

## ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

სწავლების ენა: ქართული

მისაღები კონტინგენტის რაოდენობა: 20

შიდა გამოცდა: გამოცდა სპეციალობაში და უცხო ენაში (ინგლისური ან გერმანული ენა)

კრედიტების რაოდენობა: 120 ECTS

პროგრამაზე მიღება ხორციელდება ორ წელიწადში ერთხელ.

### სამაგისტრო პროგრამაზე „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“ მისაღები საგამოცდო საკითხები

1. ორგანიზაციის თეორიები
2. ორგანიზაციის განვითარების ფაზების ზოგადი მიმოხილვა
3. ორგანიზაციის ელემენტები
4. ორგანიზაციის კულტურული, სოციალური და ტექნიკურ-ინსტრუმენტული ქვესისტემები
5. ორგანიზაციის განვითარების პიონერული ფაზა და მისი კრიზისი
6. დიფერენციაციის ფაზა და მისი კრიზისი
7. ინტეგრაციის ფაზა და მისი კრიზისი
8. ასოციაციის ფაზა
9. ორგანიზაციის 7 ელემენტი განვითარების ფაზების მიხედვით
10. მართვა ორგანიზაციის განვითარების ფაზების ჭრილში

საკონტაქტო ინფორმაცია:

მისამართი: ი.ჭავჭავაძის გამზ. 11ა , თსუ III კორპ. ოთახი 201

ნოდარ ბელქანია ტელ.: (+995) 577 52-77-82;

ელ.ფოსტა: [nodar.belkania@tsu.ge](mailto:nodar.belkania@tsu.ge)

ვებგვერდი: [https://www.tsu.ge/ge/faculties/psychology/programs/ma\\_programs//](https://www.tsu.ge/ge/faculties/psychology/programs/ma_programs//)

ორგანიზაციების დინამიკური განვითარება

ფრიდრიხ გლაზლი

ბერნარდ ლივეხუდი

## სარჩევი

1. შესავალი: მართვისა და ორგანიზაციის თეორიის განვითარება .....	6
1.1. ბერნარდ ლივეხუდის განვითარების კონცეფცია და მისი თეორია დროის ჭრილში.....	6
1.2. მართვისა და ორგანიზაციის თეორიის ევოლუცია.....	8
1.2.1. კლასიკური ტექნო-სტრუქტურული ორგანიზაციული თეორიები/სწავლებები.....	10
1.2.2. ფსიქო-სოციალურ მიმართულებაზე ორიენტირებული მართვა და ორგანიზაციის თეორიები.....	11
1.2.3. გადანყვეტილების მიღების თეორია.....	12
1.2.4. კიბერნეტიკულ-სისტემური თეორია .....	13
1.2.5. კონტინგენტური თეორია .....	14
1.2.6. სისტემურ-ევოლუციური თეორიები .....	16
1.3. ლივეხუდის ორგანიზაციის განვითარების კონცეფცია.....	19
2. ორგანიზაციის განვითარების ფაზები .....	27
2.1. პიონერული ფაზა.....	27
2.2. დიფერენციაციის ფაზა .....	28
2.3. ინტეგრაციის ფაზა.....	29
2.4. ასოციაციის ფაზა .....	29
2.5. განვითარება არაა სავალდებულო.....	30
2.6. სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია .....	31
3. ....	34
3.1. პიონერული ფაზა.....	34
3.1.1. მართვის სტილი ავტოკრატიულია .....	34
3.1.2. პირდაპირი კომუნიკაცია .....	34
3.1.3. ორგანიზაციის სტილი ადამიანის პიროვნულ ფაქტორებზეა დამოკიდებული.....	35
3.1.4. მუშაობის სტილი - იმპროვიზაცია .....	35
3.1.5. თანამშრომლები, როგორც ერთი ოჯახი.....	35
3.1.6. პიონერული დაწესებულება ბაზარზე მომხმარებლის მოთხოვნილებაზეა დამოკიდებული.....	36
3.1.7. პიონერული საწარმო მუშაობს შეკვეთიდან შეკვეთამდე .....	36

3.1.8. ძველი პიონერული საწარმო იზრდება.....	36
3.1.9. კრიზისი პიონერულ საწარმოში.....	38
3.1.10. შეჯამება.....	38
3.1.11. საწარმოს გასათვართოებლად პრაქტიკაში ხშირად გამოიყენება შემდეგი მეთოდები:.....	40
3.2. დიფერენციაციის ფაზა .....	41
3.2.1. მექანიზაციისა და ავტომატიზების პრინციპი.....	43
3.2.2. სტანდარტიზაციის პრინციპი .....	43
3.2.3. სპეციალიზაციის პრინციპი .....	45
3.2.4. კოორდინაციის პრინციპი.....	46
3.2.5. ფორმალიზაციის პრინციპი .....	47
3.2.6. დიფერენციაციის ფაზის კრიზისი .....	48
3.3. ინტეგრაციის ფაზა.....	50
3.3.1 გარეგან კავშირებზე ზრუნვა, მარკეტინგი .....	54
3.3.2 პროცესების მართვა .....	55
3.3.3. რესურსების მომზადება და გამოყენება (მართვა) .....	55
3.3.4. საწარმოს პოლიტიკის ძირითადი დებულებების შექმნა.....	57
3.3.5. შიდა კონტაქტების შენარჩუნება და ინფორმაციული უზრუნველყოფა.....	57
3.3.6. საწარმოს მმართველობა სამყურას შუაგულში არის საწარმოს ხელმძღვანელობა. ის არის არა სათავეში, არამედ ყველა საკომუნიკაციო გზის გადაკვეთის წერტილში.....	58
3.3.7. სოციალური ქვესისტემის მნიშვნელობა.....	58
3.3.8. უმაღლესი მმართველობის ჯგუფი (მენეჯმენტის ზედა საფეხური).....	60
3.3.9. საბაზრო ფუნქცია .....	61
3.3.10. პროცესების ორგანიზება.....	62
3.3.11. შესასრულებელი სამუშაოს ორგანიზაცია .....	64
3.3.12. დეცენტრალიზებული ავტონომიური ერთეულები .....	66
3.3.13. მენეჯმენტისა და მისი ინტეგრაციის ექვსი ძირითადი ამოცანა .....	67
3.3.14.ინტეგრაციის ფაზის მოდელი, როგორც კონივრული წესრიგისკენ მიმართული კონცეფცია.....	69

4. „მოხდენილი საწარმო“ - განვითარება ასოციაციის ფაზის მიმართულებით .....	71
4.1. ცვლილების დინამიკა პრობლემის გადატანისა და პერსპექტივის ცვლილების გზით....	72
4.2. საწარმოს კულტურის ცვლილება (გარდაქმნა): ექსკურსი.....	75
4.3. საწარმოს კულტურის ევოლუცია ოთხ ფაზაში.....	79
4.4. ასოციაციის ფაზა „მოხდენილი საწარმო“ მაგალითზე .....	80
4.5. ასოციაციის ფაზის მთავარი მახასიათებელი .....	82
4.5.1. პროცესების ჰორიზონტის გაფართოება .....	83
4.5.2. მრავალდარგობრივი მომდევნო ციკლის მენეჯმენტი.....	84
4.5.3. ყველა რესურსის ყურადღებით მოფრთხილება. ....	85
4.5.4. მუდმივი განვითარება.....	86
4.6.1. იდენტობა .....	87
4.6.2. პოლიტიკა, მოდელი, პროგრამა .....	88
4.6.3. სტრუქტურა.....	88
4.6.4. ადამიანები.....	89
6. მართვა ორგანიზაციის განვითარების ფაზების კუთხით.....	91
6.1. მართვა პიონერულ ფაზაში .....	91
6.1.1. მენეჯმენტის ფილოსოფია პიონერულ საწარმოში.....	92
6.1.2. მართვის სტილი პიონერულ ფაზაში.....	93
6.1.3. მართვის ტექნიკები პიონერულ ფაზაში.....	94
6.1.4. მართვა პიონერული ფაზის კრიზისში.....	94
6.2. მართვა დიფერენციაციის ფაზაში .....	95
6.2.1. მენეჯმენტის ფილოსოფია დიფერენციაციის ფაზაში .....	96
6.2.2. მართვის სტილი დიფერენციაციის ფაზაში.....	97
6.2.3. ტექნიკური მართვა დიფერენციაციის ფაზაში .....	97
6.2.4. მართვა დიფერენციაციის ფაზის კრიზისში.....	98
6.3. მართვა ინტეგრაციის ფაზაში .....	99
6.3.1. მენეჯმენტის ფილოსოფია ინტეგრაციის ფაზაში .....	101
6.3.2. მართვის სტილი ინტეგრაციის ფაზაში.....	102

6.3.3. მართვის ტექნიკები ინტეგრაციის ფაზაში.....	103
6.3.4. მართვა ინტეგრაციის ფაზაში კრიზისის დროს.....	104
6.4. მართვა ასოციაციის ფაზაში.....	105
6.4.1. მენეჯმენტის ფილოსოფია ასოციაციის ფაზაში.....	106
6.4.2. მართვის სტილი ასოციაციის ფაზაში.....	106
6.4.3. მართვის ტექნიკები ასოციაციის ფაზაში.....	106
7. საწარმოს განვითარების საზოგადოებრივი მნიშვნელობა.....	107
7.1. შემდგომი განვითარების მოდელი ლიტერატურაში.....	107
7.3. ორგანიზაციის განვითარება, როგორც ემანსიპაციის პროცესი.....	109
7.4. განვითარება - ეს ჩვენი თვითდაგვემარებაა.....	111

# 1. შესავალი: მართვისა და ორგანიზაციის თეორიის განვითარება

დაახლოებით 40 წლის წინ გამოქვეყნდა ბერნარდ ლივეხუდის წიგნის გერმანული თარგმანი, სახელწოდებით - „ორგანიზაციები ცვლილების პროცესში“ (Organisationen im Wandel, 1974). მასში სრულყოფილად არის წარმოდგენილი ორგანიზაციის ევოლუციის 3-საფეხურიანი მოდელი - **პიონერული ფაზა, დიფერენციაციის ფაზა, ინტეგრაციის ფაზა**. დღეს, როდესაც ორგანიზაციის განვითარების ეს კონცეფცია კვლავ ყურადღების ცენტრში მოექცა, აუცილებელია განვიხილოთ მისი აწმყოსთან შესაბამისობა.

შესავალი ნაწილის მიზანია მკაფიოდ დაგვანახოს, თუ რამდენად აქტუალურია ორგანიზაციის მართვის თანამედროვე თეორიების შესახებ ლივეხუდისეული ხედვა. ის ფაქტი, რომ „სისტემურ-ევოლუციური“ თეორიები და „Lean Enterprise“-ის კონცეფციის პრაქტიკულ დონეზე გამოიყენება დღესაც პოპულარულია, ცხადყოფს, რომ ლივეხუდის განვითარების თეორია კვლავაც იმგვარად გამართლებულია მიზნობრივად, როგორც ეს 40 წლის წინ იყო.

## 1.1. ბერნარდ ლივეხუდის განვითარების კონცეფცია და მისი თეორია ღრის ჭრილში

70-იან წლებში ამ კონცეფციის მომხიბვლელი მართლაც ურყევი გახლდათ. სხვადასხვა სფეროს მენარმეებმა, ეკონომიკის მმართველმა ძალებმა და ასევე კვლევითმა ინსტიტუტებმა ინტერესით მიიღეს და მაღლიერებით გაიზიარეს ეს თეორია. მათთვის იგი კარგი დამხმარე საშუალება აღმოჩნდა, რადგან ამარტივებდა ორგანიზაციის მართვის პროცესში პრობლემების ამოცნობას და იძლეოდა მათი ფუნდამენტურად შეცნობის საშუალებას. წიგნმა დაამტკიცა თავისი პრაქტიკული ღირებულება იმ გამონვევების წინაშე, რომლებსაც ორგანიზაცია შიდა (endogene) და გარე (exogene) ცვლილებების პროცესში აწყდება. ამ ყველაფერმა ადამიანებს შესაძლებლობა მისცა ორგანიზაციის მიმართულების საჭირო ცვლილებებზე ემსჯელათ და მიზნისკენ მიმავალი თითოეული საფეხური სწორად გაეაზრებინათ.

წიგნი თავდაპირველად 1969 წელს გამოჩნდა ორიგინალ ენაზე (ჰოლანდიური, „Organisaties in ontwikkeling“). ის არა მხოლოდ პრაქტიკოსების, არამედ ჰოლანდიელი მეცნიერების მიერაც ინოვაციურად იქნა აღიარებული. განსხვავებული იყო გერმანული სამეცნიერო სამყაროს რეაქცია. მათ ამ წიგნისათვის არ მიუქცევიათ განსაკუთრებული ყურადღება და არც სრულფასოვნად გაუაზრებიათ მისი მნიშვნელობა. ეს ფაქტი შეგვიძლია იმდროინდელი ვითარებით ავხსნათ. 1950 წლიდან აქტიურად გამოიყენებოდა „გადაწყვეტილების მიღების თეორია“ (ჰაინენი, მარკ/სიმონი, მიულერი და ა.შ), 60-იანი წლებიდან დიდი ყურადღება ეთმობოდა „კიბერნეტიკული მართვის ორგანიზაციულ მოდელს“

(ბირი, ბაკლი, ულრიხი), ხოლო 70-იან წლებში სწავლების ძირითადი ფოკუსი „კონტინგენტურ თეორიაზე“ (ვუდვარდი, ლოურენსი, ლორში, კაიზერი, გაბელი და ა.შ) შეჩერდა. ამის საპირისპიროდ, „ადამიანური რესურსების თეორიამ“ და ჰუმანისტურმა ფსიქოლოგიამ დიდი წვლილი შეიტანეს ორგანიზაციის კონცეფციის თეორიულ და პრაქტიკულ განვითარებაში (ფრენჩი, ბელი 1973, გებერტი 1974, ფ. გლაზლი, დე ლა ჰუსეი 1975, ლიპიტი/უოტსონი, ვესტლი 1958).

ლივეხუდის კონცეფცია სოციალური სისტემის ევოლუციის შესახებ - რომელიც შედარებული იყო მცენარის, ცხოველის და ადამიანის ზრდა-განვითარების პროცესთან - სხვადასხვა მხარეებმა უარყვეს, რადგან იგი აღქმულ იქნა უბრალო „ბიოლოგიად“, „არამეცნიერულად“. თუმცა ეს არ არის გასაკვირი, რადგან ლივეხუდი მუშაობდა მედიცინის, ფსიქიატრიის და სამკურნალო პედაგოგიკის სფეროში. სწორედ ეს სფეროები გახდა მოგვიანებით მისთვის შთაგონების წყარო და ამ ცოდნის წყალობით ჩამოაყალიბა მან მართვისა და ორგანიზაციის თეორია.

განვითარების კონცეფციის შემდგომი ნაბიჯები „NPI ინსტიტუტს“ უკავშირდება, რომელიც თავად ბერნარდ ლივეხუდმა დააარსა ჰოლანდიაში. ინტერდისციპლინურ ჯგუფებში გამოიკვლიეს და პრაქტიკულად გამოსცადეს, თუ რას ნიშნავს ცნება „განვითარება“. კვლევა ჩატარდა როგორც ინდივიდუალურ (ლივეხუდი), ასევე ჯგუფების, მმართველობების და ორგანიზაციების დონეზე. ეს ყველაფერი ხდებოდა საზოგადოებრივი განვითარების იმ კონტექსტში, როდესაც დასრულდა ომის შემდგომი აღმშენებლობის პერიოდი, პოსტ-ინდუსტრიული ხანის დაწყებამდე. პირადად მე, 1967-1985 წლებში, მქონდა NPI ინსტიტუტის წევრობისა და მასთან მუშაობის ბედნიერება.

განვითარების კონცეფციის შესაბამისად აღმოჩნდა, რომ ორგანიზაციებს, როგორც „სოციალურ ორგანიზმებს“, აქვთ თავიანთი შინაგანი დინამიკა და უნარი - მართონ და შეიცვალონ. ლივეხუდი და NPI ორგანიზაციებს აღიქვამდნენ არა როგორც უბრალოდ ადამიანებისგან შემდგარ რაციონალურ კონსტრუქციებს, ან როგორც ნებაყოფლობით შექმნილ არტეფაქტებს, არამედ როგორც გარე და შიდა სამყაროს რთული ურთიერთქმედების პროდუქტებს, ადამიანების აზროვნების, გრძნობების და ნების ცნობიერი თუ არაცნობიერი ქმედებების შედეგს. დღეს სისტემურ-ევოლუციური მენეჯმენტის თეორია მართებულად მიუთითებს, რომ ორგანიზაციები უნდა გათავისუფლდნენ იმ მშრალი ინტელექტუალური წარმოდგენებისგან, რომლებიც მათ ყველაფრის განხორციელების უფლებას აძლევს. შეუზღუდავად განხორციელების რწმენა დღეს სოციალურ გარემოში ქედმაღლობად ვლინდება და წარმოშობს რაციონალურად ჩამოყალიბებულ ტექნოკრატიებს, რომლებიც თავის მხრივ ეკოლოგიურ პრობლემებს ინვევენ სამყაროში. მათი დაუფიქრებელი ქმედებები კი საფრთხეს უქმნის ჩვენს არსებობას.

90-იან წლებში „ევოლუციური მენეჯმენტი“, „ფაზებზე ორიენტირებული მართვა და ორგანიზება“ (ჰამპინი, 1991) და მსგავსი „სისტემურ-ევოლუციური“ თეორიები აღიარებულ



იქნენ მეცნიერულ სამყაროში, რადგან მათ დაამტკიცეს თავიანთი თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა.

## 1.2. მართვისა და ორგანიზაციის თეორიის ევოლუცია

იმისათვის, რომ ბერნარდ ლივეხუდის განვითარების კონცეფციის მეცნიერული თვალთახედვიდან გაგება შეეძლოთ, მსურს ზედაპირულად მიმოვიხილო აზროვნების ევოლუცია მართვისა და ორგანიზაციის გარშემო. მე-19 საუკუნის შემდგომ, მართვისა და ორგანიზაციის თეორიებში ბევრი სხვადასხვა მიდგომა წარმოიშვა. ორგანიზაციის ზოგადი „ხატი“ თანდათანობით მრავალგანზომილებიანი გახდა.

დღევანდელი გადმოსახედიდან, ორგანიზაცია თავის თავში მოიცავს *შვიდ კონსტიტუციურ ელემენტს* (ფ. გლაზლი, 1990). სურათი 1-ზე მარცხენა მხარეს ნაჩვენებია ამ ელემენტების რაობა საწარმოს შიგნით, ხოლო მარჯვნივ - მათი ურთიერთობა გარე სამყაროსთან.

## შიდა სისტემა

1. **იდენტობა** - ორგანიზაციის საზოგადოებრივი მისია, აზრი, მიზანი, ფილოსოფია, ძირითადი ღირებულებები, შიდა იმიჯი, ორგანიზაციის ისტორიის თვითშემეცნება.

2. **პოლიტიკა, სტრატეგია, პროგრამები** - გრძელვადიანი პროგრამები, საწარმოს პოლიტიკა, წამყვანი საწარმოო ინსტრუქციები, საბაზრო, ფინანსური და ფასების პოლიტიკის შესახებ.

3. **სტრუქტურა, წესდება** - ორგანიზაციის აგების პრინციპები, მართვის იერარქია, ცენტრალიზებული / დეცენტრალიზებული სისტემა.

4. **ადამიანები, ჯგუფები, კლიმატი** - თანამშრომელთა ცოდნა, ურთიერთობები, ხელმძღვანელობის სტილი, არაფორმალური კავშირები და დაჯგუფებები, ძალაუფლება და კონფლიქტები.

5. **ცალკეული ფუნქციები, ორგანოები** - დავალებები, კომპეტენცია და პასუხისმგებლობა, კომისიები, ორგანოები, სპეციალისტები, კოორდინაცია.

6. **პროცესები** - ძირითადი სამუშაო, მეორე და მესამე ხარისხოვანი პროცესები, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, მართვისა და დაგეგმარების პროცესი.

7. **ფიზიკური საშუალებები** - ინსტრუმენტები, მანქანები, ხელსაწყოები, ავეჯი, ტრანსპორტი, შენობა, დანადგარები.

## გარემოსთან მიმართებით

1. მომხმარებლებთან იმიჯი, ბანკების, მიმწოდებლების, პოლიტიკოსების და ა.შ თვალში. კონკურენციის მხარე, საბაზრო მდგომარეობა .

2. წამყვანი ინსტრუქციები, მომმარაგებელთან, მომხმარებელთან ურთიერთობისას, საბაზრო სტრატეგია.

3. სტრუქტურული კავშირები გარე ჯგუფებთან, სტრატეგიული ალიანსები.

4. არაფორმალური ურთიერთობის განვითარება გარე სტრუქტურებთან, ძალაუფლების განაწილების სტილი გარემოცვასთან მიმართებაში.

5. დამოკიდებულება საწარმოში მიღებულ შეხედულებაზე, მომსახურების ფუნქციები.

6. რესურსების განაწილების პროცესები, მიტანის პროცესი, აქტივობა გარე ინფორმაციის შევროვებისას.

7. ადგილი გარემოცვაში, ინფორმაციის მიწოდების საშუალებები, ფიზიკური გარემო.

*სურათი 1. ორგანიზაციის მთლიანი სისტემური კონცეფცია: შიდა კონსტიტუციური ელემენტი*

ეს განსხვავებული ელემენტები თავმოყრილია ქვესისტემებში (სურათი 2):

მთავარი ელემენტი	ქვესისტემა
1. იდენტობა 2. პოლიტიკა, სტრატეგია, პროგრამა	<b>კულტურული ქვესისტემა</b>
3. სტრუქტურა, ორგანიზაციის აგებულება 4. ადამიანები, ჯგუფები, კლიმატი, მართვა 5. თითოეული ფუნქცია, ორგანო	<b>სოციალური ქვესისტემა</b>
6. პროცესი, მიმდინარეობა 7. ფიზიკური/მატერიალური საშუალება	<b>ტექნიკურ-ინსტრუმენტული ქვესისტემა</b>

**სურათი 2. 7 კონსტიტუციური ელემენტის 3 ქვესისტემა**

მართვისა და ორგანიზაციის თეორიის ისტორია გვიჩვენებს, თუ როგორ კონცენტრირდებიან ცალკეული თეორიები ერთ, ან რამდენიმე კონსტიტუციურ ელემენტზე, ხოლო დანარჩენებზე არ ამახვილებენ ყურადღებას.

**1.2.1. კლასიკური ტექნო-სტრუქტურული ორგანიზაციული თეორიები (სწავლებები)**

ფრედერიკ ვ. ტელიორმა ყურადღება მე-5, მე-6 და მე-7 ძირითად ელემენტზე გაამახვილა (იხ. თავი 3.2). ის მოიაზრებდა და ქმნიდა სამუშაო პროცესის თითოეულ ნაბიჯს (მე-5) და საფუძველს უყრიდა სამუშაო დავალებების სპეციალიზაციას. ამით შესაძლებელი გახდა რაციონალური, კონტროლირებადი ორგანიზაციის (მე-6) ჩამოყალიბება, ასეთი ორგანიზაციის მხარდასაჭერად კი უნდა დაეძლიათ ისეთი ახალი მიმართულებები, როგორებიცაა - დამზადების ტექნიკა, სატრანსპორტო სისტემები და სხვა. მოგვიანებით ეს ყველაფერი „ფორდიზმმა“ განავითარა და მანვე გაზარდა მასიური წარმოება.

ტელიორის შეხედულებები ადამიანებზე გემოქმედებასთან დაკავშირებით (მე-4) კვლავ გლობალურობას ინარჩუნებდა. ის მიიჩნევდა, რომ ის ადამიანები, რომელთაც შესაბამისი ცოდნა არ ჰქონდათ, უნდა დაეტრენინებინათ, რათა მათ შეესრულებინათ სპეციალიზირებული, კონკრეტული საქმიანობა. ფრგონომიკას (მეცნიერება, რომლის მიზანია შეიქმნას ოპტიმალური სისტემა: „ადამიანი-მანქანა“, გამოინახოს შრომისა და ყოფა-

ცხოვრების ყველაზე უფრო კომფორტული პირობები) თავიდან უნდა აერიდებინა ადამიანის ფიზიკური დაღლილობა და შეემცირებინა ამით გამონწვეული ზარალის გავლენები. გერმანულ სივრცეში ამ მიდგომამ REFA, MTM და მსგავს ორგანიზაციებში სრულყოფას მიაღწია.

ანრი ფაიოლმა (1916) თავი სოციალურ ქვესისტემას მიუძღვნა. მან საფუძველი ჩაუყარა დავალებების სტანდარტიზაციას (მე-5), განსაკუთრებით ადმინისტრაციულ სფეროში. აქედან გამომდინარე, მან ჩამოაყალიბა ხელმძღვანელობისათვის არსებითი პრინციპები (მე-4), რომლებიც შეიძლება საშტაბო-ხაზობრივი მოდელის საფუძველად განისაზღვროს.

ფაიოლის შრომა შემდგომში მაქს ვებერის სოციოლოგიური გამოკვლევების შედეგად განვითარდა, თუმცა მნიშვნელოვანია, უპირველეს ყოვლისა, ალინიშნოს კ. ჰენიგის (1934), ფ. ნორდსიკის (1934), ჰ. ულრიხისა (1949) და სხვების „ბიუროკრატიულ-ადმინისტრაციული მიდგომები“, რომელთაც საფუძველი დაუდეს ფაიოლის შეხედულებების განვითარებას. ტეილორიზმი კი უფრო და უფრო მეტად დაუკავშირდა შემდეგ არსებით ელემენტებს: ფუნქციებს (მე-5), პროცესებს (მე-6), ხელმძღვანელობას (მე-4) და ორგანიზაციის აგებულებას (მე-3).

### 1.2.2. ფსიქო-სოციალურ მიმართულებაზე ორიენტირებული მართვა და ორგანიზაციის თეორიები

ცოტა მოგვიანებით, კლასიკური ტექნო-სტრუქტურული მიდგომების განსავითარებლად, ამერიკაში საფუძველი ჩაეყარა „ადამიანური ურთიერთობების სკოლას“, რომლის მთავარ ინტერესს ადამიანი და სოციალური ქვესისტემა წარმოადგენდა. ელტონ მეიომ (1946) თავის კლასიკურ კვლევაში ხაზი გაუსვა მმართველი ძალის მხრიდან ხელშეწყობისა და ყურადღების მნიშვნელობას დასაქმებულთა მიმართ და აღმოაჩინა, რომ ამ ყველაფერს დიდი გავლენა ჰქონდა პროდუქტიულობის ზრდაზე. ტეილორიზმი აქამდე ამას მხოლოდ გვერდით მოვლენად აღიქვამდა. კურტ ლევინმა და მისმა კოლეგებმა (რ. ლიპიტი, რ. ვაითი, 1939) გამოიკვლიეს მართვის სხვადასხვა სტილის გავლენა და მათი ზემოქმედებები. ეს იყო მართვის ემპირიული კვლევის დასაწყისი, რამაც ხელმძღვანელობისთვის, მოტივაციისა და ორგანიზაციებში ჯგუფური დინამიკისთვის (ფ. რიოთლისბერგერი, ვ. დიქსონი, 1939) მნიშვნელოვანი მიგნებები მოიტანა. საბოლოოდ, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ეს სკოლა ეხება მე-3 და მე-4 არსებით ელემენტს არაფორმალური სტრუქტურების კუთხით, თუმცა განსაკუთრებით მოიცავს ადამიანებსა და ხელმძღვანელობას (მე-4). მათ მხოლოდ მცირედ მიმოიხილეს ფუნქციებზე ადამიანური გავლენები (მე-5).

ამასობაში, „ადამიანური რესურსების მოძრაობა“ წინ მნიშვნელოვან ნაბიჯს დგამს. ა. მასლოუ (1954) და სხვა „ჰუმანისტური ფსიქოლოგები“ ადამიანს, როგორც არსებას, თავისი სულიერი, ფსიქიკური და მატერიალური მოთხოვნილებებით, ცენტრში აყენებენ. ჯგუფური დინამიკის პროცესებისგან შეიძლება წარმოიქმნას ისეთი „ლაიტმოტივები“, რომლებიც მნიშვნელოვნად დაეხმარებიან ადამიანს ორგანიზაციასთან ინტეგრაციაში (დ. მაკგრეგორი, 1970, რ. ლიკვერტი, 1972). ეს თეორია ადამიანებზეა მიმართული და ემსახურება სამუშაოს გამდიდრებას, სამუშაო პროცესების ჰუმანიზებას. შესამჩნევია, რომ ამ მიდგომაში უკვე ასახულია შვიდი არსებითი ელემენტის უმრავლესობა, მაგრამ იგი პროცესებსა (მე-6) და ფიზიკურ საშუალებებს (მე-7) მთლიანად ყურადღების გარეშე ტოვებს.

### 1.2.3. გადანწყვეტილების მიღების თეორია

1950-იანი წლებისთვის აღმოჩენა იყო „გადანწყვეტილების მიღების“ თეორიები, რომლებიც შემდეგ სახელებს უკავშირდება: ჯ. მარჩი/ ჰ. საიმონი (1958), ი. ანსოფი, ე. ჰაინენი (1966) და ვ. კირში (1970, 1971). ამ ადამიანებმა მოგვიანებით დიდი წვლილი შეიტანეს სისტემური თეორიის განვითარებაში.

ეს თეორიები ყურადღებას ამახვილებენ გადანწყვეტილების მიღებისა და განვითარების პროცესის თითოეულ ასპექტზე (6, 1 და 2) და აქედან გამომდინარე, აყალიბებენ შესაფერის კრიტერიუმებს ფუნქციონირებისთვის (5), სტრუქტურირებისათვის (3) და ხელმძღვანელობის ქცევისთვის (4). ერთჯერადად მიღებული სარგებლის „ოპტიმიზაცია“ - ანუ მრავალი შესაძლო ვარიანტიდან ყველაზე სასურველი ვარიანტის ამორჩევა - არის საფუძველი მიზნის განსაზღვრისათვის. ეს თეორია ნაკლებად იძლევა ახალ იმპულსებს იდენტობის (1) განვითარებისთვის, უშუალოდ იდენტობისა და მიზნების ორიენტაციისათვის, თუმცა მასში ბევრი ნაცოფიერი მითითებაა იმისათვის, რომ სწორად ჩამოყალიბდეს ორგანიზაციის სტრატეგია, პოლიტიკა და პროგრამა (2).

როდესაც საქმე ეხება კვლევებს და ორგანიზაციულ კანონებს, სოციალური ქვესისტემა ბევრ ფორმალურ ასპექტში დგას ცენტრალურ ადგილას. ეს არის ადგილი, სადაც ვხვდებით სხვადასხვა ინტერესებს, რომლებიც ძალაუფლებისა და გავლენის ფორმებით გამოიხატება. ამიტომაც კოალიციების შექმნის დინამიკა, რაც თავის მხრივ „თამაშის თეორიას“ (ნომანი/ მორგენშტერნი, 1944) ეხმიანება, დიდ ყურადღებას იპყრობს. ორგანიზაციები ვლინდებიან, როგორც „ინტერესთა ბრძოლის ველი“, ხოლო სტრუქტურები (3) ერთგვარი პროდუქტია, რაც ძალაუფლებისა და გავლენების ურთიერთდაპირისპირების შედეგად გაჩნდა.

აქედან გამომდინარე, გადაწყვეტილების თეორიამ მრავალგვარი იმპულსი მისცა ცალკეული ფუნქციების ელემენტს (5), რათა კომპეტენციები გადანაწილებულიყო და დარეგულირებულიყო წესების დაცვით. ტექნიკის განვითარებასთან ერთად, ეს თეორია უფრო მეტად ფიზიკური რესურსების საჭიროების გავლენის ქვეშ მოექცა.

#### 1.2.4. კიბერნეტიკულ-სისტემური თეორია

მანძილი გადაწყვეტილების მიღების თეორიიდან ყოვლისმომცველ კიბერნეტიკულ მოდელამდე ძალიან მცირეა. რ. აშბაი (1958), შტ. ბირ (1962), რ. აკოფი (1964), მოგვიანებით ჰ. ულრიხი (1968) და გერმანულენოვანი სივრციდან „სანტ გალერის სკოლა“, შეეცადნენ წვლილის შეტანას კიბერნეტიკულ-სისტემური თეორიის მმართველობისა და ორგანიზაციული მიდგომების განვითარებაში. მთავარი იდეა და შიდა განაწესი მდგომარეობს იმაში, რომ ორგანიზაცია სტრუქტურების (3) და პროცესების (6) განვითარებით გავიდეს პრაქტიკულ შედეგებამდე. ამ თეორიაში ფუნქციების (5) ძირითადი საქმიანობა დანახულია, როგორც სისტემის მაკონტროლებელი (მეტ-ნაკლებად ტექნიკური წესებით) და, ამავდროულად, ის აღჭურვილია დავალებებითა და კომპეტენციებით.

ამ დროის კიბერნეტული თეორია დიდ ყურადღებას აქცევს ტექნოლოგიურ და მატერიალურ ასპექტებს. ამ ფაზას, მარუიამას მიხედვით, შეგვიძლია *კიბერნეტიკა I* ვუწოდოთ. ამ ეტაპზე განიხილება შემდეგი ფაქტორები: უკუკავშირი, ულტრასტაბილურობა, მულტისტაბილურობა, ადაპტაცია, ზრდა, კონსერვატიული თვითორგანიზება. ამ თეორიაში ადამიანურ და სოციალურ ასპექტებს, ცალმხრივობის გამო, საერთოდ არ ეთმობა ყურადღება, ისინი მორგებული არიან მხოლოდ მკაცრად ჩამოყალიბებულ რაციონალურ კონსტრუქციებს. საინფორმაციო ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარებით და თავისი მექანიკური მოდელებით, კიბერნეტული თეორია ახალ სიცოცხლეს ანიჭებს ნეო-ტეილორიზმს. ე.წ „რბილი ფაქტორები“ - რომლებიც განსაზღვრავენ ორგანიზაციის იდენტობის ძირეულ ფასეულობას, ვლინდებიან მართვის პროცესში, არარაციონალურ გადაწყვეტილებებში და გამოიხატებიან ადამიანთა თუ ჯგუფთა შორის არათორმალურ ურთიერთობებში - მთლიანად უგულებელყოფილია *კიბერნეტიკა I*-ის მიერ.

პირველი ნაბიჯი სისტემურ აზროვნებაში, რომელიც ყურადღებას აპყრობდა არა ტექნიკას, არამედ ცოცხალ ბუნებას, გზას უხსნიდა სისტემურ თეორიაში „რბილ ფაქტორებს“ - ადამიანებს, ურთიერთობებს, კულტურას და ა.შ. ამ თეორიას მარუიამამ *კიბერნეტიკა II* უწოდა. ეს თეორია თავს უყრის შემდეგ ელემენტებს: ახალი მიზნის განმარტებას, ცვლილებას, არასტაბილურობას, მოქნილობას, ინოვაციურ სწავლებას, თვითმიზანს, ინოვაციურ თვითორგანიზებას. საბოლოოდ ვიკერსმა (1972) ევოლუცია და Co-ევოლუცია ერთმანეთისგან

გამიჯნა და ამავდროულად ჩამოაყალიბა „რბილი“ და „ მაგარი“ სისტემის ფაქტორები, რომლებმაც შემდგომში სხვა სისტემურ თეორიებს გაუკვალა გზა.

### 1.2.5. კონტინგენტური თეორია

კიბერნეტიკული ორგანიზაციის თეორიისგან განსხვავებით, რომელიც ძირითადად კომპანიის შიდა სისტემაზე იყო ორიენტირებული, კონტინგენტის თეორია ეხებოდა სიტუაციურ მიდგომას, რომელიც განიხილავდა გარემოს გავლენას ორგანიზაციაზე. ამ შემთხვევაში, ორგანიზაცია განხილულია, როგორც გახსნილი, დინამიკური სისტემა. ტ. ბარნი, გ. სტოლკერი (1961), ისევე როგორც ჯ. ვუდვორდი (1965), არიან ამ მიმდინარეობის ფუძემდებლები. ამ თეორიამ გაიარა სტრუქტურის ყველა მნიშვნელოვანი ნაწილი, ისევე, როგორც ლიფერენციაციისა და ინტეგრაციის თანაფარდობა ფუნქციებთან და ორგანიზაციებთან.

ფილდერი (1964,1967,1971) მართვის კონცეფციების ემპირიული გამოკვლევების მეშვეობით მივიდა „სიტუაციური მართვის თეორიის“ განვითარებამდე, რომელიც თეორიისა და პრაქტიკის ღირებულებაზე ამახვილებდა ყურადღებას.

კონტინგენტური თეორიის მეშვეობით ორგანიზაციული განვითარების კვლევა კომპანიის საზღვრებს გასცდა. ამ სისტემის შესწავლა ზუსტად ისეთივე ბუნებრივ გარემოში მოხდა, როგორცაა მცენარეებისთვის და ცხოველებისთვის თავისივე ეკოლოგიური გარემო. ყველაფერი აწყობილია კონტინგენტურ მიდგომაზე, მიუხედავად წინააღმდეგობებისა (კაიზერის, კუბიცკის შეხედულებები), გარემო ფაქტორები გადამწყვეტია და ადამიანები მათი შეხედულებებით, იმპულსებით, მოტივებითა და ა.შ. იერარქიულად ნაწილდებიან ორგანიზაციებში.

კულტურული ქვესისტემა (იდენტობა - 1, სტრატეგია და პოლიტიკა - 2) განსაკუთრებულად ერგება ამ მიდგომას. კორპორაციული კულტურა და კორპორაციული იდენტობა დასაწყისში თავისთავად ვითარდება და ერწყმის მოგვიანებით სისტემურ-ევოლუციურ თეორიებს. ტეჩნიკურ-ინსტრუმენტული ქვესისტემა იწყება კონტინგენტური თეორიტიკოსების (გარდა ჯინ ვუდვორდისა) დაკვირვებით. სოციალური ქვესისტემა არის პუბლიცისტური კონტინგენტური თეორიების ძირითადი შემადგენელი ნაწილი.

კონტინგენტური თეორიის ყველაზე მნიშვნელოვანი წვლილი ორაზროვანია: ერთი მხრივ, გამოჩნდა, რომ ეს არ არის ორგანიზაციის საუკეთესო ფორმა, მეორე მხრივ, აქვს ორმხრივი ურთიერთქმედება ორგანიზაციასა და გარემოს ცნობიერ და აქტიურ განლაგებაზე. „ლინ ინტერპრაიზის“ კონცეფცია (ჯ. ვომაკ/დ.ჯოუნს/დ.რუს 1991) დღეს ორიგინალური სტრუქტურირების მრავალფეროვანი გარემო ურთიერთობებისა და ორგანიზაციის შიგნით არსებული შეხედულებებით შესაძლებელს ხდის კორპორაციული კონცეფციების ამოცნობას.





### 1.2.6. სისტემურ-ევოლუციური თეორიები

80-იან წლებში ყურადღება მიიპყრო თეორიამ, რომელიც კომპლექსური დაკვირვებებიდან გამომდინარეობდა. ამ თეორიის ოჯახში ადგილი უკავია ასევე ლივეხუდის განვითარების კონცეფციას და NPI-ის მიერ შემუშავებულ მოდელებს.

ამ თეორიის საწყისებს ვხედავთ ფ. ემერის (1969) და ე. ტრისტის (1980,1990) მიერ შემუშავებულ „სოციო-ტექნიკურ სისტემურ მიდგომაში“, რომელიც შემდგომ ვ. მაქვინის (1968), გ. ჰერბსტის (1974) და სხვათა მიერ, უფრო დაიხვეწა. სოციო-ტექნიკური მოწყობის პრინციპები ძირითადად **ტექნიკურ-ინსტრუმენტული** და **სოციალური ქვესისტემების** ჰარმონიულ ურთიერთკავშირზე ზრუნავენ. მე-6 (პროცესები) და მე-7 (ფიზიკური საშუალებები) ელემენტები განმარტებულია არა მხოლოდ ტექნიკური სრულყოფის დონეზე, არამედ ის თანაბარმნიშვნელოვნად მიმართულია ადამიანური მოთხოვნილებებისკენაც. ფიზიკური მოწყობილობები: მანქანები, სატრანსპორტო საშუალებები, შენობა-ნაგებობები გაჯერებულია ასევე ამ პრინციპებით და იწოდებიან როგორც „სოფტ-ტექნოლოგიები“ (Soft Technology). ეს თეორია ზრუნავს **სოციალური ქვესისტემის** თითოეული ელემენტისათვის და გვთავაზობს ინოვაციურ იდეებს მათ განსავითარებლად. **კულტურული ქვესისტემა** საწყის ეტაპზე უყურადღებოდ რჩება.

სოციო-ტექნიკურ მიდგომას დაცილებულ თეორეტიკოსებს მიენერებიან კიბერნეტიკული სისტემის მიდგომის მიმდევრები კ. ბლაიხერი (1979/1991), ვ. კირმი/ვ.-მ. ესერი/ ე. გაბელი (1979), ისინი კომპანიის კულტურულ ასპექტებზე მეტად სოციალური და ტექნიკური ქვესისტემის ასპექტებს მიმართავენ. დასაქმება განიხილება ღირებულებებით, ეთიკით, ძირითადი დამკვეთებით (1), თვების განვითარებით, სტრატეგიებით (2) და ა.შ. და მეთოდურ გავლენას ახდენს სხვა ორ ქვესისტემაზე.

ორიგინალურად მოაზროვნე ჰენრი მინტცბერგი (1979) აგრძელებს ფიქრს სტრატეგიებსა (2) და ორგანიზაციათა სტრუქტურებზე (3). ფ. მალიკი (1984) აერთიანებს ეკოლოგიურ მიდგომებს ორგანიზაციის თეორიასთან. მსოფლიო ბესტსელერის მეშვეობით - „ყველაზე მაღალი მიღწევების ძიებაში“ (*“Auf der Suche nach Spitzenleistungen” - შესაძლოა ასევე „ბრწყინვალეების ძიებაში“*), თ. პეტერსი/რ. ვეტერმანი (1983) წინა პლანზე სწევენ კორპორაციული კულტურით დასაქმებას. ორგანიზაციის კულტურული ასპექტების მნიშვნელობა პირველად გახდა სრულიად ნათელი და მიღებულ იქნა ორგანიზაციებში სასწავლებლად. დღესდღეობით, კორპორაციული კულტურის შესახებ პუბლიკაციები პატარა ბიბლიოთეკას შეავსებდა.

ამის პარალელურად, საოჯახო თერაპიის სისტემატიური განხილვა და ქიმიისა და ბიოლოგიის ქაოსის კვლევა დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ თეორიაზე. თეორიის

ფორმირების სახელმძღვანელო იდეები აღარ მოდის ტექნიკური მეცნიერებებიდან, ახლა ისინი ბუნების ოკუპაციიდან წარმოიქმნება.

ამრიგად, ამ ყველა თეორიის შერწყმით, ფუნდამენტურად იცვლება ორნაგიზაციების შეხედულება. ჩნდება ახალი პარადიგმები, რომლებიც სულ უფრო შესამჩნევი ხდება მენეჯმენტშიც, რადგან ეს მიდგომა ხორციელდება კონსულტაციისა და ტრენინგის საშუალების მართვის პრაქტიკაში.

ქვესისტემების ცალკეული ელემენტები ერთმანეთს არ ეწინააღმდეგება, ისინი ქმნიან დაძაბულობის ნაყოფიერ მდგომარეობას, სადაც იზრდება ენერჯია.

ცნობიერების ამალღება და ყურადღების გადატანა შინაგანი აზროვნების სფეროდან შიდა და გარე ფაქტორების ურთიერთქმედებამდე გრძელდება. კომპანია აღარ არის ცალმხრივად განსაზღვრული გარეგნული სტრატეგიის სტრუქტურაში, და გარეგანი დაძაბულობის სფეროში პასუხისმგებლობას თავად განსაზღვრავს. ეს კი დიალოგია, რომელიც ყველა კომპანიას რთავს საკუთარი ვინაობის, იდეებისა და პასუხისმგებლობის გამომსახველ ავთენტურ პროცესში.

საერთო ჯამში, ორგანიზაცია განიხილება, როგორც სიცოცხლისუნარიანი სისტემა, რომელიც სისტემაში ადამიანთა ურთიერთობების წყალობით თავად არის თვითდაგვემარების, თვითშეფასებისა (თვითრეფლექსიისა) და თვითორგანიზების (თვითორიენტაციის) წყარო (გ. პრობსტი 1987, რ. მანი 1990, რ. ქიონიგსვიზერი / ლუტცი 1990, სერვაციუსი 1991, ფუქსი 1992, ც. პიუმზინი 1991). სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სოციალური სისტემების ან ორგანიზმების თვითგანვითარება მხოლოდ ორგანიზაციის შემლუღულ დაგვემარებასა და კონსტრუირებას უშვებს - წერტილი დაესვა აზრს ორგანიზაციის აბსოლუტური ჩამოყალიბების შესახებ. ორგანიზაცია ვითარდება ისე (იმის შესაბამისად), როგორც ვითარდებიან მასში მომუშავე ადამიანები. როდესაც ადამიანს შეუძლია შეიცნოს და გაიგოს მართვისა და ორგანიზების განვითარება, მაშინ მას იმის შესაძლებლობაც აქვს, რომ მრავალმხრივი ჩარევების საშუალებით განვითარების მიმდინარეობა სასურველი მიმართულებით წარმართოს და მასზე ზემოქმედებაც უკეთ მოახდინოს, განსხვავებით იმ ვითარებისგან, მას რომ ამ განვითარების შესახებ არაფერი სცოდნოდა.

ბერნარდ ლივეხუდმა NPI-ს საშუალებით 30-ზე მეტი წლის წინ იმას გაუსვა ხაზი, რაც თანამედროვე მართვისა და ორგანიზაციის თეორიებმა ოთხმოცდაათიან წლებში შემოგვთავაზა. ის, რაც 20 წლის წინ მეცნიერების მიერ ყურადღების მიღმა დარჩა, სცდებოდა რა მაშინ გაბატონებული თეორიების (და გაბატონებული თეორეტიკოსების დანესებულ) საზღვრებს, შემდგომში ორგანიზაციის რეალური განვითარებისთვის ნაყოფიერების მომტანად შეფასდა.



### 1.3. ლივეხუდის ორგანიზაციის განვითარების კონცეფცია

დღევანდელი სისტემურ-ევოლუციური მიდგომა გვერდს უვლის ლივეხუდის იდენტობას. მიუხედავად იმისა, რომ სისტემურ-ევოლუციურ და ორგანიზაციულ თეორიებს ბევრი აქვთ საერთო ლივეხუდის საწყის დებულებებთან, არსებობს მნიშვნელოვანი განსხვავებაც. სისტემურ-ევოლუციური თეორიისათვის ადამიანი არის კომპლექსური არსება, რომელსაც თავისთავად მრავალი განზომილება აქვს.

აღსანიშნავია, რომ აქტუალური ხდება ადამიანის სულიერება, რაც ადრე დახურულ და განყენებულ თემას წარმოადგენდა ორგანიზაციისათვის. ამ მოსაზრების მიხედვით, მატერიალურის გვერდით უკვე სულიერი შტრიხებიც მოიაზრება.

ლივეხუდისა და NPI-ს კვლევები ეფუძნება რედოლოფ შტაინერის ანთროპოსოფიას. აქ ხაზგასმით არის ლაპარაკი ადამიანის „სამწევროვნებაზე“ - სული, ფსიქიკა, სხეული. სული და სხეული არიან დიდი პოლარობები ადამიანურ არსებაში, ხოლო ფსიქიკა (სამშენიველი) მათ შორის ძევს. ადამიანის სული არ არის მხოლოდ აზროვნების უნართან დაკავშირებული, ის ადამიანის უკვდავი თანამგზავრია, რომელიც დაბადებამდე და სიკვდილის შემდეგაც არსებობს. ადამიანური ფიქრები, გრძნობები და სურვილები სამშენიველის სფეროა, რომელიც ადამიანის შიგნით ცალკეულ „ტრიოს“ ქმნის. ორ პოლარობას შორის - „სხეული“ და „სული“ - ერთმანეთს ხვდებიან ადამიანური საჭიროებები და თავისუფლება: ფიზიკური სხეულებრიობა ემორჩილება „ბუნების კანონებს“, ფიზიკას და ბიოლოგიას. ხოლო სულიერი მხარე ადამიანში, თვითრეფლექსიის, თვითმმართველობის, თავისუფლების, გარემოში მიზნების განსაზღვრის და ორგანიზების უნარს იძლევა. სხეულისა და სულის კონფლიქტურ ზონაში დგას ფსიქიკა, რომელშიც ეს ორივე ძალა აღწევს. გარკვეულ შემთხვევაში შესაძლოა ფსიქიკურ სფეროზე დომინანტობა სხეულმა მოიპოვოს, რაც ფიზიკურ მოთხოვნებებზე მორჩილებას გულისხმობს, ხოლო გარკვეულ შემთხვევაში სულმა იმძლავროს. მშენიველ სფეროში ვხვდებით ორმხრივ გავლენებს და თვითვალდებულებებს. ადამიანური ქმედება არ არის თავისთავად თავისუფალი, არამედ ამ თავისუფლების მოპოვება ადამიანს საკუთარ თვითცნობიერებაზე დაყრდნობით უწევს.

სისტემურ ევოლუციური თეორიის მიხედვით, სურათი, რომელიც ეხმიანება ადამიანის ფუნდამენტურ თვითრეგულაციასა და გარემოზე კონტროლს, ძალიან ფერადი და ნათელი ჩანს. ავტორებმა კოლექტიურად შექმნეს რეგულარული განათლება, ქცევის ნიმუში და ა.შ.

პრობსტის პოზიციის მიხედვით, ჰუმანისტური სისტემები მიეკუთვნება აქტიური სისტემების ტიპს, რომელთაც მოქნილი ქცევა და შედეგი გააჩნიათ. ისინი კარგავენ კავშირს რეაქტიულ და მიზნის მაძიებელ სისტემებთან, მათ შეუძლიათ გამოცდილებიდან გამომდინარე ისწავლონ ახალი ქცევები და თვითონ აირჩიონ შედეგები. მიზანმიმართულ სისტემებს აქვთ თავისუფალი

ნება, ესე იგი მათ შეუძლიათ არა მხოლოდ შეგუება და სწავლა, არამედ სურვილების გაცნობიერებულად არჩევა, მათ შესაბამისად მოქმედება და მათი განხორციელება. პრობსტი საუბრობს სოციალურ სისტემებზე და ამას ასეთ ფორმულირებას აძლევს: „ფირმებსა და კომპანიებს შეუძლიათ გააცნობიერონ საკუთარი მიზნები, ძლიერი და სუსტი მხარეები. მათ შეუძლიათ სტრუქტურები და პროცესების მიმდინარეობა განზრახ შეცვალონ. გარდა ამისა, ისინი განსაზღვრავენ თითოეული ქმედების შედეგს, რადგანაც არიან ცნობიერი ორგანიზმები. ცნობიერ ორგანიზმებს აქვთ შანსი შეცვალონ საკუთარი თავი, დარჩნენ სწავლისუნარიანი და განვითარდნენ“.

ლივეხუდის კონცეფციას შეუძლია ამ ყველაფრის დადასტურება, თუმცა იგი ამ პოზიციას განიხილავს ცალკეული ადამიანის დონეზე. მისი აზრით, ადამიანს შესწევს უნარი ზეგავლენა მოახდინოს საკუთარ სოციალურ გარემოზე, ისევე, როგორც გარემოს შეუძლია ზემოქმედება მოახდინოს მასზე. ლივეხუდის მიხედვით, ადამიანი და გარემო ერთმანეთს კი არ ებრძვიან, არამედ ისინი გარკვეული შედეგის მომცემ დაძაბულობას ქმნიან. ორგანიზაციები და საზოგადოება ერთი მხრივ შეზღუდვას წარმოადგენენ, ხოლო მეორე მხრივ - შესაძლებლობას ადამიანისათვის. ადამიანი აქტიურად უნდა დაკავდეს გარემოში მიმდინარე მოვლენებისათვის ადეკვატური პასუხის გაცემით და შედეგად, პასუხისმგებლობა საკუთარ თავზე უნდა აიღოს.

ლივეხუდის მიხედვით, ორგანიზაცია გარკვეულწილად შეესაბამება ადამიანურ „ხატს“. სოციალური ქვესისტემის (ორგანიზაციის მშვიინვიერ-ფსიქიკური პოლუსი) ჩამოყალიბება მიმდინარეობს კულტურულ (ორგანიზაციის სულიერი პოლუსი) და ტექნიკურ (ორგანიზაციის ფიზიკურ-მატერიალური პოლუსი) ქვესისტემებს შორის, რომლებიც ერთმანეთისგან საპირისპირო ხასიათს ატარებენ. სოციალური ქვესისტემა მოიცავს როლებს, ურთიერთობებს, ცალკეულ ფუნქციებსა თუ სტრუქტურებს. მათი ურთიერთქმედებით ჩნდება:

1. ცნობიერი და წინასწარგანსაზღვრული ქმედებები;
2. სპონტანური და თვითდინამიკური ქმედებების ერთგვარი ნაზავი.

ამიტომაც ლივეხუდისთვის, პროფესიით ექიმისა და მკურნალი პედაგოგისათვის, ადამიანის ბიოლოგია, ფსიქოლოგია და ფსიქიატრია უფრო ახლოს იდგა რეალურ შთავონებასთან, ვიდრე ინჟინერული მეცნიერებები და ფიზიკა.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციის „ხატი“ უკეთ გავიგოთ და გამოვკვეთოთ, საჭიროა, რომ ის განვიხილოთ, როგორც „სოციალური ორგანიზმი“ და არა „სოციალური სისტემა“. „სოციალური სისტემის“ ცნება თავის თავში უფრო ტექნიკურ გაგებას გულისხმობს. ლივეხუდს, როგორც ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორს, ხშირად უწევდა ამ ცნების გარშემო კამათი

თავის კოლეგებთან. შესაბამისად, მან საჭიროდ ჩათვალა, რომ ეს ცნება უფრო ხილული გაეხადა.

90-იან წლებში ხშირად აღარებდნენ ორგანიზაციებს „სოციალურ ორგანიზმებს“. ჯ. ფუქსი (1992) „სოციალური ორგანიზმის“ ცნებას განმარტავს, როგორც ფანტაზიის ვალდებულების საშუალებას (შედარება ხესთან, თევზების ქარავანთან). ორგანიზაცია შედარებულია ცხოველისა და ადამიანის ცოცხალ ორგანიზმთან: „უჯრედებისა და ორგანოების კავშირი, რომელიც ერთიანი ქსელის მეშვეობით, ნერვებითა და ჰორმონებით ურთიერთობს... თითოეული ორგანო მუშაობს სხვაზე ნდობით. არც ერთი ორგანო არ ფიქრობს განწყენებულად... არც ერთი არ არის უფრო „ფასეული“, ვიდრე სხვა... თითოეული ორგანო თანაბრად საჭიროა... არც ერთს არ შეუძლია სხვის გარეშე არსებობა... თითოეული ორგანო არის თავისთავადი, დამოუკიდებელი ერთეული, თუმცა, ამავდროულად, ერთი მთლიანობის ნაწილი...“ როდესაც ორგანიზაციას თევზების ქარავანს აღარებენ, აქ ასეთ განმარტებას ვაწყდებით: „გუნდის თითოეული წევრი არის თანასწორი და დამოუკიდებელი... მაგრამ ისინი მოქმედებენ, როგორც ერთნი.“

NPI-ის კონცეფცია ისე არ უნდა გავიგოთ, თითქოს ის ორგანიზაციას მხოლოდ ორგანიზმს აღარებს. მასში მოცემულია არსობრივი ტიპოლოგია, როგორც მცენარე ცნობს თავის განვითარების წესებს, ზრდის პროცესს და განვითარების ძირითად პრინციპებს (ფესვების გადგმა, ღეროს ზრდა, ფოთლის აგება, ყვავილობა, ნაყოფი და ა.შ). მცენარეებს, ცხოველებსა და ადამიანებს თავიანთ ფიზიკურ მდგომარეობაზე დაყრდნობით, გააჩნიათ კონკრეტული აგებულება. მაგალითად, ადამიანებში ეს აგებულება განაყოფიერებიდან (ემბრიონული მდგომარეობიდან) დაწყებული სიმწიფის გარკვეულ ფაზებს გადის და ვლინდება სხვადასხვა ფორმით. ასევე მიმდინარეობს ორგანიზაციის შიგნით ზრდისა და ორგანო-სტრუქტურათა ჩამოყალიბების პროცესი, რომელიც არა გარედან ზემოქმედებით, არამედ თავისი შინაგანი ბუნებრივი წესების მიხედვით ფორმირდება.

გემტალტ-ფსიქოლოგმა ვ. მეცგერმა (1962) გამოკვეთა არაცოცხალ ნივთიერებებსა და ცოცხალ არსებებთან მუშაობას შორის სხვაობა. მისი თქმით, როდესაც არაცოცხალ ნივთიერებასთან გვაქვს შეხება, თავად ეს ნივთიერება პასიურია. ის ემორჩილება მხოლოდ გარეგან ზემოქმედებას. არაცოცხალ ნივთიერებაში არანაირი იდეა, ჩანაფიქრი არ არსებობს. მისი მომავალი ფორმა ხელოვანისა თუ შემოქმედის მიერაა განსაზღვრული. ამის საპირისპიროდ, ცოცხალ არსებებში (მაგალითად, ხორბლის მარცვალი) რადიკალურად სხვა პრინციპებს ვხვდებით. მთლიანობის იდეა, ფორმის ჩანაფიქრი მოდის შიგნიდან. ის აქტიურ მდგომარეობაშია და თავად მისგან მოდის ფორმირებისა და განვითარების ძალა.

მეცვლერმა თავის ნაშრომებში თვალსაჩინო გახადა ორგანიზმების ზოგადი ბუნება და თვისებები. აქ საქმე ეხება არა უბრალოდ ანალოგიებს ორგანიზაციებსა და ცოცხალ ორგანიზმებს შორის, არამედ არსობრივ მსგავსებებს.

ფსიქიკურ-მშენიერი განვითარების თვალსაზრისით, ცხოველურ და ადამიანურ ორგანიზმებს შორისაც არსებობს მსგავსება. განვითარების ფსიქოლოგია დიდი ხანია იკვლევს ამ ფაქტს და ხშირად აღნიშნავს მის არსებობას. განვითარების გრძელ გზაზე ორგანიზაციებიც იძენენ კონკრეტულ უნარებს, რომლებითაც პასუხობენ ცვალებად გამონვევებს.

ორგანიზაციასა და ადამიანს საერთო აქვთ უნარი - განსაზღვრონ თავიანთი მიზნები, ისწავლონ და შექნილი ცოდნა გაუზიარონ სხვას. ორგანიზაციის იდენტობა შეგვიძლია ადამიანურ „მე“-ს შევადაროთ, რომლის შიგნითაც აღქმები, აზრები, გრძნობები და ნებელობითი იმპულსები განუწყვეტლივ მოძრაობაშია. ორგანიზაციის სულიერი პოლუსი განსაზღვრავს მის უნიკალურობას და უცვლელობას. მასაც აქვს თავისუფლება თავისი „თვითშეფასების“ მიხედვით აირჩიოს სასურველი პროდუქტი, ბაზარი და მომუშავე პერსონალი.

NPI-კონცეფციებზე დაკვირვებამ ადამიანის, ჯგუფისა და ორგანიზაციის ხატებს შორის გამოააპკარავა შესაბამისობები, რომლებიც საბოლოოდ ქმნიან სამყაროს ხატის უნივერსალურ კონცეფციას - *სული-ფსიქიკა-სხეული*, თუმცა სხვა სისტემურ-ევილუციური თეორიები ამ მიმართულებით ჯერ კიდევ საკუთარი თავის ძიების ეტაპზე არიან.

მიუხედავად მართლაც რომ უნივერსალური სამეცნიერო ენისა, მათ ერთმანეთისგან განსხვავებული სამყაროს ხატები უდევთ საფუძვლად. შედარებისთვის, შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ ლივეხუდის კონცეფციები თანმიმდევრულობის გამომხატველია. სწორედ ამ მიზეზით, ზოგიერთი კრიტიკოსი მას ახასიათებს როგორც „დახურულ სამყაროს ხატს“, რომელსაც სხვა მსოფლმხედველობის იგნორირება, არასწორად შეფასება ან სულაც გამორიცხვა შეუძლია. ეს საფრთხე არსებობს ყოველ პოლისტიკურ თეორიაში, რადგანაც ემპირიულ კვლევას საქმე აქვს მრავალ დედუქციურ ჰიპოთეზასთან, რომელთაც შეუძლიათ თვითშესრულებადი პროგნოზების მეშვეობით ამ ფენომენის მიუკერძოებელი ხედვა გადაფარონ. NPI-ის ამ თვითკრიტიკულ ანალიზში ეს საფრთხე გაცნობიერებულად იქნა განხილული.

ლივეხუდთან, და სხვა სისტემურ-ევილუციური თეორიის მოდელელებში, ცენტრალური მნიშვნელობისაა *განვითარებისა და ევილუციის გაგება*. ყველაზე დიდ გავლენას ავტორების უმრავლესობაზე ჯერ კიდევ ფიზიკა და ბიოლოგია ახდენს. ამ მეცნიერებათა ზოგადი ნიმუშები და წესები ანალოგიურად გადმოაქვთ სოციალურ სისტემებზე (იხ. მ. ზემელისა 1984 და რ. იუნკერის/ს. შერერის 1986 მიმოხილვები). თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ მართვისა და

ორგანიზაციის ეს თეორიები წინააღმდეგობაში მოდიან ადრეული 80-იანი წლების ზოგად ევოლუციურ-თეორეტიკულ მოდელებთან.

ფრედმუნდ მალიკი საფუძვლიანად სცემს პასუხს ევოლუციის შესახებ გაჩენილ კითხვებს ფრიდრიხ ფონ ჰაიეკისა (1967, 1969) და კარლ პოპერის (1972) ნაშრომებზე აშკარა დაყრდნობით. მალიკი სოციალური სისტემების შესახებ საუბრისას ხაზს უსვამს (1984, გვ. 205), რომ საბუნებისმეტყველო მეცნიერებებს კარი უნდა დაუხუროთ, რათა აღარ წარმოიქმნას არანაირი კაუზალურად სავალდებულო და დეტერმინირებული ბუნების ძალის კანონზომიერებები, მაქსიმუმ „პრინციპების განმარტებები“, ან „ორიენტაციები“ იმის შესახებ, რაც შესაძლებლობისა და შეუძლებლობის (გვ. 250) ფარგლებში შეიძლება მომხდარიყო, რადგან არ არსებობს ევოლუციისთვის შინაგანად დამახასიათებელი, იმანენტური მიზანი (გვ. 334): „ანთროპომორფული გაგებით, შეიძლება ითქვას, რომ ბოლო რამდენიმე მილიონ წელიწადში, ბიოლოგიური ევოლუცია მოქმედებდა არა წინასწარ წარმოდგენილი ხატის საფუძველზე, არამედ ახლა მცხოვრები სახეობების პერსონალური ადაპტაციისგან დამოუკიდებლად; მიუხედავად ამისა, ადამიანი მაინც წარმოიშვა. თუმცა მას ვერ მივიჩნევთ ევოლუციის მწვერვალად, ის მხოლოდ გარდამავალი ეტაპია პროცესში, რომლის დასასრულიც არავინ იცის და რომლის შედეგებიც უცნობია. შესაძლებელია, ევოლუციამ ისე შეიცვალოს ორიენტაცია, რომ ადამიანი შეცდომად აღიქვას და თავიდან მოიშოროს“. ამრიგად, მალიკის ახსნით, სელექციის მექანიზმი, რომელმაც იმ მდგომარეობამდე უნდა მიგვიყვანოს, რაც მისივე საშუალებით მიიღწევა, ყოველმხრივ ტავტოლოგიურია, რადგანაც ის ამბობს, რომ ევოლუციის ახლანდელი მდგომარეობა არის შედეგი სელექციის მექანიზმისა, რომელიც ცდილობს, რომ ახლანდელი მდგომარეობა გააუმჯობესოს; ის, რაც არ ატარებს შესაბამის თვისებებს, სელექციის საშუალებით იგნორირდება.

აღსანიშნავია, რომ მალიკის ეს დასკვნები აბსოლუტურ წინააღმდეგობაში მოდის სისტემური ბიოლოგიისა და ევოლუციის წამყვანი თეორეტიკოსის - რუპერტ რიდლის (1975) დასკვნებთან, თუმცა მალიკი რიდლს ზოგჯერ ეთანხმება კიდევ (გვ. 252). რიდლი (გვ. 337) თავის დასკვნებში ციტირებს ფიზიკოს ჰაიზენბერგს: „თანამედროვე საბუნებისმეტყველო მეცნიერებისთვის ყურადღების ცენტრში მატერიალური საგანი კი არ დგას, არამედ - ფორმა, მათემატიკური სიმეტრია. და რადგანაც მათემატიკურ სტრუქტურას საბოლოოდ მაინც სულიერი შინაარსი აქვს, შეგვიძლია გავისწინოთ გოეთეს „ფაუსტის“ სიტყვები: „თუ საკმარისად გამინათდა გონება, აქ წერია: თავდაპირველად იყო აზრი“.

რიდლისთვის ამ აზრის შესაბამისობა და განვითარება მიჰყვება ორგანული ფორმისა და ევოლუციის კანონებს „დიფერენციაციის იმ ფაზამდე, სადაც ის კვლავ პოულობს ცნობიერებას...“ (გვ. 337). მოგვიანებით რიდლი კანონისა და თავისუფლების მიმართების შესახებ (გვ. 339) ამბობს: „როგორც ჩვენი თეორია ამტკიცებს, ტრანს-სპეციფიკური ევოლუციის



მიმდინარეობა, გენეზისის გზა, კანონიერება - უმეტესწილად განპირობებულია, არ არის დამოუკიდებელი. ევოლუცია თვითგანსაზღვრულია. ეს სამყარო არავითარ შემთხვევაში არ არის საუკეთესო, როგორც ლაიბნიცი ფიქრობდა, მაგრამ არც ყველაზე ცუდი, როგორც ვოლტერი პასუხობდა. სამყარო ორივეს შეიცავს და ჩვენი შანსიც იმაში მდგომარეობს, რომ საკუთარი თავი შევიცნოთ მასში“. რიდლის დასკვნა ლივეხუდის პოზიციასთან ძალიან ახლოს დგას.

ლივეხუდი განასხვავებს (1974, გვ. 35) *ცვლილებას* (გაცვლა, ადგილმდებარეობის ცვლილება და ა.შ.), *ზრდას* (რაოდენობრივი ზრდა და შემცირება, როგორც საპირისპირო, საწინააღმდეგო მოძრაობა) და *განვითარებას*. ყოველი განვითარება ინდივიდუალურ თუ კოლექტიურ დონეზე შემდეგი ნიშნებით გამოიხატება:

- განვითარება წყვეტილი პროცესია, რომელიც დროის მიმდინარეობისას შეუქცევადია;
- განვითარება გადის სტადიებს: გლობალიზაცია - დიფერენციაცია - ინტეგრაცია (როგორც ახალი გლობალიზაცია) - ახალი დიფერენციაცია და ა.შ.
- მივდივართ დიფერენციაციასთან, ორგანოთა ჩამოყალიბებასა და იერარქიასთან, სადაც ერთმანეთისგან გამიჯნული (დიფერენცირებული) ორგანოები სხვების მიერ კონტროლდება.
- ამას მიყვართ წინა ხარისხის გაუმჯობესებასთან, უფრო და უფრო მაღალი დონის ინტეგრაციასთან („ცვლების მოდელი“).

რიდლი სულიერებას აღწერს როგორც ევოლუციის მამოძრავებელ ძალას. ლივეხუდისთვისაც, ბუნებასა და ადამიანში, შემოქმედი არის ღვთაებრივ-სულიერი შრომა (ლივეხუდი 1979.1991. რ. შტაინერი 1894.1902). მაგრამ ეს სულიერი დიფუზიური აბსტრაქცია არ არის, ის ინდივიდში მოქმედებს როგორც უნარი, თავად განსაზღვროს ღირებულებები, მიზნები, იდეები და მნიშვნელობა, მაშინაც კი, როცა ეს ყოველდღიურ ცხოვრებაში რეალიზებადი არ არის. ხოლო ორგანიზაციის სისტემის დონეზე - ეს არის კომპანიის შესაძლებლობა, განსაზღვროს საკუთარი იდენტობა, რომელიც თავს იჩენს კორპორაციულ პოლიტიკასა და სტრატეგიაში, რამდენადაც ამის საშუალებას სიტუაცია იძლევა.

ევოლუციურ გავებაში, აქ მოყვანილი სხვა სისტემურ-ევოლუციური თეორიტიკოსების მიხედვით, ადამიანში არსებულ სულიერებას უკვე აღარ აქვს ადგილი. მალიკი ყველაზე ნათლად გამოხატავს საკუთარ მატერიალისტურ შეხედულებას.

უდიდესი გავლენა აქვს სისტემურ-ევოლუციურ თეორიებზე ჯ. შუმპეტერსაც (1934.1950), რომელიც ეკონომიკის ევოლუციური პროცესის მამოძრავებელ ძალას ხედავს ტექნიკურ ინოვაციაში, თავისი „შემოქმედებითი განადგურებით“. და, აგრეთვე, ფრიდრიხ აგესტ ვონ

ჰაიეკს (1969. 1970), რადგან ის საზოგადოების ევოლუციაში დაგეგმილი და სპონტანური მოქმედებების ერთობლიობას ხედავს. კარლ პოპერი (1957. 1984) აკრიტიკებს ევოლუციური თეორიის ისტორიციზმს (1957 S.3 1 ff.), რადგან იგი ზეადამიანურ იდეას თუ არსს განიხილავს ისტორიის შემოქმედად და წარმმართველად. „ის ემსახურება, - ამბობს პოპერი, - მხოლოდ პასუხისმგებლობისგან თავის არიდებას, ან თავის მართლებას, იმ შემთხვევაში, როცა ჩვენი საკუთარი იდეები და მიზნები მარცხს განიცდის.“ სინამდვილეში, ბევრ მმართველ იდეოლოგიას სურს ადამიანზე ისეთი ძალაუფლება მოიპოვოს (ღმერთით, აზროვნებით, ბუნებრივი კანონებით და ა.შ.), რომელიც ამ მართვის სიდიადეს წარმოაჩენს; სურს ადამიანებსა და მთელ ბუნებას ისეთი მიზნები დაუსახოს, რომელთა მიღწევაც მხოლოდ ადამიანს შეუძლია. ასეთი ღონის ისტორიციზმი ადამიანის პასუხისმგებლობისთვის სივრცეს არ ტოვებს. ბერნარდ ლივეხუდი ევოლუციის გაგებას ასეთ საბედისწერო ისტორიციზმთან ვერ გააიგივებდა, იმიტომ რომ მისი აზრით, სულიერ არსებებს, რომლებიც თავისებურად ადამიანზე მაღლა დგანან, არ შეუძლიათ დაიცვან ადამიანური ბალანსი და განსაზღვრონ ისტორიის მსვლელობა. აუცილებლობის ბუნებრივ კანონებს შორის დაძაბულობის პირობებში, რაკილა ისინი მიემართებიან ფიზიკურ-მატერიალურ რეალობას, თავისუფლების უნარსა და მის ბოროტად გამოყენების შესაძლებლობას, სულიერ არსებებს მხოლოდ იმის შემოთავაზება შეუძლიათ, რისი ფლობა ან გამოყენებაც, თუნდაც ბოროტად გამოყენება, ადამიანს იმ პლანეტის განადგურების თვასად დაუჯდება, რომელზეც ვცხოვრობთ.

გერდ გერკენი განსაკუთრებით ექსტრემალურ პოზიციას იკავებს. მიუხედავად იმისა, რომ ბევრ თავის პუბლიკაციაში საუბრობს (1991, 1992) „სულისა“ და „ევოლუციის სულიერების“ შესახებ, იგი ლივეხუდისგან სრულიად განსხვავებულ რამეს გულისხმობს, კერძოდ ადამიანურ ინტელექტს. გერკენისათვის „სული“ სინამდვილეში, სხვა არაფერია, თუ არა ინტელექტუალური „გონება“, როგორც ამას გვიჩვენებს შემდეგი ციტატა: „კინეტიკური მენეჯმენტი ევოლუციის კოსმოსურ მიზანს აახლებს იმ რეალობაში, რომელიც ჩვენ აღრე გამოვიგონეთ (1991/4-5/S.1).“ ბუნების კანონები არ არის სავალდებულო, ისინი შესაძლოა შეიცვალოს ადამიანთა მიერ. გერკენი ირონიულად იხსენიებს, მაგალითად, ბევრი თანამედროვე ადამიანის ეკოლოგიურ მზრუნველობას, იმ თვალსაზრისით, რომ „ევოლუციის მაღალტექნოლოგიური გაგება“, აღწერილი როგორც სულიერი და მზაკვრული „ბემბის ეკოლოგია“ (გვ.5), „გამოუსწორებელ ზიანს აყენებს ადამიანსა და ბუნებას“. სულიერ პასუხისმგებლობას, მორალს და ა.შ. გერკენი განმარტავს, როგორც ქრისტიანული მსჯელობის დამნაშავეთა ევოლუციას და პროგრესს: „...რადგან, ჩვენ ვხდებით მსხვერპლნი დანაშაულის გრძობისა“ (გვ. 9. 14). ევოლუციური გაგებით - შეუფერხებლად უნდა გაანადგურო და ამავე დროს ეთიკურად იქცეოდე: „ბაზრის მორალი მდგომარეობს სწორედ იმაში, რომ მას არ უნდა ჰქონდეს მორალი“ (1991/4-5/გვ. 17). გერკენისეული (კვაზი-) ჰედონისტური ინტელექტის მხეცების სულიერება უპირისპირდება ლივეხუდის მოსაზრებას

მოსიყვარულე და ბრძნული კოსმოსური ინტელექტის შესახებ, რომელიც ბუნების კანონებში და შემოქმედებითი ბუნების შესაძლებლობაში ვლინდება.

ბერნარდ ლივეხუდი ყოველ განვითარებას პროგრესული და რეგრესული ძალების დაპირისპირებად მიიჩნევს (1991). მისი აზრით, გულუბრყვილობა იქნებოდა ევოლუციაში მხოლოდ პროგრესული ძალების დანახვა, მხოლოდ კარგის, სასარგებლოსა და ჭკვიანურის გამორჩევა. რადგან სოციალურ მიღწევებს მაშინვე მოჰყვება საპირისპირო ქმედება: მრავალი ადამიანის ინდივიდუალიზაციისა და თვითგამორკვევის მზარდი მოთხოვნილება - თითქმის ერთდროულად - იწვევს საპირისპირო ტენდენციას, ამას მიყვარათ მეტ კოლექტივიზაციასთან, უპასუხისმგებლობასა და გაუცხოებასთან; და ეკონომიკის ინტერნაციონალიზაციისა და გლობალიზაციის თანამედროვე ტენდენციებს უერთდება მათი „ბნელი ძმა“ - მეტი მოწოდება პროტექციონიზმისკენ, გაღვივებული სიძულვილი უცხოელთა მიმართ და მილიტარისტული ნაციონალიზმი. სინათლეს ფეხდაფეხ მოჰყვება ჩრდილი. სწორედ პროგრესულ და მის წინააღმდეგობრივ ძალებს შორის არსებული დაძაბულობა გვეხმარება გააანალიზოთ განვითარება ინდივიდუალურ დონეზე, ჯგუფებში, ორგანიზაციებსა და საზოგადოებებში. ეს თვალსაჩინოდაა გამოხატული გერდ გერკენის პუბლიკაციებში სხვადასხვა ციტატებით: „ჩემთვის ისინი წარმოადგენენ ანტითემისს და აზროვნების საპირისპირო ძალას, აუცილებელს არსებული პრობლემების გადასალახად დროის, სივრცისა და პასუხისმგებლობის გაზრდილი გრძნობის მეშვეობით. თავისი თემისებით გერკენი არგუმენტებს წარმოგვიდგენს მხოლოდ იმ ადამიანებისათვის, რომლებიც თანაბრად მიმართავენ დესტრუქციულ გავლენებს, როგორც საკუთარ ჰიბრიდულ აზროვნებაზე, ისე სწორ, ევოლუციურ ქცევის ნიმუშებზე, და თავს მაინც ევოლუციის ჭეშმარიტად პოზიტიურ ძალად მიიჩნევენ.

## 2. ორგანიზაციის განვითარების ფაზები

ნებისმიერი ორგანიზაცია, სულერთია, იქნება ეს ინდუსტრიული ორგანიზაცია, საავადმყოფო, სკოლა, თეატრი, თუ სხვა მსგავსი დაწესებულება, დაფუძნების შემდგომ გადის ზრდისა და განვითარების სხვადასხვა ფაზას. ჩამოყალიბდა განვითარების საერთო მოდელი: ჯერ ფუძნდება გლობალური ობიექტი, რომლის დიფერენცირება ხდება შემდეგ ფაზაში, საბოლოო ინტეგრაცია ხდება სხვა სირთულის ფაზაში, რომლის შემდეგაც ორგანიზაციას უკვე შეუძლია მიიღოს გამონვევა, შეერწყას გარემოს და თან მოახდინოს ფუნქციების დიფერენცირება და შემდეგ კვლავ ინტეგრირება.

ნებისმიერი ორგანიზაცია განვითარების ნებისმიერ საფეხურზე პოულობს ორგანიზაციის მართვისა და გარემოსთან შეთავსების შესაფერის ფორმას. სხვადასხვა ფაზაში ორგანიზაციას განსხვავებული დამოკიდებულება აქვს მომხმარებლებთან, მიმწოდებლებთან, კოლეგებთან და ა.შ.

ყველა ორგანიზაცია დაფუძნების შემდეგ გადის რამდენიმე ფაზას, მაგალითად, ზრდისა და სიმწიფის ფაზებს. დაკვირვების შედეგად გამოვლინდა ზოგადი წესი: წარმოიქმნება გლობალური განსაზღვრება, რომელიც დიფერენცირებას მომდევნო ფაზაში განიცდის. ის საბოლოოდ ინტეგრირდება კომპლექსურობის სიბრტყეზე და შეუძლია შექმნას ახალი შესაძლებლობები, შეერწყას გარემოს. აქ იკვეთება კიდევ ერთხელ დიფერენცირებისა და შემდგომ კვლავ ინტეგრირების ფუნქცია. ორგანიზაცია განვითარების პროცესში პოულობს სწორი მართვისა და ორგანიზების ფორმებს, რითაც გარემოსთან შეგუებას ახერხებს. განვითარების თითოეულ ფაზაში ჩნდება დომინანტური ფუნქცია - დომინანტური ქვესისტემა, სადაც ფაზები პასუხობენ ორგანიზაციის გადამწყვეტ გამონვევებს და თითოეულ ფაზაში პრობლემის გადაჭრაზე კონცენტრირდებიან. ამ პრობლემის გადაჭრის დროს თავს იჩენს ახალი პრობლემები, რომლებიც გვერდითი მოვლენების სახეს ატარებენ. ისინი იზრდებიან და წარმოქმნიან ახალ საკვანძო პრობლემას და სწორედ მასზეა მიმართულია ძირითადი ყურადღება განვითარების ახალ ფაზაში გადასვლისას.

### 2.1. პიონერული ფაზა

წარმოება განპირობებულია პიონერული პიროვნების თვისებებით. აქ ყველაფერი ადამიანებისა და მათი პიროვნული თვისებების მიხედვით იგება. ხელმძღვანელობაც და დასაქმებულებიც იდენტიფიცირებას ახდენენ იდეალთან და ბეჭითად მუშაობენ. ტიპური ასონტანური, ინტენსიური და პირდაპირი კონტაქტი კლიენტებთან. ორგანიზაცია პიონერულ ფაზაში დიდი ოჯახს ჰკავს. ამოსავალი პუნქტი კლიენტის სურვილია და ასე მოიპოვებს

საწარმო ნდობას. მართვა ქარიზმატულ-ავტოკრატიულია, ანუ საწარმო პირდაპირ იმართება და ეს ადამიანებისთვის სრულიად მისაღებია, იმიტომ, რომ ყველა ყველას იცნობს და კარგად იციან, რა რას ნიშნავს. საერთოდ არ ხდება პროცესების დაგეგმარება, ამ ნაწილში უმეტესად იმპროვიზაციას მიმართავენ. ამის გამოა პიონერული მენარმეობა ძალიან ფლექსიური და ეფექტური. ამ თვზაში პროცესები გარედან შიგნით იმართება. მისი ლოზუნგია: რაც კლიენტს სურს, ჩვენც იმას ვაკეთებთ.

**კრიზისი ღვება:** გადამნიფებულ პიონერულ თვზას ბევრი პრობლემის წარმოქმნა შეუძლია. წარმომქმნელი მიზეზებია: პიროვნების კულტი, შემცირებული ქარიზმა, მემკვიდრეობა, ინტერესთა კონფლიქტები, თვითნებობა, ქაოსი, დამოკიდებული და არა თვითრეგულირებადი თანამშრომლები.

## 2.2. დიფერენციაციის თვზა

წარმოება ცდილობს გამოუცდელი, ქაოსური განვითარების წრის მიხედვით აღარ იმოქმედოს, იბრძვის გამჭვირვალობისთვის, სისტემურობისა და ლოგიკური წინსვლისთვის. ამის მისაღწევად მთავარი პრინციპები კლასიკურ ტექნო-სტრუქტურულ ორგანიზაციულ სწავლებაზე დაყრდნობით რაციონალურად უნდა შესრულდეს. ეს პრინციპებია: სტანდარტიზაცია, სპეციალიზაცია, კოორდინაცია, მექანიზაცია, ავტომატიზაცია, ფორმალიზაცია. იქმნება აპარატი, რომელსაც უპრობლემოდ ფუნქციონირება შეუძლია. ამ საფეხურზე ანალიზდება ბაზარი და ინმინდება პროდუქციის პალიტრა. ბაზრის ანონიმური მეთოდებითა და ინსტრუმენტებით ორგანიზაციის ფუნქციები სისტემაში ექცევა, ხდება სტანდარტიზება და თვითაღწერა. დაგეგმვის, კონტროლისა და სხვა ფუნქციები ერთმანეთს შორდება და განსხვავებული განყოფილებები იქმნება. ორგანიზაციაში წარმოიქმნება მრჩეველთა მიერ მიღებული გადამწყვეტილების შემსრულებელი შტაბები. ხშირად მომხდარი პროცესები ანალიზდება და ხდება ფორმალური ინსტრუქციების წინასწარ მკაცრად განწერა, რათა თვითნებობა და იმპროვიზაცია გამოირიცხოს. მართვის პროცესი არის რაციონალური, უფრო საგნისმიერი, ტექნიკურ-ინსტრუმენტულ საჭიროებაზე ორიენტირებული.

**კრიზისი ღვება:** მაშინ, როცა ამ თვზაში გადაჭარბება ბევრია. შესამჩნევია საკმაოდ ნელა მიღებული გადამწყვეტილებები. განსხვავებული განყოფილებები და მართვის დონეები საკუთარ მოსაზრებებსა და სამუშაოს დიფერენცირებულად ავითარებენ, რის გამოც ისინი სხვადასხვა ენაზე იწყებენ საუბარს. შემოდის უფრო მეტი რეგულაციები, ყველაფერი იმაზე მეტადაა ორგანიზებული და დაგეგმილი, ვიდრე საჭიროა. ორგანიზაცია ხდება ბიუროკრატიული და კარგავს თანამშრომელთა ერთიანობას, რაც მანამდე ჰქონდა.

### 2.3. ინტეგრაციის ფაზა

მიმდინარეობს კამათი, რათა განისაზღვროს მიზნები, პოლიტიკა და სტრატეგია. ამ ფაზაში ყველაფერი კლიენტის მოთხოვნილებებზეა ორიენტირებული. ორგანიზაციაში იქმნება გამჭვირვალე გაერთიანებები (ქვეორგანიზაციები), რომლებიც მეტწილად ორიენტირებულნი არიან საკუთარ პროდუქციაზე ან ბაზრის სეგმენტზე, შეძლებისდაგვარად დამოუკიდებლად იღებენ გადაწყვეტილებებს და შესაბამისადაც მოქმედებენ. ამ ორგანიზაციულ გაერთიანებებს თავად შეუძლიათ პროცესების დაგეგმვა, ორგანიზება და შემდეგ მათი კონტროლი. ცენტრალური შტაბები მათ რეგლამენტს არ უწესებენ და ისინიც იქცევიან ისე, როგორც დეცენტრალიზებულ სტრუქტურებში ხდება. ადამიანები და სამუშაო ერთმანეთთან წინააღმდეგობაში არ მოდის. ამ ფაზაში კულტურული ქვესისტემა წინ არის წამოწეული, ხოლო ტექნიკურ-ინსტრუმენტული და სოციალური ქვესისტემები თანაბარ დონეზე დგანან. ინტეგრაციის ფაზაში გათანაბრებულია შიდა და გარე ფაქტორებზე ორიენტაცია.

**კრიზისი ღვება:** მაშინ, როცა მართვის პროცესი, წარმოება, თავის შიდა სამყაროზე ზედმეტად კონცენტრირებულია, ხოლო ინტეგრაცია ოპტიმიზაციის მეშვეობით იქცევა „კორპორაციულ ეგოიზმად“.

### 2.4. ასოციაციის ფაზა

ინტეგრაციის ფაზაში მმართველობა და ორგანიზაცია მთელი დროის განმავლობაში ფორმირდებოდა: იცვლებოდა ორგანიზაციის საზღვრები, განვითარების (Gestaltung) შესაძლებლობისა და პასუხისმგებლობების საზღვრები და ა.შ. როგორც პრაქტიკამ აჩვენა, შემდგომი განვითარება მოაქვს „მოხდენილ საწარმოებს“ - ცნობიერი პროცესები გაფართოებულია ძველ და ახალ მომხმარებლებთან ერთობლივი სტრატეგიის საფუძველზე; სახეზეა ინტენსიური, მრავალწლიანი, ნდობაზე დამყარებული ურთიერთობები; სამუშაოს გამდიდრების აქტივობები გაღრმავებულია, რათა ჩამოყალიბდეს ავტონომიური ჯგუფები; პროდუქცია პერმანენტულად უმჯობესდება; დასაქმებულთა განვითარება არის ამოსავალი წერტილი (რომელსაც გვერდს ვერ აუვლი) „სწავლადი“ (განვითარებადი) ორგანიზაციისთვის. ამ ფაზაში ყურადღება გადატანილია გარემო ფაქტორებსა და პარტნიორებზე. ამ შემთხვევაში ყურადღება უნდა მიექცეს სამი ქვესისტემის კავშირს. მთავარი კითხვებია: როგორია

სამეწარმეო კულტურის თავსებადობა? არიან სოციალური სიტემები ერთმანეთის მიმართ საკმარისად ღია? არიან ტექნიკურ-ინსტრუმენტული ქვესისტემები კავშირუნარიანი?

**კრიზისი დგება:** მაშინ, როცა ამ ფაზაში შენდება საქმიანი ქსელები, რომლებიც მონოპოლიისკენ მიილტვიან, „სახელმწიფო სახელმწიფოში“ ხდებიან. გლობალურად გაერთიანების შესაძლებლობის მქონე კომპანიებმა შეიძლება შექმნან ალიანსები ან ასოციაციური თანამშრომლობები.

## 2.5. განვითარება არაა სავალდებულო

აქამდე განვითარების მხოლოდ ოთხი ემპირიული ფაზის აღწერა იყო შესაძლებელი, მაგრამ, რა თქმა უნდა, ეს არ იქნება ორგანიზაციის განვითარების საბოლოო წერტილი. უკვე მიმდინარეობს მსჯელობა მეხუთე ფაზაზე, რომელიც ნაკლებად მატერიალიზებული და ღროსა და ადგილზე ნაკლებად დამოკიდებული შეიძლება იყოს.

საჭიროა თუ არა პიონერული ფაზა? დიდი კონცერნების მცდელობა, გაეხსნათ ფილიალი ან შვილობილი კომპანია პიონერული ფაზის გამოტოვებით, პირდაპირ დიფერენციაციის ფაზიდან, ყოველთვის წარუმატებელი იყო. დასაწყისისთვის ყველა კომპანია საჭიროებს პიონერული ფაზის სიტბოსა და თავისუფლებას. როდესაც გამოჩნდებიან ქარიზმატული მმართველები, მხოლოდ მაშინ შეიძლება „ახალი ცხოვრების დაწყება“. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ეს იქნება საკმაოდ მძიმე დასაწყისი, შესაძლოა ჩანასახშივე დასალუჰად განწირულიც კი.

ეს უნდა გაითვალისწინონ სწორედ იმ ქვეყნებმა, რომლებიც საბჭოთა კავშირში შედიოდნენ, რადგან, როგორც წესი, ამ ქვეყნებში ორგანიზაციები დიფერენციაციის ფაზის ბიუროკრატიული მოდელის მიხედვით ყალიბდებოდნენ და იმართებოდნენ.

შესაძლებელია თუ არა გადავახტეთ დიფერენციაციის ფაზას? ეს მცდელობებიც ცუდი შედეგით მთავრდება. იმის მიუხედავად, რომ პიონერულ და ინტეგრაციის ფაზებს ბევრი საერთო აქვთ, ისინი განსხვავდებიან მენტალობით, ცოდნითა და უნარით. ინტეგრაციის ფაზა მხოლოდ იმ შემთხვევაში განვითარდება, თუ საკმარისი ადგილი ექნება თავისუფალ გადანწყვეტილებებს, მოქმედებებსა და აზროვნებას. ამის წინაპირობაა ობიექტური აზროვნება, სხვადასხვა ფუნქციისა და ადამიანის გაგება და პატივისცემა; თანამშრომლები და მმართველები უნდა იცნობდნენ დავალებებისა და კომპეტენციის სფეროს და ითვალისწინებდნენ ამას მუშაობის პროცესში. ამ ყველაფრის შესწავლა კი ხდება დიფერენციაციის ფაზაში.

როდესაც ორგანიზაცია პიონერული ფაზიდან პირდაპირ ინტეგრაციის ფაზაში გადადის, იქმნება საშიშროება, რომ ჩვეული მენტალობა ყველაფერს გადაფარავს და მიგვიყვანს ინტეგრაციის ფაზად მონათლულ თავიდან ჩამოყალიბებულ პიონერულ ფაზამდე.

თუ ორგანიზაციის შესწავლა ინდივიდუალურ თუ ორგანიზაციულ დონეზე პერსონალისა და სისტემის დამაკმაყოფილებელ კვალიფიკაციამდე მიაღწევს, მაშინ შესაძლებელია საკმაოდ მოკლე დროში დიფერენციაციის ფაზის დასრულება და მისი შედეგის ორგანიზაციის განვითარების მომდევნო საფეხურზე, ანუ ინტეგრაციის ფაზაში გამოყენება.

შეუძლია ორგანიზაციას პირდაპირ ასოციაციის ფაზაში მოხვედრა? ასოციაციის ფაზის მთავარი მიღწევა წარმოების პროცესში მუდმივი, ორგანიზებული ურთიერთობაა მენილეებს, როგორც პარტნიორ ორგანიზაციებს (მომწოდებლებსა და მომხმარებლებს) შორის. შედეგად, ხშირად წარმოიქმნება ინტერესთა კონფლიქტი. სწორედ ამიტომ უნდა იყოს უკვე შესწავლილ-გათავისებული ორგანიზაციის, როგორც ინტეგრირებული ძალის კულტურა: ორგანიზაციის ნათელი, გათავისებული გაგება, კოოპერაციულად განვითარებული პოლიტიკა და სტრატეგია, ორგანიზაციის სტრუქტურა და ა.შ. თუ ეს ფაზა არ აქვს დაძლეული ორგანიზაციას, ყოველთვის დაუბრუნდება ამ პრობლემებს და იქნება მუდმივი განხეთქილების ზღვარზე.

სწორედ ამიტომ არის განვითარებისთვის საჭირო რეალისტური ნაბიჯებისთვის „ორგანიზაციის შესწავლა (Organisationslernen)“.

## 2.6. სწავლაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია

დიდი ხნის განმავლობაში სწავლის პროცესი მხოლოდ ინდივიდების აქტივობად აღიქმებოდა, თუმცა პერსონალის განვითარების საშუალებით მოხდა სწავლების პროცესის სამსახურს გარეთ - „off the job“ ორგანიზება. შემდეგ უკვე შესაძლებელი გახდა შეძენილი უნარების სამუშაო ყოველდღიურობაში გადატანა.

სოციალური სისტემის თვისებებზე დაკვირვების საშუალებით ყურადღება გამახვილდა ასეთი სისტემების შესწავლის აუცილებლობაზე. გარკვეული უნარები ჯერ ინდივიდმა შეისწავლა და შემდეგ გახდა საზოგადოების საკუთრება, ანუ შესაძლებელია ცოდნა ინდივიდისგან მთელ ჯგუფზე ან ორგანიზაციაზე გავრცელდეს. ეს ხდება მაშინ, როცა ორგანიზაცია და თანამშრომლები თავის შეცდომებზე სწავლობენ, ან როცა მომხმარებლების კრიტიკას, უკმაყოფილებას აფასებენ და, ამავდროულად, ორგანიზაციის ნაკლის გამოსწორებაზე ზრუნავენ.



როდესაც ორგანიზაცია ვითარდება, მას ესაჭიროება ინდივიდუალური თუ ორგანიზაციული სწავლის ერთობლივი ზემოქმედება. სწავლის პროცესი მხოლოდ ერთ-ერთია ორგანიზაციის განვითარების 7 საბაზისო პროცესიდან, რომლებიც ერთმანეთში არიან გადახლართულნი:

1. **მიზანზე ორიენტირებული პროცესები** (Soll-Entwurfsprozesse) - ორგანიზაციის განვითარებისას ყოველთვის მთავარია მიზნები, ფასეულობები, წარმოდგენები - თუ რა არის სასურველი, ლაიტმოტივები და ა.შ., მაშასადამე, ეს ეხება სურვილების შექმნას ორგანიზაციაში.

2. **დიაგნოზური პროცესები** (Diagnose-Prozesse) - განვითარების პროცესები ითვალისწინებენ, რომ ადამიანი თავის სიტუაციას ხედავს და აფასებს, ანუ ეს ფაზა ეხება ცნობიერების ჩამოყალიბების პროცესს, ცნობიერების შექმნას ორგანიზაციაში.

3. **ფსიქო-სოციალური ცვლილებების პროცესი** (Psycho-soziale Veränderungsprozesse) - ახალმა სტრუქტურებმა და პროცესებმა უნდა შეცვალონ ურთიერთობები, განწყობა, როლების განაწილების სურათი, ადამიანები, ანუ თუ ადამიანები „ერთ ნაგში იმყოფებიან“, ესე იგი ისინი ერთ ჯგუფს წარმოადგენენ.

4. **სწავლის პროცესი** (ვიწრო გაგებით) (Lernprozesse) - ახალი ცოდნისა და უნარების საფუძველზე საჭიროა დროული მოქმედება, პროექტების წარმართვა. აქ საქმე ეხება გაძლიერებას, უფლებამოსილებას.

5. **ინფორმაციისა და კომუნიკაციის პროცესი** (Informations- und Kommunikationsprozesse) - ორგანიზაციის გეგმებსა და მისი განვითარების პროცესებში აქტიურად უნდა იყვნენ ჩართულნი და ინფორმირებულნი დანარჩენი თანამშრომლებიც და სრული სურათი უნდა ჰქონდეთ ამ გეგმებისა და მიზნების შესახებ. აქ საქმე ეხება ცოდნის გაზიარებასა და გაგებას.

6. **განხორციელების პროცესები** (Umsetzungsprozesse) - მონახაზები და გეგმები რეალობაში უნდა განხორციელდნენ.

7. **საბაზისო პროცესების მენეჯმენტის მიმდინარეობა** (Prozesse des Managements der Basisprozesse) - საწარმოს განვითარება მრავალ საფეხურს გადის. განვითარება გულისხმობს იმას, რომ ის უნდა დაიგეგმოს, რესურსებით აღიჭურვოს, ამისათვის კი უნდა შეიქმნას უამრავი ორგანო (რეზონანსული ჯგუფები, საქმის წარმმართველი, ხელმძღვანელი ჯგუფები, პროექტ-ორგანიზაციები და ა.შ.), რათა აქტივობების კოორდინაცია მოხდეს. აქ საქმე ეხება საწარმოს თვითმმართველობის გაძლიერებას.

აქ ორგანიზაციის განვითარების ფაზების განსახილველად იდეალური მოდელია აღებული. მთავარია, განვითარების დიაგნოზი დადგინდეს. „განვითარების დიაგნოზი“

(Entwicklungsdiagnose) ნიშნავს განვითარების მიმდინარე ფაზის დადგენას, რაც შემდეგ ფაზაში გადასვლამდე მნიშვნელოვან პრობლემებს ამოიყნობს.

### 3.

#### 3.1. პიონერული ფაზა

პიონერული დაწესებულება თავისი ფორმით არის დამფუძნებლის მიერ მართული, ის ერთი ადამიანის შემოქმედებითი პროცესის ნაყოფია. ეს ადამიანი არის თვით „სანარმო“ და აქვს „რეალური ფანტაზია“. როცა სხვები იტყოდნენ, რომ „რამე უნდა მოხდეს“, ან „აქ რაღაცაა გასაკეთებელი“, გადანყვეტილება პიონერულ მენარმეს უკვე მიღებული აქვს. ის თავისი შემოქმედებითი პასუხით რაიმე მოთხოვნისაგან აკმაყოფილებს, ან კლიენტს რაღაც საფასურის გადახდას სთავაზობს, რომლის გადასახდელადაც მომხმარებელი მზადაა. სანარმო არსდება რამდენიმე თანამშრომლით, მინიმალური კაპიტალით. პიონერი ორიენტირებულია ეკონომიკურ-ტექნიკურ დატვირთვაზე. მისი მოსაზრებები შემოფარგლულია პროდუქტით, ბაზრის შექმნით. მათი მიზანი დასმულია ისე, რომ ახლად ჩამოყალიბებულმა სანარმომ მიზანმიმართული ორგანიზაციის ფორმა მიიღოს.

##### 3.1.1. მართვის სტილი ავტოკრატიულია

მართვის სტილი ეხება პრესტიჟს, რომელიც პიონერს „თავის“ ხალხში აქვს. ზოგადად, ავტოკრატიული მართვა კრიტიკულად მიიღება, მაგრამ ამ შემთხვევაში სოციუმისთვის მისაღებია და საჭიროდ მიიჩნევა, ვინაიდან იგი რეპუტაციასა და ნდობასთან იგივედება. პიონერს აქვს ქარიზმა. მისი შეუვალე ავტორიტეტი რამდენიმე ფაქტორზეა დამოკიდებული:

- ყველა თანამშრომელს პირადად იცნობს და მათი ოჯახური მდგომარეობაც კი იცის. მან თანამშრომლები პირადად დაასაქმა და ეს „მისი“ ხალხია;
- მან ყველა საქმე იცის, ყველა საქმეში აქვს გამოცდილება. შეუძლია ქურთუკი გაიხადოს, თანამშრომლის ადგილას დაჯდეს და მისი საქმე შეასრულოს;
- მას აქვს საზოგადოებაში წარმატება და ეს სიტუაცია მისი პრესტიჟია.

##### 3.1.2. პირდაპირი კომუნიკაცია

პიონერების ურთიერთობა არის პირდაპირი. ვინაიდან ყველა ერთმანეთს იცნობს და ყოველდღიური ურთიერთობები აქვთ, ერთმანეთს ოფიციალურად არც მიმართავენ. პირდაპირი კონტაქტები იმიტომაცაა საჭირო, რომ ადგილზევე შეიძლება წამოჭრილი

პრობლემის მოგვარება. პიონერები თავიანთი თანამშრომლების ენაზე საუბრობენ. ეს ხშირად იმიტომ ხდება, რომ მათ პირველი წელი ერთად აქვთ ნამუშევარი და ბევრი სამუშაო კონტაქტი ჰქონდათ. ფუნქციების აღწერა, წესების შემოღება, პასუხისმგებლობების განაწილება არ არსებობს.

### **3.1.3. ორგანიზაციის სტილი ადამიანის პიროვნულ ფაქტორებზე დამოკიდებული**

ორგანიზაცია დასაქმებულებზეა ორიენტირებული. თითოეული თანამშრომელი ცდილობს, საკუთარი უნარები და ინტერესები შეუსაბამოს ორგანიზაციის საქმიანობას. ამგვარად სამუშაო სფეროები შემოისაზღვრება და მოქნილად ნაწილდება თანამშრომლებს შორის. როგორც წესი, სამუშაო მოტივაცია პიონერულ საწარმოში ყოველთვის ძალიან მაღალია. პიონერი ყოველთვის ცდილობს თანამშრომელში გააღვიძოს საქმისადმი ინტერესი (მაგ, პირადი საუბრების გზით, სამუშაო გარემოს მოწყობით). იგი არ იძლევა ცალკეულ დავალებებს და კონკრეტულ ფუნქციებს. თანამშრომლის მიერ სამუშაო სფეროს მორგების პროცესში იგი ამბობს: „თავდაპირველად, სცადეთ ამის გაკეთება, ან იმის, რომელსაც უკეთ გაართმევთ თავს“. პიონერი ცდილობს თავისი ორგანიზაციისთვის შესაფერისი ოჯახის წევრი იპოვოს. ნეგატიური სიტუაცია იქმნება მაშინ, როდესაც საწარმო თანდათანობით იზრდება, ხოლო დავალებათა განაწილება კვლავაც ამ ფორმით ხდება. ასეთ საწარმოში სიტუაცია თანდათანობით არაჯანსაღი ხდება.

### **3.1.4. მუშაობის სტილი - იმპროვიზაცია**

პიონერული საწარმო თავის პრობლემებს იმპროვიზაციული გზით წყვეტს, რაც განაპირობებს ნებისმიერ სიტუაციასთან მორგების მაღალ ხარისხს. მომუშავეები არ არიან შეზღუდულნი, მათ აქვთ ფართო სპეციალიზებული ცოდნა და ადვილად შეუძლიათ ერთზე მეტი დავალების შესრულება. გარდა ამისა, საწარმო სწრაფად ადაპტირდება შეცვლილ გარემოში, განსაკუთრებით კი სწრაფად ცვალებად საბაზრო პირობებში.

### **3.1.5. თანამშრომლები, როგორც ერთი ოჯახი**

რაც შეეხება თანამშრომლებს, პიონერულ საწარმოში საკმაოდ მარტივი გადაწყვეტა არსებობს - როდესაც ბაზარზე მოთხოვნა იზრდება, საწარმო ცდილობს, აიყვანოს დამხმარე ძალა; როცა მცირდება, ათავისუფლებს მას. ვინც უძლებს ასეთი სტილით მუშაობას, ხდება

ორგანიზაციის ნაწილი, ვინც ვერა - მეტწილად „უხმაუროდ“ ქრება ორგანიზაციიდან. ყოველ შემთხვევაში, პერსონალზე ზრუნვა პიონერულ სანარმოს არ ახასიათებს.

### **3.1.6. პიონერული დაწესებულება ბაზარზე მომხმარებლის მოთხოვნილებებზე დამოკიდებული**

პიონერული სანარმო, ძირითადად, მოღვაწეობს განსაზღვრულ გეოგრაფიულ არეალში, სადაც იცნობს მთელ თავის მომხმარებელს, მისი ძირითადი მიზანი ხომ მათთან პირადი კონტაქტების დონეზე ურთიერთობაა.

### **3.1.7. პიონერული სანარმო მუშაობს შეკვეთიდან შეკვეთამდე**

ინარმოება ის, რაც უკვე იყიდება ან რაც შეკვეთილია. ძველი და კარგად ნაცნობი მომხმარებლისთვის ხშირად სხვა სამუშაოებიც სრულდება. ამ დროს პიონერმა მმართველმა არ იცის, თუ რამდენი უჭდება გარკვეული სახის მომსახურება და სამუშაო. ის მხოლოდ საერთო მოგებით ინტერესდება. დანარჩენზე ეყრდნობა ინტუიციასა და გამოცდილებას.

### **3.1.8. ძველი პიონერული სანარმო იზრდება**

პიონერი მეწარმე ერთი თავით მაღლა დგას თავის თანამშრომლებზე. მას არ შეუძლია პარალელურად კიდევ ერთი ლიდერის არსებობას შეეგუოს. იგივე ხდება შვილების შემთხვევაშიც. პიონერთა შვილები, ხშირ შემთხვევაში, პრაქტიკას სხვა ადგილებში გადიან და მაინც უმძიმთ სიტუაციის კონტროლი, თუ მათი მშობელი ისევ მართვის სადავეებთანაა. პიონერი მმართველი უბრალოდ ხელმძღვანელობს სანარმოს და არ ავითარებს მენეჯმენტს, სწორედ ამიტომაცაა, რომ ხშირად მისი წინსვლა გარდაუვალ კრიზისს ნიშნავს.

პიონერული სანარმო ჯანსაღია მანამ, სანამ:

- პიონერი პირადად იცნობს ყველა თანამშრომელს;
- პიონერი პირადად იცნობს ყველა მომხმარებელს;
- დაგროვილი გამოცდილება ბაზრის სტაბილურობის სფეროში თამაშობს გარკვეულ როლს;
- წარმოების პროცესი და სამუშაო ბოლომდე აღქმულია.

პიონერი სანარმოს დახურულ დინამიურ სისტემად აღიქვამს, რომლის ნაწილებიც არიან პერსონალი და მომხმარებელი, ნებისმიერ ჩარევას ამ ურთიერთობაში მტკიცებულად იღებს.

### 3.1.9. კრიზისი პიონერულ საწარმოში

ამ დახურულობაშია ერთდროულად მისი სიძლიერეც და სისუსტეც. პიონერული საწარმო თავისი შესაძლებლობების პიკს აღწევს, როდესაც:

- გარე სამყარო იცვლება და აღარ ემთხვევა პიონერის „სამყაროს მოდელს“;
- ტექნიკის ცვლილებისას, როდესაც მხოლოდ ახალ პროდუქციას შეუძლია დააკმაყოფილოს მომხმარებელი;
- ბაზარზე შემოდის ახალი კონკურენტი, რომელიც ითვისებს მის მომხმარებელს;
- როდესაც ბაზარი იზრდება და პირადი კონტაქტები მომხმარებელთან შეუძლებელი ხდება;
- მნიშვნელოვანი სოციალური ძვრისას, მაგალითად, თუ სამსახურში მიიღეს ახალი თანამშრომლები აბსოლუტურად სხვა წარმოდგენებით მართვაზე.

თუ ამ ფაქტორების გათვალისწინებით არ ხდება ახალი თვისებების შექმნა და ასევე არსებობს პიონერული საწარმოს ხანდაზმულობის ფაქტორიც, ორგანიზაცია მიდის კრიზისისკენ, რომელიც გამოიხატება თანამშრომელთა უნდობლობით საწარმოს ხელმძღვანელობის ინტუიციის სისწორისადმი. ამ დროს პიონერი შეიძლება შიშმა მოიცვას - მისი ინტუიცია და გამოცდილება არ არის საკმარისი იმისთვის, რომ შექმნილი სიტუაცია განმუხტოს. თანამშრომლები ამჩნევენ თავიანთი უფროსის სისუსტეს და ნელ-ნელა იწყება ღია ბრძოლა ძალაუფლების გადასანაწილებლად. კრიზისული სიტუაციის სიმპტომებია:

- მოგების შემცირება;
- კონფლიქტების აღმოცენება ხელმძღვანელობაში;
- მომხმარებელთა პრეტენზიების ზრდა;
- კომუნიკაციის დარღვევა;
- ინფორმაციის ნაკლებობა;
- მოტივაციის დაქვეითება.

### 3.1.10. შეჯამება

პიონერული საწარმოს სიძლიერე მის პოტენციალსა და იდენტობაშია, რაც თავს პიონერის პიროვნებაში იჩენს. გრძელვადიანი დაგეგმვა აქ არ გვხვდება. ძირითადად, ადგილი აქვს იმპროვიზაციას. ასევე არ გვხვდება ფართო იერარქიული სისტემა - პიონერული ორგანიზაცია უმეტესწილად კორიზონტალური ან განივი სტრუქტურით ვითარდება. დავალებები პრიორიტეტების მიხედვით ნაწილდება. ზემოთ აღწერილ პიონერული მართვის სტილს

ადგილი აქვს ნებისმიერი საწარმოს ისტორიაში, რომელიც პატარა საწარმოდან უფრო მოცულობით საწარმოდ იქცა.



### 3.1.11. საწარმოს გასათვართოებლად პრაქტიკაში ხშირად გამოიყენება შემდეგი მეთოდები:

1. „კონგლომერატის ფორმა“ - თავდაპირველი საწარმო იშლება უფრო მცირე ნაწილებად, რომლებიც პიონერული სტილით იმართებიან, ცენტრალური საწარმო კი ე.წ. „ფინანსური ჰოლდინგი“ ხდება. სამუშაოდ მიიღებიან ახალგაზრდები პიონერული მენტალიტეტით. ყოველი შეიღობილი კომპანია ვალდებულია ანგარიშით წარსდგეს პიონერთან ცენტრალურ საწარმოში. დიდი წარმატებით ხორციელდება აგრესიული საბაზრო პოლიტიკა.

2. „ოჯახური საწარმო“ - ერთი შეხედვით ცოტა უცნაურია, თუ რა კავშირი შეიძლება ჰქონდეს მას პიონერულ სტილთან, მაგრამ უნდა აღინიშნოს, რომ იგი სწორედ ამ უკანასკნელისგან გამომდინარეობს, განსაკუთრებით მართვის სფეროში.

ე.ი. პიონერული საწარმო „ოჯახური საწარმოა“ როცა:

- საწარმოს ხელმძღვანელობა ერთი ოჯახის ხელშია (ერთ თაობაზე მეტი ხნის განმავლობაში);
- ხელმძღვანელის ოჯახის წევრები შედიან მრჩეველთა კომისიაში ან მსგავს ორგანოში;
- საწარმოს მართვის სტილი ოჯახური მართვის სტილის იდენტურია;
- ოჯახი აფინანსებს საწარმოს;
- ადგილი ოჯახში განსაზღვრავს ადგილს საწარმოში;

ოჯახური საწარმოს სისუსტეები:

- ოჯახური კონფლიქტი და წევრთა ინტერესების შეჯახება;
- ნეპოტიზმი - ოჯახის წევრებმა უნდა დაიკავონ წამყვანი ადგილები საწარმოში;
- პანიკური შიში გარე ფინანსირების მიმართ;
- წარმოებული პროდუქციის ღირებულების შეუფასებლობა;

ამ ყველაფრის მიუხედავად, უნდა აღინიშნოს, რომ ზოგიერთმა ოჯახურმა საწარმომ საკმაოდ დიდ წარმატებას მიაღწია, თუმცა ეს მოხდა „რკინის კანონის“ წყალობით. „რკინის კანონის“ მიხედვით, ოჯახის წევრი მხოლოდ მაშინ ხდება საწარმოს ნაწილი, როცა ის მიაღწევს წარმატებას თავისი საწარმოს ფარგლებს გარეთ.

### 3.2. დიფერენციაციის თაზა

დიფერენციაციის თაზა პიონერული სანარმოს პრობლემატიკის ლოგიკური პასუხია და ეწოდება მეცნიერული სამეწარმეო მართვა. სანარმოს მთავარი “ნოუ ჰაუ” მდგომარეობს იმაში, რომ ოსტატის დონეზე რჩება პროფესიონალიზმი, რომელიც ორი პრინციპით წარმოიშვა: შესრულების უნარიტა და წლების განმავლობაში დაგროვებული გამოცდილებით. ამ სიტუაციის გათვალისწინებით ტეილორმა ორ საკითხზე დაიწყო ფიქრი: პირველი, თანამშრომელტა სამსახურიდან წასვლა დაბალი ანაზღურების, ხანგრძლივი სამუშაო დროისა და მაღალი სამუშო ტრავმების გამო და მეორე, პროდუქციის რაციონალიზაცია, რასაც წარმოების გაზრდა უნდა უზრუნველყეო. დასაქმებულებს ამით შეუძლიათ ნაკლები წვალეებით უფრო მეტი ხელფასი გამოიმუშავონ და ადამიანურ პირობებში იყვნენ. დამსაქმებლებმა მაღალი მოგება უნდა ნახონ, რათა ტექნიკური გაუმჯობესების ანაზღურება შეძლონ. სწორედ ეს გახდა ტეილორის პიროვნული ტრავგედია.

სანარმოს მართვის ახალი ფილოსოფიის სათავეებთან ორი პიროვნება დგას, ორი ინჟინერი - ამერიკელი ფ. უ. ტეილორი და ფრანგი ა. ფაიოლი. მათი თეორიები ერთმანეთს ავსებს. პირველი მსოფლიო ომის შემდგომ წლებში, ორივემ გააერთიანა ორგანიზაციის შესახებ სანარმოს მართვის სამეცნიერო თეორიებიდან პრაქტიკაში აპრობირებული სწავლება.

ორივე მათგანი ერთსა და იმავე მოსაზრებაზე მუშაობდა, უბრალოდ ტეილორი ქვემოდან იწყებს, პირველადი პროცესებიდან, შრომის სისტემატიზებული განაწილებიდან და სამუშაო ადგილების რაციონალური ორგანიზებიდან, დამხმარე საშუალებებისა და მანქანა-დანადგარების დახმარებით. ის არ ეხება იერარქიის ზედა საფეხურს, ანუ მენარმეს.

ფაიოლი კი პირიქით, ზემოდან იწყებს და თავიდან ბოლომდე ცენტრალიზებულ ორგანიზაციას აგებს. მიუხედავად მისი თეორიის გავლენიანობისა, ფაიოლის პრინციპები პირველად პროცესებთან თითქმის ვერ აღწევენ. მას სანარმოს რაციონალურ მმართველად „ადმინისტრაცია“ წარმოუდგენია. ამ ყველაფერიდან გამომდინარე, მისი კითხვა შემდეგნაირად უდერს: „როგორ შეიძლება მთელი სანარმოს ზემოდან დამორჩილება, ავტორიტეტისა და პასუხისმგებლობის ლოგიკურად აგებული იერარქიული სტრუქტურის მეშვეობით?“ სწორედ ფაიოლს ეკუთვის „ნაძვის ხის“ ტიპის პირველი სქემა, სადაც სათავეში ვარსკვლავია მოთავსებული, შემდგომ, თითოეულ საფეხურზე კი ფუნქციებისა და დავალებების ნუსხაა მოცემული.

ფაიოლმა ჩამოწერა ორანიზაციისთვის საჭირო პასუხისმგებლობების პრინციპები.

მათგან ყველაზე ცნობილი შემდეგი 14 პრინციპია:

1. მუშაობის ხელმძღვანელობა
2. ავტორიტეტი და პასუხისმგებლობა
3. დისციპლინა
4. სამუშაო დავალებების ერთიანობა
5. მიზნების დასახვის ერთიანობა
6. პიროვნული ინტერესის საწარმოს ინტერესზე დაქვემდებარებულობა
7. დასაქმებულთათვის კარგი ხელფასი
8. ცენტრალიზება
9. იერარქიული სტრუქტურა
10. წესრიგი
11. სამართლიანობა
12. თანამშრომელთა თანამდებობრივი სტაბილურობა
13. ინიციატივები
14. საწარმოს წევრების მორალური მდგრადობა

დიდი ხნის განმავლობაში არსებობდა უთანხმოება ფაიოლისტებსა და ტელიორისტებს შორის, სანამ თავად მოხუცმა ფაიოლმა არ განაცხადა, რომ მათი შეხედულებები ერთმანეთს არ ეწინააღმდეგება.

„მეცნიერული საწარმოს მართვა“ აფუძნებს ლოგიკურ კავშირს ფუნქციებს, დავალებებსა და პროცესის თანმხლებ საგნებს შორის. იგი ხელმძღვანელობს შემდეგი პრინციპით - რაც უფრო დიდი ხდება ორგანიზაცია, მით უფრო წარმატებულები არიან ადამიანები და მათი ქცევა თანხვედრაშია ფორმალურ ორგანიზაციულ გვემასთან. სამუშაო პროცესში ნორმატიულ აქტებს იმ მზაობისაკენ მივყავართ, რასაც ტექნიკური პროცესი გვისახავს. მათი განვითარების პრინციპი არის ანტითეზები, რომელშიც პიონერული ფაზის პრობლემური მახასიათებლების ამოცნობა შეიძლება.

პიონერულ ფაზასთან შედარებით, დიფერენციაციის ფაზა უპირატესობას ანიჭებს შემდეგ მახასიათებლებს:

- წესრიგი თავისუფლების ნაცვლად;
- დაგეგმარება იმპროვიზაციის ნაცვლად;
- რაციონალური სისტემა განდევნის სპონტანურობასა და მოქმედების ემოციურ ფონს;
- არაფორმალური ადგილს უთმობს ფორმალურებს;
- პიროვნების ნაცვლად ცენტრში საქმედება და ა.შ.

დიფერენციაციის ფაზის განვითარების შემდგომ ეტაპზე გამოიყოფა შემდეგი ასპექტები:

- მექანიზაცია
- სტანდარტიზაცია
- სპეციალიზაცია
- კოორდინაცია
- ფორმალიზაცია

### 3.2.1. მექანიზაციისა და ავტომატიზების პრინციპი

ამ პრინციპის თანახმად, დამხმარე ტექნიკური საშუალებების გამოყენება რეკომენდირებულია ყველგან, სადაც არის მათი გამოყენების შესაძლებლობა. მექანიზაცია არ იზღუდება მხოლოდ მანქანა-დანადგარების გამოყენებით. მან უნდა მოიცავს როგორც ინფორმაციული, ისე წარმოების პროცესები. რაც შეეხება ადამიანურ შრომას, იგი შეძლებისდაგვარად უნდა შეიცვალოს მანქანა-დანადგარების გამოყენებით. მექანიზაცია თავისთავად მოიცავს სოციალური ქვესისტემების ისეთ ელემენტებსაც, როგორებიცაა: გადანვეტილებები, ადამიანური ურთიერთობები, შეფასებები და კარიერული სვლა.

### 3.2.2. სტანდარტიზაციის პრინციპი

სტანდარტიზაციის პრინციპის აზრი მდგომარეობს ერთიანობა/ერთგვარობასა და ურთიერთჩანაცვლებადობაში. ამის მიხედვით, ყოველი ნივთის, პროცესისა და წარმოების ყველა საშუალების რედუცირება ზუსტად განსაზღვრული სისტემის მიხედვით ხდება. წარმოების პროცესის მექანიზაცია არამომგებიანი იქნებოდა, რომ არა სერიული პროდუქციის სტანდარტიზაცია. სტანდარტიზაციის პრინციპი მოიცავს ადამიანებსაც, რომლებიც პირდაპირ ან ირიბად უკავშირდებიან წარმოების პროცესს და მიზნად ისახავენ „გეგმის შესრულებას ნებისმიერ ფასად“. ამ ყველაფერიდან გამომდინარე, საწარმოს მიზანი, რაც საბაზრო მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას გულისხმობს, ამ ადამიანებისათვის გადადის უკანა პლანზე. მაშინ როცა მეთოდები და ტექნიკური საშუალებები შიდა აპარატის განვითარებისთვის სრულყოფილებას აღწევს, პრაქტიკაში კვლავ მუშაობის პიონერული სტილი ხორციელდება, საწარმო ცხოვრობს შეკვეთიდან შეკვეთამდე და მომხმარებელთან საკუთარ პირად კონტაქტებს ეყრდნობა. ერთი მხრივ, ნორმებისა და სტანდარტების ჩამოყალიბების შესაბამისად იგი კარგად ორიენტირებს წარმოებასა და პროდუქციის თვითღირებულებაში, მეორე მხრივ კი, ცოდნის დეფიციტს განიცდის მომხმარებელთან

სხვაგვარად მოქცევის შესაძლებლობებსა და სამომხმარებლო ფასებზე. განვითარების ასეთ გზას მივყავართ აგრესიულ ქცევასთან ბაზარზე - სანარმო თავის პროდუქციას იძულებით „აჩეჩებს“ მომხმარებელს.

### 3.2.3. სპეციალიზაციის პრინციპი

ამ პრინციპს იქამდე მივყავართ, რომ შეზღუდულ სფეროზე კონცენტრაციით, ცოდნის გარმავეებითა და შესაძლებლობების სრულყოფით, უზობესდება სამუშაოს რაოდენობა და ხარისხი. მექანიზაცია აპარატურის მუდმივ სრულყოფას, კონცენტრირებულ ცოდნასა და გამოცდილებას მოითხოვს. სტანდარტებს იმ შემთხვევაში პასუხობ, როცა კონტროლს ექვემდებარება თითოეული მიზნი და შედეგი, ის უმცირესი დეტალებიც კი, რომლებიც გარკვეულ როლს ასრულებენ სტანდარტიზაციის პროცესში. ამ ყველაფრის მიღწევა კი სპეციალიზაციის გზითაა შესაძლებელი.

დიფერენციაციის ფაზაში სპეციალიზაციის სამი ფორმაა წარმოდგენილი: ფუნქციური, მართვის და სამუშაო ფაზების სპეციალიზაცია.

1. **ორგანიზაცია ჰორიზონტალური ან ვანივი სტრუქტურით ვითარდება.** დავალებათა განაწილება პრიორიტეტებით ხდება (ჰორიზონტალურში იგულისხმება ორგანიზაციის დაყოფა ფუნქციების მიხედვით, ვერტიკალური გულისხმობს თანამშრომელთა სუბორდინაციას).

2. **სპეციალიზაცია მართვის დონეზე.** აქ იკვეთება ვერტიკალურად დანაწევრებული სტრუქტურა მმართველობის სამი ფენით:

*ზემო ფენაში* კონცენტრირება ხდება მიზნების დასახვასა და მართვის პრინციპების შემუშავებაზე. ამაში მოიაზრება კონსტიტუციური მართვა.

*შუა ფენაში* ეს პრინციპი გადააქვთ ორგანიზაციულ ღონისძიებებზე და დაქვემდებარებულ მატერიალურ და ადამიანურ რესურსებს ხელმძღვანელობენ. ეს არის ორგანიზაციული მართვა.

რაც შეეხება *ქვედა ფენას*, მას ეს ყველაფერი მოქმედებაში მოჰყავს. ამას ეწოდება დირიჟორული მართვა.

3. **სამუშაო ფაზების სპეციალიზაცია.** მოსაზრებას იმის შესახებ, რომ ყველაფერი რაც ლოგიკურად გარჩევადია, ორგანიზაციულად გარჩვადიც უნდა იყოს, მივყავართ იქამდე, რომ სამი ერთმანეთთან დაკავშირებული სამუშაო ფაზა, კერძოდ დაგეგმარება, აღსრულება და კონტროლი - ერთმანეთისაგან უნდა გამოიყოს. იქმნება განყოფილებები, რომლებიც დაკავებულნი არიან მხოლოდ დაგეგმვის პროცესით, ან მხოლოდ კონტროლის ფუნქციას ასრულებენ (მაგ: ხარისხის კონტროლი, ფინანსური კონტროლი და ა.შ. ).

### 3.2.4. კოორდინაციის პრინციპი

კოორდინაცია ხორციელდება როგორც პირდაპირი, ისე ირიბი გზით. მისი აღსრულების განსხვავებული ხერხები გამოიყოფა:

1. **ერთპიროვნული ხელმძღვანელობა** - ერთმანეთის საწინააღმდეგო ბრძანებების აღკვეთის მიზნით, თითოეულ დაქვემდებარებულს უნდა ჰყავდეს ერთი უფროსი. ჰორიზონტალური ურთიერთობებიც ზემდგომი პიროვნებების მიერ უნდა ხორციელდებოდეს.

2. **კონტროლის დიაპაზონი** - რამდენადაც უფროსსა და დაქვემდებარებულებს შორის ურთიერთობა ბრძანებებისა და კონტროლის მეშვეობით ხორციელდება, ეს უფროსისგან დაქვემდებარებულების უფლება-მოვალეობებზე დაწვრილებით ცოდნას მოითხოვს. აქედან გამომდინარე, დაქვემდებარებულთა რიცხვი 6-8 ადამიანს არ აღემატება.

3. **შტაბურ-ხაზობრივი ორგანიზაცია** - როცა სპეციალისტთა რიცხვი იზრდება, უფრო და უფრო რთული ხდება ერთპიროვნული ხელმძღვანელობის პრინციპების გატარება. აღნიშნული პრობლემა სწორედ შტაბურ-ხაზობრივი ორგანიზაციის ჩამოყალიბებით გვარდება. შტაბური დანაყოფის სპეციალისტები ხაზობრივი დანაყოფის სპეციალისტებისგან განცალკევებით მოღვაწეობენ, მათ მხოლოდ სათათბირო ფუნქცია აქვთ. შესაბამისად, ხაზობრივი დანაყოფის კომპეტენციად გადანყვეტილების მიღება და დირექტივების გაცემა რჩება.

4. **ფულადი ჯილდო** - მომდინარეობს მოსაზრებიდან, რომ ადამიანი მოტივირებული იქნება მხოლოდ მაღალი ხელფასით. ადამიანი მოქმედებს რაციონალურად, იგი ეძებს მაქსიმალურ მოგებას, რასაც აღწევს საკუთარ ინტერესებზე მიყოლითა და მათი დაცვით.

5. **კომუნიკაციის საშუალებები** - ინფორმაციული დანაყოფების განვითარებული ქსელი უნდა ზრუნავდეს იმაზე, რომ ხელმძღვანელობას ინფორმაცია ჰქონდეს დაქვემდებარებულ პირთა მოქმედებების შესახებ, ისევე როგორც დაქვემდებარებული პირები უნდა იყვნენ საქმის კურსში ხელმძღვანელობის გეგმების შესახებ.

6. **მომზადებისა და სწავლების პროგრამები** - გულისხმობს ადამიანის მომზადებასა და მისთვის ცოდნის გადაცემას იმაზე, თუ როგორ შეასრულოს თავისი სამუშაო. ეს ყველაფერი ძირითადად არასამუშაო დროს ხდება.

### 3.2.5. ფორმალიზაციის პრინციპი

ეს პრინციპი პირდაპირი პასუხია მომწიფებული, სპონტანური ურთიერთობების სტრუქტურებსა და მუშაობის რაციონალურობაზე. დავალებები და სამუშაოს სტილი ლოგიკურ-რაციონალურად ლავდება, აღიწერება და მტკიცდება. ამ ყველაფერს მიყვავართ თანამდებობების, ვალდებულებების, საბუღალტრო წიგნებისა და ფორმულარების დოკუმენტირებასთან, რომლებიც პერიოდულ გადახედვასა და არსებული მდომარეობის შესაბამისად კორექტირებას საჭიროებენ. ფორმალიზება არის ავტომატიზირების წინაპირობა.

დიფერენციაციის ფაზაში ყურადღება ჯერ სამუშაოს ანალიზზე და შემდეგ ამ სამუშაოს ადამიანებზე გადანაწილებაზეა მიმართული, ხოლო პიონერულ ფაზაში მთავარი ჯერ პერსონალის მოტივირება და შემდეგ სამუშაო იყო. ამ ფაზაში საწარმოს მართვა და დამორჩილება მენეჯმენტის ძირითადი დავალება ხდება.

საწარმოს „მეცნიერულმა მართვამ“ და ტექნიკურ-ორგანიზატორული წესრიგის გატარებამ პროდუქტიულობის მატებას შეუწყო ხელი. მექანიზმებისა და სტანდარტიზების საშუალებით მასობრივი წარმოების ახალი მეთოდები წარმოიქმნა, რამაც დასავლეთში მოსახლეობის კეთილდღეობის გაუმჯობესებას საგრძნობლად შეუწყო ხელი.

პიონერულ ფაზაში ლაპარაკი საცალო წარმოებაზე იყო, ყოველი პროდუქტის მთლიანი წარმოება ხდებოდა და, მაგალითად, გემის, ელექტრული ინსტალაციების ან დიდი დიზელის მოტორების აწყობა დაკვეთის შემდეგ თანმიმდევრულად ხდებოდა შესაბამის განყოფილებაში. თუ საცალო ინდუსტრიაში წინა პლანზე დაკვეთის პოლიტიკა იყო წამოწეული, დიფერენციაციის ფაზაში უკვე მასობრივი წარმოება გადმოვიდა წინა პლანზე. ძველი სტილით მასობრივი წარმოებისას გამოიყენება ძველი, სტანდარტული, შეცვლადი ნაწილები და დამზადების სტანდარტული მეთოდები. საბოლოო პროდუქტის მხოლოდ ერთი ვარიანტი არსებობს. მომხმარებელი არსებული ასორტიმენტით უნდა დაკმაყოფილდეს. სერიული წარმოების ხარჯზე საკმაოდ იწვეს დამზადების ფასები, განსხვავებით პიონერული ფაზის საცალო წარმოებისგან.



### 3.2.6. დიფერენციაციის ფაზის კრიზისი

დიფერენციაციის ფაზაში გარდაუვალ შედეგად გვევლინება დანაყოფთა მრავალფეროვნება, რა დროსაც რიგი პრობლემები იჩენს თავს. ამ ყველაფრის გააზრება იმის გაცნობიერების წინაპირობაა, რომ ორგანიზაცია გადადის განვითარების ახალ ეტაპზე. ამის ყველაზე მნიშვნელოვანი სიმპტომებია:

1. **გახევება** - ორგანიზაციის მოქნილობა საგრძნობლად მცირდება ფორმალიზაციისა და ბიუროკრატიზაციის შედეგად. ეს ყველაფერი საბედისწერო შეიძლება გახდეს იმ შემთხვევაში, თუ საბაზრო და სოციალური ურთიერთობების დინამიკა იზრდება, რთულდება სწრაფი და ადეკვატური გადაწყვეტილებების მიღება.

2. **კოორდინაციის პრობლემები** - სპეციალიზაციის შედეგად დანაყოფები სულ უფრო შორდებიან ერთმანეთს, შედეგად კი უჭირთ საერთო ენის გამონახვა. ყალიბდება მცირე დამოუკიდებელი ერთეულები, „სამეფოები“, რომელთაც საკუთარი მიზნები და ნორმები გააჩნიათ. ეს კიდევ უფრო ართულებს კოორდინაციის პროცესს. ამ პრობლემის გადასაჭრელად ორგანიზაციაში ცდილობენ ისეთი პიროვნების დასახმარებლად მოხმობას, რომელიც ძლიერი ლიდერული უნარ-ჩვევებითა და თვისებებით გამოირჩევა. ამ ნაბიჯებს, თავის მხრივ, მივყავართ ისევ და ისევ მართვის პიონერულ ფაზასთან.

3. **ვერტიკალური კომუნიკაციის პრობლემები** - ეს პრობლემა მაშინ იჩენს თავს, როცა კომუნიკაცია ფერხდება განყოფილებებსა და ქვედაყანოფებს შორის. ეს კი პრობლემებს ვერტიკალურ იერარქიულ მწყობრშიც წარმოშობს.

4. **შტაბურ-ხაზობრივი ორგანიზაციის პრობლემები** - ამ ტიპის ორგანიზაცია აგებულია ორი ფუნქციის ურთიერთშეთავსებაზე - კონსულტაცია და გადაწყვეტილების მიღება. კრიზისის დროს ვერ ხერხდება მათი ხანგრძლივი გამოყენება. ეს უფრო ერთჯერად ფუნქციას ემსგავსება, რომელიც ოდესღაც ჰქონდა ორგანიზაციას. პროფესიონალების რჩევა, რომლებიც თავდაპირველად პრეროგატივის ხასიათს ატარებდა, გადადის ბრძანებებში, რითაც ირღვევა ხაზობრივი სისტემა.

5. **მოტივაცია** - ერთ-ერთი ყველაზე სერიოზული პრობლემა მოტივაციისა და თვითპროდუქტიულობის დაქვეითებაა. ამის გამომწვევი მიზეზები შეიძლება იყოს სულიერი გამოფიტვა, თავის დაცარიელებულად აღქმა, საკუთარი თავის რიგით „ნომრად“ წარმოდგენა, სამსახურის მიმართ ყველანაირი ინტერესის დაკარგვა.

**6. Managment by drives** - რთულდება მეორე ფაზის სტრუქტურული აგებულება, ტომენეჯერები პრობლემების დამოუკიდებლად გადაჭრას ცდილობენ, რასაც რა თქმა უნდა უარყოფითი შედეგი მოაქვს, როგორც სისტემის შიგნით, ისე საბოლოო შედეგებზე.

ქმედებებს საფუძვლიანი სტრუქტურული ცვლილებების გარეშე მივყავართ შემცირებულ სასურველ შედეგამდე. აქ გავლენას ახდენს ე.წ. „კანონი შემცირებული შემოსავლების შესახებ“. ასეთი მენეჯერული მართვის შედეგი ისაა, რომ ხარჯები და შემოსავლები ერთმანეთის არაპროპორციულად იზრდება მანამ, სანამ ნეგატიური ტენდენცია არ შეიქმნება. აქ დიფერენციაციის ფაზა აღწერილია, როგორც კაუზალურ-დეტერმინალური სისტემა, ის მიმართულია ტექნიკურ-ინსტრუმენტული სისტემის აშენებაზე, ანუ ყველაფერზე, რაც პროდუქციასა და ორგანიზაციის ტექნიკას შეეხება. უმაღლესი მმართველები დროისა და ყურადღების დიდ ნაწილს შიდა აპარატის შესწავლასა და შექმნას უთმობენ. მფლობელები, ან მათ მიერ დანიშნული მენეჯერები მშვიდ, უმოძრაო მდგომარეობაში არიან და ნაკლებად შესწავთ სპეციალისტების მოზიდვის ძალა.

წინა პლანზე გამოდის ქვესისტემის მიზნები: **შესყიდვა, პროდუქცია, მართვა, გაყიდვა**. მოდელის მეორე ფაზისთვის საჭირო არაა უფრო ფართო ჰორიზონტი. ადამიანებთან დამოკიდებულება ინსტრუმენტულია. ორგანიზება და ადამიანი არის მიზნის მიღწევის საშუალება, რაც წინასწარმეტყველებითა და რაციონალური ქმედებებით ეკონომიკურ გამდიდრებელზე რეაგირების საშუალებას იძლევა. ამ ეტაპზე თანამშრომელთა მოტივირება მხოლოდ ხელფასის გაზრდის საშუალებითაა შესაძლებელი, უსულო ხდება ბიუროს სამუშაო და შეუძლებელია ნამდვილი სიამოვნების განცდაც. მაშინ როცა პიონერულ ფაზაში მიზნების დასახვას პირდაპირი კონტროლისა და მიზნის მიღწევამდე მივყავდით, ტექნიკურ-ინსტრუმენტული ფაზის განვითარება და ყველაფრის დაგეგმარება მას ამ ფუნქციას აკარგვინებს.

მეორე ფაზაში ხდება მნიშვნელოვანი ცვლილებები დამსაქმებლის ექსტერნალურ ურთიერთობებშიც. პიონერულ ფაზაში ეს იყო მომხმარებლებთან დაკავშირება და იმ პროდუქციის წარმოება, რომელსაც თვითონ მომხმარებელი უკვეთდა. ეს იყო სისტემის უნივერსუმი, რომლის პრინციპი იყო: „ასე და არა სხვაგვარად“. პროდუქციის წარმოების პროცესისა და პროდუქციის ტექნიკის ანალიზით საწარმოს პროდუქტიულობა ძალიან გაიზარდა. მანქანებს აქვთ განსაზღვრული დატვირთვა და პროდუქციის ნაკადის შეწყვეტა არ ხდება. მასიური პროდუქტი სერიულად იწარმოება და ფაბრიკა გადადის „ანონიმურ ბაზარზე“. ანონიმური ბაზრის მოდელი მწარმოებლის მხარდაჭერით შეიქმნა. თუ მანამდე იყიდებოდა ის, რაც მყიდველს სურდა, ახლა გაყიდვის ტექნიკა უფრო აგრესიულია. მყიდველმა თავისი სურვილები მწარმოებლის მიერ შეთავაზებულს უნდა მოარგოს. სწორედ ეს - აგრესიული გაყიდვის ტექნიკაა დიფერენციაციის ფაზის რაციონალურ-ანალიტიკური ტექნიკით

ხელმისაწვდომი და სძენს მას სპეციალურ, გაყიდვების ფუნქციას. რეკლამები და სხვა ტექნიკები ახდენენ დიდ ზეგავლენას. მომსახურე პერსონალზე ხდება დიდი ზენოლა, თუმცა მასში ჯერ კიდევ ცოცხალია წარსული ურთიერთობების სურათი. რაც შეეხება პირადი ურთიერთობების მონაპოვარს, ის იკარგება. იმ მყიდველებში, რომლებზეც ზენოლა მიმდინარეობს, ჩნდება საწინააღმდეგო დამოკიდებულება. ამ ორ ფრონტს შორის დაძაბულობა კი მწარმოებლის იმიჯს აფუჭებს.

ამ პროცესში ყველაზე შესამჩნევი ისაა, რომ ადამიანები ზენოლას განიცდიან როგორც სამუშაოს შიგნით, ისე გარეთ. ჰენრი ფორდი იყო პირველი, ვინც ეს შეამჩნია. 20-იან წლებში მისი თანამშრომლების ნაწილმა, რომელთაც მაღალი ხელფასი ჰქონდათ, თავისი საწარმოს მიერ შექმნილი ავტომობილები შეიძინეს.

დიფერენციაციის ფაზა იყო გადამწიფებული პიონერული ფაზის ლოგიკური პასუხი, სადაც წინა პლანზე გადმოინია ეკონომიკურმა მიზნებმა და აპარატის შეუფერხებლად მუშაობის მნიშვნელოვნებამ. იწყება მასობრივი, ხანგრძლივი წარმოება, რომლის დროსაც იკლებს მოტივაცია და ყველგან ჩანს შემოსავლის შემცირების ტენდენცია.

### 3.3. ინტეგრაციის ფაზა

ორგანიზაციის შემთხვევაში, ინტეგრაციის ფაზა გულისხმობს, რომ საწარმოში უკვე სოციალური ქვესისტემაც „აყვავდა“. ამისათვის უნდა შეიქმნას ერთგვარი სინთეზი უკვე არსებულ კულტურულ და ტექნიკურ ქვესისტემებთან. კულტურული და ტექნიკური ქვესისტემები არ უნდა შევიდნენ ახალ ფაზაში უცვლელად. ამის წყალობით გაერთიანდება 3 თანასწორი ქვესისტემა და შეიქმნება ახალი მთლიანობა, ჩამოყალიბდება ორგანიზაციის ახალი კონცეფცია, რომელიც მიმართული იქნება იმაზე, რომ მომუშავეებს სურდეთ და შეეძლოთ მიზნისაკენ გააზრებული სვლა. ეს მიზანი კი მხოლოდ თანდათანობით მიიღწევა.

სირთულეები, რომლებიც წარმოიქმნება მეორე ფაზის ბოლოს:

- **კომუნიკაციის შინაგანი პრობლემები.** ამ დროს მიზანი ხდება ბუნდოვანი და მას ყოველ ნაბიჯზე ენაცვლება ოპერატიული და მოკლევადიანი მიზნები. უკუკავშირი ფერხდება თითქმის ყველა დონეზე და ზედა რგოლში არ იციან რა ხდება რამდენიმე საფეხურით ქვემოთ;
- **კომუნიკაციის გარეგანი პრობლემები.** მომხმარებლებთან იკარგება კონტაქტი. ნაცვლად მომხმარებლებთან კონტაქტისა და პრობლემების განხილვისა, წინა პლანზე გადმოდის

მზა პროდუქცია და წინადადებების მზა ნაკრები. პროფკავშირებთან და ხელისუფლებასთან ურთიერთობა ანტაგონიზმის მდგომარეობაში გადადის;

- **პროცესების ფლობის პრობლემები.** თუ კონვეიერული სისტემის მაგალითზე განვიხილავთ, პროდუქტის ერთი ნაწილი იქმნება ერთ ადგილზე, ხოლო მეორე ნაწილი მეორეზე. აქ იწყება არათანხვედრის პროცესი და პასუხისმგებლობას გაურბის ყველა, რის შედეგადაც წარმოების მთელი სერია იღუპება. როგორც წესი, პროცესების ფლობის პრობლემები თავს იჩენს იქ, სადაც სტატიკური სიტუაციაა. მესამე ფაზაში უნდა შემუშავდეს პროცესების მსვლელობის ბევრი ვარიანტი და მოხდეს მათი მართვა.
- **გაყინვის პრობლემა და ხარისხობრივი არაპროდუქტიულობა.** მეორე ფაზის ბოლოს მეტისმეტი ორგანიზებულიობა და გადამეტებული ფორმალიზაცია ქრება. ამასთან ყველას უნდა უფროსობა და იბრძვის შესაბამისი ჯგუფის ინტერესებისთვის. ყველა ცვლილება იწვევს უარყოფას, ხილულ და ფარულ საბოტაჟს.

ამ პრობლემების გადალახვა მხოლოდ მაშინ არის შესაძლებელი, თუ პერსონალს, ხელოსნებისა და მომუშავეების ჩათვლით, ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად სტიმული ექნება.

ორგანიზაცია მხოლოდ მაშინაა სიცოცხლისუნარიანი და ნაყოფიერი, როცა შესაძლებელია მისი ზრდა და გადასხვაფერება. ნაცვლად ვერტიკალზე ორიენტაციისა, ორგანიზაცია და მისი ყოველი თანამშრომელი ორიენტირებული უნდა იყოს ჰორიზონტზე. ეს იმას ნიშნავს, რომ ინტერესი უნდა არსებობდეს არა უფროსობის, არამედ სამუშაო პროცესის მიმართ. ორგანიზაცია მუდმივად უნდა ანახლებდეს პროდუქციას, ბაზარს, სტრუქტურას, ტექნოლოგიებს და ეს უნდა იყოს მისთვის ნორმა. სწორედ ასეთი ორგანიზაცია ხდება სწავლებადი სისტემა.

სოციალური ქვესისტემა მთლიანად უნდა შეერწყას ზოგად სისტემას. მხოლოდ ამ შემთხვევაში შეძლებს ორგანიზაცია ფუნქციონირებას და მუდმივად ცვლებადი კულტურული, პოლიტიკური, საზოგადოებრივი და ეკონომიკურ-ტექნოლოგიური სიტუაციებისთვის თავის გართმევას.

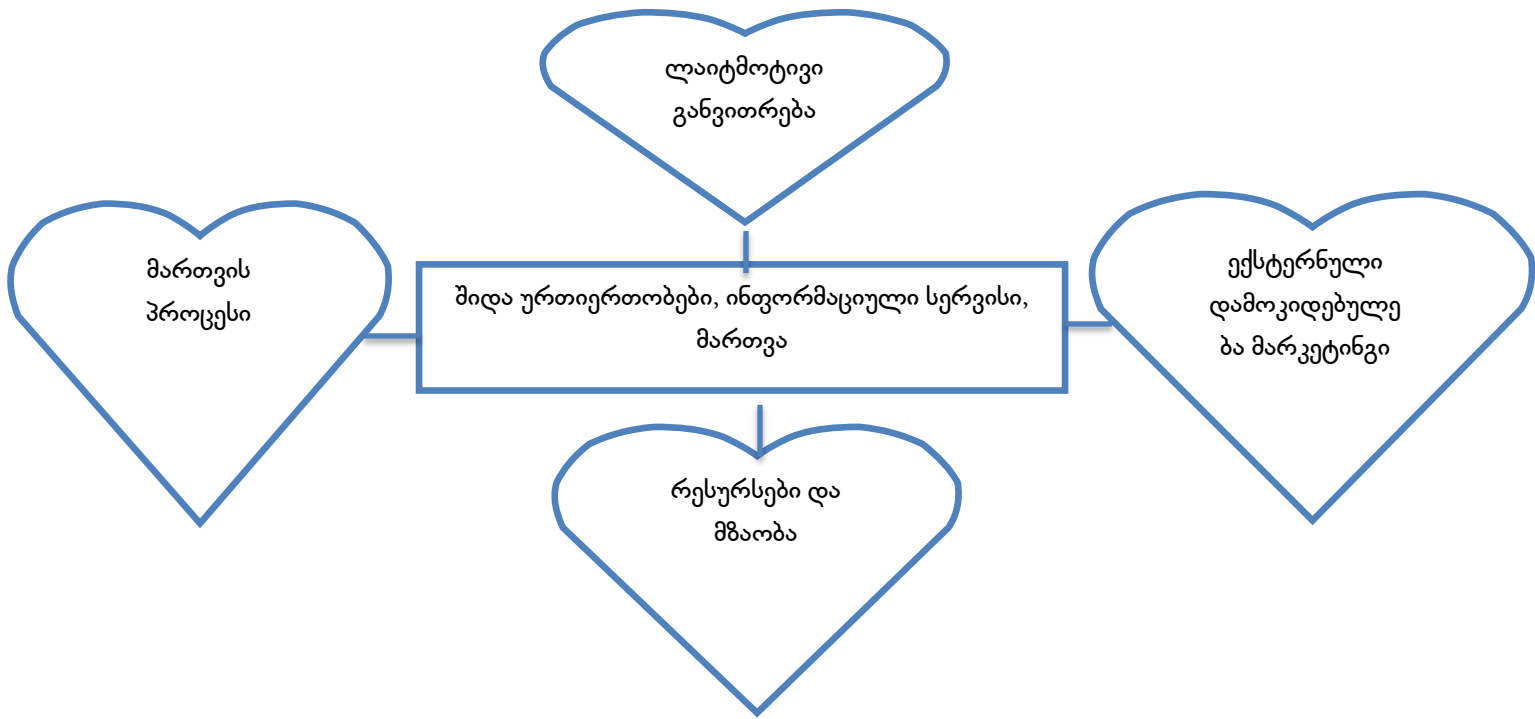
ფრიდრიხ ჰეგელის მიხედვით, მნიშვნელოვანია მოხდეს პირველი და მეორე ფაზების დადებითი ელემენტების სინთეზი, ამას უნდა დავემატოთ ის ელემენტი, რომელიც შესაძლებელს გახდის მათ შერწყმას. ამის შედეგად მივიღებთ მესამე ფაზას, რომელსაც შემდეგ „ინტეგრაციის ფაზის“ სახელით მოვიხსენიებთ.

ინტეგრაციის ფაზა ყურადღებას ამახვილებს ადამიანზე. თითოეულ ადამიანს სურს განვითარდეს. სამუშაოდან მიღებული ნამდვილი კმაყოფილება კი დაკავშირებულია იმასთან, თუ რამდენად აძლევს სამუშაო მომუშავეს რეალიზების საშუალებას. ეს შესაძლებელია ისეთ

ორგანიზაციებში, სადაც ყოველ მომუშავეს, დამოუკიდებლად ან ჯგუფთან ერთად, ეძლევა უფლება იმოქმედოს მიზნიდან გამომდინარე. ამისათვის მნიშვნელოვანია დავსახოთ მთავარი მიზანი. ხელმძღვანელობამ უნდა შეიმუშავოს მხოლოდ მუშაობის სტილი და ნორმები, რომლის მიხედვითაც საბოლოოდ მიიღწევა მიზანი.

და ბოლოს, გარანტირებული უნდა იყოს უწყვეტი პიროვნული განვითარება, ადამიანს მუდმივად უნდა შეეძლოს ახალი პასუხისმგებლობის მიღება. აგრეთვე მნიშვნელოვანია მუდმივად ცვალებადი სიტუაცია, რათა არ შეიქმნას სტატიკური მდგომარეობა. ეს იმას ნიშნავს, რომ არ არსებობს “ერთი საუკეთესო გზა”, არამედ მუდმივად ხდება მიზნების შეჯამება, უამრავი ინიციატივისა და შესაძლებლობის წარმოჩენა, რაც განაპირობებს იმას, რომ მიღწეულ შედეგამდე თვითკონტროლირება ხდება. ამ ყველაფერს მმართველთა მენტალიტეტის ცვლილება სჭირდება.

მეორე ფაზის დასასრულს კომპლექსური პრობლემების გადაჭრა ხდება პროფესიონალების კოოპერაციით. პიონერული ფაზა იცნობდა მხოლოდ ბრტყელ, განივ ორგანიზაციის ფორმას. დიფერენციაციის ფაზა შედარებით უფრო ღრმა პირამიდის ფორმის მართვის კონსტრუირებას ახდენს. რაც შეეხება მესამე ფაზას, აქ წარმოიქმნება „პროგრესული ორგანიზაციის“ კონცეფცია. იგი ცნობილია „სამყურას პროცეს-მენეჯმენტის“ სახელით. ეს ნიშნავს იმას, რომ პირველადი პროცესები და მართვა მყიდველის ინტერესებიდან გამომდინარეობს. მენეჯმენტი პირამიდის წვერში კი არაა, რომლის ამოცანაც მართვა და კონტროლია, არამედ იწყება „გადაკვეთის“ პროცესი. მენეჯმენტი ყველა კომუნიკაციისა და ინფორმაციის 4 პროცესის გათვალისწინებით ახდენს მიზნების შეჯერებასა და ახალი საფუძვლის ჩაყრას. „სამყურა პროცეს-მენეჯმენტს“ აქვს საინტერესო “Input-Output-Models“ ფორმა.



**Input:** ძირითადი მასალა, არადაქვემდებარებული, უმართავი ინფორმაცია.

**Throughput:** შუალედური პროცესი

**Output:** ურთიერთობებზე ზრუნვა, პროდუქტი ან მომსახურებები, რომლებიც კლიენტებთან წარმოქმნილი პრობლემების გადაჭრით არიან დაკავებული.

Input-სა და Output-ს შორის მიმდინარეობს ღირებულებათა შექმნის პროცესი, რომელიც დროზე დამოკიდებულებით ურთიერთგავლენის პროცესებს წარმართავს. პროცესები ჰორიზონტალურად მიმდინარეობს, რომელთაც კვეთენ ვერტიკალურად მიმდინარე პროცესები (აქ იგულისხმება ადამიანები, შენობები, სხვა მასალები, ადამიანთა შესაძლებლობები, პროფესიონალიზმი და მათი სურვილები, რათა პროცესებში ჩაერთონ და სამუშაო განახორციელონ).

მიზნების შეტერების მთავარი ამოცანა ისაა, რომ სწორედ ამას მოაქვს ფინანსური მოგება. გარკვეული საფასურის გადახდამ უნდა მიგვიყვანოს სასურველი მოთხოვნილების დაკმაყოფილებამდე. ამის შემდეგ მუდმივად ისმის კითხვა: „რომელი პროდუქციის შექმნაა საჭირო?“, „რომელი მასალაა საჭირო, რომ პროცესი წარიმართოს?“. ბაზრის კვლევამ სწორედ ამ კითხვებს უნდა უპასუხოს. ისინი გვეხმარებიან დავადგინოთ: მიზნები, ლაიტმოტივები, სტრატეგიები. მენეჯერის ამოცანაა, რომ მიზნები მთელ სისტემასთან თანხვედრაში მოდიოდეს. ინფორმაციის სერვერის გამოყენებით კი მყისიერად უნდა ხდებოდეს ამ პროცესისთვის საჭირო მასალის ინტეგრირება. პროცესში მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს ინიციატივები, მოსაზრებები და სისტემურად უნდა ჰქონდეს მხედველობაში განვითარების 5 ფუნქცია.

ინტეგრაციის ფაზაში საწარმოს მართვას 6 ძირითადი ფუნქცია აქვს:

- შიდა და გარე კავშირებზე ზრუნვა
- პროცესების მართვა
- რესურსების მომზადება და გამოყენება
- საწარმოს პოლიტიკის ძირითადი დებულებების შექმნა
- შიდა კონტაქტების შენარჩუნება და ინფორმაციული უზრუნველყოფა
- საწარმოს ხელმძღვანელობა

### 3.3.1 გარეგან კავშირებზე ზრუნვა, მარკეტინგი

ინტეგრაციის ფაზისთვის მნიშვნელოვანია გარეგანი კავშირები კლიენტებთან. საწარმომ უნდა განიხილოს ბაზარზე არსებული მოთხოვნები და მიანოდოს მათ პროდუქცია. კლიენტთა

მოთხოვნების შესწავლა არის ინტეგრაციის ფაზაში მოქმედების საწყისი, დანარჩენი ყველაფერი კი გამომდინარეობს ამ ამოცანის შესრულებიდან. ამის შემდეგ მნიშვნელოვანია, ურთიერთობის დამყარება პროტოკოლებთან და სხვადასხვა დანესებულებებთან.

### 3.3.2 პროცესების მართვა

საწარმოს შიგნით შესასვლელსა (Input) და გამოსასვლელს (Output) შორის სხვადასხვა მოქმედებები სრულდება: მატერიალური და არამატერიალური. თითოეული მოქმედება თანადროულია და საკუთარი წვლილი შეაქვს ძირითადი სისტემის არსებობისათვის. „Kunden-Lieferanten-beziehung“ ჰორიზონტალური ურთიერთობის შიგნით, პროდუქციის წარმოებისას კლიენტის მოთხოვნის დაკმაყოფილებისკენაა მიმართული, ეს თანამშრომელთა დატვირთვაზე, სამუშაო პროცესზე გავლენას ახდენს და ასე ჩნდება ინტერნული „მომხმარებელი-მიმწოდებელი-ურთიერთობა“ პრინციპი. იმისათვის, რომ საწარმოში მიმდინარე პროცესების დროს არ წარმოიქმნას პრობლემები, აუცილებელია:

- ბაზრის კვლევა, მისი სიდიდისა და არსებული პრობლემების დადგენა;
- პროცესების მართვა და რესურსების განსაზღვრა;
- ინფორმაციული აღჭურვა;
- საწარმოს მართვა მოქნილად და ინტეგრირებულად უნდა ხდებოდეს.

### 3.3.3. რესურსების მომზადება და გამოყენება (მართვა)

საწარმოში მნიშვნელოვანი ფუნქციაა მასალის შექმნა, მართვა, მომზადება საჭირო დროს, ადგილას და საჭირო ოდენობით. ორგანიზაციისთვის რესურსების მომზადება და ეფექტურობისა და უწყვეტობის შექმნა ხელს უწყობს მასში მომუშავე ადამიანებისათვის საწარმოს ერთიანი მიზნის ჩამოყალიბებას. რესურსებში იგულისხმება არამატერიალური მატერიალური საშუალებები, როგორცაა კაპიტალი, შენობები, მანქანები, ასევე არამატერიალური რესურსები, დასაქმებული ადამიანები, „know-how“ ერთიანობები. „know-how“ ნაწილობრივ შედგება შესაძლებლობებისა და ცოდნისგან. ეს არამატერიალური ღირებულებები მესამე ფაზისთვის ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც ფინანსები და კაპიტალი. დამსაქმებლის ამოცანაა სამ მნიშვნელოვან ფუნქციას თანაბრად მიუდგეს და



განავითაროს. დამსაქმებელმა, განსაკუთრებით მესამე თაზის დასაწყისში, მარკეტინგსა და არამატერიალური ღირებულებების განვითარებას უნდა დაუთმოს დიდი ყურადღება.

### 3.3.4. საწარმოს პოლიტიკის ძირითადი დებულებების შექმნა

ინტეგრაციის ფაზაში თანამშრომლების მუშაობა დამოკიდებულია მათ მიმართ ამ სამუშაოს შესრულებისთვის დაკისრებულ პასუხისმგებლობაზე. გადაჭარბებული კოორდინაციის მექანიზმი ქრება. ასეთ ორგანიზაციას აქვს ნათელი მითითებები, პრინციპები და ძირითადი დებულებები, ეს აყალიბებს კრიტერიუმებს, რათა მთლიანმა საწარმომ იმოქმედოს ერთსულოვნად. ეს პრინციპები კლიენტებზე ზრუნვის პარალელურად ყალიბდება და არის ამ ფაზის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი. ასეთი ლაიტმოტივები დროის ხანგრძლივ მონაკვეთში უცვლელი არაა, ის დამოკიდებულია ბაზრის მოთხოვნასთან, ხოლო მის ცვლილებასთან ერთად ფორმულირებებიც იცვლება. მმართველობის ამოცანა კი ხდება ის, რომ ამგვარი ცვლილებების შესახებ აცნობოს თანამშრომლებს. მაშასადამე, მენეჯმენტის პროცესის მთავარ ფუნქციას საწარმოს პოლიტიკის ძირითადი დებულებების შექმნა და მართვა წარმოადგენს და ის უფრო მეტს ნიშნავს ვიდრე უბრალოდ „ინფორმაციის მენეჯმენტი“.

### 3.3.5. შიდა კონტაქტების შენარჩუნება და ინფორმაციული უზრუნველყოფა

შიგნით მიმართული ურთიერთობები და დამოკიდებულებები განსხვავდება გარეთ მიმართულისაგან. ამ ფაზაში მნიშვნელოვანია შიდა ურთიერთობები თანამშრომლებს შორის. ის განსაზღვრავს ხელმძღვანელობის მუშაობის ახალ სტილს, რომელიც მეტ ადგილს ტოვებს პირადი ინიციატივისა და თვითკონტროლისათვის. ინფორმაციული გადამუშავების მეთოდით მართვა ინტეგრაციის ფაზაში იმდენად იზრდება როგორც ხარისხით, ასევე რაოდენობით, რომ ის უნდა გადავიდეს პროფესიონალიზმში. ამიტომ პროცესების ფორმირების ფუნქცია „სამყურას პროცეს მენეჯმენტის“ დროს არის ცენტრში, სხვა 4 ძირითადი ფუნქციის გადაკვეთის ადგილზე, ნერვული სისტემის მსგავსად. ამ ორგანიზაციის ფუნქციაა ინფორმაციის სწორად, სწორი დანაყოფისათვის მიწოდება, რათა ის მოქმედებდეს გააზრებულად და საერთო მიზნების შესაბამისად. მიზნის მისაღწევად საჭიროა ექსტერნული მიზნის მომზადებისას და ინტერნული მართვის პოლიტიკის დაგეგმვისას, პროცესში ჩაერთოს და მონაწილეობა მიიღოს უფრო მეტმა თანამშრომელმა. ეს გაამარტივებს მართვის პროცესებს - ინფორმაციის მოგროვებას, გადამუშავებასა და გადაცემას. მენეჯმენტი ხომ საბოლოო მიზნის ეფექტურად მიღწევისკენაა მიმართული. „ინფორმაციული სერვისი“ აქ ექსტერნული სერვის-ორგანიზაციის ფუნქციონირებისთვისაა საჭირო.

### 3.3.6. სანარმოს მმართველობა სამყურას შუაგულში არის სანარმოს ხელმძღვანელობა. ის არის არა სათავეში, არამედ ყველა საკომუნიკაციო გზის გადაკვეთის წერტილში.

ასეთი მმართველობა უნდა მოქმედებდეს, როგორც ერთი მთლიანი გუნდი. ეს ნიშნავს იმას, რომ მის წევრებს უნდა ჰქონდეთ ინტერესი და შესაბამისი ცოდნა 4 ძირითადი ფუნქციის ფორმირებისათვის (მარკეტინგი, ძირითადი დებულებების განვითარება, პროცესების მართვა, რესურსების განსაზღვრა). მესამე ფაზისთვის ნაკლებად მნიშვნელოვანია გაყიდვების ორიენტირება პროდუქციებზე, დაფინანსებაზე, ის აკონტროლებს ასეთი ფუნქციის ერთ-ერთ განყოფილებას, მაგრამ მასთან ერთად არის სხვა განყოფილებაც, მაგ: გეოგრაფიული გაერთიანება, განსაზღვრული მაღაზიის არეალები და ა.შ.

ინტეგრაციის ფაზაში სტრუქტურული პრობლემისათვის არ არსებობს გადაწყვეტილება, რომელიც ყველა სიტუაციისათვის საუკეთესო იქნება. მენეჯმენტი, ანუ გუნდი, განსაზღვრავს გარეგან მიზნებსა და შინაგან დებულებებს, ე.ი. მიზნის მიღწევის გზებს: პოლიტიკას და სტრატეგიას. თითოეული გუნდის წევრი არის პასუხისმგებელი იმაზე მეტზე, ვიდრე ფუნქციების განყოფილებაა. საუფძელის შექმნის დროს ინსტანციები კონცერნის შიგნით დასმულ, ინიცირებულ კითხვებს მენეჯერს სთავაზობენ, მას კი უნდა ჰქონდეს საკმარისად შორსმხედველი აზროვნება, რათა განჭვრიტოს შესაძლო განვითარებები ტექნიკურ, სოციალურ და კულტურულ სფეროებში.

### 3.3.7. სოციალური ქვესისტემის მნიშვნელობა

მას მერე, რაც ჩვენ გლობალური თვალსაზრისით განვიხილეთ ძირითადი მონახაზი მესამე ფაზისა, მისი ორიენტაციის ცვლილებაზე, შესაძლებელია შემდგომი განხილვა იმისა, თუ რომელი მთავარი ელემენტები უნდა განავითაროს სანარმომ გადამწიფებული მეორე ფაზიდან ინტეგრაციის ფაზაში გადასასვლელად. ამისათვის კი საჭიროა სოციალური ქვესისტემის სხვაგვარი გაგება, ასევე უამრავი ღონისძიებები, რომლებიც პრობლემებს ნაწილობრივ გადაჭრიან, ან ვალდებულები არიან გადაჭრან, ან უნდა იცოდნენ, თუ როგორ უნდა მოხდეს ახალ მოდელზე გადასვლა. მაგრამ ამ მოდელის გამოყენება ხდება მხოლოდ გადაუდებელ, კრიტიკულ სიტუაციაში. არ მოიცავს ურთიერთდაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს და არ არის მუდმივი.

დანყებულ მოძრაობიდან „ადამიანური ურთიერთობები“, სოციალური ქვესისტემა ხშირად გამხდარა განხილვის საგანი. საფუძველი გახდა ჰოთორნის ცნობილი კვლევები (1946 წ.). ამ კვლევების შედეგებმა საგრძნობლად შეასუსტა რწმენა იმისა, რომ „მხოლოდ პურიით

ცოცხლობს ადამიანი“. ფიზიკურ მოთხოვნილებებთან ერთად, მას ფსიქიკური მოთხოვნილებებიც აქვს. თანამედროვე მოტივაციის თეორიის აღქმას დაეხმარა *დამაკმაყოფილებლისა (satisfier)* და *არადამაკმაყოფილებლის (dissatisfier)* აღმოჩენა, რაც იმას ნიშნავს, რომ აღვიძებდნენ დაუკმაყოფილებლობისა და აგრესიის გრძობას, რომელიც სამუშაოს მოტივაციაზე ახდენდა გავლენას. მაგ: არ იყო მონესრიგებული ჰიგიენის საკითხები, საპირფარეოები და ეს იწვევდა უკმაყოფილებას სამსახურში. რჩებოდნენ მხოლოდ ნამდვილი „დამაკმაყოფილებლები“, ვისაც სხვა მიზნები და სურვილები ამოძრავებდა. ისინი სამუშაო პროცესს აღიქვამდნენ როგორც განვითარების ახალ ეტაპს და მათთვის გარემო ფაქტორები მეორეხარისხოვანი იყო.

ამ მიმართულებას პიტერ დრიუკერმა 50-იან წლებში მნიშვნელოვანი ბიძგი მისცა თავისი „მიზნობრივი მართვით“ (Management by objectives). პირველად დრიუკერმა გააკეთა იმ დროისათვის ხმამაღალი განაცხადი: *“თვითკონტროლი ყოველთვის უფრო ეფექტურია, ვიდრე კონტროლი გარედან”*. თუმცა თვითკონტროლი, როგორც საკუთარი სამუშაოს შეფასების საშუალება, მხოლოდ იმ შემთხვევაშია ეფექტიანი, როცა მას წინ უსწრებს მატერიალური საწინდარი: მიზნების მკაფიო შეთანხმება; უკუკავშირი, შედეგის შესახებ ინფორმაციის მიბრუნება; ტექნოლოგიური პროცესის გაუმჯობესების შესაძლებლობა და სხვა სახასიათო და სიტუაციური წინაპირობა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, „დამაკმაყოფილებელი“ სოციალური სისტემის შიგნით წარმოიქმნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა საწარმო დაკავებულია არამატერიალური ფასეულობების განვითარებით. იმ შემთხვევაში კი, როდესაც ტექნოლოგიათა, ნორმათა და საზღვრების დანერგვა გარედან ხდება, „კვდება ქათამი, რომელიც ოქროს კვერცხებს დებს“, სწორედ ის წარმოადგენს სოციალური ქვესისტემის შემოქმედებით პოტენციალს. ასეთ დროს ხშირად ვაწყდებით იმ ფაქტს, რომ თანამშრომლებს აქვთ განვითარების პოტენციალი, მაგრამ მაინც ტოვებენ ორგანიზაციას, რადგან აუტანელი ხდება ყოველ დღე ერთი და იმავე რუტინული სამუშაოს შესრულება. ამ დროს, ორგანიზაციაში უნდა მოხდეს ცვლილებები, უნდა შეიქმნას სისტემა ინფორმაციის გაცვლისთვის და გარდა ამისა, უნდა დაისვას კითხვები, რომლებმაც შეიძლება მცირედით, მაგრამ მაინც გამოიღონ შედეგი: რამდენად შორს შეიძლება წავიდეთ ბრძანების გაცემისას? რამდენი თავისუფალი ადგილი უნდა დავტოვოთ თვითმმართველობისთვის? და ა.შ. დავალების ორ სახეს განასხვავებს ელიოტ ჯაკსი. „Prescribed“ (ნაბრძანები) და „Discretionary work“ (შემოქმედებითად თავსუფალი სამუშაო). რუტინული სამუშაო არის ის, რა დროსაც ადამიანი, როგორც მომუშავე მანქანა, ისე აღიქმება. „Discretionary work“ ნიშნავს, რომ თუ ადამიანი თავისუფალია გადაწყვეტილებებში, ის უფრო მნიშვნელოვნად აღიქვამს თავს; თუ განვითარების თავისუფლება გააჩნია, ჩნდება პრობლემების გადასაჭრელი მოტივაცია. განვითარების უამრავი შესაძლებლობა არსებობს, მაგრამ პრობლემა იმაშია, რომ არ ვიცით რა მეთოდებით, რა შესაძლებლობებით უნდა მოხდეს ადამიანების განვითარება. მართვის

საფუძველში არის წესი, რომელიც ესწრაფვის „ადამიანური ფაქტორი“ იქ გამოიყენოს, სადაც ეს აუცილებლად საჭიროა. მეორე ფაზის ბოლოში იკვეთება პრინციპები, რომლებიც მესამე ფაზის დასაწყისში უკეთესად ყალიბდება. Ad hoc ღონისძიებები უფრო შესამჩნევია: ადამიანებთან ურთიერთობა, როგორც პროცესუალური ფუნქციის ნაწილი, ინფორმაციული სერვისები, მარკეტინგული ტექნიკები. თუ განვითარების პროცესში სწორი სტრატეგია შეირჩევა, მაშინ მომსახურე პერსონალი ისეთ შესაძლებლობებს ავითარებს, რომელიც ნებისმიერ რთულ სიტუაციაში დაეხმარება.

### 3.3.8. უმაღლესი მმართველობის ჯგუფი (მენეჯმენტის ზედა საფეხური)

მესამე ფაზის განვითარებისათვის აუცილებელი წინაპირობაა მენეჯმენტის ზედა საფეხურის (Top management) გუნდის ჩამოყალიბება, რომელიც ურთიერთობს მმართველობის სხვადასხვა დონის გუნდებთან. ამ გუნდში სამუშაოს გადანაწილების პროცესი შეიძლება წარმოვიდგინოთ პროცესუალური მენეჯმენტის სამყურას მოდელის სახით. სწორედ ამ გუნდში იბადება ორგანიზაციის ახალი ფორმა. ამ გუნდის წევრები ვალდებული არიან ერთობლივად განიხილონ ძირითადი პრობლემები. გადანყვეტილების მიღებამდე მათ აქვთ შესაძლებლობა მოაგროვონ ინფორმაცია, ფაქტები მოცემულ პრობლემაზე და ჩამოაყალიბონ საკუთარი მოსაზრებები, რომელთაგან თითოეული უნდა იქნას გათვალისწინებული და განხილული საბოლოო გადანყვეტილების მიღებისას. როდესაც ჩამოყალიბდება ღია და მოქნილი გუნდი, რომელიც მზად არის ერთობლივი სამუშაოსათვის, მხოლოდ მაშინ გახდება შესაძლებელი ახალი ხელმძღვანელობის სტილის შემოღება, კერძოდ ის, რომ ერთობლივი პასუხისმგებლობა და თანამონაწილეობა გადანყვეტილების მიღებაში, შეეხოს ქვედა საფეხურებსაც. ასე წარმოიქმნება ხელმძღვანელობის სისტემა ე.წ. „Interlocking rings“, როგორც მას დონალდ მაკგრეგორმა უწოდა. ეს სისტემა გამოირჩევა იმით, რომ აერთიანებს სხვადასხვა გუნდებს და ინფორმირებულობის დონეც შესაბამისად იზრდება. ქსელში გაერთიანებულ გუნდებს შეაქვთ წვლილი, რათა გაზარდონ გუნდებში შემავალ ადამიანებს შორის კავშირი. თუმცა ერთი რამ აქვე უნდა გავარკვიოთ, სისტემა „Interlocking rings“ არ გამოირიცხავს დამოუკიდებლად მიღებულ გადანყვეტილებებსაც. ცალკეულ პრობლემათა გარკვეული ნაწილი ძველებურად პერსონალური პასუხისმგებლობის ქვეშ წყდება, როგორც ფუნქციონალური ვალდებულება, მაგრამ როგორც კი გადასაწყვეტია სტრატეგიული საკითხები, ან საკითხები, რომლებიც ეხება სანარმოს პოლიტიკას, გუნდი არის ის ადგილი, სადაც ყველაფერი განიხილება ერთობლივი ძალისხმევით. თუკი ირკვევა, რომ გარკვეული პრობლემა შეიძლება გადანყვეტილ იქნას კონკრეტული ქვედანაყოფის მიერ, რადგან ის ჯდება მის სამუშაო ფორმატში, შესაძლებლობებსა და ბიუჯეტში, მაშინ საკითხის გადანყვეტა მიენდობა ამ კონკრეტულ ქვედანაყოფს, ხოლო თუკი ამ პრობლემის მასშტაბი აღემატება

კონკრეტული ქვედანაყოფის ფუნქციებს და წარმოადგენს ფასეულობას სხვა ქვედანაყოფებისათვისაც, მაშინ იკრიბება გუნდი. ასეთი დაკავშირებული ჯგუფები არამარტო კომუნიკაციას და პოლიტიკას ავითარებენ, არამედ მოაქვთ ჰორიზონტალური გაფართოება. ესაა მენეჯმენტის განვითარების მთავარი ნაწილი. მაშასადამე, ეს ახალი მართველობის სტილია - „Top-dawn“. მაღლიდან დაბლა იწყება მუშაობა. განვითარების შუა ეტაპზე იწყება ასეთი იერარქიის ჩამოყალიბება. დიფერენციაციის ფაზაში ქვემოდან ზემოთ ინფორმაციის მიწოდება და მისი გამოყენება კონტროლის მიზნით ხდებოდა. „Interlocking rings“ ამ შემთხვევაში იღებს ახალ მნიშვნელობას. საბოლოო ჯამში, გამოდის, რომ top-მენეჯმენტის გუნდსა და „Interlocking rings“ სისტემას, მართვის სხვა ტექნიკებთან ერთად, ეკუთვნის ასევე „გადახრათა მენეჯმენტის“ (სხვაგვარად ამას შეიძლება *საგანგებო სიტუაციათა მენეჯმენტი ვუნდოთ*) ტექნიკაც, რომელიც გულისხმობს, რომ ნორმალურ სიტუაციაში ყველა დეპარტამენტი მოქმედებს დამოუკიდებლად, მაღალ საფეხურზე კი ინფორმაცია მხოლოდ მაშინ აღწევს, როდესაც სიტუაცია საგანგებო ხდება.

### 3.3.9. საბაზრო ფუნქცია

პიონერულ ფაზაში საბაზრო ფუნქცია პირადად ორიენტირებული იყო. ისინი პირადად იცნობდნენ მომხმარებლებს და შესაბამისად ითვალისწინებდნენ მათ სურვილებს. მეორე ფაზაში, რომლის ყურადღების ცენტრიც გახდა რაციონალური წარმოება და დიდი მასშტაბი, პრობლემა ხდება წარმოებული პროდუქციის გასაღება, ხოლო კონკურენცია ფასებზე - იარაღი. მესამე ფაზაში კი, მზერა, რომელიც ადრე მიჰყვოდა იყო პროდუქციაზე, უნდა გათავისუფლდეს ამისგან და გადავიდეს გარე სამყაროს ხედვაზე. „მენარმეობა“ ისევ იძენს ძველ მნიშვნელობას - სხვათა პრობლემების მოგვარება საკუთარი შესაძლებლობების დახმარებით. ამ პრობლემების მოგვარებისას კი გამოყენებული იქნება შესაბამისი პროდუქცია. მარკეტინგის გაგებას, როგორც სხვათა პრობლემების მოგვარების საშუალებას, მიყვავართ იმ მენტალიტეტის ჩამოყალიბებასთან, რომელიც მოიცავს მთელ ორგანიზაციას და განიხილავს ფართოდ გაშლილ წარმოების პროცესების ჯაჭვს მომსახურების სფეროსთან მიმართებაში.

თუკი შიდა სოციალური ქვესისტემის განვითარება ინტეგრაციის ფაზაში კარგად მიმდინარეობს, მას თავისთავად სდევს საწარმოს გარეთ სოციალურ ველში ცვლილებათა აღქმის ზრდა. მწარმოებელი გაიაზრებს იმას, რომ მყიდველი დიდხანს არ დარჩება ძალით თავს მოხვეული რეკლამების გავლენის ქვეშ. ითვლება, რომ მყიდველი კარგად ერკვევა ფასებში და არა მხოლოდ „იაფფასიანის“ თვალსაზრისით, არამედ პირველ რიგში, ის აფასებს ფასისა და ხარისხის კავშირს. მას თავად სურს გააკეთოს საკუთარი არჩევანი.

„სრულწლოვან“ მყიდველს აქვს უფლება:

- თავად განსაზღვროს საკუთარი მოთხოვნილებები;
- თავისუფლად აირჩიოს საქონელი;
- იყოს ინფორმირებული საქონლის ხარისხისა და თვისებების შესახებ.

სწორედ ამ უფლებებს ართმევს დიფერენციაციის ფაზა მყიდველს, ნიღბავს ინფორმაციას სარეკლამო კამპანიების საშუალებით. ჭეშმარიტი ინტეგრაციის ფაზის მარკეტინგი ამოღის მომხმარებელთა რეალური მოთხოვნილებების ცოდნიდან და სთავაზობს მას რეალურ ინფორმაციას პროდუქტის ხარისხისა და თვისებების შესახებ, ამით გამორიცხავს „იღუმალი შეცდენით“ თამაშს.

ბაზართან დამოკიდებულების მომავალი არის პრობლემების ერთობლივად გადაჭრაში, სადაც ეს შესაძლებელია. აღარ ხდება რესურსების არამიმზობრივი გამოყენება, ვინაიდან უკვე გავლილია ეტაპები - პიონერულ ფაზაში კლიენტებთან ურთიერთობის დროს ანონიმური ბაზარი ქმნიდა პრობლემას, დიფერენციაციის ფაზაში კი ფასის კონკურენცია. მესამე ფაზაში, ხანგრძლივ პროექტებზე იწყება ფიქრი. მენეჯერები იწყებენ სტრატეგიებზე ფიქრს ტექნიკური განვითარების პარალელურად. როდესაც მარკეტზე ახალი მოთხოვნილება ჩნდება, მუდმივად ისმება კითხვა: ვრჩებით პროდუქციის, გამოყენებული ტექნიკის ერთგული, თუ მომხმარებელთა სურვილებს მივყვებით?

მაგალითად, შვეცარიული საათების შემთხვევა, როცა ელექტრონული საათები შემოვიდა ბაზარზე. დაისვა კითხვა, რა ბედი ელოდა მექანიკური მექანიზმის საათებს? თუმცა 90-იანი წლებიდან ასეთი მექანიზმის საათები ისევ პოპულარული გახდა.

დასკვნა ერთია, არავითარ შემთხვევაში არ ღირს მომხმარებლისთვის იმ პროდუქციის „მისაღება“, რომელსაც ის არ საჭიროებს. თუმცა ეს რთულად განსახორციელებელი დავალებაა. როგორც პიონერი „კლიენტებიდან“ ანონიმურ ბაზარზე გადასვლისას განიცდის სირთულეებს და ხშირ შემთხვევაში, ვაჭრობის მისეული მეთოდების გამოყენებისას კრახს განიცდის, ასეთივე სირთულეს წარმოადგენს დიფერენციაციის ფაზისათვის ფასებით კონურენციიდან მომსახურებით კონკურენციაზე გადასვლა.

### 3.3.10. პროცესების ორგანიზება

ინტეგრაციის მოდელის რეალიზაციისათვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაბიჯია პროცესებისა და საშუალებების ღირებულებათა საფუძვლიანი განხილვა. დიფერენციაციის ფაზაში რესურსების ხელმძღვანელობა უფრო პრიორიტეტული იყო, ვიდრე პროცესების

ორგანიზება. „პროცესების მართვის“ ფუნქცია პასუხისმგებელია ყველა პროცესის მართვასა და ზედამხედველობაზე მათი შესრულებისას. ნაწილობრივ, ეს შეიძლება მოხდეს საერთო დაგეგმარებისა და ინსტრუქციების საშუალებით, მაგრამ უპირატესად პროცესების მართვა არის დავალება, რომელიც პირდაპირ შეიძლება გადაეცეს შესაბამის ადამიანებს. თავის მხრივ, ამ ფუნქციებმა უნდა უზრუნველყოს, რომ პროცესები მიედინებოდეს ლოგიკურად და ეფექტიანად. პროცესუალური მენეჯმენტის სტრატეგიული დავალებაა გლობალური დაგეგმვა, ამასთან ერთად კი გამოყოფილი უნდა იყოს თავისუფალი სივრცე გადანაცვლებების მისაღებად ქვედა საფეხურებზე, მეორე დავალება კი ამ სივრცისთვის თვალყურის დევნება და შესაბამისი კორექტივების შეტანაა, თუკი ამას გარემოება მოითხოვს. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ ყველაზე ქვედა საფეხურზეც ეს სივრცე უნდა იყოს საკმაოდ ფართო, რათა ხელმძღვანელებმაც და ხელქვეითებმაც შეძლონ თავად იმსჯელონ და იპოვონ კომპრომისები და შეძლონ მათი კომბინირება.

პროცესუალური მენეჯმენტის ზედა საფეხური ზოგადად უნდა იყოს საქმის კურსში. ის მხოლოდ მაშინ ერევა, როცა რომელიმე ქვესისტემა ვერ უმკლავდება მასზე დაკისრებულ დავალებას. ამ დროს აუცილებელია მეორე ქვესისტემა იყოს გაფრთხილებული, რათა მოახდინოს თავისი გეგმების კორექტირება. დიფერენციაციის ფაზაში, ბრძანება მოდიოდა ზემოდან, რითაც განისაზღვრებოდა ინიციატივის დაბალი დონე ქვედა საფეხურებზე და საერთოდ არ არსებობდა არანაირი სივრცე თავისუფალი და დამოუკიდებელი მოქმედებისათვის.

ჯანსაღი მართვა პროცესებისა გულისხმობს ოქროს შუალედის პოვნას - ეს არ უნდა იყოს არც მკაცრად ნორმირებული და არც ღია და გაუკონტროლებელი.

ქვესისტემის აქტივობა უნდა იყოს როგორც რაოდენობრივ, ისე თვისებრივ შედეგზე ორიენტირებული. მნიშვნელოვანია შუალედური აპარატის (Thoughtput) მუდმივ მზადყოფნაში შენარჩუნება. „პროცესების მართვის“ ფუნქციების როლი მართვის და ყველა სხვა პროცესების სამაგალითოდ წარმართვაა. მთავარი კითხვა მდგომარეობს იმაში, თუ რა წვლილი შეაქვს ფასეულობების ჩამოყალიბებაში ამა თუ იმ მოქმედებას. გვაქვს თუ არა პირდაპირ სახეზე Wertschoepfungsbeitrag, ფასეულობების ჩამოყალიბება, რას დაკარგავდა ორგანიზაცია რადიკალურად უარი რომ ეთქვა მასზე? მეტწილად, ეს რეგულაცია გამოიყენებოდა რთული პრობლემების გადასაჭრელად კრიტიკულ სიტუაციებში, მოგვიანებით კი ყველა რუტინული მოქმედების ერთგვარი საფუძველიც გახდა.

რკინიგზის მაგალითი: მძლოლმა უნდა ითანამშრომლოს სადგურის მმართველებთან, რომლებიც მატარებლის მიღებაზე და გაშვებაზე არიან პასუხისმგებლები. აზრი ამ ერთობლივი მუშაობისა იმაში მდგომარეობს, რომ სამგზავრო გეგმის (პროცესის მყარი გეგმა,



feste Prozessschema) გარდა უნდა არსებობდეს გარკვეული საზღვარი, რის ფარგლებშიც მძლოლი თავისუფალი იქნება და პატარა პრობლემებს თავად გადაჭრის, რათა შედარებით დიდი პრობლემებიც წინასწარ იქნას განჭვრეტილი და ჩანასახშივე აღმოფხვრილი.

აქედან გამომდინარეობს, რომ ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურაში, ხელმძღვანელობის უმაღლეს დონეზე ხდება მმართველობის გარკვეული ტანდემი. ხელმძღვანელობის გარკვეული ნაწილი პროცესების ოპტიმალურ მართვაზეა ორიენტირებული, მაგალითად, მომხმარებლის მოთხოვნებზე, ხოლო ხელმძღვანელობის მეორე ნაწილი რესურსების მუდმივ მზადყოფნაზეა ორიენტირებული.

ბოლო ათწლეულების მანძილზე დაინერგა მართვის ეს სტილი, ანუ პროცესი – თვითმმართველობა და ძალაუფლება უფრო ქვედა დონეებზე დელეგირდა. ჰარმონის და პეტერსონის წიგნი (Harmon & Peterson; 1990) აღწერილია ინდუსტრიული ორგანიზაციების მრავალი ფორმა, რომლებიც მართვის ზემოთაღწერილი სტილის დანერგვის შემდეგ უფრო პროდუქტიულები და ეფექტიანები გახდნენ. თანამედროვე ეტაპზე კონვეიერის სისტემა სწორედ ასეთი მუშაობის ტიპით ჩანაცვლდა, რაც გულისხმობს ჯგუფურ მუშაობას, ტრანსპორტის სისტემის არსებობას, ინფორმაციის შეუფერხებელ გაცვლას. ამ კუთხით ასოციაციის ფაზა უფრო შორსაც კი მიდის.

### 3.3.11. შესასრულებელი სამუშაოს ორგანიზაცია

ორგანიზაციის განვითარება დიფერენციაციის ფაზაში თავის ფილოსოფიაში არ რთავს ჯგუფებს. ის ცნობს ზოგადად მხოლოდ ცალკეული ფუნქციების მატარებელთა დავალებებს. თუ დავალების სფერო გახდება ძალიან დიდი, ის ნაწილდება ქვედადავლებებად, რომლებიც შესრულებულ უნდა იქნას სხვა ინდივიდების მიერ. ამ ქვედადავლებებს შორის დამოკიდებულება რეგულირდება ზედა მაღალი დონის მიერ. ამის კლასიკური მაგალითია მუშაობა კონვეიერზე: არ არსებობს არანაირი ჯგუფი, ინდივიდების რიგი ერთმანეთის მიყოლებით, ურთიერთწინააღმდეგობის გარეშე ასრულებს თავის დავალებებს. ამ ცალკეულ პიროვნებებს შორის დამოკიდებულებები რეგულირდება უფროსის (შეფის) მიერ, რაც მისთვის წარმოადგენს „კოორდინაციის“ დავალებას. შეიძლება ითქვას, თვითონ სამუშაოს შესახებ თანამშრომელთა შორის არაფერია განსახილველი, რადგან ეს ყველაფერი უფრო მაღალი ხელის მიერ რეგულირდება (თავის და ხელის სამუშაოს სხვადასხვა ადამიანი ასრულებს; კავშირი არაა). რადგან კოორდინაციაზე სრული პასუხისმგებლობა სამუშაო პროცესში უფროსს მუშასა და ბატონს აკისრიათ, ისინი თავიანთ ყურადღებას მიმართავენ „ქვედა დონისკენ“. იგივე მოქმედებს თავმჯდომარეებზე, რომლებმაც თავიანთი დონიდან ბატონების საქმიანობას უნდა გაუწიონ კოორდინაცია. სწორედ ამის გამო ატარებს მეორე ფაზა ავტოკრატიულ და

„თავმომბებრებელ“ ხასიათს. გონებით და ხელით მუშაობა სრულიად განსხვავებული ადამიანების მიერ ხორციელდება. A. Bos-თვის (1969) შეიძლება ითქვას, რომ ამ სახის ორგანიზაცია გაუგებრობების არსებობის და კამათის რისკის ქვეშ არის. ყველაზე დაბალ საფეხურებზე არ არის ურთიერთდამოკიდებულება, რადგან იქ დასაქმებულები ამაზე არ არიან პასუხისმგებელნი. ამიტომაც ადამიანებს აქვთ შეგრძნება, რომ ამ ორგანიზაციას არ ეკუთვნიან. ამით გამოწვეული ნიშნები უკვე აღინერება როგორც დიფერენციაციის ფაზის ავადმყოფობის ნიშნები. „Ausfransen“-ის (ცემა-ტყევის) ამ პროცესს აქვს ტენდენცია, რომ გაგრძელდეს ორგანიზაციის შიგნით, რადგან ბატონებიც გრძნობენ საკუთარ თავს მართვაში „შეზღუდულებად“ და ორგანიზებას უწევენ კავშირებს თავიანთი უფროსების წინააღმდეგ საკუთარი პოზიციების გასამაგრებლად და ა.შ. სხვა სიტყვებით: რადგან დიფერენციაციის ფაზას თავისი საქმისა და ტექნიკური ორიენტაციის საფუძველზე, სოციალური ქვესისტემისა და დინამიკის მნიშვნელობა არ ესმის, დასაშვებია, რომ სოციალური სისტემის არსებობა გახდეს შეუძლებელი (სოციალური ქვესისტემა თამამგარე მდგომარეობაში რჩება). მან უნდა შექმნას თავისი წესები და ეჭახება საფრთხეს, რომ ტექნოკრატია და ბიუროკრატია დიფერენციაციის ფაზის ანტი-ორგანიზაციას შეეჭახება. ეს ხსნის აგრეთვე იმას, თუ რატომ არსებობს უნდობლობა დიფერენციაციის ფაზაში ოფიციალურ ჯგუფებს შორის.

მესამე ფაზაში აგრეთვე ადგილი აქვს იმას, რომ ორგანიზაცია ყველაზე დაბალ დონეზე კვლავ ჩარჩოში ჯდება, იქმნება ავტონომიური ან ნაწილობრივ ავტონომიური ჯგუფები, რომლებსაც სხვადასხვა ფუნქციების შესრულების პასუხისმგებლობა აკისრიათ. ეს ფუნქციები ხაზგასმულია ჯგუფს შიგნით დავალებების განაწილებისას: დაგეგმვის და თვითკონტროლის ელემენტები, დარღვევების, ხარვეზების გარკვევა, გადამჭრელი ზომების მიღება სამუშაო პროცესში, ინფორმაციული წესები, პერსონალის მონაწილეობა, „სამუშაოს როტაცია“, ორმხრივი სწავლებები, განყოფილებების განმეხდა, პროდუქციის და მუშაობის პროცესის ხარისხის გაუმჯობესება, მარტივი დავალებები ორგანიზაციის წესრიგში მოსაყვანად და ა.შ.

80-იანი წლების დასაწყისიდან დაგროვდა დიდი პრაქტიკული გამოცდილება ასეთი თვითმართვადი ჯგუფების მიერ, რომლებიც ხელმძღვანელობენ „სამუშაო ცხოვრების ჰუმანიზაციის“ (Hillmann 1970, L. Davis/J Taylor 1972, E. Ulich/ P. Grosskurth/A.Bruggemann 1973. F. Vilmar 1973) წიგნით.

აღსანიშნავია, რომ ამ ფაზაში მუშათა დონეზე არსებობს ჰორიზონტალური პასუხისმგებლობის გრძნობა (დავალებებს შორის მჭიდრო კავშირისთვის), რაც ავალებს ბატონს თავისი ყურადღების „ქვემოთკენ“ მიმართვას. ისინი იგებენ დროს განყოფილებებს შორის ადგილების კონცენტრირებისთვის და შემდგომში ამით იქმნება ახალი შესაძლებლობები საშტაბო განყოფილებების ინტეგრაციისთვის.

როდესაც საწარმო „ქვემოდან ზემოთა“ სტრუქტურირებული, საჭიროა უფრო ნაკლები მმართველი საფეხური. საშტაბო განყოფილებებს შეუძლიათ მიმართული იყვნენ იმისკენ, რომ ქვემოდან წამოსულ კითხვებს უპასუხონ, ნაცვლად იმისა, რომ ინსტრუქციები და მითითებები გასცენ.

მნიშვნელოვანია, რომ ყოველი ჯგუფის სამუშაო მჭიდროდ დაკავშირებულ მთლიანობას ქმნის. მიუხედავად იმისა, რომ მეორე ფაზაში შესაძლებელი იყო დაგეგმვის, მართვის და კონტროლის საშუალებით მომხდარიყო პროდუქტიულობის გაზრდა, ახალი წარმოდგენა დაგეგმვის, მართვის და კონტროლის შესახებ თანამშრომელთა მაღალი, გაზრდილი მოტივაციის გზით შესაძლებელს ხდის პროდუქტიულობის მაღალი დონის არსებობას. ეს აიხსნება იმით, რომ ადამიანები აღიქმებიან, როგორც ერთიანობა.

### 3.3.12. დეცენტრალიზებული ავტონომიური ერთეულები

ურთიერთდაკავშირებული მმართველი გუნდების სისტემის მეშვეობით წარმოიქმნება ღია განსხვავებული გადაწყვეტილებების მიღების ქვესისტემა (Interlocking rings). გარდა ამისა, პროცესის ანალიზის გზით და პროცესების ორგანიზებული მართვით, ორგანიზაციაში მიმდინარე მოვლენები გამჭვირვალობას იძენს. შესაძლებელია ორგანიზაციის გარკვეული ნაწილებისთვის დიდი დამოუკიდებლობის მინიჭება. ავტონომიური ერთეულების შესაქმნელად მთავარი კრიტერიუმი არის მიმართულებების განსაზღვრა, რაზეა ორიენტირებული: მომხმარებელზე, პროდუქტ-ჯგუფებზე თუ საერთო მიზანზე, მომხმარებელთა საჭიროებებზე, რითაც ეს ორგანიზაციული ერთეული გამიჯნული, გამოყოფილი გონივრული მთლიანი ხდება, რაც ერთობის წევრების მიერ ასევე ერთიან მთლიანად აღიქმება (რ. ბიუნერი, 1989).

არსებობს განსხვავება ფუნქციურ და „ფედერაციულ“ ერთეულებს შორის. დიფერენციაციის ფაზაში საწარმო არის ფუნქციონალურ ერთობაში (გაყიდვა, პროდუქტი, მართვა, სამუშაოსთვის მზადყოფნა და ა.შ.) განვვიანებული (რ. ჰონი, 1966). ამ ფუნქციური ერთეულების მიზნები მოდის საწარმოს ერთიანი მიზნებიდან. ცალკეული ერთეულები, როგორცაა გაყიდვა და პროდუქცია, მთლიანი მიზნის შუაში დგანან, სხვები კი საკმაოდ დაშორებულნი არიან ამ მიზნისგან. ფუნქციონალური ერთობების მიზნები ზოგადი საერთო მიზნებისგან გამიჯნულია და რაც უფრო შორდებიან ძირითად დავალებას, მით უფრო ნაკლებად არის შესაძლებელი შემდგომში ძირითად ამოცანებზე ზემოქმედების მოხდენა. ამას იქამდე მივყავართ, რომ შეიძლება ფუნქციონალურმა ერთობებმა თავად დაისახონ მიზნები.

ამის საპირისპიროდ, „ფედერაციული“ ერთობები პირდაპირ მიზნებს ისახავენ. მაგალითად, საკუთარი პროდუქცია, შედეგზე პასუხისმგებლობა ბაზარზე გატანისას და ა.შ. ავტონომიურ ერთეულს მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეუძლია ფუნქციონირება კარგად,

როდესაც ის თვითონ შეიცავს საჭირო მმართველ ორგანოებს. ეს ნიშნავს, რომ ცენტრალური ფუნქციები, როგორცაა მართვა, დაგეგმვა, პერსონალური გარემოებები და ა.შ. უნდა იყოს ასევე დეცენტრალიზებული.

ფედერაციული დეცენტრალიზაციისთვის პირველი საჭიროება დგება მაშინ, როდესაც საშუალო ზომის საწარმოები იზრდებიან. საზოგადოებრივი იერარქიის მზარდი სიღრმე რთულდება, რადგან მესამე დონეზე გარკვეული საკითხები ჯერ კიდევ საერთო მიზნებიდან განიხილება. აგრეთვე, ზემოთ მიმართული კომუნიკაცია იფილტრება ან ბლოკირებული ხდება. მმართველობის ზედა დონემ აღარ იცის, რა ხდება ქვედა დონეზე სინამდვილეში.

ზოგადად ჩანს, რომ როცა „Interlocking rings“ უკვე გადალახულია და თავის მაქსიმალურ სიღრმეს აღწევს სამლონიანი მართვის სისტემაში, საჭირო ხდება ორგანიზაციის ავტონომიურ ერთეულებად დაშლა. თუ დავალებათა გაფართოების სისტემა სწორად ფუნქციონირებს, შესაძლებელია უფრო დიდი ერთეულები შედარებით ნაკლები მმართველი საფეხურის არსებობის დროსაც კარგად იმართებოდეს. ასეთი ავტონომიის მენეჯმენტი უნდა იყოს ჩასმული საერთო მენეჯმენტ-სისტემაში. ამის შედეგად, ერთეულის უფროსს, შეფს, ჰყავს ორი თავმჯდომარე ინსტანცია: იერარქიული თავმჯდომარე და უმაღლესი საწარმო, საწარმოს პოლიტიკის ეფექტურობისთვის.

სხვა ვარიანტებია მაგალითად, „Spin off“ სისტემა, წარმოების დანახარჯები, დამოუკიდებელი გაყიდვის ბიუროები, განათლების ცენტრები და ა.შ. ამით საწარმო ნელ-ნელა იძენს კონცერნის ხასიათს. ავტონომიურ ერთეულებს და საწარმო საზოგადოებას შორის ვითარდება შიდა ტრანსპარენტული მომხმარებელ-მომწოდებლის ურთიერთობები: შიდა მიწოდებები აღარ მისდევენ სტანდარტულად გამოანგარიშებულ ფასებს, არამედ ნამდვილ საბაზრო ფასებზე ახდენენ კონცენტრირებას.

### 3.3.13. მენეჯმენტისა და მისი ინტეგრაციის ექვსი ძირითადი ამოცანა

მეორედან მესამე ფაზაში გადასვლისას ზემოთ ნახსენები განვითარებისკენ მიმართული ზომები მართავენ მენეჯმენტ-დავალებების მთელ რიგს. პიონერულ ფაზაში ეკონომიკური მიზნები არის ყველა მოქმედების საფუძველი. ამ მიზნის წარმოდგენის კონტროლი განიხილება იმის მიხედვით, თუ როგორ რეაგირებს გარემო საწარმოს საქმიანობაზე. ფაზაში, რომელშიც განვითარდა „სამეცნიერო საწარმოო მართვა“, ტელიორისა და ფაიოლის შეხედულების მიხედვით, რჩება ობიექტურობა და კონტროლი, თუმცა ემატება მომუშავეთა პირდაპირი აღქმა. დიფერენციაციის ფაზაში ახალი არის სისტემური დაგეგმვის განვითარება და კარგად მოფიქრებული ლოგიკური, ასევე სტატიკური ორგანიზაციის წარმოშობა. ინტეგრაციის ფაზაში ვითარდება პირველად ნამდვილად სისტემატური საწარმოს პოლიტიკა.

ბოლოს კი, უნდა ითქვას, რომ ინოვაცია ხდება სისტემატური აქტივობის საფუძველი მენეჯმენტის განვითარებისთვის.

ეჭვსი დასახელებული მენეჯმენტის ამოცანა პ. შლენგკას (1959) მიერ შემდგენიარად არის დალაგებული:

1. მიზნის განსაზღვრა;
2. სანარმოს პოლიტიკა;
3. დაგეგმვა;
4. ორგანიზაცია;
5. ინოვაცია;
6. კონტროლი.

**1. მიზნის განსაზღვრა** - არის სანარმოს უმაღლესი ხელმძღვანელობის ძირითადი ამოცანა, მისი შემუშავებით ხელმძღვანელობა მენეჯმენტის სხვა დონეებთან თანამშრომლობს.

**2. სანარმოს პოლიტიკა** - ეს მომდევნო საფეხური სანარმოს ხელმძღვანელობისთვის მდგომარეობს იმაში, რომ მან უნდა იფიქროს სანარმოს პოლიტიკაზე და არჩევანი უნდა გააკეთოს. ძირითადი იდეების ფორმულირება და მათთან ურთიერთობა შესაძლებელს ხდის, რომ ეს ერთიანი სანარმო ჩამოყალიბდეს როგორც სტრუქტურის მომცემი ძალა. შესაძლებელია განვასხვავოთ სანარმოს პოლიტიკის ორი სახე. 1) პირველი მდგომარეობს იმაში, რასაც ვუწოდებთ „სანარმოს კრედოს“, რომლის ფორმულირებასაც სანარმო ახდენს მოკლედ და მათ მიიჩნევს ყველაზე მნიშვნელოვნად სანარმოს არსებობისთვის (რ. ვუნდერერი, 1983). 2) მეორედ კი ითვლება სახელმძღვანელო „Policy-Manual“, რომელშიც წარმოდგენილია ყოველი ხელმძღვანელობისთვის საჭირო მეთოდები. ის, რასაც ჩვენ სანარმოს პოლიტიკის ქვეშ მოვიაზრებთ, ამათ შორის დგას. ერთი მხრივ, ის არის უფრო მეტი ვიდრე „Johnson&Johnson-ის 10 პუნქტი“, რომელსაც ოქროს ჩარჩოში ჩასმულს მისაღებ ოთახში კიდებენ, მეორე მხრივ კი ის ბევრად ნაკლებია, ვიდრე სახელმძღვანელო, რომელშიც მრავალრიცხოვანი მიმართულებების ხაზები და მოქმედებებია რეგლამენტირებული. ზოგადი სანარმოს პოლიტიკა განაწილებულია ასევე საბაზრო პოლიტიკაში, რესურსების პოლიტიკაში, პერსონალის პოლიტიკაში, საფინანსო პოლიტიკაში, კვლევის და განვითარების პოლიტიკაში, ადგილის პოლიტიკაში, ისევე, როგორც კომუნიკაციის და ინფორმაციის პოლიტიკაში. ყოველი ამ პოლიტიკის ფორმულირება განსაკუთრებით ძნელია და ქმნის მესამე ფაზის მენეჯმენტის ნაწილს. ის უნდა იქნას შესწავლილი და პრაქტიკულად გამოყენებული.

**3. დაგეგმვა** - როდესაც მიზანი დასახულია და ცნობილია სანარმოს პოლიტიკაც, ჩნდება ტექნიკური სამუშაოების შესახებ კითხვები და უნდა დაიწყოს დაგეგმვა. საქმე არც ისე მარტივია, რადგან კონკრეტული დაგეგმვის დროს ხშირად მანამდე არ შემჩნეული პრობლემები იჩენს

თავს. მსგავსი პრობლემების გადაწყვეტის შესაძლებლობისთვის არსებობს დაგეგმვის დროს კვლავ და კვლავ დამატებითი საბაზო განათლება (Ad-hoc-Grundsatzbildung).

**4. ორგანიზაცია** - მესამე ფაზაში მას აქვს მომსახურების ფუნქცია. მას გააჩნია მომსახურების განსაზღვრული სტრუქტურა, რომლის დროსაც ის ერთობლივი მუშაობის ფორმებისთვის საჭიროდ მიიჩნევა. როგორც კი მიზნები, მომხმარებლის სეგმენტი, ერთობლივი მუშაობის ფორმები და ა.შ. შეიცვლება, ის უნდა შეიცვალოს ამის შესაბამისად. მნიშვნელოვანია, რომ მესამე ფაზაში შესაძლებელია მომუშავეთა უნარების მიხედვით სანარმოს პროდუქტიულობის ზრდა მოხდეს.

**5. ინოვაცია** - ინოვაცია უნდა გახდეს ძირითადი ამოცანა და ქმედება და მოხსენიებულ უნდა იყოს, როგორც ყველა თანამშრომლის პერმანენტული აქტივობა მესამე ფაზაში. ინოვაციები და გაუმჯობესებისთვის ჯილდოების დანერგვა, ისევე როგორც პროდუქტიულობისთვის პრემიების სისტემა, უკვე აღარ არის ახალი და აქედან გამომდინარე, ექსპერიმენტს არ წარმოადგენს.

**6. კონტროლი** - პიონერულ ფაზაში კონტროლი ყველასთვის მნიშვნელოვანი იყო, რადგან მიზნების სწორად წარმართვისა და განსაზღვრისთვის მომხმარებლის კმაყოფილება იყო კრიტერიუმი. დიფერენციაციის ფაზაში ეს გადავიდა ტექნიკის კონტროლში, რაც მთლიან სანარმოს მოიცავდა. მართვა და კონტროლი გახდა ყველა თავმჯდომარის ამოცანა. კონტროლი მესამე ფაზის პირობებში გახლავთ ყველა შესასრულებელი დავალების ძირითადი პრინციპი. ინტეგრაციის ფაზაში მიმდინარეობს კონტროლი შეფასებაზე - ზოგადი სანარმოს პოლიტიკის ბაზისზე შედეგებისა და დავალებაში წარმოდგენილი ნორმებისთვის სპეციალური თანამშრომლების საქმიანობის შეფასების გზით შესაძლებელი ხდება გამოცდილების შექმნა და შედეგის გაუმჯობესება. ჯგუფური მუშაობის პროცესის შეფასება, უპირველეს ყოვლისა, არის ზემოქმედების საშუალება იმისათვის, რომ ცალკეული პიროვნების ინტერესი საკუთარი სამუშაოს მიმართ გაიზარდოს.

ამ ძირითადი მენეჯმენტ-დავალებების გადახედვის შემდეგ, რომელიც შლენზკამ წარმოადგინა ცოტა განსხვავებულ ფორმაში, როგორც „მართვის სვეტები“, ჩანს, რომ ცენტრალური მმართველობისთვის მეშვიდე და მნიშვნელოვანი ამოცანა რჩება - ამ ექვსი დავალების ინტეგრაცია.

### **3.3.14. ინტეგრაციის ფაზის მოდელი, როგორც გონივრული წესრიგისკენ მიმართული კონცეფცია**

ინტეგრაციის ფაზის კონცეფციას სინთეზში მოჰყავს გავლილი ფაზების ძლიერი მხარეები. ინტეგრაციის ფაზაში სანარმოს ხელმძღვანელობაში აღარ არის ქარიზმატულობა წარმოდგენილი როგორც პერსონალური თვისება, არამედ მთელი სანარმოს სისტემა ისეა მონყობილი, რომ ორგანიზაციის ყოველ თანამდებობაზე შეუძლიათ თანამშრომლებს პასუხისმგებლობა აიღონ თავიანთ საქმიანობაზე.

შიდა ინოვაცია და ადაპტაცია უნდა გახდეს მნიშვნელოვანი თვისება ახალი მოდელისთვის. ინტეგრაციის ფაზისკენ განვითარება დგას სოციალურ ქვესისტემასთან. ის ავრცელებს რეაქციის უნარიან ღია მენეჯმენტს.

შემდგომი მომავლისთვის მოთხოვნილებების კარგად შესაცნობად და ნაბიჯების დასაგეგმად, აქტუალური განვითარების მდგომარეობის დიაგნოზი აადვილებს მართვას, რომელიც არა მხოლოდ სიმპტომებს მკურნალობს, არამედ არსებითი სიახლეები მოაქვს სანარმოსთვის.

#### 4. „მოხდენილი საწარმო“ - განვითარება ასოციაციის ფაზის მიმართულებით

აქამდე წარმოდგენილი იყო საწარმოს განვითარების სამი ფაზა: პიონერული, დიფერენციაციის და ინტეგრაციის ფაზები. თუმცა შემდგომში გამოყოფილ იქნა მომდევნო ფაზა, რომელსაც „ასოციაციის ფაზა“ ეწოდა. მსოფლიო ენერჯო და ნავთობ კრიზისის შთაბეჭდილების ქვეშ მყოფმა ავტორმა 1974 წელს მოხაზა განვითარების ახალი ფაზის კონტურები, რომელსაც მაშინ „სოციალური ფაზა“ უწოდა (გლაზლი, 1975). მისი დაკვირვებების შედეგად, ცხადი გახდა, რომ საწარმოები მაკრო-ეკონომიკური, მაკრო-საზოგადოებრივი, მაკრო-კულტურული და ეკოლოგიური პრობლემებისთვის საფუძვლიანად ღია არიან. ამიტომაც ახალ ფაზას უნდა გააჩნდეს მენეჯმენტისა და ორგანიზაციისთვის უფრო ფართო შესაძლებლობები.

ნილს ბრანსონმა თავის წიგნში, „The organization of hypocrisy“ (1991), გააუღერა, რომ საწარმოს გადარჩენისთვის გადამწყვეტი ხდება ის მომენტი, თუ როგორ შეუძლია მას ზეგავლენის მოხდენი ფაქტორების არსებობის პირობებში ფუნქციონირება. საწარმოს გაძლოლა ყოველთვის ნიშნავს მრავალი ურთიერთგამომრიცხავი ინტერესის შეჯახებას. ახლა ავტორი მეოთხე ფაზას მოიხსენიებს „ასოციაციის ფაზად“, რადგან საწარმოს არსებობა თანამშრომლობის, მხარდაჭერის, ალიანსების ჩამოყალიბების სრულიად ახალ ფორმებს იძენს. ეს ასოციაციები პრინციპულად განსხვავდებიან მიმღები და შერწყმული საწარმოებისგან, რომლებიც პირველ ამოცანად მხოლოდ „მასშტაბის ეკონომიკას“ განიზრახავენ.

1975 წლიდან მეოთხე ფაზის ეს წინასწარი კონცეფცია უფრო დაკონკრეტებულ იქნა. მოხდენილი საწარმოს კონცეფციას აქვს ერთმნიშვნელოვნად ეს მიმართულება, მაგრამ „მოხდენილი საწარმოს“ კონცეფცია ასოციაციის ფაზის მოდელი კი არ არის, არამედ რეალიზაციის ერთ-ერთი საშუალებაა. ამიტომაც ამ თავში უფრო მნიშვნელოვანია პრინციპები, ვიდრე კონკრეტული განხორციელების მოდელები, რომლებიც იაპონიაში, აშშ-ში, ინგლისში, გერმანიაში და ავსტრიაში იმ დროისთვის უკვე არსებობდნენ.



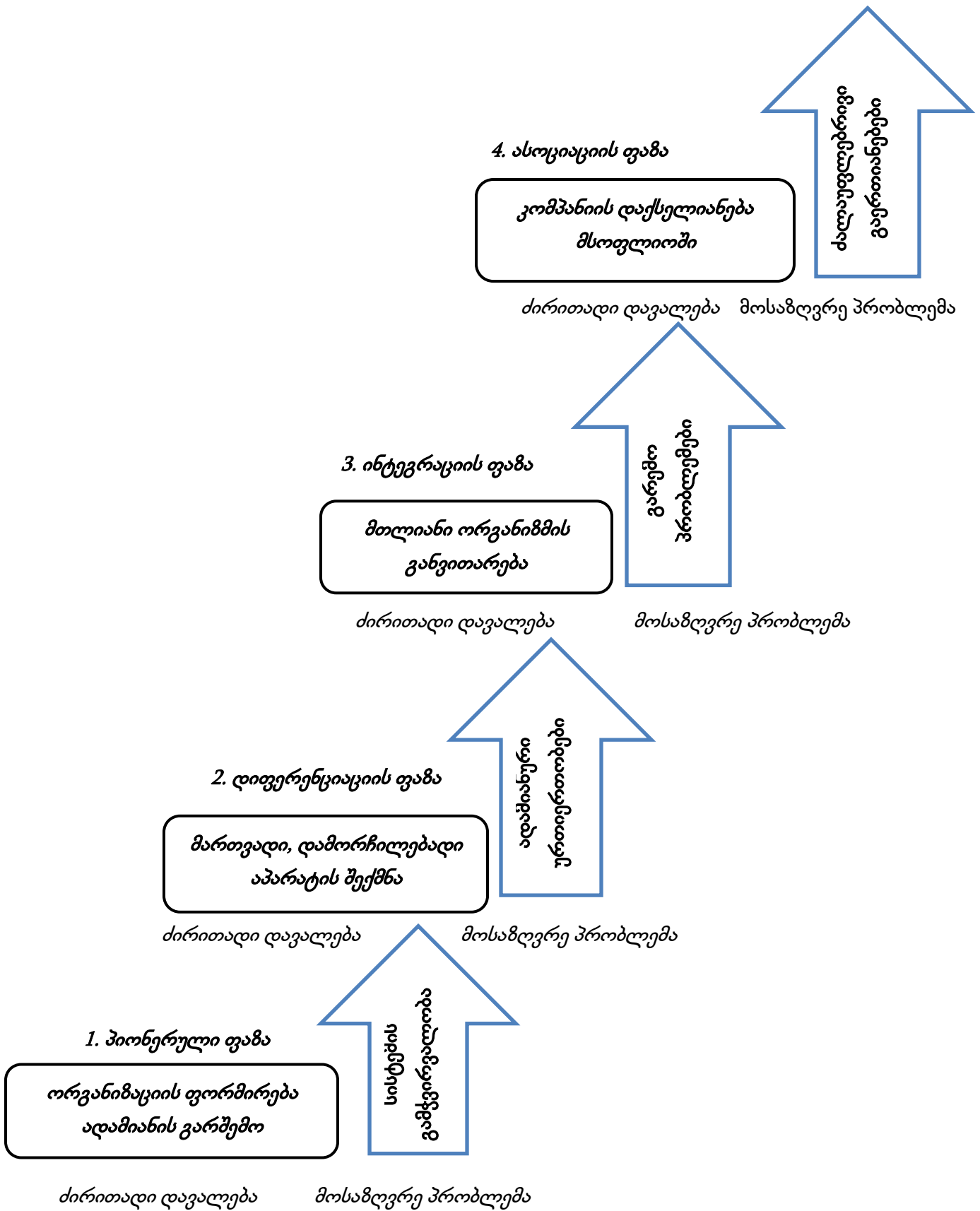
#### 4.1. ცვლილების დინამიკა პრობლემის გადატანისა და პერსპექტივის ცვლილების გზით

საწარმოს განვითარების ოთხივე გამოყოფილი ფაზისთვის არსებობს ძირითადი მეტაფორები, რომლებიც ახასიათებს ამ ფაზებს:

	1. პიონერული ფაზა	2. დიფერენციაციის ფაზა	3. ინტეგრაციის ფაზა	4. ასოციაციის ფაზა
<b>მეტაფორა</b>	საწარმო, როგორც ოჯახი ან ფუძე	საწარმო, როგორც კონსტრუირებული აპარატი	საწარმო, როგორც ცოცხალი ორგანიზმი	საწარმო, როგორც ბიოტოპის ნაწილი. ერთი მთლიანობის ნაწილი
<b>ძირითადი ამოცანა</b>	არაფორმალური კავშირების იმპულსირება	კონტროლირებადი აპარატის მშენებლობა	ერთიანი, განუყოფელი ორგანიზმის განვითარება	სხვადასხვა გარემოსთან ასოციაციური დაკავშირება

#### *სურათი 3. განვითარების ოთხი ფაზის ზოგადი მეტაფორები.*

ზოგადად, უნდა ითქვას, რომ განვითარების დინამიკა ყოველთვის პოლარობის ხარისხისა და მისგან გამონეული ცვლილებების ენერგიიდან გამომდინარეობს. ნაჩვენები უნდა იქნას დაძაბულობა ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ, ძირითად დავალებებსა და მოსაზღვრე პრობლემებს (სურათი 4) შორის.



#### *სურათი 4: განვითარების ენერჯია, შემოქმედებითი მიმდინარეობის პროცესი*

ძირითადი დავალებების დაძლევაზე კონცენტრაცია ორგანიზაციას აყენებს სხვა მარგინალური (შინაგანი და გვერდითი) პრობლემების წინაშე. ძირითადი დავალებების და მათი დამუშავების ფაზისთვის ისევ ხელახალი პრობლემები წარმოიქმნება.

*რა მნიშვნელობა აქვს ამას კონკრეტულად?*

როდესაც საწარმო არსდება, ვილაცამ მომხმარებელთა პრობლემების შესახებ წინასწარ უნდა გაიგოს, რისი საშუალებითაც შესაძლებელი გახდება ღირებული გადანაცვლებების მიღება. ჰიონერული ფაზისთვის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს ორგანიზაციის გარეთ მიმართული სამუშაო გაერთიანების იმპულსირება, სახელდობრ, არაფორმალური ორგანიზაციის. ეს ხდება დამაარსებლის, შესაბამისად, ჰიონერის განსაკუთრებული უნარის წყალობით. მსგავსი ორგანიზაციის ფუნქციონირება ყველაზე უკეთ შეიძლება დახასიათებულ იქნას შემდეგი მეტაფორით - „ოჯახი და ფუძის კულტურა“. ჰიონერული ფაზის ოჯახის ან ფუძის მოდელი, მისი სიძლიერის მიუხედავად, მიდის დასასრულთან და უკვე საჭირო ხდება განსხვავებული კონცეფცია, სხვა პრინციპები, სხვა ნიმუში, განსხვავებული ქცევის წესები, სტრუქტურა და ა.შ. ჰიონერული ფაზის შემდეგ მოდის დიფერენციაციის ფაზა, რომელიც კონცენტრირებულია მთლიანად იმაზე, რომ მოახდინოს ქაოსის და თვითნებობის, გაუთვალისწინებელი შემთხვევების მონესრიგება. ძირითად ამოცანას წარმოადგენს ორგანიზაციული აპარატის ლოგიკური და დაგეგმილი კონსტრუირება (მშენებლობა). ინტეგრაციის ფაზაში უკვე ჩნდება დაფუძნებული სამი ქვესისტემა და მათ შორის ახალი ურთიერთობები ყალიბდება. მთავარ ამოცანას წარმოადგენს ერთი მთლიანი ორგანიზაციის ჩამოყალიბება, რომელიც მიზანსა და მომხმარებელზე იქნება ორიენტირებული. ასევე ორგანიზაციის საპროცესო აპარატის შექმნის მიღწევა იქნება მთავარი ამოცანა, რომელიც საერთო საქმიანობის განხორციელების საქმეში მომუშავეთა პასუხისმგებლობის გრძნობის გაზრდას შეუწყობს ხელს.

ასოციაციის ფაზის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს ის, რომ საწარმო გარემოსთან ასოციაციურად ისე ახდენს ინტეგრირებას, რომ მას პრო-აქტიური და პარტნიორობა-ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე შეუძლია ამ გარემოსთან შეთანხმება. დაძაბული გარემოს არსებობის პირობებში კი დამაკავშირებელ საშუალებებს პოულობს. ინფორმაციის გაცვლა უნდა გახდეს პრობლემის გადაჭრისა და სხვადასხვა ვითარებაში სხვადასხვა საკითხზე გადანაცვლებების მიღების საშუალება, მართვის ორგანიზების ძირითადი ამოცანების გადასაწყვეტად. იმისთვის, რომ საწარმოს დომინანტური როლი გააჩნდეს, საჭიროა მოიძებნოს კონკრეტული გზები, რომელთა მეშვეობითაც საწარმომ იმდენი აზრებისა და შეხედულებების კონსტრუქციულად გათავისება იქნება შესაძლებელი. ამ გზით იქმნება

ერთმანეთთან დაკავშირებული საწარმო-ჯგუფები, რომლებსაც ავტორი მოიხსენიებს როგორც „Unternehmen als Glied im Biotop“-ს (საწარმოს ბიოტოპები).

როგორც ორგანულ ბუნებაში ერთმანეთთან ურთიერთქმედებენ და იქცევიან ცოცხალი ორგანიზმები, ასევე საწარმო, როგორც დამოუკიდებელი ორგანიზმი, ურთიერთქმედებს სუსტ სოციო-ეკოლოგიურ წარმონაქმნებთან. ამ კონცეფციის რეალიზაცია მოხდა სხვადასხვა სახელმწიფოებში: იაპონიაში, ამერიკასა და ევროპაში. ეს ქვეყნები აცხადებენ, რომ ის ორგანიზატორული ფორმები და ქმედებები, რომელთაც მოიცავს ასოციაციის ფაზა, უნდა იყოს დანერგილი უფრო მტკიცედ, ვიდრე ეს მანამდე იყო.

ასოციაციის ფაზას, ისევე, როგორც წინა სამ ფაზას, გააჩნია თავისი გვერდითი პრობლემებიც. ამ პრობლემებში იგულისხმება, რომ შესაძლებელია ზემოთ უკვე ნახსენები საწარმო-ბიოტოპები იქცნენ ძალის გამომყენებელ მოქმედ ბიოტოპებად და საზოგადოების პოლიტიკურ-სამართლებრივ, სულიერ-კულტურულ სფეროში არასასურველი დომინანტობა მოიპოვონ, რაც შეიძლება დემოკრატიული გადანაცვების და კონტროლის ფორმებს მიღმა აღმოჩნდეს. შედეგად შეიძლება მივიღოთ ტოტალიტარიზმის ძალადობრივი ფორმა, იგივე „ეკონომიკური ტოტალიტარიზმი“.

ერთი ფაზიდან მეორეზე გადასვლის პროცესში ყოველთვის იქმნება ახალი განვითარებული კონცეფცია. ძირითადი პრობლემების გადანაცველასთან ერთად ჩნდება ასევე მოსაზღვრე პრობლემები, რომლებიც ძირითადის მსგავსად გადანაცველას საჭიროებენ და არასასურველ პრობლემებად მოიაზრებიან. რაც ერთ ფაზაში წარმოგვიდგება როგორც მარგინალური პრობლემა, მეორე ფაზაში გვხვდება მთავარი პრობლემის სახით და ამ ახალი მთავარი პრობლემის ეფექტური დამუშავება კვლავ წარმოშობს სხვა, ახალი ჩარჩოების პრობლემას (Randproblemen), რომელიც თავის მხრივ წარმოგვიდგება შემდეგი განვითარების ფაზის მთავარ გამოწვევად.

## **4.2. საწარმოს კულტურის ცვლილება (გარდაქმნა): ექსკურსი**

ჩვენ უკვე ვნახეთ, რომ ოთხივე ფაზაში განსხვავებული ღირებულებები და ძირითადი კონცეფციები მოქმედებენ: საბაზრო გარემოს ურთიერთობის ფორმები, მატერიალური და სულიერი სიმდიდრის ურთიერთქმედება საწარმოს პოლიტიკისთვის, ორგანიზებისა და მართვისთვის, პერსონალის განვითარებისთვის, ორგანიზაციის მსვლელობისა და ფიზიკურ საშუალებებთან ურთიერთობისთვის. ფაზიდან ახალი ფაზის წარმოქმნა ხაზს უსვამს კულტურულ-სოციალური და ტექნიკურ-ინსტრუმენტული ქვესისტემების ერთობლივ ქმედებას.

ამიტომაც არის საწარმოს განვითარება საწარმოს კულტურის პრაქტიკული მნიშვნელობის სიღრმისეულად გაგების ტოლფასი.

ავტორის აზრით, ეს ტერმინი ახსნას მოითხოვს და ამიტომაც წარმოგვიდგენს მისეულ ხედვას, თუ რას მოიაზრებს ამ ცნებაში. „საწარმოს კულტურაში“ იგი გულისხმობს საწარმოს სულიერ (Geist) პოლუსს. კულტურა, კლუკჰონი და კელის (1950) მიხედვით, არის ერთობლივად მოქმედი სახელმძღვანელო პრინციპების (იდეები, ღირებულებები, ნორმები, განმარტებები) სისტემა. ეს პრინციპები ადამიანთა გაერთიანების ქცევის (ფოლკლორი, პრობლემის გადაწყვეტის გზები, წეს-ჩვეულებები და ა.შ.) საფუძველში არიან და გაერთიანების წარმომადგენლების მიერ დამოუკიდებლად, და თან ურთიერთდაკავშირებულად, აღიქმება.

საწარმო კულტურის კომპლექსური ორგანიზმის არსის უკეთ გასაგებად გამოიყოფა შემდეგი კომპონენტები:

**ა. საწარმოს კულტურის ძირითადი ამოცანები** - პარადიგმები, ძირითადი კონცეფცია, ძირითადი ღირებულებები და საბაზისო ნორმები (პრინციპები). ეს სახელმძღვანელო იდეები და ღირებულებები განსაზღვრავს, თუ რას ფიქრობს საწარმო სამუშაოს, მომხმარებლის, ბუნების, მოგების, ეფექტურობის შესახებ.

**ბ. ძირითადი ორიენტაცია** - ძირითადი პოზიცია, ძირითადი ტენდენცია, რაც ყველა საქმეს განსაზღვრავს. გამოიყოფა სხვადასხვა ორიენტაციები: მომხმარებელზე, ღროზე, რისკზე, ტექნოლოგიებზე, ინოვაციაზე, თანამშრომლებზე ორიენტაცია და სხვ.

ეს მთავარი იდეები და ძირითადი მიმართულებები იშვიათ შემთხვევებში ფორმულირებულია როგორც 10 წინადადება ან „საწარმო-კრედი“.

**გ. მედიები, საწარმოს კულტურის გამოხატვის საშუალებები** - სიმბოლურ ნივთებში, შენობებში, სურათებში, ისტორიებში ახდენენ საწარმოს ძირითადი ამოცანებისა და ძირითადი მიმართულებების გატარებას. ამ მედიებს მიეკუთვნება ასევე სიკეთის პერსონიფიცირება, ე.წ. „ღმერთების“ ან „ღვთაებების“, „გმირების“ ან „გმირი ქალების“ შესახებ საწარმოში ყვებიან „მითებს“, წარმატების ისტორიებს და სხვა საგმირო საქმეებს.

**დ. საწარმოს კულტურის გამოხატვის ფორმები (Auspprägungs modalitäten der Unternehmens Kultur)** - ფირმის კულტურა შესაძლოა სხვადასხვაგვარად იქნას გამოხატული, სახელდობრ, სუსტად ან ძლიერად, ერთსულოვნად ან დიფერენცირებულად, ნათლად ან დიფუზიურად. შეიძლება გაბატონებული კულტურა, ან ამის საპირისპიროდ, მებრძოლი დაპირისპირებული კულტურა იყოს. ყველაფერი ეს იგულისხმება „Ausprägungs modalitäten“-ში.

ე. ორგანიზაციის კულტურის ტიპები, თანაფარსკვლავედები - აქამდე მოხსენიებული კომპონენტები ერთობლივად მოქმედებენ ორგანიზაციაში. ყოველი საწარმო ცნობს სხვადასხვა ფაზებში სრულიად ტიპურ კონფიგურაციებს.

ლიტერატურაში არსებობს საწარმოს კულტურის ბევრი ტიპური მოდელი. მათ შორის გამოიყოფა შემდეგი მოდელები:

- Harrison (1972), Handy (1979): განსხვავება დავალების, პერსონალის, ფუნქციებისა და ძალის კულტურებში.

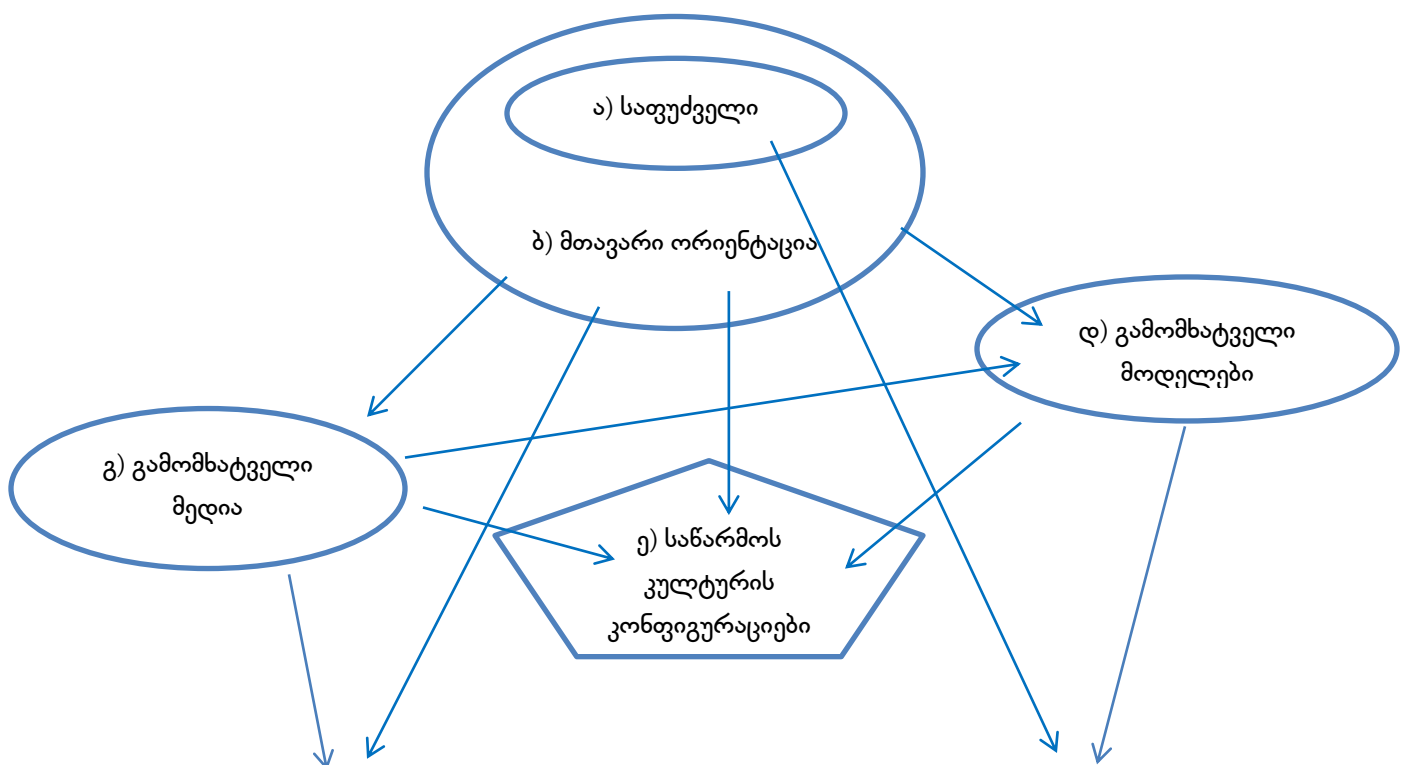
- Miller Friesen (1977): დომინანტური ფირმა, ბედნიერების ინდიკატორი, ადაპტაციური ფირმა და ა.შ.

- Von Miles. Snow (1978): დამცველი, მზვერავი (მაძიებელი), ანალიტიკოსი, რეაგირებადი.

- Ansoff (1965): სტაბილური, რეაქტიული, წინდახედული, კვლევითი, კრეატიული.

იმისათვის, რომ იდეები, ნორმები და ღირებულებები ყოველდღიურ საქმიანობაში აღსრულებულ, მხარდაჭერილ და დაცულ იქნეს, საჭიროა კიდევ:

ვ. გამაძლიერებელი ინსტრუმენტები (Verankerungsinstrumente) - ასეთი ინსტრუმენტები ზრუნავენ იმაზე, რომ კულტურა ძლიერი მუშაობის ნიადაგზე მოდის და საჭიროების შემთხვევაში დაჯილდოების ან დაჯარიმების საშუალებით უნდა იქნას დაცული. კარიერა არის ჯილდო კარგი საქმიანობისთვის, გარიცხვა და გათავისუფლება კი - ცუდი საქციელის გამო სასჯელი.



ვ) სამოქმედოდ საჭირო დამხმარე ინსტრუმენტები

*სურათი 5. სანარმოს კულტურის ექვსი კომპონენტი.*

### 4.3. საწარმოს კულტურის ევოლუცია ოთხ ფაზაში

საწარმოს კულტურის შესახებ მცირე ექსკურსის შემდეგ, შესამჩნევი ხდება ფაზიდან ფაზაზე გადასვლის პრაქტიკული კულტურის რამდენიმე განსხვავება. პიონერულ ფაზაში სამი პიონერული ქვესისტემა ამორფულ მდგომარეობაშია. პიონერის ინდივიდუალობა, მისი შეხედულებები ცხოვრებაზე და საქმიანობის დროს მისთვის დამახასიათებელი თვისებები განსაზღვრავენ ქმედებებს საწარმოში. ამ ადამიანის მიერ ხდება იდეების, ღირებულებებისა და მიმართულებების შემუშავება და საქმიანობის გაფართოება უშუალოდ მომუშავე პერსონალთან კომუნიკაციით. ამიტომაც იწოდება პიონერული საწარმოს კულტურა ხშირად, როგორც “პერსონიფიცირება“, ასევე, როგორც “ადამიანური კულტი“.

**პიონერულ ფაზაში** არ გამოდის წინა პლანზე არანაირი სიმბოლური ნიშანი, ადამიანებსა და მათ საქმიანობებს უკავიათ წამყვანი ადგილი. ამ ფაზაში შემზღუდველ საშუალებებს წარმოადგენს თვითონ პიონერის მიერ დანესებული სანქციები.

**დიფერენციაციის ფაზაში** პირდაპირი ყურადღება არ ეთმობა საწარმოს კულტურას. ძირითადი ინტერესი მიმართულია ტექნო-ინსტრუმენტულ ქვესისტემაზე: ახალ მანქანებზე და მონაცობილობებზე, ტექნიკასა და ინსტრუმენტებზე. ამ ფაზაში ფუნქციური შინაარსი იცვლება, ახალი ქვევები რეგულირდება ინსტრუმენტულად. სხვათა შორის, დიფერენციაციის ფაზაში დიდი ყურადღება ექცევა საგნობრივ სიმბოლოებს (Innensymbole). საწარმოს ცენტრალური შენობა იქცევა თავისი ფუნდამენტური ღირებულებების სიმბოლოდ (ძალა, წესრიგი, გამჭირვალობა და ა.შ.).

**ინტეგრაციის ფაზაში** მოქმედება იწყება მანამდე გავლილი კულტურის რეფლექსიებით (უკუქცევით). წარსულში და აწმყოში არსებული საწარმოს კულტურა დგება მომავალი სასურველი კულტურის მოპირდაპირედ. სახელმძღვანელო ფორმულირებებით, ახალი სიმბოლოებით და ა.შ. ახალი სახელმძღვანელო ღირებულებები და პრინციპები პოულობენ თავიანთ გამოხატვას.

**ინტეგრაციის ფაზაში** საწარმოში მომუშავე ადამიანებს ნასწავლი აქვთ თავიანთ ორგანიზაციაში მუშაობის აქტიურად წარმართვა. ამ ფაზაში ბოლომდე ჩართული ადამიანები ასევე სწავლობენ, თუ როგორ შეუძლია მომავალში მათ საწარმოს კიდევ უფრო მეტად განვითარდეს მომუშავეთა ძალისხმევის შედეგად.

**ასოციაციის ფაზისთვის** საჭიროა პარადიგმებისა და ძირითადი მიმართულებების შეცვლა. პირველ რიგში ეს მდგომარეობს გარემოსთან და მათ წარმომადგენლებთან დაკავშირებაში. კულტურის ცვლილება ასოციაციის ფაზაში სხვა პრობლემატიკას ეჯახება. ადამიანებში ძველი ფიქრები და ჩვევები სტაბილიზირდება და დამოუკიდებლად ინტეგრირდება მათ ფიქრებსა და



სურვილებში. ადამიანებს შეუძლიათ სრულიად ახალი იდეების მოფიქრება და მათი დამუშავება, მაგრამ ამავე დროს ეს ძველ კულტურულ ნიმუშებთან თანხვედრაში უნდა მოდიოდეს. ზოგიერთ საწარმოში ინსცენირდება სიმბოლური ქმედებები და ამასთან, ისეთი პერსონები, როგორცაა „ღვთაებები“ ან „გმირები“, ასევე ღიდ როლს თამაშობს საგმირო თქმულებები და ლეგენდები.

მსგავსი სიმბოლური მოქმედებების პრაქტიკული მაგალითები:

- მაღალი დონის მმართველები ხშირად შეკრებაზე ყვებიან, თუ როგორ ხდებოდა ამა თუ იმ პრობლემის გადაჭრა ძველად, ან ხშირად თქმულებებში თვითონაც ამ ისტორიით არიან შეპყრობილნი, მაგრამ საბოლოოდ უკეთესი მიზანი ისახება.
- პერსონალი თავიდან შესვენებებზე იკრიბება, ჯგუფებად ნაწილდებიან და საბოლოოდ ისე ხდება, რომ ახალი ჯგუფური გაერთიანებები იქმნება.
- ყველა ამ სიმბოლურ ქმედებას მაშინ ექნება ზეგავლენა, როცა ისინი ვიზუალურ ეფექტებს, მაგალითად, სურათებს იყენებენ, ისეთებს, რომლებიც მყარ სოციალურ შეგრძნებებს ბადებს. ეს დაკავშირებულია ემოციებთან, რომლებიც საბაზისო გრძნობებს უყრიან საფუძველს და მუდმივად წარსულთან არიან დაკავშირებულნი.

#### 4.4. ასოციაციის ფაზა „მოხდენილი საწარმოს“ მაგალითზე

იაპონიაში პატარა, მრავალი ერთმანეთთან დაკავშირებული ნაბიჯით წარმოიქმნა კონცეფცია, რომელიც ცნობილი გახდა თავდაპირველი სახელწოდებით „Lean Production“. რაც აქ პრაქტიკულადაა ნაჩვენები, წარმოდგენილი იყო J. Womack/D. Jones/D. Roos(1991)-ის წიგნში „Die zweite Revolution in der Autoindustrie“ („მეორე რევოლუცია მანქანების ინდუსტრიაში“). შინაარსის შეჯამება აჩვენებს, როგორ შეიძლება გამოიყურებოდეს საწარმოს ევოლუციის მეოთხე ფაზაში განვითარება. მრავალი კვლევის შედეგად დადგენილ იქნა იაპონური საწარმოების ერთმნიშვნელოვანი უპირატესობა და არა მხოლოდ მანქანების ინდუსტრიაში. ამ უპირატესობის მიზეზად უნდა ჩავთვალოთ რადიკალური ცვლილებები, რამაც გამოიწვია იაპონური საწარმოების უპირატესობის შენარჩუნება. 1990 წლამდე ავტომანქანების წარმოების დანახარჯები იაპონიისთვის წარმოადგენდა ამერიკისა და ევროპის წარმოებული დანახარჯების ნახევარს. ამასთან ერთად, იაპონური ავტომანქანების ხარისხი ბევრად უფრო მაღალია ამერიკულ და ევროპულ ავტომანქანებთან შედარებით. ეს შედეგები ვერ აიხსნება იაპონური საწარმოების მაღალი ავტომატიზირებული ხარისხით,

არამედ იმ ხერხებით და საშუალებებით, თუ როგორ არის ის ორგანიზებული, როგორია ერთობლივი მუშაობის პროცესი და როგორ იმართება ეს საწარმო.

### **რაში მდგომარეობს საწარმოს ცალკეული ფუნქციები?**

**ა. პროდუქციის განვითარება.** იაპონიაში ახალი მოდელის განვითარება გრძელდება საშუალოდ 3,5 წელი და სჭირდება 1,7 მლნ ტექნიკური საათი, ამერიკაში კი ეს მოიცავს 5-დან 6 წლამდე პერიოდს და სჭირდება 3 მლნ საათი. ამიტომაც იაპონელებს შეუძლიათ ახალ ტექნოლოგიურ და ეკოლოგიურ მოთხოვნებსა და მოლოდინებს უფრო სწრაფად აუწყონ ფეხი და, საჭიროების შემთხვევაში, ცვლილებაც განახორციელონ. იაპონიაში ახალი პროდუქციის წარმოება უპრობლემოდ ხდება. მოხდენილი საწარმოები დიდ ღირებულებას ანიჭებენ გრძელვადიან, ღია და სანდო კავშირებს მიმწოდებლებთან.

**ბ. პროდუქცია.** იაპონელი მწარმოებლები დღესდღეობით იაპონური ბაზრისთვის აწარმოებენ უფრო მეტი სახეობის მოდელს და უფრო ნაკლებ სერიულ რაოდენობას, ვიდრე ამას სთავაზობს ავტოინდუსტრია ამერიკასა და ევროპაში თავის ბაზარს. იაპონელები უკეთ ითვალისწინებენ მომხმარებელთა სხვადასხვა სეგმენტის, სხვადასხვა რეგიონების ინტერესებს და ა.შ. ამ გზით მომხმარებლისთვის საქონლის შექმნა უფრო ხელსაყრელი ხდება, რადგან ეს საქონელი უშუალოდ მათთვისაა გათვლილი და მათ ინტერესებსა და მოთხოვნებს შეესაბამება.

მოხდენილი საწარმო ნიშნავს, რომ მუშას პროდუქციის შექმნაზე (ტემპზე, ხარისხზე, მეთოდებზე და ა.შ.) მეტი ზემოქმედების მოხდენა შეუძლია და აქედან გამომდინარე, უფრო მოტივირებული ხდება, რომ შექმნას კარგი პროდუქტი. „Just-in-time“ მენეჯმენტი გარანტირებულად ქმნის მუდმივად არაბიუროკრატიულ სამუშაო დინებას: ინფორმაციის პროცესი არ აქრობს ფაქტობრივ მიმდინარეობას, მსვლელობას, არამედ ამ წესით არის გადაბმული. პროდუქციის წარმოებისას თანამშრომლობას ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს და პრობლემების წარმოქმნის შემთხვევაში თუ იგი მაღალი ხარისხისაა, ამ პრობლემების გადაჭრა რთული არ იქნება. ძირითადი პრინციპებია: ნდობა, ერთობლივი მუშაობა, გუნდის ერთსულოვნება, პასუხისმგებლობა და კომპეტენცია, მოქნილობა, პატივისცემა წამყვან პროცესში ჩართული ადამიანების მიმართ, რომელთა თვითორგანიზებისა და თვითგანაწილების მექანიზმი, თვითკონტროლი და ავტონომია მოცემულობაა.

**გ. მიმწოდებლებთან დამოკიდებულება.** ავტომწარმოებლები და მიმწოდებლები ძალიან ხშირად კაპიტალის მიხედვით არიან განაწილებულნი. არა მხოლოდ სიმბოლურად, არამედ როგორც საბედისწერო გაერთიანება. როდესაც პროდუქციის ხარისხი არ შეესაბამება

ხელშეკრულებით გათვალისწინებულს, არ არსებობს სანქციები მომწოდებლის წინააღმდეგ, პრობლემა ერთობლივად იჭრება. მწარმოებელი გზავნის თავის სანდო და კომპეტენტურ წარმომადგენლებს მომწოდებელთან, რათა პრობლემა გაანალიზდეს და მისი გადაჭრის გზები მოინახოს. ორივე მხარემ იცის, რომ ეს არის მათი საერთო მოგება და ორივე ამ პრობლემის შედეგად სწავლობს, ახალ გამოცდილებას იძენს. აღსანიშნავია ასევე მომწოდებელსა და ავტომწარმოებელს შორის პროდუქტის შეფასების პროცესი. ორივე მხარე გამოდის იმ მოსაზრებიდან, რომ პროდუქციის ღირებულება უფრო მაღალი შეიძლება იყოს და რომ მოგვიანებით მუდმივი სწავლის პროცესის გზით ეფექტიანობა იზრდება.

**დ. გაყიდვების ორგანიზება.** ავტომწარმოებელი ზრუნავს ასევე გაყიდვის ორგანიზებაზე და მომხმარებელთან ინტენსიურ ურთიერთობაზე. გამყიდველები ზრუნავენ გაყიდვებზე და ამისთვის იყენებენ მუდმივ კავშირებს მომხმარებელთან, ითვალისწინებენ მათ მოთხოვნილებებს, იძებნენ. წინა პლანზე დგას არა ძალადობრივი დამოკიდებულებები მომხმარებელთან, არამედ გრძელვადიანი იმედისმომცემი და კოოპერაციული კავშირები (ურთიერთობები).

#### 4.5. ასოციაციის ფაზის მთავარი მახასიათებელი

მწარმის მიერ საკუთარი გარემოს შემოსაზღვრა, რაც ინტეგრაციის ფაზისთვისაც დამახასიათებელია, აქ უკვე ინსტიტუციებთან კავშირში იმ გარემოდ გარდაიქმნება, რომელსაც მრავალფეროვანი ფორმა და მაღალი ინტენსივობა ახასიათებს. უფრო მეტად ნდობით აღჭურვილი, ხანგრძლივობაზე გათვლილი პარტნიორული ურთიერთობები წარმოიქმნება, რომელშიც მუდმივად ინტერესების გაცვლა („Profit-sharing“) და ერთობლივი შემოქმედებითი პროცესი მიმდინარეობს. პროდუქციის წარმოების პროცესში იგულისხმება მიწოდების მოთხოვნა, პროდუქციის დამზადებისთვის საჭირო მატერიისა და ნაწილების შექმნა, კოოპერაციული განვითარება და პროდუქტის გაუმჯობესება, ორგანიზაციის ერთობლივი და მუდმივი ტექნოლოგიური განვითარება, ურთიერთდახმარებით პრობლემების გადაჭრა, პასუხისმგებლობის აღება, გაყიდვები და შემდეგ ნაგვის გადამუშავება. საწარმოს შიგნით წარმოიქმნება ცნება „ასოციაციური“, რომ ინტერფეისები უზადო Nahstellen (Snittstellen zu Nahstellen werden) ხდებიან: მაკრო, მიკრო და მეზო მიკრო-მმართველობის სიბრტყეები ძლიერი ურთიერთგამტარები არიან და ერთმანეთის დაცვა, თანადგომა თანამშრომლების, რომლებიც პირველად პროცესებში ჩართულნი არიან - მიღებულია. საწარმო მუშაობს ბევრ გუნდთან, რომლებიც, მოხოვნილების შესაბამისად, ერთმანეთს ეხმარებიან, არ აქვს მნიშვნელობა, ეს სტაგნაციის პერიოდს ეხება თუ პროდუქციის გამოშვების პერიოდს.

#### 4.5.1. პროცესების ჰორიზონტის გაფართოება

პროდუქციის წარმოების პროცესი წარმოდგენილია როგორც ერთი მთლიანობა. მას შემდეგ, რაც ინტეგრაციის ფაზაში პროცესები ცნობიერი გახდა, დადგინდა საწარმოს საზღვრები, დგება დრო „წინა ციკლის“ და „მომდევნო ციკლისა“. ცხრილში მოცემულია, ო. დონენბერგის აღწერა როგორ მიმდინარეობს „წინა ციკლის“ ნედლეულის მოპოვებიდან წარმოებამდე პერიოდი. როდესაც მენარმემ მყიდველის მოთხოვნილებები გააცნობიერა, ყურადღება გადადის პირველად პროცესებზე (საფუძველზე): რომელი აქტივობებია მყიდველისთვის ღირებული? შუმახერი (1987) ყურადღებას აქცევს პირველადი პროცესების ქცევის, გარდაქმნის მიზნებს. რომლებსაც ე.წ. „ტრანსფორმაციებს“ უწოდებს და ამგვარად არქმევს: მატერიალის ტრანსფორმაცია. აქედან კი გვერდითი და თანადგომის მესამე რივის პროცესები წარმოიშობა, რასაც მართვისა და ორგანიზაციული ღონისძიებები მოჰყვება, რომლებიც თავისთავად მეორადი პროცესებს ხელშემწყობნი ხდებიან და თავისთავად, გავლენას ახდენენ პირველად პროცესებზე. ამ პროცესებში მონაწილე პირები ერთობლივად სვამენ დიაგნოზს, განიხილავენ პროცესებს თავისი შემადგენელი უმნიშვნელო დეტალებიანად. ეს ყველაფერი „benchmarking“ (ანუ ახალი სტანდარტების შექმნა) კონტექსტში განიხილება. უცხო დიაგნოზები და უცხოების მიერ შემუშავებული მონაცემები, ეწინააღმდეგებიან გაუმჯობესების წინარე პრინციპებს, სწორედ ესაა ასოციაციის ფაზისთვის დამახასიათებელი.

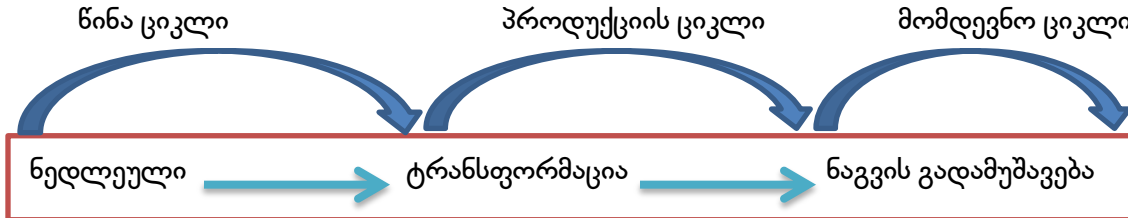
ასოციაციური ორგანოები, „ლიფერანტების კლუბები“ და ამგვარ დანესებულებებს შორის გამოცდილებების გაზიარება იწვევს განვითარებას, სწავლის პროცესის გაუმჯობესებას და პრობლემების კოოპერაციულად გადაჭრას - პროდუქციის შექმნის, ტრანსპორტირებისა და ლოჯისტიკის საკითხებში. „just-in-time-managment“ უნდა იყოს დამხმარე, მაგრამ ეს ერთ-ერთი ინსტრუმენტია მრავალთავან.

ყველაზე ინტენსიური ფორმა ე.წ. „ბედისწერის გაერთიანებებია“ (schicksalsgemeinschaften):

- არავითარი მოკლევადიანი კონტრაქტები, არამედ მრავალწლიანი თანამშრომლობები.
- მაღალი შესაძლებლობით კოოპერატიული ურთიერთობები ყველა მონაწილისთვის ეხება ტექნიკას, ორგანიზაციებს, ლოჯისტიკას, მენეჯმენტს, პრობლემების გადაჭრას, პროდუქციის განვითარებას, წარმოქმნის პროცედურებს, ღირებულების სტრუქტურას.
- ლიფერანტებთან და სუბლიფერანტებთან პრუდუქციისა და პროცედურების განვითარებისას ინტენსიური მონაწილეობა.

- მოგების ეფექტურად განაწილება (profit-sharing) პარტნიორებს შორის.

მომდევნო ციკლში იგულისხმება ასევე თანამონაწილეობა და ურთიერთობა მოვაჭრეებთან, მყიდველებთან და ნაგვის გადამუშავების დროს. როდესაც ეს პროცესი ბუნებრივი ხდება, ერთობლივი პროცესუალური მიმდინარეობის სწორი ხაზი მრგვალდება.



#### 4.5.2. მრავალდარგობრივი მომდევნო ციკლის მენეჯმენტი

კონცეფციიდან გამომდინარეობს, რომ ბევრ ადგილას ხდება, რომ (Snittstellen) ინტერფეისები სხვადასხვა ახლომდებარე (nahstellen) ინტერფეისებად და კოოპერატიულ ურთიერთობად ყალიბდებიან. აქამდე იყო კანონი მყიდველს უნდა ევაჭრა გამყიდველთან ხარისხზე, შეხვედრაზე, რაოდენობაზე, მიწოდების კონდიციებზე. ახლა მრავალმა „უჯრედმა“ საწარმოში კონტაქტი უნდა იქონიოს ექსტერნულ სავაჭრო პარტნიორებთან, რომლებიც მიმდინარე დავალებებს კოოპერაციულად გადაჭრიან.

მენეჯმენტი კლიენტებთან ურთიერთობისას ახალ ფუნქციებს ითავსებს: კლიენტი-მენეჯერის ურთიერთობაში ინტერფეისები მონოპოლიზებას არ განიცდის, არამედ ახლო მდებარე ინტერფეისებად გარდაიქმნება, პირდაპირი ურთიერთგაცვლის საფუძველზე, კომპეტენტური პერსონალისა და ზემოდან ქვემოთ მიმავალი პროცესების გამო. ამის გამო კლიენტების მენეჯერი მოთხოვნის შესაბამისად სამუშაო და სასწავლო პროცესებით უნდა ავითარებდეს ჯგუფს, ერთობლივ ტრენინგებს ატარებდეს პრობლემის გადაჭრის მეთოდების შესასწავლად.

ამგვარი ორგანიზაციული ფორმები აგებენ საწარმოში როგორც Input-ის მხარეს (მიმწოდებლები), ასევე Output-ის მხარეს (კლიენტები). ასეთნაირად, „Supplier-Clubs“, ანუ კლიენტების წარმომადგენლებთან პრობლემების ერთობლივად გადაჭრის წრე გაჩნდება, სადაც დაისმება კითხვები პროდუქტის ხარისხზე, რაოდენობაზე, ფასის პოლიტიკაზე, ბაზრის დახურვაზე ან გადამუშავებაზე. მაგალითისთვის შეგვიძლია მოვიყვანოთ ავტომწარმოებლების მიერ პროფილაქტიკების შენება, სადაც მუდმივად ხდება პერსონალთან კავშირი, რათა გაიზიარონ გზები და საშუალებები, როგორ მოახდინონ ეკოლოგიური ზარალის შემცირება და გამოყენებული ნაწილების გადამუშავება. პროფილაქტიკის მმართველებისგან მოდის ყოველთვის კარგი იდეები. მომხმარებლები ქმნიან მოდელს თანამშრომლობის გამო და არა საწარმოს დასადანაშაულებლად და ორივე მხარე იღებს პასუხისმგებლობას გარემოს მიმართ. ასოციაციის ფაზაში ხდება ბაზრის მუდმივი კვლევა და

მარკეტინგი, აქ ერთმანეთს ხვდებიან შემავსებელი ინტერესები და პასუხისმგებლობით სავსე თანაგანვითარება, როგორც შტაინერი/ბრული წარმოგვიდგენს. მომწოდებლები და ვაჭრები, ასევე კლიენტებს შორის ურთიერთობა, არ ნიშნავს ძალაუფლებას და წინააღმდეგობას. ეს ნდობით აღსავსე, გრძელვადიანი ურთიერთდამოკიდებულებაა. წინაპირობა არის ორმხრივი გამჭვირვალობა და სამართლიანობა: აქამდე პრაქტიკაში არსებული კონკურენცია და მეტოქეობა, ყველაფრის მიუხედავად საკუთარი ინტერესების გატარება და ბრძოლისუნარიანი ქმედებების მენტალიტეტი, რომელიც მოკლევადიან უპირატესობას წარმოადგენდა.

ნდობით აღსავსე ორმხრივი დამოკიდებულება ქმნის კაპიტალის ურთიერთდამოკიდებულებას (Kapitalverflechtung). რაც შეიძლება სიმბოლურად იყოს დარქმეული, მაგრამ საბოლოოდ კომპლექსურ „საწარმოს ბიოტოპებს“ ქმნიან.

ე.წ. „საწარმოს ბიოტოპები“ შეიძლება გაგებულ იქნას როგორც ორ დამოუკიდებელ საწარმოს შორის ურთიერთობა,

- რომლებიც ერთმანეთთან მრავალი პროდუქციის პარტნიორებსა და ფილიალებს მოიცავს.
- საერთო რესურსების გამოყენება (ექსპორტი, პროდუქტი, პერსონალის განვითარება).
- ფინანსური ურთიერთდახმარება ან ერთობლივი ადგილობრივი ბანკი.

ასეთი „საწარმო ბიოტოპები“ თავისი მიზნებით და ფილოსოფიით, ფირმების გაერთიანებით იაპონური „კაირეტსუსის“ მსგავსები არიან, მაგრამ ევროპისთვის შესაბამისი ქცევა იპოვეს.

#### **4.5.3. ყველა რესურსის ყურადღებით მოფრთხილება.**

ყველა სამეწარმეო ვაჭრობა და დამზოგავი პოლიტიკა ფრთხილად იგვემება - პროცესის ჯაჭვის გაფართოება ნედლეულის მოპოვებიდან მის გადამუშავებამდე და იდეალურ ვარიანტში, მისი საბოლოოდ გადამუშავება. ანუ მიმდინარეობის ყველა სტადიაში არის პასუხისმგებლობით სავსე დამოკიდებულება დასაწყისიდან საბოლოო ნარჩენის გადამუშავებამდე. ასოციაციის ფაზაში ვაჭრობა და კლიენტები სწავლის პროცესის ნაწილია, როგორც სწავლადი ორგანიზაციისა და აუცილებელია მათი მოთხოვნილებების, მოლოდინების, მოსაზრებების გათვალისწინება და მოლაპარაკება, რასაც, თავის მხრივ,

ახალი ცოდნის მოტანა შეუძლია. ორივე მხრიდან მიმდინარეობს ინფორმაციის გაცვლა, ანუ ახლომდებარე სანარმოები იქმნება,

„კლიენტთა კლუბი“ დაახლოებით იგივეა რაც „Supplier Clubs“ და ეს არ გულისხმობს ცალმხრივად მიმდინარე კომუნიკაციას, მუდმივად ხდება ორივე მხრიდან ინფორმაციის ცვლა, რასაც ორივესთვის სარგებელის მოტანა შეუძლია. კლიენტებისთვის ეს ახლოს ყოფნა ნიშნავს გარანტიას, რომ მათი მოთხოვნილებები და პრობლემები გათვალისწინებული იქნება, ხოლო მწარმოებელს მუდმივად შეეძლება თანაბრად გადაანაწილოს რესურსები. გვერდითი სავარაუდო პროდუქციები არ იწარმოება, შესაბამისად, ნაგავიც ნაკლებია, ვინაიდან მხოლოდ ის იწარმოება, რაც კლიენტს სჭირდება და მათ მოთხოვნილებას სრულიად აკმაყოფილებს.

პროდუქტის საბოლოო სახის მისაღებად ბევრი სამუშაო ფორმა იმისკენაა მიმართული, რომ რესურსების გამოყენება რაც შეიძლება დაზოგვით მოხდეს: ადგილის დამზოგველი სამუშაო, პროცესის და მასალის მენეჯმენტი (ohne puffer). ამ დროს მუდმივად ხდება ჯგუფური მუშაობის გაუმჯობესება ე.წ. „kaizen“ (kontinuierlichen Verbesserung), რათა დაღლილობამ არ გააქროს ადამიანთა ძალა, მასალა, დრო, ფული, ენერჯია და სხვა ეკოლოგიისთვის მნიშვნელოვანი რესურსები.

#### 4.5.4. მუდმივი განვითარება

ასოციაციის ფაზამდე ორგანიზაციამ განავითარა ძალიან ბევრი რესურსი - საკუთარი ძალით ცვლილებების მოხდენა-ორგანიზება, ზუსტად ამით ხდება სისტემა სწავლადი ორგანიზმი, სწავლა ხდება ინდივიდებისა და ჯგუფების მიერ. სწავლა მიმდინარეობს ორგანიზაციის შიგნით, როდესაც მმართველი ძალა მუდმივად ესაუბრება დასაქმებულებს თავისი შესაძლებლობების, განუელი სამუშაოს შესახებ. მმართველი ძალა აცნობიერებს რომ ისინი არიან „პერსონალის განმავითარებლები ადგილზე“. სწავლა და მუშაობა ხელოვნურად კი არაა ერთმანეთისგან გამოცალკევებული, არამედ ინტეგრირებულია. სწორედ ამისთვისაა „on the job Trainings“. ასოციაციის ფაზაში მუდმივად მიმდინარეობს სწავლა ორგანიზაციასა და გარესამყაროსთან მიმართებაში, რადგან აქამდე უკვე აღწერილმა და ჩამოყალიბებულმა ასოციაციის ფორმებმა პრობლემების გადაჭრის პროცესში ისწავლეს სტრატეგია. სწორედ აქედან გამომდინარეობს მთავარი მიმართულებაც: განვითარების მუშაობა ინტრა-ორგანიზაციულიდან გარდაიქმნება ინტერ-ორგანიზაციულ განვითარებაში. ეს ყველაფერი კი პროფესიონალი მრჩეველებისგან არაა ნაკარნახები, თავად პერსონალის აღმოჩენილია, ეს კი როგორც „change manager“ ისე უნდა გავიგოთ.

მენეჯმენტი თავს უყრის დავალებებს და კომპეტენციებს ადამიანებსთვის, რომლებიც პირველად პროცესებში არიან ჩართულნი. მართვის ზოგიერთი საფეხური შუალედურ მენეჯმენტში ხდება ზედმეტი, როცა ისინი მხოლოდ ერთ ფუნქციას ეჭიდებიან. მმართველმა ძალამ უნდა მოახდინოს შუა საფეხურის ძირითადი ფუნქციის სხვაგვარად დეფინირება. ისინი შემდეგ განყოფილებაში ძირითადად ფასილიტატორის, კატალიზატორის და კონფლიქტების მრჩევლის როლით იქნებიან დაკავებულნი, რადგან მუდმივი ინოვაციები ძნელად თუ მოიცავს მთელ ორგანიზაციას.

#### 4.6.1. იდენტობა

1. **პიონერული ფაზის** დასაწყისში ორგანიზაციის იდენტობის ჩამოყალიბება პიონერის, მმართველის პიროვნებითაა განპირობებული. მოგვიანებით თვით განვითარების პროცესში წარმოიქმნება ორგანიზაციის იდენტობა, რომელიც მაინც პიონერის პიროვნებას მიესადაგება. საწარმოს თანამშრომლებისთვის დამახასიათებელია მომხმარებლების სურვილებზე მორგება და მათი მოთხოვნების მიმართ მოქნილობა. პიონერის პიროვნების და საწარმოში არსებული სოციალური ქვესისტემის შესაბამისად, პრობლემის გადაწყვეტა პერსონალის ძალისხმევითა და შესაძლებლობის ხარჯზე ხდება.

2. **დიფერენციაციის ფაზის** დადგომასთან ერთად, პიროვნებებზე ორიენტირებული სოციალური ქვესისტემა ადგილს უთმობს თვით ორგანიზაციის, როგორც ორგანიზმის განვითარებას, სტრუქტურირებას. ბაზარი არის ადგილი, საიდანაც ორგანიზაცია იკვებება. ამისათვის ორგანიზაციამ მუდმივად უნდა შეინარჩუნოს მებრძოლი სული, რადგან დიფერენციაციის ფაზაში მერე და მერე ანონიმური ბაზარი ორგანიზაციას მტრად ევლინება.

3. სწორედ **ინტეგრაციის ფაზაში** გადასვლისას იწყება იდენტობის აღქმა და მისი ჩამოყალიბება. ამ მკდელობების შედეგებია ორგანიზაციის მოდელის და წესდების საჯაროობა და როგორც შიდა, ისე გარე ორიენტირებაც. ბაზართან დამოკიდებულება გამოიხატება იმით, რომ ძირითადი ყურადღება მომხმარებელზეა მიმართული და სამიზნე ჯგუფების ორგანიზაციასთან დაახლოება ხდება.

4. **ასოციაციის ფაზა** იდენტობას ისევ თავდაყირა აყენებს. მსოფლიოს სხვადასხვა ნაწილთან ღია, მუდმივ დიალოგში ორგანიზაციის იდენტობა თავიდან ყალიბდება. დაქსელიანებისა და ახალი კავშირების გამო ახალ მომწოდებლებთან, მომხმარებლებთან, სხვადასხვა ახალ კულტურულ-პოლიტიკურ ერთეულებთან, იკარგება აქამდე არსებული იდენტობა და ხდება სხვადასხვა ახალ შვილობილ კომპანიებთან შერწყმა.



#### 4.6.2. პოლიტიკა, მოდელი, პროგრამა

1. პიონერულ სანარმოში პიონერის ცხოვრების სტილი სამაგალითოა და ის საერთოა თითოეული ადამიანისთვის.

2. დიფერენციაციის ფაზაში, ორგანიზაციის რეალობაში იჭრება ინსტრუმენტები, კრიტერიუმები, ორგანიზებისაკენ მითითებები, რაც მიღებულ უნდა იქნას თანამშრომლების მხრიდან

3. მხოლოდ ინტეგრაციის ფაზაში ხდება გააზრებულად სტრატეგიებისა და მოდელების გამოყენება, რადგანაც ისინი დეცენტრალიზაციის საშუალებას იძლევიან, ისე რომ მნიშვნელოვანი ტენდენციებისა და ორგანიზაციის გახლეჩვა არ მოხდეს.

4. ასოციაციის ფაზა კიდევ უფრო მეტად იყენებს პრაქტიკაში დიფერენციაციის ფაზის იდეებსა და სტრატეგიებს და უფრო ავითარებს მათ პარტნიორებთან კავშირის, ორმხრივი შეთანხმებებისა და დაქსელიანების კუთხით.

#### 4.6.3. სტრუქტურა

პიონერული ფაზა	დიფერენციაციის ფაზა	ინტეგრაციის ფაზა	ასოციაციის ფაზა
1.სტრუქტურა პიონერულ ფაზაში ჯერ კიდევ იქმნება	1. ფორმალიზება	1. ფორმალური და არაფორმალური	1. ორგანიზაციის გამტარი საზღვრები
2. ფლექსიბელობა	2. ფუნქციონალური სტრუქტურა	სტრუქტურის ნაზავი	2. ინტერნული(შიდა) და ექსტერნული(გარე) განშტოებები
3. პიონერული და სუბ-პიონერული	3. შტაბები	2. ფედერაციული განშტოებები	3. თვითმართვადი განყოფილებები
	4. შემადგენელი მმართველობითი სიბრტყეები	(ავტონომიური სამრეწველო სფეროები)	4. ექსტერნულად ახლოს მდგომი ორგანოები
	5. ორგანიზებული და რეჟისორული მართვა	3. კლიენტებზე და პროდუქტის ჯგუფზე ორიენტირებული	

ამორფული და ბუნდოვანი **ჰიონერული ფაზა** გადადის შემდეგ ფაზაში, **დიფერენციაციის ფაზა** მკათიო ცვლილებას ახორციელებს ქაოსის მონესრიგებით, გამჭვირვალობით და მართვადობით.

**ინტეგრაციის ფაზის** მეშვეობით ხდება საფუძვლიანი გამომშვიდობება ე.წ „სასახლის ორგანიზაციასთან“, ორგანიზაცია გარდაიქმნება „ხისტი“ საწარმოდან სტატისტიკური ფუნქციების მქონე საწარმოდ. აქ ხდება ე.წ „კარვისებური ორგანიზაციის“ განვითარება (ჰედბერგი 1981), რომლის ძალიან მოხერხებულად აგება შესაძლებელია, მაგრამ ასევე მარტივია მისი დაშლაც. ამ დროს უამრავი იმ სტრუქტურული კონცეფციის გამოყენებაა შესაძლებელი, რაც კი მატრიქსული ორგანიზაციიდან და დროებითი პროექტული ორგანიზაციის ინსტალაციიდან სტრატეგიულ ბიზნესამდე გვხვდება. ამ გარემოებებში ენდენბურგის „სოციოკრატიული მოდელიცაა“ (1992) გათვალისწინებული, რადგან ეს „interlocking rings“ მართვის სტრუქტურის ჩანართია, ამას კი მართვის სტრუქტურის ბიოკიბერნეტიკულ თეორიასთან კავშირამდე მივყავართ. ყველაზე მნიშვნელოვანი ისაა, რომ ყველა სტრუქტურირებამ უნდა მიგვიყვანოს ორგანიზაციის ისეთ ფორმამდე, რომელსაც სწავლის, განვითარების, გამჭვირვალობის და თვითგანვითარების დიდი სივრცე ექნება. ეს ნიშნავს, რომ ერთ დიდ ორგანიზაციაში მოქმედებენ მენარმეებიც და მესაკუთრეებიც. ამავდროულად, იქმნება წინაპირობა, რომ ადამიანები საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობას იღებენ და შემდგომ ვითარდებიან. ორგანიზაციის სწავლისა და განვითარების უნარის მიღწევა ამ ფაზაში მთავარია.

ასოციაციის ფაზას ორგანიზაციაში შემოაქვს ახალი სტრუქტურული დებულება: ექსტერნული (გარე) ადამიანები და ინსტიტუტები ორგანოს ნაწილნი ხდებიან და მას უერთდებიან. მენეჯმენტური აქტივობები სტრუქტურის საზღვრებს სცდება და ყოველდღიურობაში ფუნქციონირებს. ყველაზე მთავარი ცვლილება ასოციაციის ფაზაში მართვის სტრუქტურაში ხდება, რადგან ამ სიბრტყემდე მმართველობის საზღვრები მუდმივად ფართოვდებოდა, წარმოიქმნებოდა შუალედური რგოლები, ან სულაც იხსნებოდა. მეზომენეჯმენტი, რომელსაც ამ დრომდე საშუალო მენეჯმენტის გადამთარგმნელის, გადამტანის ფუნქცია ჰქონდა, იღებს მნიშვნელოვნად დიდ პასუხისმგებლობას, რათა ორგანიზაციაში შემოიტანოს ინოვაციები, ინიციატივები. ისინი ინიციატივებს წარმოადგენენ, გეგმავენ, იღებენ განვითარების მთავარ ლაიტმოტივებს და აკავშირებენ ზოგად კონცეფციასთან.

#### 4.6.4. ადამიანები

**ჰიონერულ ფაზაში** გვხვდება ქარიზმატულ-ავტოკრატიული, პირდაპირი, არათორმალური და პირადი კონტაქტები. ამ ფაზაში სითბო და იმპროვიზაცია არის

გადამწყვეტი ადამიანთა ურთიერთობისას. ცნობიერი და სისტემური პერსონალის პოლიტიკა არ არსებობს.

**დიფერენციაციის ფაზა** - საგანზე ორიენტირებული მართვა, ტექნოკრატიულ-ბიუროკრატიული ინსტრუმენტალური კონტაქტები, არავითარი ჯგუფური მუშაობა, ცივი და დისტანციური ურთიერთობები. დიფერენციაციის ფაზას ამ დარგში მოაქვს სტანდარტიზირება და ინსტრუმენტალიზირება, ამის მეშვეობით კი ობიექტივიზაცია. თანამშრომლებს არ შეუძლიათ საწარმოში კარიერა აქტიურად განვიითარონ, მის ზემოთ მდგომი განსაზღვრავს ყველაფერს. მეწარმეს მოჰყავს ადამიანები, განალაგებს პოზიციებზე, საკუთარი გადანწყვეტილებით აძლევს განსაზღვრულ დავალებებს. პერსონალის განვითარება ეხება სპეციალურს შტაბს, სადაც მმართველებს ბევრი ჩარევის საშუალება არ აქვთ. თანამედროვე ინსტრუმენტები, მაგალითად, სწავლა, ხარისხის წრე, ჯგუფური მუშაობა, დავინწყებას ეცემა, თუ ის პერსონალის განვითარების კონცეფციის ნაწილი არაა. სწავლებები და საკვალიფიკაციო ამალგება არ მოიაზრება წამყვან იდეებად.

**ინტეგრაციის ფაზა** - სიტუაციური მართვა, სტრატეგიული პერსონალის განვითარება, ფორმალური და არაფორმალური კონტაქტები, ბევრი ჯგუფური მუშაობა, სიტბო და სიახლოვე. ინტეგრაციის ფაზაში საფუძვლიანად ხდება პერსონალის რესურსთა გადაფასება. პერსონალის განვითარება არის „უფროსის დავალება“. მმართველებს ევალებათ თავიანთი პერსონალის განვითარების აქტივობები მთელი ჯგუფის უდიდეს ნაწილთან შეათანხმონ. პერსონალის განვითარება სამეწარმეო პოლიტიკისა და სტრატეგიის ნაწილია და ატარებს საწარმოს წარმატების ფაქტორის მნიშვნელობას. მუშაობა და სწავლა ინტეგრირდებიან.

**ასოციაციის ფაზა** - მაღალი გამჭვირვალობის მართვა, სიტუაციური მიდგომა, პერსონალის განვითარება როგორც საწარმოს ბიოტიპი, თანამშრომლები, როგორც მოქალაქეები, შიდა ჯგუფური პრაქტიკული სწავლებები. პრაქტიკული სწავლება ტარდება შიდა ჯგუფებში, სადაც მონაწილეები სხვადასხვა საწარმოდან არიან. ამის მეშვეობით კულტურის მახასიათებლები პირდაპირ და არაპირდაპირ მუდმივად აირეკლება და იცვლება. ექსტერნულ (გარე) სამუშაოებრივ როტაციას გავლენა აქვს პრობლემების გადაჭრის ჰორიზონტის გაფართოებასთან. ეს ყველაფერი წინ წევს იძულებით მაღალ მოთხოვნებს, კონფლიქტის მართვის უნარებს მმართველებისთვის და საკუთარი ხალხისთვის.

## 6. მართვა ორგანიზაციის განვითარების ფაზების კუთხით

წინა თავებში ვნახეთ, რომ ნებისმიერი ორგანიზაცია მოძრაობს ევოლუციის გზით. ის ჩამოყალიბების დღიდან მოქმედებს და იცვლება მომავლის მიხედვით, რათა შეესაბამებოდეს თანამედროვე სამყაროს და იყოს სიცოცხლისუნარიანი. თუ ორგანიზაცია იცვლება და ვითარდება, ასევე უნდა იცვლებოდეს მართვაც. მართვა არის გასაღები, რომელიც უნდა მოერგოს ორგანიზაციის საკეტს. თუ ორგანიზაციის ფაზებს აღვწერთ იდეალისტურად, შეიძლება გამოჩნდეს, რომ რთულ ორგანიზაციაში სხვადასხვა განყოფილებები იმყოფებოდნენ სხვადასხვა განვითარების ფაზებში. ამიტომ მენეჯმენტის ფილოსოფიის სტილი, გაგება და ტექნიკა უნდა იყოს გააზრებულად გადადგმული ნაბიჯი. ამ შემთხვევაში მოახერხებს ორგანიზაცია შემდგომ განვითარებას. შემდეგ თავში ვნახავთ თუ როგორ იცვლება ოთხი ფაზის განმავლობაში მენეჯმენტის ფილოსოფია, მართვის სტილი და გამოყენებული ტექნოლოგიის მართვა.

### 6.1. მართვა პიონერულ ფაზაში

პიონერული ფაზის ძირითადი ნიშნები, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, შეიძლება დაკავშირებული იყოს ორგანიზაციის 7 ძირითად ელემენტთან:

1) **ორგანიზაციის იდენტობა:** პიონერის პირადი იდენტობა გავლენას ახდენს მთლიანად ორგანიზაციის ხატზე. ფილოსოფიას განსაზღვრავს მენარმის პირადი პრაქტიკული მსოფლმხედველობა. ორგანიზაციის მიზანი და აზრი გამომდინარეობს პიონერის პიროვნებიდან და ორგანიზაციული იმიჯი მთლიანად დამოკიდებულია მენარმის პირად იმიჯზე. სანამ მომხმარებელთან ურთიერთობა კარგია, შეიძლება ითქვას, რომ პროდუქცია „კარგადაა“. კლიენტი მეფეა და ის ყოველთვის მართალია.

2) **პოლიტიკა, სტრატეგია, ძირითადი იდეები:** მიზნები და საჭიროებები არაა განსაზღვრული, მაგრამ ყველა მომუშავესთვის ისინი ნათლად ჩანს პიონერის ქცევიდან გამომდინარე. ორგანიზაციის ძირითადი მდგომარეობა დამოკიდებულია პიონერსა და კლიენტს შორის პირად კონტაქტებზე. ორგანიზაციის ძირითადი დაუნერგელი კანონებია - კლიენტებთან ახლო ურთიერთობა და მათი ნდობა, შემოქმედებითობა, სპონტანურობა და საცალო წარმოება, თანამშრომლებთან სიახლოვე და ლოიალობა.

3) **ორგანიზაციის სტრუქტურა:** არ არის არანაირი ფორმალიზება და დადგენილებები. ორგანიზაცია იზრდება „სავარცხლისებრი“ პრინციპით სივანეში, რადგანაც შეძლებისდაგვარად ბევრმა თანამშრომელმა უნდა იმუშაოს პიონერთან ახლოს. ორგანიზაცია

ყალიბდება პიონერის გარშემო და ის წარმოადგენს სიმძიმის ცენტრს. არ ხდება ფუნქციების გადანაწილება და მიზნობრივი ჯგუფების ჩამოყალიბება.

4) **ადამიანები:** სამუშაოზე მიღება ხდება არაფორმალური პირადი კონტაქტების გზით. თანამშრომლებისთვის პიონერთან პირადი ლოიალური დამოკიდებულება უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე დავალების გასაგებად ჩამოყალიბება. მართვის სტილი დამოკიდებულია პიონერის ქცევის სტილზე, დასაწყისში ის მეტად ქარიზმატულია, ხოლო შემდგომში პარტიარქალურ-ავტოკრატიული ხდება.

5) **ფუნქციები:** სამუშაო ადგილები და ფუნქციები იქმნება არა საჭიროებისამებრ, რაციონალურ ლოგიკურ საფუძველზე, არამედ განსაზღვრული პიროვნების გარშემო. კომპეტენციებისა და სამუშაოს გადანაწილება დამოკიდებულია ამბიციებსა და განსაკუთრებულ შესაძლებლობებზე. სამუშაოს მეთოდური განაწილება არ არსებობს.

6) **პროცესები:** ორგანიზაცია ხასიათდება შინაგანი და გარეგანი სიმარტივით. წარმატების საიდუმლო არის იმპროვიზაცია და ცალკეული სურვილების დაკმაყოფილება. ამიტომ პიონერული საწარმოსათვის არ გამოდგება არც თანმიმდევრული დაგეგმვა და მართვა, არც მოქმედებათა სტანდარტიზაცია.

7) **ფიზიკური საშუალებები:** შენობები, დანადგარები, აღჭურვილობა, ავეჯი - პიონერულ ორგანიზაციაში თამაშობს მეორეხარისხოვან როლს. ცდილობენ უბრალო საშუალებებით გაართვან დავალებებს თავი.

### 6.1.1. მენეჯმენტის ფილოსოფია პიონერულ საწარმოში

პიონერულ საწარმოში მენეჯმენტის ფილოსოფია ძირითადად თავად პიონერის ხედვაა. აქ საქმე თავად პიონერის რეალიზაციასთან გვაქვს. პიონერის ხედვა ფინანსებზე, ტექნიკაზე და ა.შ. იმდენად იპყრობს მას, რომ დრო აღარ რჩება მენეჯმენტის ფილოსოფიაზე დაფიქრდეს. ძირითადად მენეჯმენტის ფილოსოფია დამყარებულია პიროვნულ როლზე. ხშირად ეს ფილოსოფია აღმოჩნდება თავად პიონერის ხასიათი და თანამშრომლებთან დამოკიდებულება. ანტონ როპერტი თავად იყო ერთ-ერთი საწარმოს პიონერი და მან გამოავლინა 18 ყველაზე მნიშვნელოვანი თვისება პიონერული ფილოსოფიისათვის. აქ წარმოდგენილია რამდენიმე მათგანი:

- მეტი შრომისუნარიანობა და შემოქმედებითი ძალა;
- ჯანსაღი ცხოვრებისეული ხედვა;
- პიროვნება ვისაც შეუძლია იმოქმედოს თავისებურად;

- ხედვა, მისია, რწმენა მიმდინარე საქმისადმი და ა.შ.

პიონერული მენეჯმენტის ფილოსოფია გვარწმუნებს. რომ არა თანამშრომელთა შინაგანი პირობები, ამოცანები, ცოდნა და შესაძლებლობებია განმსაზღვრელი საწარმოს მართვის ფორმის ჩამოყალიბებისთვის, არამედ მხოლოდ მართვის ხარისხი.

მართვის სფეროში ჩატარებული თანამედროვე კვლევებით დადგინდა, რომ მართალია პირადი თვისებები და შესაძლებლობები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ მართვაში, სიტუაციური ფაქტორებიც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, და ეს მოიცავს: ფუნქციებს, პროცედურებს, სტრუქტურას, ამოცანების დასმის საშუალებებს, თანამშრომელთა სამუშაო ჯგუფების ჩამოყალიბებას და ა. შ.

### 6.1.2. მართვის სტილი პიონერულ ფაზაში

პიონერი წარმოადგენს მკვეთრად ქარიზმატულ მმართველს, პიროვნებას, რომელიც ალატოროვანებს გარშემო მყოფებს. ახალი საწარმოს დამაარსებელი შესაძლებლობებით მოქმედებს. ის გამოააშკარავებს იმას, რაც მისი აზრით იქნება ღირებული, მნიშვნელოვანი და კლიენტებისათვის სასარგებლო. მან იცის ესა თუ ის პროდუქტი სად იპოვის თავის ბაზარს.

გავლენიან პირებთან პირადი ურთიერთობების გზით პიონერი ქმნის კაპიტალს და ბაზარზე ეწყობა. პიონერის მოქმედების არეალი ხელმისაწვდომია მისი პირადი კონტროლისათვის. მეორე მხრივ, პიონერი ხელმძღვანელებს არჩევს შემდეგი კრიტერიუმებით: თუ ნახულობს რეზონანსს თანამშრომლებსა და საკუთარ შეხედულებებთან, ის მათგან იმსახურებს ნდობას და უნაწილებს მათ ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობის ნაწილს.

სანამ პიონერული ფაზა ჯერ კიდევ „ჯანმრთელია“, ხელმძღვანელობის სტილი არ იწვევს არანაირ ეჭვს. როდესაც შესამჩნევი ხდება მართვის კრიზისის დასაწყისის პირველი ნიშნები, ეს სტილი გადაიქცევა დიქტატორულად და მოუქნელად.

თუ პიონერული ფაზა მიიღებს ე.წ. „განათლებულ“ სახეს, მაშინ ხელმძღვანელობა ხდება პატრიარქალური. ავტოკრატიული სტილი მიგვიყვანს იქამდე, რომ თანამშრომლები არ იქნებიან დარწმუნებულნი, იღებენ თუ არა მონაწილეობას გადაწყვეტილებების მიღებაში. ხელმძღვანელი მეგობრულად ექცევა მათ თუ ავტორიტარულად.

ეს არის კრიზისის სიმპტომები, თუმცა მომუშავეები ისევ თვლინ თავს მთლიანი საქმის მონაწილეებად და ეს ქმნის საწარმოში კეთილგანწყობილ გარემოს. ორგანიზაციაში

გადაწყვეტილებათა და კომუნიკაციის გზების უმრავლესობა კონცენტრირდება რამდენიმე ცენტრალურ ხელმძღვანელ პიროვნებაზე. ეს არის ძალაუფლების ცენტრი, ზემოქმედება ხდება ფაქტობრივ-სპონტანურად.

### 6.1.3. მართვის ტექნიკები პიონერულ ფაზაში

მართვის სტანდარტიზებული ტექნიკა უცხოა პიონერული ფაზისთვის. მათ სწამთ პიროვნების ძალის და იმპროვიზაციის, ამიტომ მართვაც მარტივია. ორგანიზაციის ყოველდღიური გასავალი და რეგულარული გასაუბრებები თანამშრომლებთან, პიონერს საშუალებას აძლევს მუდამ ადევნოს თვალი საქმის მსვლელობას. პიონერს არ სჯერა სტატისტიკური მონაცემების და მათ საფუძველზე არანაირ გადაწყვეტილებას არ იღებს. მას ურჩევნია პირადი გამოკითხვით მოაგროვოს საჭირო ინფორმაცია. დიდი ორგანიზაციის შიგნითაც შეიძლება დავინახოთ მთავარი განმსაზღვრელი ნიშნები პიონერული ხელმძღვანელობის სტილისა:

- შვილობილი კომპანიის ჩამოყალიბებისას, რომელმაც ახლიდან უნდა შექმნას სტრუქტურა;
- ახალი დანაყოფების შექმნისას, მაშინაც კი თუ დედა კომპანია უკვე განვითარების მეორე ფაზაშია;
- დიდი კონცერნის ზედა დონეზე;
- ხშირად მარკეტინგულ და კვლევით დანაყოფებში, სადაც დიდი ხნის განმავლობაში ბატონობდა მართვის და იმპროვიზაციის პიროვნული სტილი;

ორგანიზაციაში ჩნდება თეთრი ლაქები მაშინვე, როგორც კი პიონერს აღარ შეუძლია სამუშაო ადგილების პირადად გაკონტროლება. მაშინ პიონერული სანარმოს ძალა სწრაფად აღმოაჩენს საკუთარ თავში დასუსტებულ ნაწილებს.

### 6.1.4. მართვა პიონერული ფაზის კრიზისში

როდესაც ორგანიზაცია შედის პიონერული ფაზის კრიზისში, ეს პირველ რიგში თავს იჩენს მართვის კრიზისში. წარმოიშვება პრობლემები, რომლებიც ვეღარ გადაწყდება პიონერული ფაზის ფარგლებში:

- შინაგანი და გარეგანი ზოგადი ხელდვის დაკარგვა;
- შიდა სისტემაში კომუნიკაციის დაკარგვა, საქმის მსვლელობის გართულება;
- თავდაჯერებულობის დაკარგვა, დაძაბულობა, პერსონიფიკაცია;
- ხელმძღვანელობის უმოქმედობა, პირდაპირ გაგებაზე ოპერირება, რამდენადაც ბევრი ქმედება ხდება დიფერენცირებული და საჭიროებს დისტანციასა და ცოდნას;
  - პიონერის გადასვლა პირადი ჰობის ფარგლებში, სადაც ის თავდაჯერებულია. შესაბამისად სხვა საწარმოო ამოცანების შეფერხება;
  - კომპეტენციის გაუგებრობა ბევრ განყოფილებაში, რადგან პირადი კონტაქტის მეშვეობით ვეღარ არკვევენ რა ევალებათ;
  - პიონერისთვის გაფილტრული ინფორმაციის მიწოდება, რათა დაუმალონ რეალური პირობები და შეუქმნან რწმენა, რომ ყველაფერს აკონტროლებს;
  - თანამშრომლებს შორის ძალაუფლებისთვის ბრძოლა;
  - პიონერისაგან მალულად თანამშრომლებს შორის კონფლიქტები;

როგორც წესი, პიონერი ამაზე რეაგირებს პანიკით, ცდილობს დაიხვას ავტორიტეტი და მოქმედებს მკაცრად, თუმცა კომპეტენციის ფარგლებში. მომუშავეები ყველაფერს აბრალებენ პიონერს, ეჭვი შეაქვთ მის კომპეტენციაში, ინტუიციის სისწორეში. თუ სიტუაციიდან გამოსავალი იპოვა, პიონერი თანამშრომელთა თვალში ხდება ზე-ადამიანი, მაშინ მას მიანერენ ყველა შესაძლო გენიალურ იდეას და შესაძლებლობას, რაც მას აქამდე არ ჰქონდა.

ყველა კრიზისული სიმპტომი მიუთითებს, რომ საწარმოს შეუძლია კრიზისიდან გამოსვლა, თუ კი დამფუძნებელი შეცვლის ორგანიზაციას და მართვის სტილს.

## 6.2. მართვა დიფერენციაციის ფაზაში

ორგანიზაციის ევოლუციის მეორე ფაზა პიონერულთან შედარებით საწინააღმდეგო იდეებისა და მეთოდების შემცველია. ბოლო უნდა მოელოს არაფორმალურ ქაოსს, პიროვნებაზე დამყარებულ პოლიტიკას და კლიენტის ბატონობას. ახლა მმართველობა კონტროლირებულ უნდა იქნას შიგნიდან, ლოგიკურ-რაციონალური გზით.

დიფერენციაციის ფაზის ძირითადი ნიშნები ორგანიზაციის 7 ძირითადი ელემენტის მიხედვით:

1. **იდენტობა** - ორგანიზაცია გააზრებულად განსაზღვრავს საკუთარ პოზიციას და ბაზართან, საზოგადოებასთან, სამყაროსთან დამოკიდებულებას. ბაზართან მისი დამოკიდებულება არის ანონიმური, როგორც მექანიკურ წარმონაქმნთან, სადაც უნდა



შეიტანო მზა პროდუქცია ხანდახან აგრესიული მეთოდებითაც. ასევე შიდა და გარე იმიჯზე მუშაობენ ცნობიერად.

**2. პოლიტიკა, სტრატეგია, ძირითადი მიდგომები** - ორგანიზაციის ძირითადი პრინციპები უნდა უზრუნველყოფდეს წესრიგს, გამჭვირვალობას და მართვადობას. ძირითადი წამყვანი პრინციპებია: *სპეციალიზაცია, ფუნქციონალიზაცია, სტანდარტიზაცია, ფორმალიზაცია, მექანიზაცია და კოორდინაცია*. ხელმძღვანელობა შეიმუშავებს პოლიტიკურ და სტრატეგიულ კონცეფციებს და გადასცემს მათ საბაზრო, ფინანსურ და გენერალურ ხელმძღვანელობას, მიმართულებების ხაზს შესასრულებლად.

**3. სტრუქტურა** - სიმძიმის ცენტრი ორგანიზაციის აგებულებაზეა. ორგანიზაციის ერთეულები ყალიბდებიან ფუნქციური და ფორმალური ნიშნებით. დაგეგმვის, მართვისა და კონტროლის ცენტრალური პუნქტი ზრუნავს მთლიანობის შენარჩუნებაზე.

**4. ადამიანები** - ურთიერთობები უნდა წარმოიშვას საჭიროებისამებრ და არა სიმპათია-ანტიპათიის საფუძველზე. თუმცა არის არაფორმალური ურთიერთობები პიონერული ფაზიდან.

**5. ფუნქციები** - ფუნქციები სრულიად განერილი, ფორმალიზებული და ფიქსირებულია. შრომის ვერტიკალურ განაწილებას მივყავართ ხელმძღვანელი ცენტრების ჩამოყალიბებისკენ სხვადასხვა სიმძიმის ცენტრებით, ხოლო ჰორიზონტალური ხდება ლოგიკურად და გათვლით.

**6. პროცესები** - ტექნოლოგიები იგეგმება, სისტემატიზდება და ავტომატური ხდება. ეს ვრცელდება მთელ საწარმოზე პროდუქციის დამზადებიდან კლიენტების რეკლამირებამდე.

**7. ფიზიკური საშუალებები** - ტექნიკურ ორიენტაციას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ. ხდება აღჭურვა დანადგარებით, ინსტრუმენტებით და ფიზიკური საშუალებებით. ამიტომ საჭიროა მათი მარაგი, რათა თავიდან ავიცილოთ დანაკლისები და შემთხვევითობები.

### 6.2.1. მენეჯმენტის ფილოსოფია დიფერენციაციის ფაზაში

მეორე ფაზის მენეჯმენტის ფილოსოფია, ფაიოლის და ტეილორის ნაშრომების მიხედვით, კონცენტრირდება ლოგიკურ, გააზრებულ წარმოებაზე და იყენებს ანალიტიკურ აზროვნებას. დიფერენციაციის ფაზის დევიზია - „უნდა არსებობდეს რაციონალური წესრიგი“.

ამ ფაზაში ადამიანი, ერთი მხრივ, განიხილება როგორც ფიზიკურ-მატერიალური ასპექტი, რომლის უნარებიც საწარმომ ზედმეტი ენერჯის დაუხარჯავად უნდა გამოიყენოს, ხოლო მეორე მხრივ - როგორც რაციონალური შესაძლებლობების მქონე არსება. ამ შეხედულების მიხედვით, ადამიანები იმართებიან თავიანთი ეკონომიკური საჭიროებებით და ამიტომაც, მათი შრომის ნაყოფიერებაზე პირველ რიგში ფულადი ჯილდო მოქმედებს.

ამ ფაზაში საწარმო წარმოადგენს მანქანას, რომელშიც მომუშავეს აქვს მისთვის განკუთვნილი ადგილი და მოვალეობა. მექანიზაცია და სტანდარტიზაცია ეხება როგორც ტექნიკურ, ასევე ადამიანურ და სოციალურ ასპექტებსაც.

### 6.2.2. მართვის სტილი დიფერენციაციის ფაზაში

დიფერენციაციის ფაზისთვის ყველაზე შესაფერისია მექანოკრატული ანუ - როგორც მაქს ვებერი უწოდებს - ბიუროკრატული მართვის სტილი. გამოცდილებიდან ჩანს, რომ ამ ფაზაში მართვის იდეალურ სტილზე შეხედულება ვარიაციას განიცდის და იგი ისევე შეიძლება იყოს ავტორიტარული, როგორც - კონსულტაციური.

მართვის სტილის მონქსრიგება ორი გზით ხდება:

- 1) საწარმოს ზოგადი მიმართულების „იდეოლოგიურ-ნორმატიული“ განვრით;
- 2) ტექნიკური და ინსტრუმენტული მართვის სასურველი სტილის შექმნით.

შაბლონების, ინფორმაციის და კონტროლის გზით ცდილობენ ხელმძღვანელთა ქცევა გახადონ ერთხაზოვანი - „ტექნოკრატული კონცენტრირებული ქცევა“.

ძალაუფლება მკაცრი, სისტემური, ობიექტური და მიზანმიმართული ხდება. პირადი ურთიერთობები, მოთხოვნილებები ქრება ან ნაცვლდება ახალი ნორმებით, სამუშაოს განწერილი ფორმით, ხელმძღვანელთა ინსტრუქციებით, ქცევის წესებით და სტანდარტებით.

ასეთი მართვის შედეგად სოციალური კლიმატი ცივდება, თანამშრომლებს არ აქვთ ერთად მუშაობის საშუალება. მათ შორის ინტეგრაცია და ურთიერთქმედება ძალიან სუსტად ხდება, რადგან ორიენტირებულნი არიან ხელმძღვანელობასა და საქმიანობაზე. კლიმატის გასაუმჯობესებლად საწარმოში ხელი უნდა შეუწყოს ადამიანებს შორის ურთიერთობას.

### 6.2.3. ტექნიკური მართვა დიფერენციაციის ფაზაში

მეორე ფაზაში დიდი ყურადღება ექცევა ყველანაირ ტექნიკას. პირველ ადგილზე დგას სტანდარტიზებული სამუშაო ადგილები. ამასთან ერთად, გარემო ორგანიზაციაში ხდება უფრო დაცული და მკაფიოდ გამოკვეთილი მომუშავეთათვის.

დიფერენციაციულ საწარმოში ყველაფერი ფორმალიზებულია, რიგითი გარემოებებიც კი. ეს ხდება ქსელური დაგეგმვის მეთოდით. ასევე გამოიყენება მართვის მეთოდი - „მართვა გამონაკლის შემთხვევებში ჩარევით“. ამ ფაზაში სისტემური მართვის ტექნიკა ემყარება ტექნიკურ რეგულირებას და გაგებულია როგორც კიბერნეტიკა.

ორგანიზაცია და მომუშავეები განიხილებიან ინსტრუმენტულ უპირატესობად. რადგანაც კლიენტები ანონიმურები გახდნენ და კომპანიის საზრუნავად მეტი მოგების მიღება იქცა, ბაზარზე ქცევამაც უფრო აგრესიული სახე მიიღო და ინსტრუმენტულ-პროდუქტიულად ორიენტირებული გახდა.

#### **6.2.4. მართვა დიფერენციაციის ფაზის კრიზისში**

თავდაპირველად სასარგებლო და წარმატების მომტანი შეხედულებების დეფორმაციას საწარმო კრიზისში შეყავს, რაც მართვის ჭრილში შემდეგნაირად გამოიხატება:

**აზროვნების ზოგადი გახევება:** მხოლოდ ცალმხრივი რაციონალურობით, სტანდარტიზებითა და დიფერენცირებით, მცირდება ადამიანების შემოქმედებითობა და აქტივობები.

**მოსამსახურის მენტალიტეტი:** მუდმივი რეგლამენტირების შედეგად დასაქმებულებიც და მმართველებიც იღებენ ტიპურ „მომსახურების მენტალიტეტს“, რომლის მიდგომასაც კლიენტთა პრობლემების გადაჭრის ნაცვლად ფორმალურად კორექტული რეგულაციების გამოყენება წარმოადგენს.

**დაყოფილი აზროვნება:** მმართველები და თანამშრომლები მოსაზრებებს, მიზნებს და მათ კავშირებს არა ერთ მთლიანობად, არამედ ცალ-ცალკე ნაწილებად აღიქვამენ. მათი მზერა მხოლოდ საკუთარი ტერიტორიისაკენ არის მიმართული.

**კომპეტენციის კონფლიქტი:** ბლოკურ ორგანიზაციას, როცა საქმე დავალების შესრულებას ეხება, აქვს დავალება და პასუხისმგებლობა, რომ ნაწილები ზუსტად განმარტოს, რათა ადამიანები ქმედუნარიანები იყვნენ მაშინაც კი, როცა ეს ნორმატივების მიერ არ რეგულირდება.

**სტატუსური აზროვნება:** მუშაობა გულისხმობს არა შინაარსს, არამედ მიზნის მისაღწევად საჭირო საშუალებას. სამუშაოს პასუხისმგებლობისგან გათავისუფლება მომდინარეობს ფაქტორებისგან, რომლებიც სამსახურის მიღმა მდებარეობენ: ფული, სტატუსი, ძალაუფლება - მოტივაციის ძირითადი წყაროებია.

**კოორდინაციის პარალელიზმი ორგანიზაციაში:** განყოფილებების ეგოისტური ქცევა იწვევს კოორდინაციის პრობლემებს.

**მონოდებები ცენტრალური მმართველობის გაძლიერებისთვის:** პასუხისმგებლობის ცენტრი უფრო მაღლა ინაცვლებს, შესაბამისად, ღრმა ურთიერთკავშირები და დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებები ნაკლებად მისაღები ხდება.

**საშტაბო-ხაზოვანი გადახრები:** საშტაბო ხაზობრივი კონცეფცია, რომელიც თავდაპირველად ნათელ განცალკევებებს, ფუნქციურ ინსტრუქციებს იძლეოდა, კომპლექსურ სინამდვილეზე აღარაა მიმართული.

**მოტივაციის პრობლემები:** წინასწარ მოცემული სპეციალიზებით (ჰორიზონტალური და ვერტიკალური) ზოგიერთი სამუშაო პოზიცია მუდმივად (geistig) სულიერებიდან აღმოცენდება. თანამშრომლები თავს ციფრებად აღიქვამენ, ერთ დიდი მექანიზმის ანონიმურ ჭანჭიკად, და შესაბამისადაც იქცევიან. ცალმხრივი ტექნიკური აზროვნების შედეგად, ადამიანური ასპექტები ყურადღების მიღმა რჩება, ან ტექნიკური პრობლემების ანალოგიურად განიხილება. თანამშრომლებში ლოიალობის გაღვიძებას სოციალური ბენეფიტებით, პრემიებით, სპორტული კლუბებით და ა.შ. ცდილობენ, რადგან თავად სამუშაო მათ მოთხოვნილებებს ვერ აკმაყოფილებს.

ორგანიზაციის ბევრი მმართველი კრიზისის სიმპტომებზე არასწორად რეაგირებს და მათ მომუშავეთა პასუხისმგებლობის გაზრდით პასუხობს, რასაც სამუშაო დავალების კიდევ უფრო მკაფიოდ განსაზღვრით ცდილობს. თუმცა, კრიზისიდან გამოსავლი მხოლოდ მაშინ გამოჩნდება, თუ მომუშავეები გადახედავენ მართვის სისტემებს და მზად იქნებიან სულიერი საწყისიდან ორგანიზაციის მთლიანად განახლებისათვის.

### **6.3. მართვა ინტეგრაციის ფაზაში**

ორგანიზაციის კონცეფციის შვიდი ძირითადი ელემენტის დახმარებით შეგვიძლია გამოვყოთ ინტეგრაციის ფაზის ძირითადი მახასიათებლები:

**ორგანიზაციის იდენტობა** - სანარმო კვლავ საფუძვლიანად განსაზღვრავს თავის იდენტობას, რაც გულისხმობს დიალოგს ისტორიულად ჩამოყალიბებულ თვითაღქმასა და მომხმარებლებისა და მენილეების მოთხოვნილებებს შორის. ყოველი საქმიანობის ამოსავალი წერტილი მომხმარებელთა საჭიროებებია. სანარმო ეძებს სხვადასხვა ფორმებს მათთან ურთიერთობისათვის, ისევე როგორც სხვადასხვა საშუალებებს მისიის რეგულარულად გადასასინჯად და საჭიროების შემთხვევაში, მასში ცვლილებების შესატანად.

**პოლიტიკა, ძირითადი იდეები და სტრატეგიები** - მომხმარებელთა მოთხოვნილებები და სანარმოს მიზნები უმთავრეს ორიენტირს წარმოადგენს. თანამშრომლებს უნდა შეეძლოთ სამუშაო პროცესის პასუხისმგებლობით დაგეგმვა და წარმართვა.

**ორგანიზაციის სტრუქტურა** - სტრუქტურა მუშავდება სამიზნე ჯგუფების, პროდუქტის, მომსახურების, სტრატეგიული საქმიანობის მიმართულებების გათვალისწინებით. მათი მონყობა ხდება მაღალი ავტონომიით. წინა ფაზისგან განსხვავებით, ამ ფაზას ახასიათებს ნაკლები ცენტრალური მომსახურების ფუნქცია, ნაკლები იერარქია.

**ადამიანები** - ინდივიდუალური პოლიტიკა „ადამიანური რესურსების“ ფილოსოფიის მიხედვით, არის მოთხოვნა და განვითარება, „სულიერი კაპიტალის“ სტრატეგიული ინდივიდუალური განვითარება და „აქტიური კარიერის წარმოქმნა“, ბევრი მუშაობა არსებითად ავტონომიურ გუნდებში. სიტუაციური მართვის სტილი, კოოპერატიული მართვის ტექნიკები.

**ფუნქციები** - „Job-enrichment“ (სამუშაოს გამდიდრება) აკავშირებს დაგეგმვას, შესრულებასა და კონტროლს ერთმანეთთან, შესაბამისად, ერთ გუნდში არსებითი ტრანსფორმაციები მიმდინარეობს. თანამშრომლების სისტემატური როტაცია სამუშაო პროცესში აფართოებს მათ პოტენციალს, ზრდის საქმიანობის ეფექტურობას და იძლევა მოქნილობის საშუალებას.

**პროცესები** - ორგანიზაცია შესაძლებელს ხდის და მოითხოვს კიდევაც, რომ თანამშრომლები იცნობდნენ ორგანიზაციაში მიმდინარე ყველა პროცესს.

**ფიზიკური საშუალებები** - ტექნიკის, მანქანებისა და მცირე ტექნოლოგიების გამოყენება წარმოადგენს არა იძულებას, არამედ საშუალებას, რომ ადამიანებმა ეფექტურად იმუშაონ. ხშირია მოქნილი სატრანსპორტო საშუალებების, ასევე, რობოტებისა და კომპიუტერების გამოყენება არაკრეატიული სამუშაოებისათვის.

ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის (F. Glasl/ L. de la Houssaye 1975) მეშვეობით საუკეთესოდ აიხსნება ორგანიზაციის მიზნები. კოოპერაციის მიღწევა შესაძლებელია თანამშრომლობით და არა პირდაპირი მითითებებით.

ინტეგრაციის ფაზაში ძალიან მნიშვნელოვანია შემდეგი პროცესების შემუშავება და მათი ხელმძღვანელობა:

- ორგანიზაციის განვითარების საფეხურების ანალიზისა და დიაგნოზირების პროცესში თანამშრომლების შექმნის დაგვარად აქტიურად ჩართვა.
- ახალი იდეების განვითარება სანარმოში გადასაწყვეტ საკითხთან ადამიანების იდენტიფიცირების საშუალებას იძლევა.
- ორგანიზაციის სამომავლო ეფექტური საქმიანობისათვის თანამშრომლების მუდმივი განვითარება და წვრთნა.
- ორგანიზაციის განვითარების პროცესში ცვლილებების შეტანის დროს ადამიანთა ფსიქო-სოციალური ასპექტის გათვალისწინება.
- სწორი ინფორმაციის არსებობა, რადგან დიდ ორგანიზაციებში რთული და თითქმის შეუძლებელიცაა, რომ არსებული მდგომარეობის ანალიზსა და სამომავლო პერსპექტივების განხილვაში ყველა თანამშრომელმა მიიღოს მონაწილეობა.
- და ბოლოს, სასურველი მდგომარეობის რეალურობა და ნათლად წარმოდგენა, რადგანაც ორგანიზაციის განვითარება არ უნდა ეყრდნობოდეს მომავლის ილუზიებს.

ყველა ზემოხსენებული აქტივობა უნდა იყოს დაგეგმილი, გადაწყვეტილი, წარმართული, რესურსებით მხარდაჭერილი და კოორდინირებული.

ეს აქტივობები აღგენენ შემდეგ შვიდ საბაზისო პროცესს, რომლებიც ორგანიზაციის განვითარებისას სისტემატურად ეთანხმებიან ერთმანეთს:

- თვითდიაგნოზი;
- კონცეფციის, მომავლის გეგმის თვით-ჩამოყალიბება;
- სწავლება;
- ფსიქო-სოციალური პროცესი;
- ინფორმაცია და კომუნიკაცია;
- გარდაქმნა, იმპლემენტაცია;
- მენეჯმენტი;

### 6.3.1. მენეჯმენტის ფილოსოფია ინტეგრაციის ფაზაში

ინტეგრაციის ფაზის მენეჯმენტის ფილოსოფიაში ცენტრალურ ადგილს იკავებს დინამიკა და პროცესი. ამ ფაზაში გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა ადამიანებს, ჯგუფებს, დიდ ერთობებს შორის ურთიერთობების ჩამოყალიბების პროცესი. ორგანიზაციაში არსებულ მრავალ ურთიერთსაწინააღმდეგო დამოკიდებულებას აბალანსებს და აერთიანებს საერთო მიზნებზე, პროცესებზე და დამოკიდებულებებზე მიმართული ყურადღება.

თავისი არსით მთლიანი საწარმო არის ერთი დიდი „გარბენის სისტემა“ და რაც უფრო კარგად ურთიერთქმედებენ ამ დინების სხვადასხვა ნაწილები, მით უფრო ეფექტურია ორგანიზაციის საქმიანობაც. დიფერენციაციის ფაზაშიც იყო პროცესების მართვის მცდელობა და დიდი მნიშვნელობა ენიჭებოდა ტექნიკურ საკითხებს, თუმცა ინტეგრაციის ფაზაში გადამწყვეტია ჩართულობა და მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლებს გააჩნდეთ პასუხისმგებლობის გრძნობა მიმდინარე მოვლენებზე. კოორდინაციისა და თანხმობის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როდესაც ადამიანებმა იციან თავიანთი საქმიანობის მიზანი და წინასწარ იაზრებენ ქმედებათა შედეგებს.

ინტეგრაციის ფაზა ეფუძნება ადამიანის ხატს, რომელიც „მრავალგანზომილებიანი“ და ერთსულოვანია, რადგანაც იგი იქმნება სულის, ფსიქიკისა და სხეულის ერთობლივი ზემოქმედებით. ლივესუდმა მას უწოდა „ადამიანის პერსონალური ხატი“, ხოლო ვიქტორ ფრანქტმა „მრავალგანზომილებიანი ონტოლოგიური წარმონაქმნი“. ის აკავშირებს კოგნიტურ და ეფექტურ ასპექტებს ერთ მთლიანთან (Campbell/ Dunnette/ Lawler 1970).

მესამე ფაზაში მენეჯმენტის ფილოსოფიის ლაიტმოტივს ბერნარდ ლივესუდი აჯამებს ერთ წინადადებაში: „ორგანიზაციაში უნდა შეიქმნას პირობები, რათა ინდივიდები და ჯგუფები ურთიერთქმედებდნენ დამოუკიდებლად და გონივრულად, ერთი მთლიანის ფარგლებში“.

### 6.3.2. მართვის სტილი ინტეგრაციის ფაზაში

როგორც მენეჯმენტის ფილოსოფიამ, ასევე მართვის სტილმა და ტექნიკებმა სასურველია გადალახონ ადამიანსა და სამუშაოს, ადამიანსა და ორგანიზაციას ან მმართველებსა და დაქვემდებარებულებს შორის წინააღმდეგობები. მმართველი ძალების მოქმედებები და აზრები უნდა განისაზღვრებოდეს არა მხოლოდ ცალმხრივად ეკონომიკური, არამედ ტექნიკური და სოციალური შეხედულებებით.

ინტეგრაციის ფაზის დასაწყისში ხშირად ჩნდება ყველა პრობლემის შეძლებისდაგვარად გუნდური მუშაობით მოგვარების ტენდენცია. თუმცა, უნდა ითქვას, რომ გუნდი ყველა შემთხვევაში არ არის ინდივიდუალურ მუშაობაზე ეფექტური საშუალება.

ამ ფაზისათვის ნორმირებული და ერთგვაროვანი მართვის ნაცვლად შესაფერისია მონაწილეობითი და კოოპერაციული მართვის სტილი. ბერნარდ ლივეხუდი საუბრობს ასეთი მართვის მნიშვნელობაზე, განსაკუთრებით ხაზს უსვამს სიტუაციურ მართვას, რაც განსხვავებული დავალებებისათვის განსხვავებული მიდგომების გამოყენებას გულისხმობს.

მნიშვნელოვანია, რომ მართვის სტილი მოქნილი იყოს და შეეძლოს მოძრაობა კონსულტაციურ, კოოპერაციულ, მონაწილეობით სტილებს შორის. თანამშრომელთა შორის ფუნქციების მუდმივი როტაცია ხელს უწყობს გუნდის ეფექტურ ფუნქციონირებას.

სანარმოს ამ ფაზაში სჭირდება არა მბრძანებელი, არამედ მმართველი, რომელიც განმარტავს, არა საუკეთესო სპეციალისტი, არამედ - საუკეთესო ცოდნის ხელშემწყობი. ინტეგრაციის ფაზის „სიტუაციური“ მართვის სტილის შინაარსის გათვალისწინებით, შესაძლებელია ეს სტილი წარმოვიდგინოთ როგორც „პედაგოგიური“ ან „განვითარებადი მართვის სტილი“.

### 6.3.3. მართვის ტექნიკები ინტეგრაციის ფაზაში

მთავარ იდეაზე („Management by ideas“) ორიენტირებული მართვის მეთოდის მეშვეობით, თანამშრომლებმა იციან თავიანთი საქმიანობის არსი და მიზანი. მიზნის შეთახმების საშუალებით („Management by Objectives“, siehe dazu E. Schleh 1961, E. Miller 1966, G. Odiorno 1967, J. Bidlingmaier 1968, J. Humble O. J) თანამშრომლები მოქმედებენ დამოუკიდებლად და გონივრულად და თავადვე განსჯიან, შესაძლებელია თუ არა გარკვეული მიზნის მიღწევა, რისთვისაც კრიტიკული მნიშვნელობისაა სწორი ინფორმაციის არსებობა. მუდმივად ხდება არსებული სიტუაციის ანალიზი, სიძნელეთა იდენტიფიცირება და გამოსავლის ძიება. ამ პროცესში შესაძლებელია დასახულ იქნას ახალი მიზნები და განისაზღვროს განსხვავებული წინაპირობები მათი რეალიზებისათვის (siehe Kapitel 5.3.3). დელეგირების საშუალებით (N. Gardner/ J. Davis 1967, H. Maynard 1960, J. Häusler/ J. Demmel 1967, W. Vogelauer 1992) თანამშრომლებს ენიჭებათ უფლებამოსილებები, რაც მათი მუშაობის პროცესზე შემდგომ ზემოქმედებას ახდენს. „გამონაკლის შემთხვევებში მართვის“ წესების შესაბამისად, წარმოიქმნება წრიული სტრუქტურა სხვადასხვა მმართველობის წრეებს შორის. კონცენტრირება ხდება ზემოთ მიმართული დავალებების შესრულებაზე, რომლებიც საფუძვლიანი გადაწყვეტილებების მიღებას მოითხოვენ.



#### 6.3.4. მართვა ინტეგრაციის ფაზაში კრიზისის დროს

მნიშვნელოვანია ინტეგრაციის ფაზის კრიზისის დროს მართვის შემდეგი ელემენტების განხილვა:

- **საწარმოს აბსოლუტური ცენტრულობა** - ბაზარსა და მომხმარებელზე ორიენტირების ნაცვლად იწყება საწარმოს კოლექტიური ეგოიზმი;
- **ნარკოტიკულად ძირითად წესებზე საუბარი** (Die „Droge Grundgespräche“) - მმართველი ძალები იკარგებიან საწარმოს პოლიტიკის შესახებ საუბრისას მცირე ინტერვალებში, თითქოს ისინი ძირითადი პრინციპებისა და წესებისგან იტანჯებიან;
- **იდეოლოგიური კონფლიქტები**
- **„საწარმო საწარმოში“** - ცალკეული ავტონომიური ერთეულები წარმართავენ საკუთარ საქმიანობას ისე, თითქოს ისინი სრულიად დამოუკიდებელი საწარმოები იყვნენ, რის შედეგადაც ზიანს აყენებენ მთლიან ორგანიზაციას.

#### 6.4. მართვა ასოციაციის ფაზაში

ასოციაციის ფაზის მახასიათებლებია:

- **ორგანიზაციის იდენტობა** - სახელმძღვანელო იდეები განსაზღვრავს გრძელვადიან ურთიერთობებს (კაპიტალში ჩათრევამდე) ახლომდგომ საწარმოებთან და ინსტიტუტებთან. ასევე ყურადღება ექცევა იდეოლოგიას, კულტურასა და პოლიტიკას ორგანიზაციის შიგნით. ამ ტიპის საწარმოებისთვის დამახასიათებელია მაკრო-ეკონომიკური, მაკრო-საზოგადოებრივი და კულტურული პასუხისმგებლობა და მისი მისია.
- **პოლიტიკა, ძირითადი იდეები და სტრატეგიები** - „უსაფრთხოების ქსელი“ „საბედისწერო გაერთიანებაში“ მომხმარებლებთან და მოწოდებლებთან კავშირის არსებობით. ძირითადი იდეები - სარგებლის განაწილებით. კოოპერაციის საშუალების კონკურენტული ურთიერთობებითაცვლილება ხდება.
- **ორგანიზაციის სტრუქტურა** - სტრუქტურა არ შემოიფარგლება მხოლოდ ცალკეული საწარმოებით, ის უფრო მეტად ღია ორგანიზაციაა. ისინი კვეთენ მრავალ საწარმოს, უზრუნველყოფენ ქსელებისა და დამაკავშირებელი სისტემის განათლებას. არსებობს უფრო ნაკლებად მმართველი მენეჯმენტი ფართო საკონტროლო წილით.
- **ადამიანები** - გუნდური დანაწილება, მაღალი გამტარობა, მაკრო-მენეჯმენტი, მეზო-მენეჯმენტი და მიკრო-მენეჯმენტი. მეზო-მენეჯმენტს აქვს ორგანიზაციის განვითარება, როგორც უმნიშვნელოვანესი დავალების სფერო. სწავლებასა და შემდგომ განათლებას დიდი პრიორიტეტი ენიჭება ყველა თანამშრომლისთვის, როგორც წინაპირობა პერმანენტული განვითარებისა და გაუმჯობესებისკენ. მუშაობა და სწავლება არის სამუშაოს პროცესში ინტეგრირებული. „ლატერალური პერსონალური თანადგომის“ ფორმები ასოცირებულია ფორმებს შორის.
- **ფუნქციები** - სამუშაოს მრავალფეროვნების შემდგომი განვითარება. სამუშაოზე მენეჯმენტის გარე როტაციის ფუნქცია; დაგეგმვა, კონტროლი და ძირითადი ფუნქციებისთვის მხარდამჭერი ფუნქციები.
- **პროცესები** - მიმდინარე პროცესებზე შეხედულებების გაფართოება, პროცესებზე შეხედულებები ორიენტირებულია ყოველთვის პირველად პროცესებზე, რაც ქმნის პროდუქციის ღირებულებას.
- **ფიზიკური საშუალებები** - ეს გულისხმობს ორგანიზაციის მართვის პროცესის გაიოლებას მანქანების, რობოტების, სატრანსპორტო საშუალებებისა და ა.შ. დახმარებით.

#### 6.4.1. მენეჯმენტის ფილოსოფია ასოციაციის ფაზაში

ასოციაციის ფაზის მენეჯმენტის ფილოსოფიის განხილვისას გამოიყოფა შემდეგი უნარები:

- უფრო დიდი ღრის დიაპაზონი
- გლობალურ კავშირებზე დაკვირვება და ზემოქმედება
- უფრო ძლიერი წინააღმდეგობა - ტოლერანტობა, წინააღმდეგობრივი იდეებისა და ინტერესების მიმართ ღიაობა და სინთეზური განათლება
- უფრო მაღალი სტრუქტურული გადანაცვებები - ტოლერანტობა, რათა არ მიეწეროს ფილოსოფიებს, სტრატეგიებს და მეთოდებს, რომლებსაც არანაირი გადანაცვება არ მოაქვთ
- განსაკუთრებული კონფლიქტური უნარები - ადამიანთა შორისი და სოციალურ სფეროში არსებული კონფლიქტების აღმოსაჩენად და ზემოქმედების მოსახდენად

#### 6.4.2. მართვის სტილი ასოციაციის ფაზაში

საწარმოს მფლობელებსა და პარტნიორებს შორის ავთენტური ქცევით აღარ მიიღება გადანაცვეტილებები. განსაკუთრებული უნარები გამოიყოფა კონფლიქტების მენეჯმენტში (F. Glasl 2002).

#### 6.4.3. მართვის ტექნიკები ასოციაციის ფაზაში

ძირითადი ქცევები და თვალსაზრისები უნდა იყოს შესაბამისი ქცევის ტექნოლოგიებით აღწერილი. P. Gomes/G. Probst-მა განავითარეს ინსტრუმენტები კომპლექსური დაკავშირებულობის ვიზუალიზაციისთვის, რადგან მათ უპირველეს ყოვლისა ანალიტიკური მნიშვნელობა გააჩნიათ.

## 7. საწამოს განვითარების საზოგადოებრივი მნიშვნელობა

მუდმივად არსებობდა საჭიროება სხვადასხვა კავშირები და თეორიები შეჯამებულიყო. მაგალითისთვის: ევოლუციური თეორიიდან მაკრო-საზოგადოებრივ თეორიებამდე.

### 7.1. შემდგომი განვითარების მოდელი ლიტერატურაში

ჯერ კიდევ ლივეხუდის განვითარების კონცეფციის გამოქვეყნებამდე, რამდენიმე მოდელი საწამოს ევოლუციაზე უკვე არსებობდა. ყველაზე ცნობილი კი შემდეგი თეორიებია:

ა. დ. ჩენდლერი (1962) აღწერს 4 ფაზას, რომელებიც გადამწყვეტ საკვანძო საკითხებში ლივეხუდის თეორიას ეთანხმება.

ბ. რ. სკოტი (1971) ორიენტაციას თვალსაჩინო ბაზრის ურთიერთობის ცვლილებებზე აკეთებს. გამოიყოფა 3 ფაზა:

1. დაფუძნების ფაზა
2. ფორმალიზება და სისტემატიზება
3. დივერსიფიცირება

ნაბიჯი, რომლითაც სული, რომელიც ინტეგრაციის მეშვეობით უნდა დაკავშირებულიყო, არ განიხილებოდა. მაგრამ 1977 წელს ჯ. ჩილდმა შექმნა 4 ფაზა, რომელიც ინტეგრაციის კონცეფციას გულისხმობდა. 5 ფაზიანი ლარი გრანინერის მოდელი აღწერს ზრდისა და სიმწიფის ფაზებს, რომლის თითოეული სტადიის საზღვარი ერთმანეთს ტიპური კრიზისული თემებით უპირისპიდება:

1. მართვის კრიზისი.
2. ავტონომიის კრიზისი.
3. კონტროლის კრიზისი.
4. ბიუროკრატიის კრიზისი.
5. განვითარების კრიზისი.

ეს კრიზისული თემები ახლოსაა ლივეხუდის სამფაზიან მოდელთან, სადაც გრანინერის პირველი და მეორე ფაზა პიონერულ ფაზას შეესაბამება, მესამე და მეოთხე ფაზები - დიფერენციაციის ფაზას, მეხუთე ფაზა კი უფრო მეტად ეხმიანება ინტეგრაციის.

ბოლო წლებში სისტემურ-ევოლუციური თეორიის განვითარების (1.2.6) ინტერესი გაიზარდა და ამავდროულად განვითარების სტადიების მიმართ ინტერესიც გაცოცხლდა. 1991 წელს გამოცემული Pümpin/Prange-ის წიგნმა „საწარმოს განვითარების მენეჯმენტი - ფაზების სპეციფიკური მართვა და კრიზისებთან გამკლავება“, მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა ამ თემაში. ისინი ასე აღიქვამენ განსხვავებულ თეორიულ მოდელებს:

ა) **მეტამორფოზის მოდელი** - რომლის დროსაც მკვეთრი ცვლილებები დროის მიმდინარეობის ჭრილში განიხილება: ლივეხუდი, კლიფორდი, მინცბერგი, ბლაიხერი.

ბ) **კრიზისის მოდელი** - სადაც ზღვრები ზრდით მიიღწევა, სადაც ისინი სხვა ფაზაზე გადასვლის საჭიროებას განაპირობებენ: ლიპიტი, შმიდტი, არგენტი, ალბახი და ბლაიხერი.

გ) **ბაზრის განვითარების მოდელი** - ბაზრის განვითარება გამოკიდებულია გარე ფაქტორებზე, ბაზარი-პროდუქტი-სიცოცხლის ციკლები საწარმოს გადახალისებას (რემოდელირებისაკენ) აიძულებენ: ლევიტი და ჯეიმსი.

დ) **სტრუქტურის ცვლილების მოდელი** - ზრდა იწვევს ცვლილებებს ორგანიზაციის სტრუქტურაში და მენეჯმენტის სისტემაში: ჩანდლერი, სკოტი, გრაინერი, მინცბერგი, ლევისი.

ე) **ქცევის შეცვლის მოდელი** - ენდოგენური ძალები მენტალიტეტის ცვლილების, ინოვაციური ქმედებებისა და ა.შ. კულტურაში და სტრუქტურაში ცვლილებებს იწვევენ: სვეინი, ტუკერი, ადიზესი, მილერი.

Pümpin/Prange განსხვავებენ იდეალურ-ტიპურ მოდელში საწარმოს განვითარების 4 ფაზას:

1. პიონერული საწარმო - უმნიშვნელოვანესი მახასიათებელი ცენტრალიზებულობაა, მოქნილობა, იმპროვიზება, დასაქმებულთა მაღალი მოტივაცია.

2. ზრდადი საწარმო - პიონერული ფაზის მახასიათებლებში იგულისხმება მიზანმიმართული, მენეჯმენტის სტრატეგიული დინამიკა, მენეჯმენტის გაფართოება, ზრდადი სტაბილიზაცია. ეს ფაზა შეიძლება პიონერული ფაზის მეორე ნახევრის მიმდინარეობას შევადაროთ, რადგან აქ ჯერ კიდევ პარადიგმების წარმატებული ცვლილებაა მოცემული. აშენებული საწარმო თავისი პიონერული ხარისხით პერფექციონისტურია.

3. მწიფე საწარმო - აშენება, კარგად განვითარებული აპარატი, know-how გაღრმავებულია, მაშასადამე სპეციფიკა ფუნქციურად მიმართულია, მაგრამ მრავალგანზომილებიანი სტრუქტურა გააჩნია. ბიუროკრატიზაციის საფრთხეს ქმნის რუტინული სტაბილურობა. ეს აღწერა კონცენტრირებულია მინიმუმ მაკრო-მენეჯმენტის დონეზე. Pümpin/Prange-ის მე-2 და მე-3 ფაზა არის საფუძვლიანი ცვლილება შიდა და გარე და სამენარმო კონცეფციაში.

4. გარდატეხა (wende) - ბაზარი, ტექნოლოგიები და ადამიანური პოტენციალი, რომელებიც მეტად თუ ნაკლებად ამონურულია და გამაგრებულია ისე, რომ სხვა მართვის კონცეფციას და ორგანიზებას ეხება, როგორც უმაღლესი ზრდის ფაზას. Pümpin/Prange-ისთვის ამ გზას მივყავართ „Turn-around Managment“-მდე, რომელშიც კულტურის გავლენა საკმაოდ დიდია. თუ ამ თეორიას ჩვენს წიგნში მოხსენიებულ ფაზებს შევადარებთ, მაშინ საუბარი გვაქვს დიფერენცირების ფაზის მეორე ნახევართან.

სანტ გალერის კონცეფცია ბლეიხერთან (1991) ამ საკითხს ეხება „ინტეგრაციის მენეჯმენტის კონცეფციაში“. ბლაიხერი თავის ფაზებს ასე აღწერს :

1. პიონერული ფაზა
2. ბაზრის გამოკვლევის ფაზა
3. დიფერსიფიკაციის ფაზა
4. შექმნის ფაზა
5. კოოპერაციის ფაზა
6. რესტრუქტურირების ფაზა

რა თქმა უნდა, ავტორები აღწერენ თუ როგორ წარმოიშვება თითოეული ფაზის დასასრულს კრიზისი, რომლის გარჩევაც სანარმოებს შეუძლიათ. გადასასვლები - როგორც ფაზების კონცეფცია - კრიზისის მეშვეობით სხვა საფეხურზე გადასვლისკენ მიუთითებს. Pümpin/Prange სვამენ სპეციფიკურ თემებს და გამონვევებს თითოეული კრიზისთვის და აჩვენებენ საშუალებასა და გზას, თუ როგორ უნდა გადალახოს მენეჯმენტმა ეს.

### **7.3. ორგანიზაციის განვითარება, როგორც ემანსიპაციის პროცესი**

ხშირად ისმის კითხვა, ხომ არ შეიძლება განვითარების ცალკე ფაზაზე „გადახტომა“. ვინაიდან ცნობილია, რომ პიონერულიდან ინტეგრაციის ფაზაში გადასასვლელად საჭიროა და აუცილებელი განვიცადოთ ცივი დიფერენციაციის ფაზაც. რას მოგვითხრობს პრაქტიკული გამოცდილება ამასთან დაკავშირებით?

ორგანიზაციის ევოლუცია მხოლოდ მაშინაა შესაძლებელი, როცა ინდივიდები, ჯგუფები და ორგანიზაციული ერთეულები მუდმივი სწავლების პროცესში არიან. მაშინ ინდივიდუალური სწავლება მიმდინარეობს ორგანიზაციის სწავლების კონტექსტში.

ყოველ ფაზასთან მიმართებით ეს სწავლება აღმოაჩენს მკვეთრად გამოხატულ სარგებელს და საზღვრებს. ყოველი შემდგომი ფაზა უნდა ეყრდნობოდეს წინა ფაზაში შექმნილ უნარებს. წინა ფაზაში სწავლებას მივყავართ ლატენტურ და მკვეთრად გამოხატული

უნარების განვითარებასთან, რომლებიც შემდგომ იქნება გამოყენებული. შეიძლება ეს მოკლედ განვიხილოთ რამდენიმე ძირითადი უნარის მაგალითზე.

პიონერულ ფაზაში ადამიანებმა ისწავლეს, იყვნენ კლიენტებთან იმპულსურად აქტიურები. მათ ასევე ისწავლეს მარტივი პრობლემების ერთობლივად გადაჭრა. დიფერენციაციის ფაზის დასაწყისში მათ მოეთხოვებათ რაციონალურად მოქმედება, დაგეგმარება და ორგანიზება, რათა უზრუნველყონ დაკვირვებულობა და საწარმოში გარკვეული პროცესების მართვა. ინტეგრაციის ფაზის წინაპირობად გვევლინება გამჭირვალობა და მართვა, რათა პროცესში ჩართულმა ადამიანებმა საწარმოში მიმდინარე პროცესების მსვლელობა სრულიად გაიაზრონ. აქ წესები და გეგმით გათვალისწინებული საზღვრები თამაშობს მიმართულების მაჩვენებელ როლს. უნდა ავირჩიოთ გზა, რომელიც მიმართულია კლიენტების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე. პიონერული ფაზის სამენარმო სული და დიფერენციაციის გამჭირვალობა პოულობენ აღმასვლას და სინთეზს ინტეგრაციის ფაზის ადამიანების უნარებში. ასოციაციის ფაზაში შეიძლება კიდევ შემდგომი ნაბიჯების გადადგმა გააზრებასა და ეთიკისათან მიმართებით, რომლებიც სცდებიან საწარმოს საზღვრებს. კოოპერაციის მრავალნაირი ფორმების საშუალებით მომწოდებლებთან, პარტნიორებთან და კლიენტებთან გაუგებრობები აღმოიფხვრება. ამისთვის აუცილებელი უნარები შემდეგია: პროცესების გააზრება საწყისი ბუნებრივი მასალებიდან მოხმარებამდე - ეს ყველაფერი შესაძლებელია მხოლოდ ინტეგრაციის ფაზის ბაზაზე.

თუ ჩვენ გვინდა გადავახტეთ ან შევკვეცოთ რომელიმე ფაზა, მაშინ წინასწარ უნდა ვუპასუხოთ შეკითხვას - როგორ შეიძენს სხვა გზით სოციალური ქვესისტემა ამ უნარებს. სრულიად არ არის აუცილებელი გავიაროთ დიფერენციაციის ფაზა მთელი სიცივით და სიმძიმით. იმისათვის, რომ გამოვიყენოთ ამ ფაზის პოზიტიური ნაყოფი. თუ ჩვენ კარგად ვიცით ამა თუ იმ ფაზის გადამწიფების ნიშნები, ჩვენ შეგვიძლია გავითვალისწინოთ და მივიღოთ ზომები ამ საშიშროების თავიდან ასაცილებლად და უფრო მიზანმიმართულად წავიდეთ შემდეგი ფაზისისკენ. ჩვენ არ შეგვიძლია უბრალოდ გავიაროთ ამ ფაზის შედეგები. თუ ეს ფაზები არ მიყვებიან იძულების განსაზღვრულ მექანიზმს, ისინი მხოლოდ აჩვენებენ როგორ გაავრძელებს გზას სოციალური ორგანიზმი თავისი ძალებით მზარდი ემანსიპაციისა და საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობისკენ, რა საშუალებები არსებობს ამისთვის და რა შემთხვევაში უნდა გადაწყდეს დადებითად ან უარყოფითად.

#### 7.4. განვითარება - ეს ჩვენი თვითდაგეგმარებაა

განვითარების ფაზების შენებისა და მეტამორფოზების ცოდნა მოქმედებს, როგორც ცნობიერების კატალიზატორი. ჩვენ მონოდებულნი ვართ, გავაცნობიეროთ მოვლენები და მათი მიზნები. სოციალური ორგანიზმების განვითარების დინამიკა გვიჩვენებს რომ, ყურადღება უნდა მიექცეს უკვე მიღწეულსა და განვითარებას. ყოველი კრიზისი აპელირებს უკეთესისკენ, რომელიც შეიძლება განხორციელდეს და შემობრუნდეს გაბედული გადანყვეტილებებისა და ქმედებების შედეგად. მაგრამ კრიზისი შიშისა და უყურადღებობის შედეგად აპროვოცირებს ჩვენს ყველაზე ბნელ მხარეებს და ამით აღვიძებს სისუსტეებს, ცდუნებასა და კორუფციას.

თუ ჩვენი სანყისი წარმოდგენები გასაგებია და გაცნობიერებულია, ამას შეუძლია გვაჩვენოს, რომ ევოლუციის გაგების საიდუმლო არა არაცნობიერის ბრძოლა, არამედ იმის თანდათან გაცნობიერებაა, რომ ჩვენი ქმედების საშუალებებს ცნობიერად ავირჩევთ და გზას ვიპოვით, რომელიც უკეთესი ადამიანური რესურსების გამოყენებისკენ გვიბიძგებს: ურთიერთთანადგომა, შორსმჭვრეტელი ფიქრი და წინასწარ განსაზღვრა, ჯგუფურად პასუხისმგებლობის განაწილება.