

# წარმატებული მენეჯმენტის თანამედროვე მოტივატორები



## ანოტაცია

თანამედროვე მენეჯმენტის უმთავრესი გამოწვევაა კომპანიის ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე ცვლილებების არა მარტო იდენტიფიცირება, არამედ მისი წინასწარი განჭვრეტა და მათზე სწორი რეაგირება. ცვლილებები კი უამრავი მიმართულებით ხდება. შესაბამისად, წარმატების მსურველ მენეჯერთა მთავარ ამოცანას წარმოადგენს სამეწარმეო გარემოს ყველა შესაძლო პოზიტიურ და ნეგატიურ ტენდენციებზე სრული ინფორმაციის მოძიება და მისი შეხამება კომპანიის საქმიანობის ძლიერ და სუსტ მხარეებთან, რათა იოლად მოვახერხოთ ერთის მხრივ, ცვლილებებთან ადაპტაცია და მეორის მხრივ, მივალწიოთ წარმატებას.

იმისთვის, რომ მივალწიოთ წარმატებას, პირველ რიგში, აუცილებელია ჩვენი სამოქმედო ინდუსტრიის წარმატების ინდიკატორის დადგენა. ანუ, თუ რა მაჩვენებელი განაპირობებს ინდუსტრიაში წარმატების მოპოვებას და რა უნდა გავაკეთოთ იმისთვის, რომ ამ ინდიკატორის ყველაზე საუკეთესო მაჩვენებელი გააჩნდეს ჩვენს კომპანიას.

უნდა ითქვას, რომ წარმატების ინდიკატორის გამოცნობა რთული არ არის. მისი დადგენა შესაძლებელია ძლიერ კონკურენტებზე გარეგანი დაკვირვებითაც. მაგრამ ბევრად უფრო რთულია განვსაზღვროთ, თუ რა ფაქტორებს ეყრდნობა მათი ასეთი უპირატესობა. ჩვენი აზრით, წარმატებისთვის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში არსებული ადამიანური ურთიერთობები და

## ემზარ ჯულაკიძე

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,  
აკაკი წერეთლის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის პროფესორი

## EMZAR JULAKIDZE

Doctor of Economics, Professor  
Akaki Tsereteli State University, Georgia  
ejulakidze@gmail.com

ყველა ის მოტივატორი, რომელიც ამ ურთიერთობების სრულყოფას უწყობს ხელს. მეტიც, კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის სხვა ფაქტორები (მაღალხარისხიანი პროდუქციის წარმოება, უმაღლესი სამომხმარებლო სერვისის შეთავაზება, კონკურენტებზე ნაკლები დანახარჯების მიღწევა, მოსახერხებელი გეოგრაფიული ადგილმდებარეობა, პროდუქციის უკეთესი დიზაინი, კომპანიის უკეთესი იმიჯის შექმნა და ა.შ.) აზრს კარგავს, თუ პერსონალის კომპეტენციები სწორად არ არის გამოყენებული. საქმე იმაშია, რომ თუ უკანასკნელი ათწლეულების განმავლობაში საწარმოო რესურსების ტრიადაში (ადამიანური, მატერიალური და ფინანსური რესურსები) კომპანიის ბიზნეს-გარემოს, მისი განვითარების მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად იცვლებოდა თითოეული მათგანის სტრატეგიული მნიშვნელობა, ამჟამად კი, კომპანიის წარმატების ძირითად წყაროდ სწორედ ადამიანური რესურსების შესაძლებლობებია მიჩნეული. მართლაც, მტკიცებას არ საჭიროებს ის, რომ ტექნოლოგიური თუ ორგანიზაციული სიახლეების დანერგვას მხოლოდ იმ შემთხვევაში მოაქვს სასურველი შედეგი, თუ არსებული სიახლე ინტეგრირებული და კოორდინირებულია საკადრო პოლიტიკასთან.

წარმატებული მენეჯმენტის უზრუნველყოფისთვის, ჩვენი აზრით, მნიშვნელოვანია ის, რომ თანამედროვე მენეჯერი დაქვემდებარებული პერსონალისთვის უნდა იყოს რაციონ-

ნალური ავტორიტეტი; მას უნდა გააჩნდეს ბიზნესის სტრატეგიული ხედვის უნარი; მკვეთრად უნდა ამალდეს ნდობისა და პატივისცემის ფაქტორი მენეჯერსა და მის დაქვემდებარებულ პერსონალს შორის; საჭიროა პერსონალის სისტემური მოტივაციის უზრუნველყოფა და მათი გუნდურობა; აუცილებელია, რომ დაქვემდებარებული პერსონალისთვის შეიქმნას შესაბამისი სამუშაო პირობები და ა.შ., ვინაიდან ისინი თანამედროვე ადამიანის, როგორც პიროვნების და შესაბამისად, მათი მართვის მნიშვნელოვან მოტივატორებს წარმოადგენენ.

ამრიგად, როცა ორგანიზაციის წარმატებულ მენეჯმენტზე საუბარი, მთელი პრინციპულობით უნდა ითქვას, რომ ადამიანურ რესურსებში ინვესტიციების შეზღუდვა, ნდობისა და პატივისცემის ფაქტორის იგნორირება, პერსონალის არასათანადო მოტივაცია, მასზე ზრუნვის შემცირება და სოციალური დაუცველობა ბუმერანგით უბრუნდება კომპანიის განვითარებასა და მის წარმატებას.

*საკვანძო სიტყვები:* წარმატებული მენეჯმენტი; კონკურენტუნარიანი სტრატეგია; ცვლილებათა განჭვრეტა; ბიზნესის სტრატეგიული ხედვა; კონკურენტული უპირატესობა; წარმატების ინდიკატორი; ურთიერთნდობა და პატივისცემა; სისტემური მოტივაცია; ადამიანური კაპიტალი; პერსონალის გუნდურობა.

## MODERN MOTIVATORS OF THE SUCCESSFUL MANAGEMENT

### Abstract

The main challenge of the modern management is not only identifying the current changes into the business environment, but also foreseeing and conducting the correct reaction regarding to them. Changes are happening through different directions. Accordingly, the main reason of managers, willing to achieve success is to acquire the full information about all of positive and negative entrepreneurial circumstances and combine them to the company's strengths and weaknesses, to exercise the company's adaptation towards the changes and to achieve the success as well.

In order to achieve the success, first of all, we have to define the success indicator of our acting industry. Or what indicator implements success's achievement through the industry and what we should do for our company to have the

best index of this indicator.

Here it must be said, that guessing the success's indicator isn't a problem. Defining it is possible with an external observation of powerful rivals. But it's far too hard to define, on what kind of factors is based their advantage. We suppose, that for success in the company, one of the important is human relations and all of the motivators, which encourage the improvement of these relationships. Moreover, other factors acquiring the competitive advantage (Making the high-quality production, Offering the highest-quality consumer service, achieving less costs comparing with competitors, easy geographic location, production with better design, creating better image to the company) has no sense if the staff's competence isn't correctly applied. The point is, that during the recent decades in the company resource's triad (human, material and financial resources) according to the company's business environment, development aims and plans were changing each of their strategic meaning, but now, as the main source of company's success is regarded the possibility of human resources. Truly there is no doubt in it, that implementing technological or organizational innovations bring the desired result only in that case, when the existed innovation is integrated and coordinated with staff policy.

For implementing the successful management, in our opinion, it is necessary, that the modern manager should be rational authority for the staff; The manager should have ability to see the business strategy; There should be sharply increased factors of trust and respect between the manager and the staff; There is a need to ensure the staff with system motivation and being them as a group; It is necessary to create the relevant working conditions for staff, etc. because they represent the modern human, like person and accordingly the key motivators of their management.

So, when the case is about the company's successful management, as a whole on principle it can be said, limiting the investments through human resource branch, ignoring the factors of trust and the respect, staff's inappropriate motivation, decreasing the care on them and social vulnerability is returning like the boomerang towards the company's development and its success.

Key words: Successful management, competitive strategy, change forecasting, strategic

vision of a business, competitive advantage, the success indicator, reliability and respect, systematic motivation, human capital, staff cooperation.

მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე მნიშვნელოვანი ცვლილებები იკვეთება. საქმე იმაშია, რომ თუ აქამდე ამ მეცნიერების თეორიტიკოსებმა სრულყოფილად ჩამოაყალიბეს მენეჯმენტის ფუნქციების, მართვის მეთოდების, სამეცნიერო მიდგომების, კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების, მისი მართვის პრინციპებისა და კანონზომიერებების ზედმიწევნით დახვეწილი წესები და პრაქტიკოსი მენეჯერებიც მასზე დაყრდნობით აღწევდნენ გარკვეულ წარმატებას, დღეისთვის ეს უკვე საკმარისი აღარაა, ვინაიდან მათ საქმიანობა უწყვეტ უწყვეტი ცვლილებების პირობებში და შესაბამისად, წარმატების მსურველი მენეჯმენტი სამეწარმეო გარემოს მუდმივად ცვლადი პირობების მიმართ მაღალი ადაპტირების უნარის გამოიმუშავებას მოითხოვს. როგორც თანამედროვეობის ცნობილი თეორიტიკოსი გ. ჰემელი აღნიშნავს, „მენეჯმენტი მოითხოვს მის ახლიდან გამოგონებას. ანუ, წინსვლისთვის საჭიროა, რომ თანამედროვე მენეჯერებმა, უპირველეს ყოვლისა, გაითვინონ ცნობიერონ და სრულად აღიქვან ცვლილებათა გარდუვალობა“ [1].

თანამედროვე ეტაპზე, მენეჯერთა უმთავრესი გამოწვევაა ცვლილებების არა მართო იდენტიფიცირება, არამედ მისი წინასწარ განჭვრეტა და მათზე რეაგირება. ცვლილებები კი უამრავი მიმართულებით ხდება. მათ შორის შეიძლება აღინიშნოს: კონკურენციის გამწვავება; წარმოებული პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოება; ტექნოლოგიათა სწრაფი განახლება; კომბინირებული პროდუქციის წარმოების მეტი შესაძლებლობა; საქონლის სასიცოცხლო ციკლის მკვეთრი შემცირება; თანამედროვე მსოფლიოს დამახასიათებელი დემოგრაფიული ცვლილებები; ბიზნეს-მონაწილეთა მჭიდრო ურთიერთკავშირი [5. გვ., 3] და მრავალი სხვა. შესაბამისად, დღეს მენეჯერების მთავარ ამოცანას წარმოადგენს სწორი სტრატეგიული ხედვა, ბიზნეს-გარემოს ყველა შესაძლო პოზიტიურ და ნეგატიურ ტენდენციებზე სრული ინფორმაციის მოძიება და მისი შესაბამისი კომპანიის საქმიანობის ძლიერ და სუსტ მხარეებთან, რათა ერთი მხრივ, იოლად მოვახერხოთ ცვლილებებთან ადაპტაცია და მეორე მხრივ, მი-

ვალწივთ წარმატებას.

იმისთვის, რომ მივალწივთ წარმატებას, პირველ რიგში, აუცილებელია ჩვენი სამოქმედო ინდუსტრიის წარმატების ინდიკატორის დადგენა. ანუ, თუ რა მაჩვენებელი განაპირობებს ინდუსტრიაში წარმატების მოპოვებას და რა უნდა გავაკეთოთ იმისთვის, რომ ამ ინდიკატორის ყველაზე საუკეთესო მაჩვენებელი გააჩნდეს ჩვენს კომპანიას.

უნდა აღინიშნოს, რომ უმეტეს შემთხვევაში, წარმატების ინდიკატორის გამოცნობა რთული არ არის. მას არ სჭირდება რთული ეკონომიკური კვლევები ან სხვადასხვა კონკურენტი კომპანიების სამეურნეო საქმიანობის „შპიონაჟი“. მისი დადგენა შესაძლებელია ძლიერ კონკურენტებზე უბრალო გარეგანი დაკვირვებითაც კი. კერძოდ, რატომ აქვთ მათ უკეთესი პოზიციები ბაზარზე? რატომ იყიდება მათი პროდუქტია ჩვენზე უფრო სწრაფად? რა ფაქტორები განაპირობებს იმას, რომ ისინი ჩვენზე უკეთეს პირობებში იმყოფებიან? ზოგადად, მსოფლიო გამოცდილებით ცნობილია, რომ ნებისმიერ ინდუსტრიაში კონკურენტულ უპირატესობას წარმოადგენს: დაბალ ხარჯებზე ორიენტირებული ლიდერობა ინდუსტრიაში; ან დიფერენცირებული პროდუქციით ლიდერობა ინდუსტრიაში; ან/და ბაზრის ვიწრო სეგმენტზე ფოკუსირება-ლიდერობა. მაგრამ ბევრად უფრო რთულია დაავადგინოთ თუ რა ფაქტორებს ეყრდნობა მათი ასეთი უპირატესობა.

ინდუსტრიაში კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის მრავალი ფაქტორის (მაღალხარისხიანი პროდუქციის წარმოება, უმაღლესი სამომხმარებლო სერვისის შეთავაზება, კონკურენტებზე ნაკლები დანახარჯების მიღწევა, მოსახერხებელი გეოგრაფიული ადგილმდებარეობა, პროდუქციის უკეთესი დიზაინი, კომპანიის უკეთესი იმიჯის შექმნა და მრავალი სხვა) არსებობის მიუხედავად, არის ერთი, ჩვენი აზრით, ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი — პერსონალის ფუნქციების სწორი დაგეგმვა და გამოყენება. მეტიც, კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის უმეტესი ფაქტორები აზრს კარგავს, თუ კომპანიაში პერსონალის კომპეტენციები სწორად არ არის გამოყენებული. საქმე იმაშია, რომ თუ უკანასკნელი ათწლეულების განმავლობაში საწარმოო რესურსების ტრიადაში (ადამიანური, მატერიალური და ფინანსური რესურსები) კომპანიის ბიზნეს-გარემოს, მისი განვითარების მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად იცვლებოდა თითოეული მათგანის



სტრატეგიული მნიშვნელობა, ამჟამად კომპანიის წარმატების ძირითად წყაროდ სწორედ ადამიანური რესურსების შესაძლებლობებია მიჩნეული. „დღეს მენეჯმენტის წინაშე დგას ამოცანა — ორგანიზაციები უნდა გახდნენ უფრო ადამიანური, დემოკრატიული და ჰუმანური და..., რომ მართვისადმი ახლებური მიდგომები მოითხოვენ ადამიანურ შესაძლებლობათა რადიკალურ მობილიზაციას“ [1].

საწარმოო პერსონალის ეფექტურ გამოყენებაზე აქცენტის გადატანას განაპირობებს ის გარემოებაც, რომ თანამედროვე ეკონომიკური სისტემის ყველა რესურსის საერთო თავისებურებებთან (შეზღუდული რაოდენობით არსებობა, ცვეთა და განახლების აუცილებლობა) ერთად, ადამიანური რესურსები გამოირჩევა მთელი რიგი მისთვის დამახასიათებელი სპეციფიური თავისებურებებით, რითაც ფაქტობრივად გამოიხატება მისი განსაკუთრებული ადგილი და როლი წარმატების მიღწევაში. მანქანა-დანადგარებისა და მატერიალური რესურსებისგან განსხვავებით, ადამიანი არის პიროვნება, რომელსაც ინტელექტი და ემოცია ახასიათებს. ამ სახის რესურსის პროდუქტიულობას საზღვარი არ აქვს, ამიტომ სწორედ მასშია მენეჯმენტის წარმატების ყველაზე დიდი რეზერვები. მართლაც, მტკიცებას არ საჭიროებს ის, რომ ტექნოლოგიური თუ ორგანიზაციული სიახლეების დანერგვას მხოლოდ იმ შემთხვევაში მოაქვს სასურველი შედეგი, თუ არსებული სიახლე ინტეგრირებული და კოორდინირებულია კომპანიის საკადრო პოლიტიკასთან.

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ თანამედროვე კონკურენტულ გარემოში წარმატებას ძირითადად განაპირობებს კომპანიაში არსებული ადამიანური ურთიერთობები და ყველა ის ფაქტორი, რომელიც ამ ურთიერთობების სრულყოფას უწყობს ხელს. მათ შორის, ჩვენი აზრით, მნიშვნელოვანია ის, რომ თანამედროვე მენეჯერი დაქვემდებარებული პერსონალისთვის უნდა იყოს რაციონალური ავტორიტეტი; მას უნდა გააჩნდეს ბიზნესის სტრატეგიული ხედვის უნარი; მკვეთრად უნდა ამალდეს ნდობისა და ურთიერთპატივისცემის ფაქტორი მენეჯერსა და მის დაქვემდებარებულ პერსონალს შორის; საჭიროა პერსონალის სისტემური მოტივაციის უზრუნველყოფა და მათი გუნდურობა; აუცილებელია, რომ დაქვემდებარებული პერსონალისთვის შეიქმნას შესაბამისი სამუშაო პირობები და ა.შ., ვინაიდან ისინი თანამედროვე ადამი-

ანის, როგორც პიროვნების და შესაბამისად, მათი მართვის მნიშვნელოვან მოტივატორებს წარმოადგენენ.

მენეჯერის ავტორიტეტი. როგორც ცნობილია, არსებობს ავტორიტეტის ორი ძირითადი ფორმა: რაციონალური და ირაციონალური ავტორიტეტი. ბიზნესში რაციონალური ავტორიტეტი ლიდერის სახელითაა ცნობილი, ხოლო ირაციონალური კი ბელადს უკავშირდება. კონკურენტულ უპირატესობაზე ორიენტირებული მენეჯერი დაქვემდებარებული პერსონალისთვის რაციონალურ ავტორიტეტს უნდა წარმოადგენდეს. ანუ, იყოს ამ ორგანიზაციის ფაქტობრივი ლიდერი [3. გვ., 49]. ამ შემთხვევაში, ხელმძღვანელი შეძლებს თვითგანვითარებაზე და, იმავდროულად, შედეგებზე ორიენტირებული ადამიანების შერჩევას და მათგან მოტივირებული გუნდის შეკვრას. ირაციონალური ავტორიტეტი კი მენეჯმენტს პერსონალის შიშზე ააწყობს, რაც ბუნებრივია, უარყოფითად აისახება კომპანიის წარმატებაზე.

სტრატეგიული ხედვა. თანამედროვე კონკურენტულ გარემოში ორგანიზაციის მართვა მენეჯერისგან განსხვავებულ მიდგომასა და სათანადო ხედვას მოითხოვს. თუმცა ფაქტია, რომ ბიზნესის სტრატეგიული ხედვის უნარი ყველას არ გააჩნია. არსებობს გარკვეული ანალოგია ბიზნესის ახალ ხედვასა და ლიდერის თვისებებს შორის. ადამიანს ან აქვს ლიდერის თვისებები, ან — არა. ძნელია ასწავლო ლიდერობა იმას, ვინც ლიდერად არ დაბადებულა [4. გვ., 41]. არადა, ბიზნესის ხედვის უნარი წარმატების მიღწევის ერთ-ერთი აუცილებელი წინაპირობაა. როგორც წესი, მენეჯერმა ზუსტად უნდა ჩამოაყალიბოს მისი სამომავლო ხედვა და მასთან ერთად, შეარჩიოს ამ მიზნის განხორციელების ალტერნატიული გზებიდან — საუკეთესო. ანუ, მენეჯერთა სტრატეგიული ხედვა და მათი წარმატება ფასდება სწორედ ისეთი მიზნების დასახვით, თუ რამდენად კონკრეტული, დროში გათვლილი და რეალურ შედეგებზე ორიენტირებული იგი. ბუნებრივია, ის მენეჯერები, რომლებიც ინდუსტრიაში მიმდინარე ცვლილებებს ვერ ხედავენ, ვერც წარმატებულ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს შეიმუშავენ, რაც თავისთავად ნიშნავს კონკურენტებისგან ჩამორჩენას. მხოლოდ თანმიმდევრული კონკურენტუნარიანი სტრატეგია, რომელიც არის კარგად გათვლილი და დაგეგმილი, წარმოადგენს ინდუსტრიაში წარმატების გარანტიას.

ურთიერთობა და პატივისცემა. თანამედროვე მენეჯმენტი მკაცრად მოითხოვს ხელმძღვანელსა და ხელქვეითებს შორის ნდობისა და ურთიერთპატივისცემის პრინციპის მნიშვნელოვან გააქტიურებას, ვინაიდან მკაცრი ადმინისტრირება, ანუ შიშზე დაფუძნებული მენეჯმენტი ზღუდავს ორგანიზაციაში ინტერესთა ერთობის ჩამოყალიბებას და ხელქვეითთა თვითრეალიზაციის საშუალებას. მარტივად, ნდობა — ეს არის პოზიტიური მოლოდინი იმისა, რომ მეორე მხარე არ იმოქმედებს საკუთარი მერკანტილური მოსაზრებებიდან გამომდინარე. ბუნებრივია, ნდობა — ეს პროცესია, რომელიც დროში ვითარდება. გავიხსენოთ ქართული ანდაზა — „ადამიანი, რომ შეიცნო, მასთან ერთად მისი წონა მარილი უნდა ჭამო“. შესაბამისად, ურთიერთობის პროცესის ინტენსივობა, ურთიერთპატივისცემა და დროის ხანგრძლივობა ცვლის ჩვენს დამოკიდებულებას ადამიანთან და ზრდის მისადმი ნდობას. ამასთან, აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ურთიერთობის ინციპიატივა მენეჯერიდან უნდა მოდიოდეს. როგორც ტომ პიტერსი მომავალ მენეჯერებს მიმართავს — „დაქვემდებარებული ადამიანი მაშინ იმსახურებს ნდობას, როდესაც თქვენ იწყებთ მის ნდობას“ [6. გვ., 24].

სისტემური მოტივაცია. თანამედროვე მენეჯმენტი მოტივაციას განიხილავს როგორც მენეჯერის უნარს, ისე მართოს ადამიანები, რომ თითოეულმა მათგანმა გააკეთოს ის, რაც საჭიროა, როცა საჭიროა და როგორც საჭიროა იმიტომ, რომ ეს თვითონ მას სურს. მართლაც, თუკი ადამიანს საკუთარი საქმე არ უყვარს, იგი მას წარმატებით ვერ შეასრულებს. სწორედ ამიტომ არის, რომ წარმატების მსურველი მენეჯერები საკუთარ საქმეზე შეყვარებულ თანამშრომელებს ეძებენ და ვაკანსიების განთავსებისას აპლიკანტებს ერთ-ერთ აუცილებელ პირობად თვითმოტივაციას უყენებენ. მოტივირება — ეს არის იმის მოლოდინი, რომ ძალისხმევა სასურველ შედეგს მოგვცემს, რომელიც გადადის იმის მოლოდინში, რომ მიღებულ შედეგს შესაბამისი დაჯილდოება მოჰყვება და ჯილდოს კი — სასურველი ფასეულობა [2]. მხოლოდ ასეთი გზით მივალთ განვითარებადი ორგანიზაციის ფორმირებამდე, პერსონალის გუნდურობამდე, რომელშიც მთელი ორგანიზაციის წარმატება პირდაპირ აისახება მასში მომუშავე თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე. თუმცა, აუცილებელია აღინიშნოს ასევე, რომ მოტივაცია „ცოცხალი ორგანიზმია“ და ამიტომაც

საჭიროა მისი სისტემურობის შენარჩუნება. სწორედ აქ დგება წარმატებული მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანა, რომელმაც ხელი უნდა შეუწყობს პერსონალის თვითმოტივაციას და ამ მოტივაციას კომპანიის წარმატებისაკენ წარმართავს.

პერსონალის გუნდურობა. კომპანიის წარმატების მიღწევის საქმეში ერთ-ერთი განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს ეფექტური გუნდის ფორმირებას. გუნდი — ეს უფრო მეტია, ვიდრე თანამშრომელთა ერთობლიობა, რომლებიც ერთად მუშაობენ. ეს არის პერსონები, რომელიც მოქმედებენ როგორც ერთი მთლიანი ორგანიზმი. შესაბამისად, გუნდის ეფექტურობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ენდობიან, მხარს უჭერენ, პატივს სცემენ, კომფორტულად გრძნობენ ერთად თავს გუნდის წევრები. ანუ, ჩვენი აზრით, როდესაც ცნობილია მიზანი და სტრატეგია, როდესაც გარკვეულია თითოეული წევრის როლი, როდესაც შეთანხმებულია მუშაობის პროცესი და პროცედურები, მაშინ გუნდი შეწყობილად მუშაობს, მათ შორის ურთიერთობაც შესანიშნავია და მიზნის მიღწევაც ადვილდება. ამასთან დაკავშირებით მინდა მოვიყვანო ბიზნესის წრეებში ისეთი ავტორიტეტის აზრი, როგორიცაა ლი იაკოკა. იგი წერს — „ყველა სამეურნეო ოპერაცია საბოლოო ანგარიშით შეიძლება დავიყვანოთ სამ სიტყვამდე: ხალხი, პროდუქტი, მოგება. პირველ ადგილზე არიან ადამიანები. თუ თქვენ არ გყავთ საიმედო გუნდი, მაშინ დანარჩენი ფაქტორებით ცოტას გაკეთება თუ შეიძლება“ [8. გვ., 38].

სამუშაო პირობები. პერსონალის სამუშაო დროის რაციონალური გამოყენებისა და საერთოდ, მათი მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა შრომის ნორმალური პირობები და კომპანიაში შრომისა და დასვენების რაციონალური შინაგანაწესის დამკვიდრება. შრომა ნორმალურ, კეთილსასურველ პირობებში უნდა მიმდინარეობდეს, ხოლო სამუშაო ადგილების დაგეგმარება და მისი ტექნოლოგიური აღჭურვა მაქსიმალურად უნდა ითვალისწინებდეს ტექნიკისა და ტექნოლოგიის თანამედროვე მიღწევებს. იგი არსებითად უწყობს ხელს პერსონალის დადებითობის შემცირებას, დროის დაზოგვას, პერსონალის შრომისუნარიანობის ამაღლებას და საბოლოო ანგარიშით — შრომის ეფექტიანობის ზრდასა და წარმატებას.

დასავლეთში საკმაოდ გაგრცელებულია, ე.წ. „ადამიანური კაპიტალის თეორია“. ამ თეორიის მიხედვით, მომუშავეთა ცოდნა

და კვალიფიკაცია მიჩნეულია მათი ორგანიზაციის კუთვნილებად, რომელსაც მოაქვს შემოსავალი. ხოლო, ამ ცოდნის მიღებაზე გაწეული დანახარჯები (პერსონალის მოზიდვაზე, შერჩევაზე, ხელფასზე, ადაპტაციაზე, ტრენინგზე, ატესტაციაზე, შრომის პირობების გაუმჯობესებაზე) მიჩნეულია ინვესტიციებად. იმის მიუხედავად, რომ ასეთი ინვესტიციების ეფექტიანობა ყველაზე მაღალია და მეტიც — მათთვის ადამიანები ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსია, ამ ქვეყნების სასწავლო და სამეცნიერო ლიტერატურაში მაინც გვხვდება ჩანაწერები იმის შესახებ, რომ თითქოს ეს სფერო ყველაზე ნაკლებად აქვთ განვითარებული, ვიდრე მაგალითად, ფინანსების, წარმო-

ბის, მარკეტინგის, მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების მენეჯმენტი. ქართულ სინამდვილეში კი, ამ მხრივ, ჯერ მხოლოდ პირველი ნაბიჯები იდგმება, ისიც ეკონომიკის განვითარების, შრომის ანაზღაურების, ადამიანთა დასაქმებისა და ცხოვრების დონის ძალზე ცუდ ფონზე.

ამრიგად, როცა ორგანიზაციის წარმატებულ მენეჯმენტზეა საუბარი, მთელი პრინციპულობით უნდა ითქვას, რომ ადამიანურ რესურსებში ინვესტიციების შეზღუდვა, ნდობისა და პატივისცემის ფაქტორის იგნორირება, პერსონალის არასათანადო მოტივაცია, მასზე ზრუნვის შემცირება და სოციალური დაუცველობა ბუმერანგით უბრუნდება კომპანიის განვითარებასა და მის წარმატებას.

ლიტერატურა:

1. **ეჯიბაძე ო.** მართვის მომავალი, ელექტრონული ჟურნალი „საზოგადოებრივი მეცნიერებები“, 2011, №2, [www.education.ge](http://www.education.ge)
2. **ვიქტორ ვრუმი.** მოლოდინის თეორია, ენციკლოპედიური ლექსიკონი. [www.nplg.gov.ge](http://www.nplg.gov.ge)
3. **მარკოზაშვილი ნ.** ადამიანური ურთიერთობების ეთიკა ორგანიზაციაში - I. ჟურნალი - ბიზნესი: ადამიანები, მეთოდები, სტრატეგიები. ოქტომბერი, 2007, №7, გვ. 47-50. [www.sapientisat.ge](http://www.sapientisat.ge)
4. **მარკოზაშვილი ნ.** ნდობა. ჟურნალი - ბიზნესი: ადამიანები, მეთოდები, სტრატეგიები. მარტი, 2007, №1, გვ. 39-44. [www.sapientisat.ge](http://www.sapientisat.ge)
5. **რამიშვილი ბ.,** სტრატეგიული მენეჯმენტი, თავი I. სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი და მნიშვნელობა, თბილისი, 2013. [old.press.tsu.ge/GEO/internet](http://old.press.tsu.ge/GEO/internet)
6. **TOM PITERSI, RE-IMAGINE!** წარმოდგინეთ! ბიზნესი: ადამიანები, მეთოდები, სტრატეგიები. თბილისი, 6(35), 2010., გვ. 24. [www.nplg.gov.ge](http://www.nplg.gov.ge)
7. **ჯულაყიძე ე.** მენეჯმენტის საფუძვლები, ქუთაისი, გამომცემლობა „ხანძია“, 2013 წ.
8. **Ли Якокка** „Карьера менеджера“, [www.management.com: ua/wp/vp006.html](http://www.management.com:ua/wp/vp006.html)