

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

*ხელნაწერის უფლებით*

გიორგი კიკალეიშვილი

მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასებისადმი მიდგომები და  
მისი სრულყოფის მექანიზმები

სადოქტორო პროგრამა ბიზნესის ადმინისტრირება  
შიფრი 02

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად  
წარდგენილი დისერტაციის

ავტორ ეფერ ატი

თბილისი  
2018 წელი

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში  
ბიზნეს ტექნოლოგიების ფაკულტეტი  
ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი

ხელმძღვანელი:

---

რეცენზენტები:

---

---

დაცვა შედგება 2018 წლის ” \_\_\_\_\_ ” ივნისს \_\_\_\_ საათზე  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს ტექნოლოგიების  
ფაკულტეტის საუნივერსიტეტო სადისერტაციო საბჭოს კოლეგიის  
სხდომაზე, კორპუსი VI, აუდიტორია -----,  
მისამართი: 0175, თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს ბიბლიოთეკაში  
ხოლო ავტორეფერატისა – ფაკულტეტის ვებგვერდზე

საუნივერსიტეტო სადისერტაციო საბჭოს მდივანი / ლ. ბერიკაშვილი/

## Abstract

"Approaches to Management Performance Assessment and Mechanisms of Performance" deals with the most important issues such as the role of management in economic development, determining management efficiency factors, approaches to assessment of management efficiency; Based on the analyzes of several business companies of Georgia, relevant conclusions are made, which in practice will facilitate the development of the country's economy. The main text of the work is composed of an introduction, literature review, research results and their judgment and final part. The introductory part of the study topic is the actuality and practical significance of the research topic, the purpose and objectives of the research, and the problems that are dedicated to the solution of the problems that are set out in the direction of solving the problem. The literary review presents the major Georgian and foreign literature in which the main issues related to the dissertation topic are discussed and the opinions used in the work process are used. The results of the study and their judgment include three chapters: First chapter - "The basic aspects of management as the origin and development of the economic category" itself is composed from three subdivisions: First subdivision 1.1 - "Management - A Composite Economic Category of Management" - provides general definition of explanation, its characteristic features; Explains the essence, importance and objectives of management in the market economy; The differences between "management", "administer" and "regulation" are explained. In the second subsection 1.2 - "Basics of Management - Historical Process of Development" - is the historical process of management development from the earliest period to the current period. The contemporary development period is discussed in 5 stages - from the 18th to the modern epoch. Section 1.3 - "Classic Management, International Models" - The classical management, the main provisions of scientific management are discussed. Taylor, A. Massou, E. Mayo, m. Weber, A. Phyllis, m. Based on scientific research.

The second part of the work - "Increasing efficiency of the organization - the main task of management" - consists of 3 subjects: First Chapter 2.1 - "Performance Criteria for Management" by Peter Druckker of Science and Economists Carnegie postulates based on the PhD student has to shape the management and the achievement of the main goal of improving the effectiveness of the implementation of the main directions of this task, such as personnel and properly designed specifically to manage the impact of the economic unit and its social management, properly use the time factor and the future right atsqmosa Orient Tatsiisa and more. In the second subsection 2.2 - "Role of Managing Decisions in Improvement of Management Effectiveness" - The management decision is reviewed as a result of analyzing, predicting, optimizing, optimizing, optimizing, and alternatives in the enhancement of management efficiency from many options for achieving a specific goal. The essence and meaning of operative, tactical and strategic decisions in terms of management levels are discussed. It also discusses the intuitive reasoning and the essence of rational decisions. In the third subsection 2.3 "Peculiarities of the

functioning of management in Georgian business companies" - the important role of management functioning in Georgian business companies. Comparative analysis of Georgian, Japanese and American management schools is based on which the Georgian model dominates the management's administrative style. There are major problems in Georgian companies on the example of 3 companies, as well as the mechanisms necessary to implement effective management. The third chapter of the work "Approaches to Management Performance Assessment" will be from three subsections. In the first chapter 3.1 "System Management and Evaluation of Management of the Organization" - The issues discussed in the importance of system management, which should be evaluated by two criteria, productivity and efficiency, based on the opinion of American scholar Peter Drucker. Drucker argued that the planned strategy for management efficiency is unlikely. There are also considerations of scientist Henry Mintsberg, which made it possible to achieve efficient management with situational management processes. In order to demonstrate Mintsberg's theory, there are ten main roles of the manager, which emphasizes the ability of the manager directly to the managerial capacity, its situational analysis and management skills. Here are the distinctive features characteristic of the leader. Comparative analysis of the Georgian manager and class leader is made through the relevant table. Second Chapter 3.2 - "The Role of Strategic Management in Competitive Advantage" - discusses the essence of strategic management and its role and importance in ensuring competitive advantage. The example of one of America's largest corporations, the Walt Disney Company, shows how positive changes can be made to the organization's intentional change of strategy. The importance of strategic management in general is considered to achieve a competitive advantage, efficiency improvement. The same chapter discusses foreign factors that are negatively impacting management efficiency. The theory developed by the Porter is the threat of the five force creator. In the third subsection - "Implementation of an Effective Management System in Georgian Business Companies" - Based on the analysis conducted in three Georgian companies (Chirina Ltd, LLC "Universalcom Ltd", New Vision Ltd) in the direction of implementing an effective management system, the relevant conclusions are based on the major problems Rehabilitation Roads Let's see. At the end of the dissertation work, conclusions and recommendations are based on the findings and recommendations to ensure correct management performance and enhance its level.

### **სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი დახასიათება**

**თემის აქტუალურობა.** საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ფირმის სამეურნეო საქმიანობა მოითხოვს მუშაობის ისეთ სტილს, რომელსაც საფუძვლად უდევს ახალ შესაძლებლობათა მუდმივი ძიება, დასახული ამოცანების გადაწყვეტისათვის სხვადასხვა წყაროდან რესურსების მოზიდვისა და გამო-

ყენების ცოდნა, აქედან გამომდინარე, წარმოების ეფექტიანობის ამაღლება. ასეთ პირობებში სულ უფრო იზრდება მოთხოვნები ორგანიზაციის მართვისადმი, მენეჯმენტისადმი. მენეჯერმა უნდა უზრუნველყოს ფირმის საქმიანობის ორგანიზება ბაზრის მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად, მისთვის დამახასიათებელი უნდა იყოს მუდმივი სწრაფვა წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებისაკენ, დასაბუთებული და ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღება და მისი კონტროლი. ტერმინი „მენეჯმენტი“ ინტერპრეტირდება არა როგორც მართვა ფართო გაგებით, არამედ როგორც ხელმძღვანელობა, ადმინისტრირება, საქმის ორგანიზება, საკუთრივ მისი ეკონომიკური მართვა.

მენეჯმენტი, როგორც მართვის შემადგენელი ეკონომიკური კატეგორია, მიეკუთვნება ეკონომიკურ მეცნიერებათა რიცხვს. იგი შეიძლება განვიხილოთ როგორც წარმოებისა და მომსახურების, ორგანიზაციის, მეთოდების, ტექნიკისა და ტექნოლოგიის, ადამიანურ ურთიერთობათა განვითარების კანონზომიერებათა შესახებ ცოდნის სისტემა.

სადისეტრაციო ნაშრომი ეძღვნება მენეჯმენტის ეფექტიანობის საკითხებს, ეფექტიანობის კრიტერიუმებსა და მიდგომებს, ქართულ ბიზნეს კომპანიებში მენეჯმენტის ფუნქციონირების თავისებურებებსა და სრულყოფის გზებს. ქართულ კომპანიებში მენეჯმენტის ეფექტიანობის კუთხით პრობლემები ცალსახად ბევრია, აღნიშნული ფაქტი გასაკვირი არაა, გამომდინარე იქიდან, რომ საქართველო პოსტ-კომუნისტური ქვეყანაა და 25 წელია, რაც ქვეყანაში კაპიტალისტური ეკონომიკის დანერგვის პროცესი მიმდინარეობს.

ჩვენი აზრით, ქართული კომპანიების ეფექტიანობის შეფასება, წარმოების ეფექტიანობის ზრდა, მთლიანად ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკისთვის, აქტუალური საკითხია. აღსანიშნავია, რომ ქართულ ეკონომიკაში ოპერირებენ კომპანიები, რომლებიც ეფექტური მართვითა და სერვისით გამოირჩევიან, მაგრამ ასეთი კომპანიების რაოდენობა ძალზე ცოტაა.

ბიზნესის მთავარ მიზანს წარმოადგენს მინიმალური დანახარჯებით მოახდინოს სარგებლის მაქსიმიზაცია, მენეჯმენტის ეფექტიანობა კი ფირმის მოგებასა და ხარჯებს შორის ბალანსის პირდაპირპროპორციული საზომია. იმისათვის, რომ მოხდეს აღნიშნული პროცესების პოზიტიურად წარმართვა,

აუცილებელია პრობლემატიკის სიღრმისეულად შესწავლა და ანალიზის საფუძველზე ქართული კომპანიებისათვის სარეკომენდაციო გეგმის შემუშავება.

ნაშრომზე მუშაობის დაწყების ერთ-ერთ ძირითად მიზეზად ჩვენ შეგვიძლია მივიჩნიოთ ის ფაქტი, რომ ქვეყნის ეკონომიკაში ძირითად ბირთვს წარმოადგენს მცირე და საშუალო ბიზნესი. ვთვლით, რომ ეკონომიკის გამოჯანსაღება და მისი ზრდა სწორედ მცირე და საშუალო ბიზნესზე დიდწილად არის დამოკიდებული, ხოლო შედარებით მცირე ფირმებს არ გააჩნიათ მატერიალური რესურსი დაიქირავონ მაღალ ანაზღაურებადი მენეჯერები და, აქედან გამომდინარე, ოპერირების პროცესში სწორედ ეკონომიკის ამ ნაწილს ექმნება ყველაზე დიდი პრობლემა ეფექტიანობის საკითხში.

ზემოთ აღნიშნულიდან შეიძლება ითქვას, რომ სადისერტაციო ნაშრომის თემა უაღრესად აქტუალურია, მასში ასახული პრობლემები და მათი დაძლევის გზები გარკვეულწილად განსაზღვრავენ მენეჯმენტის ეფექტიანობას და, ზოგადად, წარმოების ეფექტიანობას.

**ნაშრომის მიზანი და ამოცანები.** სადისერტაციო ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს ცალკეულ ქართულ ბიზნეს-სუბიექტებში მენეჯერული პროცესების მიმდინარეობის წარმოჩენა, პრობლემების გამოვლენა და მათი იდენტიფიცირება, კონკრეტული სარეკომენდაციო პაკეტის შემუშავება, რომელიც ხელს შეუწყობს მენეჯერული პროცესების ოპტიმიზაციას, ნაკლები რესურსებით სარგებლის მაქსიმიზაციას.

**ნაშრომის ძირითადი ამოცანებია:**

- წარმოაჩინოს მენეჯმენტის, როგორც ეკონომიკური კატეგორიის მნიშვნელობა ორგანიზაციის მართვის პროცესში;
- შეისწავლოს ეფექტიანი მენეჯმენტისათვის აუცილებელი პირობები;
- გამოიკვლიოს ქართველ და უცხოელ მეცნიერთა მიდგომები და შეხედულებები მენეჯმენტის საკითხებში და მათი დემონსტრირებითა და სინთეზით წარმოაჩინოს ეფექტიანი მართვის უპირატესობები;
- კვლევისა და შესწავლის შედეგად წარმოაჩინოს ქართულ ბიზნეს-კომპანიებში არსებული პრობლემები მენეჯმენტის ეფექტიანობის კუთხით;
- ეფექტიანი მენეჯმენტის უზრუნველსაყოფად შეიმუშავოს სარეკო-

მენდაციო პაკეტი, რომელიც დაფუძნებული იქნება, როგორც მართვის კლასიკურ თეორიებზე, ასევე თანამედროვე ეტაპზე მენეჯმენტის ეფექტიანობის მისაღწევად გამოყენებული მართვის ახალი მეთოდები და ფორმები.

#### **ნაშრომის მეცნიერული სიახლეები:**

1. დადგენილია მენეჯმენტის ეფექტიანობის ძირითადი კრიტერიუმები სათანადო მექანიზმების გამოყენებით სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისთვის.

2. ჩამოყალიბებულია მენეჯმენტის ფუნქციონირების თავისებურებები ქართველი მენეჯერის ფსიქოტიპის ანალიზის საფუძველზე, ქართული ბიზნეს-კომპანიებისათვის.

3. გამოვლენილია ქართული ეროვნული კულტურის თავისებურებები ქართული, იაპონური და ამერიკული მენეჯმენტის შედარებითი ანალიზის საფუძველზე, რაც გავლენას ახდენს მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე კონკრეტული პრობლემის იდენტიფიცირების მიზნით.

4. პიტერ დრუკერისა და ანრი მინცბერგის შეხედულებათა გაანალიზებით განსაზღვრულია ორგანიზაციის მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასების მიდგომები და სისტემური მართვის კრიტერიუმები.

5. შესწავლილია სტრატეგიული მენეჯმენტის განხორციელებაზე უარყოფითად მოქმედი საგარეო ფაქტორები, მაიკლ პორტერის “ხუთი ძალის მოდელის” შესაბამისად და შემუშავებულია ამ კუთხით სტრატეგიები საფრთხეების აღმოსაფხვრელად.

6. გამოკვლეულია ეფექტიანი მენეჯმენტის დანერგვის მდგომარეობა სამ ქართულ კომპანიაში, შპს “უნივერსალკომი”\_ში, შპს “ცირინა”\_სა და შპს “ნიუ ვიჟენი”\_ში, და შედარებითი ანალიზის საფუძველზე განსაზღვრულია ქართველი მენეჯერისა და კლასიკური ლიდერის თავისებურებები.

**თემის შესწავლის მდგომარეობა.** სადისერტაციო თემაზე უამრავი ქართული თუ უცხოური მასალა არსებობს. ქართველი და უცხოელი მეცნიერების მიერ შექმნილი მრავალი მონოგრაფია, სახელმძღვანელო და სტატია ეძღვნება მენეჯმენტის საკითხებს, რომელთა დიდი ნაწილიც გამოყენებულია ნაშრომში.

უცხოელი მეცნიერებიდან გამოსარჩევია პიტერ დრუკერი, მაიკლ პორტერი, მაქს ვებერი, ელტონ მეიო და სხვანი, ხოლო ქართველი მეცნიერებიდან ევგენი ბარათაშვილი, თემურ ხომერიკი, ფიქრია წოწკოლაური, ნუგზარ ჰაიჭაძე, შალვა მაჭავარიანი, ემზარ ჯულაყიძე და ა. შ.

**ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა** იმაში მდგომარეობს, რომ დამწყებ და შემდგარ მენეჯერებს და მეწარმეებს ექნებათ საშუალება ნაშრომის მეშვეობით გაეცნონ მართვის თანამედროვე პროგრესულ მოდელებს, მენეჯმენტის ეფექტიანობის კრიტერიუმებს, კონკურენტული უპირატესობების მიღწევის გზებსა და საშუალებებს, რაც დაეხმარებათ საწარმოო მაჩვენებლების გაუმჯობესებაში.

**ნაშრომის სტრუქტურა.** ნაშრომი მოიცავს თაბახზე ნაბეჭდ 116 გვერდს. იგი შედგება შესავლის, ლიტერატურის მიმოხილვის, სამი თავის, 10 ქვეთავის, დასკვნისა და გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხისაგან.

#### **სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი შინაარსი**

რეზიუმე (ქართულ და ინგლისურ ენებზე);

ცხრილებისა და ნახაზების ნუსხა;

შესავალი;

ლიტერატურის მიმოხილვა;

შედეგები და მათი განსჯა;

თავი 1. მენეჯმენტის, როგორც ეკონომიკური კატეგორიის წარმოშობა-განვითარების ძირითადი ასპექტები;

1.1. მენეჯმენტი - მართვის შემადგენელი ეკონომიკური კატეგორია;

1.2. მენეჯმენტის წარმოშობა-განვითარების ისტორიული პროცესი;

1.3. მენეჯმენტის კლასიკური მიმდინარეობა, საერთაშორისო მოდელები;

თავი 2. ორგანიზაციის ეფექტიანობის გაზრდა - მენეჯმენტის მთავარი ამოცანა;

2.1. მენეჯმენტის ეფექტიანობის კრიტერიუმები;

2.2. მმართველობითი გადაწყვეტილების როლი მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლების საქმეში;

2.3. მენეჯმენტის ფუნქციონირების თავისებურებები ქართულ ბიზნეს



კომპანიებში;

2.3.1. ეფექტიანი მენეჯმენტის დანერგვისათვის აუცილებელი მექანიზმები;

თავი 3. მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასებისადმი მიდგომები;

3.1. ორგანიზაციის სისტემური მართვა და მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასება;

3.2. სტრატეგიული მენეჯმენტის როლი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის საქმეში;

3.3. ეფექტიანი მენეჯმენტის სისტემის დანერგვის მდგომარეობა ქართულ ბიზნეს-კომპანიებში;

დასკვნა და გამოყენებული ლიტერატურა.

ნაშრომის **პირველ თავში** განხილულია საკითხები მენეჯმენტის, როგორც მართვის შემადგენელი ეკონომიკური კატეგორიის არსისა და ამოცანების შესახებ. საქართველოში ეკონომიკის რეფორმირების დაწყებისთანავე ფართოდ დამკვიდრდა ტერმინი „მენეჯმენტი“, რომელიც უშუალო კავშირშია „მართვის“ ცნებასთან, შეიძლება ითქვას, რომ იგი მისი შემადგენელია. თუ კი „მართვაში“ ზოგადად ჩვენ ვგულისხმობთ საზოგადოების, სახელმწიფოს, საწარმოების, ფინანსების, პერსონალის და სხვათა მართვას, ანუ იგი მოიცავს ნებისმიერი ობიექტისა და პროცესის – როგორც ეკონომიკური ისე არაეკონომიკური პროცესების მართვას, ტერმინი „მენეჯმენტი“ **ინტერპრეტირდება არა როგორც მართვა ფართო გაგებით, არამედ როგორც ხელმძღვანელობა, ადმინისტრირება, საქმის ორგანიზება და საკუთრივ მისი ეკონომიკური მართვა.** ამასთანავე, მენეჯმენტი მიეკუთვნება ეკონომიკურ მეცნიერებათა რიცხვს; იგი შეიძლება განვიხილოთ როგორც წარმოებისა და მომსახურების, ორგანიზაციის, მეთოდების, ტექნიკისა და ტექნოლოგიის, ადამიანურ ურთიერთობათა განვითარების კანონზომიერებათა შესახებ ცოდნის სისტემა.

„მენეჯმენტი“ ვიწრო გაგებით, ეკონომიკის მართვის ნაწილია, რომლის ზემოქმედება ვრცელდება ორგანიზაციების, სამეწარმეო სტრუქტურების, მათი პერსონალის, საწარმოო პროცესების, ბიზნესის ცალკეული სახეობის, ორგანიზაციის, კომპანიის, ფირმის ეკონომიკური პროექტების მართვაზე.

უფრო ფართო მასშტაბით „მენეჯმენტი“ უნდა გავიგოთ, როგორც ეკონომიკური ობიექტების, პროცესების, ურთიერთობების მართვა ყველა დონეზე, ანუ როგორც ეკონომიკური მართვა ამ სიტყვის საერთო გაგებით. ასეთი მიდგომით ტერმინების - „მართვა“ და „მენეჯმენტი“ – ცნებები ერთმანეთთან ახლოსაა. ამიტომ გარდაუვალია მართვასთან დაკავშირებულ საკითხებთან მიმართებაში ორივე ცნების ხშირად გამოყენება.

მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების ამოცანაა წარმოების, მომსახურების მართვის კანონებისა და კანონზომიერებათა აღმოჩენა, კვლევა, მათი პრინციპების გამოვლენა, მოქმედების მექანიზმის შესწავლა და, აქედან გამომდინარე, მენეჯმენტის სისტემების ყველაზე ეფექტური სტრუქტურების და ორგანიზაციული ფორმების შემუშავება.

მენეჯმენტის ყველა განმარტების სინთეზი რომ მოვახდინოთ, მივალთ ერთ ძირითად დასკვნამდე: **მენეჯმენტი ეს არის ადამიანთა ჯგუფის კოორდინაცია კონკრეტული მიზნების შესასრულებლად.** კაციობრიობას დასაბამიდანვე ჰქონდა კონკრეტული მიზნები და გამოწვევები; ინდივიდუალურად გამოწვევის გადაწყვეტა, ბუნებრივია, ერთ ადამიანს გაუჭირდებოდა და ხდებოდა ადამიანების კოორდინაცია სხვადასხვა პრობლემის გადასაწყვეტად. გარდა ამისა, მენეჯმენტის ცნებაში იგულისხმება თანამედროვე ორგანიზაციის **მართვის აპარატი**, განურჩევლად საკუთრების ფორმებისა და საქმიანობის მიზნებისა.

ამავე თავის **ქვეთავებში (1.2; 1.3)** წარმოდგენილია უძველესი დროიდან დღემდე მენეჯმენტის განვითარების ისტორიული პროცესი, რომელიც რამდენიმე ეტაპს მოიცავს. პირველი ეტაპის მენეჯერებად ითვლებიან ძველ ეგვიპტეში მოღვაწე ქურუმები. მათი მოღვაწეობის პერიოდში შეიქმნა დიდებული ნაგებობები, პირამიდები, რომელთა აგება შეუძლებელი იქნებოდა მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპების გარეშე. მეორე ეტაპად მიჩნეულია ძველი ბაბილონის მმართველის, ჰამურაბის მმართველობის პერიოდი (1792-1750 წწ. ქრისტეს შობამდე), რომლის დროსაც შემუშავდა სამართლებრივი აქტი საყოველთაო სამართლიანობის დამკვიდრებისათვის. მესამე ეტაპს მიაკუთვნებენ ბაბილონის მმართველის, ნაბუქოდონსარ მეორის მოღვაწეობას

(605-562 წწ. ჩვენს წ. აღრიცხვამდე). მეოთხე ეტაპს მიაკუთვნებენ კაცობრიობის ისტორიაში ქრისტეს შობამდე 300-400 წლით ადრე ისეთი მოღვაწეებს, როგორც იყო ალექსანდრე მაკედონელი – საბრძოლო მენეჯერი-გენერალი, ასევე, იმდროინდელი საზოგადო მოღვაწე პლატონი, რომელიც საკუთარ ნაშრომში „სახელმწიფო“ აღწერს ქვეყნის მართვის უნივერსალურ ფორმას, რომელსაც შემდგომში „მერიტოკრატია“ ეწოდა.

ნაშრომში ასევე განხილულია **მენეჯმენტის თანამედროვე განვითარების პერიოდი** ხუთ ეტაპად – დაწყებული XVIII-XIX საუკუნეებიდან დღემდე. მენეჯმენტის კლასიკური მიმდინარეობა ყალიბდებოდა სამი განსხვავებული სამეცნიერო მიდგომის განვითარების გზით. ესენია: მეცნიერული მენეჯმენტი, ბიუროკრატიული ორგანიზაციები და ადმინისტრაციული პრინციპები.

**მეცნიერული მენეჯმენტი** დასაბამს იღებს **ფრედერიკ უილსონ ტეილორის** (1856-1915) ნაშრომებიდან. წარმატებული ინჟინერი ხანგრძლივი დროის განმავლობაში იკვლევდა სხვადასხვა საწარმოს არაეფექტიანობის მიზეზებს. მრავალი დაკვირვებისა და კვლევების შედეგად, იგი მივიდა დასკვნამდე, რომ მუშებისა და, ზოგადად, ქვედა რგოლის არაპროდუქტიულობის გამომწვევი მიზეზი გახლდათ არაეფექტიანი მენეჯმენტი. ტეილორმა დაასაბუთა, რომ წარმოების პროცესის წარმართვა მეცნიერული მიდგომებით უნდა ხდებოდეს და მხოლოდ ამის შემდგომ შეიძლება წარმატების მიღწევა.

ასევე აღსანიშნავია **აბრაამ მასლოუს** (1908-1970) ღვაწლიც, რომელიც სამუშაო პროცესში დასაქმებული ადამიანის ქცევას სწავლობდა. მისი მტკიცებით, ადამიანური რესურსი მაშინ აღწევს პროდუქტიულობის პიკს, როდესაც მას დაკმაყოფილებული აქვს ძირითადი მოთხოვნილებები და საჭიროებები.

მეცნიერულმა მენეჯმენტმა, თავის მხრივ, განვითარება ჰპოვა ჰუმანიტარული მიმართულებით, ამ მხრივ საინტერესოა **ელტონ მეიოს** (1880-1949) კვლევები. მეიოს დაკვირვების შედეგად აღმოჩნდა, რომ ადამიანის შრომის ნაყოფიერებაზე დიდ გავლენას ახდენს ადამიანური ურთიერთობები და საზოგადოების ყურადღება. ექსპერიმენტების შედეგად გამოიკვეთა ე. წ. „**ჰოტორნის ეფექტი**“, რომლის მიხედვითაც ადამიანი აღიქვამს შესრულებული საქმიანობის მნიშვნელობას და გრძნობს მისი პიროვნების მიმართ

განსაკუთრებულ ყურადღებას. ეს აძლევს მას სტიმულს მაქსიმალურად გამოავლინოს საკუთარი შესაძლებლობები.

**მენეჯმენტის კლასიკურ მიმართულებად ითვლება ადმინისტრაციული სკოლის პრინციპები**, სადაც უმთავრესი ყურადღება ორგანიზაციის მთლიანობასა და მართვის ფუნქციებს ექცევა. აღნიშნული კლასიკური მიდგომის ერთ-ერთ ფუძემდებლად ითვლება ფრანგი მეცნიერი **ანრი ფაიოლი** (1841-1925). ფაიოლის იდეები და მიდგომები დღესაც საკმაოდ აქტიურად გამოიყენება პრაქტიკული მენეჯმენტის საქმიანობის დროს. ფრანგმა მეცნიერმა მენეჯერული პროცესები 5 ელემენტად დაჰყო (დაგეგმვა, ორგანიზება, მართვის აღსრულება, კოორდინაცია, კონტროლი). მისი აზრით, ამ საკითხებისადმი თანმიმდევრულობა მენეჯერს გაცილებით ეფექტურს ხდიდა.

მოკლედ შევხებით თანამედროვე ეტაპზე მსოფლიოს ქვეყნებში მენეჯმენტის **თავისებურებებს**, რაც გამომდინარეობს ქვეყანაში მიმდინარე პროცესების სახეცვლილებებიდან; ეს იძლევა **მენეჯმენტის ნაციონალური მოდელების** ფორმირების საფუძველს.

მენეჯმენტის მოდელებს შორის, ერთ-ერთი ყველაზე გამოცდილი და აპრობირებულია **მენეჯმენტის ამერიკული მოდელი**. მისი ძირითადი თავისებურებაა ინდივიდუალიზმისა და შედეგზე ორიენტირებულობა, ინდივიდუალური ინიციატივების წახალისება, მკაცრი დელეგირების პროცესი (პირადი პასუხისმგებლობებისა და მოვალეობების განსაზღვრა), კარიერული ზრდის სწრაფი შესაძლებლობები პირად შესაძლებლობებზე და ა. შ.

**მენეჯმენტის დასავლეთევროპული მოდელი** ამერიკულის მსგავსად, აღიარებს რაციონალური და უტილიტარისტული მიდგომების საჭიროებას მართვის სისტემებში და, მასთან ერთად, ორიენტირებულია ორგანიზაციის ჰუმანიტარული და სოციალურად ორიენტირებული საფუძვლების განვითარებაზე. ამ მოდელის მახასიათებლებია გადაწყვეტილებების მიღებისას ერთობლივი მუშაობა, რჩევების ფორმირება, პროფკავშირების როლის გაძლიერება, შრომითი ურთიერთობების ჰუმანიზაცია, სოციალური ურთიერთობების სისტემის სრულყოფა და ა. შ.

**ნაშრომის მეორე თავში – „ორგანიზაციის ეფექტიანობის გაზრდა –**

მენეჯმენტის მთავარი ამოცანაა“ – განხილულია ორგანიზაციისა და მენეჯმენტის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები და კრიტერიუმები, მენეჯმენტის ფუნქციონირების თავისებურებები ქართულ ბიზნესკომპანიებში, ეფექტიანი მენეჯმენტის დანერგვისათვის აუცილებელი მექანიზმები.

თანამედროვე ტენდენციებიდან გამომდინარე, დაქირავებული მენეჯერის ძირითადი ამოცანებია, ერთის მხრივ, კომპანიის სტრატეგიულ განვითარებაზე ზრუნვა, რაც, თავის მხრივ, გულისხმობს მენეჯმენტის დაგეგმვის ორგანიზებას, ხოლო, მეორე მხრივ, ადამიანური რესურსების ეფექტიან მართვას. მეცნიერ-ეკონომისტ დ. კარნეგის გამოკვლევებში მოცემულია ფაქტიური დადასტურება იმისა, რომ მენეჯერი თავისი სამუშაოდროის 85%-მდე უთმობს ადამიანებთან ურთიერთობას, აქედან გამომდინარე, მენეჯერის საქმიანობის წარმატება დამოკიდებულია ადამიანური „ინჟინერიის“ ხელოვნებაზე. ამიტომ მენეჯმენტი, უპირველესად, ადამიანების, პერსონალის საქმიანობის მიზანმიმართულად წარმართვაა ადამიანური და საქმიანი ურთიერთობების დამყარების, მოტივაციის გაზრდის პირობების შექმნის გზით. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მიგვაჩნია, რომ მენეჯმენტის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია პერსონალის, კადრების სწორად და გამიზნულად მართვა.

ბიზნესის მენეჯმენტში პირველ ადგილზე დგას ეკონომიკური ეფექტიანობის მიღწევა. მენეჯმენტმა შრომა უნდა გახადოს პროდუქტიული, უფრო მაღალმწარმოებლური. სწორედ ეს არის მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქცია და ეფექტიანობის კრიტერიუმი.

მენეჯმენტის ამოცანაა საზოგადოებაზე სამეურნეო ობიექტის გავლენისა და მისი სოციალური პასუხისმგებლობის მართვა. ყოველი საწარმო არის სოციალური ორგანო, რომელიც არსებობს საზოგადოებისა და მისი ინტერესებისათვის. თავისუფალი მეწარმეობა მომგებიანი უნდა იყოს არამარტო ბიზნესისათვის, მან ასევე სარგებლობა უნდა მოუტანოს საზოგადოებას. საზოგადოებაზე გავლენის მართვა მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი ამოცანა და ეფექტიანობის ძირითადი კრიტერიუმია.

ცალკე ქვეთავშია (2.2) განხილული მმართველობითი გადაწყვეტილე-

ბის როლი მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლების საქმეში, გადაწყვეტილებების მიღების თეორიულ-კონცეპტუალური საფუძვლები.

გადაწყვეტილების მიღება მმართველობითი საქმიანობის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქციაა. თანამედროვე ორგანიზაციებისათვის მეტად მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები რაც შეიძლება სწორი, დროული და ეფექტიანი იყოს. ეს საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს მიაღწიონ დასახულ მიზნებს, შეიმუშაონ და დაინერგონ საქმიანობისა და კონტროლის მოქნილი სისტემები. ს. რობინსონისა და მ. კოულტერის მოსაზრებით, „გადაწყვეტილების მიღება – სინონიმია მართვისა“. მმართველობითი გადაწყვეტილება, ეს არის ანალიზის, პროგნოზირების, ოპტიმიზაციის, ეკონომიკური დასაბუთებისა და ალტერნატივათა შერჩევის შედეგი მენეჯმენტის სისტემის კონკრეტული მიზნის მისაღწევად. განხილულია გადაწყვეტილებათა სახეები – ინტუიციური, რაციონალური და მსჯელობაზე დამყარებული; ოპერატიული, ტაქტიკური, სტრატეგიული; გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესი, რომელიც შედგება ალტერნატივათა შემუშავების, შეფასებისა და შერჩევის ეტაპებისგან.

გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგია ეფექტიანად ითვლება, როცა იგი აკმაყოფილებს შემდეგ მოთხოვნებს: 1. პრობლემის გადაწყვეტა უნდა განხორციელდეს მმართველობითი იერარქიის იმ დონეზე, სადაც კონცენტრირებულია სათანადო კომპეტენცია და ინფორმაციული უზრუნველყოფა; 2. გადაწყვეტილების მიმღებმა სრულყოფილი ინფორმაცია უნდა მიიღოს ყველა შესაბამისი ქვედანაყოფისაგან; 3. გადაწყვეტილების მიღებისას მაქსიმალურად უნდა იქნეს გათვალისწინებული იმ იერარქიული დონეების ინტერესები, რომელთაც ევალებათ მათი აღსრულება ან ვისთვისაც მნიშვნელოვანია მიღებული გადაწყვეტილებების რეალიზაციის შედეგები.

ამავე თავში (ქვეთავი 2.3) განხილულია მენეჯმენტის ფუნქციონირების თავისებურებები ქართულ ბიზნეს კომპანიებში.

საქართველოში ცენტრალიზებული, ბიუროკრატიული მართვის სტილიდან, შედარებით დეცენტრალიზებულ მოდელზე გადასვლა დღესაც მიმდინარეობს, ამიტომ ქვეყნის ორგანიზაციებში არსებული მართვის კულ-

ტურა არც თუ ისე სახარბიელო მდგომარეობაშია. ნაშრომის ამ ნაწილში წარმოჩენილია არსებული პრობლემები, რომლებიც დამახასიათებელია კომპანიების დიდი ნაწილისათვის.

ქართული კულტურული თავისებურებები, მეწარმეობის ტრადიციები და ეთიკური ნორმები აყალიბებს მმართველობითი ურთიერთობების თავისებურ სტილს და მენეჯერის ორიგინალურ ფსიქოტიპს. ეს აისახება ქართული ეკონომიკის განვითარების ძირითად ტენდენციებში, პრიორიტეტებსა და სტრატეგიებში, რომელიც დღეისათვის რეცესიული ბუნებითა და გარდამავალი ეკონომიკისთვის ტიპური პრობლემატიკით ხასიათდება.

ნაშრომში ქართული მენეჯმენტი შედარებულია ამერიკული და იაპონური მენეჯმენტის სკოლებთან, რომლებიც ლიდერის სტატუსით სარგებლობენ მსოფლიოს მასშტაბით და მათთან ქართული მენეჯმენტის შედარება მკაფიო სურათს დაგვანახებს არსებულ რეალობასთან დაკავშირებით. მონაცემები წარმოდგენილია ცხრილში 2.3.1.

**ცხრილი 2.3.1.**

**ქართული, იაპონური და ამერიკული მართვის სკოლების შედარებითი ანალიზი**

იაპონია	აშშ	საქართველო
მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება კოლექტიურად (თანამშრომელთა 65%)	გადაწყვეტილების მიღების ინდივიდუალური ხასიათი (12%)	გადაწყვეტილების მიღება დირექტორის მიერ, მენეჯერი მხოლოდ ასრულებს მიღებულ გადაწყვეტილებას
მართვის მოქნილი სისტემა, ინდივიდუალური მოცემული ორგანიზაციისათვის აღმოსავლური სიბრძნე - „ფიქრობ - ერთს, ლაპარაკობ - მეორეს, აკეთებ - მესამეს“	მკაცრად ფორმალიზებული მართვის სტრუქტურა სიტყვა = საქმეს	მართვის ტრადიციული პოსტსაბჭოთა სისტემა: ფიქრობ და აკეთებ ცოტას, ლაპარაკობ ბევრს
მომუშავის ნელი სამსახურებრივი დაწინაურება	შრომის სწრაფი სამსახურებრივი დაწინაურება	მომუშავის დაწინაურება პიროვნული სიმპათიიდან გამომდინარე.
ხელმძღვანელის ძირითადი თვისება - მუშაობის კოორდინაცია და კონტროლის უნარი	ხელმძღვანელის ძირითადი თვისება - პროფესიონალიზმი და ინიციატივა	ხელმძღვანელის ერთადერთი მიზანი - მაქსიმალური მოგება მინიმალურ დროში
ჯგუფზე ორიენტირებული მართვა და მისი შეფასება კოლექტიური შედეგით	პიროვნებაზე ორიენტირებული მართვა და მისი შეფასება ინდივიდუალური შედეგით	პიროვნებაზე ორიენტირებული მართვა და მისი შეფასება ინდივიდუალური შედეგით
ხელმძღვანელის უნივერსალური ტიპი	ხელმძღვანელის ვიწრო სპეციალიზებული ტიპი	ხელმძღვანელის ვიწრო სპეციალიზებული ტიპი

შრომის ანაზღაურება ჯგუფის მაჩვენებლების და სამუშაო სტაჟის მიხედვით	შრომის ანაზღაურება ინდივიდუალური მიღწევების მიხედვით	შრომის ანაზღაურება პიროვნული შეხედულების მიხედვით
თანამშრომლების გრძელვადიანი დასაქმება	თანამშრომლების დაქირავება მცირე ვადით	თანამშრომლების დაქირავება მცირე ვადით

მართვაზე ნაციონალური კულტურის თავისებურებების გავლენის შესწავლაში დიდი როლი მიუძღვის ჰოლანდიელ მეცნიერს ჯ. ჰოფსთეიდს, მან 50 ქვეყნის IRM კომპანიები შეისწავლა და ჩამოაყალიბა ნაციონალური კულტურის ეთნომეტრული პარამეტრები.

უორტონის ბიზნეს-სკოლა ახორციელებს ქვეყნების ნაციონალური მენეჯმენტის თავისებურებების შეფასების გლობალურ პროექტს. ამ თეორიიდან გამომდინარე, შეიძლება განისაზღვროს ჩვენი ნაციონალური კულტურის ის თვისებები, რაც გავლენას ახდენს ქართული მენეჯმენტის თავისებურებებზე, კერძოდ: ა) კომპანიის თანამშრომელთა პასიურობა, პირადი პასუხისმგებლობის დაბალი დონე და ხელმძღვანელობის მიმართ ძლიერი ნდობა; ბ) კადრების შერჩევის დროს ნეპოტიზმის აქტიური გამოვლინება; გ) ხშირად არალოგიკური, ემოციური ქცევა, მოქმედება ორმაგი სტანდარტებით.

იაპონური და ქართული მმართველობითი მოდელის შემადგენელი ფაქტორების საშუალო სიდიდეები შემდეგი სახით გვაქვს წარმოდგენილი.

**ცხრილი 2.3.2.**

**ამერიკული, იაპონური და ქართული მმართველობითი მოდელების საშუალო სიდიდეები**

	აშშ	იაპონია	საქართველო
ორგანიზაციული კლიმატი	30.42	46.7	26.83
ორგანიზაციისადმი ერთგულება	33.5	54.3	27.12
შრომში ჩართულობა	20.05	39.08	17.74
სამუშაოთი კმაყოფილება	23.26	52.26	29.7

როგორც ჩანს, ჩვენი მახასიათებლები უფრო ახლოსაა ორგანიზაციული ქცევის ამერიკულ მოდელთან, ე.ი. დომინირებს მართვის ადმინისტრაციული სტილი.

ქართული მმართველობითი სისტემის ცალსახად რომელიმე მათგანისათვის მიკუთვნება შეუძლებელია, რამდენადაც ტრადიციულ აღმოსავლურ პრინციპებთან ერთად, იგი მისი წარაფვის პროგრესული დასავლური, ადამიანსა და მის შემოქმედებით დამოუკიდებლობაზე ორიენტირებული



ურთიერთობების დამკვიდრებისაკენ. დღეს საქართველოში ხელმძღვანელის მთავარი პრობლემა **სოციალური ფსიქოლოგიის ცოდნის დეფიციტი** და საბჭოთა იდეოლოგიის, ჯერ კიდევ, მაღალი გავლენაა.

ქართულ მენეჯმენტში არსებული კონკრეტული პრობლემების იდენტიფიცირების მიზნით, გამოკვლეულ იქნა სამი კერძო ორგანიზაცია და მათში არსებული პრობლემები, რაც ასახულია ცხრილში 2.3.3.

წარმოდგენილი 3 კომპანიიდან, „ჩირინა“-ს და „ნიუ ვიჟენი“-ს შემთხვევაში მოხდა ვიზუალური დაკვირვება პროცესებზე და რგოლის მმართველი მენეჯერების გამოკითხვა არსებულ პრობლემებთან მიმართებაში, ხოლო შპს „უნივერსალკომი“-ში განხორციელდა კვლევა, რომელიც მოიცავდა, ერთი მხრივ, ტოპ-მენეჯმენტის გამოკითხვას, ხოლო, მეორე მხრივ, სპეციალური კითხვარების მეშვეობით, თანამშრომელთა აზრის გაგებას.

**ცხრილი 2.3.3**

**კონკრეტულ ქართულ კომპანიებში არსებული ძირითადი პრობლემები**

ორგანიზაციის დასახელება	საქმიანობა	დასაქმებულთა რაოდენობა	გამოკვეთილი პრობლემები
შპს „უნივერსალკომი“	მომენტალური გადახდების ბიზნესი	45 ადამიანი	არაორგანიზებულობა დეპარტამენტების ხელმძღვანელების მხრიდან. არაეფექტიანი კომუნიკაცია დელეგირების სტრუქტურის არაეფექტიანობა
შპს „ჩირინა“	ბროილერის ხროცის საწარმო	500 ადამიანი	რგოლებს შორის არაეფექტიანი კომუნიკაცია (ვერტიკალური მმართველობითი სტილი) გადაწყვეტილების მიღების პრობლემა კადრების არაეფექტიანი სპეციალიზაცია/განაწილება არაორგანიზებულობა და ხშირი ფორს-მაჟორული სიტუაცია
შპს „ნიუ ვიჟენი“	სამშენებლო სამუშაოები	25 ადამიანი	რგოლებს შორის არაეფექტიანი კომუნიკაცია; კონტროლის მექანიზმების დისფუნქცია

წყარო: კომპანიათა მასალები

ნაშრომში წარმოდგენილია კონკრეტული პრობლემები, რაც, ძირითად შემთხვევაში, პრობლემას უქმნის ქართულ კომპანიებს ოპერირებისას.

კომპანიის წარმატებულ მუშაობას, პრობლემების დროულად გადაჭრას მნიშვნელოვნად აფერხებს **გადაწყვეტილების დროულად მიუღებლობა**; პროცესის დროში გაწელვა, ბიუროკრატიული პროცედურები, მართვის

ვერტიკალური სტილი და არაეფექტიანი კომუნიკაცია გახლავთ აღნიშნული პრობლემის ძირითადი წყარო.

ბროილერის ხორცის საწარმო – „ჩირინა“-ს მაგალითზე ჩატარებული კვლევის შედეგად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ დამფუძნებლების მხრიდან ტოპ მენეჯმენტისადმი ნაწილობრივი უნდობლობა და ბუღალტრულ მოგებაზე კონცენტრაცია (და არა ეკონომიკურზე) კომპანიის ოპერირებისას შეფერხებებსა და მოკლევადიან კრიზისებს იწვევს.

**ორგანიზაციული კულტურა / ორგანიზაციული ჩართულობა** – კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ კომპანიები პრაქტიკულად არ ქმნიან ორგანიზაციულ კლიმატს და მიდგომით „გამარჯვება ნებისმიერ ფასად“ ახდენენ თანამშრომლების დემოტივირებას, აქედან გამომდინარე, ხდება კადრების გადინება კომპანიიდან.

ჩვენი აზრით, ორგანიზაციული კლიმატის შექმნითა და „**ჰოტორნის ეფექტის**“ გამოყენებით, კომპანიის მენეჯერები შეძლებენ კადრების შენარჩუნებასა და თანამშრომლების მხრიდან ერთგულების ზრდას ორგანიზაციის მიმართ. **მოტივაცია** – ბიზნეს-პროცესებში, თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა. ჩვენეული ხედვით, მოტივაციის საუკეთესო გზაა თანამშრომლების მეტი ჩართულობა პროცესებში და მათი წახალისება შესრულებული სამუშაოდან გამომდინარე.

**მე-3 თავში – “მენეჯმენტის ეფექტიანობისადმი მიდგომები”** – განხილულია საკითხები ორგანიზაციის სისტემური მართვისა და მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასების, კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის საქმეში სტრატეგიული მენეჯმენტის როლის შესახებ. ასევე გაანალიზებულია ეფექტიანი მენეჯმენტის დანერგვის მდგომარეობა სამი ქართული ბიზნეს-კომპანიის მაგალითზე.

თანამედროვე გლობალური ტენდენციებიდან გამომდინარე, მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასებისადმი მიდგომები უშუალოდ უკავშირდება ორგანიზაციის **სისტემურ მართვას**. სისტემური მართვა გულისხმობს ორგანიზაციის ერთ მთლიან სისტემად განხილვას, იგი უნდა შევაფასოთ ორი კრიტერიუმით: **პროდუქტიულობითა და ეფექტიანობით, რომელიც**

ასახავს მომხმარებლის დაკმაყოფილების ხარისხის დონესა და „საჭირო პროდუქტის“ წარმოების უნარს.

მენეჯმენტის ეფექტიანობის მიდგომების სრულყოფაში დიდი წვლილი შეიტანეს პიტერ დრუკერმა და ანრი მინცბერგმა. ამ ორი მეცნიერის მოსაზრებები, ეფექტიანობის ზრდის თეორიებზე მუშაობაში პრაქტიკულად უკონკურენტოა. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ მსოფლიოში მათი გავლენისა და ავტორიტეტის მიუხედავად, მათი შეხედულებები მენეჯმენტის მიდგომებთან დაკავშირებით განსხვავებულია.

**პიტერ დრუკერის** თეორიების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ იგი მუდმივად ემხრობოდა და მეცნიერულ დონეზე ამტკიცებდა, რომ მენეჯმენტის ეფექტიანობისათვის წინასწარ დაგეგმილი, განსაზღვრული სტრატეგია იყო უალტერნატივო. **მინცბერგის აზრით**, საბაზრო დინამიურობიდან და მაღალი მეტოქეობიდან გამომდინარე, ეფექტიანი მენეჯმენტის ფორმირება მხოლოდ სიტუაციური მმართველობითი პროცესებით მიიღწეოდა. მინცბერგის თეორიის დემონსტრირების მიზნით წარმოვადგენთ მენეჯერის ათი ძირითადი როლის ცხრილს (3.1.1.).

წარმოდგენილი ცხრილის საფუძველზე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მინცბერგი, თავის თეორიებსა და მიდგომებში, აქცენტს აკეთებს უშუალოდ მენეჯერის პირად შესაძლებლობებზე. ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით, მინცბერგის ძირითადი პარადიგმა სწორედ ძლიერ და კვალიფიციურ მენეჯერშია, რომელსაც შესწევს სიტუაციური ანალიზისა და მართვის უნარი.

**ცხრილი 3.1.1.**

**მენეჯერის ათი ძირითადი როლი**

ბლოკი	როლი	მმართველობითი კმედება
პროცესუალური	ხელმძღვანელის	მმართველის ფორმალური ფუნქციების განხორციელება, სიმბოლური და ცერემონიალური ღონისძიებების ჩატარება, სტუმრების მიღება, მნიშვნელოვან საბუთებზე ხელის მოწერა.
	ლიდერის	თანამშრომლებზე გავლენის უნარი, მოტივაცია, კონსულტირება და სწავლება, საქმიანის გარემოს შექმნა, ორგანიზაციის შიგნით კონფლიქტების დარეგულირება
	დამაკავშირებლის	თანამშრომლების ერთმანეთთან დაკავშირება, შეხვედრებსა და თათბირებზე მონაწილეობა

საინფორმაციო	ინფორმაციის მიმღების	ინფორმაციის მიღება, სხვადასხვა სახის გზავნილების გაცნობა, მათი დახარისხება
	ინფორმაციის გამავრცელებლის	ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ ინფორმაციის გავრცელება
	წარმომადგენლის	შიგნით და გარეთ ორგანიზაციის წარდგენა, სიტყვით გამოსვლა, ცერემონიალურ შეხვედრებში მონაწილეობა.
ბადაწვევტილების მიმღების	„მეწარმის“	ორიგინალური იდეებისა და ახალი პროექტების ინიცირება, სიახლის დანერგვა, ნოვატორობა, ახალი პარტნიორული ურთიერთობების აწყობა.
	დარღვევათა აღმომფხვრელის	კრიზისული სიტუაციებიდან, ორგანიზაციის გამოყვანა, სამუშაო პროცესებთან დაკავშირებული ცდომილებების დროული აღმოჩენა და აღმოფხვრა.
	რესურსების გამანაწილებლის	რესურსების გამოსაყოფად გადაწყვეტილების მიღება, პრიორიტეტების დასახვა, ბიუჯეტების შედგენა, კონტროლი რესურსების გამოყენებაზე.
	მოლაპარაკებათა წარმართველის	წარმატებული საქმიანობის უზრუნველსაყოფად, ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ მოლაპარაკებების წარმართვა

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტთან ერთად, პრაქტიკული მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი მიმართულებაა **ლიდერობა**. ამერიკელმა მეცნიერმა, ვისკონსინის უნივერსიტეტის პროფესორმა, დონალდ კირკ პატრიკმა შეისწავლა ლიდერისათვის დამახასიათებელი გამორჩეული თვისებები, როგორცაა: **ენერგიულობა, ლიდერობის სურვილი, მიზანსწრაფულობა, პასუხისმგებლობის აღება, თავდაჯერებულობა, პატიოსნება და თანმიმდევრულობა, ინტელექტი, სამუშაოსთან დაკავშირებული საკითხების ფუნდამენტური ცოდნა, აქტიურობა.**

საქართველოს პოსტ-კომუნისტური წარსული და მსოფლმხედველური ისტორია ხელს უშლით ქართველ მენეჯერებს ჩამოყალიბდნენ ლიდერებად. თეორიულ დონეზე ნებისმიერი მენეჯერის მიზანს წარმოადგენს გახდეს ლიდერი, პროცესების მართვა მოახდინოს არა ძალდატანებითი ღონისძიებებით თანამშრომელთა მიმართ, არამედ მათი მოტივირებითა და ეფექტიანი კოორდინაციით.

ნაშრომში შესწავლილ იქნა საქართველოში მოღვაწე 3 კომპანია, რომლებიც სხვადასხვა დარგში ოპერირებენ; კვლევაში გამოკვეთილი პრობლემების ერთ-ერთი ძირითადი მიმართულება გახლდათ არაპროდუქტიული ადამიანური რესურსები, რაც, ჩვენი აზრით, არაეფექტიანი მენეჯმენტის ბრალია. ცხრილი 3.1.2-ის მეშვეობით, წარმოვადგენთ სქემას, რომელიც ასახავს

ქართველი მენეჯერისა და კლასიკური ლიდერის შედარებით დახასიათებას:

ცხრილი 3.1.2.

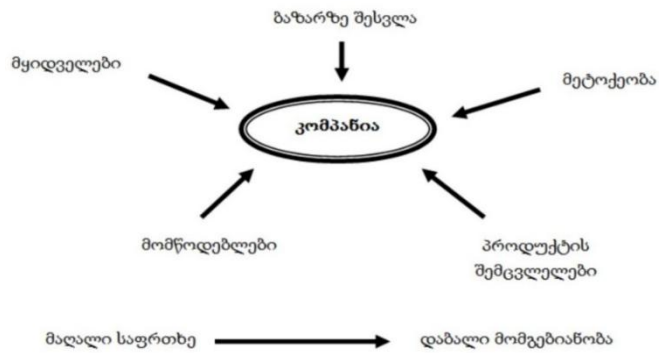
**ქართველი მენეჯერისა და კლასიკური ლიდერის  
შედარებითი დახასიათება**

მენეჯერი	ლიდერი
ახორციელებს ადმინისტრირებას	ნერგავს ინოვაციებს
მიმართულია ხელშეწყობისაკენ	მიმართულია განვითარებისაკენ
აქვს კონტროლის იმედი	თავისი საქმიანობით იმსახურებს ნდობას
ორიენტირებულია მოკლევადიან პერსპექტივებზე	ორიენტირებულია გრძელვადიან პერსპექტივებზე
მენეჯერისთვის საქმიანობის დროს მთავარი კითხვებია: „როგორ?“ და „როდის?“	ლიდერისთვის კი: „რა?“ და „რატომ“
ორიენტირებულია შედეგზე	ორიენტირებულია პერსპექტივაზე
ბამავს სხვას	ქმნის ახალს
დისციპლინირებული და კარგი შემსრულებელია საქმის	მაღალი ინდივიდუალური თვისებების მქონე პიროვნებაა
ცდილობს საქმე სწორედ გააკეთოს	აკეთებს სწორ საქმეს

ვფიქრობთ, რომ თანამედროვე საბაზრო ტენდენციებიდან გამომდინარე, იმ პირობებში, როდესაც კონკურენციის დროს საწარმოო ძალების გამოთანაბრება ხდება ორგანიზაციებს შორის, ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვა და ლიდერობა არის კონკურენტული უპირატესობის წყარო.

ნაშრომში განხილულია კონკურენტული უპირატესობის მიღწევასთან დაკავშირებული საკითხები, სტრატეგიული მენეჯმენტის როლი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის საქმეში. ვფიქრობთ, რომ ქართულ ეკონომიკაში ოპერირებადი კომპანიები მოკლევადიანი სარგებლის მაქსიმიზაციაზე არიან ორიენტირებულები. იმ პირობებში როდესაც არ ხდება შესაძლო ალტერნატივების შეფასება და რელევანტური სტრატეგიების ფორმირება. წარმოდგენილი თეორიები, დასავლურ კორპორაციებში ათეულობით წელია აქტიურად გამოიყენება და, სწორედ, ეფექტიანი მენეჯმენტია მათი წარმატების საიდუმლო.

**გარე ძალების ზეგავლენის ეფექტების შესწავლას** დიდი დრო დაუთმო ამერიკელმა მეცნიერმა, ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორმა, მაიკლ პორტერმა. პორტერი გახლავთ მსოფლიოში ერთ-ერთი აღიარებული მეცნიერი მენეჯმენტის სტრატეგიის დაგეგმვაში. მან შექმნა ე. წ. 5 ძალის მოდელი, ვფიქრობთ, რომ აღნიშნული მოდელი ქართულ კომპანიებს ოპერირების პროცესში აუცილებლად სჭირდებათ. მოდელი კი შემდეგი სახისაა:



ნახაზზე წარმოდგენილია მაიკლ პორტერის მიერ შემუშავებული თეორია „5 ძალის“ შესახებ, რომელიც საფრთხეს უქმნის ორგანიზაციის მომგებიანობას. ეს ძალებია: **ბაზარზე შესვლის საფრთხე; მეტოქეობა** (კონკურენტების არსებობიდან გამომდინარე); **შემცვლელების არსებობა; ძლიერი მომწოდებლების საფრთხე; მყიდველთა შემცირება.**

მაიკლ პორტერის 5 ძალის მოდელი, ბიზნესს და მენეჯმენტს საშუალებას აძლევს უფრო ფართოდ და სიღრმისეულად გამოიკვლიოს ბაზარზე არსებული შესაძლო საფრთხეები და სტრატეგიული მენეჯმენტი საფრთხეებთან კოორდინირებით დაგეგმოს.

ROA (RETURN ON ASSETS) - წარმოდგენილი ფორმულით ხდება ფირმის მომგებიანობის კოეფიციენტის გამოთვლა და აღნიშნულის შედარება კონკურენტებზე და ინდუსტრიის საშუალო კოეფიციენტზე, ფორმულა შემდეგნაირად გამოიყურება:  $ROA = \frac{wri\ nd\ a\ mo\ geba}{mT\ l\ i\ ani\ aqt\ i\ vebi}$

რეალიზაციიდან მიღებულ შემოსავალს, გამოკლებული მთლიანი დანახარჯები - შეფარდებული მთლიანი აქტივების მოცულობასთან. აღნიშნული მიდგომით მატერიალური აქტივების ეფექტიანობის გაზომვა გვიჩვენებს, თუ რამდენად ეფექტიანად იყენებს პერსონალი და მენეჯმენტის გუნდი ორგანიზაციის რესურსებს.

**მე-3 თავის ბოლო ქვეთავში (3.3)** განხილულია ეფექტიანი მენეჯმენტის სისტემის დანერგვის მდგომარეობა ქართულ ბიზნეს-კომპანიებში. შესწავლილი და გაანალიზებულია სამ ქართულ კომპანიაში მენეჯმენტის ეფექტიანობისადმი მიდგომები, დამუშავებული თეორიული მასალებისა და აპრობირებული მოდელების საფუძველზე შემუშავდა წინადადებები

ორგანიზაციათა მართვის ეფექტიანობის ასამაღლებლად;

აღნიშნული კომპანიებია:

შპს „ჩირინა“ – ბაზარზე ოპერირებს 2010 წლიდან, მისი ძირითადი საქმიანობის სფეროა ქათმის ხორც-პროდუქტების წარმოება და რეალიზაცია.

შპს „უნივერსალკომი“ – ბაზარზე ოპერირებს 2008 წლიდან, მისი საქმიანობის სფეროა მომენტალური გადახდები.

შპს „ნიუ ვიჟენი“ – ბაზარზე ოპერირებს 2013 წლიდან, მისი საქმიანობის სფეროა სხვადასხვა ტიპის სამშენებლო სამუშაოები.

შესწავლილ იქნა დასახელებულ საწარმოებში არსებული ორგანიზაციული კლიმატი ჩატარდა პრობლემების ანალიზი და მომზადდა წინადადებები ადამიანური რესურსების უკეთესად მართვის, სამოტივაციო სისტემის გაუმჯობესების მიმართულებით.

### დასკვნები

ჩატარებული კვლევის შედეგების შესაბამისად, ნაშრომში განხილული საკითხებიდან გამომდინარე, შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგი დასკვნები და რეკომენდაციები:

მართვა - ეს არის ადამიანის, სოციალური ჯგუფების და საზოგადოების გაცნობიერებული ზემოქმედება სხვადასხვა ობიექტზე და გარემომცველ სამყაროში მიმდინარე პროცესებზე, მათში მონაწილე ადამიანებსა და ადამიანებს შორის ურთიერთობებზე, რომელიც ხორციელდება პროცესებისათვის განსაზღვრული მიმართულების მისაცემად და სასურველი, გამიზნული რეზულტატის მისაღებად.

მენეჯმენტი - მართვის შემადგენელი ეკონომიკური კატეგორიაა.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მენეჯმენტი ნიშნავს ფირმის საქმიანობის ორგანიზებას ბაზრის მოთხოვნის შესაბამისად, მუდმივ სწრაფვას წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებისაკენ, გადაწყვეტილებების მიღების თავისუფლებას, მიზნებსა და პროგრამებში სისტემატურად კორექტივების შეტანას ბაზრის მდგომარეობის შესაბამისად.

მენეჯმენტი თავისი არსით, ადამიანების გაერთიანებაა, რომლებიც

ახორციელებენ ხელმძღვანელობას მართვის ყველა დონეზე; პრინციპების, ფუნქციების და ტექნიკის ერთობლიობაა, რომელსაც მართვაში დასაქმებული ადამიანები იყენებენ; ზეგავლენის მოხდენაა ადამიანებზე ეკონომიკურ საქმიანობაში მათი აქტიური მონაწილეობის უზრუნველსაყოფად.

მენეჯმენტი მიეკუთვნება ეკონომიკურ მეცნიერებათა რიცხვს, იგი განიხილება როგორც წარმოებისა და მომსახურების, ორგანიზაციის, მეთოდების, ტექნიკისა და ტექნოლოგიის, ადამიანურ ურთიერთობათა განვითარების კანონზომიერებათა შესახებ ცოდნის სისტემა.

მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების ამოცანაა წარმოების, მომსახურების, მართვის კანონებისა და კანონზომიერებათა აღმოჩენა, მათი პრინციპების გამოვლენა, აქედან გამომდინარე, ყველაზე ეფექტური სტრუქტურების და ორგანიზაციული ფორმების შემუშავება.

მენეჯმენტი შეიძლება განვიხილოთ როგორც წარმოებისა და მომსახურების ორგანიზაციის, მეთოდების, ტექნიკისა და ტექნოლოგიის, ადამიანური ურთიერთობების განვითარების კანონზომიერებათა შესახებ ცოდნის სისტემა, რომელიც შედგება ოთხი ძირითადი ელემენტისგან: მენეჯმენტის თეორიის, მენეჯმენტის მეთოდების, მენეჯმენტის ორგანიზაციისა და მენეჯმენტის ტექნიკისა და ტექნოლოგიისგან.

მენეჯმენტის ყველა განმარტების სინთეზს მივყავართ ერთ დასკვნამდე – მენეჯმენტი - ეს არის ადამიანთა ჯგუფის კოორდინაცია კონკრეტული მიზნების შესასრულებლად. გარდა ამისა, მენეჯმენტის ცნებაში იგულისხმება თანამედროვე ორგანიზაციის მართვის აპარატი, განურჩევლად საკუთრების ფორმებისა და საქმიანობის მიზნებისა.

მენეჯმენტის წარმოშობა-განვითარების ისტორიული პროცესი გვიჩვენებს, რომ მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება და ეკონომიკური კატეგორია არსებობის ორ საუკუნეს ითვლის, მის გამოყენებას და მართვას კაცობრიობა 5000 წელზე მეტია ახორციელებს.

მეცნიერული მენეჯმენტის ძირითადი დებულებებია: სამუშაოს შესრულების სტანდარტული მეთოდების შემუშავება, შრომის სტანდარტული პირობების შექმნა, მუშაკთა მატერიალური სტიმულირება შრომის პროდუქ-



ტიულობის ასამაღლებლად.

ორგანიზაციის მართვის პროცესის მიზანია ადამიანების საშუალებით შექმნას ადამიანებისათვის ფასეული ღირებულებები საბაზრო მოთხოვნების გათვალისწინებით.

თანამედროვე მენეჯმენტი ტრანსფორმაციის ეტაპზეა. თუ ერთი საუკუნის წინ ბიზნესი ძირითადად კონკურენტულ უპირატესობას ჰპოვებდა მძლავრი რესურსების მობილიზებაში, საწარმოო ძალების განახლებაში, დღეისათვის კონცენტრაცია დასაქმებული ადამიანის სამუშაოთი კმაყოფილებაზე და მისი მწარმოებლურობის ზრდაზეა.

თანამედროვე ტენდენციებიდან გამომდინარე მენეჯერის ძირითადი მიზანია: კომპანიის სტრატეგიულ განვითარებაზე ზრუნვა, რაც, ერთი მხრივ, გულისხმობს მენეჯმენტის დაგეგმვის ორგანიზებას, მეორე მხრივ, ადამიანური რესურსების ეფექტიან მართვას.

პერსონალი ნებისმიერი ორგანიზაციის საფუძველი და უმნიშვნელოვანესი რესურსია. ორგანიზაციის წარმატების უპირველესი გასაღები პერსონალის მართვაა. თავისი მასშტაბითა და მნიშვნელობით იგი არანაკლებია ტექნიკურ-ეკონომიკურ მენეჯმენტთან შედარებით. ამიტომ შეიძლება ითქვას, რომ მენეჯმენტის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია პერსონალის, კადრების სწორად და გამიზნულად მართვა.

ბიზნესის მენეჯმენტში პირველ ადგილზე დგას ეკონომიკური ეფექტიანობის მიღწევა ანუ, შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციის ეფექტიანობის დონე მენეჯმენტის პირველი კრიტერიუმია.

მენეჯმენტმა უნდა განახორციელოს არსებული რესურსების რაციონალური განაწილება და გამოყენება, მათი პროდუქტიულობის ამაღლება. ეს ნიშნავს იმას, რომ მენეჯმენტმა შრომა უნდა გახადოს პროდუქტიული, უფრო მაღალმწარმოებლური - ეს მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქცია და ეფექტიანობის კრიტერიუმია.

მენეჯმენტის ამოცანაა საზოგადოებაზე სამეურნეო ობიექტის გავლენისა და მისი სოციალური პასუხისმგებლობის მართვა. ყოველი საწარმო არის სოციალური ორგანო, რომელიც არსებობს საზოგადოებისათვის და მისი ინ-

ტერესებისათვის. თავისუფალი მეწარმეობა მომგებიანი უნდა იყოს არამარტო ბიზნესისათვის, მან ასევე სარგებლობა უნდა მოუტანოს საზოგადოებას.

მენეჯმენტის ნებისმიერი ამოცანის გადაწყვეტა დაკავშირებულია დროის ფაქტორთან. უნდა შეფასდეს აწმყოც და მომავალიც, როგორც მოკლევადიანი, ასევე გრძელვადიანი პერიოდის გათვალისწინებით და მიღებული უნდა იქნეს გადაწყვეტილება დასახული ამოცანების შესასრულებლად.

მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია ადმინისტრაციული საქმიანობა (ადმინისტრირება), რომლის მიზანია მიმდინარე საქმიანობის მართვა და მისი მუდმივი სრულყოფა.

წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების საქმეში გადამწყვეტ როლს ასრულებს მენეჯმენტის მხრიდან რაციონალური და დროული გადაწყვეტილებების მიღება. იგი საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს მიაღწიონ დასახულ მიზნებს, შეიმუშაონ და დააფუძნონ საქმიანობისა და კონტროლის მოქნილი სისტემები.

მმართველობითი გადაწყვეტილება - ეს არის ანალიზის, პროგნოზირების, ოპტიმიზაციის, ეკონომიკური დასაბუთებისა და ალტერნატივათა შერჩევის შედეგი კონკურენტული მიზნის მიღწევის მრავალი ვარიანტიდან.

გადაწყვეტილებები შეიძლება წარმოდგენილი იყოს დაპროგრამებული და დაუპროგრამებელი სახით. დაპროგრამებული გადაწყვეტილების მიმღებისათვის პრობლემა ნაცნობია და გადაწყვეტილების მიღება ავტომატურად ხდება, ვინაიდან მენეჯერებს შემუშავებული აქვთ ძირითადი პრინციპები, რომლებიც გამოყენებული უნდა იყოს ტიპიურ ვითარებაში. დაუპროგრამებული გადაწყვეტილებები მიიღება ისეთ სიტუაციაში, რომელიც ახალია, არასტრუქტურულია, არ არსებობს შაბლონური გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობა.

მართვის დონეების მიხედვით განასხვავებენ ოპერატიულ, ტაქტიკურ და სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს. ოპერატიული გადაწყვეტილებების მიღება ხდება პერიოდულად, ვინაიდან ერთიდაიგივე ამოცანა წარმოიშობა პერიოდულად. ასეთი გადაწყვეტილებები მოკლევადიანია. ტაქტიკური გადაწყვეტილებები მიიღება საშუალო დონის მმართველობის მიერ. სტრატეგი-

ული გადაწყვეტილებები მიიღება ორგანიზაციის მიზნებიდან გამომდინარე, რომელიც განსაზღვრულია საწარმოს უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ.

ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღებისას მენეჯერს საქმე აქვს ინტუიციასთან, მსჯელობასა და რაციონალურობასთან.

გადაწყვეტილების შემუშავების სტადია შედგება ალტერნატივათა შემუშავების, შეფასებისა და შერჩევის ეტაპებისგან. ალტერნატივის შერჩევისას შეიძლება გამოყენებულ იქნეს 3 მიდგომა: 1. წარსული გამოცდილების გათვალისწინება; 2. ექსპერიმენტის განხორციელება; 3. გამოკვლევა და ანალიზი.

გადაწყვეტილების შესრულება შედგება გადაწყვეტილების შესრულების ორგანიზაციის, შესრულების ანალიზისა და კონტროლისგან.

კომპანიის წარმატებულ მუშაობას, პრობლემების დროულად გადაჭრას მნიშვნელოვნად აფერხებს გადაწყვეტილების დროულად მიუღებლობა, ბიუროკრატიული პროცედურები, მართვის ვერტიკალური სტილი და არაეფექტიანი კომუნიკაციები.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი იწყება მაშინ, როდესაც მენეჯერი პრობლემას გამოავლენს. პრობლემის გამოვლენა მენეჯერის მუშაობაში მნიშვნელოვანი მომენტიცაა. ამის შემდგომ ხდება პრობლემის გადასაწყვეტად საჭირო რესურსების გამოვლენა, ალტერნატივების განვითარება, ანალიზი და შეფასება, საუკეთესო ალტერნატივის არჩევა და ბოლო ეტაპი – გადაწყვეტილების რეალიზაცია.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილების შესრულებაზე კონტროლის დაწესება და შედეგების საბოლოო შეფასება.

პრობლემის გადასაწყვეტად თანამშრომელთა მოტივაციის საუკეთესო გზაა მათი მეტი ჩართულობა პროცესებში და სტიმულირება შესრულებული სამუშაოდან გამომდინარე.

იმის გამო, რომ ქართული ბიზნესი არსებობის მხოლოდ 25 წელს ითვლის, მართვის დეცენტრალიზებული მოდელით მუშაობის გამოცდილება შედარებით მწირია, ამიტომ ქართული ბიზნეს კომპანიები მენეჯმენტის ფუნქციონირების თავისებურებებით გამოირჩევა. ქართული კულტურული თავისებურებები, მეწარმეობის ტრადიციები და ეთიკური ნორმები აყა-

ლიბებს მმართველობით ურთიერთობათა თავისებურ სტილს. ეს აისახება ქართული ეკონომიკის განვითარების ძირითად ტენდენციებში, პრიორიტეტებსა და სტრატეგიებში, რომელიც დღეისათვის რეცესიული ბუნებითა და გარდამავალი ეკონომიკისათვის ტიპიური პრობლემატიკით ხასიათდება.

ქართული მმართველობითი სისტემისათვის დამახასიათებელია როგორც ტრადიციულ აღმოსავლურ პრინციპებთან ერთად პროგრესული დასავლური, ადამიანებზე და მის შემოქმედებით დამოუკიდებლობაზე ორიენტირებული ურთიერთობების დამკვიდრებისაკენ სწრაფვა.

ქართული ფსიქოლოგია მენეჯერებში არაადექვატურ თვითშეფასებას იწვევს, რასაც წარმატებისგან თავბრუსდახვევა, თვითკრიტიკულობის დაბალი უნარი და ყოვლისშემძლეობის განწყობა მოსდევს. იგი უფრო მეტად ფოკუსირებულია პირად ამბიციებზე და არა საქმის ინტერესებზე. აღნიშნული გამოვლინდა სამ ქართულ კომპანიაში ჩატარებული კვლევიდან.

მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასება უშუალო კავშირშია ორგანიზაციის სისტემურ მართვასთან. სისტემური მართვა, თავის მხრივ, გულისხმობს ორგანიზაციის ერთ მთლიან სისტემად განხილვას, რომელიც მოიაზრება ორგანიზაციაში მიმდინარე ყველა პროცესი, მიმართული საერთო მიზნის განხორციელებისაკენ.

ორგანიზაციის სისტემური მართვა, თავის მხრივ, უნდა შევავსოთ ორი კრიტერიუმით: ა) პროდუქტიულობით, რომელიც მიეკუთვნება ორგანიზაციის შიდა მაჩვენებელთა ჯგუფს და განისაზღვრება საბოლოო შედეგის შეფარდებით გაწეულ დანახარჯებთან; ბ) ეფექტიანობით, რომელიც მიეკუთვნება გარე ფაქტორების ჯგუფს და ასახავს მომხმარებლის დაკმაყოფილების ხარისხის დონეს, საჭირო პროდუქტის წარმოების უნარს. პიტერ დრუკერის განმარტებით „პროდუქტიულობა - ესაა აუცილებლის განხორციელების უნარი, ხოლო ეფექტიანობა ამ „აუცილებლის მიგნების ხელოვნება“.

გათვალისწინებული უნდა იქნეს ცნობილი მეცნიერის ანრი მინცბერგის მტკიცებითი მოსაზრება იმის თაობაზე, რომ ეფექტიანი მენეჯმენტის ფორმირება სიტუაციური მმართველობითი პროცესებით მიიღწევა, მენეჯერის როლები - პიროვნებათაშორისო, საინფორმაციო, გადაწყვეტილების მიმღე-

ბი - უზრუნველყოფენ მმართველობითი ფუნქციების (დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია, კონტროლი და კოორდინაცია) განხორციელებას, გამომდინარე მენეჯერის პირადი შესაძლებლობებიდან.

გასათვალისწინებელია ცნობილი მეცნიერის გ. გრეჰემის კვლევა მენეჯერების არაეფექტიანად მუშაობის გამომწვევი ფაქტორების თაობაზე. ძირითად ფაქტორებად დასახელებულია: მენეჯერების მხრიდან მატერიალური დაინტერესების ერთადერთ მასტიმულირებელ ფაქტორად მიჩნევა, თანამდებობრივი მდგომარეობის ფეტიშიზაცია, საკუთარი ინტერესების წინა პლანზე დაყენება, თვითიზოლაცია, საკუთარი ემოციების დაფარვა; აღნიშნული ფაქტორების იდენტურია დისერტაციის ავტორის კვლევა.

მენეჯმენტის სისტემის ეფექტიანობაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი – ორგანიზაციის განვითარება მნიშვნელოვანწილად განპირობებულია მასში მომუშავე ადამიანების წარმატებული საქმიანობით; კარგად მომზადებული თანამშრომელი წარმოადგენს ორგანიზაციისათვის ყველაზე ღირებულ რესურსს.

ადამიანური რესურსების მართვისათვის სტრატეგიული მიდგომები ეფუძნება შემდეგ პრინციპებს: მენეჯერი პასუხისმგებელია ადამიანური რესურსების ეფექტიან მართვაზე; გათვალისწინება იმისა, რომ კომპანიის თანამშრომლები უდიდესი ღირებულების მქონე აქტივია, რომელიც განაპირობებს კომპანიის წარმატებას და კონკურენტულ პოზიციას; ადამიანური რესურსების მართვისთვის გამოყენებული უნდა იქნეს ისეთი მეთოდები და მიდგომები, რომლებიც უზრუნველყოფენ თანამშრომლისათვის კომფორტული სამუშაო გარემოს შექმნას მათი შესაძლებლობის გავლენის მიზნით.

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტთან ერთად პრაქტიკული მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი მიმართულებაა ლიდერობა. ლიდერობის არსი გულისხმობს ჯგუფის სხვა წევრებზე ძალდატანების გარეშე დასახული მიზნების მიღწევას, მათი მოტივირებითა და საქმიანობის კოორდინაციით.

დისერტაციის ავტორის მიერ საქართველოში ფუნქციონირებადი 3 კომპანიაში ჩატარებული კვლევის შედეგად გამოკვეთილი პრობლემატიკის ერთ-ერთი ძირითად მიმართულებად გამოიკვეთა არაპროდუქტიული ადამიანური

რესურსების არსებობა, რაც განპირობებულია არაეფექტიანი მენეჯმენტით.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მენეჯმენტის ძირითადი პარადიგმების რეალიზაცია კონკურენტულ უპირატესობის ძირითადი მექანიზმია. სტრატეგიული მენეჯმენტი თავისი არსით გულისხმობს ფირმის მიერ კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის გზებისა და მიმართულებების განსაზღვრას.

ბიზნესის დონეზე არსებობს ორი ძირითადი, ყველაზე ფართოდ გავრცელებული სტრატეგია: დანახარჯებით ლიდერობის სტრატეგია და პროდუქციის დიფერენციაციის სტრატეგია. დანახარჯებით ლიდერობის სტრატეგია გულისხმობს ეკონომიკური ღირებულების შექმნას კონკურენტებზე ნაკლები დანახარჯებითა და ბაზარზე მეტოქეობას დანახარჯების მინიმიზაციის ხარჯზე დაბალი ფასებით, პროდუქტების დიფერენციაცია კი ითვალისწინებს ეკონომიკური ღირებულების შექმნას კონკურენტებისგან გამორჩეული პროდუქტის საშუალებით.

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის მთავარი ნაწილია სტრატეგიის განხორციელება. ამ საქმეში ძირითად როლს ასრულებენ შემდეგი ფაქტორები: ორგანიზაციული სტრუქტურა და კონტროლის მექანიზმი, თანამშრომელთა დასაქმება სპეციალიზებული მიმართულებით, კომპენსაცია და მოტივაციის სისტემა.

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის დასკვნითი ფაზაა კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის დონის - კონკურენტებზე მეტი ეკონომიკური ღირებულების შექმნის უნარის - შეფასება. ეკონომიკური ღირებულებების განსხვავებულობა შეიძლება გამოიხატოს კონკურენტებთან შედარებით დაბალი დანახარჯებით პროდუქციის წარმოებისა და შესაბამისად დაბალ ფასად გაყიდვაში, ასევე ხშირია შემთხვევა, როდესაც ორგანიზაცია არ მიმართავს დაბალ საფასო პოლიტიკას და პროდუქტის მაღალი ხარისხის დონის ხარჯზე ახდენს მის რეალიზაციას უფრო მაღალ ფასში.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ორგანიზაციის გარეთ მიმდინარე პროცესები ხშირად ხელს უშლის კარგად დაგეგმილი სტრატეგიის შესრულებაში. დიდი მეცნიერის მ. პორტერის მიერ შემუშავებული „ხუთი ძალის“ მოდელი განსაზღვრავს იმ საფრთხეებს, რომელიც შეიძლება შეექმნას ორგა-

ნიზაციას სტრატეგიის განხორციელებაში მომგებიანობის გაზრდის მიმართულებით. აღნიშნული მოდელი ბიზნესს და მენეჯმენტს საშუალებას აძლევს სიღრმისეულად გამოიკვლიოს ბაზარზე არსებული შესაძლო საფრთხეები და სტრატეგიული მენეჯმენტი საფრთხეებთან კოორდინირებით დაგეგმოს.

სამი ქართული კომპანიის (შპს „ჩირინა“, შპს „ნიუ ვიჟენი“, შპს „უნივერსალკომი“) მენეჯმენტის ეფექტიანობის კვლევის ანალიზისა და შეფასებით დასტურდება, რომ ორგანიზაციებში ჯერ კიდევ არსებობს რიგი პრობლემებისა ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებში, ხშირ შემთხვევაში სამუშაო ძალა არაკომპეტენტური და დემოტივირებულია, რაც განპირობებულია მენეჯერების მხრიდან დელეგირების სისტემის, საკომუნიკაციო არხების არასრულფასოვნად გამოყენებით, კონტროლის მექანიზმის არაეფექტიანობით და სხვა.

## ნაშრომის აპრობაცია

დისერტაციის თემაზე საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს ტექნოლოგიების ფაკულტეტის საგამოცდო კომისიაში დაცულ იქნა სამი კოლოკვიუმი და ორი სემინარი:

### კოლოკვიუმები:

1. კოლოკვიუმი 1 – მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასებისადმი მიდგომები და მისი სრულყოფის გზები (08.02.2016)
2. კოლოკვიუმი 2 – მენეჯმენტის ეფექტიანობისადმი მიდგომები და მათი სრულყოფის გზები (27.06.2016).
3. კოლოკვიუმი 3 – მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასებისადმი მიდგომა და მისი სრულყოფის გზები.

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შედეგები გამოქვეყნებულია

### შემდეგ პუბლიკაციებში:

#### სამეცნიერო სტატიები:

1. მენეჯმენტი – მართვის შემადგენელი ეკონომიკური კატეგორია, ჟურნალი “განათლება”, №3(19), 2017, გვ. 96-100;
2. მეცნიერული მენეჯმენტის ევოლუცია, ჟურნალი “განათლება”, №1(20), 2018, გვ. 131-135;
3. მენეჯმენტის ეფექტიანობის კრიტერიუმები, ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“, № I, 2018.

#### კონფერენციები:

1. კერძო და საჯარო მართველობის ეფექტიანობა და ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები, სამეცნიერო პრაქტიკული კონფერენცია „თანამედროვე მენეჯმენტი: პრობლემები, ჰიპოთეზები კვლევები“, 2015 წლის 24-25 ივნისს, გვ. 69-72