

სინერჯი 1999 წლიდან
მმართველური კონსულტაციები გეგმები

თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა

**ჟურნალ „სტრატეგია და ორგანიზაციის“
საუკეთესო სტატიების კრებული**

მეორე გამოცემა

გამომცემლობა პალიტრა L
თბილისი 2012

UDC (უკ) 005.9
თ-295

ავტორთა ჯგუფი:

პაპუნა ტოლიაშვილი, მამია მოცრაძე, ცოტნე ებრაღიძე,
გიგი გაბუნია, დავით მდივანი, მარი სისოევა, თათია ქენქაძე,
შოთა მოდებაძე, დავით ჯაფარიძე, ვატო ბაბუნაშვილი,
თემურ ხმელიძე, არჩილ შიშმანაშვილი

რედაქტორები:

იულონ ტოლიაშვილი, ნუკრი მიხანაშვილი

კორექტორი

ნატალია ჩიმაკაძე

ილუსტრაციები

მერაბ კოპალეიშვილი

დიზაინი

ნონიკო ტაბატაძე

დამაკაბდონებელი

ლევან ლაცაბიძე

© გამომცემლობა პალიტრა L, 2012

მისამართი: თბილისი, იოსებidis ქ. №49

ტელ.: 2 38-38-71

E-mail: book@palitra.ge

© საკონსულტაციო კომპანია სინერჯი ჯგუფი, 2012

მისამართი: თბილისი 0160, ბოჭორიშვილის №88/15

ტელ. 299 0771, 225 3830; ფაქსი: 225 3830

E-mail: welcome@strategy.ge, welcome@synergy.ge

www.strategy.ge, www.synergy.ge.

დაიბეჭდა შპს „ფავორიტი პრინტში“

ISSN 2298-0415

ISBN 978-9941-19-792-5

„სინერჯი ჯგუფის წიგნების“ შესახებ

წინამდებარე წიგნი წარმოადგენს ბიზნესანალიტიკური ჟურნალის – „სტრატეგია და ორგანიზაცია“ – საუკეთესო სტატიების კრებულს მენეჯმენტის თემაზე. ის განკუთვნილია როგორც კომერციულ, ასევე არაკომერციულ და სამთავრობო სექტორში მოღვაწე ორგანიზაციების უმაღლესი და საშუალო რგოლის მენეჯერებისთვის, ასევე ყველა იმ ადამიანისთვის, ვისთვისაც ეს თემა უბრალოდ საინტერესო და მნიშვნელოვანია.

წიგნში მოცემულია სტატიები წარმატებული ორგანიზაციები-სა და მათი წარმატების მიზეზების შესახებ, რჩევები, შეხედულებები და თეორიული მოსაზრებები კომპანიების მართვასთან, მართვის სისტემებთან და სტრატეგიულ დაგეგმვასთან დაკავშირებით.

წიგნში შესული თემები და საკითხები ეფუძნება საკონსულტაციო კომპანია „სინერჯი ჯგუფის“ მრავალწლიან გამოცდილებას და მსოფლიოს უახლეს მიგნებებს ამ სფეროში, რასაც ავტორთა ჯგუფი ხანგრძლივი დროის განმავლობაში სწავლობდა და აანალიზებდა.

სარჩევი

წერილი მომავლიდან	9
მენეჯმენტი მენეჯერების გარეშე	17
ორის ნამრავლი	29
კულისებს მიღმა	37
ხარისხის კულტი	45
ოცნებების ასრულების ხელოვნება	55
მთელი მსოფლიოც კი არ კმარა	63
ბედისწერა	71
რასაც დასთეს, იმას მოიმკი	81
ბახსოვდეთ!	91
სხვების ირონიის მიუხედავად	99
თვითმოსწავლე ორგანიზაციები	107
ბაყინული ღრო	117
კარგიდან საუკეთესომდე	127
ორგანიზაციის დამანგრეველი 3 პროცესი	143
შეუძლებელია დარჩე შეუმჩნეველი	149
ომის ხელოვნება ბიზნესში	157
სწრაფი ზრდა - სასურველი შედეგი თუ მთავარი საფრთხე ორგანიზაციებისთვის	167
ოთხი პრაქტიკული იდეა ცვლილებებისთვის	173
როგორ დავიბრუნოთ წარმატება	179
თანამედროვე ორგანიზაციები და მათი სტრუქტურა	185
ფორდ მუსტანგი	191
ნუ უარყოფ იდეას	197

წერილი მომავლიდან

*მენეჯერთა და მენარმეთა ჯგუფი
საქართველო, თბილისი*

2010 წლის ივლისი

2010 წელია, შევიკრიბეთ თქვენი დროის საქართველოში ცნობილი და წარმატებული კომპანიების რამდენიმე ყოფილი უმაღლესი და საშუალო რგოლის ხელმძღვანელი, გადავწყვიტეთ, მოგვენერა თქვენთვის იმის შესახებ, თუ რა ხდება ჩვენთან ახლა, როგორ ვითარდებოდა მოვლენები ამ შვიდი წლის მანძილზე, გადმოგვეცა ჩვენი წუხილი დაშვებული შეცდომების გამო. ის შვიდი წელი, რომელიც ჩვენს საქართველოს თქვენი საქართველოსგან აშორებს, ბევრი მიმართულებით ძალიან მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა. არარეალიზებული შესაძლებლობების ზღვა, რომელიც გვექონდა და რომელიც ვერ გამოვიყენეთ, მოგონებებს კიდევ უფრო ამძიმებს.

ჩვენი ჯგუფის წევრების დიდი ნაწილი თავისი კომპანიების მართვაში ახლა მხოლოდ ნომინალურად მონაწილეობს – სამეთვალყურეო საბჭოების რიგით წევრად ან საპატიო ხელმძღვანელად. ის ორგანიზაციები, რომლებიც გადარჩნენ და წარმატებით მუშაობენ, უცხოელი ინვესტორების ხელშია და წამყვანი თანამდებობებიც, როგორც ზედა, ისე ქვედა ემელონებში, ასევე უცხოეთიდან ჩამოყვანილ სპეციალისტებს უკავიათ. ჩვენი ქვეყნის მოქალაქეები, ძირითადად, რიგით თანამშრომლებად, დაბალანაზღაურებად სამუშაოს ასრულებენ. მათი მონაწილეობა მართვაში უმნიშვნელოა, რაც გამართლებულია კიდევ მათი არაადეკვატური განათლებით და მუშაობის კულტურით. მოგება იმაზე მნიშვნელოვნად მეტია,

რაც ჩვენს დროს იყო, მაგრამ მისი უდიდესი ნაწილი უცხოეთში მიდის და ჩვენთვის საერთოდ იკარგება.

ამ წარმატებული კომპანიების საქმიანობის ძირითადი სფერო ქვეყნისთვის სტრატეგიული მხოლოდ რამდენიმე დარგია: ტურიზმი, სოფლის მეურნეობის ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქციის გადამამუშავებელი წარმოება, ტრანსპორტი და კომუნიკაციის სფერო. საფინანსო სფეროც ასევე მთლიანად უცხოელებს უკავიათ. ყველა სხვა მიმართულებით ადგილობრივი კომპანიების როლი მინიმალურია. საზოგადოების მოთხოვნების დაკმაყოფილება, ძირითადად, როგორც მომსახურებაზე, ისე წარმოებულ პროდუქციაზე იმპორტის ხარჯზე ხდება. სომხეთის, აზერბაიჯანის, რუსეთის, თურქეთის ფირმები, სადაც საჭიროა, წარმომადგენლობებს ხსნიან, სადაც არა – ადგილობრივი გადამამუშავებლების მეშვეობით, უბრალოდ, საკუთარი პროდუქციით იკავებენ ადგილს. სტრატეგიულ დარგებში მომუშავე მცირე ზომის ფირმები საერთოდ გაკოტრდნენ, ხოლო საშუალო ზომის კომპანიები უფრო მსხვილმა, უცხოელების მიერ კონტროლირებადმა კომპანიებმა შეიძინეს. არასტრატეგიული და ადგილობრივი მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე ორიენტირებულმა საწარმოებმა ვერ გაუძლეს იმპორტული საქონლის კონკურენციას ვერც ერთ სეგმენტზე და გაკოტრდნენ. იქ, სადაც ვეცადეთ, სახელმწიფოს დონეზე, პროტექციონისტული პოლიტიკის ლობირებით გვეშველა, ვერაფერს გაგზდით, ვინაიდან კორუფციის მასშტაბებმა მთავრობას ჩვენი მხარდაჭერის სურვილი დააკარგვინა.

ქვეყნის ეკონომიკა, მართალია, გარკვეული ტემპით იზრდება და ვითარდება, მაგრამ ეს მხოლოდ სტრატეგიული დარგების ხარჯზე ხდება. ვითარდება ის ორგანიზაციები, სადაც უცხოელები შევიდნენ და ყურადღება მიაქციეს. ის, რითაც ისინი არ დაინტერესდნენ, მოკვდა. ქვეყანაში წარმოებული პროდუქციის მოცულობა იზრდება, მაგრამ ჩვენი სარგებელი აქედან სულ უფრო მცირდება და სწორედ ეს წარმოადგენს ჩვენი გულისტკივილის ძირითად მიზეზს. ვფიქრობთ და ვცდილობთ, აღვიდგინოთ, როგორ მოვედით აქამდე, რამ გამოიწვია ეს და ვხედავთ, თუ რამდენი ყოფილა ჩვენზე დამოკიდებული მაშინ, რამდენი შეგვეძლო და არ გავაკეთეთ.

თავიდან თითქოს ყველაფერი კარგად იყო. ჩვენი კომპანიები მძიმედ, მაგრამ მაინც იზრდებოდნენ. ყველას გვანუხებდა შეგრძნება, თითქოს რალაცა ისე არ იყო, როგორც უნდა ყოფილიყო, მაგრამ, ვიქცევდით რა თავს მიმდინარე პრობლემების გადანყევით, მნიშვნელოვანი და აუცილებელი პრობლემებისადმი ნაკლებ ყურადღებას ვიჩენდით, რასაც, საკუთარი თავის წინაშე, დაკავებულობის მოტივით ვამართლებდით. ჩვენს პრობლემებში დამნაშავეების მუდმივად ძიებამ მთავრობასა და სხვებში, აგრეთვე ჩვენი თანამშრომლების ბევრმა კრიტიკამ, მათთან გაუთავებელმა დავამ იქამდე მიგვიყვანა, რომ მთავრობის მხარდაჭერაც დავკარგეთ და ხალხისაც. იმის მაგივრად, რომ საქმე გვეკეთებინა, კამათითა და განხილვებით ვიყავით დაკავებული. სწორედ ამ ხმაურში გამოგვეპარა ის მოვლენები და ტენდენციები, რომლებმაც ასეთ მდგომარეობამდე მოგვიყვანა.

იმის გამო, რომ ჩვენი კომპანიების მთავარ დანიშნულებად დამფუძნებლებისთვის, მოკლევადიან პერიოდში, მაქსიმალური მოგების მიცემა მიგვაჩნდა, აგრეთვე ის, რომ ცხადად არ გვექონდა გააზრებული ჩვენ მიერ შესასრულებელი საზოგადოებრივი ფუნქცია და მუდმივად არ ვცდილობდით სწორედ ამ მიმართულებებით კომპეტენციისა და ტექნოლოგიების განვითარებას, გვიბიძგებდა – ხშირად საქმიანობის ერთი მიმართულებიდან მეორეზე გადავსულიყავით. მუდმივი შიდა დავები, განხილვები და დებატები, გაუთავებელი თათბირები ნებისმიერი გადანყევითილების მისაღებად, ხელს გვიშლიდა ერთი მიმართულებით გაძლიერებასა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში. ასევე, ჩვენი სწრაფვა, უმოკლეს ვადაში მიგველო მაქსიმალური მოგება, ხელს გვიშლიდა სწორად განგვესაზღვრა ფასი და მომხმარებლებთან გრძელვადიანი ურთიერთობები განგვევითარებინა. არ გვინდოდა ინვესტირება ტექნოლოგიებში, ვინაიდან ეს ძალიან გვიან იძლეოდა შედეგს და სერიოზულად ამცირებდა მოკლევადიან პერიოდში მისაღებ სარგებელს. არ გვინდოდა ხარჯების ზრდა კადრებზე, ვინაიდან იმ მომენტში მათი კვალიფიკაცია აკმაყოფილებდა ჩვენს მოთხოვნებს და არც სხვაგან სთავაზობდნენ უკეთეს პირობებს. უკმაყოფილო კადრების ნაცვლად ვნახულობდით სხვას და უბრალოდ ვცვლიდით მათ. ჩვენი ყოველდღიური საქმი-

ანობა იწყებოდა და მთავრდებოდა მიმდინარე პრობლემებზე მსჯელობებითა და დავებით. სხვადასხვა მიმართულებით მიღებულ გადაწყვეტილებებს ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირი არ ჰქონდა და საერთო შედეგზეც არ იყო დამოკიდებული. ის გადაწყვეტილებები იმარჯვებდა ყოველთვის, რომლის დამცველსაც იმ მომენტში ყველაზე მეტი არგუმენტი მოაფიქრებოდა. ცხოვრება მდორედ მიდიოდა. კონკურენტი ფირმები, ბაზრის გაფართოებაზე ზრუნვის ნაცვლად, დემპინგური ფასებითა და არაკეთილსინდისიერი მეთოდებით გაუთავებლად ვებრძოდით ერთმანეთს. ამით გამუდმებით ვასუსტებდით საკუთარ ორგანიზაციებს და ვამზადდებით კარგ გარემოს გარეშე კომპანიების შემოსვლისა და წარმატებისთვის.

ჩვენს კომპანიებში უცხოური კაპიტალის მობილიზაციაზე მუშაობა უსისტემოდ მიმდინარეობდა. ის წინადადებები, რომლებსაც ვიღებდით, სანამ საქმეები კარგად გვქონდა, ჩვენთვის მიუღებელი იყო, მათთვის კი, ჩვენი წინადადებები არ იყო საინტერესო, ვინაიდან ვერანაირ გათვლებში ვერ ჯდებოდა. ჩვენ ხომ ერთბაშად და ნაკლები შრომით გვინდოდა გამდიდრება და გაბედნიერება. საქმე იქამდე მივიდა, რომ ცოტა მოგვიანებით, როცა ჩვენი მდგომარეობა ძალიან გაუარესდა, როცა არაეფექტური მართვის გამო სერიოზული ფინანსური პრობლემები შეგვექმნა, მათ მიერ თავდაპირველად შემოთავაზებულზე გაცილებით უარეს პირობებზე მოგვინია დათანხმებამ და თითქმის ერთბაშად დავკარგეთ ყველაფერი, რაც გვქონდა. იძულებული გავხდით, შემოგვეშვა ყველა, ვინც კი დაინტერესდა და თანაც ისე, რომ, მართვის პროცესში, მხოლოდ ნომინალური როლი დავიტოვეთ.

საუკეთესო თანამშრომლებმა, რომლებიც სწავლასა და განვითარებაზე იყვნენ ორიენტირებული, გრძელვადიანი სესხები აიღეს და ქვეყნიდან წავიდნენ სასწავლებლად, მერე კი, ამ სესხების დასაფარად, თითქმის ყველას იქ დარჩენამ მოუწია. ჩვენთვის გაუგებარი იყო, თუ რატომ უნდა დაგვეფინანსებინა მათი სწავლა, მაშინ, როდესაც ეს ჩვენს ბიზნესს იმ მომენტში არ სჭირდებოდა და თანაც ასე ძვირი იყო. ნამყვანი თანამშრომლების დიდი ნაწილი უცხოური ორგანიზაციების წარმომადგენლობების რიგით თანამშრომლებად გადადიოდნენ.

მართალია, მათი ანაზღაურება იმ მომენტში უფრო მაღალი იყო, ვიდრე ჩვენთან, მაგრამ დღესაც იმდენი აქვთ შემოსავალი, რამდენიც გადასვლისას დაუნიშნეს. უცხოელებისთვის აბსოლუტურად მიუღებელი აღმოჩნდა მათი მუშაობის სტილი და კვალიფიკაციის დონე, რის გამოც ყველა წამყვანი თანამდებობა ასევე უცხოეთიდან ჩამოყვანილმა სპეციალისტებმა დაიკავეს. შედეგად, ქვეყნის მოქალაქეები თუ აქ არიან, ძირითადად, დაბალანაზღაურებად სამუშაოს ასრულებენ. სხვები კი, უბრალოდ, წავიდნენ, სხვა ქვეყნებში სწავლობენ და მუშაობენ.

ჩვენი ორგანიზაციების დაბალეფექტიანი მუშაობის გამო, იმ სფეროებში, სადაც უცხოელები არ შემოვიდნენ, ჩვენი კონკურენტები ნელ-ნელა მოსაზღვრე ქვეყნების კომპანიები გახდნენ. თავდაპირველად, სანამ გვექონდა ფასების შემცირების საშუალება, მათთან გამკლავება არ გვიჭირდა. მოგვიანებით კი, მივხვდით რა, რომ მათი პროდუქცია უფრო ხარისხიანი და დაბალფასიანი იყო, აქცენტი პროდუქციის ეროვნულობაზე გადავიტანეთ. გარკვეული პერიოდი ამანაც გაგვატანინა, თუმცა, როგორც ჩანს, თავის დროზე მაღალი ფასებითა და დაბალი ხარისხით შეწუხებულმა მომხმარებელმა, რომლისგანაც მაქსიმალური მოგების მიღება ყოველთვის უმთავრესი ამოცანა იყო ჩვენთვის, ძალიან სწრაფად გადაწყვიტა, უარი ეთქვა ჩვენ მიერ წარმოებულ პროდუქციასა და მომსახურებაზე. კორუფციით შეწუხებულმა მთავრობამ უარი გვითხრა ბაჟის აწევით ჩვენი პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებაზე და გვირჩია, საკუთარი საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდით მოგვეგვარებინა პრობლემები. ჩვენი დარჩენილი ნებისყოფა და კვალიფიკაცია აღარ აღმოჩნდა ამისთვის საკმარისი, თანამშრომლების წამყვანი ნაწილიც ახლო საზღვარგარეთის კომპანიების წარმომადგენლობებში გადავიდნენ, ამის შედეგად, ძალიან ბევრი მიმართულებით, ან საერთოდ მოგვინია კომპანიების დახურვამ, ან, თუ დღეს არსებობს, ბაზარზე მხოლოდ უმნიშვნელო ადგილი უკავია.

გარეშე კონკურენტებისგან შეწუხებულმა ბევრმა კომპანიამ გადაწყვიტა, დაეხურა ბიზნესის ერთი მიმართულება და ჯერ კიდევ აუთვისებელ სხვა სფეროებში გადასულიყო. ბევრმა ეს

ვერ მოახერხა, ვინც მოახერხა, მხოლოდ ცოტა ხნით გაიხანგრძლივა სიცოცხლე, მაგრამ მოგვიანებით, იმავე მიზეზების გამო, იმ ბაზრების დატოვებამაც მოუწია.

მოვლენებმა განსაკუთრებით ბოლო ორი წლის განმავლობაში სწრაფი ტემპებით დაიწყო განვითარება. მეზობელ ქვეყნებში სწორედ ამ პერიოდში გაძლიერდნენ მოქმედი წარმატებული კომპანიები. მათგან ერთმა ნაწილმა ადგილობრივი წარმოებები იყიდა, მეორემ – პირდაპირ პროდუქციის შემოტანა დაიწყო, რითაც შეძლეს ეფექტიანობის მაღალი დონის მიღწევა. მათ ორგანიზაციებში რესურსებსაც უკეთ იყენებენ და დროსაც. კადრებიც უფრო ძლიერი ჰყავთ, უშვებენ უფრო მაღალი ხარისხის პროდუქციას, გვჯობნიან გაყიდვებშიც და მომსახურების ხარისხშიც. ჩვენთან მიღებულ მოგებას კი, საკუთარ ქვეყნებში, თავისი კომპანიების განვითარებისთვის იყენებენ.

ობიექტურად შესაძლებელზე დიდი მოცულობების მიღწევისა და დიდი სარგებლის მიღების სურვილმა გაგვაფუჭებინა, როგორც ღვინის, ისე მინერალური წყლების ხარისხი. მათი დიდი ნაწილი აღარ არის საინტერესო, არათუ უცხოელი, არამედ ადგილობრივი მომხმარებლისთვისაც კი. ბევრი წარმოება უცხოელებმა იყიდეს. ის, რომელსაც შეზღუდული რესურსები ჰქონდა, რაც შეიძლებოდა მაქსიმალურად გამონურეს და ისევ ადგილობრივ მენარმეებს მიჰყიდეს. ჩაისა და ნატურალური წვენების წარმოება ასევე არარენტაბელური აღმოჩნდა მათი მაღალი თვითღირებულებისა და დაბალი კონკურენტუნარიანობის გამო. ხეტყის დამზადება ყველაზე კარგი მიმართულება იყო მოკლევადიანი სარგებლის მისაღებად, მაგრამ ამ მიმართულებამაც საკმაოდ სწრაფად დაკარგა თავისი მიმზიდველობა საზოგადოების მხრიდან გააფთრებული წინააღმდეგობისა და მოპოვების შეზღუდული შესაძლებლობების გამო.

მნიშვნელოვანი პრობლემები შეიქმნა საფინანსო სფეროშიც. მას შემდეგ, რაც ორმა უცხოურმა ბანკმა ფილიალი გახსნა, ყველაფერი შეიცვალა. მხოლოდ რამდენიმე ბანკმა მოახერხა გადარჩენა და ისიც მხოლოდ იმის ხარჯზე, რომ კაპიტალის დიდი ნაწილი უცხოელებს მიჰყიდა. კარგმა კადრებმა ჯერ კიდევ ხუთი წლის წინათ დაიწყეს კორპორაციულ სექტორში

გადასვლა. ძლიერმა კადრებმა, ვინც საბანკო სისტემის ერთ-გული დარჩა, ძირითადად, უცხოური ბანკების ფილიალებში დაიწყეს რიგით თანამშრომლებად მუშაობა. დაბალი შრომითი კმაყოფილების, არაადეკვატური ანაზღაურებისა და წახალისების სისტემების, საკუთარ ფუნქციებსა და მოვალეობებში არასრულად და არაკონკრეტულად გარკვევის გამო, აგრეთვე იმიტომაც, რომ მათი დიდი ნაწილი არ ფლობდა საკმარის ინფორმაციას საკუთარი კომპანიის, როგორც არსებული მდგომარეობის, ისე მომავლის გეგმებთან დაკავშირებით, საკმაოდ სწრაფად დათანხმდნენ ოდნავ უკეთეს წინადადებებზეც კი. საფინანსო სფეროში მომხდარმა ცვლილებებმა კიდევ უფრო დააჩქარა ზემოთ აღწერილი მდგომარეობის ჩამოყალიბება. უცხოურმა და უცხოური ბანკების განკარგულებაში არსებულმა ქართულმა ფულმა ისევ და ისევ უცხოელების გავლენის სფეროს გაფართოებას შეუწყო ხელი, ვინაიდან მათ ერთმანეთის უკეთაც ესმოდათ და უფრო მეტადაც სჯეროდათ, ვიდრე ჩვენი.

ბოლო დროს სულ უფრო მეტად ვფიქრობთ იმაზე, თუ რატომ მოხდა ასე, ვისი შეცდომებით არის გამოწვეული ასეთი მდგომარეობა, ვის შეიძლება მოვთხოვოთ პასუხი მოვლენების ასეთი განვითარების გამო. და რაც უფრო მეტს ვფიქრობთ ამაზე, მით უფრო ვხვდებით, რომ ვისაც უნდა მიუძღოდეს ამაში ბრალი და რამდენადაც დიდი უნდა იყოს ამ დანაშაულის მნიშვნელობა, ის თითქმის არაფერია იმასთან, რისი გაკეთებაც ჩვენ ჩვენივე კომპანიებში შეგვეძლო ამ მდგომარეობის თავიდან ასაცილებლად. ჩვენ, ვინც ვიღებდით გადაწყვეტილებებს ამ წლების განმავლობაში, ყველაზე მეტი შესაძლებლობა გვქონდა, შეგვექმნა საუკეთესო მომავალი ჩვენივე ორგანიზაციებისა და ხალხისთვის. ამისთვის საჭირო იყო უფრო ხშირად შეგვეხედა ჩვენი თავისთვის გარედან, უფრო მეტად გვეძებნა ის, რასაც არ ვაკეთებდით გრძელვადიანი წარმატებისთვის, ვიდრე ის, რასაც აკეთებდნენ სხვები ჩვენი წარმატების ხელშესაშლელად. ჩვენ რომ ცოტა მეტი დრო და ყურადღება დაგვეთმო იმ პრობლემებისთვის, რომელთა გადაჭრაც შეგვეძლო და ცოტა ნაკლები გვეხმაურა და გვედარდა იმ პრობლემების გამო, რომლებიც სცილდებოდა ჩვენს შესაძლებლობებს, დღეს ყველაფერი გაცილებით უკეთესად იქნებოდა.

ჩვენ რომ საკმარისი დრო დაგვეთმო აუცილებელი და მნიშვნელოვანი პრობლემების დროულად მოგვარებისთვის და არ გაგვერთო თავი მიმდინარე საკითხებით, უფრო მეტად გვექონოდა ჩვენი თანამშრომლების შესაძლებლობების იმედი და გვეზრუნა მათი განვითარებისთვის, ჩვენ რომ ზუსტად გვეცოდნოდა, თუ რა საზოგადოებრივი ფუნქციის შესრულება გვექონდა დაკისრებული, მეტი მონდომებით გვეცადა ამ მიმართულებით ტექნოლოგიებისა და მართვის სისტემების განვითარება, მუდმივად გვექონოდა საკუთარი კვალიფიკაციის ამაღლებისა და ზრდის სურვილი და გვემოქმედა ამ მიმართულებით, ძალიან ადვილად შევძლებდით, ვყოფილიყავით უფრო ეფექტიანი, უფრო წარმატებული და სიცოცხლისუნარიანი ორგანიზაციები. ჩვენ ყოველთვის ხელთ გვეპყრა ჩვენივე ბედი და სხვებს ვუყურებდით ხელებში, ჩვენ ყოველდღე შეგვეძლო გვემოძრავა უფრო სწრაფად და უფრო სწორად და არ ვცდილობდით ამას. ჩვენ ყოველდღე ვკარგავდით კიდეც ერთ დღეს და ეს აბსოლუტურად არ გვანუხებდა, გვეგონა, რომ ეს ყოველთვის ასე იქნებოდა.

ახლა, შვიდი წლის შემდეგ ვსხედვართ, ვმსჯელობთ და ვწერთ ამის შესახებ, ვხვდებით, რომ ყველაზე დიდი, რაც დავკარგეთ, არის დრო, რომელიც აღარასოდეს დაბრუნდება. სწორედ ამიტომ გადავწყვიტეთ, დაგვეწერა და გამოგვეგზავნა თქვენთვის ეს წერილი, იმის იმედით, რომ თქვენ სულ სხვანაირად იმოქმედებთ. გვწამს, რომ თქვენი საქართველო გაცილებით ძლიერი და ბედნიერი იქნება, ვიდრე ჩვენი.

წარმატებებს გისურვებთ მომავალი საქართველოდან.

მენეჯმენტი მენეჯერების გარეშე

პატივცემულო მკითხველო, ნება მიბოძეთ, წარმოგიდგინოთ რიკარდო ზემლერი – კაცი, რომელმაც მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე გამორჩეული კომპანია შექმნა – კომპანია – „სემკო“, რომლის მუშაობის პრინციპების შესასწავლად ჰარვარდში სპეციალური ჯგუფი შეიქმნა.

ათ წელზე მეტია, რაც ყოველწლიურად, მსოფლიოს ცნობილი კომპანიების ასობით სხვადასხვა მენეჯერი ჩადის ბრაზილიაში, სან-პაულოში, რათა საკუთარი თვალთა ნახოს კომპანია, რომელმაც არ იცის, რა არის ადმინისტრაციული ხარჯები, რეცეფცია, მარკეტინგის განყოფილება, სამუშაო ტიტულები, რომლის თითოეული თანამშრომელი თვითონ წყვეტს, რომელ საათზე, რომელ დღეს მივიდეს სამუშაოზე, რამდენი საათი, რა დატვირთვით, რა თანამიმდევრობით იმუშაოს და როდის, რა ვადით აიღოს შვებულება. თანამშრომელთა დიდ ნაწილს უფლება აქვს, თვითონ განსაზღვროს საკუთარი ხელფასის და სამივლინებო ხარჯების ოდენობა.

ეს სულაც არაა პატარა კომპანია, მასში ათასამდე ადამიანი „მუშაობს“. დიახ, ბრჭყალებში, რადგან ეს არ არის უბრალოდ მუშაობა. ისინი ფიქრობენ, ქმნიან და ცხოვრობენ. კომპანიაც მათთან ერთად ცხოვრობს, იზრდება და ვითარდება. თანამშრომლები გრძნობენ, რომ ისინი კომპანიას ეკუთვნიან, ხოლო კომპანია – მათ. იგი მათი ცხოვრების ნაწილია. ეს არაა უბრალო კომერციული ორგანიზაცია, ესაა ერთი დიდი ოჯახი, ტომი, რომელიც, საკუთარი და საზოგადოებრივი კეთილდღე-

ობის გამო, არსებობს და შრომობს არა იმიტომ, რომ ფული იშოვოს, არამედ იმიტომ, რომ უკეთ იცხოვროს და სხვებსაც ცხოვრების უკეთესი პირობები შეუქმნას, ტომი, რომლის ბელადია რიკარდო ზემლერი.

ცოტა ისტორია

„სემკო“ ყოველთვის როდი იყო ასეთი ერთ მუშტად შეკრული, დემოკრატიასა და პიროვნული თავისუფლების იდეებზე დაფუძნებული ტომი. ის ვერც იქნებოდა ასეთი, რადგან იმხანად, როდესაც ანტონიო კურტ ზემლერმა – ავსტრიელმა კონსტრუქტორმა, არგენტინაში რამდენიმეწლიანი წარმატებული საქმიანობის შემდეგ, დიდი ეკონომიკური პოტენციალის მქონე ბრაზილიაში საკუთარი ბიზნესის წამოწყება გადაწყვიტა, მსოფლიო მენეჯმენტში ტეილორისეული შეხედულებები ბატონობდა. უფროსმა ზემლერმაც, იმდროინდელი მოდის მიხედვით, მკაცრად ვერტიკალური სტრუქტურის მქონე „მახინა“, სახელად „ზემლერი და კომპანია“ (Semler & Company) შექმნა და 1953 წლიდან სხვადასხვა მოწყობილობის წარმოება დაიწყო. სულ ცოტა ხანში კომპანიამ ბრაზილიის სამხედრო ფლოტთან მომგებიანი კონტრაქტი გააფორმა წყლის ტუმბოების წარმოებაზე და მისი საქმეებიც წინ წავიდა. მაგრამ, სამოცდაათიანი წლების ბოლოს ბრაზილიაში არსებულმა ინფლაციამ და ეკონომიკურმა არასტაბილურობამ კომპანიის მომავალი კითხვის ნიშნის ქვეშ დააყენა. კომპანია ვალებში აღმოჩნდა. მისი ტუმბოები გაკოტრებული სახელმწიფოს ფლოტს აღარ სჭირდებოდა. მოკლედ, ამჟამად იყო, რაღაც უნდა შეცვლილიყო.

„პარესტროიკა“

ამ გაჭირვების ჟამს ჰარვარდის უნივერსიტეტიდან დაბრუნდა 20 წლის რიკარდო ზემლერი (იგი დღემდე ჰარვარდის ერთ-ერთ ყველაზე ახალგაზრდა MBA-ს კურსდამთავრებულად ითვლება), რომელიც სავსე იყო ახალი იდეებითა და ენერგიით. მამისი და კომპანიის სხვა ტოპ-მენეჯერები პატარა ზემლერის იდეებს არ იზიარებდნენ და მის ახალგაზრდულ ენთუზიაზმს ეჭვის თვალით უყურებდნენ, რის გამოც რიკარდო მათ კომპანიიდან წასვლით დაემუქრა. ამ მუქარამ კომპანიაში ახალ ხანას

დაუდო სათავე. უფროსმა ზემლერმა, შვილის საოჯახო ბიზნესიდან გასვლის შიშით, კომპანიის სადავეები და მისი ბურუსით მოცული მომავალი რიკარდოს გადააბარა და რადიკალურმა ცვლილებებმაც არ დააყოვნა. სათავეში მოსვლიდან პირველივე დღეს, მომავალმა „ბელადმა“ მენეჯმენტის ორი მესამედი დაითხოვა (მათი უმეტესობა მამამისის ახლობლები იყვნენ) და კომპანიის სახელი „სემკოდ“ (Semco) შეცვალა. ეს მხოლოდ დასაწყისი იყო, თვითგადარჩენის, თვითდამკვიდრების, „ტომის“ მშენებლობის დასაწყისი.

კომპანიის გადარჩენის ერთადერთ გზას ზემლერი დივერსიფიკაციაში ხედავდა, რისთვისაც ახალი ინვესტიციები გახდა საჭირო. ინვესტიციების შოვნა იმდროინდელ ბრაზილიაში თითქმის წარმოუდგენელი იყო, რადგან ყოველწლიური ინფლაციის ტემპები 40-დან 900%-მდე მერყეობდა. რიკარდომ მაინც შეძლო ფულის შოვნა, და მიუხედავად იმისა, რომ კრედიტი საკმაოდ ძვირი ჯდება (30% კვარტალში პლუს ინფლაციის ტემპი), ორი წლის განმავლობაში „სემკო“ მომგებიანი გახდა და მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის კომპანიებთან 7 ახალი კონტრაქტი გააფორმა. ამ წარმატებისთვის ზემლერი შეხვედრიდან შეხვედრაზე დადიოდა და დღე-ღამეში 24 საათი მუშაობდა. როგორც ის იხსენებს, მას ახსოვს დღე, როდესაც ოსლოში, საუზმის შემდეგ, ლანჩზე ნიუ-იორკში გაფრინდა, ვახშამზე ცინცინატიში იყო, ხოლო ღამე სან-ფრანცისკოში გაატარა. ასეთი დაძაბული სამუშაო გრაფიკის გამო, ის აშშ-ში სამსახურებრივი მივლინებისას, ერთ-ერთი საქმიანი შეხვედრიდან პირდაპირ საავადმყოფოში აღმოჩნდა. ექიმმა გადალლილობის საფუძველზე განვითარებული ღრმა სტრესის დიაგნოზი დაუსვა და გააფრთხილა, რომ ასეთი ცხოვრების სტილი მას რამდენიმე თვეში სამარემდე მიიყვანდა. ამ ფაქტმა დიდი გავლენა მოახდინა ახალგაზრდა მენეჯერზე და მისი მენეჯერული მსოფლმხედველობა კიდევ უფრო თავისუფალი გახადა. რიკარდო მიხვდა, რომ ცდებოდა, როდესაც საკუთარ თავზე ამდენ რამეს იღებდა და მიუხედავად თავისი ლიბერალობისა და დემოკრატიულობისა თავის თანამშრომლებს ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხებში მაინც არ ენდობოდა. იგი სამართლიან დასკვნამდე მივიდა: „არავინაა შეუცვლელი და ამას თქვენი გარდაცვალების ერთი კვირის თავზე ყველა შეიტყობს“.

ამ დღიდან მან უკვე ზუსტად იცოდა, როგორი იქნებოდა მომავალი „სემკო“.

დაიწყო ლიბერალიზმისკენ მიმართული ცვლილებების ახალი ტალღა. კომპანია მატრიცული სტრუქტურიდან ბრიგადულზე გადავიდა, რადგან, როგორც პრაქტიკამ აჩვენა, მატრიცული სტრუქტურის პირობებში, ორი მენეჯერის დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლები ორ ცეცხლს შუა ექცეოდნენ და ცდილობდნენ, რომ „არც მწვადი დაეწვათ და არც შამფური“. საბოლოო ჯამში ეს იმით მთავრდებოდა, რომ თანამშრომლები ნაკლებ შემოქმედებითობას ავლენდნენ სამუშაოზე. ბრიგადული წყობის პირობებში კომპანია სამ (დაახლოებით 150-კაციან) დამოუკიდებელ ერთეულად დაიყო. ზემლერის ჩანაფიქრით ეს ბრიგადები სრულიად ავტონომიურ ერთეულებს წარმოადგენდნენ და მათი ფინანსური ანგარიშგებაც კი ცალ-ცალკე დგებოდა. მაგრამ იგი თვლიდა, რომ ეს საკმარისი არ იყო, საჭირო იყო კიდევ რაღაცების შეცვლა.

მისი აზრით, კომპანია მაშინ გამოავლენდა საკუთარ პოტენციალს, როდესაც თანამშრომლები ჩათვლიდნენ, რომ ეს კომპანია მათი იყო და ისინი არა დაქირავებული მუშები, არამედ საკუთარ ბიზნესში დასაქმებული პირები იყვნენ. ამისთვის, რიკარდოს აზრით, საჭირო იყო სამი კომპონენტის: დემოკრატიის, მოგების განაწილებისა და ინფორმაციის საჯაროობის კომბინაცია.

დემოკრატიაში იგულისხმებოდა დემოკრატია პირდაპირი გაგებით: უნდა ყოფილიყო სიტყვის, მრწამსის, არჩევანის თავისუფლება, ანუ ყველას უნდა შესძლებოდა აერჩია რას, როგორ და როდის გააკეთებდა.

მოგების განაწილებაში ზემლერი გულისხმობდა მოგების ნაწილის თანამშრომლებისთვის დარიგებას. ამ კომპონენტის გარეშე წარმოუდგენლად მიაჩნდა, რომ თანამშრომლები კომპანიას თავისად ჩათვლიდნენ.

რაც შეეხება ინფორმაციის საჯაროობას, ამ პრინციპის თანახმად, ყველა თანამშრომელს თანაბარი ინფორმაცია

უნდა ჰქონოდა კომპანიისა და დანარჩენი თანამშრომლების შესახებ.

ახალი „სემკო“ ამ სამი კომპონენტის გარშემო აიგო.

ახალი „სემკოს“ შენება ბევრს, შესაძლოა, სისულელედ, უაზრო სიტამამედ ან ზედმეტ თავდაჯერებულობად მოეჩვენოს, მაგრამ ზემლერის აზრით: „საქმის დროზე გასაკეთებლად საათი არაა საჭირო“. მთავარია, იცოდე, რა და როგორ გააკეთო, მერე კი მოინდომო და კარგად შეასრულო ყველაფერი იმისთვის, რომ საქმე რაც შეიძლება სწრაფად და ხარისხიანად გაკეთდეს.

ალბათ, ამიტომ გაუქმდა „სემკოში“ ნებისმიერი სხვა ორგანიზაციისთვის ნორმატიული კულტურის განუყოფელი ცნება – სამუშაო საათები.

თქვენ, შესაძლებელია ეს წარმოუდგენლად მოგეჩვენოთ, მაგრამ „სემკოში“ ყველა იმ დროს მიდის სამუშაოზე, როდესაც მას მოეპრიანება და თუ მოუნდება, ხუთი წუთის შემდეგ წავა უკან. სხვებისთვის ამგვარი უკონტროლო სისტემის არსებობა, შესაძლოა, ქაოსზე მიანიშნებდეს, მაგრამ ზემლერი ამას ძალიან ბუნებრივად აღიქვამს. მისი აზრით, მის საწარმოში ზრდასრული, შეგნებული ხალხი მუშაობს, რომლებსაც პატარა ბავშვებივით ზურგს უკან არ უნდა სდიო და წამდაუნუმ უჩიჩინო, როდის, რა და როგორ აკეთონ. ამგვარი დამოკიდებულება საკუთარი თანამშრომლებისადმი მათ პასუხისმგებლობის შეგრძნებას აკარგვინებს და იმ ბავშვებს ამსგავსებს, რომლებიც მუდამ იმის მოლოდინში არიან, რა დააშავონ, როდესაც უფროსი ყურადღებას მოადუნებს.

ალბათ, ამიტომაც, რომ მათი კომპანიის შიდაგანანესი უფრო ფერადი ნახატებითაა სავსე, ვიდრე სხვადასხვაგვარი ნორმატიული აქტებით, რომელთა წერასა და განახლებაზე, სხვა კომერციულ თუ არაკომერციულ ორგანიზაციებში, ათასჯერ მეტი დრო იხარჯება, ვიდრე მათ წაკითხვაზე.

ზოგიერთს, შესაძლოა, ეგონოს, რომ ამგვარი თავისუფლები-სას, ეფექტიანობის შენარჩუნების ერთადერთი გზა წინას-

წარგანსაზღვრული გეგმების ზედმინვენით შესრულების მოთხოვნაა, მაგრამ განა ეს თავისუფლებაა?

როდესაც „სემკომი“ დემოკრატიული პრინციპების დანერგვა დაიწყო, პირველ რიგში, დამოუკიდებელ ბიზნესერთეულებს საკუთარი გეგმების დამოუკიდებლად შედგენის უფლება მიანიჭეს. გარდა ამისა, გეგმების დამოუკიდებლად შედგენის უფლება მიენიჭათ თვითონ ბიზნესერთეულებში შემავალ რამდენიმეკაციან ბრიგადებს და გამომდინარე იქიდან, რომ აღნიშნულ ბრიგადებში ყველა თანამშრომელი თანაბარი უფლებებით სარგებლობდა, თითოეულს მიენიჭა უფლება, თავად გადაეწყვიტა – რას, როგორ და როდის გააკეთებდა.

რა მარტივია, არა? „ვილაც თანამშრომლებს“ ჩააბარო შენი კომპანიის ბედი და უყურო, რა გამოვა. ეს ხომ ნამდვილი სიგიჟეა. მაგრამ, მეორე მხრივ, ეს „ვილაც თანამშრომლები“ უბრალო რობოტები ხომ არ არიან, მათ საკუთარი ბედი აბარიათ. გარდა ამისა, თითოეული მათგანის უკან მათი ოჯახები დგას, რომელთა ბედის გარკვეული ნაწილის ბატონ-პატრონიც თვითონვე არიან. თუ ამ „ვილაც თანამშრომლებს“ საკუთარი თავისა და ოჯახის ბედი ადარდებთ და თუ ისინი ნამდვილი პროფესიონალები არიან, თუ მათ იციან, რომ ეს კომპანია მათია და მისი ბედი მათ ბედზეც ახდენს გავლენას, მაშინ რატომაც არ უნდა ენდო მათ?

მტკიცე ლოგიკაა, არა? რატომაც არა? ყოველ შემთხვევაში იქ, „სემკომი“ ასე მიაჩნიათ და სავსებით სამართლიანადაც.

„რასაცა გაცემ შენია, რასაც არა, დაკარგულია“

ცალკე აღებული თავისუფლება არაფერია, თუ თანამშრომლებს ის არ მიეცა, რისთვისაც ისინი ამდენს შრომობდნენ. ეკონომიკური თეორიის თანახმად, მოგება მენარმის ჯილდოა მის მიერ გაწეული რისკისთვის.

იმ შემთხვევაში, თუ რისკს თანამშრომლებიც ინაწილებენ, მათაც უნდა მიიღონ საკუთარი რისკის შესაბამისი ჯილდო. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მათ არავითარი მოტივი არ ექნე-

ბათ, რომ კომპანიის მოგების მაქსიმიზაციაზე იზრუნონ, მით უმეტეს მაშინ, როდესაც მათ გეგმების შედგენის უფლება ენიჭებათ. თუმცა, გეგმები აქ არაფერ შუაშია. ნებისმიერი თანამშრომელი უკეთესად მუშაობს მაშინ, როდესაც ხედავს, რომ საკუთარი მუშაობის შედეგები ისევ მას უბრუნდება, ანუ ზემოქმედის აზრით: „კორპორაციული მოგების დაბანდების საუკეთესო ხერხი თანამშრომლებისთვის მისი დარიგებაა“.

თუმცა, არ იფიქროთ, რომ „სემკოში“, ყოველი წლის ბოლოს, სალაროდან თანამშრომლებზე კორპორაციული მოგების გაცემა ხდება. თავის დროზე კომპანიამ გადაწყვიტა, რომ შესაბამისი ბიზნესსერტეულის წმინდა მოგების 23% თავისი თანამშრომლებისთვის მიეცა, ხოლო ის, თუ როგორ მოხდებოდა ამ თანხის განაწილება, ხმის მიცემის პრინციპით თვითონ ბიზნესსერტეულს უნდა გადაეწყვიტა.

ერთხელ, ერთ-ერთ ბიზნესსერტეულში გადაწყვიტეს, მოგება ყველა თანამშრომელს შორის თანაბრად განაწილებინათ და ყოველ მათგანს საკმაოდ სოლიდური თანხა შეხვდა, მათ შორის დამლაგებლებსაც.

ერთმა ბიზნესსერტეულმა ფული სახლების მშენებლობაში დააბანდა და რამდენიმე წლის შემდეგ მათი ოჯახები ახალ ბინებში გადავიდნენ საცხოვრებლად. ყველაზე ორიგინალური მესამე ბიზნესსერტეულის გადაწყვეტილება აღმოჩნდა. მან მოგების საკუთარი წილის ნახევარი ბრაზილიის ყველაზე ცნობილი მხატვრის მონვევაზე დახარჯა და მას საკუთარი ქარხანა მოახატკინა. მოკლედ, თანხებს ყველა თავისებურად ითვისებს, მაგრამ მთავარი ისაა, რომ ყველა კმაყოფილი რჩება და ყველა გრძნობს, რომ კომპანია მათ ეკუთვნის.

დაე, ყველამ ყველაფერი იცოდეს!

აღბათ გაგიკვირდათ, როდესაც შესავალში წაიკითხეთ, რომ კომპანიის 2/3 თვითონ ინესებს ხელფასს. თუმცა მას შემდეგ იმდენი რამე წაიკითხეთ, მგონი, უკვე აღარაფერი გიკვირთ. ყველაფერი ისევ და ისევ ლიბერალობიდან წამოვიდა. ზემოქმედის ლოგიკის თანახმად, თუ მისი თანამშრომლები თვითონ

განსაზღვრავენ რა, როგორ, როდის აკეთონ და სანარმოს მოგებას რა უყონ, მაშინ მათ უკეთ იციან, ამისთვის რა გასამრჯელო უნდა მიიღონ (თუმცა, ერთადერთი შეზღუდვა, რაც კომპანიაში არსებობს, მაინც ხელფასებს უკავშირდება. საკუთარი ხელფასის განსაზღვრა მხოლოდ მას შეუძლია, ვინც უკვე სამი წელი მოღვაწეობს კომპანიაში).

რა კარგია, არა? მიეცით თქვენს თანამშრომლებს უფლება თვითონ დაინესონ ხელფასები და მეორე თვეს კომპანიას ლიკვიდური სახსრები აღარ დარჩება. უმეტესობა მართლაც ასე ფიქრობს, მაგრამ ეს მთლად ასეც არ არის. თუ თქვენს ორგანიზაციაშიც ზრდასრული ადამიანები მუშაობენ და იციან თავიანთი სამუშაოს რეალური ფასი, იციან კომპანიის შემოსავალ-გასავლები, იციან სხვა თანამშრომლების შემოსავლები, თქვენ ფიქრობთ, რომ ისინი უფრო მეტს მოითხოვენ, ვიდრე ეკუთვნით? თქვენ ფიქრობთ, რომ მათ არ შერცხვებათ საკუთარი თანამშრომლებისთვის თვალეში შეხედვა, როდესაც იმავე სამუშაოს შესრულებისთვის უფრო მეტს მიითვისებენ, ვიდრე ეკუთვნით? მართალია, ჩვენი ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობიდან გამომდინარე, უნაშუსობა და თვალში ნაცრის შეყრა რა გასაკვირია, მაგრამ თქვენ გგონიათ ბრაზილიელები ნაკლები მპარავები და ზარმაცები არიან? თუ გგონიათ, რომ მათთან ნაკლებად კორუმპირებული მთავრობაა, ან მათთან უფრო ნამუსიანი ხალხი ცხოვრობს?

საქმე იმაშია, რომ ადამიანის ფსიქოლოგიაა ასე მოწყობილი. თუ იგი ხედავს, რომ მისი ყველა მოქმედების შესახებ ყველამ ყველაფერი იცის, ცდილობს, უფრო წესიერი იყოს, იმიტომ, რომ მას რცხვენია. თუ ადამიანმა იცის, რომ არაკორექტული საქციელის გამო მას საზოგადოება გარიყავს, მაშინ ის ყველა ღონეს იხმარს, რათა, რაც შეიძლება კორექტული იყოს.

მოკლედ, ბევრი რომ არ ვილაპარაკოთ, ზემლერმა გადანყვიტა, კომპანიის ყველა ფინანსური ინფორმაცია გამოემზეურებინა: ვინ რამდენ ხელფასს იღებდა, ვინ რას ხარჯავდა მივლინებებში, ვინ რამდენს ჭამდა და სვამდა – ყველაფერი, რაშიც კომპანიის ფული მიდიოდა. ხელფასების გამომზეურებას მოჰყვა თანდათანობითი გადასვლა ხელფასების ინდივიდუალურად

განსაზღვრაზე, რის შემდეგაც კომპანიის სახელფასო ფონდი 10%-ით შემცირდა. დიახ, შემცირდა, რადგან, თანამშრომელთა უმეტესობას მოერიდა იმდენივე ხელფასის დანესება, რამდენიც მათ მანამდე ჰქონდათ. შესაბამისად, ყველამ ცოტ-ცოტა დაიკლო. ასევე იკლო მივლინებებისა და კომპანიის ხარჯზე ჭამა-სმის ხარჯებმა.

„მიეცი ნიჭს გზა ზარით“

მაშ ასე, ახალი „სემკო“ უკვე ჩამოყალიბდა, პოსტინდუსტრიული საზოგადოების ნაწილმა სოციალური დეგრადაცია განიცადა და თემურ წყობილებას დაუბრუნდა. „თავისუფალმა მეთემებმა“ შვება იგრძნეს და ახალმა იდეებმაც არ დააყოვნა.

„სემკოში“ პიროვნულ თავისუფლებას მუდამ დიდი ყურადღება ექცეოდა. თანამშრომელთა შემოქმედებისთვის ყოველთვის საუკეთესო პირობები არსებობდა. იყო ერთი გამორჩეული ტრადიცია, ყოველწლიურად იყვანდნენ თანამშრომელს სამუშაო აღწერილობის გარეშე. საკუთარი სამუშაო აღწერილობის შედგენისთვის ახალბედას ერთი წელიწადი ეძლეოდა. მას ამ პერიოდში ნებისმიერი რამის კეთება შეეძლო ეცადა. მთავარი იყო, რომ წლის ბოლოს მკაფიოდ სცოდნოდა, რას და როგორ გააკეთებდა.

თითქოს ამაზე მეტი შემოქმედებითი თავისუფლების წარმოდგენა შეუძლებელია, მაგრამ არა „სემკოში“.

ერთ მშვენიერ დღეს, კომპანიის სამმა კონსტრუქტორმა ზემლერს ახალი წინადადებით მიმართა. მათ კომპანიის პრეზიდენტს შესთავაზეს, რომ კომპანიის თხუთმეტამდე თანამშრომლისთვის ცალკე შენობა, ცოტა ფული, ბევრი თავისუფლება და ექვსი თვე მიეცა. სანაცვლოდ კი ახალ გამოგონებებს დაჰპირდნენ და როგორ ფიქრობთ, რა მოხდა ექვსი თვის შემდეგ? ექვსი თვის შემდეგ კომპანია უკვე 16 ახალი დასახელების პროდუქტს აწარმოებდა, რომელთა 100% ზემლერის უხვი ნდობის მანდატით აღჭურვილი კონსტრუქტორებისა და მათი თანამოაზრეების მიგნებას წარმოადგენდა.

კონსტრუქტორების მაგალითი გადამდები აღმოჩნდა და ბევრი თავისუფალი მეთემე გამოეყო ტომს, ბევრი ახალი საკონსტრუქტორო გაერთიანება შეიქმნა. მათ სატელიტები (თანამგზავრები) ეწოდათ. დღესდღეობით „სემკოს“ მიერ წარმოებული პროდუქციის 3/4 სწორედ სატელიტების მიერაა მოგონილი. ისინი სრული თავისუფლებით სარგებლობენ და ფინანსურადაც დამოუკიდებლები არიან.

„ვის უკრავია ვარდი უკლოდ“

კომპანიაში განხორციელებულმა ცვლილებებმა „სემკო“ ერთ მუშტად შეკრა, ერთ დიდ ოჯახად, ერთ ტომად ჩამოაყალიბა და რომ არა ეს ერთობა, დღეს, ალბათ, კომპანია აღარ იარსებებდა. ბრაზილიის ეკონომიკის არასტაბილურობამ 90-იანი წლების დასაწყისში იქაურ ბაზარზე მოქმედ ბევრ წარმატებულ კომპანიას აუწენა საქმეები. ქვეყანაში ჰიპერინფლაციის ახალი ტალღა დაიწყო და ბრაზილიის იმდროინდელი პრეზიდენტის ადმინისტრაციამ კომპანიებს ლიკვიდური სახსრების გამოყენებაზე შეზღუდვები დაუწესა. ეს პერიოდი „სემკოსთვის“ ძალიან მძიმე აღმოჩნდა, რადგან მიუხედავად იმისა, რომ იგი ექსპორტზე იყო ორიენტირებული, ლიკვიდურ სახსრებზე დაწესებული შეზღუდვების გამო, კომპანიას შეზღუდული რაოდენობის ნედლეულის შეძენა შეეძლო, რამაც მისი მწარმოებლური პოტენციალი მნიშვნელოვნად შეამცირა. „სემკო“ არჩევანის წინაშე დადგა, ან მთელი ფული ნედლეულის შეძენაზე და დაკვეთების შესრულებაზე უნდა დაეხარჯა, ან ხელფასები გაეცა, ზოგიერთ დაკვეთაზე უარი ეთქვა და საკუთარი იმიჯისთვის მნიშვნელოვანი დარტყმა მიეყენებინა. კრიზისისგან თავის დასახსნელად, კომპანიის თანამშრომლებმა საკუთარი ხელფასების განახევრება გადაწყვიტეს და სანაცვლოდ გასანაწილებელი წმინდა მოგება 23-დან 39 %-მდე გაზარდეს. ამასთან ყველა მნიშვნელოვანი ხარჯის გალების შესახებ გადაწყვეტილება ერთობლივად მიიღებოდა.

კომპანიის თანამშრომლების მიერ მიღებულმა რადიკალურმა გადაწყვეტილებებმა გაამართლა. კომპანიამ წარმატებით დასძლია ბრაზილიური ეკონომიკის კაპრიზები. ამ წარმატებამ „სემკო“ უფრო ეფექტიანი და ძლიერი გახადა.

„სემკო“ ღღეს

ღღესღღეობით „სემკო“ სამი იერარქიული რგოლისგან შედგება. უმაღლეს რგოლს ხუთი მრჩეველი შეადგენს. მათ შორისაა თვითონ ზემლერიც. ისინი კომპანიას მორიგეობით, ექვს-ექვსი თვით უდგანან სათავეში (მრჩეველებს შორისაა „ფორდ-ბრაზილიის“ კადრების განყოფილების ყოფილი მენეჯერი, „კრაისლერის“ ყოფილი აღმასრულებელი დირექტორი – კაცი, რომელმაც „სემკოზე“ გაცილებით დიდი კომპანიის პრეზიდენტობა მიატოვა, რომ აქ ემუშავა). მეორე რგოლს, კომპანიის რვა დივიზიის ხელმძღვანელები – ე. წ. პარტნიორები შეადგენენ. მესამე რგოლს წარმოადგენენ კომპანიის დანარჩენი თანამშრომლები, რომლებსაც ასოცირებული წევრები ეწოდებთ, ანუ კომპანიის დამოუკიდებელი ბიზნესერთეულების რაოდენობა სამჯერ აღემატება სამუშაო ტიტულების რაოდენობას. არავითარი ორგანიზაციული სქემა და ამგვარი რალაცები, წარმოუდგენელია, არა? თუმცა არც ისე. „სემკო“ ხომ ტომია, ნამდვილი ტომი და რა ხდებოდა თემური წყობილების დროს, როდესაც ადამიანს ან ნადირი უნდა მოეკლა, ან სალამო ცარიელი მუცლით გაეტარებინა? აი, რას ფიქრობს ზემლერი ამის შესახებ: „ვის ჰქონდა იმ დროს ორგანიზაციული სტრუქტურისა და სამუშაო ადგილების აღწერილობების შექმნის თავი? ვისაც უფრო შორიდან შეეძლო ნადირის დანახვა, ის მზვერავი იყო, ვინც უკეთ ისროდა, ის ჩუბინი, ვინც უკეთ დარბოდა – მდევარი, ხოლო ის, ვინც ყველაზე პატივსაცემი იყო და ვისაც ყველა უჯერებდა – ბელადი. არ იყო საჭირო არავითარი სქემებისა და მისთანების ხაზვა. ეს ხომ, უბრალოდ, დროის კარგვა იქნებოდა და მეტი არაფერი. ეს ისევ ასეა, სქემების ხაზვა და სამუშაო ადგილების აღწერილობების მოგონება, უბრალოდ, დროის კარგვაა და მეტი არაფერი.

იცით, რას გეტყვით? გააკეთეთ ათკაციანი ჯგუფი და ცოტა ხანს მოიცადეთ. დაელოდეთ, სულ მალე ჯგუფში თავისთავად გამოჩნდება მზვერავი, ჩუბინი, მდევარი, ისევე როგორც ბელადი. ეს არაა სტრუქტურის არქონა, ესაა თავსმოხვეული სტრუქტურის არქონა, რადგან სტრუქტურა ბუნებრივად იქმნება.“

მოდით, ისევ თემს დავუბრუნდეთ. რატომ იყო, რომ ყველას: მზვერავს, ჩუბინს, მდევარს და ბელადს ერთნაირი მონდობით სურდა საკუთარი სამუშაოს კარგად შესრულება? რატომ

იყო, რომ ყველას უხაროდა ერთმანეთის წარმატება? იმიტომ, რომ სალამოს მათ მიერ მოკლული ნადირი ყველას ერთად უნდა ეჭამა, ერთმანეთში უნდა გაეყოთ, განურჩევლად სტატუსისა. იმ დროს შედეგი სტატუსზე მაღლა იდგა, სტატუსი კი, მხოლოდ ბუნებრივ შესაძლებლობებს გამოხატავდა.

დღესდღეობით ნადირის ხორცს კორპორაციული მოგება წარმოადგენს და იმისთვის, რომ ყველამ საქმეზე იფიქროს და არა სტატუსზე, აუცილებელია, ყველამ თავისი წილი „ხორცი“ მიიღოს...

...როდესაც ზემლერს ეკითხებიან, თუ როგორ მართავს კომპანიას, ის მხრებს იჩენს, იმიტომ კი არა, რომ თავმდაბალია, არა, უბრალოდ იმიტომ, რომ არავინ იცის, ვინ ან რა მართავს კომპანიას. შესაძლოა, ეს ადამ სმიტის „უხილავი ხელია“, შესაძლოა, კიდევ სხვა რამ, მაგრამ სიმართლე ერთია. როდესაც ზემლერს სურს, რომ კომპანიამ მომავალ კვარტალში გაყიდვები 10%-ით გაზარდოს, ერთადერთი, რისი გაკეთებაც მას შეუძლია, ოცნებაა, რომ კომპანიის დანარჩენმა თანამშრომლებმაც იგივე მოისურვონ, რაც მას სურს.

შესაძლოა, ცოტა დაგაბნიეთ, შესაძლოა, სტატიაში მოყვანილი ფაქტების უმეტესობა თქვენთვის მიუღებელი და არაპრაქტიკული გეჩვენებთ და „სემკოს“ ისე უყურებთ, როგორც „ზურმუხტის ქალაქს“, მაგრამ თავს უფლებას მივცემ და ერთ რამეს გირჩევთ: თუ გსურთ თქვენი თანამშრომლების (და მაშასადამე, თქვენი კომპანიის) სრული პოტენციალი გამოავლინოთ, ენდეთ მათ, აგრძელებით, რომ თქვენ პარტნიორები ხართ, მიეცით მათ კომპანიის შესახებ ყველაფრის ცოდნის საშუალება და უფლება. ნუ შებოჭავთ, აზრის გამოთქმის თავისუფლებასთან ერთად, მიეცით არჩევანის თავისუფლება საქმის კეთებასა და გადაწყვეტილებების მიღებაში, მიეცით საკუთარი წილი კომპანიის მოგებიდან და ვინ იცის?.. იქნებ, ერთ მშვენიერ დღეს, თქვენმა კომპანიამაც გამოიწვიოს მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნის წამყვან მენეჯერთა ინტერესი.

ორის ნამრავლი

კომპანია „Marks&Spencer“-ის ჩამოყალიბებისა და განვითარების ისტორია იმის თვალსაჩინო მაგალითია, თუ როგორ გადაიქცა „ორკაციანი“ სავაჭრო კომპანია თანამედროვე, საერთაშორისო მნიშვნელობის მძლავრ ორგანიზაციად, სადაც დღეისთვის 60 ათას თანამშრომელზე მეტია დასაქმებული.

„Marks&Spencer“-ის ჩამოყალიბება წარმოშობით რუსი ემიგრანტის, მაიკლ მარქსის (Michael Marks) სახელს უკავშირდება. სამშობლოდან ბრიტანეთში ბედის საძიებლად ჩასულ 25 წლის ახალგაზრდას ბევრი არც ინგლისური ენის გაეგებოდა რამე და არც პროფესია გააჩნდა. მომავალში წარმატებულმა მეწარმემ ლიდსში დასახლება გადაწყვიტა. ამ ქალაქში არსებობდა კომპანია სახელად „Barran“. იგი ცნობილი იყო, როგორც ებრაელ მუშათა თავშესაფარი.

ბედმა მაიკლი ისააკ დიუჰარტს შეახვედრა; ადამიანს, რომელიც სასაქონლო სანყობს ფლობდა ლიდსში და ვისთან თანამშრომლობამაც მისი მომავალი განსაზღვრა. ისინი შეთანხმდნენ, რომ მაიკლი იყიდდა საქონელს ისააკისგან და შემდეგ გაყიდდა ლიდსის ახლომახლო სოფლებში.

ენერგიული და მიზანსწრაფული მაიკლის არცთუ ურისკო წამოწყება წარმატებული გამოდგა. რამდენიმე ხნის თავდაუზოგავი მუშაობის შემდეგ, მან შეძლო, მოეგროვებინა საკმარისი ფული ლიდსის ღია ბაზარზე სავაჭრო დახლის გასახსნელად.

აღლოიანი ახალგაზრდა სწრაფად მიხვდა, რომ, კლიენტების მოსაზიდად, აუცილებელი იყო რალაცით გამორჩეული ყოფილიყო სხვა მოვაჭრეებისგან. მაიკლმა გადაწყვიტა, დახლზე ნებისმიერი საქონელი მხოლოდ ერთ პენად („პენი“ – დიდი ბრიტანეთის წვრილი ფულის ნომინალი) გაეყიდა (რა თქმა უნდა, მაშინდელი ერთი პენის რეალური ღირებულება ბევრად მეტი იყო დღევანდელთან შედარებით).

ყველა საქონლის ერთ პენად გაყიდვამ იმდენი კლიენტი მიიზიდა, რომ საქმიანობა, საერთო ჯამში, მომგებიანი გამოდგა, მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთ საქონელზე მოგება ძალზე დაბალი, ან სულაც ნულოვანი იყო. მაიკლმა დახლზე გამოაკრა აბრა, რომელსაც დიდი ასოებით დააწერა: „ნუ იკითხავთ ფასს, ის ერთი პენია“. ეს სიახლე იმდენად წარმატებული აღმოჩნდა, რომ მან, მომდევნო რამდენიმე წლის მანძილზე, მსგავსი („ერთპენიანი“) დახლები გახსნა ლიდსის მიდამოებში.

ბიზნესი ფართოვდებოდა და მასთან ერთად იზრდებოდა მაიკლის ამბიციაც. იგი ხვდებოდა, რომ საქმის გაფართოებისთვის საქმიანი პარტნიორის მოძებნა იყო საჭირო. მასთან ერთად ბიზნესის გაზრდასა და იმ შესაძლებლობების გამოყენებას მოახერხებდა, რასაც ასე ნათლად და მკაფიოდ ხედავდა.

დიდი ხნის ფიქრის შემდეგ, მაიკლ მარქსმა ძველი ნაცნობის, ისააკ დიუჰარტისთვის პარტნიორობის შეთავაზება გადაწყვიტა. ამ დროისთვის ისააკი საკმაოდ წარმატებულ ბიზნესს უძღვებოდა (ფლობდა სავაჭრო სანყოფნებს) და ამიტომაც ახალბედა ბიზნესმენის წინადადება საინტერესოდ არ მოეჩვენა. თუმცა, მაიკლს მაინც შესთავაზა ტომ სპენსერის (Tom Spencer) პარტნიორად აყვანა. სპენსერი მოლარედ მუშაობდა ისააკთან და შესაძლოა, ამ წინადადებით დაინტერესებულყო.

სპენსერი დიდი ყურადღებით აკვირდებოდა მაიკლის საქმიან კარიერას. მან ჩათვალა, რომ 300 ფუნტი, რომელიც საქმეში ნახევარი წილის შესასყიდად იყო საჭირო, ურიგო ინვესტიცია არ იქნებოდა. შეიქმნა პარტნიორობა „Marks & Spencer company“.

პარტნიორები შეთანხმდნენ, რომ ტომი ოფისსა და სანყობს მიაქცევდა ყურადღებას, ხოლო მაიკლი სავაჭრო დახლების მუშაობას გააკონტროლებდა. სპენსერს, რომელმაც ისააკთან მუშაობის დროს რამდენიმე მნიშვნელოვანი კავშირი დაამყარა, მწარმოებლებისგან საქონლის დაბალ ფასად შეძენა შეეძლო. ტომის დახმარებით მაიკლმა სავაჭრო დახლების გამართვა მოახერხა მანჩესტერში, ბირმინგემში, ლივერპულში, მიდლსბურგში, შეფილდში, ბრისტოლში, სანდერლენდსა და კარდიფში.

რამდენიმე წლის შემდეგ, მაიკლი საცხოვრებლად მანჩესტერში გადავიდა. კომპანიამ ამავე ქალაქში ცენტრალური ოფისი გახსნა და სანყობიც ააგო. ეს კომპანიის პირველი სერიოზული საკუთრება გახდა. ამიერიდან მანჩესტერი მათი ბიზნესის დასაყრდენად გადაიქცა.

სპენსერის 300 ფუნტი უკვე 15 ათასს გაუტოლდა. ტომიც მოხიბლული იყო საქმიანობის შედეგებით – მან ხომ თავისი კაპიტალი 50-ჯერ გაზარდა. იმ დროს 15 ათასი ფუნტი სერიოზულ ქონებას წარმოადგენდა.

ბიზნესი, ზრდასთან ერთად, სულ უფრო მეტ დროს, ენერგიასა და თავდადებას მოითხოვდა. ტომს საქმიანობის ტემპი თავბრუდამხვევად ეჩვენებოდა. იგი ფიქრობდა, რომ უმჯობესი იქნებოდა, სხვა საქმისთვის მოეკიდა ხელი, რომელიც მის ცხოვრებას უფრო მშვიდს გახდიდა. სპენსერმა ჩათვალა, რომ მოვიდა დრო, როცა ბიზნესიდან უნდა გასულიყო. მაიკლთან მოთათბირების შემდეგ მან დატოვა კომპანია, შეიძინა საკუთარი ფერმა ლიჩფილდში, სადაც საქმიანობდა სიცოცხლის ბოლომდე.

მაიკლი მარტო განაგრძობდა კომპანიის მართვასა და განვითარებას. 1906 წელი სარეკორდო გამოდგა კომპანიისთვის. სავაჭრო განყოფილებებმა იმ დროისთვის ძალზე სერიოზული თანხა, საშუალოდ 4.000 ფუნტზე მეტი ივაჭრეს.

„M&S“-მა ლიდსში შეიძინა შენობა, სადაც მაღაზია გახსნა. ეს კომპანიის განვითარების გზაზე გარდატეხა იყო, რაც საბა-

ზრო დახლიდან პრესტიჟულ ცენტრალიზებულ სავაჭრო ობიექტამდე გადასვლას გულისხმობდა.

1907 წლის 31 დეკემბერს გარდაიცვალა მაიკლ მარქსი. დადგა ახალი თაობის ეპოქა. სწორედ მას უნდა შეესრულებინა გადამწყვეტი როლი შედარებით მოკრძალებული, მაგრამ პერსპექტიული კომპანიის მძლავრ ორგანიზაციად ჩამოყალიბებაში.

მაიკლის გარდაცვალების შემდეგ კომპანიის ხელმძღვანელი მისი შვილი საიმონი ხდება. მან უმნიშვნელოვანესი როლი შეასრულა კომპანიის განვითარებაში. საიმონ მარქსი გარდაცვალებამდე, 56 წლის განმავლობაში ემსახურებოდა მამის დაარსებულ ბიზნესს. იგი გახდა მრავალი ინიციატივისა და წამოწყების ავტორი, რომელიც მიზანმიმართულად და დინამიკურად ხორციელდებოდა კომპანიაში.

საიმონი მიხვდა, რომ საცალო ვაჭრობაში წარმატების აუცილებელი პირობა მომხმარებლისთვის მისაღები ფასი და საქონლის მაღალი ხარისხი იყო. იგი ყველაფერს აკეთებდა მაღალხარისხიანი პროდუქციის უშუალო მწარმოებლებთან ურთიერთობის დასამყარებლად და ამავდროს, კონკურენტებთან შედარებით, ბაზარზე დაბალი ფასით გასვლას ცდილობდა.

საიმონი მალე დარწმუნდა, რომ კომპანიის გრძელვადიანი წარმატებისთვის, საქონლის მაღალ ხარისხსა და მისაღებ ფასთან ერთად, აუცილებელი იყო კლიენტისთვის უმაღლესი ხარისხის სერვისის შეთავაზება. 30-იანი წლებიდან კომპანია იწყებს ქსელის მაღაზიებში კაფე-ბარების გახსნას, რის საშუალებითაც „M&S“-ი მომხმარებლებს იაფ, ჰიგიენურ და ხარისხიან მომსახურებას სთავაზობდა.

რეალურად, გადამწყვეტი როლი კლიენტისთვის მაღალი დონის სერვისის შექმნაში კომპანიის პერსონალს უნდა შეესრულებინა. საიმონს კარგად ესმოდა, რომ, თუ მისი მაღაზიების გამყიდველები უკმაყოფილო იქნებოდნენ სამუშაო პირობებით, მაინც ვერ უზრუნველყოფდნენ მომსახურების უმაღლეს ხარისხს, რამდენად კარგადაც უნდა ყოფილიყვნენ განსწავლულები კლიენტთა მომსახურებაში.

საიმონმა კომპანიის ერთ-ერთ თანამშრომელს პერსონალის სერვისის სამსახურის შექმნა დაავალა. ამ სამსახურის ძირითადი დანიშნულება კომპანიის პერსონალისთვის სხვადასხვა ტიპის მომსახურების გაწევა იყო, რაც სამუშაო პირობებით მათი კმაყოფილების ხარისხს გაზრდიდა. პერსონალის სერვისის სამსახურის ფუნქციებში თანამშრომელთა საპენსიო მომსახურება, ბუფეტების მოწყობა, ჯანმრთელობის დაცვის პუნქტების ფორმირება, თმის შეჭრა, დასასვენებელი ოთახების მოწყობა და პიკნიკების ორგანიზება შედიოდა.

საიმონ მარქსის ინიციატივით, კომპანიის მიერ პირველი გამოცდა – მაღაზიათა ქსელში თვითმომსახურების დანერგვა განხორციელდა. ამიერიდან, მაღაზიაში შესულ კლიენტს აღარ ხვდებოდა დახლი და მის უკან მდგომი გამყიდველი. მყიდველს მაღაზიის ვიტრინებზე გამოფენილი, ან სპეციალურ დახლებზე განთავსებული სასურველი საქონლის შერჩევა თვითონვე შეეძლო (თანამედროვე სუპერმარკეტების სტილი).

თვითმომსახურების დანერგვამ კომპანიას საშუალება მისცა, გაყიდვების მთლიან მოცულობაში, პერსონალზე განეული დანახარჯების წილი შეემცირებინა. ეს, ფაქტობრივად, საქონლის თვითღირებულების შემცირებას ნიშნავდა, რაც კომპანიის ისტორიაში ერთ-ერთ საუკეთესო მიღწევად შეიძლება ჩაითვალოს.

სიახლემ ახალი ბიძგი მისცა ორგანიზაციის წარმატებებს და ხელი შეუწყო მის სწრაფ განვითარებას.

ჭკვიანი ხელმძღვანელის მმართველობით კომპანია სულ უფრო იზრდებოდა. გაიხსნა მაღაზიები პარიზსა და ბრიუსელში, რაც, პრაქტიკულად, კომპანიის ქსელის კონტინენტალურ ევროპაში გადასვლას ნიშნავდა. „M&S“-მა ამერიკული ტანსაცმლის კომპანია „Brooks Brothers“-ი და ამერიკული საკვები პროდუქტების მაღაზიების ქსელი „Kings Super Markets“-ი შეიძინა. მაღაზიები გაიხსნა ჰონგკონგში, რითაც კომპანია საერთაშორისო მასშტაბის ორგანიზაციად იქცა.

ამჟამად „M&S“ ტანსაცმლის, საკვები პროდუქტების, საოჯახო საქონლისა და ფინანსური მომსახურების საცალო გაყიდვა-

ში ერთ-ერთი ლიდერია. მისი კლიენტები არიან ადამიანები უბრალო დიასახლისიდან მილიონერებამდე. იგი შედის გაერთიანებული სამეფოს მასშტაბით საცალო ვაჭრობის ქსელის მფლობელ კომპანიათა პირველ ხუთეულში. დიდი ბრიტანეთის მასშტაბით (ქსელის 300 მაღაზიაში) კომპანია, ერთი კვირის განმავლობაში, 10 მილიონამდე მომხმარებელს ემსახურება. „M&S“-ი 70-ზე მეტ ქვეყანაში ათასზე მეტ მომწოდებელთან მუშაობს. იგი 150-მდე მაღაზიას ფლობს მსოფლიოს 30-მდე ქვეყანაში, მათ შორის, ამერიკის შეერთებულ შტატებში, კანადაში, ესპანეთში, საფრანგეთში, ჰონგკონგში, ორგანიზაციის წლიური ბრუნვა 8 მილიარდ ფუნტს აღემატება.

„M&S“-ი მიზნად ისახავდა ყოფილიყო ეტალონი, რომლითაც შეფასდებოდა საცალო ვაჭრობაში დასაქმებული ყველა სხვა ორგანიზაცია. იგი კლიენტის კმაყოფილებას თავისი ბიზნესის გრძელვადიანი წარმატების გარანტიად თვლიდა. კომპანია ძალისხმევას არ იშურებდა, კლიენტებისთვის ხარისხიანი პროდუქტი მისაღებ ფასად შეეთავაზებინა, მაღალი დონის მომსახურება გაენია და ყოველივე ამით მომხმარებლის თვალში ნდობა მოეპოვებინა.

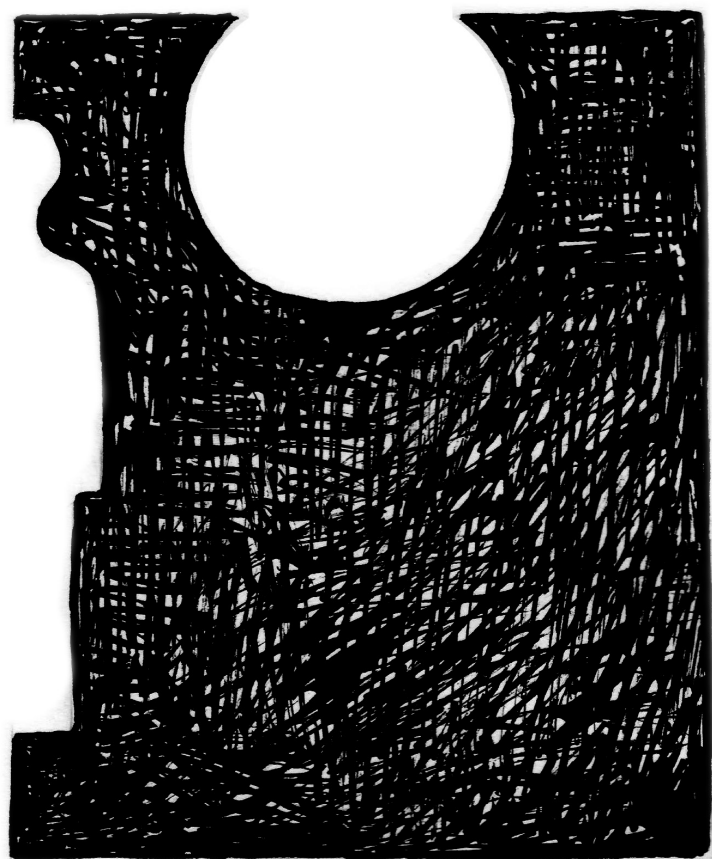
„M&S“-ის უმაღლესი მენეჯმენტი თვლის, რომ კლიენტისთვის მაღალი ხარისხის სერვისის გაწევა წარმოუდგენელია პროფესიონალი და მოტივირებული პერსონალის გარეშე, ხოლო ბიზნესის წარმატება ნიჭიერი და უნარიანი ხალხის წახალისებაზეა დამოკიდებული. ამიტომაც კომპანია მუდმივად ცდილობს, თანამშრომლებისთვის საუკეთესო სამუშაო პირობების უზრუნველყოფას; კომპანია პატივს სცემს პირად ცხოვრებასა და სამუშაოს შორის ბალანსს; იგი აფასებს თანამშრომლების მიერ კარგად შესრულებულ სამუშაოს და ახალისებს მათ. კომპანიას მაღალი შედეგებისა და მიღწევებისთვის, ჩვეულებრივ ხელფასსა და პერსონალურ პრემიასთან ერთად, დაწესებული აქვს ორი სახის ჯილდო. პირველი, ეს არის შეღავათები: იგი მოიცავს „M&S“-ის მაღაზიებში 20%-იან შეღავათს, შეღავათებს საზოგადოებრივი ტრანსპორტის ბილეთებზე, აგრეთვე შეღავათიან სასესხო განაკვეთებს ფინანსურ მომსახურებაზე, წილს მოგებაში, მანქანის შეღავათიან იჯარას და ა.შ. მეორე სახის ჯილდოა განსხვავებული ხელფასი, რაც

ითვალისწინებს ერთჯერად ფინანსურ ჯილდოს პერსონალური მიღწევებისთვის. „M&S“-ი მუდმივად ზრუნავს პერსონალის უსაფრთხოებაზე, ჯანმრთელობასა და კეთილდღეობაზე, რაც პირდაპირ აისახება კლიენტებისთვის მაღალხარისხიანი სერვისის წარმოებაში.

30-იანი წლებიდან მოყოლებული, „M&S“-ი ყოველთვის აქტიურად იყო ჩაბმული საზოგადოების ფართო მასებისთვის ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებაში. იგი მუდმივად ახალისებდა თავის პერსონალს, აქტიური მონაწილეობა მიეღო საზოგადოების კეთილდღეობისკენ მიმართულ ღონისძიებებში.

კომპანია აქტიურად უჭერდა მხარს საქველმოქმედო ორგანიზაციებს მათი პროექტების ჯანმრთელობის, განათლებისა და უსაფრთხოების მიმართულებით დაფინანსებაში (2001-2002 წლებში ამ მიზნით 4,85 მილიონი ფუნტი დაიხარჯა). საზოგადოების განვითარებაში ასეთი მნიშვნელოვანი ინვესტიციები კომპანიას უკან უბრუნდება რეპუტაციის სახით, რაც ასე მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ბიზნესის გრძელვადიანი წარმატებისთვის.

ცხოვრება გრძელდება, საზოგადოების განვითარების ობიექტური კანონზომიერებები კარნახობს ორგანიზაციებს თამაშის წესებს. თანამედროვე ბიზნესი სულ უფრო მეტად ითხოვს მრავალი ფაქტორის ერთდროულ გათვალისწინებას. გარემო სწრაფად ცვალებადი ხდება და არ არსებობს „მზა რეცეპტი“, რომელიც რომელიმე კომპანიის წარმატების გარანტი გახდება სხვადასხვა სიტუაციაში. ორგანიზაციებისთვის უცვლელი რჩება მხოლოდ ერთი ამოცანა: მიღებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებები მაქსიმალურად შეესაბამებოდეს იმ კონკრეტულ გარემოს, რომელშიც კომპანია მოქმედებს, ამოცანა, რასაც ასე წარმატებით ართმევს თავს ორგანიზაცია „Marks&Spencer“-ი.



კულისაგს მიღმა

ადგილი, სადაც რეალური თუ არარეალური ადამიანებისა და ლიტერატურული პერსონაჟების ცხოვრების „ფალსიფიკირებას“ ახდენენ.

საქართველოში პროდუქციის ფალსიფიკირება, ძირითადად, სარდაფებში მოწყობილ „სანარმოებში“ ხდება, სადაც უცხოური ბრენდის მქონე პარფიუმერიულ თუ სასურსათო ნაწარმს ამზადებენ. ამ ადგილებში ადამიანის ჯანმრთელობისთვის საშიშრო პროდუქტები იწარმოება. დროის მსვლელობასთან ერთად, ასეთი სარდაფების რიცხვი იკლებს და ტენდენცია ისეთია, რომ ადრე თუ გვიან საერთოდ გაქრება.

თუმცა თბილისში მაინც არსებობს ერთი, უფრო სწორად, უკვე ორი სარდაფი, რომელთაც ნამდვილად არ ემუქრება გაქრობა. აქ რეალური თუ არარეალური ადამიანებისა და ლიტერატურული პერსონაჟების ცხოვრების „ფალსიფიკირებას“ ახდენენ. ეს ყველაფერი მომცრო სცენაზე ხდება, დაახლოებით 105 მაყურებლის გაოცებული სახეების წინ. მათი აღტაცება, სიცილი თუ ცრემლი იმ „ფალსიფიკატორთა“ მიერაა გამოწვეული, რომლებიც ხან ფაუსტს განასახიერებენ, ხან ფიგაროს, ხანაც უბრალო თბილისელ ბიჭებსა და კიდევ მრავალ სხვა პერსონაჟს.

...90-იანი წლების შუა პერიოდი. სამოქალაქო ომი ქვეყანაში. ომის დასრულების შემდეგ უმძიმესი ეკონომიკური მდგომარეობა. თეატრალური ცხოვრება ჩრდილშია. ხალხს თეატრისთვის არ სცალია, მაგრამ ყველა ხვდება, რომ რაღაც უნდა

შეიცვალოს და ამ ცვლილებამ ადამიანები სცენისკენ შემობრუნოს. ჰაერი მოლოდინით გაყინულა.

და, აი, ამ დროს ახალი სიტყვა ითქვა ქართულ სასცენო ხელოვნებაში: „თეატრალური სარდაფი“ – შემოქმედება მდიდრული დარბაზებიდან უბრალო სარდაფში ჩადის.

ადამიანთა პატარა ჯგუფში იდეა დაიბადა. მათთვის ცხადი იყო, თუ რა ხდებოდა თეატრალურ ცხოვრებაში. ეს ნაბიჯი დიდი განსჯისა და ფიქრის შედეგი იყო, რომელშიც არსებით როლს მაინც ხელოვანთა ინტუიცია თამაშობდა. თეატრალურ „ბაზარზე“ ახალი პროდუქტი ინერგებოდა, უფრო სწორად, ხდებოდა ძველის რედიზანინი, ანუ იცვლებოდა მომხმარებლისადმი მისი მიწოდების კონცეფცია. იგი შემდეგში მდგომარეობდა: უბრალო მაყურებელი მოდის ისეთ უბრალო თეატრში, რომელშიც არ იგრძნობა კონტრასტი გარე სამყაროსთან. აუდიტორია თავს ჩვეულ გარემოში გრძნობს მანამ, სანამ არ აინევა ფარდა. შემდეგ კი სამყარო იცვლება – მაყურებელთა ანთებული თვალები და გაძლიერებული სმენა სცენისკენაა მიმართული.

ამ იდეის განხორციელება მკვეთრ გამიჯვნას ნიშნავდა უკვე არსებული თეატრალური სამყაროსგან. მასში არსებობდა რეპერტუარის, მხატვრული გაფორმების, მონაწილე მსახიობებისა თუ დამდგმელი რეჟისორების ცენზურა. სრული თავისუფლება ზემოთ ჩამოთვლილ მომენტებთან დაკავშირებით თეატრალური სარდაფის უმთავრესი პრინციპია. თეატრის უბრალო გარემო, მცირე ზომის დარბაზი, სადაც რთულია ხაზი გაავლო მაყურებელთა პირველ რიგსა და სცენას შორის, რომელიც თითქმის ერთვის მას და რომელზეც მსახიობები ხან იცინიან, ხანაც ტირიან, ყვირიან, სძინავთ. აქ უმთავრესი სრული თავისუფლებაა, რაც კარგად ეხმაურებოდა და ეხმაურება ახალგაზრდა თაობის მისწრაფებებს, რომელიც ძირითად აუდიტორიას შეადგენს. მაყურებლები თითქოს თავად ხდებიან სპექტაკლის მონაწილენი: „ეს გიჟია“, „რას შერება?!“, „ეჰჰ“ – ისმის დარბაზის სიღრმიდან მსახიობების მოქმედებაზე და ეს თეატრის ყველაზე დიდი გამარჯვებაა. მოხდა რედიზანინი-რებული „პროდუქტის“ მიზნობრივ ბაზარზე გატანა, თუმცა,

არა მარკეტინგული დაგეგმვითა და გათვლებით, არამედ ავტომატურად, ინტუიციით, ხელოვნების მიმართ სიყვარულით.

დიდი იყო იდეის ჩავარდნის რისკი. ამ შემთხვევაში, მთავარი იყო არა მხოლოდ ფინანსური, არამედ შემოქმედებითი რისკი, რომელიც დამფუძნებლებმა გასწიეს.

საწყის ეტაპზე, ფინანსური რესურსები – ძირითადად, იდეის ავტორთა დანაზოგები, ძალზე მცირე იყო. ამას ემატებოდა შენობის პრობლემა. ისიც მოიძებნა – ძველი, მიტოვებული სარდაფი, მაგრამ ეს იყო საუკეთესო ვარიანტი კონცეფციისთვის, რომელიც თავიდანვე განისაზღვრა. „პროდუქტს“ გამოუჩნდა სახელი, ანუ შენობამ „გამოიწვია“ სახელი და არა პირიქით – „თეატრალური სარდაფი“, რომელიც ძალიან პოპულარულ ბრენდად იქცა „თეატრალურ ბაზარზე“.

თეატრის მისია თავიდანვე მკაფიო იყო და ახლაც იგივე რჩება. ესაა „ჯანსაღი თეატრალური ცხოვრების ჩამოყალიბება“.

დაიწყო თავდაუზოგავი შრომა. იდეის ავტორთა პირველი ნაბიჯი, ამ სიტყვის პირდაპირი მნიშვნელობით, სარდაფის ნაგვისგან გასუფთავება იყო. პარალელურად მიმდინარეობდა შემოქმედებითი საქმიანობა, იდგმებოდა სპექტაკლები. დანაზოგებით სარდაფის კოსმეტიკური რემონტი ჩატარდა და ავთო ვარსიმაშვილმა პირველი სპექტაკლიც დადგა – „სიკვდილის როკვა“, მასში მონაწილეობდნენ რამაზ ჩხიკვაძე, გურამ სალარაძე, ნანა ფაჩუაშვილი და სხვა წამყვანი მსახიობები... სრული ანშლაგი. იდეა სიცოცხლისუნარიანი აღმოჩნდა.

პირველი სპექტაკლით აღიმართა ხელოვნების აფრები და სარდაფმა დაიწყო შემოქმედების გაურკვევლობითა და სიურპრიზებით მოცულ ნისლიან ზღვაში ცურვა. საინტერესოა, რომ თეატრს საწყის ეტაპზე არ განუხორციელებია არანაირი მარკეტინგული სვლა და შემდგომშიც, ხშირად, მხოლოდ უბრალო, კოპირებული აფიშებით აწვდიდა ინფორმაციას მაყურებელს. აუცილებელი იყო, აუდიტორიამდე როგორმე მისულიყო ინფორმაცია ახალი თეატრის დაარსების შესახებ, რაც თავისთავად მოხდა. მოარული ხმები – სიახლის გავრცელების

არაზუსტი, მაგრამ დიდი მასშტაბების მომცველი საშუალება. ხელოვანები, მათი მეგობრები, რომლებიც ჩართულნი იყვნენ სარდაფის თავდაპირველ გალამაზებაში და ა.შ. ინფორმაცია სწრაფად გავრცელდა, რასაც სარდაფის თითოეული სპექტაკლისადმი პრესისა და ტელევიზიის დიდი დაინტერესება დაემატა.

ხელოვანი ადამიანების რეაქცია ახალი იდეის მიმართ დიდ მოწონებასა და მხარდაჭერაში გამოიხატა.

ხელოვანთა საქმესაც სჭირდება გარკვეული ორგანიზაციული საფუძველი, რაც თავიდანვე აუცილებელია. თეატრალური სარდაფის შემთხვევაში, ეს იყო უბრალო ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელსაც არც შემდგომში განუცდია არსებითი ცვლილებები. თეატრის მმართველი, ფინანსური, სასცენო და ტექნიკური განყოფილებები – სულ ესაა. ერთი სიტყვით, სქემა მაქსიმალურად მარტივია. ამის საშუალებას თავად თეატრის, როგორც ორგანიზაციის სპეციფიკა იძლევა – მცირე რაოდენობის მუდმივად დაქირავებული კადრები.

დრომ დინება დაიწყო. აფრაალმართულ თეატრს პირველი ღელვის დაძლევა მოუხდა – პირველი და ძალიან სერიოზული პრობლემა, უთანხმოება დამფუძნებელთა შორის, რასაც სადებიუტო სპექტაკლის დამდგმელის თეატრიდან წასვლა მოჰყვა, თუმცა, ეს ყოველგვარი ხმაურის გარეშე მოხდა. მაგრამ ეს კრიზისი არ აღმოჩნდა საფუძველი იმისთვის, რომ იდეა დაშლილიყო და დაנגრეულიყო.

სარდაფის თავდაპირველი ამოცანა რაც შეიძლება მეტი სპექტაკლის ჩატარება იყო. იგი ყველაზე პრიორიტეტულად რჩება დღესაც (არსებობს კონტროლის მექანიზმი და წინასწარ იგეგმება მათი რაოდენობა). ამასთან, იხვენებოდა სამუშაო გარემო რეჟისორებისა და მსახიობებისთვის. გაჩნდა პირველი შემოსავალიც, მაგრამ ხდებოდა მისი რეინვესტირება, რათა სარდაფის სრულყოფა, დახვეწა მომხდარიყო.

შემდეგი ნაბიჯი იყო „პროდუქტების“ დივერსიფიკაცია. დრამატული სპექტაკლების გარდა, მაყურებელს (მომხმარებ-

ელს) შესთავაზეს გამოფენები, ლექციები ჟურნალისტიკის ფაკულტეტის სტუდენტებისთვის და კიდევ მრავალი სხვა ღონისძიება. დაიდგა სპექტაკლები, სადაც თოჯინებს ამოძრავებენ და ახმოვანებენ სცენაზე მდგარი მსახიობები.

სარდაფის წარმატებულობის ყველაზე საუკეთესო ინდიკატორი ის იყო, რომ ბუნებრივად შეიქმნა გაფართოების საჭიროება. 105-კაციანი დარბაზი, სადაც ხშირად იდგმება ხოლმე დამატებითი სკამები, ველარ აკმაყოფილებდა ხელოვნების პროდუქტის – ემოციების შეძენის მსურველთა მზარდ მოთხოვნას. თითქოს, სარდაფში დაგროვილი შემოქმედების წნევა უნდა ამოხეთქილიყო მიწის ზემოთ და ცა მოეხატა ლამაზი ფერებით, მაგრამ ცა ამჯერად გაზბილებული დარჩა: მოხდა თეატრალური უჯრედის გაყოფა და სარდაფიდან ამოვარდნილი ხელოვნების ნაწილი კვლავ სარდაფში დაილექა, ოღონდ სხვა სარდაფში (ვაკეში) და დუღილი განაგრძო. საინტერესო მომენტია, ამჯერად სახელმა „გამოიწვია“ შენობის სტილი – სარდაფი, რომელიც სპეციალურად და წინასწარ გააზრებულად შეიქმნა. იმიჯი შენარჩუნდა.

სარდაფში შექმნილია თავისუფალი სივრცე ნებისმიერი რეჟისორისა თუ მსახიობისთვის. მათი შერჩევისთვის რაიმე სპეციფიკური სისტემა არ არსებობს. სპექტაკლის დადგმა შეუძლია ნებისმიერ პროფესიონალ რეჟისორს, რომელიც თავად ირჩევს მსახიობებს, სცენარს და სხვ. გარდა ამისა, გამოყოფილია ერთი დღე – ორშაბათი, როცა სცენა ეთმობა დამწყებ რეჟისორებს. ეს ყველაფერი მიუთითებს თეატრის ნოვატორულ ხასიათზე. სარდაფში ფიქრობენ ფინანსურ რისკებზეც და ახდენენ მათ გარკვეულ დაზღვევას – თუ სპექტაკლმა სამჯერ განიცადა წარუმატებლობა, ანუ არ დაესწრო მაყურებლების საკმარისი რაოდენობა, იგი სცენიდან იხსნება. ეს, ალბათ, აუცილებელია და არ ეწინააღმდეგება თეატრის უმთავრეს პრინციპს, – თავისუფლებას. რაც შეეხება „ვაკის სარდაფს“, აქ ხდება შემოქმედებითი რისკების დაზღვევა. ეს იმაში მდგომარეობს, რომ საწყის ეტაპზე სპექტაკლები იდგმება მხოლოდ დამფუძნებელი რეჟისორების – ლევან წულაძის, ოთარ ეგაძისა და გოგი მარგველაშვილის მიერ.

სარდაფში არ არის ე.წ. მსახიობთა მუდმივი დასი, მაგრამ არსებობს ის დასი, რომელმაც უკვე შეისისხლხორცა სარდაფი და პირიქით. ისინი ყოველთვის მოხარულნი არიან, დახარჯონ თავიანთი ნიჭი და ემოციები ამ სცენაზე არა მხოლოდ იმისათვის, რომ მიიღონ საშუალოზე მაღალი ანაზღაურება (რაც თავისთავად მნიშვნელოვანი ფაქტია და პირდაპირ არის დაკავშირებული სპექტაკლების წარმატებასთან, მაყურებლების რაოდენობასთან), არამედ იმიტომ, რომ ისინი თავს გრძნობენ, როგორც ერთ ოჯახში. ერთად ტირიან და ერთად უხარიათ, იქნება ეს სცენაზე, კულისებში თუ მის გარეთ. ორგანიზაციული თვითშეგნება მაღალ დონეზეა. სხვა მოტივი, რაც ამოძრავებს მსახიობებს, მუდმივი განვითარების პროცესია და ყოველი ახალი სპექტაკლი, ახალი დადგმა მათი პროფესიონალიზმის სრულყოფისკენ გადადგმული ნაბიჯია.

„თეატრალური სარდაფის“ ხელმძღვანელების თქმით, სარდაფს ორიენტაცია არ აქვს ალბულის განსაზღვრული ასაკის მაყურებელზე, მაგრამ მაინც უნდა აღინიშნოს, რომ თეატრის აუდიტორიის სტრუქტურა უმეტესად 40 წლამდე ადამიანებისგან შედგება. მათი უდიდესი ნილი კი 16-25 წლის მაყურებელია. თუმცა, ეს, რა თქმა უნდა, არ ნიშნავს, რომ სარდაფის სპექტაკლებს არ ესწრებიან უფროსი თაობის წარმომადგენლები.

ერთსა და იმავე სპექტაკლს ახალგაზრდები არა ერთხელ და ორჯერ, არამედ გაცილებით მეტჯერ ესწრებიან, ზეპირად იციან მსახიობთა ტექსტები, რაც მათ სცენასთან და მსახიობებთან კიდევ უფრო აახლოებს. სარდაფმა შეძლო მომავალ თაობაში გაეღვიძებინა და გაეცხოველებინა ინტერესი თეატრისადმი, რაც მას დამატებით სოციალურ დატვირთვას აძლევს.

საინტერესოა კონკურენციის ფაქტორი: ყველა დარგში ჯანსაღი კონკურენცია ორგანიზაციებისთვის ერთ-ერთი უძლიერესი სტიმულატორია და როგორც ყველა ორგანიზაციას, სარდაფსაც ჰყავს კონკურენტები – ყველა დანარჩენი თეატრი, გარდა რუსთაველის თეატრისა, რომელსაც, სარდაფში მოღვაწეთა აზრით, სულ სხვა როლი და დატვირთვა აკისრია ქართულ სასცენო ხელოვნებაში. ამიტომ

აქ თავდაუზოგავად მუშაობენ, რათა მაყურებელს ყოველთვის კონკურენტუნარიანი „პროდუქტი“ – სპექტაკლები, გამოფენები შესთავაზონ. ყოველივე ამის საფუძველი ძლიერ რეჟისორთა და მსახიობთა შემოქმედებითი ჯგუფი და „თეატრალურ სარდაფში“ გამართული პრემიერების დიდი რაოდენობაა. იგი წელიწადში დაახლოებით 14 პრემიერას სთავაზობს აუდიტორიას (უფრო მეტს, ვიდრე თბილისში მოქმედი ყველა სხვა თეატრი ერთად). გასული ცხრა თვის განმავლობაში სარდაფმა დაახლოებით 21 ათას მაყურებელს უმასპინძლა. „ვაკის სარდაფის“ გახსნის შემდეგ ეს მაჩვენებელი საგრძნობლად გაიზრდება.

სარდაფის შემდეგი მარკეტინგული სვლა იქნება „მეილ-სერვისის“ შემოღება. მისი მეოხებით მსურველებს შეეძლება ინტერნეტის საშუალებით შეუკვეთონ ბილეთები. ეს ნაბიჯი პირდაპირაა ორიენტირებული სხვადასხვა სფეროში დასაქმებულ ადამიანებზე, რათა, სამუშაო საათების განმავლობაში, მათთვის მოსახერხებელი გახდეს ბილეთის შეძენა მინიმალური დისკომფორტით.

სარდაფს საქმიანი ურთიერთობები აქვს სხვადასხვა დიდსა თუ საშუალო ზომის ორგანიზაციასთან. ეს ურთიერთობები ორმხრივია და ემსახურება როგორც ერთი, ასევე მეორე მხარის ინტერესებს. თეატრი მათგან, ძირითადად, ფინანსურ, თუ სხვა სახის დახმარებებს იღებს, სანაცვლოდ კი კომპანიებს საშუალება ეძლევათ, გვერდში დაუდგნენ პრესტიჟული ბრენდის მქონე ხელოვნების კერას და თავისი იმიჯი აიმაღლონ. სარდაფში ფიქრობენ, რომ ყველა პროგრესული ორგანიზაცია თავის იმიჯს საზოგადოებისთვის სასარგებლო საქმით უნდა იუმჯობესებდეს, რაც ხშირად ქველმოქმედებაში გამოიხატება. საქველმოქმედო სპექტაკლებს სარდაფიც აწყობს და უპატრონო ბავშვებს, ვეტერანებს, ჯარისკაცებსა და სტუდენტებს მასპინძლობს.

რა იქნება მომავალში, ამოვარდება ხელოვნების ტალღა სარდაფიდან და მოხატავს ქუჩებსა და ცას, თუ დარჩება სარდაფში და იქ განაგრძობს დუღილს? ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა სტრატეგიას, განვითარების რა გზას აირჩევს

და რა ნაბიჯებს გადადგამს თეატრი, როგორც ორგანიზაცია. ერთი რამ კი ცხადია, რომ ყოველთვის იქნება სცენა, მასზე მოთამაშე მსახიობები, სულგანაბული ან აბოპოქრეზული მაყურებელი და რეჟისორი კულისებს მიღმა.

ხარისხის კულტი

რაც უფრო მაღალია მომხმარებლისთვის შეთავაზებული პროდუქტის ხარისხი, მით უფრო მაღალია მისი ლოიალურობა შენ მიმართ. სწორედ ეს უკანასკნელი განსაზღვრავს ნებისმიერი ორგანიზაციის გრძელვადიანი სიცოცხლისუნარიანობის დონეს.

ოთხმოცდაათიანი წლების მეორე ნახევარში, საქართველოში, როდესაც რამდენიმე მეგობარმა გლობალური ტექნოლოგიების შემოტანა გადაწყვიტა, ჯერ კიდევ ბევრს ძალიან ბუნდოვანი წარმოდგენა ჰქონდა იმაზე, თუ რა იყო კომპიუტერი, ან ინფორმაციული ტექნოლოგია და თანაც გლობალური. სწორედ ამ დეფიციტის აღმოფხვრა გახდა მათი პირველი მისია, რომელიც, სულ ერთ წელიწადში, ბიზნესის ახალ ეტაპზე გადაყვანისთვის საჭირო კაპიტალის მობილიზაციის წყარო გახდა. ახალგაზრდებმა მოაწყვეს კომპიუტერის შემსწავლელი კურსები, რომელმაც მათ საშუალება მისცა, პირველი ასი ათასი გაეკეთებინათ. სწორედ ასე დაიდო დედაქალაქის ცენტრში, წყნარ და ლამაზ ადგილას, ბინა კომპანიამ ამბიციური სახელწოდებით „გაერთიანებული გლობალური ტექნოლოგიები“.

პიკის საათი. დედაქალაქში ჭავჭავაძის პროსპექტი ხმაურს და მანქანების გამონაბოლქვს მიაქვს, რომელიც ბლანტად დასდებია ქალაქს და ამოსუნთქვის საშუალებას არ აძლევს. ერთ-ერთ შესახვევში სულ ოციოდე ნაბიჯს გადადგამ და ხმაური ქრება, სუნთქვაც ადვილი და სასიამოვნო ხდება. მდინარე ვერეს ხეობას მიჰყვება მზერა და ერთბაშად იქმნება სივრცის შეგრძნება. იგი გიბიძგებს, რომ დიდ და მასშტაბურ საქმეებზე

იფიქრო. თითქოს უფსკრულიდან ამომართული, ნაწილობრივ უფუნქციოდ დარჩენილი შენობის სართულ-ნახევარი შორიდანვე იპყრობს ყურადღებას, თეთრად შეღებილი რკინის დარაბების უმეტესობა დაკეტილია. პირველივე შეხედვით იგრძნობ, რომ აქ, ამ დახურული დარაბების მიღმა რაღაც განსხვავებული მოვლენები ხდება. როგორც კი შენობაში შეხვალ, თვალში გეცემა წყნარ ფერებში, სიმშვიდის მომგვრელი განათებით, გემოვნებით მოწყობილი მისაღები. ადგილი, რომლის იქითაც იწყება ზიარება ახალ, თანამედროვე ტექნოლოგიებთან. პირველივე მაგიდაზე საინფორმაციო ტექნოლოგიების მწარმოებელი უდიდესი კომპანიების საფირმო და მათთან პარტნიორობის ამსახველი ნიშნები იპყრობს ყურადღებას. სწორედ ამ მომენტიდან ჩნდება ხარისხის შეგრძნება, რომელიც ყველა შემდგომი კონტაქტის მახასიათებელი ნიშანი ხდება. პროდუქცია, რომელიც შეიძლება აქ შემოგთავაზონ, ამ შენობაში დაათვალიეროთ, შეეხოთ, მუშაობაში გასინჯოთ კიდეც, მხოლოდ უმაღლესი ხარისხისაა. ისინი, ვინც ამ ტექნიკას და ტექნოლოგიას გთავაზობენ, გიხსნიან მათ უპირატესობას და ცდილობენ, გაამართლონ მათი მაღალი ფასი. ამას უკვე 4-5 წელია აკეთებენ და, როგორც პირველივე შეხედვიდან ჩანს, საკმაო წარმატებითაც. ყველაფერი კი ყოველდღიური დისკუსიების, შიდა განსჯისა და დებატების გარეშე ხდება. დილემა, უმაღლესი ხარისხი თუ დიდი მოცულობები და რაოდენობა, აქ ყოველთვის ხარისხის სასარგებლოდ წყდება. ძნელია შეაფასო, კარგია ეს თუ ცუდი, მაგრამ ცხადია, რომ მათთვის იგი უფრო საინტერესო და სასიამოვნოა, თუნდაც იმიტომ, რომ ხარისხის სასარგებლოდ ყველა ახალი გადანყვეტილების მიღებისას, პირველი არგუმენტი სწორედ წინა გადანყვეტილებების დროით განპირობებული სისწორე და აქედან მიღებული პროფესიული კმაყოფილების გრძნობაა.

პირველი ბრძოლა

1997 წლის ბოლოს კომპიუტერული ტექნიკით დაინტერესებული და დაკავებული კომპანიების აბსოლუტური უმრავლესობა მაკომპლექტებელ ნაწილებს აზიური ბაზრებიდან ეზიდება. აქ, თბილისში, კუსტარულ პირობებში აწყობს იაფფასიან, ნაკლებსაიმედო კომპიუტერულ ტექნიკას, აყენებს მასზე გატეხილ,

ულიცენზიო პროგრამებს, ყიდის მათ განუსაზღვრელი რაოდენობით და აქედან დიდ მოგებასაც იღებს. ბაზარი ყოველდღიურად იზრდება, მიწოდება მნიშვნელოვნად ჩამორჩება მოთხოვნას, ქვეყნის დიდი და მცირე ორგანიზაციების კომპიუტერებით აღჭურვის პროცესი მაღალი ტემპებით მიმდინარეობს. სწორედ ასეთ პირობებში იწყებს კომპანია მთავარი სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღებას იმის შესახებ, თუ როგორ განავითაროს ტექნოლოგიების მიმართულება – ადგილზე ააწყოს და მზარდ ბაზარს დიდი რაოდენობით მიაწოდოს იაფფასიანი ტექნიკა, თუ დაუკავშირდეს რომელიმე ცნობილ მწარმოებელს და დაეხმაროს მას საქართველოში საკუთარი მაღალხარისხიანი და შესაბამისად, მნიშვნელოვნად მაღალფასიანი პროდუქციის რეალიზაციაში. პირველი მისიის რეალიზაციიდან მობილიზებული კაპიტალი განვითარების საშუალებას დაახლოებით ერთნაირი წარმატებით იძლევა, როგორც პირველი, ისე მეორე გზით. პირველი მიმართულება უფრო მასშტაბური და შემოსავლიანი ჩანს, რომელიც სერიოზულ ფიზიკურ შრომას და ძალისხმევას ითხოვს. მეორე მიმართულება ნაკლებად აგრესიული, მაგრამ რთულია, ვინაიდან, ფაქტობრივად, შეუძლებელია ორჯერ იაფ იმავე პარამეტრების ტექნიკას, ისეთ პირობებში, სადაც მორალური ცვეთა ბევრად ასწრებს ფიზიკური ცვეთის ტემპებს და მომხმარებლების უდიდესი ნაწილი ზომაზე მეტად მგრძნობიარეა ფასებზე, კონკურენცია გაუწიო და ნებისმიერ ბაზარზე აჯობო. მიუხედავად იმისა, რომ მენეჯმენტი არსებულ რეალობას სრულად ითვალისწინებდა, მათ მაინც სწორედ ხარისხის სასარგებლოდ მიიღეს გადაწყვეტილება. ამჟამად ყველას უჭირს გაგება, თუ რატომ გააკეთეს ასეთი არჩევანი მაშინ, მაგრამ ისინი უფრო მეტად არიან დარწმუნებულები, რომ, რაც უფრო მაღალია მომხმარებლისთვის შეთავაზებული პროდუქტის ხარისხი, მით უფრო მაღალია მისი ლოიალურობა შენ მიმართ. სწორედ ეს უკანასკნელი განსაზღვრავს ნებისმიერი ორგანიზაციის გრძელვადიანი სიცოცხლისუნარიანობის დონეს.

პრინციპების თვალსაზრისით, ეს უდავოდ სწორია, მაგრამ ცხოვრებაში მისი გატარება ბევრ წინააღმდეგობას და მოკლევადიან ინტერესებთან კონფლიქტს უკავშირდება. სწორედ ამ გადაწყვეტილებით დაიწყო კომპანიის განვითა-

რების ახალი ეტაპი, რომელიც ფინანსური არასტაბილურობით, თვეობით გაუცემელი ხელფასებით და კადრების წასვლამოსვლით ხასიათდებოდა. ასეთი სტრატეგიისას ურთულესი აღმოჩნდა კომპანიის არათუ განვითარება, არამედ შენარჩუნებაც კი. მხოლოდ თანამიმდევრულმა, სწორად მიღებულმა გადაწყვეტილებებმა გახადა შესაძლებელი გაყიდვების სტაბილურ მაჩვენებლებზე გასვლა, რაც აუცილებელი პირობა იყო სტრატეგიულ მომწოდებელთან შემდგომი ურთიერთობის განვითარებისთვის.

კითხვას, თუ ვინ იყიდდა მათ მიერ შეთავაზებულ, უმაღლესი ხარისხის, მაგრამ თითქმის ორჯერ ძვირად ღირებულ პროდუქციას, გაეცა ერთადერთი სწორი პასუხი, რომელმაც ორგანიზაციის შემდგომი განვითარების ბედი გადანყვიტა. რიგითი მოქალაქეების დიდი არმია ერთბაშად გამოვიდა კომპანიის ინტერესებიდან. ცხადი იყო, რომ ამ ბაზარზე ადგილობრივ ამწყობებს კონკურენციას ვერ გაუწევდა. სახელმწიფო სექტორზე წარმატების განმსაზღვრელ ფაქტორს ლობირება და კონკურენციის არაჯანსაღი მექანიზმი წარმოადგენდა. ხელმისაწვდომი კორპორაციული სეგმენტის უდიდესი ნაწილი ამჯობინებდა იაფფასიან, დაბალი ხარისხის ადგილობრივ პროდუქციას. ასეთ პირობებში, კომპანიის ძირითადი ბაზარი, უპირატესად უცხოური ორგანიზაციები, მათ მიერ დაფინანსებული პროექტები და პროგრამები გახდა. დაიწყო ბრძოლა თითოეული პროექტისთვის. იგი ერთდროული და დიდი მოცულობით გაყიდვების საშუალებას იძლეოდა. პირადი კავშირები, ცოდნა და გამოცდილება, ენერგიის დიდი ნაწილი წარიმართა საჭირო კონტრაქტების შექმნისა და განვითარებისკენ. უდიდესი საერთაშორისო ორგანიზაციები, მათი სათავე ოფისები ამერიკასა და ევროპაში კომპანიის ხელმძღვანელების აქტიური მუშაობის ასპარეზი გახდა. სწორედ იქიდან და იმ ადამიანების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები იქცა კომპანიის განვითარების წყაროდ, ვინაიდან მათ ყველაზე უკეთ იცოდნენ და იციან უმაღლესი ხარისხის მნიშვნელობა. რეგიონული გაერთიანებები, ასოციაციები, უცხოელი მეგობრები და კარგად მომზადებული წინადადებები პირველი დიდი კონტრაქტების გაფორმების საფუძველი გახდა. დაგროვდა გამოცდილება ლოგისტიკაში, მომწოდებლებთან ურთიერთობებ-

ში, ბაზარზე შეიქმნა გარკვეული ცნობადობა, რაც კომპანიის მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობა გახდა. დაიწყო პირველი სერიოზული სირთულეების გადალახვა, გამოჩნდა სტაბილურობის ნიშნები – დაიწყო ზრდა. საქმე იქამდე მივიდა, რომ უცხოურმა ორგანიზაციებმა კომპანიას სომხეთსა და აზერბაიჯანში, ევროპისა და აფრიკის რამდენიმე ქვეყანაშიც კი მისცეს ცალკეული პროექტების განხორციელების საშუალება. თუმცა ამას სისტემური სახე არ მიუღია, ვინაიდან უმთავრესი აქცენტი კვლავაც საქართველოს ბაზარზე იყო გადატანილი. აქ ჯერ კიდევ უამრავი საქმე იყო გასაკეთებელი.

მიუხედავად საერთაშორისო ორგანიზაციების მომსახურების ბაზარზე მიღწეული წარმატებისა, აუცილებელი იყო რამენაირად განვითარებულიყო ურთიერთობები ადგილობრივ კომპანიებთან. ისინიც უნდა ზიარებოდნენ უმაღლეს ხარისხს და დაეწყათ ფიქრი იმაზე, თუ რა სჯობს: იყიდო ძვირი, მაგრამ ხარისხიანი პროდუქცია, თუ ყველაზე იაფი საშუალებებით დაიკმაყოფილო მიმდინარე მოთხოვნილება. ამოცანის გადაჭრის ერთადერთი გზა, ამ ბაზრისთვის, სწორად შერჩეულ პროდუქციაში მდგომარეობდა. პროდუქციაში, სადაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ხარისხს, ან რომელსაც ადგილობრივი მწარმოებლები ვერ აწარმოებენ მაღალტექნოლოგიური ან აწყობასთან დაკავშირებული სხვა სირთულეების გამო. ასეთ პროდუქტებად პორტატული კომპიუტერები და სერვერები შეირჩა. სწორედ მათი გაყიდვებით დაიწყო, ძირითადად, ურთიერთობა ადგილობრივ კომპანიებთან. ნამყვანი ბანკები და ინფორმაციის დიდი მოცულობის გამტარი სხვა კერძო და სახელმწიფო ორგანიზაციები გახდნენ პირველი კლიენტები. შეძლებული მოქალაქეების უმეტესობამ სწორედ კომპანიის მიერ მიწოდებული პორტატული კომპიუტერებით დაიწყო სარგებლობა. ასე დაიწყო კომპანიის ცნობადობის ზრდა, თუმცა მისი სახელი კიდევ დიდხანს, მჭიდროდ უკავშირდებოდა ძირითადი სტრატეგიული მომწოდებლის სახელს.

დრო გავიდა, ბევრი მიხვდა, თუ რა მნიშვნელობა ჰქონდა ხარისხს. ადგილობრივი ამწყობების უმეტესობა საერთოდ წავიდა ბაზრიდან. ქვეყანაში გაყიდულ კომპიუტერულ ტექნიკაში ცნობილი უცხოელი მწარმოებლების პროდუქციის წილი სულ

უფრო მაღალი ტემპებით იზრდებოდა. ამ დროისთვის კომპანიას ჰქონდა შესყიდვებისა და ტრანსპორტირების დახვეწილი სქემები და საუკეთესო ურთიერთობა მომწოდებელთან. ამ მიმართულებით არსებული გამოცდილება გახდა საფუძველი იმისა, რომ უცხოური კომპიუტერული ტექნიკის რეალიზაციაში კომპანიას წამყვანი პოზიცია ეკავა. კონკურენტებმა კი მხოლოდ ახლა დაიწყეს სხვა ცნობილ მწარმოებლებთან ურთიერთობის დამყარებისა და განვითარების გზების ძიება.

პირველი ბრძოლა კომპანიის გამარჯვებით დამთავრდა. გადამწყვეტი როლი პროდუქციის უმაღლესმა ხარისხმა, სწორად შერჩეულმა მიზნობრივმა კლიენტებმა და ასორტიმენტმა შეასრულა.

მეორე ბრძოლა

წარმატებით გამოწვეული სასიამოვნო შეგრძნება დიდხანს არ გაგრძელდა. კონკურენტებმა დაამყარეს ურთიერთობა სხვა მომწოდებლებთან. ბაზარზე განსხვავებული, მაგრამ ასევე უმაღლესი ხარისხის პროდუქცია გამოჩნდა. ამას დამატა ისიც, რომ კომპანიის სტრატეგიულ მომწოდებელს სერიოზული ცვლილებები შეეხო. იგი სხვა უფრო მსხვილი კომპიუტერული ტექნიკის მწარმოებელი კომპანიის ნაწილი გახდა. მათი დამოკიდებულება ლოკალური პარტნიორების მიმართ შეიცვალა – ერთი ძირითადი პარტნიორის ყოლის სტრატეგია მრავალ შემსყიდველთან ურთიერთობის სტრატეგიამ შეცვალა. მომწოდებელთან კარგმა ურთიერთობამ ერთდროულად დაკარგა კონკურენტული უპირატესობის სახე. ასეთ პირობებში კომპანია ახალი დილემის წინაშე აღმოჩნდა – შეემცირებინა ფასები, რათა შეენარჩუნებინა გაყიდვების მოცულობა, თუ იმავე ფასებში შეეთავაზებინა მომხმარებლისთვის დამატებითი ღირებულება, შემდგომი მომსახურების მაღალი ხარისხის სახით. ამ გადაწყვეტილების მიღება უფრო ადვილი აღმოჩნდა და კომპანიამ სწორედ მომსახურების ხარისხის ამაღლება გადაწყვიტა. ხელმძღვანელებისთვის ცხადი გახდა, რომ მხოლოდ ხარისხიანი პროდუქციის რეალიზაცია აღარ იყო საკმარისი წარმატების მისაღწევად. იმისთვის, რომ შეენარჩუნებინათ და კიდევ უფრო გაეზარდათ კლიენტების ლოიალურობა,

ახალი ამოცანა იყო გადასაჭრელი: უნდა გაზრდილიყო გაყიდ-
ული ტექნიკისა და ტექნოლოგიის საგარანტიო და შემდგომი
მომსახურების ხარისხი. სწორედ ეს უნდა გამხდარიყო ახალი
კონკურენტული უპირატესობა, რომელიც მისცემდა კომპანიას
საშუალებას, გამხდარიყო კიდევ უფრო სასარგებლო თავისი
არსებული და პოტენციური კლიენტებისთვის.

მეორე, უმნიშვნელოვანესი ამოცანის გადაწყვეტა, არანაკლებ
რთული აღმოჩნდა. იმისთვის, რომ კონკრეტული შედეგების
მიღწევა შესაძლებელი გამხდარიყო, პირველ რიგში მოხდა შე-
საბამისი საკადრო გადაწყვეტილებების მიღება. სერვისის სამ-
სახურის უფროსის მოადგილედ, შემდეგ კი უფროსად დაინიშნა
ენტუზიაზმით, პასუხისმგებლობის გრძნობით აღსავსე და კლი-
ენტის კმაყოფილების ზრდის სურვილით შეპყრობილი ადამიანი.
იგი, წინა ხელმძღვანელისგან განსხვავებით, არ იყო ინჟინერი.
არაინჟინრის დანიშვნამ შესაძლებელი გახადა, გადასაჭრელი
პრობლემების ტექნოლოგიური სირთულიდან ყურადღების გა-
დატანა კლიენტების კმაყოფილების ზრდის ამოცანაზე. ამან
მნიშვნელოვნად შეცვალა სამსახურის მუშაობის სტილი. ამო-
ცანა მოკლედ, მაგრამ ნათლად დაისვა: მომსახურების ხარისხი
უნდა გამხდარიყო კომპანიის ახალი კონკურენტული უპირატე-
სობა, რათა კიდევ უფრო გაზრდილიყო კლიენტების ლოიალ-
ურობის დონე და შესაბამისად, ორგანიზაციის გრძელვადიანი
სიცოცხლისუნარიანობაც.

მომსახურების ხარისხის ამაღლების ამოცანა კლიენტების კმაყ-
ოფილების (უკმაყოფილების) განმაპირობებელი ფაქტორების
გამოვლენით დაიწყო. რა მახასიათებლები უნდა განვითარე-
ბულიყო, რას უნდა მიჰქცეოდა ყველაზე მეტი ყურადღება,
რა იყო მთავარი და რა ნაკლებად მნიშვნელოვანი იმისთვის,
რომ გაზრდილიყო კლიენტების კმაყოფილების დონე, ამის
გასარკვევად დეტალური ანალიზის გაკეთება გახდა საჭირო,
როგორც კომპანიის შიგნით, ისე კონკურენტთა შორის და
უშუალოდ კლიენტების გამოკითხვის გზით. აღმოჩნდა, რომ
იმ ეტაპზე კლიენტებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანი იყო – ინ-
ჟინრები გამოძახებიდან, წინასწარ ცნობილ დროს მოსული-
ყვნენ. როგორც გაირკვა, არც თვითონ კომპანიას და არც ერთ
კონკურენტს ეს მომსახურება ან საერთოდ არ ჰქონდა, ან თუ

ჰქონდა, არავინ იცოდა, ზუსტად ვინ მივიდოდა, როდის, რამდენად შეძლებდა პრობლემის მოგვარებას და თუ მოაგვარებდა, რამდენ ხანში იჩენდა ხარვეზი ისევ თავს. გაუგებარი იყო ამგვარ მომსახურებაზე ფასდადების პრინციპი. ინჟინრების კვალიფიკაცია, გარკვეულ შემთხვევებში, არასაკმარისი იყო ზოგიერთი პრობლემის ხარისხიანად მოგვარებისთვის და ა.შ. კონკურენტების ის ნაწილი, ვინც საერთოდ, გაყიდული ტექნიკის შემდგომ მომსახურებას აწარმოებდა, ამას მხოლოდ თავის სამუშაო ადგილზე მინიმალურ ფასად აკეთებდა, მაგრამ წინასწარდაუდგენელ დროში, წინასწარდაუდგენელი ხარისხით და ხანგრძლივობით. ასეთ პირობებში ამოცანის გადასაწყვეტად ცხადი გახდა, რომ საჭირო იყო: ინჟინრები მისულიყვნენ ადგილზე გამოძახებიდან აუცილებლად წინასწარგანსაზღვრულ დროში; გაზრდილიყო მათი ეფექტიანობა პრობლემაზე მუშაობისას, ანუ მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები და პრობლემის მოგვარების გამოძებნილი გზა უნდა ყოფილიყო რაციონალური; ამ პროცესში კლიენტისთვის მიყენებული დისკომფორტი უნდა ყოფილიყო მინიმალური, ხარვეზის აღმოფხვრა უნდა მომხდარიყო შესაძლებლობის ფარგლებში მინიმალურ, მაგრამ აუცილებლად წინასწარშეთანხმებულ ვადაში.

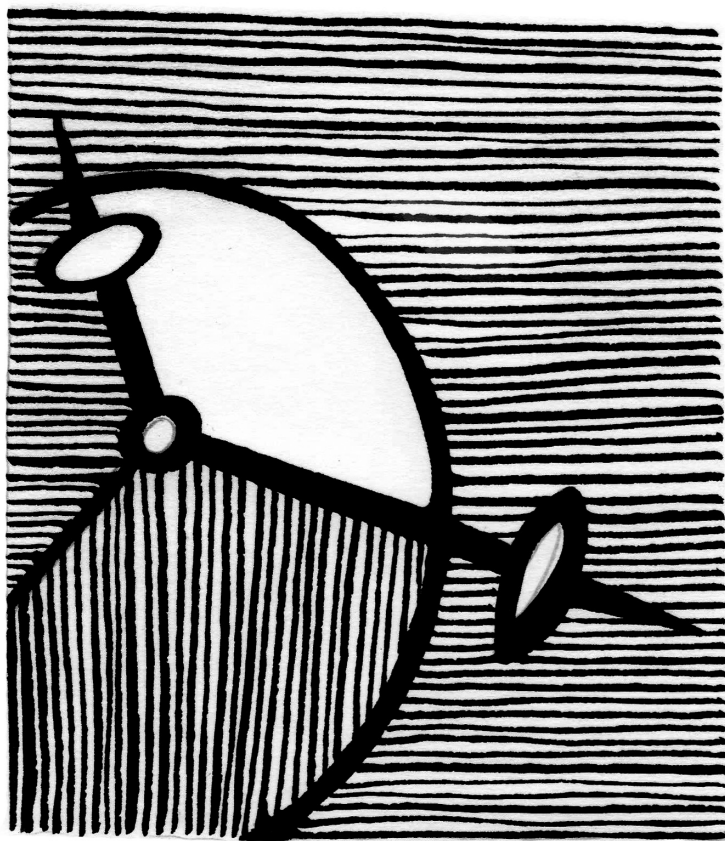
ამ სამი ამოცანის გადაჭრის შემთხვევაში, კომპანია შეძლებდა, მნიშვნელოვნად გაეზარდა კლიენტების კმაყოფილების დონე. ამისთვის, დამატებით საჭირო იყო, შექმნილიყო ამგვარი სახის სერვისის ანაზღაურების მოქნილი, სამართლიანი სქემა და სწორად განსაზღვრულიყო საფასო განაკვეთები.

შემუშავდა მომსახურების გაუმჯობესების კონკრეტული სტრატეგია და დაიწყო მისი განხორციელება. მის ფარგლებში მოხდა შემოსული შეკვეთების, მოთხოვნების აღრიცხვისა და კონტროლის მექანიზმების ფორმირება. დამუშავდა მოტივაციის სისტემა ინჟინრებისთვის. დაიწყო უფრო აქტიური ზრუნვა მათი კვალიფიკაციის ამაღლებაზე (ამ პროცესში კიდევ უფრო მეტად ჩაერთვნენ სტრატეგიული მომწოდებლები). დაიწყო ქცევის სტანდარტების დამუშავება ინჟინრებისთვის და, რაც ყველაზე მთავარია, შეიქმნა კლიენტების კმაყოფილების კონტროლის მექანიზმები უკუკავშირის სათანადო ინსტრუმენტების სახით. მიმდინარეობდა მასზე ინტენსიური

დაკვირვება. შედეგებმა არ დააყოვნა, სულ რამდენიმე თვეში კლიენტების ტექნიკისა და ტექნოლოგიების შემდგომი მომსახურების ხარისხი უკვე განსხვავდებოდა კონკურენტებისგან. ამ გარემოების გათვალისწინება პოტენციურმა მყიდველებმა სულ უფრო მეტად დაიწყეს. ეს უკვე გარკვეული მიღწევა იყო, თუმცა ამ მიმართულებით განხორციელებული მოქმედებები არ ამცირებს დარჩენილი გასაკეთებელი საქმის მოცულობას. შედეგები ჯერ კიდევ ძალიან შორსაა სასურველისგან. მიუხედავად ამისა, მოძრაობა ამ მიმართულებით დაწყებულია და ის, კლიენტების კმაყოფილების დონეზე, გარკვეულ გავლენას უკვე ახდენს.

კონკურენტული ბრძოლის მეორე ეტაპიც კომპანიის სასარგებლოდ დასრულდა. ამ შემთხვევაშიც ხარისხის მნიშვნელობამ აჯობა ფასებსაც და მოკლევადიან ინტერესებსაც. კომპანიამ კიდევ ერთი ნაბიჯი გადადგა განვითარებისკენ, რაც აუცილებლად უნდა გახდეს მისი საქმიანობის მასშტაბების შემდგომი ზრდის საფუძველი.

გავა დრო და ნათელი გახდება, რომ პროდუქციის ხარისხი, რომელსაც ორგანიზაცია სთავაზობს მომხმარებლებს და მასთან დაკავშირებული მომსახურების ხარისხი, ერთობლივადაც კი აღარ იქნება საკმარისი იმისთვის, რათა მიაღწიო წარმატებას დროის გრძელვადიან პერიოდში. დღეს კომპანია უკვე ხედავს, რომ უმთავრესი სტრატეგიული უპირატესობა კლიენტების მომსახურებისა მხოლოდ პროდუქციის ხარისხი კი არ არის, არამედ იმ შიდა სისტემების ადეკვატურობის ხარისხია, რომლებიც უზრუნველყოფენ კომპანიის სისტემატურ შიდა-ორგანიზაციულ სრულყოფას. კომპანიის მენეჯმენტი ხვდება, რომ კონკურენტული ბრძოლის მესამე ეტაპის ძირითადი ამოცანა სწორედ ამ მიმართულების განვითარება გახდება. ხვდება და ემზადება ამისთვის. ხარისხის კულტი, რომელიც ამ კომპანიაში, უკვე რამდენიმე წელია, რაც გაშვდა, აიძულებს მენეჯმენტს, იმოძრაოს წინ, საქმიანობის ხარისხის მუდმივი და სტაბილური სრულყოფისკენ.



ოცნებების ასრულების ხელოვნება

არ არსებობს მიზნები, რომელთა მიღწევაც შეუძლებელია; არ არსებობს ოცნება, რომლის ასრულებაც არ შეიძლება; არ არსებობს პრობლემა, რომელიც არ გადაიჭრება... უბრალოდ, უნდა გახსოვდეს, ცდილობდე და იმედი გქონდეს, რომ ყველაფერი დასრულდება.

იქნებ ოდესმე დადგეს დრო, როდესაც ადამიანებს არ დასჭირდებათ იმაზე ფიქრი, თუ რა იქნება ხვალ. იქნებ მოვიდეს დრო, როდესაც ამას ზუსტად გვეტყვიან რაღაც მანქანები, ან ვილაც ადამიანები. იქნებ მოვიდეს დრო, როდესაც ხვალინდელი დღე ისეთივე რეალობა იქნება, როგორიც დღევანდელია. იქნებ ბევრი სხვა რამეც შეიცვალოს, მაგრამ სანამ ეს დრო მოვა, მანამ ოცნებას ჯერ კიდევ აქვს აზრი. სანამ ჩვენთვის უცნობია, თუ რა იქნება ხვალ, ისევე, როგორც სხვებისთვის, სანამ ზუსტად ვერავინ იტყვის, რა მოხდება და როგორ განვითარდება მოვლენები, გაიმარჯვებენ ის ორგანიზაციები, რომლებიც ყველაზე უკეთ შეძლებენ საკუთარი მომავლის დანახვას და მასზე ზემოქმედებას. ისინი, ვინც ყველაზე უკეთ შეძლებენ, გამოიყენონ დღევანდელი სიტუაცია და არსებული რესურსები, დაინახონ კომპანიის ხვალინდელი სახე, მისი როლი და დანიშნულება, აირჩიონ მთავარი გზა დასახული მიზნების მისაღწევად. ადამიანები და ორგანიზაციები, რომლებიც ამას ახერხებენ, ყოველთვის ერთი ნაბიჯით წინ არიან. მათ ყოველთვის ზუსტად იციან, რა უნდათ და როგორ მიაღწიონ ამას. მათ იციან, როგორ და რაში გამოიყენონ ყველაფერი, რაზეც მათ ზემოქმედება შეუძლიათ. დაბოლოს,

მათ აქვთ ოცნება, რომელიც ეხმარება, ყოველ დილას უფრო მეტი შემართებით დაიწყონ ბრძოლა ახალი ბარიერების გადასალახად. ბარიერების, რომლებიც მით უფრო მეტია, რაც უფრო მეტ საქმეს აკეთებ, ამასთან, მათი გადალახვაც გაძლიერებს და გზრდის.

იდეალური ორგანიზაციები არ არსებობენ. არსებობენ ეფექტიანი ორგანიზაციები, რომლებიც იზრდებიან და ვითარდებიან. ისინი მუდმივად ცდილობენ, გადადგან კიდევ ერთი ნაბიჯი სრულყოფისკენ, ცდილობენ, დაინახონ ხვალინდელი დღე და იმოქმედონ მასზე. ისინი ახერხებენ გარედან შეჩედონ საკუთარ ორგანიზაციას, ობიექტურად შეაფასონ ძლიერი და სუსტი მხარეები, დაინახონ ის შესაძლებლობები, რომელთაც გარემო გვიქმნის, და საფრთხეები, რომლებსაც იგივე გარემო ბადებს. სწორედ ასეთი ორგანიზაციები არიან ეფექტიანები, რომლებისთვისაც სიცოცხლის არსი ადამიანების ერთიანობაში, პროფესიონალიზმსა და სრულყოფისკენ მუდმივ სწრაფვაში მდგომარეობს. სწორედ ასეთი ორგანიზაციები ქმნიან ეკონომიკას, პოლიტიკას, რწმენას.

მთავარი, რაც უზრუნველყოფს ყველაფერ დანარჩენს, არის სტრატეგიული მართვის კულტურა, რომელიც ეფექტიან ორგანიზაციებში არსებობს. იგი ეხმარება მენეჯმენტს, შეიმუშაოს შეთანხმებული პოზიციები ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხებთან დაკავშირებით, რათა შემდეგში გაცილებით ადვილი გახდეს სხვა უფრო კონკრეტული გადანყვეტილებების მიღება. სტრატეგიული მართვის კულტურა გულისხმობს, ორგანიზაციაში არსებულ ჩვევას, პერიოდულად გაიაზროს თავისი მიზნები და დანიშნულება, გააკეთოს არსებული მდგომარეობის დეტალური ანალიზი და შეიმუშაოს გზები ყველაზე მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ამოცანების გადასაწყვეტად. სტრატეგიული მართვის კულტურა ჩვევების, ტრადიციებისა და პრინციპების ერთობლიობაა. იგი ეხმარება ორგანიზაციას, იყოს უფრო ეფექტიანი და, შესაბამისად, წარმატებული. ეს მას საშუალებას აძლევს, უკეთ შეასრულოს საკუთარი ფუნქცია, უფრო ეფექტიანად გამოიყენოს რესურსები, სტაბილურად, სწორად და დინამიკურად განვითარდეს და გაიზარდოს.

სტრატეგიული მართვის კულტურის შექმნას და განვითარებას წლები სჭირდება. ამისთვის აუცილებელია არსებობდეს სტრატეგიული მართვის სისტემა. იგი რამდენიმე წელიწადში უმნიშვნელოვანეს შედეგს – შესაბამისი ჩვევების კულტურის სახით ჩამოყალიბებას განაპირობებს. სტრატეგიული მართვის სისტემის მთავარ კომპონენტებს სტრატეგიული დაგეგმვის და მართვის ქვესისტემები წარმოადგენენ. ორივე ერთად ორგანიზაციას უქმნის საშუალებას, დაისახოს და მიაღწიოს თითქმის ნებისმიერ მიზანს, მოინდომოს და აიხდინოს თითქმის ნებისმიერი ოცნება.

სტრატეგია ოცნებების ასრულების ხელოვნებაა. კარგად შემუშავებული სტრატეგია ნებისმიერი მიზნის მიღწევის საშუალებას იძლევა. განსხვავება მხოლოდ დროშია, რომელიც სხვადასხვა სირთულის მიზნის მიღწევას დასჭირდება. მიზნის მიღწევის პერიოდი კი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად რთულია მიზანი არსებული რესურსებიდან გამომდინარე, და რამდენად ეფექტიანია შერჩეული სტრატეგია. ორგანიზაცია, რომელსაც მოუპოვება სწორად შემუშავებული, ეფექტიანი სტრატეგია, ახერხებს უფრო უკეთ გამოიყენოს რესურსები, უფრო მკაფიოდ დაინახოს მიზნები და ამის შედეგად სხვებზე წარმატებული იყოს.

სტრატეგია, თავისთავად, მხოლოდ გზა არ არის. ის რამდენიმე დონისა და ხარისხის სტრატეგიული გადაწყვეტილებებისგან შედგება. ნებისმიერი ორგანიზაციის სტრატეგია მოიცავს რამდენიმე ძირითად ნაწილს. თითოეულ მათგანზე მუშაობის პროცესში კი ორგანიზაციას უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებების მიღება უწევს.

ყველაზე მთავარ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებას ორგანიზაციის მისია, ანუ მისი უმთავრესი დანიშნულება წარმოადგენს. მასში აისახება მენეჯმენტის დამოკიდებულება ორგანიზაციის უმთავრესი მიზნისა და მისი მიღწევის ყველაზე მთავარი ფორმულის შესახებ. სწორედ მისიაში იკვეთება ყველაზე მთავარი ინტერესი, რომელის გარშემოც იქმნება და ვითარდება ორგანიზაცია. სწორედ მისიაში აყალიბებს მენეჯმენტი საკუთარ უმთავრეს სურვილსა და ორიენტაციას. ის, თუ რა დანიშ-

ნულება უნდა შეასრულოს ორგანიზაციამ და რა ძირითადი გზით, წარმოადგენს ყველაზე მნიშვნელოვან სტრატეგიულ გადანყვეტილებას ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის. მისიის შეთანხმება და გაცხადება გაცილებით აადვილებს ორგანიზაციის მართვას, იძლევა საშუალებას, მიაწოდო ყველაზე მნიშვნელოვანი შეტყობინება ნებისმიერ ადამიანს, ვინც კი ყოველდღიურად, ორგანიზაციის სახელით, განსხვავებული სირთულისა და მნიშვნელობის გადანყვეტილებებს იღებს. მისიის განაცხადი მოკლე, ლაკონიური, მკაფიო და ერთაზროვანი უნდა იყოს, რადგან ისაა პირველი სიტყვა, რომლისგანაც იწყება ყველაფერი დანარჩენი, როგორც ადამიანში, ისე ორგანიზაციაში. სწორედ ამიტომ არის მისია მთავარი და პირველი შეთანხმების ობიექტი მენეჯმენტის წევრებს შორის. ის გაცილებით ამარტივებს ყველა დანარჩენი გადანყვეტილების როგორც მიღებას, ასევე აღსრულებასაც.

დაახლოებით მისიის დონისა და სირთულის განაცხადია კომპანიის მომავლის ხედვა. იგი გამოხატავს ორგანიზაციის უმაღლესი მენეჯმენტის დამოკიდებულებას ისეთ უმნიშვნელოვანეს საზოგადოებრივ ჯგუფებთან, როგორებიც არიან კლიენტები, თანამშრომლები, აქციონერები, მთლიანად საზოგადოება და ა.შ. ამავე განაცხადში გადმოცემულია კომპანიის უმაღლესი მენეჯმენტის სტრატეგიული გადანყვეტილებები იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორი უნდა იყოს კომპანია კონკრეტული პერიოდის შემდეგ, როგორი უნდა იყოს მისი პოზიცია ბაზარზე, მისი ძირითადი პროდუქტები, კონკურენტული უპირატესობები, საზოგადოებრივი ვალდებულებები და ა.შ. ეს არის სტრატეგიული დაგეგმვის ის ეტაპი, როდესაც ორგანიზაციის მენეჯმენტის წევრები საკუთარ ოცნებებს, სურვილებსა და იმედებს ერთმანეთს უზიარებენ და ცდილობენ შეიმუშაონ ისეთი ორგანიზაციის ხედვა, რომელიც ერთნაირად სასურველია ყველა ძირითადი ხელმძღვანელისთვის. ეს არის ეტაპი, როდესაც ოცნებები კონკრეტულ კონტურებს იძენენ და ხელშესახებ ცნებებად ყალიბდება. ეს არის პროცესი, როდესაც ადამიანები მაქსიმალურ თავსუფლებას აძლევენ საკუთარ ფანტაზიას იმისთვის, რომ რაც შეიძლება ცხადად შეიგრძნონ ორგანიზაციის ხვალინდელი დღე, რაც შეიძლება მკაფიოდ აღწერონ ის და შემდეგ გაერთიანებული ძალებით და ენერგიით დაი-

წყონ თანამიმდევრული სვლა საკუთარი ოცნებებისა და სურვილების ხორცშესხმისკენ.

აღნიშნული დონის გადანყვეტილებების გააზრებულად და შეთანხმებულად მიღება წარმოადგენს ყველაზე მთავარ სირთულეს ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის.

განაცხადების შეთანხმების შემდეგ მენეჯმენტი განსაზღვრავს ორგანიზაციის გენერალურ მიზნებს, რაც იძლევა მისიისა და ხედვის რეალიზაციის ხარისხის გაზომვის საშუალებას. გენერალური მიზნების განსაზღვრისას ორგანიზაციის მენეჯმენტი ითვალისწინებს განვლილი პერიოდის სტატისტიკას, მიღებულ გადანყვეტილებებს ძირითად პრიორიტეტებთან დაკავშირებით და მომავალთან დაკავშირებულ გარკვეულ დაშვებებს, რომელთაც შესაბამისი მენეჯერები, ან სამსახურები სთავაზობენ მენეჯმენტს. გენერალური მიზნების შეთანხმება საკმაოდ რთული პროცესია, მაგრამ თითოეულ პარამეტრთან დაკავშირებით ფუნქციონალური მიმართულებების მენეჯერების გააზრებულ და რაციონალურ თანხმობას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს.

სტრატეგიის მნიშვნელობა მით უფრო დიდია ორგანიზაციისთვის, რაც უფრო მეტია მის განკარგულებაში არსებული რესურსები, ან, ერთი შეხედვით, რაც უფრო რთულია დასახული მიზნებისა და დასმული ამოცანების განხორციელება. სწორედ ასეთ შემთხვევაში იზრდება ყველაზე მეტად ორგანიზაციის ეფექტიანობის შემცირების რისკი, რაც, თავისთავად, მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს. როგორც ერთ, ისე მეორე შემთხვევაში ორგანიზაციამ უნდა შეძლოს, რაც შეიძლება ზუსტად განსაზღვროს მოქმედების უმთავრესი პრიორიტეტები ყველა ძირითადი მიმართულებით. ალტერნატივების რაც შეიძლება ფართო სპექტრის დანახვა და პრიორიტეტების სწორი არჩევანი სტრატეგიის ხელოვნების ძირითადი ქვაკუთხედი. ადამიანის უნარი კი, დაინახოს ბევრი ალტერნატივა (თუნდაც ერთი შეხედვით ძალზე აბსურდული) და სწორად გაანალიზოს პრიორიტეტები მათ შორის, წარმოადგენს სტრატეგიული მართვისთვის აუცილებელ ძირითად უნარს.

მისიისა და ხედვის ფორმირების შემდეგ, მას შემდეგ, რაც განისაზღვრება უმთავრესი გაზომვადი გენერალური მიზნები, მუშავდება მთავარი სტრატეგიული ამოცანები. მათი გადანყვეტიცენ მიმართულმა რესურსებმა და ყურადღებამ ყველაზე მეტად უნდა შეუწყოს ხელი დასახული სტრატეგიული მიზნების მიღწევას. სწორედ სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრისას უნდა გაკეთდეს ურთულესი არჩევანი. ამ დროს ორგანიზაცია ნათლად ხედავს, თუ რამდენი უმნიშვნელოვანესი მიმართულება ითხოვს სათანადო ყურადღებას, მაგრამ, საკუთარი შესაძლებლობების ანალიზის შემდეგ, იძულებული ხდება, უარი თქვას ზოგიერთ მათგანზე, რათა სხვა უფრო მნიშვნელოვანი ამოცანები უზრუნველყოს სათანადო ყურადღებითა და რესურსებით. სწორედ ამ ეტაპზე ხდება ყველაზე დიდი რისკების გაწევა, ვინაიდან არჩევანის შეფერხებამ, შესაძლოა, ყველა ამოცანაზე მუშაობას დაუკარგოს ეფექტიანობა, ხოლო არასწორად გაკეთებულმა არჩევანმა კი ნახევარზომად აქციოს სხვა მოქმედებები და საბოლოო მიზნების მიღწევაც შეუძლებელი გახადოს. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია ინტენსიური და პროვოკაციული დებატები ორგანიზაციის მენეჯმენტის წარმომადგენლებს შორის, რათა სავარაუდო გადანყვეტილებებში მოხდეს, რაც შეიძლება მეტი რისკისა და ნაკლოვანების წინასწარი გამოვლენა. შედეგად კი მიღებულ იქნეს შეთანხმებული და ყველა იმათთვის მისაღები გადანყვეტილებები, ვინც, საბოლოოდ, ამ სტრატეგიის შესრულება უნდა იტვირთოს. თითოეული საწინააღმდეგო პოზიცია, მით უმეტეს, თუ წინააღმდეგობა გადანყვეტილების უშუალო აღმასრულებელი მენეჯერის მხრიდან მოდის, მნიშვნელოვნად ამცირებს სტრატეგიის რეალიზებადობის ხარისხს, მაშინ, როდესაც სწორედ ეს მაჩვენებელი აფასებს სტრატეგიის ჭეშმარიტ ღირებულებას.

სტრატეგიულ ამოცანებთან დაკავშირებით გადანყვეტილებების მიღების შემდეგ იწყება პროცესი, რომლის შედეგადაც უნდა დამუშავდეს თითოეული ამოცანის გადაჭრის მიდგომა. ამ მიზნით ორგანიზაციაში იქმნება მიზნობრივი ჯგუფები. მათ სხვადასხვა მიმართულების უმაღლესი მენეჯმენტის წარმომადგენლები ხელმძღვანელობენ. ამ ჯგუფებში ამოცანები მუშავდება სპეციალური ტექნოლოგიების გამოყენებით.

ჯგუფები ავლენენ ხელის შემშლელ ფაქტორებს, რომლებიც აფერხებენ კონკრეტული ამოცანის გადანაცვლებას, და იმ ძლიერ მხარეებს, რომლებიც ორგანიზაციას აქვს, მაგრამ სათანადოდ ვერ იყენებს. განისაზღვრება დამატებითი შესაძლებლობები და შესაბამისი ღონისძიებები, რომელთა განხორციელებას მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანა შეუძლია ამოცანის გადანაცვლებას. ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია, რაც შეიძლება მეტი ალტერნატივის მოფიქრება, მათ შორის განსაკუთრებით ღირებულია ორიგინალური არასტანდარტული წინადადებები, რომელთა რეალიზაციაც უფრო მეტად ზრდის მიზნების მიღწევის შანსს. ალტერნატივების ფართო სპექტრის შემუშავების შემდეგ საჭირო ხდება არჩევანის გაკეთება იმ მოქმედებებს შორის, რომლებსაც ყველაზე მეტი ეფექტი შეიძლება ჰქონდეს. მათი არჩევისა და მათზე მოქმედებების დაწყების თანამიმდევრობის, ასევე მათ განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირების განსაზღვრით მთავრდება სტრატეგიის შემუშავების პროცესი ორგანიზაციაში. სტრატეგიისა, რომელმაც სათანადო ყურადღებითა და რესურსებით უნდა უზრუნველყოს სწორედ ის მიმართულებები და ღონისძიებები, რომლებსაც ყველაზე მეტად შეუძლია შეუწყოს ხელი მენეჯმენტისთვის სასურველი მიზნების მიღწევას.

ორგანიზაციების სიდიდე, მათი მნიშვნელობა და ამბიციები არ ამცირებს სტრატეგიის ფორმირებისა და განხორციელების აუცილებლობას: ოჯახი, სამსახური, კომპანია, სახელმწიფო – სხვადასხვა მასშტაბის ორგანიზაციებია. იმისთვის, რომ იარსებოს, განვითარდეს და მაქსიმალურად გამოიყენოს მის გარშემო არსებული ყველა შესაძლებლობა, ყოველი მათგანისთვის ერთნაირად აუცილებელია ჰქონდეს ჭკვიანური, რეალური და ეფექტიანი სტრატეგია, მკაფიოდ განსაზღვრული პრიორიტეტები და წინასწარ შეთანხმებული ყველა მნიშვნელოვანი გადანაცვეტილება.

სტრატეგია იმედების ასრულების საშუალებაა. მასზე მუშაობა საინტერესოს ხდის ცხოვრებას და გეხმარება დროის მართვაში. ის გაძლევს საშუალებას, ისეთად დაინახო შენი ორგანიზაციის მომავალი, როგორიც გინდა, და გეხმარება, დაინახო გზები ამ ხედვის რეალიზაციისთვის. თითოეულისათვის სტრატე-

გია არის საშუალება, მიაღწიოს საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმუმს, ყოველთვის იყოს აქტიური და მიზანსწრაფული. სტრატეგია გეხმარება, იყო პირველი. როდესაც ბედი თავისი დინებით მიდის, შენ გიჩნდება მისი კორექტირების საშუალება და შესაძლებლობა – თვითონ შეიქმნა შენი მომავალი, ისეთი მომავალი, როგორზეც ოცნებობ, როგორიც ყველაზე მეტად გინდა, რომ გქონდეს. სტრატეგია გეხმარება, სწორად იცხოვრო დღეს, მიუხედავად იმისა, რომ მას შეიძლება დასჭირდეს კორექტირება ხვალ. დღეს ეს არის არსებული რესურსების ყველაზე ეფექტიანად გამოყენების ერთადერთი საშუალება, რომელიც გეხმარება, იყო დარწმუნებული საკუთარ ქმედებებში, არ დაკარგო დრო და უკეთესი მომავლის იმედი.

ორგანიზაციებისთვის სტრატეგიის შემუშავება პროცესია, რომელიც თავისთავად იმაზე ღირებულია, ვიდრე ამ პროცესის საბოლოო შედეგი. ეს არის გზა, რომელსაც მენეჯმენტის წევრები გადიან ერთი ან ორი თვის განმავლობაში. ეს არის თანამიმდევრულად განხილული, გაანალიზებული საკითხების რიგი. ეს არის მიღებული გადაწყვეტილებების წყება, რომლებიც კიდევ უფრო აღვივებენ რწმენას, კიდევ უფრო განამტკიცებენ გუნდს, კიდევ უფრო მეტად ამძაფრებენ სურვილს, მიაღწიო ყველაზე მაღალ სიმაღლეებს, აისრულო ყველაზე ძლიერი ნატვრა. სწორედ ეს არის ჭეშმარიტი ხელოვნება, დახატო შენი ხვალისდელი დღე და უყურო ყოველდღიურად, თუ დროის ნისლიდან როგორ იკვეთება გაცოცხლებული ოცნება.

მთელი მსოფლიოც კი არ კმარა

1992 წლის 22 დეკემბერი -

1993 წლის 6 იანვარი...

*„თბილისის ომი“ – საშინელი 2 კვირა
მსხვერპლი... ცეცხლი... ნგრევა...*

სამოქალაქო ომის დროს ისევე, როგორც თბილისის ბევრი სხვა ღირსშესანიშნაობა, სასტუმრო „თბილისი“ც დაინგრა და დაინგრა (ის ხომ მოვლენების ეპიცენტრში იყო). აღარ არსებობდა სასტუმრო, რომელიც, გარკვეული თვალსაზრისით, ქალაქის სახე იყო და ატარებდა მეტად ამბიციურ სახელს – „თბილისი“. ომის პერიოდიდან მოყოლებული, დიდი ხნის განმავლობაში შეჰყურებდა თბილისი „თბილისის“ მკვდარ სხეულს, რომელიც თავისთვის იდგა დამნუხრებული დედაქალაქის შუაგულის ერთ კუთხეში, ცეცხლის ენათაგან შავად შემურული და სიცოცხლენარტმეული. ვის გულში არ გააჩენდა ნაღველს სასტუმროსთან დაკავშირებული მოგონებებისა და აღწერილი სურათის შედარება?..

და აი, უცებ დაიწყო გამოცოცხლება „თბილისის“ მკვდარმა სხეულმა. გამოჩნდნენ ადამიანები, რომლებმაც მოისურვეს მისი აღდგენა და „თბილისის“ ნანგრევებზე აღმოცენდა ახალი, ძლიერი და სიცოცხლით სავსე სასტუმრო – „თბილისი მარიოტი“, რომელიც დიდი ხანი არ არის, რაც თავისი სილამაზითა და ორიგინალური იერსახით კვლავ ალამაზებს თბილისს და ახალისებს რუსთაველის გამზირზე მოსეირნე ადამიანების გულებს.

ყველაფერი მშვენიერია, მაგრამ ჩნდება კითხვები – ვინ არის „მარიოტი“? რატომ მოისურვა მან „თბილისთან“ შეხორცე-

ბა და ამ გზით მისი გაცოცხლება, ან სად ჰქონდა იმდენი ძალა, რომ ისევ ფეხზე დაეყენებინა ყველასგან მივიწყებული და „მიგდებული“ შენობა? სწორედ ამ სახელთან, მის ისტორიასთან, მიღწეულ წარმატებებთან და წარმატებათა ძირითად მიზეზებთან დაკავშირებით გვსურს გესაუბროთ წინამდებარე სტატიაში.

მაშ ასე, თქვენ წინაშეა სასტუმროების იმპერია „მარიოტი“...

მოკლე აქსკურსი ისტორიაში

1900 წელს იუტაში, მარიოტების დასახლებაში, დაიბადა ვინმე ჯონ უილიარდ მარიოტი, ადამიანი, რომელმაც შექმნა მარიოტების იმპერია. თუმცა ეს მოხდა მოგვიანებით, მანამდე კი მარიოტის ბიზნესს სასტუმროებთან საერთო არაფერი ჰქონდა.

ყველაფერი დაიწყო 1927 წელს, როცა ჯონ მარიოტმა და მისმა მეგობარმა ჰიუ ქოლტონმა, საერთო 6.000 დოლარით, ვაშინგტონში ცხრამაგიდიანი ლუდის ბარი, სახელად „ცხელი დუქანი“ გახსნეს (სახელი მენიუში ცხარე მექსიკური კერძების არსებობისგან მომდინარეობდა). საქმე წინ მიდიოდა. მალე მათ ახალ ბიზნესში მოღვაწეობაც დაიწყეს – ქეითერინგში.

დადეს ხელშეკრულებები სახელმწიფო ორგანიზაციებთან, საავადმყოფოებთან, სკოლებთან და ავიაგადამყვანებთან, რომელთაც დაკვეთების საფუძველზე აწვდიდნენ საკვებ პროდუქტებს. ახალმა ბიზნესმა მალე მოიპოვა წარმატება. მათი მომსახურება უმაღლესი ხარისხის იყო, და, რაც მთავარია, საიმედოობით გამოირჩეოდა. ისინი ყოველი დაგვიანებული საათისთვის კლიენტებს უხდიდნენ საკომპენსაციო 1.000 დოლარს. იმ პერიოდში ბევრისთვის უცნაურმა მიდგომამ შედეგი გამოიღო – საფონდო ბირჟაზე აქციების პირველივე გამოტანისას, მათ გასაღებას სულ რაღაც ორი საათი დასჭირდა.

1957 წელს იწყება ახალი ერა კომპანიის საქმიანობაში – იხსნება პირველი სასტუმრო. 1967 წელს იცვლება კომპანიის სახელი და ამიერიდან მას „მარიოტი“ ეწოდება, და იწყება: იხს-

ნება სასტუმროები აშშ-სა და მის ფარგლებს გარეთ – ხუთივე კონტინენტზე. „მარიოტი“ იერთებს სხვადასხვა სასტუმროების ქსელებს (Host Inc., Geno, Roy Rogers, Ritz-Carlton, Renaissance). 2000 წელს იხსნება „მარიოტის“ მეორიათასე სასტუმრო და მას შემდეგ ეს რიცხვი სწრაფად იზრდება.

შედეგი კი ის არის, რომ სადღეისოდ „მარიოტი“ უდიდეს „ბიზნესიმპერიას“ ჯგუფს მიეკუთვნება, რომელიც მსოფლიოს სამოცდაათამდე ქვეყანაში მოღვაწეობს (მაღე ალბათ ანტარქტიდასა და მთვარესაც აითვისებენ).

„მარიოტის გზა...“

მარიოტების ოჯახის მთავარი შემოსავალი შაქრის ლერწამის მოყვანა და მეცხვარეობა იყო.

ჯონი მუდმივ დისკომფორტს განიცდიდა, მიუხედავად იმისა, რომ საოჯახო საქმეს სწრაფად აულო ალლო. მას შორს მიმავალი მიზნები ჰქონდა, გაშლილი სივრცეები და მთების სიდიადე იზიდავდა. მას არ შეეძლო ჩაკეტილიყო საოჯახო ფერმაში. თანაც კარგად იცოდა, რომ მხოლოდ საკუთარი თავის იმედი უნდა ჰქონოდა და მიღებულ გადაწყვეტილებებზე თავადვე ეგო პასუხი. მრავალი წლის შემდეგ იგი იხსენებდა: „მამამ ჩამინერგა გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების უნარი. ის ხშირად მაძლევდა რთულ დავალებებს, მაგრამ არასდროს მაჩვენებდა მათი გადაჭრის გზებს“.

ბიზნესის დაწყებაზე დამოუკიდებლად მიღებულმა გადაწყვეტილებამ საფუძველი დაუდო იმას, რომ ჯონი საქმეს მთელი სულითა და გულით მოეკიდა. სანამ „იმპერატორის ტახტს“ თავის შეიღს, ჯონ უილიარდ მარიოტ-უმცროსს გადაულოცავდა, გამუდმებით მოძრაობდა თავისი უკიდევანო იმპერიის ერთი პუნქტიდან მეორეში. ის ცხოვრობდა, სუნთქავდა და ოცნებობდა მხოლოდ თავისი ბიზნესით.

სწორედ საკუთარი საქმის უზომო სიყვარული აღმოჩნდა შემდეგ მისი წარმატების ძირითადი საფუძველი. სწორედ „გულიანმა“ დამოკიდებულებამ უზრუნველყო კომპანიაში ჯან-

სალი და სიცოცხლისუნარიანი ფასეულობების ჩამოყალიბება, რომელზე დაყრდნობითაც შემდგომში აიგო და განვითარდა კომპანიის კულტურა – რაც არის „მარიოტის“ ცხოვრების ხაზი, დულაბი, რომელიც აერთიანებს კომპანიის წარსულს, აწმყოსა და მომავალს.

კომპანიის ფილოსოფია, რომელსაც ჯონმა ჩაუყარა საფუძველი, აგერ უკვე 76 წელია იხვეწება. კომპანიაში მას „Spirit to serve“-ს („მომსახურების სულს“) უწოდებენ. ეს ფილოსოფია საფუძვლად უდევს „მარიოტის“ იმპერიის კულტურას და განსაზღვრავს ურთიერთობას მისი საქმიანობით დაინტერესებულ ჯგუფებთან: მომხმარებლებთან, თანამშრომლებთან, პარტნიორებთან და ა.შ.

ურთიერთობის ყველაზე მთავარ პრინციპთან დაკავშირებით: „ჩვენი ხალხი ჩვენი უმნიშვნელოვანესი სიმდიდრეა!“ – ასეთი პასუხი გასცა ჯონ უილიარდ მარიოტ-უმცროსმა კითხვაზე, თუ ვინ იყო მათთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი: თანამშრომლები, მომხმარებლები თუ აქციონერები? ცოტა უცნაურად ჟღერს ეს სიტყვები მაშინ, როცა ყველა ხმამაღლა აცხადებს მომხმარებელზე ორიენტირებას. და ეს ლიტონი სიტყვები არასოდეს ყოფილა. კომპანია, მთელი არსებობის მანძილზე, თანამიმდევრულად მუშაობდა, რათა თანამშრომელთათვის შეექმნა ხელსაყრელი პირობები მუშაობისა და განვითარებისთვის. უმთავრეს ამოცანად ისეთი სამუშაო გარემოს შექმნა დაისახეს, რომელიც ხელს შეუწყობდა პერსონალის პიროვნულ სრულყოფას.

გარდა ამისა, კომპანიის ყოველ თანამშრომელს უნდა გაეცნობიერებინა, რომ „მარიოტის“ თანამშრომლის სახელის ტარება უდიდესი პასუხისმგებლობა იყო. სწორედ თანამშრომელთა ერთობლიობა ქმნიდა და ქმნის კომპანიის სახეს, და ასე იქნება მომავალშიც.

უმცროსი ჯონი ამბობს: „ჩვენს ყველა სასტუმროში არსებობს უჩინარი სამუშაო სამყარო, რომელიც დამალულია სტუმრების თვალებისა და ყურებისთვის. კარებს მიღმა და სარდაფებში განთავსებულია დერეფნების ლაბირინთები, რომლებიც

აერთებს სამზარეულოებს საწყობებთან, დამლაგებლებს – სამრეცხაოებთან. ყოველდღიურად, 24 საათის განმავლობაში, ამ დერეფნებში მოძრაობენ და ფუსფუსებენ ინჟინრები, ოფიციანტები, მრეცხავები, მთელი პერსონალი, ამ არმიის ყველა წევრი არის დიდი მექანიზმის მამოძრავებელი ელემენტი. მათ იციან, რომ პასუხს აგებენ ამ აგრეგატის გამართულ მუშაობაზე. ამ ფარულ სამყაროს ჩვენ ვუწოდებთ „ჩვენი სახლის გულს“.

ყოველდღიურად, მსოფლიოს სამოცდაათამდე ქვეყანაში, 2100-ზე მეტ სასტუმროსა თუ დასასვენებელ სახლში ჩნდება და იჭრება მილიონობით პრობლემა. რა თქმა უნდა, ამ საკითხების მოგვარებით არც „იმპერატორი მარიოტი“ და არც მაღალი „ფეოდალები“ არ არიან დაკავებული. ამ პრობლემებთან შებრძოლება უწევთ სწორედ იმ, „წინა ხაზზე მებრძოლი“ თანამშრომლების 150000-იან არმიას, ვისი უდიდესი მნიშვნელობაც კარგად ესმის კომპანიის პრეზიდენტს.

უმცროსი ჯონი ამბობს: „როცა პერსონალი იქნება კმაყოფილი თავის სამუშაოთი, იგი უფრო მაღალ დონეზე მოემსახურება მომხმარებელს, რაც თავისთავად იქნება მომგებიანი და, შესაბამისად, კმაყოფილები იქნებიან აქციონერებიც“. შეიძლება ითქვას, რომ კომპანია „მარიოტი“ კინოფილმ „მომინოს“ პერსონაჟის რუბიკ ხაჩიკიანის მსგავსად მოქმედებს: „როცა მე ვიქნები კარგად, ისე გავაკეთებ, რომ შენც კარგად იქნები“. სწორედ ასეთ ჯაჭვურ რეაქციას იწვევს თანამშრომლების კმაყოფილება. ამიტომაც ეთმობა კომპანიაში დიდი ყურადღება სამუშაო ადგილზე ოჯახისმაგვარი ატმოსფეროს შექმნას, თანამშრომლებსა და მენეჯერებს შორის მეგობრული ურთიერთობების განვითარებას, პერსონალის შესასრულებელი სამუშაოსადმი შემოქმედებითი მიდგომისა და ნოვატორული საქმიანობის წახალისებას, სამართლიანობის პრინციპის დაცვას და, რაც მთავარია, კომპანიის პრესტიჟის ამაღლებას. ეს კი პერსონალისთვის უმნიშვნელოვანესია.

„ბედნიერი თანამშრომლები“ კი, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, თავის მხრივ, ცდილობენ შექმნან პირობები, რათა მომხმარებელმაც მათსავით „ბედნიერად“ იგრძნოს თავი.

„მომხმარებელი მუდამ მართალია,“ – ამბობს „მარიოტის“ მეორე უმნიშვნელოვანესი პრინციპი. ის ფრაზები, რომელთაც უფროსი ჯონი იყენებდა ორგანიზაციის წიაღში მოგზაურობისას, ახლა კომპანიის დევიზებია: „კარგი კვება, კარგი მომსახურება და დაბალი ფასები“, „გააკეთეთ ყველაფერი მომხმარებლისთვის“, ან – „გააკეთეთ ყველაფერი, რათა არ დაკარგოთ კლიენტი“.

ამ მიმართულებით კომპანიამ დიდი წარმატებები მოიპოვა. „მარიოტის“ სახელი ბევრისთვის საიმედოობის, მაღალი ხარისხის, პრესტიჟულობისა და მრავალფეროვნების სინონიმი გახდა. მამამისის მსგავსად, უმცროსი ჯონიც არ იშურებს ამ საქმისთვის ძალ-ღონეს. იგი ამბობს: „თუ იმყოფებით მომსახურების ბიზნესში და თქვენი სახელი წერია შენობის შესასვლელი კარის თავზე, ადამიანებს უნდა შეეძლოთ, ეს წარწერა დაუკავშირონ პიროვნებას. მე მინდა, ჩვენმა სტუმრებმა იცოდნენ, რომ მარიოტი – ეს არის ადამიანი, რომელიც არსებობს ცხადში და ზრუნავს მათზე“. მისი უფროსი ვაჟი სტივ მარიოტი ამბობს, რომ მამამისისთვის სასტუმროში შესვლა და სტუმრებთან ურთიერთობა ამ ქვეყნად ყველაზე დიდი სიამოვნებაა.

„მარიოტის“ სტუმრებს არ აქვთ წვრილმანი პრობლემები,“ – ამბობს მარიოტის მესამე პრინციპი.

რაც იმას გულისხმობს, რომ კლიენტების ნებისმიერი პრობლემა ყოველთვის მნიშვნელოვანია და იმსახურებს კომპანიის მაქსიმალურ ყურადღებას. აქედან გამომდინარეობს კომპანიაში დამკვიდრებული კიდევ ერთი დევიზი: „მაქსიმალური ყურადღება დეტალებს“. მას ხშირად დასცინიან გადაჭარბებული პედანტიზმის გამო. მაგალითად, კომპანიის შიდა სახელმძღვანელოში თქვენ შეხვდებით სასტუმროს ნომრის დალაგების მეთოდებს, რომელიც 66 ეტაპს მოიცავს. მაგრამ ზუსტად, ეს ფანატიზმამდე მისული ყურადღება დეტალებისადმი, არის საიმედოობის, უმაღლესი ხარისხისა და მომხმარებლის ლოიალურობის მაღალი დონის საიდუმლო. ასეთ დეტალებში ჩაძიება განპირობებულია კომპანიის სწრაფვით სრულყოფილებისკენ. თუმცა, თავად უმცროსი ჯონის თქმით, გაუმჯობესების პრო-

ცესი უსასრულოა, რადგან თუ კომპანია თავს სრულყოფილად მიიჩნევს, ის დაიღუპება.

„მხოლოდ ერთგული მმართველები“ – ეს არის „მარიოტის“ კიდევ ერთი საინტერესო პრინციპი, რომლის მიხედვითაც უმაღლესი მმართველობის კანდიდატმა უნდა განვლოს საკმაოდ გრძელი და რთული გზა, რათა დაარწმუნოს ყველა თავის მაღალ პროფესიონალიზმსა და კომპანიისადმი ერთგულებაში. აქ ზედა საფეხურზე ვერავინ ადის ქვედა დონეების გაუფლელად. თავად დღევანდელმა „იმპერატორმა“ კარიერა კომპანიის ბუღალტერიაში ინვოისების ჩამკვერლად მუშაობით დაიწყო. დღეს მისი სამივე ვაჟი კომპანიაში ასევე დაბალ თანამდებობაზე მუშაობს და „მარიოტის“ იერარქიულ კიბეზე ზეაღსვლა სრულიადაც არა აქვთ გარანტირებული.

„დიდი ფეოდალები“ აქ მხოლოდ უილიამ შოუს მსგავსი პროფესიონალები ხდებიან, რომელიც, 22 წლის განმავლობაში, ერთგულად ემსახურება კომპანიას და ამჟამად უმაღლეს მენეჯერთა შორისაა.

„თუ გული გულობს ქადა ორივე ხალხით იჭმებაო“

აზროვნებს თუ არა გული, ადამიანის სხეულის ეს ერთი პატარა, მაგრამ უმნიშვნელოვანესი ნაწილი, რომელიც დღე და ღამე, შეუსვენებლივ შრომობს და ემსახურება ადამიანს მთელი სიცოცხლის განმავლობაში?! მეცნიერები, ალბათ, გვიპასუხებენ, არაო, მაგრამ, მაშ საიდან გაჩნდა ჩვენს მეტყველებაში ისეთი გამოთქმები, როგორიცაა: „გული მტკივა“, „კარგი გულის ადამიანია“, „გულიანად ნაკეთებია“, „გულმოდგინეა“ და სხვა მრავალი, რაც ასახავს ადამიანის შინაგანი სამყაროს დამოკიდებულებას ამა თუ იმ საგნის მიმართ.

იქნებ ამ გამოთქმებში სრულიადაც არ იგულისხმება სხეულის ორგანო, არამედ რაღაც სხვა, მისტიკური არსება, რომელიც ადამიანის შიგნით ბინადრობს, ცივი გონებისგან განსხვავებულია და შემოქმედებითი აზროვნების დაუშრეტელ წყაროს წარმოადგენს? ამ კითხვაზე პასუხი, ალბათ, მარიოტებსაც არა აქვთ, თუმცა ერთი კი დანამდვილებით იციან – „თუ ნებისმიერ

საქმეს „გულიანად“ არ მიუდექი, არასოდეს არაფერი გამოგივა“. შეიძლება სწორედ აქ იმალება მარიოტების წარმატების საიდუმლოც. წარმოიდგინეთ უფროსი ჯონის ჩაფიქრებული და მომავლის მიზნებზე მეოცნებე სახე. პირველი გადანყვეტილების მიღების შემდეგ, ალბათ, მზე ერთხელაც არ ჩასულა ისე, თავის ბიზნესზე ფიქრით რომ არ გაეცილებინოს... საქმისადმი სწორედ ასეთმა მიდგომამ ჩაუყარა საფუძველი ფასეულობებს, რასაც ასე „გულმოდგინედ“ იცავენ „მარიოტში“. ეს ფასეულობები ქმნიან წარმატების მიღწევის „მარიოტისეულ გზას“, რომელზეც დღემდე მოგზაურობს მთელი მისი იმპერია.

ბედისწერა

*რატომ ხდება, რომ ქვეყნად იბადებიან ილ-
ბლიანი და უიღბლო ადამიანები? რატომ
არის, რომ ადამიანების ერთ (მეტად მცირე)
ნაწილს მუდამ ყველაფერში უმართლებს,
მეორე ნაწილი კი სულ იმაზე წუწუნებს, თუ
როგორ არ გაუმართლა გუშინ, დღეს, და
როგორ ეშინია ხვალისდელი დღის?*

როგორც ფსიქოლოგიური კვლევები ადასტურებს, დანაშაუ-
ლის ჩადენის შემთხვევაში ადამიანთა 95 პროცენტი არ აღი-
არებს ჩადენილს, ხოლო დანარჩენი 5 პროცენტის უმრავ-
ლესობა კი მტკიცედ არის დარწმუნებული, რომ მათ მიერ
ჩადენილი დანაშაულის მიზეზები გარე სამყაროშია და არა
საკუთრივ მათში. ადამიანთა მხოლოდ უმცირეს ნაწილს თუ
შეუძლია შეხედოს სიმართლეს თვალეში, აღიაროს ჩადენილი
დანაშაული და თქვას, თუნდაც მხოლოდ თავის თავთან, მა-
გრამ მაინც თქვას, რომ დანაშაულის მიზეზები სწორედ მასშია
და თანაც – მხოლოდ მასში და არსად სხვაგან.

კომერციული ორგანიზაციები, მიუხედავად იმისა, როგორ
სისტემურ პრინციპებზე აგებულნიც უნდა იყვნენ, ადამიანთა
გაერთიანებებს წარმოადგენენ და ამიტომ ზემოთ აღწერილი
ადამიანური ფსიქოლოგია მათ ცხოვრებასაც ახასიათებს.
მათი უმრავლესობა საკუთარი წარუმატებლობის მიზეზებს
და, შესაბამისად, განვითარების შესაძლებლობებსაც გარე
სამყაროში ხედავს და ყოველთვის ცდილობს, გამონახოს
რაიმე საშუალება, რომლის მეშვეობითაც შეძლებს გარემოში
მიმდინარე მოვლენების რეგულირებას. ამისთვის ისინი, რო-

გორც წესი, სხვადასხვა მარკეტინგულ ხერხებს მიმართავენ. ასეთებს, შესაძლებელია, პირობითად ვუწოდოთ „გარე სამყაროზე ორიენტირებული ორგანიზაციები“. არსებობს ორგანიზაციების მეორე, შედარებით მცირე, მაგრამ ყველაზე წარმატებული ნაწილი – „საკუთარ თავზე ორიენტირებული ორგანიზაციები“, რომლებიც ყველაფრის მიზეზებს საკუთარ თავში ხედავენ და ცდილობენ არა გარემო მოვლენების რეგულირებას, არამედ საკუთარი თავის მუდმივ სრულყოფას გარემოში მიმდინარე ცვლილებების შესაბამისად. სწორედ ასეთ ორგანიზაციათა ჯგუფს მიეკუთვნება „ჩიკაგოს პირველი ეროვნული ბანკი“

„ჩიკაგოს პირველი ეროვნული ბანკი“ წარმოადგენს აშშ-ის ერთ-ერთი უმსხვილესი საბანკო ჰოლდინგური კომპანიის – „ჩიკაგოს პირველი კორპორაციის“ ძირითად საბანკო ფილიალს.

ბანკი დაარსდა 1863 წელს და ახლა სიდიდით მეთერთმეტეა შეერთებულ შტატებში.

1971 წლიდან შემოსავლები ბანკის აქციებზე სტაბილურად მცირდებოდა. 70-იანი წლების დაცემის პერიოდის შემდეგ, როდესაც აშშ-ის ეკონომიკამ გამოცოცხლება იწყო, საბანკო სფეროს წინაშე მდგარი პრობლემები თანდათანობით მწვავედებოდა. ეს, სხვა მიზეზებთან ერთად, საბანკო მომსახურების ხარისხზე მოთხოვნილებების მეტისმეტად სწრაფი ზრდით იყო გამოწვეული, რის გამოც თანდათანობით იზრდებოდა ბანკებს შორის კლიენტების დენადობა. კლიენტებისთვის მომსახურების ხარისხი სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენდა და აქ დაშვებული მცირე შეცდომები კლიენტის მიერ მომსახურე ბანკის შეცვლის გადაწყვეტილებით მთავრდებოდა.

ბანკების დიდმა ნაწილმა მარკეტინგს მიმართა. მათ მოქმედება დაიწყეს „გარემოზე ორიენტირებული სტრატეგიით“ და შეეცადნენ მომხმარებელთა „დაბმას“ სხვადასხვა მარკეტინგული მეთოდის გამოყენებით, ხოლო „ჩიკაგოს პირველი ბანკის“ მენეჯერებმა სულ სხვა მიდგომა – „საკუთარი თავის სრულყოფა“ აირჩიეს.

მისი არსი იმაში მდგომარეობდა, რომ, გარე მოვლენების რეგულირების ნაცვლად მათ გადანყვიტეს გაეზარდათ მომსახურების ხარისხი სწრაფად ზრდადი მოთხოვნების შესაბამისად.

გადაწყვეტილება მიღებულ იქნა, მაგრამ პირველ რიგში უნდა განსაზღვრულიყო, რას ნიშნავდა „მომსახურების ხარისხი“, ანუ – რაში ხედავდა თვითონ მომხმარებელი „ხარისხს“ და რა იყო მისთვის „მაღალი ხარისხი“.

შესაბამისად, ყველაფერი მომხმარებელთა გამოკითხვით დაიწყო. „ჩვენ გვსურდა დავრწმუნებულიყავით იმაში, რომ ვაკეთებდით სწორედ იმას, რისი გაკეთებაც იყო საჭირო, და თანაც ვაკეთებდით „კარგად“. ჩვენ არ გვსურდა გვეკეთებინა „კარგად“ ის, რისი გაკეთებაც არ იყო საჭირო“, – იხსენებს ალექსანდრე ჰოლმი – ბანკის ვიცე-პრეზიდენტი, ხარისხის მიმართულების კურატორი.

მომხმარებელთა გამოკითხვამ გამოავლინა, რომ ისინი ყველაზე მეტად მოითხოვდნენ „დროულ“, „ზუსტ“, ანუ უშეცდომო და „პასუხისმგებლობით, ანუ მომხმარებლისადმი პატივისცემის გამოხატვით“ შესრულებულ მომსახურებას.“

ჩამოყალიბდა აზრი: „ჩვენი მისია მდგომარეობს იმაში, რომ ვიყოთ წამყვანი ბანკი დასავლეთში, რომელსაც ექნება ყველაზე მაღალი მომსახურების ხარისხის მიმწოდებლის რეპუტაცია ეროვნული და საერთაშორისო მასშტაბებით. ჩვენი კლიენტები წარმოადგენენ ჩვენს უმთავრეს პრიორიტეტს... ჩვენ ვალდებული ვართ, გავუწიოთ კლიენტებს მაღალი ხარისხის გაუმჯობესებული მომსახურება.“

მისიის ცვლილებას თავისთავად მოჰყვა ორგანიზაციული სტრატეგიისა და სტრუქტურის ცვლილებაც. რაც შეეხება მომსახურების ხარისხის სისტემურ ზრდას, იგი უმთავრესი მნიშვნელობის სტრატეგიულ ამოცანად იქცა, რომელიც სისტემურ გადაჭრას საჭიროებდა, ამიტომ ამოცანის გადასაჭრელად ბანკში შემუშავდა ხარისხის განვითარების პროგრამა.

ბაზომა და გაზარდი

მიუხედავად იმისა, რომ „გემოვნებაზე არ დაობენ“, ექსპერტებს ზუსტად შეუძლიათ შეაფასონ გემოვნებაზე დამოკიდებული ისეთი პროდუქციის ხარისხიც კი, როგორცაა ღვინო. საერთოდ, ყოველთვის მარტივია ილაპარაკო ხარისხზე, როცა განსჯის საგანი წინ გიდევს და ხელით ეხები, მაგრამ რა ვთქვათ მომსახურებაზე? და თანაც ისეთ რთულ მომსახურებაზე, როგორცაა საბანკო მომსახურება? როგორ ფიქრობთ – შესაძლებელია თუ არა მისი ხარისხის გაზომვა რაღაც მაჩვენებლების მიხედვით? არადა, როგორ შეიძლება ისაუბრო რაიმე ზრდაზე, თუ მისი დონის გაზომვაც კი არ შეგიძლია.

სკეპტიკოსებმა დაიჯერეს, ექსპერტები კი აღფრთოვანდნენ, როდესაც ნახეს, რომ ხარისხის გაზომვა მომსახურების სფეროში არათუ შესაძლებელია, არამედ წარმატების ნამდვილ ფორმულადაც კი გვევლინება. 1981 წელს ბანკმა დაიწყო ხარისხის გაზომვის სისტემის შემუშავება. განისაზღვრა 500-ზე მეტი მაჩვენებელი, რომელთა მიხედვითაც ბანკმა დაიწყო მის მიერ გაწეული ყველა სახის მომსახურების ხარისხის გაზომვა.

მომსახურების ხარისხის გაზომვის იდეა ეყრდნობა იმ გარემოებას, რომ, მატერიალური საქონლისგან განსხვავებით, მომსახურების წარმოება და მოხმარება თანადროულია და მჭიდროდ არის დაკავშირებული ერთმანეთთან. ამიტომ შეიძლება ითქვას, რომ მომსახურების ხარისხი იგივეა, რაც მისი წარმოების პროცესის ხარისხი. მაგალითად, „ჩიკაგოს პირველ ბანკში“ იზომება ფულადი გადარიცხვების დამუშავების სიზუსტე, საკრედიტო წერილების ბრუნვის დრო და სხვა. ასევე გასათვალისწინებელია, რომ ყველა სახის საბანკო პროდუქტებისა და მომსახურების მიხედვით დამუშავებული ეს მაჩვენებლები გამომდინარეობს უშუალოდ კლიენტების ინტერესებიდან, ანუ იზომება სწორედ ის მახასიათებლები, რომელთაც ყველაზე დიდი მნიშვნელობა აქვთ კლიენტებისთვის.

ამ მაჩვენებლების შესრულების მიხედვით დგება დიაგრამები, რომელთა განხილვაც ყოველკვირეულად ხდება.

აღსანიშნავია, რომ კლიენტების მოთხოვნილებებიდან და დარგში არსებული მდგომარეობიდან გამომდინარე, ბანკში მუშავდება „მისაღები მინიმუმის სტანდარტები“ ყველა გასაზომი მაჩვენებლის მიხედვით, რათა შესრულება კონტროლდებოდეს და, რაც მეტად მნიშვნელოვანია, მომსახურების ხარისხის მუდმივი ზრდა. „იმისთვის, რომ მუდმივად ვზარდოთ ჩვენი მომსახურების ხარისხი და უზრუნველვყოთ ხაზოვანი მიზნების მიღწევა, ვახდენთ „მისაღები მინიმუმის სტანდარტების“ დონის მუდმივად ამაღლებას, მსგავსად სიმაღლეზე ხტომის თამაშისა, რომელიც იწევს მაღლა და მაღლა“, – აღნიშნავს ჰოლუბი.

ხარისხის საზომი მაჩვენებლებისა და დიაგრამების სისტემის არსებობა ხელს უწყობს ბანკში შიდა კონკურენციის გამძაფრებას. იგი უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს შრომის მოტივაციის ამაღლების თვალსაზრისით. ადამიანები ყოველთვის მეტი მონდომებითა და ენთუზიაზმით მუშაობენ, როცა ხედავენ თავიანთი შრომის შედეგებს და შეუძლიათ შეადარონ ისინი წარსულს.

შეხედო საწყაროს მომხმარებლის თვალით

ფსიქოლოგები ამბობენ: „შეუძლებელია შეისწავლო ადამიანის შინაგანი საწყარო ბოლომდე, თუნდაც იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ ადამიანი მუდმივად ცვალებადი არსებაა“... ვინ არ დაფიქრებულა იმაზე, თუ როგორი განსხვავებული იყო ის გუშინ – როგორ განსხვავებულად აზროვნებდა? როგორი განსხვავებული შეხედულებები ჰქონდა? როგორ შეიცვალა მდგომარეობა დღეს? ის, რაც მნიშვნელოვანი იყო ჩვენთვის გუშინ, ნაკლებად მნიშვნელოვანია დღეს და რაშიც საერთოდ ვერ ვხედავდით აზრს გუშინ, მეტად საინტერესოდ გვეჩვენება დღეს – ვინ იცის, რა იქნება ხვალ?..

თანამედროვე ეპოქაში მრავალი ორგანიზაცია განიცდის წარუმატებლობას ხშირად იმ მიზეზის გამო, რომ ვერ ხედავენ, როგორ სწრაფად იცვლებიან მომხმარებლები მთელი თავისი ღირებულებათა სისტემებითა და, შესაბამისად, მოთხოვნილებებით. ამ პრობლემას მეორე მხარეც აქვს – თუ ჩვენ, რო-

გორც წარმატებული ორგანიზაცია, დაინტერესებული ვართ, ვიცოდეთ ყველაფერი ჩვენი კლიენტების მოთხოვნილებების ცვალებადობის შესახებ, ეს იმას ნიშნავს, რომ ანალოგიური ინტერესები აქვთ ჩვენს მომწოდებლებსაც. თანაც ჩვენც ვართ დაინტერესებულნი, რომ მათაც ზუსტად იცოდნენ, რა გვინდა ჩვენ. თუ ყოველივე ამას გავითვალისწინებთ, მარტივი დასანახია, რომ ნებისმიერ ორგანიზაციას წარმატებისთვის (განსაკუთრებით ხარისხის მიმართულებით) ესაჭიროება მძლავრი საინფორმაციო კავშირი როგორც მომხმარებლებთან, ასევე მომწოდებლებთან.

„ჩიკაგოს პირველმა ბანკმა“ ეს ამოცანა შემდეგნაირად გადაჭრა: ბანკში ხდება ყოველდღიური შეკრებების ორგანიზება კლიენტებთან და მომწოდებლებთან ერთად, სადაც განიხილება ხარისხის შეფასების მაჩვენებლებთან და მათ მიღწევასთან დაკავშირებული საკითხები. ასეთი შეკრებების მეშვეობით ბანკი იღებს ღირებულ ინფორმაციას ხარისხის დონის ამაღლების შესახებ და ახდენს თავისი მოთხოვნილებების ცვლილების პრეზენტაციას მომწოდებლების წინაშე.

„კლიენტებისა და მომწოდებლების მოწვევა ასეთ შეკრებებზე მნიშვნელოვნად ამაღლებს მათ ერთგულებას ჩვენ მიმართ, რადგან ისინი ხედავენ, რომ ყურადღების ცენტრში იმყოფებიან. გარდა ამისა, შეხვედრებისგან ვიღებთ კიდევ ორ უმნიშვნელოვანეს სარგებელს, – აღნიშნავს პოლუბი, – ჯერ ერთი, მომხმარებლებისგან ვიღებთ მნიშვნელოვან ინფორმაციას მათი ინტერესებისა და მოლოდინების შესახებ ჩვენს პროდუქტებთან და მომსახურებასთან დაკავშირებით, რასაც მუდმივად ვიყენებთ მათი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, მეორე მხრივ კი ჩვენი მომწოდებლების მომსახურების ხარისხიც მნიშვნელოვნად იზრდება. მათი მოწვევა ხდება, რათა ნათლად დაინახონ, თუ რამდენად კარგად მუშაობენ ისინი ბანკის მიზნებიდან გამომდინარე. ყოველდღიურ შეკრებებზე კონკურენტი მომწოდებლები ერთად სხედან. მაგალითად, IBM-ის წარმომადგენელი შესაძლებელია იჯდეს Tandem-ის წარმომადგენელთან ერთად. თითოეულს აქვს შანსი, ნახოს მეორე მხარის გრაფიკულად გამოსახული მუშაობის შედეგები და შემდგომში მოამზადოს გზები ახალი მწვერვალებისკენ. და

რა თქმა უნდა, ჩვენი მომწოდებლების ხარისხი პირდაპირ კავშირშია ჩვენს ხარისხთან“.

ქალაქი თბილისი

ერთი წუთით წარმოიდგინეთ, შედიხართ წიგნის მაღაზიაში, წინასწარ გამიზნულად კი არა, არამედ უბრალოდ, დასათვალიერებლად. გაინტერესებთ, რაიმე საინტერესო ახალი წიგნი ხომ არ გამოიცა. უცებ მოდის გამყიდველი და შუბლშეკვრით, თითქოს თქვენმა გამოჩენამ შეაწუხაო, უკმეხად გეკითხებათ – რა გნებავს?...

არავისზე ისე არ არის დამოკიდებული მომსახურების ხარისხი, როგორც თანამშრომელზე, რომელსაც უშუალო ურთიერთობა აქვს მომხმარებელთან. თუმცა, ერთია ხარისხზე გავლენის შესაძლებლობა და სულ სხვაა, იყო დაინტერესებული მაღალი ხარისხის მიღწევით.

ახლა თუ იმასაც გავითვალისწინებთ, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის თანამშრომლებში ყოველთვის არის ხარისხის ზრდისთვის აუცილებელი იდეებისა და მოსაზრებების უზარმაზარი რესურსი, ადვილი დასანახი გახდება, თუ როდენ დიდი მნიშვნელობა აქვს მათ სწორ მოტივაციასა და ხარისხის ზრდის ამოცანაში პროდუქტიულ ჩართვას.

„ჩიკაგოს პირველი ბანკი“ აღნიშნულ საკითხს ასე მიუდგა: ბანკის ყველა შენობაში განლაგებულია წინადადებათა ყუთები, მათი მეშვეობით თანამშრომლები თავის წინადადებებს აწვდიან მენეჯერებს. ბანკში მუშაობს 30-ზე მეტი „ხარისხის ჯგუფი“, რომელთა დანიშნულებაა სხვადასხვა მიმართულებით ხარისხის ზრდის შესაძლებლობების გამონახვა, ამოცანების დასმა და რეკომენდაციების მომზადება. თანამშრომლების მიერ შემოთავაზებული წინადადებების განხილვა ხდება ყოველკვირეულად სწორედ ამ „ხარისხის ჯგუფების“ ხელმძღვანელების მიერ. განხილვების შემდეგ მიღებული გადაწყვეტილების შესაბამისად წინადადების გამომგზავნი აუცილებლად იღებს წერილობით პასუხს.

ერთი შეხედვით, აღწერილი პროცედურის ღირებულება შესაძლოა უმნიშვნელოდ მოგეჩვენოთ, შეიძლება კაცმა თქვას – რა საჭიროა ამდენი განხილვა, პასუხების მომზადება და ა.შ. მაგრამ, თანამშრომლის თვალთა თუ შეხედავთ, სურათი სხვაგვარად გამოჩნდება. ასეთი მიდგომის მთავარი არსი ისაა, რომ თანამშრომელს „ჭკუას ეკითხებიან“. იგი აცნობიერებს, რომ მას აქვს „ხმის უფლება“, მონაწილეობს გადანყევტილებების მიღებაში, და ე.ი., გარკვეული აზრით, ისიც „მესაკუთრეა“. ეს კი აუცილებელი პირობაა მაღალი ენთუზიაზმით შრომისთვის. აუცილებელი, მაგრამ არასაკმარისი... საჭიროა კიდევ ერთი რამ – ნახალისება მიღწევებისთვის, დაჯილდოება, რომლის დანიშნულებაც იქნება არა უბრალოდ მატერიალური კეთილდღეობის ამაღლება, არამედ აღიარება გულმოდგინე შრომის შედეგებისა.

ამ ამოცანის გადასაჭრელად ბანკი ყოველწლიურად ატარებს საბანკეო შეკრებას, რომელიც ძლიერ ჰგავს „ოსკარის“ გადაცემის ცერემონიას. ბანკეტზე ხდება „საამაყო ნოდებების“ – „ყველაზე სრულყოფილი“, „ხარისხის ყველაზე უკეთ დამცველი“ და სხვათა მინიჭება თანამშრომელთა სხვადასხვა გუნდისთვის. ასეთი გუნდების სტრუქტურა მრავალფეროვანია. ზოგი მათგანი წარმოადგენს ცალკეულ განყოფილებას, ზოგიც ფუნქციათაშორის პრობლემებზე ორიენტირებულად იქმნება.

შესაძლებელია გუნდები ჩამოყალიბდეს ნებისმიერ საკითხთან დაკავშირებით. წლის ბოლოს „საამაყო ნოდებებზე“ წარსადგენი გუნდების გამოვლენა ხდება ყოველწლიურად. თვის გამარჯვებულ გუნდს გადაეცემა სპეციალური საპატიო სიგელი. მას ეძლევა უფლება, შეარჩიოს გართობის ნებისმიერი სახე: თეატრი, კინო, სპორტი ან კიდევ, რასაც მოისურვებს, და ბანკი უზრუნველყოფს ფულადი სახსრებით, რომელიც განსაზღვრულია გუნდისთვის 1.000 დოლარამდე, პირისთვის – 100 დოლარამდე. გარდა ამისა, წლის განმავლობაში გამარჯვებული გუნდების წევრებს ეძლევათ უფლება, მონაწილეობა მიიღონ გათამაშებაში, რომელიც ტარდება ყოველწლიურ ბანკეტზე. გათამაშების მთავარ ჯილდოს წარმოადგენს მათი შრომის აღიარება და მათი დაჯილდოება, – ამბობს ჰოლუბი.

„მაღალი ხარისხი“ პლუს „ეკონომია“ – ბანკის მენეჯმენტის სწორმა, „შინაგან განვითარებაზე ორიენტირებულმა“, მიდგომამ თავისი ნაყოფი გამოიღო. ხარისხის პროგრამამ მალე აჩვენა დადებითი შედეგები. ამასთან, გასათვალისწინებელია ერთი მეტად მნიშვნელოვანი ფაქტიც: ხარისხის პროგრამამ, ხარისხის მნიშვნელოვან ზრდასთან ერთად, ხარჯების ეკონომიაც გამოიწვია. „ჩვენი ხარისხის პროგრამის მოქმედების მაგალითი გვიჩვენებს, რომ შესაძლებელია მიაღწიო უმაღლესი ხარისხის პროდუქტებისა და მომსახურების წარმოებას ხარჯების ეკონომიის თანადროულად“, – აღნიშნავს ბანკის პრეზიდენტი რიჩარდ ტომასი და განაგრძობს: „ჩვენ საკუთარი გამოცდილებით ვნახეთ, რომ ორიენტაცია ხარისხზე გვევლინება, როგორც ერთ-ერთი ყველაზე მოხერხებული საშუალება ხარჯების გასაკონტროლებლად“. ტომასის თქმით, ფულადი გადარიცხვების ერთი ოპერაცია ბანკს საშუალოდ 10 დოლარი უჯდება, მაგრამ ეს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ყველაფერი სწორად გაკეთდა. მაგრამ თუ გადარიცხვა გაკეთდა არასწორი მისამართით, ან დაირღვა გრაფიკი, მაშინ დანაკარგები 500 დოლარს აჭარბებს, გამომდინარე გადარიცხული ფულის ოდენობიდან და სიტუაციის სირთულიდან. „ჩვენ ვაღიარებთ, რომ თუკი შევცდებით, მაშინ როგორც ჩვენ, ასევე ჩვენმა კლიენტებმა უნდა დავხარჯოთ დრო და ფული, რათა აღმოვაჩინოთ და გამოვასწოროთ შეცდომა“, – ამბობს ჰოლუბი.

ხარისხის პროგრამამ ბანკს დიდი ეკონომია მოუტანა. მისი მოცულობა, ყოველწლიურად, 9-12 მილიონ დოლარს შეადგენს.

ბედისწერა

რატომ ხდება, რომ ქვეყნად იბადებიან ილბლიანი და უილბლო ადამიანები? რატომ არის, რომ ადამიანების ერთ (მეტად მცირე) ნაწილს მუდამ ყველაფერში უმართლებს, მეორე ნაწილი კი სულ იმაზე წუნუნებს, თუ როგორ არ გაუმართლა გუშინ, დღეს, და როგორ ეშინია ხვალისდელი დღის. თუმცა საკითხავი ეს კი არ არის, არამედ ის, თუ საერთოდ, რატომ სჯერათ ადამიანებს ილბლის არსებობისა? იქნებ, სწორედ ეს

არის უიღბლობისა და წარუმატებლობის მთავარი მიზეზი? ძნელი სათქმელია, თუმცა ეს „ცრურწმენა“ ისე მტკიცედ არის გამჯდარი ადამიანთა ცნობიერებაში, რომ ორგანიზაციების ცხოვრებაშიც კი ადვილი შესამჩნევია მისი ანარეკლი. „გარემოზე ორიენტირებული“, ადამიანი იქნება ეს თუ ორგანიზაცია, ნებისმიერ წარუმატებლობას გარემოს აბრალებს – არ გაუმართლა, რა ქნას, მას სხვაგვარად არ შეეძლო, მან ხომ ყველაფერი სცადა იმისთვის, რომ შეეჩერებინა გარემოში მიმდინარე „ცუდი“ მოვლენები; ან კიდევ – არაფერიც არ უცდია, რადგან წინასწარ იცოდა, რომ ვერაფერს შეძლებდა და... სულ ავიწყდება საკუთარი თავი. სულ ავიწყდება, რომ თვითონ არის მიზეზი დამარცხებისა. ამიტომაც ვერაფერს სწავლობს საკუთარ შეცდომებზეც კი... ასე ჩნდებიან უიღბლოები. იღბლიანები კი მუდამ თავიანთ შეცდომებსა და წარმატებით გადადგმულ ნაბიჯებზე ფიქრობენ, გარემოში მიმდინარე ნებისმიერ მოვლენაში კი „ყოველთვის ახალ შესაძლებლობას“ ხედავენ. ისინი იმ რწმენით, რომ „ყველაფერი მათზე და მხოლოდ მათზეა დამოკიდებული!“ – იპყრობენ წარმატების უმაღლეს მწვერვალებს.

რასაც ღასთეს, იმას მოიმაკი

მსოფლიოს ხუთი უდიდესი კომპანიიდან სამი მათი კლიენტია, ანუ, როგორც ჟურნალ The Fortune-ს მიხედვით – 1000 უმსხვილეს კომპანიათა 2/3-ზე მეტი. მსოფლიოს საუკეთესო ბიზნესსკოლების MBA-ს კურსდამთავრებულთა უმეტესობა მათთან მუშაობაზე ოცნებობს და მხოლოდ საუკეთესოები აიხდენენ ხოლმე სანუკვარ ოცნებას.

ეს ორგანიზაცია უკვე 75 წელზე მეტია, რაც არსებობს და ყოველწლიურად იზრდება. მასთან ერთად იზრდება, ვითარდება და იცვლება ყველაფერი მის გარშემო, ყველაფერი, მისი ფილოსოფიის გარდა, რომელიც მუდამ მიმართული იყო ცვლილებებზე, განვითარებაზე, წინსვლაზე. ესაა ორგანიზაცია, რომელიც ცდილობს, უკეთესობისკენ შეცვალოს ყველაფერი მის გარშემო; რომელიც ცდილობს, უფრო ეფექტიანი გახადოს მისი კლიენტები და უფრო ეფექტიანი გახდეს თვითონ, უფრო მეტი ისწავლოს, დაიხვეწოს და მეტის კეთება, მეტის შეცვლა შეძლოს. ესაა ორგანიზაცია, რომლის მთავარი დანიშნულებაა: „ერთი მხრივ, დაეხმაროს კლიენტებს, რათა შესაძინევი, გრძელვადიანი და მნიშვნელოვანი ცვლილებები შეიტანონ მათ საქმიანობაში, ხოლო, მეორე მხრივ, მოიზიდოს, განავითაროს, დამუხტოს და შეინარჩუნოს გამორჩეული ხალხი.“

ესაა მსოფლიოს ერთ-ერთი უდიდესი საკონსულტაციო კომპანია – მაკინსი (McKinsey); ერთ-ერთი პირველი საკონსულტაციო კომპანია, რომელმაც გადაწყვიტა, თავის საქმედ მხ-

ოლოდ მმართველობითი კონსულტაციები აერჩია; ერთ-ერთი პირველი, რომელმაც გადანყვიტა, კლიენტის ინტერესები საკუთარ ინტერესებზე მაღლა დაეყენებინა; პირველი, რომელმაც იდეა ფულზე მაღლა დააყენა.

ისტორია

არადა, ყველაფერი შეიძლებოდა სხვაგვარად ყოფილიყო. შეიძლებოდა მაკინზი სულ სხვა ორგანიზაციად ჩამოყალიბებულიყო და მისი სახელი აუდიტთან დაგვეკავშირებინა. თავიდან, 1926 წელს, როდესაც ჯეიმს მაკინზიმ (James O. McKinsey) – ჩიკაგოს უნივერსიტეტის ბუღალტრული აღრიცხვის პროფესორმა, საკონსულტაციო ორგანიზაციის შექმნა გადანყვიტა, მას არც კი უფიქრია მმართველობით კონსულტაციებზე. მით უმეტეს, არ ფიქრობდა ამის შესახებ მარვინ ბოუერი (Marvin Bower), რომელიც იმხანად ჰარვარდის უნივერსიტეტის იურიდიულ ფაკულტეტზე სწავლობდა. მაგრამ იურიდიული ფაკულტეტის დამთავრების შემდეგ მან გადანყვიტა სწავლა ჰარვარდის ბიზნესსკოლაში გაეგრძელებინა და მალე MBA-ს ხარისხიც მიიღო. მაკინზიში ბოუერი 1933 წელს მივიდა და მალე ჯეიმს მაკინზის პარტნიორიც გახდა, თუმცა დღევანდელი მაკინზის ნამდვილი ისტორია მხოლოდ 1937 წელს დაიწყო, როდესაც ჯეიმს მაკინზი ფილტვების ანთებით გარდაიცვალა.

დამაარსებლის გარდაცვალების შემდეგ ორ პარტნიორს – ბოუერსა და ა. ტ. კერნის (A.T. Kearney) შორის უთანხმოების გამო კომპანია ორად გაიყო. კერნიმ ჩიკაგოს ოფისი შეინარჩუნა და თავისივე სახელობის კომპანია დააარსა, ხოლო ბოუერი, თანამოაზრეებთან ერთად, ნიუ-იორკში გადავიდა და საკუთარი კომპანია დააფუძნა, რომელსაც გარდაცვლილი პარტნიორის პატივსაცემად „მაკინზი“ უწოდა.

იდეა

ამქვეყნად მრავალი ორგანიზაციაა. მათგან ზოგი დიდია, ზოგი პატარა, ზოგი წარმატებული, ზოგი წარუმატებელი, ზოგი ყვავის, ზოგიც სულს ლაფავს, ზოგი ცდილობს, განვითარდეს, ზოგი ცდილობს დაკმაყოფილდეს მიღწეულით.

ყველა მათგანი რაღაც მიზეზის გამოა შექმნილი, ყველას რაღაც მისია აკისრია, ყველა ვილაციის იდეის გარშემო იქმნება და ვითარება. მაკინზი ბოუერის იდეების გამო შეიქმნა და განვითარდა. ბოუერს კი სჯეროდა, რომ ამქვეყნად არ არსებობდა ორგანიზაცია, რომლის ეფექტიანობის ამაღლება არ იყო შესაძლებელი. მას სჯეროდა, რომ არც ერთი ორგანიზაცია, რომელიც იმხანად გაკოტრდა ან გაკოტრების პირას იყო მისული, არ გაკოტრდებოდა რომ არა მის მმართველობაში დაშვებული შეცდომები, რომლებიც ასე აშკარა იყო გარეშე თვალისთვის, მაგრამ კომპანიის მმართველებისთვის რატომღაც ბოლომდე შეუმჩნეველი რჩებოდა. მას სჯეროდა, რომ ყველა წარმატებული ორგანიზაცია ფლანგავდა რესურსებს მმართველობაში არსებული შეცდომების გამო, რომლებიც ასე თვალში საცემი იყო გარეშე თვალისთვის და ჯერ კიდევ შეუმჩნეველი რჩებოდა წარმატებით დაბრმავებული კომპანიის მმართველებისთვის. მას სჯეროდა, რომ არ არსებობდა არც ერთი ორგანიზაცია, რომლისთვისაც უსარგებლო იქნებოდა გარეშე ექსპერტის რჩევები მენეჯმენტში და ამ რჩევებში ფულს არ გადაიხდიდა. ალბათ, ამიტომ გადანყვიტა ბოუერმა, შეექმნა იმხანად ერთ-ერთი გამორჩეული ორგანიზაცია, რომლის მთავარი დანიშნულება სხვა ორგანიზაციებისთვის განვითარებაში დახმარება უნდა ყოფილიყო. ამისთვის, ბოუერის აზრით, აუცილებელი იყო ოთხი ძირითადი პრინციპის დაცვა:

„კლიენტის ინტერესები ორგანიზაციის ინტერესებზე მაღლა უნდა იდგას“. თუ გინდა, მართლა დაეხმარო სხვას განვითარებასა და წარმატებაში, მაშინ მისი წარმატებით, მისი პრობლემებით უნდა იცხოვრო და დაივიწყო შენი თავი. უნდა დაივიწყო ყველაფერი, გარდა იმისა, რომ შენ სხვების დახმარებისთვის ხარ გაჩენილი. შენ ხარ იმისთვის, რომ მათ უკეთ იმუშაონ. იმისთვის, რომ მიუთითო დაშვებულ შეცდომებზე, არსებულ ნაკლოვანებებზე და მათი აღმოფხვრის გზები აჩვენო. თავი უნდა გადადო კლიენტებისთვის და შეეცადო, მთელი შენი რესურსები მოახმარო მათ კეთილდღეობასა და ბედნიერებას.

დღეს ეს მოსაზრებები არავის გააკვირვებს, რადგან ყველა ხვდება, რომ არა მხოლოდ საკონსულტაციო, არამედ, ზოგა-

დად, ბიზნესში მთავარია მომხმარებელი. ორგანიზაციის წარმატება იმაზეა დამოკიდებული, თუ რამდენად თავდადებათ, ცოდნით და პატიოსნად მოემსახურება მომხმარებელს. მაგრამ მაშინ, ოცდაათიანი წლების ბოლოს, ამ მოსაზრებას მხოლოდ ერთეულები იზიარებდნენ.

„კლიენტის მიერ მიღებული სარგებელი მის მიერ გაწეულ ხარჯებზე მეტი უნდა იყოს.“ თუ გინდა, რომ უბრალო მომხმარებელი კლიენტად, უბრალო კლიენტი – ლოიალურად, ლოიალური – პარტნიორად, პარტნიორი კი თანამოაზრედ აქციო, ამისთვის მხოლოდ თავდადება, ცოდნა და პატიოსნება არ კმარა. აუცილებელია, მუდმივად იყო დარწმუნებული იმაში, რომ შენ მათ უფრო მეტს აძლევ, ვიდრე ისინი ხარჯავენ. დარწმუნებული უნდა იყო, რომ შენი პროდუქტი მათ მართლა სჭირდებათ. ამავე დროს დარწმუნებული უნდა იყო, რომ ისინი ბოლომდე აცნობიერებენ შენი პროდუქტის საჭიროებას და ბოლომდე ხედავენ მათ მიერ მიღებულ სარგებელსა და გაწეულ ხარჯებს შორის სხვაობას. თუ მართლა დარწმუნებული ხარ ამაში, მაშინ შეგიძლია ჩათვალო, რომ მომხმარებელი ბოლომდე გენდობა და ის მანამ დარჩება შენი ერთგული, სანამ ამგვარი ბალანსი იარსებებს.

„ორგანიზაციის მფლობელები მისი მოქმედი მმართველები უნდა იყვნენ“. თუ გინდა, რომ ორგანიზაცია მუდმივად განვითარდეს და სულ უფრო უკეთ, ეფექტიანად გამოიყენოს რესურსები საკუთარი მიზნების მისაღწევად, მაშინ აუცილებელია, მას ის ხალხი მართავდეს, რომელიც ამ ორგანიზაციას ფლობს. რადგან არავის სურს ორგანიზაციის ეფექტიანობა უფრო მეტად, ვიდრე მის მფლობელს, და ამავე დროს, არავის სურს ორგანიზაციის გრძელვადიანი წარმატებულობა მის მმართველებზე მეტად.

ბოუერს კარგად ესმოდა ეს. მან იცოდა, რომ ორგანიზაციის მმართველობა მხოლოდ მაშინ შეძლებდა ერთდროულად და ერთნაირი მნიშვნელობით გადაეწყვიტა ეფექტიანი მუშაობისა და იდეის მსახურების პრობლემები, თუ ორგანიზაციის მოქმედი მმართველები, ამავე დროს, მისი მფლობელები იქნებოდნენ. ალბათ, ამიტომ იყო, რომ 1963 წელს, როდესაც ბოუერმა

გადანყვიტა, ორგანიზაციის მმართველობაში მონაწილეობა აღარ მიეღო და მხოლოდ კონსულტანტის როლით დაკმაყოფილებულიყო, მან საკუთარი აქციები ისევ ორგანიზაციას მიჰყიდა, თანაც ნომინალურ ფასში, მაშინ, როდესაც მას თითო აქციაში მინიმუმ 10-ჯერ მეტის მიღება შეეძლო საფონდო ბაზარზე.

„ფირმის კადრები განსაკუთრებული შრომის, საკუთარი კვალიფიკაციის განვითარებისა და ორგანიზაციასთან მუდმივი მუშაობისთვის მოტივირებული პროფესიონალები უნდა იყვნენ“. თუ გინდა, რომ ორგანიზაცია მუდმივად ემსახუროს იდეას, მუდმივად მეტი გააკეთოს მისთვის, უფრო კარგად, ეფექტიანად გამოიყენოს საკუთარი რესურსები მის სამსახურში, მაშინ მხოლოდ კლიენტებისთვის თავდადება და ორგანიზაციის მმართველების მოტივირება არ კმარა. აუცილებელია, ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელს კარგად ესმოდეს იდეის არსი და საკუთარი ადგილი იდეის სამსახურში. თითოეულ თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს ადეკვატური მოტივები განსაკუთრებული შრომისთვის, განსაკუთრებული ძალისხმევის გაღებისთვის ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. ყველა თანამშრომელს უნდა ესმოდეს, რა დიდი მნიშვნელობა აქვს თითოეულ მათგანს, მათ კვალიფიკაციას და მის მუდმივ ზრდას საერთო მიზნის მიღწევაში. ყველა თანამშრომელი ორგანიზაციას უნდა უყურებდეს, როგორც მისი ცხოვრების განუყოფელ ნაწილს, როგორც მისი პიროვნული მისიის რეალიზაციის საუკეთესო საშუალებას.

წარმატების რეცეპტი

ორგანიზაციები თვითონ არ იქმნებიან. მათ ადამიანები ქმნიან და ადამიანებივე ავითარებენ. ისინი თანდათანობით ცვლიან მათ, ვინც ოდესღაც სული შთაბერა ორგანიზაციას, ჩამოაყალიბა მისი მისია და ძირითადი ფასეულობები. ადამიანები მიდიან და მოდიან, ორგანიზაცია კი რჩება. თაობათა ცვლა ნებისმიერ ორგანიზაციაში მიმდინარეობს. იგი გარდაუვალი და აუცილებელია, რადგან ამის გარეშე შეუძლებელია განვითარება, შეუძლებელია წინსვლა. ის, თუ

რამდენად მოახერხებს ორგანიზაცია განვითარებას და შეძლებს გაუძლოს დროის გამოცდას მუდმივი ცვლილებების გარემოში, დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ღირსეული და მის ფასეულობებთან შესაბამისი კადრები მოდიან ორგანიზაციაში და რამდენად დიდხანს ემსახურებიან მას.

ღირსეული კადრების მოყვანა და შენარჩუნება ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის მეტად რთული ამოცანაა, ვინაიდან შრომის ბაზარზე საკმაოდ დიდი კონკურენციაა და ბევრ ორგანიზაციას სწადია საუკეთესო კადრების ხელში ჩაგდება თუ გადმობირება. ყველა მათგანი თავისებურად ცდილობს ამ ამოცანის გადაჭრას, ზოგი – ფულით, ზოგი – სამუშაო კონტრაქტებით, ზოგი – სამუშაო პირობებით, ზოგი – სამუშაოს შინაარსით, ზოგი – მომავალი პერსპექტივების წარმოჩენით და ა. შ.

იცით, რატომაა მაკინზი წარმატებული? იმიტომ, რომ კომპლექსურად უდგება ამ ამოცანას. იგი ცდილობს საუკეთესო შრომის პირობები, სწავლისა და კარიერული ზრდის შესაძლებლობები შეუქმნას თავის თანამშრომლებს, ამასთან საუკეთესო ანაზღაურება მისცეს მათ. მაკინზი მატერიალური და მორალური მოტივების ოპტიმალური კომბინაციით ისეთ სტიმულებს ქმნის, რაც მის კადრებს მუდმივად განვითარებაზე, ნინსვლაზე, მეტის და უკეთესად კეთებისკენ წარმართავს. აქ თანამშრომლებს არ აფასებენ ნამუშევარი საათებით ან კლიენტებთან გაფორმებული კონტრაქტების საერთო ღირებულებით. თანამშრომლები ფასდებიან სამი ძირითადი კრიტერიუმის მიხედვით:

1. გავლენა კლიენტზე, ანუ რამდენად შეცვალა თანამშრომელმა კლიენტი, რამდენად ეფექტიანი გახდა იგი და რამდენად გაზარდა მის მიერ საზოგადოებისთვის მოტანილი სარგებელი;

2. კოლეგებისთვის განეული დახმარება; ანუ – რა სირთულის პრობლემების გადაჭრაში დაეხმარა, როგორ დაეხმარა, რა ასწავლა და რამდენად კარგად ასწავლა თანამშრომელმა საკუთარ კოლეგებს;

3. ორგანიზაციის ცოდნის ბაზაში შეტანილი წვლილი; ანუ – რამდენად გაამყარა ან გაამდიდრა თანამშრომელმა ორგანიზაციის წარმოდგენები ბიზნესის სხვადასხვა სფეროსა და საკითხის შესახებ, ხოლო მისი წვლილი რამდენად შეუწყობს ხელს ორგანიზაციისა და მისი კლიენტების საქმიანობას მომავალში.

აქ თანამშრომლების სამუშაოზე აყვანის პრინციპებიც კი განსხვავებულია. არა აქვს მნიშვნელობა, რა პროფილის განათლება მიიღო ადამიანი – ექიმია, ბიოლოგი, ფიზიკოსი, ფილოსოფოსი თუ ენათმეცნიერი. „მაკინზიში“ ადგილი ყველასთვის მოიძებნება, მთავარია, მას აღმოაჩნდეს შესაბამისი მენეჯერული თვისებები, ინტელექტის მაღალი კოეფიციენტი და კომპანიისთვის შესაფერისი ღირებულებათა სტრუქტურა, რადგან აქ მიაჩნიათ რომ კონსულტანტობას უნივერსიტეტში ვერ ისწავლი, ხოლო ამ პროფესიისთვის აუცილებელი თეორიული ცოდნის მისაღებად კომპანიაში სპეციალური სასწავლო კურსებია შექმნილი. გარდა ამისა, ნებისმიერ თანამშრომელს შეუძლია საჭიროების შემთხვევაში მსოფლიოს ყველაზე ცნობილ სასწავლებლებში განაგრძოს სწავლა და მერე ისევ კომპანიას დაუბრუნდეს.

მაკინზის საკადრო პოლიტიკა მნიშვნელოვნად განსხვავდება ნებისმიერი სხვა ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკისგან. აქ კარგად ესმით, რომ თანამშრომლების სამუშაო ადგილზე ხელოვნურად დაკავებას აზრი არა აქვს. აქ არ მისტირიან და არ კიცხავენ ორგანიზაციიდან წასულ კადრებს. პირიქით, აქ ცდილობენ, მუდმივად შეინარჩუნონ მათთან კავშირი, მათი ინტელექტუალური რესურსებისა და პირადი კავშირების საკუთარი მისიის სამსახურში გამოყენების მიზნით. ეს ორგანიზაცია წარმატებულია იმიტომ, რომ მისმა ყოველმა თანამშრომელმა ზუსტად იცის, რა უნდა ორგანიზაციას და თვითონ რა როლი აკისრია მის საქმიანობაში. წარმატებულია იმიტომ, რომ მისი ყველა რიგითი ჯარისკაცი გენერლობაზე ოცნებობს და ყველამ იცის, როგორ შეიძლება ამის მიღწევა. ყველამ იცის, რომ მთავარია სურვილი და მონდომება და მთელი ორგანიზაცია მზადაა მას ემსახუროს. მსოფლიოს ნებისმიერი ოფისის

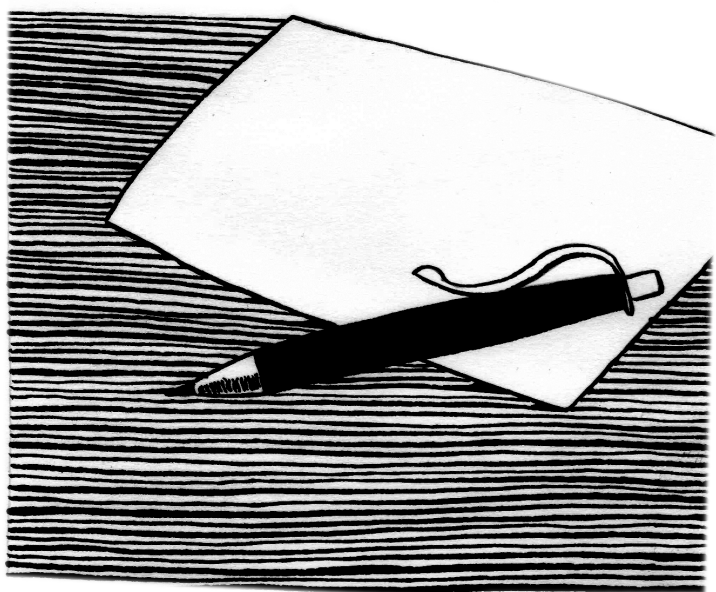
ნებისმიერი რანგის თანამშრომელი მზადაა, კომპეტენციის ფარგლებში, პასუხი გასცეს მის ნებისმიერ კითხვას. ყველა თანამშრომელმა იცის, რომ მთავარია სურვილი და მონდომება და ორგანიზაცია არ დაიშურებს დროსა და რესურსებს მისი პროფესიული განვითარებისთვის. ყველა თანამშრომელმა იცის, რომ არც ერთი მისი ძალისხმევა არ დარჩება შეუმჩნეველი და დაუფასებელი.

ეს არის ორგანიზაცია, სადაც მოქმედებს თვითგადარჩენის დაუნდობელი პრინციპი: ან წინ, ან გარეთ! ორგანიზაცია, რომელიც „იზიდავს, ავითარებს და მუხტავს განსაკუთრებულ ადამიანებს, რათა ისინი დაეხმარონ კლიენტებს მათ საქმიანობაში შესამჩნევი, მნიშვნელოვანი და გრძელვადიანი ცვლილებების შეტანაში.“

არადა, ბევრს რატომღაც ჰგონია, რომ მთავარია, გაყიდო და არა აქვს მნიშვნელობა, როგორ გაყიდი, ვის და რას მიჰყიდი. ისინი ვერ ხედებიან, რომ პროდუქტი თუ მას მიჰყიდე, ვისაც ის არ სჭირდება, ან სჭირდება და მოხმარება არ იცის, ან მოხმარება იცის, მაგრამ ვერ აფასებს მის ღირებულებას, მაშინ ხვალ ველარავის მიჰყიდი.

ბევრს რატომღაც ჰგონია, რომ სჯობია, კვალიფიციური კადრი მოიწვიო, ვიდრე ალზარდო; ჰგონია, რომ სჯობია, კადრების კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ფული და ენერგია არ დახარჯო. ბევრი ფიქრობს, რომ სჯობია, თანამშრომელი კონტრაქტით მიაბა ორგანიზაციას, ვიდრე სამუშაო პირობებით. ბევრი ფიქრობს, რომ სჯობია, ეკონომია გააკეთო კომპანიის ძირითად საშუალებებზე, თანამშრომელთა კვებაზე, პრემიებზე, ხელფასებზე. ბევრი ფიქრობს, რომ ყველაზე ჭკვიანია, არავის რჩევა არ სჭირდება, საკუთარი საქმის პროფესორია და ყველაფერი იცის. მაგრამ არიან ისეთებიც, ვინც ყურადღებით უსმენენ კრიტიკას და „ფლანგავენ“ რესურსებს: კადრების განვითარებასა და აღზრდაზე, სწავლაზე, კვებაზე, ოფისის გათბობასა და გაგრილებაზე, ხელფასებზე, პრემიებზე, ძირითად საშუალებებზე. ხოლო ეკონომიას აკეთებენ: მოცდენილ კადრებზე, ახალი კადრების აყვანაზე, სასამართლოზე, გაფუჭებულ რეპუტა-

ციაზე, გადახდილ ჯარიმებზე და დაკარგულ კლიენტებზე. იმიტომ, რომ მათ იციან, დარწმუნებულები არიან და ბოლომდე ზედმინევენით ესმით ერთი ანდაზა: „რასაც დასთეს, იმას მოიმკი.“



ბასსოვდეთ!

*არა აქვს მნიშვნელობა, დამლაგებელი
ხარ, პროფესიონალი ჩოგბურთელი, თუ
პროგრამისტი. იმისთვის, რომ შენი საქმე
საუკეთესოდ აკეთო, უბრალოდ, საჭიროა
მოიქცე ისე, როგორც იქცევიან ერთ-ერთ
სკანდინავიურ კომპანიაში.*

სკანდინავიაში, იქ, სადაც ექვსი თვე არ ღამდება და ექვსი თვე არ თენდება, იქ, საიდანაც ირმებშებმული მარხილით სანტა-კლასი იწყებს მოგზაურობას, არის ერთი არაჩვეულებრივი კომპანია, სახელად „სოლ“ (Sol). ის გამოირჩევა ყველა სხვა ფინური კომპანიისგან თუნდაც იმით, რომ ომს უცხადებს რუტინას, თუნდაც იმით, რომ ომს უცხადებს ზედმეტ წესებს თავისი სამხრეთული სახელით („სოლ“ ეს-პანურად ნიშნავს მზეს). იგი გამოირჩევა თუნდაც იმით, რომ მისი აღმასრულებელი დირექტორი ქალია. ბავშვობიდანვე საკუთარი კომპანიის მართვა ჰქონდა საოცნებოდ და არ შეუშინდა მამაკაცების სამყაროში (ფინეთში მამაკაცების წილი აღმასრულებელ დირექტორთა შორის 98%-ს შეადგენს) საკუთარი თვითმყოფადი ორგანიზაციის დაარსებას. საკმარისია, თვალი შეავლოთ კომპანიის ოფისს და მიხვდებით, რომ ეს მართლაც ასეა. კედლები ხასხასა წითელ, ყვითელ და თეთრ ფერებშია მოხატული, თუმცა – რა კედლები, აქ ხომ ყველაფერი ამ სამ ფერშია, ყველაფერი სიცოცხლეს და სიმხურვალეს ასხივებს, დანყებული უცნაური ფორმის საკონფერენციო მაგიდეებიდან, რომლებითაც შესაძლებელია მოზაიკა ააგო, დამთავრებული – ინდივიდუალური სავარძლებითა და სკამებით. გარშემო კომპანიის თანამშრომლები ფუსფუსებენ – ზოგი საქმიანად საუბრობს ყვითელი მობი-

ლურით, ზოგი „ლეპტოკებთან“ მიმსხდარი მუშაობს, სხვები ერთად შეკრებილან და რაღაცაზე თათბირობენ. ერთი სიტყვით კომპანიაში სიცოცხლე ჩქეფს. აქ ვერ ნახავთ უსაქმურ ადამიანს, რომელიც საათზე იყურება და სამუშაო დროის ამონურვას ელოდება.

ან რატომ უნდა დაელოდო იმას, რაც არ არსებობს? დიას, არ არსებობს არც სამუშაო დრო და არც მკაცრი წესები. ამგვარი შეზღუდვები კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორის – ლიისა იორონენისთვის (Liisa Joronen), რომელიც სამუშაოზე ყვითელი ველოსიპედით დადის, ყოვლად მიუღებელია. ერთადერთი, რაც კომპანიაში არსებობს, არის ხუთი პრინციპი, რომლებზეც ლიისა იორონენმა ააგო ბიზნესის ფილოსოფია.

1. მძიმე სამუშაო სახალისო უნდა იყოს

არა აქვს მნიშვნელობა, დამლაგებელი ხარ, პროფესიონალი ჩოგბურთელი თუ პროგრამისტი.

იმისთვის, რომ შენი საქმე საუკეთესოდ აკეთო, მძიმე შრომაა საჭირო. მაგრამ, მძიმე არ გულისხმობს მოსაწყენს, მძიმე არ გულისხმობს რუტინას, მძიმე არ გულისხმობს შეზღუდვებს. მძიმე გულისხმობს თავდადებას, ბოლომდე დახარჯვას, შემოქმედებით მიდგომას, ერთი საქმის სხვადასხვაგვარად კეთებას, სხვადასხვაგვარად დანახვას, სტერეოტიპების ნგრევას და წესების ეჭვქვეშ დაყენებას.

ადამიანი, რომელიც ზედმეტი წესებითაა შეზღუდული, ვერასოდეს შეძლებს იყოს შემოქმედებითი და ბოლომდე დაიხარჯოს კომპანიის, იდეის გულისთვის. წესებით შეზღუდული და დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მიღების უფლების არმქონე ადამიანი ვერასოდეს იქნება კმაყოფილი საკუთარი სამუშაოთი. ორგანიზაციის მისია, მიზნები, სტრატეგიული ამოცანები მისთვის მუდამ უცხო იქნება.

იგი უგულოდ, უჯიგროდ იშრომებს. იშრომებს ფულის გულისთვის და წავა იქ, სადაც მეტს გადაუხდია. იგი იმუშავებს ისე, რომ არ გააგდონ. „სოლში“ კი არ სჭირდებათ ისეთი

თანამშრომლები, ვისთვისაც უცხოა ორგანიზაციის მისია, მიზნები, ამოცანები. მათ არ სჭირდებათ მხოლოდ ფულისთვის მომუშავე კადრები. მათ სჭირდებათ საკუთარი სამუშაოსთვის თავდადებული ინდივიდები, დიახ – ინდივიდები, დამოუკიდებელი პიროვნებები, რადგან მხოლოდ დამოუკიდებლად მოაზროვნე პიროვნებას შეუძლია რაიმე განსაკუთრებულის მიღწევა. შესაბამისად, კომპანიას არ გააჩნია არც დაწესებული სამუშაო საათები, არც სამუშაო ტიტულები და არც მკაცრი წესდება.

სამაგიეროდ მას ჰყავს 3600 თავდადებული თანამშრომელი, რომლებიც კმაყოფილი არიან საკუთარი სამუშაოთი, ვინაიდან ისინი თავისუფლები არიან და თვითონ განსაზღვრავენ, რა, როდის და როგორ აკეთონ.

2. სნაჰლა, სნაჰლა და სნაჰლა

არა აქვს მნიშვნელობა – დამლაგებელი ხარ, პროფესიონალი ჩოგბურთელი, თუ პროგრამისტი. იმისთვის, რომ შენი საქმე საუკეთესოდ აკეთო, აუცილებელია მუდმივად ისწავლო და განავითარო შენი პროფესიული უნარ-ჩვევები.

დღევანდელი სამყარო იმდენად დინამიკური და მკაცრია, რომ ის ცოდნა, რაც საკმარისი იყო გუშინ, დღეს უკვე არ კმარა, ხოლო ის ორგანიზაციები, რომელთა თანამშრომლებსაც საკმარისი ცოდნა არ გააჩნიათ, განწირულები არიან. „სოლში“, როგორც ყველა პროგრესულად მოაზროვნე კომპანიაში, იციან, რომ საკუთარი კადრების განვითარებაზე დახარჯული სახსრები მათ ერთიორად დაუბრუნდებათ. საკადრო ბაზის თეორიული ცოდნის განვითარებით ხომ ნებისმიერი ორგანიზაციის წინაშე ახალი შესაძლებლობები იშლება. ის ორგანიზაციები კი, რომლებსაც კადრების განვითარებაზე სახსრების ხარჯვა ზედმეტ ფუფუნებად მიაჩნიათ, საკუთარ წვენში იხარშებიან და მხოლოდ მაშინ იტაცებენ თავში ხელს, როდესაც განვითარებაზე ორიენტირებული კონკურენტი ყველა კლიენტს წაართმევს.

კადრების კვალიფიკაციის ასამაღლებლად კომპანიაში არსებობს სპეციალური ოთხთვიანი კურსები. ამ დროის მანძილზე,

თანამშრომლები მუშაობის ახალ მეთოდებს ითვისებენ. კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსების გავლა და კურსისშემდგომი გამოცდის ჩაბარება ის იშვიათი წესთაგანია, რომლის შესრულება ყველა თანამშრომლისთვისაა აუცილებელი.

3. თვითონ განსაზღვრა შენი მიზანი

არა აქვს მნიშვნელობა, დამლაგებელი ხარ, პროფესიონალი ჩოგბურთელი, თუ პროგრამისტი. იმისთვის, რომ შენი საქმე საუკეთესოდ აკეთო, აუცილებელია გაგაჩნდეს მიზანი, რომლის მიღწევისთვისაც მიმართავ ყოველდღიურ ძალისხმევას; ხოლო მიზნის სწორად დასახვისთვის აუცილებელია, თვითონვე დაისახო იგი, ის ვისაც არ გააჩნია მიზანი, არაეფექტიანად ფლანგავს საკუთარ რესურსებს, ხოლო ის, ვისაც სხვამ დაუწესა მიზანი, მიზნის სისწორეში გარკვევისთვის უფრო მეტ რესურსს ხარჯავს, ვიდრე მისი მიღწევისთვის.

აი, „სოლოში“ არსებობს 135 ზედამხედველი, რომლებიც 50-კაციან ჯგუფებს ხელმძღვანელობენ.

ისინი ჯგუფის წევრებთან შეთანხმებით, კომპანიის მმართველობისგან დამოუკიდებლად განსაზღვრავენ ჯგუფის მიზანს, ბიუჯეტს, წყვეტენ ასაყვანი და გასაშვები კადრების საკითხს, აგვარებენ ურთიერთობებს კლიენტებთან. მოკლედ – დამოუკიდებლად აკეთებენ ყველაფერს, რაც საჭიროა ბიზნესის განვითარებისთვის.

4. კარგად გაზომა საკუთარი ძალისხმევის შედეგები

არა აქვს მნიშვნელობა, დამლაგებელი ხარ, პროფესიონალი ჩოგბურთელი, თუ პროგრამისტი. იმისთვის, რომ შენი საქმე საუკეთესოდ აკეთო, აუცილებელია ზუსტად დაადგინო კავშირი საკუთარ ძალისხმევასა და შედეგებს შორის, ანუ – ზუსტად იცოდე, შენი საქმიანობის შედეგად რა და როგორ გაკეთდა. თითოეული თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს ზუსტი გაზომვა მათი ძალისხმევის ეფექტიანობისა და საერთო საქმეში შეტანილი წვლილის დადგენის საშუალებას იძლევა. ლიისა იორონენის თქმით, რაც უფრო თავისუფა-

ლია თანამშრომელი, მით უფრო დახვეწილი შეფასების სისტემაა საჭირო, რათა ზუსტად შეაფასო საკუთარი საქმიანობის შედეგები, რაც შრომის ეფექტიანობის ამაღლების საუკეთესო საშუალებას წარმოადგენს.

ვინაიდან მომსახურების ბიზნესში ყველაზე კარგი შემფასებელი მომხმარებელია, თანამშრომლების შეფასებას კომპანია ძირითადად იმ კლიენტების გამოკითხვით ახდენს, ვისაც ისინი ემსახურებიან. შეფასებები კეთდება ყოველთვიურად და მათი შედეგები შეაქვთ თითოეული თანამშრომლის „ხარისხის პასპორტში“, რომელიც ყველა თანამშრომელს მუდამ თანა აქვს.

5. გამოიყენე უახლესი ტექნოლოგიები

არა აქვს მნიშვნელობა, დამლაგებელი ხარ, პროფესიონალი ჩოგბურთელი, თუ პროგრამისტი. იმისთვის, რომ შენი საქმე საუკეთესოდ აკეთო, აუცილებელია, საქმიანობისას მუდამ მოწინავე ტექნოლოგიები გამოიყენო. მოწინავე ტექნოლოგიების გამოყენებას, გარდა ტექნიკურისა, ფსიქოლოგიური ეფექტიც ახლავს. შრომაში მოწინავე ტექნოლოგიების გამოყენება მნიშვნელოვნად ამაღლებს კადრების თავდაჯერებულობასა და შრომით კმაყოფილებას, რაც თავისთავად ჯანსაღ მოტივებს ქმნის შრომისთვის.

„სოლში“ ყველა ზედამხედველს საკუთარი „ლექტორი“ აქვს, რაც მათ საშუალებას აძლევს, მუდმივად ადევენონ თვალი კომპანიისა და საკუთარი ჯგუფის ფინანსურ თუ სხვა ინფორმაციას, ასევე თავისუფლებას ანიჭებს სამუშაო ადგილის შერჩევაში. გარდა ამისა, ყველა თანამშრომელს აქვს მობილური ტელეფონი, რაც მათთან მუდმივი კონტაქტის საშუალებას იძლევა.

აი, უკვე 11 წელია, რაც ლიისა იორონენი ამ ხუთი პრინციპით უძღვება სკუთარ კომპანიას, რომელიც უკვე ორჯერ გახდა ფინეთში მომსახურების საუკეთესო ხარისხის პრიზის ლაურეატი. მისმა წლიურმა შემოსავლებმა 60 მილიონ დოლარს გადააჭარბა. ისე, ერთი შეხედვით, არცთუ დიდი თანხაა, მაგრამ ყველაფერი ხომ შედარებითია. ალბათ, არაერთხელ

დაფიქრდით, რას საქმიანობს ეს კომპანია და რამდენიმე სავარაუდო პასუხიც გაეცით გუნებაში. უკაცრავად, მაგრამ მინდა გითხრათ, რომ ამაოდ ეცადეთ, მაინც ვერ გამოიცნობდით. ისე საინტერესოა, რას ფიქრობდით, ალბათ სარეკლამო კომპანია გეგონათ, ან საკონსულტაციო, ან დიზაინერული, თუნდაც არქიტექტორული სტუდია, არა? შესაძლოა, სხვა რალაცებიც იფიქრეთ, მაგრამ მაგას რა მნიშვნელობა აქვს, დარწმუნებული ვარ, რომ არც ერთი თქვენგანი არ იფიქრებდა რა „ბინძურ“ ბიზნესთან ჰქონდა საქმე ლიისას, ამ სიტყვის სრული მნიშვნელობით. დიახ, ეს ლამაზი სახელის მქონე კომპანია ერთ-ერთი ყველაზე „ბინძური“ ბიზნესის წარმომადგენელია. იცით, რას აკეთებენ მისი თავისუფალი, კმაყოფილი და განვითარებაზე ორიენტირებული თანამშრომლები?.. ისინი ალაგებენ. ალაგებენ სუპერმარკეტებს, სასტუმროების ოთახებს, ოფისებს, აეროპორტებს, ქუჩებს, პარკებს, საავადმყოფოებს. ალაგებენ ჩუმად, წყნარად, ხარისხიანად და ხალისიანად, მუდამ მოლიმარი, კმაყოფილი, თავდაჯერებული, ღირსეული სახეებით. კი მაგრამ, ფერადი ოფისები? ლეპტოპები? მაგიდები? თათბირები? თავისუფლება? კომპანიის მისია და სტრატეგიული ამოცანები? ბიუჯეტების განსაზღვრა? რა საჭიროა ეს სისულელეები?! ერთი ცოცხი, ერთიც ჩვარი, „სპეცოვკა“, წყლიანი ვედრო, იატაკის ტილო, ცოტა სარეცხი ფხვნილი და წავიდაა! იმუშავე!... რა ადვილად შეიძლება გაკეთდეს ეს ყველაფერი. ესენი კი რალაც ცირკს მართავენ, კედლებს ღებავენ, მობილურებს ატრიალებენ, ღირსებაზე ლაპარაკობენ და სინამდვილეში ვინ არიან? დამლაგებლები? რაში სჭირდება უბრალო დამლაგებელს შრომითი კმაყოფილება, ის ხომ დამლაგებელია? რად უნდა დამლაგებელს მობილური და ღირსება?

ჩვენი უბედურებაც, ალბათ, ისაა, ყველა ასე რომ ფიქრობს, და, ალბათ, ამიტომაც ჩვენი ქუჩები მუდამ ჭუჭყიანი, სასტუმროები – ბინძური და დაულაგებელი, პარკები – მოუვლელი. კაფე-ბარები სავსეა ცხვირაბზუებული ოფიციანტებით, რომლებიც ღიმილის ნაცვლად დაძაბულები იყურებიან და სულ იმას აკვირდებიან, ვინმემ რამე ზედმეტი არ უთხრას, ან რამე „ცუდი ტონით“ არ დაავალოს. ჩვენ გვეთაკილება საკუთარი ქუჩების დაგვა, სასტუმროების დალაგება, ნაგვის გატანა,

მიმტანობა და მრავალი სხვა ამდაგვარი სამუშაოს შესრულება. გვეთაკილება არა იმიტომ, რომ არ შეგვიძლია, არა! რომ არ შეგვეძლოს ვერანაირი გაჭირვება ვერ აიძულებდა ბევრ ჩვენს თანამემამულეს, წასულიყო საზღვარგარეთ და ემუშვა მიმტანად, დამლაგებლად, ბავშვებისა თუ მოხუცების მომვლელად... გვეთაკილება იმიტომ, რომ ამ სამუშაოს დაფასება არა აქვს (ისევე, როგორც ბევრ სხვა „ნაკლებად სათაკილო სამუშაოს“. ჩვენთან ხომ კაცი მაშინ ხარ, თუ რამის, ან ვინმეს უფროსი გქვია). ისლა დაგვრჩენია, რომ ჭუჭყში ვისხდეთ და ველოდოთ, სანამ სხვა დაგვილაგებს და დაგვირეცხავს. კი ბატონო, ველოდოთ! ოღონდ გვახსოვდეს, რომ არა აქვს მნიშვნელობა – დამლაგებელია, პროფესიონალი ჩოგბურთელი თუ პროგრამისტი, ქალია თუ კაცი, ქართველია თუ ფინელი, იგი ვერასოდეს შეძლებს შექმნას რაიმე ღირებული, თუ მას მუდამ არ შეახსენე, რამდენად მნიშვნელოვანია მისი სამუშაო კომპანიისთვის და მთელი საზოგადოებისთვის. იგი ვერასოდეს შეძლებს, შექმნას რაიმე ღირებული, თუ არ შეაქე კარგად შესრულებული სამუშაოსთვის. ვერ შეძლებს, თუ არ ასწავლე. თუ შესაბამისი პირობები არ შეუქმენი, თუ არ აგრძნობინე, რომ ის საზოგადოების ღირსეული წევრია და საკუთარი წვლილი შეაქვს მის განვითარებაში. გახსოვდეთ: ის ორგანიზაცია, რომელიც საკუთარი პერსონალის კმაყოფილებას ვერ უზრუნველყოფს, ვერც მომხმარებლების მოთხოვნას დააკმაყოფილებს.

სსპეზის ირონიის მიუხედავად

ზოგჯერ იმისთვის, რომ იყო წარმატებული, საჭიროა სხვებისგან განსხვავებულად მოიქცე. თუნდაც ისე, როგორც ფრედ სმიტი მოიქცა, ადამიანი, რომელმაც შექმნა ახალი ბაზარი – სწრაფი გადაზიდვების ბაზარი.

წარმოგიდგენიათ ქორწილი საქორწინო კაბის გარეშე? მით უმეტეს პატარა ქალაქში, სადაც ნებისმიერი უმნიშვნელო მოვლენაც კი ყურადღების ცენტრში ექცევა და მთელი წლის განმავლობაში დეტალურად განიხილავენ საღამოს ჩაის დასალევად შეკრებილი მეზობელი ქალები... ხვალ თქვენი ქორწილია, კაბა კი არა გაქვთ, უფრო სწორად, გაქვთ, მაგრამ ის სადღაც ფლორიდის შტატსა და თქვენს ქალაქს შორის „გაიჭედა“. ნუთუ ყველაფერი ჩაიშლება და ყოველი ქალის ცხოვრებაში უბედნიერესი დღე ჩაგშხამდება?

სწორედ ასეთ დღეში ჩავარდნილი ქალის ცრემლიანი ხმა გაისმა ერთ დღეს „ფედექსის“ ოფისში: „გთხოვთ, დამეხმაროთ!“ თუმცა ეს დღე „ფედექსის“ თანამშრომლებს ალბათ სულაც არ ეჩვენებოდათ მშვენივრად: უკვე ორ თვეზე მეტი გასულიყო 1973 წლის 12 მარტიდან – იმ დღიდან, როცა კომპანიამ დაიწყო ფუნქციონირება. კომპანიის მენეჯმენტი ვარაუდობდა, რომ პირველივე დღეს 3000 ამანათის გაგზავნას შეძლებდა. კომპანია ხომ სრულიად ახალ და ძალზე ხელსაყრელ მომსახურებას სთავაზობდა მომხმარებელს: ამანათის ჩატანას დანიშნულების ადგილზე 24 საათის განმავლობაში. თუმცა შედეგი განსხვავებული აღმოჩნდა: ორ-ნახევარი თვის მანძილზე კომპანიამ მხოლოდ ორი შეკვეთა მიიღო, რომელთა შესრულე-

ბაც მას ნახევარი მილიონი დოლარი დაუჯდა. გასაკვირი არ არის, რომ კომპანია გაკოტრების საფრთხის წინაშე აღმოჩნდა. იგი შეიძლება ერთი წინადადებით გამოვხატოთ: შემოსავლები უნდა აღემატებოდეს დანახარჯებს, წინააღმდეგ შემთხვევაში კომპანია უნდა დაიხუროს... და თუ ასეა, მაშინ რატომღა განაგრძობდა „ფედექსი“ მუშაობას? და რატომ დაჯავშნა თანამშრომელმა თვითმფრინავი მხოლოდ ერთი საქორწინო კაბის ადგილზე ჩასატანად? ეს უკვე არა მარტო ბიზნესის, არამედ არანაირ ლოგიკაში არ ჯდება.

იმისთვის, რომ იყო სხვებისგან გამორჩეული, წარმატებული, ალბათ საჭიროა, ზოგჯერ ალოგიკურად და განსხვავებულად მოიქცე. სწორედ ასე მოიქცა ფრედ სმიტიც, ვინც შექმნა ახალი ბაზარი – სწრაფი გადაზიდვების ბაზარი. შექმნა მიუხედავად იმისა, რომ მისმა საკურსო ნამუშევარმა, რომელიც სწორედ „ფედექსის“ მომსახურებას აღწერდა, დაბალი შეფასება მიიღო; მიუხედავად იმისა, რომ თავიდან კომპანიას შეკვეთები არ ჰქონდა და ის წაგებაზე მუშაობდა; მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიის მომავალი ბუნდოვანი და გაურკვეველი იყო. ამ ჩამონათვალის გაგრძელება კიდევ შეიძლება, მაგრამ მთავარი ერთია: სმიტს ჰქონდა საკუთარი თავისა და კოლეგების იმედი და სჯეროდა, რომ მისი იდეა გენიალური იყო. სწორედ ამ რწმენამ და გამორჩეულობა მენეჯერულმა უნარებმა შეაძლებინა მას წარმატების მიღწევა.

და მაინც, რაც უნდა ძლიერი რწმენა და უნარი ჰქონდეს მენეჯერს, იმისთვის, რომ კომპანიამ იმუშაოს, უნდა არსებობდეს მოთხოვნა მის პროდუქტზე. ხოლო მოთხოვნა რომ არსებობდეს, აუცილებელია, მომხმარებელმა გაიგოს თქვენი პროდუქტის არსებობის შესახებ. თუმცა აქ თავს იჩენს ერთი პრობლემა: ადამიანთა უმრავლესობა უნდობლად უყურებს ყველაფერ ახალს, მათ არ უნდათ საკუთარი ჩვევების შეცვლა. თუმცა გამოსავალი ყველანაირი სიტუაციიდან არსებობს და, შესაბამისად, ყოველთვის მოიძებნება ერთი მომხმარებელი მაინც, რომელიც თქვენს პროდუქტს გასინჯავს. და თუ იგი კმაყოფილი დარჩება, სხვებსაც მოუყვება თავისი აღმოჩენის შესახებ. ასე ვრცელდება ინფორმაცია და, რაც უნდა საკვირველი იყოს, ეს გზა ყველანაირ რეკლამაზე ეფექტიანია. ასე მოხდა „ფედექსის“

შემთხვევაშიც. ზემოთ ნახსენებ ქორწილში პატარძალმა აღფრთოვანება ვერ დამალა და სტუმრებს მოუყვა თავისი კაბის ცალკე თვითმფრინავით „მოგზაურობის“ ამბავს. სტუმრებს შორის ერთი მსხვილი კომპანიის მენეჯერები აღმოჩნდნენ, რომლებიც დაინტერესდნენ ამ მომსახურებით და ცოტა ხანში „ფედექსის“ ლოიალური მომხმარებლებიც გახდნენ.

ეს იყო პირველი ნაბიჯები, რომლებიც განსაზღვრავდა და აყალიბებდა კომპანიის მომავალს და ხშირად იმედსაც უცრუებდა კომპანიის მენეჯმენტს. დღეს კი „ფედექსი“ ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული კომპანიაა მსოფლიოში, რომელიც ეხმარება მილიონობით ადამიანსა და ორგანიზაციას საქმიანობის ეფექტიანად შესრულებაში. „საუკეთესოებზე ორჯერ უკეთესი“ – ამ სიტყვების სინამდვილეში აღარავის ეპარება ეჭვი, „ფედექსი“ ყველასთვის საიმედო პარტნიორია.

საინტერესოა, როგორ მიაღწია კომპანიამ, შეექმნა ასეთი იმიჯი? და როგორ ახერხებს, რომ ეს იმიჯი მართლაც შეესაბამებოდეს სინამდვილეს?

1973 წელს, როდესაც „ფედექსი“ პირველად გამოჩნდა ამერიკის ბაზარზე, აქ უკვე არსებობდა რამდენიმე კომპანია, რომელიც მომხმარებელს მსგავს მომსახურებას სთავაზობდა. თუმცა ამ კომპანიების სპეციფიკა მაინც განსხვავებული იყო: არც ერთი მათგანი არ მიმართავდა სწრაფ გადაზიდვებს, ანუ ბაზარზე არსებობდა დაუკავებელი ნიში. იპოვო და დაიკავო ნიში, ანუ მომხმარებელს შესთავაზო განსხვავებული პროდუქტი – ხშირ შემთხვევაში წარმატების განმაპირობებელი ფაქტორია. ასე მოიქცა ფრედ სმიტიც. არსებობის პირველივე დღიდან მან მკაფიო პოზიცია ჩამოუყალიბა თავის პროდუქტს – მცირე ამანათების გადაზიდვა 24 საათის განმავლობაში. უფრო ზუსტად კი – მეორე დღის 10.30-ისთვის. „ჩვენ არ გადაგვყავს თავგები და სპილოები ერთი თვითმფრინავით, როგორც ამას სხვა კომპანიები აკეთებენ. ჩვენ გადაგვაქვს მხოლოდ ის, რისი ანევაც ნებისმიერ ადამიანს შეუძლია“. ასეთი სტრატეგიის არჩევამ განაპირობა ის, რომ კომპანიას ჩამოუყალიბდა მკაფიო და მომხმარებლისთვის ადვილად აღსაქმელი იმიჯი, რომელიც ხაზს უსვამდა მის უნიკალურობას.

1982 წლამდე „ფედექსს“ უშუალო კონკურენტი ფაქტობრივად არ ჰყავდა. შემდეგ კი ბაზარზე არსებულ კომპანიებს შორის ყველაზე მსხვილმა და ძლიერმა კომპანიამ UPS-მაც გადანწყვიტა სწრაფი გადაზიდვების ბაზარზე გასვლა. დაიწყო ბაზარზე ლიდერობისთვის ბრძოლა. თავდაპირველად კომპანიები მარკეტინგული კამპანიებითა და საფასო ომით ცდილობდნენ ერთმანეთის მომხმარებლის გადაბირებას, მაგრამ ამ სტრატეგიამ ვერ გადაჭრა პრობლემა. აუცილებელი იყო, კომპანიებს რაღაც სხვა გზით მოეხდინათ საკუთარი პროდუქტის დიფერენცირება. ამის საშუალებას სწრაფად განვითარებადი ტექნოლოგიები იძლეოდა, რაც პირველმა სწორედ ფედექსმა დაინახა. მან დაწერა კომპიუტერული სისტემები, რომელთა გამოყენებითაც მომხმარებელს შეეძლო სახლიდან გაუსვლელად გაეკეთებინა შეკვეთა. გარდა ამისა, მომხმარებლის კომფორტის და, შესაბამისად, ლოიალურობის გაზრდის მიზნით კომპანიამ კიდევ ერთი სიახლე შესთავაზა მას: „ფედექსის“ სისტემა საშუალებას იძლევა, თვალი ვადევნოთ ჩვენი ამანათის „მოგზაურობას“ შეკვეთის მიცემის მომენტიდან დანიშნულების ადგილზე ჩასვლამდე.

მართალია, დღეს UPS-იც მსგავს მომსახურებას სთავაზობს მომხმარებელს, მაგრამ იგი მაინც მიმდევარია, ანუ მას ყოველთვის მეორე პოზიცია უკავია ბაზარზე. „ფედექსი“ კი თავიდანვე ნოვატორული კომპანია იყო: მან სრულიად ახალი პროდუქტი შესთავაზა მომხმარებელს და ამით ახალი ბაზარი შექმნა. შემდეგაც, კომპანიის მენეჯმენტი მუდმივად სიახლეების გატარებაზე იყო ორიენტირებული.

თუმცა, მას არ დაუშვია ის შეცდომა, რომელიც ბევრი სწრაფად განვითარებადი კომპანიისთვისაა დამახასიათებელი, მათ შორის UPS-ისთვისაც, რაც ხშირად მათი შესუსტების მიზეზი ხდება: მან არ გააფართოვა თავისი პროდუქტების ასორტიმენტი. იმის მაგივრად, რომ მომხმარებლისთვის შეეთავაზებინა სხვა, დამატებითი პროდუქტებიც, კომპანია მთელი თავისი ისტორიის მანძილზე მუშაობდა ერთი პროდუქტით და მთელ ძალისხმევას სწორედ ამ პროდუქტის დახვეწასა და გაუმჯობესებას ახმარდა. კომპანიამ აირჩია ვინრო სეგმენტი და ეს მისი წარმატების ერთ-ერთი გადამწყვეტი ფაქტორი აღმოჩნდა. როგორც თავად ფრედ სმიტმა აღნიშნა, „UPS საუკეთესოა თა-

ვის ბაზარზე: ფიზიკურ პირებზე ორიენტირებულ გადაზიდვებში, სადაც სისწრაფეს არა აქვს გადამწყვეტი მნიშვნელობა. „ფედექსი“ კი საუკეთესოა თავის ბაზარზე – მნიშვნელოვანი და დროისადმი მგრძნობიარე დოკუმენტებისა და ამანათების გადაზიდვაში.“

მაშ ასე: კარგად გააზრებული, კონკურენტული სტრატეგია, თანამედროვე ტექნოლოგიები და სისტემები, ლოიალური მომხმარებელი. მეტი რა შეიძლება ინატროს მენეჯერმა? თითქოს არაფერი.

ყოველი ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორი ქმნის გარეგნულ სახეს, მიმზიდველად აქცევს კომპანიას. მაგრამ არსებობს სხვა ფაქტორიც, რომელთა გარეშეც ეს გარეგნული მიმზიდველობა გაქრებოდა და ვერანაირი სისტემები თუ ტექნოლოგიები ვერ იმუშავებდა. ესენი არიან ადამიანები, თანამშრომლები, რომლებისგანაც შედგება კომპანია და რომლებიც ქმნიან მის სახეს.

ფრედ სმიტი კომპანიის წარმატების ძირითად ფაქტორად სწორედ თავის თანამშრომლებს ასახელებს.

70-იან წლებში, როდესაც კომპანია შეიქმნა, კადრებისადმი დამოკიდებულება მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდა იმისგან, რასაც დღეს ვხედავთ. დღეს ნებისმიერი მენეჯერი თავისი დროისა და ენერგიის დიდ ნაწილს უთმობს კადრებისთვის სწორი მოტივების და პირობების შექმნას.

მაშინ კი ამას დიდი ყურადღება არ ექცეოდა. ფრედ სმიტი ერთ-ერთი პირველთაგანი იყო, რომელმაც თანამშრომლებზე ორიენტირებული კომპანია შექმნა და რომელმაც გააცნობიერა, თუ რამდენად დიდი მნიშვნელობა ჰქონდა კადრების სწორად მართვას წარმატებისთვის.

შედეგმაც არ დააყოვნა: შეიძლება ითქვას, რომ კადრების ლოიალურობამ გადაარჩინა კომპანია.

1973 წელს, როდესაც კომპანიის ბედი წყდებოდა, როდესაც არ იყო შეკვეთები, და, შესაბამისად, ფული, თანამშრომლები

არ წასულან კომპანიიდან. უფრო მეტიც – ისინი ხშირად საკუთარი ჯიბიდან დებდნენ ფულს, რათა კომპანია არ გაჩერებულიყო. მიუხედავად ერთი წლის თავდაუზოგავი შრომისა, ისინი არ წავიდნენ მაშინაც კი, როდესაც მიიღეს კონვერტები ჩეკებით და წარწერით: „გთხოვთ, ნუ შეეცდებით ჩეკების განაღდებას – ბანკში ფული არ არის. მაგრამ დარჩით ჩვენთან და ჩვენ ერთად მივაღწევთ წარმატებას!“

ალბათ დაგაინტერესათ, მაინც რა პრინციპებზეა აგებული „ფედექსის“ საკადრო პოლიტიკა, როგორ ახერხებს კომპანია ასეთი ლოიალურობის მიღწევას? თავად ფრედ სმიტი გამოყოფს რამდენიმე ძირითად პრინციპს, რასაც ეყრდნობა მისი და კომპანიის თანამშრომლების ურთიერთობა. ეს პრინციპები არ არის შედეგი რაიმე ძვირად ღირებული გამოკვლევებისა, ან მრავალწლიანი მენეჯერული გამოცდილებისა. იგი საკმაოდ მარტივი პრინციპებია, რომლებიც საფუძვლად უდევს ზოგადად ადამიანების ურთიერთობებს, თუნდაც ბიზნესსამყაროში და ყოველდღიურ ცხოვრებაში.

ერთმანეთის **ნდობა**, საერთო მიზნის არსებობა, ანუ საერთო **ხედვა** და, რა თქმა უნდა, **დაფასება** – არის სამი ელემენტი, რომლებიც საფუძვლად უდევს ჩვენი დროის ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი კომპანიის წარმატებას.

საერთოდ – ვინ არის მენეჯერი? ეს არის ადამიანი, რომელიც მართავს კომპანიას, რომელიც წყვეტს, თუ რა უნდა გაკეთდეს, როგორ უნდა გაკეთდეს და ვის მიერ უნდა გაკეთდეს. სულ რაღაც სამი, ერთი შეხედვით მარტივი კითხვაა. თუმცა ამ კითხვებზე სწორი პასუხების გაცემას მენეჯერის მთელი დრო მიაქვს, და ხშირად იმის საშუალებასაც აღარ უტოვებს, რომ ყოველდღიურ ოპერაციებს ადევნოს თვალი.

იმისთვის, რომ მენეჯერმა ყველაფერი იცოდეს თავისი კომპანიის მიმდინარე საქმიანობის შესახებ, სჭირდება თანამშრომლების დახმარება. თანამშრომლებმა უნდა მიაწოდონ მას დროული და საიმედო ინფორმაცია, ანუ მენეჯერი უნდა ენდობოდეს მათ. „ფედექსში“ ერთმანეთის ნდობას ძალზე დიდი

მნიშვნელობა ენიჭება. „მენეჯერს გარშემო ისეთი ხალხი უნდა ჰყავდეს, ვინც მას სიმართლეს ეტყვის,“ – ამბობს ფრედ სმიტი და ყველანაირად ცდილობს, ხელი შეუწყოს კომპანიაში ასეთი გარემოს არსებობას. მისმა თანამშრომლებმა იციან, რომ შეუძლიათ, ნებისმიერ დროს დახმარება და რჩევა მიიღონ და ასევე თვითონაც გამოთქვან თავიანთი მოსაზრებები.

თანამშრომლებმა იციან, რომ მათ ენდობიან და ცდილობენ, არ დააღალატონ თავიანთი მენეჯერი. ეს კი მათ დამატებით სტიმულებს უქმნის უფრო ეფექტიანი მუშაობისთვის.

საკადრო პოლიტიკის მეორე პრინციპია ხედვა, ანუ თანამშრომლების მიერ საერთო მიზნების კარგად გააზრება და გაზიარება. „ფედექსის“ ფუნქციონირების პირველ დღეებში კომპანიის მთავარი პრობლემა შეკვეთების ნაკლებობა იყო, ხოლო ერთადერთი გამოსავალი — შეკვეთების მოძიება. ფრედ სმიტმა გადაწყვიტა, თავისი თანამშრომლებისთვის ძალზე მარტივი და ადვილად აღსაქმელი მიზანი დაესახა, რაც მათ მოქმედებებს მიზანმიმართულსა და ეფექტიანს გახდიდა: „მოიძიეთ შეკვეთები!“ – ასეთი ფორმულირება შეიძლება მივცეთ კომპანიის ხედვას. ამასთან, ასეთი მიდგომით ყოველი თანამშრომელი გრძნობს საკუთარ მნიშვნელობას საერთო ნარმატების მიღწევაში და მეტი პასუხისმგებლობით ეკიდება თავისი მოვალეობების შესრულებას.

დაბოლოს, რა თქმა უნდა, აუცილებელია თანამშრომლების შრომის და ერთგულების დაფასება.

კომპანიის მენეჯმენტი ყველანაირად ცდილობს, რომ შესაბამისი მოტივები შეუქმნას თანამშრომლებს საკმაოდ მაღალი ხელფასებით, პრემიებით, სხვადასხვა სახის ჯილდოებით. თუმცა, არანაკლები მნიშვნელობა ენიჭება არამატერიალურ მოტივებსაც. ზოგჯერ მაღალ ხელფასზე უფრო მნიშვნელოვანია, აჩვენო ადამიანს, რომ აფასებ მის შრომას; უბრალოდ შეაქო და უთხრა: „ასე გააგრძელე“. ანუ აუცილებელია, თანამშრომელს ხშირად შეახსენო, რომ იგი საჭიროა და მნიშვნელოვან საქმეს აკეთებს კომპანიისთვის.

ნდობა, ხედვა, დაფასება – ძალზე მარტივი პრინციპებია. იმდენად მარტივი, რომ სხვებმა ყურადღება არ შეაჩერეს მათზე და რაღაც უფრო რთულ და ძნელად გასაგებ იდეებს ეპოტინებოდნენ.

დღეს ისინი გაკვირვებით და შურით უყურებენ ფრედ სმიტს და მის წარმატებას. გუშინ კი ეს ადამიანი და მისი პრინციპები არარეალური და სასაცილო ეჩვენებოდათ. ეს სიტუაცია არცთუ ისე უნიკალურია, მას ბევრი წარმატებული ადამიანის და კომპანიის ისტორიაში შეხვდებით. დასკვნა კი ერთია: ჩვენ გარშემო უამრავი არარეალიზებული შესაძლებლობა არსებობს; მთავარია, დაინახო ისინი და გეყოს გამბედაობა, აიხდინო ოცნება, სხვების გაოგნებისა თუ ირონიის მიუხედავად.

თვითმოსწავლე ორგანიზაციები

ზოგისთვის თვითმოსწავლე ორგანიზაციები ჰორიზონტალურ სტრუქტურასა და ფართოდ დელეგირებულ უფლებებთან ასოცირდებოდნენ. ზოგი კი მათში უბრალო მიზანსწრაფულობას ხედავდა. რას წარმოადგენენ ისინი სინამდვილეში და სად და როდის გაჩნდნენ?

ლეგენდა თვითმოსწავლე ორგანიზაციების შესახებ 90-იანი წლებში აშშ-ში გაჩნდა და შემდეგ ტალღასავით გადაურა მთელ ცივილიზებულ სამყაროს. თავიდან არავინ იცოდა, რა ან ვინ იყვნენ ეს ორგანიზაციები, უბრალოდ, ბუნდოვანი იდეები არსებობდა და ყველა თავისებურად ხედავდა მათ. ზოგისთვის ისინი ჰორიზონტალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და ფართოდ დელეგირებულ უფლებებთან ასოცირდებოდა, ზოგისთვის ორგანიზაციებთან, სადაც ადამიანები მუდმივად ილრმავებდნენ პროფესიულ ცოდნას, ზოგი კი მათში უბრალო მიზანსწრაფვას ხედავდა. მითქმა-მოთქმა გამოქვეყნებული სტატიების სახით დიდხანს ვრცელდებოდა, ბოლოს კი თეორიაც ჩამოყალიბდა და მასაჩუსეტისის ტექნოლოგიების ინსტიტუტის, სლოანის მენეჯერთა სკოლის, ორგანიზაციული სწავლების ცენტრის დირექტორის – პიტერ სენჯის (Peter Senge) ავტორობით სქელტანიანი წიგნი „5 დისციპლინა“ გამოიცა. ამ ნაშრომისთვის იგი Journal of Business Strategy-ის მიერ „საუკუნის სტრატეგიად“ დასახელდა, Harvard Business Review-მ კი შეაფასა, როგორც ერთ-ერთი ყველაზე საუკეთესო ბოლო 75 წლის განმავლობაში მართვასთან დაკავშირებით გამოქვეყნებულ წიგნებს შორის.

სენჯმა თავის შემოქმედებაში შემოგვთავაზა თვითმოსწავლე ორგანიზაციების თავისებური განმარტება და განსაზღვრა ხუთი ძირითადი მახასიათებელი, რომლითაც ეს ორგანიზაციები გამოირჩევიან სხვებისგან. ვინაიდან აღნიშნული მოსაზრებები აქტუალურ თემას წარმოადგენს დასავლეთის ქვეყნებში, მიზანშეწონილად მივიჩნიეთ ჩვენი მკითხველისთვის მათი გაცნობა.

როგორც სენჯი აღნიშნავს, თვითმოსწავლე ორგანიზაციები არიან ადამიანთა გუნდები. ისინი მუდმივად ზრდიან თავიანთ შესაძლებლობებს, რათა მიაღწიონ სასურველ მდგომარეობას და მიიღონ სასურველი შედეგები.

ერთი შეხედვით მარტივად ჟღერს, ბევრი კი იტყვის, განსაკუთრებული აქ რა არის, ყველა ასე იქცევაო, მაგრამ მოდით, წინასწარ დასკვნებს მოვერიდოთ და უფრო ღრმად ჩავიხედოთ თვითმოსწავლე ორგანიზაციების არსში.

მაშ ასე, განვიხილოთ ხუთი ქვაკუთხედი, რომლებზე დაყრდნობითაც, პიტერ სენჯის შემწეობით, დღეს დასავლელი მენეჯერები წარმატებით ახორციელებენ თვითმოსწავლე ორგანიზაციების მშენებლობას.

პირველი ქვაკუთხედი – მიზანსწრაფული ადამიანები

ადამიანები, რომლებიც თვითმოსწავლე ორგანიზაციებში ერთიანდებიან, გამოირჩევიან მიზანსწრაფულობით. ეს, თავის მხრივ, ხუთი ძირითადი მიმართულების განვითარებას გულისხმობს.

1. რწმენა. მთელ ხილულ და უხილავ სამყაროში არ არსებობს არც ერთი არსი, არც ერთი საგანი, მოვლენა თუ კიდევ სხვა რამ, თავის სახელდობრივ დანიშნულებას რომ არ ატარებდეს. დანიშნულების გარეშე, უბრალოდ, ყველაფერი კვდება და იხრწნება. ადამიანის უპირატესობა კი მრავალ სხვა არსთან თუ მოვლენასთან მიმართებაში იმაში მდგომარეობს, რომ იგი აზროვნებს, თავისუფალი არსებაა და მას თვითონ შეუძლია აირჩიოს თავისი მთავარი დანიშნულება, ანუ მიიღოს გადაწყვეტილება თავისი „ცხოვრების არსის“ შესახებ. ეს გადაწყვეტილება ეფუძნება ადამიანის რწმენას სიკეთისა და

ბოროტების შესახებ და განსაზღვრავს შემდგომში მთელ მის ცხოვრებას. ასეთი გადაწყვეტილებები, შესაძლებელია, ზოგადად იყოს: – „სანამ ცოცხალი ვარ მოვასწრო, რაც შეიძლება მეტი სარგებლის მიღება“, ან – „ მთავარია, შევექმნა, რაც შეიძლება ბევრი, რათა უკვდავი დარჩეს ჩემი სახელი“, ან – „შევექმნა, რაც შეიძლება ბევრი, შთამომავლობის უზრუნველი მომავლისთვის“, ან კიდევ – „ბოლომდე დავიხარჯო მოყვასისა და ღვთის სიყვარულში“ და ა.შ. ყველა ეს გამონათქვამი წარმოადგენს ადამიანის ყველაზე მთავარ ცხოვრებისეულ გადაწყვეტილებათა ნიმუშებს, რასაც ისინი, როგორც წესი, ქვეცნობიერად იღებენ.

თვითმოსწავლე ორგანიზაციებში გაერთიანებული ადამიანები იმით გამოირჩევიან ყველა დანარჩენებისგან, რომ მათ „გადაწყვეტილება ცხოვრების არსის შესახებ“ ქვეცნობიერიდან ცნობიერში გადმოაქვთ – მათ შეუძლიათ თავიანთი არსებობის მთავარი დანიშნულება ერთ წინადადებაში ჩამოაყალიბონ... თქვენ თუ გიცდიათ, ოდესმე ამის გაკეთება?

2. ხედავ. „ჩემი ცხოვრების დანიშნულება“ – ეს მთავარი გადაწყვეტილებაა, მაგრამ საქმის კეთებამდე ჯერ კიდევ ბევრია დარჩენილი. თუ წარმოგიდგენიათ თქვენი თავი მომავალში? იცით, სად იცხოვრებთ სამი, ოცი ან თუნდაც ასი წლის შემდეგ? როგორი იქნება თქვენი ოჯახის შემადგენლობა? როგორი იქნება თქვენი როლი ოჯახის, მეგობრების, ქვეყნის, და საერთოდ საზოგადოების ცხოვრებაში? რა იქნება თქვენი ძირითადი საქმიანობა?.. უმრავლესობის აზროვნება ამ მიმართულებით, მხოლოდ უსაგნო ოცნებით შემოიფარგლება, მაგრამ გაიაზრო და წერილობითი სახით ჩამოაყალიბო შენი მომავალი, სულ სხვაა – სწორედ ამით გამოირჩევიან თვითმოსწავლე ორგანიზაციებში გაერთიანებული ადამიანები. აიღეთ ფურცელი და კალამი, მოძებნეთ მყუდრო ადგილი, სადაც ღრმა და თავისუფალ აზროვნებას შეძლებთ, მოთავსდით მოხერხებულად და დაწერეთ, უბრალოდ დაახასიათეთ თქვენი თავი მომავალში. რაც უფრო შორს გაიხედავთ და რაც უფრო მკაფიო მოსაზრებებს ჩამოაყალიბებთ, მით უკეთესი, მაგრამ წერისას აუცილებლად გახსოვდეთ არსებული რეალობის შესახებ. „მომავლის

ხედვა“ ოცნება კი არა, მიზანია, რომელიც განსაზღვრავს ყველა თქვენს შემდგომ ნაბიჯს მის მიღწევამდე.

3. გრძნობა. გაიაზრეთ მომავალი? ახლა ისეთივე მონდომებით გაიაზრეთ, სად იმყოფებით დღეს, თუ გსურთ, რომ თქვენმა მომავალმაც დროის სისწრაფით არ იმოძრაოს თქვენთან ერთად. ამ მომენტს განსაკუთრებით უსვამს ხაზს ავტორი.

სენჯი ამბობს, რომ მიზნების მისაღწევად საჭიროა, არა მხოლოდ კარგად ხედავდე მათ, არამედ, აგრეთვე, კარგად გრძნობდე სხვაობას მიზნებსა და დღევანდელ სიცხადეს შორის.

ამ სხვაობას იგი შემოქმედების გრძნობას (creative sense) უწოდებს, რომელიც ორ თითს შორის მოთავსებულ ფანქრის საშლელს ჰგავს, ზედა თითის ადგილზე მომავლის ხედვაა, ქვედაზე კი – დღევანდელი მდგომარეობა. რაც უფრო დიდია ეს საშლელი, მით უფრო მიზანსწრაფულია ადამიანი. მიზანსწრაფულობა კი მომავლის მიზნების მიღწევის საუკეთესო გზების მუდმივ ძიებასა და ამ გზებზე მტკიცე ნებისყოფით სვლაში გამოიხატება.

4. სწავლა. იგრძენით სხვაობა მიზნებსა და დღევანდელობას შორის? ძალიან კარგი. ახლა თქვენ გესაჭიროებათ გზები, რომლებიც ყველაზე ნაკლები ნვალებით და ყველაზე მოკლე დროში მიგიყვანთ მომავლის მიზნებთან.

გონების (გულის), ადამიანებისა და საკუთარი დროის მართვის უნარები არის ყველაზე მნიშვნელოვანი უნარები, რაც კი შესაძლებელია ადამიანს გააჩნდეს.

თვითმოსწავლე ორგანიზაციებში გაერთიანებული ადამიანები მუდმივად სწავლობენ, რათა გაიუმჯობესონ სწორედ ეს უნარები და შესაბამისად, გაზარდონ უკეთ სვლის შესაძლებლობები თავისი მიზნებისკენ მიმავალ გზებზე.

5. ნებისყოფა. ნებისყოფა დიდ გავლენას ახდენს ზემოთ ასახულ ყველა სხვა მახასიათებელზე. პირველ რიგში, უნდა აღვნიშნოთ, რომ ის ყველაზე მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ადამიანის რწ-

მენას სიკეთისა და ბოროტების შესახებ. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, რაც უფრო ძლიერი ნებისყოფისაა ადამიანი, მით უფრო ზნეობრივად მაღალ შეხედულებებს იზიარებს იგი ცხოვრების შესახებ.

ძლიერი ნებისყოფის ადამიანები, როგორც ნესი, უფრო გრძელვადიანი მიზნების მიღწევისკენ მიისწრაფვიან, რადგან უფრო ბევრ რამეზე შეუძლიათ თქვან უარი მიმდინარე დროში.

რა თქმა უნდა, ნებისყოფა მნიშვნელოვანია დასახული მიზნების მისაღწევად – ყველა მიღებულ გადანწყვეტილებას ხომ შესრულება უნდა.

მეორე ძვაპუთხალი – მიზანსწრაფული ორგანიზაცია

დავუშვათ, რომ ორგანიზაციაში, რომელსაც თქვენ მართავთ, ყველა მიზანსწრაფულია, ყველას მიღებული აქვს გადანწყვეტილება „თავისი ცხოვრების არსზე“, ყველას ჩამოყალიბებული აქვს თავისი „მომავლის ხედვა“ და ყველა მონდომებით ზრუნავს ამ ხედვით განსაზღვრული მდგომარეობის მიღწევისთვის. მაგრამ საკმარისია თუ არა ეს ორგანიზაციის წარმატებისთვის? რა თქმა უნდა, არა. ორგანიზაციას სჭირდება, „იცოდეს თავისი ცხოვრების არსი“. ორგანიზაციაც ისეთივე პიროვნებაა, როგორიც თითოეული ჩვენგანი, იგი, უბრალოდ, თავშეყრილი ადამიანების ჯგუფი კი არაა, სულიერი არსებაა, რომელსაც საკუთარი მიზნები, პრობლემები და შესაძლებლობები აქვს, ისევე, როგორც თითოეულ ჩვენგანს. უფრო მეტსაც გეტყვით:

ნებისმიერი ორგანიზაცია – კომერციული, სახელმწიფო, რელიგიური თუ სხვა, ერთი დიდი უპირატესობით სარგებლობს: „ჩვენგან განსხვავებით მას შეუძლია, უკვდავი იყოს“.

უკვდავების წყაროს არსებობის საიდუმლოება კი ორგანიზაციის დანიშნულებაში მდგომარეობს. თუ ორგანიზაციამ შეძლო სწორი დანიშნულების მოძებნა და ამ დანიშნულების სხვებზე უკეთესად შესრულება – უკვდავება გარანტირებულია.

გავიაზრეთ ჩვენი ორგანიზაციის დანიშნულება? ძალიან კარგი, ახლა „მომავლის ხედვის“ არსებობაა აუცილებელი, სწორედ ისეთის, როგორიც საკუთარი თავისთვის ჩამოვაყალიბეთ. იცით, სად იქნება თქვენი ორგანიზაცია მომავალში? ვინ იქნებიან მის მიერ შექმნილი სარგებლის ძირითადი მომხმარებლები, რომლებსაც იგი თავის თავში გააერთიანებს? როგორი დამოკიდებულება ექნება მას გარემოსთან და იმ პირებთან, რომლებიც პირდაპირ თუ ირიბად უკავშირდებიან მას? ანალოგიური კითხვების გაგრძელება კიდევ შეიძლება და რაც უფრო მეტ კითხვას უფრო მკაფიოდ უპასუხებთ, მით უკეთესი. მაგრამ აქ მთავარი თქვენი პასუხები როდია, პასუხი ორგანიზაციამ უნდა გასცეს. თვითმოსწავლე ორგანიზაციები სწორედ ამით გამოირჩევიან სხვებისგან. ასეთი ორგანიზაციის მომავლის ხედვის ჩამოყალიბებაში ყველა მონაწილეობს. მას შემდეგ კი, რაც ორგანიზაციის „დანიშნულება“ და „საერთო ხედვა“ შეთანხმებულია, გაცილებით მარტივია გადაწყვეტილებათა ალტერნატივების უსასრულო ლაბორინთებში სვლა, არა მარტო ორგანიზაციისთვის, არამედ თითოეული მისი წევრისთვის, რადგან მათ ზუსტად იციან, რა უნდა ორგანიზაციას.

მესამე ქვაკუთხედი – დახვეწილი აზრობრივი მოდელები

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება, რის შესახებაც სენჯი გვიზიარებს თავის მოსაზრებებს, ადამიანის „აზრობრივ მოდელებს“ (Mental Models) შეეხება. აზრობრივი მოდელები გარემოსა და მასში მიმდინარე მოვლენების, გონების შინაგანი სარკის მიერ არეკვლით მიღებულ მოდელებს წარმოადგენენ. მაგალითად, ჩვენს გონებაში, შესაძლოა, შევქმნათ სამყაროს მოდელი, რომელიც მოიცავს, როგორც ვიზუალურ წარმოსახვას, ასევე სხვადასხვა მოსაზრებას, რომლებიც მასთან დაკავშირებით გვაქვს.

მოდელების შექმნის პროცესი, შესაძლებელია, შუშის პრიზმაში სინათლის სხივის გატარებას შევადაროთ. გონებაც ხომ გარე სამყაროდან შემოსული სხივების გარდატეხას ახდენს, ოღონდ თითოეული ადამიანის პრიზმას განსხვავებული კუთხით დახრილი წახნაგები აქვს და ამიტომ ზოგი წითელ ფერს

ხედავს უკეთესად, ზოგიც – იისფერს. ამის გამო, ერთსა და იმავე მოვლენას ყველა ადამიანი სხვადასხვაგვარად აღიქვამს.

ადამიანები წარსულში მომხდარი მოვლენების განზოგადების საფუძველზე იქმნიან წარმოდგენას სამყაროში არსებული მიზეზშედეგობრივი კავშირების შესახებ, და, როგორც სენჯი ამბობს, ხშირად ეს განზოგადება უსაფუძვლოდ და გაუაზრებლად კეთდება, რაც ინვესს მრუდე აზრობრივი მოდელების ჩამოყალიბებას. ერთ-ერთი ასეთი გამრუდების შედეგია „თავდაცვის მოდელი“, რომელიც იმაში აისახება, რომ ადამიანები, ერთმანეთთან ურთიერთობისას, ერიდებიან თავისი მოსაზრებების ბოლომდე გამოთქმას. – „რომ ვთქვა, ენცინება“, „შესაძლოა დამცინონ“, ან კიდევ: „რა აზრი აქვს თქმას, მაინც ვერ დავარწმუნებ“ – ვალიაროთ, ნაცნობი შინაგანი ფიქრებია. ამის გამო კი, როგორც წესი, ერთს ფიქრობთ, და მეორეს ვამბობთ ხოლმე, ეს კი სწორედ ურთიერთობების უუნარობასა და, შესაბამისად, ზღვა შესაძლებლობების კარგვას ნიშნავს.

სენჯი ამ გამრუდებული მოდელის გასასწორებლად გვირჩევს, ყოველი საქმიანი შეხვედრის შემდეგ, ოთხხვეტიანი ცხრილის შევსებას, რომლის ერთ-ერთ სვეტში გაეცემა პასუხი კითხვას: „რას ფიქრობდი?“, მეორეში – „რა ვთქვი?“, მესამეში – „ჩემი აზრით, რას ფიქრობდა მეორე მხარე?“ და მეოთხეში – „რა თქვა მეორე მხარემ?“. ასეთი ცხრილის შევსებით ვნახავთ, რომ აზრები, გამოთქმული წინადადებები მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, ამ სხვაობის შემცირება კი შრომისა და ნებისყოფის საკითხია.

მეოთხე კვანთხელი – გუნდური აზროვნება

ალბათ, ყველასთვის ნაცნობი სიტუაციაა საათობით გაგრძელებული, მაგრამ მიზერული შედეგების მომტანი განხილვები, უსაგნო კამათები, მიუღებელი გადაწყვეტილებები... არადა, თანამედროვე ეპოქაში ადამიანის გონების მიერ შექმნილი სარგებლის 80% სწორედ განხილვებზე, „ანუ გუნდური აზროვნებით“ მიიღება და თუ ამ შესაძლებლობებს ორგანიზაცია ვერ იყენებს – ეს ნიშნავს, რომ იგი, დღეს თუ არა ხვალ, სიცოცხლისუუნარო

გახდება, უბრალოდ „ძლიერთა გადარჩევის“ ბუნებრივი კანონი არ აპატიებს ამას.

ძნელი სათქმელია, რა მიზეზები უშლის ხელს ადამიანებს ერთობლივ აზროვნებაში. ზოგჯერ ეს, უბრალოდ, განხილვისთვის წინასწარ მოუმზადებლობის ბრალია, რის გამოც განსახილველი საკითხის ირგვლივ ფიქრი თვითონ განხილვაზე იწყება, მაშინ, როცა რთული ამოცანების გადაჭრა ამ გზით თითქმის შეუძლებელია. ასევე ხშირად ხდება, რომ განხილვას წინ არ უძღვის შეხვედრის მიზნის მკაფიოდ განსაზღვრა და დიალოგიც მიმართულების გარეშე მიედინება. ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი დაბრკოლებაა აგრეთვე, ჩვენ მიერ უკვე განხილული „თავდაცვის მოდელი“. ამის გამო, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ადამიანები ერიდებიან თავიანთი მოსაზრებების ბოლომდე გამოთქმას და შესაბამისად, მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხიც დაბალია. ასევე გასათვალისწინებელია ადამიანების სიამაყეც, რომელსაც ისინი საკუთარი მოსაზრების დაცვის მიზნით უსაგნო კამათამდე მიჰყავს ხოლმე.

თვითმოსწავლე ორგანიზაციები, გუნდური აზროვნებისას, ამ, ერთი შეხედვით მარტივი წინააღმდეგობების გადაჭრას დიდ ყურადღებას უთმობენ, რადგან მათ კარგად ესმით, რომ გუნდის გონებრივი შესაძლებლობები გაცილებით მეტია, ვიდრე მისი ცალკეული წევრების გონებრივი შესაძლებლობების არითმეტიკული ჯამი.

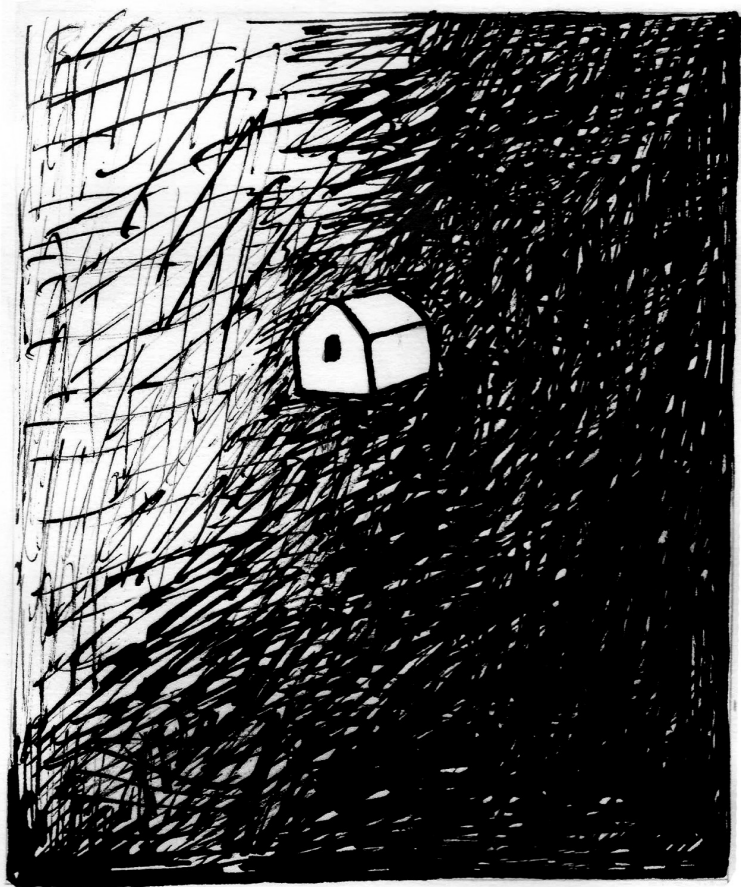
მეხუთე ქვაკუთხედი – სისტემური აზროვნება

როგორც დასავლელი მენეჯერები ამბობენ, ყველაზე მნიშვნელოვანი სარგებელი, რაც მათ სენჯის ნაშრომმა მოუტანა, იყო სისტემური აზროვნების კოეფიციენტის შემოტანა. იგი შემდეგში მდგომარეობს: შეუძლებელია დამსხვრეული სარკის ანყობა ნამსხვრევებში არეკლილი გამოსახულებების მიხედვით. დამთავრდა ანალიზის ერა, დღეს მთავარი მოვლენებს შორის კავშირებია და არა ცალკეული მოვლენის არსი. სამყაროში კი ყველაფერი არ არის წრფივად დამოკიდებული ერთმანეთზე. მიზეზშედეგობრივი კავშირები ისეთია, რომ მოვლენები ერთმანეთის მიზეზებსაც წარმოადგენენ და შედეგებსაც. საჭიროა

სისტემური აზროვნება, რომელიც საშუალებას იძლევა, პრობლემა თუ ამოცანა გააზრებულ იქნეს, როგორც ერთი მთლიანობის ნაწილი, რომელზეც მრავალი მოვლენა ახდენს გავლენას და ამასთან იგი თვითონ გვევლინება სისტემის მოქმედ ელემენტად. თვითმოსწავლე ორგანიზაციებში დამკვიდრებულია სისტემური აზროვნების პრინციპები. თეორიული სისტემის ათზე მეტი მოდელიც კი არის შემუშავებული, რომლებიც გამოიყენება აზროვნების ინსტრუმენტად. რთული პრობლემისა და ამოცანის გადაჭრისადმი სისტემური მიდგომა ყოველთვის იძლევა საშუალებას, მოიძებნოს ერთი ელემენტი, რომელზე ზემოქმედებითაც შეგვიძლია სისტემის შიგნით მიმდინარე მოვლენები ეფექტურად ვმართოთ. ასეთ ელემენტებს სენჯი სისტემის ბერკეტებს უწოდებს და ამბობს, რომ სწორედ ამ ბერკეტების მეშვეობით ახერხებენ თვითმოსწავლე ორგანიზაციები, მინიმალური დანახარჯებით მიაღწიონ მათთვის სასურველ შედეგებს.

ბოლოს ისევ ნახისყოფა, ანუ ნახის ყოფა

სტატიის გაცნობის შემდეგ, ნაწილი მკითხველებისა, ჩათვლის, რომ ტყუილად დაკარგა დრო. ნაწილს მოეწონება, იტყვის: „საინტერესო იყო“ და ამ სიტყვებშივე დამთავრდება მისი ენთუზიაზმი. სამწუხაროა... გავბედავ და კიდევ ერთხელ მოგმართავთ რამდენიმე შეკითხვით: რამდენად წარმატებულია ორგანიზაცია, რომელსაც თქვენ მართავთ? რამდენი ადამიანია თქვენს ორგანიზაციაში, რომელსაც მკაფიოდ აქვს განსაზღვრული თავისი მიზნები და მათი მიღწევის გზები? გაქვთ თუ არა თქვენი ორგანიზაციის დანიშნულება, ან მომავლის ხედვა განსაზღვრული, ყველასთან შეთანხმებული და ჩამოყალიბებული? ზრუნავენ თქვენს ორგანიზაციაში გაერთიანებული ადამიანები საკუთარი აზრობრივი მოდელების დახვეწა-განვითარებაზე? რამდენი ადამიანი იცნობს სისტემური აზროვნების პრინციპებს? შეუძლიათ მათ ურთულესი ამოცანების გადაჭრა ერთობლივი აზროვნების შედეგად? თუ ყველაფერზე დადებითი პასუხი გაქვთ, ძალიან კარგი, მაგრამ თუ არა, მაშინ იმოქმედეთ! თქვენ წინაშე ხომ არარეალიზებული შესაძლებლობების ოკეანეა გადაჭიმული.



გაყინული დრო

წარმოგიდგენიათ წარმატებული ორგანიზაცია, რომელშიც მართვის თითქმის არც ერთი სისტემა არ არის ანუბილი თანამედროვე შეხედულებების შესაბამისად? აქ არ ხდება დაგეგმვა და კონტროლი, არ არსებობს შრომის ანაზღაურება, გადანყვებილები ერთპიროვნულად მიიღება აკადემიური განათლების არმქონე ადამიანების მიერ...

საქართველოში მოქმედ ორგანიზაციათა უსასრულო სპექტრში სად უნდა ვეძებოთ ის ორგანიზაცია, რომელსაც შეუძლია, თავისი გამოცდილება გაუზიაროს სხვებს? ალბათ, წარმატებულ ორგანიზაციათა შორის. კი, მაგრამ ვინ არიან წარმატებული ორგანიზაციები? ან, საერთოდ, რას ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია წარმატებულია?..

ეს და კიდევ სხვა მსგავსი კითხვები გვიტრიალებდა თავში, როცა, წარმატებული და სხვებისთვის სამაგალითო ორგანიზაციების ძებნისას, ბოდბის წმინდა ნინოს დედათა მონასტერში ამოვყავით თავი. რატომ ბოდბის მონასტერში? არ ვიცი, უბრალოდ მივიჩნიეთ, რომ მონასტერი წარმატებულია, რადგან საკმაოდ წარმატებულად ასრულებს თავის მისიას. თანაც მონასტერი წმინდა ნინოს დროიდან მოქმედი ორგანიზაციაა და ნამდვილად უნდა ჰქონოდა რაღაც განსხვავებული, რაც სხვა ნებისმიერი ორგანიზაციის მენეჯერებისთვის საინტერესო და გამოცდილების გაზიარების კუთხით სარგებლის მომცემიც იქნებოდა. ჩვენი ვარაუდები კიდევ უფრო განამტკიცა მონასტრის ინტერნეტგვერდზე განთავსებულმა ინფორმაციამ, სადაც ეწერა, რომ კომუნისტთა მიერ დარბეული, უძველესი ტრადიციების მქონე ბოდბის მონასტერი კვლავ აღდგა 1991

წელს და ამჟამად აქ, ილუმენია თეოდორას ხელმძღვანელობით, ოცდაათამდე მონაზონი და მორჩილი მოღვაწეობს. მონასტერს აქვს საკუთარი მეურნეობა, მოქმედებს ხატწერისა და ხელსაქმის სახელოსნოები, ეწევიან მნივნობრულ-საგამომცემლო საქმიანობას და მომავალში, საგამომცემლო საქმიანობის გაფართოებასთან ერთად, განზრახულია გოგონათა სასწავლებლის გახსნაც. ასე აღმოვჩნდით ბოდბის მონასტრის ეზოში და სიამოვნებით დავიწყეთ იქაურობის შესწავლა.

მოლოდინი არ გაგვიმართლდა. იმაში კი დავრწმუნდით, რომ მონასტერი ნამდვილად წარმატებული ორგანიზაციაა და თითქმის სრულყოფილად ასრულებს თავის დანიშნულებას. თუმცა აქ მთავარი კითხვა წარმატებულობაში კი არა, წარმატების მიზეზებში იყო და სწორედ ამ მიზეზების გამოკვლევამ დააყენა თავდაყირა ჩვენი წარმოდგენები წარმატებული მენეჯმენტის შესახებ.

წარმოიდგინეთ ორგანიზაცია, სადაც მართვის თითქმის არც ერთი სისტემა არ არის ანუბილი თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისად. თითქმის არ ხდება დაგეგმვა და კონტროლი, არ არსებობს შრომის მატერიალური ანაზღაურება, გადაწყვეტილებები ერთპიროვნულად მიიღება, თანაც ისეთი ადამიანებისგან, რომლებსაც სამენეჯმენტო აკადემიური განათლება არც აქვთ მიღებული. წესები კი, რომლებიც წარმოადგენენ ორგანიზაციის ერთადერთ სისტემურ საფუძვლებს, საუკუნეების წინაა დაწერილი და დღემდე ძალიან უმნიშვნელო ცვლილებები განიცადა. ძნელი წარმოსადგენია, არა? თქვენ, ალბათ, ისიც გიკვირთ, როგორ შეიძლება ასეთ „წარმონაქმნს“ ორგანიზაცია ეწოდოს, მაგრამ სულ ტყუილად.

ბოდბის მონასტერსაც აქვს ყველა ის მახასიათებელი, რომლებითაც ხასიათდება ორგანიზაციები ზოგადად: მასაც აქვს თავისი კონკრეტული მისია, მასში გაერთიანებულია ადამიანთა ერთობლიობა, რომლებიც იღვნიან ერთი მიზნის მისაღწევად, ერთობლივი ძალებით, მასაც აქვს მკაცრად განსაზღვრული ორგანიზაციული სტრუქტურა, ჰყავს მენეჯერები, მომხმარებლები და ა.შ. თანაც, არც ისე ბევრი ორგანიზაცია მოიძებნება ამქვეყნად, საუკუნეებს რომ ითვლიდეს და ისეთივე წარმატებით ასრულებდეს თავის დანიშნულებას, როგორც ბოდბის დედათა მონასტერი. თუმცა, ისიც აღსანიშნავია, რომ, მართვის

სისტემების განვითარების კუთხით თუ ვიმსჯელებთ და მხედველობაში არ მივიღებთ მონასტერში არსებულ თანამედროვე ტექნოლოგიურ საშუალებებს (რასაც საგამომცემლო საქმიანობისთვის იყენებენ), თავისუფლად შეიძლება ითქვას, რომ მონასტრის ჭიშკარს მიღმა ისევ მეოთხე საუკუნეა.

ანწყო წარსულისა და მომავლის გარეშე?

ადამიანებისთვის ისეთივე ძნელი წარმოსადგენია მარადიული ანწყო, როგორც ოთხგანზომილებიანი სივრცე. გარემოში ყველაფერი ცვალებადია, ყველაფერი ბრუნავს და ეს ყველა მენეჯერმა კარგად იცის. ყველა ცდილობს, მიმდინარე მოვლენებში სარგებელი გამოიხადოს, შესაძლებლობები არ გაუშვას, საფრთხეები აიცილოს და მუდმივად ცვალობს ორგანიზაციის შიდა სამყარო გარემოს შესაბამისად. ბოდბის მონასტერში კი სულ სხვაგვარად ფიქრობენ, თანაც მარტო აქ კი არა, თურმე, მთელი მართლმადიდებლური ეკლესიის წიაღში სხვაგვარი, რადიკალურად განსხვავებული ხედვაა – „არა აქვს მნიშვნელობა, რა ხდება გარეთ, ღმერთისთვის არ არსებობს წარსული და მომავალი, ყველაფერი რომ დაიქცეს, ეკლესიის შიდა სამყარო არ უნდა შეიცვალოს!“ – აი, რას ფიქრობენ ადამიანები, რომლებიც სიამოვნებით განაგრძობენ ცხოვრებას „სტატიკაში“.

სწორედ ამიტომ მოიხსენიებენ, თურმე, მართლმადიდებლებს „ორთოდოქსებად“ დანარჩენი სამყაროს წარმომადგენლები. წარმოიდგინეთ, თექვსმეტი საუკუნის განმავლობაში რამდენი რამ შეიცვალა: შეგვიძლია დედამიწის ნებისმიერ წერტილზე ადამიანს დაველაპარაკოთ, ჯადოსნური სარკეები და მფრინავი ხალიჩებიც კი რეალობად იქცა დღეს, ბოლოს და ბოლოს, მთვარეზე მოგზაურობაა შესაძლებელი! მონასტერში კი, რაც საუკუნეების წინ მიაჩნდათ თავიანთ დანიშნულებად, ახლაც იგივე მიაჩნიათ! მონასტრის მისია არაფრით განსხვავდება სხვა მართლმადიდებლური მონასტრების მისიებისგან, რაც 16 საუკუნის წინათ დადგინდა, როცა, საერთოდ, ჩამოყალიბდა მონასტრის ცნება.

მისი გადასინჯვა კი მას შემდეგ ერთხელაც არ მომხდარა. სხვა თანამედროვე ორგანიზაციებისგან განსხვავებით, ორგანიზაციული მისია სადმე დაწერილი და დოკუმენტირებული არ არის,

მაგრამ იგი მონასტრის ყველა ნევრმა კარგად იცის და, შესაბამისად, დოკუმენტის არსებობაც ზედმეტი.

„ჩვენ აქ ვიმყოფებით იმისთვის, რომ გვიყვარდეს ღმერთი, გვიყვარდეს ერთმანეთი და ვილოცოთ ხალხისთვის,“ – ზუსტად ამ სიტყვებით გიპასუხებთ ნებისმიერი მონაზონი თუ მორჩილი, ვისაც კი დაუსვამთ შეკითხვას მონასტრის დანიშნულების შესახებ.

მონასტრის „სტატიკურობაზე“ მისი დროში უცვლელი, იერარქიული განვითარების პოლიტიკაც მეტყველებს. ორგანიზაციული სტრუქტურა სულ ხუთი იერარქიული დონისგან შედგება (ილუმენია, მონესე დედა, მონაზვნები, სამონაზვნეები, მორჩილები) და ეს დონეებიც საუკუნეების წინ დადგინდა.

ყველაზე საინტერესო კი ის არის, რომ იერარქიული განლაგება უცვლელია იმის მიუხედავად, თუ რამდენი პიროვნება მოღვაწეობს მონასტერში. იერარქიულ საფეხურებზე გადაადგილების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღება კი კონკრეტული პიროვნების სულიერი განვითარების დონიდან გამომდინარეობს და შესაძლებელია ადამიანი, ათეულობით წლების განმავლობაში ვერ გადავიდეს ერთი იერარქიული საფეხურიდან მეორეზე.

განსხვავებული ადამიანები და განსხვავებული ორგანიზაცია

არც მონასტერში მოღვაწეთა უჩვეულო ხასიათმა მოგვცა ყურადღების გაფანტვის საშუალება.

ძნელი სათქმელია, რა შეიძლება ეწოდოს ორგანიზაციულ კულტურას, რომელიც მოქმედებს, რომელიც ახდენს გავლენას იქ მოღვაწე ყველა ადამიანზე, ცვლის მათ ხასიათსა და ქცევას გარკვეული მიმართულებით და ერთმანეთს ამსგავსებს ორგანიზაციის თითოეულ წევრს.

„უხილავი ხელი“, „პირადი ინტერესებით მოძრავი სამყარო და სუბიექტური რისკები“, „ჰომოეკონომიკუსი“ – ნაცნობი გამოძახილებია, რომლებიც მიგვითითებენ ადამიანის ეგოცენტრულად მოწყობილი ფსიქიკის შესახებ. სწორედ ადამიანის ეგოს გამოძახილზე აწყობენ ნებისმიერ ორგანიზაციაში შრომის მოტივაციის

და კონტროლის ეფექტურ სისტემებს. ისინი აიძულებენ ადამიანებს, იმუშაონ დაუღალავად ორგანიზაციის ინტერესების შესაბამისად. ამგვარად მოწყობილი ფსიქოლოგიის გამო, არ არის დაზღვეული არც ერთი ორგანიზაცია იმ „სუბიექტური რისკების“ რეალიზაციისგან, რომლებიც, როგორც წესი, ჩნდება ორგანიზაციის მენეჯერებსა და დაქირავებულ მუშაკთა შორის. მიუხედავად იმისა, როგორი ძლიერიც უნდა იყოს კონტროლის სისტემები ორგანიზაციაში, დაქირავებულ მუშაკებს ყოველთვის რჩებათ შესაძლებლობა, მოატყუონ მენეჯერები თავიანთ სასარგებლოდ. არადა, პირადი ინტერესებით მოძრავ სამყაროში ყოველთვის დიდია ამ შესაძლებლობების გამოყენების ცდუნებაც.

მაგრამ რა ხდება მონასტერში? აქ დამკვიდრებული იდეოლოგიური კულტურა თითქმის საერთოდ გამორიცხავს იქ მყოფებისგან ტყუილის მოტივსაც და შესაძლებლობასაც. პირიქით, თუ ვინმემ უნებურად დაუშვა შეცდომა, თვითონვე აღიარებს მას თავის მოძღვართან და აუცილებლად შეეცდება მის გამოსწორებას. ასე რომ, მოტივაციისა და კონტროლის საუკეთესო სისტემა მხოლოდ და მხოლოდ სინდისია და სხვა არაფერი. რაოდენ გასაოცარიც უნდა იყოს, აღნიშნული სიმართლეა და ამის დასამტკიცებლად მონასტერში არსებული გადანყვეტილებების მიღების სისტემაც კმარა. აქ ყველა სტრატეგიული მნიშვნელობის გადანყვეტილება ერთპიროვნულად მიიღება. ერთადერთი ადამიანი, ილუმენია, ნყვეტს მთელი მონასტრის ბედს. იგი აკეთებს იმას, რაც მიაჩნია საჭიროდ. ყველაზე საინტერესო კი ის არის, რომ მონასტრის სხვა, ნებისმიერი წევრის აზრით, ილუმენია არასოდეს იღებს მცდარ გადანყვეტილებას და არც ერთი მონაზონი არაა უკმაყოფილო იმით, რომ მათ აზრს დიდად არ ითვალისწინებენ – ისინი, უბრალოდ, ყველაფერში ენდობიან ილუმენიას. არც ის უნდა დაგვაფიქრებდეს, რომ ილუმენია ინიშნება პატრიარქის მიერ და მას არ იორჩევენ მონაზვნები, ვთქვათ, ხმათა უმრავლესობის, ან რაიმე სხვა პრინციპით. ასევე აღსანიშნავია გადანყვეტილებების მიღების პრინციპი ქვედა დონეებზე. იერარქიული განლაგების ქვედა იერარქიის ნებისმიერი წევრი სრულიად ემორჩილება ზედა იერარქიის წევრებს, ისე, – თითქოს ერთი იერარქია ერთი ადამიანია და არა ადამიანთა ერთობლიობა. შეიძლება ასეთ ორგანიზაციულ მოწყობას „ზემატრიცულიც“ ვუწოდოთ, სადაც ერთ ადამიანს, შესაძლოა, ათი უფროსი ჰყავდეს.

პატიმრების დილემა და მონაზვნები

პოლიციის განყოფილებაში, ორ სხვადასხვა დასაკითხ საკანში, ორი ექვმიტანილი ზის, რომლებიც ერთ საქმესთან დაკავშირებით არიან დაჭერილები. პოლიციას სრულყოფილი მტკიცებულებები არა აქვს და მიმდინარეობს დაკითხვა... დაპირებები, მუქარები, მერე ისევ დაპირებები და ისევ მუქარები. ექვმიტანილებს არ სურთ არც აღიარება და არც ერთმანეთის დაბეზლება, მაგრამ... ინყება ბრძოლა თვითგადარჩენისთვის. თითოეულ ექვმიტანილს ეუბნებიან: ჩვენ გვაქვს მტკიცებულებები შენი დანაშაულების შესახებ, რომელთა მიხედვითაც მინიმუმ ოთხი წლით თავისუფლების აღკვეთა მოგელის. მაგრამ, თუ აღიარებ დანაშაულს და დაგვემონმები, რომ მეორე ექვმიტანილიც დანაშავეა, მაშინ სასჯელს გაგინახევრებთ, ხოლო თუ არ აღიარებ დანაშაულს და გამოტყდება შენი მეგობარი, მაშინ სასჯელი გაგიზუთმაგდება. რჩება მესამე შემთხვევაც, თუ თქვენ ორივე აღიარებთ, ორივეს 8-8 წელი მოგიწევთ ციხეში გატარება... ვინ იცის, რა მოხდება? იქნებ ენდონ ერთმანეთს? ასეთ შემთხვევაში ხომ ორივეს 4 წლით დააპატიმრებენ, მაგრამ რომელიმემ, რომ უღალატოს?... ოცი წელი ძალიან ბევრია...

ერთმანეთის უნდობლობის გამო ორივემ აღიარა დანაშაული და ახლა 8-8 წელი მოუწევთ სატუსალოში გატარება.

ზემოთ აღწერილი სიტუაცია, რომელსაც „პატიმრების დილემა“ უწოდებენ, მსოფლიოში გავრცელებული მაგალითია, რომლითაც უხსნიან სხვადასხვა სასწავლებელში სტუდენტებს, თუ რა დანაკარგები მოაქვს ადამიანებს შორის უნდობლობას.

„პატიმრების დილემის“ პრინციპით ერთი, ყველაზე მეტად გავრცელებული სასწავლო თამაში, შემდეგნაირად ხორციელდება: სტუდენტები იყოფიან 3-4-კაციან გუნდებად და თითოეულ გუნდს ურიგდება სათამაშო ბარათები, რომლებზეც ან „X“-ია გამოსახული, ან - „Y“. თამაში ათრაუნდიანია და ყოველ რაუნდზე თითოეული გუნდი „X“ ან „Y“-იან ბარათს სხვებისგან დაფარულად ათავსებს ყუთში. თუ რაუნდის ბოლოს ყუთში ყველა ბარათი „X“-იანი აღმოჩნდება, მაშინ თითოეულ

გუნდს -1 ქულა ეწერება; თუ ყველა ბარათი „Y“-იანია, მაშინ თითოეული გუნდი +1 ქულას იღებს, ხოლო თუ ერთი ბარათი აღმოჩნდება „X“-იანი და დანარჩენები „Y“-იანი, მაშინ „X“-იანი ბარათის ჩამგდება გუნდი +2 ქულას იღებს, დანარჩენები კი -2-ს. გამარჯვებულია ის გუნდი, რომელსაც ათი რაუნდის შემდეგ ყველაზე მეტი ქულა ექნება დაგროვილი.

თამაშის სცენარი, როგორც 30-წლიანი გამოცდილება გვიჩვენებს, სტანდარტულად ვითარდება: თამაშის დასაწყისში ყველა თავს იზღვევს და „X“-იან ბარათს დებს ყუთში. რამდენიმე რაუნდის განმავლობაში სტაბილურად, თითო რაუნდზე, ყველა -1 ქულით „მიიწევს წინ“. დაახლოებით მეხუთე რაუნდის შემდეგ გუნდებს შორის იწყება მოლაპარაკება, რომ ყველამ „Y“-იანი ბარათი ჩადოს და დადებითი ქულები მოაგროვონ. მოლაპარაკების შემდგომ რაუნდებზე, ასე ვთქვათ, დოვლათის, ანუ დადებითი ქულების დაგროვება ხდება, მაგრამ თამაშის ბოლომდე (მეთათუ რაუნდის დასასრულამდე) აუცილებლად აღმოჩნდება გუნდი, რომელიც შეთანხმებას არღვევს და „Y“-იანის ნაცვლად „X“-იან ბარათს ათავსებს ყუთში. ყველა წაგებულშია მის გარდა. ასეთი „უზნეო“ საქციელის, ანუ შეთანხმების დარღვევის მიზეზი კი, როგორც ფსიქოლოგები გვიდასტურებენ, ამ გუნდის მიერ სხვა გუნდების მიმართ გამოჩენილი უნდობლობაა და არა დამატებითი ერთი ქულა.

შემდეგი რაუნდები ისევ -1 ქულიანი „წინსვლით“ მიმდინარეობს...

ამ ტესტს უკვე 30 წელია სხვადასხვა პროფესიის ადამიანებს სხვადასხვა სიტუაციაში უტარებენ და, როგორც ფსიქოლოგები ამბობენ, ისტორიაში მხოლოდ ერთი შემთხვევა მომხდარა, როცა მოთამაშეებს ათივე რაუნდი ისე გაუვლიათ, ერთმანეთის მიმართ უნდობლობა და ლალატი არ დაფიქსირებულა. ეს იყო შემთხვევა, როცა ტესტირებას მონაზვნები გადიოდნენ.

არადა, ეფექტიანი მენეჯმენტის თანამედროვე გაგებით, ერთი ადამიანისთვის ორი უფროსის არსებობაც კი მმართველობითი პროცესების გართულებასა და რესურსების არაეფექტიან ხარჯვას იწვევს.

ყველა, როგორც ერთი!

როცა ბოდბის მონასტრის ეს უჩვეულო ხასიათები ჩვენთვის ნათელი გახდა, ცოტა დავიბენით და ერთმანეთს ვეკითხებოდით: კი, მაგრამ, როგორ? როგორ არსებობს ეს ორგანიზაცია საერთოდ?

როგორ შეიძლება ორგანიზაციის მისია გაყინული იყოს დროში? ან იერარქიულმა პოლიტიკამ როგორ არ უნდა განიცადოს ცვლილებები საუკუნეების განმავლობაში? როგორ ახერხებს ილუმენია, ასე წარმატებით მართოს ის ხალხი, ვისაც არ აინტერესებს ფული, ან სხვა რაღაც მატერიალური სარგებელი? როგორ ხდება, რომ ყველა სტრატეგიულ გადაწყვეტილებას ილუმენია იღებს და არავინ წუხს იმის გამო, რომ მათ საკუთარი აზრის გამოხატვის შესაძლებლობა არ აქვთ? მოკლედ, უამრავი კითხვა გაჩნდა ჩვენს ცნობიერებაში, რომლებზეც პასუხს ვერ ვპოულობდით, სანამ ნისლით მოცული კითხვების სამყაროში ხეტიალისას ისევ „წარმატებული ორგანიზაციის“ ცნებას არ მივუბრუნდით. ორგანიზაცია ხომ ერთი მიზნისთვის გაერთიანებული სუბიექტების ერთობლიობაა და იგი მით უფრო წარმატებულია, რაც უფრო სრულყოფილად ასრულებს თავის მისიას. მაგრამ, თურმე, მისიის შესრულებაც არ არის საკმარისი იმისთვის, რომ ორგანიზაციამ „მარადიულ ანმყოში იარსებოს“: აქ მნიშვნელოვანია ისიც, თუ რამდენად ღირებულია ეს მისია ორგანიზაციის თითოეული წევრისთვის. ნებისმიერი ორგანიზაციის ნებისმიერი თანამშრომლის ქცევა, როგორი ლოიალურიც უნდა იყოს იგი, განპირობებულია მისი პირადი ინტერესით. ამ ინტერესების რაც უფრო მეტ წილს ფარავს მისია, მით უფრო ღირებულია იგი ორგანიზაციის წევრებისთვის. ბოდბის მონასტერში ყველაზე საინტერესო ფენომენი „ერთსულოვნებაში“ იმალება. ხალხი, რომელიც იქ მიდის არა სამუშაოდ, არამედ საცხოვრებლად, მიდის არა ათი წლით, არამედ დარჩენილი სიცოცხლის ვადით, მიდის არა იმისთვის, რომ მიიღოს პირა-

დი სარგებელი, არამედ, რათა უყვარდეს! და ყველაფერი ეს იმაზე მიუთითებს, რომ ორგანიზაციის ინტერესები მთლიანად მოიცავს მისი თითოეული წევრის პირად ინტერესებს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, აქ აბსოლუტურად ერთი და იგივეა პირადი და ორგანიზაციის ინტერესები და, შესაბამისად, ორგანიზაციის ცალკეული წევრის ინტერესებიც აბსოლუტურ თანხვედრაშია ერთმანეთთან.

თექვსმეტი საუკუნის წინ დაწერილი წესები კი იმას უზრუნველყოფს, რომ ორგანიზაციის თითოეულმა წევრმა კარგად იცოდეს, რა უნდა გააკეთოს ამ ერთი შეხედვით გაზვიადებული, მაგრამ ამავე დროს უდიდესი შინაარსის მატარებელი მისიის წარმატებით განსახორციელებლად. გავიხსენოთ იაპონელების კულტურა და მათი ეკონომიკური მიღწევები, ისინი ხომ ყოველთვის ცდილობენ, ორგანიზაციები საკუთარი თანამშრომლების ოჯახებად აქციონ. ამ მიზნით მათთან გრძელვადიან სამუშაო კონტრაქტებს აფორმებენ, რომლის მიხედვით ხელფასები მუშაობის სტაჟის შესაბამისად უფრო იზრდება, ვიდრე იერარქიული გადაადგილებებისას. თუმცა მთელი ცხოვრებით სამუშაოდ ორგანიზაციაში დარჩენა ჯერ კიდევ როდი ნიშნავს „ერთსულოვნებას“. იგი მხოლოდ მაშინ მიიღწევა, როცა ორგანიზაციის მისიის გარეთ პირადი ინტერესები საერთოდ აღარ არსებობს. ამ მხრივ კი ბოდბის მონასტერი გაცილებით მეტი უპირატესობით სარგებლობს, ვიდრე მრავალი სხვა, თუნდაც იაპონური ორგანიზაცია და სწორედ ამაში მდგომარეობს მისი წარმატების ყველაზე მნიშვნელოვანი მიზეზი. თუმცა, როგორ აღწევნენ მონასტრებში ერთსულოვნებას, ეს კიდევ სხვა საკითხია.

პარპიდან საუკეთესოა

თქვენი ციხით რა განსხვავებაა კარგსა და საუკეთესო კომპანიებს შორის? საუკეთესო კომპანიებს „უცნაური“ ადამიანები მართავენ, რომლებიც ხელმძღვანელობენ პრინციპით – ჯერ ვინ, შემდეგ რა; მათ არ ეშინიათ შეხედონ მწარე სიმართლეს თვალებში; ახერხებენ იპოვონ თავისი „ზღარბის კონცეფცია“; ემნიან დისციპლინის კულტურას; იყენებენ ტექნოლოგიებს, როგორც აქსელერატორს... სულ ეს არის...

„კარგი საუკეთესოს მტერია, ალბათ, ამიტომაც არის, რომ ჩვენს გარშემო ძალზე ბევრი რამ არის კარგი, მაგრამ ძალზე ცოტაა მართლაც დიდებული“

ჯიმ კოლინზი

„ნიგნის ხელნაწერზე მუშაობის დასრულების შემდეგ გადავწყვიტე, რომ „ელდორადო სპრინგზის“ კლდოვანი კანიონის მიმართულებით გამესეირნა. რალაც მომენტში, როცა ჩემს საყვარელ ადგილს მივუახლოვდი, ერთმა შეკითხვამ შემანუხა: რამდენი უნდა გადამიხადონ, ჩემი ნიგნის გამოქვეყნებაზე („კარგიდან საუკეთესომდე“) უარი რომ ვთქვა? როცა გონებაში 100 მილიონის ზღვარს გადავაბიჯე, მივხვდი, რომ გაგრძელებას აზრი აღარ ჰქონდა — არ არსებობს ისეთი თანხა, რომელიც ამ პროექტის შედეგებზე უარს მათქმევინებდა. სულის სიღრმეში მასწავლებელი ვარ და არ შემიძლია არ გავუზიარო მსოფლიო საზოგადოებას ის აღმოჩენები, რომელიც ჩვენ გავაკეთეთ“...

ეს სიტყვები სტენფორდის უნივერსიტეტის პროფესორს ჯიმ კოლინზს ეკუთვნის. მისი ნაშრომი „კარგიდან საუკეთესომდე“ წარმატებული ბიზნესის ენციკლოპედიად იქცა და მსოფლიო ბესტსელერი გახდა.

რამდენიმე წლით ადრე გამოვიდა ჯიმ კოლინზის წიგნი "Built To Last", რომელმაც საკმაოდ დიდი აღიარება მოიპოვა. მასში კორპორაციული სამყაროს ყველაზე ელიტარული კომპანიების წარმატების საიდუმლო იყო ამოხსნილი. თუმცა, დიდებული კომპანიები ხომ ყოველთვის დიდებულები იყვნენ (Ford, GE, Intel, HP, Procter & Gamble და ა.შ.). ამ კომპანიებს წარმატების სული თითქოს მათმა შემქმნელებმა შთაბერეს. რა შეიძლება რიგითმა კომპანიამ ისწავლოს ასეთი „ტალანტებისგან“? ეს ხომ იგივეა, რომ გენიოსს მიჰბაძო და იმედი გქონდეს, მეც რაღაც განსაკუთრებულს მივაღწევო. აქედან გამომდინარე, ერთი კრიტიკოსის შეფასებით (ავტორის ნაცნობების წრიდან) ამ წიგნს „დაბალი“ პრაქტიკული ღირებულება ჰქონდა. შეფასება, რა თქმა უნდა, გადაჭარბებული იყო, თუმცა იგი ჯიმ კოლინზის შთაგონების წყაროდ იქცა და საფუძვლად დაედო ახალ პროექტს – „კარგიდან საუკეთესომდე“. შეუძლია თუ არა არაფრით გამოირჩეულ, ჩვეულებრივ კომპანიას გახდეს საუკეთესო? ხოლო თუ შეუძლია, როგორ? ეს კითხვები დაედო საფუძვლად ხუთწლიან კვლევას, რომელშიც 21-მდე მეცნიერმა მიიღო მონაწილეობა.

საანალიზოდ Fortune 500-ის 1500-მდე კომპანიიდან შერჩეულ იქნა 11 კომპანია, რომლებიც:

- გარდაქმნის დაწყებამდე არაფრით გამოირჩეოდნენ თავის დარგში და ზოგიერთი მათგანი სერიოზულ კრიზისსაც კი განიცდიდა;
- გარდაქმნის შემდეგ მათი აქციების საბაზრო ღირებულება მინიმუმ 3-ჯერ აღემატებოდა საშუალო დარგობრივ მაჩვენებელს (მიჩნეულია, რომ ელიტარული კომპანიებისთვის ეს მაჩვენებელი საშუალოდ 2,5 იყო);

– უკანასკნელი 15 წლის განმავლობაში გამოირჩეოდა სტაბილურად მზარდი ტემპებით (ეს პერიოდი ფაქტობრივად გამორიცხავდა ძლიერი ლიდერისა და შემთხვევითობის ფაქტორს — შეუძლებელია გიმართლებდეს 15 წლის განმავლობაში!);

– კომპანიები შერჩეულ იქნა განსხვავებულად – მომგებიანი და მზარდი დარგებიდან, რათა გამორიცხული ყოფილიყო დარგობრივი ფაქტორი;

ამ კომპანიების გამოსაკვლევად, იმავე დარგებიდან შედარებისთვის შეარჩიეს 11 კომპანია, რომელთაც სტარტზე მსგავსი პოზიციები ეკავათ, მაგრამ მოგვიანებით მნიშვნელოვნად „ჩამორჩნენ“ თავის „კოლეგებს“, და 6 კომპანია, რომელმაც დაიწყო სვლა „კარგიდან საუკეთესომდე“, თუმცა ბოლომდე ვერ შეძლო „დისტანციის გავლა“.

უტყუარ ფაქტებზე დაკვირვებამ და შედარებითმა ანალიზებმა ბევრ რამეს მოჰფინა ნათელი. გამოიკვეთა ის ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც საუკეთესო კომპანიებს გამოარჩევდა დანარჩენებისგან. სწორედ ამ ფაქტორებზე აიგო ის 7 ფუნდამენტური კონცეფცია, რომლებიც საფუძვლად უდევს საუკეთესო კომპანიების მშენებლობას, მიუხედავად იმისა, თუ რომელ დარგში მოღვაწეობენ ისინი და საქმიანობის როგორი მასშტაბები აქვთ, კომერციული თუ არაკომერციული და რამდენად წარმატებულნი არიან ამ ეტაპისთვის.

მეხუთე ღონის მენაჯერები

„თქვენ შეიძლება ყველაფერს მიაღწიოთ ცხოვრებაში, იმ პირობით, რომ თქვენთვის სულერთი იქნება, ვის შეხვდება დიდება და პატივი.“
ჰარი ტრუმენი

თითქოს რად უნდა იყოს გასაკვირი, რომ დიდებული კომპანიების შექმნაში ერთ-ერთი სამშენებლო აგური სწორედ მის პირველ პირს უკავშირდებოდა, თუმცა კოლინზის ჯგუფი ასე არ ფიქრობდა: კვლევის დასაწყისში ისინი ცდილობდნენ, საერთოდ არ გაეთვალისწინებინათ ცალკეული ადამიანების როლი

საუკეთესო კომპანიების შექმნაში. ცდუნება, რომ კომპანიების წარმატებაში მათი ხელმძღვანელის როლი დაინახო, ყოველთვის ძალიან დიდია. ეს საკმაოდ მარტივი გზაა „ჭეშმარიტების“ მისაგნებად, როცა წარმატების რეცეპტების ძიებით ხარ დაკავებული.

კომპანიები, რომლებიც შევიდნენ ამ გამოკვლევაში		
ბანახორციელს ბაღასვლა პარბიდან საუკეთესო მარკინებულზე	პირდაპირი შეღარება*	არშემღარი საუკეთესო კომპანიები
Abbot	Upjoin	Burroughs
Circuit City	Silo	Chrysler
Fannie Mae	Great Western	Harris
Gillette	Warner-Lambert	Hasbro
Kimberley Clark	Scott Paper	Rubbermaid
Kroger	A&P	Teledyne
Nucor	Bethlehem Steel	
Philip Morris	RJ Reynolds	
Pitney Bowes	Addressograph	
Walgreens	Eckerd	
Wells Fargo	Bank of America	

* შეღარების კომპანიების ქვეშ მოიაზრება ის კომპანიები, რომლებიც იმავე დარგში მოღვაწეობდნენ და ვერ გახდნენ საუკეთესო, ხოლო თავად საუკეთესო კომპანიები მოხსენიებულნი იქნებიან შემდეგნაირად: შერჩეული, საუკეთესო, დიდებული.

ხელმძღვანელის ფაქტორის გაუთვალისწინებლობა გააადვილებდა სხვა ფაქტორების გამოკვეთას, რომლებიც საუკეთესო კომპანიებს გამოარჩევდა, თუმცა კოლინზის ჯგუფმა ვერაფერი გაანყო ფაქტების წინააღმდეგ. შერჩეულ კომპანიებს ძალიან „უცნაური“ მენეჯერები ედგნენ სათავეში. ისინი სულაც არ შეე-

საბამებოდნენ იდეალური მენეჯერის პორტრეტს, რომელსაც აქამდე ქმნიდა მართვის მეცნიერება: ენერგიული, აქტიური, პოპულარული, ქარიზმით აღსავსე, ამბიციური, ჯიუტი, საკუთარ თავში დანშუნებული, რევოლუციური გარდაქმნების ავტორი. არა, შერჩეული 11 კომპანიის არც ერთი ხელმძღვანელი არ შეესაბამებოდა ამ პორტრეტს. მორიდებული, მოკრძალებული, ნაკლებად პრეტენზიული, უჩინარი, მცირე მოთხოვნებიც მქონე, ამასთან გაბედული, შინაგანად ძლიერი, შრომისმოყვარე, თავგანწირული საკუთარი ორგანიზაციისთვის — აი, ასეთი იყო ამ ადამიანების ზოგადი მახასიათებლები. ისინი სრულიად განსხვავებული „მმართველობითი კასტის“ წარმომადგენლები იყვნენ. ბევრი განსჯის შემდეგ კოლინზის ჯგუფმა, მათ მოსახსენებლად, მართვის მეცნიერებისთვის მანამდე უცნობი ცნება შექმნა — მეზუთე დონის მენეჯერები.

ჯერ ვინ, შემდეგ – რა

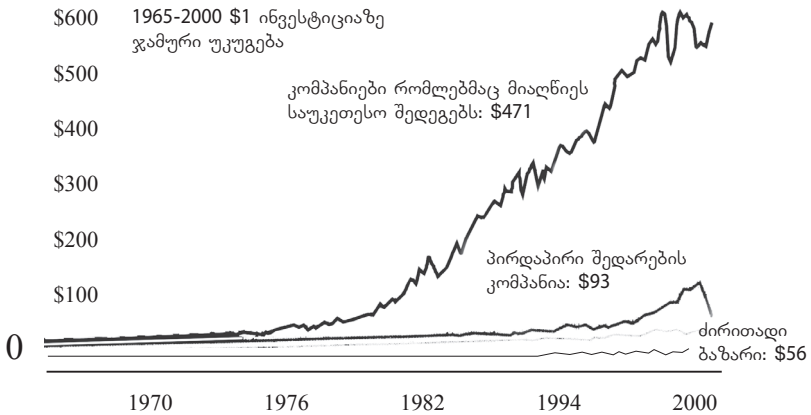
გქონდეთ კარგი იდეა, ნათელი ხედვა, გააზრებული სტრატეგია, მწყობრი სისტემები და ეძებო ადამიანები, რომლებიც ამ ყველაფერს მოერგებიან! – ალბათ, ცოტა თუ შეენინაალმდეგება ამ აქსიომად ქცეულ მოსაზრებას. არც კოლინზის ჯგუფი აპირებდა, მაგრამ ფაქტებს ვერსად გაექცევი... კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ შერჩეულ კომპანიებში აბსოლუტურად სანინალმდეგო მიდგომას იყენებდნენ. მე-5 დონის მენეჯერებს, რომლებიც ამ კომპანიების სათავეში მოდიოდნენ, წარმოდეგენაც კი არ ჰქონდათ, საით უნდა წაყვანათ კომპანია. მათ არ გააჩნდათ მზა პასუხები ნებისმიერ კითხვაზე (როგორც ამას ხშირად ითხოვს ხოლმე საზოგადოება). მათ არ იცოდნენ, საით უნდა ემოდრაათ, ან რისთვის უნდა მიეღწიათ და ამ პასუხების პოვნას მოსვლის შემდეგაც არ ჩქარობდნენ. პირველ რიგში ისინი გუნდის შექმნაზე ფიქრობდნენ. როცა დარწმუნდებოდნენ, რომ მათთან ერთად ნაფში საჭირო ადამიანები სხედან (და არავინ ზედმეტი), მხოლოდ ამის შემდეგ იწყებდნენ კითხვების დასმას (მათთან ერთად) და ამ ნაფის მოძრაობის მარშრუტზე და დანიშნულების ადგილზე ფიქრს.

შედარების კომპანიებში სრულიად განსხვავებული ფენომენი შეინიშნებოდა. მას კოლინზის ჯგუფი ასე უწოდებდა: „გენიოსი

1000 ხელქვეითით“. ხშირად ამ კომპანიების პირველი პირები მართლაც შეუდარებელი ტალანტის მქონე ადამიანები იყვნენ. ორგანიზაციები, რომლებსაც ისინი მართავდნენ, მხოლოდ პოლიგონი იყო მათი ბრწყინვალე იდეების გამოცდისთვის.

ეს იყო ადგილი მათი თვითრეალიზაციისთვის, საკუთარი გენიის, ტალანტისა და ბრწყინვალე იდეების ხორცშესხმისთვის. თითქოს ამაში ცუდი არაფერია, მაგრამ სინამდვილეში ორგანიზაცია ამით ძალიან ბევრს კარგავდა მას შემდეგ, რაც ეს ადამიანები კომპანიას სტოვებდნენ. იქ მხოლოდ „სუსტი გენერლები“ რჩებოდნენ, რომლებიც ცდილობდნენ მიებაძათ მათი გენიალური წინამორბედისთვის, თუმცა ამას, ბუნებრივია, ვერ ახერხებდნენ. შედარებით დასნეულებული და დასუსტებული ორგანიზაციები ღრმა კრიზისში ვარდებოდნენ.

კარგიდან საუკეთესომდე გადასვლის მაგალითები		
კომპანიები	15 წლის შიდაგაყიდვის ტრანსფორმაციის მომენტიდან	წლები (15-წლიანი ინტერვალით)
Abbott	3,98-ჯერ მზარდი, ვიდრე საშუალო საბაზრო მაჩვენებელი	1997-1989
Circuit City	18,50	1982-1997
Fannie Mae	7,56	1984-1999
Gillette	7,39	1980-1995
Kimberley Clark	3,42	1972-1987
Kroger	4,17	1973-1988
Nucor	5,16	1975-1990
Philip Morris	7,06	1964-1979
Pitney Bowes	7,16	1973-1988
Walgreens	7,34	1975-1990
Wells Fargo	3,99	1983-1998



საჭირო ადამიანების მოყვანას, და რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ზედმეტი კადრების გაშვებას, ძალზე დიდი მნიშვნელობა აქვს ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის (შერჩეული კომპანიების მაგალითმა ეს ნათლად დაადასტურა). ამას თავისი ლოგიკური ახსნაც მოეძებნება. კოლინზის ჯგუფმა გამოავლინა ის უმთავრესი პრინციპები და მეთოდები, რომლებსაც საუკეთესო კომპანიები იყენებდნენ ამ ორი ურთულესი ამოცანის გადასაჭრელად. თუმცა, მთავარი მაინც ერთი დასკვნაა: უნდა დავივიწყოთ პრინციპი – „ადამიანი ჩვენი ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსია!“ და გვახსოვდეს, რომ საჭირო ადამიანია ორგანიზაციისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსი და არა უბრალოდ ადამიანი.

პრინციპის – „ჯერ ვინ, შემდეგ რა“ გამოყენება პირად ცხოვრებაში არანაკლებ მნიშვნელოვანია. არა აქვს მნიშვნელობა, რის გაკეთებას ვაპირებთ, მთავარია, რომ ჩვენ გვერდით ისეთი ადამიანები იყვნენ, ვინც გვეამაყება, ვისთან ერთადაც გვიხარია ყოფნა, მუშაობა, ცხოვრება — სულერთია, რას მივალწევთ, მათთან ერთად ჩვენი ცხოვრება უკვე საინტერესო და წარმატებული იქნება.

შეხადეთ მხარა სიმაართლეს თვალაზში

„საზოგადოებრივი მოღვაწეობისთვის არ არსებობს იმაზე დიდი შეცდომა, ვიდრე ხალხისთვის ფუჭი იმედის მიცემა, რომელიც მალევე გაქარწყლდება“

უინსტონ ჩერჩილი

ჯიმ კოლინზისთვის ამ პრინციპის აღმოჩენის წყარო და შთაგონება ერთ ცხოვრებისეულ ანალოგიას უკავშირდება, კერძოდ კი ერთ ამერიკელ ადმირალს — სტოკდეილს. იგი 8 წელი ტყვედ იყო ვიეტნამში. არაერთხელ აწამეს, მაგრამ არ გატყდა. უფრო მეტიც – თავისიანებს ეხმარებოდა, რომ გაეძლიათ ტყვილისთვის (მოიგონა სპეციალური მეთოდი წამების დროს ტყვილის გაძლებისთვის). როცა ეს კაცი ნორმალურ ცხოვრებას დაუბრუნდა, კოლინზის შეკითხვას, თუ როგორ შეძლო მან გადარჩენა და რატომ ვერ გადარჩნენ სხვები, ასე უპასუხა: „შეინარჩუნეთ რწმენა და თქვენ აუცილებლად გაიმარჯვებთ, ნებისმიერი სირთულის მიუხედავად, მაგრამ, ამავე დროს შეხედეთ სიმაართლეს თვალაზში, რაც უნდა სასტიკად გეჩვენებოდეთ იგი“. სტოკდეილის თანამოძმეებიდან კი ზოგი ზედმეტად ოპტიმისტი იყო და ფუჭ იმედებს აძლევდა საკუთარ თავს.

ხშირად, როცა სინამდვილე არ შეესაბამება სამყაროს ჩვენეულ ხედვას, უარს ვამბობთ მასზე (რეალობაზე). ეს სირაქლემას პოზაა, რომელიც ძალიან არასახარბიელო მდგომარეობაში გვაყენებს — ჩვენ პრაქტიკულად ვკარგავთ შანსს, რომ სალი, სწორი გადაწყვეტილებები მივიღოთ.

დიდებული კომპანიები განუხრელად იცავდნენ სტოკდეილის პრინციპებს, მათი კონკურენტებისგან განსხვავებით, რომლებიც სირაქლემის პოზაში უფრო მოხერხებულად გრძნობდნენ თავს. არაერთმა მაგალითმა დაადასტურა, რომ ანალოგიურ სიტუაციაში მყოფი ორი კომპანია, თანაბარი ინფორმაციის პირობებში, განსხვავებულად რეაგირებდა მასზე. ერთი მზად იყო გაეყიდა თავისი ქარხნები, უარი ეთქვა ბიზნესის წარმოების წესზე და ბევრი სხვა რადიკალური ზომა მიეღო (თუნდაც ამას მილიონობით დანაკარგი გამოეწვია), როცა ფაქტი ნათლად მეტყველებდა ამის საჭიროებაზე. უშუალო კონკურენტი კი დიდ

ფუფუნებად მიიჩნევდა ასეთ ნაბიჯებს, „ჩვენ ამაზე ძალზე ბევრი გვაქვს დახარჯული“ და ილუზიებით ცხოვრებას ამჯობინებდა. შედეგი კი ის იყო, რომ დღეს თავიდან აცილებული დისკომფორტი და დანახარჯი ხვალ ორმაგდებოდა...

არადა, ფაქტების სიღრმისეული ანალიზისა და კარგად გააზრების შემდეგ სწორი გადაწყვეტილებები თითქოს თავისდა უნებურად ხდება ნათელი. კომპანიის ხელმძღვანელები უნდა ეცადონ, რომ შექმნან ისეთი გარემო, სადაც ადამიანებს ექნებათ სურვილი, რომ სიმართლე ილაპარაკონ და დარწმუნებული იქნებიან, რომ მათ მოუსმენენ და გაუგებენ (სხვანაირად ძალიან რთული იქნება საჭირო ინფორმაციის მიღება). ალბათ, ადვილი წარმოსადგენია რა მძიმე იქნებოდა იმ მეფის ბედი, რომელიც სასტიკად სჯიდა „ცუდი“ ამბის მომტანებს.

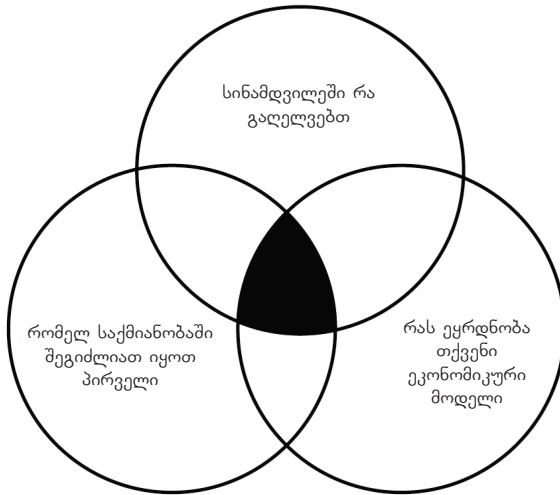
ზღარბის კონცეფცია და სამი წრა

„შეიცან თავი შენი!“

პლატონი

ისაია ბერლინს თავის ცნობილ ნაწარმოებში – „ზღარბი და მელა“ მთელი სამყარო დაყოფილი ჰყავდა ორ ნაწილად: ზღარბებად და მელიებად. მელას ბევრი რამ გაეგება ამ ცხოვრებაში, ზღარბმა კი მხოლოდ ერთი რამ იცის, ოღონდ ძალიან მნიშვნელოვანი. მელა სამყაროს მთელი კომპლექსურობით აღიქვამს, მისი აზროვნება არ არის გაერთიანებული რაიმე ერთი კონკრეტული კონცეფციის ან ხედვის ქვეშ. ის, როგორც წესი, „მიედ-მოედება“ და ცდილობს ყველაფერს ერთდროულად მიაღწიოს. ზღარბი კი, საპირისპიროდ, მაქსიმალურად ცდილობს, გაამარტივოს სამყარო და ერთი უმარტივესი (ხშირ შემთხვევაში პრიმიტიული) პრინციპის (კონცეფციის) პრიზმაში დაინახოს იგი. ზღარბს შეუძლია შენიშნოს ყველაზე ფუნდამენტური პრინციპები, იგი ხედავს არსს, ყველაფერ დანარჩენს კი იგნორირებას უკეთებს. ყველაფერი ის, რაც ჯდება ზღარბის „მარტივ“ აზროვნებაში (კონცეფციაში) მისთვის ნულოვანი მნიშვნელობის მატარებელია. ერთი პროფესორის შეფასებით (მარვინ პრესლერი), სწორედ „ზღარბებს“ შეაქვთ ყველაზე დიდი წვლილი კაცობრიობის განვითარებაში,

სამი წრე და „ზღარბის კონცეფცია“

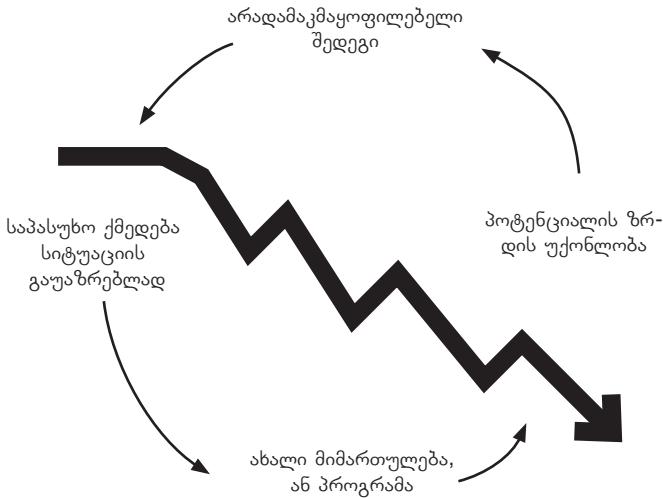


„მელიებისგან“ განსხვავებით, რომლებიც, თავისი პოტენციალის მიუხედავად, ძალზე ცოტას აკეთებენ საბოლოო შედეგისთვის.

კოლინზის ჯგუფმა კვლევის პროცესში აღმოაჩინა, რომ ის კომპანიები, რომლებმაც განსაკუთრებულ შედეგებს მიაღწიეს (და მათი ხელმძღვანელები), ძალიან ჰგავდნენ ამ ზღარბებს, მათი წარუმატებელი კონკურენტები კი — მელიებს. საუკეთესო კომპანიებმა თითქოს იცოდნენ რაღაც ძალზე მნიშვნელოვანი, რაზეც მთელი მათი საქმიანობა იყო აგებული.

შემდგომში ანალიზებმა აჩვენა, რომ ეს კომპანიები მართლა იყენებდნენ ერთგვარ ტექნოლოგიას (თუ შეიძლება ასე დაერქვას), რომლებსაც კოლინზის ჯგუფმა „ზღარბის კონცეფცია“ და „სამი წრე“ შეარქვა. „სამი წრე“ აერთიანებდა სამ ძალიან მარტივ შეკითხვას, რომლებზეც პასუხის გაცემას ეს კომპანიები წლობით ცდილობდნენ. საბოლოო ჯამში ეს პასუხები იპოვეს და მათ საფუძველზე შეიმუშავეს ძალიან მარტივი კონცეფ-

მანქიერი წრე



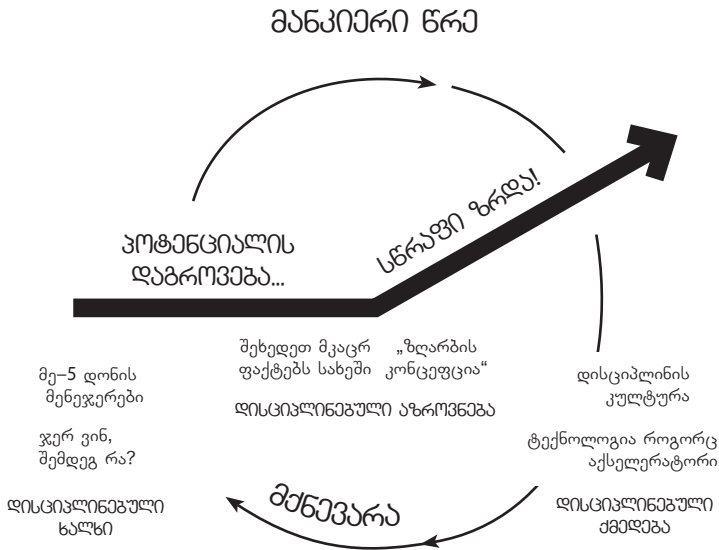
ცია, რომელზეც მთელი შემდგომი საქმიანობა ააგეს: 1) რაში შეგვიძლია ვიყოთ საუკეთესონი მსოფლიოში (და, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია — რაში არ შეგვიძლია, რომ ვიყოთ)? 2. როგორ მუშაობს ჩვენი „ეკონომიკური მანქანა“ (ყველაზე უკეთ რომელი მაჩვენებელი ზომავს ჩვენს ეკონომიკურ წარმატებას)? 3) რისი კეთება გვიყვარს განსაკუთრებულად? (რა საქმის მიმართ გვაქვს ნამდვილი ვნება და მისწრაფება?). აი, ეს შეკითხვებიც! ერთი შეხედვით ძალიან მარტივია, არა? ძნელი დასაჯერებელია, რომ აქედან რამე შეიძლება გამოვიდეს... თუმცა, კოლინზის ჯგუფმა საკმარისი მაგალითები და ფაქტები მოიპოვა (როგორც ორგანიზაციების, ისე ადამიანების ცხოვრებაში), რომლებიც ადასტურებენ, რომ ეს მეთოდი ნამდვილად მუშაობს.

დისციპლინის კულტურა

კომპანიების უმრავლესობას, რომელიც კოლინზის ჯგუფმა საუკეთესო კომპანიებთან შედარებისთვის გამოიყენა, ერთი

თავისებურება გამოარჩევდა: გარკვეული წლების განმავლობაში ისინი ძალიან სწრაფად, მიზანსწრაფულად იზრდებოდნენ და ვითარდებოდნენ. მიზეზი კი ის იყო, რომ მათ სათავეში იდგნენ ძლიერი ფიგურები, რომლებსაც დისციპლინა და სიმკაცრე შემოჰქონდათ კომპანიის ცხოვრებაში. ამასთან ისეთი დოზებით, რომ ხანდახან ეს ტირანისაც კი ემსგავსებოდა. თუმცა იმ მომენტში ასეთი მიდგომის კრიტიკა უადგილო იყო, რადგან მას მართლაც სერიოზული წარმატება მოჰქონდა ამ კომპანიებისთვის. თუმცა აქ მაინც იყო ერთი მაგრამ... ამ ლიდერების წასვლის შემდეგ კომპანია გარდაუვალი კრახისკენ მიექანებოდა. მორალი კი ასეთია: დისციპლინა აუცილებელია ზრდილობისა და განვითარებისთვის, მაგრამ როცა ეს დისციპლინა მხოლოდ ერთი ადამიანის ძლიერ ნებას ეყრდნობა და მეტს არაფერს, გრძელვადიან პერიოდში კრახი გარდაუვალია.

დისციპლინა აუცილებელი კომპონენტია დიდებული კომპანიის მშენებლობისთვის, მაგრამ მხოლოდ მაშინ, როცა იგი მჭიდროდ არის გამჯდარი მის კორპორაციულ კულტურაში. კოლინზის ჯგუფმა სპეციალური ტერმინიც კი შექმნა – „დისციპლინის კულტურა“. ეს არის პასუხისმგებლობის ფანატიკური გრძნობა კომპანიის თითოეულ წევრში; მკაცრი წესები, მაგრამ საკმარისი სივრცე თავისუფლებისა და შემოქმედებისთვის; ფანატიკური ერთგულება „ზღარბის კონცეფციის“ მიმართ; უნარი, რომ ყოველთვის გავაკეთოთ ის, რაც უნდა გაკეთდეს. და, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, შევწყვიტოთ იმის კეთება, რასაც არ უნდა ვაკეთებდეთ. აი, ის უმთავრესი მახასიათებლები, რაც „დისციპლინის კულტურას“ უნდა განსაზღვრავდეს. თუმცა, აქვე უნდა აღინიშნოს ერთი მეტად მნიშვნელოვანი მომენტი: რამდენად ძლიერიც უნდა იყოს ჩვენი სურვილი, რომ ხვალვე გავხდეთ დისციპლინებული კომპანია, ჩვენ ამას ვერ შევძლებთ... შეუძლებელია დავნერგოთ კომპანიაში დისციპლინა, შეუძლებელია ვაიძულოთ კომპანიის არადისციპლინებული თანამშრომლები, გახდნენ დისციპლინებულები. თუმცა, ამის მიღწევაც შეიძლება, მაგრამ მხოლოდ მოკლევადიან პერიოდში. ეს არ იქნება „დისციპლინის კულტურა“. „დისციპლინის კულტურის“ შექმნა იმით იწყება, რომ კომპანიას აჰყავს ისეთი ადამიანები, რომლებსაც შინაგანი დისციპლინა ახასიათებთ (და თავისუფლდება ასეთი თვისების



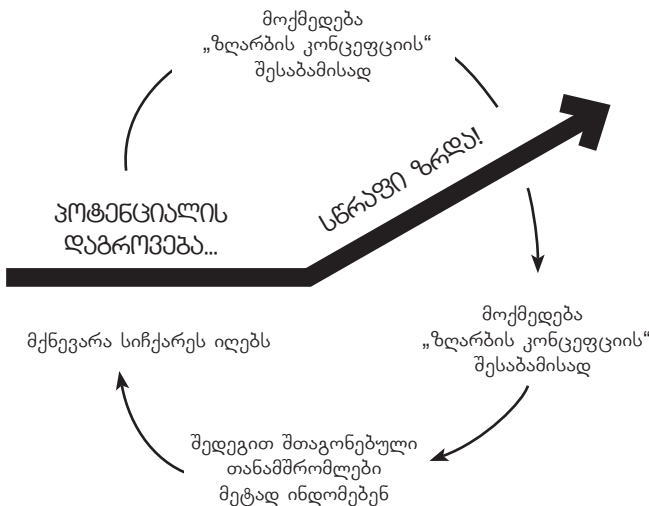
არმეჩნე ადამიანებისგან); ამის შემდეგ საჭიროა დისციპლინებული აზროვნება – უნდა ვუყუროთ სიმართლეს თვალეში, შევინარჩუნოთ რწმენა, რომ აუცილებლად ვიპოვით წარმატებისკენ მიმავალ გზას, და გვეყოს ნებისყოფა, რომ შევიმუშაოთ ჩვენი „ზღარბის კონცეფცია“; დაბოლოს, დისციპლინებული მოქმედებები ყველგან და ყველაფერში – ნებისმიერ შესაძლებლობაზე, რაც უნდა მომხიბვლელი იყოს იგი, უარი უნდა ვთქვათ, თუ ის არ შეესაბამება ჩვენს „ზღარბის კონცეფციას“. სულ ეს არის, თუ თანამიმდევრობა დაცულია წარმატება გარდაუვალია.

ტექნოლოგიები, როგორც აქსელერატორი

ახალი ტექნოლოგიების ეპოქა, სადაც ერთმა რეგულაციურმა ცვლილებამ შეიძლება თავდაყირა დააყენოს ყველაფერი – მათ შორის ბიზნესშიც. ასე ახასიათებენ იმ დროებას, რომელშიც ჩვენ ვცხოვრობთ. კოლინზის ჯგუფისთვისაც საინტერესო იყო, თუ რა როლს ასრულებდა ტექნოლოგიები კარგიდან საუკეთესომდე

სოდ გარდაქმნის პროცესში. როგორც აღმოჩნდა, ის კომპანიები, რომლებიც პიონერები იყვნენ ბაზარზე ახალი ტექნოლოგიების დანერგვაში, საბოლოო ჯამში ძალიან იშვიათად რჩებოდნენ გამარჯვებულები. გამორჩეული კომპანიების ზოგადი დამოკიდებულება ამ საკითხის მიმართ კარგად ჩანს ერთ-ერთი პირველი პირის გამონათქვამში: „ჩვენ ჯერ დავხოხავთ, მერე დავდივართ, და მხოლოდ ამის შემდეგ ვინწყებთ სირბილს“. ერთი შეხედვით, ეს კომპანიები ხშირად ძალზე აგვიანებდნენ მათი კონკურენტების მხრიდან ტექნოლოგიურ აქტივობაზე რეაგირებას, თუმცა ეს მხოლოდ ერთი შეხედვით. ანალიზმა აჩვენა, რომ ბევრი კომპანია სწორედ ამ სწრაფი რეაგირების მსხვერპლი გახდა, რადგან მოექცა ე.წ. „ტექნოლოგიურ ხაფანგში“. ამ ხაფანგში კომპანიები მაშინ ექცევიან, როცა ცვლილებებს მხოლოდ ჩამორჩენის შიშით აკეთებენ. საუკეთესო კომპანიები კი ამ მხრივაც გამორჩეულები იყვნენ. მათთვის ტექნოლოგიები მხოლოდ ბიზნესის წარმოების ძირითადი იდეების მხარდაჭერის საშუალება იყო და მეტი არაფერი, ხოლო ტექნოლოგიური (და ნებისმიერი სხვა სახის) ცვლილებების მიზანი – აბსოლუტურ სტანდარტებთან, საკუთარ იდეალებთან მიახლოება და არა კონკურენტების დამარცხება.

მენეჯერას ეფექტი



საბოლოო დასკვნა კი ასეთი იყო: ტექნოლოგიები მხოლოდ აქსელერატორია ზრდისთვის და არა მისი საფუძველი, ისიც სწორი გამოყენების შემთხვევაში. ბევრი კომპანიისთვის იგივე ტექნოლოგიები კრახის აქსელერატორი აღმოჩნდა.

მანვარა და მანკიერი წრე

„საოცარი მეტამორფოზა“, „სამაგალითო გარდაქმნა“ – ამ და მსგავსი შესატყვისებით იყო დასათაურებული სტატიები კოლინზის ჯგუფის მიერ შერჩეულ კომპანიებზე მას შემდეგ, რაც მათი ფინანსური შედეგები თვალში საცემი ხდებოდა. გარედან ეს ყველაფერი ნამდვილ რევოლუციას ჰგავდა. კვლევის დასაწყისში კოლინზის ჯგუფი მოელოდა, რომ იპოვიდა იმ მაგიურ მომენტს, სასწაულმოქმედ ფაქტორს, რომელმაც კომპანიების ბედი შემოატრიალა და დიდი წარმატების მიზეზი გახადა. სინამდვილეში ასეთი მომენტი არ არსებობდა. უფრო მეტიც, ამ კომპანიებში განხორციელებულ გარდაქმნებს რაიმე პროგრამის სახეც კი არ ჰქონია. კომპანიის შიგნით ვერც კი გრძნობდნენ, რომ რამე განსაკუთრებულ ცვლილებებს ახორციელებდნენ. თანამიმდევრული გადანაცვებულებები და ნაბიჯები, ერთიმეორის მიყოლებით... ჯერ ხოხვა, შემდეგ სიარული, შემდეგ სირბილი... პოტენციალის დაგროვება და შემდეგ „თვალისმომჭრელი“ ზრდა... აი, ეს იყო ფორმულა. ეს ყველაფერი მქნევარას (ლერძზე მიმაგრებული დისკო) დატრიალებას ჰგავდა – პირველი წრის გაკეთება რთულია, მაგრამ ყოველი კვირის შემდეგ, ერთი და იმავე ძალისხმევით, სულ უფრო და უფრო იზრდება ტრიალის სისწრაფე. მიღწეული შედეგები მძლავრი სტიმული ხდებოდა კომპანიის პერსონალისთვის, დაგროვილი პოტენციალი ინერციით გადაეცემოდა, და შედეგებს აორმაგებდა (სწორედ ეს არის „მქნევარას ეფექტი“)... საუკეთესოებად არშემდგარ კომპანიებში კი სანინალმდეგო მოვლენები ხდებოდა – ისინი ერთ სასწაულმოქმედ იდეას და პროგრამას ეძებდნენ; ყოველი ახალი ხელმძღვანელი ახალი პროგრამით მიდიოდა და წინამორბედის არჩეულ კურსს ცვლიდა, ანუ „მქნევარას აჩერებდა“ და თავიდან იწყებდა მის ტრიალს, შედეგად კი დაგროვილი პოტენციალი იკარგებოდა. კადრებისთვის მიცემული ფუჭი იმედები საპნის ბუშტივით სკდებოდა. ამ ყველაფრის ლოგიკური შედეგი კი მანკიერი წრე იყო, რომელშიც ეს კომპანიები ექცეოდნენ, აქედან წარუმატებლობამდე კი სულ ერთი ნაბიჯი იყო.

დასასრულ, გვინდა აღვნიშნოთ: ეს სტატია ნამდვილად არ იყო საკმარისი იმისთვის, რომ მკითხველისთვის საუკეთესო შედეგების მიღწევის გზა სრულად გვეჩვენებინა. იმედი გვაქვს, გექნებათ შესაძლებლობა, რომ თავად გაეცნოთ კოლინზის წიგნს „Good To Great“. იქ გაცილებით მეტ არგუმენტსა და საინტერესო მაგალითს წაიკითხავთ და ალბათ, უფრო მეტად დარწმუნდებით ამ კონცეფციების ღირებულებაში. აქ, უბრალოდ, მნიშვნელოვანია ერთი კითხვა: რატომ უნდა გამოვიყენოთ ეს კონცეფციები, საერთოდ რატომ უნდა მივაღწიოთ განსაკუთრებულ შედეგებს, რატომ უნდა ვხარჯოთ ამაზე ამდენი რესურსი – უბრალო წარმატება არ კმარა? თუ განსაკუთრებული შედეგების მიღწევას ნამდვილად არ სჭირდება უფრო მეტი ძალისხმევა, ვიდრე, ვთქვათ საშუალო შედეგების მიღწევას (კოლინზი ირწმუნება, რომ ეს ნამდვილად ასეა), შედეგებიც საგრძნობლად უკეთესია, თავად პროცესი კი გაცილებით უფრო საინტერესო, მაშინ რატომღა არ უნდა ვცადოთ, რომ გავზდეთ საუკეთესოთ?

ორგანიზაციის დამანგრეველი 3 პროცესი

*მუდმივ განვითარებაზე ზრუნვა ესაა ძლიერი
მორალისა და ადამიანური ბუნების გამოვლინება.*

ბევრი ფიქრობს, რომ ორგანიზაციის ნგრევას ფინანსური პრობ-
ლემები იწვევს. სინამდვილეში გამოუსწორებელი ფინანსური
სირთულეები, მხოლოდ და მხოლოდ ამ პროცესის დაწყების ნი-
შანია და არა თვითონ მიზეზი. ნგრევა ხშირად გრძელვადიანი
პროცესების შედეგად იწყება. რაც უფრო ადრე შეძლებს მენე-
ჯმენტი მათ დანახვას, მით უფრო მეტი შესაძლებლობა ექნება
ფატალური შედეგის თავიდან ასაცილებლად.

პროცესები, რომლებიც ორგანიზაციის გარდაუვალ ნგრევას
იწვევს, არის:

ა) ფუნქციის დაკარგვა;

ბ) მომხმარებლის მხარდაჭერის დაკარგვა;

გ) თანამშრომლის მხარდაჭერის დაკარგვა.

ამ პროცესებს ერთმანეთის გამონეგვაც შეუძლიათ. შეიძლება,
უფრო ხშირად, ასე არც ხდება, თუმცა მათგან ერთსაც კი შეი-
ძლება მოჰყვეს ორგანიზაციის ნგრევა. შესაბამისად, თითოეუ-
ლი მათგანი საკმარისია არასასურველი შედეგების მისაღებად.

1. რატომ და როდის კარგავს ორგანიზაცია ფუნქციას

ახალი არაფერია იმაში, რომ ორგანიზაციის ფუნქციის დაკარგვა,
მის განადგურებას იწვევს, თუმცა საკმაოდ საინტერესოა ვიცო-
დეთ, თუ როდის და როგორ მიმდინარეობს ეს პროცესი.

ჩვენ გარშემო რამდენი ორგანიზაციის მენეჯერს შეუძლია,
საფუძვლიანი დაფიქრების გარეშე, ლაკონურად და სხარტად
(30 წამში) გითხრათ, რა არის მისი ორგანიზაციის ფუნქცია,

რომელსაც ის საზოგადოებისთვის ასრულებს? ვშიშობთ – ძალიან ცოტას. მაშინ რა გასაკვირია, რომ ორგანიზაციამ, შეიძლება, ისე დაკარგოს ფუნქცია, რომ მენეჯმენტმა ეს ძალიან გვიან ან საერთოდ ვერც კი გაიგოს? ამის ძირითადი მიზეზი სწორედ **მენეჯმენტის მიერ ფუნქციის გაუცნობიერებლობაა**. მას უბრალოდ არც უფიქრია ამაზე და შესაბამისად, არ აკვირდება და არ ზრუნავს ამ ფუნქციის შენარჩუნებაზე.

მეორე მხრივ, არსებობს მოსაზრება, რომ ფუნქცია შეიძლება გარემომ, პროგრესმა, გლობალიზაციამ ან რაიმე მსგავსმა პროცესებმა გახადოს არააქტუალური. სინამდვილეში ეს თითქმის არასდროს ხდება. უბრალოდ, ხშირად მენეჯერები ერთმანეთში ურევნენ ფუნქციებსა და პროდუქტებს. ფუნქცია არ არის ამა თუ იმ პროდუქტის ან პროდუქტების ტიპის, ჯგუფის, ან ნაირსახეობის წარმოება და მიწოდება (რაც საკმაოდ ხშირად და სწრაფად კარგავს აქტუალურობას). **პროდუქტზე და არა ფუნქციაზე ორიენტირებული ორგანიზაციები** ადრე თუ გვიან აუცილებლად დაკარგავენ ფუნქციას. სწორედ ეს არის მეორე მნიშვნელოვანი მიზეზი ფუნქციის დაკარგვისა. მენეჯერები უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ პროდუქტებს და ზრუნავენ მათ სტიმულირებაზე, შენარჩუნებასა და განვითარებაზე, ვიდრე მათი ძირეული ფუნქციის შესრულების ხარისხის გაუმჯობესებაზე. შესაბამისად, მაშინ, როდესაც პროდუქტი კარგავს თავის აქტუალურობას, ან რაიმე უფრო ეფექტური ანალოგი იცვლება, ორგანიზაცია ვერ ახდენს რეაგირებას.

ფუნქციის დაკარგვის კიდევ ერთი მიზეზია **დამაკმაყოფილებელი ფინანსური შედეგები**, რაც, როგორც წესი, მაშინ უარესდება, როდესაც ფუნქცია ფაქტობრივად უკვე დაკარგულია და მისი დაბრუნება უკიდურესად რთული, ან შეუძლებელია. მენეჯმენტი არასწორ პარამეტრებს აკვირდება, ან საერთოდ მშვიდად არის, სანამ პროცესი ფინანსებზე არ დაიწყებს გავლენის მოხდენას. ან სულაც ხდება, რომ რაღაც პრობლემები არის, მაგრამ ნორმალური ფინანსური შედეგები განგამის ატეხის საჭიროებას აუქმებს და რეალურად ქმედითი რეაგირება ორგანიზაციის დონეზე ვერ ხერხდება (მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ორგანიზაციაში, როგორც წესი, არის მინიმუმ ერთი მენეჯერი, რომელიც ამ თემაზე იწყებს ლაპარაკს, თუმცა, სამწუხაროდ, მას არ უსმენენ,

სანამ სავალალო შედეგები ან ძალიან მოახლოვდება, ან სულაც დადგება).

2. რატომ და როდის კარგავს ორგანიზაცია მომხმარებლის მხარდაჭერას

მომხმარებლის მხარდაჭერის დაკარგვა რომ ორგანიზაციის ნგრევას იწვევს, არც ეს არის ახალი ამბავი. თუმცა არის ამ პროცესის გამომწვევი მიზეზები, რომლებიც აქტუალური შედარებით ბოლო პერიოდში გახდა.

ქვემოთ მოცემული ფაქტორების მნიშვნელობის ზრდა, ორგანიზაციების მიმართ მომხმარებლის დამოკიდებულებაზე, განაპირობა კომპანიებს შორის პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხში განსხვავების მინიმუმამდე შემცირებამ, მათ მიერ გამოყენებული გაყიდვების მეთოდების სულ უფრო მეტმა იდენტიურობამ და ბრენდის მიმართულებით გადადგმული ნაბიჯების მსგავსებამ. შესაბამისად, წინა პლანზე წამოვიდა სხვა ფაქტორები, რომელთაც მომხმარებლები სულ უფრო მეტად აქცევენ ყურადღებას.

თანამედროვე ორგანიზაციები (მათ შორის საქართველოშიც) კარგავენ მომხმარებლის მხარდაჭერას მაშინვე, როგორც კი ნელდება მათ მიმართ მომხმარებლის ინტერესი. ნაკლები დაინტერესება თავის მხრივ ნაკლები სიახლეებით, ორიგინალური ნაბიჯების არასაკმარისი სიმრავლითა და არასაკმარისი გამორჩეულობით არის გამოწვეული. ამას კი, როგორც წესი, ორგანიზაციის მხრიდან **მომხმარებელზე არასათანადო ზრუნვა** და მისი სასიამოვნოდ გაოცების არასაკმარისი სურვილი განაპირობებს.

კიდევ ერთი მიზეზი, რის გამოც ორგანიზაციები მომხმარებლის მხარდაჭერას კარგავენ, **არის არასაკმარისი საიმედოობა**, სტაბილურობა ხარისხში და შემდგომი სტაბილური განახლების მოლოდინი. მომხმარებლები აღარ ყიდულობენ ყველაზე კარგ პროდუქტებსაც კი, თუ არ არიან სათანადოდ დარწმუნებულნი, რომ ორგანიზაცია გააგრძელებს მისი პროდუქტების შემდგომ მომსახურებას, განახლებას და განვითარებას. ორგანიზაციების საუკეთესო პროდუქტებიც კი განწირულია, თუ მომხმარებელი ეჭვს შეიტანს კომპანიის მომავალში, მის საიმედოობასა და სანდოობაში. პროდუქტისა და მომსახურების შეძენა აღარ არის

ერთჯერადი და დასრულებული აქტი. მასზე სულ უფრო დიდ გავლენას ახდენს ის, თუ რა იყო ადრე და რა არის ორგანიზაციისგან მოსალოდნელი მომავალში.

დაბოლოს, მომხმარებლის მხარდაჭერის დაკარგვის მიზეზი შეიძლება გახდეს **ორგანიზაციის არასათანადო ზრუნვა საერთო სოციალურ პრობლემებზე**, გარემოსა და საზოგადოების კეთილდღეობაზე მისი ძირითადი ფუნქციის შესრულების პარალელურად. მომხმარებლისთვის სულ უფრო ნაკლებად საინტერესოა კომპანიები, რომლებიც საკუთარი საქმის კეთებით (თუნდაც საუკეთესო ხარისხით) მხოლოდ საკუთარი მოგების მაქსიმიზაციას ცდილობენ. მათთვის სულ უფრო მეტად მნიშვნელოვანია ის, თუ რას აკეთებენ ეს ორგანიზაციები, მათი ძირითადი საქმიანობის გარდა, საზოგადოების კეთილდღეობისთვის. ამის მიხედვით იწყებენ პროდუქტების და მომსახურე კომპანიების არჩევასაც.

3. რატომ და როდის კარგავს ორგანიზაცია თანამშრომლის მხარდაჭერას

ორგანიზაციის ნგრევის პროცესების ჩამონათვალში მესამე, მაგრამ ყველაზე აქტუალური, ყველაზე გავრცელებული და ყველაზე უფრო მეტად რთულად შესაქცევადი პროცესია სწორედ თანამშრომლების მხარდაჭერის დაკარგვა. ბევრი ფიქრობს, რომ ამ პროცესს ანაზღაურების და მოტივაციის არასწორი სისტემები იწვევს, სინამდვილეში პრობლემები სულ სხვაგან არის.

მენეჯმენტის, მათი მიზნების, ქცევისა და ღირსეული დამოკიდებულებების არასათანადო ხარისხი ხშირად სწორედ ის მიზეზებია, რაც შედეგად თანამშრომლების მხარდაჭერის დაკარგვას განაპირობებს. რაოდენ სრულყოფილიც უნდა იყოს მოტივაციის სისტემა, თუ მენეჯმენტის უმთავრეს მიზანს მოგების მიღება და პირადი ან აქციონერების კეთილდღეობა წარმოადგენს, თანამშრომლების მხარდაჭერას ის დიდი ხნით ვერ შეინარჩუნებს. მენეჯმენტის ტყუილი (თუნდაც ერთი შეხედვით უწყინარი), არაადეკვატური ფასეულობები და არაკეთილშობილური საბოლოო მიზნები ქმნის გარემოს, სადაც ადამიანები ვერ დაიკმაყოფილებენ მნიშვნელოვანი საქმის კეთების მოთხოვნილებას. ასეთ შემთხვევაში მენეჯმენტს მათი მხარდაჭერის იმედი არ უნდა ჰქონდეს.

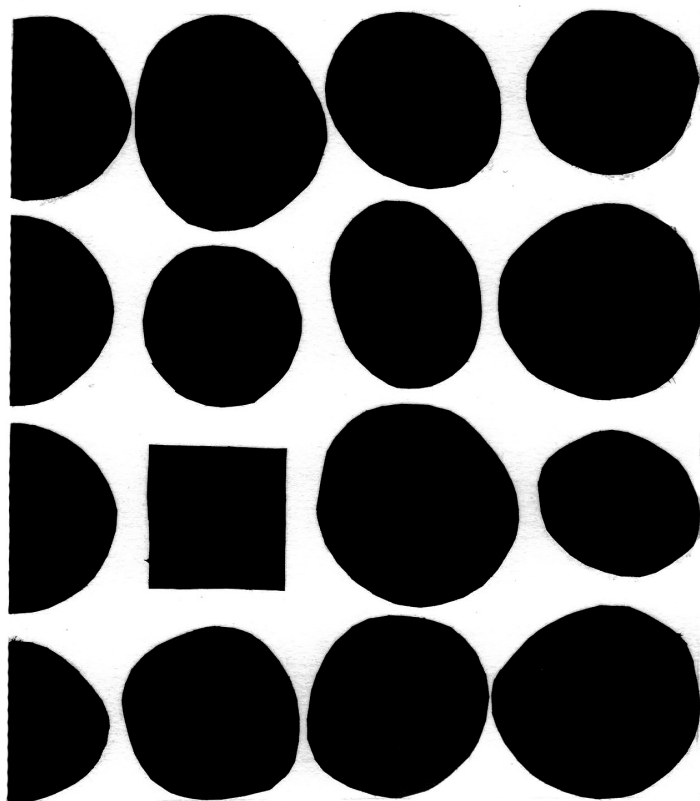
მეორე მნიშვნელოვანი მიზეზი, რომელიც თანამშრომლების მხარდაჭერის დაკარგვას იწვევს, მათზე **არასათანადო ზრუნვა**, მათი **არასათანადო აღიარება** და მათ მიმართ არასაკმარისი ნდობაა. თუ მენეჯმენტი არ ზრუნავს, არ აღიარებს, ან არ ენდობა თავის თანამშრომლებს, ეს, ადრე თუ გვიან, გარდაუვალად იწვევს ადამიანების მხარდაჭერის დაკარგვას.

მესამე, თანამშრომლების მხარდაჭერის დაკარგვის ძალიან მნიშვნელოვანი მიზეზი მათთან არასაკმარისი კომუნიკაცია შეიძლება გახდეს. მენეჯმენტისთვის დასმულ და პასუხგაუცემელ კითხვებს, რაც ხელმძღვანელების ქცევებს, გადანყვეტილებებს, მიდგომებს ეხება, თანამშრომლები თავად სცემენ პასუხებს და ეს პასუხები, როგორც წესი, ყველა შესაძლო პასუხზე უარესია. სწორედ ამიტომ, მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლებმა თუნდაც ერთი შეხედვით მათთვის არასასურველი, მაგრამ რეალური, ობიექტური და დროული პასუხი მიიღონ ყველა შეკითხვაზე.

ამ სამ მიზეზს რომ თანამშრომლების მხრიდან მხარდაჭერის დაკარგვა შეუძლია, წესით, არ უნდა იყოს ძნელი დასაჯერებელი, მაგრამ ის, რომ ამ პროცესს თვითონ ორგანიზაციის განადგურება შეუძლია, ბევრ მენეჯერს ამ ეტაპზე შეიძლება გაცნობიერებული არც ჰქონდეს.

იქ, სადაც ადამიანები არ ფიქრობენ ორგანიზაციის წარმატებაზე, არ არიან მონდომებულები და ჩართულები ამ პროცესში, სიახლე ხშირი არ არის; იქ ცუდ გადანყვეტილებებს იღებენ, რაც რთულად ან არამართებულად ხორციელდება; იქ ადამიანების ინტელექტი მუშაობს არა იმაზე, თუ რა აკეთონ უკეთესად, არამედ იმაზე, თუ როგორ იმუშაონ ისე, რომ არ მიიღონ შენიშვნა, ან სულაც სამსახური არ დაკარგონ. ასეთი ორგანიზაციები, რა თქმა უნდა, ცალსახად დგანან გარდაუვალი განადგურების საფრთხის წინაშე.

დააკვირდით ამ პროცესებს და მათ გამომწვევ მიზეზებს, სანამ მათი დანახვა ჯერ კიდევ შეიძლება, და ეცადეთ მოახდინოთ მათზე რეაგირება, სანამ ამ მდგომარეობის გამოსწორება შესაძლებელია.



შეუძლებელია დარჩა შეუმჩნეველი

**„ფულის ნურც შენ ისესხებ და ნურც
სხვებს ასესხებ.“**

შექსპირი – „ჰამლეტი“

მოხმარებასა და დანაზოგებს (ინვესტიციებს) შორის ოპტიმალური ზღვრის პოვნა დიდი ხანია რთულ პრობლემათა რიგს მიეკუთვნება. პირველი, როგორც წესი, ჩვენს კეთილდღეობას უკავშირდება, მეორე კი – უფრო მეტად მომავალ თაობებს. რაც შეეხება დარიგებას, რომელსაც „ჰამლეტი“ პოლონიუსი თავის ვაჟს აძლევს, მკვეთრად ამცირებს ორივე მოქმედების განხორციელების შესაძლებლობას, ამიტომ დღეს იგი ადამიანების უმრავლესობისთვის მიუღებელია.

ეკონომიკაში ყოველთვის არიან სუბიექტები, რომლებსაც ფული სჭირდებათ საკუთარი ბიზნესის გასაფართოებლად ან ახლის დასაწყებად. იმისთვის, რომ მათ ეს ფული სესხის სახით მიიღონ, უნდა არსებობდნენ სხვა სუბიექტებიც, რომლებიც დაზოგვით არიან დაკავებული. ყოველთვის, როცა ფულს ვზოგავთ და დეპოზიტზე ვათავსებთ, ჩვენ გამოვხატავთ სურვილს (პოლონიუსისგან განსხვავებით), დავეხმაროთ სესხის მიღების მსურველებს.

მეორე მხრივ, წარმოვიდგინოთ თავი საპირისპირო მხარეს – მსესხებლად. თუკი ზევით ყველაფერი ცხადი იყო, აქ ცოტა უფრო რთულადაა საქმე. სესხებს, გარდა ინვესტიციებისა, სუბიექტები მოხმარების ხარჯების გაზრდის მიზნითაც იყენებენ. როცა ადამიანი ფულს სესხულობს ახალი ავტომობილის შესაძენად ან შვებულების გასატარებლად, იგი ხარ-

ჯავს ფულს, რომელიც ინვესტიციების განსახორციელებლად შეიძლებოდა გამოეყენებინა ვინმეს... შეიძლება ასეთნაირადაც შევხედოთ ამ საკითხს: რამდენად გამართლებულია მორალური თვალსაზრისით აღნიშნული ქმედება, როცა ერთი სუბიექტის ხარჯვითი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას მსხვერპლად ეწირება სხვა ადამიანების, მომავალი თაობების კეთილდღეობა?! თქვენს უმრავლესობას, ალბათ, არასდროს უფიქრია ამ საკითხზე ამ კუთხით.

ბოლო ათწლეულის განმავლობაში მსოფლიო ეკონომიკაში დანაზოგები და შესაბამისად ინვესტიციები შეადგენდა გლობალური შიდა პროდუქტის 17%-ს. აქედან იაპონიასა და გერმანიაში, რომლებიც ერთ-ერთი ყველაზე მომჭირნე ხალხია მსოფლიოში, დაზოგვის მაჩვენებლები მთლიანი შიდა პროდუქტის 28% და 21% იყო შესაბამისად, ინვესტიციებისა კი – 25% და 19%. აშშ-ში, რომელიც მფლანგველ ხალხად არიან ცნობილი, დანაზოგები მთლიანი შიდა პროდუქტის მხოლოდ 14%-ს შეადგენდა, ინვესტიციებისა კი (უცხოური ინვესტიციების ხარჯზე) უფრო მეტს – 19%-ს. ხოლო კენიასა და მალავში დანაზოგებისა და ინვესტიციების დონე დაახლოებით ერთნაირი იყო და 5-6%-ის ფარგლებში მერყეობდა... ამ დროს საქართველოში დაზოგვის დონე სულ რაღაც 13%-ს შეადგენდა, ინვესტიციების მაჩვენებელი საუკეთესო შემთხვევაშიც კი (თუ ბოლო წლებში ბაქო-ჯეიჰანის ნავთობსადენს არ ჩავთვლით) 8-10%-ს არ ასცილებია.

ჩნდება კითხვა: ჩვენ როგორღა ვიქცევით, საკმარისად ვზრუნავთ მომავალ თაობებზე, თუ რამე უნდა შევცვალოთ? და თუ უნდა შევცვალოთ, მაშინ საითკენ და რამდენით?

შევეცდებით, ინვესტიციებისა და მოხმარების დილემას ამ სტატიაში ვუპასუხოთ ერთი ორგანიზაციის მაგალითზე, რომელსაც ING Direct-ი ჰქვია.

ING Direct-ი ნაწილია გლობალური ფინანსური კორპორაციისა ING Group-ისა, რომელიც ერთდროულად სამი რამითაა დაკავებული: საბანკო მომსახურება, დაზღვევა და ფასიანი ქაღალდების პორტფელების მართვა. ING Group-50-ზე მეტ ქვეყანაში მოღვაწეობს და თავის რიგებში 112 ათას ადამიანს აერთიანებს.

თავად ING Direct-ი კი მხოლოდ 2000 წლის სექტემბერში შეიქმნა. მისი მთავარი ოფისია უილმინგტონში, დელავერის შტატში. პერსონალი დღესდღეობით დაახლოებით 1000 კაცია, ხოლო ფილიალები ფილადელფიაში, ლოს-ანჯელესში, ნიუ-იორკსა და მინესოტაშია განთავსებული. მას შეუძლია ახალი ფილიალი ქვეყნის ნებისმიერ წერტილში 180-ზე ნაკლებ დღეში გახსნას, რაც აშშ-ში ძალიან კარგ მაჩვენებლად ითვლება.

ING Direct-ის მიერ მიღწეული შედეგები უკვე პირველ ოთხ წელიწადში, 2004 წლის ბოლოსთვის, მართლაც რომ შთამბეჭდავად გამოიყურებოდა: მილიონზე მეტი კლიენტი, 30 მილიარდი დოლარის აქტივები და 38-ე ადგილი ამერიკის უდიდეს ბანკებს შორის. ამავდროულად მისი აქტივები ამ პერიოდში ყოველთვიურად დაახლოებით 500 მილიონი დოლარით იზრდებოდა.

2006 წლის შედეგებმა კი ყოველგვარ მოლოდინს გადააჭარბა: 5 მილიონამდე არსებული კლიენტი, 63 მილიარდი დოლარის აქტივები და ოცეულში მოპოვებული ადგილი. აქტივების ზრდის ყოველთვიურმა მაჩვენებელმა კი უკვე ორ მილიარდ დოლარს მიაღწია. აშშ-ში ტიპური ბანკი ერთი ახალი კლიენტის მოზიდვისთვის დაახლოებით 300-400 დოლარს ხარჯავს. ING Direct-ისთვის კი, მიუხედავად იმისა, რომ ბიუჯეტის მესამედზე მეტს უთმობს მარკეტინგს, ანალოგიური ხარჯი 100 დოლარზე ქვევითაა. ეს იმითაა გამოწვეული, რომ მისი კლიენტების რაოდენობა ძალიან სწრაფად – თვეში თითქმის ასი ათასი მომხმარებლით მატულობს...

შეღარება

ვინც კი მოხვედრილა ფილადელფიაში მეშვიდე ავგნიუზე, აუცილებლად შეამჩნევდა შეერთებული შტატების პირველ ეროვნულ ბანკს, რომელსაც მუშაობის ლიცენზია 1791 წელს აქვს აღებული და უკვე ორას წელზე მეტია ერთგულად ემსახურება ფილადელფიელებს. ამ „გიგანტის“ ორსაუკუნოვანი ისტორია, მარმარილოთი მოპირკეთებული ჩუქურთმებიანი ფასადი და მაჰაგონის მძიმე კარები საიმედოობის, ავტორიტეტისა და უსაფრთხოების ასოციაციებს ინვევს მომხმარებლებში. რამდენიმე კვარტალის მოშორებით, კოლნატის

ქუჩაზე მეორე გამორჩეული შენობაა, ოღონდ ეს უკვე კაფეა, ქათქათა თეთრი კედლებითა და ვიტრინებივით დიდი მოლურჯო ფანჯრებით. კაფეში ჭერზე უზარმაზარი ფორთოხლისფერი ველოსიპედი ჩამოკიდებული. ვინც პირველად ხვდება შიგნით, გაცეხული რჩება მისი შემხედვარე. ალბათ, თქვენც გაგიკვირდებოდათ.... მაგრამ რაოდენ დიდი იქნება, თქვენი გაკვირება, თუკი გაგიმხელთ, რომ ეს კაფე სინამდვილეში ING Direct-ის საბანკო შენობაა. მის კლიენტებს შეუძლიათ აქ მოვიდნენ, საკუთარი საქმეები მოაგვარონ, ამასთანავე დაისვენონ და ფინჯანი ყავა მიირთვან, ან ბანკის თანამშრომლებს გამოელაპარაკონ, რომლებიც დეტროიტ-ლეიკერსის შესვენდრაზეც ისევე დაუზარებლად ისაუბრებენ, როგორც სესხის აღებასა ან ანაბრის გახსნაზე.

გადაწყვეტილება, რომელიც ING Direct-ის დამაარსებლებმა მიიღეს და განახორციელეს, ნამდვილად ორიგინალურია, ამაზე არავინ დაობს. თუმცა – რატომ მაინცდამაინც კაფე და არა სხვა რამე, ეს საკმარისად ცხადი არ არის. შეიძლება იმიტომ, რომ ადამიანებს ლანჩის დრო დაეზოგათ, შეიძლება იმიტომ, რომ კაფე ადამიანებისთვის კმაყოფილებასთან, ოჯახურ და მეგობრულ ურთიერთობებთან არის დაკავშირებული, შეიძლება კიდევ ბევრი ახსნა ვიპოვოთ, თავად ING Direct-ის მენეჯმენტი კი უბრალოდ თვლის, რომ თუ აკეთებ იმავეს, რასაც სხვები და არაფრით განსხვავებულს, მაშინ თავდაჯერება იმით, რომ კარგად მუშაობ, ილუზიაა, რომელსაც კონკურენტები მალევე გააქარწყლებენ...

თუმცა თქვენთვის, ალბათ, უკვე ცხადია, რომ ING Direct-ის წარმატების საიდუმლო მხოლოდ ეს იდეა ვერ იქნება. წარმატების მიზეზები ბევრად უფრო ღრმაა და მრავალფეროვანი, შესაბამისად დამატებით ანალიზსაც საჭიროებს...

არსი

ING Direct-ს ფოკუსირების სტრატეგია აქვს არჩეული – სულ რამდენიმე პროდუქტი აქვს: მოთხოვნამდე და ვადიანი ანაბრები, სადეპოზიტო სერტიფიკატები, რამდენიმე ურთიერთფონდი და იპოთეკური სესხები. თქვენ წარმოიდგინეთ, ING Direct-ს არ

გააჩნია საკრედიტო ბარათები, საჩეკო ანგარიშები... ერთი სიტყვით – მრავალი პროდუქტი, რომლებსაც ყველა ტიპური ბანკი სთავაზობს მომხმარებლებს. ფოკუსირებას, ცხადია, ING Direct-ის კონკურენტული უპირატესობის გამომწვევ ერთადერთ წყაროდ ვერ განვიხილავთ....

მიწოდების არხები – ბანკი-კაფეები, მართალია, ორიგინალურობის ყველა არსებულ ზღვარს შლის, მაგრამ რაოდენობრივად მათზე განეული მომსახურების მხოლოდ მცირე ნილი მოდის. მომსახურებას ING Direct-ი ძირითადად ახორციელებს სატელეფონო და ინტერნეტბანკინგით. ეს ორი უკანასკნელი კი, დამეთანხმებით, ინოვაციას არ წარმოადგენს საბანკო სფეროში.

ING Direct-ის კონკურენტული უპირატესობა, სავარაუდოდ, ყველაზე მეტად მისი პროდუქტების ფასებს უკავშირდება: აქ საპროცენტო განაკვეთები დეპოზიტებზე ყველაზე მაღალია მთელი ამერიკის მასშტაბით, ხოლო სესხებზე (აღბათ, თქვენი მოლოდინის საწინააღმდეგოდ) – ყველაზე დაბალი... მართლაც საოცარია, არა? ახლა უკვე თქვენთვის ნათელია ING Direct-ის ასეთი წარმატებისა და სწრაფი ზრდის მიზეზი. მაგრამ თვითონ ეს მიზეზი – უკვე შედეგია სხვა მიზეზისა, რომელიც ბანკის მუშაობის ეფექტიანობას უკავშირდება.

როგორ

როგორც ზევით ვახსენეთ, ING Direct-ს ფოკუსირების სტრატეგია აქვს არჩეული; ახლა, უფრო რომ დავაკონკრეტოთ, გეტყვით, მისი ფოკუსირების სტრატეგია დაფუძნებულია ხარჯების მინიმიზაციის მიდგომაზე.

ING Direct-ში ყველაზე მეტი ყურადღება რასაც ექცევა, ეს დროის რაციონალური გამოყენება და ფორმალური პროცედურების სიმცირეა, რაც მაღალ მწარმოებლურობაში აისახება. ეს უკანასკნელი კი თავისთავად დაბალ ხარჯებს ნიშნავს. შედარებისთვის ING Direct-ის ზოგიერთი ხარჯი სხვა ბანკების შესაბამისი ხარჯის მხოლოდ ერთ მეექვსედს უდრის. აქ მნიშვნელოვანია ყოველი წერილმანი: ტელეფონით მომსახურება, როცა შენ კლიენტს ვერ ხედავ, ის შენ ვერ გხედავს, არ იცის,

ვისთან აქვს ურთიერთობა და ვის ანდობს თავის ანგარიშებს, საკმაოდ სპეციფიკური საქმეა. ამიტომ თანამშრომლებიც დიდი ყურადღებით ირჩევა. ING Direct-ში ფიქრობენ, რომ დიდი წარმატების მიღწევა გენიალური იდეისა და დაუოკებელი ჟინის გარეშე შეუძლებელია. ამიტომ ING Direct-ის თანამშრომლებს რამდენიმე განსაკუთრებული უნარი მოეთხოვებათ, კერძოდ: წარმატების წყურვილი, დამოუკიდებლობა და საქმის კარგად კეთების შინაგანი მოტივაცია.

თანამშრომლებს დროის სწორად გამოყენების მეტი სტიმული რომ ჰქონდეთ, ანაზღაურება მიბმულია პრინციპზე, რომლის მიხედვითაც ზარების 80 პროცენტს 20 წამზე ნაკლებ დროში უნდა უპასუხო. მაგრამ ამ წესის ზედმეტად გულმოდგინედ შესრულებამ შეიძლება როგორც მომსახურების ხარისხის, ისე ფინანსური შედეგების გაუარესება გამოიწვიოს, ამიტომ პრემიების სიდიდე უკვე კონკრეტული მომსახურების განვების (ვთქვათ, სესხის გაცემა ან ანაზღაურების გაცემა) მოცულობაზეა დამოკიდებული.

დროის მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენების გამო, რასაც რაციონალური საფუძველი აქვს – არ გაიზარდოს ხარჯები, ING Direct-ის ვებსაიტს შეგნებულად არ უმატებენ ჩეთის ღირებულებას, როგორც მომსახურების მინოდების ახალ საშუალებას, რადგან ძალიან ცოტა იქნება თანამშრომელთა შორის ისეთი, ვინც კლავიატურაზე ბეჭდვას ისევე სწრაფად შეძლებს, როგორც ტელეფონზე ლაპარაკს. მაგრამ 20-წამიანი პრინციპის დაცვა მხოლოდ თანამშრომლებზე არაა დამოკიდებული, ამიტომ კლიენტებთან, რომლებიც ING Direct-ს სისტემატურად ხელს უშლიან დაიცვას ეს წესი, ბანკი წყვეტს ურთიერთობას. გასულ წელს მათმა რაოდენობამ 3500-ს მიაღწია. ესენი იყვნენ ის ადამიანები, რომლებიც, მაგალითად, ხშირად რეკავდნენ უმიზეზოდ ან ბანკს სთხოვდნენ, რომ დაეშვა მათთვის გამოწვევის საბანკო პროცედურების შესრულებისას.

ING Direct-ში ყველაფერი კეთდება ერთი შეხედვით უმნიშვნელო დეტალების გათვალისწინებითაც კი, რათა კლიენტმა მაქსიმალურად კომფორტულად იგრძნოს თავი მომსახურების მიღების პროცესში. მაგალითად, აქ ვერ ნახავთ ბანკომატებს,

რადგან მიაჩნიათ, რომ ავტომატთან ურთიერთობა ადამიანებისთვის გარკვეულ უსიამოვნებას უკავშირდება.

ING Direct-ის წარმატების კიდევ ერთი საიდუმლო მისი მომსახურების სიმარტივეშია. ამას არსად ისე არ აფასებენ, როგორც აქ. ბანკს არა აქვს ანაბრებზე მინიმალური სიდიდის მოთხოვნები, არანაირი ფორმალური ბარიერები... მისი ვებსაიტიც განსაკუთრებული სიმარტივით გამოირჩევა და შესაძლებლობას აძლევს მომხმარებლებს 5 წუთზე ნაკლებ დროში თავად განახორციელონ ცვლილებები თავიანთ ანგარიშებში ან მოითხოვონ იპოთეკური კრედიტი. ვებსაიტი ბანკს მრავალი ზარის ეკონომიას აძლევს.

და ბოლო შტრიხი. ესაა ხარჯების მკაცრი კონტროლი და მიდგომა, რომელიც გულისხმობს, არ დააფინანსონ გაუმართლებელი ხარჯები. ამაზე ერთი მაგალითიც მეტყველებს: იმის ნაცვლად, რომ მთავარი ოფისისთვის ახალი შენობა აეშენებინათ, ING Direct-მა ასეთი რამ გააკეთა: უილმინგტონში, დელავერის შტატში, მონახეს ერთი ისტორიული შენობა, რომელიც ბოლო დრომდე ავეჯის სანყოფის ფუნქციას ასრულებდა, მოაწესრიგეს, გაარემონტეს და სამუშაოდაც გადავიდნენ. ING Direct-მა ფაქტობრივად სული შთაბერა იქაურობას და მოკლე ხანში ნაკლებად განვითარებული და ნახევრად მიტოვებული უბანი კომერციულ ცენტრად გადაიქცა: რესტორნებით, მაღაზიებით და, რა თქმა უნდა, ING Direct-ის ოფისით, რომელიც უკვე ერთს კი არა, ოთხ შენობას მოიცავს.

აპილოგის ნაცვლად

ჩვენ არ დაგვისრულებია თავში დაწყებული საუბარი მოხმარებისა და ინვესტიციების დილემის შესახებ. თუმცა დაგპირდით, რომ სწორი ალტერნატივის პოვნას ერთი ორგანიზაციის მაგალითზე შევეცდებოდით. ეს ორგანიზაცია გაგაცანით კიდევ, მაგრამ, ალბათ, ჯერ ბუნდოვანია, თუ რა კონკრეტულ კავშირშია იგი ამ დილემასთან.

საქმე ისაა, რომ ING Direct-ის ყველა პროდუქტი (შეიძლება, ეს თქვენც შენიშნეთ) პირდაპირ ან არაპირდაპირ მხოლოდ ინვესტიციებს უკავშირდება და არც ერთ შემთხვევაში მოხმარებას.

დეპოზიტები და საშემნახველო ანაბრები დანაზოგებია, რომლებიც შემდეგ ინიციატივიანი და ნიჭიერი ადამიანების მიერ ინვესტიციებად გარდაიქმნება. იპოთეკური კრედიტი თავისი არსით ინვესტიციაა და არა მოხმარება. ING Direct-ს საკრედიტო ბარათები, საჩეკო ანგარიშები და კიდევ სხვა მრავალი პროდუქტი არა აქვს იმიტომ, რომ ისინი მოხმარებას ასტიმულირებს და არა დაზოგვას...

საინტერესო მიდგომაა, არა? ING Direct-ში მიაჩნიათ, რომ მათი ძირითადი დანიშნულება, მათი მისიაა: ხელი შეუწყონ ადამიანებს, დაზოგონ მეტი. რაც უფრო მეტი იქნება დაზოგილი, მით მეტი იქნება ინვესტირებული. ეს კი მომავალი თაობებისთვის გაზრდილ მწარმოებლურობას და ცხოვრების უფრო მაღალ დონეს ნიშნავს.

ამერიკაში დანაზოგებისა და შესაბამისად ინვესტირების დონე სასურველისგან შორსაა. ეკონომისტები და პოლიტიკოსები დიდი ხანია მსჯელობენ ამ პრობლემის მოგვარებაზე. მხოლოდ რამდენიმე წლის წინ დასრულდა ჯერ კიდევ წინა საუკუნეში დაწყებული დავა – პრობლემას გამოასწორებდა თუ არა ისეთი სახელმწიფო ობლიგაციების გამოშვება, რომლებზეც სარგებლის განაკვეთი ინფლაციის მიხედვით იქნებოდა კორექტირებული; რამდენიმე ათწლეულია მიმდინარეობს დებატები, გადაჭრის თუ არა პრობლემას მოხმარებაზე დაფუძნებული საგადასახადო სისტემის შემოღება, როცა შემოსავლები დაიბეგრება არა მათი მიღების დროის მიხედვით, არამედ მაშინ, როცა მფლობელი დააპირებს მათ გამოყენებას.

ეს დავა კიდევ დიდხანს გაგრძელდება...

ING Direct-მა კი თავისთვის უკვე გადაწყვიტა ეს პრობლემა და გააკეთა თავისი არჩევანი... და გააკეთა **მომავალი თაობების** სასარგებლოდ.

ომის ხელოვნება გიჟნაესში

*„ადამიანის ბუნებიდან გამომდინარე, ომი
არის კონკურენციის განუყოფელი ნაწილი.“
კარლ ფონ კლაუზევიცი*

ფილიპ კოტლერის განმარტებით, მარკეტინგი არის ადამიანური საქმიანობის ფორმა, რომელიც მიმართულია მოთხოვნილების და სურვილების დაკმაყოფილებაზე საქონლისა და მომსახურების გაცვლის საშუალებით. შესაბამისად, მომხმარებელი და მისი მოთხოვნილებები თანამედროვე მარკეტინგის ქვაკუთხედი. მისი უდიდებულესობა მომხმარებელი მართავს მარკეტინგის სამყაროს, ხოლო მის შესწავლას ხმარდება რესურსების წარმოუდგენლად დიდი რაოდენობა. მომხმარებელი არის ერთი, მაგრამ კომპანიები, რომლებიც თავდაუზოგავად იბრძვიან მისი რომელიმე კონკრეტული მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად, საკმაოდ ბევრნი არიან.

საინტერესოა, რა მოხდება მაშინ, თუ რომელიმე კონკრეტულ ბაზარზე ყველა კომპანიას თანაბრად სრულყოფილად ეცოდინება მომხმარებლის სურვილები, რას შემატებს ეს ინფორმაცია რომელიმე ორგანიზაციას, თუ ეს უკვე იცის სხვამაც? პასუხი ერთია: დაუნდობელი კონკურენციის შედეგად უნდა გავაძლიეროთ ჩვენი პოზიციები, დავჩრდილოთ კონკურენტის ძლიერი მხარეები და სააშკარაოზე გამოვიტანოთ მისი სისუსტეები. ფაქტობრივად, ჩვენ ჩათრეული გავხდებით დაუნდობელ ომში. ძველი ქართული ანდაზის თანახმად კი, ჩათრევას ჩაყოლა სჯობია. ამიტომ ომისთვის მზადება და მისი წარმოება შეიძლება იქცეს მარკეტოლოგების უმთავრეს საქმიანობად და მათთვის აუცილებელი გახდება ისეთი თვისებების წარმოჩენა,

როგორცაა გამბედაობა, პრინციპულობა და ბრძოლისუნარიანობა.

„უმნიშვნელოვანესი, უმთავრესი და შედეგზე ეფექტის მქონე გადანყვეტილება, რომელიც უნდა მიიღოს მეთაურმა, არის საწარმოებელი ომის ფორმა“

კარლ ფონ კლაუზევიცი

შესაბამისად – ლოგიკურია, თუ მარკეტინგული სტრატეგიის ჩამოყალიბებისას გავითვალისწინებთ საუკუნეების განმავლობაში დაგროვილ ცოდნას ომის წარმოების შესახებ.

არჩევანი საკმაოდ დიდია, თუმცა თანამედროვე ტიპის სტრატეგიების ჩამოყალიბების პროცესში ყველაზე მეტი პოპულარობით სარგებლობს გერმანელი გენერლის კარლ ფონ კლაუზევიცის ნაშრომი ომის ხელოვნების შესახებ. ცნობილ მარკეტოლოგებს ელ რაისსა და ჯეკ ტრაუტს მიაჩნიათ, რომ ეს წიგნი საუკეთესო ნაშრომია მარკეტინგის შესახებ. მათი აზრით, მსოფლიოში, სხვადასხვა კომპანიის ოფისებში, გამუდმებით მიმდინარეობს საომარი ოპერაციებისთვის მზადება. ყველა ნადირობს ახალ მიზანზე.

ომის წარმოება მხოლოდ ერთი მეთოდით არ შეიძლება. მილიტარისტული ომის თეორიის მიხედვით, არსებობს ომის ოთხი განსხვავებული ფორმა. თუ ომის რომელ ფორმას აირჩევს მენეჯერი, ეს ურთულესი გადანყვეტილებაა.

„ომის თავდაცვითი ფორმა თავისთავად უფრო ძლიერია, ვიდრე თავდასხმითი“

კარლ ფონ კლაუზევიცი

ამ გადანყვეტილებაზე შეიძლება ბევრმა ფაქტორმა იმოქმედოს. მაგრამ შესაფერისი ფორმა შეიძლება გვაპოვნინოს თა-

ვად ჩვენმა პოზიციამ ბრძოლის ველზე. ქვემოთ განვიხილავთ ომის ოთხ განსხვავებულ ფორმას. ესენია: თავდაცვა, თავდასხმა, შეტევა ფლანგიდან და პარტიზანული ომი. ომის ყოველი ფორმა განხილული იქნება სამი ძირითადი პრინციპის ქრილში.

I. თავდაცვა – ომის ფორმა ლიდერისთვის

პრინციპი N1 – ომის თავდაცვითი ფორმა მხოლოდ ლიდერის პარამოგატივია

თავდაცვითი ომის ფორმა ლიდერის თამაშია, მას გამყარებული აქვს პირველობა ბაზარზე და მის უმთავრეს ამოცანას წარმოადგენს პოზიციების შენარჩუნება. მაგრამ ბრძოლის ამ ფორმის არჩევამდე უნდა დავრწმუნდეთ, რომ ნამდვილად ლიდერის პოზიციას ვფლობთ. კომპანიის ხელმძღვანელობას უნდა ეყოს გამბედაობა, რათა რეალურად შეაფასოს თავისი მდგომარეობა ბაზარზე და არ დაინახოს არსებული ვითარება ისე, როგორც მას ეს სურს. ანუ ერთია, როდესაც კომპანია ცდილობს დააჯეროს მომხმარებელი, რომ იგი ლიდერია ბაზარზე და სულ სხვაა იმ მომენტის დადგომა, როდესაც კომპანიამ უნდა ჩამოაყალიბოს რეალური ლიდერისთვის შესაფერისი სამოქმედო სტრატეგია.

პრინციპი N2 – თავდაცვის საუკეთესო სტრატეგია – საკუთარ თავზე შეტევაა

ბაზრის ლიდერი მუდმივად უნდა ამყარებდეს თავის პოზიციებს, რათა მონიშნულმდეგეებმა ვერ შეძლონ ეფექტური თავდასხმის განხორციელება. მარკეტინგის სფეროში კი ამის განხორციელება ყველაზე კარგად ხდება საკუთარ თავზე შეტევის შედეგად.

„როდესაც აბსოლუტური უპირატესობის მოპოვება შეუძლებელია, თქვენ უნდა მიაღწიოთ ფარდობით უპირატესობას გადამწყვეტ ნერტილებში იმის გონივრული გამოყენებით, რაც გაქვთ“

კარლ ფონ კლაუზევიცი

ამ პრინციპს ყველაზე ეფექტურად იყენებდა კომპანია Gillette. იგი მუდმივად უტევდა საკუთარ პროდუქტებს განახლებული

ვარიანტებით, რის შედეგადაც მის კონკურენტებს – Wilkinson Sword-სა და Bic-ს აღარ შეეძლოთ მომხმარებელი გაეკვირვებინათ ახალი პროდუქტებით.

საკუთარ თავზე შეტევის შედეგად ჩვენ უარს ვამბობთ მიმდინარე მოგების სტაბილურობაზე, მაგრამ ვიცავთ იმას, რაც უმთავრესია ლიდერობისთვის – ბაზრის წილს. აქ ყველაზე კარგად მუშაობს პრინციპი – მოძრავი სამიზნისთვის გარტყმა გაცილებით ძნელია.

პრინციპი N 3 ყოველთვის დაბლაკეთ მოწინააღმდეგის ძლიერი ნაბიჯები

კომპანიების უმრავლესობას აქვს მხოლოდ ერთი შანსი გამარჯვებისთვის. ლიდერებს აქვთ ორი შესაძლებლობა. თუ თავის თავზე შეტევის მომენტი ხელიდან არის გაშვებული, მაშინ უნდა გავიმეოროთ მოწინააღმდეგის ძლიერი ნაბიჯები. ამასთან, უნდა ვიმოძრაოთ სწრაფად, რათა მოწინააღმდეგემ ვერ მოასწროს პოზიციების გამაგრება.

ამ სტრატეგიის კლასიკური მაგალითია General Motors-ი. მიუხედავად იმისა, რომ Ford-ი და Chrysler-ი მუდმივად სთავაზობდნენ ბაზარს ინოვაციებს, მათ ვერ შეძლეს შეემცირებინათ General Motors-ის საბაზრო წილი, რომელიც ბაზრის ნახევარზე მეტს მოიცავდა. General Motors-ის მენეჯერები, უბრალოდ, დეტალურად აკვირდებოდნენ ბაზარს და საკმაოდ ეფექტურად ნერგავდნენ იქ გამოჩენილ ინოვაციებს.

II. თავდასხმა – ომის ფორმა მეორე მოთავესთვის

თუ ლიდერმა თავი უნდა დაიცვას, მაშინ კომპანია N2-მა უნდა შეუტეოს და – რაც შეიძლება აგრესიულად.

პრინციპი N1 – ლიდერის პოზიციის სიძლიერე

ყველაზე მნიშვნელოვანი, რასაც უნდა მივაქციოთ ყურადღება, არის ლიდერის პოზიციების სიძლიერე.

არ არის საკმარისი მხოლოდ საკუთარი სუსტი და ძლიერი მხარეების ანალიზი. უნდა დააკვირდეთ თქვენს მოწინააღმდეგეებს და, რა თქმა უნდა, ყველაზე მეტად ლიდერს. კომპანიამ უნდა გააძლიეროს საკუთარი პოზიციები, დაჩრდილოს ლიდერის ძლიერი მხარეები და სააშკარაოზე გამოიტანოს მისი სისუსტეები.

კომპანია N2 უნდა დააკვირდეს ლიდერს და ჰკითხოს თავის თავს – რა უნდა გავაკეთო, რომ შევამცირო მისი საბაზრო წილი? თუმცა ამგვარ აგრესიულ მოქმედებებში არ იგულისხმება კონკურენტი კომპანიების ოფისების ფუნდამენტში ნაღმის ჩადება, მათი ქარხნების აფეთქება და ტრანსპორტის მწყობრიდან გამოყვანა.

მარკეტინგული ომი ინტელექტის ბრძოლაა და თავად ბრძოლის ველი მომხმარებლის ცნობიერებაა. თქვენი არტილერია კი რეკლამა და PR კამპანიებია.

პრინციპი N 2 – იპოვეთ თქვენი მოწინააღმდეგის სუსტი წერტილი და შეუტით მას

ამ პრინციპში საკმაოდ ადვილი და ნათელი ლოგიკაა, მაგრამ საქმე ისაა, რომ სისუსტე უნდა ეძებოთ თქვენი მოწინააღმდეგის ძლიერ მხარეებში. ანუ – სადაც ის ძლიერია, ზუსტად იქვე იქნება მისი სისუსტეც. რა თქმა უნდა, ლიდერებს შეიძლება ჰქონდეთ ზოგადი სუსტი მხარეები. მათ შეიძლება ვერ გათვალეს რაღაც, ან საკმარისი დრო არ დაუთმეს, მაგრამ ეს არ არის ის სისუსტეები, რომლებიც ორგანიზაცია დაკავშირებული მის სიძლიერესთან და მისი აქტივების ქუსლია.

„მოწინააღმდეგის დევნა არის გამარჯვების მეორე აქტი, უმრავლეს შემთხვევაში უფრო მნიშვნელოვანი, ვიდრე პირველი აქტი“.

კარლ ფონ კლაუზევიცი

„მტერი გვიტევს – ჩვენ უკან ვიხევთ. მტერი შლის ჩვენ ბანაკს – ჩვენ ვლელავთ. მტერი ილღება – ჩვენ ვუტევთ. მტერი გარბის და ჩვენ მივდექით მას“

კარლ ფონ კლაუზევიცი

მსგავსი სიტუაცია განვითარდა Hertz-სა და Avis-ს შორის, რომლებიც იბრძოდნენ ავტომობილების გაქირავების ბაზარზე. წინა საუკუნის 80-იანი წლების განმავლობაში Hertz-ი იყო ლიდერი, რომელსაც ძალიან ბევრი კლიენტი ჰყავდა. როგორ ფიქრობთ, რა გააკეთა Avis-ის მარკეტინგის გუნდმა? მათ გამოუშვეს ახალი სარეკლამო რგოლი, რომელიც მთავრდებოდა შემდეგი სიტყვებით: „მოდით ჩვენთან, აქ რიგები გაცილებით მოკლეა!“. Hertz-ს არ რჩებოდა არანაირი გამოსავალი გარდა იმისა, რომ დაექირავე-ბინა სნაიპერი, რომელიც დროდადრო, საჭიროების შემთხვევაში, შეათხელებდა გრძელ რიგს (ეს, რა თქმა უნდა, ხუმრობით).

პრინციპი N3 შეუტით, რაც შეიძლება, ვინაო ფრონტზე

ამ შემთხვევაში ბიზნესმენებს ბევრი შეუძლიათ ისწავლონ ომის ისტორიიდან. მეორე მსოფლიო ომის განმავლობაში შეტაკება ყოველთვის მიმდინარეობდა ვინაო ფრონტებზე და მხოლოდ მას შემდეგ, როცა საგრძნობი გარღვევა მოხდებოდა, იწყებოდა შემტევი ძალის სრულად გამოყენება ფრონტის გაფართოებითა და პოზიციების გამყარებით.

ბიზნესის შემთხვევაში კი უკეთესი იქნება, შეტევა განხორციელდეს მხოლოდ ერთი პროდუქტით. სრული ასორტიმენტით მანიპულირება მხოლოდ ლიდერს შეუძლია.

ვინაო ფრონტით შეტევისას თქვენს მხარეზე მუშაობს ძალის პრინციპი. თქვენ თავს უყრით ძალას ერთ ნერტილში, რომ იქ მიაღწიოთ უპირატესობას.

III. დარტყმა ფლანგიდან – ომის ფორმა მასაჰ მოთაგაჰისთვის

ბიზნესის და სამხედრო ლიდერების უმრავლესობას მუდმივად უნევს თავდაცვისა და თავდასხმის სტრატეგიების

მომზადება, მაგრამ ზოგიერთ მათგანს უმართლებს და ეძლევა საშუალება, იმუშაოს ომის ყველაზე შთამბეჭდავი და ეფექტური ფორმით, რომელსაც ჰქვია ფლანგიდან შეტევა. ბრძოლის ეს ფორმა მოითხოვს უფრო მეტ ინტელექტუალურ პოტენციალს, ვიდრე რაოდენობრივ უპირატესობას და რესურსების სიჭარბეს. ფაქტია, რომ მსოფლიო ისტორიის განმავლობაში ყველაზე წარმატებული და შთამბეჭდავი ბრძოლები ზუსტად საფლანგო შეტევით განხორციელებულა.

პრინციპი N1 – კარგი საფლანგო მანევრი უნდა განხორციელდეს ჯერ კიდევ არასაღაპო ტერიტორიაზე

თუ დაძრავთ თქვენს საბრძოლო ძალას პირდაპირ მონინალმდეგის ტყვიამფრქვევის მიმართულებით, სერიოზული დანაკლისი გარანტირებული გაქვთ. საფლანგო მანევრის სიძლიერე ისაა, რომ უნდა შეძლოთ შექმნათ ახალი ფრონტი, საიდანაც მოულოდნელად შეუტევთ მონინალმდეგს.

მარკეტინგის თვალსაზრისით კი ეს შეიძლება ეფექტურად განხორციელდეს ახალი, ვინრო სეგმენტის პოვნის გზით.

პრინციპი N2 – თქვენი გეგმის აუცილებელი ნაწილი უნდა იყოს ტაქტიკური სიურპრიზი

საფლანგო შეტევა უნდა იყოს მოულოდნელი მონინალმდეგისთვის. ყველაზე წარმატებული საფლანგო დარტყმები ყოველთვის რთულ მდგომარეობაში აგდებს მონინალმდეგს. რაც უფრო მოულოდნელია დარტყმა, მით უფრო დიდი დრო დასჭირდება მონინალმდეგს გონს მოსასვლელად.

სამწუხაროდ, ბიზნესის რეალობაში საფლანგო შეტევა იშვიათად ხორციელდება მოულოდნელად, რადგან კომპანიები შეტევის წინ ახორციელებენ დიდი მასშტაბის მოსამზადებელ სამუშაოს, რომელიც მოიცავს ბაზრის შესწავლას, მომხმარებლების გამოკითხვას, ფოკუსჯგუფების ჩატარებას და ა.შ. ამგვარი მოსამზადებელი სამუშაოს გარეშე კი ბრძოლის დაწყება რთულია.

ასე რომ, საფლანგო შეტევის წარმატება დამოკიდებულია მენეჯერის გამბედაობაზე, სიფრთხილესა და სწორი ინტუიციის გრძნობაზე.

პრინციპი N3 – მოწინააღმდეგის დევნა ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც შეტევა

ეს არის ყველაზე მნიშვნელოვანი საბრძოლო პრინციპი. მის გარეშე არც ერთ გამარჯვებას არ ექნება სერიოზული ეფექტი – წერს კარლ ფონ კლაუზევიცი.

მხოლოდ წარმატებული გარღვევა არ არის საკმარისი სრული ტრიუმფისთვის. აუცილებელია მიღწეული შედეგების გამაგრება, რისთვისაც არ უნდა დაგვენახოს რესურსები. წინააღმდეგ შემთხვევაში შედეგი შეიძლება საკმაოდ სავალალო გახდეს.

მაგალითად, ცოტას თუ ახსოვს, რომ პირველი პერსონალური კომპიუტერი 1975 წელს გამოუშვა კომპანია Altair-მა. მაგრამ მათ ვერ შეძლეს საკმარისი ფინანსური რესურსების მობილიზება და სულ რაღაც ორ წელიწადში კომპანია შეისყიდა ერთმა მრავალპროფილიანმა ორგანიზაციამ.

IV. პარტიზანული ომი – ომის ფორმა აუტსაიდერისთვის

მსოფლიო ისტორიაში არის უამრავი მაგალითი, რომელიც გვიჩვენებს პარტიზანული მოძრაობის სიძლიერეს. ბიზნესში პარტიზანებს გააჩნიათ ტაქტიკური უპირატესობების ერთობლიობა, რომელიც პატარა კომპანიებს აძლევს საშუალებას, გაიხარონ გიგანტების მიწაზე.

პრინციპი N1 – იპოვეთ საკმარისად პატარა სეგმენტი, რომლის დაცვასაც ადვილად შეძლებთ

შეიძლება, ეს პრინციპი ძალიან წაგავს საფლანგო შეტევას, თუმცა აქ არის ერთი მნიშვნელოვანი განსხვავება: საფლანგო შეტევისას ჩვენ უშუალოდ ვუპირისპირდებით ლიდერს და ვცდილობთ, სისხლი დავაღვრევიანოთ მას. პარტიზანული ომის

დროს კი ვიბრძვით არსებობისთვის და ვაგროვებთ რესურსებს გადამწყვეტი ბრძოლისთვის.

ასევე, უნდა აღვნიშნოთ, რომ პარტიზანული ომი არ არის მხოლოდ სუსტი და პატარა კამპანიების ომის ფორმა. Rolls-Royce შეიძლება ჩაითვალოს პარტიზანად, რომელიც იბრძვის ავტომობილების ბაზარზე, სადაც ფასები \$100 000-ს აღემატება.

*პრინციპი N 2 – დიდი წარმატების მიუხედავად,
ნუ მოიძევებით ისე, როგორც ლიდერი*

როდესაც პარტიზანი კომპანია პირველად შეუკვეთს თავისი დირექტორისთვის ლიმუზინს, აი, მაშინ დადგება მისი აღსასრულის დღეც. ზოგადად მიღებული სტრუქტურული ფორმები, რომლებსაც ასწავლიან ბიზნესსკოლებში, პარტიზანული კომპანიებისთვის მისაღები არაა. მათ არ შეუძლიათ თავს მისცენ ფუფუნების უფლება და ჰყავდეთ დამხმარე პერსონალის დიდი რაოდენობა.

წარმატებული პარტიზანული ომისთვის აუცილებელია, რომ ორგანიზაციის თანამშრომლების 100% ბოლომდე იყოს ჩართული ომში. ამ ტიპის ორგანიზაციებს უნდა ეყოს ნებისყოფა, რომ არ ჩამოაყალიბონ ფორმალური სტრუქტურა, რომელიც შეამცირებს მათ მოქნილობას და სწრაფი გადამწყვეტილების მიღების საშუალებას.

*პრინციპი N 3 – იყავით გზად, შეაჩეროთ თქვენი
მოძრაობები ნებისმიერ მომენტში*

კომპანია, რომელიც თავის დროზე გარბის და უკან იხევს, ყოველთვის შეძლებს კვლავ აღზევდეს ახალ პოზიციაზე. ზუსტად აქ იჩენს თავს მოქნილი სტრუქტურის ერთ-ერთი უპირატესობა. პარტიზანს შეუძლია, საკმაოდ ადვილად დაიკავოს ახალი პოზიცია და, ამავდროულად, არ განიცადოს ტკივილი და სტრესი, რომელსაც განიცდის ხოლმე დიდი კომპანია რეორგანიზაციის დროს.

პატარა კომპანიას შეუძლია 180 გრადუსით შემოტრიალდეს და ამასთან ერთად არ გამოიწვიოს არეულობა თავის რიგებში.

პარტიზანულ კომპანიებში ახალი პროდუქტის გამოსაშვებად ზოგჯერ საკმარისია მხოლოდ ერთი ადამიანის მხურვალე სურვილი, დიდ, მოუქნელ კომპანიებში კი უამრავი გენიალური იდეა თვეობით არის დამარხული კომიტეტების დარბაზებში.

თუ ზემოთ ჩამოთვლილი საბრძოლო ფორმები და პრინციპები ზომაზე მეტად აგრესიული და მიუღებელი მოგეჩვენათ, დასკვნისთვის გთავაზობთ ისევ კარლ ფონ კლაუზევიცის ყველაზე ცნობილ სიტყვებს:

„სახელმწიფო მოხელე, რომელიც ხედავს, რომ ომი გარდაუვალია და ვერ ხედავს პირველმა შეუტყის მონინალმდეგეს, დამნაშავეა თავისი ერის წინაშე.“

სწრაფი ზრდა – სასურველი შედეგი თუ მთავარი საფრთხე ორგანიზაციებისთვის

*ზრდა ცვლილებებს გულისხმობს, ცვლი-
ლებები კი რისკთანაა დაკავშირებული...
...ზრდა – ნაბიჯია ნაცნობიდან უცნო-
ბისკენ...*

შეიძლება ითქვას, რომ ყოველი ორგანიზაციისთვის საქმიანო-
ბის მასშტაბის ზრდა ყველაზე სასურველი შედეგია, რისკენაც
იგი მიისწრაფვის. თუმცა, ამავე დროს, ზრდა საფრთხესაც
წარმოადგენს. მენეჯმენტის დიდი ნაწილისთვის ცნობილი რომ
ყოფილიყო ზრდის გამომწვეული პრობლემების თუნდაც მცირე
ნაწილი, მათ, შესაძლოა, საერთოდ აერიდებინათ თავიდან
სწრაფი ზრდა.

საფრთხე, რომელსაც მომზადებული ვხვდებით, აღარ არის
ისეთი საშიში, როგორც მოულოდნელი განსაცდელი. უფრო
მეტიც, სწრაფად მზარდი ორგანიზაციების თანამშრომელთა
დიდი ნაწილი ფიქრობს, რომ პრობლემები, რომლებსაც ისინი
აწყდებიან, უნიკალურია და მხოლოდ მათი ორგანიზაციისთ-
ვისაა დამახასიათებელი, რაც უმეტესობისთვის სერიოზული
სტრესის მიზეზი ხდება. შესაბამისად, თუნდაც მარტო იმაზე
საუბარი, თუ რა პრობლემებს იწვევს სწრაფი ზრდა თითქმის
ყველა ორგანიზაციაში, მიუხედავად მისი ინდუსტრიისა და
მოქმედების გეოგრაფიული არეალისა, სავარაუდოდ, დაგვეზ-
მარება, დავინახოთ მსგავსი ნიშნები, პრობლემის გამომ-
წვევი გარემოებები. ამან კი საბოლოოდ შეიძლება განაპირო-
ბოს სტრესის შემცირება და პრობლემებთან ბრძოლის ჟინის
გამძაფრება.

თუ რა პრობლემებს იწვევს სწრაფი ზრდა და როგორ შეიძლება მასთან ბრძოლა, საინტერესოა ყველა იმ ორგანიზაციისთვის, ვისაც ერთხელ მაინც უგემია სწრაფი ზრდის სიამოვნება.

მენეჯმენტის თვითკმაყოფილება

ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემა, რომელიც აუცილებლად თან ახლავს სწრაფ ზრდას, არის – თითქმის ისეთივე სისწრაფით მზარდი თვითკმაყოფილება მენეჯმენტის გუნდში, რაც, ხშირ შემთხვევაში, ყველა დანარჩენი პრობლემის მიზეზი ხდება.

მენეჯმენტის გუნდი ხშირად თვითონაც ვერ აფიქსირებს, ან ამას ძალიან გვიან ამჩნევს. ამიტომ სხვაგვარად იწყებს გარემოს აღქმას და მისი დამოკიდებულებებიც სწრაფად იცვლება.

პირველ რიგში, იცვლება მათი დამოკიდებულება ყოველდღიური მუშაობის სტილის, ტემპის და მისაღები გადანაწევტილებებისადმი. თუ ადრე ეს ადამიანები სწრაფად, ეფექტურად იღებდნენ გადანაწევტილებებს და შემდეგ ერთად იღვწოდნენ ამ გადანაწევტილებების განსახორციელებლად, ზრდასთან ერთად უფრო ნელდება გადანაწევტილებების მიღების პროცესი.

თითქოსდა იმ მოტივით, რომ მასშტაბი ახლა სულ სხვაა და შეცდომების დაშვება გაცილებით საშიშია დიდ ორგანიზაციებში, სანამ გადანაწევტილებას მიიღებდეს მენეჯმენტი გაცილებით დიდხანს ფიქრობს, ვიდრე პატარებში. ამას ემატება ისიც, რომ გაზრდილ ორგანიზაციას უფრო მეტი გადანაწევტილების მიღება სჭირდება. მენეჯმენტი კი საკუთარ თავს უფრო მეტი საკითხის განხილვის და გადადების უფლებას აძლევს. ამის გამო სულ უფრო მეტი პროცესი ნელდება, რთულდება გადანაწევტილების მიღების პროცესი, უარესდება მიღებული გადანაწევტილებების ხარისხიც.

დამოკიდებულების ცვლილება თანამშრომლების მიმართ

როგორც კი პროცესების შეფერხების გამო დაშვებული შეცდომების, ან დაგვიანებული გადანაწევტილებების რაოდენობა

ინყებს ზრდას, ინყება მენეჯმენტის დამოკიდებულების ცვლილება თანამშრომლების მიმართ. ისინი უფრო მეტად გამოხატავენ უკმაყოფილებას პერსონალის მიმართ – ეჩვენებათ, რომ მხოლოდ მენეჯმენტის წევრებს ადარდებთ ორგანიზაციის ბედი, რომ ყველა დანარჩენი სამსახურში, ძირითადად, ხელფასის მისაღებად დადის. მენეჯერების აზრით, ყველას ერთად გადაუბრუნდა გონება, გაზარმაცდნენ, მნიშვნელოვნად შეამცირეს მუშაობის ხარისხი და ტემპი.

იზრდება გაუცხოება მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის. მათ სულ უფრო ცუდად ესმით ერთმანეთის. მენეჯმენტი ინყებს ფიქრს იმაზე, თუ როგორ აიძულოს თანამშრომლები „უფრო მეტი“ და „უფრო კარგად“ იმუშაონ. ხოლო ეს უკანასკნელნი კი, ხელმძღვანელების უხეში და ცალმხრივი გადაწყვეტილებებით გაოცებულნი, ან ერთმანეთში ინყებენ უარყოფითი მუხტის გავრცელებას, ან საერთოდ არანაირად არ გამოხატავენ უკმაყოფილებას და ეს, ტრადიციულად, გაცილებით ცუდი შედეგების მიზეზი ხდება.

როგორც წესი, ამ ეტაპამდე, ორგანიზაციის ფინანსური პარამეტრებით რაიმე სახის პრობლემების არსებობაზე საუბარი ძალიან ძნელია. ფინანსური პარამეტრები ინერციით აგრძელებს დადებითი ტენდენციების ჩვენებას, რაც კიდევ უფრო ადუნებს მენეჯმენტს და ართულებს დროული რეაგირების შესაძლებლობას. თუმცა, როგორც კი თანამშრომლებსა და მენეჯმენტს შორის კომუნიკაციის ხარისხი ინყებს გაფუჭებას, ფინანსურ პარამეტრებში უკვე ჩნდება კრიზისის პირველი ნიშნები. ყველაზე კარგად ამ პრობლემას რენტაბელობის პარამეტრი ასახავს. ხარჯების შეფარდება შემოსავლებთან სწრაფად ინყებს გაუარესებას.

როგორც წესი, ამას მენეჯმენტი ახსნას ადვილად უძებნის. ისინი ამბობენ, რომ გაზრდილმა მასშტაბებმა „ბექ-ოფისის“ გაზრდა განაპირობა. ეს თავის მხრივ, ფიქსირებული ხარჯების ზრდის მიზეზი გახდა. სინამდვილეში კი, პრობლემა უფრო თანამშრომლების ორგანიზაციისადმი დამოკიდებულების ცვლილებაშია, ვიდრე „ბექ-ოფისის“ გაფართოებაში, რაც პატარა, მაგრამ ჯამურად მნიშვნელოვანი, არაეკონომიური, პირადი ინ-

ტერესების დომინირებით მიღებული სამეურნეო, ტექნიკური თუ სხვა ტიპის გადაწყვეტილებებით არის განპირობებული. მოკლედ, ეს არის ეტაპი, რომლის დასრულების შემდეგაც პროცესების შემობრუნება კიდევ უფრო რთული, ხშირ შემთხვევაში კი, მენეჯმენტის გუნდის ცვლილების გარეშე – შეუძლებელია.

დამოკიდებულება კლიენტების მიმართ

სწრაფი ზრდა ადვილად ავინყებს მენეჯმენტს ზრდის მთავარ წყაროს – კლიენტებს. მათთვის თითოეული მათგანი მით უფრო ნაკლებად მნიშვნელოვანი ხდება, რაც უფრო დიდია მათი რიცხვი. ეს არის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საფრთხე, რომელიც ორგანიზაციის ზრდას ახლავს. მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაცია ზოგადად ათვისტნობიერებს (განაცხადის დონეზე) კლიენტების მნიშვნელობას, მენეჯმენტი კონკრეტულ კლიენტებთან მიმართებაში სულ უფრო ადვილად იღებს არასწორ, მოკლევადიანი ინტერესებით, ან სულაც საკუთარი თვითკმაყოფილებით განპირობებულ გადაწყვეტილებებს. მენეჯმენტს მიაჩნია, რომ შესაძლოა, უფრო მეტ, მათ შორის, დიდი ხნის კლიენტს შეეღიოს, ვინაიდან მათთვის უფრო საინტერესო ხდება ახალ კლიენტებთან მუშაობა, ვიდრე არსებულებთან ურთიერთობის შენარჩუნება.

თუმცა, სანამ რიგითი თანამშრომლები ზრუნავენ ორგანიზაციაზე, ისინი განაგრძობენ ძველი კულტურით და ურთიერთობებით კლიენტებთან მუშაობას. მათი ღირებულება თანამშრომლებისთვის კვლავაც მაღალია და უფრო ხილდებიან მათ დამოკიდებულებას ორგანიზაციის მიმართ. თუ მენეჯმენტმა რაიმე უხეში გადაწყვეტილება არ მიიღო, როგორც წესი, ქვედა იერარქიის მენეჯერები და რიგითი თანამშრომლები ახერხებენ ურთიერთობების შენარჩუნებას.

როგორც კი თანამშრომლებსა და მენეჯმენტს შორის ურთიერთობა იძაბება და ადამიანები შეიცვლიან დამოკიდებულებას ორგანიზაციისადმი, კლიენტები სწრაფად გრძნობენ, რამდენად შეიცვალა ორგანიზაცია მათ მიმართ, რამდენად უმნიშვნელო გახდა თითოეული მათგანი მენეჯმენტისთვის, რამდენად რთულია მათთან ურთიერთობა.

გულდანყვეტილი კლიენტები ტოვებენ ორგანიზაციას და მომავალში დაბრუნების იმედით იწყებენ კონკურენტებთან ურთიერთობას. ლოიალურობა ბევრს ჯერ კიდევ რჩება ორგანიზაციის მიმართ. ისინი არწმუნებენ თავს, რომ ეს მხოლოდ დროებითი პრობლემებია, რომლებიც მალე გამოსწორდება და კვლავაც შეძლებენ მათთან ურთიერთობას.

აი, ამ ეტაპზე მენეჯმენტი სულ უფრო ცხადად ხედავს პრობლემებს. ხშირად ვერ ხვდება მიზეზებს, მაგრამ გრძნობს, რომ კარგავს ორგანიზაციის სადავეებს. გრძნობს, რომ თითოეულ ძველ კლიენტთან ერთად, წარმატების სული ნელ-ნელა ტოვებს ორგანიზაციას და მის ადგილს თითქოს საშინელი სიცარიელე იკავებს, რომელიც ყველას დისკომფორტს უქმნის, შფოთსა და დაძაბულობას იწვევს არა მარტო მენეჯმენტის წევრებში, არამედ რიგით თანამშრომლებში.

სულ უფრო ჭირს სწორი გადანყვეტილებების მიღება, სულ უფრო ხშირი ხდება შეცდომები. სულ უფრო უხეშია მენეჯმენტის მიერ განხორციელებული ქმედებები, ვინაიდან, დიდი ხნის განმავლობაში, ისინი პრობლემებს და მიზეზებს ეძებენ ყველგან, საკუთარი თავის გარდა. ისინი უფრო დიდი შინაგანი კომფორტით თანხმდებიან მოსაზრებას, რომ მთელი ქვეყანა შეიშალა მათ გარშემო, ვიდრე იმას, რომ პრობლემა თვითონ მათშია.

წარმატებული, განვითარებაზე ორიენტირებული, წარსულში აქტიური და ჯერ კიდევ ორგანიზაციის მიმართ ლოიალური თანამშრომლები იწყებენ ორგანიზაციიდან წასვლას. ისინი ყველაზე ცხადად გრძნობენ და მტკივნეულად აღიქვამენ წარმატების მუხტის დაკარგვას, მიდიან და მათ რიგებს შედარებით სუსტი, განსხვავებული შემართებისა და მოტივაციის ადამიანები იკავებენ.

ბრანდის დისკრედიტაცია

რაც უფრო მეტი კლიენტი კარგავს ლოიალურობას ორგანიზაციის მიმართ, რაც უფრო მეტი ადამიანი ტოვებს ორგანიზაციას,

რაც უფრო ცოტა დრო და სურვილი რჩება მენეჯმენტს იმისთვის, რათა ძირითადი საქმის გარდა, კიდევ რაღაცაზე იფიქროს და ვინმეზე იზრუნოს, მით უფრო მძიმე და არასაჭირო ხდება ორგანიზაცია საზოგადოებისთვის. კონკრეტული უკმაყოფილება, ემოციური დამოკიდებულება ბრენდის მიმართ მით უფრო სწრაფად ვრცელდება, რაც უფრო მნიშვნელოვანი იყო ორგანიზაცია. ბრენდის დისკრედიტაცია პირდაპირ აისახება აქციის ფასზე, მთლიანად ორგანიზაციის ღირებულებაზე. ეს არის დასკვნითი ეტაპი, საიდანაც ორგანიზაციის გამოყვანა, ფაქტობრივად, შეუძლებელია. ბაზარზე გამოთავისუფლებულ ადგილს გაცილებით ჯანსაღი, ზრდაზე ორიენტირებული კომპანიები იკავებენ. ამ დროს, როგორც წესი, მენეჯმენტი ძირითადად ახერხებს დასკვნის გაკეთებას. ისინი ხვდებიან, რომ ზრდა არა მარტო სასურველი მიზანია, არამედ მნიშვნელოვანი საფრთხეც. მას მომზადებული დახვედრა სჭირდება და მით უფრო ადვილია მისი გადატანა, რაც უფრო ნელი, თანამიმდევრული და სწორი იყო გზა ამ წარმატების მოსაპოვებლად. მენეჯმენტი მზად უნდა იყოს იმისთვის, რათა შეხვდეს წარმატებას არა როგორც კუთვნილს მათი სიკარგის გამო, არამედ როგორც წყალობას კლიენტების, თანამშრომლების და მთლიანად საზოგადოებისგან. წყალობას, რომელსაც სჭირდება გაფრთხილება, დაფასება და შენარჩუნება.

აშოცანის აშოხსნა

ნებისმიერი პრობლემა, კრიზისი იხსნება იმავე თანამიმდევრობით, როგორც იკვრება. რაც უფრო ადრეულ ეტაპზე მიხვდება მენეჯმენტი კრიზისის არსებობას და მოახერხებს სიტუაციის სწორად შეფასებას, მით უფრო დიდია შანსი, რომ ამ კრიზისს ახალი, უფრო დიდი წარმატება შეცვლის. მაგრამ რაც უფრო დიდი დრო დასჭირდება პრობლემის აღქმას, მით უფრო რთული იქნება მისი მოგვარება. სწორედ ამიტომ, ორგანიზაციების წარმატებისა და წარუმატებლობის ფაზები თან სდევს მენეჯმენტის სიფხიზლის, ყურადღების, მონდომებისა და წარმატებისკენ სწრაფვის ფაზებს.

ოთხი პრაქტიკული იდეა ცვლილებებისთვის

*„ეს იდეა უკვე რამდენიმე თვეა ტრიალებს, თუმცა ვერაფრით მოხერხდა მისი ხორც-შესხმა. წინ ძალიან ნელა მივინევთ. შეგრძნება მაქვს, რომ დროს ვკარგავთ. ძალიან მანუხებს ეს შეგრძნება... იდეა რომ გაჩნდება, მინდა ცვლილება სწრაფად, ერთი ამოსუნთქვით მოხდეს, მაგრამ გადის ერთი დღე, კვირა, თვე... იდეები იდეებადვე რჩება...“
ნებისმიერი გამოცდილი მმართველისთვის ნაცნობი აზრებია..*

ნებისმიერ დროს და განვითარების ნებისმიერ ეტაპზე ორგანიზაციის უმაღლესი მენეჯერების საბრძოლო არენა, შესაძლებელია, დაიყოს სამ, ერთმანეთისგან მკაფიოდ გამიჯნულ ველებად:

1. იდეების კვლევა;
2. გადანეწეულობების მიღება;
3. ცვლილების განხორციელება.

ნარსულთან შედარებით დრო ძალიან აჩქარდა, იდეები მომრავლდა და გადანეწეულობების სწრაფად მიღებასაც მივეჩვიეთ, მაგრამ მათი ხორცშესხმა უფრო და უფრო ძნელდება, ვინაიდან რთულდება ორგანიზაციების ბუნება.

როდესაც ცვლილებებზე ვსაუბრობთ, ყველაზე მნიშვნელოვანი სიტყვაა „კომფორტი“. სწორედ ის გვიშლის ხელს ცვლილებების მოხდენაში, თუმცა, თუ სწორად მივუდგებით, მისი გამოყენება პირიქით, ჩვენთვის სასარგებლოდაც კი შეიძლება.

გსურთ რაიმეს შეცვლა? მაშინ შექმენით დისკომფორტი და ყველაფერი თვითონ შეიცვლება.

ორგანიზაციის ტურბოლენცობის ასამაღლებლად, შესაძლოა, მნიშვნელოვნად გამოგადგეთ შემდეგი ოთხი მოსაზრება:

1. ჩამოაყალიბეთ არააღმასრულებელი დირექტორის პოზიცია დირექტორატში;
2. გახსოვდეთ, რომ ცვლილებებს ეწინააღმდეგებიან ყველაზე კომპეტენტური და რესპექტაბელური ადამიანები;
3. ნუ ჩაკეტავთ კომპანიას ნაჭუჭში;
4. „გამოზარდეთ“ ისეთი ორგანიზაცია, რომელსაც მართვა არ სჭირდება.

არააღმასრულებელი დირექტორი

(NED – Non Executive Director)

ორგანიზაციულ სტრუქტურაში არააღმასრულებელი დირექტორის თანამდებობა ევროპასა და აშშ-ში, ჩვენგან განსხვავებით, ჩვეულებრივი მოვლენაა. NED-ი ორგანიზაციაში არ ექვემდებარება აღმასრულებელ დირექტორს და არის დირექტორთა საბჭოს სრულუფლებიანი წევრი. მისი სამუშაო არ გულისხმობს ოპერატიულ საქმიანობაში ჩართვას და შესაბამისად, მას ორგანიზაციის სტრატეგიულ განვითარებაზე მეტი ფიქრის დრო აქვს.

ეს პოზიცია, როგორც წესი, არასრულ სამუშაო გრაფიკს გულისხმობს. ხშირ შემთხვევაში, შესაძლებელია, ერთი მუშაკი ორი-სამი ორგანიზაციის NED-ს წარმოადგენდეს. ძალზე მნიშვნელოვანია, რომ ამ პოზიციაზე არ აიყვანონ ისეთი ადამიანი, ვინც იმავე ორგანიზაციაში მუშაობდა აღმასრულებელ პოზიციებზე, ან წარსულის გამო სუბიექტური დამოკიდებულება აკავშირებს ორგანიზაციის რომელიმე მიმართულებასთან. ზოგ შემთხვევაში NED-ს აქვს უფლება, საჭიროებისამებრ მოითხოვოს აღმასრულებელი დირექტორის გადაყენება და გარკვეული პერიოდით ჩაანაცვლოს მისი საქმიანობა.

რატომ არის NED-ი სასარგებლო? იმიტომ, რომ ის არ არის ჩართული ორგანიზაციის შიდა სტერეოტიპებში, არ არის მიდრეკილი რომელიმე ერთი მიმართულებისკენ. ის ასრულებს „ემშაკის ადვოკატის“ ფუნქციას დირექტორატში, ახდენს პოლარული ინტერესების ბალანსირებას და ასტიმულირებს ისეთ ცვლილებებს, რომლებიც ძალიან დისკომფორტულია დირექტორატისთვის (თვითონ არ განიცდის გადანყვეტილებების აღსრულებასთან დაკავშირებულ დისკომფორტს და შესაბამისად, აზღვევს დირექტორების სუბიექტივიზმისგან გამომდინარე პოტენციურ რისკებს).

ცვლილებას ენინააღმდეგებიან ყველაზე კომპეტენტური ადამიანები!!!

ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესები ზოგადად შეიძლება დავყოთ ორ ნაწილად: პროცესები, რომლებიც ხელს უშლის ცვლილებებს და პროცესები, რომლებიც მათ ხელს უწყობს. როგორც გამოცდილება გვიჩვენებს, ასეთი პროცესების 80% მიეკუთვნება პირველს, დანარჩენი 20% კი მეორეს.

სახელწოდებით „Change resisters“-ი მოიხსენიებს კომპეტენტურ ადამიანებს ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი და გამოცდილი ჩეინჯ-აგენტი სეთი გოდინი (Seth Godin). იგი ამბობს: „Give me five serially incompetent 9-to-5 executives with a focus on velocity, and I can change the world -- over and over again“.

პრაქტიკაში კომპეტენტია ძალიან ხშირად ცვლილებების მტერია. რატომ? კომპეტენტური ადამიანები სარგებლობენ მაღალი რეპუტაციით და პატივისცემით სხვების მხრიდან (ეს, რა თქმა უნდა, აისახება მათ შემოსავლებზეც). შესაბამისად, როცა მათ ვთხოვთ, რომ გააკეთონ საქმე სხვა გზითა და მიდგომით, ისინი ვარდებიან თანაბარ მდგომარეობაში სხვა არაკვალიფიციურ მუშაკებთან შედარებით და უჩნდებათ რეპუტაციის დაკარგვის შიში.

საინტერესოა ის ფაქტიც, რომ ძალიან ხშირად, „ჩეინჯ რესისტერების“ როლში CEO-ები აღმოჩნდებიან ხოლმე. იოლი მისახვედრია, რომ ეს ფაქტი გარდაუვალ დეგრადაციას იწვევს.

ცვლილებას ეწინააღმდეგება ორგანიზაციის თავდაცვის ინსტინქტი...

ხშირ შემთხვევაში, ცვლილებებს ეწინააღმდეგება ორგანიზაციის ზედაპირზე გაჩენილი „უხეში ტყავი“. იგი გარემოში მიმდინარე მოვლენების შესახებ ინფორმაციის ბლოკირებას ახდენს.

ჩვენს ორგანიზაციაში მასშტაბების სწრაფმა ზრდამ გამოიწვია პრობლემური კლიენტების რაოდენობის ზრდაც. მივედით საკმაოდ ლოგიკურ გადანყვეტილებამდე – ჩამოგვეყალიბებინა პრობლემური კლიენტების მომსახურების სამსახური. იგი, ჩვენი მოლოდინებით, მოახდენდა პრობლემების იდენტიფიკაციას და უზრუნველყოფდა კომპანიის ადეკვატურ რეაგირებას.

სამსახური მეტ-ნაკლები წარმატებით ამუშავდა, მაგრამ ერთი შეცდომა დავეშვიტ – აღმოჩნდა, რომ ინფორმაცია კლიენტების პრობლემების შესახებ ჩაიკეტა სამსახურის ჩარჩოებში. მან ველარ შეაღწია ორგანიზაციის შუაგულში, შესაბამისად, დირექტორატი მიიჩნევდა, რომ ყველაფერი რიგზე იყო, თუმცა, დაახლოებით ერთი წლის შემდეგ გაირკვა, კომპანიამ დაკარგა პროდუქტის ხარისხის ზრდის მნიშვნელოვანი შესაძლებლობები.

გარემო ცვლილებების კარგი სტიმულატორია, ამიტომ მნიშვნელოვანია, ამ სტიმულატორის კარგად გამოყენება კომპანიის ტურბულენტობის ასამაღლებლად. ნუ მისცემთ საშუალებას ორგანიზაციის ზედაპირზე განთავსებულ სამსახურებს, მოახდინონ გარემოს სტიმულატორების ნეიტრალიზაცია. უზრუნველყავით, რომ ინფორმაცია, ყველაზე მომხიბლავი გაყიდვების მენეჯერიდან ორგანიზაციის შუაგულში განთავსებულ ლაბორატორიებში ჩაბუდეულ დიდსათვალიან და ხუჭუჭთმიან გიჟებამდე მიდიოდეს.

ჩვენ დავინახეთ პრობლემა, რამაც მიგვიყვანა სხვადასხვა ცხელი ხაზის ტიპის ინფორმაციული სისტემის დანერგვამდე. მაგალითად, დღეს კომპანიაში მოქმედებს უფასო კონსულტაციების სისტემა, შეგიძლიათ გადაშალოთ „სიტყვა და საქმე“, ნახოთ ნომერი, დარეკოთ და დასვათ დარგთან დაკავშირებული ნებისმიერი კითხვა – კომპანია თავის გამოცდილებას გაგიზი-

არებთ. ეს სისტემა, ერთი მხრივ, საზოგადოების გარკვეულ ნაწილს ეხმარება თავისი გამოცდილებით, მეორე მხრივ კი თვითონ კომპანიას აიძულებს, იყოს უფრო მეტად მგრძნობიარე და ტურბულენტური გარემოს მიმართ.

თვითმართვადი ორგანიზაციული ერთეულები

ნებისმიერი ორგანიზაცია, ზრდასთან ერთად, გადის გარდატეხის ეტაპებსაც. ერთ-ერთი ასეთი ეტაპი იწყება მაშინ, როცა თანამშრომლების რაოდენობა სცილდება გარკვეულ ზღვარს და აუცილებელი ხდება მართვის სტილში მნიშვნელოვანი ცვლილებების შეტანა. როგორც წესი, შედარებით პატარა ორგანიზაციებში დირექტორატს შეეხება აქვს თითქმის ყველა თანამშრომელთან, კარგად არის განვითარებული არაფორმალური ურთიერთობები.

მენეჯერების უმრავლესობას ზრდა აიძულებს, წავიდეს სტრატეგიის, სტრუქტურისა და სისტემების დანერგვა-განვითარების მრავალგზის გამოცდილი მეთოდით. სხვაგვარად უკვე შეუძლებელი ხდება სიტუაციის კონტროლი, თუმცა არსებობს სხვა გზაც – ორგანიზაციის დაყოფა პატარა, ავტონომიურ თვითმართვად ერთეულებად.

დღეს მთელი დასავლეთი ლაპარაკობს ბრაზილიური კომპანია „სემკოს“ ხელმძღვანელის, რიკარდო სემლერის ანარქისტულ მართვის თეორიაზე (ამ კომპანიას ერთი სტატია ჩვენს ჟურნალშიც მიეძღვნა). გამოჩნდნენ სხვა ორგანიზაციებიც, რომლებიც ძალიან უცნაურად იმართებიან – არავითარი კონტროლი, მხოლოდ ნდობა და სწორი მოტივაციის სისტემები. ასეთ ორგანიზაციებში თანამშრომლები თვითონ წყვეტენ, როდის უნდა იმუშაონ, ვინ უნდა იყოს მათი უფროსი, რამდენი უნდა ჰქონდეთ შრომის ანაზღაურება. ზოგან ჰამაკებიან საძილე ოთახებსაც კი ნაანყდებით.

ერთი წლის წინ გადავწყვიტეთ, მცირე ექსპერიმენტი ჩავგვეტარებინა და გაყიდვების გუნდს მივეცით მაქსიმალური თავისუფლება. გაყიდვებიდან საერთო ბონუსი დავუნიშნეთ, რომლითაც შეეძლებოდათ დაეფინანსებინათ საკუთარი საქმიანობა და მიეღოთ გადაწყვეტილება ახალი გაყიდვების ოფისების გახსნისა და დახ-

ურვის, თანამშრომლების აყვანისა და დათხოვნის, კლიენტების მომსახურებისთვის ავტომობილების შეძენისა და დარჩენილი თანხების შრომის ანაზღაურების სახით განაწილების თაობაზე.

აღნიშნული ექსპერიმენტის შემდეგ, გაიხსნა გაყიდვების რამდენიმე ოფისი, შეიძინეს ავტომობილები, აიყვანეს ახალი თანამშრომლები (რამდენიმე დაითხოვეს)... დღესაც სამუშაო საათები ძალიან ხშირად, მათივე ნებით, გრძელდება 10-12 საათამდე... მოკლედ, სიტუაცია მნიშვნელოვნად შეიცვალა და გაყიდვების მაჩვენებლები რეკორდულად ამაღლდა... არ დაგვაზიწყდეს ერთი მნიშვნელოვანი რამ – ისინი აღარ საჭიროებენ დირექტორატის ძვირად ღირებულ ყურადღებას.

თუ შეძლებთ, ნაცვლად იმისა, რომ აკონტროლოთ მთელი ორგანიზაციის თითოეული დეტალი, შექმნათ თვითმართვადი ორგანიზაციული ერთეულები, მაშინ შეძლებთ, მაღალეფექტური გადანაწევტილებების მიღებისა და ცვლილებების დაწერგვის პროცესში, გამოიყენოთ ყველა თანამშრომლის ინტელექტი (ნაცვლად 5-კაციანი დირექტორატისა) და გარკვეული პერიოდის შემდეგ გაიმეოროთ სემლერის სიტყვები: „მართალია, აღმასრულებელი დირექტორი ვარ, მაგრამ აღარც კი მახსოვს, ბოლო გადანაწევტილება როდის მივიღე.“

დაბოლოს, მინდა, კიდევ ორ მნიშვნელოვან მოსაზრებას გავუსვა ხაზი:

1. კომპანიის ტურბულენტურობის ზრდა თავისთავად არ ნიშნავს წარმატებას, ანუ, თუ მანქანის სპიდომეტრზე დიდი ციფრებია ნაჩვენები, ეს არ ნიშნავს, რომ მან სწორი მიმართულებით იმოძრავა.

2. ნებისმიერ ორგანიზაციას, ისევე, როგორც თითოეულ ადამიანს, აქვს ცვლილებების ატანის ინდივიდუალური პოტენციალი. სწორედ ამიტომ არის აუცილებელი ოქროს ბალანსის პოვნა. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ზედმეტმა ცვლილებებმა, შესაძლოა, გადახურება, ან გადაწვაც კი გამოიწვიოს.

როგორ ღაპიზრუნოთ წარმატება

ერთჯერადი გამარჯვება წარმატება არაა, ის მუდმივი წინსვლის პროცესია.

ნიშნები

კრიზისი ნებისმიერი კომპანიის განვითარების გზაზე ხდება და არაერთხელ. ყველა კომპანიისთვის დგება მომენტი, როდესაც ადამიანებს სულ ცოტა რჩებათ იმედის დაკარგვამდე. თითქოს და პროცესები შეუქცევადია, ყველა ფიქრობს, რომ წინ მიმავალი გზა აღარასოდეს გამოჩნდება.

ადამიანები დემოტივირებულები არიან და კარგავენ ლოიალურობას ორგანიზაციის მიმართ. სულ უფრო მეტს ლაპარაკობენ ერთმანეთთან ორგანიზაციასთან დაკავშირებით და ძირითადად, ცუდს. სულ უფრო ხშირად ხდება ორგანიზაციაში არსებული პრობლემა გარეშე ადამიანებთან განხილვის საგანი.

მენეჯმენტი დემორალიზებულია, უჭირს სწორი გადანყვეტილებების დროულად მიღება, პროცესები უსაშველოდ იწელება. მენეჯმენტის წევრები სულ უფრო მეტ საკითხთან დაკავშირებით არიან და თავს პასუხისმგებლობას და ერთად მუშაობა უძნელდებათ.

სიახლეები ორგანიზაციაში, ფაქტობრივად, აღარ ხდება ან მცირე რაოდენობითაა და ისიც ძნელად იწერება. ორგანიზაცია დამძიმდა, თანამშრომლებით გაიბერა სამსახურები, ყველა თითქოს რაღაცას აკეთებს, მაგრამ ორგანიზაციის გარეთ ბევრი არაფერი გადის.

ბაზარზე პოზიციები სწრაფი ტემპით უარესდება, წილი კლებულობს, ფინანსური მაჩვენებლები შედარებით ნელა, მაგრამ სტაბილურად მცირდება.

ყველა გრძნობს, რომ ცვლილებები გარდაუვალია, რაღაც მნიშვნელოვანი უნდა შეიცვალოს და თანაც სასწრაფოდ, თორემ მალე შეიძლება ცვლილებებმაც აზრი დაკარგოს. ყველა ხვდება, რომ საჭიროა ახალი ტემპი, ახალი სული, ახალი დინამიკა.

ასეთ სიტუაციაში მენეჯმენტი ან ახერხებს სიტუაციაში გარდატეხის შეტანას, ან მიდის. თუ ახერხებს, მაშინ, როგორც წესი, ცვლილებები ქვემოთ მოცემული ლოგიკით მიმდინარეობს.

მუშაობის ტემპის გაზრდა

პირველი ამოცანა, რომელიც მენეჯმენტმა ასეთ სიტუაციაში უნდა გადაჭრას, არის მუშაობის ტემპის გაზრდა. უნდა დაიწყოს შეიძლება არასწორი, მაგრამ ყველა მიმართულებით რაღაც ახლის სწრაფად და უწყვეტად კეთება. ეს არის ის აუცილებელი ცვლილება, რაც ასეთ ორგანიზაციაში პირველ რიგში უნდა მოხდეს. ადამიანებმა უნდა დაიწყონ გადანაცვლებების სწრაფად მიღება და შემდეგ მათი განხორციელებისთვის სწრაფი მოქმედება ყველა მნიშვნელოვანი მიმართულებით, მიუხედავად იმისა, რამდენად ხარისხიანი, რამდენად კოორდინირებული, რამდენად თანამიმდევრულია ეს მოქმედებები, რამდენად სწორად მიიღება და რამდენად კარგად არის ყველა მათ შესახებ ინფორმირებული. ამ ეტაპზე ყველაზე მნიშვნელოვანია, რომ ადამიანებმა დაიწყონ მოქმედება თამამად, მიზანმიმართულად და სწრაფად.

ამისთვის მენეჯმენტს მოუწევს რიგი ღონისძიებების განხორციელება. უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა ახალი, ამბიციური და ყველასთვის სასურველი მიზანი. იგი მთავარი და ყველა თანამშრომლისთვის ნათელი ორიენტირი გახდება.

მეტად მნიშვნელოვანია ამ მიზნისა და მისი მიღწევის ძირითადი ალგორითმის სწორი კომუნიკაცია. პირველ რიგში მაინც ადამიანებში, რომლებიც იღებენ გადანაცვლებებს, ხელმძღვანელებს პატარა ჯგუფებს. მათ ისე კარგად უნდა გაიგონ ეს მიზანი და ძირითადი გზა, რომ არ გაუჭირდეთ თავისი როლისა და მნიშვნელობის დანახვა. ხშირი შეხვედრა, საუბრები, სხვადასხვა სახის თვალსაჩინოების გამოყენება გახლავთ ეფექტური კომუნიკაციის განხორციელების საშუალება.

საჭირო იქნება იმ ჯგუფების დახმარება, რომლებსაც განსაკუთრებული როლი ეკისრებათ ახალი მიზნის მიღწევაში – მათთვის ხელის შემშლელი პრობლემების გამოკვეთა და მათი, თუნდაც არც ისე მაღალი ხარისხით, მაგრამ სწრაფი ტემპებით გადაჭრა.

აუცილებელია პირველი შედეგების (თუნდაც ძალიან მცირეს) გამოყოფა და განსაკუთრებული აღნიშვნა, რათა ადამიანებს წარმატების მიღწევის ჟინი და შეგრძნება დაუბრუნდეს. ადამიანებმა უნდა იცოდნენ თუნდაც უმნიშვნელო, მაგრამ ადრინდელისგან განსხვავებული შედეგების შესახებ.

ცალკეულ უბნებზე, თუ ყველაზე ვერა, საჭირო გახდება მოტივაციის სისტემების გამარტივება, გუნდურ შედეგებზე მიბმა და უფრო მეტი დელეგირება საბონუსო ფონდის განკარგვისთვის. ეს დამატებით გააძლიერებს ერთიანობის შეგრძნებას და გუნდის წევრები უფრო მეტად შეიგრძნობენ თითოეული მათგანის პასუხისმგებლობას გუნდის შედეგებზე.

მიზნის ხშირი გამოვრება, მუდმივი მსჯელობა მისი მიღწევის გზებზე, გადანყვეტილებების სწრაფად მიღება, გადანყვეტილებების აღსრულებაში მენეჯმენტის მხრიდან მაქსიმალური დახმარება და მორალური და მატერიალური მოტივაციის მართივით მეთოდების ჩართვა, სასურველ შედეგებს მოიტანს. ადამიანები უფრო სწრაფად, მონდომებით იწყებენ მუშაობას. პირველი შედეგებიც სულ უფრო ცხადი და ხელშესახები ხდება, თანამშრომლებში წარმატების სურვილი და იმედი ბრუნდება, რაც მოკლე ვადაში ორგანიზაციის გამოცოცხლებას იწვევს.

მუშაოვის ხარისხის გაუმჯობესება

სწრაფად მიღებული გადანყვეტილებების დრო მალე გადის. ადამიანები ხვდებიან, რომ უფრო მეტი კოორდინაციის, ცალკეულ საკითხებზე უფრო საფუძვლიანი დაფიქრების გარეშე მათი მოქმედება გაცვეთილ საბურავებიანი ავტომობილის ადგილზე სრიალს ემსგავსება. ადამიანებში სულ უფრო ძლიერდება იმის სურვილი, რომ უფრო მაღალი ხარისხით აკეთონ, რასაც აკეთებენ და მათი ყოველდღიური მოქმედება უფრო შედეგიანი გახდეს.

ამ ეტაპზე, წინა პლანზე, მუშაობის ხარისხის გაუმჯობესება დგება. მენეჯმენტმა უნდა შეძლოს და მოახერხოს სტრატეგიული პროცესების, ფუნქციების სწორად გამოყოფა და მოკლე ვადებში მათი სისტემური გაუმჯობესება.

ამისთვის საჭიროა არსებული პროცესების ანალიზი, მათი დალაგება პრიორიტეტული კლიენტებისთვის პრიორიტეტულობის მიხედვით. უნდა შეფასდეს, თუ რა კონკრეტული პროცესები, ან მომსახურება ახდენს ყველაზე დიდ გავლენას კლიენტების კმაყოფილებაზე, ფინანსურ შედეგებზე, ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობაზე და მათი გაუმჯობესებისთვის გადაიდგას თანამიმდევრული, გაცილებით საფუძვლიანი ნაბიჯები.

ამ ეტაპზე განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია ადამიანების სწავლება. რაც შეიძლება მეტმა მათგანმა კარგად უნდა გაითავისოს საკუთარი ფუნქციები, მოვალეობები, უფრო კარგად გაერკვეს საქმიანობის მეთოდებში. ორგანიზაციამ უნდა გამოიყენოს ყველა ადგილობრივი საერთაშორისო სასწავლო დაწესებულება საკვანძო საკითხების მომზადების, გადამზადების, სტაჟირებისთვის. ადამიანებმა მეტი დრო უნდა დაუთმონ იმაზე ფიქრს, თუ როგორ იმუშაონ უკეთესად, როგორ შექმნან მეტი სარგებელი კლიენტებისთვის და მოუტანონ მეტი სარგებელი ორგანიზაციას.

ამ ეტაპზე შედეგები სულ უფრო სტაბილურდება – ორგანიზაციაში წარმატების ჟინი მატულობს. ისინი, ვისაც არ სჯეროდა მდგომარეობის გამოსწორებისა, ან იჯერებენ, ან საერთოდ მარტო რჩებიან. ორგანიზაცია ახალ სუნთქვას იწყებს.

ამორტიზებული კადრები, რომლებმაც ამ დრომდე ვერ მოახერხეს მუშაობის ახალი სტილის შეთვისება, თანდათან ტოვებენ კომპანიას და მათ ადგილს ახალი, უარყოფითი მესხიერებით დაუტვირთავი, ენერგიითა და ენთუზიაზმით დამუხტული ადამიანები იკავებენ. ეს ახალი სისხლივით ავსებს ორგანიზაციას და მასში გამარჯვების სულს ამკვიდრებს.

საქმიანობის მიმართულებების ცვლილება

არსებობს სტერეოტიპი, რომ ყველა ცვლილება სტრატეგიის

გადახედვით იწყება, თუმცა ეს მიდგომა ხშირად არ ამართლებს. სტრატეგიის გადახედვა სასურველია მოხდეს თანამშრომლებთან ერთად, მაგრამ არა დასაწყისში, როდესაც მათი უმეტესობა დემოტივირებული და დემორალიზებულია, არამედ მაშინ, როდესაც მათში წარმატების მიღწევის სურვილი განსაკუთრებით ძლიერდება.

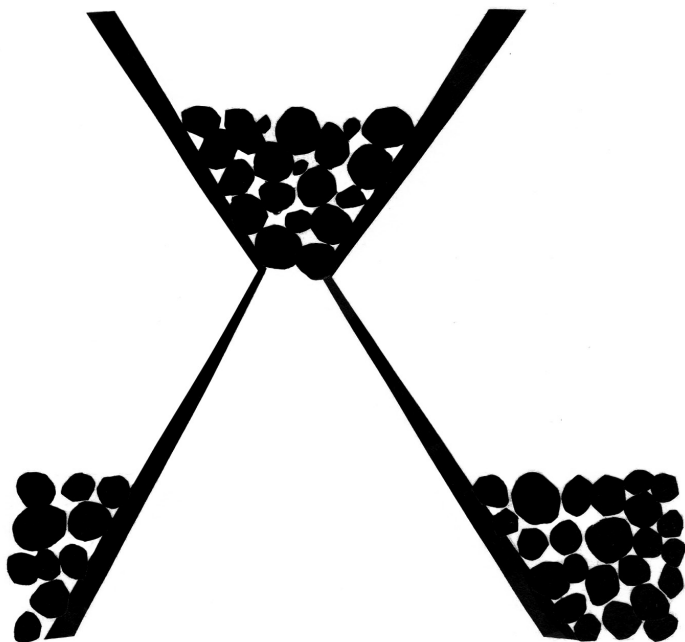
თუ პირველ ეტაპზე მხოლოდ ახალი მიზანი, მისი მიღწევის მთავარი გზის მოფიქრება და თანამშრომლებამდე დაყვანა იყო საჭირო, ახლა აუცილებელი იქნება, განახლებულ გუნდთან ერთად, სტრატეგიის მთლიანად გადახედვა.

სულ უფრო მეტი დრო უნდა ეთმობოდეს ორგანიზაციის ახალი მისიის გამოცნობას, ხედვის ჩამოყალიბებას, კონკურენტული უპირატესობების დაზუსტებას, წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორების გამოყოფას, საქმიანობის პრიორიტეტული მიმართულებების შეთანხმებას. უნდა გაანალიზდეს ორგანიზაციის პრინციპები, ფასეულობები, მოხდეს გრძელვადიანი წარმატების გზის დაზუსტება.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ამ ეტაპზე გუნდის შეთანხმებული მუშაობა, გადაწყვეტილებების სწრაფად მიღება, ყველასთან ერთად მათი განხილვა, ანალიზი და შეთანხმება.

შედეგად, თანამშრომლებში გუნდის შეგრძნება ძლიერდება. ისინი უფრო მეტ პასუხისმგებლობას გრძნობენ ორგანიზაციის წარმატებაზე, უფრო კარგად ესმით მისი მიღწევის გზა და საკუთარი როლი ამ წარმატებაში. მათში სტაბილურობის შეგრძნება, წარმატებულ გუნდში ყოფნით გამოწვეული სიამაყე და საკუთარი შესაძლებლობების რწმენა საბოლოოდ ბრუნდება, რაც ახალი წარმატებების წინა პირობა ხდება. ახალი შედეგები, ახალი ტემპი, ახალი მიდგომები მეტად ზრდის ადამიანების მოტივაციას და ორგანიზაციას წარმატებას უბრუნებს.

თუმცა ეს ყველაფერი ოდესმე ისევ იქამდე მივა, საიდანაც სტატია დავიწყეთ. წარმატებას ახალი კრიზისი მოჰყვება, რაც კიდევ ერთი დონით აამაღლებს ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობას.



თანამედროვე ორგანიზაციები და მათი სტრუქტურა

*შეცვლილი გარემო ახალ მოთხოვნებს
უყენებს ორგანიზაციებს. აიძულებს მათ,
ბევრი რამ შეცვალონ საკუთარ თავში.
ამ მხრივ ცვლილებები ორგანიზაციულ
სტრუქტურასაც ეხება... მით უმეტეს, თუ
კომპანიას ლიდერობაზე აქვს პრეტენზია.*

გამწვავებული კონკურენცია, გადარჩენის ინსტინქტები და პირველობის მუდმივი დაუოკებელი ამბიცია სულ უფრო მეტ ორგანიზაციას აიძულებს, ეძებოს განვითარების ახალ-ახალი შესაძლებლობები, მიჰყვეს ცვლილებებს. ერთი ორგანიზაციის მიერ გადადგმული ეფექტური ნაბიჯი კონკურენტებს სტიმულს აძლევს, მოკლე დროში განახორციელონ იგივე ცვლილება. ეს კი ორგანიზაციას აიძულებს, ეძებოს ახალი შესაძლებლობები, თუნდაც მცირევადიანი უპირატესობის მოსაპოვებლად.

შედეგად სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, თუ რა ცვლილებებს, რა რაოდენობით, რა ინტენსივობით და როგორი ხარისხით ახორციელებს ორგანიზაცია. სწორედ ეს განსაზღვრავს იმას, თუ რამდენ ხანს შეძლებს ორგანიზაცია ბაზარზე დარჩენას და კონკურენტულ გარემოში წარმატების მიღწევას. არც ერთი ცვლილება აღარ არის საკმარისი გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად. თანამედროვე ორგანიზაცია მაშინ არის წარმატებული, თუკი მუდმივად ახერხებს, იყოს საინტერესო საზოგადოებისთვის, სასარგებლო კლიენტებისთვის და ამავე დროს ეფექტიანი, როგორც ფინანსური, ისე გრძელვადიანი სიცოცხლისუნარიანობის თვალსაზრისით.

სწორედ ამიტომ, თანამედროვე ორგანიზაციების განსხვავება ძველი სტილის ორგანიზაციებისგან სულ უფრო მკაფიო ხდება: მოქნილობა ცვლილებების განხორციელებაში, ორიგინალობა იდეებში და რაციონალურობა გადანყვევტილების მიღებისა და აღსრულების პროცესში.

რა როლი აქვს ორგანიზაციულ სტრუქტურას თანამედროვე ორგანიზაციებში და რითი განსხვავდება ის ძველი სტილის ორგანიზაციების სტრუქტურებისგან?

ორგანიზაციული სტრუქტურა ყველა დროში იყო ორგანიზაციის წარმატების განმაპირობებელი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ინსტრუმენტი. არასწორ სტრუქტურას ნებისმიერი სტრატეგიის ეფექტიანობის განულება შეუძლია და ხშირ შემთხვევაში, ძალიან ლამაზი და სწორი სტრატეგიის ჩავარდნის ძირითადი მიზეზიც გამხდარა.

სწორედ ამიტომ, თანამედროვე ორგანიზაციები დიდ ყურადღებას აქცევენ სტრუქტურების სწორად ჩამოყალიბებას, სწავლობენ მათი შექმნის, დანერგვისა და მართვის მეთოდებს, პრინციპებს, ეცნობიან ახალ მიდგომებს ამ მიმართულებით.

ცვლილებები ორგანიზაციულ სტრუქტურებში ინდივიდუალურია და განსხვავდება ორგანიზაციიდან ორგანიზაციამდე, რადგან ეს ცვლილებები კომპანიის მიზნებისგან, ამოცანებისგან და სპეციფიკური გარემოდან გამომდინარეობს. მიუხედავად ამისა, მათ შორის მაინც არის მსგავსება და ლოგიკური კავშირი. ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში, თანამედროვე ორგანიზაციების უმეტესობაში სამი მთავარი და პრინციპული ცვლილება მოხდა. ვერტიკალური, მკაფიოდ გამიჯნული და შიდაკონკურენციაზე აგებული ორგანიზაციული სტრუქტურები სულ უფრო აქტიურად იცვლება ჰორიზონტალური, კოლეგიალური, ანუ ურთიერთდახმარებაზე აგებული და მაქსიმალური თავისუფლებით აღჭურვილი სტრუქტურებით. ეს ცვლილებები ისე თანამიმდევრულად და სწრაფი ტემპით ხდება, რომ მათი იგნორირება, ფაქტობრივად, შეუძლებელია.

რა უპირატესობები აქვს ასეთ სტრუქტურას არსებულთან შედარებით?

სამი მთავარი მიზეზი, რის გამოც თანამედროვე პრინციპებზე აგებული ორგანიზაციები აღწევენ წარმატებას, შემდეგია:

- ა. ადამიანებს მოსწონთ მუშაობა გარემოში, სადაც მაქსიმალურად ახერხებენ თვითრეალიზებას, სადაც მათ მინიჭებული აქვთ თავისუფლება, სადაც შეუძლიათ, საკუთარ შეცდომებზე ისწავლონ და ცხოვრებაში რაიმე საინტერესო და მნიშვნელოვანი შექმნან.
- ბ. ასეთ ორგანიზაციებში გაცილებით მეტი საინტერესო, ორიგინალური და რაციონალური იდეა იზადება, რადგან სწორად მოტივირებული ადამიანები აქტიურად მონაწილეობენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, აქვთ სურვილი და შესაძლებლობა, მუდმივად ეძებონ ახალი იდეები, მათი გადაწყვეტის ფორმები და ეს იდეები საბოლოო გადაწყვეტილების მიმღებ პერსონამდე ადვილად და დაუმახინჯებლად მიიტანონ.
- გ. დაბოლოს, რაც ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანია, ასეთ ორგანიზაციებში ადამიანები მათივე იდეების, ან მათი მონაწილეობით შემუშავებული იდეების სწორად და ეფექტიანად განხორციელებისკენ თავდადებას იწვევნიან. ეს კი, უმეტეს შემთხვევაში, ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების გადამწყვეტი ფაქტორია.

როგორ შევცვალოთ არსებული ბიუროკრატიული, მკაფიოდ გამიჯნული სტრუქტურა (სადაც ადამიანები კი არ ეხმარებიან, არამედ ეჯიბრებიან ერთმანეთს) თავისუფალი, ჰორიზონტალური, ურთიერთმხარდაჭერაზე აგებული ორგანიზაციული სტრუქტურით?

იმისთვის, რომ ძველი ბიუროკრატიული სტრუქტურა ახალი, მოქნილი სტრუქტურით შევცვალოთ, სამი ეტაპის განხორციელებაა საჭირო.

I ეტაპი:

- ა. გამოვკვეთოთ და გავაფართოოთ ლიდერთა გუნდი. ვიზოვით ადამიანები, რომელთაც შეუძლიათ და, რაც მთავარია, აქვთ საკმარისი მოტივაცია, დამოუკიდებლად გაუძღვნენ ამოცანებს და იზრუნონ მათ თანამიმდევრულ განხორციელებაზე.
- ბ. ამ ადამიანებთან ერთად გავიაზროთ, რა არის ორგანიზაციის მთავარი სტრატეგია და გამოვკვეთოთ მიმართულებები (ე.წ. პრიორიტეტული მიმართულებები), რომლებიც უმნიშვნელოვანესია საბოლოო შედეგის მისაღწევად და განსაკუთრებულ ძალისხმევასა და ყურადღებას მოითხოვს.
- გ. ამოცანები და ყველა მოქმედი სამსახური ისე გავანაწილოთ ლიდერებს შორის, რომ ამ სამსახურებმა მაქსიმალურად შეუწყონ ხელი დასმული სტრატეგიული ამოცანის გადანეშვას.

II ეტაპი:

შექმენით კოლეგიალური ორგანოები, სამუშაო და საპროექტო ჯგუფები, რომლებიც რაც შეიძლება ბევრ მიმართულებას მოიცავენ, განსაკუთრებით კი მნიშვნელოვან სტრატეგიულ ამოცანებს, რომელთაც მუდმივი ზრუნვა ესაჭიროებათ. დაუსახეთ ადამიანებს მკაფიო ამოცანები და შეუქმენით პირობები მათ გადასაჭრელად. მიეცით მაქსიმალური თავისუფლება და დაეხმარეთ, რითაც შეგიძლიათ, რათა იაზროვნონ შემოქმედებითად, მიიღონ გადანეშვითი და იმოქმედონ გაბედულად.

III ეტაპი:

გადახედეთ ყველა იმ დოკუმენტაციას, რომელიც ძველ სტრუქტურას აღწერს. დებულებები შეამცირეთ ნახევარ გვერდამდე. სამუშაოს აღწერები კი, ერთ აბზაცამდე, ფორმალური პროცედურები ან საერთოდ გადაყარეთ, ან დატოვეთ მხოლოდ ის ნაწილი, რომელიც აზღვევს პროცესთან დაკავ-

შირებულ ძირითად რისკებს. დანარჩენ ნაწილში მიეცით ადამიანებს იმის შესაძლებლობა, რომ იგრძნონ ამოცანა, განსაზღვრონ, რა არის მნიშვნელოვანი.

განახორციელეთ ეს ცვლილებები სტრუქტურაში და ყოველთვის იყავით კონკურენტებზე მინიმუმ ერთი ნაბიჯით წინ. არ დაუშვათ, რომ სხვამ გაჯობოთ კადრების კმაყოფილებაში, იდეების ინოვაციურობაში, რაოდენობასა და განხორციელების ხარისხში – ეს ფაქტორები ხომ, უმეტეს შემთხვევებში, ორგანიზაციის გრძელვადიან წარმატებებს განაპირობებს.

ფორდ მუსტანგი

მეოცე საუკუნის საავტომობილო ისტორიის ყველაზე წარმატებული პროექტი.

60-იან წლებში ამერიკა გატაცებული იყო სპორტული მანქანებით. იმ დროის მრავალი სიმღერაც მიეძღვნა ამ მოდელების ქება-დიდებას. ფორდისთვის სამწუხაროდ კი, ამ ავტომობილთა უმრავლესობას „ჯენერალ მოტორსი“ და ევროპელები აწარმოებდნენ.

ამ პერიოდში „ფორდი“ დაღმავალი გზით მიექანებოდა. ბევრი ექსპერტი მას დაღუპვასაც უწინასწარმეტყველებდა და აი, ლი იაკოკას გენიალურმა გადაწყვეტილებამ კორპორაციის ბედი დიამეტრულად შემოატრიალა.

საბაზრო სიტუაციის შეცვლის იმედით კორპორაციამ გადანყვითა ისეთი სპორტული მოდელის შემუშავება, რომელიც მყიდველთა განწყობას სადემონსტრაციო დარბაზებიდანვე მოიპოვებდა.

მოდელის შემუშავების ტრადიციული მეთოდის მიხედვით, ხელმძღვანელობას, თავდაპირველად, საკონსტრუქტორო განყოფილებაში ინსტრუქციები უნდა გაეგზავნა – შეექმნათ მანქანა, რომელიც შეძლებდა ბაზარზე ლიდერის პოზიციის დაკავებას.

ამის შემდეგ ყოველი კონსტრუქტორი დახატავდა რამდენიმე ახლებური სპორტული მანქანის სქემას, შესაბამისი ძრავითა და ტრანსმისიით, რამდენიმე კვირის შემდეგ კი ხელმძღვანელობა წარმოდგენილი პროექტებიდან საუკეთესოს ამოარჩევდა.

შერჩეული პროექტი განსახილველად გადაეცემოდა მარკეტ-ინგული კვლევის განყოფილებას. მკვლევარები გაითვალ-ისწინებდნენ პოტენციური მყიდველების ყოველ შენიშვნას, შთაბეჭდილებებს, შეფასებებსა და შედარებებს სხვა კონკურენ-ტი მოდელების მიმართ. ბოლოს დათვლიდნენ ხარჯებს და სა-სურველი მოგებიდან გამომდინარე დაადგენდნენ ფასს.

იაკოკა მარკეტოლოგი იყო და არა ფინანსისტი. მან იცოდა, რომ ახალი სპორტული ავტომანქანა შეძლებდა მომხმარე-ბელთა გულების მოგებას, მაგრამ, როგორც სხვა ძვირად ღი-რებული ბრენდების შემთხვევაში, მათი უდიდესი ნაწილი მის შეძენას ვერ შეძლებდა. ბაზარი კი დაბალფასიანი სპორტული მანქანების დეფიციტს განიცდიდა, ვინაიდან სპორტული მან-ქანის წარმოება საერთოდ მაღალ თვითღირებულებასთან იყო დაკავშირებული.

მარკეტინგულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ მომხმარებელთა უმ-რავლესობისთვის სპორტულ მანქანაში მთავარი იყო სტილი და არა ძვირად ღირებული ძრავა ადეკვატური სპორტული ტრანსმისიით. ბაზარზე უბრალოდ არ არსებობდა დაბალ-ფასიანი მოდელი სტილიზებული თასისმაგვარი საჯდომე-ბით, „დამნაშავეის გარეგნობითა“ და უჩვეულო საბურავებით (სპორტული მანქანების ბაზარი ძირითადად დაბალფასიან „ფალკონსა“ და „ჯენერალ მოტორსის“ ძვირად ღირებულ „კორვეტს“ ეჭირათ).

1964 წლის აპრილში „ფორდმა“ ბაზარზე სპორტული მოდელი „მუსტანგი“ წარმოადგინა, რომლის ფასიც იყო 2.368 დოლარი და რომელმაც პირველივე წელს გაყიდვებით კორპორაციულ რეკორდს გადააჭარბა. პირველი ორი წლის განმავლობაში სუფთა მოგებამ გაყიდვიდან შეადგინა 1,1 მილიარდი. „ფორდ-მა“ ამ მაჩვენებლით აჯობა ყველა კონკურენტ ნამდვილ სპორ-ტულ ავტომანქანას.

მაინც რა იყო ლის გადაწყვეტილებაში გენიალური?

მიუხედავად იმისა, რომ უკვე დიდი ხანია მენეჯერები ხარ-ჯებიდან ფასის გამოყვანის მეთოდის ნაკლზე საუბრობენ,

კომპანიების უმრავლესობა (განსაკუთრებით საქართველოში) დღესაც სწორედ ამ მეთოდს იყენებს. მარტივია: დათვალე ერთეული პროდუქციის ხარჯი, დაუმატე მარჟა და ფასიც მიღებულია. რად უნდა ამას ბევრი ფიქრი.

მაგრამ ჩვენ რაღაც გვაინწყდება, კერძოდ, ის, რომ ფასები პირდაპირ გავლენას ახდენს გაყიდვების მოცულობაზე, აქედან გამომდინარე კი – ერთეული პროდუქციის თვითღირებულებაზე. რაც მეტია გაყიდვები, მით მეტ ერთეულზე გადანაწილება ორგანიზაციის მუდმივი ხარჯები და ერთეულის ხარჯიც მით უფრო მცირეა. ასე რომ, საქმე გვაქვს მოჯადოებულ სამკუთხედთან: მიზანი – „ხარჯები +“ ცვალებადია ფასიდან გამომდინარე. თან, უმეტეს შემთხვევაში, არასასურველი მიმართულებით მოძრაობს.

$$TC=VC+FC/Q$$

TC — ერთეული პროდუქციის თვითღირებულება;

VC — ცვალებადი ხარჯები;

Q — გაყიდული ერთეულების ოდენობა;

FC — ფიქსირებული ხარჯი.

შევხედოთ ფორმულას და დავსვათ მარტივი კითხვა: რა მოხდება მაშინ, თუ ბაზარზე, რაღაც სხვა ფაქტორების გამო, გაყიდვების მოცულობა დაეცემა (Q-შემცირდება)? რა თქმა უნდა, გაიზრდება პროდუქციის თვითღირებულება და „ხარჯები+“ მეთოდის შემთხვევაში – ფასებიც. ფასების გაზრდა კი, უმეტეს შემთხვევაში, ისევ გაყიდვების მოცულობას „დაარტყამს“ და... ყველაფერი თავიდან დაიწყება.

იაკოკამ კი ჯადოსნური სამკუთხედი თავის სასარგებლოდ გამოიყენა, ფინანსური დათვლების შედეგად მიხვდა, რომ, თუ ცვალებადი ხარჯების მინიმუმამდე დაყვანის შემდეგ შეძლებდა დიდი რაოდენობით გაყიდვების მიღწევას, მაშინ ერთი „მუსტანგის“ თვითღირებულება ისეთ ნიშნულს ჩამოსცდებოდა, რომლის წარმოდგენაც კი სხვებისთვის შეუძლებელი იყო.

სტრატეგიული ხედვა

ახალი პროდუქციის შექმნის პროცესში გასათვალისწინებელია ორი უმნიშვნელოვანესი პრინციპი:

1. უნდა შეიქმნას არა „მაგარი“ ან იაფი, არამედ ღირებული პროდუქტი;
2. ფასი, გავლენას ახდენს რა გაყიდვების მოცულობაზე, მნიშვნელოვან და ზოგ შემთხვევაში გადამწყვეტ როლს ასრულებს პროდუქციის თვითღირებულებაში.

კომპანიათა უმეტესობა, ერთი შეხედვით, ამ ძალიან მარტივ პრინციპებს არღვევს. მაგალითად, პირველი პრინციპის საპირისპიროდ ხშირად ისეთი პროდუქტი იქმნება, რაშიც მომხმარებელი მზად არ არის, ფული გადაიხადოს. მიუხედავად იმისა, რომ პროდუქტი ძალიან ხარისხიანია, ის რეალურ ღირებულებას არ შეესაბამება პოტენციური მყიდველისთვის. ასეთი შემთხვევისგან თავის დასაზღვევად უმჯობესია, პროდუქტი დეტალ-დეტალ შეფასდეს. თითოეული დეტალის ღირებულება უნდა „აინონოს“ მყიდველისთვის და თვითღირებულება – მწარმოებლისთვის. იაკოკამ ეს მოახერხა: სპორტულ მანქანაში ცალ-ცალკე დაინახა დიზაინი და ძრავა.

პრაქტიკაში ხშირად ვხვდებით პირველი პრინციპის დარღვევის მეორე უკიდურესობასაც, როცა მწარმოებლები მინიმალურ ხარჯებზე ორიენტირებით ქმნიან ზედმეტად დაბალი ხარისხის პროდუქციას. ამის მაგალითად შეიძლება განვიხილოთ თბილისის ცენტრალურ უბნებში დაბალხარისხიანი საცხოვრებლების მშენებლობა. მინიმალური ხარჯები – ფასადზე, ლიფტზე, სადარბაზოების მოპირკეთებაზე და ა.შ. – მაშინ, როცა თვითღირებულების მცირედ აწევა ფასების და, შესაბამისად, მოგების მნიშვნელოვანი ზრდის საშუალებას მისცემდა მენაშენებს.

რაც შეეხება მეორე პრინციპს. აქ საქმე გვაქვს მარგინალური ანალიზის მეთოდისა და მოთხოვნა-მიწოდების ეკონომიკური თეორიების პრაქტიკულ გამოყენებასთან. ეს მეთოდი წარმატებით გამოიყენება როგორც ახალი პროექტის ანონ-დანონისას, ასევე მიმდინარე გაყიდვებზე ფასების ცვლილების მიზანშეწონილობის შეფასებისთვის.

რა თქმა უნდა, დღევანდელ ტურბულენტურ გარემოში მოთხოვნის მრუდის წინასწარ აგება რთულია, მაგრამ ჩვენ შეგვიძლია კითხვა პირიქით დავსვათ: როგორი უნდა იყოს მოთხოვნის მრუდი, რომ ჩვენი გადანყვეტილება ფასის ცვლილების შესახებ მომგებიანი იყოს? ფასის შემცირების შემთხვევაში მინიმუმ რამდენით უნდა გაიზარდოს გაყიდვების მოცულობა, რათა გადანყვეტილება არ იყოს წამგებიანი? ან ფასის გაზრდის შემთხვევაში რამდენითაა დასაშვები გაყიდვების მოცულობის შემცირება, რომ ცვლილებამ სასურველი შედეგი მოგვცეს?

ამ კითხვებზე პასუხები დამოკიდებულია:

1. როგორია მიმდინარე მარჟა ცვალებად ხარჯებზე.
2. რა გავლენას მოახდენს ფასის ცვლილება გაყიდვების მოცულობაზე.

იაკოკამ დაბალი ფასის, დაბალი მარჟისა და გაყიდვების დიდი მოცულობის კომბინაციით „მუსტანგი“ ყველაზე წარმატებულ პროექტად აქცია. ზოგ შემთხვევაში კი პირიქით, ფასების აწევას სასურველი შედეგი მოაქვს. პრაქტიკაში ადგილი ჰქონდა ისეთ შემთხვევასაც, როდესაც ფასების ზრდამ, გაყიდვების 40%-იანი შემცირების მიუხედავად, მოგების 70%-იანი ზრდა გამოიწვია.

ნუ უარყოფ იდეას

ბევრი კომპანია, რომელსაც ყველა წინა პირობა აქვს ინოვაციებისთვის, გასაოცრად იშვიათად გვახარებს მნიშვნელოვანი სიახლეებით. რაშია საქმე?... ხომ არ უარყოფენ ფინანსური ანალიზის გავრცელებული მეთოდები კარგ იდეებს და უბინდავენ ხედვას მენეჯერებს?

მენეჯერები „რა, სად, როდის“ გუნდის კაპიტანზე ნაკლებად არ დგებიან ალტერნატიული იდეებიდან საუკეთესოს არჩევის წინაშე. მათთვის დასმული შეკითხვებიც არ გამოირჩევა სიმარტივით. წარმოდგინეთ, „რა, სად, როდის“ გუნდის კაპიტანი, რომელიც სწორი პასუხის ასარჩევად მცდარ მიდგომას იყენებს (რომელიც ხშირად სწორ პასუხებს არასწორად წარმოაჩენს...). აქვს თუ არა მანსი, რომ მისი გუნდი ოდესმე ლიდერთა შორის იქნება?

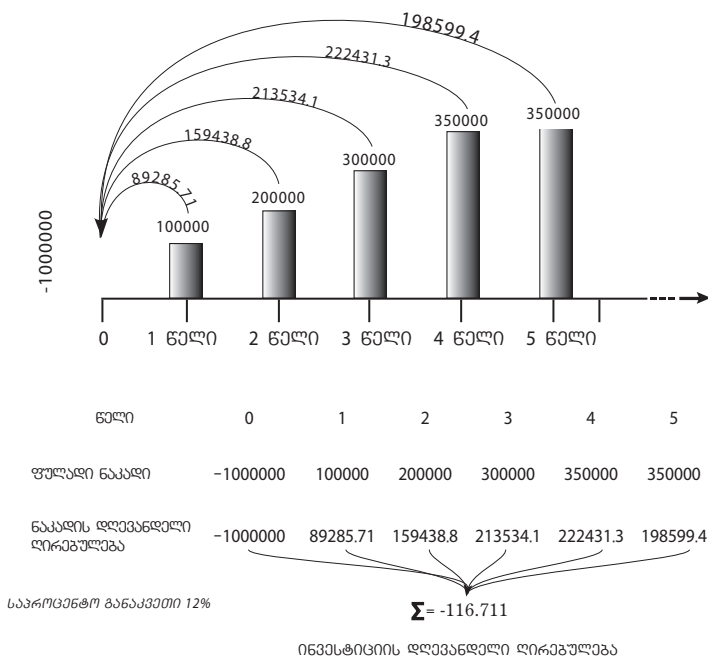
ანალოგიურ სიტუაციაში არიან მენეჯერები ახალი იდეების ანალიზისას. გადანყვეტილების მიღების საყოველთაოდ გავრცელებულ მეთოდებში იდეების რამდენიმე „სერიული მკვლელია“ შენიღბული, რომელთაც მომგებიანი სიახლეების უარყოფითად წარმოჩენა შეუძლიათ. კომპანიები, რომლებიც ამ გავრცელებულ მეთოდებს ზედმეტად ენდობიან, კონკურენტებთან თავიდანვე წამგებიან მდგომარეობაში არიან.

დისკონტირებული ფულადი ნაკადების (DCF - Discounted Cash Flow) შეფარების მეთოდი

ამ მეთოდს ხშირად იყენებენ ალტერნატიული ინვესტიციების შესადარებლად. იგი გულისხმობს სხვადასხვა პერიოდში მის-

აღები სამომავლო შემოსავლების ერთ რიცხვად, ე.წ. „დღევანდელ ღირებულებად“ გადაქცევას.

განმარტება არაფინანსისტებისთვის: თუ შეგვიძლია სახსრების წლიური 10%-ით დაბანდება, მაშინ დღევანდელი 100 ერთეული მომავალი წლის 110 ერთეულის ეკვივალენტია (თუ 100 ერთეულს დღესვე დავაბანდებთ, 1 წელიწადში 110-ად გადაიქცევა). დისკონტირება საპირისპირო ოპერაციაა: მომავალი პერიოდის ნაკადებისთვის დღევანდელ ეკვივალენტურ თანხას (ანუ რა თანხა უნდა დაგვებანდებინა დღეს, რამდენიმე წელიწადში ზუსტად ის დასადისკონტირებელი თანხა რომ მიგვეღო) ითვლის. თუკი ცნობილია მომავალი რამდენიმე წლის საპ-



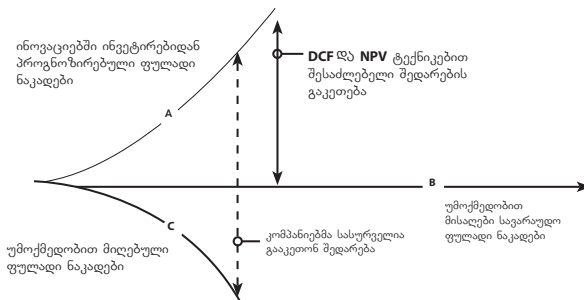
როგნოზო ფულადი ნაკადები, მაშინ მათი დღევანდელი ეკვივალენტების შეკრება მოგვცემს მთლიანი ინვესტიციის დღევანდელ ღირებულებას (თანხა უნდა დაგვებანდოთ დღეს, რომ მომავალში ისეთივე

შემოსავლები მივიღოთ, რასაც აღნიშნული ინვესტიცია იძლევა. ე.წ. NPV – Net Present Value). თუ დღევანდელმა ღირებულებამ 0-ზე მეტი შეადგინა, ითვლება, რომ ინვესტიცია მომგებიანია (რადგან სახსრების იმაზე მეტ შემოდინებას იწვევს, ვიდრე გადინებას – ინვესტიციები და ხარჯები).

ამ მიდგომით საკითხები ნაბიჯ-ნაბიჯ მუშავდება:

1. კეთდება ალტერნატიულ გადაწყვეტილებებთან დაკავშირებული გასაწვდომებისა და შემოსავლების პროგნოზი 3-5 წლისთვის (მათში შედის როგორც შემოსავლები, ასევე, სავარაუდოდ, განსაზოორციელებელი ინვესტიციები). ერთ-ერთ ალტერნატივად არაფრის გაკეთებაც (უმოქმედობა) მოიაზრება.
2. ყოველი ალტერნატივისთვის სამომავლო ფულადი ნაკადების დღევანდელი ღირებულება დაანგარიშდება. შედეგად ყოველი ალტერნატივისთვის ვიღებთ ერთ რიცხვს. არაფრის გაკეთების დღევანდელი ღირებულება 0-ა.
3. ალტერნატივების შესადარებლად დისკონტირებით მიღებული თანხები გამოიყენება. ის ინვესტიცია, რომელსაც დღეს უფრო მაღალი ღირებულება აქვს, უკეთესად არის მიჩნეული.

ასეთი მიდგომა ლოგიკურად გამართულია და ხშირ შემთხვევაში სწორ შედეგებსაც იძლევა, როცა ერთმანეთს ორ ინვესტიციას ვადარებთ, რომელთა ფინანსური ნაკადების დათვლაც ადვილად შეიძლება (ახალი დანადგარების ალტერნატივები,



სხვა ძირითადი საშუალებების შეძენა და ა.შ.). მეთოდის ნაკლი თავს იჩენს მაშინ, როდესაც სიახლის დანერგვა-არდანერგვის საკითხი განიხილება (ანუ ინვესტიცია ედრება არაფრის გაკეთებას). ასეთ შემთხვევაში საკმარისია აღმოჩნდეს, რომ დღევანდელი ღირებულება ნულზე ნაკლებია და გადაწყვეტილებას უმოქმედობის სასარგებლოდ მიიღებენ.

მთავარი შეცდომა ისაა, რომ უმოქმედობის დღევანდელი ღირებულება 0-ად არის მიჩნეული. ხშირად მენეჯერებს მხედველობიდან რჩებათ ის ფაქტი, რომ უმოქმედობა მდგომარეობის უცვლელად შენარჩუნების გარანტია არ არის. უფრო ხშირად უმოქმედობა უკან სვლას იწვევს. კონკურენტების გააქტიურება, ერთ კომპანიაში დაწუნებული იდეის მეორის მიერ სხვანაირად განხორციელება, ორგანიზაციის პოზიციების შესუსტებას და შემოსავლების შემცირებას იწვევს. ეს ნიშნავს მხოლოდ ერთს: ხშირად უმოქმედობის მიმდინარე ღირებულება 0-ზე ნაკლებია და შეიძლება იმდენად ნაკლებიც, რომ განხილული ინვესტიციის განხორციელება ფინანსურად, შესაძლოა, უფრო გამართლებული იყოს, ვიდრე უმოქმედობა.

საქართველოს ინტერნეტპროვაიდერების ბაზარზე 2007 წელს განვითარებული მოვლენები მეთოდის ნაკლოვანების დამადასტურებელ კარგ მაგალითად შეიძლება გამოდგეს. „კავკასუს ონლაინმა“ ინტერნეტსიმძლავრეების თურქეთიდან ექსკლუზიური იმპორტიორი, „დელტანეტი“ იყიდა. გადახდილი თანხა იმდენად დიდი იყო, რომ ამ შენაძენის გამართლება ფინანსური გათვლებით, ფაქტობრივად, შეუძლებელია. ბიზნესის ყიდვით შემოსული დამატებითი შემოსავლების დღევანდელი ღირებულება გადახდილ თანხაზე ნაკლებია და, შესაბამისად, ინვესტიციის საბოლოო ღირებულება უარყოფითია.

ფინანსურ გათვლებს თუ მიჰყევოდა, „კავკასუს ონლაინს“ შენაძენზე უარი უნდა ეთქვა. თუმცა ამ შემთხვევაში კომპანიის მენეჯმენტმა დაინახა ის საფრთხე, რომლის წინაშეც პროვაიდერი არყიდვის შემთხვევაში დადგებოდა. ბაზარზე „დელტანეტის“ მონოპოლიური მდგომარეობა საუკეთესო სტარტი იქნებოდა მისთვის პროვაიდერების ბიზნესში შესასვლელად. იმპორტზე მონოპოლიის მქონე პროვაიდერი კი ისეთი

მძლავრი კონკურენტი იქნებოდა „კავკასუსისთვის“, რომ გაყიდვებისა და ფინანსური მაჩვენებლების სერიოზული შემცირება გარდაუვალი გახდებოდა. ზუსტად რომ დათვლილიყო, აღმოჩნდებოდა, რომ უმოქმედობას „კავკასუსისთვის“ გაცილებით დიდი უარყოფითი მიმდინარე ღირებულება ექნებოდა, ვიდრე გაუმართლებლად მაღალ ინვესტიციას.

შესაძლოა, „კავკასუს ონლაინის“ მენეჯმენტს ზუსტად ასეთი თანამიმდევრობით არ გაუანალიზებია. როგორც კომპანიის მენეჯერთა მოსაზრებებიდან ჩანს, მათ გადაწყვეტილების მიღებისას ესმოდათ, რატომ მიდიოდნენ ფინანსურად გაუმართლებელ ნაბიჯზე. ხვდებოდნენ, რომ უმოქმედობა არ ნიშნავდა არსებული სიტუაციის შენარჩუნებას. ინვესტიციის განუხორციელებლობა მომავალში კომპანიის საკმაოდ სერიოზულ დეგრადაციას ნიშნავდა.

წარსულის დანახარჯები (Sunk Costs)

თანამედროვე ფინანსურ ანალიზში წარსულის დანახარჯებს არ ითვალისწინებენ. მიდგომის ლოგიკური საფუძველი საკმაოდ ნათელია: ის დანახარჯები, რომლებიც აღარ დაბრუნდება, ანუ რომლებზეც დღეს მისაღები გადაწყვეტილება გავლენას არ ახდენს, ალტერნატივების შედარებისას აღარ განიხილება. უმეტეს შემთხვევაში მიდგომა სწორია. როცა I ალტერნატივა II-ს სჯობია, არ შეიძლება II ავირჩიოთ მხოლოდ იმის გამო, რომ მასზე ხარჯები უკვე გაწეულია. უნდა ჩავთვალოთ, რომ ხარჯების გაწევით შეცდომა დავეშვიტ, რომელიც აღარ გამო-სწორდება და გაწეული ხარჯების გამართლებას არ უნდა შევეცადოთ. ასეთი მიდგომა მომავალში სწორი გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებას მოგვცემს და დაშვებულ შეცდომებს ახალი მცდარი გადაწყვეტილებები არ მოჰყვება.

წარსულის დანახარჯების გაუთვალისწინებლობა თეორიულად მართებულია, მაგრამ, სამწუხაროდ, შეიძლება ბიზნესის კეთების ახლებური ხერხების დანერგვა სერიოზულად შეაფერხოს. ნაკლი, ძირითადად, თავს იჩენს მაშინ, როცა ძველი სისტემის (ძირითადი საშუალებების, მიდგომების და ა.შ.) მოდიფიკაცია ედრება სრულიად ახლის ფორმირებას. სიახლის

დაბლოკვის პროცესი საქართველოსთვის აქტუალურ მაგალითზე განვიხილოთ.

აქამდე კორპორაციული გაყიდვების ტექნიკა, თითქმის ყველა ქართულ დარგში, პროდუქტების პრეზენტაციამდე დაიყვანებოდა. კორპორაციული გაყიდვების მენეჯერი ცდილობს, კლიენტს დეტალური ინფორმაცია მიაწოდოს პროდუქტზე, დაანახვოს მხოლოდ დადებითი და შეთანხმების მიღწევის ფსიქოლოგიური მეთოდების გამოყენებით მიაღწიოს კონტრაქტის გაფორმებას.

კომპანიაში მენეჯმენტი იგებს კორპორაციული გაყიდვების მოდელის შესახებ. მას დიდი კონკურენტული უპირატესობის მოტანა შეუძლია და რომლის იმიტაციაც საკმაოდ ძნელია — კლიენტისთვის პროდუქტის ნაცვლად გადაწყვეტილებების (პრობლემის მოგვარების) შეთავაზება. ამ დროს კორპორაციულ გაყიდვებზე მუშაობს არა გამყიდველი, არამედ კონსულტანტი. ის, თავდაპირველად, კლიენტისთვის პროდუქტების შესახებ მოყოლას კი არ იწყებს, არამედ მის პრობლემებზე სურს საუბარი. შემდგომ კლიენტთან ერთად ცდილობს შეარჩიოს პროდუქტები, რომლებიც ზუსტად „მოერგება“ მის ინტერესებს.

ალტერნატივა 1:

კომპანიას შეუძლია, პირველი ვარიანტი გააუმჯობესოს — მოამზადოს უკეთესი ვიზუალური მასალა, თანამშრომლებს მარტივი ტრენინგი ჩაუტაროს მოლაპარაკებების მეთოდის შესახებ, დანერგოს გამყიდველების შეფასების სისტემა.

ალტერნატივა 2:

კომპანიას შეუძლია, გადავიდეს ახალ სქემაზე. ამისთვის ახალი, გაცილებით მაღალი კვალიფიკაციის თანამშრომლები უნდა აიყვანოს, განახორციელოს ინვესტიცია კლიენტთა კონსულტაციების ტექნოლოგიის დამუშავებაში, მთლიანად გადაასხვაფეროს საპრეზენტაციო მასალები, ფუნდამენტური ტრენინგები ჩაუტაროს ახალ თანამშრომლებს.

ფინანსურმა შედარებამ აჩვენა, რომ პირველი ალტერნატივა გაცილებით იაფია. მას გაყიდვების გაუმჯობესება, მეორე ალტერნატივასთან შედარებით, მნიშვნელოვნად ნაკლები ექნება, მაგრამ, სამაგიეროდ, იმდენად იაფი ჯდება (შედარებით), რომ გაზრდილი გაყიდვები ვერ ახერხებს მის დაბალანსებას. ფინანსური ანალიზით მიიღება გადაწყვეტილება — ალტერნატივა 1.

ამ დროს კი ბაზარზე შემოდის ახალი კონკურენტი, რომელსაც ორივე – I და II ალტერნატივა თავიდან ასანყობი აქვს. ის ატარებს ისეთივე ანალიზს, ირჩევს II-ს და 2 წელიწადში კორპორაციული ბაზრის მნიშვნელოვან ნაწილს იკავებს. გამოვიდა, თითქოს, ახალმოსულისთვის უკეთესიც კი იყო, ამ დარგში არანაირი ფუნდამენტი და გამოცდილება რომ არ ჰქონდა.

ამ მაგალითიდან დასკვნის გამოტანა ადვილია. თუკი წარსულის ხარჯებს არ გავითვალისწინებთ, მაშინ არსებული სისტემების გაუმჯობესება ფინანსურად უფრო მიმზიდველი იქნება, ვიდრე სრულიად ახლის დანერგვა. ამ დროს კონკურენტები სიახლეს დანერგავენ და ახალი მეთოდით უფრო ეფექტური მუშაობით მნიშვნელოვან უპირატესობას მოიპოვებენ.

მენეჯმენტმა, ძველის მოდიფიკაციასა და ახალს შორის არჩევის გაკეთებისას, თავი სულ ახალ კომპანიად რომ წარმოიდგინოს და გადაწყვეტილებები ისე მიიღოს, არც ეს იქნება მთლად მართებული. ასე სიახლე ოდნავ უმჯობესიც რომ იყოს, კომპანია დაგროვილ კომპეტენციას უარყოფს და თავის უპირატესობას აღარ გამოიყენებს.

გამოსავალი ფინანსური და სტრატეგიული ანალიზის კომბინაციამაა.

1. უპირველეს ყოვლისა, უნდა გაკეთდეს ჩვეული ფინანსური შედარება. თუ სიახლე, ფინანსური გათვლებით, ძველის მოდიფიკაციის ალტერნატივას სჯობია, გადაწყვეტილება მიღებულია.

2. თუ ფინანსური გათვლების მიხედვით ძველი ტექნოლოგია უფრო მიმზიდველი რჩება, უნდა გაანალიზდეს, როგორ განვითარდება მოვლენები ბაზარზე, სიახლე კონკურენტმა რომ დაწერგოს. თუ აღმოჩნდება, რომ კომპანია ხანგრძლივად კარგავს კონკურენტულ უპირატესობას, მენეჯმენტმა უნდა სცადოს, სიახლე კონკურენტებზე სწრაფად აითვისოს და არ მისცეს მათ პოზიციების გაუმჯობესების საშუალება.

იდეის ფინანსური ანალიზი დაწესება – მოწონების მიზნით

იდეაზე გადაწყვეტილების მიღების პროცესი

ხშირად ასეთი სცენარით ვითარდება:

1. ჩნდება იდეა;
2. იდეას განიხილავენ და ეძებენ მისი განხორციელების, მიდგომის გზებს;
3. იდეა გასაანალიზებლად ფინანსურ დირექტორს გადაეცემა;
4. ფინანსური კალკულაციის მიხედვით იღებენ გადაწყვეტილებას, ღირს თუ არა ამ იდეაში ინვესტიციის განხორციელება.

პროცესი თავიდანვე კი/არა ტიპის პასუხზეა გათვლილი. ფინანსური დირექტორი ამ საკითხზე მუშაობს, რათა ფულად ერთეულებში გამოსახოს განსახილველი იდეა. თუ გათვლები კარგად შესრულდა, რიცხვებს ვერ შეედავები, უარყოფითი პასუხიც რომ გამოვიდეს.

კარგი იქნებოდა, უარყოფითი შედეგის მიღების შემთხვევაში, თვითონ ფინანსური სამსახური შეეცადოს გამოსავლის პოვნას – როგორ შეიცვალოს მინუსი პლუსით. სამწუხაროდ, ამის ალბათობაც ნაკლებია, რადგან კომპანია ფინანსური სამსახურისგან ყოველდღიურად პროცესების სტანდარტულობას, სიურპრიზების თავიდან არიდებას ითხოვს და ძნელია მოელოდე, რომ უცებ, იდეის მომგებიანობის გათვლისას, ისინი შემოქმედებითი მიდგომაზე გადავლენ და რაიმე განსაკუთრებულ მიგნებებს აღმოაჩენენ იდეის გადასარჩენად.

დღსკპნა: ფინანსური ანალიზი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია, მაგრამ დაფიქრებულად უნდა გამოიყენებოდეს. „თუ ანალიზის შედეგი უარყოფითია, **„იდეა არ ვარგა“**. ასეთი დამოკიდებულების პირობებში იდეათა დიდი უმრავლესობა დაწუნებული იქნება. მაგრამ თუ მენეჯერი ახალ მიდგომაზე – **„თუ ანალიზის შედეგი არ მოგვწონს, დავსხდეთ და დავფიქრდეთ, რა არის ამის მიზეზი, იქნებ რამე კარგი მოვიფიქროთ“** – გადავა, მაშინ:

- ა. ცუდ იდეებს დაინუნებენ.
- ბ. პოტენციურად კარგ იდეებზე გამოვლინდება ხელის შემშლელი ფაქტორები და მათი გვერდის ავლის გზებიც გამოჩნდება.

შედეგად კომპანია მხოლოდ იმის გამო, რომ თავდაპირველი ფინანსური ანალიზისას გარკვეული პრობლემები შეცდომით უცვლელ ბარიერად მიიჩნიეს, ხელიდან არ გაუშვებს კარგ შესაძლებლობას.

უმაღლეს სასწავლებლებში „ქეისებად“ განიხილავენ მაგალითებს, თუ როგორ დაინუნა კომპანიამ რალაც სიახლე, ერთი შეხედვით წამგებიანობის გამო, ამ დროს კი კონკურენტმა იპოვა იდეის ხორცშესხმის გზა. ორგანიზაციას კონკურენტისგან ისეთი რენტაბელური წამოწყებები გამოარჩევს, რომლებიც მონინალმდეგემ არ განახორციელა. ყოველი დაწუნებული იდეა მინიმუმ ხელიდან გაშვებული შესაძლებლობაა კონკურენტულ ბრძოლაში, ზოგ შემთხვევაში კი მათთვის მძიმე დარტყმის მიყენების შესაძლებლობასაც ნიშნავს. ამიტომ მენეჯერებისთვის მნიშვნელოვანია ახალი იდეების მიმართ სწორი დამოკიდებულების ჩამოყალიბება. იდეა გაცილებით მნიშვნელოვანია, ვიდრე სიახლე, რომელიც უნდა მოიწონო ან დაინუნო. ეს არის შანსი, სათანადო მოფიქრებისა და დამუშავების შემდეგ იდეა ისეთ იარაღად გადააქციო, რომლის შექმნაც კონკურენტს ვერც კი წარმოუდგენია და, შესაბამისად, საფრთხესაც არ მოელის.

შენიშვნათვის

