

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ნონა ქარქუზაშვილი

მართვის პრობლემები თანამედროვე ქართულ კომპანიებში
და მათი გადაჭრის გზები

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის
მოსაპოვებლად

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:

პროფესორი დავით ნარმანია



უნივერსიტეტის
გამომცემლობა

თბილისი, 0175, საქართველო

2015 წელი

შინაარსი

შესავალი	6
თავი 1. თანამედროვე კომპანიების მართვის ორგანიზაცია	16
1.1. მართვის ფუნქციები თანამედროვე მენეჯმენტში	16
1.2. მართვის ფუნქციონალური ქვესისტემები თანამედროვე მენეჯმენტში	39
1.3. გადაწყვეტილებების მიღებაზე და კომპანიის მართვაზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზი	59
თავი 2. მართვის პრობლემები საქართველოში მოქმედ თანამედროვე კომპანიებში	72
2.1. ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების პრობლემები	74
2.1. მართვის სტრუქტურის ფორმირების და გადაწყვეტილების მიღების პრობლემები	92
2.3. ბიზნეს პროცესების მართვასთან დაკავშირებული პრობლემები	105
თავი 3. ქართული კომპანიების მართვის სრულყოფის ღონისძიებები	117
3.1. სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების სრულყოფის ღონისძიებები.....	117
3.1.1 სტრატეგიის შემუშავების პროცესისადმი სისტემური მიდგომა.....	117
3.1.2 სტრუქტურის ფორმირება სტრატეგიული პრიორიტეტებიდან გამომდინარე.....	131
3.2. ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფის ღონისძიებები.....	139
3.3. ბიზნეს პროცესების მართვის სრულყოფის ღონისძიებები	148
დასკვნა	169
ბამოყენებული ლიტერატურა	181
დანართი	185

სქემების ნუსხა

1. სქემა 1. მართვის ოთხი ძირითადი ფუნქცია.....	17
2. სქემა 2. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი.....	19
3. სქემა 3. დაგეგმვა და ორგანიზაციული ღონეები.....	20
4. სქემა 4. მაღალი და ბრტყელი ორგანიზაციული სტრუქტურები.....	29
5. სქემა 5. გადაწყვეტილებების დელეგირება.....	35
6. სქემა 6. კონტროლის პროცესი.....	36
7. სქემა 7. მმართველობითი გადაწყვეტილებების კონტროლის პროცესი.....	37
8. სქემა 8. მარკეტინგული კომპლექსი.....	40
9. სქემა 9. ძირითადი შეკითხვები მარკეტინგული კომპლექსის შემუშავებისას.....	42
10. სქემა 10. აღმაგალი, დაღმაგალი და პორიზონტალური კომუნიკაციები.....	44
11. სქემა 11. პიროვნებათშორისი კომუნიკაციის პროცესი.....	45
12. სქემა 12. ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი.....	54
13. სქემა 13. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი.....	62
14. სქემა 14. რა არის ინტუიცია?.....	69
15. სქემა 16. სტრატეგიის ფორმირების პროცესისადმი სისტემური მიდგომა.....	120
16. სქემა 15. სტრატეგიის კომუნიკაციის ფორმატი - “ტესკოს საჭე”.....	129
17. სქემა 17. სტრატეგიული ამოცანების მართვის მექანიზმი.....	132
18. სქემა 18. პროდუქტების განვითარების პროცესის ერთ-ერთი ნიმუში.....	137
19. სქემა 19. მომსახურების ხარისხის განვითარების პროცესის ერთ-ერთი ნიმუში (მომსახურების ხარისხის საკითხების მართვის მიდგომა).....	154
20. სქემა 20. დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესი.....	166

ცხრილების ნუსხა

1. ცხრილი 1. ჩატარებული კვლევის სანდოობის კოეფიციენტი	10
2. ცხრილი 2. ცენტრალიზაცია თუ დეცენტრალიზაცია?	31
3. ცხრილი 3. ხელმძღვანელობის სამი სტილის მახასიათებლები	34
4. ცხრილი 4. მენეჯერებისა და ლიდერების შედარებითი დახასიათება	48
5. ცხრილი 5. ჯიმ კოლინზის კვლევა - კარგიდან საუკეთესომდე გადასვლის მაგალითები.....	51
6. ცხრილი 6. ჯიმ კოლინზის კვლევა - კვლევისთვის შერჩეული კომპანიები	52
7. ცხრილი 7. განსხვავება დაპროგრამებულ და დაუპროგრამებელ გადაწყვეტილებებს შორის	61
8. ცხრილი 8. კლასიკური, ადმინისტრაციული და პოლიტიკური მოდელები	70
9. ცხრილი 9. სტრატეგიული დაგეგმვის მენეჯერის ტიპები	122
10. ცხრილი 10. სტრატეგიის კომუნიკაციის ფორმატი - “ტესკოს საჭე”	130

ბრაზიკების ნუსხა

ფორმულირებები მოცემულია კვლევის ფარგლებში გამოყენებული კითხვების მიხედვით.

1. გრაფიკი 1. გაქვთ თუ არა შემუშავებული კომპანიის განვითარების 3 ან 5 წლიანი სტრატეგია? 76
2. გრაფიკი 2. რამდენად გაგაცნეს ორგანიზაციის სტრატეგია (თუ რას გეგმავს მომავალში ორგანიზაცია)?81
3. გრაფიკი 3. დირექტორებს შორის მმართველობის სფეროები რის მიხედვით არის გადანაწილებული?83
4. გრაფიკი 4. რა იყო ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილების მიზეზი?84
5. გრაფიკი 5. რა მიგაჩნიათ კომპანიის წარმატების ძირითად ფაქტორად?.....86/95
6. გრაფიკი 6. რამდენად აქვს ერთ დირექტორს/მენეჯერს ჩაბარებული ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი ორი ან მეტი პრიორიტეტული ამოცანა/პროექტი? 97
7. გრაფიკი 7. თქვენს ორგანიზაციაში თანამშრომლები პასუხისმგებელი არიან ამოცანის გადაწყვეტაზე თუ კონკრეტული ფუნქციების შესრულებაზე?98
8. გრაფიკი 8. თქვენს ორგანიზაციაში ორგანიზაციის განვითარებასთან დაკავშირებული იდეები და ინიციატივები ძირითადად მოდის ზედა რგოლის მენეჯერებისგან თუ ქვედა რგოლიდან?..... 99
9. გრაფიკი 9. ჩამოთვლილთაგან რა ტიპის დასახელებები გამოიყენება თქვენს ორგანიზაციაში სამუშაო პოზიციებისათვის? 100
10. გრაფიკი 10. რამდენადაა ჩართული გენერალური დირექტორი ორგანიზაციის ყოველდღიურ მიმდინარე საქმიანობაში? 101
11. გრაფიკი 11. თუ არის განსაზღვრული ცალკე პოზიცია/სამსახური, რომელიც არის პასუხისმგებელი ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაციაზე?..... 108
12. გრაფიკი 12. თუ გაქვთ აღწერილი ორგანიზაციაში მიმდინარე ძირითადი ბიზნეს პროცესები დოკუმენტურად? 109
13. გრაფიკი 13. რამდენად გაქვთ აღწერილი და მოწესრიგებული ჩამოთვლილი პროცესები? 110

შესავალი

ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატება თუ წარუმატებლობა დამოკიდებულია მართვის ხარისხზე, მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების ოპერატიულობასა და სიზუსტეზე. ორგანიზაციის წარმატება პირდაპირ კავშირშია რამდენად ცხადაა განსაზღვრული ორგანიზაციის ძირითადი მიზნები და პრიორიტეტები, რამდენად გონივრულად ხდება საქმიანობის დაგეგმვა, საკვანძო პროცესების მართვა, რამდენად კარგად იყენებენ ორგანიზაციები ადამიანურ რესურსებს, სწორად წარმართავენ საკუთარ საქმიანობას სტრატეგიული, ოპერატიული და ტაქტიკური თვალსაზრისით.

საკითხის აქტუალობა. თანამედროვე ეტაპზე კომპანიების უმეტესობის წარუმატებლობა, არა მარტო საქართველოში, არამედ განვითარებულ ქვეყნებშიც კი მენეჯმენტს უკავშირდება. სამწუხაროდ, იშვიათია კარგად დალაგებული მართვის სისტემები. არეული სტრუქტურები, პასუხისმგებლობების, როლების და ძალაუფლების გაუგებარი განაწილება, არაორგანიზებულობა, არაკოორდინირებულობა მოქმედებებში და ერთმანეთის შეუსაბამო გადაწყვეტილებების სიმრავლე ორგანიზაციათა დიდი ნაწილისთვის არის დამახასიათებელი.

საკითხი აქტუალურია, რადგანაც თანამედროვე ქართულ კომპანიებში ხშირად წარმოიქმნება მართვასთან დაკავშირებული პრობლემები. მსგავსი სადისერტაციო ნაშრომი ბოლო წლებში ჯერ არ მომზადებულა, ამდენად საინტერესოა ის მიგნებები, რაც კვლევის შედეგად გამოვლინდა.

მსოფლიო პრაქტიკიდან გამომდინარე, მართვისადმი მიდგომები მუდმივად იცვლება და სულ უფრო მეტად ხდება მათი სრულყოფა, მაგრამ საქართველოში ან ვერ პოულობს განვითარებას ან გვიან იწერება. უცხოური გამოცდილება კი საკმაოდ თვალსაჩინოა და მისი გამოყენების პერსპექტივები ქართველი მენეჯერების მიერ ძალიან რეალურია. შესაბამისად, საკითხი მნიშვნელოვანია, რათა შემდეგ ეს მოდელები პრაქტიკულად გამოყენონ კომპანიებმა.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. კვლევის მიზნის განსაზღვრამდე საჭიროა „ქართული კომპანიების“ დეფინიციის განმარტება. ამ კონკრეტული კვლევის

ფარგლებში ქართულ ორგანიზაციებში უნდა მოვიზროთ მხოლოდ ადგილობრივი საკუთარება, თუ უფრო მეტი?

ვინაიდან კვლევა ეხება მართვის პრობლემებს, ქართულ ორგანიზაციებში გავერთიანეთ საქართველოში მოქმედი ყველა კერძო კომპანია და არა მხოლოდ ადგილობრივი ორგანიზაციები, ვინაიდან კვლევისთვის საინტერესო იყო ის ჯგუფიც, რომლებიც შეიძლება საქართველოში არ არიან რეგისტრირებულნი, მაგრამ მათი მმართველი გუნდის დიდი ნაწილი დაკომპლექტებულია ქართველი მენეჯერებისგან. ამ კომპანიებში მმართველობით გადაწყვეტილებებს იღებენ ქართველი მენეჯერები და ამასთან, ისინი მოღვაწეობენ საქართველოში და ქართულ რეალობაში.

ასევე გავითვალისწინეთ ის ფაქტიც, რომ ქართული კომპანიების გარკვეული ნაწილი რეგისტრირებულია სხვადასხვა ოფშორულ ზონაში და ფიქსირდება, როგორც კერძო უცხოური საკუთრება. რეალურად ისინი ქართულ ორგანიზაციებს წარმოადგენენ. გარდა ამისა, ბევრი საერთაშორისო ორგანიზაციის წევრი კომპანია რეგისტრირებულია საქართველოში და ფიქსირდება, როგორც კერძო ადგილობრივი საკუთრება.

აქედან გამომდინარე, კვლევის მიზნად განისაზღვრა საქართველოში მოქმედი კომპანიების მართვაში არსებული პრობლემების გამოვლენა და მათი გადაჭრის პრაქტიკული რეკომენდაციების მომზადება.

მიზნიდან გამომდინარე დაისახა შემდეგი ამოცანები:

- კომპანიების მართვის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლების დამუშავება;
- კვლევის ძირითადი მიმართულებების გამოყოფა თანამედროვე ორგანიზაციების მართვის პრობლემების კომპლექსურად შესასწავლად;
- გამოყოფილი ძირითადი მიმართულებების მიხედვით კონკრეტული ჰიპოთეზების დამუშავება ორგანიზაციების მართვის სისტემებში არსებულ სავარაუდო პრობლემებზე, რომელთა გადამოწმებაც კვლევის შედეგად უნდა მომხდარიყო;
- კვლევის ოპტიმალური მეთოდისა და პროცესის განსაზღვრა, რომელიც უზრუნველყოფდა მიზნის მიღწევას;

- კვლევის შედეგების სწორი ანალიზი და ძირითადი მიგნებების გამოყოფა საქართველოში მოქმედი თანამედროვე ორგანიზაციების მართვის სისტემებში არსებულ პრობლემათა შესახებ;
- გამოვლენილი პრობლემების საფუძველზე პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება, რომელთა გამოყენებითაც ორგანიზაციები შეძლებენ მართვის ხარისხის რეალურად გაუმჯობესებას.

კვლევის მეცნიერული სიახლე და პრაქტიკული მნიშვნელობა. კვლევის მეცნიერული სიახლეა ფაქტიურად მთლიანად კვლევის შედეგები, რამდენადაც მსგავსი კომპლექსური კვლევა საქართველოში ჯერ არ ჩატარებულა.

კვლევის ცალკეული მიგნებები საქართველოში მოქმედ თანამედროვე ორგანიზაციების მართვის სისტემებში არსებულ ხარვეზებზე ნაშრომში დეტალურად არის განხილული.

ნაშრომში ასევე მოცემულია პრაქტიკული რეკომენდაციები გამოვლენილი პრობლემების მიხედვით. მათი დანერგვა დაეხმარება კომპანიის მენეჯმენტს მართვის ხარისხის ამაღლებაში და მათ ორგანიზაციებში მართვის სისტემების ჩამოყალიბებაში. აღნიშნული რეკომენდაციებიდან ნაწილის ღირებულება და სიახლე მდგომარეობს იმაში, რომ კონკრეტული პრობლემიდან გამომდინარე კონსოლიდირებულია სხვადასხვა მეცნიერებისა და ექსპერტების მიერ სხვადასხვა დროს გაკეთებული მიგნებები, ხოლო განხილული სქემების ნაწილი შემუშავებულია უშუალოდ ავტორის მიერ:

- სტრატეგიის შემუშავების (გადახედვის) პროცესისადმი სისტემური მიდგომის მოდელი (სქემა №16, გვ. 120);
- სტრატეგიული ამოცანების მართვის მექანიზმი (სქემა №17, გვ. 132);
- მომსახურების ხარისხის საკითხების მართვის მიდგომა (მომსახურების ხარისხის განვითარების პროცესის ერთ-ერთი ნიმუში (სქემა №19, გვ. 154);

კვლევისთვის გამოყენებული მეთოდი და საინფორმაციო რესურსები. საქართველოში მოქმედი თანამედროვე კომპანიების მართვის სისტემებში არსებული პრობლემების გამოვლენისა და შესწავლის მიზნით ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევა, რომელშიც მონაწილეობდა საქართველოში მოქმედი 59 ორგანიზაცია.

მართვის სისტემებში არსებული პრობლემების გამოკვლევისათვის (პირველადი ემპირიული მონაცემების შესაგროვებლად) მომზადდა სპეციალური კითხვარი, რომელიც შედგებოდა სამი ძირითადი ნაწილისგან (იხ. დანართი №1):

1. კითხვები, რომლებიც განკუთვნილია თანამედროვე ქართულ კომპანიებში სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების მხრივ არსებული პრობლემების გამოვლენისთვის;
2. კითხვები, რომლებიც განკუთვნილია თანამედროვე ქართულ კომპანიებში მართვის სტრუქტურის ფორმირებისა და გადაწყვეტილების მიღებისთვის არსებული პრობლემების გამოსავლენად;
3. კითხვები, რომელთა მიზანიც არის ბიზნეს-პროცესების მართვასთან დაკავშირებული პრობლემების გამოვლენა.

ჩატარდა საფოსტო გამოკითხვა, კითხვარები გაეგზავნათ ორგანიზაციების ხელმძღვანელებს, დირექტორებს, ან ისეთი სამსახურის ხელმძღვანელებს, რომლებიც ინფორმირებულები არიან მართვის სისტემებზე კომპანიაში (მაგ.: დაგეგმვისა და კონტროლის სამსახურის ხელმძღვანელი).

კვლევისთვის შეირჩა საქართველოში მოქმედი კერძო ადგილობრივი და უცხოური ორგანიზაციები, რომლებიც ბაზარზე არსებობენ მინიმუმ 3 წელი, ჰყავთ მინიმუმ 50 თანამშრომელი და საშუალო წლიური შემოსავალი აქვთ მილიონი ან მეტი ლარი.

ასეთი კრიტერიუმები გამოიყო იმისათვის, რათა ორგანიზაციის პრობლემები არ ყოფილიყო მისი ახალგაზრდობით გამოწვეული და მენეჯმენტს ჰქონოდა დრო მართვის სისტემების ჩამოყალიბებისა და დანერგვისათვის. მეორე მხრივ მცირე ზომის ორგანიზაციების მართვის სისტემებში არსებული ხარვეზები ხშირად არ არის ისეთი შესამჩნევი და დისკომფორტის მომტანი, როგორც შედარებით მსხვილ ორგანიზაციებში. მაგალითად, ნაკლები სირთულეები ექმნებათ ინფორმაციის კომუნიკაციის თვალსაზრისით და ნაკლებად ჩანს ორგანიზაციული მოწყობის მხრივ არსებული პრობლემები; არ არის, ან ნაკლებად მკაცრად არის გამიჯნული როლები და საქმიანობის სფეროები, მარტივად ნაწილდება დავალებები, ბევრი გადაწყვეტილება ერთად მიიღება და კომუნიკაციაც ბუნებრივად ხდება.

პრობლემები თავს იჩენს, როდესაც ორგანიზაციის ზომები იზრდება, ახალი ადამიანები ემატებიან და უფრო მეტი კითხვა ჩნდება – ვინ რა უნდა აკეთოს, როგორ უნდა იყოს როლები და პასუხისმგებლობები გამიჯნული.

შესაბამისად, რაც უფრო იზრდება ორგანიზაცია, მით უფრო იზრდება სხვადასხვა მოდულების, სისტემებისა და პრინციპების გამოყენების მნიშვნელობა. განსაკუთრებით კი მათი სწორად გამოყენებისა და კონკრეტული კომპანიის საჭიროებებთან, არსებულ სიტუაციასთან მორგების მნიშვნელობა. ამდენად კომპანიის ხელმძღვანელები მუდმივად უნდა სწავლობდნენ, ეძებდნენ და ატარებდნენ ცდებს მართვის სხვადასხვა მიდგომების გამოყენებისათვის.

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებით მოცემულ კრიტერიუმებს აკმაყოფილებს საქართველოში მოქმედი 1042 ორგანიზაცია¹ (იხ. დანართი №3). აღნიშნული ჯგუფიდან კომპანიების შერჩევა მოხდა ალბათური პრინციპით. შედეგების რეპრეზენტატიულობის ამაღლების მიზნით, ორგანიზაციები დამატებით დაიყო კიდევ თანამშრომლების რაოდენობის მიხედვით: 50-დან 100-მდე, 100-დან 500-მდე და კომპანიები 500-ზე მეტი თანამშრომლით. ცალკეული ჯგუფიდან ორგანიზაციები გამოიკითხა თანაბარი ხვედრითი წილით.

მოქმედი ორგანიზაციების რაოდენობა:	1042
გამოკითხული ორგანიზაციების რაოდენობა:	59
გამოკითხული ორგანიზაციების %:	6%

		მოქმედი ორგანიზაციების რაოდენობა	გამოკითხული ორგანიზაციების რაოდენობა	
თანამშრომლების რაოდენობა	50 - 100	530	30	6%
	101 - 500	426	24	6%
	500 <	86	5	6%

ცხრილი №1 – ჩატარებული კვლევის სანდოობის კოეფიციენტი

¹ აღმინისტრირების სპეციფიკიდან გამომდინარე კვლევა არ ფარავს იმ ორგანიზაციებს, რომლებიც მუშაობენ საგანმანათლებლო სფეროში

კვლევა ჩატარდა შემდეგ ძირითად ეტაპებად:

- **ჰიპოთეზების შემუშავება** - საწყის ეტაპზე მოხდა ჰიპოთეზების შემუშავება მართვის სისტემებში არსებულ სავარაუდო პრობლემებზე - რა შესაძლო ხარვეზებს შეიძლება ჰქონდეს ადგილი ორგანიზაციებში, რაც ხელს უშლის მათ ხელმძღვანელებს განსაზღვრულ ვადებში მიიღონ უფრო მაღალი ხარისხის გადაწყვეტილებები.
- **ჰიპოთეზების ბალანსირება** - კვლევის ჩატარებამდე, შედეგების ღირებულების და ხარისხის ამბლებს მიზნით, ჩატარდა ჩადრმაგებული ინტერვიუ და შემუშავებული ჰიპოთეზები გადამოწმდა ექსპერტთან, მმართველობითი საკონსულტაციო კომპანიის, „სინერჯი ჯგუფი“-ს² დამფუძნებელთან, პაპუნა ტოლიაშვილთან, რის შემდეგაც მათ მიეცათ საბოლოო სახე.
- **კითხვარის მომზადება** - ჰიპოთეზებზე დაყრდნობით შემუშავდა კითხვარი. ცალკეული ჰიპოთეზისთვის მომზადდა რამდენიმე შეკითხვა, მათი სხვადასხვა კუთხით გადამოწმებისთვის.

კითხვარში, სხვა შეკითხვებთან ერთად, ორგანიზაციებისთვის სავალდებულო იყო ზოგადი ინფორმაციის მითითება - სფეროს, წლოვანების, თანამშრომლების რაოდენობის და საშუალო წლიური შემოსავლების დაფიქსირება. არ იყო გათვალისწინებული ველი ორგანიზაციის დასახელებისათვის. ეს, ერთის მხრივ, გაკეთდა იმიტომ, რომ კვლევის შედეგების ანალიზისა და პრობლემების იდენტიფიკაციისთვის არ იყო საჭირო კონკრეტული ორგანიზაციის პასუხების ცოდნა და მეორეს მხრივ, იმიტომ, რომ ხელმძღვანელი პირები არ მორიდებოდნენ რეალური სურათის დაფიქსირებას და სასურველი პასუხები არ მიეთითებინათ. ამასთან აღსანიშნავია, რომ, კვლევის პროცესში რამდენიმე კომპანიამ ითხოვა კონფიდენციალურობის დაცვა.

² <http://synergy.ge/>
<http://www.organizationalstructures.com/>

- **კრიტიკიუმიზმის შემუშავება და ორგანიზაციების შერჩევა** - კითხვარის შედეგის შემდეგ შემუშავდა ორგანიზაციების შერჩევის კრიტერიუმები. პასუხი გაეცა კითხვას, თუ რა ტიპის კომპანიები გვჭირდებოდა კვლევისთვის და რა პოზიციებზე მყოფი თანამშრომლები უნდა გამოგვეკითხა ორგანიზაციებში.

კრიტიკიუმების გათვალისწინებით, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურიდან, გამოთხოვილ იქნა იმ ორგანიზაციების სია, რომელთა გამოკითხვაც ჩატარდა კვლევის ფარგლებში. კვლევისთვის კომპანიების შერჩევა მოხდა ალბათური პრინციპით.

- **ბამოკითხვა** - კვლევის შემდეგ ეტაპზე ჩატარდა საფოსტო ბამოკითხვა. მოხდა შესაბამის პირებთან დაკავშირება, კვლევის მიზნის განმარტება, მიეცათ მცირე ინსტრუქტაჟი და გაეგზავნათ კითხვარები.

ორგანიზაციების ნაწილზე, სადაც ვერ მოხერხდა კონკრეტული კონტაქტების მოძიება, კითხვარი გაიგზავნა მარკეტინგის ან ადამიანური რესურსების სამსახურის ელ-ფოსტაზე, თხოვნით, რომ დაგვხმარებოდნენ კითხვარის შევსებაში და გადაეგზავნათ შესაბამისი პირისთვის.

- **კვლევის შედეგების ანალიზი და ძირითადი დასკვნების ბამოტანა** - ბოლო ეტაპზე გაანალიზდა კვლევის შედეგები და გამოტანილ იქნა ძირითადი დასკვნები საქართველოში მოქმედ თანამედროვე ორგანიზაციების მართვის სისტემებში არსებული პრობლემების შესახებ, რომლებიც წარმოდგენილია და განხილულია ნაშრომში.

მოცემული კვლევის მიზანი იყო საქართველოში მოქმედი თანამედროვე ორგანიზაციების მართვის სისტემებში არსებული ხარვეზების გამოვლენა ხელმძღვანელი პირების გამოკითხვით, ვინაიდან მათ აქვთ ყველაზე მეტი ინფორმაცია მოქმედ მართვის სისტემებზე. თუმცა, აღნიშნული კვლევის დასრულების შემდეგ ჩატარდა შემხვედრი ბამოკითხვა ორგანიზაციის რიგით თანამშრომლებთანაც. მათთვის მომზადდა ცალკე კითხვარი იგივე ჰიპოთეზებზე დაყრდნობით (იხ. დანართი №2).

თანამშრომლებთან კვლევის ჩატარების მიზანი იყო ხელმძღვანელი პირების გამოკითხვის შედეგების გადამოწმება და ორგანიზაციაში არსებული მართვის პრობლემების დანახვა თანამშრომლების მხრიდან. ნაშრომში წარმოდგენილი დასკვნები გამოტანილია ამ ორი ტიპის კვლევის შედეგების შეჯერებისა და ანალიზის საფუძველზე.

საბოლოოდ გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 100-ზე მეტმა თანამშრომელმა. კვლევა ჩატარდა იმავე ორგანიზაციებში, რომელთა ხელმძღვანელი პირებიც გამოკითხა.

ქართული და უცხოური ლიტერატურის მიმოხილვისთვის კი გამოყენებულ იქნა როგორც ბეჭდური, ისე ელექტრონული ლიტერატურა, სხვადასხვა ელექტრონული ჟურნალები და გამოცემები.

ნაშრომის პუბლიკაციები. სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი თეორიები და კვლევის შედეგები გადმოცემულია ავტორის მიერ გამოქვეყნებულ შემდეგ სტატიებში:

1. სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების აქტუალური საკითხები თანამედროვე ქართულ ორგანიზაციებში – საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, ტომი VIII, №1, იანვარი-მარტი;
2. სტრუქტურის ფორმირებისას გავრცელებული სამი ყველაზე ხშირი შეცდომა თანამედროვე ქართულ ორგანიზაციებში – სამეცნიერო ანალიტიკური ჟურნალი „საქართველოს ეკონომიკა“, №32 (221) 15-21 დეკემბერი;
3. ბიზნეს პროცესების მართვის კულტურა თანამედროვე ქართულ ორგანიზაციებში - სამეცნიერო ანალიტიკური ჟურნალი „საქართველოს ეკონომიკა“, №6 (228) 9-15 თებერვალი;
4. The most common mistakes in forming organizational structure – **Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд: сборник материалов VII Международной научно-практической конференции** (г. Запорожье, 10-11 апреля 2015 года) / Восточнoукраинский институт экономики и управления. – Запорожье: ОО «ВИЭУ», 2015. – 144 с.
5. Communication strategy - One of the major barriers for successful strategy execution in the organizations of emerging countries - SCIENTIFIC JOURNAL OF KHERSON STATE

ნაშრომის აპრობაცია. სადისერტაციო ნაშრომის აპრობაცია შედგა თბილისის ივანე ჯავახიშვილის სახელობის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრის სხდომაზე 2015 წლის 28 მაისს.

ნაშრომის სტრუქტურა და მოცულობა: წარმოდგენილი დისერტაცია მოიცავს 180 ნაბეჭდ გვერდს (დანართების გარეშე), 20 სქემას, 13 გრაფიკს, 10 ცხრილს და გამოყენებული ლიტერატურის სიას 71 დასახელებით. სტრუქტურულად სადისერტაციო ნაშრომი შედგება შესავლის, 3 თავის, დასკვნებისა და გამოყენებული ლიტერატურის სიისაგან.

სადისერტაციო ნაშრომის პირველ ნაწილში მოცემულია მართვის ძირითადი ფუნქციებისა და ფუნქციონალური ქვესისტემების აღწერა იმ მიზნით, რომ სრულად შეკრას და წარმოადგინოს მართვის ძირითადი ასპექტები, არსებული თეორიები და მიდგომები.

ნაშრომში მოცემულია მართვის ყველა ის თეორიული მოდელი, ფუნქცია და სისტემა, რომელიც მნიშვნელოვანი და აქტუალურია დღეისათვის. მუდმივად იცვლება და ვითარდება ფუნქციების შესრულების ფორმა და სისტემების პროცესები, პრინციპები და მეთოდები, მაგრამ ფუნქციებისა და სისტემების სახეები მუდმივია და ძნელად თუ იცვლება დროში. ძნელად იცვლება ასევე ის ფაქტორები, რაც ორგანიზაციის წარმატებას განაპირობებს.

ნაშრომის მეორე ნაწილი მთლიანად ეთმობა კვლევის შედეგებს, გამოვლენილ ტენდენციებს და გაკეთებულ მიგნებებს. ვინაიდან მართვის ყველა ფუნქციის და ფუნქციონალური ქვესისტემების მიმართულებით პრობლემების შესწავლა ერთი კვლევის ფარგლებში იქნებოდა ძალიან რთული, მიღებული შედეგების ეფექტიანობის ამადღების მიზნით, გამოიყო ყველაზე კრიტიკულები და ფუნდამენტალურები და აქცენტი გაკეთდა მხოლოდ სამი ძირითადი მიმართულებით - სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების პრობლემებზე, მართვის სტრუქტურის ფორმირების პრობლემებზე და ბიზნეს პროცესების მართვასთან დაკავშირებულ პრობლემებზე.

ნაშრომის მესამე ნაწილში მოცემულია კვლევის შედეგად გამოვლენილი პრობლემების გადაჭრის გზები, პრაქტიკული რეკომენდაციები.

დასკვნაში კი წარმოდგენილია ის ძირითადი შედეგები და დებულებები, რომლებიც მიღებულია სადისერტაციო ნაშრომზე მუშაობის პროცესში.

თავი 1. თანამედროვე კომპანიების მართვის ორგანიზაცია

თანამედროვე მსოფლიოში მენეჯერთა მთავარ ამოცანას მართვის სისტემების ჩამოყალიბება და მათი ეფექტური დანერგვა წარმოადგენს, რომლის სწორად ორგანიზაციის გარეშე ფაქტიურად შეუძლებელია წარმატებული ბიზნესის წარმოება.

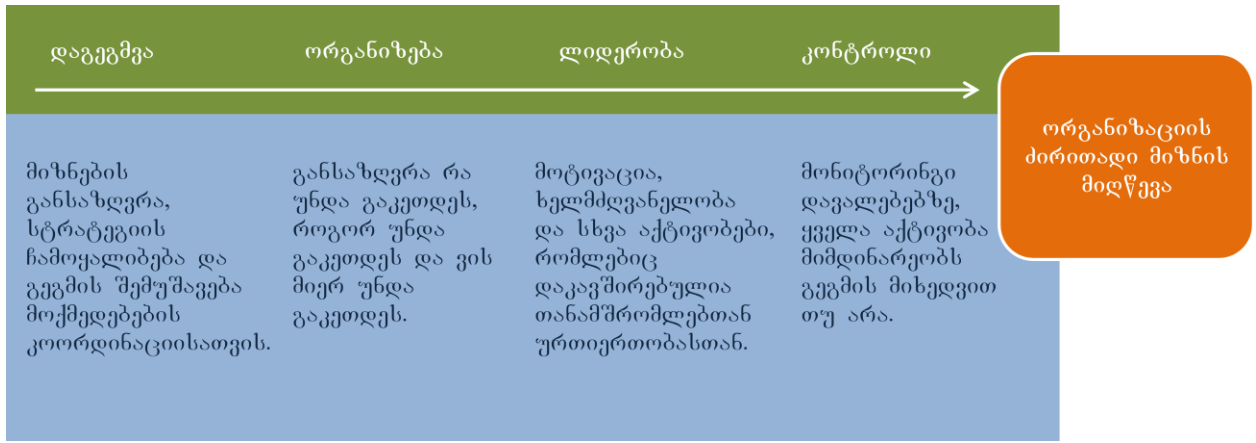
განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მართვის სისტემები კომპანიებისა და ბაზრის ზრდასთან, კონკურენციის გამწვავებასა და ქვეყანაში ცხოვრების დონის ამაღლებასთან ერთად. ამდენად, საკითხი აქტუალური და მნიშვნელოვანია.

1.1. მართვის ფუნქციები თანამედროვე მენეჯმენტში.

მართვა არის არსებული რესურსების ოპტიმალური და ეფექტიანი გამოყენება ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. გამოყოფენ მართვის ოთხ ძირითად ფუნქციას, ესენია³:

- დაგეგმვა (Planning) – გულისხმობს მიზნების განსაზღვრას, მათი მიღწევის სტრატეგიების ჩამოყალიბებას და გეგმების შემუშავებას მოქმედებების კოორდინაციისათვის;
- ორგანიზება (Organizing) – ქვედანაყოფებზე ამოცანების, ფუნქციებისა და უფლება-მოვალეობების გადანაწილება, ცალკეულ საკითხზე პასუხისმგებელი პირების გამოყოფა, ანგარიშგების სისტემის შემუშავება შედეგების შესახებ ინფორმაციის მისაღებად;
- ხელმძღვანელობა (Leading) - თანამშრომელთა მოტივაციის სისტემის შექმნა, კონფლიქტური სიტუაციების მართვა და გადაწყვეტილებების მიღება;
- კონტროლი (Controlling) - დავალებების შესრულების პროცესზე დაკვირვება, გადახრების დროულად იდენტიფიკაცია და აღმოფხვრის უზრუნველყოფა.

³ Stephen P. Robbins, Mary Coulter – “Management”; eleventh edition, 2012; p. 9.



სქემა №1 – მართვის ოთხი ძირითადი ფუნქცია

1.1.1. დაგეგმვის ფუნქცია:

დაგეგმვის ფუნქციის განმარტებისთვის საჭიროა განვიხილოთ ისეთი ცნებები, როგორცაა მიზნები, ამოცანები და გეგმები⁴. მიზნები არის ძირითადი ორიენტირები, რომელთა მიღწევაც სურთ ორგანიზაციებს; ამოცანები კონკრეტული ორიენტირებია, რომელთა გადაჭრაც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას; და გეგმები, ეს არის ღონისძიებათა (ქმედებათა) ერთობლიობა, რომელიც მიმართულია დასახული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევისაკენ. ეს არის ორგანიზაციის მოძრაობის მარშრუტი დასახული მიზნის მისაღწევად.

საჭიროა ასევე ერთმანეთისგან განვასხვაოთ ტერმინები სტრატეგია და სტრატეგიული დაგეგმვა.

სტრატეგია მენეჯმენტის ერთ-ერთი საკვანძო ტერმინია და მისი ზუსტად განმარტება უმნიშვნელოვანესია. მიუხედავად იმისა, რომ ამჟამად მას სხვა დატვირთვა აქვს, აუცილებელია ამ ტერმინის ეტიმოლოგიის მიმოხილვაც - „სიტყვა სტრატეგია მომდინარეობს ბერძნული „სტრატეგოსისაგან“. ელინები ასე მოიხსენიებდნენ იმ ადამიანებს, რომლებიც დიდი სამხედრო ოპერაციების მომზადებასა და წარმოებაში იღებდნენ მონაწილეობას. გენერლებს არა მარტო უნდა სცოდნოდათ, თუ რა შესაძლო კავშირები არსებობს შემადგენელ ნაწილებს შორის, არამედ ამ ცოდნის გამოყენებით უნდა შეედგინათ გეგმა, რომელიც გამარჯვებას

⁴ რევაზ ვაჩნაძე, გიორგი თურქია – “ბიზნესის საფუძვლები”; თბილისი 2011 წელი; გვ. 150.

უზრუნველყოფდა“⁵.

მრავალი წლის განმავლობაში მიმდინარეობს დებატები სტრატეგიის არსის შესახებ, მაგრამ დანამდვილებით შეიძლება თქმა, რომ სტრატეგიის საბოლოო მიზანია ისეთი პროდუქტის შექმნა, რომელიც მომხმარებლების მოთხოვნათა შესაბამისი იქნება და კომპანიას მოგების გაზრდის საშუალებას მისცემს. გამომდინარე აქედან, სტრატეგიაში მოცემული უნდა იყოს მისია და მისი მიღწევის საშუალებები. ანუ სტრატეგია არის ორგანიზაციის მისიის განხორციელებისა და მიზნების მიღწევის საერთო, კომპლექსური გეგმა⁶.

სტრატეგია აღწერს, თუ როგორ აპირებს ორგანიზაცია ღირებულების შექმნას მისი აქციონერებისთვის, მომხმარებლებისა და ზოგადად მოქალაქეებისთვის⁷ - რა არის ორგანიზაციის ძირითადი დანიშნულება, რატომ შეიქმნა, რა არის მისი მიზნები და როგორ აპირებს მომხმარებლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას, დასახული მიზნების განხორციელებას.

სტრატეგიული დაგეგმვა არის ხელმძღვანელობის მოქმედებათა და გადაწყვეტილებათა ნაკრები. იგი განკუთვნილია ორგანიზაციის კონკრეტული სტრატეგიების დასამუშავებლად, რათა მიაღწიოს თავის მიზნებს. სტრატეგიული გეგმა გათვალისწინებულია დროის გრძელვადიან მონაკვეთზე (რამდენიმე წელი). იგი მუშავდება მართვის უმაღლეს დონეზე.

მოკლევადიან სტრატეგიას ტაქტიკას უწოდებენ, რომელიც მუშავდება მართვის საშუალო დონეზე. იგი გათვალისწინებულია დროის უფრო მოკლე მონაკვეთზე (ჩვეულებრივ ერთი წელი).

სტრატეგიული მენეჯმენტი კი არის ორგანიზაციის მართვა, რომელიც ემყარება სტრატეგიულ დაგეგმვას და მის ადეკვატურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. მისი არსია გრძელვადიანი სტრატეგიების დამუშავება და რეალიზაცია ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. კვლევის ნაწილში, როგორც აღვნიშნეთ, სწორედ ამ საკითხებზე არის გამახვილებული ყურადღება. რამდენად აქვთ საქართველოში მოქმედ კერძო ორგანიზაციებს შემუშავებული განვითარების 3-5 წლიანი სტრატეგია

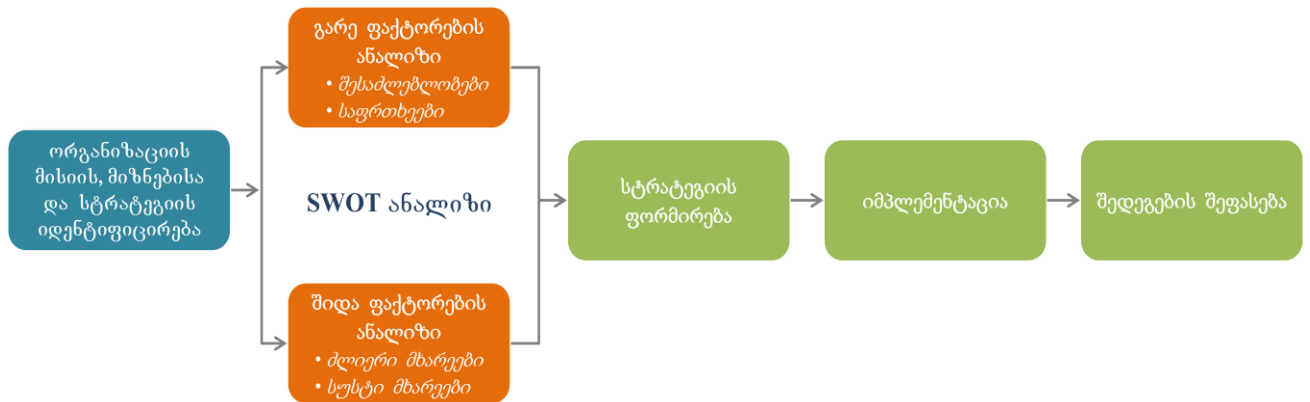
⁵ <http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/STRATEGIULI/page2.html>

⁶ გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ. წოწკოლაური, მენეჯმენტის საფუძვლები, გამომცემლობა «უნივერსალი», თბილისი, 2008წ. გვ. 189

⁷ Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, გვ.4

და მის განსახორციელებლად საჭირო შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურა.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში, ძირითადად, გამოყოფენ ექვს ეტაპს, რომლებიც მოიცავს დაგეგმვის, შესრულებისა და შეფასების ფაზებს (იხ. სქემა №2). აქედან პირველი ოთხი ნაბიჯი შეეხება მთლიანად დაგეგმვას, იმ ძირითად ეტაპებს, რაც უნდა გავიაროთ დაგეგმვისას, თუმცა არანაკლებ მნიშვნელოვანია შესრულებისა და შეფასების ნაწილი, რადგანაც საუკეთესო სტრატეგიაც კი შეიძლება წარუმატებელი აღმოჩნდეს მისი სწორად განხორციელების გარეშე.

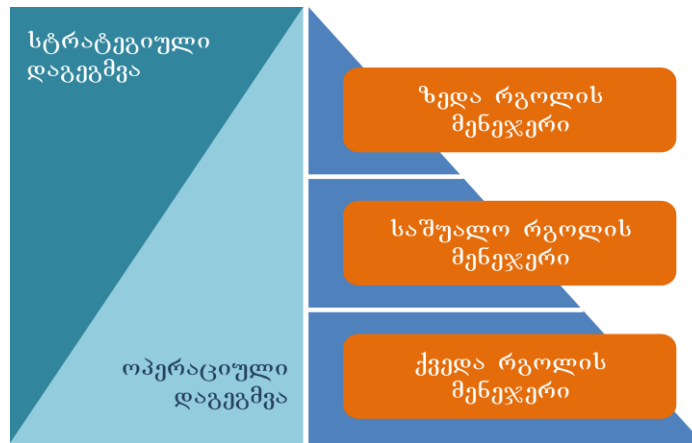


სქემა №2 – სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების იდენტიფიცირება დაგეგმვის პირველი ეტაპი და ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილია. განასხვავებენ **სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და ოპერატიულ მიზნებს**.

სტრატეგიული მიზნები დაკავშირებულია ორგანიზაციის გრძელვადიან ხედვასთან. მათი განსაზღვრა ძირითადად ხდება უმაღლესი მენეჯმენტის მიერ. ტაქტიკური (საშუალოვადიანი) მიზნები ემსახურება სტრატეგიული მიზნების მიღწევას. მათ აღგენენ საშუალო რგოლის მენეჯერები დაქვემდებარებული სტრუქტურული ერთეულებისთვის დასახული ამოცანების გადასაწყვეტად. ოპერატიულ მიზნებს განსაზღვრავენ ქვედა რგოლის მენეჯერები მიმდინარე საკითხების მოსაგვარებლად. ისინი ემსახურება ტაქტიკური მიზნების მიღწევას (იხ. სქემა №3)⁸.

⁸ Stephen P. Robbins, Mary Coulter – “Management”; eleventh edition, 2012; p. 211.



სქემა №3 – დაგეგმვა და ორგანიზაციული დონეები

ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების დაზუსტების შემდეგ იწყება ორგანიზაციის გარემო ფაქტორების ანალიზი. გარემოს ანალიზი უნდა მოხდეს რიგი ფაქტორების გავლენის შესწავლით, როგორცაა: ეკონომიკური ფაქტორები, პოლიტიკური ფაქტორები, საბაზრო ფაქტორები, ტექნოლოგიური ფაქტორები, საერთაშორისო ფაქტორები, კონკურენტული ფაქტორები და სოციალური ფაქტორები. ყველა ამ ფაქტორის კვლევით შეიძლება შეიქმნას ერთიანი სურათი, თუ რა რეალური შესაძლებლობები და საფრთხეებია მაკრო გარემოში, რამაც ორგანიზაციაზე შეიძლება მოახდინოს გავლენა. ამისათვის შეიძლება თითოეული ფაქტორის რანჟირება და შემდგომ იმის განსაზღვრა, თუ რამდენად ზემოქმედებს თითოეული ფაქტორი ორგანიზაციაზე.

შემდეგი ეტაპი ორგანიზაციის შიდა ფაქტორების შესწავლაში მდგომარეობს. იგი იძლევა მნიშვნელოვან ინფორმაციას იმ რესურსებისა და შესაძლებლობების შესახებ, რომლებიც ორგანიზაციას გააჩნია. ორგანიზაციის რესურსები არის მისი აქტივები – მატერიალური, ფინანსური, ადამიანური და ინტელექტუალური, რომლებიც გამოიყენება იმ პროდუქციის, მომსახურების წარმოებისთვის, რაც საბოლოოდ მიეწოდებათ მომხმარებლებს. ორგანიზაციის შესაძლებლობები კი არის მისი უნარი და ცოდნა, თუ “როგორ” მიიღოს საბოლოო შედეგი და შექმნას ღირებულება. ხშირ შემთხვევაში ეს არის ორგანიზაციის ძირითადი კონკურენტული უპირატესობა.

ამ ანალიზის შემდეგ მენეჯერებმა უნდა მოახდინონ ორგანიზაციის ძლიერი და

სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება. ნებისმიერი ქმედება, რომელიც ორგანიზაციაში სრულდება კარგად ან რაიმე უნიკალური რესურსი, რომელიც გააჩნია, წარმოადგენს მის ძლიერ მხარეს. შესაბამისად, ორგანიზაციის სუსტი მხარეებია ის პროცესები, რომლებიც ვერ მიმდინარეობს სათანადოდ ან ის რესურსები, რომლებიც ორგანიზაციას სჭირდება, მაგრამ არ გააჩნია.

სტრატეგიის ფორმირებისას მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ის გარეგანი ფაქტორები, შესაძლებლობები და საფრთხეები, რომელთა იდენტიფიცირებაც მოხდა ანალიზის შედეგად, ასევე ის რესურსები, ცოდნა და უპირატესობები, რაც გააჩნია ორგანიზაციას და რომლებიც დაეხმარება მას დასახული მიზნების მიღწევაში. მ. პორტერმა (*Michael Porter*) გამოყო ორგანიზაციების შემდეგი სტრატეგიული ალტერნატივები⁹:

- ✓ **დიფერენცირების სტრატეგია.** მისი მიზანია დაანახოს მომხმარებელს თავისი პროდუქტის უნიკალურობა. ამ დროს კომპანიას აქვს კარგად განვითარებული მარკეტინგის სამსახური, აქვს ლიდერის იმიჯი და ჰყავს ლოიალური მომხმარებელი. მაგ., როცა ინტერნეტ-აუქციონის ბაზარზე გამოჩნდა *Amazon.com*, მაშინ *eBay*-მ კი არ შეამცირა მომსახურების ფასები, არამედ მომხმარებელს შესთავაზა ისეთი მომსახურება, რომლებსაც სხვა საიტები არ სთავაზობდა.
- ✓ **მინიმალური დანახარჯების სტრატეგია.** ამ დროს ორგანიზაცია ცდილობს ხარჯების მინიმიზაციას წარმოების ეფექტურობის ხარჯზე. მაგ., *Dell Computer*, რომელმაც მოახერხა მარაგების ხარჯების მინიმუმზე დაყვანა და გახდა დარგის ლიდერი.
- ✓ **ფოკუსირების სტრატეგია.** აქ იგულისხმება ძირითადი აქცენტის გადატანა ან გეოგრაფიულ რეგიონზე, ან მომხმარებელთა გარკვეულ ჯგუფზე.

იმის დადგენა, თუ რომელი სტრატეგიაა მისაღები ორგანიზაციისათვის, არის სერიოზული გამოკვლევების შედეგი. სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებზე მოქმედებს მრავალი ფაქტორი. მათ შორის: რისკი; წარსული სტრატეგიების გამოცდილება და ა.შ.

სულ უფრო ფართოდ ვრცელდება პრაქტიკა, რომლის დროსაც სტრატეგიის

⁹ Porter, Michael E., "Competitive Advantage". 1985, Ch. 1, pp 11-15. The Free Press. New York.

შემუშავების პროცესში რთავენ კლიენტებსა და მიმწოდებლებსაც. ეს ბაზარზე სამომავლოდ შექმნილი სიტუაციის პროგნოზირების საშუალებას იძლევა (ბ. რამიშვილი, 2013).

სტრატეგიის ფორმირების ეტაპამდე, ზოგ შემთხვევაში, ცალკე გამოყოფენ ალტერნატივების იდენტიფიცირების და შემდგომ მათი დამუშავების პროცესებს. დამუშავების ნაწილი გულისხმობს ალტერნატივის იმ დონემდე მიყვანას, რომელიც მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას მისცემს მენეჯმენტის გუნდს. ალტერნატივების შესაფასებლად ის კარგად გააზრებული, არგუმენტირებული და დამუშავებული უნდა იყოს. შემოკლებისთვის ალტერნატივების იდენტიფიცირებას და მათ დამუშავებას ვუწოდებთ ალტერნატივების გენერირებას¹⁰.

ალტერნატივების გენერირება არის პროცესი, რომლის დროსაც გამოვლინდება დასახული მიზნების შესრულების, პრობლემის გადაწყვეტის ან შესაძლებლობების რეალიზების საშუალებები. ამ ეტაპის გავლის გარეშე ორგანიზაციის განვითარების პერსპექტივები მცირდება. ამიტომ უმაღლესი რანგის მენეჯერები დიდი ყურადღებით უნდა მოეკიდონ არამარტო ალტერნატივებს, არამედ მათი შემუშავებისთვის საჭირო ანალიტიკურ და ორგანიზაციულ პროცესებს. ყველაზე აბსტრაქტული და ზოგადი გაგებით სტრატეგიული ალტერნატივები არის საშუალებები, რომელთა მეშვეობით შესაძლებელია დასახული მიზნების მიღწევა, პრობლემების გადაწყვეტა ან შესაძლებლობების რეალიზება. ამდენად, ამ ალტერნატივების გენერირებას და მათ სწორად შეფასებას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციისთვის.

სტრატეგიის შერჩევა შესაძლოა განხორციელდეს მხოლოდ მაშინ, როცა ორგანიზაციის განვითარების ყველა შესაძლო ალტერნატიული ვარიანტია განხილული. ეს ზრდის იმის ალბათობას, რომ მიღებული გადაწყვეტილება არსებული ალტერნატივებიდან საუკეთესო იქნება. შერჩევა უნდა შეესაბამებოდეს გარე და შიდა გარემოს პირობებს, ე.ი. იმ შეზღუდვებს, რომლებიც დგინდება ორგანიზაციული გარემოს სიტუაციური ანალიზის შედეგად, აგრეთვე ორგანიზაციის საქმიანობის შერჩეულ მიზნებს. სტრატეგიის შერჩევის ეფექტიანობა დიდადაა დამოკიდებული ყოველი სტრატეგიული ალტერნატივის სწორ შეფასებაზე. რაოდენობრივ და ხარისხობრივ მაჩვენებლებში უნდა განისაზღვროს ყოველი

¹⁰ რამიშვილი ბ., „სტრატეგიული მენეჯმენტი“, ლექციების ტექსტი, 2013 წ.;

მათგანის ღირსებები და ნაკლოვანებები, შესაძლო ზოგადი შედეგები და მათი განხორციელების ალბათობა¹¹.

ერთ-ერთი გამოკვლევის შედეგების მიხედვით კი მენეჯერების 80% გადაწყვეტილებებს იღებს სწორედ სხვადასხვა ალტერნატივების განხილვებისა და შეფასების გარეშე¹², არადა სტრატეგიული ალტერნატივების შერჩევისას დაშვებული შეცდომა კომპანიას ხშირად ძალიან ძვირი უჯდება. ეს ანაწევრებს მის შეზღუდულ ფინანსურ რესურსებს, არასწორ საკითხებზე იხარჯება რესურსები და რაც მთავარია, მენეჯერების ყურადღების მიღმა რჩება განვითარების პერსპექტიული მიმართულებები.

სტრატეგია მაშინ არის კარგად შერჩეული, როცა შეიძლება მისი ეფექტურად რეალიზება. სტრატეგიის სწორად რეალიზაციისათვის საჭიროა შესაბამისი სტრუქტურის არსებობა (ჩანდლერის პრინციპი – “სტრატეგია განსაზღვრავს სტრუქტურას”¹³), რესურსები და ბოლოს, თანამშრომლების დარწმუნება (და არა იძულებით დათანხმება) აღნიშნული ქმედებების სისწორეში.

სხვადასხვა ავტორი განსხვავებულად განმარტავს სტრატეგიის რეალიზების იმპლემენტაციის საკითხს:

- სტრატეგიის იმპლემენტაცია არის მთელი რიგი ღონისძიებებისა, რომლებიც მოიცავს ორგანიზაციულ სტრუქტურას, საკვანძო / ძირითადი პერსონალის ქმედებებს და კონტროლის სისტემებს, რომ მოხდეს სასურველი შედეგების მიღწევის გაკონტროლება (Hrebiniak and Joyce 1984);
- სტრატეგიის იმპლემენტაციის ეტაპი მოიცავს სტრატეგიული ალტერნატივების ოპერატიულ გეგმაში გადატანას (Aaker 1988);
- სტრატეგიის იმპლემენტაცია არის მენეჯერული ქმედებების ერთობლიობა, რომლებიც მიმართულია, ერთმანეთს შეუსაბამოს ორგანიზაციული ღონისძიებები და სტრატეგიული ზრახვები (Floyd and Woolridge 1992);
- სტრატეგიის იმპლემენტაცია არის პროცესი, რომელსაც გეგმები გადააქვს კონკრეტულ სამოქმედო დავალებებში და უზრუნველყოფს ამ

¹¹ პაპიძე ზ., მელაძე თ., სტრატეგიული მართვის პროცესი, ბანკები & ფინანსები, 2011

¹² Mary Lippitt, Fix the Disconnect Between Strategy & Execution, T+D, August 2007

¹³ Alfred Chandler: Strategy and Structure - 1962.

დავალდებების ისეთი ხარისხით შესრულებას, რომ მოხდეს გეგმის ძირითადი მიზნების მიღწევა (Kotler 1984);

- სტრატეგიის იმპლემენტაცია გარდაქმნის დაწერილ, სამაგიდო სტრატეგიას საბაზრო რეალობად (Bonoma 1984).

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ბოლო ეტაპია შედეგების შეფასება, რომლის დროსაც პასუხი უნდა გაეცეს კითხვებს: რამდენად ეფექტური აღმოჩნდა არჩეული სტრატეგია? რა უნდა შეიცვალოს? ამ კითხვებზე პასუხს იძლევა კონტროლის ფუნქცია, რომელსაც შემდგომში განვიხილავთ. მაგ., ლუ გერსტნერმა (Lou Gerstner) მოახდინა IBM-ის სტრატეგიის კორექტირება წინა სტრატეგიის შეფასების შემდეგ. აღვნიშნოთ, რომ შეფასების შედეგად, ყველაზე უკიდურეს შემთხვევაში, შეიძლება მიზნის შეცვლაც კი.

სტრატეგია არსებობს ბიზნესის ყველა დონეზე (წარმოება, მარკეტინგი, ფინანსები, ადამიანური რესურსები და სხვ.). ამ თვალსაზრისით, ბევრ დივერსიფიცირებულ კომპანიაში სტრატეგიის დაჯგუფება წარმოებს ოთხი დონის მიხედვით: კორპორატიული სტრატეგია; ბიზნეს სტრატეგია; ფუნქციონალური სტრატეგია; ოპერატიული სტრატეგია¹⁴.

კორპორატიული სტრატეგია - ეს არის კომპანიის საერთო მიზნების სტრატეგია. კორპორატიული სტრატეგია არის დივერსიფიცირებულ კომპანიებში მართვის უმაღლესი დონის მენეჯერთა სამოქმედო გეგმა. იგი აყალიბებს კომპანიის ძირითადი საქმიანობის ქცევის წესებს სხვადასხვა ტიპის დივერსიფიცირებულ ინდუსტრიებში. ამდენად, კორპორატიული სტრატეგია ეს არის სტრატეგიებს შორის ყველაზე ძირითადი. დანარჩენი სტრატეგიები მისდევენ კორპორატიულ სტრატეგიაში მითითებულ კურსს. კორპორატიული სტრატეგიის ფორმირებისას კომპანიის უმაღლესი ორგანოები, როგორც წესი, გეგმავენ შემდეგი სახის დონისძიებებს:

- დივერსიფიკაციის სრულყოფის გზების ძიება – მისი ძირითადი მიზანია იმის დადგენა, თუ რას მოუტანს კომპანიას ბიზნესში გარკვეული სასაქონლო პორტფელის ფლობა. ინდუსტრია ცვალებადია და კომპანიის ხელმძღვანელობა მუდმივად იმის ფიქრშია, თუ რომელ ინდუსტრიაში შეიჭრას, დაიწყოს ახალი ბიზნესი თუ შეიძინოს ამ ინდუსტრიის წამყვანი

¹⁴ გამზარდია ა., “ზოგადი მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი 2013 წ.

კომპანია, ეკავოს ბაზრის პატარა სეგმენტი, თუმცა ეწეოდა დივერსიფიცირებას მრავალ ინდუსტრიაში, თუ მისი საქმიანობა შემოიფარგლოს სულ რამდენიმე ინდუსტრიით, სამაგიეროდ თითოეულში იყოს დომინანტი კომპანია. დივერსიფიკაციის ამოცანა კორპორატიული სტრატეგიის პირველი მახასიათებელია;

- ხელშემწეობს ღონისძიებათა დანერგვა დივერსიფიცირებულ ფირმათა შენარჩუნების მიზნით - როდესაც კორპორაცია იკავებს თავის ადგილს ინდუსტრიაში, კორპორატიული სტრატეგია ორიენტირებულია იმაზე, თუ როგორ შეინარჩუნოს თითოეული ბიზნეს-ერთეულის საბაზრო პორტფელი ინდუსტრიაში. ამ თვალსაზრისით, კორპორატიული გადაწყვეტილებები მიმართულია იმ ფირმათა გრძელვადიანი მყარი პოზიციების განმტკიცებაზე, რომელთა ინვესტირებასაც ახდენს კომპანია კონკრეტულ ინდუსტრიაში. სათაო კომპანია თავისი ფილიალების მიმართ განახორციელებს შემდეგი სახის ღონისძიებებს: ეხმარება ფინანსური კაპიტალით, სთავაზობს საკუთარ არამატერიალურ აქტივებს. მაგალითად, უზიარებს გამოცდილებას, ახდენს მენეჯმენტის ტრანსფერტს (ნოუ-ჰაუს გადაცემა), ახდენს დამატებით ინვესტირებას ინტელექტუალურ რესურსში, სთავაზობს საკუთარ ტექნოლოგიას და სხვა.

ბიზნეს-სტრატეგია – არის მენეჯერთა სამოქმედო პროგრამა, რომელიც ორიენტირებულია ერთ კონკრეტულ ინდუსტრიაზე.

თუ კომპანიის სამოქმედო არეალი შემოიფარგლება მხოლოდ ერთი ინდუსტრიით, მაშინ კორპორატიული და ბიზნეს-სტრატეგია ერთმანეთის იდენტური ცნებებია. დივერსიფიკაციის პირობებში სტრატეგიები ერთმანეთს შინაარსობრივად ემიჯნება.

ბიზნეს სტრატეგიის უმთავრესი ამოცანაა, როგორ გავაძლიეროთ კომპანიის კონკურენტუნარიანობა გრძელვადიან პერიოდში კონკრეტულ ბაზარზე. ამ თვალსაზრისით, ბიზნეს სტრატეგია გეგმავს შემდეგი სახის ღონისძიებებს:

- პასუხობს ცვლილებებს კონკრეტულ ინდუსტრიაში (მაგ., ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალურ-კულტურული და სხვა გარემო ფაქტორები);
- კომპანიის კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფა ბაზარზე;

- ფუნქციურ სტრატეგიათა ერთ სისტემაში მოყვანა.

ფუნქციური სტრატეგია - შეეხება ბიზნესის რომელიმე კონკრეტულ ნაწილს. კომპანიაში ფუნქციონალური სტრატეგიები იქმნება ფუნქციონალური პრობლემების გადაჭრის მიზნით. ფაქტიურად, ბიზნეს-სტრატეგია არის ფუნქციონალურ სტრატეგიათა ჯამი და მისი ხარისხი დამოკიდებულია ფუნქციონალური სტრატეგიების ქცევის წესსა და მათი კოორდინაციის ხარისხზე. არსებობს სხვადასხვა ტიპის ფუნქციონალური სტრატეგიები, როგორცაა მარკეტინგული, საწარმოო, საფინანსო, დისტრიბუციის და ა.შ.

ოპერატიული სტრატეგია – როგორც წესი, შედარებით ვიწრო პრობლემათა გადაჭრის გზებს გვთავაზობს. ოპერატიული სტრატეგია არის მენეჯერთა სამოქმედო პროგრამა. იგი მოიაზრება რომელიმე ფუნქციონალურ ქვედანაყოფში. ოპერატიული სტრატეგია თავის თავში გულისხმობს ყოველდღიური (ოპერატიული) პრობლემების მოგვარებას.

მთლიანად ორგანიზაციის სტრატეგიის დამუშავება საკმაოდ კომპლექსურ და მნიშვნელოვან პროცესს გულისხმობს. მენეჯმენტის ფუნქციებს შორის ზოგადად დაგეგმვას ძალიან მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია და მათ შორის განსაკუთრებით სწორედ სტრატეგიული დაგეგმვა სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს.

1.1.2. ორგანიზების ფუნქცია:

ორგანიზება არის რესურსების განაწილების პროცესი დასახული მიზნების მისაღწევად - სტრუქტურის შემუშავება, კადრების მოზიდვა და პირობების შექმნა, რომლებიც უზრუნველყოფენ მიზნის მიღწევას.

ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა, რომელსაც აწყდებიან მენეჯერები ორგანიზების პროცესში, არის სტრუქტურის შემუშავება, ანუ შრომის დანაწილების და დელეგირების ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა, შესასრულებელი ფუნქციების სწორად გადანაწილება სტრუქტურულ ერთეულებსა და კონკრეტულ პოზიციებს შორის. ასევე შტატების კომპლექტაცია, ანუ კონკრეტული პოზიციების შესაბამისი კადრებით დაკომპლექტება, რომლებიც უზრუნველყოფენ დასახული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევას.

სტრუქტურის სხვადასხვა განმარტება არსებობს, მაგალითად, ტომპსონი (Thompson 1967) ორგანიზაციულ სტრუქტურას განიხილავდა, როგორც ურთიერთობების, უფლებამოსილებისა და კომუნიკაციის შიდა სისტემას, გრინვუდი (Greenwood 1980) - როგორც ორგანიზაციის ჩარჩო-მოდელს და როლებისა და პროცედურების ფორმალურ კონფიგურაციას; მოგვიანებით ბარნიმ და გრიფინმა (Barney & Griffin 1992) და ბარტოლმა და მარტინმა (Bartol & Martin 1994) ორგანიზაციული სტრუქტურა განიხილეს, როგორც პოზიციების, პოზიციების ჯგუფების, ანგარიშვალდებულებისა და ურთიერთობების ჩარჩო-მოდელი, რომელსაც ორგანიზაცია იყენებს მისი მიზნების მისაღწევად.

თვითონ ორგანიზების პროცესში (ორგანიზაციული დიზაინის ჩამოყალიბებისას) გამოყოფენ ექვს ძირითად ელემენტს, ესენია¹⁵:

- სპეციალიზაცია (Work Specialization);
- ბრძანებათა ჯაჭვი (Chain of Command);
- მართვადობის ნორმა (Span of Control);
- ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია (Centralization and Decentralization);
- დეპარტამენტალიზაცია (Departmentalization);
- ფორმალიზაცია (Formalization).

აღნიშნული საკითხის უკეთ გაანალიზებისათვის ქვემოთ მოყვანილია ცალკეული მათგანის განმარტება:

სპეციალიზაცია – ამ დროს ხდება სამუშაოს დაყოფა ცალკეულ ფუნქციებად და თანამშრომელი მუდმივად ასრულებს ერთიდაიგივე ფუნქციას ანუ ხდება სპეციალიზაცია კონკრეტული დავალების მიმართულებით.

სპეციალიზაციის კონცეფცია უკვე 300 წელია არსებობს. ადამ სმიტი სწორედ შრომის განაწილებას თვლიდა ეკონომიკური პროგრესის ძირითად ფაქტორად. ქინძისთავის მანუფაქტურის მაგალითზე სმიტმა ნათლად წარმოაჩინა, თუ რამდენად იზრდება შრომის მოცულობა სპეციალიზაციის შედეგად.

¹⁵ Stephen P. Robbins, Mary Coulter – “Management”; eleventh edition, 2012; p. 264.

1940 წლიდან სპეციალიზაცია უკვე ფართოდ გამოიყენებოდა ორგანიზაციებში. ამის რამდენიმე მიზეზი არსებობდა: პირველ რიგში სპეციალიზაცია ამცირებდა ხარჯებს, რადგანაც შესაძლებელი ხდება ნაკლებად კვალიფიციური ადამიანების დაქირავება. მეორეც, ერთი და იგივე ოპერაციების ხშირი შესრულება იწვევს თანამშრომელთა კვალიფიკაციის თანდათანობით ამაღლებას. მესამე - ორგანიზაციისათვის მომგებიანია ასწავლოს შემსრულებლებს შეზღუდული ოდენობის ოპერაციები, მეოთხე - სპეციალიზაცია სტიმულირებას უკეთებს თანამშრომელთა ნოვატორობასა და შემოქმედებით საქმიანობას.

სამართლიანობა მოითხოვს აღინიშნოს, რომ სპეციალიზაციას შემდგომში აღმოაჩნდა უარყოფითი მომენტებიც: გარკვეული დროის შემდეგ ერთი და იგივე საქმის კეთება ხდება მოსაწყენი, რაც საბოლოო ჯამში იწვევს კადრების დენადობას და შედეგად, ორგანიზაციის ეფექტიანობის შემცირებას.

თუმცა სპეციალიზაცია ანუ შრომის დანაწევრება დღესაც ფართოდ გამოიყენება ბევრ ორგანიზაციაში. ამის მაგალითია თუნდაც McDonald's-ი, სადაც ცალკეული კატეგორიის თანამშრომლებზე გადანაწილებულია კონკრეტული ფუნქციები. ზოგი შეკვეთების მიღებაზე არის პასუხისმგებელი, ზოგი ჰამბურგერების მომზადებაზე, ზოგი დარბაზში სისუფთავეზე და ა.შ.

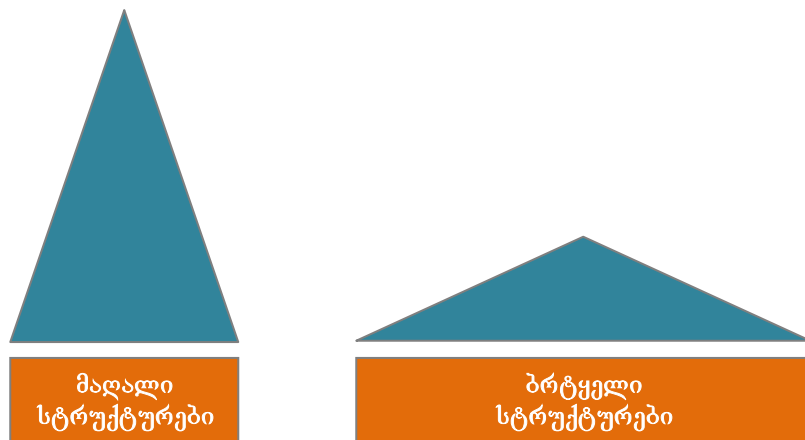
ბრძანებათა ჯაჭვი - ორგანიზაციის მიზნებიდან გამომდინარე, გეგმების განსახორციელებლად, ცხადია, რომ ყოველი დავალება, ფაქტობრივად, ვიღაცამ უნდა შეასრულოს. ამისათვის ხელმძღვანელობამ უნდა მოძებნოს დავალებების განაწილების ეფექტური მეთოდი. ეს დანაწილება ხორციელდება ბრძანებათა ჯაჭვის საშუალებით.

ბრძანებათა ჯაჭვის არსის გასაგებად ადამიანისთვის საკმარისია იმის წარმოდგენა, რომ არის სამსახურში და შეექმნა გარკვეული პრობლემა. რას გააკეთებდა ამ შემთხვევაში? ვის მიმართავდა წარმოქმნილი სირთულის მოსაგვარებლად და რჩევის მისაღებად? სავარაუდოდ მის უშუალო ხელმძღვანელს. ადამიანებს სჭირდებათ იცოდნენ, ვინ არის მათი უშუალო ხელმძღვანელი და ვის მიმართ არიან ანგარიშვალდებული.

ფაიოლის პრინციპის მიხედვით ბრძანებების ეფექტურობის მისაღწევად აუცილებელია დაქვემდებარებული ემორჩილებოდეს მხოლოდ ერთ უფროსს. ეს შეხედულება დღეს ცნობილია, როგორც **ერთმმართველობის პრინციპი**. რაც უფრო ცალსახაა ურთიერთობა უფროსსა და მის დაქვემდებარებულს შორის, მით უფრო მცირეა კონფლიქტების აღმოცენების შესაძლებლობა და მით უფრო დიდაა დავალებისადმი პირადი პასუხისმგებლობის გრძნობა.

მართვადობის ნორმა - ნებისმიერი კომპანიის მართვის სტრუქტურა შეიძლება წარმოვიდგინოთ პირამიდის ფორმის მქონე მართვის იერარქიის სახით, რომელიც ხასიათდება მართვადობის ნორმითა და იერარქიული ხაზის სიგრძით (იერარქიული დონეების რიცხვით) (იხ. სქემა №4).

მართვადობის ნორმა, ანუ **კონტროლის სფერო** (Span of Control) არის მენეჯერის უშუალო დაქვემდებარების ქვეშ მყოფი ადამიანების რაოდენობა. იმისდა მიხედვით, თუ როგორია მართვადობის ნორმა და იერარქიული დონეების რიცხვი, შეიძლება საქმე გვქონდეს **მაღალი (ვერტიკალური) (Tall Organization)** ან **ბრტყელი (ჰორიზონტალური) (Flat Organization)** მართვის სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციის ტიპებთან¹⁶.



სქემა №4 – მაღალი და ბრტყელი ორგანიზაციული სტრუქტურები

მაღალი სტრუქტურისათვის დამახასიათებელია მართვადობის შედარებით დაბალი ნორმა და იერარქიული დონეების შედარებით დიდი რაოდენობა, ხოლო

¹⁶ Jay R. Galbraith, "Designing Organizations", an executive guide to strategy, structure, and process, 2002

ბრტყელისთვის - პირიქით. ბრტყელი სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებში შეინიშნება ქმედებათა თავისუფლების წახალისების ტენდენცია. ხელმძღვანელი აფასებს დაქვემდებარებულის ქმედებების შედეგებს და არა მეთოდებს.

ბუნებრივად ისმის კითხვა: რომელი სტრუქტურაა უკეთესი, მაღალი თუ ბრტყელი? საქმე იმაშია, რომ არ არსებობს მზა რეცეპტი მართვადობის ოპტიმალური ნორმის დასადგენად, რადგანაც მასზე მრავალი ფაქტორი ახდენს გავლენას (მენეჯერთა ინდივიდუალური თვისებები, დაქვემდებარებულთა ჩვევები, მათი მოტივაციის მეთოდები და სხვ.), მაგრამ სხვადასხვა კომპანიის გამოცდილება საფუძველს გვაძლევს ჩავთვალოთ, რომ უშუალო ხელქვეითთა რაოდენობა ერთი ხელმძღვანელისთვის სასურველია 4-დან 20-ის ფარგლებში იყოს¹⁷.

ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია - როგორი კვალიფიციურიც არ უნდა იყოს მენეჯერი, ერთი ადამიანი ვერ შეძლებს მართვის ყველა ფუნქციის წარმატებით შესრულებას რა პატარაც არ უნდა იყოს ორგანიზაცია. ამიტომ საჭიროა უფლებამოსილების დელეგირება.

იმის მიხედვით, თუ როგორია დელეგირების ხარისხი, განასხვავებენ **ცენტრალიზებულ და დეცენტრალიზებულ** ორგანიზაციულ სტრუქტურებს.

ცენტრალიზაცია გულისხმობს ვალდებულებების, პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების კონცენტრაციას მართვის იერარქიის უმაღლეს დონეზე, ხოლო დეცენტრალიზაცია – მათი მნიშვნელოვანი ნაწილის მართვის იერარქიის უფრო დაბალ დონეზე გადაცემას.

ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში მოცემულია რამოდენიმე ფაქტორი, თუ რა შემთხვევაშია უკეთესი ცენტრალიზებული და რა შემთხვევაში დეცენტრალიზებული მართვის მოდელის გამოყენება (იხ. ცხრილი №2)¹⁸.

¹⁷ Richard M. Burton, Borge Obel, Gerardine DeSanctis, "Organizational Design, a step-by-step-approach", 2011

¹⁸ Stephen P. Robbins, Mary Coulter – "Management"; eleventh edition, 2012; p. 272.

ცენტრალიზაცია	დეცენტრალიზაცია
<ul style="list-style-type: none"> • გარემო არის სტაბილური • ქვედა დონის მენეჯერები არ არიან ისეთი კვალიფიციურები და გამოცდილები, როგორც ზედა დონის მენეჯერები • მისაღები გადაწყვეტილებები არის შედარებით მცირე რაოდენობის • ორგანიზაცია განიცდის კრიზისს ან არსებობს გაკოტრების რისკები • კომპანია არის დიდი 	<ul style="list-style-type: none"> • გარემო არის კომპლექსური და განუსაზღვრელი • ქვედა დონის მენეჯერები არიან მზად და აქვთ სათანადო უნარი, მიიღონ გადაწყვეტილებები • მისაღები არის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები • ორგანიზაციის კულტურა აძლევს საშუალებას მენეჯერებს თავისუფლად გამოსატონ მოსაზრებები • კომპანია გეოგრაფიულად გაშლილია

ცხრილი N22 – ცენტრალიზაცია თუ დეცენტრალიზაცია?

დეპარტამენტალიზაცია - მას შემდეგ, რაც მოხდება ფუნქციების განსაზღვრა და გადანაწილება თანამშრომლებზე, გაირკვევა რა უნდა გაკეთდეს და ვის მიერ, უნდა დაჯგუფდეს და გაერთიანდეს მსგავსი ფუნქციები იმისათვის, რომ საქმე გაკეთდეს უფრო კოორდინირებულად და ინტეგრირებულად.

სხვაგვარად რომ ვთქვათ, დეპარტამენტალიზაცია არის ორგანიზაციის ელემენტებად დაყოფის ბაზისი. ბრძანებათა ჯაჭვის მრავალფეროვნებიდან გამომდინარე შესაძლებელია ორგანიზაციის სხვადასხვანაირი დაყოფა. სტრუქტურების ძირითადი სახესხვაობებია: *ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა; დივიზიონალური სტრუქტურა; მატრიცული სტრუქტურა; გუნდური და ქსელური სტრუქტურა.*

ორგანიზაციის სტრუქტურის შერჩევა, თითქმის ყოველთვის, ხდება ტოპ მენეჯმენტის მიერ. მისი შემუშავება ხდება “ზევიდან ქვევით”¹⁹. შუა რგოლის და ქვედა დონის მენეჯერები ეხმარებიან ტოპ მენეჯმენტს საჭირო ინფორმაციის მიწოდებაში. ტოპ მენეჯმენტის ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ შეარჩიოს ისეთი

¹⁹ Richard M. Burton, Borge Obel, Gerardine DeSanctis, “Organizational Design, a step-by-step-approach”, 2011.

სტრუქტურა, რომელიც ყველაზე უფრო შეესაბამება ორგანიზაციის მიზნებს და მასზე მოქმედ გარე და შიდა ფაქტორებს. “საუკეთესო” სტრუქტურა არის ის, რომელიც უზრუნველყოფს გარე სამყაროსთან ყველაზე ეფექტურ ურთიერთკავშირს, თანამშრომლების შრომის მიზნობრივ განაწილებას, შედეგად კლიენტების მოთხოვნების დაკმაყოფილებას და ორგანიზაციის მიზნების ეფექტურად განხორციელებას. აქვე აღვნიშნოთ, რომ არ არსებობს ერთი, ყველა სიტუაციისათვის ოპტიმალური ორგანიზაციის სტრუქტურა. ამა თუ იმ ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურის შედარებითი ეფექტურობა განისაზღვრება სხვადასხვა შიდა და გარე ფაქტორებით. თუ ერთი ორგანიზაცია ფუნქციონირებს სხვა ორგანიზაციისაგან განსხვავებულ გარემოში, მაშინ მათი სტრუქტურებიც უნდა განსხვავდებოდეს.

ფორმალისაცია - გულისხმობს, თუ რადენად სტანდარტიზებული და ორგანიზებულია სამუშაო, რამდენად განსაზღვრულია თანამშრომლის ქცევა ორგანიზაციის შიგნით შემუშავებული და დამტკიცებული სხვადასხვა ნორმატიული აქტებით, წესებისთა და პროცედურებით.

იმ ორგანიზაციებში, სადაც ფორმალისების დონე საკმაოდ მაღალია, ცალკეული პოზიციებისთვის შემუშავებულია სამუშაოს აღწერილობები, პროტოკოლები და გაიდლაინები. ნაკლებად ფორმალისებულ ორგანიზაციებში თანამშრომლებს ეძლევათ უფრო მეტი თავისუფლება მოქმედებებში და გადაწყვეტილებების მიღებაში. ისინი პასუხისმგებლები არიან კონკრეტულ შედეგზე, ხოლო რა, როდის და როგორ უნდა გააკეთონ ეს მათზეა დამოკიდებული.

მართვის განხილული ორი ფუნქცია, სტრატეგიული დაგეგმვა და ორგანიზება, ერთმანეთზე დამოკიდებული ფუნქციებია, იმ კუთხით, რომ ორგანიზაციის სტრატეგია განსაზღვრავს მის სტრუქტურას და პირიქით, არსებული სტრუქტურა ზეგავლენას ახდენს სტრატეგიის განსაზღვარზე. ამ მიმართულებით საკმაოდ ბევრი კვლევა ჩატარდა, რომლებმაც ეს დაადასტურეს, მათ შორის არის:

- მაილსი და სნოუ (Miles & Snow 1978) – სხვადასხვა ტიპის სტრატეგიას სჭირდება სპეციფიკური, მათზე მორგებული ორგანიზაციული სტრუქტურები;

- ბობიტი და ფორდი (Bobbitt & Ford 1980) – ორგანიზაციული სტრუქტურა აწესებს გარკვეულ შეზღუდვებს სტრატეგიის შერჩევაში;
- ბოუერი (Bower 1970, 1975), ბარგელმენი (Burgelman 1983) – ორგანიზაციაში მოქმედი ოპერაციული და ადმინისტრაციული სისტემები (ტექნოლოგიები და სტრუქტურა) იქონიებს მნიშვნელოვან გავლენას კომპანიის განვითარების სამომავლო სტრატეგიის შერჩევაზე.

1.1.3. ხელმძღვანელობის ფუნქცია

ორგანიზაციული პროცესით განსაზღვრული თანამდებობები გულისხმობს ორგანიზაციაში სხვადასხვა გამოცდილების, ინდივიდუალური ინტერესებისა და მიზნების მქონე ადამიანთა ურთიერთობებს. იმისათვის, რომ ორგანიზაციის და თანამშრომლების მიზნები ჰარმონიულად შეეწყონ ერთმანეთს, მენეჯერები კარგად უნდა ერკვეოდნენ ხელმძღვანელობის თავისებურებებში.

მართვის აღნიშნულ ფუნქციაზე კვლევის ფარგლებში ყურადღება არ გამახვილდა, თუმცა იქიდან გამომდინარე, რომ მართვის მნიშვნელოვანი ელემენტია, შედარებით მოკლედ მაინც არის განხილული.

ხელმძღვანელობა (Leadership) – არის ქმედებათა ერთობლიობა, მიმართული იმისკენ, რომ ადამიანებმა იმუშაონ ეფექტურად და ხარისხიანად. მენეჯერები თავის თანამშრომლებს აძლევენ დავალებებს, უჩვენებენ, თუ როგორ უნდა შეასრულონ სამუშაო, გასცემენ განკარგულებებს და ასწორებენ დაქვემდებარებულთა შეცდომებს. ხელმძღვანელობის ფუნქციის შესრულებისას მენეჯერები იყენებენ კომუნიკაციის უნარ-ჩვევებს.

ხელმძღვანელობა მოიცავს ორ ურთიერთდაკავშირებულ პროცესს – მოტივაციას და დამრიგებლობას²⁰.

მოტივაცია (Motivation) გულისხმობს თანამშრომელთათვის ისეთი სტიმულების შექმნას, რომ მათ იმუშაონ მაქსიმალური უკუგებით.

²⁰ რევაზ ვახნაძე, გიორგი თურქია – “ბიზნესის საფუძვლები”; თბილისი 2011 წელი; გვ. 106.

გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ ხელმძღვანელების მთავარი შეცდომა იყო ის, რომ ისინი მოტივაციის ძირითად საშუალებად მიიჩნევდნენ მატერიალურ ჯილდოებს. სინამდვილეში კი საკმაოდ რთულია იმ ნამდვილი მოტივატორების განსაზღვრა, რომლებიც ადამიანების შრომისუნარიანობასა და ნაყოფიერებას ამაღლებს.

დამრიგებლობა (Coaching) გულისხმობს, რომ მენეჯერი უნდა დაეხმაროს თანამშრომლებს შეიძინონ და შემდეგ გამოავლინონ თავიანთი საქმიანობისათვის აუცილებელი უნარ-ჩვევები. ხელმძღვანელები თანამშრომლებს უნდა აცნობდნენ თავიანთ პირად დამოკიდებულებას და მიდგომას საქმისადმი, უჩვენებდნენ სამუშაოს შესრულების კონკრეტულ ხერხებსა და გზებს.

	ავტოკრატიული სტილი	დემოკრატიული სტილი	ჩაურევლობის სტილი
სტილის დახასიათება	ლიდერის ხელში მთელი ძალაუფლებისა და პასუხისმგებლობის თავმოყრა	უფლებამოსილებათა დელეგირება ლიდერების ხელში უმნიშვნელოვანესი პოზიციების შენარჩუნებით	ლიდერების მიერ უფლებამოსილებაზე უარის თქმა და მათი ჯგუფებზე გადაცემა („ანარქიული ლიდერობა“)
	ლიდერთა პრეროგატივა მიზნების დასახვასა და მათი განხორციელების საშუალებების დადგენაზე	გადაწყვეტილებათა მიღების დანაწილება დონეების მიხედვით და მათ შემუშავებაში თანამონაწილეობის პრინციპის დაცვა	ჯგუფებისათვის მისაღები ფორმით თვითმმართველობის განხორციელების შესაძლებლობა
	კომუნიკაციური ნაკადები უპირატესად ზემოდან ქვემოთ	კომუნიკაციების ორმხრივი ხასიათი	ჰორიზონტალური ხასიათის კომუნიკაციები
ძლიერი მხარეები	შედეგის წინასწარმეტყველების საშუალება, მუშაობისას წესრიგსა და თანამიმდევრულობაზე ყურადღების გამახვილება	მართვაში მონაწილეობის გზით სამუშაოს შესრულებაზე პირადი ვალდებულებების გაძლიერება	ლიდერის ჩაურევლად სამუშაოს განხორციელების შესაძლებლობა და დამოუკიდებლობა
სუსტი მხარეები	ინდივიდუალური ინიციატივის შეზღუდვის ტენდენცია	მართვის პროცესის განხორციელების ხანგრძლივობის (დროითი დანახარჯების) ზრდა	ჯგუფის წევრების მიზანსწრაფულობის დაქვეითება და ჯგუფის განვითარების შეჩერების შესაძლებლობა

ცხრილი №3 – ხელმძღვანელობის სამი სტილის მახასიათებლები

იქიდან გამომდინარე, რომ მენეჯერებს ხელმძღვანელობა უხდებათ რადიკალურად განსხვავებულ სიტუაციებში, ორგანიზაციის მართვისას მათ სჭირდებათ მართვის სხვადასხვა მიდგომის გამოყენება.

ხელმძღვანელობის სტილი შეიძლება განვასხვაოთ იქიდან გამომდინარე, თუ როგორ იქცევა მენეჯერი ამა თუ იმ სიტუაციაში. საზოგადოდ, განიხილავენ ხელმძღვანელობის სამ სტილს: ავტოკრატიულს, დემოკრატიულსა და ჩაურევლობის (იხ. ცხრილი №3)²¹.

ამ სამი სტილიდან არცერთი არ არის უნივერსალური და საუკეთესო. მაგალითად, ჯარში და სპორტში ავტოკრატიული სტილია უფრო ეფექტური – წარმოდგენილია გენერალიტეტისა და ჯარისკაცების დისკუსია გადავიდნენ თუ არა შეტევაზე, ან მწვრთნელისა და ფეხბურთელის დისკუსია, ჩაატარონ თუ არა ვარჯიში ან ვინ შეცვალონ თამაშის მსვლელობისას.

საერთოდ, კარგმა მენეჯერმა უნდა გამოიყენოს ხელმძღვანელობის კომბინირებული სტილი, ეს დამოკიდებულია უამრავ სხვადასხვა ფაქტორზე.



სქემა №5 – გადაწყვეტილებების დელეგირება

²¹ თემურ სომერიკი – “მენეჯმენტის საფუძვლები”; 2008 წელი; გვ. 116.

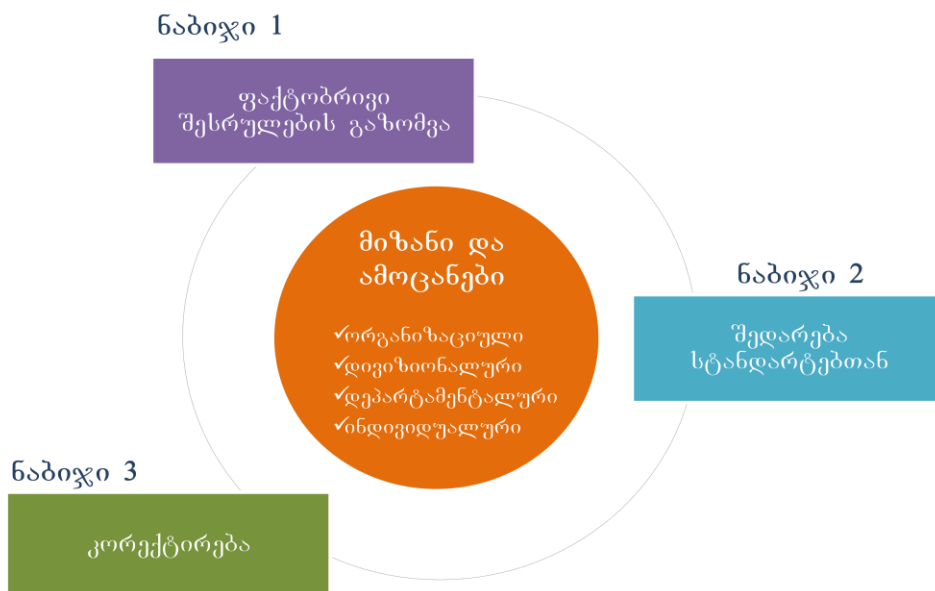
სამი სტილის – ავტოკრატიულის, დემოკრატიულის და ჩაურევლობის კომბინაცია პირობითად გვაძლევს სურათს, რომელიც ასახულია მე-5 სქემაზე. სქემაში მარცხნიდან მარჯვნივ გადასვლისას თანდათანობით ავტოკრატიული სტილი იცვლება ჩაურევლობის სტილით.

1.14. კონტროლის ფუნქცია

რა არის კონტროლი? კონტროლი ეს არის შესრულებული სამუშაოს მონიტორინგის, შედარებისა და კორექტირების პროცესი.

რატომ არის კონტროლი მნიშვნელოვანი? გეგმები შემუშავდება, ორგანიზაციული სტრუქტურა ჩამოყალიბდება, თანამშრომლები მოტივირებული იქნებიან ეფექტური ხელმძღვანელობის პირობებში, მაგრამ ვერ ვიქნებით დარწმუნებული იმაში, რომ ყველაფერი განხორციელდება გეგმის მიხედვით, თანამშრომლების ქმედებები იქნება მართებული და მიიღწევა დასახული მიზნები.

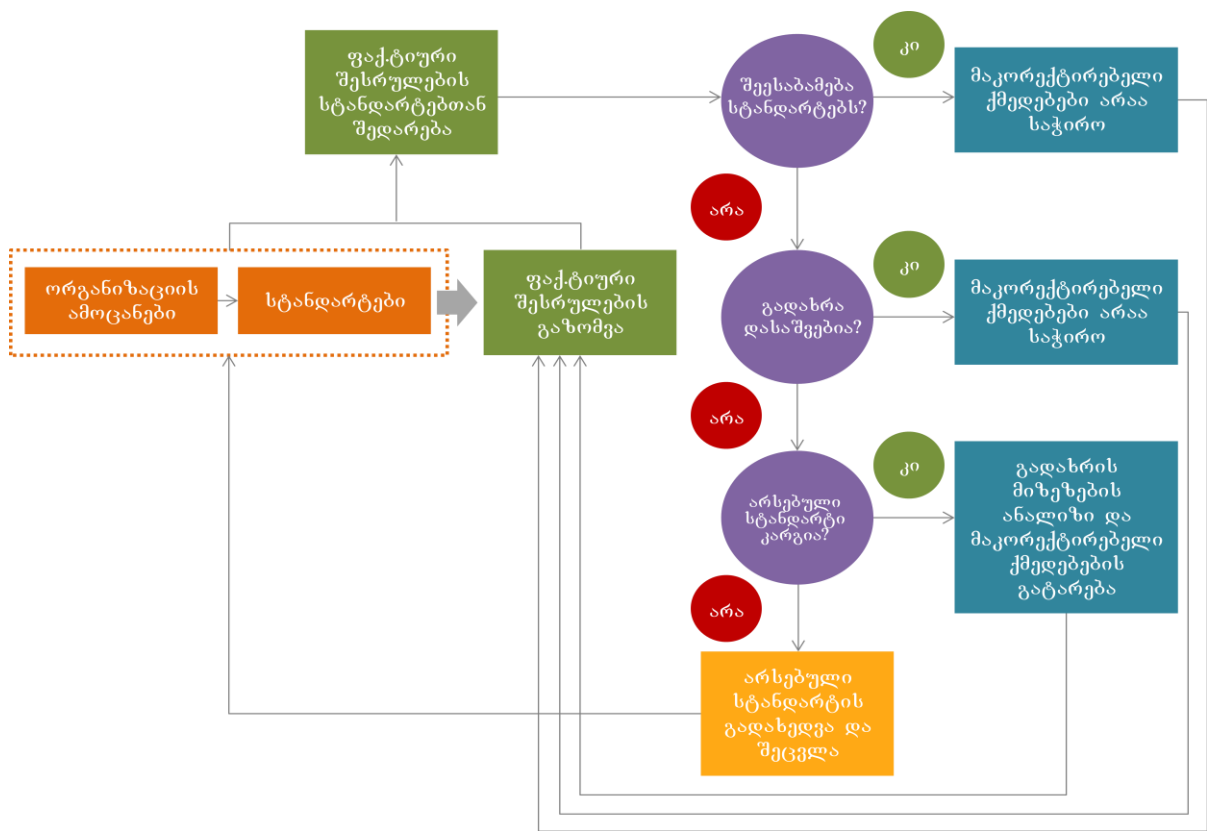
კონტროლი საჭიროა ყველა ორგანიზაციაში. მენეჯერები მუდმივად უნდა ახორციელებდნენ იმის მონიტორინგის, თუ რამდენად შეესაბამება განხორციელებული ღონისძიებები წინასწარ დასახულ გეგმას, მიმდინარე პროცესები რამდენად ხორციელდება დამტკიცებული სტანდარტებისა და პროტოკოლების მიხედვით.



კონტროლის პროცესი მოიცავს სამ ძირითად ეტაპს²² (იხ. სქემა №6):

1. ფაქტობრივი შესრულების/მაჩვენებლების გაზომვა;
2. ფაქტობრივი შესრულების შედარება სტანდარტებთან (დადგენილ მაჩვენებლებთან);
3. მაკორექტირებელი მოქმედებების განხორციელება.

იმისათვის, რომ მენეჯერმა მოახდინოს ფაქტობრივი შედეგების შეფასება, პირველ რიგში უნდა მიიღოს ამისთვის საჭირო ინფორმაცია. ინფორმაციის მიღება ძირითადად ხდება შემდეგი ოთხი მეთოდით: პირადი დაკვირვება, სტატისტიკური ინფორმაცია (დოკუმენტაცია), წერილობითი ანგარიშგებები და სიტყვიერი ანგარიშგებები. საქმიანობის შედეგების შეფასებისას იყენებენ, როგორც რაოდენობრივ, ისე თვისობრივ კრიტერიუმებს.



სქემა №7 – მმართველობითი გადაწყვეტილებების კონტროლის პროცესი

²² Stephen P. Robbins, Mary Coulter – “Management”; eleventh edition, 2012; p. 488.

მეორე ეტაპზე რეალურ შედეგებს ადარებენ წინასწარ მიღებულ სტანდარტებს. თუ ეს შედეგები შესაბამისობაშია სტანდარტებთან, მაშინ მესამე ეტაპზე რაიმე მაკორექტირებელი ღონისძიებების განხორციელება აღარაა საჭირო. წინააღმდეგ შემთხვევაში აუცილებელია გადახრის მიზეზების გაანალიზება და გარკვეული მაკორექტირებელი ქმედებების გატარება. ეს შეიძლება გულისხმობდეს სტანდარტების ან თვით ორგანიზაციის მოღვაწეობის გადასინჯვასაც (ორგანიზაციული სტრუქტურისა და ხელმძღვანელობის სტილის შეცვლა, რესურსების გადანაწილება, საკადრო ცვლილებები და სხვა). ანუ კონტროლი საჭიროა იმისათვის, რომ დასახული სტრატეგია რეალურადაც განხორციელდეს, დაგეგმილი ღონისძიებები გატარდეს და შესრულდეს დასახული მიზნები. თუ გეგმა ვერ ხორციელდება, უნდა მოხდეს ამის დროულად იდენტიფიკაცია, მიზეზების შესწავლა და შესაბამისი ქმედებების გატარება, რაც საჭიროა სტრატეგიის რეალიზაციისათვის (იხ. სქემა № 7).

კვლევის ფარგლებში მოხდა აღნიშნული საკითხის შესწავლა საქართველოში მოქმედ კერძო ადგილობრივ და უცხოურ ორგანიზაციებში - რამდენად აქვთ მათ დანერგილი დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესი და რამდენად ხდება მისი განვითარება.

1.2. მართვის ფუნქციონალური ქვესისტემები თანამედროვე მენეჯმენტში.

1.2.1. მარკეტინგის მენეჯმენტი

მარკეტინგი - არის ორგანიზაციის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფუნქცია, რომელიც მოიცავს სეგმენტის განსაზღვრას, პროდუქტის ჩამოყალიბებას, საფასო სტრატეგიას, პრომოციას, უკუკავშირს მომხმარებელთან.

ერთ-ერთი ცნობილი მარკეტოლოგის, „გერილა მარკეტინგის“ ფუძემდებლის, ჯეი ლევისონის განმარტების მიხედვით „მარკეტინგი ეს არის ყველაფერი, რასაც ვაკეთებთ, რათა ხელი შევეუწყოთ ჩვენს ბიზნესს, დაწეებული იდეიდან, დამთავრებული იმ მომენტით, როდესაც მომხმარებლები იწყებენ ჩვენი პროდუქციის შეძენას...“²³.

კვლევის ფარგლებში აღნიშნული საკითხის შესწავლა მოხდა პროდუქტების განვითარების კუთხით, ანუ დღეს საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციები რადენად ზრუნავენ მომხმარებლებისთვის საინტერესო და საჭირო პროდუქტების შეთავაზებაზე და რამდენად სისტემურად აქვთ ეს საკითხი გადაჭრილი.

მარკეტინგი ინგლისური წარმოშობის სიტყვაა და პირდაპირი გაგებით საბაზრო საქმიანობას ნიშნავს (Market - ბაზარი). როგორც თეორიული დისციპლინა და პრაქტიკული საქმიანობა, წარმოიშვა ამერიკაში XX საუკუნის დასაწყისში.

მარკეტინგის უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა მომხმარებლების მოზიდვა და მათი შენარჩუნება საჭირო პროდუქტების შეთავაზებით. ამ მიზნის მისაღწევად უნდა შევისწავლოთ რა სურს მომხმარებელს და შევიძუშაოთ მათთვის საინტერესო მომსახურება და პროდუქტი. ამასთან ერთად აუცილებელია გაყიდვებისა და პრომოუშენის მეთოდების გამოყენებაც.

როდესაც კომპანია იღებს გადაწყვეტილებას, თუ როგორ დააკმაყოფილოს მომხმარებლების საჭიროებები, მარკეტინგის მენეჯერები ამუშავებენ მარკეტინგულ კომპლექსს, რომელიც წარმოადგენს ოთხი მთავარი კომპონენტის ერთობლიობას – **პროდუქტი, ფასი, ადგილი და პრომოუშენი** (4P მოდელი) (იხ. სქემა №8):

²³ სინერჯი ჯგუფის წიგნები – “მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისთვის”, ჯაბა ბურჯალიანი “მარკეტინგის ახლებული ხედვის 5 მნიშვნელოვანი კომპონენტი”, 2012წ; გვ. 25.



სქემა №8 – მარკეტინგული კომპლექსი

პროდუქტი (საქონელი, იდეა ან მომსახურება) (Product) – მომსახურებისა და საქონლის კომბინაცია, რომელსაც კომპანია სთავაზობს მიზნობრივ ჯგუფს.

მომხმარებელთა ტიპების მიხედვით გამოყოფენ სამომხმარებლო და ინსტიტუციონალურ პროდუქტებს. სამომხმარებლო გამიზნულია ინდივიდუალური მოხმარებისათვის, ხოლო ინსტიტუციონალური – საქონლისა და მომსახურების მწარმოებლისათვის.

ფასი (Price) – თანხის ოდენობა, რომელიც მომხმარებელმა უნდა გადაიხადოს პროდუქტში.

ფასების პოლიტიკას უმნიშვნელოვანესი ადგილი უკავია კომპანიის მარკეტინგულ საქმიანობაში. გადაწყვეტილების მიღება პროდუქტზე ფასის დადების შესახებ აუცილებელი ხდება მაშინ, როდესაც ან ახალი პროდუქტის დანერგვა ხდება ბაზარზე, ან ახალი არხების გამოყენება, ან ახალი ბაზრის ათვისება. პროდუქტზე ფასის დადების პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს²⁴:

- ფასწარმოქმნის მიზნის დასახვა;
- სავარაუდო გაყიდვების განსაზღვრა;
- დანახარჯების შეფასება;
- კონკურენტების პროდუქტის ხარისხისა და ფასის ანალიზი;
- ფასწარმოქმნის მეთოდის შერჩევა;
- საბოლოო ფასის შერჩევა.

²⁴ რევაზ ვაჩნაძე, გიორგი თურქია – “ბიზნესის საფუძვლები”; თბილისი 2011 წელი; გვ. 24.

ადგილი ანუ დისტრიბუცია (Place) – კომპანიის ქმედებები, რომლებიც მიმართულია, რათა პროდუქტი ხელმისაწვდომი გახადოს მომხმარებლებისთვის.

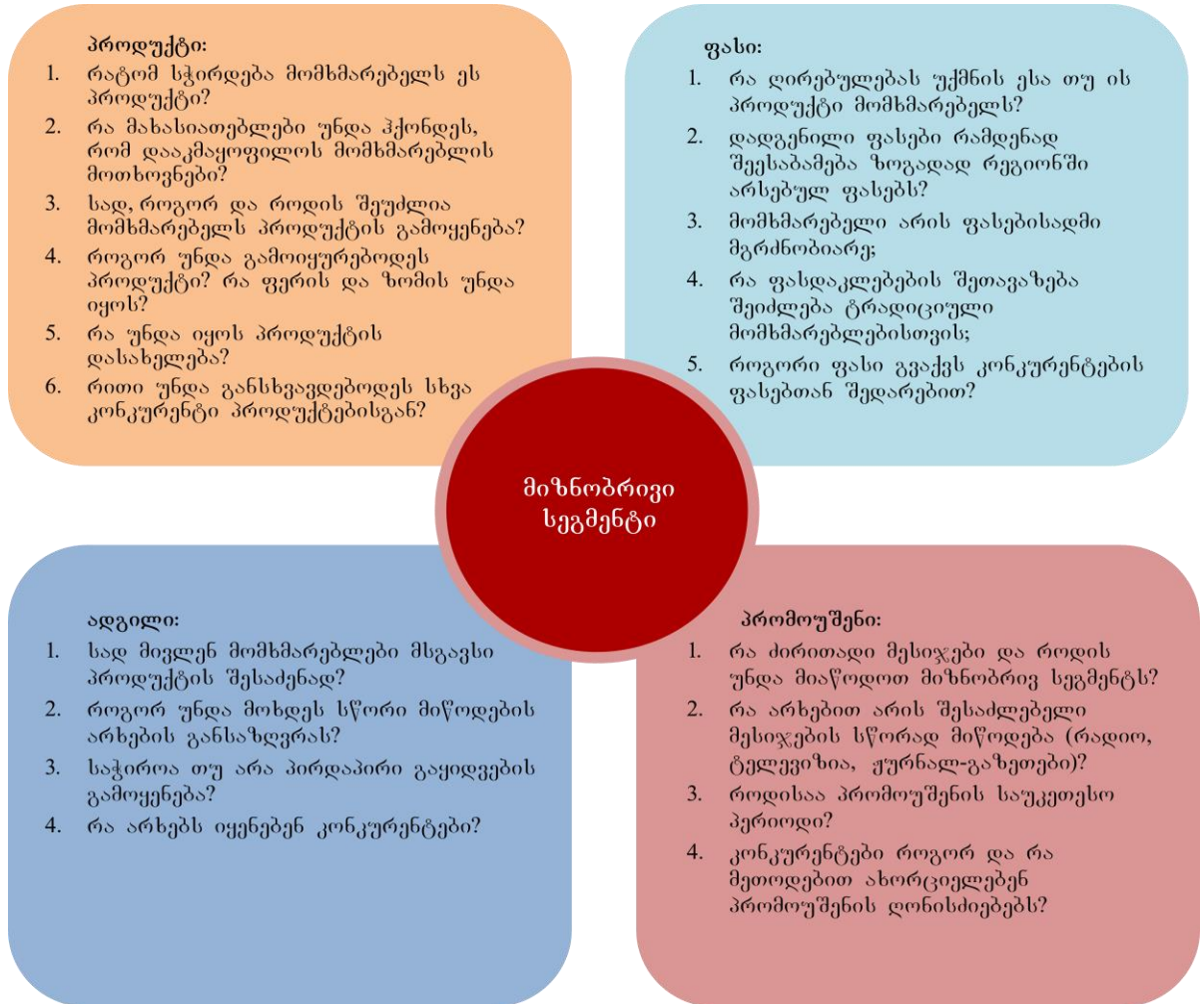
მე-20 საუკუნის 90-იან წლებამდე ერთადერთი არხი გაყიდვებისთვის ძირითადად იყო ფიზიკური შენობა ან ადგილი, სადაც მომხმარებელს შეეძლო ყვიდა პროდუქტი. ბოლო პერიოდში ძალიან აქტიური გახდა ინტერნეტ გაყიდვები, განსაკუთრებით პოპულარული და მზარდია m-commerce, ანუ მობილური ტელეფონით გაყიდვები.

პრომოუშენი (Promotion) – ქმედებები, რომლებიც მიმართულია მომხმარებლებთან კომუნიკაციაზე.

პრომოუშენის ღონისძიებებს სამი ძირითადი მიზანი აქვთ: *ინფორმირება, დარწმუნება და შეხსენება*. ამ მიზნების განსახორციელებლად მარკეტერები მიმართავენ ოთხ საშუალებას:

- პირად გაყიდვას (*Personal Selling*) – როდესაც მომხმარებელსა და გამყიდველს შორის უშუალო კონტაქტია. ეს არის პრომოუშენის ერთ-ერთი ფორმა, რომელიც საშუალებას იძლევა მყისიერად მოხდეს გარიგებების გაფორმება.
- რეკლამას (*Advertising*) – რეკლამა ლათინური სიტყვაა და ნიშნავს ყვირილს. ის მარკეტინგის სისტემისა და პრომოუშენის კომპლექსის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია. მისი საშუალებით ფირმა გადასცემს ინფორმაციას, რომელიც არწმუნებს მყიდველს პროდუქტის შეძენის მიზანშეწონილობაში. რეკლამა კეთდება გაყიდვების გაზრდისა და კონკრეტული პროდუქტის ან თვითონ ფირმის პოპულარიზაციისთვის.
- საზოგადოებასთან ურთიერთობას (*Public Relations*) – ანუ კომპანიის მიმართ კეთილმოსურნე აზრის ჩამოყალიბების ორგანიზება. ამ საქმიანობის ამოსავალი იდეაა ის, რომ პროდუქციის წარმოება ხდება არა მოგების მისაღებად, არამედ საზოგადოების ინტერესების გათვალისწინებით. სასურველი აზრის ჩამოსაყალიბებლად შეიძლება გამოყენებულ იქნას შემდეგი საშუალებები: პრეს-კონფერენციები, სტატიები და ტელევიზიები, საზოგადოებრივი და საქველმოქმედო საქმიანობა, საიუბილეო ღონისძიებები, ანგარიშგებების გამოქვეყნება კომერციული საქმიანობის შესახებ და სხვა.

- გასაღების სტიმულირებას (*Sales Promotion*) – ეს მოიცავს ღონისძიებათა და საშუალებების ფართო კომპლექსს, რომლის მიზანია დაინტერესოს მომხმარებელი, აღუძრას მას პროდუქტის შექმნის სურვილი: კუპონების, ფასდაკლებების, უფასო ნიმუშების შეთავაზება, ჩვენებების მოწყობა და ა.შ.



სქემა №9 – ძირითადი შეკითხვები მარკეტინგული კომპლექსის შემუშავებისას

კომპანიის წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია მარკეტინგული მოღვაწეობის საერთო გეგმის – მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავება, რაც გულისხმობს კომპანიის შესაძლებლობების შესწავლას და რესურსების სწორად განაწილებას ამ შესაძლებლობათა მაქსიმალური გამოყენებით.

იმისათვის, რომ ოპტიმალურად იქნეს გამოყენებული რესურსები, აუცილებელია საქმიანობის კონცენტრირება **მიზნობრივ ბაზარზე (Target Market)** – მომხმარებლების კონკრეტულ ჯგუფზე, რომელზედაც ორიენტირებულია კომპანია თავისი საქონლისა და მომსახურების გაყიდვისას (იხ. სქემა №9)²⁵. მიზნობრივი ბაზარი ფორმირდება ერთი ან რამოდენიმე საბაზრო სეგმენტის შეფასებისა და შერჩევის გზით.

1.2.2. კომუნიკაცია

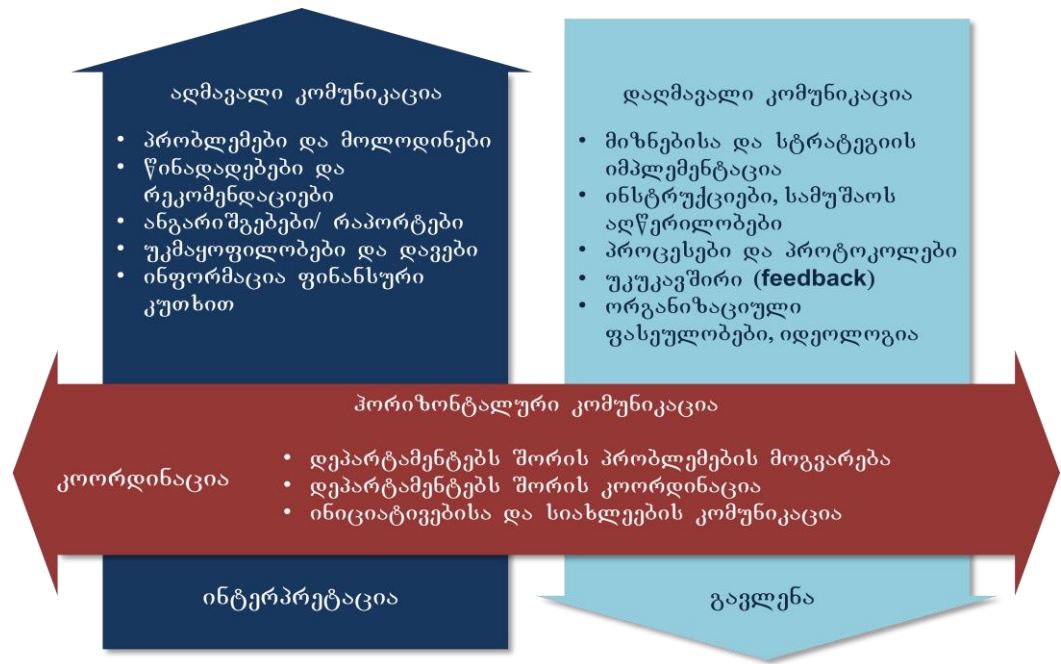
კომუნიკაციას აქვს ძალიან დიდი მნიშვნელობა ორგანიზაციის საქმიანობის პროცესში და მის წარმატებაში. ეს იკვეთება თუნდაც იქიდან გამომდინარე, რომ ყველაფერი, რასაც მენეჯერი აკეთებს, მოიცავს კომუნიკაციას. მაგალითად, ორგანიზაციის სტრატეგიის მიმართებაში რომ განვიხილოთ, მენეჯერი ვერ მიიღებს გადაწყვეტილებას, თუ მას არ ექნება ინფორმაცია, ანუ უნდა მოხდეს მისთვის საჭირო ინფორმაციის მიწოდება (კომუნიკაცია). ასევე, ორგანიზაციის სტრატეგიის შემუშავების ან ნებისმიერი ოპერატიული გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ, უნდა მოხდეს მისი დაყვანა შესაბამის თანამშრომლებამდე, სხვაგვარად, ისინი ვერ გაიგებენ რა უნდა გააკეთონ და რისთვის. საუკეთესო იდეა, წინადადება, გეგმა განუხორციელებელი დარჩება კომუნიკაციის გარეშე.

ორგანიზაციების შიგნით კომუნიკაციები მყარდება, როგორც აღმავალი, ასევე დაღმავალი გზით (იხ. სქემა №10)²⁶. დაღმავალი კომუნიკაცია გულისხმობს ინფორმაციის გადაცემას მართვის უმაღლესი დონიდან ქვედა დონეებისკენ, აღმავალი კი პირიქით. აღმავალი კომუნიკაციების საშუალებით მართვის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები ერკვევიან ორგანიზაციის შიგნით შექმნილ ვითარებაში და იღებენ შესაბამის გადაწყვეტილებებს. აღმავალ და დაღმავალ კომუნიკაციებს უწოდებენ ვერტიკალურ კომუნიკაციებს.

ინფორმაციის ვერტიკალურად გაცვლასთან ერთად ორგანიზაციებში ხორციელდება ჰორიზონტალური გაცვლაც. იგი მყარდება ერთი დონის სხვადასხვა განყოფილებებს შორის. ინფორმაციის ჰორიზონტალური გაცვლა აუცილებელია საქმიანობის კოორდინაციისთვის.

²⁵ ძირითადი შეკითხვები მარკეტინგული კომპლექსის დამუშავებისას <http://www.ithawes.com/fourPs.html>

²⁶ Richard L. Daft, *New Era of Management, Vanderbilt University*. p. 547



სქემა №10 – ალმაგალი, დაღმაგალი და ჰორიზონტალური კომუნიკაციები

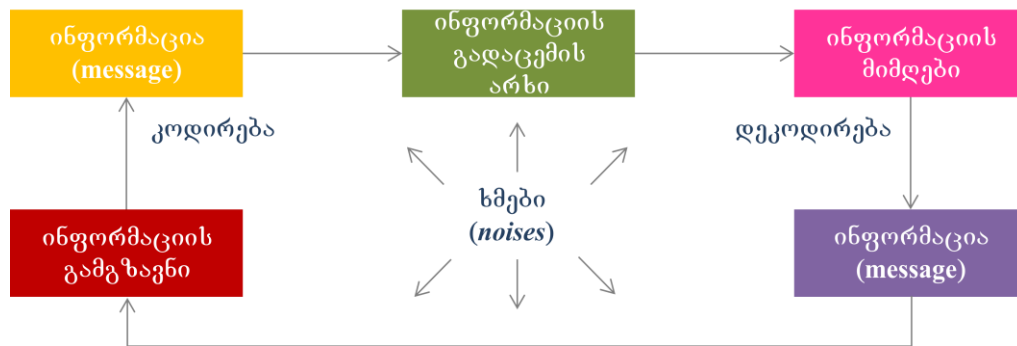
ფორმალურ კომუნიკაციებთან ერთად ორგანიზაციებში მყარდება არაფორმალური კომუნიკაციებიც (*noises*). მათი მეშვეობით ინფორმაცია ვრცელდება გაცილებით უფრო სწრაფად, ვიდრე ფორმალური კომუნიკაციების დროს. ხმებს მიკუთვნებული აქვთ არაზუსტი ინფორმაციის რეკუტაცია, თუმცა, როგორც გამოკვლევებით დადასტურდა, ისინი ხშირად ზუსტად ასახავენ ფაქტობრივ მდგომარეობას.

გამოყოფენ პიროვნებათაშორის კომუნიკაციებს (*Interpersonal Communication*) და ორგანიზაციულ კომუნიკაციებს (*Organizational Communication*).

პიროვნებათაშორისი კომუნიკაცია არის, როდესაც ორი ან რამდენიმე ადამიანი ერთმანეთში ცვლის და აცნობიერებს მიღებულ ინფორმაციას. ორგანიზაციულ კომუნიკაციებში შედის ორგანიზაციის შიგნით არსებული ინფორმაციის გაცვლის სისტემები და ქსელები. ის მოიცავს კომპიუტერიზაციას, ტელეკომუნიკაციებს, პროგრამულ უზურნველყოფასა და მონაცემთა ბაზების მართვის სისტემებს.

ინფორმაციის გაცემის პროცესში შეიძლება გამოიყოს ოთხი საბაზო ელემენტი (იხ. სქემა №11)²⁷:

- 1) ინფორმაციის გამგზავნი პირი, რომელიც არჩევს ინფორმაციას ან წარმოადგენს მის შემკრებს და გადამცემს;
- 2) ცნობება, ანუ საკუთრივ ინფორმაცია, რომელიც კოდირებულია სიმბოლოების დახმარებით;
- 3) არხი, რაც წარმოადგენს ინფორმაციის გადაცემის საშუალებას;
- 4) ინფორმაციის მიმღები, პირი, რომლისთვისაც განკუთვნილია ინფორმაცია და რომელიც ახდენს მის ინტერპრეტაციას.



სქემა №11 – პიროვნებათშორისი კომუნიკაციის პროცესი

პიროვნებათშორისი კომუნიკაციის პროცესი შედგება ოთხი ეტაპისაგან. მათ მიეკუთვნება²⁸:

- 1) იდეის ჩასახვა (*message*);
- 2) იდეის კოდირება (*encoding*);
- 3) გადასაცემი არხის შერჩევა და ინფორმაციის გადაცემა (*channel*);
- 4) მიღებული ინფორმაციის დეკოდირება (*dencoding*).

თავდაპირველად უნდა გაჩნდეს იდეა, რისი გადაცემაც უნდა მოხდეს სხვა პირისათვის ან პირებისათვის. ინფორმაციის გამგზავნი იღებს გადაწყვეტილებას რა შინაარსის „მესიჯის“ გადაცემა უნდა მოხდეს.

²⁷ გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ. წოწკოლაური – “მენეჯმენტის საფუძვლები”; 2008 წელი; გვ.58
²⁸ Stephen P. Robbins, Mary Coulter – “Management”; eleventh edition, 2012; p. 488. p. 406

იდეის გადაცემამდე ხორციელდება მისი კოდირება სიმბოლოების საშუალებით. კოდირებისათვის გამოიყენება სიტყვები, ინტონაცია და ქესტები. კოდირების შედეგად იდეა გადაიქცევა ცნობებად.

ინფორმაციის გამგზავნი ირჩევს აგრეთვე გადაცემის არხს, რომელიც უნდა შეესაბამებოდეს კოდირებისათვის გამოყენებულ სიმბოლოებს. ინფორმაციის გადაცემის აღიარებულ არხებს მიეკუთვნება: მოხსენება, სხვადასხვა ტიპის ანგარიშგებები (როგორც ზეპირი, ასევე წერილობითი), კომპიუტერული სისტემები, ვიდეოკონფერენციები და ა.შ.

ინფორმაციის გადაცემის არხი აუცილებლად უნდა შეესაბამებოდეს იმ ცნობას, რომლის გადაცემაც ხდება. იმ შემთხვევაში, თუ ინფორმაციის გადაცემის არხი არ შეესაბამება იდეას - გაცვლა იქნება ნაკლებად ეფექტიანი.

ამის შემდეგ ხდება ინფორმაციის ფიზიკური გადაადგილება. ინფორმაცია ცნობის სახით, გადამცემი არხის მეშვეობით, მიეწოდება დანიშნულების ადგილს. ცნობის მიმღები ახდენს მის დეკოდირებას. დეკოდირებაში იგულისხმება ინფორმაციის გამგზავნი პირის სიმბოლოების გადაცემა მიმღებისათვის გასაგები სახით. თუ ინფორმაციის გამგზავნი და მიმღები პირებისათვის ინფორმაციის კოდირებისას გამოყენებულ სიმბოლოებს აქვთ ერთი და იგივე მნიშვნელობა, მიმღები გაიიგებს, თუ რა აქვს მხედველობაში ინფორმაციის გამგზავნს. წინააღმდეგ შემთხვევაში მან გადაცემულ ცნობას შეიძლება მიაჩნოს რამდენიმე განსხვავებული მნიშვნელობა, რაც ბუნებრივია უარყოფითად იმოქმედებს მართვის პროცესზე.

კვლევის ფარგლებში ყურადღება გამახვილდა დაღმავალი კომუნიკაციაზე, ანუ რამდენად ხდება მმართველი გუნდის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების, კერძოდ კი განვითარების სტრატეგიის დაყვანა რიგით თანამშრომლებამდე და ამისთვის რა არხებს იყენებენ ყველაზე ხშირად.

ამაზე აქცენტირების მიზეზი გახდა ჩატარებული კვლევების შედეგები, რომლებმაც დაადასტურეს, რომ ვაკუუმია არა მარტო სტრატეგიის ფორმირებასა და მის აღსრულებას შორის, არამედ უფრო მეტიც, ვაკუუმია სტრატეგიის ფორმირებასა და თანამშრომლებთან მის კომუნიკაციას შორის. Zook & Allen²⁹-ის (2001) მიხედვით კომპანიების 90% ვერ ახერხებს საკუთარი სტრატეგიული ამბიციების

²⁹ Zook, C. and Allen, J. (2001). Profit from the core: Growth strategy in an era of turbulence. Harvard Business School Press, Boston.

განხორციელებას. Kaplan & Norton³⁰-მა (2005) საკუთარი კვლევის შედეგად დაადგინეს, რომ თანამშრომლების 95%-მა არ იცის ან არ ესმით იმ ორგანიზაციების სტრატეგია, სადაც მუშაობენ. Axson³¹-ის (1999) მიხედვით თანამშრომლების 73%-ს არ აქვს წვდომა ორგანიზაციის სტრატეგიულ გეგმებთან, უფრო მეტიც, მენეჯერების მხოლოდ 42%-ს აქვს წვდომა სტრატეგიულ გეგმებთან.

ბუნებრივად ისმის კითხვა – თანამშრომლებმა როგორ უნდა იცოდნენ რა გააკეთონ და რა უფრო პრიორიტეტულია, თუ არც კი იციან საით მიდის ორგანიზაცია?

1.2.3. ლიდერობა

კვლევის ფარგლებში არ მოხდა მართვის ამ ფუნქციონალური ქვესისტემის, შესწავლა, ისევე როგორც არ მოხდა ხელმძღვანელობის ფუნქციის გამოკვლევა, მაგრამ იმისათვის, რომ თემის პირველ ნაწილში არ დარღვეულიყო მართვის სისტემის ერთიანი ხედვა, ნაშრომში მოკლედ მაინც არის ყველა საკითხი განხილული.

პირველ რიგში უნდა განვასხვაოთ ერთმანეთისაგან მენეჯერობა და ლიდერობა, რადგანაც ესენი ერთიდაიგივე ცნებები არაა. მენეჯერები თავიანთ ურთიერთობებს დაქვემდებარებულებთან და კოლეგებთან თანამდებობით მინიჭებული ძალაუფლების საფუძველზე წარმართავენ. ლიდერობაში კი იგულისხმება ცალკეულ პიროვნებებსა და ჯგუფებზე გავლენის მოხდენის უნარი, რომელიც უზრუნველყოფს მათი ძალისხმევის წარმართვას ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. მენეჯერებს თუ სათანადოდ არა აქვთ განვითარებული ლიდერობის უნარი, ისინი ვერ შეძლებენ ორგანიზაციის ეფექტიან მართვას.

გავლენის მოხდენის უნარში იგულისხმება ერთი ინდივიდის ნებისმიერი სახის ქმედება, რომელიც გამოიწვევს ცვლილებებს მეორე ინდივიდის ქცევაში, შეგრობნებებში, ურთიერთობებში და სხვა.

³⁰ Kaplan, R. and Norton, D. (2005). The office of strategy management. Harvard Business Review, vol. October.

³¹ Axson, D. (1999). The fastest route to right answers refining approaches for better decision-making through performance reporting. Strategy & Leadership, vol. 27, no. 3, pp. 6–10.

ადამიანზე გავლენის პროცესს ორგანიზაციაში ოფიციალურად დაკავებული პოზიციიდან **ფორმალურ ლიდერობას** უწოდებენ, ხოლო პიროვნული ნიჭისა და უნარ-ჩვევების გზით - **არაფორმალურ ლიდერობას**.

ყველაზე ეფექტურია, როცა ლიდერს გააჩნია გავლენის ორივე (ფორმალური და არაფორმალური) საფუძველი³² (იხ. ცხ. №4).

ლიდერობისადმი მიდგომის მიხედვით, გამოკვლევები შეიძლება დაიყოს ოთხ ჯგუფად: 1. ტრადიციული კონცეფციები ლიდერების შესახებ (რ. სტოგდლი, დ. მანი, დ. მაკგრეგორი); 2. ლიდერობის ქცევითა კონცეფციები (კ. ლევინი, ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტის გამოკვლევები, მიჩიგანის უნივერსიტეტის გამოკვლევები, რ. ლაიკერტი, რ. ბლეიკი და ჯ. მოუტონი); 3. სიტუაციური ლიდერობის კონცეფციები (რ. ტანენბაუმი და უ. შმიდტი, ფ. ფიდლერი, კ. ჰერსეი და ლ. ბლანშარდი, რ. ჰაუსი და ტ. მიტჩელი, ჯ. სტინსონი და ტ. ჯონსონი, ვ. ვრუმ - პ. იეტონ - ა. იაგოს მოდელი); 4. ლიდერობისადმი თანამედროვე მიდგომები (ატრიბუტული, ქარიზმული და ტრანსფორმაციული ლიდერობის კონცეფციები).

მენეჯერი	ლიდერი
ადმინისტრატორი	ინოვატორი
ავალებს	შთაავონებს
მუშაობს სხვების მიერ დას. მიზნებით	თვითონვე ისახავს მიზნებს
მოქმედებათა საფუძველი - გეგმა	მოქმედებათა საფუძველი - თვალსაზრისი
ეყრდნობა სისტემას	ეყრდნობა ადამიანებს
ემყარება დასკვნებს	ემყარება ემოციებს
აკონტროლებს	ენდობა
მხარს უჭერს მოძრაობას	იმპულსს აძლევს მოძრაობას
პროფესიონალი	ენტუზიასტი
ღებულობს გადაწყვეტილებებს	გადაწყვეტილებებს აქცევს რეალობად
წესიერად ასრულებს საქმეს	აკეთებს წესიერ საქმეს
პატივს სცემენ	აფასებენ

ცხრილი №4 – მენეჯერებისა და ლიდერების შედარებითი დახასიათება

³² ნ. პაიჭაძე, თ. ხომერიკი, ბ. ხვინთელიანი, გ. შიხაშვილი - „მენეჯმენტის საფუძველები“, 2005 წ. გვ.113

დასახული მიზნების მისაღწევად საკმარისი არაა ორგანიზაციაში მხოლოდ კვალიფიციური კადრების არსებობა. საჭიროა ამ კვალიფიკაციის, ცოდნის და გამოცდილების სრულად გამოყენება. იმისათვის, რომ თანამშრომლები მაქსიმალურად დაიხარჯონ და საკუთარი შესაძლებლობები ბოლომდე გამოავლინონ საჭიროა მათში სათანადო შინაგანი მოტივაციის შექმნა, რაც მარტო სხვადასხვა სისტემების დანერგვით არ შემოიფარგლება. ამაში ძალიან დიდია ხელმძღვანელის, როგორც ლიდერის როლი.

ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლილება, რასაც რეალობა ითხოვს ორგანიზაციებისაგან, არის მართვის ახალი სტილი. უპირველეს ყოვლისა საჭიროა პრინციპულად ახალი ტიპის ლიდერი, რომლის უმთავრესი როლი იქნება პერსონალის მოტივაცია და გაერთიანება საერთო მიზნის მისაღწევად. თანამედროვე ლიდერს სამი უმთავრესი ნიშანი უნდა ახასიათებდეს: ზრუნვა ორგანიზაციაზე, თანამშრომლებსა და კლიენტებზე, რწმენა საკუთარ თავში და ადამიანებში, სიმშვიდე საუბრებსა და მოქმედებებში³³.

1. ზრუნვა (ორგანიზაციაზე, თანამშრომლებზე და კლიენტებზე).

ზრუნვის შეგრძნება არის იდეების მთავარი წყარო, რა უნდა გააკეთოს მენეჯერმა და როგორ უნდა იმოქმედოს კლიენტების, თანამშრომლების, თუ მთლიანად საზოგადოების საკეთილდღეოდ.

კლიენტებზე გამუდმებული ზრუნვა ეხმარება ლიდერს იფიქროს და იღვაწოს მათი კმაყოფილების ასამაღლებლად, უკეთესი პროდუქტების შესაქმნელად და მომსახურების ხარისხის გასაუმჯობესებლად. თანამშრომლებზე ზრუნვის შეგრძნება ეხმარება დაინახოს, რისი გაკეთება შეიძლება მათი განვითარებისათვის, უკეთესი სამუშაო გარემოს შესაქმნელად, იმისათვის, რომ მათ უფრო მეტი კმაყოფილება იგრძნონ იმით, რასაც აკეთებენ.

ზრუნვის შეგრძნება ეხმარება ლიდერს გააძლიეროს მისი ორგანიზაციის საზოგადოებრივი ფუნქცია, რაც თანამშრომლებისათვის უფრო საინტერესოს და მნიშვნელოვანს ხდის მათ ორგანიზაციას და საკუთარ ყოველდღიურ საქმეს. ყველას სიამოვნებს იმის შეგრძნება, რომ მნიშვნელოვან საქმეს აკეთებს.

³³ ტოლიაშვილი პ., ანალიტიკური ჟურნალი „სტრატეგია და ორგანიზაცია“, „ნამდვილი ლიდერის სახე“, №1 (8) 2007წ.

2. რწმენა (საკუთარ თავში და ადამიანებში).

ადამიანებისათვის უფრო საიმედოა მუშაობა იმ ადამიანთან, ვინც ზუსტად იცის რას აკეთებს, იმას ამბობს რასაც ფიქრობს და იმას აკეთებს რასაც ამბობს. მათთვის ასეთ ლიდერთან მუშაობა უფრო კომფორტულია.

რწმენა იწვევს ნდობას ადამიანებში. ადამიანები უფრო მეტად ენდობიან ლიდერს, ვინც მათ ენდობა, უფრო მეტად სიამოვნებთ მუშაობა ადამიანთან, ვისაც მათი უნარების და შესაძლებლობების სწამს. ისინი მასთან მუშაობისას მეტ პასუხისმგებლობას გრძნობენ და უფრო ცდილობენ დაეხმარონ ორგანიზაციის განვითარებაში და დასახული მიზნების მიღწევაში.

3. სიმშვიდე (საუბარში და მოქმედებებში).

ენერგიული, აქტიური, ქარიზმით სავსე, ამბიციური, სხვებისგან გამორჩეული ლიდერი, რომელიც ყველაფერს თვითონ აკეთებს, რამდენიმე საქმეს ერთად ეჭიდება, რევოლუციური გარდაქმნების ავტორი აღარ წარმოადგენს იდეალური ხელმძღვანელის სახეს. აუცილებელია, რომ ლიდერი ნებისმიერ სიტუაციაში ინარჩუნებდეს სიმშვიდეს. ეს ზრდის მის მიმართ თანამშრომლების ნდობას და მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხს. ლიდერში როდესაც სიმშვიდე იგრძნობა, ყველა მეტი იმედით და ენერგიით ივსება, მუშაობა ბევრად უფრო სასიამოვნო ხდება. სიმშვიდე ბადებს პატივისცემას ლიდერის მიმართ და ქმნის დადებით გარემოს ორგანიზაციაში.

საინტერესოა სტენფორდის უნივერსიტეტის პროფესორის, ჯიმ კოლინზის, გამოკვლევები³⁴ ამ საკითხთან დაკავშირებით, რომელშიც 21-მა მეცნიერმა მიიღო მონაწილეობა და დაახლოებით 5 წელი გრძელდებოდა. გამოკვლევების შედეგად დადგინდა, რომ წარმატებული კომპანიების სათავეში, მათი აღმავლობის პერიოდში, სწორედ ასეთი ტიპის ლიდერი იყვნენ.

კვლევის საწყის ეტაპზე მკვლევართა ჯგუფმა კვლევის ობიექტად XX საუკუნის 500 მოწინავე ორგანიზაციიდან (ჟურნალ **Fortune**-ის მიხედვით) ამოარჩია 11 კომპანია (იხ. ცხრ. 5), რომლებიც:

³⁴ Jim Collins - Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't, 2001 y. p27;

- გარდაქმნის დაწყებამდე არაფრით გამოირჩეოდნენ თავიანთ დარგში და ზოგიერთი მათგანი კრიზისსაც კი განიცდიდა. კომპანიები შერჩეულ იქნა მომგებიანი და მზარდი დარგებიდან, რათა გამორიცხულიყო ყოფილიყო დარგობრივი ფაქტორი.

- გარდაქმნის შემდეგ მათი აქციების საბაზრო ღირებულება მინიმუმ 3-ჯერ აღემატებოდა საშუალო დარგობრივ მაჩვენებელს;

- უკანასკნელ 15 წლის განმავლობაში გამოირჩეოდა სტაბილურად მზარდი ტემპებით (ეს გამორიცხავდა ძლიერი ლიდერისა და შემთხვევითობის ფაქტორს – შეუძლებელია გიმართლებდეს 15 წლის განმავლობაში).

კომპანიები	15 წლის შედეგები	წლები
Abbot	3,98-ჯერ მზარდი საშ. საბაზრო მაჩ.-ზე	1997-1989
Circuit City	18,50	1982-1997
Eannie Mae	7,56	1984-1999
Gillette	7,39	1980-1995
Kimberley-Clark	3,42	1972-1987
Kroger	4,17	1973-1988
Nucr	5,16	1975-1990
Philip Morris	7,06	1964-1979
Pitney Bowes	7,16	1973-1988
Walgreens	7,34	1975-1990
Wells Fargo	3,99	1983-1998

ცხრილი №5 – ჯიმ კოლინზის კვლევა - კარგიდან საუკეთესომდე გადასვლის მაგალითები

მოცემული კომპანიების გამოსაკვლევადა, იმავე დარგებიდან შეარჩიეს კიდევ 11 კომპანია, რომელთაც საწყის ეტაპზე მსგავსი პოზიციები ეკავათ, მაგრამ მოგვიანებით მათი განვითარების ტემპები მკვეთრად შემცირდა, ზოგიერთმა მათგანმა კი საერთოდ შეწყვიტა არსებობა, და 6 კომპანია, რომელმაც დაიწყო სვლა „კარგიდან საუკეთესომდე“, თუმცა ბოლომდე ვერ შეძლო „დისტანციის გავლა“ (იხ. ცხრ. 6).

საშპეთესო კომპანიები	კარბი კომპანიები	არშემფლბარი საშპეთესო კომპანიები
Abbot	Upjoin	Burroughs
Circuit City	Silo	Chrysler
Eannie Mae	Great Western	Harris
Gillette	Warner-Lambert	Hasbro
Kimberley-Clark	Scott Paper	Rubbermaid
Kroger	A&P	Teledyne
Nucr	Bethlehem Steel	
Philip Morris	RJ Reynolds	
Pitney Bowes	Addressograph	
Walgreens	Eckerd	
Wells Fargo	Bank of America	

ცხრილი №6 – ჯიმ კოლინზის კვლევა - კვლევებისთვის შერჩეული კომპანიები

აღნიშნული, ორი სახის ორგანიზაციების მოღვაწეობის შესახებ მოპოვებული მონაცემების ანალიზმა ბევრი, მანამდე უცნობი, აღმოჩენის გაკეთების საშუალება მისცა მკვლევარებს. ერთ-ერთი სწორედ ის იყო, რომ ამ ორგანიზაციებს სრულიად განსხვავებული თვისებებისა და უნარების მქონე ადამიანები მართავდნენ, რომელთაც მკვლევარებმა „მეხუთე დონის მენეჯერები“³⁵ უწოდეს და იგი შემდეგნაირად დაახასიათეს - მორიდებული, მოკრძალებული, ნაკლებად პრეტენზიული, მშვიდი, უჩინარი, დაბალი მოთხოვნილებების მქონე, ერთი შეხედვით სუსტი, ამასთან საჭიროების შემთხვევაში გაბედული, შრომისმოყვარე, საკუთარი ორგანიზაციისათვის თავგანწირული, შინაგანად ძლიერი და მტკიცე ნებისყოფის.

მეხუთე დონის მენეჯერები დაჯილდოებულნი არიან ორი სახის თვისებით: პირველია **პროფესიული თავდადება**, რომელიც მათ უბიძგებთ შექმნან საუკეთესო ორგანიზაცია და მიაღწიონ გამორჩეულ შედეგებს, მშვიდად და აუღელვებლად გადალახონ დაბრკოლებები, მტკიცედ აიღონ პასუხისმგებლობა საკუთარ თავზე წარუმატებლობის შემთხვევაში. და მეორე – **თავმდაბლობა** უბიძგებს მათ დარჩნენ შეუმჩნეველნი, მშვიდად და წყნარად აკეთონ თავიანთი საქმე, ყოველთვის ცდილობენ,

³⁵ Jim Collins - Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't, 2001 y. p.48;

რომ სხვას ან სხვა რამეებს მიაწერონ წარმატება. თუმცა მათი სურვილი – იყვნენ სხვებისაგან განურჩეველი, არ ნიშნავს, რომ ისინი არ არიან პატივმოყვარენი. პირიქით, ისინი გამორჩეულად პატივმოყვარენი არიან, ოღონდ მეოთხე დონის მენეჯერებისგან განსხვავებით მათი პატივმოყვარეობა იმ ორგანიზაციებს უკავშირდება, რომელთაც ისინი მართავენ, და არა საკუთარ თავს. მათი თვითრეალიზაცია კი საუკეთესო ორგანიზაციის შექმნასთან ერთად მიიღწევა.

მთავარი განსხვავება ამ ორი ტიპის მენეჯერს შორის იყო ის, რომ ე.წ. მეხუთე დონის მენეჯერები ქმნიდნენ მართვის სისტემებს ორგანიზაციებში, რაც უზრუნველყოფდა იმას, რომ მათი წასვლის შემდეგაც კომპანიები განაგრძობდნენ ადებული ტემპით განვითარებას. განსხვავებით მეორე ტიპის ორგანიზაციებისა, რომელთა წარმატება და განვითარება პირდაპირ დამოკიდებული იყო კონკრეტულ ადამიანებზე (მენეჯერებზე) და არა სისტემებზე, რომელთა წასვლის შემდეგაც ორგანიზაციებმა შეწყვიტეს განვითარება.

1.2.4. ადამიანური რესურსების მართვა

“L’Oreal-ის წარმატება იწყება მისი თანამშრომლებით. ისინი არიან ჩვენი ყველაზე ძვირფასი აქტივი. პატივისცემა ადამიანებისადმი და მათი იდეებისადმი კი არის ჩვენი ორგანიზაციის მდგრადი, გრძელვადიანი ზრდის ერთადერთი გზა”³⁶.

რატომ არის ადამიანური რესურსების მართვა მნიშვნელოვანი ორგანიზაციებისთვის? სხვადასხვა კვლევების შედეგად როგორც გამოვლინდა, ადამიანური ფაქტორი შეიძლება იყოს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობა³⁷. ამასთან ადამიანური რესურსების მართვა არის ორგანიზაციის სტრატეგიის შემადგენელი ნაწილი. ორგანიზაციის სტრატეგიის რეალიზება შესაძლებელია მხოლოდ თანამშრომლების სწორი მენეჯმენტით. ის, თუ როგორ ექცევა ორგანიზაცია თავის თანამშრომლებს, ასახვას პოულობს ორგანიზაციის შედეგებზე.

ადამიანური რესურსების მართვა, კადრების აყვანა, სწავლება, კარიერის განვითარება არის ბოლო საკითხი, რომელიც შევისწავლეთ კვლევის ფარგლებში,

³⁶ L’Oreal advertisement, Diversity Inc., November 2006, p. 9.

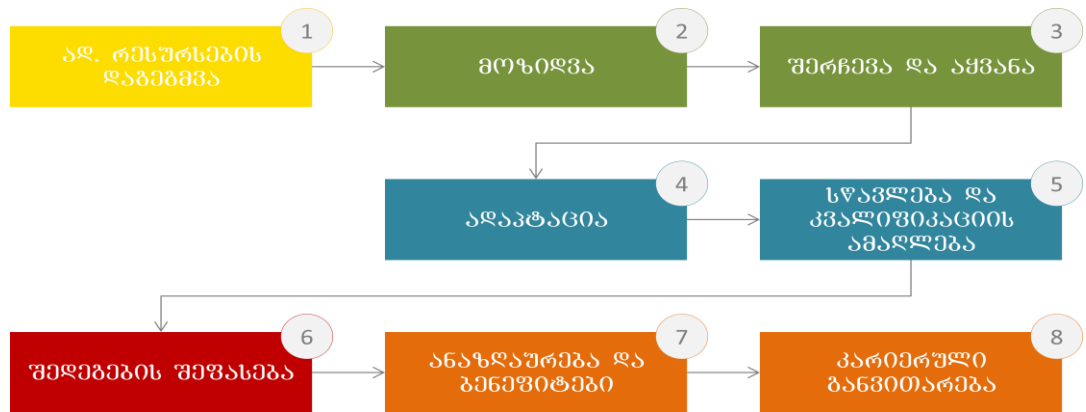
³⁷ J. Pfeffer, Competitive Advantage Through People (Boston: Harvard Business School Press, 1994)

კერძოდ ბიზნეს პროცესების ნაწილში. რამდენად აქვთ ორგანიზაციებს ეს მიმართულება მოწესრიგებული? რამდენად არის პროცესები დალაგებული და თავად თანამშრომლები როგორ აღიქვამენ ამ საკითხს?

ადამიანური რესურსების მართვაში იგულისხმება ისეთი ორგანიზაციული სისტემის შემუშავება და გამოყენება, რომელიც ხელს შეუწყობს ადამიანთა თავისებურებების და შესაძლებლობების სრულად გამოვლენას და ეფექტიან დასაქმებას ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის მიმართულებით³⁸. ეს სისტემა მოიცავს კადრების შერჩევას, განაწილებას და დასაქმების მთლიან სისტემას.

ად. რესურსების მართვის პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს (იხ. სქემა №12):

1. ადამიანური რესურსების დაგეგმვა;
2. მოზიდვა;
3. შერჩევა და აყვანა;
4. პროფესიული ორიენტაცია და ადაპტაცია;
5. სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება;
6. შედეგების შეფასება;
7. ანაზღაურება და “ბენეფიტები”;
8. კარიერული განვითარება.



სქემა №12 – ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი

³⁸ გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ. წოწკოლაური – “მენეჯმენტის საფუძვლები”; 2008 წელი; გვ.168

გარკვეულ სახელმძღვანელოებში ბოლო ორი ეტაპი გაერთიანებულია, როგორც *თანამშრომლების დაწინაურება, წახალისება და თანამდებობიდან გათავისუფლება*. ასევე არ არის ცალკე გამოყოფილი *ადაპტაციის* ეტაპი.

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა გულისხმობს შრომით რესურსებზე მოთხოვნის პროგნოზირებას და ვაკანტური თანამდებობების მიხედვით კანდიდატთა მოთხოვნების განსაზღვრას. დაგეგმვის პროცესში პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: როგორია კომპანიის სტრატეგია და რა ტიპის კადრებზე იქნება მოთხოვნა უახლოესი პერიოდის განმავლობაში? მოსალოდნელია თუ არა ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება სტრატეგიიდან გამომდინარე? რა დამატებითი პოზიციების გაჩენა არის მოსალოდნელი ან რა მიმართულებით შეიძლება მოხდეს შტატების შემცირება? როგორი ტექნოლოგიების დანერგვაა გათვალისწინებული და როგორ იმოქმედებენ ისინი საკადრო სისტემაზე? როგორია კადრების დენადობის მაჩვენებელი ცალკეული პოზიციების მიხედვით?

უნდა განისაზღვროს როგორი კვალიფიკაციის კადრებია საჭირო ორგანიზაციაში. ამისათვის კი საჭიროა სამუშაოს შინაარსობრივი ანალიზი (Job Analysis), რაც გულისხმობს თანამდებობრივი ფუნქცია-მოვალეობების, პასუხისმგებლობების, ვალდებულებებისა და ამოცანების გაანალიზებას და შეფასებას. ამის მიხედვითაც დგინდება თანამდებობრივი საქმიანობის თავისებურებები, საჭირო ცოდნა და უნარ-ჩვევები. ამ პროცესს ეწოდება თანამდებობრივ ინსტრუქციათა წინასწარი აღწერა. ასეთი აღწერები ამაღლებს კადრების შერჩევის ეფექტიანობას.

დაგეგმვის შემდეგ იწყება კანდიდატების მოზიდვის ეტაპი. თანამედროვე ეტაპზე საკმაოდ ფართოდ გამოიყენება კადრების შერჩევაში ელექტრონული საშუალებები, კერძოდ, ინტერნეტის ქსელი. ორგანიზაციები კადრების საჭიროების შესახებ განცხადებას აქვეყნებენ შესაბამის ვებ-გვერდებზე, მაგალითად, jobs.ge და hr.com.ge.

კადრების შერჩევის პროცესში ხელმძღვანელებმა უნდა გაითვალისწინონ ვაკანტური პოზიციის თავისებურებები, კანდიდატთა საჭირო განათლების დონე, მუშაობის გამოცდილება, კვალიფიკაცია და პირადი თვისებები. პირადი თვისებების შეფასებისათვის გამოიყენება ინტერვიუ (გასაუბრება). ინტერვიუს აქვს ორმხრივი დანიშნულება. ორგანიზაციის ხელმძღვანელი და კანდიდატი ერთმანეთს უცვლიან

საჭირო ინფორმაციას, რაც სხვა მეთოდების მეშვეობით შეუძლებელია და რასაც დიდი მნიშვნელობა აქვს ორივე მხარისთვის. გასაუბრების დროს არ არის გამორიცხული არასწორი ინფორმაციის მიღებაც, ამიტომ გასაუბრებას ხშირად ატარებენ რამდენჯერმე.

კანდიდატის შერჩევისა და აყვანის შემდეგ ხდება მისი პროფესიული ორიენტაცია და ადაპტაცია ახალ სამუშაო გარემოსთან და თანამშრომლებთან. მისი ინფორმირება ორგანიზაციაში მუშაობის წესების, პროცედურების და ურთიერთობების შესახებ. თუ ამას ყურადღებას არ მივაქცევთ, ახალი თანამშრომლის ორგანიზაციაში ინტეგრაციის პროცესი შეიძლება გაიწელოს და გაგრძელდეს რამდენიმე თვე. ამ პერიოდის განმავლობაში კი თანამშრომლები, როგორც წესი, საკუთარ შესაძლებლობებს სრულად ვერ იყენებენ და გაცილებით ნაკლები სარგებელი მოაქვთ კომპანიისთვის, ვიდრე შეუძლიათ. ხოლო, თუ ამას საერთოდ ვერ ახერხებენ და რჩებათ გარკვეული დისკომფორტი მუშაობის პროცესთან ან კოლეგებთან მიმართებაში, ხშირ შემთხვევაში, პირველი შესაძლებლობისთანავე მიდიან სხვაგან და ორგანიზაცია კარგავს კადრს, შესაძლოა ძალიან ღირებულს.

მნიშვნელოვანია ორგანიზაციებში მუდმივად ხდებოდეს კადრების სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება, შრომითი ჩვეებისა და უნარების სრულყოფა. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია:

1. კადრის აყვანისას, ორგანიზაციაში მუშაობის დაწყებისას;
2. არსებული თანამშრომლის სხვა პოზიციაზე გადაყვანისას;
3. თუ შეფასების შედეგად დადგინდა, რომ თანამშრომელს არ ჰყოფნის არსებული ცოდნა და გამოცდილება დაკისრებული ფუნქციების შესასრულებლად.

სწავლების მეთოდები უნდა შეირჩეს სამუშაოს ხასიათის, შინაარსის, პროფესიული მოთხოვნების შესაბამისად. ყველაზე გავრცელებულია თანამშრომლების ადგილებზე მომზადების ფორმა. სწავლების ამ ფორმას აქვს დადებითი მხარე: სწავლების ხარჯები მინიმალურია და ცოდნის გადაცემის პროცესიც მარტივი, სწავლება ხორციელდება სწრაფად და ეფექტიანად.

მეორე ფორმაა მენტორისადმი ახალი ან ნაკლებად გამოცდილი თანამშრომლის მიმაგრება. მენტორობის არსი მდგომარეობს იმაში, როდესაც გამოცდილი გზას

უკვლავს შედარებით გამოუცდელს. ასეთ შემთხვევაში სტაჟიანი თანამშრომელი, სხვადასხვა ფორმით, ეხმარება ახალ მოსულ თანამშრომელს.

სწავლებისას ხშირად გამოიყენება ისეთი ფორმები, როგორცაა ტრენინგების ჩატარება, ლექციების ფორმით სწავლება, დისკუსიების მოწყობა, საქმიანი თამაშების მეშვეობით სწავლება, დისტანციური სწავლების ფორმა, სწავლება ინტერნეტის სასწავლო კურსებით და ა.შ. თანამედროვე ეტაპზე ფართოდ გამოიყენება სწავლების ისეთი ფორმა, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის მიერ საკუთარი ტრენინგ ცენტრის გახსნას.

ადამიანური რესურსების განვითარებაში მნიშვნელოვანია საქმიანობის შედეგების შეფასება, თუ რამდენად ეფექტიანად გამოიყენა ადამიანი დრო და შესაძლებლობები იმისათვის, რომ დაკისრებული ამოცანები შესაბამის დროში გადაეწყვიტა და რაც შეიძლება მაღალი ხარისხით შეესრულებინა საკუთარი ფუნქციები.

თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასების სხვადასხვა სისტემები არსებობს. ერთ-ერთი მათგანი არის 360°-იანი, იგივე წრიული შეფასების სისტემა. ესაა მეთოდებისა და ინსტრუმენტების ერთობლიობა, რომელიც თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს მიიღონ უკუკავშირი ერთდროულად ყველა იმ ადამიანისაგან, ვინც მათ გარშემო მუშაობს - უშუალო ხელმძღვანელისგან, კოლეგებისგან და დაქვემდებარებულებისგან. ხშირად ის მოიცავს ასევე თვითშეფასებასა და ისეთ წყაროებს, როგორცაა მომხმარებლები (როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე გარეთ) და მომწოდებლები. ეს განსაკუთრებით აქტუალურია ისეთ შემთხვევებში, როდესაც სხვა დაინტერესებული პირები უფრო მეტ ინფორმაციას ფლობენ თანამშრომლის მუშაობის ხარისხზე, ვიდრე მისი უშუალო ხელმძღვანელი ან კოლეგა.

თანამშრომლების შეფასება და მათთვის შესაბამისი უკუკავშირის მიცემა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხია კადრების მართვის სისტემაში. ეს მნიშვნელოვანია რამოდენიმე მიზეზის გამო:

1. შეფასების შედეგად მიღებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით ხდება გადაწყვეტილების მიღება თანამშრომლის ანაზღაურებასთან დაკავშირებით.
2. ეს აძლევს ხელმძღვანელს თანამშრომლის განვითარების გეგმის შედგენის შესაძლებლობას, მუშაობის პროცესში არსებული ხარვეზების აღმოფხვრისა

და ძლიერი მხარეების გაუმჯობესების მიზნით (სასურველია ამ პროცესში თვითონ თანამშრომლის ჩართულობაც).

3. შეფასების შედეგად მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე ხდება ცალკეული თანამშრომლის კარიერის დაგეგმვა საერთო ორგანიზაციულ ჭრილში, მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების გათვალისწინებით.

რაც მთავარია ყოველ შედეგს აუცილებელია მოჰყვეს სათანადო რეაგირება ფირმის მენეჯმენტის მხრიდან. თუ შეფასებას არ მოჰყვა შესაბამისი რეაგირება, მაშინ ის კარგავს აზრს.

1.3. გადაწყვეტილებების მიღებაზე და კომპანიის მართვაზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზი

“ჩვენ იმისთვის ვარსებობთ, რომ ვიმოქმედოთ. მაგრამ რა მოქმედებები ავირჩიოთ და, რაც მთავარია, რა საშუალებებია ყველაზე ეფექტიანი?” – სატპრემი.

მენეჯერებს ყველა დონეზე და ყველა მიმართულებით უწევთ არჩევანის გაკეთება და გადაწყვეტილებების მიღება. მაგალითად, უმაღლესი რგოლის მენეჯერები იღებენ გადაწყვეტილებას ორგანიზაციის მიზნების შესახებ, სად უნდა განთავსდეს ახალი ობიექტები (ქარხნები) ან რა სეგმენტზე უნდა მოხდეს აქცენტის გაკეთება. საშუალო და ქვედა რგოლის მენეჯერები კი იღებენ გადაწყვეტილებებს წარმოების გრაფიკთან დაკავშირებით, პროდუქციის ხარისხში არსებულ პრობლემებზე და მათ დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების შრომით ანაზღაურებაზე. ორგანიზაციის ნებისმიერი თანამშრომელი იღებს გადაწყვეტილებას, რომელიც გავლენას ახდენს, როგორც მათ უშუალო ფუნქცია-მოვალეობებზე, ასევე მთლიანად ორგანიზაციაზე. მაგრამ ამ კონკრეტულ შემთხვევაში ყურადღებას გავამახვილებთ იმაზე, თუ რა ტიპის გადაწყვეტილებების მიღება უწევთ მენეჯერებს და როგორ იღებენ ისინი ამ გადაწყვეტილებებს.

1.3.1. მმართველობითი გადაწყვეტილებების სახეები

გადაწყვეტილება მართვის პროცესის შემადგენელი ნაწილია. პრობლემის სპეციფიკიდან გამომდინარე კი მენეჯერებს უწევთ სხვადასხვა ტიპის მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება.

სტრუქტურირებული პრობლემები და დაპროგრამებული გადაწყვეტილებები – ზოგი პრობლემის შემთხვევაში მიზეზი არის ცხადი, პრობლემა არის ნაცნობი და ინფორმაციაც პრობლემის შესახებ ადვილად ხელმისაწვდომი და სრულია. ასეთი ტიპის პრობლემებს უწოდებენ სტრუქტურირებულ პრობლემებს.

მსგავსი ტიპის პრობლემების წარმოშობისას, ძირითადად, წინასწარ არის შემუშავებული სტანდარტული გადაწყვეტილებები. მენეჯერს არ სჭირდება გადაწყვეტილების მიღების პროცესის სრულად, თავიდან ბოლომდე გავლა. რატომ? – როგორც კი განისაზღვრება სტრუქტურირებული პრობლემა, გადაწყვეტილებაც უკვე

თავისთავად მოიაზრება. მინიმუმ ცნობილია რამდენიმე ალტერნატივა, რომელიც უკვე ნაცნობია და წარსულში მათი გამოყენება წარმატებული გამოდგა. ასეთი ტიპის გადაწყვეტილებებს დაპროგრამებულ გადაწყვეტილებებს უწოდებენ.

მენეჯერი ეყრდნობა სამი ტიპის პროგრამულ გადაწყვეტილებას: პროცედურას, წესს ან პოლიტიკას.

პროცედურა არის მთელი რიგი თანმიმდევრული ნაბიჯებისა, რომლებსაც მენეჯერი მიმართავს სტრუქტურირებული პრობლემის წარმოშობისას. აქ მთავარი სირთულე არის პრობლემის იდენტიფიკაცია. ამის შემდეგ კი ყველაფერი ხორციელდება წინასწარ განსაზღვრული პროცედურის მიხედვით.

წესი ეს არის ცხადი განცხადება, რაც პირდაპირ მიუთითებს მენეჯერს რა უნდა გააკეთდეს და რა არ უნდა გააკეთდეს. წესები ხშირად გამოიყენება, რადგანაც უფრო ცალსახაა. მაგალითად, სამსახურში დაგვიანებისა და გამოუცხადებლობის წესები მენეჯერებს საშუალებას აძლევს მიიღონ დისციპლინარული გადაწყვეტილებები სწრაფად და სამართლიანად.

დაპროგრამებული გადაწყვეტილებების მესამე ტიპი არის “პოლიტიკა”, რომელიც წარმოადგენს გარკვეულ გაიდლაინს გადაწყვეტილებების მიღებისას. წესებისაგან განსხვავებით პოლიტიკა განსაზღვრავს გადაწყვეტილების მიღების ძირითად პარამეტრებს და არა კონკრეტულ დადგენილებებს, თუ რა უნდა გააკეთდეს.

არასტრუქტურირებული პრობლემები და დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილებები – შეუძლებელია ყველა იმ პრობლემის დაპროგრამებული გადაწყვეტილებებით გადაჭრა, რომლებსაც მენეჯერები ხვდებიან ყოველდღიურ პრაქტიკაში. ხშირად წარმოიქმნება ისეთი პრობლემები, რომლებიც არის ახალი და იშვიათი. ინფორმაცია კი მათ შესახებ არის ორაზროვანი და არასრული. მსგავსი ტიპის პრობლემებს უწოდებენ არასტრუქტურირებულ პრობლემებს.

ასეთ შემთხვევებში მენეჯერებს უწევთ დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილებების მიღება. მსგავსი გადაწყვეტილებები არის უნიკალური და არ მეორდება. ესეთი გადაწყვეტილებები მორგებულია კონკრეტულ სიტუაციასა და ადამიანებზე.

ცხრილში №7 აღწერილია ძირითადი განსხვავებები დაპროგრამებულ და დაუპროგრამებელ გადაწყვეტილებებს შორის. დაბალი რგოლის მენეჯერები უფრო მეტად ეყრდნობიან დაპროგრამებულ გადაწყვეტილებებს, როდესაც პრობლემაც და

მათი გადაჭრის მიდგომა ცნობილია. არასტრუქტურირებული პრობლემები ძირითადად ადის მაღალი რგოლის მენეჯერებთან.

მასხასიათებლები	დაპროგრამებული გადაწყვეტილებები	დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილებები
პრობლემის ტიპი	სტრუქტურირებული	არასტრუქტურირებული
მენეჯერული დონე	მაღალი რგოლის მენეჯერები	მაღალი რგოლის მენეჯერები
სისშირე	განმეორებადი, რუტინული	ახალი, იშვიათი
ინფორმაცია	ხელმისაწვდომი და სრული	ორაზროვანი და არასრული
მიზნები	ცხადი, კონკრეტული	ბუნდოვანი
გადაწყვეტის დრო	მოკლე	შედარებით ხანგრძლივი
გადაწყვეტილება ეყრდნობა	პროცედურები, წესები, პოლიტიკა	განხილვა, მსჯელობა და შემოქმედებითობა

ცხრილი №7 – განსხვავება დაპროგრამებულ და დაუპროგრამებელ გადაწყვეტილებებს შორის

პრაქტიკაში ცოტაა ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც წარმოადგენენ წმინდა სახით დაპროგრამებულ ან დაუპროგრამებელ გადაწყვეტილებებს. ისინი უფრო ხშირად აღმოჩნდებიან ხოლმე დაპროგრამებულ და დაუპროგრამებელ გადაწყვეტილებებს შორის.

13.2. გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ძირითადი ეტაპები

გადაწყვეტილების მიღება არ არის მხოლოდ არჩევანის გაკეთება. ეს არის გონებრივი და სამუშაო პროცესი, რომელიც შედგება სხვადასხვა ეტაპისაგან. იგი გულისხმობს მიზნის დასახვასა და მისი მიღწევის ხერხების (გზების) შემუშავებას, სხვადასხვა ალტერნატივების მოძიებასა და შეფასებას.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შეიძლება გამოვეყოთ რვა ძირითადი ეტაპი³⁹ (იხ. სქემა №13):

1. პრობლემის იდენტიფიკაცია;
2. გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმების განსაზღვრა;

³⁹ Stephen P. Robbins, Mary Coulter – “Management”; eleventh edition, 2012; p. 179

3. კრიტერიუმებისათვის შესაბამისი წონების მინიჭება მნიშვნელობის მიხედვით;
4. ალტერნატივების მოძიება;
5. ალტერნატივების ანალიზი;
6. გადაწყვეტილების მიღება (კონკრეტული ალტერნატივის შერჩევა);
7. გადაწყვეტილების აღსრულება;
8. გადაწყვეტილების ეფექტიანობის (შედეგების) შეფასება.



ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი იწყება პრობლემური სიტუაციის შექმნიდან ან რაიმე შესაძლებლობის წარმოქმნიდან, რომელთა გამოყენებაც შეიძლება ორგანიზაციის სასარგებლოდ.

პრობლემის დიაგნოსტიკაში დიდ როლს ასრულებს ინფორმაცია. ის უნდა იყოს ამომწურავი, რეალური და საკმარისი ანალიზისთვის. მენეჯერი არ უნდა გადაიტვირთოს ზედმეტი ინფორმაციით, რომელიც უშუალოდ არ ეხება პრობლემას. საჭიროა ინფორმაცია უშუალოდ შეესაბამებოდეს კონკრეტულ პრობლემას, მიზანს, ადამიანებს და დროის მონაკვეთს, ე.ი. ის უნდა იყოს რელევანტური. მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში აქვს მენეჯერს შესაძლებლობა სწორად განსაზღვროს ორგანიზაციის წინაშე მდგარი პრობლემა.

გადაწყვეტილების მიღებამდე პირველ რიგში ხდება პრობლემის გამომწვევი მიზეზების ანალიზი ან/და იმ კრიტერიუმების განსაზღვრა, რასაც უნდა აკმაყოფილებდეს მომავალში მიღებული გადაწყვეტილება.

საჭირო კრიტერიუმების იდენტიფიკაციის შემდეგ უნდა მოხდეს მათთვის წონების მინიჭება პრიორიტეტულობიდან გამომდინარე. რომელი კრიტერიუმიც უფრო მნიშვნელოვანია სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად, იმ კრიტერიუმს მიენიჭება უფრო მეტი წონა.

ანალიზის შედეგებიდან და კრიტერიუმებიდან გამომდინარე მენეჯერები ადგენენ ალტერნატივებს შემდგომი გადაწყვეტილებებისათვის და იხილავენ მოქმედების სხვადასხვა ვარიანტებს. თითოეული ალტერნატივის დადებითი და უარყოფითი მხარის განხილვის შემდეგ ირჩევენ ქმედების ყველაზე იმედისმომცემ გეგმას. უნდა აღინიშნოს, რომ არჩეული გეგმა შეიძლება იყოს რამდენიმე განხილული ალტერნატივის ერთგვარი კომბინაცია.

მენეჯერები აკვირდებიან თავიანთი გადაწყვეტილების შედეგებს, რათა დაინახონ არჩევანმა მიიყვანა თუ არა ისინი სასურველ მიზნამდე; ხომ არ იქმნება ახალი პრობლემები ან შესაძლებლობები მიღებული გადაწყვეტილებიდან გამომდინარე და ხომ არ არის ახალი გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობა. ამ შემთხვევაში პროცესი იწყება ისევ თავიდან.

ავტორთა გარკვეული ჯგუფი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში გამოყოფს მხოლოდ ექვს ძირითად ეტაპს, თუმცა მთლიანობაში მიმდინარეობის ძირითადი ალგორითმი იგივე რჩება⁴⁰:

1. გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობის დადგენა.
2. წარმოქმნილი პრობლემებისა და შესაძლებლობების განსაზღვრა და ანალიზი.
3. შესაძლებელი ალტერნატივების შესწავლა.
4. სასურველი ალტერნატივის არჩევა.
5. არჩეული გადაწყვეტილების შესრულება.
6. მიღებული შედეგების შეფასება.

13.3. გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე მოქმედი ფაქტორები

გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე მოქმედებს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: განსაზღვრულობა, რისკი და განუსაზღვრელობა⁴¹.

განსაზღვრულობა – ეს არის იდეალური სიტუაცია მენეჯერისთვის, როდესაც მას შეუძლია ზუსტი გადაწყვეტილების მიღება, რადგანაც ამ დროს ინფორმაცია პრობლემური სიტუაციის შესახებ ადვილად ხელმისაწვდომი და ცხადია. ასევე ცნობილია ყველა შესაძლო ალტერნატივის შედეგი და ანალიზის შედეგად ხდება ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღება.

რისკი – იმ შემთხვევაში, როცა მენეჯერმა ზუსტად იცის ალტერნატიული ვარიანტების მოსალოდნელი შედეგები, გადაწყვეტილება მიიღება განსაზღვრულობის პირობებში და ის ერთია მხოლოდ. მაგრამ ზოგჯერ არ ხერხდება ალტერნატივების მოსალოდნელი შედეგების დადგენა. ასეთ შემთხვევაში გადაწყვეტილება მიიღება რისკის პირობებში.

სარისკო სიტუაცია უფრო ხშირად გვხვდება მენეჯერების პრაქტიკაში, ვიდრე განსაზღვრულობა. რისკის დროს მენეჯერს გადაწყვეტილების მიღება უწევს არასრული ინფორმაციის პირობებში. ეს არის სიტუაცია, როდესაც ცნობილია გადაწყვეტილებასთან დაკავშირებული რისკები და მენეჯერს შეუძლია იმ შესაძლო შედეგების შეფასება, რაც შეიძლება მოჰყვეს რისკის რეალიზაციას. რისკის

⁴⁰ Richard L. Daft, *New Era of Management, Vanderbilt University*. p. 223

⁴¹ Stephen P. Robbins, Mary Coulter – “Management”; eleventh edition, 2012; p. 187

შეფასებისას მენეჯერები იყენებენ სხვადასხვა მეთოდებს, ითვალისწინებენ წარსულ გამოცდილებას და ამის მიხედვით აფასებენ ალტერნატივებს.

განუსაზღვრელობა – ეს არის სიტუაცია, როდესაც არ არის ცნობილი არც მოსალოდნელი შედეგები და არც სხვადასხვა ალბათობების შეფასება შესაძლებელი. მენეჯერისთვის ცნობილია მხოლოდ მიზნები, რომლებსაც უნდა მიაღწიოს. სხვა ინფორმაცია ალტერნატივებისა და მოსალოდნელი შედეგების შესახებ არ არსებობს. მენეჯერებს უწევთ გადაწყვეტილების მიღება, ფაქტიურად, საკუთარ ინტუიციასზე, განსჯის უნარსა და გამოცდილებაზე დაყრდნობით.

ორგანიზაციებში მიღებული ყველა გადაწყვეტილება დაკავშირებულია ერთმანეთთან. თითქმის ყველა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება მოითხოვს ასობით ნაკლებად მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებას. მაგალითად, თუ ორგანიზაცია გადაწყვეტს შტაბ-ბინის სხვა ქალაქში გადატანას, იმავდროულად უნდა მიიღოს გადაწყვეტილებები მუშაკებისათვის გადაადგილებით მიღებული დანაკარგების ანაზღაურებაზე, ახალი თანამშრომლების დაქირავებაზე და სხვა.

საერთოდ, ორგანიზაციებში ხელმძღვანელობის უმაღლეს საფეხურს აღწევენ ისინი, რომელთაც აქვთ გადაწყვეტილებათა ურთიერთკავშირის დანახვის უნარი. ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილება პირველ რიგში ემყარება **მენეჯერის პიროვნულ თვისებებს**. ყოველი ადამიანი ინდივიდუალურად აფასებს მოვლენებს, რაც განსაზღვრავს მის მოქმედებას და მიღებული გადაწყვეტილებების შინაარსს. პიროვნული ღირსებები გადაწყვეტილების მიღებისას ხშირად გამოდის კომპრომისის როლში, რომელიც ადამიანს ეხმარება სასურველი ალტერნატივის შერჩევაში. მხოლოდ პიროვნული თვისებები თუ აიძულებს ადამიანს მიაწოდოს კოლეგას საქმის სათანადოდ განხორციელებისათვის საჭირო ინფორმაცია, თუნდაც ის მომავალში მისი მთავარი კონკურენტი გახდეს. მენეჯერი როგორი ლოიალურიც არ უნდა იყოს, ის აუცილებლად გაათავისუფლებს სამსახურიდან ზარმაც თანამშრომელს, თუ აღიარებს მუშაკთა თანასწორუფლებიანობას.

1.3.4. გადაწყვეტილებათა მიღების მოდელები

მიდგომები, რომლებსაც მენეჯერები იყენებენ გადაწყვეტილებების მიღებისას, შეიძლება გაგაერთიანოთ შემდეგი სამი მოდელიდან ერთ-ერთში (იხ. ცხრილი №8)⁴²:

1. გადაწყვეტილებათა მიღების კლასიკური მოდელი;
2. გადაწყვეტილებათა მიღების ადმინისტრაციული მოდელი;
3. გადაწყვეტილებათა მიღების პოლიტიკური მოდელი.

გადაწყვეტილების მიღების რომელ მოდელს მიანიჭებს უპირატესობას მენეჯერი, ეს დამოკიდებულია მის პირად პრიორიტეტებზე, პრობლემის თავისებურებებსა (სტრუქტურირებულია თუ არასტრუქტურირებულია) და განუსაზღვრელობის დონეზე.

გადაწყვეტილების მიღების კლასიკური მოდელი ეფუძნება რაციონალურ ეკონომიკურ დაშვებებს და მენეჯერის რწმენას, რომელი ალტერნატივაა უკეთესი. კლასიკური მოდელის მახასიათებლებია:

- მენეჯერი მოქმედებს ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად, რომლებიც დამტკიცებულია და აღიარებულია. პრობლემა არის ცხადად განსაზღვრული.
- მენეჯერი ცდილობს რაც შეიძლება ზუსტი და სრული ინფორმაცია ჰქონდეს რეალობის შესახებ. ყველა ალტერნატივა ცნობილია და მათი შედეგები გამოთვლილია.
- ალტერნატივების შეფასების კრიტერიუმები ცნობილია. მენეჯერი ირჩევს იმ ალტერნატივას, რომლის დროსაც ეკონომიკური ეფექტი ორგანიზაციისთვის იქნება მაქსიმალური.
- მენეჯერი არის რაციონალური ალტერნატივების შეფასებისას და ირჩევს იმ ალტერნატივას, რომლის დროსაც უფრო ადვილად მიიღწევა დასახული მიზნები.

გადაწყვეტილების მიღების კლასიკური მოდელი მიჩნეულია როგორც ნორმატიული მოდელი, რადგანაც ის განსაზღვრავს თუ როგორ უნდა იღებდნენ მენეჯერები გადაწყვეტილებას და წარმოადგენს ერთგვარ გაიდლაილს, მაგრამ არ ასახავს იმას, თუ რეალურად როგორ იღებენ გადაწყვეტილებას მენეჯერები. ამიტომ

⁴² Richard L. Daft, *New Era of Management*, Vanderbilt University. p. 217

პრაქტიკაში ამ მოდელის პირდაპირ გამოყენება ხშირად გამოუსადეგარია. მიუხედავად ამისა, მოდელი არის ღირებული. ის ეხმარება გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს, რომ იყვნენ უფრო რაციონალურები.

კლასიკური მოდელი უფრო მეტად გამოსადეგია, როდესაც საქმე ეხება დაპროგრამირებულ გადაწყვეტილებებს და ინფორმაცია არის განსაზღვრული და ხელმისაწვდომი. ამ დროს შესაძლებელია ყველა ალტერნატივის შეფასება და მოსალოდნელი შედეგების განსაზღვრა. კლასიკური მოდელი არის ერთგვარი იდეალური მოდელი, თუ როგორ უნდა ხდებოდეს გადაწყვეტილებების მიღება.

გადაწყვეტილების მიღების შემდგომი მიდგომა არის **ადმინისტრაციული მოდელი**, რომელიც აღწერს, თუ როგორ იღებენ მენეჯერები რეალურად გადაწყვეტილებას კომპლექსურ სიტუაციებში. აღნიშნული მოდელი აღიარებს ადამიანური და გარემო რესურსების შეზღუდულობას, რომლებიც გავლენას ახდენენ რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე. რთული შემთხვევების დროს, როგორცაა დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილებები, განუსაზღვრელობა და ინფორმაციის ორაზროვნება მენეჯერებს როგორც არ უნდა უნდოდეთ, როგორც წესი, არ შეუძლიათ რაციონალურად დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღება.

გადაწყვეტილებების მიღების ადმინისტრაციული მოდელი შემუშავებულია დ. მარჩისა და ჰ. საიმონის მიერ. საიმონის მიერ შემოთავაზებულ იქნა ორი კონცეფცია, რომლებიც იყო ინსტრუმენტი ადმინისტრაციული მოდელის ჩამოყალიბებაში: ზღვრული რაციონალურობა და კმაყოფილება.

ზღვრული რაციონალურობა ნიშნავს, რომ ადამიანებს აქვთ გარკვეული ლიმიტები და საზღვრები რაციონალურობასთან დაკავშირებით. ორგანიზაცია არის ძალიან კომპლექსური და მენეჯერებს უწევთ გადაწყვეტილებების მიღება არასრული, მხოლოდ გარკვეული ინფორმაციის საფუძველზე. მათი რესურსები არის შეზღუდული და არ აქვთ საკმარისი დრო, რომ კომპლექსური გადაწყვეტილებები ყოველთვის მიიღონ სრული ინფორმაციის საფუძველზე.

ზღვრული კმაყოფილება ნიშნავს, რომ გადაწყვეტილების მიმღები პირები ირჩევენ პირველივე ალტერნატივას, რომელიც აკმაყოფილებს შეფასების მინიმალურ კრიტერიუმებს. ისინი აღარ ახდენენ ყველა შესაძლო ალტერნატივის განხილვასა და შეფასებას. მთავარია არჩეული გადაწყვეტილებით შესაძლებელი იყოს წამოჭრილი პრობლემის მოგვარება. ამიტომ, მენეჯერები ახდენენ სხვადასხვა ალტერნატივის

გენერირებას მხოლოდ მანამდე, სანამ არ მიაგნებენ იმ იდეას, რომელიც მათი აზრით იმუშავებს.

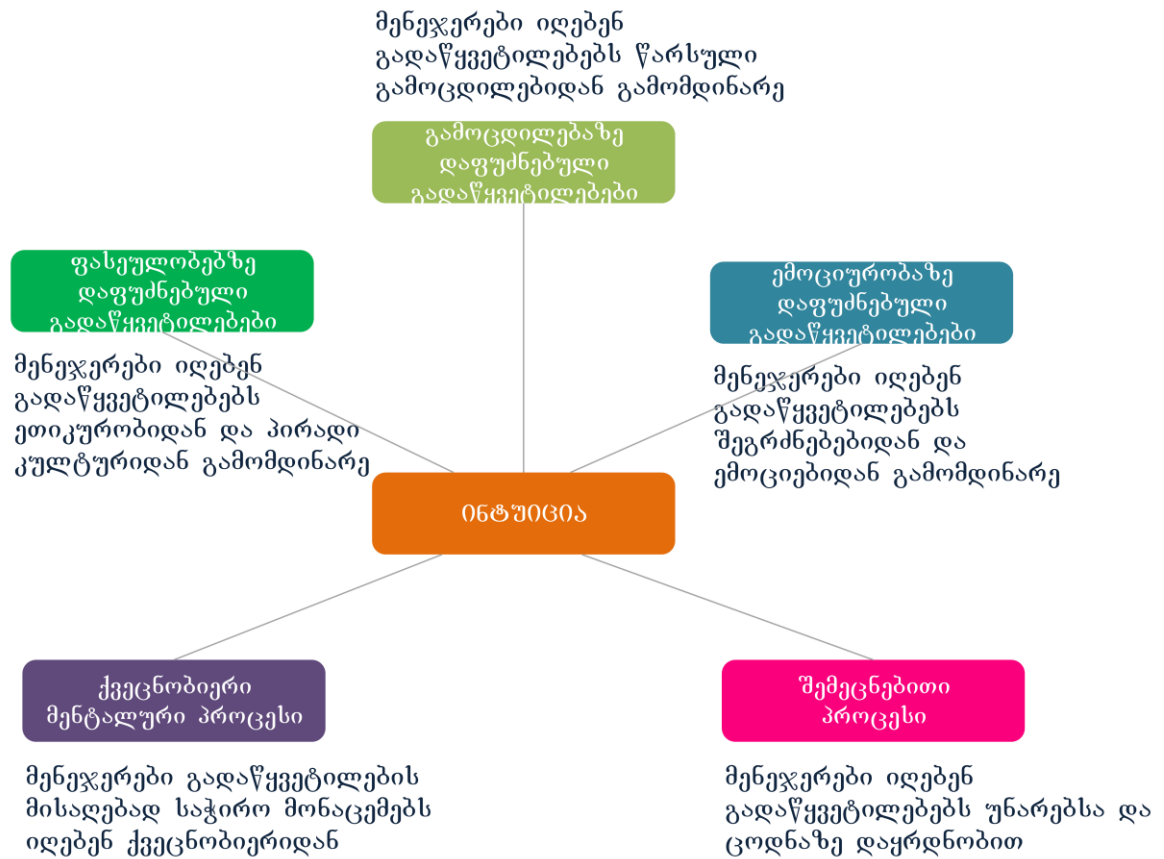
ადმინისტრაციული მოდელის მიხედვით:

- გადაწყვეტილების მიზნები ხშირად ბუნდოვანია. მენეჯერებმა ხშირად არ იციან იმ პრობლემებისა და შესაძლებლობების შესახებ, რომლებიც არსებობს ორგანიზაციაში.
- ალტერნატივების ძიების პროცესი არის შეზღუდული, რადგანაც შეზღუდულია დროითი, ადამიანური და ინფორმაციული რესურსები.
- მენეჯერები კმაყოფილდებიან მინიმალური და არა მაქსიმალური შედეგებით. ამის მიზეზი ერთის მხრივ არის არასრული ინფორმაცია და მეორეს მხრივ ალტერნატივების შეფასების ბუნდოვანი კრიტერიუმები.

გადაწყვეტილების მიღების ადმინისტრაციული მოდელის კიდევ ერთი ასპექტია ინტუიცია (იხ. სქემა№14)⁴³. ამ დროს ხდება სიტუაციის სწრაფი გააზრება და გადაწყვეტილების გენერირება ალტერნატივის შეგნებულად გააზრების გარეშე. მსგავს შემთხვევებში გადაწყვეტილების მიღება ეფუძნება წარსულ გამოცდილებას და ამის საფუძველზე ქვეცნობიერად დაგროვილ გამოცდილებას.

ინტუიციურად გადაწყვეტილების მიღება არ არის არც უკანონო და არც არარაციონალური, იმიტომ რომ ის ეყრდნობა წლების განმავლობაში დაგროვებულ პრაქტიკულ გამოცდილებას და კომპეტენციას კონკრეტულ სფეროში, რაც აძლევს მენეჯერს საშუალებას სწრაფად მიიღოს გადაწყვეტილებები პრობლემიდან გამომდინარე. დღევანდელ სწრაფად ცვალებად გარემოში ინტუიცია ასრულებს ძალიან დიდ როლს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

⁴³ L. A. Burke and M. K. Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making," Academy of Management Executive, October 1999, pp. 91



სქემა №14 – რა არის ინტუიცია?

გასათვალისწინებელია, რომ ინტუიციაზე დაყრდნობით მიღებული გადაწყვეტილებები ყოველთვის არ ამართლებს. მენეჯერებმა უნდა მიაქციონ ყურადღება, რომ ინტუიცია გამოიყენონ სწორ სიტუაციებში და არ განიხილონ როგორც მაგიური გზა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებისას. მათ უნდა დაიკავონ სწორი პოზიცია ორ უკიდურესობას შორის: ერთის მხრივ არ უნდა მიიღონ თვითნებური გადაწყვეტილებები დეტალური შესწავლის გარეშე და მეორეს მხრივ არ უნდა აიკვიტონ და დაიჟინონ რაციონალური ანალიზი ცალკეული კომპლექსური პრობლემების წარმოშობისას.

გადაწყვეტილების მიღების მესამე, პოლიტიკური მოდელი⁴⁴, გამოიყენება დაუპროგრამირებელი გადაწყვეტილებების მიღებისას, როდესაც გარემო არის

⁴⁴ Richard L. Daft, New Era of Management, Vanderbilt University. p. 221

განუსაზღვრელი, ინფორმაცია შეზღუდული და მენეჯმენტს შორის არის კონფლიქტი იმის თაობაზე, თუ რომელი მიზანი აირჩიონ ან რომელს კურსს მიყვნენ.

კლასიკური მოდელი	ადმინისტრაციული მოდელი	პოლიტიკური მოდელი
ცხადი პრობლემა და მიზანი	ბუნდოვანი პრობლემა და მიზანი	კომპლექსური პრობლემა და კონფლიქტური მიზნები
განსაზღვრულობის პირობებში	განუსაზღვრულობის პირობები	განუსაზღვრულობის პირობები და ორაზროვნება
სრული ინფორმაცია ალტერნატივებისა და შესაძლო შედეგების შესახებ	შეზღუდული ინფორმაცია ალტერნატივებისა და შესაძლო შედეგების შესახებ	შეხედულებების შეუსაბამობა; ორაზროვანი ინფორმაცია
რაციონალური გადაწყვეტილებები შედეგის მაქსიმიზაციის მიზნით	ინტუიციაზე დაფუძნებული დამაკმაყოფილებელი გადაწყვეტილების მიღება	მოლაპარაკებები და დისკუსია კოალიციის წევრებს შორის

ცხრილი №8 – კლასიკური, ადმინისტრაციული და პოლიტიკური მოდელები

ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების დიდ ნაწილში ჩართულნი არიან მენეჯერები რომელსაც აქვთ განსხვავებული მიზნები. მათ უწევთ ინფორმაციის გაზიარება ერთმანეთისთვის და შეთანხმებების მიღწევა. მენეჯერები ხშირად ერთიანდებიან კოალიციაში კომპლექსური ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მიღებისას. კოალიცია ეს არის იმ მენეჯერების არაფორმალური ალიანსი, რომლებიც ერთიანდებიან ერთი მიზნის მისაღწევად (მათ ყველას ევალებათ ერთი მიზნის მხარდაჭერა). კოალიციის შექმნა მენეჯერებს აძლევს შესაძლებლობას მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და პასუხისმგებლობა იგრძნონ იმ ალტერნატივაზე, რომელიც საბოლოოდ შეირჩევა.

პოლიტიკური მოდელი ახლოს მიესადაგება იმ გარემოს, რომლებშიც მენეჯერებს რეალურად უწევთ გადაწყვეტილებების მიღება. გადაწყვეტილებები არის კომპლექსური და მოითხოვს ბევრი ადამიანის ჩართვას, ინფორმაცია არის ორაზროვანი და უთანხმოება პრობლემებისა და გადაწყვეტილებების ირგვლივ არის ნორმალური.

პოლიტიკური მოდელის ძირითადი მახასიათებლებია:

- ორგანიზაციები შედგება ჯგუფებისაგან, რომელთაც აქვთ განსხვავებული ინტერესები, მიზნები და ფასეულობები. მენეჯერები არ ეთანხმებიან

ერთმანეთს პრობლემის პრიორიტეტულობაში და არ იზიარებენ სხვა მენეჯერების შეხედულებებსა და ინტერესებს;

- ინფორმაცია არის ორაზროვანი და არასრული;
- მენეჯერებს არ გააჩნიათ დრო, რესურსი და უნარი, რომ განსაზღვრონ პრობლემის ყველა განზომილება. ისინი ცვლიან ერთმანეთში მოსაზრებებს და აგროვებენ ინფორმაციას არსებული ბუნდოვანების შესამცირებლად;
- მენეჯერები აქტიურად ერთვებიან დებატებში ალტერნატივების განხილვისას. გადაწყვეტილება არის კოალიციის დისკუსიის შედეგი.

მოდელის გამოყენება მართვის მეცნიერების ერთ-ერთი თავისებურებაა. მოდელირების კონცეფციის არსებობა განპირობებულია მართვის პრობლემების სირთულითა და რეალურ ცხოვრებაში ექსპერიმენტის ჩატარების სიძნელეებით. მოდელის მეშვეობით შესაძლებელი ხდება რეალურად არსებული ცხოვრებისეული სიტუაციის გამარტივება, რაც უზრდის მენეჯერს შესაძლებლობას გაერკვეს მის წინაშე მდგომი პრობლემის არსში და გადაწყვიტოს ის.

მართვის პროცესში გამოყენებული გადაწყვეტილებათა მიღების ნებისმიერი მეთოდი შეიძლება განხილულ იქნეს როგორც ამ სამი ძირითადი მოდელის სახესხვაობა.

თავი 2. მართვის პრობლემები საქართველოში მოქმედ თანამედროვე კომპანიებში

იდეალური და ბოლომდე გამართული მართვის სისტემები ბუნებაში არ არსებობს. ყველა ორგანიზაციაში არის გარკვეული პრობლემები, მაგრამ არის რამოდენიმე მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელთა მოწესრიგების გარეშეც ძალიან რთულია ნებისმიერი კომპანიისთვის წარმატების მიღწევა. მათ შორის არის ის, თუ მენეჯმენტს რამდენად გააზრებული აქვს ორგანიზაციის დანიშნულება, შემუშავებული აქვს თუ არა განვითარების სტრატეგია და რამდენად პასუხობს ორგანიზაციის სტრატეგიულ პრიორიტეტებს მისი სტრუქტურა, რამდენად ეხმარება ეს უკანასკნელი ყველაზე მთავარი და მნიშვნელოვანი ამოცანების გადაჭრაში. ასევე, მნიშვნელოვანია, რამდენად გამართული და მოწესრიგებულია ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი, საკვანძო ბიზნეს-პროცესები.

რა თქმა უნდა ორგანიზაციების წარმატებას სხვა ფაქტორებიც განსაზღვრავს, მაგრამ ნაშრომში ყურადღება გამახვილებულია ზემოთ ნახსენებ საკითხებზე. საქართველოში მოქმედი თანამედროვე კომპანიების კვლევისას სწორედ ამ მიმართულებებით არსებული მართვის პრობლემების შესწავლასა და ანალიზზე გაკეთდა აქცენტი.

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე გამოკითხულ და შესწავლილ იქნა საქართველოში მოქმედი 59 კომპანია. აღნიშნულ ორგანიზაციებში ჩატარდა უმაღლესი რგოლის მენეჯერებისა და თანამშრომლების გამოკითხვა სპეციალურად შემუშავებული კითხვარებით. კვლევის პროცესი რამოდენიმე თვის მანძილზე მიმდინარეობდა. განსაკუთრებულად რთული იყო უმაღლესი რგოლის მენეჯერების საკონტაქტო მონაცემების დადგენა, დაკავშირება და მათ მიერ ინტერვიუსათვის დროის გამონახვა. საბოლოო ჯამში გამოიკითხა იმ რაოდენობის კერძო კომპანია, რამდენიც კვლევის ვალიდურობისთვის საკმარისია და იძლევა მისი შედეგების განზოგადების საშუალებას (კვლევის დეტალური მეთოდოლოგია მოცემულია სადისერტაციო ნაშრომის შესავალ ნაწილში).

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ კვლევის სანდოობის დონის მიღებული მაჩვენებლების მისაღწევად, საჭირო იყო გაცილებით მეტი ორგანიზაციის

გამოკვლევა. ეს საკმაოდ რთულია, ვინაიდან კერძო კომპანიის მენეჯმენტი არ არის დაინტერესებული დრო დახარჯოს კითხვარის შევსებაზე. ამიტომ კვლევის შედეგების სანდოობის ამაღლების მიზნით ორგანიზაციების მიზნობრივი ჯგუფი დაიყო კიდევ სამად თანამშრომლების რაოდენობის მიხედვით (50-დან 100-მდე, 100-დან 500-მდე და კომპანიები 500-ზე მეტი თანამშრომლით). თითოეული ჯგუფიდან ორგანიზაციები გამოიკითხა თანაბარი ხვედრითი წილით.

კვლევის შედეგებმა საშუალება მოგვცა მკაფიოდ დაგვეჩვენა ქართულ კომპანიებში აქტუალური მართვის პრობლემები და გამოყოფილი მიმართულებებით არსებული მდგომარეობის სურათი.

კვლევის შედეგად გამოვლენილი პრობლემები ნაშრომში დაჯგუფებულია და განხილულია სამი მიმართულებით:

1. ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების პრობლემები;
2. მართვის სტრუქტურის ფორმირების და გადაწყვეტილების მიღების პრობლემები;
3. ბიზნეს პროცესების მართვასთან დაკავშირებული პრობლემები.

კვლევის პროცესში, სამივე მიმართულებით, შესწავლილ იქნა სხვადასხვა საკითხები წინასწარ დამუშავებულ ჰიპოთეზებზე დაყრდნობით, მათი გადამოწმების მიზნით.

კვლევის შედეგებიდან და მისი ანალიზიდან გამომდინარე გამოიყო ის პრობლემები, რომელიც აღმოჩნდა ყველაზე არსებითი და რომელთა არსებობაც ყველაზე მეტად შეიძლება აფერხებდეს ან საფრთხეს უქმნიდეს ქართული კომპანიების წარმატებულ განვითარებას. ნაშრომის შემდგომ ნაწილში სწორედ აღნიშნული პრობლემებია განხილული.

2.1. ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების პრობლემები

სტრატეგიის ფორმირების სხვადასხვა მეთოდი არსებობს, რომლებსაც გააჩნია თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები, თუმცა, რა მეთოდითაც არ უნდა მოხდეს მისი ფორმირება, ორგანიზაციისთვის მთავარია სტრატეგია განხორციელდეს და არ დარჩეს მხოლოდ ფორმალურად შემუშავებულ დოკუმენტად. მნიშვნელოვანია, რომ მოხდეს მისი დეკლარირება და აღსრულების პროცესში მიმდინარე მართვა ორგანიზაციაზე მოქმედი შიგა და გარე ფაქტორების გათვალისწინებით.

სტრატეგიის აღსრულება გულისხმობს სტრატეგიის ჯერ კონკრეტულ მოქმედებათა გეგმად, ხოლო შემდეგ შედეგებად გადაქცევას. სტრატეგიის რეალიზება ყველა თანამშრომლის საქმეა და არა მხოლოდ რამდენიმე (C level management) ხელმძღვანელის პრეროგატივა. მართალია, უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტი პასუხს აგებს ამ პროცესის წარმატებით მიმდინარეობაზე, მაგრამ რეალიზაციის პროცესში მთელი ორგანიზაცია მონაწილეობს.

სტრატეგიაზე ფოკუსირებული ორგანიზაციის შესაქმნელად უნდა მოხდეს შემდეგი პრინციპების გათვალისწინება⁴⁵:

- სტრატეგიის გადატანა ოპერატიულ მიზნებში და გეგმებში;
- ორგანიზაციის მორგება/გადაწყობა სტრატეგიაზე (შესაბამისი სტრუქტურის ფორმირება);
- სტრატეგიის აღსრულებაზე მუშაობა უნდა გახდეს ყოველდღიური, უწყვეტი პროცესი.

საქართველოში მოქმედ თანამედროვე კომპანიებში სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების კუთხით არსებული პრობლემების შესწავლის მიზნით ჩამოყალიბდა და შემდეგ კვლევით გადამოწმდა შემდეგი ჰიპოთეზები:

1. კომპანიების უმეტესობას არ აქვს ჩამოყალიბებული სტრატეგია დოკუმენტური სახით (დაწერილი სტრატეგია);

⁴⁵ Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, გვ. preface (xi)

2. სტრატეგიის შემუშავების პროცესში არ არიან ჩართული ის ადამიანები, ვინც უშუალოდ პასუხისმგებელი იქნება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების აღსრულებაზე;
3. ნაკლებად ხდება სტრუქტურის შემუშავება სტრატეგიიდან გამომდინარე;
4. თანამშრომელი ვერ ხედავენ მათ უშუალო გავლენას ორგანიზაციის წარმატებაში/სტრატეგიის განხორციელებაში (არ ხდება სტრატეგიის რეგულარული და სისტემური კომუნიკაცია რიგით თანამშრომლებთან);
5. აქვს ფართე სტრატეგიული ფოკუსი;
6. ორიენტირად არ აქვთ დასახული თვლადი, გაზომვადი პარამეტრები.

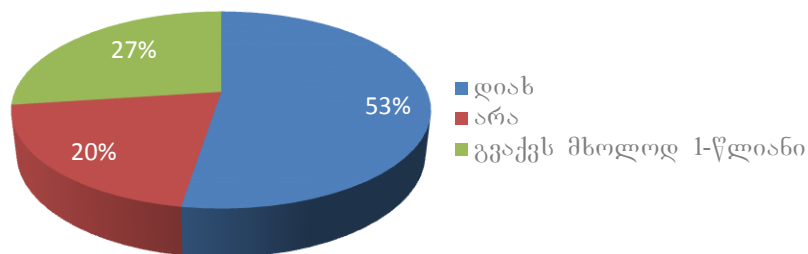
კვლევის შედეგები აღმოჩნდა საკმაოდ საინტერესო. ძირითადი პრობლემები, რაც სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების კუთხით გამოიკვეთა, არის შემდეგი:

- **საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების თითქმის ნახევარს, 47%-ს, განვითარების სტრატეგია ან სპორადულ არ აქვს შემუშავებული ან არ აქვს ფორმალური (მომზადებული დოკუმენტური სახით);**
- **ნაკლებად ხდება სტრატეგიის დეკლარირება და მისი თანამშრომლებთან სათანადოდ კომუნიკაცია;**
- **იშვიათია სტრუქტურის შემუშავება სტრატეგიიდან (პრიორიტეტული ამოცანებიდან) გამომდინარე, არ ხდება სტრუქტურის მორბევა სტრატეგიაზე.**

სხვა ჰიპოთეზები, მათ შორის ის, რომ ორგანიზაციების დიდ ნაწილს არ აქვს დასახული თვლადი პარამეტრები ან სტრატეგიის შემუშავების პროცესში არ არიან ჩართული ის ადამიანები, ვინც უშუალოდ პასუხისმგებელი იქნება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების აღსრულებაზე, არ დადასტურდა.

კვლევის ფარგლებში გამოკითხული ორგანიზაციების 80%-მა აღნიშნა, რომ აქვს შემუშავებული ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია (იხ. გრაფიკი №1), თუმცა, აქედან 27%-მა მიუთითა, რომ არ აქვს ეს სტრატეგია დაწერილი ანუ არ აქვს მომზადებული და ჩამოყალიბებული წერილობითი ფორმით. სტრატეგია დოკუმენტის სახით მომზადებული აქვს გამოკითხული კომპანიების მხოლოდ 53%-ს.

გაქვთ თუ არა შეფუძავებული კომპანიის
განვითარების 3 ან 5 წლიანი სტრატეგია?



ბრუნვა №1

სტრატეგია, როდესაც არ არის დაწერილი ეს ნიშნავს, რომ ორგანიზაციის მართვა ხდება ზეპირი, სიტყვიერი შეთანხმებების დონეზე და მიღებული გადაწყვეტილებები კომპანიის მიზნებთან, ხედვასთან, ამოცანებთან და მათი მიღწევის გზებთან დაკავშირებით მხოლოდ კომპანიის მენეჯმენტის გუნდის წევრების გონებაშია. გარდა ამისა, როდესაც სტრატეგია არ არის ასახული რაიმე ფორმით, მიღწეული შეთანხმებები და დასახული მიზნები შეიძლება სხვადასხვაგვარად იქნას აღქმული ცალკეული მენეჯერის მიერ. ამ დროს რთულდება სტრატეგიის გადახედვა და ანალიზიც განსაზღვრული პერიოდულობით, რისი მიღწევა უნდოდა ორგანიზაციას და რას მიაღწია ან როგორ მოხდა სტრატეგიული ამოცანების გადანაწილება - ვინ რაზე იყო პასუხისმგებელი. ამიტომ მნიშვნელოვანია სტრატეგია არ იყოს გააზრებული მხოლოდ სიტყვიერი შეთანხმების დონეზე და მოხდეს მისი დოკუმენტის სახით დაფიქსირება, როგორც კომპანიის საქმიანობის ძირითადი ორიენტირისა. ეს ამარტივებს სტრატეგიის შემდგომ გადახედვას, შესაბამის თანამშრომლებამდე ძირითადი გადაწყვეტილებების მიტანას და მიღწეული შედეგების შეფასებასაც.

საინტერესოა გამოკითხული მენეჯერების კომენტარებიც ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის ფორმირებასთან დაკავშირებით. ნაწილმა მათგანმა მიუთითა, რომ:

- აქვთ მხოლოდ ხედვა, სავარაუდოდ საით უნდათ, რომ განვითარდეს კომპანია;
- შედგენილი აქვთ მხოლოდ ბიუჯეტი;

- განსაზღვრული აქვთ მხოლოდ მთავარი რამდენიმე მიზანი, რასაც წლის ბოლოსთვის უნდა მიაღწიონ;
- სტრატეგია ფორმალურია, შემუშავების შემდეგ ძირითადად მხოლოდ დოკუმენტად რჩება.

სტრატეგიული დაგეგმვის მკაფიო განმარტება საშუალებას იძლევა გავმიჯნოთ ის ბიზნესის დაგეგმვის, ბიუჯეტირებისა და მარკეტინგული სტრატეგიისაგან. სტრატეგიული დაგეგმვა, როგორც ცნობილია, ორგანიზაციის მისიის და მიზნების ფორმულირების, აუცილებელი რესურსების განსაზღვრის, მიღებისა და მათი განაწილებისათვის სპეციფიკური სტრატეგიების შერჩევის პროცესია მომავალში ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობის უზრუნველყოფისათვის⁴⁶.

სტრატეგიული არის გადაწყვეტილებები, რომლებიც მოქმედებს ორგანიზაციის განვითარებაზე გრძელვადიან პერიოდში და არ მოიცავს მიმდინარე ოპერატიულ ქმედებას. ეს არის გადაწყვეტილებები, რომლებმაც შეიძლება განაპირობოს სრულიად განსხვავებული ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება. მსგავსი გადაწყვეტილებების მიღებაზე, ზოგ შემთხვევაში, მოქმედებს ისეთი გარე ფაქტორები, როგორცაა: მნიშვნელოვანი ცვლილებები ბაზარზე, სახელმწიფო რეგულაციები ან/და კონკურენტი ორგანიზაციების მიერ რადიკალური ცვლილებების გატარება. ზოგ შემთხვევაში კი ეს განპირობებულია შიდა ფაქტორებით – ხელმძღვანელი პირების ცვლილება, ორგანიზაციის ფინანსური სტრუქტურის შესუსტება, ტექნოლოგიური ცვლილებები და ა.შ.

სტრატეგიული დაგეგმვის ცნებასთან დაკავშირებით საინტერესო მოსაზრება აქვს ცნობილ ამერიკელ პროფესორს პიტერ დრუკერს (Peter Drucker, 1974): „სტრატეგიულ დაგეგმვას საქმე აქვს არა მომავალ გადაწყვეტილებებთან, არამედ გადაწყვეტილებათა მომავალთან, რომლებსაც დღეს ღებულობენ.“⁴⁷

⁴⁶ გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ. წოწკოლაური, მენეჯმენტის საფუძვლები, გამომცემლობა «უნივერსალი», თბილისი, 2008წ. გვ. 152

⁴⁷ Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1974

ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია უნდა მოიცავდეს:

- კომპანიის მთავარ დანიშნულებას (მისია), მიზანსა და ხედვას - მენეჯმენტის განაცხადს, როგორც უნდათ, რომ იყოს მათი კომპანია გარკვეული პერიოდის შემდეგ (მაგ.: 2016 წლის ბოლოს);
- სტრატეგიული დაგეგმვის პერიოდში ორგანიზაციის მიერ გადასატარებელი ძირითად ამოცანებს პრიორიტეტულობის მიხედვით (მათი აქტუალურობა განვითარების ეტაპების მიხედვით);
- ღონისძიებებს და პროექტებს დასახული ამოცანების გადასატარებლად – კონკრეტული ქმედებები, რომლებიც გადანაწილებული იქნება შესაბამის პასუხისმგებელ პირებზე და განსაზღვრული ექნება შესრულების ვადები.

სტრატეგიის ჩამოყალიბებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს არსებული რეალობა და კონკურენტული გარემო, ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები. ის, რისი კეთება შეუძლია მას სხვებზე უკეთესად, ვინ უნდა იყვნენ ძირითადი მომხმარებლები და რა შეიძლება იყოს მისი მთავარი კონკურენტული უპირატესობა, რის გამოც მომხმარებლები მას მიანიჭებენ უპირატესობას სხვებთან შედარებით⁴⁸:

- ვინ იქნებიან კლიენტები;
- რა იქნება მთავარი პროდუქტები;
- როგორი იქნება სტრატეგიული კომპეტენციები;
- როგორი კადრები ეყოლება;
- როგორი რეპუტაცია ექნება.

სტრატეგია უნდა ასახავდეს მენეჯმენტის მიერ მიღებულ ძირითად გადაწყვეტილებებს ყველა მნიშვნელოვან სტრატეგიულ საკითხთან დაკავშირებით.

მაგალითად, „თიბისი ბანკის“ მისიაა ახალი შესაძლებლობების შექმნა ადამიანებისა და კომპანიების წარმატებისთვის. მენეჯმენტის ხედვა კი მის განვითარებასთან დაკავშირებით არის შემდეგი: „საუკეთესო თანამშრომლებით, ძლიერი ბრენდით და მრავალფეროვან ინოვაციურ არსებში გამორჩეული ხარისხით, ჩვენ ვიქნებით“:

⁴⁸ პაპუნა ტოლიაშვილი, ჟურნალი „სტრატეგია და ორგანიზაცია“ - უკეთესი მომავალი იწყება ხედვით, 2009წ.

- ყველაზე დიდი ბანკი საშუალო და მაღალშემოსავლიანი ადამიანებისა და მცირე და საშუალო ბიზნესის სექტორებზე;
- ძირითადი მომსახურე ბანკი მსხვილი კომპანიებისთვის;
- ლიდერი ბანკი არარეზიდენტი დეპოზიტარების სექტორზე;
- რეგიონალური მნიშვნელობის ბანკი⁴⁹.

„ინვესტბანკის“ (კაპიტალ ბანკის) მისია და მიზნებია: შექმნას ძლიერი, მდგრადი და საიმედო ფინანსური ინსტიტუტი კოლექტიური მუშაობით, კლიენტების, ბიზნეს პარტნიორების და დაინტერესებული პირების მხარდაჭერით.

ბანკის დაფუძნების და მისი განვითარების სტრატეგიის განსაზღვრისას, კაპიტალ ბანკის ხელმძღვანელობამ მიზნად დაისახა შეექმნა მოქნილი და დინამიური საბანკო ინსტიტუტი, რომელიც მთლიანად აკმაყოფილებს ადგილობრივი და უცხოელი მეწარმეების და ფიზიკური პირების მოთხოვნებს, უზრუნველყოფს ცივილიზებულ და ხელსაყრელ გარემოს საქმიანობებისთვის.

კაპიტალ ბანკი ახორციელებს საქმიანობას შემდეგი მიზნების მიღწევის მიზნით:

- დაიცვას დაინტერესებული პირების და კლიენტების ბიზნეს ინტერესები;
- დააკმაყოფილოს და ორიენტირება მოახდინოს კლიენტის მოთხოვნებზე;
- შეინარჩუნოს მაღალი ხარისხის საბანკო მომსახურების დონე ფინანსურ ზრდასთან ერთად;
- უზრუნველყოს მომსახურების ხარისხი და ბანკის მდგრადობა;
- უზრუნველყოს ფინანსური საიმედოობა და სტაბილური განვითარება;
- დააკმაყოფილოს მოთხოვნის დონე ბანკის მართვის და შიდა კონტროლის მექანიზმებში;
- აწარმოოს გამჭვირვალე საბანკო ოპერაცია საერთაშორისო სტანდარტების და გამოცდილების შესაბამისად⁵⁰.

„ლეგი ჯგუფის“ მისია და მიზნებია მისი შეთავაზება იყოს მოთხოვნადი და კონკურენტუნარიანი, იყოს ცნობადი, ინოვაციური და მუდამ სიახლეზე ორიენტირებული კომპანია; დაიმკვიდროს და შეინარჩუნოს ლიდერის პოზიციები

⁴⁹ <http://www.tcbank.ge/web/ka/web/guest/mission-vision>

⁵⁰ <http://www.investbank.ge/ge/about-bank/our-mission-and-goals>

ბაზარზე; დაიმსახუროს მომხმარებლის ნდობა, რათა მომხმარებლები მუდამ კმაყოფილები იყვნენ მომსახურებით.

ლეგი ჯგუფი 10 წელზე მეტია არსებობს საქართველოს ბაზარზე. გააჩნია საკუთარი წარმოებები თბილისსა და გორში, რომლებიც აღჭურვილია თანამედროვე მანქანა დანადგარებით. მასში დასაქმებულია 100-ზე მეტი სპეციალისტი. კომპანია აწარმოებს შემდეგი ტიპის პროდუქციას: გოფირებული მუყაო, ხის ყუთები, დამხმარე შესაფუთი მასალები, ქაღალდი და ა.შ.⁵¹

ფარმაცევტული კომპანია „ჯიპისის“ მიზანია საზოგადოების ჩართვა ჯანმრთელობის გაუმჯობესების პროცესში მისი კეთილდღეობის მისაღწევად. მისი ღირებულებებია მზრუნველობა, კეთილშობილება და ოპტიმიზმი. ორგანიზაციას ხედვა ფორმულირებული აქვს შემდეგნაირად: „მრავალფეროვანი საშუალებებით აქტიური, ჯანსაღი ცხოვრების წესის სტიმულირება და ხელშეწყობა. მომხმარებლების საჭიროების მაქსიმალური უზრუნველყოფა მუდმივ პროგრესულობაზე, ინოვაციურობასა და ზრუნვაზე დაყრდნობით⁵².“

კვლევის შედეგებიდან საინტერესოა თანამშრომლებისთვის სტრატეგიის გაცნობის საკითხიც. გამოკითხული ორგანიზაციების ხელმძღვანელი პირების 90%-მა აღნიშნა, რომ ხდება კომპანიის განვითარების სტრატეგიის თანამშრომლებთან კომუნიკაცია სხვადასხვა მეთოდით. თუმცა, განსხვავებული შედეგები მივიღეთ თანამშრომლების გამოკითხვით – 63%-მა აღნიშნა, რომ მათთვის არ არის ცნობილი ორგანიზაციის სტრატეგია (იხ. გრაფიკი №2).

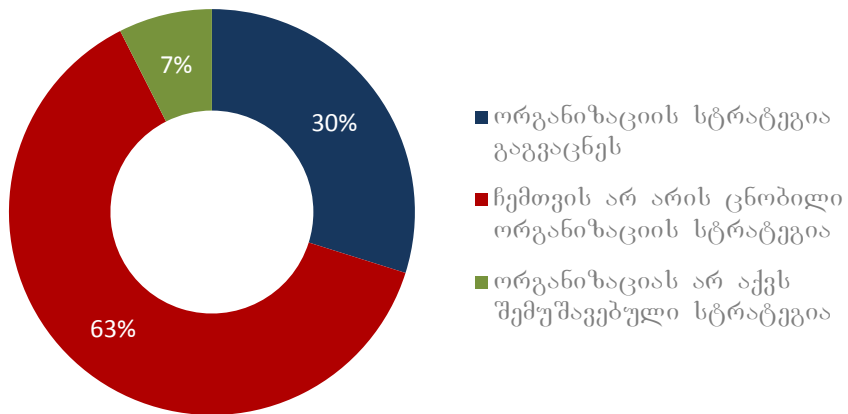
ხელმძღვანელი პირებისა და თანამშრომლების გამოკითხვის შედეგებს შორის განსხვავება მიუთითებს იმაზე, რომ **საქართველოში მოქმედ თანამედროვე ორგანიზაციებში ნაკლებად ხდება თანამშრომლებთან სტრატეგიის სათანადოდ კომუნიკაცია**. შესაძლოა, ეს არ ხდება შესაბამისი მეთოდით, ფორმით და პერიოდულობით, რაც ამცირებს თანამშრომლებში იმის აღქმას რა ინფორმაციას აწვდიან, რამდენად მნიშვნელოვანია ეს ინფორმაცია მათთვის, რატომ უნდა იცოდნენ ეს ან/და ამას აქვს ერთჯერადი სახე, რის გამოც დროთა განმავლობაში ავიწყდებათ.

⁵¹ <http://www.legigroup.ge/indexmain.php>

⁵² <http://www.gpc.ge/>

ეფექტიანი კომუნიკაციების გარეშე კი სტრატეგიის რეალიზების ადმინისტრირება, კონტროლი და კორექტირება ძალიან რთულდება. რობერტ კაპლანმა და დავით ნორტონმა გამოკვლევებში⁵³ გამოყვეს სტრატეგიის აღსრულების ოთხი ძირითადი ბარიერი, რომელთაგანაც ერთ-ერთი არის სწორედ სტრატეგიის თანამშრომლებთან კომუნიკაციის საკითხი. გამოკვლევების თანახმად თანამშრომლების მხოლოდ 5%-მა იცის და ესმის ორგანიზაციის სტრატეგია, რაც არის მისი იმპლემენტაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ბარიერი.

რამდენად ბაბაცნეს თანამშრომლებს ორგანიზაციის სტრატეგია (თუ რას ბეზმავს მომავალში ორგანიზაცია)?



ბრაზიპი №2

ორგანიზაციის სტრატეგიის კომუნიკაციისას გასათვალისწინებელია ორი მნიშვნელოვანი გამოწვევა. ერთი არის დარწმუნება იმაში, რომ თანამშრომლებმა იციან ორგანიზაციის სტრატეგია და მეორე, რომ თანამშრომლებს ესმით სტრატეგია. აქედან გამომდინარე მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ, რომ მინიმუმ საკვანძო პოზიციებზე მყოფ ყველა თანამშრომელს ესმოდეს და გააზრებული ჰქონდეს სტრატეგიასთან დაკავშირებული ისეთი შეკითხვები, როგორცაა - „რა“, „რატომ“, „როგორ“, „როდის“ და „ვინ“.

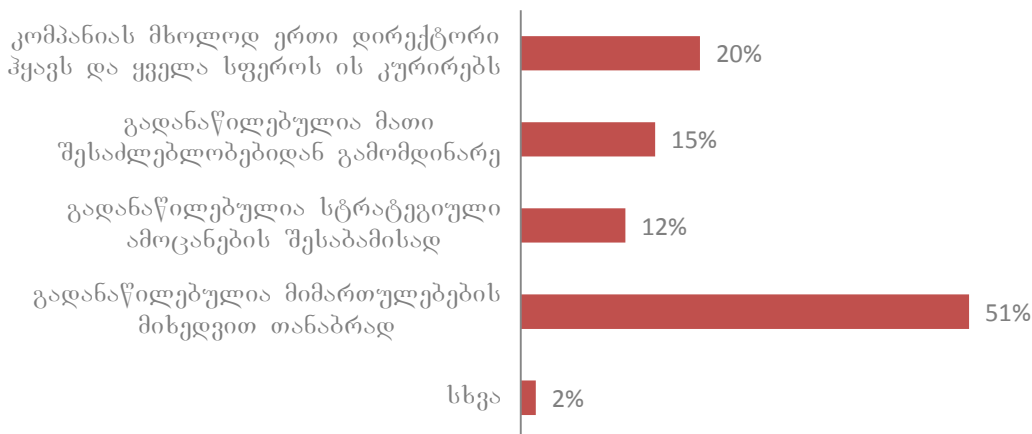
⁵³ Kaplan, Robert S., and D. P. Norton. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.

სტრატეგიის განხორციელების ერთ-ერთი მთავარი პირობაა შესაბამისი სტრუქტურის არსებობა. პრიორიტეტული ამოცანები სწორად უნდა იყოს გადანაწილებული მმართველ გუნდს შორის, ხოლო პასუხისმგებლობები ცხადად გამიჯნული. სტრუქტურასა და სტრატეგიას შორის ურთიერთდამოკიდებულების საკითხზე სხვადასხვა მეცნიერების მოსაზრებები დეტალურად არის განხილული ნაშრომის პირველ ნაწილში.

ორგანიზაციული სტრუქტურა არის სტრატეგიის რეალიზების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მექანიზმი. მენეჯმენტის წევრებს შორის სტრატეგიულ ამოცანებზე პასუხისმგებლობების (კომპეტენციის სფეროების) არაცხადი გამიჯვნა ორგანიზაციული სტრუქტურის ერთ-ერთი უმთავრესი უარყოფითი მხარეა. კომპეტენციის სფეროების გაუმიჯნაობით შეუძლებელი ხდება თითოეული ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობის ცხადად დანახვა და შედეგების შეფასება. კომპეტენციების სფეროების გამოყოფა საჭიროა საქმიანობის მიმართულებების სისრულისათვის. ამის უზრუნველყოფა იწვევს ფუნქციურ ვაკუუმებს ორგანიზაციაში. ეს იმას გულისხმობს, რომ იქნება ისეთი საკითხები, რომელთა გადაწყვეტაზეც არავინ იქნება პასუხისმგებელი ანდა ძალიან მნიშვნელოვანი ფუნქციები ჩაკარგული იქნება ქვედა დონეზე.

სტრატეგიის იმპლემენტაციის მეორე ბარიერი, რომელიც რობერტ კაპლანმა და დავით ნორტონმა გამოყვეს არის სწორედ მენეჯერული რესურსების და კომპეტენციების არასტრატეგიულ ამოცანებზე ხარჯვა. მათი გამოკვლევების თანახმად აღმასრულებელი გუნდის 85% სტრატეგიულ ამოცანებზე ხარჯავს დღეში ერთ საათზე ნაკლებს. აღნიშნული, ხშირად, სწორედ სტრუქტურულ პრობლემებს უკავშირდება. საქართველოში მოქმედ თანამედროვე ორგანიზაციებში დირექტორატის წევრებს, უმეტეს შემთხვევაში, არ აქვთ პასუხისმგებლობა კონკრეტულ ამოცანაზე, მათ შორის მმართველობითი სფეროები გადანაწილებულია ან მიმართულებების მიხედვით, ან შესაძლებლობებიდან გამომდინარე ან კომპანიას ჰყავს მხოლოდ ერთი დირექტორი და ის კურირებს ყველაფერს (ჩამოთვლილთაგან ბოლო ძირითადად ხდება იმ ორგანიზაციებში, სადაც დასაქმებულთა რაოდენობა არ აღემატება 100 თანამშრომელს) (იხ. გრაფიკი №3).

დირექტორებს შორის მმართველობის სფეროები რის მიხედვით არის გადაანაწილებული?



ბრავიკი №3

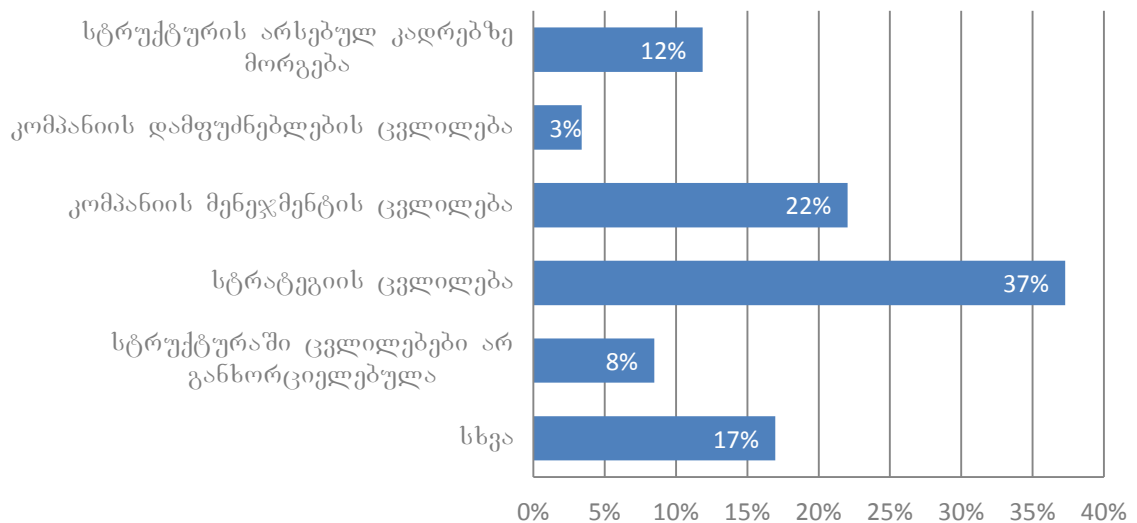
სასურველია, მმართველი გუნდის ყველა წევრი, ორგანიზაციის ჯამურ შედეგებთან ერთად, პასუხისმგებელი იყოს კონკრეტულ სტრატეგიულ ამოცანაზე და ყოველდღიურად ხარჯავდეს რესურს მათ ეფექტიანად გადაჭრაზე. ამასთან სასურველია, რომ ერთ დირექტორს არ ჰქონდეს ჩაბარებული რამდენიმე პრიორიტეტული ამოცანა, რადგანაც ამ შემთხვევაში პასუხისმგებლობა და დახარჯული რესურსი, ცალკეული ამოცანის გადაჭრაზე, მცირდება. მცირდება სტრატეგიული მიმართულებებით კომპეტენციების დაგროვების სისწრაფეც და იზრდება ამოცანის გადაჭრისათვის საჭირო დრო. მაგალითად, კონკრეტული ამოცანის გადაჭრას, კონცენტრირებული მუშაობის შემთხვევაში, თუ დასჭირდებოდა ექვსი თვე, პარალელურად რამოდენიმე ამოცანაზე პასუხისმგებლობის შემთხვევაში შესაძლოა დასჭირდეს ორი წელი. ამასთანავე, როდესაც პირი პასუხისმგებელი რამოდენიმე ამოცანაზე ერთდროულად, როგორც წესი, ის ირჩევს მისთვის უფრო კომფორტულს, მის უნარებთან უფრო ახლო მდგარს და მასზე უფრო აქტიურად მუშაობს. ასეთ შემთხვევაში ის ფაქტიურად თვითონ ანიჭებს მათგან რომელიმე პრიორიტეტულობის მაღალ ხარისხს, მაშინ როცა ორგანიზაციისთვის გაცილებით პრიორიტეტული, თუნდაც ვადების თვალსაზრისით, შეიძლება იყოს მეორე ამოცანა.

მიუხედავად სტრუქტურის მნიშვნელობისა, კომპანიის გამართულ ფუნქციონირებასა და განვითარებაში, ორგანიზაციის წარმატების სამ ძირითად ფაქტორს შორის ის დაასახელა მხოლოდ 27%-მა, რაც მიუთითებს იმაზე, რომ

საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების მმართველი გუნდის წევრებს არ ესმით კარგად სტრუქტურის მნიშვნელობა. გამოკითხულთა 83%-მა კი აღნიშნა, რომ მათ ორგანიზაციაში მენეჯერებს/დირექტორებს ჩაბარებული აქვთ ორი ან მეტი სტრატეგიული მნიშვნელობის პრიორიტეტული ამოცანა. სტრუქტურის მორგება სტრატეგიაზე კი პირველ რიგში გულისხმობს იმას, რომ სწორედ მოხდეს სტრატეგიული ამოცანების გადანაწილება მმართველ გუნდს შორის და იმის გამო, რომ გენერალურ დირექტორს ვიღაცის იმედი უფრო მეტად აქვს, მისი კვალიფიკაციისა და პიროვნული თვისებებიდან გამომდინარე, არ მოხდეს თითქმის ყველა სტრატეგიული ამოცანის შესრულებაზე პასუხისმგებლობის ერთ მენეჯერზე დაკისრება.

გასათვალისწინებელია ასევე, რომ გამოკითხული კომპანიების დიდმა ნაწილმა, 88%-მა აღნიშნა, რომ შეცვალა სტრატეგია ბოლო სამი წლის განმავლობაში, 92%-მა აღნიშნა, რომ შეცვალა სტრუქტურა, მაგრამ აქედან მხოლოდ 37%-მა აღნიშნა, რომ სტრუქტურის ცვლილების მიზეზი იყო სტრატეგიის ცვლილება. სხვა შემთხვევებში, ამის მიზეზი იყო კომპანიის მენეჯმენტის ან დამფუძნებლების ცვლილება, სტრუქტურის არსებულ კადრებზე მორგება და სხვა (იხ. გრაფიკი №4).

რა იყო ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილების მიზეზი?



გრაფიკი №4

აღნიშნული მაჩვენებლების ანალიზი საშუალებას იძლევა გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ შეიძლება ორგანიზაციებში ხორციელდება გარკვეული სტრუქტურული ცვლილებები სტრატეგიის შეცვლის შედეგად, მაგრამ **ნაკლებად ხდება სტრუქტურის შემუშავება სტრატეგიიდან (პრიორიტეტული ამოცანებიდან) გამომდინარე, არ ხდება სტრუქტურის მორგება სტრატეგიაზე.**

სტრატეგიის აღსრულების და ჯამური შედეგების გაუმჯობესების მიზნით ორგანიზაციების დიდი ნაწილი ხშირად მიმართავს ისეთ სტრუქტურულ ცვლილებებს, როგორცაა ხაზებისა და კუბიკების გადაადგილება, გარკვეული მმართველობითი დონეების გაუქმება ან კონტროლის სფეროების გაფართოება (Span of Control). ანუ ასეთ შემთხვევაში ორგანიზაციებში ხორციელდება გარკვეული ცვლილებები შედეგების გაუმჯობესების მიზნით, მაგრამ არ ხდება სტრუქტურის მორგება სტრატეგიულ პრიორიტეტებზე. მსგავსი ცვლილებები არ არის ნაკარნახევი და გამომდინარე ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიიდან. ასეთი ნაბიჯები იძლევა გარკვეულ მოკლევადიან ეფექტს, მაგრამ ამ დროს უმეტეს შემთხვევაში დროებით ქრება დისფუნქციის სიმპტომები და არა მისი გამომწვევი რეალური მიზეზები. წლების შემდეგ კი კომპანიები ბრუნდებიან ისევ იქ, საიდანაც იწყებენ. ამის მიზეზი არის ის, რომ არ ჩადიან სიღრმეებში და სტრუქტურულ ცვლილებებს ახორციელებენ ზედაპირულ დონეზე, არ ხდება იმის გაანალიზება როგორ ხდებოდა გადაწყვეტილებების მიღება და პასუხისმგებლობის საკითხის დაყენება.

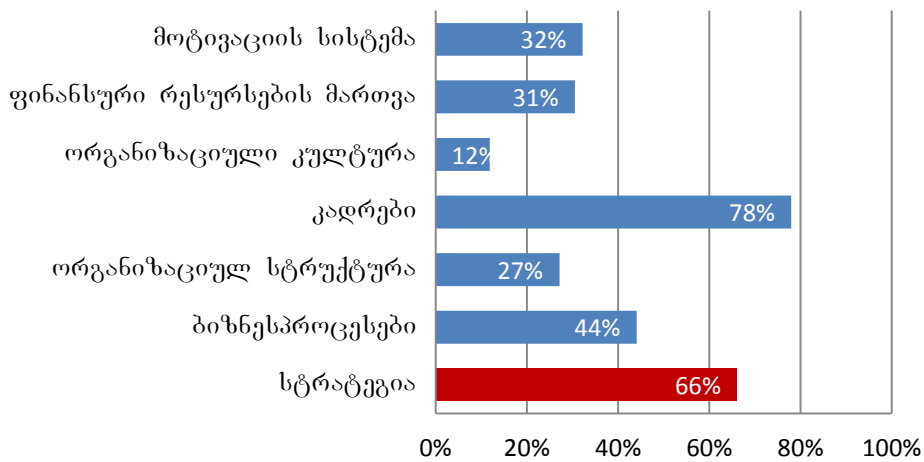
როდესაც სტრუქტურის ცვლილება ხდება სტრატეგიული ამოცანებიდან გამომდინარე, მმართველი გუნდი იყურება ხაზებისა და კუბიკების მიღმა და აკვირდება მექანიზმს, თუ როგორ მუშაობს, რა როგორ კეთდება და ხდება სტრატეგიის განუხორციელებლობის რეალური მიზეზების ანალიზი, რაც უმეტეს შემთხვევაში არის სწორედ ის, რომ მენეჯერებს არ აქვთ საკუთარი როლისა და პასუხისმგებლობის შეგრძნება. ამის გააზრების შემდეგ ხდება უკვე მართვის ახალი მოდელის შემუშავება სტრატეგიიდან გამომდინარე, რომელიც ცალსახად განსაზღვრავს ვინ რაზეა პასუხისმგებელი⁵⁴.

მთლიანობაში, კვლევის შედეგები მიუთითებს იმაზე, რომ საქართველოში მოქმედი კომპანიების ხელმძღვანელი პირები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ

⁵⁴ Gary L. Neilson, Karla L. Martin, Elizabeth Powers, The Secrets to Successful Strategy Execution, Harvard Business Review, June 2008

სტრატეგიის შემუშავებას, მინიმუმ იმას, რომ ორგანიზაციას ჰქონდეს განვითარების ორიენტირები. ეს ჩანს არა მხოლოდ საერთო შედეგებიდან, არამედ კვლევის ფარგლებში დასმული კონკრეტული შეკითხვიდანაც. ხელმძღვანელ პირებს ვთხოვეთ მოენიშნათ, მათი აზრით, კომპანიის წარმატებისთვის სამი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი - სტრატეგიას ხმა მისცა 66%-მა (იხ. გრაფიკი №5).

რა მიზანხნაო კომპანიის წარმატების ძირითად ფაქტორად?



ბრაზილი №5

სტრატეგიის ფორმირებასა და აღსრულების კუთხით გადამოწმებული დანარჩენი ჰიპოთეზები არ დადასტურდა. კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ:

- **საქართველოში მოქმედი კომპანიების უმეტესობას პროდუქტების მიხედვით განსაზღვრული ჰყავს მიზნობრივი მომხმარებელი – მომხმარებლების ფართო სპექტრზე ორიენტირება და მათი მოთხოვნების დაკმაყოფილების მცდელობა იშვიათად არის ეფექტური. როგორც წესი, საერთო ნიშნის მიხედვით მომხმარებლების ჯგუფებად დაყოფა და მათთვის სპეციალურად მათზე მორგებული პროდუქტების/მომსახურების შეთავაზება უფრო ეფექტური და მომგებიანია ხოლმე ორგანიზაციებისათვის.**

გასათვალისწინებელია, რომ მიზნობრივი მომხმარებლების განსაზღვრა და გამოკვეთა მნიშვნელოვანია მოკლევადიანი თუ საშუალოვადიანი იდეებისთვის და

ინიციატივებისთვის, კომპანიის გრძელვადიანი განვითარების ხედვისთვის. ეს ამარტივებს განხილვებს, მსჯელობებს, გადაწყვეტილებების მიღებას მარკეტინგულ აქტივობებთან, ასორტიმენტის და მომსახურების განვითარებასთან და სხვა მნიშვნელოვან საკითხებთან დაკავშირებით. ზოგადად ის მიდგომა რომ „მთელი საქართველო და ყველა ტიპის და კატეგორიის ადამიანი ჩვენი მომხმარებელია“ კომპანიებს მხოლოდ მოკლევადიან შედეგებზე ხდის ორიენტირებულს, აკარგინებს პრიორიტეტებს, მომხმარებლების საჭიროებების სწორად დანახვის შესაძლებლობას და საფრთხეს უქმნის მათ გრძელვადიან სიცოცხლისუნარიანობას.

მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიას განსაზღვრული ჰყავდეს მომხმარებელთა მიზნობრივი ჯგუფი, იკვლევდეს საჭიროებებს, პრეფერენციებს, ადგენდეს მათი ქცევის ცვლილებას, რათა შეძლოს, რომ კარგად მოერგოს მათ მუდმივად ცვალებად მოთხოვნილებებს.

რაც უფრო იზრდება და მწვავედება კონკურენცია, იხსენა საზღვრები და ქვეყანაში შემოდინან გლობალური, საერთაშორისო კომპანიები, მით უფრო აქტუალური ხდება კომპანიებისთვის საკუთარი მიზნობრივ ჯგუფების გამოკვეთა და მათზე ფოკუსირებული ძალისხმევა.

გამოკითხული კომპანიების 82%-ს პროდუქტების მიხედვით განსაზღვრული ჰყავს მიზნობრივი მომხმარებელი, თუმცა ერთ-ერთმა ორგანიზაციამ კომენტარის ველში მიუთითა, რომ აღნიშნული გადაწყვეტილებები არ აქვთ ფორმალიზებული. ორგანიზაციების მიერ ზოგადად განვითარების სტრატეგიის ფორმალიზების პრობლემა უკვე დაფიქსირებული და განხილული არის ნაშრომის მეორე თავის დასაწყისში, სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების პრობლემებს შორის, როგორც ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი და დამახასიათებელი ქართული ორგანიზაციებისათვის.

- **აქვთ დასახული თვლადი პარამეტრები** (რაოდენობრივი/გაზომვადი მიზნები, რა კონკრეტულ მაჩვენებლებს უნდა მიაღწიონ) – იმისათვის, რომ ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნები იყოს ეფექტური, ერთ-ერთი მახასიათებელი,

რასაც ისინი უნდა აკმაყოფილებდნენ, SMART⁵⁵ კონცეფციის მიხედვით, არის სწორედ ის, რომ მიზნები უნდა იყოს გაზომვადი.

კომპანიამ არ უნდა დაისახოს ისეთი ზოგადი მიზნები, როგორცაა გაყიდვების ან შემოსავლების გაზრდა, წარმოების გაფართოება და ა.შ., რადგან მსგავსი მიზნების გაზომვა შეუძლებელია. ორგანიზაციებმა სასურველია გამოიყენონ კონკრეტული ციფრები. მაგალითად, თუ მიზანია გაყიდვების ზრდა და დაეუშვათ, რომ გასულ წელს გაყიდვები გაიზარდა 15%-ით, მაშინ ორგანიზაციამ მიზნად შეიძლება დაისახოს მომავალი წლისთვის გაყიდვების 20%-ით ან მეტით გაზრდა.

მიზნების განსაზღვრისას სასურველია თვლადი პარამეტრების დასახვა და მისი მიღწევის კონკრეტული პერიოდის განსაზღვრა - დრო, რა პერიოდის განმავლობაში უნდა მოხდეს მიზნების მიღწევა. მაგალითად, ერთ წელიწადში, ორში თუ ხუთში. მიზნების ფორმულირებისას სასურველი არ არის ისეთი ბუნდოვანი ტერმინების გამოყენება, როგორცაა „უახლოეს დროში“, „უახლოეს მომავალში“, „ხანგრძლივ პერსპექტივაში“ და ა.შ. მაგალითად, 2016 წლის ბოლოს ორგანიზაციის წლიური ბრუნვა უნდა შეადგენდეს 50 მილიონ დოლარს. ბანკის შემთხვევაში შესაძლებელია მიზნის ფორმულირება მოხდეს შემდეგი სახით – ჩვენი მიზანია ჯამური აქტივების მოცულობით, ბანკს დამკვიდრებული ჰქონდეს ადგილი საქართველოს ბანკების ხუთეულში.

განხილული მაგალითების შემთხვევაში გაცილებით მარტივი დასანახი, ნაკლებად საკამათო და ადვილი შესაფასებელია ორგანიზაციების მიერ მიღწეული შედეგები წლის ბოლოს ან კომპანიისთვის სხვა ნებისმიერ სასურველ განსაზღვრულ პერიოდში.

ასეთი მიზნების არსებობა ძალიან მნიშვნელოვანია თანამშრომლებისთვისაც, რათა მათ იცოდნენ კომპანიის ორიენტირი, რაც მათი მოტივაციის ერთ-ერთი შემადგენელი კომპონენტია. ამისთვის ასევე მნიშვნელოვანია რომ ისინი ხედავდნენ კავშირს კომპანიის მიერ მიზნების მიღწევასა და მათი პირადი კეთილდღეობის გაუმჯობესებას შორის.

⁵⁵ Bob Nelson, Peter Economy – “The Management Bible”; 2005. p.113.

გამოკითხული კომპანიების 82%-ს დასახული აქვთ რაოდენობრივი/გაზომვადი მიზნები (რა კონკრეტულ მაჩვენებლებს უნდა მიაღწიონ განსაზღვრულ პერიოდში).

- სტრატეგიის შემუშავების პროცესში თავიდანვე, განხილვისა და მსჯელობის ეტაპიდან, ჩართული არიან ის ადამიანები, ვინც უშუალოდ პასუხისმგებელი იქნება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების აღსრულებაზე – როდესაც სტრატეგიის შემუშავების პროცესში, განხილვებსა და მსჯელობებში, არ არიან ჩართული ის თანამშრომლები, ვინც უნდა აღასრულოს მიღებული გადაწყვეტილებები, ისინი ნაკლებ პასუხისმგებლობას გრძნობენ მათ წარმატებით განხორციელებაზე. ამის ერთი მიზეზი არის ის, რომ თავად არ მიუღიათ ეს გადაწყვეტილებები. ასეთ შემთხვევაში უფრო თამამად აცხადებენ, რომ რაღაცა არ იყო გათვალისწინებული ან სულაც გადაწყვეტილება არ იყო სწორი. ისინი ნაკლებად გრძნობენ და აღიარებენ საკუთარ წვლილს მის წარუმატებლად განხორციელებაზე. ასევე აქ მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ის ფაქტიც, რომ ხშირ შემთხვევაში თანამშრომლებს უჭირთ ისეთი გადაწყვეტილებების აღსრულება, რომლებზეც არ აქვთ შინაგანი თანხმობა. ისინი არ არიან მოტივირებულნი და დაინტერესებულნი მათ წარმატებით განხორციელებაში.

მეორე მხრივ, ეს იწვევს იმასაც, რომ მოცემული გადაწყვეტილებები ბოლომდე გააზრებული შეიძლება არ იყოს იმ თანამშრომლების მიერ, რომლებმაც შემდეგ ის უნდა აღასრულონ. ამიტომ, საჭიროა სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ყოველთვის აქტიურად იყვნენ ჩართული ის ადამიანები, რომელთაც შემდეგ აკისრიათ ამ გადაწყვეტილებების პრაქტიკაში რეალიზების პასუხისმგებლობა. ამ კუთხით ძალიან ეფექტურია სამუშაო ჯგუფის შექმნა, რომელიც სწორედ ასეთი თანამშრომლებით უნდა დაკომპლექტდეს. სამუშაო ჯგუფს ექნება თავისი მუშაობის ფორმატი და აქტიური იქნება ამოცანის დამუშავების პერიოდში.

მსგავსი მიდგომა ამარტივებს და უფრო ეფექტიანს ხდის არა მარტო მიღებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებების განხორციელებას, არამედ ზრდის მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხსაც.

კვლევის შედეგების მიხედვით, გამოკითხული კომპანიების 82%-ს სტრატეგიის შემუშავების პროცესში თავიდანვე, განხილვისა და მსჯელობის ეტაპიდან, ჩართული ჰყავს ის ადამიანები, ვისაც ევალება დასახული ამოცანების გადაჭრა.

სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების მიმართულებით კვლევის საერთო შედეგები შეიძლება შევაჯამოთ და გამოვეყოთ ქვემოთ მოცემული, გამოვლენილი ყველაზე მნიშვნელოვანი დადებითი და უარყოფითი ტენდენციების სახით, რომლებიც შეიმჩნევა საქართველოში მოქმედ თანამედროვე ორგანიზაციებში (ცხრილში მოცემულია ყველაზე მნიშვნელოვანი მონაცემები. მასში დეტალურად არ არის ასახული კვლევის შედეგად გამოვლენილი ყველა ის დასკვნა, რაც უკვე განხილულია ნაშრომში):

კვლევის შედეგად ორგანიზაციებში გამოვლენილი დადებითი ტენდენციები:

1	ორგანიზაციების	80%	აქვს შემუშავებული ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია.
2	ორგანიზაციების	53%	აქვს შემუშავებული ორგანიზაციის განვითარების 3 ან 5 წლიანი სტრატეგია.
3	ორგანიზაციის მენეჯმენტის	66%	სტრატეგიას მიიჩნევს ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად.

კვლევის შედეგად ორგანიზაციებში გამოვლენილი უარყოფითი ტენდენციები:

1	ორგანიზაციების	47%	ან საერთოდ არ აქვს შემუშავებული ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია ან არ აქვს ფორმალიზებული (მომზადებული დოკუმენტის სახით).
2	თანამშრომლების	63%	არ აქვს ინფორმაცია ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის შესახებ.
3	ორგანიზაციის მენეჯმენტის	27%	მიაჩნია სტრუქტურა კომპანიის წარმატების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად.

კვლევის შედეგებიდან შეიძლება გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ სტრატეგიის ფორმირების კულტურა საქართველოში მოქმედ თანამედროვე ორგანიზაციებში ნელ-ნელა მკვიდრდება და მენეჯერები აქტიურობენ ამ მიმართულებით, თუმცა, ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ იმას, რომ ეს ყველაფერი იყოს ფორმალისებური, სრულფასოვანი და დეკლარირებული.

აღსრულებას რაც შეეხება, აქ არის ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი - სტრატეგიის აღსრულებისთვის უნდა არსებობდეს შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რაც ხელს შეუწყობს სტრატეგიის განხორციელებას. სამწუხაროდ, სტრატეგიის შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების მიმართ მენეჯერები ნაკლებ ყურადღებას იჩენენ.

2.2. მართვის სტრუქტურის ფორმირების და გადაწყვეტილების მიღების პრობლემა

ხელმძღვანელები ხარჯავენ უამრავ ენერჯიას კარგი, ინოვაციური და კონკურენტუნარიანი პროდუქტების შექმნაზე, თუმცა ეს ინიციატივები მალევე კარგავენ აქტუალურობას სწრაფად ცვალებად გარემოში. ორგანიზაციებისათვის სულ უფრო ნათელი ხდება ფაქტი, რომ კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად და მაღალი შემოსავლების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია შიდა ორგანიზაციული მოწყობის განვითარება და მისი სტრატეგიიდან გამომდინარე ჩამოყალიბება.

ერთადერთი ყველაზე რეალური და მდგრადი გზა კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად არის სწორედ ის, თუ როგორ არის ორგანიზაციული სტრუქტურა მოწყობილი და როგორ ხდება თანამშრომლებისა და პროცესების კოორდინაცია.⁵⁶

კარგად გაკეთებულმა ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ უნდა უზრუნველყოს კომპანიის სტრატეგიის განხორციელება, ორგანიზაციის ურთიერთკავშირი გარემოსთან და მის წინაშე დასახული ამოცანების ეფექტური გადაწყვეტა.

როგორ უნდა იყოს ორგანიზაციული სტრუქტურა მოწყობილი? ამ კითხვაზე ცალსახა პასუხი, რომელიც ოპტიმალური იქნება ყველა ორგანიზაციისათვის, ბუნებრივია, არ არსებობს. მაგალითად, 90-იან წლებში მაღალი დონის, ეფექტიანი მართვის საკვანძო საშუალებებად იერარქიული მმართველობა და ვერტიკალურად ინტეგრირებული სტრუქტურები ითვლებოდა⁵⁷. დღეს კი, დებატები კონსულტანტებსა და ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს შორის, რომლებიც ორგანიზაციულ საკითხებზე მუშაობენ, ძალიან მრავალფეროვანია და ინტენსიური - კომპანიებმა აქცენტი უნდა გააკეთონ კოლაბორაციაზე, რასაც საფუძვლად თანამშრომლების საერთო ინტერესები, სპეციალური ცოდნისა და ინდივიდუალური გამოცდილების გაზიარება უდევს, თუ უნდა დაეყრდნონ იერარქიული მმართველობის პრინციპს, როგორც ყველაზე კარგად აპრობირებული და ძლევაძლიერი საშუალება? თუმცა ცალსახად გამოკვეთილია ერთი რამ: რაც უფრო სწორად არის

⁵⁶ David A. Nadler and Michael L. Tushman, "Competing by Design", Oxford University Press, 1997 y. p. vii.

⁵⁷ Lowell L. Bryan, Claudia I. Joyce, "Better strategy through organizational design", *The McKinsey Quarterly*, 2007. p. 2,3;

ჩამოყალიბებული სტრუქტურა, მით უფრო დიდხანს შეუძლია იმუშაოს მას არსებითი ცვლილებების გარეშე. ესეთი სტრუქტურები ეხმარებიან ორგანიზაციას:

1. განახორციელოს სტრატეგია;
2. ეფექტიანად მართოს მიმდინარე პროცესები და, რაც მთავარია,
3. უკეთ გამოიყენოს მასში მომუშავე ადამიანების შესაძლებლობები⁵⁸.

უნიკალური, ყველა სიტუაციისათვის ოპტიმალური ორგანიზაციის სტრუქტურა არ არსებობს. ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტურობა განისაზღვრება სხვადასხვა შიდა და გარე ფაქტორებით. თუ ერთი ორგანიზაცია ფუნქციონირებს სხვა ორგანიზაციისაგან განსხვავებულ გარემოში, მაშინ მათი სტრუქტურებიც უნდა განსხვავდებოდეს.

ორგანიზაციის ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ შეირჩეს ისეთი სტრუქტურა, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება მის მიზნებს და მასზე მოქმედ გარე და შიდა ფაქტორებს. “საუკეთესო” სტრუქტურა არის ის, რომელიც უზრუნველყოფს გარე სამყაროსთან ყველაზე ეფექტურ ურთიერთკავშირს, თანამშრომლების შრომის მიზნობრივ განაწილებას, შედეგად კლიენტების მოთხოვნების დაკმაყოფილებას და ორგანიზაციის მიზნების ეფექტურად განხორციელებას.

ამას ადასტურებს ალფრედ ჩანდლერის გამოკვლევებიც. იგი წლების განმავლობაში აკვირდებოდა, როგორ იცვლებოდა ამერიკული ფირმების ორგანიზაციული სტრუქტურები და როგორ ესადაგებოდა ეს ცვლილებები ორგანიზაციის სტრატეგიის ცვლილებებს. კვლევების შედეგად მან გააკეთა რამდენიმე მნიშვნელოვანი დასკვნა, მათ შორის, ის, რომ “სტრატეგია განსაზღვრავს “სტრუქტურას”.

საქართველოში მოქმედ თანამედროვე კომპანიებში მართვის სტრუქტურის ფორმირებისა და გადაწყვეტილების მიღების კუთხით არსებული პრობლემების შესწავლის მიზნით ჩამოყალიბდა და შემდეგ კვლევით გადამოწმდა შემდეგი ჰიპოთეზები:

⁵⁸ პ. ტოლიაშვილი, „სტრუქტურის როლი ორგანიზაციის მართვაში“, ელ. ჟურნალი “სტრატეგია და ორგანიზაცია”, 2012წ;

1. მენეჯერების ნაწილი არ მიიჩნევს სტრუქტურას კომპანიის წარმატების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად;
2. გენერალურ დირექტორს ექვემდებარება ბევრი სტრუქტურული ერთეული და უშუალოდაა ჩართული მიმდინარე საკითხების მოგვარებაში;
3. თანამშრომლები პასუხისმგებელნი არიან ცალკეულ ფუნქციებზე და არა ამოცანებზე (რის გამოც ინიციატივები ძირითადად მოდის ზემოდან ქვემოთ და არა პირიქით);
4. პოზიციების დასახელება არ ასახავს ამ პოზიციის ძირითად პასუხისმგებლობას;
5. ერთ მენეჯერს ერთდროულად ჩაბარებული აქვს ორი ან მეტი პრიორიტეტული ამოცანა.

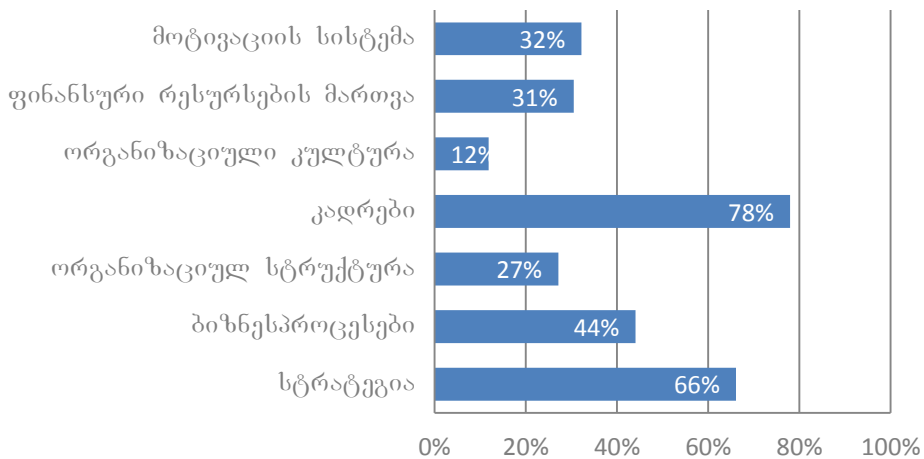
ჩატარებული კვლევის შედეგად, ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირებისას გაგრძელებული ერთ-ერთი ყველაზე ხშირი ხარვეზი, რაც გამოიკვეთა არის ის, რომ საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების მენეჯერების ნაწილი არ მიიჩნევს სტრუქტურას კომპანიის წარმატების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად. მრავალი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი პირები სტრუქტურას არ ანიჭებენ მაღალ პრიორიტეტს ორგანიზაციის მიმდინარე საქმიანობასა და განვითარებაში. ისინი არ თვლიან, რომ მის გაუმჯობესებაზე ღირს დროის დახარჯვა და სწორედ ამ დამოკიდებულებიდან გამომდინარეობს საქართველოში მოქმედ ორგანიზაციებში გაგრძელებული ხარვეზების დიდი ნაწილი.

გამოკითხული ხელმძღვანელი პირების უმეტესობა მიიჩნევს, რომ კომპანიის წარმატების ძირითადი ფაქტორები არის კადრები, სტრატეგია და ბიზნეს პროცესები. ორგანიზაციული სტრუქტურა კი კითხვაში მითითებული შვიდი ფაქტორიდან მხოლოდ და მხოლოდ მეექვსე ადგილზეა (27%). არადა სტრატეგიის სწორად რეალიზაციისათვის ერთ-ერთი აუცილებელი პირობაა შესაბამისი სტრუქტურის არსებობა (ჩანდლერის პრინციპი – “სტრატეგია განსაზღვრავს სტრუქტურას”⁵⁹) (იხ. გრაფიკი №5).

⁵⁹ A. Chandler, “Strategy and Structure”, 1962

ორგანიზაციული სტრუქტურა განსაზღვრავს ძალთა გადანაწილებას ორგანიზაციაში, სტრატეგიულ ამოცანებზე რა რესურსი იქნება გამოყოფილი და რა პრიორიტეტი ექნება მინიჭებული, როგორ მოხდება ორგანიზაციის განვითარებისათვის მნიშვნელოვანი თუ მიმდინარე მხარდამჭერი ფუნქციების დაჯგუფება და გადანაწილება დივიზიონებს შორის. ფუნქციების არასწორად გადანაწილება შეიძლება გახდეს საფუძველი იმისა, რომ ორგანიზაციამ ვერ გადაჭრას ამოცანები და ვერ მიაღწიოს დასახულ მიზნობრივ მაჩვენებლებს, წარმოიქმნას ფუნქციური დუბლირებები ან პირიქით ვაკუუმები.

რა მიზანინათ კომპანიის წარმატების ძირითად ფაქტორად?



ბრაზილი №5

გამოკითხული თანამშრომლების 80%-მა აღნიშნა, რომ უწევთ ისეთი ფუნქციების შესრულება, რაც მათ მოვალეობებში არ შედის, 47%-მა კი დააფიქსირა, რომ ამის მიზეზი არის ის, რომ არ არსებობს ისეთი პოზიცია, რომლის უშუალო ფუნქცია-მოვალეობაც იქნება აღნიშნული დავალება.

კვლევის შედეგად ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რაც ასევე გამოიკვეთა არის ის, რომ შიდა ორგანიზაციული მოწყობისას საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების ხელმძღვანელი პირები არ ითვალისწინებენ სტრატეგიულად პრიორიტეტულ ამოცანებს. ხშირია შემთხვევები, როდესაც ერთ მენეჯერს ერთდროულად ჩაბარებული აქვს ორი ან მეტი პრიორიტეტული ამოცანა.

როდესაც მენეჯერებს ერთდროულად ჩაბარებული აქვთ რამოდენიმე პრიორიტეტული ამოცანა, ისინი ვერ ახერხებენ სათანადო ყურადღება დაუთმონ თითოეულს, ვერ იღებენ გადაწყვეტილებებს მათ შორის პრიორიტეტების შესახებ და შედეგად არ არის ცხადი, რა მიმართულებით უნდა მიიღონ შედეგები.

ამ შემთხვევაში ბუნებრივად მოხდება ისე, რომ მენეჯერი ერთ-ერთ ამოცანას დაუთმობს უფრო მეტ დროსა და რესურსს, მეორე ამოცანა კი დარჩება შედარებით უგულვებელყოფილი, მიუხედავად იმისა, რამხელა მნიშვნელობა აქვს ამ კონკრეტულ ამოცანას ორგანიზაციის წარმატებისთვის. რაც მთავარია მას პასუხსაც ვერ მოსთხოვენ, თუ რატომ ვერ ხორციელდება დაკნინებული ამოცანა ვადებში, რადგანაც მენეჯერს მუდამ ექნება დასაბუთებული არგუმენტები, რითი იყო დაკავებული და რაზე ხარჯავდა დროს.

ეს ყველაფერი იწვევს შემდეგს:

- მცირდება ინიციატივები მენეჯმენტის წევრებისაგან, იმის გამო, რომ ზუსტად არ არის გამოკვეთილი რაზე უნდა გააკეთონ აქცენტები (ყოველ შემთხვევაში ერთ-ერთი მიმართულებით მაინც);
- მცირდება პასუხისმგებლობა მიმართულების განვითარებაზე და პასუხისმგებლობის დონე გადადის ცალკეული სამსახურის განვითარებაზე;
- ურთულებს მენეჯმენტის წევრებს ხედვებისა და პოლიტიკის ჩამოყალიბებას თავისი მიმართულებით.

აქედან გამომდინარე ორგანიზაციის მოქმედებები ხდება სპონტანური და არათანმიმდევრული.

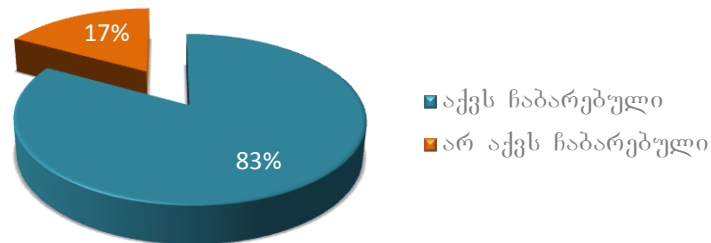
ამავდროულად, სავსებით შესაძლებელია, რომ სხვა ხელმძღვანელს საერთოდ არცერთი სტრატეგიული ამოცანა არ ჰქონდეს ჩაბარებული და დაბალი პრიორიტეტულობის საკითხების, დავალებების და ამოცანების გადაწყვეტით იყოს დაკავებული. ამ ყველაფრის შედეგად კი ორგანიზაციის მენეჯერული რესურსები არასწორად იხარჯება.

ანუ კომპანიაში რეალურად პრიორიტეტულია ის ამოცანები და მიმართულებები, რომლებზეც ხელმძღვანელი პირები აქტიურად მუშაობენ და ხარჯავენ ყველაზე მეტ რესურსს – მატერიალურს, დროითს თუ ინტელექტუალურს; და არა ის ამოცანები, რომლებიც მხოლოდ სტრატეგიით არის განსაზღვრული და საუკეთესო შემთხვევაში

ჩაბარებული აქვს ერთ-ერთ რიგით თანამშრომელს, რომელსაც არ გააჩნია არც შესაბამისი იერარქიული ადგილი ორგანიზაციაში და არც საკმარისი ძალაუფლება. ასეთი ამოცანები პრიორიტეტულობას ინარჩუნებენ მხოლოდ ფორმალურად.

გამოკითხული კომპანიების 83%-მა კი აღნიშნა, რომ დირექტორებს/მენეჯერებს ჩაბარებული აქვთ ერთდროულად ორი და მეტი პრიორიტეტული ამოცანა (იხ. გრაფიკი №6).

რამდენად აქვს ერთ დირექტორს/მენეჯერს ჩაბარებული ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი ორი ან მეტი პრიორიტეტული ამოცანა/პროექტი?



გრაფიკი №6

თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ ინიციატივები აქტიურად მოდიოდეს ქვედა რგოლის თანამშრომლებისგან. ამის ერთ-ერთი გადაწყვეტა შესაძლებელია სწორი შიდა ორგანიზაციული მოწყობით, იმით, რომ თანამშრომლები პასუხისმგებელი იყვნენ ამოცანების გადაწყვეტაზე და არა განსაზღვრული რაოდენობის ფუნქციების ჩამონათვალზე.

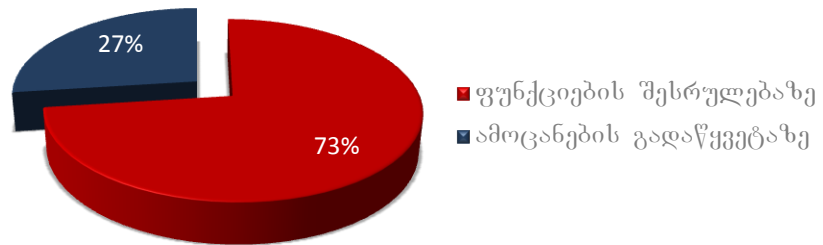
დღეს, საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების დიდ ნაწილში თანამშრომლები პასუხისმგებელი არიან ცალკეულ ფუნქციებზე და არა ამოცანებზე, რის გამოც ინიციატივები ძირითადად მოდის ზემოდან ქვემოთ და არა პირიქით.

თანამშრომლებისგან ნაკლებად ხდება სხვადასხვა ინიციატივების წამოსვლა თუნდაც იმის განვითარების და გაუმჯობესების კუთხით რასაც აკეთებენ. მაგ.: საკადრო საქმეთა მართვის მენეჯერების უმეტესობა არ ცდილობს მოძებნოს გზები, რისი გაკეთება შეიძლება იმისათვის, რომ საკადრო დოკუმენტაცია აღსარიცხად, დასაარქივებლად და მოსაძებნად იყოს უფრო მარტივი; როგორ შეიძლება ამ კუთხით

არსებული პროცესებისა და წესების ოპტიმიზაცია. ისინი განაგრძობენ საკადრო ბრძანებებისა და ხელშეკრულებების აღრიცხვას არსებული კონკრეტული მეთოდით, ისე, როგორც დაავალეს.

ხელმძღვანელი პირების გამოკითხვის შედეგების მიხედვით ორგანიზაციების 73%-ში თანამშრომლები პასუხისმგებელი არიან სწორედ ფუნქციების შესრულებაზე და არა ამოცანების გადაჭრაზე (იხ. გრაფიკი №7).

თქვენს ორგანიზაციაში თანამშრომლები პასუხისმგებელი არიან ამოცანის გადაწყვეტაზე თუ კონკრეტული ფუნქციების შესრულებაზე?



გრაფიკი №7

ამას ადასტურებს თანამშრომლების გამოკითხვაც – 75% პასუხისმგებელია კონკრეტული ფუნქციების შესრულებაზე.

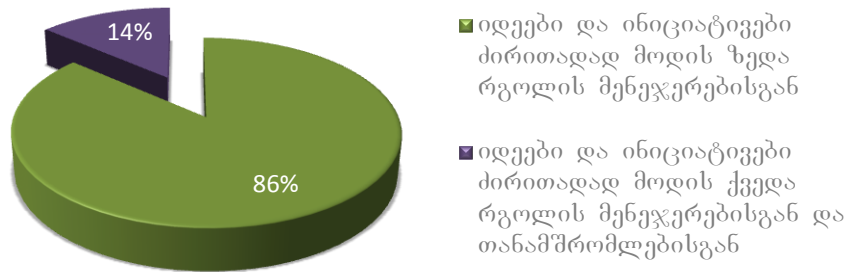
ასეთ შემთხვევაში, იდეების გენერაციას იწყებენ ხელმძღვანელები. ამას კი ბევრი უარყოფითი შედეგი მოჰყვება. პირველ რიგში ის, რომ იდეები ჩნდება არასაკმარისი რაოდენობით, რაც თავისთავად არ იძლევა მათი გადარჩევის და მათგან ყველაზე საუკეთესოების ამორჩევის შესაძლებლობას. ამას ისიც ემატება, რომ ხელმძღვანელებიდან წამოსულ იდეებს, როგორც წესი, ოპონენტები არ ჰყავს და თითქმის ყველა ხორციელდება, რის გამოც მათი უდიდესი ნაწილი არარენტაბელური და არაეფექტიანია. თუმცა ამას ღიად არავენ ამბობს, სანამ შედეგები არ დადგება.

სწორედ ამიტომ, სტრუქტურის დიზაინერებმა, ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებისას, უნდა ეცადონ ისეთი სტრუქტურა შექმნან, რომელიც თვითონ გააჩენს იდეებს, ხელმძღვანელები კი ამ იდეების გადამრჩევეები და ოპონენტები იქნებიან და არა მათი ავტორები.

ორგანიზაციულმა მოწყობამ შესაძლებელი უნდა გახადოს ქვევიდან ზევით ინიციატივების, იდეების მოძრაობა. მან უნდა შეცვალოს მენეჯმენტის როლი იდეების გენერატორიდან იდეების გადამრჩევებად და სპონსორებად. ამისათვის საჭიროა, როგორც უმაღლეს, ისე საშუალო მენეჯმენტს შორის ფუნქციათა განაწილების ნაცვლად პასუხისმგებლობების განაწილება ამოცანებზე და კოლექტიური ფორმატით მუშაობის გაფართოება, კოორდინაციის და კომუნიკაციის ისეთი ფორმატების შექმნა, როგორიცაა: განვითარების საბჭო, საოპერაციო საბჭო, ტექნიკური საბჭო, მარკეტინგის კომიტეტი, რისკების მართვის კომიტეტი, IT კომიტეტი, აუდიტის და შიდა კონტროლის საბჭო, შეფასებების და კომპენსაციების საბჭო, ან სხვ.

აღნიშნული პრობლემა აქვთ გამოკითხული კომპანიების 86%-ს - ორგანიზაციის განვითარებასთან დაკავშირებული იდეები და ინიციატივები ძირითადად მოდის ზედა რგოლის მენეჯერებისგან და არა ქვედა რგოლიდან (იხ. გრაფიკი №8).

თქვენს ორგანიზაციაში ორგანიზაციის განვითარებასთან დაკავშირებული იდეები და ინიციატივები ძირითადად მოდის ზედა რგოლის მენეჯერებისგან თუ ქვედა რგოლიდან?

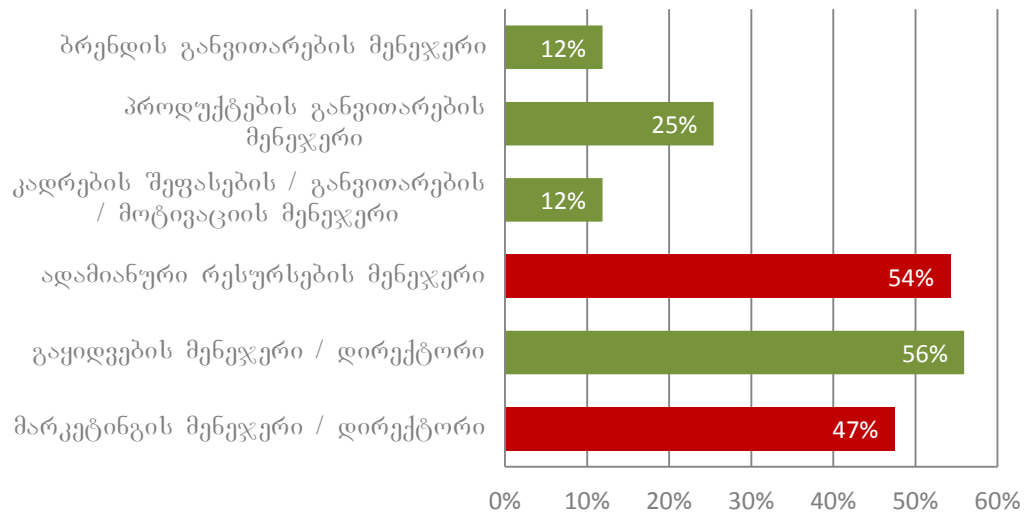


გრაფიკი №8

საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების სტრუქტურებში გავრცელებული ხარვეზებიდან მნიშვნელოვანია ასევე სამსახურებისა და პოზიციების ზოგადი დასახელებების გამოყენება. ისეთის, როგორიცაა მაგალითად, მარკეტინგის მენეჯერი, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი, უფროსი სპეციალისტი, კომერციული დირექტორი და ა.შ. (იხ. გრაფიკი №9). ამის უარყოფითი მხარეა ის, რომ პოზიციების

დასახელება არ ასახავს ამ პოზიციების ძირითად პასუხისმგებლობას და იმ მთავარ ღირებულებას, რაც უნდა შექმნან კომპანიისთვის. მართალია, თანამშრომელი ეცნობა მის ძირითად ამოცანებსა და ფუნქცია-მოვალეობებს სამუშაოს აღწერილობის მეშვეობით, მაგრამ თუ მისი პასუხისმგებლობა ასახულია პოზიციის დასახელებაში, დატანილია მის საეიზიტო ბარათზე - ეს მუდმივად ახსოვს და აწუხებს. შესაბამისად თვითონაც უფრო მეტ ყურადღებას აქცევს მის გადაჭრას და სხვებიც უფრო სთხოვენ აქტიურობას. როდესაც პოზიციის დასახელება არის ზოგადი, ორგანიზაციის სხვა თანამშრომლებისთვისაც გაუგებარია კონკრეტული თანამშრომლის პასუხისმგებლობა და თავადაც მალევე ავიწყდებათ სამუშაოს აღწერილობაში ჩამოთვლილი ფუნქციები. არასწორი და ზოგადი თანამდებობრივი დასახელება იძლევა არასწორ და არაზუსტ მესიჯს თანამშრომლისთვის.

ჩამოთვლილთაგან რა ტიპის დასახელებები გამოიყენება თქვენ ორგანიზაციაში სამუშაო პოზიციებისათვის?

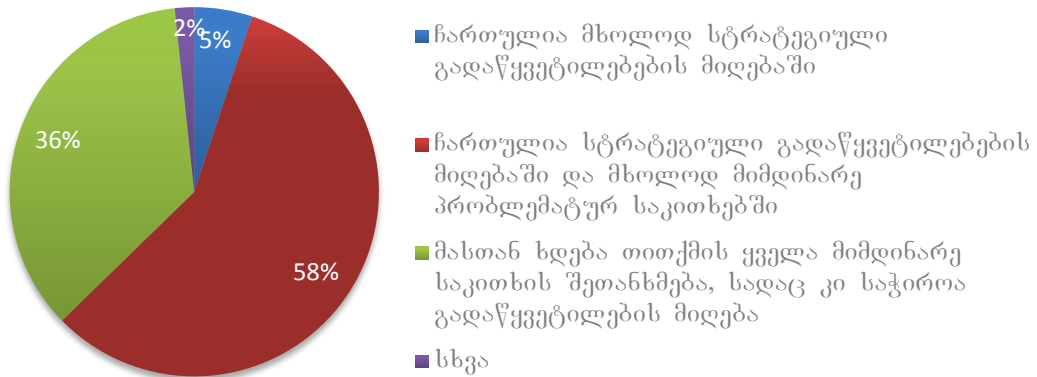


ბრაზილი №9

სასურველია ორგანიზაციებმა უფრო მეტი დრო და ყურადღება დაუთმონ სტრუქტურული ერთეულების დასახელების ჩამოყალიბებას, იმას, რომ კონკრეტული სამსახურის/პოზიციის დასახელება ასახავდეს მის ძირითად პასუხისმგებლობას. მაგ.: კადრების შეფასების, მოტივაციისა და განვითარების მენეჯერი, პროდუქტების განვითარების მენეჯერი, ბრენდის განვითარების მენეჯერი და ა.შ.

რაც შეეხება იმ კომპანიებს, რომ გენერალურ დირექტორს ექვემდებარება ბევრი სტრუქტურული ერთეული და უშუალოდაა ჩართული მიმდინარე საკითხების მოგვარებაში, აღნიშნული არ დადასტურდა. კვლევის შედეგების მიხედვით 10-ზე მეტი სტრუქტურული ერთეული ექვემდებარება მხოლოდ 20%-ს, ხოლო მიმდინარე საკითხების მოგვარებაში აქტიურადაა ჩართული უშუალოდ დირექტორი გამოკითხული კომპანიების მხოლოდ 36%-ში (იხ. გრაფიკი №10).

რამდენადაა ჩართული გენერალური დირექტორი ორბანიზაციის ყოველდღიურ მიმდინარე საქმიანობაში?



ბრანტი №10

აღნიშნულ კომპანიებში დირექტორთან ხდება თითქმის ყველა მიმდინარე საკითხის შეთანხმება, სადაც კი საჭიროა გადაწყვეტილების მიღება, არადა მნიშვნელოვანია, რომ გენერალური დირექტორის უშუალო დაქვემდებარებაში არ იყოს 7-9 სამსახურზე მეტი და ნაკლებად ერეოდეს მიმდინარე მართვაში⁶⁰. სხვა შემთხვევაში მას უბრალოდ, ფიზიკურად აღარ დარჩება დრო კომპანიისთვის მართლაც მნიშვნელოვან საკითხებზე სამუშაოდ.

ამ დროს, გარდა იმისა, რომ ფაქტიურად წყდება განვითარების მიმართულებით აქტივობები, ფერხდება მიმდინარე საკითხების გადაწყვეტაც. ხელმძღვანელის გარეშე თითქმის არც ერთი გადაწყვეტილება აღარ მიიღება, ის კი საკმარისად ვერ იცლის ვერც ერთი მათგანისთვის. შედეგად ვიღებთ რიგებს დირექტორის კართან და უამრავ

⁶⁰ სინერჯი ჯგუფის წიგნები, “მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისთვის”, 2012წ;

შეჩერებულ საკითხს. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, საქართველოში მოქმედ ორგანიზაციებში მსგავსი მართვის სტილით კომპანიების წილი არ არის მაღალი.

კვლევის შედეგებიდან საინტერესოა, ის ფაქტი, რომ გამოკითხული ორგანიზაციების ხელმძღვანელი პირების 82% კომპანიის წარმატების ძირითად ფაქტორად უპირველეს ყოვლისა მიიჩნევს კადრებს და არა მართვის სხვადასხვა სისტემებს. მათ შორის, კადრები მიაჩნიათ უფრო მნიშვნელოვან ფაქტორად ორგანიზაციის წარმატებისთვის, ვიდრე სტრატეგია.

კადრები მნიშვნელოვანია, მაგრამ შეთანხმებული სტრატეგიისა და შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურის გარეშე მათი საქმიანობა არ იქნება სისტემური. ორგანიზაციების გრძელვადიანი წარმატებისთვის შესაბამისი სისტემების შექმნის მნიშვნელობას (და რომ ეს სასურველია არ იყოს დამოკიდებული რომელიმე კონკრეტული წარმატებული ხელმძღვანელის უნარებზე), ადასტურებს თუნდაც ჯიმ კოლინზის გამოკვლევები, რომელიც განხილულია ნაშრომის პირველ ნაწილში. ამ გამოკვლევების თანახმად გრძელვადიან პერიოდში წარმატებას მიაღწიეს სწორედ იმ ორგანიზაციებმა, რომლებმაც მოახერხეს მართვის ფუნქციების სისტემების დონეზე დალაგება. მსგავს ორგანიზაციებში არსებული სისტემები უბიძგებს კადრებს მოქმედებისკენ, ყოველდღიურად ღირებულების შექმნისკენ და ამუშავებს მათ ორგანიზაციის ამოცანებიდან გამომდინარე და არა პირიქით - კადრები ამუშავებენ ორგანიზაციას მათი პირადი კვალიფიკაციიდან, უნარებიდან და მონდომებიდან გამომდინარე.

ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად საკმარისი არაა ორგანიზაციაში მხოლოდ სათანადო კვალიფიკაციის კადრების არსებობა. საჭიროა ამ კვალიფიკაციის, ცოდნის, გამოცდილების გამოყენება. იმისათვის კი, რომ თანამშრომლები სრულად დაიხარჯონ საჭიროა სათანადო სისტემების შექმნა. თუმცა, კადრების ფაქტორი რა თქმა უნდა მნიშვნელოვანია, თუნდაც იქიდან გამომდინარე, რომ ორგანიზაციაში სისტემები უნდა შექმნან სწორედ იმ კადრებმა და მენეჯერებმა, რომლებიც მართავენ ორგანიზაციას და იღებენ ძირითად გადაწყვეტილებებს.

ჩატარებული კვლევის შედეგად, მართვის სტრუქტურის ფორმირების მიმართულებით, გამოვლენილი დადებითი ტენდენციებიდან შეიძლება გამოვყოთ

შემდეგი ორი ფაქტი. ერთი ის, რომ მენეჯერების 58% მიმდინარე საკითხებში ჩართულია მხოლოდ პრობლემური თემების მოგვარების კუთხით და მათთან არ ხდება ყველა იმ საკითხის შეთანხმება სადაც კი საჭიროა გადაწყვეტილების მიღება. ეს ნიშნავს, რომ ამ ორგანიზაციის მენეჯერებს მეტი დრო რჩებათ სტრატეგიულ საკითხებზე დასაფიქრებლად და სამუშაოდ და უფრო ორიენტირებულნი არიან ორგანიზაციის განვითარების მიმართულებით. მეორე არის ის, რომ გამოკითხული კომპანიების მხოლოდ 20%-ის პირველ პირს ექვემდებარება ათი და მეტი სტრუქტურული ერთეული.

უარყოფითი ტენდენციებიდან შეიძლება შევაჯამოთ და გამოვყოთ შემდეგი მნიშვნელოვანი მაჩვენებლები.

კვლევის შედეგად ორგანიზაციებში გამოვლენილი უარყოფითი ტენდენციები:

1	ორგანიზაციების	27%	სტრუქტურას მიიჩნევს ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად (რაც საკმაოდ დაბალი მაჩვენებელია).
2	თანამშრომლების	80%	უწვევთ ისეთი ფუნქციების შესრულება რაც მათ მოვალეობებში არ შედის.
3	მენეჯერების	83%	ჩაბარებული აქვთ ორი ან მეტი ორგანიზაციისთვის სტრატეგიულად პრიორიტეტული ამოცანა.
4	თანამშრომლების	73%	პასუხისმგებელნი არიან ფუნქციების შესრულებაზე და ნაკლებად ამოცანების გადაჭრაზე.
5	ორგანიზაციების	14%	იდეები და ინიციატივები მოდის თანამშრომლებისგან (თანამშრომლების აქტიურობის ესეთი დაბალი მაჩვენებელი იმის გამოძახილია, რომ მათ არ აქვთ ჩაბარებული კონკრეტული ამოცანები და არ არიან ორიენტირებულნი მათ გადაჭრაზე).
6	მენეჯერების	36%	ჩართულია მიმდინარე საკითხებში და მათთან ხდება თითქმის ყველა საკითხის შეთანხმება, სადაც კი საჭიროა გადაწყვეტილების მიღება.

მართალია, მხოლოდ სტრუქტურა, რაც არ უნდა იდეალური იყოს, ვერ უზრუნველყოფს ორგანიზაციის წარმატებას, მაგრამ უმნიშვნელო შეცდომასაც მასში შეუძლია, ნებისმიერი სტრატეგია წარუმატებელი გახადოს.

დღევანდელ პირობებში, არ არსებობს აღმასრულებელი დირექტორების დროისა და ენერჯის გამოყენების უკეთესი ალტერნატივა, ვიდრე კარგი ორგანიზაციული სტრუქტურის არსებობა: „სტრატეგიულად მოაზროვნე აღმასრულებლებმა შეიძლება ამინდი ვერ გააკონტროლონ, მაგრამ მათ შეუძლიათ ააგონ გემი და აღჭურვონ ის ისეთი ეკიპაჟით, რომელიც შეძლებს ეფექტურად მანევრირებას ოკეანაში, ნებისმიერი ამინდის პირობებში“⁶¹. სტრუქტურის გავლენა სტრატეგიის განხორციელების ხარისხზე ძალიან დიდია, უფრო მეტად კრიტიკულიც და საკვანძოც, ვიდრე მართვის ნებისმიერი სხვა სისტემა.

მართვის სტრუქტურის ფორმირებისა და გადაწყვეტილებების მიღების კუთხით არსებული პრობლემების კვლევის შედეგების ანალიზიდან გამომდინარეობს დასკვნა, რომ დღეს ხელმძღვანელ პირებს ჯერ კიდევ არ აქვთ გააზრებული სტრუქტურის როლი და მნიშვნელობა ორგანიზაციის საქმიანობის წარმატებაში. აქედან გამომდინარე ნაკლებ რესურსს ხარჯავენ ამ მიმართულებით და ნაკლებად აქცევენ ყურადღებას სწორი და ეფექტიანი სტრუქტურების ფორმირებას. სწორედ, ეს არის საფუძველი კვლევის შედეგად გამოვლენილი სხვა პრობლემებისა, რომლებიც დაკავშირებულია ორგანიზაციულ მოწყობასთან.

⁶¹ Lowell L. Bryan, Claudia I. Joyce, “Better strategy through organizational design”, *The McKinsey Quarterly*, 2007. p. 3;

2.3. ბიზნეს პროცესების მართვის მარტვასთან დაკავშირებული პრობლემები

ბიზნეს პროცესების მართვის მიზანია გახადოს ორგანიზაცია უფრო მოქნილი ცვლილებების მიმართ და ეფექტიანი, როგორც მომხმარებლებისთვის, ასევე თანამშრომლებისა და სხვა დაინტერესებული პირებისათვის⁶².

ბიზნეს-პროცესი წარმოადგენს განმეორებადი მოქმედებების ურთიერთდაკავშირებულ ნაკრებს, რომლებიც წინასწარ განსაზღვრული წესების თანახმად გარდაქმნიან საწყის მასალას და ინფორმაციას საბოლოო პროდუქტად. ეს არის ცალკეულ ამოცანათა ან/და მოქმედებათა ერთობლიობა, რომელთა თანმიმდევრულად გადაწყვეტაც ემსახურება ორგანიზაციის ამა თუ იმ განსაზღვრული მიზნის მიღწევას⁶³.

ბიზნეს პროცესების მართვის ციკლი უწყვეტი პროცესია, რომელიც შედგება ხუთი ძირითადი ფაზისაგან⁶⁴: პირველი ფაზა არის არსებული ბიზნეს პროცესების აღწერა/გადახედვა ("to-be" processes), მეორე ფაზა - არსებული ბიზნეს პროცესის თეორიული მოდელირება, მესამე ეტაპზე ხდება მიღებული გადაწყვეტილებების აღსრულება/დანერგვა, მეოთხე ეტაპზე მიმდინარეობის მონიტორინგი და ბოლო ეტაპია ოპტიმიზაცია. ნებისმიერ ბიზნეს პროცესს⁶⁵:

1. აქვს მიზანი;
2. აქვს საწყისი მასალა;
3. აქვს საბოლოო შედეგი/პროდუქტი;
4. იყენებს რესურსებს;
5. მოიცავს სხვადასხვა აქტივობებს, რომლებიც ხორციელდება გარკვეული თანმიმდევრობით;
6. ძირითად შემთხვევაში მიმდინარეობს რამდენიმე სტრუქტურული ერთეულის ჩართულობით;
7. ქმნის ღირებულებას (შიდა ან გარე) მომხმარებლისთვის.

⁶² Encyclopedia of Management, Edited by Marilyn M. Helms, D.B.A. 2006, p.58

⁶³ Appian, BPM Articles, Business Process Definition - <http://www.appian.com/bpm-resources/bpm-articles/definition-of-a-business-process.jsp>

⁶⁴ Business Process Management, <http://www.itinfo.am/eng/business-process-management/>

⁶⁵ Sparx Systems UML Tutorials, THE BUSINESS PROCESS MODEL, 2004 y., p. 2.

განასხვავებენ ბიზნეს-პროცესების სამ ძირითად ტიპს. ესენია: ძირითადი ბიზნეს პროცესები, მხარდამჭერი ბიზნეს პროცესები და მართვის ბიზნეს პროცესები⁶⁶:

- **ძირითადი ბიზნეს პროცესები** – ამ ჯგუფს მიაკუთვნებენ პროცესებს, რომლებიც ქმნიან ღირებულებას მომხმარებლებისთვის და მოაქვთ შემოსავალი ორგანიზაციისთვის. პროცესებს, რომლებიც ქმნიან საბოლოო პროდუქტს, რომელიც წარმოადგენს ფასეულობას გარე კლიენტისათვის. ამ ჯგუფს ხშირად კრიტიკულ პროცესებსაც უწოდებენ ორგანიზაციისთვის მათი მნიშვნელობიდან გამომდინარე.
- **მხარდამჭერი ბიზნეს პროცესები** – აღნიშნული ტიპის პროცესების მთავარი დანიშნულებაა ძირითადი ბიზნეს პროცესების მხარდაჭერა საჭირო რესურსებითა და ინფრასტრუქტურით. საკვანძო განსხვავება ამ ორი ტიპის პროცესებს შორის, არის ის, რომ ძირითადი ბიზნეს პროცესები ქმნიან პირდაპირ ღირებულებას მომხმარებლებისთვის, მხარდამჭერი პროცესები კი არა, თუმცა ეს არ აკნინებს მათ მნიშვნელობას ორგანიზაციისთვის. მხარდამჭერი ბიზნეს პროცესები არის სტრატეგიული და ფუნდამენტური ნებისმიერი ორგანიზაციის ფუნქციონირებისა და განვითარებისათვის.
ამ ჯგუფს მიაკუთვნებენ ისეთ პროცესებს, როგორცაა მაგალითად, საინფორმაციო ტექნოლოგიების, ინფრასტრუქტურის და ადამიანური რესურსების მართვის პროცესები.
- **მართვის ბიზნეს პროცესები** – ეს არის პროცესები, რომელთა პირდაპირი მიზანი არის ორგანიზაციის საქმიანობის მართვა, პროცესები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის გადარჩენას, კონკურენტუნარიანობას და განვითარებას, ასევე რეგულირებას უკეთებენ მის მიმდინარე საქმიანობას. აღნიშნული ტიპის პროცესების დანიშნულებაა ბიზნეს აქტივობების შედეგების გაზომვა და გაკონტროლება, დარწმუნება იმაში, რომ ძირითადი და მხარდამჭერი პროცესებით მოხდა ორგანიზაციისთვის სასურველი მიზნების მიღწევა.

⁶⁶ Types of processes in an organization - <http://www.synergycom.in/Types-of-processes.html>

ორგანიზაციაში ძირითადი ბიზნეს პროცესების შეუფერხებლად მიმდინარეობისათვის, მინიმუმ საჭიროა, რომ ისინი იყოს გამოყოფილი, გააზრებული და აღწერილი, რომ აღარაფერი ვთქვათ იმაზე, რომ მუდმივად უნდა ხდებოდეს მათი მიმდინარეობის მონიტორინგი და გაუმჯობესება, არსებული ხარვეზებისა და შესაძლებლობების გამოვლენის გზით, მათი განვითარება და განახლება ორგანიზაციაზე მოქმედი გარე და შიდა ფაქტორების ცვლილების ანალიზისა და მიღებული გადაწყვეტილებების გათვალისწინებით.

ძირითადი ბიზნეს-პროცესების კარგად გააზრება და დამუშავება, საშუალებას იძლევა, სტრუქტურაში გათვალისწინებული იყოს ყველა ის ფუნქცია და რგოლი, რაც საჭიროა პროცესების შეუფერხებელი მიმდინარეობისათვის.

ბიზნეს პროცესების მართვა (Business Process Management) წარმოადგენს ამ პროცესების განვითარებასა და სრულყოფისადმი სისტემურ მიდგომას⁶⁷.

ბიზნეს პროცესების მართვამ უნდა უზრუნველყოს: არსებული პროცესების სწორი მიმდინარეობა; მათი პერიოდული გადახედვა და ხელახლა გააზრება, რა და როგორ კეთდება იმისათვის, რომ მოხდეს მომხმარებლების ინტერესების დაკმაყოფილება; კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება და წარმატება გრძელვადიან პერიოდში.

ბიზნეს პროცესების მართვა მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის და ეს უნდა იყოს სისტემური, მუდმივი პროცესი, რადგან როგორც გამოცდილება და პრაქტიკა გვიჩვენებს⁶⁸:

- ორგანიზაციაში ნებისმიერი ტიპის პროცესის არსებობა (რაც არ უნდა ხარვეზიანი იყოს) უკეთესია, ვიდრე პროცესების საერთოდ არ არსებობა;
- კარგი პროცესი არის უკეთესი, ვიდრე ცუდი პროცესი;
- ერთი გაწერილი პროცესი არის უკეთესი, ვიდრე ბევრი პროცესები;
- ნებისმიერი პროცესის გაუმჯობესებაა შესაძლებელი, მიუხედავად იმისა, რაც არ უნდა კარგი იყოს ის;
- მთელი სამუშაო არის - სამუშაოს წარმართვა სწორი პროცესით.

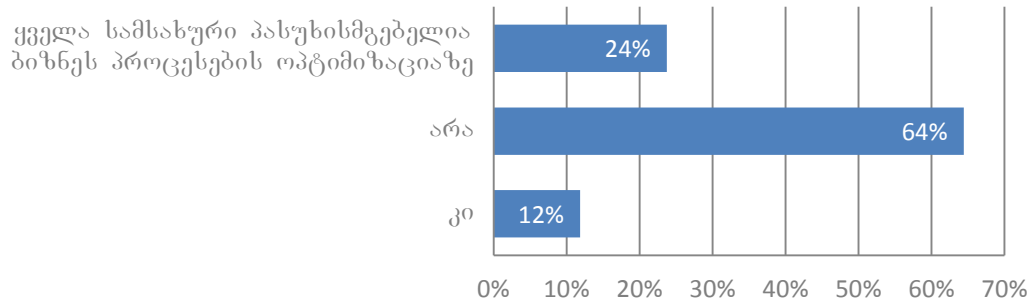
⁶⁷ <http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process>

⁶⁸ Michael Hammer, James Champy, Reengineering the Corporation, 1993.

არსებული პროცესების განვითარებით, მუდმივი გაუმჯობესებით და სწორი მართვით შესაძლებელია მოხდეს სასურველი შედეგის მიღება დროში უფრო სწრაფად, უფრო ნაკლები რესურსებითა და დანახარჯებით ან/და უფრო მაღალი ხარისხით.

ჩატარებული კვლევის შედეგების მიხედვით, სამწუხაროდ, საქართველოში მოქმედ ორგანიზაციებში, ნაკლებად არის ჩამოყალიბებული პროცესების მართვის სისტემები. არ ხდება ბიზნეს პროცესების განვითარება, არსებული პრობლემების ანალიზი და მათ ოპტიმიზაციაზე სისტემატური/მიზანმიმართული მუშაობა (შესაძლებლობების გამოვლენა და გამოყენება). ძალიან მცირე ორგანიზაცია თუ მოიძებნება, რომელსაც ამ მიმართულებით განსაზღვრული აქვს პასუხისმგებლობა, გამოყოფილი აქვს სამსახური ან პოზიცია და საკითხის გადაწყვეტას უდგება სისტემურად (იხ. გრაფიკი №11).

თუ არის განსაზღვრული ცალკე პოზიცია/სამსახური, რომელიც არის პასუხისმგებელი ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაციაზე?



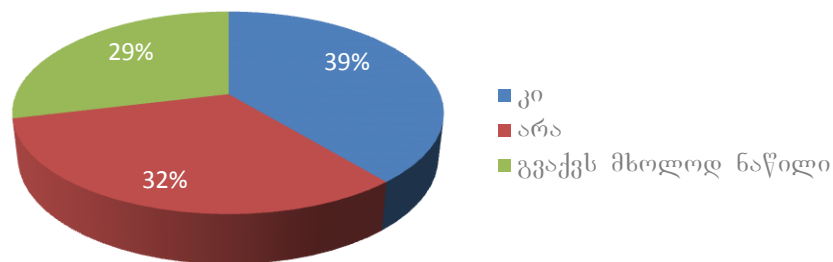
გრაფიკი №11

კვლევის შედეგების მიხედვით, გამოკითხული კომპანიების მხოლოდ 12%-ს აქვს განსაზღვრული ცალკე პოზიცია/სამსახური, რომელიც პასუხისმგებელი არის ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაციაზე, 64%-ი არ ხარჯავს ამ მიმართულებით რესურსებს, ხოლო 24%-ში ყველა სამსახური პასუხისმგებელია ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაციაზე მის ნაწილში. ეს უკანასკნელი ნაკლებად ეფექტურია, რადგანაც ბიზნეს პროცესები კვეთენ ორგანიზაციას ვერტიკალურად და ჰორიზონტალურად სხვადასხვა დეპარტამენტის გავლით. მათი ერთობლიობა ფარავს ორგანიზაციის

მთელ საქმიანობას⁶⁹, ამიტომ, ცალკეული სამსახურების მიერ, პროცესების აღწერა და ოპტიმიზაცია ამოგლეჯილად, ფრაგმენტულად მხოლოდ მათ ნაწილში, არ არის მიზანშეწონილი და მნიშვნელოვანი შედეგის მომტანი ბიზნეს პროცესის საბოლოო მიზნისთვის.

მართვის სისტემები არ აქვთ ჩამოყალიბებული, მაგრამ ძირითადი ბიზნეს პროცესები აღწერილი აქვთ გამოკითხული კომპანიების 39%-ს, 29%-ს აღწერილი აქვს მხოლოდ ნაწილი, ხოლო 32%-ს კი საერთოდ არ აქვს აღწერილი (იხ. გრაფიკი №12).

თუ გაქვთ აღწერილი ორგანიზაციაში მიმდინარე ძირითადი ბიზნეს პროცესები დოკუმენტურად?



გრაფიკი №12

ორგანიზაციაში ძირითადი ბიზნეს პროცესების აღწერების არსებობა ამარტივებს მათ ანალიზს, არსებული ხარვეზების გამოვლენას და ოპტიმიზაციას. აღწერების არ არსებობის შემთხვევაში რთულდება პროცესების მიმდინარეობის კონტროლი, ცხადად არ არის განსაზღვრული თითოეული ქმედების განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირი, საჭირო რესურსი და დრო - ვინ რა უნდა გააკეთოს, რა თანმიმდევრობით და ვის უნდა მიაწოდოს ინფორმაცია/შედეგი რა ფორმით და რა ვადებში.

იმის მიზეზი, რომ გამოკითხული ორგანიზაციების 61%-ს არ აქვს გამოყოფილი და აღწერილი ძირითადი ბიზნეს პროცესები სრულად ან საერთოდ არ აქვს აღწერილი, რეალურად არის ისიც, რომ კომპანიებს არ აქვთ ჩამოყალიბებული ამ საკითხისადმი სისტემური მიდგომა.

ორგანიზაციისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი და წარმატების განმსაზღვრელი ბიზნეს პროცესების გამოყოფის, აღწერისა და განვითარების

⁶⁹ Jay R. Galbraith, *Designing Organizations, An Executive Guide to Strategy, Structure, and Processes*, 2002, p. 11, 38

მიმართულებით არსებული პრობლემების გამოვლენისა და ანალიზის მიზნით, კვლევის ფარგლებში, ასევე გამოიყო ძირითადი სამი ბიზნეს პროცესი, რომელთა შეუფერხებელი მიმდინარეობა მნიშვნელოვანია თითქმის ყველა ტიპის ორგანიზაციის გამართული ფუნქციონირებისა და ხარისხიანი მუშაობისათვის. ეს პროცესებია: პროდუქტების განვითარების პროცესი; კადრების აყვანის, სწავლების და კარიერის განვითარების პროცესი; და დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესი.

მოცემული პროცესების გამოყოფა მოხდა ორი მიზნით. ერთი იმისთვის, რომ ხელმძღვანელი პირებისთვის შეკითხვის (ბიზნეს პროცესების) არსი ყოფილიყო უფრო ცხადი და მეორე, კვლევის შედეგები ყოფილიყო უფრო კონკრეტული და რეალური. ამიტომ, კვლევით გადამოწმდა კონკრეტულად ამ პროცესებთან დაკავშირებული შემდეგი დაშვებები:

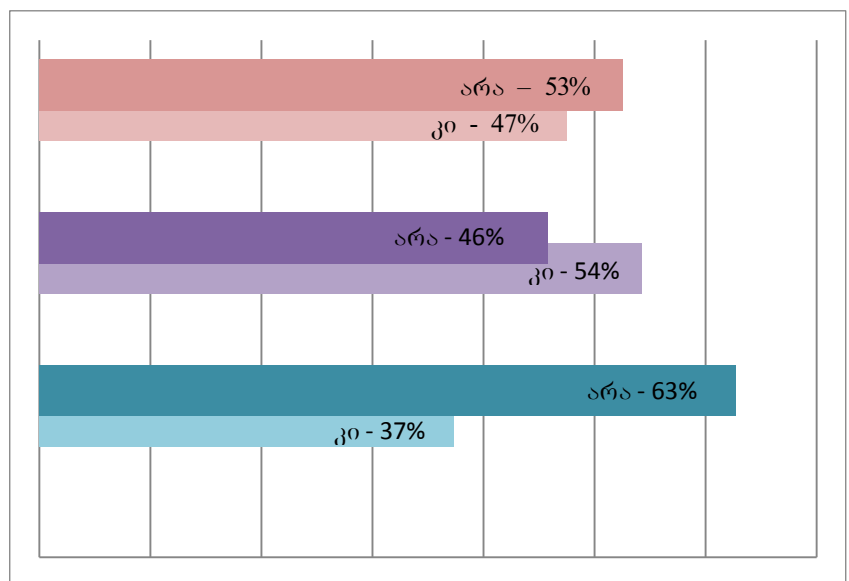
1. ორგანიზაციებში პროდუქტების და მომსახურების განვითარების პროცესის მიმართ არის არასისტემური, არასათანადოდ სერიოზული მიდგომა;
2. არასათანადო ყურადღება ეთმობა კადრების აყვანის, სწავლების, კარიერის განვითარების პროცესებს;
3. დაგეგმვისა და კონტროლის კუთხით არსებული პროცესები გაუმართავია.

მოცემული ჰიპოთეზების გადამოწმების მიზნით ხელმძღვანელ პირებს დაევსოთ შეკითხვა, თუ რამდენად აქვთ აღწერილი და მოწესრიგებული ჩამოთვლილი პროცესები (იხ. გრაფიკი №13).

გაქვთ თუ არა აღწერილი დაგეგმვისა და კონტროლის კუთხით არსებული პროცესები?

გაქვთ თუ არა აღწერილი კადრების აყვანის, სწავლების, კარიერის განვითარების პროცესები?

გაქვთ თუ არა აღწერილი პროდუქტების ან/და მომსახურების განვითარების პროცესი?



გრაფიკი №13

გრაფიკზე გამოსახული შედეგებიდან ჩანს, რომ გამოკითხული კომპანიების მხოლოდ 47%-ს აღწერილი აქვს დაგეგმვისა და კონტროლის კუთხით არსებული პროცესები, კადრების აყვანის, სწავლებისა და კარიერის განვითარების პროცესები აღწერილი აქვს 54%-ს. ყველაზე ცუდი მდგომარეობა ამ მხრივ არის პროდუქტების განვითარების პროცესის თვალსაზრისით. მხოლოდ 37%-ს აქვს ეს პროცესები აღწერილი.

ამ მიმართულებით მსგავსი შეკითხვები დაგუსვით თანამშრომლებსაც, სადაც შედეგები იყო განსხვავებული. თანამშრომლების აზრით ყველაზე მეტად დახვეწას საჭიროებს კადრების აყვანის, სწავლებისა და კარიერის განვითარების კუთხით არსებული პროცესები.

ხელმძღვანელი პირებისა და თანამშრომლების გამოკითხვის შედეგების საერთო ანალიზის საფუძველზე შეიძლება გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ ორგანიზაციების გარკვეულ ნაწილში:

- პროდუქტების და მომსახურების განვითარების პროცესის მიმართ არის არასისტემური, არასათანადოდ სერიოზული მიდგომა – ამას ადასტურებს იმ ორგანიზაციების საკმაოდ დიდი პროცენტული მაჩვენებელი (63%), რომლებსაც არ აქვთ ამ მიმართულებით გადადგმული ნაბიჯები და არ აქვთ აღწერილი ეს პროცესები;

დახვეწილი და საინტერესო პროდუქტები, მაღალი ხარისხის მომსახურება დღეს მნიშვნელოვანია თითქმის ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის, მაგრამ სამწუხაროდ არც ისეთი მარტივი მისაღწევი. ამისათვის საჭიროა მუდმივი, ინტენსიური, პროაქტიული მუშაობა წინასწარ განსაზღვრული, სწორად დალაგებული პროცესების შესაბამისად. მუშაობა იმისთვის, რომ კომპანიას ჰქონდეს საჭირო ინფორმაცია პროდუქტებში, პროცესებში არსებულ ხარვეზებზე და გამოუყენებელ შესაძლებლობებზე. ჰქონდეს ინფორმაცია იმაზე, თუ სად არის მისი სუსტი მხარეები, რის გამოსწორებაზე უნდა მიმართოს რესურსები და რა იწვევს ყველაზე მეტად კლიენტების კმაყოფილებას თუ უკმაყოფილებას.

მნიშვნელოვანია, რომ პროდუქტების განვითარების პროცესის ყოველი ეტაპი კარგად იყოს ორგანიზებული მისი შეუფერხებელი მიმდინარეობისათვის. მუდმივად

ხდებოდა მისი გადახედვა არსებული ხარვეზებისა და განვითარების გამოყენებელი შესაძლებლობების გამოვლენის მიზნით. მათში არსებული პრობლემების აღმოფხვრა მოხდეს მანამდე, სანამ ის შესამჩნევი და დისკომფორტის მომტანი გახდება კლიენტისთვის/ მომხმარებლებისთვის.

აღნიშნული პროცესების არ არსებობა ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია ნაკლებად აქცევს ყურადღებას ამ მიმართულებას. არსებული პროდუქტების განვითარება, ახალი პროდუქტების შემუშავება ან საერთოდ არ ხდება ან ხდება სპონტანურად და დამოკიდებულია ცალკეული თანამშრომლების ინიციატივაზე, მონდომებაზე და პასუხისმგებლობის გრძნობაზე. არავინ არ ახდენს პროდუქტებსა და მომსახურებაში არსებული ხარვეზებისა და განვითარების შესაძლებლობების მიზანმიმართულ გამოვლენას, ხოლო შემდგომში არავინ ზრუნავს მათ თანმიმდევრულ გადაწყვეტაზე ან გამოყენებაზე.

- **კადრების აყვანის, სწავლების, კარიერის განვითარების პროცესებს ეთმობა არასათანადო ყურადღება** – ამ დასკვნის გაკეთების საშუალებას იძლევა ხელმძღვანელი პირებისა და თანამშრომლების გამოკითხვის შედეგებს შორის განსხვავება. ხელმძღვანელი პირების 54%-ი თვლის, რომ ამ მიმართულებით პროცესები დარეგულირებულია. თანამშრომლები კი მიიჩნევენ, რომ ჩამოთვლილ სამ პროცესს შორის ყველაზე მეტად მოსაწესრიგებელია სწორედ ეს მიმართულება. ანუ ორგანიზაციაში რომც იყოს ეს მიმართულება მოწესრიგებული თანამშრომლები ამას ვერ გრძნობენ. ამის მიზეზი შეიძლება იყოს ან მათი არაინფორმირებულობა არსებული სისტემების შესახებ, ან არსებული სისტემების ბუნდოვანება ან კიდევ ის, რომ მათ აქვთ ინფორმაცია აღნიშნული პროცესების შესახებ და ყველაფერი ცხადია, მაგრამ არ ეთანხმებიან მას ან/და არ მიაჩნიათ სამართლიანად.

კადრების აყვანის, სწავლების, კარიერის განვითარების საკითხი საჭიროებს განსაკუთრებულ ყურადღებას. ამას ადასტურებს ლი ბრაჰამის გამოკვლევებიც, რომლებმაც აჩვენა, რომ ორგანიზაციიდან თანამშრომლების წასვლის ძირითადი მიზეზები ხშირ შემთხვევაში დაკავშირებულია აყვანის შემდეგ გაუმართლებელ მოლოდინთან, შეუთავსებლობასთან სამუშაო ადგილსა და პიროვნებას შორის და

ასევე, კარიერული ზრდისა და პროფესიული განვითარების მცირე შესაძლებლობებთან⁷⁰.

ჩამოთვლილი სამი პროცესიდან თანამშრომლებზე ყველაზე მეტად სწორედ ეს პროცესები აისახება. ამიტომ ხელმძღვანელი პირებისა და თანამშრომლების გამოკითხვის შედეგებს შორის განსხვავება გვაძლევს საშუალებას გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ ხელმძღვანელი პირების მხრიდან ამ მიმართულების მოწესრიგებას და განვითარებას არ ეთმობა საკმარისი ყურადღება.

მთავარია მენეჯერები აცნობიერებდნენ, რომ კადრების წასვლის თავიდან არიდება სწორი მართვის პირობებში სრულიად შესაძლებელია. ორგანიზაციების დიდ ნაწილში თანამშრომლების შესანარჩუნებლად და მათი კმაყოფილების ასამაღლებლად მიმართავენ ისეთ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც ხელშესახები, ადვილად განხორციელებადია და ძირითადად უკავშირდება ფულად ანაზღაურებას ან სხვადასხვა წამახალისებელ საჩუქრებს. არადა რეალურად გაცილებით ეფექტური და მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილებები, რომელიც კარგ მენეჯმენტსა და ჯანსაღ კულტურაში გამოიხატება.

- **დაგეგმვისა და კონტროლის კუთხით არსებული პროცესები გაუმართავია** – დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესის მიზანია ორგანიზაციის მიზნების/სტრატეგიის აღსრულება, შესაბამისი საქმედო გეგმების შემუშავებისა და მათი შესრულების კონტროლის გზით.

დაგეგმვისა და კონტროლის გამართულმა პროცესმა უნდა უზრუნველყოს დასახული ამოცანების გადაჭრა დადგენილ ვადებში და შეთანხმებული რესურსებით, გეგმიდან ყოველი გადახრების ფაქტების ან მოსალოდნელი გადაცდომების დროულად გამოვლენა და შესაბამისი რეაგირება. აღნიშნული პროცესი მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის, რომელსაც აქვს დასახული კონკრეტული მიზნები ან/და აქვს შემუშავებული სტრატეგია და სურს მათი განხორციელება.

გამოკითხული კომპანიების 53%-მა აღნიშნა, რომ ამ მიმართულებით პროცესები დალაგებული და აღწერილი აქვთ. ეს არ არის დიდი მაჩვენებელი, რაც იმას ნიშნავს,

⁷⁰ Leigh Branham, THE 7 HIDDEN REASONS EMPLOYEES LEAVE, 2005

რომ ამ მიმართულებით ორგანიზაციებს სჭირდებათ უფრო მეტად განვითარება და გააქტიურება.

გასათვალისწინებელია ფაქტი, რომ დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესი ერთ-ერთი ყველაზე რთულად ასამოქმედებელია კომპანიებში. პირველი, რაც ამას განაპირობებს არის, რომ როგორც წესი მენეჯმენტის მიერ ის არ განიხილება კომპანიის ძირითადი საქმიანობის ნაწილად. ამას ართულებს ასევე ისიც, რომ დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესი ზოგადად რთული დასანერგია. ხშირად ის საჭიროებს დამოუკიდებელი კადრის ან ზოგჯერ განყოფილების არსებობასაც კი. მაგრამ კომპანიების ზრდასთან ერთად აღნიშნული პროცესის თუნდაც მარტივი სახით არსებობაც კი ძალიან ეფექტურია ორგანიზაციებისთვის. რაც უფრო კარგია ეს პროცესი, მით უფრო აიოლებს კომპანიის მართვას. ამ პროცესის არსებობა საქმიანობას უფრო კოორდინირებულს ხდის, დავიწყებთ არ მიეცემა ისეთი საკითხები და ღირებულებები, რომელთა განხორციელებაც (თანაც დროულად) შესაძლოა მნიშვნელოვანი შედეგების მომტანი იყოს. თანამშრომლები მუდმივად მობილიზებულნი არიან, იმიტომ, რომ იციან განსაზღვრულ ვადებში მათ აუცილებლად ჰკითხავენ გადაიჭრა თუ არა მათ წინაშე დასახული ამოცანები, რა სტადიაშია დაწყებული პროექტები, რა სირთულეები შეექმნათ და რა გააკეთეს ამ სირთულეების გადასაღებად.

კვლევის შედეგებიდან გამომდინარეობს, რომ ზოგადად ბიზნეს პროცესების მნიშვნელობა ორგანიზაციებს გააზრებული აქვთ, ამას ადასტურებს ის ფაქტი, რომ გამოკითხვის შედეგების მიხედვით 68%-ს აღწერილი აქვს ძირითადი ბიზნეს პროცესების ნაწილი მაინც. ასევე, შეკითხვის შედეგების მიხედვით, თუ რა არის წარმატების განმსაზღვრელი ძირითადი ფაქტორები, ხელმძღვანელმა პირებმა ბიზნეს პროცესები დააყენეს მე-3 ადგილზე კადრებისა და სტრატეგიის შემდეგ. თუმცა, აუცილებლად საზგასასმელია, რომ ორგანიზაციების მნიშვნელოვან ნაწილს არ აქვთ აღწერილი ისეთი ძირითადი ბიზნეს პროცესები, როგორცაა დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესი, პროდუქტების განვითარების პროცესი და კადრების აყვანის, სწავლების და კარიერული განვითარების პროცესები.

ძირითადი უარყოფითი ტენდენციები რაც გამოიკვეთა კვლევის შედეგად ბიზნეს პროცესების მართვასთან დაკავშირებით შეიძლება შეჯამებულად წარმოდგენილ იქნას ქვემოთ მოცემული სახით:

კვლევის შედეგად ორგანიზაციაში გამოვლენილი უარყოფითი ტენდენციები:

1	ორგანიზაციების	39%	აღწერილი აქვს ძირითადი ბიზნეს პროცესები
2	ორგანიზაციების	29%	აღწერილი აქვს ძირითადი ბიზნეს პროცესების მხოლოდ ნაწილი
3	ორგანიზაციების	53%	არ აქვს აღწერილი დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესები
4	ორგანიზაციების	46%	არ აქვს აღწერილი კადრების აყვანის, სწავლებისა და კარიერული განვითარების პროცესები
5	ორგანიზაციების	63%	არ აქვს აღწერილი პროდუქტების განვითარების პროცესი

როგორც აღვნიშნეთ, ზოგადად ბიზნეს პროცესების მნიშვნელობა ორგანიზაციებს გააზრებული აქვთ, მაგრამ მათი მართვის კუთხით სისტემები საქართველოში მოქმედ თანამედროვე ორგანიზაციაში დასახვეწია და საჭიროებს უფრო მეტ ყურადღებას და განვითარებას. მთავარი პრობლემა არის ის, რომ ორგანიზაციაში არ არსებობს ფორმალიზებული პროცედურები და მეთოდოლოგიები, რაც განაპირობებს დამოკიდებულების დიდ დონეს ადამიანებზე და არა სისტემებზე. მათი შესრულების ხარისხი მთლიანად დამოკიდებულია თანამშრომლების კვალიფიკაციაზე და არა ორგანიზაციაში დამკვიდრებულ მუშაობის სწორ მიდგომებზე. უნდა მოხდეს მიმდინარე პროცესების შესწავლა, აღწერა, მათი ფორმალიზაცია, მუდმივი მონიტორინგი, ოპტიმიზაცია და შეძლებისდაგვარად ავტომატიზაცია.

ამდენად მთლიანი კვლევის შედეგები და მისი ანალიზი ცხადად აჩვენებს ქართული კომპანიების მართვის აქტუალურ პრობლემებს კონკრეტული მმართველობითი საკითხების ჭრილში. როგორც ნაშრომის შესავალ ნაწილში

აღნიშნა, მსგავსი კვლევა საქართველოში ჯერ არ ჩატარებულა. ამ მხრივ ის, ამ ეტაპისთვის, უნიკალურია და მისი შედეგები შეიძლება ბევრი კომპანიისთვის იყოს ღირებული. ვგულისხმობთ არამხოლოდ იმ ორგანიზაციებს, რომლებიც პირდაპირ აღნიშნული პრობლემების მატარებლები არიან, არამედ იმ კომპანიებისთვისაც, რომლებიც ორგანიზაციული განვითარების საკითხებზე მუშაობენ. ეს შეიძლება იყოს კერძო, სახელწიფო ან არასამთავრობო ორგანიზაცია.

თავი 3. ქართული კომპანიების მართვის სრულყოფის ღონისძიებები

დღევანდელ სწრაფად ცვალებად გარემოში ორგანიზაციების მოქნილობა და ცვლილებების განხორციელების უნარი მეტად მნიშვნელოვანი გახდა. გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს ორგანიზაციის მიერ მიღებული და აღსრულებული გადაწყვეტილებების ხარისხი და ოპერატიულობა. ის ორგანიზაციები, რომლებიც უფრო მეტ გადაწყვეტილებებს იღებენ და აღასრულებენ, ახერხებენ ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას. ასეთ პირობებში ორგანიზაციებისათვის მართვის სისტემების არსებობა, გამართულობა და მოქნილობა გახდა ძალიან მნიშვნელოვანი. ის, თუ რამდენად ახერხებს ორგანიზაცია თავისი შესაძლებლობების რეალიზაციას განსაზღვრავს ამ ორგანიზაციის წარმატების ხარისხს.

ნაშრომის მესამე ნაწილში, კვლევის შედეგად გამოვლენილი კონკრეტული პრობლემებიდან გამომდინარე, დამუშავდა პრაქტიკული რეკომენდაციები, რომელთა გათვალისწინება და დანერგვა დაეხმარება ქართველ მენეჯერებს მართვის ხარისხის გაუმჯობესებაში და კომპანიების საქმიანობის შედეგების ამაღლებაში.

3.1. სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების სრულყოფის ღონისძიებები

სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების მიმართულებით ძირითადი პრობლემები რაც გამოვლინდა არის ის, რომ არ ხდება ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის ფორმალიზება და პრიორიტეტების ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ასახვა, ამიტომ ნაშრომის ამ ნაწილში შემუშავებული რეკომენდაციები სწორედ ამ ორი მიმართულების სრულყოფის ღონისძიებებს ეხება.

3.1.1. სტრატეგიის შემუშავების პროცესისადმი სისტემური მიდგომა:

სტრატეგია, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, წარმოადგენს დეტალურად დამუშავებულ კომპლექსურ გეგმას, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციის ძირითადი დანიშნულებისა და მიზნების განხორციელება. ეს არის გარკვეული ლოგიკური

ნაბიჯების ერთობლიობა, რომელიც კომპანიამ მომავალში უნდა განახორციელოს წარმატებული ბიზნესის საწარმოებლად.

კარგი სტრატეგიის შემუშავებისთვის აუცილებელია ორგანიზაციას ჰქონდეს სტრატეგიის ფორმირების გამართული პროცესი. თუ ის კარგად არის ორგანიზებული, ხელს უწყობს არა მარტო მაღალი ხარისხის სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებას, არამედ მნიშვნელოვან როლს თამაშობს სტრატეგიის ეფექტიანად აღსრულებაშიც. ამ პროცესში ძალიან მნიშვნელოვანია რამდენად კარგად ესმით კომპანიის სტრატეგია იმ თანამშრომლებს, რომლებმაც მონაწილეობა უნდა მიიღონ მის რეალიზებაში. ის, თუ რამდენად კარგად ესმით მათ სტრატეგიის არსი, განსაზღვრავს მისი განხორციელების პერსპექტივებს.

ჩატარებული კვლევის შედეგად, ორგანიზაციების გარკვეულ ნაწილში, სტრატეგიის ფორმირებისას გამოვლენილი ხარვეზების ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი შეიძლება იყოს სტრატეგიის ფორმირების პროცესის არარსებობა ან პროცესის უსისტემობა და არაორგანიზებულობა. სწორედ ეს განაპირობებს იმას, რომ ორგანიზაციებს არ აქვთ მომზადებული სტრატეგია დაწერილი სახით და თანამშრომლების ინფორმირების ხარისხიც დაბალია. სტრატეგია ამ შემთხვევაში მოლაპარაკების საფუძველზე მიღებული სამომავლო, ისიც უახლოესი პერიოდის, ორიენტირებია, რომელიც შეთანხმებულია მენეჯმენტის წევრებს შორის და რის საფუძველზე შემდეგ უკვე ხდება ცალკეული სამსახურების მიერ სამოქმედო გეგმების ფორმირება.

საქართველოს ზოგ კომპანიაში სტრატეგიის ფორმირების პროცესის უგულვებელყოფის ყველაზე ხშირი მიზეზია ის, რომ ტოპ-მენეჯმენტის შეფასებით კომპანიის განვითარების ძირითადი ორიენტირები მენეჯმენტის გუნდის წევრებისთვის ცნობილია და ამიტომ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ფორმალიზების ნაცვლად უპირატესი კონკურენტულ გარემოში წამყვანი პოზიციის მოპოვებისთვის, ზოგიერთ შემთხვევაში გადარჩენისთვის აუცილებელი ბიზნეს სტრატეგიის და მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავება და მისი ეფექტური რეალიზაციაა⁷¹.

⁷¹ მარიამ მუნჯიშვილი, სტრატეგიის ფორმირების თავისებურებები საქართველოში, სამაგისტრო ნაშრომი, ხელმძღვანელი პროფ. ბადრი რამიშვილი, 2014წ.

სტრატეგიის ფორმირების პროცესისადმი სისტემური მიდგომა ორგანიზაციებში უზრუნველყოფს, რომ მათ მენეჯმენტს მუდმივად ჰქონდეთ ჩამოყალიბებული კორპორატიული სტრატეგია, მინიმუმ წელიწადში ერთხელ ხდებოდეს მისი გადახედვა შიდა და გარე ფაქტორების ცვლილების გათვალისწინებით და თანამშრომლებთან კომუნიკაცია. ეს აუცილებელია იმისათვის, რომ მიღებული გადაწყვეტილებები გაზიარებული და სასურველი იყოს ორგანიზაციის რაც შეიძლება ბევრი თანამშრომლისთვის.

იმისათვის, რომ სტრატეგიის ფორმირების პროცესი გახდეს სისტემური საჭიროა შემდეგი კომპონენტების არსებობა (იხ. სქემა №16):

- **სტრატეგიის ფორმირების პროცესის ორგანიზების ფუნქციის გაჩენა კომიტეტურად ან პოზიციის დონეზე.**

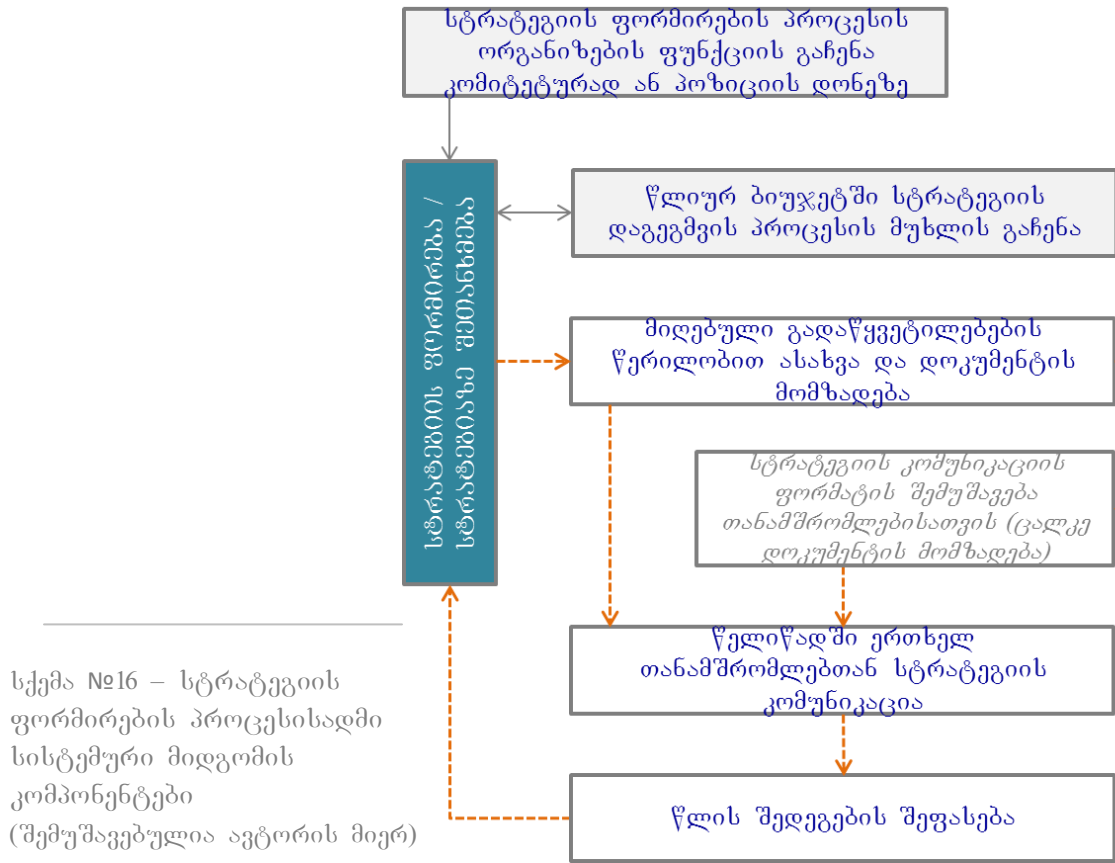
სასურველია, ორგანიზაციაში გაჩნდეს პასუხისმგებელი პირი ან კოლექტიური ორგანო, რომელსაც დაევალება სტრატეგიის ყოველწლიური გადახედვის პროცესის ორგანიზება და პროცესის განსაზღვრულ ვადებში დაწყების უზრუნველყოფა, მაგალითად ყოველი წლის ოქტომბერ-ნოემბერში, იმისათვის, რომ დეკემბერში უკვე ჰქონდეთ დამტკიცებული მომავალი წლის გეგმები.

მენეჯმენტმა სტრატეგიული გადაწყვეტილებები უნდა მიიღოს სწორი პროცესის შედეგად. პროცესი თავისთავად ღირებულია თუკი სწორად არის წარმართული, საკმარისი მსჯელობებით, განხილვებით და ა.შ.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ფარგლებში უნდა მოხდეს:

1. ორგანიზაციის მიზნების, დანიშნულებისა და ხედვის რევიზია ან თავიდან ჩამოყალიბება, იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციის მენეჯმენტს ამ საკითხზე არ უმსჯელია;
2. შიდა და გარე ფაქტორების ცვლილების გათვალისწინებით სტრატეგიული ალტერნატივების გადახედვა / ახლიდან შემუშავება;
3. სტრატეგიული ალტერნატივების შერჩევა ან გასულ წელს შერჩეული ალტერნატივის რევიზია;
4. ამოცანების პრიორიტეტების კორექტირება / ჩამოყალიბება;

5. სტრატეგიული ამოცანების შესრულების გზების დასახვა და მათი შესრულების ზედამხედველობა;
6. დავალებების გაცემა ქვედანაყოფებზე ერთწლიანი სამოქმედო გეგმების ჩამოყალიბებაზე;
7. ქვედანაყოფების მიერ მომზადებული გეგმების განხილვა და შეჯერება;
8. გასული წლის შედეგების შეჯამება და მომავალი წლის სტრატეგიის კომუნიკაცია თანამშრომლებთან.



პროცესის ფარგლებში პასუხისმგებელი პირის ძირითადი დანიშნულება იქნება სტრატეგიის განხილვისათვის საჭირო მასალების მომზადების უზრუნველყოფა, შესაბამისი პირების ინფორმირება შესვედრის თარიღსა და დროზე, მიღებული გადაწყვეტილებების ოქმების მომზადება და არქივაცია.

პროცესის ფარგლებში უნდა იგეგმებოდეს და ტარდებოდეს ასევე შეხვედრები დამტკიცებული გეგმების შესრულების კონტროლის მიზნით:

- ყოველთვიური ან/და კვარტალური რაპორტინგი - ანგარიშის მომზადება სტრუქტურული ერთეულების მიერ შესრულებულ სამუშაოებზე/შედეგებზე, გეგმიდან რა შესრულდა და რა ფინანსურ მაჩვენებლებს მიაღწიეს.
- 6 თვეში ერთხელ რაპორტი (რის მიხედვითაც უნდა მოხდეს წინა პერიოდის ანალიზი და ამის მიხედვით მომდევნო 6 თვის სამუშაოების გეგმის კორექტირება);
- წლის შედეგების შეფასება - ფინანსური შედეგების შეფასება, შესრულებული სამუშაოების შეფასება, ჩამორჩენის / გადაჭარბების ანალიზი.

ორგანიზაციებში თუ არ მოხდა ამ ფუნქციაზე პასუხისმგებელი რგოლის გაჩენა, გამოდის, რომ ეს ფუნქცია რჩება უშუალოდ გენერალურ დირექტორთან, რაც მისი სისტემურად შესრულების ალბათობას ამცირებს, თან მას პასუხს ვერაფერ მოსთხოვს ვადების გადაცილებაზე, პროცესის არადროულად დაწყებაზე ან სხვა საორგანიზაციო ტიპის შეფერხებებზე. ესეც რომ არ იყოს, ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელი პირი არ უნდა ხარჯავდეს საკუთარ დროსა და რესურსს საორგანიზაციო საკითხების მოგვარებაზე და უფრო მეტად კონცენტრირებული იყოს გადაწყვეტილებების დროულობასა და ხარისხზე.

ორგანიზაციის მასშტაბიდან გამომდინარე განსხვავებული იქნება საკითხის გადაჭრის მიდგომაც. შედარებით დიდი ზომის ორგანიზაციებში შეიძლება გამოიყოს კონკრეტული პოზიცია, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება მხოლოდ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის წარმართავეზე და არ ექნება ჩაბარებული სხვა მიმდინარე საკითხები. შედარებით პატარა ზომის კომპანიებში მოხდება უბრალოდ ფუნქციაზე პასუხისმგებელი პირის განსაზღვრა, რომელიც შეითავსებს ამ საქმეს სხვა ამოცანებთან ერთად. ზოგ შემთხვევაში კი შეიძლება შეიქმნას სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის ცალკე სამსახურიც.

ხშირად ამ ფუნქციას უთავსებენ კორპორატიულ სამდივნოს ან კორპორატიულ ასისტენტს, რომელთა ძირითადი დანიშნულებაა მმართველი რგოლისა და სხვადასხვა კოლეგიალური ორგანოების, კომიტეტებისა და საბჭოების ადმინისტრაციული მხარდაჭერა (ასეთების არსებობის შემთხვევაში).

განვითარებულ ქვეყნებში და ორგანიზაციებში ძალიან გავრცელებულია სამუშაო პოზიცია - სტრატეგიული დაგეგმვის მენეჯერი, რომლის დანიშნულებაც სწორედ ის არის რომ უზრუნველყოს ამ პროცესის ეფექტურად წარმართვა. ზოგიერთ ორგანიზაციაში კი არსებობს სტრატეგიული დაგეგმვის დირექტორიც კი (CSO). თუმცა ეს უკანასკნელი ძალიან მსხვილ და საერთაშორისო კომპანიებში გვხვდება.

რაც შეეხება სტრატეგიული დაგეგმვის მენეჯერს, მისი პირველი როლი, როგორც ზემოთ აღინიშნა, არის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის მიდევნება დაწყებული სტრატეგიის ფორმულირებიდან მის აღსრულებამდე. მეორე როლი უკავშირდება მის ჩართულობას ამ პროცესში რომელიც შეიძლება სხვადასხვანაირი იყოს. ეს შეიძლება იწყდებოდეს ფასილიტაციით და ზოგჯერ სხვადასხვა მენეჯერების დახმარებასაც კი გულისხმობდეს აღსრულების პროცესში. ზოგიერთ შემთხვევაში სტრატეგიული დაგეგმვის მენეჯერს შეიძლება თავისი პროექტებიც კი ჰქონდეს.

ზოგადად გამოყოფონ 4 სახის როლს⁷²:

- მართვის;
- მხარდაჭერის;
- რჩევები;
- ფასილიტაცია.

		პროცესის ეტაპებში ჩართულობა				აღსრულება	
		ფორმირება				აღსრულება	და შედეგების მონიტორინგი
საკუჩხანობის ინტენსივობა	უსაფრთხო ჩართულობა	მიზნის განსაზღვრა	ანალიზი და ალტერნატივების გენერირება	სტრატეგიული ალტერნატივების შეფასება და გადაწყვეტილების მიღება			
	მართვა	○	○	○	○	○	○
	მხარდაჭერა	○	○	○	○	○	○
	რჩევები	○	○	○	○	○	○
	ფასილიტაცია	○	○	○	○	○	○

ცხრილი №9 - სტრატეგიული დაგეგმვის მენეჯერის ტიპები

⁷² Strategic Planning Manager - <http://www.simply-strategic-planning.com/strategic-planning-manager.html>

სწორედ აღნიშნული ოთხი ძირითადი როლიდან გამომდინარეობს მენეჯერის სხვადასხვა ტიპიც. მოცემული ცხრილის მიხედვით შესაძლებელია ცალკეულმა ორგანიზაციამ შექმნას თავისი სტრატეგიული დაგეგმვის მენეჯერის პორტრეტი და მისი სამუშაოს აღწერილობა. რა თქმა უნდა ყველა შესაძლო კომბინაცია არ არის ეფექტური და მართებული.

- **კომპანიის წლიურ ბიუჯეტში სტრატეგიის დაგეგმვის პროცესის მუხლის გაჩენა.**

საინტერესო ფაქტია ამ მხრივ ის, რომ კომპანიების გარკვეული ნაწილი აქტიურად იყენებს ე.წ. გასვლით ღონისძიებებს სტრატეგიის ფორმირების პროცესში. კომპანიის მენეჯმენტი ცდილობს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი გახადოს უფრო ცოცხალი, შემოქმედებითი და თავისუფალი. გასვლითი ღონისძიებების დროს კი სამუშაო პროცესი არაფორმალურ გარემოში მიმდინარეობს, რაც ხელს უწყობს მონაწილეების უფრო აქტიურ ჩართულობას და მათი მხრიდან მოსაზრებების უფრო თამამად დაფიქსირებას. ამ დროს მსჯელობა უფრო ღირებული, გახსნილი და საინტერესო ხდება. გარემოს ცვლილება ასევე იძლევა საკითხზე უკეთესი კონცენტრირების საშუალებას, ვინაიდან ისინი ქალაქიდან გადიან მხოლოდ იმ მიზნით, რომ სტრატეგიის შემუშავების გარკვეულ ეტაპს დაუთმონ დრო. ამ დროს თანამშრომლები მოწვევტილები არიან მიმდინარე ოპერატიულ საკითხებს და სტრატეგიულ თემებზე უფრო მიზანმიმართულად მუშაობენ. ხშირ შემთხვევაში, როდესაც მენეჯმენტი ვერ ახერხებს ქალაქგარეთ გასვლას, სარგებლობენ ადგილობრივი სასტუმროების საკონფერენციო დარბაზებით და იქ გადააქვთ სტრატეგიაზე მუშაობის პროცესი.

ბიუჯეტში მუხლის გაჩენა ხელს შეუწყობს პროცესის სისტემატიზაციას. ეს საშუალებას მისცემს და აიძულებს მენეჯმენტს წინასწარ გაიაზროს მომავალი წლის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი და საჭიროების შემთხვევაში გამოყოს ბიუჯეტი თუნდაც გასვლითი ღონისძიების დაფინანსებისთვის. რიგ შემთხვევაში მენეჯმენტმა შეიძლება გადაწყვიტოს, რომ მომავალ წელს ისარგებლოს საკონსულტაციო კომპანიის ან/და ექსპერტების მომსახურებით აღნიშნული მიმართულებით.

კომპანიის წლიურ ბიუჯეტში სტრატეგიის დაგეგმვის პროცესის მუხლის გაჩენა ხელს უწყობს მის სისტემატიზაციას, თუმცა არ არის სავალდებულო, რომ ყოველწლიურად იხარჯებოდეს გარკვეული ფინანსური რესურსი ამ კუთხით. შეიძლება მენეჯმენტმა გადაწყვიტოს, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი წარიმართება თვითონ კომპანიის ოფისში და ამ შემთხვევაში ხარჯი არ იქნება ბიუჯეტით გათვალისწინებული. აქ მთავარია, რომ ამ მიმართულებით გაუდერდეს შეკითხვა, მოხდეს საკითხის გააზრება და შესაბამისი პასუხის გაცემა. ამ შემთხვევაში, მენეჯმენტსა და პროცესზე პასუხისმგებელ პირს ნაკლებად მიეცემათ შესაძლებლობა დაივიწყონ ეს საკითხი და არ გადადგან საჭირო ნაბიჯები.

- მიღებული გადაწყვეტილებების წერილობით ასახვა და დოკუმენტის მომზადება.

სტრატეგიის ფორმირების/გადახედვის პროცესის განუყოფელი ნაწილი უნდა გახდეს მიღებული გადაწყვეტილებებისა და მენეჯმენტის წევრებს შორის სტრატეგიულ ამოცანებსა და ორიენტირებზე მიღწეული შეთანხმებების წერილობითი ასახვა. ასევე შესაბამისი დოკუმენტის მომზადებაც.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა რომ კომპანიების უმეტესობას გააჩნია სტრატეგია თუმცა არა დოკუმენტური სახით.

თუმცა ეს არ არის საკმარისი და ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ სტრატეგია არსებობდეს დოკუმენტური სახით. რამდენიმე არგუმენტი ამისთვის:

1. არსებობს ცნობილი გამოთქმა: „რაც არ არის დაწერილი, ის არ არის შეთანხმებული“. ამდენად ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ სტრატეგიული გადაწყვეტილებები, რომელიც ზეპირსიტყვიერად შეთანხმებულია წერილობითაც დაფიქსირდეს, რითაც მოხდება მისი დეკლარირება.
2. მეორე ფაქტორი, რომელიც მნიშვნელოვანია, არის ის, რომ როდესაც გეგმის დოკუმენტი არ არსებობს ძნელია მისი განხილვა, შეფასება, კორექტირება, გადახედვა და ა.შ.
3. მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ სტრატეგია საჭიროებს გადახედვას მინიმუმ ექვს თვეში ერთხელ, ხოლო სასურველია ყოველკვარტალურად. ამ შემთხვევაშიც დოკუმენტის არსებობას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება.

ამდენად სტრატეგიის დოკუმენტი აუცილებლად უნდა არსებობდეს წერილობითი ფორმით. მეორე საკითხია, თუ რა უნდა ეწეროს შიგნით, რა ზომის უნდა იყოს და როგორი სტრუქტურა უნდა ჰქონდეს მას.

როგორც წესი სტრატეგიული გეგმის დოკუმენტი უნდა ასახავდეს მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯმენტის მიერ ერთობლივი მსჯელობის შედეგად მიღებულ გადაწყვეტილებებს შემდეგ საკითხებთან დაკავშირებით:

1. ორგანიზაციის გენერალური სტრატეგიული განაცხადი, რომელიც თავის მხრივ მოიცავს მენეჯმენტის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებს ორგანიზაციის დანიშნულების, მისი სტრატეგიული პროდუქტების, კლიენტების, მთავარი კონკურენტული უპირატესობის, სტრატეგიული კომპეტენციების და სხვა საერთო გრძელვადიანი პრიორიტეტების შესახებ, აგრეთვე მთავარ რაოდენობრივ მიზნებს ერთწლიან და სამ (ხუთ) წლიან პერსპექტივაში.
2. ორგანიზაციის მთავარი სტრატეგიული პრიორიტეტები სამ (ხუთ) წლიან პერიოდზე და ასევე პირველი წლისთვის - აქ უნდა გამოიყოს 3-5 მთავარი ამოცანა, რომლებიც მენეჯმენტის აზრით დგას ორგანიზაციის წინაშე და უნდა განისაზღვროს მათი პრიორიტეტულობა სამ (ხუთ) წლიან პერიოდში. ასევე, როგორ იცვლება ეს პრიორიტეტულობა მთელი ამ პერიოდის განმავლობაში.
3. წლიური სამოქმედო გეგმა - პროექტების და მთავარი ღონისძიებების ჩამონათვალი პირველი ერთი წლისთვის, განაწილებული პასუხისმგებლებისა და განხორციელების სავარაუდო ვადების მიხედვით.

ეს ის ჩამონათვალია, რომელსაც, როგორც წესი, ფარავს სტრატეგიული გეგმის დოკუმენტი, თუმცა ეს ყველაფერი უნდა იყოს მაქსიმალურად ღირებული და გამოყენებადი კომპანიის მენეჯმენტისთვის. სხვა შემთხვევაში დოკუმენტი აზრს დაკარგავს და ალბათ სწორედ ამიტომ არის მიხნეული ქართულ ორგანიზაციებში ის ნაკლებად მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად.

საერთაშორისო და ერთ-ერთი მსოფლიო ლიდერი საკონსულტაციო კომპანიის “მაკინზის” სტატიაში, რომელიც შეეხება სტრატეგიულ დაგეგმვას, ავტორი

ყურადღებას ამახვილებს რამდენიმე საკვანძო საკითხზე⁷³. ავტორი აღნიშნავს, რომ სტრატეგიულ გეგმაში მოცემული უნდა იყოს გადაწყვეტილებები და არა მოქმედებები. მისი თქმით დღევანდელი გეგმების სისუსტე არის ის, რომ ისინი არ მოიცავს ისეთ გადაწყვეტილებებს, რომელიც კომპანიის წარმატებას უზრუნველყოფს. ერთადერთი შედეგი, რაც აქვს დაგეგმვის პროცესს, ეს არის დროში გაწერილი ღონისძიებები, რითაც კომფორტს იქმნის მენეჯმენტი. არადა 5 წლიანი ფინანსური პროგნოზები, გრაფიკები და ცხრილები რეალურად არ არის ღირებული. ავტორის მოსაზრებით მთავარი კითხვა რასაც მენეჯმენტი ვერ სცემს პასუხს სტრატეგიული დაგეგმვის შემდეგ არის: რას უნდა მივადწიოთ ჩვენ ამ გეგმის საფუძველზე?

ამრიგად ქართული კომპანიების მენეჯმენტმა ყურადღება უნდა გაამახვილოს არამხოლოდ იმაზე, რომ არსებობდეს სტრატეგიული გეგმის დოკუმენტი, არამედ იმაზეც, რომ ეს დოკუმენტი იყოს მაქსიმალურად პრაქტიკული, ღირებული და გამოსადეგი.

- **წელიწადში ერთხელ თანამშრომლებისთვის სტრატეგიის გაცნობა.**

სტრატეგიული დაგეგმვის ბოლო ეტაპი არის სტრატეგიის გაცნობა რიგითი თანამშრომლებისთვის. ამ პროცესში უშუალოდ გენერალური დირექტორი და კომპანიის მენეჯმენტის წევრები იღებენ მონაწილეობას. როგორც წესი, ეს ეტაპი ემთხვევა კომპანიის კორპორატიულ ღონისძიებას, რომელიც ყოველწლიურად საახალწლოდ ტარდება. არაფორმალურ გარემოში მენეჯმენტი სტრატეგიის ძირითად კომპონენტებს აცნობს თანამშრომლებს და მადლობას უხდის თითოეულ მათგანს ამ პროცესში აქტიური მონაწილეობისთვის.

დასავლეთის განვითარებულ და მსხვილ ორგანიზაციებში ამისათვის სპეციალური გუნდებიც კი იქმნება, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან თანამშრომლებში სტრატეგიის კომუნიკაციაზე (internal communications teams).

თანამშრომლებს სჭირდებათ იცოდნენ, რომ კომპანია სადაც მუშაობენ აქვს ცხადი სტრატეგია და მენეჯმენტს კარგად ესმის საით მიჰყავს ის. ეს ეუბნება

⁷³ Louis V. Gerstner, Can strategic planning pay off?, Article | McKinsey Quarterly, 1973

თანამშრომლებს, თუ სად მიდის კომპანია, როგორია პრიორიტეტები და როგორ შეესაბამება მათი საქმე კომპანიის სამომავლო გეგმას.

გარდა ამისა კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლებს ესმოდეთ კომპანიის სტრატეგია. თანამშრომლებს, რომლებსაც ესმით სტრატეგია, ყოველდღიურად იღებენ უკეთეს და ისეთ გადაწყვეტილებებს რომლებიც შეესაბამება კომპანიის გრძელვადიან ხედვას.

საინტერესოა რობერტ ბრედფორდის მოსაზრება (Robert W. Bradford), რომელიც არის გამარტივებული სტრატეგიული დაგეგმვის ცენტრის (Center for Simplified Strategic Planning - www.cssp.com) პრეზიდენტი აშშ-ში. მისი მოსაზრებით მენეჯმენტს და იმ გუნდს, რომელიც მონაწილეობის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში, ძალიან უჭირს ამ გადაწყვეტილებების კომუნიკაცია გარეთ სხვა ადამიანებთან. ამას კიდევ უფრო ართულებს ის, რომ ზოგჯერ მენეჯმენტს არ სურს სტრატეგიის გარკვეული ნაწილების გაცნობა თანამშრომლებისთვის. გარდა ამისა, არც არის სასურველი, რომ ყველა სტრატეგიული ამოცანის და სტრატეგიული გეგმის სრული დოკუმენტი იცოდნენ თანამშრომლებმა, მითუმეტეს, რომ ზოგიერთი მათგანი მხოლოდ ძალიან მცირე ფუნქციას ასრულებს ორგანიზაციაში.

იმისათვის, რომ კომუნიკაციის პროცესი იყოს ეფექტური პირველრიგში საჭიროა მომზადდეს ცალკე დოკუმენტი სპეციალურად თანამშრომლებისთვის. გასათვალისწინებელია, რომ დოკუმენტი უნდა იყოს მაქსიმალურად მცირე ზომის. ყველაზე ეფექტური არის 1 გვერდიანი მოკლე დოკუმენტი, რომელსაც თან ახლავს 15-30 წუთიანი საინფორმაციო გაცნობით შეხვედრები. მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ დოკუმენტი, რომელიც თანამშრომლებისთვის არის განკუთვნილი არ უნდა შეიცავდეს ისეთ ინფორმაციას/გადაწყვეტილებებს, რომელთა გამომზეურება შეიძლება საზიანო იყოს ორგანიზაციისთვის. ასეთი შეიძლება იყოს კომპანიის სტრატეგიულად პრიორიტეტული კომპეტენციები, თუ ის ნამდვილად რეალურია.

რამოდენიმე მნიშვნელოვანი რჩევა რობერტ ბრედფორდისგან, რომელიც გასათვალისწინებელია ამ მხრივ:

1. სტრატეგიის კომუნიკაციისას უკეთესია იყოს მცირე, მაგრამ მნიშვნელოვანი საკითხების ჩამონათვალი, ისეთების, რომელსაც უფრო მეტად გაითვალისწინებენ თანამშრომლები ყოველდღიური ოპერაციებისას;
2. მნიშვნელოვანია, რომ აქცენტი გაკეთდეს იმაზე, თუ რას არ გააკეთებს კომპანია სამომავლოდ, ვიდრე იყოს ძალიან ამბიციური მიზნების და სურვილების ჩამონათვალი; ამ გზით თანამშრომლები მიიღებენ ძალიან ცხად მესიჯს თუ რას გააკეთებს კომპანია.
3. ძალიან ცხადი უნდა იყოს კომპანიის განსხვავება კონკურენტებისგან. ხაზი უნდა გაესვას ყველა იმ მნიშვნელოვან განსხვავებას, რითაც კომპანია გამოირჩევა მათგან. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ თანამშრომლებისთვის, რომლებიც გაყიდვების პროცესში არიან ჩართულნი.
4. მნიშვნელოვანია, რომ მიზნების ჩამონათვალი იყოს მცირე. 10-ზე მეტი გაართულებს იმპლემენტაციას.
5. აუცილებელია, რომ მიზნები იყოს მაქსიმალურად კონკრეტული და ასევე გაზომვადი. შედარებით ბუნდოვანი მიზნები შეიძლება გათვლილი იყოს მენეჯმენტისთვის, რომ მათ შეეძლოთ მანევრირება, მაგრამ თანამშრომლებისთვის უკეთესია, რომ ეს იყოს ძალიან გასაგები, ხოლო შედეგები - დასანახი.

სხვადასხვა კომპანიების გამოცდილების მიხედვით, ისინი ვინც ყურადღებას აქცევენ საკუთარი სტრატეგიის კომუნიკაციას თანამშრომლებთან, ახერხებენ არსებული ხედვის უკეთესად რეალიზებას. ეს საშუალებას იძლევა გაადვილდეს იმპლემენტაცია და მხოლოდ სტრატეგიის დაგეგმვის გუნდი არ იყოს მონდომებული, რომ მისი რეალიზება მოხდეს.

სტრატეგიის კომუნიკაცია არ უნდა იყოს ერთჯერადი და მნიშვნელოვანია, რომ მუდმივად მოხდეს შეხსენება ამის შესახებ. სხვადასხვა კომპანია სხვადასხვა მეთოდს იყენებს ამისთვის. მაგ: საცალო ვაჭრობის ერთ-ერთმა საერთაშორისო კომპანია ტესკომ სპეციალურად ამ მიზნებისთვის შექმნა სტრატეგიის კომუნიკაციის ფორმატი, რომელიც ცნობილია “ტესკოს საჭის” სახელით (Tesco Steering Wheel) და შედგება ოთხი კომპონენტისგან (იხ. სქემა №15): მომხმარებელი, ოპერაციები, ფინანსები და ხალხი (Customer, Operations, Finance and People). მისი საშუალებით კომპანია მუდმივად

ასხენებს თანამშრომლებს პრიორიტეტების შესახებ და მისი მიხედვით აცნობს შედეგებსაც (იხ. ცხრილი №10).



სქემა №15 – სტრატეგიის კომუნიკაციის ფორმატი - “ტესკოს საჭე”

სტრატეგიის კომუნიკაციისთვის შეიძლება გამოყენებულ იქნას სხვადასხვა მეთოდები:

1. წლიური შეკრება, სადაც ყველა თანამშრომელი ესწრება და მენეჯმენტი აკეთებს პრეზენტაციას;
2. ყოველთვიური და ყოველკვარტალური წერილის გაგზავნა თანამშრომლებისთვის რომელიც შეიძლება იყოს ელექტრონული ან ბეჭდური, რომელშიც მოცემული იქნება კომპანიის სტრატეგია და მიმდინარე შედეგები.
3. მენეჯმენტს და თანამშრომლებს შორის პირდაპირი შეხვედრები მცირე შემადგენლობით.

4. სტრატეგიის შემაჯამებელი შეხვედრები, რომელიც წლის ბოლოს იმართება და ეს შეიძლება მოხდეს დეპარტამენტების და სამსახურების მიხედვით, ცალ-ცალკე.

ამდენად საჭიროა, რომ ყველა ქართულმა კომპანიამ შეიმუშავოს სტრატეგიის კომუნიკაციის საკუთარი ფორმატი და მეთოდები, რადგანაც თანამშრომლებს ყოველთვის სურთ, რომ იყვნენ იმ ისტორიის ნაწილი, რასაც მენეჯმენტი ქმნის. შესაბამისად, თუ მენეჯმენტი ვერ მოახერხებს თანამშრომლების აყოლიებას, მაშინ ვერც მომხმარებლებში შეიძლება საკუთარი სტრატეგიის რეალიზებას.

თანამშრომლებისთვის სტრატეგიის გაცნობა ორგანიზაციებისთვის არის რეალური ბერკეტი, რომ მომართონ და უფრო აქტიურად ჩართონ ისინი სტრატეგიის რეალიზების პროცესში. ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის გააზრების შემდეგ თანამშრომლები უფრო ადვილად ახერხებენ საკუთარი როლისა და ფუნქციის

დანახვას საერთო მიზნების მიღწევაში, მეტად აღიქვავენ კომპანიის წარმატებებს და აკავშირებენ საკუთარ კეთილდღეობასთან.

<p>მომხმარებელი მოიპოვე მუდმივი ლოიალობა; დარბაზის მოწყობა არის ძალიან გასაგები; მე შემიძლია მივიღო რაც მინდა; ფასები არის კარგი; მე არ მსურს რიგში დგომა; თანამშრომლები არიან ძალიან კარგები.</p>	<p>ოპერაციები ყიდვის პროცესი უკეთესია მომხმარებლებისთვის; მუშაობა ადვილია თანამშრომლებისთვის; ჩვენ ვმუშაობთ ისე, როგორც ეს იაფია ტესკოსთვის; ჩვენ ვმუშაობთ პასუხისმგებლობით და უსაფრთხოების დაცვით.</p>
<p>ფინანსები გაზარდე გაყიდვები; მაქსიმალური მოგება; მართე ჩვენი ინვესტიციები.</p>	<p>ხალხი ჩვენ ვენდობით და პატივს ვცემთ ერთმანეთს; ჩემი მენეჯერი მესმარება უკეთესად ვიმუშაო; ჩემი სამუშაო საინტერესოა; მე მაქვს შესაძლებლობა განვვითარდე.</p>

ცხრილი №10 – სტრატეგიის კომუნიკაციის ფორმატი - “ტესკოს საჭე”

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის სისტემატიზაციის მნიშვნელობა განსაკუთრებით ცხადია იმ ორგანიზაციებისათვის:

- რომელთა მენეჯმენტი ნათლად ხედავს არსებული დროითი, საკადრო და ფინანსური რესურსების უფრო ეფექტიანად გამოყენების აუცილებლობას.
- რომელთა მენეჯმენტსაც ბევრად რთული რაოდენობრივი მიზნების მიღწევის დიდი სურვილი აქვს და გრძნობს, რომ ეს შესაძლებელია მთელი ორგანიზაციის დონეზე უფრო თანმიმდევრული, დაძაბული და კოორდინირებული მუშაობის შემთხვევაში.
- რომელთა მენეჯმენტსაც სურვილი აქვს ჰქონდეს ორგანიზაციის განვითარების უფრო ცხადი, მენეჯმენტის წევრებს შორის შეთანხმებული ხედვა, რომელიც მათ მიერვე არის შემუშავებული (რაც ამ ხედვის განხორციელების მთავარი პირობაა) და ორგანიზაციის დონეზე წლის განმავლობაში

განსახორციელებელი კონკრეტული პროექტების და მსხვილი ღონისძიებების ჩამონათვალი, რომლებიც ასევე იმ ადამიანების მიერ იქნება შემუშავებული ვისაც მათი ცხოვრებაში განხორციელება მოუწევს.

- რომელთა მენეჯმენტს დამფუძნებლებთან, სამეთვალყურეო საბჭოსთან წარსადგენად ესაჭიროება ისეთი სტრატეგიული გეგმა და წლიური სამოქმედო პროგრამა, რომელიც მენეჯმენტის გუნდის მიერ არის შემუშავებული და რომლის განხორციელებაზეც პასუხისმგებლობას მენეჯმენტის წევრების რაც შეიძლება დიდი ნაწილი აიღებს.

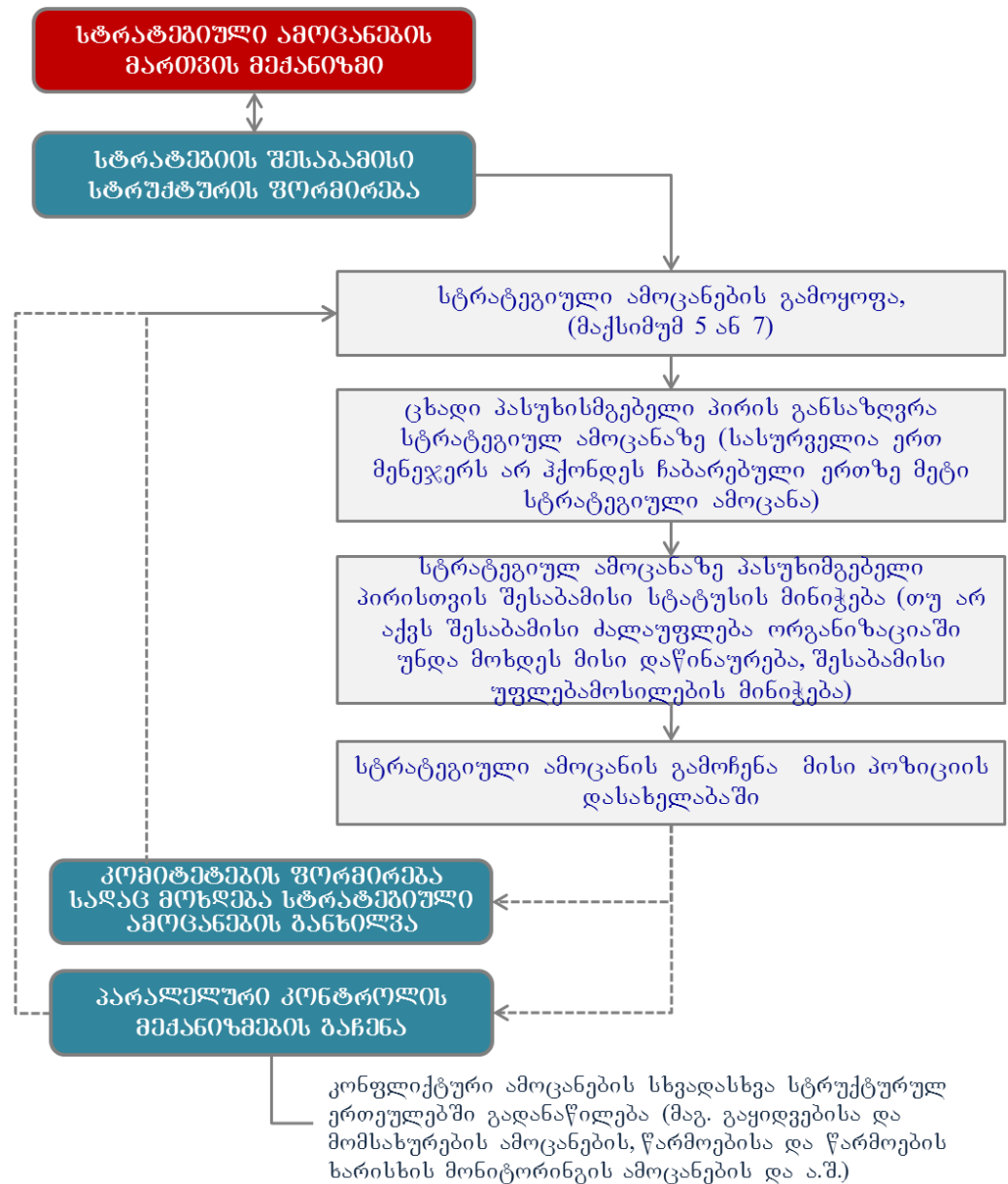
3.1.2. სტრუქტურის ფორმირება სტრატეგიული პრიორიტეტებიდან გამომდინარე:

ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და სტრატეგიას შორის ურთიერთდამოკიდებულების შესწავლის მიზნით ბევრი კვლევაა ჩატარებული. ერთ-ერთი ყველაზე ადრეული მათ შორის, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, იყო ჩანდლერის კვლევა, რომლის თანახმადაც ახალ სტრატეგიას, წარმატებით განხორციელებისთვის, ესაჭიროება ახალი სტრუქტურა (ჩანდლერი, 1962წ.). მრავალი ორგანიზაციის მენეჯმენტი ეთანხმება ამ კლასიკურ მოსაზრებას, მათ შორის არიან ისეთი კომპანიები, როგორიცაა: Channon, Wrigley, Shell Group, General. Electronic, Pan Canadian Petroleum Ltd, Rumelt და ა.შ.. ისეთი საკონსულტაციო კომპანიები, როგორიცაა: McMohan & Bane, Troy, Raphael, Crampton.

ამ მიმართულებით ჩატარებულმა ყველა დანარჩენმა კვლევამ განამტკიცა თეორია იმის შესახებ, რომ სტრუქტურა ეფუძნება სტრატეგიას (Structure Follows Strategy) და საბოლოო ჯამში ეს გახდა მსოფლიო მასშტაბით მიღებული წინადადება.

სტრატეგია არის ორგანიზაციის განვითარების თეორიული მოდელი, რომლის პრაქტიკაში გადასატანად აუცილებელია შესაბამისი მექანიზმის შექმნა და მართვა. სწორედ ამიტომ, სტრატეგიის აღსრულების ერთ-ერთი მთავარი პირობა არის მისი შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება. სტრუქტურაში სწორედ უნდა იყოს გადანაწილებული პასუხისმგებლობა სტრატეგიული ამოცანების გადაჭრაზე, რომ მან შეძლოს და ხელი შეუწყოს მის რეალიზებას. თუ სტრუქტურამ

ყოველდღიურად არ იმუშავა იმ სამუშაოების შესრულებაზე, რაც საჭიროა სტრატეგიული ამოცანების გადასატრედად, მისი განხორციელება დამოკიდებული გახდება ცალკეული პირების მოტივაციაზე, მათ პასუხისმგებლობის გრძობაზე და ინიციატივებზე. ორგანიზაციაში არ იქნება დანერგილი სტრატეგიის განხორციელების სისტემური მიდგომა (იხ. სქემა 17⁷⁴).



სქემა №17 – სტრატეგიული ამოცანების მართვის მექანიზმი (შემუშავებულია ავტორის მიერ)

⁷⁴ სქემა ეფუძნება ავტორის პირად გამოცდილებას საკონსულტაციო პროექტებში.

ცალკეულ სტრატეგიულ ამოცანას უნდა ჰყავდეს ცხადი პასუხისმგებელი სტრუქტურაში, რომლისგანაც მენეჯმენტი გაიგებს ინფორმაციას რა გაკეთდა და რისი გაკეთება იგეგმება ამ მიმართულებით⁷⁵.

„როდესაც ყველა არის პასუხისმგებელი, მაშინ არავინაა პასუხისმგებელი“⁷⁶ - (ლორენს ჰრებინიაკი (2005)). საუკეთესო შემთხვევაში, თუ ამოცანას არ ჰყავს მკაფიო პასუხისმგებელი პირი, ის ამოცანა, რჩება პირველი პირის პასუხისმგებლობაში. ის იწყებს ძირითადად ოპერატიული დავალებების გაცემას და არა უშუალოდ ამოცანის დელეგირებას. როდესაც ადამიანებს აქვთ პასუხისმგებლობა კონკრეტულ ამოცანაზე, მათი მხრიდან იზრდება აქტიუობა იდეების გენერაციის, მოძიების და განხორციელების მხრივ, და ხელმძღვანელის როლი ხდება უფრო მათი მხარდაჭერა, ერთმანეთთან კოორდინაცია, ვიდრე ამოცანების გადაჭრაზე იდეების მოფიქრება.

სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ამოცანები ორგანიზაციული სტრუქტურის საკვანძო ელემენტებად უნდა იქცეს, რადგან მხოლოდ ამ შემთხვევაში მოხდება მათი რესურსებით უზრუნველყოფა და მათ მიერ გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე ზეგავლენა. კონკრეტულ ამოცანებზე ცხადი პასუხისმგებლობის განსაზღვრა ხელს შეუწყობს საკვანძო კომპეტენციების დაგროვებასაც ორგანიზაციაში, რის საფუძველზეც კომპანია კონკურენტულ უპირატესობას მოიპოვებს.

მნიშვნელოვანია, რომ **სტრატეგიულ ამოცანაზე პასუხისმგებელ პირს ჰქონდეს შესაბამისი სტატუსიც**, რომ მოხდეს პასუხისმგებლობისა და ძალაუფლების დაბალანსება. ანუ ადამიანს დავაკისროთ არა მხოლოდ მნიშვნელოვანი ამოცანა და დიდი პასუხისმგებლობა, არამედ მივცეთ შესაბამისი ძალაუფლებაც და მენეჯერულ რესურსებზე წვდომა.

ადამიანებს, ვისაც პასუხისმგებლობა აკისრიათ, მაგრამ არ აქვთ საკმარისი ძალაუფლება მისი რეალიზებისთვის, მნიშვნელოვანი სტრესის პირობებში უწევთ მუშაობა. დროთა განმავლობაში არაპროდუქტიულები და ქმედუუნაროები ხდებიან.

⁷⁵ Lawrence Hrebiniak, MAKING STRATEGY WORK: OVERCOMING THE OBSTACLES TO EFFECTIVE EXECUTION, Ivey Business Journal, 2008

⁷⁶ “When everyone is responsible, then no one is responsible” - Lawrence G. Hrebiniak (2005)

ხოლო ადამიანებს, ვისაც დიდი ძალაუფლება აქვთ, მაგრამ პასუხისმგებლობა მათ შეცდომებზე სხვას ეკისრება, გიგანტიზმის სინდრომი იპყრობს. ისინი არაკონსტრუქციულები ხდებიან კოლეგებთან მიმართებაში, აღარ უყურებენ პროცესებს მთლიანი ორგანიზაციის ინტერესების რაკურსით და ძალაუფლების არასწორად გამოყენებას იწყებენ. ამდენად, მნიშვნელოვანია თანაბრად იყოს გადანაწილებული პასუხისმგებლობები და ძალაუფლება.

რაც უფრო ნაკლები იერარქია აკავშირებს ადამიანს პირველ პირთან, მით უფრო მეტ რესურსებზე აქვს მას წვდომა. შესაბამისად მეტ რესურსს იღებს ის ამოცანა, რომელზეც ეს ადამიანია პასუხისმგებელი. რაც უფრო მნიშვნელოვან ამოცანაზეა პასუხისმგებელი ადამიანი, მით უფრო ახლოს უნდა იყოს გადაწყვეტილების მიღების ცენტრთან. ყველაზე კარგი მოდელია ორგანიზაციისთვის სტრატეგიული მნიშვნელობის ამოცანების განაწილება უშუალოდ მოადგილეებს შორის, ორგანიზაციის მმართველ გუნდზე. ამ შემთხვევაში მენეჯმენტის ყურადღება უფრო კონცენტრირებულად გადანაწილდება სტრატეგიულ ამოცანებზე, გაცილებით მარტივი იქნება ინფორმაციის მიღება და შეფასება, თუ რა ხდება თითოეული სტრატეგიული ამოცანის მიმართულებით.

ზოგადად გავრცელებულია აზრი, რომ უმაღლესი მენეჯმენტის ფუნქციაა სწორი სტრატეგიის განსაზღვრა, ხოლო მათ აღსრულებაზე პასუხისმგებლობა გადადის ქვედა რგოლის თანამშრომლებზე. არადა სტრატეგიის აღსრულება გაცილებით რთული ამოცანაა, ვიდრე მისი შემუშავება და ეს ორგანიზაციის ყველა რგოლის თანამშრომლის პასუხისმგებლობაა⁷⁷. მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ მიღებული გადაწყვეტილების აღსრულება. ამისათვის შეიტანონ შესაბამისი ცვლილებები სტრუქტურაში, გააჩინონ შესაბამისი უნარები, ცოდნა, უზრუნველყონ ფუნქციების გადანაწილება, სამოქმედო გეგმების არსებობა და მათი შესრულება ყოველდღიური მონიტორინგით და პრობლემურ საკითხებში თანამშრომლების დროული დახმარებით. სტრატეგიული ამოცანების გადანაწილება მმართველ გუნდზე აამაღლებს მათ ქმედითუნარიანობასაც და როლსაც კომპანიის საერთო მიზნების მიღწევაში. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციის პირველი პირიც უფრო დარწმუნებული იქნება, რომ კომპანიისთვის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი და ძვირადღირებული

⁷⁷ Lawrence G. Hrebiniak, Business Strategy: Execution Is the Key, financial times press 2005

ინტელექტუალური რესურსი იხარჯება სწორი მიმართულებით. სხვა შემთხვევაში ისინი დაკავებული არიან მიმდინარე საკითხების მოგვარებით, რაც რეალურად მათ დაქვემდებარებაში მყოფი ადამიანების პასუხისმგებლობაა და ნაკლებად ფიქრობენ კომპანიისთვის მართლაც მნიშვნელოვანი ამოცანების გადაჭრაზე. ამოცანების გადანაწილების გარეშე კი მათ, ძირითად შემთხვევაში, უჭირთ თავისით მსგავსი როლისა და ამოცანების გამოყოფა. არადა, როდესაც მმართველი გუნდი ვერ ფუნქციონირებს, ამას შეუძლია მთელი კომპანიის პარალიზება⁷⁸.

რაც მეტი წევრია მმართველ გუნდში, მით მეტ ამოცანას შეიძლება ჰქონდეს სტრატეგიული მნიშვნელობა. ამავდროულად, ეს რაოდენობა უნდა იყოს ოპტიმალური, ვინაიდან, რაც მეტია ამოცანა, მით ნაკლებია თითოეული პასუხისმგებელი პირის წვდომა და ძალაუფლება ორგანიზაციის შეზღუდულ რესურსებზე. ოპტიმალურად ითვლება 5-7 რგოლის უშუალოდ დაქვემდებარება.

ორგანიზაციის სტრუქტურა უნდა შეესაბამებოდეს სტრატეგიას და ხელს უწყობდეს მის განხორციელებას, მაგრამ ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ყოველი ახალი სტრატეგიული გადაწყვეტილება იწვევს სტრუქტურის ცვლილებას. მაგალითად, კონცენტრული დივერსიფიკაციის შემთხვევაში, როდესაც ორგანიზაციის მიერ ხდება ახალი პროდუქტის ან სერვისის დამატება, რომელიც არის არსებულების მსგავსი (Byars, 1984)⁷⁹, ეს ხორციელდება უკვე არსებული ტექნოლოგიების, საპროდუქტო ხაზებისა და სადისტრიბუციო არხების ბაზაზე და გათვლილია არსებულ მომხმარებლებზე, ამიტომ ამ შემთხვევაში აღნიშნული ცვლილება, უმეტეს შემთხვევაში, არ იწვევს ძირითადი ორგანიზაციული სტრუქტურის შეცვლას.

სტრატეგიული ამოცანების მართვის ერთ-ერთი მექანიზმი არის ასევე მუდმივმოქმედი კოლევიალური ორგანოებისა და საბჭოების ფუნქციონირება, რომლებსაც აქვთ განსაზღვრული თავისი რეგლამენტი და შემადგენლობა: რა არის ძირითადი მიზანი, ამოცანები, რა საკითხები გადის განსახილველად, რა პერიოდულობით იკრიბება, ვინ არიან მისი მუდმივი წევრები. ასეთი ტიპის საბჭოებს ჰყავს თავისი ხელმძღვანელი, რომელიც პასუხისმგებელია შეხვედრის წაყვანასა და

⁷⁸ Michiel Kruyt, Judy Malan, and Rachel Tuffield, Three steps to building a better top team, Article | McKinsey Quarterly 2011

⁷⁹ Lloyd L. Byars, Concepts of Strategic Management, 1984

განსახილველი საკითხების სწორად დასმაზე და მდივანი, რომელიც პასუხისმგებელია შეხვედრაზე განხილული საკითხებისა და მიღებული გადაწყვეტილებების სწორად ასახვაზე ოქმში, შესაბამისი პირების ინფორმირებასა და აღსრულების მონიტორინგზე.

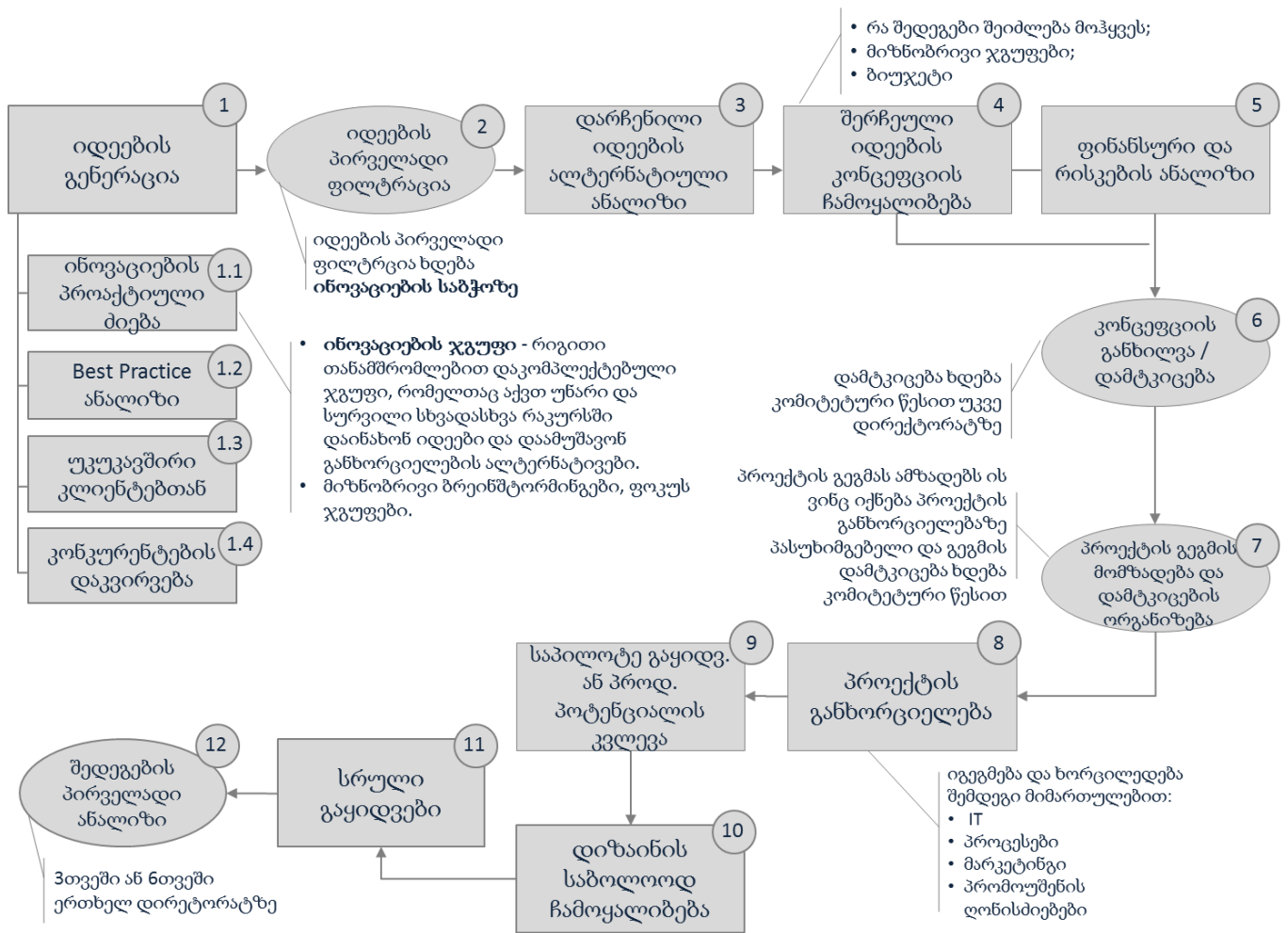
როცა ორგანიზაციაში რაიმე მიმართულებით შეხვედრები რეგულარულად ტარდება - ეს აჩქარებს პროცესებს, ზრდის ამ მიმართულებით ჩართული სტრუქტურული ერთეულების ინფორმირებულობას, პასუხისმგებლობას და აადვილებს კომუნიკაციას.

კოლეგიალური ორგანოების ფუნქციონირება, საკითხების მუდმივი განხილვებით, ხელს უწყობს ორგანიზაციის ამოცანების უფრო დროულად და ხარისხიანად გადაჭრას, აუმჯობესებს განსხვავებული სტრუქტურული რგოლების კომუნიკაციას. იმისათვის, რომ ადამიანებმა ბევრი დრო არ დახარჯონ ასეთი ტიპის შეხვედრებზე, მნიშვნელოვანია სწორად განისაზღვროს რა მიმართულებით არის აუცილებელი ასეთი რეგულარული ფორმატების შექმნა, აგრეთვე რა შემადგენლობით და პერიოდულობით არის საჭირო მათი ჩატარება.

კოლეგიალური ორგანოების შეხვედრების თემატიკა (განსახილველი საკითხები) დამოკიდებულია ორგანიზაციის სპეციფიკაზე, სფეროზე და გამომდინარეობს სტრატეგიული ამოცანებიდან. ორგანიზაციებში ხშირად გვხვდება შემდეგი ტიპის საბჭოები: დირექტორატი (მმართველი საბჭო), მომსახურების ხარისხის მართვისა და განვითარების საბჭო, ასორტიმენტის განვითარებისა და მარკეტინგის საბჭო, IT და ტექნიკური საბჭო, ოპერაციული საბჭო და ა.შ.

საჭირო კოლეგიალური ორგანოების და მათ მიერ განსახილველი საკითხების გამოკვეთის ერთ-ერთი მეთოდი არის ასევე ძირითადი ბიზნეს პროცესების გააზრება. ბიზნეს პროცესებში ჩანს ყველა ის საკითხი რომელიც საჭიროებს ჯგუფურ განხილვასა და გადაწყვეტას. მაგალითის სახით განხილულია პროდუქტების განვითარების პროცესის ერთ-ერთი ნიმუში⁸⁰ (იხ. სქემა №18).

⁸⁰ სქემა უფრო დეტალურად აღწერილია 139 გვერდზე.



სქემა №18 – პროდუქტების განვითარების პროცესის ერთ-ერთი ნიმუში (შემუშავებულია ავტორის მიერ)

სქემის მიხედვით გამოყოფილია ოთხი რგოლი (მე-2, მე-6, მე-7 და მე-12 მოქმედებები), როდესაც საჭიროა საკითხის განხილვა კომიტეტური წესით, ანუ რამოდენიმე ადამიანის ჩართულობა და გადაწყვეტილების მიღება. აღნიშნული საკითხების განხილვის მიზნით შეიძლება შეიქმნას პროდუქტების მართვისა და განვითარების კომიტეტი ან მარკეტინგის კომიტეტი. შესაძლებელია პროდუქტების განვითარების საკითხი იხილებოდეს დირექტორატზეც. ეს დამოკიდებულია ორგანიზაციის მასშტაბზე და კოლეგიალური ორგანოების სტრუქტურაზე კომპანიაში. აღნიშნული პროცესის მსგავსად სხვა ბიზნეს პროცესების გაწერის შემდეგაც გამოიკვეთება მსგავსი საკითხები სხვადასხვა მიმართულებით.

ნებისმიერ ორგანიზაციულ სტრუქტურას გააჩნია სტრატეგიულად ძლიერი და სუსტი მხარეები. სტრატეგიის ეფექტიანად რეალიზებისთვის მენეჯერებმა უნდა შეარჩიონ ის ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება სტრატეგიას და აუცილებლობის შემთხვევაში კომპანიის საქმიანობის სპეციფიკის გათვალისწინებით უნდა მოახდინონ მისი კორექტირება.

3.2. ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფის ღონისძიებები

გარდა იმისა, რომ სტრუქტურა უნდა გამოდინარეობდეს სტრატეგიიდან, არის რამოდენიმე საკითხი, რომელთა გათვალისწინებაც ასევე მნიშვნელოვანია.

3.2.1. სასურველია ერთ მენეჯერს არ ჰქონდეს ჩაბარებული ერთდროულად ერთზე მეტი სტრატეგიულად პრიორიტეტული ამოცანა:

ბოლო ოცწლეულის განმავლობაში ჩატარებულმა გამოკვლევებმა დაადასტურა, რომ ერთდროულად რამოდენიმე ამოცანაზე პასუხისმგებლობა იწვევს დროთა განმავლობაში პროდუქტიულობის შემცირებას⁸¹, მაშინ როცა ჯერ კიდევ ბევრ ორგანიზაციაში ეს ითვლება პატივად და სტატუსის განმსაზღვრელ ერთ-ერთ ფაქტორად.

ეს შეიძლება მართლაც მნიშვნელოვანია და იმის მაჩვენებელია, რომ ორგანიზაციისთვის მმართველმა გუნდმა ესეთ თანამშრომელს გამოუცხადა ნდობა და აღიარა მისი შესაძლებლობები, მაგრამ ერთდროულად რამოდენიმე საკითხზე მუშაობა იწვევს კონცენტრაციის დაკარგვას, რაც საჭიროა თუნდაც ერთი ამოცანის, ადეკვატური ხარისხით, ბოლომდე მისაყვანად.

გარდა ამისა, ამოცანიდან ამოცანაზე გადართვას სჭირდება დრო, რომ გაიხსენო სად გაჩერდი, სადამდე არის მიყვანილი საკითხი, რა გადაწყვეტილებები გქონდა მიღებული კონკრეტული მიმართულებით (Wastes Time in Refocusing). გამოკვლევების მიხედვით ადამიანები კარგავენ თავისი პროდუქტიული დროის 40% ერთი ამოცანიდან მეორე ამოცანაზე გადასართველად⁸². ეს იწვევს კომპანიის ხარჯების გაზრდასაც, რადგანაც ორგანიზაციაში საერთო ჯამში იზრდება გაუკეთებელი და დაუსრულებელი ამოცანების რიცხვი⁸³.

ამასთან, რაც უფრო მეტ ამოცანაზეა ადამიანი პასუხისმგებელი, მით უფრო ნაკლებია თითოეულ ამოცანასთან მიმართებაში მისი პასუხისმგებლობა.

⁸¹ American Psychological Association. "Multitasking: Switching costs." Research in Action. 20 March 2006.

<http://www.apa.org/research/action/multitask.aspx>

⁸² The Effects of Multitasking on Organizations -

http://www.realization.com/pdf/Effects_of_Multitasking_on_Organizations.pdf

⁸³ Carol Deeb, Demand Media, Bad Effects of Multitasking, <http://smallbusiness.chron.com/bad-effects-multitasking-32419.html>

განსაკუთრებით, თუ ერთ ადამიანს პასუხისმგებლობა ეკისრება, როგორც განვითარების, ისე ოპერაციულ ამოცანაზე, როგორც წესი, ირჩევს ოპერაციულ ამოცანას და განვითარების მიმართულება კნინდება.

ყველაზე კარგია, რომ ერთ ადამიანს სტრუქტურაში ერთ კონკრეტულ ამოცანაზე ჰქონდეს პასუხისმგებლობა. ასეთ დროს ამოცანაზე კონცენტრაცია მაღალია, კომპეტენციებსაც უფრო აგროვებს ადამიანი და ინიციატივებიც უფრო მეტი მოდის მისგან.

რამოდენიმე ამოცანის ერთ ადამიანზე ჩაბარებისას იზრდება ზოგადად ორგანიზაციებში გამოუყენებელი დროც, რადგანაც რამოდენიმე ამოცანაზე პასუხისმგებელი პირი ხშირად აგვიანებს ცალკეული მათგანის შესრულებას, მცირე საკითხების გადაჭრასაც კი ანდომებს რამოდენიმე დღეს და ალოდინებს იმ თანამშრომლებს, რომლებიც დამოკიდებული არიან მათ შედეგებზე. მათ ამ დროს უჭირთ რეალური პრიორიტეტების განსაზღვრა კონკრეტულ მომენტში, ყოველი ამოცანა მნიშვნელოვანი ჩანს და ორგანიზაცია კარგავს რესურსებს არასწორი საკითხის გადაჭრაზე. აქედან გამომდინარე, სულ უფრო და უფრო მეტი ორგანიზაცია აცნობიერებს, რომ ეს არ არის მხოლოდ ერთი ინდივიდის გამოწვევა, ეს მთლიანად ორგანიზაციის გამოწვევაა.

3.2.2. თანამშრომლები პასუხისმგებელი იყვნენ ამოცანებზე და არა ფუნქციებზე:

თანამშრომლების ჩართულობის მაღალი ხარისხი ორგანიზაციის საქმიანობასა და განვითარებაში ზრდის მისი მომგებიანობისა და პროდუქტიულობის ალბათობას. ამის ერთ-ერთი გზა არის თანამშრომლებისთვის პასუხისმგებლობის დაკისრება ამოცანების გადაწყვეტაზე და არა ფუნქციების შესრულებაზე.

ამოცანებზე პასუხისმგებლობას აქვს რამოდენიმე უპირატესობა:

ზრდის ინიციატივებს ქვედა რგოლის თანამშრომლებიდან. ნებისმიერ ორგანიზაციას შეუძლია ხელი შეუწყოს თანამშრომლების მხრიდან ინოვაციურობისა და კრეატიულობის გაზრდას, თუ შესთავაზებს მათ საინტერესო და რთულ სამუშაოს,

დაუსახავს მკაფიო ამოცანას და დააკისრებს პასუხისმგებლობას განხორციელებულ მოქმედებებზე⁸⁴.

ფუნქციების ნაცვლად თანამშრომლებისთვის ამოცანების შესრულებაზე პასუხისმგებლობის დაკისრება აიძულებს მათ იფიქრონ და იზრუნონ უფრო მეტი მათი გადაჭრის გზებზე და არ დაელოდნ ინსტრუქციების ხელმძღვანელი პირებისაგან.

ფუნქციებზე პასუხისმგებლობის დაკისრების შემთხვევაში ზემდგომისგან მიდის დავალება “რა” უნდა გააკეთონ და ხშირ შემთხვევაში “როგორ”. თანამშრომლის მოვალეობად რჩება მხოლოდ ამ ყველაფრის შესრულება. ამოცანაზე პასუხისმგებლობის დაკისრების შემთხვევაში თანამშრომლებს ეძლევათ მხოლოდ დავალება “რა უნდა უზრუნველყონ”, შესაბამისად იმაზე, თუ “რა” და “როგორ” უნდა გააკეთონ ეს ინიციატივები მოდის უკვე მათგან. ისინი იძულებული არიან იფიქრონ ამ მიმართულებით და გამოყონ ამაზე დრო.

მაგალითად ფუნქციებია:

- ხელშეკრულებების, ბრძანებების, ცნობების და სხვა დოკუმენტაციის მომზადება საკადრო საკითხებთან დაკავშირებით, აღრიცხვა და შესაბამის პირებამდე დაყვანის ორგანიზება (მათ შორის დისციპლინარული სასჯელების);
- მოტივაციის სქემის მიხედვით შეფასების პროცესის ორგანიზება;
- შესყიდვების განხორციელება კომპანიაში მოქმედი წესების შესაბამისად, საჭიროების შემთხვევაში ტენდერების დაგეგმვა და ორგანიზება ან ფასთა გამოკითხვის ჩატარება;
- ბრენდის მახასიათებლების განვითარების მიზნით კვლევითი სამუშაოების დაგეგმვა და ორგანიზება, იდეების მოგროვება, ანალიზი და მენეჯმენტის მიერ მოწონებული იდეების განხორციელების ორგანიზება;
- სარეკლამო და საპრომოციო მასალების შექმნა/დამუშავება, ამ მიზნით სხვადასხვა კომპანიებთან თანამშრომლობა;
- პროდუქტების დამატებაზე ახალი შესაძლებლობების ძიება;

⁸⁴ Bob Nelson, Allowing Employees To Take Charge: Inspiring Initiative In Your Organization - http://www.retentionconnection.com/article_inspiring_initiative.html

- ბაზრის მოთხოვნის შესწავლა;
- კლიენტებისგან დაფიქსირებული მოთხოვნები;
- კონკურენტის პროდუქტების ანალიზი;
- არსებული მომწოდებლების ახალი პროდუქტები;
- გამოფენები - მსოფლიო ბაზრის გაცნობა.

ამოცანებზე პასუხისმგებლობის დაკისრების შემთხვევაში თანამშრომლებს ეძლევათ შემდეგი ტიპის დავალებები:

- გაყიდვების სტაბილური ზრდა საცალო მომხმარებლების სეგმენტზე;
- პოზიციების დაკომპლექტება სწორი კვალიფიკაციის კადრებით;
- თანამშრომლების მუდმივი განვითარებისა და სწავლების უზრუნველყოფა;
- მოთხოვნილი შესყიდვების დროულად განხორციელება, საჭირო რაოდენობითა და მოთხოვნილი ხარისხით;
- ორგანიზაციის პროდუქტების ცნობადობის ამაღლება და დადებითი იმიჯის ჩამოყალიბება მიზნობრივ სეგმენტში;
- ხარისხიანი, კონკურენტუნარიანი და რენტაბელური პროდუქტების განვითარება და გაყიდვების მაქსიმიზაცია.

ზრდის კონკრეტული საკითხის გადაჭრის ხარისხს და მისი შეუსრულებლობის შემთხვევაში ამცირებს პასუხისმგებლობის სხვა ერთეულზე გადატანის ალბათობას. ამოცანას უჩნდება პასუხისმგებელი პირი, რომელიც ანგარიშვალდებულია უშუალო ხელმძღვანელისა და მენეჯმენტის წინაშე მის შესრულებაზე. როდესაც კონკრეტული ამოცანა არ გადაიჭრება შესაბამისი ხარისხით ან განსაზღვრულ დროში მას უნდა ჰქონდეს ამაზე შესაბამისი არგუმენტაცია. მის ფუნქციებში შედის ყველაფერი, რაც კი საჭიროა საკითხის წარმატებით გადაჭრისათვის. სირთულეების შემთხვევაში მან დროულად უნდა ჩააყენოს საქმის კურსში შესაბამისი პირები და მიაწოდოს ინფორმაცია.

პასუხისმგებლობის საკითხი, ამ შემთხვევაში, გულისხმობს იმას, რომ პირს უნდა ჰქონდეს პასუხები საკითხი რატომ ვერ გადაიჭრა ან რამ განაპირობა მისი შეფერხება. ის თუ შეძლებს მიზეზების დასაბუთებას, იმასაც, რომ რაც მას შეეძლო ყველაფერი გააკეთა, მათ შორის დროულად ჩართო შესაბამისი პირები, მისი

პასუხისმგებლობის საკითხი აქ დასრულდება. იმ შემთხვევაში, თუ ეს ვერ მოახერხა, ან დაავიანა რეაგირება ეს უკვე მისი პასუხისმგებლობის საკითხი იქნება. ამ შემთხვევაში პასუხი „ეს ჩემს ფუნქციებში არ შედიოდა“ და „მე არ უნდა გამეკეთებინა“ ნაკლებად მისაღებია, რადგანაც მის ვალდებულებებში შედიოდა ამ ფუნქციების დროულად შესრულების მონიტორინგი.

შესაბამისად ამოცანების შესრულებაზე პასუხისმგებლობის შემთხვევაში პირი უფრო მობილიზებულია და ორიენტირებულია შედეგზე.

მაგალითად, დაუშვათ გაყიდვების მენეჯერის მიზანია გაყიდვების რაღაც X მაჩვენებლის მიღწევა. წლის ბოლოს, შედეგების განხილვისას გამოჩნდა, რომ მან ვერ მიაღწია სასურველ შედეგს. ამ შემთხვევაში დადგემა მისი პასუხისმგებლობის საკითხი. თუ ის შეძლებს და დაასაბუთებს, რომ ამის მიზეზი იყო არაკონკურენტული ფასები და მთელი წლის განმავლობაში არაერთხელ მიაწოდა ინფორმაცია შესაბამის პირებს, რომ პროდუქტების არსებული ფასები გადასახედია და მათი მხრიდან არ იყო არანაირი რეაგირება, მაშინ მისი პასუხისმგებლობის საკითხი მოიხსნება. მაგრამ თუ მთელი წლის განმავლობაში მას არაფერი უთქვამს გაყიდვების ხელისშემშლელ ფაქტორებზე და წლის ბოლოს დაიწყო ამის დასაბუთება, მას დაეკისრება პასუხისმგებლობა იმაზე, რომ დროულად არ დააყენა საკითხი, ჯერ კიდევ მაშინ, როდესაც შეიძლებოდა ამის გამოსწორება.

იზრდება პრობლემური საკითხების დროულად გამოვლენისა და მათ გადაჭრის ალბათობა. პასუხისმგებელ პირს ეზრდება მოტივაცია, რომ რაც შეიძლება დროულად გამოავლინოს ამოცანის გადაჭრის ხელისშემშლელი ფაქტორები და უზრუნველყოს მათი გადაჭრა, რადგანაც ეს უკვე მისი პასუხისმგებლობაა. მაგალითად, თუ წარმოების დირექტორის მიზანია საწარმოო გეგმა მუდმივად სრულდებოდეს სრულად, დროულად და ხარისხიანად, ამ შემთხვევაში მისი ამოცანები იქნება არა მარტო დაქვემდებარებული პერსონალის ეფექტური კოორდინაცია და მიმდინარე წარმოების პროცესის შეუფერხებელი მიმდინარეობა, არამედ საწარმოო სიმძლავრეების განვითარებაც – მოძველებული დანადგარების დროულად ამოცვლის ორგანიზება, რომ მომავალში არ შეაფერხოს წარმოება, ასევე დარგის ინოვაციების მოძიება, ახალი ტექნიკის, მასალების შესახებ ინფორმაციული ბაზის შექმნის

უზრუნველყოფა. ანუ ის ორიენტირებული იქნება არა მხოლოდ არსებული პრობლემური საკითხების დროულად მოგვარებაზე, არამედ რისკ-ფაქტორების გამოვლენასა და მათ პრევენციაზე. შესაბამისად, იზრდება პრობლემური საკითხების დროულად გამოვლენისა და მათ გადაჭრის ალბათობა.

იზრდება პარალელური კონტროლი სტრუქტურულ ერთეულებს შორის. ამოცანაზე პასუხისმგებლობის დაკისრების შემთხვევაში ადამიანი იძულებული ხდება, იზრუნოს მთლიანად ამოცანის გადაჭრაზე და არა მხოლოდ საკუთარი ფუნქციების შესრულებაზე, რაც შეიძლება იყოს ამოცანის გადაჭრის მხოლოდ ნაწილი. მას ამ შემთხვევაში ძალაუნებურად ეხება სხვა სტრუქტურული ერთეულების მიერ შესასრულებელი ფუნქციების კონტროლიც. თუ იქ რაიმე ფერხდება და ფუჭდება რეაგირება და ამის გაუღერება. ასეთ შემთხვევაში სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულები, რომლებიც ჩართული არიან და ემსახურებიან საერთო ან ერთმანეთთან დაკავშირებული ამოცანის გადაჭრას, ამუშევებენ ერთმანეთს და არ აძლევენ მოდუნების საშუალებას. მსგავსი რგოლები არის ხშირად გაყიდვები და მომსახურების ხარისხი. გაყიდვებს სჭირდება, რომ მის მიერ მოყვანილ კლიენტებს ადგილზე (სერვის ცენტრებში, მაღაზიებში და სხვა ობიექტებში) დახვდეთ კომფორტი და მაღალი ხარისხის მომსახურება, რომ კლიენტი დარჩეს კმაყოფილი და არ წავიდეს სხვაგან, რომ არსებულ კლიენტებზე მომავალშიც გაზარდონ გაყიდვები. თუ მომსახურების ხარისხი დაბალია და კლიენტი უკმაყოფილოა, პირველ რიგში ამას აფიქსირებენ გაყიდვები და ამით აიძულებენ მომსახურებას, რომ მაქსიმალურად კარგად იმუშაონ, იმიტომ რომ ნებისმიერ დარღვევას გაყიდვები დაიჭერს და გამოაშკარავებს, რადგანაც ეს მის ინტერესებში შედის. მეორეს მხრივ, თუ მომსახურების ობიექტებში არ მიდის საჭირო რაოდენობის კლიენტი, ისინი იმაღლებენ ხმას და აფიქსირებენ, რომ გაყიდვები ვერ მუშაობს კარგად და უნდა გააქტიურდნენ.

3.2.3. პოზიციის დასახელება ზუსტად ასახავდეს მის დანიშნულებას:

სამსახურების დასახელება დიდ გავლენას ახდენს მათ საქმიანობაზე. ერთეულს რაც არ უნდა ჰქონდეს დებულებით გათვალისწინებული, საქმიანობაში ის მაინც თავისი დასახელებით ხელმძღვანელობს.

დასახელებაში ცხადად უნდა ჩანდეს ერთეულის პასუხისმგებლობა და სასურველია ის ასახავდეს ამოცანას და არა ფუნქციას. მაგ: ბრენდის განვითარების მენეჯერი და არა უბრალოდ ბრენდის მენეჯერი. ამით ადამიანისთვის ცხადი ხდება, რომ მისი ამოცანაა განავითაროს კომპანიის ბრენდი და არა ზოგადად შეასრულოს პიარის ფუნქცია.

ბევრ ორგანიზაციაში არის შემთხვევები, როდესაც თანამდებობრივი დასახელება საერთოდ არ ასახავს თანამშრომლის ფუნქციებს (მაგ: სპეციალისტი) ან მრავალი სიტყვაა გაერთიანებული ერთ პოზიციაში (მაგ: მარკეტინგისა და კლიენტების მომსახურების მენეჯერი). ეს უკანასკნელი ძირითადად ეფუძნება კომპანიის ხელმძღვანელობის სურვილს, რომ შეუთავსოს ერთ თანამდებობაზე მომუშავე ადამიანს ერთბაშად ბევრი ფუნქცია.

ჩვეულებრივ თანამდებობებს ყველაზე გავრცელებულ და სტანარტულ სახელებს არქმევენ. ეს ყველაზე მარტივი გამოსავალია. არადა არასწორი თანამდებობრივი დასახელება იძლევა არასწორ მესიჯს თანამშრომლისთვის, თუ რა მთავარი ღირებულება უნდა შექმნას კომპანიისთვის.

თანამდებობებისთვის სახელების დარქმევის პროცესში კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ადამიანური ფაქტორების გათვალისწინებაც. ისეთი სახელი არ უნდა შევეურჩიოთ თანამდებობას ამა თუ იმ თანამშრომლისთვის, რომ მისთვის ან შეურაცხყოფელი იყოს, ანდა არ აკმაყოფილებდეს მის ამბიციებსა და მოთხოვნილებებს.

სწორ დასახელებას რამოდენიმე მნიშვნელოვანი დადებითი ეფექტის მოტანა შეუძლია ორგანიზაციისთვის⁸⁵:

⁸⁵ ჯაბა ბურჯალიანი, წოდებით „თანამდებობა“, სტრატეგია და ორგანიზაცია, 2012

მკაფიო პასუხისმგებლობა – დამკვიდრებული ტენდენციაა, რომ მარკეტინგის მენეჯერი უნდა ერქვას ყველას, ვინც მარკეტინგის, გაყიდვების ან მსგავს ფუნქციებს ასრულებს, მაგრამ რაც უფრო კონკრეტული იქნება თანამდებობრივი დასახელება მით უფრო ცხადად დაინახავს თანამშრომელი თავის როლსა და პასუხისმგებლობას. ზოგიერთი ხელმძღვანელის აზრით, რაც უფრო ბუნდოვანი იქნება პოზიციის დასახელება უკეთესია, რადგან მეტი რამის შეთავსება იქნება მისთვის შესაძლებელი, მაგრამ, რეალურად ვერ აცნობიერებია, რომ ამით კარგავენ პრიორიტეტულ ამოცანებზე კონცენტრირების და უფრო მაღალი ხარისხით გადაწყვეტის შესაძლებლობას.

მაგ: შეიძლება კომპანიას უნდოდეს კლიენტების ლოიალობის პროგრამის დანერგვა. თუ მენეჯმენტი შექმნის სამუშაო პოზიციას ორგანიზაციაში, რომელსაც დაერქმევა კლიენტების ლოიალობის მენეჯერი, ამ თანამდებობაზე მომუშავე ადამიანისთვის ძალიან ცხადი და კონკრეტული იქნება, თუ რაზე ეკისრება მას პასუხისმგებლობა და რა კუთხით უნდა მიაღწიოს შედეგებს.

კომპანიის პრიორიტეტების ასახვა - რატომ არ შეიძლება ჩვენი ქვეყნის მინისტრს ერქვას ეკონომიკის მინისტრი? მსოფლიო კრიზისის შემდეგ, როგორც ცნობილია, მისი თანამდებობრივი სახელი შეიცვალა და დაერქვა ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების მინისტრი. რატომ არ შეეძლოთ შესაბამის უწყებებს დაერქმიათ მხოლოდ ეკონომიკის მინისტრი? მაგრამ ამით მათ ხაზი გაუსვეს იმას, რომ ეკონომიკა უნდა განვითარდეს არა სწრაფად და არც მსოფლიოში ყველაზე მაგრად, არამედ სტაბილური ტემპებითა და კარგი საფუძველის შექმნით.

თანამდებობრივი სახელის გამოყენებით მენეჯმენტს ეძლევა შანსები, რომ ხაზი გაუსვას მის პრიორიტეტებს. არც ის არის შეზღუდული, რომ 2-3 წელში ერთხელ იცვლებოდეს თანამდებობრივი დასახელება კომპანიის პრიორიტეტების ცვლილებიდან გამომდინარე. ეს საშუალებას მოგვცემს, შესრულდეს ის ფუნქცია უკეთესად, რომელიც მნიშვნელოვანია მოცემულ ეტაპზე კომპანიისთვის.

სიცხადე დაკავშირებული მხარეებისთვის - სწორი თანამდებობრივი სახელი ძალიან გასაგებს ხდის დაკავშირებული მხარეებისთვის, თუ რას აკეთებს ამ თანამდებობაზე მომუშავე ადამიანი, რაზე უნდა მიმართონ მას და რა საკითხებზე

უნდა შეაწუხონ. ეს მარტივად გასაგებს ხდის მის საქმიანობას, როგორც თანამშრომლებისათვის, ისე კომპანიის გარე მხარეებისთვის. ასევე უფრო ადვილია, დავალებების განაწილებისას, თუ რა უნდა დაევალოს ამ ადამიანს და კონფლიქტური სიტუაციების დროს რაზე უნდა მოეთხოვოს პასუხი.

ეს ეფექტები არამარტო ერთ თანამდებობრივ დასახელებას შეეხება, არამედ იგივე ჭრილში გასათვალისწინებელია სამსახურების, განყოფილებებისა და დეპარტამენტების სახელების დარქმევისას. ამ შემთხვევაშიც სწორი წოდება იძლევა მკაფიო პასუხისმგებლობას, პრიორიტეტების ასახვას და სიცხადეს დაკავშირებული მხარეებისათვის, თუ რას აკეთებს ის.

3.3. ბიზნეს პროცესების მართვის სრულყოფის ღონისძიებები:

3.3.1. ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაციაზე პასუხისმგებლობის განსაზღვრა

ბიზნეს პროცესების განვითარება არის ორგანიზაციის პროაქტიული ამოცანა გამოავლინოს, შეისწავლოს და გააუმჯობესოს ხარვეზები და გამოიყენოს გამოუყენებელი შესაძლებლობები არსებულ პროცესებში. ეს არის სისტემური მიდგომა არ მოიცავს მხოლოდ მიმდინარე პრობლემების მოგვარებასა და კრიზისის მართვას.

ნებისმიერ პროცესს აქვს გაუმჯობესების პოტენციალი. ორგანიზაციები თუ ფოკუსირდებიან მხოლოდ მიმდინარე პროცესებზე, პრობლემებზე და უცვლელ რეჟიმში გააგრძელებენ იმის კეთებას, რასაც აკეთებენ, შეიძლება აღმოჩნდნენ მნიშვნელოვანი პრობლემების წინაშე⁸⁶:

- მათ შეიძლება გააგრძელონ კონკრეტული პროდუქტის გამოშვება მასზე მოთხოვნის შემცირებისა და ბაზრის დაკარგვის შემდეგაც, საბოლოო ჯამში კი მათ უბრალოდ არ ეყოლებათ მომხმარებელი;
- არსებული პროცესის მიხედვით მათ შეიძლება გააკეთო ყველაფერი იდეალურად, მარგამ მათ შორის შეიძლება იყოს ბევრი ისეთი რაღაცა, რისი გაკეთებაც საერთოდ არ არის საჭირო;
- ისინი შეიძლება კონცენტრირებული იყვნენ მხოლოდ ხარისხზე, მაშინ, როდესაც დროც მნიშვნელოვანია;
- მათ შეიძლება გაუშვან ხელიდან პროდუქტების, სერვისებისა და თვითონ პროცესების განვითარების შესაძლებლობები.

ორგანიზაციაში სასურველია განისაზღვროს მკაფიო პასუხისმგებლობა ბიზნეს პროცესების ეფექტურობაზე. ამის გაკეთება შეიძლება განსხვავებული მიდგომით ორგანიზაციის მასშტაბიდან გამომდინარე. მაგალითად, პირველ რიგში, შეიძლება ცალკე პოზიციის ან სამსახურის გაჩენა სტრუქტურაში, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება პროცესების აღწერაზე, ოპტიმიზაციაზე, დანერგვასა და მიმდინარეობის

⁸⁶ Mildred Golden Pryor, Revised by Wendy H. Mason, PROCESS MANAGEMENT, Reference for Business, Encyclopedia of Business, 2nd ed

მონიტორინგზე. ხშირ შემთხვევაში მსგავს სამსახურებს უთავსებენ თანამდებობრივი ინსტრუქციების მომზადებასაც. მეორე, შეიძლება ამ პასუხისმგებლობის არსებული თანამშრომლისთვის დაკისრება, რომელიც სხვა მიმდინარე ფუნქციებსაც ასრულებს. ამ შემთხვევაში მას ძირითადად ექნება მაკოორდინირებელი ფუნქცია. მისი მოვალეობა იქნება ბიზნეს პროცესების აღწერის, გასაუმჯობესებელი პროცესების გამოვლენისა და მათი ოპტიმიზაციის ორგანიზება. მან უნდა უზრუნველყოს, რომ კონკრეტულმა პირებმა განსაზღვრულ ვადებში წარმოადგინონ გადაწყვეტილებები ამასთან დაკავშირებით, წარმოდგენილი მასალები გააერთიანოს და მოამზადოს განსახილველად, სამუშაო შეხვედრაზე გასატანად. ამ შემთხვევაში კარგად უნდა იყოს აღწერილი და დალაგებული ორგანიზაციაში თვითონ ბიზნეს პროცესების განვითარების პროცესი, რომელიც მეორე პუნქტში გვაქვს განხილული. და მესამე, ამ ფუნქციის რომელიმე მოქმედ კოლეგიალური ორგანოსთვის შეთავსება ან სპეციალურად ამ მიზნით ცალკე საბჭოს შექმნა. საბჭოს ფუნქციები იქნება ძირითადი ბიზნეს პროცესების მიმდინარეობის განხილვა, რა სირთულეები წარმოიქმნა პროცესში, რა გამოუყენებელი შესაძებლობები არსებობს მათი ოპტიმიზაციის მიზნით და გადაწყვეტილებების მიღება მათში ცვლილებების შეტანაზე.

მთავარია, რომ ორგანიზაციაში გაჩნდეს პროცესების ოპტიმიზაციაზე პასუხისმგებლობა, რომ ამან მიიღოს სისტემური ხასიათი და არ იყოს დამოკიდებული იმაზე, თუ როდის მოიცლის ამისთვის გენერალური დირექტორი ან რომელიმე მიმართულებით როდის წარმოიქმნა ისეთი პრობლემა, რომელიც საჭიროს გახდის კონკრეტულ პროცესზე მსჯელობას.

3.3.2. ბიზნეს პროცესების განვითარების პროცესის დანერგვა:

მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციაში იყოს განსაზღვრული რას გულისხმობს და რა ეტაპებს მოიცავს ბიზნეს პროცესების განვითარება. ხშირად, ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაციაზე დახარჯული ძალისხმევა უშედეგოა და ამის ძირითადი მიზეზი, უმეტეს შემთხვევაში, არის ის, რომ ამაზე მომუშავე ჯგუფმა უბრალოდ არ იცის რა უნდა მოიმოქმედოს. ამიტომ კარგად უნდა დამუშავდეს ბიზნეს პროცესების განვითარების პროცესი, რა ძირითადი ნაბიჯები უნდა გადაიდგას, ვის მიერ და რაზე უნდა გამახვილდეს ყურადღება.

ბიზნეს პროცესების განვითარებაზე მუშაობის განსხვავებული მიდგომები და სხვადასხვა მეთოდოლოგიები არსებობს, თუმცა რა მეთოდიც არ უნდა დანერგოს ორგანიზაციამ არსებობს სამი ძირითადი ეტაპი, რაც აუცილებლად უნდა გაიაროს.

ბიზნეს პროცესების განვითარებაზე მუშაობისას, პირველ რიგში, უნდა მოხდეს არსებული პროცესის შესწავლა: **როგორ მიმდინარეობს (internal)** – საწყისი მასალა (input), პროცესის დრო (ცალკეულ ეტაპზე მუშაობის დრო), ლოდინის დრო (ეტაპებს შორის), ხარჯები (ცალკეულ ტრანზაქციაზე); შემდეგ **რა არის საბოლოო შედეგი (output)** - დროულობის შეფასება (right first time), სისრულის შეფასება, სტანდარტებთან შესაბამისობა, საჩივრები; და **როგორია პროცესის შედეგებით კმაყოფილება** - პირველი ორი მონაცემის მიხედვით პროცესის შეფასება შესაძლებელია შედეგის მომხამრებლების ჩართვის გარეშე. კმაყოფილების გაზომვისას კი უკვე აუცილებელია პროცესის მომხმარებლების გამოკითხვა.

ყოველ პროცესს ჰყავს თავის მომხმარებელი ორგანიზაციის შიგნით, ვისაც ის გადასცემს შედეგს. მომხმარებლები შეიძლება განსხვავებულები იყვნენ თვითონ პროცესის შიგნითაც, ეტაპების მიხედვით. თუ თითოეული თანამშრომელი გუნდის სხვა წევრს მოექცევა ისე, როგორც მნიშვნელოვან და ძვირფას მომხმარებელს, ურთიერთობები გუნდის წევრებს შორის და მთლიანობაში ორგანიზაციის შედეგები გაუმჯობესდება. თანამშრომლები (მიმწოდებლები და მომხმარებლები) უნდა ეკითხებოდნენ ერთმანეთს აზრს, რამდენად დამაკმაყოფილებელი ხარისხისაა ის შედეგი რაც მომხმარებელმა მიიღო, რამდენად შეესაბამებოდა მის მოთხოვნებსა და მოლოდინებს. ასეთ შემთხვევაში უფრო მარტივად და დროულად გამოვლინდება პროცესის ხარვეზები და გაუმჯობესების შესაძლებლობები.

პროცესების შეფასება უნდა ეფუძნებოდეს და გამომდინარეობდეს მისი მიზნებიდან და იქიდან, თუ რისი მიღწევა უნდა ორგანიზაციას. პროცესის მართვა და განვითარება მოიცავს შემდეგ ელემენტებს⁸⁷:

- პროცესის შინაარსისა და მიმდინარეობის გაგება, რა არის მისი მიზანი და ვინ არიან მის განხორციელებაში ჩართული (process ownership);
- მომხმარებლების მოთხოვნების იდენტიფიკაცია და მათი დაკმაყოფილება;

⁸⁷ Mildred Golden Pryor, Revised by Wendy H. Mason, PROCESS MANAGEMENT, Reference for Business, Encyclopedia of Business, 2nd ed

- პროცესის საბაზისო მანქანებლებისა და შედეგების გაზომვა;
- ანალიზი და პროცესის გაუმჯობესების შესაძლებლობების გამოვლენა;
- იმის გაგება და ცოდნა, როგორ და როდის უნდა გამოიყენო არსებული პროცესების თანმიმდევრული, უწყვეტი განვითარება ან რეინჟინერინგი.

სასურველია ორგანიზაციაში მიმდინარე ბიზნეს პროცესებიდან გამოიყოს კომპანიისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი, სტრატეგიული ბიზნეს პროცესები, ამას აქვს სამი ძირითადი მიზანი⁸⁸:

- სიცხადე სტრატეგიულ მიმართულებებში;
- ფირმის რესურსების სწორად განაწილება მისი სტრატეგიული პრიორიტეტებიდან გამომდინარე;
- დისციპლინის გაზრდა ყოველდღიურ ოპერაციებში და ყურადღების კონცენტრირება ორგანიზაციისთვის საკვანძო მიმართულებებით.

ორგანიზაციისთვის ყველაზე საკვანძო ბიზნეს პროცესების გამოყოფა და მათი შეუფერხებელი მიმდინარეობა ეხმარება მენეჯმენტს მიზნების მიღწევაში და საბოლოო მომხამრებელის მოლოდინების დაკმაყოფილებაში.

ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე მისი ძირითადი ბიზნეს პროცესები შეიძლება იყო სსხვადასხვა, მაგალითად, პროდუქციის ასორტიმენტის მართვისა და განვითარების პროცესი, წარმოების სიმძლავრეების მართვისა და განვითარების პროცესი, გაყიდვების სტიმულირების პროცესი, დილერებთან მუშაობის პროცესი, მომსახურების ხარისხის კონტროლისა და განვითარების პროცესი, მარაგების მართვის პროცესი, ბიუჯეტირების პროცესი და ა.შ.

3.3.3. პროდუქტების განვითარების პროცესის განვითარება:

პროდუქტების განვითარების პროცესი სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის. პროდუქტების განვითარების პროცესში მოვიაზრებთ, როგორც თვითონ პროდუქტის (საქონელი), ასევე მომსახურების ხარისხის

⁸⁸ Gregg Rock, Tom Dwyer, What is BPM Anyway? Business Process Management Explained, BPMInstitute.org - <http://www.bpminstitute.org/resources/articles/what-bpm-anyway-business-process-management-explained>

განვითარების პროცესს. კომპანიის სპეციფიკიდან და მასშტაბიდან გამომდინარე ეს შეიძლება იყოს ერთი მთლიანი ან ორი ერთმანეთისაგან სრულიად დამოუკიდებელი პროცესი და სხვადასხვა ორგანიზაციაში ექნებათ განსხვავებული მიმდინარეობა. მიუხედავად ამისა, შეიძლება რამოდენიმე ეტაპის გამოყოფა, რაც შეიძლება საერთო იყოს თითქმის ყველა ორგანიზაციისთვის.

მაგალითად, მომსახურების ხარისხის განვითარების პროცესში შეიძლება გამოიყოს სამი ძირითადი ეტაპი. ესენია: მომსახურების პროცესებზე დაკვირვება და მისი გაუმჯობესების შესაძლებლობების გამოვლენა, არსებულ მომსახურებაში საჭირო ცვლილებების დამუშავება და ცვლილებების დანერგვა.

მნიშვნელოვანია, რომ მომსახურების ხარისხის განვითარების პროცესის ყოველი ეტაპი კარგად იყოს ორგანიზებული იმისათვის, რომ არსებული პრობლემების აღმოფხვრა მოხდეს მანამდე, სანამ ის შესამჩნევი და დისკომფორტის მომტანი გახდება კლიენტისთვის; და ასევე იმისათვის, რომ დროულად აღმოვაჩინოთ მომსახურების ხარისხის განვითარების გამოუყენებელი შესაძლებლობები.

მომსახურებაში არსებული დასამუშავებელი საკითხების (პრობლემების და გამოუყენებელი შესაძლებლობების) გამოსავლენად სასურველია რამოდენიმე არხის გამოყენება, რადგანაც ყველა ტიპის პრობლემისა, თუ შესაძლებლობის შესახებ ინფორმაციის ამოღება ერთი რომელიმე კონკრეტული არხით ძალიან რთულია. მაგალითად, არ არსებობს ისეთი უნივერსალური საშუალება, რომელიც ერთნაირად ეფექტური იქნება ინფორმაციის ამოღებისთვის, როგორც უშუალოდ პროცესებში არსებულ ხარვეზებზე, ასევე ისეთ ხარვეზებზე, რომლებიც აწურხებთ თანამშრომლებს და ხელს უშლით კარგად მუშაობაში; ან ისეთი საკითხების გამოსავლენად, რომლებიც დისკომფორტს უქმნის კლიენტებს, მაგრამ შეიძლება საერთოდ შეუმჩნეველი იყოს თანამშრომლებისთვის.

სტანდარტული არხები, რომლებსაც იყენებენ მსგავსი ტიპის პრობლემებისა თუ შესაძლებლობების გამოსავლენად, ძირითადად არის: ხარისხის კონტროლის პროცესი, ინფორმაციის მიღება თანამშრომლებისგან სხვადასხვა ტიპის გამოკითხვებით და კლიენტებთან უკუკავშირი. ამ შემთხვევაში მუშაობს ერთგვარი

გადაზღვევის პრინციპი, თუ რომელიმე არხს გამორჩევა არსებული პრობლემა ან შესაძლებლობა, მას აუცილებლად ამოაგდებს დანარჩენი ორიდან ერთ-ერთი მაინც.

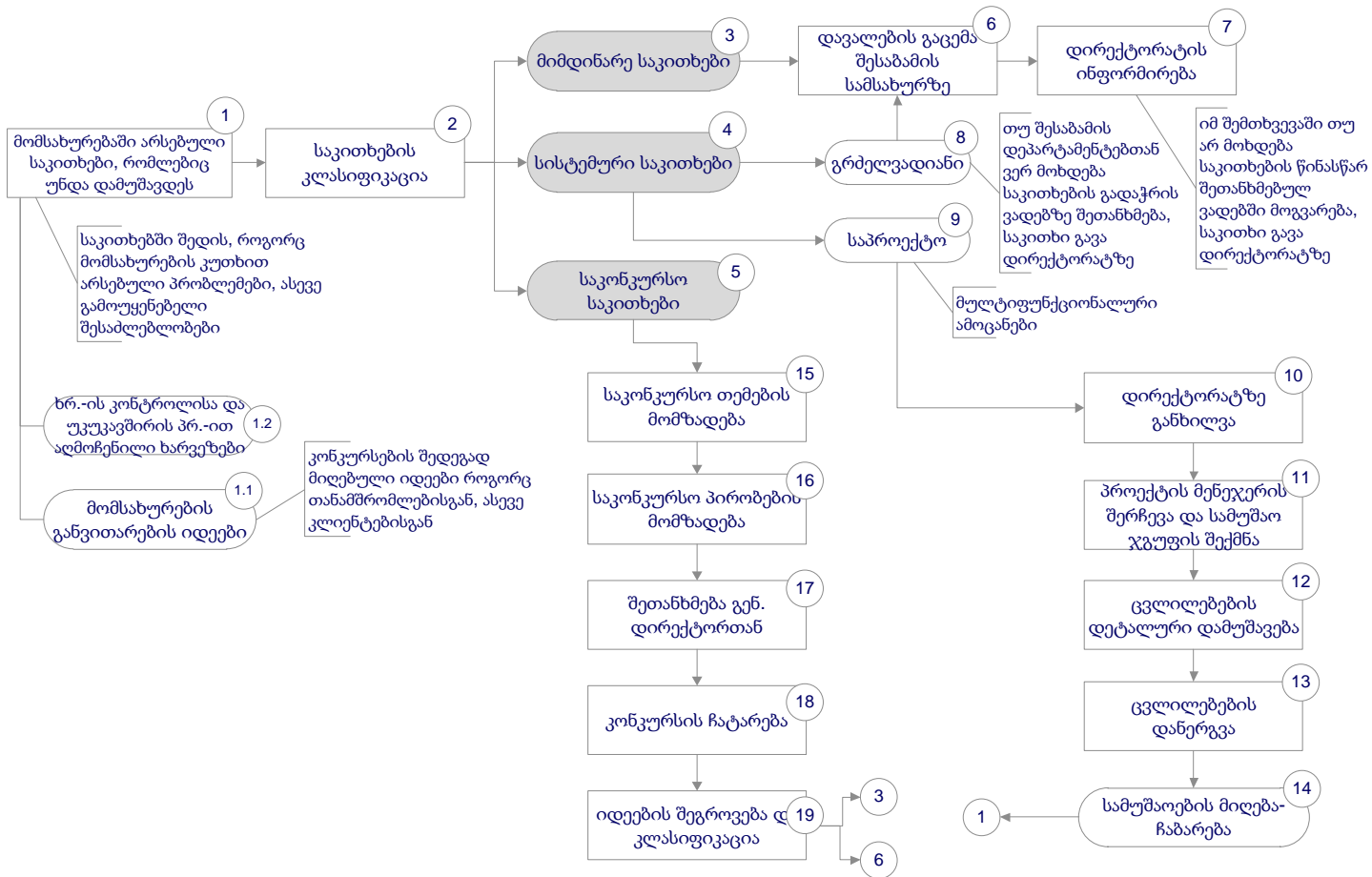
რაც შეეხება საჭირო ცვლილებების დამუშავებას, აქ მნიშვნელოვანია პასუხისმგებელი პირებისა და ვადების სწორი მართვა. სხვადასხვა ტიპის შინაარსისა და სირთულის ამოცანის გადაჭრას სჭირდება განსხვავებული მიდგომა. ნაშრომში წარმოდგენილი მომსახურების ხარისხის განვითარების პროცესის სიახლე მდგომარეობს სწორედ მომსახურების ხარისხის საკითხების მართვის მიდგომაში, რომლის მიხედვითაც სასურველია მოხდეს საკითხების კლასიფიკაცია მათი გადაჭრის სირთულის მიხედვით **მიმდინარე, სისტემურ და საკონკურსო საკითხებად**. (იხ. სქემა№19).

მიმდინარე საკითხები - ესაა მომსახურების ხარისხთან დაკავშირებული ისეთი საკითხები, რომელთა გადაჭრაც არ არის რთული და არ საჭიროებს დიდ რესურსებს. მაგალითად, მომსახურების წერტილებში გათავდა საინფორმაციო ბუკლეტები და არავინ ზრუნავს მათ შეტანაზე ან მოძველებული ბუკლეტებია; ან კიდევ დისპენსერებში მუდმივად არ არის წყალი, არ არის ჭიქა და ა.შ. ამ შემთხვევაში დავალება გადაეცემა პირდაპირ იმ შესაბამის სამსახურს, რომელსაც ევალება აღნიშნული პრობლემის მოგვარება.

სისტემური საკითხები - სისტემურში შევა საკითხები, რომელთა მოგვარებასაც შედარებით დიდი დრო ან/და საპროექტო მიდგომა სჭირდება. ანუ სისტემური საკითხები თავისთავად ჩაიშლება ორ ქვეჯგუფად გრძელვადიანი სისტემური საკითხები და საპროექტო სისტემური საკითხები.

გრძელვადიანი სისტემური საკითხები, როგორც წესი, ექვემდებარება დირექტორატზე ან სხვა კოლეგიალურ ორგანოზე განხილვას და იქ წყდება, ვინ იმუშავებს ამაზე და რა ვადებში უნდა მოხერხდეს მისი გადაწყვეტა.

საპროექტო სისტემური საკითხები არის მულტიფუნქციონალური ამოცანები, რომლებიც ასევე განიხილება დირექტორატზე. დირექტორატთან შეთანხმებით შეირჩევა პროექტის მენეჯერი და სამუშაო ჯგუფის წევრები, რომლებიც იმუშავებენ ამ საკითხზე. ამის შემდეგ უკვე თვითონ საპროექტო ჯგუფი შეადგენს სამოქმედო გეგმას დედლაინების მიხედვით და გამოიტანს დასამტკიცებლად დირექტორატზე.



სქემა №19 – მომსახურების ხარისხის განვითარების პროცესის ერთ-ერთი ნიმუში; მომსახურების ხარისხის საკითხების მართვის მიდგომა (შემუშავებულია ავტორის მიერ)

საკონკურსო საკითხები - კიდევ ერთი ჯგუფი საკითხების ესაა საკონკურსო საკითხები. საკონკურსო არის საკითხი, რომლის გადაწყვეტასაც სჭირდება ბევრი ახალი იდეა, კონკურსის ან გამოკითხვის ჩატარება თანამშრომლებში, კლიენტებთან: საკონკურსო თემებისა და პირობების მომზადება, შეთანხმება გენერალურ დირექტორთან, კონკურსის ჩატარების ორგანიზება და ამის მიღებული იდეების ანალიზი.

საკონკურსო წესით შერჩეული კონკრეტული იდეები, მისი მაშტაბიდან და განხორციელების სირთულიდან გამომდინარე, შემდგომი დამუშავებისა და დანერგვისათვის უკვე თავისთავად ჩაგარდება მიმდინარე ან სისტემური (გრძელვადიანი, საპროექტო) საკითხების ჯგუფში.

ცვლილებების დანერგვაზე პასუხისმგებელი პირი ხშირ შემთხვევაში არის ის, ვინც ამუშავებს ცვლილებებს, მაგრამ ეს არ არის აუცილებელი. ყოველ შემთხვევაში, როგორც არ უნდა იყოს, მთავარია, რომ მკაფიოდ განისაზღვროს ვინაა დანერგვაზე პასუხისმგებელი და რა ვადებში. თუ ეს ის პირია, ვინც დაამუშავა კონკრეტული ცვლილებები, მან ცალსახად უნდა იცოდეს, რომ მისი ამოცანა დასრულებულია მხოლოდ დანერგვის შემდეგ.

რაც შეეხება პროდუქტების (საქონელი) განვითარებას, აქ იგულისხმება, როგორც ახალი პროდუქტების დამატება, ასევე არსებულის გაუმჯობესება, საფასო პირობებისა და დიზაინის ცვლილება. პროდუქტების განვითარების პროცესის ერთ-ერთი უნივერსალური მოდელი, რომლის პრაქტიკაში დანერგვითაც ორგანიზაციები შეძლებენ ეს პროცესი გახადონ უფრო ქმედითი, პროაქტიული და ინოვაციური აღწერილია მე-18 სექმაზე (გვ. 121). აღნიშნულ სექმაში საინტერესოა პროდუქტების განვითარების შესაძლებლობების ძიებისადმი პროაქტიული მიდგომა და ამ მიზნით ორგანიზაციებისთვის **ინოვაციების საბჭოსა და ინოვაციების ჯგუფის** ფორმირების შეთავაზება. ინოვაციების საბჭო ეს არის მუდმივმოქმედი ორგანო, რომელიც იკრიბება მინიმუმ თვეში ერთხელ და იხილავს რა სიახლე შეიძლება შესთავაზონ მომხმარებლებს. ინოვაციების საბჭოსა და ინოვაციების ჯგუფს შორის ძირითადი განსხვავება მდგომარეობს იმაში, რომ საბჭოს წევრების შემადგენლობაში არიან დირექტორებიც (C დონის მენეჯერები), ხოლო ჯგუფი დაკომპლექტებულია რიგითი თანამშრომლებისაგან.

სექმაზე მოცემულია საბჭოზე განსახილველი იდეების გენერაციის რამოდენიმე წყარო, რომელთაგან გამოსაყოფია სწორედ ინოვაციების ჯგუფი. როგორც ვთქვით, ეს არის ორგანიზაციის სხვადასხვა პოზიციაზე მყოფი თანამშრომლებისაგან დაკომპლექტებული მუდმივმოქმედი ჯგუფი, რომლის წევრები და შემადგენლობა მუდმივად იცვლება რამოდენიმე თვეში ან მაქსიმუმ წელიწადში ერთხელ. მათი სტიმულირება ხდება პრემიებით და ძირითადი მიზანია იდეების პროაქტიული ძიება.

პროდუქტების განვითარების პროცესში შეიძლება შემდეგი სამი ეტაპის გამოყოფა: არსებული პორტფელის ანალიზი, ახალი შესაძლებლობების ძიება და მიღებული გადაწყვეტილებების აღსრულება / დანერგვა.

აქედან პირველი ორი ეტაპი ემსახურება იდეების გენერაციასა და დამუშავებას, ხოლო მესამე ეტაპი კი არის უშუალოდ აღსრულება.

არსებული პორტფელის ანალიზი შეიძლება მოიცავდეს არამომგებიანი და არაგაყიდვადი პროდუქტების გამოვლენას, კონკურენტებთან შედარებით არამიმზიდველ პირობებში შეთავაზებული პროდუქტების გამოვლენასა და ბაზრის წილის ანალიზს.

ახალი შესაძლებლობების ძიება მოიცავს ბაზრის მოთხოვნის შესწავლას, კლიენტებისგან დაფიქსირებული მოთხოვნების შესწავლას, კონკურენტის პროდუქტების ანალიზს, არსებული მომწოდებლების ახალი პროდუქტების ანალიზსა და მსოფლიო ბაზრის გაცნობას.

დანერგვის სამუშაოები მოიცავს ყველა იმ აქტივობას, რაც საჭიროა ახალი პროდუქტის შესახებ ინფორმაციის მომხმარებელისთვის მისაწოდებლად და მოთხოვნის შესაქმნელად. ამავე ეტაპის ნაწილია ტესტირება - პროდუქტის გაშვება მომხმარებლის ვიწრო სეგმენტზე. ამ დროს ხდება მომხმარებლის აზრის საბოლოოდ გადამოწმება, ხომ არ არის რაიმე ხარვეზი პროდუქტში და გარკვევა იმისა, თუ რამდენად შეესაბამება პროდუქტის ტექნიკური მახასიათებლები და ფასი მათ მოთხოვნილებებს. ეს ეტაპი არის განსაკუთრებულთ მნიშვნელოვანი და ბევრი წარუმატებლობის თავიდან აცილება შეუძლია.

იმისათვის, რომ პროდუქტების განვითარების პროცესი ნამდვილად კარგად ასრულდებდეს საკუთარ მიზანს, მნიშვნელოვანია, რომ თვეში ერთხელ დირექტორატი დაეთმოს მთლიანად ამ საკითხებს, ხოლო სამ თვეში ერთხელ უნდა მომზადდეს რაპორტი ჩატარებულ სამუშაოებზე და მიღებულ შედეგებზე.

3.3.4. კადრების აყვანის, სწავლების, კარიერის განვითარების პროცესების განვითარება:

სწორი კადრების აყვანა და შენარჩუნება არის ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის ერთ-ერთი უპირველესი ამოცანა, რისთვისაც უპირველეს ყოვლისა საჭიროა კადრების შერჩევის, სწავლების და კარიერის განვითარების შესაბამისი სისტემების არსებობა.

შერჩევა და აყვანა - თუ შერჩევა ხდება არასწორი პროცესით, ამის შედეგად კომპანიაში მოდიან შეუსაბამო კვალიფიკაციის, განსხვავებული ფასეულობებისა და ღირებულებების მქონე ადამიანები, რაც ართულებს თანამშრომლების ერთ გუნდად შეკვრის ამოცანას და კომპანიაში არსებულ სიტუაციასაც ამძიმებს. ასეთ შემთხვევაში, ვერანაირი მართვის სისტემების გამოყენებით ვეღარ ხერხდება შრომის მაღალი პროდუქტიულობის მიღწევა. კარგ შემთხვევებში თანამშრომლები მუშაობენ, აკეთებენ იმას და იმდენს, რაც აუცილებელია იმისთვის, რომ არ მიიღონ საყვედური და არ დაითხოვონ სამსახურიდან, მაგრამ არა თავიანთი შესაძლებლობების მაქსიმუმს.

გასათვალისწინებელია ისიც, რომ გაშვების ტვირთი არის ძალიან დიდი. არასწორი კადრის აყვანა მარტივია, მისი გაშვებაა რთული და ხშირ შემთხვევაში ორგანიზაციას უწევს მისი დიდი ხნის განმავლობაში "ატანა". მნიშვნელოვანია, რომ შერჩევის პროცესი ისე იყოს ორგანიზებული, რომ არა მხოლოდ დამქირავებელი იღებდეს მისთვის საჭირო ინფორმაციას კანდიდატის შესახებ, არამედ მასაც აძლევდეს რეალურ წარმოდგენას ორგანიზაციაზე, შესასრულებელ სამუშაოსა და გარემოზე.

კომპანიები ამისათვის მიმართავენ სპეციალურ მეთოდებს. მაგალითად, ბანკ Wells-Fargo-ში შერჩეულ კანდიდატებს აჩვენებენ სიდიზე ჩაწერილ კადრებს, სადაც ასახულია გაცხარებული კლიენტი, რომელსაც აქვს უსაფუძვლო და გაუმართლებელი მოთხოვნები. ამის შემდეგ ყველა მათგანს უსვავენ კითხვას, თუ როგორ მოიქცეოდნენ ასეთ შემთხვევაში. ამ გამოკითხვის საშუალებით ერთდროულად იჭერენ ორ კურდღელს - ამოწმებენ რეალურად რამდენად შეძლებს კანდიდატი კლიენტების მომსახურებას და ამავედროულად თვითონ კანდიდატსაც აძლევენ საშუალებას დაფიქრდეს, რადგანაც შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ მისთვის მიუღებელია ამ ტიპის სამსახური და ასეთ სიტუაციაში მუშაობა.

კადრების შერჩევისა და აყვანის სხვადასხვა მეთოდები არსებობს, მათ შორის არის:

- კონკურსის გამოცხადების წესით - შეიძლება გამოცხადდეს, როგორც ღია, ასევე შიდა კონკურსი: ღია კონკურსის დროს ხდება განცხადების გამოქვეყნება

შესაბამის ვებ-გვერდებზე; შიდა კონკურსის დროს ხდება არსებული თანამშრომლების ინფორმირება ვაკანტური პოზიციის შესახებ და კანდიდატი ირჩევა არსებული კადრებიდან.

- პროაქტიული ძიების წესით - არც ღია და არც შიდა კონკურსი არ ცხადდება. ხდება ჯერ რეკომენდატორების შერჩევა (რომლებსაც შეუძლიათ გვირჩიონ სათანადო კვალიფიკაციის მქონე პირები) და შემდეგ მათგან კანდიდატების მონაცემების გაგება.
- (შიდა) რეკომენდაციის საფუძველზე - კანდიდატის დანიშვნის შესახებ ინიციატივა მოდის შიდა კადრიდან, შესაბამისი მიმართულების დირექტორისგან ან დეპარტამენტის/სამსახურის ხელმძღვანელებისგან.
- რეზერვიდან - თანამშრომლის შერჩევა ხდება რეზერვში არსებული კანდიდატებიდან.
- სასურველი კანდიდატების სხვა ორგანიზაციებიდან გადმოყვანა.

ინტეგრაცია და მომზადება - გასათვალისწინებელი ის რესურსი, რასაც ორგანიზაცია ხარჯავს მის ადაპტაციასა და სწავლებაზე, რადგანაც, რომ თუ ამას ყურადღებას არ მიაქცევს, ახალი თანამშრომლის ორგანიზაციაში ინტეგრაციის პროცესი შეიძლება გაიწელოს და გაგრძელდეს რამდენიმე თვე. ამ პერიოდის განმავლობაში კი თანამშრომლები, როგორც წესი, საკუთარ შესაძლებლობებს სრულად ვერ იყენებენ და გაცილებით ნაკლები სარგებელი მოაქვთ კომპანიისთვის, ვიდრე შეუძლიათ. ხოლო, თუ ამას საერთოდ ვერ ახერხებენ და რჩებათ გარკვეული დისკომფორტი მუშაობის პროცესთან ან კოლეგებთან მიმართებაში, ხშირ შემთხვევაში, პირველი შესაძლებლობისთანავე, მიდიან სხვაგან და ორგანიზაცია კარგავს კადრს, შესაძლოა ძალიან ღირებულს.

ახალი თანამშრომლის ორგანიზაციაში სწრაფად ინტეგრაციის ერთ-ერთი საუკეთესო გზა არის მისთვის მენტორის გამოყოფა.

სიტყვა „მენტორი“, როგორც ტერმინი, დამკვიდრდა XVII საუკუნეში, მას შემდეგ, რაც ფრანგმა მწერალმა ფენელონმა გამოიყენა თავის რომანში „ტელემაქოსის თავგადასავალი“ და ნიშნავს მრჩეველს, დამრიგებელს. მენტორად მოიხსენიებენ მას, ვინც სხვას ასწავლის.

მენტორობის არსი მდგომარეობს იმაში, როდესაც გამოცდილი გზას უკვლავს შედარებით გამოუცდელს. ორგანიზაციების შემთხვევაში სტაჟიანი თანამშრომელი, სხვადასხვა ფორმით, ეხმარება ახალ მოსულ თანამშრომელს უფრო სწრაფად ადაპტაციაში. მენტორის ძირითადი დანიშნულებაა ხელი შეუწყოს, დააჩქაროს და უფრო ეფექტიანი გახადოს ახალი თანამშრომლის ინტეგრაცია „საქმეში“, გუნდსა და მთლიანად ორგანიზაციაში.

ინტეგრაცია „საქმეში“ - მენტორი უნდა დაეხმაროს ახალ თანამშრომელს სწრაფად გაერკვეს საკუთარ ფუნქციებსა და უფლება-მოვალეობებში. მისცეს პრაქტიკული რჩევები, აუხსნას რა უნდა გააკეთოს და გარკვეულ შემთხვევებში, როგორ. ორგანიზაციაში არსებული რომელი სტანდარტებითა და პროცედურებით უნდა იხელმძღვანელოს ცალკეული ფუნქციის შესრულებისას.

ინტეგრაცია გუნდში - მენტორმა ხელი უნდა შეუწყოს ახალი თანამშრომლის ინტეგრაციას გუნდში, გაუზიაროს მას გუნდში მოქმედი პრინციპები და ტრადიციები.

იმ მიზნით, რომ უკეთ გაიცნოს თანამშრომლები და მათაც - ახალი კოლეგა, მენტორმა შეიძლება ინიცირება გაუკეთოს სხვადასხვა ტიპის მარტივ ღონისძიებებსაც. მაგალითად, ლანჩზე ერთად გასვლა ან საწყის ეტაპზე 15-20 წუთიანი გაცნობითი ტიპის შეხვედრა, სადაც ყველა მოყვება ძირითად რაღაცეებს თავის შესახებ.

ინტეგრაცია ორგანიზაციაში - მენტორმა გზა უნდა გაუკვალოს ახალ თანამშრომელს ორგანიზაციაში არსებულ წეს-ჩვეულებებსა და ფასეულობებში. თუ დიდი ორგანიზაციაა, გააცნოს სხვა სამსახურის თანამშრომლებიც, პირველ რიგში დაკავშირებული სამსახურის თანამშრომლები. ეს შეიძლება, გარკვეულ წილად, არის ეიზარის ფუნქციები, მაგრამ მენტორისაგან განსხვავებით, იგი ამდენ დროსა და ყურადღებას ყველა ახალ თანამშრომელს ვერ დაუთმობს.

არ არის აუცილებელი მენტორი იყოს უშუალო უფროსი ან პოზიციით ზემდგომი პირი. ის შეიძლება იყოს რიგითი თანამშრომელი, რომელიც უბრალოდ უკვე დიდი ხანია მუშაობს ორგანიზაციაში, იცნობს მის სპეციფიკას, არსებულ ფასეულობებსა და წეს-ჩვეულებებს. ასევე, იცნობს ახლად მისული თანამშრომლის პოზიციის (საქმიანობის) სპეციფიკას და შეუძლია მას დაეხმაროს ფუნქციების უკეთ გაცნობიერებასა და შესრულებაში.

კადრების შერჩევისა და აყვანის სისტემის განვითარება არის ერთ-ერთი პირველი რიგის ამოცანა, რასაც სათანადო ყურადღება უნდა დაეთმოს, რომ შემდეგ უფრო მეტი დრო და ენერჯია არ დაიხარჯოს მიღებული უარყოფითი შედეგების გამოსწორების მცდელობაზე.

კარიერული სქემების დანერგვა და სწავლება - ადამიანური რესურსების მართვისა და განვითარების მენეჯერმა უნდა იცოდეს რა უნარებისა და ცოდნის არსებობა არის ორგანიზაციისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი და სად არის ყველაზე დიდი გარღვევები მიმდინარე ეტაპზე, უნდა იცოდეს რა ცოდნის მიღების მოთხოვნა აქვთ თანამშრომლებს და გამოყოს ის თემები, რისი მიწოდებაც აუცილებელია, აქედან გამომდინარე შეადგინოს განვითარების პროგრამა და დაგეგმოს სათანადო ღონისძიებები. მაგალითად, Inhouse ტრენინგების ორგანიზება, ბიბლიოთეკისთვის წიგნების შექმნა, ტრენინგების დაფინანსება (ხელმძღვანელებისა და თვითონ თანამშრომლების გამოკითხვის საფუძველზე). მნიშვნელოვანია პერიოდულობით ხდებოდეს სასწავლო პროგრამის ეფექტიანობის შეფასება და საჭროების შემთხვევაში მისი ცვლილება (პროგრამის, მეთოდების, ტრენერის და ა.შ.). სწავლების ხარჯების დაფინანსების უზრუნველყოფის ერთ-ერთი მეთოდი არის სპეციალური ფონდის ფორმირება.

რაც შეეხება კარიერულ დაგეგმვას, ეს უნდა ეფუძნებოდეს საკვალიფიკაციო მოთხოვნებსა და შეფასების სიტემას. ყველაზე მეტად გავრცელებულია წლიური შეფასება. პოზიციების მიხედვით შეფასების კრიტერიუმები სასურველია ითვალისწინებდეს, როგორც შესრულებული სამუშაოს მოცულობას და ხარისხს, ასევე იმას, თუ რა გააკეთა განვითარების კუთხით. მსგავსი ტიპის შეფასება უბიძგებს თანამშრომელს უფრო მაღალი ხარისხით შეასრულოს დაკისრებული დავალებები და უფრო მეტად იზრუნოს განვითარებაზეც. მაგალითად:

- რამდენად დატვირთული იყო;
- რა ხარისხით ასრულებდა სამუშაოს;
- რა გააკეთა კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით;
- კოლეგიალურობის შეფასება (Team Work);
- კომპანიის განვითარებაში შეტანილი წვლილი.

კარიერული სქემის დაგეგმვისას და სწავლებისას გასთვალისწინებელია, რომ პროფესიონალიზმი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაღალი პოზიციებისათვის. განსხვავებით ზედა დონის პოზიციებისგან დაბალ პოზიციებზე შესაძლებელია იყვნენ ნაკლებად პროფესიონალი, მაგრამ ორგანიზაციის მიმართ ლოიალური და მოტივირებული თანამშრომლები. ხოლო საშუალო პოზიციებს უნდა იკავებდნენ სწრაფად მზარდი, განვითარებაზე ორიენტირებული თანამშრომლები.

ლი ბრაჰამის კვლევების თანახმად, რომელიც მან გააკეთა სარატოგას ინსტიტუტის (კალიფორნია) მიერ მომზადებულ მასალებზე დაყრდნობით, პოზიციებზე თანამშრომლების არასათანადო გადანაწილების გამო, მომუშავეთა 60% სრულად ვერ იყენებს თავის შესაძლებლობებს. თანამშრომლების სათანადო ადგილებზე განთავსების წარუშეგებლობა ძირითადად განპირობებულია შემდეგი მიზეზებით⁸⁹:

- მენეჯერები ხშირად ყურადღებას აქცევენ ადამიანის მხოლოდ იმ თვისებებს, რაც საჭიროა კონკრეტული პოზიციისთვის და არ ითვალისწინებენ ან უბრალოდ ვერ ხედავენ იმ განსაკუთრებულ უნარებს, რაც ხდის მას რეალურად შეუდარებელს სხვა საქმისთვის;
- მენეჯერების უმეტესობა მიიჩნევს, რომ რიგითი თანამშრომლის (მაგ: ოპერატორის) სამუშაოს კარგად შესრულებას ნებისმიერი შეძლებს, არადა ამით კარგავენ ყველაზე ძვირფასს, რასაც რეალურად კლიენტი უკან მოჰყავს;
- ხშირად მენეჯერებს სწამთ, რომ ტრენინგების საშუალებით შეძლებენ არასწორად შერჩეული ხალხს პროფესიონალურად გადაქცევას, რაც დიდი შეცდომაა. ამერიკაში ასეთი გამოთქმაც კი არსებობს: „ინდაურისათვის უშედეგოდ ხეზე ასვლის სწავლებას, ჯობია ციყვს ასწავლო ხეზე კარგად ასვლა.“

პრობლემის გადასაჭრელად ზოგიერთი კომპანია იყენებს ანონიმური „hotline“ ანუ ცხელი ხაზის მეთოდს, რომლის მეშვეობითაც თანამშრომელს შეუძლია გამოხატოს სურვილი მისთვის სასურველი სხვა თანამდებობრივი პოზიციის შესახებ კომპანიის შიგნით. ზოგ კომპანიაში კი ხელმძღვანელები კარიერული ზრდის პრობლემებს

⁸⁹ Leigh Branham, The 7 Hidden Reasons Employees Leave, How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late, 2005

იხილავენ პირად შეხვედრებზე იმ მენეჯერებთან ერთად რომელთა თანამშრომლებსაც ყველაზე მეტად აწუხებთ ეს საკითხი (კვლევების შედეგებიდან გამომდინარე).

კადრების მართვისა და განვითარების მიდგომა განსხვავებულია სხვადასხვა ორგანიზაციებში, მაგრამ იმისათვის, რომ სისტემა იყოს მაქსიმალურად ეფექტიანი, მან უნდა დააკმაყოფილოს რამოდენიმე მოთხოვნა:

- **სისტემა უნდა იყოს სამართლიანი.** ორგანიზაციის ყოველი თანამშრომელი განსხვავებული სირთულის და მნიშვნელობის ფუნქციებს ასრულებს, რაც განსხვავებულ კვალიფიკაციას და უნარ-ჩვევებს მოითხოვს, ხოლო თანაბარი სირთულის და მნიშვნელობის ფუნქციების არსებობის შემთხვევაშიც კი მათი გადაწყვეტის ხარისხი განსხვავებულია სხვადასხვა თანამშრომლების შემთხვევაში და დროის სხვადასხვა პერიოდებში. სისტემამ უნდა უზრუნველყოს, რომ თანამშრომლებმა შეძლონ სწორად დაუკავშირონ საკუთარი კვალიფიკაცია და განვითარება კარიერულ წინსვლას.
- **სისტემა უნდა იყოს მარტივი.** რაც უფრო მარტივია სისტემა, მით უფრო ადვილი სამართავია იგი და მით უფრო ადვილად გასაგებია ორგანიზაციის ნებისმიერი თანამშრომლისთვის, რაც ბუნებრივია, ამაღლებს მის ეფექტიანობას. სისტემის სიმარტივე დამოკიდებულია მის მთლიანობაზე და იმ პრინციპების სიმრავლეზე და სირთულეზე, რომელზეც არის აგებული კონკრეტული წესები და პროცედურები.
- **ყველა თანამშრომელმა უნდა იცოდეს, თუ რა ბერკეტები გააჩნია საკუთარ განვითარებასა და კარიერაზე ზემოქმედებისთვის.** რაც უფრო ცხადი და მკაფიოა საკუთარ კეთილდღეობაზე ზემოქმედების საშუალებები ადამიანისთვის, მით უფრო ძლიერი მოტივები აქვს მას, რომ საკუთარი მომავალი ორგანიზაციას დაუკავშიროს. მნიშვნელოვანია, რომ ეს ბერკეტები სრულ შესაბამისობაში მოდიოდნენ ორგანიზაციის ინტერესებთან. გასათვალისწინებელია აგრეთვე საჯაროობის საკითხიც – სისტემა ვერ შეასრულებს საკუთარ დანიშნულებას, თუ ყველა პრინციპი, რომლის საფუძველზეც იგი ფუნქციონირებს, არ იქნება საჯარო და ხელმისაწვდომი ორგანიზაციის ნებისმიერი წევრისთვის.

ჩამოთვლილი მოთხოვნების სრულად დაკმაყოფილების შემთხვევაში ორგანიზაცია შეძლებს, რომ საკუთარი თანამშრომლებისთვის სწორი და საკმარისად ძლიერი მოტივები შექმნას.

3.3.5. დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესის განვითარება:

ორგანიზაციაში სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების არსებობა აჩქარებს მის მიზანმიმართულ განვითარებას. იმისათვის, რომ ეს პროცესი იყოს დარეგულირებული, ნაკლებად სპონტანური და მეტად ქმედითი, მნიშვნელოვანია მისი სისტემურად გადაჭრა, რასაც უზრუნველყოფს გეგმების შემუშავების, დამტკიცებისა და მათი შესრულების კონტროლის პროცესის დანერგვა.

დაგეგმვისა და კონტროლი არის ორგანიზაციის მიზნების შესაბამისი და მათი განხორციელების ხელშემწყობი, რესლისტური და დეტალური სამოქმედო გეგმის მომზადებისა და მათი შესრულების მონიტორინგის პროცესი⁹⁰.

დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესი განსხვავებულად მიმდინარეობს სხვადასხვა ორგანიზაციებში. განსხვავებულია განსახორციელებელი ეტაპებისა და ნაბიჯების თანმიმდევრობაც და გეგმების ფორმირების მიდგომაც, თუმცა ძირითადი ეტაპები მსგავსია.

დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესი ძირითად შემთხვევებში მოიცავს შემდეგ ეტაპებს⁹¹:

მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა დეპარტამენტებისა და სამსახურების დონეზე – გეგმები არის გარკვეული შედეგების მიღწევის საშუალება, შესაბამისად საერთო ორგანიზაციული მიზნების განსაზღვრა არის დაგეგმვის პირველი ეტაპი და ერთ-ერთი ყველაზე კრიტიკული ნაწილი. მნიშვნელოვანია, რომ მიზნები განისაზღვროს ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა საკვანძო მიმართულებით, რადგანაც ეს არის ერთგვარი გზამკვლევი ოპერაციული გეგმების მოსამსახრებლად. ვერავინ შეადგენს გეგმას, თუ არ იცის რას უნდა მიაღწიოს.

⁹⁰ Lisa McQuerrey, The Basic Steps in the Management Planning Process, Chron - <http://smallbusiness.chron.com/basic-steps-management-planning-process-17646.html>

⁹¹ What are the Steps Involved in Planning Process? | Preserve Articles - <http://www.preservearticles.com/201106168040/what-are-the-steps-involved-in-planning-process.html>

დეპარტამენტებისა და სამსახურების დონეზე მიზნების ფორმულირებაზე გაველენას ახდენს ორგანიზაციის საერთო სტრატეგია.

ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიიდან გამომდინარე დეპარტამენტებისა და სამსახურების დონეზე მიზნების განსაზღვრა ძირითადად ხდება ხელმძღვანელი პირების მიერ.

დაგეგმვის პერიოდის განსაზღვრის პრინციპზე ჩამოყალიბება – ამ ეტაპზე იღებენ გადაწყვეტილებას დაგეგმვის პერიოდზე. აქ არის ორი მიდგომა, ერთ შემთხვევაში ორგანიზაციები ირჩევენ პერიოდს, მაგალითად ერთი წელი და ამ პერიოდის განმავლობაში აღწერენ შესასრულებელ სამუშაოებს ამოცანებიდან გამომდინარე, ხოლო მეორე მიდგომაა ამოცანების მიხედვით დაგეგმვა. ამ შემთხვევაში იღებენ პერიოდს, რაც საჭიროა კონკრეტული შედეგის მისაღწევად. ანუ პირველ შემთხვევაში ამოსავალი წერტილია ვადა, ხოლო მეორე შემთხვევაში ამოცანა.

ორგანიზაციებმა შეიძლება შერეული მიდგომა აირჩიონ, მაგალითად გეგმა გააკეთონ ერთ წელზე, მაგრამ კონკრეტული საკითხის გადაჭრას თუ სჭირდება მეტი დრო, იმ ამოცანის მოქმედებები ჩაშალონ ერთი წლის შემდეგაც დარჩენილ პერიოდზე, მინიმუმ განისაზღვრონ ამოცანის დასრულების / ჩაბარების ვადა.

ამოცანების გადაჭრის მიდგომების ჩამოყალიბება – ამოცანების გადაჭრის ეფექტური მიდგომის შემუშავებაზე პასუხისმგებლობა ეკისრებათ ძირითადად ხელმძღვანელ პირებს, თუმცა ამ ეტაპზე ღირებულია ქვედა რგოლის თანამშრომლების ჩართვაც და მათთან კონსულტაციები, ვინაიდან ისინი არიან ის ადამიანები, ვინც უშუალოდ უნდა განახორციელონ მიღებული გადაწყვეტილებები.

ამ ეტაპზე ძალზედ მნიშვნელოვანია სხვადასხვა ალტერნატივების ჩამოყალიბება და მათი სწორი შეფასება, რომ მოხდეს ორგანიზაციისთვის ყველაზე ოპტიმალური გზის შერჩევა.

იმ შემთხვევაში, თუ ორი ან მეტი ალტერნატივა არის მისაღები კონკრეტული ამოცანის გადასაჭრელად, ხშირად ხდება მათი კომბინაცია და ერთობლივად გამოყენება.

რესურსების განსაზღვრა – ცალკეულ ამოცანაზე უნდა განისაზღვროს მისი გადაჭრისათვის აუცილებელი ფინანსური და ადამიანური რესურსი. მაგალითად, გაყიდვების 25%-ით გაზრდის გეგმა უნდა ითვალისწინებდეს რამდენი გაყიდვების მენეჯერის დამატება იქნება საჭირო და მათ სახელფასო ბიუჯეტს.

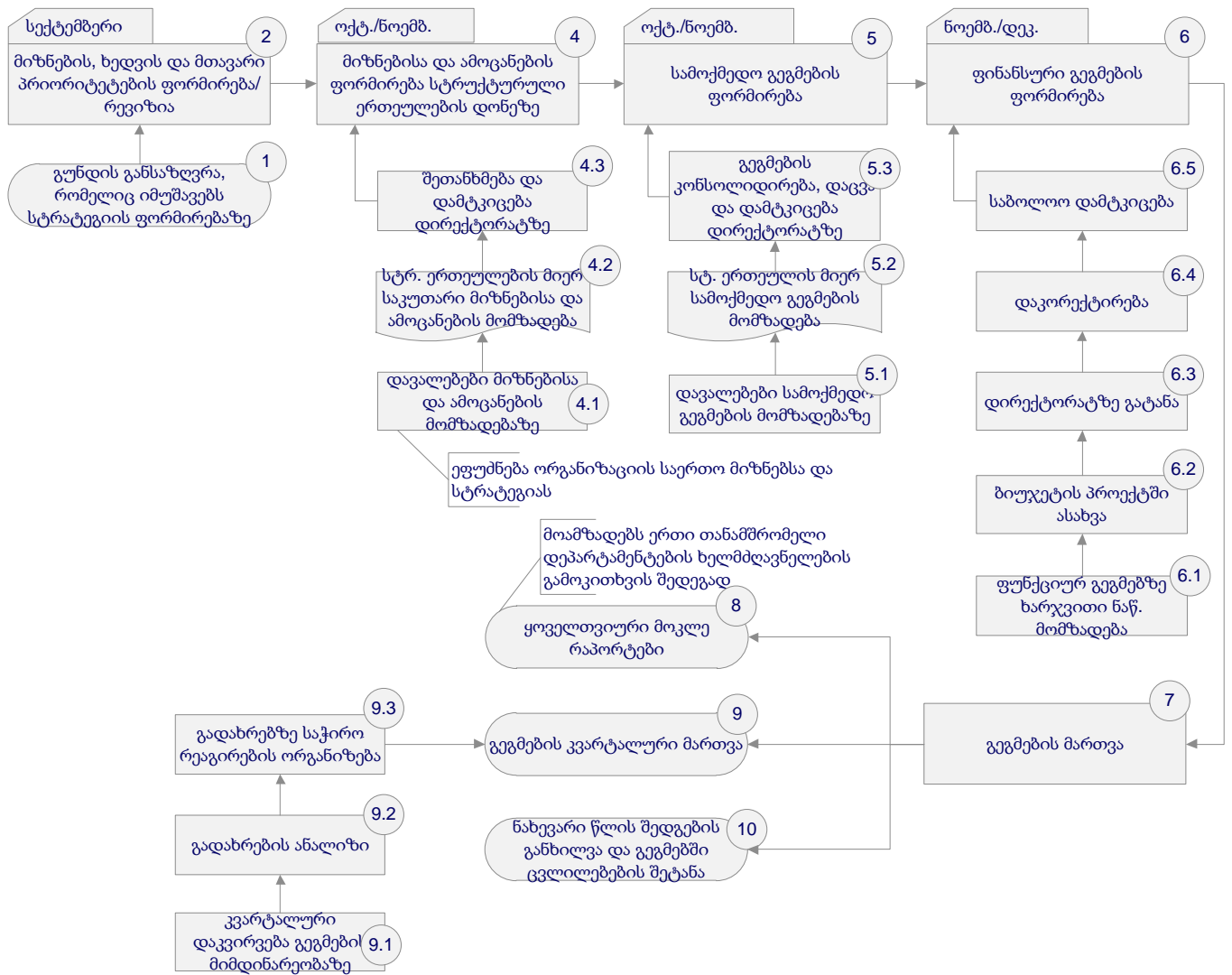
აღნიშნული ეტაპი ზოგ შემთხვევაში წინ უსწრებს სამოქმედო გეგმების მომზადებას, ანუ ჯერ ხდება ბიუჯეტის განსაზღვრა და შემდეგ მის ფარგლებში კონკრეტული ღონისძიებების დაგეგმვა. ამას უმეტეს შემთხვევაში მიმართავენ, როდესაც ორგანიზაციას რაღაც მიმართულებით მკაცრად აქვს განსაზღვრული მცირე ბიუჯეტი არ გეგმას მაგაზე მეტის დახარჯვას. ზოგ შემთხვევაში კი ღებება ჯერ სამოქმედო გეგმები და შემდეგ ხდება მისი შესრულებისთვის საჭირო ბიუჯეტის შემუშავება და დამტკიცება.

ოპერაციული გეგმების მომზადება – მიზნების, ამოცანებისა და მათი გადაჭრის მიდგომებზე შეთანხმების შემდეგ უკვე ხდება კონკრეტული ოპერაციული გეგმების მომზადება, სადაც აღწერილია კონკრეტული მოქმედებები, მათი თანმიმდევრობა, შესრულების ვადები, ბიუჯეტი და მითითებულია შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირები.

ოპერაციულ გეგმებში ხშირად ხდება შედეგების შუალედური გადახედვისა და კომუნიკაციის პუნქტების გათვალისწინება, გეგმების შესრულების მიმდინარეობის მონიტორინგის მიზნით.

გეგმების ინტეგრაცია – მნიშვნელოვანია სხვადასხვა გეგმების ერთმანეთთან ინტეგრაცია და შესასრულებელი სამუშაოების დაბალანსება, ისე რომ მათ ხელი შეუწყონ ერთმანეთის განხორციელებას.

გეგმის შესრულების შეფასების მეთოდების განსაზღვრა – დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესი უნდა ითვალისწინებდეს განსაზღვრული დროის პერიოდში შესრულებების პროგრესის შეფასების მიდგომას. ამის გაკეთების ერთ-ერთი მიდგომა არის დეპარტმენტების / სამსახურების ხელმძღვანელი პირებისაგან ყოველთვიური ანგარიშების მოთხოვნა და განხილვა.



სქემა №20 – დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესი (შემუშავებულია ავტორის მიერ)

დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესი შეიძლება წარმოდგენილ იქნას და მიმდინარეობდეს ასევე ზემოაღნიშნულ სქემაზე ასახული ეტაპების მიხედვით (იხ. სქემა №20):

1. მიზნების, ხედვის, მთავარი პრიორიტეტების ფორმირება / რევიზია – თავდაპირველად ხდება გუნდის განსაზღვრა, რომელიც იმუშავებს სტრატეგიის ფორმირებაზე. უმეტეს შემთხვევაში სამუშაო ჯგუფის დაკომპლექტება ხდება მმართველი გუნდის წევრებისგან და საკვანძო ერთეულების ხელმძღვანელი პირებისგან. სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობაში

შეჰყავთ ხოლმე ასევე ისეთი თანამშრომლები, რომლებსაც მომავალში მოიაზრებენ წამყვან პოზიციებზე;

2. მიზნებისა და ამოცანების ფორმირება სტრუქტურული ერთეულების დონეზე – ორგანიზაციის მიზნების, ხედვისა და მთავარი პრიორიტეტების განსაზღვრის შემდეგ ხდება მიზნებისა და ამოცანების ფორმირება სტრუქტურული ერთეულების დონეზე. ამის გაკეთების ორი მიდგომა არსებობს. ერთი, როდესაც მმართველი გუნდი თავადვე უსაზღვრავს მიზანს და ამოცანებს სტრუქტურულ ერთეულებს და მეორე, როდესაც აძლვს დავალებას და საშუალო რგოლის მენეჯმენტი თავად აკეთებს ამას. შემდეგ ხდება ამის განხილვა, საჭიროების შემთხვევაში დაკორექტირება და დამტკიცება. სქემაში ასახულია სწორედ მეორე მიდგომა;
3. სამოქმედო გეგმების ფორმირება – სტრუქტურული ერთეულების სამოქმედო გეგმების ფორმირებისას ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი არის გეგმების კონსოლიდირება და ერთმანეთში შესაბამისობაში მოყვანა. ღონისძიებების ისე დაგეგმვა, რომ სხვადასხვა ერთეულების საქმიანობა, რომლებიც ერთმანეთთან არის დაკავშირებული, იყოს შესაბამისობაში, როგორც შედეგების, ასევე დროში თანხვედრის თვალსაზრისით;
4. ფინანსური გეგმების ფორმირება – სამოქმედო გეგმების მიხედვით უნდა მოხდეს ხარჯვითი ნაწილის მომზადება, გეგმაში ასახული ღონისძიებების განხორციელებას რა ფინანსური რესურსი დასჭირდება და რა ვადებში. ამის ბიუჯეტის პროექტში ასახვა, განხილვა, საჭიროების შემთხვევაში დაკორექტირება და დამტკიცება. ხშირად ხდება, რომ ფინანსური გათვლების მომზადების შემდეგ ორგანიზაციები ახორციელებენ გარკვეულ ცვლილებებს გეგმაში ფინანსური რესურსების უფრო ეფექტიანად გამოყენების ან დაზოგვის მიზნით;
5. გეგმების მიმდინარე მართვა – გეგმების დამტკიცების შემდეგ იწყება მისი მიმდინარე მართვა, კონტროლისა და მონიტორინგის ეტაპი:
 - ა. ყოველთვიური მოკლე რაპორტინგი;
 - ბ. გეგმების კვარტალური მართვა;
 - ც. ნახევარი წლის შედეგების განხილვა და გეგმებში ცვლილების შეტანა.

დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესის ორგანიზებისა და მართვისთვის სასურველია კომპანიებში დაგეგმვისა და კონტროლის მენეჯერის პოზიციის გაჩენა, რომლის ძირითადი მიზანი იქნება უზრუნველყოს, რომ კომპანიას და მის ქვედანაყოფებს დროის ნებისმიერ მომენტში ჰქონდეთ დაძაბული, რეალური და ურთიერთკოორდინირებული გეგმები. მიზნის მისაღწევად აღნიშნულ პოზიციაზე მყოფი მენეჯერის მიერ უნდა გადაიჭრას შემდეგი ამოცანები: 1. დაგეგმვის პროცესის დროული, თანმიმდევრული, მაღალი ხარისხით წარმოება; 2. გეგმებიდან არსებული/მოსალოდნელი გადახრების კონტროლი და მაღალი ხარისხის ანგარიშგების უზრუნველყოფა; 3. გეგმებში დროული და საჭირო ცვლილებების შეტანის უზრუნველყოფა.

დასკვნა

თანამედროვე მსოფლიოში მენეჯერთა მთავარ ამოცანას მართვის სისტემების ჩამოყალიბება და მათი ეფექტური დანერგვა წარმოადგენს, რომლის სწორად ორგანიზაციის გარეშე ფაქტიურად შეუძლებელია წარმატებული ბიზნესის წარმოება. განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მართვის სისტემები კომპანიებისა და ბაზრის ზრდასთან, კონკურენციის გამწვავებასა და ქვეყანაში ცხოვრების დონის ამაღლებასთან ერთად.

ნაშრომში მოცემულია საქართველოში მოქმედი თანამედროვე ორგანიზაციების მართვის სისტემებში არსებული პრობლემები, რომლებიც გამოვლინდა 60-მდე ორგანიზაციაში ჩატარებული კვლევის შედეგად და მათი გადაჭრის პრაქტიკული რეკომენდაციები. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 150-ზე მეტმა რესპოდენტმა.

კვლევისას აქცენტები გაკეთდა სამი ძირითადი მიმართულებით - სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების პრობლემებზე, მართვის სტრუქტურის ფორმირების პრობლემებზე და ბიზნეს პროცესების მართვასთან დაკავშირებულ პრობლემებზე.

კვლევის შედეგები აღმოჩნდა საკმაოდ საინტერესო. ერთ-ერთი ძირითადი პრობლემა, რაც სტრატეგიის ფორმირებისა და აღსრულების კუთხით გამოიკვეთა, არის ის, რომ **საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების თითქმის ნახევარს, 47%-ს, სტრატეგია ან სამართოდ არ აქვს შემუშავებული ან არ აქვს ფორმალიზებული (მოგზადავული დოკუმენტური სახით)**. სტრატეგია, როდესაც არ არის დაწერილი ეს ნიშნავს, რომ ორგანიზაციის მართვა ხდება ზეპირი, სიტყვიერი შეთანხმებების დონეზე და მიღებული გადაწყვეტილებები კომპანიის მიზნებთან, ხედვასთან, ამოცანებთან და მათი მიღწევის გზებთან დაკავშირებით მხოლოდ კომპანიის მენეჯმენტის გუნდის წევრების გონებაშია. გარდა ამისა, როდესაც სტრატეგია არ არის ასახული რაიმე ფორმით, მიღწეული შეთანხმებები და დასახული მიზნები შეიძლება სხვადასხვაგვარად იქნას აღქმული ცალკეული მენეჯერის მიერ. ამ დროს რთულდება სტრატეგიის გადახედვა და ანალიზიც, რისი მიღწევა უნდოდა ორგანიზაციას და რას მიაღწია ან როგორ მოხდა სტრატეგიული ამოცანების გადანაწილება - ვინ რაზე იყო პასუხისმგებელი. ამიტომ მნიშვნელოვანია სტრატეგია არ იყოს გააზრებული მხოლოდ სიტყვიერი შეთანხმების დონეზე და მოხდეს მისი

დოკუმენტის სახით დაფიქსირება, როგორც კომპანიის საქმიანობის ძირითადი ორიენტირისა. ეს ამარტივებს სტრატეგიის შემდგომ გადახედვას, შესაბამის თანამშრომლებამდე ძირითადი გადაწყვეტილებების მიტანას და მიღწეული შედეგების შეფასებასაც.

კვლევის შედეგებიდან საინტერესოა თანამშრომლებთან სტრატეგიის კომუნიკაციის საკითხიც. კვლევის შედეგების თანახმად, **საქართველოში მოქმედ თანამედროვე ორგანიზაციებში ნაკლებად ხდება თანამშრომლებთან სტრატეგიის სათანადოდ კომუნიკაცია.** შესაძლოა უბრალოდ ეს არ ხდება შესაბამისი მეთოდით, ფორმით და პერიოდულობით, რაც ამცირებს თანამშრომლებში იმის აღქმას რა ინფორმაციას აწვდიან, რამდენად მნიშვნელოვანია ეს ინფორმაცია მათთვის, რატომ უნდა იცოდნენ ეს ან/და ამას აქვს ერთჯერადი სახე, რის გამოც დროთა განმავლობაში ავიწყდებათ. ეფექტიანი კომუნიკაციების გარეშე კი სტრატეგიის რეალიზების ადმინისტრირება, კონტროლი და კორექტირება ძალიან რთულდება.

ორგანიზაციის სტრატეგიის კომუნიკაციისას გასათვალისწინებელია ორი მნიშვნელოვანი გამოწვევა - ერთი არის დარწმუნება იმაში, რომ თანამშრომლებმა იციან ორგანიზაციის სტრატეგია და მეორე, რომ თანამშრომლებს ესმით სტრატეგია. აქედან გამომდინარე მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ, რომ მინიმუმ საკვანძო პოზიციებზე მყოფ ყველა თანამშრომელს ესმოდეს და გააზრებული ჰქონდეს სტრატეგიასთან დაკავშირებული ისეთი შეკითხვები, როგორცაა - „რა“, „რატომ“, „როგორ“, „როდის“ და „ვინ“.

სტრატეგიის განხორციელების ერთ-ერთი მთავარი პირობაა შესაბამისი სტრუქტურის არსებობა. პრიორიტეტული ამოცანები სწორად უნდა იყოს გადანაწილებული მმართველ გუნდს შორის, ხოლო პასუხისმგებლობები - ცხადად გამოიჯნული.

სასურველია მმართველი გუნდის ყველა წევრი, ორგანიზაციის ჯამურ შედეგებთან ერთად, პასუხისმგებელი იყოს კონკრეტულ სტრატეგიულ ამოცანაზე და ყოველდღიურად ხარჯავდეს რესურს მათ ეფექტიანად გადაჭრაზე. კვლევის შედეგების ანალიზი საშუალებას იძლევა გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ შეიძლება ორგანიზაციებში ხორციელდება გარკვეული სტრუქტურული ცვლილებები

სტრატეგიის შეცვლის შედეგად, მაგრამ ნაკლებად ხდება სტრუქტურის შემუშავება სტრატეგიიდან (პრიორიტეტული ამოცანებიდან) გამომდინარე, არ ხდება სტრუქტურის მორბევა სტრატეგიაზე.

სტრატეგიის აღსრულების და ჯამური შედეგების გაუმჯობესების მიზნით ორგანიზაციების დიდი ნაწილი ხშირად მიმართავს ისეთ სტრუქტურულ ცვლილებებს, როგორცაა ხაზებისა და კუბიკების გადაადგილება, გარკვეული მმართველობითი დონეების გაუქმება ან კონტროლის სფეროების გაფართოება (Span of Control). ასეთი ნაბიჯები იძლევა გარკვეულ მოკლევადიან ეფექტს, მაგრამ ამ დროს უმეტეს შემთხვევაში დროებით ქრება დისფუნქციის სიმპტომები და არა მისი გამომწვევი რეალური მიზეზები. როდესაც სტრუქტურის ცვლილება ხდება სტრატეგიული ამოცანებიდან გამომდინარე, მმართველი გუნდი იყურება ხაზებისა და კუბიკების მიღმა და აკვირდება მექანიზმს, თუ როგორ მუშაობს, რა როგორ კეთდება და ხდება სტრატეგიის განუხორციელებლობის რეალური მიზეზების ანალიზი. ეს მიზეზები კი უმეტეს შემთხვევაში არის სწორედ ის, რომ მენეჯერებს არ აქვთ საკუთარი როლისა და პასუხისმგებლობის შეგრძნება.

მთლიანობაში, კვლევის შედეგები მიუთითებს იმაზე, რომ საქართველოში მოქმედი კომპანიების ხელმძღვანელი პირები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ სტრატეგიის შემუშავებას, მინიმუმ იმას, რომ ორგანიზაციას ჰქონდეს განვითარების ორიენტირები.

კარგი სტრატეგიის შემუშავებისთვის აუცილებელია ორგანიზაციას ჰქონდეს გამართული სტრატეგიის ფორმირების პროცესი. სტრატეგიის ფორმირების პროცესისადმი სისტემური მიდგომა ორგანიზაციებში უზრუნველყოფს, რომ მათ მენეჯმენტს მუდმივად ჰქონდეთ ჩამოყალიბებული კორპორატიული სტრატეგია, მინიმუმ წელიწადში ერთხელ ხდებოდეს მისი გადახედვა შიდა და გარე ფაქტორების ცვლილების გათვალისწინებით და მოხდეს მისი თანამშრომლებთან კომუნიკაცია. ეს აუცილებელია იმისათვის, რომ მიღებული გადაწყვეტილებები გაზიარებული და სასურველი იყოს ორგანიზაციის რაც შეიძლება ბევრი თანამშრომლისთვის.

იმისთვის, რომ სტრატეგიის ფორმირების პროცესი გახდეს სისტემური საჭიროა შემდეგი ნაბიჯების გადადგმა: სტრატეგიის ფორმირების და მონიტორინგის პროცესის ორგანიზების ფუნქციის გაჩენა კომიტეტურად ან პოზიციის დონეზე; კომპანიის

წლიურ ბიუჯეტში სტრატეგიის დაგეგმვის პროცესის მუხლის გაჩენა; მიღებული გადაწყვეტილებების წერილობით ასახვა და დოკუმენტის მომზადება; წელიწადში ერთხელ თანამშრომლებისთვის სტრატეგიის გაცნობა.

მართალია სტრატეგიის ფორმირების კულტურა საქართველოში მოქმედ თანამედროვე ორგანიზაციებში ნელ-ნელა მკვიდრდება და მენეჯერები აქტიურობენ ამ მიმართულებით, თუმცა, ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ რომ ეს ყველაფერი იყოს ფორმალისებური, სრულფასოვანი და დეკლარირებული.

აღსრულებას რაც შეეხება, აქ არის ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი - სტრატეგიის აღსრულებისთვის უნდა არსებობდეს შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რაც ხელს შეუწყობს სტრატეგიის განხორციელებას. სტრატეგია არის ორგანიზაციის განვითარების თეორიული მოდელი, რომლის პრაქტიკაში გადასატანად აუცილებელია შესაბამისი მექანიზმის შექმნა და მართვა. სწორედ ამიტომ, მისი აღსრულების ერთ-ერთი მთავარი პირობა სტრატეგიის შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებაა. სტრუქტურაში სწორედ უნდა იყოს გადანაწილებული პასუხისმგებლობა სტრატეგიული ამოცანების გადაჭრაზე, რომ მან შეძლოს და ხელი შეუწყოს მის რეალიზებას. სასურველია ცალკეულ სტრატეგიულ ამოცანას ჰყავდეს ცხადი პასუხისმგებელი სტრუქტურაში და მას ჰქონდეს შესაბამისი სტატუსიც.

ჩატარებული კვლევის შედეგად, ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირებისას გავრცელებული ერთ-ერთი ყველაზე ხშირი ხარვეზი, რაც გამოიკვეთა არის ის, რომ **საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების მენეჯერების ნაწილი არ მიიჩნევენ სტრუქტურას კომპანიის წარმატების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად.** მრავალი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი სტრუქტურას არ ანიჭებს მაღალ პრიორიტეტს ორგანიზაციის მიმდინარე საქმიანობასა და განვითარებაში. ისინი არ თვლიან, რომ მის გაუმჯობესებაზე ღირს დროის დახარჯვა და სწორედ ამ დამოკიდებულებიდან გამომდინარეობს საქართველოში მოქმედ ორგანიზაციებში გავრცელებული ხარვეზების დიდი ნაწილი.

კვლევის შედეგად ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რაც ასევე გამოიკვეთა, არის ის, რომ შიდა ორგანიზაციული მოწყობისას საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების ხელმძღვანელები არ ითვალისწინებენ სტრატეგიულად

პრიორიტეტულ ამოცანებს. ხშირია შემთხვევები, როდესაც ერთ მენეჯერს ერთდროულად ჩაბარებული აქვთ რამოდენიმე პრიორიტეტული ამოცანა, ისინი ვერ ახერხებენ სათანადო ყურადღება დაუთმონ თითოეულს, ვერ იღებენ გადაწყვეტილებებს მათ შორის პრიორიტეტების შესახებ და შედეგად არ არის ცხადი, რა მიმართულებით უნდა მიიღონ შედეგები.

როდესაც მენეჯერებს ერთდროულად ჩაბარებული აქვთ რამოდენიმე პრიორიტეტული ამოცანა, ისინი ვერ ახერხებენ სათანადო ყურადღება დაუთმონ თითოეულს, ვერ იღებენ გადაწყვეტილებებს მათ შორის პრიორიტეტების შესახებ და შედეგად არ არის ცხადი, რა მიმართულებით უნდა მიიღონ შედეგები.

ამ შემთხვევაში ბუნებრივად მოხდება ისე, რომ მენეჯერი ერთ-ერთ ამოცანას დაუთმობს უფრო მეტ დროსა და რესურსს, მეორე ამოცანა კი დარჩება შედარებით უგულვებელყოფილი, მიუხედავად იმისა, რამხელა მნიშვნელობა აქვს ამ კონკრეტულ ამოცანას ორგანიზაციის წარმატებისთვის. რაც მთავარია მას პასუხსაც ვერ მოსთხოვენ, თუ რატომ ვერ წყდება დაკნინებული ამოცანა ვადებში, რადგანაც მენეჯერს მუდამ ექნება დასაბუთებული არგუმენტები, რითი იყო დაკავებული და რაზე ხარჯავდა დროს. ანუ კომპანიაში რეალურად პრიორიტეტულია ის ამოცანები და მიმართულებები, რომლებზეც ხელმძღვანელი პირები აქტიურად მუშაობენ და ხარჯავენ ყველაზე მეტ რესურსს – მატერიალურს, დროითს თუ ინტელექტუალურს; და არა ის ამოცანები, რომლებიც მხოლოდ სტრატეგიით არის განსაზღვრული და საუკეთესო შემთხვევაში ჩაბარებული აქვს ერთ-ერთ რიგით თანამშრომელს, რომელსაც არ გააჩნია არც შესაბამისი იერარქიული ადგილი ორგანიზაციაში და არც საკმარისი ძალაუფლება. ასეთი ამოცანები პრიორიტეტულობას ინარჩუნებენ მხოლოდ ფორმალურად.

თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ ინიციატივები აქტიურად მოდიოდეს ქვედა რგოლის თანამშრომლებისგან. ამის ერთ-ერთი გადაწყვეტა შესაძლებელია სწორი შიდა ორგანიზაციული მოწყობით, იმით, რომ თანამშრომლები პასუხისმგებელნი იყვნენ ამოცანების გადაწყვეტაზე და არა განსაზღვრული რაოდენობის ფუნქციების ჩამონათვალზე.

დღეს, საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების დიდ ნაწილში თანამშრომლები პასუხისმგებელნი არიან ცალკეულ ფუნქციებზე და არა ამოცანებზე, რის გამოც ინიციატივები ძირითადად მოდის ზემოდან ქვემოთ და არა პირიქით. ასეთ შემთხვევაში, იდეების გენერაციას იწყებენ ხელმძღვანელები. ამას კი ბევრი

უარყოფითი შედეგი მოჰყვება. პირველ რიგში ის, რომ იდეები ჩნდება არასაკმარისი რაოდენობით, რაც თავისთავად არ იძლევა მათი გადარჩევის და მათგან ყველაზე საუკეთესოების ამორჩევის შესაძლებლობას. ამას ისიც ემატება, რომ ხელმძღვანელებიდან წამოსულ იდეებს, როგორც წესი, ოპონენტები არ ჰყავს და თითქმის ყველა ხორციელდება, რის გამოც მათი უდიდესი ნაწილი არარენტაბელური და არაეფექტიანია. თუმცა ამას ღიად არაეინ ამბობს, სანამ შედეგები არ დადგება.

სწორედ ამიტომ, სტრუქტურის დიზაინერებმა, ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებისას, უნდა ეცადონ ისეთი სტრუქტურა შექმნან, რომელიც თვითონ გააჩენს იდეებს, ხელმძღვანელები კი ამ იდეების გადამრჩევეები და ოპონენტები იქნებიან და არა მათი ავტორები. ორგანიზაციულმა მოწყობამ შესაძლებელი უნდა გახადოს ქვევიდან ზევით ინიციატივების, იდეების მოძრაობა. მან უნდა შეცვალოს მენეჯმენტის როლი იდეების გენერატორიდან იდეების გადამრჩევეებად და სპონსორებად.

საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციების სტრუქტურებში გავრცელებული ხარვეზებიდან მნიშვნელოვანია ასევე სამსახურებისა და პოზიციების ზოგადი დასახელებების გამოყენება. მაგალითად, მარკეტინგის მენეჯერი, ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერი, უფროსი სპეციალისტი, ტექნიკური დირექტორი, კომერციული დირექტორი და ა.შ. ამის უარყოფითი მხარეა ის, რომ **პოზიციების დასახელება არ ასახავს ამ პოზიციების ძირითად პასუხისმგებლობას და იმ მთავარ დირექციას, რაც უნდა შექმნან კომპანიისთვის.** მართალია თანამშრომელი ეცნობა მის ძირითად ამოცანებსა და ფუნქცია-მოვალეობებს სამუშაოს აღწერილობის მეშვეობით, მაგრამ თუ მისი პასუხისმგებლობა ასახულია პოზიციის დასახელებაში, დატანილია მის სავიზიტო ბარათზე - ეს მუდმივად ახსოვს და აწუხებს. შესაბამისად თვითონაც უფრო მეტ ყურადღებას აქცევს მის გადაჭრას და სხვებიც უფრო სთხოვენ აქტიურობას.

გარდა იმისა, რომ სტრუქტურა უნდა გამომდინარეობდეს სტრატეგიიდან, არის რამოდენიმე საკითხი, რომელთა გათვალისწინებაც ასევე მნიშვნელოვანია. სასურველია ერთ მენეჯერს არ ჰქონდეს ჩაბარებული ერთდროულად ერთზე მეტი სტრატეგიულად პრიორიტეტული ამოცანა. ბოლო ოცწლეულის განმავლობაში ჩატარებულმა გამოკვლევებმა დაადასტურა, რომ ერთდროულად რამოდენიმე ამოცანაზე პასუხისმგებლობა იწვევს დროთა განმავლობაში პროდუქტიულობის

შემცირებას⁹², მაშინ როცა ჯერ კიდევ ბევრ ორგანიზაციაში ეს ითვლება პატივად და სტატუსის განმსაზღვრელ ერთ-ერთ ფაქტორად. ამასთან, რაც უფრო მეტ ამოცანაზე ადამიანი პასუხისმგებელი, მით უფრო ნაკლებია თითოეულ ამოცანასთან მიმართებაში მისი პასუხისმგებლობა. განსაკუთრებით, თუ ერთ ადამიანს პასუხისმგებლობა ეკისრება, როგორც განვითარების, ისე ოპერაციულ ამოცანაზე, როგორც წესი, ირჩევს ოპერაციულ ამოცანას და განვითარების მიმართულება კნინდება.

ყველაზე კარგია, რომ ერთ ადამიანს სტრუქტურაში ერთ კონკრეტულ ამოცანაზე ჰქონდეს პასუხისმგებლობა. ასეთ დროს ამოცანაზე კონცენტრაცია მაღალია, კომპეტენციებსაც უფრო აგროვებს ადამიანი და ინიციატივებიც უფრო მეტი მოდის მისგან.

მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლები პასუხისმგებელი იყვნენ ამოცანებზე და არა ფუნქციებზე. ამოცანაზე პასუხისმგებლობის დაკისრების შემთხვევაში ადამიანი იძულებული ხდება იზრუნოს მთლიანად ამოცანის გადაჭრაზე და არა მხოლოდ საკუთარი ფუნქციების შესრულებაზე, რაც შეიძლება იყოს ამოცანის გადაჭრის მხოლოდ ნაწილი. მას ამ შემთხვევაში ძალაუნებურად ეხება სხვა სტრუქტურული ერთეულების მიერ შესასრულებელი ფუნქციების კონტროლიც. თუ იქ რაიმე ფერხდება და ფუჭდება ახდენს რეაგირებას და ამის გაუღერებას. ასეთ შემთხვევაში სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულები, რომლებიც ჩართული არიან და ემსახურებიან საერთო ან ერთმანეთთან დაკავშირებული ამოცანის გადაჭრას, ამუშავებენ ერთმანეთს და არ აძლევენ მოდუნების საშუალებას.

სამსახურების დასახელება დიდ გავლენას ახდენს მათ საქმიანობაზე. პოზიციის დასახელება ზუსტად ასახავდეს მის დანიშნულებას, ცხადად უნდა ჩანდეს ერთეულის პასუხისმგებლობა და სასურველია ის ასახავდეს ამოცანას და არა ფუნქციას. მაგ: ბრენდის განვითარების მენეჯერი და არა უბრალოდ ბრენდის მენეჯერი. ამით ადამიანისთვის ცხადი ხდება, რომ მისი ამოცანაა განავითაროს კომპანიის ბრენდი და არა ზოგადად შეასრულოს პიარის ფუნქცია.

⁹² American Psychological Association. "Multitasking: Switching costs." Research in Action. 20 March 2006. <http://www.apa.org/research/action/multitask.aspx>

ბევრ ორგანიზაციაში არის შემთხვევები, როდესაც თანამდებობრივი დასახელება საერთოდ არ ასახავს თანამშრომლის ფუნქციებს (მაგ: სპეციალისტი) ან მრავალი სიტყვაა გაერთიანებული ერთ პოზიციაში (მაგ: მარკეტინგისა და კლიენტების მომსახურების მენეჯერი). ეს უკანასკნელი ძირითადად ეფუძნება კომპანიის ხელმძღვანელობის სურვილს, რომ შეუთავსოს ერთ თანამდებობაზე მომუშავე ადამიანს ერთბაშად ბევრი ფუნქცია.

ჩვეულებრივ თანამდებობებს ყველაზე გავრცელებულ და სტანდარტულ სახელებს არქმევენ. ეს ყველაზე მარტივი გამოსავალია. არადა არასწორი თანამდებობრივი დასახელება იძლევა არასწორ მესიჯს თანამშრომლისთვის, თუ რა მთავარი ღირებულება უნდა შექმნას კომპანიისთვის.

რაც შეეხება ბიზნეს-პროცესებს, ბიზნეს პროცესების მართვის მიზანია გახადოს ორგანიზაცია უფრო მოქნილი ცვლილებების მიმართ და ეფექტიანი, როგორც მომხმარებლებისთვის, ასევე თანამშრომლებისა და სხვა დაინტერესებული პირებისთვის. არსებული პროცესების განვითარებით, მუდმივი გაუმჯობესებით და სწორი მართვით - შესაძლებელია მოხდეს სასურველი შედეგის მიღება დროში უფრო სწრაფად, უფრო ნაკლები რესურსებითა და დანახარჯებით ან/და უფრო მაღალი ხარისხით.

ძირითადი ბიზნეს-პროცესების კარგად გააზრება და დამუშავება, ასევე საშუალებას იძლევა, სტრუქტურაში გათვალისწინებული იყოს ყველა ის ფუნქცია და რგოლი, რაც საჭიროა პროცესების შეუფერხებელი მიმდინარეობისთვის.

ჩატარებული კვლევის შედეგების მიხედვით, სამწუხაროდ, საქართველოში მოქმედ ორგანიზაციებში ნაკლებად არის ჩამოყალიბებული პროცესების მართვის სისტემები. **არ ხდება ბიზნეს პროცესების განვითარება, არსებული პრობლემების ანალიზი და მათი ოპტიმიზაციაზე სისტემატური/მიზანმიმართული მუშაობა** (შესაძლებლობების გამოვლენა და გამოყენება).

ორგანიზაციისთვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი და წარმატების განმსაზღვრელი ბიზნეს პროცესების გამოყოფის, აღწერისა და განვითარების მიმართულებით არსებული პრობლემების გამოვლენისა და ანალიზის მიზნით, კვლევის ფარგლებში, ასევე გამოიყო ძირითადი სამი ბიზნეს პროცესი, რომელთა

შეუფერხებელი მიმდინარეობა მნიშვნელოვანია თითქმის ყველა ტიპის ორგანიზაციის გამართული ფუნქციონირებისა და ხარისხიანი მუშაობისათვის. ეს პროცესებია: პროდუქტებისა განვითარების პროცესი; კადრების აყვანის, სწავლების და კარიერის განვითარების პროცესი; და დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესი.

ხელმძღვანელი პირებისა და თანამშრომლების გამოკითხვის შედეგების საერთო ანალიზის საფუძველზე შეიძლება გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ ორგანიზაციების გარკვეულ ნაწილში პროდუქტების განვითარების პროცესის მიმართ არის არასისტემური, არასათანადოდ სერიოზული მიდგომა. პროდუქტების განვითარების პროცესი სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის. პროდუქტების განვითარების პროცესში მოვიაზრებთ, როგორც თვითონ პროდუქტის (საქონელი), ასევე მომსახურების ხარისხის განვითარების პროცესს. კომპანიის სპეციფიკიდან და მასშტაბიდან გამომდინარე ეს შეიძლება იყოს ერთი მთლიანი ან ორი ერთმანეთისგან სრულიად დამოუკიდებელი პროცესი და სხვადასხვა ორგანიზაციაში ექნებათ განსხვავებული მიმდინარეობა. მიუხედავად ამისა, შეიძლება რამოდენიმე ეტაპის გამოყოფა, რაც შეიძლება საერთო იყოს თითქმის ყველა ორგანიზაციისთვის.

აღნიშნული პროცესების არ არსებობა ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია ნაკლებად აქცევს ყურადღებას ამ მიმართულებას. არსებული პროდუქტების განვითარება, ახალი პროდუქტების შემუშავება ან საერთოდ არ ხდება ან ხდება სპონტანურად და დამოკიდებულია ცალკეული თანამშრომლების ინიციატივაზე, მონდომებაზე და პასუხისმგებლობის გრძნობაზე. არავინ არ ახდენს პროდუქტებსა და მომსახურებაში არსებული ხარვეზებისა და განვითარების შესაძლებლობების მიზანმიმართულ გამოვლენას, ხოლო შემდგომში არავინ ზრუნავს მათ თანმიმდევრულ გადაწყვეტაზე ან გამოყენებაზე.

კადრების აყვანის, სწავლების, კარიერის განვითარების პროცესებს ეთმობა არასათანადო ყურადღება, ხოლო დაბეზმვისა და კონტროლის კუთხით არსებული პროცესები - გაუმართავია.

სწორი კადრების აყვანა და შენარჩუნება არის ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის ერთ-ერთი უპირველესი ამოცანა, რისთვისაც უპირველეს ყოვლისა საჭიროა კადრების შერჩევის, სწავლების და კარიერის განვითარების შესაბამისი სისტემების არსებობა.

თუ შერჩევა ხდება არასწორი პროცესით, ამის შედეგად კომპანიაში მოდიან შეუსაბამო კვალიფიკაციის, განსხვავებული ფასეულობებისა და ღირებულებების მქონე ადამიანები, რაც ართულებს თანამშრომლების ერთ გუნდად შეკვრის ამოცანას.

მნიშვნელოვანია, რომ შერჩევის პროცესი ისე იყოს ორგანიზებული, რომ არა მხოლოდ დამჭირავებელი იღებდეს მისთვის საჭირო ინფორმაციას კანდიდატის შესახებ, არამედ მასაც აძლევდეს რეალურ წარმოდგენას ორგანიზაციაზე, შესასრულებელ სამუშაოსა და გარემოზე.

ასევე, გასათვალისწინებელია ის რესურსი, რასაც ორგანიზაცია ხარჯავს მის ადაპტაციასა და სწავლებაზე, რადგანაც თუ ამას ყურადღებას არ მიაქცევს, ახალი თანამშრომლის ორგანიზაციაში ინტეგრაციის პროცესი შეიძლება გაიწელოს და გაგრძელდეს რამდენიმე თვე. ამ პერიოდის განმავლობაში კი თანამშრომლები, როგორც წესი, საკუთარ შესაძლებლობებს სრულად ვერ იყენებენ და გაცილებით ნაკლები სარგებელი მოაქვთ კომპანიისთვის, ვიდრე შეუძლიათ. ხოლო, თუ ამას საერთოდ ვერ ახერხებენ და რჩებათ გარკვეული დისკომფორტი მუშაობის პროცესთან ან კოლეგებთან მიმართებაში, ხშირ შემთხვევაში, პირველი შესაძლებლობისთანავე, მიდიან სხვაგან და ორგანიზაცია კარგავს კადრს, შესაძლოა ძალიან ღირებულს.

თანამშრომლების კარიერული განვითარების დაგეგმვა კი უნდა ეფუძნებოდეს საკვალიფიკაციო მოთხოვნებსა და შეფასების სიტემას. ყველაზე მეტად გაგრძელებულია წლიური შეფასება. პოზიციების მიხედვით შეფასების კრიტერიუმები სასურველია ითვალისწინებდეს, როგორც შესრულებული სამუშაოს მოცულობას და ხარისხს, ასევე იმას, თუ რა გააკეთა განვითარების კუთხით. მსგავსი ტიპის შეფასება უბიძგებს თანამშრომელს უფრო მაღალი ხარისხით შეასრულოს დაკისრებული დავალებები და უფრო მეტად იზრუნოს განვითარებაზეც.

რაც შეეხება დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესის განვითარებას, ორგანიზაციაში სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების არსებობა აჩქარებს მის მიზანმიმართულ განვითარებას. იმისათვის, რომ ეს პროცესი იყოს დარეგულირებული, ნაკლებად სპონტანური და მეტად ქმედითი, მნიშვნელოვანია მისი სისტემურად

გადაჭრა, რასაც უზრუნველყოფს გეგმების შემუშავების, დამტკიცებისა და მათი შესრულების კონტროლის პროცესის დანერგვა.

დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესი არის ორგანიზაციის მიზნების შესაბამისი და მათი განხორციელების ხელშემწყობი, რეალისტური და დეტალური სამოქმედო გეგმის მომზადებისა და მათი შესრულების მონიტორინგის პირობა⁹³.

დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესი განსხვავებულად მიმდინარეობს სხვადასხვა ორგანიზაციაში. განსხვავებულია განსახორციელებელი ეტაპებისა და ნაბიჯების თანმიმდევრობაც და გეგმების ფორმირების მიდგომაც, თუმცა ძირითადი ეტაპები მსგავსია.

ორგანიზაციაში სასურველია განისაზღვროს მკაფიო პასუხისმგებლობა ბიზნეს პროცესების ეფექტურობაზე. ამის გაკეთება შეიძლება განსხვავებული მიდგომით ორგანიზაციის მასშტაბიდან გამომდინარე. მაგალითად, პირველ რიგში შეიძლება ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაციაზე პასუხისმგებლობის განსაზღვრა და ბიზნეს პროცესების განვითარების პროცესის დანერგვა.

ორგანიზაციისთვის ყველაზე საკვანძო ბიზნეს პროცესების გამოყოფა და მათი შეუფერხებელი მიმდინარეობა ეხმარება მენეჯმენტს მიზნების მიღწევაში და საბოლოო მომხმარებლების მოლოდინების დაკმაყოფილებაში. ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე მისი ძირითადი ბიზნეს პროცესები შეიძლება იყოს: მაგალითად, პროდუქციის ასორტიმენტის მართვისა და განვითარების პროცესი, წარმოების სიმძლავრეების მართვისა და განვითარების პროცესი, გაყიდვების სტიმულირების პროცესი, დილერებთან მუშაობის პროცესი, მომსახურების ხარისხის კონტროლისა და განვითარების პროცესი, მარაგების მართვის პროცესი, ბიუჯეტირების პროცესი და ა.შ.

კვლევის შედეგებიდან გამომდინარეობს, რომ ზოგადად ბიზნეს პროცესების მნიშვნელობა ორგანიზაციებს გააზრებული აქვთ, ამას ადასტურებს ის ფაქტი, რომ გამოკითხვის შედეგების მიხედვით 68%-ს აღწერილი აქვს ძირითადი ბიზნეს პროცესების ნაწილი მაინც. ასევე, შეკითხვის შედეგების მიხედვით, თუ რა არის

⁹³ Lisa McQuerrey, The Basic Steps in the Management Planning Process, Chron - <http://smallbusiness.chron.com/basic-steps-management-planning-process-17646.html>

წარმატების განმსაზღვრელი ძირითადი ფაქტორები, ხელმძღვანელმა პირებმა ბიზნეს პროცესები დააყენეს მე-3 ადგილზე კადრებისა და სტრატეგიის შემდეგ.

თუმცა, პროცესების მართვის კუთხით, სისტემები საქართველოში მოქმედ თანამედროვე ორგანიზაციებში დასახვეწია და საჭიროებს უფრო მეტ ყურადღებას და განვითარებას. მთავარი პრობლემა არის ის, რომ ორგანიზაციაში არ არსებობს ფორმალიზებული პროცედურები და მეთოდოლოგიები, რაც განაპირობებს დამოკიდებულების დიდ დონეს ადამიანებზე და არა სისტემებზე. მათი შესრულების ხარისხი მთლიანად დამოკიდებულია თანამშრომლების კვალიფიკაციაზე და არა ორგანიზაციაში დამკვიდრებულ მუშაობის სწორ მიდგომებზე. უნდა მოხდეს მიმდინარე პროცესების შესწავლა, აღწერა, მათი ფორმალიზაცია, მუდმივი მონიტორინგი, ოპტიმიზაცია და შედეგების დაგვარად ავტომატიზაცია.

ბამოყენებული ლიტერატურა

1. გამზარდია ა., „ზოგადი მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი 2013 წ.;
2. ეჯიბაძე ო., „მართვის თეორიის საფუძვლები“, თბილისი 2001 წ.;
3. ვაჩნაძე რ., თურქია გ., „ბიზნესის საფუძვლები“, თბილისი 2011 წ.;
4. თევდორაძე მ., ნასყიდაშვილი ნ., ლოლაშვილი ნ., ზაზაშვილი თ., პატიაშვილი ნ., „მენეჯმენტი“ (სტრატეგიული მენეჯმენტი), თბილისი 2009 წ.;
5. მარკოზაშვილი ნ., თავაძე ა., „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი 2012 წ.;
6. პაიჭაძე ნ., ხომერიკი თ., ხვინთელიანი ბ., შიხაშვილი გ., „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი 2005 წ.;
7. პაპიძე ზ., მელაძე თ., სტრატეგიული მართვის პროცესი, ბანკები & ფინანსები, 2011 წ.;
8. რამიშვილი ბ., „სტრატეგიული მენეჯმენტი“, ლექციების ტექსტი, 2013 წ.;
9. ხომერიკი თ., „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი 2008 წ.;
10. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ., „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი 2008 წ.;
11. ჩოხელი ე., „სტრატეგიული მენეჯმენტი“, თბილისი, უნივერსალი, 2009 წ.;
12. ტოლიაშვილი პ., უკეთესი მომავალი იწყება ხედვით, ანალიტიკური ჟურნალი „სტრატეგია და ორგანიზაცია“, 2009 წ.;
13. ტოლიაშვილი პ., სტრუქტურის როლი ორგანიზაციის მართვაში, ელ. ჟურნალი „სტრატეგია და ორგანიზაცია“, 2012 წ.;
14. ტოლიაშვილი პ., ნამდვილი ლიდერის სახე, ანალიტიკური ჟურნალი „სტრატეგია და ორგანიზაცია“ №1 (8) 2007 წ.;
15. ბურჯალიანი ჯ., წოდებით „თანამდებობა“, ელ. ჟურნალი „სტრატეგია და ორგანიზაცია“, 2012 წ.;
16. ბურჯალიანი ჯ., მარკეტინგის ახლებული ხედვის 5 მნიშვნელოვანი კომპონენტი, სინეჯი ჯგუფის წიგნები „მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისთვის“, 2012 წ.;
17. მუნჯიშვილი მ., სტრატეგიის ფორმირების თავისებურებები საქართველოში, სამაგისტრო ნაშრომი, ხელმძღვანელი პროფ. ბ. რამიშვილი, 2014წ.;
18. Лютенс Ф., “Организационное Поведение”, 1999 г.;

19. Axson, D., The fastest route to right answers refining approaches for better decision-making through performance reporting. *Strategy & Leadership*, (1999). vol. 27, no. 3, pp. 6–10.
20. Branham L., THE 7 HIDDEN REASONS EMPLOYEES LEAVE, 2005;
21. Bryan L. L., Joyce C. I., Better strategy through organizational design, *The McKinsey Quarterly*, 2007. p. 2,3;
22. Byars L. L., *Concepts of Strategic Management*, 1984;
23. Burton R. M., Obel B., Gerardine DeSanctis, “Organizational Design, a step-by-step-approach”, 2011;
24. Burke L. A. and Miller M. K., “Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making,” *Academy of Management Executive*, October 1999;
25. Collins J., *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, 2001;
26. Chandler A., “Strategy and Structure”, *Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, 1962;
27. Daft R. L., *New Era of Management*, Vanderbilt University, 2006;
28. Drucker P. F., *The Practice of Management*, 1993;
29. Drucker P., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 1974;
30. Galbraith J. R., *Designing Organizations, an executive guide to strategy, structure, and process*, 2002;
31. Robbins S. P., Coulter M., *Management*, eleventh edition, 2012;
32. Rhodes M., *Strategy First... Then Structure*, 2011;
33. Montana P. J. and Charnov B. H., *Management*, 3-th edition, 2000;
34. Nadler D. A. and Tushman M. L., “Competing by Design”, Oxford University Press, 1997, p. vii;
35. Nelson B., Economy P., *The Management Bible*, 2005;
36. Nelson B., *Allowing Employees To Take Charge: Inspiring Initiative In Your Organization* - http://www.retentionconnection.com/article_inspiring_initiative.html;
37. Neilson G. L., Martin K. L., Powers E., *The Secrets to Successful Strategy Execution*, Harvard Business Review, June 2008;
38. Hrebiniak L. G., *MAKING STRATEGY WORK: OVERCOMING THE OBSTACLES TO EFFECTIVE EXECUTION*, Ivey Business Journal, 2008;
39. Hrebiniak L. G., *Business Strategy: Execution Is the Key*, financial times press 2005;

40. Hammer M., Champy J., Reengineering the Corporation, 1993;
41. Kaplan, R. and Norton, D. (2005). The office of strategy management. Harvard Business Review, vol. October.
42. Kaplan R. S., Norton D. P., Strategy Maps, Harvard Business School Press, gv. preface (xi), gv.4;
43. Kaplan R. S., Norton D. P., The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000;
44. Kruyt M., Malan J., and Tuffield R., Three steps to building a better top team, Article|McKinsey Quarterly 2011;
45. Porter, Michael E., "Competitive Advantage". 1985, Ch. 1, pp 11-15. The Free Press. New York.;
46. Pfeffer J., Competitive Advantage Through People (Boston: Harvard Business School Press, 1994);
47. Pryor M. G., Revised by Mason W. H., PROCESS MANAGEMENT, Reference for Business, Encyclopedia of Business, 2nd ed;
48. Fiedler F. E. and House R. J. Leadership Theory and Reserch. Willey, Chichester, 1994;
49. Gerstner L. V., Can strategic planning pay off?, Article|McKinsey Quarterly, 1973;
50. Lippitt M., Fix the Disconnect Between Strategy & Execution, T+D, August 2007
51. Zook, C. and Allen, J. (2001). Profit from the core: Growth strategy in an era of turbulence. Harvard Business School Press, Boston;
52. Encyclopedia of Management, Edited by Marilyn M. Helms, D.B.A. 2006, p.58;
53. "Couples Want Flexible Benefits", BNA Bulleting to Management (February 19, 1998): 53; SHRM/SHRM Foundation, 2003 Benefits survey;
54. Rock G., Dwyer T., What is BPM Anyway? Business Process Management Explained, BPMInstitute.org - <http://www.bpminstitute.org/resources/articles/what-bpm-anyway-business-process-management-explained>;
55. McQuerrey L., The Basic Steps in the Management Planning Process, Chron - <http://smallbusiness.chron.com/basic-steps-management-planning-process-17646.html>

56. What are the Steps Involved in Planning Process? | Preserve Articles - <http://www.preservearticles.com/201106168040/what-are-the-steps-involved-in-planning-process.html>
57. American Psychological Association. "Multitasking: Switching costs." Research in Action. 20 March 2006. <http://www.apa.org/research/action/multitask.aspx>
58. The Effects of Multitasking on Organizations - http://www.realization.com/pdf/Effects_of_Multitasking_on_Organizations.pdf
59. Deeb C., Demand Media, Bad Effects of Multitasking, <http://smallbusiness.chron.com/bad-effects-multitasking-32419.html>;
60. Appian, BPM Articles, Business Process Definition - <http://www.appian.com/bpm-resources/bpm-articles/definition-of-a-business-process.jsp>;
61. Sparx Systems UML Tutorials, THE BUSINESS PROCESS MODEL, 2004 y., p. 2;
62. Types of processes in an organization - <http://www.synergycom.in/Types-of-processes.html>;
63. Business Process Management, <http://www.itinfo.am/eng/business-process-management/>;
64. Strategic Planning Manager - <http://www.simply-strategic-planning.com/strategic-planning-manager.html>;
65. <http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process>;
66. <http://www.ithawes.com/fourPs.html>;
67. <http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/STRATEGIULI/page2.html>
68. <http://www.tbcbank.ge/web/ka/web/guest/mission-vision>;
69. <http://www.investbank.ge/ge/about-bank/our-mission-and-goals>;
70. <http://www.legigroup.ge/indexmain.php>;
71. <http://www.gpc.ge/>.