობს ხელს თანამშრომლების მოტივირებას წარმატების მიღწევისაკენ. ამის მიზეზია შრომისადმი ინტერესის დაკარგვა და ინიციატივის არარსებობა. მართვის



ნახ. 2. „მენეჯმენტის ჩარჩო“.

ასეთი ტიპი არ წარმოადგენს შედეგობრივს.

„მენეჯერის ჩარჩოს“ ცენტრში არის ციფრი 5.5. ის გულისხმობს მართვის იმ ტიპს, რომელიც თავის თავში პოულობს „კომპრომისს“. ეს არის „ოქროს შუალედი“, როცა თვითონ მენეჯერი და მისი შემოსულებლები არ იღწვიან არც შრომის დადებითი შედეგისაკენ, არც ნორმალური ადამიანური პირობების შექმნისათვის. შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ორგანიზაციებში, როგორც წესი, ასეთ მენეჯერებს თითქმის ვერ ვხვდებით, რადგან არაეფექტურობი და არაპერსპექტიულები არიან.

„მენეჯერის ჩარჩოს“ მარცხენა, ქვედა მხარეს არის ციფრი 1.1. ასეთი ტიპის მენეჯერი არაფრისთვის არ იღწვის. ეს არის „ნული“, რომელიც უდრის „ნულს“. ასეთი მენეჯერი არ იღწვის არც შედეგების მისაღწევად, არც ადამიანებთან კარგი ურთიერთობის დამყარებაზე. როგორც წესი, ასეთი სახის მენეჯერებს არ შესწევთ უნარი დაიკავონ ხელმძღვანელი თანამდებობა. მუშაობის ასეთ სტილს ადვილად ითვისებენ თანამშრომლები, რომლებსაც სინამდვილეში არ სურთ დაკავდნენ რაიმე სერიოზულით.

მნიშვნელოვანი ადგილი „მენეჯერის ჩარჩოში“ უკავია ციფრს 9.9. ეს არის მენეჯერის იდეალური ტიპი, რომელიც წარმოადგენს უფრო ეფექტურს, ვიდრე წინა, რომელიც ცდილობს მიიღოს საუკეთესო შედეგი თვითონ და მოტივაცია მოახდინოს ამით თავის ხელქვეითებზე. ის ითვალისწინებს ძირითად ადამიანურ მოთხოვნებს, მათ შორის, სოციალურს, ამოცანებს აგებს ისე, რომ ხელქვეითებს შეეძლოთ თვითრეალიზაცია და საკუთარი შესაძლებლობების დამტკიცება.

მმართველობითი მოღვაწეობის ეფექტურობა პირდაპირ ზემოქმედებს სამ პარამეტრზე:

1. წარმატების მიღწევის შესაძლებლობის შეცნობა;
2. ქცევის მოტივი, როგორც პირველი ფაქტორი;
3. მმართველობითი სიტუაციის გადაწყვეტის შედეგად წარმატება ან წარუმატებლობა.

მმართველს, ისე, როგორც ხელქვეითებს, რომელთაც გააჩნიათ შრომისადმი დადებითი მოტივაცია, სურს შრომისაგან მიიღოს კმაყოფილება. შეიძლება გამოვეყოთ რამდენიმე ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს ამ კმაყოფილებას:

1. მიზნის შეცნობა;
2. მუშაობაში წარმატების მიღწევა;
3. თვითდაჯერება;
4. შესაძლებლობების დადებითი შეფასება;
5. სამუშაოსადმი ინტერესის გამოვლინება;
6. სამუშაოსადმი დადებითი დამოკიდებულება;

მოცემული თავის 1 და 2 დანართი გვაძლევს ორ ტესტს, რომელიც საშუალებას იძლევა: ა) შეაფასოს მენეჯერის მუშაობის ეფექტურობა; ბ) მისი მიმართულების განსაზღვრა ამოცანებსა და ადამიანებზე.

## რეზიუმე

1. ფსიქოლოგიური მართვა – დამოუკიდებელი დისციპლინათაშორისი მეცნიერების დარგი. მას გააჩნია გამოყენებითი ხასიათი და მჭიდრო ურთიერთობს ფსიქოლოგიასთან.

ფსიქოლოგიური მართვა (მენეჯმენტი) წარმოადგენს მართვის მეცნიერების ნაწილს. ეს არის მართვის თეორიაც და პრაქტიკაც.

2. მართვის ფსიქოლოგია სწავლობს მართვის ძირითად ფუნქციებს: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი.

3. ორგანიზაციაში მართვის მთავარ ფუნქციას წარმოადგენს მმართველი (მენეჯერი).

4. მართვის ძირითადი ობიექტებია – შემსრულებლის პიროვნება, მცირე (მუშა) ჯგუფი, ორგანიზაცია მთლიანად.

5. ორგანიზაციის მიზანი – ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანი პრობლემის, ამოცანის გადაწყვეტაში წარმატების მიღწევა.

6. მართვა-კოორდინირებული ღონისძიებების სისტემა, რომლის დახმარებით, სრულდება ორგანიზაციული მიზნები;

7. მართვის ფსიქოლოგიის ცნებებს წარმოადგენს: ორგანიზაცია, მენეჯმენტი (მართვა). **მენეჯერი** არის პიროვნება, რომელიც პასუხს აგებს მიზნის ჩამოყალიბებაზე, გადაწყვეტილების მიღებასა და მის რეალიზაციაზე, პასუხისმგებელია პერსონალის და მცირე ჯგუფების საქმიანობაზე.

8. **ორგანიზაცია**, როგორც ცნება, მართვის ფსიქოლოგიაში გამოიყენება ორი ძირითადი მიმართულებით: ა) ადამიანთა ჯგუფი, რომელიც შეგნებულად და ნებაყოფლობით ერთიანდება განსაზღვრული სტრუქტურის ჩარჩოებში საერთო მიზნის მისაღწევად. ბ) მენეჯმენტის ერთერთი ძირითადი ფუნქცია;

9. ორგანიზაციისათვის ტიპიურს წარმოადგენს ინსტიტუციონალური, მმართველობითი და ტექნიკური მართვის დონე;

10. ორგანიზაციაში არსებული დონეების შესაბამისად, მმართველებს ჰყოფენ ხელმძღვანელებად (მენეჯერები): უმაღლესი (ინსტიტუციონალური) რგოლი, საშუალო რგოლი და მართვის დაბალი რგოლი. ორგანიზაციის სტრუქტურა განისაზღვრება მმართველობითი დონის რაოდენობით;

11. ხელმძღვანელის მოქმედების შინაარსი განისაზღვრება გადასაწყვეტი ან მმართველობითი ამოცანის ხასიათით;
12. მმართველის შრომის ეფექტურობა განისაზღვრება სამუშაო ჯგუფის მოქმედების შედეგებით.

### საკუანძო სიტყვები

- მართვა (მენეჯმენტი)** – კოორდინირებული ღონისძიებების სისტემა, მიმართული მნიშვნელოვანი მიზნის მიღწევისაკენ.
- ორგანიზაცია** – ა) სტრუქტურა, რომლის ჩარჩოებში ყალიბდება და რეალიზდება განმსაზღვრელი მიზანი.  
ბ) მართვის ძირითადი ფუნქცია–გულისხმობს ღონისძიებათა და მოქმედებათა ერთობლიობას მიზნის მისაღწევად.
- მიზანი (მიზნები)** – ის რისკენაც მიისწრაფვის ორგანიზაცია და რისკენაცაა მიმართული მენეჯერების და სხვა მომუშავეთა მოქმედება.
- მოტივაცია** – ადამიანის წამქაზებელი ძალის სისტემა.
- ჯგუფი** – ორი ან მეტი პირი, დაკავშირებული ერთმანეთთან ისე, რომ ერთი პირი მოქმედებდეს მეორეზე.
- მოქმედების შეფასება** – თანამშრომლის მუშაობის შეფასების ფორმალური პროცედურა ინფორმაციის შეგროვებისა და დასახული ამოცანის შესრულების მიზნით.
- სისტემა** – მთლიანობა, რომელიც შედგება ურთიერთდაკავშირებული ნაწილაკებისაგან, მათგან თითოეულს მოაქვს რაღაც კონკრეტული მთლიანის დასახასიათებლად.
- სისტემური მიდგომა** – მიდგომა, დამტკიცება იმისა, რომ ოპტიმალური გადაწყვეტა არის ფაქტორთა ფუნქცია ორგანიზაციაში და მის გარეთ.
- კონცეპტუალური მიდგომა** – მმართველობითი თეორიის მიდგომა, დამყარებულ კონცეფციაზე, რომლის მიხედვით, მართვა არის ურთიერთდაკავშირებული მოქმედების უწყვეტი სერია ან ფუნქცია.



**ტესტი**  
**მენეჯერის ეფექტური მოღვაწეობის შეფასება**

შემოთავაზებული ტესტი საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ მოელი რიგი ფაქტორები, რომლის საფუძველზეც ექსპერტების მიერ შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ აზრი კონკრეტული ხელმძღვანელის მუშაობის ეფექტურობის შესახებ. მეტწილად, ის გამოსაყენებელია მართვის საშუალო რგოლის ხელმძღვანელის შეფასებისათვის.

ტესტის გამოსაყენებლად მოვიყვანთ შემდეგ ინტრუქციას: თქვენს წინაშე ტესტი, რომელიც შედგენილია სავსელე პროფესიების ტიპების მიხედვით. ის შეიცავს 30 ფაქტორს, თითოეული ფასდება შეიძლება იანი შკალით. კონკრეტული ხელმძღვანელის შეფასებისას, გთხოვთ, ყველა ფაქტორის გვერდით აღნიშნოთ ის ქულა, რომელიც თქვენი აზრით, შეეფერება მოცემულ ხელმძღვანელს.

ფაქტორები		ფაქტორები
1. სტრატეგიული აზროვნების არსებობა	7 6 5 4 3 2 1	1. სტრატეგიული აზროვნების არარსებობა
2. მმართველობითი უნარის არსებობა	7 6 5 4 3 2 1	2. მმართველობითი უნარის უკმარისობა
3. ორგანიზაციული მიზნის მიღება და მკაფიო გაგება	7 6 5 4 3 2 1	3. ორგანიზაციული მიზნის არასაკმარისი გაგება
4. ამოცანის გადწვევისათვის სოციალური პასუხის-მგებლობის მაღალი დონე	7 6 5 4 3 2 1	4. ამოცანის გადწვევისათვის სოციალური პასუხის-მგებლობის დაბალი დონე
5. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების უნარი	7 6 5 4 3 2 1	5. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების უუნარობა
6. შემოქმედებითი იმპულსის არსებობა	7 6 5 4 3 2 1	6. შემოქმედებითი იმპულსის არარსებობა
7. თვითკონტროლის არსებობა	7 6 5 4 3 2 1	7. თვითკონტროლის არარსებობა
ფაქტორები	7 6 5 4 3 2 1	ფაქტორები
8. ხელქვეითების მოქმედების სწორად ორგანიზების უნარი	7 6 5 4 3 2 1	8. ხელქვეითების მოქმედების სწორად ორგანიზების უუნარობა
9. ინოვაციისადმი ღტოლვა	7 6 5 4 3 2 1	9. ინოვაციისადმი ღტოლვის არარსებობა
10. პროფესინალიზმის მაღალი დონე	7 6 5 4 3 2 1	10. პროფესინალიზმის არასაკმარისად მაღალი დონე
11. ახალი ინოვაციის მიღების სურვილი	7 6 5 4 3 2 1	11. ახალი ინოვაციის მიღების სურვილის არარსებობა
12. მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტაში ეფექტური სტრატეგიის გამოყენება	7 6 5 4 3 2 1	12. მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტაში არაეფექტური სტრატეგიის გამოყენება
13. რისკზე წასვლის უნარი	7 6 5 4 3 2 1	13. რისკზე წასვლის უუნარობა
14. შემსრულებლებისადმი ყურადღების გამოჩენა	7 6 5 4 3 2 1	14. შემსრულებლებისადმი უყურადღებობა
15. შემსრულებელთა დადები-	7 6 5 4 3 2 1	15. შემსრულებელთა

თად მოტივირების უნარი		დადებითად მოტივირების უუნარობა
16. საქმიანი ურთიერთობების განახლების არსებობა	7 6 5 4 3 2 1	16. საქმიანი ურთიერთობების განახლების არარსებობა
17. მცირე ჯგუფებში ნორმალური ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნის უნარი	7 6 5 4 3 2 1	17. მცირე ჯგუფებში ნორმალური ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნის უუნარობა
18. შემსრულებლის აზრის გათვალისწინება	7 6 5 4 3 2 1	18. შემსრულებლის აზრის გაუთვალისწინებლობა
19. კულტურული ქცევის წესების ცოდნა	7 6 5 4 3 2 1	19. კულტურული ქცევის წესების არცოდნა
20. პერსონალის მოქმედებაზე კონტროლის სწორად განხორციელების უნარი	7 6 5 4 3 2 1	20. პერსონალის მოქმედებაზე კონტროლის სწორად განხორციელების უუნარობა
21. სხვა ადამიანებზე ზემოქმედების უნარი	7 6 5 4 3 2 1	21. სხვა ადამიანებზე ზემოქმედების უუნარობა
22. დადებითი სოციალური განწყობის არსებობა	7 6 5 4 3 2 1	22. დადებითი სოციალური განწყობის არარსებობა
23. კრიტიკის სამართლიანი გაგება საკუთარი თავის მიმართ	7 6 5 4 3 2 1	23. კრიტიკის არასწორი გაგება საკუთარი თავის მიმართ
24. მისწრაფება პიროვნული ზრდისადმი	7 6 5 4 3 2 1	24. პიროვნული ზრდისადმი მისწრაფების არარსებობა
25. სელექციითებზე სელმძღვანელობის ეფექტური სტილის გამოყენება	7 6 5 4 3 2 1	25. სელექციითებზე სელმძღვანელობის არაეფექტური სტილის გამოყენება
26. მიზნის მიღწევის თანმიმდევრობა	7 6 5 4 3 2 1	26. არათანმიმდევრობა მიზნის მიღწევისას
27. შემსრულებლებთან ჰუმანური სიმპატიის არსებობა	7 6 5 4 3 2 1	27. შემსრულებლებთან ჰუმანური სიმპატიის არარსებობა
28. სიმპატიის არსებობა	7 6 5 4 3 2 1	28. სიმპატიის არარსებობა
29. ჯგუფის მართვის უნარი	7 6 5 4 3 2 1	ჯგუფის მართვის უუნარობა
30. ავტორიტეტისა და ძალაუფლების გამოყენების უნარი	7 6 5 4 3 2 1	29. ავტორიტეტისა და ძალაუფლების გამოყენებლობა

### შედეგების შეფასება

- 30-48 ქულა – მენეჯერი გამოუსადეგარია მმართველობის მოქმედებისათვის;
- 49-60 ქულა – მენეჯერს გააჩნია მცირე საფუძველი იყოს მისაღები მოცემული ორგანიზაციისათვის;
- 61-90 ქულა – მენეჯერის მუშაობის ეფექტურობა მეტად მცირეა;
- 91-120 ქულა – მენეჯერი არასაკმარისად ეფექტურია;
- 121-150 ქულა – მენეჯერს ეფექტურობა ჯერჯერობით არასაკმარისია;
- 151-179 ქულა – არსებობს ეფექტურობის ამაღლების ყველა შესაძლებლობა;
- 180-210 ქულა – მენეჯერი ეფექტურია;

## პრაქტიკული მეცადინეობა

შემოთავაზებულია ტესტი ხელმძღვანელთა ორიენტაციის გამოსავლენად ამოცანებზე და ადამიანებზე. ტესტი შეიცავს 35 მტკიცებულებას, ისინი ასახავს მმართველობითი ქცევის თავისებურებებს. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ განსაზღვრულ პროფესიონალთა ჯგუფის ხელმძღვანელი. თითოეულ დამტკიცებულ ტესტზე პასუხის გაცემისას, თქვენ შეგიძლიათ აირჩიოთ შესაძლებელი პასუხიდან ერთ-ერთი: ყოველთვის - „ა“, ხშირად - „ბ“, ზოგჯერ - „გ“, იშვიათად - „დ“, არასოდეს „ე“.

მტკიცებულების წაკითხვისას, დასვით შესაბამისი ნიშანი ყველა ნომრის გვერდზე ა,ბ,გ,დ,ე.

1. აშკარად, ყოველთვის ვიქნებოდი ჯგუფის ხელმძღვანელი.
2. გადავწყვეტილი ზეგანაკვეთურ მუშაობას.
3. მივცემდი ჯგუფის წევრებს სრულ თავისუფლებას მუშაობისას.
4. მივეძმრობოდი მოქმედების ერთნაირ საშუალებებს.
5. მივცემდი ადამიანებს პრობლემის გადაწყვეტისას კრიტიკული აზრების გამოთქმის საშუალებას.
6. ყველაფერს გავაკეთებდი, რომ ჩემი ჯგუფი ყოფილიყო უკეთესი, ვიდრე მისი კონკურენტული ჯგუფი.
7. ვისაუბრებდი, როგორც ჩემი ჯგუფის წარმომადგენელი.
8. ვაიძულებდი ჯგუფის წევრებს, ემუშავათ მონდომებით.
9. გამოვცდიდი ჩემს იდეებს ჯგუფში.
10. ჯგუფის წევრებს მივცემდი სრულ ინიციატივას.
11. ბევრს ვიმუშავებდი დაწინაურების იმედით.
12. მოვითმენდი მოქმედების შენელებას და მერყეობას.
13. გამოვიდოდი ჯგუფის სახელით.
14. შევინარჩუნებდი მუშაობის მაღალ რიტმს.
15. მივცემდი ხელქვეითებს შესაძლებლობას, ემუშავათ „გახსნილი“ ხელებით.
16. ჯგუფებში კონფლიქტური სიტუაციების დროს, ვიმოქმედებდი, როგორც შუამავალი.
17. ჩავიძირებოდი დეტალებში.
18. წარმოვადგენდი ჯგუფებს გარე სამყაროსთან ურთიერთობისას.
19. არ ვისურვებდი მიმეცა ჯგუფის წევრებისათვის თავისუფალი მოქმედების საშუალება.
20. თვითონ გადავწყვეტილი – რა და როგორ გემეკეთებინა.
21. აღვძრავდი ხელქვეითებში შრომის ნაყოფიერების ზრდის სურვილს.
22. ზოგჯერ პასუხისმგებლობას, რომელიც შეიძლებოდა ჩემთვის დამეტოვებინა, გავუნაწილებდი ცალკეულ შემსრულებლებს.
23. საზოგადოდ, საქმე ისე მიდის, როგორც მე ვწინასწარმეტველებდი.
24. ჯგუფს მივცემდი უფლებას, წამოეწია ბევრი საინიციატივო წინადადება.
25. მივცემდი ჯგუფის წევრებს კონკრეტულ დავალებებს.
26. მოვინდომებდი ცვლილებების შეტანას.
27. ჯგუფის წევრებს ვთხოვდი, ემუშავათ ინტენსიურად.
28. ჩავთლიდი, რომ ჯგუფის წევრები კარგად იყენებენ თავიანთ მიდრეკილებას კრიტიკულად აზორვნებისათვის.
29. შევადგენდი მუშაობის გრაფიკს.
30. შევეწინააღმდეგებოდი ჩემი ქმედებების ახსნას.

31. დავარწმუნებდი სხვებს, რომ ჩემი იდეები მათ აუცილებლად წაადგებათ.
32. მივცემდი ჯგუფს უფლებას – დამოუკიდებლად განესაზღვრა მუშაობის რიტმი.
33. მოუწოდებდი ჯგუფებს - აემაღლებინა თავისი რეკორდული მაჩვენებლები.
34. ვიმოქმედებდი ჯგუფთან შეთანხმების გარეშე.
35. ვივარაუდებდი, რომ ჯგუფის ყველა წევრი ასრულებს ინსტრუქციას და მითითებას.

### **ტესტის შესრულების შედეგების დამუშავება**

1. აღნიშნეთ კითხვების შემდეგი ნომერი: 8,12,17,18,19,30,34,35.
2. დაწერეთ ციფრი 1 (ერთი) აღნიშნული ნომრის კითხვის წინ, რომელზეც თქვენ გაეცით პასუხი „დ“ (იშვიათად) ან „ე“ (არასოდეს).
3. დასვით ციფრი 1 (ერთი) ყველა დარჩენილი კითხვის ნომრის წინ, რომელზეც თქვენ გაეცით პასუხი „ა“ ან „ბ“ ხშირად).
4. შემოხაზეთ წრეში ციფრი 1 (ერთი), რომელიც დასვით შემდეგი კითხვების წინ  
3,4,8,10,15,18,19,22,24,26,28,30,32,34,35.
5. დათვალეთ პასუხების რაოდენობა, რომელიც აღნიშნულია ერთიანით წრეში.

ეს არის ქულების რაოდენობა, რომელიც გვიჩვენებს თქვენს ადამიანებზე ორიენტაციის ხარისხს.

6. დათვალეთ იმ პასუხების რაოდენობა, რომელიც არ არის აღნიშნული ციფრით 1 (ერთი).

ეს არის ქულები, რომელიც გვიჩვენებს თქვენს ორიენტაციას ამოცანებზე.

### **შესრულებული ტესტის შედეგების შეფასება**

1. ადამიანზე ორიენტაციის სკალაზე მაქსიმალური ქულების რაოდენობაა – 15. 12 ქულაზე მეტი გულისხმობს, რომ ადგილი აქვს ადამიანებზე ორიენტაციის გამოვლენას.

2. ქულების რაოდენობა, რომელიც ნაკლებია 12-ზე მიუთითებს ორიენტაციას ამოცანაზე, გვიჩვენებს მისი გამოხატვის ხარისხს. ასეთი ტიპის ხელმძღვანელები, როგორც წესი, ყველაზე ნაკლებად უწევენ ანგარიშს ადამიანებს.

## თავი II. მენეჯმენტის ფუნქცია

- 2.1. დაგეგმვის ფუნქცია;
  - 2.2. ორგანიზაციის ფუნქცია;
  - 2.3. მოტივაციის ფუნქცია;
  - 2.4. კონტროლის ფუნქცია.
- დანართი

### თავის მოკლე შინაარსი

1. მენეჯმენტის ფუნქცია წარმოადგენს ყველა ორგანიზაციისათვის საერთოს, შესასრულებელი სამუშაოს ხასიათისაგან დამოუკიდებლად.
2. მენეჯმენტის თითოეული ფუნქციის შესრულებისას, წყდება განსაზღვრული ამოცანები;
3. ორგანიზაციის მართვისათვის აუცილებელია ყველა ფუნქციის შესრულება კომპლექსში;
4. ადამიანური ფაქტორი წარმოადგენს ორგანიზაციის ძირითად რესურსებს.

### საკვანძო სიტყვები

დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია, კონტროლი, სტრატეგიული დაგეგმვა, კომპეტენცია, უფლებამოსილება.

## 2.1. დაგეგმვის ფუნქცია

**დაგეგმვა** (სტრატეგიული) – ეს არის მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქცია, რომელიც უზრუნველყოფს ყველა სხვა მმართველობით ფუნქციას. მართვის სხვა ფუნქციები: ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი ორიენტირებულია სტრატეგიული გეგმის შესრულებაზე.

**სტრატეგიული დაგეგმვა** – მენეჯერის მოქმედებებისა და გადაწყვეტილებების ნაკრები, რომელსაც მუშაობაში მოჰყავს სპეციფიკური სტრატეგია - მიმართული ორგანიზაციის მიზნის მიღწევისაკენ. ორგანიზაციული სტრატეგიის შეცნობა - განსაზღვრული მოქმედება, რომელიც გულისხმობს მენეჯერის აზროვნების მუდმივ განვითარებას, მომავალში უფრო თანამედროვე სტრატეგიული მიმართულების შემუშავებასა და მართვაში პროფესიონალიზმის ამაღლებას.

დაგეგმვისას ყველაზე მნიშვნელოვანს წარმოადგენს ორგანიზაციის მიზნის შერჩევა. თუ ორგანიზაციას გააჩნია ფართო განშტოებული სტრუქტურა, მაშინ მისთვის აუცილებელია მიზნის ფართოდ ფორმულირება. იმისათვის, რომ მიზანი ხელს უწყობდეს ორგანიზაციის ეფექტურ მოქმედებას, ის უნდა შეესაბამებოდეს შემდეგ მოთხოვნებს: იყოს კონკრეტული და ზომიერი.

დაგეგმვის ფუნქციის შესრულების საწყისს წარმოადგენს მიზნის ჩამოყალიბება. მენეჯმენტის ეს ფუნქცია მოიცავს რამოდენიმე ეტაპს:

1. მიზნის მიღწევა;
2. საწყისი წინაპირობის განსაზღვრა მოსალოდნელი გადაწყვეტილებების მიღებისათვის;
3. გადაწყვეტილების მიღებისათვის ალტერნატივის ძიება და განსაზღვრა;
4. არსებულიდან, საუკეთესო ალტერნატივის შერჩევა;
5. გეგმის შესრულება.

დაგეგმვის ფუნქციის შესრულებისას, როგორც წესი, გამოიყენება ეფექტური გადაწყვეტა. ასეთი გადაწყვეტის მიღების საფუძველში დევს ორი მნიშვნელოვანი ფაქტორის მოქმედება.

- ა) ყველაზე საუკეთესო ალტერნატივის შერჩევა;
- ბ) მისაღები გადაწყვეტილების შესრულების შესაძლებლობის გათვალისწინება.

ამ ფაქტორებით განისაზღვრება გადაწყვეტილების ხარისხი. შემსრულებლის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება ასევე წარმოადგენს არსებით ფაქტორს, რომელიც მოქმედებს გადაწყვეტის ეფექტურობაზე. ეფექტური გადაწყვეტა შეიძლება პირობითად გამოვხატოთ ფორმულით:

გადაწყვეტის ეფექტურობა = გადაწყვეტის ხარისხი X შემსრულებლის მიერ მისი მიღება
--

ერთი მიზნის შესრულებამ ხელი არ უნდა შეუშალოს სხვა მიზნის შესრულებას, რაც დასტურდება მენეჯმენტის პრაქტიკით. დაგეგმვა გამორიცხავს დაუგეგმავი მოქმედების შესრულებას, რამდენადაც ის შეიძლება იყოს არამიზანმიმართული და არაადეკვატური.

გეგმის ეფექტურობის შესახებ მსჯელობენ იმ ზომით, რომელსაც ის შეიტანს ორგანიზაციის მიზნის განხორციელებაში, ზოგიერთ შემთხვევაში წარმოშობილი არასასურველი შედეგის გამოკლებით,

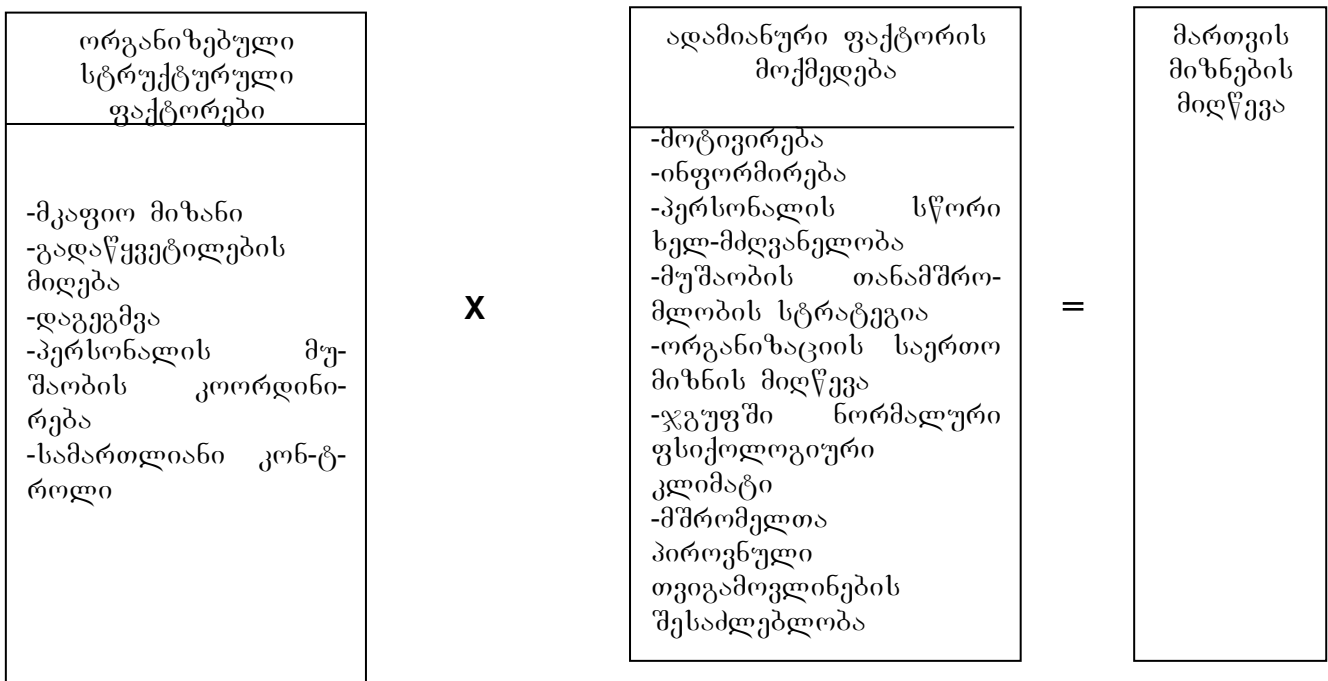
მენეჯმენტის ფუნქციის განხორციელებისათვის გათვალისწინებულია შემდეგი მოთხოვნები:

1. გაურკვეველობის უარყოფითი ეფექტის მოცილება;
2. ძირითად ამოცანებზე ყურადღების გამახვილება;
3. ბიუჯეტის შედგენა;
4. მართვის საკონტროლო ფუნქციის გამარტივება.

დაგეგმვის ფუნქციის შესრულებისას, რეალიზდება პასუხისმგებლობის მიღების პრინციპი, რომელიც განიხილება დაგეგმვის მოქნილობის გათვალისწინებით (ფინანსური, მატერიალური და სხვა) და რომელიც ამცირებს დანაკარგის რისკს.

ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად საჭიროა მთელი რიგი ფაქტორების ურთიერთდამოკიდებულება, როგორც შიდაორგანიზებულში, ისე ფსიქოლოგიური.

ორგანიზაციის მუშაობის პროცესში, მათი რთული თანაფარდობა იძლევა შესაძლებლობას, მივიღოთ დადებითი შედეგი. საზღვარგარეთის მენეჯმენტის პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ხელმძღვანელები საკმაოდ წარმატებულად იყენებენ სტრუქტურულ (ორგანიზებულ) ფაქტორებს, მაშინ, როდესაც ფსიქოლოგიური ფაქტორის ადამიანურ ფაქტორთან ურთერთობის გამოყენების მზადყოფნა გადადის უკანა პლანზე. ქვემოთ მოცემულია ორივე სახის ფაქტორის სქემა



ნახ. 1. ორგანიზაციის მართვის ორგანიზაციული და ფსიქოლოგიური ფაქტორები

**დაგეგმვა**

მენეჯმენტის ეს ფუნქცია მოიცავს ორგანიზაციის მიზნის შერჩევას და ასევე მისი მიღწევის განსაზღვრულ პოლიტიკას, პროგრამას, მოქმედებებსა და მეთოდებს. არსებითად დაგეგმვა უზრუნველყოფს ინტეგრირებული გადაწყვეტის მიღების საფუძველს. რ. ჯონსონი, ფ. კასტი და დ. როზენცვეიგი თვლიან, რომ დაგეგმვა მეწარმეობაში ეს არის ინტეგრირებული მოქმედება, მიმართული ორგანიზაციის როგორც სისტემის მაქსიმალური ეფექტიანობისაკენ მისი მიზნების შესაბამისად.

ცნებაში გეგმა, შედის სამი ძირითადი მომენტი:

1. მომავალზე ორიენტაცია;
2. აუცილებელი მოქმედება;
3. ელემენტი, რომელიც მიუთითებს განსაზღვრულ ორგანიზაციაზე, რომელსაც გააჩნია დაგეგმვა.

დაგეგმვის პროცესი და გადაწყვეტილების მიღება განუყოფელია ერთმანეთისაგან.

მნიშვნელოვანია ის, რომ დაგეგმვა ეს არის მნიშვნელოვანი საშუალება, რომლის დახმარებით საწარმოს, როგორც ქვესისტემას, შეუძლია შეეწყოს გარე ეკონომიკურ გარემოს ცვლილებას. სწორად დაგეგმვა განასხვავებს სოციალურ ორგანიზაციას სხვა ღია სისტემისგან.

**სისტემური მიდგომა.** დაგეგმვა ხელმძღვანელისაგან მოითხოვს იმის აღიარებას, რომ შემოქმედებითი ურთიერთობის უნარი არ წარმოადგენს ცალკეული პიროვნების თვისებას. ის შეიძლება შეიძინო, რადგან ბევრად არის დამოკიდებული თვით ორგანიზაციის შიგნით არსებობულ პირობებზე.

მიზნის მკაფიო განსაზღვრის მნიშვნელობა, შემდგომი დაგეგმივისათვის დამოკიდებულია ამ მიზნის უზრუნველყოფაზე, კერძოდ,

1. ერთმნიშვნელოვანი და ინტეგრირებული დაგეგმვის საფუძველი ორგანიზაციის ყველა დონეზე;
2. წინაპირობა შემდგომი დეტალური დაგეგმივისათვის;
3. მენეჯმენტის სხვა ფუნქციების შესრულების საფუძველი;
4. ადამიანთა მოქმედების მოტივაციის საფუძველი, რომელიც გულისხმობს დასახული მიზნის მიღწევას;
5. პასუხისმგებლობის განაწილების მკაფიო საფუძველი და ქვემდგომი განყოფილებების დეტალური დაგეგმვის დეცენტრალიზაცია;
6. განსხვავებულად კოორდინირებულ, ხშირად, ფუნქციონალურ ქვედანაყოფების ურთიერთსაწინააღმდეგო მოქმედების საფუძველი.

## 2.2. ორგანიზაციის ფუნქცია

თავის დროზე ა. ფაიოლი საუბრობდა ორგანიზაციაზე, როგორც მართვის ერთ-ერთ ფუნქციაზე: „ორგანიზება გაუუკეთოთ საწარმოს – ე.ი. მოვამარაგოთ იგი იმით, რაც აუცილებელია მისი ფუნქციონირებისათვის: ნედლეული, ხელსაწყოები, ფული, პერსონალი“.

თუ შევადარებთ მართვას და ორგანიზაციას, შეიძლება აღვნიშნოთ, რომ მართვა, როგორც ერთობლივი კოორდინირებული ღონისძიება - მიმართული ორგანიზაციის დასახული მიზნის მიღწევისაკენ, წარმოადგენს დინამიურს, ანუ ცვალებად პროცესს. რაც შეეხება ორგანიზაციას, ეს არის საქმის სტატისტიკა, ანუ საწარმოს „ანატომია“ (ვ.ი. ტერეშენკოს მიხედვით), მაშინ, როდესაც მართვა და ორგანიზაცია არ არსებობს ერთმანეთის გარეშე. ორგანიზაციის ფუნქციას ხშირად უწოდებენ **კოორდინაციის** და იგი უშუალოდ ასხავს მართვის შინაარსს.



ყველაზე გავრცელებულ ორგანიზაციას წარმოადგენს: საწარმო, ქარხანა, ფაბრიკა, ფირმა, ბანკი, კონცერნი, სააქციო საზოგადოება, კორპორაცია და ა.შ.

**ორგანიზაცია,  
როგორც  
სტრუქტურა**

ორგანიზაციის მენეჯმენტის სქემა წარმოადგენს პირამიდულ სტრუქტურას მას გააჩნია მართვის რამოდენიმე დონე და აქვს მნიშვნელოვანი თავისებურება: მიმართულება ზემოდან ქვევით. ამ ორგანიზაციის ყველა მონაწილეს არ გააჩნია განსხვავებული სტატუსი. ხაზობრივი ორგანიზაციის მოქმედების პირობებში ადგილი აქვს ძალაუფლების ძლიერ ცენტრალიზაციას.

ფორმალური ორგანიზაციებისაგან განსხვავებით, არაფორმალური ორგანიზაცია – ეს არის ფორმალური ორგანიზაციის შიგნით სტიქიურად შექმნილი სტრუქტურა, რომლის საფუძველს წარმოადგენს ემოციონალური და სხვა ფაქტორები. მას განასხვავებს გააზრებული საერთო მიზნის არსებობა და ფორმალური ლიდერის არარსებობა.

პ. დრუკერის შეხედულებით, ორგანიზაციული მოქმედება – ეს არის პროცესი, რომლის საშუალებით ხელმძღვანელი აღმოფხვრის გაურკვეველობას, კონფლიქტს მათ შორის და ქმნის ისეთ შიდაორგანიზებულ გარემოს, რომელიც მისაღებია თანამედროვე მოქმედების განხორციელებისათვის.

**ორგანიზაცია,  
როგორც მართვის  
ფუნქცია**

ორგანიზაციის ფუნქციის შესრულება დამოკიდებულია მენეჯერებისა და მათი ხელქვეითების მკაფიო მოქმედებების განხორციელებაზე: ორგანიზაციის ფუნქციის შესრულების საწყის პირობად შეიძლება ჩაითვალოს შემდეგი ფაქტორები:

ა) მენეჯერების მიერ მათი შესაძლებლობის (პოტენციური და რეალური) და არსებული რეზერვების (მატერიალური, ადამიანური) გათვალისწინება;

ბ) შემსრულებლების შესაძლებლობების გათვალისწინება;

გ) პერსონალის სწორი განაწილება.

ორგანიზაციის ფუნქციის შესრულების აუცილებელ პირობას წარმოადგენს მენეჯერის სწორი ურთიერთობა თავის ხელქვეითებთან. მართვის პროცესი და მთელი პერსონალის მოქმედების ორგანიზება, არ შეიძლება არსებობდეს იზოლირებულად, ერთმანეთის გარეშე. ისინი ორგანულად გადაჯაჭვულნი არიან ერთმანეთთან.

ყველა ორგანიზაციაში სამუშაო ნაწილდება შემადგენელ ელემენტებად, ამიტომ მისი მუშაობის წარმატებისათვის აუცილებელია კოორდინირებული მოქმედება. სწორედ, **სხვა ადამიანების მუშაობის კოორდინაციული მოქმედება** წარმოადგენს მართვის არსს.

ყველა ორგანიზაციაში, პატარა ორგანიზაციების გარდა, მართვას სჭირდება ძალზე დიდი დრო, ამიტომ იგი საქმინობის განსაკუთრებულ სახეს წარმოადგენს.

საერთო, ყველა ორგანიზაციისათვის, არის ის, რომ ისინი საჭიროებენ მართვას. რთული ორგანიზაციების უმრავლესობას აქვთ შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება.

**შრომის  
ჰორიზონტალური  
დანაწილება**

შრომის ჰორიზონტალური დანაწილების კლასიკურ სახეს წარმოადგენს: წარმოება, ფინანსები და მარკეტინგი. ეს არის მოქმედების ძირითადი სახე-აუცილებელი ორგანიზაციის წარმატებული მუშაობისათვის.

რთული ორგანიზაციები ახორციელებენ შრომის ჰორიზონტალურ დანაწილებას ხაზობრივი ქვეგანაყოფების წარმოქმნის ხარჯზე, რომელსაც გააჩნია

სპეციფიკური კონკრეტული მიზანი. ასეთ ქვეგანყოფილებებს, უმეტეს შემთხვევაში, უწოდებენ განყოფილებებს, სამსახურებს და ა.შ.

ქვეგანყოფილებები, ისევე, როგორც თვით ორგანიზაცია, შედგება ადამიანთა ჯგუფებისაგან (ხშირად, მათ „მცირე“ ან „სამუშაო“ ჯგუფებს უწოდებენ). მოქმედება შეგნებულადაა მიმართული და კოორდინირებული ორგანიზაციის საერთო მიზნის მიღწევისაკენ.

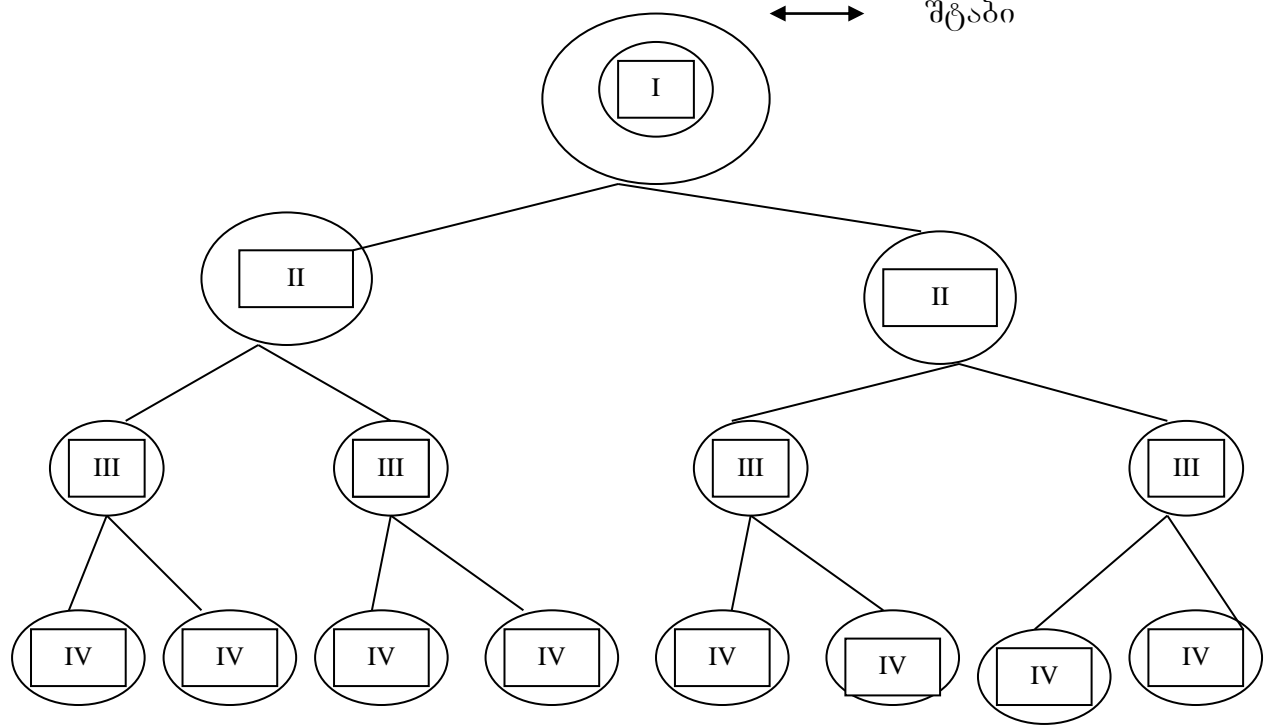
დიდი და რთული ორგანიზაციები შედგება უფრო მცირე, ერთმანეთთან დაკავშირებული არაფორმალური ჯგუფებისაგან, რომელიც ხშირად წარმოიშობა სპონტანურად საერთო ინდივიდუალური მიზნის საფუძველზე.

ეს არის მართვის ყველაზე ძველი ფორმა. ისტორიულად იგი პირველად წარმოიშვა ძველი სახელმწიფოების არმიაში, რათა ეფექტურად ემართა ხელქვეითების შეზღუდული რაოდენობა. მართვის ხაზობრივი სტრუქტურა (მხს) იგება სრული კომპეტენციისა და ერთმმართველობის საწარმო-ტერიტორიული პრინციპის საფუძველზე.

კომპეტენცია – ეს არის უფლებამოსილების წრე.  
 უფლებამოსილება – ეს არის პასუხისმგებლობა და უფლება

სამრეწველო გაერთიანებას შეესაბამება გარკვეული სქემის მიხედვით საწარმოო ობიექტების სტრუქტურა: გაერთიანება-საწარმო-საამქრო-უბანი-ბრიგადა. თითოეული ობიექტის ხელმძღვანელი ახორციელებს ხელქვეითების ერთპიროვნულ ხელმძღვანელობას. თვითონ ის ექვემდებარება ზედა დონეზე მდგომი ხელმძღვანელის მართვას. ის უფლებამოსილია თავისი ობიექტის ფარგლებში შეასრულოს ყველა კომპლექსური მმართველობითი ფუნქცია.

ინფორმაცია მიედინება მხოლოდ ზევიდან ქვევით, ვერტიკალურად. ასეთი სტრუქტურის მოდელი მოცემულია №2 ნახაზზე, სადაც I - მმართველია, II და III – ერთი დონის ხელქვეითები და სხვა დონის ხელმძღვანელები, IV – ხელქვეითები.



ნახ. 2. მართვის ხაზობრივი სტრუქტურა

მართვის ხაზობრივ სტრუქტურას გააჩნია, როგორც უპირატესობები, ისე ნაკლოვანებები. უპირატესობას წარმოადგენს მორჩილების სიცხადე და გარკვეულობა, ხელმძღვანელის პირადი პასუხისმგებლობა ყველა მმართველობით მოქმედებასა და საბოლოო შედეგებზე. ამის გარდა, მართვის ასეთი სტრუქტურის უპირატესობას წარმოადგენს უბრალოება, სანდოობა, ეკონომიურობა.

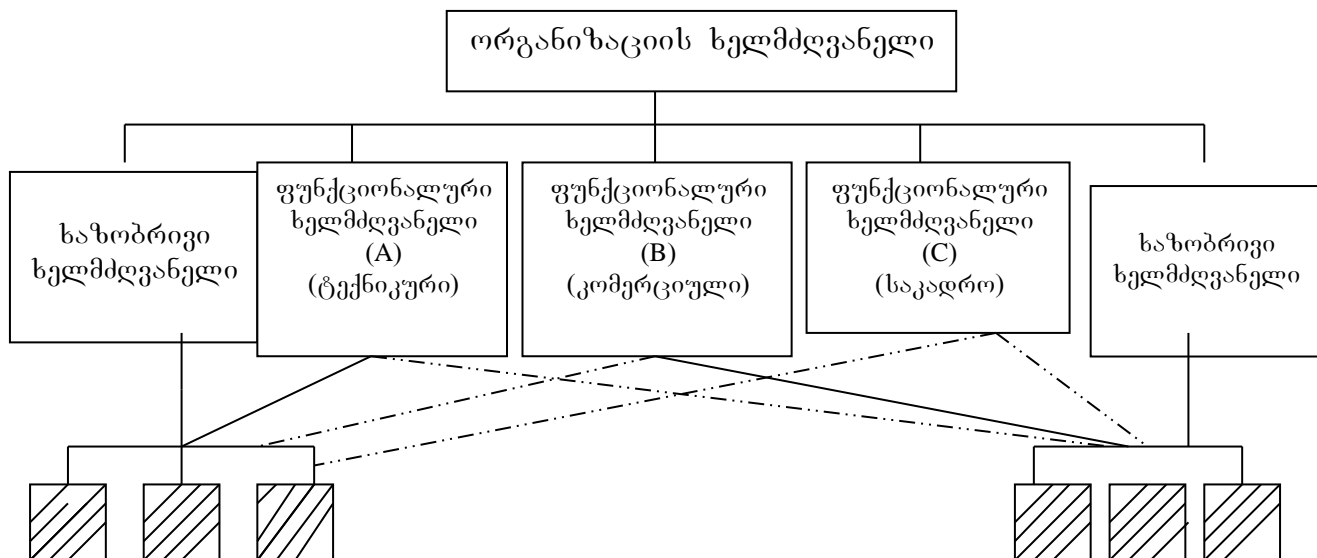
მართვის ხაზობრივი სტრუქტურის ნაკლოვანებებს წარმოადგენს ხელმძღვანელის ცოდნისა და უნარისადმი მაღალი მოთხოვნილება, რამდენადაც მან უნდა მიიღოს კვალიფიციური გადაწყვეტილება ნებისმიერი საკითხის ირგვლივ; თანხმობის გრძელი გზა; ხელმძღვანელის ორიენტაცია ოპერატიული ამოცანების გადაწყვეტისათვის, რომელიც დაკავშირებულია მიმდინარე საქმეების რაოდენობასთან და სამუშაო დროის დეფიციტთან.

მენეჯერისადმი მეტად დიდი მოთხოვნების არსებობიდან გამომდინარე, ხაზობრივი მართვის ეფექტური სტრუქტურა თანანამედროვე პირობებში თითქმის არ გვხვდება.

არმიის შიდა მართვაში, სადაც არსებობდა ხაზობრივი სტრუქტურა, გაჩნდა მართვის საშტაბო ორგანო. არ გააჩნდა რა საკუთარი ძალაუფლება, ისინი ეხმარებოდნენ ხელმძღვანელობას ინფორმაციის შეგროვებაში საჭირო გადაწყვეტილების მიღების მიზნით და ამუშავებდნენ სხვადასხვა ოპერაციის ვარიანტებს. ასეთი სახით ყალიბდებოდა მართვის ხაზობრივ-საშტაბო სტრუქტურა. ამ სიტუაციაში შტაბების მოცულობა იზრდებოდა, ხოლო მათ მიერ გაცემული ინფორმაცია აჭარბებდა ადამიანების მიერ ინფორმაციის გადამუშავების შესაძლებლობებს. ამ გარემოებამ მიგვიყვანა სწორედ უფლებამოსილების ნაწილის საშტაბო ორგანოებზე გადაცემის აუცილებლობამდე.

ამ სტრუქტურის პირობებში ხელმძღვანელი იტოვებს უფლებამოსილებას – კონტროლი გაუწიოს ფუნქციონალური ხელმძღვანელების განკარგულებებს. საწარმოს მუშაობის განვითარებამ, მმართველობითი გადაწყვეტილებების ეფექტური მეთოდებით გადაწყვეტის

**მართვის  
ხაზობრივ-  
ფუნქციონალური  
სტრუქტურა**



ნახ. 3. ფუნქციონალური სტრუქტურა. (უწყვეტი ხაზები—ხაზობრივი სტრუქტურა; დაშტრიხული—ფუნქციონალური კავშირი).

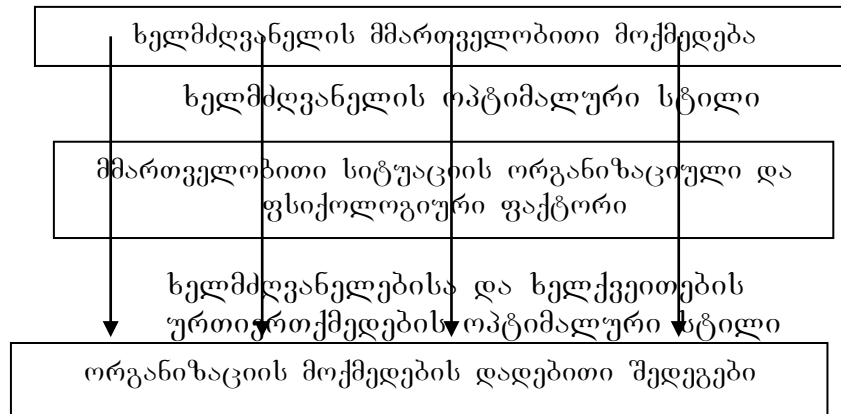
შესაძლებლობამ და მართვის სფეროში სპეციალიზაციის ზრდამ, მიგვიყვანა მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურის ჩამოყალიბებამდე.

**მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურა**

მართვის ძირითადი ფუნქციის სპეციალიზებული შეზღუდვა პირველად იქნა დაფიქსირებული ტეილორის მიერ ფორმირებულ ერთ-ერთ პრინციპში. მართვაში შრომის დანაწილებას ხელი შეუწყო ფუნქციონალური სპეციალისტების წარმოშობამ (იურისტების, ეკონომისტების, კადრების სპეციალისტების და ა.შ.), რამაც გამოიწვია მართვაში ფუნქციონალური ქვედანაყოფებისა და ფუნქციონალური სტრუქტურის ჩამოყალიბება.

ფუნქციონალური სტრუქტურის ძირითად განსხვავებას ხაზობრივი ქვედანაყოფილების ორგანიზაციული სისტემისაგან (ოს) წარმოადგენს შემდეგი - ჯგუფებად გაერთიანებული ადამიანების სწორი მართვის პირობებში, ხელმძღვანელი იღწვის მიიღოს წარმატებული შედეგი.

მოყვანილ ნახ. 4-ში ასახულია მართვის პროცესების ძირითადი მომენტის შინაარსი ფუნქციონალური ორგანიზაციის შიგნით.



ნახ. 4. მართვის პროცესების შინაარსი ფუნქციონალური ორგანიზაციის შიგნით

ფუნქციონალურ ქვედანაყოფილებას საქმე აქვს ყველა ობიექტთან, მაგრამ პასუხობს მხოლოდ მართვის ცალკეულ ფუნქციაზე ან ფუნქციათა ნაწილზე.

ამის დადებით შედეგად შეიძლება ჩაითვალოს მაქსიმალური სპეციალიზაციის არსებობა, მენეჯერის მაგივრად საერთო პროფილის მქონე მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტების მომზადება.

ხაზობრივი სტრუქტურის დანაწილების უარყოფით შედეგად შეიძლება ჩაითვალოს:

ა) ხაზობრივი ქვედანაყოფების დანაწილებას ცალკეულ-ვიწროსპეციალიზებულ რგოლებად, მიყვავართ მართვის მთლიანი ორგანოს შესუსტებისაგან. ამასთან, ორგანიზაციის, როგორც ერთიანი მთლიანი ინტერესი სუსტდება;

ბ) ფუნქციონალური მენეჯერები, არც თუ იშვიათად, ხედმეტად აფასებენ შესაძლებლობებს და უფლებამოსილებას;

გ) მართვის პროცესი რთულდება ზემდგომი ფუნქციონალური

მენეჯერების პერსონალური პასუხისმგებლობის ორმაგი დაქვემდებარების გამო;

ცხრილი 1

**ფაქტორები, რომელიც ხელს უწყობს მენეჯერის მმართველობით ფუნქციის ეფექტურ შესრულებას (ფუნქციონალური ორგანიზაციის პირობებში)**

• მენეჯერში მმართველობითი უნარის არსებობა;
• ორიენტაცია ორგანიზაციის ძირითადი მიზნის მიღწევისაკენ;
• მენეჯერის თანმიმდევრობა თავის მოქმედებასა და გადაწყვეტილებაში;
• სიტუაციის გათვალისწინება და მართვის შესაფერისი სტილის მოძიება;
• შემსრულებლისადმი ყურადღება;
• ხელქვეითების შემოქმედებითი შესაძლებლობების გათვალისწინება;
• პასუხისმგებლობა ჯგუფის მუშაობაზე;
• ორგანიზაციის პერსპექტიული ამოცანის შესრულებაზე ორიენტაცია;
• პასუხისმგებლობის დელეგირება თავის ხელქვეითებზე;
• ორგანიზაციის ძირითადი როლის თანდათანობით ხელში აღება;
• ხელქვეითების ღირსების დაფასება და ყურადღება მათი მოთხოვნების მიმართ;
• აუცილებლობის შემთხვევაში, შემსრულებლისათვის თანადგომის და დახმარების აღმოჩენა;
• კონფლიქტური სიტუაციის აღმოფხვრისათვის აქტიური სამუშაოს ჩატარება;
• სოციალური, პიროვნებათშორისი და საქმიანი კონფლიქტის ჩახშობის უნარი

**მართვის მატრიცული სტრუქტურა**

მართვის მატრიცული სტრუქტურა გვთავაზობს ორმაგ დაქვემდებარებას. მაგალითად, ორგანიზაციის საკონსტრუქტორო ბიუროში გადაწყვეტილების მიღების საშუალებები და უფლებამოსილება გადადის პროექტის მენეჯერზე (ჰორიზონტალური), მაგრამ პროექტის შესრულებაში მონაწილეობენ სხვადასხვა სპეციალიზებული ქვეგანყოფილებები (ნახ. 5).

**მართვის მატრიცული სტრუქტურის უპირატესობაა:** რეზერვების ოპტიმალური გამოყენება და მართვის სიმსუბუქე.

**მართვის მატრიცული სტრუქტურის ნაკლოვანებაა :** ფინანსური კონტროლის სირთულე, მართვის ზედა რგოლის მენეჯერების დიდი დატვირთვა.

ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზანს უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც უზრუნველყოფს ეფექტურ ურთიერთობებს გარემო პირობებთან და დასახული მიზნის მიღწევას. ორგანიზაციის შიდა და გარე ფაქტორთა ცვლილება, მისი სტრუქტურა არ შეიძლება იყოს უცვლელი.

თანამედროვე ორგანიზაციების უმრავლესობა იყენებს **მართვის ბიუროკრატიულ სტრუქტურას**. ორგანიზაციის ფუნქციონალური სტრუქტურა წარმოადგენს ბიუროკრატიის ყველაზე გავრცელებულ სტრუქტურას, რამდენადაც, ორგანიზაციის შიგნით არსებობს სპეციალიზირებული ფუნქციის შრემსრულებელი მრავალი ქვეგანყოფილება.

**ბიუროკრატია** – წარმოიშვა ფრანგული სიტყვიდან „კანცელარიის ბატონი, ბიურო“ და ბერძნულიდან - „ძალა, ძალაუფლება, ბატონობა“. საზოგადოების ცხოვრებაში ბიუროკრატიული პრობლემებით დაიტყვესდენ თავის დროზე კ. მარქსი, სოციოლოგი მ. ვებერი, ასევე ფსიქოლოგი ბ. ბუნდელტი. მ. ვებერის აზრით, ბიუროკრატია, როგორც ლეგალური ბატონობის მაგალითი, ჩამოყალიბდა მთელი რიგი პრინციპების საფუძველზე:

**ბიუროკრატიის პრინციპები**

1) მკაცრი კანონებით განსაზღვრული სამსახურების არსებობა, ისე, რომ მათი ფუნქციები მკაფიოდ იყოს გამიჯნული გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილებაში; თანამშრომელთა დაცვა მათი მდგომარეობის შესაბამისად;

2) იერარქია და ფუნქციის შესრულება, რომელიც გულისხმობს მკაფიო ადმინისტრაციულ სტრუქტურას, უზრუნველყოფს მმართველობითი ქვედანაყოფების შესაძლებლობებს. ასეთ სტრუქტურაში, ჩვეულებრივ, შენარჩუნებულია ერთმმართველობა და არაკოლექტიური ხელმძღვანელობა და სახეზე გვაქვს ძალაუფლების მაქსიმალური ცენტრალიზაციის ტენდენცია;

3) კადრების მოზიდვა წარმოებს კონკურსის საფუძველზე, რაც მიმდინარეობს გამოცდებით ან დიპლომის უპირატესობით, ის მოითხოვს კანდიდატისგან შესაბამის სპეციალურ ცოდნას. როგორც წესი, ფუნქციონერი ინიშნება (ხშირად ირჩევა) კონტრაქტის საფუძველზე;

4) მომსახურე პერსონალისათვის ფიქსირებული ხელფასის რეგულარული ანაზღაურება და პენსიის მიცემა მისი სამსახურიდან წასვლის შემთხვევაში. ხელფასის ზომა დგინდება საშტატო განრიგის შესაბამისად, შიდა ადმინისტრაციული იერარქიის გათვალისწინებით.

5) ხელქვეითების მუშაობაზე ადმინისტრაციის მხრიდან კონტროლი (საკონტროლო-დისციპლინარული კომისიის შექმნის გზით).

ბიუროკრატიული ორგანიზაციის პირობები ხელს უწყობს სპეციფიკური ტიპის პიროვნების ფორმირებას, მის მთავარ ფსიქოლოგიურ და მორალურ თავისებურებას წარმოადგენს პოლიტიკური, მორალური და იდეური კონფორმიზმი, ფორმალური პასუხისმგებლობის შესრულების ორიენტაცია, ინტერესის და მოთხოვნის სტანდარტიზაცია.

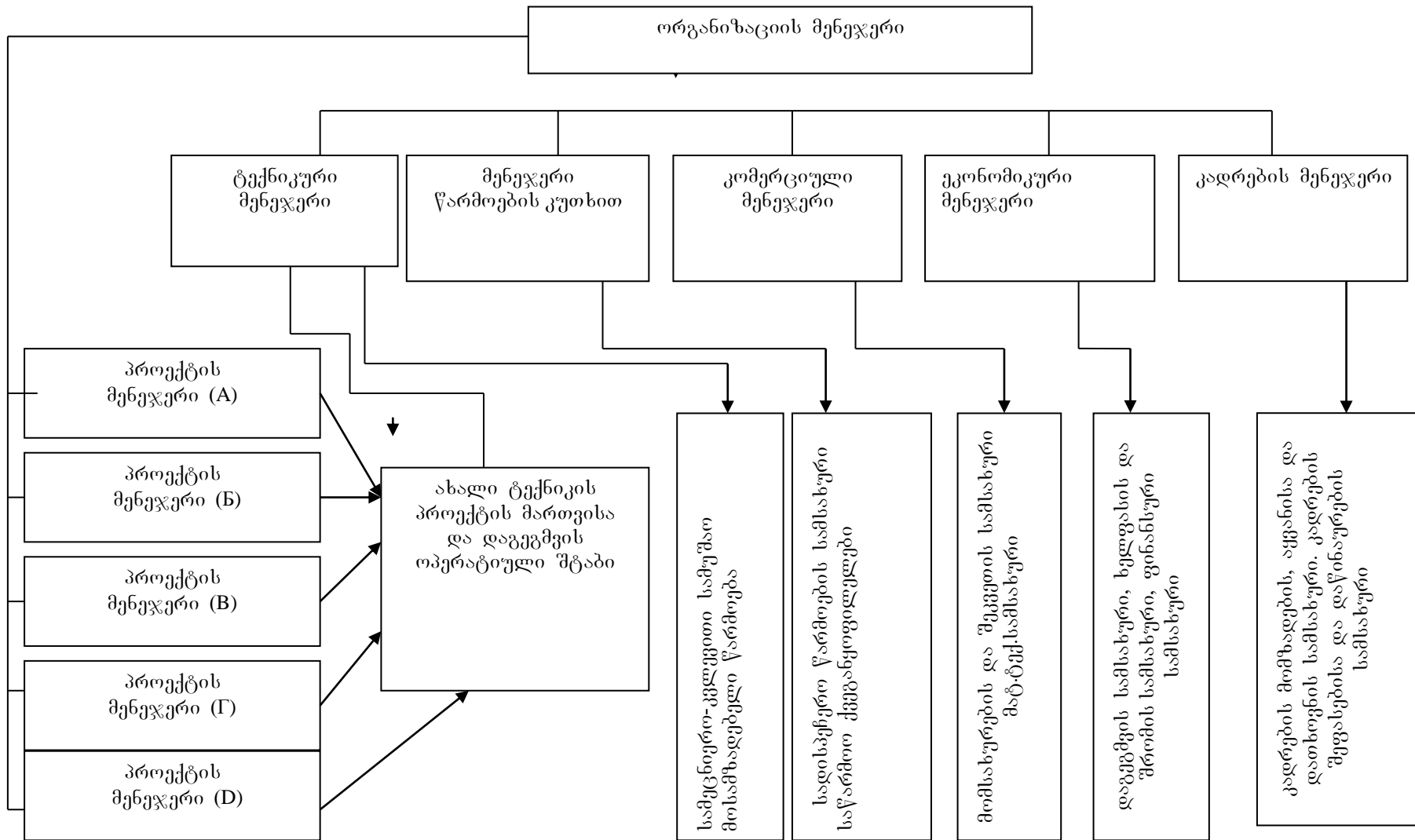
ინდივიდუალური თვისებების დაკარგვა წარმოადგენს ბიუროკრატიული გარემოს შემადგენელ ნაწილს: აქ ყველამ თეორიულად უნდა იცოდეს კანონები და მოქმედებდეს მკაცრი წესებით აბსტრაქტული მდგომარეობის შესაბამისად.

ბიუროკრატიული ფორმები იცვლებოდა საზოგადოების მოწყობის ფორმების სოციალურ-ეკონომიკური ცვლილებების შედეგად.

ეგვიპტე - ახალი მეფობის პერიოდი, ჩინეთის იმპერია, რომის კათოლიკური ეკლესია, ევროპული სახელმწიფოები – ყველას გააჩნდა თავისი ბიუროკრატია, იმის მსგავსი, რაც შენარჩუნებულია მსხვილ თანამედროვე საწარმოებში. ბიუროკრატია გულისხმობს სახელმწიფოს ნაწილს, რომლის გარეშეც იგი დიდი ხნის წინ იქნებოდა უმართავი.

მართვის ბიუროკრატიულ სტრუქტურის უპირატესობა გამოიხატება შრომის დანაწილების, მართვის ორგანოებისა და ხელქვეითების იერარქიული დამოკიდებულების, წესებისა და სტანდარტული სისტემის მოწესრიგებასა და ორგანიზაციის ფუნქციონირების პასუხისმგებლობის გამიჯვნაში. ამასთან, არ გამოირიცხება ხელმძღვანელობის და მათი ხელქვეითების პროფესიონალური ზრდა.

ამასთან, ბიუროკრატიული სტრუქტურა უარყოფითად მოქმედებს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე. ის გამოიხატება ქცევის მკაცრი ფორმით, თვით



ნახ.5. მართვის მატრიცული სტრუქტურა.





ორგანიზაციის შიგნით შემსრულებლების რთული სიტუაციით, ინოვაციის უუნარობით და ა.შ. ამ პრობლემის მასშტაბები სწრაფად გაიზრდება, თუ ორგანიზაცია შეეჯახება პროექტის მაღალ ტექნოლოგიურობასა და გარემო პირობების მზარდ ცვლილებებს.

თავისებურებიდან გამომდინარე, ბიუროკრატია აბრკოლებს მენეჯერის სრულფასოვან კომუნიკაციას ხელქვეითებთან, მიმდინარე ამოცანების გადაწყვეტაში მის პასუხისმგებლობის ნაწილის დელეგირებას და ა.შ. ბიუროკრატია აძლევს მენეჯერს უფლებას სამუშაოს ნაწილი გადასცეს თავის ხელქვეითებს და ისინი პასუხისმგებელი გახადოს მის მაგიერ. მართვის პრობლემების მკვლევარი უ. ნიუმენი გამოყოფს რიგ პრობლემებს, რომლის მიხედვით, მენეჯერებს არ სურთ გაუყონ ხელქვეითებს პასუხისმგებლობა, ხოლო ხელქვეითები, თავის მხრივ, არ იღებენ თავიანთ თავზე დამატებით პასუხისმგებლობას. ეს მონაცემები მოცემულია 2 და 3 ცხრილში.

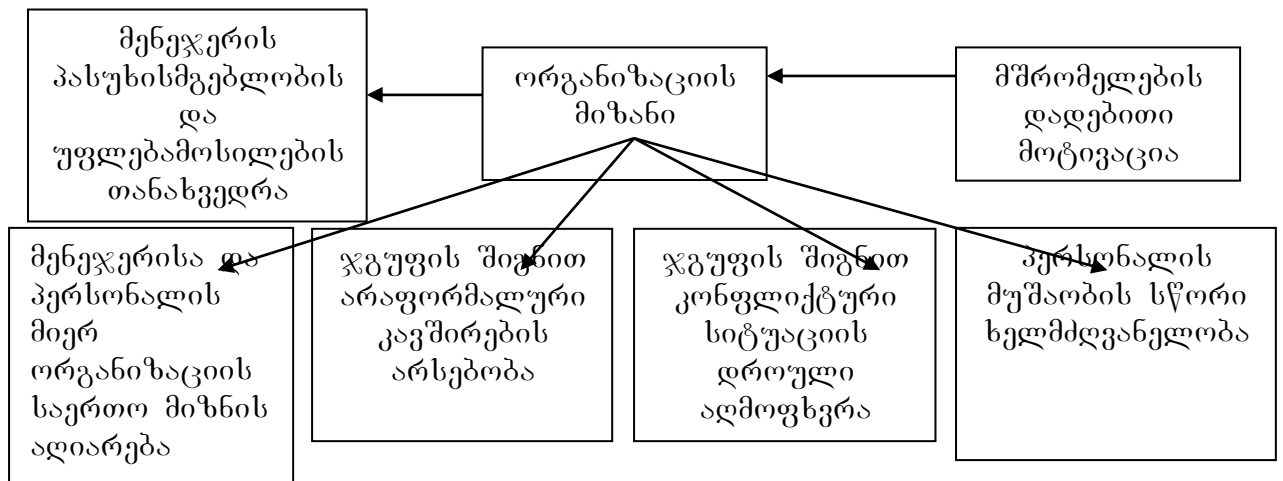
ცხრილი 2

**მიზეზები, რომლის მიხედვით, მენეჯერს არ სურს პასუხისმგებლობის დელეგირება**

<p>1. შეცდომა „მე ამას გავაკეთებ უკეთესად“. ხელმძღვანელები ხშირად გამოდიან მცდარი აზრიდან. „დახარჯა“ რა, დრო ამოცანის შესრულებაზე, რომელიც შეიძლება შეასრულოს ხელქვეითმა, ის ამ მიზეზით ხარისხიანად ვერ შეასრულოს სხვა, შეიძლება უფრო მნიშვნელოვანი ამოცანები. უკეთესი იქნებოდა მენეჯერს გამოეყო უფრო მეტი დრო დაგეგმვის, მოტივირებისა და კონტროლისათვის. თუ არ მივცემთ ხელქვეითებს დამატებით უფლებამოსილებას, ისინი შეწყვეტენ კვალიფიკაციის ამაღლებას.</p>
<p>2. მენეჯერის უუნარობა მენეჯერს ხშირად ავიწყდება პერსპექტიული ამოცანები. ის უუნაროა, მთლიანად გადაწყვიტოს მმართველობითი ამოცანა გრძელვადიან პერსპექტივაში.</p>
<p>3. ხელქვეითებისადმი ნდობის არარსებობა თუ არ ვენდობით ხელქვეითებს, ისინი იმუშავენ სწორედ შესაბამისი დამოკიდებულების მიხედვით. ამას მოჰყვება ინიციატივის დაკარგავა. ხელქვეითები მუდმივად აძლევენ მენეჯერებს სამუშაოს ირგვლივ სხვადასხვა კითხვებს და თავს გრძნობენ არამტკიცედ.</p>
<p>4. რისიკის შიში მენეჯერები შიშობენ გადასცენ პასუხისმგებლობის ნაწილი ხელქვეითებს იმის გამო, რომ ჰგონიათ თავად არიან პასუხისმგებელნი მათ საქმიანობაზე.</p>
<p>4. შესაძლო საშიშროებაზე გაფრთხილების შერჩევითი კონტროლის არარსებობა. მენეჯერებს უფლებამოსილების დელეგირებასთან ერთად უნდა გააჩნდეთ ხელქვეითებზე ზემოქმედების კონტროლის მექანიზმი. ამ შემთხვევაში, უკუკავშირი ხელმძღვანელებს საშუალებას მისცემს ხელქვეითების მუშაობა მიმართოს ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად. თუ კონტროლის მექანიზმი არ იქნება ეფექტური. ეს გამოიწვევს დამატებით ეჭვს ხელქვეითების პასუხისმგებლობის დელეგირების კუთხით.</p>

ხელქვეითების მიერ დამატებითი პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების სურვილის არარსებობის მიზეზები (უ. ნიუმენის მიხედვით)

1. ხელქვეითებისათვის უფრო მოხერხებულია პრობლემის გადაწყვეტა არა - მარტო, არამედ მენეჯერის დახმარებით.
2. შიში შეცდომების კრიტიკის მიმართ. პასუხისმგებლობის თავიდან აცილება ზრდის კრიტიკის შესაძლებლობას საკუთარი თავის მიმართ.
3. ხელქვეითების მიერ ამოცანის გადაწყვეტის არასაკამარისი ინფორმაცია და რესურსი.
4 ხელქვეითების გადატვირთვა.
5. საკუთარ თავში დამაჯერებლობის არარსებობა
6. პასუხისმგებლობის აღებისას. დამატებითი სტიმულების არარსებობა.



ნახ. 6. ორგანიზაციის მიზნის შესრულებაზე მენეჯერის მოქმედების ორგანიზაციის სქემა.

### 2.3. მოტივაციის ფუნქცია

მოტივაციის  
არსი

მენეჯმენტის მესამე ფუნქცია – მოტივაციაა. მოტივაციის ქვეშ იგულისხმება ფაქტორთა სისტემა, რომელიც ხელს უწყობს გარკვეული ამოცანის შესრულებას. ეს გაგება გამოიყენება თანმიმდევრული ქცევის ასახსნელად, რომელიც მიმართულია მიზნისაკენ, და ის შეიძლება შეიცვალოს სხვადასხვა სიტუაციიდან გამომდინარე.

როგორც მენეჯმენტის ერთ-ერთი წამყვანი ფუნქცია, მოტივაცია მეტად მნიშვნელოვანია, რამდენადაც ყველა ამოცანის შესრულება, რომელზედაც დამოკიდებულია ძირითადი მიზნის მიღწევა, განისაზღვრება ადამიანებს ურთიერთკავშირით.

მოტივაცია – მოქმედების აღძვრის პროცესი მიმართული ორგანიზაციის ან პირადი მიზნის მიწვევისაკენ.

დაჯილდოება – ყველაფერი ის, რასაც ადამიანი თვლის მისთვის ფასეულად.

შიდა დაჯილდოება – გვაძლევს თვითონ სამუშაო (შედეგის მიღწევა, მნიშვნელობა, შინაარსიანობა, საკუთარი თავის პატივისცემა).

მენეჯერის ძირითადი ამოცანაა – შეუქმნას შემსრულებლებს სურვილი აქტიური შრომითი მოქმედებისათვის. ძირითად სურვილს წარმოადგენს: შრომაში ინტერესის მხარდაჭერა, აქტიური მოქმედების მოთხოვნა, შრომისაგან კმაყოფილების მიღება, ასევე ყველა მშრომელისათვის დადებითი მოტივაცია.

სწორი გადაწყვეტილების მიღებისათვის ხელმძღვანელი კოორდინირებას უკეთებს პერსონალის შრომას - ითვალისწინებს რა მათ პოტენციურ შესაძლებლობას. ასევე მენეჯერები ატარებენ გარკვეულ სამუშაოს ხელქვეითების მოტივირებისა და სტიმულირებისათვის.

პრაქტიკული მიზნით, საჭიროა მოტივისა და სტიმულის ზუსტად განსხვავების გაგება. ხშირად მათ აიგივებენ, თუმცა, ახრობრივად, სხვადასხვა ტერმინებია. **მოტივი** – გარკვეული მოქმედების ან ქცევის შესრულების სურვილია, რომლის საფუძველშიც არის ადამიანის მოთხოვნა. მოტივის სისტემა აყალიბებს ადამიანის ქცევის მოტივაციას.

მოტივაცია ასრულებს აგრეთვე ახროვნების წარმომქმნელ ფუნქციას, განსაზღვრავს რა პიროვნული ახროვნების მოქმედების შეტყობინებას. **მოტივირების** ქვეშ იგულისხმება ჩვეულებრივ შემსრულებელში შიდა, ანუ ფსიქოლოგიური სურვილის წარმოქმნა შრომითი საქმიანობისადმი. ამასთან, მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს შრომისადმი ინტერესი, შრომითი დაკმაყოფილება, შრომის მოთხოვნილება. სტიმულირებაში, მოტივაციისაგან განსხვავებით, საქმე ეხება შრომის სურვილს გარეგანი ფაქტორების დახმარებით. მათ შეკუთვნება: მატერიალური და მორალური სტიმულირება.

მენეჯმენტში მოტივირების ფუნქცია გამოიყენება ქცევის მოქმედების თანმიმდევრობის გასათავალისწინებლად, რომლის დახმარებით ხდება მმართველობითი მიზნის რეალიზება და რომელიც განსაზღვრული ფაქტორების ზემოქმედების შედეგად შეიძლება შეიცვალოს.

მოტივირების ფუნქცია ორგანიზაციის მენეჯმენტის პროცესში წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე რთულს, რამდენადაც ძირითად მოქმედ პირს წარმოადგენს შემსრულებელის პიროვნება. მენეჯერები, რომლებიც ახორციელებენ ამ ფუნქციას,

ეთანხმებიან ცხრილ 4-ში მოცემულ მოქმედ სქემას.

ცხრილი 4

<ol style="list-style-type: none"><li>1. ყველაზე არსებითი მოთხოვნების ცოდნა.</li><li>2. შემსრულებლის პიროვნული თვისებების გათვალისწინება.</li><li>3. მშრომელების მიზნების, სურვილების, მისწრაფებების გეგმა.</li><li>4. მშრომელებისადმი ინდივიდუალური მიდგომების გამოყენება, როცა ეს საჭიროა.</li><li>5. პიროვნებათშორისი ურთიერთობების გათვალისწინება ჯგუფის შიგნით.</li><li>6. მშრომელების წახალისება.</li><li>7. თანადგომისა და დახმარების გაწევა გადაწყვეტილების მიმღებისათვის.</li><li>8. შრომითი ურთიერთობების ცოდნა.</li><li>9. კეთილგანწყობა ხელქვეითებთან ურთიერთობისას.</li><li>10. კეთილგანწყობისა და თავშეკავების გამოხატვა შემსრულებლებთან საუბრის დროს.</li><li>11. ხელქვეითების პატივისცემა.</li><li>12. პირადი თავისებურებების და მოქმედებების ცოდნა.</li></ol>
--

მასაჩუსეთის ტექნოლოგიურ ინსტიტუტში ჩატარდა გამოკვლევა სამი ათას ადამიანზე, ისინი მუშაობდნენ მენეჯმენტის სხვადასხვა დონეზე და ეკავათ სხვადასხვა თანამდებობა. კვლევა ჩატარდა იმისათვის, რომ კვალიფიციური სპეციალისტების ნაწილმა დაკარგა მოტივაცია სამუშაოს მიმართ. ჩატარებული კვლევის შედეგად, გამოიყო მოტივაციაზე და შრომით კმაყოფილებაზე მოქმედი ხუთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი (ცხრ. 5).

ცხრილი 5

შრომით კმაყოფილებასა და შრომით მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორები (ამერიკელი მკვლევარების მონაცემებით)

1. მოთხოვნების მრავალფეროვნება, რომელიც წარედგინება სპეციალისტებს. თვითგამოხატვის პოტენციალის ზრდა.
2. ამოცანის შინაარსის სიცხადე და შრომისადმი პასუხისმგებლობის გრძნობა (წარმოადგენს გამააქტიურებელ ფაქტორს).
3. ორგანიზაციისათვის ამოცანის მნიშვნელობის ცხადად ჩამოყალიბება, სამუშაოს მნიშვნელობის შეგრძნება, რაც წარმოადგენს სპეციალისტის უმნიშვნელოვანეს ინდივიდუალურ ფაქტორს.
4. უკუკავშირი: სამუშაოსაგან კმაყოფილების მიღების ზრდა ხელმძღვანელის დადებითი შეფასების შედეგად. კარგი აზრი სხვების მხრიდან, ზრდის შრომისადმი მოტივაციას. შრომისადმი კმაყოფილების შეგრძნება მცირდება, თუ მასზე არავინ არაფერს ამბობს.
5. ძალაუფლების ბალანსირება და პასუხისმგებლობა. წარმოადგენს მნიშვნელოვან ფაქტორს, იგი მოქმედებს სამუშაოსაგან კმაყოფილების მიღებაზე და მიტივაციის ამაღლებაზე.

რ. უოტერმენის თანამშრომლები, აანალიზებენ რა ამერიკელი ხელმძღვანელისგან აღებული ინტერვიუს, თვლიან, რომ „მოტივი – ეს არის ჩვენი მთავარი მამოძრავებელი ძალა“. „პორშე“-ს კომპანიის მთავარი მმართველის, პიტერ შუტცის მიერ მოყვანილია ერთი საინტერესო იგავი, იგი მოგვითხრობს ადამიანური ქცევის სხვადასხვა მოტივზე. „მუშაობდა სამი ადამიანი, რომელიც

რადაცას აგებდა. ყველა დაკავებული იყო ერთი და იგივე საქმით. როცა მათ კითხეს, რას აკეთებდნენ, პასუხები სხვადასხვა იყო. ერთმა თქვა - „მე ვამტვრევ ქვებს“. მეორემ - „მე ვმუშაობ არსებობისთვის“, მესამემ - „მე ვაშენებ ტაძარს“.

რ. უოტერმენი ეყრდნობა კლასიკურ წიგნს „შრომა“. მისი ავტორი (შტუდტერკელი) წერდა, რომ ქვის მთელელები ყველაზე ბედნიერი ხალხია იმათგან, ვინც ეწევა მძიმე შრომას. როდესაც გადახედავენ მათ განვლილ წლებს, ისინი გაიხსენებენ მათი ხელით აშენებულ სახლებს და ხედებიან, რომ ცხოვრებამ აზრიანად გაიარა.

## 2.4. კონტროლის ფუნქცია

კონტროლის  
არსი

კონტროლი—დასახული მიზნის მიღწევის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პროცესია. ის წარმოადგენს სტანდარტებს და წესებს, ფაქტიურად მიღწეული შედეგების გაზომვას და კორექტირებას, თუ მიღებული შედეგები ფაქტიურად განსხვავდება მოღებული სტანდარტებისაგან.

კონტროლის ქვეშ იგულისხმება არა მენეჯერის მისწრაფება - გამოასწოროს ვინმეს არასწორი მოქმედება—ქცევა, არამედ დროული დახმარება (წახალისება, მოწონება და სხვა მასტიმულირებელი ქმედება). ასეთი კონტროლი გვეხმარება შესრულდეს საერთო მმართველობითი ამოცანა.

კონტროლის ფუნქციის შესრულების პროცესში მენეჯერი აწყდება მნიშვნელოვან პრობლემას: კონტროლის აქცენტის გადატანა წასრულიდან მომავალში. ცნობილი პოლონელი მეცნიერი ს. კოვალევსკი აღნიშნავს - „ეჭვს გარეშეა, რომ უკეთესია 75% დარწმუნებული იყო შეცდომის არსებობაზე, რომელიც შეიძლება მოხდეს ვიდრე 100% დარწმუნებით აღმოაჩინო უკვე ჩადენილი შეცდომა. მომავალზე შეიძლება ზემოქმედება მოვახდინოთ. წარსულის შეცვლა არ შეიძლება“.

ამ კუთხით, მნიშვნელოვანია გ. კუნცის და დ. ოდონელის შეხედულება კონტროლის შესახებ: „კონტროლის სისტემამ, უნდა შეძლოს შესაძლებელი გადახრების აღმოჩენა მის წარმოშობამდე.“

რა თქმა უნდა, არ შეიძლება მომავალი შეცდომების აღმოფხვრის გლობალურ შინაარსზე საუბარი. თუმცა, თუ კარგად იცნობ შემსრულებლების პიროვნულ ხასიათს, პროფესიულ შესაძლებლობებს და სხვა, განსაზღვრული დამაჯერებლობით შეიძლება აიცილო იმ შეცდომების დაშვების ალბათობა.

დგება საკითხი, რა არის მთავარი: დანაკარგების რეგისტრირება და დამნაშავეების დასჯა, თუ იმ ფაქტორების განსაზღვრა, რასაც მიუყვართ შეცდომებამდე, ე.ი. შეცდომების პროგნოზირება ან კონტროლი - მიმართული ჩადენილი შეცდომებისა და დამნაშავეების გამოსავლენად.

ყოველი მენეჯერი ცდილობს მიაღწიოს წარმატებას მის საქმიანობაში, გამოიყენოს როგორც თავისი, ისე მისი ხელქვეითების შესაძლებლობა. მან უნდა დაიოკოს ემოციები, სწორად წარმართოს თავის საქმიანობა, შეარჩიოს ხელმძღვანელობის საჭირო ტაქტიკა.

მენეჯერი, როგორც ნებისმიერი სხვა ადამიანი, არცთუ იშვიათად, იყენებს თავისი აზროვნების სტერეოტიპს. სხვაობა იმაში მდგომარეობს, რომ

ხელმძღვანელს თავისი სტერეოტიპები გადააქვს პროფესონალურ სფეროში.

ყველა ხელმძღვანელს ესმის, რომ მუშაობის ეფექტურობა საწარმოში, მთლიანად დამოკიდებულია, არა იმდენად მასზე, რამდენადაც მისი ხელქვეითების მუშაობაზე. ამ მხრივ, მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს კოლექტიურ მართვას. ეს არის მენეჯერის თავისებური სტილი, სადაც მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება რიგით შემსრულებლებს.

კოლექტიური მართვის პირობებში, ხელმძღვანელის ძირითადი ამოცანა მდგომარეობს ცალკეული ჯგუფების კოორდინირებულ მოქმედებასა და სწორად წარმართვაში. აუცილებელია, რომ ჯგუფმა ხელმძღვანელის გარეშე შეძლოს საჭირო გადაწყვეტილებების მიღება მუშაობის პროცესში. ასეთ სიტუაციაში სრულად წარმოიშობა კოლექტიური მიდგომისა და მართვის პასუხისმგებლობის აუცილებლობა.

ამისათვის აუცილებელია:

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების გადანაწილება მენეჯერსა და მის ხელქვეითებს შორის.</li><li>2. ხელქვეითები უნდა სარგებლობდნენ მენეჯერების ნდობით;</li><li>3. საქმე უნდა განიხილებოდეს, როგორც მენეჯერსა და რიგით მუშებს შორის ერთობლივი მოქმედება.</li><li>4. მენეჯერი არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს იმ სისტემის შექმნას, რომელიც ხელს უწყობს გადაწყვეტილების მიღების დეცენტრალიზაციის პროცესს.</li></ol> |
|--|

ეფექტური მართვისას, ძირითადი ყურადღება ეთმობა მიღებული შედეგების კონტროლს. ამ დროს, ყურადღება არ ექცევა იმას, რაც შეიძლება ყოფილიყო. მნიშვნელობა ენიჭება მხოლოდ იმას, რაც მიიღება დასახული მიზნის შესაბამისად.

როგორც მართვის ამერიკელი თეორიტიკოსი **რ. უოტერმენი** აღნიშნავს, თუ გინდა წარმატებას მიაღწიო, საჭიროა განახორციელო მხოლოდ კეთილგანწყობილი კონტროლი.

წარმოების პროცესზე კონტროლი წარმოადგენს უწვევტ პროცესს და არა ერთჯერად მოქმედებას. რ. უოტერმენის მიხედვით, „არსებობს სხვაობა ადამიანების კონტროლსა და წარმოების მდგომარეობის კონტროლს შორის“. მან კონტროლს **მართვის ხელოვნება** უწოდა.

კონტროლის ობიექტებს წარმოადგენს:

- წარმოების პროცესში მიღწეული შედეგების შეფასება;
- განსაზღვრული შედეგების მიმღწევი პერსონალის შეფასება.
- ორგანიზაციის გეგმის შემცველი ღონისძიებების ეფექტურობის განსაზღვრა.

- ორგანიზაციის წარმატებული მოქმედების ყოველმხრივი შეფასება შემდგომი დასკვნების გაკეთებით.

- უკუკავშირების გამოყენება ორგანიზაციის პერსონალის ინფორმირების, წახალისებისა და შეფასებისათვის.

სწორი კონტროლის პირობებში, შესაძლებელია სწრაფად მივიღოთ მონაცემები წარმატების ან წარუმატებლობის შესახებ და გავაკეთოთ დასკვნები მომავლისათვის. შედეგებზე კონტროლი მეტად მნიშვნელოვანია, რამდენადაც, სწორედ ის განსაზღვრავს ორგანიზაციის წარმატებას. ორგანიზაციის წინაშე დასახული ამოცანების შესრულების შეფასება წარმოადგენს მიზანმიმართული კონტროლის წინაპირობას.

მენეჯერის მოქმედების შინაარსი, მის მიერ მენეჯმენტის ყველა ფუნქციის შესრულებისას, შეიძლება წარმოავადგინოთ ცხრილი 6-ის სახით.

დაგეგმვა	ორგანიზაცია
1. ზუსტი, ნათელი მიზნის დაყენება	1. ხელქვეითების პროფესიონალური და პირადი თვისებების ცოდნა
2. მუშა ჯგუფებისათვის ზუსტი გეგმის შედგენა	2. ჯგუფური პროცესების დინამიკის ცოდნა
3. საჭირო ინფორმაციის შეგროვება გადასაწყვეტი ამოცანის შესახებ	3. საერთო ჯგუფური მიზნის შესრულების მართვა
4. შემსრულებლის ჩაბმა მომავალი გეგმის მუშაობაში	4. თითოეული თანამშრომლის შეგნებული მოქმედება საერთო მიზნის მიღწევისაკენ
5. გეგმის განვითარების შესაძლებლობა მომავალი მიზნის დასახვისათვის	5. კონფლიქტური სიტუაციების დარეგულირება
6. შესაძლებელი პროგნოზირების შედგენა	6. სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფენომენის გამოყენება ღონისძიებების ჩატარების დროს
მოტივაცია	კონტროლი
1. შემსრულებლის პიროვნული თვისებების ცოდნა	1. კეთილგანწყობა კონტროლის დროს
2. მშრომელთა მოთხოვნების გაცნობა	2. მშრომელთა დახმარება შეცდომების გამოსწორებისათვის
3. მშრომელების, შრომით კმაყოფილების (უკმაყოფილების) გათვალისწინება	3. კონტროლის დადებითი მიზანი
4. ხელქვეითებთან ნომალური საქმიანი ურთიერთობა	4. სიზუსტე კონტროლის ჩატარებაში
5. მუშათა პოტენციალის ცოდნა	5. კონტროლის პირობებში ურთიერთობის ნორმალური მდგომარეობა
6. საკუთარი შესაძლებლობების გათვლა	6. კონტროლის პირობებში ნდობის არსებობა

## რეზიუმე

1. კონტროლი – ეს არის მენეჯმენტის ერთ-ერთი ფუნქცია იგი უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიზნის მიწევას;
2. გარკვეული პროცედურისა და წესების საშუალებით, შეიძლება განხორციელდეს წინასწარი კონტროლი.
3. კონტროლის საშუალებით გამოაშკარავდება მრავალი პრობლემა, რომელიც შეიძლება აღმოფხვრიდ იქნას წინასწარ.
4. ხელმძღვანელი ატარებს თავისი ხელქვეითების მოღვაწეობის მიმდინარე კონტროლს.
5. საბოლოო კონტროლი ტარდება სამუშაოს დასრულებისას.
6. შედეგების გაზომვა მოცემული სტანდარტების დახმარებით, საშუალებას აძლევს მენეჯერს განსაზღვროს, როგორი მოქმედებებია საჭირო კონკრეტულ სიტუაციაში.

## საკვანძო სიტყვები

- დაგეგმვა** – მიზნის შერჩევა და მისი მიღწევისათვის გადაწყვეტილებებისა და მოქმედებების წესების ერთობლიობა.
- ორგანიზაცია** – ა) სტრუქტურა, რომლის ჩარჩოებშიც თავსდება და რეალიზდება განსაზღვრული მიზანი; ბ) მენეჯმენტის ერთ-ერთი ფუნქცია.
- მოტივაცია** – ადამიანის წამაქეზებელი ძალის სისტემა.
- კონტროლი** – დასახული მიზნის მიწევის უზრუნველყოფელი პროცესი. მართვის ფუნქცია
- სტრატეგიული დაგეგმვა** – გადაწყვეტილებებისა და მოქმედებების ნაკრები პერსპექტივაში. მიყვაროთ კონკრეტული სტრატეგიის დამუშავებამდე მიზნის მისაღწევად.
- კომპეტენცია** – ცოდნა, კანონმდებლობა და პასუხისმგებლობა.



საწარმოს ორგანიზაციული განვითარების განსაზღვრის ტესტი

მოცემული ტესტი საშუალებას იძლევა გამოავლინოს საწარმოს სიმწიფის ხარისხი და ორგანიზაციის განვითარების აუცილებლობა.

ინსტრუქცია: „გაეცით პასუხი მოცემულ ტესტს და ჯვარით აღნიშნეთ გრაფაში შესაბამისი პასუხები: „არა“, „უფრო მეტად არა“, „უფრო მეტად კი“, „კი“.

ტესტის ბოლოს დაითვალოთ ჯვრების რაოდენობა. რაც მეტია პირველი ორი სვეტის ჯამი, მით უკეთესია შედეგი, მით მეტად არის გამოვლენილი თქვენი საწარმოს მენეჯმენტის ხარისხი.

პირველი სვეტის მაქსიმალური პუნქტების რაოდენობა – 21. რაც უფრო მეტია ბოლო ორი სვეტის ჯამი, მით უფრო მეტად საჭიროებს თქვენი ორგანიზაცია განვითარებას.

შესაძლო სიტუაცია	არა	უფრო არა	უფრო კი	კი
1. ჩაშლის, წუნის, დარღვევის, წარუმატებლობის პირობებში, წარმოებაში ყოველთვის მიმდინარეობს დამნაშავეების აქტიური ძიება.				
2. ბევრი თანამშრომელი ხაზობრივ ან სხვა თანამდებობაზე მუშაობისას იღწვის იმისათვის, რომ თავი დაიცვას მოხსენებითი ბარათებისა და სხვა ქაღალდებისაგან.				
3. ინფორმაციისადმი მისაწვდომობა განისაზღვრება თანამშრომლის თანამდებობრივი მდგომარეობით და არა მისი ფუნქციებით.				
4. გაურკვეველია, რა მიზანს აყენებს საწარმო (ინსტიტუტი, განყოფილება, ქვეგანყოფილება). ბევრი მიზანი უცნობია.				
5. თუ დაშვებულია შეცდომა, ამის შესახებ იგებს არა ამ შეცდომის დამშვები, არამედ მისი ხელმძღვანელი ან კოლეგა.				
6. ბრძანებლობს „განყოფილების“ ეგოიზმი.				
7. თანამშრომლები იშვიათად აიგივებენ თავის გადაწყვეტილებას მიღებულთან. ამ გადაწყვეტილებას ისინი იღებენ არა როგორც „თავისას“, არამედ, როგორც მათ წინააღმდეგ მიმართულს. „განა ხელმძღვანელები ვერ ხელავენ, თუ სად მიყვავართ ყოველივეს“.				
8. საკუთარი საქმისადმი წყნარი და გეგმაზომიერი დამოკიდებულება შესაძლებელია მხოლოდ სამუშაო დღის ბოლოს. აქამდე არის რაღაც უფრო მნიშვნელოვანი.				
9. ბევრი ხელმძღვანელი არ იღწვის, იმისაკენ, რომ მართვა ხორციელდებოდეს კოლექტიურ საფუძველზე. პირდაპირ ან ირიბად ის გვაძლევს საშუალებას გავაცნობიეროთ, რომ ამჯობინებენ „გასაგებ“ სისტემას „ბრძანებულ-დაქვემდებარებულს“.				
10. როცა საქმე ეხება საწარმოს ხელმძღვანელობას ან საშტატო ხელმძღვანელებს, ჩვეულებრივ, გამოიყენება აღნიშვნა „იქ, ზევით“.				

შესაძლო სიტუაცია	არა	უფრო არა	უფრო კი	კი
11. კონფლიქტი უფრო მეტად წარმოიქმნება წვრილმანებისათვის.				
12. თათბირები გრძელდება დიდხანს და მთავრდება, ხშირ შემთხვევაში, უშედეგოდ. საქმე ეხება არა კითხვის არსს, არამედ თავმოყვა-რეობისათვის ბრძოლას.				
13. რამდენად კარგად ართმევს თავს თანამშრომელი თავის დავალებას, ის იგებს იშვიათად. მან არც კი იცის, რა კრიტერიუმების საფუძველზე ფასდება მისი შრომა.				
14. ძნელია და თითქმის უპერსპექტივო, წარმოიწიოს „გაიკაფოს“ ახალი იდეები და წინადადებები ტექნოლოგიური პროცესის სრულყოფისათვის.				
15. ენთუზიაზმი მუშაობაში არც თუ იშვიათია.				
16. პრინციპში, არის ორი სახის მშრომელი: „მოხუცი“, რომელიც უკვე იყო საწარმოში, დასაწყისიდან და „ახლები“.				
17. ბევრი მშრომელი თავის პრობლემას „უვლის“ კოლექტიური ხელშეკრულების გამოყენებით, სამაუშაო დროის რეჟიმით და თანამდებობრივი ინსტრუქციით.				
18. როცა ფასდება სამუშაო, ყველაზე მეტად ეს მიმდინარეობს ემოციის საფუძველზე და მეტ-ნაკლებად ზემდგომი დამკვირვებლების მეშვეობით.				
19. ბევრ მშრომელს აწუხებს კითხვა, რატომ სწავლობდენ ამდენხანს იმას, რასაც ვერ იყენებენ. ისინი ვერ ავლენენ თავიანთ შესაძლებლობას.				
20. იმის გათვითცნობიერება, რომ დროის ფუჭი ხარჯვა და უხარისხო შრომა ემუქრება საწარმოს ინტერესებს, არც თუ ხშირად პოულობს თავის გამოყენებას.				
21. თანამშრომლებს, საზოგადოდ, არ სურთ კოლექტიური მართვა. მათ სურთ ზუსტად იცოდნენ, საითკენაა მიმართული განვითარება, მიიღონ დავალება და არ განიცადონ, თუ ეს გადაწყვეტილება აღმოჩნდება არასწორი.				

### თავი 3. შრომის მოტივაცია

- 3.1. მოტივაციის ცნების გაგება და მისი როლი მართვაში.
- 3.2. შრომითი მოტივაციის თეორია.  
დანართი

#### თავის მოკლე შინაარსი

1. მოტივაცია წარმოადგენს მენეჯმენტის ყველაზე რთულ ფუნქციას.
2. მოტივაციის ფუნქციის სირთულე განპირობებულია ფსიქოლოგიური ფაქტორის მოქმედებით, რომელსაც გააჩნია გაუთვალისწინებლობის განსაზღვრული ხარისხი.
3. ადამიანი და ორგანიზაცია შეადგენს ურთიერთმოქმედების რთულ სისტემას.
4. მენეჯერი არის პასუხისმგებელი ხელქვეითების მოტივაციაზე.

#### საკვანძო სიტყვები

მოტივი, მოტივაცია, სტიმულირება, შრომითი კმაყოფილება, უარყოფითი მოტივაცია, დადებითი მოტივაცია.

### 3.1. მოტივაციის ცნება და მისი როლი მენეჯმენტში

წინა თავში მოცემული საკითხები ეძღვნებოდა მენეჯმენტის ფუნქციის ანალიზს, ეხებოდა ქცევის მოტივაციას. კიდევ ერთხელ დავუბრუნდეთ მოტივისა და მოტივაციის ცნებებს, ხოლო შემდეგ განვიხილოთ შრომითი მოტივაციის საკითხები.

ფსიქოლოგიურ ლიტერატურაში მოყვანილია განსხვავებული შეხედულებები მოტივაციის წარმოქმნაზე. მაგალითად, მოტივი, მოთხოვნილება, დაძაბულობა, იმპულსები, აქტიურობის ფაქტორები, მიზანი, სურვილის აღძვრის ფაქტორები, მიზანდასახულობა და სხვა.



ცნება „მოტივი“ ფსიქოლოგების მიერ განიმარტება არაერთგვაროვნად და გამოიყენება სხვადასხვა მოვლენების აღნიშვნისათვის. ფსიქოლოგიაში ტერმინით „მოტივი“ მოიხსენიებენ ინსტიქტურ იმპულსებს, ინტერესებს, ბიოლოგიურ სწრაფვას, სურვილს, მისწრაფებას, ცხოვრებისეულ მიზნებს, იდეალებს და ა.შ.

თანამედროვე სოციალურ-ეკონომიკურ პირობებში იზრდება ადამიანური ფაქტორის როლი და მნიშვნელობა, ამიტომ შეუძლებელია არ გავითვალისწინოთ ადამიანური ქცევის კანონზომიერება და მასთან დაკავშირებული მოტივაცია.

ჯერ კიდევ ტეილორის დროს არსებობდა შრომისათვის ფინანსური დაჯილდოების სისტემა. ეფექტური მენეჯმენტი თანამედროვე პირობებშიც იყენებს დაჯილდოების სისტემას. ერთ-ერთ მის სტიმულს წარმოადგენს ფული. მაგრამ გარდა ამისა, არსებობს შრომის სხვა სტიმულებიც.

უკეთესი შრომის სტიმულირების საშუალებას წარმოადგენს წმინდა ფსიქოლოგიური ზემოქმედება – ეს არის შექება და მოწონება. თითქმის ყველა აფასებს „დაჯილდოების“ ამ პროცესს. მაგალითის სახით შეგვიძლია მოვიყვანოთ ფირმა „მერი კეი კოსმეტიკა“ ამერიკაში. აქ დაჯილდოების სისტემა ეფუძნება პრინციპს – „ანაზღაურება შესრულებისათვის და შექება გადაჭარბებისათვის“. ამ ხერხის საშუალებით უმაღლესი კატეგორიის გამყიდველები ფირმაში გამოიმუშავენ 400 000 დოლარამდე წელიწადში.

ეფექტური მენეჯმენტის პრაქტიკაში აღწერილია დაჯილდოების მესამე ხერხიც – განსაზღვრული მოქმედებების დახმარებით. ამ საშუალებას მიეკუთვნება ორგანიზაციის აქციის შექმნა მომსახურე პერსონალის მიერ, რომელიც ხდება მეწილე, ხოლო მოქმედების მიხედვით, როგორც მოცემული ორგანიზაციის მფლობელები.

დაჯილდოების მოცემული მეთოდების გარდა, გამოიყენება დაწინაურების, აგრეთვე დამოუკიდებლობის მიცემის მეთოდი, რომელიც მთლიანად ეთანხმება ფსიქოლოგიაში მიღებული შრომითი მოტივაციის თეორიას.

ადამიანი ისახავს გარკვეულ მიზანს და ცდილობს მის შესრულებას - გააჩნია რა შესაბამისი სურვილი მიზნის მიღწევისა. ის შეიძლება იყოს განსხვავებული: მაგალითად, პროფესიულ საქმიანობაში წარმატების მიღწევის სურვილი, მატერიალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, თანადგომის მიღება ადამიანებს შორის და ა.შ.

თუმცა, მიზნის არსებობა, ჯერ კიდევ არ ნიშნავს, რომ ის მიღწეული იქნება. ადამიანი ეცდება მის განხორციელებას.

ადამიანში არსებობს განსაზღვრული „ღერძი“, ე.წ. თვისება, რომელიც ყველა მის მოქმედებას აღბეჭდავს. ამიტომ, ადამიანების ერთი ნაწილი გამოდის ძირითადად მატერიალური სურვილებიდან, მეორე ნაწილი - პასუხიძებლობისაგან, მესამე – ცდილობს აიცილოს კრიტიკა. თუმცა, ყველა შემთხვევაში, მიზანი წარმოადგენს ადამიანების ქცევის შიგა მამოძრავებელ ძალას. ისმის კითხვა,

რატომ იქცევა ადამიანი ასე და არა სხვაგვარად? პასუხის გასაცემად, საჭიროა მივმართოთ „მოტივის“ ქცევის ახსნას.

ტერმინი **მოტივი** გულისხმობს განსხვავებულ წარმოდგენას ინსტიქტურ იმპულსებზე, ბიოლოგიურ სწრაფვაზე, ინტერესებზე, სურვილზე, მისწრაფებაზე, იდეალზე, ფასეულ ორიენტაციაზე და სხვა. მოტივის ქვეშ იგულისხმება განსაზღვრული სურვილი მოქმედებისკენ.

ადამიანი ყოველთვის ვერ აცნობიერებს, რატომ იქცევა ასე და არა სხვაგვარად. თუმცა, მიუხედავად ამისა, მისი ქცევა განისაზღვრება ამა თუ იმ მოტივით. ასე რომ, თავისი არსით, ტერმინი **„მოტივი“** ემსახურება სურვილის აღძვრას, მოქმედების მიზეზს.

ფსიქოლოგიაში ასევე გამოიყენება ტერმინი **„მოტივაცია“**. მოტივაცია – ეს არის გაგება, რომელიც გამოიყენება ქცევის შედეგების ასახსნელად, მიმართული კონკრეტული მიზნისაკენ. იგი შეიძლება შეიცვალოს სხვადასხვა მდგომარეობის გათვალისწინებით. ცნებაში - **„მოტივაცია“** შედის აქტიურობის მომენტი, ადამიანის ქცევის მიზანმიმართული მართვა და რეალიზაცია. მოტივაცია პასუხობს კითხვას: რატომ ასე და არა სხვაგვარად იქცევა მოცემული ადამიანი. ეს ეხება მათვაში მონაწილე კონკრეტულ ხელმძღვანელსაც.

მოტივაციის ცოდნიდან გამომდინარე, შეიძლება განისაზღვროს, რატომ ირჩევს მენეჯერი ამა თუ იმ ქცევის ტაქტიკას დასახული მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტისათვის, ამასთან, დასახული მიზნის მიღწევისას, გამიზნულად გამოავლენს აქტიურობასა და სურვილს.

მენეჯერის მუშაობა არის მოტივირებული არა ნებისმიერი შესაძლო მოტივით, არამედ, მხოლოდ იმით, რაც წარმოადგენს მნიშვნელოვანს მისი მოტივის საერთო სისტემიდან და რომელიც ყველაზე მეტად დაკავშირებულია დასახული მიზნის მიღწევასთან. ერთ-ერთ მოტივაციურ სისტემას წარმოადგენს **სურვილი**. მის სტრუქტურულ თვისებას გამოხატავს ორი ურთიერთსაწინააღმდეგო მოვლენის მდგომარეობა: სასურველი და ნამდვილი.

უნდა აღინიშნოს, რომ რაც უფრო ერთგვაროვნად იქცევა ხელმძღვანელი სხვადასხვა სიტუაციაში, მით უფრო ძლიერად იქნება მისი მოქმედება განპირობებული პიროვნული ფაქტორების მოქმედებით.

მაგალითად, მენეჯერი, გარკვეული პიროვნული თვისებებით, ისწრაფვის განიხილოს თავისი პროფესიული საქმე არა მხოლოდ სამსახურში, არამედ დასვენების პირობებშიც, გადააქციოს თავისი და ხელქვეითების თავისუფალი დრო მუდმივმოქმედ საწარმოო თათბირად.

ყველა ადამიანი ხვდება სხვადასხვა ცხოვრებისეულ სიტუაციაში. მის ქცევაში წარმოიშობა განსხვავებული მოტივი, ხშირად ნაკლებად თანმხვედრი ერმანეთთან. არსებობს სიტუაციები, როდესაც „მუშავდება“ რამოდენიმე ურთიერთდაკავშირებული მოტივი. მაგალითად, ადამიანი შეიძლება მუშაობდეს მხოლოდ პირადი ინტერესებისათვის, იგი ვარაუდობს ასევე, რომ მიიღოს ჯილდო. ბევრი მოტივი არსებობს თვით შრომით პროცესში. ჩვეულებრივ, შრომის სურვილი წარმოიშობა მაშინ, როდესაც ადამიანი დარწმუნებულია მის შედეგებში.

ცხოვრების მანძილზე სხვადასხვა შესაძლებლობების გამოვლენა წარმოადგენს ფსიქოლოგიურ მოთხოვნილებას. ამ დროს ადამიანი თავის თავს წარმოაჩენს ძალდატანების გარეშე და იღებს კმაყოფილებას შრომისაგან. ასეთი შრომა ადამიანისათვის მნიშვნელოვანი ფასეულობაა. ის დადებითად არის მოტივირებული: ადამიანს აქვს შრომის სურვილი და თვითონ იღწვის ამისათვის.

**დადებითი და უარყოფითი მოტივაცია**

ფსიქოლოგიაში განასხვავებენ ორი სახის მოტივაციას: დადებითს და უარყოფითს.

**დადებითი მოტივაცია** – ეს არის წარმატების მიღწევის სურვილი საქმიანობაში. ის გვთავაზობს გამიზნული აქტივობის

გამომჟღავნებას და დაკავშირებულია დადებითი ემოციებისა და გრძნობების გამოხატვასთან. მაგალითად, იმის მოწონება, ვისთანაც შრომობს მოცემული ადამიანი.

**უარყოფითი მოტივაცია** – დაკავშირებულია იმის დაგმობასთან, უარყოფასთან, რასაც თან სდევს, როგორც წესი, არა მარტო მატერიალური, არამედ ფსიქოლოგიური სასჯელიც. უარყოფითი მოტივაციისას, ადამიანი ცდილობს გაეცალოს წარუმატებლობას. დასჯის შიშს მიყვარათ უარყოფითი ემოციისა და გრძნობების წარმოქმნისაკენ. ამის შედეგს კი წარმოადგენს მოცემულ გარემოში არასასურველი შრომა.

როგორც ცნობილია, დასჯის მრავალჯერადი გამოყენება არსებითად ამცირებს მის მოქმედებას. ასეთია ფსიქოლოგიური კანონზომიერება. შედეგად, ადამიანი ეჩვევა დასჯის ზემოქმედებას და ბოლოს და ბოლოს, აღარ რეაგირებს მასზე.

პარადოქსია, მაგრამ ფაქტია, რომ მსგავსი მოქმედება დამახასიათებელია მატერიალური დაჯილდოებისათვის. თუ ადამიანი ყოველთვის იღებს მატერიალურ დაჯილდოს (მაგალითად, პრემიის სახით), მაშინ ის თანდათან კარგავს თავის მოტივაციურ დატვირთვას, ე.ი. წყვეტს მოქმედებას.

ფსიქოლოგებმა დაამტკიცეს, რომ დიდი ხნის მანძილზე მოქმედი უარყოფითი მოტივაცია არასასურველად მოქმედებს არა მარტო შრომის შედეგებზე, არამედ მშრომელთა პიროვნულ ღირსებებზე.

**სტიმული**

**მატერიალური წახალისება** – ეს მხოლოდ გარეგანი სტიმულია მუშაობისათვის, ე.წ. გარეგანი მიზანი. ამიტომაც, ბევრი მენეჯერი, რომელიც ვერ ერკვევა მოქმედი სტიმულების კანონზომიერებაში, ასევე ფსიქოლოგიაში (ასეთები კი ბევრია), მატერიალურ დაჯილდოებას თვლიან შრომის მოტივირებულ ძალად. მატერიალური დაჯილდოება, როგორც სტიმული, მოქმედებს მაშინ, როცა ის მუდმივად იზრდება. ეს დაამტკიცეს იაპონელმა მეცნიერებმა.

ერთი და იმავე ადამიანს არ შეიძლება ჰქონდეს ყოველთვის ერთი და იგივე მოტივაცია. ცხოვრება მუდმივად იცვლება, მისი ზემოქმედების შედეგად კი, იცვლება პიროვნება და მასთან დაკავშირებული **მოტივაცია**, როგორც სასურველი ძალის სისტემა.

შრომაში, ადამიანების ერთი და იგივე ქცევას, შეიძლება ჰქონდეს სხვადასხვა მოტივაცია. თუ ყოველივე ამას ჭკვიანურად გამოვიყენებთ, მაშინ შეიძლება წარმატებით ვიმოქმედოთ ადამიანებზე. თითოეული ხელმძღვანელი მოვალეა მოძებნოს ყველა შემსრულებლისადმი მიდგომა, გამოიყენოს რა მისი ინდივიდუალური მოტივაცია, ანუ მისი ინტერესები, მოთხოვნილება, მისწრაფებები და ა.შ.

მეცნიერებმა დაამტკიცეს, რომ ყველაზე ფართო მოტივირებულ საშუალებას შრომითი ქცევის პირობებში, წარმოადგენს შრომისადმი ინტერესი. ყველაზე მძიმე შრომა ადამიანისათვის არის მონოტონური შრომა, მაგალითად, აღმასის გადამუშავების კონვეირი და ა.შ. ის უარყოფითად მოქმედებს ფსიქიკაზე და არ ახდენს შრომის სტიმულირებას, არ მოითხოვს არანაირ სერიოზულ გონებრივ ოპერაციას. სადაც ადგილი აქვს მონოტონურ შრომას, იქ თითქმის მთლიანად გამოირიცხება შემოქმედებითობა.

მონოტონურობის პირობებში შეიძლება ვისაუბროთ მხოლოდ ცალკეული მოქმედების სრულყოფილებაზე და მის სიჩქარეზე. ამიტომ, მუშების ყურადღება მიპყრობილია იოლი მოქმედებებისაკენ, რომელიც სრულდება ცალკე, ხოლო შრომის საბოლოო შედეგს ვერ ვხედავთ. ამ შემთხვევაში, ერთიანდება თვით შრომის შინაასრი, ეს კი წარმოშობს დაუკმაყოფილებლობას და მიგვიყვანს უარყოფით მოტივაციამდე, რაც გამოიხატება არასასურველ შრომაში.

რაც უფრო მეტი იცის ადამიანმა, რაც მაღალია მისი კვალიფიკაცია, მით

მეტად იღწვის იგი საინტერესო სამუშაოსათვის. კმაყოფილება მოაქვს მუშაობის შინაარსს, მის პროცესს და არა მხოლოდ შრომის ანაზღაურებას.

საინტერესო სამუშაო პირობებში ადამიანი ახდენს თავისი ფსიქოლოგიური პოტენციალის გამოვლინებას. მუშაობით გატაცებული ადამიანი შეიტანს ცვლილებას შრომის პროცესში, რათა შეცვალოს იგი უფრო საინტერესოდ და სახალისოდ. ასეთ ადამიანებს სახეზე აწერიათ დადებითი მოტივაცია შრომის მიმართ.

თუ რაიმე მიზეზით მუშებში იცვლება მოტივაცია, უეჭველად იცვლება შრომისადმი დამოკიდებულება. ეს, თავის მხრივ, ფსიქოლოგიის აქსიომაა. თავდაპირველად, ადამიანის ცხოვრებაში შრომა აღიქმება, როგორც სასჯელი, როგორც გარდაუვალი ბოროტება.

ადამიანი დიდი ხნის მანძილზე მიიჩნევდა, რომ შრომას არ შეუძლია სიხარულის მინიჭება და ეწინააღმდეგებოდა ბუნებრივ მოწოდებას. ეს არის უარყოფითი მოტივაციის გამოვლენა.

არ შეიძლება მტკიცება, რომ ყველა შრომას ჩვენს პირობებში მოაქვს მხოლოდ სიხარული. არსებობს უამრავი შრომის სახე, რომელიც არ შეიძლება მივიღოთ, როგორც სასიხარულო. უნდა აღინიშნოს, რომ ადამიანი ყოველთვის ცდილობდა შრომის შემსუბუქებას და შრომის შედეგებით თავის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას.

**შრომის შინაარსი და აზრი**

როგორც არ უნდა იყოს შრომა, მას ყოველთვის გააჩნია **განსაზღვრული აზრი და შინაარსი**. აზრი – ეს არის ის, რასაც განიცდის მშრომელი, როგორც რაღაც მნიშვნელოვანს და არსებითს და დაკავშირებულს მის მოთხოვნილებასთან.

თუ შრომა აბსურდულია, მოკლებულია აზრს, ეს იწვევს ადამიანში ფსიქოლოგიურ დისკომფორტს. თუ ადამიანი შეეგუება შრომის უაზრობას, ის მიიღებს შრომისაგან მუდმივ დაუკმაყოფილებლობას.

**ადამიანის მოთხოვნილებების სახეები**

ადამიანური არსებობის საფუძველში დევს საბაზისო მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. მას, პირველ რიგში, მიეკუთვნება მატერიალური და ფიზიკური მოთხოვნილება, ასევე მოთხოვნილება - იყოს დაცული (როგორც ფიზიკური, ისე ფსიქოლოგიური გაგებით).

ამას გარდა, ადამიანი იკმაყოფილებს ასევე ურთიერთობის სოციალურ და რეალურ მოთხოვნილებებს მეგობრებზე, სიყვარულზე, ერთგულებზე და ა.შ.

სულიერ მოთხოვნილებას მიეკუთვნება მოთხოვნილება ცხოვრების არსის განსაზღვრის შესახებ, სხვა ადამიანების გაგება, ადამიანებს შორის ადგილის განსაზღვრა.

**ცხოვრების არსი მოთხოვნილების ძირითადი სახეა**

არსებით ფაქტორს, რომელიც საშუალებას იძლევა არსებობდეს დადებითი მოტივაცია, წარმოადგენს ცხოვრების არსის შეცნობა. ამ ადამიანური მოთხოვნილების ძირითადი ანალიზი შემოგვთავაზა ცნობილმა ავსტრალიელმა მეცნიერმა **ბ. ფრანკლინმა**. ის ამ მოთხოვნილებას განიხილავდა, როგორც მეტად მნიშვნელოვანს პიროვნულ სტუქტურაში, რომელსაც ურთიერთობა აქვს ადამიანის ქცევის სხვადასხვა სახეებთან, შრომის ჩათვლით. ამ მოთხოვნილების დაკმაყოფილება, პირდაპირკავშირშია ადამიანის პიროვნულ თავისებურებებთან და აღზრდასთან. გარკვეულ შემთხვევაში, მან შეიძლება მიიღოს მახინჯი ფორმა და გამოიხატოს იგი ძალაუფლებისადმი ლტოლვაში.

პრაქტიკული ასპექტით, მოტივაცია განიხილება ადამიანური ქცევის მართვის შესაძლებლობიდან. ქცევის თავისებური მოტივაციის გათვალისწინება მნიშვნელოვანია კოლექტივში მომუშავე მენეჯერის მოქმედების ეფექტურობის ამაღლებისათვის.

ფსიქოლოგიაში არ არსებობს საერთო აზრი, იმის შესახებ, წარმოადგენს თუ არა გათვითცნობიერებულს ადამიანური ქცევის ყველა მოტივი. ცხადია, ადამიანის მოქმედება ყოველთვის განპირობებულია განსაზღვრული გარეგანი ძალებით, რომელზეც დამოკიდებულია ადამიანის შრომითი კოლექტივის ხასიათი და მიმართულება. ტერმინ „მოტივის“ გამოყენების სირთულე ჩნდება მაშინ, როდესაც მას იყენებენ ფსიქოლოგიური ანალიზის ინსტრუმენტად. უფრო ხშირად, ტერმინი „მოტივის“ ნაცვლად, ფსიქოლოგიაში გამოიყენება „მოტივაციის“ გაგება.

ზოგიერთი ავტორი (ი. ვასილიევი, მ.შ. მამედ-ემინოვი და სხვა) აქტიურობის განსაზღვრული ფორმების განხილვისას, მოტივაციის ქვეშ გულისხმობენ კონკრეტული საქმიანობის ფსიქოლოგიური რეგულირების პროცესს. ასე მაგალითად, მიღწევის მოტივაცია – ეს არის მოქმედებების ფსიქიკური რეგულაცია დასახული მიზნის მისაღწევად, მასში რეალიზდება თვით განსაზღვრული მოტივი. „მოტივი“ წარმოადგენს მოტივაციის სისტემის მნიშვნელოვან თვისებას.

ყველა სურვილის სისტემა: მოტივი, მოთხოვნილება, ინტერესების შეუსაბამობა და სხვა, ღებულობს „პიროვნების მოტივაციური სფეროს“ სახელწოდებას. ისინი წარმოადგენს მოტივაციურ ცვლადებს და შედიან მოტივაციის სტრუქტურაში.

როგორც ლ.ს. ვიგოდსკი აღნიშნავდა, მოტივაცია – ეს არის „ფსიქოლოგიური სისტემა“, ანუ ფსიქოლოგიური პროცესის განსაკუთრებული სახე და არეგულირებს ადამიანის მოქმედებას. მენეჯერისათვის ძირითად ინტერესს წარმოადგენს შრომითი მოტივაციის თეორია, იქიდან გამომდინარე, რომ ადამიანის მოქმედება ჩართულია ორგანიზაციის მიზნისა და მართვის ფუნქციის სისტემაში და მჭიდროდაა დაკავშირებული ქცევის მოტივაციასთან.

### 3.2. შრომითი მოტივაციის თეორია

ადამიანის მოქმედება დაკავშირებულია მოტივირებული ძალის სისტემასთან. მოტივაციური ფაქტორი, თავის მხრივ, რთულ ურთიერთქმედებაშია სხვა ფაქტორებთან – სიტუაციურთან, ინდივიდუალურთან. სტიმულირებული თვისებებს მიეკუთვნება ორგანიზაციული და სოციალური პირობები: დასაქმებული პერსონალის რაოდენობა, ორგანიზაციის სტრუქტურა, ფსიქოლოგიური კლიმატი, ხელქვეითებისა და ხელმძღვანელობის დამოკიდებულება და ა.შ.

ამას გარდა, შრომით მოქმედებაზე ზემოქმედებას ახდენს კომუნიკაციის სისტემები, ხელისუფლების იერარქია და დაქვემდებარება, გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა, ჯგუფის წევრების ურთიერთობის ხასიათი. ინდივიდუალურ თვისებას მიეკუთვნება ინტერესები, მიდრეკილება, სურვილი, ცოდნა, მიზანდასახულობა, უნარი, ჩვევა, ინტელექტის დონე, კომუნიკაბელურობა.

იმ თვისებებს შორის, რომელიც უზრუნველყოფს წარმატების მიღწევას ხელმძღვანელისა და შემსრულებლის მოღვაწეობაში, მოტივირება წარმოადგენს ყველაზე არსებითს. ფსიქოლოგიაში ითვლიან მოტივაციის ათეულობით თეორიას.

შრომითი მოტივაციის ერთ-ერთ ყველაზე ადრეულ თეორიას წარმოადგენს ფ. ტეილორის თეორია (XX ს-ის I ათწლეული). მას „მეცნიერული მართვის“ ადრეულ თეორიას უწოდებენ. როგორც ფსიქოლოგი და სოციოლოგი, ფ. ტეილორი, ეყრდნობოდა რა ეკონომიკურ იძულებას, ადამიანურ ფაქტორს განიხილადა, როგორც შრომისნაყოფიერების ამაღლების პირობას. ის ყოველთვის იყენებდა მხოლოდ ერთ სტიმულს –ფულადს, თვლიდა რა მას ბუნებრივად. მისი

**ფ.უ.  
ტეილორის  
თეორია**



მუშაობის ძირითადი წესია – მშრომელებისადმი ინდივიდუალური მიდგომა.

ეგრძნობოდა რა XVIII-XIX საუკუნეების პოლიტიკონომისტების შრომებს, ფ. ტეილორმა დაამუშავა კონცეფცია, რომელსაც შემდგომ ეწოდა „ეკონომიკური ადამიანის კონცეფცია“. ფ. ტეილორი ამბობდა, რომ „მეცნიერული მართვის დროს, ჩვენ საქმე გვაქვს ცალკეულ შემსრულებლებთან და არა ბრიგადასთან“. კოლექტიური სტიმულირების ყველა ფორმას ის უარყოფდა. მისივე აზრით, შემსრულებელი არის მომუშავე დანადგარის დანამატი. ხედავდა რა მშრომელში მხოლოდ შემსრულებელს, ის მკაცრად მოითხოვდა შრომის დანაწილებას. ისეთი გამოვლინებები, როგორცაა შრომითი კმაყოფილება, ხელოვნება, ემოცია და მრავალი სხვა, არ არსებობდა მისთვის, როდესაც საქმე ეხებოდა მშრომელებს.

ის უარყოფდა შრომის დანაწილების ფსიქოლოგიურ შედეგს. ტეილორი მთლიანად უარყოფდა მშრომელთა შრომითი აქტივობის ამაღლებას, ფსიქოლოგიური და სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ფაქტორს. ტეილორის თეორია წარმოადგენს შრომითი მოტივაციის თეორიის ორთოდოქსალურ მხარეს. თუმცა, არ არის საჭირო მისი იგნორირება, რამდენადაც ის თანამედროვე პირობებშიც კი, გამოიყენება დასავლური ტიპის ბევრ საწარმოში.

**ე. მეიოს თეორია (XX ს. 20წ)**

ფ. ტეილორის ერთ-ერთი ოპონენტი იყო სოციოლოგი **ელტონ მეიო**, რომელიც ავსტრალიიდან აშშ-ში ჩამოვიდა 1922 წელს. აფასებდა რა ტეილორის კონცეფციას, ე. მეიო ამბობდა, რომ ტეილორი განასახიერებდა „ტექნიკურ ხელოვნებას“, მაგრამ იტანჯებოდა „სოციალური არაკომპენტენტურობით“.

ტეილორის თეორიის კვალდაკვალ გამოჩნდა ე. მეიოს „ადამიანური ურთიერთობის კონცეფცია“. ე. მეიო ითვლება მეცნიერული მართვის ერთ-ერთ კლასიკოსად. ზოგიერთი ავტორი მეიოს თეორიას განიხილავდა, როგორც ტეილორის მეცნიერული მეთოდების გამოყენებას ადამიანთა ურთიერთობებს შორის.

ე. მეიო განიხილავდა თავის კონცეფციას, როგორც „სოციალურის და ფსიქოლოგიურის ერთობლივ ნაყოფს“. ამ განსაზღვრიდან წარმოიშვა ტერმინი „საწარმოს ფსიქოლოგია“. მეიოს მთელი შრომა მიმართული იყო საწარმოს ადმინისტრაციასა და კოლექტივს შორის თანხმობის მიღწევაში. მისი აზრით, შესაძლებელია კაპიტალიზმისა და „ადამიანური ურთიერთობების“ მშვიდობიანი თანაარსებობა.

ერთ-ერთი ცნობილი სოციოლოგი **დ. მორენი** აღნიშნავდა, რომ რევოლუციის მარქსისტული თეორია შეიძლება წარმატებით შეიცვალოს ე. მეიოს თეორიით. გარკვეულ იმედს ე. მეიო ამყარებდა განათლებულ ადმინისტრატორებზე.

მართვის ფსიქოლოგიურ მეთოდებს ე. მეიო ანიჭებდა პირველხარისხოვან მნიშვნელობას, არ აქცევდა რა ყურადღებას საზოგადოების კლასობრივ წყობას. მისი აზრით, საწარმოს მართვის უარყოფითი მხარე ძირითადად გამოწვეულია ცუდი მენეჯმენტით. ის დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდა განათლებულ მენეჯერს, რომელსაც შეუძლია შეამსუბუქოს „ადამიანური ურთიერთობები“ მრეწველობაში. ასე რომ, მშრომელთა პრობლემების სიმძიმის ცენტრი მეპატრონეებთან ურთიერთობისას, გადატანილ იქნა მენეჯერებზე (მმართველებზე), ისინი კი იყვნენ ისეთივე დიქირავებული მუშაკები, როგორც მშრომელები. თუ წამოიჭრებოდა საწარმოს შიგნით კონფლიქტი, მშრომელთა მთელი ყურადღება შეიძლება მიმართულიყო მენეჯერისაკენ.

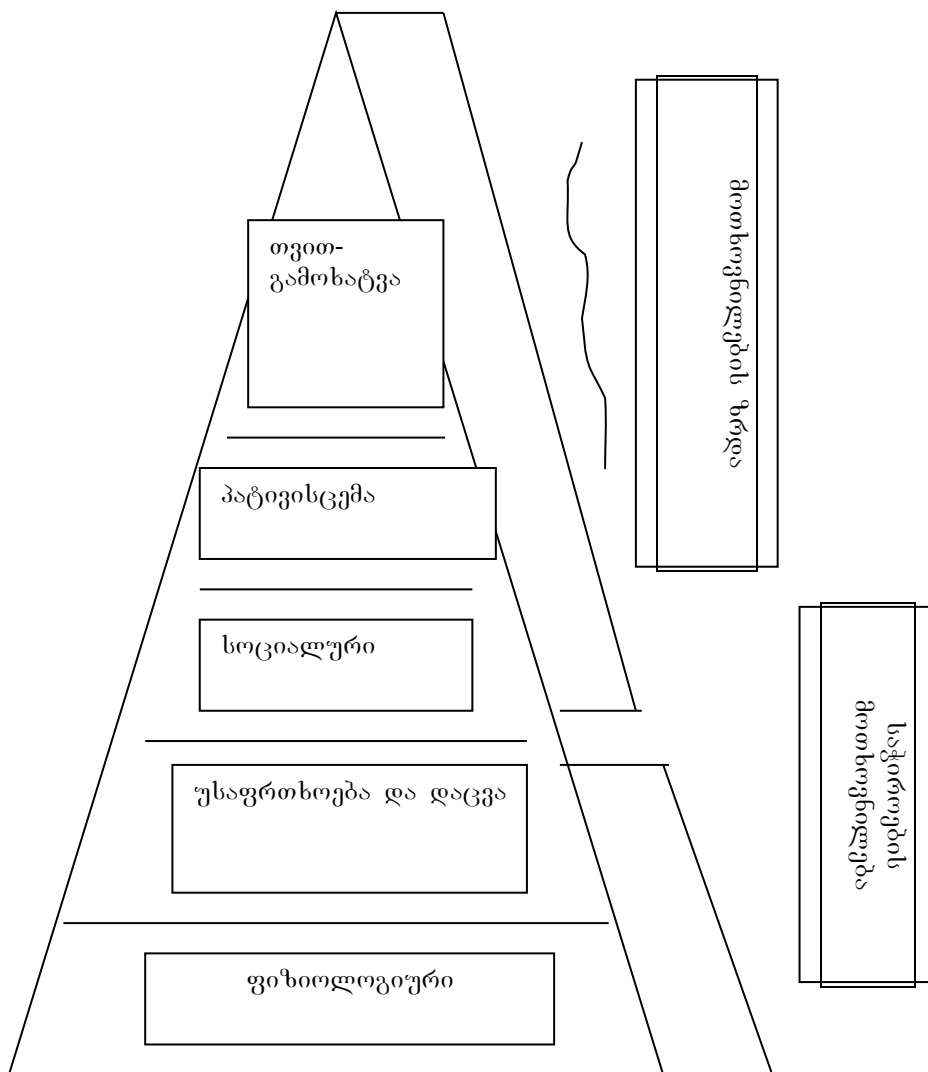
**ა.ხ. მასლოუს თეორია (XX ს. 50წ)**

**აბრაჰამ ხაროლდ მასლოუ** ცნობილი ამერიკელი ფსიქოლოგი და ფსიქიატრი, ჰუმანური ფსიქოლოგიის ერთ-ერთი ფუძემდებელი. მის მიერ იქნა შექმნილი „**მოთხოვნილების იარაღი**“.

ა. მასლოუს ესმოდა, რომ ადამიანს მრავალი მოთხოვნილება გააჩნია,

რომელთაგან ძირითადი, მისივე აზრით, შეიძლება კლასიფიცირდეს შემდეგი სახით:

1. **ფიზიოლოგიური მოთხოვნილება** (დაბალი დონე). ის გულისხმობს მოთხოვნილებას წყალზე, საკვებზე, საცხოვრებელზე, დასვენებაზე.
2. **უსაფრთხოებისა და მომავლის რწმენის მოთხოვნილება**. როგორც ფიზიოლოგიური მოთხოვნილება, ისიც მიეკუთვნება საბაზო, ძირითად მოთხოვნილებებს. ეს მოთხოვნილება, ფართო გაგებით, მოიცავს: ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ უსაფრთხოებას და ასევე იმის დარწმუნებას, რომ ფიზიოლოგიური მოთხოვნილება მომავალში იქნება დაკმაყოფილებული.
3. **სოციალური მოთხოვნილება**. ეს მოთხოვნილება მეკუთვნება განსაზღვრულ ჯგუფს. მასლოუმ ის ზრდის მოთხოვნილებებს მიაკუთვნა.
4. **პატივისცემის მოთხოვნილება**. მოიცავს თვითპატივისცემის აღიარების მოთხოვნილებას. ესეც ზრდის მოთხოვნილებაა.
5. **გამოხატვის მოთხოვნილება** (თვითაქტუალიზაცია). ეს არის მოთხოვნილების მაღალი დონე და გულისხმობს პოტენციური შესაძლებლობების რეალიზაციას და პიროვნულ ზრდას.



ნახ. 1. ა. მასლოუს იერარქიული მოთხოვნილება

ზემოთ ნაჩვენები ყველა მოთხოვნილება ლაგდება მკაცრად იერარქიულ სტრუქტურაში. ა. მასლოუს აზრით, ზედა დონეზე განლაგებული მოთხოვნები შეიძლება დაკმაყოფილდეს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა დაკმაყოფილება საჭიროების მოთხოვნილება.

ა. მასლოუს თეორიას დიდი მნიშვნელობა ენიჭებოდა ორგანიზაციის მართვისას. მენეჯერებმა დაიწყეს იმის გაგება, თუ რატომ სურთ ან არ სურთ მუშაკებს შრომა. ისინი მიხვდნენ, რომ მოტივაცია განისაზღვრება პიროვნების სხვადასხვა მოთხოვნების ფართო დიაპაზონით. სწორად რომ მოახდინოს თავისი მუშაკების მოტივირება, მენეჯერმა უნდა იცოდეს შემსრულებლის მოთხოვნილება, გაითვალისწინოს ისინი, ისე, რომ მუშაკი ცდილობდეს შეასრულოს არა მარტო პირადი, არამედ ორგანიზაციის წინაშე მდგარი საერთო მიზანი.

არასწორი იქნებოდა გვეფიქრა, რომ ადამიანს აქვს ერთი- ყოველთვის უცვლელი მოთხოვნილება. სინამდვილეში, ის შეიძლება შეიცვალოს, განვითარდეს და ა.შ.

ა. მასლოუს მოთხოვნების იერარქიული მოდელი, თავის მხრივ, მკაცრად იქნა გაკრიტიკებული, თუმცა, მას ახლაც იყენებენ ორგანიზაციის პრაქტიკული მიზნით. მასლოუს იქცა მოტივაციის თეორიის ერთ-ერთ კლისკოსად.

ფ. ჰერცბერგი იყო საწარმოში მუშაკების ფსიქოლოგიური დაავადების სპეციალისტი. მის მიერ შემოთავაზებულ იქნა შემსრულებლების სტიმულირების კონცეფცია. თავის თეორიას მან უწოდა „**მოტივაციურ-ჰიგიენური**“ ანუ „**სამუშაოთი გამდიდრების თეორია**“. ზოგიერთი მეცნიერი ჰერცბერგის თეორიას უპირისპირებს ე. მეიოს „**ადამიანური ურთიერთობის**“ თეორიას.

ფ. ჰერცბერგი შრომის სურვილს, მისი მოქმედების ხასიათიდან გამომდინარე, ყოფდა ორ ჯგუფად. პირველი ჯგუფი შედგებოდა „ჰიგიენური ფაქტორისაგან“, მეორე კი – ყველა გარეგანი პირობებისგან (ხელფასი, კოლექტივთან დამოკიდებულება, შრომის ფიზიკური პირობები და ა.შ.).

ფ. ჰერცბერგის აზრით, ეს ფაქტორები უფრო ხშირად იწვევს მუშაკების მხრიდან უკმაყოფილებას. თუ სახეზეა ეს გამოვლინებები, მუშაკებს შორის იზრდება გაცდენები, იზრდება სამუშაო ძალის დენადობა, მცირდება შრომის ნაყოფიერება, იზრდება ტრამეები და ა.შ.

გარე ფაქტორების გაუმჯობესება დადებითად მოქმედებს მუშაკებზე, თუმცა, დროებით. შემდეგ მას ეჩვევიან, როგორც არსებულს, რის შედეგადაც, მუშაკების უკმაყოფილება მცირდება, მაგრამ სტიმული აღარ ჩანს.

ფ. ჰერცბერგის თეორიით, ეს მხოლოდ „**ანალოგიური სამედიცინო ჰიგიენის ფაქტორებია**“, თუმცა, მას ჯერ კიდევ ვერ ვუწოდებთ სტიმულს. მისი აზრით, „ჰიგიენა არასაკმარისია“. იგი მთავარ სტიმულატორად თვლიდა თვით სამუშაოს და ამის აღიარების მოთხოვნას, სამსახურში დაწინაურების სურვილს, პასუხისმგებლობას შრომაში, პიროვნულ ზრდას, ასევე შრომაში მუშაკის თვითრეალიზაციას. ასეთი მუშაობისათვის, ადამიანები მზად არიან გაუძლონ მძიმე პირობებსაც და ცუდ ხელმძღვანელსაც.

„ჰიგიენური ფაქტორისაგან“ განსხვავებით, ეს სტიმულები მოქმედებს ხანგრძლივი დროით და წარმოადგენს უფრო საიმედოს. ფ. ჰერცბერგი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდა ფსიქოლოგებს, რომლებსაც შეეძლოთ იმის გადმოცემა, თუ როგორ უნდა იმოქმედო. მისი აზრით, ბევრ შესრულებულ სამუშაოს არ მოაქვს სიხარული მისი მუშაკებისათვის.

ფ. ჰერცბერგმა გამოყო ფაქტორები, რომელსაც მივყავართ შრომითი კმაყოფილების განცდისაკენ. ესენია: 1) მიღწევები შრომაში; 2) აღიარება; 3) სამუშაო, როგორც ასეთი: (მონოტონური, მსუბუქი ან მძიმე, მკაცრად რეგლამენტირებული ან თავისუფალი, მოსაწყენი და ა.შ.). 4) პასუხისმგებლობა,

როგორც შესრულებული სამუშაოს კონტროლის ხარისხი; 5) მუშაკების დაწინაურება მისი სტატუსის ცვლილებიდან გამომდინარე; 6) ზრდის შესაძლებლობა, დაკავშირებული ახალი ცოდნის მიღებასთან, სიახლესა და პროფესიონალიზმთან; 7) გამომუშავება; 8) პიროვნებათშორისი ურთიერთობები, როგორც ვერტიკალური, ისე ჰორიზონტალური; 9) ტექნიკური ხელმძღვანელობა, რომელიც დაკავშირებულია კომპენტეტური მმართველთან; 10) კომპანიის პოლიტიკა; 11) შრომის პირობები; 12) პირადი ცხოვრება; 13) სამუშაოს გარანტიის არსებობა.

ამ ჩამონათვალიდან, მან გამოყო ფაქტორთა I და II დონე: კმაყოფილების ფაქტორი (I დონე) და უკმაყოფილების ფაქტორი (II დონე). მიღებული შედეგები ფ. ჰერცბერგმა გამოსცა 1966 წელს გამოქვეყნებულ წიგნში „მოტივაცია და ადამიანის არსი“. კმაყოფილების საპირისპიროს წარმოადგენს არა უკმაყოფილება, არამედ კმაყოფილების არარსებობა.

ფ. ჰერცბერგის მონაცემებიდან, სამუშაოსაგან სრული კმაყოფილება შეიძლება მიიღოს, როცა მიიღწევა დასახული ამოცანა და იწყება მუშაკის აღიარება, მას უჩნდება პროფესიონალური ზრდის შესაძლებლობა. ასეთ ფაქტორებს მან უწოდა „მოტივატორი“ ანუ „სტიმულატორი“, ვერ ხედვდა რა სხვაობას მოტივსა და სტიმულირებას შორის.

შრმითი კმაყოფილება, მეცნიერის აზრით, გაჩნდა მაშინ, როცა გაჩნდა შრომისადმი დადებითი მოტივაცია. მას ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც სრულდება საპასუხისმგებლო, საინტერესო სამუშაო.

ფ. ჰერცბერგის თეორიამ, ისე, როგორც მასლოუს თეორიამ, მიუხედავად გარკვეული კრიტიკისა, აღიარება მოიპოვა.

ფ. ჰერცბერგმა გამოყო 15 პუნქტი ყველა მნიშვნელოვან ფაქტორად საწარმოში სამუშაოს შესრულებისას.

### შრომის ორგანიზაციის მოტივირების 15 კრიტერიუმი

1. ყველა მოქმედება მოითხოვს გააზრებას,
2. შესრულებული სამუშაოთი კმაყოფილება უკავშირდება მოქმედების შედეგებს. შემსრულებლებს სურთ, რომ მათ მიერ შესრულებული სამუშაო იყოს სხვა პირებისთვისაც.
3. ყველა მუშაკს სურს აჩვენოს თავისი მნიშვნელობა და გამოავლინოს შესაძლებლობები. მას სურს მონაწილეობა მიიღოს იმ გადაწყვეტილებებში, რომელშიც ის არის კომპეტენტური.
4. ყველა მუშაკს სურს გამოავლინოს თავისი თავი შრომაში, შედეგებით დაამტკიცოს რა შეუძლია.
5. ყველას გააჩნია თავისი შეხედულება იმის შესახებ, როგორ გააუმჯობესოს შრომა და მისი ორგანიზება. მას სურს მიზნის მიღწევა და არ ეშინია დასჯის. იგი ფიქრობს, რომ მისით დაინტერესდებიან.
6. იქ, სადაც მენეჯმენტი არ არის თავის სიმაღლეზე, მცირდება მუშაკის მნიშვნელობა. მას სურს აგრძნობინოს თავისი არსებობა.
7. ყველა ადამიანი იღწვის წარმატებისაკენ. წარმატება – ეს არის მიზნის რეალიზება.
8. წარმატებას, აღიარების გარეშე, მიყვაროთ გულგატეხილობასთან. ყველა კარგ მუშაკს უფლება აქვს იმედი ჰქონდეს წაახალისონ და აღიარონ (მატერიალური და მორალური).
9. თანამშრომლების მიერ ინფორმაციის სწრაფი მიღება წარმოადგენს მმართველის თვალში მისი მნიშვნელობის საზომს. ინფორმაციის მიღების სირთულე ამცირებს შრომისადმი მზადებას.
10. თანამშრომლები უარყოფითად აფასებენ მათი მონაწილეობის გარეშე

- სხვადასხვა ცვლილებას.
11. ყველა მუშაკს სურს მიიღოს ინფორმაცია მისი შრომის ხარისხს შესახებ. მას ეს მეტად სჭირდება, ვიდრე ხელმძღვანელობას. ის უნდა იყოს ოპერატიული, რათა შეიტანონ კორექტივები თავიანთ მოქმედებაში.
  12. ნებისმიერი სამუშაო უკეთ შესრულდება თვითკონტროლის არსებობის პირობებში. გვერდითი კონტროლი მოქმედებს უარყოფითად.
  13. ბევრი მუშაკი მუშაობის პროცესში ცდილობს მიიღოს ახალი გამოცდილება. მოთხოვნილების ამაღლებას მუშაკები ხვდებიან უკეთესად, ვიდრე მეტსიმეტად შემცირებას.
  14. მუშაკები ავადმყოფურად განიცდიან, თუ კარგი შედეგის მიღებისას, მათ კიდევ უფრო უმძიმებენ სამუშაოს. ამით ისინი კლავენ ინიციატივას. მუშაკები ცდილობენ უკეთ იმუშაონ თვითრეალიზაციით.
  15. მუშაკისათვის დიდ პრობლემას წარმოადგენს საკუთარი ინიციატივის გამოვლენისათვის შესაბამისი პირობების არსებობა და ასევე ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის მოპოვება „ხარჯები-შედეგები“ სისტემაში.

**დ. მარკგრეგორის  
მოტივაციის თეორია  
XX ს. 60 წ.**

მასაჩუსეტის ტექნოლოგიური ინსტიტუტის პროფესორის **მარკგრეგორისეული** შრომითი მოტივაციის თეორია გამოქვეყნდა 1964 წელს წიგნში „საწარმოს მხარე“. არსებითად, ეს თეორია იყო ცდა ტეილორიზმის თეორიის ე. მერიოს თეორიასთან გაერთიანების. მარკგრეგორის სიტყვებით, მართვა – ეს არის ადამიანური ურთიერთობის შენების ხელოვნება. ის გამოყოფს ამ ხელოვნების ორ ფორმას. ერთი, მათ შორის, ეფუძნება ფ. ტეილორის თეორიას. ეს თეორია ემთხვევა მეწარმეებისა და მმართველების საზოგადოდ მიღებულ შეხედულებებს. ასეთ თეორიას მარკგრეგორმა უწოდა „**თეორია X**“.

დ. მარკგრეგორის თეორია – ორფაქტორიანია, რომელიც თავის თავში მოიცავს ორ ურთიერსაწინააღმდეგო თეორიას: „**თეორია X**“-ს და „**თეორია Y**“-ს. თავის მოტივაციურ თეორიას დ. მარკგრეგორი იყენებდა სამრეწველო სიტუაციებში. ის ფორმულირებას უკეთებდა ადამიანის ბუნების მართვის პრაქტიკაში რსებულ ძირითადი მიდგომების გაგებას. მოცემული თეორია ცდილობს დააკავშიროს ურთიერთგანსხვავებული მიდგომები. პირველს („თეორია X“) გააჩნია პირდაპირი კაშირი „ეკონომიკურ“ ადამიანთან, ხოლო „თეორია Y“-ს - სოციალურ ადამიანთან. სწორედ ამაში მგომარეობს მისი ცდა გააერთიანოს ფ. ტეილორისა და ე. მერიოს კონცეფცია.

**თეორია X**

„თეორია X“-ს შეესატყვისება მართვის მრავალსართულიანი პირამიდა, სადაც ქვედა რგოლები მხოლოდ ზემოდან მიღებულ ბრძანებებს ასრულებენ, არ ამჟავნებენ რა საკუთარ ინიციატივას.

- „თეორია X“ –ის ძირითადი შინაარსი დაიყვანება შემდეგზე:
1. საშუალო მუშაკს არ უყვარს შრომა, მისი მოქმედების ძირითადი ტენდენციაა სამუშაოდან გადახრა;
  2. მუშაკები უნდა ვაიძულოთ იშრომონ. იძულების საშუალებად შეიძლება გამოვიყენოთ შიში, დასჯა, ასევე დაჯილდოება.
  3. საშუალო რგოლის მუშაკი გაურბის ინიციატივას.

„თეორია X“ შეიქმნა 60-იან წლებში და გარკვეულწილად, შეესაბამება ამ პერიოდის მენეჯერების შეხედულებებს.

თვით დ. მარკგრეგორის შეხედულებით, მისი თეორია იძლევა გარკვეულ შედეგებს, მაგრამ ამასთან, წარმოადგენს ანტიმეცნიერულს. ის ეწინააღმდეგება თანამედროვე ცოდნას, ამავე დროს, ადამიანების შესახებ მეცნიერებასაც.

მართვის ძველი მეთოდები იწვევს მუშაკებში შიშს, აპათიას, ზოგჯერ კი,

აქტიურ უკმაყოფილებას, სამუაშაოსადმი ინტერესის დაკარგვას, გამომუშავების შემცირებას, კონფლიქტებს და ა.შ.

**თეორია Y**

მარკრეგორის აზრით, ადამიანები ისეთები არ არიან, როგორც მათ წარმოადგენენ მმართველები. ადამიანებს, ბუნებისაგან მინიჭებული, მათთვის დამახასიათებელი თვისებები გააჩნიათ. ამ მტკიცებულებიდან გამომდინარე, დ. მარკრეგორი აგებს თავის მეორე თეორიას - „**თეორია Y**“.

ამ თეორიის ძირითადი შინაარსია:

1. ფიზიკური ან გონებრივი შრომა ისევე ბუნებრივია, როგორც თამაში ან დასვენება;
2. გარე კონტროლი და დასჯის შიში არ წარმოადგენს განმსაზღვრელს მუშაკების შრომითი აქტივობისათვის. ადამიანებს შეუძლიათ იმოქმედონ დამოუკიდებლად, თუ ისინი საკუთარ მიზანს აიგივებენ ორგანიზაციის მიზანთან. მბრძანებლობა და პირდაპირი იძულება არ წარმოადგენს მართვის საუეთესო საშუალებას;
3. მიზნის მიღწევა, თავისთავად, წარმოადგენს შინაგან დაჯილდოებას;
4. შეიძლება შევქმნათ ისეთი პირობები, როდესაც საშუალო რგოლის ადამიანი არ გაურბის პასუხისმგებლობას;
5. ადამიანებს შორის ფართოდაა გავრცელებული წარმოსახვის უნარი. საშუალო დონის მუშაკის გამოგონებამ შეიძლება აჯობოს კონტროლის ნებისმიერ სისტემას, რომელიც შექმნილია ადმინისტრაციის მიერ.
6. მართვის ტრადიციული სისტემები ახშობს ჩვეულებრივი ადამიანის ინტელექტუალურ შესაძლებლობებს;

**დ. მაკლელანდისა და დ. აქტინსონის თეორია (XXს 70წ)**

მმართველობითი პრობლემების გადაწყვეტისას, თავისი როლი შეასრულა ჰარვარდის უნივერსიტეტიდან დ. მაკლელანდისა და მიჩიგანის უნივერსიტეტიდან დ. აქტინსონის თეორიამ. ეს ავტორები ცდილობდნენ ობიექტური შეფასებები მიეცათ მოტივაციის გაზომვის მეცნიერული საშუალებებისათვის სამი ფაქტორის გამოყოფით: ა) წარმატების სურვილი; ბ) აღიარების მიღება და გ) ხელისუფლებისაკენ მისწრაფება (1970წ).

წარმატებისაკენ სწრაფვას ისინი განიხილავენ, როგორც სურვილს გამოყოფისაკენ, ადამიანური ფასეულობების მიღწევას. ადამიანს, რომელიც იღწვის წარმატებისაკენ, უყვარს პრობლემის გადაწყვეტა, აყენებს და წყვეტს რთულ ამოცანებს და სურს მიიღოს დადებითი გამოხმაურება მისი მოღვაწეობის შესახებ.

ავტორების აზრით, ხელისუფლებისადმი ლტოლვა – ეს არის სურვილი, ზემოქმედება მოახდინო სხვებზე, აიძულო ისინი გააკეთონ ის, რისი გააკეთებაც მათ არ სურთ.

აღიარების მიღების სურვილი გულისხმობს მეგობრული ურთიერთობების დამყარების სურვილს გარშემომყოფებთან. ასეთ ადამიანს სურს შეთანხმებით იმუშაოს სხვა ადამიანებთან, ცდილობს დაიცვას ეს ურთიერთობა. თუ მუშაკი იღწვის წარმატებისთვის, მას დახმარება უნდა გაეწიოს მუშაობის პროცესში თავისი შესაძლებლობების გამოსავლენად. მათი შეხედულებით, წარმატებისაკენ მისწრაფების კმაყოფილებამ, ხელისუფლებისაკენ სწრაფვის სურვილმა და აღიარებამ, შეიძლება მუშაკი აქციოს ბედნიერად.

მოტივაციის ადექვატური შეფასებისათვის, აუცილებელია პიროვნების ფსიქოლოგიური არსის სწორი გაგება. ამ ცოდნის საფუძველზე, შეიძლება პროგნოზირება გაუკეთოთ ადამიანის ქცევას. პიროვნება აქტიურად მონაწილეობს მოტივაციის ფორმირებაში. იგი მაღალი თვითშეფასებით ხელაღს წარუმატებლობას არ თავის თავში, არამედ ხელმძღვანელში, სხვა ადამიანებში და გარემოში.

წარმატების მიღწევის სურვილი ხელმძღვანელში ვლინდება საინიციატივო

ქცევაში, შეჯიბრსა და გააზრებული რისკისაკენ ლტოლვაში და პირიქით–, წარუმატებლობის შემთხვევაში, მენეჯერი თავს იკავებს გადაწყვეტილებაში მონაწილეობის მიღებისაგან, რომელიც დაკავშირებულია პასუხისმგებლობისა და ინიციატივის მიღებასთან, მუდმივად იღებს ისეთ გადაწყვეტილებებს, დაკავშირებულს საკუთარი პრესტიჟისათვის ზიანის მიყენების მინიმუმამდე დაყვანასთან.

იმისათვის, რომ მენეჯერის მოქმედება იყოს ეფექტური, საჭიროა იგი ფლობდეს მმართველობით სიტუაციას, შეეძლოს თავისი ქცევის შედეგების განჭვრეტა. ყველა ხელმძღვანელს გააჩნია სუბიექტური წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ როგორ მიმართოს ხელქვეითებს. ბ. ბუდკოვს და დ. ფრენსისს მოჰყავთ რეალისტური, მაგრამ ამასთან, ხელქვეითებთან ტექნიკური ურთიერთობის მაგალითი.

ერთ-ერთი მათთვის ცნობილი მენეჯერის აზრით, „ზოგს სჭირდება მათრახის გადაჭერა, სხვებს – ცუდად მოქცევა. საქმე იმაშია, რომ საჭიროა ამის ცოდნა“. ასეთ წარმატებულ, მაგრამ აზრს მოკლებული მოტივაციის შინაარსში, გამოიყოფა მუშაკებზე ზემოქმედების შესაძლო გზები.

მათრახის გადაჭერა წარმოადგენს ყურადღების მიპყრობის ფორმას და განისაზღვრება გამომწვევი ეფექტით. ადამიანი, გრძნობს რა დადებით მხარდაჭერას, უფრო დაჯერებული და ძლიერია. მას შეიძლება ჰქონდეს განსხვავებული გამოვლინება: ვერბალური და არავერბალური.

მკაცრმა დამოკიდებულებამ შეიძლება გარკვეულ ხარისხამდე გააუმჯობესოს ხელქვეითის მოტივაცია, თუმცა, ყველა მუშაკი ერთნაირად არ რეაგირებს ასეთ მიმართვაზე. ზოგიერთი გამოხატავს აგრესიულობას, მტრულ განწყობას. ზოგიერთი გრძნობს დასჯის შიშს, რაც უარყოფითად აისახება მათ მუშაობასა და მდგომარეობაზე.

სხვა მკვლევარები, ასევე, აღნიშნავენ რომ ერთ-ერთ გაუთვალისწინებელ სტიმულს მენეჯმენტში წარმოადგენს ხელმძღვანელის მიერ აღიარების მოთხოვნის შეგრძნება მისთვის დაფასებული ადამიანების მხრიდან. საწარმოს ხელმძღვანელობამ ყველაფერი უნდა გააკეთოს იმისათვის, რომ მოახდინოს ადამიანური შრომის ამ მოტივის რეალიზება

ინტერესის არარსებობა, გულგრილობა – წარმოების ეფექტიანობის დაცემის ერთ-ერთი ყველაზე საშიში ფორმა – გვხვდება ყოველთვის იქ, სადაც ნაკლებად აღიარებენ დამსახურებულ ქებას“.

ცნობილია, რომ ბევრ ხელმძღვანელს უფრო მეტად უყვარს ხელქვეითების დასჯა, ვიდრე წახალისება. ასეთ ხელმძღვანელები, რა თქმა უნდა, არ მიეკუთვნებიან ეფექტურ მენეჯერებს. ასე თუ ისე, მათი ხელქვეითები დიდ ძალისხმევას ანდომებენ იმას, რომ თავიდან აიცილონ დასჯა და ამიტომ ხარჯავენ დიდ ძალას და ენერჯიას არა საქმის ინტერესებიდან გამომდინარე. ასეთი მოტივაცია უარყოფით მუხტს ატარებს.

საინტერესო აზრს, E არსებითად, დასჯის აღმზრდელობითი ძალის შესახებ, გამოთქვამს კ. დევისი. ის მუშაკის დასჯას ადარებს ბრამად მანქანის შეკეთებას. თუ ვაკეთებთ მანქანას ისე, რომ არაფერი გაგვეგება მის შესახებ, მაშინ ეს გააუარესებს მანქანის მდგომარეობას. სწორედ ასე იქცევიან ადამიანის შემთხვევაშიც. თუ ის ცუდად მუშაობს, უპასუხისმგებლოდ ექცევა სამუშაოს, მაშინ მას სჯიან მიზეზის ძიების გარეშე.

ნებისმიერ ორგანიზაციას გააჩნია თავისი ტრადიცია. საუკეთესო ტრადიციების დაცვა წარმოადგენს მნიშვნელოვან ფსიქოლოგიურ ფაქტორს, რომელიც ხელს აწყობს მუშაკის დადებითად მოტივაციას. ასეთი მოტივაციური ელემენტი გამოყენებული უნდა იქნას, ყველგან, სადაც ეს შესაძლებელია. მნიშვნელოვან მოტივაციურ საშუალებას წარმოადგენს მუშაკთა თვითრეალიზაცია. ეს, მნიშვნელოვანწილად, დამოკიდებულია ხელმძღვანელზე. თუ ის ჭკვიანია,

ესმის, რომ ხელქვეითების სწორი მოტივირება აუცილებელია. ს. კოვალევსკი ამბობდა, რომ „არ არსებობს უფრო ეფექტური საშუალება დათრგუნო ინიციატივა და ერთხელ და სამუდამოდ გააჩერო ხელქვეითი, ვიდრე უგულვებელყო მათი წინადადება იმით, რომ გარკვეული დროის შემდეგ, თვითონ გამოიყენო იგი (არამნიშვნელოვანი ცვლილებებით და როგორც საკუთარი).

## რეზიუმე

1. მენეჯმენტის პრაქტიკაში მოტივაციას უჭირავს ცენტრალური ადგილი. მართვის ფუნქციებში ყველაზე რთულია, როგორც ხელმძღვანელის, ისე შემსრულებლის მოტივირება. მოტივირების სირთულე უკავშირდება ირგანიზაციაში ადამიანური ფაქტორის წარმოშობას და მოქმედებას.

2. ადამიანებს შორის ურთიერთობის ხასიათი და შემსრულებელთა დამოკიდებულება თავისი სამუშაოსადმი გამოვლინდება კმაყოფილების ან პირიქით, შრომით უკმაყოფილების ფორმით.

3. სიტუაცია „ადამიანი-ორგანიზაცია“ მიზანშეწონილია განვიხილოთ, როგორც ერთიანი სისტემა. ამ სისტემის ყველა რგოლს გააჩნია თავისი რთული სტრუქტურა.

4. მენეჯერის მხრიდან მუშაკის სწორ მოტივაციას მივყავართ ორგანიზაციაში მუშაკის ადაპტაციისაკენ.

5. პრაქტიკული თვალსაზრისით, მართვის ყველა დონის მენეჯერებს უნდა გააჩნდეთ მისი ხელქვეითების მოტივირების შესაძლო გზები. შრომითი მოტივაციის თეორიის ცოდნა ხელმძღვანელისათვის აუცილებელია პრაქტიკული გადაწყვეტილებების მიღებისათვის.

## საკვანძო სიტყვები

**მოტივაცია** - სწრაფვა რომელიც იწვევს აქტიურობას და განსაზღვრავს პიროვნების მიმართულებას.

**მოტივი** - მოქმედებისაკენ სწრაფვა.

**სტიმულირება** - სურვილის აღძვრა გარე ფაქტორების დახმარების გამოყენებით. **შრომითი დაკმაყოფილება** – დადებითი ემოციონალური მდგომარეობა, რომელიც გამოწვეულია შრომის მოთხოვნების რეალიზაციით.

**უარყოფითი მოტივაცია** – უარყოფითი განზრახვების კომპლექტი, რომელიც ხელს უშლის ადამიანს შრომის სურვილში.



## ფ. ტეილორის მეთოდოლოგია

გთავაზობთ ფ. ტეილორის მეთოდოლოგიას. ამ მეთოდოლოგიის დახმარებით შესაძლებელია მოტივაციის ძალის შეფასება და წარმატების მიღწევა. მეთოდოლოგიის შესრულების ინსტრუქცია: „მოცემული მეთოდოლოგია შეიცავს 41 მტკიცებულებას. თითოეულ მტკიცებულებას უნდა გაეცეს პასუხი „კი“ ან „არა“.

1. როდესაც არსებობს ორი ვარიანტიდან არჩევის საშუალება, ეს უკეთესია გაკეთდეს სწრაფად, ვიდრე გადაიდოს განსაზღვრულ დრომდე.
2. მე ადვილად ვღიზიანდები, როდესაც ვამჩნევ, რომ არ შემიძლია ამოცანის შესრულება 100%-ით;
3. როდესაც მე ვმუშაობ, ყოველივე ისე გამოიყურება, თითქოს მე ყველაფერს რისკზე ვდებ;
4. როდესაც წარმოიშობა პრობლემური სიტუაცია, გადაწყვეტილებას ყველაზე ბოლოს მე ვიღებ;
5. როდესაც ორი დღის მანძილზე არ მაქვს საქმე, სიმშვიდეს ვკარგავ;
6. ზოგიერთ დღეებში ჩემი წარმატება საშუალოზე დაბალია;
7. საკუთარი თავის მიმართ უფრო მკაცრი ვარ, ვიდრე სხვების მიმართ;
8. მე უფრო კეთილგანწყობილი ვარ, ვიდრე სხვები;
9. როდესაც უარს ვამბობ სხვა დავალებაზე, მკაცრად ვაკრიტიკებ საკუთარ თავს, რადგან ვიცი, რომ მივალწვედი წარმატებას;
10. მუშაობის პროცესში მესაჭიროება მცირე შესვენება;
11. გულმოდგინება – ეს არ არის ჩემი ძირითადი თვისება;
12. შრომაში ჩემი მიღწევა ყოველთვის ერთნაირი არ არის;
13. მე სხვა სამუშაო უფრო მიზიდავს, ვიდრე ის, რითაც ვარ დაკავებული;
14. გააკიცხვა უფრო ძლიერი სტიმულია ჩემთვის, ვიდრე შექება;
15. ვიცი, რომ ჩემი კოლეგები საქმიან ადამიანად მთვლიან;
16. წინაამდგომლები ჩემს მოთხოვნებს გადააქცევენ უფრო მყარად;
17. ჩემში ადვილია პატივმოყვარეობის გამოწვევა;
18. როცა ვმუშაობ შთაგონების გარეშე, ეს შესამჩნევია;
19. მუშაობის პროცესში არ ვთხოვლობ სხვის დახმარებას;
20. ზოგჯერ გვერდზე ვდებ იმ საქმეს, რისის გაკეთებაც დღეს შემიძლია;
21. უნდა იყო საკუთარ თავზე დამოკიდებული;
22. ცხოვრებაში ფულზე უფრო მნიშვნელოვანი ცოტა რამაა;
23. ყოველთვის, როდესაც ვასრულებ მნიშვნელოვან ამოცანას, სხვა არაფერზე ვფიქრობ;
24. მე ნაკლებად პატივმოყვარე ვარ, ვიდრე ბევრი სხვა;
25. შევებულების დამთავრება ძალიან მიხარია, რათა მალე გავიდე სამსახურში;
26. როდესაც სამუშაოდ ვარ განწყობილი, ამას სხვაზე უკეთესად და სხვაზე კალიფორციურად ვაკეთებ;
27. ჩემთვის ადვილია ურთიერთობა იმ პიროვნებებთან, რომლებიც მუშაობენ შეუპოვრად;
28. როდესაც საქმე არ მაქვს, თავს ცუდად ვგრძნობ;
29. სხვებთან შედარებით, საპასუხისმგებლო სამუშაოების შესრულება მე უფრო ხშირად მიწევს;
30. როდესაც მიხდება გადაწყვეტილების მიღება, ვცდილობ ეს კარგად გავაკეთო;
31. ჩემი მეგობრები ზოგჯერ ზანტად მთვლიან;
32. ჩემი წარმატება, გარკვეულწილად, დამოკიდებულია ჩემს კოლეგებზე;
33. ხელმძღვანელის სურვილს უაზრო წინააღმდეგობას ვუწევ;

34. ზოგჯერ არ იცი, რა სახის სამუშაო უნდა შეასრულო;
35. როდესაც რაიმე არ გამოძის, მოუთმენელი ვარ;
36. ხშირად მცირე ყურადღებას ვაქცევ ჩემს წარმატებას;
37. როდესაც ვმუშაობ სხვებთან ერთად, ჩემი შრომა უფრო მეტ შედეგს იძლევა, ვიდრე სხვების;
38. ბევრი საქმე, რომელსაც ვიღებ, არ მიმყავს ბოლომდე;
39. მშურს იმ ადამიანების, რომლებიც არ არიან დატვირთულები სამსახურში;
40. არ მშურს მათი, ვინც იღწვის ძალაუფლებისაკენ;
41. როდესაც დარწმუნებული ვარ, რომ ვდგევარ სწორ გზაზე. ჩემი სისწორის დასამტკიცებლად მივდივარ უკიდურეს ზომამდე.

### **მიღებული მონაცემების დამუშავების „გასაღები“**

თქვენ იღებთ 1 ქულას პასუხისათვის „კი“ შემდეგ კითხვებზე: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

თქვენ იღებთ 1 ქულას პასუხისათვის „არა“ შემდეგ კითხვებზე: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

კითხვებზე პასუხი: 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 40, არ გაითვალისწინება. შეაგროვეთ ერთად აღებული ყველა მიღებული ქულა.

### **შედეგების შეფასება**

- 1-დან 10 ქულამდე - წარმატებისათვის დაბალი მოტივაცია;
- 11-დან 16 ქულამდე – წარმატებისათვის მოტივაციის საშუალო დონე;
- 17-დან 20 ქულამდე – წარმატებისათვის მოტივაციის ზომიერი დონე;
- 21-ზე მაღლა – წარმატებისათვის მოტივაციის მაღალი დონე;

## ნაწილი II.

### თავი I. მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტის ფსიქოლოგია

- 1.1. მმართველობითი ამოცანა, მისი სპეციფიკა და გადაწყვეტის თავისებურება.
- 1.2. მმართველობითი ამოცანების კლასიფიკაცია;

#### თავის მოკლე შინაარსი

1. მენეჯერის მოქმედება დამოკიდებულია მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტასთან;
2. მმართველობითი ამოცანა – შემოქმედებითი ამოცანის განსაკუთრებული კლასი;
3. არსებობს მმართველობითი ამოცანის სამი ძირითადი ტიპი;
4. მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის სპეციფიკა, მეტწილად, განისაზღვრება ფსიქოლოგიური ფაქტორებით;
5. მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის ძირითადი სირთულე უკავშირდება მის შედეგებს;
6. ადამიანური ფაქტორი, მეტწილად, განსაზღვრავს ამ ამოცანების გადაწყვეტას;
7. მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის სფერო დაკავშირებულია მისი რაოდენობისა და მნიშვნელობის ხარისხზე;

#### საკვანძო სიტყვები

მართვა, ორგანიზაცია, ამოცანა, პასუხისმგებლობა, უკუკავშირი, რაციონალური გადაწყვეტილება, მოტივაცია, ამოცანა, რისკი.

## 1.1 მმართველობითი ამოცანა, მისი სპეციფიკა და გადაწყვეტის თავისებურება

ნებისმიერი ორგანიზაცია ეფექტური მოქმედების განხორციელებისას აყენებს მმართველობით მიზანს. ორგანიზაციის ამოცანის გადაწყვეტისათვის, პასუხისმგებელს წარმოადგენს ხელმძღვანელი. მისი მოქმედების ძირითადი შინაარსი ხორციელდება მენეჯმენტის ამოცანების გადაწყვეტით მართველობითი ფუნქციის ყველა დონეზე.

**მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტა განსხვავებულ ელემენტებს შორის, რთული მრავალსაფეხურიანი ურთიერთობების დამყარებაა.**

რას ნიშნავს ამოცანა ფსიქოლოგიური გაგებით? ფსიქოლოგიაში ამოცანის ქვეშ, ჩვეულებრივ, იგულისხმება მიზანი, მოცემული განსაზღვრულ პირობებებში, რომელიც მიიღწევა ამ პირობების გარკვეული გარდაქმნების გზით.

ამოცანა თავის თავში მოიცავს: მოთხოვნას (მიზანს), პირობებს (ცნობილს) და საძიებელს (უცნობს), რომელიც ფორმულირდება კითხვაში.

როცა ვიყენებთ სიტყვას „ამოცანა“, მის ქვეშ მოიაზრება პრობლემა, იგი გულისხმობს აზროვნების ობიექტს და განიხილება, როგორც მთავარი მოქმედება.

ფსიქოლოგიაში ტერმინი „ამოცანის გადაწყვეტა“ გამოიყენება სამი სხვადასხვა აზრით:

1. გადაწყვეტა, როგორც ამოცანის განხორციელების გეგმა (საშუალება, მეთოდი);
2. გადაწყვეტა, როგორც ამოცანის განხორციელების მოთხოვნის პროცესი, როგორც გეგმის შესრულების გადაწყვეტის პროცესი;
3. გადაწყვეტა, როგორც გეგმის შესრულების შედეგი.

ამოცანის გადაწყვეტაში იგულისხმება პრობლემები სიტუაციის გადაჭრის პროცედურაზე. შეიძლება საუბარი საერთო ადამიანური აზროვნების კანონზომიერებაზე. როდესაც მიმდინარეობს ამოცანის გადაწყვეტა, წარმოიშობა საერთო კანონიკური აზროვნება- საერთო ყველა ადამიანისათვის.

მმართველობით ამოცანა შეიძლება მივაკუთვნოთ შემოქმედებითი ამოცანების რიცხვს და განვიხილოთ, არა როგორც გადაწყვეტილებების განვითარება, არამედ, როგორც თვით პრობლემის განვითარება.

რაც შეეხება აზროვნებას, ის არასოდეს უბრუნდება იმ პუნქტს, სადაც ის უკვე იყო. ამოცანის გადაწყვეტის აზრობრივი პროცესი, მმართველობის ჩათვლით, რთული მრავალსაფეხურიანი სისტემაა. მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტის პროცესში რეალიზდება მმართველის ინტელექტუალური და პიროვნული შესაძლებლობები, გამოიყოფა მენეჯერის აზროვნების ყველაზე ტიპური სტილი, მიუხედავად მათი განსხვავებისა:

1. **სისტემური სტილი**, ამ დროს ეყრდნობიან ამოცანის გადაწყვეტის განსაზღვრულ მეთოდს. ამ სიტუაციაში მიმდინარეობს პრობლემის ცალკეულ კომპონენტებად დაშლის ცდა;
2. **ინტუიციური სტილი** – ხასათდება მთლიანი პრობლემის შეცნობით და იღწვის გადაწყვეტისათვის სხვადასხვა მეთოდის გამოსაყენებლად;
3. **რეცეპტუალური სტილი** – გულისხმობს პრობლემის ცალკეული დეტალების თავმოყრას.
4. **პერცეპტუალური სტილი** – გულისხმობს პრობლემის სხვადასხვა ნაწილებს შორის ურთიერთობის დამყარების სურვილს;

მმართველობით ამოცანებს გააჩნია თავისი დამახასიათებელი ნიშნები. მათი სპეციფიკა მდგომარეობს შემდეგში:

- ა) ამოცანა შეიძლება შეიცავდეს გაურკვეველ, ზოგ შემთხვევაში, ურთიერთგამომრიცხავ პირობებს;

- ბ) ამოცანაში შეიძლება არ არსებობდეს მისი ამომწურავი ინფორმაცია გადაწყვეტისათვის საჭირო ყველა მეთოდზე;
- გ) გადაწყვეტისათვის მკაფიო ალგორითმების არარსებობა;
- დ) ამოცანების გადაწყვეტა ხშირად მიმდინარეობს დროის დეფიციტის პირობებში. შეიძლება გამოვყოთ მმართველობითი ამოცანის სამი ძირითადი ტიპი:
1. კონცეპტუალური ხასიათის ამოცანა (სტრატეგიული ამოცანები, დაკავშირებული გრძელვადიან დაგეგმვასთან, პროგნოზირებასთან);
  2. ამოცანები დაკავშირებული წარმოების ფუნქციონირების ტექნიკურ და ტექნოლოგიურ მხარესთან;
  3. ამოცანები დაკავშირებული ადამიანური ფაქტორის მოქმედებასთან (საკადრო საკითხები, კოლექტივში სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუმჯობესება).

## 12. მმართველობითი ამოცანების კლასიფიკაცია

მმართველობითი ამოცანების განხილვისას შეიძლება გამოვყოთ განსაზღვრული კრიტერიუმები. სხვადასხვა ემპირიული მონაცემების თანახმად, შესაძლებელი გახდა მმართველობითი ამოცანების კრიტერიუმების კლასიფიკაცია შემდეგი არსიდან გამომდინარე:

1. **შინაარსობრივი კრიტერიუმები.** ამ კრიტერიუმების თანახმად, ყველა მმართველობითი ამოცანა შეიძლება დაიყოს მნიშვნელოვნად და უმნიშვნელოდ;
2. **ამოცანების შესრულებადობის კრიტერიუმები,** რომლის საფუძველზეც, ყველა მმართველობითი ამოცანა შეიძლება დაიყოს გადასაჭრელ და გადაუჭრელ ამოცანად;
3. **ამოცანის შესახებ მენეჯერის ინფორმირებულობის კრიტერიუმები.**
4. **ფუნქციონალური დანახარჯების დონეთა კრიტერიუმები,** ამის შესაბამისად, ყველა მმართველობითი ამოცანა იყოფა ადვილად და რთულად.

„ადვილ“ ამოცანებს მიეკუთვნება მიმდინარე საწარმოო ამოცანები. მაგალითად, ტექნიკურ უსაფრთხოებაზე კონტროლის დაწესება. „რთულ“ ამოცანებს მიეკუთვნება სტრატეგიული დაგეგმვა, პროგნოზირება, მოდელირება და ა.შ.

მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტისათვის ყველა მენეჯერი იყენებს სუბიექტური შეფასებების სისტემას. ამასთან, ყველა მენეჯერს გააჩნია შეხედულებების განსაზღვრული სისტემა გადასაჭრელი ამოცანების იერარქიის შესახებ.

ამოცანაზე გარკვეული შეხედულებების ჩამოყალიბებისას, ხელმძღვანელი აფასებს:

1. რომელი ამოცანა უნდა გადაწყდეს აუცილებელი წესით;
2. გამონაკლისის შემთხვევაში, რომელი შეიძლება არ გადაწყდეს;
3. რომელი ამოცანის სრული პროგნოზირებაა შესაძლებელი;

თავისი არსიდან გამომდინარე, ამოცანა განსაზღვრავს მმართველობითი მოღვაწეობის რეალურ მოცულობას. მუშაობისას, ჩვენ გამოვდიოდით ორი სახის მმართველობითი ამოცანის არსებობიდან: განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი და ნაკლებად მნიშვნელოვანი (მეორეხარისხოვანი) ამოცანები.

მნიშვნელოვანი ამოცანები შეიძლება გადავიდეს საპირისპირო მხარეს, თუ

ის ვერ შესრულდება საჭირო დროს. თანამედროვე წარმოების პირობებში, ზოგიერთი მმართველობითი გადაწყვეტილება, გარკვეული ხარისხით, დაკავშირებულია რეგლამენტირებასთან. მაგალითად, ამოცანა - დაკავშირებული დაგეგმვასთან. თუმცა, იმავე პირობებში, არსებობს გაურკვეველობაც, მაგალითად, შრომის ნაყოფიერების ზრდის საკითხებში და ა.შ.

ნებისმიერი ორგანიზაციის მენეჯერისთვის მთავარია მმართველობითი ამოცანის მნიშვნელობის ხარისხის სწორი განსაზღვრა, რაც გამოიხატება პირველი რიგის გადაწყვეტილების არჩევაში. ასეთი სტრატეგია წარმოადგენს მიზანმიმართულს და აუცილებელს.

მმართველობითი მოღვაწეობის პრაქტიკა ამტკიცებს, რომ ეს სტრატეგია ყოველთვის არ შეიძლება მენეჯერის მიერ. ხშირად ისინი აღარ ყოფენ მმართველობით ამოცანებს მნიშვნელოვნად და არამნიშვნელოვნად.

ასეთ მიდგომას მიყვარათ იქითკენ, რომ მენეჯერი თავის თავზე იღებს მრავალი ამოცანის გადაწყვეტას, თუმცა, ვერ ახერხებს მის პრაქტიკაში რეალიზებას. ამ ორ ურთიერთსაწინააღმდეგო, მაგრამ ერთმანეთის შემავსებელი ტენდენციის არსებობას მმართველობით მოღვაწეობაში, მიყვარათ შემდეგისაკენ:

ა) მენეჯერები ყველა ამოცანას, რომელიც უკავშირდება წარმოების ფუნქციონირებას, მიხნევენ მნიშვნელოვნად;

ბ) გადაწყვეტილებისათვის მენეჯერები გამოყოფენ მმართველობითი ამოცანის ყველაზე მთავარ, მნიშვნელოვან ნაწილს.

ყველა მმართველობითი დონისათვის არსებობს აქტუალური ამოცანების სხვადასხვა ზონები, ისინი მოიცავს სხვადასხვა ხარისხის სირთულის პრობლემებს. არსებითია, რომ მენეჯმენტის დონის ცვლილებისას, აუცილებლად იცვლება აქტუალური და არააქტუალური პრობლემების თანაფარდობა.

მრავალ მმართველობით ამოცანას გააჩნია დაქვემდებარებული ამოცანა. რთულად შესასრულებელი ამოცანის გადაწყვეტისათვის, არც თუ იშვიათად, აუცილებელია სხვა ამოცანების შესრულება. მმართველობითმა პრაქტიკამ გვიჩვენა, რომ გადასაწყვეტმა ამოცანებმა, არც თუ იშვიათად, შეიძლება გამორიცხონ ერმანეთი. მაგალითად, აუცილებელი ნედლეულის არსებობა, როცა, შრომითი რესურსების არარაციონალური გამოყენება ხელს უშლის დაგეგმილი პროდუქციის მოცულობის გამოშვების მმართველობითი ამოცანის გაწყვეტას.

მმართველობით მოღვაწეობაში არსებობს სხვადასხვა სახის სიძნელეები. მმართველობით პრაქტიკაში სიძნელეების არსებობა ყოველთვის ვერ აძლევს მენეჯერს საშუალებას, აირჩიოს გადაწყვეტილების მიღების სწორი სტრატეგია, რასაც ხშირად მიყვარათ არასწორი გადაწყვეტილების მიღებისაკენ.

რას უკავშირდება გადაწყვეტილების მიღების არასწორი სტრატეგიის შერჩევა? როგორც წესი, ეს განპირობებულია ამოცანის არასწორი შეფასებით. მმართველობითი ამოცანების წარმატებული გადაწყვეტისათვის, აუცილებელია პირობების შექმნა. არსებობს მმართველობითი რთული ამოცანების წარმოშვების ორი წყარო:

1. ხელმძღვანელის კომპეტენციის გადაცილებული;

2. დაკავშირებული საწარმოს ობიექტური მდგომარეობასთან, მაგალითად, კადრების დიდი დენადობისას, ყველა ხელმძღვანელი ვალდებულია გადაწყვიტოს სხვადასხვა სიძნელის ამოცანა.

არსებობს პრობლემები, რომელიც აქტუალურია ნებისმიერი დონის ორგანიზაციის მართვისათვის. თუმცა, ხელმძღვანელობის დონის ცვლილებასთან ერთად, იცვლება აქტუალური და არააქტუალური პრობლემების თანაფარდობა.

ყველა მენეჯერის გადაუდებელ ამოცანას წარმოადგენს ნებისმიერი მმართველობითი სიტუაციის შეფასება. თუ მენეჯერი ვერ შეძლებს მმართველობითი სიტუაციის სწორ შეფასებას, სწორი სტრატეგიის შერჩევა დაკავშირებული იქნება მთლიანი სიტუაციის ადეკვატურ შეფასებასთან.

მმართველობითი სიტუაციის არასწორ შეფასებად შეიძლება ჩაითვალოს ის, რომ მნიშვნელოვანი ნაწილის შედეგი ხშირად ვერ ხვდება მენეჯერის ხედვის არეში.

## რეზიუმე

1. მმართველობითი ამოცანა მიეკუთვნება შემოქმედებითი ამოცანების განსაკუთრებულ სახეს;
2. მას გააჩნია თავისებურებები და სპეციფიკა. ამოცანის გადაწყვეტის საშუალებების ძიება ხშირად გართულებულია. მისი გადაწყვეტა ხდება დროის დეფიციტისა და არასრული ინფორმაციის არსებობის პირობებში.
3. არსებობს მმართველობითი ამოცანების რამოდენიმე ტიპი, ისინი მოითხოვს გადაწყვეტისადმი განსხვავებულ მიდგომას;
4. მენეჯერის მოღვაწეობა რეალიზდება მმართველობითი ამოცანის გადაჭრის საშუალებით;
5. მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტისას, არ არის საკმარისი, მხოლოდ ლოგიკური აზროვნება;
6. მენეჯერის საქმიანობაში არსებობს, როგორც ობიექტური, ისე სუბიექტური სიძნელეები;
7. სუბიექტური ფაქტორები მმართველობითი ამოცანის გადაჭრის საფუძველია.

## საკვანძო სიტყვები

- მართვა** – კოორდინირებული ღონისძიებების სისტემა, მიმართული დასახული მიზნის მისაღწევად.
- ამოცანა** – მიზანი განისაზღვრული მოცემული პირობებით ფაქტორებით.
- პასუხისმგებლობა** – ამოცანის დასმისა და მისი დამაკმაყოფილებლად გადაწყვეტის უზრუნველყოფის აუცილებლობა.
- გადაწყვეტა** – ალტერნატივის არჩევა.
- უკუკავშირი** – შეტყობინებაზე რეაგირება.
- რაციონალური გადაწყვეტილება** – შედეგებით გაძლიერებული ანალიზის შერჩევა, რომელიც არ არის დამოკიდებული წინა გამოცდილებაზე.
- რისკი** – შედეგების წინასწარ გაურკვეველობის დონე.

## თავი 2. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება.

- 2.1. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მოტივაცია;
- 2.2. მმართველობითი გადაწყვეტილების სახეები.

### თავის მოკლე შინაარსი

1. გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობა წარმოადგენს ძლიერად მოტივირებულ ფაქტორს;
2. ინდივიდუალური და კოლექტიური გადაწყვეტილების მიღების მოტივაცია არსებითად განსხვავდება ერთმანეთისაგან;
3. მმართველობითი გადაწყვეტილების სახეები კლასიფიცირდება განსხვავებული სახით;
4. კოლექტიურ გადაწყვეტილებას გააჩნია თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები;
5. მმართველობითი გადაწყვეტილების გამომუშავება წარმოადგენს მენეჯერის მუშაობის ძირითად ნაწილს;
6. რაციონალურ გადაწყვეტილებას გააჩნია რამოდენიმე ეტაპი;
7. გადაწყვეტილების ეფექტურობა დამოკიდებულია მის ხარისხზე და შემსრულებლის მიერ მისი მიღების ხარისხზე.

### საკვანძო სიტყვები

მოტივაცია, ხელმძღვანელის სტილი, გადაწყვეტილება, რაციონალური გადაწყვეტილება, ინტუიციური გადაწყვეტილება.



## 2.1. მმართველობის გადაწყვეტილების მიღების მოტივაცია

მენეჯმენტის ნებისმიერ სტადიაზე მიიღება მმართველობითი გადაწყვეტილება. მეცნიერულმა კვლევებმა დაამტკიცა, რომ გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობა წარმოადგენს მნიშვნელოვან მოტივაციურ ფაქტორს. ცნობილი მკვლევარების თვალსაზრისით, ხელქვეითების მონაწილეობა დაგეგმვის პროცესში უნდა იყოს მაქსიმალური, რამდენადაც იგი ხელს უწყობს გეგმის შინაარსის უკეთ ათვისებას და მისი რეალიზების დიდ სურვილს.

მოტივაციურ ფაქტორებთან ერთად, შეიძლება ასევე გამოვყოთ მუშაკების დადებითი დამოკიდებულება მენეჯერის პიროვნებასთან, თუ ხელქვეითი დამნაშავეა რამეში, ხელმძღვანელმა უნდა გააკრიტიკოს არა პიროვნება, არამედ მისი კონკრეტული მოქმედება.

მმართველობით პრაქტიკაში ცნობილია ორი სახის გადაწყვეტილების მიღება: **ინდივიდუალური და კოლექტიური**. რთული კომპლექსური პრობლემის გადაწყვეტისას, დაკავშირებულს ადამიანურ ფაქტორთან, ჩვეულებრივ, იყენებენ კოლექტიურ გადაწყვეტილებას.

წარმოების ფუნქციონირების ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ მხარესთან დაკავშირებული ფაქტორები ხშირად ინდივიდუალურ გადაწყვეტას მოითხოვს.

კოლექტიური გადაწყვეტილება მისაღებია ჯგუფებში. ასეთი ჯგუფების მრავალსახეობა შეიძლება იყოს: დირექცია, კოლეგია, კომპანიის დირექტორთა საბჭოს სხდომა, შემოქმედებითი კავშირები და ა.შ. ჯგუფებს გააჩნია განსახილველი იერარქიული სტრუქტურა.

მაგალითად, დირექციის შემადგენლობაში შედის მენეჯერიც და მისი ხელქვეითებიც. ექსპერტების ჯგუფების შემადგენლობაში შედიან კონკრეტული მიმართულების სპეციალისტები. ჯგუფში, რომელსაც უწოდებენ „დირექციას“, მნიშვნელოვანია დამოკიდებულება მენეჯერებსა და ხელქვეითებს შორის. ექსპერტების ჯგუფებისათვის, დირექციისაგან განსხვავებით, დამახასიათებელია თანაბარი ურთიერთობა.

მენეჯერისაგან გამომდინარე მოტივაციური ზემოქმედება შეიძლება იყოს სხვადასხვა. მაგალითად, მისწრაფება პროფესიონალური გამოვლინებისაკენ, ცოდნის ცალკეულ სფეროში უპირატესობაზე ორიენტაცია, დირექტორისათვის პიროვნულად მნიშვნელოვანი მიზნის რეალიზაცია და ა.შ.

ჯგუფებში ხელქვეითების ქცევის მოტივაცია - „ხელმძღვანელი-ხელქვეითი“ - ხშირად გულისხმობს ხელმძღვანელისათვის დათმობას განსაზღვრული მიზეზით, რათა მან არ გამოიწვიოს კრიტიკა, საყვედური და ა.შ.

ექსპერტული ჯგუფის ქცევის პირობებში, მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მოტივაცია იქნება სხვაგვარი. ასეთ ჯგუფებში ყველა სპეციალისტი გვევლინება, როგორც დამოუკიდებელი პიროვნება, რომელიც ცდილობს თავისი ინტელექტუალური პოტენციალის მაქსიმალურ გამოვლენას.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ექსპერტული ჯგუფის ყველა წევრი გამოდის თავისი ინდივიდუალური მოტივაციიდან. ზოგჯერ მათ უნდებათ სურვილი, ჩათვალონ საკუთარი ინდივიდუალური აზრი ყველაზე სწორად. ასევე დისკუსიისას, არც თუ იშვიათად, აწყდებიან საწინააღმდეგო აზრს. თუმცა, ეს არ უშლის ხელს ჯგუფის წევრს იდგეს თავის პოზიციაზე.

ჯგუფისათვის მნიშვნელოვანია, გამოავლინოს შესაძლო ვარიანტების მეტი რაოდენობა. კოლექტიური გადაწყვეტილების მიღების პირობებში, ყველა მოცემული სახის გადაწყვეტილებისათვის უნდა ფორმულირდებოდეს საკმაოდ დიდი რაოდენობით მოსაზრება „მომხრე“ და „მოწინააღმდეგე“. კოლექტიური გადაწყვეტილებების მიღებისას, აუცილებელია ყველას მიეცეს აზრის გამოთქმის შესაძლებლობა.

შემოქმედებითი ჯგუფის ზოგიერთი წევრი ცდილობს სიტუაციიდან თავის

„არიდებს“, რამდენადაც მნიშვნელოვნად მიაჩნიათ მხოლოდ საკუთარი წინადადება, უგულვებელყოფენ რა სხვების შეხედულებებს.

წარმატებაზე ორიენტირებული მენეჯერისთვის დამახასიათებელია დადებითი მოტივაცია, მაღალი საწარმოო აქტიურობა, რომლის საფუძველშიც დევს მიღებული გადაწყვეტილების რეალიზების სურვილი.

მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტის პროცესში მენეჯერისთვის წარმატების მიღწევის მიზანდასახულობა

1. დასახული მიზნის გააზრება;
2. მიზნის პიროვნულად გააზრება;
3. მოცემული მიზნის სუბიექტური მმართველობითი სიტუაციის წარმოდგენა;
4. მიზნის მიღწევის სურვილს ადგილი უნდა ჰქონდეს არასრული ინფორმაციის პირობებშიც.
5. უკუკავშირის სისტემის ჩართვა;
6. მიზნის მიღწევისკენ თითოეულ ნაბიჯს თან უნდა ახლდეს რეალური ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობა;
7. საკუთარ შესაძლებლობაში დარწმუნება;
8. მიზნის მიღწევის რაციონალური გზებისა და საშუალებების ძიება;
9. ობიექტური მმართველობითი სიტუაციის და საკუთარი თავის ადექვატურად შეფასების უნარი.

მენეჯერი დადებითი მოტივაციით ავლენს დამოუკიდებლობას და სიმტკიცეს თავის ქმედებებში. ამოცანის გადაწყვეტის შესაძლებლობის შერჩევას, რისკის დაშვების პირობებში, ის დარწმუნებულია თავისი ქმედებების სისწორეში.

მენეჯერის მოქმედებისადმი მოტივაციის ხასიათი გავლენას ახდენს მის მზადყოფნაზე: ა) მიიღოს ან არ მიიღოს მმართველობითი გადაწყვეტილება, თუ საქმე ეხება ინდივიდუალურ გადაწყვეტას და ბ) გამოავლინოს ჯგუფში თავისი ადგილი კოლექტიური გადაწყვეტილების მიღებისას.

მენეჯმენტის პრაქტიკაში გვხვდება მენეჯერთა რამოდენიმე სახე. ქვემოთ მოკლედაა დახასიათებული მათი ხასიათი.

**მენეჯერის ტიპოლოგია**

გადაწყვეტილების მიმღებ მენეჯერთა ტიპები:

1. წარმატების მიწევისათვის მოღვაწე ლიდერს არ ეშინია რისკის, დადებითადაა მოტივირებული, აქტიურია;
2. საკუთარ თავზე ორიენტირებული მენეჯერი ცდილობს ინდივიდუალურად მიიღოს გადაწყვეტილებები, რისკისადმი მეტად ფრთხილია;
3. უარყოფითად მოტივირებული მენეჯერი ერიდება დამოუკიდებლობას, რისკს. მას ეშინია გადაწყვეტილებების მიღება, ცდილობს პრობლემის გადაჭრას ჯგუფების დახმარებით. ის არ არის ლიდერი.
4. აქტიური მუშაობისათვის უუნარო მენეჯერის არ გააჩნია შემოქმედებითი ტენდენციები მოღვაწეობაში. ცდილობს არ შევიდეს კონტაქტში არც ზემდგომებთან და არც ხელქვეითებთან. ის ცდილობს გაერიდოს იმ სიტუაციას, სადაც საჭიროა აქტიურობა, დამოუკიდებლობა, რისკი და ა.შ.

მმართველობითი მიზნის შეფასებისას, მენეჯერი ყოველთვის გამოდის სუბიექტური ლოგიკიდან პრობლემის მნიშვნელობის შეფასებაში. ასევე,

გადაწყვეტილების მიღების შესაძლო შედეგიდან. ის ასახავს მიზანს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც ითვალისწინებს მის მნიშვნელობას. მუშაობის პროცესში იღწვის გააღვივოს თავის ხელქვეითებში სამუშაოსადმი დადებითი დამუკიდებულება, ცდილობს მთელი ჯგუფის მოტივირებას.

შრომის ეფექტურობა და დადებითი მოტივაცია პირდაპირ კავშირშია ერთმანეთთან. იმისათვის, რომ სწორი ზემოქმედება მოახდინოს ხელქვეითებზე, მენეჯერი ვალდებულია დაიცვას მთელი რიგი პირობები და დაიცვას ხელქვეითთა მოტივაციის წესები.

### შემსრულებელთა მოტივაციის წესები

1. არ უნდა შეუშინდე რისკს, იყო მიზანმიმართული წარმატების მიღწევისათვის;
2. ხელქვეითების ზემოქმედებითად წახალისება;
3. კარგი მუშაობისათვის მუდმივი წახალისება;
4. ხელქვეითებისადმი დახმარების გაწევა;
5. არ თქვათ უარი გადაწყვეტილების მიღებისაგან და არ გადადოთ მისი რეალიზაცია;
6. ხელქვეითების სწორი და დროული ინფორმირება;
7. ამოცანის გადაწყვეტის დროული პერსპექტივის სწორი შეფასება.

მენეჯერი თავის ხელქვეითებზე ზემოქმედებს ორი შესაძლო მეთოდით:

ა) პირადი ზემოქმედებით ჯგუფის წევრებზე;

ბ) ცალკეულ ხელქვეითებზე ზემოქმედება ჯგუფის მხრიდან.

მენეჯერი, რომელიც „შორდება“ ჯგუფს, ვერ შეძლებს ეფექტურ მუშაობას და ზემოქმედებას თავის ხელქვეითებზე. რაც უფრო მჭიდროდაა იგი დაკავშირებული ჯგუფის მუშაობასთან, მით უფრო ძლიერია ზემოქმედება ცალკეულ წევრებზე და ჯგუფებზე მთლიანად.

## 2.2. მმართველობითი გადაწყვეტილების სახეები

კოლექტიური გადაწყვეტილება	საჭიროა	აღინიშნოს	კოლექტიური
	გადაწყვეტილების მიღების არსებითი თავისებურებები:		
	ა) ზოგ შემთხვევაში, პრობლემის გადაწყვეტის ხასიათიდან გამომდინარე, კოლექტიური გადაწყვეტილების მიღება შეიძლება უფრო ეფექტური იყოს, ვიდრე ინდივიდუალური. კოლექტივში ადვილია აზროვნების სტერეოტიპების გადალახვა. ამ შემთხვევაში წარმოიშობა ახალი გადაწყვეტილება. მასში მონაწილეებს არ ეშინიათ რისკის, წარმატების მიღწევაში კოლექტივის დადებითი მოტივაციიდან გამომდინარე;		
	ა) მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტილების კოლექტიური ძიება საშუალებას იძლევა განხილულ იქნეს უფრო მეტი შესაძლო ვარიანტი, რის შედეგადაც, წარმოიშობა მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის ოპტიმალური შესაძლებლობა;		
	ბ) ერთიანი აზრი ყალიბდება გადაწყვეტილებების დამუშავების შედეგად, წარმოადგენს დადებითად მოტივაციურ ფაქტორს, როგორც თითოეული მუშაკის		

შრომითი საქმიანობის ეფექტურობისათვის, ისე მთელი კოლექტივისათვის.

კოლექტიური მმართველობითი გადაწყვეტილებების დადებით თვისებებთან ერთად, საჭიროა გამოვეყოთ მისი უარყოფითი თვისებებიც:

ა) **გადაწყვეტილების ბლოკირება.** წარმოიშობა მაშინ, როდესაც გამოთქმული შეხედულებებს არ მივყავართ საჭირო კოლექტიურ გადაწყვეტილებისკენ;

ბ) **დაძაბული და კონფლიქტური სიტუაციები.** ყალიბდება სხვადასხვა შეხედულებების დაპირისპირების დროს;

გ) **კომპრომისი ხშირად თამაშობს დადებით როლს,** რადგანაც შესაძლებელია განსხვავებული პოზიციის წინააღმდეგობის დაძლევა.

**კომპრომისი** წარმოადგენს ზედაპირული და არაეფექტური თანხმობის ფორმას, რადგანაც ახდენს განსხვავებული შეხედულებების ერთმანეთთან თანხმობას, საქმის ჭეშმარიტი ვითარების უგულვებელყოფის გზით. საჭიროა გავითვალისწინოთ, რომ:

ა) შეიძლება ისეთი გადაწყვეტილებების მიღება, რომლის დროს დისკუსიაში მონაწილეობას იღებენ ყველაზე აქტიური მონაწილეები, თუმცა, ნაკლებად კომპეტენტურები მოცემული საკითხების ირგვლივ;

ბ) განსხვავებული ინტერესების, მისწრაფების, სურვილის პირობებში, ხშირად წარმოიშობა დაუკმაყოფილებლობისა და დაძაბულობის მდგომარეობა. ამ შემთხვევაში, დისკუსიის ყველა მონაწილეს სურს აღიარონ სწორედ მისი შეხედულება.

ხშირად მონაწილეები თავისი შეხედულებების ჩამოყალიბებისას, უგულვებელყოფენ სხვების შეხედულებებს. ეს არის ერთი შესაძლო შემთხვევა დისკუსიის პირობებში. მას უწოდებენ **„ერუების დიალოგს“.**

დადებითი კოლექტიური მოტივაციის შექმნის მიზნით, აუცილებელია დისკუსიაში მთელი კოლექტივის ჩართვა. დისკუსიის ზოგი მონაწილე ცდილობს, გაერიდოს განხილვის პროცესს. იმისათვის, რომ ჯგუფის ყველა წევრი - მონაწილე მმართველობითი გადაწყვეტილების მომზადებაში, ახდენდეს თავისი ინტელექტუალური პოტენციალის რეალიზებას, საჭიროა აქტივირებული იყოს მენეჯერის მიერ.

გადაწყვეტილების მიღება, როგორც ნებისმიერი ინფორმაციის გაცვლა, წარმოადგენს მენეჯმენტის შემადგენელ ნაწილს. ყველგან, სადაც საქმე ეხება ორგანიზაციის მიზანს და მისი მიღწევისათვის ძალისხმევას, ადგილი აქვს გადაწყვეტილების მიღებას.

**მმართველობითი გადაწყვეტილება**

მმართველობითი გადაწყვეტილება – ეს არის ალტერნატივის შერჩევა, ანუ გადაწყვეტილების ხერხების შერჩევა. ის წარმოადგენს თითოეული მენეჯერის საქმიანობის არსებით და შეუცვლელ ნაწილს.

თანამედროვე მენეჯმენტის პრობლემის სფეროს ცნობილი სპეციალისტი ფ. ჰარისონი გადაწყვეტილების მიღების შესახებ გამოთქვამდა ასეთ აზრს: **„გადაწყვეტილების მიღება – ეს არის ნებისმიერი ორგანიზაციის მართვის ინტეგრალური ნაწილი. მოცემულ სფეროში, კომპეტენტურობა განასხვავებს მენეჯერს არამენეჯერისაგან, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია – ეფექტურად მომუშავე მენეჯერს მის არაეფექტურად მომუშავე კოლეგისაგან“.**

როგორც ცნობილია, მენეჯმენტის დონეები განსხვავებულია, ამიტომ არსებობს განსხვავება გადაწყვეტილების მიღებაში.

ყველა გადაწყვეტილება პასუხობს მთელ რიგ კითხვებს. გადაწყვეტილების ერთ-ერთ სახეს წარმოადგენს პრობლემის ორგანიზაციული გადაწყვეტა. ეს არის არჩევანი, იგი უნდა გააკეთოს თვით მენეჯერმა იმისათვის, რომ შეასრულოს მასზე დაკისრებული მოვალეობა მისი თანამდებობიდან გამომდინარე.

ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიზანის-ორგანიზაციის წინაშე მდგარი

მიზნის მიღწევისათვის, ყველაზე ეფექტურ ორგანიზაციულ გადაწყვეტილებას წარმოადგენს ის არჩევანი, რომელიც შეიძლება ყველაზე მეტი წვლილის შეტანას საბოლოო მიზნის მიღწევაში.

**განასხვავებენ პროგრამულ და არაპროგრამულ გადაწყვეტილებებს.** პროგრამული გადაწყვეტილებისას, შესაძლო ალტერნატივის რაოდენობა შეზღუდულია, არაპროგრამული სახის განსვავებით. არაპროგრამული გადაწყვეტილება, ჩვეულებრივ, გეხდება განუსაზღვრელ სიტუაციაში. ასეთ გადაწყვეტილებას შეიძლება მივაკუთვნოთ, მაგალითად, ორგანიზაციის მიზანი, გააუმჯობესოს მართვის პროცესი, მუშაკების მოტივაცია და ა.შ.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არ შეიძლება განვიხილოთ ცალკე, მენეჯმენტის პროცესისაგან დამოუკიდებლად. ყველა გადაწყვეტილებას, გამოიყენებულს ორგანიზაციის ფარგლებში, გააჩნია თავისი შედეგი - როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი. მართვის პრობლემების სფეროს ცნობილი სპეციალისტი რ. კაცი გამოთქვამდა აზრს, რომ თითოეული მმართველობითი გადაწყვეტილება უნდა იყოს „წინააღმდეგობრივი ფასეულობების ისე გაწონასწორება, რომ ნებისმიერი გადასახედიდან ის იქნება ოპტიმალურზე უარესი. ყველა ორგანიზაციულ გადაწყვეტილებას ექნება ნეგატიური შედეგი რომელიმე მისი ნაწილისათვის“.

ამიტომ, ორგანიზაცია საჭიროა განვიხილოთ სისტემური მიდგომის პოზიციიდან, გავითვალისწინოთ მმართველობითი გადაწყვეტილებისა და მისი ნაწილების ყველა შესაძლო შედეგი. როგორც უკვე ავლინებთ, მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტა-ფსიქოლოგიური პროცესია, სადაც მხოლოდ ლოგიკა და ინტუიცია ყოველთვის არ მუშაობს.

**გადაწყვეტილების მიღებისას გადაიკვეთება, როგორც სოციალური განწყობა, ისე პიროვნული ხასიათი, ინტუიცია და ემოცია.**

თანამედროვე მენეჯმენტის თეორიტიკოსები მიისწრაფიან ცალ-ცალკე განიხილონ ინტუიცური და რაციონალური გადაწყვეტილებები. ინტუიცურ გადაწყვეტილებაში იგულისხმება მხოლოდ შეგრძნებებით გაკეთებული არჩევანი, ამიტომ არ არსებობს ასეთი არჩევანის სწორი ახსნა. მენეჯმენტის პრაქტიკაში გამოიყენება ასევე მსჯელობაზე დამყარებული გადაწყვეტილება. ის განსხვავდება იმით, რომ ემყარება არსებულ ცოდნას ან გამოცდილებას. ასეთ შემთხვევაში, მენეჯერი ირჩევს ალტერნატივას, რომელიც ადრე უკვე იყო წარმატებული და ეჩვენება, რომ წამატებული იქნება მოცემულ მმართველობით სიტუაციაშიც.

ყველაზე რთულ მმართველობით სიტუაციას წარმოადგენს სიტუაცია, სადაც მოქმედებს ადამიანური ფაქტორი. ადამიანური ფაქტორის შინაარსში ჩართულია მოტივაციური, პიროვნული და სხვა სუბიექტური ცვლადები. ამ ცვლადების მოქმედების გათვალისწინება სირთულიდან გამომდინარე, შეუძლებელია. გადაწყვეტილების მიღება ადამიანური ფაქტორების მოქმედების სიტუაციაში შეუძლებელია მხოლოდ მსჯელობის საშუალებით.

ამიტომ, გადაწყვეტილების მიღების საქმეში მსჯელობა არ არის საკმარისი.

**რაციონალური გადაწყვეტილების ეტაპები**

რაციონალური გადაწყვეტილება გაივლის მთელ რიგ ეტაპებს:

- ა) პრობლემის დიაგნოზი;
- ბ) გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭირო შეზღუდვების და კრიტერიუმის ფორმულირება;

გ) საბოლოო შერჩევა.

მართალია ის, ვინც თვლის, რომ პრობლემის დაყენება გულისხმობს მის ნახევრად გადაწყვეტას. ნებისმიერი მენეჯერი ხშირად აწყდება ისეთ ფაქტორებს, რომლის დროსაც ინფორმაცია ამა თუ იმ მიზეზით მახინჯდება. ასეთ ფაქტორებს შეიძლება მივაკუთვნოთ ფსიქოლოგიური ფაქტორი, მაგალითად, პიროვნული

თვისებები, მოტივაციური წარმონაქმნი და სხვა. ამასთან, პრობლემის არსებობის ფაქტი იწვევს ფსიქიკურ დაძაბულობას და წარმოშობს სტერესს, რომელიც, თავისთავად, აძლიერებს ინფორმაციის აღქმას.

პრობლემის შეფასებისას, ანუ დიაგნოსტიკისას, მენეჯერმა ცხადად უნდა წარმოიდგინოს მის ხელთ არსებული ინფორმაციის სწორად გამოყენების შესაძლებლობა.

იმისათვის, რომ შესაძლებელი იყოს გადაწყვეტილებისათვის საჭირო ალტერნატივის გამონახვა, მენეჯერი ვალდებულია განსაზღვროს გადაწყვეტილების მიღების ხელშემშლელი სიტუაცია. გადაწყვეტილების მიღების საერთო შეზღუდვების რიცხვს მიეკუთვნება: არაადაექვატური საშუალებები, კადრების უკმარისობა, ახალი ტექნოლოგიაზე მოთხოვნილება, ნედლეულის არარსებობა, არსებული კანონები და ა.შ.

გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ ეტაპს წარმოადგენს ალტერნატიული გადაწყვეტილებების ნაკრები. როგორც მმართველობითი პრაქტიკა გვიჩვენებს, დიდი რაოდენობით ალტერნატივა იწვევს მხოლოდ არეულობას. ამიტომ მენეჯერი იხილავს მხოლოდ შესაძლო გადაწყვეტილების ალტერნატივის ნაწილს.

როგორც ამერიკელი სპეციალისტები აღნიშნავენ, მენეჯმენტში გამოიყენება, ძირითადად განსაზღვრული სტანდარტების შესაბამისი ალტერნატივა. სტანდარტში, ამ შემთხვევაში, იგულისხმება კრიტერიუმების ზოგიერთი მისაღები რაოდენობა.

გადაწყვეტილების მიღებისას, მენეჯერი განსაზღვრავს თითოეული ალტერნატივის ღირსებას და ნაკლოვანებას, ასევე მისი მოქმედების შესაძლო შედეგებს.

აღინიშნება ასევე, რომ ყველა მნიშვნელოვანი მმართველობითი გადაწყვეტილება შეიცავს, როგორც წესი, კომპრომისს. ამა თუ იმ ალტერნატივის შედეგების განსაზღვრისათვის, გამოიყენება კრიტერიუმები. მენეჯერი ცდილობს მომავლის პროგნოზის დანახვას. მაგრამ როგორც ცნობილია, მომავალი გაურკვეველია.

სწორი გადაწყვეტილების მიღების ტიპიურ მაგალითს წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღება ზუსტი შეფასების პირობებში, ხოლო ალტერნატივა საგულდაგულოდ მოფიქრებას და აწონდაწონას მოითხოვს. მენეჯერები ცდილობენ ყველაზე ხელსაყრელი შედეგების მომტანი ალტერნატივის არჩევას. თუმცა, ყველა პრობლემა არ წარმოადგენს ადვილად გადასაწყვეტს.

არსებობს მრავალი რთული პრობლემა, რისთვისაც საჭიროა გავითვალისწინოთ კომპრომისების დიდი რაოდენობა. ასეთი სიტუაციისათვის არც ერთი შესაძლო ალტერნატივა არ იქნება საუკეთესო. ასეთ შემთხვევაში, უფრო მისაღებია გადაწყვეტილების მიმღების კარგი მოცდილება და ჯანმრთელი აზრი. მმართველობითი პრაქტიკა ამტკიცებს, რომ **სინამდვილეში მენეჯერი არც კი ოცნებობს ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღებაზე.**

როგორც მმართველობითი პრობლემის ამერიკელი მკვლევარი **გ. საიმონი** ამტკიცებს, პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში ხელმძღვანელი ირჩევს “დამაკმაყოფილებელ” და „არა მაქსიმალურ“ სტრატეგიას. ამ სფეროში ცნობილი მკვლევარი **ჰარისონი** კი მიიჩნევს, რომ გადაწყვეტილების რეალური ფასეულობა ცხადი გახდება მხოლოდ მისი განხორციელების შემდეგ.

მმართველობითი გადაწყვეტილების პრობლემების პროცესი სულაც არ გულისხმობს მხოლოდ ალტერნატივის შერჩევას. მენეჯმენტის პრაქტიკაში, მენეჯერები, არც თუ იშვიათად ეყრდნობიან გადაწყვეტილებების მიღების საქმეში მათ, ვინც ახდენს მის რეალიზებას. არის ისეთი სიტუაცია, როდესაც მენეჯერი სხვებთან კონსულტაციების გარეშე იღებს გადაწყვეტილებებს.

გადაწყვეტილება ხორციელდება მხოლოდ მაშინ, როდესაც მოქმედებაშია მოყვანილი მართვის მთელი პროცესი, პირველ რიგში, მოტივაციური და

ორგანიზაციული ფუნქცია. მართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შედის ასევე უკუკავშირიც.

უკუკავშირი ძალაში შედის მას შემდეგ, რაც მიღებული გადაწყვეტილება იწყებს განხორციელებას.

უკუკავშირის პროცესში ხდება მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგების შეფასება. თავისი არსიდან გამომდინარე, ეს არის შეფასება იმისა, რაც ხდებოდა „მანამდე“ და გადაწყვეტილების მიღების რეალიზაციის „შემდეგ“. გადაწყვეტილების განხორციელების შეფასება მიმდინარეობს კონტროლის ფუნქციის დახმარებით.

კონკრეტული მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის პროცედურა იდენტურია გადაწყვეტილების მიღების პროცედურის. ძირითად კრიტერიუმად გვევლინება ორი პარამეტრი: 1. გადაწყვეტილების მიღების ხარისხი და 2) მათთან შეთანხმება, ვინც ახდენს გადაწყვეტილების რეალიზებას. გადაწყვეტილების ეფექტურობა პირობითად შეიძლება გამოვსახოთ შემდეგი ფორმულით

**გ.ეფ. = გ.მ x ხარ.** სადაც **გ.მ** – შემსრულებლის მიერ გადაწყვეტილების მიღების ვარგისიანობაა, ხარ. - ხარისხი, ანუ გადაწყვეტილების პროფესიული მხარის შეფასება.

გადაწყვეტილების მიღება (გ.მ), საჭიროა გავიგოთ, როგორც დადებითი რეაქცია მასზე შემსრულებლის მხრიდან. გადაწყვეტილების ხარისხიანი მხარე (ხარ.) მდგომარეობს: 1) საუკეთესოს არჩევასა იმ ალტერნატივიდან, რომელსაც გვთავაზობს კონკრეტული მმართველობითი სიტუაცია; და 2) თვით შემსრულებლის შესაძლებლობების აღრიცხვაში.

თუ ყველა მმართველობით გადაწყვეტილებას გავაერთიანებთ ამ ორი კრიტერიუმის მიხედვით, ცხადი გახდება, რომ ბევრი მათ შორის მიღებული უნდა იქნეს კოლექტიურად.

ტექნოლოგიური და ტექნიკური ხასიათების გადაწყვეტილებები, მათი აუცილებლობიდან გამომდინარე, ხშირად ერთმნიშვნელოვანია, ბუნებრივია ასეთ შემთხვევებში ალტერნატივა ან არ არსებობს „ან მათი რიცხვი ფრიად შეზღუდულია.

თუმცა, არსებობს პრობლემებისა და ამოცანების დიდი წრე, რომელიც წარმატებით შეიძლება გადაიჭრას მენეჯერის მონაწილეობის გარეშე. მას მიეკუთვნება სხვადასხვა ამოცანები, ზოგიერთი მკაცრად რეგლამენტირებული მოქმედების განხორციელებათა თანმიმდევრობით და თვითმართვით.

იერარქიულად ორგანიზებულ ჯგუფებში გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა პირდაპირ დაკავშირებულია მენეჯერის მუშაობის სტილთან.

ავტორიტარული სტილის წარმოიშობა ძირითადად ეყრდნობა მენეჯერის მხრიდან პრობლემის საკუთარ ხედვას და გამოდის თავისი გეგმიებიდან და იდეებიდან. ის ორიენტირებას ახდენს პრობლემის სუბიექტურ შეფასებაზე და განსაზღვრავს პრობლემის მოგვარების საშუალებებს. არ შეიძლება იმის გამორიცხვა, რომ მენეჯერის შეხედულება ხშირად ფორმირდება სხვების აზრის საფუძველზე. ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღებისას, მენეჯერი ამტკიცებს თავის აზრს, რომელიც, როგორც წესი, განხილულ უნდა იყოს, ჯგუფის წევრების მიერ.

კოლექტიური გადაწყვეტილების მიღებისას, ოპტიმალურს წარმოადგენს დემოკრატიული სტილი. ის უზრუნველყოფს მონაწილეთა ინიციატივას. ხელმძღვანელობის ანარქიული ან ლიბერალური სტილის პირობებში, მენეჯერის პიროვნული მონაწილეობის ხარისხი არის ოპტიმალურ დონეზე ქვემოთ. ამ შემთხვევაში, ინიციატივას თავის თავზე იღებს არაფორმალური ლიდერი. მენეჯერის როლი ამ შემთხვევაში მდგომარეობს წაროთქმული აზრის ყურადღების მიქცევაში და ხმების დათვლაში პრობლემის საბოლოო გადაწყვეტისას.

**ხელმძღვანელობის  
სტილი**

ხელმძღვანელობის სტილი პირდაპირ ზემოქმედებას ახდენს გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე. გამოყოფენ ასევე თანამდებობის პირთა ზემოქმედების სტილს, რომელიც მიმზიდველია გადაწყვეტილების მიღებისათვის. ა.ი. კიტოვი გამოყოფს ასეთი ურთიერმოქმედების ოთხ ნაირსახეობას:

1. მენეჯერის მიერ მათ ხელქვეითებზე აბსოლუტური ზემოქმედება; აქ ადგილი აქვს მკაცრ ხელმძღვანელობას. ამ სიტუაციაში არსებობს გადაწყვეტილების მიღების ერთპიროვნულობა;

2. მენეჯერი ისმენს თანამდებობის პირთა აზრებს, აფასებს და იყენებს მას. გადაწყვეტილების მიღების მონაწილეები გამოთქვამენ თავიანთ აზრებს და უსმენენ ერთმანეთს;

3. მენეჯერის ოპტიმალური აქტიურობა არაფორმალურ ლიდერთან ურთიერთობის პირობებში. მენეჯერი აძლევს საშუალებას პრობლემის გადაჭრაში მონაწილე ჯგუფის წევრებს, არგუმენტირებულად ჩამოაყალიბონ თავიანთი აზრი. პრობლემებზე მსჯელობისას გამოირიცხება კონფლიქტები.

4. კონფლიქტური სიტუაცია მენეჯერისა არაფორმალურ ლიდერთან. ამ შემთხვევაში ჯგუფის სხვა წევრებს უნდათ სურვილი ჩაერიონ კონფლიქტში თავიანთი შეხედულებების გამოთქმით. ამ დროს შექმნილი სიტუაციიდან გამომდინარე არაფორმალური ლიდერი უპირატესად გამოხატავს ჯგუფის წევრების აზრს. მართვის ასეთი სტილს შეიძლება ვუწოდოთ ლიბერალური.

კოლექტიური გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, იერარქიულად ორგანიზებული ჯგუფების პირობებში მაინც დომინირებს მენეჯერის აზრი. მიუხედავად იმისა, რომ პრობლემები განიხილება გადაწყვეტილების მიმღებ მონაწილეთა დახმარებით, ყველა იმყოფება ურთიერთობის მკაცრი სისტემის პირობებში „ხელმძღვანელ-ხელქვეითი“.

გამონაკლისს წარმოადგენს სიტუაცია, სადაც ვლინდება ხელმძღვანელობის ლიბერალური ტიპი. მსგავსი მოვლენა შეინიშნება იმ შემთხვევაშიც, თუ კოლექტივში არსებობს ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილის მქონე ავტორიტარული ლიდერი.

მმართველობით მოღვაწეობაში გადაწყვეტილების მიღების კოლექტიური პროცედურა ექვემდებარება რამოდენიმე პრინციპის მოქმედების მოთხოვნას. მას მიეკუთვნება: უმრავლესობა, ერთიანობის პრინციპი, განსხვავებული აზრის მინიმიზაცია და შეთანხმება.

**ერთიანობის პრინციპი.** გადაწყვეტილების მიღების პროცესში წარმოიშობა მისი ორი სახე: ა) რეალური და ბ) მოჩვენებითი. პირველი გვთავაზობს პრობლემის შემოქმედებით განხილავს და შესაძლო გადაწყვეტილების ალტერნატივის ანალიზს. მეორე – ეს არის ხელმძღვანელებთან ფორმალური შეთანხმება.

ფორმალური ერთიანობის უარყოფითი როლი მდგომარეობს იმაში, რომ ჯგუფის წევრები არ გამოთქვამენ თავის ნამდვილ აზრს.

ნამდვილი ერთიანობა მიუთითებს ჯგუფის წევრებისა და თანამდებობის პირების აზრის ერთგვაროვნებაზე განსახილველი პრობლემის შესახებ.

კოლექტიურ გადაწყვეტილებას გააჩნია უარყოფითი მხარეც. ეს იმაში მდგომარეობს, რომ „მონოტონური“ ერთიანობის პირობებში კოლექტიურ გადაწყვეტილებაში მონაწილე პირები კარგავენ კრიტიკისა და თვითკრიტიკის ინტერესს. იქ, სადაც არ არსებობს კრიტიკა, არ არსებობს არც საქმიანი კოლექტიური მუშაობა.

**უმრავლესობის პრინციპი.** ეს პრინციპი წარმოიშობა „კოალიციის“ არსებობისას. კოლექტიური აზრის შემუშავების პროცესში, როცა ერთმანეთს ორი ან მეტი არაფორმალური ჯგუფი ეჯიბრება. ამ სიტუაციაში აუცილებელია კენჭისყრა. ამასთან, შეიძლება შეინიშნებოდეს: ა) ხმის გაყოფა თანაბარ ნაწილებად; ბ) ხმათა უმრავლესობის სიჭარბე; გ) ხმათა აბსოლუტური



უმრავლესობა.

თუ ხმები იყოფა თანაბრად, ადგილი აქვს კრიზისულ სიტუაციას გადაწყვეტილების შემუშავებისას. ამ დროს აუცილებელია დამატებითი საშუალებების გამოყენება. ხმათა უმრავლესობამ, ამ პირობებში, შეიძლება გარკვეულწილად, ხელი შეუწყოს საქმის წარმატებას. ყველა მისაღებ ვარიანტს წარმოადგენს ხმათა აბსოლუტური უმრავლესობა. საზოგადოდ მიღებულ ნორმად ითვლება 2/3, რაც მონაწილეებზე დომინირებისათვის საკმარისია. თუმცა, ასეთი სიტუაცია არ შეიძლება ჩაითვალოს დამაკმაყოფილებლად, რამდენადაც იგი პოტენციურად მაღავს წინააღმდეგობის შესაძლებლობას.

**განსხვავებული აზრის მინიმუზაციის პრინციპი.** ამ პრინციპის გამოყენება შესაძლებელია, როგორც გადაწყვეტილების მიღების დროს იერარქიულად ორგანიზებულ ჯგუფში, ისე ექსპერტთა ჯგუფის სიტუაციებში. აქ შეიმჩნევა: ა) ხელმძღვანელის აზრის (გადამეტება) და ბ) პრობლემის განხილვაში მონაწილეთა აქტიურობა. განსხვავებული აზრის მინიმუზაციის ძირითად საშუალებას წარმოადგენს ჯგუფის წევრებს შორის დისკუსია.

**თანხმობის პრინციპი.** ამ პრინციპის გამოყენება დაკავშირებულია მოსამზადებელი სამუშაოს აუცილებლობასთან, იგი ტარდება გადაწყვეტილების მიღების საწყის ეტაპზე და პრობლემის განხილვის პროცესში. ხშირ შემთხვევაში, შეთანხმების პრინციპი გამოიყენება პროექტის შემუშავების სტადიაზე.

ასე რომ, გადაწყვეტილების მიღება იერარქიულად ორგანიზებულ ჯგუფებში უშუალოდაა დაკავშირებული მენეჯერის ქმედებებთან. გადაწყვეტილების ეფექტურობა დაკავშირებულია მენეჯერის პიროვნებასთან, ასევე მისი ავტორიტეტისა და ძალაუფლების გამოყენების უნართან.

თუ მენეჯერი სარგებლობს ავტორიტეტით, მაშინ მისი აზრი მისაღებია ყოველგვარი ზეწოლის გარეშე. კოლექტური გადაწყვეტილებისათვის დამახასიათებელია თანხმობის მოვლენები:

1. **ჯგუფური დეფორმაცია** მას მიეკუთვნება შეცდომები, აზრთა შეუთავსებლობა, გაუგებრობა და ა.შ. ის დამახასიათებელია ჯგუფური აზროვნებისთვის და არ წარმოადგენს შემთხვევითობას. ამასთან, საჭიროა აღინიშნოს რომ:

ა) აზროვნების კონფორმიზმი (შემგუებლობა), გამოიხატება იმაში, რომ ჯგუფის ზოგიერთი წევრი სხვა პირთა ზემოქმედების ქვეშ ექცევა და თავის პოზიციას ათანხმებს უმრავლესობის ან ხელმძღვანელობის აზრთან;

ბ) დამცავი ტენდენცია ვლინდება, როცა ჯგუფის წევრები ცდილობენ დაიცვან თავისი „მე“ სხვების გავლენისაგან. ბევრი ძნელად იტანს კრიტიკას. ამიტომ ისინი პრობლემის განხილვისას ცდილობენ დაუპირისპირდნენ უმრავლესობას და თვით ლიდერის პოზიციას.

გ) ფაქტორების ტენდენციური შერჩევა. ეს მოვლენა გვევლინება აზროვნების მკაცრი სტერეოტიპის სახით.

2. **რისკის დონის ზრდა.** მმართველობითი პრაქტიკიდან ცნობილია, რომ ადამიანი, რომელიც მუშაობს ჯგუფში, უფრო მეტად რისკავს, ვიდრე ინდივიდუალურად მომუშავე. მიზეზი ის არის, რომ ჯგუფებში მცირდება რისკის საშიშროება ქვეცნობიერ დონემდე.

ეს მოვლენა განპირობებულია რამოდენიმე ფაქტორით:

1. **პასუხისმგებლობის დანაწილება.** ჯგუფში, სადაც მიიღება კოლექტური გადაწყვეტილება, პასუხისმგებლობა ნაწილდება ამ ჯგუფის წევრებს შორის. ეს ამცირებს შიშს, წარუმატებლობის შესაძლებლობისას.

2. **რისკის ფასი.** რადგან რისკი ახარებს გულს, ადამიანი არ ცდილობს მისგან თავის არიდებას. ტერმინი „რისკი“, შეიძლება შეესაბამებოდეს შემდეგ მნიშვნელობებს: ა) არასასიკეთო მოლოდინი წარუმატებლობის პირობებში. ბ) მოქმედება, რომელიც დანაკარგით ემუქრება სუბიექტს (ტრამვა, ზიანი, წაგება და

ა.შ.) გ) ორი შესაძლო ვარიანტიდან, ერთის შერჩევის სიტუაცია: ნაკლებად მიმზიდველი, მაგრამ სანდო და მიმზიდველი, მაგრამ არასანდო.

მოსალოდნელი მოგებისა და წაგების თანაფარდობაზე დამოკიდებულებით, რისკი შეიძლება იყოს გამართლებული შესაბამისი მოქმედების რეალიზაციისას. გამოყოფენ ორი სახის სიტუაციას:

ა) სიტუაცია, რომლის დროსაც, წარმატება და წარუმატებლობა ფასდება მიღწევის შკალის მიხედვით;

ბ) სიტუაცია, რომლის დროსაც, წარუმატებლობას მოყვება დასჯა, სანქციის გამოყენება;

3. **ლიდერის როლი.** ავტორიტეტული ლიდერის წყალობით, ჯგუფში მყარდება სასიკეთო ფსიქოლოგიური კლიმატი. ჯგუფური მმართველობითი გადაწყვეტილების მონაწილეები იმაღლებენ ამ პირობებში თავის აქტიურობას და არც თუ იშვიათად, წინ წამოწევენ სარისკო იდეებს.

დისკუსიის ლიდერი ორგანიზებას უკეთებს ჯგუფის საქმიანობასაც. იმაზე, თუ როგორ შეძლებს იგი თავის წარმოჩენას დისკუსიის პროცესში, ბევრადაა დამოკიდებული გადაწყვეტილების ხარისხი.

### რეზიუმე

1. გადაწყვეტილების ეფექტურობა განისაზღვრება მისი ხარისხით;
2. მოტივაცია „ხელმძღვანელი-ხელქვეითი“ სისტემის პირობებში და ჯგუფებში განსხვავდება ერმანეთისაგან.
3. კოლექტიური და ინდივიდუალური გადაწყვეტილებების მოტივაცია არ ემთხვევა ერმანეთს.
4. მენეჯერის ერთ-ერთ ძირითად ვალდებულებას წარმოადგენს მუშაკების ინდივიდუალური და ჯგუფური მოტივირება.
5. არსებობს პერსონალის მოტივირების განსაზღვრული წესი.
6. გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არსებითად ემთხვევა ერმანეთს.
7. ამოცანის ხასიათსა და შინაარსს განსაზღვრავს მმართველობითი გადაწყვეტილების სახე.
8. მმართველობითმა პრაქტიკამ გვიჩვენა, რომ ბევრ ორგანიზაციაში მიიღება კოლექტიური გადაწყვეტილებები.
9. არსებობს კოლექტიური გადაწყვეტილებების მიღების განსაზღვრული პრინციპები.

### საკვანძო სიტყვები

**მოტივაცია** – ადამიანის წამქეზებელ ძალთა სისტემა;

**ხელმძღვანელობის სტილი** – ხელმძღვანელის ხელქვეითებთან ურთიერთობის განზოგადებული დახასიათებები დასახული მიზნის მიღწევის პროცესში.

**გადაწყვეტილება** – ალტერნატივის შერჩევა.

**რაციონალური გადაწყვეტილება** – არჩევანი, გამყარებული ობიექტური ანალიზის შედეგებით.

**ინტუიციური გადაწყვეტილება** – ცოდნასა და გამოცდილებაზე დამყარებული გადაწყვეტილება.

### თავი 3. მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის სტრატეგია და ტაქტიკა. ამოცანის გადაწყვეტის მეთოდი

- 3.1. მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის ტაქტიკისა და სტრატეგიის თავისებურება;
- 3.2. კონფლიქტურ სიტუაციაში ხელმძღვანელის ქცევის სტრატეგია;
- 3.3. მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის მეთოდი.

#### თავის მოკლე შინაასრი

1. დასახული ორგანიზაციული მიზნის გადაწყვეტის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს მისი გადაწყვეტის შესაბამისი სტრატეგიის შერჩევა;
2. მართვის ამოცანის გადაწყვეტის ტაქტიკა განსაზღვრავს მიზნის კორექტირებას;
3. მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის სტრატეგიისა და ტაქტიკის შერჩევის საფუძველში დევს ფსიქოლოგიური ფაქტორები.

#### საკვანძო სიტყვები

სტრატეგია, ტაქტიკა, პასუხისმგებლობა, კონფლიქტური სიტუაცია, კონფლიქტი.

### 3.1. მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის სტრატეგიული და ტაქტიკური თავისებურებები

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მენეჯერი ირჩევს ამა თუ იმ ტაქტიკას და სტრატეგიას. თითოეულ მენეჯერს, მისი ინდივიდუალური მმართველობითი გამოცდილებიდან გამომდინარე, უყალიბდება ამოცანის გარშემო სუბიექტური შეხედულება. მმართველობითი ამოცანის შეფასებისას, ისინი გამოდიან პირადი შეფასებიდან და ქმნიან კონკრეტულ სიტუაციას.

ოგანიზაციის ნორმალური ფუნქციონირებისთვის, მენეჯერებმა უნდა მიიღონ ეფექტური გადაწყვეტილება და აირჩიონ ამოცანის გადაჭრის სწორი სტრატეგია და ტაქტიკა. ადეკვატური სტრატეგიის შერჩევისას, მენეჯერმა არა მარტო სწორად უნდა შეაფასოს, თვით მმართველობითი სიტუაცია, არამედ სწორად უნდა შეუთავსოს ერმანეთს პერსპექტიული და მიმდინარე ამოცანები.

მმართველობითი სტრატეგიის შერჩევა ყოველთვის პასუხობს შემდეგ კითხვებს:

1. მართლზომიერია თუ არა მოცემული კონკრეტულ სიტუაციაში კონკრეტული მმართველობითი ამოცანის დაყენება და საჭიროა თუ არა მისი გადაწყვეტა? აქ ჩვენ ვეჯახებით ორი კრიტერიუმის ურთიერთქმედებას: **შინაასრობრივს და დროებითს.**
2. არსებობს თუ არა დასმული ამოცანის გადაწყვეტისათვის საჭირო პირობები?
3. მოცემული მმართველობითი ამოცანის გადაჭრა წარმოადგენს აუცილებელს თუ არა?

პერსპექტიულობის შეუფასებლობას მივყავართ მიმდინარე მომენტის არასწორი შეფასებისაკენ. სტრატეგიის შერჩევისას, არსებით მნიშვნელობა ენიჭება მენეჯერის მიერ რთულად გადასაჭრელი ამოცანების შეუფასებლობას ან გადაჭარბებით შეფასებას.

გადასაჭრელი ამოცანის სირთულის შეუფასებლობას მივყავართ იმისკენ, რომ მენეჯერი გადასაჭრელ ამოცანას თვლის ნაკლებად მნიშვნელოვანად და მეორეხარისხოვნად.

მენეჯერის სუბიექტური შეფასება, რაც მეტად დაემთხვევა ამოცანის მნიშვნელობის ობიექტურობას, მით მეტია ეფექტური სტრატეგიის შერჩევის ალბათობა.

სტრატეგიას გააჩნია პირდაპირი კავშირი თვით ამოცანის დასმასთან. მმართველობით მოღვაწეობაში მენეჯერი მუდმივად იყენებს განსაზღვრულ ტაქტიკას. სტრატეგიისაგან განსხვავებით, ტაქტიკის ქვეშ იგულისხმება მიზნის მიღწევის საშუალებებისა და ხარისხის შერჩევა. ტაქტიკაში, ასრებითად, ჩადებულია წინააღმდეგობა იმისა, თუ რისი გაკეთება სურდა მენეჯერს, და რა შეუძლია გააკეთოს მან. აქ არსებობს თანაფარდობა, მენეჯერის მოქმედებაში სასურველსა და არსებულს შორის.

განსაზღვრული ტაქტიკის შერჩევისას, თითქმის ყველგან, საქმე ეხება არა მარტო მიზნის მიღწევის ხერხების შერჩევას, არამედ თვით მიზნის კორექტირებასაც.

კონკრეტული მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის ტაქტიკის შერჩევისას, ყველა მენეჯერი გამოდის განსაზღვრული კრიტერიუმიდან ასეთ კრიტერიუმებს მიეკუთვნება:

- ა) ამოცანის მნიშვნელობის სწორი შეფასება;
- ბ) ამოცანის მნიშვნელობის ცვლილების სწორი შეფასება დროში;
- გ) პერსპექტიული და მიმდინარე ამოცანების თანაფარდობის სწორი შეფასება;

დ) ამოცანის სირთულის სწორი შეფასება.

სხვა ტაქტიკის შერჩევა დამოკიდებულია შემდეგ ფაქტორებზე:

1. მენეჯერის მმართველობითი საქმიანობის ინდივიდუალური გამოცდილება;
2. მმართველობითი სიტუაციის ობიექტური მოთხოვნილება;
3. მენეჯერის პიროვნული თვისებები;

ერთი და იგივე მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტისას, სხვადასხვა მენეჯერებმა შეიძლება აირჩონ განსხვავებული ტაქტიკა. მაგალითად, არაპროფილირებული ამოცანის გადაწყვეტისას, ასევე ამოცანებისას, რომლებიც პირობითად მიეკუთვნება „სხვა“ სფეროს, ხელმძღვანელმა შეიძლება გამოავლინოს ინიციატივა რისკი, მოხერხებულობა.

თუ საქმე ეხება შიდა დარგობრივი ხაისათის ამოცანების გადაჭრას, მენეჯერი შეიძლება ისე მოიქცეს, რომ რისკი აიცილოს.

წინააღმდეგობა შემცირდება, თუ ხელმძღვანელი გამონახავს საშუალებას დასახული ამოცანის თუნდაც ნაწილის რეალიზაციი-სათვის. ასეთი სახის წინააღმდეგობის ლიკვიდაციისათვის აუცილებელია, რომ დასახული მიზანი და მისი შესრულების შესაძლებლობა იყოს ერთმანეთის ადეკვატური.

საჭიროა გამოვეყნოთ მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის სტრატეგიისა და ტაქტიკის თანაფარდობის ხასიათი. სახელმწიფო საწარმოთა მენეჯერების მუშაობაში გამოვლინდა მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის ყველაზე მისაღები იერარქიული ტაქტიკა. მას მიეკუთვნება:

1. რისკის ტაქტიკა გაზრდილი პასუხისმგებლობით;
2. გადაწყვეტილების ხანგრძლივი პროცესის ტაქტიკა, პასუხისმგებლობის ნაწილის მოსხნის მიზნით;
3. გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების ტაქტიკა რისკით, მაგრამ წინდახედულობით;
4. დამოუკიდებელი მოქმედების მინიმუმამდე დაყვანის ტაქტიკა და წარუმატებლობის შემთხვევაში პასუხისმგებლობის მოხსნა.

მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტისათვის სხვადასხვა ტაქტიკის შერჩევის საფუძველში დევს ფსიქოლოგიური მიზეზი. მათ რიცხვს მიეკუთვნება:

1. მოქმედებაში წარმატების მიღწევაზე ორიენტაცია;
2. მაღალი თვითშეფასება და თვირეალიზაციისაკენ სწრაფვა;
3. დადებითი სოციალური განწყობის ფორმირება;
4. სურვილი, იყო სხვა მენეჯერებზე წინ.

### 3.2. კონფლიქტური სიტუაციაში ხელმძღვანელის ქცევის სტრატეგია

ხშირად მენეჯერი იძულებულია იმუშაოს ჯგუფის შიგნით კონფლიქტის პირობებში. ის შეიძლება არსებობდეს „ჰორიზონტალურადაც“ და „ვერტიკალურადაც“. ლიტერატურაში აღწერილია ადამიანის ქცევის შესაძლო სტრატეგია კონფლიქტის პირობებში.

ვიდრე შევარჩევდეთ კონფლიქტური მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის სტრატეგიას, მენეჯერი ირჩევს საერთო პოზიციას, შექმნილი სიტუაციიდან გამოსასვლელად, რომელშიც ის მოხვდა საკუთარი ან სხვების სურვილით (მისი ხელმძღვანელის, კოლეგების ან ხელქვეითების). კონფლიქტური მოქმედების პირობებში, მენეჯერის ქცევის ფორმა იღებს შემდეგი სტრატეგიის

სახეს.

1. წინააღმდეგობის სტრატეგია (მეტოქეობა).

ამ შემთხვევაში მენეჯერი ცდილობს მოიპოვოს მბრძანებლის როლი. უკარნახოს თავის პარტნიორებს სიტუაციიდან გამოსავალი, ზემოქმედება მოახდინოს თავისი საქმიანი პარტნიორების შეხედულებებზე და საბოლოოდ მიაღწიოს წარმატებას. უნდა აღინიშნოს, რომ ეს სტრატეგია გამოდის წარმატების მიღწევის დადებითი მოტივაციიდან. მისი შერჩევის საფუძველში დევს შემდეგი ფსიქოლოგიური მიზეზები:

- თავისუფალი აქტივობის მაღალი ხარისხი;
- საქმიანობაში წარმატების მიღწევის მოტივაცია;
- საკუთარი და პარტნიორების თვალში თავისი პერსონის მნიშვნელობის აღიარება;
- პარტნიორებზე საკუთარი ზეგავლენის მოპოვების სურვილი.

მენეჯერის მოღვაწეობის ასეთი სტრატეგია, რა თქმა უნდა, წარმატების მომტანია არა აზრების თანხმობის გამო, არამედ საქმიანი პარტნიორების ინტერესთა შელახვის ხარჯზე. ასეთი სტრატეგიისას, ხშირად ხდება სვა მხარის ინტერესთა იგნორირება.

**თანამშრომლობა ან კოოპერაცია.** ამ სტრატეგიის საფუძველში დევს წარმატების მიღწევის სურვილი საქმიანი პარტნიორების ინტერესების გათვალისწინებით. თანამშრომლობის სტრატეგიის შერჩევა ეფუძნება შემდეგ ფსიქოლოგიურ მიზეზებს:

- თავისუფალი დადებითი აქტიურობის მაღალი ხარისხი;
- მოღვაწეობაში წარმატების მიღწევის სურვილი;
- დადებითი სოციალური განწყობის მოქმედება;
- საქმიანი პარტნიორების ინტერესების გათვალისწინება;
- ჯგუფური დისკუსიის პროცესში კონფლიქტური სიტუაციისაგან თავის არიდება;

მმართველობით პრაქტიკაში ხშირად გამოიყენება **კომპრომისის** სტრატეგია. ის ხასიათდება მენეჯერის განწყობით— იპოვოს მმართველობითი სიტუაციის გადაწყვეტის ხერხები, საქმიან პარტნიორებთან კეთილგანწყობილი ადამიანური ურთიერთობის დამყარების გზით.

ამ შემთხვევაში მენეჯერი ირჩევს შუალედურ პოზიციას აშკარა წინააღმდეგობისა და თანამშრომლობას შორის. მოცემული სტრატეგია არ შეიძლება განიხილოს, როგორც მხოლოდ უშედეგო, თუმცა, არ წარმოადგენს მთლიანად შედეგიანს. იგი უფრო მეტად მიმართულია საქმიანი კონტაქტების დამყარებისკენ, ვიდრე თვით მმართველობითი ამოცანის გადაჭრისკენ. ამ სტრატეგიის არჩევის საფუძველში შეიძლება იდოს შემდეგი ფსიქოლოგიური მიზეზები:

- დადებითი მოტივაცია გარკვეული თანხმობის მიღწევისათვის;
- საქმიან პარტნიორებთან კონტაქტის დამყარების სურვილი;
- სხვათა აზრის გათვალისწინების უნარი;
- კონფლიქტიდან თავის დაღწევის სურვილი;
- სარისკო გადაწყვეტილების მიღებისაგან თავის არიდების სურვილი;
- გადაწყვეტილების მიღების ან არ მიღების პასუხისმგებლობის შიში;

მენეჯმენტის პრაქტიკაში შეინიშნება ასევე სტრატეგიული მოქმედებებისაგან თავის არიდება. ის გულისხმობს დასახული მართველობითი მიზნის დასახვის და მისი რეალიზაციისაგან თავის არიდებას. არცთუ იშვიათად, ასეთი სტრატეგია გამოიყენება მენეჯერის არაკომპეტენტურობის გამოვლენისას მმართველობითი მოღვაწეობის სფეროში, იმისგან დამოუკიდებლად, შეიცნობს თუ

არა თავის არაკომპეტენტურობას.

გააზრებულად ან ინტუიციურად, მენეჯერი ცდილობს გამორიცხოს აქტუალური მნიშვნელობის ზონიდან მმართველობითი ამოცანა (მიზანი). ამ სტრატეგიის შერჩევის საფუძველში დევს შემდეგი ფსიქოლოგიური მიზეზები:

- მმართველობითი მიზნის მიღწევის შიში;
- საკითხის გადაწყვეტის უუნარობა. რომელიც დაკავშირებულია გადაწყვეტილების საშუალებების შერჩევასთან;
- დასჯისა და პასუხისმგებლობის შიში;
- საქმიანობაში წარუმატებლობის არიდების მოტივაცია;
- საქმიან პარტნიორებთან შეთანხმების მიღწევის უუნარობა.

მართველობითი პრაქტიკა იცნობს კიდევ ერთ სტრატეგიას: **შეგუება და დაწყნარება**. ის ხასიათდება იმით, რომ მენეჯერი არ ამუშავებს არც აქტიურობას, არც დაინტერესებას, მიზნის განხორციელებისას დადებითი შედეგების მიღწევისათვის.

ასეთი სტრატეგიისთვის დამახასიათებელია მენეჯერის ინდიფერენტული პოზიცია. ის, ძირითადად, მიმართულია იქით, რომ თავიდან იქნას აცილებული მაღალი თანამდებობის პირებთან და სხვა მენეჯერებთან კონფლიქტური სიტუაციები.

ამ ტაქტიკის შერჩევა განპირობებულია შემდეგი ფსიქოლოგიური მიზეზებით:

- საჭირო დროს, საჭირო გადაწყვეტილებების მიღების უუნარობა;
- შედეგებსა და გადაწყვეტილებებზე პასუხისმგებლობის აღების შიში;
- შრომის უარყოფითი შედეგისათვის დასჯის შიში;
- სიტუაციიდან თავის არიდების სურვილი;
- წარმატების მიღწევის დადებითი მოტივაციის არარსებობა.

მმართველობითი გადაწყვეტილებების სტრატეგიის შერჩევა დამოკიდებულია არა მარტო კონკრეტულ სიტუაციაზე, არამედ თვით მენეჯერის ტიპზეც. ასე, მაგალითად, მენეჯერმა, რომელსაც მკაფიოდ აქვს გამოხატული ლიდერის ქარიზმატული თვისებები, ნაკლებად სავარაუდოა, შეარჩიოს შემგუებლობისა და თავიდან აცილების უშედეგო სტრატეგია. ყველაზე მეტად ასეთი მენეჯერი აირჩევს წინააღმდეგობის გაწევის სტრატეგიას. იმ შემთხვევაში, თუ იგი ამას ვერ შეძლებს, აირჩევს შეთანხმების სტრატეგიას და ეცდება არ წავიდეს კომპრომისზე.

მენეჯერი, რომელიც იხრება მმართველობითი გადაწყვეტილებების კოლეგიალური ფორმისაკენ, არ წავა პირდაპირ კონფლიქტზე. იგი ეცდება თავიდან აიცილოს იგი. ასეთი მენეჯერი არ იყენებს წინააღმდეგობის გაწევის სტრატეგიას. ვიცით რა მენეჯერის ხასიათი, ასევე მისი ორიენტაცია მიზნისკენ ან ადამიანისკენ, შეიძლება გავაკეთოთ პროგნოზი, თუ რომელ განსაზღვრულ სტრატეგიას აირჩევს იგი კონკრეტული მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტისათვის.

მეორე მხრივ, მმართველობითი ამოცანის გადაჭრის პროცესში არჩეული სტრატეგია ახასიათებს მენეჯერის პიროვნულ თვისებებს. ყველა მენეჯერი, იმის მიხედვით, თუ რომელ სტრატეგიას ირჩევს, პირობითად შეიძლება დაიყოს სამ მსხვილ ჯგუფად:

1. თავის თავზე ორიენტირებული;
2. ურთიერთობებზე ორიენტირებული;
3. საქმიან ამოცანაზე ორიენტირებული.

### 3.3 მმართველობითი ამოცანის გადაჭრის მეთოდები

ამოცანის გადაჭრის ყველაზე ძველ მეთოდს წარმოადგენს ე.წ. „კარგი იდეა“, რომელიც ასრებითად, გულისხმობს ინტუიციის გამოვლენას. მას უწოდებენ მმართველობით „ნოუ-ჰაუ“-ს. ამ შემთხვევაში, ყოველთვის ცხადად არ ფორმულირდება პრობლემა. თუმცა, არც თუ იშვიათად, ინტუიციასთან ერთად, მოდის პრობლემის ელვისებური ხედვა და მისი გადაწყვეტის საშუალებები.

შემოქმედებითი ფანტაზიის სტიმულირებისათვის, გამოიყენება განსაზღვრული ჯგუფური მეთოდები, რომელიც დახმარებას უწევს იდეის გამოვლინებას, გაანალიზებას და პრობლემის განსაზღვრას. ამ სტადიაზე გამორიცხულია შეფასება, შედარება და ანალიზი და იქმნება სიტუაცია იმისა, რომ წარმოიქმნას დიდი რაოდენობით ალტერნატიული იდეები გადაწყვეტილებების შესრულებისათვის. ამასთან, მიმდინარეობს არარაციონალური იდეების განხილვა, მცირდება შეზღუდვები სტიმულირდება შემოქმედებითი აზროვნების სურვილი.

ასეთი მეთოდები გამოიყენება კოლექტიური მუშაობისას, მხოლოდ მცირე ნაწილს გამოიყენებენ ინდივიდუალურად. ჯგუფური ფორმა გამოიყენება მთელი იმ პროცესის პირობებში, როდესაც ხდება წარმოების პროგრამის რეალიზაცია.

მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის პროცესში **აზრიანი შტურმი** ხშირად იყენებენ „აზრიანი შტურმის“ მეთოდს. პრობლემის გადაწყვეტის დროს გამოყენებული ტრადიციული თათბირებისაგან განსხვავებით, „აზრიანი შტურმის“ მეთოდს არ გააჩნია სერიოზული ნაკლოვანებები.

ჩვეულებრივ, ამ მეთოდს ხელმძღვანელობს სპეციალისტი, რომელიც ხშირად გვევლინება რაციონალიზაციის ორგანიზატორად. მას **მოდერატორს** ეძახიან.

ამ მეთოდის არსი მდგომარეობს შემოქმედებითი ჯგუფის წევრების იდეების გენერირებაში. პრობლემის გადაწყვეტაში მონაწილეობს 5-6 სპეციალისტი. ისინი ეცნობიან შემოთავაზებულ იდეებს „აზრიანი შტურმის“ დროს და ირჩევენ იმას, რომლის რეალიზაციაცაა საჭირო.

ჩვეულებრივ, იღებენ იდეების დაახლოებით 10%-ს, დანარჩენს უარყოფენ. იდეების შერჩევა დაკავშირებულია სპეციალისტების მიერ მის განხილვასთან. ჯგუფის მიერ პრობლემის განხილვის პროცესი, წინ წამოწეული იდეების განზოგადება და სპეციალისტების მიერ მისი ანალიზი, იჭიმება დროში. ასრებობს „აზრიანი შტურმის“ მეთოდის სხვადასხვა ვარიანტი. ერთ-ერთ მათგანს წარმოადგენს **სინექტიკის** მეთოდი. ის ხელს უწყობს იმას, რომ გადაწყვეტილების პროცესი დროში არ გაიწელოს.

**სინექტიკის მეთოდი** განსხვავდება „აზრიანი შტურმის“ მეთოდისაგან „სინექტიკის“ მეთოდის გამოყენების პროცედურა შეიცავს მუშაობის ოთხ ფაზას.

პირველი ფაზის დროს, შემოქმედებითი ჯგუფის ყველა მონაწილე აწონდაწონის პრობლემას და ცდილობს იპოვოს მისი გადაწყვეტის გზები. თავის ვარიანტებს აფიქსირებენ ბლანკებზე.

მეორე ფაზაში, ჯგუფის მონაწილეები ირჩევენ ლიდერს, რომელიც ვრცლად გადმოსცემს თავის შეხედულებებს ამოცანის გადაჭრის შესახებ.

მესამე ფაზაში, ყველა მონაწილე გადმოსცემს თავის შეხედულებებს ამოცანის გადაწყვეტის შესაძლო ხერხების შესახებ. ამის შემდეგ მიმდინარეობს შემოქმედებითი დისკუსია.

დისკუსიის პროცესში, ჯგუფის წევრები აღწევენ შეთანხმებას და ამუშავებენ ამოცანის გადაწყვეტის მოდელს. განსხვავებული ალტერნატივის პირობებში, თუ დისკუსიას არ მივყავართ მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის საერთო მიდგომამდე, გამოიყენება შეთანხმების სხვადასხვაგვარი მეთოდი.

მეოთხე, საბოლოო ფაზის დროს, ხდება გადაწყვეტილების შესახებ



გამოთქმული აზრებისა და მოდელების ანალიზი მოწვეული სპეციალისტ-ექსპერტთა ჯგუფების მიერ.

**დღიურის წარმოების მეთოდი**

თუ გადასაწვევტი ამოცანა იმდენად რთულია, რომ მოითხოვს შემოქმედებითი ძალის მნიშვნელოვან დაბაბვას ხანგრძლივი დროის მანძილზე, იქმნება ექსპერტთა სპეციალური ჯგუფები.

ჯგუფის წევრებს ნებას რთავენ, იმუშაონ, როგორც კოლექტიურად, ისე ინდივიდუალურად. ჯგუფის ყველა წევრს გამოუყოფენ ბლოკნოტს, სადაც ყოველდღიურად იწერენ დაკვირვებებს ამოცანის შესაძლო გადაწვევტილების შესახებ და ახდენენ შედეგების ფორმულირებას. ასეთი სამუშაო სრულდება ორ-სამი კვირის მანძილზე.

ამ სამუშაოს შედეგები განიხილება საერთო დისკუსიის დროს. თუ მენეჯერს სურს პირადად გაეცნოს თითოეულ დღიურს, მაშინ აგროვებს მათ დისკუსიის თემის ფორმულირებისა და განზოგადებისათვის.

**გორდონის მეთოდი**

მენეჯმენტის პრობლემის ზოგიერთი სპეციალისტი თვლის, რომ „ტვინის შტურმის“ მეთოდი სტიმულს აძლევს შემოქმედებითი ჯგუფის მონაწილეთა აქტიურობას იმ

მომენტამდე, ვიდრე ჯგუფი დაასრულებს ამოცანის გადაწვევტის მეთოდის ფორმირებას.

ამის შემდეგ, მონაწილეთა აქტიურობა მცირდება. ამ მეთოდის ავტორი – გორდონი თვლის, რომ არ არის საჭირო ჯგუფისათვის კონკრეტული ამოცანის დაყენება. მაგალითად, როგორ ავამაღლოთ შრომის ნაყოფიერება. მისი აზრით, საჭიროა დაავაყენოთ მხოლოდ საერთო პრობლემა, ხოლო დისკუსიის პროცესში შეგროვილი მასალები საშუალებას მისცემს ექსპერტებს, გააკეთონ უფრო კონკრეტული დასკვნები.

**დელფის მეთოდი**

ეს მეთოდი გამოიყენება, როდესაც ამოცანის გადაწვევტისას, წინ წამოიწვევა და დასაბუთდება მთელი რიგი ალტერნატივა, ან როდესაც ალტერნატივას შეიცავს ამოცანის პირობა. ეს არის გადაწვევტილების მიღების კოლექტიური მეთოდის სახესვავობა. მაგალითად, იხსნება ამოცანა, რომელიც ეხება კოლექტიური ამოცანის შესრულებისათვის პრემიის განაწილებას. გამოითქმება რამოდენიმე მოსაზრება, რომლის მიხედვითაც ის უნდა გატარდეს.

- ა) ყველას თანაბრად;
- ბ) ხელფასიდან ყველას თანაბარი პროცენტი;
- გ) დაკავებული თანამდებობის მიხედვით;
- დ) მუშაკის მოთხოვნილების გათვალისწინებით;
- ე) მეტი მას, ვინც მეტი წვლილი შეიტანა მუშაობაში;
- ვ) ნამუშევარი წლებიდან გამომდინარე;
- ზ) შესასრულებელი სამუშაოს სირთულიდან გამომდინარე;

თუ საერთო კრებაზე განხილისას არ იქნა მიღწეული საერთო აზრი შესაძლო პრემიის მიღების შესახებ, საკითხის გადაწვევტა ევალება შრომით კოლექტივებს. გადაწვევტილება მიღებული უნდა იყოს ყველა მოცემული აზრის გათვალისწინებით. სწორედ ამისათვის იქნა გამოყენებული დელფის მეთოდი.

ის შედგება სამი ეტაპისაგან. პირველ ეტაპზე, მინაწილე აფასებს თითოეულის მნიშვნელობას სუბიექტური შეხედულებით, 10 ბალიანი შეფასების სისტემით. უმაღლესი შეფასებაა 1 (ერთი და არა ათი). ყველა სხვა ალტერნატივას მიეწერება ქულები ერარქიული თანმიმდევრობით. ამის შემდეგ, ხდება ყველა მინაწილის „ქულების“ ანალიზი თითოეული ალტერნატივის მიხედვით და გამოითვლება საშუალო სიდიდე.

მეორე ეტაპზე, მონაწილეები ადარებენ თავიანთ შეფასებას საშუალო სიდიდესთან და 10-ქულიან სისტემაში მიუთითებენ, როგორ ხდება თანხვედრა.

მესამე ეტაპზე, ყველა ალტერნატივის ორი საშუალო სიდიდის მრავალდება და შედეგების მიხედვით განისაზღვრება საუკეთესო ალტერნატივა, ე.ი. ერთი, პრემიის განაწილების შესახებ შეიძლება მოცემული ვარიანტიდან.

**მეთოდი „635“**

„აზრიანი შტურმის“ ერთ-ერთ ვარიანტს წარმოადგენს მეთოდი „635“. ერთი ჯგუფის ფარგლებში ინფორმაციის გაცვლა ხორციელდება წერილობითი სახით. მოცემული მეთოდი პასუხობს მოთხოვნებს.

ა) მზარდი კავშირის ხარისხი, არსებული ცალკეულ იდეებს შორის, და რომელსაც აღრმავენ ჯგუფის წევრები პირველ ეტაპზე;

ბ) უფრო შეზღუდული მოქმედების თავისუფლება. შედეგს წარმოადგენს იდეის დამუშავების უფრო მაღალი კონკრეტულობა.

მეთოდი „635“-ის დახმარებით, გადაწყვეტილება მუშავდება თანადათან, რამოდენიმე ეტაპის განმავლობაში. გამოყენებული მეთოდის თანახმად, საჭიროა შემუშავდეს მხოლოდ ძირითადი იდეები, რათა უზრუნველყოთ მოცემული მეთოდის შემცირება „აზრიანი შტურმის“, მეთოდთან შედარებით.

მეთოდი „635“ რეალიზდება შემდეგი სახით. ძირითადად იდეებს ატყობინებენ ჯგუფის წევრებს თანდათან. თითოეული ამატებს პრობლემის შესაძლო გადაწყვეტის შესახებ საკუთარ აზრს. ჩვეულებრივ, ჯგუფში მონაწილეობას იღებს დაახლოებით 6 ადამიანი. შემოქმედებითი ჯგუფის თითოეულ წევრს ურიგებენ სპეციალურ ბლანკებს, სადაც არის 18 იდეა (6 კაციX3 იდეა). ამის შემდეგ, ექვს მონაწილეს უკვე აქვს 108 იდეა. ძირითადი და დამატებითი იდეების წერილობითი წარმოდგენისათვის, რომელიც მუშავდება ინდივიდუალურად ჯგუფის ყველა წევრისაგან, საჭიროა არც ისე ბევრი დრო, დაახლოებით, 30 წუთი.

ამ მეთოდისათვის დაცულია შემდეგი პირობები:

- უზრუნველყოფილია ჯგუფის წევრების არაერთგვაროვნობა;
- პრობლემის ფორმულირება ხდება ჯგუფის წევრების მიერ მუშაობის დაწყებამდე;
- პრობლემის შეტყობინება ხდება სამუშაოს დაწყებამდე 2-3 დღით ადრე;
- აკრძალულია ინფორმაციის ზეპირი გაცვლა შემოქმედებითი ჯგუფების წევრებს შორის.

მეთოდი „635“ შეიძლება კომბინირდეს სხვა მეთოდებთან, მაგალითად, მეთოდიდან „აზრიანი შტურმი“. იდეა შეიძლება გაფორმდეს ნახატის სახით, თუ არსებობს ამის აუცილებლობა.

**ხმის მიცემის მეთოდი „მომხრე და მოწინააღმდეგე“**

მოცემული მეთოდის გამოყენებისათვის ფორმულირდება ჯგუფი, რომელიც შედგება 10-15 კაცისაგან. ამოცანის გადაწყვეტის შესაძლო ვარიანტებს, თითოეული წარადგენს

სქემატური სახით, რათა ჯგუფის ყველა წევრს შეეძლოს მისი თვალთ დანახვა.

შეირჩევა რამოდენიმე ვარიანტი, რომელიც ფასდება ექსპერტთა ჯგუფის წევრების მიერ ქულობრივ სისტემაში. ყოველ განსახილველ ვარიანტზე გამოიყოფა კონცეფცია „მომხრეს“ ორი წარმომადგენელი (ე.ი. ვარიანტის დამცველები) და ორი წარმომადგენელი „მოწინააღმდეგე“ (მოცემული ვარიანტის მოწინააღმდეგე).

კონცეფციის ყველა „მომხრე“ და „მოწინააღმდეგე“ იღებს სიტყვის თქმის უფლებას და გვთავაზობს თავის არგუმენტებს, რომელიც ფიქსირდება ექსპერტების მიერ სპეციალურ დაფაზე. მუშაობის პირველი ეტაპის ხანგრძლიობა 10-15 წუთია.

მეორე ეტაპზე, „მომხრე“-სა და „მოწინააღმდეგე“-ს წარმომადგენლები, ცვლიან ადგილებს და მოჰყავთ დამატებითი მოსაზრება „მომხრე“ და „მოწინააღმდეგე“, რომელიც ასევე ფიქსირდება მოსაზრებების ტაბლოზე.

მესამე ეტაპზე ყველა მოსაზრება განიხილება ექსპერტების მიერ და თუ ეს აუცილებელია, ემატება ახალი. განხილვის შემდეგ ეტაპები იყოფიან 4-6 კაცად მოცემული ვარიანტის მომავალი სრულყოფისათვის.

ქვეჯგუფები იღწვიან გადაწყვეტილებების ვარიანტების გაუმჯობესებისათვის სხვადასხვა საშუალებებით: „აზრიანი შტურმი“-ის მეთოდით, „მეთოდი 635“-ით ან „დღიურის წარმოების მეთოდით“.

**უტოპიური თამაშის მეთოდი**

ამ მეთოდის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ გამოითქმება სხვადასხვა იდეები, რომელიც მოცემულ მომენტში არ შეიძლება იქნას რეალიზებული. ეს არის არარეალური (უტოპიური) გამონათქვამები.

ჯგუფის თითოეული წევრი არ განიცდის ფსიქოლოგიურ ბარიერს თავის კოლეგებთან ურთიერთობისას. ამასთან, სტიმულირდება მათი ფანტაზია. მეთოდის ძირითად საშუალებას წარმოადგენს:

- ჯგუფის წევრები არ ორიენტირებენ კონკრეტული ორგანიზაციის საქმიანობაზე, მისი ფუნქციონირების თავისებურებებზე.
- ყურადღების მიღმა რჩება ორგანიზაციაში დაგეგმვის თანმიმდევრობა;
- ადრე მიღებულ გადაწყვეტილებას გავლენა არ აქვს შემოქმედებითი ჯგუფის მუშაობაზე.

ერთადერთ მოთხოვნა, რომელიც უნდა დაიცვან ჯგუფის წევრებმა, არის პერსპექტივის მოთხოვნა. ჯგუფის წევრები იყოფიან ჯგუფებად: 4-6 კაცის შემადგენლობით. ყოველი ჯგუფი ირჩევს თავის „მოდერატორს“. იდეის მიწოდების დრო შეადგენს 20 წუთს. ყველა იდეა წარმოდგენილია თვალსაჩინო შესრულებით.

იდეები იყოფა ორ კატეგორიად: „უტოპიის“ და „არაუტოპიის“ მოდელი. „უტოპიის“ მოდელში ხვდება სასურველი მომავლის პროგნოზი, ხოლო „არაუტოპიურში“ არასასურველი მომავლის პროგნოზი. ამასთან: „უტოპიის“ მოდელი ივსება ფაქტორებით, რომელიც აბრკოლებს უტოპიურ იდეებს. „არაუტოპიურ“ მოდელებს თან ახლავს არასასურველ ტენდენციების ფაქტორთა ჩამონათვალი.

ყველა გამოთქმული იდეა ფასდება უპირატესი მატრიცის დახმარებით. შეფასების ასეთი ხერხი გულისხმობს ინდივიდუალური შეფასებების დაჯამებას. ის შეიძლება გამოყენებულ იქნას კოლექტიური შემოქმედების სხვა ფორმების დროსაც. „უტოპიური თამაშების“ მეთოდთან შეიძლება ჩავრთოთ „აზრიანი შტურმი“ ან „თანახმა“ და „მოწინააღმდეგე“ მეთოდი.

**დელებკის მეთოდი**

გამოიყენება იმ ამოცანის გადაწყვეტისას რომელიც მოითხოვს სხვადასხვა სფეროში გამოცდილების არსებობას: ინფორმაციის შეგროვებასა და კონტროლისათვის, პროგნოზის შედგენისათვის, ასევე რთული ამოცანების ურთიერთკავშირის გამოვლენისათვის. მოცემული მეთოდი გვთავაზობს პრობლემის გადაწყვეტისათვის ჯგუფის ყველა წევრის აქტიურ შემოქმედებით მიდგომას. ჯგუფის წევრების პასიური მონაწილეობა გამოირიცხება.

ასრებული მეთოდი შეიცავს რამოდენიმე ეტაპს:

- ა) პრობლემის განსაზღვრა;
- ბ) მიზნის მიღწევის დამაბრკოლებელი და ხელშემწყობ ფაქტორთა გამოყოფა, ასევე კავშირის დამყარება მათ შორის;
- გ) პრობლემის გადაწყვეტის ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა.

შემოთავაზებულია მუშაობის შემდეგი წესი:

- 1. ჯგუფის ყველა წევრი ერმანეთისაგან დამოუკიდებლად, მოკლედ აღწერენ კონკრეტულ მმართველობით სიტუაციას. სჭირდება 15 წუთი.
- 2. წაიკითხება ყველაზე დამახასიათებელი იდეები. მოდერატორი მას აფიქსირებს.

3. კითხვებისა და პასუხების დახმარებით, მოდერატორი ასწორებს შეცდომებს.
4. ფიქსირდება ერთნაირი წინადადებების რაოდენობა.
5. განსხვავებული წინადადებების რაოდენობა დაყვანილია მინიმუმამდე.
6. მოდერატორი განაზოგადებს ჯგუფის აზრის გამომხატველ წინადადებებს.
7. ჯგუფის ყველა წევრი მოკლედ აღწერს საგნების სასურველ მდგომარეობას;
8. მიმდინარეობს დისკუსია 20 წუთის განმავლობაში. მისი მიზანია მოცემული სიტუაციის შემფასებელი შედეგები.
9. დისკუსიის შემდეგ, ჯგუფის ყველა წევრს შემოაქვს სამი წინადადება მნიშვნელობის ხარისხის მიხედვით.
10. დგება მიზნის მიღწევის დამაბრკოლებელ ფაქტორთა სია.
11. მიზანი ფორმირდება წინადადების სახით, რომელსაც ეთახმება მონაწილეთა უმრავლესობა.
12. განისაზღვრება მიზნის მიღწევის ხელისშემწყობი ფაქტორები.
13. დგება ორგანიზაციული ცვლილებისათვის გეგმა.

ჩვენ ავიღეთ მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის პრაქტიკიდან მხოლოდ რამოდენიმე, ყველაზე უფრო ხშირად გამოყენებული მეთოდი. მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტისათვის გამოყენებული მეთოდების უფრო ფართოდ გაცნობა, შეიძლება განხორციელდეს მენეჯმენტის პრაქტიკული საკითხების ლიტერატურის შეწავლისას.

## რეზიუმე

1. მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის სტრატეგიას გააჩნია პირდაპირი დამოკიდებულება დასახულ მიზანთან. ცნება „სტრატეგია“ შეიცავს წინააღმდეგობას აქტუალურსა და რეალურს შორის ე.წ. სასურველსა და არსებულს შორის.
2. გადაწყვეტილების ტაქტიკის შერჩევას, მენეჯერი გამოდის ამოცანის მნიშვნელობის შეფასებიდან, დროებით პერსპექტიული და მიმდინარე ამოცანების თანაფარდობიდან.
3. მენეჯერის ინდივიდუალური გამოცდილება, ასევე ობიექტური მოთხოვნა და პიროვნული თვისებები დევს განსაზღვრული ტაქტიკის გამოყენების საფუძველში.
4. მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის სტრატეგიისა და ტაქტიკის შერჩევის მიზეზი, ბევრადაა დამოკიდებული ფსიქოლოგიურ ხასიათზე.
5. მენეჯმენტის პრაქტიკაში არსებობს მართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის საკმაოდ ბევრი მეთოდი, მათი შერჩევა განპირობებულია ორგანიზაციული მიზნით და სიტუაციური ფაქტორებით.

## საკვანძო სიტყვები

- სტრატეგია** – მიზნის მიღწევის საერთო, ყოველმხრივი გეგმა.
- ტაქტიკა** – მიზნის მიღწევის მოკლე სტრატეგია, რომელიც მუშავდება მართვის შუალედური რგოლის მენეჯერის მიერ.
- პასუხიმგებლობა** – ამოცანის შესრულების ვალდებულება და მისი დამაკმაყოფილებელი გადაწყვეტის უზრუნველყოფა.
- კონფლიქტური სიტუაცია** – სიტუაცია, რომელსაც შეუძლია მიგვიყვანოს კონფლიქტამდე.
- კონფლიქტი** – განსვავებული მიზნის, ინტერესების, სურვილის, პოზიციის შეჯახება.

### ნაწილი III.

#### თავი 1. საქმიანი ურთიერთობა და მმართველობითი კონფლიქტები.

- 1.1. ურთიერთობა და მისი როლი მენეჯერის და დაქვემდებარებულების საქმიანობაში.
- 1.2. მენეჯერის პროფესიონალური ურთიერთობა.
- 1.3. ხელმძღვანელობის სტილი.
- 1.4. კონფლიქტები მენეჯმენტში და მათი გადაჭრის შესაძლებლობები.
- 1.5. სტრესის ფსიქოლოგია.

#### თავის მოკლე შინაარსი

1. მენეჯერს გააჩნია დაქვემდებარებულებზე ზემოქმედების გარკვეული საშუალებები.
2. მცირე ჯგუფების მუშაობაზე პასუხისმგებელია მენეჯერი.
3. მენეჯერს და დაქვემდებარებულებს შორის ხორციელდება მუდმივი კონტაქტი.
4. მუშაობის პროცესში წარმოიშვება უთანხმოებები, რომლებიც ხშირად გადადის კონფლიქტში.
5. კონფლიქტებს აქვთ როგორც უარყოფითი ასევე დადებითი შედეგი.
6. კონფლიქტების შედეგად წარმოიქმნება ფსიქოლოგიური სტრესი.

#### ძირითადი სიტყვები

ავტორიტეტი, ურთიერთობა, ლიდერი, პასუხისმგებლობა, ჯგუფი, უფლებამოსილება, კომპეტენტურობა, საკონფლიქტო სიტუაცია, კონფლიქტი, სტრესი, სტრესორი.

## 1.1. ურთიერთობა და მისი როლი მენეჯერის და მისდამი დაქვემდებარებულების საქმიანობაში

ადამიანთა ერთობლივი საქმიანობა, გაერთიანებული საერთო მიზნებით, შესაძლებელია მხოლოდ მათი ერთმანეთთან ურთიერთობით. თავისი შინაარსით ურთიერთობა არის ინდივიდუალური და საზოგადოებრივი ცხოვრების პირობა.

ურთიერთობის პროცესში ხდება ადამიანის ქცევის გარკვეული მოდელის ფორმირება. ამ დროს ყალიბდება ადამიანის შინაგანი „მე“ და ადამიანი ითვისებს სამყაროს გარკვეულ სურათს. როდესაც ის საკუთარ თავთან მარტო რჩება, შეუძლია აწარმოოს შინაგანი დიალოგი.

### ურთიერთობა და მისი გამოვლინება.

ურთიერთობა ყოველთვის დიალოგია: ა) ერთი ადამიანისა მეორესთან, ბ) საკუთარ თავთან.

შეიძლება ვთქვათ, რომ დიალოგები ხორციელდება ორ სხვადასხვა დონეზე: ა) გარე კომუნიკაციის დონეზე. ბ) ადამიანის შიდა, სუბიექტურ სამყაროში – მის აზრებში, მოგონებებში. კომუნიკაციის ეს ორი სისტემა შიდა და გარე, მჭიდროდ არიან ერთმანეთთან დაკავშირებული და ავსებენ ერთმანეთს.

### ურთიერთობის ეფექტურობა.

ადამიანთა ურთიერთობა ფასდება სხვადასხვა კრიტერიუმების მეშვეობით. ერთ-ერთი მათგანია ურთიერთობის ეფექტურობა. ცნობილი პოლონელი ფსიქოლოგი და ურთიერთობის პროცესების მკვლევარი **ე. მელბრუდა** აანალიზებს ამ მოვლენას შემდეგნაირად. ურთიერთობის ეფექტურობას ის მიაკუთვნებს სხვა ადამიანისთვის ინფორმაციის გადაცემის თანხვედრის ხარისხს, იმისათვის რომ იგი უკეთ გაიგონ.

ეფექტური ურთიერთობა, ზრდის ურთიერთგაგებას პარტნიორებს შორის თუ ის მაქსიმალურად სწორია. რას ნიშნავს ამ შემთხვევაში სწორად, გაუგო სხვას? ეს ნიშნავს იგრძნო თუ რისი თქმა უნდოდა მას. სწორი ურთიერთგაგება დამოკიდებულია ორი მხარის შესაძლებლობებზე ურთიერთობის პროცესში.

ადამიანთა შორის ურთიერთობის პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ მათი ურთიერთგაგების ხარისხი არცთუ სახარბიელოა. ეს აიხსნება იმით, რომ ადამიანები არასწორად აღიქვამენ სხვისი გამონათქვამების აზრს, ასევე ხშირად მიაწერენ თავის პარტნიორებს იმ აზრებს, რომლებიც მათ არ გამოუთქვამთ. გარდა ამისა ადამიანები ხშირად არ ამბობენ იმას, რასაც ფიქრობენ და რაც უნდათ.

კიდევ ერთი მიზეზი სხვისი სიტყვების არასწორი გაგებისა არის შეუძლებლობა გადმოსცე შენი აზრები მთლიანად, ხშირად ისინი ყალიბდება არაერთგვაროვნად და არაადეკვატურად. ხანდახან ადამიანები თავიანთ აზრებს ისე აყალიბებენ, რომ აუცილებლობის შემთხვევაში შესაძლებელი იყოს ნათქვამის უარყოფა.

ხშირად გრძნობები და აზრები რომლებიც ვლინდება ურთიერთობისას, წინააღმდეგობაში ვარდებიან ქცევის არსებული ნორმების გამო, ამიტომ ადამიანები ამბობენ იმას, რაც მათი გაგებით, უნდა ეთქვათ.

ურთიერთობის პროცესი – რთული და არაერთგვაროვანია. ჩვენ ხშირად ვეჭახებით გადმოცემული ინფორმაციის აღქმაში დამახინჯებებს. ხშირად მოსაუბრის სიტყვებს ვერ აღვიქვამთ, თუ დაკავებული ვართ ჩვენი აზრებით, მოგონებებით ანუ „არ გვესმის“ რას გვეუბნებიან.

**ნდობის დაკარგვა ურთიერთობებში.** ძირითადი წყარო ურთიერთობების რღვევის არის ნდობის არარსებობა პარტნიორებს შორის. პიროვნებათა შორის ურთიერთობების რღვევისას აუცილებელია შესაბამისი პირობები მის გასაუმჯობესებლად. ფსიქოლოგების აზრით, არსებობს ფაქტორები, რომლებზეც მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ადამიანებს შორის ურთიერთობის წარმატება. ერთ-ერთი ასეთია სიტყვიერი ინფორმაციისადმი ნდობის ფაქტორი.

ნდობის დონე შეიძლება ავამაღლოთ შემდეგი მომენტების გათვალისწინებით:

ა) ჩვენი ზრახვების ღიად დემონსტრირებით;

ბ) ურთიერთობის დროს კეთილგანწყობით;

გ) კომპეტენტურობის გამოვლინებით საკითხის განხილვისას;

დ) აზრის დამაჯერებლად გადმოცემის უნარი.

**ურთიერთობის საიმედოობა და ეფექტურობა.** თუ მოსაუბრე მაღავს თავის ჭეშმარიტ ზრახვებს, მას ყურადღება სხვა რამეზე გადააქვს. ურთიერთობის დროს საიმედოობა ემყარება მზადყოფნას ენდობოდე მოსაუბრეს, გჯეროდეს მისი.

ეფექტურობა იზრდება, თუ აზრები ჩამოყალიბებულია კონკრეტულად და გასაგებად. თუ ჩვენ პასუხისმგებლები ვართ იმაზე, რაზეც ვსაუბრობთ.

**ურთიერთობის კრიტერიუმები.** შეიძლება გამოვყოთ ურთიერთობის სხვა კრიტერიუმიც, მაგალითად, **მოთხოვნების დაკმაყოფილების ხარისხი.** ცხოვრებისეული გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ადამიანებს ხშირად უჩნდება ტენდენცია უარყონ ან იგნორირება გაუკეთონ თავიანთ ან სხვის ემოციურ განცდებს, თუ ისინი არასასურველად და არასასიამოვნოდ ეჩვენებათ. ხშირად გვესმის რჩევები „ნუ ნერვიულობ“, „ნუ განიცდი“ და ა.შ. ასეთი რჩევები მოგვიწოდებს მხოლოდ ერთ რამეს: „ნუ გრძნობ იმას, რასაც ეხლა გრძნობ“. ასეთმა სურვილმა შეიძლება გამოიწვიოს ემოციური ექსპრესიის სახეცვლილება.

ადამიანის შინაგანი მდგომარეობის გამოხატვის მეთოდი დამოკიდებულია არა მხოლოდ იმაზე რას გრძნობს, არამედ იმაზეც, თუ როგორ გამოხატავს ის ამ გრძნობებს.

**ემოციების როლი ურთიერთობისას.** ადამიანები ურთიერთობის დროს გარკვეულ ემოციებს გამოხატავენ. ამასთან ემოციის გამოხატვის მეთოდი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების გაუმჯობესებისა. თუ ადამიანებს შორის პრობლემები წარმოიქმნება ურთიერთობისას. ეს დამოკიდებულია არა იმაზე, რომ ადამიანებს გარკვეული გრძნობები აქვთ, არამედ იმაზე, რომ მათ არ შეუძლიათ ეს გრძნობები ადეკვატურად გამოხატონ.

გავრცელებულია აზრი, რომ ემოციები და გრძნობები ხელს უშლიან ადამიანებს ურთიერთობაში. ადამიანები ცდილობენ გრძნობების შეკავებას რათა იმოქმედონ ლოგიკურად, რაციონალურად, შეინარჩუნონ ობიექტურობა. სინამდვილეში ჭეშმარიტი გრძნობის შეკავებას მივყავართ იქამდე, რომ ადამიანებს არ შეუძლია კონსტრუქციულად იმოქმედონ. ინფორმაციის დამახინჯების გავრცელებული ფორმაა მისი **არჩვეულობა** ადამიანთა ურთიერთობის პროცესში.

**გრძნობების გამოხატვის საშუალებები ურთიერთობის დროს.** არსებობს მრავალი საშუალება, რისი დახმარებითაც ადამიანები გამოხატავენ თავიანთ გრძნობებს. შეიძლება გამოვყოთ ინფორმაციის გადაცემის რამდენიმე მეთოდი ემოციონალური თანხლებით პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების დროს:

ა) **„რიტორიკული კითხვები“.** ჩვეულებრივ ისინი გამოხატავენ გაღიზიანებას. გარდა ამისა, მათი დახმარებით შესაძლებელი ხდება მივიპყროთ მოსაუბრის ყურადღება ჩვენს განცდებზე, გამოვიწვიოთ საპასუხო რეაქცია. მაგალითად გამონათქვამი „როდესმე შეძლებთ შესაბამისად მოიქცეთ?“ რიტორიკული კითხვების გამოყენება ადამიანთა ურთიერთობაში მნიშვნელოვან ცვლილებებს არ ახდენს;

ბ) **ბრძანებები და აკრძალვები.** მაგალითად: „თქვენ ახლავე უნდა მომიხადოთ ბოდიში“. მათი საშუალებით, ადამიანი რომელსაც შეუძლია აკონტროლოს სხვათა ქმედებები, ზღუდავს მათ;

გ) **გრძნობების გამოხატვის ფორმა ლანძღვა-გინება და წყევლა.** ის საშუალებას გვაძლევს გავთავისუფლდეთ ბრაზისგან და რისხვისგან. ექსპრესიის ეს ფორმა ჩვეულებრივ ყველაზე მეტ პროტესტს იწვევს. ასეთი ქმედება ატარებს დესტრუქციულ ხასიათს და უარყოფითად აისახება ადამიანთა ურთიერთობაზე;



დ) **პრეტენზიები და საყვედურები.** ეს იწვევს უკმაყოფილებას და პროტესტს პარტნიორის მხრიდან. პრეტენზიების და საყვედურის გამოთქმა დაკავშირებულია დაგროვებული უარყოფითი ემოციების გადმოცემის მოთხოვნისგან;

ე) **ირონიული და სარკაზმული შენიშვნები.** ხშირად მოსაუბრე ცდილობს გამოიწვიოს მეორე ადამიანში უხერხულობის და სირცხვილის განცდა აღნიშნული შენიშვნების გამოყენებით.

ირონიული გამონათქვამები გამოიყენება ჭეშმარიტი გრძობების და განცდების შესანიღბად. შესაძლებელია ასევე თვითირონიის გამოყენებაც საკუთარი განცდების შესამცირებლად;

ვ) **ძალიან გავრცელებულია შენიშვნების და შექების გამოყენება;**

ზ) **შედარებები და მეტაფორა.** მათი სწორად გამოყენებისთვის აუცილებელია წარმოვიდგინოთ როგორ იგრძნობს თავს პარტნიორი ამ მეთოდის გამოყენებისას.

**მანიპულირება ადამიანებით.** მენეჯმენტის პრაქტიკაში, ისევე როგორც ყოველდღიურ ცხოვრებაში ცნობილი ფსიქოლოგის **ე. შოსტრომის** აზრით, ხშირად გვხვდება მანიპულატორები. ის დაწვრილებით აანალიზებს, ადამიანების ორ ურთიერთსაწინააღმდეგო ფსიქოლოგიურ თვისებას-მანიპულირებას და აქტუალიზირებას და აღნიშნავს რომ მეწარმეებში ხშირად გვხვდებიან მანიპულატორები, რომლებიც თვითონვე ზარალდებიან ადამიანთა მანიპულირებით. ასეთი ადამიანების მექანიკური მოქმედება მათ ცხოვრებას აქცევს უინტერესო საქმედ.

ამის საპირისპიროდ **ე. შოსტრომს** მოჰყავს პიროვნების აქტუალიზაციის მაგალითები. ამის ნათელ დადასტურებად ის აბრაამ ლინკოლნს ასახელებს. როდესაც კონგრესში მოხვედრის მისი პირველი ცდა წარუმატებელი აღმოჩნდა, მან თქვა: „თუ კეთილი ადამიანები, რომლებიც ხელმძღვანელობენ საკუთარი სიბრძნით, ჩათვლიან საჭიროდ ჩემი უკანა პლანზე დატოვებას – ე.ი. ასეც უნდა იყოს ჩემთვის იმდენად კარგად არის ცნობილი იმედგაცრუება, რომ არ ღირს ამის გამო დავდონდე“.

ლინკოლნმა მშვენივრად იცოდა, რომ ყველანაირი შეჯიბრი ქმნის როგორც გამარჯვებულს, ასევე დამარცხებულს, მაგრამ მიუხედავად ამისა ცხოვრება გრძელდება. ამიტომ მშვიდად უნდა მოემზადო შემდეგი ცდისთვის.

**მანიპულატორს აქტუალიზატორისაგან განსხვავებით ძალიან უყვარს მართვა.** ის ამ მოთხოვნების მონა ხდება. მაგრამ აქ საქმე გვაქვს ერთგვარ პარადოქსთან: რაც მეტად უყვარს მას მართვა, მით ძლიერია მასში მოთხოვნისგან იყოს მართვადი ვინმეს მიერ.

ე. შოსტრომი მივიდა დასკვნამდე, რომ მანიპულატორი არის მრავალმხრივი პიროვნება ანტაგონისტური წინააღმდეგობებით გონებაში, ხოლო აქტუალიზატორი – მრავალმხრივი პიროვნება ერთმანეთის შემსვები წინააღმდეგობებით.

**პიროვნებათაშორისი და ჯგუფთაშორისი აღქმა ურთიერთობის დროს.** აღქმის სუბიექტად და ობიექტად შეიძლება გამოვიდნენ როგორც ცალკეული პიროვნებები, ისე ადამიანთა ჯგუფები. ამასთან იქმნება ე.წ. პიროვნების ჯგუფური ექვივალენტები. ასე მაგალითად, ჯგუფის მაჩვენებელი შეიძლება იყოს უარყოფითი დამოკიდებულება, სხვა ჯგუფის წარმომადგენლის მიმართ, ან ერთობლივი მოღვაწეობის დროს გამომუშავებული ადამიანთა აღქმის და შეფასების პოლარული კატეგორიების სისტემა.

ადამიანთა ერთმანეთის აღქმის დროს შეიძლება გამოვყოთ რამდენიმე შესაძლო სიტუაცია:

ა) როცა ერთი პიროვნება აღიქვამს ცალკე პიროვნებას (მე-ის); ბ) როცა ცალკე ინდივიდი აღიქვამს მთელ ჯგუფს (მე-ისინი); გ) როცა მთელი ჯგუფი აღიქვამს ცალკე პიროვნებას (ჩვენ-ის); დ) როცა ადამიანთა ერთი ჯგუფი აღიქვამს მეორე ჯგუფს (ჩვენ-ისინი).

ადამიანის წარმოდგენა, თუ როგორ აღიქვამენ მას სხვები გარკვეულწილად განსაზღვრავს მის ქცევას. ხშირად ადამიანები ისწრაფიან გარკვეული შთაბეჭდილება შეუქმნან გარშემომყოფებს, რაც საფუძველია ადამიანთა ურთიერთშეცნობის პროცესისა.

საკუთარი „მე“ და თვითშეფასება არის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორები, ისინი ადამიანებს შორის ურთიერთობის საფუძველში დევს. თვითშეფასებაში შედის აზრები, შეფასება საკუთარ თავზე. აქ შედის ის შეფასებაც, რომელსაც ადამიანი თავის თავს თვითონ აძლევს, მაგრამ ბოლომდე ვერ აღიქვამს, სამაგიეროდ ძალიან განიცდის და აწუხებს.

ამიტომე „მე“-ს ზოგიერთი ელემენტი არ ასვენებს ადამიანს და მას სურს მოიშოროს ისინი. ამასთან ერთად ისინი ხდებიან გარშემომყოფი ადამიანების შეცნობის და აღქმის პრობლემების წყარო. ხშირად ასეთი ელემენტი ხდება პიროვნების შინაგანი კონფლიქტის წარმოქმნის მიზეზი.

გადაუჭრელი ცხოვრებისეული პრობლემები და შინაგანი კონფლიქტები ართულებენ ადამიანების მიერ ერთმანეთის აღქმას. ამ დროს ამბობენ: „ადამიანი, დამძიმებული საკუთარი პრობლემებით“. ასეთ შემთხვევაში ადამიანს არ ძალუძს მოერიოს პრობლემებს და სიძნელეებს, გარდა ამისა ის ბოლომდე ვერ აცნობიერებს საკუთარ მდგომარეობას, რაც სერიოზულ გავლენას ახდენს იმ ადამიანთა აღქმაზე, ვისთანაც ეს ურთიერთობა აქვს.

რთულ მომენტებში დიდი მნიშვნელობა აქვს უნარს – იყო პატიოსანი და ბუნებრივი ურთიერთობებში.

**მოდელი „ჯოგარის სარკმელი“.** ფსიქოლოგიაში ცნობილია საინტერესო მოდელი – „ჯოგარის სარკმელი“, იგი საშუალებას გვაძლევს წარმოვიდგინოთ თვითოეული ადამიანი საკუთარი პიროვნების ოთხი სივრცის მატარებლად, აბრევიატურა შედგენილია მისი ავტორების სახელებისაგან.

ეს მოდელი საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ ე.წ. „ღია“ და „დახურული“ სივრცეები. ის შეიძლება წარმოვიდგინოთ ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ხაზებით ოთხ ნაწილად დაყოფილი სწორკუთხედის სახით.

ამ ინფორმაციული სივრცეების ზომები შეიძლება შეიცვალოს იმის მიხედვით, თუ რა მდგომარეობაშია მოცემული ადამიანის ურთიერთობა ახალი კონტაქტების დამყარების მომენტში.

**პიროვნების „ღია“ და „დახურული“ სივრცეები.  
მოდელი „ჯოგარის სარკმელი“**

1. ღია ზონა	2. ბრმა ზონა
ღია ანუ, ცნობილი ჩემთვის და სხვა ადამიანებისთვის	დახურული ჩემთვის, მაგრამ ღია სხვებისთვის, ანუ ჩემთვის უცნობი
3. დაფარული ზონა	4. უცნობი ზონა
ღია ჩემთვის, მაგრამ დახურული სხვებისთვის	დახურული როგორც ჩემთვის ასევე სხვებისთვის

ადამიანური კონტაქტების გაღრმავებას მიყვავართ პიროვნების ღია და აღქმისთვის ხელმისაწვდომი „სივრცის“ გავრცობისკენ და დახურული ან არახელმისაწვდომი „სივრცის“ შემცირებისაკენ.

**ურთიერთობის დასაწყისში პიროვნების „სივრცის“ ზომები**

1	2
3	4

**ახლო და ჭეშმარიტი ურთიერთობების დროს „სივრცის“ ზომები**

1	2
3	4

**უკუკავშირი.** ურთიერთობაში მნიშვნელოვანი როლი აკისრია „უკუკავშირს“ – ინფორმაციას მიმდინარეს ჩვენგან სხვებისკენ და რეაქციას მათ ქცევაზე. უკუკავშირის მიზანია დახმარება გაუწიოს სხვა ადამიანებს გაიაზრონ თავისი ქცევა, როგორ მოქმედებს ის ჩვენ ქცევასა და მდგომარეობაზე.

არსებობს წესები, რომლებსაც შეუძლიათ გაზარდონ უკუკავშირის ეფექტურობა ურთიერთობის პროცესში. ამ წესების ცოდნა აუცილებელია ყველა მენეჯერისთვის.

ურთიერთობის წესები (ცხრილი 1) და უკუკავშირზე რეაგირების წესები (ცხრილი 2).

ცხრილი 1

**ურთიერთობის წესები**

1. შენიშვნები, რომლებსაც თქვენ გამოთქვამთ უნდა ეხებოდეს არა პიროვნებას არამედ თქვენი პარტნიორის ქცევის თავისებურებას.
2. უფრო მეტი უნდა ვილაპარაკოთ დაკვირვებებზე, და არა დასკვნებზე. დაკვირვება – არის ის რაც თქვენ გესმოდათ და ხედავდით, ხოლო დასკვნა – თქვენი ინტერპრეტაცია, თქვენი შეფასება რომელიც ფაქტებს ემყარება. არ უნდა შევექმნათ შთაბეჭდილება, რომ თქვენი დასკვნები ასახავენ ობიექტურ რეალობას.
3. ჩვენი აზრი შეფასების ფორმით არ უნდა გამოვხატოთ. თუ თქვენ რაიმეს შეფასებას ახდენთ, მაშინ ისარგებლეთ მარტივი კატეგორიებით. სიკეთე და ბოროტება, სწორია და არასწორია, სასიამოვნოა და არასასიამოვნოა და ა.შ. ასეთი შეფასებები ემყარება თქვენი ფასეულობების სისტემას. შეფასება არ უწყობს ხელს უკეთეს ურთიერთგაგებას.
4. სიტუაციაში, რომელსაც აღვილი ჰქონდა, ეცადეთ ყურადღება მიაქციოთ ახლახან მომხდარ და არა შორეულ წარსულში საქციელს.
5. რაც შეიძლება ცოტა რჩევა მიეცით, უმჯობესია გამოთქვათ თქვენი დაკვირვებები, ისე თითქოს უზიარებთ პარტნიორს თქვენს აზრებს.
6. აზრი არა აქვს ვაკრიტიკოთ პარტნიორის პიროვნება და ქცევის თავისებურებები, თუ მასზე გავლენას ვერ მოვახდენთ.
7. პარტნიორისთვის სასურველი ინფორმაციის გადაცემისას უნდა შევარჩიოთ შესაბამისი სიტუაცია და მისი გადაცემის ადეკვატური ფორმა.

„უკუკავშირზე“ რეაგირების წესები

1. ყურადღებით უსმინეთ პარტნიორს, რომ გაიგოთ რისი თქმა სურს.
2. უკეთ რომ გაიგოთ რისი თქმა სურთ, სასარგებლოა მოყვეთ ნათქვამი. ეს დაგეხმარებათ თავიდან აიცილოთ ის აზრები რაც არ უთქვამთ თქვენი მისამართით. უკუკავშირი დაკავშირებულია რთული ემოციურ განცდებთან და შეიცავს ფსიქოლოგიური დაცვის სისტემებს.
3. უკუკავშირი არის კონკრეტული პიროვნების სუბიექტური წარმოდგენა თქვენზე და არა ის თუ სინამდვილეში რას წარმოადგენთ. ეს წარმოდგენა არ არის სრული და საბოლოო.
4. უკუკავშირის მიზანია გააუმჯობესოს ურთიერთობა და ურთიერთგაგება პარტნიორებს შორის და არა აუცილებლად შეცვალოს ქცევა.

1.2. მენეჯერის პროფესიონალური ურთიერთობა

**მენეჯერის პროფესიონალური ურთიერთობის შემადგენლები:**

- ა) მენეჯერის ფასეულობები;
- ბ) ურთიერთობა არა მხოლოდ დაქვემდებარებულებთან, არამედ კოლეგებთან და ზემდგომ ხელმძღვანელებთან.

მენეჯერის ინფორმირებულობის ხასიათი უშუალოდ ზემოქმედებს პროფესიული ურთიერთობის ფორმირებაზე. მისი პიროვნული თვისებები ასევე დიდ გავლენას ახდენს თანამშრომლებთან ურთიერთობაზე.

მენეჯერის ადეკვატური წარმოდგენა იმაზე, თუ რა ხდება ჯგუფებში, როგორია იქ ფსიქოლოგიური კლიმატი, როგორ ვითარდება ურთიერთობები ჯგუფის წევრებს შორის, ეს ყველაფერი ხდის მას ინფორმირებულს ადამიანთა შორის ურთიერთობებში. დაქვემდებარებულებთან ნორმალური ურთიერთობა ესმარება მენეჯერს გადაწყვიტოს მათი საქმიანობის კოორდინირების ამოცანები.

**მენეჯერის ზემოქმედება პერსონალზე.** მენეჯერის საქმიანობა, როგორც მართვის ძირითადი სუბიექტისა გარდაისახება პერსონალის მუშაობაზე, სადაც მმართველობითი ზემოქმედების ძირითად ობიექტებად ითვლებიან ცალკეული თანამშრომლები, მცირე (მუშა) ჯგუფები და მთლიანად ორგანიზაცია.

მენეჯერის ძალაუფლების პოტენციალი არის თანამშრომელზე გავლენის არსებითი ფაქტორი. სოციალურ ფსიქოლოგიაში გამოყოფენ ძალაუფლების რამდენიმე სახეობას, ესენია:

1. **იძულების ძალაუფლება.** ადამიანი ასრულებს სამუშაოს თავის სურვილის საწინააღმდეგოდ. ამ შემთხვევაში მოტივაცია ემყარება დასჯის შიშს. იძულების ძირითადი ხერხებია: შენიშვნა, საყვედური, ჯარიმა, მოხსნა, დაბალანაზღაურებად სამუშაოზე გადაყვანა და ა.შ.;
2. **გავლენის ძალაუფლება.** მენეჯერთან ურთიერთობისას, დაქვემდებარებულები გრძნობენ როგორც მათი უშუალო ხელმძღვანელის, ასევე ზემდგომის გავლენასაც. ასეთ შემთხვევაში ძალაუფლებას აქვს განზოგადებული ხასიათი;
3. **კომპეტენციის ძალაუფლება.** პროფესიონალური მომზადების გამო მენეჯერს აქვს უფლება გამოვიდეს არა მარტო ექსპერტის არამედ „მოსამართლის“ როლშიც;

4. **ინფორმაციის ძალაუფლება.** მენეჯერი არეგულირებს თავისი დაქვემდებარებულებისათვის ინფორმაციის გახსნილობას. ინფორმაციაზე პირდაპირ არის დამოკიდებული შემსრულებლების საქმიანობა;

5. **თანამდებობრივი ძალაუფლება.** რაც უფრო მაღალია ხელმძღვანელის თანამდებობრივი სტატუსი, მით მაღალია მისი ძალაუფლებრივი გავლენის ხარისხი თანამშრომლებზე, პროფესიული ურთიერთობის პროცესი ხორციელდება დაქვემდებარების ვერტიკალზე;

6. **ავტორიტეტის ძალაუფლება.** ავტორიტეტული მენეჯერი თავის გავლენას ახორციელებს ძალაუფლების დემონსტრირების გარეშე. ადამიანები მას უსიტყვოდ ემორჩილებიან;

7. **დაჯილდოების და შეწყალების ძალაუფლება.** ადამიანები ხალისით ემორჩილებიან მას, ვისაც აქვს დაჯილდოების და შეწყალების უფლება. ასეთი ტიპის ძალაუფლება ძალას ენათესავება;

მენეჯერები თავისებურად, ინდივიდუალურად იყენებენ ძალაუფლების ამასე თუ იმ ფორმებს. ჭეშმარიტად ეფექტური მენეჯერი ცდილობს თავისი ძალაუფლება ისე გამოიყენოს, რომ არ დაარღვიოს თავის თანამშრომლებთან პროფესიული ურთიერთობის წესები;

მენეჯერის დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობის ძირითადი ფუნქციები:

1. შეძლო წინასწარ განჭვრიტო დაქვემდებარებულების რეაქცია;
2. უზრუნველყო ინფორმაციის საიმედოობა;
3. მართო ემოციები;
4. წაუყენო შემსრულებლებს მკაფიო მოთხოვნები;
5. იზრუნო „უკუკავშირზე“;
6. გაუღვიძო ინტერესი სამუშაოს მიმართ.

ეფექტური ურთიერთობის ტაქტიკის რეალიზება მენეჯერისა დაქვემდებარებულთან ხორციელდება სხვადასხვა მოტივაციური ხერხებით.

მათ შორის შეიძლება გამოვყოთ:

1. თავმოყვარეობის გრძნობის შენარჩუნება დაქვემდებარებულებში. ეს მნიშვნელოვნად ზრდის მათი შრომის ეფექტურობას. ამისათვის უნდა შეგვეძლოს სწორი ურთიერთობა თანამშრომლებთან;

2. დადებითი სტიმულაციის გამოყენება.

მენეჯერები საერთოდ ინტუიციურად ან შეგნებულად იყენებენ ამ მეთოდს. ის საშუალებას გვაძლევს მოვახდინოთ შემსრულებლების მუშაობის სწორი პროგნოზირება;

3. აქტიური მოსმენა.

აქტიურ მოსმენას აქვს ძლიერი მასტიმულირებელი მნიშვნელობა. თუ მენეჯერს არ აქვს უნარი მოუსმინოს დაქვემდებარებულს შეიძლება ჩამოუყალიბდეს უარყოფითი დამოკიდებულება მის მიმართ;

4. ყურადღების დაფიქსირება ამოცანაზე.

მენეჯერები ხანდახან თავიანთ ყურადღებას ამახვილებენ დაქვემდებარებულის პიროვნებაზე. რაც არასწორია. სიტუაციის არაადეკვატურ აღქმის გამო მენეჯერი ხშირად აძლევს შემსრულებლის შესაძლებლობებზე აღმატებულ დავალებას.

**ლიდერობის კავშირი მენეჯმენტთან.**

ლიდერობა მენეჯმენტთან დაკავშირებულია შემდეგი მაჩვენებლებით:

1. თანამშრომელთა მუშაობის ორგანიზაცია და კორექცია (მკაფიო მიზნების დასახვა, მიღებული შედეგების შეფასება, წამყვანის როლის შესრულება);

2. დაქვემდებარებულთა საქმიანობის მოტივაცია. (მუშაობის მიმართ დადებითი დამოკიდებულების შექმნა, ჯგუფის წევრებისთვის დამაჯერებლობის მიცემა, და ა.შ.);

3. ჯგუფის წარმომადგენლობის უზრუნველყოფა. (ჯგუფის ინტერესების წარმოდგენა მის გარეთ, ჯგუფის განვითარების პერსპექტივების და შესაძლებლობების განსაზღვრა);

საერთოდ ლიდერობას უკავშირებენ **ფორმალურ ლიდერს** – ოფიციალურ მენეჯერს. მაგრამ ჯგუფის შიგნით შეიძლება არსებობდეს არაოფიციალური, არააფორმალური ლიდერი მას შეუძლია გავლენა იქონიოს ჯგუფის თითოეულ წევრზე. თუმცა შესაბამისი უფლებამოსილება არ გააჩნია.

ნებისმიერი მენეჯერის ძირითადი მოვალეობაა მცირე ჯგუფების საქმიანობის ორგანიზება, შესასრულებელი სამუშაოს ხასიათისგან დამოუკიდებლად.

**ადამიანთა მართვის პროცესში მენეჯერის ძირითადი ამოცანაა ურთიერთობა პერსონალთან.**

მრავალ ამოცანას მენეჯერი ხსნის თანამშრომლებთან ერთად, მათი ინდივიდუალური მოტივაციის, პიროვნული თავისებურებების და თვითრეალიზაციისაკენ სწრაფვის გათვალისწინებით.

თუ მენეჯერი ყურადღებას არ მიაქცევს ამ ფაქტორებს, მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება შეუძლებელი გახდება.

### 1.3. ხელმძღვანელობის სტილი

ფსიქოლოგიაში ხელმძღვანელობის სტილს ხშირად უწოდებენ ლიდერობის სტილს.

**ხელმძღვანელობის სტილის ქვეშ ფსიქოლოგები გულისხმობენ ზემოქმედების ხერხების, მეთოდების ერთიანი, მდგრადი სისტემის ინდივიდუალურ თავისებურებებს, რითაც მენეჯერი მოქმედებს კოლექტივზე მმართველობითი ფუნქციის ეფექტურად და ხარისხიანად შესასრულებლად.**

ყველაზე უფრო გავრცელებული ხელმძღვანელობის სტილია: ა) ავტორიტარული; ბ) დემოკრატიული; გ) ლიბერალური. (იხ. ცხრილი 3.)

კომპეტენტური, ავტორიტეტული მენეჯერი, ქმნის ჯგუფში კეთილსაიმედო ფსიქოლოგიურ კლიმატს, აერთიანებს თანამშრომლებს ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

არსებობს მენეჯერთა სხვადასხვა ტიპები ორი კატეგორიის მიხედვით: ა) ყურადღება ადამიანთა მიმართ; ბ) ორიენტაცია მიზანზე. ესენია:

1. **დემოკრატი.** უფრო მეტად ზრუნავს პიროვნებათაშორის ურთიერთობებზე ჯგუფში. მცირედ ითვალისწინებს თანამშრომელთა პოტენციურ შესაძლებლობებს. ამის გამო ყოველთვის სათანადოდ ვერ ასრულებს დავალებას;

2. **დიქტატორი.** ძირითადი ორიენტაცია – პროფესიული დავალების შესრულება ოპტიმალურად და დროში. ადამიანის პრობლემები მას არ აინტერესებს. თვლის რომ მმართველობითი ამოცანის გადასაწყვეტად მთავარია პროფესიული მომზადება;

3. **პესიმიტი.** მცირე ყურადღებას უთმობს დავალების შესრულებას და არ ინტერესდება ადამიანის მოთხოვნილებით და შესაძლებლობებით. თვლის რომ ინდივიდუალური მუშაობა გაცილებით უფრო ეფექტურია, ვიდრე კოლექტივში;

## ხელმძღვანელობის სტილი

ხელმძღვანელის საერთო ფსიქოლოგიური მახასიათებლები	დამოკიდებულება დაქვემდებარებულებთან	ჯგუფური ურთიერთობების დახასიათება
<b>1. ავტორიტარული სტილი</b>		
ხელმძღვანელი ხშირად არ იღიმება, გაღიზიანებულია, უხეშია, მისი მოქმედების 50% შედგება ბრძანებებისგან.	ოფიციალურია ურთიერთობებში. არ თივალისწინებს სხვების აზრს	მტრული ურთიერთობა, მომატებული კონფლიქტურობა, ნდობის უქონლობა
<b>2. დემოკრატიული სტილი</b>		
ხელმძღვანელი აქტიურია, თვითკრიტიკული, ნორმალური ურთიერთობებში	მთავარი თვისება – მუდმივი კონტაქტი ადამიანებთან. მიდრეკილება ძალაუფლების დელეგირებისკენ. დამოუკიდებლობის წახალისება	ერთმანეთის მიმართ აგრესიულობის არქონა, კეთილგანწყობა, კონფლიქტების მინიმუმამდე დაყვანა, შემოქმედებითი მუშაობის წახალისება
<b>3. ლიბერალური სტილი</b>		
არააქტიურია, ეშინია კონფლიქტების, ისწრაფვის უპასუხისმგებლობისაკენ	ახლობლური დამოუკიდებულება ურთიერთობებში, დაქვემდებარებულთა აზრის გათვალისწინება, ჯგუფში ვალდებულებები განაწილებული არ არის, ადამიანთა საქმიანობის შეფასება ქაოსურია.	მიზანდასახელობის არქონა, მერყეობა, შეიძლება მოულოდნელი სიტუაციები და კონფლიქტები აღმოცენდეს.

**4. ორგანიზატორი.** თავის თავში აერთიანებს შემოქმედებითი ჯგუფის მენეჯერის ყველა თვისებას. თითოეულ თანამშრომელს აძლევს საშუალებას გამოავლინოს ინიციატივა და შემოქმედება. ასეთი ლიდერის ხელმძღვანელობით მმართველობითი ამოცანის გადაჭრა ხდება ყველაზე რაციონალური გზით;

**5. მანიპულატორი.** თავისი საქმიანობის ძირითად ამოცანად თვლის ჯგუფის შიგნით ურთიერთობის მოგვარებას. შეუძლია „ჩააქროს“ მწვავე მომენტები ურთიერთობების დროს. თვლის რომ ჯგუფის წევრების ურთიერთშეთანხმებული მოქმედება არის მენეჯმენტის ამოცანების გადაწყვეტის ძირითადი პირობა.

#### 14. კონფლიქტები და მათი მოგვარების შესაძლებლობები

მმართველობით საქმიანობას ხშირად თან სდევს კონფლიქტური სიტუაციები. კონფლიქტური სიტუაციები ისინი ხშირად **კონფლიქტში** გადადის და წარმოადგენს ადამიანური ურთიერთობების განუყოფელ ნაწილს. ხშირად პიროვნებათაშორისი და არასაქმიანი კონფლიქტები აღმოცენდება ფსიქოლოგიური მიზეზით. ეს შეიძლება იყოს განსხვავება ინტერესებში, სურვილებში, ქცევაში და ა.შ.

კონფლიქტური სიტუაციის დროს გამოყოფენ ადამიანთა ქცევის სხვადასხვა მოდელებს. კონფლიქტების გადაჭრაში შემდეგი ფაქტორები ასრულებენ როლს:

1. **კონფლიქტის ადეკვატური ასახვა.** ადამიანების შეცდომა მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი არასწორად აღიქვამენ თავიანთ ზრახვებს, მოქმედებებს. მათ ოპონენტებს ასევე შეუძლია მცდარად აღიქვან ნათქვამი ან დანახული. შესაბამისად შეიძლება ვისაუბროთ ტიპიურ ცვლილებებზე აღქმის პროცესში. მათ მიეკუთვნება: ა) საკუთარი კეთილშობილების ილუზია; ბ) სხვის თვალში ბეწვის ძიება; ე) ორმაგი ეთიკა; დ) ყველაფერი გასაგებია.

ამ მიზეზებმა შეიძლება კონფლიქტური სიტუაციები გააღრმავოს. ადამიანი მხოლოდ მტრულ განწყობას ხედავს პარტნიორის მხრიდან. ამის შემდეგ ის შეტევაზე გადადის და ცდილობს თავდაცვას.

მენეჯერი შეიძლება აღმოჩნდეს რთულ სიტუაციაში მოქმედების სწორი გზის არჩევისას, რადგანაც მასზე მიმართული იქნება მისი დაქვემდებარებულების მოქმედებები, საწინააღმდეგო ინტერესებით. ამ პირობებში მთავარია არა არგუმენტები, არამედ რეაგირების სისწრაფე, მჭერმეტყველება და ა.შ.

**კონფლიქტიდან გამოსვლის გზების ძიება.** ამ დროს გასათვალისწინებელია შემდეგი მომენტები:

ა) კონფლიქტის წარმოქმნასთან დაკავშირებული ძირითადი პრობლემის გამოვლენა;

ბ) კონფლიქტის მიზეზების განსაზღვრა;

გ) კონფლიქტის გადაჭრის გზების ძიება.

კონფლიქტური სიტუაციები შეიძლება სხვადასხვანაირად განვითარდეს, ამიტომ კონფლიქტიდან გამოსვლაც სხვადასხვანაირი იქნება. ეს დამოკიდებულია არა მხოლოდ უთანხმოების ხასიათზე, არამედ სიტუაციის აღქმაზე მის მონაწილეთა მიერ და მათ მიერ არჩეულ მოქმედების სტრატეგიაზე. კონფლიქტიდან გამოსვლა შეიძლება იყოს რაციონალური და არარაციონალური.

**კონფლიქტიდან გამოსვლა.** კონფლიქტიდან გამოსვლის **რაციონალური მეთოდი** გულისხმობს წარმოქმნილი სიტუაციის გარდაქმნის გზების აქტიურ ძიებას და ადამიანის მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას, მის მობილიზებას დასახული მიზნის მისაღწევად.

ხშირად ადამიანებს არ უნდათ შექმნილ კონფლიქტში ჩარევა. ეს დაკავშირებულია, როგორც წესი, უარყოფითი ემოციების წარმოქმნასთან. ემოციები უფრო ღრმავდება, თუ ადამიანი დაიკავებს გარეშე დამკვირვებლის პოზიციას.

კონფლიქტიდან გამოსვლის რაციონალური გზის გარდა შესაძლებელია მისი საწინააღმდეგო – **არარაციონალური ანუ არარეალისტური გზა**. მისი ერთ-ერთი ვარიანტია სასურველ მოთხოვნილებაზე უარის თქმა. ამ შემთხვევაში ადამიანი ხელონურად ამცირებს თავისი დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილების მნიშვნელობას, ცდილობს შეამციროს ემოციური დაძაბულობა განმუხტვის გზით, რასაც არ მივყავართ დასახული მიზნის შესრულებისკენ.

**მენეჯერის ქცევის სტრატეგია კონფლიქტის დროს.**

ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია შემდეგი სტრატეგიები: წინააღმდეგობა, თანამშრომლობა, კომპრომისი, წასვლა და შეგუება.

1) წინააღმდეგობის სტრატეგია ხასიათდება იმით, რომ მენეჯერი ისწრაფვის ხელში ჩაიგდოს საქმიანი პარტნიორის მიმართ მბრძანებლური როლი, ცდილობს დაიცვას საკუთარი პოზიცია საკამათო საკითხზე, მიუხედავად მისი პარტნიორის წინააღმდეგობისა და ავლენს ამ დროს მაქსიმალურ აქტივობას, იგნორირებას უკეთებს სხვის ინტერესებს.

2) თანამშრომლობის სტრატეგია ხასიათდება იმით, რომ მენეჯერი როგორც წინა სტრატეგიის დროს ავლენს აქტივობას, მაგრამ ის ორიენტირებულია არა საკუთარ ინტერესებზე, არამედ პარტნიორის ინტერესებზეც, და ამით ცდილობს აიცილოს კონფლიქტური სიტუაციები.



3) კომპრომისის სტრატეგია ხასიათდება იმით, რომ მენეჯერი ცდილობს პარტნიორთან ნორმალური ურთიერთობის დამყარებას, მათი ინტერესების გათვალისწინებას და სურს თავის მხარეზე მათი გადმოყვანა.

4) წასვლის სტრატეგია არის წასვლა პასუხისმგებლობისგან, მენეჯერს ეშინია როგორც პასუხისმგებლობის, ისე დასჯის, არ სურს დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მიღება.

5) შეგუების სტრატეგია ხასიათდება იმით, რომ არ ავლენს არც აქტივობას, არც დაინტერესებას მიზნის მისაღწევად.

კონფლიქტები იმ ასაკისაა რამდენი საუკუნეც ცხოვრობენ ადამიანები. ტერმინი „კონფლიქტი“ ნიშნავს დაპირისპირებას, შეჯახებას, ის წარმოიქმნება არა მარტო ცალკეულ ინდივიდებს შორის, არამედ სოციალურ ჯგუფებს შორისაც.

მენეჯერის ყველაზე გავრცელებული სურვილია – არ ჰქონდეს კონფლიქტებამდე მიმყვანი პრობლემები ჯგუფის შიგნით.

ჯგუფები შეიძლება ერთმანეთს ეჯიბრებოდნენ არა მარტო დასახული მიზნების და ამოცანების შესრულებისათვის, არამედ გავლენის სფეროებისათვისაც წარმოების პირობებში კონფლიქტები ყოველთვის არსებობენ. ეს შეიძლება იყოს პიროვნებათაშორისი და საწარმოო კონფლიქტები. ერთი სახის კონფლიქტი შეიძლება გადაიჭრას უცებ, მაგ., დისციპლინის დარღვევა, სხვები საჭიროებენ მათი აღმოფხვრის მიზეზების და მეთოდების რაციონალურ შეფასებას და ანალიზს, მაგრამ არ შეიძლება კონფლიქტის იგნორირება, რადგან ისინი შეიძლება უფრო გამწვავდეს.

მენეჯერი თავისი ზემოქმედებით დაქვემდებარებულებაზე აქცენტს უნდა აკეთებდეს არა ცალკეულ თანამშრომელზე, არამედ მთელ ჯგუფზე, რადგანაც სწორედ ჯგუფია უმძლავრესი ფაქტორი ზემოქმედებისა ცალკე აღებულ პიროვნებაზე.

ორგანიზაციაში კონფლიქტები სხვადასხვა მიზეზით წარმოიქმნება, ყველაზე უფრო ხშირად კონფლიქტები რამდენიმე მიზეზის საფუძველზე ხდება, მათი მოძიება კი გაძნელებულია.

**გ. ზიგერტი და ლ. ლანგი** კონფლიქტის „აღფა და ომეგად“ თვლიან თავმოყვარეობის შეღახვას, რადგანაც ის აღვიძებს პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების მკვებავ ენერჯიას.

**კონფლიქტის სახეები.** პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების გარდა შეიძლება აღვნიშნოთ როლთაშორისი კონფლიქტი და შიდა პიროვნული კონფლიქტები. როლთაშორისი კონფლიქტის აცილება პრაქტიკულად შეუძლებელია, რადგან ერთი ადამიანი არის სხვადასხვა როლის (სახის) მატარებელი და ისინი მუდმივად წინააღმდეგობაში მოდიან ერთმანეთთან.

ცხოვრებასა და საქმიანობაში ხშირად ეჯახება ერთმანეთს სწრაფვა მიაღწიო გარკვეულ შედეგებს და მათი განხორციელების შეუძლებლობა. ამას მიყვავართ შიდაპიროვნულ (ინტრაფსიქიკურ) კონფლიქტამდე.

ამ მდგომარეობას თან ახლავს პიროვნებაზე დამანგრეველად მოქმედი შიში და დაბნეულობა. მაგ.: შიში მიიღო უარი თხოვნაზე, ამან შეიძლება გამოიწვიოს თხოვნის შესრულებაზე უფლებამოსილი ადამიანისადმი მტრული დამოკიდებულება.

კონფლიქტური სიტუაციის დროს მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია პიროვნების პასუხისმგებლობის შეგრძნებას დასახული ამოცანების მიმართ. ხშირად კონფლიქტი იქმნება პასუხისმგებლობის სხვაზე გადაბარების გამო. ამ კონფლიქტში შეიძლება დაეჯახოს ორი სხვადასხვა ადამიანი: ერთს ძალიან აქვს პასუხისმგებლობის გრძნობა განვითარებული, ხოლო მეორეს – პირიქით. ამიტომ ქცევაზე სუბიექტური კონტროლის დონე ამ ადამიანებს სხვადასხვანაირი აქვთ. თუ ადამიანს არ სურს აიღოს პასუხისმგებლობა და ცდილობს იგი სხვას მოახვიოს

თავზე. რა თქმა უნდა ეს გამოიწვევს გაღიზიანებას და წყენას, რომლებიც ასევე უწყობენ ხელს კონფლიქტური სიტუაციის წარმოქმნას.

პრაქტიკაში ხდება ისეც, რომ ერთი ადამიანი საკუთარი ნებით იღებს უზარმაზარ პასუხისმგებლობას, რაც აღიქმება როგორც დიდი უსამართლობა. თუ ადამიანს პასუხისმგებლობას ართმევენ საკუთარი ნების საწინააღმდეგოდ, ის თავს დამცირებულად იგრძნობს. ხოლო თუ მას ძალით დააკისრებენ პასუხისმგებლობას, ის მძიმე ტვირთად აღიქვამს მას და უკმაყოფილო იქნება.

პასუხისმგებლობის განაწილება უსამართლოდ ან არათანაბრად იწვევს კონფლიქტში გარდამავალ სიტუაციებს.

მთავარი მიზანი ნებისმიერი კონფლიქტური სიტუაციიდან გამოსავლისას არის კონსტრუქციული გადაწყვეტილების ძიება.

### **კონფლიქტების გადაჭრის მეთოდები.**

კონფლიქტი უნდა განვიხილოთ არა მხოლოდ უარყოფითად და ძნელად გადასაჭრელ მოვლენად, არამედ როგორც პიროვნული, პიროვნებათაშორისი და ორგანიზაციული სრულყოფის შესაძლებლობა. კონფლიქტმა შეიძლება დიდი დახმარება გაგვიწიოს, გვიჩვენოს რა უნდა ვეძებოთ ჩვენში და რომელი მიმართულებით უნდა შევიცვალოთ. კონფლიქტმა შეიძლება გვიჩვენოს რა ორგანიზაციული ბარიერი გვიშლის ხელს ქცევის სისწორეში და აღმოფხვრათ ის.

ზოგიერთი კონფლიქტი ვერ გადაწყდება, თუ ადამიანები არ განთავისუფლდებიან მათში დაგროვილი გაღიზიანებებისაგან. აუცილებელია ადამიანმა საკუთარი ემოციები გადმოაფრქვიოს. ამაზე უარი არ უნდა ვთქვათ. თუ გაღიზიანება ყველა ზღვარს სცილდება, მაშინ უმჯობესია გავჩერდეთ, კონფლიქტისაგან თავის არიდება ხშირად საუკეთესო საშუალებაა.

**ჯ. სკოტის** აზრით კონფლიქტის გადაჭრისათვის უმნიშვნელოვანესი პირობაა კონტროლი საკუთარ გაღიზიანებაზე და შიშზე.

კონფლიქტის გადაჭრის მეთოდები მრავალნაირია, ზოგ შემთხვევაში საჭიროა კონფრონტაცია მხარეებს შორის. მაგრამ ზოგიერთ შემთხვევაში ამის დაშვება შეუძლებელია, კონფლიქტში მონაწილე ერთ-ერთი მხარის განაწყენების გარეშე, რაც ფსიქოლოგიური კუთხით დაუშვებელია.

მეტოქეობამ, როგორც ქცევის გარკვეულმა სტრატეგიამ, კონფლიქტების დროს, შეიძლება დადებითად იმოქმედოს მუშაობის შედეგზე. ეს შესაძლებელია ჯგუფებს შორის კონკურენციის მენეჯერის კონტროლისადმი დაქვემდებარების შემთხვევაში. არ შეიძლება ადამიანის პიროვნებას შევეხოთ კონფლიქტების დროს, რადგან ეს უარესად დაძაბავს სიტუაციას.

საერთოდ ორგანიზაციაში კონფლიქტი შეიძლება მოხდეს როგორც მენეჯერის, ასევე დაქვემდებარებულების გამო. ამიტომ მისი გადაჭრა უხდება, როგორც ერთ, ისე მეორე მხარეს. ქვემოთ მოვიყვანთ ჯგუფებში კონფლიქტების წარმოშობის ხელისშემწყობ ფაქტორებს.

ორგანიზაციაში უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა შეგუდოს კონფლიქტების განვითარების და შედეგების პროგნოზირება და მათი მართვა.

**ფაქტორები რომლებიც ხელს უწყობს კონფლიქტის წარმოქმნას და გავრცელებას ჯგუფში.**

#### **მენეჯერის გამო:**

1. ჯგუფთან მუშაობის ცუდი ორგანიზება;
2. ხელმძღვანელობის არაეფექტური სტილი;
3. არასრული ინფორმაცია ორგანიზაციის შიგნით არსებულ ურთიერთობებზე;
4. ნდობის დეფიციტი მენეჯერსა და დაქვემდებარებულებს შორის;
5. თანამშრომლებს შორის ურთიერთობაში ხელმძღვანელის ჩაურევლობა;
6. ერთობის არარსებობა კოლექტივში;
7. ჯგუფური ერთიანობის არარსებობა;

8. ჯგუფური აქტივობის დაბალი დონე;
9. ცუდი ფსიქოლოგიური კლიმატი ჯგუფში;
10. ინდივიდუალური ინტერესების გადამეტება ჯგუფურზე;
11. არასათანადო კონტროლი მენეჯერის მიერ;
12. დაქვემდებარებულთა არასწორი მოტივირება;
13. სტიმულირების არარსებობა;
14. არასაკმარისი პასუხისმგებლობა;
15. ჯგუფური თანხმობის არარსებობა.

**დაქვემდებარებულების გამო.**

1. ორგანიზაციის საერთო მიზნების მიუღებლობა ჯგუფის წევრების მიერ;
2. ჯგუფის ცალკეული წევრების ქცევის ეგოისტური ტენდენციები;
3. ჯგუფის ცალკეული წევრების ქცევის აგრესიულობა;
4. ინდივიდუალური მიზნების დომინირება ჯგუფურზე;
5. საერთო ამოცანების შესრულების დროს ზოგიერთი წევრის უპასუხისმგებლო ქცევა;
6. კონფლიქტის მიზეზების სხვადასხვანაირი პიროვნულ გააზრება;
7. კონფლიქტის გადაჭრის ერთიანი რაციონალური გზის მოძებნის სურვილის უქონლობა;
8. ჯგუფის სხვადასხვა წევრების მიერ ძალაუფლებისკენ სწრაფვა და არამართვადი ქმედებები.

**1.5. სტრესის ფსიქოლოგია**

„სტრესი“ ინგლისური ტერმინია და ნიშნავს მოქმედებას, დაძაბულობას, გარე ზემოქმედებას.

თავისი ბუნებით სტრესი – არის ორგანიზმის მდგრადობის მიღწევა უარყოფითი ფაქტორების ზემოქმედების შედეგად. თანამედროვე ცხოვრებისეულ სიტუაციებს ხშირად მივყავართ ადამიანის ფსიქოლოგიური დაძაბულობის მკვეთრ ზრდამდე. სტრესის შესწავლის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა ადამიანის დაცვის პრობლემის გადაჭრის აუცილებლობა არაკეთილსაიმედო ფაქტორებისაგან.

სტრესი არ არის მხოლოდ ნერვიული დაძაბულობა, ადამიანისთვის ყველაზე გავცრელებული სტრესორი – ანუ სტრესის ემოციურად გამღიზიანებელი ფაქტორი.

**სტრესის სახეები.** არსებობს სტრესის ორი სახე: **ეუსტრესი და დისტრესი.** ეუსტრესი ითვალისწინებს სასურველის წარმოქმნას ანუ დადებით ეფექტს, ხოლო დისტრესი – უარყოფითს.

საერთოდ სტრესი დაკავშირებულია სასიამოვნო და არასასიამოვნო განცდებთან. სტრესის სხვადასხვა ფსიქოლოგიური გამოვლინებები ასახვას პპოვებს ფიზიოლოგიურ რეაქციებში. სტრესი შეიძლება წარმოქმნას სოციალური ზემოქმედების შედეგად. ამ შემთხვევაში სტრესისგან დაცვა შეიძლება იყოს სოციალური გარდაქმნა, ადამიანური ურთიერთობების შეცვლა.

**სტრესის ფაზები.** სტრესს ახასიათებს სამი ფაზა: მდეღვარება, წინააღმდეგობის ფაზა და გამოფიტვის ფაზა. ადამიანებს რომლებსაც აქვთ მყარი ემოციონალური ფსიქიკა შეუძლია გადალახონ მდეღვარების ფაზა. ემოციურად არამდგრადი ფსიქიკის ადამიანებს უცებ იპყრობთ შიშში გარდამავალი მდეღვარება. შემდეგ იწყება გამოფიტვა, რომელიც იღებს უიმედობის ფორმას.

სტრესული ფაქტორებისადმი მდგრადობა შეიძლება უზრუნველყოთ ორი გზით: ემოციონალური ვარჯიშით და რთულ სიტუაციაში წაგების გათვალისწინებით. ფსიქოლოგიური რეზერვი არის ადამიანის ფსიქიკაში, ემოციურ სფეროში. ემოციის ქვეშ იგულისხმება ადამიანის განცდები, თავისი დამოკიდებულება სხვა ადამიანების და საკუთარი თავის მიმართ. ადამიანი ცხოვრობს ცხოვრებისეულ სიტუაციებზე დამოკიდებულ დადებითი და უარყოფითი ემოციების სამყაროში.

ემოციური მდგომარეობის სხვადასხვა ფორმები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან ინტენსივობით, ესენი არიან: **ხასიათი, ვნება და აფექტი.**

**ხასიათი** – გამოირჩევა დაბალი ინტენსივობით, მიმდინარეობის ხანგრძლივობით და განცდების გაურკვეველობით.

**ვნება** – უფრო ძლიერი, ღრმა და ხანგრძლივი ემოციური მდგომარეობაა, ის მობილიზებას უკეთებს ადამიანს დასახული ამოცანების შესრულებაზე. შეიძლება იმოქმედოს პიროვნებაზე როგორც დადებითად ასევე მკვეთრად უარყოფითად.

**აფექტი** – ემოციური მდგომარეობა, მიმდინარე მკვეთრად გამოხატული ინტენსივობით. მისი თავისებურება იმაშია, რომ აფექტი არის გარე გამოვლინება, ხასიათდება მცირე დროის ინტერვალით, ქცევა ამ დროს არაკონტროლირებადია. ნებისმიერ ემოციას შეიძლება მოყვეს აფექტი. უარყოფით აფექტს მივყავართ ადამიანის ორგანიზმის არასასურველ მდგომარეობამდე.

დღეს მიღებულია სტრესის დაყოფა **ემოციურად** და **ინფორმაციულად**. ინფორმაციული სტრესი დაკავშირებულია ინფორმაციის უზარმაზარი ნაკადის გადაშუშავების შეუძლებლობასთან.

სტრესი შეიძლება წარმოიქმნას არა მხოლოდ ერთი ძლიერი გამაღიზიანებლის მოქმედების პირობებში, არამედ პატარ-პატარა მუდმივი უარყოფითი ზემოქმედების დროსაც, თუ იწვევენ ადამიანზე მუქარის, შიშის, წყენის, საფრთხის განცდას. სტრესს თან სდევს სხვადასხვა ფუნქციები: მომატებული აქტივობიდან დაწყებული დეპრესიით დამთავრებული.

სტრესის დაძლევისკენ მიმართული უმნიშვნელოვანესი ღონისძიებაა ფსიქოთერაპია. ფსიქოთერაპევტის დახმარებით პაციენტმა უნდა აიღოს პასუხისმგებლობა სტრესული სიტუაციის ადეკვატურად მოიქცაზე, აგრეთვე შეცვალოს სტრესორების მიმართ თავისი დამოკიდებულება. ფსიქოთერაპია შეიძლება განვიხილოთ პიროვნების შინაგანი კონფლიქტის გადაჭრის მეთოდად.

სტრესი არის ადამიანისთვის აუცილებელი ცხოვრებისეული მოვლენა. ეს საშუალებას გვაძლევს სიძნელეებს შევხვდეთ „საბრძოლო განწყობით“ და შევეგუოთ ახალ პირობებს. სტრესორების განმეორების შემთხვევაში ადამიანი ეგუება სტრესს და სტრესული რეაქციები ნელდება. ეს ნიშნავს რომ გარკვეული დოზით შეიძლება ფსიქიკის სტრესისადმი მდგრადობა გამოვიმუშავოთ.

სტრესისაგან თავის დაღწევის ერთ-ერთი საშუალებაა სტრესული სიტუაციისგან გარიდება. ამას იოლად მივაღწეოთ დასვენების გზით. დასვენება ითვალისწინებს ყურადღების გადართვას სხვა – არასტრესულ ობიექტებზე. ასევე ფსიქიკაზე დადებით გავლენას ახდენს რელაქსაცია. ის საშუალებას გვაძლევს აღვიდგინოთ შინაგანი წონასწორობა.

## რ ე ზ ი უ მ ე

1. ავტორიტეტი, ძალაუფლება, კომპეტენცია – მნიშვნელოვანი ფაქტორებია, რომლითაც მენეჯერი დაქვემდებარებულებზე მოქმედებს.
2. მენეჯერის ძირითადი თვისებაა – პერსონალთან ურთიერთობა.
3. შეგუებლობა ძალაუფლების სწორად განკარგვა – ნიშნავს იყო პროფესიონალი მენეჯერი.
4. მენეჯერი – ადამიანი, რომელიც პასუხისმგებელია მუშა ჯგუფების საქმიანობაზე.
5. ხელმძღვანელობის სტილი და მეთოდები სინონიმები არ არის.
6. მენეჯერის დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობის პროცესში ადგილი აქვს რთულ ურთიერთდამოკიდებულებას მათ შორის:
7. კონფლიქტური სიტუაციები – თანმდევნი მოვლენა ნებისმიერი ჯგუფისთვის ორგანიზაციის შიგნით.
8. კონფლიქტური სიტუაციები ძალიან ხშირად კონფლიქტში გადადის.
9. მენეჯერი ვალდებულია კონფლიქტი ბოლომდე გადაჭრას.
10. კონფლიქტები სხვადასხვაგვარია: როლთაშორისი, პიროვნებათაშორისი, შიდაპიროვნული.
11. კონფლიქტებს აქვთ როგორც დადებითი ასევე უარყოფითი შედეგები.
12. არ არსებობს კონფლიქტის გადაჭრის უნივერსალური მეთოდები.
13. სტრესი ადამიანთა ცხოვრების აუცილებელი პირობაა.
14. არსებობს სტრესის ნაირსახეობა: ფიზიკური, ფსიქოლოგიური, ინფორმაციული.
15. როგორც ფსიქოლოგიური მოვლენა სტრესი ექვემდებარება მმართველობით ზემოქმედებას.

## ძირითადი სიტყვები

- ავტორიტეტი** – ზემოქმედება. ემყარება დაკავებულ თანამდებობას და სტატუსს.
- ურთიერთობა** – ადამიანებს შორის კონტაქტების დამყარების და განვითარების რთული პროცესი, წარმოიქმნება ერთობლივი საქმიანობის მოთხოვნებით და შეიცავს ინფორმაციის გაცვლის პროცესს, ურთიერთობის ერთიანი სტრატეგიის გამომუშავებას.
- ლიდერი (ფორმალური)** – ძალაუფლებით აღჭურვილი პირი, პასუხისმგებელი ადამიანების საქმიანობაზე.
- პასუხისმგებლობა** – ვალდებულება შეასრულო დავალება და უზრუნველყოთ მისი დამაკმაყოფილებელი შედეგი.
- უფლებამოსილება** – უფლება და მოვალეობანი.
- კომპეტენცია** – უფლებამოსილების წრე.
- კონფლიქტური სიტუაცია** – სიტუაცია, რომელმაც შეიძლება კონფლიქტამდე მიგვიყვანოს.
- კონფლიქტი** – ადამიანის მდგომარეობა ექსტრემალური ზემოქმედების საპასუხოდ.
- სტრესორი** – სტრესული მდგომარეობის გამომწვევი ფაქტორი.

## ტესტი

**ინსტრუქცია:** უპასუხეთ „დიახ“ ან „არა“ ქვემოთ მოყვანილ შეკითხვებზე.

1. სიამოვნებით ჰკიდებთ თუ არა ხელს იმ მმართველობითი ამოცანების ამოსწნას, რომლებსაც არ აქვთ ამოსწნის ტიპიური სქემა?
2. ძნელი იყო თუ არა უარი გეთქვათ მართვის იმ წესებზე, რომლებსაც იყენებდით უფრო დაბალ თანამდებობაზე მუშაობის დროს?
3. დიდხანს ანიჭებდით უპირატესობას იმ ქვედანაყოფს, სადაც დაწინაურებამდე მუშაობდით?
4. ისწრაფვით თუ არა გამოიმუშავოთ ნებისმიერი სიტუაციისთვის მისაღები მართვის უნივერსალური სტილი?
5. შეგიძლიათ თუ არა უშეცდომოდ შეაფასოთ თქვენი დაქვემდებარებულები (დაბალი დონის მენეჯერები) და დაყოთ ისინი ძლიერ, საშუალო და სუსტ ხელმძღვანელებად?
6. იოლად შეგიძლიათ თუ არა საკადრო დანიშვნების დროს პირადი სიმპატიის ან ანტიპატიის გვერდზე გაწევა?
7. თვლით თუ არა რომ არ არსებობს მართვის უნივერსალური სტილი და უნდა შეგეძლოთ შეუთავსოთ სხვადასხვა სტილი მმართველობითი სიტუაციიდან გამომდინარე?
8. თვლით თუ არა, რომ თქვენთვის უფრო იოლია ზემდგომთან კონფლიქტის თავის არიდება, ვიდრე დაქვემდებარებულებთან?
9. გინდათ თუ არა დაანგრიოთ მართვის სტერეოტიპები თქვენდამი დაქვემდებარებულ განყოფილებაში?
10. ხშირად არის თუ არა სწორი თქვენი პირველი ინტუიციური შთაბეჭდილება ხელმძღვანელზე?
11. ხშირად გიწევთ თუ არა მართვის წარუმატებლობა ახსნათ ობიექტური არაკეთილსაიმედო ფაქტორებით? (საცხოვრებლის არ ქონა, შეფერხება მომარაგებაში და სხვ.).
12. ხშირად გგონია რომ ეფექტური მუშაობისთვის დრო არ გყოფნით?
13. თვლით თუ არა, რომ თუკი გეკნებოდათ შესაძლებლობა ხშირად ყოფილიყავით ობიექტებზე, მაშინ თქვენი ხელმძღვანელობის ეფექტურობა გაიზრდებოდა?
14. აკისრებთ თუ არა თქვენზე დაქვემდებარებულ ძლიერ ხელმძღვანელს უფრო მეტ უფლებამოსილებას და დამოუკიდებლობას ვიდრე სუსტ ხელმძღვანელს, თუმცა მათ ორივეს ერთნაირი თანამდებობრივი სტატუსი აქვთ?

### გასაღები

კითხვის №	დიახ	არა
1	1	0
2	0	1
3	0	1
4	0	2
5	2	0
6	1	0
7	1	0
8	0	2
9	1	0
10	1	0
11	0	2
12	0	1
13	0	2
14	2	0

თუ თქვენ მოაგროვეთ:

**0-დან 5 ქულამდე** – ხასიათიდან გამომდინარე თქვენ უფრო სპეციალისტი ხართ, ვიდრე ხელმძღვანელი და თუ მოგეცემთ შესაძლებლობა დაიკავოთ შესაბამისი თანამდებობა, მაგ.: მთავარი სპეციალისტი, მთავარი ინჟინერი და ა.შ. – არც დაფიქრდეთ, დათანხმდით.

**6-დან 10-მდე** – არ შეიძლება ითქვას, რომ ძლიერი ხელმძღვანელი ხართ, მაგრამ თუ თქვენს ორგანიზაციაში საქმეები ცუდად არ მიდის, ძირეული რეორგანიზაციისაგან თავი შეიკავეთ. არ დათანხმდეთ ასევე სხვა კოლექტივში გადასვლას, თქვენ უნდა გაითვალისწინოთ ზემდგომების და კოლექტივის აზრი, მეტი ყურადღება დაუთმოთ საკადრო პოლიტიკას, გამოიყენოთ გადაწყვეტილების კოლექტიურად მიღების ფორმები, ეცადოთ შექმნათ და განამტკიცოთ ტრადიციები კოლექტივში.

**11-დან 15-მდე** – თქვენ მიეკუთვნებით „ხელმძღვანელ-ორგანიზატორის“ ტიპს. შეგეძლოთ თქვენი ძალების კონცენტრირება ყველაზე მნიშვნელოვან პრობლემებზე. მათ მივაკუთვნებთ კადრების ეფექტურ შერჩევას, ოპტიმალური გეგმის შემუშავებას, მატერიალურ-ტექნიკურ მომარაგებას. თქვენი ძალა იმაშია, რომ მიმდინარე საქმეები თქვენთვის გადამწყვეტი არ არის, თქვენ შეგიძლიათ გამოყოთ მთავარი მეორეხარისხოვანისგან, არ გაჩერებთ კონფლიქტები. თქვენდამი დაქვემდებარებულ განყოფილებაში საქმე წარმატებით მიდის. შეიძლება ერთი რჩევა მოგცეთ: არ მიანებოთ თავი მიმდინარე საქმეებს, გადააბარებთ რა მათ მოადგილეებს, დროდადრო აკონტროლეთ მათი შესრულება.

**16-დან 20-მდე** – თქვენ შეგიძლია ჩამორჩენილი განყოფილება ფეხზე დააყენოთ. მუდმივად ეძებთ „მძაფრ“ სიტუაციებს, მიიღტვით გარდაქმნისაკენ, ორიენტირებული ხართ საქმიან კარიერაზე. ფლობთ აუცილებელ მმართველობით შესაძლებლობებს.

## ნაწილი IV

### თავი 1. პასუხისმგებლობის ფსიქოლოგია მენეჯერის სოციალური პასუხისმგებლობა.

- 1.1. პასუხისმგებლობა – პიროვნების უმთავრესი თავისებურება.
- 1.2. მენეჯერის სოციალური პასუხისმგებლობა.

#### თავის მოკლე შინაარსი

1. პასუხისმგებლობის არსი.
2. არსებობს პასუხისმგებლობის სხვადასხვა სახეები.
3. პასუხისმგებლობა არის პიროვნების მნიშვნელოვანი თვისება.
4. პასუხისმგებლობა და სოციალური ქცევის ნორმები ურთიერთქმედებაში არიან.

#### საკვანძო სიტყვები

პასუხისმგებლობა, სინდისი, ვალდებულება, ატრიბუცია, პასუხისმგებლობის აღქმა.

#### 1.1. პასუხისმგებლობა – პიროვნების უმნიშვნელოვანესი თვისება.

ტერმინი „პასუხისმგებლობა“ პირდაპირ კავშირშია ფსიქოლოგიასთან და შეისწავლება არა მხოლოდ ფსიქოლოგების, არამედ იურისტების, სოციოლოგების, ფილოსოფოსების მიერ.

პასუხისმგებლობის არსი. პასუხისმგებლობა არის ვინმეზე დაკისრებული ან ვინმეს მიერ აღებული ანგარიშვალდებულება ქმედებასა და ქმედების შესაძლო შედეგებზე.

სიტყვა „პასუხისმგებლობა“ მეცნიერებაში შემოიღო ა. ბეინმა თავის წიგნში „ემოცია და ნება“ (1865 წ.) მას უკავშირებენ დასჯადობას, რადგანაც ნებისმიერი საკითხი, რომელიც ამ ტერმინის განხილვის დროს წარმოიქმნება, არის ბრალეულობის, განსჯის, დასჯის საკითხი.

ჯ.ს.მილი (XIX ს.) ისევე როგორც ა. ბეინი პასუხისმგებლობას აკავშირებს დასჯასთან. მეცნიერული ცოდნის (ფილოსოფიური, სოციოლოგიური, ფსიქოლოგიური, იურიდიული და სხვ.) განვითარებასთან ერთად „პასუხისმგებლობის“ ცნებაში გამოიყო ობიექტური და სუბიექტური მხარეები.

პასუხისმგებლობა ყოველთვის მიეკუთვნებოდა გარკვეულ სუბიექტს და ასახავდა პიროვნების ამოცანების და ვალდებულებების მოცულობას, ანუ ვალდებულების ზღვარს.

ვალდებულება და სინდისი. ვალდებულება არის ადამიანის ვინმეს და საკუთარი სინდისის მიმართ მოვალეობა, სინდისი კი არის პასუხისმგებლობის გააზრება, რომელიც ემყარება ვალდებულებების შესრულების თვითშეფასებას.



**პასუხისმგებლობის სუბიექტები.** სუბიექტი შეიძლება იყოს: ა) ცალკეულ პიროვნება; ბ) ჯგუფი, როგორც ადამიანთა გარკვეული ერთობა; გ) სახელმწიფო, როგორც რაიმე მაკროსტრუქტურა. იმ ინსტანციის არსებობა, ვის წინაშეც არის სუბიექტი ანგარიშვალდებული თავის ქმედებებზე, წარმოადგენს საზოგადოებრივი ცხოვრების მნიშვნელოვან რეგულატორს.

ასეთი ინსტანციებია: 1) საზოგადოებრივად მნიშვნელოვანი პიროვნება (პრეზიდენტი, მეფე, კომპანიის ხელმძღვანელი და ა.შ.);

2. სოციალური ჯგუფი (პოლიტ. პარტია, ორგანიზაცია და ა.შ.);

3. ისტორიულად ჩამოყალიბებული ეთიკური ზნეობრივი, რელიგიური და სხვ. ნორმები.

**პასუხისმგებლობის სახეები.** არსებობს პასუხისმგებლობის რამდენიმე სახე, მაგ.: პოლიტიკური, იურიდიული, მორალური, პროფესიონალური, სოციალური და სხვ.

პასუხისმგებლობა არის პიროვნების მნიშვნელოვანი მახასიათებელი და ასახავს მისი ვალდებულებების ზღვარს.

პიროვნების მიერ საკუთარი პასუხისმგებლობის გააზრება მთელ რიგი ფაქტორებით განისაზღვრება. მათ მიეკუთვნება შემეცნებითი, მოტივაციური, სიტუაციური და სხვ. ფაქტორები. პასუხისმგებლობის ევოლუციის პროცესში წარმოიქმნება კონტროლის შინაგანი მექანიზმი. სუბიექტი პირველ რიგში თავის ქმედებაზე პასუხს აგებს საკუთარ თავთან და არა გარე ინსტანციასთან.

პასუხისმგებლობის სახეები განსხვავდებიან იმით, რომ ისინი წარმოადგენენ კონტროლის ფორმას ან პიროვნების პოზიციიდან, ან საზოგადოების მხრიდან.

ინსტანციის არსებობა არის მნიშვნელოვანი ფაქტორი, იგი არეგულირებს როგორც ინდივიდუალურ ასევე საზოგადოებრივ ცხოვრებას. იმ ინსტანციის რაოდენობა, ვის წინაშეც ადამიანი პასუხისმგებელია არის საკმაოდ ბევრი.

პასუხისმგებლობა ითვლება პიროვნების უმნიშვნელოვანეს თვისებად. თუ საქმე ეხება ქცევის სოციალური ნორმების მიღებას, მაშინ გულისხმობენ პიროვნების სოციალურ პასუხისმგებლობას. მისი განსაკუთრებულობა იმაშია, რომ ობიექტს აქ წარმოადგენს სოციალური ნორმები. კონტროლის სუბიექტი კი შეიძლება იყოს როგორც თვითონ ადამიანი, ასევე სოციალური გარემო.

**კონტროლის ლოკუსი** (ლოკუსი – ლათ. ტერმ. ნიშნავს ადგილს) ადამიანისთვის დამახასიათებელია პასუხისმგებლობა მიაწეროს გარე ძალებს (შემთხვევა, ბედი და ა.შ.) ან საკუთარ შესაძლებლობებს, მისწრაფებებს, ამასთან დაკავშირებით ყალიბდება ადამიანის ქცევის გარკვეული სტრატეგია, მოქცეული „ლოკუსის კონტროლის“ ჩარჩოში. ის პირველად აღნიშნა ფსიქოლოგიაში ამერიკელმა ფსიქოლოგმა **ჯ. როტერმა**.

კონტროლის ლოკუსი ითვლება პიროვნების სტაბილურ მახასიათებლად.

**ადამიანის მიერ პასუხისმგებლობის აღქმა.** პასუხისმგებლობის აღქმა-უპირველეს ყოვლისა არის სუბიექტში სოციალური აუცილებლობის ყოფის ასახვა, ანუ ჩადენილი ქმედების და შედეგების არსის გაგება.

ქცევის პოზიტიური ნორმები იმართება ყველაზე ხშირად „პირადი ნორმებით“ და განისაზღვრება სოციალურად დაყოფილი ნორმებიდან ინდივიდის მოლოდინით.

პირადი ნორმები უშუალოდ არიან დაკავშირებული „მე“-სთან. ალტრუისტულ საქციელს ადამიანები ჩადიან იმიტომ, რომ ისინი ადამიანის ფსიქიკის „წიაღში შევიდნენ“. ეს შინაგანი ნორმები ადამიანს აიძულებს მოიქცეს არა სარგებლის, არამედ ამ საქციელის თვითშეფასების გამო.

პასუხისმგებლობა უშუალო ქმედებაშია „**დამოუკიდებლობასთან**“. რამდენადაც გადაწყვეტილებას იღებს პირადად მოქმედების სუბიექტი, ვისზეც ვრცელდება მთელი პასუხისმგებლობა.

პიროვნების სოციალური აქტიუობის სამართლებრივი და მორალური უზრუნველყოფის ერთ-ერთი ფორმაა **პასუხისმგებლობა უმოქმედობაზე**. ადამიანი პასუხისმგებელი უნდა იყოს არა მხოლოდ გაკეთებულზე, არამედ იმაზეც, რაც არ გაუკეთებია მაგრამ ვალდებული იყო გაეკეთებინა. კოლექტიური პასუხისმგებლობა ამცირებს ინდივიდუალურ პასუხისმგებლობას, რასაც უპასუხისმგებლობამდე მიყვავართ.

პრაქტიკით დამტკიცებულია, რომ ზოგიერთი მენეჯერი გამოიყენებს ჯგუფურ გადაწყვეტილებებს პასუხისმგებლობის არიდების ან მისი ჯგუფის წევრებზე გავრცელების მიზნით. ამიტომ მენეჯმენტის პრაქტიკაში ძალიან მნიშვნელოვანია პერსონალური პასუხისმგებლობა ამა თუ იმ დავალების შესრულებაზე, ან შეუსრულებლობაზე. პროფესიული პასუხისმგებლობა მოითხოვს მუდმივ ფსიქოლოგიურ მზადყოფნას კონკრეტული დავალების შესრულებაზე. ზოგიერთ თანამდებობაზე პასუხისმგებლობა არის ფსიქიკური დაძაბულობის ძირითადი წყარო მთელ სამუშაო პერიოდში.

## 12. მენეჯერის სოციალური პასუხისმგებლობა

ასრულებს რა მენეჯმენტის ძირითად ფუნქციებს, მენეჯერი წყვეტს რთულ, შინაარსის და სტრუქტურის მიხედვით არაერთგვაროვან, ამოცანებს. მათ შემადგენელ ელემენტებს წარმოადგენს ეკონომიკური, სამართლებრივი, ტექნოლოგიური, სოციალ-ფსიქოლოგიური, აღმზრდელობითი და სხვ. მიმართულებები.

მენეჯერი ვალდებულია დაიცვას სახელმწიფო კანონი, სამართლებრივი ნორმები და ამავდროულად პასუხი აგოს თავისი და დაქვემდებარებულების საქმიანობაზე.

განასხვავებენ იურიდიულ და სოციალურ პასუხისმგებლობას. იურიდიული პასუხისმგებლობა ნიშნავს კონკრეტულ კანონების და სახელმწიფო რეგულირების ნორმების დაცვას, რომელიც გვიჩვენებს რა შეუძლია და რა არ უნდა გააკეთოს ა) ორგანიზაციამ ბ) ჯგუფმა, როგორც ორგანიზაციის ცალკე ელემენტმა გ) პიროვნებამ, როგორც მართვის ობიექტმა.

იურიდიულისგან განსხვავებით, სოციალური პასუხისმგებლობა არის ნებაყოფლობითი გამოსმაურება სოციალურ პრობლემებზე, მორალურ ვალდებულებებზე.

**სოციალიზაცია.** სოციალური პასუხისმგებლობის ჩამოყალიბებას წინ უძღვის „სოციალიზაცია“ ის არის ადამიანის სოციალურ ურთიერთობებში ჩაბმის შედეგი, მისი მეშვეობით სოციალური გამოცდილება გროვდება, შემდეგ კი მოქმედებაში გადადის. ინდივიდი ვერასოდეს გახდებოდა პიროვნება, რომ არ ყოფილიყო სოციალიზირებული. მაგრამ პიროვნების განვითარება მარტო აქამდე არ უნდა დავიყვანოთ – არის რა სოციუმში, ადამიანი იძენს გარკვეულ ცოდნას, გამოცდილებას ადამიანებთან ურთიერთობისა აღზრდის და სწავლების პროცესში. სოციალური პასუხისმგებლობა დაკავშირებულია საერთო კანონების შესრულებასთან. ქცევის სოციალური ნორმები ყალიბდება თანდათან, დაწყებული ბავშვობის ასაკიდან. სოციალური პასუხისმგებლობა ეს არის პიროვნების შინაგანი კონტროლის საშუალება (თვითკონტროლი).

**ქცევის ნორმები.** სოციალური პასუხისმგებლობა უშუალო კავშირშია ქცევის ჯგუფურ ნორმებთან. ჯგუფური ნორმები არის მოთხოვნების და წესების ერთობლიობა, გამომუშავებული ჯგუფის შიგნით და თამაშობს მნიშვნელოვან როლს მოცემული ჯგუფის წევრების ქცევის რეგულირებაში, ასევე ურთიერთდამოკიდებულების, ურთიერთქმედების ხასიათში.

ჯგუფების ჩამოყალიბების და ფუნქციონირების პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ეს ნორმები გარედან არავის მიერ არ არის დადგენილი, ისინი იქმნება ადამიანთა ერთობლივი საქმიანობის პროცესში.

### **ქცევის ჯგუფური ნორმები.**

შეიძლება ვთქვათ, რომ ჯგუფური ნორმები იქმნება სპონტანურად, და იქცევა ყველა წევრისთვის ქცევის სტანდარტად. შეკრულ ჯგუფში ასევე არის სხვა ადამიანებთან დამოკიდებულების ნორმები.

ჯგუფური ნორმები ხელს უწყობს ადამიანის გარკვეული საქმიანობის შესრულებას. მათი არსებობა საშუალებას გვაძლევს გავაკეთოთ არა მხოლოდ ცალკეული წევრების, არამედ მთლიანად ჯგუფის ქცევის პროგნოზი. ვიცით რა ჯგუფური ნორმები, შეიძლება წინასწარ განვსაზღვროთ როგორ მოიქცევა ადამიანი კონკრეტულ სიტუაციაში. რადგანაც მენეჯერიც ჯგუფის წევრია, მისი ქცევაც გარკვეულ პროგნოზს ექვემდებარება.

ქცევის ჯგუფური ნორმების დადებითი როლი მდგომარეობს იმაში, რომ, ისინი აღმოფხვრიან გაურკვეველობას ადამიანური ურთიერთობების შეფასებაში. თუ ადამიანი ხვდება ჯგუფში, სადაც უკვე არსებობს გარკვეული ნორმები, ის გრძნობს ფსიქოლოგიურ დისკომფორტს და დაძაბულობას ადაპტაციის პროცესში.

ჯგუფური ნორმების არარსებობის უარყოფითი ფსიქოლოგიური შედეგებია შიდაპიროვნული კონფლიქტები, ადამიანი განიცდის შიშის გრძნობას მენეჯერის მხრიდან გაკიცხვის გამო. ახალ გარემოში მოხვედრილი ადამიანი, ყოველთვის ადევნებურად ვერ რეაგირებს ჯგუფის წევრებიდან წამოსულ ზემოქმედებაზე, რაც უარყოფითად აისახება მის ფსიქიკაზე.

ჯგუფური ნორმების სისტემა კონტროლირდება თვითონ ჯგუფის მიერ. ამიტომ არა მხოლოდ მენეჯერი, არამედ თვითონ ჯგუფიც ხდება მართვის სუბიექტი.

ნებისმიერ, ჩამოყალიბებული სტრუქტურის მქონე, ორგანიზაციაში არსებობს ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფები.

**მენეჯერის როლი ჯგუფში.** ყველა ფორმალურ სტრუქტურას ჰყავს თავისი ხელმძღვანელი – ფორმალური ლიდერი. ის ინიშნება „ზემოდან“, ანუ ზემდგომი ხელმძღვანელების მიერ. ფორმალური ჯგუფების შიგნით, სპონტანურად იქმნება არაფორმალური ჯგუფები, რომელთა წევრები ურთიერთობას აგებენ ურთიერთსიმათიებზე, ინტერესების ერთობაზე, ფასეულობებზე.

არაფორმალური ჯგუფის სათავეში დგას არაფორმალური ლიდერი, იგი ფორმალურისგან განსხვავებით პასუხს არ აგებს ჯგუფის საქმიანობაზე, რადგანაც არ აქვს უფლებამოსილება. თუ ახალ მიღებულ თანამშრომელს რაიმე მიზეზის გამო არ იღებს არაფორმალური ჯგუფი, მაშინ იქმნება უარყოფითი ემოციები, აგრესიული ქმედებები, ინტრიგა, რაც ხშირად გადადის პიროვნებათაშორის კონფლიქტში.

მენეჯერი გარკვეულწილად გავლენას ახდენს ჯგუფური ნორმების ფორმირებაზე, აკონტროლებს მათ, მართავს ჯგუფურ პროცესებს. ამისათვის ის იყენებს ძალაუფლებას და ავტორიტეტს. ხელმძღვანელი შეიძლება განვიხილოთ როგორც გარანტი ფორმალური ჯგუფის საქმიანობისა. მაგრამ მისი მდგომარეობა რთულდება იმით, რომ ჯგუფის წევრები ცდილობენ პირდაპირი ავტონომიის და პასუხისმგებლობისთვის ბრძოლას.

მენეჯერის სოციალური პასუხისმგებლობა შესაბამისობაშია მისი მუშაობის სტილთან. სოციალურ ფსიქოლოგიაში ცნობილია ავტორიტარული, დემოკრატიული და ლიბერალური ხელმძღვანელობის სტილი.

**მენეჯერის სოციალური როლი.** მენეჯერი ასრულებს სხვადასხვა სოციალურ როლს მაგ.: 1) ექსპერტი 2) კატალიზატორი 3) დირიჟორი 4) ჯგუფის მაგალითი.

მენეჯერი პასუხისმგებელია არა მხოლოდ აწმყოზე, არამედ მომავალზეც. სოციალური პასუხისმგებლობა შეიძლება წინაღმდეგობაში მოვიდეს

იურიდიულთან. სოციალური პასუხისმგებლობა განიხილება მყარ პიროვნულ თვისებად. ადგენს რა ცხოვრებისეულ გეგმებს, ადამიანი ანაალიზებს, შეუძლია ამ მიზნის მიღწევა თავისი ძალებით, თუ გარე ფაქტორების და ადამიანების დახმარებით.

თუ ადამიანი პასუხისმგებლობას იღებს თავის თავზე, მის ცხოვრებაში მომხდარი მოვლენების გამო, მაშინ ამ ადამიანს გააჩნია „ინტერნალური“ კონტროლი – ხოლო თუ პასუხისმგებლობას გადავცემთ სხვა ადამიანებს, პირობებს, მოვლენებს, მაშინ ადგილი აქვს „ექსტერნალურ“ კონტროლს.

პიროვნების ინტერნალურობა დადებითად ერწყმება სოციალურ პასუხისმგებლობას, ცხოვრების მიზნების და არსის გააზრებას. ადამიანები ამ დროს პასუხისმგებლობას იღებენ ცხოვრებისეულ მოვლენების მიმდინარეობაზე, ხელმძღვანელობენ რა მორალით და ვალდებულების გრძნობით.

სოციალურად პასუხისმგებელი პიროვნებისთვის დამახასიათებელია ისეთი თვისებები, როგორცაა პატიოსნება, პრინციპულობა, სამართლიანობა და სხვ.

ექსტერნალურ პიროვნებისთვის დამახასიათებელია ეჭვი, დეპრესიულობა, აგრესია, კონფორმიზმი, ავტორიტარიზმი და სხვ.

## რ ე ზ ი უ მ ე

1. პასუხისმგებლობა არის პიროვნების მყარი თვისება.
2. პასუხისმგებლობის სებიექტები არიან: ცალკეულ პიროვნება, ჯგუფი.
3. ინსტანციის არსებობა არის საზოგადოებრივი ცხოვრების მნიშვნელოვანი რეგულატორი.
4. არსებობს პასუხისმგებლობის რამდენიმე სახე: პოლიტიკური, იურიდიული, მორალური, პროფესიონალური, სოციალური და სხვ.
5. პასუხისმგებლობის ფსიქოლოგიური წინაპირობაა პიროვნების ქცევის განსაზღვრული ხაზის არჩევა.
6. ადამიანი გამოიყენებს ქცევის სხვადასხვა სტრატეგიას და პასუხისმგებლობას იღებს ან საკუთარ თავზე ან სხვაზე გადასცემს.
7. ადამიანის ქცევის მნიშვნელოვანი რეგულატორია მის მიერ პასუხისმგებლობის აღქმა.
8. ჯგუფური საქმიანობისას პასუხისმგებლობა დევალვაციას განიცდის.
9. ორგანიზაციული საქმიანობისას მენეჯერი პასუხისმგებელია პერსონალის მუშაობაზე.
10. ქცევის ჯგუფური ნორმების ფორმირება ჯგუფის წევრებს უჩენს პასუხისმგებლობას თავის ქმედებაზე.

## ძირითადი სიტყვები

**პასუხისმგებლობა** – ვალდებულება შეასრულო დავალება და უზრუნველყო მისი დამთავრება.

**სინდისი** – ადამიანის მიერ პასუხისმგებლობის აღქმა.

**ვალდებულება** – საკუთარი სინდისის და ვინმეს წინაშე მოვალეობის გრძნობა.

**ატრიბუცია** – ვინმეზე, ან რამეზე თვისების, მოვლენის მიწერა.

**კონტროლის ლოკუსი** – პიროვნების თვისება, განსაზღვროს პასუხისმგებლობის ზომა თავის ქმედებაზე.

**პასუხისმგებლობის აღქმა** – ადამიანის ცნობიერებაში სოციალური აუცილებლობის ასახვა და ჩადენილ ქმედებების და მათი შესაძლო შედეგების გააზრება.

**ტესტი**  
**გაქვთ თუ არა პასუხისმგებლობის გოდნობა?**

ყურადღებით წაიკითხეთ 25-ვე მტკიცებულება. შეარჩიეთ პასუხის შემთოავაზებული ვარიანტებიდან ის, რომელიც უფრო ზუსტად დაგახასიათებთ თქვენ: „ა“ ნიშნავს: „არა“, არ ვეთანხმები“, „ბ“ – „დიახ, ვეთანხმები“ შეკრიბეთ ყველა „ბ“ პასუხი, თითოეულს დაუწერეთ 1 ქულა.

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 1. მე საკმაოდ სწრაფად ვაღწევ საჭირო შედეგებს.                                  | ა | ბ |
| 2. თუ საჭიროა მე იოლად ვმუშაობ დასვენების დღეების გარეშე.                      | ა | ბ |
| 3. ჩემი სამუშაოს ვთვლი საპასუხისმგებლოდ.                                       | ა | ბ |
| 4. როგორც წესი დაწყებული საქმე ბოლომდე მიმყავს.                                | ა | ბ |
| 5. მე შემოიძლია ობიექტური ვიყო ჩემი წარმატების და მარცხის შეფასების დროს.      | ა | ბ |
| 6. ყოველთვის ვუბრუნდები გაკეთებულს და ვასწორებ შეცდომებს.                      | ა | ბ |
| 7. ბევრი ფიქრობს რომ მე საქმეს პასუხისმგებლობით ვეკიდები.                      | ა | ბ |
| 8. მე ვფიქრობ რომ სამუშაო პირად ცხოვრებაზე არ უნდა იყოს დამოკიდებული.          | ა | ბ |
| 9. ვიღებ რა გადაწყვეტილებებს მე უნდა ვიცოდე როგორ აისახება ის საქმეზე.         | ა | ბ |
| 10. ყოველთვის ვამთავრებ დაწყებულ საქმეს.                                       | ა | ბ |
| 11. ცხოვრებაში უფრო მეტი წარმატება მაქვს, ვიდრე მარცხი.                        | ა | ბ |
| 12. მე შემოიძლია ზუსტად განვსაზღვრო პრიორიტეტები ჩემს საქმიანობაში.            | ა | ბ |
| 13. ჩემთვის მნიშვნელოვანია, რომ ჩემს საქმიანობას სარგებელი მოქონდეს სხვისთვის. | ა | ბ |
| 14. თუ საყვარელ საქმეს აღარ გავაკეთებ, ცხოვრება ჩემთვის აზრს დაკარგავს.        | ა | ბ |
| 15. მე ვთვლი, რომ საიჭროა მუდმივად სრულყოფილ პროფესიონალიზმი.                  | ა | ბ |
| 16. მე შემოიძლია ვაღიარო, რომ მართალი არ ვარ.                                  | ა | ბ |
| 17. მე მსიამოვნებს საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებების მიღება.                   | ა | ბ |
| 18. მე შემოიძლია დავინახო საკუთარი პრობლემები ჭეშმარიტ ჭრილში.                 | ა | ბ |
| 19. შესრულებული საქმე სიამოვნებას მანიჭებს.                                    | ა | ბ |
| 20. მე შემოიძლია ლოგიკურ დასასრულამდე მივიყვანო ჩემი გეგმები.                  | ა | ბ |
| 21. ხანდახან ისე გამოდის, რომ მე ჩემ თავზე ვიღებ სხვის მოვალეობებს.            | ა | ბ |
| 22. თუ რამე საქმეს ცუდად ვასრულებ, დიდხანს თავს შეუძლოდ ვგრძნობ.               | ა | ბ |
| 23. ჩემი დაქვემდებარებულების შეცდომები – ჩემი შეცდომებია.                      | ა | ბ |
| 24. მე საკმაოდ ახლოს მიმაქვს გულთან სხვისი პრობლემები.                         | ა | ბ |
| 25. მე ყოველთვის ვემორჩილები ზემდგომი ხელმძღვანელების მითითებებს.              | ა | ბ |

**20-25 ქულა** – დარწმუნებით შეიძლება ითქვას, რომ თქვენ პასუხისმგებლობის გრძნობა საკმაოდ განვითარებული გაქვთ. ჩვეულებრივ, თქვენ გირჩევნიათ დაწყებული საქმე ბოლომდე მიიყვანოთ, და თუ რამე ამაში ხელს გიშლით, ეს გიქმნით გარკვეულ დისკომფორტს. თქვენ ხართ ადამიანი, რომელიც ხშირად იღებს თავისთავზე სხვის პასუხისმგებლობას, სიამოვნებით ეხმარებით ყველას, შეგიძლიათ თავი გასწიროთ სხვისი ინტერესების გამო. სხვების არათანმიმდევრულობას, უზუსტობას და სხვა სისუსტეებს კრიტიკულად უყურებთ. ამიტომ პიროვნებათაშორის ურთიერთობებს აგებთ ისე, რომ ემყარებით თქვენი გარშემომყოფი ადამიანების პასუხისმგებლობის გრძნობას. საკუთარი მიზნების მისაღწევად თქვენ ავლენთ მთელ თქვენს თავდადებას. ხართ მიზანდასახული. თქვენი მუშაობის სტილი ხასიათდება სიზუსტით და აუცილებლობით.

**15-19 ქულა** – თქვენ რა თქმა უნდა გაქვთ პასუხისმგებლობის და მოვალეობის გრძნობა. მაგრამ თქვენთვის მნიშვნელოვანია, რომ არ მოგთხოვონ იმაზე მეტი, ვიდრე შეგიძლიათ გააკეთოთ. ხანდახან ხართ ძალიან პასიური იმიტომ, რომ თქვენმა გარშემომყოფებმა, თქვენი სურვილით იმოქმედონ, არ ჩათვალონ აიღონ მართვის სადავეები ხელში და მთელი პასუხისმგებლობა მომხდარზე. ერიდებით რა ამას, თქვენ ხანდახან იკლავთ რაიმეს გაკეთების სურვილს, მაშინ, როცა თქვენი ბუნებრივი აქტიურობა და შრომისუნარიანობა, გაძლევთ საშუალებას მიიღოთ საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებები და მიიყვანოთ ბოლომდე დაწყებული საქმეები.

**14 და ქვემოთ** – თქვენ ხართ ადამიანი, რომელიც მიდრეკილია სპონტანური, ხანდახან კი არათანმიმდევრული გადაწყვეტილებებისკენ. ხშირად არ ფიქრობთ იმაზე, რომ თქვენგან, როგორც თანამშრომლისგან ელიან საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებებს. თუნდაც იმიტომ, რომ თქვენ ფულს გიხდიან. ამან შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტი ხელმძღვანელობასთან. ზედმეტად მსუბუქი დამოკიდებულება საკუთარ მოვალეობებთან და შეიძლება თვით ცხოვრებასთანაც, არ ვანიჭებთ უსიამოვნებებს მხოლოდ იმიტომ, რომ თქვენ არასოდეს შეჯახებისხარტ პირისპირ ხელმძღვანელის, თანამშრომლების და ახლობლების სერიოზულ მოთხოვნებს. თქვენთვის აუცილებელია: წარმოიდგინოთ რა სასიამოვნოა დროზე გააკეთოთ დაგეგმილი საქმე და უჩვენოთ საკუთარ თავს და სხვებსაც, რომ შეგიძლიათ იყოთ პასუხისმგებელი საქმეზე და მიიღოთ სწორი გადაწყვეტილებები.

## თავი 2. თანამედროვე ორგანიზაციების ეფექტურობა და კონკურენტუნარიანობა

- 2.2. ორგანიზაციულ ცვლილებების ხასიათი და მათი დიაგნოსტიკა.
- 2.3. ადამიანური ფაქტორი მართვაში.
- 2.4. თანამედროვე ორგანიზაციის ეფექტურობა.
- 2.5. თანამედროვე ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობა.
- 2.6. თანამედროვე ორგანიზაციების კონკურენტუნარიანობაში ფსიქოლოგიური ფაქტორების როლი.

### თავის მოკლე შინაარსი

1. ადამიანური რესურსების რაციონალური გამოყენება არის ორგანიზაციის ეფექტური საქმიანობის ძირითადი ფაქტორი.
2. ეფექტურად მოქმედი ორგანიზაცია მუდმივად დინამური წონასწორობის მდგომარეობაშია.
3. მენეჯერები და პერსონალი ეწინააღმდეგება შესაძლო ორგანიზაციულ ცვლილებებს.
4. ორგანიზაციის ეფექტურობა და კონკურენტუნარიანობა – ურთიერთდაკავშირებული ცნებებია.
5. კონკურენტუნარიანობის გაზრდა ითხოვს მართვის ახალი მეთოდების გამოყენებას.

### ძირითადი სიტყვები

ორგანიზაცია, გადაწყვეტილება, ადამიანური ფაქტორი.

## 2.1. ორგანიზაციული ცვლილებების ხასიათი და მათი დიაგნოსტიკა

**მართვის ეფექტურობა.** ეფექტური მენეჯმენტი დამოკიდებულია ობიექტურ და სუბიექტურ ფაქტორებზე. სუბიექტური ფაქტორებია: პირადი მოტივაციური მახასიათებლები, თანამშრომელთა ინდივიდუალური ცქევა, შიდა ჯგუფური კონფლიქტები, ჯგუფთაშორისი კომუნიკაციები და სხვ.

**სისტემური მიდგომა.** ორგანიზაციის მართვა ითხოვს სისტემურ მიდგომას, ფსიქოლოგიური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური მოვლენების შეფასებას და ანალიზს.

სისტემური მიდგომის გამოყენება ნიშნავს ორგანიზაციის აღქმას მთლიან წარმონაქმნად. მის ფუნქციონირებაზე მოქმედებენ არაერთგვაროვნებით და მობილურობით განსხვავებული ფსიქოლოგიური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორები.

**ორგანიზაციულ ცვლილებების დიაგნოსტიკა.** ორგანიზაციის საქმიანობის ფსიქოლოგიური შეფასება ეხება მის მუშაობაში რამდენიმე დონის ანალიზს:

ა) ცალკე აღებულ პიროვნების; ბ) მცირე ჯგუფის; გ) ჯგუფთაშორის ურთიერთობის.

ორგანიზაციულ ცვლილებების დიაგნოსტიკისთვის სხვებთან ერთად გამოიყენება გამოკითხვის მეთოდიც.

ამერიკელმა მეცნიერმა **რ. ლაიკერტმა** „მმართველობითი ან ორგანიზაციული სტილის“ დასახასიათებლად დაამუშავა ე.წ. „**ორგანიზაციული კლიმატი**“. მის მიერ შედგენილი კითხვარი შეიცავს რამდენიმე ბლოკს: 1. ლიდერობა; 2. მოტივაცია; 3. გადაწყვეტილების მიღება; 4. მიზნები; 5. კონტროლი.

ეს ნორმატიული თეორია, საშუალებას იძლევა ვიპოვოთ ორგანიზაციული განვითარების საუკეთესო გზა: ა) როცა მენეჯერი ბოლომდე ენდობა დაქვემდებარებულებს; ბ) როცა ისინი დადებითად ურთიერთქმედებენ; გ) როცა გადაწყვეტილებების მიღება დეცენტრალიზებულია; დ) როცა მენეჯერის დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობა ორმხრივი და არატრადიციულია.

მართვისადმი სიტუაციური მიდგომის წარმომადგენელმა **ლ. კონსტანტინმა** შეიმუშავა სხვა ე.წ. „**პარადიგმალური**“ მიდგომა – სუბიექტური წარმოდგენა ორგანიზაციის რაობის შესახებ.

**ორგანიზაციის მოდელები.**

**ლ. კონსტანტინის** აზრით, ყველა ორგანიზაცია განიხილება რამდენიმე საბაზო ტიპის მრავალსახეობად, ისინი განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან მიმართულებებით, კოორდინირებით, კონტროლირებით და ერთობლივი საქმიანობის სხვადასხვა ფორმით.

ამ მიზნით გამოიყო ორგანიზაციის რამოდენიმე მოდელი, დაფუძნებული: 1. იერარქიაზე; 2. მრავალფეროვნებაზე; 3. თანხმობაზე (კონსენსუსზე); 4. მსგავსებაზე.

მენეჯმენტის თეორიაში ცნებები „**ეფექტურობა**“ და „**განვითარება**“ სინონიმებად ითვლება, რადგანაც ერთი საერთო თვისება აქვთ: თავისი მოღვაწეობის გარკვეული ეტაპებზე რეორგანიზაციის ჩატარების აუცილებლობა.

ნებისმიერი ორგანიზაციული სტრუქტურა, დიალექტიკის კანონების გათვალისწინებით, განიცდის მუდმივ ცვლილებას.

მართვის პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაციული ცვლილებების საფუძველში დევს მართვის მისადაგების იდეა ცვალებად პირობებთან და სწრაფვა გახადო ის უფრო ეფექტური.

**ორგანიზაციული განვითარება.** მისი არსი მდგომარეობს სტრუქტურის ცვლილებაში და პერსონალის განახლებაში. მას თან ახლავს საკადრო გადაადგილება, პერსონალის ცვლა, განთავიუფლება. ნებისმიერი ქმედება,



დაკავშირებული ორგანიზაციულ ცვლილებებთან, მოითხოვს ფსიქოლოგიურ და სოციალურ-ფსიქოლოგიურ შეფასებას.

ამ პროცესის ფსიქოლოგიური უზრუნველყოფა შედგება ორი სახის ამოცანის ამოხსნისაგან:

1. პერსონალის მუშაობის ადეკვატურობის დადგენა კომპანიის ამოცანებთან;
2. ზემოქმედება პერსონალზე მათი პოზიტიური ცვლილების მიზნით. (სწავლება, კვალიფიკაციის ამაღლება და სხვ.).

ორივე ეს ამოცანა იხსნება სხვადასხვა მეთოდებით. ერთ-ერთი მათგანი თხოულობს თანამშრომელთა მუშაობის პროდუქტიულობაზე პასუხისმგებელ სპეციალისტთა ფსიქოლოგთა ერთობლივ გადაწყვეტილებას. მეორე ამოცანა დაკავშირებულია ცალკეული თანამშრომლების ან მთლიანი ჯგუფის მდგომარეობის ფსიქოდიაგნოსტიკურ შეფასებასთან.

თუ ორგანიზაცია ვერ უძლებს ბრძოლას მის შიგნით აუცილებელი ცვლილებების გამო, ვერ აღწევს სტაბილურობის ბალანსს, გამოდის კონტროლიდან და იღუპება.

მენეჯმენტის მოძველებული ფორმების მქონე ორგანიზაციების ნგრევა კანონზომიერი მოვლენაა. მაღალი დონის ხელმძღვანელები ხშირად ებრძვიან იმ მენეჯერებს, რომლებიც ისწრაფვიან ხელი შეუწყონ ძველი პერსონალის შრომისუნარიანობის შენარჩუნებას ხელოვნურად, ადგებიან რა ამით ორგანიზაციის პრობლემების გადაჭრის კონსერვატიულ გზას.

ცალკეული მენეჯერები და პერსონალი მთელი ძალით ეწინააღმდეგება მომავალ ცვლილებებს.. თანამშრომლები თავს უფლებას აძლევენ ურთიერთგამომრიცხავად და ალოგიკურად იმოქმედონ, ამ ყველაფრის ფონზე კი თავს იჩენს ადამიანის ფსიქიკური მდგომარეობის დესტაბილიზაციის გამომწვევი სტრესული რეაქცია.

გარდაქმნის აუცილებლობის შესანარჩუნებლად საჭიროა პერსონალის ფსიქოლოგიური მომზადება. ამას „პერსონალის სოციალიზაციას“ ეწოდებენ.

**ლიდერის ორი ტიპი ორგანიზაციაში.** ორგანიზაციული გარდაქმნების სიმძვლეებთან დაკავშირებით უნდა გავითვალისწინოთ ორი ტიპის ლიდერის არსებობა: **კონსერვატიული** და **რადიკალური**. განსხვავება მათ შორის იმაშია, რომ კონსერვატიული ლიდერი ორიენტირებულია ახლანდელ დროის მოვლენებზე, ხოლო რადიკალური ეძებს ახალ გადაწყვეტილებებს.

ნებისმიერმა ორგანიზაციამ უნდა შეიმუშავოს კადრების განახლების საიმედო სისტემა, მიუხედავად იმისა, რომ ეს ძალიან მტკივნეული პროცესია. მეცნიერების აზრით „ძალიან კარგია როცა საწარმო თავისუფლდება ზედმეტი სამუშაო ძალისგან. ისინი იწყებენ ფიქრს წარმოების ეფექტიანობაზე, შრომის მწარმოებლურობის ზრდაზე. ბაზარის დასაპყრობად საჭიროა ხარჯების შემცირება“.

**პერსონალის მომზადების სტრატეგია.** საზღვარგარეთის საკადრო მენეჯმენტში გამოიყენებენ შესაძლო ცვლილებებისთვის პერსონალის მომზადების რამდენიმე სტრატეგიას:

**სტრატეგია 1.** ორგანიზაციაში აუცილებელი ცვლილებების მიღების მასიური პროცესის საშუალებების დაგეგმვა. ამ საშუალოს მიზანია – გარდაქმნების პერიოდში გააერთიანოს სხვადასხვა საქმიანობის სახეები ერთ მთლიანობაში. ამისთვის აუცილებელია პერსონალის მიერ გასაკეთებელი სამუშაოების შინაარსის და არსებული საშუალებების შეცნობა.

**სტრატეგია 2.** სწავლების საშუალებების შერჩევა მოსალოდნელი გარდაქმნების მქონე ორგანიზაციაში. ამ სტრატეგიის მიხედვით იქმნება ახალი საქმიანობის შემსწავლელი ჯგუფები. ამიტომ პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების ყველა პროგრამაში გათვალისწინებულია მომავალი ცვლილებები რეორგანიზაციის გეგმაში.

**სტრატეგია 3.** გუნდის შემადგენლობის შეცვლა. პირადი მაგალითი წარმატებული მართვისა ძველ ორგანიზაციაში არის მომავალში ეფექტური მართვის დადასტურება.

**სტრატეგია 4.** მენეჯმენტის პროცესის გარდაქმნა ამ სტრატეგიის განხორციელება საკმაოდ რთულია, რადგანაც ფაქტიურად ამ დროს ახალი ორგანიზაცია იქმნება.

## 2.2. მენეჯმენტის ადამიანური ფაქტორი.

**წონასწორობა მართვაში.** ორგანიზაციის ყველა განყოფილების ურთიერთშეთანხმებული მუშაობისთვის საჭიროა არა მხოლოდ კარგი სტრატეგიული და ტაქტიკური გეგმები, არამედ მართვის ყველა რგოლის და პროცესის საუკეთესო კოორდინაცია.

იდეალურ ვარიანტში ტექნოლოგიური პროცესის შეუფერხებლობისათვის აუცილებელია მართვის პროცესის ყველა შემადგენლის მუდმივი წონასწორობის შენარჩუნება. მენეჯერი უნდა ერკვეოდეს ყველაფერში, მაგრამ ყველაფერს ის ვერ გააკეთებს. მისი და პერსონალის ფუნქციები განაწილებულია.

**პერსონალის ეფექტური გამოყენება.** ორგანიზაციის გამგებლობაში არსებული რესურსების, მათ შორის ადამიანურის, სრულად გამოსაყენებლად, საჭიროა მათი გარკვეული შესაბამისობა. ასე თვლის პოლონელი მეცნიერი ს. კოვალევსკი. ყველა ფაქტორებს შორის ის გამოყოფს „სუსტ ფაქტორს“, რომელიც ზღუდავს მთელი ორგანიზაციის მუშაობას. მენეჯმენტის თეორიაში მას უწოდებენ „სტრატეგიულს“, რადგანაც ის გამორიცხავს ყველა სხვა ფაქტორის მოქმედებას. სტრატეგიული ფაქტორის გამოვლენა მენეჯერის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა.

ყველა მენეჯერი მანიპულირებს თავისი დაქვემდებარებულებით და ამავე დროს დადებით დამოკიდებულებას ელის მათგან. თუ თანამშრომელს არ აკმაყოფილებს მენეჯერის მისდამი დამოკიდებულება, მაშინ მათგან ინიციატივას, საერთო მიზნის მიმართ ინტერესს არ უნდა ველოდოთ.

**პიროვნება და მისი ინტერესები.** ყველა თანამშრომელი ისწრაფვის იმ საკუთარი ინტერესების რეალიზაციისკენ ჯგუფის შიგნით, რომლის წევრიც არის. თუ ჯგუფური ინტერესები ემთხვევა ინდივიდუალურს, მაშინ იზრდება ჯგუფის ერთიანობა, რაც დადებითად აისახება ყველა წევრის მუშაობაზე. თუ თანამშრომლის ინტერესი არ ემთხვევა ჯგუფის ინტერესს, მაშინ განცდა ამ ჯგუფის წევრობისა მინიმუმამდე დადის. ხოლო როცა პირადი ინტერესები ეწინააღმდეგება ჯგუფურს, მაშინ ისინი დაუკმაყოფილებელია. ამის შედეგია დადებითი მოტივაციის შეცვლა საპირისპიროდ.

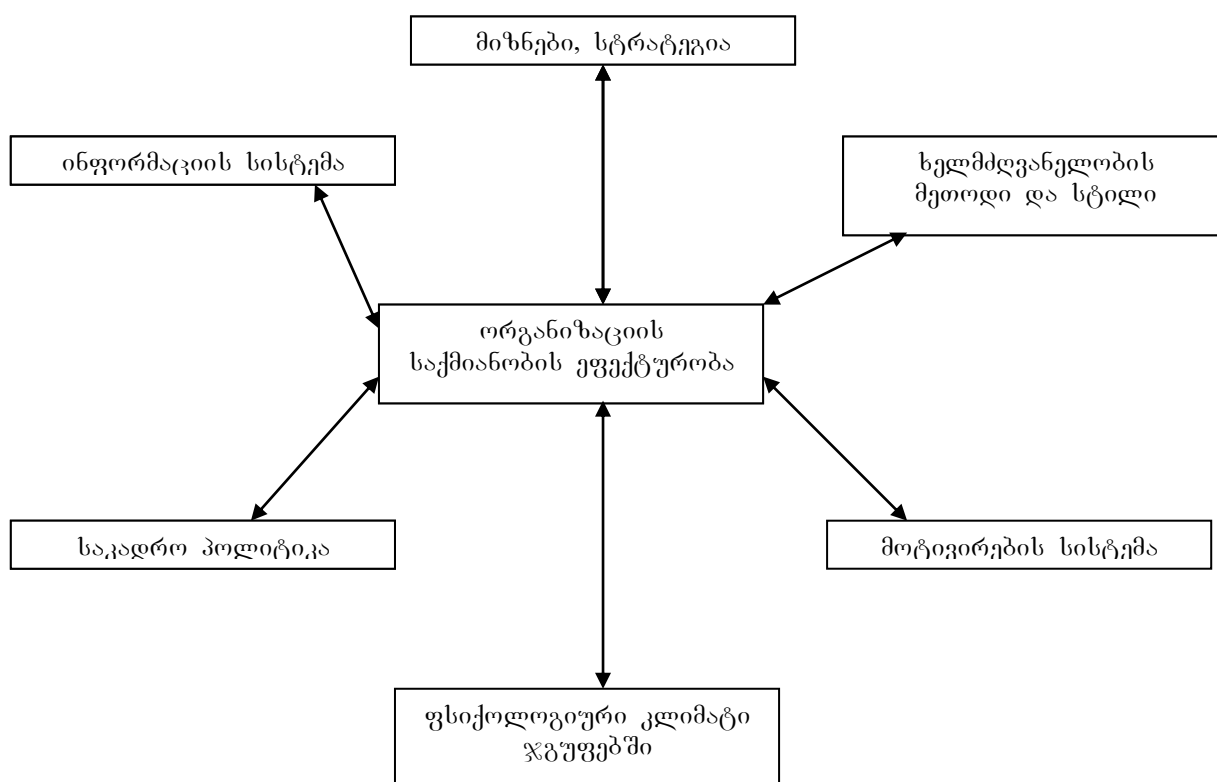
ინდივიდუალური და ჯგუფური მოტივაციების დაძაბულობამ შეიძლება მიგვიყვანოს „მაღალი ფსიქოლოგიური დაძაბულობის ზონის“ შექმნამდე, რასაც თავისი უარყოფითი შედეგები აქვს.

მენეჯმენტის თეორიაში არის მოვლენა, რომელსაც „პიგმალიონის ეფექტი“ უწოდებს. მისი არსი იმაშია, რომ ზოგიერთი მენეჯერი ზღუდავს დაქვემდებარებულის დამოუკიდებლობას მათი შესაძლებლობების შეუფასებლობის მიზეზით. აქედან გამომდინარე ის ქმნის უნიციატივო და უსუსურ თანამშრომლებს, ამცირებს მთელი პერსონალის კოლექტიურ მოტივაციას.

თავის ბრალეულობაზე დაქვემდებარებულების მიმართ მენეჯერები ხშირად საკუთარ თავსაც კი არ უტყდებიან. ფსიქოლოგიაში ამ მოვლენას „დამცავი მოტივი“ ეწოდება.

**პასუხისმგებლობა, როგორც მოტივაციური ფაქტორი.** მენეჯერის მოტივაცია არის მართვის მნიშვნელოვანი ფაქტორი. ძლიერ მოტივაციურ ფაქტორად ითვლება პასუხისმგებლობა, ზოგჯერ მენეჯერები პასუხისმგებლობას იღებენ „ყველაფერზე“. ეს ნიშნავს რომ ის თავს იზღვევს. ისინი გასცემენ განკარგულებებს მართვის უფრო დაბალ დონეზე, იმისთვის რომ მოიხსნას პასუხისმგებლობა და გადასცეს ის დაქვემდებარებულს. ამის შედეგად ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობა ხდება მისი საწინააღმდეგო და ცუდად მოქმედებს თვითონ მასზე.

**მენეჯერი, როგორც მართვის სუბიექტი.** როგორც მართვის ძირითადი სუბიექტი, მენეჯერი არის პასუხისმგებელი პირი გადაწყვეტილების მიღებაზე და მისი რეალიზაციის საშუალებების არჩევაზე. ორიენტირებული წარმატებაზე, აქვს რა დადებითი მოტივაცია, მენეჯერი ავლენს მაღალ აქტივობას, დამოუკიდებლობას, რისკავს საშუალებების არჩევის დროს. მაგრამ მმართველობითმა პრაქტიკამ იცის ისეთი მენეჯერებიც, რომლებიც ორიენტირებული არიან „წარუმატებლობის აცილებაზე“ ასეთი ხელმძღვანელები ცდილობენ გაერიდონ პასუხისმგებლობას და დამოუკიდებლობას, მათ ხელმძღვანელობთ შიში – იმოქმედონ „ზემოდან“ მითითებების გარეშე. ასეთი მენეჯერი ეფექტურად ვერ ჩაითვლება. მას ეშინია როგორც შეცდომის, ისე დასჯის ზემდგომი ხელმძღვანელისგან. ამ ტიპის ხელმძღვანელისთვის შეინარჩუნოს ორგანიზაციაში თავისი მდგომარეობა თვითმიზანი ხდება.



ნახ.1. ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის ფაქტორების სქემა

### 2.3. თანამედროვე ორგანიზაციის ეფექტიანობა.

**ეფექტური ორგანიზაცია.** ორგანიზაციის ეფექტურობის შეფასება მრავალ ფაქტორთან არის დაკავშირებული, ამიტომ ამ პრობლემის გადაჭრა კომპლექსურ მიდგომას ითხოვს, ნახაზზე-ზე (ნახ.1) ნათლად ჩანს ორგანიზაციის ეფექტური საქმიანობის კავშირი ცალკეული ფაქტორების მოქმედებასთან.

ორგანიზაციის ეფექტურობა და კონკურენტუნარიანობა ერთმანეთს განაპირობებენ. მიზანშეწონილია განვიხილოთ ზოგიერთი ფსიქოლოგიური ფაქტორი, რომლებიც დასავლური ტიპის ორგანიზაციების კონკურენტუნარიანობას ზრდის. ბიზნესის სამყაროში თვლიან, რომ თუ ორგანიზაციას არ შეუძლია დააკმაყოფილოს მომხმარებელი, ის ხდება არაკონკურენტუნარიანი და თანდათან თავის არსებობას შეწყვეტს. ორგანიზაციის მთავარი ამოცანაა სასაქონლო პროდუქციის ან მომსახურების შექმნა გარკვეული შეზღუდვების ჩარჩოში. ეს ამოცანა ასახულია კომპანიის მიზნებში – მოგებასა და რენტაბელობაში.

**ბიზნესის მიზნები.** მსხვილ ორგანიზაციებს ჩვეულებრივ აქვთ რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებული მიზანი. მოგების მისაღებად ბიზნესი განსაზღვრავს ისეთ ამოცანებს, როგორცაა ბაზრის წილის განსაზღვრა, ახალი სახის პროდუქციის შემუშავება, მომსახურების ხარისხი, მენეჯერთა მომზადება და შერჩევა, პერსონალის ცვლა და ა.შ.

ცნობილი ავტორიტეტი მსოფლიო ბიზნესში ნობელის პრემიის ლაურეატი **მ. ფრიდმანი** ბიზნესის როლს ხედავდა მოგების ზრდისთვის მისი ენერჯის და რესურსების სრულად გამოყენებაში, იმ პირობით რომ ის იცავს თამაშის წესებსა და კონკურენტულ ბრძოლაში მონაწილეობს თაღლითობის გარეშე“.

ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების ძირითად ფაქტორად ითვლება პერსონალი. მასთან საჭიროა ფაქიზი დამოკიდებულება.

**ფსიქოლოგიის როლი ბიზნესში.** ზოგიერთი ექსპერტი ბიზნესის წარუმატებლობას ხსნის ფსიქოლოგიური მიზეზებით. მათ მიაკუთვნებენ „პერსონალის უზომოდ გაბერილ შტატს“, „არაშორსმჭვრეტელ მენეჯერებს“, „მცდარ ფსიქოლოგიურ შეხედულებებს“ და სხვ.

ორგანიზაციული ამოცანების ამოხსნისას, ფსიქოლოგიას, როგორც მეცნიერებას, შეუძლია დახმარება გაუწიოს ადამიანური ფაქტორის როლის შეფასებაში როგორც შრომის ერთერთი კომპონენტის და მნიშვნელოვანი რესურსისა ეკონომიკაში. ადამიანური რესურსები, როგორც ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ცვლადი ორგანიზაციის ფუნქციაში, ერთი მხრივ მოითხოვს ეკონომიას, ხოლო მეორე მხრივ – უფრო სრულ და აქტიურ გამოყენებას.

ჩამოყალიბებული ტრადიციები და მოძველებული წარმოდგენა ადამიანის როლზე საწარმოო საქმიანობაში დაკავშირებულია პიროვნების ინტეგრაციასთან კოლექტივში და კონსერვატიულ შეგნებასთან, როგორც მენეჯერის მხრივ, ასევე დაქვემდებარებულის მხრიდან. ერთიც და მეორეც ძნელად ეგუება ცვლილებებს, ხოლო შეგუების შემდეგ ეწინააღმდეგებიან, მომდევნო ცვლილებებს.

### 2.4. თანამედროვე ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობა.

**მსოფლიო კლასის კომპანიები.** მსოფლიოს წამყვანმა კონკურენტუნარიანმა კომპანიებმა განსაზღვრეს თავიანთი უპირატესობანი გარკვეული წესების სახით. ასეთი კომპანიებია: „როლს-როისი“, „ფერარი“, „ტოიოტა“ და სხვა. საქმიან

წრეებში განასხვავებენ კონკურენტუნარიანობის პირველ და მეორე დონის ფორმებს. მათთვის მართვის ძირითადი ფუნქცია არის კონტროლი წარმოებაზე.

ამ ფორმებში მაღალი დონის მენეჯერი გამოიყენებს განსაკუთრებულ სტილს, რომელიც გულისხმობს ძირითადი რესურსების განკარგვის უფლებას საშტაბო პერსონალზე დაყრდნობით. ასეთ კომპანიებში თანამშრომლები უსიტყვოდ ასრულებენ ბრძანებებს, მითითებებს, ინსტრუქციებს, ხოლო მათ შესრულებაზე მკაცრი კონტროლი აქვთ დაწესებული საშუალო და დაბალი დონის მენეჯერებს.

მსოფლიო კლასის ორგანიზაციებში შემოქმედებითი გარემოა შექმნილი. რაც განაპირობებს ყველა თანამშრომლის საქმიან და პროფესიულ ზრდას. აქ იქმნება თანამშრომლების ჰორიზონტალური ურთიერთობის მძლავრი კავშირები და სისტემები.

**ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის პირობები.** შრომის ნაყოფიერების შემსწავლელი ექსპერტების მუშაობის ერთ-ერთი პრინციპია პერსონალის წინაშე ინდივიდუალური მიზნების და ამოცანების დასმა კერძო შედეგების მისაღწევად საერთო მიზნის ჭრილში. არცერთი ამერიკული კონკურენტუნარიანი ორგანიზაცია მიზნების დასახვის პროცესში არ იყენებს სტერეოტიპებს. გადაწყვეტილების მიღება ითვლება არანაკლებ მნიშვნელოვნად, ვიდრე თვით გადაწყვეტილება. ორგანიზაციის საქმიანობის წარმატებისთვის საჭიროა დინამური ცვლილებები. კონკურენტის გარეშე მენეჯერები ძნელად თუ დათანხმდებიან შესაძლო ცვლილებებს. თავის თავში დაჯერებულ ადამიანებს, რომლებმაც იციან მიზანმიმართული მუშაობა და არ ხარჯავენ წვრილმანებზე საკუთარ ენერჯიას, საჭიროების შემთხვევაში შეუძლიათ დაიწყონ საქმიანობა ახლიდან, ამერიკელებს ამის გამოცდილება აქვთ.

ამერიკელი პრაქტიკოსები თვლიან, რომ საწარმოს კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად საჭიროა ახალი, სრულიად განსხვავებული მიდგომა წარმოების ორგანიზაციაში.

**ადამიანების ხელმძღვანელობა.** მნიშვნელოვანი პრობლემა რომელიც არსებობს ბიზნესის სისტემაში, არის ადამიანების სწორი ხელმძღვანელობის პრობლემა, მას აქვს რამდენიმე შემადგენელი:

1. კადრების შერჩევის სწორი სისტემის ორგანიზაცია (მენეჯერების და პერსონალის);
2. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი და პრობლემის გადაწყვეტის ადეკვატური მეთოდების გამოყენება;
3. სტიმულირების სისტემის ორგანიზაცია;
4. სტატუსი, აღიარების მეთოდები.

## **2.5. ფსიქოლოგიური ფაქტორების როლი თანამედროვე ორგანიზაციების კონკურენტუნარიანობაში.**

ადამიანური რესურსი არის ყველაზე მნიშვნელოვანი და ძვირადღირებული ფაქტორი. მისი უგულებელყოფას ან არასწორად გამოყენებას მივეყვართ კომპანიის სიცოცხლისუნარიანობის შემცირებისკენ. თანამშრომლის ინტელექტსა და კვალიფიკაციაზე დამოკიდებულია ყველა სხვა სახის რესურსების ეფექტური გამოყენება (ორგანიზაციული, მატერიალური, ფინანსური და სხვ.).

შრომითი მოტივაციის თეორიის განვითარებამ მიგვიყვანა აუცილებლობამდე, გავითვალისწინოთ შრომის გამომწვევი შიდა ძალები არა მხოლოდ უმუშევრობის შიშის საფუძველზე. ამ კუთხით შეიცვალა მენეჯერების ქცევა, რომლებიც

იძულებული არიან უხელმძღვანელონ დაქვემდებარებულებს მათი ინტერესების, მისწრაფებების, ფასეულობების გათვალისწინებით. თანამედროვე მუშაკს უნდა, რომ ის ჩათვალონ პიროვნებად, პატივს სცემდნენ მის ადამიანურ ღირსებებს არა მარტო კოლეგები, არამედ ხელმძღვანელებიც.

ძლიერი მოტივაციური ფაქტორია შრომის შინაარსი. თითოეული თანამშრომელი საჭიროებს თავისი საქმიანობის შეფასებას ხელმძღვანელის მხრიდან.

თითოეული თანამშრომელი, ისწრაფვის რა წარმატებული შრომისკენ, ავლენს ინტერესს ინფორმაციის მიმართ, მაგრამ ხშირად მენეჯერები მალავენ ამ ინფორმაციას იმის შიშით, რომ კონკურენტებს არ ჩაუვარდეთ ხელში.

ბოლო პერიოდში ეფექტურად ფუნქციონირებად ორგანიზაციებში დიდი ყურადღება ექცევა მმართველობით კონსულტირებას. ამ საქმიანობის ძირითადი შინაარსი არის მენეჯერის მიერ პასუხისმგებლობის აღება თავისი თანამშრომლების პროფესიულ ზრდაზე. კონსულტანტები შეიძლება იყვნენ არა მხოლოდ თვითონ მენეჯერები, არამედ სხვადასხვა სფეროს სპეციალისტები, ექსპერტები და ა.შ.

თანამედროვე ორგანიზაციების მუშაობაში უნდა გავითვალისწინოთ ფსიქოლოგიური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური სფეროები, როგორცაა სოციალური კონტროლი, მოტივაცია, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები, მობილიზაცია, ყველაფერ ამის გათვალისწინებით შეგვიძლია გავაკეთოთ რამდენიმე მნიშვნელოვანი დასკვნა:

ა) პიროვნება და სოციალური წესრიგი არის კომუნიკაციური საქმიანობის შედეგი;

ბ) პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ხასიათი ჯგუფში ყალიბდება ცალკეული პიროვნებებს შორის ურთიერთობის პროცესში;

გ) ადამიანის ქცევა არის ურთიერთობის შედეგი, როცა ისინი ასრულებენ ორგანიზაციის მიერ დასმულ საერთო ამოცანას.

დ) ჯგუფი ორიენტაციას ახდენს იმ ქცევის მოდელზე და ფასეულობებზე, რომლებიც კომუნიკაციის პროცესში ვითარდებიან და ფსიქოლოგიური კანონზომიერებების მიხედვით ხდებიან შიდა ჯგუფური ნორმები და ფასეულობები.

## რ ე ზ ი უ მ ე

1. ორგანიზაციის ეფექტურობა და კონკურენტუნარიანობა მჭიდროდ არიან ერთმანეთთან დაკავშირებული. ეფექტური მენეჯმენტის სტრატეგიულ მომენტს წარმოადგენს ადამიანური რესურსების სწორი გამოყენება.

2. ორგანიზაციის მართვა მოითხოვს მრავალ ფაქტორის შეფასების სისტემურ მიდგომას, ფსიქოლოგიური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორების ჩათვლით.

3. ცნებები „ეფექტიანი“ და „განვითარება“ ითვლება სინონიმებად ორგანიზაცია მუდმივ ცვლილებას განიცდის, რის შედეგადაც ის „ეწეობა“ ამ ცვლად პირობებს.

4. მენეჯერები და პერსონალი ეწინააღმდეგებიან შესაძლო ცვლილებებს ორგანიზაციაში.

5. კომპანიებში გამოყოფენ ლიდერის ორ ტიპს: კონსერვატულს და რადიკალურს.
6. კადრების განახლების სისტემა არის ორგანიზაციულ ცვლილებების მნიშვნელოვანი შემადგენელი.
7. მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში სპეციალური ფორმები ეძებენ სამუშაოს დათხოვილი თანამშრომლებისთვის და პარალელურად ეწევიან მათ ფსიქოლოგიურ დახმარებას.
8. პერსონალის მოტივაცია და მათი საქმისადმი დამოკიდებულება დამოკიდებულია ხელმძღვანელის მიერ მართვის ხასიათზე.
9. ორგანიზებული ბიზნესის წარუმატებლობას აქვს ფსიქოლოგიური მიზეზები. ადამიანური რესურსების მიმართ იყენებენ ორმაგ მიდგომას: ეკონომიურობას და აქტიური გამოყენებას.
10. არსებობენ კონკურენტუნარიანობის პირველ და მეორე დონის კომპანიები, რომლებიც იყენებენ მართვის ავტორიტარულ მეთოდებს.
11. კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად აუცილებელია ადამიანების სწორი ხელმძღვანელობა და მართვისადმი ახალი მიდგომის ძიება.
12. მენეჯერთა და პერსონალის ინიციატივა და შემოქმედება მნიშვნელოვანი ფაქტორებია მომავალ ცვლილებების დროს კომპანიაში.

### ძირითადი სიტყვები

- ორგანიზაცია** – ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა საქმიანობა შეგნებულად კოორდინირდება მიზნის ან მიზნების მისაღწევად.
- გადაწყვეტილება** – ალტერნატივის არჩევა.
- ადამიანური ფაქტორი** – ადამიანის პოტენციური და რეალური შესაძლებლობები.

### თავი 3. სიძნელეები, პარადოქსები და წინააღმდეგობები მენეჯმენტში

- 3.1. ორგანიზაციული საქმიანობის წინააღმდეგობრივი ხასიათი.
- 3.2. ადამიანური ფაქტორის გავლენა შიდაორგანიზაციულ პროცესებზე.
- 3.3. ავტორიტარიზმის როლი თანამედროვე მენეჯმენტში.
- 3.4. ბიუროკრატის როლი თანამედროვე მენეჯმენტში.
- 3.5. თანამედროვე ორგანიზაციების მართვის სიძნელეები.

#### თავის მოკლე შინაარსი

1. მენეჯმენტისას მრავალი წინააღმდეგობის და პარადოქსის საფუძველია ფსიქოლოგიური მიზეზები.
2. ორგანიზაციის შიდა და გარე ცვლილების ურთიერთქმედება კმნის მენეჯმენტში წინააღმდეგობებს.
3. ორგანიზაციის განვითარება ხშირად გაძნელებულია თვითონ მენეჯერების გამო, მათი ქცევის და აზროვნების სტერეოტიპების გათვალისწინებით.
4. ჯგუფური და ორგანიზაციულ მიზნების შეუთავსებლობა აძნელებს კომპანიის განვითარებას.

#### ძირითადი სიტყვები

მართვა, წარმატება, ორგანიზაციის განვითარება, გადაწყვეტილება, ორგანიზაციული სტრუქტურა, ბიუროკრატია, უკუკავშირი.



### 3.1. ორგანიზაციული საქმიანობის წინააღმდეგობრივი ხასიათი

მენეჯმენტი არის ერთ-ერთი რთული, არაერთმნიშვნელოვანი და წინააღმდეგობრივი მოვლენა ორგანიზაციის სისტემაში.

მენეჯმენტის ფსიქოლოგიას, როგორც მართვის მეცნიერების ნაწილს აქვს უშუალო შეხება ორგანიზაციული სტრუქტურების სიცოცხლისუნარიანობის შესწავლასთან.

თანამედროვე ორგანიზაციაში განასხვავებენ ხელმძღვანელების და არახელმძღვანელების საქმიანობას, ხოლო მენეჯმენტის დონეების რაოდენობა განისაზღვრება თვითონ ორგანიზაციის ზომებით.

**მენეჯმენტის ძირითადი წინააღმდეგობა.** ძირითადი წინააღმდეგობა შეინიშნება მართვის ობიექტურ ხასიათსა და განხორციელების სუბიექტურ მეთოდებს შორის. მართვაში წინააღმდეგობა არა მხოლოდ შიდა ცვლილებაზეა დამოკიდებული (მაგ. ადამიანური ფაქტორის მოქმედებაზე), არამედ გარე ცვლილებაზეც, როგორცაა ორგანიზაციის მაკროგარემოს ცვლილება.

**ორგანიზაციის სტატისტიკის და დინამიკის ერთიანობა.** ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი წინააღმდეგობა მენეჯმენტში არის ორგანიზაციის მისწრაფება სტაბილურობისკენ, ორგანიზაციის სტატისტიკა და დინამიკა განიხილება გარკვეულ ურთიერთქმედებაში. და არაფერი მუდმივი ამ მოვლენაში არ შეინიშნება.

**ინფორმაციის მოძრაობის ბარიერები.** ყველა ორგანიზაციაში არსებობს გარკვეული ბარიერები აღრესატისთვის ინფორმაციის მისაღწევად. სერიოზულ ბარიერია ბიუროკრატია, იგი ასრულებს ერთგვარი ფილტრის როლს, აყოვნებს რა ინფორმაციას, ან შეაქვს მასში კორექტივები.

ინფორმაციის გადაადგილების სხვა ბარიერს მიეკუთვნება: შინაარსის გაურკვეველობა, მენეჯერის მხრიდან კრიტიკის შიში, თანამშრომელთა არაკომპეტენტურობა.

მენეჯმენტის სისტემაში წინააღმდეგობრივად შეიძლება ჩაითვალოს ის, რომ მენეჯერები, რომლებიც ვალდებული არიან მიაწოდონ დაქვემდებარებულებს ზუსტი ინფორმაცია, ხშირად საპირისპიროდ იქცევიან, ხდებიან რა ინფორმაციის მონოპოლისტები.

ასეთი ქმედება რაციონალური არ შეიძლება იყოს, მაგრამ ის უსაფუძვლოდ არ არის, თუ გავითვალისწინებთ ინფორმაციის გაუონვის შიშსაც.

### 3.2. ადამიანური ფაქტორის გავლენა შიდაორგანიზაციულ პროცესებზე

**ადამიანური ფაქტორის შეცდომები.** მენეჯმენტის პრაქტიკოსები თვლიან, რომ პერსონალმა მონაწილეობა უნდა მიიღოს ზოგიერთი გადაწყვეტილების მიღებაში. მაგრამ ძალიან ბევრი მენეჯერი გადაწყვეტილებას იღებს ერთპიროვნულად, იღებენ რა პასუხისმგებლობას საკუთარ თავზე. თუ ეს გადაწყვეტილება მცდარი ან არარეალიზებადი აღმოჩნდება, მაშინ ის პერსონალურად აგებს პასუხს დავალების შეუსრულებლობაზე.

პრაქტიკაში ხშირად შეცდომები გამოჩნდება შესრულების მომენტში ან დასრულებისას. ასეთ მოვლენებს მიაკუთვნებენ აზროვნების ფსიქოლოგიის სფეროს და ვლინდება ადამიანური ფაქტორის შეცდომებში.

მმართველობითი გადაწყვეტილების შეცდომის ფასი სხვადასხვაა მისი შედეგებიდან გამომდინარე. ერთი მხრივ, მან შეიძლება გამოიწვიოს შეფერხება

წარმოების პროცესში, მეორე მხრივ – ეს შეიძლება იყოს კონფლიქტები ან სხვა უარყოფითი ფსიქოლოგიური შედეგები.

გეგმიური დაავალების შეუსრულებლობისას მენეჯერი ცდილობს კვალიფიციური კადრების მოზიდვას და არ გამორიცხავს მათთან კონფლიქტურ ურთიერთობას. ასეთი ტაქტიკა მუშაობს მენეჯერის საწინააღმდეგოდ, რადგან დაკავშირებულია სამუშაო ჯგუფში ურთიერთობების მკვეთრ გაუარესებასთან.

მენეჯერმა უნდა მიაქციოს ყურადღება, რომ დაავალებები, რომლებსაც ის იძლევა არ ეწინააღმდეგებოდეს ერთმანეთს. ზოგიერთ შემთხვევაში კონფლიქტი წარმოიქმნება პროდუქციის ხარისხზე პასუხისმგებელ მენეჯერს და რეალიზაციაზე პასუხისმგებელ მენეჯერს შორის. ამ დროს მათი ინტერესები ეჯახება ერთმანეთს. ასეთ დროს ყველაზე ოპტიმალური გამოსავალია დაავალების შესრულება ერთი პიროვნების მიერ. მხოლოდ ამ შემთხვევაში პასუხისმგებელი პირი მოძებნის ოპტიმალურ გადაწყვეტილებას, არ დაკარგავს დროს და ენერჯიას კოლეგებთან კონფლიქტზე. ასეთ სიტუაციაში მენეჯერი ცდილობს იპოვოს ქცევის საჭირო ნორმა, აქ მნიშვნელოვანია არა მარტო არგუმენტები, არამედ მოხერხება სწორად დასახო ამოცანა, პასუხების სისწრაფე, მჭერმეტყველება და სხვ.

**დემოკრატიის თამაში ორგანიზაციაში.** ზოგიერთი მენეჯერი აღიარებს, რომ ყოველთვის სამართლიანად არ ექცევიან თანამშრომლებს. ამიტომ ისინი ცდილობენ გადაწყვიტონ პრობლემა, როგორ მისცენ საშუალება დაქვემდებარებულებს იგრძნონ, რომ შეუძლიათ იყვნენ საწარმოს მართვის თანამონაწილენი.

მაგრამ რეალურ უფლებებს ამისთვის მათ არავენ აძლევს, რადგან ამ შემთხვევაში პრეტენზია ექნებათ წილზე მოგებიდან. ასე გამოიყურება დემოკრატიის თამაში უცხოურ კომპანიებში.

დაქვემდებარებულებზე ასეთი მიდგომის ფსიქოლოგიური შედეგი არის შრომის მიმართ უარყოფითი მოტივაციის გაჩენა. მათ რომ ეფექტურად იმუშაონ, ხელმძღვანელები იწყებენ მანიპულირებას მათით. ფსიქოლოგიურ ლიტერატურაში არის საკმაო შრომები რომლებიც ადამიანებით მანიპულაციის ეძღვნება (კ. ლევინი, დ. კარნევი, ე. შოსტრომი).

**მანიპულირება ადამიანებით.** მის საფუძველში დევს რწმენა, რომ შეიძლება შეცვალო სამყაროზე ადამიანის წარმოდგენა, ისე რომ, არ შეეხო თვითონ მის სამყაროს.

კ. ლევინი ამტკიცებდა, რომ შეიძლება „გარდაქმნათ ადამიანთა ქცევა მათი წარმოდგენების გარდაქმნის გზით“.

მანიპულირების სხვადასხვა მეთოდის გამოყენების დროს გათვალისწინებულია პრობლემების ძალიან გამარტივება და ადამიანის შეგნებიდან არსებითი ფაქტორების გამოდევნა. ეს ხდება ისეთნაირად, რომ ადამიანები ვერ ხვდებოდნენ რას უნერგავენ მას.

მანიპულირების სირთულე იმაშია, რომ ფსიქოლოგებმა ანგარიში უნდა გაუწიონ თანამშრომლების აზროვნებას, ინტერესებს, როცა ისინი გამოთქვამენ უკმაყოფილებას საკუთარი მდგომარეობის გამო, ამ დროს გათვალისწინებული უნდა იქნეს არა მხოლოდ ერთი ადამიანის ფსიქოლოგია, არამედ მთელი პროფესიულ ჯგუფების.

**პრობლემები მართვის მეთოდებში.** ზოგი პრაქტიკოსი ურჩევს მენეჯერებს დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობაში გამოიყენონ დემოკრატიული სტილი. მაგრამ ეს რჩევები რჩევებად რჩება.

რ. ლოკერტი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდა ორგანიზაციის შიგნით მორალურ და ფსიქოლოგიურ კლიმატს. ის თვლიდა, რომ აუცილებელია მკაცრად შეფასდეს „ადამიანური ორგანიზაციის მდგომარეობა“ და დაისაჯონ ის მენეჯერები, რომლებმაც მისი გაუარესება დაუშვეს.

ხელმძღვანელების სტილზე დამოკიდებულია არა მხოლოდ სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი ჯგუფში, არამედ მთელ ორგანიზაციაში, ისმება კითხვა: ხელმძღვანელობის რომელი სტილი გვხვდება ყველაზე ხშირად?

### 3.3. ავტორიტარიზმის როლი თანამედროვე მენეჯმენტში

მენეჯერთა უმრავლესობა იყენებს მართვის ავტოკრატიულ მეთოდებს. ეს სტილი ხასიათდება დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობის დროს ოფიციალურობით, უნდობლობით, თანამშრომელთა აზრის დაუფასებლობით, მომატებული კონფლიქტურობით. ასეთი ხისტი მეთოდების გამოყენება დასავლურ კომპანიებში თითქმის გამართლებულად ითვლება, რადგან ხელმძღვანელის მიერ დაგეგმილი და მომზადებული ღონისძიებები აწყდება ადამიანური ფაქტორის ბარიერებს.

პარადოქსად შეიძლება ჩაითვალოს ის ფაქტი, რომ ავტორიტარულ ხელმძღვანელს შეუძლია მიაღწიოს უფრო მაღალ შედეგებს თანამშრომელთა შრომის მწარმოებულობაში, გამოიყენებს რა ისეთ უარყოფით ფსიქოლოგიურ მოვლენას როგორცაა თანამშრომელთა აგრესია.

ამის დასამტკიცებლად ხშირად მოუხმობენ ზ. ფროიდს, მოყავთ რა არგუმენტად მისი გამოხატულება, რომ „პროდუქტიული მუშაობა ნაწილობრივ არის აგრესიის გამოხატვა ლიდერის მიმართ“.

დემოკრატიული სტილი გამოირჩევა მუდმივი კონტაქტით ადამიანებთან, ძალაუფლების დელეგირებისკენ სწრაფვით, დამოუკიდებლობის წახალისებით, არაავრესიულობით, კეთილგანწყობით და სხვ.

ლიბერალური სტილის დროს შეიმჩნევა „ძმაცური“ დამოკიდებულება, დაქვემდებარებულთა აზრთან თანხმობა, მოვალეობების სუსტი განაწილება, მიზანდასახულობის არქონა, კონფლიქტების წარმოქმნის ალბათობა და სხვ.

ორგანიზაციის სტრუქტურის გაგენა ხელმძღვანელობის სტილზე დაკავშირებულია კიდევ ერთ წინააღმდეგობასთან მართვის სისტემაში.

პირამიდალური სტრუქტურის ერთ-ერთ საფეხურზე ფორმალური ლიდერის გამოჩენა, რომელსაც აქვს ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილი, ნიშნავს, რომ დაბალ საფეხურებზეც ავტორიტარული სტილი იქნება. მაგრამ შესაძლებელია ვარიანტი, რომ ამავე საფეხურზე გამოჩნდება მეორე ფორმალური ლიდერი მართვის დემოკრატიულ სტილით. ჩნდება იმედი, რომ დემოკრატიული სტილი გახდება მართვის დაბალ საფეხურებზე გადამწყვეტი. თუმცა პრაქტიკამ გვიჩვენა, რომ ასეთ სიტუაციაში არჩევანი ავტორიტარულ სტილზე ჩერდება;

მართვის ერთ-ერთი საინტერესო წინააღმდეგობა არის ბიუროკრატის მიმართ ორმაგი სტანდარტი. ერთი მხრივ, მისგან განთავისუფლებას ცდილობენ, ხოლო მეორე მხრივ – ეს განთავისუფლება სრულიად უიმედო საქმედ ითვლება.

### 3.4. ბიუროკრატიის როლი თანამედროვე მენეჯმენტში

ყოველთვის არსებული ბიუროკრატიული ძალები ხელს უშლიან ახალი, ეფექტური ორგანიზაციულ სტრუქტურების შექმნას. პრაქტიკამ გვიჩვენა, რომ ძალიან ძლიერ ლიდერებს შეუძლიათ მას მოერიონ. მაგრამ თუ ბიუროკრატია განვიხილავთ ხანგრძლივმოქმედ ასპექტში, ის მაინც რჩება თავის ადგილას, რადგან ფორმა, რის მიხედვითაც ხდება ორგანიზაციის საქმიანობა, ბიუროკრატიულია, ამის გამო ის ცოცხლობს და მასთან ბრძოლას აზრი არ აქვს.

ბიუროკრატიის, როგორც მეცნიერების ფუძემდებლად ითვლება გერმანელი ეკონომისტი **მ. ვებერი** (1). მან შეიმუშავა „ბიუროკრატიული ორგანიზაციის იდეალური ტიპის“ კონცეფცია. ის ეფუძვნება იმას, რომ ორგანიზაციაში ბიუროკრატიული სისტემის ეფექტურობა გამომდინარეობს ორგანიზაციის ყველა წევრის მიერ, მიუხედავად დაკავებული თანამდებობისა, გარკვეული წესების დაცვიდან. ბიუროკრატიული ლიდერები დაბეჯითებით ითხოვენ, რომ დაიცვან პროგნოზირება ყველა წევრის ქცევაში.

პრაქტიკით დამტკიცებულია, რომ ნებისმიერ ორგანიზაციაში არსებობს გარკვეული წესები, თუ როგორ გადაიტარას პრობლემები კარგად დამუშავებული მეთოდებით. ამიტომ ხელმძღვანელები არ ისწრაფვიან გადაწყვეტილების ახალი მეთოდის მოძიებას ახალი პრობლემების წარმოქმნისას, ხოლო უმრავლესობას საერთოდ არანაირი ცვლილება არ სურს, რადგან ხვდებიან რომ ცვლილებები ითხოვს დიდ ძალისხმევას, როგორც ხელმძღვანელის, ასევე პერსონალის მხრიდან.

პარადოქსია, მაგრამ ბევრი მაღალკვალიფიციური მენეჯერი უბრალოდ არამგრძნობიარეა იმ გარე ცვლილების მიმართ, რაზეც მათი ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობაა დამოკიდებული. რაც შეეხება ორგანიზაციას, ის ეცდება განთავისუფლდეს ასეთი ხელმძღვანელისგან, წინააღმდეგ შემთხვევაში ვერ იქნება კონკურენტუნარიანი.

### 3.5. თანამედროვე ორგანიზაციების მენეჯმენტის სიძნელებები.

ნებისმიერ კომპანიაში უმნიშვნელოვანესი საკითხია გადაწყვეტილების მიღება. ტეილორის მოღვაწეობის დროიდან ისმება კითხვა: უნდა დავუშვათ თუ არა უბრალო თანამშრომელი გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან? ამის თაობაზე მრავალ მეცნიერს აქვს აზრი გამოთქმული.

ორგანიზაციისთვის მომგებიანია მეტოქეობის და თანამშრომლობის ზომიერი შერწყმა. ყველაზე სასურველი ხელმძღვანელისთვის ისეთი ჯგუფებია, რომლებიც მზად არიან თანამშრომლობისთვის. თუ ჯგუფში წინა პლანზე გამოდის მეტოქეობა, ეს ქმნის სასურველ ნიადაგს კონფლიქტების წარმოსაქმნელად.

მსხვილი ბიზნესის წინააღმდეგობრივი ხასიათი ვლინდება იმაში, რომ ის ითხოვს თანამშრომლებისგან სრულ ნდობას ხელმძღვანელის მიმართ, ხოლო თვით თანამშრომელს ამ ნდობას არ უცხადებენ.

ნებისმიერი ზეწოლა თანამშრომელზე უარყოფითად აისახება შედეგებზე გარდა იმ შემთხვევისა, როცა ისინი ერთ ჯგუფს წარმოადგენენ.

მენეჯმენტის სისტემაში წინააღმდეგობრივია ასევე მუშაკთა სოლიდარობის მოვლენა. ერთი მხრივ ის განიხილება როგორც თანამშრომელთა ერთობა საწარმოო საქმიანობის პირობებში, ხოლო მეორე მხრივ ის შეიძლება განვიხილოთ, როგორც საკუთარი იერარქიის არსებობა მმართველობით იერარქიასთან ერთად, დაკანონებული მენეჯერის სოციალური სტატუსით.

მუშა გარემოს იერარქია ქმნის განსხვავებას ინტერესებსა და მისწრაფებებს შორის მუშაკთა კლასის შიგნით, რაც წარმოქმნის კონფლიქტებს. ადამიანის ფსიქოლოგია ისეთია, რომ ისინი ერთნაირად არ აღიქვამენ შრომას, მის პირობებს, პროფესიულ მოთხოვნებს.

თანამშრომელთა სხვადასხვაგვარი ქცევიდან გამომდინარე, აუცილებელია გამოვიყენოთ დიფერენცირებული მიდგომა, როგორც ცალკე შემსრულებელზე, ასევე ჯგუფებში, რომელთა შიგნით არის არაფორმალური ლიდერი.

თვითონ მენეჯერის – როგორც მართვის სუბიექტის საქმიანობაში, შეიძლება ვიპოვოთ წინააღმდეგობები შემდეგ მოვლენებში:

1. მენეჯერი მუშაობს მკაცრად სტრუქტურირებული გეგმების პირობებში (სტრატეგიული, ტაქტიკური, ოპერატიული);

2. არჩევანის დილემა, დასახული მიზნების გადაჭრის ტაქტიკის დროს: რისკიანი და არსებული, დამუშავებული სტერეოტიპული მოქმედებები;

3. მენეჯერის მდგომარეობა შიდა და გარე პირობების მუდმივი ცვალებადობის პირობებში. ამ დროს შეიძლება ეჭქვეშ დადგეს მისი კომპეტენტურობა, რომელიც შეიძლება არ შეესაბამებოდეს ახალ პირობებს;

4. მენეჯერის პიროვნული ზრდის და მისი ნიჭის არაადექვატური შეფასება სიტუაციების მუდმივი ცვალებადობის პირობებში;

5. არაეფექტური სტრატეგიის არჩევა მენეჯერის მიერ მმართველობითი კონფლიქტების გადაჭრისას;

6. გადაწყვეტილების მიღება შემსრულებელთა აზრის გათვალისწინების გარეშე;

7. ინსტრუქციის შესრულების მკაცრი მოთხოვნა, თანამშრომელთა მიერ შემოქმედებითი აზროვნების განვითარების საზიანოდ;

8. მენეჯერის ინდივიდუალური და თანამშრომელთა დადებითი მოტივაციების არარსებობა.

რეალურად გაცილებით უფრო მეტი ფაქტორი არსებობს, რომელიც მენეჯერს ხელს უშლის ეფექტურად მუშაობაში.

## რ ე ზ ი უ მ ე

1. ორგანიზაციული სისტემების მართვა მოითხოვს კოპლექსურ მიდგომას.
2. ადამიანური ფაქტორი უმნიშვნელოვანესია ორგანიზაციების მართვის სისტემაში.
3. მართვის პარადოქსებს და წინააღმდეგობებს ხშირ შემთხვევაში აქვს ფსიქოლოგიური მიზეზი.
4. მართვა გაჯერებულია ფსიქოლოგიური მოვლენებით, რომლებიც დაკავშირებულია ადამიანების ერთობლივ საქმიანობასთან.
5. გარე და შიდა პირობების ურთიერთქმედებას მიყვავართ მართვაში წინააღმდეგობებთან.
6. უცხოურ კომპანიებში ხელმძღვანელობის მკაცრი, ავტორიტარული მეთოდები ითვლება წამყვანად და გაცილებით შედეგიანად.
7. დემოკრატიზაცია მართვაში – დეკლარირებული, მაგრამ არა რეალური მოვლენაა.
8. ხელმძღვანელის აზროვნების სტერეოტიპები და ინერცია ორგანიზაციულ სისტემის განვითარების შემაფერხებელია.

9. ჯგუფური, ინდივიდუალური და ორგანიზაციულ მიზნების არათანხვედრა აფერხებს კომპანიის ეფექტურ საქმიანობას.
10. ხელმძღვანელობის ავტორიტარული მეთოდი შეუთავსებელია ორგანიზაციის შიგნით „ადამიანური ურთიერთობების“ გამოვლინებასთან.
11. მენეჯერის და პერსონალის მოტივაცია ყოველთვის ერთნაირი არ არის.

### ძირითადი სიტყვები

- მართვა** – კოორდინირებულ ღონისძიებების სისტემა, მიმართული ორგანიზაციულ მიზნების მისაღწევად.
- წარმატება** – რეალიზებული მიზანი.
- ორგანიზაციის განვითარება** – ორგანიზაციის სრულყოფის ხანგრძლივი პროგრამა და განახლებისაკენ სწრაფვა.
- გადაწყვეტილება** – ალტერნატივის არჩევა.
- ორგანიზაციული სტრუქტურა** – მართვის დონეების და ფუნქციონალური სფეროების ლოგიკური თანაფარდობა, ორგანიზებული ისეთნაირად, რომ უზრუნველყოფილ იქნეს მიზნის მიღწევა.
- ბიუროკრატია** – ორგანიზაციის ტიპი, რომლისთვისაც დამახასიათებელია შრომის სპეციალიზირებული დანაწილება, მკაფიო მმართველობითი იერარქია, წესები და სტანდარტები, მუშაობის შეფასების მაჩვენებლები, დაქირავების პრინციპები;
- უკუკავშირი** – რეაქცია შეტყობინებაზე.

## თავი 4. მმართველობითი კადრების შეფასება და მომზადება

კადრების პრობლემა მართვის დროს.  
მენეჯერთა შეფასება.

### თავის მოკლე შინაარსი

1. მმართველობითი კადრების შესაფასებლად აუცილებელია კომპლექსური მიდგომა.
2. კვალიფიციური კადრების მომზადება – უცხოური კომპანიების ძირითადი პრობლემა.
3. პასუხისმგებლობა არის მენეჯერისთვის ძლიერი მოტივაციური ფაქტორი.
4. მენეჯერის ლიდერის თვისებები დადებითად მოქმედებს მათი საქმიანობის წარმატებაზე.
5. XXI ს. მენეჯერებს უყენებენ გაზრდილ მოთხოვნებს.

### ძირითადი სიტყვები

ხელმძღვანელ (მენეჯერი) მმართველობითი კადრები, პერსონალის შეფასება, ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, ატესტაცია.

#### 4.1. კადრების პრობლემა მართვის დროს

ნებისმიერ ორგანიზაციაში ცენტრალური ფიგურა ან მართვის ძირითადი სუბიექტი არის მენეჯერი. მისი დამხმარეები (საშუალო და დაბალი დონის მენეჯერები) არიან მმართველობითი პერსონალის შემადგენელი ნაწილი.

**კადრები – უმნიშვნელოვანესი მმართველობითი პრობლემა.** კადრების მართვა გახდა ერთდროულად მენეჯმენტის თეორიული და პრაქტიკული ამოცანა. უპირველესი მნიშვნელობა ამ დროს აქვს მათ შეფასებას, თუმცა ის აღნიშნული პრობლემის მხოლოდ ერთერთი შემადგენელია. სწორი საკადრო პოლიტიკა უკავშირდება ეფექტური მართვის ცნებას. კადრების სწორი დაგეგმვა აუცილებელია

ნებისმიერ სფეროში, მმართველობითის ჩათვლით, კადრების მართვა შეიცავს რამოდენიმე მნიშვნელოვან ეტაპს:

1. დაგეგმვა თითოეული სფეროსთვის, მათ შორის ფირმის, კომპანიის, კორპორაციის პერსონალის საჭირო რაოდენობის დასადგენად;

2. შრომითი საქმიანობის შეფასება. პერსონალის შრომითი საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმების და მეთოდების დადგენა;

3. სწავლება. კონკრეტული პროგრამების შემუშავება;

4. პერსონალის შერჩევა. ეს პროცედურა საშუალებას გვაძლევს შევქმნათ პოტენციური კადრების რეზერვი;

5. არჩევა. პროცესი ითვალისწინებს პროფესიული მზადყოფნის შეფასებას სხვადასხვა თანამდებობისთვის;

6. პროფორიენტაცია და ადაპტაცია. ეს ორი მიმართულება ითვალისწინებს კონტიგენტისთვის იმის ახსნას, თუ რას წარმოადგენს მათი საქმიანობა, როგორია მათი ფუნქციონალური ამოცანები და მოვალეობები;

7. პერსონალის შერჩევა (შიგნიდან და გარედან). გარეგანი ძიება ნიშნავს მოცემული ორგანიზაციისთვის ახალი, უცხო თანამშრომლების აყვანას, ხოლო შინაგანი – შიდა ორგანიზაციულ გადაადგილებას;

8. დაწინაურება, დაქვეითება, გადაყვანა, მოხსნა. ეს გულისხმობს პერსონალის გადაადგილებას უფრო მაღალ ან დაბალ თანამდებობაზე, ასევე პროფესიულ გამოცდილების განვითარებას სხვა თანამდებობაზე გადაყვანის გზით;

9. ხელმძღვანელი კადრების მომზადება, სამსახურში წინსვლის მართვა. გამოიყენება პროგრამები პროფესიული მონაცემების გასავითარებლად, რომელიც ამაღლებს მმართველობითი პერსონალის შრომის ეფექტიანობას;

10. საჭირო პერსონალის რაოდენობის პროგნოზირება, არა მხოლოდ მიმდინარე, არამედ პერსპექტიული მიზნების შესასრულებლად.

#### 4.2. მმართველობითი პერსონალის და მენეჯერთა შეფასება

**მენეჯერთა შეფასება** – არ არსებობს ერთიანი აზრი ხელმძღვანელთა შეფასების პარამეტრებზე. არსებობს კერძო მიდგომები, რომელთა თანახმად მენეჯერს აფასებენ პიროვნული და საქმიანი თვისებებით. მაგრამ ცხადია, რომ თვისებათა უბრალო ჩამოთვლა არ არის უნივერსალური შეფასება. ამიტომ შემოიღეს მეორე მეთოდი რომლის მიხედვითაც მხედველობაში იღებდნენ არა მხოლოდ პიროვნულ და საქმიან თვისებებს, არამედ შრომის შედეგსაც. თუმცა ფსიქოლოგიაში ჯერჯერობით არ არსებობს არც ერთი მეთოდიკა, რომელიც შეაფასებდა ხელმძღვანელის შრომის სირთულის ხარისხს.



მმართველობითი კადრების შეფასება უკავშირდება ორი სახის ამოცანის ამოხსნას: ა) ორგანიზაციის უზრუნველყოფა მმართველობითი სფეროს კვალიფიციური კადრებით; ბ) მენეჯერის შრომის ეფექტურობის გაზრდა. მნიშვნელოვანი ფსიქოლოგიური ამოცანაა შეფასებებში სუბიექტურობის ხარისხის და პიროვნებაზე მისი ნეგატიური გავლენის შემცირება.

მმართველობითი პერსონალის შეფასების სირთულეს ზრდის ისიც, რომ მართვის ძირითადი ფუნქციის შესრულებას ემატება პერსონალის შემსრულებელი საქმიანობა და გადაწყვეტილების მიღება.

მმართველობითი საქმიანობის ანალიზს ართულებს ისიც, რომ ის არ არის მკვეთრად სტრუქტურირებული, რადგანაც ამ საქმიანობის შემადგენლები არ შეიძლება დავყოთ ცალკე ზომვად ელემენტებად.

ყველა დონის მენეჯერთა შეფასებისას გამოყენებული მეთოდები ფსიქოლოგიური ხასიათისაა. მათგან ძირითადია:

**საუბარი.** შესაფასებელი საუბრის ჩასატარებლად ფსიქოლოგები გვთავაზობენ რეკომენდაციებს, რომელთა შორის გამოარჩევენ: ა) სურვილი არ გაგიტაცოთ მონოლოგმა; ბ) არ დომინირებდეთ საუბრის დროს; გ) გამოიჩინოთ ჭეშმარიტი ინტერესი მოსაუბრის მიმართ; დ) არ გაგიტაცოს „პოზამ“; ე) არასოდეს არ შეეხოთ მოსაუბრის თავმოყვარეობას.

მაგრამ ამ საუბრებს განსაკუთრებული მნიშვნელობა არ უნდა მივცეთ, რადგან მხოლოდ საუბრის გამოყენება არ იძლევა პიროვნების შეფასების საშუალებას;

**ტესტირება.** ის მონაცემები, რომლებიც ვერ მივიღეთ საუბრის დროს, შეიძლება სხვა მეთოდის გამოყენებით მივიღოთ. ამ მიზნით ხშირად გამოიყენებენ ტესტების მეთოდს. მეცნიერულად დასაბუთებულად მხოლოდ ის ტესტები ითვლება, რომლებმაც გაიარეს სპეც შემოწმება საიმედოობაზე. წინააღმდეგ შემთხვევაში შედეგი სწორად არ ჩაითვლება;

**საექსპერტო შეფასება.** ექსპერტებად იწვევენ პრაქტიკოს ფსიქოლოგებს, რომელთაც აქვთ ასეთი საქმიანობის გამოცდილება. ეს მეთოდი გამოიყენება ძირითადად მმართველობითი თანამდებობის პრეტენდენტის კომუნიკაციური თვისებების შესამოწმებლად. ამასთან გამოიყენება შეფასება ქულებში;

**საქმიანი თამაშები.** ისინი აკეთებენ მმართველობითი საქმიანობის კონკრეტული პირობების იმიტაციას; საქმიან თამაშებში ურთიერთქმედებს სამი მნიშვნელოვანი ფაქტორი:

- საქმიანობაში წარმატების მიღწევის ალბათობის შეგრძნება.
- ქცევის დადებითი მოტივაცია, როგორც პიროვნული ფაქტორი.
- წარმატების (ან წარუმატებლობის) სისშირე პროფესიული ამოცანების ამოხსნისას.

**საკადრო სტრატეგია.** ძირითადი პრობლემა ევროპული და ამერიკული კომპანიებისთვის არის მაღალკვალიფიციური კადრების მომზადება არა მხოლოდ მართვის საშუალო დონისთვის, არამედ მაღალი დონისთვისაც. დღეს, როდესაც მუდმივად ახლდება პროდუქცია, ტექნოლოგიები და ურთიერთქმედების არხები, სამეურნეო საქმიანობა იღებს გლობალურ ინტერნაციონალურ ხასიათს.

**პროფესიულად მნიშვნელოვანი თვისებები მენეჯერისთვის.** ბოლო პერიოდში გაიზარდა მენეჯერისთვის ისეთი თვისებების მნიშვნელობა, როგორიცაა სტრატეგიულად აზროვნების უნარი, საქმიანობის ცალკეული ასპექტების ინტეგრირების და დაქვემდებარებულების უკეთ გაგების შესაძლებლობა, მცირე ჯგუფის ლიდერის როლი და უნარი იმუშაო მის შემადგენლობაში, მოქნილობა და სამეურნეო საქმიანობის ეფექტურობის ძირითადი ფაქტორების ხედვა. პრინციპულად მნიშვნელოვანია რისკისთვის მზადყოფნა, სამუშაო ურთიერთობების ეთიკის აღიარება. ასევე მნიშვნელოვანია ფირმის იმ თანამშრომელთა პროტენციურ შესაძლებლობათა გამოვლენა, რომელთაც მიდრეკილება აქვთ ხელმძღვანელი

სამუშაოსი და აქვთ ლიდერის თვისებები. პოტენციური ლიდერი დამოუკიდებლად უნდა გამოვლინდეს მიმდინარე საქმიანობის დროს.

**ლიდერობის ფორმები:** 1. მეტა-ლიდერობა. რეალიზდება ზემოქმედებით, ძირითადად დარწმუნების მეთოდის გამოყენებით, ძალაუფლების ან ფორმალური ავტორიტეტის გამოყენების გარეშე;

2. მაკრო-ლიდერობა – ვლინდება საჭირო შედეგების მიღწევაში თანამშრომელთა შერჩევის ოპტიმალური ვარიანტების გამოყენებით და შეუძლიათ ამ შედეგების მიღწევა სპეციალურად შექმნილი ორგანიზაციული სისტემის ჩარჩოში;

3. მიკრო-ლიდერობა. ხორციელდება, კონკრეტული, სპეციფიკური დავალებების შესრულების დროს, ხელმძღვანელობის ადეკვატური სტილის შერჩევის დახმარებით, მიმართული კეთილსაიმედო ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნისაკენ.

**მოთხოვნები მენეჯერისთვის.** იმისათვის, რომ მენეჯერი თავის ორგანიზაციაში დაწინაურდეს, მან უნდა შეასრულოს შემდეგი:

– მოახდინოს მისთვის საინტერესო ადგილების იდენტიფიცირება ორგანიზაციის შიგნით;

– განსაზღვროს მოთხოვნები, რომლებსაც უყენებენ კანდიდატებს ამ ადგილის დასაკავებლად;

– იყოს გარკვეული კომპანიის საკადრო პოლიტიკაში;

– იცოდეს ორგანიზაციაში არსებულ ვაკანსიების შესახებ;

– მართვის სხვა დონეების მენეჯერებს უჩვენოს საკუთარი პოტენციალი, ინოვაციურ პროგრამებში მონაწილეობის გზით და დაანახოს მისწრაფება კვალიფიკაციის ზრდისკენ.

**მოთხოვნები ასახლი საუკუნის მენეჯერისთვის.** უკვე ჩამოყალიბებულია პერსპექტიულ მოთხოვნები, რომლებსაც წაუყენებენ XXI საუკუნის მენეჯერებს.

– ტექნიკური განათლება, რომელიც საჭიროა ამა თუ იმ ტექნოლოგიების პერსპექტიულობის შესაფასებლად;

– შესაძლებლობა იპოვოს სამუშაო ჯგუფი, რომელიც იცავს გარკვეულ პრინციპებს და ფასეულობებს;

– შესაძლებლობა გადაამუშაოს ინფორმაციის დიდი რაოდენობა;

– კომუნიკაციის სხვადასხვა საშუალებების გამოყენების უნარი;

– კორპორაციის შიგნით თანამშრომლობის მხარდაჭერა.

**შეფასების ცენტრები.** ბოლო დროს ფართოდ გავრცელდა ასეთი ცენტრები საზღვარგარეთ. განსაკუთრებით ეფექტურია ის საშუალო დონის მენეჯერების შესაფასებლად. არსებული ცენტრებში შეიძლება გამოვეყნოთ სამი სახეობა:

1) მუდმივმოქმედი ცენტრები; 2) პერიოდულად მოქმედი ცენტრები; 3) ეპიზოდურად მოქმედი ცენტრები.

შეფასება ხდება სპეციალურად შემუშავებული კომპლექსური პროგრამების დახმარებით. მათ შორის არის:

1. სავარჯიშოები საწარმოო ამოცანების ამოსახსნელად საქმიანი თამაშების სახით;

2. წინასწარ მოცემული სიტუაციის და სპონტანურად გათამაშებული სიტუაციების ჯგუფური განხილვა;

3. სავარჯიშოები პრობლემების გადასაჭრელად სხვის დაუხმარებლად;

4. დანარჩენი სავარჯიშოები.

ამ სავარჯიშოების შედეგების მიხედვით ხდება შესაფასებელი პიროვნების კომპლექსური შეფასება. დასკვნა გაიცემა წერილობითი სახით.

## რ ე ზ ი უ მ ე

1. კადრების მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი შემადგენლებია: კადრების დაგეგმვა, შრომითი საქმიანობის შეფასება, სწავლება, პროფორიენტაცია და ადაპტაცია; დაწინაურება, დაქვეითება, გადაყვანა, მოხსნა, მომზადება, ხელმძღვანელი კადრების პერსონალის საჭირო რაოდენობის პროგნოზირება.
2. მმართველობითი კადრების შეფასებისას არსებობს სხვადასხვა მიდგომა. ძირითადი მათ შორის არის კომპლექსური მიდგომა.
3. ორგანიზაციის უზრუნველყოფა კვალიფიციური კადრებით და ხელმძღვანელის მუშაობის ეფექტურობის გაზრდა განმსაზღვრელია მართვის პროცესში.
4. კადრების შეფასების სისტემის შექმნისათვის აუცილებელია ორგანიზაციული, ფსიქოლოგიური, სოციალურ-ფსიქოლოგიური, ეთიკური და სხვ. მეთოდების გამოყენება.
5. პასუხისმგებლობა არის საუკეთესო მოტივაცია მენეჯერისთვის.
6. მენეჯერის ლიდერის თვისებები უშუალო კავშირშია მათ წარმატებულ საქმიანობასთან.
7. ფართო გამოყენება ჰპოვეს შეფასების ცენტრებმა.

## ძირითადი სიტყვები

- ხელმძღვანელი (მენეჯერი)** – პირი ორგანიზაციაში, რომელიც პასუხისმგებელია ყველა ფუნქციის შესრულებაზე პერსონალის დახმარებით.
- მართვის კადრები** – ყველა რგოლის ხელმძღვანელები და მათი მოადგილეები.
- პერსონალის შეფასება** – თანამშრომელთა მიერ სამსახურეობრივი მოვალეობების და ორგანიზაციის ამოცანების შესრულების ეფექტურობის განსაზღვრა.
- ადამიანური რესურსების დაგეგმვა** – ორგანიზაციის მოთხოვნა პერსონალზე, საორგანიზაციო მიზნების შესასრულებლად.
- ატესტაცია** – პერსონალის შეფასების მეთოდი სტანდარტული კრიტერიუმების გამოყენებით, რომლის დროსაც ფასდება სამსახურეობრივი მოვალეობების შესრულების ეფექტურობა.

## დ ა ს კ ე ნ ა

თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა იმ მეცნიერული მონაცემების გამოყენება, რომლებიც მიღებულია თანამედროვე ეტაპზე მართვის ფსიქოლოგიის მიერ. უადრესად აქტუალურია მართვის ფსიქოლოგიის სხვადასხვა ასპექტების დამუშავება იმასთან დაკავშირებით, რომ მართვის პრაქტიკა წინ უსწრებს თეორიას.

იმ ორგანიზაციული მიზნების შესრულება, რომლებიც არიან თანამედროვე ორგანიზაციების საქმიანობის განმსაზღვრელები, დაკავშირებულია პერსონალის მუშაობასთან.

ადამიანის ქცევის თავისებურებების და კანონზომიერების ცოდნა განსაზღვრავს მართვის მიზნების შესრულების წარმატებას. ფსიქოლოგიის რთული ფენომენოლოგია თხოულობს შიდა და გარე ფაქტორების ურთიერთქმედების სისტემის განხილვას, რომელთაც მიეკუთვნება ადამიანური რესურსები.

ამ ურთიერთკავშირის რთული ხასიათი ითხოვს, მართვაში სისტემურ მიდგომას, მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, რომ წინააღმდეგობები, სიძნელები და პარადოქსები, რომლებიც დამახასიათებელია ორგანიზაციის მართვისთვის, ბევრად არის განპირობებული ფსიქოლოგიური მიზეზებით.

საკადრო მენეჯმენტი, რომელიც ნაწილია მართვის პროცესის, ვალდებულია მოამზადოს პერსონალი ორგანიზაციის განახლებისთვის, სწორედ ეს წარმოადგენს მათი არსებობის და განვითარების საფუძველს.

## ლიტერატურა

1. ნ. პაიჭაძე, თ. ხომერიკი, გ. შიხაშვილი. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ. 2005 წ.
2. ვ. კაკაბაძე. ეკონომიკური აზროვნების ევოლუცია. თბ. 2004 წ.
3. გ. ტყეშელაშვილი, გ. ხმაღაძე, თ. ხმაღაძე. მიკროეკონომიკა. თბ. 2003 წ.
4. Теилор Ф.У. Менеджмент. М., 2000 г.
5. Файоль А. Общее и производственное управление. М., 1923 г.
6. Фышер Р., Юри У., Путь к согласию, или переговоры без поражения М., 1999 г.
7. Богословский М.В. Психология. М., «Просвещение». 1981 г.
8. Pepper H. Communicating in Organization. London. 2002.
9. Harvard Business Review 1985.
10. Walker J. Human Resource Strategy. 1988.

სარჩევი

	<b>შესავალი</b> -----	2
<b>ნაწილი I.</b>		3
<b>თავი I.</b>	<b>მენეჯმენტის ფსიქოლოგია-დამოუკიდებელი დისციპლინა-</b>	3
1.1.	მიზანი, ამოცანები, შინაარსი, მართვის ფსიქოლოგიური სპეციფიკა. სხვა მეცნიერებებთან კავშირი-----	4
1.2.	მენეჯერული აზროვნების ევოლუცია-----	7
1.3.	მენეჯმენტისადმი მეთოდოლოგიური მიდგომა-----	10
1.4.	მართვის სკოლები-----	11
1.5.	მენეჯმენტის დონეები-----	14
1.6.	ხელმძღვანელობის მმართველობითი როლი-----	16
1.7.	ხელმძღვანელის მოქმედების შინაარსი. ხელმძღვანელის ტიპოლოგია-----	18
	ტესტი-----	25
	პრაქტიკული მეცადინეობა-----	27
<b>თავი II.</b>	<b>მენეჯმენტის ფუნქცია</b> -----	29
2.1.	დაგეგმვის ფუნქცია-----	29
2.2.	ორგანიზაციის ფუნქცია-----	32
2.3.	მოტივაციის ფუნქცია-----	43
2.4.	კონტროლის ფუნქცია-----	45
	დანართი -----	49
<b>თავი III.</b>	<b>შრომის მოტივაცია</b> -----	51
3.1.	მოტივაციის ცნება და მისი როლი მენეჯმენტში	52
3.2.	შრომითი მოტივაციის თეორია-----	56
	დანართი -----	65
<b>ნაწილი II.</b>		67
<b>თავი I.</b>	<b>მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტის ფსიქოლოგია-</b>	67
1.1.	მმართველობითი ამოცანა, მისი სპეციფიკა, გადაწყვეტის თავისებურება-----	68
1.2.	მმართველობითი ამოცანების კლასიფიკაცია-----	69
<b>თავი II.</b>	<b>მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება</b> -----	72
2.1.	მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მოტივაცია---	73
2.2.	მმართველობითი გადაწყვეტილების სახეები-----	76
<b>თავი III.</b>	<b>მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის სტრატეგია და ტაქტიკა</b> -----	83
3.1.	მმართველობითი ამოცანის გადაწყვეტის სტრატეგიული და ტაქტიკური თვისებები-----	84
3.2.	კონფლიქტურ სიტუაციაში ხელმძღვანელის ქცევის სტრატეგია-----	85
3.3.	მმართველობითი ამოცანის გადაჭრის მეთოდები-----	88
<b>ნაწილი III.</b>		94
<b>თავი I.</b>	<b>საქმიანი ურთიერთობა და მმართველობითი კონფლიქტები</b> -----	94
1.1.	ურთიერთობა და მისი როლი მენეჯერის და დაქვემდებარებულების საქმიანობაში-----	95
1.2.	მენეჯერის პროფესიონალური ურთიერთობა-----	100
1.3.	ხელმძღვანელობის სტილი-----	102
1.4.	კონფლიქტები და მათი მოგვარების შესაძლებლობები----	103
1.5.	სტრესის ფსიქოლოგია-----	107
	ტესტი -----	110

<b>ნაწილი IV.</b>		112
<b>თავი I.</b>	<b>პასუხისმგებლობის ფსიქოლოგია, მენეჯერის სოციალური პასუხისმგებლობა</b>	112
1.1.	პასუხისმგებლობა-პიროვნების უმნიშვნელოვანესი თვისება	112
1.2.	მენეჯერის სოციალური პასუხისმგებლობა	114
	ტესტი	117
<b>თავი II.</b>	<b>თანამედროვე ორგანიზაციების ეფექტურობა და კონკურენტუნარიანობა</b>	119
2.1.	ორგანიზაციული ცვლილებების ხასიათი და მათი დიაგნოსტიკა	120
2.2.	მენეჯმენტის ადამიანური ფაქტორი	122
2.3.	თანამედროვე ორგანიზაციის ეფექტიანობა	124
2.4.	თანამედროვე ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობა	124
2.5.	ფსიქოლოგიური ფაქტორების როლი თანამედროვე ორგანიზაციების კონკურენტუნარიანობაში	125
<b>თავი III.</b>	<b>სიძნელეები, პარადოქსები და წინააღმდეგობები მენეჯმენტის დროს</b>	128
3.1.	ორგანიზაციულ საქმიანობის წინააღმდეგობრივი ხასიათი	129
3.2.	ადამიანური ფაქტორების გავლენა შიდაორგანიზაციულ პროცესებზე	129
3.3.	ავტორიტარიზმის როლი თანამედროვე მენეჯმენტში	131
3.4.	ბიუროკრატის როლი თანამედროვე მენეჯმენტში	132
3.5.	თანამედროვე ორგანიზაციების მენეჯმენტის სიძნელეები	132
<b>თავი IV.</b>	<b>მმართველობითი კადრების შეფასება და მომზადება</b>	135
4.1.	კადრების პრობლემა მართვის დროს	136
4.2.	მმართველობითი პერსონალის და მენეჯერთა შეფასება	136
	<b>დასკვნა</b>	140
	<b>ლიტერატურა</b>	141
	<b>სარჩევი</b>	142