

კულტურის სფეროს ორგანიზაციების შემოსავლიანობის პროცესები და მართვის მიდგომები

მვროპული ინსტიტუტი და
საქართველო
ეკონომიკისა და ბიზნესის
აქტუალური პრობლემები
გლობალიზაციის
თანამედროვე პირობებში

საერთაშორისო სამეცნიერო-
პრაქტიკული კონფერენცია

რეგიონული, საქმორული და
თქმლოლოგიური პრობლემები

დოქტორი ჟურნალისტი

მენეჯმენტის (ხელოვნების მენეჯმენტის) დოქტორი,
საქართველოს შოთა რუსთაველის თეატრისა და კინოს სახელმწიფო
უნივერსიტეტის ჰუმანიტარულ, სოციალურ მეცნიერებათა,
ბიზნესისა და მართვის ფაკულტეტის მინვეული პედაგოგი

საკვანძო სიტყვები:

კულტურის სფეროს ორგანიზაციები, შემოსავლები, მართვის მიდგომები

კულტურის სფეროს შემოსავლიანობის პროცესები და მართვის მიდგომები სპეციფიურობით ხასიათდება. გარდა ამისა, სხვა სფეროში მოღვაწე ორგანიზაციების მსგავსად წარმატების მისაღწევად მათაც სჭირდებათ კონკრეტული, რეალისტური და დროში განერილი მიზნები.

ორგანიზაციის განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე მიზნები განსხვავებულია. თავდაპირველად ეს შეიძლება იყოს ბაზარზე სასურველი პოზიციების დამკვიდრებისთვის ორგანიზაციის ცნობადობის გაზრდაზე ზრუნვა, ხოლო განვითარების მნიშვნელოვანი საფეხურის მიღწევის შემდგომ ორგანიზაციის მენეჯერმა უნდა იზრუნოს მიღწეულის შენარჩუნებაზე და თანმიმდევრულად მიჰყვეს ახალ გამოწვევებს.

„მიზნების დასახვა და მათი მიღწევის კონტროლი ხელს უწყობს პროგრესს. ორგანიზაციის საქმიანობაში წარმატებულმა მენეჯერებმა იციან, რომ მიზნები საჭიროებენ დაძაბულ მუშაობასა და ყველა თანამშრომლის სერიოზულ ძალისხმევას. რთული მიზნების მისაღწევად ორგანიზაციამ უნდა გამოავლინოს მიზანმიმართულობა, ნოვატორობა, სიმტკიცე

და ერთ მუშტად შეკვრა. ამრიგად, მიზნები არის ორგანიზაციისათვის სასურველი შედეგები, მისი საქმიანობისა და განვითარების კრიტერიუმები.“ [შუბლაძე, ნატიტაშვილი, დოლიკაშვილი 2010: 20].

კულტურის სფეროში მოქმედ ორგანიზაციებს შემოსავლების ზრდაზე და იდეის განსახორციელებლად თანხების მოძიებაზე ზრუნვა სტანდარტული წესით უწევთ. განსხვავება მდგომარეობს ორგანიზაციის არსში და იმ მისწრაფებაში, რომელსაც კულტურის განვრცობა საჭიროებს. როგორ შევქმნათ და გავაძლიეროთ ინტერესი კულტურის სფეროს პროედუქტების მიმართ? აღნიშნულ კითხვაზე პასუხის ვერსია ყველა იმ ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს, რომელიც კულტურის სფეროში მოღვაწეობს.

მომხარებელს რომ გაუჩდეს ინტერესი და ლოიალური დამოკიდებულება, საჭიროა ინფორმურებულობისა და ხელმისაწვდომობის გაზრდა, ორგანიზაციის მთავარი გამოწვევაა კულტურის სფეროს პროედუქტები გახადოს ხელმისაწვდომი კულტურის ფართო მასებისთვის, ასევე, მნიშვნელოვანია პროედუქტის ხარისხზე ზრუნვა. აღსანიშნავია, რომ კულტურის სფერ-

ოში მოღვაწე ორგანიზაციების წარმატების ერთ-ერთი წინაპირობა გამოცდილების მქონე მენეჯერია, რომელიც კარგადაა გარკვეული კულტურის სფეროს სპეციფიკაში და ასევე ფლობს თანამედროვე მართვის მიდგომებს. ორგანიზაციის წარმატება მენეჯერის მმართველობითი გადაწყვეტილების შედეგია.

„მენეჯმენტი - ესაა ორგანიზაციული რესურსების დაგეგმვის, ორგანიზაციის, ხელმძღვანელობისა და კონტროლის გზით ორგანიზაციის მიზნის ეფექტიანად და რაციონალურად მიღწევა“ [Richard 2008:30].

„მენეჯმენტი ეს არის საქმიანობის განსაკუთრებული სახე, რომელიც არაორგანიზებულ ბრბოს გადააქცევს ეფექტიან, მიზანმიმართულ და მწარმოებელ ჯგუფად“ [Mescon, Albert, Khedouri 2007].

წარმატებული მართვის წინაპირობა შედეგზე ორიენტირებულობაა. სასურველი შედეგის მიღწევა დამოკიდებულია ეფექტური სისტემის შექმნაზე და ორგანიზაციის მისიის ერთგულებაზე, ასევე, დროულად უნდა მოხდეს ორგანიზაციის განვითარებისა და წინსვლის ხელიშემშლელი ფაქტორებთან მიმართებაში პრევენციული ზომების გატარება.

„მისია განსხვავდება ხედვისგან, ხედვა ორგანიზაციის მომავალ მდგომარეობაზე ხელოვანის ან მენეჯერის პირადი შეხედულებაა. ამ მხრივ, პირადი ხედვა და ორგანიზაციული მისია სტრატეგიული აზროვნების ძირითად ინსტრუმენტს წარმოადგენს. თუმცა, ცვალებადი ხედვა და მისია, როგორც ფუნდამენტური ნაგებობა ერთი და იგივე არ არის“ [ჭაგორტი 2013:29].

მართვის მიდგომების ცოდნა ორგანიზაციის თითოეულ წევრს ეხმარება ორგანიზაციის არსის უკეთ გარკვევაში. პრაქტიკაში მენეჯრმა თავადვე უნდა განსაზღვროს მართვის რომელ მიდგომას ანიჭებს უპირატესობას.

შედეგზე ორიენტირებული ქმედებები ორგანიზაციას ეხმარება წინსვლაში მხოლოდ მაშინ, როცა ხდება არასწორი გადაწყვეტილებების გათვალისწინება და შეფასება. ორგანიზაციის, როგორც ერთი მთლიანი სისტემის აღქმა თავისთავში მოიცავს ერთ გუნდად შეკვრას და ერთი სულისკვეთების არსებობას.

კულტურის სფეროში მოღვაწე ორგანიზაციები მხოლოდ სისტემური მიდგომით ვერ იხელმძღვანელებენ, პროდუქტის შექმნის იდეიდან

გადაწყვეტილების მიღებამდე მათ მოუწევთ სიტუაციიდან ნაკარნახევი გადაწყვეტილებების მიღება.

„ბიჰევიორისტიკული მიდგომა გულისხმობს მეცნიერების მეთოდების და კვლევების გამოყენებას ადამიანთა ქცევების შესწავლის მიზნით. ამ მიმართულების მთავარი მიზანია თანამშრომელთა ქცევების მამოძრავებელი მოტივების და მათი სხვა ადამიანებთან დამოკიდებულების განმსაზღვრელი ფაქტორების ანალიზი და შესწავლა.

ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლის დადებითი მხარეა:

1. პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების გამოყენება ადამიანთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების დონისა და შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებლად.
2. მართვის პროცესში მუშაკთა დასაქმება მათი პოტენციალისა და კვალიფიკაციის შესაბამისად [შუბლაძე, მღებრიშვილი, წონკოლაური 2008:31].

შემოქმედებითი ადამიანების ერთ-ერთი გამორჩეული მახასიათებელი ისაა, რომ ისინი არ იფარგლებიან მხოლოდ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებით, მათ სურთ თვითრეალიზაცია. ისინი გარკვეულწილად არიან ემოციურები. მათთან ურთიერთობაში მენეჯერმა საჭიროა, გაითვალისწინოს შემოქმედი ადამიანის ფსიქოლოგია. ისინი არიან გახსნილები, როდესაც მათ შემოქმედებითი იდეის რეალიზაციისათვის შესაბამისი პირობები აქვთ შექმნილი. თვითრეალიზაციისაკენ მიზანმიმართულად მიისწრაფვის ყველა შემოქმედი, რომლის გათვალისწინება მართვის პროცესში კულტურის სფეროში მოღვაწე ყველა მენეჯერს უწევს. წინააღმდეგ შემთხვევაში შესაძლოა, თავი იჩინოს ინტერესთა კონფლიქტმა.

„მენეჯერებმა უნდა შექმნან უფლება-მოსილების ორგანიზაციული იერარქია, სადაც მკაფიოდ იქნება გამოკვეთილი, ვინ ვის ექვემდებარება და ვის მიმართონ თანამშრომლებმა კონფლიქტის ან პრობლემის გაჩენის დროს. არსებითი მნიშვნელობა აქვს იმას, რომ იერარქიის ზედა საფეხურზე მყოფ მენეჯერს შეეძლოს ხელქვეითებისგან პასუხის მოთხოვნა მათ ქმედებებზე“ [გარეთ რ. ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი 2006:28].

ნებისმიერი მენეჯერის უპირველესი მოვალეობაა მართებული გადაწყვეტილების მიღება.

სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი

მენეჯერი ვალდებულია, მიიღოს გადაწყვეტილება სხვადასხვა საკითხზე, კერძოდ: სამეურნეო, კომერციულ, საკადრო და სხვა. მიღებულ გადაწყვეტილებებთან ერთად საჭიროა გაცემული დავალებების შესრულების კონტროლი და მიღწეული შედეგების შეფასება. ეფექტური საკომუნიკაციო სტრატეგია, როგორც გარე, ისე შიდა აუდიტორიასთან წარმატებული თანამშრომლობით მიიღწევა.

«ცუდი გადაწყვეტილებების მიღების ერთ-ერთი მიზანი გახლავთ ის, რომ მენეჯერები ხშირად ვერ ახერხებენ კრიტიკიუმთა დადგენას, რომელიც ესოდენ მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილების მისაღებად. საერთოდ წარმატებული მენეჯერები იყენებენ ოთხ კრიტიკიუმს ალტერნატიული ქმედების ღირსებებისა და ნაკლოვანებების შესაფასებლად:

1. კანონიერება: მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ სავარაუდო ქმედების კანონიერება. ის არ უნდა არღვევდეს როგორც ქვეყნის კანონმდებლობას, ასევე საერთაშორისო სამართლის ნორმებსა თუ ქვეყნის მთავრობის დადგენილებებს.
2. ეთიკური მხარე: მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ სავარაუდო ქმედების ეთიკურობა. ის ზიანს არ უნდა აყენებდეს რომელიმე დაინტერესებულ ჯგუფს.
3. ეკონომიკური განხორციელებადობა: მენეჯერებმა უნდა გადაწყვიტონ, ეკონომიკურად რამდენად განხორციელებადია წარმოდგენილი ალტერნატივები. ჩვეულებრივ, მენეჯერები ახდენენ სხვადასხვა ალტერნატივების ხარჯებისა და სარგებლის ანალიზს იმის დასადგენად, რომელი მათგანი მოუტანს საწარმოს ყველაზე მეტ სუფთა ფინანსურ მოგებას.
4. პრაქტიკულობა: მენეჯერებმა უნდა გადაწყვიტონ, ფლობენ თუ არა საჭირო რესურსებსა და სიმძლავრეებს, რომლებიც საჭიროა წარმოდგენილი ალტერნატივის განსახორციელებლად. ასევე, დარწმუნებული უნდა იყვნენ, რომ მოცემული ალტერნატივა საფრთხეს არ შეუქმნის ორგანიზაციის სხვა ამოცანების შესრულებას» [გარეთ რ. ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი 2006:119].

მენეჯერის გადაწყვეტილებები ორიენტირებული უნდა იყოს კონკრეტულ, დროში განერილ, რეალისტურ მიზნებზე. შეუძლე-

ბელია რომელიმე საორგანიზაციო საკითხის ცალკე განხილვა, ყველაფერი ერთმანეთთანაა დაკავშირებული ერთი სისტემის ფარგლებში. ყველაზე მარტივი და შესატყვისი მაგალითია ორგანიზაციის დანიშნულების განსაზღვრა. თუ ამგვარი განსაზღვრა არსებობს, ეს გაადვილებს კომუნიკაციის სტრატეგიის ჩამოყალიბებას მიზნობრივი ჯგუფებისათვის.

კულტურის სფეროში მოღვაწე მენეჯერს სხვა სფეროში მოღვაწე მენეჯერების მსგავსად სიტუაციის გასაკონტროლებლად ძირითადი გაუთვალისწინებელი ფაქტორების მოგვარებისა და კრიზისული სიტუაციებში ლავირების უნარი მოეთხოვება.

რაც უფრო იზრდება ორგანიზაცია, მით უფრო ძნელი ხდება მისი მუშაობის კოორდინაცია. წარმატებაზე ორიენტირებული მენეჯერი არასდროს არ ჯერდება მიღწეულს. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ წარმატებას მიაღწიოს, აამაღლოს მწარმოებლურობა, საჭიროა მართვისადმი შემოქმედებითი დამოკიდებულების უზრუნველყოფა.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ორგანიზაცია წარმატებას აღწევს, როდესაც მისი მომხმარებელი კმაყოფილია. მომხმარებელთა ლოიალურ დამოკიდებულებას მნიშვნელოვანწილად თანამშრომლები განაპირობებენ. ორგანიზაცია წარმატებულია, თუ მის ყველა თანამშრომელს შეუძლია იფიქროს წარმატებაზე და აქვთ მისწრაფება საკუთარი წვლილი შეიტანონ იდეის განხორციელებაში.

დღეისათვის მართვა განიხილება როგორც პროცესი, რომელიც შედგება ერთმანეთთან დაკავშირებული დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციისა და კონტროლის ფუნქციებისგან.

ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანია შემდეგ კითხვები: სად იმყოფება ამჟამად ორგანიზაცია? რისი მიღწევა სურს? და რამდენად აქვს საკმარისი რესურსები მიზნის მისაღწევად? დასახული მიზნიდან გამომდინარე მუშავდება სამოქმედო გეგმა, თუმცა გარე და შიდა ფაქტორების ზემოქმედებამ შესაძლოა საჭირო გახადოს მასში ცვლილებების შეტანა. აღნიშნული ხაზს უსვამს სიტუაციური მიდგომის მნიშვნელობას.

„ორგანიზაციის მწარმოებლურობა - არის საზომი, რამდენად ყაირათიანად და ეფექტურად იყენებენ მენეჯერები რესურსებს მომხმარებლის მოთხოვნების დასაკ-

მაყოფილებლად და ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. ორგანიზაციის მწარმოებლურობა იზრდება ყაირათიანობისა და ეფექტურობის ზრდასთან ერთად.

ყაირათიანობა – არის საზომი, რამდენად კარგად და ნაყოფიერად იქნა გამოყენებული რესურსები დასახული მიზნების მისაღწევად. ორგანიზაცია არის ყაირათიანი, როცა მენეჯერი ამცირებს გამოყენებული რესურსების რაოდენობას.

ეფექტურობა – არის მენეჯერის მიერ კომპანიისთვის დასახული მიზნების მართებულობისა და მიღწეული მიზნების ხარისხის შემოწმება. ორგანიზაცია არის ეფექტური, როცა მენეჯერი ირჩევს შესაბამის მიზანს და შემდეგ აღწევს მას“ [გარეთ რ. ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი 2006:7].

ორგანიზაციის მენეჯერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები განსაზღვრავენ თუ რამდენად შედეგიანი, ეფექტიანი და მწარმოებლური იქნება კულტურის სფეროში

მოქმედი ორგანიზაცია.

ორგანიზაციის რესურსების ოპტიმალური გამოყენება წარმატების წინაპირობაა. ტექნოლოგიების განვითარებამ მართვის სისტემის გამატივების გარკვეული ილუზია შექმნა, თუმცა იმავდროულად გაიზარდა მენეჯერთა პასუხისმგებლობა, რადგან სწორედ მათ უწევთ ორგანიზაციის სპეციფიკის შესაფერისი თანამშრომელთა შერჩევა და მართვა. ნათელია, რომ მიზნის მიღწევის მთავარ განმსაზღვრელ ფაქტორს ადამიანურ რესურსი წარმოადგენს. აღნიშნულის გათვალისწინებით უნდა განხორციელდეს მართვის მიდგომების შერჩევა. კულტურის სფეროში მოღვაწე მენეჯერი მართვის სისტემური, სიტუაციური და ბიჰევიორისტული მიდგომიდან ყველაზე მეტად ბიჰევიორისტული მიდგომას უნდა ეყრდნობოდეს, რომელიც აქცენტს აკეთებს თითოეული თანამშრომლის ინდივიდუალიზმზე და ხაზს უსვამს მათ მნიშვნელობას ორგანიზაციის წინსვლაში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. შუბლაძე, გ., ნატიტაშვილი, მ., დოლიკაშვილი ლ.,(2010). სტრატეგიული მენეჯმენტი. თბილისი.
2. Richard, I. (2008). Daft. Management. Vanderbilt University. South-Western. Tomson Learning. 2008.
3. Mescon, H., Albert M., Khedouri, F., (2007). Management, Harper and row, publishers, New York.
4. ჰაგორტი, ბ. (2013). სახელოვნებო მენეჯმენტი, თბილისი.
5. შუბლაძე, გ., მღებრიშვილი, ბ., ნონკოლაური, ფ. (2008). მენეჯმენტის საფუძვლები. თბილისი.
6. გარეთ რ. ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი (2006). თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები (წიგნი მომზადდა და გამოიცა საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის (GIPA) მიერ, თბილისი.

The Profitability Process and Management Approaches of Cultural Organizations

Dodo Tchumburidze

Doctor of Management (Art Management),
Shota Rustaveli theatre and Film Georgian State University
The external teacher of humanitarian, Social Science,
business and management Faculty

Key words:

CULTURAL SECTOR ORGANIZATIONS, REVENUES, MANAGEMENT APPROACHES

Summary

In this article is emphasized the profitability process and management approaches of cultural organizations. Should be noted, that these organizations need specific, realistic and time-bound goals similar as another organizations.

The goals are different at the various stages of the development. At first this may be the care of the increase of organization's awareness, second, the care about desired positioning on the market, finally, after reaching the important stage, the top management of organizations must keep the achievement.

The organizations of cultural sphere are acting in standard way to increase the profitability and for fulfilment the ideas look for the sums. The difference is in the content and aspiration of organization. How educate the customers of cultural products? All organizations in cultural sphere must have the answer to this question.

Should be noted, that the prerequisite of success of cultural organizations is the experienced Manager, who knows well the specification of culture and modern management approaches. The success of organizations is result of managerial decision of the Manager.

The prerequisite of successful management is the development of effective system, the devotion the organization's mission and the work out about the strategy for prevention obstacles factors.

The knowledge of management approaches helps to every member to understand best the organization content. In practice the manager must determine firstly what method of approach he prefers.