

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

გიორგი მორჩილაძე

ინოვაციების მართვის პროცესში გადაწყვეტილების მიღების გამოწვევები
საქართველოს მსხვილი საწარმოების მაგალითზე (მომსახურების სფეროში)

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარმოდგენილი სადისერტაციო ნაშრომი

მეცნიერ - ხელმძღვანელი
ასოცირებული პროფესორი
მანანა ხარხელი

თბილისი

2018

შინაარსი:

შესავალი-----	3
I თავი: მმართველობით გადაწყვეტილებათა არსი და მახასიათებლები -----	6
1.1 მმართველობით გადაწყვეტილებათა არსი, სახეები, მიზნები და ამოცანები---	6
1.2 მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების სტილი და მასზე მოქმედი ფაქტორები ინოვაციების მართვისას -----	22
1.3 მმართველობით გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები-----	51
II თავი: ინოვაციური მართვა და ინოვაციური გადაწყვეტილებები საწარმოში -----	73
2.1 ინოვაციური მართვისას მისაღები გადაწყვეტილების მოდელები -----	73
2.2 გადაწყვეტილების მიღება კონფლიქტურ და არაკონფლიქტურ სიტუაციაში	113
III თავი: გადაწყვეტილების მიღების ინოვაციური სტრატეგიები საქართველოს მსხვილ საწარმოებში -----	133
3.1. გადაწყვეტილებები ინოვაციების გადმოღების დროს -----	133
3.2. გადაწყვეტილებები ინოვაციების დასესხების დროს -----	149
3.3. გადაწყვეტილებები ინოვაციების სტრატეგიის გაძლიერებისთვის -----	156
დასკვნა და რეკომენდაციები-----	175
გამოყენებული ლიტერატურა-----	185

შესავალი

თემის აქტუალობა: ოცდამეერთე საუკუნეში, გამძაფრებული კონკურენციისა და სულ უფრო მეტად გლობალიზებულ სამყაროში, ნებისმიერ კომპანიას, იმისათვის, რომ მიაღწიოს წარმატებას და შეძლოს არსებობა გრძელვადიან პერიოდში აუცილებლად ესაჭიროება განუწყვეტელი ზრუნვა თავის პროდუქტის და ბიზნეს პროცესების სრულყოფაზე. პროდუქტის და ბიზნეს პროცესების სრულყოფა კი, ყოველთვის დაკავშირებულია ინოვაციასთან.

თავის მხრივ, ნებისმიერი ინოვაცია წარმოადგენს მენეჯმენტის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების მთელი კასკადის შედეგს. მიღებული გადაწყვეტილებების ფასი მეტად მაღალია, რადგან ხშირად ისინი როგორც ორგანიზაციის ასევე მისი თანამშრომლებისთვის სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა. მიღებული გადაწყვეტილება არის მენეჯერის ცოდნაზე, გამოცდილებაზე და ობიექტურ ფაქტორებზე დამყარებული კარგად გააზრებული პროცესის შედეგი. დღესდღეობით, როდესაც კომპანიებისგან კონკურენტული გარემო ითხოვს შეზღუდულ დროში საკმაოდ ბევრი და მათ შორის რისკიანი გადაწყვეტილების მიღებას, განსაკუთრებით იზრდება ინოვაციების მართვისას მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული საკითხების შესწავლის აუცილებლობა, რის გამოც არჩეული იქნა თემა და დაიწერა მოცემული ნაშრომი

კვლევის მიზანი და ამოცანები: მოცემული კვლევის მიზანია, აუდიტორული მომსახურების ბაზარზე ინოვაციების მართვის პროცესის კომპლექსური აღწერა და პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება, რომელიც მნიშვნელოვანი იქნება ნებისმიერი მომსახურე კომპანიისთვის, რომელსაც სურს გრძელვადიან პერიოდში კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება და ბაზარზე არსებობა. ამ მიზნის მისაღწევად დავისახეთ შემდეგი ამოცანები და შევისწავლეთ:

- ინოვაციის არსი, ინოვაციების თეორიები, ინოვაციების მოდელები;
- გადაწყვეტილების მიღების სტილი, მიდგომები, კლასიფიკაცია, მეთოდები;
- ადამიანის ფსიქო-ფიზიოლოგიური მდგომარეობის და პიროვნული ტიპაჟის მნიშვნელობა ინოვაციების მართვისას;
- აუდიტორული მომსახურების ბაზრის შესწავლა საქართველოსა და მსოფლიოში; მსხვილი ქართული აუდიტორული კომპანიების მენეჯერებისა და თანამშრომლების ხედვები ინოვაციების მართვის პროცესთან დაკავშირებით,

სირთულეები, რასაც ისინი აწყდებიან აღნიშნულ პროცესში და მათი ხედვა პრობლემის გადაჭრის გზებთან დაკავშირებით;

- მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება ინოვაციების გადმოღების, დასესხების და ინოვაციების გაძლიერება -განვითარების დროს;

კვლევის საგანი და ობიექტი - კვლევის საგანს წარმოადგენს ინოვაციების მართვის პროცესში მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი; კვლევის ობიექტი იყო მსხვილი აუდიტორული კომპანიები, ქართულ ბაზარზე, კერძოდ:

- შპს იუაი საქართველო
- შპს ფრაისვოთერჰაუსკუპერს ცენტრალური აზია და კავკასია ბი. ვი.-ს ფილიალი საქართველოში
- შპს დელოიტი და ტუში
- შპს KPMG ჯორჯია
- შპს გრანტორთონი
- შპს ნექსია თიეი

კვლევის მდგომარეობა და მეცნიერული სიახლე: ინოვაციების მართვისას მმართველობითი გადაწყვეტილებების ანალიზს და კვლევას მსოფლიოში საკმაოდ დიდი ყურადღება ეთმობა.

არსებობს მრავალი ნაშრომი მოცემულ საკითხთან დაკავშირებით თუმცა, საქართველოს მაგალითზე იშვავს ვერ ვიტყვით. მოცემულ ნაშრომში გაანალიზებულია ქართული მსხვილი აუდიტორული კომპანიების მაგალითზე ამას ვერ ვიტყვით.

მოცემული სადისერტაციო ნაშრომის მეცნიერული სიახლეები არის შემდეგი:

- აღწერილი, დახასიათებული და შეფასებულია ინოვაციების მართვის პროცესის ეტაპები ქართულ რეალობაში;
- აუდიტორული კომპანიებს შეთავაზებული აქვთ შექმნან და დანერგონ ინფორმაციის ანალიზის სისტემები, რაც მათ საშუალებას მისცემთ ფლობდნენ ინფორმაციის რეალური დროის რეჟიმში და მინიმუმამდე შეამცირონ ინფორმაციის დამახინჯების რისკი;

- ინოვაციათა დანერგვის პროცესში წარმოქმნილ კონფლიქტურ სიტუაციიდან გამოსვლისთვის, კომპანიის მესვეურებს შეთავაზებული აქვთ მოლაპარაკების წარმატების წარმართვის რჩევები;
- შედგენილია და მომსახურე კომპანიის მენეჯერებისთვის შეთავაზებულია რეკომენდაციათა პაკეტი, რომელსაც ინოვაციის შემოტანამდე უნდა განხორციელდეს კომპანიაში;
- შედგენილია და კითხვა-პასუხის ფორმატში გადაწყვეტილია ინოვაციების გადმოღების და დანერგვის თავისებური ბლოკ – სქემა, რომლის მიხედვით დაგროვილმა დადებითმა პასუხებმა უნდა გადაწყვიტოს კომპანიაში ინოვაციების დანერგვის ბედი
- რავალრიცხოვანი გადაწყვეტილებებიდან საუკეთესოს ამოსარჩევად კომპანიების შეთავაზებული აქვთ იერარქიული ანალიზი და სხვ.;

მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა და საინფორმაციო რესურსები: დასახული ამოცანების შესასრულებლად საჭირო გახდა ორმოცდაათზე მეტი მონოგრაფიის დამუშავება, როგორც უცხოურ ასევე ქართულ ენაზე. არსებული კვლევების თემასთან დაკავშირებული სადისერტაციო ნაშრომების შესწავლა, მრავალი სამეცნიერო ჟურნალის და კვლევის გაცნობა. მსხვილ აუდიტორულ კომპანიებში ჩატარებული კვლევის სახეობა იყო გამოკითხვა და პირისპირ დაკავშირების მეთოდი. რაც შეეხება ამონაკრებს ის იყო მიზნობრივად შერჩეული. კერძოდ, კომუნიკაცია დამყარდა პარნტიორებთან, ასევე მენეჯერებთან და იერარქიული კიბის ყველაზე დაბალი დონის თანამშრომლებთან, ჩაღრმავებული ინტერვიუს მეთოდით. კვლევის პროცესში ასევე განხორციელდებულ იქნა, მეორადი ინფორმაციის და მარეგულირებულ – საკანონმდებლო ინფორმაციის ანალიზი.

ნაშრომი შედგება ანოტაციის, შესავლის, სამი თავის, რვა ქვეთავისა, დასკვნისა და გამოყენებული ლიტერატურისგან.

I თავი: მმართველობით გადაწყვეტილებათა დახასიათება

1.1. მმართველობით გადაწყვეტილებათა არსი, სახეები, მიზნები და ამოცანები

კომპანიის მართვის პროცესი ოცდამეერთე საუკუნეში საკმაოდ რთული და კომპლექსურია. მენეჯმენტის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები ხშირად განსაზღვრავენ როგორც ორგანიზაციის, ისე თანამშრომლების ბედს ამდენად საჭიროა სრულყოფილად იქნეს გამოკვლეული გადაწყვეტილების მიღების პროცესი და მასთან დაკავშირებული საკითხები.

მენეჯერის მიერ მისაღები გადაწყვეტილებები შეიძლება განვიხილოთ სხვადასხვა რაკურსიდან. ასე, მაგალითად, გადაწყვეტილებები თავისი ბუნებიდან გამომდინარე შეიძლება იყოს: დაპროგრამებული და დაუპროგრამირებული. დაპროგრამებული გადაწყვეტილებების მიღება ხდება განმეორებადი და რუტინული ამოცანების შესასრულებლად. ხოლო, დაუპროგრამირებული გადაწყვეტილებები გამოიყენება უნიკალურ და რთულ სიტუაციებში ისინი თავიანთი არსით ნოვატორულია, რადგან ახლად წარმოქმნილი პრობლემების მოგვარება, ძირითადად, ხდება არაშაბლონური გადაწყვეტილებების საშუალებით.

ყოველდღიური საქმიანობის პროცესში კომპანიისთვის უმჯობესია განსაზღვრულ იყოს პროგრამული სამოქმედო ინსტრუქციები. ასე, მაგალითად, ყველა კომპანიას სჭირდება საკანცელარიო და სამეურნეო დანიშნულების საქონელი, რომელსაც ყიდულობს ყოველთვიურად. პროცესი შესაძლოა დაგეგმილ იქნეს შემდეგნაირად: შესყიდვის თანამშრომელს მიაწოდოს ინფორმაცია წერილობითი ფორმით თითოეული დეპარტამენტის უფროსმა ვის – რა და რა რაოდენობით საქონელი სჭირდება შემდეგ თვეში, შესყიდვის დეპარტამენტმა წარადგინოს ინფორმაცია მოთხოვნილ საქონელზე მენეჯმენტის შესაბამის წევრთან, რათა მან განახორციელოს ვიზირება მოცემული შესყიდვების რაოდენობა/ღირებულებაზე, ამის შემდეგ ვიზირებისთვის გაეგზავნოს ინფორმაცია ფინანსურ დეპარტამენტს, რომელიც განახორციელებს თანხის გადარიცხვას, შემდეგ შესყიდვების დეპარტამენტის თანამშრომელმა კი განახორციელოს შესყიდვა შესაბამისი საქონლის, ამასთან თითოეული შესყიდვის შემდეგ გაკონტროლდეს - დოკუმენტაციისა და მოწოდებული საქონლის სრულყოფილება, ხოლო ნაყიდი საქონელი ჩაბარდეს შესაბამის პირს (სავარაუდოდ, საწყობის მენეჯერს). შემდეგ საწყობის მენეჯერმა გაანაწილოს მის მიერ ნაყიდი საქონელი

შესაბამის დეპარტამენტებში თავდაპირველად განხორციელებული მოთხოვნების შესაბამისად. თვის ბოლოს საწყობის მენეჯერმა მიაწოდოს ინფორმაცია გახარჯული საქონლის შესახებ ფინანსურ დეპარტამენტს, იმისთვის, რომ ჩამოწერონ ბალანსიდან შესყიდული საქონელი.

ხშირად, ზემოთ მოყვანილი პროცედურა ძალიან ბევრ ქართულ კომპანიაში არ არის დარეგულირებული და მოუწესრიგებელია, რაც იწვევს შემდეგს: ვერ ხდება შესაბამისი საკანცელარიო თუ სამეურნეო საქონლით თანამშრომლების დროულად უზრუნველყოფა, გვიანდება კრედიტორებისთვის თანხის გადარიცხვა, არ არის სრულყოფილად წარმოდგენილი შესყიდვების დოკუმენტაცია, ვერ ხდება დროულად (ან საერთოდ არ ხდება) ჩამოწერის აქტების გაკეთება და სხვ. რაც იწვევს დისკომფორტს თანამშრომლებში, პრობლემებს აღრიცხვიანობაში, დროის ზედმეტ ფლანგვას და სხვა მრავალ პრობლემას.

იმისათვის, რომ კომპანიამ მიაღწიოს სტაბილურად მაღალ ხარისხს, აუცილებელია, შემუშავებულ იქნეს გარკვეული სტანდარტები, კრიტერიუმები სტანდარტულ სიტუაციებში სამოქმედოდ. აღნიშნული სტანდარტების დანერგვა განაპირობებს იმას, რომ სხვა თანაბარ პირობებში, ადგილი არ ექნება ხარვეზებს ოპერატიულ დონეზე. მსოფლიო გიგანტი კომპანია ტოიოტას ერთ – ერთი პრინციპია: „სტანდარტიზებული მოქმედებები და პროცესები არის მუდმივი გაუმჯობესების საფუძველი და მოტივატორი“. საჭიროა აქვე აუცილებლად ითქვას ისიც, რომ პროცესების სტანდარტიზაცია არ გულისხმობს მის მუდმივ გაყინვასა და უცვლელ რეალობად მიღებას. ორგანიზაცია ცოცხალი ორგანიზმია და ამდენად, აუცილებელია ხდებოდეს სტანდარტიზებული პროცესების განახლება - მომხმარებლის უკეთ დაკმაყოფილების მიმართულებით, რაც შესაძლებელი იქნება კომპანიაში ჯანსაღი სიტუაციის უზრუნველყოფის, მაღალი დონის კორპორაციული კულტურის დამკვიდრებითა და კეთილი ნების გამოვლენით.

პროგრამული გადაწყვეტილების არსში დევს ის, რომ მენეჯერები გადაწყვეტილებას იღებენ რეალურად მხოლოდ ერთხელ, ანუ როდესაც ქმნიან - სამოქმედო პროგრამას. შედეგად კი, ხდება მისი „განმეორებითი“ შესრულება. მნიშვნელოვანია ასევე ითქვას ისიც, რომ პროგრამული გადაწყვეტილებები არ მიიღება მხოლოდ „მარტივ“ საკითხებთან მიმართებით ისინი რეალურად შეიძლება დაკავშირებული იყოს ისეთ სერიოზულ საკითხებთან, როგორც არის, კლიენტებისგან უკუკავშირის მიღების პროცედურა და სხვ.

სწორედ, ზემოთ ნახსენები ყოველდღიური სამოქმედო პროგრამები ქმნიან კომპანიაში არსებულ წესებს, პროცედურებსა და პოლიტიკას. პროგრამულ გადაწყვეტილებებთან მიმართებით მცირე შეჯამება მოყვანილია ქვემოთ:

- პროგრამული გადაწყვეტილებები, ჩვეულებრივ, გამოიყენება სტანდარტული ოპერაციული პროცედურებისთვის;
- კომპანიაში ხშირად გამეორებულ პროცედურებთან მიმართებით, პროგრამულ გადაწყვეტილებებს აქვთ ნამდვილად დიდი პრაქტიკული ღირებულება;
- პროგრამული გადაწყვეტილების მიღებისას რეალურ გადაწყვეტილებას მენეჯერები იღებენ მხოლოდ ერთხელ, რაც წარმოადგენს კომპანიაში დამკვიდრებული წესების, პროცედურებისა და პოლიტიკის ერთ-ერთ საფუძველს.

დაუპროგრამირებელი გადაწყვეტილებები ყოველთვის უნიკალურია. ჩვეულებრივ, დაუპროგრამირებელი გადაწყვეტილებების მიღების შემთხვევაში გადაწყვეტილების მიმღები პირი ეყრდნობა თავის გამოცდილებას, ინტუიციას, მსჯელობას და შემოქმედებით უნარებს. დღესდღეობით, როცა ძალიან გამძაფრებული კონკურენციაა კომპანიებს შორის, განსაკუთრებით იზრდება სწორი დაუპროგრამირებელი გადაწყვეტილების მიღების მნიშვნელობა, რადგან შეცდომის დაშვების შემთხვევაში, თუ საკითხი მნიშვნელოვანია, შეიძლება საკმაოდ სეროზული ზიანი მიიღოს კომპანიამ. დაუპროგრამირებელ გადაწყვეტილებებთან მიმართებით მცირე შეჯამება მოყვანილია ქვემოთ:

- დაუპროგრამირებელი გადაწყვეტილებები ყოველთვის უნიკალური და არასტრუქტურირებულია;
- დაუპროგრამირებელი გადაწყვეტილება არის ერთჯერადი და ეყრდნობა განსჯას, ინტუიციასა და გამოცდილებას.

ჩვეულებრივ, დაუპროგრამირებელი გადაწყვეტილებები მიიღება მაღალი დონის მენეჯერების მიერ. როგორც დაპროგრამებულ, ისე დაუპროგრამირებელ გადაწყვეტილებებს აქვთ გარკვეული მსგავსება, კერძოდ, ორივე სახის გადაწყვეტილება არის უპირობოდ საჭირო ბიზნეს-პროცესების ეფექტიანი მართვისთვის.

გადაწყვეტილებების მიღება დაკავშირებულია გარკვეული სახის კომპრომისის დაშვებასთან. იერარქიულობის მიხედვით განასხვავებენ სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული სახის გადაწყვეტილებებს. სტრატეგიული და ნაწილობრივ

ტაქტიკური გადაწყვეტილებები დაუპროგრამირებელია, ხოლო ოპერატიულ დონეზე უპირატესად იღებენ დაპროგრამებულ გადაწყვეტილებებს.

სტრატეგიული გადაწყვეტილებები არის ის ძირითადი გადაწყვეტილებები, რომლებიც განსაზღვრავენ კომპანიის საქმიანობას, მის ძირითად მიმართულებებს გრძელვადიან პერსპექტივაში.

ტაქტიკური გადაწყვეტილებები, ჩვეულებრივ, დაკავშირებულია სტრატეგიულ გადაწყვეტილებების რეალიზაციასთან, ისინი მიმართულნი არიან ადამიანური, ფინანსური და მატერიალური რესურსების განაწილებასთან, პროდუქციის მიწოდების ხაზების შექმნის გეგმებთან და სხვ. ტაქტიკური გადაწყვეტილებები მიიღება ჩვეულებრივ საშუალო დონის მენეჯერების მიერ.

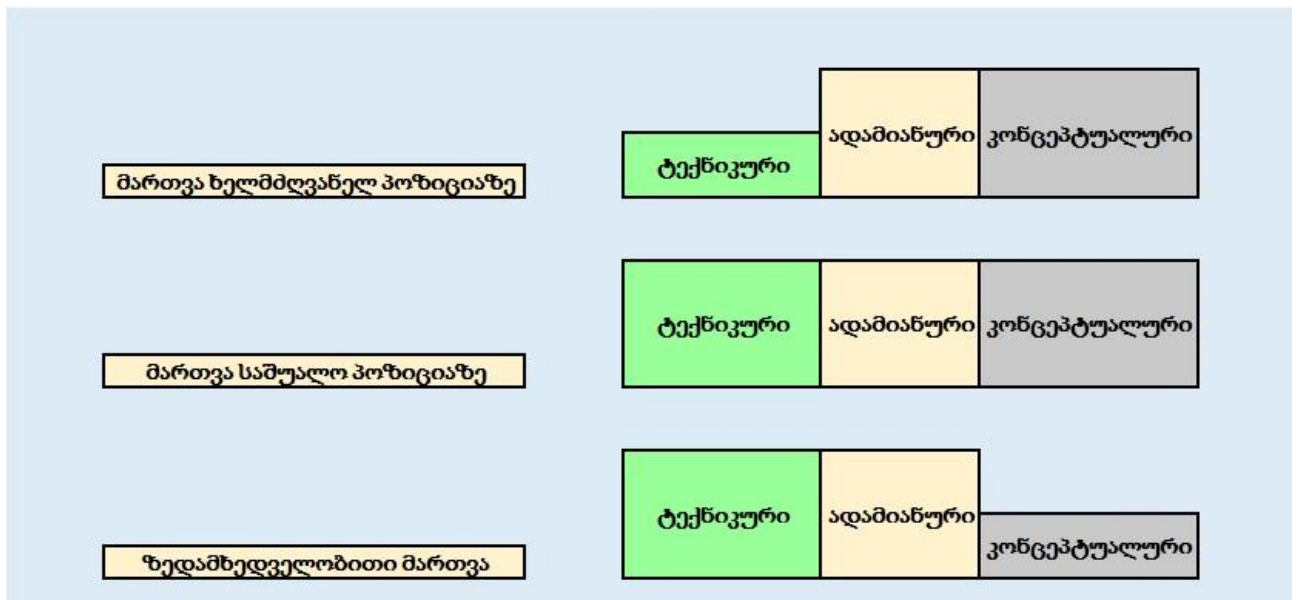
ოპერატიული გადაწყვეტილებები მიიღება კომპანიაში ყოველდღიურ საქმიანობასთან დაკავშირებით, ისინი დაკავშირებულნი არიან მოკლევადიან პერიოდთან და ჩვეულებრივ აქვთ განმეორებითი ხასიათი. ოპერატიული გადაწყვეტილებები მიიღება დაბალი დონის მენეჯერების მიერ, რაციონალური ანალიზის საფუძველზე.

სტრატეგიული, ტაქტიკურ და ოპერატიულ გადაწყვეტილებები, როგორც ზემოთ ვახსენეთ, ხასიათით ერთმანეთისგან განსხვავებულნი არიან და ამის გამო მისი მიმღები პირებისგან ისინი მოითხოვენ განსხვავებულ უნარებს. მოცემულ საკითხთან მიმართებით საკმაოდ საინტერესოა შევეხოთ კატცი რ.ლ. (R. L. Katz) - ს კვლევას. ის თავის კვლევაში გამოყოფს, ლიდერის უნარ-ჩვევების სამ ჯგუფს: ტექნიკურს, ადამიანურს და კონცეპტუალურს. „ტექნიკური უნარ-ჩვევები არის რომელიმე კონკრეტული საქმიანობის ან აქტივობის ზედმიწევნით ცოდნა, ის მოიცავს კომპეტენციებს სპეციალიზებულ სფეროში, ანალიტიკურ შესაძლებლობებს და შესაბამისი აღჭურვილობის და ტექნიკის გამოყენების უნარებს” (R. L. Katz, 1955). მაგალითად, აუდიტორულ კომპანიაში აუთოსორსინგის განყოფილებაში მომუშავე ადამიანისთვის, ეს გულისხმობს ბუღალტერიის, აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების, საგადასახადო საქმის და საბუღალტრო პროგრამის ცოდნას. კატცის კვლევის შესაბამისად ტექნიკური უნარჩვევები ყველაზე მნიშვნელოვანია დაბალ და საშუალო პოზიციებზე. ადამიანურ უნარ - ჩვევებში მოიაზრება სხვა ადამიანებთან თანამშრომლობისა და მუშაობის უნარები. (R. L. Katz, 1955).

რაც შეეხება, კონცეპტუალურ უნარ-ჩვევებს, ის გულისხმობს იღებთან და ცნებებთან მუშაობის უნარს. ლიდერი, რომელსაც გააჩნია კონცეპტუალური უნარ-

ჩვევები კომფორტულად გრძნობს თავს იმ იდეებზე საუბრისას, რაც საფუძვლად უდევს ამა თუ იმ ორგანიზაციას. მას კარგად შეუძლია, სიტყვებით გადმოცვით კომპანიის მიზანი, კარგად ესმის და შეუძლია კიდევაც გასაგებად აგისწნათ ის ეკონომიკური ფაქტორები, რაც გავლენას მოახდენს კომპანიაზე. ლიდერი, რომელსაც გააჩნია კონცეპტუალური უნარები, ადვილად აზროვნებს აბსტრაქციებითა და ჰიპოთეზებით. (P.G.Northouse, 2010)

მართვისთვის საჭირო უნარ-ჩვევები მენეჯმენტის სხვადასხვა დონისთვის, დიაგრამის სახით, რომ წარმოგადგინოთ მას ექნება შემდეგნაირი სახე (იხ. დიაგრამა 1.1.1):



დიაგრამა 1.1.1. მართვისთვის საჭირო უნარ- ჩვევები მენეჯმენტის სხვადასხვა დონეზე (P.G.Northouse,2010)

მენეჯერის ოთხი მთავარი ფუნქციიდან ერთ -ერთი არის დაგეგმვა. დაგეგმვის ფუნქცია უშუალოდ არის დაკავშირებული კომპანიის სტრატეგიის შემუშავებასთან. ოქსფორდის განმარტებითი ლექსიკონის შესაბამისად სტრატეგია ეს არის: „ქმედებების ერთობლიობა გრძელვადიანი გეგმის ან მთავარი,საყოველთაო მიზნის მისაღწევად“¹. თავის მხრივ, ის თუ რა იქნება კომპანიის სტრატეგია, ამის შესახებ გადაწყვეტილებას იღებენ უმაღლესი დონის მენეჯერები. იმისათვის, რომ შემუშავებულ იქნეს კომპანიის სტრატეგია, აუცილებელია მიღებულ იქნეს

¹ <https://en.oxforddictionaries.com/definition/plan>

კომპანიის გადაწყვეტილებები სტრატეგიის ელემენტებთან მიმართებაში. ქვემოთ მოყვანილი სტრატეგიის ელემენტები და კითხვები, რომელზეც პასუხის უნდა გასცეს და მიიღოს გადაწყვეტილება მენეჯმენტმა, (Carpenter, 2008) ესენია :

- არენა - სად აპირებს კომპანია საქმიანობის განხორციელებას? (რა პროდუქტს აწარმოებს? რა არსებს გამოიყენებს? რომელ საბაზრო სეგმენტზე? რომელ გეოგრაფიულ არეალში? რა ძირითადი ტექნოლოგიით? რა ფასეულობას შექმნის?)

- მამოძრავებელი ძალები - როგორ აპირებს საქმიანობის განხორციელებას? (შიგა განვითარება, ერთობლივი საწარმო, ალიანსი, ლიცენზირება, ფრანჩაიზინგი, პირდაპირი ინვესტიცია)

- განმასხვავებლები - რით იქნება განსხვავებული? (რით იქნება კომპანიის პროდუქტი განსხვავებული კონკურენტებისგან? ფასი როგორი იქნება? იქნება უფრო მეტად მომხმარებელზე პერსონიზირებული კონკურენტებთან შედარებით?)

- საფეხურები - როგორ იქნება განსაზღვრული ვადები და ნაბიჯები სტრატეგიული ქმედებების ? (ექსპანსიის სისწრაფე, ინიციატივების რიგითობა და სიხშირე?)

- ეკონომიკური ლოგიკა - რა გზით მოხდება შემოსავლების მიღება?

მოცემულ კითხვებზე პასუხის გაცემა წარმოადგენს ეფექტიანი მართვის ერთ - ერთ საფუძველს.

მნიშვნელოვანია ის, რომ კომპანიაში სწორად და ზუსტად იყოს შერჩეული სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული გადაწყვეტილებების მიმღები პირები და თავის მხრივ, თითოეულ დონეზე მყოფი მენეჯერი ცდილობდეს იმ უნარების განვითარებას, რომელიც აუცილებელი და მნიშვნელოვანია ეფექტიანად მასზე დაკისრებული გადაწყვეტილების მისაღებად.

ტიპური კითხვები, მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას მოყვანილია ქვემოთ, რომლიც დაკავშირებულია მენეჯმენტის ოთხ ძირითად ფუნქციასთან. (მღებრიშვილი და სხვ., 2008)(იხ. ცხრილი 1.1.1).

დაგეგმვა
როგორია ორგანიზაციის (ფირმის) უმაღლესი ამოცანა ან მისი ბიზნესის ბუნება?
როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის (ფირმის) მიზნები?
რა ცვლილებები ხდება გარე გარემოში და როგორ გავლენას ახდენენ ისინი ორგანიზაციაზე ან მოახდენენ მომავალში?
როგორი სტრატეგია ან ტაქტიკა შეიძლება არჩეულ იქნეს დასახული მიზნების მისაღწევად?
ორგანიზაცია
როგორ უნდა მოხდეს ორგანიზაციის საქმიანობის სტრუქტურირება? როგორ შეიძლება გამსხვილდეს შესასრულებელი სამუშაოების ბლოკი?
როგორ მოხდეს ამ ბლოკის ფუნქციონირების კოორდინაცია, რომ იგი განხორციელდეს ჰარმონიულად და არა წინააღმდეგობრივად?
რომელი გადაწყვეტილებების მიღება შეიძლება მიენდოს ორგანიზაციის მართვის ყოველ დონეზე ადამიანებს, კერძოდ, მენეჯერებს?
საჭიროა თუ არა ორგანიზაციის სტრუქტურის შეცვლა გარე გარემოში მომხდარი ცვლილებების გამო?
მოტივაცია
რა ესაჭიროებათ ორგანიზაციის მუშაკებს?
რა ზომით კმაყოფილდება მათი მოთხოვნილებები ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად განხორციელებული საქმიანობის მიმდინარეობის პროცესში?
თუ ორგანიზაციის მუშაკების (ხელქვეითების) მუშაობით კმაყოფილების და შრომის მწარმოებლურობის დონე გაიზარდა, მაშინ რატომ მოხდა ეს?
რა შეიძლება გაკეთდეს იმისათვის, რომ ამაღლდეს ხელქვეითთა მუშაობის კმაყოფილების და შრომის მწარმოებლურობის დონე?
კონტროლი
როგორ უნდა გაიზომოს შრომის შედეგები?
როგორი სიხშირით უნდა შეფასდეს შედეგები?
რას მივალწიეთ ჩვენ მიზნების მიღწევით?
თუ ფირმამ არასაკმარისად წაიწია წინ დასახული მიზნებისაკენ, რატომ მოხდა ეს და რა კორექტივები უნდა იქნეს შეტანილი საქმიანობაში?

ცხრილი 1.1.1. ტიპური გადაწყვეტილებები, რომლის მიღებაც აუცილებელია მართვის პროცესში (ღებრიშვილი,წოწკოლაური,შუბლაძეს, 2008)

მმართველობითი გადაწყვეტილების კლასიფიცირება ასევე შეიძლება მოხდეს შემდეგი ნიშნით: ერთი ადამიანი იღებს გადაწყვეტილებას თუ ადამიანთა ჯგუფი. ამ რაკურსით განასხვავებენ ინვიდვიდუალურ და ჯგუფურ გადაწყვეტილების მიღების მეთოდს. ასე, მაგალითად, სააქციო საზოგადოებაში და დიდი ზომის კომპანიებში მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება შეიძლება მოხდეს სამეთვალყურეო საბჭოს ხმათა უმრავლესობით და სხვ.

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებაზე საუბრისას საჭიროა აუცილებლად შევეხოთ ინფორმაციის ანალიზის სისტემას.

როდესაც მენეჯმენტს სურს გადაწყვეტილების მიღება, მნიშვნელოვანია ანალიზის პროცესში გაერკვეს ზუსტად თუ რაში არის ბოლომდე დარწმუნებული, რა არის სწორი და საკითხის რა ნაწილში რჩება განუსაზღვრელობის მომენტი. როგორც ძალიან ძლიერი სტრატეგი ნაპოლეონ ბონაპარტი ამბობდა: „ლიდერს დამარცხების უფლება აქვს, ხოლო გოცების კი არასდროს“, ანუ გესურს აქცენტი მოცემულ შემთხვევაში გავაკეთოთ იმაზე, რომ მენეჯმენტმა უნდა იცოდეს მის მიერ მიღებული რომელი გადაწყვეტილება შეიძლება იყოს სრულიად სწორი და რომელია რისკის შემცველი. თუ მენეჯმენტს არ ექნება განსახილველი საკითხი დაზუსტებული, კომპანია ძალაუნებურად იდგება გაუთვალისწინებელი და ამავ დროს მნიშვნელოვანი რისკების წინაშე.

ჭეშმარიტების გამოვლენისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია მენეჯმენტს ჰქონდეს მეთოდი. საკმაოდ ხშირად, როგორც პრაქტიკა ამბობს, მენეჯმენტს გამოაქვს დასკვნები, რომლებიც ძალიან ბუნდოვანი და მოცულობითია (მეთოდთან დაკავშირებით უფრო ვრცლად ვისაუბრებთ ქვემოთ).

სევე მნიშვნელოვანია ის, რომ ინფორმაციის ანალიზის პროცესი იყოს აწყობილი სწორად, რომელსაც უნდა დაეყრდნოს მენეჯმენტი იმისათვის, რომ მიგნებული იქნეს გარკვეული ჭეშმარიტება. საჭიროა მკაცრად განვსაზღვროთ პროცესი, რომელსაც მუდმივად დაეყრდნობა მენეჯმენტი ინფორმაციის ანალიზისა და გადაწყვეტილების მიღებისას, ხოლო შემდეგ კი ვეცადოთ აქედან გამომდინარე განვითარდეს ნებისმიერი, თუნდაც საკმაოდ უბრალო და მარტივი იდეა იმგვარივე მიდგომით.

მენეჯერის გადაწყვეტილება დამოკიდებულია რიგ ფაქტორებზე, კერძოდ, მენეჯერის ცოდნაზე, გამოცდილებაზე, პროცესის კარგად გააზრების შესაძლებლობასა და ობიექტურ ფაქტორებზე. უნდა ითქვას, რომ პროფესიონალ მენეჯერს ყოველთვის კარგად აქვს გაცნობიერებული პასუხისმგებლობა მიღებულ გადაწყვეტილებებზე.

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების თეორიაზე საუბრისას საჭიროა შევხვოთ ისეთ საკითხებს, როგორიც არის მიზანი, რესურსები და რისკი, რადგან სამივე პირდაპირ კავშირშია მასთან.

ნებისმიერი მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილება დაკავშირებულია ერთი ან რამდენიმე მიზნის მიღწევასთან. მაგალითად, ახალი პროდუქტის შექმნისას ალტერნატივის არჩევის პროცესში მენეჯმენტი ისახავს შემდეგ მიზნებს:

- აირჩიოს ისეთი ალტერნატივა, რომელიც მაქსიმალურად დააკმაყოფილებს მომხმარებელთა მოთხოვნებს;
- აირჩიოს ისეთი პროდუქტი, რომელიც იქნება კომპანიისთვის ყველაზე დიდი შემოსავლის მომტანი და გაუმყარებს პოზიციებს ბაზარზე.

მნიშვნელოვანია ისიც, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შესაძლებელია ერთდროულად მოხდეს რამდენიმე მიზნის მიღწევა, მითუმეტეს თუ ეს მიზნები ერთმანეთთან კავშირში არიან.

რესურსები. ნებისმიერი მმართველობითი გადაწყვეტილების შესრულება დაკავშირებულია და მოითხოვს გარკვეულ რესურსებს. ასე, მაგალითად, ზემოთ ნახსენები მაგალითი რომ განვაგრძოთ, ახალი პროდუქტის შექმნისას იდეის დამუშავებისას, მენეჯმენტი მხედველობაში აუცილებლად უნდა იღებდეს იმ ფინანსურ რესურსებს, რომელიც საჭირო იქნება ახალი პროდუქტის შექმნისა და წარმოებისთვის, იმ მატერიალურ რესურსს (ნედლეული, მასალები, წარმოების ხაზები და სხვ), რომელიც აუცილებელი იქნება წარმოებისთვის, ადამიანურ რესურსს - რომელმაც უნდა შექმნას ეს პროდუქტი და სხვ. წინააღმდეგ შემთხვევაში, თუ სრულყოფილად არ გაითვალისწინება რესურსით უზრუნველყოფის საკითხი, დიდი ალბათობით მიღებული გადაწყვეტილება განწირული იქნება კრახისთვის.

მმართველობითი გადაწყვეტილება, განსაკუთრებით, მაშინ თუ ის სტრატეგიულ საკითხებს ეხება, ყოველთვის დაკავშირებულია რისკებთან. რისკი, თავის მხრივ, დაკავშირებულია განუსაზღვრელობასთან. განუსაზღვრელობა გულისხმობს იმას, რომ შესაძლოა, დადგეს როგორც სასურველი, ასევე არასასურველი შედეგი. სწორედ ამიტომ მოეთხოვებათ კონცეპტუალური უნარ-ჩვევები მაღალი დონის მენეჯერებს, რომელზეც ქვემოთ უფრო კონკრეტულად ვისაუბრებთ.

გადაწყვეტილების შეფასების კრიტერიუმები. გადაწყვეტილების მიღების პროცესს ჩვეულებრივ ახასიათებს ასევე გარკვეული კრიტერიუმების არსებობა, რომელსაც ეყრდნობა მისი მიმღები პირი. ამასთან, კრიტერიუმების არჩევაც გამოცდილებას მოითხოვს.

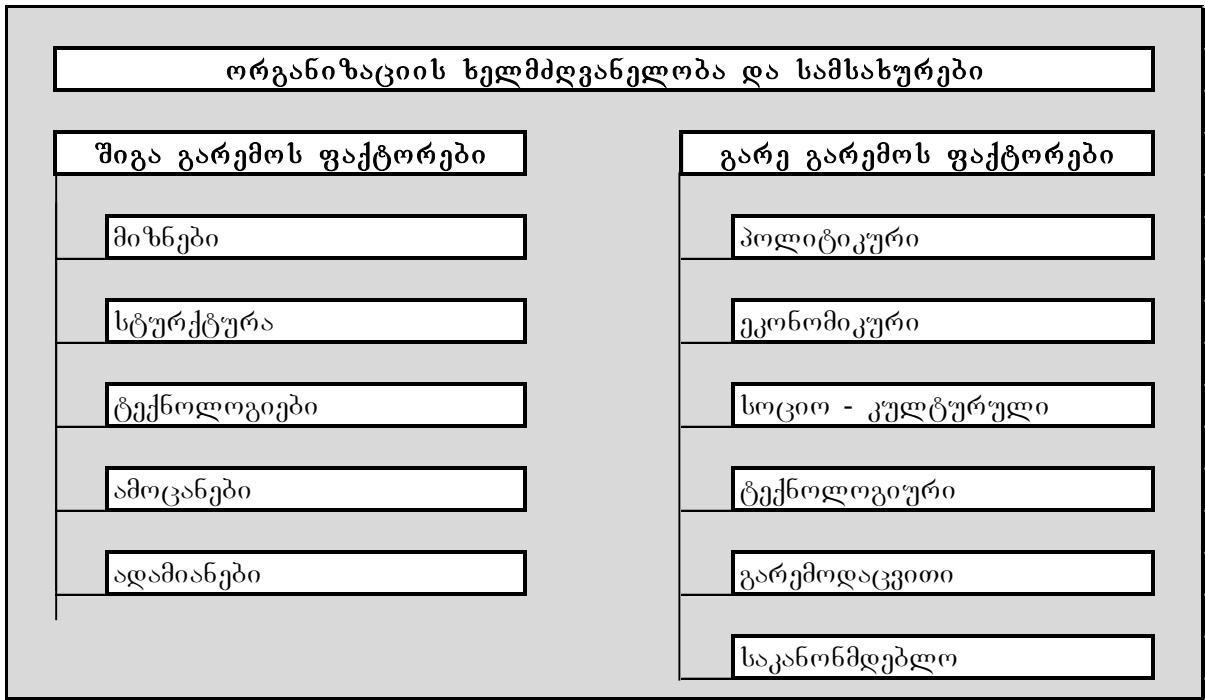
მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მთავარი ამოცანა არის დასახული მიზნის შესრულებისთვის განსაზღვრული კრიტერიუმებით საუკეთესო მაჩვენებლების მიღწევა. იმ შემთხვევაში, თუ დასახული მიზნის მიღწევა ვერ

ხდება, ესეიგი, საქმე გვაქვს პრობლემასთან, რომელიც საჭიროა გადაწყდეს სხვა/ახალი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებითა და ქმედებით. პრობლემა, რომელიც ჩვეულებრივ წარმოიქმნება, დაკავშირებულია ხშირად გარკვეულ გარემოებასთან და სიტუაციასთან.

მმართველობით გადაწყვეტილებებზე საუბარი ცალკეა საჭირო ინოვაციების კონტექსტში. არსებობს ინოვაციის სხვადასხვა განმარტებები. რიგი განმარტებების შესაბამისად ინოვაცია ეს არის - ახალი იდეა, მეთოდი, პროდუქტი და სხვ. მეორე ნაწილი განმარტებისა ინოვაციას განიხილავს როგორც, გარკვეული სიახლის აღმოჩენის ქმედებასა და პროცესს. ერთი რამ, რაც საერთოა თითქმის ყველა ინოვაციის განმარტებაში არის ის, რომ ყოველთვის დაკავშირებულია გარკვეულ სიახლესა და ცვლილებებთან. ნებისმიერი ინოვაცია – არის შედეგი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მთელი სერიის.

იმისთვის, რომ კომპნიამ გრძელვადიან პერიოდში არსებობა შეძლოს, აუცილებლად უნდა შეთავაზოს სიახლე მომხმარებელს და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს. შიახლის შეთავაზების აუცილებლობა, განპირობებულია ცვლილებების ძალიან სწრაფი ტემპით. თანამედროვე ადამიანის ცხოვრება წარმოუდგენელია ცვლილებისა და ახალ გარემოსთან ადაპტაციის გარეშე. იგივე მდგომარეობაშია, რა თქმა უნდა, ორგანიზაციაც. საჭიროა, რომ ისიც მუდმივად იზრდებოდეს, იცვლებოდეს და სრულყოფდეს თავის საქმიანობის წესს.

ორგანიზაციაზე მოქმედი მნიშვნელოვანი ფაქტორები, რომლებიც შეიძლება ცვლილებების მიზეზი გახდეს, შეგვიძლია ორ ჯგუფში გავაერთიანოთ. ესენია: შინაგანი ფაქტორები და გარეგანი ფაქტორები. გარეგანი ფაქტორებს წარმოადგენს პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციოკულტურული, ტექნოლოგიური, გარემოს დაცვითი და საკანონმდებლო. ორგანიზაციაზე მოქმედი შიდა ფაქტორებს კი წარმოადგენს მისია, მიზნები, ორგანიზაციული სტრუქტურა, ამოცანები, ტექნოლოგია და პერსონალი. (წოწკოლაური, შუბლაძე, მღებრიშვილი, 2008). დიაგრამის სახით, რომ წარმოვადგინოთ ორგანიზაციაზე მოქმედი ფაქტორები, მას ექნება შემდეგნაირი სახე:



დიაგრამა 1.12 ორგანიზაციაზე მოქმედი შიგა და გარე ფაქტორები (შუბლაძე, წოწკოლაური, ადაპტირებული ვარიანტი)

თითოეული ზემოთ ნახსენები ფაქტორის ცვლილება კომპანიაში უეჭველად გამოიწვევს ცვლილებათა მთელ კასკადს, რადგან ორგანიზაცია ცოცხალი რთული ორგანიზმია, რომელიც შედგება ორმხრივად ურთიერთდაკავშირებული ელემენტებისგან.

ცვლილებები, რა თქმა უნდა, განსხვავდებიან ერთმანეთისგან სირთულით და მასშტაბით. იმ შემთხვევაში, თუ გარემოში მომხდარი ცვლილება მნიშვნელოვანია, ეს გახდება საფუძველი კომპანიაში მნიშვნელოვანი სიახლის განხორციელებისა. ასე, მაგალითად, ავიღოთ მაღალი ხარისხის ხილის არყის მწარმოებელ კომპანია, რომელსაც გააქვს თავისი პროდუქცია რუსეთის ბაზარზე. თუ გარკვეული პოლიტიკური შეუთანხმებლობის გამო, რუსეთმა დაუწესა ემბარგო ქართულ პროდუქციას, ეს ძალიან დიდ ზეგავლენას მოხდეს მოცემულ კომპანიაზე და მის მენეჯმენტს მოუწევს რიგი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება. კერძოდ კი, ახალი ბაზრის ათვისების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება (რომელ ქვეყნებში გაიტანოს თავისი პროდუქცია), რუსეთის ბაზარზე პროდუქციის შეტანის ახალი სქემის მოფიქრება (მაგალითად, ჰოლანდიაში კომპანიის დაარსება, რომელიც შეიძენს ქართული კომპანიის ხილის არაყს და შემდეგ განახორციელებს ექსპორტს ჰოლანდიიდან რუსეთის ბაზარზე და სხვ.). მიღებული გადაწყვეტილებების განხორციელება კი დაკავშირებული იქნება არაერთ

ცვლილებასა და სიახლესთან. საჭირო გახდება პროდუქციის განაწილების სქემის განახლება, ბიზნეს პროცესების განახლება და სხვ. ე.ი. ინოვაციების განხორციელება.

ცვლილებების ძალიან სწრაფი ტემპი და დაძაბული კონკურენცია ვაღდებულს ხდის ნებისმიერი კომპანიის მენეჯმენტს, მუდმივად სრულყოფილ თავის პროდუქტი და ჯამური ფასეულობა, რომელსაც იღებს მომხმარებელი. თან გასათვალისწინებელია ისიც, რომ მომხმარებელი სულ უფრო და უფრო პრეტენზიული ხდება, რაც ინოვაციის განხორციელებას კიდევ უფრო მატებს მნიშვნელობას.

ცვლილებების მართვასთან დაკავშირებით მნიშვნელოვანია განვიხილოთ მოკლედ გერმანული წარმოშობის ამერიკელი ფსიქოლოგის კურტ ლევის (Kurt Levin) მიერ შექმნილი დაგეგმილ ცვლილებათა მოდელი.

ამ მოდელის მიხედვით უნდა გავმიჯნოთ ცვლილებათა სამი სტადია – **გაღლობა, ცვლილება და განმეორებითი გაყინვა**. ცვლილებათა წარმატებისთვის აუცილებელია სამივე ეტაპზე განხორციელდეს კონტროლი. იგი ასევე გვთავაზობს, რომ შედარებით დიდი ყურადღება დაუთმოთ ცვლილებების და არა დათბობა-გაღლობისა და ხელმეორედ გაყინვის სტადიებს.

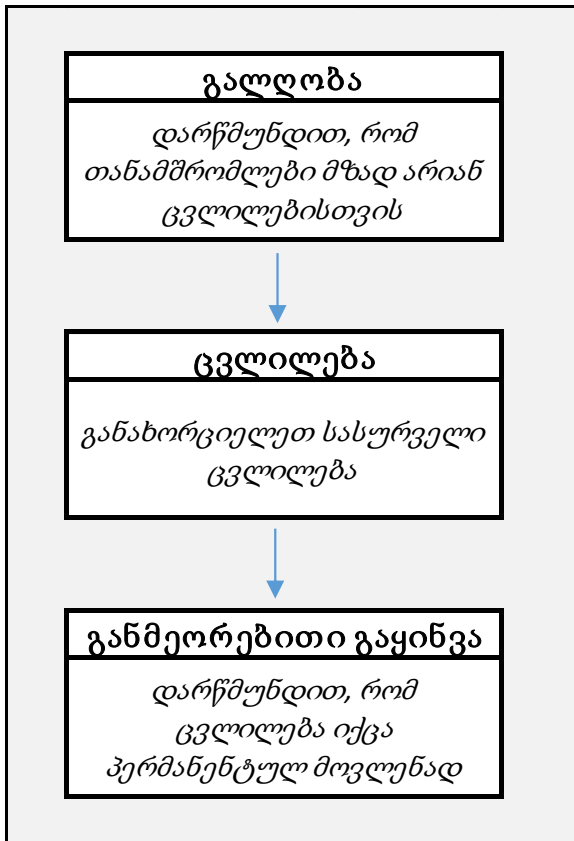
გაღლობა. კ.ლევის (Kurt Levin) მოდელში გაღლობა ნიშნავს მენეჯერის სამუშაოს - მოამზადოს სიტუაცია ცვლილებებისათვის, ანუ ეს არის ორგანიზაციის შემზადება ცვლილებებისადმი. იგი წარმოადგენს არსებული რწმენის (მენტალობის, აზროვნების) უარყოფას და ისეთ ქცევას, რომელიც მიმართულია რაიმე სიახლეების დანერგვის აუცილებლობის შექმნისაკენ. გაღლობას ხელს უწყობს გარემოებების ზეგავლენა, როგორცაა მწარმოებლურობის დაცემა, პრობლემების არსებობის აღიარება და აგრეთვე იმის შეგრძნება, რომ ვიღაც სხვამ აღმოაჩინა ახალი, უფრო უკეთესი გეზი და მეთოდი. ძალიან ხშირად ცვლილებების განხორციელების მცდელობა განიცდის მარცხს, მხოლოდ იმ მიზეზის გამო, რომ წინასწარ არ მოხდა სიტუაციის გაღლობა.

ცვლილება. ასევე მოდელში ეს არის ცვლილებების სტადია. მოცემული ფაზა მოიცავს მოქმედებებს, რომლებიც მიმართულნი არიან სიტუაციის მოდიფიკაციისკენ ისეთი ელემენტების შეცვლის გზით, როგორცაა ადამიანები, დავალებები, ორგანიზაციის სტრუქტურა ან ტექნოლოგია. კ. ლევის (Kurt Levin) მიაჩნია, რომ ცვლილებების მრავალი აგენტი მისწრაფვის მოექცეს აქტივობის ხაფანგში. ისინი გვერდს უვლიან გაღლობის სტადიას და ცვლილებებს იწყებენ

ნაადრევად ან ძალიან სწრაფად, თუმცა შეიძლება ხელმძღვანელობდნენ უკეთესი განზრახვით. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციაში არსებული სიტუაცია აღმოჩნდება ცვლილებებისათვის მოუმზადებელი. ეს კი ხშირად მარცხით მთავრდება. ცვლილებების გაკეთება ნებისმიერ სიტუაციაში საკმაოდ რთულია, მით უმეტეს, თუ ორგანიზაციაში არ არსებობს სათანადო საფუძველი.

განმეორებითი გაყინვა. ეს არის ცვლილებების გამყარების და სტაბილიზაციის სტადია. იგი დაგეგმილი ცვლილებების პროცესის განხორციელების დასკვნითი სტადიაა. განმეორებითი გაყინვა, რომელიც განკუთვნილია ცვლილებების იმპულსების შესანარჩუნებლად და, საბოლოოდ, მათი ყოველდღიურ რუტინულ საქმიანობაში ასიმილაციისათვის, უზრუნველყოფს გრძელვადიანი ცვლილებებიდან უპირატესობების მიღებას. განმეორებითი გაყინვა შეიცავს მოვლენების განვითარების სასურველი შედეგების დადებით განმტკიცებას და სიძნელეების წარმოქმნისას უზრუნველყოფს დამატებით მხარდაჭერას. იგი მოიცავს მიღწეული პროგრესის და შედეგების შეფასებას და აგრეთვე ცვლილებების განხორციელებაზე დანახარჯებსა და მიღებული მოგების შედარებას. იგი ხელს უწყობს ცვლილებების მოდიფიკაციას და უზრუნველყოფს მათ მომავალ წარმატებას. თუ ეს არ არის განხორციელებული, მაშინ გარკვეული დროის შემდეგ ცვლილებები ვერ ხორციელდება ან ცხოვრებაში ინერგება მხოლოდ ნაწილობრივ. რეალურად ცვლილებების მართვის ბოლო ეტაპის მთავარი მორალი, მდგომარეობს იმაში, რომ ორგანიზაციამ განხორციელებული ცვლილება აქციოს კორპორატიული კულტურის ელემენტად, რომელიც გახდება ორგანიზაციის ყოველდღიურობის ნაწილი.

ქვემოთ, მოყვანილია კ. ლევისის (Kurt Levin) მოდელი დიაგრამის სახით (იხ. დიაგრამა 1.1.3):



დიაგრამა 1.1.3. კ.ლევინის (K. Levin) ორგანიზაციული ცვლილებების მოდელი (კ.ლევინი, ადაპტირებული ვარიანტი)

გარკვეული ინოვაციის განხორციელებისას საკმაოდ დიდი პრაქტიკული ღირებულება აქვს კ. ლევინის (Kurt Levin) მოდელის გამოყენებას, რადგან რაც არ უნდა იყოს, ინოვაცია ყოველთვის არის ცვლილებასთან დაკავშირებული. წინა აბზაცში მოყვანილ დებულებას ეხმიანება ასევე ხედვები ინოვაციებთან მიმართებით ანუ მეცნიერთა ნაწილი ყოფს ინოვაციას სამეცნიერო-ტექნიკურ და მმართველობით ინოვაციად. (A.И.Орлов, 2005) პირველი სახის ინოვაცია, მოიაზრებს თავის თავში ახალ სამეცნიერო და ტექნიკურ გადაწყვეტილებებს, ხოლო მეორე კი - საიხლეებს ორგანიზაციული ცვლილებების გადაწყვეტაში.

ჩვენი აზრით, ცვლილებების მართვის პროცესის ეფექტიანი მართვის მნიშვნელობას ზრდის ასევე, ის ფაქტი, რომ სტრესი ძალიან ხშირად დაკავშირებულია იმ ცვლილებებთან, რომელიც ხდება ადამიანის ცხოვრებაში. **სწორედ** იმიტომ, რომ ვერ შეძლო შექმნილ ცვლილებებთან ადაპტაცია მრავალი კომპანია დღეს საერთოდ აღარ არსებობს ბაზარზე.

გადაწყვეტილებების კლასიფიკაცია შეიძლება განხორციელდეს, როგორც რუტინული და ძირითადი გადაწყვეტილებები.² რუტინული არის ისეთი გადაწყვეტილება, რომელიც დაკავშირებულია ყოველდღიურ საქმიანობასთან, ხოლო ძირითადია ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც დაკავშირებულია გრძელვადიან პერიოდთან და ვალდებულებებთან. ასე, მაგალითად, საბაზისო ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელიც დაკავშირებულია ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან, რისკების კონტროლთან, თანამშრომელთა მოტივაციის სქემებთან და სხვ. ხოლო, რუტინული გადაწყვეტილებები, როგორცაა წარმოების უფროსის ხელმძღვანელის გადაწყვეტილება ახალი კადრის აყვანაზე, ბუღალტრის გადაწყვეტილება ახალი ჩანაწერის გაკეთებაზე და სხვ.

გადაწყვეტილების მიღების თეორიამ გაიარა გარკვეული ევოლუციური ეტაპები, კერძოდ კი თავდაპირველად მეოცე საუკუნის 50-60 - იან წლებში შეიქმნა გადაწყვეტილებების მიღების დესკრიფციული თეორია. მოცემული თეორია მიმართული იყო იმისკენ, რომ აეხსნა, თუ რატომ აარიან ადამიანები მიდრეკილნი, მიიღონ ესა თუ ის გადაწყვეტილება.³

ჩ.ბერნარდის (Chester I. Barnard) მიერ მოცემულია გადაწყვეტილებების კლასიფიკაცია, რომელიც მოიცავს ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ გადაწყვეტილებებს.

ჩ. ბერნარდის (Chester I. Barnard) მიერ გადაწყვეტილებების კლასიფიკაცია მოყვანილია, როგორც ინდივიდუალური და ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები. ამასთან, როგორც ავტორი ამბობს, ინდივიდუალურია ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც კონკრეტული ადამიანების მიზნებს ემსახურება, ხოლო ორგანიზაციულია ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც ორგანიზაციის მიზნის მიღწევას უწყობს ხელს.

შემდეგ შეიქმნა გადაწყვეტილების მიღების ნორმატიული თეორიები. გადაწყვეტილების მიღების ნორმატიული მეთოდი განვითარებულ იქნა იელის უნივერსიტეტის პროფესორის, ვიქტორ ვროუმის (Victor Vroom) მიერ მეოცე საუკუნის 80-იან წლებში. მოცემული თეორიის მიზანს წარმოადგენდა იმის გაგება, თუ როგორ უნდა იქცეოდეს ადამიანი იმ შემთხვევაში, თუ ის აღმოჩნდება რისკიან სიტუაციაში.⁴

²<http://decision-making-models.blogspot.com/>

³<https://plato.stanford.edu/entries/decision-theory-descriptive/>

⁴http://www.pm.lth.se/fileadmin/_migrated/content_uploads/3._Normative_and_descriptive_decision_theory.pdf

გადაწყვეტილების თეორია, ნორმატიულია თუ დექსკრიფციული, დაკავშირებულია საუკეთესო გადაწყვეტილების მიღებასთან. ამასთან გათვალისწინებულია ის, რომ იდეალური გადაწყვეტილების მიმღები, რომელიც ფლობს სრულ ინფორმაციას, უნარი აქვს გამოთვლები გააკეთოს აბსოლუტური სიზუსტით და არის რაციონალური. ასეთი მიდგომის (როგორ იღებენ გადაწყვეტილებას ადამიანები) პრაქტიკული აპლიკაცია წარმოადგენს გადაწყვეტილების ანალიზს და მისი მიზანია ისეთი ინსტრუმენტების, მეთოდოლოგიისა და პროგრამული უზრუნველყოფის ძიება, რაც დაეხმარება ადამიანებს საუკეთესო გადაწყვეტილების მიღებაში (რ.მექვაბიძე, 35)

1.2. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების სტილი და მასზე მოქმედი ფაქტორები ინოვაციების მართვისას

არსებობს მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების რამდენიმე სტილი და თითოეულ მათგანს მისთვის დამახასიათებელი სპეციფიკა აქვს. კერძოდ კი თანამედროვე ბიზნეს ლიტერატურაში აღიარებულია გადაწყვეტილების მიღების შემდეგი სტილები:

- დირექტიული სტილი
- ანალიტიკური სტილი
- კონცეპტუალური სტილი
- დამრიგებლური სტილი.

დირექტიული სტილით გადაწყვეტილების მიმღებ მენეჯერებს ახასიათებთ შემდეგი თვისებები:

- მათ შეუძლია პრობლემების მარტივად და ნათლად წარმოდგენა; არ უყვართ ინფორმაციის დიდი მასივების გაანალიზება;
- ურჩევნიან პრობლემების სწრაფად გადაჭრა;
- უმეტესად იხილავენ გადაწყვეტილების ერთ, ან ორ ალტერნატივას და არა დიდი რაოდენობის ალტერნატივებს;
- გამოირჩევიან რაციონალური აზროვნებით და პროდუქტიულობით;
- უმეტესად ეყრდნობიან არსებულ წესებსა და პროცედურებს.

როგორც ზემოთ ვახსენეთ, ყველა სტილს აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები, კერძოდ,⁵ უარყოფითი მხარეებია შემდეგი: თანამშრომლებში და ორგანიზაციაში არის დაძაბულობის საკმაოდ მაღალი დონე, ფსიქოლოგიური კლიმატი ორგანიზაციაში არის ჩვეულებრივ მიძიმე, ხშირად დირექტიული სტილით გადაწყვეტილების მიმღები პირი უშვებს შეცდომებს, რადგან არ ფლობს საკმარის ინფორმაციას; დადებით მხარეებად შეიძლება ჩავთვალოთ შემდეგი რამ: ნაკლებად არის ორგანიზაციაში დისციპლინური პრობლემები, თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელს შორის როლები მკაფიოდ განაწილებულია, ნაკლებია შანსი იმის, რომ ავტორიტეტი დაკარგოს ხელმძღვანელმა.

⁵ <http://qvilon.ru/samorazvitie/direktivnyj-stil-upravleniya.html>

ანალიტიკური სტილი ახასიათებს მენეჯერებს, რომლებსაც:

- ეხერხებათ ინფორმაციის ამომწურავი ანალიზიდან გამომდინარე, კომპლექსური გადაწყვეტილებების მოძიება;
- შეუძლია შესადარებელი ვარიანტების ღრმად შესწავლის შემდეგ რაციონალური და ობიექტური გადაწყვეტილებების მიღება;

გადაწყვეტილების მიღების მოცემულ სტილს აქვს შემდეგი ნაკლოვანებები: დაკავშირებულია დიდ ღრობით დანახარჯთან, შეიძლება გამოიწვიოს თანამშრომელთა იმედგაცრუება (რადგან გადაწყვეტილებას იღებს ხელმძღვანელი და თანამშრომლები შეიძლება ჩართულნი არ იყვნენ აღნიშნულ პროცესში; ნაკლებად მოქნილია მართვის პროცესი, რაც განპირობებულია იმით, რომ გადაწყვეტილების მიმღებს არ უნდა შეცდომის დაშვება და ხანგრძლივად მიმდინარეობს ფიქრი გარკვეულ საკითხზე; მოცემული სტილით გადაწყვეტილების მიღების უპირატესობა ცხადია არის, არასწორი გადაწყვეტილების მიღების რისკის მინიმუმადე შემცირება.

კონცეპტუალური სტილი დამახასიათებელი მენეჯერებისთვის, რომლებსაც:

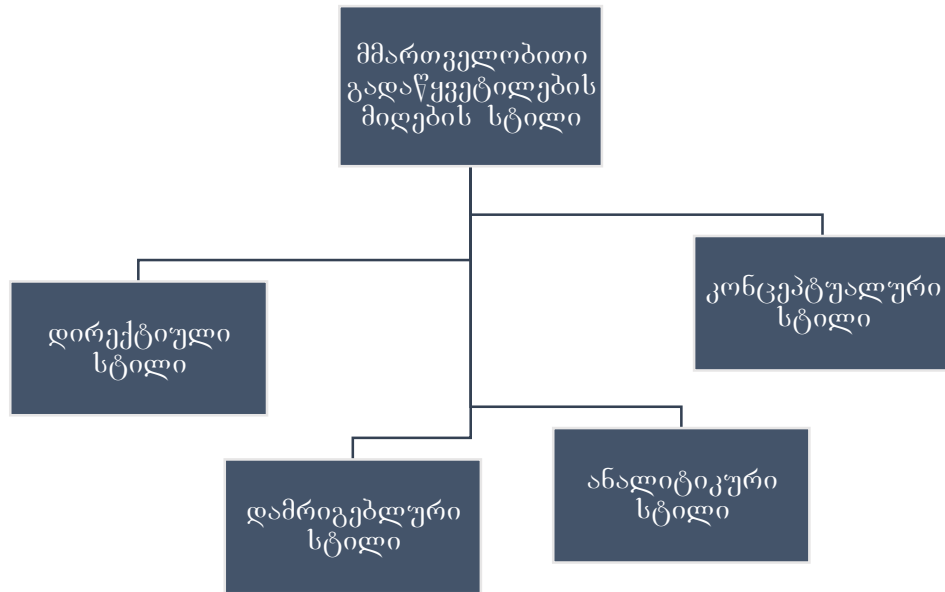
- ურჩევნიათ გაანალიზონ ინფორმაციის დიდი მასივები, სანამ მიიღებენ საბოლოო გადაწყვეტილებას;
- ანალიტიკური სტილის მენეჯერებისგან განსხვავებით, ახასიათებთ მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობა;
- ეხერხებათ პრობლემის განხილვა თანამშრომლებთან და ერთობლივად გადაწყვეტის გზების დასახვა;
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესში სრულად შეუძლიათ გამოიყენონ თავიანთი შემოქმედებითი პოტენციალი.

მოცემული მეთოდით გადაწყვეტილების მიღებას აქვს დაახლოებით ისეთივე დადებითი და უარყოფითი მხარეები, როგორც ანალიტიკურ სტილს. განსხვავება არის მხოლოდ ის, რომ თანამშრომლებში მეტი პოზიტიური მუხტი იგრძნობა, რაც, განპირობებულია უფრო მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობით.

დამრიგებლური სტილი დამახასიათებელია მენეჯერებისთვის, რომლებიც:

- გრძნობენ დიდ პასუხისმგებლობას თავიანთ თანამშრომლებზე;
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესს იწყებენ პრობლემასთან დაკავშირებული ყოველი თანამშრომლის აზრის დაზუსტებით;

- დიდ ყურადღებას აქცევენ თანამშრომლების პერსონალურ განვითარებას და ხელს უწყობენ მათ კარიერულ წინსვლას მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების კლასიფიკაციას სქემის სახით რომ წარმოვადგინოთ, მიიღებს შემდეგნაირი სახეს: (იხ. სქემა 1.2.1)

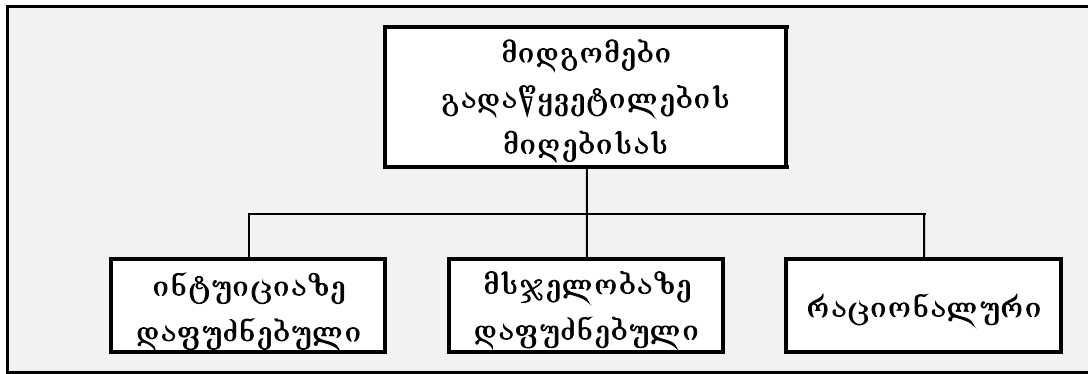


სქემა. 1.2.1. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების სტილის ტაქსონომია

მენეჯმენტს შეიძლება გააჩნდეს სამი განსხვავებული მიდგომა გადაწყვეტილების მისაღებად (შ.მაჭავარიანი, 2014), კერძოდ კი:

- ინტუიციური გადაწყვეტილებები;
- მსჯელობაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებები;
- რაციონალური გადაწყვეტილებები.

სქემის სახით, რომ წარმოვადგინოთ, მას ექნება შემდეგნაირი სახე: სქემა 1.2.2.



სქემა 1.2.2 მიდგომები გადაწყვეტილებების მიღებისას

ინტუიციაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებები. როგორც ზემოთ ვახსენეთ, ბიზნესი თავის თავშივე გულისხმობს რისკს, თუნდაც განმარტება ბიზნესის, რომ მოვიყვანოთ, ეს არის : „საკუთარ რისკზე დამყარებული სამეწარმეო საქმიანობა“ , ხოლო რისკის არსებობა კი მოიაზრებს, რომ ყოველთვის რჩება „რალაც“ გაუთვალისწინებელი სამეწარმეო საქმიანობაში. აქ კი ჩნდება კითხვა, როგორ ვიმუშავოთ იმ გარემოში, სადაც ამდენად დიდი სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს თითოეულ ინვესტიციას, რომლის დაგროვებაც საბაზრო ეკონომიკაში ძალიან რთულია. ამაზე, რა თქმა უნდა, ცალსახა პასუხი არ არსებობს, თუმცა არის ნაჩვენები გზა სხვდასხვა წარმატებული მეწარმეებისა და მეცნიერების, რომლებიც იძლევიან რეკომენდაციას განუსაზღვრელ გარემოში გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებით. ალბერტ აინშტაინი ამბობდა: „ინტუიცია - ეს არის წმინდა საჩუქარი, ხოლო რაციონალური აზროვნება - კეთილი მომსახურე. ჩვენ შევქმენით საზოგადოება, რომელიც პატივით ეპყრობა მომსახურეს და რომელმაც დაივიწყა საჩუქარი,“⁶. აინშტაინი ასევე განმარტავს - რაციონალური აზროვნება, რომელიც შეიძლება ასევე გავაიგივოთ ლოგიკურ აზროვნებასთან, დიდ პრაქტიკულ ღირებულებას ფლობს, თუმცა არ უნდა დავივიწყოთ, რომ ის არის ინსტრუმენტი. მსოფლიოს ყველაზე მდიდარი ადამიანი ბილ გეითსი დასძენს : „ნაწილობრივ თქვენ უნდა დაეყრდნოთ თქვენს ინტუიციას“.⁷ მართალია, მარტივი არ არის ე.წ. ხელშეუხებელ და არა პირდაპირი მტკიცებულებით გამყარებულ ინტუიციაზე დაყრდნობა, მაგრამ იგი აუცილებელია. როგორც სტივ ჯობსი აღნიშნავს⁸ „შენი დრო შეზღუდულია, ამიტომ არ დაკარგო ის სხვა ადამიანის ცხოვრებით. არ

⁶1976, The Metaphoric Mind: A Celebration of Creative Consciousness by Bob Samples, Quote Page 26, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.

⁷<http://www.managementtoday.co.uk/naughty-calendar-ryanair-flap/article/1109112>

⁸<http://www.quotationspage.com/quote/38353.html>

შეიზღუდო თავი დოგმებით, რომლებიც არის სხვა ადამიანების ფიქრის შედეგი. არ მისცეთ სხვა ადამიანის ხმას უპირატესობა, საკუთარი შინაგანი ხმის დახშობით და ყველაზე მნიშვნელოვანი, იქონიეთ გამბედაობა იმის, რომ მიჰყვეთ საკუთარ გულსა და ინტუიციას. მათ რაღაც მანქანებით ყოველთვის იციან, თუ რა გინდათ რომ გახდეთ, სხვა ყველაფერი მეორეხარისხოვანია,,

ყოველივე ზემო თქმულიდან გამომდინარე, ჩვენი აზრით, ცხადია, რომ საკუთარ ინტუიციასზე, შინაგან ხმაზე დაყრდნობა მნიშვნელოვანი და გადამწყვეტია. თუმცა არის მეორე საკითხიც: როგორ მოვეუსმინოთ საკუთარ შინაგან ხმას? როგორ გავიგოთ, რას გვეუბნება ინტუიცია? მოცემული საკითხი საკმაოდ რთული ასახსნელი და აღსაწერია და, სწორედ ამიტომ საჭიროებს ძალიან მნიშვნელოვან და ღრმა კვლევას.

თავდაპირველად, სანამ ინტუიციასზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიღების სტილს სიღრმისეულად შევისწავლით, საჭიროა, გავერკვეთ, რას წარმოადგენს ინტუიცია? რას წარმოადგენს მოცემული ცნება?

ალბერტ აინშტაინმა ერთ - ერთ ინტერვიუში განაცხადა: „მე მწამს ინტუიციისა და შთაგონების. მე ხანდახან ვგრძნობ, რომ მართალი ვარ, თუმცა, მე ეს არ ვიცი ზუსტად. როდესაც სამეფო აკადემიის მიერ დაფინანსებული მეცნიერების ორი ექსპედიცია წავიდა ჩემი ფარდობითობის თეორიის შესამოწმებლად, მე ვიყავი დარწმუნებული, რომ მათი დასკვნა თანხმობაში მოვიდოდა ჩემს ჰიპოთეზებთან. მე არ ვიყავი გაოცებული, როდესაც დაბნელებამ 29.05.1919-ში, დაადასტურა ჩემი ინტუიცია. მე უფრო გაოცებული ვიქნებოდი, შეცდომა რომ დამეშვა.“⁹

ნებისმიერ საკითხზე მუშაობისას მნიშვნელოვანია, თავდაპირველად განვმარტოთ, რასთან გვაქვს საქმე. ინტუიციის განმარტება მეცნიერულად შეუძლებელია იმიტომ, რომ მოცემული ობიექტი არ არის რაციონალური. გადავხედოთ მოცემული ტერმინის სხვადასხვა განსაზღვრებას. ოქსფორდის განმარტებით ლექსიკონში მოყვანილი განმარტების შესაბამისად, ინტუიცია ეს არის : „უნარი გაიგო რაღაც ინსტიქტურად, კონკრეტული საფუძვლის არსებობის გარეშე“¹⁰

⁹[http://www.saturdayeveningpost.com/wp-content/uploads/satevepost/what life means to einstein.pdf](http://www.saturdayeveningpost.com/wp-content/uploads/satevepost/what_life_means_to_einstein.pdf)

¹⁰ <https://en.oxforddictionaries.com/definition/intuition>

კარლ იუნგის¹¹ მიერ მოყვანილი განმარტების შესაბამისად, ინტუიცია ეს არის ადამიანის ერთ-ერთი მთავარი ფსიქოლოგიური ფუნქცია. კონკრეტულად კი ინტუიცია ეს არის ის ფსიქოლოგიური ფუნქცია, რომელიც იძლევა საშუალებას მოხდეს სუბიექტის აღქმა გაუაზრებელი გზით. ამგვარი აღქმის საგანი შეიძლება იყოს ნებისმიერი რამ, როგორც შინაგანი, ასევე გარეგანი ობიექტები ან მათი კომბინაცია. ინტუიციის განსაკუთრებულობა მდგომარეობას იმაში, რომ ის არ არის არც გრძობაა და არც ინტელექტუალური დასკვნა. თუმცადა ის შეიძლება გამოვლინდეს მოცემულ ფორმებში. ინტუიციის მუშაობისას გარკვეული არსის შემცველობა წარმოგვიდგება როგორც ერთი მთლიანი, მისი თავდაპირველი შემოწმების ან გააზრების გარეშე და ჩვენ არც შეგვიძლია მივხედეთ, როგორ მოხდა ამ დასკვნის გამოტანა. ინტუიცია - ეს არის თავისებური ინსტიქტური დაჭერა, მიუხედავად მიხვედრილის შემცველობისა. ისევე როგორც შეგრძნება, ისიც არის აღქმის ირაციონალური ფუნქცია.

ინტუიცია ვლინდება სუბიექტური ან ობიექტური ფორმით: პირველი ეს არის გაუაზრებელი აღქმა ფსიქიკური მონაცემების, რომელთაც აქვთ სუბიექტური წარმომავლობა, ხოლო ობიექტური კი - აღქმა ფაქტიური მონაცემების, რომელიც ზემოქმედებას ახდენდნენ ჩვენზე იმგვარად, რომ ამას ვერ ვხვდებოდით.

საკმაოდ საინტერესოა ინდოელი ფილოსოფოსის, პოეტის, რევოლუციონერის და ნაციონალურ-განმათავისფლებელი მოძრაობის ორგანიზატორის, ინტეგრალური იოგის ფუძემდებლის შრი აურობინდოს¹² (Sri Aurobindo) აზრი ინტუიციურ გონებასთან დაკავშირებით.

„ინტუიციური გონება ჭეშმარიტების წამიერი გადათარგმნაა გონებაში, რომელიც არის ნახევრად ტრანსფორმირებული გასხვიოსნებული ზეგონებრივი სუბსტანციიდან, ესაა თარგმანი რაღაც მარადიული თვითცოდნის, რომელიც ზეგავლენას ახდენს გონებაზე სუპერშემეცნებითი სულით. სუპერშემეცნებითი სული ხდება ჩვენთვის შემეცნებითი როგორც „ღიადი მე“ , რომლისგანაც ჩვენი აწმყო, ჩვენი გონებრივი, ცხოვრებისთვის აუცილებელი და ფიზიკური ინდივიდუალურობა და ბუნება არის შემდგარი, ყველა ჩვენი ფიქრი, სურვილი იმპულსი, გრძობა, თუნდაც ჩვენი სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი გარე და ფიზიკური შეგრძნებები ხდებიან უფრო მეტად და მეტად წმინდა, დაუბრკოლებელი, ძლიერი ინტუიციური გონების გამოისობით.“

¹¹C.G. Jung. Psychological Types. Bollingen Series XX, Volume 6, Princeton University Press, 1971

¹²Aurobindo, Sri. The synthesis of yoga. Pondicherry: Sri Aurobindo ashram trust. pp. 479–480. ISBN 978-0-9415-2465-0. Retrieved 26 December 2014.

ფრანგი ფილოსოფოსი, ფიზიკოსი და მათემატიკოსი რენე დეკარტი¹³, საკუთარ ნაშრომში „მსჯელობა მეთოდის შესახებ“ ამტკიცებდა, რომ ჭეშმარიტებად შეიძლება მიღებულ იქნეს მხოლოდ ის, რაც „წარმოუდგება ჩემს გონებას იმდენად ნათლად და იმდენად მკაფიოდ, რომ არ მაძლევს არანაირ საშუალებას ის ეჭვქვეშ დავაყენო“

დეკარტმა, როგორც გნოსეოლოგიაში რაციონალიზმის ფუძემდებელმა, ივარაუდა, რომ ამგვარი ჭეშმარიტი ცოდნა, ცოდნა ყველა საგნის არსის შესახებ და პროცესებზე, მდგომარეობს იდეების დაბადებაში, რომელიც აქვს ყველა ადამიანს თავში.

ინტუიცია კი მიიჩნია მოცემული იდეების მიღების ძირითადი მეთოდად. „ინტუიციის ქვეშ მე მოვიაზრებ არა რწმენას მერყევი გრძნობებში და არა ცრუ მსჯელობებს შეუზღუდავი წარმოსახვის, არამედ ნათელი და ყურადღებიანი გონების ცნებას, იმდენად მარტივსა და მკაფიოს, რომ ის არ ტოვებს არანაირ ეჭვს იმაში რომ ჩვენ ვიაზრებთ მას და რომ ერთი და იმავე ნათელი გაგება ნათელი და ყურადღებიანი გონების, რომელიც გაჩენილია მხოლოდ გონების ნათელი სხივით და მისი სიმარტივის გამო, ბევრად უფრო სწორია ვიდრე თავად დედუქცია“¹⁴

ხშირად, მენეჯერებს გადაწყვეტილების მიღება უხდებათ მაღალი რისკის პირობებში. კომპანიის ტოპ მენეჯმენტი აუცილებლად უნდა ფიქრობდეს იმაზე, თუ სად იქნებიან ისინი ხუთი ან შვიდი წლის შემდეგ, რას უნდა მიაღწიონ ამ დროისთვის. რა ტიპის პროდუქტი უნდა შესთავაზონ მომხმარებელს და სხვ. ყოველივე ამის განსაზღვრა კი თითქმის შეუძლებელია. ხშირად იმის ამოცნობაა რთული, თუ დღეს რა პროდუქტი სურს მომხმარებელს არა თუ ის, რაზე იქნება მოთხოვნა 3 წლის შემდეგ. ასე, მაგალითად, ყველასათვის ცნობილია, რომ ავტონდუსტრიაში, ახალი მოდელის შექმნას და ბაზარზე წარდგენას შეიძლება დასჭირდეს ორი, სამი წელი და ეს იმას ნიშნავს, რომ დღეს უნდა იფიქროს მენეჯერმა იმაზე – როგორი დიზაინის, რა მახასიათებლების ავტომობილზე იქნება მოთხოვნა რამდენიმე წლის შემდეგ.

ამგვარ პირობებში ანუ როცა მენეჯმენტს არ აქვს საშუალება, სრულად დაეყრდნოს კონკრეტულ გათვლებსა და პროგნოზებს, განსაკუთრებით იზრდება

¹³რ.დეკარტე. მსჯელობა მეთოდის შესახებ, მეტაფიზიკური მედიტაციები.,Carpe Diem., თბილისი. 2010., 51.

¹⁴რ.დეკარტე. მსჯელობა მეთოდის შესახებ, მეტაფიზიკური მედიტაციები.,Carpe Diem., თბილისი. 2010., 55

გადაწყვეტილების მიღების მნიშვნელობა ინტუიციაზე, შინაგან ხმაზე დაყრდნობით.

ინტუიციის მუშაობის მექანიზმი დამყარებულია გონების განსაკუთრებული მუშაობის უნართან. ინტუიცია მოიაზრებს თავის თავში მუშაობას, როგორც საერთო პერსპექტივასთან, ასევე დეტალებთან. ის ასევე გვეხმარება, გავაკეთოთ არჩევანი მრავალი ალტერნატივიდან.

საკმაოდ ბევრი ადამიანი სკეპტიკურად უყურებს ინტუიციაზე დაფუძნებით გადაწყვეტილების მიღებას. ეს გასაგებია, რადგან ჩვენი საზოგადოება შეჩვეულია არა ინტუიციურად, არამედ რაციონალურად გადაწყვეტილების მიღებას.

ერთ-ერთი ფაქტორი, რომელიც ხაზს უსვამს ინტუიციური უნარ-ჩვევების განვითარების აუცილებლობას მენეჯმენტისთვის, არის ძალიან დიდი ინფორმაციის არსებობა დღევანდელ მსოფლიოში და მისი ზრდის წარმოუდგენელი ტემპი. კერძოდ კი, ძალიან რთულია დღესდღეობით, სრულად მოიპოვო ინფორმაცია საკითხზე, რომელიც შენთვის მნიშვნელოვანია, განსაკუთრებით კი შეზღუდულ დროში. ზღვა ინფორმაციის დამუშავებისას, ყოველთვის რჩება „რაცაღ“, რასაც ვერ გავითვალისწინებთ, ანუ საჭირო ხდება გაურკვეველობის პირობებში გადაწყვეტილების მიღება.

ინტუიცია თამაშობს ასევე მნიშვნელოვან როლს შემოქმედებითი აზროვნების პროცესში. შემოქმედებითობა და ახალი ცოდნის შექმნა მეცნიერებაში, ტექნოლოგიებში, ბიზნესში, ხელოვნებაში და ადამიანის საქმიანობის სხვა სფეროებში დაკავშირებულია გარკვეულ მდგომარეობაში გადაწყვეტილების მიღებასთან, მაშინ როდესაც არ არსებობს საკითხის გადაწყვეტის ალგორითმი და პასუხი. ინტუიცია არის ის თვისება, რომელიც იძლევა საშუალებას, ეფექტიანად გადაწყდეს ამგვარი დავალებები, ანუ დავალებები რომელთა გადაჭრის ალგორითმიც არ არსებობს.

ინტუიციაზე საუბრისას საჭიროა ასევე შევეხოთ პროფესიონალიზმის საკითხს. ყველასათვის ცნობილია, რომ პროფესიონალად ადამიანი ყალიბდება მაშინ, როდესაც დახარჯავს საკმაოდ დიდ დროს, რამდენიმე წელს საქმის შესწავლაზე, ამასთანავე საჭიროა მუდმივად იყოს ორიენტირებული განვითარებაზე. მას შემდეგ, რაც ადამიანი შედგება პროფესიონალად, მან უკვე იცის ძალიან ბევრი რამ საკუთარ საქმეზე და უმუშავედ უნარი, საქმის ერთი შეხედვით მიხვდეს თუ რა მდგომარეობაა, ასე მაგალითად პროფესიონალი მოჭადრაკე დაფაზე ერთი თვალის შევლევით მიხვდება, ვინ იგებს, ვის აქვს

უპირატესობა და სხვ. ანუ ადამიანს, რომელიც არის საქმეში გამოცდილი, უვითარდება უნარი, დაინახოს ძალიან სწრაფად და ერთი შეხედვით ის რასაც სხვები ვერ ხედავენ.

საკმაოდ საინტერესოა, ლი იაკოკას (Lee Iacocca) აზრი ინტუიციასთან დაკავშირებით. ის ამბობს, რომ „მუშაობისას ჩემი მართვის სტილი იყო ყოველთვის ძალიან კონსერვატიული. თუ მე მივდივარ რისკზე, ეს ხდება მხოლოდ მას შემდეგ რაც, ტექნოლოგიური და საბაზრო კვლევები გაამყარებენ ჩემ შინაგან შეგრძნებას. მე მაქვს უნარი, ვიმოქმედო ინტუიციის შესაბამისად, მაგრამ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ჩემი წინათგრძნობა ეყრდნობა ფაქტებს“.

ძალიან მნიშვნელოვანია გააზრება იმისა, თუ რა არის ინტუიცია და რატომ აქვს მნიშვნელობა მას ცხოვრებასა და ბიზნესში, მეორეა ამ უნარების განვითარება. სხვადასხვა ლიტერატურაში წარმოდგენილია განსხვავებული რეკომენდაციები.

როგორც კვლევის პროცესში გამოვლინდა, ინტუიციის უნარების განვითარებისთვის ერთ – ერთი გზა არის მედიტაცია.

მრავალი ბიზნესმენი და მენეჯერი, რომელთა სრულ სიას აქ ვერ მოვიყვანთ დაკავებულია მედიტაციით, ასე მაგალითად :რიკ გოინგსი (Rick Goings (CEO Tupperware), მარკ ბენიოფი (Marc Benioff (CEO of salesforce.com)), რასელ საიმონსი (Russell Simmons (Co Founder of Def Jam Records)), ენდრიუ ჩერნგ (Andrew Cherng (Founder of Panda Express)), ოპრა უინპრი (Oprah Winfrey (CEO Harpo Productions Inc)) და სხვ. მრავალი ბიზნესმენი.

მედიტაციაზე საუბრისას ასევე მნიშვნელოვანია ითქვას ის, რომ იგი ხელს უწყობს ადამიანთა ემოციურ დაწინარებას და დამშვიდებას. როგორც ცნობილია, დღევანდელ მსოფლიოში, სადაც ძალიან დაჩქარებულია ცხოვრების ტემპი და კომპანიებს შორის კონკურენცია, ხშირად ადამიანებს მუშაობა უწევთ სტრესულ გარემოში, რის გამოც კიდევ უფრო იზრდება მედიტაციის პრაქტიკული ღირებულება.

ინტუიციაზე საუბრისას საჭიროა შევეხოთ ასევე ინტუიციის მნიშვნელობას სხვა ადამიანების ემოციებისა და აზრების გაგების პროცესში. ჩვენ სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის პროცესში ხშირად მათ ქცევას, აზრებს და ემოციებს ვიგებთ არასწორედ. ამის მიზეზი შეიძლება იყოს მრავალი რამ, კეთილი ნების არ არსებობა, რათა სრულად შევიდეთ სხვა ადამიანის მდგომარეობაში ან არსებული

გარკვეული სტერეოტიპული წარმოდგენები ჩვენს გონებაში, საკუთარ თავში გადამეტებული დაჯერებულობა სხვა ადამიანების აზრის გაგებაში, ანუ როდესაც მიგვაჩნია, რომ ბევრად უფრო კარგად გვესმის სხვა ადამიანის აზრები, ვიდრე ეს სინამდვილეშია და სხვ. მოკლედ თუ გადავხედავთ ჩვენს ცხოვრებას, გარშემომყოფ ადამიანებსა და გამოცდილებას, მარტივად დავრწმუნდებით იმაში, რომ ხშირად არ გვესმის ერთმანეთის. ინტუიციაზე, როგორც ზემოთ ვახსენეთ, კარლ იუნგი (Carl Jung) ამბობს, ეს არის: „ის ფსიქოლოგიური ფუნქცია, რომელიც იძლევა საშუალებას, მოხდეს სუბიექტის აღქმა გაუაზრებელი გზით. ამგვარი აღქმის საგანი შეიძლება იყოს ნებისმიერი რამ, როგორც შინაგანი, ასევე გარეგანი ობიექტები ან მათი კომბინაცია.“ და ანუ სხვა ადამიანის ქცევის ამ გაუაზრებელ აღქმას, შეიძლება მნიშვნელოვან პრობლემებამდე მივგვიყვანოს, როგორც საქმიან ასევე პირად ცხოვრებაში. ამდენად საჭიროა ვუთხარათ საკუთარ თავს, სხვა ადამიანებისა და აზრების გაგების პროცესში, ჩვენი ინტუიციური გაგება, რომ არ იყოს ზედაპირული და მომართული იყოს სხვა ადამიანების უფრო სრულყოფილად გაგებისკენ.

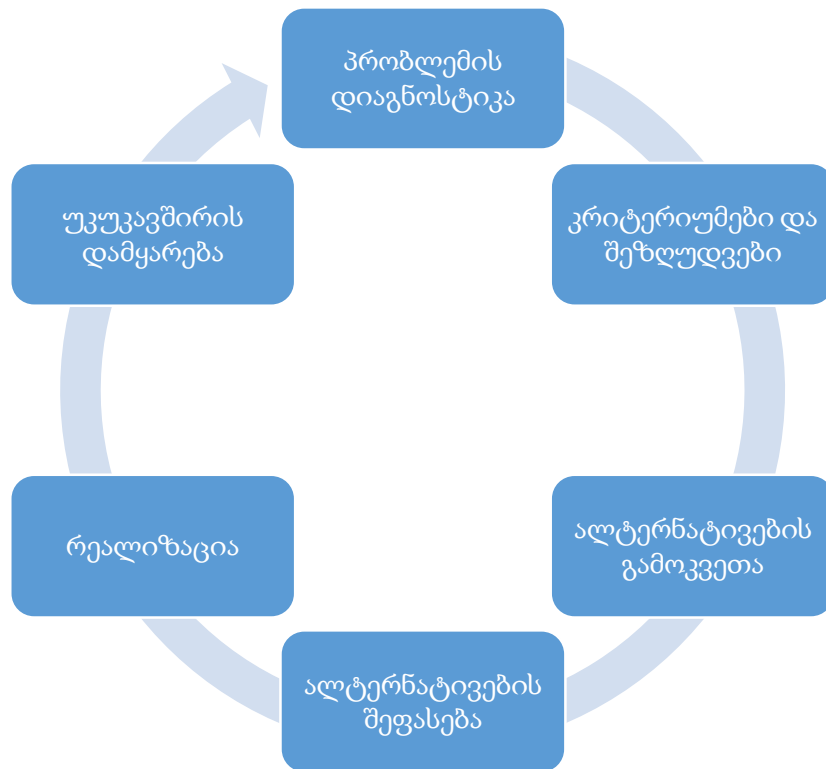
მსჯელობის საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებები - მსჯელობაზე დამყარებული გადაწყვეტილება შეიძლება მოვიაზროთ, როგორც გარკვეულ ადამიანთა ჯგუფის ცოდნით, გამოცდილებით, ლოგიკასა და ურთიერთშეთანხმებაზე აგებული გადაწყვეტილების მიღების შედეგი. მსჯელობის საფუძველზე გადაწყვეტილების მიღება ხდება ერთიანი განსჯის საფუძველზე - კვალიფიციური კადრებისა და საჭიროების შემთხვევაში მოწვეული კონსულტანტების აზრების ერთმანეთთან შეჯერების გზით. ამგვარი გადაწყვეტილების დიდ უპირატესობას წარმოადგენს სინერგია, რაც უზრუნველყოფს საუკეთესო ალტერნატივის ამორჩევას, თუმცა საჭიროა ითქვას ის, რომ ინდივიდუალურად მიღებულ გადაწყვეტილებებთან შედარებით ის მოითხოვს მეტ დროს და ნაკლებად მოქნილია .

პრობლემის რაციონალური გადაწყვეტა გადაწყვეტილების მიღების გავრცელებული მეთოდია¹⁵, ამასთან ის, არის საკმაოდ ქმედითი და ეფექტიანი. პრობლემის რაციონალურად გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მოიცავს შემდეგ ერთმანეთთან ლოგიკურად დაკავშირებულ ეტაპებს¹⁶, როგორცაა :

¹⁵ <https://www.decision-making-confidence.com/most-popular-decision-making-models.html>

¹⁶ <https://the-happy-manager.com/articles/rational-decision-making-model/>

- პრობლემის დიაგნოსტიკა;
 - გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო შეზღუდვებისა და კრიტერიუმების შერჩევა;
 - ალტერნატივების გამოკვეთა;
 - ალტერნატივების შეფასება;
 - ალტერნატივების შერჩევა;
 - რეალიზაცია;
 - უკუკავშირის დამყარება;
- დიაგრამის სახით რომ წარმოავადგინოთ, პრობლემის რაციონალურად გადაწყვეტის მოდელი, მას ექნება შემდეგნაირი სახე (იხ. დიაგრამა 1.2.1):



დიაგრამა 1.2.1. რაციონალურად გადაწყვეტილების მიღების მოდელი
განვიხილოთ მოცემული ეტაპები სათითაოდ.

რაციონალურად გადაწყვეტილების მიღების პირველი ეტაპი, როგორც დიაგრამიდან ჩანს, არის პრობლემის დიაგნოსტიკა. რაც თავის თავში მოიაზრებს პრობლემის განსაზღვრას და მისი მოგვარების საჭიროებას. ხშირად, მენეჯმენტისთვის პრობლემის დანახვა საკმაოდ რთულია, რადგან შეიძლება ის მენეჯმენტის თვალთახედვის არეში არ ჩანდეს. პრობლემის დიაგნოსტიკა, არ უნდა

გაგაიგივოთ მხოლოდ ნეგატიურ მოვლენასთან, ის შეიძლება დაკავშირებული იყოს გარკვეული შესაძლებლობის დანახვასთან და მის ანალიზთან.

მკლვევარები რეკომენდაციას იძლევიან, გაცემულ იქნას შემდეგ კითხვებზე პასუხები პრობლემის განსაზღვრის პროცესში¹⁷:

- რა არის პრობლემა ?
- არის თუ არა ეს ორგანიზაციის პრობლემა?
- შეგვიძლია მისი გადაჭრა?
- ღირს თუ არა მოცემული პრობლემის გადაჭრა?
- არის თუ არა მოცემული პრობლემა ნამდვილი, თუ ნაწილია რომელიმე სხვა უფრო დიდი პრობლემის?
- თუ ეს ძველი პრობლემაა, რა შედეგი მოჰყვა წინა გადაწყვეტილებას?
- მოცემული პრობლემა ითხოვს დაუყოვნებლივ გადაწყვეტას, თუ შეგვიძლია მოცდა?
- მოგვარდება თუ არა მოცემული პრობლემა თავისით?
- ვრისკავთ თუ არა მოცემული პრობლემის ინგორირებით?
- აქვს თუ არა მოცემულ პრობლემას ეთიკური მხარე ?
- რა პირობები არის საჭირო პრობლემის მოგვარებისთვის?
- მოახდენს თუ არა ცვლილებები ზეგავლენას ისეთ, საკითხზე, რომელიც არ უნდა შეცვლილიყო?

ზემოთ ნახსენებ კითხვებზე პასუხის გაცემა, საშუალებას მისცემს მენეჯმენტს, განსაზღვროს, თუ რა იყო პრობლემის წარმოქმნის მიზეზი. პრობლემის გამომწვევი მიზეზი შეიძლება იყოს: ადამიანები, რესურსები, გარემო პირობები, პროცედურები, არსებული კორპორატიული კულტურა და სხვა.

პრობლემა ხშირად არ არის მარტივად დასაწახი ასე, მაგალითად შეიძლება კომპანიას ჰქონდეს გარკვეული მენეჯერული პრობლემები, რომელიმე დეპარტამენტი ვერ ართმევდეს თავს, მასზე დაკისრებულ ფუნქციებს, მაგრამ ამას ტოპ მენეჯმენტი ვერ ხედავდეს, რადგან ფინანსური მაჩვენებლები გაუარესებული არ იყოს. ჩვენ იმის თქმა გვსურს, რომ თუ დაშვებული შეცდომები ფინანსურ

¹⁷ <http://www.studygs.net/problem/problemsolvingv1.htm>

მაჩვენებლებში აისახა, ე.ი. ის უკვე კომპანიაში დიდი ხანია არსებობდა და თავის დროზე არ იყო დანახული.

რაციონალურად გადაწყვეტილების მიღების მეორე საფეხური არის, კრიტერიუმების და შეზღუდვების შემუშავება. მას შემდეგ, რაც უკვე გვაქვს ჩამოყალიბებული, თუ რა პრობლემის ან საკითხის გადაჭრა გვინდა, საჭიროა ჩამოვაყალიბოთ კრიტერიუმები, რომლებიც არსებითია გადაწყვეტილების მიღებისას. ასე, მაგალითად, სადისტრიბუციო კომპანიას თუ სჭირდება ავტომობილების ყიდვა, მენეჯმენტმა უნდა ჩამოაყალიბოს შემდეგი:

- რა ზომის ავტომობილს ყიდულობს?
- რა ფასის?
- წვის ნორმა როგორი უნდა ჰქონდეს?
- როგორი დიზანი უნდა ჰქონდეს?

მენეჯმენტმა საჭიროა გაითვალისწინოს შეზღუდვებიც მაგალითად, მაქსიმუმი ფასი იყოს ერთი ავტომობილის 40 000 დოლარი, მაქსიმალური წვა – 12 ლიტრი/100 კმ და სხვ.

ჩვეულებრივ, ყველაზე ხშირად არჩეული კრიტერიუმები მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას არის შემდეგი: ¹⁸

- დანერგვის სიმარტივე,
- დანახარჯები,
- მოდიფიკაციის სიმარტივე და მოქნილობა,
- თანამშრომელთა დამოკიდებულება,
- რისკის დონე,
- დანახარჯების ოპტიმიზაციის შესაძლებლობა მომავალში,
- საბაზრო წილის და შემოსავლების ზრდის შესაძლებლობა,
- უკუგება ინვესტიციებიდან,
- ორგანიზაციის მიერ უკვე შეთავაზებულ პროდუქციასთან მსგავსება,
- მომხმარებელთა კმაყოფილების ზრდა,

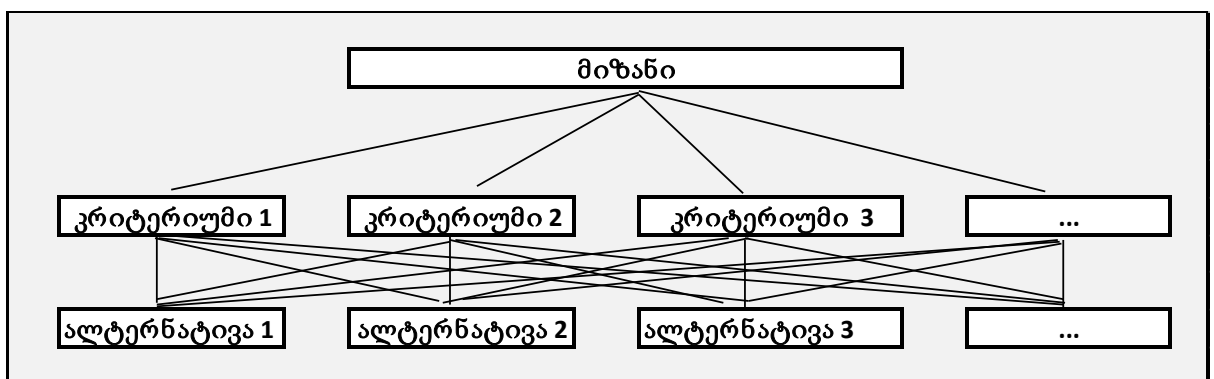
¹⁸ <https://www.b2ttraining.com/choose-the-right-decision-criteria/>

რაციონალურად გადაწყვეტილების მიღების მესამე ეტაპი არის ალტერნატივების გამოკვეთა. ამ ეტაპზე მენეჯმენტის მიერ ჩამოყალიბებული კრიტერიუმების და შეზღუდვებიდან გამომდინარე, სხვადასხვა წყაროებიდან ხდება ყველა შესაძლო ალტერნატივის მოძიება.

ალტერნატივების შერჩევის პროცესში მენეჯმენტს შეიძლება დაეხმაროს იერარქიული ანალიზის მეთოდი, რომელიც შეიმუშავა თ.საატიმ მეოცე საუკუნის სამოცდაათიან წლებში. მოცემული მეთოდის მთავარ ხიბლს წარმოადგენს მისი უნივერსალურობა და მისი მრავალმხრივი გამოყენების შესაძლებლობა.¹⁹

იერარქიული ანალიზის მეთოდის გამოყენება დაკავშირებულია გარკვეული ეტაპების განხორციელებასთან.

პირველი ეტაპი არის საწყისი პრობლემის წარმოჩენა იერარქიული სტრუქტურის სახით. (რომელიც მოყვანილია დიაგრამაზე № 1.2.2.) მიზანი მდებარეობს იერარქიის პირველ საფეხურზე და ამ დონეზე არის მხოლოდ ერთი ობიექტი. იერარქიის მეორე დონეზე წარმოდგენილია კრიტერიუმები. ალტერნატივების შეფასება ხდება მოცემული კრიტერიუმების სისტემიდან გამომდინარე. ალტერნატივები მდებარეობს ყველაზე დაბალ დონეზე. დავალებაში შეიძლება იყოს კრიტერიუმები რამდენიმე დონეზე, მაგრამ ჩვეულებრივ პრაქტიკაში გხვდება სამ ან ოთხდონიანი იერარქიები.



დიაგრამა №1.2.2 სამდონიანი იერარქია – მიზანი, კრიტერიუმი, ალტერნატივა

¹⁹<http://vamocenka.ru/metod-analiza-ierarxij-procedura-primeneniya/>

მეორე საფეხური არის ექსპერტული შეფასების გამოვლენა იერარქიის თითოეულ დონეზე წყვილური შეფასების საფუძველზე: კრიტერიუმების შეფასება ხდება წყვილურად მიზანთან დამოკიდებულების მიხედვით, ალტერნატივების თითოეულ კრიტერიუმთან წყვილურად შედარებით.

წყვილური შედარების ოპერაციის დროს ხდება ორი ობიექტის შედარება თავიანთი ინტენსიურობიდან გამომდინარე, მათ ზემოთ მდგარ ობიექტთან ურთერთდამოკიდებულების კონტექსტში. თუ კრიტერიუმს აქვს გარკვეული განსაზღვრული ზომა, გამოხატული რიცხვებში ან ციფრებში. მაგ. მასა, მწარმოებლურობა, ფასი, მაშინ შეფასების შედეგის სახით უფრო მისაღებია ავიღოთ ურთერთდამოკიდებულება შესაბამისი მახასიათებლების (მიცემულის ან დათვლილის) რომელიმე ურთერთდამოკიდებულების სკალაზე. თუ კრიტერიუმს არ აქვს გარკვეული საზომი, მაშინ შედარება შეიძლება განხორციელდეს, სპეციალური სკალით, რომელსაც “საატის სკალასაც” უწოდებენ, მოცემულ სკალას აქვს უპირატესობის მინიჭების 9 საფეხური, რომელიც არჩეულია უშუალოდ ექსპერტების მიერ. საატის სკალა მოყვანილია ქვემოთ ცხრილის სახით:

უპირატესობის მინიჭების დონე	განსაზღვრება	კომენტარი
1	თანაბარი უპირატესობა	ორი ალტერნატივა თანაბრად სასურველია მიზანთან დამოკიდებულების მიხედვით
2	სუსტი ხარისხის უპირატესობა	საშუალო შეფასება თანაბარ და სუსტ უპირატესობას შორის
3	საშუალო ხარისხის უპირატესობა	ექსპერტი გამოცდილება საშუალებას გაძლევს განიხილოს ერთი ალტერნატივა მეორეზე უპირატესად
4	საშალოზე მაღალი უპირატესობა	საშუალო შეფასება საშუალო და ზომიერად ძლიერ უპირატესობას შორის
5	ზომიერად ძლიერი უპირატესობა	ექსპერტი გამოცდილება საშუალებას გაძლევთ განიხილოთ ერთი ალტერნატივა, რომელიც ცხადად უპირატესაც მეორეზე
6	ძლიერი უპირატესობა	საშუალო შეფასება ზომიერად ძლიერ და ძლიერ აშკარა უპირატესობას შორის

7	ძალიან აშკარა უპირატესობა	ექსპერტი გამოცდილება საშუალებას გვაძლევს განიხილოს ერთი ალტერნატივა გაცილებით სასურველად მეორეზე
8	ძალიან ძლიერი უპირატესობა	საშუალო შეფასება აბსოლუტურ და ძალიან აშკარა უპირატესობას შორის
9	აბსოლუტური უპირატესობა	უპირატესობა, იმდენად დიდია რომ განახილვაც არ არის საჭირო.

ცხრილი № 12.1., საატის სკალა (საატი, ადაპტირებული ვარიანტი)

ცხადია i - ური კრიტერიუმის შეფასება, j - ურ კრიტერიუმთან მიმართებით თუ არის 3, მაშინ j - ური კრიტერუმის დამოკიდებულება i – ურთან იქნება $1/3$.

იერარქიული ანალიზის მესამე ეტაპი არის წყვილური შეფასების მათემატიკური გადამუშავება, იმისთვის, რომ მოხდეს ლოკალური და გლობალური პირორიტეტების განსაზღვრა. ლოკალური პირორიტეტების ვექტორის განსაზღვრის ამოცანა დაიყვანება წყვილური შედარების მატრიცის ვექტორის პოვნისკენ:

$$A * X = \lambda * Xi \quad (1)$$

სადაც:

A – არის წყვილური შედარების მატრიცა,

X - n განზომილებიანი ვექტორი, რომელიც შედგება არჩეული პირორიტეტებისგან,

λ – თავად წყვილური შედარების მნიშვნელობა;

ვექტორს ნორმირებას ექნება შემდეგნაირი სახე:

$$\sum Xi = 1 \quad (2)$$

შესაბამისად, შესაძლებელი ხდება ვექტორის პოვნა, რომელიც შესაბამეა მაქსიმალურ შეფასებას. პრაქტიკაში, პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენებით იერარქიული ანალიზის ჩატარება ძალიან რთული არ არის.

მას შემდეგ, რაც მოხდება ალტერნატივის ამორჩევა, ხდება მიღებული გადაწყვეტილების რეალიზაცია. ნებისმიერი მიღებული გადაწყვეტილება, რაც არ

უნდა კარგი იყოს, ის დარჩება ფურცელზე, თუ კარგად არ განხორციელდა. თავის მხრივ, მიღებული გადაწყვეტილების წარმატებული რეალიზაცია დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორზე, რომელიც ცალკე კვლევის საგანია.

რეალიზაციის დროს, პრაქტიკულად ყოველთვის საჭირო ხდება გარკვეული ცვლილებების განხორციელება შემუშავებულ გეგმაში. შეუძლებელია მიღებული გადაწყვეტილება გაკეთდეს ისე, რომ არ წავაწყდეთ გარკვეულ წინააღმდეგობებს, სირთულეებს, მით უმეტეს დღეს, როდესაც ცვლილებების ტემპი არის არანორმალურად სწრაფი. შესაბამისად, არსებითია, მენეჯმენტმა უზრუნველყოს გადაწყვეტილების მიღების მაქსიმალურად მოქნილი სისტემის შექმნა, რომელიც მმართველობით ორგანოს მისცემს საშუალებას, გარკვეული ხარვეზი მაქსიმალურად სწრაფად და დაუყოვნებლივ გამოასწორონ.

სადისერატაციო ნაშრომის კვლევის ობიექტიდან გამომდინარე მნიშვნელოვანია, განვიხილოთ რისკის, განსაზღვრულობისა და განუსაზღვრელობის პირობებში გადაწყვეტილების მიღების საკითხი.

რისკის ან განუსაზღვრელობის არსებობის პირობებში რთულია გადაწყვეტილების მიღება, რადგან მოვლენის პროგნოზი, შეიძლება არ იყოს ზუსტი.

განსაზღვრულობის პირობებში ერთ კონკრეტულ ქმედებას ან გადაწყვეტილებას მოჰყვება ერთი შესაძლო ქმედება;

რისკი არის სიტუაცია, რომლის დროსაც ერთ ქმედებას, ან გადაწყვეტილებას შესაძლოა მოჰყვეს ორი, ან რამდენიმე შედეგი, ამასთან გადაწყვეტილების მიმდებისთვის ყველა ეს ქმედება და მათი მოხდენის ალბათობა ცნობილია.

განუსაზღვრელობა, რისკისგან განსხვავებით, არის სიტუაცია, რომელშიც ქმედებას შესაძლოა მოჰყვეს ორი ან მეტი ქმედება, მაგრამ ამ ქმედებების წარმოშობა შესაძლოა არ იყოს ცნობილი და მათი მოხდენის ალბათობა ვერ იქნება შეფასებული ობიექტურად. (ნ. მიქიაშვილი, სალექციო კურსი).

ბიზნესის კეთების სირთულეც, სწორად ბუნდოვანებით არის განპირობებული, რომელიც ჩადებული ინვესტიციის (როგორც დროის, ისე ფინანსური) უკუგების ზუსტი მაჩვენებლის თქმის საშუალებას არ გვაძლევს.

საგადასახადო მატრიცა სტატისტიკის ერთ-ერთი მეთოდია, რომლის გამოყენება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ალტერნატიული ვარიანტებიდან ოპტიმალური ვარიანტის არჩევის პროცესში. მთლიანობაში საგადასახადო მატრიცა უფრო სასარგებლოა მაშინ, როცა ალტერნატივების რიცხვი

შეზღუდულია გონივრულად და ის, რაც შეიძლება მოხდეს, არ არის გარკვევით ცნობილი.

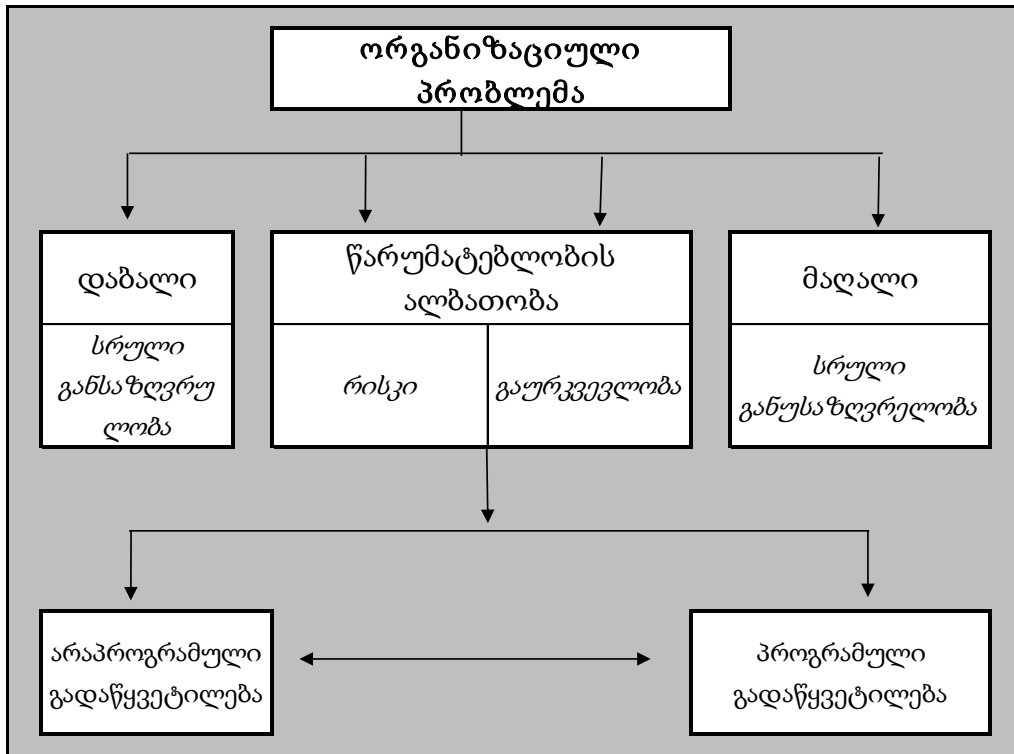
საგადასახადო მატრიცის მოსალოდნელი მნიშვნელობის განსაზღვრაზე უშუალო გავლენას ახდენს მენეჯერის მიერ მოვლენათა განვითარების მოსალოდნელი ალბათობის გათვალისწინება. ალბათობის გაუთვალისწინებლად გადაწყვეტილება ყოველთვის გადაიხრება უფრო ოპტიმალური შედეგების მიმართულებით.²⁰

ალტერნატივის მოსალოდნელი მნიშვნელობა წარმოადგენს შესაბამის ალბათობაზე გამრავლებულ შესაძლო მნიშვნელობას. მაგალითად, თუ ინვესტორი ჩათვლის, რომ ინვესტიციის განხორციელება (როგორც მოქმედების სტრატეგია) ხილით მოვაჭრე მაღაზიაში 0,3 ალბათობით უზრუნველყოფს 10 000 დოლარ წლიურ მოგებას, 0,4 ალბათობით - 2 000 დოლარს, ხოლო 0,3 ალბათობით - 12 000 დოლარს. მოსალოდნელი მნიშვნელობა შეადგენს 7 400 დოლარს.

რისკისა და განუსაზღვრელობის პირობებში საკმაოდ საინტერესოა ხედვა, რომელიც აქვს ჩამოყალიბებული, რ.დაფტს. . ჩვენ ქვემოთ გვაქვს წარმოდგენილი მისი დიაგრამის ადაპტირებული ვარიანტი²¹ შესაბამისი კომენტარებით.

აღსანიშნავია ის, რომ როგორც რ.დაფტი (Daft P) აღნიშნავს, მენეჯერმა ჯობს დაადგეგვიროს თანამშრომლებზე უკეთ დადგენილი პროგრამული გადაწყვეტილებების მიღება, ხოლო თავად უფრო აქცენტირდეს არაპროგრამულ გადაწყვეტილებებზე. (ნაშრომის ზედა ნაწილში, უფრო ღრმად და დეტალურად არის წარმოდგენილი პროგრამულ და არაპროგრამულ გადაწყვეტილებების მიღებისას გასათვალისწინებელი საკითხები).

²⁰ <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe?e=d-01000-00---off-0ekonomik--00-1----0-10-0---0---0prompt-10---4-----0-1|--11-ka-50---20-about---00-3-1-00-0-0-11-1-0utfZz-8-00&cl=CL1.2&d=HASH473087b171f34317cbf26b.3.3.3>1>



დიაგრამა № 1.2.3. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების სქემა რისკის და განუსაზღვრელობის პირობებში (რ.დაფტის (Дафт Р.Л) ადაპტირებული ვარიანტი)

ზემოთ ვისაუბრეთ გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლო მიდგომებზე, ახლა კი ლოგიკურად მიგვაჩნია შევეხოთ იმ ფაქტორებს, რომლებიც განსაზღვრავენ გადაწყვეტილებების მიღებას. ეს ფაქტორებია:

- ლიდერის პიროვნული თვისებები;
- კულტურა, რომელსაც ეკუთვნის ;
- გარემო, სადაც მიიღება გადაწყვეტილება - განსაზღვრულობა, რისკი და განუსაზღვრელობა;
- დრო და მასთან დაკავშირებული ფაქტორები.

ნებისმიერი ინოვაციის შექმნას, ისევე როგორც მის შემდეგ მხარდაჭერას, ახორციელებს ადამიანი. ამასთან, ნებისმიერ გადაწყვეტილებას იგი იღებს აზროვნების პროცესის შედეგად. ნებისმიერი აღმოჩენა, ინოვაცია, სიახლე, მხატვრული ნაწარმოები, კომპოზიცია თუ სხვა რამ, ეს ყველაფერი ადამიანის აზროვნების შედეგი იყო. ამდენად ძალიან მნიშვნელოვანია ინოვაციების აღმოჩენის საკითხის გარკვევისთვის კარგად გავერკვეთ ადამიანის ტვინის მუშაობის მექანიზმსა და სპეციფიკაში იმისათვის, რომ გავიგოთ თუ როგორი სიტუაციის შექმნაა საჭირო ადამიანისთვის, რომ მოიფიქროს და შექმნას

გარკვეული ინოვაცია. კერძოდ კი ეს საჭიროა იმისთვის, რომ მენეჯმენტმა შეუქმნას და მისცეს ისეთი პირობები და გარემო თანამშრომლებს, (და ასევე თავის თავს), რომ შეძლონ უკეთ აღმოჩენა, ინოვაციის შექმნა და დანერგვა.

ადამიანებს, საკუთარ ცხოვრებასა და გამოცდილებაზე დაყრდნობით, გვაქვს ცოდნა იმის შესახებ, თუ როგორ მუშაობს ჩვენი ორგანიზმი, რა თავისებურებები ახასიათებს მას. თუმცა ხშირად ჩვენი წარმოდგენები, როგორც ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, წინააღმდეგობაში მოდის ობიექტურ რეალობასთან. ასე მაგალითად, ჩვენი ტვინი აღიქვამს ნორმალურად დღეში 19.3 კილომეტრის გავლას, (Medina, 2008) რადგან კაცობრიობის მთელი ისტორიის განმავლობაში ადამიანის ტვინი ევოლუციას განიცდიდა უშუალოდ მოძრაობისა და სიარულის პროცესში და როდესაც ადამიანი ამას აღარ აკეთებს, ძირითადად, დამჯდარი სამუშაო რეჟიმის გამო, ეს იწვევს პროდუქტიულობის შემცირებას და სხვა უარყოფით მოვლენებს. მაგალითად, რომ ავიღოთ შუადღის ძილი. ნებისმიერ ჩვენთაგანს შეიძლება ჰქონია სურვილი, დაეძინა შუადღეს. ეს ბუნებრივი პროცესია და როგორც კვლევა აჩვენა, შუადღე დაძინება 26 წუთით - იწვევს ადამიანის პროდუქტიულობის ზრდას (Medina, 2008) შეიძლება კიდევ დიდხანს გაგრძელდეს ადამიანის ტვინის და სხეულის თავისებურებებზე მსჯელობა, ამიტომაც გადავალთ უშუალოდ კვლევების შედეგად მიღებულ დასკვნებზე და მათზე დაყრდნობით კი წარმოვადგენთ რეკომენდაციებს.

ჟურნალ ფორბსთან მიცემულ ინტერვიუში ქართველმა ბიზნესმენმა ს.ფხაკაძემ განაცხადა ²¹ „ყოველ დილით ვარჯიში კი ეს უკვე ცხოვრების წესია. დილით რომ არ ვირბინო და არ ვიცურავო, ის დღე დაკარგულია. იმ დღეს მე ძალა არ მაქვს, იმ დღეს მე ღამის 11 საათამდე ოფისში ვერ გაეჩერდები.“ უნდა ითქვას რომ - ეს მხოლოდ მისი პიროვნებისთვის დამახასიათებელი ნიშან თვისება არ არის. აშშ - ში მეცნიერებმა ჩაატარეს ექსპერიმენტი მუდმივად სახლში მყოფ (მჯდომარე) ადამიანებზე. (რომელზეც საუბრობს ვაშინგტონი მედიცინის სკოლის ბიო-ინჟინერიის პროფესორი ჯონ მედინა, თავის წიგნში - „ტვინის წესები“) - გაზომეს მათი გონებრივი შესაძლებლობები, შემდეგ ამ ადამიანებს დააწყებინეს ფიზიკური ვარჯიში და გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ ჩატარეს მათზე იგივე ტესტი. აღმოჩნდა, რომ გონებრივი შესაძლებლობები მნიშვნელოვნად იყო გაუმჯობესებული. ასევე ჩაატარეს მეორე ექსპერიმენტი სკოლის მოსწავლეებზე - ბავშვებს კვირაში 2-3 ჯერ 30 წუთით აძუნძულებდნენ და ამან დაახლოებით 12

²¹ <http://forbes.ge/news/148/wignSi-napovni-biznesi->

კვირის შემდეგ მათი გონებრივი შესაძლებლობები მნიშვნელოვნად გააუმჯობესა.²² საჭიროა აქვე ითქვას ორი მნიშვნელოვანი ნიუანსი მოცემულ საკითხთან დაკავშირებით: ვარჯიშის შედეგის ასახვას გონებრივ შესაძლებლობებზე სჭირდება დაახლოებით 3 - 4 თვის დროითი პერიოდი და მეორე - ვარჯიშის მიტოვების შემდეგ გარკვეული პერიოდის გასვლის შემდეგ ადამიანს კვლავ უჭვეითდება გონებრივი შესაძლებლობები იმ დონემდე, როგორც ჰქონდა ექსპერიმენტის დაწყებამდე. ზემოთქმულიდან გამომდინარე, ჩვენი რეკომენდაცია იქნება ნებისმიერი ცალკეული ადამიანისთვის რომ ივარჯიშონ აუცილებლად გარკვეული პერიოდულობით, ხოლო რეკომენდაცია კომპანიებისთვის - რომ განახორციელონ თანამშრომლებისთვის ხელშეწყობა ფიზიკური განვითარებისთვის - სრულად ან ნაწილობრივ დააფინანსოს ვარჯიში, კორპორატიული შეთავაზების საფუძველზე ფიტნეს ცენტრებთან ფასდაკლებით. ან საქართველოს ბანკის მაგალითზე თანამშრომლებისთვის მოაწიოს საკუთარი სავარჯიშო დარბაზი.

დღეს მსოფლიოში ძალიან გავრცელებულია თ.ედისონის ფრაზა „გენიოსობის 98 პროცენტი შრომაა“²³, რომელიც დასტურდება უახლოეს წარსულში ჩატარებული კვლევებით. ასე, მაგალითად, 2000 წელს, მეცნიერმა ერიკ ნადელმა (Eric Kandel) მიიღო ნობელის პრემია იმის გამო, რომ მან დაამტკიცა - როდესაც ადამიანი რაღაცას სწავლობს, ნეირონები და ნეირონებს შორის კავშირები ტვინში იცვლება. მან დემონსტრირება გააკეთა იმის, რომ ნეირონებს შორის კავშირის და სტრუქტურის ცვლილებას უმნიშვნელო ინფორმაციაც კი იწვევს. (E. Kandel, 1995) ადამიანის ტვინი მუდმივად რაღაცას სწავლობს და ამის გამო მუდმივად იცვლება. ის მუშაობს, როგორც კუნთი. რაც უფრო მეტს ვავარჯიშებთ, ის უფრო მეტად ვითარდება. ყველაფერი რასაც ჩვენ ვაკეთებთ, აისახება ჩვენს გონებაზე. მოცემული მსჯელობიდან გამომდინარე შეიძლება დავასკვნათ, ადამიანმა იმისათვის, რომ უფრო კარგად იმუშაოს და უფრო მეტად შემოქმედებითი იყოს, საჭიროა მუდმივად ამუშაოს საკუთარი გონება. საბოლოო ჯამში იმის თქმა გვსურს, რომ - საჭიროა ადამიანმა მუდმივად მიიღოს ახალი ღირებული ინფორმაცია, იმისთვის რომ მისი გონებრივი შესაძლებლობები გაუმჯობესდეს, რაც გამოიხატება ბიოლოგიურად - ახალი ნეირონების წარმოქმნითა და მათ შორის გარკვეული კავშირების დამყარებით. ასევე

²²http://www.toniyancey.com/IR_Home.html

²³ 24. 1898 April 21, The Youth's Companion, Volume 72, Issue 16, Current Topics, Quote Page 194, Column 1, Perry Mason & Company, Boston, Massachusetts.

დამტკიცებულია, რომ ნეირონული კავშირების სტრუქტურა დამოკიდებულია კულტურასა და იმ წრეზე სადაც იზრდებოდა ადამიანი. ასევე საინტერესოა ისიც, რომ ერთი და იგივე ინფორმაცია ადამიანის ტვინში ქმნის სხვადასხვა ნეირონულ კავშირებს, მოცემული მეცნიერული დასკვნა ნათელს ხდის, რომ მენეჯმენტმა უნდა იქონიოს ინდივიდუალური მიდგომა თითოეულ თანამშრომელთან, რათა მოახდინოს თითოეულზე მაქსიმალურად მორგებადი სახით ინფორმაციის გადაცემა და თითოეულის მოტივირება იმგვარად, როგორც ამ კონკრეტულისთვის არის საჭირო.

მასლოუს მოთხოვნილებათა პირამიდაში, (A. H. Maslow, 1943) პირამიდის პირველ საფეხურზე მოქცეულია ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები - ჭამის, სექსის, ძილის და სხვ. მოცემულ შემთხვევაში აქცენტი გვსურს გავაკეთოთ ძილის მოთხოვნილებასა და მნიშვნელობაზე. ჩატარებული კვლევების შედეგად დადგინდა, რომ ადამიანის ფსიქიკურ, ფიზიკურ და ემოციონალურ მდგომარეობაზე ძალიან დიდ ზეგავლენას ახდენს ძილი. თავად ჩვენი - პირადი ცხოვრების მაგალითიდან რომ გავიხსენოთ, ჩვეულებრივ თავს ყველაზე კარგად და დასვენებულად ვგრძნობთ როდესაც ვართ კარგად გამოძინებულნი. ამდენად აქედან ერთი დასკვნა რაც შეიძლება გამოვიტანოთ არის ის, რომ - ვსრულყოთ საკუთარი დროის მენეჯმენტი და განვსაზღვროთ საკმარისი დრო ძილისთვის, რომელიც არის ზოგადად 8 საათი (თუმცა ყველამ ინდივიდუალურად, საკუთარ თავზე დაკვირვებით უნდა შეარჩიოს).

ძილთან დაკავშირებით ასევე საჭიროა ითქვას, რომ ადამიანები იყოფიან ბუებად და ტოროლებად, რაც იმას გულისხმობს რომ - ნაწილს ადამიანებისას ურჩევნია დაიძინოს ადრე და ადგეს ადრე, ნაწილს კი პირიქითი - დაიძინოს გვიან და ადგეს გვიან. ეს ინდივიდუალურია და არც ერთი არ არის - „ცუდი“ ან პირიქით „კარგი“, ეს არის უბრალოდ ადამიანისთვის დამახასიათებელი ნიშანთვისება. ამის გათვალისწინება ძალიან მნიშვნელოვანია მენეჯმენტისთვის, კერძოდ კი, უფრო ჭკვიანური იქნება თუ სამუშაო დრო ისე დაიგეგმება, ბუებმა საღამოს იმუშაონ და ტოროლებმა დილით, რაც საერთოდ არ არის პრობლემა - მრავალი ტიპის კომპანიისთვის. ასე მაგალითად, იგივე აუდიოტრულ კომპანიაში აუთსორსინგის (და არა მხოლოდ აუთსორსინგის) დეპარტმენტის თანამშრომელს, რომლის ფუნქცია – მოვალეობებშიც შედის კლიენტი კომპანიის საბუღალტრო ბაზის ასახვა და თვიური დეკლარაციების მომზადება, შეუძლია მივიდეს სამსახურში 12.00 სთ – ზე, ხოლო დაბრუნდეს 20.00 სთ –ზე და ამით არც

ხარისხი არ გაფუჭდება, შესრულებული სამუშაოს, არც კლიენტის კმაყოფილება არ შემცირდება, მეორე მხრივ კი გაიზრდება თანამშრომლის კმაყოფილების და კომფორტის დონე. ცხადია, მოქნილი რეჟიმის დანერგვის შემთხვევაში, მენეჯმენტს რიგი ტექნიკური საკითხების დარეგულირება მოუწევს, მაგალითად მუშა შეხვედრების ორგანიზება შეიძლება მცირედით გართულდეს და სხვ. მაგრამ, შექმნილი დისკომფორტი ბევრად უფრო მცირეა მიღებულ სარებელთან შედარებით.

ჯო მედინა (J. Medina, 2008) თავის წიგნში „ტვინის წესები“, საუბრობს ძილის მნიშვნელობაზე და ამბობს ერთ ძალიან მნიშვნელოვანი კვლევის შედეგს „მიუხედავად იმისა, ადამიანები ტოროლები არიან თუ ბუები, აუცილებლად უნდა დაიძინონ დღის განმავლობაში დაახლოებით ნახევარი საათი, ეს უზრუნველყოფს მათი შრომის ნაყოფიერების ზრდას“. რასაც ადასტურებს მოცემული თემის დასაწყისში ნასას თანამშრომლებზე ჩატარებული ექსპერიმენტი. მოცემული დებულების სასარგებლოდ მინდა მოვიყვანო თანამდროვე მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული კომპანია „Google“ - ის მაგალითი. კომპანია Google -ში არის სპეციალური „ძილის ოთახები“. თუმცა Ggoogle - არ არის გამონაკლისი იგივეს აკეთებს მრავალი კომპანია მათ შორის Procter & Gamble და სხვები.

ადამიანის ფიზიკური მდგომარეობის მნიშვნელობაზე, ინოვაციების აღმოჩენის დროს, საჭიროა განვიხილოთ ასევე სტრესის საკითხი. თანამდროვე მსოფლიოში ნებისმიერ ადამიანს უხდება მრავალი წინააღმდეგობის გადალახვა ცხოვრების განმავლობაში. იმისათვის, რომ ადამიანმა თავი ბედნიერად იგრძნოს, საჭიროა დადებითი ემოციები მნიშვნელოვნად სჭარბობდნენ უარყოფითს (Bradburn NM, 1969) წინააღმდეგ შემთხვევაში ადამიანი იქნება უბედური, რაც ძალიან ბევრი ცუდის მომტანია, როგორც მისთვის, ასევე იმ ორგანიზაციისთვის, სადაც ის მუშაობს. დღესდღეობით ძალიან რთულია, კომპანიამ იარსებოს ისე, რომ თანამშრომლებს არ შეექმნას სტრესული სიტუაცია, თუმცა, აქ საჭიროა ითქვას ერთი, რომ - სტრესი დასაშვებ დონეში იყოს მოქცეული და მეორე - თანამშრომლებმა დღის განმავლობაში მიღებულ ნეგატიურ ინფორმაციასთან ერთად, მიიღონ პოზიტიური ინფორმაციაც. ფიზიოლოგიურ მდგომარეობასთან მიმართებაში, რომ ავსხნათ ზემოთქმული მდგომარეობა, შემდეგნაირია: სტრესი - ეს არის დამცავი რეაქცია აგრესიული გარემოსგან. ჩვენი ორგანიზმი წამიერად პასუხობს გარე გამაღიზიანებლებს, პულსი ჩქარდება, წნევა იწევს, ჩვენ ვგრძნობთ ენერჯის დიდ მოზღვავებას. ეს ხდება ცნობილი ჰორმონის - ადრენალინის

გამოყოფით. ბუნებამ ისე გადაწყვიტა, რომ სტრესულ სიტუაციაში სწრაფად მივიღოთ გადაწყვეტილება.

ორგანიზმის ნორმალური მდგომარეობისადმი წინააღმდეგობრივია სტრესი, რომელიც არ წყდება ხანგრძლივი დროის განმავლობაში (მუდმივი წნეხი სამსახურში, კონფლიქტები სკოლასა და ოჯახში), რაც იწვევს ადრენალინის მუდმივ გამოყოფას, ეს ყველაფერი კი ორგანიზმში იწვევს ნეგატიურ მოვლენებს, რაც, თავის მხრივ, ძალიან დიდი ზარალის მომტანია.

საჭიროა შევხედოთ პრობლემას ყველა მხრიდან. ზემოთ ვსაუბრობდით სტრესის უარყოფით მახასიათებლებზე, თუმცა, უნდა ითქვას ისიც, რომ სტრესულ სიტუაციაში კომპანიისთვის შეიძლება ძალიან დიდ დადებით გარღვევებს ჰქონდეს ადგილი. აქვე მოვიყვან უოლტ დისნეის სიტყვებს (უ. დისნეის ბიოგრაფია, 2013): “როდესაც საქმე ცუდად მიდის, სწრაფად ვმოქმედებ და გადაწყვეტილებასაც უფრო გულის კარნახით ვიღებ, ვიდრე გონების. მაგრამ, როდესაც ყველაფერი მშვიდადაა, მუდამ ვშიშობ, რომ საქმე შეიძლება ჩაიშალოს, საბოლოოდ ასეც ხდება. წარუმატებლობა და იმედგაცრუება ყოველთვის მაფხიზლებს და სიახლის ძიებისკენ მიბიძგებს”.

უფრო ღრმად განვიხილოთ სტრესის საკითხი. კომპანიაში ნებისმიერ ინოვაციას ქმნის ადამიანი. თავის მხრივ, იმისთვის, რომ ადამიანი თავს კარგად გრძნობდეს, საჭიროა ჰქონდეს დაკმაყოფილებული მოთხოვნები, რომელიც ნებისმიერი ადამიანის შემთხვევაში შეიძლება ვთქვათ რომ დაკავშირებულია გამართულ სოციალურ ურთიერთობებთან, წარმატებულ პროფესიულ ცხოვრებასა და ჯანმრთელობასთან. ნებისმიერი, მოცემული სამიდან, ითხოვს საკმაოდ მნიშვნელოვან ყურადღებასა და დროს ადამიანის მხრიდან.

ამ სამიდან, მხოლოდ ერთშიც კი ადამიანს თუ პრობლემა აქვს, ძალიან გაუჭირდება ცხოვრება. ხოლოდ საქმიანი ურთიერთობა არის ძალიან დიდი სტრესის მომტანი ხშირ შემთხვევაში. არადა ნებისმიერ ადამიანს, გარდა სამსახურისა, აქვს ასევე პირადი ცხოვრება, სადაც ისევე ჩვეულებრივია დაძაბულობა გარკვეული პერიოდულობით, როგორც სამსახურში. ღოდესაც სამივე მიმართულებით რთულდება ცხოვრება, ადამიანი შეიძლება საერთოდ მივიდეს ძალიან ღრმა ფსიქოლოგიურ და ფიზიკურ პრობლემებამდე.

გამოკვლევებით დადგენილია სტრესის ფიზიოლოგიური ნიშნები: წყლული, შაკიკი, ჰიპერტონია, ზურგში ტკივილი, ართრიტი, ასთმა და გულის ტკივილი. ფსიქოლოგიური სტრესი გამოვლინდება გაღიზიანებაში, მადის დაკარგვაში,

დეპრესიაში და პიროვნებათშორისი და სექსუალური ურთიერთობებისადმი ინტერესის დაქვეითებაში. (წოწკოლაური, 145).

ცხადია, მისი დიდი მნიშვნელობიდან და ადამიანის ცხოვრებაზე ფართო ზეგავლენიდან გამომდინარე, სტრესი, ოდითგანვე იყო მეცნიერთა კვლევის საგანი. ქვემოთ ცხრილი №1.2.2., მოყვანილია ის, თუ როგორ ხდებოდა დროთა განმავლობაში სტრესების გამოკვლევა (Д. С. Гринберг, 2002) (იხ. ცხრილი 1.2.2)

სახელი და გვარი	კვლევის სფერო/დგაწლი	წელი
ოსკარ ფოგტი	ჰიპნოზი	1900
ჟოლტერ კენონი	ჩხუბსა და გაქცევაზე რეაქცია	1932
ედმუნდ იაკობსონ	პროგრესული რელაქსაცია	1938
იოჰანეს შულცი	აუტოგენური ვარჯიში	1953
სტუვარტ ვულფი/ჰაროლდ ვულფი	სტრესი და თავის ტკივილი	1953
გეორგ ენგელი	სტრესი და წყლულოვანი კოლიტი	1955
ჰანს სელი	ფიზიოლოგიური რეაქცია სტრესზე	1956
ა.თ.უ. სიმეონე	ფსიქომატიკური დაავადებები	1961
სტუვარტ ვულფი	სტრესი და კვების სისტემა	1965
ვოლფგანგ ლუტე	აუტოგენური ვარჯიში	1965
ლოურენს ლეშანი	სტრესი და კიბო	1966
რიჩარდ ლაზარუსი	სტრესი და მისი დაძლევა	1966
თომას ხლმსი/ რიჩარდ რაე	სტრესი/ ცვლილებები ცხოვრებაში/ დაავადებები	1967
რობერტ კეიტ უოლასი	ტრანსცედენტული მედიტაცია	1970
თომას ბუჯინსკი	სტრესი და თავისტკივილი	1970
მეუერ ფრიდმანი/ რეი როზენმაინი	ქცევის ტიპი A	1974

კარლ საიმონტონი	სტრესი და კიბო	1975
გერბერტ ბენსონ	რეაქცია რელაქსაციაზე/ მედიტაცია	1975
დენიელ გოლმანი	მედიტაცია	1976
ჰარი შვარცი	მედიტაცია / ბიოლოგიური უკუკავშირი	1976
ანიტა დე ლონგისი	უსიამოვნების განცდა და დაავადებები	1982

ცხრილი № 12.2. სტრესის შემსწავლელი მეცნიერები (დ.ს. გრინბერგის (Д. С. Гринберг, 2002) ადაპტირებული ვარიანტი)

საკმაოდ საინტერესოა ჰ.სელეს (Selye H.) კვლევა სტრესთან მიმართებით. მან განსაზღვრა ის სპეციფიური ცვლილებები, რომელიც ხდება ადამიანის ორგანიზმში ფიზიოლოგიურ დონეზე. საკმაოდ საინტერესო იყო მის კვლევაში ის, რომ მიუხედავად წყაროსი, ადამიანის რეაგირება სტრესზე, ყოველთვის იყო ერთნაირი. მან დაპყრო ადამიანის რეაქცია სტრესზე სამ ფაზად (Selye H, 1956), კერძოდ:

ფაზა 1. განგაშის რეაქცია.

სტრესული სიტუაციასთან პირველად შეხვედრის დროს ადამიანის ორგანიზმში ტყდება განგაში და იწყება პირველი ცვლილებები. თუ სტრესის გამომწვევი მიზეზი ძალიან მძაფრია, ამის შედეგი შეიძლება სიკვდილიც კი გახდეს.

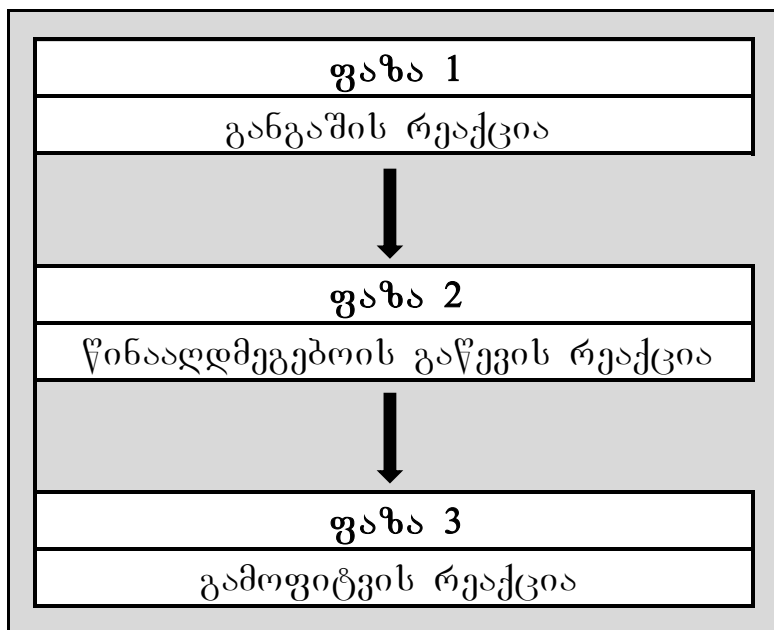
ფაზა 2. წინააღმდეგობის გაწევის რეაქცია

თუ სტრესორი არ წყვეტს ზეგავლენას, მასთან იწყება ადაპტაცია და ორგანიზმში იბადება და ვრცელდება წინააღმდეგობის პროცესი.

ფაზა 3. გამოფიტვის რეაქცია.

წინააღმდეგობის მიმართ განუწყვეტელი ბრძოლა, იწვევს ადამიანის ორგანიზმის გამოფიტვას, რასაც საბოლოო ჯამში შეუძლია ფატალურ შედეგამდე მიყვანაც.

დიაგრამის სახით, რომ წარმოავდგინოთ, პროცესს ექნება შემდეგნაირი სახე (დიაგრამა № 12.4):



დიაგრამა № 1.2.4. ჰ.სელეს ადამიანის ორგანიზმის რეაქცია სტრესზე. (ჰ.სელე, ადაპტირებული ვარიანტი)

მანამ, სანამ სტრესის ეფექტიანი მართვის საკითხზე გადავალთ, საჭიროა განვიხილოთ, თუ რა შეიძლება იყოს სტრესის მიზეზი. მიზეზი კი შეიძლება იყოს ა) სტესორი და ბ) სტრესული რეაქტიულობა. (12). სტესორი²⁴ არის ქიმიური ან ბიოლოგიური აგენტი, გარემო მდგომარეობა, გარე სტიმული ან მოვლენა, რომელიც იწვევს სტრესს ორგანიზმში.

სტრესულ რეაქტიულობა, ეს არის ადამიანის ფიზიკური აღზნება, გარკვეულ სტრესორთან შეხვედრის დროს, რაც ისახება გულის ცემის აჩქარებასა და სხვ. სიმპტომებში.

ძალიან მნიშვნელოვანია, მოვიყვანოთ თავად სტრესის განმარტება, როგორც ჯ.ს. გრინბერგი როგორც განმარტავს, სტრესი ეს არის კობინაცია სტრესორისა და სტრესული რეაქტიულობის. სხვა სიტყვებით სტიმულისა და შედეგის. (ჯ.ს. გრინბერგი, 15)

საბოლოოდ შეიძლება ითქვას, რომ საჭიროა კომპანიამ განახორციელოს მონიტორინგი კომპანიაში არსებულ სტრესული მდგომარეობის შესახებ, იმისთვის რომ ის გარკვეულ ნიშნულს არ აცდეს. ამასთანავე იზრუნოს იმაზე, რომ

²⁴ Sato, Tadatoshi; Yamamoto, Hironori; Sawada, Naoki; Nashiki, Kunitaka; Tsuji, Mitsuyoshi; Muto, Kazusa; Kume, Hisae; Sasaki, Hajime; Arai, Hidekazu; Nikawa, Takeshi; Taketani, Yutaka; Takeda, Eiji (October 2006). "Restraint stress alters the duodenal expression of genes important for lipid metabolism in rat". *Toxicology*. **227** (3): 248–261. doi:10.1016/j.tox.2006.08.009. PMID 16962226.

თანამშრომლები დამუხტოს დადებითი ემოციებით და მიაწოდოს პოზიტიური ინფორმაცია, ეს შეიძლება უბრალოდ მოხდეს თანამშრომლის შექებით, მისი დაფასებით, იმედის მიცემით ან სხვა ინსტრუმენტით. ასევე უზრუნველყოს, რომ მძიმე სტრესული სიტუაცია არ გაგრძელდეს ხანგრძლივი დროის განმავლობაში.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას რომ, არსებობს გარკვეული წესები და პრინციპები, რომელთა გათვალისწინებაც, რა თმა უნდა, არ უზრუნველყოფს, თუმცა, დაეხმარება ნებისმიერ ადამიანს ინოვაციის აღმოჩენაში. ასე მაგალითად:

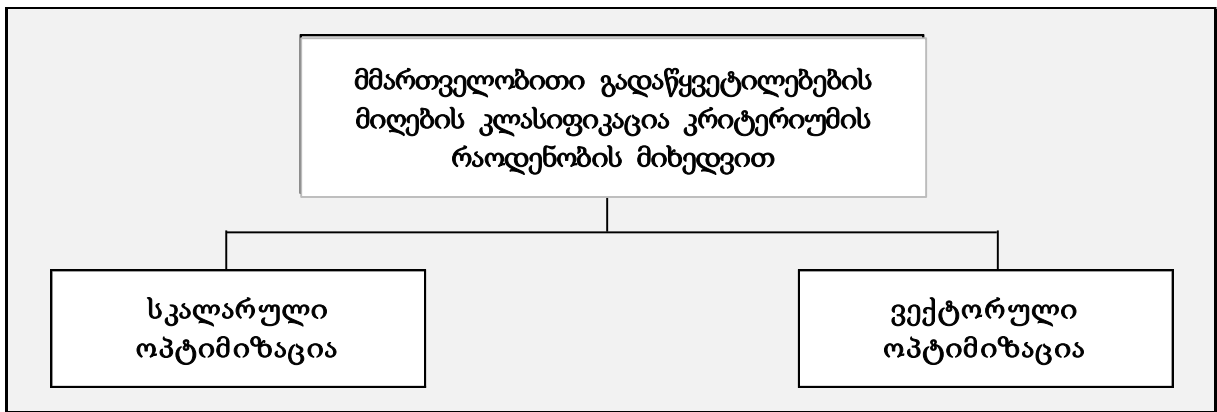
- ვარჯიში გარკვეული პერიოდულობით კვირის განმავლობაში ხელს უწყობს ადამიანის გონებრივი შესაძლებლობების გაუმჯობესებას, რასაც ამტკიცებს როგორც კვლევები, ასევე გამოჩენილი ბიზნესმენებისა და ადამიანების ცხოვრებისეული პრაქტიკა, ამის გამო კი საჭიროა თავად ადამიანს ცდილობდეს ივაჯიშოს და თავის მხრივ მას ის ორგანიზაცია უწყობდეს ხელს სადაც მუშაობს;
- ადამიანი მუდმივად უნდა იღებდეს საჭირო ახალ ინფორმაციას, სწავლობდეს და ვითარდებოდეს, რადგან ეს იწვევს ტვინში ახალი ნეირონებისა და ნეირონებს შორის კავშირების წარმოქმნას, რაც საბოლოო ჯამში ადამიანის გონებრივ შესაძლებლობებს აუმჯობესებს;
- იმისათვის რომ ადამიანმა ნაყოფიერად იმუშაოს საჭიროა სრულყოფილად ეძინოს საკმარისი დრო, ასევე სასურველია გათვალისწინებული იყოს ადამიანი ბუ არის თუ ტოროლა და მოარგოს მას კომპანიის სამუშაო რეჟიმი, და ბოლოს, დღის განმავლობაში დაახლოებით ნახევარი საათი ძილი როგორც პრაქტიკა და კვლევები აჩვენებს, მნიშვნელოვანად ზრდის თანამშრომლის პროდუქტიულობას;
- მნიშვნელოვანია, ადამიანმა იკითხოს ლიტერატურა, დატვირთოს თავისი გონება ახალი ინფორმაციით, რადგან სწორედ ეს განსაზღვრავს იმას, თუ როგორი ნეირონული კავშირები ჩამოყალიბდება ადამიანის ტვინში, რაც თავისთავად საფუძველი ხდება ყოველთვის უფრო მეტი და საინტერესო იდეის.
- ასევე მნიშვნელოვანია კომპანიამ ძალიან კარგად მართოს სტრესი, რადგან ხანგრძლივი დროის განმავლობაში მაღალ ნიშნულზე მყოფი სტრესული სიტუაცია, კომპანიაში იწვევს თანამშრომელთა შემოქმედებითი უნარების დაქვეითებას, ნაყოფიერების შემცირებას, ჯანმრთელობის მდგომარეობის გაუარესებას და სხვ.

ჩვენი აზრით, პრინციპულად მნიშვნელოვანია, კადრების მართვისას გათვალისწინებული იქნეს ზემოთ მოყვანილი კვლევების შედეგები, რადგან ფიზიკური მდგომარეობა მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს ადამიანის საქმიანობის შედეგს.

1.3. მმართველობით გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას მენეჯმენტს შეუძლია გამოიყენოს გადაწყვეტილების მიღების მრავალი მეთოდი, რომლის კლასიფიკაცია სხვადასხვა ნიშნით შეიძლება განვახორციელოთ.

სე, მაგალითად, მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება შეიძლება განხორციელდეს ერთი ან მრავალი კრიტერიუმის საფუძველზე. ამოცანას, რომელიც ერთი მიზნის მიხედვით ახდენს ოპტიმიზაციას, სკალარული ოპტიმიზაციის ამოცანები ეწოდება. რამდენიმე მიზნის მიხედვით ამოცანის აგებასა და ამოხსნის პრობლემებს მრავალკრიტერიუმის, ანუ ვექტორული ოპტიმიზაციის თეორია იკვლევს.²⁵ (კლასიფიკაცია კრიტერიუმების რაოდენობის მიხედვით, მოყვანილია დიაგრამა 1.3.1 –ზე)



დიაგრამა № 1.3.1. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების კლასიფიკაცია კრიტერიუმების რაოდენობის მიხედვით

იმ შემთხვევაში თუ გადაწყვეტილების მიღებისას ჩვენთვის მნიშვნელოვანია მხოლოდ ერთ კრიტერიუმი (პირობითად, შემოსავლები), მაშინ გადაწყვეტილების მიღებისას, იმასთან დაკავშირებით, ახალი პროდუქტებიდან თუ რომელი დავაფინანსოთ, არჩევანი გაკეთდება იმ პროდუქციაზე, რომელსაც ექნება ყველაზე დიდი შემოსავლების მოტანის პოტენციალი. ერთი კრიტერიუმის არსებობის შემთხვევაში, გადაწყვეტილების მიღება, ცხადია, უფრო მარტივია.

იმ შემთხვევაში, თუ გადაწყვეტილების მიმღებ პირს აქვს განსაზღვრული რაოდენობის კრიტერიუმი, მაგრამ შესაძლო ალტერნატივების რაოდენობა არის განუსაზღვრელი, უკვე გვიწევს გამოვიყენოთ მრავალ კრიტერიული

²⁵ <https://link.springer.com/article/10.1007/s10492-006-0002-1>

ოპტიმიზაციის მეთოდები, რომლის შესწავლასაც, მმართველობით გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, დიდი პრაქტიკული ღირებულება აქვს.

დღესდღეობით შექმნილია მმართველობით გადაწყვეტილების მიღების რამდენიმე ათასი მეთოდი, მრავალი კრიტერიუმის არსებობის შემთხვევაში და, ცხადია, არსებობს მათი კლასიფიკაციისადმი განსხვავებული მიდგომები.

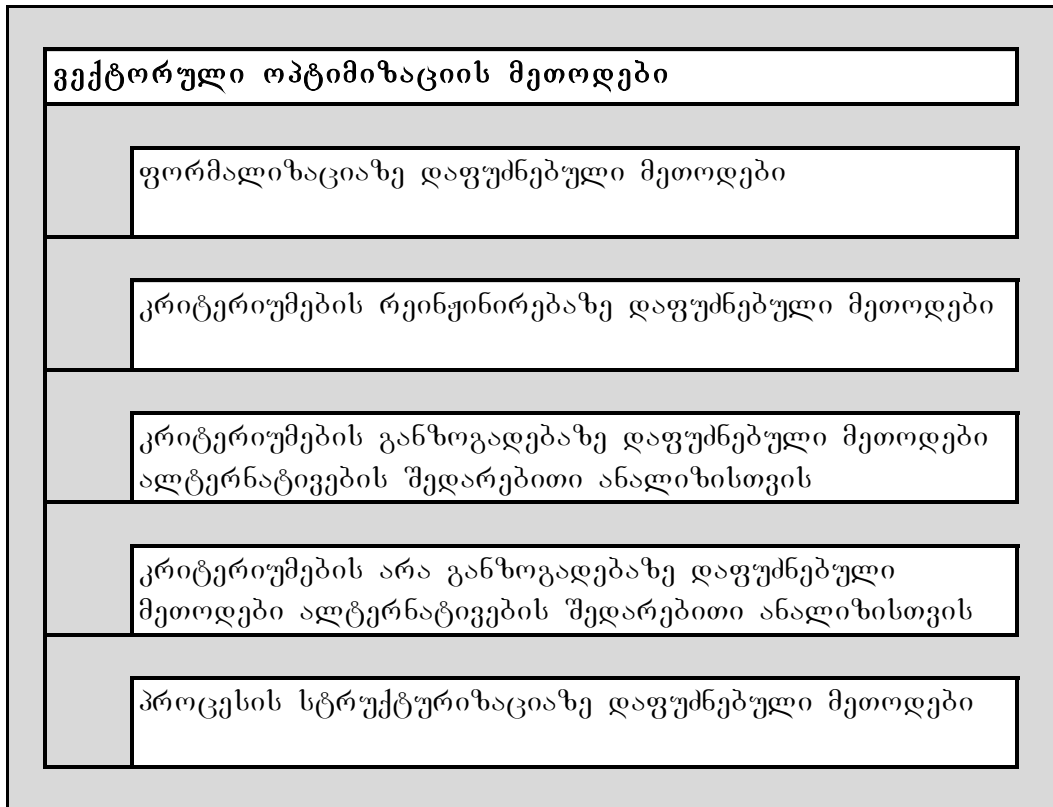
ვექტორული ოპტიმიზაცია - ეს არის მეთოდების კომპლექსი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მათემატიკური პროგრამირების გზით, რომელშიც ოპტიმალურობის კრიტერიუმს წარმოადგენს ვექტორი.

რაციონალური გადაწყვეტილების არჩევანი დაკავშირებულია განუსაზღვრელობის გადალახვასთან, რომელიც შენარჩუნებულია მრავალი კრიტერიუმის არსებობასთან. განუსაზღვრელობის ფაქტორის არსებობის კარგად შეგნება წარმოადგენს პრინციპულ მომენტს. მისი კომპენსაციისთვის არსებობს მხოლოდ ერთი შესაძლებლობა (თუმცა, რა თქმა უნდა, ის მაინც იარსებს) და ეს არის გადაწყვეტილების მიმღები პირის რეკომენდაცია (რომელიც შეიძლება სუბიექტური იყოს).

ვექტორული ოპტიმიზაციის მეთოდი შეიძლება დაიყოს ხუთ ჯგუფად (A.B. Лотов, 2008):

1. მეთოდები დაფუძნებული ფორმალიზაციაზე, როგორც მათემატიკური პროგრამირების ამოცანების.
2. მეთოდები, დაფუძნებული კრიტერიუმების რანჟირებაზე და მათ შემდეგომ გამოყენებაზე.
3. მეთოდები, რომლებიც ახორციელებენ კრიტერიუმების განზოგადებას ალტერნატივების შედარებითი შეფასებისთვის.
4. მეთოდები, რომლებიც არ ახორციელებენ კრიტერიუმების განზოგადებას ალტერნატივების შედარებითი შეფასებისთვის.
5. მეთოდები, რომლებიც ახორციელებენ პროცესების სტრუქტურულიზაციას და ადაპტაციას რაციონალური გადაწყვეტილების მიღებისთვის.

დიაგრამის სახით, რომ წარმოვადგინოთ სკალარული ოპტიმიზაციის მეთოდები, მათ ექნებათ შემდეგნაირი სახე (დიაგრამა № 1.3.2.):



დიაგრამა №1.3.2. ვექტორული ოპტიმიზაციის მეთოდები

მეთოდები მოყვანილია მათი პოტენციალური მახასიათებლების ზრდასთან თანხმობაში (ანუ კლასიფიკაციის ნიშანი არის - სისტემურობის პრინციპის გამოყენების სისრულე). პირველი და მეორე მეთოდი სისტემურობის პრინციპს სრულად ვერ იცავს. მესამე ჯგუფის მეთოდები საკმაოდ კონსტრუქციულები არიან (და მათი გამოყენება ადვილია), თუმცა ყოველთვის ვერ ხდება კრიტერიუმების განზოგადება. მეოთხე ჯგუფის მეთოდები, უფრო პროგრესულები არიან იმდენად, რამდენადაც ისინი აქტიურად რთავენ გადაწყვეტილების მიმღებ პირს ალტერნატივების ანალიზში. მესუთე ჯგუფის მეთოდები კი მოიცავენ ვექტორული ოპტიმიზაციის თანამედროვე მიდგომებს.

გადაწყვეტილების მიღების თეორიაზე საუბრისას აუცილებელია შევეხოთ პარეტოს ოპტიმუმს. ვ. პარეტომ (William B.T, 2008) დაუღო საფუძველი შეთანხმებულ ოპტიმუმს ორიენტირდობდა რა კონფლიქტურ სიტუაციაში (სადაც იკვეთებოდა მხარეთა ინტერესები) ისეთ გადაწყვეტილების მიღებაზე, რომელიც იქნებოდა საუკეთესო და სადაც შეუძლებელი იქნებოდა რომელიმე გადაწყვეტილების მიმღები პირის მდგომარეობის გაუმჯობესება ისე, თუ სხვას არ მიაყენებდა

ზიანს. მკვლევარებმა გაავრცელა შეთანხმებული ოპტიუმის სისტემები ტექნიკურ სისტემებთან²⁶.

ოპტიმიზაციის ამოცანის დასმა შეიძლება მოხდეს მრავალი მიმართულებით, ხშირად ერთმანეთთან წინააღმდეგობაში მყოფი კრიტერიუმების გათვალისწინებისას. თუმცადა ოპტიმიზაცია სისტემის ერთი კრიტერიუმის საფუძველზე, პრაქტიკულად გამორიცხავს შესაძლებლობას, მეორე კრიტერიუმთან მიმართებით. ამიტომ მნიშვნელოვანია შეთანხმებული ოპტიუმის მოძებნა ყველა გამოყენებული კრიტერიუმისთვის.

შედარებით დიდი ნომენკლატურის მქონე ტექნიკური საშუალებებისა და შესაძლებლობების სტრუქტურული ოპტიმიზაციის აუცილებლობა განპირობებულია მათი გაერთიანებით სხვადასხვა სტრუქტურებში, რომლებიც განსხვავდება ერთმანეთისგან ნიშნების გარკვეული ჯგუფით, კერძოდ, სტრუქტურული ელემენტების შედგენილობით, ინფორმაციის ტექნოლოგიური გადაამუშავებით, სივრცობრივ გავრცელებული ელემენტებით და სხვა შემადგენლობით.

კონკურირებადი სტრუქტურების ანალიზი, აუცილებლად არის დაკავშირებული მრავალი კრიტერიუმის გამოყენებასთან და ხორციელდება განუსაზღვრელობის პირობებში ანუ ინფორმაციული ბაზის არასრულყოფილების პირობებში. სტრუქტურის ოპტიმიზაციის პრობლემის გადაწყვეტა, ამ პირობებში ხდება სისტემური ანალიზის მეთოდოლოგიით.

სტრუქტურული ოპტიმიზაციის პირობებში აუცილებელია განხორციელდეს ალტერნატიული სტრუქტურების მიხანმიმართული ძებნა, იმიტომ, რომ ძალიან დაბალია ალბათობა მათი შემთხვევითი გადარჩევა წარმატებული აღმოჩნდეს. ამასთან, რაც უფრო მეტი ალტერნატიული სტრუქტურაა, მით უფრო დიდი ალბათობით არის შესაძლებელი გარანტირებული იყოს საბოლოო შედეგი ანუ არჩეულ იქნეს შედარებით უფრო მეტად რაციონალური სტრუქტურა. ამასთან ერთად ალტერნატიული სტრუქტურების დიდი რაოდენობა წარმოშობს არაპერსპექტიული სტრუქტურების გადარჩევის პრობლემას, სისტემის ამა თუ იმ შეზღუდვებიდან და მოთხოვნებიდან გამომდინარე. ამგვარად სტრუქტურული ოპტიმიზაციის პროცესი - ეს არის სისტემატიზაცია ალტერნატიული სტრუქტურების არაპერსპექტიული სტრუქტურების გამოსწორების გზით.

²⁶ https://life-prog.ru/1_2789_printsip-soglasovannogo-optimuma-vpareto.html

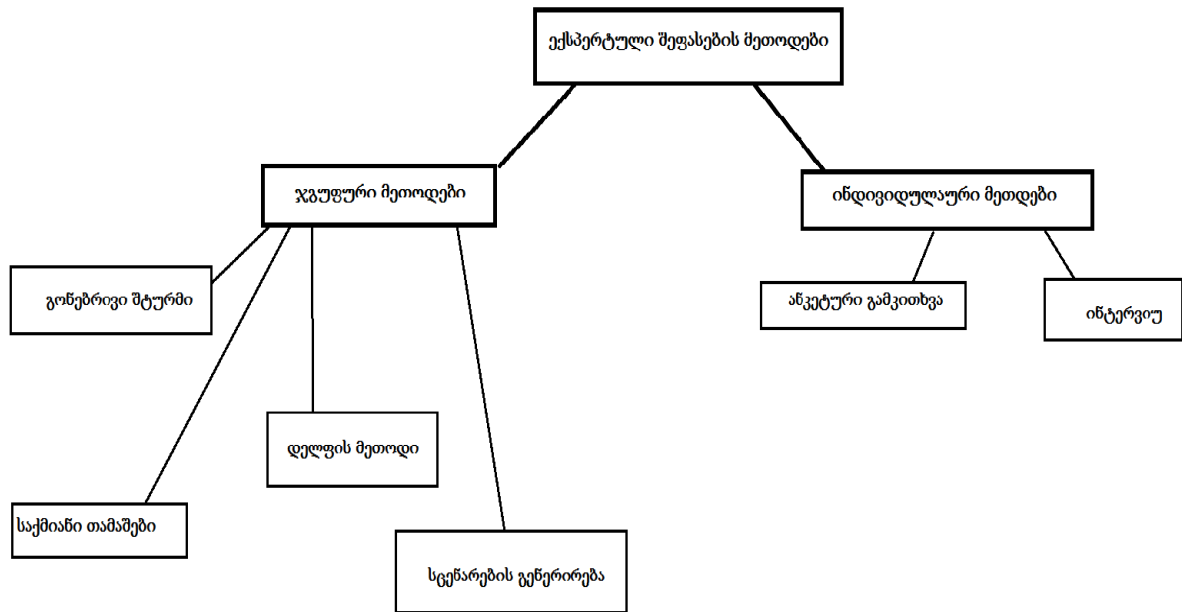
მმართველობით გადაწყვეტილების მიღება შეიძლება ასევე ობიექტურ მონაცემებზე დაყრდნობით (მათ შორის ოპტიმიზაციის მეთოდების გამოყენებით და ალბათურ - სტატისტიკური მოდელებით) ან ექსპერტული შეფასების გზით.

არსებობს ექსპერტული შეფასების ინდივიდუალური და ჯგუფური მეთოდები. ინდივიდუალური შეფასების მეთოდის შემთხვევაში ერთი სპეციალისტის მიერ ხდება გარკვეული დაკვირვების ობიექტის შეფასება, ხოლო ჯგუფური შეფასების მეთოდის შემთხვევაში შეფასება ხორციელდება კომისიური წესით.

ექსპერტული მეთოდები გამოიყენება ჩვეულებრივ შემდეგ შემთხვევებში:

- როდესაც ვერ ხდება ობიექტის ან მოვლენის სრულად ან ნაწილობრივ აღწერა ანუ მათემატიკური ფორმალიზაცია;
- არ არსებობს საკმარისი სტატისტიკური ინფორმაცია ობიექტის მახასიათებლების აღწერისთვის;
- ფუნქციონალურ ობიექტებს შორის დიდი განუსაზღვრელობის არსებობის შემთხვევაში, განსაკუთრებით საბაზრო პირობებში;
- ახალი ბაზრების საშუალო ან გრძელვადიანი პროგნოზირების შემთხვევაში;
- როცა არ არსებობს მოდელირებისთვის საკმარისი ტექნიკური რესურსები;
- ექსტრემალურ სიტუაციებში

ექსპერტული გადაწყვეტილების მეთოდები გამსხვილებულად შეიძლება დავეყოს ორ ჯგუფად. ეს არის: ინდივიდუალური და კოლექტიური. დიაგრამის სახით მას ექნება შემდეგნაირი სახე:



1.3.3. ექსპერტული შეფასების მეთოდები

განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

გონებრივი იერიშის მეთოდი. გონებრივი იერიშის მეთოდი წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღების მეთოდს, მონაწილეთა შემოქმედებითი აქტივობის სტიმულირების საფუძველზე, რომლის დროსაც მონაწილეები ცდილობენ, რაც შეიძლება გადაწყვეტილების მეტი ვარიანტი გამოთქვან, მათ შორის ზოგიერთი შეიძლება წინასწარვე განწირულია უარყოფისთვის, მაგრამ ამას იერიშის დროს არ აქვს მნიშვნელობა. იდეების გენერაციის შემდეგ ხდება უკვე მათი გამოსწორება და შემდგომი ანალიზი.

მოცემული მეთოდი, პრობლემის შემოქმედებითად გადაწყვეტის მიზნით, შექმნა და განავითარა ალექს ფ. ოსბორნმა (Alex F. Osborn, 1963). რათა, მოეძიებინა იდეები სარეკლამო სტრატეგიებისა და გეგმების შექმნისთვის, გააკეთა ე.წ. „ჯგუფური ფიქრის სესიების“ ორგანიზება, სადაც ჩართო თანამშრომლები, რამაც საკმაოდ კარგი შედეგი მოუტანა. შემდეგ, უკვე დაგროვილი გამოცდილების საფუძველზე 1948 წელს მან გამოქვეყნა წიგნი „შენი შემოქმედებითობის ძალა“, რომელშიც სრულყოფილად განიხილა თავის მეთოდოლოგია.

ა.ოსბორნის აზრით, “გონებრივი იერიშის” განხორციელების დროს მნიშვნელოვანია ქვემოთ მოყვანილი ორი პრინციპის დაცვა:

- ა) განხილვის გადადება,
- ბ) რაოდენობის მაქსიმიზაცია.

მოცემული ორი პრინციპის შესაბამისად ა.ოსბორნმა ჩამოაყალიბა გონებრივი იერიშის განხორციელების გარკვეული წესები:

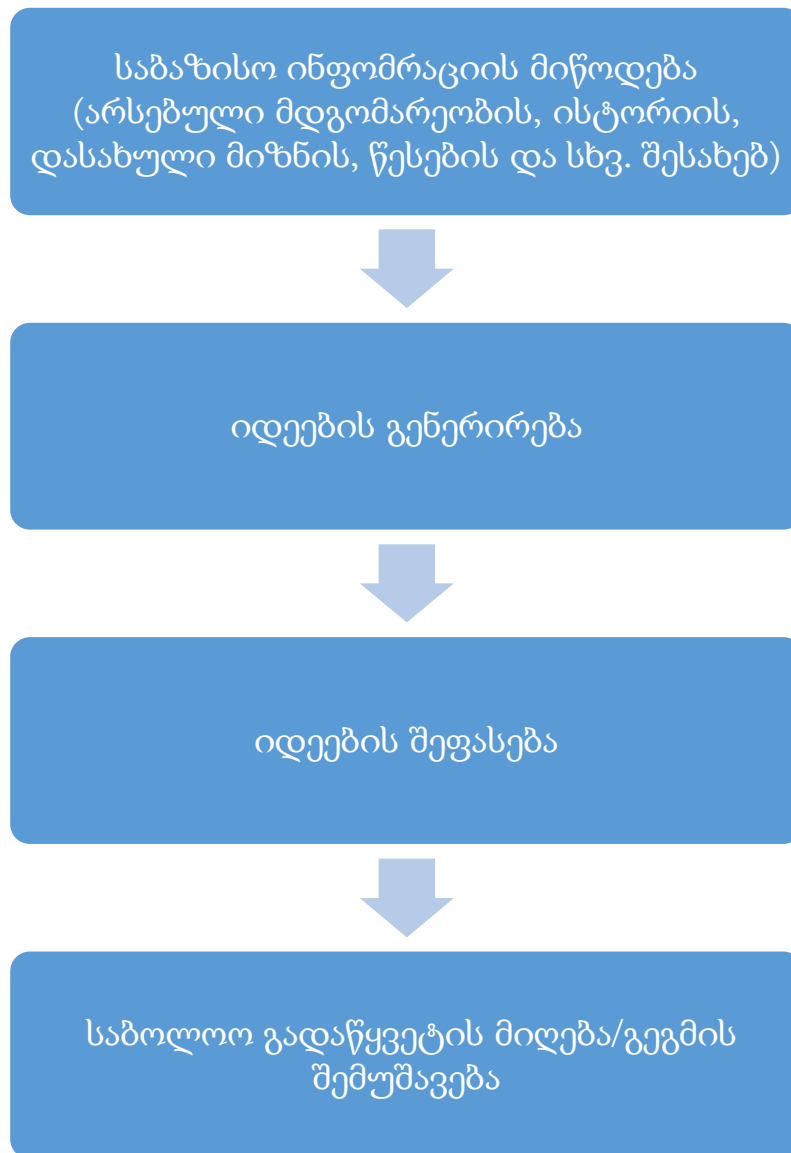
- სოციალური წინააღმდეგობების უარყოფა ჯგუფის წევრებს შორის,
- იდეების გენერაციის სტიმულირება,
- ჯგუფის ზოგადი შემოქმედებითობის გაზრდა.

გონებრივ იერიშთან დაკავშირებით საკმაოდ საინტერესოა რალფ კენის (Ralph L. Keeney) რეკომენდაციები²⁷:

1. დაგეგმეთ ის პრობლემა, რომლის გადაწყვეტაც გსურთ;
2. შეიმეცნეთ ძალიან კარგად პრობლემის მთავარი არსი, ობიექტი და საგანი;
3. დამოუკიდებლად განახორციელეთ იდეების გენერაცია გონებრივი იერიშის განხორციელებამდე;
4. მას შემდეგ, რაც მკაფიოდ შეიმეცნებთ პრობლემის ობიექტს და საგანს, ჯგუფთან ერთად განახორციელეთ იდეების გენერაცია.

გონებრივი იერიშის პროცესი ჩვეულებრივ, დაგეგმილია შემდეგნაირად:

²⁷ https://www.researchgate.net/publication/262240564_Value-Focused_Brainstorming



დიაგრამა. 1.3.4. გონებრივი იერიშის მეთოდი. (ა.ოსბორნის ადაპტირებული ვარიანტი)

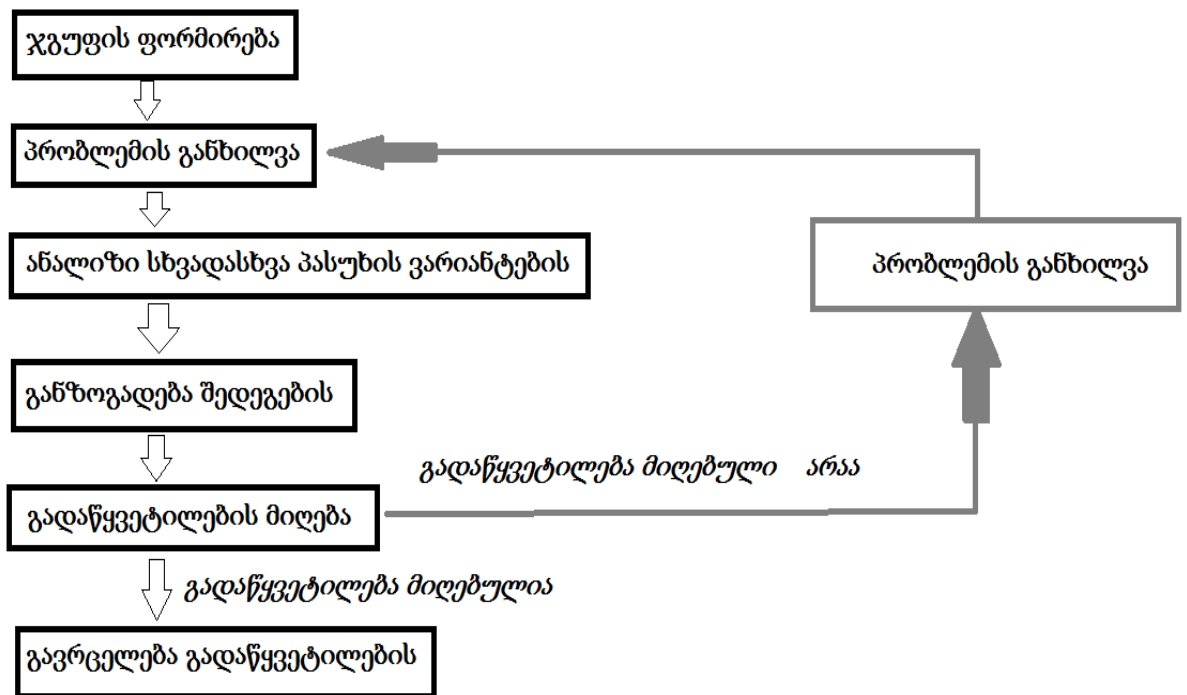
დელფის მეთოდი. მოცემული მეთოდი წარმოადგენს დღესდღეობით მსოფლიოში ერთ-ერთ გავრცელებულ ინსტრუმენტს ალტერნატივების შეფასებისა და არჩევანის გაკეთებისთვის. მოცემული მეთოდის მიზანი მდგომარეობს შემდეგში - ჯგუფის ექსპერტებს შორის ანონიმურად ინფორმაციის, აზრების გაცვლის საფუძველზე, მაღალ დონეზე მიღებული იქნეს შეთანხმებული, საიმედო გადაწყვეტილება.

მოცემული მეთოდი იძლევა საშუალებას, ექსპერტებს შორის მოხდეს არა ერთმანეთთან დაკავშირებული აზრების შეთანხმება, არამედ იდეების თანდათანობით განვითარებისა და სრულყოფის საფუძველზე. მეთოდი დაფუძნებულია მრავალჯერად ანონიმურ ჯგუფურ ინტერვიუზე.

მოქმედების გეგმა არის შემდეგნაირი:

1. გარკვეულ საკითხთან დაკავშირებით, ექსპერტებისგან იქმნება სამუშაო ჯგუფი, მათი აზრების შეკრებისა და განზოგადებისთვის;
2. მზადდება ანკეტა, სადაც მითითებული იქნება პრობლემა, რომელიც აზუსტებს კითხვას. ფორმულირება აუცილებელია იყოს მკაფიო და ნათლად ჩამოყალიბებული, რათა გაცემული იქნეს ერთმნიშვნელოვანი პასუხი;
3. განხორციელდეს ექსპერტების გამოკითხვა მეთოდოლოგიის შესაბამისად, სადაც ნაგარაუდვე იქნება პროცედურის გამეორების აუცილებლობა. მიღებული პასუხები ემსახურებიან კითხვის ფორმულირებას შემდეგი ეტაპისთვის.
4. განზოგადდეს ექსპერტების დასკვნები და მიღებულ იქნეს რეკომენდაციები გადასაჭრელ პრობლემასთან მიმართებაში.

დიაგრამის სახით რომ წარმოვადგინოთ, დელფის მეთოდის ექსპერტიზა მიმდინარეობის შემდეგნაირად:



დიაგრამა 1.3.5. დელფის მეთოდი (გ.ნ.ვოლკოვას (Волкова В.Н) ადაპტირებული ვარიანტი)

დელფის მეთოდის ძირითად უპირატესობებად ითვლება შემდეგი ფაქტორები:

- იგი ხელს უწყობს ჯგუფის წევრების ურთიერთდამოკიდებულ აზროვნებას;
- უზრუნველყოფილია პრობლემის მშვიდი და ობიექტური შესწავლა, რომელიც საჭიროებდა შემოწმებას.

დედფის მეთოდის ნაკლოვანებებია:

- არსებობს რისკი იმის, რომ შეფასება იქნება სუბიექტური,
- ითხოვს საკმაოდ ბევრ დროსა და ორგანიზაციულ ძალისხმევას.

სცენარების მეთოდი. მოცემულ მეთოდი მმართველობითი გადაწყვეტილების მისაღებად ძირითადად გამოიყენება გრძელვადიანი პერიოდისთვის.

სცენარი - ეს არის მომავალში საკვლევი ობიექტის (შესაძლოა კომპანიის) მდგომარეობის გარკვეული, რეალობასთან ახლო მყოფი გარემოებების გათვალისწინებით. პროგნოზული შეფასება ყველაზე ხშირად წარმოდგენილია სამი შესაძლო ვარიანტის სცენარირ წარმოდგენით, ესენია:

- ა) ოპტიმისტური სცენარი,
- ბ) პესიმისტური სცენარი,
- გ) მოსალოდნელი, ყველაზე მეტად ალბათური სცენარი.

სცენარები გამოიყენება მმართველობით გადაწყვეტილების მისაღებად, ძირითადად, ფირმების სტრატეგიული განვითარების გეგმის შემუშავებისას. (თუმცა, არა მხოლოდ). სცენარების შემუშავებისას ჩვეულებრივ გამოიყოფა შემდეგი ეტაპები:

1. პრობლემის ფორმულირება (ამ დროს ხორციელდება ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზი, ასევე პროექტის მონაწილეთათვის მისი არსის საფუძვლიანად გაცნობა).

2. ზეგავლენის სფეროს დაჯგუფება და განსაზღვრა:

- ა) გამოიყოფა ბიზნესის კრიტიკული წერტილები
- ბ) ხორციელდება ფირმაზე მისი შესაძლო ზეგავლენისა შეფასება

3. ობიექტის მომავალი მაჩვენებლების განსაზღვრა. ეს მაჩვენებლები არ უნდა იყვნენ ამბიციური ან გაზრდილი.

4. შეთანხმებული ვარაუდების ერთობლიობის ფორმულირება და გადარჩევა:

- ა) გარემოებების განვითარების ასახვა ხდება ყოველთვის დღევანდელი მდგომარეობიდან გამომდინარე,
- ბ) ალტერნატიული ვარაუდების განსხვავება,

გ) ყველა შესაძლო ერთობლიობიდან ჩვეულებრივ აირჩევა, სამი ყველაზე რეალური ერთობლიობა.

5. განსაზღვრული მაჩვენებლების ალტერნატივების, საკვლევი ობიექტის განვითარების შესახებ წარმოდგენა

ა) შედარება ხდება მესამე და მეოთხე ეტაპის შედეგების

ბ) ზრდა და შემცირება მდგომარეობის შესახებ მაჩვენებლების კორექტირდება მეოთხე ეტაპის მონაცემების საფუძველზე.

უფრო ზუსტი პროგნოზისთვის მნიშვნელოვანია ინტერვალის მაქსიმალურად შემცირება, ანუ მათი დაყოფა რამდენიმე ფრაგმენტებად, რამდენიმე სცენარის შედგენის გზით.

6. შესაძლო პროგნოზების არ გამართლების გამომსახველი ფაქტორების განხილვა და გათვლა.

7. შედეგების დასახვა. ამ ეტაპზე ხდება შედარება ფირმის სტრატეგიული პრობლემებისა და მის მიერ არჩეული ვარიანტების.

საქმიანი თამაშები. წარმოადგენს მეთოდს, სტრატეგიული მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისთვის და აერთიანებს ისეთ დისციპლინებს, როგორც არის მათემატიკა, ფსიქოლოგია და ფილოსოფია. საქმიანი თამაშების მეთოდი შექმნა 1944 წელს ჯონ ფონ ნიუმანის და ოსკარ მორგენშტერნის მიერ (J. Neumann, O. Morgenstern, 1944). მოცემული მეთოდების გამოყენებას აქვს დიდი პრაქტიკული ღირებულება მაშინ, როდესაც მმართველობით გადაწყვეტილების მიღების შედეგი დამოკიდებულია ორი ან მეტი დამოუკიდებელი მოთამაშის გადაწყვეტილებაზე და სადაც არცერთი მოთამაშე არ ფლობს სრულყოფილად სიტუაციაზე კონტროლს. საქმიანი თამაშების მეთოდის გამოყენებას აქვს დიდი პრაქტიკული ღირებულება, კონკურენტული ბრძოლის ანალიზის პროცესში. თანამედროვე საქმიანი ურთიერთობების ერთ - ერთი მთავარი შემადგენელი ელემენტი სწორედ ეს არის - მომგებიანობა ორივე მხარისთვის.

ჩვენ ზემოთ განვიხილეთ ექსპერტული შეფასების ჯგუფური მეთოდები, ახლა კი განვიხილოთ ექსპერტული შეფასების ინდივიდუალური მეთოდები. არსებობს ორი მეთოდი: ანკეტური გამოკითხვა და ინტერვიუ. ანკეტური გამოკითხვა ორი სახის არსებობს, პირველ შემთხვევაში რესპონდენტი დამოუკიდებლად ავსებს კითხვარს, ხოლო მეორე შემთხვევაში კი, ელექტრონული ფოსტის საშუალებით რესპონდენტს მკვლევარი უგზავნის კითხვარს, რომელსაც ავსებს და შევსებულ კითხვარს უკან აბრუნებს. რაც შეეხება ინტერვიუს მეთოდს, ისიც არსებობს ორი

სახის: სატელეფონო და პირისპირ. პირველ შემთხვევაში - ხდება ტელეფონით დაკავშირება და კითხვების დასმა რესპონდენტისთვის და მეორე შემთხვევაში კი პირისპირ შეხვედრა. ექსპერტული ინდივიდუალური მეთოდები საკმაოდ ხშირად გამოიყენება მენეჯერების მიერ მმართველობითი გადაწყვეტილების მისაღებად.

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას გამოიყენება ასევე მოდელირება, რაც გულისხმობს ერთი ობიექტის - ორიგინალის ჩანაცვლებას მეორეთი - მოდელით და შესწავლას ორიგინალის მახასიათებლების - მოდელის თვისებების შესწავლის გზით. ობიექტი (სისტემა) განისაზღვრება, როგორც გარკვეული მახასიათებლებისა და პარამეტრების ერთობლიობა. სისტემის პარამეტრების უმრავლესობა გამოსახავს მის შემადგენლობას, სტრუქტურასა და ფუნქციონირების პრინციპებს. სისტემის მახასიათებლები – ეს ის შინაგანი თვისებებია, რომლებიც აუცილებელია ურთიერთკავშირში იყოს სისტემის სხვა ელემენტებთან. სისტემის მახასიათებლები აუცილებელია იყოს ფუნქციონალურ ურთიერთდამოკიდებულებაში მის პარამეტრებთან.

მოდელირების თეორია წარმოადგენს მოდელის შესწავლის ურთიერთდამოკიდებული განსაზღვრებების, მეთოდების და საშუალებების მთელ კომპლექსს. თითოეული ნახსენები ობიექტი (განსაზღვრება, მეთოდები და საშუალებები) წარმოადგენს მოდელირების თეორიის შესწავლის საგანს.

მოდელირების თეორიის მთავარ ამოცანას წარმოადგენს, “შეაიარაღონ” მკვლევარები ყველა საჭირო ტექნოლოგიითა და ინსტრუმენტით, რომელიც საკმარისი იქნება ობიექტის სრულად გამოკვლევისთვის.

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას მოდელირების საჭიროება განპირობებულია გარემოებებით:

გარემოს სირთულით

- ექსპერიმენტის შესაძლებლობით,
- მომავალზე ორიენტირებული მართვის მიდგომების გამოყენებით.

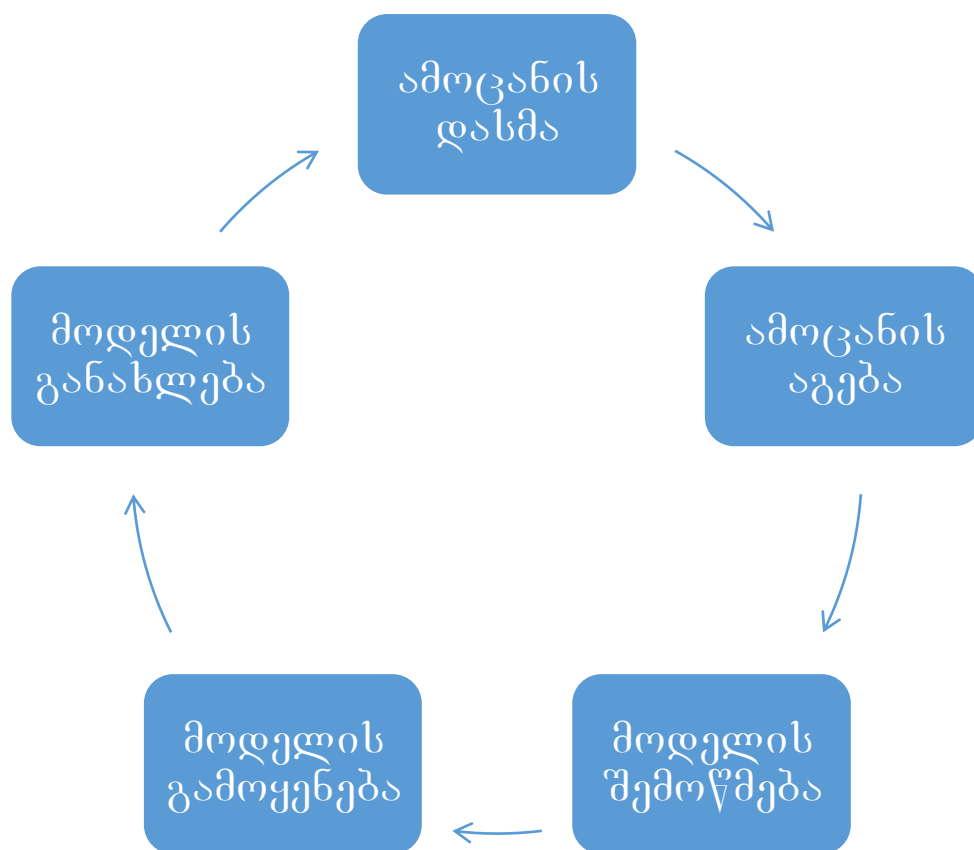
ჩვეულებრივ, მოდელის აგების პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- ამოცანის დასმა,
- ამოცანის აგება,
- მოდელის შემოწმება,

- მოდელის გამოყენება,
- მოდელის განახლება.

მოდელი, იმ შემთხვევაში ითვლება კარგ მოდელად, თუ სხვადასხვა მმართველობის მიღების შემთხვევაში საშუალო მაჩვენებლებს სწორდ და რელობასთან ახლოს აჩვენებს.

სქემის სახით, რომ წარმოავლინოთ მოდელირების პროცესს აქვს შემდეგნაირი სახე:



დიაგრამა 1.3.6. მოდელირების პროცესი (შუბლაძე, წოწკოლაური, მღებრიშვილის ადაპტირებული ვარიანტი)

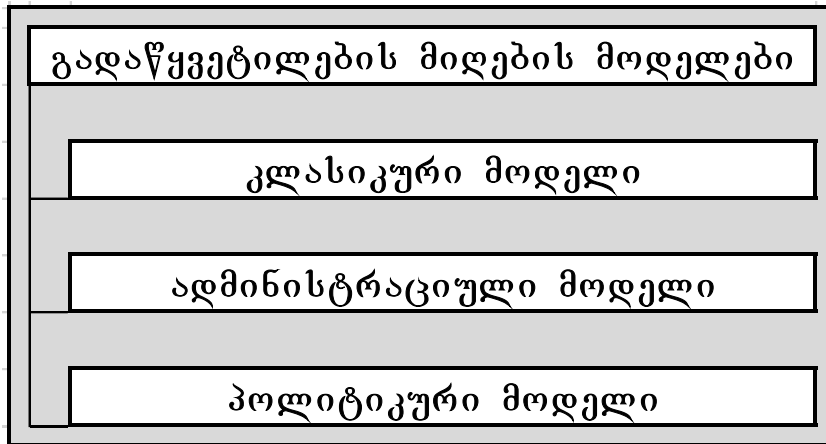
მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, მენეჯმენტს შეუძლია გამოიყენოს გადაწყვეტილების მიღების სამი მოდელი, კერძოდ ²⁸:

- კლასიკური მოდელი,
- ადმინისტრაციული მოდელი,

²⁸<http://tx.liberal.ntu.edu.tw/~PurpleWoo/Literature/!Theory/MODELS%20OF%20ORGANIZATIONAL%20DECISION%20MAKING.htm>

- პოლიტიკური მოდელი.

დიაგრამის სახით, რომ წარმოვადინოთ, არსებობს გადაწყვეტილების მიღების შემდეგი მოდელები:



დიაგრამა № 13.7. გადაწყვეტილების მიღების მოდელები

მოდელის შერჩევა დამოკიდებულია მენეჯერის პერსონალურ ღირებულებებზე, განუსაზღვრელობის ხარისხზე და რუტინულია თუ არა, გადასწყვეტი საკითხი.

გადაწყვეტილებათა მიღების კლასიკური მოდელი. მენეჯერები, რომლებიც მიმართავენ კლასიკურ მოდელს, მრავალ პირობითობას უშვებენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესის არსის გასამარტივებლად. მისი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ როცა მენეჯერები ჩათვლიან, რომ საჭიროა გადაწყვეტილების მიღება, მათ უნდა შეძლონ ყველა ალტერნატივისა და შესაბამისი მოსალოდნელი შედეგების ჩამოწერა და საუკეთესო არჩევანის გაკეთება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კლასიკური მოდელის მიხედვით მენეჯერებს ხელი მიუწვდებათ ყველა იმ ინფორმაციაზე, რომელიც ესაჭიროებათ საუკეთესო გადაწყვეტილების მისაღებად, და რომ იგი, სამომავლოდ, ყველაზე სასურველ შედეგებს მოუტანს მათ ორგანიზაციას (ე.ბარბაქაძე, 3)

გადაწყვეტილების მიღების კლასიკურ მოდელს ახასიათებს:

- პრობლემა ზუსტად არის ჩამოყალიბებული და განსაზღვრული
- პირი, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას, ცდილობს შეკრიბოს ყველა საჭირო ინფორმაცია;

- წინასწარ არის ცნობილი კრიტერიუმები, რომლის საფუძველზეც ხდება გადაწყვეტილების მიღებადა ცხადი, ორიენტაცია არის იმაზე, რომ მიღებულ იქნეს მაქსიმალური ეკონომიკური სარგებელი;
- ალტერნატივების შფასების პროცესი, ცხადია, არის ლოგიკური და რაციონალური.

გადაწყვეტილებათა მიღების ადმინისტრაციული მოდელი. ამ მოდელის წარმომადგენლები (ჯეიმს მარჩი და ჰერბერტ საიმონი) (March, J. G. & Herbert S.A., 1958) არ ეთანხმებოდნენ გადაწყვეტილებათა მიღების კლასიკური მოდელის ძირითად დაშვებებს. მათი აზრით, რეალურ პირობებში მენეჯერებს ხელი არ მიუწვდებათ ყველა იმ ინფორმაციაზე, რომელიც ესაჭიროებათ გადაწყვეტილების მისაღებად. მეტიც, იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც მენეჯერთათვის აღვილად ხელმისაწვდომია ყველა საჭირო ინფორმაცია, ძალიან ბევრ მათგანს უბრალოდ არ გააჩნია გონებრივი შესაძლებლობა, სათანადოდ შეაფასოს იგი. შესაბამისად, ადმინისტრაციული მოდელი ემყარება სამ მნიშვნელოვან ცნებას: „შეზღუდული რაციონალურობა“, „არასრული ინფორმაცია“ და „დამაკმაყოფილებელი ვარიანტის ძებნა (ე.ბარბაქაძე, 4)

შეზღუდული რაციონალურობა გულისხმობს იმას, რომ ინდივიდების საქმიანობა ორგანიზაციაში მოქცეულია რაციონალურობის გარკვეულ ზღვარში. ნებისმიერი კომპანია, არის რთული, ღია სისტემა. ზემოთ ჩვენ გვქონდა საუბარი, იმაზე, რომ ძალიან დინამიკური და სწრაფად ცვალებადია რეალობა, რაც განაპირობებს იმას, რომ შეუძლებელია, მენეჯმენტი ფლობდეს სრულყოფილად იმ ინფორმაციას, რომელიც ჭირდება, ამდენად მიღებული გადაწყვეტილებაც წარმოადგენს არა იმდენად საუკეთესოს, რამდენადაც ყველაზე მისაღებს. ადმინისტრაციული მოდელი მახასიათებლებია:

1. მომავლის ბუნდოვანებიდან გამომდინარე, გადაწყვეტილების მიზნები შეიძლება იყოს ბუნდოვანი, რაც შეიძლება გახდეს მიზეზი მენეჯერებს შორის შეუთანხმებლობის.
2. რაციონალურად გადაწყვეტილების მიღებისთვის განსაზღვრული პროცედურები ხშირად ვერ გამოიყენება და, თუ გამოიყენებულ იქნება, მხოლოდ გაგამარტვებული ფორმით, რომელიც რეალობას, ცხადია სრულყოფილად ვერ ასახავს.

3. მარჩი და საიმონი ((March, J. G. & Herbert S.A) ამტკიცებდნენ, რომ მენეჯერები არ ცდილობენ ყველა შესაძლო ალტერნატივის გამოვლენას. სანაცვლოდ ისინი მიმართავენ სტრატეგიას, რომელიც ცნობილია დამაკმაყოფილებელი ვარიანტის ძებნისა და მიღების სახელით, რაც გულისხმობს ყველა შესაძლო ალტერნატივის მხოლოდ გარკვეული, შეზღუდული რაოდენობის განხილვას. როცა მენეჯერები ამ სტრატეგიას იყენებენ, ისინი ეძებენ და პოულობენ მისაღებ ან დამაკმაყოფილებელ გზებს პრობლემებსა და შესაძლებლობებზე რეაგირებისათვის და სულაც არ ცდილობენ ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღებას (ე.ბარბაქაძე, 4)

ცხადია, გადაწყვეტილების მიღების ადმინისტრაციული მოდელი დაკავშირებულია ინტუიციასთანაც, მაგრამ მოცემულ შემთხვევაში ჩვენ მას არ განვიხილავთ, რადგან ნაშრომის ზედა ნაწილში ის უკვე განხილულია.

გადაწყვეტილების მიღების მესამე მოდელი არის პოლიტიკური მოდელი, რომელიც გამოიყენება არაპროგამირებადი გადაწყვეტილებების მისაღებად გაურკვევლობის, ინფორმაციის შეზღუდულობისა და მენეჯერებს შორის ერთიანი შეხედულებების არ არსებობის პირობებში.²⁹

ზოგიერთი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება მოითხოვს მენეჯმენტის სხვადასხვა წარმომადგენლის ჩართვას, ამასთან მათი მიზნები შეიძლება ერთმანეთთან გარკვეულ კონფლიქტში მოდიოდეს. პოლიტიკური მოდელის ხიბლიც სწორედ ის არის, რომ ემსახურება კონსენსუსის მიღწევა სხვადასხვა ინტერესის მქონე მხარეების მოლაპარაკების გზით.

პოლიტიკურ მოდელს ახასიათებებს შემდეგი თვისებები:

1. კომპანიის მენეჯმენტი წარმოდგენილია განსხვავებული ინტერესების მქონდე პირებისგან, რომელთაც ერთმანეთისგან განსხვავებული ინტერესები გააჩნიათ;
2. საკითხის კომპლექსურობა, განაპირობებს იმას, რომ რაციონალურად გადაწყვეტილების მიღება რთულია, დიდი ოდენობის ინფორმაციის არსებობის გამოისობით;

²⁹ https://www.soas.ac.uk/cedep-demos/000_P521_EEM_K3736-Demo/unit1/page_20.htm

3. მოლაპარაკება არის ის ინსტრუმენტი, რომლის საფუძველზეც შესაძლებელი ხდება მხარეების შეთანხმება;
4. მენეჯმენტს არ აქვს საკმარისი მატერიალური და დროითი რესურსის იმისთვის, რომ სრულყოფილად მოხდეს პრობლემის შესწავლა, მისი ყველა ნიუანსის გათვალისწინებით .

ინოვაციების მართვისას მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ანალიზისთვის, ჩვენი აზრით, ძალიან მნიშვნელოვანია განვიხილოთ ფრანგი ფილოსოფოსი, მათემატიკოსი და გამომჩენილი მეცნიერის რენე დეკარტის ნაშრომი - „მსჯელობა მეთოდის შესახებ“ . მოცემულ ნაშრომში, რენე დეკარტს აქვს ჩამოყალიბებული ის ძირითადი წესები რომლებიც აუცილებელი და მნიშვნელოვანია იმისთვის, რომ მიღებული გადაწყვეტილება იყოს სწორი.

წიგნში “მსჯელობა მეთოდის შესახებ” –ში მოყვანილია შემდეგი ოთხი წესი:

- “პირველი წესი გახლდათ ის, რომ არასოდეს არაფერი ჩამეთვალა ჭეშმარიტად, რასაც ყოველგვარი ყოყმანის გარეშე არ მივიჩნევდი ასეთად ე.ი. საგულდაგულოდ მოვრიდებოდი აჩქარებას და წინასწარ განწყობას დასკვნად მიმეღო მხოლოდ ის, რასაც ჩემი გონება იმდენად ნათლად და გარკვევით განჭვრეტდა, რომ არავითარი საბაზი არ მექნებოდა, იგი ეჭვქვეშ დამეყენებინა.

- მეორე წესის თანახმად, ყოველი ჩემ მიერ განხილული პრობლემის სირთულე საჭიროებისამებრ უნდა დამეყო ნაწილებად, რათა უკეთ გადამეჭრა ისინი.

- მესამე წესის თანახმად, საკუთარი აზრები უნდა წარმემართა საკვლევი საგნების რიგის მიხედვით: დამეწყო შესაცნობად უმარტივესი და უადვილესით და თანდათანობით, საფეხურობრივად, ავსულიყავი უფრო რთულთა შემეცნებამდე; ასეთი თანმიმდევრობა უნდა დამეშვა იმ საგანთა მიმართაც, რომლებიც თავიათი ბუნების მიხედვით ერთიმეორეს არ მიჰყვებიან.

- და ბოლო წესით ყველაფერი გამოწველილვით აღმერიცხა და ყოველმხრივ ამომწურავად განმეხილა ისე, რომ დარწმუნებული ყოფილიყავი – არაფერი გამომრჩა.” – (რ.დეკარტე, 52)

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას ძალიან მნიშვნელოვანია თითოეული ეტაპი სრულყოფილად გაიაროს გადაწყვეტილების მიმღებმა, განსაკუთრებით მაშინ, თუ სტრატეგიულ საკითხებს ეხება საქმე. როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, ძალიან ხშირია შეცდომები ქართულ რეალობაში, იმის გამო, რომ საკმაოდ ხშირად ხდება გადაწყვეტილების მიღება ნაჩქარევად, ტოპ მენეჯერის ან მფლობელის ზედაპირული მიდგომის და მისი აზრით “ეს საქმე იმუშავებს”-ს ფიქრის გამო, ნაცვლად იმისა რომ პრაგმატულად მიუდგნენ საკითხს.

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას, ძალიან დიდი პრაქტიკული ღირებულება აქვს ასევე რთული პრობლემის ნაწილებად დაყოფას და თანმიმდევრულ გადაწყვეტას, ამაზე ჰენრი ფორდის (H.Ford , 1922) სიტყვებიც მეტყველებს: “არ არსებობს დიდი პრობლემები, არსებობს ბევრი პატარა პრობლემა“.

საბოლოო ჯამში, ჩვენი აზრით, თითოეული ეტაპის სრულყოფილი გააზრება და შემეცნება, მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას მნიშვნელოვნად დააზღვევს მენეჯმენტის წევრებს და ბევრად უფრო გაზრდის წარმატების მიღწევის ალბათობას.

გადაწყვეტილების მხარდამჭერი სისტემები (Decision Support Systems (DSS))³⁰ წარმოადგენს კომპიუტერიზებულ ინფორმაციულ სისტემებს, რომლებიც გადაწყვეტილების მიღების პროცესის დამხარედ გამოიყენება, უფრო კონკრეტულად კი ისინი არიან ინტერაქტიული, კომპიუტერზე დაფუძნებული სისტემები და ქვესისტემები, მოწოდებულნი დაეხმარნენ გადაწყვეტილების მიმღებებს გამოიყენონ ტექნოლოგიები, მონაცემები, დოკუმენტები, ცოდნა და მოდელები დასმული ამოცანის ეფექტიანად გადაწყვეტისთვის.

გადაწყვეტილების მხარდამჭერის სისტემების საშუალებით შესაძლებელია ინფორმაციის გრაფიკულად გადმოცემა, ასევე ის შეიძლება შეიცავდეს ექსპერტულ სისტემებს ან ხელოვნურ ინტელექტს. ისინი შეიძლება განსაზღვრულ იყვნენ ტოპ მენეჯერებისთვის და ასევე გონებრივად შრომით დაკავებულ პირის ან პირთა ჯგუფისთვის.

³⁰ <http://www.gdrc.org/decision/dss-types.html>

ჩვეულებრივ, მოცემულ სისტემებს:

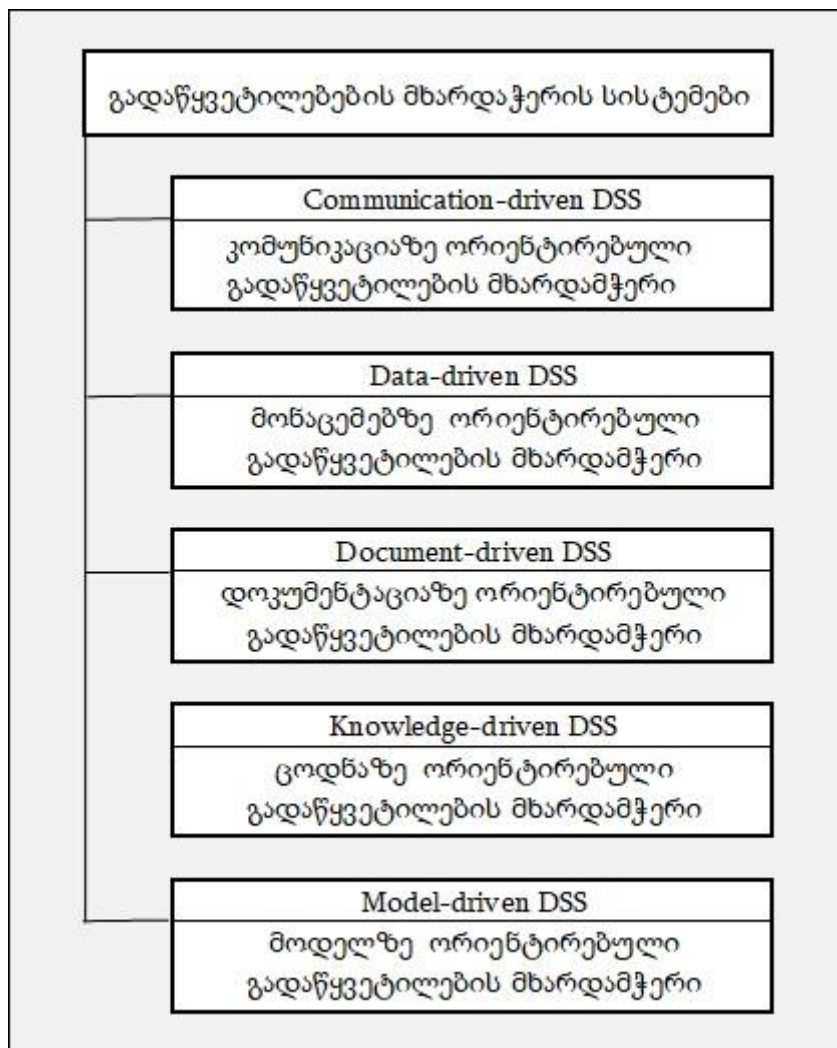
ა) შეუძლიათ გადაამუშავონ და მიმღები პირისთვის მისაღები ფორმით წარმოადგინონ დიდი მასივის ინფორმაცია,

ბ) შეუძლიათ მონაცემთა შედარებითი მაჩვენებლების წარმოდგენა,

გ) ახორციელებენ არსებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით მომავლის პროგნოზირებას,

დ) გამოაქვთ ინფორმაცია სხვადასხვა ალტერნატივების შესახებ, წარსულზე დაფუძნებული ანალიზის საფუძველზე.

გადაწყვეტილების მხარდამჭერი სისტემები კატეგორიზებულია შემდეგ ხუთ ჯგუფად (რომელიც წარმოდგენილია ქვემოთ დიაგრამა №1.3.8. სახით:



დიაგრამა 1.3.8. გადაწყვეტილების მხარდამჭერი სისტემის კლასიფიკაცია

- კომუნიკაციაზე ორიენტირებული გადაწყვეტილების მხარდამჭერი სისტემები (Communication-driven DSS). მოცემული სისტემები ძირითადად გამოიზენი არიან ჯგუფის წევრებისთვის კომუნიკაციის გამარტივებზე, წარმოადგენენ ინფორმაციის გაზიარების საშუალებას, მხარდაჭერას ახორციელებენ ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და ასევე ხელს უწობენ ადამიანთა კოორდინაციასა და კოლაბორაციას.
- მონაცემებზე ორიენტირებული გადაწყვეტილების მხარდამჭერი სისტემები (Data-driven DSS). მოცემული სისტემები გამოიზენი არიან მენეჯერების, კადრებისა და პროდუქციის/მომსახურების მიმწოდებლებისთვის. ის გამოიყენება ინფორმაციული ბაზის საფუძველზე სპეციფიურ კითხვებზე პასუხის გაცემისთვის.
- დოკუმენტაციაზე ორიენტირებული გადაწყვეტილების მხარდამჭერი სისტემები (Document-driven DSS). მოცემული სისტემები უფრო ზოგადია და გამოიზენი არიან მომხმარებელთა ფართო ჯგუფისთვის. მოცემული სისტემები გამოიყენება გარკვეული საიტებისა თუ დოკუმენტების ძებნისთვის – სპეციფიური სიტყვების შესაბამისად.
- ცოდნაზე ორიენტირებული გადაწყვეტილების მხარდამჭერი სისტემები (Knowledge-driven DSS). მოცემულ სისტემებს, შეუძლია მისცეს რჩევა ან რეკომენდაცია მენეჯერს. მოცემული სისტემები არიან პერსონიზებული კომპიუტერული სისტემები.
- მოდელზე ორიენტირებული გადაწყვეტილების მხარდამჭერი სისტემები (Model-driven DSS). მოცემული მხარდაჭერის სისტემები არიან საკმაოდ კომპლექსური და ისინი გამოიყენება ხვდასხვა ალტერნატივებს შორის არჩევანის გაკეთებისთვის.”

მოდელზე ორიენტირებული გადაწყვეტილების მხარდამჭერი სისტემის ერთ-ერთ ფორმას წარმოადგეს “გადაწყვეტილებათა ხე”. მისი საშუალებით შესაძლებელია ხდება მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისთვის საჭირო ინფორმაციის მიღება და ის, ჩვეულებრივ, გამოიყენება მოვლენების პროგნოზირებისთვის. მისი სტრუქტურა წარმოადგენილია ჩვეულებრივ როგორც “პროცესის” აღმწერი დიაგრამა, სადაც მითითებული თითოეულ “ტოტზე” შესაბამისი ტესტი, რომელიც მთავრდება გარკვეული შედეგით. “გადაწყვეტილებათა ხის” უპირატესობას წარმოადგენს ის, რომ: არის მარტივად

გასაგება და ინტერპრეტაცია არ არის რთული; მცირე ოდენობის ინფორმაციის ქონის შემთხვევაშიც, ექსპერტების რეკომენდაციების საფუძველზე, შესაძლებელია მისი აგება; იძლევა საშუალებას, საჭიროების შემთხვევაში დამატებულ იქნეს ახალი სცენარი, ასევე, წარმოჩენილ იქნეს პესიმისტური, ოპტიმისტური და რეალისტური სცენარით გადაწყვეტილების განვითარების შედეგები.

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში გარემოში არსებული განუსაზღვრელობის და არსებული მდგომარეობის ძალიან დინამიკური ცვლილების გამო, ყოველთვის არსებობს რისკი შეცდომა დაუშვას მენეჯმენტი. შეცდომის დაშვება კი, როგორც ზემოთ ვახსენეთ ყოველთვის მტკივნეულია და დაკავშირებული დროით, მატერიალური და ფინანსური დანაკარგებთან. შესაბამისად იმისთვის, რომ შემცირებულ იქნეს რისკი, საჭიროა სისტემური მიდგომა საკითხისადმი და კომპლექსური გააზრება იმის, თუ როგორ შეგვიძლია რისკების მინიმიზირება.

იმისათვის, რომ მიღებული გადაწყვეტილება (რისი საფუძველიც არის სწორად გაანალიზებული ინფორმაცია) იყოს სწორი, საჭიროა სრულად გაანალიზდეს გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული ინფორმაცია, ამაში კი კომპანიების დაეხმარება გამართული საინფორმაცია სისტემა.

საინფორმაციო სისტემა, ეს არის „ინტეგრირებული ნაერთი კომპონენტების, მონაცემების შეგროვებისთვის, დაარქივებისა და დახარისხებისთვის, რომლის საფუძველზეც შესაძლებელია საჭირო ინფორმაციის, ცოდნისა და ციფრული პროდუქტის მიღება“ .

ჩვენი აზრით, ინოვაციების მართვის პროცესის სრულყოფისთვის მნიშვნელოვანია მომსახურების გამწვევა კომპანიებმა შემქნან და დანერგონ ინფორმაციის ანალიზის სისტემები,

ინფორმაციის ანალიზის სისტემის არსებობას კომპანიაში აქვს შემდეგი უპირატესობები: ³¹

- მენეჯმენტი ფლობს ინფორმაციას რეალურ დროის რეჟიმში,
- გამარტივებულია კომუნიკაცია დეპარტამენტებს შორის,

³¹ <https://www.useoftechnology.com/advantages-disadvantages-information-technology/>

- შემცირებული რისკი იმის, რომ შეცდომით მოხდება ინფორმაციის დაჯამება, ადგილი ექნება მონაცემების დუბლირებას ან სხვა სახის ტექნიკურ პრობლემებს,

- იზრდება მენეჯმენტის და საერთოდ თანამშრომლების პროდუქტიულობა რადგან, საჭირო ინფორმაციის მოძიება შეიძლება ბევრად უფრო სწრაფად და მარტივდება გადაწყვეტილების მიღების პროცესი,

- მცირდება ოპერატიული ხარჯები, კერძოდ, კი: ადმინისტრაციულ ხარჯები, საკანცელარიო ხარჯები, თავისუფლდება ფართობი, სადაც უნდა იქნეს შენახული დაარქივებული დოკუმენტაცია და რაც ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია, მცირდება მენეჯმენტის და თანამშრომლების დროითი დანახარჯები,

- ხდება აკუმულაცია/ დაგროვება კომპანიის გამოცდილების, პრაქტიკის, რელევანტური ინფორმაციის ერთიან ინფორმაციულ ბაზაში

II თავი: ინოვაციური მართვა და ინოვაციური გადაწყვეტილებები საწარმოში

2.1. ინოვაციური მართვისას მისაღები გადაწყვეტილების მოდელები

ნებისმიერ კომპანიას, რომ შეძლოს არსებობა და ბაზარზე პოზიციის შენარჩუნება, აუცილებლად ესაჭიროება მუდმივი სრულყოფა იმ ფასეულობის, რომელსაც სთავაზობს მომხმარებელს. თავის მხრივ, შეთავაზებული ფასეულობის სრულყოფის პროცესი პირდაპირ არის დაკავშირებული ინოვაციასთან, რომელიც წარმოადგენს მენეჯმენტის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგს. ინოვაციების ეფექტიანი მენეჯმენტი აუცილებელია წარმატების მიღწევისთვის. აღნიშნული პროცესი კი არის საკმაოდ რთული და კომპლექსური. ინოვაციის ცნებასთან დაკავშირებით ერთიანი ხედვა არ არსებობს, რაც მეტყველებს საკითხის კომპლექსურობასა და მრავალმხრივობაზე. ქვემოთ მოყვანილია სხვადასხვა მეცნიერთა ხედვები ინოვაციების ცნებასთან მიმართებით.

მხოლოდ ტექნიკური პროგრესი არ არის საკმარისი გრძელვადიან პერიოდში წარმატებით ინოვაციების მართვისთვის. ინოვაცია ტექნიკურ პროგრესთან ერთად თავის თავში მოიაზრებს ბაზრის საჭიროების ამოცნობას, უკეთესი ხარისხის ან დამატებითი მომსახურების შეთავაზებას, პროცესების ეფექტიან ორგანიზებას, დედლაინების შეხვედრას და ხარჯების კონტროლს (ევროპის კომისია, 1995). ამდენად, ინოვაციის ცნება ხდება სულ უფრო მეტად ფართოდ გაშლილი ფენომენი და ინსტრუმენტი. ის წარმოადგენს პასუხს უწყვეტ ტექნიკურ, ეკონომიკურ, ეკოლოგიურ, სოციალურ და პოლიტიკურ ცვლილებებზე (Cooper, R.G. 1994), (Brown, S.L., Eisenhardt, K.M. 1995). Meffert, H & Bruhn, M. 2009, (Thom, 1980)

ევერეტ მ. როჯერსის განმარტების შესაბამისად: „ინოვაცია ეს არის იდეა, პრაქტიკა ან ობიექტი, რომელიც ცალკეული ინდივიდის მიერ აღქმულია როგორც სიახლე“³²

მას შემდეგ, რაც დამკვიდრდა ცნება ინოვაცია, მისი მრავალი ინტერპრეტაცია და განმარტება იქნა მოყვანილი. შეუთანხმებლობა მოცემული ცნების განსაზღვრებისას, შეიძლება ითქვას, რომ გამოწვეულია მისი მრავალმხრივობითა და კომპლექსურობით. ინოვაციების განსაზღვრებისას უმრავლესობას აერთიანებს ცნებები „სიახლე“ და „ცვლილება“.

³² Rogers E.M. (2003). Diffusion of innovations, 5 th edition, Free Press, New York.

საკვლევი საკითხიდან გამომდინარე, საჭიროა განსაზღვროთ განსხვავება გამოგონებასა და ინოვაციას შორის. გამოგონება წარმოადგენს ახალი პრობლემის პირველ ტექნიკურ რეალიზაციას, რომელიც არის კვლევითი საქმიანობის შედეგი და წარმოადგენს შედეგების გამოყენების იურიდიულ საფუძველს (ასე, მაგალითად, პატენტის ფორმით), ინოვაციის ცნება კი მოიაზრებს თავის თავში ახალი გამოგონების გამოყენებას, ექსპლუატაციას, ინტეგრაციას და მარკეტინგს მისი ბაზარზე დამკვიდრებისთვისაც. კვლევა და განვითარება (R&D) არის მხოლოდ ერთ - ერთი საფუძველი ინოვაციების განვითარებისთვის. (Stockmaier, 2001) (Newman, 2001)

საკმაოდ საინტერესოა ინოვაციის განსაზღვრებების ფოკუსიდან გამომდინარე მისი ანალიზი აჰმად და შეფარდის ხედვის შესაბამისად (აჰმადი, შეფარდი, 2010), რომლის ხედვის ადაპტირებული ვარიანტიც წარმოადგენილი აქვთ თავის კვლევაში მაქსიმ კოტესმირსა და ალექსანდრ აბროსკინს.

ინოვაციის ასპექტი	განსაზღვრების ფოკუსი
შემოქმედება (აღმოჩენა)	გარკვეული სიახლის აღმოჩენისთვის ან ახალი პროდუქტის და სერვისის განვითარებისთვის რესურსების გამოყენება (ადამიანები, დრო, ფული), საკითხის შესახებ ახლებური დამოკიდებულების ჩამოყალიბება.
დიფუზია და სწავლება	როგორც სწავლის პროცესი ახალი იდეის ან პროდუქტის მხარდაჭერისა და განვითარებისთვის
ცვლილება (ეკოლუციური ან რადიკალური)	ზოგიერთი ინოვაცია მოიაზრებს თავის თავში მხოლოდ მცირე სიახლეს, ხოლო მათი გაკრევეული ნაწიული სამკაოდ სერიოზულ და რადიკალურ ცვლილებებთან არის დაკავშირებული
პროცესი (ფირმის დონეზე)	ინოვაცია არ არის ნებისმიერი ერთი კონკრეტული ქმედება, ის არის შედეგი ქმედებების მთელის კასკადის, რომელიც განხორციელდა კომპანიაში ინოვაციის შექმნის შემდეგ მისაღები უკუგების გამო

კონტექსტი (რეგიონი, ბუნება და სხვ.)	ქმედება ცალკეული ადამიანის ან ფირმის მიღმა. ფოკუსი ხორციელდება ინსტიტუციონალურ ჩარჩოზე, სოციო - კულტურულ ქსელზე და გარემოზე, როგორც მნიშვნელოვან ფაქტორზე, რაზეც ზემოქმედებს ინოვაციის შედეგი.
-------------------------------------	--

ცხრილი №2.1.1 წყარო: მაქსიმ კოტსემირი, ალექსანდრ აბროსკინი (ადაპტირებულია აჰმად და სტეფარდისგან)

რაც შეეხება სერვისის ინოვაციას, ცხადია, ამ მიმართულებითაც, არაერთი განმარტება არსებობს. მაგალითად: „სერვისის ინოვაცია ეს არის ახალი სერვისის ან არსებული სერვისის განახლებული ვარიანტი, რომელიც დანერგილია პრაქტიკაში და რომელიც აწვდის სარგებელს ორგანიზაციას, რომელმაც ის განავითარა; ეს კი წარმოიხდება მომხმარებელთა უკუგებებიდან“³³. სერვისის ინოვაცია ეს არის განვითარება სერვისის პროდუქტის, რომელიც არის ახალი მომწოდებლისთვის (Johne,A & Storey, C 1998); ინოვაცია სერვისის სფეროში არის ურთიერთკავშირი სერვისის კონცეფციის, სერვისის მიწოდების სისტემის, მომხმარებელთა ინტერფეისისა და ტექნოლოგიების (Hertog D., 2000).

ინოვაციებზე საუბრისას აუცილებელია მოვიყვანოთ სამეცნიერო ლიტერატურაში არსებული ინოვაციების კლასიფიკაცია.

კუპერის (Cooper J.R, 1998) მიერ ინოვაციების დაყოფა ხდება შემდეგნაირად:

- ინოვაცია როგორც პროცესი, რომელიც სტიმულირებას უკეთებს ცვლილებებს,

- ინოვაცია როგორც მოვლენა ან ობიექტი რომელსაც ახასიათებს სიახლე.

გოდინის მიერ მოყვანილია ინოვაციის კლასიფიკაცია შემდეგი 12 ტიპის შესაბამისად (Godin B, 2008):

ა. ინოვაცია როგორც პროცესი, რაღაც ახლის კეთების

- ინოვაცია, როგორც იმიტაცია,
- ინოვაცია, როგორც გამოგონება,
- ინოვაცია, როგორც აღმოჩენა,

ბ. ინოვაცია, როგორც ადამიანის შემოქმედებითი საქმიანობის უნარი

- ინოვაცია, როგორც წარმოსახვა,

³³Toivonen & Tuominen, Emergence of Innovations in Services: Theoretical discussion and two case studies, 2009

- ინოვაცია, როგორც გამომგონებლური უნარი,
- ინოვაცია, როგორც შემოქმედებითობა,

გ) ინოვაცია, როგორც ცხოვრების ნებისმიერი სფეროს ცვლილება

- ინოვაცია, როგორც კულტურული ცვლილება,
- ინოვაცია, როგორც სოციალური ცვლილება,
- ინოვაცია, როგორც ორგანიზაციული ცვლილება,

დ) ინოვაცია, როგორც ახალი პროდუქტის კომერციალიზაცია

გარდა ზემოთ მოყვანილისა არსებობს ასევე ინოვაციების შემდეგი კლასიფიკაცია (Ram J., Cui B., Wu M.L., 2010):

- ინოვაცია, როგორც რაღაც ახალი,
- ინოვაცია, როგორც ცვლილებების მასტიმულირებელი,
- ინოვაცია, როგორც პროცესი,
- ინოვაცია, როგორც ღირებულების შემქმნელი,
- ინოვაცია, როგორც აღმოჩენა,

არსებობს სხვა კლასიფიკაციებიც, ასე მაგალითად: მენში ყოფს (Mensch, 1979): განვითარებად, საბაზისო ინოვაციად და ფუნდამენტურ ინოვაციად; კლაინშმიდტის და კუპერის მიერ მოყვანილია შემდეგი კლასიფიკაცია: (Kleinschmidt and Cooper, 1991) დაბალი ინოვაციურობა, ზომიერი ინოვაციურობა და მაღალი ინოვაციურობა, ვილვრაითის და კლარკის მიერ მოყვანილია ინოვაციურობის სიღრმის მიხედვით კლასიფიკაცია (Wheelwright and Clark, 1992): : დამატებითი ინოვაცია, ახალი თაობის ინოვაცია და რადიკალურად ახალი ინოვაცია.

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის მეთოდოლოგიის შესაბამისად მოყვანილია ინოვაციების კლასიფიკაცია შემდეგი სახით, რომლის ადაპტირებული ვარიანტი მაქსიმ კოტესმირსისა და ალექსანდრ აბროსკინის ხედვის შესაბამისად მოყვანილია ქვემოთ ცხრილის სახით. (Котсемир, Аброскин, 2013).

ინოვაციის ტიპი	განხილვის კონტექსტი	მასასიათებლები
პროდუქტის ინოვაცია	საქონელთან და მომსახურებასთან დაკავშირებული ინოვაცია	მნიშვნელოვანი გაუმჯობესება ტექნიკური სპეციფიკაციის, კომპონენტებისა და მასალების ,შესაბამისი პროგრამული უზრუნველყოფით მომხმარებელზე მორგებული ფორმით.
პროცესის ინოვაცია	პროდუქტის წარმოების ან მიწოდების პროცესში ახალის ან მნიშვნელოვნად გაუმჯობესებული მეთოდების იმპლემენტაცია	მნიშვნელოვანი გაუმჯობესება ტექნოლოგიებში, საწარმოო დანადგარებში ან/და პროგრამულ უზრუნველყოფაში
მარკეტინგის ინოვაცია	მარკეტინგის ახალი მეთოდების იმპლემენტაცია, რომელიც მოიცავს მნიშვნელოვან ცვლილებებს პროდუქტის დიზაინსა ან შეფუთვაში , ბაზარზე წინ წაწევაში ან ბაზარზე დამყარებული ფასების.	მომხმარებლეთა კმაყოფილების გაზრდა, ახალი ბაზრის შექმნით ან ახალი, მეტად ხელსახყრილი პოზიციის დამკვიდრებით გაყიდვის გაზრდის მიზნით.

ორგანიზაციული ინოვაცია	ბიზნეს სუბიექტებში ახალი მეთოდებისა და ფორმების იმპლემენტაცია	იმპლემენტაცია ახალი ბიზნეს პრაქტიკის ორგანიზაციებში ეფექტანობის ამაღლებისთვის, რომელიც მოიცავს გარე კომუნიკაციების განვითარებასაც, რაც არის შედეგი სტრატეგიული გადაწყვეტილების იმპლემენტაციასთან
------------------------	---	--

ცხრილი № 2.1.2. წყარო: მაქსიმ კოტსემირი, ალექსანდრ აბროსკინი (ადაპტირებული ვარიანტი ეგთო - ს, მე -3 გამოცემის (2005))

დოქტორ ჯ. გაგლოშვილის სადისერტაციო ნაშრომის შესაბამისად მოყვანილია ინოვაციების კლასიფიკაცია შემდეგი ნიშნების მიხედვით:

1. მნიშვნელობა: ძირითადი, გამაუმჯობესებელი, ფსევდოინოვაციური;
2. მიმართულობა: შეცვლადი, გარაციონალურებული, გამაფართოებელი;
3. რეალიზაციის ადგილი -წარმოშობის დარგი, დანერგვის დარგი, მოხმარების დარგი;
4. ცვლილების სიღრმე - თავდაპირველი საშუალებების რეგენერაცია, რაოდენობის ცვლილებები, გადაჯგუფება, ადაპტური ცვლილებები; ახალი ვარიანტი, ახალი თაობა, ახალი სახეობა, ახალი გვარი;
5. შემუშავებული - საწარმოს, გარე ძალების მიერ შემუშავებული;
6. გაგრძელების მასშტაბი - ახალი დარგის შესაქმნელად, ყველა დარგში გამოსაყენებლად;
7. ადგილი წარმოების პროცესში - ძირითადი პროდუქტიული და ტექნოლოგიური, დამატებითი პროდუქტიული და ტექნოლოგიური;
8. დასაკმაყოფილებელ მოთხოვნილებათა ხასიათი (ახალი მოთხოვნილებები, არსებული მოთხოვნილებები);

9. სიახლის ხარისხი - ახალი მეცნიერული აღმოჩენის საფუძველზე, დიდი ხნის წინ აღმოჩენილი მოვლენების მიმართ გამოყენების ახალი საშუალების საფუძველზე;
10. ბაზარზე გასვლის დრო - ინოვაცია-ლიდერი, ინოვაცია - მიმდევარი;
11. წარმოქმნის მიზეზი - რეაქტიული, სტრატეგიული;
12. გამოყენების სფერო - ტექნიკური, ტექნოლოგიური, ორგანიზაციულ-მმართველობითი, ინფორმაციული, სოციალური და ა.შ..

აქვე აუცილებელია ინოვაციური მენეჯმენტის პროცესის აღწერა და მათი დახასიათება.

ინოვაციური პროცესების მოდელები ვითარდებოდა და განიცდიდა ცვლილებებს მეოცე საუკუნის 20 - იანი წლებიდან მოყოლებული დღემდე, რომელიც ქვემოთ ცხრილის სახით არის წარმოდგენილი:

წელი	მოდელი / კვლევა	ავტორი
20 - იანი წლების დასაწყისი	შემოდება ცნება "ინოვაციის" და "დამანგრეველი ქმნილების"	შუმპეტერი
20 - 50 - იანი წლები	საზობრივი მოდელი "ტექნოლოგიური ბიძგის" (G 1)	
1/2 60 - 70 - იანი წლები	საზობრივი მოდელი "მოთხოვნის ძიების" (G 2)	
1978	პროცესისა და პროდუქტის ინოვაციის დინამიური მოდელები	აბერნატი, უოტერბაკ
1/2 70 - 1/2 80 - იანი	შეჯერებული მოდელი (G3)	
1985	გარდამავალი რუკები	აბერნატი, კლარკი
1985	ჯაჭვური მოდელი	კლაინ, რეზენბერგი
80 - იანები	ინტეგრირებული ბიზნეს პროცესების მოდელები (G4)	
1986	მოდელი "კარები"	კუპერი

90 - იანები	ინტეგრირებული ბიზნეს სისტემების და ქსელების (G5)	
1990	გამოვლენა ურთიერთკავშირის დროის, ხარჯებისა და ინვოაციების პროცესს შორის	გაპტა, უაილმანი
1992	"ძაბრის" მოდელი	უილრაიტ, კლარკი
1993	როსველის კლასიფიკაციის მოდელი (G1 - G5)	როსველი
2002	ციკლური მოდელი	ბერკოუტი
2003	ინოვაციის ღია მოდელი	ჩესბრო

ცხრილი №2.13. წყარო: იმ. ალექსევა. ინოვაციების პროცესის მოდელების ევოლუციის ქრონოლოგია. (ადაპტირებულია ი.ალექსევა)

ინოვაციების თეორიას სათავე დაუდო ავსტრიელმა მეცნიერმა იოზეფ შუმპეტერმა. მან ცნება „ინოვაცია“ პირველ ახსენად თავის ნაშრომში „ეკონომიკური განვითარების თეორია“. შუპტერი ინოვაციას განიხილავდა ქვემოთ მოყვანილ ხუთ განმარტებაში

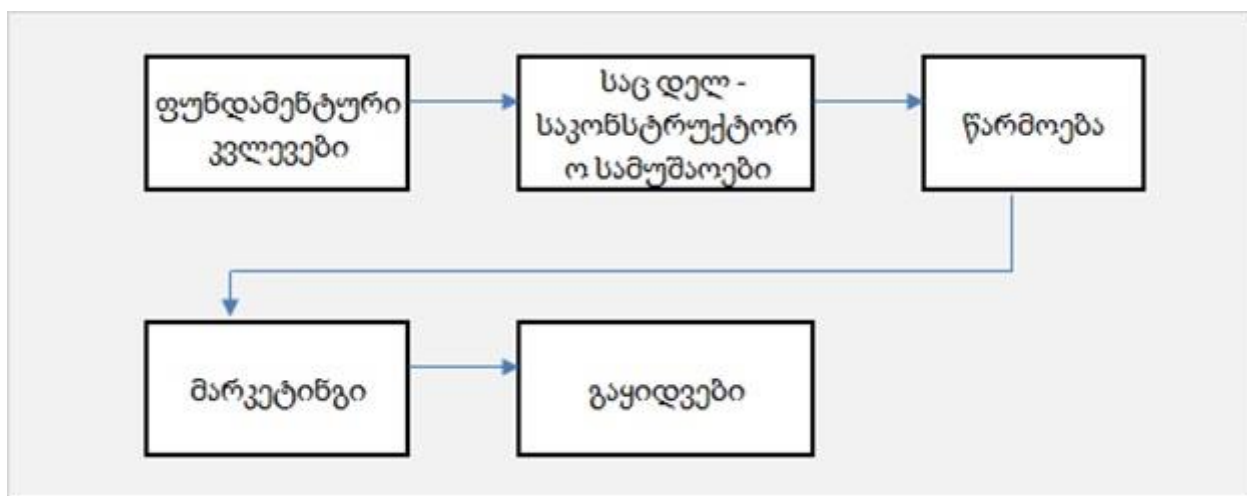
1. სიახლის შექმნა, ანუ მომხმარებლებისთვის მანამდე უნცობი სარგებლის წარმოქმნა და მიწოდება ან არსებულის ხარისხობრივი გაუმჯობესება;
2. სიახლის დანერგვა, რაშიც ის მოიაზრებდა ბიზნეს პროცესებში მანამდე არ არსებული მეთოდების დანერგვას, რომლის საფუძველიც არ არის აუცილებელი, რომ იყოს გარკვეული მეცნიერული სიახლე, მაგრამ რომელიც იწვევს პროცესების ეფექტიანობის ამაღლებას;
3. ახალი ბაზრის შექმნა, რაშიც ავტორი მოიაზრებს ქვეყანაში ისეთი წარმოების შექმნას, რომელიც მანამდე წარმოდგენილი არ იყო ბაზარზე.
4. ნედლეულის ან ნახევარფაბრიკატების ახალი წყაროს მიღება;
5. შესაბამისი რეორგანიზაციის განხორციელება, მაგალითად უზრუნველყოფა მონოპოლიური მდგომარეობის ან სხვა საწარმოს

მონოპოლიური მდგომარეობისთვის საფუძვლის შერყევა. (ადაპტირებული ვარიანტი ი.უ. ალექსევა, 2012)

ტექნოლოგიური ცვლილებების განხორციელების პროცესი უმპეტერს ესახებოდა შემდეგ სამ ფაზად: **გამოგონება (შექმნა), ინოვაცია და დიფუზია.**

გამოგონების ფაზაში იქმნება „ახალი კომბინაციის“ კონცეფცია ანუ ხდება ახალი ტექნოლოგიის ან იდეის ფორმულირება. **ინოვაციის** ფაზაში მიმდინარეობს კონცეფციის შემუშავება კომერციალიზებულ პროდუქტამდე, მომსახურებამდე და ტექნოლოგიამდე, ხოლო **დიფუზიის** ეტაპზე კი ინოვაციური პროდუქტის რეალიზება ხდება პოტენციურ ბაზრებზე. უნდა აღნიშნოს, რომ უმპეტერის წვლილი ინოვაციების თეორიის განვითარებაში ძალიან დიდია.

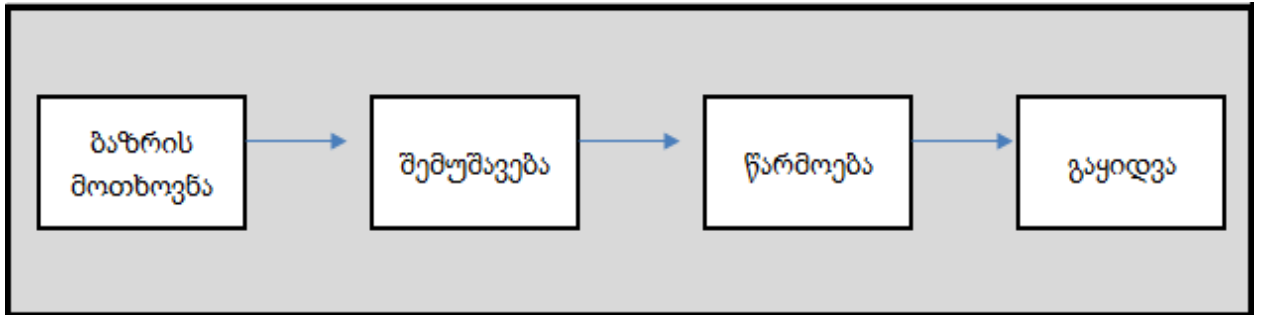
მეოცე საუკუნის 50 - იან წლებში წამყვან ეკონომისტებს მიაჩნდათ, რომ ინოვაციურ პროცესს გააჩნდა ხაზობრივი - თანმიმდევრული ხასიათი და თავის თავში მოიცავდა სამეცნიერო აღმოჩენებს, კვლევებს, საინჟინრო და მწარმოებლურ ქმედებებს, მარკეტინგს და საბოლოოდ, ყოველივე ამის შემდეგ ჩნდებოდა ბაზარზე ახალი პროდუქტი: (იხ. დიაგრამა №2.1.1)



დიაგრამა 2.1.1. ინოვაციური პროცესების პირველი თაობის ხაზოვანი მოდელები (ნაუმენკო ო.ე)

პირველი თაობის ხაზოვანი მოდელების შესაბამისად, პროცესი იწყება ორგანიზაციის კვლევის და განვითარების დეპარტამენტიდან (R&D). სწორედ ამიტომაც იწოდება „ტექნოლოგიური ბიძგის“ ხაზობრივ მოდელებად.

თუმცა, მეოცე საუკუნის 60 – 70 წლებში ჩატარებულმა კვლევებმა ნათელჰყვეს ის, რომ „ტექნოლოგიური ბიძგთან“ ერთად დიდი გავლენა ინოვაციების პროცესზე შეიძლება მოახდინოს ბაზარზე არსებულმა მოთხოვნამაც. „ხაზობრივი მოდელები“-ს მეორე თაობა წარმოდგენილია დიაგრამის სახით. (იხ. დიაგ. №2.1.2)



დიაგრამა. №2.1.2 ინოვაციური პროცესების მეორე თაობის ხაზოვანი მოდელები (ადაპტირებულია ნაუმენკო ე.ო)

მეოცე საუკუნის სამოცდაათიანი წლების ბოლოს 1G და 2 G მოდელების განხილვა მეცნიერების მიერ ხდებოდა ისე, როგორც კერძო შემთხვევებისა და ნაწილის ბევრად უფრო დიდი და კომპლექსური პროცესის, რომელიც თავის მხრივ აერთიანებდა მეცნიერებას, ტექნოლოგიებს და ბაზრებს.

ქრონოლოგიის სახით, რომ წარმოვადგინოთ ხაზობრივი მოდელები, მათ ექნებათ შემდეგი სახე :

ავტორი, პუბლიკაციის თარიღი	ინოვაციური პროცესის წრფივი მოდელის შემოთავაზებული ეტაპები
Mees (1920)	წმინდა მეცნიერება, დამუშავება, წარმოება
Holland (1928)	წმინდა სამეცნიერო კვლევა, გამოყენებითი კვლევა, გამოგონება, საწარმოო კვლევა, სტანდარტიზაცია, სერიული წარმოება
Stevens (1941)	ფუნდამენტალური კვლევა, გამოყენებითი კვლევა, ლაბორატორიული კვლევა, საპილოტე კვლევა, წარმოება

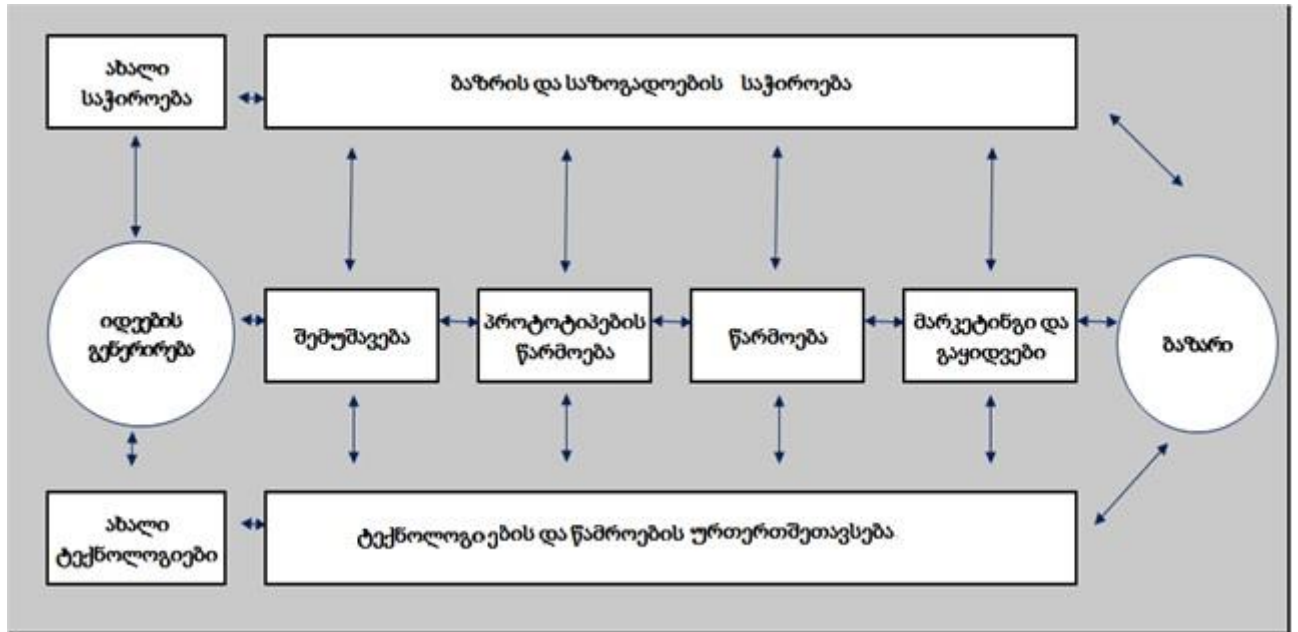
Bichowsky (1942)	კვლევა, პროექტირება (დამუშავება), წარმოება
Furnas (1948)	ფუნდამენტალური კვლევა, გამოყენებითი კვლევა, დამუშავება, წარმოება
Maclaurin (1949)	ფუნდამენტალური კვლევა, გამოყენებითი კვლევა, საინჟინრო დამუშავება, წარმოების ტექნოლოგიის დამუშავება, სერვისის დამუშავება.
Mees and Leermakers (1950)	კვლევა, დამუშავება (პროდუქციის მცირე პარტიის შექმნა, საპილოტე წარმოება, სერიული წარმოება)
Brozen (1951a)	გამოგონება, ინოვაცია, იმიტაცია
Brozen (1951b)	კვლევა, საინჟინრო დამუშავება, წარმოება, მომსახურება
Maclaurin (1953)	წმინდა მეცნიერება, გამოგონება, ინოვაცია, ფინანსირება, მიღება
Ruttan (1959)	გამოგონება, ინოვაცია, ტექნოლოგიური ცვლილება
Ames (1961)	კვლევა, გამოგონება, დამუშავება, ინოვაცია
Scherer (1965)	გამოგონება, ინვესტიცია, განვითარება
Schmookler (1966)	კვლევა, დამუშავება, გამოგონება
Mansfield (1968)	გამოგონება, ინოვაცია, დიფუზია
Myers and Marquis (1969)	პრობლემის გადაჭრა, გადაჭრის პოვნა, გამოყენება, დიფუზია
Utterback (1974)	იდუის გენერირება, პრობლემის გადაჭრა/დამუშავება, დანერგვა და დიფუზია

ცხრილი №2.1.4. საზოგადოებრივი მოდელის ვარიანტები უ.ა. ალექსეევა (ჯულიეტა გაგლოშვილის ადაპტირებული ვარიანტი)

ბრიტანელმა მეცნიერმა როი როსვილმა ინოვაციების კვლევის პროცესში შეიტანა საკმაოდ მნიშვნელოვანი წვლილი, გამოყო რა დამატებითი სამი ტიპის მოდელი: გაერთიანებული მოდელი (G3), ინტეგრირებული ბიზნეს პროცესების

მოდელები (G4) და ინტეგრირებული ბიზნეს სისტემების და ქსელების მოდელი (G5).

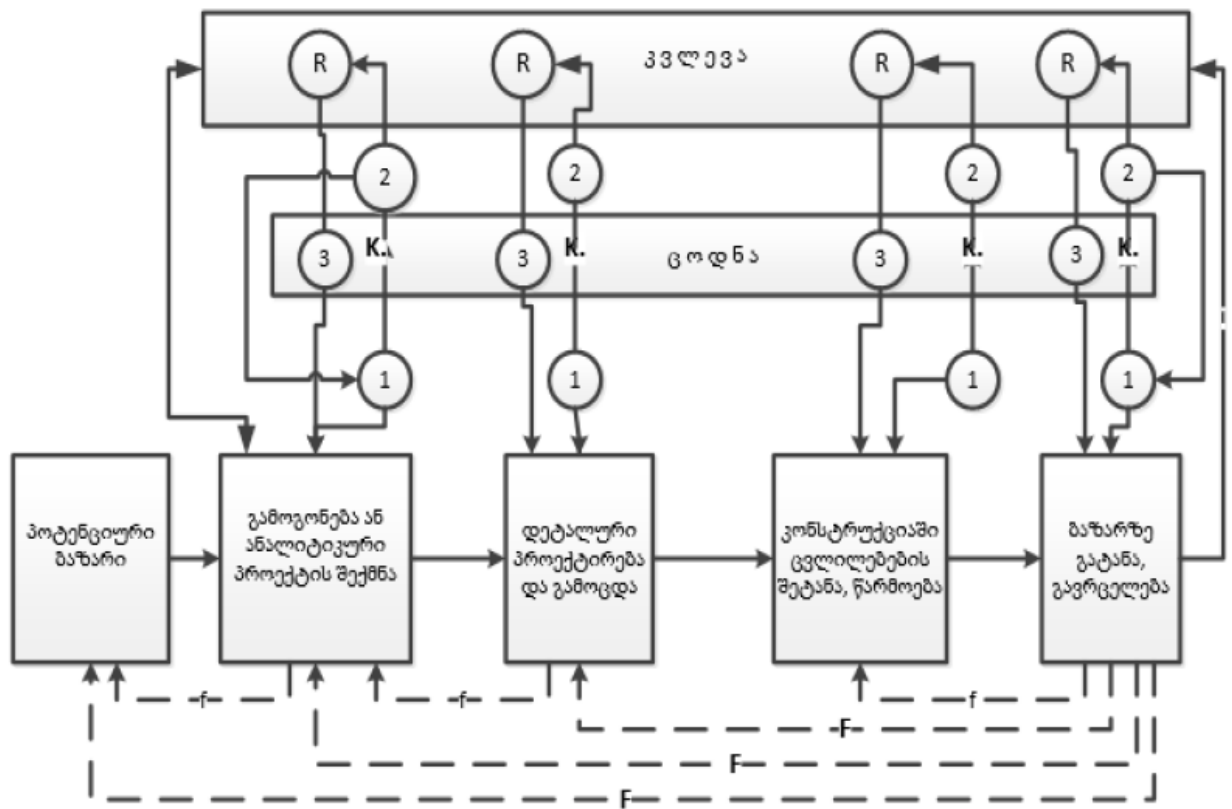
მესამე თაობის რ. როსვილის მოდელს აქვს შემდეგნაირი სახე:



დიაგრამა №2.1.3 ინოვაციური პროცესების მესამე თაობის ინოვაციური პროცესების მოდელები (ნაუმენკო ე.ო ადაპტირებული ვარიანტი).

ინოვაციების პროცესების მესამე თაობის მოდელია ასევე - კლაინ - როზენბერგის ჯაჭვური მოდელი. მოცემული მოდელი ინოვაციებს ყოფს ხუთ სტადიად. პირველ სტადიაზე ხდება პოტენციურ ბაზარზე საჭიროების იდენტიფიცირება, შემდეგ სტადიაზე იწყება გამოკვლევა ან/და შექმნა ანალიტიკური პროექტის ახალი პროცესის ან საქონლის, რომელიც როგორ გეგმის შესაბამისად აკმაყოფილებს საჭიროებებს. მესამე სტადიაზე ხორციელდება დეტალური პროექტორიება და გამოცდა, ან ინოვაციის ფაქტიური შემუშავება. მეოთხე ეტაპზე ხორციელდება შექმნილი პროექტის სრულყოფა და საბოლოო ჯამში კი მასობრივ წარმოებაში გაშვება. საბოლოო დამამთავრებელი ეტაპზე, კი ხდება ინოვაციის წარდგენა ბაზარზე, ხდება რა ამავე დროს ინიცირება მარკეტინგული და გამანაწილებელი საქმიანობების.

მოდელის ადაპტირებული ვარიანტი წარმოდგენილია ქვემოთ დიაგრამა №2.1.4



დიაგრამა №2.14 კლან - როზენბერგის ჯაჭვური მოდელი (ჯ.გაგლოშვილის ადაპტირებული ვარიანტი)

სადაც:

C - არის ინოვაციური პროცესის ცენტრალური ჯაჭვი (Central chain);

f- ინტერაქტიული უკუკავშირი კომპანიის შიგნით (Feedback);

F - ბაზრის უკუკავშირი;

D - სამეცნიერო აღმოჩენა, რომელსაც მიყვავართ რადიკალურ ინოვაციასთან (Discoveries);

K - ინოვაციურ პროცესში არსებული ცოდნის ან ახლი ცოდნის ჩადება (Knowledge);

R - კვლევები ახალი ცოდნის შესაქმნელად (Research);

I - ინოვაცია, რომელსაც უმაღლეს შედეგს წვლილი სამეცნიერო კვლევაში (Innovations).³⁴

ზემოთ მოყვანილი მოდელის მნიშვნელოვან მახასიათებელს წარმოადგენს ისიც, რომ ის შედგება ინოვაციური პროცესის ხუთი ურთიერთდამოკიდებული რგოლისგან, რომლებიც აღწერენ ინოვაციების სხვადასხვა წყაროებს და მათში შემავალ ცოდნას შორის განსხვავებას მთელი პროცესის განმავლობაში.

ინოვაციური პროცესის ცენტრალური (პირველი) ჯაჭვი აღნიშნულია დიაგრამაზე C ნიშნით და აერთიანებს 5 ეტაპს, რომელიც იწყება პოტენციური ბაზარზე მოთხოვნის აღმჩენით და მთავრდება პროდუქციის ბაზარზე გატანით და დისტრიბუციით,

მეორე ჯაჭვი ინოვაციური პროცესის გამოსახავს უკუკავშირს ძირითადი ჯაჭვის მიმდინარეობის პროცესში. ყველაზე მნიშვნელოვანი უკუკავშირები დაიაგრამაზე ასახულია F (Feedback) - ით და მომდინარეობის არსებული ან პოტენციური მომხმარებლებისგან. მოცემული ჯაჭვი ასახავს მომხმარებლებს როგორც ინოვაციის წყაროს. მოცემული ჯაჭვი მოიცავს ასევე უკუკავშირს ორგანიზაციის შიგნით განყოფილებებს შორის რომელიც ასახული სიმბოლოთი f (feedback)

მესამე ჯაჭვი ინოვაციური პროცესის აკავშირებს ცენტრალურ ჯაჭვს მეცნიერულ ცოდნასთან. ის აღნიშნულია D (Discoveries) სიმბოლოთი.

მეოთხე ჯაჭვი აღნიშნულია - K (Knowledge) სიმბოლოთი. ინოვაციის წყაროდ პირველ რიგში გამოიყოფა არსებული ცოდნა, მხოლოდ ამის შემდეგ კი ახალი კვლევები, რომლის საჭიროებაც დგება თუ არსებული ცოდნის ბაზა არაა საკმარისი პრობლემის გადაწყვეტისთვის.

მეხუთე ჯაჭვია ინოვაცია და ის აღინიშნება I (Innovations) სიმბოლოთი, და ასახავს შესაძლებლობებს, ინოვაციების აღმოჩენით მეცნიერული ცოდნის პროგრესის მიღწევისთვის.

³⁴ ჯ.გაგლოშვილი, ინოვაციური პროცესების კვლევა და კომპიუტერული მოდელირება, ტექნიკური უნივერსიტეტი, თბილისი, 2016

ჯაჭვური მოდელების უპირატესობა ჩვენ შეგვიძლია განვიხილოთ წინა ხაზობრივ მოდელებთან შედარებით. მანამდე არსებული მოდელების შესაბამისად, რომლებიც ჩვენ ზემოთ უკვე განვიხილეთ, ინოვაცია შეიძლება შეიქმნას ან ტექნოლოგიური ბიძგის ან ბაზარზე არსებული მოთხოვნიდან გამომდინარე (Rothwell R. Towards,1994) ხოლო კალინ – როზენბერგის (Kline S.J., Rosenberg, 1986) ჯაჭვური მოდელის შესაბამისად, ინოვაციების წყაროები არ უნდა განვიხილოთ ასე ვიწროდ და შეიძლება წარმოგვიდგინოთ როგორც:

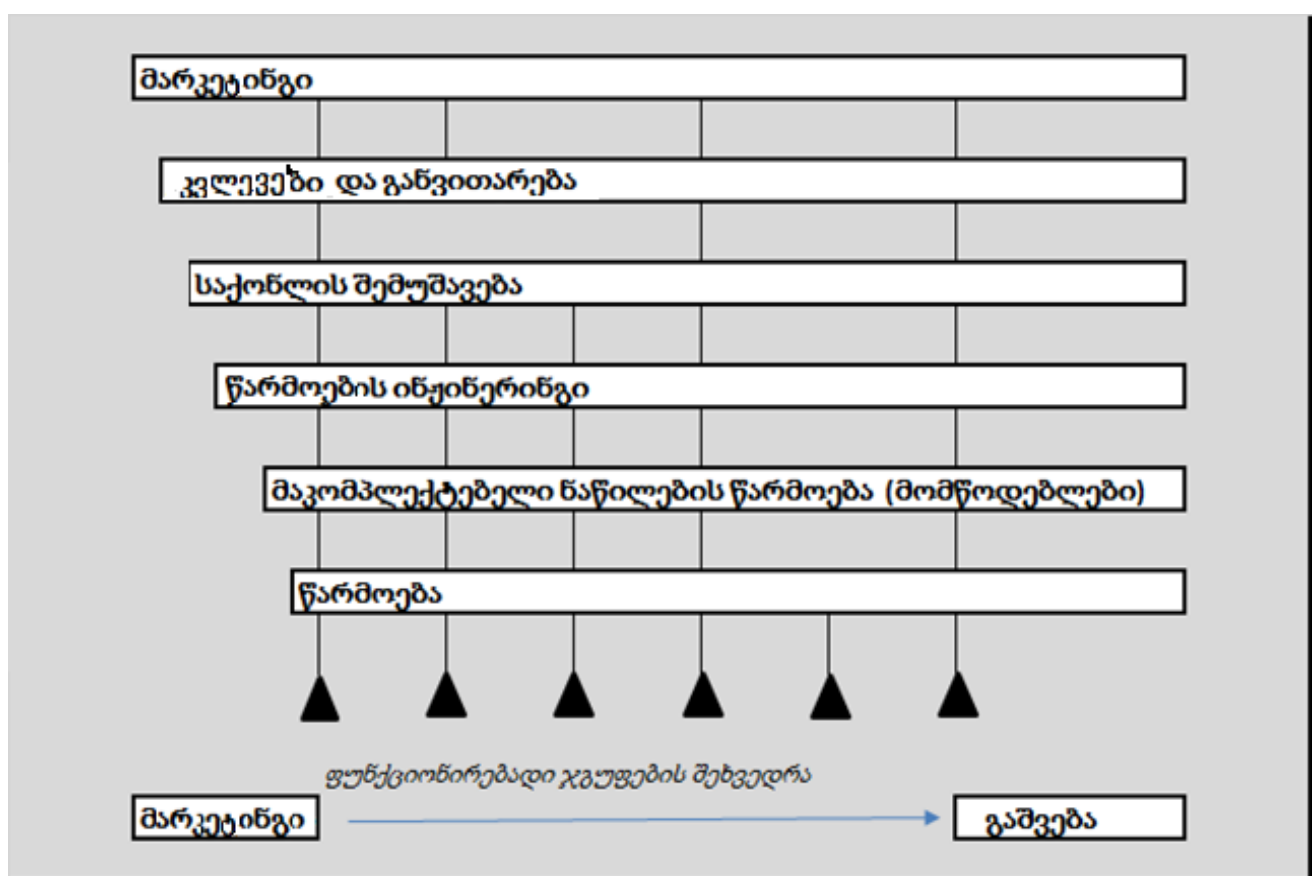
1. სამეცნიერო კვლევები (რომელთა საფუძველზე იქმნება ახალი ცოდნა),
2. ბაზარზე არსებული მოთხოვნა,
3. არსებული ცოდნა (კომპანიაში არსებული),
4. ცოდნა, რომელიც მიღებული საკუთარი გამოცდილებაზე სწავლების საფუძველზე.

საერთო ჯამში, შეიძლება ითქვას, რომ ინოვაციური პროცესის ჯაჭვური მოდელი ჰგავს როსველის მოდელს, მაგრამ ამ შემთხვევაში უფრო მეტად ხდება სრულყოფა ინოვაციების წყაროებს, რომელიც სცდება მხოლოდ ტრადიციულ ხედვას. ამასთან ერთად ეს წყაროების ირიბად აქვს გამოყენებული როსველსაც. ასე, მაგალითად, როსველის მოდელში შექმნილი პროექტის გადაპროექტება ხდება (რაც არის პროცესის ნაწილი) ,რაც შეიძლება განვიხილოთ, როგორც გამოცდილების საფუძველზე ცვლილებების განხორციელება, აღნიშნული კი, მას უკვე ხასიათით აახლოვებს კლინ - როზენბერგის მოდელთან. ჯაჭვურის მოდელის ერთ -ერთ ხარვეზს წარმოადგენს ის, რომ აქ იგნორირება ხდება ფართო ინსტიტუციონალური გარემოსი, რომელშიც მიმდინარეობს სიახლეების შემოღება. ამგვარად , კლინ - როზენბერგის მოდელი ძირითადად თანხმობაში მოდის მესამე დონის მოდელებთან, რომელიც მოიყვანილია როსველის კლასიფიკაციის შესაბამისად.

მეოცე საუკუნის ოთხმოციანი წლების დასაწყისში შეიქმნა ინოვაციების პროცესების მეოთხე თაობის მოდელები, რომელსაც ჰქვია ” ბიზნეს - პროცესების ინტეგრირებული მოდელები”, რომლებიც წარმოადგენდნენ მნიშვნელოვნად წინ გადაგმულ ნაბიჯს. მოცემულ მოდელებში აქცენტი კეთდება ინტეგრაციაზე კვლევებისა და გამოგონებების - წარმოებასთან და უფრო მჭირდო

ურთიერთკავშირთან მომხმარებლებთან და მომწოდებლებთან. კომპანიის სხვადასხვა განყოფილებები ინტეგრირდებიან იმისთვის, რომ შექმნან ახალი პროდუქტი, რომელიც მისცემს კომპანიას შესაძლებლობას შეამციროს სიახლეების შექმნის ვადები და ამავე დროს შეამციროს ხარჯები. ამავე დროს მნიშვნელოვნად იზრდება კორიზონტალურ დონეზე თანამშრომლობა სხვა კომპანიებთან ერთობლივი საწარმოების ან სტრატეგიული ალიანსების შექმნის გზით.

ქვემოთ დიაგრამა №2.1.5. მოყვანილია მეოთხე დონის ინოვაციების ინტეგრირებული მოდელის პროცესი.



დიაგრამა 2.1.5 ინოვაციების მეოთხე დონის ინტეგრირებული მოდელები (ჯ.გაგლოშვილის ადაპტირებული ვარიანტი)

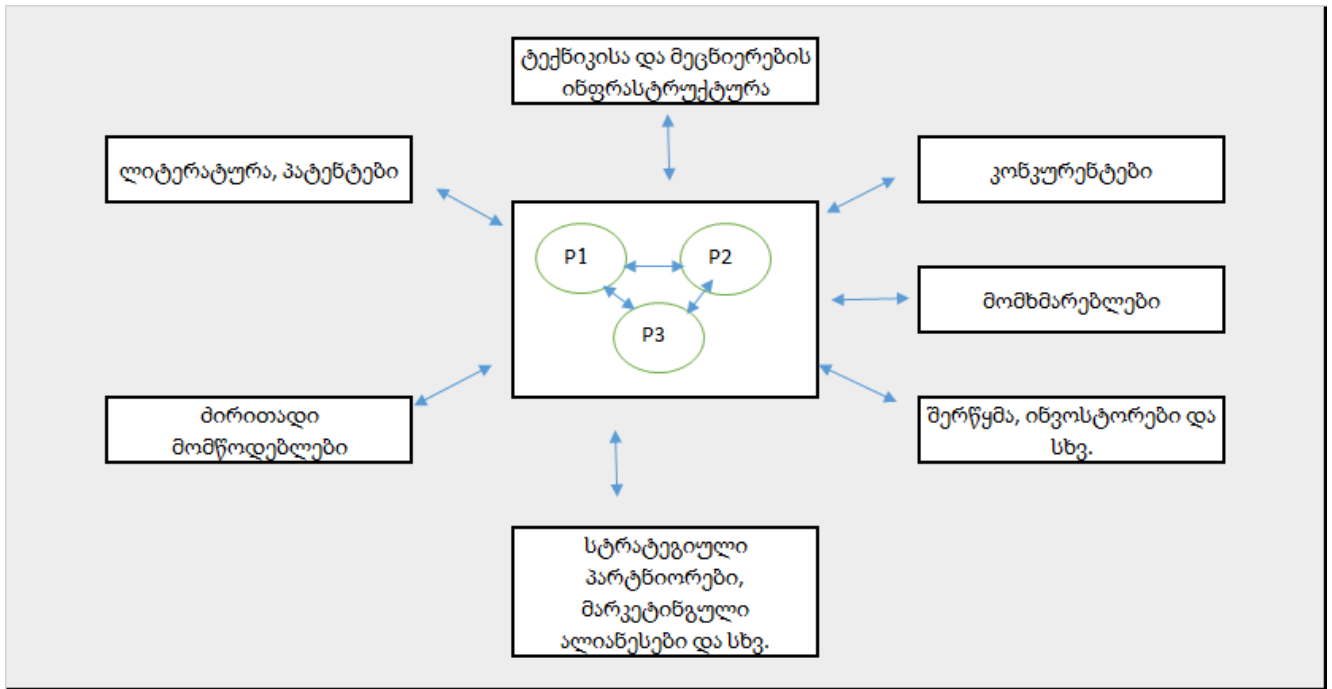
მოცემული მოდელი ფოკუსირდება პროცესის ძირითად მახასიათებლებზე: მის პარალელურ და ინტეგრირებულ არსზე.

ახალი პროდუქტის შემუშავება უფრო ეფექტიანია იმ შემთხვევაში, როცა კომპანიის ყველა დანაყოფი ერთმანეთთან მჭიდრო ურთიერთკავშირშია - კვლევისა

და განვითარების დეპარტამენტი, წარმოების, მარკეტინგის, ფინანსური, ტექნიკური თუ სხვ. განყოფილება რადგან წინააღმდეგ შემთხვევაში პროდუქტის დასრულება იქნება ძალიან რთული და პრობლემური.

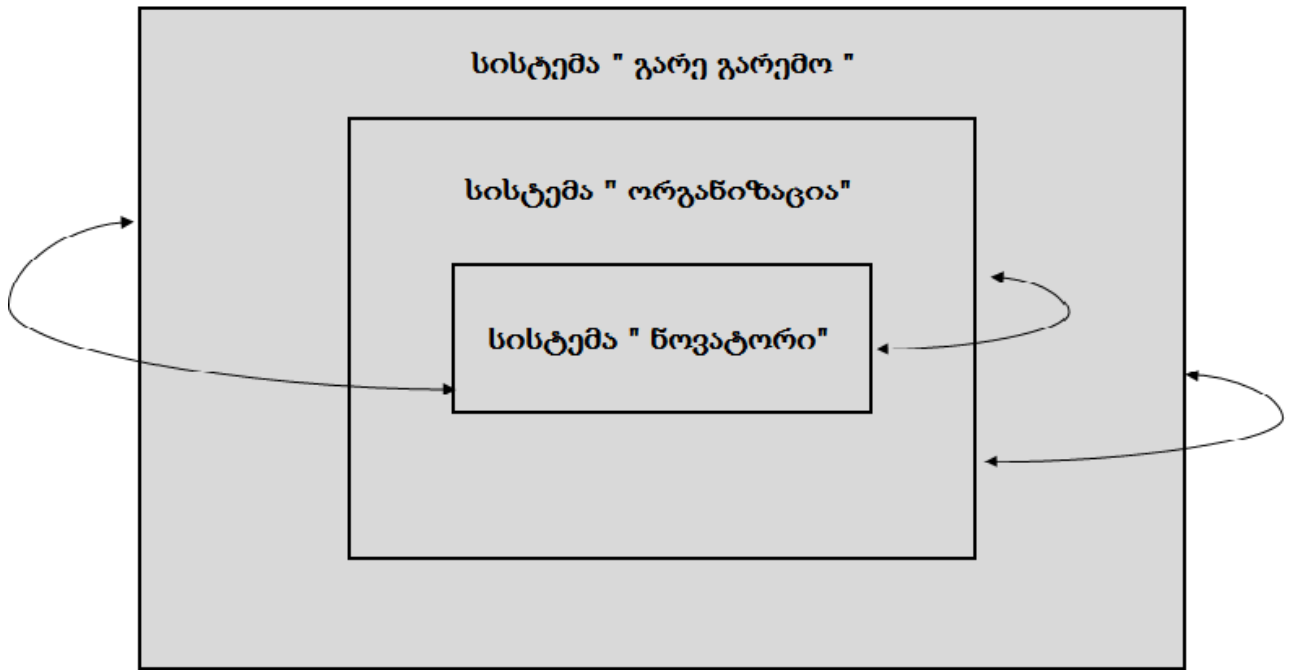
გამძაფრებული კონკურენცია კომპანიებს შორის მენეჯმენტს აიძულებს მუდმივად ორიენტირდეს რესურსების ეფექტიანად გამოყენებაზე და ამ კონტექსტში იზრუნოს თავის რესურსუზრუნველყოფის ზრდაზე. ყოველივე ამან კომპანიები მიიყვანა ერთიანი ქსელის შექმნის აუცილებლობამდე იმისთვის, რომ შეენარჩუნებინათ მოქნილობა და მაღალი ზრდის ტემპი. ამგავრი ხედვის ჩამოყალიბებამ, კომპანიებს უბიძგა იმგვარი სტრატეგიის ჩამოყალიბებისკენ, რომლის საფუძველში თავიდანვე გათვალისწინებული იქნებოდა პარტნიორობა, ერთობლივი მარკეტინგი და გადასვლა „ღია ინოვაციაზე“ .

ეს ყოველივე იმას ნიშავს, რომ შეიცვალა ხედვა ინოვაციური პროცესებთან მიმართებით. კომპანიები მივიდნენ იქამდე, რომ ინოვაციების შემქნისთვის მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ სხვდასხვა განყოფილებების მჭიდრო კოოპერაცია სიახლის შექმნის პროცესში, არამედ ამასთან ერთად შექმნა და გამყარება ქსელური ურთიერთკავშირების მომხმარებლებთან, მომწოდებლებთან, მკვლევარებთან და ლაბორატორიულ მუშაკებთან. ყოველივე ამან , მეოცე საუკუნის ოთხმოცდაათიანი წლებიდან მოყოლებული, გამოიწვია ინოვაციური პროცესის მესხეთე დონის მოდელის შექმნა, რომელიც მოყვანილია ქვემოთ დიაგრამაზე და ასახვს ჩვენს მიერ ზემოთ მოყვანილი დამკვიდრებულებებს.



დიაგრამა №2.1.6. ინოვაციური პროცესების მეხუთე დონის მოდელი (როთველი, 1994, ადაპტირებული ვარიანტი)

მეხუთე თაობის მოდელებზე საუბრისას საკამოდ მნიშვნელოვანია, შევეხოთ ოპლენდერის მოდელსაც, რომელიც როსველის მოდელის პროტოტიპს წარმოადგენს, კომპანიის შიდა და გარე ფაქტორების და ინსტიტუტების ურთიერთხემოქმედების კონტექსტში. მოცემული მოდელის შესაბამისად არსებობს სამმსრივი კავშირი სისტემა "გარე გარემო", სისტემა "ორგანიზაცია"-ს და სისტემა "ნოვატორს" შორის.



დიაგრამა №2.1.7. ინოვაცია, როგორც ურთიერთზეგავლენის პროცესი. (ჯ.გაგლოშვილის ადაპტირებული ვარიანტი).

მოცემული დიაგრამიდან ვხედავთ, თუ რა მჭიდრო ურთიერთკავშირშია ერთმანეთთან სისტემა „ნოვატორი“, სისტემა „ორგანიზაცია“ და სისტემა „გარემო“ და ამავე დროს ურთიერთკავშირი არაა ცალმხრივი.

დასასრულს, შეგვიძლია მოვიყვანოთ ის ძირითადი განსხვავებები, რაც ხაზოვან (G1, G2) ინოვაციური მოდელებისგან განსხვავებს არახაზოვან მოდელებს: (ჯ. გაგლოშვილი, 2016)

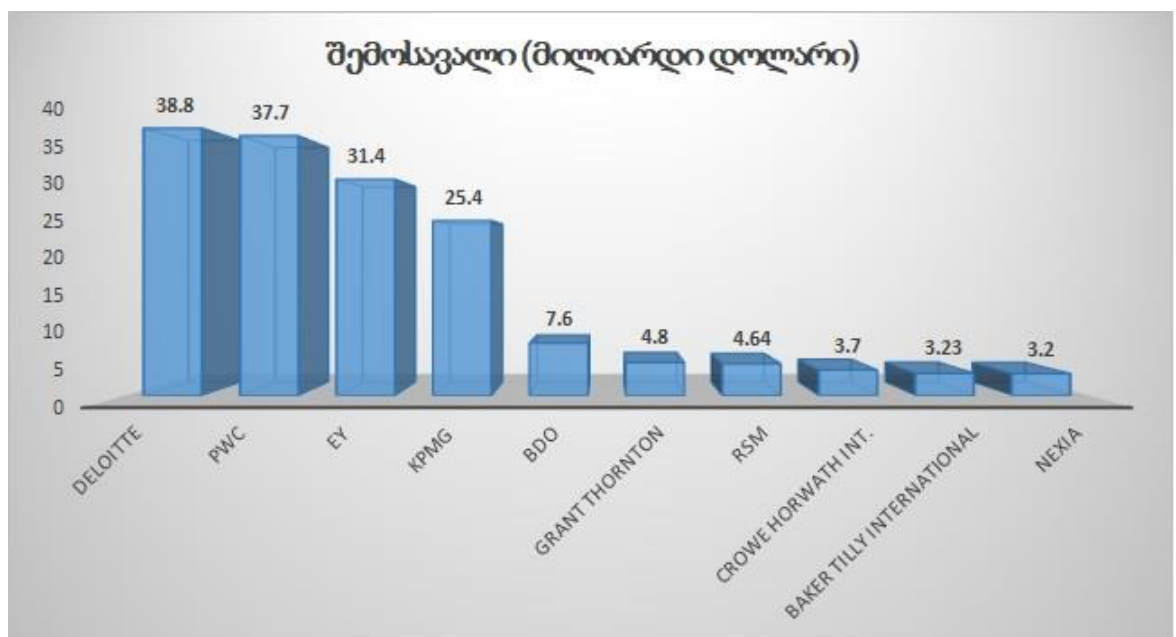
- არახაზოვან მოდელებში ინოვაციური იდეა შეიძლება დაიბადოს ინოვაციის შექმნის ნებისმიერ ეტაპზე;
- ახალი ტექნოლოგიების შექმნა ხდება კონკრეტული ორგანიზაციების მიერ და არა „ზოგად ტექნოლოგიურ სიბრტყეში“
- ინოვაციურ პროცესებში მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ როგორც პროცესის სუბიექტები, ასევე მათ შორის ურთიერთკავშირები.
- არსებით ხდება ინოვაციური პროცესების რეგულირება, რაც მონაწილე მხარეთა და მხარეებს შორის ურთიერთობების სიმრავლით, სირთულით და კომპლექსურობით არის გამოწვეული.

ზემოთ მოყვანილია ინოვაციების მართვის მოდელების თეორიული კვლევა, რომელიც დღემდე შექმნილა. თეორიულთან ერთად, ჩვენთვის საინტერესო იყო პრაქტიკის ანალიზიც.

კერძოდ, გამოვიკვლიეთ ის, თუ როგორ მიმდინარებს ქართული ფინანსური, კონკრეტულად კი აუდიტორული მომსახურების გამწევ კომპანიებში ინოვაციების მართვის პროცესი. კერძოდ კი ვინ იღებს გადაწყვეტილებას ახალი იდეის განხორციელებაზე, რა ქმედებები ხორციელდება ორგანიზაციაში იდეის შერჩევის შემდეგ, ვინ არის პასუხისმგებელი პირი იდეის "დატესტვაზე" და რა გამხდარა ძირითადი მიზეზი ინოვაციის განხორციელების. ასევე გამოვიკვლიეთ ყველა ის საკითხი, რომელიც მნიშვნელოვნად ჩავთვალეთ მომსახურების გაწევის პროცესში.

იმისთვის, რომ შევძლოთ ანალიზი თუ როგორ ხდება ინოვაციების მართვა აუდიტორულ კომპანიებში, ჯერ მნიშვნელოვანია, გავერკვეთ, როგორია ბაზრის, სტრუქტურა, ზომა, რადგან როგორც კვლევამ აჩვენა, სწორედ ბაზარი, რომელშიც ფუნქციონირებს კომპანია, განსაზღვრავს იმას, თუ როგორ იმართება ინოვაციები, რა თანხის და დროის ინვესტირება ხდება კომპანიათა მენეჯმენტის მხრიდან მოცემული მიმართულებით.

მსოფლიოს აუდიტორული კომპანიების უმსხვილესი წარმომადგენლები და მათი შემოსავლები მოყვანილია დიაგრამაზე №2.1.8.



დიაგრამა №2.1.8 Top 10 აუდიტორული კომპანიის შემოსავალი მსოფლიოში (<https://www.icas.com/ca-today-news/the-top-30-accountancy-firms-in-2017-revealed/>)

როგორც ზემოთ მოყვანილი დიაგრამიდან ჩანს, დიდი ოთხეული კომპანიებიდან (Deloitte, PWC, EY, KPMG) არიან ბაზრის ყველაზე დიდი წილის და

შემოსავლი მფლობელები, კერძოდ, დიდი ოთხეულიდან რიგით მეოთხე ზომის კომპანია KPMG –ს აქვს შემოსავალი 25.5 მილიარდი დოლარი, ხოლო სხვა ყველა კომპანიას ერთად, რომელიც მსოფლიოს ათეულის რეიტინგში უკავიათ ადგილი 6 –დან 10 –მდე 27.17 მილიარდი დოლარი, რაც 13.3 % ნაკლებია რიგით მესამე ზომის კომპანია იუაის გლობალურ შემოსავალთან შედარებით.

საქართველოშიც, ცხადია, რეიტინგს დაახლოებით იგივე სახე აქვს. ქვემოთ ცხრილის სახით მოყვანილია საქართველოს ყველაზე დიდ აუდიტორული კომპანიების სია 2016 წლის მდგომარეობით შემოსავლების მიხედვით (რადგან, უფრო ახალი ინფორმაცია ჯერ – ჯერობით არ არის ოფიციალური წყაროდან გავრცელებული).

კომპანია	2016	2015	2014
შპს იუაი საქართველო	18 078 925	16 724 567	9 860 209
შპს დელოიტი და ტუში	8 175 494	6 877 673	6 023 829
ფრაისვოთერჰაუსკუპერ საქართველოში	12 449 889	9 829 341	9 287 495
შპს KPMG ეორგია	8 291 548	7 305 149	4 398 001
შპს ალექსანდრე	1 220 114	1 326 350	1 052 541
შპს არესემ საქართველო	1 856 521	2 006 657	1 407 870
შპს ბეიკერ ტილი ჯორჯია	1 518 672	1 538 162	1 103 713
შპს ბიდიო	9 775 521	6 926 705	5 300 909
შპს ნექსია თიეი	853 232	622 000	122 000
შპს ცოდნისა	1 880 729	1 565 290	1 216 284
შპს ფინანსური მართვის ჯგუფი	3 111 291	3 318 846	3 057 806
შპს გრანთ თორნთონ	1 853 082	2 415 000	1 744 726
შპს თი-ემ-სი	1 205 443	1 357 902	974 233
შპს იუ ეიხ ვაი ეი ბი ჯი კონსალტინგი	3 247 686	3 385 593	3 244 532

ცხრილი № 2.1.5. –ს სახით 2014 – 2016 წლებში Top 15 აუდიტორული კომპანიის შემოსავალი საქართველოში (Saras.gov.ge)

როგორც ცხრილიდან ჩანს, ყველაზე დიდი შემოსავალი და ლიდერი კომპანია ჩვენს ბაზარზე არის შპს იუაი საქართველო, იგივე EY, რომელსაც აქვს PWC -ზე 45.2 % -ით მეტი შემოსავლი.

საინტერესოა ის, რომ მესამე ადგილზე ქართულ ბაზარზე არის აუდიტორული კომპანია ბიდიო, რომელიც მსოფლიო რეიტინგში არის მე-6 ადგილზე შემოსავლებით აუდიტორულ კომპანიებს შორის, საქართველოში არის მესამე ადგილზე.

სულ, საქართველოში, 2016 წლის მონაცემებით წარმოადგენილი იყო 203 აუდიტორული კომპანია, 2015 წელს 195 კომპანია, ხოლო 2014 წელს კი 194 ქვემოთ ცხრილ № 2.1.6. მოყვანილია კომპანიათა რაოდენობა და აუდიტორული სერვისის ბაზრის ჯამური შემოსავლები:

შინაარსი/წელი	2016	2015	2014
კომპანიების რაოდენობა	203	195	194
ჯამური შემოსავალი	93 722 037	83 274 226	65 091 247

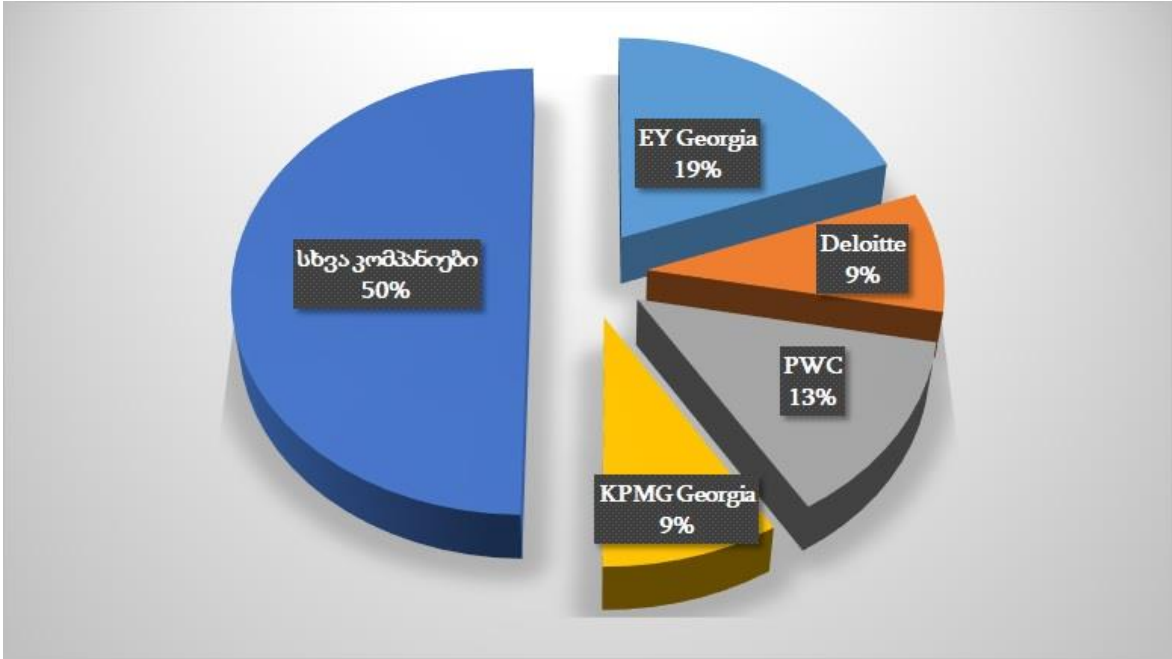
ცხრილი №2.1.6. აუდიტორული კომპანიების ჯამური შემოსავლები/ოდენობა წლების მიხედვით საქართველოში www.saras.gov.ge

თუ შევხედავთ ბაზრის სტრუქტურას და გადანაწილებას, ვნახავთ, რომ მაგალითად 2016 წელს 50.1 % ჯამურად მოდის დიდი ოთხეულის კომპანიებზე, ხოლო დანარჩენი 50% კი 199 კომპანიაზე. მოცემულ მონაცემებს, რომ ჩაუვლრმავდეთ ვნახავთ, რომ ბაზარზე არის საკმაოდ ბევრი მოთამაშე თუმცა სურათს ქმნის მხოლოდ რამდენიმე მათგანი. ამასთან თავად ინდუსტრიაც მზარდია, რადგან წლიური შემოსავალი იზრდება, თან საკმაოდ სწრაფადაც.

კერძოდ, 2015 წელს ადგილი ჰქონდა 27.9 % - იან ზრდას, 2014 წელთან შედარებით, ხოლო 2016 წელს კი 12.5 % -ან ზრდას, 2017 წელთან შედარებით

გრაფიკის სახით, რომ წარმოვადგინოთ ბაზრის განაწილება ექნება

შემდგენიერი სახე:



დიაგრამა №2.1.9. საქართველოში აუდიტორული კომპანიების შემოსავლების განაწილება www.saras.gov.ge

ჩვენი კვლევა ეხება ინოვაციების მართვის პროცესს მომსახურების გამწვან მსხვილი კომპანიების მაგალითზე, სწორედ ამიტომ, ჩვენ გამოვიკვლიეთ ის აუდიტორული კომპანიები, რომლებიც არიან მსხვილი მასშტაბის, კერძოდ კი:

- შპს იუაი საქართველო
- შპს ფრაისვოთერჰაუსკუპერს ცენტრალური აზია და კავკასია ბი. ვი.-ს ფილიალი საქართველოში
- შპს დელოიტი და ტუში
- შპს KPMG ჯორჯია
- შპს გრანტორთონი
- შპს ნექსია თიეი

მოკლედ დავახასიათოთ მოცემული კომპანიები:

იუაის საქართველო – იუაი საქართველო წარმოადგენს საერთაშორისო აუდიტორული კომპანია EY-ს წარმომადგენლობას საქართველოში. EY არის ერთ – ერთი უმსხვილესი პროფესიული მომსახურების გაწმევი კომპანია მსოფლიოში და

ლიდერი შემოსავლების მიხედვით საქართველოში. კომპანიის სათავო ოფისი მდებარეობს დიდ ბრიტანეთში, კერძოდ ლონდონში. კომპანია იმ ფორმით, როგორც დღეს არის, დაარსდა 1989 წელს Ernst & Whinney და Arthur Young & Co გაერთიანებით, ზოგადად კი, დღევანდელი EY – s ისტორია იწყება 1849 წლიდან, კომპანიას დასაქმებული ჰყავს 250 000 – ზე მეტი ადამიანი მსოფლიოს მასშტაბით.

35

შპს დელოიტი და ტუში – დელოიტის საქართველოს ოფისი დელოიტ დსთ-ს ჰოლდინგის ნაწილია. დელოიტ დსთ ჰოლდინგი კი DTTL-ის წევრ ფირმას წარმოადგენს. დელოიტის საქართველოს ოფისი არის დელოიტის ქსელის წევრი. დელოიტის ოფისები განლაგებულია დსთ-ს რეგიონის 9 ქვეყანაში, საქართველოსა და უკრაინაში, და 3700 თანამშრომელს ითვლის. კომპანიის სათავო ოფისი მდებარეობს დიდ ბრიტანეთში, კერძოდ ლონდონში. მსოფლიო მასშტაბით კი მოცემულ კომპანიაში დასაქმებულია 260 000 – ზე მეტი ადამიანი. ³⁶

შპს ფრაისვოთერჰაუსკუპერს ცენტრალური აზია და კავკასია ბი. ვი.-ს ფილიალი საქართველოში – წარმოადგენს საერთაშორისო აუდიტორული კომპანია ფრაისვოთერჰაუსკუპერსის წარმოადგენლობას საქართველოში. კომპანიის სათავო ოფისი მდებარეობს დიდ ბრიტანეთში, კერძოდ, ლონდონში. კომპანიის ისტორია იწყება 1854 წლიდან, მოცემულ კომპანიაში დასაქმებულია მსოფლიოს მასშტაბით 236 000 – ზე მეტი ადამიანი. ³⁷

შპს KPMG ჯორჯია – წარმოადგენს, საერთაშორისო აუდიტორული კომპანია KPMG –ს წარმოადგენლობას საქართველოში. კომპანიის სათავო ოფისი მდებარეობს ნიდერლანდებში, კერძოდ ამსტერდამში. კომპანიის ისტორია იწყება 1929 წლიდან და დასაქმებული ჰყავს მსოფლიოში 180 000 – ზე მეტი ადამიანი. ³⁸

შპს გრანთორთონი – წარმოადგენს საერთაშორისო აუდიტორული კომპანია Grant Thornton –ის წარმოადგენლობას საქართველოში. კომპანიის სათავო ოფისი მდებარეობს დიდ ბრიტანეთში, კერძოდ, ლონდონში. გრანთორთონიც არის მსოფლიოში ერთ – ერთი მსხვილი საერთაშორისო საკონსულტაციო კომპანია (თუმცა, არ არის დიდი ოთხეულის წევრი), მოცემულ კომპანიაში მსოფლიო

³⁵ <https://www.ey.com/>

³⁶ <https://www2.deloitte.com/ge/en.html>

³⁷ <https://www.pwc.com/ge/en/about-us.html>

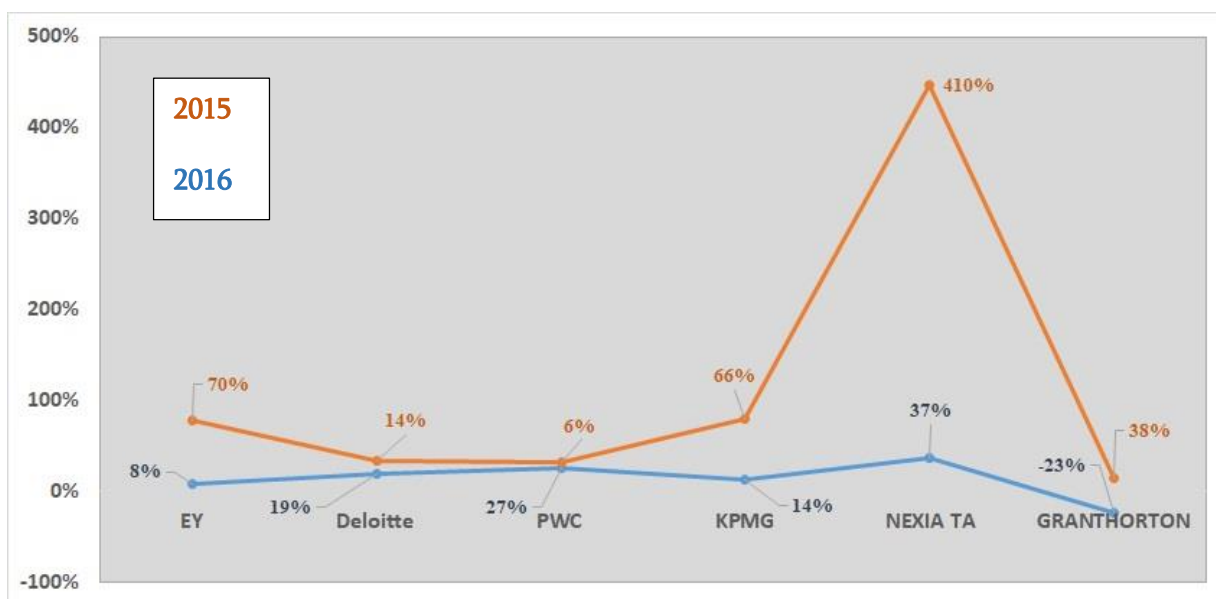
³⁸ <https://home.kpmg.com/ge/en/home/about.html>

მასშტაბით დასაქმებული ადამიანების რაოდენობა აჭარბებს 50 000 ადამიანს. კომპანია დაარსდა 1980 წელს.³⁹

შპს ნექსია თიეი – წარმოადგენს Nexia International –ს წევრ კომპანიას. Nexia International არის დამოუკიდებელი ქსელი, რომელიც ინდუსტრიებს საბუღალტრო და საკონსულტაციო მომსახურებას სთავაზობს, ამ მიმართულებით, ის მსოფლიოს საუკეთესო კომპანიების 10-ეულშია. ორგანიზაცია 1971 წელს ამერიკაში დაარსდა; ამჟერად Nexia-ს ქსელი 110-ზე მეტ ქვეყანაში 650-ზე მეტ ოფისს აერთიანებს.⁴⁰

მოცემული კომპანიების, ჯამური შემოსავლები 2016 წელს აჭარბებდა მთელი აუდიტორული ბაზრის მიერ მიღებული შემოსავლების 53 % -ს.

დიაგრამის სახით რომ წარმოვადგინოთ, მოცემული კომპანიების შემოსავლების ზრდის ტემპი, ექნება მას შემდეგნაირი სახე:



დიაგრამა № 2.1.10. გამოკვეთული აუდიტორული კომპანიების შემოსავლების ზრდის ტემპი 2015 – 2016 წლებში. www.saras.gov.ge

როგორც დიაგრამაზე ვხედავთ, ზოგადად, ყველა აუდიტორულ კომპანიას ჰქონდა ზრდის ტემპი 2015 და 2016 წლებში, კლება იყო მხოლოდ გრანტორტონში, ისიც, მხოლოდ 1 წელს. ყველაზე დიდი ზრდა 2015 წელს ჰქონდა ნექსია თიეის, რაც განპირობებული იყო იმით, რომ კომპანია 2015 წელს ჯერ კიდევ ახალი

³⁹ <http://www.grantthornton.ge/>

⁴⁰ <http://nexia.ge/ka/about-us>

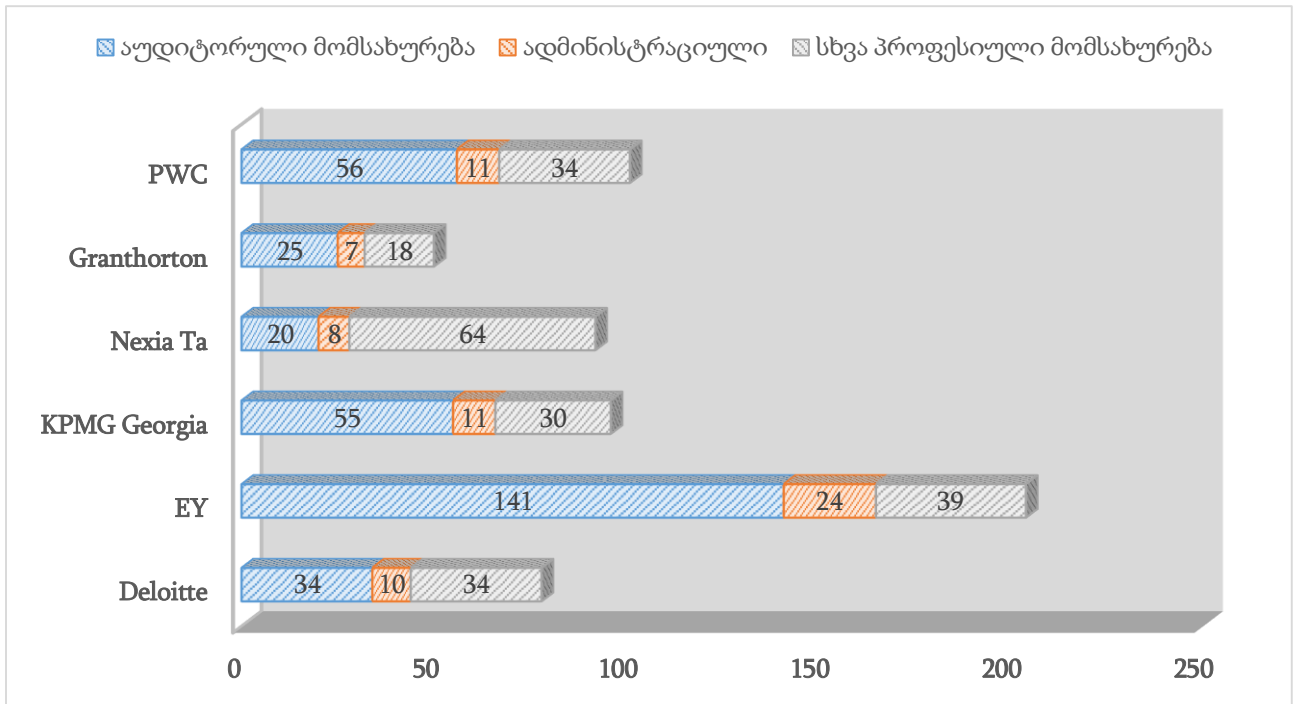
დამკვიდრებული იყო ბაზარზე და შემოსავლის აბსოლუტური მაჩვენებლის მატება მნიშვნელოვანი იყო. საინტერესოა ის, რომ იუაი საქართველოსაც დიდი ზრდა ჰქონდა 2016 წელს და უტოლდებოდა 70 % -ს, რაც, ჩვენი აზრით, საკმაოდ მნიშვნელოვანი პროცენტია. დიდი ოთხეულის სხვა სამ კომპანიას საშუალო წლიური ზრდა ჰქონდა ჯამურად 24 %, რაც ასევე ბაზრის სწრაფად განვითარების ტემპზე მიუთითებს.

ცხადია, გამოკვლეული აუდიტორული კომპანიები არიან მსხვილი დამსაქმებლებიც მოცემულ სფეროში, ქვემოთ ცხრილ № 2.1.7. წარმოდგენილია დასაქმებულთა რაოდენობა მოცემულ კომპანიებში 2016 – 2017 წლებში:

კომპანია	2016	2017
შპს იუაი საქართველო	172	204
შპს დელიტი და ტუში	70	78
ფრაისვოთერჰაუსკუპერ საქართველოში	91	101
შპს ეორგია	83	96
შპს ნექსია თიეი	64	92
შპს გრანთ თორნთონ	54	50

ცხრილი № 2.1.7. დასაქმებულთა რაოდენობა წლების მიხედვით. www.saras.gov.ge

კადრების განაწილება დეპარტამენტების მიხედვით არის შემდეგნაირი:



დიაგრამა №2.1.11. გამოკვლეული კომპანიების თანამშრომლების ოდენობა განყოფილებების მიხედვით 2017 წელს. www.saras.gov.ge

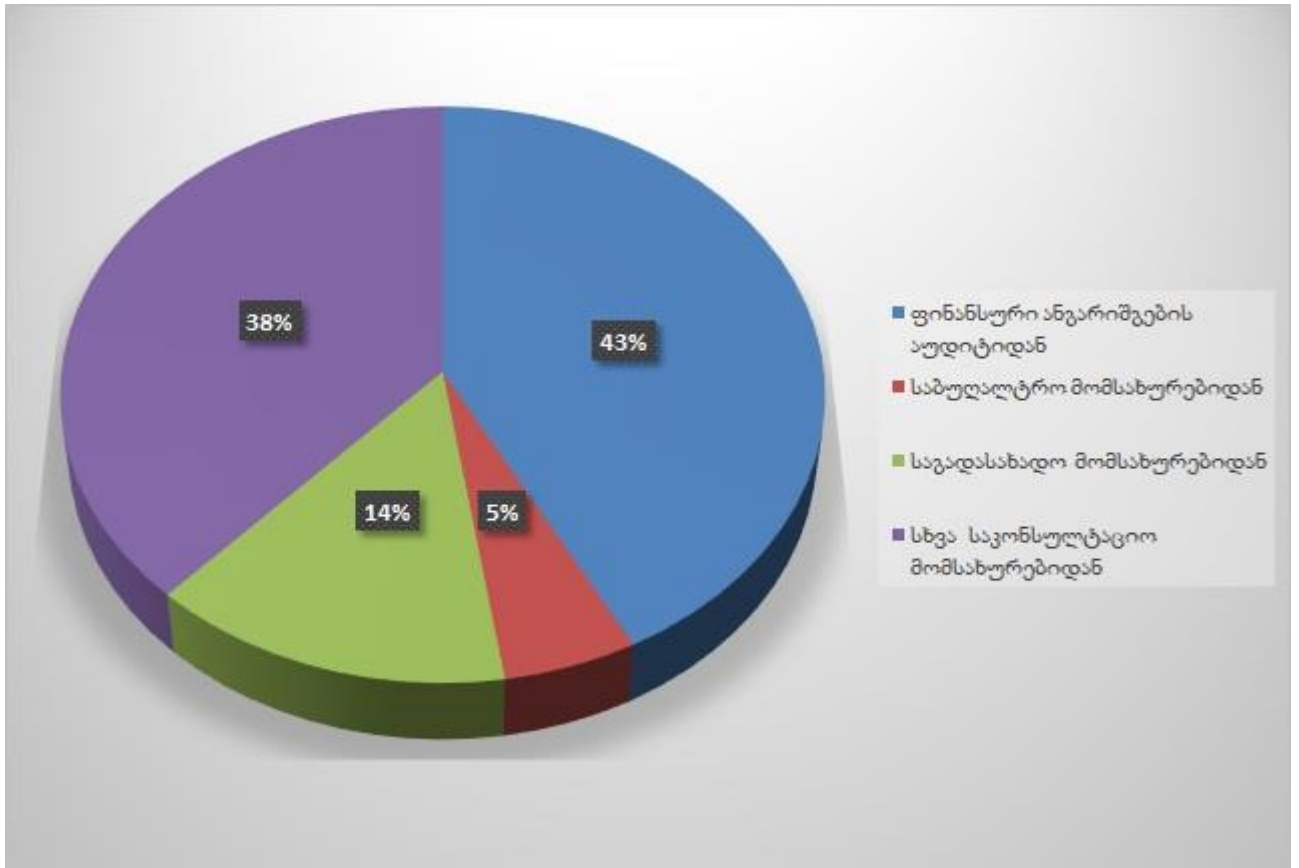
როგორც დიაგრამიდან ჩანს, აუდიტორულ კომპანიებში ყველაზე მეტი თანამშრომელი გვხვდება ფინანსური აუდიტის დეპარტამენტში, რაც არ არის გასაკვირი, თუმცა, მსგავსი სტატისტიკა აღარ არის დიდი ოთხეულს შემდეგ არსებულ კომპანიებში. ქვემოთ დიაგრამაზე, სადაც უკვე მოყვანილია შემოსავლების განაწილება გამოკვლეულ კომპანიებს შორის, ნათელს ხდის დასაქმებულ ადამიანთა ოდენობის განსახვავებულ განაწილებას.

ძირითადად, აუდიტორული კომპანიები თავიანთ მომხმარებლებს სთავაზობენ შემდეგი სახის მომსახურებას:

- ფინანსური ანგარიშგების აუდიტი,
- საბუღალტრო მომსახურება,
- საგადასახადო აუდიტი/ საგადასახადო კონსალტინგი,
- სხვა ბიზნეს საკონსულტაციო მომსახურება,

ჩვენ მიერ გამოკვლეული კომპანიების შემოსავლები 2016 წელს (რომელიც არის ჯერ – ჯერობით წარმოდგენილი ყველაზე ბოლო სტატისტიკა) ოფიციალურ

გეზ –გვერდზე უტოლდება 49 720 ათას ლარს, საიდანაც შემოსავლების განაწილებას მომსახურების სახეების მიხედვით აქვს შემდეგნაირი სახე:

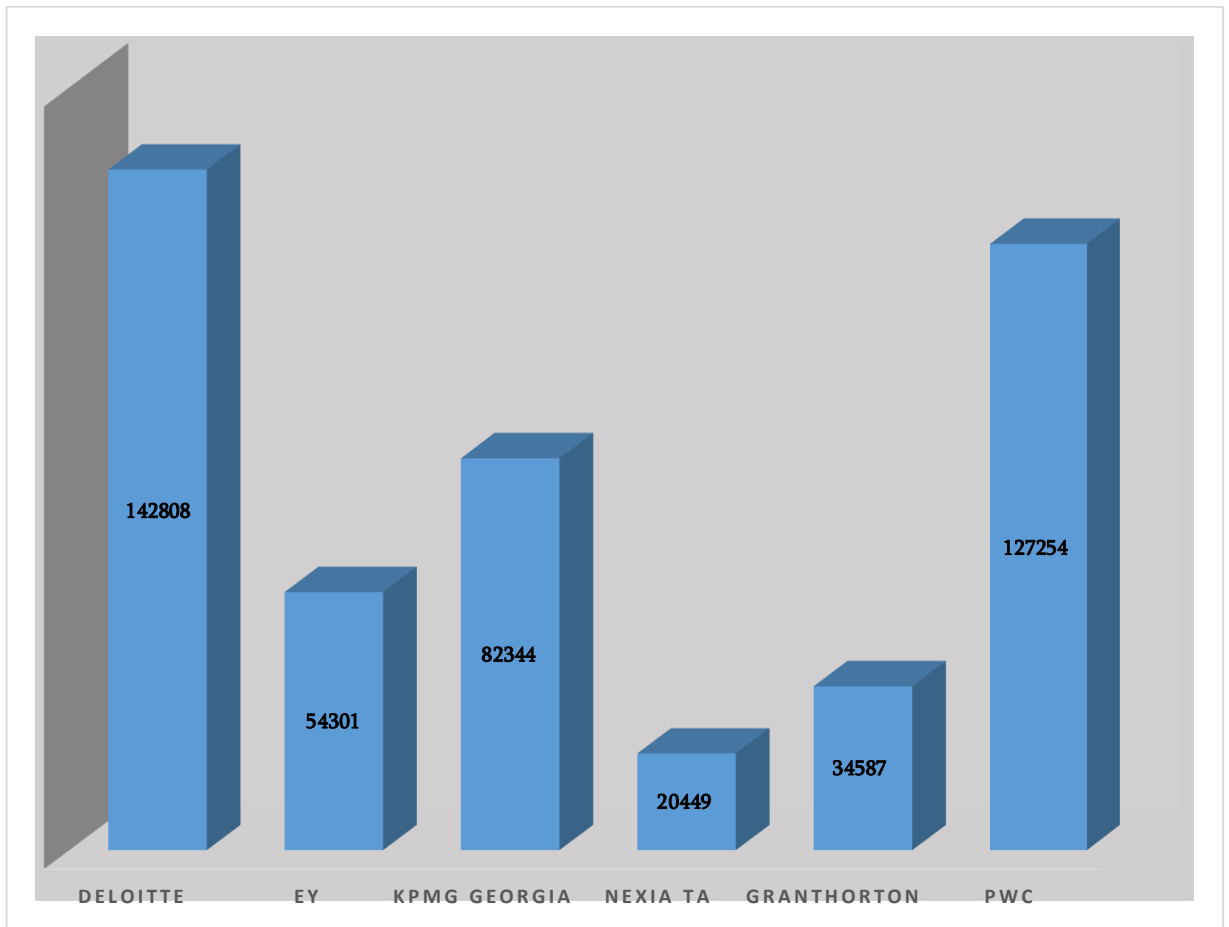


დიაგრამა № 2.1.12. შემოსავლების განაწილება მომსახურების სახეებით მიხედვით.
www.saras.gov.ge

საინტერესოა ის, რომ საბუღალტრო მომსახურების აუტოსრინგს საკმაოდ მცირე წილი უკავია აუდიტორულ კომპანიების მიერ მიღებულ ჯამურ შემოსავლებს შორის. ამასთან ყველაზე დიდი ნაწილი შემოსავლებში უკავია ფინანსური აუდიტიდან მიღებულ შემოსავლებს, რომლებიც უტოლდება მთლიანი შემოსავლის 43 % -ს და დროსთან ერთად, ჩვენი აზრით აღნიშნული წილი კიდევ უფრო მეტად გაიზრდება, რაც განპირობებული საკანონმდებლო ბაზაში შესული ცვლილებებით, რომელსაც ქვემოთ სიღრმისეულად განვიხილავთ.

თავის მხრივ, ჩვენი აზრით, მნიშვნელოვანია გავაკეთოთ აქცენტი კიდევ ერთ ნიუანსზე, კერძოდ კი: საშუალოდ ერთი ადამიანის მიერ კომპანიისთვის

გამომუშავებულ შემოსავალზე, ფინანსური აუდიტის მომსახურებაში (იხ.დიაგრამა № 2.1.13):



დიაგრამა № 2.1.13. ერთ ადამიანზე გამომუშავება ფინანსური აუდიტის მომსახურებაში www.saras.gov.ge

ჩვენი აზრით, მოცემული დიაგრამა ნათლად მეტყველებს დიდი ოთხეულის და სხვა კომპანიების განსახვავებაზე, ამდენად დიდი სხვაობა განპირობებულია იმით, რომ დიდი ოთხეულის კომპანიებს აქვთ მომსახურებაზე გაცილებით მაღალი ფასი, ვიდრე დიდი ოთხეულის შემდეგ მყოფ კომპანიებს რეიტინგში.

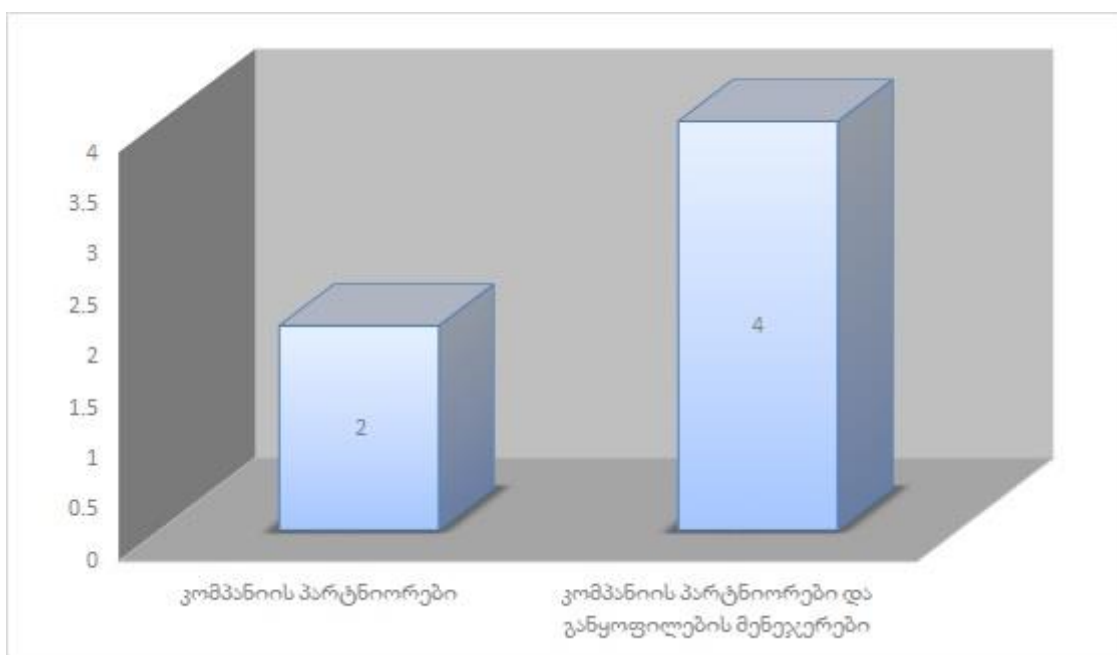
როგორც სადისერტაციო ნაშრომის ზედა ნაწილში არის მოყვანილი, ინოვაციების მართვის პროცესი ყოველთვის მიმდინარეობს გარკვეული რაციონალური პროცესის შესაბამისად ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ახალი იდეა შეიძლება დაიბადოს მხოლოდ იდეების საწყისი გენერაციის პროცესში, მაგრამ თუ იდეა დაიბადა საქმიანობის ნებისმიერ ეტაპზე, მისი გაანალიზება, შეფასება, ტესტირება და დანერგვა ყოველთვის უკვე გარკვეული ლოგიკის და სისტემის

შესაბამისად მიმდინარეობს, რაც ჩვენი პრაქტიკული კვლევის შედეგადაც გამოვლინდა.

ზოგადად, ინოვაციების მართვის პროცესი ყოველთვის არის დაკავშირებული რიგ მნიშვნელოვან საკითხებთან, რომელიც განსაზღვრავს პროცესის ეფექტიანობას. ქვემოთ განხილულია, ჩვენითვის საინტერესო საკითხები.

პრინციპულად მნიშვნელოვანი საკითხი, ინოვაციების მართვისას არის ის, თუ რომელი სტრუქტურული ერთეული არის პასუხისმგებელი კომპანიაში ინოვაციების მართვაზე (მარკეტინგის მენეჯერი, გაყიდვების მენეჯერი, კვლევისა და გავრცელების დეპარტამენტის მენეჯერი თუ სხვ.).

ჩვენი კვლევის შედეგად, რეკონდენტების მიერ გაცემული პასუხების შესაბამისად, კომპანიების 67 % -მა დაასახელა, რომ ინოვაციების მართვაზე პასუხისმგებელია ორგანიზაციის პარტნიორები, ხოლო 33 % - კი მმართველი პარტნიორები და მენეჯერები. დიაგრამის სახით, რომ წარმოვადგინოთ შედეგი იყო შემდეგნაირი (იხ.დიაგრამა № 2.1.14):



დიაგრამა № 2.1.14. ინოვაციის მართვაზე პასუხისმგებელი პირები

საკმაოდ საინტერესოა ის, რომ მოცემული აუდიტორული კომპანიების სათავეო თუ რეგიონალურ ოფისებში ფუნქცია - მოვლენების მსგავსი დანაწილება არ არის. ასე, მაგალითად, EY- ს ჰყავს აშშ-ს ოფისში სპეციალური გლობალური

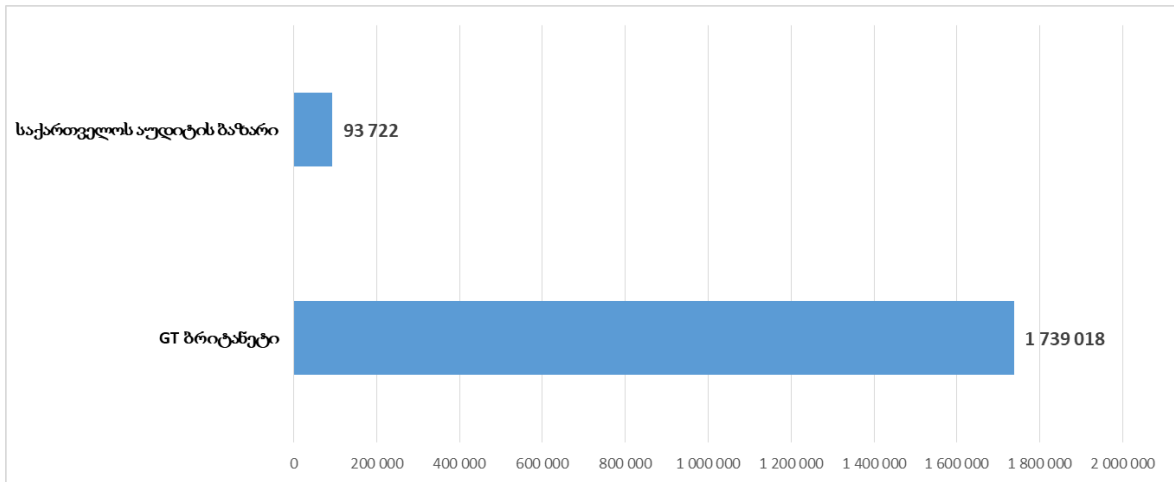
ინოვაციის ჯგუფი, რომელსაც ხელმძღვანელობს ჯეფ ვონგი (Jeff Wong), რომლის ჯგუფის მიზანიც არის “გაგება იმის, თუ გარე ძალები როგორ იმოქმედებენ საქმის კეთების წესზე ექვს თვის, სამი წლის და 10 წლის შემდეგ⁴¹” ამასთან იუაის ქსელი საერთაშორისო დონეზე აქცენტირდება შესაძლებლობებზე, რომელიც ფორმირდება :ხელოვნური ინტელექტის, ბლოკჩეინის (Blockchain), რობოტეჟნიკის და მონაცემების/მონაცემების ანალიტიკის საკითხებზე. EY – ს მგსავსად, PWC, Deloitte, KPMG, NEXIA და GRANTHORTON – ს სათავე ოფისებს აქვთ თავიანთი ინოვაციების დეპარტამენტი, ყავთ მენეჯერები და ცალკე სტრუქტურული ერთეული არის პასუხისმგებელი ინოვაციების მართვაზე. საინტერესოა ის, რომ მსხვილი აუდიტორული კომპანიები არა მხოლოდ თავიანთი შიდა პროცესების ოპტიმიზაციაზე მუშაობენ, არამედ ისინი ცალკეული ინოვაციურ პროექტებსაც აკეთებენ დამკვეთებთან შეთანხმებით.

როგორც ჩვენმა რესპონდენტებმა განაცხადეს, ცალკეული სტრუქტურული ერთეული არ ყოფილა განპირობებული იმით, რომ მოცემული კომპანიების ქართული ოფისები არის მცირე ზომის და არ აქვთ საკმარისი რესურსი, თავად განავითარონ გარკვეული იდეები იგივე რობოტეჟნიკის, ხელოვნური ინტელექტის ან ბლოკჩეინების მიმართულებით. რეალურად, რაც არ უნდა სამწუხარო იყოს, ქართული აუდიტორული კომპანიების ჯამური შემოსავალი არის უფრო ნაკლები, ვიდრე საერთაშორისო აუდიტორული კომპანია RSM –ის ბრიტანეთის ოფისის შემოსავალი, რომელიც უტოლდებოდა 75 577 მლნ. ფუნტ სტერლინგს, რაც 31.12.2016 რიცხვში ოფიციალური გაცვლითი კურსის შესაბამისად უტოლდებოდა 246 222 ათას ლარს⁴². ან მაგალითად იგივე დიდი ბრიტანეთის გრანთორთონის ოფისმა, გამოიმუშავა 533 785 ათასი ფუნტი⁴³, რაც არის ქართული ეკვივალენტით იყო 1 739 მლნ. ლარი. დიაგრამის სახით რომ წარმოვადგინოთ შედარება, მას ექნება შემდეგნაირი სახე (იხილეთ დიაგრამა № 2.1.15.), როგორც ვხედავთ, გრანთორთონის ბრიტანეთის ოფისის შემოსავალის 5.4 % - ზე ნაკლებია, საქართველოს ყველა რეგისტრირებული აუდიტორული კომპანიის ჯამური შემოსავლები (მათ შორის, დიდი ოთხეულის).

⁴¹ <https://www.ey.com/gl/en/issues/business-environment/ey-global-innovation>

⁴² <https://www.rsmuk.com/financialstatements2016>

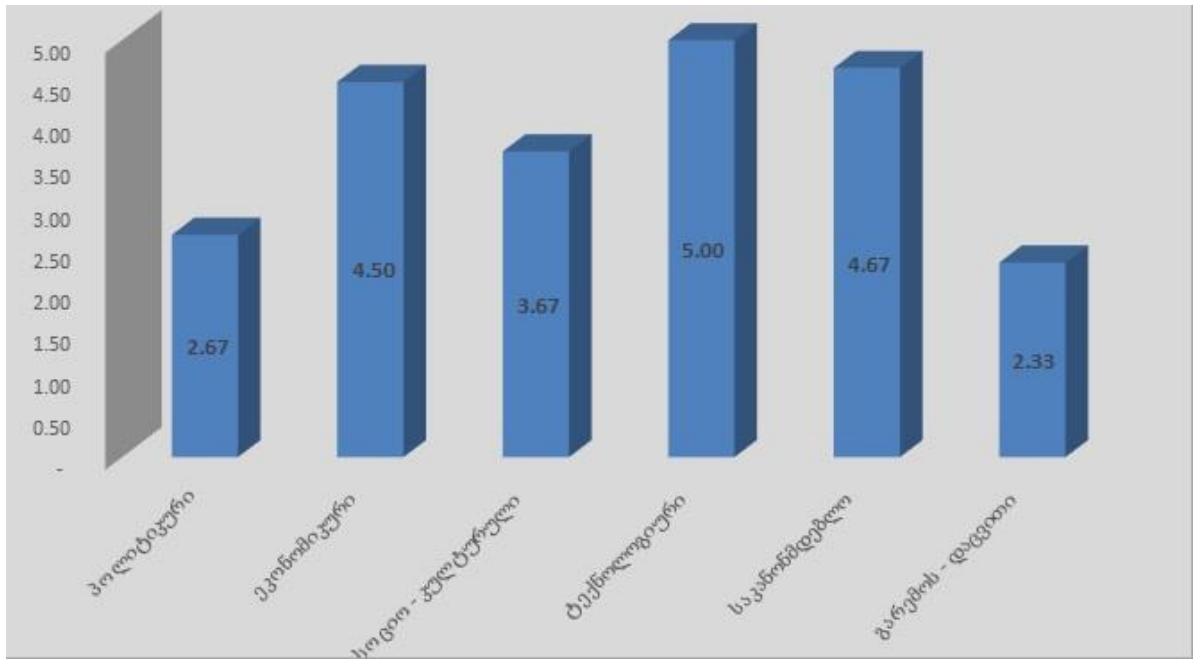
⁴³ <https://www.grantthornton.co.uk/globalassets/1.-member-firms/united-kingdom/pdf/documents/grant-thornton-uk-llp-annual-report-2016.pdf>



დიაგრამა № 2.1.15. გრანტორთონ ბრიტანეთისა და საქართველოს აუდიტორული კომპანიების ჯამური შემოსავლების შედარება

დიაგრამა № 2.1.15 – ის ანალიზის საფუძველზე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ არ არის გასაკვირი ქართული აუდიტორული კომპანიების მხრიდან გარკვეული მნიშვნელოვანი გარღვევების არ არსებობა აუდიტორული მომსახურების მიმართულებით; კომპანიის უნარი, შექმნას რაღაც ახალი, პრაქტიკულად ყოველთვის არის დაკავშირებული სახსრებთან და როდესაც მოცემული სახსრები არ არსებობს, ცხადია, რთულია მნიშვნელოვანი ინვოაციების შექმნა.

კვლევის პროცესში, ჩვენთვის საინტერესო იყო ასევე იმის ანალიზი, თუ რომელი გარე ფაქტორის ცვლილება გამხდარა გარკვეული სიახლის, ინოვაციის დანერგვის ან შექმნის მიზეზი კომპანიაში. ამასთან, რესპონდენტების ვთხოვეთ შეფასება გაეკეთებინათ 1-დან 5 –მდე ქულით პასუხი კი იყო შემდეგნაირი:



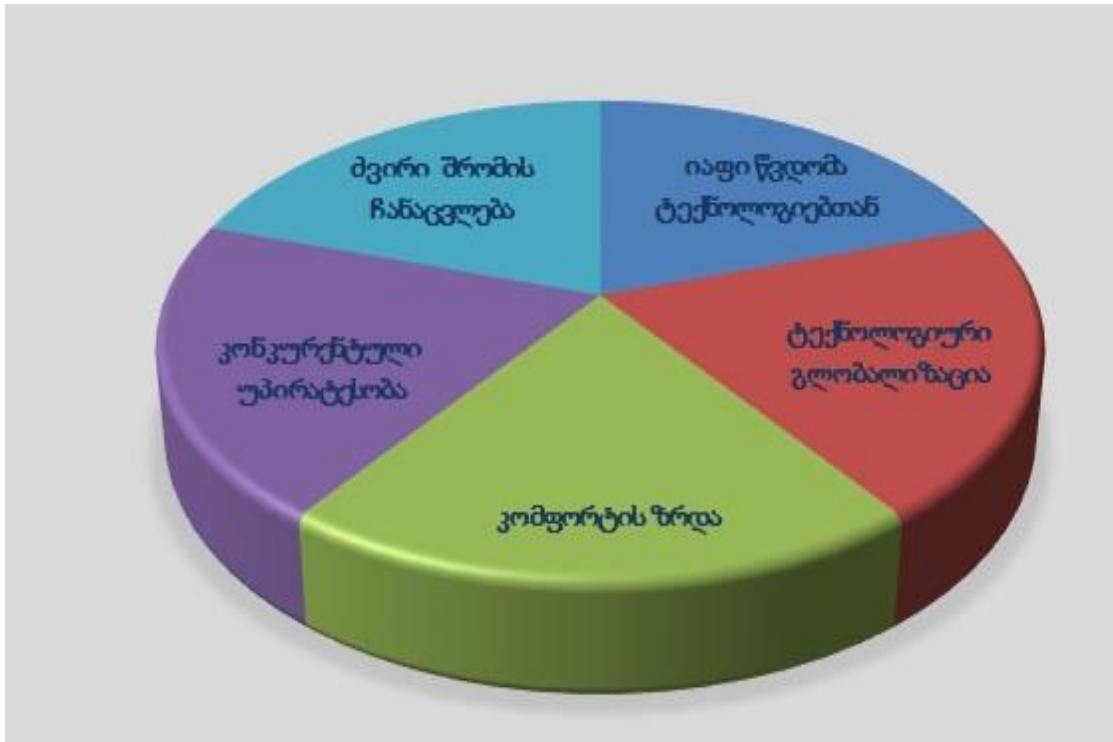
დიაგრამა №2.1.16.. ინოვაციის გამომწვევი გარემო ფაქტორების ზემოქმედება

როგორც დიაგრამა № 2.1.16. –დან ჩანს, ყველაზე ხშირად ინოვაციის დანერგვის თუ შექმნის მიზეზი ორგანიზაციაში ყოფილა ტექნოლოგიური ცვლილებები. ყველაზე ნაკლებად კი გარემოს დაცვასთან დაკავშირებული საკითხები გამხდარა.

საინტერესო იყო ჩვენთვის, რესპონდენტების დამოკიდებულება ტექნოლოგიური ცვლილებების მიმართ, კერძოდ კი, როგორც მათ აღნიშნეს, უწყვეტი მნიშვნელოვანი ტექნოლოგიური გარღვევები, არის თანამედროვე ბიზნესის მეგატრენდი, რაც პირდაპირ ზეგავლენას ახდენს კომპანიებზე. ამის მიზეზად დასახელდა:

- მომხმარებელთა იაფი წვდომა ტექნოლოგიებთან,
- ტექნოლოგიური გლობალიზაცია,
- კომფორტის ზრდა, ტექნოლოგიების გამოყენების საფუძველზე,
- კონკურენტული უპირატესობა ტექნოლოგიური უზრუნველყოფის გამოისობით,
- ადამიანის ცხოვროებაზე ტექნოლოგიების მრავალმხრივი ზეგავლენა,
- ძვირადღირებული კვალიფიციური შრომის ჩანაცვლების შესაძლებლობა

დიაგრამა 2.1.17. სახით, რომ წარმოვადგინოთ ტექნოლოგიური ცვლილებების ძალიან მაღალი ტემპის განმაპირობებელი ფაქტორები, ექნება შემდეგნაირი სახე:



დიაგრამა №.2.1.17. სწრაფი ტექნოლოგიური ცვლილებების განმაპირობებელი მიზეზები

გარდა ტექნოლოგიური ფაქტორისა, გატრკვეული ინოვაციის დანერგვის მიზეზი გამხდარა ასევე საკანონმდებლო ცვლილებებიც.

26.06.2016 რიცხვში ამოქმედდა კანონი “ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ”, რომლის საფუძველიც იყო ევროპასთან ასოცირების ხელშეკრულებიდან გამომდინარე არსებული მოთხოვნა. ამის საფუძველზე შექმნა სამინისტროს საქვეუწყებო დაწესებულება ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახური.

როგორც 2016 წლის ბუღალტრულ აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურის ანგარიშში ვკითხულობთ:

“კანონის ძალაში შესავლამ საფუძველი ჩაუყარა რეფორმას მოცემულ სფეროში. რეფორმა მიზნად ისახავს კაპიტალური და ფინანსური ბაზრების განვითარებასა და საინვესტიციო გარემოს გაუმჯობესებას სამეწარმეო

სუბიექტების ანგარიშგების გამჭვირვალობის უზრუნველყოფის გზით, რასაც, თავის მხრივ, განაპირობებს ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის რეგულაციების შესაბამისი ევროდირექტივების დაცვა. აღნიშნული მიზნის განხორციელებას ხელს უწყობს სუბიექტების ფინანსური და მმართველობითი მონაცემების შემცველი საიმედო საინფორმაციო რესურსის (ანგარიშგების საჯარო ელექტრონული რეესტრის) შექმნა, რომლის სანდოობის ხარისხს ამაღლებს საერთაშორისო სტანდარტებზე დაფუძნებული აუდიტის ზედამხედველობა.”

ნახსენები კანონის საფუძველზე, 2017 წლის ფინანსური ანგარიშგება ვალდებულია, წარადგინოს 2018 წლის ოქტომბრამდე პირველი და მეორე კატეგორიების საწარმოებმა. რომ განემარტოთ კანონის შესაბამისად:

პირველი კატეგორიის საწარმო არის: სუბიექტი*, რომლის მაჩვენებლები საანგარიშგებო პერიოდის ბოლოს შემდეგი სამი კრიტერიუმიდან სულ მცირე ორ კრიტერიუმს აკმაყოფილებს:

ა) აქტივების ჯამური ღირებულება 50 მილიონს ლარს აღემატება;

ბ) შემოსავალი 100 მილიონ ლარს აღემატება;

გ) საანგარიშგებო პერიოდში დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა 250-ს აღემატება.

მეორე კატეგორიის საწარმო არის: სუბიექტი, რომელიც არ არის მესამე ან მეოთხე კატეგორიის საწარმო და რომლის მაჩვენებლები საანგარიშგებო პერიოდის ბოლოს შემდეგი სამი კრიტერიუმიდან სულ მცირე ორ კრიტერიუმს აკმაყოფილებს:

ა) აქტივების ჯამური ღირებულება 50 მილიონ ლარს არ აღემატება;

ბ) შემოსავალი 100 მილიონ ლარს არ აღემატება;

გ) საანგარიშგებო პერიოდში დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა 250-ს არ აღემატება.

მესამე კატეგორიის საწარმო არის : სუბიექტი , რომელიც არ არის მეოთხე კატეგორიის საწარმო და რომლის მაჩვენებლები საანგარიშგებო პერიოდის ბოლოს შემდეგი სამი კრიტერიუმიდან სულ მცირე ორ კრიტერიუმს აკმაყოფილებს:

ა) აქტივების ჯამური ღირებულება 10 მილიონ ლარს არ აღემატება;

ბ) შემოსავალი 20 მილიონ ლარს არ აღემატება;

გ) საანგარიშგებო პერიოდში დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა 50-ს არ აღემატება.

მეოთხე კატეგორიის საწარმო აირს სუბიექტი: რომლის მანვენებლები საანგარიშგებო პერიოდის ბოლოს შემდეგი სამი კრიტერიუმიდან სულ მცირე ორ კრიტერიუმს აკმაყოფილებს:

ა) აქტივების ჯამური ღირებულება 1 მილიონ ლარს არ აღემატება;

ბ) შემოსავალი 2 მილიონ ლარს არ აღემატება;

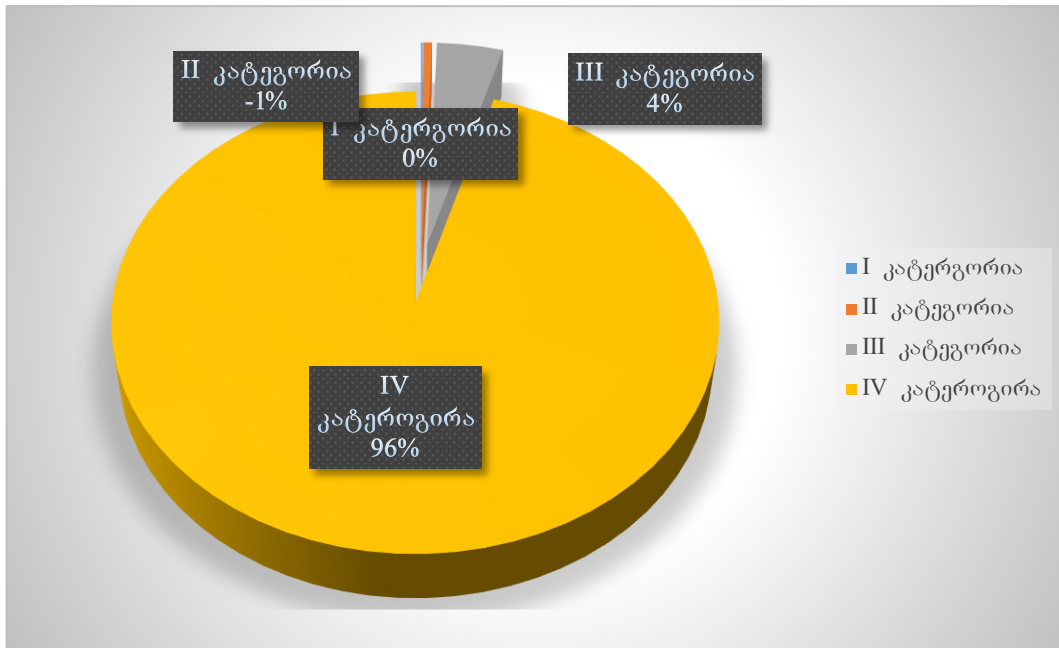
გ) საანგარიშგებო პერიოდში დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა 10-ს არ აღემატება.

როგორც, სამსახურის 2017 წლის ანგარიშშია ნახსენები ⁴⁴, 2018 წელს მოსალოდნელია მოსალოდნელია I და II კატეგორიის სუბიექტების 500-მდე ანგარიშგების მიღება. 2019 წელს კი ანგარიშგების წარდგენის ვალდებულება, უკვე უზნდება მე - 3 და მე - 4 კატეგორიის საწარამოებსაც.

ცხადია, ყოველივე ზემოთ მოყვანილმა ცვლილებამ, ასევე აუდიტორული კომპანიების კონტროლის ხარისხის ზრდამ განაპირობა ის, რომ გარკვეული პროცედურული ინოვაციები დაინერგვა კომპანიებში.

დიაგრამის სახით რომ წარმოვადგინოთ საქართველოში სუბიექტების პროცენტული განაწილება მთლიან ერთობლიობაში ექნება შემდეგნაირი სახე (იხ.დიაგრამა № 2.1.18) :

⁴⁴ <https://www.saras.gov.ge/Content/files/SARAS-2017-REPORT.pdf>

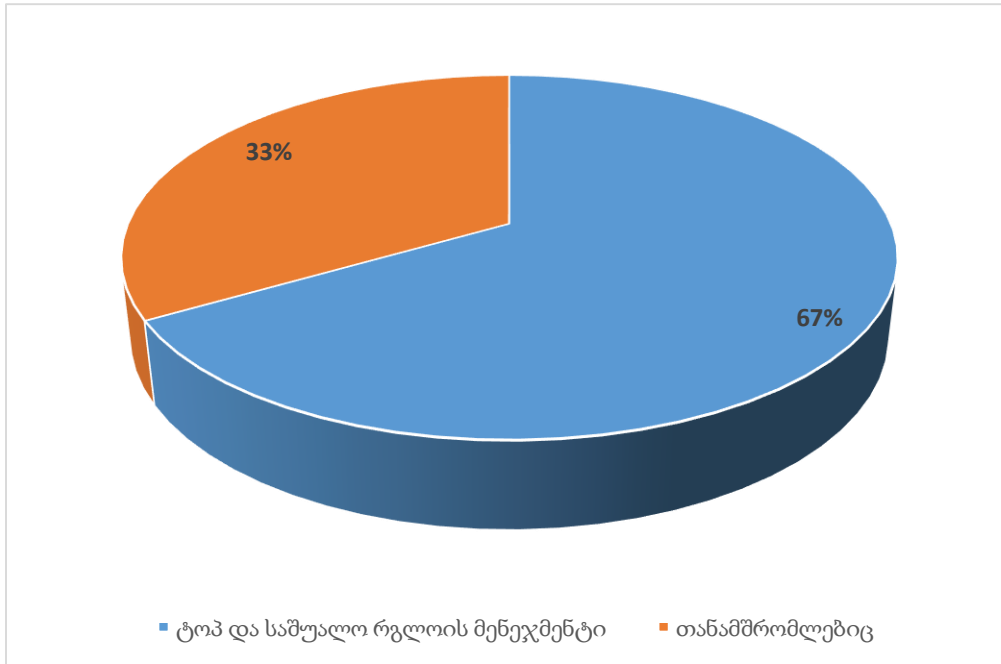


დიაგრამა № 2.1.18. კატეგორიების მიხედვით კომპანიათა განაწილება

ზემოთ ნახსენები ცვლილებები არის ძალიან მნიშვნელოვანი გამოწვევა აუდიტორული კომპანიებისთვის, ერთი იმიტომ, რომ მნიშვნელოვნად იზრდება მოსალოდნელი შემოსავლები, ხოლო მეორე მხრივ, კი რისკებიც. რადგან კანონის ამოქმედების ერთ ერთი მთავარი მოტივი, იყო აუდიტორული კომპანიების მოსახურების ხარისხის გაუმჯობესება, სადაც მომწოდება კონტროლის სქემების სიღრმე და სიზუსტე. ამასთან პროცესი თუ არ არის ავტომატიზებული, აუდიტორულ კომპანიებს ძალიან გაუჭირდება აუდიტის განხორციელების უფლების შენარჩუნება.

თითოეულ რესპონდენტ კომპანიაში მკაიფოდ იყო ჩამოყალიბებული ხედვა ინოვაციების მართვასთან დაკავშირებით და სრულყოფილად გააზრებული ინოვაციების მნიშვნელობა.

ინოვაციების მართვის პროცესი ყოველთვის იწყება იდეების გენერაციიდან, ამდენად ჩვენთვის საინტერესო იყო ის, თუ რესპონდენტ კომპანიებში ვინ იღებდა მონაწილეობას იდეების გენერაციის პროცესში.



დიაგრამა №2.1.19, იდეების გენერაციის პროცესში ჩართულობა

როგორც დიაგრამიდან ჩანს, რესპონდენტების 67 % განაცხადა, რომ იდეების გენერაციის პროცესში ჩართულია მხოლოდ ტოპ მენეჯმენტი, ხოლო 33 % კი ამბობს, რომ ჩართულია როგორც მენეჯმენტი, ასევე თანამშრომლებიც ამ მხრივ სიტუაცია განსხვავდება ქართული წარმომადგენლობებსა და დედა კომპანიებს შორის, რადგან უცხოურ ფილიალებში არის ფორმალიზებული სისტემა იდეების გენერაციის. ყველა რესპონდენტმა აღნიშნა, თანამშრომელთა მნიშვნელოვანი როლი იდეები გენერაციის პროცესში. რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ გარკვეული ინოვაციური იდეები მიუღიათ თანამშრომლისგან და დაუნერგავთ დიდი წარმატებით.

როგორც კვლევის პროცესში გამოჩნდა იდეების მიღება ყველაზე ხშირად უკავშირდებოდა:

- დროის ოპტიმიზაციას მომსახურების გაწევის პროცესში (საქმიანობის გამარტივებას),
- აუდიტორული კომპანიების რისკების შემცირებას.

მსოფლიოში აპრობირებული და მიღებულია ინოვაციების ტესტირება მანამ სანამ, მისი გაშვება მოხდება ბაზარზე.⁴⁵ ჩვენთვის საინტერესო იყო, ხდებოდა თუ არა ქართულ რეალობაში ბაზრის ტესტირება. როგორც რესპონდენტებმა აღნიშნეს, ბაზარზე ტესტირება კლასიკური გაგებით არ ხდება. ჩვეულებრივ, პროცესის ან სერვისის ინოვაცია, რომელიც ინერგება საქართველოში, უკვე გატესტილი და შემოწმებულია საერთაშორისო არენაზე

ასევე, რესპონდენტებმა ახსენეს, რომ პრაქტიკაში ჰქონიათ იმგვარი შემთხვევები, რომ უცხოურ ქვეყანაში წარმატებით მომუშავე პროექტები აქ არ ყოფილა ეფექტიანი, ამიტომ იმპლემენტაციის დაწყებიდანვე მალევე, ხელი აუღიათ და უარი უთქვამთ პროცესის შემდეგ გაგრძელებაზე.

ერთ – ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელიც ჩვენ გამოვიკლიეთ ეხებოდა ინტელექტუალური საკუთრების დაცვას. კერძოდ, გვანტერესებდა, როგორ იცავდნენ თავს, რესპონდენტი კომპანიები შექმნილ ინოვაციებს.

როგორც გამოვლინდა, აუდიტორული კომპანიები არ აპატენტებენ გარკვეულ სიახლეს. აუდიტორული მომსახურების პროცესი, მოსახურების ხასიათიდან გამომდინარე, დამყარებული ნდობაზე. როგორც ერთ – ერთმა რესპონდენტმა აღნიშნა “თუ რომელიმე სხვა კომპანია მოიპარავს ჩვენ მიერ შექმნილი სიახლეს, ეს მათი რეპუტაციისთვის ძალიან დიდი დარტყმა იქნება”.

რისკი, რომელიც მოსდევს ინოვაციების მართვას, ასევე დაკავშირებულია კადრების გადინებასთან. რეალურად მოცემულ სფეროში კადრების დენადობა არის საკმაოდ მაღალი, რაც აჩენს რისკს იმისას, რომ კადრმა ახალ ადგილზე წაიღოს ის, რაც წინა კომპანიაში იქნა გამოკვეთულ და შექმნილი. მაგრამ, როგორც რესპონდენტებმა თქვეს, ამის რისკიც მცირეა, რადგან:

ა) თუ მსხვილი აუდიტორული კომპანიიდან ხდება კადრის გადაყვანა მეორეში, სიახლის გადატანა ამ კადრს ძალიან გაუჭირდება, იმიტომ რომ დაახლოებით ერთნაირად წინ არიან დიდი აუდიტორული კომპანიები ტექნოლოგიური თვალსაზრისით.

ბ) ხელშეკრულებით იკრძალება კონფიდენციალური ინფორმაციის გატანა სხვა კომპანიაში

⁴⁵ <https://hbr.org/1975/05/when-where-and-how-to-test-market>

თუმცა, ჩვენი აზრით, ინტელექტუალური საკუთრების დაცვა მნიშვნელოვანია რისი აპრობირებული გზაც დაპატენტებაა, რომელსაც უნდა მიმართონ იმ კომპანიებმა, რომლებიც შექმნიან ინოვაციას.

2.2. გადაწყვეტილების მიღება კონფლიქტურ და არაკონფლიქტურ სიტუაციაში

კონფლიქტები დამახასიათებელი და ბუნებრივია ნებისმიერი კომპანიისთვის. მისი გამომწვევის მიზეზი შეიძლება იყოს როგორც სუბიექტური, ისე ობიექტური ფაქტორები, რომლებიც განხილულია ქვემოთ.

არსებობს კონფლიქტების სხვადასხვა განმარტება მაგალითად, ლევის კოხერის განმარტების შესაბამისად, კონფლიქტი ეს არის „მდგომარეობა, სადაც ხდება ღირებულებებისა და ინტერესების შეჯახება, რაც გამოწვეულია მონაწილეთა ხედვით „რა არის“ და „რა უნდა იყოს“⁴⁶. ჯ. ბერკოვიჩი განმარტავს კონფლიქტს როგორც სიტუაციას, სადაც წინააღმდეგობაში მოდის ერთმანეთთან მონაწილეთა ღირებულებები და მიზნები. (J. Bercovitch, 2014) კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას ასევე კოლეგის მიერ ნათქვამი ფრაზის არასწორი ინტერპრეტაციითაც. როგორც კტიდველი აღნიშნავს, კონფლიქტი არ წარმოიშევა მხოლოდ მაშინ, როცა იკვეთება სხვადასხვა მხარის ღირებულებები ან საჭიროებები. მასთან მაშინაც გვაქვს საქმე, როდესაც რომელიმე მხარე მას ასეთად აღიქვამს (ტიდველი, 1998). არსებობს კონფლიქტების სხვა მრავალი განმარტებაც, მაგრამ როგორც მეცნიერები განმარტავენ, მისი ძირითადი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ის დაკავშირებულია ორი ან მეტი მხარის შეუთანხმებლობასთან, რასაც შეიძლება ჰქონდეს სხვადასხვა საფუძველი, კერძოდ კი, ინტერესთა გადაკვეთა, არასწორი ინტერპრეტაცია, შეზღუდული რესურსები და სხვა მიზეზები.

კონფლიქტურ სიტუაციაში ინოვაციების მართვაზე საუბრისას, აუცილებელია, განვიხილოთ სამი ხედვა, რომელიც არსებობს კონფლიქტებთან მიმართებით, ესენია: ტრადიციული, ადამიანურ ურთიერთობებზე დაფუძნებული და ინტერაქციული ხედვა.

ტრადიციული ხედვის შესაბამისად (1930-1940წწ.) კონფლიქტი განიხილება როგორც არასასურველი მოვლენა, რომელიც წარმოქმნისთანავე უნდა აღმოფხვრას, რადგან აყალიბებს ჯგუფის წევრებს შორის ნეგატიურ ურთიერთობებს. მოცემული ხედვის შესაბამისად, ნებისმიერი კონფლიქტი, როგორც არ უნდა იყოს ის, ნეგატიურია და საჭიროებს აღმოფხვრას ამასთან, მისი აღმოფხვრა შეუძლია მხოლოდ უმაღლესი მენეჯმენტს.

⁴⁶Coser, L.A. (1956). The Functionsof Conflict. New York: Routledge and Kogan Paul. Pp 250

ადამიანური ურთიერთობებზე დაფუძნებული ხედვა ჩამოყალიბდა მეოცე საუკუნის 40–70-იან წლებში. მის შესაბამისად, კონფლიქტები წარმოადგენენ სოციალური ურთიერთობების ბუნებრივ ნაწილს და ვერცერთ ორგანიზაციაში ვერ მოხერხდება მათი სრულყოფილად და მუდმივად აღმოფხვრა. ადამიანური ურთიერთობების სკოლის ხედვის შესაბამისად, კონფლიქტს შეუძლია მოუტანოს გარკვეული სარგებელი კომპანიას (Robins, 1974), რადგან იძლევა საშუალებას გადაჭრილი იქნეს კონფლიქტის საგანი უფრო შემოქმედებითი გზით.

ინტერაქციული ხედვის შესაბამისად კონფლიქტი აუცილებელია ორგანიზაციაში ინდივიდის მიერ პიროვნების ეფექტიანად წარმოჩენისთვის. კონფლიქტის გადაჭრა თავის თავში მოიაზრებს პროცესებისა და პროცედურების ეფექტიანობის გაუმჯობესებას პროდუქტიულობისა და ინოვაციური მიდგომის საშუალებით.

საკმაოდ საინტერესოა მ. დეუჩის ხედვა კონფლიქტებთან დაკავშირებით, კერძოდ

- კონფლიქტში მონაწილე სუბიექტებს აქვთ როგორც თანამშრომლური, ასევე კონკურენტული ინტერესები, რაც განპირობებულია კომპანიის საერთო მიზნებით და რესურსების შეზღუდულობით.
- კონფლიქტის მართვის პროცესში, მენეჯმენტმა უნდა განსაზღვროს საერთო ორგანიზაციული მიზნების კარგად მისაღწევად საჭირო დონისძიებები და უზრუნველყოს კონფლიქტის მონაწილე მხარეებს შორის არსებული უთანხმოების დესტრუქციულ კონტექსტში არ გადაზრდა.
- არასწორი მართვის შემთხვევაში კონფლიქტი შეიძლება იყოს, როგორც პოზიტიური ასევე ნეგატიური შედეგის მომტანი (Deuch, 2006)

როგორც ზემოთმოყვანილი ხედვებიდან ჩანს, მენეჯმენტს არ უნდა ჰქონდეს ნეგატიური დამოკიდებულება კონფლიქტების მიმართ და, პირიქით, მასზე დაკვირვებათა სწორი მართვის საფუძველზე ის უნდა მიმართოს პრობლემური საკითხების ეფექტიანი გადაჭრისკენ. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგან კონფლიქტური სიტუაციისთვის არასაკმარისი ყურადღების შემთხვევაში შეიძლება კომპანია ძალიან დიდ ზარალში ჩავარდეს კონფლიქტის ესკალაციური ხასიათიდან გამომდინარე, რაც მის მუდმივ გამძაფრებას გულისხმობს და რომლის ბოლო ეტაპსაც წარმოადგენს ”მხარეების პოლარიზება”, რა დროსაც უკვე ფიზიკურად შეუძლებელი ხდება ორი ან მეტი მხარის ერთობლივად თანამშრომლობა.

იმისთვის, რომ კომპანიის მენეჯმენტმა შეძლოს კონფლიქტების სწორი მართვა, საჭიროა მენეჯმენტი კარგად ერკვეოდეს მის თვისებებში. ჩვენი აზრით, ამ თვალსაზრისით საკმაოდ მნიშვნელოვანია განვიხილოთ კონფლიქტის ესკალაციის თვისება, რაც იმას გულისხმობს, რომ კონფლიქტებმა შეიძლება შეიცვალოს ზომები და ინტენსივობის ხარისხი და არაეფექტიანად მართვის შემთხვევაში გადავიდეს უფრო მასშტაბურ და რთულად მოსაგვარებელ მდგომარეობაში. იმისათვის, რომ კომპანიის მენეჯმენტმა შეძლოს კონფლიქტების სწორი მართვა, საჭიროა მენეჯმენტი კარგად ერკვეოდეს მის თვისებებში. ამ თვალსაზრისით, ჩვენი აზრით, საკმაოდ მნიშვნელოვანია განვიხილოთ კონფლიქტის ესკალაციის თვისება, რაც იმას გულისხმობს, რომ კონფლიქტებმა შეიძლება შეიცვალოს ზომები და ინტენსივობის ხარისხი და არაეფექტიანი მართვის შემთხვევაში გადავიდეს უფრო მასშტაბურ და რთულად მოსაგვარებელ მდგომარეობაში. კონფლიქტის მოგვარება მით უფრო მარტივია, რაც უფრო ადრე მოხდება მისი იდენტიფიცირება. როგორც დანიის კონფლიქტების კვლევის ცენტრის კვლევა გვიჩვენებს ბევრად უფრო მარტივია ამ შემთხვევაში მისი სწორი მიმართულებით წარმართვა. კონფლიქტების ესკალაცია შეიძლება მოიცავდეს შვიდ საფეხურს:

“უთანხმოება” – წამოარდგენს პირველ საფეხურს და მოიაზრებს თავში უბრალოდ შეუთანხმებლობას მხარეებს შორის. კლასიკური გაგებით, ის შეიძლება არ ჩავთვალოთ კონფლიქტად, მაგრამ რომელიმე მხარის არაკორექტულმა ან არაეთიკურმა ქცევამ შეიძლება გამოიწვიოს მისი განვითარება და ესკალაცია.

“გაპიროვნება” – წარმოადგენს კონფლიქტის მეორე საფეხურს, როდესაც უკვე ზღვარი გადალახულია ერთ-ერთი მხარის მიერ და ხდება უკვე მეორე მხარისთვის დაბრალება და მასში პრობლემის ძიება. ჩხადია, ამ ეტაპზე დაძაბულობა იზრდება.

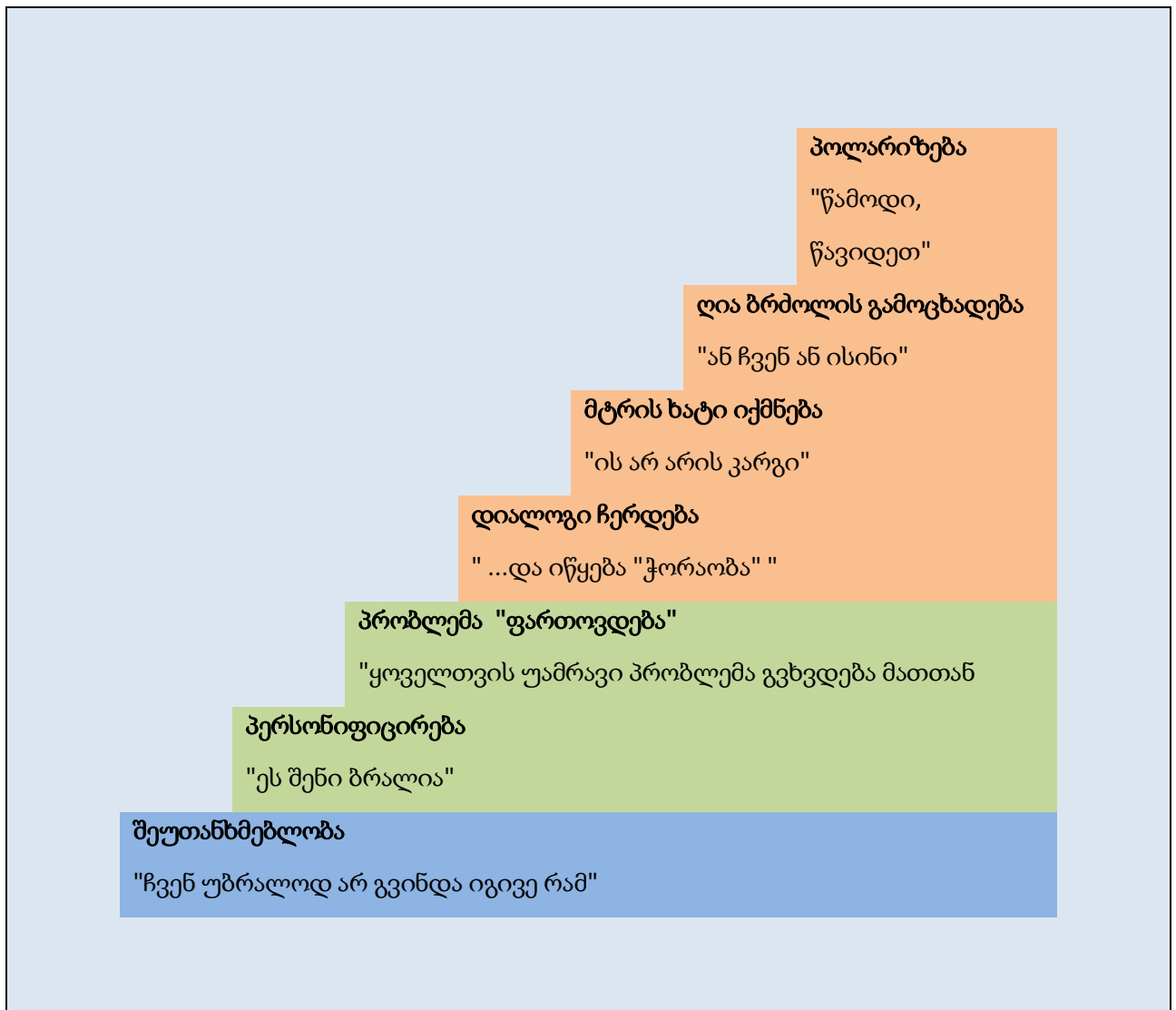
“პრობლემა ფართოვდება” – ამ ეტაპზე ხდება პრობლემის განზოგადება. უკვე კონფლიქტი აღარ მოიცავს მხოლოდ მიმდინარე მოვლენის ანალიზს, ხდება წარსული შეცდომების, ნაკლოვანებების წინ წამოწევა და გამოყენება სიტყვათშეთანხმების “თქვენ ყოველთვის ეგრე იქცევით” ფორმით.

“კომუნიკაციის შეწყვეტა” – წარმოადგენს შემდეგ საფეხურს, როდესაც კონფლიქტი უკვე შინაარსობრივადაც ხდება ბევრად უფრო ღრმა, მაგალითად, თუ წინა საფეხურზე იყო დაძაბულობა, ამ ეტაპზე უკვე არც ერთ მხარეს საუბარი და კომუნიკაცია აღარ სურს, რაც უკვე საკმაოდ შეუქცევადს ხდის პრობლემის მოგვარებას.

“მტრის ხატის შექმნა” – ამ ეტაპზე მხარეები ერთმანეთს ღიად განიხილავენ უკვე როგორ მტრებს, რაც ძალიან ცუდია და უკვე ძალიან რთული ხდება პრობლემის დაბრუნება მოლაპარაკების ფორმატში.

“ღია ომის გამოცხადება” – მოცემულ საფეხურზე აღარ არსებობს კონფლიქტის მოგვარების სურვილი და ხდება როგორც ფიზიკური, ასევე ფსიქოლოგიური უხეშობის გამომჟღავნება. მხარეები, რომლებიც არ არიან კონფლიქტის მონაწილეები და არ უჭერენ მხარს რომელიმე ჯგუფს, აღიქმებიან მოლაღატებად.

„პოლარიზაცია“ - წარმოადგენს კონფლიქტის ბოლო საფეხურს და კითხვა ისმება შემდეგნაირად: „ან ჩვენ ან ისინი“, აქ უკვე შეუძლებელი ხდება ერთობლივი თანაარსებობა.



დიაგრამა 2.2.1. კონფლიქტის ესკალაცია (კონფლიქტების გადაჭრის დანიის ცენტრი) (ადაპტირებულია მ. ხარხელის მიერ)

ონფლიქტს შეიძლება ჰქონდეს სხვადასხვა ფუნქციები. ამ თვალსაზრისითაც საკმაოდ საინტერესოა ი.ე. ვოროჟიკინის (2000) მიდგომა, რომელიც ქვემოთ წარმოდგენილია ცხრილის სახლით:

კონფლიქტის ფუნქციები	კონფლიქტების მიმართულება და შედეგები	
	პოზიტიური	ნეგატიური
ინტეგრაცია	პერიოდულ და ჯგუფურ ურთიერთობებში დაძაბულობის განმუხტვა	კოლექტივის ორგანიზებულობის და ერთიანობის შეუსრულებლობა
	ინდივიდუალური და კოლექტიური ინტერესების შეთანხმება	პიროვნებისა და ჯგუფების შორის ინტერესთა ბალანსის დარღვევა
	ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფების შექმნა და კონსოლიდირება	საქმისადმი არაკეთილშობილური დამოკიდებულებების გამომჟღავნება და სხვის ხარჯზე პირადი საგებლიანობისკენ სწრაფვა
	საერთო ინტერესების გაღრმავება და სტაბილიზება	ეგოიზმის, თვითნებობის ანარქიისკენ მიდრეკილება
სოციალური კავშირის აქტივიზაცია	თანამშრომელთა ურთიერთქმედებისთვის დინამიკურობისა და მობილურობის მატება	ერთობლივ საქმიანობაში დაკავებული ადამიანების მოქმედებებში შეუთანხმებლობა

	მიზნების, ფუნქციონალობისა და სოციალური პარტნიორების მისაღწევად შეთანხმებულობის გაძლიერება	საერთო წარმატებაში ურთიერთდამინტერესებულობის შესუსტება
		თანამშრომლობის გზაზე წინააღმდეგობების გაგება
სასიგნალო	გადაუწყვეტელი პროცესების გამოვლენა და მუშაობის სტიმულირება	ხელმძღვანელობის ქმედებებისადმი მკვეთრი უარყოფითი დამოკიდებულებების გამოხატვა
	შრომის პირობებსა და დაცვაში დარღვევების აღმოჩენა	ცალკეული თანამდებების პირების მიერ მდგომარეობის ბოროტად გამოყენების წინააღმდეგ პროტესტი
	კოლექტივის მოთხოვნების, ინტერესებისა და ფასეულობების რეალიზება	სამსახურეობრივი დაუკმაყოფილებლობის ზრდა
ინოვაცია, შემოქმედებითი ინიციატივინანობის ხელშეწყობა	სამუშაოს მიმართ აქტივობისა და მოტივაციის გაზრდა	შრომითი და სოციალური აქტივობისადემი დამატებით დაბრკოლებების შექმნა
	პროფესიონალიზმის ზრდის სტიმულირება	საქმიანი განწყობილებების, ენთუზიაზიმისა და შემოქმედებით ინიციატივინანობის ჩახშობა
	შემოქმედებით, ახალი, ოპტიმალური გადაწყვეტილებების ხელშეწყობა	ალტერნატიულ გადაწყვეტილებების გვერდის ავლა

ტრანსფორმაცია (გადახალისება) საქმიანი ურთიერთობების	ჯანმრთელი სოციალურ - ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა	მორალურ ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს გაუარესება
	სამსახურისადმი საპატივცემოთ დამოკიდებულებების განმტკიცება	საქმიანი დამოკიდებულებებისა და თანამშრომლობის პროცესის აღდგენის გართულება
	ურთიერთნდობის დონის ამაღლება	
საინფორმაციო	თანამშრომლების კოლექტივში არსებული მდგომარეობის შესახებ დონის ამაღლება	არამეგობრული დამოკიდებულების გაძლიერება
	"საერთო ენის" გამონახვა	თანამშრომლობისგან გადახვევა
		დიალოგის, აზრთა გაზიარებისადმი წინააღმდეგობები
პროფილაქტიკური	ურთიერთშეგნების საფუძველზე უნათხმოების რეგულირება	დაძაბულობისა და მტრული ატმოსფეროს გაძლიერება
	სამსახურებრივ ურთიერთდამოკიდებულებაში კონფრონტაციის შესუსტება	შეთანხმებულობის პოცედურისადმი თავის არიდება

ცხრილი 2.2.1. კონფლიქტების ფუნქციური მიმართულება და მათი შედეგები
(ვ.ლ. ცვეტკოვის ადაპტირებული ვარიანტი)

ჩვენთვის საინტერესო იყო კონფლიქტურ სიტუაციაში გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული საკითხები, რადგან, როგორც კველვის პროცესში გამოვლინდა, კომპანიებში ინოვაციის დანერგვისას ხშირად წარმოიქმნებოდა რთული და კონფლიქტური სიტუაციები. როგორც რესპონდენტებმა ახსნეს, ამის

ძირითადი მიზეზი იყო ცვლილებებთან ადაპტაციის სირთულე თანამშრომელთა მხრიდან.

როგორც რესპონდენტებმა აღნიშნეს, ინოვაციების დანერგვისას ძირითადი წინააღმდეგობის მიზეზები იყო:

- გაურკვეველობის შიში,
- სარწმუნო ინფორმაციის უკმარისობა,
- უსაფრთხოების გრძნობის დაკარგვის შიში,
- თანამშრომლის აღქმა ინოვაციის მიზეზის არარსებობასთან დაკავშირებით,
- არასწორად შერჩეული დრო და მიხვევა.

ჩვენი აზრით, მოცემულ საკითხთან მიმართებით ძალიან მნიშვნელოვანია ჯანმრთელობის კვლევისა და ხარისხის სააგენტოს მეთოდოლოგია ინოვაციების დანერგვის პროცესში. ერთ-ერთი კომპლექსური საკითხი, რომლის დეტალური ანალიზის რეკომენდაციასაც მოცემული ორგანიზაცია იძლევა, რომელიც მოყვანილია ნაშრომის 3.1.1. ნაწილში.

ინოვაციების დანერგვისას ცვლილებების მიმართ სამეცნიერო ლიტერატურაში წინააღმდეგობის დაძლევის სხვადასხვა აპრობირებული მეთოდები არსებობს, რომლის გამოყენებაც მენეჯმენტს შეუძლია, კერძოდ:

- **სწავლება და კომუნიკაცია.** მისი მიზანია ადამიანებს მომავალი ცვლილებების განხორციელებამდე დახმარება გაუწიოს და გაათვითცნობიერებინოს ცვლილებების ლოგიკა. ასევე მოახდინოს თანამშრომელთა სწავლება. ჩვეულებრივ, აღნიშნული მეთოდი ყველაზე ეფექტიანია მაშინ, როდესაც წინააღმდეგობა ცვლილების მიმართ განპირობებულია არასრულყოფილი კომუნიკაციით.
- **თანამონაწილეობა და ჩართვა.** მოცემული მეთოდის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ თანამშრომლებს თავიდანვე კომპანიის მენეჯმენტი აყენებს საქმის კურსში რა ინოვაციის დანერგვას გეგმავს და რატომ, რა არის ამის მიზეზი, ისმენს მათი მხრიდან იდეებს, რასაც ჩვეულებრივ, ყოველთვის მოყვება პოზიტიური შედეგი და დადებითად ისახება ინოვაციების იმპლემენტაციის პროცესზე.

- **მხარდაჭერა და დახმარება.** მხარდაჭერა გულისხმობს როგორც ემოციურ, ასევე მატერიალური დახმარების გაწევას მათთვის, ვინც ინოვაციების დანერგვის შედეგად შეიძლება აღმოჩნდნენ რთულ სიტუაციაში. ამ შემთხვევაში მენეჯერის როლი მდგომარეობს იმაში, თანამშრომელს მისცეს განცდა იმის, რომ მის ზურგს უკან დგას კომპანია, რომელსაც მისი ბედი აღელვებს.
- **აშკარა ან ფარული დაძალება.** იმ შემთხვევაში, თუ მენეჯმენტს სხვა გამოსავალი აღარ რჩება, ინოვაციის განხორციელების პროცესში მიმართავს დაძალების ფორმას, რასაც შედეგი ნამდვილად მოჰყვება და ინოვაციების იმპლემენტაციის პროცესი შეიძლება დაჩქარდეს, ამავე დროს ცვლილებების მიმართ წინააღმდეგობის შედეგად შეფერხებაც გამოსწორდეს, თუმცა, ნამდვილად არაა სასურველი უკიდურესი საჭიროების გარდა მოცემული მეთოდის გამოყენება, რადგან ამგვარი ფორმით თანამშრომელთან ურთიერთობა ტოვებს მასში კონფლიქტოგენს, რაც აუცილებლად იჩენს თავს შემდგომი მუშაობის პროცესში.

საკაომდ საინტერესოა ჩვენი აზრით ბ. ლადოსუ ომისორეს ხედვა კონფლიქტების გადაჭრასთან დაკავშირებით, რომელსაც ავტორი ყოფს სამი ეტაპად, კერძოდ: (B.Omisore, 2014წ.)

1. **საწყის ეტაპზე აუცილებელია განხორციელდეს კონფლიქტების მიზეზების სრულყოფილად დადგენა.**
2. **ტრანსფორმაცია.** მოცემულ ეტაპზე მენეჯმენტის მხრიდან ხდება კონფლიქტის ელემენტების შესახებ დეტალურად საქმის კურსში ჩაყენება, რაც თავის თავში მოიაზრებს კონფლიქტის მიმართულების შეცვლისკენ ნაბიჯის გადადგმას.
3. **გადაწყვეტა.** შეცვლა კონფლიქტის ელემენტების იმგვარად, რომ შესაძლებელი გახდეს კონფლიქტის მიმართულების ტრანსფორმაცია, რაც კონფლიქტის გადაწყვეტის საფუძველი გახდება.

კონფლიქტის გადაწყვეტის პროცესში მნიშვნელოვანია:

- კონფლიქტის მხარეების პატივისცემა
- კონფლიქტის გადაწყვეტის პროცესში კონფლიქტის მხარეებისთვის მონაწილეობის მიღების უფლების მიცემა (Huges, 1993)
- სამართლიანობა (Omisoré , 2014):

- მოვლენათა განვითარებასთან დაკავშირებით მონაწილეთა ხედვების და პერსპექტივების პატივისცემა (კაზენი და ერგინი 1999) (ბოდტკერი & ჯეიმსონი, 2001)
- კონფლიქტის არაძალადობრივი გადაწყვეტა, ტრანსფორმაცია ინდივიდებისა და სოციუმის, რომელიც ჩართულია კონფლიქტში. (ბოდტკერი & ჯეიმსონი, 2001)

საკმაოდ საინტერესოა და თავისი მნიშვნელობიდან გამომდინარე ცალკე გამოსაყოფია მოლაპარაკების მნიშვნელობა კონფლიქტების მოგვარების პროცესში. როგორც ჩვენმა რესპონდენტებმა აღნიშნეს, მოლაპარაკების პროცესის ეფექტიანად წარმართვა არის ხელშეწყობა და მნიშვნელოვანია მრავალი ნიუანსის გათვალისწინება.

მოლაპარაკებების პროცესი შეიძლება დაიწყოს როდესაც მხარეებს:

- გარდა საწინააღმდეგო ინტერესებისა გააჩნიათ საერთო ინტერესებიც;
- ორივე მხარე შესაძლებელად მიიჩნევს გარკვეული შეთანხმების მიღწევას.
- დისკუსიის სურვილი აქვს ორივე მხარეს, ორივე მხარისთვის დამაკმაყოფილებელი გადაწყვეტის ძიებაში (ვ.ლ. ცვეტკოვა, 2015, 167)

მ.მ. ლებედევი და რ.ფიშერი გამოყოფენ მოლაპარაკების წარმოების ქვემოთ მოყვანილ მოდელებს, რომელიც მოყვანილია ცხრილში:

ფუნქცია	დახასიათება
საინფორმაციო - საკომუნიკაციო	მოცემულ შემთხვევაში მხარეები დაინტერესებულნი არიან შეხედულებების, მოსაზრებების, გაცვლით, ახალი კავშირებისა და ურთიერთდამოკიდებულებების დამყარებით.
ქმედების რეგულაციისა და კოორდინაციის ფუნქცია	ეს ფუნქცია რეალიზდება, როგორც წესი, პარტნიორთა კარგად აწყობილი ურთიერთობების არსებობისას, ჩვეულებრივ იმ შემთხვევებში, როცა უკვე

	არსებობს შეთნახმებები
კონტროლის ფუნქცია	მოლაპარაკებები წარმოებს ადრე მიღწეული ერთობილივი გადაწყვეტილებების შესრულების საბაბით. ამ ფუნქციას ადგილი აქვს იქ, სადაც არსებობს მხარეების მისწრაფება მოლაპარაკებაზე
ყურადღების გადატანის ფუნქცია	ხშირად გამოიყენება ერთ -ერთი მხარისთვის უფრო ხელსაყრელი პოზიციის დაყენებამდე
გამტარის ფუნქცია	ამ შემთხვევაში საქმე ეხება ერთ - ერთი მხარის ქცევას, მიმართულს ოპონენტის დასამშვიდებლად, პრობლემის კონსტრუქციული გადაწყვეისტკენ მისწრაფების ილუზიის შესაქმნელად.
მანიპულატორული	მოცემული ფუნქციის ქვეშ მოიაზრება ფსიქოლოგიური ზემოქმედების სახე, რომლის ოსტატურად გამოყენებას მიყვავართ სხვა ადამიანში განზრდახვების ფარულ გადვივებამდე, რომლებიც არ ემთხვევა, მის აქტუალურად არსებულ სურვილებს

ცხრილი № 2.2.2. მოლაპარაკების ფუნქციები (ვ.დ. ცვეტკოვის ადაპტირებული ვარიანტი)

კონფლიქტების ბევრი მკვლევარი მიუთითებს მოპალარაკების პროცესის სტანდარტულობაზე გარკვეული ხარისხით და ამ თვალსაზრისით, ჩვენი აზრით, საკმაოდ საინტერესოა წარმოვადგინოთ მ.მ. ლებედევას კონფლიქტების სტადიები და მათი დახასიათება:

მოლაპარაკების პროცესის ეტაპობრივი დახასიათება	ეტაპის დახასიათება
<i>მოსამზადებელი ეტაპი</i>	მოლაპარაკების მიზნების განსაზღვრა
	მიზნების მისაღწევად პროგრამა მაქსიმუმ და მინიმუმის განსაზღვრა
	საკუთარი ძალის შეფასება
	იმ მიზნების რეფლექსური ანალიზი, რომლებიც მისდევს მოპირდაპირე მხარეს
	მხარეების პოზიციებში ძლიერი და სუსტი ადგილების გამოვლენა
	მოლაპარაკებების გეგმის შედგენა
	მონაწილეთა შემადგენლობის განსაზღვრა
	საპროცედურო საკითხების გადაწყვეტა
<i>მოლაპარაკების წარმართვის ეტაპი</i>	ფსიქოლოგიური კონტაქტის დამყარება
	ურთიერთობაში ფსიქოლოგიური წინააღმდეგობების გადალახვა
	მეორე მხარის მიერ წამოყენებული პირობებისა და მოთხოვნების მისაღებლობის შეფასება
	მოლაპარაკების სტრატეგიული ხაზის რეალიზება
	მეორე მხარის საპასუხო მოქმედებების შეფასება
	მოლაპარაკებების სახეების ("დათობა - დაახლოება" "ორმხრივი სარგებელი") შესაძლებლობების გამოყენება
	კომპრომისების ურთიერთობა
	ჩიხის შემთხვევაში "ტაიმ აუტი"
	მოლაპარაკების განახლება
<i>მიღწეული შეთანხმებების ანალიზისა და შესრულების ეტაპი</i>	მოლაპარაკებებისა და მათი შედეგების სუბიექტური შეფასებები
	პრობლემის გადაწყვეტის ხარისხი და მხარეების მიერ აღებული ვალდებულებების შესრულება
	შინაარსობრივი და პროცესუალური ანალიზი, რამ განაპირობა წარმატება

	რა წინააღმდეგობების წამოიჭრებოდა და როგორ ხდებოდა მათი გადალახვა
	მოლაპარაკებებისთვის მზადებისას რა არ იქნა გათვალისწინებული და რატომ
	როგორი იყო მოლაპარაკებებზე ოპონენტების ქცევა
	მოლაპარაკების წარმართვის რა გამოცდილების გამოყენება შეიძლება

ცხრილი №2.2.3. მოლაპარაკების ეტაპების და მათი დახასიათება, მ.მ. ლევდევა (ვ.ლ. ცვეტკოვის ადაპტირებული ვარიანტი)

მოცემული რეკომენდაციები, ჩვენი აზრით დეცხმრება მენეჯერს კონფლიქტური სიტუაციის დარეგულირებისას.

მნიშვნელოვანია შევეხოთ, 1970–იან წლებში, კენეტ თომმისა და რალფ კილმანის კვლევას. ოცემული კვლევის შესაბამისად, კონფლიქტის სწორი მართვის შემთხვევაში, უფრო მეტი დადებითი შედეგი შეიძლება მიიღოს კომპანიამ, ვიდრე კონფლიქტის საერთოდ არ არსებობის შემთხვევაში მიიღებდა. მოცემული მოდელის მიხედვით, კონფლიქტური სიტუაციის მოგვარების ხუთი დონე არსებობს, კერძოდ ⁴⁷

- კონკურენცია: მოცემულ დონეზე კონფლიქტი განპირობებულია გარკვეული ინტერესთა თანაკვეთით. ორივე მხარე აკეთებს ყველაფერს იმისთვის, რომ მოპოვოს გამარჯვება;
- დათმობა: დათმობის პოზიცია არის კონკურენციის სრულიად საპირისპირო. ამ შემთხვევაში კონფლიქტის მონაწილე მხარე ყველაფერს აკეთებს, თავის ინტერესსაც კი თმობს, სიტუაციის განმუხტვისთვის;
- თავის არიდება: თავიდან არიდების დროს, კონფლიქტის მონაწილე მხარე, როგორც დასახელებიდან ჩანს, უბრალოდ ერიდება კონფლიქტს, შეიძლება ის ელოდებოდეს უკეთეს სიტუაციას ან უკეთეს გარემოებას;
- კოლაბორაცია: წარმოადგენს კონფლიქტის მოგვარების ძალიან მისაღებ ფორმას, კერძოდ, ამ დროს მაქსიმალურად არის ორივე მხარე ორიენტირებული იმაზე, რომ კონფლიქტი მოგვარდეს;

⁴⁷ <http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilman-conflict-mode-instrument-tki>

- კომპრომისი: კომპრომისული დონე ცდილობს ისეთი გადაწყვეტილების მიღებას, რომელიც ყველას კმაყოფილს და ბედნიერს დატოვებს. თუმცა, თითოეულ პიროვნებას უწევს რაღაცის დათმობა იმისათვის, რომ წავიდეს კომპრომისზე. (კ.თომი და რ.კილმანი, 1974)

ორ ადამიანს შორის ნებისმიერი კომუნიკაცია უნიკალურია და ერთმანეთისგან ყოველთვის განსხვავებული, თუმცა, მიუხედავად ამისა მაინც არსებობს გარკვეული წესები და პრინციპები, რომლებიც ქმედითია და მუშაობს ნებისმიერ კომუნიკაციაში.

ერთ -ერთი პრინციპი, რაც მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს კომუნიკაციის პროცესში, ის არის, რომ ადამიანის განწყობა გადამდებია. ჩვენ შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ თუ თანამოსაუბრე ღიმილით და მეგობრული ინტონაციით დაიწყებს საუბარს, მეორე მხარეც მეგობრულად უპასუხებს, ან პირიქით, თუ ერთი ადამიანი ბრალს დებს მეორეს და აგრესიულად არის განწყობილი, მეორე, ჩვეულებრივ, უარყოფს ბრალდებას და თავადაც აგრესიულად განწყობა. ამგვარი მაგალითი მრავლად შეიძლება მოვიყვანოთ და გავიხსენოთ ჩვენი პირადი ცხოვრებიდანაც. საჭიროა კომუნიკაციის დროს გვახსოვდეს ეს პრინციპი და ნებისმიერ ადამიანთან, სანამ გარკვეულ მიზეზთა გამო „აგრესიულად“ გადავწყვეტთ რამის თქმას, გავიხსენოთ, რომ ისიც იმგვარადვე გვიპასუხებს, რაც კარგის მომტანი არ იქნება.

გამოჩენილი ქართველი ფილოსოფოსისა და ფსიქოლოგის დიმიტრი უზნაძის მიერ შემუშავებული განწყობის თეორია, შეგვიძლია ეფექტიანად გამოვიყენოთ ეფექტური კომუნიკაციის დამყარებისთვის.

დიმიტრის უზნაძემ ჩაატარა შემდეგი სახის ცდა, ექსპერიმენტი - რითაც დაამტკიცა განწყობის თეორია. მან ცდის წევრებს წინასაგანწყობო ფაზაში ჩამოუყალიბა გარკვეული განწყობა ბურთის ზომებთან დაკავშირებით, კერძოდ, კი ამ ფაზაში მათ აწვდიდა სხვადასხვა ზომის ბურთებს და ამდენად ჩამოუყალიბა განწყობა, რომ ექსპერიმენტში გამოყენებული ბურთები სხვადასხვა ზომის იყვნენ, ხოლო კრიტიკულ მომენტში კი მათ მისცა ერთმანეთის ტოლი ბურთები. მიუხედავად იმისა, რომ ცდის ბოლო ნაწილში ბურთები ზომით ერთმანეთის ტოლი იყო ექსპერიმენტის წევრებმა ისინი არატოლად აღიქვეს, რაც სწორედ „ბურთების არატოლად აღქმის განწყობით“ იყო გამოწვეული.

“თანამედროვე ენით დიმიტრი უზნაძის მიერ შემოთავაზებულ მოდელს მედიაციური ეწოდება. მოთხოვნილება და სიტუაცია ერთად აღებული იწვევს განწყობას, ხოლო ის თავის მხრივ იწვევს ქცევას. მეტიც, ამ მოდელში ოთხი ცვლადია. ორი დამოუკიდებელი ცვლადი, რომელთა ურთიერთქმედება იწვევს განწყობის აღმოცენებას, ხოლო განწყობა მედიატორის როლს თამაშობს ამ ორ ცვლადსა და ქცევას შორის. ქცევა – დამოკიდებული ცვლადია”

მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება, პირდაპირ დაკავშირებულია ფსიქოლოგიასთან, რადგან გარკვეული მიზნის მისაღწევად ის თავის თავში მოიაზრებს ცოცხალი ადამიანების მართვას სწორედ ამიტომ, დიდი პრაქტიკული ღირებულება აქვს, ფსიქოლოგიის დარგში მეცნიერების მიერ გაკეთებული აღმოჩენები გამოყენებულ იქნას პრაქტიკაში, რისი კარგი მაგალითიც ზემოთ მოყვანილი დ. უზნაძის კვლევის შედეგია.

ნებისმიერი მენეჯერი, მმართველი თუ უბრალოდ თანამშრომელი, ჩვენი აზრით, მუდმივად უნდა ცდილობდეს პოზიტიური განწყობის შექმნა/ჩამოყალიბებას თანამშრომლებთან და პარტნიორებთან, რადგან ეს ძალიან გაუმარტივებს ცხოვრებასა და თანამშრომლობას სხვა ადამიანებთან, ისედაც ძალიან დაძაბულ და სწრაფად ცვალებად კონკურენტულ გარემოში.

კომუნიკაციის სწორად წარმართვისთვის მნიშვნელოვანია დისკურსის ფორმის სწორედ განსაზღვრა, რაც მოიაზრებს ოთხ შეკითხვაზე პასუხის გაცემას. კერძო, ვინ, ვის, რა პირობებში და რა მიზნით ესაუბრება. ამ შეკითხვებზე პასუხის გაცემა მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც ხშირად საქმიანი თუ არასაქმიანი მოლაპარაკების პროცესში იქმნება განცდა რომ ერთი მხარე მეორეს ან ზედმეტად უშუალოდ ესაუბრება ან ტონალობა საქმიანი საუბრის ნაცვალად, უფრო „მეგობრულში“ გადაადის და სხვ. რამაც შეიძლება არასერიოზულობის და ზედაპირულობის განცდა დაუტოვოს მეორე მხარეს.

როცა საუბარს ვიწყებთ, უნდა ვიცოდეთ რა გვინდა. როცა გავაკეთებთ ჩვენთვის სასურველ შეთავაზებას და გვპასუხობენ: “გეთანხმები მაგ. „ა“ ნაწილში კარგია, მაგრამ „ბ“ და „გ“ ნაწილში პრობლემები გვექნება და ამდენად მას ვერ გადავჭრით. პასუხი უნდა იყოს - თქვენი აზრით რატომ არის კარგი „ა“ და ამასთან ერთად, საუბარშივე ვეცადოთ იმ პრობლემების გადაჭრას, რომელსაც მოპირდაპირე მხარე წამოაყენებს, მნიშვნელოვანია თანამოსაუბრე გავიხადოთ თანამოკავშირედ, რათა ერთად საქმის კარგად გაკეთებაში “ჩავითრიოთ”.

საუბრის დროს განწყობა უნდა იყოს, როგორც ზემოთ ვახსენეთ „არა, ბრალს გდებ“ ან „ჩემ კარგ იდეას რატომ ეწინააღმდეგები“, არამედ „როგორ გადავწყვიტოთ“ -ეს პრობლემა, ამასთან ჩვენი საუბარი უნდა ატარებდეს „მოლაპარაკებით“ და არა “იძულებით” ხასიათს. ასევე, რაშიც თანამოსაუბრე გვეთანხმება, ის უნდა გამოვიყენოთ და მასზე აპელირება მოვახდინოთ, ოღონდ ტაქტიანად. მნიშვნელოვანია თანამოსაუბრის ნათქვამი წინადადებები სტრიქონებს შორის გავიაზროთ, რას ამბობს და რა „აღელვებს“ და მათი გადაწყვეტის გზები შევთავაზოთ.

დიდი პრაქტიკული ღირებულება აქვს თანამოსაუბრის საუბრის გადაწყობას ჩვენთვის სასურველ არგუმენტზე, რა თქმა უნდა, ეს საჭიროა მოხდეს დელიკატურად და ფაქიზად. ერთ-ერთი მიზეზი იმისა, თუ რატომ თვლიან, რომ მოლაპარაკება „ხელოვნებაა“, არის ნებისმიერი კონკრეტული საუბრის პროცესში მოლაპარაკების ეფექტიანად წარმართვისთვის არსებული ინსტრუმენტების ეფექტიანი გამოყენება.

მოლაპარაკების ეფექტიანად წარმართვისთვის მნიშვნელოვანია ასევე, რომ საუბრის სტილი არ იყოს ანტაგონისტური. თანამოსაუბრეებს არაფერ კარგს არ მოუტანს მსგავსი დამოკიდებულება. იმისთვის, რომ დროზე მივხვდეთ გადადის თუ არა საუბარი ანტაგონისტურ ტონში, საჭიროა გვახსოვდეს მისი მახასიათებლები, რასაც ხშირად ვხვდებით თათბირებსა თუ მოლაპარაკებებზე, კერძოდ:

- ტონის აწევა,
- ფაქტის გაბუქება,
- მუქარა,
- არა პროდუქტიულობა,
- საუბრის მთავარი აზრიდან გადახვევა,
- ესკალაცია ანუ საუბრის მუდმივად გამძაფრება,
- ზოგადი ფრაზების გამოყენება.

ადამიანებს შორის განხილული თემა მრავალი კონტექსტით შეიძლება იყოს გაგებულნი. ამდენად „კი ან არა“ და ცალსახა პასუხები განსახილველ საკითხებზე იშვიათად გვხვდება, რაც საჭიროა გვახსოვდეს. ასევე საჭიროა გვახსოვდეს, რომ ადამიანი ემოციური არსებაა და ეყრდნობა თავის აზროვნებას, რომელიც მისი დაგროვებული გამოცდილებისა და ინფორმაციული ბაზის შესაბამისად იძლევა დასკვნებს ამა თუ იმ საკითხზე, რაც ხშირად არა სწორია.

საუბრის პროცესში ასევე საკმაოდ ეფექტიანია ე.წ. „მარტივი შეკითხვების დასმა“, რაც ხელს უწყობს მოვლენის, გადასაწყვეტი საკითხის გამორკვევას და სიღრმეში ჩახედვას.

მოლაპარაკების ეფექტიანად წარმართვისთვის საჭიროა განვითარებული ანალიტიკური და სიტუაციის შესაბამისი სწრაფი აღდგომა უნარი. ეს აუცილებელია იმისთვის, რომ სწრაფად ჩაეწვდეთ თანამოსაუბრის მიერ ჩვენთვის დათმობილ საკითხებს და გავიმყაროთ პოზიციები. ამ კონტექსტში მნიშვნელოვანია, შევეხოთ კოგნიტური დისონანსის თეორიას, რომლის ავტორიც არის ლეონ ფესტინჯერი.

კოგნიტური დისონანსის თეორია გულისხმობს ფსიქოლოგიურ წინააღმდეგობას ადამიანის გონებაში, როცა მრწამსისგან განსხვავებულად იქცევა. მაგალითად, კოგნიტურ დისონანსს განიცდის ადამიანი, როცა იცის რომ ტყუელი ცუდია, მაგრამ იტყუება. თ. დოსტოევსკის რომანში „დანაშაული და სასჯელი“ ძალიან მძაფრად და კარგად არის წარმოჩენილი აღნიშნული ფსიქოლოგიური წინააღმდეგობა.

ზოგადად, ნებისმიერ ადამიანს სურს იქცეოდეს თავისი მრწამსის და ღირებულებების შესაბამისად, რაც მათ მოლაპარაკების პროცესში ახასიათებთ კიდევ, ეს კი ვლინდება საუბრის დამთავრებამდე საკუთარი აზრის „თავგამოდებით დაცვაში“.

კოგნიტური დისონანსის შემცირებით ადამიანს შეუძლია:

1. შეცვალოს ქცევა. მაგალითად თუ იპარავს და ამას ცუდ საქმედ თვლის, აღარ მოიპაროს,

2. შეცვალოს შემეცნება, ისე რომ მოიყვანოს თანხმობაში ქცევასთან - მთელი ქვეყანა იპარავს და მეც რომ მოვიპარო არ იქნება პრობლემა, რაც შეიძლება გაკეთდეს შემდეგი ხერხებით:

- შეცვალოს ხედვა ისე, რომ მოიყვანოს კონსენსუსში მისთვის მანამდე მიუღებელ ხედვასთან,
- მოიძიოს ახალი ინფორმაცია, რომელიც აღმოფხვრის დისონანსს,
- დააკნინოს დისონანსის მნიშვნელობა,
- ჩათვალოს, რომ მისი წინააღმდეგობრივი ქცევა, არ არის დაკავშირებული მის შემეცნებასთან.

„კოგნიტურ დისონანსზე“ საუბრისას ასევე მნიშვნელოვანია შევეხოთ „არასაკმარისი დადასტურების ეფექტს“. მოცემული ეფექტი მოიაზრებს შემდეგს, როდესაც ადამიანი ვერ ახერხებს კოგნიტური დისონანსის შემცირება/დაძლევას,

ის შინაგანად იწყებს მოცემული დისონანსის გამართლებაზე ფიქრს და იწყებს დისონანსის მიზეზის მიმართ დამოკიდებულების ცვლას.

მოლაპარაკების ეფექტიანად წარმართვისთვის, კოგნიტურის დისონანსის თეორია მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც ხშირად მოლაპარაკების პროცესში, ისე რომ ვერ ხვდებიან, აღიარებენ თავიანთ თანხმობას მეორე მხარესთან, რისი გამოყენებაც უნდა შეეძლოს მოლაპარაკების მონაწილეს. მაგალითად, როცა თანამოსაუბრე ამბობს, რომ ძალიან დიდი ხნით აუკრძალეს „რალაციის“ გაკეთება და აღნიშნულ პროცესში ჩხუბობს, ეს ამავე დროს ნიშნავს, რომ ის აღიარებს თავის დანაშაულს, მაგრამ ზედმეტად ეჩვენება დაკისრებული სანქცია.

საუბრის პროცესში იმისთვის, რომ მოვალწიოთ წარმატებას, გვესაჭიროება მიხვედრილობა, კერძოდ კი როცა კონსესუსის მიღწევა გვსურს აქცენტი არ უნდა გავაკეთოთ ნეგატიურზე, პირიქით, საჭიროა კონცენტრირება მოვახდინოთ იმ სიტყვებსა და წინადადებებზე, რომელიც დაგვეხმარება წარმატების მიღწევაში.

ა) თუ რაზე გავაკეთებთ აქცენტს ჩვენი ნებაა. მოლაპარაკების პროცესში მეორე მხარე ჩვეულებრივ ყოველთვის გასაგებად აყალიბებს თავის ხედვებს. ზოგადად, სიტყვების შემდეგ: „მაგრამ“, „თუმცა“ იწყება ჩვენი მხარისთვის არასასურველი წინადადებები, თუმცა მასზე აქცენტირებით იშვიათად თუ შევძლებთ წარმატების მიღწევას. სასურველია საუბრის უფრო პოზიტიურ ტონში წარმართვა, რისთვისაც ჯობს, აქცენტი თანამოსაუბრის მიერ ნათქვამი წინადადების პოზიტიურ მხარეზე გავაკეთოთ ვიდრე ნეგატიურზე.

ბ) მოლაპარაკების პროცესში მნიშვნელოვანია კონკრეტულად გავიმყაროთ ჩვენი პოზიციები, მას შემდეგ, როცა ამოვიცნობთ რაში თმობს ან გვეთანხმება ჩვენი თანამოსაუბრე.

მოლაპარაკების წარმართვისას მნიშვნელოვანია სწრაფად ავულოთ ალღო გარემოებას. თუ ჩვენ ვხვდებით რომ მოლაპარაკების წარმართვას აზრი არ აქვს, ჯობს ზედმეტი დრო არ დავხარჯოთ მასზე. მაგალითად, თუ ვთავაზობთ პარტნიორს: „ხომ არ ისურვებდით ერთობლივად სასტუმრო გაგვეკეთებინა ბაკურიანში“ და მან გიპასუხათ: „არა, სასტუმროების ბიზნესი არ მაინტერესებს“ ამ დროს, საუბრის გაგრძელებას აზრი არ აქვს.

გ) საუბრის პროცესში, ხშირად მეორე მხარე უარყოფს ჩვენთვის სასურველ პირობას, მაგრამ შესაძლოა მაინც თანხმდებოდეს გარკვეულ კონტექსტში რაც

საჭიროებს ყურისგდებას. უბრალოდ, თანხმობის გაგება საჭიროებს ჩვენგან ყურადღებით მოსმენას და სიღრმეში ჩახედვას.

მოლაპარაკების პროცესში ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია პრაქტიკა. კერძოდ კი, ნებისმიერი მოლაპარაკების გაანალიზება ჩვენთვის იქნება გარკვეული რეკომენდაციის მომცემი სამომავლოდ, რაც აუცილებლად უნდა გვახსოვდეს.

ეფექტიანი მოლაპარაკების წარმართვისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია მოსმენის უნარი და ყურადღების მობილიზება. იმისთვის, რომ მივხვდეთ რაში გვეთანხმება თანამოსაუბრე და რა პოზიციებს თმობს, საჭიროა მას მოვუსმინოთ ყურადღებით და მობილიზებულებმა.

„თავაზიანი და მოხერხებული კაცი ცდილობს ყურადღებიანი იყოს უსმინოს. არად დაგიდევს, მთელს მის გამომეტყველებაში რომ გამოსჭვივის გულგრილი დამოკიდებულება მოსაუბრისადმი. ერთი სული აქვს, როდის ამოშაქრავს სათქმელს. ვერაფერი შეილია ამ გზით საუბრის გაბმა; თავმომწონეობით სხვას ვერც აამებ და ვერც ვერაფერს შთააგონებ. ყურადღებით მოსმენა და პასუხის გაცემა კარგი მოუბრისათვის ერთ-ერთი აუცილებელი პირობაა!“, - ლაროშ ფუკო

მოლაპარაკების პროცესში არცერთი მხარე შემთხვევით არ ამბობს სიტყვას „არაფერი“. თანამოსაუბრე ნებისმიერ მომენტში და ნებისმიერი წინადადების შემდეგ აყალიბებს თავის დამოკიდებულებას და ხედვას ამა თუ იმ საკითხთან დაკავშირებით. საჭიროა სწრაფად შეგვეძლოს სიტუაციის აღლოს აღება და შესაბამისი ზეგავლენის მოხდენა მოლაპარაკებაზე. საჭიროა იმის შემეცნება, თუ ვის პოზიციაზე ვართ, რა გვინდა და ყველაზე უპრიანია მივხვდეთ, რა გზით შეიძლება ზეგავლენის მოახდენა და შესაბამისად იმოქმედო.

მნიშვნელოვანია ასევე, რომ თანამოსაუბრეს ძალიან კარგად დაანახო სარგებელი, რასაც ის მიიღებს; საუბარი წარმართოს მოლაპარაკების ჭრილში; ამოიცნო მისი წინააღმდეგობები და მის დაძლევაში დაეხმარო. ეს ყველაფერი კი ძალიან მნიშვნელოვანია.

მოლაპარაკება, სხვა ადამიანთან ურთიერთობა ძალიან ფაქიზი თემაა, საჭიროებს კომპეტენციას, უნარებს, თანამოსაუბრის საუბრების სიღრმისეულ გააზრებას, სიტუაციისთვის აღლოს კარგად აღების უნარს.

მოლაპარაკების მართვის ხელოვნების კარგად დაუფლებაში გვეხმარება ბევრი რამ. კერძოდ შესაძლებელია ვარჯიში ნებისმიერ დროს, რაც საკმაოდ ბევრს ნიშნავს. პრაქტიკულად ყოველ წამს შეგვიძლია წინ გადავდგათ ნაბიჯი და

ვიართ, დაგხელოვნდეთ და გავიზარდოთ, ეს პირდაპირ აისახება ჩვენი ცხოვრების დონეზე, შემოსავლებზე და რაც მთავარია სოციალურ ურთიერთობებზე, რომელიც ერთ -ერთ აუცილებელი მოთხოვნილებაა ადამიანის ცხოვრებაში.

საუბრის პროცესში, უნდა ვეცადოთ ჩვენთვის მისაღები საკითხის არგუმენტების პოზიტიურ მხარზე აქცენტის გაკეთებას, დავასაბუთოთ რატომ იქნება ესა თუ ის მომენტი სარგებლის მომტანი.

ადამიანებს ნებისმიერ შემთხვევაში ამოძრავებთ მარტივი რამ - თავისი პირადი ინტერესი და პირადი სარგებელი. მოლაპარაკებისას არ უნდა ვიყოთ ეგოცენტრულები, თანამოსაუბრის თვალთ უნდა დავინახოთ გადასაწყვეტი საკითხი და მხოლოდ ამ შემთხვევაში შევძლებთ წარმატების მიღწევას.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ წარმატებული ბიზნეს საქმიანობისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია ადამიანი ფლობდეს უნარს ეფექტიანად მართოს მოლაპარაკებები, რისთვისაც საჭიროა შეეძლოს თანამოსაუბრის განწყობის შექმნა და მასზე ზემოქმედება, საუბრის პოზიტიურ ჭრილში გაძლოა, ადგილის, დროის და საქმის შესაბამისად დავალებების მიცემა, თანამოსაუბრის ყურადღებით მოსმენა და მეორე მხარის მიერ ნათქვამი თითოეული ფრაზის უკან მდგომი ფაქტების დანახვა/გააზრება, რადგან ნებისმიერი ნათქვამი სიტყვის უკან იმალება გარკვეული აზრი, კოგნიტური დისონანსის თეორიის შედეგის თავის სასარგებლოდ აღმოჩენა/გამოყენების უნარის განვითარება, მუდმივი ორიენტაცია ეფექტიანი მოლაპარაკების წარმართვის უნარის განვითარებისთვის და ამის შესაბამისად კი ნებისმიერი შემდგარი კომუნიკაციიდან დაშვებული შეცდომების ანალიზი და შემდეგში გამოსწორება.

III თავი: საქართველოს მსხვილ საწარმოებში გადაწყვეტილების მიღების ინოვაციური სტრატეგიები

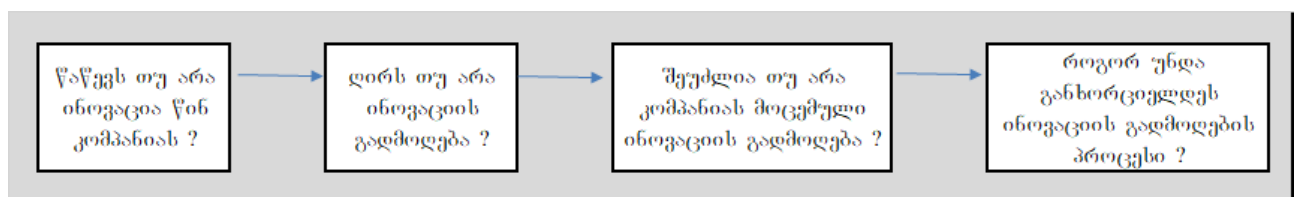
3.1 გადაწყვეტილებები ინოვაციების გადმოღების დროს

ნებისმიერი ორგანიზაცია წარმოადგენს ღია სისტემას, რომელიც განიცდის ზეგავლენას გარემოს მხრიდან და პირიქით, თავადაც ახდენს ზეგავლენას გარემოზე. კონკურენტულ გარემოში, ნებისმიერ ინდუსტრიაში და მათ შორის სერვისის სფეროშიც, სხვადასხვა კომპანიები მუდმივად ქმნიან გარკვეულ ინოვაციებს, შესაბამისად, ზრდიან თავიანთ ეფექტიანობას და აუმჯობესებენ ფინანსურ შედეგებს. ამ მოცემულობის ფარგლებში ძალიან მნიშვნელოვანია კომპანიების მენეჯმენტმა მუდმივად ადევნონ თვალყური გარემოში მიმდინარე პროცესებს და ჰქონდეთ ჩამოყალიბებული სისტემა და ხედვა იმასთან დაკავშირებით – “გადმოიღონ” თუ არა ინოვაციები და დანერგონ თუ არა თავიანთ კომპანიაში.

აღნიშნული პროცესი არის საკმაოდ რთული და კომპლექსური. ჯანმრთელობის კვლევისა და ხარისხის სააგენტოს (Agency for Healthcare Research and Quality) მიერ შემუშავებულია საკმაოდ საინტერესო მეთოდოლოგია მოცემულ საკითხთან დაკავშირებით. კერძოდ კი აღნიშნული პროცესის სრულყოფილად გაგლა მოიაზრებს თავის თავში ოთხ მთავარ შეკითხვაზე პასუხის გაცემას:

1. წაწვეს თუ არა წინ მოცემული ინოვაცია კომპანიას ?
2. ღირს თუ არა ინოვაციის გადმოღება?
3. შეუძლია თუ არა კომპანიას მოცემული ინოვაციის გადმოღება?
4. როგორ უნდა განხორციელდეს ინოვაციის გადმოღების პროცესი ?

დიაგრამის სახით, რომ წარმოვადგინოთ აღნიშნულ პროცესს ექნება შემდეგნაირი სახე (იხ დიაგრამა :



3.1.1. დიაგნოზი. ინოვაციის გადმოღების პროცესის ეტაპები. (ჯანმრთელობის კვლევისა და ხარისხის სააგენტოს მეთოდოლოგიის ადაპტირებული ვარიანტი)

თითოეულ ზემოთ მოყვანილ კითხვაზე პასუხის გაცემა საჭიროებს გარკვეულ ჩამოყალიბებულ ხედვასა და მიდგომებს.

ცხრილის სახით, რომ წარმოვადგინოთ, პირველ კითხვაზე პასუხის გაცემა დაკავშირებული შემდეგ ქვეკითხვების გაცემასთან:

<p>უბიძგებს თუ არა წინ მოცემული ინოვაცია კომპანიას ? (რაც, თავის მხრივ მოიაზრებს პასუხის გაცემას შემდეგ კითხვებზე:</p>		
<p>1.1. რა არის მოცემულ შემთხვევაში ინოვაცია?</p>	<p>1.2. თანხმობაში არის თუ არა ჩვენს მიზნებთან?</p>	<p>1.3. შესაბამაება თუ არა ჩვენს ორგანიზაციას?</p>
<p>- როგორ მუშაობს ინოვაცია?</p>	<p>- მოაგვარებს თუ არა მოცემული ინოვაცია ჩვენს პრობლემას?</p>	<p>- მოდის თუ არა თანხმობაში მოცემული ინოვაცია ორგანიზაციის მისიასთან, ღირებულებებთან და კორპორაციულ კულტურასთან?</p>

- რა არის ინოვაციის ჩარჩო?	- დაგვეხამრება თუ არა მოცემული ინოვაცია მიზნის მიღწევაში?	- შეუძლია თუ არა მოცემულ ინოვაციას გაზარდოს კომპანიის მოქნილობა
- სად დაინერგა მოცემული ინოვაცია?	- ჩვენი ხედვით, როგორ გვესახება წარმატებული გადმოღება მოცემული ინოვაციის?	
- რა მტკიცებულება არსებობს იმის, რომ ინოვაციამ იმუშავა?		

ცხრილი 3.1.1. ინოვაციების “გადმოღების” შეფასება. (ადაპტირებულია ჯანმრთელობის კვლევისა და ხარისხის სააგენტოს მეთოდოლოგიასთან.)

პირველ რიგში, ინოვაციის გადმოღებასთან დაკავშირებით შეფასება იწყება მკაფიოდ გაგებით თუ როგორ მუშაობს ინოვაცია და მისი გამოყენების საზღვრების დადგენით. გადაწყვეტილებების მიმღებებმა უნდა განიხილონ ორგანიზაციის გამოცდილება ინოვაციების დანერგვასთან მიმართებით. იმან, რაც იმუშავა ერთ სიტუაციაში ეფექტიანად, შეიძლება ასევე ეფექტიანად ვერ იმუშაოს სხვა პირობებში. ამიტომ მნიშვნელოვანია განხილულ იყოს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა – კონტექსტი და გარემოებები. მთავარი კითხვები, რომლებსაც აღნიშულ ეტაპზე უნდა გაეცეს პასუხი არის შემდეგი:

- როგორ მუშაობს მოცემული ინოვაცია ?

მას შემდეგ, რაც გარემოზე დაკვირვების საფუძველზე, კომპანიის მენეჯმენტი მიიღებს ინფორმაციას, რომ გარკვეულმა სიახლემ იმუშავა, ამის შემდეგ პირველ რიგში უნდა გარეკვეს: რა გაეკთდა? რატომ ? ვის მიერ ? ვისთვის და როგორ ? ამ კითხვებზე პასუხის გაცემა მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც აუცილებელია სრულყოფილად ჰქონდეს მენეჯმენტს წარმოდგენა სინამდვილეში რას წარმოადგენს “გადმოსაღები” ინოვაცია.

- რა მასშტაბები აქვს მოცემულ ინოვაციას ?

ინოვაციები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან მასშტაბით. იმისათვის, რომ სრულყოფილად იქნეს გარკვეული, თუ რა არის ცვლილებების მასშტაბი, საჭიროა გაეცეს პასუხის შემდეგ შეკითხვებს:

არის თუ არა დაკავშირებული ინოვაცია ორგანიზაციულ გარდაქმნასთან, თუ მოცემული ინოვაცია მხოლოდ გარკვეული სუბსისტემის ცვლილებასთან არის დაკავშირებული?

გამოიწვევს თუ არა მოცემული ინოვაციის გადმოღება ცვლილებას კომპანიის ორგანიზაციულ კულტურაში ?

აუცილებლად მოყვება თუ არა კომპანიის მუშაობის პრაქტიკის ცვლილებას ინოვაციის გადმოღება ?

- სად მოხდა მოცემული ინოვაციის უკვე დანერგვა?

იმის გარკვევა, თუ სად მოხდა ინოვაციის იმპლემენტაცია, მისცემს მენეჯმენტს გარკვეულ წარმოდგენას იმასთან დაკავშირებით, ის კარგის მომტანი იქნება თუ არა მოცემული კომპანიისთვის.

- რა მტკიცებულებებია, რომ ინოვაციამ იმუშავა ?

მანამ, სანამ მენეჯმენტი მიიღებს გადაწყვეტილებას, გადმოიღოს თუ არა ინოვაცია, საჭიროა მტკიცებულებების მოპოვება იმასთან დაკავშირებით, რომ მოცემულმა ინოვაციამ დასახულს მიზანს მიაღწია. ამისთვის კი საჭიროა:

- **მტკიცებულების მოძიება.** სამეცნიერო სტატიების და მონაცემთა ბაზების მოძიება, საქმინი კავშირების საშუალებით და ყველა რეალური წყაროს გამოყენებით, შექმნილი ინოვაციის ეფექტიანობის დაზუსტება.
- **მტკიცებულების შეფასება.** დადასტურება, თუ რადენად სამართლიანი და რეალობის ობიექტური ამსახველია მოძიებული მტკიცებულებები და არიან თუ არა ისინი სრულყოფილნი. აქვე არსებითია, აღინიშნოს ისიც, რომ ინოვაციის წარმატების დადასტურებული და ობიექტური მტკიცებულების შეფასება ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც მისი წარუმატებლობის დადასტურებული და ობიექტური მტკიცებულებების შეფასება..

იმისათვის, რომ გაერკვეს კომპანიის მენეჯმენტი წაწვეს თუ არა წინ კომპანიას მოცემულ ინოვაცია, საჭიროა დაზუსტებული იქნეს, მოდის თუ არა თანხმობაში ინოვაციის გადმოღების შემდეგ მისაღები შედეგები კომპანიის გრძელვადიან მიზნებთან. ამ საკითხის მოსაგვარებლად საჭიროა გაეცეს პასუხის შემდეგ კითხვებს :

- მოცემული ინოვაცია დაეხმარება თუ არა კომპანიას პრობლემების მოგვარებაში?

იმისთვის, რომ დაზუსტდეს მოცემული საკითხი, საჭიროა თავის მხრივ გაეცეს პასუხის შემდეგ შეკითხვებს – რა პრობლემების წინაშე დგას კომპანია? ვის მიერ და როგორ არის განსაზღვრული პრობლემა? სად და როდის გამოვლინდა მოცემული პრობლემა? რა არის მოცემული პრობლემის მიზეზი? ვისზე ახდენს პრობლემა ზეგავლენას? არის თუ არა მოცემული პრობლემა მნიშვნელოვანი? რა მოხდება მოცემული პრობლემის გადაუჭრელობის შემთხვევაში?

- დაეხმარება თუ არა ორგანიზაციას მოცემული ინოვაცია გრძელვადიანი მიზნების მიღწევაში?
- შეიძლება მოკლევადიან პერიოდში კომპანია არ იდგეს რომელიმე მნიშვნელოვანი პრობლემის წინაშე, მაგრამ ის მუდმივად უნდა ზრუნავდეს, საბაზრო ეკონომიკის ფუძემდებლური პრინციპებიდან გამომდინარე, ხარისხისა და ეფექტიანობის ზრდაზე. ინოვაციის გადმოღებისას გადწყვეტილების მიღების პროცესში აუცილებლად ძალიან მკაფიოდ და ნათლად უნდა გაეცეს პასუხი კითხვას – უწყობს თუ არა ხელს “გადმოსაღები” ინოვაცია კომპანიის გრძელვადიან პერიოდში მიზნების მიღწევას? თავის მხრივ, ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა კი დაკავშირებულია შემდეგ ქვეკითხვებთან:
 - რამდენად ეფექტიანია არსებული სერვისის მიწოდების სისტემა?
 - რისი გაკეთება შეიძლება უკეთ, რომ გაუმჯობესდეს აღნიშნული სისტემა?
 - დგას თუ არა კომპანია ცვლილებების აუცილებლობის წინაშე?
 - გააძლიერებს თუ არა ინოვაცია კომპანიის შესაძლებლობებს, მომავალში წამოჭრილ გამოწვევებთან მიმართებით?
 - გადმოღებული ინოვაცია როგორ დაეხმარება კომპანიას დასახული მიზნის მიღწევაში?
 - არსებობს თუ არა მკაფიო კავშირი გადმოსაღები ინოვაციის შედეგებსა და კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებს შორის?
 - რაში მდგომარეობს კომპანიის წარმატების ხედვა “გადმოსაღები” ინოვაციის კონტექსტში?

მანამ, სანამ კომპანია განახორციელებს ინოვაციის გადმოღებას, საჭიროა მკაფიოდ ჰქონდეს ჩამოყალიბებული მოლოდინები ინოვაციების მიზნებთან მიმართებით. ინოვაციების გადმოღების პროცესში ინოვაციის ობიექტების სტრუქტურირებულ სპეციფიკაციას შეუძლია დააზღვიოს კომპანიის მენეჯმენტი ცრუ მოლოდინებისა და იმედებისგან.

ინოვაცია, რომლის გადმოღებასაც კომპანია გეგმავს, საჭიროა იყოს თავსებადი ორგანიზაციის მისიასთან, ღირებულებებთან და ფასეულობებთან. იმ შემთხვევაში, თუ თავსებადობის შემოწმებისას გამოიკვეთება გარკვეული კონფლიქტის არეები, მოხდება იმის დადგენა, არის თუ არა ადაპტაცია აუცილებელი და შესაძლებელი. მთავარი შეკითხვები, რომელსაც აღნიშნულ პროცესში კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა გასცეს პასუხი, მდგომარეობს შემდეგში: არის თუ არა ინოვაცია თავსებადი ორგანიზაციის მისიასთან, კორპორაციულ კულტურასთან და დამკვიდრებულ ღირებულებებთან? - მოცემული საკითხის კარგად გააზრება არის საკვანძო, რადგან საბოლოო ჯამში დიდ წილად განსაზღვრავს როგორც ინოვაციის ეფექტიანობას, ასევე იმპლემენტაციის პროცესში არსებულ სირთულეებსაც. მოცემული საკითხის ანალიზის პროცესში მენეჯმენტმა თავის თავს უნდა დაუსვას კითხვა - გადმოსადები ინოვაცია მოიაზრებს თუ არა კომპანიის მხარდაჭერას და განვითარებას? მისიის, ღირებულებების, მართვის კულტურის, ხარისხის კონტროლის კულტურის და სხვა მნიშვნელოვანი კომპონენტების.

არის თუ არა შესაძლებელი გადმოსადები ინოვაციის ადაპტირება? რა ნაწილის შეცვლა შეიძლება გახდეს საჭირო და რა ალტერნატივები შეიძლება იყოს მოძიებული?

ზემოთ მოყვანილი საკითხების გავლა, ჩვენი აზრით, კომპანიის მენეჯმენტს მისცემს საშუალებას, ჩამოყალიბდეს – იქნება თუ არა სარგებლის მომტანი კომპანიისთვის მოცემული ინოვაცია.

მეორე მნიშვნელოვანი კითხვა, რომელსაც მენეჯმენტმა უნდა გასცეს პასუხი, დაკავშირებულია შემდეგ საკითხთან: ღირს თუ არა ინოვაციის გადმოღება ?

მოცემულ კითხვაზე პასუხის გაცემა გამსხვილებულად რომ წარმოვადგინოთ დაკავშირებულია შემდეგ ქვეკითხვებზე პასუხის გაცემასთან:

- რა არის პოტენციური სარგებელი?
- რა არის პოტენციური ხარჯი?
- რა რისკების წინაშე ვდგავართ?

დიაგრამის სახით რომ წარმოვადგინოთ, აღნიშნულ პროცესს აქვს შემდეგნაირი სახე:

ღირს თუ არა ინოვაციის გადმოღება		
რა არის პოტენციური სარგებელი	რა არის პოტენციური ხარჯი	რა რისკების წინაშე ვდგავართ
რა სარგებელს მოიტანას გადმოღებული ინოვაცია?	რა რესურსები იქნება საჭირო მოცემული ინოვაციის იმპლემენტაციისთვის და რა ხარჯებთაა ის დაკავშირებული ?	რა ტიპის რისკების წინაშე შეიძლება დავდეთ?
იქნება თუ არა საგრძნობი სარგებლის მომტანი "გადმოღებული" ინოვაცია მათთვის, ვინც ის იმპლემენტაციაში მიიღებს მონაწილობას, ვინც მის მხარდაჭერაში მიიღებს მონაწილეობას და საბოლოო მომხმარებლებისთვის?	რა უკუგება ექნება ინოვაციის გადმოღების ხარჯებს მომავალ პერიოდში?	როგორ შევაფასებდით მოცემულ რისკებს?

ცხრილი 3.1.2. ინოვაციების “გადმოღების” შეფასება. ადაპტირებულია ჯანმრთელობის კვლევისა და ხარისხის სააგენტოს მეთოდოლოგიასთან.

ის, თუ რა პოტენციური სარგებლის მომტანი შეიძლება იყოს ინოვაცია, მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც გადაწვევებილების მიმღებმა პირებმა აუცილებლად უნდა იცოდნენ ყველა მატერიალური და არამატერიალური სარგებელი, რომელსაც მოიტანს გადმოღებული ინოვაცია. (რომელიც, პირობითად

შეიძლება აისახოს საქმის კეთების პროცესში დროის ოპტიმიზაციაში, ხარჯების მინიმიზაციაში, მომხმარებელთა კმაყოფილების ზრდაში და სხვ).

სარგებლის ანალიზის საკვანძო საკითხები არის შემდეგი:

- რა სარგებელს მოიტანს გადმოღებული ინოვაცია ?

გადმოღებული ინოვაცია შეიძლება სასრგებლო იყოს მომხმარებლებისთვის, კადრებისთვის და ინვოსტორებისთვის. ანალიზი სამივე მხარის პერსპექტივიდან გადაწყვეტილების მიმღებს მისცემს საშუალებას გადმოღების რეკომენდაციაში დასარწმუნებლად. სერვისის სპეციფიკიდან გამომდინარე, სარგებელი შეიძლება მომხმარებლისთვის იყოს განსხვავებული ასე, მაგალითად, აუდიტორული კომპანიის შემთხვევაში : მომხმარებლების რისკების სრულყოფილი დაზღვევა, სხვადასხვა სახის ანგარიშგებების მიღების სისწრაფის დაჩქარება კლიენტი კომპანიებისთვის, კლიენტი კომპანიების თანამშრომლების მიერ გაწეული დროითი დანახარჯების შემცირება და სხვ. აუდიტორული კომპანიების მეპატრონეებისთვის ეს შეიძლება დაკავშირებული იყოს : გაზრდილ შემოსავლებთან, შემცირებულ ხარჯებთან, ეფექტიანობის ზრდასთან, კომპანიის რეპუტაციის გაუმჯობესებასთან , საბაზრო წილის ზრდასთან, ხოლო თანამშრომლებისთვის: კმაყოფილების ზრდასთან, დამოუკიდებლობის განცდის ზრდასთან, პროცესების კონტროლის პროცესის გამართივებასთან, სტრესის შემცირებასთან, უკეთეს სამუშაო პირობებთან და სხვ.

- იქნება თუ არა საგრძნობი სარგებლის მომტანი "გადმოღებული" ინოვაცია მათთვის, ვინც მის იმპლემენტაციასა და მხარდაჭერაში მიიღებს მონაწილეობას, ასევე საბოლოო მომხმარებლებისთვის ?

მას შემდეგ, რაც მოხდება პოტენციური სარგებლის იდენტიფიცირება, გადაწყვეტილების მიმღებთა ჯგუფი უნდა გაერკვეს იმაში , თუ რამდენად არსებითი და საგრძნობი იქნება მიღებული სარგებელი, კერძოდ კი, უნდა დაზუსტდეს :

- კადრები, ვინც იქნებიან მონაწილენი ინოვაციების იმპლემენტაციის პროცესში, მიიღებენ სარგებელს ? იქნებიან ისინი აღიარებულნი მოცემული იმპლემენტაციის გამო ?

- იგრძნობს რეალურ სარგებელს ტოპ მენეჯმენტი, ხელმძღვანელი ორგანოები და დამფუძნებელი ?
- იგრძნობენ კლინეტი კომპანიის თანამშრომლები რეალურ სარგებელს ?

რაც უფრო შემჩნევადი და გაზომვადი იქნება აღნიშნული სარგებელი, მით უფრო სწრაფად და ეფექტიანად განხორციელდება იმპლემენტაცია.

მეორე მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელსაც მენეჯმენტმა უნდა გასცეს პასუხი, დაკავშირებული პოტენციური ხარჯების ანალიზთან. ამ ჭრილში მნიშვნელოვანია იმის დაგენა, მიმდინარე პერიოდში ინოვაციის განხორციელება რა ხარჯებთან იქნება დაკავშირებული და ასევე იმ ხარჯების ეკონომია, რომელსაც მოცემული დანერგილი ინოვაცია მოიტანს. ძირითადი კითხები რომელსაც აღნიშნულ ანალიზის დროს მენეჯმენტმა უნდა გასცეს პასუხი შემდეგია:

- რა რესურსები არის საჭირო ინოვაციის განხორციელებისთვის და რა ხარჯთან არის დაკავშირებული ?
- როდესაც ხდება განსაზღვრა იმის, თუ რა რესურსებთან იქნება დაკავშირებული ინოვაციების გადმოღება, გათვალისწინებულ უნდა იყოს ისეთი საკითხებიც, როგორც არის ორგანიზაციული სტრუქტურა, სისტემა, ფიზიკური და ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა, კომპანიის შესაძლებლობები.
- რა უკუგება ექნება ინოვაციის გადმოღების ხარჯებს მომავალ პერიოდში ?

მიუხედავად იმისა, რომ გადმოღების პროცესი დაკავშირებულია ხარჯთან, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ეს ქმედება მომავალში არ მოუტანს კომპანიას დანაზოგებს. კერძოდ კი, ინოვაციის დანერგვას შეიძლება მოჰყვეს ხარჯების ოპტიმიზაცია, შემდეგი გზებით: სახელფასო ხარჯების შემცირებით (მაგალითად როდესაც გადმოღებული ინოვაცია შრომითი რესურსების შემცირებას გამოწვევს), მიმდინარე სამეურნეო და საკანცელარიო ხარჯების შემცირება – რაც შეიძლება პროცესის ავტომატიზაციამ უზრუნველოს, იურიდიული და დაზღვევის ხარჯების შემცირება, ძვირადღირებული სერვისების ჩანაცვლების გზით და სხვა, პროდუქტიულობის ზრდა რაც გამოწვევს რეალიზაციის ზრდას, საბაზრო წილის ზრდა და სხვ.

კითხვაზე: “ღირს თუ არა ინოვაციის გადმოღება” პასუხის გაცემისას, საჭიროა გაანალიზდეს რისკებთან დაკავშირებული საკითხები. ნებისმიერ შემთხვევაში, მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელება ყოველთვის არის დაკავშირებული წინააღმდეგობებთან და პოტენციურ რისკებთან. ამ ჭრილში არსებითია პასუხი გაეცეს შემდეგ შეკითხვებს:

- რა ტიპის რისკების წინაშე შეიძლება დავდეთ ?

ცვლილებები დაკავშირებული რისკებთან, კერძოდ კი ეს შეიძლება იყოს : სტრატეგიული რისკი , პოლიტიკური რისკი, საკანონმდებლო ცვლილებასთან დაკავშირებული რისკები, ოპერაციული რისკები, ფინანსური რისკები და სხვა. მნიშვნელოვანია განვახორციელოთ სცენარების ანალიზი - რა არის ყველაზე კარგი ან ყველაზე რთული სცენარი ? რამ შეიძლება არ გაამართლოს? როგორ შეგვიძლია წინასწარ გავანეიტრალოთ რისკები ? რა რისკების წინაშე ვიდგებით თუ არ გადმოვიდეთ ინოვაცია ?

- როგორ შევაფასებდით მოცემულ რისკებს ?

მას შემდეგ, რაც გამოვაგლენთ პოტენციურ რისკებს, საჭიროა განვახორციელოთ მისი შეფასება: ამის გაკეთებისთვის კი მრავალი მეთოდოლოგია არსებობს, მაგალითად, ალბათური შეფასება და სხვა.

მესამე კომპლექსური საკითხი, რომელთან დაკავშირებითაც კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება, დაკავშირებულია შეფასებასთან, შეუძლია თუ არა კომპანიას მოცემული ინოვაციის გადმოღება? ამ კითხვაზე პასუხის გაცემისთვის საჭიროა სამ კომპლექსურ კითხვაზე პასუხის გაცემა:

- არის თუ არა კომპანია მზად მოცემული ცვლილების განხორციელებისთვის?
- რა ცვლილებების განხორციელება მოუწევს კომპანიას ?
- აქვს თუ არა კომპანიას “ინგრედიენტები” წამრატებისთვის ?

ცხრილის სახით რომ წარმოვადგინოთ, აღნიშნულ პროცესს აქვს შემდეგნაირი სახე:

შეუძლია თუ არა კომპანიას ინოვაციის "გადმოღება"?		
არის თუ არა კომპანია მზად მოცემული ცვლილების განხორციელებისთვის?	რა ცვლილებების განხორციელება მოუწევს კომპანიას?	აქვს თუ არა კომპანიას "ინგრედიენტები" წამრატებისთვის?
არიან თუ არა ღია კომპანიის თანამშრომლები ცვლილებისთვის?	რა სტრუქტურული ცვლილებები იქნება საჭირო?	ჰყავს თუ არა კომპანიას საკმარისად მოტივირებული და უნარიანი კადრები ინოვაციების გადმოღებისთვის?
როგორი რეაქცია ექნებათ დაინტერესებულ მხარეებს ცვლილებაზე, რომელიც მოყვება ინოვაციის გადმოღებას ?	რა ცვლილებები იქნება საჭირო ბიზნეს პროცესებთან მიმართებით?	სად შეიძლება მოძიებულ იქნეს კადრები, რომელთაც ექნებათ ექსპერტული გამოცდილება ცვლილების განხორციელებისთვის?
	როგორც შეიცვლება კადრები ?	შეძლებს თუ არა კომპანია ვადებში განხორციელებას ინოვაციის "გადმოღება"-ს?
	სხვა რა ცვლილება არის მოსალოდნელი ?	რა ისწავლა კომპანია, ადრინდელ პერიოდში ინოვაციების "გადმოღების" განხორციელებისას?

ცხრილი 3.1.2 ანალიზი, შეიძლია თუ არა კომპანიას ინოვაციის "გადმოღება" ადაპტირებულია ჯანმრთელობის კვლევისა და ხარისხის სააგენტოს მეთოდოლოგიასთან.

პირველი საკითხი, რომელზეც უნდა ჩამოყალიბდეს მენეჯმენტი, არის შემდეგი: არის თუ არა კომპანია მზად ცვლილებისთვის ?

ეს არსებითია იმდენად, რამდენადაც, მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლოა დადებითი ეფექტები ინოვაციების გადმოღებისას შეიძლება ატარებდეს “პოტენციურ” რისკებს და ხარჯებს, თუ კომპანია არ არის მზად ინოვაციის მიღებისთვის, ჯობს საერთოდ არ განხორციელდეს ცვლილება. ამ ჭრილში საკვანძო საკითხები არის შემდეგი:

არიან თუ არა პოზიტიურად განწყობილი კომპანიის თანამშრომლები ცვლილების მიმართ? იმისათვის, რომ ნებისმიერი “გადმოღებული” ინოვაცია იყოს წარმატებული, კომპანიის თანამშრომელი საჭიროა მას შეხვდნენ ენთუზიაზმით. არსებითია ასევე პასუხის გაცემა კითხვაზე, ღირებულებები, დამოკიდებულებები და ფასეულობების რაც დამკვიდრებული თანამშრომლებს შორის მოდის თუ არა თანხმობაში ცვლილებებთან? გრძნობენ თუ არა კადრები ცვლილების აუცილებლობას ? როგორც შეხვდნენ თანამშრომლები წინა პერიოდში განხორციელებულ ცვლილებებს ? სად წააწყდა კომპანია ყველაზე მეტად წინააღმდეგობას წინა პერიოდში განხორციელებული ცვლილებისას ? საჭიროა, მკაფიოდ გასცეს გადაწყვეტილებების მიმღებებმა პასუხი აღნიშნულ კითხვებს მანამ, სანამ ინოვაციებს “გადმოღები“-ს სტრატეგიას განახორციელებენ.

როგორი რეაქცია ექნებათ დაინტერესებულ მხარეებს ცვლილებაზე, რომელიც მოყვება ინოვაციის გადმოღებას ?

როგორც ზემოთ ვახსენეთ, ორგანიზაცია არის ღია სისტემა, რომელიც პირდაპირ არის დაკავშირებული დაინტერესებული მხარეების სურვილებთან, დაინტერესებული მხარეები არიან მომხმარებლები, მომწოდებლები, ინვესტორები, დაინტერესებული მხარეების ფრიზმიდან. აღნიშნულ პროცესში კი მნიშვნელოვანია: იდენტიფიცირება, რა ზეგავლენას მოახდენს ინოვაციის “გადმოღება” დაინტერესებულ მხარეებზე, როგორ შეხვდებიან ისინი ნახსენებ ცვლილებებს, რამდენად არიან ისინი ჩართული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში .

ანალიზისას, შეუძლია თუ არა კომპანიას ინოვაციის “გადმოღება” , განხილულ უნდა იქნეს ასევე - რა ცვლილებების განხორციელებას აპირებს კომპანია? ეს საკითხი არსებითია, იმდენად რამდენადაც ზოგიერთი ინოვაცია შეიძლება იწვევდეს ღრმა ცვლილებებს, ზოგი კი არა და გადაწყვეტილების

მიმდებმა პირებმა უნდა იცოდნენ კონკრეტულად – ნებისმიერი ცალკეული “გადმოდებული” ინოვაცია უშუალოდ რა ცვლილებასთან იქნება დაკავშირებული, ეს კი მოითხოვს შემდეგი ოთხი კითხვის ანალიზს :

- რა სტრუქტურული ცვლილებები იქნება საჭირო?

მოცემული საკითხის ანალიზი თავის მხრივ, საჭიროებს პასუხის გაცემას კითხვებზე: იქნება თუ არა საჭირო ახალი დეპარტამენტის შექმნა? იქნება თუ არა საჭირო ცენტრალიზაციის ან დეცენტრალიზაციის დონის გზარდა? იქნება თუ არა საჭირო გაკრეფული ორგანიზაციული პროცესის აუთსორსინგი? იქნება თუ არა საჭირო პასუხისმგებლობების გადანაწილება არსებულისგან განსხვავებულად?

- რა ცვლილებები იქნება საჭირო ბიზნეს პროცესებთან მიმართებით?

ამ კითხვაზე პასუხის გაცემისთვის აუცილებელია განისაზღვროს – როგორ მოახდენს ზეგავლენას ინოვაციის “გადმოდება” მუშა პროცესზე? დღეს არსებული მუშა პროცესების თანმიმდევრობა როგორ გადაეწყობა? როგორ შეიცვლება მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი? როგორც შეიცვლება დაპროგრამებული გადაწყვეტილებები?

- როგორც შეიცვლება კადრები?

ინოვაციის “გადმოდება” თავის თავში მოიაზრებს საქმის ახლებურად კეთების დაწყებას. ეს, ცხადია გამოიწვევს კადრების საქმის კეთების წესის შეცვლას. ამასთან მიმართებით საჭიროა ჩამოყალიბდეს შემდეგ კითხვებზე პასუხი :დაგვჭირდება დამატებითი სპეციალიზებული კადრები? იქნება საჭირო კადრების როლების გადანაწილება და თუ კი როგორც? გვჭირდება კადრების გაშვება და თუ კი რომელი კადრების? ვაპირებთ შევცვალოთ კადრების აყვანის მოდელი და თუ კი როგორ ? გვჭირდება ახალი პოზიციები შექმნა კადრების და თუ კი როგორ? აქვთ კადრებს საკმარისი კომპეტენცია ინოვაციის “გადმოდებისთვის” .

ბოლო კითხვა, რომელიც დაკავშირებული ცვლილებების ანალიზთან, გარკვეულწილად ზოგად ხასიათს ატარებს და დაკავშირებული სხვა ნებისმიერი ცვლილების ანალიზთან, რომელიც შეიძლება გახდეს საჭირო ინოვაციის გადმოდებისას.

მესამე ქვესაკითხი, რომლის ანალიზიც საჭიროა იმის დასადგენად, შეუძლია თუ არა კომპანიას ინოვაციის “გადმოღება”, არის შემდეგი :

აქვს თუ არა კომპანიის საკმაირისი “ინგრედიენტები” ინოვაციების წარმატებით გადმოღებისთვის? იმისათვის, რომ მენეჯმენტმა შეძლოს პასუხის გაცემა ამ კითხვაზე, აუცილებელია გაანალიზოს ის ქვემოთმოყვანილი კითხვების კონტექსტში:

- ჰყავს თუ არა კომპანიას საკმაირისად მოტივირებული და უნარიანი კადრები ინოვაციების გადმოღებისთვის?
- სად შეიძლება მოძიებულ იქნეს კადრები, რომელთაც ექნებათ ექსპერტული გამოცდილება ცვლილების განხორციელებისთვის?
- შეძლებს თუ არა კომპანია ვადებში განხორციელებას ინოვაციის “გადმოღებას”?
- რა ისწავლა კომპანიამ, წარსულში ინოვაციის “გადმოღების” განხორციელებისას?

მეოთხე კომპლექსური საკითხი, რომელზეც გადაწყვეტილებების მიმღებები პირებმა უნდა გასცენ პასუხი, არის შემდეგი: როგორ უნდა განახორციელოს კომპანიამ ინოვაცია? მოცემულ საკითხი მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც რაც არ უნდა კარგი იყოს ჩანაფიქრი დეტალური გეგმის და ხედვის გარეშე მენეჯმენტი ვერ შეძლებს მის იმპლემენტაციას. ასევე, მოცემული საკითხის ანალიზი დაკავშირებული ასევე ”გადმოღებული” ინოვაციის შედეგების გაზომვასთან.

მოცემული საკითხის გადაწყვეტა მოიცავს სამ კომპლექსურ კითხვაზე პასუხის გაცემას, კერძოდ კი:

- როგორ გავზომავთ ინოვაციის ზეგავლენას ?
- შეგვიძლია თუ არა პირველებმა გამოვცადოთ ინოვაცია ?
- როგორ განვახორციელებთ ინოვაციების იმპლემენტაციას ?

ცხრილის სახით რომ წარმოვადგინოთ მოცემული ანალიზი , მას ექნება შემდეგნაირი სახე (იხ. ჩხრილი № 3.1.3):

როგორ განვახორციელებთ ინოვაციის "გადმოღება"-ს ?		
როგორ გავზომავთ ინოვაციის ზეგავლენას?	შეგვიძლია თუ არა პირველებმა გამოვცადოთ ინოვაცია ?	როგორ განვახორციელებთ ინოვაციების იმპლემენტაციას?
როგორ შევაფასებთ "გადმოღებულ" ინოვაციას?	შეგვიძლია თუ არა გამოვცადოთ ინოვაცია შეზღუდულ დროში?	როგორ განვახორციელებთ ცვლილებებს?
რა საზომებს გამოვიყენებთ?	შეგვიძლია თუ არა გამოვცადოთ ინოვაცია მცირე მასშტაბებში ?	როგორ განვახორციელებთ დაკვირვებას და მონიტორინგს იმპლემენტაციის პროცესზე ?
		როგორ განვახორციელებთ "გადმოღებულ" ინოვაციის მხარდაჭერას?

ცხრილი № 3.1.3. როგორ განვახორციელებთ ინოვაციების “გადმოღება”-ს ადაპტირებულია ჯანმრთელობის კვლევისა და ხარისხის სააგენტოს მეთოდოლოგიასთან.

ინოვაციის გადმოღება არის საკმაოდ რთული და კომპლქსური პროცესი. არ არის მარტივი იმის განსაზღვრა, მოცემულ რეალობაში ინოვაცია შეძლებს თუ არა წარმატებულად და კარგად ფუნქციონირებას. კომპანია სირთულეებს აწუდება მისი დანერგვის დროსაც. გამომდინარე იქიდან, რომ ქართულ კომპანიებს ინოვაციების შექმნის მცირე შესაძლებლობები გააჩნიათ, გადმოღება ინოვაციის არის ყველაზე ხშირად გამოყენებადი პრაქტიკა, ამდენად, ჩვენი აზრით, ძალიან მნიშვნელოვანია ხდებოდეს მისი ყოველთვის გარკვეული სტანდარტული პროცედურის შესაბამისად განხორციელება.

3.2 გადაწყვეტილებები ინოვაციების დასესხების დროს

სამეწარმეო საქმიანობის პროცესში კომპანიის მენეჯმენტმა შეიძლება განახორციელოს იდეების დასესხება სხვა კომპანიებისგან.

როგორც ნაშრომის წინა თავში ვახსენეთ, ინოვაციების მართვის მიმდინარეობის პროცესის საწყის ეტაპს წარმოადგენს იდეების გენერაცია. იდეების გენერაცია მენეჯმენტს შეუძლია სხვადასხვა წყაროებიდან. ამ კონტექსტში საკმაოდ საინტერესოა ბულინგერის კვლევა, რომლის შედეგად წარმოადგენილია ცხრილი 2.2.1. –ს სახით:

შიგა და გარე წყაროები	კვლევა	ერთობლივი პროექტები
		ლიტერატურა (წიგნები, სამეცნიერო ჟურნალები და აკადემიური გამოცემები)
		ლექციები (უნივერსიტეტების)
	გარემო ანალიზი	ტრენდების ანგარიშები
		კვლევები პატენტების, ბაზრებისა და ტექნოლოგიების შესახებ
		კონკურენცია (ბენჩმარკინგი, კატალოგები)
	კონტაქტები	დაინტერესებული პირები
		მომხმარებლები (გადაამყიდველები, საბოლოო მომხმარებლები)
		პარტნიორები
		უნივერსიტეტები
		კონკურენტები
	შიდა ანალიზი	კონტროლინგი (გაყიდვები, კვლევის და განვითარების დეპარტამენტის ხაჯრების და სხვ.)
		მომხმარებელთა საჩივრები
		ხარისხის ანგარიშები

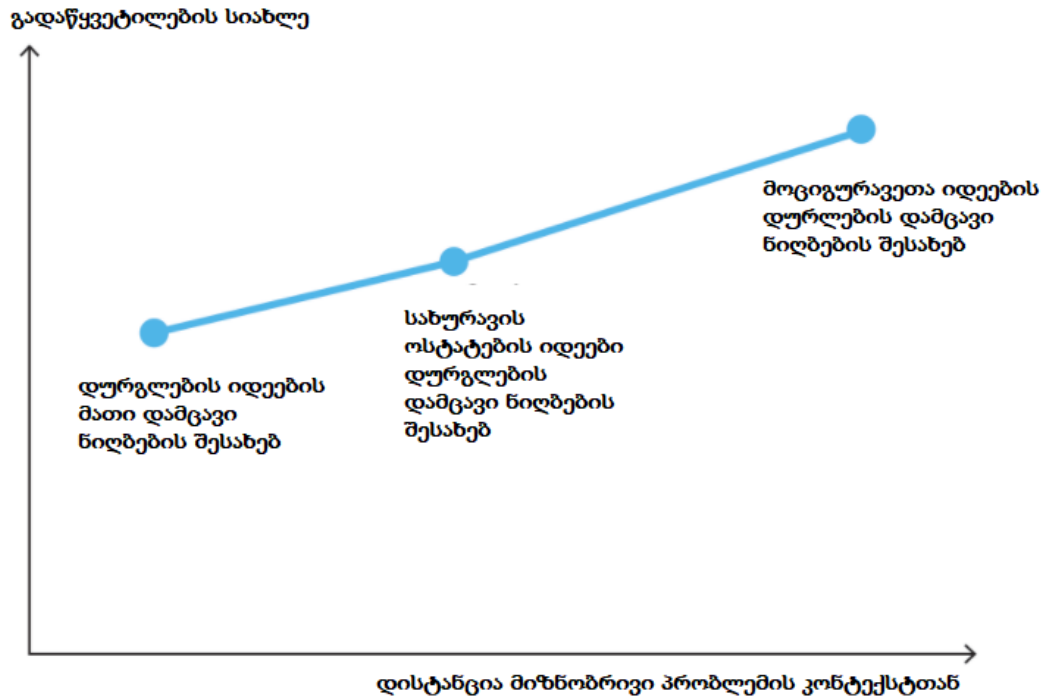
		თანამშრომელთა კვლევები
		გაყიდვების კადრების რეპორტები
	კომუნიკაცია	კონფერენცები
		ჯგუფური საუბრები
		ინვოლციური კულტურა და სოციალური აქტივობები
	სპონტანური იდეები	პროდუქტის და სერვისის შესახებ რჩევები
		იდეები განვითარებისთვის
	სისტემური მიდგომა იდეების გენერაციისთვის	ვორკშოპი
		ტრენინგ პროგრამები
		მუდმივი სწავლება
		ხარისხის ციკლი

ცხრილი 3.2.1. იდეების შესაძლო წყაროები. (ადაპტირებულია ბულინგერის კლასიფიკაციასთან).

შესაძლოა საკმაოდ უცნაური იყოს, მაგრამ ბიზნეს საქმიანობის პროცესში ინოვაციური პრობლემის გადაწყვეტის გზა შეიძლება ნაპოვნი იყოს სრულიად სხვა ინდუსტრიაში და სხვა სფეროში დაგროვილი გამოცდილების მქონე კადრთან.

კოპენჰაგენის ბიზნეს სკოლის ინოვაციებისა და ორგანიზაციული ეკონომიკის ასოცირებული პროფესორის მ. პოეტზე კვლევის შედეგად გამოვლინდა, ეფექტიანია სხვადასხვა სფეროში დასაქმებული ადამიანების ერთად შეკრება იდეების გენერაციის პროცესში, მაგრამ აუცილებელია ის, რომ საქმიანობის სფეროები ღრმა სტრუქტურულ დონეზე ერთი ფორმის იყვნენ. ასე, მაგალითად, როგორც კოსმეტიკისა და ქირურგიული ინფექციის სფეროები.

საკმაოდ საინტერესოა კვლევა, რომელიც ზემოთ ნახსენებმა პროფესორმა ჩაატარა დურგლების, სახურავის შეკეთების ოსტატებს და მოციგურავეთა მონაწილეობით, რომლის შედეგიც ასახულია დიაგრამა 3.2.1- ზე.



დიაგრამა 3.2.1 მარიონ პოეტზე, ნიკოლას ფრანკე და მარტი შრეიერი.

იდეის გადმოღება ანალოგიური საქმიანობის სფეროდან ხშირად შეიძლება გახდეს რადიკალური ინოვაციის პოტენციური წყარო. ამის მიზეზი შეიძლება იყოს ის, რომ მსგავს, ანალოგიურ სფეროში მომუშავე ადამიანს არ აქვს ამა თუ იმ პრობლემის უკვე გადაჭრის თავს მოხვეული ხედვა, რომელიც უკვე არსებობს თქვენს სფეროში და მისი დამოკიდებულებები არ არის სტერეოტიპებით შემოფარგლული. გადრს, შეიძლება გააჩნდეს თავისი გამოცდილება ანალოგიური პრობლემის გადაწყვეტის სხვა სფეროში, რომელიც შეიძლება გახდეს ახლებურად დანახული საკითხის საკმაოდ საინტერესო გზა. როგორც კვლევები ამბობს, რაც უფრო დიდი განსხვავება საქმიანობის სფეროებს შორის, მით უფრო დიდი შეიძლება იყოს სიახლე პრობლემის გადაჭრის.

სხვა სფეროდან ინოვაციის დასესხება არ არის მარტივი და დაკავშირებულია რიგ მნიშვნელოვან სირთულეებთან, პირველი საკითხი კი დაკავშირებულია - ანალოგიური საქმიანობის სფეროს არჩევასთან, რომლის წარმომადგენლებიც მიიღებენ ინოვაციის შექმნის პროცესში იდეების გენერირებისას მონაწილეობას. როგორც მკვლევარები იძლევიან რეკომენდაციას, აქ მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერებმა კარგად გაიაზრონ თავიანთი პრობლემის ძირითადი ღმრთა სტრუქტურული ელემენტები, რომლის საფუძველზე მოიძიებენ მეორე მხარეს.

მნიშვნელოვანია მათ მკაფიოდ დაუსვან თავის თავს შეკითხვა - რა არის პრობლემის მთავარი არსი? ხოლო, შემდეგ კი განახორციელონ თავიანთი კითხვის იმგვარი ფორმულირება, რომ პოტენციურმა მონაწილეებმა, რომლებიც ჩართული იქნებიან პროცესში, შეძლონ პარალელის გავლება და თავის სფეროსთან დაკავშირება.

ასევე, მკვლევარები იძლევიან რეკომენდაციას აქცენტის გაკეთდეს იმ სფეროებზე, რომლებიც უფრო მეტად არიან განვითარებული და წინ წაწეულნი, სადაც უფრო მარტივად იქნება შესაძლებელია გარკვეული საიხლეების დანახვა.

ჩვენი კვლევის პროცესში, გვანტერესებდა, თუ როგორ ხდებოდა იდეების გენერაცია ქართულ მომსახურების გამწევ კომპანიებში, რა წყაროებს იყენებს იდეების გენერაციისთვის მენეჯმენტი და ვინ იღებდა გადაწყვეტილებას იდეების შერჩევას.

როგორც კვლევამ გამოვალინა, იდეების გენერაციის პროცესის ადმინისტრირებას რესპონდენტ კომპანიებში ახორციელებდნენ საშუალო დონის მენეჯერები, რომლებიც იყვნენ მარკეტინგის დეპარტამენტის უფროსები ან ბიზნეს განვითარების მენეჯერები.

რაც შეეხება წყაროებს, როგორც რესპონდენტებმა აღნიშნეს იდეების გენერაციის პროცესში იყენებდნენ ინფორმაციის როგორც შიგა, ასევე გარე წყაროებს.

აპრობირებული გზაა კონკურენტებზე დაკვივრება. ამ დროს, კონკრენტების მიერ მომხმარებლებისთვის შეთავაზებული ინოვაციური სერვისების გაანალიზება ხდება. შემდეგ კი მენეჯმენტი იღებს გადაწყვეტილებას, თავადაც შესთავაზოს თუ არა მომხმარებელს.

ასევე მენეჯმენტი ეცნობა ზოგადად დარგში არსებულ სიახლეების შესახებ ინფორმაციას. ეს ხდება გარკვეული წყარო იდეის განხილვა/დანერგვისთვის.

როგორც რესპონდენტებმა ახსენეს, მომხმარებელთა საჩივრები, თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევები, არაერთხელ გამხდარა ინოვაციის წყარო. ამასთან ყველა გამოკვლეული კომპანია არის საერთაშორისო აუდიტორული ქსელის წარმომადგენლები და როგორც რესპონდენტებმა აღნიშნეს, სათავო ოფისიც, არაერთხელ ყოფილა გარკვეული ინოვაციის წყარო.

ყველაზე ხშირად როგორც ითქვა, იდეების მიღება ხდება, თანამშრომელთა მხრიდან, მენეჯმენტის და პარტნიორების მხრიდან და ქსელის სათავე ოფისიდან მიღებული ინფორმაცია.

ნებისმიერი კომერციული მიზნით შექმნილი კომპანიის მიზანი არის მოგების მიღება და მისი უწყვეტი ზრდის უზრუნველყოფა. სწორედ ამას ემსახურება ინოვაციებიც, რომლის შექმნის შედეგიც არის კომპანიისთვის მომხმარებლისთვის უკეთესი პროდუქტის შეთავაზება, ან საქმიანობის პროცესის ოპტიმიზება, თანამშრომელთა დროითი დანახარჯის შემცირება, კომპანიის რისკების მინიმიზება და ა.შ.

ინოვაცია, თუ ის სასარგებლოა იწვევს კომპანიაში ა) შემოსავლების ზრდას, ახალი მომხმარებლების მოზიდვის ხარჯზე ბ) დანახარჯების შემცირებას (პროცესის ოპტიმიზაციის, რისკების შემცირების ან სხვა გზით)

მომსახურების გამწვევი ნებისმიერი კომპანიაც ცხადია, უნდა დააქცენტირდეს, სწორედ მოცემული ორი ნაწილის გაუმჯობესებას. კომპანიის შემოსავალი, როგორც ვიცით, გამოითვლება შემდეგი ფორმულით:

$$S = P * Q \quad (3)$$

სადაც:

S – შემოსავალი,

P – ფასი,

Q – გაყიდვების რაოდენობა,

მოცემული ფორმულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ შემოსავალი გაიზრდება იმ შემთხვევაში თუ, ა) გაიზრდება პროდუქციის ფასი; ბ) გაიზრდება გაყიდვების რაოდენობა გ) პროდუქტზე მოთხოვნა ფასის მიმართ არაელასტიკურია.

მომხმარებელი როდესაც იღებს გადაწყვეტილებას, თუ რომელი პროდუქცია შეიძინოს აანალიზებს, როგორ თანადობაშია ფასი იმ ფასეულობასთან, რომელსაც კონკრეტული ოდენობის ფასის გადახდის შემთხვევაში იღებს და თავის მხრივ ირჩევს იმ პროდუქციას, რომლის შექმნის შემთხვევაშიც თანადობა ფასი/ფასეულობის არის ყველაზე მაღალი. შესაბამისად, ლოგიკურად რომ

გავაგრძელოთ მსჯელობა, ინოვაციების შექმნა და აღმოჩენა, მიმართული უნდა იყოს იქითკენ, რომ შესაძლებელი გახდეს:

- ფასის შემცირება
- ფასეულობის ზრდა

პროდუქტზე ფასის შემცირებას კომპანია შესაძლებს იმ შემთხვევაში, თუ შეთავაზებული ფასეულობიდან ამოღებული იქნება დანახარჯების ისეთი კომპონენტი, რომელიც ნაკლებად მნიშვნელოვანია მომხმარებლისთვის. სევე საჭიროა ისეთი ფასეულობა შეთავაზოს მომხმარებელს კომპანიამ, რომელსაც კონკურენტები არ თავაზობენ.

პოტენციურად ახალი სარგებლის აღმოჩენისთვის, საინტერესო და დიდი ღირებულების მქონდა, ვჩან კიმისა და რ.მობორნის კვლევა - „ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის“ შესახებ. რომლის შესაბამისადაც, კონკურენტისგან შესაძლო განმასხვავებლის პოვნა შესაძლებელია შემდეგი გზებით [ვ.ჩ.კიმი, რ.მობორნი, (2005: 106)

- ალტერნატიული პროდუქტების ბაზრის კვლევა,
- დარგის სტრატეგიული ჯგუფების შესწავლა,
- ფასეულობათა ჯაჭვის შესწავლა,
- დამატებით პროდუქტები და სერვისის შესწავლა,
- პროდუქტის ფუნქციური და ემოციონალური მიმზიდველობის ანალიზი,
- ტენდენციების ანალიზი,

თითოეული ზემოთმოყვანილი გზის დახასიათება მოყვანილია შემდეგ ქვეთავში.

იდეების შერჩევასა და დაწვევების მიღების პროცესში, როგორც რესპონდენტებმა აღნიშნეს, მონაწილეობას იღებდნენ ჩვეულებრივ ტოპ მენეჯმენტი და უშუალოდ ის მენეჯერი, ვისაც შეიძლება შეეხოს ინოვაციის განხორციელების პროცესი.

ჩვენი რეკომენდაციები მოცემულ საკითხთან დაკავშირებით იქნება შემდეგი:

- თანამშრომლების მოტივირება, რომ უფრო მეტად ჩაერთონ იდეების გენერაციის პროცესში, აუხსნის რა მათ მენეჯმენტი, რომ არ უნდა

შერცხვეთ იდუის დაფიქსირება და მკაფიოდ წარმოადგინონ, ასევე რეკომენდირებულია გარკვეული ფინანსური მოტივაციის ჩაღება იდეების გენერაციის პროცესში ჩართვისთვის;

- იდეების გენერაციის პროცესში სხვა ინდუსტიაში დასაქმებული კადრის ჩართვა;
- შეიქმნას სპეციალური იდეათა ბანკი, სადაც მოხდება ა) ინფორმაციის შენახვა იდეების შესახებ და ბ) შეინახება ინფორმაცია იმპლემენტაციის პროცესში წამოჭრილი პრობლემების და მათი გადაჭრის გამოცდილების შესახებ
- იდეების შერჩევისას გადაწყვეტილების მიღებისას, არა მხოლოდ იმ განყოფილების წარმომადგენლის ჩართვა, რომელსაც ეხება ინოვაცია, არამედ სხვა კადრების ჩართვაც.

3.3. გადაწყვეტილებები ინოვაციის სტრატეგიის გაძლიერებისას

მიუხედავად იმისა, რომ ინოვაციების შექმნის პროცესში მრავალი კომპანიის მენეჯმენტი ხარჯავს დროსა და ფინანსებს, მათი დიდი ნაწილი მაინც განიცდის წარუმატებლობას. ინოვაციური ინიციატივები ხშირად წარუმატებელია, რასაც ცნობილი ინოვატორებიც მიუყვანია მძიმე მდგომარეობამდე. შეგვიძლია გავისვენოთ პოლაროიდის, ნოკიას, მიკროსისტემის და სხვა უამრავი კომპანიის მაგალითი. რატომ არის ამდენად რთული ინოვაციების მართვა? ხშირად იგი აიხსნება სუსტი მენეჯმენტით, მაგრამ როგორც მკვლევარები ამბობენ პრობლემა ბევრად უფრო ღრმა და ფუნდამენტურია. კერძოდ კი იგი დაკავშირებულია მკაფიოდ ჩამოაყალიბებული სტრატეგიის არარსებობასთან.

სტრატეგია, ეს არის გრძელვადიანი მიზნების მიღწევისთვის მოქმედებათა ერთობლიობა. კარგ სტრატეგიაში გათვალისწინებულია სხვადასხვა ჯგუფების ინტერესები, მკაფიოდაა განსაზღვრული მიზნები და პრიორიტეტები, რაც აძლევს საშუალებას, მის შემსრულებლებს და თანამშრომლებს კონცენტრირდნენ მასზე. თავის მხრივ, კომპანიის ზოგად სტრატეგიასთან ერთად, ორგანიზაციებში იქმნება ცალკეული განყოფილებების სტრატეგიები, რომელიც ეცნობება შესაბამისი განყოფილების თანამშრომლებს. ამასთან ერთად შეიძლება არ იყოს განსაზღვრული კონკრეტულად ინოვაციის სტრატეგია, რაც მენეჯმენტს აუცილებლად შეუქმნის ბევრ პრობლემას. კერძოდ, თუ კვლევისა და განვითარების დეპარტამენტს ექნება ინოვაციების შექმნის და განვითარების თავისი, ყველასგან მოწყვეტილი არამკაფიო ხედვა, აღნიშნული დეპარტამენტის მიერ გადადგმული ნაბიჯები ძალაუნებურად წინააღმდეგობრივი და არალოგიკური იქნება საერთო ორგანიზაციულ ჭრილში. ამასთან ერთად, სხვა კომპანიის მიბაძვა ინოვაციების მართვისას არ არის გამართლებული, გამომდინარე იქიდან, რომ ის, რაც მუშაობს სხვა კომპანიაში, არ ნიშავს, რომ აუცილებლად იმუშავეს მეორე კომპანიაშიც, რადგან ორგანიზაციები ცოცხალი ორგანიზმები არიან და განსხვავდებიან ერთმანეთისგან კორპორატიული კულტურით, ღირებულებებით, დამკვიდრებული წესებით, პროცედურებით და ნორმებით. როდესაც კომპანიას აქვს მკაფიოდ განსაზღვრული საერთო ორგანიზაციული და ინოვაციის სტრატეგია, მას უკვე ბევრად მარტივად და კარგად შეუძლია ლავირება და, საბოლოო ჯამში, კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება.

იმ შემთხვევაში, თუ არ არის მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ინოვაციის სტრატეგია, ეს შეიძლება გახდეს კონფლიქტური სიტუაციის მასტიმულირებელი ორი მიზეზის გამო: ორგანიზაციის შიგნით მოხდეს შეუთანხმებლობა რესურსების განაწილების კონტექტში და მეორე მიზეზია, მიზნების შეუთანხმებლობით. ნებისმიერი პროექტის ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია დამფუძნებლებთან ან ტომ მენეჯმენტთან აჩვენოს თავისი მოგება – ზარალი, ხოლო კვლევის და განვითარების დეპარტამენტის ხარჯები საბოლოო ფინანსურ მაჩვენებელს მოკლევადიან პერიოდში ცხადია აუარესებს.

ინოვაციის კარგი სტრატეგიის პროცესი, ისევე როგორც ნებისმიერი გეგმის და სტრატეგიის შემუშავება, დაკავშირებული მკაფიო გაგებასთან კომპანიის ძირითადი კონკურენტული უპირატესობის მიადწვევისთვის. საქართველოში კომპანიების უმრავლესობას აქვს დაახლოებით შემდეგი სახის განაცხადი “ჩვენ მუდმივად ორიენტირებულნი ვართ ინოვაციაზე” თუმცა, ცხადია, ეს ინოვაციის სტრატეგია არ არის. ძირითად კითხვებს, რომელსაც პასუხი უნდა გასცენ ინოვაციის სტრატეგიის შემუშავებისას გ.პ. პიზონოს კვლევის შესაბამისად არის შემდეგი:

- როგორ შექმნილით დამატებით ღირებულებას პოტენციური მომხმარებლისთვის?
- რა სიდიდის იქნება სარგებელი, რომელსაც მიიღებს კომპანია ინოვაციის გენერაციის შემდეგ?
- რა რესურსები არის საჭირო ინოვაციის შექმნისთვის?

ინოვაციების მართვისას ძალიან მნიშვნელოვანია კომპანიის მენეჯმენტი იყოს მოწოდების სიმაღლეზე და პასუხობდეს იმ გამოწვევებს, რასაც ინოვაციების ეფექტიანი მართვა მოითხოვს. საკმაოდ საინტერესოა ამ კონტექსტში ბრაიან ტრეისის კვლევა ბ. ტრეისიმ ჩაატარა კვლევა ლიდერის დამახასიათებელი თვისებების აღმოჩენის მიზნით. კვლევის პროცესში გამოკვლეულ იქნა 3000-ზე მეტი პირი და გამოიკვეთა ლიდერების ოთხი დამახასიათებელი თვისება:

პერსპექტივის ხედვა – ლიდერებს შეუძლიათ დაინახონ სურათი მთლიანობაში, კომპლექსურად. ლიდერს აქვს უნარი, რომ გაიხედოს მომავალში 10 –15 წლით წინ: ლიდერებმა იციან, რისკენ მიიღტვიან და რა უნდა გააკეთონ დასახული მიზნის მისაღწევად. ესენი არიან უნარიანი ადამიანები მკაფიოდ დაინახონ, როგორ მოხდება, რა გზით მათი მიზნების რეალიზაცია, როგორ წარიმართება პროცესი, რა წინააღმდეგობებს შეხვდებიან მისი რეალიზაციის

პროცესში და როგორ შეიცვლება გარემო მათ მიერ აღნიშნული პროცესის გავლის შემდეგ. შემდეგ ისინი უბრუნდებიან დღევანდელ დღეს და უსვამენ საკუთარ თავს შეკითხვას: რა უნდა გავაკეთო მე ზუსტად ახლა, ვიწყებ რა სტარტს იმ ადგილიდან, სადაც ვდგავარ.

პერსპექტივის დანახვის უნარი ძალიან მნიშვნელოვანია ინოვაციებთან დაკავშირებით გადწყვეტილების მიღებისას, რადგან ნებისმიერი სიახლე საკმაოდ დიდ რისკებთან არის დაკავშირებული.

მეორე თვისება - გამბედაობა. უინსტონ ჩერჩილმა ერთხელ კონსტატირება გააკეთა იმის, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი ღირსება, რაც შეიძლება ჰქონდეს ლიდერს, ეს არის გამბედაობა და მასზეა დამყარებული სხვა ყველაფერი. ლიდერებს აქვთ აღნიშნული ღირსება იმ დონეზე რა დონეზეც შეუძლიათ შეასრულონ ის ქმედებები, რომელთა შესრულების სხვა ადამიანებს ეშინიათ. ლიდერები გაბედულად მიდიან რისკზე. ისინი გაბედულად აკეთებენ რეალიზებას იმ მიზნების და ოცნების, რისიც სწამთ და სჯერათ, ცხოვრობენ რა საკუთარი ღირებულებებითა და კრიტერიუმებით იმგვარ სიტუაციებშიც, სადაც წარმატების არანაირი გარანტია არ არსებობს. ისინი შეუსვენებელივ არღვევენ წინააღმდეგობებს. თუმცადა, ისევე აქვთ შიშის გრძნობა, როგორც სხვებს. უნარი დაძლიო შიში - არის ძალიან მნიშვნელოვანი ლიდერისთვის. როდესაც ხედავს კომპანიის ხელმძღვანელი, რომ იდეა შეიძლება მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობის მომტანი გახდეს კომპანიისთვის მას არ უნდა შეეშინეს მისი განვითარების და უფრო მეტიც, ამ უნარებს ლიდერი უნდა უნერგავდეს მის დაკქმედებაში მყოფ პირებსაც.

მესამე თვისება - რეალიზმი. კიდევ ერთი დამახასიათებელი თვისება ლიდერის ხასიათის არის რეალიზმი, რაც გულისხმობს სამყაროს ისეთ აღქმას, როგორიც არის, და არა ისეთის როგორსაც ისურვებდნენ ენახათ. ჯეკ უელჩი (ჯენერალ ელექტრიკის CEO 1981 –2001 წლებში) აღნიშნულ თვისებას მიიჩნევს ყველაზე მნიშვნელოვანად. აქვე საინტერესო იქნება გავიხსენოთ ნაპოლეონ ბონაპარტეს სიტყვები: “ლიდერს დამარცხების უფლება აქვს, გაოცების კი არასდროს“. რეალისტები ხედავენ გარემოს, ინოვაციას, ბაზარს, ბიზნესს, თავის თავს, კომპანიის თანამშრომლებს ისეთებად, როგორებიც არიან ისინი სინამდვილეში. ეს ადამიანები არ ხდებიან დამოკიდებულნი ილუზიებზე, ისინი უყურებენ სამყაროს გულდიად და წრფელად. წარმატებული ადამიანები არიან ობიექტურები. არ აქვს მნიშვნელობა, რა სიტუაციაში იმყოფებიან ისინი, როგორია

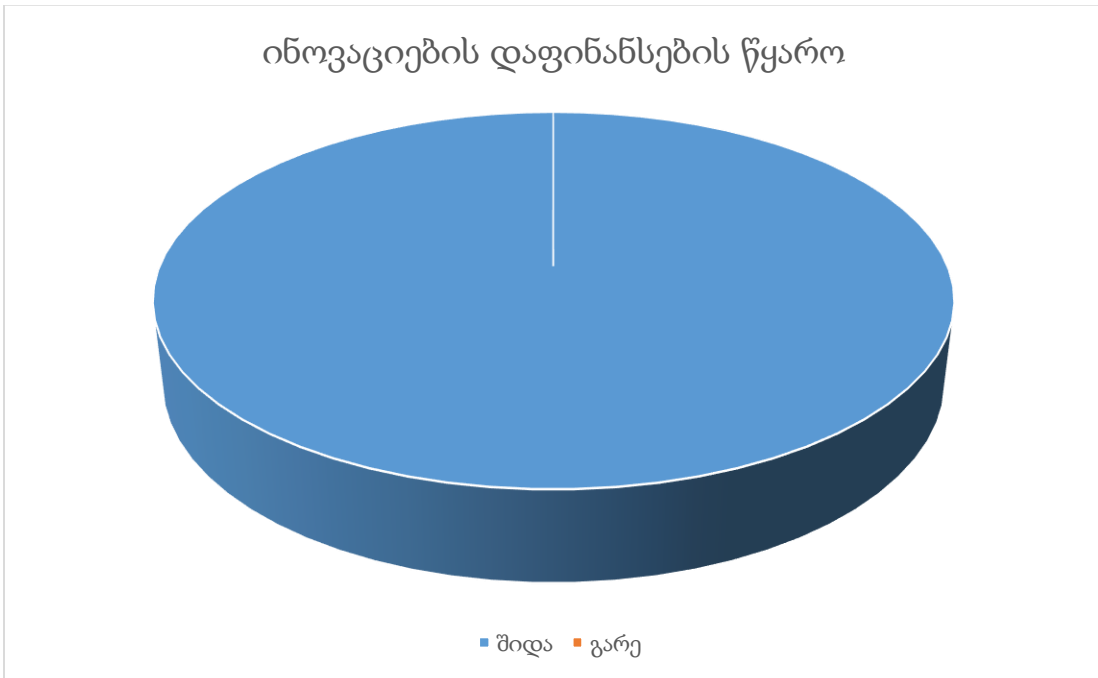
მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები. მათ თვალსაწიერში მუდმივად იმყოფება ის სფეროები, სადაც მათ შეუძლიათ სრულფასოვნად გამოიყენონ თავიანთი უპირატესობები. ეს ადამიანები არასდროს არ იტყუებენ საკუთარ თავს. ინოვაციების მართვისას შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ გარკვეული იდეა არ ამართლებს და არასწორი მიმართულებით მიდის კომპანია და ინოვაციამ არ გაამართლა, აუცილებელია შეეძლოს დანახვა და შემდეგ კი ამ მიმართულებით დროის და ენერჯის აღარ დახარჯვა.

მეოთხე თვისებაა პასუხისმგებლობა. ლიდერებისთვის ასევე დამახასიათებელია იგრძნონ პასუხისმგებლობა, რომელიც თანხმობაშია მათი საკუთარი თავის რწმენასთან. ნებისმიერ საზოგადოებაში ლიდერები არიან ის ადამიანები, რომლებიც ეყრდნობიან მხოლოდ საკუთარ თავს და არავის სხვას. ლიდერები არ ეძებენ გამართლებას და არ აბრალებენ საკუთარ წარუმატებლობას სხვებს – თუ ისინი არ არიან კმაყოფილი სიტუაციის, რომელშიც აღმოჩნდნენ, უბრალოდ ცდილობენ მათ შეცვლას. ლიდერები არ აკრიტიკებენ სხვებს და არ ამბობენ არაფერ ცუდს სხვა ადამიანებზე. ისინი მხოლოდ იღებენ პასუხისმგებლობას საკუთარ თავზე. ისინი მუდმივად ცდილობენ გაზარდონ თავიანთი პასუხისმგებლობა და ამის საფუძველზე გაიმაგრონ თავიანთი პოზიცია.

გარკვეულწილად, ინოვაციების სტრატეგიის გაძლიერება დაკავშირებულია, ინოვაციების შექმნის თუ დანერგვის მიმართულებით განხორციელებული თანხსების სიდიდესთან. შემთხვევითი არ არის ის, რომ დიდი კომპანიების (მაგ. Apple Inc⁴⁸. Volkswagen⁴⁹ და სხვ. კომპანიებს მიერ გაწეული დანახარჯები აჭარბებს 10 მილიარდ დოლარს 2017 წელს). მოცემული მიმართულებით ჩვენთვის კვლევის პროცესში საინტერესო იყო, თუ რა წყაროებიდან ხდებოდა ინოვაციების დაფინანსება, როგორც აღმოჩნდა, რაც ჩვენთვის მოულოდნელი იყო, ყველა რესპონდენტმა დაფინანსების ერთადერთ წყაროდ შიდა რესურსები დაასახელა.

⁴⁸ <https://www.statista.com/statistics/273006/apple-expenses-for-research-and-development/>

⁴⁹ <http://annualreport2017.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/research-and-development/key-r-d-figures.html>



დიაგრამა № 3.3.1. ინოვაციის შექმნა/დანერგვის დაფინანსების წყაროები

საინტერესოა ის, რომ მოცემული კომპანიები მრავალ დონორ ორგანიზაციასთან თანამშრომლობენ და აკეთებენ სხვდასხვა მნიშვნელოვან პროექტებს, მათ შორის ს განმანათლებლო კუთხითაც, თუმცა ინოვაციებთან მიმართებით ამკვეარი დაფინანსების წყაროდ, არასდროს გამოუყენებიათ ის.

ინოვაციის გაძლიერებისას, ცხადია, რომ იქმნება მეტი სიახლე, როგორც მატერიალური ასევე ინტელექტუალური. ამ პროცესში ძალიან მნიშვნელოვანია, კომპანიას შეეძლოს თავისი ინტელექტუალური საკუთრების დაცვა.

კვლევის პროცესში ჩვენ გვქონდა შემდეგი შეკითხვა - რა დაცვის მექანიზმებს იყენებთ ინოვაციების დასაცავად? როგორც რესპონდენტებმა აღნიშნეს, თანამშრომლების მხრიდან ინფორმაციის გადინებისგან იცავენ თავს კონფიდენციალურობის პირობებზე ხელისმომწერის საფუძველზე, ამასთან უნდა ითქვას, რომ ასეთი შემთხვევებისთვის არანაირი დაცვის მექანიზმი არ გააჩნიათ, რაც მნიშვნელოვანი პრობლემაა და საჭიროებს გადაჭრას. მსოფლიოში აპრობირებული გზა კი დაპატენტებებაა, რომელიც სრულყოფილად ვერა, მაგრამ მაინც იცავს კომპანიის შექმნილ ინოვაციას.

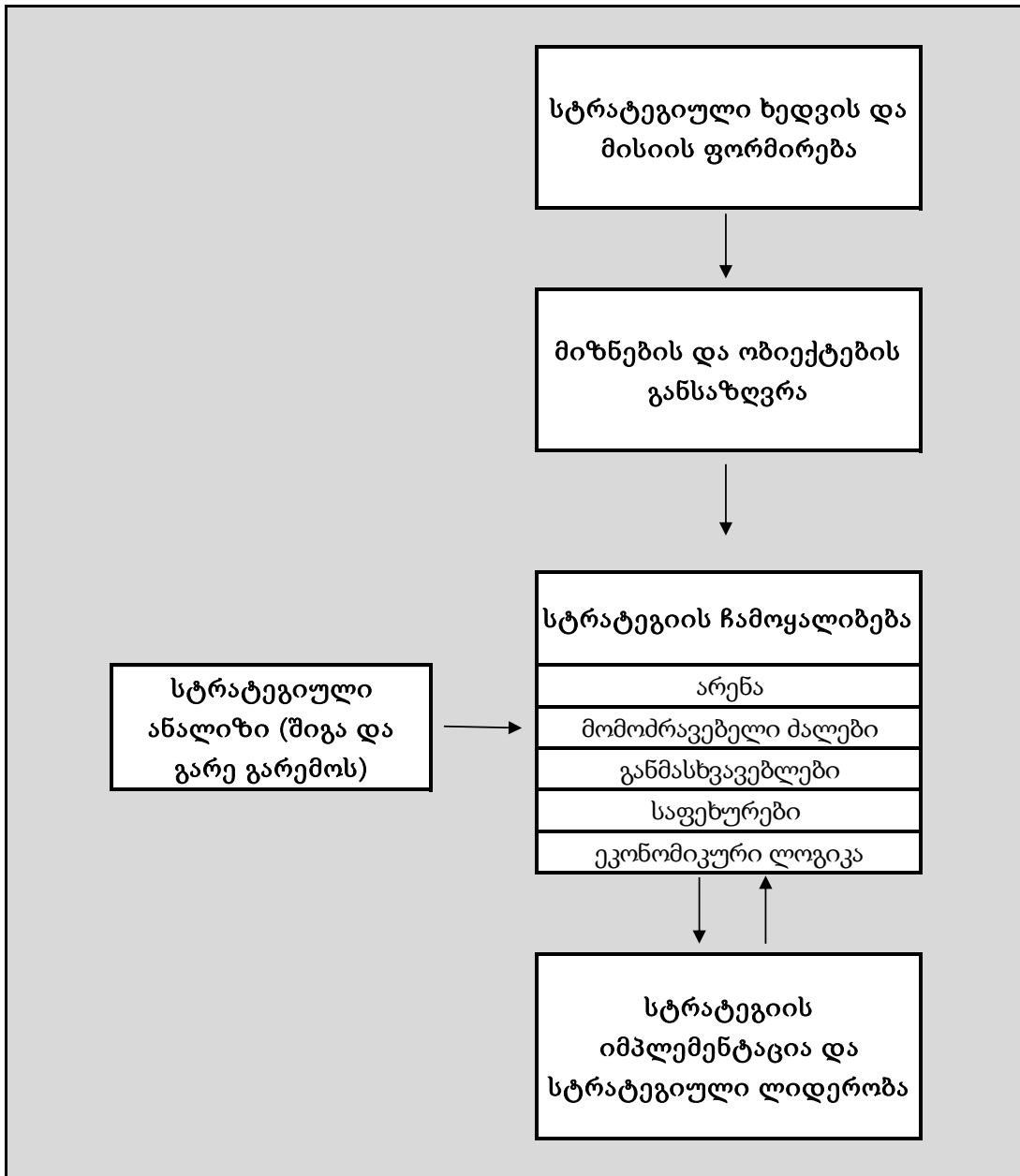
სტრატეგიული მართვის კონტექსტში, ჩვენი აზრით მნიშვნელოვანია გაგაანალიზოთ კომპანიის სტრატეგიები: კლასიკური გაგებით სტრატეგიული მენეჯმენტის კონტექსტში და ჩ.კიმისა და რ.მობორნის მიერ შემუშავებულ “ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის კონტექსტში”, რადგანაც ამ უკანასკნელის ქვეკუთხედი (როგორც მისი ავტორები ამბობენ) “ფასეულობათა ინოვაციაა”

ნებისმიერი კომპანიის წარმატება დამოკიდებულია მისი მენეჯმენტის მიერ შერჩეულ სტრატეგიისა და მიღებულ გადაწყვეტილებებზე. კომპანიის სტრატეგია არის: “გრძელვადიან პერიოდში, ფირმის წარმატების მიღწევისთვის, მმართველობითი გადაწყვეტილებებისა და მოქმედებების ერთობლიობა, რომელიც დაფუძნებულია ორგანიზაციის შიდა პოტენციალზე, გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე და კონკურენტული უპირატესობის შექმნაზე” (ჩოხელი, 14, 2013)

ამასთან სტრატეგიული მენეჯმენტი დაკავშირებული გარკვეული პროცესის თანმიმდევრულ გაულასთან, კერძოდ კი, ის შედგება შემდეგი ეტაპებისგან:

- სტრატეგიული ხედვის და მისი ფორმირება
- სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა
- სტრატეგიის შემუშავება
- სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია
- შედეგების შეტანა, ცვლილებები და კორექტირება

სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი დიაგრამის სახით, რომ წავმოვადგინოთ ექნება შემდეგნაირი სახე:



დიაგრამა № 3.3.2 სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი (ადაპტირებული .ა.კარპენტედი, გ.სანდერსი)

საწყის ეტაპზე, კომპანიის მენეჯმენტი ახდენს ბაზარზე სტრატეგიული ხედვის, განზრახვის, მისიის ფორმირების, რის შემდეგაც აყალიბებს უკვე გრძელვადიან მიზნებს. შემდეგ, სანამ მოხდება კომპანიის სტრატეგიის ფორმირება, მენეჯმენტი იკვლევს გარემოს, რომელიც თავისთავად საკმაოდ შრომატევადია და დაკავშირებულია როგორც გარე, ისე შიგა გარემოსთან.

მოკლედ, რომ განვიხილოთ, გარე გარემოს ანალიზი მოიაზრებს შემდეგი ფაქტორების ანალიზის:

- პოლიტიკური ფაქტორები,
- ეკონომიკური ფაქტორები,
- სოციო – კულტურული ფაქტორები,
- ტექნოლოგიური ფაქტორები,
- საკანონმდებლო ფაქტორები,
- გარემოდაცვითი ფაქტორები,

გარდა მაკრო გარემოს ფაქტორების ანალიზისა, გარე გარემოს ანალიზის დროს, მენეჯმენტმა ასევე უნდა გაანალიზოს ინდუსტრია, რაც დაკავშირებულია შემდეგი საკითხების შესწავლასთან:

- ინდუსტრიის ძირითადი ეკონომიკური მახასიათებლების ანალიზი; რაც დაკავშირებულია ისეთი საკითხების დაზუსტებასთან, როგორცაა: ბაზრის ზომა, კონკურენციის მასშტაბი, ბაზრის ზრდის ტემპი და მისი სასიცოცხლო ციკლი, კონკურენტების რაოდენობა და მათი ზომები, სწავლების ეფექტის მაჩვენებელი და სხვ.).
- კონკურენტული მდგომარეობის ანალიზი; კონკურენტული მდგომარეობის ანალიზი დაკავშირებულია, მ.პორტერის “ხუთი ძალის მოდელთან”, და საჭიროებს შემდეგი 5 ელემენტის კონტექსტში კომპანიის სიტუაციის ანალიზს:
 - კონკურენცია მონაწილეთა შორის
 - საფრთხე ახალი კონკურენტების მხრიდან
 - კონკურენცია საქონლის შემცველების მხრიდან
 - მომწოდებლის ძალა
 - მომხმარებლის ძალა
- გარემოში და კონკურენციისა სტრუქტურაზე მოქმედი მამოძრავებელი ძალები; მოცემულ ინალიზი დაკავშირებულია ინდუსტრიის მამოძრავებელი ძალების იდენტიფიკაციასა და მათი ზეგავლენის ხარისხის დადგენასთან;
- კონკურენტულ ბრძოლაში წარმატების უმთავრესი ფაქტორების ანალიზი; წარმატების განმსაზღვრელი უმთავრესი ფაქტორები არიან ისეთი ფაქტორები რაც ხელს უწყობს კომპანიის მოგების ზრდას, მაგ : კომპანიის რესურსული უზრუნველყოფა, სტრატეგიის სრულყოფილება, დაგროვილი გამოცდილება, ძლიერი კავშირები და სხვ.

- ინდუსტრიის საერთო მიმზიდველობისა და მომგებიანობის ანალიზი; ბოლო ეტაპზე ხდება, ყველა ხელმისაწვდომი და არსებითი ინფორმაციის გაცნობის შემდეგ დარგის მიმზიდველობის შესახებ საბოლოო დასკვნების გამოტანა.

კომპანიის გარე გარემოს შეფასების მსგავსად, შიგა გარემოს გამოკვლევა, შეფასება და ანალიზიც დაკავშირებული სხვადასხვა სახის ანალიზთან, რომელიც საკმაოდ რთული და კომპლექსურია. ის მოიცავს:

- კომპანიის მოქმედი სტრატეგიის ეფექტიანობის შეფასება

კომპანიის სტრატეგიის ეფექტიანობის შეფასება მიცავს: მოქმედი სტრატეგიის დროს კომპანიის კონკრეტული ბრძოლის ძირითადი მიმართულების ანალიზთან; კომპანიის სტრატეგიის შესაბამისობის დადგენასთან (რამდენად არის თანხვედრაში კომპანიის სტრატეგია გარემოში მიმდინარე ცვლილებებთან და კომპანიის შიდა რესურსებთან), ამავე ეტაპზე ხდება კომპანიის ძირითადი სტრატეგიული და ფინანსური მაჩვენებლების რაოდენობრივი გამოსახვა/ ანალიზი.

- კომპანიის SWOT ანალიზი

თანამედროვე მსოფლიოში, კომპანიის შეფასებისთვის SWOT ანალიზი საკმაოდ გავრცელებული მეთოდოლოგიაა და გულისხმობს კომპანიის ძლიერი მხარეების, სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზს. კონკრეტულად კი, ანალიზდება ისეთი საკითხები, როგორცაა: კომპანიის კომპეტენტურობა მოცეულ დარგში, რესურსული უზრუნველყოფა, შეთავაზებული პროდუქტის/სერვისის ხარისხი, საბაზრო წილი და სხვ.)

- კომპანიის კონკურენტუნარიანობა ფასებისა და დანახარჯების მიხედვით
- კომპანიის კონკურენტული პოზიციის მდგრადობა ძირითად კონკურენტებთან მიმართებით
- კომპანიის სტრატეგიული პრობლემების ანალიზი. მოცემული ანალიზი დაკავშირებულია ისეთი საკითხების შესწავლასთან, როგორცაა:
 - კომპანიის პოზიციების შესუსტება ერთი ან რამდენიმე კონკურენტის ქმედების გამო
 - მოქმედი სტრატეგიის ცვლილების აუცილებლობა მამოძრავებელი ძალების ცვლილები გამო

- მოქმედ სტრატეგიაში კომპანიის ძლიერი მხარეების გამოყენების შესაძლებლობა
- არსებული სტრატეგიის ძირითადი ნაკლოვანებები და გამოსწორების შესაძლებლობები (ე.ჩოხელი, 127)

გარე და შიდა გარემოს ანალიზის შემდეგ, ხდება სტრატეგიის ჩამოყალიბება, რაც მოიაზრებს თავში სტრატეგიის შემდეგი ხუთი ელემენტის განსაზღვრას:

- არენა
- მამომძრავებელი ძალები
- დიფერენცირება
- საფეხურები
- ეკონომიკური ლოგიკა

ქვემოთ, დიგრამის სახით მოყვანილია სტრატეგიის 5 ძირითადი ელემენტი რას მოიაზრებს:

ეკონომიკური ლოგიკა	განმსახვავებლები
გვექნება დაბალი ფასი უპირატესობის მასშტაბის მიხედვად ?	როგორი იქნება პროდუქტის კონფიგურაცია?
გვექნება დაბალი ფასი კომპეტენციისა და რეპროდუქციის მიუხედავად ?	როგორი სახე ექნება და რა სტილის იქნება პროდუქტი?
გვებნება უმაღლესი ფასი მაღალის ხარისხის მომსახურებისთვის ?	რა იქნება ფასი?
გვექნება უმაღლესი ფასი კომპანიის განსხვავებულობიდან გამომდინარე?	რამდენად საიმედო იქნება?
არენა	საფეხურები
სად იმოქმედებთ?	როგორ იქნება ექსპანსიის სისწრაფე?
რომელ რეალიზაციის არხს გამოიყენებთ?	როგორი იქნება ინიციატივების თანმიმდევრობა?
რომელ საბაზრო სეგმენტზე გახვალთ?	მამომძრავებელი ძალები
რომელ გეოგრაფიულ არეალში?	როგორი ფორმით აპირებთ საქმიანობის განვითარებას? ალიენს შექმნით ? ლიცენზიას მიიღებთ თუ სხვ?
რომელ ძირითად ტექნოლოგიებს გამოიყენებთ?	
ფასეულობათა შექმნის რომელ სტრატეგიას დაეყრდნობით?	

დიაგრამა №3.3.3 სტრატეგიის ელემენტები (ადაპტირებული სანდერსის ადაპტირებული ვარიანტიდან)

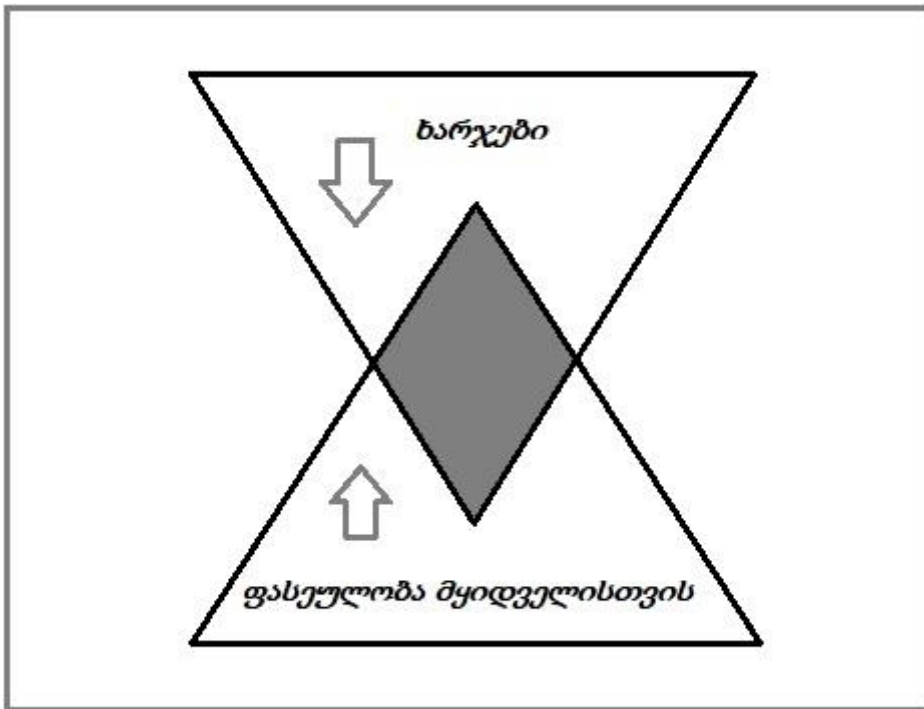
სტრატეგიის ელემენტების განსაზღვრის და სტრატეგიის ჩამოყალიბების შემდეგ კომპანია ახორციელებს უკვე სტრატეგიის იმპლემენტაციას, აკვირდება გარემოს და შეაქვს ცვლილებები შექმნილ სტრატეგიაში.

ჩვენ ზემოთ მოვიყვანეთ სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი კლასიკური გაგებით რას მოიაზრებს, რა ეტაპებისგან შედგება და რასთან არის დაკავშირებული. თუმცა უნდა აღინიშნოს, იმისათვის, რომ კომპანიამ შეძლოს გრძელვადიან პერიოდში ეფექტიანად მართოს ინოვაციები, მნიშვნელოვანია, ჩვენი აზრით გაითვალისწინოს ჩ.კიმისა და რ.მობორნის კვლევა “ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის” შესახებ.

“ლურჯი ოკეანის” სტრატეგიის არსი, მდგომარეობს იმაში, რომ კომპანია კონკურენტებთან ბრძოლაზე დაახარჯული დრო შეამციროს და დააქცენტირდეს თავისუფალი საბაზრო სივრცის შექმნაზე, რისთვისაც მას შეუძლია გამოიყენოს გარკვეული ანალიტიკური ინსტრუმენტები და მოდელები.

“ლურჯი ოკეანის” სტრატეგიის ქვეყუთხედია ე.წ. “ფასეულობათა ინოვაცია”. ფასეულობის ინოვაცია იქმნება იმ სფეროში, სადაც კომპანიის ქმედებები სასიკეთოდ მოქმედებს ხარჯის სტრუქტურასა და მიედველისთვისა ფასეულობის შეთავაზებაზე. დანახარჯების შემცირება ხდება იმ ფაქტორების შემცირებისა და გაუქმების ხარჯზე, რომელთა მიხედვითაც მიმდინარეობს კონკურენცია კონკრეტულ დარგში. მომხმარებლებისთვის ფასეულობა იმატებს იმ ელემენტების შექმნისა და განვითარების წყალობით, რომლებიც მოცემულ დარგს ადრე არასოდეს შეუთავაზებია. დროთა განმავლობაში დანახარჯები კიდევ უფრო იკლებს წარმოების მასშტაბის ეფექტის გამო, რასაც იდეალური ფასეულობის მიერ გენერირებული გაყიდვების დიდი მოცულობა განაპირობებს” (ჩ.კიმი, რ.მობორნი, 38)

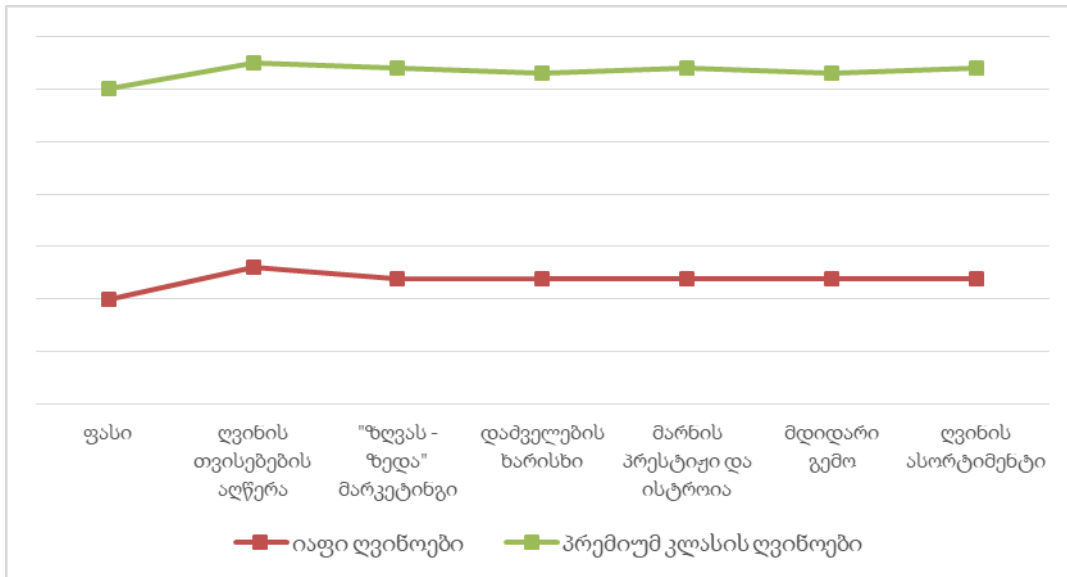
ქვემოთ, დიაგრამის სახით მოყვანილია ფასეულობათა ინოვაციის მოდელი ვიზუალურად, დიაგრამა №. 3.3.4



დიაგრამა № 3.3.4 ფასულობათა ინოვაციის მოდელი (ადაპტირებულია ჩ.კიმის და ე.მობორნის ვარიანტთან)

როგორც დიაგრამიდან ვხედავთ, ფასულობათა ინოვაციის დროს, ხდება ორი რამ, ერთი – კომპანია ამცირებს ხარჯებს, მყიდველისთვის შეთავაზებული ფასულობიდან ნაკლებმნიშვნელოვანი ან არასაკმარის ნაწილის შემცირებით, ხოლო მეორეს მხრივ შევათავებაში ხდება გარკვეული ახალი ფასულობის დამატება.

მეორე მნიშვნელოვანი ალატიკური ინსტრუმენტი, ახალი საბაზრო სივრცის შექმნისთვის არის ე.წ. “სტრატეგიული კანვა”, რომელიც წარმოადგენს ლურჯი ოკეანის შექმნის და დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტს. “სტრატეგიული კანვის” დიაგრამის კორიზონტალურ ღერზე მდებარეობს ის ფაქტორები, რომელთა მიხედვითაც მიმდინარეობს კონკრენცია და რომლებშიც ხდება კომპანიების მხრიდან ინვესტირება. ასე, მაგალითად, იაფი და ძვირადღირებული ღვინის მწარმოებელი კომპანიების სტრატეგიულ კანვას შეიძლება ჰქონდეს შემდეგი სახე (დიაგრამა № 3.3.5) (მაღალ საფასო სეგმენტში შესულ კომპანიებზე). :



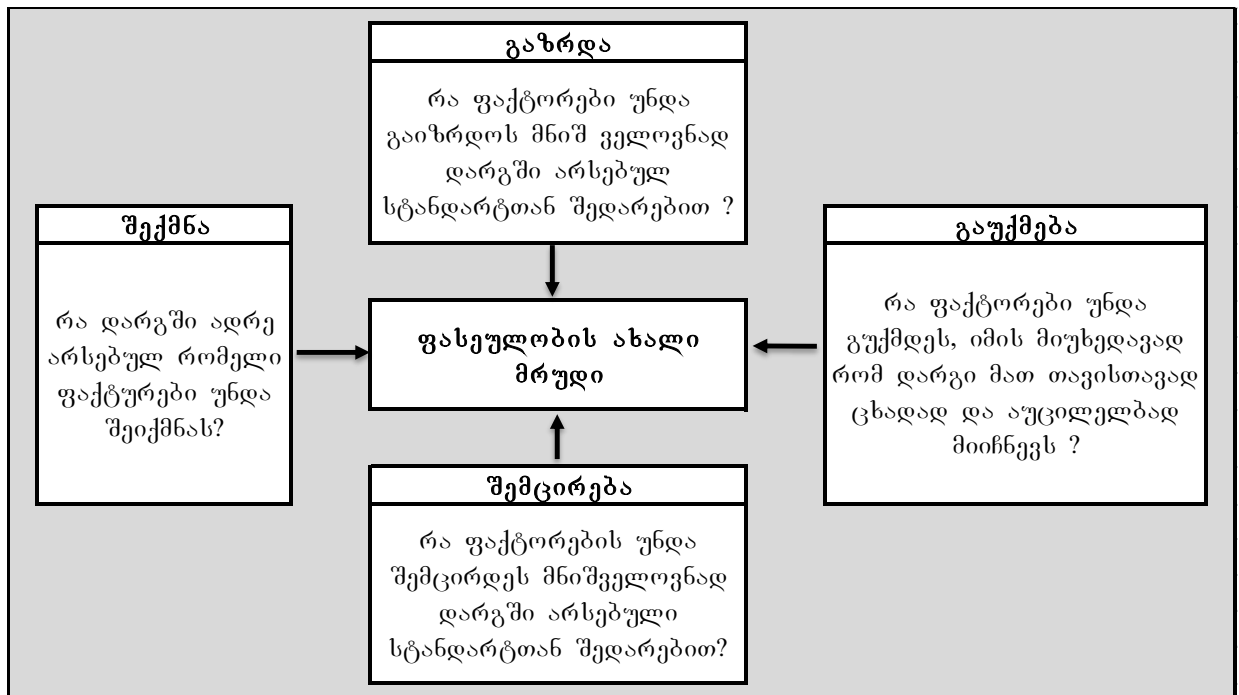
დიაგრამა № 3.3.5 სტრატეგიული კანვა იაფი და ძვირადღირებული ღვინოების ა.შ.შ-ს ბაზარზე, (ადაპტირებულია ჩ.კიმი და რ.მობორნი)

ცხადია, სხვა ბიზნესსა და ინდუსტრიაში სტრატეგიული კანვის სხვა ფაქტორები იქნება განთავსებული. ღოდესაც კომპანიის მენეჯმენტი გააკეთებს სტრატეგიულ კანვას თავის ინდუსტრიაში, მას ის დაეხმარება, დაინახოს სრულყოფილად არსებული სიტუაცია და უკეთ აღიქვას შესაძლოს შესაცვლელი ფაქტორები.

ახალი საბაზრო სივრცის შექმნის პროცესში, ასევე გამოიყენება ე.წ. “ოთხი ქმედების მოდელი”, რომელიც ეხმარება გადაწყვეტილებების მიმღებს მყიდველისთვის ფასეულობის ელემენტების რეკონსტრუირების პროცესში. ოთხი ქმედების მოდელი, პასუხს ცემს შემდეგ ოთხ კითხვას:

- რა ფაქტორები უნდა გაუქმდეს, იმის მიუხედავად რომ დარგი მათ თავისთავად ცხადად და აუცილებლად მიიჩნევა?
- რა ფაქტორები უნდა შემცირდეს მნიშვნელოვნად დარგში არსებული სტანდარტთან შედარებით?
- რა ფაქტორები უნდა გაიზარდოს მნიშვნელოვნად დარგში არსებულ სტანდარტთან შედარებით ?
- დარგში ადრე არსებულ რომელი ფაქტორები უნდა შეიქმნას? (კ.ჩიმი, რ.მობორნი, 53)

ოთხი მოქმედების მოდელი დიაგრამის სახით, რომ წარმოავლინოთ აქვს შემდეგნაირი სახე (დიაგრამა №3.3.6 ოთხი ქმედების მოდელი)



დიაგრამა № 3.3.6 ოთხი ქმედების მოდელი (ადაპტირებული ჩ.კიმი, მ.მობორნი)

საბაზრო სივრცის რეკონსტრუირებისთვის ავტორების მიერ შემოთავაზებულია ბაზრის ანალიზის გარკვეული შაბლონები, რომლებიც შეიძლება დაეხმაროს კომპანიის მენეჯმენტს იმ ფაქტორების აღმოჩენისთვის, რომელთა დაკავშირებითაც გადაწყვეტილება უნდა იქნეს მიღებული, ზემოთ ნახსენები “ოთხი მოდელის შესაბამისად”. ავტორები, მოცემული შაბლონების ნაერთს უწოდებენ “ექვსი გზის მოდელს”,

ექვსი გზის მოდელის შესაბამისად, კომპანიის მენეჯმენტს შეუძლია შემდეგი რამის გაკეთება:

- ალტერნატიული დაგრების შესწავლა,
- დარგის სტრატეგიული ჯგუფების შესწავლა,
- ფასეულობათა ჯაჭვის შესწავლა,
- დამატებით პროდუქტები და სერვისის შესწავლა,
- პროდუქტის ფუნქციური და ემოციონალური მიმზიდველობის ანალიზი,
- ტენდენციების ანალიზი

განვიხილოთ, მოკლედ თითოეული მათგანი:

ალტერნატიული დარგებად ავტორები განიხილავენ ისეთ პროდუქტებს ან სერვისებს, რომლებსაც განსხვავებული ფორმები და ფუნქციები აქვთ, მაგრამ ერთი და იმავე მიზნით გამოიყენება (ჩ.კიმი, მ.მობორნი, 73), ასე მაგალითად, რესტორანი, თეატრი და კინოთეატრი სრულიად განსხვავებული ბიზნესია, თუმცა ერთი და იმავე რამეს ემსახურება, კერძოდ მომხმარებლის სამივე ზემოთხამოთვლილ ადგილას დროის გასატარებლად მიდის. ალტერნატიული დარგების სტრატეგიული კანვების გაკეთება, მენეჯმენტს შეიძლება დაეხმაროს, დაინახოს ისეთი ფაქტორები, რომლებიც შეიძლება სხვა დარგიდან გადმოიღოს და თავის მხრე, მიხვდეს, რომელი ფაქტორებია შესამცირებელი (მაგალითად, ისე როგორც Southwest Airlines –მა კლიენტებს შესთავაზა ავიატრანსპორტირების სისწრაფე მანქანის მგაზრობის ფასად და ახლო მანძილზე ფრენის ლურჯი ოკეანე შექმნა) (ჩ.კიმი, მ.მობორნი, 80).

ახალი საბაზრო სივრცის შექმნა შეიძლება ასევე სტრატეგიული ჯგუფების შესწავლის საფუძველზე. სტრატეგიულ ჯგუფებად განიხილება ერთ დარგში მოქმედი და ერთი სატრატეგიის მქონე კომპანიების ერთობლიობა (ასე მაგალითად ძვირადღირებული ბიზნეს - კლასის ავტომობილების მწარმოებელ კომპანიებს აქვთ პრინციპულად განსხვავებული სტრატეგია, დაბალი ღირებულების საოჯახო ავტომობილების მწარმოებელ კომპანიებთან შედარებით). სხვდასხვა სტრატეგიული ჯგუფის ანალიზის საფუძველზე, შეიძლება კომპანიის მენეჯმენტმა დაინახოს სრულიად ახალი კომბონაცია კლიენტებისთვის შესათავაზებელი ფასეულობის, რაც შექმნის ბიზნესისთვის ახალ საბაზრო სივრცეს. (ასე მაგალითად, როგორც სამშენებლო კომპანია Champin Enterprises ორი სტრატეგიული ჯგუფის – შეკვეთით სახლების მშენებლობისა (რომელიც, მაღალ საფასო სეგმენტზეა გათვლილი) და წინასწარ დამზადებული სახლების მშენებლობის (რომელიც, დაბალ საფასო სეგმენტზეა გათვლილი), სტრატეგიული კანვების შედარების საფუძველზე, ახალი სივრცე აღმოაჩინა, კერძოდ ისეთი სახლების მშენებლობის სეგმენტი, რომელიც წინასწარ დამზადებულ სახლებში, მცირე ცვლილების შეტანის საშუალებას იძლეოდა (რაც სახლებს ინდივიდუალობას სძენდა), რამაც შესაბამისად მოიტანა ის, რომ სრულიად ახალი საბაზრო სივრცე იპოვა და აითვისა).

მყიდველთა ჯაჭვის შესწავლის საფუძველზე შეიძლება გამოვლინდეს ახალი საბაზრო სივრცე. პროდუქციის ყიდვის პროცესში, შეიძლება გადაწყვეტილების მიღებაზე, მხოლოდ ის პირი არ იღებდეს, რომელიც უშუალოდ ყიდლობს პროდუქტს. ასე მაგალითად, კომპანია დაიქირავებს თუ არა აუდიტორულ კომპანიას ბუღალტერიის აუთსორსინგისთვის, გადაწყვეტილების მიღება ხდება ყოველთვის ტოპ მენეჯმენტის ან დამფუძნებლების მიერ, თუმცა მოცემულ გადაწყვეტილებას დიდი ზეგავლენა აქვს, კლიენტი კომპანიის ბუღალტრების და ფინანსისტების ხედვასაც, თუ სერვისის შეთავაზებისას მათი ინტერესები იქნება გათვალისწინებული, ეს საკმაოდ დადებითად ასიახება საბოლოო შედეგზეც. (საკმაოდ კარგი მაგალითი კომპანია Bloomberg – შესთავაზა რა თავის სერვისი, ბირჟის ბროკერებსა და მოვაჭრეებზე მორგებული, (სადაც ყველა საჭირო ფინანსური გათვლა, ინფორმაცია, ანალიტიკა ბევრად მარტივად ისახებოდა) და არა IT მენეჯერებზე, როგორც მანამდე მისი კონკრენტი ფორმები)

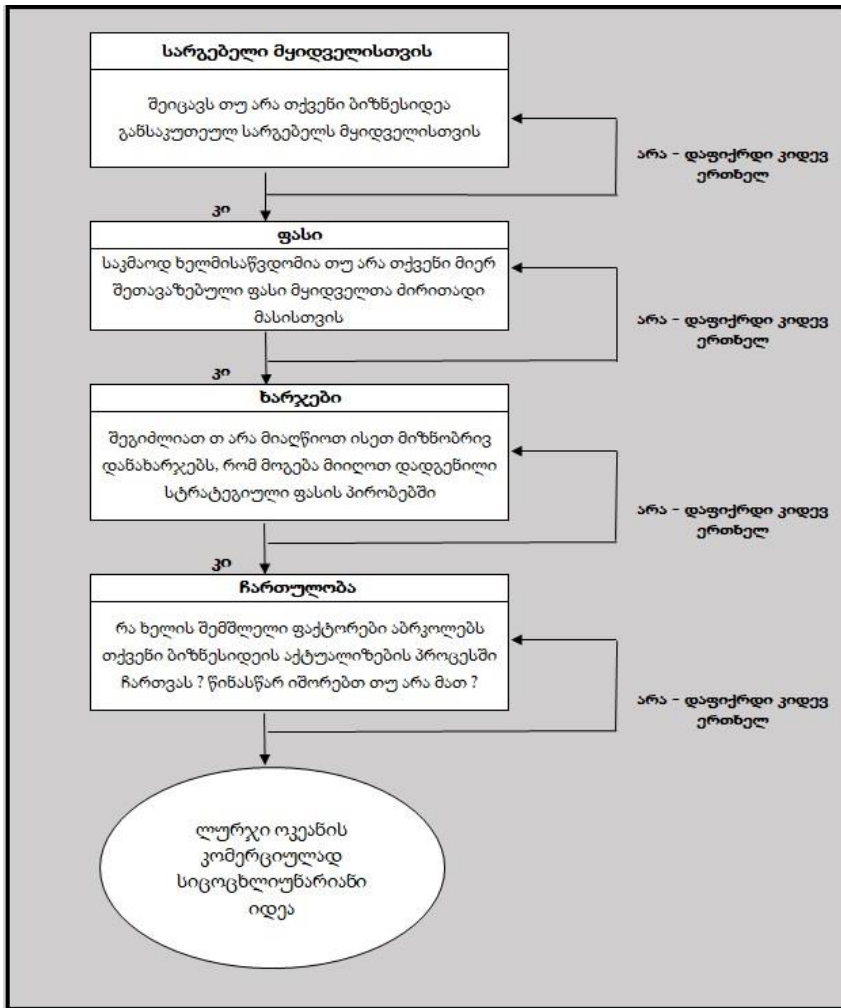
მეოთხე შაბლონი, რომელიც მენეჯმენტს შეიძლება დაეხმაროს ახალი საბაზრო სივრცის შექმნაში, ეხება დამატებითი პროდუქტისა და სერვისის შესწავლას. კერძოდ კი, პრაქტიკულად ნებისმიერი მომხმარებლისთვის შეთავაზებული პროდუქტი არის დაკავშირებული, მოცემულ პროდუქტთან საერთოდ განსხვავებულ დარგთან, (ასე მაგალითად, კინომომსახურების მიღების დროს, შეიძლება საჭირო გახდეს ძიძის მომსახურება ბავშვისთვის და სხვ). ნახსენები დამატებითი პროდუქტისა და სერვისების სრულყოფილი გააზრება და დანხავა მენეჯმენტს შეიძლება დაეხმაროს ახალი შეთავაზების შექმნისთვის. (ასე მაგალითად, Philip Electronics – მა , ჩაიდნების ბაზარზე, დაინახა რა, რომ მომხმარებლისთვის წყლის მოდულების პროცესში, ონკანიდან წამოსული წყალი (რომელიც კირს შეიცავდა) ქმნიდა პრობლემას, შექმნა ისეთი ჩაიდანი, რომელიც ფილტრავდა წყალს და კირის ნატეხებს ჭიქაში ჩავარდნის საშუალებას არ აძლევდა)

მეხუთე შაბლონი დააკვირებულია პროდუქტის ფუნქციური და ემოციური მიმზიდველობის ანალიზთან. ასე მაგალითად, როგორც ავტორები ამბობენ, “ზოგიერთ დარგში კონკურენცია ძირითადად, ფასებითა და საქონლის სარგებლიანობის კალკულაციით შექმნილი ფუნქციებით მიმდინარეობს. მას ფუნქციური მიმზიდველობა ეწოდება. სხვა დაგრში კონკურენცია ძირითადად მომხმარებლებზე გრძნობებზე თამაშით მიმდინარეობს ამ შემთხვევაში საქმე

ეხება ემოციურ მიმზიდველობას”. თუ კონკრეტულ დარგში, სადაც კომპანია საქმიანობას ეწევა, კონკურენცია მიმდინარეობს ემოციური მიმზიდველობაზე აქცენტის გაკეთებით, შეიძლება აღმოჩნდეს ახალი საბაზრო სივრცე გარკვეული ემოციური კომპონენტის შემცირებით და ფუნქციურის გაზრდით, ან პირიქით, რაც ახალ საბაზრო სივრცეს შექმნის. (ასე მაგალითად, სადაზღვევო კომპანია Direct Line Group – მა ყველა სადაზღვევო ბროკერი დაითხოვა, რითაც ემოციური კომპონენტი შეამცირა კლიენტებთან კომუნიკაციისას თუმცა გაზრდა, ფუნქციური კომპონენტი, დააქცენტირდა რა ბიუროკრატიული პროცესების შემცირებით და სადაზღვევო თანხის სწრაფად ანაზღაურებით.)

და ბოლოს, მენეჯმენტს ახალი ფასეულობის კომპლექსი შეუძლია ასევე შექმნას ხვალინდელი დღის შესწავლის საფუძველზე, დააკვირდეს რა იმ ტენდენციებს, რაც არის ბაზარზე და დააცქენტირდეს იმ მოთხოვნაზე, რომელიც მოსალოდნელია, რომ იქნება (ასე მაგალითად, როგორც CNN – მა დაინახა გლობალიზაციის პროცესის გადრმაგებიდან გამომდინარე სადღეღამისო და ყოველდღიურად მომუშავე მსოფლიო საინფორმაციო ქსელის შექმნის საჭიროება, რაც გააკეთა კიდევ) (ჩ.კიმი, მ.მობორნი, 105).

შეჯამების სახით, რომ წარმოავდგინო ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის თანმიმდევრობა, მას ექნება შემდეგნაირი სახე (იხ. დიაგრამ № 3.3.7)



დიაგრამა № 3.3.7. ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის თანმიმდევრობა (ადაპტირებული - ჩ.კიმი და ე. მობორნი)

ჩვენი აზრით, ზემოთ მოყვანილი ანალიტიკური ინსტრუმენტები შეიძლება დაეხმაროს კომპანიების მენეჯმენტს, იყენენ ინოვაციურები და გარკვეული სტანდარტიზებული პროცედურების საფუძველზე, გარკვეული პერიოდულობით გამოავლინონ და შექმნან ახალი საბაზრო სივრცე.

ჩვენი ზემოთ დავახასიათეთ, კლასიკური გაგებითი სტრატეგიულ მენეჯმენტის პროცესი და “ლურჯი ოკეანის სტრატეგია”, შედარება რომ გავაკეთოთ მოცემული ორი სტრატეგიის, ექნება შემდგენილი სახე (ცხრილი № 3.3.1. ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის და კლასიკური გაგებითი სტრატეგიის მართვის სტრატეგიების შედარებითი ანალიზი)

წითელი ოკეანის სტრატეგია (კლასიკური მიდგომა სტრატეგიული მართვის)	ლურჯი ოკეანის სტრატეგია
მეტოქეობა უკვე არსებულ საბაზრო სივრცეში	კონკურენციისგან თავისუფალი სივრცის შექმნა
კონკურენტთა დამარცხება	კონკურენციის საჭიროების არაარსებობა
არსებული მოთხოვნის გამოყენება	ახალი მოთხოვნის შექმნა და შენარჩუნება
ფასეულობა - დანახარჯის კომპრომისის საჭიროება	ფასეულობა - დანახარჯის კომპრომისის საჭიროების არარსებობა
კომპანიის საქმიანობის მთელი სისტემის ან დიფერენციაზე ანდა მცირე ხარჯებზე ორიენტირების სტრატეგიული არჩევანის მიხედვით აგება	კომპანიის საქმიანობის მთელი სისტემის აგება როგორც დიფერენციაციის, ასევე ხარჯების შემცირების ამოცანების შესაბამისად

ცხრილი № 3.3.1 ლურჯი ოკეანის სტრატეგიის და კლასიკური გაგებითი სტრატეგიული მართვის სტრატეგიების შედარებითი ანალიზი (ადაპტირებულია ჩ.კიმი და რ.მოზორნის ცხრილთან)

დასკვნა

გამმაფრებული კონკურენცია და განსაკუთრებით გაღრმავებული ეკონომიკური გლობალიზაცია ნებისმიერ კომპანიას აყენებს ძალიან რთული გამოწვევების წინაშე. მიუხედავად იმისა, კომპანია წარმოების სფეროში ეწევა ეკონომიკურ აქტივობას თუ მომსახურების სფეროში. იმისათვის, რომ კომპანიამ შეძლოს გრძლევადიან პერიოდში არსებობა, აუცილებელია მუდმივად შექმნას და შეთავაზოს ბაზარს ინოვაცია. ჩვენი კვლევის მიზანია სწორედ დაკავშირებული იყო ინოვაციის პროცესის შესწავლასთან ქართული კომპანიების მაგალითზე, გამოვლენა იმ წინააღმდეგობების, რომლის წინაშეც ისინი დგანან და რეკომენდაციების შემუშავება.

საკითხის შესასწავლად, ჩატარებულ იქნა, როგორც თეორიული ისე პრაქტიკული კვლევა.

პრაქტიკული კვლევა ჩატარდა საქართველოში მოქმედ უმსხვილეს კომპანიებში, კერძოდ:

- შპს იუაი საქართველო
- შპს ფრანსვოთერჰაუსკუპერს ცენტრალური აზრია და კავკასია ბი. ვი.-ს ფილიალი საქართველოში
- შპს დელიტი და ტუში
- შპს KPMG ჯორჯია
- შპს გრანტორთონი
- შპს ნექსია თიეი

კვლევის პროცესში კომუნიკაცია დამყარდა მოცემული კომპანიის, როგორც პარტნიორებთან, ასევე მენეჯმენტთან და თანამშრომლებთან. დაკავშირების მეთოდი იყო პირისპირ, ხოლო ამონაკრები კი მიზნობრივად შერჩეული.

კვლევის შედეგად შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას ინოვაციების მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია:

- მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შეძლებისდაგვარად ჩართული იყოს ბევრი კვალიფიციური კადრი;
- თანამშრომლებს არ უნდა ჰქონდეთ მცდარი გადაწყვეტილების მიღების შიში;
- ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში გათვალისწინებული იქნეს შესაბამისი რეკომენდაციები თითოეული მეთოდის გამოყენებისას (იქნება ეს გონებრივი იერიშის, დელფის თუ სხვ. მეთოდი), იმისთვის რომ მიღწეულ იქნას მაქსიმალური პროდუქტიულობა;
- მუდმივად ხდებოდეს კადრებში მენეჯმენტის დონის და შესაბამისად საჭირო უნარ-ჩვევების (ტაქტიკური, ადამიანური და კონცეპტუალური) განვითარების სტიმულირება და დაფინანსება;
- მმართველობით პოზიციებზე შერჩეულ და აყვანილ იქნენ ისეთი კადრები, რომელთა უნარჩვევებიც თანხმობაშია მათ იარაღიულ დონესთან მენეჯმენტში, რაც აუცილებელია ეფექტიანი მმართველობითი გადაწყვეტილების მისაღებად;
- მნიშვნელოვანია, მენეჯმენტს ესმოდეს თავად ინოვაციების არსი, ინოვაციების მოდელები და ინოვაციების განვითარების თეორიები, რადგან სრულყოფილად შეძლონ გააზრება იმის, თუ რასთან აქვს საქმე კონკრეტულად, რა სირთულეებს შეიძლება წააწყდეს ინოვაციების მართვისას და მეცნიერებას რა საფესურამდე არის მისული აღნიშნულ პროცესში.
- იმისათვის, რომ კომპანიამ მიაღწიოს მუდმივ/მაღალ ხარისხს, აუცილებელია შემუშავებულ იქნეს გარკვეული სტანდარტები, კრიტერიუმები სტანდარტულ სიტუაციებში სამოქმედოდ. აღნიშნული სტანდარტების დანერგვა განაპირობებს იმას, რომ სხვა თანაბარ პირობებში, ადგილი არ ექნება ხარვეზებს ოპერატიულ დონეზე.
- ინოვაციების მართვისას ცვლილებების განხორციელება ხორციელდებოდეს შესაბამისი მეთოდოლოგიის დაცვით, კერძოდ კი თავდაპირველად მოხდეს სიტუაციის მომზადება, გაეცნოს თანამშრომლებს რა იგეგმება, რომ გაკეთდეს და რატომ, არ არის მისი ნადვილი საფუძველი, ამასთან ინფორმაციის გავრცელება თანამშრომლებში მოხდეს სრულყოფილად, მეორე ეტაპზე – უკვე მოხდეს უშუალოდ ცვლილების განხორციელება, ინოვაციის დაერგნვა, ხოლო შემდეგ კი დანერგილი ინოვაციის, სიახლის კომპანიის ჩვეულებრივ

სამეწარმეო საქმიანობის ნაწილად გადაქცევა, სხვა სიტყვებით მისი უკვე სტანდარტულ პროცედურად გადაქცევა, რაც აისახება მის კორპორატიულ კულტურაში დამკვიდრებით. პროცესის თანმიმდევრულად მართვა აუცილებელია იმისთვის, რომ ნაკლებად მკტიენულად წარმართოს ინოვაციების დანერგვის პროცესი.

• მენეჯმენტმა სრულად შეიმეცნოს გადაწყვეტილების მიღების სტილები და გაიზრონ, მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეები. ასე მაგალითად: დირექტორული სტილის უპირატესობებია შემდეგი: ნაკლებად არის ორგანიზაციაში დისციპლინარული პრობლემები, თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელს შორის არის კმაფიოდ როლები განაწილებული, ნაკლებია შანსი იმის, რომ ავტორიტეტი დაკარგოს ხელმძღვანელმა, უარყოფითი მხარეებია : თანამშრომლებში და ორგანიზაციაში არის დაძაბულობის საკმაოდ მაღალი დონე, ფსიქოლოგიური კლიმატი ორგანიზაციაში არის ჩვეულებრივ მძიმე, ხშირად დირექტიული სტილით გადაწყვეტილების მიმღები პირი უშვებს შეცდომებს, რადგან არ ფლობს საკმარის ინფორმაციას; ანალიტიკური სტილით გადაწყვეტილების მიღების დადებითი მხარე არის ის, რომ არასწორი გადაწყვეტილების მიღების რისკის მინიმუმადეა შემცირებული, ხოლო ნაკლოვანებები კი შემდეგია: დაკავშირებულია დიდ დროით დანახარჯთან, შეიძლება გამოიწვიოს თანამშრომელთა იმედგაცრუება; ნაკლებად მოქნილია მართვის პროცესი, რაც განპირობებულია იმით, რომ გადაწყვეტილების მიმღებს არ უნდა შეცდომის დაშვება და ხანგრძლივად მიმდინარეობს ფიქრი გარკვეულ საკითხზე; კონცეპტუალური სტილით გადაწყვეტილების მიღების უპირატესობა ანალიტიკურთან შედარებით, არის ის, რომ ახასიათებს უფრო მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობა, ანალიტიურ სტილთან შედარებით. დამრიგებლური სტილით გადაწყვეტილების მიღების უპირატესობას წარმოადგენს: დადებითი მუხტი ორგანიზაციაში, თანამშრომელთა მაქსიმალური ჩართულობა, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ხოლო უარყოფითი მხარე კი, არის დისციპლინარულ საკითხებთან დაკავშირებული პრობლემები.

• შეექმლოს მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება როგორც, რაციონალური მიდგომის, ასევე მსჯელობაზე დაფუძნებით და ინტუიციაზე დაყრდნობით; ამასთან სრულად ესმოდეს არსი, თითოეული ტიპის

გადაწყვეტილების და გასათვალისწინებელი საკითხები სამივე მიდგომის გამოყენების შემთხვევაში.

- კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს, რომ თითოეულმა თანამშრომელმა გაითავისოს გადმოღებული ინოვაციის არსი, გაიგოს, რომ მოცემული სიახლის დანერგვა არ არის საშიში ან სახიფათო პროცესი და რომ ის მიმართულია ორგანიზაციის განვითარებისა და სრულყოფისკენ;
- მუდმივად და პატიოსნად უნდა უყვებოდეს მენეჯმენტი დაინტერესებულ პირებს ცვლილებების გარდაქმნის მიმდინარე პროცესის შესახებ;
- ასევე შესაძლებელია რომ იყოს ინოვაციის აღმოჩენა, გათვალისწინებული უნდა იქნეს რეკომენდაციები ფიზიკურ მდგომარეობასთან. მაგალითად: ვარჯიში გარკვეული პერიოდულობით კვირის განმავლობაში ხელს უწყობს ადამიანის გონებრივი შესაძლებლობების გაუმჯობესებას, რასაც ამტკიცებს როგორც კვლევები, ასევე გამოჩენილი ბიზნესმენებისა და ადამიანების ცხოვრებისეული პრაქტიკა, ამის გამო კი საჭიროა თავად ადამიანი ცდილობდეს ივაჯიშოს და თავის მხრივ მას ის ორგანიზაცია უწყობდეს ხელს სადაც მუშაობს; ადამიანი მუდმივად უნდა იღებდეს საჭირო ახალ ინფორმაციას, სწავლობდეს და ვითარდებოდეს, რადგან ეს იწვევს ტვინში ახალი ნეირონებისა და ნეირონებს შორის კავშირების წარმოქმნას, რაც საბოლოო ჯამში ადამიანის გონებრივ შესაძლებლობებს აუმჯობესებს; იმისათვის რომ ადამიანმა ნაყოფიერად იმუშაოს საჭიროა სრულყოფილად ეძინოს საკმარისი დრო, ასევე სასურველია გათვალისწინებული იყოს ადამიანი ბუ არის თუ ტოროლა და მოარგოს მას კომპანიის სამუშაო რეჟიმი, და ბოლოს, დღის განმავლობაში დაახლოებით ნახევარი საათი ძილი როგორც პრაქტიკა და კვლევები აჩვენებს, მნიშვნელოვანად ზრდის თანამშრომლის პროდუქტიულობას; მნიშვნელოვანია ადამიანმა იკითხოს ლიტერატურა, დატვირთოს თავისი გონება ახალი ინფორმაციით, რადგან სწორედ ეს განსაზღვრავს იმას, თუ როგორი ნეირონული კავშირები ჩამოყალიბდება ადამიანის ტვინში, რაც თავისთავად საფუძველი ხდება ყოველთვის უფრო მეტი და საინტერესო იდეის; იმ შემთხვევაში თუ ყველა მოცემულ ქმედებაში მენეჯმენტი ხელს შეუწყობს თანამშრომლებს, მნიშვნელოვანად გაიზრდება იმის, შანსი რომ მათ ინოვაცია შექმნან.
- საჭიროა ასევე მენეჯმენტმა გაითვალისწინოს ის, რომ შეიძლება თანამშრომელს ჰქონდეს პრობლემები არამხლოდ სამსახურში, არამედ

ჯანრმთელობასთან და პირად ურთიერთობებთან დაკავშირებითაც, რაც არის საფუძველი სტრესის, ხოლო თუ სტრესული სიტუაცია, ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ექნება ადამიანის, ის არათუ ინოვაციის შექმნას, არამედ შეიძლება არესობის პრობლემის წინაშეც დადგეს. მენჯემენტმა საჭიროა ეს შეამჩნიოს, დაინახოს, მხარდაუჭიროს და დაეხმაროს თავის თანამშრომლებს მსგავს სიტუაციაში.

- შექმნან სპეციალური იდეების ბანკი, სადაც მოხდება ინფორმაციის შენახვა იდეების შესახებ, ასევე სადაც მოხდება შენახვა ინფორმაციის იმპლემენტაციის პროცესში წამოჭრილი პრობლემების და მათი გადაჭრის გამოცდილების შესახებ; ცხადია თანამშრომლებსაც უნდა ჰქონდეთ, შესაძლებლობა გაიზიარონ საუკეთესო პრაქტიკა, წინააღმდეგ შემთხვევაში არ იქნება საკმარისად ეფექტიანი მოცემული ნაბჯის გადაღმა;
- იდეების შერჩევის გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, არა მხოლოდ შესაბამისი განყოფილების წარმომადგენლის, არამედ სხვა კადრების ჩართვაც, რომლებიც წარმოადგენენ თავიანთ ხედვას მოცემულ საკითხთან დაკავშირებით.

როგორც ჩვენმა პრაქტიკულმა კვლევამ აჩვენა, საქართველოში მომსახურების გამწევი მსხვილი აუდიტორული კომპანიები ძირითადად მიმართავენ ინოვაციების გადმოღებას, რაც განპირობებული არის ქართული კომპანიების მცირე ზომით. (როგორც ნაშრომშია ნათქვამი, გრანტორთონ ბრიტანეთის 2016 წლის შემოსავლის 5.4% - ზე ნაკლები იყო, მთელი ქართული აუდიტორული ბაზრის მიერ მიღებული შემოსავლები), ამდენად ინოვაციების გადმოღების პროცესს და სტრატეგიას მნიშვნელოვანი ყურადღება დაეთმო ნაშრომში. ინოვაციების გადმოღების პროცესი, მნიშველოვანია განხორციელდეს გარკვეული ლოგიკითა და თანმიმდევრობით. კერძოდ, გაეცეს პასუხი კითხვებს:

1. წაწევს თუ არა წინ მოცემული ინოვაცია კომპანიას? რაც, თავის მხრივ მოიაზრებს პასუხის გაცემას შემდეგ კითხვებზე:

1.1. რა არის მოცემულ შემთხვევაში ინოვაცია?

- როგორ მუშაობს ინოვაცია?
- რა არის ინოვაციის ჩარჩო?
- სად დაინერგა მოცემული ინოვაცია?
- რა მტკიცებულება არსებობს, რომ ინოვაციამ იმუშავა?

1.2. თანხმობაში არის თუ არა ჩვენს მიზნებთან გადმოსაღები ინოვაცია?

- მოაგვარებს თუ არა მოცემული ინოვაცია ჩვენს პრობლემას?

- დაგვეხამრება თუ არა მოცემული ინოვაცია მიზნის მიღწევაში?

- ჩვენი ხედვით, როგორ გვესახება წარმატებული გადმოღება მოცემული ინოვაციის?

1.3. შეესაბამება თუ არა ჩვენს ორგანიზაციას?

- მოდის თუ არა თანხმობაში მოცემული ინოვაცია ორგანიზაციის მისიასთან, ღირებულებებთან და კორპორატიულ კულტურასთან?

- შეუძლია თუ არა მოცემულ ინოვაციას გაზარდოს შემოსავალი?

2. ღირს თუ არა ინოვაციის გადმოღება?

2.1. რა არის პოტენციური სარგებელი ?

- რა სარგებელს მოიტანს გადმოღებული ინოვაცია?

- იქნება თუ არა საგრძნობი სარგებლის მომტანი "გადმოღებული" ინოვაცია მათთვის ვინც იმპლემენტაციაში მიიღებს მონაწილეობას, ვინც მის მხარდაჭერაში მიიღებს მონაწილეობას და საბოლოო მომხმარებლებისთვის?

2.2. რა არის პოტენციური ხარჯი

- რა რესურსები იქნება საჭირო მოცემული ინოვაციის იმპლემენტაციისათვის და რა ხარჯებთან არიან ისინი დაკავშირებული?

- რა უკუგება ექნება ინოვაციის გადმოღების ხარჯებს მომავალ პერიოდში

2.3. რა რისკების წინაშე ვდგავართ ?

- რა ტიპის რისკების წინაშე შეიძლება დავდგეთ

- როგორ შევაფასებდით მოცემულ რისკებს

3. შეუძლია თუ არა კომპანიას მოცემული ინოვაციის გადმოღება?

3.1. არის თუ არა კომპანია მზად მოცემული ცვლილების განხორციელებისთვის

- არიან თუ არა ღია კომპანიის თანამშრომლები ცვლილებისთვის

- როგორი რეაქცია ექნებათ დაინტერესებულ მხარეებს ცვლილებაზე, რომელიც მოყვება ინოვაციის გადმოღებას

3.2. რა ცვლილებების განხორციელება მოუწევს კომპანიას

- რა სტრუქტურული ცვლილებები იქნება საჭირო

- რა ცვლილებები იქნება საჭირო ბიზნეს პროცესებთან მიმართებით

- როგორ შეიცვლება კადრები ?

- სხვა რა ცვლილება არის მოსალოდნელი ?

3.3. აქვს თუ არა კომპანიას “ინგრედიენტები” წარმატებისთვის

- ჰყავს თუ არა კომპანიას საკმარისად მოტივირებული და უნარიანი კადრები ინოვაციების გადმოღებისთვის

- სად შეიძლება მოძიებული იქნეს კადრები, რომელთაც ექნებათ ექსპერტული გამოცდილება ცვლილების განხორციელებისთვის

- შეძლებს თუ არა კომპანია ინოვაციის “გადმოღების” ვადებში განხორციელებას?

- რა ისწავლა კომპანიამ, ადრინდელ პერიოდში ინოვაციების “გადმოღების” განხორციელებისას.

4. როგორ უნდა განხორციელდეს ინოვაციის გადმოღების პროცესი?

4.1. როგორ გავზომავთ ინოვაციის ზეგავლენას

- როგორ შევაფასებთ "გადმოღებულ" ინოვაციას?

- რა საზომებს გამოვიყენებთ?

4.2. შეგვიძლია თუ არა პირველებმა გამოვცადოთ ინოვაცია

- შეგვიძლია თუ არა გამოვცადოთ ინოვაცია შეზღუდულ დროში?

- შეგვიძლია თუ არა გამოვცადოთ ინოვაცია მცირე მასშტაბებში ?

4.3. როგორ განვახორციელებთ ინოვაციების იმპლემენტაციას

- როგორ განვახორციელებთ ცვლილებებს?

- როგორ განვახორციელებთ დაკვირვებას და მონიტორინგს იმპლემენტაციის პროცესზე?

- როგორ განვახორციელებთ "გადმოღებული" ინოვაციის მხარდაჭერას?

როგორც ჩვენმა კვლევამ გამოვლინა ინოვაციების დანერგვის პროცესში, გამომდინარე იქიდან, რომ ის დაკავშირებულია სიახლესთან, ცვლილებასთან, მნიშვნელოვან წინააღმდეგობებს აწყდება მენეჯმენტი, რაც შეიძლება დაძლეულ იქნეს:

- **სწავლება და კომუნიკაცია.** მისი მიზანია მომავალი ცვლილებების განხორციელებამდე ადამიანებს გაუწიოს დახმარება და გაათვითცნობიერებინოს ცვლილებების ლოგიკა. ასევე მოახდინოს თანამშრომელთა სწავლება. ჩვეულებრივ აღნიშნული მეთოდი ყველაზე ეფექტიანია მაშინ, როდესაც წინააღმდეგობა ცვლილების მიმართ განპირობებულია არასრულყოფილი კომუნიკაციით.
- **თანამონაწილეობა და ჩართვა.** მოცემული მეთოდის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ კომპანიის მენეჯმენტი თანამშრომლებს თავიდანვე აყენებს

საქმის კურსში რა ინოვაციის დანერგვას გეგმავს და რატომ, რა არის ამის მიზეზი, ისმენს მათი მხრიდან იდეებს, რასაც ჩვეულებრივ ყოველთვის მოყვება პოზიტიური შედეგი და დადებითად აისახება ინოვაციების იმპლემენტაციის პროცესზე.

- **მხარდაჭერა და დახმარება.** მხარდაჭერა გულისხმობს როგორც ემოციურ ასევე მატერიალური დახმარების გაწევას, მათთვის ვინც ინოვაციების დანერგვის შედეგად შეიძლება აღმოჩნდნენ რთულ სიტუაციაში. ამ შემთხვევაში მენეჯერის როლი მდგომარეობს იმაში, რომ თანამშრომელს ჩაუნერგოს განცდა იმისა, რომ მის ზურგს უკან დგას კომპანია, რომელსაც მისი ბედი აღეგებს.
- **აშკარა ან ფარული დაძალება.** იმ შემთხვევაში თუ მენეჯმენტს სხვა გამოსავალი აღარ რჩება ინოვაციის განხორციელების პროცესში, მიმართავს დაძალების გზას, რასაც შედეგი ნამდვილად მოჰყვება და ინოვაციების იმპლემენტაციის პროცესი შეიძლება დაჩქარდეს და ცვილებების მიმართ წინააღმდეგობის შედეგად შეფერხებაც გამოსწორდეს. თუმცა დაძალების უკიდურესი საჭიროების გარდა მოცემული მეთოდის გამოყენება ნამდვილად არაა სასურველი, რადგან ამგვარი ფორმით თანამშრომელთან ურთიერთობა მასში ტოვებს კონფლიქტოგენს, რაც აუცილებლად იჩენს თავს შემდეგ მუშაობის პროცესში.

კონფლიქტების წარმოშობის რისკი სამკაოდ მაღალია და მნიშვნელოვანი ზეგავლენის მოხდენაც შეუძლია ინოვაციის დანერგვა/გადმოღების პროცესში.

ჩვენ მიერ ჩატარებული პრაქტიკული და თეორიული კვლევიდან გამომდინარე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ამ მხრივ მნიშვნელოვანია:

- კონფლიქტის მხარეების პატივისცემა;
- კონფლიქტის გადაწყვეტის პროცესში კონფლიქტის მხარეებისთვის მონაწილეობის მიღების უფლების მიცემა;
- სამართლიანობა და კეთილსინდისირება;
- მოვლენათა განვითარებასთან დაკავშირებით მონაწილეთა ხედვების და პერსპექტივების პატივისცემა;
- კონფლიქტის არა - ძალადობრივი გადაწყვეტა, ტრანსფორმაცია ინდივიდებისა და სოციუმის, რომელიც ჩართულია პროცესში. მოცემული დასკვნა, ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან წინააღმდეგ შემთხვევაში

შეიძლება მხოლოდ "ვიტომ" მოხდეს კონფლიქტის მოგვარება და ნაცვლად ჩახშობისა, უფრო მეტად ესკალირდეს.

- განთავისუფლდნენ ის თანამშრომლები, რომლებიც ობიექტური მიზეზის გარეშე (და მათი მოტივირების ყველა შესაძლო საშუალების გამოყენების შემდეგ) მაინც აქტიურად ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს ორგანიზაციაში;
- მოლაპარაკების ინსტრუმენტის გამოყენება, რაც თავის თავში მოიაზრებს გარკვეული ქმედებების განხორციელებას, როგორც მოლაპარაკების დაწყებამდე, ასევე მოლაპარაკების პროცესში და მოლაპარაკების დასრულების შემდეგაც. კერძოდ კი:

ა) მოლაპარაკების დაწყებამდე საჭიროა მოლაპარაკების მიზნების განსაზღვრა, მიზნების მისაღწევად პროგრამის გაწერა, მხარეების პოზიციებში ძლიერი და სუსტი ადგილების გამოვლენა, ტექნიკური გადაწყვეტის გზების მოძებნა, მოლაპარაკებამდე მეორე მხარისთვის პოზიციების მკაფიოდ გაცნობა;

ბ) მოლაპარაკების წარმართვის ეტაპზე არსებითია პოზიტიური განწყობის დამყარება მისაღმებისას, მეორე მხარის მიერ წამოყენებული პირობებისა და მოთხოვნების მიღების შესაძლებლობის შეფასება, გარკვეულ საკითხებში დასაშვებ დონემდე დათმობა, კომპრომისის ძიების სურვილის გამოხატვა, სიტუაციის დაძაბვის შემთხვევაში მისი განმუხტვა შესვენების საშუალებით, შემდეგ კი მთავარ საკითხებზე დაბრუნება;

გ) მოლაპარაკების შედეგების შეფასება, იმის ანალიზი თუ რა გააკეთდა კარგად და რა ნაკლებად კარგად, გაანალიზება დაშვებული შეცდომების და მომავალში სწორი ქმედებების დაგეგმვა საკითხის უფრო ეფექტიანად გადაწყვეტის მიზნით.

ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე, შეგვიძლია მოვიყვანოთ შემდეგი რეკომენდაციები:

- გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულ თანამშრომლებს არ ჰქონდეთ მცდარი გადაწყვეტილების მიღებისას შიში, თავის მხრივ მენეჯმენტმა საჭიროა იცოდეს მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების სტილის მახასიათებლები და თავისებურებები, განვითარებული ჰქონდეთ და იცოდნენ როგორც განვიითარონ უნარები (რომელიც მოყვანილია ნაშრომში) იმისთვის, რომ შეეძლოთ გადაწყვეტილების მიღება როგორც

რაციონალურად, ასევე მსჯელობაზე დაფუძნებით და ინტუიციაზე დაყრდნობით.

- შედარებით მნიშვნელოვანი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მენეჯმენტმა წარმართოს გარკვეული ლოგიკის შესაბამისად. კერძოდ, არცერთი იდეა წინასწარ არ მიიღოს ჭეშმარიტებად, სანამ არგუმენტირებულად არ დარწმუნდება ამაში. განხილული პრობლემის სირთულე საჭიროებისამებრ უნდა დაიყოს ნაწილებად, რათა უკეთ გადაიჭრას ისინი, საკითხის შესაძლებლად მენეჯმენტმა დაიწყოს უმარტივესი და უადვილესით და თანდათანობით, საფეხურობრივად ავიდეს უფრო რთულის შემეცნებად;
- მენეჯმენტის მხრიდან ხდებოდეს თანხების ინვესტირება თანამშრომელთა სწავლებასა და განვითარებაში, რისი შედეგიც იქნება ის, რომ თანამშრომლებს განუვითარდებათ ტექნიკური, ადამიანური და კონცეპტუალური უნარები, რაც გაზრდის მათ შესაძლებლობას უკეთ შექმნან და მართონ ინოვაციები. ასევე მიეცეს კადრებს თავისუფლება იმუშავონ მათი ბიორითმიდან გამომდინარე, ასევე მენეჯმენტმა წაახალისოს თანამშრომლებში ფიზიკური ვარჯიში, რადგან ყოველივე ზემოთქმული აუმჯობესებს ადამიანის გონებრივ შესაძლებლობებს, რაც ზრდის ალბათობას შეიქმნას ახალი ინოვაცია.
- მნიშვნელოვანია მენეჯმენტს კარგად ესმოდეს ინოვაციების არსი, მოდელები, განვითარების თეორიები, ინოვაციების შექმნის და დანერგვის პროცესის თავისებურებები და სირთულეები, ინოვაციების გადმოღების პროცესს ასორციელებდეს გარკვეული სტანდარტული პროცედურების დაცვით.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. არმსტრონგი გ., კოტლერი ფ., მარკეტინგის საფუძვლები . თბილისი “pearson education” , 2006, (706 გვ.)
2. გ. ამყოლაძე, ი. ამყოლაძე, მსოფლიოში გამოჩენილ მეწარმეთა და მენეჯერთა წარმატების უნარები, თბილისი, 2007, (196 გვ)
3. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, მენეჯმენტი და ადმინისტრირება: თბილისი, 2011, (831 გვ)
4. რ.დეკარტე. მსჯელობა მეთოდის შესახებ, მეტაფიზიკური მედიტაციები.,ჩარპე იემ., თბილისი. 2010, (245).
5. უ. დისნეი ბიოგრაფია, "ბიზნეს გენია", გამომცემლობა "პალიტრა " 2013, 88
6. შ.მაჭავარიანი, “მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციები”, სალექციო მასალები, 2014
7. რუიზან მექვაბიძე, “გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგია პრაქტიკაში”, გამომცემლობა „უნივერსალი“ თბილისი 2014, (379)
8. პიტერ გ. ნორთჰაუზი,“ლიდერობა თეორია და პრაქტიკა”, მეხუთე გამოცემა, , დასავლეთ მიჩიგანის უნივერსიტეტი, საგეს გამომცემლობა ინდოეთი, 2010, (370),
9. გ.შუბლაძე, ბ.მღებრიშვილი, ფ.წოწკოლაური ,მენეჯმენტის საფუძვლები, ამომცემლობა «უნივერსალი» თბილის, 2008 (195)
10. ნ.მიქიაშვილის სალექციო მასალები, საგანი (რაოდენობრივი მეთოდები ბიზნესში);
11. ჯულიეტა გაგლოშვილი ინოვაციური პროცესების კვლევა და კომპიუტერული მოდელირება, სადისერტაციო ნაშრომი, თბილისი, 2016, (169)
12. ჩ.კიმი, დ.მობორნი,ლურჯი ოკეანის სტრატეგია, 2015, (291)
13. მორჩილაძე გ, “ინოვაციების გადმოღების თანმიმდევრულობა და სირთულეები”, ჟურნალი ეკონომიკა და ბიზნესი, ნომერი № 4, ტომი XI, 2018
14. მორჩილაძე გ “ინოვაციური პროცესების მოდელის დახასიათება და ევოლუცია”. ჟურნალი “ეკონომისტი”, ტომი 4, 2018.
15. ვ.ლ. ცვეტკოვი, კონფლიქტის ფსიქოლოგია, საქართველო, თბილისი, 2015, 218
16. Атоян, А.Д. Конфликтология : конспект лекций / А.Д. Атоян. - М. : Приориздат, 2005, 65
17. Блюм М.А., правление конфликтами в коммерческой деятельности, Е Book, 2011,104,

18. Волкова В.Н. Денисов А.А., Теория систем и системный анализ. – М.: Юрайт-Издат, 2012. – 679с.
19. Дафт Р.Л., Менеджмент. “Питер“, 2008 (864 ст)
20. Джеррольд С. Гринберг - Управление стрессом, 7-е издание, 2002, (496).
21. Курбатов, В.И. Конфликтология / В.И. Курбатов. - М. : Феникс, 2009; 448
22. А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова ; под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд. Конфликтология : учебник . — Москва. : ИНФРА-М, 2019. (301);
23. Науменко Е.О. Особенности управления инновационным процессом на российских предприятиях реального сектора // СЭТС / Социальноэкономические и технические системы: исследование, проектирование, организация – №3,
24. Науменко Е.О. К вопросу о моделях управления инновационным процессом на предприятии в современных условиях // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета – 2006
25. Леонов, Н.И. Конфликтология / Н.И. Леонов. - Воронеж : Изд-во НПО «МОДЭК», 2010, 232;
26. А.В. Лотов, И.И. Пospelова, Многокритериальные Задачи Принятия Решений, МОСКВА, 2008,198
27. А.И.Орлов, “Теория принятия решений”, москва, 2005, (1035)
28. Лазукин, А. Д. Конфликтология / А. Д. Лазукин. - М. : Омега-Л, 2011, 150
29. Ратников, В.П. Конфликтология / В.П. Ратников. - Юнити-Дана, 2012, 543
30. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. – М.: Радио и связь, 1991.(224)
31. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. – М.: Радио и связь, 1993. (278).
32. Ahmed P.K., Shepherd C. (2010). Innovation Management: Context, Strategies, Systems And Processes // Harlow: Financial Times Prentice Hall
33. Aurobindo, Sri. The synthesis of yoga. Pondicherry: Sri Aurobindo ashram trust. 2014, pp. 479–480
34. M. Argyle, The Psychology of Interpersonal Behaviour, USA, NY, 1972 , 343
35. Agency for Healthcare Research and Quality, “A Decisionmaker’s Guide to Adopting Innovations” ,2008, (116)
36. J. Bercovitch, Conflict and Conflict Management in Organisations, A Frameworks for Analizys, 2014, (20)
37. Bradburn NM. The structure of psychological well-being. Chicago: Aldine; 1969.

38. Brown, S.L., Eisenhardt, K.M. (1995). Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. *The Academy of Management Review* 20 (2), 343-378
39. M.A. Carpenter, W.G. Sanders, "Strategic Management: A Dynamic Perspective: Concepts", 2nd Edition, Pearson; 2008, (512)
40. Chester I. Barnard, "The Functions of the Executive", 1938, (334)
41. Cooper, R.G. (1994). Perspective - Third generation new product process. *Journal of Product Innovation Management* 11 (1), 3-14.
42. Cooper J.R. (1998). A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation // *Management Decision*, Vol. 36, No. 8, pp. 493–502
43. Cox, "Choose the Right Decision Criteria", 2015 (E – Source)
44. Den Hertog p.2000, knowledge- intensive business services as co – producers of innovation. *International journal of innovation management*, 4, 491 -528
45. Danish Centre for Conflict Resolution, "Conflict Resolution – working with conflicts", 2000,(15)
46. Ford, Henry; *My Life and Work*, Garden City, New York, USA, 1922,188
47. Godin B. (2006). The Linear Model of Innovation – The Historical Construction of An Analytical Framework // *Science Technology & Human Values*, Vol. 31, No. 6, pp. 639–667
48. Godin B. (2008). Innovation: the History of a Category // Working Paper No. 1, Project on the Intellectual History of Innovation, Montreal: INRS. 62 p
49. Godin B. (2009), *The Making of Science, Technology and Innovation Policy: Conceptual Frameworks as Narratives, 1945–2005* // Montreal: Centre - Urbanisation Culture Société de l'Institut national de la recherche scientifique
50. Iacocca: *An Autobiography* Mass Market Paperback – June 1, 1986 (365)
51. C.G. Jung. *Psychological Types*. Bollingen Series XX, Volume 6, Princeton University Press, 1971
52. R. L. Katz, "Skills for Effective Administrator," by, 1955, *Harvard Business Review*, 33 (1). pp. 33-42
53. Kandel, Eric R. (1976), *Cellular Basis of Behaviour: An Introduction to Behavioural Neurobiology*, New York: W.H. Freeman & Company, ISBN 978-0-716-70522-2
54. Kandel, Eric R. (1978), *A Cell - Biological Approach to Learning*, New York: Society for Neuroscience, ISBN 978-0-916-11007-9
55. Kandel, Eric R. (1979), *Behavioural Bio of Aplysia: Origin & Evolution*, New York: W.H. Freeman & Company, ISBN 978-0-716-71070-7

56. Kleinschmidt E.J., Cooper R.G. (1991). The Impact of Product Innovativeness on Performance // Journal of Product Innovation Management, No. 8, pp. 240–251
57. Kline S.J., Rosenberg N. An overview of innovation // The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth / edited by R.Landau and N. Rosenberg. – Washington: National Academy Press, 1986
58. Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 33 (1). pp. 33-42
59. Lewin, K. (June 1947). "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change". Human Relations. 1: 5–41
60. Lewin's change management model, Understanding the three stages of change (1947)
61. J. Medina., Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School, 1 st Ed., USA, "Pear Press",2008 (p.460)
62. The Metaphoric Mind: A Celebration of Creative Consciousness by Bob Samples, Quote Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1976, Page 26
63. Maslow, A.H. "A theory of human motivation", 1943 , (370-396)
64. March, James G. and Simon, Herbert A., Organizations (1958), 300
65. Meffert,H & Bruhn, M. 2009. Dienstleistungs –marketing. 6th ed.Wiesbaden:Bagler
66. Mensch G. (1979) Stalemate in Technology: Innovations Overcome the Depression // Ballinger, NY
67. Mock, William B T. "Pareto Optimality". Encyclopedia of Global Justice. (2011). . pp. 808–809
68. Morchiladze Giorgi, Kharkheli Manana "Factors Affecting Decision Making In an Organization", International Journal of Management and Commerce Innovations, (IJMCI); Vol. 3, Issue 1, 2015
69. Morchiladze Giorgi, Issues to Be Considered During Effective Negotiation, International Journal of Management and Commerce Innovations, (IJMCI); Vol. 5, Issue 1, 2017
70. Morchiladze Giorgi, "Decision making models during the innovative management in service field", International Journal of Management and Applied Science (IJMAS); Volume-4, Issue-6, 2018
71. John von Neumann, Oskar Morgenstern; Theory of Games and Economic Behavior, Princeton University Press,United States 1944, (625)
72. Johne,A & Storey, C 1998, New service Development:a review of the literature and annotated bibliography. Europien Journal of Marketing 31*3.4), 184- 251

73. J.Nelsen Ed.D. (Positive Discipline for Today's Busy (and Overwhelmed) Parent: How to Balance Work, Parenting, and Self for Lasting Well-Being, 2018, 343
74. Osborn, A.F. Applied imagination: Principles and procedures of creative problem solving (Third Revised Edition). New York, NY: Charles Scribner's Sons. 1963, (417)
75. Ram J., Cui B., Wu M.L. (2010). The Conceptual Dimensions of Innovation: A Literature Review // Proceedings of the International Conference on Business and Information, Sapporo, Japan, 3 rd –5 th July, 2010
76. Rothwell R. Towards the fifth-generation innovation process // International Marketing Review, Vol. 11 No. 1, 1994. MCB University Press, pp. 7-3
77. S.P. Robbins, Managing Organizational Conflict: A Non-Traditional Approach (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1974)
78. Selye H. The stress of life. New York:McGraw-Hill, 1956
79. T. Schelling, The Theory of conflict, London, England, 1980, 319
80. Thom, N198, Grundlagen des betrieblichen innovatiosmanagements. 2end ed. Konigstein
81. Tidwell, A.C. (1998). Conflict Resolved? A Critical Assessment of Conflict Resolution. New York. A Cassell Imprint, (pp 152)
82. B. Vestergaard, E.Helvard , A. Rieck Sørensen, Denmark ,2011, 15
83. V. H. Vroom, Philip W. Yetton, "Leadership and Decision-Making Paperback ", 2010 (248)
84. Wheelwright S.C., Clark K.B. (1992). Revolutionising Product Development // Free Press, New York
85. Youth's Companion, Volume 72, Issue 16, Current Topics, Quote Page 194, 1898 ,The Column 1, Perry Mason & Company, Boston, Massachusetts

<http://www.inc.com/erik-sherman/which-of-the-5-kinds-of-decision-maker-are-you.html>

<http://sourcesofinsight.com/4-decision-making-methods/>

http://www.decision-making-solutions.com/decision_making_techniques.html

<http://managementhelp.org/management/development/index.htm>

<http://www.managementexchange.com/story/hacking-paradigm-its-roots.htm>

<http://www.organizedchange.com/strategicplanninghome.htm>

<https://www.mindtools.com/brainstm.html>

<http://www.businessinsider.com/s?q=organizationchange.htm>

http://www.decision-making-solutions.com/decision_making_techniques.html

<http://www.innovation-management.org/>

<https://hbr.org/2006/02/the-why-what-and-how-of-management-innovation>

<https://hbr.org/topic/innovation>

<http://www.businessinsider.com/s?q=organizationchange.htm>

<https://en.oxforddictionaries.com/definition/plan>

<http://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/chapter/14-3-organizational-change/>
<https://plato.stanford.edu/entries/decision-theory-descriptive/>

<http://decision-making-models.blogspot.com/>

<http://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/chapter/14-3-organizational-change/>

http://www.pm.lth.se/fileadmin/_migrated/content_uploads/3_Normative_and_descriptive_decision_theory.pdf

<http://qvilon.ru/samorazvitie/direktivnyj-stil-upravleniya.html>

<http://www.managementtoday.co.uk/naughty-calendar-ryanair-flap/article/1109112>

<http://www.quotationspage.com/quote/38353.html>

http://www.saturdayeveningpost.com/wp-content/uploads/satevepost/what_life_means_to_einstein.pdf

<http://www.studygs.net/problem/problemsolvingv1.htm>

<https://www.b2ttraining.com/choose-the-right-decision-criteria/>

<http://vamocenka.ru/metod-analiza-ierarxij-procedura-primeneniya/>

<http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe?e=d-01000-00---off-0ekonomik--00-1----0-10-0---0---0prompt-10---4-----0-11--11-ka-50---20-about---00-3-1-00-0-0-11-1-0utfZz-8-00&c1=CL1.2&d=HASH473087b171f34317cbf26b.3.3.3>=1>

http://www.toniyancey.com/IR_Home.html

<http://tx.liberal.ntu.edu.tw/~PurpleWoo/Literature/!Theory/MODELS%20OF%20ORGANIZATION%20DECISION%20MAKING.htm>

https://www.soas.ac.uk/cedep-demos/000_P521_EEM_K3736-Demo/unit1/page_20.htm

<https://www.useoftechnology.com/advantages-disadvantages-information-technology/>

<https://www.ey.com/>

<https://www2.deloitte.com/ge/en.html>

<https://www.pwc.com/ge/en/about-us.html>

<https://home.kpmg.com/ge/en/home/about.html>

http://business.polbu.ru/kovalev_ecanalysis/ch14_ii.html

<http://www.grantthornton.ge/>

<http://nexia.ge/ka/about-us>

<https://www.ey.com/gl/en/issues/business-environment/ey-global-innovation>

<https://www.rsmuk.com/financialstatements2016>

<https://www.grantthornton.co.uk/globalassets/1.-member-firms/united-kingdom/pdf/documents/grant-thornton-uk-llp-annual-report-2016.pdf>

<https://www.saras.gov.ge/Content/files/SARAS-2017-REPORT.pdf>

<https://hbr.org/1975/05/when-where-and-how-to-test-market>

<http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilman-conflict-mode-instrument-tki>

კითხვარი

1. ვინ (რომელი სტრუქტურული ერთეული) არის პასუხისმგებელი კომპანიაში ინოვაციების მართვაზე ?
2. რომელი გარე ფაქტორის ცვლილება გიბიძგებთ ინოვაციისკენ ?
3. არის თუ არა მკაფიოდ განსაზღვრული და ფორმულირებული კომპანიაში ინოვაციების მიზნები თანამშრომლებისთვის ? როგორ არის ფორმულირებული ?
4. ვის მიერ ხდება კომპანიაში ახალი იდეების გენერირება ?
5. რა არის თქვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი კრიტერიუმები იდეების შერჩევისას?
6. რა ქმედებები ხორციელდება თქვენს კომპანიაში ახალი იდეების გენერირების შემდეგ?
7. რომელი კადრები არიან ჩართული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში იდეების შერჩევისას?
8. საიდან იძიებთ ფინანსურ რესურსებს ინოვაციების განხორციელებისას ?
9. ვინ არის პასუხისმგებელი ინოვაციების ტესტირება/ გაშვებაზე?
10. ინოვაციების განხორციელება კომპანიაში არის შედეგი „ცალკეული იზოლირებული პროექტების“ - თუ ნაწილია კომპანიის მთლიანი სამოქმედო პროგრამის.?
11. რა დაცვის მექანიზმებს იყენებთ ინოვაციების დასაცავად ?