

სსიპ ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

სოციალურ-მეცნიერებათა, ბიზნესისა და სამართალმცოდნეობის  
ფაკულტეტი

ეკონომიკური პოლიტიკისა და ბიზნესის ადმინისტრირების  
დეპარტამენტი

კონსტანტინე მეგრელიშვილი

„ეფექტური კომუნიკაციის მნიშვნელობა ცვლილებათა  
მართვის პროცესში - თანამედროვე მართვის პრობლემები“.

(წარმოდგენილია ბიზნესის მართვის დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად)

(სპეციალობა: ბიზნესის ადმინისტრირება)

მეცნიერ-ხელმძღვანელი:

სრული პროფ. ეკ. მეცნიერებათა დოქტორი

რეზო მანველიძე

ბათუმი

2012

## სარჩევი

შესავალი .....	4
თავი 1. მენეჯმენტის ცნება და მისი ადგილი ცვლილებების და კომუნიკაციის მართვის პროცესში .....	14
1.1 მართვის მეცნიერული სკოლები და მისი როგორც მეცნიერების განვითარება .....	14
1.1.1 სამეცნიერო მენეჯმენტის სკოლა .....	15
1.1.2 ადმინისტრაციული მართვის სკოლა .....	17
1.1.3 ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა .....	18
1.1.4 ქცევის სკოლა .....	19
1.1.5 ემპირიული სკოლა .....	20
1.1.6 სოციალური სისტემების სკოლა .....	21
1.1.7 მენეჯმენტის თანამედროვე კვლევები .....	23
1.2 მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები, მართვის სტილი და ეფექტურობა .....	24
1.2.1 მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები .....	25
1.2.2 ეფექტურობისა და მართვის ურთიერდამოკიდებულება .....	32
1.2.3 მართვის დონეები .....	44
1.3 ცვლილებების მართვის და მათზე რეაგირების თეორიების ანალიზი .....	49
1.3.1 ცვლილებათა მართვის თეორია .....	51
1.3.2 ცვლილებებზე რეაგირების თეორია .....	58
1.4 კომუნიკაცია მართვის სისტემაში .....	62
1.4.1 კომუნიკაციის სახეობები .....	63
1.4.2 კომუნიკაციის ბარიერები .....	68
1.4.3. კომუნიკაციის პროცესის ელემენტები .....	69
1.4.4 კომუნიკაციური ქსელები .....	72

თავი 2. ცვლილებათა მართვის კვლევა კომუნიკაციის ფაქტორის გათვალისწინებით.....	76
2.1 კვლევის ობიექტის მოკლე მიმოხილვა .....	76
2.2 ცვლილებებისა და კომუნიკაციისათვის აუცილებელი ეტაპები .....	77
2.3 კომუნიკაციის პრინციპები რეორგანიზაციის დროს.....	96
2.4 კომუნიკაცია გარე ორგანიზაციებთან .....	99
2.5 კომუნიკაციის როლი კომპანიის ყველა დონეზე - მუშათა საბჭო .....	104
თავი 3. კვლევის შედეგები, შემუშავებული მეთოდები .....	116
3.1 მართვის 5 ფუნქცია .....	118
3.2 ცვლილებათა მართვის ციკლური მოდელი .....	120
3.3 ცვლილებებზე რეაგირების კომუნიკაციური მოდელი: „3+2 ეტაპი“ .....	123
3.4 კომუნიკაციის მნიშვნელობის ფიზიკური გამოსახულება.....	127
3.5 ეფექტური კომუნიკაციის პრაქტიკული რეკომენდაციები .....	136
3.5.1 რეკომენდაციები ეფექტური ზეპირი საუბრისათვის.....	137
3.5.2 თათბირის მართვა.....	139
3.5.3 წერილობითი ფორმა/პრეზენტაცია.....	142
3.5.4 არავერბალური კომუნიკაცია.....	146
ძირითადი დასკვნები და წინადადებები .....	148
გამოყენებული ლიტერატურა .....	152
დანართები .....	161

## შესავალი

**თემის აქტუალობა.** საქართველო თავისი ეკონომიკური განვითარებით ჯერ კიდევ ჩამორჩება მსოფლიოს სხვა „საბაზრო“ ქვეყნებს და კვლავ იმყოფება საზოგადოებრივი რესტრუქტურის პერიოდში. ამ მიმართულებით ის ანხორციელებს საზღვარგარეთული გამოცდილების სინთეზს თავისი სპეციფიკისა და თავისებურებების გათვალისწინებით. კერძოდ იმას, რომ ეკონომიკური კანონები, ბუნების კანონებისაგან განსხვავებით, განპირობებულია „ადამიანური ფაქტორით“, სადაც გასათვალისწინებელია საზოგადოებრივი სურვილები, ნორმები, ტრადიციები და მორალური ფასეულობები.

საბჭოთა კავშირის არსებობის დროს, მისი წევრი ქვეყნები ერთი მექანიზმის პრინციპით მუშაობდნენ. ყველაფერი იყო გაწერილი და დაგეგმილი „ცენტრის“ მიერ და წევრ ქვეყნებს მხოლოდ „დავალეების“ შესრულება სჭირდებოდათ. მენეჯმენტის ცნება, თავისი თანამედროვე შინაარსით, საერთოდ არ არსებობდა. რა თქმა უნდა, გარკვეული მართვის სისტემა ფუნქციონირებდა, მაგრამ ის არ ითვალისწინებდა წევრ ქვეყნებში დამოუკიდებელი მენეჯმენტის განვითარებას.

საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ, (*Encyclopedia Britanica*, <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/614785/Union-of-Soviet-Socialist-Republics;>), მისი წევრი ქვეყნებისათვის თავიდან დაბადების ტოლფასი იყო. ზოგიერთმა ქვეყანამ, თავისი რესურსებიდან და გეოპოლიტიკური ადგილმდებარეობიდან გამომდინარე, ან სხვა პირობების გამო, უფრო ადვილად გადალახა გარდატეხის პერიოდი და შედარებით მალე დაიწყო განვითარება. ზოგიერთ ქვეყნებს კი, ამ გარდატეხის პერიოდის გადალახვისათვის, გაცილებით უფრო მეტი მუშაობა სჭირდებოდა. ამის მიუხედავად, ყოფილი სსრკ ქვეყნებს ერთი რამ აერთიანდებდათ: არც ერთი მათგანი არ იყო მზად დამოუკიდებელი საბაზრო ურთიერთობებისათვის. ნედლეულის მიწოდების პრობლემები, წარმოებების გაჩერება, გასაღების ბაზრების ჩაკეტილობა და, რაც მთავარია, დამოუკიდებელი მენეჯმენტის არარსებობა, რომელიც წარმოადგენს საფუძველს საბაზრო ურთიერთობების ეფექტური და სწორი განვითარებისათვის, გაცილებით რთულს ხდიდა ამ ქვეყნების განვითარებას. უფრო მეტიც, ამ

ფაქტორმა მნიშვნელოვნად დააქვეითა მათი ეკონომიკა (Gregory 2004: 183; Gregory 2005: 721).

კიდევ ერთი ცნება, რომელიც სპეციფიკურია პოსტსაბჭოური ქვეყნებისათვის, ეს არის კადრების დაქირავებისა და განვითარების ცნება. უმაღლესი სასწავლებლების დამთავრების შემდეგ, სტუდენტებს „ანაწილებდნენ“ სხვადასხვა საწარმოებში პროფილის მიხედვით. „განაწილებაში“ იგულისხმება ის, რომ სახელმწიფო თვითონ საზღვრავდა კადრების საჭიროებას, მნიშვნელობას და მიმართულებას. თვით უმაღლეს სასწავლებელშიც კი „ცენტრი“ ადგენდა ამა თუ იმ სპეციალობაზე სტუდენტების რაოდენობას (U.S Library of Congress, <http://countrystudies.us/russia/52.htm>). საწარმოში ან ნებისმიერ სხვა სამსახურში მოხვედრის შემდეგ, საწარმო, თავისი კრიტერიუმებიდან გამომდინარე, ადგენდა ამა თუ იმ კადრის დაწინაურების ან წინსვლის საკითხს, რაც, შესაბამისად, კადრების პროფესიულ განვითარებაზეც დადებითად აისახებოდა.

შესაძლებელია, იმ სოციალური სტრუქტურისათვის ეს დასაქმების ერთადერთი ფორმა იყო. უფრო მეტიც, სამსახურით უზრუნველყოფის მექანიზმი საკმაოდ კარგად იყო აწყობილი და თითოეული ადამიანი, ფაქტობრივად, უზრუნველყოფილი იყო სამუშაო ადგილით, რაც, რა თქმა უნდა, თითქოს დადებითი ფაქტორი იყო. დასავლეთის სამართლებრივი თეორიის თანახმად, სწორედ პიროვნება არის ადამიანის უფლებების ბენეფიციარი, და მას შეუძლია ამ უფლებების გამოყენება სახელმწიფოში დასამკვიდრებლად, საბჭოური თეორია კი ამტკიცებდა, რომ საზოგადოებას ამ უფლებებს სახელმწიფო ანიჭებდა (Lambelet 1989:61). საბჭოთა კავშირში ყურადღება ძირითადად მახვილდებოდა ადამიანის ეკონომიკურ-სოციალურ უფლებებზე (განათლება, ჯანდაცვა, დასაქმება), სწორედ ეს ითვლებოდა ადამიანის უფლებებად, რომლის გარეშეც პოლიტიკურ და ადამიანურ უფლებებს აზრი არ ჰქონდა (Shiman 1999:74).

ჩვენ ვფიქრობთ რომ, აღნიშნული დასაქმების სისტემა იდეალურია მხოლოდ ტოტალიტარული ქვეყნებისათვის. ადამიანებს არჩევანის უფლება დაკარგული ჰქონდათ. დაუსაქმებლობის სინდრომი არ არსებობდა და ამიტომაც საზოგადოება სრულიად მოუმზადებელი დახვდა დამოუკიდებელ საბაზრო ურთიერთობებს. საზოგადოების ნაწილი არ იყო მზად, დამოუკიდებლად ეძებნა

სამსახური, წამოეწყო საკუთარი საქმე და გადაეწყვიტა რა მიმართულებით ემუშავა. ეს მოუმზადებლობა განპირობებული იყო სწორედ იმ ფაქტორით, რომ მათ ეს არასდროს უკეთებიათ, არასოდეს სჭირდებოდათ ფიქრი – რა მიმართულებით, სად და როგორ ემუშავათ, ვინაიდან „ცენტრი“ ყველაფერს მათ მაგივრად აკეთებდა. დღევანდელი გადასახედიდან ნათლად ჩანს ამ „დადებითი“ ეფექტის ნეგატიური მხარე – საბჭოური სისტემა მიზანმიმართულად უშლიდა ხელს სპეციალისტების დამოუკიდებელ განვითარებას რაც სწორედ დამოუკიდებლობის სურვილის შესუსტებისაკენ იყო მიმართული.

მენეჯმენტის ცნებაში არსებობს ასეთი ტერმინი – „Employability“, რომელიც განსაზღვრავს პიროვნების შესაძლებლობას – ნახოს სამსახური ან იყოს დაქირავებული (Wikipedia <http://en.wikipedia.org/wiki/Employability>). სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს არის პიროვნების თვისება, იყოს მოთხოვნადი სამსახურში. ამისათვის მას უნდა გააჩნდეს გარკვეული თვისებები: ცოდნა, გამოცდილება, პროფესიონალიზმი, კვალიფიკაცია, პირადი დადებითი თვისებები და ასე შემდეგ. ეს ტერმინი განსაზღვრავს იმას თუ, რამდენად მზად არის სპეციალისტი ახალი სამსახური იპოვოს, რამდენად გახსნილია მისი გონება ახალი მიდგომების ათვისებისათვის, რამდენად შეუძლია მას ცვლილებებთან შეგუება. სიმარტივისათვის, ამ ტერმინს მივანიჭოთ ქართული აზრობრივი თარგმანი: „დასაქმების შანსი“ ანუ რაც უფრო მეტია ადამიანში ზემოთ აღნიშნული თვისებები, მით უფრო მეტი შანსი აქვს მას იყოს დასაქმებული (იპოვოს სამსახური).

სწორედ დაბალი „დასაქმების შანსი“ ახასიათებდა საბჭოური ეპოქის კადრებს. ეს ტერმინი ჩვენ შეგვიძლია გამოვიყენოთ არა მარტო კონკრეტული პიროვნებების მიმართ, არამედ, უფრო ვრცლად, საწარმოებისა და კომპანიების მიმართაც. ამ შემთხვევაში ამ ტერმინით ჩვენ განვსაზღვრავთ კომპანიისა თუ საწარმოს მზადყოფნას დამოუკიდებელი საბაზრო ურთიერთობებისათვის.

ჩვენი აზრით, დაბალი „დასაქმების შანსი“ განაპირობა ის, რომ პოსტსაბჭოურ ქვეყნებში ვერ ვითადებოდა საწარმოები, ხოლო ნაციონალურ კადრებს არ ჰქონდათ პოლიტიკური შესაძლებლობა, ფინანსური საშუალება და ინფორმაციული რესურსი, რომ წასულიყვნენ საზღვარგარეთ, მიეღოთ

დამოუკიდებელი საბაზრო ურთიერთობებისათვის საჭირო გამოცდილება, ჩვევები, კვალიფიკაცია და ამით გაეზარდათ როგორც თავისი „დასაქმების შანსი“, ასევე, ხელი შეეწყოთ ზოგადად ეკონომიკის განვითარებისათვის.

რა თქმა უნდა, დღეისათვის მდგომარეობა რადიკალურად განსხვავებულია. საქართველოში და სხვა ქვეყნებში ამუშავდა საწარმოები, განვითარდა საწარმოო და საბაზრო ურთიერთობები, გაუმჯობესდა კადრების კვალიფიკაცია, რომელმაც მიიღო და ადგილობრივ ბიზნესსაზოგადოებას გაუზიარა დასავლური გამოცდილება. გაიხსნა საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი სასწავლებლები, განხორციელდა განათლების სისტემის რეფორმა და საზოგადოებას გაუჩნდა დასავლური განათლებისა და გამოცდილების მიღების საშუალება. თუმცა, უახლოესი წარსულის ზეგავლენა მაინც იგრძნობა.

მსოფლიო საბაზრო ურთიერთობებში უფრო მნიშვნელოვანი როლის თამაშის სურვილმა განაპირობა ბიზნესსაზოგადოების ტრანსფორმაციის აუცილებლობა, მისი ადაპტირება დასავლურ ქვეყნებთან და საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოყვანის აუცილებლობა. სწორედ ამიტომ, ბევრი კომპანია ირჩევს საქმის მართვის დასავლურ პრინციპებს და თავს არიდებს „საბჭოურ სტანდარტებს“.

იმის მიუხედავად, რომ გარკვეული პრინციპები და მართვის სისტემები საკმაოდ წარმატებულია “განვითარებულ” ქვეყნებში, უცხო სტანდარტებისა და გამოცდილების ბრმა კოპირება შეიძლება უფრო საზიანო იყოს, ვიდრე სასარგებლო. გასათვალისწინებელია, რომ ნებისმიერ ქვეყანას აქვს თავისი განვითარებისა და ჩამოყალიბების ისტორია, რომელიც მოქმედებს საზოგადოების მსოფლმხედველობაზე, მენტალიტეტზე, მორალურ პრინციპებზე და უნარ-ჩვევებზე. შესაბამისად, იმ სტანდარტებმა და სისტემებმა, რომლებიც ეყრდნობიან სხვა საზოგადოებრივ პრინციპებს, შეიძლება ვერ დაიმკვიდროს თავისი ადგილი ახალ გარემოში. ეს ძალიან მნიშვნელოვანი და მგრძობიარე ფაქტორია, როდესაც ვსაუბრობთ ისეთ ცნებაზე, როგორც არის მენეჯმენტი. სწორედ მენეჯმენტი არის მექანიზმი ბიზნესსა და ორგანიზაციაში, რომელიც აერთიანებს ადამიანებს დასახული მიზნის მისაღწევად, ანუ მენეჯმენტი

ითვალისწინებს ადამიანური რესურსების მართვას და მისი ეფექტურობა უშუალოდ დამოკიდებულია ადამიანურ თვისებებზე.

თუ მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანაა დასახული მიზნის მიღწევა ადამიანური რესურსების გაერთიანებით, ნათელია, რომ მიზნის მიღწევის ძირითადი წინაპირობა არის ადამიანი. ის არის ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსი ნებისმიერ ორგანიზაციაში. ამიტომ დღეს ბევრი კომპანია იწვევს უცხოელ სპეციალისტებს მენეჯმენტის უმაღლეს თანამდებობებზე, რათა მათ დაწერონ დასავლური სტანდარტები და მენეჯმენტის სისტემები იმისათვის, რომ მათი კომპანია, საწარმო თუ ორგანიზაცია უფრო ეფექტური და წარმატებული იყოს.

თანამედროვე სამყაროში გლობალიზაციის პროცესი სწრაფი ტემპებით მიმდინარეობს და უფრო და უფრო მეტი კომპანიის საქმიანობა სცდება თავისი ქვეყნის ფარგლებს. ისინი ცდილობენ ფეხი მოიკიდონ სხვა ქვეყნებში, განსხვავებული მენტალიტეტით და მსოფლმხედველობით, იქ ინერგება ახალი პოლიტიკა და ტრადიციები. ამავდროულად, განვითარებადი ქვეყნების კომპანიები, საერთაშორისო ასპარეზზე გასვლის სურვილიდან გამომდინარე, ცდილობენ საერთაშორისო სტანდარტებზე გადასვლას.

ყველაფერი, რაც ზემოთ აღვნიშნეთ, წარმოადგენს ცვლილებებს, და ამ ცვლილების პროცესსაც პროფესიონალური მიდგომა სჭირდება, რათა ის უმტკივნეულოდ განხორციელდეს და საზოგადოებამ, რომელიც ამ ცვლილების საგანს წარმოადგენს, მაქსიმალურად სწრაფად მოირგოს ახალი გარემოება და გააგრძელოს განვითარება.

**კვლევის მიზანი და ძირითადი ამოცანები.**

- კომუნიკაციის პრობლემატიკის კვლევა, მისი გავლენა მართვის ეფექტურობაზე და მნიშვნელობა ცვლილებათა მართვის პროცესში;
- ახალი კომუნიკაციისა და ცვლილებათა მართვის მოდელის შემუშავება, რომელიც მისაღებია გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებისათვის;
- პრაქტიკული რეკომენდაციების ჩამოყალიბება, რომელთა მეშვეობით, გაიზრდება მართვის ეფექტურობა.



- ნაციონალური მენტალობის გათვალისწინებით ქართული და უცხოური კომპანიების მართვის სტილის ინტეგრაცია გლობალიზაციის პირობებში.
- მარვის ძირითადი ფუნქციების მოდელირება და მათში კომუნიკაციის მნიშვნელობის დადგენა.

### **კვლევის საგანი და ობიექტი.**

კვლევის ობიექტს წარმოადგენს აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკაში სხვადასხვა საწარმოები, და მათში მიმდინარე ცვლილებათა და კომუნიკაციის პროცესი. უშუალო კვლევა ჩატარდა ბათუმის ნავთობის ტერმინალის მაგალითზე, და კვლევის შედეგები და მეთოდები ასევე გამოყენებულ იქნა შემდეგ კომპანიებში: შპს „ს-ი-ს ჯგუფში“, შპს „ლამ შიპპინგ ჯორჯიაში“, შპს „ორბი ჯგუფში“; შპს „კოლორიტსა“ და შპს „აი-ემ-ჯი ჯგუფში“, ასევე შპს „გუმბათში“, და კვიპროსული კომპანიის შვილობილ შპს „ფორჯიგეით ფროფერტიზ ჯორჯია“-ში. კვლევის საგანს კი, წარმოადგენს ეფექტური კომუნიკაცია და მისი მნიშვნელოვობა ცვლილებათა მართვის პროცესში.

### **კვლევის მეთოდოლოგია და მეთოდიკა.**

კვლევის მეთოდოლოგიურ და თეორიულ სფეროებს წარმოადგენს ადგილობრივი და საზღვარგარეთის ლიტერატურა კომუნიკაციის და ცვლილებათა მართვის პროცესის შესახებ, ასევე პრაქტიკული დაკვირვებები უშუალოდ ცვლილებათა მართვის პროცესში პერსონალზე. პრობლემატიკის დადგენა განხორციელდა სტატისტიკური მონაცემების ანალიზით, ხოლო ძირითადი დასკვნები და რეკომენდაციები პრაქტიკული დაკვირვებებისა და თეორიული ანალიზის სინთეზის შედეგად.

### **ნაშრომის მეცნიერული სიახლე**

ნაშრომის სამეცნიერო სიახლეს წარმოადგენს ის, რომ სისტემური მიდგომით განხორციელდა თეორიული, მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული საკითხების კომპლექსური კვლევა, რაც მიმართული იყო მენეჯმენტის საკითხების განვითარებისაკენ.

- შემუშავებულია ცვლილებათა მართვის ახალი, ე. წ. ციკლური მოდელი, რომელიც განსხვავებულია დღემდე არსებული თეორიებისაგან იმ გარემოებით, რომ ის ითვალისწინებს ცვლილებათა ციკლოზობის პრინციპს, და რომელიც სრულყოფილს ხდის არსებული თეორიების გამოყენების მექანიზმს.
- ჩამოყალიბებულია ცვლილებებზე რეაგირების ახალი, კომუნიკაციური მოდელი, რომელსაც ეწოდა „3+2 ეტაპი“. აღნიშნული მოდელი ითვალისწინებს ცვლილებათა მართვის დროს, მასზე ნეგატიური რეაგირების საკითხებს და მათ გადაწყვეტას ეფექტური კომუნიკაციის მეთოდოლოგიით. მოდელის თანახმად პირველი 3 ფაზა (პანიკა-წინააღმდეგობა-შეგუება) წარმოადგენს ადამიანის ბუნებრივ რეაქციას ცვლილებებზე ხოლო მეორე ეტაპი რომელიც 2 ფაზისაგან შედგება (დაინტერესება და ჩაბმულობა) და მიზანმიმართულია წინააღმდეგობის დაძლევაზე.
- განხილულია კომუნიკაციის ფუნქციის მნიშვნელობა და გავლენა, კომპანიის ეფექტურობაზე და მიზნის მიღწევაზე, და ამ მნიშვნელობის მტკიცება ფიზიკის კანონების გამოყენებით.
- შემუშავებულია ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების ახალი მეთოდოლოგია, რომელიც საწარმოს მიზნის მისაღწევად პრიორიტეტული სტრუქტურის იდენტიფიცირების საფუძველზეა აგებული. მისი ძირითადი არსით, ორგანიზაციული სტრუქტურის პროექტირებისას პირველადი სტრუქტურები უნდა ყალიბდებოდეს ორგანიზაციის ძირითადი მიზნიდან გამომდინარე, ხოლო დანარეჩენი განყოფილებები განიხილება როგორც დამხმარე სტრუქტურები.
- დადგენილია საქართველოში მენეჯმენტის განვითარების სირთულეების ძირითადი გამომწვევი მიზეზები და ამის საფუძველზე შემუშავებულია

ჩამოყალიბებულია თაობა „უ“-ს თეორია. მოცემული თეორიის არსი მდგომარეობს იმაში რომ არსებობს გარკვეული თაობა, რომელიც დღეისათვის ბიზნესის მფლობელებისა და მმართველების ძირითად ნაწილს წარმოადგენენ. თეორია ითვალისწინებს საქართველოს ისტორიული განვითარების სპეციფიკის გავლენას სპეციალისტების ჩამოყალიბებაზე და ქვეყანაში არსებული საწარმოებისა და კომპანიების დამოუკიდებელ ფუნქციონირებაზე.

- ჩატარებულია გამოკითხვა მენეჯმენტში არსებული პრობლემების დასადგენად როგორც საქართველოში, ასევე მის ფარგლებს გარეთ (ყოფილი საბჭოთა კავშირის ქვეყნებში). აქცენტი გაკეთებულია იმ კომპანიებზე რომელთა მართვაშიც უცხოელი მენეჯერები ღებულობდნენ მონაწილეობას. ჩატარებული გამოკითხვა მიზნად ისახავდა თანამედროვე მენეჯმენტის პრობლემების დადგენას.
- შემუშავებულია მართვის ძირითადი ფუნქციების ახალი ხედვა სადაც 4 ძირითად ფუნქციას კომუნიკაციის ფუნქცია დაემატა. მართვის 4 ძირითადი ფუნქციები: დაგეგმარება, ორგანიზაცია, ლიდინგი, და კონტროლი წარმოუდგენელია კომუნიკაციის გარეშე. ფაქტობრივად, კომუნიკაცია თითოეული ფუნქციის შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს, მაგრამ მისი მნიშვნელობა იმდენად დიდია, რომ აუცილებელია მისი, როგორც ცალკეული ფუნქციის გამოყოფა.

### **პრაქტიკული ღირებულება**

- შემუშავებულია პრაქტიკული რეკომენდაციები ზეპირი და წერილობითი კომუნიკაციისათვის და ასევე თათბირის მართვისა და პრეზენტაციის კომუნიკაციის დროს. რეკომენდაციები აგებულია საერთაშორისო და ეროვნული სპეციალისტების ურთიერთობაზე დაკვირვების და გამოცდილების შედეგად.

- შემუშავებულია ტრენინგ პროგრამა კომუნიკაციის ამდლების საკითხებში, მართვის ფუნქციებში და მენეჯერის თვისებებში. მოცემული ტრენინგ პროგრამები ითვალისწინებენ კვლევის შედეგად შემუშავებული მოდელებისა და მეთოდების დანერგვას კომპანიის ყოველდღიურ მართვაში.
- შემუშავებულია ცვლილებათა მართვის ციკლური მოდელი, რომლის პრაქტიკული გამოყენება ყოველდღიურ მართვის პროცესში ზრდის მენეჯმენტის ეფექტურობას და შესაბამისად კომპანიის განვითარებას. თვალსაჩინოებისათვის დამუშავებულია ციკლური მოდელის ვიზუალური გამოსახულება რაც პრაქტიკულად ნათელს ხდის ამ მოდელის აღქმას.
- შემუშავებული „3+2 ეტაპი“ მოდელის მეშვეობით, შესაძლებელი გახდა, ცვლილებებზე რეაგირების ნეგატიური გავლენის შემცირება, და ცვლილებების მართვის ეფექტურ დაგეგმარებას, რაც დადებითად ისახება კომპანიის მორალურ კლიმატზე.

აღნიშნული მეთოდები წარმატებით იქნა გამოყენებული და დანერგილი შპს „ბათუმის ნავთობტერმინალში“, შპს „ს-ი-ს ჯგუფში“, შპს „ლამ შიპპინგ ჯორჯიაში“, შპს „ორბი ჯგუფში“; შპს „კოლორიტსა“ და შპს „აი-ემ-ჯი ჯგუფში“, ასევე შპს „გუმბათში“, და კვიპროსული კომპანიის შვილობილ შპს „ფორჯიგეით ფროფერტიზ ჯორჯია“-ში რაც დადასტურებულია ამ კომპანიებიდან მიღებული სარეკომენდაციო წერილებით.

**ნაშრომის აპრობაცია.** დისერტაციის ძირითადი შედეგები წარდგენილ იქნა:

- თანამედროვე მართვის პრობლემები. ხიჭაურის საერთაშორისო კონფერენციაზე „დიდაჭარობა“ (2010 წ.);
- საქართველოს სატრანზიტო დერეფანი - ახალი ხედვა. საქართველოს საერთაშორისო ნავთობისა და გაზის კონფერენციაზე (2011 წ.);
- Change Management Issues; Reorganization Process; What to do when new at job. Harvard Business Review publishing internet forum. (2010);

- კვლევის ძირითადი საკითხები და შემუშავებული მოდელები. „ლონდონის მენეჯმენტის ცენტრში“, ლონდონი, ინგლისი. (2011 წ).

კვლევის ძირითადი შედეგები აპროპირებულია კომპანიებში:

შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალში“, შპს „ს-ი-ს ჯგუფში“, შპს „ლამ შიპპინგ ჯორჯიაში“, შპს „ორბი ჯგუფში“; შპს „კოლორიტში“; შპს „აი-ემ-ჯი ჯგუფში“, შპს „გუმბათი ჯგუფი“ და შპს „ფორჯიგეით ფროფერტიზ ჯორჯია“, რაც დადასტურებულია კომპანიების მიერ გაცემული რეკომენდაციის წერილებით (იხილეთ დანართი).

**პუბლიკაციები.** დისერტაციის თემაზე გამოქვეყნებულია 5 სამეცნიერო ნაშრომი.

- “Communicating Change in post Soviet countries”; Magazine Social Economy, Tbilisi 2012.
- “კომუნიკაციის მნიშვნელობის გამოსახვა ფიზიკის კანონების მეშვეობით. ეკონომიკა და ბიზნესი #1, თბილისი, 2012.
- „ცვლილებათა მართვის კომუნიკაციური მოდელი: 3+2 ეტაპი“. სოციალური ეკონომიკა #6(18), თბილისი 2011წ.
- „მართვის სტილი და ეფექტურობა“, ეკონომიკა #9-10, თბილისი 2011წ.
- „თანამედროვე მართვის ეფექტურობა და მისი პრობლემები“. ეკონომიკა #10-12, თბილისი, 2010წ.

**დისერტაციის სტრუქტურა და მოცულობა:** დისერტაცია შედგება შესავლის, 3 თავის, დასკვნების, ლიტერატურისა და დანართებისაგან. იგი მოიცავს 160 გვერდს, გამოყენებულია 99 დასახელების ლიტერატურა.

## თავი 1. მენეჯმენტის ცნება და მისი ადგილი ცვლილებების და კომუნიკაციის მართვის პროცესში

### 1.1 მართვის მეცნიერული სკოლები და მისი როგორც მეცნიერების განვითარება

სოციალური მართვის წარმოქმნის ერთ–ერთი ძირითადი მიზეზი არის შრომის გადანაწილება. ადამიანის ისტორიის საწყის ეტაპებზე ნებისმიერი ნივთის წარმოებისათვის მხოლოდ ერთი ადამიანი იყო საჭირო, რომელიც ამ პროცესს თავიდან ბოლომდე მარტო ასრულებდა. წარმოების განვითარებასთან ერთად, მდგომარეობა შეიცვალა. ფუნქციები, რომლებსაც ერთი ადამიანი ასრულებდა, ახლა კოლექტივის წევრებს შორის ნაწილდება. ამის ერთერთი ყველაზე კარგი მაგალითი არის კონვეიერი, რომელიც მენეჯმენტის თეორიის ერთ ერთმა ფუძემდებელმა ჰენრი ფორდმა გამოიგონა (Багуров, <http://www.mukhin.ru/ford.html>).

შრომის გადანაწილება დაკავშირებულია სხვა ფაქტორებთანაც, კერძოდ, საწარმოო პროცესის გართულებასთან. რაც უფრო რთულდებოდა საწარმოო პროცესი, მით უფრო მეტი ფუნქცია ჩნდებოდა. საჭირო იყო ამ ფუნქციების გადანაწილება პროცესის მონაწილეებს შორის. საწარმოო პროცესის გართულებამ და უფრო მეტი ფუნქციის გადანაწილებამ მოითხოვა ხელმძღვანელობისაგან ამ რთული პროცესის მართვა: არა მარტო სამომავლო გეგმებთან და განყოფილებების კოორდინაციასთან დაკავშირებული სტრატეგიული პროცესების, არამედ ოპერატიული პროცესის მართვაც, რომელიც მიზნად ისახავდა ყოველდღიური პრობლემების გადაჭრას და დასმული ამოცანების შესრულებას.

თანამედროვე სამყაროში ნებისმიერი დარგის განვითარება ხასიათდება მსხვილი საწარმოების განვითარებით, კორპორაციების წარმოქმნით, რომლებსაც უზარმაზარი და საკმაოდ რთული სტრუქტურა გააჩნდათ. შესაბამისად, ამან განაპირობა სამუშაოს და მმართველობითი ფუნქციების გადანაწილება, ვინაიდან მართვის პროცესში ძალიან ბევრი ფაქტორი იყო გასათვალისწინებელი.

მენეჯმენტი, როგორც დამოუკიდებელი მეცნიერება, ჩაისახა XIX – XX საუკუნეში (Ланкина 2006, [http://www.aup.ru/books/m98/2\\_3.htm](http://www.aup.ru/books/m98/2_3.htm)). სწორედ ამ პერიოდში გამოჩნდა პირველი ნაშრომები, რომლებიც მართვას უკავშირდებოდა. კაპიტალისტური საზოგადოების მოთხოვნებმა განაპირობა მენეჯმენტის ჩამოყალიბება ცალკე მეცნიერებად. შრომის გადანაწილებამ გამოიწვია საწარმოო პროცესის სირთულე, შესაბამისად, გართულდა სამართავი მექანიზმებიც.

მართვის, როგორც დამოუკიდებელი სპეციალობის, იდეა თავდაპირველად გამოითქვა 1886 წელს, ამერიკელი ბიზნესმენის ჰენრი ტაუნის მიერ. ჰენრი ტაუნი ამერიკული საზოგადოების ინჟინერ-მექანიკოსების შეკრებაზე გამოვიდა მოხსენებით – „ინჟინერი, როგორც ეკონომისტი“. ამ სიტყვაში პირველად დაისვა მენეჯმენტის, როგორც მმართველობითი საქმიანობის პროფესიული ნაირსახეობის, პრობლემა (ASME Management Division History 1981: 71). თავისი განვითარების გზაზე მენეჯმენტის მეცნიერებამ სხვადასხვა ეტაპი განვლო. ის რამდენიმე მიმართულებებით იყო შესწავლილი, თითოეულ ამ მიმართულებას სკოლა ეწოდება.

### 1.1.1 სამეცნიერო მენეჯმენტის სკოლა

სამეცნიერო მენეჯმენტის სკოლის ფუძემდებლად ითვლება ფრედერიკ ტეილორი (1856-1915) – ამერიკელი ინჟინერი, რომელიც ცნობილი გახდა იმით, რომ პირველმა ჩამოაყალიბა მართვის მთლიანი კონცეფცია. ავტორის პატივსაცემად, ამ კონცეფციას „ტეილორიზმს“ უწოდებენ (Wikipedia, [http://ru.wikipedia.org/wiki/Тейлор,\\_Фредерик\\_Уинслоу](http://ru.wikipedia.org/wiki/Тейлор,_Фредерик_Уинслоу)). 1886 წელს ტეილორი ესწრებოდა შეკრებას, რომელზეც სიტყვით გამოვიდა ჰ. ტაუნი. სწორედ ტაუნის იდეის მოსმენის შემდეგ დაიწყო ტეილორმა საკუთარი კონცეფციის შექმნა. თავისი იდეები მან ჩამოაყალიბა წიგნებში: „საამქროს მენეჯმენტი“ (1903) და „სამეცნიერო მენეჯმენტის პრინციპები და მეთოდები“ (1911).

ტეილორის მოსაზრებით, სამუშაოს ორგანიზაციის ოთხი ძირითადი პრინციპი არსებობს (Тейлор 1991:76):

1. საწარმოს ადმინისტრაციამ უნდა დანერგოს სამეცნიერო ტექნიკური მიღწევები წარმოების პროცესში და ამით შეცვალოს ტრადიციული მეთოდები.

2. ადმინისტრაციამ უნდა აირჩიოს მუშა და ასწავლოს სპეციალობა (ტეილორამდე ეს არ კეთდებოდა, მუშა თვითონ ირჩევდა პროფესიას და ეუფლებოდა მას).

3. ადმინისტრაციამ უნდა შეუსაბამოს წარმოების მართვის ახალი პრინციპები იმ სტანდარტებს, რომლებიც მანამდე მოქმედებდნენ.

4. პასუხისმგებლობა მუშაობის შედეგებზე თანაბრად უნდა გადანაწილებულიყო მუშებსა და ადმინისტრაციას შორის.

ტეილორის მიმდევრებს შორის შეგვიძლია დავასახელოთ ჰენრი განტი, ფრენკი და ლილიან ჯილბერტები. ისევე, როგორც ტეილორი, ისინი მიისწრაფოდნენ სამუშაო პროცესის სრულყოფისაკენ ინსტრუქციების ჩამოყალიბების მეშვეობით. მაგალითად, განტმა შეიმუშავა კალენდარული დაგეგმარების მეთოდები და ჩამოაყალიბა ოპერატიული მართვის საფუძვლები (Кузнецов 2001: 47). ჰენრი ფორდი, რომელიც ცნობილია, როგორც ამერიკული ავტონდუსტრიის დამფუძნებელი, ამავდროულად, მნიშვნელოვან პიროვნებად ითვლება სამეცნიერო მენეჯმენტში. წარმატება, რომელსაც მან ბიზნესში მიაღწია, განპირობებული იყო მისივე თეორიით, რომელმაც „ფორდიზმის“ სახელი მიიღო. ფორდის მოსაზრებით, მრეწველობის ამოცანა არ მდგომარეობს მხოლოდ ბაზრის მოთხოვნის დაკმაყოფილებაში. საჭიროა, ასევე, ისე დაარეგულირო საწარმოო პროცესი, რომ, პირველი – შეამცირო ნაწარმის თვითღირებულება და, მეორე – აამაღლო მუშების ხელფასები (AboutCom: <http://inventors.about.com/od/fstartinventors/a/HenryFord.htm>).

თავის პრაქტიკაში ფორდი ცდილობდა საწარმოო პროცესი დაენაწილებინა მცირე ოპერაციებად, რის შედეგადაც ნაწარმის მოძრაობა ერთი მუშიდან მეორემდე დამოკიდებული იყო მხოლოდ შესასრულებელი ოპერაციის სისწრაფეზე. სწორედ ამან შეუწყო ხელი პროდუქციის თვითღირებულების შემცირებას.

სამეცნიერო მენეჯმენტის არასრულფასოვნება იმაში მდგომარეობს, რომ ის წინა პლანზე აყენებს ტექნიკურ საშუალებებს, რომელთა მეშვეობით თითქოს ნებისმიერი პრობლემის გადაჭრა არის შესაძლებელი. რა თქმა უნდა, ტექნიკური საშუალებები თავის როლს ასრულებს პრობლემის გადაჭრაში, თუმცა მხოლოდ



ზოგიერთი მათგანი. მეცნიერული მენეჯმენტის ამ ცალმხრივობის გადალახვას ცდილობდნენ ადამიანური ურთიერთობების და ადამიანური ქცევის სკოლის წარმომადგენლები.

### 1.1.2 ადმინისტრაციული მართვის სკოლა

ანრი ფაიოლი (1841-1925) მენეჯმენტის კიდევ ერთი განთქმული წარმომადგენელია, რომელმაც მართვის ადმინისტრაციული მიდგომის საფუძვლები შეიმუშავა. ფაიოლს ჰქონდა ხელმძღვანელად მუშაობის გამოცდილება, რამაც ხელი შეუწყო მას მართვის მეცნიერების საფუძვლების ჩამოყალიბებაში, ორგანიზაციის მახასიათებლებიდან და კანონზომიერებიდან გამომდინარე. სწორედ ადმინისტრაციულ სკოლას უწოდებენ მენეჯმენტის კლასიკურ სკოლას.

ფაიოლის მოსაზრებით, საწარმოს ეფექტურობის ამაღლება შესაძლებელია არა მარტო ოპერაციებისა და შრომის ხელსაწყოების გაუმჯობესებით, არამედ მთლიანად საწარმოს მუშაობის სწორი ორგანიზაციით. მისი შეხედულებით, ადმინისტრაციის როლი გაცილებით მნიშვნელოვანი იყო. ეფექტურ ადმინისტრაციულ მართვაში ფაიოლი გულისხმობდა ისეთ მართვას, რომელიც ხელს შეუწყობდა მაქსიმალური შედეგის მიღებას არსებული რესურსებით. ის ადმინისტრაციულ ფუნქციას უტოლებდა ორგანიზაციაში არსებული მართვის სხვა ფუნქციებს (საწარმოო, კომერციული, ფინანსური და ა.შ.). ფაიოლმა აჩვენა, რომ ადმინისტრაციული ფუნქცია მოქმედებს ორგანიზაციის ყველა დონეზე და გამოყო მართვის 14 პრინციპი (ManagerNetwork: <http://managers-net.org/Biography/Fayol.html>):

1. შრომის გადანაწილება, რომლის მეშვეობით შესაძლებელია ეფექტურობის გაზრდა;
2. წონასწორობა უფლებებსა და ვალდებულებებს შორის;
3. დისციპლინა;
4. ერთმართველობა – თანამშრომელს მხოლოდ ერთი უფროსი უნდა ჰყავდეს;

5. მოძრაობის ერთი მიმართულება ორგანიზაციის ყველა განყოფილებისათვის;
6. საერთო ინტერესების უპირატესობა კერძო ინტერესებთან შედარებით;
7. ღირსეული ანაზღაურება, როგორც თანამშრომლების ერთგულების პირობა;
8. თანასწორობა ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის;
9. ორგანიზაციის იერარქიულობა;
10. წესრიგი ყველაფერში;
11. სამართლიანობა;
12. პერსონალის სტაბილურობა;
13. ინიციატივა გეგმის შექმნასა და შესრულებაში;
14. კორპორატიული სული – გუნდის წევრად ყოფნა.

ადმინისტრაციული სკოლის მიმდევრებს შორის მოიხსენიებენ ლუტერ გიულიკსა და ლინდალ ურვიკს, რომლთა წყალობითაც შენარჩუნდა და გავრცელდა ფაიოლის შრომები. აღსანიშნავია, ამერიკაში მოღვაწე ადმინისტრაციული სკოლის მიმდევრები გ. ჰოფვი, და ო.შელდონი, რომლების აშშ-ი ადმინისტრაციული სკოლის ძირითად გამავრცელებლებად ითვლებიან (Кузнецова 2001: 83).

### **1.1.3 ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა**

XX საუკუნის მეორე მესამედში სამეცნიერო მენეჯმენტში ძირითადი ადგილი დაიკავა ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლამ, რომელსაც ნეოკლასიკურ სკოლასაც უწოდებენ. ამ სკოლის ფორმირება განაპირობა იმ ფაქტმა, რომ ტეილორიზმის პრინციპები ვერ აკმაყოფილებდნენ განვითარებადი კაპიტალიზმის მოთხოვნებს. ისინი არ ითვალისწინებდნენ ადამიანის პიროვნულ ფაქტორებს.

ადამიანური ურთიერთობების სკოლის მიმდევრები სწავლობდნენ მართვის პროცესებს იმ მეთოდების მეშვეობით, რომლებიც შემუშავებული იყო

სოციალოგიასა და ფსიქოლოგიაში. სწორედ მათ გამოიყენეს პირველად ტესტები და გასაუბრების გარკვეული ფორმები სამსახურში მიღების დროს.

წარმოებული კვლევების შედეგად, ელტონ მეიო (1880-1949) (Wikipedia: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Мэйно,\\_Джордж\\_Элтон](http://ru.wikipedia.org/wiki/Мэйно,_Джордж_Элтон)) მივიდა დასკვნამდე, რომ ისეთი ფაქტორები, როგორცაა ლოგიკური სამუშაო ოპერაციები, მაღალი ანაზღაურება ყოველთვის არ განაპირობებენ სამუშაოს ნაყოფიერების ზრდას. მან დაადგინა, რომ სამუშაოს ნაყოფიერება არა ნაკლებად დამოკიდებულია სხვა თანამშრომლებთან ურთიერთობაზე. ამ მიზეზის გამო, ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლის მიმდევრები ამტკიცებდნენ, რომ მართვა შეიძლება იყოს ეფექტური მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ხელმძღვანელები კარგად იცნობენ თავიანთ ქვეშემდგომებს, მათ ძლიერ და სუსტ ადგილებს. მხოლოდ ამ შემთხვევაში შეუძლია ხელმძღვანელს, რომ ეფექტურად გამოიყენოს მათი შესაძლებლობები.

ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლის მიმდევრების შედეგები ძალიან მნიშვნელოვანია. აქამდე ფსიქოლოგიას არ გააჩნდა მონაცემები იმის შესახებ, თუ როგორ არის დაკავშირებული ადამიანის ფსიქიკა მის შრომით საქმიანობასთან. სწორედ ამ სკოლის ფარგლებში წარმოებული იყო ისეთი გამოკვლევები, რომლებმაც გაამდიდრა ჩვენი წარმოდგენა ადამიანის ფსიქიკურ საქმიანობაზე.

#### 1.1.4 ქცევის სკოლა

ადამიანური ურთიერთობების სკოლის ტრადიციები გაგრძელდა ქცევითი სკოლის ფარგლებში (ფრედერიკ გერცბერგი) (Western Libraries Website: <http://www.lib.uwo.ca/programs/generalbusiness/herzberg.html>), ქცევითი სკოლის იდეები დაედო საფუძვლად ისეთ მიმართულებას, როგორც არის პერსონალის მართვა. ამ კონცეფციის საფუძვლებში იყო ფსიქოლოგიური მიმართულების – „ბიჰევიორიზმის“ საწყისები, რომელიც სწავლობს ადამიანის ქცევას, როგორც რეაქციას გარე სამყაროს სტიმულებზე. ამ მიდგომის მიმდევრები ვარაუდობდნენ, რომ ეფექტურობის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ თითოეულ ადამიანზე სხვადასხვა სტიმულით ზემოქმედების შედეგად.

ამ სკოლის წარმომადგენლების შეხედულებების საფუძველში იყო წარმოდგენა, რომ ცალკეული მუშის სამუშაო ეფექტურობის გაზრდის აუცილებელი პირობა არის საკუთარი შესაძლებლობების გააზრება. შემუშავებული იყო სხვადასხვა მეთოდი, რომლებიც ამ მიზნის მიღწევაში ეხმარებოდნენ. მაგალითად, შრომის ეფექტურობის გაზრდის მიზნით, იცვლებოდა სამუშაოს შინაარსი, ან კიდევ თანამშრომლები საწარმოს მართვაში იღებდნენ მონაწილეობას. მეცნიერები ვარაუდობდნენ, რომ ასეთი მეთოდებით შესაძლებელი იქნებოდა თანამშრომლის შესაძლებლობების გამოვლენა.

ის, რომ ქცევითი სკოლის იდეები შეზღუდული იყო, სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ შექმნილი მეთოდები გამოუყენებელი დარჩა. ისინი მოქმედებენ მხოლოდ ზოგიერთ შემთხვევაში; მაგალითად, თუ თანამშრომელი მართვის პროცესში მიიღებს მონაწილეობას, ეს სულაც არ ნიშნავს, რომ ის უფრო ნაყოფიერად იმუშავებს, ვინაიდან ეს, პირველ რიგში, მის ფსიქიკურ თავისებურებაზე არის დამოკიდებული.

### 1.1.5 ემპირიული სკოლა

მენეჯმენტის ემპირიული სკოლა გახდა ახალი ეტაპი მართვის მეცნიერების განვითარებაში. ამ მიმართულების ერთ-ერთი ყველაზე თვალსაჩინო წარმომადგენელი არის პიტერ დრუკერი (Drucker: [www.cgu.edu/pages/292.asp](http://www.cgu.edu/pages/292.asp)). მიმართულების საფუძველად იდო ფაქტი, რომ შეუძლებელია გასცე რაიმე რეკომენდაციები მართვასთან დაკავშირებით, თუ არ არსებობს კონკრეტული სიტუაციისათვის კონკრეტული მონაცემების საკმარისი რაოდენობა. ამიტომ ამ სკოლას ემპირიული სკოლა ეწოდა. ემპირიზმი არის განსაკუთრებული მიდგომა ცოდნასთან, რომელიც დიდ ყურადღებას ანიჭებს მონაცემებს. თეორიის როლი ემპირიზმის კუთხით უმნიშვნელოა, ვინაიდან თეორია მხოლოდ განმარტავს ემპირიულ (ცდების შედეგად მიღებულ) ფაქტებს. შესაბამისად, ემპირიული სკოლა თავიდანვე შეეწინააღმდეგა არსებულ მენეჯმენტის მიმართულებების სკოლებს, კერძოდ, ქცევით სკოლას და ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლას, ვინაიდან ეს სკოლები ემპირიული თვალსაზრისით „არასრულფასოვნად“

უდგებოდნენ საკითხს, ანუ ვარაუდობნენ, რომ იცოდნენ, თუ რაში მდგომარეობს არსი.

ემპირიული სკოლის ფარგლებში ორი ძირითადი საკითხი წყდებოდა. პირველი, ეს იყო მენეჯერების საქმიანობის პრაქტიკული კვლევები. ამ კვლევების საფუძველზე შეიქმნა საკმაოდ ღირებული რეკომენდაციები, რომლებიც შევიდა თანამედროვე მენეჯმენტის ცნებებში. ემპირიული სკოლის თვალსაზრისით, ხალხი კაპიტალისტურ საზოგადოებაში თანასწორუფლებიანნი არიან, რაც ნიშნავს, რომ აქვთ თანასწორი შესაძლებლობები მიიღონ და გადაანაწილონ მოგება.

ემპირიული სკოლის მომხრეების თვალსაზრისით, რომელთაც მიეკუთვნება ადოლფ ბერნი და ს.მინზი (Кузнецова 2001: 12) მენეჯერის პროფესია – ეს არის განსაკუთრებული პროფესია, რომელიც გამოირჩევა ორი ნიშნით. პირველი, მენეჯერის ძირითადი ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ სხვადასხვაგვარი რესურსებიდან და შესაძლებლობებიდან შექმნას ერთიანი, კარგად ფუნქციონირებადი მთლიანობა. მეორე, მენეჯერის ძირითადი ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ ამ ერთიანი მთლიანობის ფორმირების პროცესში უნდა გაითვალისწინოს მომავალი პერსპექტივები. არც ერთი სხვა პროფესიის წინაშე ასეთი ამოცანები არ დგას.

ემპირიული სკოლა ორიენტირებული იყო პრაქტიკულ რეკომენდაციებზე. მისთვის დამახასიათებელი მტკიცებულებებია: „დარწმუნდით, რომ თქვენი შეტყობინებები შეესაბამება თქვენს ქმედებებს“, ან: „ურთიერთობის დროს უზრუნველყავით ინფორმაციის უკუსვლაც“ (Лысов 2001: 27)]. ასეთი რეკომენდაციები პრაქტიკულ ხასიათს ატარებენ და არ გულისხმობს საერთო თეორიის არსებობას, რომელიც მათ გაერთიანებას შეძლებდა. ამიტომაც ემპირიულ მიდგომას ხშირად „არამეცნიერულს“ უწოდებენ.

### **1.1.6 სოციალური სისტემების სკოლა**

სოციალური სისტემების სკოლის ცენტრი გახდა კარნეგის ინსტიტუტი (Замедлина:

[www.redov.ru/shpargalki/shpargalka\\_po\\_osnovam\\_menedzhmenta/p4.php](http://www.redov.ru/shpargalki/shpargalka_po_osnovam_menedzhmenta/p4.php)). მის ირგვლივ გაერთიანდნენ უნივერსიტეტის პროფესორები, რომლებიც არ

ეთანხმებოდნენ ემპირიული სკოლის შეხედულებებს მართვის თეორიულ კომპონენტთან დაკავშირებით. თუ გავითვალისწინებთ, რომ მართვის პროცესი არის სოციალური მოვლენა, ის შესაბამისად შესწავლილი უნდა იქნას მეცნიერული მეთოდებით.

სოციალური სისტემების სკოლა განიხილავს ორგანიზაციას, როგორც რთულ წარმონაქმნს, რომელიც ადამიანთა ურთიერთობის შედეგად შეიქმნა. ადამიანი ამ რთულ ურთიერთობებში ყველაზე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. ამავდროულად თითოეულ ორგანიზაციას თავისი მიზანი აქვს, რომელიც არასოდეს შეესაბამება თითოეული პიროვნების ან ადამიანთა გაერთიანების მიზანს. მათემატიკური ენით რომ ვთქვათ, ორგანიზაცია, როგორც სისტემა, მისი წევრების ჯამს არ წარმოადგენს.

თითოეულ ადამიანს თავისი მოთხოვნები გააჩნია. კერძოდ, ა. მასლოუმ გამოყო ადამიანის 5 ძირითადი მოთხოვნა (Maslow, 2003: 50):

1. ფიზიოლოგიური მოთხოვნები;
2. უსაფრთხოების და მომავლის იმედი;
3. სოციალური მოთხოვნები: ძალაუფლების, სიყვარულის და ა.შ.;
4. პატივისცემა;
5. თვითრეალიზაცია.

როგორც კი ადამიანი თავის ფიზიოლოგიურ მოთხოვნებს დაიკმაყოფილებს, ის მიისწრაფვის შემდეგი დონის მოთხოვნების დაკმაყოფილებისაკენ, ანუ უსაფრთხოებისა და მომავლის იმედის უზრუნველყოფისაკენ.

სოციალური სკოლის პოზიციის სიახლე იმაში მდგომარეობს, რომ ის ამტკიცებს: ადამიანის მოთხოვნები ხშირ შემთხვევაში ეწინააღმდეგება ორგანიზაციის მიზნებს. ვერც ერთი სახის დასჯა ან წახალისება ვერ გააუქმებს ამ კონფლიქტს. სოციალური სისტემების სკოლის აზრით, ხელმძღვანელის როლია – შეამსუბუქოს ინტერესთა კონფლიქტის შედეგები.

სოციალური სისტემების სკოლამ ბევრი სასარგებლო შესძინა მართვის ურთიერთობებს, როგორც სოციალურ ურთიერთობებს, მაგრამ გასათვალისწინებელია, რომ საწარმოო პროცესი ექვემდებარება ძალიან ბევრ ფაქტორს, რომელთაც საერთო არაფერი აქვს ადამიანის სოციალურ ბუნებასთან.

### 1.1.7 მენეჯმენტის თანამედროვე კვლევები

დროთა განმავლობაში საზოგადოებამ გაცილებით დიდი გამოცდილება მიიღო მენეჯმენტის სფეროში და, შესაბამისად, მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება, კიდევ უფრო განვითარდა. დღეისათვის შეიძლება გამოიყოს მენეჯმენტის მეცნიერების განვითარების რამდენიმე ძირითადი მიმართულება.

1. ბოლო წლებში საკმაოდ დიდი გამოხმაურება ჰპოვა კვლევებმა, რომლებიც მიმართული იყო საორგანიზაციო კულტურაზე. საორგანიზაციო კულტურა განიხილება, როგორც მართვის ერთ–ერთი უმნიშვნელოვანესი ინსტრუმენტი. ის ეყრდნობა ტრადიციებს, ფასეულობებსა და პრინციპებს, განვითარებულს როგორც საზოგადოების მრავალწლიანი ისტორიის, ასევე ორგანიზაციის შიგნით ადამიანთა ურთიერთობების შედეგად. ამ მიდგომის მიხედვით, მართვა არ უნდა ეყრდნობოდეს საზოგადოებისათვის საწინააღმდეგო პრინციპებს. თუ ეს არ მოხდება, შესაძლებელია, ადამიანს წარმოექმნას შიდა კონფლიქტი იმის გამო, რომ ორგანიზაციის პრინციპები საზოგადოებრივი ცხოვრების პრინციპებს არ შეესაბამება. შემთხვევითი არ არის ის, რომ ეს მიმართულება სწორედ იაპონიაში დაიბადა.

იაპონიას გააჩნია უნიკალური კულტურა, რომელიც განსხვავდება ევროპული ქვეყნებისა და მასთან მიახლოებული ამერიკული კულტურისაკენ. სწორედ ამიტომ შეამჩნიეს იაპონელებმა, რომ ტრადიციულ ფასეულობებსა და მართვის თეორიებს შორის არსებობს შეუსაბამობა. ამის შემდეგ საორგანიზაციო კულტურის იდეა გავრცელდა ევროპასა და ამერიკაში (Warner 1994: [www.highbeam.com/doc/1G1-16396674.html](http://www.highbeam.com/doc/1G1-16396674.html)).

2. მენეჯმენტის, როგორც დისციპლინის, კიდევ ერთი პერსპექტიული მიმართულება დაკავშირებულია საერთაშორისო თანამშრომლობასთან. იმის მიუხედავად, რომ შეიძლება ყველა კომერციული ორგანიზაცია ვერ გადის მსოფლიო ბაზარზე, მსოფლიო ბაზრის ტენდენციები აშკარად მოქმედებს ნებისმიერი ორგანიზაციის პროცესებზე.

3. ასევე აღსანიშნავია ახალი ტენდენციები, რომლებიც მართვას განიხილავენ, როგორც სისტემას. სწორედ მართვის სისტემის იდეა ითვლება დღეისათვის ყველაზე პროდუქტიულად.

4. ტექნიკური პროგრესის გავლენა მართვაზე. სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება ტექნოლოგიური ფაქტორები და მათი ურთიერთქმედება საწარმოო პროცესში ადამიანის მონაწილეობასთან.

მართვის მეცნიერული სკოლების განხილვამ გვიჩვენა, რომ საკმაოდ რთულია გამოვყოთ რომელიმე ერთი მიმართულება და ვთქვათ, რომ სწორედ ეს მეცნიერული მიმართულება არის ყველაზე მართებული. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საქართველოს შემთხვევაში, სადაც ერთი კონკრეტული მიმართულების გამოყენებამ შეიძლება საკმაოდ ნეგატიური შედეგები მოგვიტანოს. გასათვალისწინებელია, რომ საქართველოს თავისი ისტორიული განვითარების გზაზე არაერთხელ მოუხდა როგორც ტექნიკური, ასევე სოციალური და მსოფლმხედველობრივი მიმართულებების შეცვლა. შესაბამისად, სწორი მიდგომისათვის საჭიროა ყველა ზემოთ ხსენებული სკოლის იდეები გავითვალისწინოთ. მართვის პროცესში ყველა ასპექტი არის გასათვალისწინებელი: ტექნიკური აღჭურვილობა, მართვის ეფექტურობა, ადმინისტრაციული მიდგომა, სოციალური და ემპირიული იდეების სინთეზი. მაგალითად, ემპირიული სკოლის მიდგომით, თუ გამოვიყენებთ მონაცემებს საქართველოს უახლოეს ისტორიიდან მათი დღევანდელ რეალობაში შერწყმა არის შეუძლებელი.

## 1.2 მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები, მართვის სტილი და ეფექტურობა



## 1.2.1 მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები

მენეჯმენტი – ეს არის საწარმოს მართვის თანამედროვე სისტემა, რომელიც მოქმედებს საბაზრო ეკონომიკის პირობებში. ტერმინი „მენეჯმენტი“ შინაარსობრივად „მართვის“ ტერმინის ანალოგია, მისი სინონიმია. თუმცა არის გარკვეული განსხვავება. მართვა ეხება როგორც სულიერ, ასევე არასულიერ სფეროს (მაგალითად, ტექნიკის მართვა, ბიოლოგოგიური პროცესების მართვა), სოციალური სფეროს ან სახელმწიფოს მართვა, ანუ მართვა არის უფრო ფართო ცნება. მენეჯმენტის ტერმინი კი გამოიყენება სოციალურ-ეკონომიკური სისტემების მართვის დროს (Кабушкин 2002: 23).

მენეჯმენტის პროცესს გააჩნია ძირითადი ფუნქციები, რომლებიც ასახავს მენეჯერის (ხელმძღვანელის) სამუშაოს. მენეჯმენტის ყველაზე მნიშვნელოვან ფუნქციებს წარმოადგენს დაგეგმვა, ორგანიზაცია, ლიდერობა და კონტროლი, თუმცა არსებობს სხვა ფუნქციებიც. ჰენრი ფაიოლი იყო პირველი, ვინც ჩამოაყალიბა მენეჯმენტის ფუნქციები თავის ნაშრომში „1916 book Administration Industrielle et Generale“ (BRODIE 2007: [onlinelibrary.wiley.com](http://onlinelibrary.wiley.com)]. ფაიოლი ფრანგული ნახშირის მწარმოებელი კომპანიის დირექტორი იყო და აღნიშნული ნაშრომი თავისივე გამოცდილების საფუძველზე დაწერა. მან მენეჯმენტის 5 ფუნქცია, ან, სხვაგვარად რომ ვთქვათ, მენეჯმენტის 5 ელემენტი ჩამოაყალიბა: დაგეგმარება, ორგანიზაცია, განკარგვა, კოორდინაცია და კონტროლი. ის ამტკიცებდა, რომ ეს ფუნქციები არის უნივერსალური, არ არის დამოკიდებული მუშაობის სფეროზე და შეიძლება ფართოდ იყოს გამოყენებული როგორც ბიზნესში, ასევე, სამხედრო სტრუქტურაში, სახელმწიფოს მართვაში და თუნდაც, რელიგიაში.

### დაგეგმარება (პროგნოზირება)

როგორც ბიზნესის ენციკლოპედია განსაზღვრავს, დაგეგმარებაში იგულისხმება მომავალი პირობების პროგნოზირება, მიზნების დასახვა და მეთოდების შემუშავება მათ მისაღწევად. ეფექტური დაგეგმარება ასევე უნდა მოიცავდეს გაუთვალისწინებელ ცვლილებებს და მმართველი მზად უნდა იყოს შესაბამისი ადაპტირებისათვის (Encyclopedia of Business:

[www.referenceforbusiness.com/management/Log-Mar/Management-Functions.html](http://www.referenceforbusiness.com/management/Log-Mar/Management-Functions.html)) ე. წ. ვერშიგორა სხვაგვარად განმარტავს დაგეგმარებას. მისი აზრით, ეს არის გეგმის შემუშავება, რომელიც ითვალისწინებს დროისა და სივრცის რა მონაკვეთში რა უნდა იქნას მიღწეული და რის მეშვეობით (Вершигова, 2003: 185).

ფართო გაგებით, დაგეგმარება – ეს არის საქმიანობა, რომელიც მიზანმიმართულია მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავებასა და მიღებაზე. ის მოითხოვს მენეჯერების მხრიდან იმ გარე პირობების შესწავლას, რომლებშიც მათი ორგანიზაცია ფუნქციონირებს და მომავალი პირობების ცვლილების პროგნოზირებას.

დაგეგმარების პროცესი რამდენიმე ეტაპისაგან შედგება. პროცესი იწყება გარემოს შესწავლით. დამგეგმავი მომზადებული უნდა შეხვდეს გარე პირობებს, ეკონომიკურ მდგომარეობას, მის კონკურენტებს, კლიენტებს და ა.შ.

გეგმა, როგორც ურთიერთდამოკიდებული გადაწყვეტილებების სისტემა, მიმართულია მიზნის მისაღწევად და მის შემადგენელ ნაწილებს წარმოადგენს:

- **მიზნები და ამოცანები.** გეგმაში აღნიშნული ამოცანები ნათელი და რეალური უნდა იყოს. დასახული მიზანი და ამოცანა უნდა შეესაბამებოდეს საწარმოს საბოლოო მიზნებსა და ამოცანებს.
- **გზები და საშუალებები.** დასახული მიზნის მისაღწევად აირჩევა საუკეთესო გზა და მეთოდები.
- **რესურსები.** მიზნები და ამოცანები, რომლებიც გეგმაში არის მოქცეული, უნდა ითვალისწინებდეს არსებული რესურსების შესაძლებლობებს.

დაგეგმარების ეფექტურობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა პრინციპებს ეყრდნობა დაგეგმარების პროცესი (Кабушкин 2002: 66):

1. **დაგეგმარების სისრულე** – მოიცავს ყველა შესაძლო სიტუაციის განხილვას, რომლებმაც შეიძლება ორგანიზაციის განვითარებაზე იმოქმედოს.
2. **დაგეგმარების სიზუსტე** – თანამედროვე მეთოდებისა და საშუალებების გამოყენება უფრო ზუსტი პროგნოზისათვის.
3. **გეგმის მარტივობა** – გეგმა ნათელი და გასაგები უნდა იყოს ორგანიზაციის ყველა საჭირო წევრისათვის.

4. **დაგეგმარების მუდმივობა** – დაგეგმარება არ არის ერთჯერადი აქტი. ის მუდმივი პროცესია, რომელიც ვითარდება გეგმის სვლასთან ერთად.

5. **დაგეგმარების ეკონომიურობა** – ხარჯები დაგეგმარების დროს უნდა შეესაბამებოდეს დაგეგმვიდან მიღებულ სარგებელს.

ჩვენი აზრით, დაგეგმვის უშუალო ნაწილს უნდა წარმოადგენდეს ანალიზი, რომლის მეშვეობითაც ხდება დაგეგმვის პრინციპების გაუმჯობესება.

#### **1.2.1.2. ორგანიზაცია**

გეგმის რეალიზაცია მოითხოვს საქმის ორგანიზაციას, რომელიც მენეჯმენტის შემდეგ ეტაპს წარმოადგენს. ორგანიზაცია ითვალისწინებს: სამუშაოს გადანაწილების რაციონალური ფორმების განსაზღვრას, შრომის დანაწილებას თანამშრომლებს შორის, მართვის ორგანოების სტრუქტურის ჩამოყალიბებას, ფუნქციების, ქვეფუნქციების, დავალებების რეგლამენტაციას, პასუხისმგებელი პირების უფლებებისა და მოვალეობების განსაზღვრას, კადრების შერჩევას და მათ დანიშნას.

ორგანიზაციის ფუნქცია შესაძლებელია ორი ასპექტით იქნას განხილული: პირველი, როგორც სისტემის ჩამოყალიბების პროცესი, ხოლო მეორე – როგორც ამ პროცესის სრულყოფა.

სამუშაო პროცესის ორგანიზაცია არის ფუნქცია, რომელსაც უნდა ახორციელებდეს ყველა დარგის ხელმძღვანელი. თუმცა, იმის მიუხედავად, რომ ამ კონცეფციის შინაარსი ითვალისწინებს უფლებებისა და ვალდებულებების დელეგირებას და შრომის გადანაწილებას ვერტიკალურად და ჰორიზონტალურად, გადაწყვეტილებას ორგანიზაციის სტრუქტურის შესახებ მაინც უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელი ღებულობს. მენეჯერების ამოცანა კი იმაში მდგომარეობს, რომ შეარჩიონ ისეთი სტრუქტურა, რომელიც ყველაზე მეტად და რაციონალურად დააკმაყოფილებს ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანებს, მისცემს საშუალებას, რომ ეფექტურად იმოქმედოს გარემოსთან, პროდუქტიულად გადაანაწილოს და მიზანმიმართოს თანამშრომლის შესაძლებლობები.

სტრუქტურა არ შეიძლება უცვლელი იყოს, ვინაიდან იცვლება გარემო მის გარეთ და ასევე შიგნითაც (Вачугова, 2005: 76).

მართვის ორგანიზაცია შემდეგ პრინციპებზეა დაყრდნობილი:

- **სამუშაოს გადანაწილების პრინციპი.** მისი შინაარსი იმაში მდგომარეობს, რომ საწარმოს ყველა სახის საქმიანობა უნდა იყოს დადგენილი და დაჯგუფებული, რათა მაქსიმალურად უწყობდეს ხელს დასმული ამოცანების შესრულებას. მნიშვნელოვანია, რომ დაჯგუფებული საქმიანობის სახეობა შეესაბამებოდეს თანამშრომლების უნარებსა და შესაძლებლობებს.
- **სკალარული პრინციპი.** ეხება თანამდებობრივ იერარქიას ხელმძღვანელებსა და ქვეშემდგომებს შორის, მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით. ორგანიზაციაში აუცილებელია ერთი უზენაესი ძალაუფლების მქონე პირის ყოფნა. რაც უფრო მკაფიოა ზემდგომის თანამდებობრივი კავშირი ქვეშემდგომებთან, მით უფრო ეფექტურია გადაწყვეტილებების მიღების და კომუნიკაციის პროცესი.
- **მართვის დიაპაზონის პრინციპი.** თითოეული ხელმძღვანელისათვის არის თანამშრომლების გარკვეული რაოდენობა, რომლის მართვაც ეფექტურად ერთ ადამიანს შეუძლია.

ორგანიზაციის მართვის კიდევ ერთი მახასიათებელი არის უფლებების ცენტრალიზაცია (დეცენტრალიზაცია): ცენტრალიზაცია – გადაწყვეტილებების მიღების უფლების კონცენტრაცია მართვის უმაღლეს საფეხურზე, დეცენტრალიზაცია – გადაწყვეტილების მიღების უფლების გადაცემა ქვემდგომი დონეებისთვის (Семенов, 2008: 231).

ორგანიზაციის სტრუქტურა არის ჩარჩო, რომლის ფარგლებშიც ხდება შესაძლებლობების კოორდინაცია. სტრუქტურა უმეტეს შემთხვევაში წარმოდგენილია ორგანიზაციული სქემით, რომელიც წარმოადგენს ორგანიზაციის შიგნით თანამდებობრივი ურთიერთობების გრაფიკულ გამოსახულებას. ორგანიზაციის სტრუქტურის შესახებ გადაწყვეტილებებს ხშირად „ორგანიზაციული პროექტირების“ გადაწყვეტილებებს უწოდებენ.

ორგანიზაცია საწარმოს დონეზე, ითვალისწინებს გადაწყვეტილებების მიღებას იმის შესახებ, თუ როგორ იქნება უკეთესი სამუშაოს დაყოფა,

დაჯგუფება, დეპარტამენტიზაცია იმისათვის, რომ ეფექტურად წარიმართოს პროცესი (Gupta 2009: practical-management.com). დეპარტამენტიზაციის (დაჯგუფების) რამდენიმე გზა არსებობს: დაჯგუფება ფუნქციის, პროდუქტის, გეოგრაფიული თვალსაზრისით ან მომხმარებლის მიხედვით.

ჩვენი აზრით, ვინაიდან ორგანიზაციის არსებობა და ფუნქციონირება განპირობებული მისი მიზნით, ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებისას გასათვალისწინებელია ამ მიზნის მისაღწევისათვის პრიორიტეტული ფუნქციები, რომელთა საფუძველზეც უნდა აიგოს ორგანიზაციის სრული სტრუქტურა.

### **მოტივაცია - ლიდერობა**

აღსანიშნავია, რომ მენეჯმენტის მესამე ფუნქცია – მოტივაცია ყველაზე მეტად მრავალფეროვნად არის განმარტებული მსოფლიო მენეჯმენტის ენციკლოპედიაში, აქ ის მოხსენიებულია, როგორც ლიდერობა და განმარტებულია შემდეგნაირად: ლიდერობა არის სხვებზე ზეგავლენის მოხდენა ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად (Wikipedia: //ru.wikipedia.org/wiki/Мотивация). მსოფლიო თავისუფალ ენციკლოპედიაში, მოტივაციის განმარტებას იგივე მნიშვნელობა აქვს: მოტივაცია – ეს არის ქმედებისადმი შეგულიანება. ვიკიპედიაში კი ლიდერობა და მოტივაცია მოიხსენება, როგორც სინონიმური ცნებები. შინაარსობრივად, ორივე ტერმინი განსაზღვრავს ერთი ადამიანის უნარს – იმოქმედოს სხვა ადამიანზე ისე, რომ გარკვეული მიზნების მისაღწევად მიმართოს მისი საქმიანობა. იმის მიუხედავად, რომ ამ ორ ტერმინს შინაარსობრივად ერთნაირი დატვირთვა აქვს, გარკვეული მნიშვნელოვანი განსხვავება მათ შორის მაინც მოიპოვება. ლიდერობა წარმოდგება ინგლისური სიტყვისგან „ლიდერი“ (Leader) – ეს არის პირი, რომელიც სარგებლობს დიდი ავტორიტეტით რომელიმე ჯგუფში (ორგანიზაციაში) და რომელსაც შეუძლია სხვაზე ზეგავლენის მოხდენა, რაც გამოიყენება მართვის პროცესში (Wikipedia, <http://ru.wikipedia.org/wiki/Лидер>). შესაბამისად, შეიძლება ითქვას, რომ თავის

პირვანდელ ნაშრომში ფაიოლი სწორედ ამ თვისებაზე საუბრობდა და ის უფრო შეეფერება მართვის ფუნქციის ცნებას, ვიდრე მოტივაცია.

კვლევები მოტივაციაზე და საერთოდ, მოტივაციის თეორია წარმოადგენს მნიშვნელოვან ინფორმაციას და მიგვითითებს, თუ როგორ უნდა მოვექცეთ პერსონალს, რომ ის უფრო ეფექტურად და ენერგიულად მუშაობდეს. კომუნიკაციის კვლევები წარმოადგენს ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ როგორ შეუძლია მენეჯერს ეფექტური კომუნიკაცია აწარმოოს თანამშრომლებთან მათი მოტივაციის მიზნით.

მოტივაციის თეორია არის ერთ-ერთი თეორია, რომელსაც შეისწავლიდა მართვის ქცევითი სკოლა. ამ თეორიის მიმდევრებს შორის გამოყოფენ მასლოუს, მაკკელნდს და გერცბერგს (Кузнецов 2002: 88).

ვინაიდან მოტივაციის რამდენიმე გზა არსებობს, მენეჯერმა, პირველ რიგში, უნდა დაადგინოს ის კრიტერიუმები, რომლებიც ყველაზე მეტად მოქმედებს თანამშრომლის ქცევაზე. მეორე რიგში, მენეჯერმა უნდა შექმნას მოტივაციისათვის ხელსაყრელი ატმოსფერო. მესამე, ხშირი კონტაქტი იქონიოს თანამშრომლებთან იმისათვის, რომ ისინი მოტივირებულნი იყვნენ და სრული დატვირთვით და ეფექტურად იმუშაონ, მან ზუსტად უნდა იცოდეს, თუ რას ელოდებიან მისგან (Ревская, 2001: 240).

მოტივაციის ჩამოყალიბების და გაღრმავებისათვის გამოიყენება სტიმულირების სისტემა. სისტემა წარმოადგენს ურთიერთდამოკიდებულ და ურთიერთშემავსებელ სტიმულთა ერთობას, რომელთა მოქმედება იწვევს ადამიანის საქმიანობის აქტივიზაციას დასახული მიზნის მისაღწევად. სტიმული შეიძლება იყოს როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური. მატერიალური სტიმულები იყოფა ფულად (ხელფასი, პრემია, კრედიტები, კომპენსაციები), ასევე, არაფულად, ანუ სოციალურ (სამედიცინო მომსახურეობა, დაზღვევა, კვება) და ფუნქციონალურ (სამუშაო პირობების გაუმჯობესება) სტიმულებად. არამატერიალურ სტიმულებს გააჩნიათ სოციალურ-ფსიქოლოგიური (საზოგადოებრივი აღიარება, მხარდაჭერა, წახალისება) და საქმიანობრივი (კვალიფიკაციის ამაღლება, მივლინებები, თავისუფალი დროის მოქნილი გრაფიკი, დამატებითი შვებულება) დატვირთვა (Ямпольская, 2003: 160).

აქედან გამომდინარე, მოტივაცია დამოკიდებულია თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს სანაცვლოდ გასამრჯელოს მოთხოვნებზე, მოლოდინებზე და აღქმაზე. ლიდერობა კი, თავის მხრივ, მოიცავს არა მარტო მოტივაციის უნარს, არამედ კომუნიკაციისა და რესურსების ეფექტური გამოყენების უნარსაც.

### **კონტროლი**

კონტროლი, როგორც წესი, გაიგივებულია ძალაუფლებასთან, „მბრძანებლობასთან“, გამოჭერასა და დასჯასთან. ასეთი წარმოდგენა კონტროლის ცნებაზე მართვის ფუნქციის ცნების საწინააღმდეგოა.

კონტროლი არის ინსტრუმენტი, რომლის მეშვეობითაც ხდება იმაში დარწმუნება, რომ საქმიანობა სრულდება სტანდარტების შესაბამისად. კონტროლი შედგება სამი ეტაპისაგან: პირველი, უნდა ჩამოყალიბდეს საქმიანობის სტანდარტი, მეორე, უნდა მოხდეს ფაქტობრივი მაჩვენებლების შედარება სტანდარტებთან და მესამე, გაკეთდეს შესწორებები საჭიროების შემთხვევაში.

ეფექტური კონტროლი მოითხოვს გეგმების არსებობას, ვინაიდან სწორედ გეგმა წარმოადგენს შესასრულებელი სამუშაოს მიზანს და სტანდარტებს. კონტროლი ასევე მოითხოვს პასუხისმგებლობის ზუსტ განსაზღვრას სტანდარტების დარღვევის შემთხვევაში. კონტროლის ორ ტრადიციულ ინსტრუმენტს წარმოადგენს ბიუჯეტის და საქმიანობის აუდიტი. იმის მიუხედავად, რომ კონტროლს ძირითადად ფინანსური მაჩვენებლები ექვემდებარება, მენეჯერებმა ასევე უნდა აწარმოონ საწარმოო, საოპერაციო პროცესების, მომსახურების ხარისხის, კომპანიის პოლიტიკის დაცვის და სხვა ასპექტების კონტროლიც.

მენეჯმენტის განმარტების არაერთი თეორია არსებობს, თუმცა სიტყვა „მენეჯმენტი“, როგორც აქტივობის, საყოველთაოდ აღიარებული, კლასიკური განმარტება, რომელიც დღესაც მისაღებად ითვლება, ეკუთვნის ფრანგ მეწარმეს და თეორეტიკოსს – ჰენრი ფაიოლს (ზომბურძემე, 2006: 6). ამ განმარტების თანახმად, მენეჯმენტი არის: „პროგნოზირება და დაგეგმვა იმისთვის, რომ

მოვახდინოთ ორგანიზება, მართვა, კოორდინირება და კონტროლი“. ტერმინის შემდეგი განმარტება ეკუთვნის ბრეეს, რომლის თანახმადაც: „მენეჯმენტი არის სოციალური პროცესი და შედგება დაგეგმვის, კონტროლის, კოორდინაციისა და მოტივაციისაგან“.

მოგვიანებით მართვის ფუნქციები შემდეგნაირად დაგეგმვა, ორგანიზება, ლიდერობა და კონტროლი.

ჩვენი მოსაზრებით, ჩამოყალიბებული მართვის ფუნქციები უდაოდ იმ ბაზის წარმოადგენს რომელზეც მენეჯმენტის მეცნიერება არის აღიარებული, თუმცა კვლევის მსვლელობაში ჩატარებულმა დაკვირვებამ გვიჩვენა რომ არის კომუნიკაციის ფუნქცია, რომელსაც მენეჯერი ახორციელებენ თავისი საქმიანობის ნებისმიერ ეტაპზე. კომუნიკაციის ფუნქციას დიდი მნიშვნელობა აქვს კომპანიის წარმატებისათვის და ეფექტური მართვისათვის.

## 1.2.2 ეფექტურობისა და მართვის ურთიერდამოკიდებულება

ადამიანის ნებისმიერი საქმიანობა, დაკავშირებულია ეფექტურობასთან. ამ აზრს საფუძვლად უდევს რესურსების შეზღუდულობა, დროის ეკონომიურად განკარგვისა და არსებული რესურსებიდან მაქსიმალური პროდუქციის მიღების სურვილი. ეფექტურობის პრობლემა ყოველთვის არჩევანის პრობლემაა. არჩევანი ეხება იმას, თუ რა ვაწარმოთ, როგორი მეთოდით, როგორ გამოვიყენოთ არსებული რესურსები მომავალი წარმოებისათვის.

ეფექტურობის ცნება მოქმედებს სოციალურ და ეკონომიკურ ამოცანებზე, ისეთებზე, როგორც არის ეკონომიკური ზრდა, მოსახლეობის ცხოვრების დონის ამაღლება, ინფლაციის დაწვევა, სამუშაო პირობების გაუმჯობესება და ა. შ. ეფექტურობა ლათინური სიტყვაა (effectus) და ნიშნავს შესრულებას და ქმედებას. თავდაპირველად, ეფექტურობის ცნება ეხებოდა ტექნიკასა და ტექნოლოგიას. მასში იგულისხმებოდა სამუშაოს შესრულების შეფარდება დახარჯულ ენერგიასთან ან ფაქტიური და პოტენციალური შედეგების შედარება (Wikipedia: <http://en.wikipedia.org/wiki/Efficiency>).

მოგვიანებით, ეფექტურობის ცნების გამოყენება დაიწყო ეკონომიკურ საქმიანობაში. პირველად სწორედ მენეჯმენტის თეორეტიკოსებმა – ფრედერიკ ტეილორმა, ფრენკ და ლილიან ჯილბერტებმა დაიწყეს ეფექტურობის



გაზრდასთან დაკავშირებული კვლევები (Encyclopedia for Business: [www.referenceforbusiness.com/management/De-Ele/Effectiveness-and-Efficiency.html](http://www.referenceforbusiness.com/management/De-Ele/Effectiveness-and-Efficiency.html))

ეკონომიკური ეფექტურობა განიხილავს საწარმოს ეფექტურობას, როგორც წარმოებული პროდუქტის შეფარდებას იმასთან, რაც არის საჭირო წარმოებისათვის. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ეს არის წარმოებული პროდუქტის შეფარდება დახარჯულ რესურსებთან (Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/Economic\\_efficiency](http://en.wikipedia.org/wiki/Economic_efficiency)).

ეკონომიკური საქმიანობის ეფექტურობა კიდევ ერთხელ ხაზს უსვამს „ეფექტურობის“ შემაფასებელ თვისებას. ის ყოველთვის დაკავშირებულია შედეგის ფასეულობის შეფარდებასთან გამოყენებული რესურსების ფასეულობაზე და შეიძლება შეიცვალოს შეფასების კრიტერიუმების მიხედვით.

ეკონომიკური ეფექტურობა არის უმნიშვნელოვანესი სოციალურ-ეკონომიკური კატეგორია, რომლისთვისაც დამახასიათებელია დინამიურობა და ისტორიულობა. საზოგადოების განვითარების ყველა ეტაპზე იდგა შეკითხვა: რა რესურსები არის საჭირო საბოლოო მიზნის მისაღწევა და რის ფასად. შესაბამისად, ეფექტურობის პირველადი მოდელი წარმოადგენს ეკონომიკური შედეგის შეფარდებას ხარჯებთან და რესურსებთან. საბოლოო შედეგის მაქსიმალიზაცია გამოყენებული რესურსის ერთეულზე ან რესურსების და ხარჯების მინიმიზაცია საბოლოო შედეგის ერთეულზე არის საზოგადოების, შრომითი კოლექტივის ან პიროვნების უპირველესი მიზანი. ეს მიზანი, მისი მიღწევის მეთოდები, ეკონომიკური ეფექტურობის ამაღლების გზები და რეზერვები წარმოადგენენ ეკონომიკური მეცნიერებისა და ეკონომიკური დისციპლინების შინაარსს.

საწარმოო ეფექტურობის გაზომვის პირველადი პრინციპები ანალოგიურია. არსებობს განსხვავებებიც, რომლებიც განპირობებულია ადგილით, დროით, გაზომვის მეთოდის კონკრეტული შერჩევით, ეკონომიკური ურთიერთობების დამოკიდებულებით და მათ შორის ეკონომიკის მართვის ორგანიზაციით.

საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის პირობებში და მისი სრულყოფის პროცესში იცვლება ეფექტურობის კრიტერიუმების განმარტება და იერარქია, მისი შინაარსი და მახასიათებლები. ვინაიდან საბაზრო ეკონომიკის საფუძველს

წარმოადგენს შემოსავალი და მოგება, შესაბამისად, ეკონომიკური ეფექტურობის პირველად კრიტერიუმს წარმოადგენს მოგების მაქსიმილიზაცია რესურსებისა და დანახარჯების ერთეულზე, პროდუქციის და სამუშაოს მაღალი ხარისხის პირობებში. ახალ პირობებში უცვლელი რჩება ნაციონალური ეფექტურობის კრიტერიუმი: ეროვნული შემოსავლის, მთლიანი ეროვნული პროდუქტის მაქსიმილიზაცია დანახარჯებისა და რესურსების ერთეულზე საზოგადოების ცხოვრების დონის ამაღლების პირობებში. ეფექტურობის ასეთი კრიტერიუმების იერარქია ლოგიკურია და გამოხატავს საბაზრო ეკონომიკის მდგომარეობას.

დამოუკიდებელ საწარმოში იგულისხმება საწარმოო ერთეული, რომელსაც გააჩნია საწარმო-ტექნიკური ერთობა, საორგანიზაციო-ადმინისტრაციული და სამეურნეო დამოუკიდებლობა. საწარმო თვითონ აწარმოებს საქმიანობას, განაგებს წარმოებულ პროდუქციას, მიღებულ მოგებას, რომელიც რჩება გადასახადების და სხვა გადახდების შემდეგ. საქმიანობის წარმართვისათვის საწარმო ქმნის ქონებას, რომელიც მას ან სრულად ეკუთვნის, ან მის სამეურნეო განკარგვაშია.

საქმიანობის საბაზრო პრინციპებია – რაციონალურობა, ეკონომიურობა და ეფექტურობა, რომლებიც თავისი შესრულების პირვანდელ ფორმას სწორედ საწარმოების დონეზე იღებენ. კონკურენცია, რომელიც საბაზრო განვითარების მამოძრავებელი ძალაა, სწორედ საწარმოში ქმნის ძირითად სუბიექტს. საზოგადოებისათვის საჭირო საქონლის/მომსახურების წარმოებით საწარმო ქმნის ცხოვრების და საზოგადოების განვითარების მატერიალურ და სოციალურ პირობებს. შესაბამისად, საწარმო არის ეკონომიკური სისტემის ძირითადი შემადგენელი ნაწილი.

### **საწარმოს ამოცანები და მიზნები**

საწარმოო საქმიანობას ორმაგი მნიშვნელობა აქვს. უპირველესად, ეს არის ნაწარმის რეალიზაციიდან მოგების მიღება და ამ მოგების მაქსიმალურად გაზრდა. იმისათვის, რომ მივიღოთ მოგება და მოვახდინოთ რეალიზაცია, ნაწარმი უნდა სჭირდებოდეს მომხმარებელს. შესაბამისად, საწარმოს კიდევ ერთი ამოცანა აქვს - მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილება.

რა თქმა უნდა, არსებობს ორგანიზაციები, რომელთა მიზანს არ წარმოადგენს მოგება. ასეთი ორგანიზაციები სხვაგვარ მიზნებზე არიან მიმართულები. მაგალითისათვის ავიღოთ ეკოლოგიურ უსაფრთხოებაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია «Green Peace». ამ ორგანიზაციის მიზანი არ არის მოგება, პირიქით, აქ უზარმაზარ თანხებს ხარჯავენ მხოლოდ იმისათვის, რომ გარე სამყარო გახდეს უფრო სუფთა. მათ მიზანს წარმოადგენს ეკოლოგიური უსაფრთხოების დაცვა (Wikipedia: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Гринпис>).

დავუბრუნდეთ საწარმოებს, რომლებიც მოგებაზე არიან ორიენტირებულნი. ზემოთ ნახსენები იყო ორი მიზნის ურთიერთდამოკიდებულება: მოგების მიღება და მოთხოვნების დაკმაყოფილება. მათ შორის ურთიერთდამოკიდებულება შემდეგნაირია: ვერ მიიღებ მოგებას თუ არ შეისწავლი მოთხოვნას და თუ არ დაიწყებ იმ პროდუქციის წარმოებას, რომელიც მოთხოვნას აკმაყოფილებს (Investopedia: <http://www.investopedia.com/university/economics/economics3.asp>).

მოთხოვნა, თავისი მხრივ, იყოფა მოთხოვნად და გადახდისუნარიან მოთხოვნად. მაშასადამე, წარმოებული უნდა იქნას ისეთი პროდუქტი, რომელიც დააკმაყოფილებს მოთხოვნას ისეთ მისაღებ ფასად, რომელიც დააკმაყოფილებს გადახდისუნარიან მოთხოვნას, ხოლო მისაღები ფასი არის შესაძლებელი მხოლოდ ისეთ შემთხვევაში, თუ საწარმო ეფექტურად მუშაობს და იცავს ხარჯების ისეთ დონეს, როდესაც ყველა რესურსის დანახარჯი არის ნაკლები, ვიდრე მიღებული შემოსავალი.

ამ გაგებით, მოგება არის საწარმოს ფუნქციონირების მიზანი და, ამავდროულად, მისი მუშაობის შედეგი. თუ საწარმო ვერ იცავს ამ პრინციპს და ვერ უზრუნველყოფს მოგებას, ასეთი საწარმო არაეფექტურია და გარკვეულ პერიოდში მას ეკონომიკური სივრცის დატოვება მოუწევს, ვინაიდან, უბრალოდ, გაბანკროტდება.

### **საწარმოს მუშაობის ეფექტურობა**

საბაზრო ურთიერთობებში არსებობს ეკონომიკური ეფექტურობის სხვადასხვა ფორმა:

ტექნიკური და ეკონომიკური ეფექტურობის ასპექტები ახასიათებს საწარმოს განვითარების ძირითად ფაქტორებს და მათი გამოყენების შედეგიანობას.

სოციალური ეფექტურობა ასახავს კონკრეტული სოციალური ამოცანების გადაწყვეტას. ასეთი ამოცანაა, მაგალითად, სამუშაო პირობების გაუმჯობესება, გარემოს დაცვა და ა. შ. საერთოდ, სოციალური შედეგები დამოკიდებულია ეკონომიკურ შედეგებზე, ვინაიდან პროგრესის საფუძველს წარმოადგენს მატერიალური წარმოება.

საწარმოს ეფექტურობის განსაზღვრა იწყება ეფექტურობის კრიტერიუმების ჩამოყალიბებით. ეფექტურობის კრიტერიუმის შინაარსი გამომდინარეობს საჭიროებიდან, რომელიც გულისხმობს მიღებული შედეგების მაქსიმიზაციას ან დანახარჯების მინიმიზაციას, საწარმოს მიზნებიდან გამომდინარე.

ასეთი მიზანი კი სხვადასხვაგვარი შეიძლება იყოს:

- გადარჩენის უზრუნველყოფა;
- განვითარების უზრუნველყოფა;
- სტრუქტურული გადაწყობა;
- სოციალური სტრატეგია და ა. შ.

ამ ამოცანების მრავალფეროვნებაში ყველაზე მნიშვნელოვანი არის მაქსიმალურად დადებითი ეკონომიკური შედეგების მიღება – მაქსიმალურად დიდი მოგების მიღება გრძელვადიანი განვითარების პერსპექტივის გათვალისწინებით. შესაბამისად, ეფექტურობის კრიტერიუმად შეიძლება გამოვიყენოთ მოგების წლიური ნორმის შეფარდება დაბანდებულ კაპიტალზე, რომელიც შემდეგი ფორმულით გამოითვლება (Investopedia: [www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestmentcapital.asp#axzz27U5QczCK](http://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestmentcapital.asp#axzz27U5QczCK)) :

$$N = \frac{P}{I} = \frac{P_r - C}{I},$$

სადაც  $N$  – მოგების ნორმა დაბანდებულ კაპიტალზე %;

$P$  – სუფთა მოგება (წლიური) გადასახადების გამოკლებით;

$I$  – კაპიტალდაბანდება, რომელიც უზრუნველყოფს მოგებას;

$P_r$  – წლიური წარმოება გასაყიდ ფასში;

$C$  – წლიური წარმოებული პროდუქციის თვითღირებულება.

მოგების ნორმის გამოთვლითი მნიშვნელობები შეიძლება შეიცვალოს კაპიტალის სტრუქტურიდან, პროდუქციაზე ფასებიდან, მოთხოვნის მოცულობიდან და სხვა ფაქტორებიდან გამომდინარე.

მოგების ნორმის კაპიტალდაბანდებაზე შეფარდებით, შერჩეული ეფექტურობის კრიტერიუმი გამოიყენება როგორც საწარმოს განვითარების სხვადასხვა ვარიანტში, ასევე შეფასების ერთადერთი ვარიანტით – ბაზრით.

უდიდესი მნიშვნელობა აქვს საწარმოს ეფექტურობის ან სამუშაოს ეფექტიანობის აბსოლუტურ მაჩვენებლებს. ამ მაჩვენებლებს მიეკუთვნება:

- გაყიდვების მოცულობა (პროდუქტი/მომსახურება);
- პროდუქციის თვითღირებულება;
- გაყიდვებიდან მიღებული მოგება;
- საბალანსო მოგება (გადასახადების დარიცხვამდე);
- სუფთა მოგება (გადასახადების დარიცხვის შემდეგ).

სწორედ აბსოლუტური მაჩვენებლები წარმოადგენენ შედარებითი მაჩვენებლების საფუძველს და ახასიათებენ ფინანსურ შედეგიანობას.

ფირმის კონკურენტუნარიანობა დამოკიდებულია მისი პროდუქციის კონკურენტუნარიანობაზე, გაყიდვების გაზრდა, როგორც წესი, იწვევს მოგების გაზრდას და რენტაბელურობის მაჩვენებლების ზრდას. საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვა, შეკვეთების მატება, კაპიტალდაბანდებების გაზრდა განაპირობებს საწარმოს კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას.

საწარმოს ეფექტურობა ხასიათდება მისი ფინანსური მდგომარეობით, რომლის შეფასების უმნიშვნელოვანესი კრიტერიუმებია:

1. გადახდისუნარიანობა – შესაძლებლობა შეასრულოს თავისი გარე (მოკლევადიანი და გრძელვადიანი) ვალდებულებები თავისი აქტივების გამოყენებით. გადახდისუნარიანობა ხასიათდება გადახდისუნარიანობის კოეფიციენტით, რომელიც გამოისახება ფორმულით (Горман, 2003: 5)

$$Kg = \frac{\text{საკუთარი კაპიტალი}}{\text{საკუთარი ვალდებულებები}}$$

კოეფიციენტი განსაზღვრავს ფინანსურ რისკს, გაბანკროტების ალბათობას. რაც უფრო მაღალია გადახდისუნარიანობის კოეფიციენტი, მით უფრო მინიმალურია ფინანსური რისკი და უფრო მეტი შესაძლებლობაა გარედან სახსრების მოზიდვისა.

2. საწარმოს ლიკვიდურობა – ასახავს მის შესაძლებლობას დროულად გადაიხადოს ვალეები (ან შესაძლებლობას – გადააქციოს აქტივები ფულად და გადაიხადოს ვალდებულებები). ლიკვიდურობა ხასიათდება ლიკვიდურობის კოეფიციენტით (Рянкх: <http://www.cfin.ru/finanalysis/finratios.shtml>)

$$Kl = \frac{\text{ფულადი საბრუნავი სახსრები}}{\text{მოკლევადიანი ვალდებულებები}}$$

რაც უფრო მაღალია კოეფიციენტის მნიშვნელობა, მით უფრო მაღალია საწარმოს გადახდისუნარიანობა.

### მართვის სტილი და ეფექტურობა

წინა საუკუნის მეორე ნახევარში, როდესაც საწარმოო რევოლუციამ გაიმარჯვა, საბაზრო ურთიერთობებმა საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფერო მოიცვა. დაიწყო დიდი კომპანიების განვითარება, შესაბამისად, დადგა კვალიფიციური მაღალი და საშუალო ხელმძღვანელი კადრების საჭიროება, რომელთაც შეეძლოთ რაციონალური გადაწყვეტილებების მიღება და ამავდროულად, ჯგუფური მუშაობა. აქედან გამომდინარე, ხელმძღვანელი უნდა ყოფილიყო პროფესიონალი და კომპეტენტური, რომელიც შეძლებდა კომპანიის და ხალხის მართვას კანონთან შესაბამისობაში. ამ მოთხოვნების ჩამოყალიბების შედეგად წარმოიქმნა ადამიანთა ჯგუფი, რომელიც სპეციალიზდებოდა მართვაზე. ხელმძღვანელის მთავარი ამოცანაა კომპანიის ყოველდღიური მართვა მაქსიმალური მოგების უზრუნველყოფის მიზნით. სწორედ ამ ხალხს ეწოდა „მენეჯერი“.

მენეჯერი არის ორგანიზაციის წევრი, რომელიც ეწევა მმართველობით საქმიანობას. მენეჯერთა როლი ორგანიზაციაში განსხვავებულია მართვის იერარქიაში მათი ადგილის, შესრულებული ფუნქციების, გადასაწყვეტი

ამოცანებისა და სამმართველოს საქმიანობის სახეების მიხედვით (ორჯონიკიძე 2007:151].

წიგნში „MBA ნაბიჯ-ნაბიჯ“ (MBA Step by Step), მენეჯმენტი განსაზღვრულია, როგორც „ბიზნესის ამოცანების შესრულების ხელოვნება სხვა ხალხის მუშაობის ორგანიზაციის მეშვეობით“ (Дафт, 2008: ). მენეჯმენტი არის ადამიანური რესურსების გამოყენების ხელოვნება. ამ განსაზღვრებიდან გამომდინარე, ნათლად ჩანს, რომ ბიზნესის ამოცანების შესრულება (ან კომპანიის მიზნის მიღწევა) შეუძლებელია ადამიანური რესურსების გარეშე, სხვაგვარად რომ ვთქვათ, შემსრულებლების გარეშე. სახლის აშენებას უშუალოდ სჭირდება მშენებლები, ვინც საძირკველს მოამზადებს და აგურს აგურზე დაადებს. რაც არ უნდა კარგი პროექტის მენეჯერი ჰყავდეს ამ სახლის მშენებლობას, თუ უშუალოდ შემსრულებლები არ იქნება, სახლი არ აშენდება.

აქედან გამომდინარე, შეიძლება დავეთანხმოთ უკვე ცნობილ და გავრცელებულ მოსაზრებას, რომ ნებისმიერი კომპანიის, საწარმოს თუ საზოგადოების ძირითად და ყველაზე მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს პერსონალი (თანამშრომლები/შემსრულებლები).

მართვა განიხილება, როგორც პროცესი, რომელიც დაყოფილია ხელმძღვანელის ცალკეულ ქმედებებად და ნაბიჯებად, რომლებიც მიმართულია ოპერატიული და შუალედური მიზნების მისაღწევად. მართვის სხვა ელემენტებთან ერთად (დაგეგმარება, ამოცანების დასმა, გადაწყვეტილებების მიღება, კონტროლი, დელეგირება და ა.შ), ერთ-ერთი ელემენტია გავლენა თანამშრომლებზე და ურთიერთობების დარეგულირება. ასეთი თვისებებით დაჯილდოებულ ლიდერს შეუძლია დაიმორჩილოს დანარჩენი პერსონალი მათივე კეთილი ნებით. ეს დამორჩილება მხოლოდ იმ შემთხვევაში ხდება, თუ თანამშრომელი ხედავს ხელმძღვანელში ლიდერს და პროფესიონალს და ენდობა მის გადაწყვეტილებებს. ნებისმიერ შემთხვევაში, ადამიანი ემორჩილება სხვას, თუ ის თავისთვის სასარგებლო შედეგს ხედავს (წინსვლა, ხელფასი ან სხვა მოტივირების საშუალებები).

მნიშვნელოვან მართვის ელემენტს წარმოადგენს მიზნის არსებობა და გაერთიანება ამ მიზნის მისაღწევად. კარგმა ხელმძღვანელმა უნდა შეძლოს

თითოეული ინდივიდის მიზნის გადამისამართება და ტრანსფორმაცია საერთო მიზნის მისაღწევად. როგორ აკეთებს ამას ხელმძღვანელი, რა მიდგომებსა და მეთოდებს იყენებს, დამოკიდებულია მართვის სტილზე. მართვის სტილი განპირობებულია ხელმძღვანელის პირადი თვისებებით, მაგრამ, ამავდროულად, არ გამოირიცხება სხვა ფაქტორებიც, რომლებიც აყალიბებენ მართვის სტილს.

მართებულად მიგვაჩნია მართვის სტილის კლასიფიკაცია კრიტერიუმების მიხედვით, მაგალითად, **მართვაში შემსრულებელთა მონაწილეობის კრიტერიუმი**. ეს სტილი განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად ჩართულია მუშა პერსონალი კომპანიის გადაწყვეტილებების მიღებაში (მეგრელიშვილი, 2011). შესაბამისად, შეიძლება გამოიყოს შემდეგი სტილი:

- **ავტორიტარული** - მხოლოდ ხელმძღვანელი იღებს გადაწყვეტილებას და გასცემს ბრძანებებს – თანამშრომლები უბრალოდ ასრულებენ;
- **თანამონაწილე** - გარკვეულწილად, შემსრულებლებიც მონაწილეობენ გადაწყვეტილების მიღებაში;
- **ავტონომიური** - თანამშრომლები თვითონ ღებულობენ გადაწყვეტილებებს, ხოლო ხელმძღვანელი უბრალოდ ასრულებს კონტროლის ფუნქციას.

მართვის პროცესში თითოეული სტილი შეიძლება დავყოთ რამდენიმე სახეობად. მაგალითად, **ავტორიტარული მართვის** სტილის ნაირსახეობაა:

- **დიქტატორული** - თანამშრომლები შიშით და მუქარის გამო ასრულებენ დავალებებს;
- **ავტოკრატიული** - ხელმძღვანელს სრული ძალაუფლება აქვს;
- **ბიუროკრატიული** - ხელმძღვანელის ავტორიტეტი აგებულია ფორმალურ სისტემაზე;
- **პატრიარქალური** - ხელმძღვანელს „ოჯახის უფროსის“ სტატუსი აქვს.
- **დადებითი** - ხელმძღვანელი იყენებს თავის ნიჭს და პირად თვისებებს ისე, რომ დიდი ავტორიტეტით სარგებლობს, სწორედ ამიტომ არიან თანამშრომლები დარწმუნებულნი მათ სისწორეში და გულითადად ასრულებენ დავალებებს.

**თანამონაწილური მართვის** სტილსაც თავისი ნაირსახეობები გააჩნია:



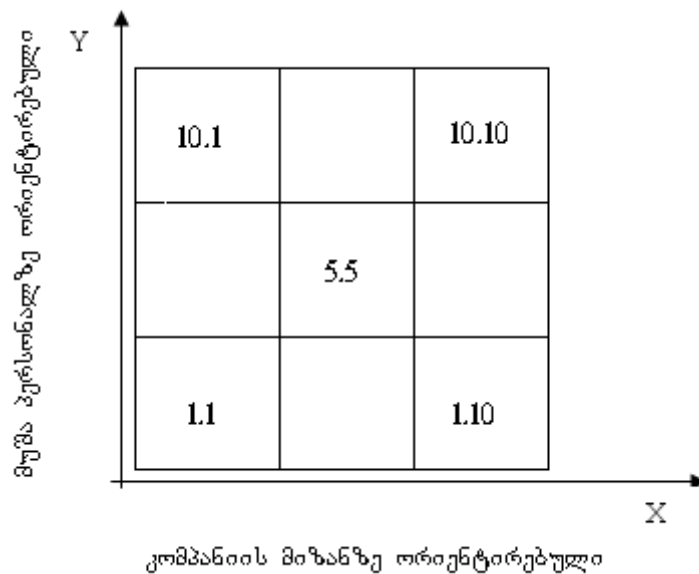
- კომუნიკაციური სტილი - ხელმძღვანელი დებულობს გადაწყვეტილებას, თანამშრომლებიც მონაწილეობენ პროცესში, თუმცა მაინც ისე უნდა გადაწყვიტონ, როგორც ეს ხელმძღვანელს სურს.
- კონსულტაციური – იგივეა, რაც კომუნიკაციური, იმ განსხვავებით, რომ გადაწყვეტილებები ერთობლივად არის მიღებული.
- ერთობლივი გადაწყვეტილება - მენეჯერი სვამს საკითხს და შეზღუდვებს, ხოლო თანამშრომლებმა უნდა მიიღონ გადაწყვეტილება. მენეჯერი იტოვებს ვეტოს უფლებას.

მართვის სტილის განსაზღვრა შესაძლებელია აგრეთვე მართვის ფუნქციის კრიტერიუმის, ანუ იმ მეთოდებისა და ფუნქციების მიხედვით, რომლებსაც იყენებს ხელმძღვანელი კომპანიის და რესურსების სამართავად:

- მართვა ინოვაციის სტილით;
- ამოცანების და მიზნების დასახვის სტილი;
- მართვა მოტივაციით;
- მართვა შიშით;
- მართვა წესებით;
- მართვა კოორდინაციით.

ყველაზე მნიშვნელოვანი ამ ყველაფერში ის არის, რომ ხელმძღვანელმა უნდა შეასრულოს თავისი ვალდებულება და მიაღწიოს კომპანიის (ორგანიზაციის) წინაშე დასმულ მიზანს. რა თქმა უნდა, ის ამას ვერ შეძლებს შემსრულებლების გარეშე. ნათელია, რომ შემსრულებლები წარმოადგენენ ორგანიზაციის ძირითად აქტივსა და ძალას, რომელსაც გაფრთხილება სჭირდება. სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელის მართვის ისეთი სტილი, რომელიც დამაკმაყოფილებელი იქნება ყველა სუბიექტისათვის. ვინაიდან კომპანიის მიზნის მისაღწევად სწორედ შემსრულებელთა მოტივაცია არის საჭირო, ამ ორი ძირითადი ფაქტორის განხილვამ და მათ შორის ურთიერთდამოკიდებულების დადგენამ შეიძლება გვაპოვნინოს იდეალური მართვის სტილი (მიზნის მიღწევის და მუშა-პერსონალის დამოკიდებულების თვალსაზრისით).

გამოირჩევა მართვის 5 ტიპური სტილი, რომელთა უფრო ნათლად გამოიხატვა შესაძლებელია გრაფიკის მეშვეობით (ნახ. 1.1):



ნახ. 1.1. მართვის სტილის შეფასების გრაფიკი

პირობითად ავიღოთ, რომ 10 ქულის მიღწევით კომპანიის მიზანი მიღწეულია, ასევე პირობითად ავიღოთ, რომ მუშა-პერსონალი მოტივირებულია და კომპანიის ინტერესებიდან გამომდინარე მოქმედებს, თუ მისი დაკმაყოფილების დონე 10-ის ტოლია.

განვიხილოთ თითოეული სიტუაცია და, შესაბამისად, მართვის სტილი:

სტილი X1.Y1. – თანამშრომლებზე ზეწოლა მინიმალურია, მზრუნველობა მინიმალურია, მზრუნველობა მიზნების მისაღწევად მინიმალურია. შედეგი მინიმალურია. შესაბამისად, ხელმძღვანელი ვერ უზრუნველყოფს კომპანიის მიზნის მიღწევას და ვერც მუშა პერსონალის უზრუნველყოფას, რის შედეგადაც კომპანია, უბრალოდ, დაიშლება. ასეთი მართვის სტილი შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც სუსტი მართვა.

სტილი X1.Y10. – ხელმძღვანელი ძირითად დროს უთმობს მხოლოდ მიზნის მიღწევას და ამ მიზანზე აქვს გაკეთებული აქცენტი. მუშა-პერსონალი განიხილება, როგორც შემსრულებელი მექანიზმი, მათი შრომა არ არის დაფასებული, პერსონალი არის დემოტივირებული და დაფასების მინიმალურ დონეზე დაყვანილი. მიაღწევს თუ არა კომპანია თავის მიზანს? შესაძლებელია

მიაღწიოს მხოლოდ მოკლევადიან მიზანს. ვინაიდან თუ მუშა-პერსონალი არ არის ორიენტირებული მიზნის მიღწევაზე და თუ ის გრძნობს, რომ მას არ ექცევიან სამართლიანად, ადრე თუ გვიან, ეს გამოიწვევს უკმაყოფილების ტალღას, გაფიცვებს და შესაბამისად, კომპანია თავის მიზანს ვერ მიაღწევს. მართვის ეს სისტემა არაეფექტურია, რადგან იმის მიუხედავად, რომ მიზნის მისაღწევად ყველაფერი კეთდება, თანამშრომლები არამოტივირებულნი არიან. შესაბამისად, მათი შრომის ნაყოფიერება დაბალია. მართვის ეს სტილი შეგვიძლია დავახასიათოთ, როგორც მხოლოდ მიზანზე ორიენტირებული.

სტილი X10.Y1.– არსებობს ისეთი სიტუაციებიც, როდესაც ხელმძღვანელი ორიენტირებულია მუშა-პერსონალზე. ასეთ დროს, კომპანიაში საკმაოდ მეგობრული მდგომარეობაა, ყველა კმაყოფილია და ხელმძღვანელი ყველასათვის მისაღები ადამიანია, მაგრამ ამ შემთხვევაში დავიწყებულია კომპანიის ინტერესები. არაფერი კეთდება მიზნის მისაღწევად. ასეთი მართვის სტილს კლუბურ მართვას ეძახიან, მუშა-პერსონალი სამსახურში უფრო გასართობად დადის, ვიდრე სამუშაოდ.

სტილი X5.Y5. – მიღწეულია კომპრომისი თანამშრომლების ინტერესებსა და კომპანიის ინტერესებს შორის, თუმცა აშკარაა, რომ ეს მიდგომაც ნაკლებად ეფექტურია, ვინაიდან კომპანიის ინტერესი მხოლოდ შუალედურად არის დაცული და მუშა-პერსონალიც ნახევრად დაკმაყოფილებული და მოტივირებულია. მართვის ასეთ სტილს შუალედური ეწოდება.

სტილი X10.Y10. – იდეალური მართვის სტილი, როდესაც სრულდება კომპანიის მიზანი და, ამავდროულად, თანამშრომლები მაქსიმალურად მოტივირებულნი არიან. მართვის ასეთ სტილის დროს მუშა-პერსონალი ისე არის მოტივირებული, რომ მათი საქმიანობა მიზანმიმართულია კომპანიის მიზნის მისაღწევად. სწორედ ეს შეიძლება განისაზღვროს მართვის იდეალურ სტილად და ხელმძღვანელის სიძლიერედ და პროფესიონალიზმად.

აუცილებლობად მიგვაჩნია, თითოეული თანამშრომელი აიგივებდეს კომპანიის მიზნის მიღწევაში საკუთარ მიზანს. მიზანდასახულმა ხელმძღვანელმა თავისი სწორი მოქმედებებით უნდა დაანახოს მუშა-პერსონალს, თუ როგორ არის

მათი კეთილდღეობა დაკავშირებული კომპანიის კეთილდღეობასთან. სწორედ ეს არის ეფექტური მართვის წინაპირობა.

ჩვენ მიგვაჩნია, რომ მიუხედავად იმისა თუ რა წარმოადგენს ორგანიზაციის საბოლოო მიზანს, მენეჯმენტის ამოცანა არის უცვლელი - მიზნის მიღწევა მაქსიმალურად ეფექტურად, არსებული რესურსების მინიმალური დანახარჯებით. ვინაიდან მართვა გუნდურ პრინციპს წარმოადგენს და მასში მენეჯმენტის ყველა დონე არის ჩართული, სწორი და ეფექტური კომუნიკაცია მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული სტრუქტურის ყველა დონეზე, რაც პირდაპირ კავშირშია საწარმოს ეფექტურობასთან.

### 1.2.3 მართვის დონეები

მმართველები (მენეჯერები) არიან ორგანიზაციის წევრები, რომლებსაც ეკისრებათ პასუხისმგებლობა ორგანიზაციის სხვა წევრების მიერ სამუშაოს შესრულებაზე. მენეჯერებს აქვთ ფორმალური უფლება – გამოიყენონ ორგანიზაციული რესურსები და მიიღონ გადაწყვეტილებები. ორგანიზაციაში, ჩვეულებრივ, მენეჯერების სამი დონე არსებობს: უმაღლესი, საშუალო და ქვედა (DuBrin 2003: 3]. ეს სამი დონე ქმნის ორგანიზაციულ იერარქიას და აყალიბებს რანგებს მნიშვნელობის მიხედვით. მენეჯერის პროფესიულ საქმიანობას მართვა წარმოადგენს (შუბლაძე 2011: 455], ამიტომაც, ორგანიზაციებში მენეჯერების რაოდენობა თითოეულ დონეზე ისე არის განაწილებული, რომ იქმნება „პირამიდისებური“ იერარქია, ვინაიდან მართვის ფუნქციის განხორციელება ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეებზე არის საჭირო. თითოეული დონე განხილულია შესაძლო თანამდებობის დასახელებებიდან და ძირითადი პასუხისმგებლობებიდან გამომდინარე. ამასთანავე, მმართველობითი დონეები ერთმანეთისგან განსხვავდება იმ მოვალეობებიდან და დავალებებიდან გამომდინარე, რომლებიც მათ ეკისრებათ.

#### უმაღლესი დონის მენეჯერები

უმაღლესი დონის მენეჯერები არიან ხელმძღვანელები, რომლებიც ორგანიზაციულ სტრუქტურას სათავეში უდგანან. უმაღლეს დონეს შეესაბამება

შემდეგი თანამდებობები: გენერალური დირექტორი, ფინანსური დირექტორი და ოპერაციული დირექტორი. უმაღლესი დონის მენეჯერები დებულობენ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც მთლიანად ეხება კომპანიას. ხშირ შემთხვევაში, ისინი უფრო მეტად ორიენტირებულნი არიან კომპანიის მიზნების დასახვასა და ამ მიზნების მიღწევისათვის ორგანიზაციის მართვაზე. უმაღლესი დონის მენეჯერები, ანუ, როგორც მათ უწოდებენ – ტოპმენეჯერები, პასუხისმგებელნი არიან მთლიანი ორგანიზაციის მუშაობაზე.

ორგანიზაციის ტოპმენეჯერი არის გამოცდილების მქონე პირი, რომელმაც გარკვეული დონეები (თანამდებობრივი საფეხურები) უკვე გაიარა იგივე ან სხვა კომპანიაში. გამონაკლისები არიან მცირე მეწარმეები, რომლებმაც შექმნეს მცირე ბიზნესი და თავადვე ახორციელებენ მის მართვას.

### **საშუალო დონის მენეჯერები**

საშუალო დონის მენეჯერები არიან ტოპმენეჯერების დაქვემდებარებაში მყოფი ხელმძღვანელები. საშუალო დონეს შეესაბამება ისეთი მმართველობითი თანამდებობები, როგორცაა: განყოფილებების მენეჯერები და რეგიონალური, ანუ ფუნქციონალური მენეჯერები. დიდ კორპორაციებში, სადაც ტოპმენეჯერებად მოიაზრებიან ბიზნესის მფლობელები და აღმასრულებლები, საშუალო დონეს, შესაძლებელია, გენერალური მენეჯერის ან ქარხნის მენეჯერის თანამდებობა შეესაბამებოდეს.

საშუალო დონის მენეჯერები პასუხისმგებელნი არიან იმ მიზნების შესრულებაზე, რომლებსაც ტოპმენეჯერები აყენებენ კომპანიის წინაშე. ამ დავალებას საშუალო დონის მენეჯერები ახორციელებენ თავიანთ დანაყოფებში ან დაქვემდებარებაში არსებული პერსონალისთვის იგივე მიზნების დასახვით. ისინი ხელს უწყობენ პირველი დონის მენეჯერებს, რათა მიღწეულ იქნას ბიზნესის მიზნები. ამ დონის მენეჯერები, „აღმავალი“ კომუნიკაციის მეშვეობით, ტოპმენეჯერებს აწვდიან თავიანთ წინადადებებსა და შემოთავაზებებს. შეიძლება ითქვას, რომ სწორედ საშუალო დონის მენეჯერებს აქვთ წამყვანი ფუნქცია კომპანიის მართვაში, ვინაიდან ისინი უშუალოდ არიან ჩართულნი კომპანიის საქმიანობაში და მონაწილეობას დებულობენ ყოველდღიურ შრომით პროცესში.

თანამდებობრივად, საშუალო დონის მენეჯერებად ინიშნებიან პირები, რომლებიც წარმატებით ასრულებენ სამუშაოს პირველ დონეზე. მათ კომპანიის მუშაობის პრიციპი კარგად იციან და უშუალოდ სამუშაოს შესრულების გამოცდილება გააჩნიათ.

### **ქვედა დონის მენეჯერები**

პირველი დონის მენეჯერებს პირველი ხაზის მენეჯერებსაც უწოდებენ. მათ მიერ დაკავებული პოზიციებია: ცვლის უფროსი, ქვედანაყოფის უფროსი, ბრიგადირი, ოფისის მენეჯერი და ასე შემდეგ.

პირველი დონის მენეჯერები პასუხისმგებელნი არიან მუშა-პერსონალის, ანუ იმ თანამშრომლების მართვაზე, რომლებიც, ფაქტობრივად, ასრულებენ სამუშაოს. პირველი დონის მენეჯერები ორგანიზაციის ყველა დანაყოფში მუშაობენ. იმის მიუხედავად, რომ ისინი არ შეიმუშავენ ორგანიზაციის მიზნებს, მათი როლი და გავლენა კომპანიაში მნიშვნელოვანია. ამ დონის მენეჯერები ყოველდღიურ უშუალო კონტაქტში არიან მუშა-პერსონალთან და მიიჩნევა, რომ თუ ისინი ვერ ასრულებენ თავის სამუშაოს კარგად, მაშინ მუშა-პერსონალიც მუშაობს ცუდად, არამოტივირებულად და არაორგანიზებულად.

პიტერ ფ. დრუკერი, რომელიც ითვლება მენეჯმენტის მეცნიერების ფუძემდებლად გასული საუკუნის 50-იან წლებში, თავის წიგნში – „ეფექტური ხელმძღვანელი“ – წერს: „ეფექტურობა (ეფექტური ხელმძღვანელობა) არ არის ღმერთისგან ბოძებული ნიჭი, ისეთი, როგორცაა მუსიკისა ან ხელოვნების ნიჭი. ასე რომ ყოფილიყო, ჩვენ გაცილებით უარეს მდგომარეობაში ვიქნებოდით, ვინაიდან ყველასათვის კარგად ცნობილია, რომ ნამდვილად ნიჭიერი ადამიანი საკმაოდ ცოტა იზადება.“

თუ ეს ასეა, მაშინ იზადება შემდეგი კითხვები: რა არის ეფექტურობა? რაში მდგომარეობის მისი არსი? სად შეიძლება დავეუფლოთ მას?

რამდენიმე წლის ანალიზის შემდეგ, მივედი დასკვნამდე, რომ ეფექტურობა – ეს არის ჩვევა, პრაქტიკული მეთოდების კრებული, რომელსაც შეიძლება დაეუფლო ან შეისწავლო“.

იმის დასადგენად, არსებობს თუ არა მენეჯმენტის პრობლემა საქართველოში და საზოგადოდ, პოსტსაბჭოურ ქვეყნებში, ჩვენ მიერ ჩატარდა გამოკითხვა, რომლის შედეგები მოყვანილია ცხრილში 1.1. გამოკითხვაში მონაწილეობდა საქართველოში მოღვაწე როგორც ქართული, ისე უცხოური კომპანიები. ზოგიერთი კომპანიის ხელმძღვანელი უცხოელი იყო. გამოკითხვაში ჩართულია, აგრეთვე, სხვა პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში (ყაზახეთი, აზერბაიჯანი) მოღვაწე კომპანიების და მენეჯერების პასუხებიც. გამოკითხული კომპანიების ჯამური მუშაობის სტაჟმა 70 წელს გადააჭარბა, ხოლო ამ კომპანიებში დასაქმებულთა რაოდენობამ – 20 000 ადამიანს.

გამოკითხულთა უმეტესობა აღიარებს, რომ მართვის პრობლემები არსებობს და საქართველოში უშუალოდ მენეჯმენტს სჭირდება გაუმჯობესება. აგრეთვე, დიდმა ნაწილმა აღნიშნა, რომ სწორედ საშუალო და უმაღლეს მენეჯმენტს სჭირდება გაუმჯობესება.

### „თაობა უ“

როგორც უკვე აღინიშნა, საქართველოს განვითარების პროცესში იყო „რღვევის“ პერიოდი, რომელიც „უქმად დგომის“ პერიოდს შეესაბამება. ის მოიცავს 80-იანი წლების ბოლოდან, ფაქტობრივად, 2004 წლამდე პერიოდს. თუ გავითვალისწინებთ და გავანალიზებთ იმ პერიოდის „ბიზნესმენების“ ასაკობრივ კატეგორიას, მარტივად დავადგენთ, რომ ეს იყო რამდენიმე თაობის წარმომადგენლები, რომლებმაც 90-იან წლებში დაიწყეს ბიზნესსაქმიანობა, ან რომლებიც იმ პერიოდში იძენდნენ სწავლა-განათლებას საქართველოში.

თუ ამ თაობებიდან ჩვენ გამოვყოფთ იმ „იღბლიან პიროვნებებს“, ვისაც საშუალება ჰქონდა საზღვარგარეთ (ევროპაში) მიეღო განათლება, და იმათ, ვინც პრაქტიკული გამოცდილება შეიძინა, მივიღებთ საბაზრო ურთიერთობების „თვითნასწავლ“ თაობას, რომელსაც მანამდე არც გამოცდილება ჰქონდა, არც სათანადო განათლება იმისთვის, რომ კარგი მმართველები ყოფილიყვნენ (გამონაკლისების გარდა, რა თქმა უნდა).

ცხრილი 1.1

### გამოკითხვის შეფასების ცხრილი

კითხვები	კი %
გქონიათ თუ არა მართვის პრობლემები იმ ქვეყანაში, სადაც	87,5

მოღვაწეობთ?	
მენეჯმენტს საქართველოში სჭირდება გაუმჯობესება?	100
რა სფერო საჭიროებს გაუმჯობესებას?	
კვალიფიკაცია და პროფესიონალიზმი	50
მენეჯმენტი	87,5
მენტალიტეტი	37,5
მოტივაციისა და კომუნიკაციის უნარი	37,5
ნდობის ფაქტორი	37,5
სხვა	00
რომელ დონეს სჭირდება გაუმჯობესება	
შემსრულებლები	25
პირველი დონის ხელმძღვანელები	62
საშუალო დონის ხელმძღვანელები	75
უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები	75
არის თუ არა გაუმჯობესების პოტენციალი, თუ იქნება შესაბამისი ტრენინგი და გამოცდილება	100
კანონმდებლობა უშლის ხელს თუ არა კარგი ხელმძღვანელების ჩამოყალიბებას	37,5
უცხოური მართვის სტილის დანერგვა საქართველოში არც ისე მარტივი პროცესია	100

სწორედ ეს თაობა, ასაკიდან გამომდინარე (35 – 50 წელი), წარმოადგენს დღეს ან მცირე „ბიზნესის მფლობელებს“, ან კიდევ იმ „საშუალო მმართველობით დონეს“, რომლის „გაუმჯობესება“ აუცილებელია საწარმოს განვითარებისათვის.

ჩატარებული გამოკითხვაც ადასტურებს გარემოებას, რომ სწორედ საშუალო დონის მენეჯერების თაობა, რომელსაც „თაობა უ“ დაერქვა (Megrelishvili 2012: 53). ასაკის/გამოცდილების/განათლების პროპორციით აერთიანებს ცალკეული თაობის წარმომადგენლებს.

ჩვენი აზრით, საქართველოს რეალობიდან გამომდინარე, მისი ბოლო 20 წლის ისტორიის ანალიზი, აგრეთვე, ჩატარებული კვლევები, ადასტურებს იმ ფაქტს, რომ არის გარკვეული „რღვევა“, რომელიც ძირითადად საშუალო დონის მენეჯერებს ეხება, გამოცდილებისა და ასაკის გათვალისწინებით. აქედან გამომდინარე, სწორედ საშუალო დონის მენეჯერებს უნდა მიექცეს მაქსიმალური ყურადღება მათი განვითარებისა და ჩამოყალიბების საკითხებში.

ის პროცესები, რომლებიც დღეს მიმდინარეობს საქართველოში (ევროორიენტაცია და ინტეგრაცია, გლობალიზაცია, საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვა), წარმოადგენს ცვლილებებს ქვეყნისთვის და აქ მოღვაწე



ორგანიზაციებისათვის. ცვლილებები სამყაროს განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს და მათ უშუალო გავლენა აქვთ ბიზნესპროცესებზე. ამ პროცესების ეფექტური მართვა აუცილებელი პირობაა ორგანიზაციის არსებობისათვის. ცვლილებათა მართვის თეორია სიახლეს წარმოადგენს საქართველოს პირობებში და ის მოითხოვს დამატებით განხილვას.

### 1.3 ცვლილებების მართვის და მათზე რეაგირების თეორიების ანალიზი

ცვლილებები გარდაუვალია. ეს ორსიტყვიანი წინადადება განსაზღვრავს „ცვლილებების“ მთელ კონცეფციას. არა აქვს მნიშვნელობა, რამდენად კარგად გაქვთ აწყობილი საქმე, რამდენად კონკურენტუნარიანია თქვენი ბიზნესი და რამდენად კარგად შეესაბამებით არსებულ გარემოს. მსოფლიო ჩვენს გარშემო იცვლება, იცვლება ტექნოლოგიები, მოთხოვნები; ეკოლოგიური პრობლემები, გლობალიზაცია, ბუნებრივი რესურსების შემცირება და სხვა გარემოებები განაპირობებენ ცვლილებას. თუ ორგანიზაციას სურს, რომ მუდამ „ფორმაში“ იყოს, შეძლოს ამ ცვალებად გარემოში თავისი ადგილის პოვნა და საერთოდ, გადარჩეს, – მან უნდა მართოს არა მარტო გარე ცვლილებები, არამედ ცვლილებები შეიტანოს ორგანიზაციის შიგნითაც.

ცვლილებების მართვა მენეჯმენტის მეცნიერების ერთ-ერთ მიმართულებას წარმოადგენს, რომელიც ფოკუსირებულია სწორედ „ცვლილებების მენეჯმენტზე“. ცვლილებების მართვა არის არსებული მდგომარეობიდან სასურველ მდგომარეობაში ინდივიდუუმების, ჯგუფების და ორგანიზაციების ტრანსფორმაციის სტრუქტურირებული მიდგომა (Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/Change\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Change_management)).

ცვლილებების პროცესი განაპირობებს მენტალიტეტის, მიდგომის, ტექნოლოგიების, დამოკიდებულების და ქცევის ცვლილებას. ის ასევე ეხება სტრუქტურასა და სტრატეგიას და, რა თქმა უნდა, ორგანიზაციულ ცვლილებებსაც, როდესაც ყალიბდება ახალი მიმართულებები და მიზნები. ცვლილებათა მართვა, თავის მხრივ, მოიცავს მენეჯმენტის ოთხივე ფუნქციას: დაგეგმარებას, ორგანიზაციას, ლიდერობას და კონტროლს. ამ ფუნქციების განხორციელებისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანია კომუნიკაცია.

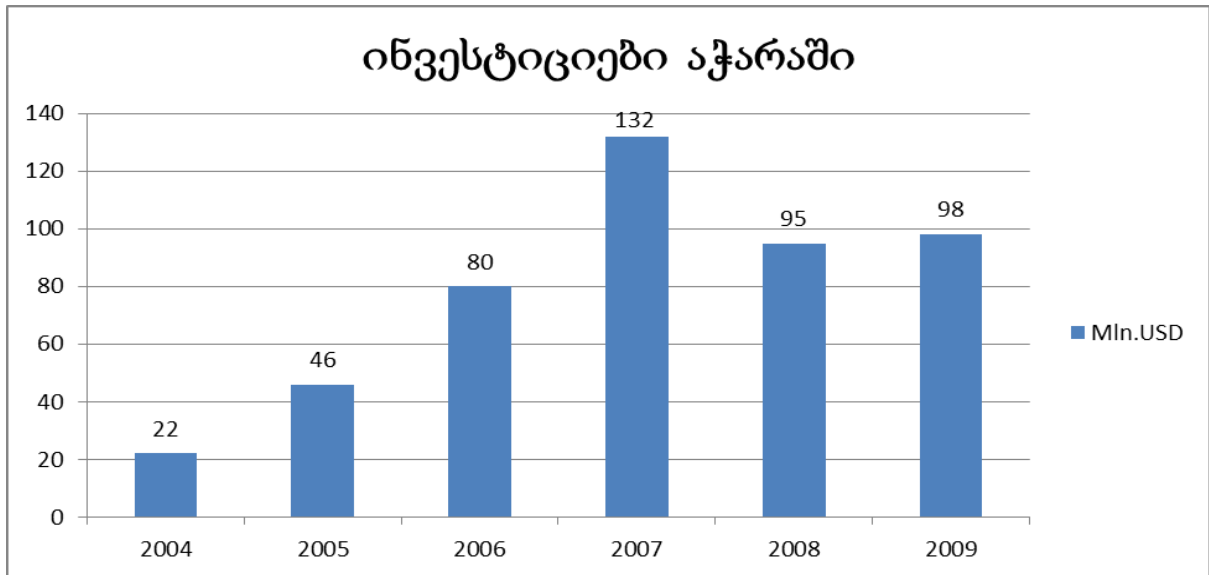
ეფექტურ კომუნიკაციას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს კომპანიის წარმატებაში ცვლილებების დროს. შეიძლება ითქვას, რომ კომუნიკაცია – ეს არის მენეჯერული მუშაობის უმნიშვნელოვანესი ნაწილი. დაგეგმარება კომუნიკაციის საშუალებით ხორციელდება (ინფორმაციის მიღება და გაცემა), ამავე გზით ხდება გეგმის წარდგენა. თქვენს რესურსებსაც ისევ კომუნიკაციის (ვერბალური ან წერილობითი) საშუალებით უნდა გაუწიოთ ორგანიზაცია. თუ გსურთ ლიდერობა უნდა გაუწიოთ პროცესებს, ამის გაკეთება კომუნიკაციის გარეშე, უბრალოდ, შეუძლებელია. და, რაღა თქმა უნდა, წარმოუდგენელია კონტროლი/მონიტორინგი ინფორმაციის გაცვლის, ანუ კომუნიკაციის გარეშე.

თანამედროვე სამყაროში გლობალიზაციის პროცესი სწრაფი ტემპებით ვითარდება და ამ პროცესის კვალდაკვალ სულ უფრო მეტი ორგანიზაციის საქმიანობა სცდება თავისი ქვეყნის ფარგლებს. ასეთი კომპანიები ცდილობენ ფეხი მოიკიდონ სხვა ქვეყნებში, განსხვავებული მენტალიტეტით და ფილოსოფიით, ნერგავენ ახალ პოლიტიკასა და ტრადიციებს. ამავდროულად, განვითარებადი ქვეყნების კომპანიები საერთაშორისო ასპარეზზე გასვლის სურვილიდან გამომდინარე, ცდილობენ გადავიდნენ საერთაშორისო სტანდარტებზე.

ასეთი „არევა“ დადებითი მოვლენაა, ვინაიდან ის იძლევა გამოცდილების, ტექნოლოგიების, სტანდარტებისა და ცოდნის გაზიარების საშუალებას. მაგრამ ამ პროცესს თან ახლავს მნიშვნელოვანი ფაქტორი – „ცვლილებები“, რომელთა მართვა კრიტიკულად აუცილებელია წარმატებული საქმიანობისათვის. საქართველო ამ პროცესის უშუალო მონაწილეა. 2003 წლის „ვარდების რევოლუციის“ შემდეგ ქვეყანა მთლიანად „ცვლილების“ პროცესშია. პოსტსაბჭოური ანაბიოზიდან გამოსვლის შემდეგ, საქართველომ განვითარება „დასავლური“ მიმართულებით გადაწყვიტა. ევროკავშირში გაერთიანების სურვილმა განაპირობა საზოგადოების, მიდგომების, კანონმდებლობის, რეგულაციებისა და, საერთოდ, მენტალიტეტის ცვლილების საჭიროება.

საერთაშორისო ინვესტორების მოზიდვა, საერთაშორისო ურთიერთობების დამყარება, ეკონომიკის განვითარება, სიღარიბესთან ბრძოლა გახდა ქვეყნის განვითარების პრიორიტეტები – ეს არის დიდი „ცვლილება“ მთელი

სახელმწიფოსათვის; განვითარების პროცესი წარმატებულად მიმდინარეობს. აჭარის რეგიონში უცხოური ინვესტიციების დონე ყოველწლიურად მატულობს. მართალია, 2008 წლის რუსეთ-საქართველოს ომმა და ეკონომიკურმა კრიზისმა ზრდის ტემპები შეაჩერა, მაგრამ დადებითი ტენდენცია მაინც შენარჩუნდა (Batumi Investment Agency: [www.adjarainvest.ge](http://www.adjarainvest.ge)) (ნახ. 1.2).



ნახ. 1.2. უცხოური ინვესტიციები 2004 – 2009 წწ. პერიოდში

აშკარაა, რომ ასეთი მოცულობის უცხოური კაპიტალის შემოსვლას სჭირდება შესაბამისი ცვლილებები.

### 1.3.1 ცვლილებათა მართვის თეორია

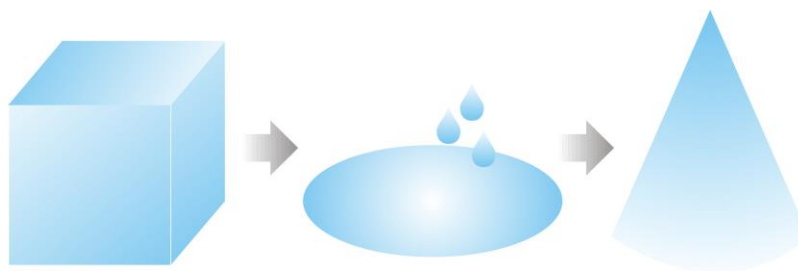
არსებობს ცვლილებათა მართვის რამდენიმე ძირითადი მოდელი, რომლებზეც ყველა თანამედროვე კვლევა არის აგებული. მართვის ამ მოდელებს მიეკუთვნება კურტ ლევინის 3-ფაზიანი მართვის მოდელი და ლ.გეინერის 6-პრინციპიანი მოდელი. თანამედროვე მენეჯმენტის მეცნიერებიდან გამოირჩევა ჯ. კოტტერის 8-საფეხურიანი მართვის მოდელი.

#### კურტ ლევინის მოდელი

ორგანიზაციული ცვლილებების ერთ-ერთი ძირითადი მოდელი ჩამოაყალიბა კურტ ლევინმა 1950-იან წლებში. სწორედ ეს მოდელი წარმოადგენს

სხვა დანარჩენი კვლევების საფუძველს და დღემდე ინარჩუნებს თავის მნიშვნელობას. ის ცნობილია, როგორც მოდელი „გაღობა-ცვლილება-გაყინვა“, რომელიც ცვლილების მართვის სამ ეტაპს წარმოადგენს. ლევინმა, რომელიც, ამავდროულად, ფიზიკოსიც იყო, ორგანიზაციული ცვლილების პროცესი განმარტა ყინულის ფიგურის სახეცვლილების მაგალითზე.

თუ არის კუბის ფორმის ყინული, მაგრამ საჭიროა, რომ მას სამკუთხედის ფორმა ჰქონდეს, ამისათვის, პირველ რიგში, უნდა გააღობოთ, რათა ისეთი ფორმა მისცეთ, რომ ადვილად იცვლებოდეს (გაღობა); შემდეგ გამდნარი ყინული (ანუ უკვე წყალი) უნდა მოაქციოთ სასურველ ფორმაში (ცვლილება). საბოლოოდ, იმისათვის, რომ ფორმა შენარჩუნდეს, ის უნდა გახდეს მყარი (გაყინვა) ([mindtools: http://www.consultpivotal.com/lewin's.htm](http://www.consultpivotal.com/lewin's.htm)) (ნახ. 1.3)



ნახ. 1.3. ორგანიზაციული ცვლილების ფიზიკური გამოსახულება ლევინის თეორიის მიხედვით

თუ ცვლილება განიხილება, როგორც პროცესი შესაბამისი ეტაპებით, შესაძლებელია თითოეული ეტაპისათვის მომზადება. ლევინის თეორიის მიხედვით, იმისათვის, რომ ორგანიზაციული ცვლილება განხორციელდეს, მან სამი ეტაპი უნდა გაიაროს.

**გაღობა.** პირველი ეტაპი მოიცავს ორგანიზაციის მომზადებას ცვლილებისათვის, რაც გულისხმობს პერსონალის დარწმუნებას ცვლილების საჭიროებაში და არსებული Status Quo შერყევას, სანამ ახლის შექმნა დაიწყებოდეს.

პირველი, რაც უნდა გაკეთდეს ამ ეტაპზე, ეს არის „შეტყობინების“ მომზადება იმის თაობაზე, თუ რატომ უნდა განხორციელდეს ცვლილები. ეს

შეიძლება იყოს მონაცემები გაყიდვების შესახებ, ფინანსური ანგარიშები, კლიენტების საჩივრები ან უბრალოდ, უკეთესობისაკენ შეცვლის სურვილი. ეს „მესიჯი“ ხელს უწყობს ცვლილების საჭიროების დასაბუთებას. პირველივე ნაბიჯის გადადგმით იცვლება Status Quo, იქმნება დისბალანსი და იწყება შიდა პროცესები. ორგანიზაცია გაყინული მდგომარეობიდან გამოდის.

**ცვლილება.** მას შემდეგ, რაც „გალღობის“ სტადია გავლილია და ორგანიზაცია გამოსულია ყინულის მდგომარეობიდან, პერსონალი იწყებს „შერყეული“ მდგომარეობიდან გამოსვლას ახალი გზების მოძებნით. ამ დროს თვითონ ხორციელდება „ცვლილება“.

ტრანსფორმაცია გალღობიდან ცვლილებამდე არ არის ხანმოკლე პროცესი რომელსაც თავისი სირთულეებიც ახლავს. მიუხედავად ყველაფრისა, იმისათვის, რომ ცვლილება იყოს მისაღები და თანამშრომლებმა მას მხარი დაუჭირონ, საჭიროა მათთვის გასაგები გახდეს, თუ რა შედეგების მომტანი იქნება ეს ცვლილება. დრო და კომუნიკაცია – ეს არის ორი გასაღები წარმატებული ცვლილებისათვის. ადამიანს სჭირდება დრო, რათა გაიაზროს ცვლილებები, ამავე დროს, ცვლილების პროცესში ისინი თავს ორგანიზაციის ნაწილად უნდა გრძნობდნენ.

**გაყინვა.** როდესაც სახეცვლილი ორგანიზაცია იწყებს ახალი მიმართულებით მოძრაობას, ის უკვე მზად არის „გაყინვისათვის“. გაყინვის სიგნალებს წარმოადგენს: სტაბილური ორგანიზაცია, დალაგებული ორგანიზაციული სტრუქტურა, დაზუსტებული თანამდებობრივი ინსტრუქციები და ასე შემდეგ. გაყინვის პროცესში საჭიროა კვლავ გაეწიოთ დახმარება თანამშრომლებს, რათა საბოლოოდ დასრულდეს ტრანსფორმაციის ეტაპი და არსებული განხორციელებული ცვლილება გამყარდეს ორგანიზაციის ყველა დონესა და საფეხურზე.

ლ. გრეინერის მოდელი . ლ. გრეინერის ორგანიზაციული ცვლილებათა მართვის მოდელი ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული და წარმატებულად გამოყენებული მოდელია პრაქტიკაში. ის ექვსი ეტაპისაგან შედგება (Greiner, 1967) (ნახ. 1.4):

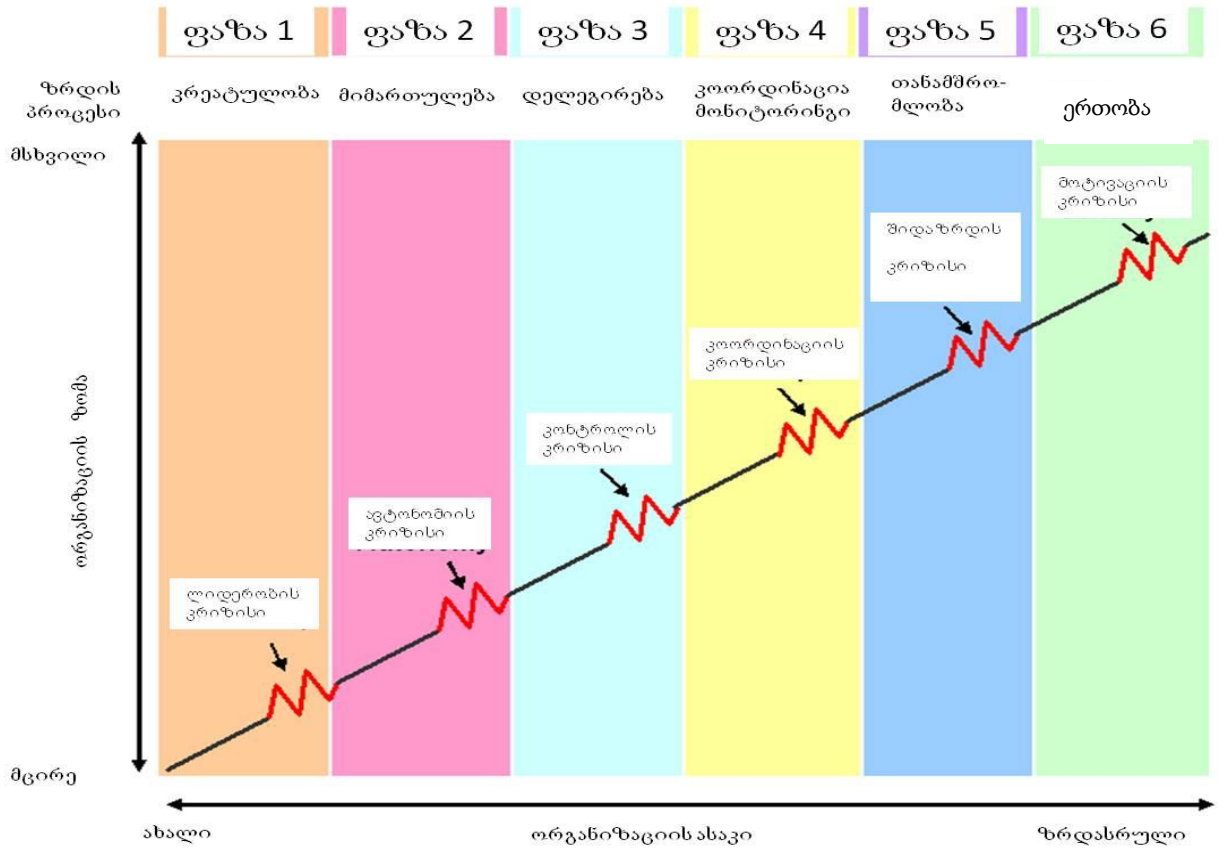
1. პირველ ეტაპზე ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა გაიაზროს ცვლილების აუცილებლობა და მოემზადოს მის განსახორციელებლად;
2. ხელმძღვანელობამ უნდა მოახდინოს ორგანიზაციის წინაშე არსებული პრობლემების ანალიზი;
3. ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების დეტალიზაცია და გაღრმავება. ამ პროცესში უნდა ჩართოს ორგანიზაციის თანამშრომლები;
4. ახალი გამოსავლის პოვნა. სწორედ ახალი მიდგომების გამოყენება არის საჭირო;
5. შესაძლო უარყოფითი შედეგების გამოვლენა და საჭირო კორექტივების შეტანა;
6. თანამშრომელთა მოტივაცია.

### მაქკინზის „7ს“ მოდელი

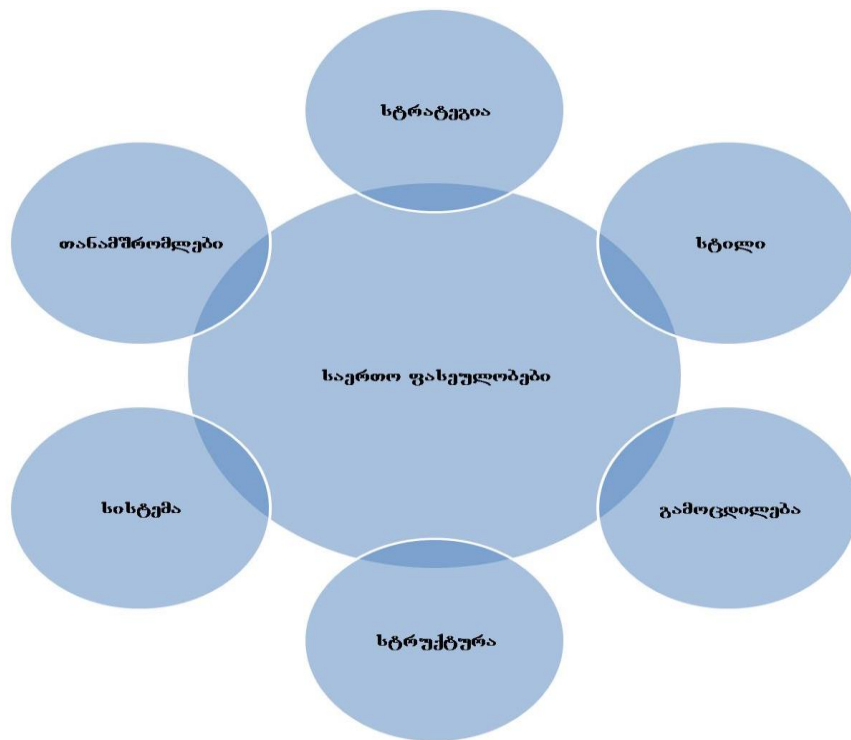
მაქკინზის „7ს“ მოდელი არის მენეჯმენტის მოდელი, რომელიც აღწერს ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვან 7 ფაქტორს და შესაბამისად, ცვლილებების მართვის მიდგომას. ეს ფაქტორები ადგენენ ორგანიზაციის ფუნქციონირების დონეს. მენეჯერებმა ყველა ეს ფაქტორი უნდა გაითვალისწინონ, რათა უზრუნველყონ სტრატეგიის წარმატებული შესრულება (mindtools: [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)).

მნიშვნელოვანია ეს ფაქტორები თუ არა, ისინი ურთიერთდაკავშირებულნი არიან; ამიტომ, თუ რომელიმე ფაქტორს ყურადღება არ ექცევა, მან, შესაძლებელია, სხვა ფაქტორებზეც იმოქმედოს. ამასთანავე, თითოეული ფაქტორის მნიშვნელობა დროთა განმავლობაში შეიძლება იცვლებოდეს (Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey\\_7S\\_Framework](http://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey_7S_Framework)).

„7ს“ კონცეფცია პირველად ნახსენები იყო რიჩარდ პასკალის და ენტონი ატოსის მიერ 1981 წელს (Kotelnikov: [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_inex\\_7s.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_inex_7s.html));. თითქმის იგივე დროს ტომ პიტერსი და რობერტ უოტერმანი აწარმოებდნენ გამოკვლევას კომპანიაში „მაქკინსი და კომპანია“ (ნახ. 1.5):



ნახ. 1.4. ლ.გეინერის ორგანიზაციული ცვლილებათა მართვის მოდელი



ნახ. 1.5. მაკენზის „7ს“ მოდელი

**საერთო ფასეულობები.** გადაკვეთის წერტილი: ეს არის საერთო ფასეულობები, რომელიც არსებობს ორგანიზაციისათვის და მისი ყველა წევრისათვის. სწორედ ამ ფასეულობების გარშემო არის გაერთიანებული ორგანიზაცია.

**სტრატეგია.** დროის მონაკვეთში მიზნის მიღწევისათვის ორგანიზაციის რესურსების გადანაწილების გეგმა: გარემო, კონკურენცია, კლიენტები.

**სტრუქტურა.** ორგანიზაციის დანაყოფების ურთიერთობების საშუალებები: ცენტრალიზებული, ფუნქციონალური, დეცენტრალიზებული, მატრიცა, ქსელი და ა.შ.

**სისტემა.** პროცედურები, პროცესები და რეჟიმები, რომლებიც ახასიათებენ სამუშაოს: ფინანსური სისტემები, განვითარების სისტემები, საინფორმაციო სისტემები.

**თანამშრომლები.** თანამშრომელთა რაოდენობა და სახეობა ორგანიზაციაში.

**სტილი.** მენეჯერებისათვის დამახასიათებელი კულტურული და მართვის სტილი.

**გამოცდილება.** თანამშრომელთა და ორგანიზაციის განსაკუთრებული შესაძლებლობები.

### **ჯონ კოტტერის მოდელი**

1995 წელს ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორმა – ჯონ კოტტერმა გამოაქვეყნა წიგნი „ცვლილებების მართვა“, სადაც ცვლილების მართვის 8-საფეხურიანი მოდელი შეიმუშავა (mindtools: [tp://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_82.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm)) (იხ.ნახ. 1.6):

**პირველი საფეხური:** *საჭიროების შექმნა.* იმისთვის, რომ ცვლილება განხორციელდეს, ის საჭირო უნდა გახდეს;

**მეორე საფეხური:** *ძლიერი კოალიციის შექმნა.* უნდა შეიქმნას თანამოაზრეთა გუნდი, რომელიც დაგეხმარებათ ცვლილების განხორციელებაში;

**მესამე საფეხური:** *შექმენით ცვლილების ხედვა.* ხედვის არსებობა დაგეხმარებათ მიმართულების ჩამოყალიბებაში;



**მეოთხე საფეხური:** აწარმოეთ ხედვის კომუნიკაცია. იმისათვის, რომ ორგანიზაციის ყველა წევრმა იცოდეს მიმართულება, უნდა განხორციელდეს კომუნიკაციის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც ხედვა ორგანიზაციის ყველა საჭირო დონეზე იქნება გადაცემული.

**მეხუთე საფეხური:** მოაცილეთ ბარიერები. ცვლილებების განხორციელების დროს არაერთი ხელის შემშლელი გარემოება წარმოიქმნება. შესაბამისად, მათი მოცილება აუცილებელია წარმატებული ცვლილებისათვის;

**მეექვსე საფეხური:** შექმენით მოკლევადიანი მიზნები. წარმატებული პროცესისათვის ცვლილების პროცესის მონაწილეებმა უნდა შეიგრძნონ, რომ ცვლილება სასარგებლოა. მოკლევადიანი მიზნების მიღწევით თანამშრომელთა შესაბამისი მოტივირებაც ხდება, ვინაიდან მიზნის მიღწევის, ანუ პატარა გამარჯვებების „გემო“ კიდევ უფრო გაამყარებს მთავარი მიზნის მიღწევის სურვილს;

**მეშვიდე საფეხური:** დანერგეთ ცვლილება. გაამყარეთ ცვლილება. დარწმუნდით, რომ პროცესი წარმატებით დასრულდა. გადაამოწმეთ მისი შესრულება;

**მერვე საფეხური:** გაამყარეთ ცვლილებები კორპორაციულ კულტურაში. განხორციელებული ცვლილებები ორგანიზაციის მუშაობის განუყოფელი ნაწილი უნდა გახდეს. ის უნდა დამკვიდრდეს და ყველასათვის მისაღები სტანდარტის ფორმა უნდა მიიღოს.



ნახ. 1.6. ჯონ კოტტერის 8-საფეხურიანი მოდელი

აღწერილი ცვლილებათა მართვის მოდელები მყარ საფუძველს წარმოადგენენ ცვლილებათა მართვისათვის, თუმცა მათი განხილვის შედეგად იკვეთება მნიშვნელოვანი ასპექტი, რომელიც ყურადღებას იპყრობს. ჩვენი აზრით, ვინაიდან ცვლილება მუდმივობას წარმოადგენს, შესაბამისად, ცვლილებათა მართვის მოდელი არა პროცესის, არამედ ციკლის ხასიათს უნდა ატარებდეს. აქედან გამომდინარე, ცვლილებების მართვის დაწყებამდე აუცილებელია არსებული მდგომარეობის ანალიზი. აგრეთვე, გაურკვეველია დეტალიზაციის საჭიროება, ვინაიდან მოდელებში შემოთავაზებული ეტაპები წარმოადგენენ მართვის ფუნქციების შემადგენელ ნაწილს. ამიტომაც გთავაზობთ ჩემ მიერ შემუშავებულ ცვლილებათა მართვის მოდელს, რომელსაც სახელად „ცვლილებათა მართვის ციკლური მოდელი“ ეწოდა, რომელიც დეტალურად მესამე თავში არის მოყვანილი.

### 1.3.2 ცვლილებებზე რეაგირების თეორია

მენეჯერებს ხშირად მიაჩნიათ, საკმარისია ცვლილების დაწყება და თანამშრომლები დაუყოვნებლივ მიიღებენ ამ ცვლილებას. ეს ძალიან იშვიათად ხდება. ცვლილება იწვევს „რადაცი“ დაკარგვის შიშს (სამსახურის, სტატუსის, ხელფასის, პრივილეგიების და ა. შ.). სიახლე, რომელიც ცვლილებას მოჰყვება, არის მათთვის უცნობი შესაბამისად, თანამშრომლებს სჭირდებათ დრო, რათა:

1. გაიაზრონ ცვლილების მნიშვნელობა;
2. მიიღონ ის და წვლილი შეიტანონ მის რეალიზაციაში.

იმის გააზრება, რომ არსებობს მართვის პროცესის პროგრესია, ეხმარება ლიდერებს ცვლილების მართვაში და წინააღმდეგობების დაძლევაში (Baccal: <http://work911.com/articles/changecycle.htm>).

**კუბლერ როსის მოდელი.** ცვლილების პროცესის მოდელებიდან ასევე ცნობილია კუბლერ როსის ტრანსფორმაციის ციკლი (Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/K%C3%BCbler-Ross\\_model](http://en.wikipedia.org/wiki/K%C3%BCbler-Ross_model);). ის 5-ეტაპიან ციკლს წარმოადგენს და შემდეგისაგან შედგება:

- უარყოფა;
- გაბრაზება;
- მოლაპარაკება (ვაჭრობა);
- დეპრესია;
- მიღება.

მაგალითისათვის განხილულია ჩვეულებრივი საყოფაცხოვრებო პრობლემა. დილით სამსახურში გაგვიანდებით, ჯდებით მანქანაში, გადაწევთ გასაღებს და ხედავთ, რომ თქვენი აკუმულატორი დაჯდა.

**უარყოფა.** იმის მიუხედავად, რომ აკუმულატორის პრობლემა აშკარაა, რამდენჯერმე მაინც გადაწევთ გასაღებს, შეამოწმებთ კლემებს, კიდევ ერთხელ ეცდებით აამუშაოთ მანქანა. ეს არის უარყოფის სტადია, როდესაც ადამიანს არ სჯერა (ან არ უნდა რომ დაიჯეროს) პრობლემის არსებობა;

**გაბრაზება.** საჭეს ხელს ურტყამთ და ბრაზობთ აკუმულატორის გამომშვებ ქარხანაზე, მანქანის მწარმოებელზე, უამინდობაზე, საკუთარ თავზე, ვინაიდან იცოდით და ადრე არ გამოცვალეთ აკუმულატორი, იმაზე, რომ შარშან არ გაყიდეთ მანქანა და ა. შ.;

**მოლაპარაკება.** შინაარსობრივად ეს სტადია ორიგინალიდან ითარგმნება, როგორც მოლაპარაკება (Bargaining), მაგრამ ქართულად მას უფრო შეესაბამება სიტყვა ვაჭრობა. ამ სტადიაზე იწყება ვაჭრობის პროცესი, კიდევ ერთხელ ცდილობთ დაძვრას და სიტყვას იძლევიან, რომ დღესვე გამოცვლით აკუმულატორს, იმასაც კი ჰპირდებით საკუთარ მანქანას, რომ ახალ საბურავებს „ჩუქებთ“ და უკეთესად მოუვლით;

**დეპრესია.** ეს სტადია დგება მაშინ, როდესაც ხვდებით, რომ მანქანა არ დაიძვრება, რომ თქვენ სამსახურში აგვიანებთ, რომ შეიძლება ამას დაემატოს საყვედური დაგვიანებისათვის. თავს ანებებთ არსებული აკუმულატორის პრობლემას და უკვე უფრო მნიშვნელოვანი საკითხის მოგვარებაზე იწყებთ ფიქრს;

**მიღება.** აკუმულატორი დაჯდა, არაფერი ეშვებოდა, უკავშირდებით ტაქსის სერვისს ან მეგობარს და სამსახურში მიდიხართ.

კუბლერ როსი პროფესიით ექიმი იყო და ეს სტადიები მან პაციენტებისთვის ცუდი დიაგნოზის შეტყობინების პროცესში შეიმუშავა.

### **ბიზნესმოდელი**

კუბლერ როსის ცვლილების სტადია შემდგომში ბიზნესის პრინციპებზე იყო ტრანსფორმირებული და პრაქტიკაში გამოყენებული. ხუთ სტადიას „ვაჭრობის“ სტადია გამოაკლდა და ბიზნესისათვის გამარტივებული სახე მიიღო (RapidBi: <http://rapidbi.com/created/changemanagement.html>; ).

**სტადია 1: უარყოფა.** პირველ სტადიაზე საზოგადოება ყოველთვის უარყოფს ცვლილებას, მის საჭიროებასა და არსებობას. ამ ეტაპზე პერსონალი ებრძვის შიშის გრძნობას, ისინი უარყოფენ ფაქტს, რომ ცვლილება შეიძლება მოხდეს. მათ იმედი აქვთ, რომ ეს არ მოხდება. უარყოფის სტადია ძალიან რთულია, ვინაიდან ის ხელს უშლის თანამშრომლების ჩართვას დაგეგმვის პროცესში. ადამიანი გამოდის უარყოფის სტადიიდან, როდესაც ხედავს, რომ ცვლილება ნამდვილად ხდება;

**სტადია 2. გაბრაზება და წინააღმდეგობა.** მას შემდეგ, რაც ცვლილების უარყოფა აზრს კარგავს, თანამშრომლები გაბრაზების სტადიაში გადადიან, რომელსაც წინააღმდეგობა მოჰყვება. ეს ყველაზე კრიტიკული სტადიაა ცვლილების პროცესში. აქ მნიშვნელოვანია ლიდერის თვისებების გამოყენება, რათა თანამშრომლებმა დაძლიონ გაბრაზების და წინააღმდეგობის სტადია. ამ სტადიის დროს წინააღმდეგობის გაწევა კვლავ შიშის გამო ხდება. ორგანიზაციის წევრებს მიაჩნიათ, რომ არსებული მეთოდები და პრინციპები კარგია. ისინი შეჩვეულები არიან არსებულ სისტემას და შესაბამისად, რაიმეს შეცვლა მათთვის უსიამოვნებას წარმოადგენს;

**სტადია 3. გარკვევა და მიღება.** ეს არის ბარიერის გადალახვის სტადია. თანამშრომლები აღარ უარყოფენ და სიბრაზის მიუხედავად, ხვდებიან

ცვლილების შინაარსს და გამოხატავენ სურვილს მის განვითარებაში. ისინი მეტი გონივრულობით უდგებიან საკითხს და ცდილობენ, რომ ცვლილების დადებითი მხარე მოძებნონ.

**სტადია 4. ვალდებულების აღება.** ეს ბოლო სტადიაა. თანამშრომლები დებულობენ ცვლილებებს და მზად არიან მიიღონ მონაწილეობა მის წარმატებულ განხორციელებაში. უკვე ხედავენ მის დადებით მხარეებს, იმის მიუხედავად, რომ ზოგიერთი ცვლილება ვერასოდეს მიიღებს თანამშრომელთა თანხმობას და მხარდაჭერას (მაგალითად, საკადრო შემცირება), ამ ეტაპზე ისინი შეეცდებიან, რომ მაქსიმალურად მხარი დაუჭირონ ცვლილებებს და იღებენ ვალდებულებებს, რომ ისინი წარმატებით განხორციელდეს.

შეჯამებისათვის უნდა ვთქვათ, რომ ცვლილებები გარდაუვალია, თუმცა არსებობს მათი მართვის მეთოდები და პროცესების მოდელები. ნებისმიერი ცვლილება, თუნდაც ტექნიკური, ეხება ადამიანს (ახალი დანადგარების დაყენებისას, უნდა მოხდეს სწავლება, გადამზადება და ა.შ.). შესაბამისად, ცვლილების პროცესის უშუალო მონაწილე – ადამიანი, გადის ცვლილებასთან შეგუების რამდენიმე ეტაპს.

ცვლილებებზე რეაგირების არსებული თეორიების განხილვა და მრავალწლიანი პრაქტიკული გამოცდილება გვაჩვენებს, რომ საქართველოს რეალობაში რეაგირების პროცესი განსხვავდება მეცნიერების მიერ შემოთავაზებული თეორიებისაგან. სხვაობა განპირობებულია სოციალურ-ეკონომიკური დაუცველობის ფაქტორით. სწორედ ამიტომ, გთავაზობთ ცვლილებებზე რეაგირების ახალ მოდელს, რომელსაც „ცვლილებებზე რეაგირების 3+2 ეტაპი“ დაერქვა. 3+2 ეტაპი, ითვალისწინებს ცვლილებებზე რეაგირების ორ ფაზიან მოდელს, სადაც პირველი 3 ეტაპისაგან ხოლო მეორე 2 ეტაპისაგან შედგება. არსებული მოდელი დეტალურად განხილულია ნაშრომის მესამე თავში.

#### 1.4 კომუნიკაცია მართვის სისტემაში

ორგანიზაციაში მართვის ფუნქციების უზრუნველყოფა პერსონალის მეშვეობით ხორციელდება (Зельдович, 2009:). ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი, რომელიც მენეჯერს გააჩნია პერსონალთან ურთიერთობისათვის, არის ინფორმაცია. ინფორმაციის ფლობით და გადაცემით, ასევე, საპასუხო სიგნალების მიღებით მენეჯერი გეგმავს, უწევს ორგანიზაციას, მართავს და უწევს მოტივირებას თანამშრომლებს. შესაბამისად, ძალიან ბევრია იმაზე დამოკიდებული, თუ როგორ გადასცემს მენეჯერი ინფორმაციას, ვინაიდან აუცილებელია ინფორმაციის მიწოდება ისე, რომ ის მაქსიმალურად იყოს გასაგები მისი მიმღებისათვის. ეს საკითხი ძალზედ მნიშვნელოვანია უცხო გარემოში, როდესაც სხვა ბარიერებთან ერთად, არსებობს ენობრივი და კულტურული ბარიერები.

გამოკვლევებით დადგენილია, რომ მენეჯერები თავიანთი დროის 50-90% ხარჯავენ კომუნიკაციაზე (მახარაძე, 2009:). ინფორმაციის გადაცემა ერთი სუბიექტიდან მეორეზე კომუნიკაციის საშუალებით ხორციელდება. სუბიექტი შეიძლება იყოს როგორც ცალკეული პიროვნება, ასევე თანამშრომლების ჯგუფი, ან მთლიანი ორგანიზაცია. ინფორმაციის გადაცემა ხორციელდება იდეის, ფაქტების, მოსაზრებების, მინიშნებების, ბრძანებების მიწოდებით ერთი სუბიექტიდან მეორეზე სხვადასხვა ფორმით – ზეპირად, წერილობით, ქესტებით, ხმის ტონით და ა. შ., სასურველი რეაქციის მიღების მიზნით.

ტერმინი „კომუნიკაცია“ წარმოიშვა ლათინური სიტყვისაგან «communis», რაც „საერთოს“ ნიშნავს. შესაბამისად, კომუნიკაცია შეიძლება განისაზღვროს, როგორც არა უბრალოდ ინფორმაციის, არამედ შინაარსისა და მნიშვნელობის გადაცემა სიმბოლოების მეშვეობით (Виханский: <http://polkaknig.com.ua/article.php?book=57&article=5679>.)

კომუნიკაცია ორგანიზაციის შიგნით, ორგანიზაციასა და გარემოს შორის შეადგენს იმას, რასაც ეწოდება ორგანიზაციული კომუნიკაცია. ერთ-ერთი პირველი თეორეტიკოსი ორგანიზაციული ქცევის - ჩ. ბერნარდი აღნიშნავდა, რომ ორგანიზაციულ თეორიაში კომუნიკაცია ცენტრალურ ადგილს დაიკავებს, ვინაიდან ორგანიზაციის საქმიანობის სტრუქტურა, ზომა და მასშტაბი

განისაზღვრება კომუნიკაციის საშუალებებით (FAO <http://www.fao.org/docrep/w7503e/w7503e03.htm>);. მოგვიანებით, დ. კაცი და რ. კანი წერდნენ, რომ კომუნიკაცია არის სოციალური პროცესი, რომელსაც დიდი მნიშვნელობა აქვს ნებისმიერი ჯგუფის, ორგანიზაციის ან საზოგადოების ფუნქციონირებისათვის (Katz 1966: 489).

საქართველოში კომუნიკაციის პროცესმა მნიშვნელოვანი ცვლილებები განიცადა. ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემა შეიცვალა საბაზრო ურთიერთობებით. თუ ადრე საწარმოს მართვა იმაში მგომარეობდა, რომ ხელმძღვანელობიდან მოდიოდა მხოლოდ ბრძანებები, რომლის გადამოწმების, დაზუსტების, განხილვის საშუალება არ არსებობდა, ინიციატივა ისჯებოდა და თანამშრომლები ვერ ვითარდებოდნენ, დღეს ხელმძღვანელები სხვა მეთოდს ამჯობინებენ: ინიციატივას მიესალმებიან, ტარდება საერთო კოლექტიური შეხვედრები, სადაც იხილება თხოვნები, წინადადებები და ის საკითხები, რომლებიც აღელვებს თანამშრომლებს. გამოიყენება არა მარტო მორალური, არამედ მატერიალური წახალისებაც.

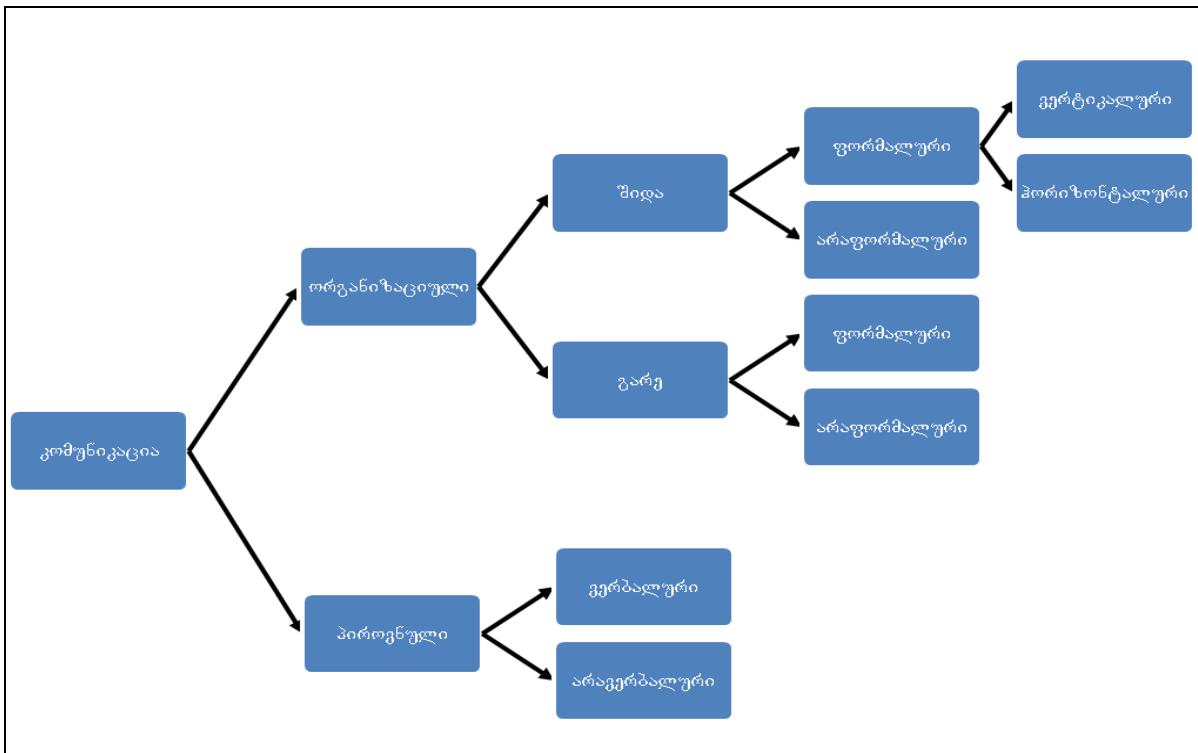
საბაზრო ეკონომიკაში ინტეგრირების პროცესში, როდესაც ორგანიზაციები/კომპანიები საერთაშორისო დონეზე მოღვაწეობენ, კომუნიკაცია უფრო და უფრო მნიშვნელოვან როლს თამაშობს.

#### 14.1 კომუნიკაციის სახეობები

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კომუნიკაცია პრაქტიკული თვალსაზრისით წარმოადგენს ინფორმაციის გაცვლას ორ ან მეტ სუბიექტს შორის, რომლის შედეგად ყალიბდება ურთიერთგაგება. კომუნიკაციის მიზანია:

- მართვის სუბიექტებსა და ობიექტებს შორის ინფორმაციის ეფექტური გაცვლის უზრუნველყოფა;
- ინფორმაციის გაცვლის პროცესში პიროვნებათა შორის ურთიერთობების დახვეწა;
- თანამშრომელთა და ჯგუფებს შორის ინფორმაციის გაცვლისათვის საჭირო საინფორმაციო არხების შექმნა და მათი ქმედებებისა და დავალებების კოორდინაცია;
- საინფორმაციო წყაროების რეგულირება და რაციონალიზაცია.

კომუნიკაციას რამდენიმე სახეობა გააჩნია. განასხვავებენ როგორც ორგანიზაციულ, ისე პიროვნებათა შორის კომუნიკაციას. არსებობს გარე და შიდა კომუნიკაცია, რომელიც, თავის მხრივ, შეიძლება იყოს ფორმალური და არაფორმალური, ვერტიკალური და ჰორიზონტალური (Adler 2007: <http://www.scribd.com/doc/16429582/Lecture-1>). კომუნიკაციის სახეობების თვალსაჩინოდ გამოსახვა შემდეგი გზით არის შესაძლებელი: კომუნიკაციის სახეობები (ნახ. 1.7):



ნახ. 1.7. კომუნიკაციის სახეობების სქემატური გამოსახულება

**ორგანიზაციული კომუნიკაცია** არის კომუნიკაციების ერთობა, რომელიც ყალიბდება ურთიერთობის საფუძველზე და ეხება ორგანიზაციის ინფორმაციას, მისი მიზნებსა და ამოცანებს.



**პიროვნებათა შორის კომუნიკაცია** არის პიროვნებათა შორის ზეპირი ურთიერთობა. პიროვნული ურთიერთობები განსხვავდება საზოგადოებრივი ურთიერთობებისაგან ერთი ძირითადი თვისებით - ეს არის პიროვნული ურთიერთობისათვის დამახასიათებელი ემოციური საფუძველი. პიროვნული ურთიერთობების ემოციური საფუძველი ნიშნავს იმას, რომ ისინი წარმოიქმნება პიროვნებათა შორის ერთმანეთის მიმართ გაჩენილი გრძნობების საფუძველზე.

პიროვნებათა შორის კომუნიკაცია, ანუ, როგორც ვუწოდეთ, პიროვნული კომუნიკაცია ძალიან მნიშვნელოვანია მართვისათვის, რადგან, ერთი მხრივ, ამოცანების გადაწყვეტა ხდება ადამიანთა ურთიერთქმედებით (ზემდგომი და თანამშრომლები, თანამშრომლები ერთმანეთთან). მეორე, კომუნიკაცია არის საუკეთესო საშუალება იმ საკითხის განხილვისა და გადაწყვეტისათვის, რომლებიც ორაზროვნებით ხასიათდება (HR Magazine 2008).

**გარე კომუნიკაცია** არის კომუნიკაცია ორგანიზაციასა და მის გარემოს შორის. გარე გარემოს ფაქტორები დიდ გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე. ამ ფაქტორებზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის კომუნიკაციური საჭიროება. ორგანიზაცია სხვადასხვა საშუალების გამოყენებით ახორციელებს კომუნიკაციას გარე სამყაროსთან. პოტენციურ მომხმარებელთან კომუნიკაცია რეკლამის მეშვეობით ხორციელდება. საზოგადოებასთან ურთიერთობა ხდება ორგანიზაციის იმიჯის ჩამოყალიბებით. იმის გამო, რომ ნებისმიერი ორგანიზაცია რეგულირებადია სახელმწიფოს (შუბლაზე 2011: 218) მიერ, ორგანიზაციას უხდება სხვადასხვა წერილობითი ანგარიშის ჩაბარება – იქნება ეს ყოველწლიური საჯარო ანგარიშები თუ სხვა საშუალებები. ნებისმიერი ორგანიზაცია დამოკიდებულია გარე ფაქტორებზე. შესაბამისად, გარე კომუნიკაცია ძალზე მნიშვნელოვანია, რადგან სწორედ გარე კომუნიკაციის შედეგად მიღებული ინფორმაციის დამუშავებით მოჰყავს ორგანიზაციას თავისი თავი ახალ მოთხოვნებთან თუ საჭიროებებთან შესაბამისობაში.

**შიდა კომუნიკაცია** გულისხმობს კომუნიკაციას ორგანიზაციის შიგნით, მის სხვადასხვა განყოფილებასა და დონეებს შორის. ნებისმიერი ინფორმაციის გაცვლა, რომელიც ეხება ორგანიზაციას, მის ინტერესებს ან ამოცანებს და

რომელიც ორგანიზაციის შიგნით (სტრუქტურულად) მოძრაობს, წარმოადგენს შიდა კომუნიკაციას. შიდა კომუნიკაციაში განასხვავებენ:

**ფორმალურ კომუნიკაციას**, რომელიც განსაზღვრულია საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურიდან გამომდინარე, განყოფილებების ფუნქციებისა და მართვის დონეების ურთიერთქმედებით. აღსანიშნავია, რომ რაც უფრო მეტი მართვის დონეა ორგანიზაციაში, მით უფრო დიდია ალბათობა ინფორმაციის დაზიანებისა, ვინაიდან თითოეული მართვის დონეს შეუძლია აწარმოოს შეტყობინების კორექტირება და ფილტრაცია;

**არაფორმალურ კომუნიკაციას**, რომლის საშუალებებს შეიძლება დაერქვას ჭორების გავრცელების არხი. ჭორების გავრცელება გაცილებით უფრო ჩქარა ხდება, ვიდრე ფორმალური შეტყობინების გადაცემა. ხშირად ხელმძღვანელები იყენებენ ამ საშუალებას ინფორმაციის მიზანდასახული გაჟონვისათვის. არაფორმალურ კომუნიკაციებს შეიძლება მივაკუთვნოთ ურთიერთობა ორგანიზაციის წევრებს შორის იმ საკითხებზე, რომლებიც არ ეხება ამ საზოგადოებას და უფრო სოციალურ ხასიათს ატარებს. ამასთანავე, არაფორმალური კომუნიკაციით მიღებული შინაარსი შეიძლება არ იყოს სრულყოფილი და თუ ამ ინფორმაციაზე დაყრდნობით დაგეგმილია რაიმე ქმედებების ჩატარება, აუცილებელია ინფორმაციის გადამოწმება და პირველადი სახის დადასტურება (Easy Communication, 2006: [www.easycommunication.info/what-is-informal-communication](http://www.easycommunication.info/what-is-informal-communication)) [70].

**ვერტიკალური კომუნიკაცია.** ორგანიზაციის შიგნით ინფორმაციის მიმოსვლა წარმოებს როგორც ვერტიკალურად მართვის დონეებს შორის, ასევე, ჰორიზონტალურად [Мексон 2002: 130].

ვერტიკალური კომუნიკაციის დროს ინფორმაცია მოედინება ქვემოთ, ანუ ზედა საფეხურებიდან ქვედა საფეხურებზე. ასეთი გზით დაქვემდებარებული დონეები ღებულობენ ინფორმაციას ამოცანების, დავალებების, პრიორიტეტების სახით, ან ნებისმიერ სხვა შეტყობინებას ორგანიზაციული ცვლილებისა და სიახლის შესახებ. ვერტიკალური კომუნიკაციის კარგი მაგალითია კომპანიის პრეზიდენტისაგან წამოსული ინფორმაცია ახალი პროდუქციის წარმოების შესახებ. ინფორმაცია გადაეცემა წარმოების დირექტორს, მისგან – წარმოების

ინჟინერს, რომელიც, საბოლოოდ, პერსონალს აცნობებს ამ სიახლის შესახებ და ხდება საწარმოო პროცესში ცვლილებების შეტანა.

გარდა ქვემოთ მიმართული ინფორმაციისა, ორგანიზაციაში არსებობს, ასევე, აღმავალი კომუნიკაცია. ინფორმაციის გადაცემა ქვედა მართვის დონეებიდან უმაღლესზე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს საწარმოო პროცესში. ამ კომუნიკაციის მეშვეობით ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ღებულობს ინფორმაციას ქვედა დონეებზე მიმდინარე პროცესების შესახებ. მმართველ ჯგუფს ამ გზით შეუძლია გაიგოს არსებული პრობლემების შესახებ და დროულად მიიღოს შესაბამისი ზომები. ბოლო პერიოდის განმავლობაში უფრო და უფრო პოპულარული ხდება ახალი მმართველობითი ინიციატივა, რომელიც აღმავალ კომუნიკაციას ეხება. ეს არის სამუშაო ჯგუფების შექმნა, რომლებიც რეგულარულად (ერთხელ კვირაში, ერთხელ თვეში) იკრიბებიან და განიხილავენ ამა თუ იმ ორგანიზაციულ საკითხს, ისეთს, როგორც არის კლიენტის მომსახურების ხარისხი, საწარმოს პრობლემები და ა. შ. აღმავალი კომუნიკაციის უფრო მიღებული ფორმაა ანგარიშები, წინადადებები, გამარტებითი ბარათები და ა. შ.

ვერტიკალური კომუნიკაციის თვალსაჩინო კომპონენტია ურთიერთობა ზემდგომსა და დაქვემდებარებულ თანამშრომელს შორის. სწორედ ეს კომუნიკაციები წარმოადგენს ხელმძღვანელის კომუნიკაციის ძირითად ნაწილს.

ზემდგომსა და დაქვემდებარებულ თანამშრომელს შორის ინფორმაციის გაცვლა დაკავშირებულია ამოცანების გარკვევასთან, პრიორიტეტებისა და მოსალოდნელი შედეგების განხილვასთან, ცალკეული განყოფილებების ამოცანების დასმასთან, ეფექტურობის პრობლემებთან, მოტივაციასთან, თანამშრომლების განვითარებასთან, არსებული ან მოსალოდნელი პრობლემების შესახებ ინფორმაციის მოპოვებასთან და შეკრებასთან, იდეების განხილვასთან და წინადადებების დახვეწასთან.

**ჰორიზონტალური კომუნიკაცია** წარმოადგენს კომუნიკაციას ორგანიზაციის სხვადასხვა განყოფილებას შორის. აღმავალ და ჩამომავალ კომუნიკაციასთან ერთად, აუცილებელია ჰორიზონტალური კომუნიკაცია განყოფილებებს შორის. ორგანიზაციაში განყოფილებები არსებობს, რომელთაც უთუოდ ესაჭიროებათ

ერთმანეთთან ურთიერთობა (ჰორიზონტალური კომუნიკაცია), რათა დაამუშაონ და კოორდინაცია გაუწიონ იმ დავალებებს, რომლებიც ხელმძღვანელობისგან მოდის (ვერტიკალური კომუნიკაცია). ვინაიდან ორგანიზაციის ეფექტური მუშაობა დამოკიდებულია მისი ყველა ელემენტის ეფექტურ ურთიერთქმედებაზე, ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს ამ ელემენტების შორის ეფექტური კომუნიკაცია. შედეგად, ქმედებები ორგანიზებული და კოორდინირებული იქნება და ორგანიზაცია საჭირო მიმართულებით განვითარდება.

#### 1.4.2 კომუნიკაციის ბარიერები

კომუნიკაცია ითვლება წარმატებულად, თუ ინფორმაციის მიმღები დეპარტამენტს (გეგმვას) მის შინაარსს ადეკვატურად იმ შინაარსისა, რომელსაც მასში დებს გამგზავნი. წინააღმდეგ შემთხვევაში, კომუნიკაცია არაწარმატებული ანუ არაეფექტურია.

ფაქტორებს, რომლებიც აფერხებს წარმატებულ კომუნიკაციას, კომუნიკაციურ ბარიერებს უწოდებენ (დამბაშიძე 2000: 31). არსებობს როგორც მაკრო, ასევე მიკროდონის კომუნიკაციური ბარიერები. მაკრობარიერები ხელს უშლის წარმატებულ კომუნიკაციას, როგორც საერთო პროცესს. მაკრობარიერებს მიეკუთვნება:

- საინფორმაციო ქსელების გადატვირთვა, ინფორმაციის დაზიანება;
- რთული ინფორმაციის გადაცემის საჭიროება;
- საქმიანი კონტაქტების ინტერნაციონალიზაცია, უცხო ენების როლის გაზრდა და ა.შ.

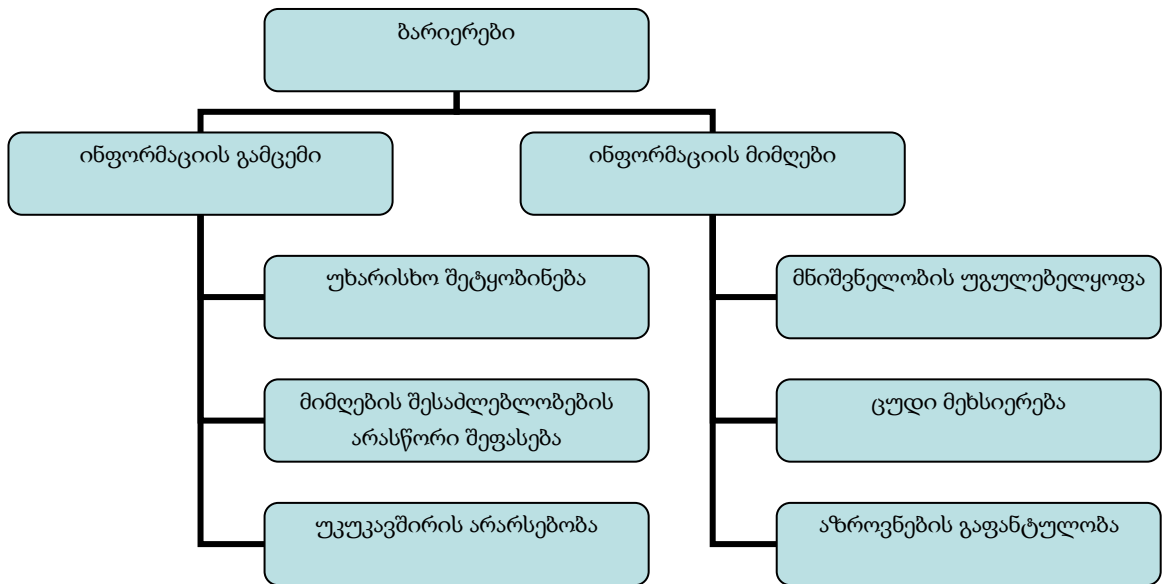
მიკრობარიერები, თავის მხრივ, ხელს უშლიან წარმატებულ და ეფექტურ კომუნიკაციას უფრო კონკრეტულ, ვიწრო სფეროებში. ასეთი ტიპის ბარიერებს მიეკუთვნება:

- ინფორმაციის წყაროს (მიმწოდებლის) დამოკიდებულება ინფორმაციის მიმღებთან (ადრესატთან);
- ადრესატის დამოკიდებულება ინფორმაციის წყაროსთან;
- ადრესატის მიერ სიტყვების მრავალაზროვანი აღქმა;

- უკუკავშირის არარსებობა;

ბარიერები, რომლებიც შეიძლება არსებობდეს პიროვნებათა შორის ან ორგანიზაციული კომუნიკაციის დროს (Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/Communication#Barriers\\_to\\_effective\\_human\\_communication](http://en.wikipedia.org/wiki/Communication#Barriers_to_effective_human_communication)),

შეიძლება გამოვსახოთ სქემის სახით (ნახ. 1.8):



ნახ. 1.8. კომუნიკაციური ბარიერების კლასიფიკაცია

კომუნიკაციის პროცესს ართულებს, ასევე, ადამიანური ფაქტორები, რომლებიც როგორც პიროვნული, ისე ორგანიზაციული კომუნიკაციის პროცესის ძირითადი სუბიექტებია, ვინაიდან ნებისმიერი კომუნიკაციის დროს ურთიერთობა სწორედ ადამიანებს შორის ხდება.

ჩვენი აზრით, კომუნიკაციურ ბარიერებს ასევე მიეკუთვნება მენტალური და ტრადიციული განსხვავებები, რომელთა გათვალისწინების გარეშე ეფექტური კომუნიკაციის წარმოება გაცილებით უფრო რთულია.

### 1.4.3. კომუნიკაციის პროცესის ელემენტები

კომუნიკაციის პროცესი – ეს არის ინფორმაციის გაცვლის პროცესი ორ ან მეტ ადამიანს შორის (Мола 2001: 52]. მისი მიზანია, უზრუნველყოს ინფორმაციის გადაცემა და მიღება (შუბლაძე 2008: 35). თუ ურთიერთგაგება არ შედგა, მაშინ

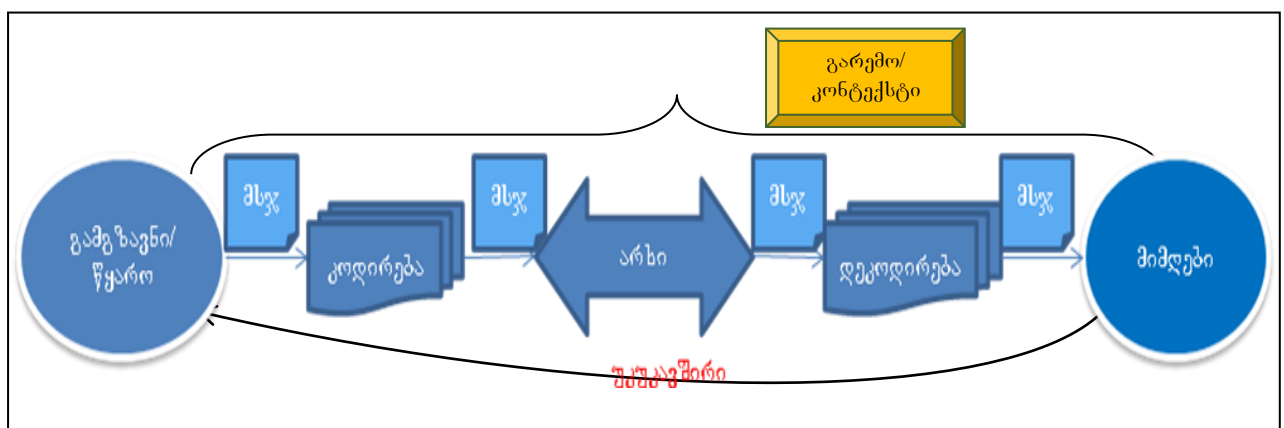
არც კომუნიკაცია შედგა, რაც იმას ნიშნავს, რომ კომუნიკაციაში ორივე სუბიექტი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს.

ბერლოს მოდელის მიხედვით, კომუნიკაციის პროცესში ოთხი ძირითადი ელემენტია (Croft 2004: 7):

- გამგზავნი – პიროვნება, რომელიც წარმოქმნის იდეას, კრებს ინფორმაციას ან გადასცემს მას;
- შეტყობინება – თვით გადასაცემი ინფორმაცია;
- არხი – ინფორმაციის გადაცემის საშუალება (ზეპირი, წერილობითი, ტელეფონი, ელექტრონული ფოსტა);
- მიმღები – ინფორმაციის უშუალო მიმღები, ვისთვისაც ის არის განკუთვნილი.

კომუნიკაციის პროცესი ამ ოთხი ელემენტის ურთიერთდაკავშირებულ ეტაპებს წარმოადგენს. პირველ რიგში, ხდება იდეის წარმოშობა ან ინფორმაციის მოპოვება, შემდეგ გადაცემის (ფორმის და შინაარსის ჩამოყალიბება) არხის შერჩევა, შეტყობინების გადაცემა და ბოლო ეტაპი – მიმღების მიერ შეტყობინების გააზრება (დამუშავება).

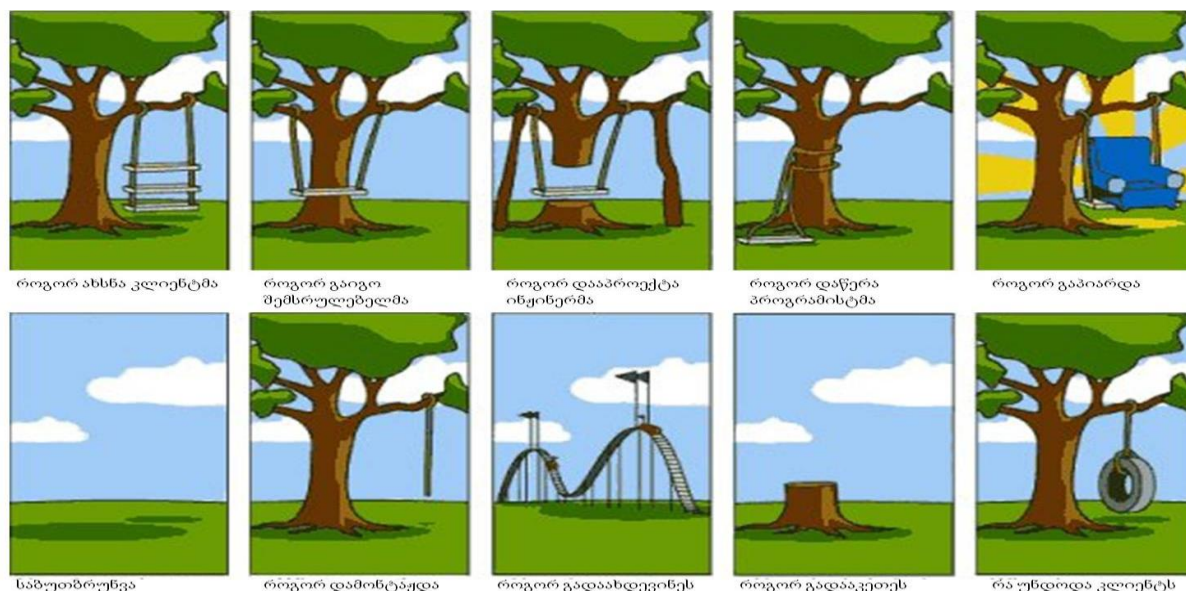
თუმცა, ზოგიერთი თანამედროვე პრაქტიკული მიდგომის წყარო კომუნიკაციის პროცესში უფრო მეტ ელემენტს განიხილავს. ძირითად ოთხ ელემენტს: გამგზავნი, შეტყობინება, არხი, მიმღები, ემატება ოთხი არანაკლებ მნიშვნელოვანი ელემენტი: კოდირება, დეკოდირება, უკუკავშირი და გარემო/კონტექსტი (mindtools: [www.mindtools.com/CommSkill/CommunicationIntro.htm](http://www.mindtools.com/CommSkill/CommunicationIntro.htm) (იხ. ნახ. 1.9).



ნახ. 1.9. კომუნიკაციის პროცესის ელემენტები

გამგზავნის დარწმუნებისათვის, რომ მიმღებმა მიიღო შეტყობინება და გაიაზრა მისი შინაარსი ზუსტად ისე, როგორც ეს ჩაფიქრებული იყო გამგზავნის მიერ, აუცილებელია უკუკავშირი. უკუკავშირი – ეს არის საშუალება, რომლის მეშვეობითაც მიმღები რეაგირებს მიღებულ შეტყობინებაზე. კომუნიკაციის საშუალებიდან გამომდინარე, უკუკავშირი შეიძლება იყოს ვერბალური და არავერბალური. მიმღების პასუხით, ინტონაციით თუ ჟესტებით ინფორმაციის გამგზავნი ღებულობს დასტურს, გააზრებულია თუ არა შეტყობინების შინაარსი. გამგზავნს ასევე შეუძლია საკონტროლო კითხვებისა ან გადამოწმების მეშვეობით დარწმუნდეს ინფორმაციის სწორ გადაცემაში.

მართვის აკადემიის ინტერნეტგვერდზე დაიდო სურათი, რომელიც საკმაოდ კარგად ასახავს კომუნიკაციის პრობლემატიკას. მართალია, მართვის აკადემიის მიერ ეს მაგალითი წარმოსახული იყო, როგორც პროექტის მართვის პრობლემატიკა, მაგრამ აშკარაა, რომ თუნდაც ეს პრობლემა სწორედ არაეფექტური კომუნიკაციის შედეგია (ნახ. 1.10).



ნახ. 1.10. კომუნიკაცია პროექტების მართვაში

#### 1.4.4 კომუნიკაციური ქსელები

კომუნიკაცია არის ურთიერთობა, რომელიც ხორციელდება კომუნიკაციური ქსელების საშუალებით. არსებობს კომუნიკაციური ქსელის რამდენიმე სახეობა. ზოგიერთი მათგანი დამოკიდებულია კონკრეტულ ფაქტორებზე, მაგალითად, ინფორმაციის მოცულობასა და ხარისხზე. ნახ. 1.11-ზე გამოსახულია კომუნიკაციური ქსელის 4 ძირითადი ტიპი: „წრე“, „ბორბალი“, „ჯაჭვი“ და „Y“. ექსპერიმენტებმა აჩვენა, რომ განსხვავება სახეობებს შორის არის შემდეგი:

„წრის“ ტიპის კომუნიკაციური ქსელი არის აქტიური ლიდერის გარეშე, არაორგანიზირებული და არამგრადი. „ბორბლის“ ტიპის ქსელი სხვა უკიდურესობას წარმოადგენს: ნაკლებად აქტიურია, ჰყავს გარკვეული ლიდერი, კარგად ორგანიზებული და დაბალანსებულია. უნდა აღინიშნოს აგრეთვე „მრავალარხიანი ქსელი“, რომელიც ასევე „ბორბალს“ წარმოადგენს, მაგრამ გააჩნია კავშირი დაქვემდებარებულებს შორის.

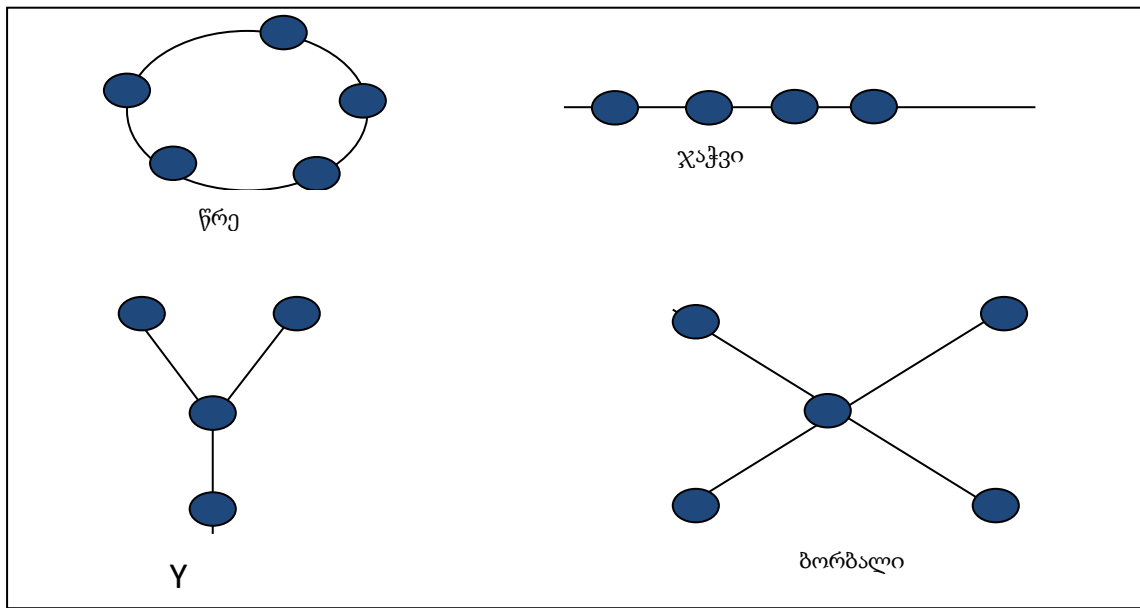
თანამედროვე სამყაროში ინფორმაციის ნაკადი იმდენად დიდია, რომ ხშირად ხდება საინფორმაციო არხების გადატვირთვა. ინფორმაციის ერთდროული გადამუშავება და მისი ცვლის აუცილებლობა შეუძლებელს ხდის რეაგირებას ყველა მიღებულ ინფორმაციაზე.

ანალოგიურად ხასითდება „Y“ ტიპის ქსელები. ასეთ ქსელებს ცენტრალიზებული ეწოდება და ისინი ეფექტურია, თუ მარტივი საკითხის გადაწყვეტაა საჭირო. „ჯაჭვისებური“ ტიპის ქსელი კი ძალაუფლებიანი იერარქიის კიდევ ერთი საშუალებაა: ამ დროს ჩნდება ჰორიზონტალური კავშირები, რომლებიც დეცენტრალიზაციის ელემენტებს წარმოადგენს. მრავალარხიანი ქსელი სრულიად დეცენტრალიზებულ სტრუქტურას წარმოადგენს და ის ეფექტურია რთული საკითხების გადაწყვეტისას (Шинкевич 2008).

თითოეული კომუნიკაციური ქსელი თავისი მაჩვენებლებით ხასიათდება. ზოგიერთი მათგანი პატარა ჯგუფებისათვისაა ეფექტური, ზოგი – უფრო დიდისთვის, ზოგიერთი გამოიყენება უმნიშვნელო საკითხების გადაჭრისათვის.



ნაჩვენები ოთხი, ყველაზე გავრცელებული ტიპის დამახასიათებელი თვისებები მოყვანილია ცხრილში 1.2.



ნახ. 1.11. კომუნიკაციური ქსელების ტიპები

ცხრილი 1.2

კომუნიკაციური ქსელების მაჩვენებლები

მაჩვენებლები	კომუნიკაციური ქსელების სტილი				
	ჯაჭვი	Y	ბორბალი	წრე	მრავალარხიანი
სიჩქარე	საშუალო	საშუალო	მაღალი	დაბალი	მაღალი
სიზუსტე	მაღალი	მაღალი	მაღალი	დაბალი	საშუალო
დაკმაყოფილება	საშუალო	საშუალო	დაბალი	მაღალი	მაღალი

ჩატარებულმა ანალიზმა გვიჩვენა, რომ კომუნიკაციის ყველა ნაირსახეობა მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მართვისათვის. ორგანიზაციული და პიროვნული კომუნიკაცია წარმოადგენს სწორედ იმ ეფექტური მართვის საწყისებს, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციის ეფექტურად განვითარებისათვის. ამავდროულად, არსებობს ისეთი ხელის შეშლელი პირობები (ბარიერები), რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია კომუნიკაციის დროს, რათა მისი ეფექტურობა იყოს შენარჩუნებული. კომუნიკაციის პროცესის ელემენტების ცალკეულმა განხილვამ საშუალება მოგვცა უფრო დეტალურად დაგვეჩვენა ეფექტური კომუნიკაციის პრობლემა.

კომუნიკაციის ეფექტურობის შეფასების კრიტერიუმები, ფაქტობრივად, არ არსებობს. მისი შეფასება შესაძლებელია მხოლოდ ორგანიზაციის განვითარების მიმართულებით. თუ კომპანია წარმატებით მოღვაწეობს და თავის მიზანს აღწევს, მისი მართვა და მართვის პროცესში განხორციელებული კომუნიკაცია ეფექტურია.

მართვის მეცნიერული სკოლების განხილვამ გვიჩვენა, რომ საქართველოს შემთხვევაში ერთი კონკრეტული მიმართულების გამოყენებამ შეიძლება საკმაოდ ნეგატიური შედეგები მოგვიტანოს. მართვის პროცესში ყველა ასპექტი არის გასათვალისწინებელი: ტექნიკური აღჭურვილობა, მართვის ეფექტურობა, ადმინისტრაციული მიდგომა, სოციალური და ემპირიული იდეების სინთეზი.

მართვის ფუნქციის განხორციელება კი ოთხი ძირითადი ფუნქციის მეშვეობით ხორციელდება. ეს ოთხი ფუნქცია – დაგეგმარება, ორგანიზაცია, ლიდერობა და კონტროლი წარმოადგენს მენეჯერის მუშაობის საუკეთესო განმარტებას. ამ ფუნქციების სწორად შესრულება განაპირობებს მენეჯერის ეფექტურობას, რომელიც უშუალო კავშირშია საწარმოს განვითარებასთან. ამ ფუნქციების განხორციელების მექანიზმს კომუნიკაცია წარმოადგენს.

მართვის განვითარება განპირობებულია საწარმოს ან ორგანიზაციის ეფექტურობის აუცილებლობით. არსებითი მნიშვნელობა არა აქვს, რა წარმოადგენს ორგანიზაციის საბოლოო მიზანს; მისი ამოცანა უცვლელი რჩება – ეს არის მიზნის მიღწევა მაქსიმალურად ეფექტურად, ხოლო ამ პროცესში მენეჯმენტის როლი არის ერთმნიშვნელოვანი. თვითონ მენეჯმენტი, თავის მხრივ, არ ეყრდნობა მხოლოდ ერთ პიროვნებას, მართვა გუნდურ პრინციპს წარმოადგენს. მენეჯმენტში რამდენიმე დონე არსებობს, რომელთა გავლენა მართვის პროცესში და ორგანიზაციულ ეფექტურობაზე არის საკმაოდ მნიშვნელოვანი.

საქართველოს რეალობიდან გამომდინარე, მისი ბოლო 20 წლის ისტორიის ანალიზი, აგრეთვე, ჩატარებული კვლევები ადასტურებს იმ ფაქტს, რომ ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაში არსებობს გარკვეული „რღვევა“, რომელიც ძირითადად საშუალო დონის მენეჯერებს ეხება, გამოცდილებისა და ასაკის გათვალისწინებით. აქედან გამომდინარე, სწორედ საშუალო დონის მენეჯერებს

უნდა მიექცეს მაქსიმალური ყურადღება მათი განვითარებისა და ჩამოყალიბების საკითხებში.

ის პროცესები, რომლებიც დღეს მიმდინარეობს საქართველოში (ევრო ორიენტაცია და ინტეგრაცია, გლობალიზაცია, საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვა) წარმოადგენს ცვლილებებს საქართველოსათვის და აქ მოღვაწე ორგანიზაციებისათვის. ცვლილებები სამყაროს განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს და მათ უშუალო გავლენა აქვთ ბიზნესპროცესებზე. ამ პროცესის ეფექტური მართვა აუცილებელი პირობაა ორგანიზაციის არსებობისათვის. ცვლილებათა მართვის თეორია სიახლეს წარმოადგენს საქართველოს პირობებში და ის მოითხოვს დამატებით ცალკეულ განხილვას.

აღწერილი ცვლილებათა მართვის მოდელები კარგ საფუძველს წარმოადგენენ ცვლილებათა მართვისათვის, თუმცა მათი განხილვის შედეგად იკვეთება მნიშვნელოვანი ასპექტი, რომელიც ყურადღებას იპყრობს. ვინაიდან ცვლილება მუდმივობას წარმოადგენს, შესაბამისად, ცვლილებათა მართვის მოდელი არა პროცესის, არამედ ციკლის ხასიათს უნდა ატარებდეს. აქედან გამომდინარე, ცვლილებების მართვის დაწყებამდე აუცილებელია არსებული მდგომარეობის ანალიზი. აგრეთვე, გაურკვეველია დეტალიზაციის საჭიროება, ვინაიდან მოდელებში შემოთავაზებული ეტაპები წარმოადგენენ მართვის ფუნქციების შემადგენელ ნაწილს. ამიტომაც გთავაზობთ ჩემს მიერ შემუშავებულ ცვლილებათა მართვის მოდელს, რომელსაც სახელად „ცვლილებათა მართვის ციკლური მოდელი“ ეწოდა.

პრაქტიკული გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ საქართველოს რეალობაში რეაგირების პროცესი განსხვავდება მეცნიერების მიერ შემოთავაზებული თეორიებისაგან. სხვაობა გამოწვეულია სოციალურ-ეკონომიკური დაუცველობის ფაქტორით. სწორედ ამიტომ, გთავაზობთ ცვლილებებზე რეაგირების ახალ მოდელს, რომელსაც „ცვლილებებზე რეაგირების 3+2 ეტაპი“ დაერქვა.

## თავი 2. ცვლილებათა მართვის კვლევა კომუნიკაციის ფაქტორის გათვალისწინებით

(შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალის“ მაგალითზე)

### 2.1 კვლევის ობიექტის მოკლე მიმოხილვა

ჩვენ უკვე აღვნიშნეთ, რამდენად მნიშვნელოვანია კომუნიკაციის როლი მართვის პროცესში. ორგანიზაცია, სადაც კომუნიკაცია ეფექტურად არის ორგანიზებული, გაცილებით უფრო სწრაფად ვითარდება, უფრო ეფექტური და მოქნილია და უფრო მარტივად ახერხებს გარემოს ცვლილებებთან შეგუებას. ეს ყველაფერი კი, თავის მხრივ, ამაღლებს უშუალოდ ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას.

ორგანიზაციის შიგნით ინფორმაციის ეფექტური მიმოქცევა მმართველობითი აპარატის (ხელმძღვანელის) ერთ-ერთი პრიორიტეტული საკითხია. ვინაიდან ნებისმიერ ორგანიზაციას მართავს ხელმძღვანელი, აუცილებელია, რომ თვითონ ის იყოს ეფექტური კომუნიკატორი, სწორად აწარმოოს დავალებების გაცემა, მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბება, კომუნიკაციის მეშვეობით მოახდინოს პერსონალის მოტივაცია, გადაჭრას ორგანიზაციის შიგნით არსებული პრობლემები და საკითხები.

შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალი“ საბჭოთა კავშირის დაშლის შედეგად წარმოადგენდა გაბანკროტებულსა და გაჩანაგებულ საწარმოს. ეს იყო ერთგვარი სასაწყობო მეურნეობა, რომელიც თავის კლიენტებს გადატვირთვისა და შენახვის მომსახურებას სთავაზობდა. 90-იან წლებში საწარმო სახელმწიფო საკუთრებად იყო რეგისტრირებული, მაგრამ ბიუჯეტში არანაირი შენატანი არ შეჰქონდა, რადგან ფორმალურად ზარალზე მუშაობდა. ფაქტობრივად განადგურებული საწარმო ეკოლოგიურ საფრთხეს წარმოადგენდა. მინიმალური მოცულობა 1998 წელში დაახლოებით 3 მილიონ ტონას შეადგენდა. ამ მომენტისათვის საწარმოში თითქმის 1000 თანამშრომელი მუშაობდა. საწარმოს ტექნიკური მდგომარეობა სავალალო იყო რაც ნათლად ჩანს დანართში მოყვანილ სურათებიდან.

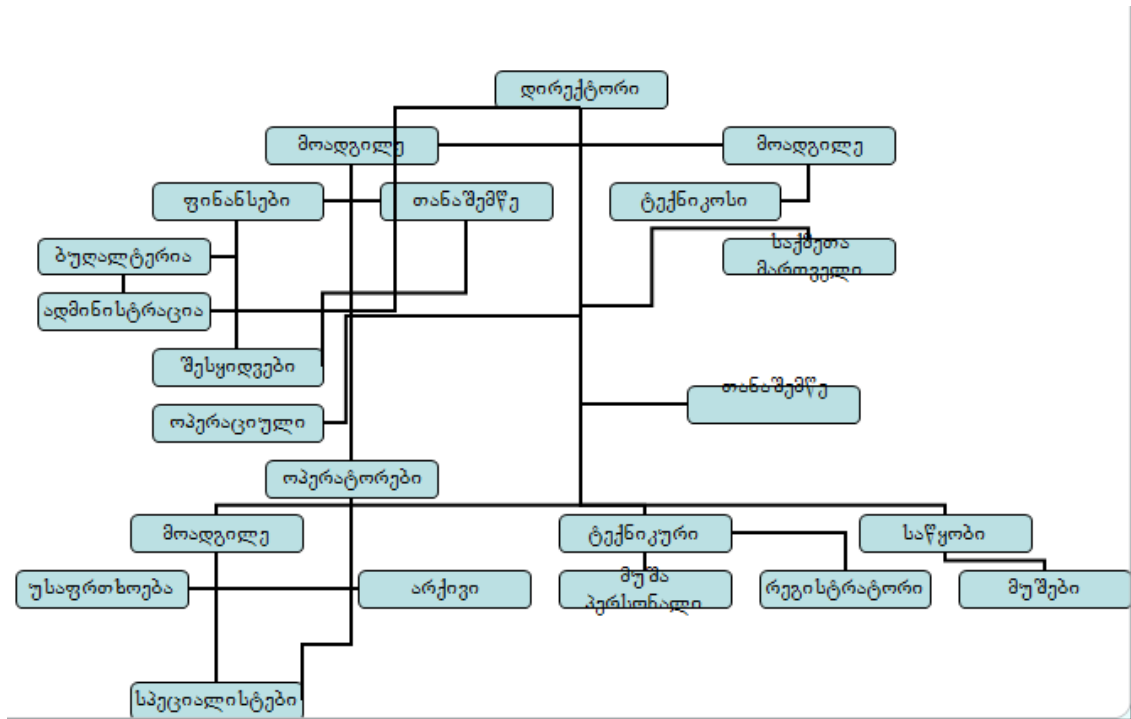
სწორედ ასეთ პირობებში, სახელმწიფომ, წაგებიანი საწარმოს თავიდან მოცილების მიზნით, მისი გაყიდვა გადაწყვიტა. გამოჩნდა ახალი მფლობელი – ევროპული კომპანია „დეველოპმენტ ლიმიტედ“, რომელსაც უკვე ჰქონდა მსგავსი ტიპის საწარმოს მართვის გამოცდილება. ახალმა მფლობელმა 1999 წელს შეიძინა გადატაკებული და განადგურებული საწარმო და მიზნად დაისახა მისი განვითარება. მის მიერ გადადგმული პირველი ნაბიჯი იყო არსებული მდგომარეობის ანალიზი როგორც ფინანსური და იურიდიული, ისე მენეჯმენტის კუთხით. განვიხილოთ შექმნის მომენტისათვის საწარმოში არსებული მდგომარეობა. ამ თემის შინაარსიდან გამომდინარე, ძირითადი აქცენტი სწორედ მენეჯმენტზე კეთდება.

## 2.2 ცვლილებებისა და კომუნიკაციისათვის აუცილებელი ეტაპები

### ორგანიზაციული სტრუქტურა

ეფექტური მართვისათვის აუცილებელი პირობა არის სწორი ორგანიზაციული სტრუქტურა. საწარმოს თითოეულმა თანამშრომელმა კარგად უნდა იცოდეს თავისი როლი, ვალდებულება და პასუხისმგებლობა. წინააღმდეგ შემთხვევაში, კომპანიის მართვა შეუძლებელია. ანრი ფაიოლის 14 ძირითად პრინციპში პირველ ადგილზე სწორედ მუშაობის გადანაწილება აქვს მოყვანილი ([www.mindtools.com/pages/article/henri-fayol.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/henri-fayol.htm)) (Management 2010: <http://management4best.blogspot.com/2010/01/henry-fayols-biography.html>). სამუშაოს სწორი განაწილებით შესაძლებელია საწარმოს ეფექტურობის ამაღლება. ეს პროცესი, თავის მხრივ, მხოლოდ ეფექტური კომუნიკაციის საშუალებით არის შესაძლებელი. აღსანიშნავია, რომ შექმნის მომენტისთვის უგულებელყოფილი იყო ორგანიზაციული სტრუქტურის შინაარსი. ფუნქციების გადანაწილება ხდებოდა არაორგანიზირებულად, არეულად და გაუგებრად. კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზის შედეგად, ვიზუალურ გამოსახულებაში მივიღეთ ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომლის გამოყენებით ეფექტური კომუნიკაცია და, შესაბამისად, მართვა, ვერ განხორციელდებოდა (ნახ. 2.1). ნათელია, რომ არც ერთმა სტრუქტურულმა

განყოფილებამ არ იცოდა, თუ ვის დაქვემდებარებაში იმყოფებოდა და რაზე ან ვისზე იყო პასუხისმგებელი. კომუნიკაცია არეული და გაურკვეველი იყო.



ნახ. 2.1. ორგანიზაციული სტრუქტურა კომპანიის შექმნის მომენტისათვის

არ არსებობდა გაწერილი პროცედურები ან თანამდებობრივი ინსტრუქციები, მხოლოდ კომპანიის დირექტორმა იცოდა, როგორ მართავდა ის თავის კომპანიას. კომპანიის მართვა დირექტორის სურვილსა და პირად გადაწყვეტილებებზე იყო დამყარებული.

როგორც სტრუქტურულიდან ჩანს, მუშა-პერსონალის რაოდენობა მინიმალური იყო, ხოლო მმართველი პერსონალის – საკმაოდ დიდი. დაუსაბუთებელი იყო საკმაოდ ბევრი თანამშრომლის არსებობა მმართველ პოზიციებზე. მოადგილის არსებობა დაუსაბუთებელი იყო, ამასთან, არა მარტო დანარჩენი პერსონალისათვის, არამედ მაგალითად თვით მოადგილეებისათვის გაუგებარი რჩებოდა საკუთარი ფუნქციები და მოვალეობები. ისინი, უბრალოდ, ასრულებდნენ დირექტორის გაურკვეველ დავალებებს და როგორც სტრუქტურულიდან ჩანს, „არაფერში ღებულობდნენ“ ხელფასს. მუშა-პერსონალი არამოტივირებული, არადისციპლინირებული და უკონტროლო იყო. საერთოდ, გაუგებარი იყო, როგორ ფუნქციონირებდა ეს ორგანიზაცია.

საერთო ჯამში, გაუგებარი იყო ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნის პრინციპი თუ მოდელი.

კომპანიის ეფექტური მართვისათვის აუცილებელია ეფექტური კომუნიკაცია, სწორედ ამიტომ, უპირველეს ყოვლისა, საჭირო იყო ორგანიზაციული სტრუქტურის მოწესრიგება, უფლება-მოვალეობების გაწერა და გადანაწილება.

ორგანიზაციული სტრუქტურა ასახავს კომპანიის განყოფილებების ლოგიკურ ურთიერთქმედებას. ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნისათვის გაანალიზებული უნდა იყოს კომპანიის ძირითადი მიმართულება, მისი მიზნები და ამოცანები. ამის საფუძველზე ხდება ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა მაქსიმალურად ხელსაყრელი იყოს ეფექტური კომუნიკაციისა და მართვისათვის, მმართველობითი დონეები მაქსიმალურად ნაკლები უნდა იყოს. თუმცა ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ყველა სამსახური უშუალოდ დირექტორს უნდა ექვემდებარებოდეს. ხელმძღვანელი ორგანიზაციას ხალხის (პერსონალის, თანამშრომლების) მეშვეობით მართავს. ამიტომ დელეგირებას ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ეფექტურ მმართველობაში. დელეგირება წარმოადგენს უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის გადაცემას მეორე პირზე (ძირითადად, ხელმძღვანელიდან სუბორდინატზე) გარკვეული კონკრეტული ამოცანების შესასრულებლად (Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Delegation>).

კომპანიის მონაცემების ლოგიკური და რაციონალური განსჯის შედეგად, ხელმძღვანელმა ეფექტური და მოქნილი საორგანიზაციო სტრუქტურა უნდა შექმნას. თავისი განმარტებიდან გამომდინარე, ბიზნესი – ეს არის სამართლებრივად აღიარებული ორგანიზაცია, რომელიც აწარმოებს პროდუქციას ან მომსახურებას, ან ორივეს ერთად და აწვდის მომხმარებელს ფულის სანაცვლოდ (Wikipedia: <http://en.wikipedia.org/wiki/Business>). სხვადასხვა ბიზნესს სხვადასხვა მიზანი აქვს და მის შესასრულებლად სხვადასხვა რაოდენობის ხალხი იყო საჭირო. ორგანიზაციის საქმიანობიდან ან მოცულობიდან გამომდინარე, შეიძლება არსებობდეს მხოლოდ ერთი განყოფილება ან სხვადასხვა მიმართულებით მომუშავე განყოფილებები.

ორგანიზაციული სტრუქტურა და მისი ეფექტურობა დამოკიდებულია მის წყობაზე. ორგანიზაციული გრაფიკი ვიზუალურად ასახავს იმას, თუ როგორ ფუნქციონირებს ორგანიზაცია სინამდვილეში. განასხვავებენ ორი ტიპის ორგანიზაციულ სტრუქტურას – „მაღალს“ და „გაშლილს“ (ნახ. 2.2) (Encyclopedia of Business).

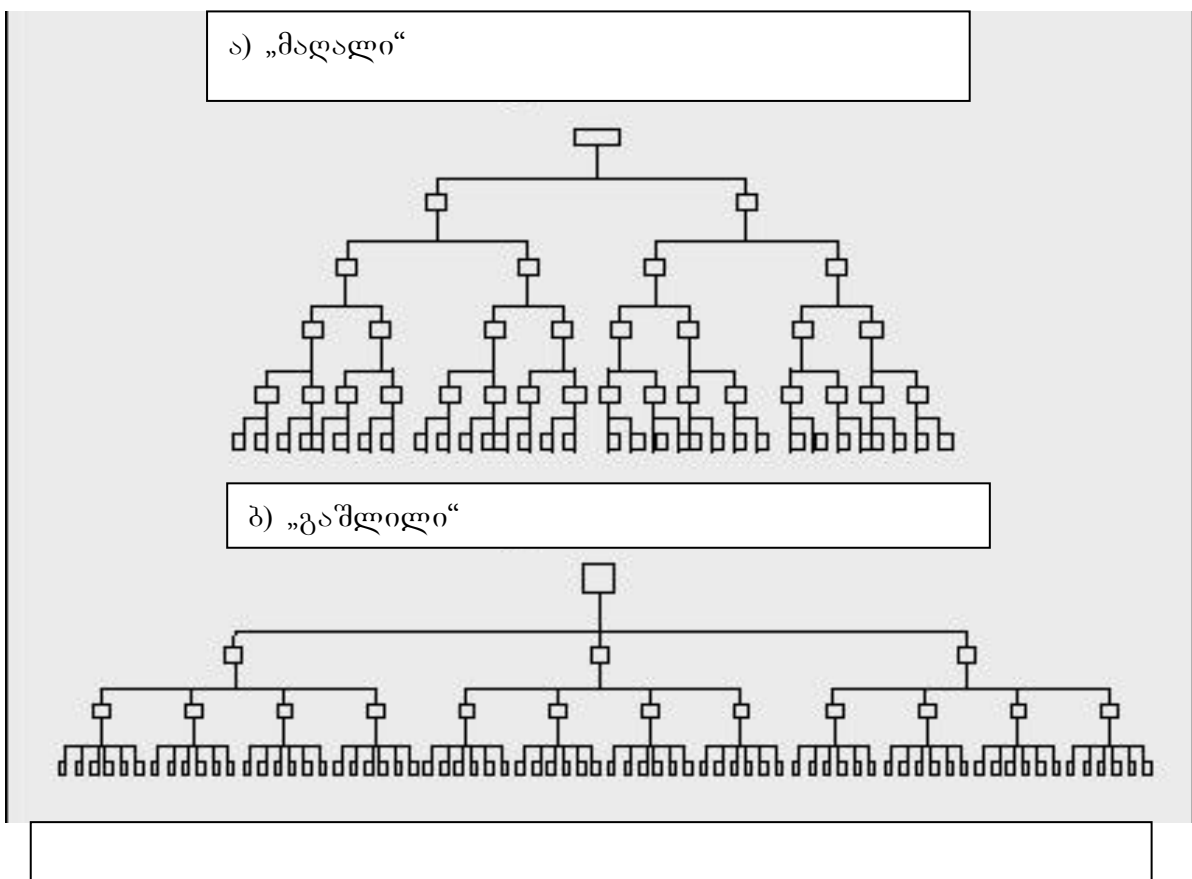
ეს განსხვავება გამომდინარეობს მმართველობითი დონეების რაოდენობიდან. „მაღალი“ ტიპის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ჭარბობს საშუალო მმართველობითი დონე, თითოეული ხელმძღვანელი ზედამხედველობას უწევს რამდენიმე ადამიანს ან ქვემდგომ მენეჯერებს. ასეთ ორგანიზაციებს ძირითადად ახასიათებს კომუნიკაციის დაბალი დონე, ვინაიდან, როგორც უკვე აღინიშნა, მმართველობითი დონეების არსებობა აფერხებს ინფორმაციის ეფექტურად გადაცემას.

„გაშლილი“ სტრუქტურის ორგანიზაციებში ნაკლები მმართველობითი დონეა ის „მაღალზე“ გაცილებით მოქნილია და უფრო სწრაფად იძლევა გადაწყვეტილებების მიღებისა და კომუნიკაციის დამყარების საშუალებას, რის გამოც ბევრი ორგანიზაცია სწორედ „გაშლილი“ სტრუქტურის ტიპზე გადადის. „გაშლილი“ ტიპის დროს ორგანიზაცია ნაკლებად ცენტრალიზებულია; ცენტრალიზებულ ორგანიზაციებში გადაწყვეტილების მიღება მხოლოდ უმაღლეს დონეზე ხდება, ხოლო დენცენტრალიზებულში საშუალო დონეებსაც შეუძლიათ გადაწყვეტილების მიღება. „გაშლილი“ ტიპის დეცენტრალიზებული ორგანიზაცია გაცილებით უფრო სწრაფად ეგუება ცვალებად კონკურენტულ გარემოს და უკეთ პასუხობს მომხმარებლის მოთხოვნებს.

რეორგანიზაცია – ეს არის ფირმის (ორგანიზაციის თუ კომპანიის) რესტრუქტურირება ძირითად საქმიანობაზე კონცენტრირების მიზნით. ხშირ შემთხვევაში, ამ პროცესს მოჰყვება სამუშაო პერსონალის შემცირება (BusinessDictionary: [www.businessdictionary.com/definition/reorganization.html](http://www.businessdictionary.com/definition/reorganization.html)). თუ ბიზნესის მდგომარეობა არის ცუდი, როგორც შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალის“ შემთხვევაში, ხოლო მფლობელებს სურთ, რომ ბიზნესი გადარჩეს და წარმატებული გახდეს, მაშასადამე, აუცილებელია მისი რეორგანიზაცია.



რეორგანიზაციის პროცესში უნდა მოხდეს არსებული მდგომარეობის ანალიზი, დაისახოს კომპანიის მიზნები და ამოცანები, განისაზღვროს საჭირო რესურსებისა და პერსონალის რაოდენობა, გაიწეროს მათი როლი და ვალდებულებები, დაისვას პრიორიტეტები (ადამიანური რესურსები, განყოფილებები, რაოდენობა). მთელი ეს პროცესი ისე უნდა წარიმართოს, რომ ბიზნესის საქმიანობას შეფერხება არ ჰქონდეს, ამავდროულად, ის მაქსიმალურად უმტკივნეულო უნდა იყოს თანამშრომლებისათვის. საჭიროა, განისაზღვროს კონკრეტული ვადები და აღწერილ იქნას მთელი პროცესი ნაბიჯ-ნაბიჯ, რათა გამოირიგოს შეცდომა.



ნახ.

2.2. ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპები: ა) „მაღალი“; ბ) „გაშლილი“

### ძირითადი სტრუქტურული ერთეულები

შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალი“ თავის მომხმარებელს სთავაზობს გადატვირთვის მომსახურებას, რომელიც მოიცავს ნავთობ-პროდუქტების მიღებას სარკინიგზო ცისტერნების მეშვეობით, პროდუქტის დაცლას სარეზერვუარო პარკში და მის შემდგომ დატვირთვას შესაბამის ტანკერებზე.

ჩვენს მიერ ორგანიზაციული ფუნქციების ანალიზის შედეგად ჩამოყალიბდა მისთვის საჭირო მიმართულებები და განყოფილებები, რომლებიც საორგანიზაციო სტრუქტურაში გაერთიანდა. ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების პროცესში, გამოყენებული იქნა ფუნქციების დაყოფის პრინციპი, იმ განსხვავებით, რომ გარკვეული სიახლე დაემატა და ფუნქციები არა ქაოტურად, არამედ კომპანიის მიზნებიდან და სტრატეგიიდან გამომდინარე ყალიბდებოდა.

კომპანიის ძირითადი მიზანი მდგომარეობდა ფინანსური მოგების მიღებაში ტერმინალის მიერ გაწეული მომსახურებიდან. ახალ მენეჯმენტს გააზრებული ჰქონდა რომ მაქსიმალური მოგების მიღება შესაძლებელია საწარმოს განვითარებით, მომსახურების გაუმჯობესებით, და ინფრასტრუქტურის დახვეწით. ამისათვის კომპანიას ჭირდება შესაბამისი განყოფილებები.

შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალის“ შემთხვევაში, უპირველეს ყოვლისა, საჭირო იყო ფუნქციონირება დაეწყო ე.წ. საოპერაციო განყოფილებას. ეს არის განყოფილება, რომელიც უზრუნველყოფს გადატვირთვის ოპერაციებს. ის შედგება უშუალოდ იმ სამუშაო პერსონალისაგან, ვინც, ფაქტობრივად, ასრულებს სამუშაოს (ხსნის და კეტავს საკვალთებს), აწარმოებს აზომვებს და პასუხისმგებელია გადატვირთვის მთელ პროცესზე.

ვინაიდან საწარმოს გააჩნია ტექნიკური მოწყობილობები და მათი რაოდენობა იმდენად დიდია, რომ საოპერაციო პერსონალი ვერ ახერხებს მის მეთვალყურეობას, კომპანიას სჭირდება ტექნიკური განყოფილება. ტექნიკურ განყოფილებას შეადგენენ ტექნიკოსები, ინჟინრები, ელექტრიკოსები და სხვა ტექნიკური პერსონალი, რომლის ძირითადი მოვალეობა არის არსებული ტექნიკური საშუალებების გამართულობის უზრუნველყოფა, საჭიროების შემთხვევაში, ახალი პროექტების შესრულება და განხორციელება. უნდა აღინიშნოს, რომ იმ შემთხვევაში, როდესაც ორგანიზაცია მცირეა, არ ფლობს დიდი რაოდენობით ტექნიკური მოწყობილობებსა და დანადგარებს, ცალკე ტექნიკური განყოფილება საჭირო არ არის და შესაბამისი ტექნიკური სპეციალისტი შესაძლებელია საოპერაციო განყოფილებაში იყოს ჩართული.

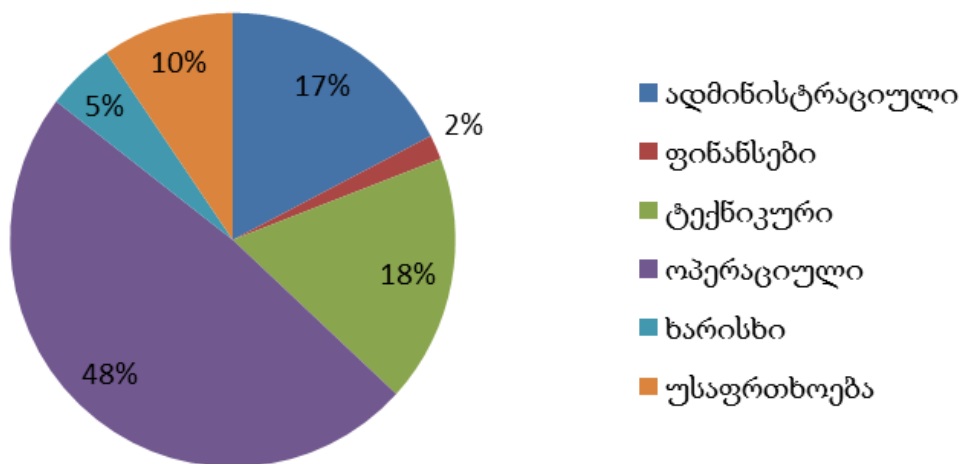
ფინანსური განყოფილება უზრუნველყოფს ფინანსურ კონტროლს, ანგარიშების წარდგენას, საგადასახადო სამსახურებთან ურთიერთობას და ორგანიზაციასთან დაკავშირებულ ყველა ფინანსურ ოპერაციას. ამ განყოფილების ფუნქცია იმდენად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისათვის, რომ მისი პირდაპირი დაქვემდებარება კომპანიის დირექტორისადმი აუცილებელია.

ორგანიზაციის სტრუქტურის განყოფილებების გამოყოფილ იქნა ის განყოფილებები, რომლებიც აუცილებელია მისი ფუნქციონირებისათვის. ამასთან, არსებობს დამატებითი განყოფილებები, რომლებიც, შესაძლოა, პირდაპირ არ არის დაკავშირებული საწარმოს ძირითად ფუნქციასთან, მაგრამ მათი არსებობის გარეშე კომპანია სრულფასოვნად ვერ იმუშავებს. ამგვარ განყოფილებებს მიეკუთვნება კადრების განყოფილება. კადრებზე, ანუ თანამშრომლებზე მზრუნავი და მათზე ორიენტირებული პასუხისმგებელი პირი ყოველთვის უნდა არსებობდეს. მცირე კომპანიებში ამ ფუნქციას უშუალოდ ხელმძღვანელები კისრულობენ, თუმცა საშუალო და დიდი ზომის კომპანიებში ეს ერთი პიროვნება კი არა, მთელი განყოფილებაა. მაგრამ საერთაშორისო სტანდარტებით მომუშავე კომპანიაში ეს ფუნქცია აუცილებელია. სწორედ კადრების განყოფილება არის პასუხისმგებელი კადრების შერჩევაზე, მათ შესახებ მონაცემების შეკრებაზე, აღრიცხვაზე. კადრების უფროსი – განყოფილების მენეჯერი ვალდებულია იცნობდეს პერსონალის პრობლემებს და იმ ორგანიზაციულ საკითხებს, რომლებიც მათ აწუხებს. ამის გარდა, სწორედ კადრების განყოფილება არის ვალდებული შეაფასოს და დააწესოს ამა თუ იმ სამუშაოსათვის საჭირო ხალხის რაოდენობა, სამუშაოს პირობებიდან გამომდინარე.

ზოგიერთ შემთხვევაში, ორგანიზაციული სტრუქტურის ელემენტის არსებობას განაპირობებს საწარმოს სპეციფიკა და უშუალოდ მისგან გამომდინარე კანონმდებლობა ან საერთაშორისო პრაქტიკა. შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალის“ შემთხვევაში, ვინაიდან უსაფრთხოების კლასიფიკაციიდან გამომდინარე, ის ცეცხლსაშიშ ობიექტებს განეკუთვნება, აუცილებელია უსაფრთხოების სამსახურის არსებობა (საქართველოს კანონი ტექნიკური საფრთხის კონტროლის შესახებ 2010). ასეთი ტიპის ობიექტებზე მნიშვნელოვანია უსაფრთხოების ტექნიკისა და ეკოლოგიის საკითხების განყოფილების არსებობა,

ვინაიდან მისი საქმიანობა პირდაპირ არის დაკავშირებული ბიზნესის უსაფრთხოებასთან.

აღსანიშნავია რომ ტერმინალის ტექნიკური მდგომარეობიდან გამომდინარე და არარაციონალური მართვის სტილის გამო, საწარმოში რესურსების გადანაწილება და გამოყენება არაეფექტური იყო, 1147 თანამშრომლისაგან, უშუალოდ საოპერაციო განყოფილებაში, რომელიც ძირითად ფუნქციებს ასრულებდა ნახევარზე ნაკლები თანამშრომელი იყო დაკავებული. ეს მეტყველებს რესურსების არასწორ გადანაწილებაზე.



ნახ. 2.3. ორგანიზაციული სტრუქტურის პროცენტული გადანაწილება. 1998 წელს.

### დამატებითი სტრუქტურული ერთეულები

კომპანიის სიდიდიდან და ფუნქციიდან გამომდინარე, დგინდება მისთვის საჭირო ორგანიზაციული სტრუქტურა და შესაბამისი ორგანიზაციული ერთეულები. ძირითადი ფუნქციონალური სტრუქტურული ერთეულების გარდა, დიდ ორგანიზაციებში საჭიროა დამატებითი ფუნქციები რომელთა არსებობა ამარტივებს სამუშაო პროცესს. ასეთ ფუნქციებს მიეკუთვნება: ადმინისტრაციული, იურიდიული, ხარისხის და სხვ., რომლებიც აუცილებელია კომპანიის საქმიანობისათვის, მაგრამ პირდაპირ ფუნქციონალურ დატვირთვას არ ატარებენ.

ადმინისტრაციული განყოფილება ერთ-ერთი ასეთი სტრუქტურული ერთეულია. მასში შეიძლება შედიოდეს სამდივნოს ფუნქციები, საქმეთა მმართველობა, იურიდიული, ინტერნეტტექნოლოგიები, მედიასთან

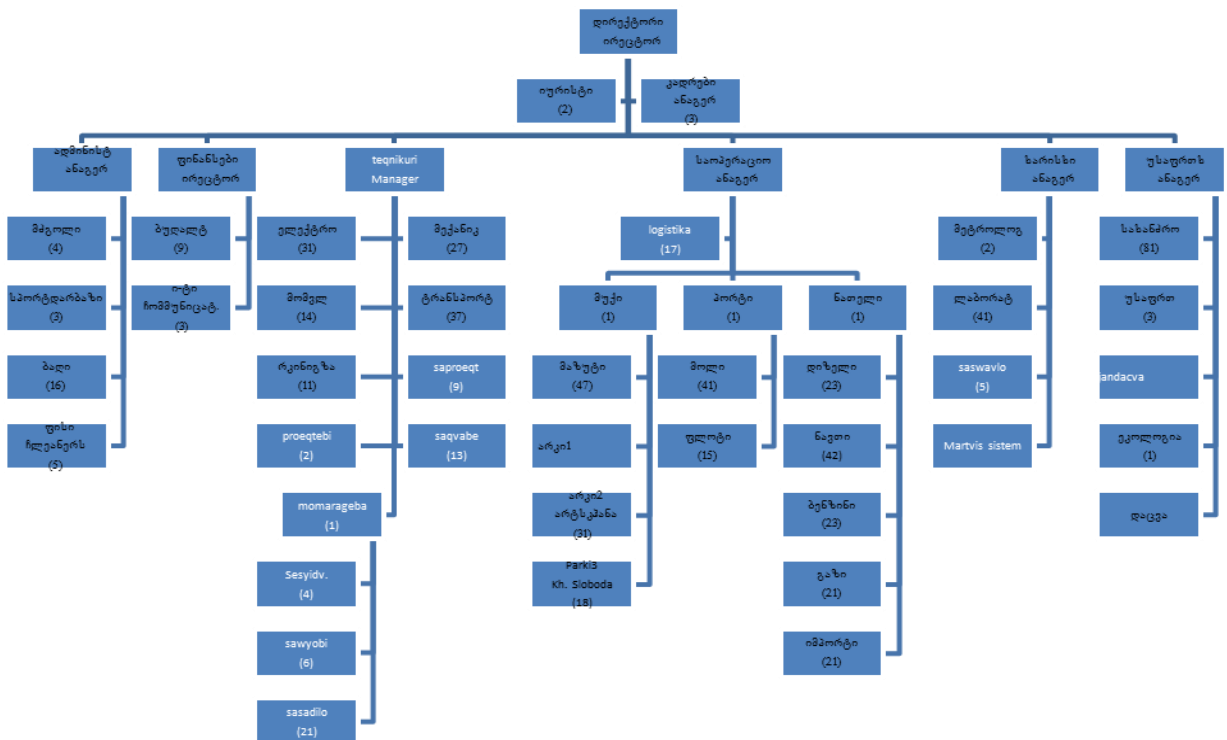
ურთიერთობა და/ან სხვა სახის დამატებითი ფუნქციები, კომპანიის საჭიროებიდან გამომდინარე.

თანამედროვე საბაზრო ურთიერთობებში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პროდუქტის/მომსახურების ხარისხს. საერთაშორისო ხარისხის სერტიფიკატის მფლობელის სტატუსი უფრო მაღლა წევს საწარმოს კონკურენტუნარიანობის დონეს. ძირითადად, რეკომენდებულია, რომ ხარისხის განყოფილება ცალკე ორგანიზაციულ ერთეულს წარმოადგენდეს, ვინაიდან მას აუდიტორული ფუნქციაც გააჩნია.

შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალის“ ანალიზის შედეგებიდან გამომდინარე, შემოთავაზებულ იქნა ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც ყველაზე მოქნილი და ხელსაყრელი იქნებოდა კომპანიის ფუნქციონირებისათვის. შექმნილი სტრუქტურა დეპარტამენტიზაციის პრინციპზე არის აწყობილი, რომელიც ითვალისწინებს განყოფილებების (დეპარტამენტების) გაერთიანებას ფუნქციური დატვირთვიდან გამომდინარე (Encyclopedia for Business). შესაბამისად, გამოიყო ის ფუნქციები, რომლებიც ყველაზე მნიშვნელოვანია კომპანიის არსებობისა და გაერთიანებისათვის (შუბლაძე, 2008: 96] არჩეული იქნა უფრო „გაშლილი“ ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც საშუალებას მისცემდა ახალ ხელმძღვანელობას, რომ ეფექტურად ეწარმოებინა კომუნიკაცია და შესაბამისად, განეხორციელებინა ეფექტური მართვა. შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალის“ საქმიანობიდან გამომდინარე, შეირჩა სტრუქტურა, რომელიც შედგება შემდეგი იერარქიისაგან: გენერალური დირექტორი (უმაღლესი დონე) და მის დაქვემდებარებაში მყოფი საშუალო მართვის დონის მენეჯერები, რომლებიც შესაბამის განყოფილებებს ხელმძღვანელობენ: ადმინისტრაციული მენეჯერი, ფინანსური მენეჯერი, ტექნიკური მენეჯერი, საოპერაციო მენეჯერი, ხარისხის კონტროლის მენეჯერი, უსაფრთხოების მენეჯერი და ადამიანური რესურსების მენეჯერი (იხ. ნახ. 2.3).

უმაღლესი და საშუალო მმართველობითი დონის ჩამოყალიბება ხელს უწყობს მომავალი სტრუქტურის განვითარებასაც. აქ უკვე ხელმძღვანელმა თავის მენეჯერებთან ერთად უნდა განაგრძოს სტრუქტურის შექმნა. ვინაიდან საბოლოო ჯამში თითოეული განყოფილების მენეჯერმა უნდა მართოს შესაბამისი

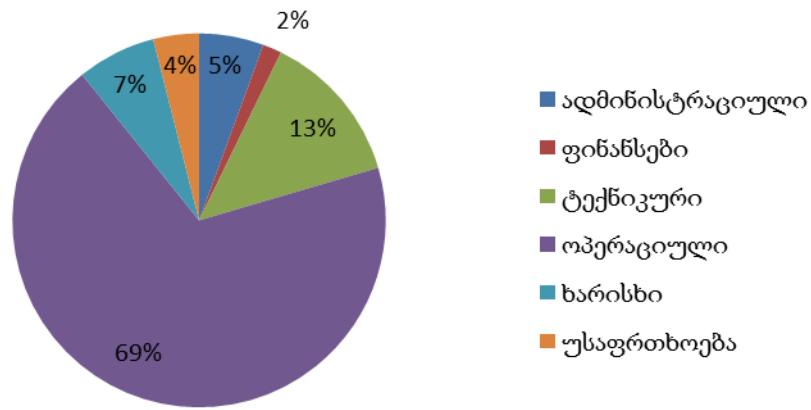
განყოფილება, მას უნდა მიეცეს საშუალება, რომ თვითონ შექმნას თავისი სტრუქტურა. ასეთ დროს უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები უფრო დამხმარე ფუნქციას იღებენ თავზე.



ნახ. 2.4. შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალი“ ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურა.

განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია დასაქმების საკითხი საქართველოში და ისეთ ქვეყნებში, სადაც დაუსაქმებლობის პრობლემა აქტუალურია. შესაბამისად, ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნის დროს ყურადღება უნდა მიექცეს თითოეულ განყოფილებაში პერსონალის რაოდენობას.

რეორგანიზაციის შედეგად, შესაძლებელი გახდა, არაფუნქციონალური განყოფილებების შემცირება. ეს ასევე შესაძლებელი გახდა იმ კაპიტალდაბანდებების შედეგად, რომელიც განხორციელდა ახალი მმართველობის პერიოდში. 1999 წლიდან - 2006 წლამდე, ბათუმის ნავთობის ტერმინალის რეკონსტრუქციაზე 200 მილიონ დოლარზე მეტი თანხა დაიხარჯა. (მეგრელიშვილი, 2010 წ.)



ნახ. 2.5. ორგანიზაციული სტრუქტურის პროცენტული გადანაწილება 2008წ.

რეორგანიზაციის შედეგად, საოპერაციო განყოფილების პროცენტული მაჩვენებელი გაიზარდა, რაც ლოგიკურია, ვინაიდან კომპანიის ძირითად საქმიანობას სწორედ ეს განყოფილება ემსახურება. უსაფუძვლოდ გაზრდილი ადმინისტრაციული განყოფილება, სრული რეორგანიზაცია განიცადა, ადმინისტრაციის აპარატში სრულად გაუქმდა „მოადგილეების“ შტატები, სხვადასხვა რესურსები სხვა განყოფილებებში გადანაწილდა თავიანთი ფუნქციების მიხედვით, რის მეშვეობითაც შემცირდა ამ განყოფილებაში თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა. გასათვალისწინებელია რომ ძირითადი შემცირება ოუტსორსინგის საფუძველზე განხორციელდა. უშუალოდ, უსაფრთხოების, სასაბუღალტრო ფუნქციები გარე ორგანიზაციებს გადაეცა, ვინაიდან ასეთ „სპეციფიკური“ მიმართულებების მართვა შესაბამისი სპეციალისტების მიერ უნდა ხორციელდებოდეს.

ტექნიკური პერსონალის შემცირება, ტექნიკური გადაიარაღების ხარჯზე მოხდა, მაგრამ ამავდროულად, შეიქმნა ე.წ. ტექნიკური ცენტრი და სპეციალური ჯგუფი რომელიც მექანიკოსებიდან, ელექტრიკოსებიდან და შესაბამისი სპეციალისტებისაგან შედგებოდა. ეს მობილური ჯგუფი აუცილებლობის შემთხვევაში გადიოდა ობიექტის ამა თუ იმ უბანზე.

მოცემულ ცხვრილში, მოყვანილია შედარება, განყოფილებების მიხედვით თანამშრომელთა რაოდენობისა. აღსანიშნავია, რომ ვინაიდან 1998 წელს, ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული სტრუქტურა არ არსებობდა, მოყვანილი მონაცემები საკუთარი ანალიზის შედეგად არის მიღებული.

	1998	2008
ადმინისტრაციული	200	41
ფინანსები	20	12
ტექნიკური	203	97
ოპერაციული	557	504
ხარისხი	57	50
უსაფრთხოება	110	29
სულ	1147	733

ცხრილი 2.1. თანამშრომელთა რაოდენობა განყოფილებების მიხედვით.

შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალი“ ფუნქციებიდან გამომდინარე და საშუალო მართვის დონის მენეჯერების მიერ მომზადებული წინადადების საფუძველზე, რომლებიც შემდგომ განხილულ იქნა ყველა მენეჯერთან ერთად, შემუშავებულ იქნა საბოლოო ორგანიზაციული სტრუქტურა. იგი შეიქმნა დეპარტამენტიზაციის პრინციპით და წარმოადგენდა მოქნილ და ეფექტურ სისტემას, რომლის მართვა და შიდა კომუნიკაცია უფრო ეფექტურად გახდა შესაძლებელი.

აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევის შედეგად, საჭირო იყო ფუნქციების გადანაწილება და შესაბამისი რეორგანიზაცია. დაიგეგმა რეორგანიზაციის პროცესი, რომელიც მოიაზრებდა როგორც სტრუქტურის შეცვლას, ასევე პერსონალის შემცირებას, რათა კომპანია უფრო კონკურენტუნარიანი გამხდარიყო.

რეორგანიზაციისათვის მომზადებას (კომპანიის მიზნებისა და ამოცანების დასახვა, სტრუქტურის ანალიზი, კადრების განხილვა, კადრების მომზადება და ა.შ.) საკმაოდ ხანგრძლივი პერიოდი სჭირდება. მით უმეტეს, თუ კომპანია ახალშემენილია, რადგან ახალი ხელმძღვანელისათვის გაცილებით რთულია სწრაფად განახორციელოს ცვლილებები. პირველ რიგში, ის თვითონ უნდა გაერკვიოს არსებული საქმიანობის სპეციფიკაში, გაიცნოს ეროვნული თავისებურებანი და არსებული კადრები. ახალმოსული ხელმძღვანელისათვის, კომპანიის შესასწავლად, მისი უნარიდან და ნიჭიდან გამომდინარე (უმაღლესი ხელმძღვანელის დონეზე), საშუალოდ, 6 თვე სჭირდება. კიდევ 6 თვეა საჭირო თვით რეორგანიზაციის პროცესის მომზადებისათვის.



## ხედვისა და მისიის ჩამოყალიბება

საკმაოდ ხშირად, თანამედროვე მენეჯერები კომპანიის მიზნის და მიმართულების დასადგენად იყენებენ ტერმინებს – ხედვა და მისია.

**ხედვა** წარმოადგენს ორგანიზაციის სასურველ სამომავლო სტატუსს მისი ფუნდამენტალური მიზნებიდან ან მიმართულებიდან გამომდინარე. ხედვა უფრო გრძელვადიან პერსპექტივებს ეხება, ხშირ შემთხვევაში, ხედვით განიმარტება ორგანიზაციის ადგილი იმ გარემოში, სადაც ის ფუნქციონირებს.

მისია განსაზღვრავს ორგანიზაციის არსებობის ფუნდამენტურ მიზეზს, რომელიც მოკლედ, ფორმალურად და წერილობით არის ჩამოყალიბებული (Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/Mission\\_statement;](http://en.wikipedia.org/wiki/Mission_statement;)).

ეს ორი ტერმინი ისევე მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის, როგორც მოგზაურისთვის გზის ცოდნა. თუ კომპანიას არა აქვს არჩეული მიმართულება, რომელიც ხედვისა და მისიის შინაარსით არის ჩამოყალიბებული, მისი მართვა შეუძლებელი იქნება. მიმართულების არ არსებობის შემთხვევაში, ყველა განყოფილება და თანამშრომელი თავისით აირჩევს სასურველ გზას და, შესაბამისად, კომპანია ვერ განვითარდება.

როდესაც ორგანიზაციას აქვს კარგად ჩამოყალიბებული მიმართულება, მისი ყველა თანამშრომელი ამ მიმართულებით მოქმედებს, საერთო ინტერესებიდან გამომდინარე. თუ კომპანიის მიზანია ნებისმიერი გზით ახალი პროდუქტის შექმნა, ხოლო ეს მიზანი უცნობი არის თანამშრომლებისათვის, მათი ქმედებები შეიძლება ეწინააღმდეგებოდეს კომპანიის მიზანს და თავის მხრივ, ისინი ან ხარჯების შემცირებას ცდილობდნენ, ან არსებული პროდუქტისათვის ახალი ბაზრის მოძებნას. ამ შემთხვევაში კომპანია ვერ მიაღწევს დასახულ მიზანს.

მისია და ხედვა – თანამედროვე ტერმინებია, რომლებიც შეგვიძლია გავაიგივოთ ორგანიზაციის საბოლოო მიზანთან: რისთვის არსებობს კომპანია, ვისთვის აწარმოებს ის და ა.შ. მისიისა და ხედვის შექმნა რამდენიმე ეტაპად ხორციელდება. არსებობს სხვადასხვა მიდგომა, თუმცა ხშირად ჯერ ხდება მისიის ჩამოყალიბება, ხოლო შემდეგ – ხედვის. თუ მისია უფრო ფართო

განმარტებით ხასიათდება, ვინაიდან ის მოიცავს არა მარტო იდეას, არამედ ზომებს და შედეგებს, ხედვა უფრო გრძელვადიანი და კონკრეტული უნდა იყოს.

მისიის ჩამოყალიბებისათვის საჭიროა შემდეგი ეტაპების განხილვა, ჩამოყალიბება და დამუშავება:

1. ორგანიზაციის „მომგებიანი იდეის“ ჩამოყალიბება - რით შეიძლება აჯობოთ კონკურენტებს და რატომ უნდა აგირჩიოთ მომხმარებელმა სწორედ თქვენ;

2. წარმატებისათვის საჭირო ყველაზე მნიშვნელოვანი ზომების შერჩევა;

3. მნიშვნელოვანი ზომები და „მომგებიანი იდეა“ ერთ მიზანში უნდა იყოს გაერთიანებული;

4. უნდა დაიხვეწოს სიტყვები, სანამ არ მიაღწევთ თქვენი მისიის ზუსტ „განცხადებას“, რომელიც მოიცავს იდეას, ზომას და სასურველ შედეგებს.

ხედვის ჩამოყალიბების ეტაპები:

1. მისიის ჩამოყალიბების შემდეგ განმარტეთ მისი რეალური შინაარსი;

2. დაადგინეთ, რა ფასდება კომპანიაში ყველაზე მეტად და როგორ უნდა მიაღწიოთ თქვენ მისიას. ჩამოაყალიბეთ ეს ორი საკითხი ერთიან ფასეულობაში, რომელსაც თქვენმა კომპანიამ უნდა მიაღწიოს;

3. გააერთიანეთ თქვენი მისია და ფასეულობები მანამ, სანამ არ მიაღწევთ სასურველი „ხედვის“ განცხადებას, რომლის მეშვეობითაც მოხდება ხალხის მოტივირება როგორც ორგანიზაციაში, ასევე მის გარეთ.

ფ. კოტლერს მიაჩნია, რომ მისიის ჩამოყალიბებისას მნიშვნელოვანია 5 ძირითადი ფაქტორის გათვალისწინება (Томпсон 2004: <http://www.alleng.ru/d/manag/man013.htm>). კოტლერის თანახმად, მისიის ჩამოყალიბებისათვის საჭიროა:

1. ორგანიზაციის ისტორია, რომლის პროცესში ჩამოყალიბდა ორგანიზაციის ფილოსოფია, პროფილი და საქმიანობა ისევე, როგორც მათი ადგილი ბაზარზე;

2. მფლობელების და მმართველობითი პერსონალის ქცევისა და საქმიანობის სტილი;

3. გარემოს მდგომარეობა;

4. რესურსები, რომელთა მეშვეობითაც კომპანიას შეუძლია მიაღწიოს დასახულ მიზანს;

5. განსაკუთრებული თავისებურებანი, რომლებიც გააჩნია ორგანიზაციას.

შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალი“ მომსახურების სფეროში მოღვაწეობს. კომპანიისათვის, მისი მფლობელებისათვის, თანამშრომლებისა და კლიენტებისათვის მნიშვნელოვანია ეფექტურობა, სანდოობა და უსაფრთხოება. მისი მისია შემდეგნაირად ჩამოყალიბდა:

ჩვენ ვართ კომპანია, რომელიც აცხადებს, რომ არის ყველაზე სასურველი კომპანია კავკასიაში ნავთობის გადატვირთვის სფეროში კლიენტებისთვის, თანამშრომლებისა და მფლობელებისათვის. ამის შესრულებას ჩვენ ვაპირებთ ხარისხიანი და ეფექტური მომსახურებით, მომსახურების მრავალფეროვნებით და უსაფრთხოებით და ჩვენი თანამშრომლებისათვის საუკეთესო სამუშაო გარემოს შექმნით.

განსაზღვრული მიდგომის შესაბამისად, ჩამოყალიბებული იქნა შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალის“ ხედვაც: **„გავხდეთ ყველაზე სანდო, უსაფრთხო და ეფექტური ნავთობტერმინალი შავ ზღვაზე“**.

რეორგანიზაციის პერიოდში, საქართველოში გარდა ბათუმის ნავთობის ტერმინალისა ორი ნავთობის ტერმინალი ფუნქციონირებდა, ეს იყო ფოთის ტერმინალი „ჩენელენერჯი“ და სუპსის ნავთობის ტერმინალი. ფოთის ტერმინალი „ჩენელენერჯი“ ორიენტირებული იყო მხოლოდ ნათელი ნავთობ პროდუქტების გადატვირთვაზე, ვინაიდან მისი ტექნოლოგიური აღჭურვილობა არ აძლევდა სხვა სახის მუქი პროდუქტების (ნავთობი, მაზუთი, ვაკუმგაზოილი) გადატვირთვას. მისი სარეზერვუარო საცავების საერთო ტონაჟი 50 000 ტონა იყო, და შესაბამისად, წლიური გამტარუნარიანობა დაახლოებით 1 000 000 ტონას შეადგენდა თუმცა გაცილებით ნაკლები რაოდენობის ტვირთებს ამუშავებდა და ისიც მხოლოდ ადგილობრივი პატარა კომპანიებისათვის.

სუპსის ნავთობის ტერმინალი, იმ პერიოდში ყველაზე განვითარებული და თანამედროვე ტერმინალი იყო. ის საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად იყო აშენებული და მისი ერთადერთი დანიშნულება აზერი-ჩირაგ-გუნემლიდან ნავთობის გადატვირთვა იყო. სუპსის ტერმინალის სპეციფიკას ის ფაქტი

წარმოადგენდა რომ ის მხოლოდ ერთი ტიპის ნავთობზე მუშაობდა რომელიც აზერბაიჯანიდან მილსადენით მიეწოდებოდა. ტერმინალის ოპერატორი კომპანია ბრიტიშ პეტროლიუმი საწარმოს უმაღლეს საერთაშორისო მოთხოვნების შესაბამისად მართავდა.

არსებული მდგომარეობიდან გამომდინარე, საქართველო როგორც სატრანზიტო საექსპორტო დერეფანი ფაქტიურად არ გამოიყენებოდა საერთაშორისო კომპანიების მიერ გარდა სუსპსის ტერმინალისა.

სწორედ სტრატეგიული და მარკეტინგული ანალიტიკის შედეგად მოხდა მისი ჩამოყალიბება, და მის საფუძველზე სტრატეგიული გეგმის ჩამოყალიბება. სტრატეგიული განვითარების გეგმა, ითვალისწინებდა ტერმინალის საერთაშორისო სტანდარტებამდე განვითარებას. ტერმინალის ტერიტორიაზე ბევრი მცირე ზომის რეზერვუარი იყო, ტერმინალის მართველმა გუნდმა სწორად შეაფასა მდგომარეობა და შეინარჩუნა ყველა რეზერვუარი მაშინ როცა საერთაშორისო პრაქტიკა კარნახობდა იმას რომ რაც უფრო დიდია რეზერვუარი ზომით მით უფრო ეფექტურია მისი მართვა. მაგრამ მრავალი რეზერვუარის არსებობით, ბათუმის ნავთობის ტერმინალმა აბსოლუტურად ახალი მრავალფეროვანი მომსახურეობის შეთავაზება შეძლო. ტერმინალის ტექნოლოგიური აღჭურვილობა საშუალებას იძლეოდა 22-მდე სხვადასხვა ტიპის ნავთობის და ნავთობპროდუქტის გადაეტვირთა მაშინ როდესაც სუპსა მხოლოდ ერთს ტვირთავდა, ხოლო ფოთს 5-მდე ტიპის ნათელი პროდუქტის გადატვირთვა შეეძლო.

სწორედ ახალი მისიის და ხედვის ჩამოყალიბების შემდეგ, როდესაც „ბათუმის ნავთობის ტერმინალმა“ თავისი მისიის დეკლარირება მოხდინა ნავთობისა და გაზის საერთაშორისო კონფერენციაზე 2003 წელს (Ruseckas 2003), მან მიიპყრო საერთაშორისო კომპანიების ყურადღება. გარდა მისიის დეკლარირებისა, ტერმინალის ხელმძღვანელობამ მიიწვია საერთაშორისო ნავთობის კორპორაციების აუდიტორები რათა ფაქტობრივად ეჩვენებინათ ის მდგომარეობა რაც ტერმინალში არსებობდა.

2006 წლისათვის, ბათუმის ნავთობის ტერმინალი უკვე საერთაშორისო კომპანიები პარტნიორი იყო, მისი კლიენტების რიგებში იყო კომპანიები

ექსონმობილი, ბრიტიშ პეტროლიუმი, შელი, შევრონი, ეუროაზია, ვიტოლი, და სხვები. ამ წელს ბათუმის ნავთობის ტერმინალმა რეკორდული მოცულობა გადატვირთა რამაც 11.7 მილიონი ტონა შეადგინა.

მაღალ საერთაშორისო დონეზე ასპარეზობას თავისი უარყოფითი მხარეც ჰქონდა, ტერმინალს კონკურირება არამარტო შიდა ქართული არამედ საერთაშორისო მიმართულებებთანაც უწევდა, ბაქო-ნოვოროსიისკის მილსადენი, კასპიის მილსადენის კონსორციუმი, ჩინეთისა და ირანის მიმართულება,

ამასთან, 2007 წელს, საბოლოოდ ამუშავდა მილსადენი ბაქო-თბილისი-ჯეიხანი, რომელმაც საკმაოდ დიდი კონკურენცია გაუწია ნავთობის ტერმინალს. მოგვიანებით კი, 2008 წელს, გაეშვა კიდევ ერთი საერთაშორისო ტერმინალი რომელიც ყულევში აზერბაიჯანის სახელმწიფო კომპანიის დაფინანსებით აშენდა. აზერბაიჯანის მონოპოლისტური სატრანზიტო პოლიტიკის შედეგად, ბევრი კომპანია იძულებული გახდა, ყულევის ტერმინალზე გადაემისამართებინათ თავისი მოცულობები, ვინაიდან წინააღმდეგ შემთხვევაში, მათ არ ექნებოდათ დერეფანში შემოსვლის საშუალება.

### **როლი და პასუხისმგებლობა ცვლილების პერიოდში**

თუ კომპანიისათვის აუცილებელია მიზნის არსებობა, რომლის ირგვლივაც მთელი პერსონალი იქნება გაერთიანებული, მნიშვნელოვანია, რომ პროცესის ყველა მონაწილემ, თავის მხრივ, ზუსტად იცოდეს, რა არის მისი, როგორც პროცესის მონაწილის, მიზანი, როლი, ვალდებულებები და პასუხისმგებლობა.

შემენის მომენტისათვის, შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალში“ არ არსებობდა არც ერთი დოკუმენტური საბუთი, რომელიც თანამშრომელთა უფლებებს და მოვალეობებს აღწერდა. ყველაფერი სიტყვიერი შეთანხმებისა და ზეპირი დავალებების საფუძველზე ხდებოდა. შესაბამისად, პასუხისმგებლობის დადგომის შემთხვევაში კომპანიაში უბრალო „გადაბრალების პრინციპი“ მოქმედებდა და რაკი არავინ იცოდა, კონკრეტულად ვის რა ევალებოდა, პრობლემები ხშირად ჩნდებოდა.

პრაქტიკაში არ არსებობს ერთიანი ფორმა როლის, მიზნების, ვალდებულებებისა და პასუხისმგებლობის გასაწერად. თუმცა ყველაზე

მნიშვნელოვანი არის ის, რომ ჩამოყალიბებული ინფორმაცია გასაგები და მარტივი უნდა იყოს.

თანამდებობრივი ინსტრუქციის შექმნა – ეს არის პროცესი, რომლის დროსაც აუცილებელია ლოგიკური მსჯელობა, ხოლო ინსტრუქციის დანერგვა – ეს არის კომუნიკაციის პროცესი. თანამდებობრივი ინსტრუქცია, თავის მხრივ, თვით კომუნიკაციის საშუალებაა, რომლის მეშვეობითაც ტოპმენეჯერი თავის თანამშრომელს აწვდის ინფორმაციას მისი როლის, ვალდებულებებისა და პასუხისმგებლობის შესახებ. გამოყენებული ფორმა მარტივი, შინაარსიანი და გასაგები უნდა იყოს. სულაც არ არის საჭირო მრავალფურცლიანი თანამდებობრივი ინსტრუქციის შექმნა. რაც უფრო კონკრეტული და მარტივია მისი შინაარსი, მით უფრო გასაგებია ის თანამშრომლისათვის.

ნებისმიერ თანამდებობაზე დასაქმებული თანამშრომლის ინსტრუქციას მისი უშუალო ხელმძღვანელი უნდა ამზადებდეს. საშუალო დონის მენეჯერების შემთხვევაში, ეს ტოპმენეჯერია, რომელმაც ზუსტად უნდა იცოდეს, თუ ვინ რაზეა პასუხისმგებელი, რას ელოდება ის თავისი კოლეგისაგან, და რა კრიტერიუმებით ხდება სამუშაოს შეფასება.

სწორედ ამ მიზნით, შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალში“ შემუშავებულ იქნა თანამდებობრივი ინსტრუქციები საშუალო დონის მენეჯერებისათვის. ახალშექმნილი თანამდებობრივი ინსტრუქცია მოიცავდა ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რომელ თანამდებობას ეხებოდა, ვინ არის ამ თანამდებობის უშუალო ზემდგომი, ვინ ან რომელი განყოფილებებია უშუალო დაქვემდებარებაში. ამას ერთვოდა ძირითადი ფუნქციის მოკლე აღწერა და უშუალო ვალდებულებები (იხ. ნახ. 3.5). თანამდებობრივი ინსტრუქცია უნდა მოიცავდეს, ასევე, კომპანიის ძირითადი მიმართულების ასპექტებს. როგორც ნახ. 2.4-ზე გამოსახული თანამდებობრივი ინსტრუქციის მაგალითიდან ჩანს, გრაფაში – „ძირითადი ფუნქციები“ – წერია: „უზრუნველყოს პროდუქტის უსაფრთხო და ეფექტური დაცლის, შენახვისა და დატვირთვის პროცესი კლიენტის მოთხოვნებისა და ხარისხის სტანდარტების შესაბამისად, მართოს და გამოიყენოს არსებული რესურსები ეფექტურად და რაციონალურად, რათა უზრუნველყოს დაგეგმილი საბიუჯეტო მოცულობების გადატვირთვა“. ეს წინადადება, თავის მხრივ, ასახავს

კომპანიის მისიასა და ხედვაში მოხსენიებულ ასპექტებს – უსაფრთო, ეფექტური და კლიენტისათვის სასურველი ტერმინალი.

მას შემდეგ, რაც თანამდებობრივი ინსტრუქცია საბოლოოდ დამუშავდება, ხელმძღვანელმა აუცილებლად უნდა გააცნოს ის შესაბამისი თანამდებობის მქონე პირს და განიხილოს მასთან ერთად. თითოეული ვალდებულება და პასუხისმგებლობა უნდა იყოს გასაგებად განმარტებული და რაც მთავარია, პიროვნებისათვის მისაღები.

**თანამდებობრივი ინსტრუქცია – ბათუმის ნავთობის ტერმინალი**

<b>თანამდებობა</b>	<b>საოპერაციო მენეჯერი (სმ)</b>
<b>ზემდგომი</b>	<b>დირექტორი</b>
<b>დაქვემდებარება</b>	<b>ლოგისტიკა, მუქი პროდუქტის საამქრო, ნათელი პროდუქტის საამქრო, ნავმისადგომი</b>

**ძირითადი ფუნქციები**  
 უზრუნველყოს პროდუქტის უსაფრთხო და ეფექტური დაცვის, შენახვისა და დატვირთვის პროცესი კლიენტის მოთხოვნებისა და ხარისხის სტანდარტების შესაბამისად. მართოს და გამოიყენოს არსებული რესურსები ეფექტურად და რაციონალურად, რათა უზრუნველყოს დაგეგმილი საბიუჯეტო მოცულობების გადატვირთვა.

- უშუალო მოვალეობები**
- უზრუნველყოს პროდუქტის ეფექტური და უსაფრთხო დაცვა, შენახვა და დატვირთვა
  - გაუწიოს კოორდინაცია და კონტროლი ლოგისტიკის საკითხებს
  - გამოიყენოს რესურსები (ადამიანური და მექანიკური) გადატვირთვის გეგმის შესასრულებლად
  - გაუწიოს კონტროლი პროდუქტის დინებას, დანაკარგებს, გადატვირთვის საშუალებების გამოყენებას და ფუნქციონირებას
  - უზრუნველყოს თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლება/ტრენინგი
  - განსაზღვროს კრიტერიუმები საოპერაციო ეფექტურობის გასაზომად, უზრუნველყოს შედეგების შეფასება და საჭირო ზომები
  - უზრუნველყოს დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების მართვა, ღიდერობა და მოტივაცია კომპანიის პოლიტიკის შესაბამისად
  - უზრუნველყოს ბიუჯეტის დროული დაგეგმარება, აკონტროლოს განყოფილების ხარჯები
  - ითანამშრომლოს სხვა განყოფილებებთან, რათა უზრუნველყოს ინფორმაციის ეფექტური კომუნიკაცია სხვა დანაყოფებთან
  - იცოდეს და ნერგავდეს ყველა ახალ წესს, მოთხოვნას, კანონს და ნორმას თავის ორგანიზაციულ პასუხისმგებლობის შესაბამისად
  - ითანამშრომლოს მესამე პირებთან პასუხისმგებლობის სფეროდან გამომდინარე
  - გამოიყენოს უსაფრთხოების პოლიტიკა დაქვემდებარებაში მყოფი განყოფილებების მუშაობის პროცესში
  - შეასრულოს ხელმძღვანელის სხვა დავალებები

ნახ. 2.6. თანამდებობრივი ინსტრუქციის მაგალითი

### 2.3 კომუნიკაციის პრინციპები რეორგანიზაციის დროს

6-თვიანი კვლევისა და ანალიზის შედეგად, საბოლოოდ დადგინდა ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურა, შტატების განრიგი და დაიგეგმა რეორგანიზაციის გატარებისთვის ხელსაყრელი დრო და მიდგომა. რეორგანიზაციის „უმტკივნეულოდ“ განხორციელებისათვის საჭიროა სწორი და ეფექტური კომუნიკაცია. იმისათვის, რომ პერსონალს სწორად მიეღო მათთვის განკუთვნილი ინფორმაციის შინაარსი, გამოყენებული იყო ორი ტიპის კომუნიკაცია: წერილობითი და ზეპირი.

ამ პროცესის წარმატებით შესრულებისათვის დაიგეგმა და შემუშავდა შემდეგი ღონისძიებები და დოკუმენტები:

- ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურა
- რეორგანიზაციის პროცესის გეგმა
- ოფიციალური მიმართვა თანამშრომლებისადმი
- არაოფიციალური მიმართვის ტექსტი (შეხვედრა თანამშრომლებთან)
- შესაძლო კითხვები და შესაბამისი პასუხების ჩამონათვალი

კომუნიკაციის ეს საშუალებები შერჩეულ იქნა იმიტომ, რომ ისინი მაქსიმალურად ეფექტურ საშუალებას წარმოადგენენ. ტექსტის შერჩევა და დამუშავება საკმოდ დიდხანს გრძელდებოდა, რათა რეორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვან ასპექტებზე მომხდარიყო ფოკუსირება.

შესაძლო კითხვა-პასუხების ჩამონათვალი მთლიანად მენეჯმენტის ჯგუფის მიერ მზადდებოდა. ყველამ, თავისი გამოცდილებიდან გამომდინარე, მაქსიმალურად სცადა ჩამოეწერა ის შეკითხვები, რომლებსაც, სავარაუდოდ, დასვამდნენ თანამშრომლები. ასეთ დროს მნიშვნელოვანია მზადყოფნა და კითხვებზე ისეთი პასუხის გაცემა, რომლებიც შეესაბამება ფორმალური და არაფორმალური ტექსტის შინაარსს.

იხილეთ ამონარიდი მიმართვის (ნახ. 2.5). ყურადღება უნდა მიექცეს იმ ფაქტს, რომ მენეჯერი ხაზს უსვამს კომპანიის რეორგანიზაციის აუცილებლობას ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების მიზნით. ასევე, პირველივე აბზაცებში ხაზგასმულია ის ფაქტი, რომ არ არის შემთხვევით



დაწყებული პროცესი. მითითებულია, რომ ამ თვალსაზრისით 1-დან 2 წლამდე მიმდინარეობდა დაკვირვება და კეთდებოდა ანალიზი (მიმართვის სრული ტექსტი იხ. დანართი).

**განცხადება ბათუმის ნავთობის ტერმინალის პერსონალის შესახებ**

2006 წლის დეკემბერი

ბჟირფასო თანამშრომლებო,

სამწუხაროდ უნდა გაცნობოთ, რომ მივიღეთ გადაწყვეტილება ბათუმის ნავთობის ტერმინალში გავატაროთ რეორგანიზაცია, რაც თავისთავად გამოიწვევს კომპანიაში პერსონალის რაოდენობის შემცირებას. იმ თანამშრომლებს, რომლებზეც გავრცელდება რეორგანიზაცია, უშუალოდ გაცნობებთ ამის შესახებ.

ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში სამუშაოების მოცულობასთან შედარებით კომპანიის საშტატო ერთეული გაცილებით მეტი იყო. უკანასკნელი 1-2 წლის განმავლობაში ჩვენ დიდი ყურადღებით ვსწავლობდით სიტუაციას და გადაწყვიტეთ კომპანიაში რეორგანიზაციის გატარება.

ასეთი გადაწყვეტილების მიღება საკმაოდ რთული იყო, მაგრამ კონკურენტუნარიან გარემოში მენეჯმენტის მოვალეობაა მულტივალ უზრუნველყოს დაგეგმილი და შეუფერხებელი მუშაობა, რომელიც ასევე განაპირობებს კომპანიის განვითარებას.

ხაზგასმით მინდა აღვნიშნო, რომ პერსონალის შემცირება არ ხდება მათ მიერ შესრულებული სამუშაოების შეფასების მიხედვით. თუმცა, ტერმინალის მუშაობის ეფექტურობისთვისა და საქართველოში ჩვენი ბიზნესის

ნახ. 2.7 ამონარიდი მიმართვის ტექსტიდან

აღსანიშნავია, რომ შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალის“ ახალმა მფლობელებმა გარკვეული სოციალური ვალდებულება აიღეს თანამშრომლების წინაშე და ყველა სამუშაოდან გათავისუფლებულ ადამიანს შესთავაზეს 5 თვის ხელფასის ოდენობის საკომპენსაციო პაკეტი, რაც არსებული მდგომარეობის გათვალისწინებით, საუკეთესო კომპენსაციას წარმოადგენდა. ამ შემოთავაზებამ გარკვეულწილად გაამარტივა რეორგანიზაციის მორალური და სოციალური ასპექტები.

საქართველოს შრომის კოდექსის თანახმად, ხელშეკრულების ვადამდე შეჩერების შემთხვევაში, დამსაქმებელი ვალდებულია აუნაზღაუროს თანამშრომელს მხოლოდ ერთი თვის ხელფასი. აღსანიშნავია, რომ საქართველოს

შრომითი კოდექსი მაქსიმალურად მორგებულია ბიზნესმენტა ინტერესებს, თუმცა, ეს სულაც არ ნიშნავს, რომ ის ხელს უწყობს კარგი მენეჯერების განვითარებას საქართველოს კანონმდებლობის თანახმად, მენეჯერი არ არის ვალდებული განუმარტოს თანამშრომელს განთავისუფლებისა ან ხელშეკრულების შეწყვეტის მიზეზები. ხშირ შემთხვევაში, ეს ვითარება საშუალებას აძლევს მენეჯერს ნაკლები კომუნიკაცია აწარმოოს თანამშრომელთან.

რეორგანიზაციის შემდეგ, კომპანიაში დაინერგა ახალი წესი, რომ მენეჯერს არ ჰქონდა უფლება უბრალოდ და მიზეზგარეშე გაეთავისუფლებინა თანამშრომელი. მენეჯერი ვალდებული იყო მისთვის ჯერ წერილობითი გაფრთხილება მიეცა (მინიმუმ ერთი) და მხოლოდ განმეორების შემთხვევაში, უშუალო და კონკრეტული მიზეზის საფუძველზე, გაეთავისუფლებინა თანამშრომელი. ეს წესი არ ეხებოდა განსაკუთრებულ შემთხვევებს, რომლებიც არა უბრალო შეცდომა, არამედ კატასტროფის ტოლფასი შეიძლება ყოფილიყო (ნავთობის დაღვრა, ცეცხლსაშიში ობიექტისათვის არსებული ნორმების შეუსრულებლობა და ა. შ.)

„ბათუმის ნავთობის ტერმინალის“ რეორგანიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხი იყო ორგანიზაციის გადარჩენა, მისი ეფექტურობის გაზრდა და შემდგომი განვითარება. საკმაოდ მარტივ მდგომარეობას ართულებდა ის გარემოება, რომ პოსტსაბჭოური ქვეყნის საზოგადოებისათვის დამახასიათებელი პრინციპებიდან გამომდინარე, თანამშრომლები თვლიდნენ, რომ საწარმო და სახელმწიფო ვალდებულია, უზრუნველყოს ისინი სამსახურით. სწორედ ეფექტური კომუნიკაციის შედეგად გახდა შესაძლებელი რეორგანიზაციის წარმატებულად ჩატარება.

აღნიშნული კომპანიის რეორგანიზაციის შედეგად, თანამშრომელთა საერთო რაოდენობა 278 ადამიანით შემცირდა. ზუსტი და ეფექტური კომუნიკაციის მეშვეობით, რეორგანიზაციამ ყოველგვარი გართულებისა და პრობლემის გარეშე ჩაიარა. არც ერთი მიმართვა სასამართლოში თანამშრომლების მხრიდან არ იყო დაფიქსირებული.

აღსანიშნავია, რომ რეორგანიზაციის შემდეგ კომპანიამ დაიწყო განვითარება და წინსვლა. რეორგანიზაციის შედეგად ჩამოყალიბებულმა ეფექტურმა ჯგუფმა წარმატებულად შეძლო არსებული სიმძლავრეების ოპერირება და მოცულობების გადატვირთვა. ასევე, დრომ აჩვენა, რომ რეორგანიზაციის შესახებ გადაწყვეტილება იყო სწორი - ბაზარზე ახალი კონკურენტი გამოჩნდა, რომელმაც თავისი გეოპოლიტიკური უპირატესობებიდან გამომდინარე, ბაზარზე თავისი პოზიცია ძლიერად დაიმკვიდრა და მოცულობათა ნაწილი მისკენ გადაინაცვლა. ჩვენ მიერ შესწავლილ კომპანიაში რეორგანიზაცია დროულად რომ არ ყოფილიყო გატარებული, ის დღეს გაბანკროტებული საწარმო იქნებოდა.

#### **2.4 კომუნიკაცია გარე ორგანიზაციებთან**

შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალის“ პოლიტიკა მომსახურების სფეროში ითვალისწინებს, პირველ რიგში, ეფექტურ (მინიმალური რესურსის დანაკარგით) მომსახურებას თავისი კლიენტის მოთხოვნების შესაბამისად. ეფექტური მუშაობის ერთ-ერთი მახასიათებელი არის დრო, რომელიც სჭირდება კომპანიას ამა თუ იმ ოპერაციის შესასრულებლად. როგორც ვიცით, „დრო ფულია“ და, შესაბამისად, რაც ნაკლები დრო დაიხარჯება მომსახურებაზე, მით უფრო მეტი ტვირთის დამუშავებას (ტვირთბრუნვა) მოახერხებს კომპანია, შესაბამისად, მეტ მოგებასაც ნახავს.

2006 წელს, როდესაც ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის მილსადენის გაშვება გადაიდო, კომპანია „ბრიტიშ პეტროლეუმი“ გამოუვალ მდგომარეობაში აღმოჩნდა. საბადოდან ნავთობის მოპოვებას ვერ შეაჩერებდნენ, ხოლო საექსპორტო მიმართულება არ გააჩნდათ. არსებული კეთილთანამშრომლური ურთიერთობებიდან გამომდინარე, შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალმა“ „ბრიტიშ პეტროლეუმს“ თავისი მომსახურება შესთავაზა.

ამ მომენტისათვის შპს „ნავთობტერმინალი“ 90%-იანი დატვირთვით მუშაობდა და დამატებითი ტვირთის მოზიდვის შემთხვევაში მას საგრძნობლად უნდა გაეზარდა თავისი ეფექტურობა. ტექნიკური შესაძლებლობები დამატებითი მოცულობის დასამუშავებლად არსებობდა, მაგრამ აუცილებელი იყო ყველა პროცესის მონაწილის გაერთიანება და კონცენტრაცია, რათა მოკლე ვადაში

ყველა საჭირო ინფრასტრუქტურა და მათ შორის, ლოგისტიკა მზად ყოფილიყო ტვირთის მისაღებად.

დამატებითი ზომების ეფექტურობისათვის, აუცილებელი იყო პროცესის მონაწილეების ინფორმირება და კონცენტრაცია. სწორედ ამიტომ, შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალის“ ხელმძღვანელობა ახალი პროცესის ინიციატორად გამოვიდა. მიღებულ იქნა გადაწყვეტილება, დაწყებულიყო „დაგეგმარების გაუმჯობესების პროცესი“, რომლის ძირითად მიზანს წარმოადგენდა პროცესის ყველა მონაწილის გაერთიანება და მინიმალურ დროში მათი მობილიზება ერთი მიზნის გარშემო. ეს მიზანი იყო „მოულოდნელი დამატებითი მოცულობის გადატვირთვა“.

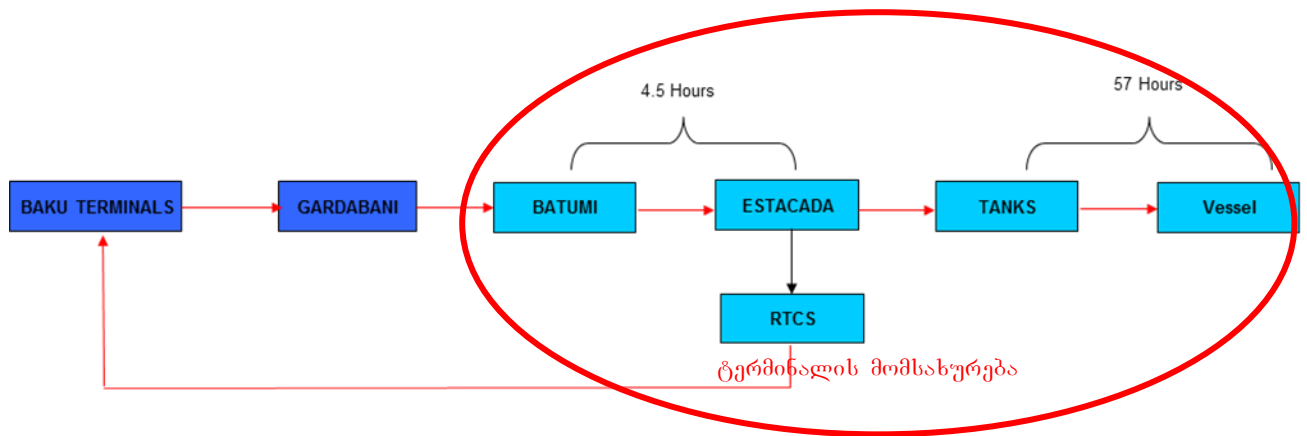
როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ცვლილებების დროს უპირველესი და უმნიშვნელოვანესი არის არსებული მდგომარეობის ანალიზი. ამ მიზნით, მთელი ტექნოლოგიური ჯაჭვი დაყოფილი იქნა ეტაპებად, პასუხისმგებლობის შესაბამისად, რის შემდეგაც გაკეთდა თითოეული ეტაპის ანალიზი.

ტექნოლოგიური პროცესის (ნახ. 2.7) ანალიზის შედეგად გამოვლინდა რამდენიმე მნიშვნელოვანი ასპექტი, რომელთა შესრულებითა და გაუმჯობესებით გაიზრდებოდა მომსახურების ეფექტურობა. შესაბამისად, დაგეგმილ იქნა ღონისძიებები, რომლებიც ხელს შეუწყობდა მიზნის მიღწევას.

მთელ ამ პროცესს, ანალიზის, დაგეგმარებისა და მომზადების გარდა, ბუნებრივია, სჭირდებოდა კომუნიკაცია არა მარტო პროცესის წევრებს შორის, არამედ მესამე მხარეებთანაც. მესამე მხარეები ამ შემთხვევაში არიან ორგანიზაციები, რომლებიც უშუალო მონაწილეობას არ ღებულობენ ტრანსპორტირების საკითხში, თუმცა მათი როლი მნიშვნელოვანია და მათ ეფექტურობაზე დამოკიდებულია მთელი ტექნოლოგიური ჯაჭვის ეფექტურობა.

ტექნოლოგიური პროცესის ერთ-ერთ ელემენტს წარმოადგენს ნავთობის ტანკერების დატვირთვა ტერიტორიაზე დაგროვებული პროდუქტით. ტერმინალის ტექნიკური შესაძლებლობებიდან გამომდინარე, ერთი 80 000-ტონიანი ტანკერის შესავსებად საჭიროა 36 საათი, რომელიც მოიცავს სატვირთო მილების მიერთებას, აზომვითი სამუშაოების ჩატარებას, თვითდატვირთვის

პროცესს, მიღების მოხსნას, ისევე აზომვების ჩატარებას და საბოლოო საბუთების გაფორმებას.



ნახ. 2.7. ტრანსპორტირების ტექნოლოგიური პროცესის ეტაპები

პორტში ტანკერის შემოსვლის შემდეგ, გემზე ადიან საბაჟო დეპარტამენტის თანამშრომლები, სასაზღვრო პოლიცია და პორტის კაპიტნის წარმომადგენლები, რათა გემის სრული შემოწმება მოახდინონ. ასეთ შემოწმებას „პრაქტიკაში“ კომისიას უწოდებენ. ამ კომისიის მუშაობას გემზე ასვლითა და ჩამოსვლით დაახლოებით 4-5 საათი სჭირდება. ამავდროულად, პროცედურა ორჯერ არის გასატარებელი. ერთხელ, როდესაც ტანკერი პორტში შემოდის, ხოლო მეორეჯერ – როდესაც ტანკერი დაიტვირთება და ტოვებს ნავსადგურს, ანუ საშუალოდ ერთი ტანკერის სრულ დამუშავებას დაახლოებით 50 საათი სჭირდებოდა. ამავდროულად, აღსანიშნავია, რომ გემების შემოსვლა არც თუ ისე დიდი სიზუსტით ხდება, მათი სპეციფიკიდან გამომდინარე. მდგომარეობას კიდევ უფრო ართულებდა ზამთრის პერიოდში ბოსფორის სრუტეზე ამოქმედებული შეზღუდვები. ხშირად ხდებოდა, რომ ტანკერები შემოსვლას აგვიანებდნენ, შემდეგ კი ერთდროულად ორი შემოდიოდა. ერთი ტანკერი იტვირთებოდა, ხოლო მეორე კი უკვე შორეულ რეიდზე იდგა თავისი რიგის მოლოდინში. საშუალოდ, ტერმინალი ყოველთვიურად 8–9 ტანკერს ამუშავებდა (მოცდენისა და უამინდო დღეების ჩათვლით). ეს რაოდენობა რომ გაზრდილიყო, შესაბამისად, ერთი ტანკერის დამუშავების დრო უნდა შემცირებულიყო. პირველი, რაც გა-

კეთდა ამ მიმართულებით, იყო არსებული ოპერაციების დაყოფა ეტაპებად და ამ ეტაპების ქრონომეტრაჟი. შემდეგ პროფესიონალებთან ერთად ჩატარდა არსებული დროის ანალიზი და დადგინდა, თუ რა უნდა ყოფილიყო რეალური დრო (იხ. ცხრ. 2.2). გაკეთდა, ასევე, დაგვიანების მიზეზების ანალიზი.

ტერმინალი-გემი	დრო (საათები)		
	ფაქტიური	მიზანი	დაგვიანება
<b>ნავმისადგომი 4</b>	<b>54,6</b>	<b>49,25</b>	<b>5,35</b>
გემის დაყენება	3,3	5	-1,7
კომისია	3	0	3
ტანკების შემოწმება და აზომვა	0,3	0,25	0,05
მიერთება	4	4	0
დატვირთვა	36	36	0
აზომვა და მილების მოხსნა	2	2	0
დოკუმენტაცია	2	1	1
კომისია	3	0	3
ლოცმანი	1	1	0

ცხრილი 2.2. გემზე დატვირთვის ტექნოლოგიური პროცესი

ყურადღება უნდა მიექცეს სწორედ პოზიციას „კომისია“. დროის მოგება სხვა პოზიციებზეც მნიშვნელოვანი იყო, მაგრამ ეს თვით ტერმინალის ფუნქციებში შედიოდა და, შესაბამისად, ამის გაკეთება უფრო მარტივი იყო. ალბათ შესამჩნევია, რომ მიზნობრივი დრო კომისიისთვის „0“ არის მითითებული. საქმე იმაშია, რომ წარმოიშვა იდეა, რომ ტანკერების კომისიური შემოწმება რეიდზე მომხდარიყო, ნავმისადგომზე დადგომის შემდეგ ტანკერი კომისიაზე დროს აღარ დაკარგავდა და პირდაპირ დატვირთვა დაიწყებოდა. ყველაზე რთული ამ შემთხვევაში კომისიის წევრების დარწმუნება იყო, ვინაიდან რეიდზე გაფორმების პროცედურა მათი მხრიდან დამატებით სამუშაოს და ხარჯებს ითვალისწინებდა.

რამდენიმე მიმართვა კომისიის წევრებისადმი უშედეგოდ დამთავრდა, აუცილებელი იყო კომუნიკაციის ისე აწყობა, რომ მათთვის ეს გასაგები და მისაღები ყოფილიყო. როგორც თეორიულ ნაწილში იყო ნახსენები, კომუნიკაციის დროს ინფორმაციის მიმწოდებელმა უნდა გაითვალისწინოს ინფორმაციის მიმღების მდგომარეობა და გარემო, ინფორმაცია კი ისე უნდა მიაწოდოს, რომ ის მიმღებისათვის გასაგები კოდირებით ხდებოდეს. ამისათვის გაკეთდა გათვლა, რომლის შედეგები წარუდგინეს კომისიის წევრებს. ინფორმაციის წარდგენა შეხვედრის საშუალებით განხორციელდა, სადაც სიტყვიერ განმარტებასთან ერთად დასაბუთებული გათვლები იყო წარმოდგენილი: თითოეულ ტანკერზე დაახლოებით 5 საათით დროის ეკონომია განაპირობებდა იმას, რომ 9 გემის დამუშავების შედეგად დროის ეკონომია 45 საათს შეადგენდა, რა დროშიც თავისუფლად დამუშავდებოდა ერთი დამატებითი 80 000-ტონიანი ტანკერი. ასეთი გემი კი შემოსავალია როგორც კომპანიისთვის, ასევე, სახელმწიფო ბიუჯეტისათვის, რაც შესაბამისად აისახებოდა კომისიის წევრ ორგანიზაციებზეც. ასეთი მიდგომის შედეგად, მათ გაიაზრეს აუცილებლობა და ის დადებითი შედეგები, რომლებსაც მათი თანხმობა მოიტანდა - დათანხმდნ ტანკერების რეიდზე რეგისტრაციაზე, რამაც საგრძნობლად გაზარდა ტერმინალის ეფექტურობა.

ეს მაგალითი კიდევ ერთხელ ადასტურებს, რომ კომუნიკაცია ცვლილებების მართვაში აუცილებელია. კომუნიკაციის დროს, როდესაც არის მცდელობა ოპონენტი რაიმეში დარწმუნდეს, შეტყობინების გამცემმა უნდა გაანალიზოს, თუ რამ შეიძლება გაუწიოს მოტივირება მისი ოპონენტის ქმედებებს. შესაძლებლობისამებრ, უნდა ეცადოს თვალსაჩინო და დასაბუთებული არგუმენტები წამოაყენოს. თუ საუბარი ციფრებს ეხება, ის აუცილებლად წერილობით უნდა იყოს წარმოდგენილი, ვინაიდან ციფრები სმენით საკმაოდ რთული აღსაქმელია.

## 2.5 კომუნიკაციის როლი კომპანიის ყველა დონეზე - მუშათა საბჭო

კომუნიკაციის მნიშვნელობა ორგანიზაციაში იმით არის განპირობებული, რომ ორგანიზაციაში არსებული ინფორმაცია დანიშნულებისამებრ მის ყველა დონეზე და ყველა თანამშრომელზე უნდა იყოს გადაცემული.

ქართული მენტალობიდან გამომდინარე, შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალში“ ხშირად ჩნდებოდა მოსაზრება, რომ მუშა-პერსონალის პრობლემები არ მიდის ორგანიზაციის პირველ პირამდე, რომ მას არ გააჩნია სრული ინფორმაცია და საშუალო დონის ხელმძღვანელები „ფილტრის“ როლს ასრულებენ.

გაჩნდა უკმაყოფილება, რომელიც თანდათან გადაიზარდა თანამშრომელთა უხარისხო მუშაობაში, შემდეგ – აქციებსა და მიტინგებში. დროთა განმავლობაში გახშირდა თანამშრომლების მხრიდან დირექტორთან შეხვედრის მოთხოვნა. ასეთ მოთხოვნებში ცუდი არაფერია, მაგრამ რაც უფრო მეტ ადამიანს ხვდებოდა ხელმძღვანელი, მით უფრო მეტი მსურველი იყო მასთან შეხვედრის. არადა, ამ შეხვედრების დროს ისეთი საკითხები იყო დასმული, რომლებიც, ყველა ფაქტორის გათვალისწინებით, განყოფილების უშუალო ხელმძღვანელებს უნდა მოეგვარებინათ. ამან გამოიწვია „მასასთან“ კომუნიკაციის აუცილებლობა.

შეუძლებელია ყველა თანამშრომელთან შეხვედრა, ვინაიდან ასეთი შეხვედრა არაეფექტური და არაპროდუქტიული იქნება. აქედან გამომდინარე, შერჩეულ იქნა შემდეგი მიდგომა: თითოეულ განყოფილებას უნდა დაესახელებინა ორი წარმომადგენელი, რომელსაც თვით განყოფილების თანამშრომლები აირჩევდნენ, ვისაც ისინი ენდობოდნენ და შესაბამისად, ვინც მათ ინტერესებს წარმოადგენდა. მუშათა ამ წარმომადგენლების შეკრებას „მუშათა საბჭოს შეხვედრა“ ეწოდა.

სანამ ფაქტობრივი შეხვედრები დაიწყებოდა, აუცილებელი იყო გარკვეული წესებისა და განრიგის შემუშავება, რათა შეხვედრები ეფექტური ყოფილიყო. მენეჯმენტის მხრიდან ამ შეხვედრებს ესწორებოდა გენერალური დირექტორი და საშუალო დონის მენეჯმენტის რამდენიმე წარმომადგენელი.



კულტურული და მენტალური თავისებურებებიდან გამომდინარე, საქართველოში საჯაროდ გამოსვლა პრობლემატურ საკითხებზე არც ისე პოპულარული იყო, ვინაიდან წლების მანძილზე თანამშრომელთა მართვა „შიშის“ პრინციპით ხდებოდა. საჭირო იყო ამ სტერეოტიპის დანგრევა. ტოკმენჯერს უნდოდა, რომ მასთან შეხვედრების დროს ხალხი თავისუფალი და გახსნილი ყოფილიყო. ეს პროცესი არა მარტო უშუალოდ პრობლემების გადაწყვეტას შეუწყობდა ხელს, არამედ გამოააშკარავებდა იმ ხელმძღვანელებს, ვინც ვერ ახერხებდა ინფორმაციის სწორად მიწოდებას და თავისი პერსონალის მართვას. ჩამოყალიბდა და დეკლარირებული იქნა რამდენიმე ძირითადი პრინციპი:

- თითოეულ თანამშრომელს აქვს სიტყვით გამოსვლის უფლება;
- არც ერთი თანამშრომელი არ იქნება დასჯილი, თუ ის თავისი უშუალო ხელმძღვანელის პრობლემას აყენებს;
- შეხვედრა ურთიერთპატივისცემის პრინციპით უნდა მიმდინარეობდეს.

ამასთან, როგორც ნებისმიერი სხვა კომუნიკაციის დროს, აუცილებელია შეხვედრის გეგმის ჩამოყალიბება, ვინაიდან, სხვა ასპექტების გარდა, სწორედ გეგმის არსებობა განაპირობებს ეფექტურ კომუნიკაციას. შეხვედრის გეგმა ოთხ ძირითად ეტაპად დაიყო, გაიწერა თითოეული ეტაპისათვის საჭირო მიახლოებითი დრო. დასახული დრო არ წარმოადგენდა ზღვარს, მაგრამ დაგეგმარების თვალსაზრისიდან და შეხვედრის ეფექტურობიდან გამომდინარე, შეხვედრა 2 საათზე მეტ ხანს, სასურველია, არ გრძელდებოდა (იხ. ცხრ. 2.2). ამ შეხვედრის პერიოდულობა განისაზღვრა ისე, რომ საკითხების საკმარისი რაოდენობა მოგროვილიყო და ხელმძღვანელობას ჰქონოდა დრო რეაგირებისათვის. ასეთი შეხვედრები არც ძალიან მოსაბეზრებელი უნდა ყოფილიყო და ძალიან ხშირად მათი ჩატარება არ იყო რეკომენდებული. შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალის“ თავისებურებებიდან გამომდინარე, მუშათა საბჭო ყოველი მესამე თვის შუა რიცხვებში ტარდებოდა. მთელი წლის განმავლობაში, თანამშრომლები და მენეჯმენტი, მინიმუმ, 4-ჯერ ხვდებოდნენ ერთმანეთს. ამის გარდა, საჭიროების შემთხვევაში, გათვალისწინებული იყო დაუგეგმავი შეხვედრების ჩატარება.

#	საკითხი	დრო (წუთები)
1	მისალმება. ინფორმაცია	10 - 15
2	წინა თათბირის ოქმის განხილვა და შედეგების მოხსენება	15 - 20
3	ახალი საკითხების განხილვა, კითხვა-პასუხის სესია	25 - 35
4	არაფორმალური საუბარი	20 - 25

ცხრილი 2.3. მუშათა საბჭოს შეხვედრის ეტაპები და დრო

**მისალმება, ინფორმაცია.** პირველ ნაწილში, გარდა მისალმებისა, მომხსენებელი აკეთებდა კომპანიის არსებული მდგომარეობის მიმოხილვას, ეხებოდა ცვლილებებსა და სიახლეებს, ასევე, საინფორმაციო განცხადებებს. ეს ფაზა ძალზე მნიშვნელოვანია, ვინაიდან ამ შეხვედრის მეშვეობით ხდება თანამშრომელთა ინფორმირება კომპანიის მდგომარეობის შესახებ. კადრების მოტივაციის თვალსაზრისით, თუ არსებული მდგომარეობა კარგი იყო და თუ წინა თვეების გეგმა შესრულებულია, აუცილებელია წამახალისებელი სიტყვების თქმა - მაღლობის გადახდა ეფექტური მუშაობისათვის. სიახლეების ან ცვლილებების დროს შესაძლებელია თვალსაჩინო მასალების გამოყენება: პრეზენტაციები, სტენდი, დასარიგებელი მასალა.

**წინა თათბირის ოქმის განხილვა და შედეგების მოხსენება.** ამ შეხვედრას აზრი არ ექნებოდა, რომ არ მომხდარიყო თანამშრომელთა მიერ დაყენებულ საკითხებზე რეაგირება. ვინაიდან ბევრი საკითხი განმარტებასა და დაზუსტებას მოითხოვდა, მასზე რეაგირება თვით შეხვედრაზე არ ხდებოდა. ამ თვალსაზრისით, შეხვედრის მეორე ეტაპი სწორედ დირექტორის მხრიდან ანგარიშის ჩაბარებას ეთმობოდა. ის აცნობდა თანამშრომლებს მათ მიერ დასმული საკითხების გადაწყვეტის სტატუსს და იძლეოდა განმარტებას, თუ რა არის გაკეთებული ან რა მიზეზით არის საკითხი გადადებული. ეს საშუალებას აძლევდა თანამშრომლებს დაენახათ, რომ მათი პრობლემები უყურადღებოდ არ რჩება, ტოპმენეჯერამდე მიაღწია ინფორმაციამ და ის ზომებს მიიღებს. თუ რომელიმე საკითხი უარყოფითად წყდებოდა, თანამშრომლებს იმის საშუალება

ემლეოდათ, რომ გაეგოთ, რა მიზეზით ან რა დასაბუთებით მოხდა უარის თქმა დაკმაყოფილებაზე.

**ახალი საკითხების განხილვა, კითხვა-პასუხის სესია.** ყოველ შეხვედრაზე თანამშრომლებს ახალი საკითხები გაჰქონდათ. თითოეულ წარმომადგენელს ემლეოდა საშუალება, რომ სიტყვით გამოსულიყო და საკითხი დაეყენებინა. აღსანიშნავია, რომ ეს საკითხები მათი განყოფილების ყველა თანამშრომელს ეხებოდა, ისინი ყველა კოლეგის სახელით ლაპარაკობდნენ. ამ დროს საკითხების ეფექტურად ჩამოყალიბების მიზნით დისკუსია იკრძალებოდა. უბრალოდ, მიდიოდა საკითხების დაფიქსირება და ჩანიშვნა. შემდეგ კითხვა-პასუხის სესია იწყებოდა, სადაც წინა ან ახალ საკითხებზე მიდიოდა მსჯელობა ისევე, როგორც კომპანიის სიახლეების ან ცვლილებების შესახებ.

**არაფორმალური საუბარი.** ამ ეტაპის მნიშვნელობა ერთაზროვანია. ოფიციალური და ფორმალური საუბრის შემდეგ შეხვედრის ეს ნაწილი მთავრდებოდა. მონაწილეები დგებოდნენ სკამებიდან, იქვე მაგიდები იდგა, გამაგრებელი სასმელებითა და სასუსნავით. თვით დირექტორი აკეთებდა პირველ ნაბიჯს, სასმელს დაისხამდა და ჭიქით ხელში რომელიმე თანამშრომელს დაუწყებდა საუბარს. ეს პროცესი ძალიან მნიშვნელოვანია, ვინაიდან ის ქმნის გარკვეულ „შინაურობის მომენტს“ ურთიერთობაში, რაც მოტივაციისა და კომუნიკაციის შესანიშნავი საშუალებაა. არაფორმალური (შესვენების) შეხვედრების დროს, მყარდებოდა და ძლიერდებოდა კომპანიის კორპორაციული სული და ერთობა. მკაცრი იმიჯის მქონე გენერალური დირექტორი გაცილებით „ადამიანური“ თვისებებით წარსდგებოდა თანამშრომლების წინაშე. რა თქმა უნდა, ამ პროცესს „ფამილიარობის“ სტატუსი არ უნდა ჰქონოდა და ურთიერთობის ზღვარი უნდა დაცულიყო.

**მუშათა საბჭოს მუშაობამ თავისი ნაყოფი დაუყონებლივ გამოიღო.** თანამშრომელთა მღელვარება შეწყდა, ვინაიდან ისინი დარწმუნდნენ, რომ მათი პრობლემები უშუალოდ ტოპმენეჯერამდე მიდიოდა. თანამშრომელთა სამართლიანი და დასაბუთებული მოთხოვნები კმაყოფილდებოდა. მათი ფორმალური და არაფორმალური ურთიერთობა ხელმძღვანელთან კარგი მოტივაციის საშუალებას წარმოადგენდა. ინფორმირება კომპანიის მდგომარეობის

შესახებ ხელს უწყობდა რეფორმების და ცვლილებების გატარებას, ვინაიდან თვით მუშა-პერსონალიც ინფორმირებული იყო ამ ცვლილებების საჭიროებასა და პროცესებზე.

პირველი შეხვედრის შემდეგ დაახლოებით 70 სხვადასხვა საკითხი იყო დასმული. გარდა საზოგადოდ გავრცელებული საკითხისა (ხელფასის მომატება), თანამშრომლები აქტუალურ და მნიშვნელოვან საკითხებს სვამდნენ, რომლებიც ეხებოდა სამუშაო პროცესის უსაფრთხოებას, შრომითი პირობების გაუმჯობესებას და სხვა მნიშვნელოვან საკითხებს. პირველი წლის შემდეგ, მუშათა საბჭოზე ათამდე საზოგადო ხასიათის საკითხი იყო დარჩენილი, რომლებიც ეხებოდა უკეთეს ადგილებს დასასვენებელ საგზურებზე, ტერიტორიაზე ტრანსპორტირების საკითხებს და ა.შ. ეს კი ძალიან კარგი და მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია.

აღსანიშნავია, რომ მუშათა საბჭოს შეხვედრამ დიდი და დადებითი როლი შეასრულა რეორგანიზაციის დროს. ინფორმაციის სწორმა მიწოდებამ და მთელი კოლექტივის ინფორმირებამ პროცესთან დაკავშირებით, მნიშვნელოვნად შეამცირა გაუგებრობა. ამგვარი კომუნიკაციის პროცესმა გამოააშკარავა თვით მენეჯმენტის შეცდომებიც და გარკვეულ საკითხებში არაპროფესიონალიზმი. აღმოჩნდა, რომ მუშა-პერსონალამდე მათ მიერ განკუთვნილი ინფორმაციის მხოლოდ ნაწილი თუ აღწევდა, ზოგ შემთხვევაში კი საერთოდ ვერ აღწევდა. სწორედ ამიტომ დაიგეგმა კომუნიკაციის გაუმჯობესების პროცესი მთელ ორგანიზაციაში.

## 2.6 კომუნიკაციის პროცესი ცვლილებების განხორციელების დროს

შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალში“ ახალი მმართველების მოსვლის შემდეგ ცვლილებების დრო დადგა. კომპანიის მენეჯმენტმა გადაწყვიტა დაეწყო ცვლილების პროცესისათვის მოსამზადებელი სამუშაოები. ეს პროცესი უპირველესად გულისხმობდა ორგანიზაციაში ინფორმაციის გადაცემას, თუ რა არის ცვლილება, რატომ არის ის საჭირო და რა წინააღმდეგობები მოჰყვება ამ პროცესს.

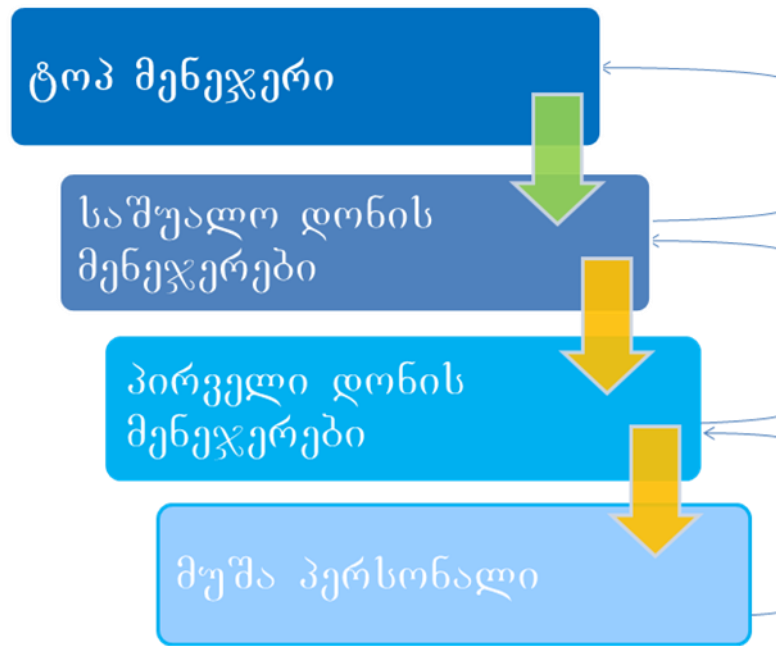
კომუნიკაციის დროს აუცილებელია, რომ ასეთი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია სწორად იყოს გაგებული. შეუძლებელია, თვით ტოპმენეჯერმა აწარმოოს მთელი კომუნიკაციის პროცესი, ვინაიდან ფიზიკურად ვერ

მოახერხებს ყველა ქვედანაყოფის ინფორმირებას. ამიტომ, ინფორმაციის გადაცემა საშუალო და პირველი დონის მენეჯერების მეშვეობით ხორციელდება, რომელთა საშუალებით ინფორმაცია მთელ ორგანიზაციაში იერარქიულ-ორგანიზაციული სტრუქტურით ვრცელდება.

იმისათვის, რომ ინფორმაცია ყველა დონეზე ხარვეზის გარეშე მიეწოდებოდეს, საჭიროა ერთიანი ინფორმაციის საშუალების, კონტექსტის და კოდიფიცირების სისტემის გამოყენება. ეს შეიძლება განხორციელდეს ზეპირი, წერილობითი სახით და პრეზენტაციის მეშვეობით.

ინფორმაციის გადაცემა ეტაპობრივად უნდა ხდებოდეს ერთი იერარქიული დონედან მეორეზე (იხ. ნახ. 2.8). ეს განპირობებულია არა ბიუროკრატიული მიდგომით, არამედ იმის აუცილებლობით, რომ ინფორმაციის მიმწოდებელმა ჯერ თავად გაიაზროს და გაითავისოს ინფორმაცია და მერე გადასცეს ის შემდგომ დონეს. ასეთი მიდგომა გამოყენებული უნდა იყოს ისეთ შემთხვევაში, როდესაც საჭიროა, კომუნიკაცია და ინფორმაცია მთელ ორგანიზაციას მიეწოდებოდეს ეტაპობრივად. ეს სქემა ასევე განაპირობებს ყველა მმართველობითი დონის პროცესში ჩაბმას და მათ განვითარებას.

სწორედ ამიტომ, ხელმძღვანელობამ შეიმუშავა კომუნიკაციის გაუმჯობესების გეგმა, რომელიც ითვალისწინებდა თანამშრომლებისათვის მცირე ტრენინგის ჩატარებას კომუნიკაციის საკითხებში. ამისათვის მომზადდა პრეზენტაცია კომუნიკაციის საკითხებზე. პრეზენტაცია მოიცავდა ინფორმაციას კომუნიკაციის დეფინიციაზე, მის როლსა და მნიშვნელობაზე, კომუნიკაციის პროცესზე, ბარიერებზე, „შპარგალკაზე“.ის მოიცავდა ასევე კითხვა-პასუხის სესიას, რომლის დროსაც ძირითადად მოწმდებოდა, რამდენად სწორად გაიაზრა აუდიტორიამ პრეზენტაციის შინაარსი.



ნახ. 2.8. კომუნიკაციის გადაცემის სქემა მმართველობით დონეებში

პრეზენტაცია სულ 12 სლაიდისაგან შედგებოდა (იხ. ნახ. 2.9) . მისი შინაარსი ისე იყო შერჩეული, რომ მაქსიმალურად გასაგები ყოფილიყო მსმენელთათვის. პრეზენტაციაში არ მიდიოდა საუბარი კომუნიკაციაზე, როგორც დისციპლინაზე ან მეცნიერების დარგზე, – აქ მის უფრო პრაქტიკულ დატვირთვასა და მნიშვნელობას გაესვა ხაზი.



ნახ. 2.9. პრეზენტაცია კომუნიკაციის საკითხზე

კომპანიაში რამდენიმე პროცესი განხორციელდა ცვლილებების დანერგვისა და კომუნიკაციის გაუმჯობესების მიზნით. ეს პროცესები, უპირველეს ყოვლისა, მიზნად ისახავდა კომპანიის ყველა თანამშრომლის ინფორმირებულობას, ანუ საჭირო იყო, ინფორმაცია ყველა დონემდე ყოფილიყო დასული. ამისათვის შემუშავდა სათანადო ღონისძიებები, რომლებიც ითვალისწინებდა კომუნიკაციის ეფექტურ საშუალებას.

### **თათბირი და შეხვედრები**

როგორც უკვე აღინიშნა, თათბირებსა და შეხვედრებს ეფექტურ კომუნიკაციაში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს. შპს „ნავთობტერმინალში“ კომუნიკაციის გაუმჯობესების მიზნით ტარდებოდა რეგულარული თათბირები და შეხვედრები. გარდა ჩენ მიერ აღწერილი შეხვედრებისა, საშუალო დონის მენეჯერები თავიანთ განყოფილებებში ასეთივე შეხვედრებს მართავდნენ სხვადასხვა საკითხებითა და პერიოდულობით. მნიშვნელოვანი ის იყო, რომ საჭირო ინფორმაცია ყველა დონეზე გასულიყო.

- **მენეჯმენტთათბირი.** წარმოადგენდა შეხვედრას ტოპმენეჯერებსა და საშუალო დონის მენეჯერებთან და ის კვირაში ერთხელ იმართებოდა. ამ თათბირზე იხილებოდა ყოველდღიური სამუშაო საკითხები. თათბირი ტოპმენეჯერის სიტყვით იწყებოდა, სადაც ის აცნობებდა სხვა მენეჯერებს სიახლეებს და აწვდიდა ახალ ინფორმაციას კომპანიის მუშაობის შესახებ. შემდეგ თათბირზე იმ საკითხების მიმოხილვა მიმდინარეობდა, სადაც საერთო გადაწყვეტილების მიღება იყო საჭირო; თითოეული მენეჯერი თავისი დეპარტამენტის მუშაობის შესახებ აწვდიდა ინფორმაციას დანარჩენებს; იგეგმებოდა კვირის სამუშაოები და ძირითადი საკითხები.

ასეთი თათბირები ხელს უწყობდა კომუნიკაციას დეპარტამენტებს შორის, ვინაიდან, გარდა საჭიროებისამებრ შეხვედრებისა, ისინი კვირაში ერთხელ აწვდიდნენ და ღებულობდნენ ინფორმაციას კომპანიის სხვა დეპარტამენტების მუშაობის, წარმატებების თუ პრობლემების შესახებ.

თათბირის მსვლელობა გეგმის მიხედვით მიმდინარეობდა. თათბირის ბოლოს მზადდებოდა ოქმი, სადაც ჩამოთვლილი იყო განხილული საკითხები,

მათი შესრულების ვადის და პასუხისმგებელი პირის მითითებით. ყოველი შემდგომი თათბირი წინა თათბირის ოქმის განხილვით იწყებოდა.

ცალკე მენეჯმენტთათბირებს მართავდნენ დეპარტამენტების ხელმძღვანელები თავიანთ განყოფილებებში, პირველი ხაზის ხელმძღვანელები კი – უშუალოდ მუშა პერსონალთან.

- **შეხვედრა მართვის ყველა დონის მენეჯერებთან.** წელიწადში ორჯერ (წლის შუა ნაწილში და წლის ბოლოს) ხდებოდა ტოპმენეჯერების, მართვის საშუალო დონის მენეჯერებისა და პირველი დონის მენეჯერების ფორმალური შეხვედრა. ეს შეხვედრები გამოიყენებოდა როგორც მნიშვნელოვანი საკითხების კომუნიკაციისათვის, ისე თანამშრომელთა მოტივაციისათვის. ხდებოდა მენეჯერების წახალისება ან პრობლემატური საკითხების განხილვა. ასევე, ხდებოდა გასული პერიოდის (6 თვის) მიმოხილვა და მომავალი პერიოდის (6 თვე) ძირითადი მიმართულებების დაგეგმარება.

- **სატრენინგო შეხვედრები.** სატრენინგო შეხვედრები უფრო არაფორმალურ ხასიათს ატარებდა. ასეთი შეხვედრები რეგულარულად ტარდებოდა და მის შინაარსს ახალი ასპექტების ურთიერთგანხილვა და სწავლა შეადგენდა. შეხვედრები წელიწადში მინიმუმ 4-ჯერ ტარდებოდა. ასეთი შეხვედრების დროს მიმდინარეობდა სხვადასხვა სახის საინფორმაციო ტრენინგები (კომუნიკაციის ხელოვნება, ლიდერობა, ცვლილებების მართვა, კონფლიქტების მოგვარება, ტრენინგი უსაფრთხოებაში და ა.შ.).

- **მუშათა საბჭო.** როგორც უკვე აღნიშნული იყო, კომუნიკაციის გაუმჯობესების მიზნით, დაინერგა მუშათა საბჭოს შეხვედრის პრაქტიკა, რომელიც საშუალებას აძლევდა მუშა-პერსონალს პირადად გასაუბრებოდნენ ტოპმენეჯერებს.

- **არაფორმალური შეხვედრა.** არაფორმალურ შეხვედრებს ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს გუნდის ჩამოყალიბებისათვის. ამიტომ გარკვეული დაგეგმილი პერიოდულობით ხდებოდა როგორც საშუალო და პირველი დონის მენეჯერებთან, ასევე მთლიან პერსონალთან შეხვედრა. თავისი სირთულის გამო (ხალხის რაოდენობა), მთლიან პერსონალთან შეხვედრა წელიწადში ერთხელ, წლის ბოლოს იმართებოდა, სადაც ტოპმენეჯერი პერსონალს მოახსენებდა განვლილი წლის მონაცემებს და ისაუბრებდა მომავალი გეგმების შესახებ;



ხდებოდა წარჩინებული მუშაკების დაჯილდოება. საშუალო და პირველი დონის მენეჯერებთან არაფორმალური შეხვედრა წელიწადში 3–4-ჯერ იმართებოდა.

- **გამოსაქვეყნებელი დაფები.** გარდა შეხვედრებისა, კომპანიაში შეიქმნა გამოსაქვეყნებელი დაფები, სადაც ქვეყნებოდა მნიშვნელოვანი ინფორმაციები. ასეთი დაფები საშუალებას იძლეოდა, რომ ინფორმაცია მაქსიმალურად მისულიყო ყველა თანამშრომლამდე ზუსტად იმ ფორმატით და შინაარსით, როგორც ეს ხელმძღვანელობას ჰქონდა დაგეგმილი. საინფორმაციო დაფის გამოყენება საშუალებას იძლევა ორგანიზებულად და ეფექტურად მიეწოდოს ყველა თანამშრომელს სხვადასხვა სახის ინფორმაცია: კომპანიის მაჩვენებლები, წარმატება თუ მოსალოდნელი ცვლილება. საინფორმაციო დაფა ყველა უბანზე იყო განლაგებული და მისი ადგილმდებარეობა ისე იყო შერჩეული, რომ ნებისმიერი თანამშრომლისათვის ხელსაყრელი და ხელმისაწვდომი ყოფილიყო: საწარმოს შესასვლელთან, სასადილოსთან, განყოფილებებისა და უბნების მოსასვენებელ ადგილებში და შეკრების ოთახებთან.

ორგანიზაციული ცვლილებების დროს განყოფილებების ხელმძღვანელების დანიშვნისა თუ გადაადგილების შესახებ ინფორმაცია საშუალებას აძლევდა თანამშრომლებს, რომ ინფორმირებული ყოფილიყვნენ მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ, რაც ხელს უწყობდა მათ მოტივაციას და თავს არიდებდა მოულოდნელობის პრინციპს. ნებისმიერი მოულოდნელობა იწვევს შოკურ მდგომარეობას და აფერხებს ეფექტურ მუშაობას.

კომუნიკაცია საქართველოში გაცილებით უფრო რთულ პროცესს წარმოადგენს იმ სოციალურ-ისტორიული გამოცდილების შედეგად, რომელიც საქართველოს საზოგადოებამ საბჭოთა კავშირის დროს მიიღო. ეფექტური კომუნიკაციის პროცესის არარსებობამ დააქვეითა ადამიანთა ეფექტური ურთიერთქმედების უნარი. მბრძანებლური ტონის გამოყენება სულაც არ უწყობს ხელს ჯანსაღი სამუშაო კლიმატის შექმნას, პირიქით, ის ხელს უშლის მის განვითარებას. შიშით მართვა გაცილებით უფრო არაპოპულარული და სარისკო ხდებოდა, ვინაიდან საზოგადოებამ თავისი უფლებების დაცვის საშუალება დაინახა.

პრაქტიკაში დანერგილმა კომუნიკაციის გაუმჯობესების გზებმა თავისი დადებითი შედეგები მოიტანა. ამ პროცესზე დაყრდნობით, შემუშავდა პროცედურები, სადაც გაწერილი იყო კომუნიკაციის საშუალებები და მათი დეტალები.

საბოლოო ჯამში, ამ ყველაფერმა ხელი შეუწყო კომპანიას – წარმატებით მიეღო ხარისხის მართვის სერტიფიკატი ISO 9001, სადაც კომუნიკაციის პროცესებსა და პროცედურებს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება.

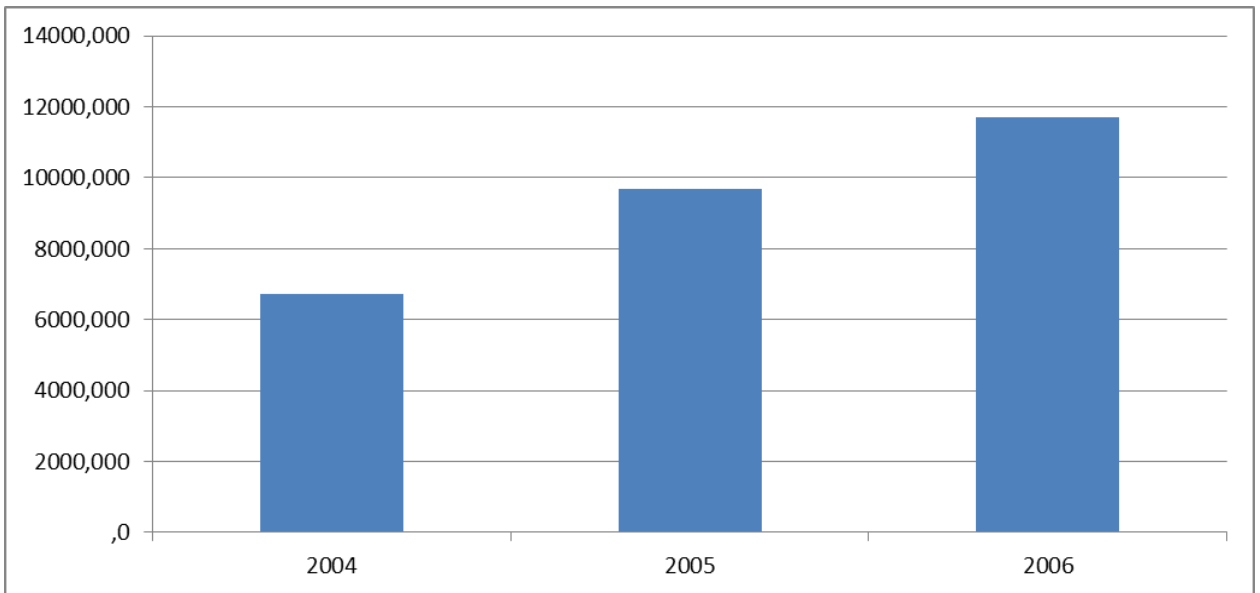
სოციალურ-ეკონომიკური თვალსაზრისით, ეფექტური კომუნიკაციის შედეგად უნაკლოდ განხორციელებულმა ცვლილებებმა საშუალება მისცა ბათუმის ნავთობტერმინალს – მოეხდინა არსებული რესურსების ოპტიმიზაცია, რამაც ის გაცილებით უფრო მომხიბვლელი გახადა კონკურენტებთან შედარებით.

უშუალოდ 2004 წლიდან დაწყებულმა რეორგანიზაციის, ოპტიმიზაციისა და ეფექტურობის ზრდის პროცესმა თავისი შედეგი გამოიღო. ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში 2.4 ნათლად არის ნაჩვენები ბათუმის ნავთობტერმინალის ტვირთბრუნვა 2004 – 2006 წლებში.

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
ნავთობი	4 005 894	6 474 786	8 347 000
მუქი ნავთობპროდუქტი	1 375 139	1 251 199	1 481 000
ნათელი ნავთობპროდუქტი	1 347 684	1 963 464	1 854 000
თხევადი აირი	0	5 049	28 000
<b>ჯამი (ტონა)</b>	<b>6 728 717</b>	<b>9 694 498</b>	<b>11 710 000</b>

ცხრილი 2.4. ნავთობისა და ნავთობპროდუქტების გადათვირთვა 2004 – 2006 წლებში.

ჯამში, 2006 წელს, 2004 წელთან შედარებით, თითქმის 5 მილიონი ტონით მეტი ნავთობი და ნავთობპროდუქტი გადაიტვირთა. აღსანიშნავია, რომ ეს თითქმის 300 ადამიანით შემცირებული კოლექტივით განხორციელდა (ნახ.2.9).



ნახ. 2.10. ნავთობისა და ნავთობპროდუქტების გადატვირთვის მოცულობა წლების მიხედვით

თუ ჩვენ ტარიფის პირობით ერთეულად ავიღებთ „X“, შესაბამისად, მარტივი დასადგენია, რომ ბათუმის ტერმინალის შემოსავალი  $X * 5$  მილიონით გაიზარდა, რაც შესაბამისად აისახა როგორც ბიზნესის განვითარებაზე (2005 წელს ექსპლუატაციაში გაიშვა თხევადი აირის ტერმინალი, განახლდა სარეზერვუარო პარკები, მოხდა ტექნიკური გადაიარაღება), ასევე, თვითონ პერსონალის კეთილდღეობაზეც.

ტერმინალის წარმატებამ თავისი ასახვა ჰპოვა რეგიონში სოციალური ფონის გაუმჯობესებაზეც: საქველმოქმედო აქციებს დაემატა სათნოების სასადილო, სადაც ტერმინალი ყოველდღიურად 150 უსახლკარო ადამიანს ცხელი საკვებით უმასპინძლდება. გაიზარდა სოციალური მხარდაჭერის პაკეტი თანამშრომლებისთვის, დაწესდა უფასო სამედიცინო დაზღვევა თანამშრომლებისთვის და შეღავათიანი – მათი ოჯახის წევრებისთვის, ამოქმედდა უფასო ბავშვთა ბაღი თანამშრომელთა შვილებისთვის, უფასო სპორტული დარბაზი და მასწავლებელი ჯანსაღი თაობის აღსაზრდელად. ამავდროულად, კომპანია გახდა აჭარის საერთაშორისო ქალთა ჩოგბურთის ტურნირის გენერალური სპონსორი, დააფინანსა არაერთი ღონისძიება და საქველმოქმედო პროექტი.

### თავი 3. კვლევის შედეგები, შემუშავებული მეთოდები

საუკუნეების განმავლობაში, ადამიანი ცვლილებებისადმი შეგუებით ცდილობს გადარჩეს მუდამ ცვალებადი გარემოს პირობებში. იმისათვის, რომ არა უბრალოდ გადარჩე, არამედ გააგრძელო განვითარება და წინსვლა, აუცილებელია მნიშვნელოვანი ცვლილებების გატარება.

თანამედროვე ორგანიზაციამ უნდა იარსებოს მუდამ ცვალებადი როგორც შიდა (ახალი მმართველობა, კადრების ცვლა, ეფექტურობა, ახალი დანადგარები, კონფლიქტები), ასევე გარე (ახალი კანონები, კონკურენტები, ბაზრები) გარემოს პირობებში. ეს ცვლილებები მოითხოვს დაუყოვნებლივ რეაგირებას, გადაწყვეტილების მიღებას, რაც უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში შესაბამისი პროცესების ამუშავებას, რათა კომპანიამ გააგრძელოს მუშაობა ახალ პირობებში. ახალ პირობებთან შეგუება რთული და მტკივნეული პროცესია. შესაბამისად, ორგანიზაციაში ნებისმიერი ცვლილების პროცესი (ეს იქნება ახალი მიზნის დასახვა, საკადრო ცვლილება, სტრუქტურის შეცვლა, ახალი კანონების შემოღება და ა.შ.) უნდა იყოს კარგად ორგანიზირებული და მართვადი. ცვლილებების მართვის დისციპლინა საუკუნეებია არსებობს, მაგრამ ბოლო საუკუნეებში მას სულ უფრო მეტი ყურადღება ექცევა, ვინაიდან ის ნებისმიერი ორგანიზაციის მენეჯმენტის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ასპექტს წარმოადგენს.

კომუნიკაციის როლი ცვლილებების მართვის პროცესში ძალიან დიდია, ვინაიდან სწორედ ეფექტურ და გამართულ კომუნიკაციაზე არის დამოკიდებული ცვლილებების წარმატებული დანერგვა, მართვა და შესრულება. ცვლილების დროს მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის ყველა სტრუქტურული ერთეული ინფორმირებული იყოს ცვლილების შინაარსის შესახებ. თანამშრომელთა მიერ ცვლილების აუცილებლობის აღიარება ცალკე პროცესს წარმოადგენს, ამიტომაც ცვლილების შესახებ კომუნიკაცია მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ყველა საფეხურზე.

საქართველოს რეალობიდან გამომდინარე, ცვლილებები გარდაუვალია. მისწრაფება ევროკავშირისაკენ, საქართველოს მონაწილეობა გლობალიზაციის

პროცესში, ქვეყნის გარე და შიდა პროცესები ითხოვს ცვლილებებს. სწორედ ცვლილებების განხორციელების ეტაპზეა დღეს საქართველო. ხდება სამართლებრივი ბაზის, სტანდარტებისა და მოთხოვნების ცვლა, საგადასახადო და საბაჟო კოდექსების გაუმჯობესება (ევროპასთან მიახლოება, ევროსტანდარტებზე გადასვლა). ეს ყველაფერი საერთაშორისო ასპარეზზე გასვლისთვის არის საჭირო და მნიშვნელოვანი. სახელმწიფოსთან ერთად, იცვლება მისი ერთიანი ორგანიზმის შემადგენელი ნაწილები - საზოგადოება და ორგანიზაციები. ამ ცვლილებებს მართვა სჭირდება.

ჩატარებულმა ანალიზმა გვაჩვენა, რომ კომუნიკაციის ნებისმიერი ნაირსახეობა მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მართვისათვის. ორგანიზაციული და პიროვნული კომუნიკაცია წარმოადგენს სწორედ იმ ეფექტური მართვის საწყისებს, რომლებიც აუცილებელია ორგანიზაციის ეფექტურად განვითარებისათვის. ამავდროულად, არსებობს ისეთი ხელის შემშლელი პირობები (ბარიერები), რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია კომუნიკაციის დროს, რათა მისი ეფექტურობა იყოს შენარჩუნებული. კომუნიკაციის პროცესის ელემენტების ცალკეულმა განხილვამ საშუალება მოგვცა უფრო დეტალურად დაგვეჩვენა ეფექტური კომუნიკაციის პრობლემა.

კომუნიკაციის ეფექტურობის შეფასების კრიტერიუმები, ფაქტობრივად, არ არსებობს. მისი შეფასება შესაძლებელია მხოლოდ ორგანიზაციის განვითარების მიმართულებით. თუ კომპანია წარმატებით მოღვაწეობს და თავის მიზანს აღწევს, მისი მართვა და მართვის პროცესში განხორციელებული კომუნიკაცია ეფექტურია.

შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალის“ კომუნიკაციის კვლევამ აჩვენა, რომ კომუნიკაცია საქართველოში გაცილებით უფრო რთულ პროცესს წარმოადგენს იმ სოციალურ-ისტორიული გამოცდილების შედეგად, რომელიც საქართველოს საზოგადოებამ საბჭოთა კავშირის დროს მიიღო. ეფექტური კომუნიკაციური პროცესის არარსებობამ დააქვეითა ადამიანთა ცვალებად გარემოსთან შეგუების უნარი. მბრძანებლური ტონის გამოყენება სულაც არ უწყობს ხელს ჯანსაღი სამუშაო კლიმატის შექმნას, პირიქით, ის ხელს უშლის მის განვითარებას. შიშით

მართვა გაცილებით უფრო არაპოპულარული და სარისკო ხდებოდა, ვინაიდან საზოგადოებამ თავისი უფლებების დაცვის საშუალება დაინახა.

პრაქტიკაში დანერგილმა კომუნიკაციის გაუმჯობესების გზებმა თავისი დადებითი შედეგები მოიტანა. ამ პროცესზე დაყრდნობით, შემუშავდა პროცედურები, სადაც გაწერილი იყო კომუნიკაციის საშუალებები და მათი დეტალები.

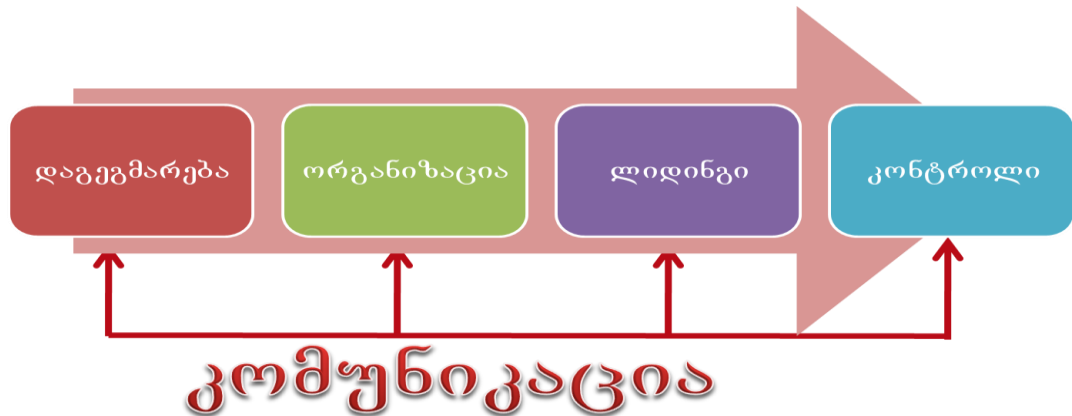
### 3.1 მართვის 5 ფუნქცია

ერთ ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი შედეგი რომელიც ჩატარებული კვლევის შედეგად იქნა მიღებული არის ჰ.ფაიოლის მიერ წარმოდგენილი, მართვის ფუნქციების თეორიის ინტერპრეტირება და მეხუთე ფუნქციის დამატება.

როგორც არაერთხელ უკვე იყო აღნიშნული ნაშრომის პირველ თავში განხილული მართვის ფუნქციების განხორციელება, შეუძლებელი იქნება კომუნიკაციის გარეშე. პრაქტიკამ აჩვენა რომ კომუნიკაციის წარმოება მართვის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფუნქციას წარმოადგენს ამიტომაც, რეკომენდირებულია მართვის არსებულ 4 ფუნქციას კიდევ ერთი კომუნიკაციის ფუნქცია დაემატოს: **დაგეგმარება, ორგანიზება, ლიდინგი, კონტროლი, კომუნიკაცია.**

ამასთანავე, მართვის პროცესის გათვალისწინებით მისი ფუნქციების ერთი მეორიდან გამომდინარეობს. კონტროლის შესასრულებლად საჭიროად ფაქტიური შესრულება რაც ლიდინგის შედეგად მიიღება. სანამ უშუალოდ პერსონალს ლიდინგს გაუწევთ და გარკვეული პროცესის შესრულება განხორციელდება აუცილებელია საჭირო რესურსების ორგანიზება. ეს შეიძლება იყოს დრო, ადამიანური რესურსი, ტექნიკური აღჭურვილობა და ა.შ. მაგრამ თუ თავიდანვე არ რესურსების გამოყენება, ორგანიზება და კონტროლი არ დაიგეგმა, მათი შესრულებაც ქაოტური იქნება.

რაც შეეხება კომუნიკაციას, რთული დასადგენია მისი ადგილი მართვის ფუნქციებს შორის, ვინაიდან კომუნიკაცია მართვის ყველა ეპატზე არსებობს. პრაქტიკულად შეიძლება დავასკვნად რომ კომუნიკაციით იწყება ფუნქციების მიმდევრობა, თუმცა თეორილი მიდგომით, შეიძლება ითქვას რომ თითოეული პროცესის შემადგენელი ნაწილია (ნახ 3.1).

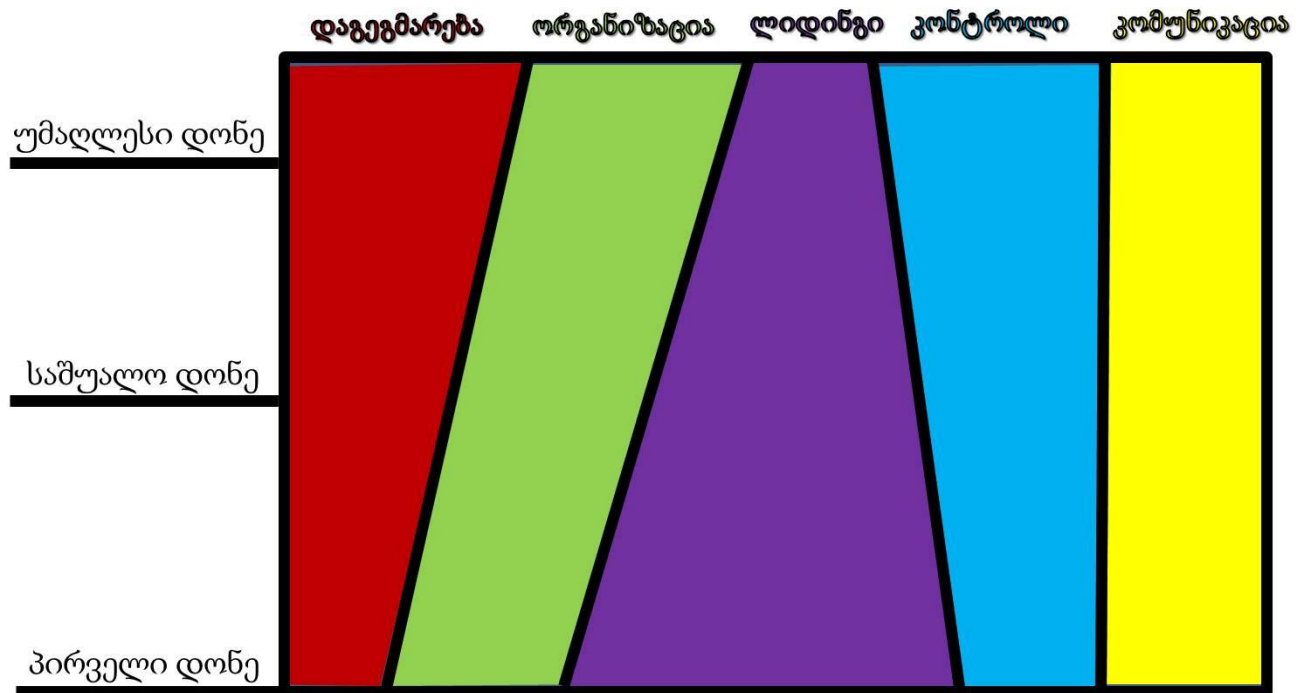


ნახ 3.1. კომუნიკაცია მართვის ფუნქციების შემადგენელი ნაწილი.

უფრო მეტიც, თითოეულ ფუნქციას სხვადასხვა დონის მენეჯერები სხვადასხვა დროს უთმობენ (Koontz 2008: 341), შესაბამისად, შესაძლებელია ითქვას რომ თითოეული დონის მენეჯერი ყველა ფუნქციას ასრულებს თავის სამუშაო პროცესში, თუმცა, ერთ ფუნქციას უფრო მეტად ხოლო მეორეს ნაკლებად იყენებს მის წინაშე დასმული მიზნებიდან გამომდინარე.

ამავდროულად, ნებისმიერი ფუნქციის განხორციელებისას აუცილებელია კომუნიკაციის პროცესი რომლის გარეშეც შეუძლებელია მართვა. შესაბამისად, კუნცის მართვის დონეების და ფუნქციის მატრიცაში მეხუთე ფუნქცია ემატება, რომელიც ერთნაირად უნდა სრულდებოდეს ნებისმიერი დონეზე ნებისმიერი ფუნქციის განხორციელებისას. კომუნიკაციის, მართვის ძირითად ფუნქციად გამოყვანა, მეტყველებს მის მნიშვნელობაზე. მენეჯერის ამ „მექანიზმის“ ცალკეულ ფუნქციად აღიარება ხელს უწყობს მასზე დამატებითი ყურადღების მიქცევას. ჩვენი რეკომენდაციით, ამ ფუნქციას გაცილებით მეტი დრო უნდა ეთმობოდეს პრაქტიკულ დონეზე, კორპორაციული ტრენინგებისა და სემინარების მეშვეობით. სწორედ ამ ფუნქციის გააზრებისა და უკეთესად

შესწავლის მიზნით შემუშავებულ იქნა ტრენინგ პროგრამა, რომელიც მენეჯმენტის ყველა დონის წარმომადგენელს ჩაუტარდა.



ნახ. 3.2. მართვის ფუნქციებზე გადანაწილებული დრო.

### 3.2 ცვლილებათა მართვის ციკლური მოდელი

ვინაიდან ცვლილებების მართვა მენეჯმენტის ერთ-ერთ მიმართულებას წარმოადგენს, მისი განხორციელებაც ჩვეულებრივ, მენეჯმენტის ფუნქციებით უნდა იყოს შესაძლებელი. მოდელების გაანალიზების შედეგად, იქმნება წარმოდგენა, რომ მეცნიერები უფრო და უფრო რთულ მოდელებს ირჩევენ. გათვალისწინებით ცვლილებათა მართვის მოდელს, რომელიც მენეჯმენტის ფუნქციებზეა დაყრდნობილი (ნახ 3.3).

ცვლილებების მართვა არ წარმოადგენს ერთჯერად ეტაპს. ის უფრო ციკლისებური პროცესია, სადაც ბოლო ეტაპის დასრულების შემდეგ კვლავ პირველად გეგმას უნდა დავუბრუნდეთ. გასათვალისწინებელია, რომ თითოეული ფაზის დროს ცვლილებათა მართვის განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს კომუნიკაციის პროცესი. კომუნიკაციის წარმართვა ფაზიდან გამომდინარე, მენეჯმენტის სხვადასხვა დონეზე უნდა ხორციელდებოდეს. სწორედ ამიტომ, თითოეული ფაზის განხილვისას გაკეთებულია მითითება, თუ რომელ დონეზე უნდა სრულდებოდეს კომუნიკაციის პროცესი (იხ. ნახ. 3.3).



- **დაგეგმვა – ანალიზი:** სანამ რაიმე ცვლილება განხორციელდება, საჭიროა დავრწმუნდეთ იმაში, რომ ეს ცვლილება საჭიროა. ხშირ შემთხვევაში, ცვლილებების განხორციელება ხდება უბრალოდ იმ მიზეზის გამო, რომ საწარმოს ან კომპანიის სათავეში მდგარ პიროვნებებს თვითონ არ სურთ შეცვლა. ამიტომ ანალიზის ფაზას უპირველესი მნიშვნელობა აქვს. ანალიზის შედეგად უნდა ჩამოყალიბდეს: საჭიროა თუ არა ცვლილება, რა პრობლემური საკითხები არსებობს, რა სისუსტეები და რისკები არსებობს, ასევე, უნდა გაკეთდეს ნაციონალურ თავისებურებათა ანალიზი. თუ ანალიზმა აჩვენა, რომ ცვლილება აუცილებელია, უნდა მოხდეს მისი დაგეგმვა: რა, როდის და როგორ უნდა განხორციელდეს. ცვლილების დრო სწორად უნდა იყოს შერჩეული, მისი განხორციელების თითოეული ეტაპი უნდა იყოს ჩამოყალიბებული და გაწერილი. პასუხისმგებელი პირები, რომლებიც მონაწილეობას ღებულობენ პროცესში, უნდა იყვნენ იდენტიფიცირებულნი. ჩამოყალიბებული უნდა იყოს ცვლილების საბოლოო მიზანი და შესაძლო შედეგები. დაგეგმარების პროცესი მოიცავს კომუნიკაციის აუცილებლობას - კომუნიკაციას გარკვეულ მუშა ჯგუფთან, რომელმაც უნდა განხორციელოს ცვლილების პროცესი.

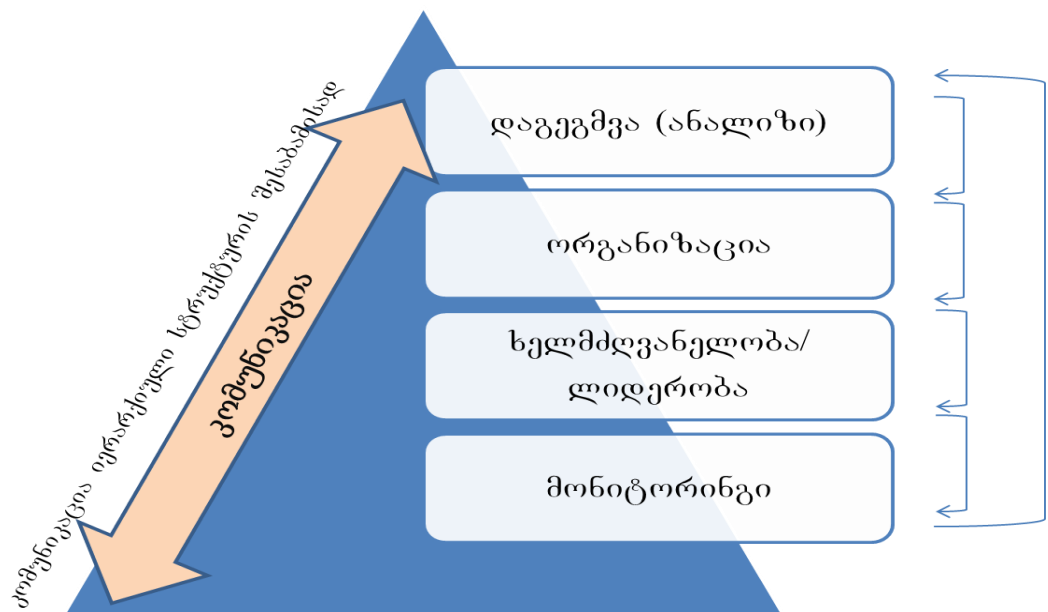
- **ორგანიზაცია:** როდესაც ცვლილების პროცესი დაგეგმილია, მომზადებულია კომუნიკაციის ტექსტი და შინაარსი, აუცილებელია თვით პროცესისათვის საჭირო რესურსების ორგანიზაცია (ადამიანური თუ ფინანსური რესურსები). ორგანიზაცია გულისხმობს მთელი პროცესის მომზადებას და განხორციელებას, საჭირო რესურსების გადანაწილებას, კომუნიკაციის განხორციელებას და ა.შ.

- **ხელმძღვანელობა/ლიდერობა:** პროცესი უშუალოდ შესრულების ფაზას წარმოადგენს. ადამიანთა მოტივირება როგორც ცვლილებამდე (ორგანიზაციის ეტაპზე), ასევე ცვლილების პროცესში უნდა ხდებოდეს. შესაძლებელია, რომ ცვლილების შედეგად თანამშრომლებმა ვერ მიიღეს ის, რაც მათი წარმოსახვით უნდა მიეღოთ. ზოგ შემთხვევაში შედეგმა მოლოდინს დადებითად გადააჭარბა, მაგრამ ყურადღება მისაქცევია მეორე მხარეზე, როდესაც ცვლილების შედეგად უკმაყოფილო თანამშრომელი დემოტივირებულია. ამ დროს საჭიროა ლიდერის

თვისებების გამოვლენა და შედეგის განმტკიცება დამატებითი მოტივაციით ან წახალისებით.

**კონტროლი/მონიტორინგი:** თითოეული ეტაპი და სრულიად პროცესი კონტროლირებადი უნდა იყოს. თვითონ პროცესისა და მისი შედეგების მონიტორინგი წარმატებული პროექტის საწინდარია.

აღსანიშნავია, რომ ყველა მოდელში კომუნიკაციის პროცესს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, ვინაიდან ეფექტური კომუნიკაციის მეშვეობით ხდება ორგანიზაციაში ნებისმიერი პროცესის და თვით ორგანიზაციის მართვაც. როგორც ვნახეთ, მეცნიერთა მიერ შემოთავაზებულ მოდელებში ცვლილების მართვა განიხილება, როგორც ერთჯერადი პროცესი, ხოლო შემოთავაზებული ციკლური მოდელის შესაბამისად, ცვლილებები მუდმივია. ორგანიზაცია მუდამ მზად უნდა იყოს ცვლილებისათვის. სწორედ ამიტომ, ცვლილებათა მართვის ფუნქციურ მოდელში ის განიხილება, როგორც ციკლი და არა როგორც ერთჯერადი პროცესი. სწორედ კონტროლისა და მონიტორინგის შემდეგ აღმოჩენილმა დარღვევებმა თუ უზუსტობებმა უნდა გამოიწვიოს რომელიმე ეტაპის გადახედვა ან მთლიანად პროცესის ანალიზი.



ნახ. 3.3. ცვლილებათა მართვის ციკლური მოდელი და კომუნიკაციის გავრცელების ეტაპები

ცვლილებებს ყოველთვის მოჰყვება როგორც თვით ორგანიზაციის, ასევე მასში მომუშავე პერსონალის რეაგირება. ცვლილებების მართვას იმიტომ ეთმობა ცალკე მიმართულება, რომ ის არც ისე მარტივი პროცესია. პროცესის სირთულე იქიდან გამომდინარეობს, რომ ცვლილები ეხება არა ერთ ადამიანს, არამედ მთელ კოლექტივს, რასაც მთელი კოლექტივის განსხვავებული რეაგირება მოსდევს. ამიტომ არის საჭირო ცალკე იქნას განხილული ცვლილებებზე რეაგირების თეორია.

### 3.3 ცვლილებებზე რეაგირების კომუნიკაციური მოდელი: „3+2 ეტაპი“

საქართველო თავისი მოსახლეობის სოციალურ-ეკონომიკური დაცულობის დონით მნიშვნელოვნად ჩამორჩება ევროპის ან სხვა განვითარებული ქვეყნების დონეს. ამის გამომწვევი მიზეზები უკვე განხილულია პირველ თავში. უმუშევრობის პრობლემა, რომელიც აქტუალურია ყველა ქვეყნისათვის, საქართველოში არა მარტო აქტუალური, არამედ მტკივნეულიც არის. სამსახურის დაკარგვის შიში, ალბათ, უპირველესია, ვინაიდან სამსახურის დაკარგვის შედეგად ადამიანი კარგავს ყველა საშუალებას, დაიკმაყოფილოს თავისი მოთხოვნილებები. ამავდროულად, სახელმწიფოს მიერ უმუშევრობის კომპენსაცია არ ხდება. საქართველოს პირობებში, ცვლილების შესახებ ინფორმაციის გაცემას პირველად მოჰყვება პანიკა, პანიკის გამომწვევი მიზეზი ისევ შიშია, შიშის ფაქტორის გამომწვევ მიზეზს წარმოადგენს პიროვნების მოტივირების საშუალებების დაკარგვის შესაძლებლობა.

მასლოუს მიერ შემოთავაზებული ადამიანის მოთხოვნები და მათი დაკმაყოფილება წარმოადგენს მოტივაციის საშუალებას (შენგელია, 2011: 341) ეს 5 მნიშვნელოვანი ფაქტორი: ფიზიოლოგიური მოთხოვნები, უსაფრთხოება, სოციალური მოთხოვნილებები, პატივისცემა და თვითრეალიზაცია.

ჩემი მოსაზრებით, პირველი თავში განხილული ცვლილებებზე რეაგირების მოდელებში არის ეტაპები, რომლებიც მხოლოდ ზემოქმედების შედეგად ჩნდება და ისინი არ წარმოადგენენ უშუალოდ ადამიანის ცვლილებაზე რეაგირების პროცესს. პრაქტიკული დაკვირვებიდან გამომდინარე, გამოვყოფდი რეაგირების მხოლოდ სამ ეტაპს, რომელიც თვით პიროვნების ბუნებრივ რეაქციას

წარმოადგენს, ხოლო მთლიან პროცესს კი გავყოფ ორ ნაწილად. სწორედ ამ მიდგომიდან გამომდინარე, შემოთავაზებულ მოდელს „3+2 ეტაპის“ მოდელი დაერქვა (მეგრელიშვილი, 2011).

აღნიშნული მოდელი ითვალისწინებს ცვლილებათა მართვის დროს, მასზე ნეგატიური რეაგირების საკითხებს და მათ გადაწყვეტას ეფექტური კომუნიკაციის მეთოდოლოგიით. ცვლილების განხორციელებასთან ერთად, ეტაპები ერთმანეთს ეცვლება. რა თქმა უნდა, ეს რეაქციის ეტაპები ადამიანს ცვლილების დაწყებისთანავე ეწყება, ხოლო ცვლილების დაწყება – ინფორმირებით ხდება, რომელსაც, შესაბამისად, პროცესის სამი ეტაპი მოჰყვება (ნახ. 3.4), ეს ეტაპებია:

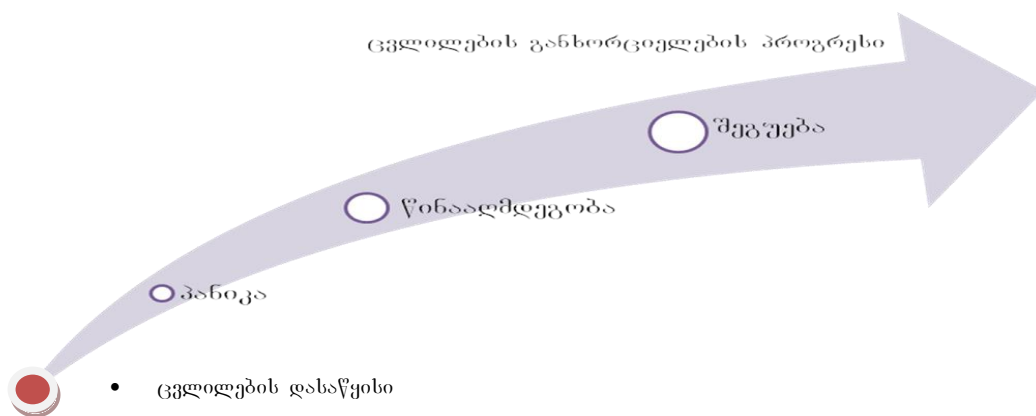
**პანიკა.** როდესაც თანამშრომლები ღებულობენ ინფორმაციას ცვლილების შესახებ ან ხედავენ მის უშუალო დაწყებას, პირველი რეაქცია არის გაუგებრობა და პანიკა. მათ არ იციან, რას უნდა ელოდონ ამ ცვლილებისაგან. პანიკური მდგომარეობის დროს ისინი ცდილობენ დაინახონ ცვლილების უარყოფითი ან დადებითი მხარეები. ზოგი თანამშრომელი სხვა სამსახურის ძიებას იწყებს იმის მიუხედავად, რომ მისი ბედი ორგანიზაციაში ჯერჯერობით გადაწყვეტილი არ არის.

**წინააღმდეგობა.** პანიკის შემდეგ დგება წინააღმდეგობის სტადია, რომელიც მოიცავს გაბრაზების ფაზასაც. წინააღმდეგობის სტადია შინაარსობრივად შეესაბამება სხვა მოდელებში აღნიშნულ ეტაპებს. ამ ეტაპზე თანამშრომლები ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს. პრაქტიკაში ორი ტიპის წინააღმდეგობა არსებობს. ეს არის აქტიური და პასიური წინააღმდეგობა. აქტიურ წინააღმდეგობას მიეკუთვნება ქმედებები თანამშრომელთა მხრიდან, რომლებიც ხელს უშლიან პროცესის წარმართვას: გაფიცვები, კომპანიის დატოვება, უარის თქმა დაკისრებული დავალების შესრულებაზე. პასიურ წინააღმდეგობას მიეკუთვნება უმოქმედობა. პასიური წინააღმდეგობის დროს თანამშრომლები აგრძელებენ თავიანთ საქმეს ძველი მეთოდებით და არაფრად აგდებენ სახეშეცვლილ პროცედურას.

**შეგუება.** ცვლილების განხორციელებასთან ერთად, თუ წინააღმდეგობის გაწევით პიროვნება ვერაფერს აღწევს, ის ეგუება ახალ მდგომარეობას. შეგუება არ ნიშნავს,

რომ ის ეთანხება მას. უბრალოდ, გამოუვალი მდგომარეობიდან გამომდინარე, ის დებულობს ცვლილებებს.

ეს სამი ეტაპი ასახავს პროცესს, რომელსაც გადის თანამშრომელი ცვლილების განხორციელებისას. აღსანიშნავია, რომ მენეჯერებმა ამ ეტაპების ყველა დონეზე უნდა განახორციელონ შესაბამისი კომუნიკაცია. ვინაიდან ეს ეტაპები დაკავშირებულია „უცნობის“ შიშთან, რაც უფრო დროულად გააცნობს მენეჯმენტი მოსალოდნელ ცვლილებებს და მის შედეგებს, მით უფრო ადრე გადავა პიროვნება პანიკის ეტაპიდან შეგუების ეტაპზე. როგორც ადასტურებს სუზან ჰეტფილდი, თავის სტატიაში, ცვლილებათა მართვის დროს არ არსებობს საკმარისი კომუნიკაცია (Heathfield, [www.about.com](http://www.about.com)).

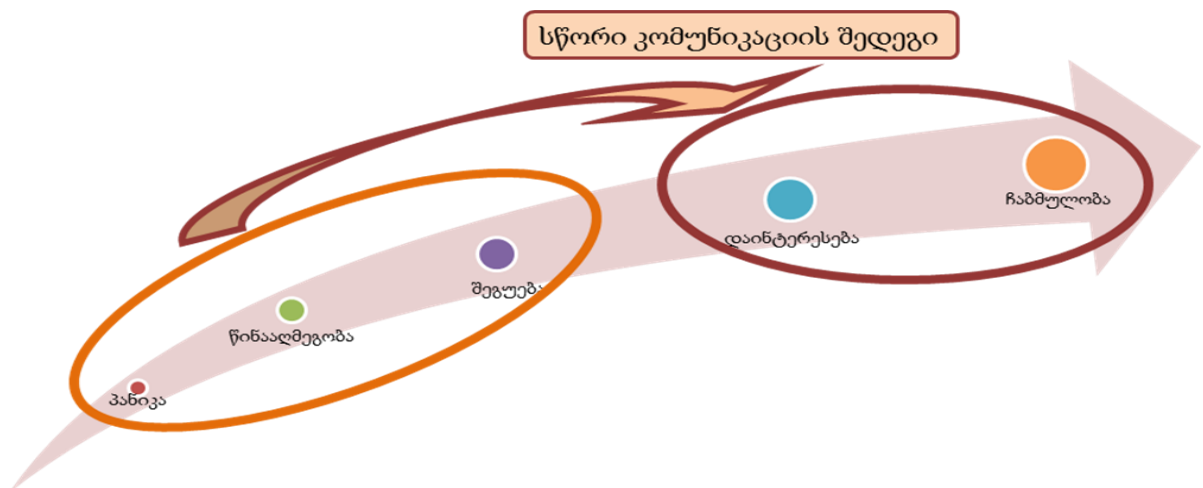


ნახ. 3.4. ცვლილებათა განვითარების პროცესში რეაგირების ეტაპები

აღნიშნული ეტაპების შემდეგ ჩნდება ახალი ეტაპები. ეს ეტაპები არ წარმოიქმნება თავისთავად, ისინი მენეჯერების მუშაობის ნაყოფს წარმოადგენს. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ გააგრძელოს წინსვლა და განვითარება, არ არის საკმარისი ცვლილებებზე შეგუება. უნდა მოხდეს კოლექტივის დაინტერესება, რათა ორგანიზაცია მთელი შემადგენლობით დასახული მიზნისაკენ ვითარდებოდეს. შეგუების შემდეგ, მენეჯმენტის სწორი და ეფექტური კომუნიკაციის შედეგად, ახალი სტადია წარმოიქმნება: დაინტერესება და ჩაბმულობა (ნახ.3.5).

**დაინტერესება.** ეს არის სტადია, როდესაც თანამშრომელთა ნაწილი ინტერესდება ორგანიზაციაში განხორციელებული ცვლილებებით და ცდილობენ უფრო ღრმად ჩაერთონ ამ პროცესში. დაინტერესების ეტაპი იმით ხასიათდება, რომ თითოეული ადამიანი სწორი კომუნიკაციის შედეგად ცვლილებაში თავისთვის სასარგებლო ასპექტის ძიებას იწყებს.

**ჩაბმულობა.** ეს პროცესის საბოლოო სტადია, რომლის დროსაც თანამშრომელთა უმეტესი ნაწილი დებულობს წარმოებულ ცვლილებებს, იაზრებენ მის შინაარსს, ხვდებიან, რომ ის მათთვის საშიშროებას არ წარმოადგენს (გარკვეული შემთხვევების გარდა) და აგრძელებენ მუშაობას უკვე ახალი პრაქტიკის შესაბამისად და ებმებიან სამუშაოსა და ცვლილებების პროცესში.

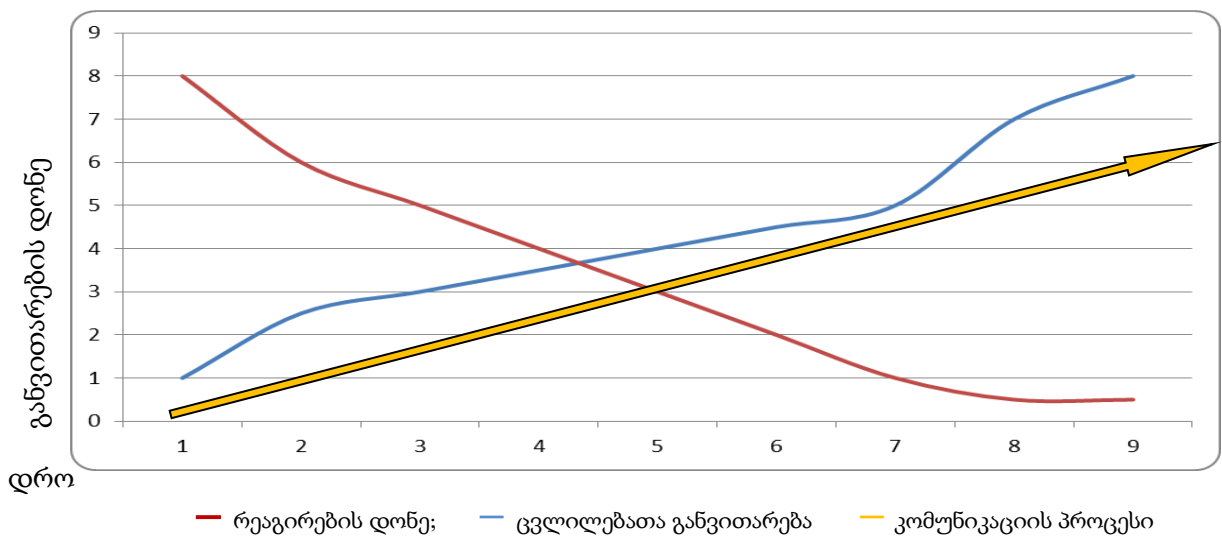


ნახ. 3.5. ცვლილებათა განვითარების პროცესში რეაგირების ეტაპები

თუ განვიხილავთ ცვლილებათა შეგუების პროცესს, ცვლილების განხორციელების შესაბამისად, ის შეგვიძლია ვიზუალურად გრაფიკის საშუალებით გამოვსახოთ (ნახ. 3.6). აღსანიშნავია, რომ თუ ცვლილებათა სწორი კომუნიკაცია ხორციელდება ცვლილებათა პროცესის დაწყებისთანავე, წინააღმდეგობის დონე გაცილებით ნაკლებია. იდეალური მოდელი კი იმაში მდგომარეობს, რომ კომუნიკაცია პანიკის ეტაპზე ისე უნდა განხორციელდეს, რომ გადასვლა პირდაპირ დაინტერესების სტადიაზე მოხდეს.

საქართველოს მონაწილეობა გლობალიზაციის პროცესებში განაპირობებს ღია რეფორმების გატარებას როგორც სახელმწიფოებრივ, ასევე ორგანიზაციულ

დონეებზე. რეფორმები, თავის მხრივ, ცვლილებებს წარმოადგენენ, რომელთა ეფექტური განხორციელებისათვის აუცილებელია ეფექტური მართვა. ვინაიდან ნებისმიერი სახის ცვლილების განხორციელება ითვალისწინებს ადამიანური რესურსების ჩართვას ამ პროცესებში, კომუნიკაციის როლი და მნიშვნელობა მართვის წარმოებაში არის აშკარა.



ნახ. 3.6. ცვლილებებზე რეაგირების კომუნიკაციური მოდელის გრაფიკული გამოსახულება

### 3.4 კომუნიკაციის მნიშვნელობის ფიზიკური გამოსახულება

კომპანიის, ორგანიზაციის ან ნებისმიერი საწარმოს ეფექტურობა განისაზღვრება იმით, თუ როგორ აღწევს კომპანია მის მიერ დასახულ მიზანს. მიზანი შეიძლება იყოს ნებისმიერი: ფინანსური მოგება, ბაზრის წილის გაზრდა, ცნობადობა, გადარჩენა, განვითარება, საქველმოქმედო პროგრამა. სწორად განსაზღვრული და გააზრებული მიზნის ჩამოყალიბება წარმოადგენს კომპანიის წარმატების წინაპირობას.

საკმაოდ ხშირად, მისიისა და ხედვის ცნებას ერთმანეთში ურევენ, უფრო მეტიც, ამ ორ ცნებას მოიხსენებენ ხოლმე, როგორც ურთიერთშემცვლელსაც, თუმცა ისინი შინაარსობრივად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან. მისია – ეს არის კომპანიის არსებობის მიზეზი (mindtools:

[www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_90.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_90.htm)) ხოლო ხედვა – ის, რისკენაც მისწრაფის კომპანია.

თუმცა, პრაქტიკა და გაცდილება გვიჩვენებს, რომ კომპანიის წარმატებისთვის არ არის საკმარისი მხოლოდ კარგად ჩამოყალიბებული მისია. როგორც ერთი იაპონური გამონათქვამი აღნიშნავს, „მისია არაფერია ქმედების გარეშე, ხოლო ქმედება მისიის გარეშე არის კომმარი“ (quotes: [www.quotes.net/quote/8027](http://www.quotes.net/quote/8027)) თუ კომპანიის თანამშრომლები მართლაც წარმოადგენენ მის ყველაზე ფასეულ აქტივს, და ამას ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორებიც ეთანხმებიან (Amabile, 2011: [blogs.hbr.org](http://blogs.hbr.org)).

კომპანიის მისია სწორედ მათ ეხება. რაც არ უნდა მაღალტექნოლოგიური საწარმო არსებობდეს, მისი წარმატება უპირველესად იმ თანამშრომლებზეა დამოკიდებული, ვინც იქ მუშაობს.

მისიის ჩამოყალიბება საკმაოდ რთული პროცესია, ვინაიდან მისი შინაარსი გასაგები, აღქმადი და ნათელი უნდა იყოს. მაგრამ ყველაზე რთული – თანამშრომლებამდე ამ მისიის დატანის პროცესია. რთულია არა მხოლოდ ინფორმირების, არამედ თანამშრომლების მიერ ამ მისიის გასისხლხორცების პროცესი.

სწორედ აქ იჩენს თავს ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი „მექანიზმი“ რომელიც მენეჯერს გააჩნია – კომუნიკაცია. სწორედ კომუნიკაციის მეშვეობით ასრულებს ხელმძღვანელი თავის მმართველობით ფუნქციებს. კომუნიკაციის გარეშე ვერ განხორციელდება დაგეგმარება, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი, ანუ ის ფუნქციები, რომლებიც მართვის საფუძველს წარმოადგენენ. ძირითადი პრობლემა კი იმაში მდგომარეობას, თუ რამდენად აქვთ გააზრებული ხელმძღვანელებს ამ ფუნქციების მნიშვნელობა.

ქართულ კომპანიებზე დაკვირვებამ აჩვენა, რომ კომუნიკაციის ფუნქცია საერთოდ უგულებელყოფილია. მას მნიშვნელობას არ ანიჭებენ არა მხოლოდ თანამშრომლები, არამედ უშუალოდ ხელმძღვანელობაც. ამის მიზეზი შესაძლოა იყოს იმ დროისა და საზოგადოებისთვის დამახასიათებელი ინფორმაციული ვაკუუმი, რომელშიც დღევანდელი ხელმძღვანელები იზრდებოდნენ. არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ პოსტსაბჭოურ სივრცეში, საბჭოთა კავშირის დაშლის



შემდეგაც კი, ის მართვის მიდგომები და მეთოდები მეფობდა, რომლებიც დამახასიათებელი იყო ავტორიტარული მართვისთვის. სწორედ ამიტომ უჭირთ თანამედროვე ხელმძღვანელებს ეფექტური კომუნიკაციის მნიშვნელობის დანახვა.

ფიზიკის დამტკიცებული კანონები წარმოადგენს აქსიომას, რომელთა საფუძველზეც ხდება ბევრი ახალი თეორიის დამტკიცება და განმარტება. საერთოდ, მათემატიკა, ფიზიკა და მსგავსი მიმართულებები ზუსტ მეცნიერებას წარმოადგენს. თავის მხრივ, მენეჯმენტის მეცნიერება ეხება სოციალურ-ეკონომიკურ პროცესებს და, შესაბამისად, ადამიანურ რესურსებს. როგორც მოგეხსენებათ, ადამიანებთან ურთიერთობა რთული პროცესია, ვინაიდან თითოეული ადამიანი განსხვავებულია თავისი მენტალიტეტით, ხასიათით, დამოკიდებულებით, უნარ-ჩვევებით და ა. შ.

ეფექტური კომუნიკაციის და მენეჯმენტის მაგალითი განვიხილოთ ცნობილი იგავისა და ფიზიკის კანონის ურთიერთშერწყმის მაგალითზე.

ყველას კარგად მოგეხსენებათ ი. კრილოვის იგავი გედის, ქარიყლაპიასა და კიბორჩხალასა შესახებ. იგავის შინაარსი იმაში მდგომარეობს, რომ სამმა მეგობარმა გადაწყვიტა ურმის გადაადგილება. თუმცა, იმის გამო, რომ გედი ცაში ცდილობდა გაფრენას, კიბორჩხალა უკან-უკან მიდიოდა, ხოლო ქარიყლაპია წყლისკენ იწევდა, არაფერი გამოუვიდათ (ნახ. 3.7). კრილოვმა ამ იგავით რუსეთის იმდროინდელ (1777 – 1825) იმპერატორს, ალექსანდრე პირველს დასცინა, უფრო სწორად, მის პოლიტიკას ქვეყნის მოწესრიგების თვალსაზრისით. ყველას ძალისხმევის მიუხედავად, საქმე მაინც არ გამოდიოდა, ვინაიდან ქვეყანა არ ვითარდებოდა ერთი მიმართულებით. შესაბამისად, სახეზე გვაქვს მენეჯმენტის პრობლემა. ამ მოვლენას ფიზიკური განმარტებაც გააჩნია.

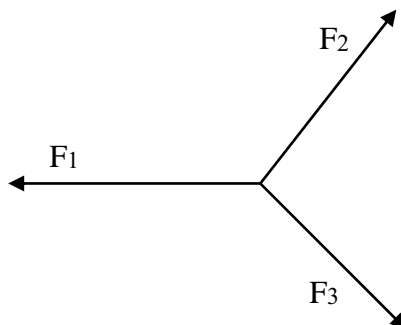
წარმოვიდგინოთ, რომ ურმის გადაადგილება – ეს არის კომპანიის/ორგანიზაციის მიზანი. ქარიყლაპია, გედი და კიბორჩხალა – ეს ამ ორგანიზაციის მუშაკები და თანამშრომლები არიან. ამ შემთხვევაში მათი რიცხვი მხოლოდ სამია, მაგრამ თუ წარმოვიდგენთ ორგანიზაციებს, სადაც გაცილებით მეტი თანამშრომელია, მდგომარეობა გაცილებით უფრო გართულდება (მეგრელიშვილი, 2012). ყველა თანამშრომელი თავისი სამსახურებრივი

მოვალეობის შესრულებისას, გარკვეულ ძალას ატანს ორგანიზაციას, რათა მან დასახული მიზნისაკენ იმოძრაოს. კონკრეტულ მაგალითზე მხოლოდ სამი ძალა ნაჩვენებია, სამივე ერთ წერტილზე მოქმედებს. რეალური კომპანიის შემთხვევაში ეს შეიძლება 10, 100 ან 1000 სხვადასხვა ძალა იყოს. ნიუტონის კანონის თანახმად: ინერციულ სისტემაში სხეულის მატერიალური წერტილის სიჩქარის შეცვლის იმპულსი ტოლია მასზე მოქმედი ყველა ძალის ვექტორული ჯამისა (ვიკიპედია:[http://ka.wikipedia.org/wiki/ნიუტონის\\_კანონები](http://ka.wikipedia.org/wiki/ნიუტონის_კანონები)).



ნახ. 3.7. ი. კრილოვის იგავის მაგალითი

თუ დავუშვებთ, რომ ძალები სხვადასხვა მიმართულებით მოქმედებენ, შესაბამისად, შეიძლება სხეულმა საერთოდ არ იმოძრაოს, თუკი მასზე მოქმედი ძალების ჯამი „ნულის“ ტოლი იქნება. განვიხილოთ იგავის მაგალითი, სადაც  $F$  არის მოქმედი ძალა, რომელიც შეესაბამება  $F_1$  – კიბორჩხალა,  $F_2$  – გედი,  $F_3$  – ქარიყლაპია (ნახ. 3.8).

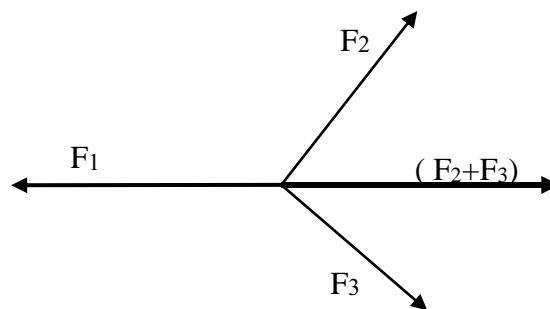


ნახ. 3.8. ძალთა გადანაწილების სქემა

ვინაიდან, სხეულის აჩქარების გამოთვლის დროს, მასზე მოქმედი ყველა ძალა იცვლება ერთი ძალით, რომელსაც ტოლქმედი ძალა ეწოდება, ეს არის სხეულზე მოქმედი ყველა ძალის გეომეტრიული ჯამი ( $R$ ). ორი ვექტორის შეჯამებისას უნდა გამოვიყენოთ პარალელოგრამის ან სამკუთხედის წესი. შესაბამისად, მივიღებთ ამ ორი ვექტორული ძალის ერთ ჯამურ ძალას (Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/Newton's\\_laws\\_of\\_motion#cite\\_note-25](http://en.wikipedia.org/wiki/Newton's_laws_of_motion#cite_note-25;); ). (ნახ. 3.9).

იმ შემთხვევაში, თუ ძალები სხვადასხვა მიმართულებით მოქმედებენ, და თუ დავუშვებთ, რომ მათი ძალა ერთნაირია, მაშინ სხეულზე მოქმედი ძალების ჯამი შეადგენს „ნულს“, შესაბამისად, სხეული არ იმოძრაავებს.

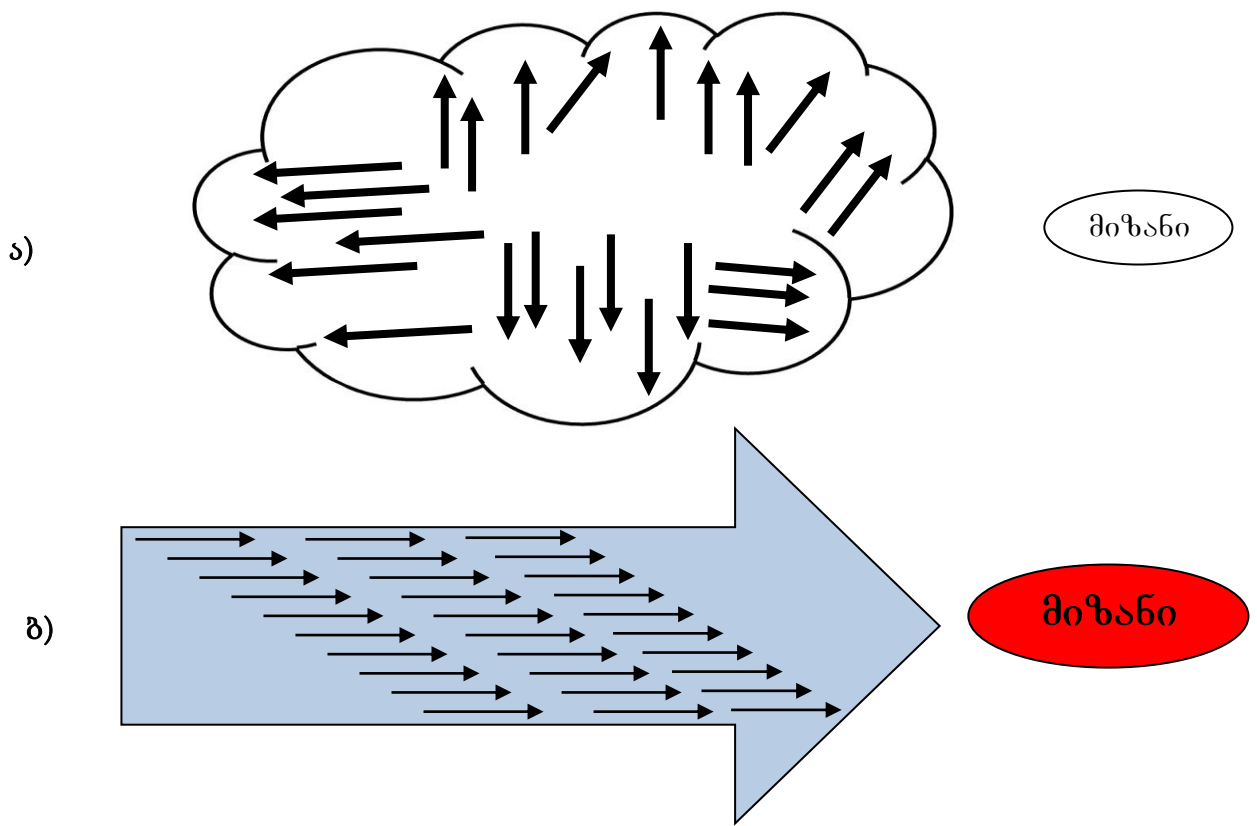
$$R = F_1 + (F_2 + F_3) = 0$$



ნახ. 3.9. ძალთა შეკრების სქემა

მენეჯმენტში რთული შესაფასებელი კომპანიის მოძრაობაზე ამა თუ იმ თანამშრომლის ზემოქმედების ძალა, მაგრამ აშკარაა, რომ თუ კომპანიაში მყოფი ყველა თანამშრომელი ერთიანი მიზნისაკენ მიისწრაფვის, შესაბამისად, კომპანია გაცილებით უფრო სწრაფად და ეფექტურად მიაღწევს დასახულ მიზანს (ნახ. 3.10, ა, ბ).

ერთიანი მიზნის გარშემო გაერთიანება კი მოითხოვს სწორედ კომუნიკაციის ასპექტების ცოდნას და გამოყენებას.



ნახ. 3.10. ა) კომპანიის თანამშრომელთა მდგომარეობა, როდესაც კომპანიის მიზანი მათთვის უცნობია; ბ) კომპანიის თანამშრომელთა მდგომარეობა, როდესაც კომპანიის მიზანი მათთვის ნაცნობია და ყველა ამ მიმართულებით მოძრაობს

ეფექტური მენეჯმენტი ორგანიზაციის წარმატების წინაპირობაა. მართვის ფუნქციების: დაგეგმარების, ორგანიზაციის, ხელმძღვანელობა/ლიდერობის და კონტროლის განხორციელება, გარდა სხვა საშუალებებისა, ძირითადად, კომუნიკაციის მეშვეობით ხორციელდება. მენეჯმენტის/მართვის შინაარსიდან გამომდინარე, ის ითვალისწინებს ადამიანური რესურსების გამოყენებასა და ხელმძღვანელობას, ადამიანთან ურთიერთობა კი კომუნიკაციის გზითაა შესაძლებელი.

ჩემს მიერ შემოთავაზებული კომუნიკაციის ფიზიკური მოდელი, ფიზიკის კანონებზე დაყრდნობით კიდევ ერთხელ ადასტურებს მართვის პროცესში ეფექტური კომუნიკაციის როლსა და მნიშვნელობას.

ჩემს მიერ შემუშავებული მოდელები წარმატებით იყო დანერგილი და პრაქტიკულად გამოყენებული სხვადასხვა კომპანიებში. მაგალითად კომუნიკაციის ტრენინგის ჩატარება, დადებითად აისახა შპს „ბათუმის ნავთობ ტერმინალის“ მენეჯერებზე, მათი ურთიერთქმედება პერსონალთან და ერთმანეთთან გაცილებით უფრო მარტივი და ორგანიზებული გახდა. ასევე მსგავსი ტრენინგები ჩატარდა შპს „გუმბათში“, და შპს „ორბი ჯგუფში“. დიდი მნიშვნელობა ენიჭებოდა კომუნიკაციას, „სის ჯგუფის“ მიერ განხორციელებული პროექტების დროს, განსაკუთრებით იმ პროექტებში სადაც უცხოელი პარტნიორები იღებდნენ მონაწილეობას. აღსანიშნავია ქალაქის მერიისათვის შესრულებული „ნინო და ალის“ ქანდაკების პროექტი, სადაც „სის ჯგუფი“ როგორც გენერალური მენარდე, ხოლო გერმანული კომპანია „არტ ინჟინირინგი“ მექანიკური ნაწილის მენარდეს ფუნქციას ასრულებდა. ამ გარემოებაში მნიშვნელოვანი იყო, ენობრივი, მენტალური და კულტურული განსხვავებების გათვალისწინება.

ცვლილებათა მართვის მოდელის გამოყენების კარგი მაგალითია შპს „ლამ შიპპინგ ჯგუფი“ რომელმაც ტრანსფორმაციის გარკვეული ეტაპები გაიარა. მის შემთხვევაში, საერთაშორისო კომპანია ქართულ ბაზარზე შემოდიოდა და ეს მისთვის ცვლილებათა პროცესს წარმოადგენდა. ახალი თანამშრომლების აყვანა, სასურველი სტანდარტების დანერგვა და ბაზრის წილის მოპოვება. ახალი გარემო, მენტალობა და კულტურა. ამ ცვლილებების მართვა სწორედ ციკლური მოდელის მეშვეობით განხორციელდა.

კომპანიის ბაზარზე შემოსვლის პროცესი დაწვრილებით დაიგეგმა, შეფასდა კონკურენტები, ჩატარდა ბაზრის ანალიზი და დადგინდა საჭირო ნიშა. დაიგეგმა ღონისძიებები, თითოეული ეტაპი და გაიწერა პროცედურები. მოხდა საჭირო რესურსების ორგანიზება, მნიშვნელოვანი ყურადღება მიექცა ადამიანური რესურსების მობილიზაციის პროცესს. ცვლილებათა განხორციელებისას დიდი ყურადღება ექცეოდა კომუნიკაციას როგორც კომპანიის შიგნით, თანამშრომლებთან, ასევე მის მფლობელებთან და დამფუძნებლებთან. რეგულარული თათბირები და კომპლექსური ანგარიშები

იძლეოდა საშუალებას მართებული და რაც მთავარია დროული გადაწყვეტილების მიღებისა.

ცვლილებებზე რეაგირების მოდელმა გარდა ბათუმის ნავთობის ტერმინალისა წარმატებული პრაქტიკული გამოყენება ჰპოვა შპს „ორბი ჯგუფში“. შპს „ორბი ჯგუფი“ დევლოპერული კომპანიაა რომელმაც თავისი კრეატიული მარკეტინგული პოლიტიკის წყალობით, თანდათანობით ზრდიდა თავის წილს ბაზარზე. კომპანიის მენეჯმენტმა გადაწყვიტა მენეჯმენტის აუდიტის ჩატარება, რის შედეგადაც გამოვლინდა რეორგანიზაციის პროცესი.

სწორედ რეორგანიზაციის განხორციელებისას აუცილებელი გახდა ცვლილებებზე რეაგირების მოდელის გამოყენება, რათა ცვლილებები უმტკივნეულოდ და ეფექტურად განხორციელებულიყო. რეორგანიზაცია ითვალისწინებდა სხვადასხვა დეპარტამენტების გადანაწილებას, ფუნქციებისა და მოვალეობებს შეცვლას, მართვის ფუნქციების გაუმჯობესებას, და პერსონალის რეორგანიზაციას. სწორედ ამ ეტაპზე საჭირო იყო ისეთი მოდელის შერჩევა რომელიც არ იქონიებდა ნეგატიურ გავლენას კომპანიის მუშაობის პროცესზე და რეორგანიზაციის პერიოდში არ დააკარგინებდა ბაზრის მოპოვებულ ნაწილს.

მნიშვნელოვანი ყურადღება ექცეოდა კომუნიკაციას. „3+2“ მოდელის თანახმად, პირველი ეტაპი რომელიც მოიცავს პანიკას, წინააღმდეგობას და შეგუებას, ყველაზე რთულ ეტაპს წარმოადგენს, ვინაიდან არასწორი კომუნიკაციის შემთხვევაში, პანიკისა და წინააღმდეგობის ეტაპები შეიძლება გაიწელოს, რაც ნეგატიურ გავლენას იქონიებდა კომპანიის წინსვლაზე.

შპს „ორბი ჯგუფში“ დროული კომუნიკაცია განხორციელდა. კომპანიის მართველ დონეს, და შემდეგ მთელს კოლექტივთან ჩატარდა შეხვედრები, სადაც მიწოდებულ იქნა ინფორმაცია ცვლილებებთან დაკავშირებით: რა ცვლილება იგეგმება; რას მოიცავდა რეორგანიზაციის ეტაპები; თითოეული ეტაპის დეტალური აღწერა; ვის შეეხებოდა რეორგანიზაცია; რა ახალი სტრუქტურების და დეპარტამენტების ჩამოყალიბება იგეგმებოდა და რომლის გაუქმება. გაუქმებული განყოფილებებიდან განთავისუფლებული პერსონალი გადანაწილდებოდა ახალ მიმართულებებზე. სხვადასხვა განყოფილებებთან

ცალკე შეხვედრები იმართებოდა სადაც მათი ახალი ფუნქციების შესახებ ინფრომირება ხდებოდა. შემუშავდა ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურა, შემუშავდა ახალი თანამდებობრივი ინსტრუქციები და ახალი ბიზნეს მიმართულებები დაინერგა.

ეფექტური კომუნიკაციის შედეგად, შესაძლებელი გახდა, კომპანიის თანამშრომლების დაინტერესება და ცვლილებების პროცესში ჩაბმულობა.

ჩატარებული რეორგანიზაციის შედეგად, კომპანიამ განაგრძო განვითარება და 2011 წელს მშენებელთა და დეველოპერთა ასოციაციის მიერ ჩატარებულ დაჯილდოებაზე, კომპანია "ორბი ჯგუფი" წლის საუკეთესო დეველოპერად აღიარეს. ასევე, 2011 წლის დეკემბერში კომპანია "ორბი ჯგუფი" წლის წარმატებულ ქართულ ბრენდად დასახელდა.

ქვეყნის აღმშენებლობაში შეტანილი წვლილისთვის, ეროვნული პროექტების განხორციელებისთვის, კულტურის, ხელოვნებისა და სოციალური პროექტების მხარდაჭერისთვის კომპანია „ორბი ჯგუფს“ „მეცენატი სოფლის მაშენებელნი 2011“-ის ტიტული მიენიჭა. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს, ეროვნული საინვესტიციო სააგენტოსა და საქართველოს სავაჭრო-სამრეწველო პალატის მიერ ორგანიზებულ ეროვნულ ბიზნესდაჯილდოებაზე “მერკური 2012”, კომპანია “ორბი ჯგუფმა” წლის სასურველი დამსაქმებლის ტიტული მოიპოვა.

### 3.5 ეფექტური კომუნიკაციის პრაქტიკული რეკომენდაციები

ზეპირ კომუნიკაციას მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს ორგანიზაციის მართვის პროცესში. ხელმძღვანელი მართვის ფუნქციების განხორციელებისათვის ხშირად იყენებს ზეპირ საუბარს თანამშრომლებთან ურთიერთობის დროს. საუბარი (ზეპირი ურთიერთობა) უნდა ატარებდეს არა სოციალურ, არამედ კომუნიკაციურ ხასიათს. სოციალური საუბარი აუცილებელია მართვის პროცესში, მაგრამ ამ კონკრეტულ შემთხვევაში სწორედ ფორმალური კომუნიკაციის ფორმაზე კეთდება აქცენტი.

ეფექტური საუბრისათვის სამი რამ არის გასათვალისწინებელი:

1. შეტყობინება გასაგები უნდა იყოს. ხელმძღვანელი უნდა დარწმუნდეს იმაში, რომ შეტყობინებაში ჩადებული შინაარსი სწორად არის მიღებული მიმღების მიერ;
2. ხელმძღვანელმა უნდა მიიღოს/გაიგოს მისთვის განკუთვნილი შეტყობინება. კომუნიკაციის დროს ზეპირი საუბარი დიალოგის ხასიათს უნდა ატარებდეს. გაცემული ინფორმაციის/შეტყობინების სანაცვლოდ, ხელმძღვანელმა უნდა მიიღოს საპასუხო რეაქცია ისევე შეტყობინების გზით ან არავერბალური საშუალებით, რომელიც სწორად უნდა იყოს მიღებული და გააზრებული.
3. ხელმძღვანელმა უნდა აწარმოოს გარკვეული კონტროლი მომდევნო კომუნიკაციაზე/ინფორმაციის გავრცელებაზე .

ხელმძღვანელისათვის (რომელმაც უნდა უზრუნველყოს სამუშაოს შესრულება), სიტყვების მნიშვნელობა უნდა იყოს უფრო პრაგმატული, ვიდრე ფილოსოფიური. ასეთ დროს სიტყვები ნიშნავს არა იმას, რაც განმარტებათა ლექსიკონში წერია, არამედ იმას, რა შინაარსსაც მოსაუბრე დებს მათში.

მართვის პროცესში შეიძლება გაცემული იყოს განკარგულება, რომელიც ორაზროვან ხასიათს ატარებს და შეტყობინება არასწორად იყოს განმარტებული. ასეთ შემთხვევაში არა აქვს მნიშვნელობა, ვისი ბრალი იყო ეს შეცდომა, ვინაიდან დრო დაკარგულია, კომპანიამ განიცადა ზარალი, ხოლო ნებისმიერი განმარტება უფრო თავდაცვის ხასიათს ატარებს. ამიტომ საუბრის დროს პროცესის



მონაწილეებმა ყოველთვის უნდა ეძებონ ორაზროვნება და უნდა ეცადონ გაარკვიონ ის.

ყველაზე დიდ სირთულეს წარმოადგენენ სიტყვები, რომელთაც რამდენიმე მნიშვნელობა აქვს სხვადასხვა კონტექსტში/კულტურაში. „რამდენიმე“ შეიძლება ნიშნავდეს ორსაც და ხუთსაც. „ნათელი“ ნიშნავს როგორც განათებულს, ასევე გასაგებს. სიტყვების ორაზროვნებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს უცხოელებთან საუბრის დროს. თუ იგრძნობა, რომ შესაძლებელია წარმოიშვას გაუგებრობა, საუბარი უნდა შეჩერდეს და კონკრეტული საკითხები უნდა დაზუსტდეს.

მეორე შესაძლო პრობლემა – ეს არის ჩვეულებრივი ადამიანური შეცდომა. საუბრის დროს სხვა სიტყვების წარმოთქმას ან არასწორად გაგებას თავისი მეცნიერული განმარტება აქვს (დაკავშირებულია ტვინის ასოციაციის თვისებასთან). სავსებით შესაძლებელია, წარმოთქმული და გაგონილი განსხვავდებოდეს ერთმანეთისაგან ისევე, როგორც ფაქტობრივად თქმული განსხვავდებოდეს ჩაფიქრებულისაგან. საუბრის სუბიექტებმა უნდა იცოდნენ ამ პრობლემის შესახებ და დაკვირვებულად უნდა წარმართონ საუბარი. ნებისმიერი ეფექტური კომუნიკაციის დროს საჭიროა წინასწარ იცოდეთ საუბრის მიზანი და ის, რისი მიღწევაც გსურთ.

იმისათვის, რომ გააუმჯობესოთ თქვენი საუბარი, არსებობს რამდენიმე ტექნიკური საშუალება.

### 3.5.1 რეკომენდაციები ეფექტური ზეპირი საუბრისათვის

- **თავდაჯერებულობა** - იყავით დარწმუნებული საკუთარ თავში. ილაპარაკეთ თავდაჯერებულად, მაგრამ არა ეგოისტურად;
- **მარტივი ენა** - ილაპარაკეთ მარტივად და გასაგებად. წარმოადგინეთ თქვენი პოზიცია და შეეცადეთ, რომ მცირე დასაბუთება მოიყვანოთ;
- **არავერბალური კომუნიკაცია** – გამოიყენეთ არავერბალური კომუნიკაციის საშუალებები. ისინი დაგეხმარებათ შეტყობინების შინაარსის ან საჭირო მომენტების ხაზგასმასში;

- **ქმედება** - დაგეგმეთ შემდეგი ქმედება, ანუ დააზუსტეთ, რა უნდა მოჰყვეს კომუნიკაციას. ეს, უბრალოდ, ინფორმაციისათვის ხდება, თუ გსურთ, რომ ოპონენტის რეაქცია მოჰყვეს (შესრულება, გადახედვა, პასუხი და ა.შ.);
- **კონფრონტაცია** - თავი აარიდეთ კონფრონტაციას. რაც არ უნდა გამომწვევი იყოს ოპონენტი, შეინარჩუნეთ პროფესიონალიზმი. იყავით კონსტრუქციული ნებისმიერი კრიტიკის დროს;
- **სწორი კითხვები** - ინფორმაციის მოძიებისას გამოიყენეთ სწორი შეკითხვები. შეკითხვა – „მალე იქნება?“ შეცვალეთ შეკითხვით – „როდის იქნება?“ ან „რამდენ დღეში?“;
- **რა, სად, როდის** - გამოიყენეთ კითხვები: რა, როდის, რომელი, რატომ, სად და როგორ. ეს საშუალებას მოგცემთ უფრო კონკრეტული პასუხი მიიღოთ;
- **მოისმინეთ** - აცალეთ სხვებს ლაპარაკი. კომუნიკაცია ინფორმაციის გაცვლას წარმოადგენს, თქვენ ინფორმაციას გასცემთ და თქვენ უნდა მიიღოთ ინფორმაცია;
- **დაასრულეთ** - საუბრის ბოლოს კიდევ ერთხელ განმარტეთ და დააზუსტეთ შედეგი. მაგალითად, თუ გადაწყვეტილება იყო მიღებული, კიდევ ერთხელ გაიმეორეთ. თუ იყო შეკითხვები, კიდევ ერთხელ ჩამოაყალიბეთ პასუხები;
- **გადაამოწმეთ მიღებული ინფორმაცია**. ნუ მოგერიდებათ საკონტროლო კითხვების დასმა, მაგალითად: „ხომ სწორად გავიგე?“ „თქვენ გულისხმობთ იმას, რომ...?“ თუ ოპონენტი დაგეთანხმათ, ე.ი ინფორმაცია სწორად არის მიღებული;
- **ჩაიწერეთ** - გააკეთეთ ჩანაწერები, ჩანიშვნები ან მითითებები. ეს დაგეხმარებათ სამომავლოდ ინფორმაციის აღდგენაში. თუ არის ამის საშუალება, საუბრის შემდეგ შეგიძლიათ წერილობით მიმართოთ ოპონენტს: „ჩვენი საუბრის შედეგად ჩვენ შევთანხმდით შემდეგზე...“ წერილობით ფორმას თავისი დადებითი თვისებები გააჩნია: ინფორმაციის გადამოწმებისას, მათში შეიძლება გასწორდეს ის შეცდომები, რომლებიც საუბრის დროს გამოგეპარათ. ფორმალურობის დასაცავად ყოველთვის სჯობს შეთანხმების წერილობითი დასტური გქონდეთ;

- **განმარტეთ კონტექსტი** - საუბრის დროს, მით უმეტეს, საქმიანი საუბრის დროს, შესაძლებელია ბევრი საკითხი ერთმანეთს ჰგავდეს. დამატებითი ინფორმაციის მიწოდებით თქვენ დააზუსტებთ, თუ რა საკითხზე მიდის საუბარი და შესაბამისად, თავს აარიდებთ გაუგებრობას.

### 3.5.2 თათბირის მართვა

ნებისმიერ ორგანიზაციაში „თათბირი“ არის სამუშაოს ორგანიზაციის და ინფორმაციის გადაცემის განუყოფელი ნაწილი. ეს არის აქტი, მექანიზმი, რომლის საშუალებითაც ხდება რესურსების ერთად შეკრება და მათი მიმართვა საერთო მიზნისაკენ. ხშირ შემთხვევაში თათბირები არ უყვართ იმიტომ, რომ მიაჩნიათ ისინი მოსაწყენად, დროის უქმად დაკარგვად, უაზრობად და მოუხერხებლად. მენეჯერის მიზანია, შეცვალოთ ეს წარმოდგენა. თუ თათბირი ეფექტურია, მისი მნიშვნელობა და როლი ძალიან დიდია. როგორც ნებისმიერ სხვა საქმიანობას, თათბირსაც სჭირდება მართვა, დაგეგმარება, მონიტორინგი მისი გაუმჯობესების მიზნით. თათბირი – ეს არის მართვადი საუბრის ნაირსახეობა. მენეჯერმა ორგანიზაცია უნდა გაუკეთოს ინფორმაციას და სტრუქტურას, რათა გააძლიეროს მონაწილეთა ეფექტური კომუნიკაცია.

თათბირის წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად დარწმუნებულები არიან მონაწილეები თავის თავში. ამაში მენეჯერმა, უნდა შეუწყოს ხელი. მიიღოს დისკუსიისათვის ყველა იდეა; დაუშვებელია იდეების უგულვებელყოფა, ან რომელიმე წევრის დამცირება. („ერთად სიცილი“ კარგია, ხოლო „ვინმეს დაცინვა“ – დამღუპველი იმიჯისათვის); ნებისმიერი იდეა, თუნდაც ცუდი, სერიოზულად უნდა იყოს განხილული – როგორც მინიმუმ, უნდა მოხდეს მისი შეფასება და დასაბუთება იმისა, თუ რატომ არ არის ეს იდეა არჩეული. ეს არა მარტო იდეის ავტორის, არამედ მენეჯერის მხარდაჭერაა. შეიძლება აზრი სულაც არ იყოს ცუდი და უბრალოდ გაუგებრობის მენეჯერმა ის არ მიიღოს. ძირითადად, ყველა მონაწილეს უნდა ჰქონდეს აზრის წარმოთქმის უფლება. თუ ეს უზრუნველყოფილი არ არის, შეიძლება ყველაზე კარგი აზრი დაიკარგოს. თათბირისა და შეხვედრების დროს აუცილებლად წარმოიქმნება პრობლემატური სიტუაცია, რომლის მოგვარება თქვენი ვალდებულებაა:

- თუ რომელიმე მონაწილე სხვა საკითხზე გადადის, პირდაპირ მიმართეთ – „ამ საკითხს მოგვიანებით დავუბრუნდებით, X საკითხზე რას იტყვით?“
- თუ არსებობს გაუგებრობა, ყოველთვის გადაამოწმეთ: „ხომ სწორად გავიგე, რომ...?“
- თუ რომელიმე მონაწილე გაუჩერებლად ლაპარაკობს, შეეცადეთ, შეაჩეროთ კულტურულად: „კი, თქვენი პოზიცია გასაგებია, ვინ ეთანხმება ამ მოსაზრებას?“
- თუ საკითხი გაუგებარია ან მისი ახსნა სუსტია, განმარტება მოითხოვეთ: „კონკრეტულად რას გულისხმობთ“
- თუ ხალხი საუბრობს და ხელს გიშლით, ან განმარტეთ, რომ არ გესმით მომხსენებელის, ან წესრიგის დამრღვევს დაუსვით პირდაპირი შეკითხვა – „თქვენ რას ფიქრობთ ამ საკითხზე?“
- თუ ვინმე აჩვენებს თავის უთანხმოებას (სახის მანჭვით, ღიმილით ა.შ), შემდეგ მას მიმართეთ და აზრის ჩამოყალიბება სთხოვეთ.
- თუ ვერ გებულობთ, თქვით – „ვერ ვხვდები, ამიხსენით კონკრეტულად, X-ს გულისხმობთ თუ V-ს?“

ბაბილონის კოშკის აგება ვერ მოხერხდა იმიტომ, რომ ადამიანები სხვადასხვა ენაზე ლაპარაკობდნენ და შესაბამისად, ვერ უგებდნენ ერთმანეთს. კომუნიკაცია – თქვენი მოვალეობაა, ვინაიდან სწორედ კომუნიკაციის საშუალებით ხდება სამუშაოს დაგეგმვა, მართვა და შესრულება.

თათბირი ზეპირი კომუნიკაციის ერთ-ერთი სახეობაა, იმ განსხვავებით, რომ აქ უშუალოდ ხალხის ჯგუფთან გაქვთ ურთიერთობა. ასეთი კომუნიკაციის დროს თქვენ, როგორც მენეჯერმა, არა მარტო თქვენი და თქვენი ოპონენტის კომუნიკაციაზე უნდა იფიქროთ, არამედ მართოთ მთელი ჯგუფის კომუნიკაციის პროცესი. შესაბამისად, აქამდე უკვე ნახსენებ ზეპირი კომუნიკაციის რეკომენდაციებს დაემატება:

- **აუცილებლობა** – ჩამოყალიბდით, რამდენად აუცილებელია ამ თათბირის ჩატარება და ამ მიზნით თქვენი და თქვენი თანამშრომლების დროის გამოყოფა. ხომ არ აჯობებს, რომ კომუნიკაციის სხვა საშუალებები გამოიყენოთ, მაგალითად, წერილის გაგზავნა;

- **მონაწილეები** – ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი. ნუ შეეცდებით, რომ ხალხის მაქსიმალური რაოდენობა შეკრიბოთ. მიაღებინეთ მონაწილეობა მხოლოდ იმათ, ვისაც შეუძლია, რომ წვლილი შეიტანოს საკითხის გადაჭრაში და გააჩნია საჭირო ინფორმაცია ან რესურსი;
- **დრო** - რამდენ ხანს უნდა გაგრძელდეს? ძალიან რთულია დისკუსიისათვის საჭირო დროის განსაზღვრა, ვინაიდან უცნობია, რამდენად რთული იქნება საკითხი, თუმცა ამის გაკეთება აუცილებელია. დისკუსია შეიძლება უსასრულოდ გრძელდებოდეს; უნდა შეეცადოთ მიახლოებით მაინც დაგეგმოთ, რამდენი დრო დასჭირდება ამ შეხვედრას და აცნობოთ მონაწილეებს, რათა მათ დღის დანარჩენი ნაწილი დაგეგმონ;
- **საკითხები** – თათბირის საკითხები (დღის წესრიგი). დღის წესრიგის შინაარსი იმაში მდგომარეობს, რომ წინასწარ აცნობოთ მონაწილეებს, თუ რა საკითხებზე შედგება საუბარი და როგორი იქნება დისკუსიის სტრუქტურა. თქვენ შეგიძლიათ წინასწარ მოამზადოთ საკითხები და დაუზღავნოთ მონაწილეებს, რათა მათი კომენტარები მიიღოთ. თათბირამდე საკმარისი დროით ადრე უნდა გაიგზავნოს საბოლოო საკითხთა ჩამონათვალი, რათა მონაწილეებს მიეცეთ დრო მომზადებისათვის. უნდა შეეცადოთ, რომ თათბირის დროს საკითხთა სტრუქტურას მიჰყვეთ.
- **მიზანი და ფორმატი** – დასახეთ თათბირის მიზანი და შესაბამისად, აირჩიეთ მისი ფორმატი. თუ მიზანია: **ინფორმაციის მიწოდება** – მაშინ კარგი იქნება დაიწყოთ ფორმალური წარდგენით (პრეზენტაციით) და შემდეგ კითხვა-პასუხის სესიაზე გადახვიდეთ; **ინფორმაციის მიღება** – დაიწყოთ თათბირი საკითხის მოკლე მიმოხილვით და შემდეგ გახსენით დისკუსია მიმართულებითი შეკითხვების დასმით; **გადაწყვეტილების მიღება** – უნდა მოხდეს საკითხის მიმოხილვა, წარმოადგინოთ შესაძლო გადაწყვეტილებების ჩამონათვალი, შედეგის მიმოხილვა, პასუხისმგებლობის დადგენა და მხოლოდ შემდეგ – გადაწყვეტილების მიღება. ყოველთვის დაუსვით საკუთარ თავს შეკითხვა, რა არის თათბირის მიზანი და როგორ უნდა მიაღწიოთ ამ მიზანს. დასახეთ ლოგიკური ჯაჭვი და ამის მიხედვით წარმართეთ თათბირი;

- **კონტროლი** – მუდმივად აწარმოეთ მსვლელობის კონტროლი. თუ წარმოიშობა გაუთვალისწინებელი საკითხები, სანამ მათ განხილვას შეუდგებოდეთ, დაფიქრდით: გყავთ თუ არა ყველა კომპეტენტური და საჭირო ადამიანი და გაგაჩნიათ თუ არა საკმარისი ინფორმაცია. თუ გაუთვალისწინებელი საკითხი დიდ დროს დაიკავებს, შეეცადეთ, გადადოთ ის და დღის წესრიგის საკითხებს დაუბრუნდეთ; ნუ დაუშვებთ გამომსვლელის დაცინვას. შეეცადეთ, რომ ყველა წევრი ჩართული იყოს პროცესში;
- **განმარტება** - ყოველთვის განმარტეთ: თათბირის მიზანი, გამოყოფილი დრო, შესაძლო წესები;
- **შეჯამება** - ყოველი ეტაპის (საკითხის) შემდეგ შეაჯამეთ მიღებული შედეგი. დააკონკრეტეთ, რაზე შეთანხმდით და რა არის გასაკეთებელი;
- **საკითხები** - ნუ გადაუხვევთ სხვა საკითხებზე. შეეცადეთ, დასახული მიზანი შეასრულოთ. პაუზის ან გადახვევის დროს თქვენი მოვალეობაა თათბირი ძირითად საკითხებს დაუბრუნოთ;
- **მხარდაჭერა** – აუცილებლად აგრძნობინეთ მონაწილეებს, რომ თქვენ, როგორც მენეჯერი, მათ მხარს უჭერთ. ეს მათი თავდაჯერებულობისა და მოტივაციის წინაპირობაა, რაც საშუალებას მოგცემთ, უფრო ღრმად ჩართოთ მონაწილეები თათბირის მსვლელობაში.

### 3.5.3 წერილობითი ფორმა/პრეზენტაცია

რამდენად ხშირი ყოფილა შემთხვევა, როდესაც რაიმეს კითხულობთ და შინაარსი ვერ გამოგაქვთ? ეს შეიძლება ორი მიზეზით ხდებოდეს: თქვენი უყურადღებობა ან ცუდად დაწერილი ტექსტი.

დღევანდელ ინფორმაციით გადატვირთულ სამყაროში ასეთი შემთხვევები ხშირია, გასაგებ და ეფექტურ კომუნიკაციას სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს. პერსონალს არა აქვს დრო, რომ წიგნის მოცულობის ელექტრონული წერილები იკითხოს ან ეძებოს მისთვის სასურველი ინფორმაცია გრძელ და არაორგანიზირებულ წერილში. წერის დროს აუცილებელია ზუსტად ისეთივე გარკვეულობა და კომუნიკაციური ბარიერების გათვალისწინება, როგორც სხვა კომუნიკაციის პროცესში.

პირველ რიგში, უნდა იცოდეთ, რა გსურთ და შესაბამისი ფორმატი შეარჩიოთ. აპირებთ არაფორმალური ელექტრონული წერილის გაგზავნას, შესრულებული სამუშაოს ანგარიშს წერთ თუ ოფიციალურ მიმართვას? წერილის ფორმატი, ისევე, როგორც აუდიენცია, მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ტექსტის ტონის არჩევაში. მეგობრის მიმართ გაგზავნილი წერილი და კლიენტისათვის გაგზავნილი ტექსტის ტონი უნდა განსხვავდებოდეს ერთმანეთისაგან. პირველ რიგში, დააზუსტეთ, ვინ არის თქვენი გზავნილის მკითხველი – ამის მიხედვით უნდა იყოს შერჩეული ფორმატი, ტონი და სხვა დანარჩენი ასპექტები.

### **სტრუქტურა**

თქვენი ტექსტი მაქსიმალურად მარტივად უნდა იყოს სტრუქტურირებული და, შესაბამისად, მარტივად წასაკითხი. გამოიყენეთ სათაურები, ქვესათაურები, პუნქტები და ნუმერაცია, რათა ტექსტის სტრუქტურა გამარტივდეს. ვიზუალურად სტრუქტურირებული დოკუმენტის წაკითხვა გაცილებით უფრო მარტივია, ვიდრე უბრალოდ ტექსტის პარაგრაფები; სათაურებმა მკითხველის ყურადღება უნდა მიიპყროს. შეეცადეთ, რომ სათაურში გარკვეული შეკითხვა ჩანდეს. ასეთი სათაურები მკითხველის ინტერესს იწვევს. თუ ამის საშუალებას გაძლევთ ტექსტის შინაარსი, გამოიყენეთ თვალსაჩინო მაგალითები გრაფიკის ან ტაბულის სახით, რაც ხელს უწყობს ტექსტის სტრუქტურირებას; გადაამოწმეთ დაწერილი ტექსტი; ყველაზე კარგი ნელი გადაკითხვაა, თან ხმამაღლა.

### **„AIDA“ (Attention-Interest-Desire-Action) – ყურადღება-დაინტერესება-სურვილი-ქმედება**

ყოველდღიურად ძალიან ბევრი ინფორმაციის მიმოქცევა მიმდინარეობს და, შესაბამისად, ყველას საჭირო ყურადღება არ ექცევა. რეკლამის მწარმოებლები ამ მხრივ გაცილებით უკეთ არიან მომზადებულნი და ნებისმიერ სარეკლამო რგოლში თუ ბილბორდზე ისეთ ტექნიკას იყენებენ, რომელიც მომხმარებლის ყურადღებას იპყრობს. ასეთი ტექნიკის გამოყენება ყოველდღიურ საქმიანობაშიც არის შესაძლებელი.

„AIDA“ – ეს არის ხელსაწყო, რომლის დახმარებითაც შესაძლებელია ყურადღების მიპყრობა თქვენი ნებისმიერი ნაშრომისათვის. აიდა აკრონიმია და წარმოადგენს შემდეგს:

- Attention – ყურადღება;
- Interest – დაინტერესება;
- Desire – სურვილი;
- Action – ქმედება.

ეს ოთხი ეტაპი უნდა გაიაროს აუდიტორიამ, თუ გსურთ, რომ თქვენი გზავნილი მათ მიმართ საინტერესო იყოს და მათი ყურადღება მიიპყროთ, რაც, თავისთავად, ბოლომდე მიიტანს თქვენს ინფორმაციას მათთან.

### **ყურადღება**

იმისათვის, რომ საზოგადოების ყურადღება მიიქციოთ, მნიშვნელოვანია პირველი შთაბეჭდილება, რაც წერილის თემაში, პრეზენტაციის სათაურში ან ტექსტის დასათაურებაში გამოიხატება. მაგალითად, იმისათვის, რომ თანამშრომლები დაითანხმონ მიიღონ მონაწილეობა კომუნიკაციის ტრეინინგში, მათი მისამართით გაგზავნილი იმეილის დასახელებაში სჯობს ჩაწეროთ: „რამდენად ეფექტურია თქვენი კომუნიკაცია??“, ვიდრე უბრალოდ ტექსტი „ამ კვირაში ჩატარდება სემინარი კომუნიკაციაში“, ანუ უნდა ეცადოთ, რომ პირველივე სიტყვებიდან, სათაურიდან, დასახელებიდან საინტერესო გახდეს წერილის ან პრეზენტაციის შინაარსი.

### **დაინტერესება და სურვილი**

ეს ყველაზე რთული სტადიაა. გაცილებით რთული, ვიდრე ყურადღების მიპყრობა, ვინაიდან თუ გზავნილის შინაარსის წაკითხვა მათთვის საინტერესო არ იქნება, ვერც თქვენი შეტყობინების შინაარსი მიაღწევს თავის მიზანს. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, უნდა შეისწავლოთ აუდიტორია, ვისთვის არის გამიზნული წერილი თუ პრეზენტაცია; შეარჩიეთ მაქსიმალურად მისაღები და ადვილად საკითხავი სტრუქტურა; გააკეთეთ აქცენტები აუდიტორიისთვის საჭირო და გამოსადეგ ასპექტებზე; მაგალითად, „ტრეინინგი კომუნიკაციაში დაგეხმარებათ



თქვენი პროფესიონალიზმის ამაღლებაში, გაზრდის თქვენ კონკურენტუნარიანობას, გამოგადგებათ როგორც სამსახურებრივ, ასევე ყოველდღიურ ცხოვრებაში“. ტრეინინგის შესახებ ასეთი შინაარსის მქონე წერილი უფრო საინტერესოა მკითხველისათვის, ვიდრე „ვინაიდან თქვენ არაფერი იცით კომუნიკაციის შესახებ, უნდა დაესწროთ ამ ტრეინინგს. დასწრება სავალდებულოა და უარი არ მიიღება“. პირველ შემთხვევაში, თქვენ მიუთითებთ, რამდენად გამოადგება ეს ტრეინინგი მომავალში – მათი პროფესიონალიზმის დონე და კონკურენტუნარიანობა გაიზრდება.

### ქმედება

საბოლოოდ, თქვენს წერილსა თუ მიმართვაში გასაგებად უნდა იყოს ჩამოყალიბებული აზრი იმის შესახებ, თუ რა ქმედებას ითხოვთ მკითხველისაგან. ნახსენები მაგალითის შემთხვევაში, წერილი უნდა მთავრდებოდეს წინადადებით: „თუ გსურთ მიიღოთ ხალხისგან სასურველი ინფორმაცია ან იცოდეთ, როგორ უნდა მიაწოდოთ ეს ინფორმაცია დროის დაკარგვისა და გაღიზიანების გარეშე, გაიარეთ ტრეინინგი კომუნიკაციაში. ამისათვის დაესწარით ტრეინინგს, რომელიც ჩატარდება...“. თუ თქვენი წერილი საინფორმაციო ხასიათს ატარებს და გინდათ, რომ ის შინაარსში კარგად იყოს გააზრებული, შეგიძლიათ გამოიყენოთ შემდეგი მიმართვა: „ამ წერილით/პრეზენტაციით თქვენ მიიღეთ შემდეგი ინფორმაცია (სიახლე, ცოდნა)“ და გააკეთოთ მიწოდებული ინფორმაციის მოკლე და შინაარსიანი ჩამონათვალი.

ამ ასპექტების გათვალისწინებით, შეიძლება ჩამოვყალიბოთ რეკომენდაციები წერილობითი კომუნიკაციის დროს. წერილობით კომუნიკაციაზე ვრცელდება ის რჩევებიც, რომლებიც ზეპირი კომუნიკაციის დროს არის საჭირო:

**აუდიტორია** – დაფიქრდით, ვის წერთ, ვინ არის მკითხველი და ამის მიხედვით შეარჩიეთ გზავნილის სტილი. გახსოვდეთ, რომ მკითხველმა შეიძლება არაფერი იცოდეს, თუ რის შესახებ წერთ.

**გააკეთეთ გამოყოფები** – ეს ძალიან დაგეხმარებათ, თუ გრძელ საბუთს წერთ (ანგარიში, სიტყვა თუ პრეზენტაცია). გამოყოფა საშუალებას გაძლევთ დაყოთ პროცესი ეტაპებად და შესაბამისად, გაამარტივოთ მისი აღქმა.

**ფორმატირება** – გამოიყენეთ ფორმატირების საშუალებები, ვიზუალური გამოყოფები ტექსტის კითხვას გაცილებით ამარტივებს; გამოიყენეთ სათაურები და ქვესათაურები.

**მარტივი და გასაგები ენა** – გამოიყენეთ მარტივი და გასაგები ენა, მოკლე წინადადები; აზრი მარტივად უნდა იკითხებოდეს; თითოეულ წინადადების შინაარსზე უნდა იფიქროთ. ჩამოაყალიბეთ თქვენი აზრი მოკლედ და კონკრეტულად. თუ თქვენ გიჭირთ ძირითადი აზრის ჩამოყალიბება, წარმოიდგინეთ, რომ გაქვთ 15 წამი მის სათქმელად. ნუ გამოიყენებთ გრძელ და „ჭკვიანურ“ სიტყვებს უბრალოდ იმისათვის, რომ ვინმე გააოცოთ.

**„AIDA“** – თუ გინდათ, რომ მიიზიდოთ მკითხველის ყურადღება, გამოიყენეთ „AIDA“ (Attention-Interest-Desire-Action) წესი, ჯერ მიიპყარით მკითხველის ყურადღება (სათაურით ან თემით), გამოიწვიეთ მისი დაინტერესება, რასაც მოჰყვება ბოლომდე წაკითხვის სურვილი და შესაბამისად, ქმედება, რომლის მიღება თქვენ მისგან გასურთ.

**გადაიკითხეთ** – გაგზავნამდე აუცილებლად გადაიკითხეთ ტექსტი, სასურველია, ხმამაღლა. ვერ წარმოიდგენთ, რამდენად ამარტივებს ხმამაღალი კითხვა შეცდომების პოვნას.

### 3.5.4 არავერბალური კომუნიკაცია

არავერბალური კომუნიკაციის საშუალებებს კინესიკა ეწოდება (Wikipedia: <http://en.wikipedia.org/wiki/Kinesics>), რომელიც პარალინგვისტიკის მეცნიერებას მიეკუთვნება (Лингвистический Энциклопедический Словарь). პარალინგვისტიკა წარმოადგენს ენათმცოდნეობის ნაწილს, რომელიც სწავლობს არავერბალურ (არაენობრივ) საშუალებებს. ისინი ვერბალურ საშუალებებთან ერთად ინფორმაციის შინაარსის ზეპირი გადაცემისას გამოიყენება (ზომბურიძე, 2008)102].

განასხვავებენ პარალინგვისტიკური საშუალებების სამ სახეობას:

ფანაციოინალური – ტემბრი, საუბრის ხმა (მაღალი/დაბალი);

კინეტიკური – ქესტები, პოზა, მიმიკა;

გრაფიკული – ხელნაწერის თავისებურება.

სხვადასხვა ქვეყანაში და განსხვავებულ კულტურებში ქესტებს სხვადასხვა მნიშვნელობა აქვს. ამიტომ, კომუნიკაციის პროცესში, მით უმეტეს, სხვა კულტურებში, ქესტები სიფრთხილით უნდა იყოს გამოყენებული.

არავერბალური კომუნიკაციის საშუალებებს მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს ეფექტური კომუნიკაციის პროცესში. შეტყობინების ინტერპრეტაციის დროს, კომუნიკაციის სიგნალების მნიშვნელობა შემდეგენაირად ნაწილდება: ვერბალური ზემოქმედება - 7%; ხმა - 38%; სახის გამომეტყველება - 55% (ზომბურიძე, 2008: 117]. შესაბამისად, ხმის აწევით, პაუზით და ქესტების დამატებით შესაძლებელია შეტყობინების შინაარსის ხაზგასმა და მნიშვნელობის ამაღლება. სწორედ ამიტომ, პარალინგვისტური საშუალებების ცოდნა მნიშვნელოვანია.

ჩამოყალიბებული მოდელების და მეთოდოლოგიის საფუძველზე, შემუშავებულია საწარმოს ეფექტური რეორგანიზაციის მეთოდიკა, ეფექტური კომუნიკაციის სტრუქტურა და მეთოდიკა, ცვლილებების მართვის შედეგად წინააღმდეგობების დაძლევის მეთოდიკა და პრაქტიკული რეკომენდაციები ცვლილების ეფექტურად განხორციელებისათვის. აღნიშნული მეთოდები წარმატებით იქნა გამოყენებული და დანერგილი შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალში“, შპს „ს-ი-ს ჯგუფში“, შპს „ლამ შიპპინგ ჯორჯიაში“, შპს „ორბი ჯგუფში“; შპს „კოლორიტში“; შპს „აი-ემ-ჯი ჯგუფში“, შპს „გუმბათი ჯგუფი“ და შპს „ფორჯიგეით ფროფერტიზ ჯორჯია“, რაც დადასტურებულია კომპანიების მიერ გაცემული რეკომენდაციის წერილებით (იხილეთ დანართი).

## ძირითადი დასკვნები და წინადადებები

ჩატერებულმა კვლევამ, კვლევის საკითხების თეორიულმა და პრაქტიკულმა შესწავლამ, საშუალებას გვაძლევს ჩამოვაყალიბოთ ძირითადი დასკვნები.

- საქართველოს რეალობიდან გამომდინარე აუცილებელია მენეჯმენტის მეცნიერული სკოლის არა ერთგვარი, არამედ კომბინირებული ტიპის გამოყენება, რომელიც გაითვალისწინებს საქართველოს სპეციფიკურობას. ყველაზე მისაღები ტიპი იქნება ის რომელიც გაითვალისწინებს ყველა არსებული სკოლის (სამეცნიერო, ადმინისტრაციული, ადამიანური ურთიერთობები, ქცევითი, ემპირიული თუ სოციალური) სინთეზი.
- ჩემს მიერ ჩატარებულმა გამოკითხვამ გამოავლინდა და კიდევ ერთხელ დაადასტურა საქართველოში და სხვა პოსტსაბჭოურ ქვეყნებში მენეჯმენტის პრობლემის არსებობა. გამოკითხულთა 87 პროცენტმა დაადასტურა რომ განიცდის სირთულეებს მართვის განხორციელებისას. 100% დაადასტურა რომ საქართველოში მენეჯმენტის საკითხები გასაუმჯობესებელია.
- შემუშავებულია მართვის ძირითადი ფუნქციების ახალი ხედვა სადაც 4 ძირითად ფუნქციას კომუნიკაციის ფუნქცია დაემატა. კომუნიკაციის ფუნქციის მნიშვნელობა დადასტურებულია მისი პრაქტიკული გამოყენებით სხვადასხვა კომპანიებში. დაკვირვებამ გვიჩვენა რომ ეფექტური კომუნიკაციის შედეგად მაღლდება კომპანიის ორგანიზაციული ეფექტურობა.
- არსებული თეორიებისა და განმარტებების საფუძველზე, შემუშავებულია მენეჯმენტის ალტერნატიული განმარტება: მენეჯმენტი – ითვალისწინებს არსებული რესურსების ეფექტურ გამოყენებას ორგანიზაციის წინაშე დასმული მიზნის მისაღწევად.

- შემუშავებულია და ჩამოყალიბებულია „თაობა უ-ს“ მცნება, რომელიც მოიცავს იმ თაობას, რომელიც ასაკისა და გამოცდილების გათვალისწინებით იმ პერიოდის წარმომადგენლები არიან, როდესაც საქართველოს განვითარებაში „შეჩერება“ შეიმჩნევა.
- შემუშავებულია ცვლილებათა მართვის ახალი, ე. წ. ციკლური მოდელი, რომელიც განსხვავებულია დღემდე არსებული თეორიებისაგან იმ გარემოებით, რომ ის ითვალისწინებს ცვლილებათა ციკლოზობის პრინციპს, და რომელიც სრულყოფილს ხდის არსებული თეორიების გამოყენების მექანიზმს. ვინაიდან ცვლილება მუდმივობას წარმოადგენს, შესაბამისად, ცვლილებათა მართვის მოდელი არა პროცესის, არამედ ციკლის ხასიათს უნდა ატარებდეს.
- შემუშავებული „3+2 ეტაპი“ მოდელის მეშვეობით, შესაძლებელი გახდა, ცვლილებებზე რეაგირების ნეგატიური გავლენის შემცირება, და ცვლილებების მართვის ეფექტურ დაგეგმარებას, რაც დადებითად ისახება კომპანიის მორალურ კლიმატზე. არსებულ ცვლილებებზე რეაგირების თეორიების განხილვა და მრავალწლიანი პრაქტიკული გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ საქართველოს რეალობაში რეაგირების პროცესი განსხვავდება მეცნიერების მიერ შემოთავაზებული თეორიებისაგან. სხვაობა გამოწვეულია სოციალურ ეკონომიკური დაუცველობის ფაქტორით. სწორედ ამიტომ, შემუშავდა ცვლილებებზე რეაგირების ახალი მოდელი, რომელიც ითვალისწინებს კომუნიკაციის გამოყენებას ცვლილებების ეფექტური მართვისათვის.
- ჩვენი აზრით ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების პროცესში, მისი პროექტირება უნდა ხდებოდეს იმ ფუნქციების საფუძველზე რომლების პრიორიტეტულია კომპანიისთვის დასახული მიზნის მისაღწევად. სწორედ ამიტომ უპირველეს ყოვლისა, სანამ ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე დაიწყება მუშაობა, კომპანიის დამფუძნებლებმა მისი არსებობის ძირითადი მიზანი

უნდა ჩამოყალიბონ. მიზნის, მისიის და ხედვის ჩამოყალიბების სპეციფიკა მოყვანილია მეორე თავში, ბათუმის ნავთობის ტერმინალის მაგალითზე.

- შემუშავებულია კომუნიკაციის მნიშვნელობის დასაბუთების ახალი საშუალება, რომელიც ფიზიკის კანონებს ეყრდნობა. კომუნიკაციის ეფექტურობის შეფასების კრიტერიუმები, ფაქტობრივად, არ არსებობს. მისი შეფასება შესაძლებელია მხოლოდ ორგანიზაციის განვითარების მიმართულებით. თუმცა, ფიზიკური კანონების გამოყენებით, შესაძლებელი გახდა იმის დადგენა, თუ როგორ შეუძლია იმოქმედოს კომუნიკაციამ კომპანიის განვითარებაზე.
- შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალის“ კომუნიკაციის კვლევამ აჩვენა, რომ კომუნიკაცია საქართველოში გაცილებით უფრო რთულ პროცესს წარმოადგენს იმ სოციალურ-ისტორიული გამოცდილების შედეგად, რომელიც ქართულმა საზოგადოებამ საბჭოთა კავშირის დროს მიიღო. შესაბამისად, დასავლური (ევროპული) გამოცდილების ბრმა კოპირებამ შეიძლება ნეგატიური შედეგამდე მიგვიყვანოს.
- საქართველოს მონაწილეობა გლობალიზაციის პროცესებში განაპირობებს ღია რეფორმების გატარებას როგორც სახელმწიფოებრივ, ისე ორგანიზაციულ დონეებზე. რეფორმები, თავის მხრივ, წარმოადგენს ცვლილებებს, რომელთა ეფექტური განხორციელებისათვის აუცილებელია ეფექტური მართვა. ვინაიდან ნებისმიერი სახის ცვლილების განხორციელება ითვალისწინებს ადამიანური რესურსების ჩართვას ამ პროცესებში, კომუნიკაციის როლი და მნიშვნელობა მართვის წარმოებაში არის აშკარა.
- ეფექტური მენეჯმენტი ორგანიზაციის წარმატების წინაპირობაა. მართვის ფუნქციების: დაგეგმარების, ორგანიზაციის, ხელმძღვანელობა/ლიდერობის და კონტროლის განხორციელება, გარდა სხვა საშუალებებისა, ძირითადად, კომუნიკაციის მეშვეობით ხორციელდება. მენეჯმენტის/მართვის შინაარსიდან

გამომდინარე, ის ითვალისწინებს ადამიანური რესურსების გამოყენებასა და ხელმძღვანელობას, ადამიანთან ურთიერთობა კი კომუნიკაციის გზითაა შესაძლებელი.

- კომპანიებში სათანადო ყურადღება უნდა ექცეოდეს მართვის ფუნქციებს და უშუალოდ კომუნიკაციის ფუნქციას. ამიტომაც აუცილებელია, რეგულარული ტრენინგები მართვის ფუნქციებში, კომუნიკაციის საკითხებში, და კვალიფიკაციის ასამაღლებელ სხვა პროგრამებში.
- ჩემი მოსაზრებით, საქართველოს შრომითი კანონმდებლობა, არ უწყობს ხელს კარგი მენეჯერის ჩამოყალიბებას. შრომითი კოდექსის თანახმად, თანამშრომლის განთავისუფლება შესაძლებელია ერთ თვიანი შეტყობინების საფუძველზე. ეს იმას ნიშნავს, რომ მენეჯერს არ სჭირდება არანაირი მიზეზის განმარტება ან განთავისუფლების დასაფუძვლება, რაც მიუთითებს კომუნიკაციის სისუსტეზე. ჩემი რეკომენდაციაა, გადახედოთ იქნას შრომითი კოდექსი, სადაც ერთ-ერთ აუცილებელ მოთხოვნად უნდა იყოს განთავისუფლებულ თანამშრომელზე, სამსახურიდან განთავისუფლების მიზეზის დასაფუძვლება. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ უნდა შევზღუდოთ კომპანიის მენეჯმენტი, თავიანთ ქმედებებში. მენეჯმენტი იძულებული იქნება სრულად და ზუსტად ჩამოაყალიბოს კომპანიის მოთხოვნები და აკონტროლოს თანამშრომელთა მიერ მათი შესრულება. კიდევ ერთი საშუალება არის შპს „ბათუმის ნავთობის ტერმინალში“ დანერგილი საყვედურის პოლიტიკა, სადაც, განსაკუთრებული შემთხვევების გარდა (უსაფრთხოების რისკის შექმნა, ქურდობა, ეკოლოგიური ზიანი), თანამშრომლის განთავისუფლება პირველივე საყვედურზე დაუშვებელია. მხოლოდ განმეორებითი დარღვევის შემდეგ ღებულობს მეორე საყვედურს და შესაძლებელია განთავისუფლდეს სამსახურიდან. ამავდროულად, საყვედური უნდა მოიცავდეს საყვედურის მიცემის მიზეზს და განმარტებას.

## გამოყენებული ლიტერატურა

- 1 ბარათაშვილი....1993 ბარათაშვილი ე., მესტვირიშვილი გ, ჯავახაძე გ., „მენეჯმენტის საფუძვლები“ გამომცემლობა „ზედაშე“, - თბილისი.
- 2 ბაქრაძე 1988 ბაქრაძე, ილია ეკონომიკის საფუძვლები : მცირე ცნობარი / [რედ.: ი. ქვაჩაძე]. - მე-2 შვეს. და გადამუშ. გამოც.. - თბ. : განათლება, 1988.
- 3 ბერძენიშვილი 2011 ბერძენიშვილი კარინე. მოტივაცია, როგორც ორგანიზაციული კულტურის მაჩვენებელი, "ფარნავაზი" გორი, 2011.
- 4 ბიწაძე 2006 ბიწაძე, ბესარიონ კორპორაციული მენეჯმენტის საფუძვლები = Fundamentals of management corporation = Основы менеджмента корпорации : [სახელმძღვ. ეკონ. პროფილის ბაკალავრებისა და მაგისტრებისათვის / მეცნ.-რედ.: გიორგი ცაავა]. - თბ. : აფხაზეთის მეცნ. აკად., 2006.
- 5 გალდავა 1991: გალდავა ზ., „მენეჯმენტის საფუძვლები“, გამომცემლობა „თბილ. უნ-ტის“, თბილისი.
- 6 ვიკიპედია ... 2012 ვიკიპედია, მსოფლიო ინტერნეტ ენციკლოპედია, ნიუტონის კანონები, , განახლებულია 12 სექტემბერს 2012,
- 7 ზომბურიძე 2008 ზომბურიძე ო., "მენეჯმენტის საფუძვლები", ელექტრონული წიგნი", თბილისი 2008.
- 8 კაკაბაძე 1988 კაკაბაძე ვიტალი, მოთხოვნების ფსიქოლოგია თბ. : მეცნიერება, 1988
- 9 ლომია 2009 ლომია, ციალა ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი = Management of human resources / ციალა ლომია ; [რედ. ბ. ზარნაძე] ; თბილ. საბანკო-საფინანსო ინ-ტი. - თბ. : [ევროპული უნ-ტი], 2009.
- 10 მახარაძე ...2009 მახარაძე თამარ, „კომუნიკაციის როლი ორგანიზაციაში“ ჟურნალი "ბიზნესი და კანონმდებლობა", №11
- 11 მეგრელიშვილი 2011 მეგრელიშვილი კ., „ცვლილებებზე რეაგირების კომუნიკაციური მოდელი (3+2) ეტაპი“, ჟ. ეკონომიკა #6 (10), თბილისი.



- 12 მეგრელიშვილი 2012 მეგრელიშვილი კ., „მენეჯმენტში კომუნიკაციის მნიშვნელობის ფიზიკურიგამოსახვა“, ჟ. ეკონომიკა და ბიზნესი #1, თბილისი.
- 13 მეგრელიშვილი ...2011 მეგრელიშვილი კ., მანველიძე რ., „მართვის სტილი და ეფექტურობა“, ჟ.ეკონომიკა # 9-10, თბილისი
- 14 ორჯონიკიძე...2007 ორჯონიკიძე ნ., ყიფიანი ლ., ბაგდასარიანი ვ., "ბიზნესის საფუძვლები", გამომცემლობა " " თბილისი.
- 15 საქართველო 2009 საქართველოს შრომითი კოდექსი. 2009.
- 16 სუმბაძე ... 2010 სუმბაძე ნანა, ნანა სუმბაძე, მახარაძე თამარ, "ინტერპერსონალური კომუნიკაცია", გამომცემლობა "ეროვნ. სასწ. გეგმებისა და შეფასების ცენტრი",თბილისი.
- 17 ფარესაშვილი ...2010 ფარესაშვილი ნინო, ქეშელაშვილი გიული "ორგანიზაციული ქცევა" (დამხმ. სახელმძღვ.), გამომცემლობა "უნივერსალი",თბილისი.
- 18 ქოული 2002 ქოული, ჯ.ა. მენეჯმენტი: თეორია და პრაქტიკა = Management: Theory and practice / [მთარგმნ.: ლალი ლიპარტელიანი]. - მე-5 გამოც.. - თბ. : საგანმ., მთარგმნ. და საგამომც. ცენტრი, 2002.
- 19 ღამბაშიძე 2000 ღამბაშიძე თამარი, "კომუნიკაციური ბარიერები ორგანიზაციებში", ჟურნალი "მეცნიერება და ტექნიკა", №3-4.
- 20 შენგელია 2011 შენგელია თ., „ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები“, გამომცემლობა „ახალი საქართველო“, თბილისი.
- 21 შუბლაძე ...2011 შუბლაძე გ., ნანიტაშვილი მ.," ბიზნესის საფუძვლები", გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი.
- 22 შუბლაძე...2008 შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ., „მენეჯმენტის საფუძვლები“, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი.
- 23 ჩოხელი 2009 ჩოხელი, ეკა. ოპერაციული და საწარმოო მენეჯმენტი / ეკა ჩოხელი ; [რედ. ნინო მიქიაშვილი]. - [თბ., 2009].
- 24 Adjarainvest 2011 Batumi Investment Agency; [www.adjarainvest.ge](http://www.adjarainvest.ge);

- 25 AboutCom 2012 AboutCom. Henry Ford, Biography. Expert Content Website: <http://inventors.about.com/od/fstartinventors/a/HenryFord.htm>
- 26 Adler 2005 Adler, R & Elmhorst, J (2005) Communicating at Work: Principles and Practices for Business and the Professions. New York: McGraw Hill. Brounstein, M, Bell AH, Smith DM (2007) Business Communication: Communicate effectively in any business environment. US: John Wiley & Sons <http://www.scribd.com/doc/16429582/Lecture-1>;
- 27 Amabile 2011 Amabile Teresa and Steve Kramer; Valuing most valuable; October 10, 2011; Harvard Business Review online E-magazine; <http://blogs.hbr.org/hbsfaculty/2011/10/valuing-your-most-valuable.html>
- 28 Ashim 2009 Ashim Gupta, 20 September 2009; Functional vs Divisional Structure; Practical-Management.com
- 29 ASME 1984 ASME Management Division History; 1984; p.71 <http://files.asme.org/Divisions/Management/16838.pdf>
- 30 Baccal 2012 Baccal and Associates: Understanding The Cycle of Change, And How People React To It; ; <http://work911.com/articles/changecycle.htm>
- 31 Braithwaite 1999 Braithwaite Dawn O; Case Studies in Interpersonal Communication: Processes and Problems. Wadsworth Publishing; 1 edition (August 6, 1999)
- 32 Britannica Britannica Encyclopedia. <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/614785/Union-of-Soviet-Socialist-Republics>
- 33 Brodie 2007 BRODIE M.B. Article first published online: 3 APR 2007 Willey Online Library; <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.1962.tb01288.x/abstract>
- 34 BusinessDictionary BusinessDictionary Reorganization,; <http://www.businessdictionary.com/definition/reorganization.html>;

- 35 Coffman 1999 Coffman Curt; Marcus Buckingham, First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently; "Simon and Chuster", New-York 1999
- 36 Cohens 2005 Cohens Dan S. The Heart of Change Field Guide: Tools And Tactics for Leading Change in Your Organization; Harvar Business School Publishing; 2005
- 37 Croft 2004 Croft Richard S, Communication Theory, 2004
- 38 Drucker ...1992 Peter F. Drucker, Max DePree, , Robert Buford; Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices; HarperBusiness Publishing, August 3rd 1992
- 39 Drucker 2002 Drucker Peter, F. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done (Harperbusiness Essentials - 2002)
- 40 Drucker 2012 Drucker Peter, Management expert, Author and Teacher; Claremont Graduate University website; <http://www.cgu.edu/pages/292.asp>
- 41 Dubrin 2003 DuBrin, Andrew J. Essentials of Management. 6th ed. Peterborough, Ontario: Thomson South-Western, 2003. P.3 [http://www.nelsonbrain.com/content/dubrin78233\\_0538478233\\_02.01\\_chapter01.pdf](http://www.nelsonbrain.com/content/dubrin78233_0538478233_02.01_chapter01.pdf)
- 42 EasyCommunication 2006 EasyCommunication; Online Resource; 2006-11-08 <http://www.easycommunication.info/what-is-informal-communication;>
- 43 Encyclopedia of Business Encyclopaedia of Business Tim Barnett , 2nd ed.»Log-Mar» Management Functions. <http://www.referenceforbusiness.com/management/Log-Mar/Management-Functions.html;>
- 44 FAO 2012 FAO. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Management of Agricultural Research: A training manual. Module 3: Organizational principles and design; V.N. Asopa, Indian Institute of Management and G. Beye, Research and Technology Development Service Research, Extension and Training Division, FAO; M-67; <http://www.fao.org/docrep/w7503e/w7503e03.htm>
- 45 Gregory 2004 Gregory, Paul R., "The Political Economy of Stalinism", Evidence from the Soviet Secret Archives. N.Y.-

LondonCambridge University Press.

- 46 Gregory... 2005 Gregory, Paul & Mark Harrison, "Allocation under Dictatorship: Research in Stalin's Archives, Journal of Economic Literature Vol. XLIII (September 2005).
- 47 Greiner 1967 Greiner Larry E. "Patterns of Organization Change", Harvard Business Review, May-June 1967, in Organizational Change and Development, ed. G. W. Dalton. P. R. Lawrence, and L. E. Greiner (Homewood, III: Irwin, 1970), p. 222. Reprinted by permission. All rights reserved.
- 48 Harvard 2008 HR Magazine Business, , Dec, 2008 Effective organizational communication: a competitive advantage [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m3495/is\\_12\\_53/ai\\_n31160712/;](http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_12_53/ai_n31160712/)
- 49 Heathfield Heathfield Susan M. , Communication in Change Management; About.com Guide; [http://humanresources.about.com/od/changemanagement/a/change\\_lessons2.htm](http://humanresources.about.com/od/changemanagement/a/change_lessons2.htm)
- 50 Investopedia Investopedia. Economics Basics: Supply and Demand; <http://www.investopedia.com/university/economics/economics3.asp>
- 51 Katz 1966 Katz D & Kahn R L. The social psychology of organizations. New York: Wiley, 1966. 489 p. [http://www.garfield.library.upenn.edu/classics1980/A1980JY55100001.pdf;](http://www.garfield.library.upenn.edu/classics1980/A1980JY55100001.pdf)
- 52 Kendra 2011 Cherry Kendra, 2011; Biography of Abraham Maslow <http://psychology.about.com/od/theoriesofpersonality/a/hierarchyneeds.htm>
- 53 Koontz 2008 Koontz Harold, Heinz Weihrich; Essentials of Management;, 7th Edition, McGraw Hill, 2008;
- 54 Kotelnikov Kotelnikov Vadim; 7S Model, [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_inex\\_7s.html;](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_inex_7s.html)
- 55 Kotter 1996 Kotter John, Leading Change; Library of Congress, January 15, 1996

- 56 Lambelet 1989 Lambelet Doriane, "The Contradiction Between Soviet and American Human Rights Doctrine: Reconciliation Through Perestroika and Pragmatism." 7 Boston University International Law Journal.
- 57 Malcolm 1994 Malcolm Warner , Japanese culture, western management: Taylorism and human resources in Japan. September 22, 1994 <http://www.highbeam.com/doc/1G1-16396674.html>
- 58 Management 2010 Henry Fayols biography, Management; 2010; <http://management4best.blogspot.com/2010/01/henry-fayols-biography.html>
- 59 ManagersNetwork 2012 ManagersNetwork; Henri Fayol, Biography, Great Manager Biography website; <http://managers-net.org/Biography/Fayol.html>
- 60 Megrelishvili 2012 Megrelishvili K. Communicating Change in Post Soviet Countries, Social Economics, XXI century's actual problems. #2, Tbilisi.
- 61 Megrelishvili 2010 Megrelishvili Konstantin, Batumi Oil Terminal – Export Gate for Kazakh Crude Oil, Georgian International Oil and Gas Conference. March 2010
- 62 MindTools 2006 Mind Tools Ltd; Lewin's management model;, 2006. [http://www.consultpivotal.com/lewin's.htm.](http://www.consultpivotal.com/lewin's.htm;);
- 63 Quotes 2011 Quotes website 2011; Japanees proverb; <http://www.quotes.net/quote/8027;>
- 64 RapidBi 2012 RapidBi Ltd: Change Management Models,; Business & Organization Development Tool
- 65 Ruseckas 2003 Ruseckas Laurent 2003. International Oil & Gas Conference. Alternative Route for Caspion Crude
- 66 Shiman 1999 Shiman David, "Economic and Social Justice: A Human Rights Perspective. Amnesty International
- 67 Tzu 2005 Sun Tzu; The Art of War; Thomas Cleary (Translator); Shambhala Publishing, January 11th 2005
- 68 U.S Library U.S. Library of Congress. <http://countrystudies.us/russia/52.htm>

- 69 Western 2012 Western Libraries Website; Frederick I. Herzberg (1923-2000); <http://www.lib.uwo.ca/programs/generalbusiness/herzberg.html>
- 70 Wikipedia 2012 Wikipedia 2012, World Internet Encyclopedia.
- 71 Бачуров 2010 Бачуров Владислав 2010, «Генри Форд, Лучший бизнесмен 20-го Века. <http://www.mukhin.ru/ford.html>
- 72 Баранников 2004 Баранников, Александр Федорович; Теория организации : Учеб. для студ. вузов обуч. по спец. "Менеджмент организации". - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004
- 73 Вачугова 2005 Вачугова Д.Д.. Основы менеджмента 2-е изд., перераб. и доп.изд.[Он-лайн книга], "Высшая школа", 2005, адрес <http://vse-uchebniki.com/management-osnovyi/osnovyi-management-vachugova.html>
- 74 Вершигора 2003 Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие, изд. ИНФРА-М, Москва
- 75 Виханский Виханский О.С., Менеджмент <http://polkaknig.com.ua/article.php?book=57&article=5679>
- 76 Всемирная 2012 Всемирная интернет энциклопедия. Изменения 6 сентября 2012
- 77 Горман 2003 Том Горман, МБА шаг за шагом. Издательство Астрель, Москва.
- 78 Дафт 2008 Дафт Ричард Л. Менеджмент, 6-ое издание (Серия Классика МВА), Перевод с Английского, СПб, Питер 2008.
- 79 Замедлина 2004 Е. А. Замедлина; Елена Жулина, Эмпирическая школа и школа «Социальных Систем» 2004.
- 80 Зельдович 2009 Зельдович Б.З., Менеджмент: учебник; 2-ое издание, изд. Экзамен, Б.З. Москваю
- 81 Кабушкин 2002 Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 5-е изд.изд. "Новое знание" 2002
- 82 Кузнецов 2002 Кузнецов Ю.В. Подлесных В.И. Основы менеджмента. Изд. ОЛБИС, 2002

- 83 Кузнецова 2004 Н. В. Кузнецова. История Менеджмента, [Он-лайн книга], Издательство Дальневосточного университета 2004; Владивосток. адрес [http://window.edu.ru/window\\_catalog/files/r40967/dvgu088.pdf](http://window.edu.ru/window_catalog/files/r40967/dvgu088.pdf)
- 84 Ланкина 2006 Ланкина В.Е., Менеджмент Учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки менеджера.[Он-лайн книга] Таганрог: ТРТУ, 2006. адрес [http://www.aup.ru/books/m98/2\\_3.htm](http://www.aup.ru/books/m98/2_3.htm)
- 85 Лингвистический 2009 Лингвистический Энциклопедический Словарь. Паралингвистика. [Он-лайн книга], адрес <http://lingvisticheskiy-slovar.ru/description/paralingvistika/451>
- 86 Лысов 2001 Лысов О.Е. Основы Менеджмента, Учебное пособие, Санкт – Петербург 2001
- 87 Маслоу 2003 Маслоу А.Г. 2003. Мотивация и личность / пер. с англ. – 3-е изд. "СПб.", Питер 2003.
- 88 Мескон ... 2002 Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Перевод с англ. Изд. "Дело", Москва 2002.
- 89 Молл 2001 Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учебное пособие. Изд. "Финансы и статистика", Москва 2001
- 90 Ревская 2001 Н. Е. Ревская. ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. [Он-лайн книга], Конспект лекций, изд. "Альфа".СПб, 2001, адрес <http://vse-uchebniki.com/osnovyi-menedjmenta-besplatno/opredelenie-funktsii-motivirovaniya.html>
- 91 Рябых 2012 Д. Рябых Наиболее распространенные финансовые показатели, [Он-лайн книга], адрес <http://www.cfin.ru/finanalysis/finratios.shtml>
- 92 Семенов .... 2008 Семенов А. К., Набоков В. И. . Основы менеджмента: Учебник. — 5-е изд., перераб. и доп. Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°».Москва. 2008
- 93 Сорокина 2004 Сорокина, Лариса Аркадьевна. Менеджмент в малом бизнесе : Учеб. пособ. для студ. вузов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004

- 94 Столяренко 2005 Столяренко, Алексей Михайлович Психология менеджмента : Учеб. пособ. для студ. вузов обуч. по спец. 061100 "Менеджмент организаций" / [Ред. Т. А. Зорина]. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005
- 95 Тейлор 1991 Тейлор Фредерик Уйнслоу : Принципы научного менеджмента. [Он-лайн книга], Москва, 1991, адрес <http://www.improvement.ru/bibliot/taylor/tail008.shtm>
- 96 Томпсон ... 2004 Томпсон А.А. и Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа , Пер. с англ., изд. "Вильямс", Москва 2004.
- 97 Томпсон ...1998 Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : Учеб. для студ. вузов обуч. по экон. спец. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева и М. И. Соколовой. - М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998
- 98 Холден 2005 Холден, Найджел Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента : Учеб. пособ. для студ. вузов обуч. по направлению 521500 "Менеджмент" / Найджел Дж. Холден ; Пер. с англ.: Б. Л. Еремина и Г. Ю. Любимовой. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005
- 99 Шинкевич 2008 Шинкевич О.К.. Курс лекций по дисциплине Основы менеджмента, [Он-лайн книга], адрес <http://uchebnik-besplatno.com/uchebnik-menedjment/722-vidyi-kommunikatsionnyih-setey.html>
- 100 Ямпольская 2003 Ямпольская Д.О., Зонис М.М. Менеджмент. «ОЛМА-ПРЕСС», Москва.



## დანართები

დანართი 1 – ბათუმის ნავთობ ტერმინალის ამსახველი ფოტო მასალა

დანართი 2 – ახალი საორგანიზაციო სტრუქტურა;

დანართი 3 – რეორგანიზაციის პროცესის გეგმა;

დანართი 4 – ოფიციალური მიმართვა თანამშრომლებისადმი;

დანართი 5 – არაოფიციალური მიმართვის ტექსტი (შეხვედრა თანამშრომლებთან);

დანართი 6 – შესაძლო კითხვები და შესაბამისი პასუხების ჩამონათვალი;

დანართი 7 – რეკომენდაციის წერილები კომპანიებიდან: ბათუმის ნავთობის ტერმინალი; ორბი ჯგუფი; კოლორიტი; ლამ შიპინგი ჯორჯია; სის ჯგუფი; შუკ ჯორჯია; გუმბათი ჯგუფი; ფორჯიგეით ფროფერტიზ ჯორჯია.