
სინერგია
სტრატეგიები და სტრუქტურები
1999 წლიდან
გუში

მართვის ახალი გეომეტრია

ჟურნალ „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ საუკეთესო სტატიების კრებული

გამომცემლობა პალიტრა L
თბილისი 2012

UDC (უაკ) 338.22+0059
მ-302

რედაქტორი
იულონ ტოლიაშვილი

კორექტორი
ნატალია ჩიმაკაძე

ილუსტრაციები
თამარ ცანავა

დამკაბადონებელი
ლევან ლაცაბიძე

© გამომცემლობა პალიტრა L, 2012
მისამართი: თბილისი, იოსებიძის 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 2298-044X
ISBN 978-9941-19-859-5

„სინერჯი ჯგუფის წიგნების“ შესახებ

წიგნების ეს სერია წარმოადგენს ბიზნესანალიტიკური სტატიების კრებულს ლიდერობის, სტრატეგიისა და მენეჯმენტის თემებზე. იგი გათვალისწინებულია როგორც კომერციულ, ასევე არაკომერციულ და სამთავრობო სექტორში მომუშავე ორგანიზაციების უმაღლესი და საშუალო რგოლის მენეჯერებისთვის, ასევე მათთვის, ვისთვისაც ეს თემა უბრალოდ საინტერესო და მნიშვნელოვანია.

„მართვის ახალი გეომეტრია“ „სინერჯი ჯგუფის წიგნების“ სერიის მე-5 წიგნია. მასში შესული თემები და საკითხები ეფუძნება საკონსულტაციო კომპანია „სინერჯი ჯგუფის“ (www.synergy.ge) კონსულტანტების მრავალწლიან გამოცდილებას და მსოფლიოს უახლეს მიგნებებს ამ სფეროში. ავტორთა ჯგუფი ამას ხანგრძლივი დროის განმავლობაში სწავლობდა, აანალიზებდა და იყენებდა.

მენეჯერებისთვის „სინერჯი ჯგუფის წიგნები“ ერთგვარი სამაგიდო კრებულია, რომელიც დაეხმარება მათ ყოველდღიური და გრძელვადიანი გადაწყვეტილებების ხარისხის ამაღლებაში. ამასთანავე, ეს არის საუკეთესო საჩუქარი მათთვის, ვისაც წარმატებასა და წინსვლას უსურვებთ.

სარჩევი

საშუალო რგოლის კარგი მენეჯერი	9
ცუდი გეგმები	15
გახდი უკეთესი ლიდერი	21
დირექტორატის წარმატებისა და წარუმატებლობის მთავარი მიზეზი	27
კრიზისის ცხრა დადებითი ეფექტი	35
თუ უფრო მეტის მოსწრება გინდათ	41
ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული მართვის მოდელები – როგორ ვიპოვოთ ოქროს შუალედი ტოტალური კონტროლიდან ქაოსამდე	45
დაგეგმილი იმპროვიზაცია – კარგი ინსტრუმენტი განუმეორებელი ეფექტის მოსახდენად	53
მუდამ უკმაყოფილო კადრების მართვა	59
რა გვიშლის ხელს უფრო მეტის და უკეთესად კეთებაში	65
ორგანიზაციული სტრუქტურის დამუშავების მიდგომა	71
პროაქტიული ადამიანების განსხვავება	81
მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულების პრობლემა ქართულ ორგანიზაციებში	89
თOP მენეჯერების შეკითხვები საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებს	95
მენეჯერებო, რა სურთ თქვენს თანამშრომლებს?	101
რთული ამოცანების გადაწყვეტის ერთ-ერთი მეთოდი	107
რისკის ფაქტორი მენეჯერების მოტივაციის სქემებში	117

მენეჯერი, რომელმაც ალყა გაარღვია 121

სამი ყველაზე ეფექტური ცვლილება კრიზისის დროს 129

სადაც შეუცვლელი კადრები არ არსებობენ 135

ვინ შემოაღებს კარს 143

წარმატებული სტარტის ფორმულა – ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხები ბიზნესის სწორად დასაწყებად 149

საყოველთაო კორპორატიული მობილიზაცია 155

უმოქმედო, უმოძრაო და „უკომპასო“ ორგანიზაციები 161

დაგეგმვის ერთიანი სისტემა 169

შტარტ აპ-ების წარუმატებლობის ყველაზე გავრცელებული მიზეზები 175

ფარული დაპირისპირება მენეჯერთა გუნდის წევრებს შორის 183

ბიზნესპროცესები საოპერაციო მაგიდაზე 189

გაზარდეთ თქვენი კომპანიის ღირებულება 195

დააჩქარეთ განვითარება – შექმენით განვითარების საბჭო 201

საშუალო რგოლის კარგი მენეჯერი

ხელმძღვანელებს ყოველთვის თავისი გუნდის სახელით ელაპარაკებოდა, როგორც ამ გუნდის ერთ-ერთი წევრი. მაშინ, როდესაც თავისი გუნდის წევრებს ელაპარაკებოდა მენეჯერების სახელით, როგორც მენეჯმენტის გუნდის წევრი.

დიდი ორგანიზაციების წარმატებულ საქმიანობაზე ბევრი რამ არის დამოკიდებული საშუალო რგოლის მენეჯერებზე. მათი მონდომება, ჩართულობა, ასევე ურთიერთობები საკუთარი გუნდის წევრებთან, კოლეგებთან და ზედა რგოლის მენეჯერებთან, მნიშვნელოვნად განაპირობებს ორგანიზაციის დადებით შედეგს. ჩვენთან ხშირია, როდესაც საშუალო რგოლის მენეჯერებად გამოარჩევენ ადამიანებს, რომლებმაც ხელმძღვანელობის ყურადღება წარმატებული პროფესიული საქმიანობით მიიქციეს. თუმცა ბევრ შემთხვევაში ეს იმას სულაც არ ნიშნავს, რომ ისინი მენეჯერის როლსა და ფუნქციებს ალღოს აუღებენ.

მინდა ერთი ჩემი კარგი ნაცნობის შესახებ მოგიყვეთ. მან 30 წლის ასაკში თავისი პროფესიით თითქმის ყველა დონის პოზიციაზე – რიგითი პროგრამისტიდან დაწყებული – მოასწრო მუშაობა (ცოტა ხნით გენერალური დირექტორის მოვალეობებსაც ასრულებდა) და ყოველთვის ძალიან წარმატებული იყო. შემდეგ საუკეთესო დასავლური განათლება მიიღო ბიზნესის ადმინისტრირებაში; ახლა კი ერთ-ერთ წარმატებულ გლობალურ კომპანიაში მუშაობს.

საბედნიეროდ, მასთან ერთად წლების განმავლობაში ვმუშაობდი და ურთიერთობაც მქონდა; პირადადაც ბევრი გვიმუშავია მრავალ თემაზე. ახლოს ვიყავი მის უშუალო ხელმძღვანელებ-

თან და თანამშრომლებთანაც. შესაბამისად, მქონდა საშუალება, მისი მუშაობის სტილისა და თვისებების შესახებ უამრავი შეფასება და მოსაზრება მომესმინა; ასევე თავადაც დავკვირვებოდი. ჩემი აზრით, მიუხედავად იმისა, რომ მას, როგორც მენეჯერს, რამდენიმე მნიშვნელოვანი ნაკლი ჰქონდა – ხშირად სხვადასხვა საკითხის მიმართ მისი მიდგომა და დამოკიდებულება რადიკალურად განსხვავდებოდა საერთოდ მიღებულისგან. ეს, ჩემი ღრმა რწმენით, ამ ადამიანს ყოველთვის დადებითად გამოარჩევდა და მის წარმატებებსაც დიდად განაპირობებდა. სწორედ ამ მიდგომებსა და დამოკიდებულებებზე მინდა მოგითხროთ.

ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი განსხვავება, რითაც ჩემთვის ნაცნობი სხვა ბევრი მენეჯერებისგან გამოირჩეოდა, იყო ის, რომ ეს ადამიანი ხელმძღვანელებთან თითქმის არასდროს წუწუნებდა; არ ლაპარაკობდა ანაზღაურების მოცულობასა და ბონუსებზე, გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც მას ამის შესახებ ეკითხებოდნენ. მაშინაც ყოველთვის გულწრფელად პასუხობდა და უფროსებს არასდროს ეუბნებოდა, რომ მისთვის ამას დიდი მნიშვნელობა არ აქვს.

მას არასდროს უფიქრია, რომ იმაზე მაღალი თანამდებობა ჰქონოდა, ვიდრე ეს მის შესაძლებლობებს აღემატებოდა; ვინაიდან ყოველთვის ცდილობდა, რაღაც მიზეზების გამო კარიერულ ზრდაში უკან არ დაეხია.

თავის ყოველწლიურ საქმიანობას პროექტების ჭრილში განიხილავდა ხოლმე; ყოველთვის ცდილობდა, დაეგეგმა და ზედმიწევნით მაღალ დონეზე განეხორციელებინა პროექტები, რომლებიც შემდეგ მის CV-ს მარგალიტივით დაამშვენებდა (თუმცა არ ვიცი, ეს რამდენად კარგია). სიამოვნებით აგროვებდა ასეთ მარგალიტებს და ბევრი დაუგროვდა კიდეც.

ყოველთვის ცდილობდა, თავად მიეღო გადაწყვეტილებები. მენეჯერებთან კონსულტაციებს გადიოდა და მათ მოსაზრებებს ისმენდა, თუმცა, არა იმისთვის, რომ ისე გაეკეთებინა, როგორც ისინი ეტყოდნენ, არამედ იმიტომ, რომ მერე პასუხისმგებლობა მათთვის გადაებარებინა. თვლიდა, რომ ეს მისი პროფესიული

ზრდისთვის აბსოლუტურ აუცილებლობას წარმოადგენდა.

საინტერესო იყო მისი დამოკიდებულება ხელმძღვანელების მიმართ. ცდილობდა, მათთან ბევრი ელაპარაკა სამსახურის მიმართ სხვადასხვა მოთხოვნის, მოლოდინისა და ხედვის დასადგენად და დასაკონკრეტებლად. ხელიდან არ უშვებდა შესაძლებლობას, რომ ტოპ-მენეჯერებთან ესაუბრა შემდეგ თემაზე: როგორ ფიქრობენ, რას ელოდებიან მისგან და მისი სამსახურისგან. ყოველთვის ცდილობდა გადაემოწმებინა, ამ საკითხზე მისი უშუალო შეხედულებები ხელმძღვანელების შეხედულებებს შეესაბამებოდა თუ არა. ასეთი ქმედებით ის ხშირად კარგად აცნობიერებდა თავისი სამსახურის ადგილს, როლს, ფუნქციასა და ამოცანებს მთლიანი ორგანიზაციის საქმიანობაში, რაც ასე იშვიათია და, ამავე დროს, მნიშვნელოვანი ქვედანაყოფის მართვის პროცესში.

საინტერესო იყო ისიც, რომ მენეჯერებთან თითქმის არასდროს ლაპარაკობდა თავისი სამსახურის დამსახურებებსა და საქმიანობის შედეგებზე, მაგრამ როგორღაც ყოველთვის ახერხებდა, რომ ხელმძღვანელები ამასთან დაკავშირებით კარგად ინფორმირებულნი ყოფილიყვნენ. მათ მუდამ იცოდნენ ყველა იმ ძირითადი პროექტის შესახებ, რომელსაც ამ ადამიანის სამსახური ახორციელებდა, თან ისე, რომ დამატებითი ინფორმაციის მისაღებად ანგარიშებსაც არ სთხოვდნენ. საქმის კურსში იყვნენ, თუ რა სტადიაში იყო ესა თუ ის პროექტი და როგორი წარმატებითა და სირთულეებით მიმდინარეობდა. ვფიქრობ, ეს ადამიანი ამას იმით ახერხებდა, რომ ხელმძღვანელებს ზუსტად იმ დონეზე ახედებდა ამ პროექტებში, რაც აუცილებელი იყო, ერთი მხრივ, პროექტების წარმატებით განხორციელებისთვის და, მეორე მხრივ, მენეჯმენტის სრულად საქმის კურსში ყოფნისთვის. შედეგად ხელმძღვანელებს არ სჭირდებოდათ დამატებითი ძალისხმევა იმის დასადგენად, თუ რითი იყო ეს სამსახური დაკავებული; ისედაც ყოველთვის ყველაფერი, რაც საჭირო იყო, ზუსტად იცოდნენ.

საინტერესო და განსხვავებული იყო მისი დამოკიდებულება გუნდთან. ხელმძღვანელებს ყოველთვის თავისი გუნდის სახელით ელაპარაკებოდა, როგორც ამ გუნდის ერთ-ერთი წევრი. მაშინ, როდესაც თავისი გუნდის წევრებს ელაპარაკე-

ბოდა მენეჯერების სახელით, როგორც მენეჯმენტის გუნდის წევრი (ხშირად პირიქით ხდება. ხელმძღვანელები საკუთარ თანამშრომელს როგორც მათი გუნდის წევრს ისე ელაპარაკებიან, ხოლო ხელმძღვანელებს – როგორც მენეჯმენტის გუნდის წევრი, რაც ბევრ გაუგებრობასა და უსიამოვნო საუბრებს იწვევს). ეს მიდგომა აიძულებდა მას, უფრო მეტი პასუხისმგებლობა ეგრძნო ყველაფერზე, რასაც მისი თანამშრომლები აკეთებდნენ მენეჯმენტის წინაშე და უფრო მეტი პასუხისმგებლობა თანამშრომლებთან იმ გადაწყვეტილებებზე, რომლებსაც მენეჯერები იღებდნენ. ასეთი დამოკიდებულება ძალიან იშვიათია და რთულად განსახორციელებელიც, მაგრამ ის ამას ახერხებდა და თან საკმაოდ წარმატებულად, ამასთანავე ბევრ პრობლემასაც იცილებდა თავიდან. თუნდაც ის რად ღირს, რომ საკუთარ თანამშრომლებთან ხელმძღვანელებზე ცუდს არასდროს ლაპარაკობდა (რასაც, სამწუხაროდ, ბევრი აკეთებს) და პირიქით, თავის თანამშრომლებზე – მენეჯერებთან (რაც ასევე ძალიან ხშირად ხდება).

მისთვის ძალზე მნიშვნელოვანი იყო, რომ თანამშრომლებთან ესაუბრა მთლიან ორგანიზაციაზე – მის ამოცანებსა და სტრატეგიაზე. ცდილობდა, მათთვის ხშირად და კარგად განემარტა საკუთარი სამსახურის როლი და ადგილი მთლიან ორგანიზაციაში და ის ამოცანები, რომლებსაც მენეჯმენტი მათ აკისრებდა. ასევე ყოველთვის ცდილობდა, თუ ყველა არა, საკუთარი თანამშრომლები მაინც აუცილებლად დასწრებოდნენ მენეჯერებთან შეხვედრებს, რომლებიც სწორედ იმ მიზნით იმართებოდა, რომ უშუალოდ მათგან მოესმინათ ეს ხედვები და ინფორმაცია. ასე აღწევდა იმას, რომ მისი თანამშრომლები პროცესებში მაქსიმალურად ჩართულები და ინფორმირებულები ყოფილიყვნენ. ამით მათ მოტივაციასაც მნიშვნელოვნად ზრდიდა.

ის ყოველთვის ცდილობდა, საკუთარი თანამშრომლები გაეშვა წინა პლანზე, უშუალოდ ხელმძღვანელებთან ემუშავებინა; სწორედ მათთვის დაევალებინა იდეებისა და გეგმების წარდგენა და ახსნა. ცდილობდა, რაც შეიძლება ხშირი შეხება ჰქო-

ნოდათ თავისი გუნდის წევრებს ტოპ-მენეჯერებთან, რათა უფრო მეტად წარმოეჩინათ მათი პირადი როლი და მნიშვნელობა სამსახურში. ეს მას აძლევდა საშუალებას, ყოველთვის აღქმულიყო, როგორც ძლიერი გუნდის ლიდერი. ყველაზე ხშირად სწორედ მისი გუნდის წევრებს აწინაურებდნენ სხვადასხვა სამსახურში, რაც ასევე ზრდიდა მის მნიშვნელობასა და როლს ორგანიზაციაში. მისი თანამშრომლები კი, ამის შედეგად, უფრო მეტ პასუხისმგებლობას, ჩართულობასა და მოტივაციას გრძნობდნენ. სამწუხაროდ, ბევრი ხელმძღვანელი ასე არ აკეთებს. ისინი, პირიქით, რატომღაც ცდილობენ, რომ მხოლოდ თვითონ ჰქონდეთ მენეჯმენტთან შეხება. ფიქრობენ, რომ ასე უფრო უსაფრთხოდ იქნებიან და განვითარების მეტი შესაძლებლობებიც ექნებათ.

ძალიან საინტერესო იყო მისი დამოკიდებულება ჰორიზონტალური სამსახურების ხელმძღვანელებთან. ყოველთვის ცდილობდა, დისტანციური, მაგრამ კარგი და, რაც მთავარია, გრძელვადიანი პირადი ურთიერთობები განევითარებინა მათთან. მიუხედავად იმისა, რომ მუდამ პირში ეუბნებოდა ყველაფერს, რაც მათ გადაწყვეტილებებში არ მოსწონდა, მაინც როგორღაც ახერხებდა, რომ ეს დამოკიდებულება პირად ურთიერთობებზე არანაირად არ ასახულიყო. მეტიც, ცდილობდა, საქმიანი ინტერესთა კონფლიქტები პირადი ურთიერთობების უფრო განსამტკიცებლად გამოეყენებინა და ამისთვის ამ ადამიანებს არაფორმალურ ვითარებაში შეხვედროდა და გასაუბრებოდა, რასაც ხშირად (თუმცა არა ყოველთვის) ახერხებდა კიდეც.

საინტერესო იყო ისიც, რომ საკუთარ თანამშრომლებს კატეგორიულად სთხოვდა, მისი კოლეგა ხელმძღვანელების მოთხოვნები, სურვილები და დავალებები რაც შეიძლება სწრაფად და ხარისხიანად შეესრულებინათ, თანაც ისე, რომ პირადად მასთან ეს საკითხები დამატებით არ განეხილათ. ამით აღწევდა იმას, რომ მის სამსახურს სხვა სტრუქტურები აღიქვამდნენ, როგორც კარგ პარტნიორს, დამხმარესა და მეგობარს; და ხშირად ანალოგიური დამოკიდებულება ჰქონდათ მისადმი; ეს ადამიანი კი მათი დახმარებით საკუთარ პროექტებს უკეთ ახორციელებდა.

საინტერესო იყო მისი კიდევ ერთი ჩვევა. ის ყოველთვის აკვირდებოდა კოლეგებს, თუ რა მეთოდებს იყენებდნენ ისინი მართვისას. აანალიზებდა მათ და ყველაზე საუკეთესოებს თვითონაც აქტიურად მიმართავდა, მაგრამ, რაც ყველაზე მთავარია, ყოველთვის ღიად და ხმამაღლა უკეთებდა აფიშირებას იმ ფაქტს, რომ ეს მეთოდი მას ამ კონკრეტული ადამიანისგან ჰქონდა გადაღებული. როგორც ვხვდები, ამით, ერთი მხრივ, იმ ადამიანს იმადლიერებდა და, მეორე მხრივ, მენეჯერებს აჩვენებდა იმ მუდმივი სრულყოფის პროცესს, რომელსაც გადიოდა თვითონ და მისი ქვედანაყოფი.

ვეცადე, ბევრი მიდგომიდან პრაქტიკაში ყველაზე იშვიათი და, ჩემი აზრით, მნიშვნელოვანი გამომეყო. არ ვიცი, რამდენად გამოგადგებათ ეს კონკრეტული მაგალითი, მაგრამ რაღაცებზე, ალბათ, დაგაფიქრებთ. რაღაცას დაეთანხმებით, რაღაცას არა, შესაძლოა ახალი, თქვენთვის საინტერესო და მისაღები მიდგომაც კი აღმოაჩინოთ, ღმერთმა ქნას. სამწუხაროდ, ვერაფერს ვიტყვი, როგორია ეს ადამიანი დღეს, მას შემდეგ, რაც ბევრი ისწავლა და სხვადასხვა ქვეყანაში, სხვადასხვა სამსახურში ხანგრძლივად იმუშავა. მაგრამ დარწმუნებული ვარ, რომ ყველაზე დადებითი მისი მიდგომებიდან კიდევ უფრო დაიხვეწა და განვითარდა. თუ მომეცემა მასთან მუშაობის შესაძლებლობა, ახალი შთაბეჭდილებების შესახებ კიდევ მოგიყვებით.

2010, თეგერვალი

ცუდი გეგმები

ხელმძღვანელებს ხშირად ავიწყდებათ, რომ გეგმები იმისთვისაა, თანამშრომლებმა უკეთესად იმუშაონ და არა თანამშრომლები არიან იმისთვის, რომ გეგმა შეასრულონ.

სუსტი ხელმძღვანელები ხშირად თავის ძირითად ფუნქციად იმას მიიჩნევენ, რომ საკუთარი უფლებამოსილებების გამოყენებით, თავისივე ხელში არსებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, მათივე შეხედულებებიდან გამომდინარე, თანამშრომლებს სამუშაო დაუგეგმონ. შემდეგ რაღაც მარტივი სქემით სახელფასო განაკვეთი ან ბონუსები გაუწერონ; მერე კი მთელ ძალისხმევას იმაზე ხარჯავენ, რომ თანამშრომლები აიძულონ, დაგეგმილი სამუშაო შეასრულონ. ძალიან ხშირად ასეთ გარჯას ორგანიზაციისთვის ცუდი შედეგები მოაქვს. საწყის ეტაპზე, თითქოს გარკვეულ შედეგს აღწევენ, თუმცა მალე ყველა ხვდება, რომ სიტუაცია ფუჭდება და თან საკმაოდ ჩქარი ტემპებით.

მსგავსი მიდგომის დამანგრეველ ეფექტს ბევრ ორგანიზაციაში შევხვედრივართ. მერე, როცა შედეგების ანალიზის დრო დგება და ზედა რგოლის მენეჯერები ინტერესდებიან, თუ რამ გამოიწვია მდგომარეობის ასეთი გაუარესება, ინტერვიუების დროს მაღალი რანგის ბევრი ხელმძღვანელი გვეუბნება: „ნეტავ საერთოდ არ გვქონოდა გეგმა ან თუნდაც ერთი თვით მოეცათ გეგმის გარეშე მუშაობის უფლება, ბევრ რამეს შევცვლიდით“. ხელმძღვანელებს, რომლებიც ამ მიდგომით ცდილობენ გუნდის მართვას, ყოველთვის აქვთ ცდუნება, თავი გამოიჩინონ მაღალი შედეგებით. იყენებენ სამსახურებრივ უფლებამოსილებებს, ადგენენ ზომაზე მეტად გადაჭარბებულ გეგმებს და მერე ადმინისტრაციული მეთოდების გამოყენებით სთხოვენ თანამშრომლებს, ეს გაუაზრებელი, ზედმეტად გადაჭარბებული გეგმები შეასრულონ.

მუდმივად დიდი სტრესის ქვეშ მყოფი თანამშრომლები, რომლებიც პირველივე წარუმატებლობაზე ფიქრობენ, რომ გეგმის შესრულების პერსპექტივა ფაქტობრივად აღარ არსებობს, ბრძოლას წყვეტენ. ჯერ ამბობენ, რომ შესრულდება, მერე ეძებენ მიზეზებს, რითი გაამართლონ დროებითი წარუმატებლობა, ბოლოს კი ეგუებიან აზრს, რომ ხელფასებს, ან პრემიებს ვეღარ აიღებენ. ყველაზე კარგები მიდიან, სუსტები კი რჩებიან და დემოტივირებულ, იმედგაცრუებულ, დაკომპლექსებულ მდგომარეობაში აგრძელებენ სამსახურში სიარულს.

მუდმივად ზედმეტად გადაჭარბებული გეგმების დასახვას ორგანიზაციისთვის ბევრი უარყოფითი შედეგი მოაქვს:

ა) იწვევს თანამშრომლების დემოტივაციას პირველივე წარუმატებლობის შემდეგ, ვინაიდან ერთი ჩაგდებული პერიოდი ჯამური გეგმის შესრულებას ბევრად ართულებს. შესაბამისად დროზე ადრე იკარგება გეგმის შესრულების იმედიც და სურვილიც. ადამიანები ფარ-ხმალს ყრიან და არგუმენტების ძიებაზე გადადიან, საკუთარი წარუმატებლობა რომ გაამართლონ. კონკურენტებიდან დაწყებული და ამინდით დამთავრებული, ყველაფრის მიზეზს გარეთ ეძებენ და თავგამოდებით ასაბუთებენ, რომ ცუდი შედეგები მათი ბრალი არ არის. მერე ეჩვევიან ასეთ მდგომარეობაში მუშაობას და ბევრად ინერტულები ხდებიან.

ბ) მუდმივად დაძაბული გეგმა არ ტოვებს არც დროს და არც სურვილს იმისთვის, რომ ვიღაცამ განვითარებაზე იფიქროს. ყველა ისეა გადართული ყოველდღიურ საოპერაციო აქტივობაზე, რომ მათთვის არათუ საშუალო და გრძელვადიანი პრობლემების გადაწყვეტა, მიმდინარე რუტინის გამარტივებაც კი არააქტუალური ამოცანა ხდება. შედეგად მუდმივად არასწორად მოქმედებენ, კარგავენ ბევრ დროს და ბევრ შესაძლებლობას, რათა რამდენიმე თვეში გააუმჯობესონ შედეგი, ხოლო იმ თვის გეგმის შესრულების მიზნით და მიზეზით არაეფექტურ მუშაობის მეთოდებს ადვილად ეგუებიან.

გ) დაძაბული გეგმა და, შესაბამისად, ხელმძღვანელობის მხრიდან ამ გეგმების შესრულების იძულებისთვის გამოყენებული ადმინისტრაციული ბერკეტები თანამშრომლებს სტრესში აგდებს. სამუშაო მათ სულ უფრო ნაკლებ სიამოვნებას ანიჭებს. შედეგად ფუჭდება ხარისხი, იზრდება დაძაბულობა თანამშრომლებს შორის, მძიმდება გარემო და ყველა წასვლაზე იწყებს ფიქრს. ვინც ახერხებს მიდის, ვინც არა და კიდევ უფრო დათრგუნვილი და დემოტივირებული განაგრძობს ცხოვრებას. ის მუდმივად წუწუნებს, უკმაყოფილოა ყველათი და ყველაფრით, და ამ უკმაყოფილებას თავის გარშემო აქტიურად ავრცელებს.

დ) მუდმივად დაძაბული გეგმები თანამშრომლებში თავდაცვის რეაქციას აღვიძებს. ნებისმიერ გეგმურ რიცხვს, იდეას თუ სიახლეს ისინი, პირველ რიგში, პესიმისტური რეპლიკებით ხვდებიან. „არარეალურია, სისულელეა, არ გამოვა, ჩვენ მაგას ვერ გავაკეთებთ“ — მათი საქმიანი პორტრეტის აუცილებელი შემადგენელი ნაწილი ხდება და ისინი ბევრად რთულად სამართავები ხდებიან, ვიდრე საკუთარ ძალებში დარწმუნებული, ამბიციური და ენერგიული გუნდი, რომელსაც სჯერა, რომ რთული მიზნების მიღწევა შეუძლია.

ორგანიზაციისთვის გეგმის არსებობა, თავისთავად, არ შეიძლება იყოს ცუდი, ან უფრო მეტიც, დამღუპველი. ასეთი შეიძლება იყოს მხოლოდ ცუდად გაწერილი გეგმა. სამწუხაროდ, ხელმძღვანელებს ხშირად ავიწყდებათ, რომ გეგმები იმისთვისაა, თანამშრომლებმა უკეთესად იმუშაონ და არა თანამშრომლები არიან იმისთვის, რომ გეგმა შეასრულონ. გეგმა სრულიად კარგავს თავის ფუნქციას, როცა ის გუნდში დემობილიზაციის, დემოტივაციისა და არაეფექტურად მუშაობის მიზეზი ხდება. ცუდად გაწერილი გეგმა ორგანიზაციისთვის, შესაძლოა, ბევრად უფრო საზიანო აღმოჩნდეს, ვიდრე გეგმის გარეშე მუშაობა. ამის საკმარისზე მეტი მაგალითი არსებობს.

გეგმამ საკუთარი ფუნქცია კარგად რომ შეასრულოს, პირველ რიგში, მნიშვნელოვანია, იგი მან შეადგინოს, ვისაც მის შესრულებაზე დაეკისრება პასუხისმგებლობა. ხელმძღვანელების მიერ გეგმის შედგენა და მერე მისი ადმინისტრაციული მეთოდებით

დაყვანა თანამშრომლებამდე ერთ-ერთი ყველაზე დიდი ბოროტებაა, რაც ორგანიზაციაში შეიძლება მოხდეს. ეს აუცილებლად ცუდი შედეგებით დასრულდება მაშინაც კი, როცა თავდაპირველი შედეგები ძალიან დამაიმედებლად გამოიყურება.

კარგი გეგმების ფორმირებისთვის აუცილებელია, მენეჯერებმა გამოყონ დრო, რათა გუნდის წევრებს აუხსნან – რა უნდათ, რას ფიქრობენ, რომელი მიზნების მიღწევა ეჩვენებათ შესაძლებლად. მოიყვანონ საკმარისი არგუმენტები ამ მიზნების რეალურობის დასასაბუთებლად; ასევე იზრუნონ გუნდის წევრების მოტივაციაზეც, რათა მათაც სრულად გაიზიარონ ეს გეგმა.

ასეთი სურვილებითა და მიზნებით დამუხტული ადამიანები თავადვე შეიმუშავებენ ისეთ გეგმას, რომელიც მაქსიმალურად იქნება მორგებული რეალურ სიტუაციაზე და არ იქნება ზედმეტად გადაჭარბებული, რათა მისი განხორციელების დროს თავადვე არ აღმოჩნდნენ სტრესულ სიტუაციაში. ამავე დროს, თავადვე იქნებიან მზად, ასეთი გეგმების შესრულებაზე პასუხისმგებლობა საკუთარ თავზე იკისრონ. რაც უფრო ძლიერი იქნება თანამშრომლებზე გადაცემული მუხტი, მით უფრო ამბიციური და დინამიკური იქნება გეგმა, რომელსაც ისინი გააკეთებენ.

ადმინისტრაციული მეთოდებით გეგმების ფორმირებისა და დაყვანის ცდუნებას გადარჩენილ მენეჯერს ერთი გზაღა რჩება — კარგად მოემზადოს გუნდის წევრების მიერ დამუშავებული გეგმების განხილვებისთვის, საკმაო დრო დაუთმოს ამ გეგმებზე მსჯელობასა და მათ დახვეწას, რათა შემდგომ თავიდან აიცილოს შეცდომით გაწერილი გეგმების დამტკიცების საფრთხე, რაც ბევრი შესაძლებლობის დაკარგვის მიზეზი შეიძლება გახდეს.

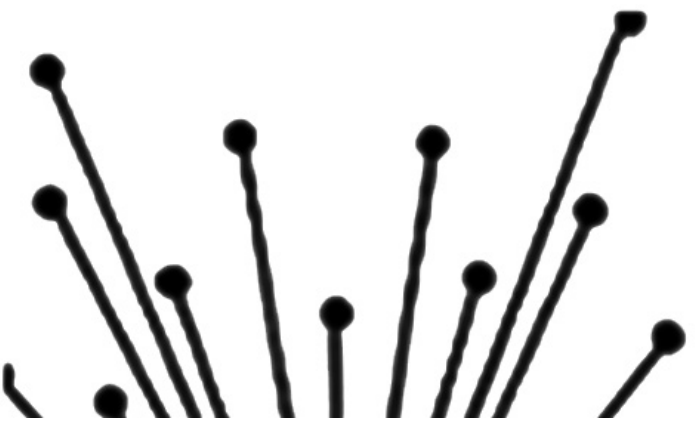
კარგი ხელმძღვანელები კი არ აიძულებენ თანამშრომლებს, რომ მათი ხედვების შესაბამისი გეგმები შეასრულონ, არამედ ისინი ეძებენ ინფორმაციას, არგუმენტებს, მოტივაციის გზებს, რათა გუნდის წევრებს საკუთარი გეგმების დახვეწაში დაეხმარონ. მსჯელობენ მათთან, იხილავენ მათ მოსაზრებებსა და ნელ-ნელა, არგუმენტირებულად და, არა ადმინისტრაციულად, უსაბუთებენ მათ, რომ უფრო მეტის გაკეთებაც შეიძლება.

მსგავსი მიდგომა ერთი მხრივ ბევრად უფრო ინფორმირებულს, დეტალებში ჩახედულს, ადეკვატურს ხდის ხელმძღვანელს, რისი აუცილებლობაც პირველ შემთხვევაში არ აქვს; მეორე მხრივ კი ასეთი მსჯელობების შედეგად დაძაბული გეგმების შესრულებაზე შემსრულებლები ბევრად უფრო მეტ პასუხისმგებლობას გრძნობენ, ვიდრე მაშინ, როცა გეგმები ზევიდან უკვე მიღებული გადაწყვეტილებების სახით მოდის.

პირველ შემთხვევაში თანამშრომლების რეაქცია პესიმისტურია და ამბობენ, რომ აღნიშნულ გეგმას ვერ შეასრულებენ, თუმცა ადმინისტრაციული ზემოქმედების გამო მის დამტკიცებას მაინც თანხმდებიან; შემდეგ კი, ქვეცნობიერად თუ გააზრებულად, ყველაფერს აკეთებენ იმისთვის, რომ ხელმძღვანელს ამ გეგმის არარეალურობა დაუსაბუთონ. კარგად განხილული და არგუმენტირებულად გაწერილი გეგმის შემთხვევაში კი ისინი ბოლომდე კისრულობენ პასუხისმგებლობას და ცდილობენ, ზედმიწევნით შეასრულონ დასახული გეგმა.

ყველაზე კარგად გაწერილი გეგმაც კი ძალიან მალე კარგავს აქტუალურობას. ამის მიზეზი დაგეგმვის პროცესში არასაკმარისი ინფორმაცია, გარემო ცვლილებების სწრაფი ცვლილება, ან გუნდის შიგნით მიმდინარე პროცესები შეიძლება გახდეს. შესაბამისად, **კარგად გაწერილ გეგმაზე არანაკლებ მნიშვნელოვანია გეგმის მიხედვით მუშაობა და მართვა** იმისთვის, რომ იგი მუდმივად ინარჩუნებდეს აქტუალურობას, დაძაბულობისა და რეალურობის აუცილებელ დონეს. რამდენად კარგიც უნდა იყოს თავდაპირველი გეგმა, დიდი მნიშვნელობა აქვს სწორად განხორციელებულ იტერაციას. ყოველთვიური მოკლე მიმოხილვა, ყოველკვარტალური ანალიზი, გეგმაში შესატანი ცვლილებების შესახებ წინადადებები და წელიწადში ერთხელ გეგმის შესრულების მდგომარეობის შესახებ დეტალური ანგარიში – ის აუცილებელი საკითხებია, რომელთა საშუალებითაც ორგანიზაცია ახერხებს, ჰქონდეს რეალურად განხორციელებადი გეგმა. დაძაბული, თუმცა ნაკლებად სტრესული და რეალური მუშაობის პროცესი გუნდის წევრებს სიამოვნებას ანიჭებს. ისინი მუდმივად მოტივირებულები არიან და მათი თვითშეფასების დონეც მაღალია.

2010, ივლისი



გახდი უკეთესი ლიდერი

დღეს კარგი ხელმძღვანელები კარგი ასისტენტები არიან, რომლებიც რიგით თანამშრომლებს მათი მოვალეობის უკეთ შესრულებაში ეხმარებიან.

მას შემდეგ, რაც მენეჯერებმა ყველა დანარჩენი რესურსის მეტ-ნაკლები ეფექტურობით გამოყენება ისწავლეს, მიადგნენ სამართავად ყველაზე რთულს, მაგრამ ამოუწურავი შესაძლებლობების მქონე რესურსს – ადამიანებს. სწორედ რიგითი მუშაკები – მათი მოტივაცია და ჩართულობა ორგანიზაციის მიმდინარე საქმიანობასა და განვითარების პროცესში – მალე ბევრი კომპანიის წარმატებისთვის გადამწყვეტი ფაქტორი გახდება. მენეჯერი რაც უფრო კარგად ახერხებს რიგითი თანამშრომლების გახსნას, მათი შესაძლებლობების გამოვლენასა და ორგანიზაციის ინტერესებზე მორგებას, მით უფრო სწრაფად მიაღწევს ეს ჯგუფი ან ორგანიზაცია მნიშვნელოვან წარმატებას.

ლიდერებს ირჩევენ გუნდის წევრები, ენდობიან და მისდევენ მათ. მენეჯერებს კი მხოლოდ ზემოდან ნიშნავენ, რაც ხშირად არ გულისხმობს იმას, რომ ქვეშევრდომები მათ ლიდერებად აღიარებენ. ლიდერები უკეთ ახერხებენ გუნდის წევრების შესაძლებლობების გამოყენებას, როცა ამ წევრებისგან ნდობა და მართვის მანდატი აქვთ. ასე სწრაფად სწორედ ამიტომ იზრდება მათზე მოთხოვნა, განსაკუთრებით კი იქ, სადაც რიგითი ადამიანების ჩართულობა და მოტივაცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ხდება ორგანიზაციის წარმატებისთვის.

რა ევალება ლიდერს? რა თვისებები და ფუნქციები უნდა გამოარჩევდეს მას რიგითი მენეჯერისგან? რას უნდა ვაკეთებდეთ იმისთვის, რომ ჩვენ გვერდით მომუშავეთა ამოუწურავი

შესაძლებლობების მცირე ნაწილის გამოყენება მაინც მოვახერხოთ ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ? ეს კითხვები ბევრ ისეთ მენეჯერს უჩნდება, რომელიც ხვდება, რომ უკეთესი შედეგების მისაღწევად გუნდის წევრებისგანაც სჭირდება მხარში დგომა და ბევრად მეტი მონდომება.

ხშირად დაეკითხეთ თანამშრომლებს

ლიდერის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია არის დაეკითხოს თანამშრომლებს, მნიშვნელოვანი საკითხით ხშირად დაინტერესდეს. ეს იძლევა როგორც გადაწყვეტილებების ხარისხობრივი გაუმჯობესების, ისე ახალი, უკეთესი გადაწყვეტილებების აღმოჩენის შესაძლებლობას. ამასთან, ხელს უწყობს მიღებული გადაწყვეტილებების აღსრულების პროცესს, აჩქარებს მას დროში და შედეგსაც საგრძნობლად აუმჯობესებს.

ჩვეულებრივი მენეჯერები პირიქით აკეთებენ. ისინი ცდილობენ, თვითონ მიიღონ გადაწყვეტილებები; შემდეგ ბევრს წვალობენ, რომ ეს გადაწყვეტილებები სხვებს აუხსნან. საბოლოოდ კი განხორციელების ტვირთსაც, ძირითადად, თვითონვე კისრულობენ.

შეკითხვაზე, თუ რატომ ხდება ასე, ერთ-ერთი გავრცელებული პასუხი არის დროის უკმარისობა – ანუ მენეჯერები ამბობენ, რომ ხშირად არ არის ამისთვის საკმარისი დრო, გადაწყვეტილებების მიღება ექსტრემალურ პირობებში გვიწევსო. თუმცა ეს ცალსახად როდია რაციონალური არგუმენტი, იმ უბრალო მიზეზის გამო, რომ გადაწყვეტილებები აღსრულებისთვის არის საჭირო. რა მნიშვნელობა აქვს, რამდენ ხანში მიიღებ გადაწყვეტილებას, თუ მის განხორციელებას ბევრად მეტ დროს მოანდომებ და არცთუ წარმატებით განახორციელებ. უბრალო, წინასწარი კონსულტაცია მათთან, ვის მხრებზეც ამ გადაწყვეტილების განხორციელების სიმძიმემ უნდა გადაიაროს, მინიმუმ რამდენიმეჯერ ამცირებს განხორციელების დროსა და აუმჯობესებს შედეგს. ამასთან 100-დან 99 შემთხვევაში, როგორც წესი, კონსულტაციის დროს უკეთეს გადაწყვეტილებას იღებენ ან საერთოდ ცვლიან მას.

მიუხედავად იმისა, რას აბრალებენ მენეჯერები ავტონომიურ რეჟიმში მუშაობას, ხშირად მიზეზი უფრო ემოციურია, ვიდრე რაციონალური. მენეჯერების უმრავლესობა ქვეცნობიერად თვლის, რომ თანამშრომლისთვის შეკითხვების დასმა შესაძლოა, მათივე სისუსტედ იქნეს აღქმული – არაპროფესიონალიზმად და პოზიციისადმი შეუსაბამობაზე მიუთითებდეს.

ერთი მხრივ, ამაში არის სიმართლის მარცვალი. თუ ძალიან მძიმე, გამოუვალ მდგომარეობაში ვიღაცას დახმარებას სთხოვ და შეეკითხები, რისი გაკეთება შეიძლება და რისი არა, ხოლო შემდეგ მისი რჩევა გაამართლებს, დიდი ალბათობაა, რომ მრჩეველი ამაზე ბევრსა და დიდხანს ილაპარაკებს.

მაგრამ საკმარისია ამას ხშირად აკეთებდეთ, ყველა მნიშვნელოვან და, შესაძლოა, არც ისე მნიშვნელოვან საკითხზეც თქვენ გარშემო ბევრს ეკითხებოდეთ, მათთან ერთად იღებდეთ გადაწყვეტილებებს, რომ ადამიანები დაინახავენ, რამდენად მნიშვნელოვანია თქვენთვის შედეგი და არა ის, თუ ვისი იდეით მიაღწიეთ წარმატებს. ასეთ დროს მათაც მოუნდებათ წვლილის შეტანა წარმატების მიღწევაში. დარწმუნდებიან, რომ თქვენთან თვითრეალიზაციისა და განვითარების მეტი შანსი აქვთ; დაგაფასებენ, ლიდერად გაღიარებენ და უფრო რთული მიზნებისკენ გამოგყვებიან.

დამუხტეთ ადამიანები თქვენ გარშემო

მეორე, არანაკლებ მნიშვნელოვანი ფუნქცია, რომელიც ლიდერს აკისრია და რის კეთებასაც ყოველდღიურად აქტიურად უნდა ცდილობდეს, თანამშრომლების მოტივაციაა – მათთვის მონდომების, თავდადების, მიზნის მიღწევისკენ სწრაფვის მუხტის გადაცემა. გუნდი, რაც უფრო კარგად არის შეკრული, მით უფრო მნიშვნელოვან შედეგებს იძლევა და ლიდერიც მეტად პროდუქტიული ხდება.

მუხტის გადაცემის ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური საშუალებაა გასაგებად აუხსნა მუშაკს, რამდენად მნიშვნელოვანია, რასაც ის აკეთებს ორგანიზაციისთვის, კლიენტისთვის და ზოგადად ადამიანებისთვის. არ არსებობს პოზიცია, რომელსაც მნიშვნელოვანი საზოგადოებრივი დატვირთვა არ ჰქონდეს, ისევე, როგორც

ძალიან იშვიათია მუშაკი, რომელსაც არ სურდეს, სხვებისთვის მნიშვნელოვანი საქმე აკეთოს. უბრალოდ, საჭიროა, ეს გესმოდეს და აუხსნა მას, ვისაც ამის გაკეთება ევალება. და თუ ის ადამიანი თავისი კომპეტენციით მნიშვნელოვნად აღემატება თავის სამუშაო ადგილს, მაშინ მისთვის ეს მისია მისაღები, დამაკმაყოფილებელი და დამმუხტავიც იქნება.

მეორე, არანაკლებ მნიშვნელოვანი მოტივატორი, პირადი მაგალითია. რთულია, ხელმძღვანელმა თავისი აზრი საკუთარი გამოცდილების მოყოლით დაასაბუთოს, თუმცა დიდი მუხტი იქმნება მაშინ, როცა თანამშრომელი მენეჯერის ქმედების თვითმხილველია. ამავე დროს, საკმარისია ერთი საპირისპირო მაგალითი, რომ შესაძლოა მთელი საუბარი ერთ კონკრეტულ თემაზე და არა მარტო მასზე, გაუფასურდეს.

მესამე და, ალბათ, ყველაზე დიდი მოტივატორი მაინც პასუხისმგებლობაა, რომელსაც ადამიანები თავისი სურვილით კისრულობენ საკუთარ თავზე. როდესაც თანამშრომელი ნებით იტყვის, რომ ის ამას გააკეთებს, მაშინ დღეს და ღამეს გაასწორებს და ეცდება, გაამართლოს დაპირება. ასე ხდება მაშინაც კი, თუ ის ამის სანაცვლოდ მეორე მხრიდან დაპირებულს არ იღებს. ის მაინც ცდილობს, მიაღწიოს შედეგს (თუ ამის თეორიული შანსი არსებობს) და მის მიმართ შეუსრულებელი პირობის გამო შემდეგ ითხოვს პასუხს.

თუ არა მარტო დაეკითხებით თანამშრომლებს, არამედ გაითვალისწინებთ კიდეც მათ რჩევებს, მაშინაც კი, როდესაც ფიქრობთ, რომ თქვენი გადაწყვეტილება, შესაძლოა, უკეთესი ყოფილიყო, ამით მათ დააკისრებთ მეტ პასუხისმგებლობას, რომლის გამართლებასაც ისინი ყველანაირად შეეცდებიან.

დაეხმარეთ, დაეხმარეთ, დაეხმარეთ იმის კეთებაში, რაც მათ საჭიროდ მიაჩნიათ

როცა თანამშრომლებს ძალიან უნდათ, წარმატებას მიაღწიონ და ამასთან, კარგად ესმით, თუ რა არის გასაკეთებელი და გადაწყვეტილებასაც გარკვეულწილად თავად იღებენ, მაშინ თქვენ მხოლოდ ისღა გევალებათ – დაეხმაროთ, დაეხმაროთ და დაეხ-

მაროთ იმის გაკეთებაში, რაც მათ სურთ. შეიძლება შეცდნენ, შეიძლება სასურველ შედეგსაც ვერ მიაღწიონ, მაგრამ მაინც ჯობია, ისე გააკეთონ, როგორც თვითონ მიაჩნიათ უკეთესად. თქვენ უბრალოდ მაქსიმალურად დაეხმარეთ მათ!

დაეხმარეთ, უკეთესად გაიაზრონ გზა, გაიაზრონ საფრთხეები და მოემზადონ. დაეხმარეთ თქვენი გავლენითა და თქვენი ურთიერთობებით სხვა სამსახურებთან. დაეხმარეთ თქვენი უფლებამოსილების გამოყენებით, ფინანსური თუ სხვა სახის რესურსებით. დაეხმარეთ, ისწავლონ, აკეთონ, მართონ პროცესი. ამ დროს შეცდომაც კი ბევრად უკეთესი მონაპოვარია, ვიდრე ჩარევა, ვინაიდან ასე ისწავლიან და სხვა დროს უკეთესად გააკეთებენ. სხვანაირად ისევ თქვენ მოგიწევთ მუდმივად ამის კეთება; თანაც ვერც მათ მოტივაციას აამაღლებთ და ვერც მათ შესაძლებლობებს გამოიყენებთ.

თუ ადრე ხელმძღვანელთან ურთიერთობა შიშთან, რიდთან, სიჩუმესთან და ზურგს უკან საუბრებთან ასოცირდებოდა, დღეს კარგი ხელმძღვანელები კარგი ასისტენტები არიან, რომლებიც რიგით თანამშრომლებს მათი მოვალეობის უკეთ შესრულებაში ეხმარებიან. ეს არის მათი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქცია. თუ ადრე გენერალური დირექტორი ერთი იყო და ყველას მაგივრად ის იღებდა გადაწყვეტილებებს, გასცემდა განკარგულებებსა და ხშირ შემთხვევაში თვითონვე ასრულებდა მათ, ახლა თავის პოზიციაზე ყველა გენერალური დირექტორია. ისინი უნდა ცდილობდნენ, ამოცანების შესასრულებლად ითანამშრომლონ ყველასთან – გენერალური დირექტორიდან დაწყებული.

ასე რომ, მიეჩვიეთ ახალ როლს. თუ გინდათ იყოთ უკეთესი ლიდერი, ეცადეთ, თქვენ გარშემო ყველას დაეხმაროთ. მუდმივად იფიქრეთ და იზრუნეთ იმაზე, რომ თქვენი ძალაუფლება, თქვენი ცოდნა და შესაძლებლობები სწორედ მათ დასახმარებლად გამოიყენოთ. ასე შეძლებთ მათი უნარები ორგანიზაციის ინტერესებს მოარგოთ. ეს კი ბევრად უკეთესი შედეგების მისაღწევად სრულიად ახალ ჰორიზონტს გადაგიშლით.

2009, აგვისტო

დირექტორატის წარმატებისა და წარუმატებლობის მთავარი მიზეზი

მისი მუშაობა შეიძლება ხშირად გადამწყვეტი გახდეს – იმუშავებს თუ არა დირექტორატი ორგანიზაციაში დიდი ხნის განმავლობაში და შეძლებს თუ არა ის მასზე დაკისრებული ესოდენ მნიშვნელოვანი მოვალეობის შესრულებას.

ბოლო პერიოდში რამდენჯერმე მოგვიწია ისეთ ორგანიზაციებში მუშაობამ, სადაც დირექტორატი რეგულარულად არ ფუნქციონირებს. ყველაზე ხშირად ამის მიზეზი იმ შეხვედრების არასაკმარისი ნაყოფიერება იყო, რომელთა ჩატარებაც მათ არაერთხელ სცადეს. როცა დაინახეს, რომ, მართალია, ბევრი დრო დახარჯეს, თუმცა რაიმე ღირებული გადაწყვეტილება ვერ მიიღეს, დაასკვნეს: ჩვენთან დირექტორატის ფორმატი, ალბათ, არ ამართლებსო და დაიშალნენ. თითქმის ყველა ასეთ შემთხვევაში დირექტორატისთვის მდივნის დანიშვნა მისი წარუმატებლობის განმსაზღვრელი კრიტიკული ფაქტორი გახდა.

არადა, რამხელა მნიშვნელობა აქვს დირექტორატის რეგულარულ და გამართულ მუშაობას. პერიოდული შეხვედრების ჩატარება, სადაც ყველაზე აქტუალური მიმდინარე და განვითარების საკითხები განიხილება და გადაწყვეტილებებიც მიიღება, არის მიზანშეწონილიც და აუცილებელიც. კერძოდ:

1. კომუნიკაცია გადაწყვეტილების მიმღებთა შორის ბევრად უმჯობესდება, როდესაც ისინი ერთად არჩევენ საჭირბოროტო საკითხებს და ერთად იღებენ გადაწყვეტილებას, რა და როგორ

გაკეთდეს. ასეთ დროს ყველა უფრო მეტ პასუხისმგებლობას და, შესაბამისად, მოტივაციას გრძნობს იმ გადაწყვეტილების აღსრულებაზე, რაც ერთი-ორად ზრდის მუშაობის ხარისხს.

2. გუნდის მიერ ერთობლივად მიღებული გადაწყვეტილებები უფრო არის წარმატების მომტანი; ვინაიდან ამ შემთხვევაში ეს გადაწყვეტილებები მეტი განსხვავებული აზრის, გამოცდილებისა და ინფორმაციის შედეგია.

3. დირექტორატის რეგულარული შეკრება მნიშვნელოვანი საკითხების წინ წამოწევასა და გადაწყვეტას უწყობს ხელს. ეს მნიშვნელოვნად აჩქარებს ორგანიზაციის განვითარების პროცესს.

4. სწრაფად წყვეტენ მიმდინარე ტექნიკურ საკითხებს, რომლებიც რაიმე ტიპის მულტიფუნქციურ მსჯელობასა და დროულ რეაგირებას მოითხოვს. ასეთი ამოცანების გადაწყვეტა ძალიან რთულდება დირექტორატის რეგულარული სხდომების გარეშე.

5. დირექტორატზე მიღებული გადაწყვეტილებები, როგორც წესი, არ რჩება შეუსრულებელი, ვინაიდან მათი შესრულების პროცესს ვიღაც ადევნებს თვალყურს და დირექტორატს შესრულების ხარისხზე აწვდის ინფორმაციას.

ეს და კიდევ არაერთი მნიშვნელოვანი სარგებელი დირექტორატის სხდომების რეგულარულად ჩატარებას მაშინაც კი მოაქვს, როდესაც, ერთი შეხედვით, მათი მიმდინარეობა უნაყოფო დროის ხარჯვად გეჩვენებათ და დისკომფორტს განიცდით განუხილავი და გადაუწყვეტელი საკითხების გამო.

თუმცა, რა თქმა უნდა, მენეჯერთა გუნდი ყოველთვის უნდა ცდილობდეს, გაზარდოს დირექტორატის მუშაობის ეფექტიანობა და არ დაუშვას, რომ მან ფუნქციონირება საერთოდ შეწყვიტოს. სხდომების ჩატარებაზე რაც უნდა დიდი მოთხოვნა იყოს, თუ ისინი მონაწილეებს სარგებლობას არ მოუტონს, მაშინ შეხვედრების ორგანიზებისთვის სულ უფრო მეტი ძალისხმევა და ნერვები იქნება საჭირო. ყველაზე მნიშვნელოვანი ვალდებულე-

ბა, რომელიც მენეჯერთა გუნდს ამ პროცესში აკისრია, დირექტორატის მდივნის სწორად შერჩევა არის. მასზე ბევრად არის დამოკიდებული დირექტორატის საბოლოო წარმატებისთვის მნიშვნელოვანი თითქმის ყველა ფაქტორი. ამ ფაქტორების დეტალური განხილვა კიდევ უფრო ცხადს გახდის დირექტორატის მდივნის მნიშვნელობას.

დირექტორატის მუშაობის ეფექტიანობის გასაზრდელად **ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხი შეხვედრების ორგანიზების რეგლამენტი და რეგულარულობაა**. სასურველია, შეირჩეს კვირაში ერთი დღე და ერთი და იგივე დრო, მაგალითად, ხუთშაბათი, 15:00 საათი და დაითქვას, რომ ამ დროს დირექტორატის სხდომა ტარდება და ამ დროს სხვა არაფერი არ უნდა დაიგეგმოს.

სასურველი არ არის დირექტორატის სხდომა ორშაბათს დაინიშნოს, ვინაიდან ყველა სამუშაო განწყობაზეა და ბევრი მსჯელობა და ხანგრძლივი თათბირი საყოველთაო დისკომფორტს შექმნის.

ასევე არ ღირს დირექტორატის სხდომების პარასკევს ჩატარება. ამ დღეს ყველა შაბათ-კვირის დასვენებაზე ფიქრობს, ნაკლებად აქვთ სამუშაო განწყობა და თითქმის ყველა საკითხის განხილვა მომდევნო კვირისთვის აქვთ გადადებული. შესაბამისად, სამშაბათი, ოთხშაბათი და ხუთშაბათი შედარებით კარგი დროა სხდომების ორგანიზებისთვის.

ნუ დანიშნავთ დირექტორატის სხდომას დილიდან, თუ რაიმე მნიშვნელოვანი საკითხი არ არის განსახილველი. ასეთი შეხვედრის მერე, დაღლილობაზე რომ არაფერი ვთქვათ, მონაწილეებს თვითრეალიზებულის შეგრძნება ექნებათ და იმ დღეს მიმდინარე საკითხებს ისეთი ენერგიითა და მონდომებით აღარ მიხედავენ. სწორედ ამიტომ, დღის მეორე ნახევარი ყველაზე კარგი დროა განხილვების მოსაწყობად.

თვითონ შეხვედრის ხანგრძლივობა ყოველთვის განსაკუთრებული ზრუნვისა და კონტროლის საკითხი უნდა იყოს. თუკი შეხვედრა ორ საათზე მეტხანს გრძელდება, ის არაეფექტური ხდება;

მონაწილეები იღლებიან და, ფაქტობრივად, საკითხებს ვეღარ განიხილავენ. ამდენად, მენეჯერი ან ორგანიზატორი რაც უნდა მიიჩნევდეს, რომ ღირებულ საკითხებზე მსჯელობენ და მათი გადაწყვეტა ძალიან სასწრაფოა, მაინც ჯობია, სხდომა მეორე დღისთვის გადაიდოს და რიგგარეშე შეხვედრა დაიგეგმოს.

მეორე მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელიც დირექტორატის შედეგიანი მუშაობისთვის არის აუცილებელი, გახლავთ განსახილველ საკითხთა ჩამონათვალი და მათი განხილვის სწორად შერჩეული თანამიმდევრობა, როგორც კონკრეტულ სხდომაზე, ისე სხდომიდან სხდომამდე.

მიუხედავად იმისა, რომ ამას, როგორც წესი, თითქმის არავინ აკეთებს, ყოველთვის ძალიან სასურველია დირექტორატს განსახილველი საკითხების წლიური სია ჰქონდეს. მასში თვეების მიხედვით უნდა იყოს ჩამოწერილი სამსჯელო საკითხები და მითითებული იყოს მათ მომზადებასა და განხორციელებაზე პასუხისმგებელი მენეჯერი. ეს სია უნდა მზადდებოდეს ორგანიზაციის სტრატეგიასა და სამოქმედო გეგმებზე დაყრდნობით. წლის განმავლობაში განსახილველი საკითხების ერთი დიდი ნაწილი წლიდან წლამდე არც უნდა იცვლებოდეს. მაგალითად, ყოველი დეკემბერი – ბიუჯეტის დეტალური განხილვა და დამტკიცება, ყოველი სექტემბერი – კომპანიის სიტუაციური ანალიზის განხილვა, აპრილი ან მაისი – კადრების კმაყოფილების კვლევის შედეგების განხილვა და ა.შ.

საკითხთა მეორე ჯგუფი კი მიმდინარე წლის გეგემებიდან გამომდინარეობს. მათი ჩამონათვალი გარკვეულ დონეზე წლის დასაწყისში უკვე ცნობილია, მაგრამ ყოველი თვის პირველ ნახევარში უნდა გადაიხედებოდეს და იმ თვის განსახილველი საკითხების სია შეთანხმდეს. ეს, ერთი მხრივ, კიდევ უფრო მობილიზებულს გახდის მენეჯერებს, რომლებსაც იმ თვეში უწევდათ განსახილველ საკითხთა მომზადება, ხოლო, მეორე მხრივ, მიმდინარე სიტუაციიდან გამომდინარე, წამოჭრილ საკითხებსაც არ დატოვებს უყურადღებოდ.

ყოველი შეხვედრის წინ ასევე უნდა ხდებოდეს იმ მიმდინარე თემების მონიტორინგი, რომლებიც ორგანიზაციის ამა თუ იმ

განყოფილებას სჭირდება შედარებით რთული გადაწყვეტილებების დროულად მიღებისთვის.

შემდეგი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც შეხვედრების ნაყოფიერებაზე ახდენს გავლენას, საკითხების განხილვისთვის საჭირო მასალების სისრულე და მომზადების ხარისხია. რაც უფრო კარგად არის საკითხი განსახილველად მომზადებული, მით უფრო დიდია იმის ალბათობა, რომ მსჯელობაც ადვილად და კონსტრუქციულად ჩაივლის და მიღებული გადაწყვეტილებაც ადეკვატური იქნება. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ აღნიშნული მასალები სხდომის მონაწილეებს შეხვედრამდე რამდენიმე დღით ადრე უნდა მიეწოდოთ, რათა სათანადოდ გაეცნონ.

ყველა საკითხს, რომლის განხილვაც კონკრეტული თვის განმავლობაში იგეგმება, უნდა ჰქონდეს მიწერილი აღნიშნული საკითხის განსახილველად საჭირო აუცილებელი მასალები, მათი მომზადებისა და დაგზავნის საბოლოო ვადა და მომზადებაზე პასუხისმგებელი პირი.

სასურველია, სხდომაზე არ განიხილონ ის საკითხი, რომლის შესახებაც მასალები არასრულად, ან დაგვიანებით არის დაგზავნილი. ეს, ერთი მხრივ, გაზრდის პასუხისმგებლობას იმ განყოფილების თანამშრომლებში, რომლებიც ვადების დადგენაზე არიან პასუხისმგებელნი და, მეორე მხრივ, არასათანადო გადაწყვეტილების მიღების რისკს შეამცირებს; ასევე განამტკიცებს დისციპლინას დირექტორატის წინაშე აღებული ვალდებულებების შესრულების თვალსაზრისით.

არანაკლებ მნიშვნელოვანია შეხვედრის სწორი მოდერაცია, ორგანიზაცია და გარემო, სადაც სხდომა მიმდინარეობს. სასურველია, შეხვედრა დიდ, ნათელ, სუფთა ჰაერით სავსე ოთახში მიმდინარეობდეს. ეს ბევრად გაზრდის განხილვების ნაყოფიერებას. მაშინაც კი, თუ ყველა მონაწილე მწეველია, უმჯობესია, მოსაწევად გარეთ გავიდნენ ან ხანმოკლე შესვენებების დროს, ან მაშინ, როცა მოესურვებათ.

სხდომა უნდა წარმართოს ერთმა პირმა. მან უნდა წარადგინოს კონკრეტული საკითხის განხილვის სცენარი, სქემა, მიდგომა, ანუ შეხვედრას უნდა მისცეს გეზი, რათა საბოლოოდ დირექტორატმა სასურველი გადაწყვეტილება მიიღოს. მან უნდა გადაწყვიტოს, ვინ როდის და რამდენი წუთით გამოვიდეს სიტყვით; უნდა აკონტროლოს, რომ მონაწილეებმა მსჯელობისას განსახილველ თემას არ გადაუხვიონ; თუ ეს მაინც მოხდა, სწრაფადვე ყველაფერი თავის კალაპოტში უნდა დააბრუნოს, რათა დრო არ დაიკარგოს. სწორედ მოდერატორი კისრულობს პასუხისმგებლობას, რომ თითოეული საკითხის განხილვა განსაზღვრული დროის პერიოდში მოესწროს.

არ არის აუცილებელი მოდერატორი იყოს სხდომის თავმჯდომარე ან მდივანი, ყველა საკითხს, ან დირექტორატის მთლიან შეხვედრას, შესაძლოა, სხვადასხვა დროს სხვადასხვა მოდერატორი ჰყავდეს. ეს უფრო მრავალფეროვანსა და საინტერესოს ხდის სხდომებს და ადამიანების ჩართულობას, პასუხისმგებლობას და დისციპლინებულობასაც ამაღლებს. თუ ერთხელ მაინც მოგიწიათ სხდომის წაყვანამ, სხვა დროს წამყვანის მოთხოვნებისა და თხოვნების მიმართ ბევრად უფრო ლოიალური იქნებით.

დირექტორატის საქმიანობის შედეგიანობის უზრუნველსაყოფად ასევე აუცილებელი პირობაა **შეხვედრების ოქმების წარმოება** მაღალ დონეზე. ოქმი უნდა დაწეროს იმან, ვისაც ორგანიზაციის მუშაობის თითქმის ყველა ასპექტი კარგად ესმის; რომელმაც იცის, ვის რა პასუხისმგებლობა აკისრია, ამა თუ იმ საქმის კეთება რამდენად რთულია. ოქმის ავტორი კარგად უნდა იცნობდეს ორგანიზაციასაც, მის მენეჯერებს როგორც უმაღლეს, ისე საშუალო დონეზე, ასევე სფეროს, რომელშიც ორგანიზაცია საქმიანობს. სხვა შემთხვევაში ძნელია მიღებული გადაწყვეტილებების „დაჭერა“, ჯეროვანი სიტყვებით გადმოცემა, შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირების სწორად მიწერა, შესასრულებელ სამუშაოთა ვადების სწორად განსაზღვრა. როგორი ნაყოფიერიც უნდა იყოს შეხვედრა, ყველა ამ საკითხზე გადაწყვეტილებას მაინც არ იღებენ. შესაბამისად, ოქმის წერისას დამატებით ბევრი ისეთი რამ ზუსტდება, თანხმდება და წყდება, რაც დირექტორატის მიერ მიღებული

პრინციპული გადაწყვეტილებების განხორციელებისთვის არის აუცილებელი.

მიღებული გადაწყვეტილებების პერმანენტული მონიტორინგი აღსრულების პერიოდში და ამის შესახებ მენეჯერების სრული და დროული ინფორმირება, საბოლოოდ, ბევრად განსაზღვრავს დირექტორატის მუშაობის შედეგს. შესაბამისად, ყოველთვის უნდა არსებობდეს პიროვნება, ვისაც ან კონკრეტული გადაწყვეტილების, ან დირექტორატის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების თვალყურის დევნება და დირექტორატის წევრთა ინფორმირება დაევალება. მის კომპეტენციასა და მუშაობის კულტურაზე ბევრი რამ არის დამოკიდებული – არა მარტო კონკრეტული სხდომების, არამედ თვითონ დირექტორატისა და, აქედან გამომდინარე, მთლიანი ორგანიზაციის წარმატება.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე შეიძლება დავასკვნათ, რომ დირექტორატის მდივანი, შეხვედრების ორგანიზების რეგულარულობასაც უზრუნველყოფს, საკითხების თანამიმდევრულობასაც განსაზღვრავს და განსახილველი მასალების მომზადებასაც კურირებს. ის შეხვედრის ნაყოფიერ მსვლელობაზეც ზრუნავს, ოქმებსაც ადგენს და მენეჯმენტის წევრებს ადრე მიღებული გადაწყვეტილებების აღსრულების მდგომარეობის შესახებაც აწვდის ინფორმაციას. მოკლედ, ეს ის პიროვნებაა, ვინც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს, თუ რამდენად წარმატებული და შედეგიანი იქნება დირექტორატის მუშაობა საერთოდ.

ახალჩამოყალიბებული დირექტორატისთვის მდივნის შერჩევის პროცესში მენეჯერებს შეიძლება ან ძალიან დიდი შეცდომა მოუვიდეთ, ან შეიძლება დიდად გაუმართლოთ, რაც მომავალში დირექტორატის შედეგიან ან უნაყოფო მუშაობას განაპირობებს. შესაძლოა, ხშირად მდივნის მუშაობამ გადაწყვიტოს, იმუშავებს თუ არა დირექტორატი ორგანიზაციაში დიდი ხნის განმავლობაში და შეძლებს თუ არა ის მასზე დაკისრებული ესოდენ მნიშვნელოვანი მოვალეობის შესრულებას.

2010, აგვისტო

კრიზისის ცხრა დადებითი ეფექტი

კრიზისამდე და კრიზისის შემდეგ ორგანიზაცია თვისებრივად ახლდება და ის უფრო უკეთ არის მომზადებული მეტი სარგებლის შესაქმნელად.

დამკვიდრებული შეხედულებებით, კრიზისი, განსაკუთრებით კი გლობალური, ერთობ არასასურველი მოვლენაა ორგანიზაციებისთვის. მიიჩნევა, რომ კრიზისის დროს, საკმაოდ ბევრი რამ ფუჭდება, რთულდება, არასახარბიელო მიმართულებით იწყებს სვლას. ეს გარკვეული თვალსაზრისით, ალბათ, ასეც არის. მიუხედავად ამისა, არის გარემოებები, რომელთა გამოც შეიძლება მეტი ენთუზიაზმით ვხვდებოდეთ კრიზისს. იგი ხშირად როგორც შუალედური გამოცდა ისე ევლინება ორგანიზაციას მისი მდგრადობის, გუნდის ხარისხისა და სტრატეგიის სისწორის გადასამოწმებლად.

გამოვყავით ცხრა მთავარი სარგებელი, რომელიც, როგორც წესი, კრიზისს მოჰყვება და რომელიც მას საინტერესოს და ოდნავ სასურველსაც კი ხდის განვითარებაზე ორიენტირებული მენეჯერებისთვის.

1. პირველი კითხვა, რომელიც, როგორც წესი, კრიზისის დადგომისას ჩნდება, არის ზედმეტი ხარჯების არსებობა. ეს არის პირველი ეტაპი ყველაფერ ზედმეტისგან გასათავისუფლებლად. ორგანიზაციები ხედავენ, რომ უყურადღებობისა, თუ სხვა მიზეზთა გამო, თურმე დაგროვებულა ბევრი ისეთი ხარჯი, რომელსაც, ფაქტობრივად, კომპანიისთვის არანაირი სარგებელი არ მოაქვს. ეს არის უმარტივესი და ყველაზე სწრაფი შედეგი, დამახასიათებელი ყველა კრიზისისთვის.

2. მეორე კითხვა, რომელიც ჩნდება, არის ის, თუ რამდენად საჭიროა ყველა ფუნქცია და ყველა სამსახური, რომელიც გვაქვს. საკითხავია, რამდენად აუცილებელია ყველა პოზიცია, რომელზეც აგვყავს კადრი ან უკვე ვამუშავებთ მას. ამ შემთხვევაშიც გვხვდება პრეცედენტი, რომელიც ცხადყოფს, რომ 15-20% მომუშავე პერსონალისა, რეალურად არაღირებულ საქმეს აკეთებს. მათი სამსახურიდან გაშვება არა მარტო ხარჯების შემცირების, არამედ კლიენტების კმაყოფილების გასაზრდელადაც იქნება მიზანშეწონილი.

3. რაც უფრო ბევრს ვფიქრობთ კრიზისსა და მის მიზეზებზე, სულ უფრო ცხადად ვხედავთ, რომ მშვიდი ცხოვრების მანძილზე ბევრი უსარგებლო და თან ისეთი კადრი მოგვიძიებია, რომელიც არათუ თვითონ ცდება, არამედ სხვების შეცდომაში შეჰყავს – კერძოდ, ნაკლებად აღელვებს კომპანიის პრობლემები და სათავისოდ ცდილობს სიტუაციის გამოყენებას. კრიზისი კარგი საშუალებაა ზედმეტი შეკითხვების, ახსნა-განმარტებებისა და საყვედურების გარეშე ასეთი ტვირთისგან გასათავისუფლებლად.

4. მეორე მხრივ, კრიზისი კარგი საშუალებაა ადამიანების გამოსაცდელად. ასეთ სიტუაციაში თითქმის ყველა უფრო მარტივად ავლენს რეალურ სახეს. თანამშრომლები, რომლებზეც დიდ იმედებს ამყარებდით, შეიძლება აღმოჩნდნენ ყველაზე ნაკლებად მდგრადები და ლოიალურები, და პირიქით – ჩნდებიან ადამიანები, რომლებზეც შეიძლება ვერც კი იფიქროთ, რამდენად ჰყვარებიათ მათ გარემო, სადაც მუშაობენ და რამდენად უფრთხილდებიან მას.

5. ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი ეტაპი თავს მაშინ იჩენს, როდესაც იგი კლიენტებზე იწყებს ფიქრს. გასათვალისწინებელია, თუ რამდენად სწორად არის შერჩეული სეგმენტი, რამდენად შედეგიანია პოზიციონირების არჩეული სტრატეგია, ან ხომ არ არსებობს ბაზარზე ის სეგმენტი, რომელიც მომწიფებულია ჩვენი სერვისებისთვის – უფრო სარგებლიანია, ვიდრე არსებული. რადგან ჩვენი ყურადღება გა-

დანაწილდა ხსენებულ კლიენტებთან მუშაობაზე, სეგმენტის არსებობა შეუნიშნავი დაგვრჩა. კრიზისი გვეხმარება უფრო ეფექტურად მოვიძიოთ ცარიელი ნიშა ჩვენი პროდუქციისთვის, რასაც, ალბათ, მშვიდ გარემოში ან ვერ, ან დაგვიანებით ვახერხებდით.

6. კრიზისის დროს აქტუალურია შეკითხვა — არის თუ არა გამოუყენებელი რეზერვები ჩვენს პროდუქტებში. ხომ არ გვაქვს ისეთი პროდუქტები, რომლებიც გვახრჩობენ, და, მეორე მხრივ, ხომ არ გვაქვს ასორტიმენტში ისეთი პროდუქტი, რომელსაც ვერ ვიყენებთ საჭიროებისამებრ. კრიზისი გვაიძულებს ასორტიმენტის გასაჯანსაღებლად ყველა შესაძლებლობა ბოლომდე ვეძებოთ და შესაძლოა მცირე ცვლილებებით მივიღოთ ვარსკვლავი (გამოსავალი), რომელიც კრიზისიდან გამოგვიყვანს.

7. ცალკე თემაა გაყიდვების მეთოდები. კრიზისი გვაიძულებს დავფიქრდეთ იმაზე, რამდენად ეფექტურია მეთოდები, რომლებსაც ვიყენებთ. ხომ არ მოგვიძველდა მათი ნაწილი ან ხომ არ არსებობს ნოვაციური გზები, პროდუქტების უფრო ეფექტური გავრცელებისთვის. გვიფიქრია ადრე ამაზე თუ არა, კრიზისი გვაიძულებს, მოვიძიოთ ყველა არსებული რეზერვი ამ მიმართულებით. ეს ასევე არანაკლებ სასარგებლო სამსახურია კომპანიისთვის, რომელიც ერთსა და იმავე პროდუქტების მუდმივად ერთი და იმავე მეთოდებით ყიდის და ვერ შეამჩნია, თუ როგორ შეიცვალა შესაძლებლობები მის გარშემო.

8. კრიზისი არანაკლებ ბევრს გვაფიქრებს მენეჯმენტსა თუ კულტურაში, გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში არსებულ ხარვეზებზე, მიზეზებზე, რომლებმაც კრიზისამდე მიგვიყვანა ან ხელი შეგვიშალა, უკეთ მოვმზადებულიყავით მისთვის. იგი გვაიძულებს ვიფიქროთ ამ მიმართულებით მუდმივად, ვეძებოთ დაშვებული შეცდომები, არასწორი ჩვევები და მიდგომები, რომლითაც ადრე ვსარგებლობდით და რაც ხელს უწყობდა მოუქნელ, ნაკლებად საინტერესო და ცოცხალ ფუნქციონირებას. კრიზისი გვეხმარება აღმოვაჩინოთ ამ შეც-

დომების უმეტესი ნაწილი და მივიღოთ კონტრზომები მათი კორექტირებისთვის.

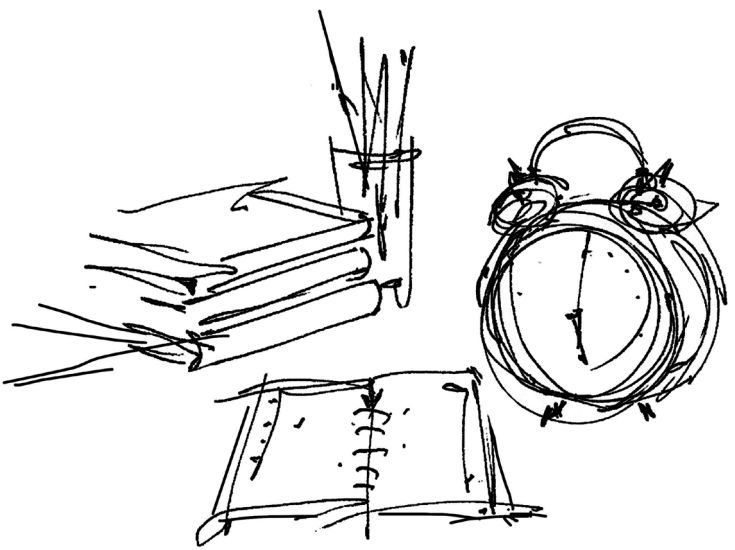
9. დაბოლოს, როდესაც, შესაძლოა, ყველა კითხვაზე პასუხი უკვე ვიცით, კრიზისის მიუხედავად, დროის ფაქტორმა მოგვცა საშუალება ყველაზე მნიშვნელოვანი შეკითხვა გაგვჩენოდა. კერძოდ, რა არის ჩვენი დანიშნულება, რა სარგებლობა მოგვაქვს ჩვენ, ვისთვის და რამდენად მნიშვნელოვანია ეს სარგებელი იმისთვის, ვინც უნდა შეგვინახოს, გვარჩინოს და მოგვცეს მოგების მიღებისა და განვითარების საშუალება? საკითხავია, ხომ არ შეიცვალა ჩვენი მთავარი ფუნქცია ჩვენდა უნებურად, გარემოში, ჩვენს მასშტაბებში, ჩვენ შიგნით მომხდარი ცვლილებების გამო? ხომ არ არის რაიმე ახალი როლი, რომელიც შესაძლოა უფრო სასარგებლო იყოს საზოგადოებისთვის და შესაბამისად, უფრო მომგებიანი – ჩვენთვის? ხომ არ დაგვეკისრა რაიმე ახალი მისია, რომელიც შეიძლება გახდეს ჩვენი გადარჩენის ერთადერთი, ან უმთავრესი მიზეზი? თუ ამ კითხვაზეც დადებითი პასუხი გვაქვს და მოვიძიეთ რაიმე ახალი ამ მიმართულებით, მაშინ გადარჩენას შესაძლოა, უფრო მეტი აზრი და მნიშვნელობა მიენიჭოს; უფრო მეტად რაციონალური შეიძლება გახდეს ფიქრიც და მოქმედებებიც ახალი ორგანიზაციის შექმნისთვის.

კრიზისიდან კრიზისამდე ორგანიზაცია ლპება. კრიზისი გვაიძულებს, მოვიშოროთ ყოველივე ან ნეგატიურის დიდი ნაწილი მაინც, რომელიც გვქონდა და რომელიც შევიძინეთ. კრიზისამდე და კრიზისის შემდეგ ორგანიზაცია თვისებრივად ახლდება და ის უფრო უკეთ არის მომზადებული მეტი სარგებლის შესაქმნელად, უფრო რთული ამოცანების გადასაწყვეტად, უფრო აქტიური და ეფექტური მოქმედებებისთვის.

კრიზისის ყველაზე დიდი რისკი ორგანიზაციის ანულირებაში მდგომარეობს. იმ შემთხვევაში, თუ მენეჯერთა გუნდმა თავისი სტრუქტურით შეძლო რაციონალური პასუხების მოპოვება, იგი გადაიქცევა წინამძღვრად, რომელიც ცვლი-

ლებებისკენ სწორი ნაბიჯების გადადგმას შეეცდება. ეს კი თავის მხრივ განაპირობებს ახალ, გაცილებით უფრო საინტერესო, უფრო სასარგებლო და უფრო სასიამოვნო ეტაპს, რომელიც შეძენილი გამოცდილებით მიგვიყვანს ახალ კრიზისამდე.

2009, იანვარი



თუ უფრო მეტის მოსწრება გინდათ

თუ ადამიანი რეგულარულად იმეორებს ერთსა და იმავე მოქმედებებს, მაშინ ის აუცილებლად მიაღწევს განსაკუთრებულ შედეგს. რაც უფრო რთული იქნება ამ რეგულარულობის შენარჩუნება მისთვის, მით უფრო წარმატებული იქნება შედეგი, რომელსაც ის მიიღებს.

ისინი, ვინც არც საქმის კეთების მიზეზს უჩივიან და არც საქმის ნაკლებობას, მუდმივად წუხან, რომ არ ჰყოფნით დრო. მიუხედავად იმისა, რომ გვიანობამდე მუშაობენ, თითქოს ყოველთვის რაღაცას აკეთებენ და მუდმივად ცდილობენ, რაც შეიძლება მეტის გაკეთება მოასწრონ, მაინც ბევრი რამ დაუსრულებელი რჩებათ, მიზნები – მიუღწეველი, ამოცანები – გადაუჭრელი.

თუ უფრო მეტის მოსწრება გინდათ, ეძებთ საკუთარი ცხოვრებისა და მუშაობის უფრო სწორად დაგეგმვის გზებს, სცადეთ, გააკეთოთ ცოტა, მაგრამ აუცილებლად რეგულარულად, ჩაგდების გარეშე და რაც მთავარია, ერთსა და იმავე დროს. გაოცდებით, რამდენად გაიზრდება თქვენ მიერ გაკეთებული საქმის მოცულობა და ხარისხი, ასევე მუშაობიდან მიღებული სიამოვნება.

აი, რამდენიმე რჩევა, რომელიც ამ პატარა ცვლილებაში შეიძლება დაგეხმაროთ:

1. ყოველ საღამოს დაიძინეთ, რაც შეიძლება ადრე და სულ მალე, საკუთარ განკარგულებაში, მეტ თავისუფალ დროს აღ-

მოაჩენთ და შესრულებული სამუშაოს მოცულობაც რამდენიმეჯერ გაგეზრდებათ (ხარისხთან ერთად). ამაში გასაკვირი არაფერია – ადრე დაძინება ხომ ადრე გაღვიძებას ნიშნავს. დილის საათებში მუშაობა ბევრად ნაყოფიერია. ადრე გაღვიძებული ადამიანი, მით უმეტეს, თუ ძილიც არ დაჰკლებია, უკეთეს ხასიათზეა და მხნეობასაც უფრო დიდხანს ინარჩუნებს. ის ბევრს საქმესაც აკეთებს და თავისუფალი დროც გაცილებით მეტი რჩება. ადამიანისთვის დამახასიათებელი ბუნებრივი ციკლიც ასეთ რეჟიმთან ბევრად ახლოსაა, ვიდრე იმასთან, რომლითაც ვცხოვრობთ.

2. გამოყავით ერთი ან მაქსიმუმ ორი მოქმედება, რომელიც ყოველდღიურად აუცილებლად უნდა გააკეთოთ. მაგალითად, ყოველ დილას დაფიქრდით, რა გაქვთ გასაკეთებელი იმ დღის განმავლობაში. ჩამოწერეთ, რომელია მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანი; ყველაზე რთულზე ცოტა მეტი იფიქრეთ, როგორ შეიძლება მისი უფრო კარგად გაკეთება. ვთქვათ, სამსახურის სპეციფიკიდან გამომდინარე კლიენტთან მინიმუმ ერთხელ დარეკვა ან ერთხელ შეხვედრა მაინც არის საჭირო, ან რაიმე სხვა, რაც თქვენი ჩვეული საქმიანობის ძირითად პროდუქტს წარმოადგენს. ყოველდღიურად მცირე, მაგრამ რეგულარულად საქმის კეთება (სასურველია, ერთსა და იმავე დროს) შესრულებული სამუშაოს მოცულობასაც ძალიან გაზრდის და სრულყოფილებამდეც მიიყვანს. თავადაც მეტ სიამოვნებას მიიღებთ ამ პროცესისგან, არ გადაიღლებით და არც მოგბეზრდებათ. მთავარია, ყოველდღიურად ისეთი რამე დაგეგმოთ, რის გაკეთებასაც ნამდვილად შეძლებთ და თანაც ზედმეტი დაძაბულობის გარეშე.

3. გამოყავით თითო მოქმედება, რომელსაც კვირიდან კვირამდე გაიმეორებთ. მაგალითად, ყოველ ორშაბათს მთელი კვირის გასაკეთებელი საქმეები ჩამოწერეთ (სასურველია, ეს დღის პირველ ნახევარში გააკეთოთ) ან თანამშრომლებთან დაგეგმეთ შეხვედრა და შესასრულებელ სამუშაოთა მთელი კვირის გეგმა გაწერეთ. მაგალითად, სამშაბათს – შეხვედრა თანამშრომლებთან მიმდინარე საოპერაციო საკითხების განსახილველად; ოთხშაბათს — ზარები ან ვიზიტები კლიენტებთან, ხუთშაბათს — შეხვედრა თანამშრომლებლებთან

მხოლოდ განვითარების საკითხებზე; პარასკევს — შეხვედრა მენეჯმენტის წევრებთან, ან მათთვის ანგარიშების მომზადება-მიწოდება, ან რაიმე ამის მსგავსი. სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, ადვილია დაინახო მოქმედებები, რომელთა განხორციელებაც მუდმივად არის საჭირო და რისთვისაც კვირის ესა თუ ის დღე სხვადასხვა მიზეზის გამო ყველაზე მოსახერხებელია. საკმარისია მოინდომო, ერთი მხრივ, კონკრეტული დავალებების ასე გამოყოფა და, მეორე მხრივ, მათი დღეების მიხედვით გადანაწილება, რომ დარწმუნდე, როგორი აუცილებელია კვირის კონკრეტულ დღეს სწორედ ეს კონკრეტული საქმე აკეთო.

4. განსაზღვრეთ ერთი რამ, რასაც ყოველ წელს, იმ თვეში აუცილებლად გააკეთებთ. მაგალითად, იანვარში – სადმე ტრენინგზე დასწრება, თებერვალში – თანამშრომლებთან ერთად მუშაობის მეთოდების ანალიზი და მათი გაუმჯობესების შესაძლებლობების გააზრება; მარტში – ერთკვირიანი დასვენება ოჯახთან ერთად; აპრილში – პირველი კვარტალის შედეგების ანალიზი და შეფასება; მაისში – მომხმარებლების დამოკიდებულების შესახებ ინფორმაციის მოგროვება და ანალიზი; ივნისში – არაფორმალური გასვლითი ღონისძიება თანამშრომლებთან ერთად; ივლისში – მენეჯმენტისთვის ნახევარი წლის შედეგების შესახებ ანგარიშის მომზადება და წლის მეორე ნახევრის გეგმების კორექტირება-შეთანხმება; აგვისტოში – შვებულება, სექტემბერში – ორგანიზაციის, სამსახურის, ან პირადი ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი; ოქტომბერში – თანამშრომლებთან ერთად მომავალი წლის მიზნების, სტრატეგიის, სამოქმედო გეგმების შემუშავება, ნოემბერში – მენეჯმენტისთვის პრეზენტაციის მომზადება მომავალი წლის გეგმების შესახებ; დეკემბერში – არაფორმალური ღონისძიება თანამშრომლებთან ერთად წლის დასრულებასთან დაკავშირებით, ან რაიმე ამის მსგავსი. ყველა ორგანიზაციას და ყველა ადამიანს, საქმიანობის სპეციფიკის გათვალისწინებით, ასეთი ჩამონათვალი, შესაძლოა, განსხვავებული ჰქონდეს, მაგრამ მისი არსებობა უკვე ზრდის ბევრად მეტი საქმის კეთებისა და ბევრად უკეთესი შედეგების მიღწევის შესაძლებლობას.

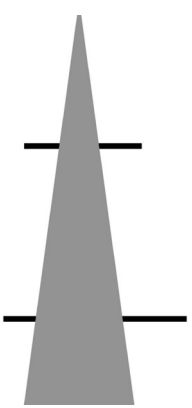
5. აუცილებლად მიჰყევით გეგმას, არ ჩააგდოთ არც ერთი ღონისძიება, თორემ ყველაფერი წყალში ჩაგეყრებათ. ყველაზე რთული სწორედ ამ ბოლო პუნქტის შესრულებაა. ერთი და იმავე საქმის რეგულარულად განმეორებას შეუძლია რადიკალურად შეცვალოს თქვენი ცხოვრებაც, თქვენი საქმიანობის შედეგებიც, ერთი შეხედვით წარმოუდგენლად რთული მიზნების მიღწევაში დაგეხმაროთ. ხშირ შემთხვევაში მთელი სირთულე სწორედ ამ რეგულარულობის დაცვას უკავშირდება. თავიდან საკუთარ თავთან მიჩვევაა ძნელი. ეჭვიც ბევრია და საფუძველიც იმისთვის, რომ ასეთი გეგმის უნაყოფობაზე იფიქროთ, ვინაიდან შედეგი უცებ არ ჩანს. მაგრამ, სულ ცოტა ძალისხმევა და ნელ-ნელა გეგმის მიხედვით დავალებების შესრულება ჩვევაში გადაგივათ. ამის შემდეგ იმაზე დაფიქრდებით, როგორ ცხოვრობდით აქამდე.

თუ ადამიანი რეგულარულად იმეორებს ერთსა და იმავე მოქმედებებს, მაშინ ის აუცილებლად მიაღწევს განსაკუთრებულ შედეგს. რაც უფრო რთული იქნება ამ რეგულარულობის შენარჩუნება მისთვის, მით უფრო წარმატებული იქნება შედეგი, რომელსაც ის მიიღებს. მოკლედ, გადაწყვიტეთ და მერე ყველაფერი გააკეთეთ იმისთვის, რომ ყოველდღიურად, ყოველკვირეულად, ყოველთვიურად აუცილებლად გააკეთოთ ის, რაც დაგეგმეთ და გაოცდებით, რამდენად ადვილი და სასიამოვნო გახდება ცხოვრებაც და მუშაობაც. დრო თქვენი მთავარი მოკავშირე გახდება. აი, ამის შემდეგ კი ისღა დაგრჩენიათ, დაელოდოთ შედეგს.

ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული მართვის მოდელები – როგორ ვიპოვოთ ოქროს შუალედი ტოტალური კონტროლიდან ქაოსამდე

ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია მიმართებითი ტერმინებია. ცენტრალიზებული მართვის მოდელი არ არის დეცენტრალიზებული მართვის მოდელზე უკეთესი და პირიქით.

დიდი ჰოლდინგების მფლობელები და მმართველები მუდმივად იმაზე ზრუნავენ, თუ როგორ მართონ ბიზნესი, რომ მაქსიმალური მოგება მიიღონ და დანაკარგები შეამცირონ. ნაწილი უპირატესობას ანიჭებს ძალაუფლების, პასუხისმგებლობისა და უფლება-მოვალეობების სისტემურ კონცენტრირებას ჰოლდინგის ზედა რგოლში. მსგავსი სტრატეგიული არჩევანის შემთხვევაში ორგანიზაციული პირამიდა, როგორც წესი, არის მაღალი, მრავალდანაყოფებიანი: გადაწყვეტილებებს პირამიდის ზედა რგოლში იღებენ. მეორე ნაწილის შემთხვევაში კი გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილებები გაფანტულია ორგანიზაციულ სტრუქტურაში: ამ დროს, როგორც სისტემურად, ისე სისტემატურად ძალაუფლებისა და უფლებამოსილებების დელეგირება ხდება ორგანიზაციის საშუალო და დაბალი რანგის მენეჯერებს შორის. ეს კურსი კი ტოპ-მენეჯერებს აძლევს საშუალებას,



მეტი დრო ჰქონდეთ და იმ კუთხით იმუშაონ, რაც მეტად მნიშვნელოვანია: დააკვირდნენ ბაზარს და ახალი ბიზნეს-ინიციატივები შეიმუშაონ. პირველი კურსი ცენტრალიზებულ კომპანიებს ახასიათებთ, მეორე კი დეცენტრალიზებულებს. ამჟამად დიდი კომპანიების, გაერთიანებების ხელმძღვანელები შემდეგი დილემის წინაშე დგანან – მოცემული ალტერნატივებიდან მართვის რომელი მოდელი აირჩიონ, რათა მაქსიმალური მოგება მიიღონ და დანაკარგები მინიმუმამდე შეამცირონ.

ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია მიმართებითი ტერმინებია. ცენტრალიზებული მართვის მოდელი არ არის დეცენტრალიზებული მართვის მოდელზე უკეთესი და პირიქით. ასევე, არც ერთი მათგანი არ არის ექსკლუზიური, რაც იმას გულისხმობს, რომ პრაქტიკაში არ არსებობს სრულად ცენტრალიზებული ან დეცენტრალიზებული მართვის მოდელები, თუ არ გავითვალისწინებთ სამხედრო სისტემას [ცენტრალიზაციის ჭრილში] ან მსოფლიო წყობას [დეცენტრალიზაციის ჭრილში]. წარმატებულმა ჰოლდინგებმა მათ შორის: General Electrics-მა, ExxonMobil-მა, Nestle-მ, IBM-მ, HSBC Bank Grouping-მა, Virgin-მა, Novartis-მა, P&G-მ აირჩიეს ჰიბრიდული მოდელი, სადაც ცენტრალიზაციის ხარისხი განსხვავებული იყო და განისაზღვრებოდა ორგანიზაციის მახასიათებლებით, მდგომარეობითა და გარემო პირობებით. ყველა შემთხვევა არის ინდივიდუალური. მკვეთრად დეცენტრალიზებული კომპანიებიც კი ახდენენ ისეთი ფუნქციების ცენტრალიზაციას, რომელიც ხარჯების დაზოგვისკენ არის მიმართული. და პირიქით, მკვეთრად ცენტრალიზებული კომპანიებიც კი ცდილობენ, ყოველდღიური საქმიანობის პარალელურად მონახონ დრო ბიზნესის დივერსიფიცირებაზე სამუშაოდ. ორივე მათგანს აქვს როგორც უპირატესობები, ისე უარყოფითი მხარეები.

ქვემოთ ცენტრალიზაციის უპირატესობებსა და უარყოფით მხარეებზე ვისაუბრებთ. შევეცდებით გაგიადვილოთ არჩევანი თქვენი ბიზნესის კეთილდღეობისთვის.

ცენტრალიზაცია	დეცენტრალიზაცია
დადებითი მხარეები	
• ეკონომიურია • მომგებიანია მოკლე ვადაში • მთლიანად ჰოლდინგის გაყიდვა მაღალ ფასშია შესაძლებელი • ორგანიზაციული ერთობის შეგრძნება მაღალია	• ცალკეული ბიზნესების • ლიკვიდურობა მაღალია • ძლიერი, კომპეტენტური, მოტივირებული მენეჯმენტია ბიზნესებში • ბიზნესის დივერსიფიკაციის შესაძლებლობა მეტია • ბიზნესები სწრაფად განვითარებადია • გადაწყვეტილების მიღება სწრაფად ხდება

უარყოფითი მხარეები	
• ცალკეული კომპანიების ლიკვიდურობა ნაკლებია • განვითარების ტემპი ნელია და ორგანიზაცია ბიუროკრატიისკენაა მიდრეკილი • ადგილებზე კომპეტენტური გადაწყვეტილებების მიღების სირთულისა და დროში გაწელვის პრობლემაა • კომპანიების დამოკიდებულება ერთი რომელიმე კომპანიის წარუმატებლობაზე პირდაპირ აისახება	• ფინანსური მართვის სირთულე იზრდება • მენეჯმენტისთვის გაწეული ხარჯი მეტია • ადგილებზე მიღებული გადაწყვეტილებების კომპეტენტურობის ნაკლებობის რისკი ზრდადია • მოკლე ვადაში მოგების ზრდის ნაკლებობა შესამჩნევია

ცენტრალიზებული მართვის მოდელი ეკონომიურია

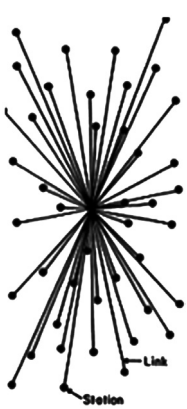
ცენტრალიზაციის დროს კომპეტენციების თავმოყრა ხდება ორგანიზაციული პირამიდის ზედა დონეზე, სადაც გადაწყვე-

ტილებების უმეტესობას იღებენ. კადრების დუბლირების თავიდან აცილებით ბიზნესების მართვაზე ნაკლები ფული იხარჯება. ეს იმას ნიშნავს, რომ ბიზნესებში ერთმანეთის მსგავსი პოზიციები წარმოდგენილია ერთ პოზიციად ტოპ-მენეჯმენტში.

გარდა ამისა, ნაკლები ფული იხარჯება კადრების თვითგანვითარებაზე. მთელი ძალისხმევა მიმართულია მმართველი გუნდისთვის ხელსაყრელი სამუშაო პირობების შექმნაზე.

ცენტრალიზაციის შემთხვევაში ფინანსების მართვაც ცენტრალიზებულია. ჰოლდინგის მმართველი გუნდი ფინანსებსა და რესურსებს ისე ანაწილებს, რომ ხარჯები მინიმუმამდე დაიყვანოს, რთულ ფინანსურ მდგომარეობაში მყოფ კომპანიას ჰოლდინგის წარმატებული კომპანიის საშუალებით დაეხმაროს და თითოეული კომპანიის დამოუკიდებლად გასაწევი ხარჯები ერთმანეთის რესურსების გაზიარებით შეამციროს.

ცენტრალიზებული მართვის მოდელი მომგებიანი მოკლევადიან პერიოდშია



ცენტრალიზაციის არჩევის შემთხვევაში მენეჯმენტთა გუნდი მთელ აქცენტს აკეთებს ჰოლდინგის საქმიანობის ეფექტიანობასა და მოგების მოკლევადიან პერიოდში მიღებაზე. ეს გულისხმობს მათ ყოველდღიურ ოპერაციულ საქმიანობაში მონაწილეობას, ზედა (საშუალო) და ქვედა დონის მენეჯერების დონეზე გადაწყვეტილების მიღებასა და ამ გზით კომპეტენტურობის ხარისხის შენარჩუნებას. მსგავსი ჩარევით მოკლევადიან პერიოდში ჰოლდინგში შემავალი კომპანიები მოგებაზე სწრაფად გადიან. ამასთან, ამ დროს მთლიანად ჰოლდინგის გაყიდვა საკმაოდ ძვირად არის შესაძლებელი.

ცენტრალიზებული მართვის მოდელი მართვის ერთიანი სტანდარტებით გამოირჩევა

კომპანიები ერთიანი სტანდარტებით მოქმედებენ. მათი სტრატეგია იგეგმება ზედა დონეზე და მჭიდროდ კოორდინირებულია ერთმანეთთან. ორგანიზაციული კულტურა არის ერთი ყველასთვის, რაც ორგანიზაციული ერთობის შეგრძნებას აჩენს.

ეს ყველაფერი გვაძლევს იმის დასკვნის საშუალებას, რომ თუ გსურთ მალევე გახვიდეთ მოგებაზე ან მთლიანი ჰოლდინგი ძვირად გაყიდოთ, მაშინ უნდა აირჩიოთ ცენტრალიზაციის საბაზისო კურსი.

ცენტრალიზებულ მართვის მოდელში ბიზნესების დივერსიფიკაციის შესაძლებლობა კლებულობს

ცენტრალიზაციის შემთხვევაში ჰოლდინგის ხელმძღვანელობა კონცენტრირებულია კომპანიების ოპერაციული საქმიანობის გაუმჯობესებასა და სრულყოფაზე, გამომდინარე იქიდან, რომ საჭირო კადრები, ვინც ამაზე იზრუნებდა, არ არის. შესაბამისად, ადმინისტრაციულ აპარატს ძალიან ცოტა დრო რჩება იმისთვის, რომ დააკვირდეს ბაზარს და ახალ ბიზნესინიციატივებსა და დაბანდებებზე იფიქროს. არსებულ ბიზნესებზე აქტიური მუშაობის ფონზე სხვა საქმიანობის წამოწყების დივერსიფიკაციის შესაძლებლობა კლებულობს.

ცენტრალიზებულ მართვის მოდელში ცალკეული კომპანიების ლიკვიდურობა დაბალია

ისეთი კომპანიები, სადაც არ ჰყავთ გამოცდილი კადრები იმისთვის, რომ დამოუკიდებლად მართონ კომპანია, თითქმის სრულად ჰოლდინგის ტოპ-მენეჯერებზე არიან დამოკიდებულნი. მისი გაყიდვის შემთხვევაში კი კომპანიის საბაზრო ღირებულება მცირდება. ნებისმიერ მყიდველს მენეჯერთა გუნდის დაკომპლექტება ძვირი დაუჯდება. სწორედ ცენტრალიზაციის ბუნებიდან გამომდინარეობს, რომ ამ მოდელში ცალკე აღებული კომპანიების ლიკვიდურობა დაბალია.

ცენტრალიზებული მართვის მოდელში ცალკე აღებული ბიზნესების განვითარების ტემპი მნიშვნელოვნად კლებულობს



ყველა კომპანიას სჭირდება ინდივიდუალური მიდგომა, რათა ეფექტურად იმუშაოს და ისეთი ინიციატივების მოძებნა და განხორციელება შეძლოს, რაც განვითარებაში დაეხმარება. დიდ, ცენტრალიზებულ ჰოლდინგში, თითოეული კომპანიის განვითარება ნელი ტემპით მიმდინარეობს, რადგან ძირითადი დრო საქმიანობის ეფექტიანობას ეთმობა, ხოლო განვითარებისა და გაფართოებისთვის, ძალაუნებურად, თითქმის ვეღარ ზრუნავენ. ამას ემატება თანამშრომლების დემოტივაცია, რადგან ისინი ყოველდღიურ რუტინას თავს ვეღარ აღწევენ.

ცენტრალიზებული მართვის მოდელში ადგილებზე კომპეტენტური გადაწყვეტილებების მიღება რთულდება და დროში იწელება

კომპანიებში თვითგანვითარების შესაძლებლობა თითქმის არ არსებობს. გარდა ამისა, ბიზნესი კომპეტენტური კადრების ნაკლებობას განიცდის, რის გამოც გადაწყვეტილების მიღება ტოპ-მენეჯერებს უწევთ. საკითხთა გაცვლა ერთი ინსტანციიდან მეორეზე გადაწყვეტილებების მიღებას ართულებს და პროცესს აჭიანურებს.

იმ შემთხვევაში, თუ თქვენი, როგორც მფლობელის, ინტერესში შედის, ბიზნესებისგან მეტი მოგება მიიღოთ გრძელვადიან პერიოდში, ცალკეული ბიზნესების ლიკვიდურობის ხარისხი იყოს მაღალი და გქონდეთ მათი დივერსიფიკაციის შესაძლებლობა, მაშინ დეცენტრალიზაციაზე არჩევანის გაკეთება ყველაზე მომგებიანი იქნება.

დღეს დივერსიფიცირებული ბიზნესების გამაერთიანებელი ჰოლდინგების უმეტესობა დეცენტრალიზებული მართვის მოდელს

ირჩევს, მასში ცენტრალიზაციის ნაწილი ფუნქციების ინტეგრირებით, რადგან ასე უფრო მოქნილი არიან და ზრუნავენ ბიზნესების დაცვაზე, გაფართოებასა და მეტი მოგების მიღებაზე.

მოდელის არჩევის მსგავსი მნიშვნელობისაა გადასვლის გეგმის შემუშავება. თუმცა მოდელის არჩევანსა და ამ ახალ მოდელზე გადასვლის ეტაპები ერთმანეთისგან უნდა გავმიჯნოთ, გამომდინარე იქიდან, რომ ისინი განცალკევებული თემებია. ამისთვის დამატებითი საკითხების დაგეგმვა და განხორციელება მოგიწევთ, რათა ცვლილებებით გამოწვეულმა რისკებმა მნიშვნელოვანი ზიანი არ მიაყენოს ორგანიზაციას და ჰოლდინგის საბოლოო ორგანიზაციული სტრუქტურის სახე სრულყოთ.

წარმატებულ არჩევანს გისურვებთ!

2011, მარტი

დაგეგმილი იმპროვიზაცია – კარგი ინსტრუმენტი განუმეორებელი ეფექტის მოსახდენად

სწორედ ის, რაც წესით შენთვის დამლუპველი უნდა ყოფილიყო, შენი ტრიუმფალური გამარჯვების მთავარი წინაპირობა ხდება.

დაგეგმვის თვალსაზრისით საქმის კეთების სამი მიდგომა შეიძლება გამოიყოს: იმპროვიზაცია, დაგეგმილი მოქმედება და დაგეგმილი იმპროვიზაცია.

იმპროვიზაციით საქმის კეთება ყველაზე ადვილად წარმოსადგენია. მას ძალიან ხშირად ვხვდებით ჩვენი და გარშემომყოფების ყოველდღიურ ცხოვრებაში. ეს არის სამუშაო პროცესი, როდესაც თან ვფიქრობთ და თან ვაკეთებთ, ხანდახან არც ვფიქრობთ და ისე ვაკეთებთ. მერე გზადაგზა ვცვლით დაწყებულ საქმეს, ვანგრევთ და ვაშენებთ, მერე ისევ ვანგრევთ და ვაშენებთ და ასე, სანამ ვიღაცა გვეტყვის, რომ შევწყვიტოთ ან ჩვენ თვითონ არ მივალთ ამ დასკვნამდე.

დაგეგმილი მოქმედება ბევრ შემთხვევაში იმპროვიზაციას ჯობია. მუშაობის ასეთი მიდგომისას ადამიანები ჯერ ფიქრობენ და მერე აკეთებენ. ფიქრობენ, რატომ აკეთებენ, როგორ შეიძლება გაკეთება, აგროვებენ ინფორმაციას, ემზადებიან მუშაობის დასაწყებად, რაღაცის გასაკეთებლად. მერე იწყებენ და საქმესაც სწრაფად და შედეგიანად აკეთებენ. თანაც ასე უფრო უკეთესად გამოსდით, ვიდრე იმპროვიზაციით მუშაობისას. მოკლედ, ეს მიდგომა ბევრ შემთხვევაში ჯობია პირველს. თუმცა არის მომენტები, როდესაც საქმე იმდენად მარტივია, რომ დაგეგმ-

ვად არც ღირს. ყველა სხვა შემთხვევაში დაგეგმილი მოქმედება უკეთეს შედეგებს იძლევა.

სულ სხვაა დაგეგმილი იმპროვიზაციით მოქმედება. სწორედ მასზე გვინდა, ამ სტატიაში ცოტა უფრო მეტი მოგიყვეთ. რა არის, როგორ კეთდება და რაში შეიძლება მისი გამოყენება.

დაგეგმილი იმპროვიზაცია, ეს არის მოქმედებისადმი ისეთი მიდგომა, როდესაც ყველას, შენ გარშემო, ჰგონია, რომ იმპროვიზაციას მიმართავ, სიტუაცია თითქოს მოულოდნელია, მაგრამ შენი მოქმედება იმდენად ეფექტური და ეფექტიანია, რომ ყველა ხედავს, სწორედ ის, რაც წესით შენთვის დამღუპველი უნდა ყოფილიყო, შენი ტრიუმფალური გამარჯვების მთავარი წინა პირობა გახდა. როდესაც ეს შენს ცხოვრებაში არა ერთხელ (ერთხელ ყველას ცხოვრებაში ხდება ასეთი რაღაც) ხდება, არამედ საკმაოდ ხშირად და შენთვის საზიანო გარე მოვლენები შენი მომსახურე გარემოებები ხდება, მაშინ ხვდები დაგეგმილი იმპროვიზაციით მოქმედების რეალურ ეფექტს.

დაზიანებული ავტობუსი

წარმოიდგინეთ სიტუაცია, უცხოელი ტურისტებით სავსე ავტობუსი დამღლელი ტურის შემდეგ, დედაქალაქში, სასტუმროსკენ ბრუნდება. ტურისტების ნაწილს სძინავს, ნაწილი საუბრობს და ერთმანეთს განვლილი დღის ემოციებს უზიარებს. ქალაქიდან რამდენიმე საათის სავალ მანძილზე ავტობუსი მოულოდნელად გამოდის მწყობრიდან. მძღოლი ძალიან შეწუხებული ამბობს, რომ დაზიანება სერიოზულია და მის გამოსწორებას დილამდე ვერ შეძლებს ან ავტობუსს ევაკუატორით გადაყვანა დასჭირდება. იმ ადგილას, სადაც ავტობუსია გაჩერებული, ტელეფონი არ იჭერს. გვიანი საღამოა და შემხვედრი მანქანებიც უკვე იშვიათობაა. შემოდგომაა, ადრე ღამდება და ამ დროისთის კარგად გვარიანად ბნელა. ავტობუსის მძღოლი წუხს, გიდი ჯერ კიდევ ინარჩუნებს სიმშვიდეს, ტურისტები ნელ-ნელა იღვიძებენ და ავტობუსის სალონში სულ უფრო მატულობს შეშფოთებული ჩურჩულით გამოწვეული ხმაური. რა იქნება? რა უნდა ვქნათ? როგორ უნდა მოვიქცეთ? სულ უფრო შეწუხებულები ეკითხებიან ერთმანეთს, გიდს, მძღოლს... მაგრამ პასუხი ჯერ არ არის, დრო კი გადის.

მოულოდნელად ერთ-ერთი ტურისტი გზიდან მოშორებით სინათლის შუქს შენიშნავს. წესით, საცხოვრებელი სახლი უნდა იყოს, თვითონვე ასკვნის. თან ფიქრობს, რომ მათ შესაძლოა ტელეფონი ჰქონდეთ ქალაქში დასარეკად. გიდი და ორი ტურისტი სახლისკენ მიდიან, მძღოლი ავტობუსის ქვეშ განაგრძობს შეკეთების განწირულ მცდელობას, თუმცა თვითონაც ხვდება, რომ ამაოდ კარგავს დროს.

ბევრი რომ არ გავაგრძელოთ, ის ოჯახი, საიდანაც მკრთალი სინათლე მოჩანს, გასაგებია, ალბათ, დიდი სიხარულით ეგებება მთელ ავტობუსს, სახელდახელოდ გაშლილი, მაგრამ ძალიან მრავალფეროვანი და უგემრიელესი კერძებით დატვირთული სუფრით მასპინძლობს სტუმრებს და უხვად აზიარებს მათ ქართულ სტუმართმოყვარეობას. აღმოჩნდება, რომ ოჯახის თავი, ტიპური მშრომელი ქართველი გლეხი, ცოტას ინგლისურადაც ახერხებს საუბარს, ბევრ დასამახსოვრებელ სადღეგრძელოს ამბობს, მრავალ საინტერესო და სახალისო ამბავს ჰყვება საქართველოზე, ქართველებზე, თავის კუთხეზე. სტუმრებს კარგად მოასვენებენ, მეორე დღეს, დილით მასპინძელი აჩვენებს, როგორ ავლებენ ჩურჩხელას, როგორ ხდიან არაყს, ანახვებენ ტიპურ ქართულ მარანს. დღე ისევ ქართული სუფრით გაგრძელდება. საღამოს კი სარეზერვო ავტობუსი ბედნიერ, საქართველოზე კიდევ უფრო მეტად შეყვარებულ ტურისტებს სასტუმროში მშვიდობით დააბრუნებს.

ეს ადამიანები დიდხანს, აღფრთოვანებით ისაუბრებენ საქართველოზე, განსაკუთრებით კი მის ერთ-ერთ ტიპურ ოჯახზე, რომელმაც შუაღამისას ჭიშკარს მიმდგარ მთელ ავტობუსს უმასპინძლა და ყოველ მათგანს სამუდამოდ დაამახსოვრა თავი სტუმართმოყვარეობით.

ან თუ ტურისტული კომპანია სტუმრებს საიდუმლოს გაუმხელს და ტურის ბოლოს ეტყვის, რომ ავტობუსის მწყობრიდან გამოსვლა დაგეგმილი იმპროვიზაცია იყო; მიზნად კი მათთვის მოგზაურობის გამრავალფეროვნება და მათი კმაყოფილების გაზრდა დაისახეს, მაშინ, სავარაუდოდ, სტუმრები ამ ტურისტული კომპანიის შესახებ ბევრს მოუყვებიან და აღნიშნავენ

კომპანიის მცდელობას – სტუმრების კმაყოფილებისთვის რაღაც განსხვავებული გაეკეთებინათ.

კარგად გააზრებული მიზნები და პრიორიტეტები

ტურისტული კომპანია ადვილად შეძლებს მოსალოდნელი საფრთხეები თავის საკეთილდღეოდ შემოატრიალოს, თუკი იგი, ისევე როგორც ნებისმიერი სხვა ორგანიზაცია, კარგად გაიაზრებს საკუთარ მიზნებსა და პრიორიტეტებს, საკმარის დროსა და ენერგიას დაუთმობს საკუთარი საქმიანობის დაგეგმვას, მათ შორის საფრთხეების წინასწარ ანალიზსა და პრევენციის მიდგომების დამუშავებას. ასევე შეუძლია მოქმედება დაგეგმილი იმპროვიზაციის რეჟიმში გადაიყვანოს. ასე ბევრად უფრო სწრაფად მიაღწევს სასურველ მიზნებს.

დაგეგმილი იმპროვიზაციისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი სამი კომპონენტია: ორგანიზაციის ან პროექტის მიზანი, მთავარი პრიორიტეტები და საფრთხეები, რომელიც შესაძლოა მიზნების მიღწევის ხელის შემშლელი მიზეზი გახდეს.

მკაფიოდ განსაზღვრული მიზანი იმის გარანტია, რომ საქმიანობის განხორციელების პროცესში ზედმეტი არ მოგვივიდეს და ამით ორგანიზაციას ზიანი არ მოვუტანოთ. ტურისტული კომპანია, რომელიც მიზნად ისახავს სტუმრებს მაქსიმალურად კარგად გააცნოს და შეაყვაროს საქართველო, ზემოთ აღწერილი იმპროვიზაციის პირველ სცენარს უფრო დათანხმდებოდა, თან ისე, რომ არ გაემხილა იმპროვიზაციის საიდუმლო. კომპანიაში ჩათვლიდნენ, რომ სამშობლოში დაბრუნებული ტურისტები მეგობრებსა და ახლობლებს აღტაცებით მოუყვებოდნენ საქართველოს შესახებ; ეს ფაქტი კი ტურისტთა ნაკადის გაზრდას შეუწყობდა ხელს, რაც ტურისტული კომპანიისთვის გაცილებით ხელსაყრელი იქნებოდა. მით უმეტს, რომ ამ ნაკადით სარგებლობა, სავარაუდოდ, სხვებზე უკეთ ამ კომპანიას შეეძლება.

ის კომპანია კი, რომლის მიზანიც საკუთარი რეპუტაციის ამაღლება და ცნობადობის ზრდაა, დაგეგმილ იმპროვიზა-

ციას მეორე სცენარით დაასრულებს. მისთვის პრიორიტეტი იქნება სტუმრების გაოცება სერვისით. თანაც თუ ასეთ იმპროვიზაციებს ამ კომპანიაზე სტატიები და სიუჟეტები მოჰყვება, ეს მის პოპულარიზაციას უფრო მეტად შეუწყობს ხელს.

ხოლო კომპანიები, რომლებმაც ზუსტად არ იციან, რისთვის მუშაობენ, რომელთათვისაც არც ცნობადობისა და რეპუტაციის ზრდაა საკმარისად პრიორიტეტული და, მით უმეტეს, არც სტუმრებისთვის საქართველოს გაცნობისა და შეყვარების იდეა, საერთოდ არ შეიწუხებენ თავს ამგვარი იმპროვიზაციების ან სხვა ტიპის აქციების დაგეგმვითა და განხორციელებით.

საფრთხეები და მათთვის მომზადება

კომპანიის ხელმძღვანელებსა და რიგით თანამშრომლებს თუკი პრიორიტეტები კარგად გაცნობიერებული და გააზრებული აქვთ, მაშინ ისღა დარჩენიათ, შესაძლო საფრთხეების დეტალური ანალიზი გაწერონ და ყურადღებით იმუშაონ მათი პრევენციის გზებზე.

თითქოს წარმოუდგენელი არაფერია, რომ ტურისტულმა კომპანიამ, რომელიც ზუსტად ხვდება, რა მნიშვნელობა აქვს თითოეულ ტურს მისი გრძელვადიანი წარმატებისთვის, იცოდეს მარშრუტის ის სავარაუდო მონაკვეთები, რომელსაც მობილური ოპერატორები თავისი სერვისით ვერ ფარავენ; ასევე ჰქონდეს სამოქმედო გეგმა იმისთვის, თუკი ავტობუსი ზუსტად ასეთ მონაკვეთზე ყოფნის დროს გამოვა მწყობრიდან ან სხვა მიზეზით მათ აქ გაჩერება მოუწევთ.

სწორედ საფრთხეების შესწავლისას ხდება ცხადი, თუ რამდენი შესაძლებლობაა ამ საფრთხეებში. სრულიად შესაძლებელია ბევრად უფრო ადვილად, სწრაფად და ეფექტურად მიაღწიო მიზანს, თუ ეცდები, არა მარტო მომზადებული შეხვდე ამ საფრთხეებს, არამედ ისინი წარმატების საუკეთესო შესაძლებლობადაც აქციო. თუმცა, ალბათ, ამ ყველაფრის შოუდ ქცევა ნაკლებად ღირს ან მხოლოდ ძალიან გამონაკლის შემთხვევებში. ეს თქვენ გადაწყვიტეთ!

2010, დეკემბერი



მუდამ უკმაყოფილო კადრების მართვა

გაზრდილი პასუხისმგებლობა, მეტი თავისუფლება გადაწყვეტილებებში, ინტენსიური კონტროლი და ზედამხედველობა ძალიან სწრაფად დაანახვებს ადამიანს, სად გადის მისი შესაძლებლობების ზღვარი.

თითქმის ყველა ორგანიზაციაში, გუნდში, კოლექტივში არიან თანამშრომლები, რომელთა მართვაც ხელმძღვანელებს ძალიან უჭირთ. მათი გულის მოგება, დაინტერესება, გახარება, მოტივირება თითქმის შეუძლებელია. ისინი ინდიფერენტულად, ზედაპირულად და უგულოდ ასრულებენ ნაკისრ ვალდებულებებს; მათთვის მთავარია საყვედური არ მიიღონ.

გაკრიტიკებისას ყოველთვის აქვთ პასუხი იმაზე, თუ რატომ ვერ გააკეთეს ესა თუ ის კონკრეტული საქმე. წვიმა, ქარი, მზეც და მთვარეც კი უდიდეს ბარიერად გადაიქცევა ერთი, თუნდაც უმნიშვნელო ამოცანის გადასაჭრელად. არგუმენტირებულად დაგისაბუთებენ, რომ ვიღაცამ, გამოუვალმა სიტუაციამ, დაუძლეველმა გარემოებებმა როგორ გახადეს შეუძლებელი ამის გაკეთება და ახლა კი არა, ამას ვერასდროს ვერავინ გააკეთებს. ასე იქნება ყოველთვის დიდი წინააღმდეგობების გამო, აუცილებლად რომ გამოჩნდება მომავალშიც. მოკლედ, ოსტატურად შეუძლიათ ნებისმიერი დავალების შესრულების ხალისი ძირშივე მოკლან; სურვილიც კი დაგიკარგონ, რაიმე კვლავ დაავალოთ.

ისინი ირონიულად უყურებენ ყველაფერ ახალს, სკეპტიკურად უდგებიან ყველა წინადადებას. აკრიტიკებენ ყველაფერს, მაგრამ არასდროს ამბობენ, თუ რისი და როგორ

გაკეთება ჯობია. დასცინიან ყველას, მაგრამ არასდროს არავის აძლევენ რჩევას. გვიან მოდიან, ადრე მიდიან და, ღმერთმა ნუ ქნას, სხვა თუ ნახეს მათნაირი მოცლილი – მერე უფრო შინაარსიანად ახერხებენ დროის მოკვლას და სამუშაო დღის 6 საათამდე გაყვანას. ამასთან, ისინი ოსტატურად ახერხებენ საკუთარი უსაქმურობის დაფარვას. სახის გამომეტყველება, საუბრის მანერა და ქცევა მათ ძალიან დატვირთულობაზე, გადაღლილობაზე მიუთითებს. შინ და გარეთ წუწუნებენ, რომ ამ ორგანიზაციაში ყველაფერი მათი საკეთებელია.

ისინი ყოველთვის უკმაყოფილო არიან ხელფასით, მენეჯერებით, კოლეგებით, მუშაობის პირობებით, კლიენტებით. ამასთან, ღიად არასდროს გამოხატავენ კონკრეტულ, კონსტრუქციულ პრეტენზიას. გულგატეხილი, მენეჯმენტსა და საქმეზე ხელჩაქნეულნი, იმედგაცრუებული გამოხედვით დადიან, თვითონაც კარგავენ დროს და სხვასაც აკარგვინებენ. კოლეგებში ხშირად მიზანმიმართულად კლავენ რაღაცის კეთების ხალისს. განსაკუთრებით ახალმოსული, ენთუზიაზმით აღსავსე თანამშრომლების „შეჭმა“ უყვართ. თუ შეძლეს და გავლენა მოახდინეს, ძალიან მალე გამოჰყავთ მწყობრიდან; რამდენიმე თვეში თითქმის მათნაირ, უიმედოდ მოწყენილ და მუდამ უკმაყოფილო მუშაკად აქცევენ.

ხშირად გვეკითხებიან, როგორ მოექცნენ ასეთ თანამშრომლებს, როგორ შეიძლება მათი გამოცოცხლება, მოტივირება, ორგანიზაციისკენ შემობრუნება. ჩვენც შეგვხვედრია ასეთები, კოლეგებსა და სამუშაო სიტუაციაზე მათი უარყოფითი გავლენის მოწმეებიც ხშირად გავმხდარვართ. მიზეზები და გარემოებები, რომლებიც ორგანიზაციებში ასეთ მუშაკებს წარმოშობენ, თითქმის ყოველთვის მსგავსია, ისევე, როგორც პრობლემის მოგვარების გზები.

ვისაც მსგავსი თანამშრომლების მართვის პრობლემა არ ჰქონია, ალბათ, გაიკვირვებს, იტყვის, კი მაგრამ გაშვება ხომ ადვილი გამოსავალია. სინამდვილეში ეს, ხშირად, არც ისე ადვილი და მიზანშეწონილია.

ასეთი კადრების უმეტესობის დემოტივაციის მიზეზები სტანდარტულია. ხშირად მათ იმაზე მაღალი კვალიფიკაცია აქვთ, ვიდრე სამუშაო ადგილზეა საჭირო. მათ იმ საქმის კეთების დიდი გამოცდილება აქვთ და ტექნიკურად საკმაოდ კარგად იციან, რა როგორ უნდა გააკეთონ.

ხშირად ეს ადამიანები დამძიმებულები, ამორტიზებულები არიან ძველი გამოცდილებით და შესაძლოა, მიღწეული წარმატებებითაც. ამის გამო დღევანდელი ამოცანები მათთვის განსაკუთრებულ გამოწვევას აღარ წარმოადგენს. ამასთან, მათ აქვთ კავშირები ორგანიზაციის პარტნიორებთან, თანამშრომლებშიც ჰყავთ საკუთარი წრე და აქვთ საკმაო გავლენა. ამიტომ ბევრისთვის მოგიწევს გასაგებად ახსნა, თუ რატომ გაუშვი. ესეც არის იმის მიზეზი, თუ რის გამოც ერიდებიან ხელმძღვანელები მათ გათავისუფლებას.

ზოგჯერ ასეთი ქცევის მნიშვნელოვანი მიზეზი ხელმძღვანელების მხრიდან მათ მიმართ დაშვებული რაიმე შეცდომა, ან უსამართლო მოქცევაა. ამას უფროსები არ აღიარებენ, მაგრამ გულის სიღრმეში გრძნობენ, რომ მათ წინაშე რაღაცაში ცდებიან. ამიტომაც ისინი არ აძლევენ თავს უფლებას, რადიკალური ნაბიჯი გადადგან მაშინაც კი, როცა ხედავენ, რამხელა უარყოფითი გავლენა აქვთ მათ ორგანიზაციაზე.

ასეთი თანამშრომლების სამსახურიდან გაშვება გამოსავალი არ არის. როგორც წესი, არც უშვებენ, მაგრამ, სამწუხაროდ, ხშირად ხელმძღვანელები მათთან სტანდარტულად ურთიერთობენ, უფრო სწორად, არც ურთიერთობენ, არც არაფერს ავალებენ, არც არაფერს ეკითხებიან, მაქსიმალურად ერიდებიან მათთან შეხებას. ცდილობენ, არც თვითონ გაიფუჭონ ხასიათი და არც მათ მისცენ დამატებითი პრეტენზიებისა და უკმაყოფილების საფუძველი. ასეთი მიდგომა ცალსახად არ აგვარებს პრობლემას, პირიქით, გრძელვადიან პერსპექტივაში უფრო სახიფათოსაც კი ხდის მას; ვინაიდან ასეთი თანამშრომლები შეგნებულად ან ქვეცნობიერად აგრძელებენ თავის დამანგრეველ მოქმედებას და სულ უფრო ამძიმებენ სიტუაციას. ისინი აგრძელებენ მენეჯმენტისა და მთლიანად

ორგანიზაციის რეპუტაციის შელახვას ჯერ ახლო სამუშაო გარემოში, ხოლო შემდეგ უკვე მთელ ორგანიზაციაში, მოგვიანებით კი კომპანიის გარეთაც.

ასეთი კადრების მართვის მეთოდი, ალბათ, რამდენიმეა. ჩვენ მათგან ერთ-ერთი ქმედითი ვიცით. მათი საქმიანობის, მუშაობის მოტივაციის გასაზრდელად, საკუთარი მეთოდების გადასახედად და შესაცვლელად, ჩვენი აზრით, ყველაზე კარგი გამოსავალია:

ა) გაუზარდო პასუხისმგებლობა, დააკისრო ისეთი მოვალეობები, რომელიც მას კომპეტენციის ზღვარზე გაიყვანს; ანუ ისეთი საქმე ჩააბარო, ისეთი მკაფიო და ძალიან დაძაბული მიზანი დაუსახო, რომლისთვისაც, მისი აზრით, მზადაა, მაგრამ რომლის კარგად კეთებაც მნიშვნელოვან ცვლილებებს ითხოვს მის ქცევაში, ცოდნაში, მუშაობის მეთოდებში. ასეთი დაწინაურება მისთვის ავტომატურად უნდა ნიშნავდეს ანაზღაურების იმაზე მეტად მომატებას, ვიდრე ამას იმსახურებს. ეს ცვლილება კიდევ უფრო გააძლიერებს მასში სურვილს, გაამართლოს დაკისრებული ნდობა და შეინარჩუნოს ახალი სტატუსი.

ბ) მისცე საშუალება, მიიღოს გადაწყვეტილებები. აქტიურად უნდა ჰკითხო აზრი სხვადასხვა სიტუაციაში. დაუჯერო მაშინაც კი, როცა გგონია, რომ ამ გზაზე უკეთესი გზებიც არსებობს. ეს მას დაანახვებს პასუხისმგებლობის სიმძიმეს და უფრო მეტად დაფიქრებული და მოტივირებული გახდება. მისცემს მეტის კეთებისა და ფიქრის სტიმულს. გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ასეთი კადრებისთვის თავისუფლების მინიჭება აუცილებელი პირობაა მათ სამართავად. სხვა შემთხვევაში ყოველთვის ექნებათ პრეტენზიები, თუ რა წარმატებით გადაჭრიდა დასახულ მიზნებს, თქვენ რომ არ შეგეშალათ ხელი.

გ) მაქსიმალურად დაუახლოვდე, ეცადო, რაც შეიძლება მეტი დრო გაატარო მასთან. ხშირად შეახსენო მისი მიზანი და მოვალეობები. კრიტიკული იყო მისი შედეგების მიმართ და

ითხოვდე კიდევ უფრო მეტს. არ მისცე მოშვების, მოდუნების საშუალება; ყოველდღე მოიკითხე, ჰკითხე, ხომ არაფერში სჭირდება დახმარება. რამე ხომ არ არის ისეთი, რაც არ გამოსდის ან ხომ არ არის რომელიმე მიზანი ისეთი, რომლის განხორციელებასაც საფრთხე ემუქრება. ურჩიე, დროულად თქვას, რომ უჭირს და მოითხოვოს დახმარება (თუ ასე არ მოიქცევით, ის მოგვიანებით აუცილებლად გეტყვით, რომ სათანადო დახმარება და მხარდაჭერა არ ჰქონდა, რამაც შეუშალა ხელი მიზნების მიღწევასა და მოვალეობების შესრულებაში).

ეს სამი ცვლილება ასეთი ტიპის თანამშრომლების ქცევას რადიკალურად ცვლის. პირველ რიგში ისინი ეცდებიან, ყველას მათ გარშემო და საკუთარ თავსაც დაუმტკიცონ, რამდენად ღირსეული ადამიანი არ იყო სათანადოდ დაფასებული, ან ის, რომ ჯერ კიდევ რამდენის გაკეთება შეუძლია.

ახალი მოვალეობები და პასუხისმგებლობა აიძულებს მას, გადახედოს მუშაობის მეთოდებს, სტილს, ქცევას; შეიტანოს მასში მნიშვნელოვანი ცვლილებები, ძირითადად პოზიტიური მიმართულებით. უფრო ნაკლები დრო დაუთმოს იმაზე ფიქრს და ლაპარაკს, თუ როგორი უუნარო ან უბედურია მენეჯერთა გუნდი და ა.შ.

გაზრდილი პასუხისმგებლობა, მეტი თავისუფლება გადაწყვეტილებების მიღების დროს, ინტენსიური კონტროლი და ზედამხედველობა ძალიან სწრაფად დაანახვებს ადამიანს, სად გადის მისი შესაძლებლობების ზღვარი. ის ან მოერევა ამ გამოწვევას, უპასუხებს მას, ან მიხვდება, რომ ამ ამოცანის გადაჭრა მის ძალებს აღემატება. ასეთ შემთხვევაში თვითონვე ეცდება მაღალი ხელფასი და მაღალი სტატუსი სწრაფად გამოიყენოს უკეთესი სამსახურის მოსაძებნად და სწრაფადვე დაგტოვებთ; ხოლო თუ ამასაც არ, ან ვერ მოახერხებს, მაშინ დარჩება და უკეთესობისკენ შეიცვლება.

2010, მაისი

რა გვიშლის ხელს უფრო მეტის და უკეთესად კეთებაში

როგორ გავაკეთებთ მეტს და უკეთ, როცა არასდროს არაფერს უკეთ საკეთებლად არ ვაკეთებთ.

ორგანიზაციაში, სადაც ვმუშაობთ, ჩვენი ხელმძღვანელების მხრიდან ხშირად ვისმენთ საყვედურით გამოთქმულ კითხვებს – რატომ არ ვმუშაობთ მეტს? რატომ არ ვაკეთებთ რაიმე ღირებულს? რატომ არ გვაქვს უკეთესი შედეგები? მაშინაც კი, როცა ისინი ამას არ გვეკითხებიან, მათ უკმაყოფილო გამოხედვაში ეს კითხვები თითქმის ყოველთვის ცხადად იგრძნობა.

შესაძლოა, ეს იმ ჩვევების ბრალია, რომლებმაც ასე ღრმად და მყარად მოიკიდა ფეხი ჩემი და ჩემი კოლეგების ცხოვრებასა და ხასიათში.

როგორ შეიძლება იმუშაო ნაყოფიერად და გააკეთო რაიმე ღირებული, როდესაც მუშაობას ოფიციალურად 10 საათზე ვიწყებთ, თანამშრომლების დიდი ნაწილი კი მხოლოდ 11-ზე მოდის და ხელმძღვანელები 12 საათამდე, თითქმის ყოველთვის, სადღაც შეხვედრაზე ყოვნდებიან. რაღა უნდა მოასწრო დღის დარჩენილ ნაწილში, როცა ყველაზე საუკეთესო და პროდუქტიულ დროს გზაში და ერთმანეთის მისალმება-მოკითხვაში ვატარებთ.

როგორ შეიძლება იმუშაო ნაყოფიერად და რაიმე განსაკუთრებულ შედეგს მიაღწიო მაშინ, როდესაც ყოველ საღამოს 10-11საათამდე, ან თათბირის მოლოდინში ხარ, ან დაუმთავრებელ თათბირზე ზიხარ, ან თუ მიზეზი იპოვე და გამოძვერი ოფისი-

დან, სინდისი გქენჯნის იქ დატოვებული კოლეგების გამო. გვგონია, რაც უფრო გვიან ვტოვებთ სამსახურს, მით უფრო დიდი შანსი გვაქვს ხელმძღვანელს თავი მოვაწონოთ. ყველას, ვინც ასე არ იქცევა, ვუყურებთ როგორც მტერს, რომელსაც რაღაცა მიაქვს, მიუხედავად იმისა, რამდენს და როგორ აკეთებს.

როდის უნდა ვაკეთოთ უფრო მეტი, როცა ჩვენი სამუშაო დღე ერთ დიდ თათბირად, ან თათბირიდან თათბირზე გადასვლად იქცა. საიდანაც თითქოს კი გამოვდივართ ნამუშევრის განწყობით, მაგრამ გულის სიღრმეში მაშინვე, ხოლო მოგვიანებით შედეგებშიც ვხვდებით, რომ თითქმის ტყუილად დაგვიკარგავს დრო.

რა მუშაობის განწყობა უნდა გვქონდეს მაშინ, როცა სახლში, ისედაც გვიან დაბრუნებული, მთელ ღამეს ტელევიზორთან ვატარებთ რეალური ცხოვრების ამსახველი გაუთავებელი მძაფრი სიუჟეტებისა და დაუსრულებელი პოლიტიკური პერიპეტიებისთვის თვალყურის დევნებაში. მერე მთელ ღამეს ძილ-ღვიძილი გვაწვალებს, შფოთითა და სადარდებლით არეულ-დარეული დროების გამო, იმაზე ფიქრით, გვეშველება თუ არ გვეშველება, გადავრჩებით თუ ვერა.

როგორ უნდა ვიმუშაოთ უკეთესად და გავაკეთოთ რამე ღირებული, როცა არც ერთი შაბათ-კვირა დიდი თუ არა, მცირე სუფრის გარეშე არ ჩაივლის; სადაც ყველას უნდა დავუმტკიცოთ, რომ კაცები ვართ, ბევრი უნდა დავლიოთ, ბევრი უნდა ვჭამოთ და მანამ არ უნდა მოვიცვალოთ იქიდან ფეხი, სანამ მდგომარეობა კონტროლიდან არ გამოვა. ამის შემდეგ რამდენიმე დღე უნდა ვიწუწუნოთ და ვიკვნესოთ გაუთავებელი თავის ტკივილისა და უქეიფობის გამო, ხოლო კვირის დარჩენილ დღეებში მაგრად გატარებულ დროზე ტკბილ მოგონებებს ვუზიარებდეთ კოლეგებს.

რა შედეგებს უნდა მივაღწიოთ, როდესაც დროის უდიდეს მონაკვეთში არც ვმუშაობთ და არც ვისვენებთ. დასვენების ჩვევა ისევე არ გვახასიათებს, როგორც მუშაობის. შეგვიძლია საათობით ვიყუროთ ფანჯარაში, ველაპარაკოთ ერთმანეთს ან კომპიუტერში

დაუსრულებლად ვათვალიეროთ სოციალურ ქსელებში, ფორუმებსა და პოპულარულ საიტებზე განთავსებული სიახლეები.

თუ რაიმეს ვაკეთებთ, ძირითადად ერთმანეთის დასანახად. ერთ სამსახურში ყოფნის რაც უფრო დიდი ხნის სტაჟი გვაქვს, მით უფრო ოსტატურად ვახერხებთ, ვიმუშაოთ ზუსტად იმდენი, რამდენიც საყვედურს აგვაცილებს და სამსახურის შენარჩუნების საშუალებას მოგვცემს. ჩვენ შორის ყველაზე მოხერხებულები კი იმასაც ახერხებენ, რომ მხოლოდ მინიმალური ძალისხმევით გამოირჩეოდნენ დანარჩენებისგან, თანაც შექებაც კი დაიმსახურონ.

ჩვენ ხომ არც დაწყება ვიცით არაფრის დროულად და ნორმალურად. როცა ვიწყებთ, აღარ ვამთავრებთ, სანამ უხერხული არ გახდება. წერტილის დასმა ისევე გვიჭირს, როგორც პირველი ასოს დაწერა. უკვე დიდი ხანია ეს ჩვენი სამუშაო ცხოვრების გამოკვეთილ მახასიათებლად იქცა.

თუკი რაიმეს ვაკეთებთ, უფრო იმისთვის, რომ ვიღაცას ვაჯობოთ, ან დავანახვოთ — რამდენად ჭკვიანები ვართ, რამდენის გაკეთება შეგვიძლია. მაშინაც კი, როცა დიდად არც არავის აინტერესებს, ვინ ვართ და რას ვაკეთებთ.

არასდროს, ერთი წამითაც კი არ ვფიქრობთ, იმისთვის ვაკეთოთ ან ვიფიქროთ, რომ ვიღაცას ვარგოთ ან ბედნიერება მივანიჭოთ. თუ მაინც ამ აზრმა ყველა ბარიერი გამოიარა, ჩვენამდე მოაღწია, ვიღიმით და ირონიულად ვამბობთ – კარგი რაა, რა სისულელეა, რეალურ რაღაცებზე ვიფიქროთ. ჩვენ ხომ მხოლოდ ჩვენთვის შეგვიძლია რაღაცა ვაკეთოთ. აზრიც კი, რომ სხვისთვის გაკეთებული შეიძლება უკეთესი გამოვიდეს, მიუღებელი და გაუგებარია.

როგორ შეიძლება, რაიმე სერიოზულ წარმატებას მივაღწიოთ მაშინ, როდესაც სხვისი წარმატება, რამდენად დიდიც უნდა იყოს ის, მხოლოდ გამართლებაა, ხოლო ჩვენი სულ პატარა გამარჯვებაც კი ღირსეული შრომის დამსახურებული შედეგია. როცა არაფერი სხვის მიერ გაკეთებული არ მოგვწონს და ყო-

ველთვის ვახერხებთ ვიპოვოთ მასში რაღაცა, რის გამოც მისი დაცინვა და გაკრიტიკება შეიძლება. მაშინაც კი, თუ ყველამ ჩვენ გარეთ მისი განსაკუთრებულობა აღიარა, ჩვენ მაინც ჩვენი უარესი მოგვწონს და გული გვწყდება, სხვები რომ ამას ვერ ხედავენ და ვერ აფასებენ.

რა შედეგი შეიძლება ჰქონდეს ჩვენს შრომას, როცა კეთებისთვის უფრო ხშირად ვაკეთებთ, ვიდრე შედეგისთვის, როცა მუშაობა უფრო რუტინული, ყოველდღიური პროცესია, ვიდრე გამორჩეული შედეგისკენ სწრაფვა, როცა სამსახურში დავდივართ მხოლოდ იმისთვის, რომ ხელფასი ავიღოთ და დღის განმავლობაში იმაზე ფიქრში უფრო მეტ დროს ვატარებთ, რაში დავხარჯოთ ის, რასაც გვაძლევენ, ვიდრე იმაში, როგორ ვაკეთოთ, რომ უფრო მეტი მივიღოთ.

რამ შეიძლება გაგვაკეთებინოს უფრო მეტი, როცა ჩვენი შემოქმედებითი ნიჭი და უნარები უფრო მეტად იხარჯება სამსახურის საათების შემდეგ მეგობრებთან, ახლობლებთან ურთიერთობაში, ვიდრე ჩვენი ყოველდღიური მოვალეობების შესრულებაში. როცა ჩვენი ჰობი უფრო კარგად გამოხატავს ჩვენს უნარებს, ვიდრე საქმე, რომელშიც ანაზღაურებას ვიღებთ.

ვის აქვს უფრო მეტის და უკეთესად კეთების განწყობა და სურვილი, როცა ყოველი ჩვენგანი ყოველდღე უამრავ პრეტენზიას გამოვთქვამთ ან გამოვხატავთ ჩვენი ხელმძღვანელების, თანამშრომლების, სამუშაო პირობების გამო და ყოველთვის ვითხოვთ, ჯერ სხვებმა შეცვალონ ჩვენთვის რამე, რომ მერე ჩვენ ჩვენს ქცევაში მათთვის რაიმე შევცვალოთ.

როგორ უნდა გავაკეთოთ რაიმე მართლა განსაკუთრებული მაშინ, როდესაც სულ მცირე რაღაცაც კი ჩვენი გაკეთებული ისე მოგვწონს, ისე აღგვაფრთოვანებს, რომ გული გვისკდება მის მიმართ სხვათა გულგრილობის გამო.

რა შეიძლება გამოვიდეს რაიმე კარგი ჩვენი ძალისხმევიდან, როცა სხვაზე დახარჯული კაპიკიც და წუთიც კი გვენანება მა-

შინ, როცა ჩვენთვის ათას სისულელეში შეგვიძლია ხალისით ვხარჯოთ, ვკარგოთ და ვფლანგოთ დროც და ფულიც. ერთ წუთსაც კი არ დავუთმობთ არავის მაშინ, როცა შეგვიძლია საათობით ჭერში ვიყუროთ.

როგორ შეიძლება მივიღოთ მეტი, როცა არაფრის გაცემა არ გვიყვარს, არც ვიცით, არც შეგვიძლია. და თუ რაიმეს გავცემთ, ზუსტად ვიცით, ხვალ მასში რა კონკრეტული სარგებელი უნდა მივიღოთ. და მხოლოდ მაშინ, როდესაც ეს სარგებელი მილიონჯერ უფრო მეტია, ვიდრე ის, რაც ჩვენ მისთვის უნდა გავიღოთ.

რა გაგვაკეთებინებს მეტს, როცა მუშაობის პროცესი ჩვენთვის ცხოვრების ყველაზე უსიამოვნო ნაწილია, როცა სამსახური უფრო დროის გაყვანის ადგილია, ვიდრე რაიმე ახლის შექმნის შესაძლებლობა. როცა ფუნქციები უფრო მოვალეობებია, ვიდრე ინსტრუმენტები საკეთებლად. როცა ყოველი დღე უფრო ტვირთია, ვიდრე შანსი — შექმნა რაღაცა ვინმესთვის საჭირო და მნიშვნელოვანი. როცა საღამო უფრო გვიყვარს, ვიდრე დილა და როცა პარასკევი იმდენად გვირჩევნია ორშაბათს, რომ ვერც კი ვუშვებთ, როგორ შეიძლება არ იყოს ასე.

ვინ გააკეთებს რამეს, როცა ყველა ვცდილობთ სხვაზე მეტი არ გავაკეთოთ. როცა ყევლაფერს, რაც შედარებით რთული გასაკეთებელია, სხვას ვკიდებთ და ერთმანეთს მარტივ, მაგრამ თავის გამოსაჩენად უფრო ადვილ საკეთებელს ხელიდან ვტაცებთ. როცა გვინდა, რომ ბევრი დაგვავალონ, მაგრამ არ მოგვწონს, როცა პასუხს გვთხოვენ რამეზე. როცა პასუხისმგებლობა ის არის, რაც სხვას აკისრია, უფლებები კი ის, რაც ჩვენ უნდა გვქონდეს და რის გარეშეც არც უფლება აქვს ვინმეს, რამე მოგვთხოვოს.

რა შედეგი უნდა ჰქონდეს ჩვენს შრომას, როცა ვითხოვთ, მაგრამ სანაცვლოდ არაფრის გაცემა არ გვინდა; როცა ჩვენი ერთი წუთი ათასჯერ მეტად გვიღირს, ვიდრე სხვების ჩვენზე დახარჯული საათი. როცა მზად ვართ, ყველას ყველაფერი ვასწავლოთ, მაგრამ არავისგან არაფრის მოსმენა არ გვინდა. ვერც კი ვუშვებთ, რომ ვინმეს შეუძლია რაიმე გვითხრას ისეთი, რაც არ ვიცით.

ვისთან ერთად შეიძლება, რომ მეტი და უკეთ ვაკეთოთ, როდესაც ყველა, ვინც ჩვენზე უკეთესია, ჩვენთვის მტერია, რომელსაც გასაქანი არ უნდა მივცეთ, რათა არ გვაჯობოს. როცა ჩვენ მიმართ კოლეგების მიერ გამოთქმული ყველა შენიშვნა, რჩევაც კი პიროვნული შეურაცხყოფის ტოლფასია, რის გამოც პასუხი უნდა ვაგებინოთ. რა ღირსები არიან ისინი, რომ მათთან ერთად რაიმე ვაკეთოთ და ძირითადად ჩვენი დამსახურებული შედეგი, სახელი და ავტორიტეტი გავუნაწილოთ.

როგორ შეიძლება მეტი ვაკეთოთ, როცა ერთ სიტყვას, ერთ მოქმედებას ვაყვედრით ყველას. როცა იმის ზუსტად ცოდნის გარეშე, თუ რას მივიღებთ, სანაცვლოდ ერთი ნაბიჯის გადადგმაც კი უდიდესი ტვირთია ჩვენთვის. როცა ყოველი ჩვენი მოქმედება მხოლოდ შოუა იმის დემონსტრირებისთვის, რა შეგვიძლია და არა თვითრეალიზაციის აქტი. ჩვენ უფრო იმისთვის ვმუშაობთ, რომ ვაჩვენოთ, რამდენად ღირსეულ ადამიანთან აქვთ საქმე და თუ შევამჩნიეთ, რომ ისინი ამას კარგად ვერ აღიქვამენ ან ვერ აფასებენ, საერთოდ აღარაფერს ვაკეთებთ.

როგორ გავაკეთებთ მეტს და უკეთ, როცა არასდროს არაფერს უკეთ საკეთებლად არ ვაკეთებთ. ამაზე დახარჯული დრო წყალში გადაყრილი გვგონია და გვირჩევნია, წლები ვკარგოთ არასწორ მოქმედებაში, ვიდრე ერთი დღე ვიფიქროთ, სხვანაირად როგორ ვაკეთოთ.

შეიძლება ეს ყველაფერი მხოლოდ ჩვენ, ჩვენი ორგანიზაციის თანამშრომლებს გვახასიათებს, მაგრამ სხვებთან შედარებით ძალიან უკან მაინც არ ვართ. მათ ფონზე თითქოს ჩვენც რაღაცას ვაკეთებთ. ეტყობა, არც იქ უნდა იყოს მთლად კარგად საქმე. მაშინ რა გვაქვს სადარდებელი, ან ქცევისა და ჩვევების შეცვლაზე რატომ ვიწვალოთ?..

2010, მაისი

ორგანიზაციული სტრუქტურის დამუშავების მიდგომა

სტრატეგიის და სტრუქტურის სწორ შესაბამისობას ყველაზე რთული იდეების, გადაწყვეტილებების თუ ამოცანების გადაწყვეტაც კი შეუძლია.

ორგანიზაციული სტრუქტურები, მართლაცდა, ვერ უზრუნველყოფენ წარმატებას, მაგრამ არასწორ სტრუქტურას სერიოზულად შეუძლია შეუშალოს ხელი ნებისმიერი, თუნდაც გენიალური სტრატეგიის განხორციელებას და ის უბრალო, კეთილ სურვილებად აქციოს. სწორედ ამიტომ არის საჭირო, მინიმუმ დარწმუნებულები ვიყოთ იმაში, რომ ჩვენი სტრუქტურა შეესაბამება სტრატეგიას და რომ ის ოპტიმალურად იყენებს ორგანიზაციაში არსებულ ლიდერულ რესურსებს.

ბევრგან შეიძლება ნახოთ სტრუქტურების ტიპები, რითი განსხვავდებიან ისინი ერთმანეთისგან, რა უპირატესობები აქვთ ერთმანეთთან შედარებით და რომელი რა შემთხვევაში გამოიყენება. ამასთან, თითქმის ვერსად ნახავთ გზას, თუ როგორ შეიძლება დაამუშაოთ სტრუქტურა, შესაბამისობაში მოიყვანოთ ის სტრატეგიასთან და ლიდერულ რესურსებთან.

გვინდა გაგიზიაროთ ის პრაქტიკული გამოცდილება, რომელიც ათი წლის და მეტი ხნის განმავლობაში რამდენიმე ათეულ ორგანიზაციაში ამ საკითხზე მუშაობისას დაგვიგროვდა.

ლიდერული რესურსების შეფასება

ყველაფერი ლიდერული რესურსების შეფასებიდან იწყება. კარგად უნდა ნახოთ, ვინ არის მზად თქვენს ორგანიზაციაში იმისთვის, რათა ყველაზე მაღალ დონეზე იკისროს პასუხისმგებლობა თქვენთან და სხვა ადამიანებთან ერთად. ასეთები, სასურველია, ორგანიზაციის შიგნით ეძებოთ – ეს სხვა ადამიანებსაც მეტ სტიმულს მისცემს, მომავლისთვის უფრო კარგად იმუშაონ; ასევე დაუფასებთ გაწეულ შრომას, მათ ახალი ვალდებულებების მიმართ ადაპტაციასაც გაუადვილებთ და ორგანიზაციის კულტურაშიც ასცდებით მნიშვნელოვან რყევებს.

თუ მაინც მხოლოდ შიდა კადრებით ფონს ვერ გადიხართ, მაშინ ნუ მოიყვანთ ერთდროულად 2-ზე მეტ ახალ ლიდერს, ვინაიდან ასეთი ცვლილება დიდად სარისკოა.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელები, როგორც წესი, არასათანადოდ აფასებენ შიდა კადრებს. იციან რა მათი სუსტი წერტილები და ხშირად უკეთეს კანდიდატად მიაჩნიათ გარეშე ადამიანები, რომელთა შესახებ თითქმის მხოლოდ დადებითი მხარეები იციან, თანაც ისიც გაზვიადებულად. ამიტომ ხელმძღვანელები ხშირად უშვებენ შეცდომას და მმართველ გუნდში გარეშე პირები მოჰყავთ. ეს შიდა სიტუაციასაც აფუჭებს და იმ კონკრეტული კადრის არგამოდგომით გამოწვეული პრობლემების რისკებსაც ზრდის.

მოკლედ, ეცადეთ თქვენ გარშემო იპოვოთ ისეთი ადამიანები, რომლებიც, თქვენი შეფასებით, არასათანადოდ იყენებენ ლიდერულ რესურსებს და იზრუნეთ, რომ მათ უფრო მეტი პასუხისმგელობა დააკისროთ, ასე უკეთესად გამოიყენებთ ამ თანამშრომლების შესაძლებლობებს.

ამოცანების განსაზღვრა

მეორე (ხანდახან პირველი) საკითხი ქმედითი სტრუქტურის დამუშავების გზაზე პრიორიტეტული ამოცანების შერჩე-

ვაა. რაღაც თვალსაზრისით შეიძლება ჩავთვალოთ, რომ ეს არის სტრატეგიის დამუშავების პროცესიც. იგი უმჯობესია ლიდერთა ჯგუფის გამოკვეთის, ცვლილების ან გაძლიერების მერე გაკეთდეს. ამასთან არის შემთხვევები, როდესაც სტრუქტურაზე მუშაობა სწორედ ამ ამოცანების განსაზღვრით იწყება. ეს ძირითადად მაშინ ხდება, როდესაც ხელმძღვანელი (ან მეპატრონე) ლიდერთა გუნდის გადახედვას არ აპირებს.

ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ამოცანების გამოსაყოფად საჭიროა მინიმუმ რამდენიმედღიანი მუშაობა. უნდა გაანალიზდეს სასურველი შედეგები – მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი – შეფასდეს არსებული სიტუაცია და ის, თუ რა მანძილზე ვიმყოფებით სასურველი მდგომარეობიდან საქმიანობის სფეროების მიხედვით; გამოიყოს ის ადგილები (ამოცანები), რომლებიც ყველაზე მეტად ითხოვს მენეჯერთა გუნდის ყურადღებას სასურველი შედეგების მისაღებად.

ასეთი ამოცანები შეიძლება იყოს: მომსახურების ან პროდუქტების ხარისხის გაუმჯობესება, გაყიდვების გაზრდა, ორგანიზაციის ცნობადობის ამაღლება, საკადრო ბაზის განვითარება, დისტრიბუციის სისტემის განვითარება, ასორტიმენტის გაფართოება, შიდაკომუნიკაციის გაუმჯობესება და ა.შ. მოკლედ, ყველაფერი, რაც თქვენი ორგანიზაციისთვის ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანია შემდეგი ერთი ან მეტი წლის განმავლობაში.

კარგია, თუ სამზე მეტ ამოცანას არ დაისახავთ; ხუთიც სასურველია, უკიდურეს შემთხვევაში შვიდიც შეიძლება, მაგრამ მეტის განსაზღვრას არანაირი აზრი აღარ აქვს. ეს ნიშნავს, რომ თქვენ ვერც ერთს სათანადო ყურადღებას ვეღარ დაუთმობთ. თუმცა, ამ ეტაპზე ამოცანების განსაზღვრა კი არ არის მთავარი სირთულე, არამედ იმის შეფასება, რომელ მათგანზე უნდა გააკეთოს მენეჯერთა გუნდმა აქცენტი, რომ მინიმუმ ერთი წლის განმავლობაში ამ საქმიანობამ კარგი შედეგი მოიტანოს.

სასურველია, ამოცანები (რამდენიც უნდა იყოს) დაყოთ პირველი, მეორე და მესამე პრიორიტეტის მქონე ამოცანებად, რაც სტრუქტურის ფორმირების შემდეგი ნაბიჯების გადადგმას მნიშვნელოვნად გაგიმარტივებთ.

ამოცანების განაწილება ლიდერებს შორის

სტრუქტურის ფორმირების გზაზე შემდეგი ნაბიჯი ლიდერებს შორის ამოცანებზე პასუხისმგებლობის გადანაწილებაა. გაცილებით უფრო ეფექტურია, მენეჯმენტის გუნდში სტრატეგიულად მნიშვნელოვან ამოცანებზე გადანაწილდეს პასუხისმგებლობები; შემდეგ კი დაევალოთ, ყოველდღიურად იზრუნონ მათ მოგვარებაზე და ეცადონ, დანარჩენი ლიდერები და მთელი ორგანიზაცია ეფექტურად ჩართონ სწორედ მათი ამოცანების გადაწყვეტაში.

ხშირად სტრუქტურები გაუგებარი ლოგიკით ნაწილდება და ჯგუფდება. თითქოს ითვალისწინებენ ამა თუ იმ მუშაკის კომპეტენციას, გამოცდილებას, სურვილებს, თუ რომელი სფეროს მართვა უნდა და ასე წყვეტენ, ვინ რომელ მიმართულებას უხელმძღვანელოს. სინამდვილეში კი გაცილებით ეფექტური იქნება, თუკი ლიდერთა ჯგუფის წევრებს შორის ამოცანები სწორად განაწილდება. თითოეულ ლიდერს უნდა მიეცეს უფლებამოსილება, მიიღოს ყველა საჭირო გადაწყვეტილება ან მოითხოვოს მისი დავალებების შესრულება ორგანიზაციის ნებისმიერი წევრისგან (სხვა ლიდერების და პირველი პირის ჩათვლით), თუ ეს მათზე განაწილებული ამოცანის გადაწყვეტისთვის არის საჭირო.

იქ, სადაც ლიდერთა მოსაზრებები წინააღმდეგობაში მოვა ერთმანეთთან (ასეთი შემთხვევები თავიდან ცოტა არ იქნება), საკითხები სასურველია, ერთობლივად გადაწყდეს.

სასურველია, ერთ ადამიანს არ გაუნაწილოთ ერთზე მეტი პირველი პრიორიტეტის ამოცანა, ვინაიდან ასეთი ამოცა-

ნების ერთის პასუხისმგებლობაში მოქცევა ნიშნავს, მათ შორის ერთ-ერთზე უფრო ნაკლები ყურადღების მიქცევას. ეს ხშირად ამ ადამიანის პირადი პრეფერენციებით უფრო იქნება განპირობებული, ვიდრე ორგანიზაციის ინტერესებით.

ასევე სასურველია, ერთ მუშაკთან არ მოექცეს ურთიერთკონფლიქტური ამოცანები (მაგალითად, გაყიდვების გაზრდა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება, ან გაყიდვების გაზრდა და წარმოების გაზრდა, ან პროდუქტების განვითარება და წარმოება). ასეთი ამოცანები (იშვიათი გამონაკლისის გარდა) სასურველია, მენეჯმენტის გუნდის სხვადასხვა წევრს შორის განაწილდეს, ვინაიდან ასეთ შემთხვევაში პარალელური კონტროლის ხარისხი უფრო მაღალია. ანუ ეს ადამიანები ბუნებრივად, კონფლიქტური ინტერესებიდან გამომდინარე, ერთმანეთს მუდმივად აკონტროლებენ, არ აძლევენ მოდუნებისა და მნიშვნელოვანი შეცდომების დაშვების შესაძლებლობას. ეს ხერხი ძალიან ეფექტურია ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის, ოღონდ მთავარია, ამ მენეჯერებს ურთიერთკონტროლი პიროვნულ დაპირისპირებაში არ გადაეზარდოთ.

სამსახურებისა და ფუნქციების გადანაწილება ლიდერებს შორის

ამოცანების, ანუ კომპეტენციის სფეროების განაწილების შემდეგ, ჯერი არსებული სამსახურების, ან ადამიანების საკურატორო ზონებში გადანაწილებაზე მიდგება. აქ მარტივი პრინციპი მოქმედებს, ყველა ლიდერს უნდა დაექვემდებაროს ის სამსახური, რომელიც ყველაზე მეტად სჭირდება მის პასუხისმგებლობაში შემავალი ამოცანების ეფექტურად გადასაწყვეტად. ის სამსახურები და ფუნქციები კი, რომელთა ლოკაციაც დიდ გავლენას არ ახდენს ამა თუ იმ ლიდერის ამოცანების შესრულების ხარისხზე, გადანაწილდეს ტრადიციების, გამოცდილების, დატვირთვის ხარისხის გათვალისწინებით.

ამ ეტაპზე ძალიან მნიშვნელოვანია იმის დაფიქსირება, რომ სამსახურების განაწილება არ ნიშნავს იმას, ეს სამსახურები სხვა ლიდერებისთვის და მათი საკურატორო სფეროებისთვის მიუწვდომელი უნდა გახდეს. აქ საუბარია იმაზე, რომ ამ სამსახურებს კურირებს ლიდერი, ვისაც ის უფრო მეტად სჭირდება. ამასთან ეს სამსახურები რჩებიან მთლიანი ორგანიზაციის ნაწილებად და ვალდებული არიან, შეასრულონ ნებისმიერი დავალება, რომელიც ნებისმიერი ლიდერისგან მოდის, გარდა იმ შემთხვევებისა, როცა ეს დავალებები ერთმანეთთან წინააღმდეგობაშია. ასეთ დროს სამსახური ვალდებულია, საკითხი განსახილველად გაიტანოს ყველა ჩართულ ლიდერთან და მათი ერთობლივი გადაწყვეტილების შესაბამისად განაგრძოს მოქმედება.

კოლეგიალური რგოლების შექმნა

სტრუქტურის ფორმირების შემდეგ ეტაპზე უნდა განისაზღვროს, რა და რა ფორმატის ერთობლივი მართვის ჯგუფები იქნება საჭირო სტრუქტურის ეფექტური ფუნქციონირებისთვის. საუბარია დირექტორატის, მარკეტინგის ან განვითარების კომიტეტის, რისკების მართვის კომიტეტის, საოპერაციო მართვის კომიტეტის, მსხვილი საპროექტო მართვის ჯგუფების, ან მსხვილი პროგრამების მართვის ჯგუფების ჩამოყალიბებაზე.

ამ რგოლებს, როგორც წესი, ისეთი ამოცანების გადასაწყვეტად იყენებენ, რომლებზე მუშაობაც, ერთობლივად, რამდენიმე ლიდერის დაქვემდებარებაში არსებულ სამსახურებს უწევთ. ასეთი ჯგუფების საჭიროება ისევ და ისევ მთავარი ამოცანების შინაარსიდან და აქტუალურობის ხარისხიდან გამომდინარეობს. მათ შემადგენლობაში რამდენიმე სამსახურის ხელმძღვანელი ან თანამშრომლები შედის. მათი კურირება რომელიმე ლიდერს ევალება. განისაზღვრება საკითხების ჩამონათვალი, რომელზეც ჯგუფი იღებს გადაწყვეტილებას ან ამზადებს თავის მოსაზრებებს; განისაზღვრება შეხვედრების რეგლამენტი და სამსახური ან პიროვნება, რომელიც ამ რგოლის მუშაობის ამსახველი დოკუმენტების მომზადებაზე იკისრებს პასუხისმგებლობას.

დოკუმენტაციის მომზადება

სტრუქტურის ფორმირების შემდეგ ეტაპზე ყველა აუცილებელი დოკუმენტაციის მომზადება იწყება.

სამსახურების, სამუშაო ჯგუფების, კოლეგიალური რგოლების, ასევე საჭიროების შემთხვევაში, კონკრეტული სამუშაო პოზიციების ამოცანების, პასუხისმგებლობების, ფუნქციების, უფლება-მოვალეობების განსაზღვრა სასურველია, ერთსა და იმავე სამუშაო ჯგუფში მოხდეს. ეს იმისთვის არის საჭირო, რომ ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობების განაწილება შესაბამისობაში იყოს ერთმანეთთან, ყველა დოკუმენტის სტილი იყოს მსგავსი და ისინი ერთ კონკრეტულ სტანდარტს შეესაბამებოდეს.

დოკუმენტები სასურველია, არ იყოს დეტალური იმდენად, რომ არ ტოვებდეს ადგილს თანამშრომლების ან სამსახურების ხელმძღვანელების შემოქმედებითი მუშაობისთვის. თუმცა არც იმდენად ზოგადი უნდა იყოს, რომ გაუგებარი რჩებოდეს სამსახურის (პოზიციის) როლი და საქმიანობის ძირითადი სქემა.

გადასვლის გეგმის გააზრება

საჭირო დოკუმენტაციის პარალელურად უნდა მომზადდეს ახალ სტრუქტურაზე გადასვლისა და მისი ამოქმედების გეგმა. შესაძლებელია ერთდროული ან ეტაპობრივი გადასვლა.

თუ ცვლილებები ძალიან მნიშვნელოვანი არ არის და მათი განხორციელება რისკებს არ უკავშირდება, იყენებენ ერთდროული გადასვლის ფორმას. ასეთ შემთხვევაში ინიშნება ახალ სტრუქტურაზე გადასვლის თარიღი, იგეგმება მოსამზადებელი და გადასვლის შემდგომი ღონისძიებები და იწყება მოქმედება.

თუ ცვლილებები მნიშვნელოვანია და წარმოების ან მომსახურების პროცესების შეფერხების რისკებს შეიცავს, მაშინ იყენებენ ეტაპობრივი გადასვლის სქემას. ამ დროს ჯერ ცვლილებების ერთი ნაწილი ტარდება, მერე დგება შეგუების, პროცესების მორგების პერიოდი, რომელიც, შესაძლოა, რამდენიმე თვიდან ერთ წლამდეც კი გაგრძელდეს. ამის შემდეგ ხორციელდება ცვლილებების მეორე ეტაპი.

ასეთი მიდგომა იძლევა იმის საშუალებას, რომ დოკუმენტაციაში დაშვებულმა შეცდომამ ან პროცედურების გადაკეთებით გამოწვეულმა რისკებმა მნიშვნელოვანი ზიანი არ მიაყენოს ორგანიზაციას.

ახალ სტრუქტურაზე გადასვლის ნებისმიერი მიდგომის შემთხვევაში დგება ცვლილებების მმართველი ჯგუფი. მას ევალება ცვლილებების მოსამზადებელ, მიმდინარე და შემდგომ პერიოდზე დაკვირვება, წამოჭრილი სირთულეების ოპერატიული ანალიზი და პრობლემების მოგვარებისთვის საჭირო ნაბიჯების გადადგმის უზრუნველყოფა. ჯგუფის შემადგენლობაში, სასურველია, შედიოდეს პირველი პირი და ლიდერთა ჯგუფის მინიმუმ კიდევ რამდენიმე წარმომადგენელი. ეს საჭირო გადაწყვეტილებების სწრაფად მიღების და აღსრულების შესაძლებლობებს ქმნის.

* * *

ეცადეთ, თქვენი ორგანიზაციის სტრუქტურა სტრატეგიის განხორციელების ქვაკუთხედი გახდეს, გამოიყენოს არსებული ლიდერული რესურსები და მიმართოს მათი ძალისხმევა სწორედ იმ ამოცანებზე, რომელთა გადაწყვეტაც ყველაზე მეტ შედეგს იძლევა. ამისთვის იპოვეთ ლიდერები ორგანიზაციის შიგნით, გაუნაწილეთ მათ სტრატეგიული ამოცანები, მიეცით უფლებამოსილება და შესაძლებლობა, რათა ორგანიზაციის რესურსები მაქსიმალურად გამოიყენონ ამ ამოცანების გადასაწყვეტად. და თქვენ დაინახავთ,

რომ სტრატეგიის და სტრუქტურის სწორ შესაბამისობას ყველაზე რთული იდეების, გადაწყვეტილებების თუ ამოცანების მოგვარებაც კი შეუძლია. არასწორად შედგენილმა სტრუქტურამ კი შეიძლება მარტივი პრობლემებიც კი ურთულეს ბარიერებად აქციოს.



პროაქტიული ადამიანების განსხვავება

იყო პროაქტიული სულაც არ არის რთული, მთავარია გესმოდეს განსხვავება და გააკეთო შესაბამისი არჩევანი.

ადამიანების დაყოფა ბევრნაირად შეიძლება, თუმცა არსებობს დაყოფის ერთი პრინციპი, რომელიც მათ ქცევის მიხედვით განასხვავებს. ადამიანების პროაქტიულ და რეაქტიულ ტიპებად დაყოფა სხვადასხვა საკითხის მიმართ მათ განსხვავებულ დამოკიდებულებებს ეფუძნება. სწორედ ეს განსხვავებები განაპირობებს მათ რადიკალურად განსხვავებულ ქცევას სხვადასხვა სიტუაციაში. ეს კი, თავის მხრივ, ამ ადამიანებისთვის უფრო მეტი ან უფრო ნაკლები წარმატების მიზეზი ხდება.

პროაქტიული და რეაქტიული ადამიანების შეხედულებებსა და დამოკიდებულებებში ბევრი განსხვავებაა, თუმცა ვეცადეთ, ყველაზე განსაკუთრებულები გამოგვეყო, ისეთები, რომლებიც სხვებზე მეტად განაპირობებენ ადამიანების განსხვავებულ ქცევას; შესაბამისად, ჩვენი აზრით, ყველაზე მეტად ეხმარებიან ან უშლიან ხელს ადამიანს მიაღწიოს დასახულ მიზანს, ნანატრ წარმატებას.

ყველაზე მნიშვნელოვანი განსხვავება პროაქტიულ და რეაქტიულ ადამიანებს შორის სწორედ წარმატების მიმართ მათ განსხვავებულ დამოკიდებულებაშია. პროაქტიული ადამიანებისთვის წარმატება ფულში, ქონებასა და ავტორიტეტში კი არ გამოისახება, არამედ მათი მეშვეობით შექმნილი საზოგადოებრივი სარგებლის განცდაში. ისინი გრძნობენ, ხედავენ, აფასებენ სარგებელს, რომელიც მათი შრომის შედეგად იქმნება და სწორედ ეს ანიჭებს მათ განსაკუთრებული წარმატების შეგრძნებას. ყველაფერი დანარჩენი, რაც ამ წარმატებას მოჰყვება, მათთვის შედარებით ნაკლებად მნიშვნელოვანია.

აქედან გამომდინარეობს მათი განსხვავებული დამოკიდებულება ცხოვრების მიმართაც. პროაქტიული ადამიანებისთვის ცხოვრების უმთავრესი მიზანი მაქსიმალური სარგებლის შექმნის მოსწრებაა – ისინი ცდილობენ ისე იმოქმედონ, ისე იფიქრონ და ისე იმუშაონ, რომ ცხოვრების მანძილზე მაქსიმალური სარგებელი შექმნან. მათ კარგად იციან, რომ სწორედ იმაზე – რამდენს გააკეთებ და რამდენად სასარგებლოს – არის დამოკიდებული ის, თუ რას და რამდენს მიიღებ სანაცვლოდ. და რაც უფრო მეტია შენ მიერ შექმნილი საზოგადოებრივი სარგებელი, მით უფრო თავისუფლად შეგიძლია აირჩიო უკუგების ფორმა. მიიღო ის ფულის, პატივისცემის ან ამათი ნებისმიერი კომბინაციის სახით.

აქედან გამომდინარეობს მათი განსხვავებული დამოკიდებულება დროის მიმართაც. პროაქტიული ადამიანებისთვის დრო უმთავრესი, ყველაზე ღირებული რესურსია. მათ კარგად ესმით, რომ ის მოასწრებს უფრო მეტს, ვინც შედარებით უკეთ შეძლებს ამ უმნიშვნელოვანესი რესურსის გამოყენებას. ისინი გეგმავენ და ცვლიან თავის გეგმებს, მაგრამ არასდროს მიჰყვებიან დინებას. ისინი ისახავენ დროში გამოკვეთილ მიზნებს და ყოველთვის ცდილობენ მიაღწიონ მათ. ადრე იძინებენ და დილითაც ადრე დგებიან, რათა მეტიც მოასწრონ და უკეთაც გააკეთონ იმ დღეს გასაკეთებელი საქმე. მათთვის ყოველი დღე კიდევ ერთი ნაბიჯია დასახული მიზნისაკენ მაშინაც კი, თუ იმ დღეს დასვენებას უთმობენ. ვინაიდან იციან – ისვენებენ იმიტომ, რომ მერე უკეთესად იმუშაონ და არა პირიქით – მუშაობენ იმისთვის, რომ მერე უკეთესად დაისვენონ.

განსხვავებულია პროაქტიული ადამიანების დამოკიდებულება საკუთარი სამსახურის მიმართ. ისინი თვლიან, რომ საქმე, რომელსაც აკეთებენ, მათთვის თვითგამოხატვის, შემოქმედების, მეტის შექმნისთვის საჭირო ინსტრუმენტია. მუდმივად ცდილობენ, სრულყონ მუშაობის გამოყენებული მეთოდები, მიდგომები და საშუალებები იმისთვის, რომ დროში უფრო მეტის და უკეთესად გაკეთება შეძლონ. მათთვის სრულყოფილება საქმეში მეტი კმაყოფილების მიღწევის მთავარი პირობაა. ცდილობენ, არ დახარჯონ დრო ისეთი საქმის კეთებაზე, რაც არ გამოსდით, არ სიამოვნებთ

და არ შეუძლიათ, ვინაიდან იციან, რომ მხოლოდ იმ საქმეში შეგიძლია მიაღწიო სრულყოფილებას, რომელიც მოგწონს, გამოგდის, სადაც შენი უნარებისა და თვისებების მაქსიმუმს იყენებ, სადაც ისე გრძნობ თავს, როგორც თევზი წყალში. სწორედ ასეთი საქმის პოვნით, ბევრის და სულ უფრო უკეთესად კეთებით ცდილობენ ისინი, მიაღწიონ ცხოვრების მიზანს – გააკეთონ იმის მაქსიმუმი, რაც შეუძლიათ. სწორედ ამიტომ პროაქტიული ადამიანები, როგორც კი ხედავენ, რომ აკეთებენ იმას, რაც არ სიამოვნებთ, ტოვებენ სამსახურს, მაგრამ იქ, სადაც ხვდებიან, რომ სწორ საქმეს აკეთებენ, ბოლომდე იბრძვიან მუშაობის საუკეთესო პირობების შესაქმნელად, რეაქტიული ადამიანებისგან გასხვავებით, რომლებიც ასევე გრძნობენ, რომ დროს კარგავენ, მაგრამ ეგუებიან ასეთ სამსახურს. თვითონ არაფერს აკეთებენ მუშაობის პირობების გასაუმჯობესებლად და დაკარგული დროის განცდით გამოწვეული დისკომფორტის გაქარვებას ძირითადად ხელმძღვანელებზე, თანამშრომლებზე, სამსახურზე ახლობლებთან წუწუნით ცდილობენ, თუმცა უშედეგოდ.

საქმისადმი განსხვავებული დამოკიდებულება პროაქტიული და რეაქტიული ადამიანების გარემოს მიმართ განსხვავებული დამოკიდებულებიდანაც მომდინარეობს. საქმე პროაქტიული ადამიანებისთვის არის საშუალება — იზრუნონ გარემოზე, ახლობლებზე, კოლეგებზე, საზოგადოებაზე მთლიანად. ნებისმიერი საქმე, რომელსაც ისინი აკეთებენ, სხვებზე ზრუნვით არის გამსჭვალული. ვინაიდან პროაქტიულმა ადამიანებმა კარგად იციან, რომ ზრუნვა უმთავრესი მოტივი და სურვილია, რომელიც ადამიანს განსაკუთრებული, ღირებული საქმეების საკეთებლად აღძრავს. ზრუნვა ეხმარება ადამიანს, იპოვოს ძალაც და იდეაც იმისთვის, რომ უკეთესად იზრუნოს მათზე, ვინც უყვარს და ვინც მათთვის მნიშვნელოვანია. ეს მაშინ, როდესაც რეაქტიული ადამიანებისთვის ბევრად მნიშვნელოვანია მათზე ზრუნავდნენ სხვები, ითვალისწინებდნენ მათ ინტერესებს, განწყობას, სხვანაირად თავს არასამართლიან გარემოში გრძნობენ. ისინი საქმეს უფრო იმისთვის აკეთებენ, რომ საკუთარ თავსაც და სხვებსაც დაუმტკიცონ მათი უპირატესობა, უნარები, შესაძლებლობები და პატივისცემა დაიმსახურონ ამის გამო, ვიდრე იმისთვის, რომ ვინმეს რამე სარგებელი მოუტანონ.

საქმის მიმართ დამოკიდებულებაში არსებული განსხვავება განაპირობებს პროაქტიული და რეაქტიული ადამიანების განსხვავებულ დამოკიდებულებას სწავლის მიმართ. რეაქტიული ადამიანები სწავლობენ იმისთვის, რომ წოდება, დიპლომი ან რაღაცის კეთების უფლება მოიპოვონ. ისინი თვლიან, რომ წიგნიც და სწავლაც მხოლოდ დროის კარგვაა მათთვის და ახლა დროა ისიამოვნონ იმის ხარჯზე, რაც სწავლისას იწვალეს. პროაქტიული ადამიანებისთვის სწავლა მუდმივი, უწყვეტი პროცესია, რომელიც მათთვის მთავარი საშუალებაა მიაღწიონ სრულყოფილებას იმაში, რასაც აკეთებენ. მეტი და უკეთესად აკეთონ, რაც მათ ცხოვრებისეული მიზნის მიღწევის საშუალებას აძლევს. შესაბამისად, პროაქტიული ადამიანები არასოდეს წყვეტენ სწავლას, ყოველდღიურად ცდილობენ, ნახევარი საათი მაინც დაუთმონ მათთვის საინტერესო წიგნის კითხვას, მოუსმინონ ლექციას ან თვითონ იფიქრონ, იმუშაონ საკითხზე, რომელიც რაიმე ახლის, საინტერესოს, ღირებულის მიგნების, გაკეთების საშუალებას მისცემს.

სწორედ სწავლის მიმართ მათი დამოკიდებულებაა ერთ-ერთი მთავარი, რაც პროაქტიული და რეაქტიული ადამიანების სხვა ადამიანების მიმართ განსხვავებულ დამოკიდებულებას განაპირობებს. პროაქტიულმა ადამიანებმა იციან, რომ ყოველი ადამიანი მათ გარშემო რაღაცით მათზე უკეთესია. ეძებენ მათში ამ უკეთესს, აფასებენ და პატივს სცემენ მათ ამ განსხვავებების გამო და ცდილობენ ისწავლონ, გადაიღონ ეს უკეთესი მათგან. მაშინ, როცა რეაქტიული ადამიანები პირიქით — ადამიანებში უარესს ეძებენ იმისთვის, რომ საკუთარი უპირატესობა იგრძნონ და დატკბნენ ამით. შესაბამისად ადამიანების მიმართ მათი დამოკიდებულება ბევრად უფრო ქედმაღლურია, უფრო დახურულია და დამცინავი. შედეგად რეაქტიულ ადამიანებთან ურთიერთობა უფრო რთულია და დამთრგუნველი მაშინ, როცა პროაქტიულ ადამიანებთან ურთიერთობა სასიამოვნო და საინტერესოა.

განსხვავდება პროაქტიული და რეაქტიული ადმიანების დამოკიდებულება ხელმძღვანელების მიმართ. პროაქტიული ადამიანები ცდილობენ, რაც შეიძლება მეტი საქმე გაუკეთონ

ხელმძღვანელს და დაეხმარონ მისთვის მნიშვნელოვანი მიზნების მიღწევაში ისე, რომ სანაცვლოდ არ მოითხოვენ დიდების, სახელის, ფულის გაზიარებას, ვინაიდან კარგად იციან, რომ ხელმძვანელის წარმატება და ის, თუ რა პირად წვლილს შეიტანენ ისინი ამ წარმატებაში, ხვალ უფრო მეტი კარგი საქმის გაკეთების წინა პირობა გახდება. რეაქტიული ადამიანები ჯერ ცდილობენ დააზუსტონ, რა სარგებელი ექნებათ იმისგან, რასაც გააკეთებენ და თუ თვლიან, რომ ვიღაცამ მათი შრომა სათავისოდ გამოიყენა, არასამართლიანად გაუნაწილა მათ საქმიდან მიღებული ფული ან ავტორიტეტი (რაც თითქმის ყოველთვის ასე ფასდება, როცა ამის შეფასებას იწყებ), ამაზე მტკივნეულად რეაგირებენ. უსამართლობის გამო თავს დაჩაგრულად გრძნობენ, ჩივიან, წუწუნებენ, აღარაფერს აკეთებენ, სადაც საშუალება ეძლევათ, ცუდს ლაპარაკობენ ხელმძღვანელზე. ეს მათ ხელმძღვანელთან შემდეგ ურთიერთობაშიც უქმნის პრობლემებს და საქმის კეთებაშიც უშლის ხელს. ყველაფერი კი უფრო მეტი და დიდი წარუმატებლობების მიზეზი ხდება. პროაქტიული ადამიანებისთვის ყველაზე რთულია იმის აღქმა, რომ მათი ხელმძღვანელი არც თვითონ აკეთებს და არც სხვას აკეთებინებს საქმეს მაშინაც კი, თუ შედეგიდან დიდებაც, პატივიცა და ფულიც მთლიანად თვითონ რჩება (რაც ძალიან იშვიათად ხდება). ასეთ შემთხვევაში პროაქტიული ადამიანები ცდილობენ განაწყონ ისინი მოქმედებისთვის, მაგრამ თუ ვერ აღწევენ მიზანს, სამსახურს ტოვებენ და ახალი გუნდის საძებნელად მიდიან.

ძალიან განსხვავებულია პროაქტიული და რეაქტიული ადამიანების დამოკიდებულება ხელქვეითებისადმიც. რეაქტიული ადამიანები ხელქვეითებს მათზე დაბალი რანგის თანამშრომლებად აღიქვამენ, რომელთაც, ძირითადად, შავი სამუშაოს შესასრულებლად იყენებენ. ცდილობენ, ისეთი არაფერი დაავალონ, რაც მათ თავის გამოჩენაში დაეხმარება და თვითშეფასებას აუმაღლებს. ისინი ფიქრობენ ან ქვეცნობიერად თვლიან, რომ ასეთ შემთხვევაში შესაძლოა კონკურენტი გამოუჩნდეთ, რომელსაც მათ ადგილზე პრეტანზია გაუჩნდება. შესაბამისად ბლოკავენ თანამშრომლებისგან წამოსულ საუკეთესო იდეებს ან მცირე გადაკეთების შემდეგ თვითონ იწერენ მათ. ყოველთვის ცდილობენ საკუთარ ხელძღვანელებთან ისე წარმოაჩინონ, რომ მათი დაქ-

ვემდებარებული თანამშრომლები, ძირითადად, უვიცები, უსაქმურები, არამოტივირებულები არიან და რომ ყველაფრის გაკეთება თავად უწევთ. ასე ბევრად დაცულებად გრძნობენ თავს.

პროაქტიული ადამიანებისთვის კი ხელქვეითები, პირველ რიგში, მათი გუნდის სრულუფლებიანი წევრები არიან. მათ კარგად იციან, რომ უფრო მეტის გაკეთება მაშინაა შესაძლებელი, როცა კარგი გუნდი ჰყავთ. იქ მეტი გაკეთდება, სადაც უფრო მეტად იქნება ჩართული თითოეული ადამიანის შემოქმედებითი უნარები, სადაც ადამიანები ბოლომდე გაიხსნებიან, ძალიან მოინდომებენ, იდეებიც გაუჩნდებათ და ბოლომდე იბრძოლებენ საკუთარი იდეების რეალიზაციისთვის. პროაქტიულმა ადამიანებმა იციან, რომ გუნდში ასეთი გარემოს შექმნა ყველაზე მეტის და ყველაზე სწრაფად გაკეთების აუცილებელი პირობაა. სწორედ ამიტომ ცდილობენ, თანამშრომლებს შეუქმნან ისეთი პირობები, სადაც ბოლომდე დაიხარჯებიან, თვითშეფასებაც აუმაღლდებათ, მეტსაც ისწავლიან, სარგებელსაც მეტს მიიღებენ და შექმნიან. იციან, რომ გუნდის ხელმძღვანელის მთავარი სარგებელი არა რომელიმე კონკრეტული იდეის ავტორობასა და შემსრულებლობაშია, არამედ საუკეთესო იდეების მწარმოებელი და შემსრულებელი გუნდის ლიდერობაში. ეს მათ საკუთარი ცხოვრებისეული მიზნების მიღწევაშიც ეხმარება და ხელმძღვანელებისა და გარშემომყოფთა მხრიდან უკეთესი შეფასების მიღებაშიც.

დაბოლოს, მაინც, ყველაზე მნიშვნელოვანი განსხვავება პროაქტიულ და რეაქტიულ ადამიანებს შორის საკუთარი წარმატების ან წარუმატებლობის მიმართ დამოკიდებულებაშია. პროაქტიული ადამიანები თვლიან, რომ მათი წარმატების მთავარი მიზეზი არის გამართლება, თანამშრომლები, მეგობრები, ოჯახის წევრები, რომლებსაც ხელსაყრელი გარემოებებიც დაემატა. წარუმატებლობისას კი ფიქრობენ, რომ უდიდესი შანსი გაუშვეს ხელიდან, არასწორად შეაფასეს გარემო, არასწორი გადაწყვეტილებები მიიღეს, ადამიანებს არ მისცეს საშუალება დახმარებოდნენ სწორად და დროულად. ასეთი მიდგომა პროაქტიულ ადამიანებს ეხმარება მეტი გაკვეთილი მიიღონ ნებისმიერი წარუმატებლობისგან, კარგად გააანალიზონ

რა უნდა შეცვალონ საკუთარ ქცევასა და დამოკიდებულებაში იმისთვის, რომ ანალოგიური შეცდომები აღარ დაუშვან. წარმატება კი ნაკლები თვითკმაყოფილების მიზეზი ხდება. შედეგად პროაქტიული ადამიანები არასოდეს კმაყოფილდებიან მიღწეულით. ყოველთვის მეტის გაკეთებისკენ მიილტვიან და ყველას მიმართ ღიად გამოხატავენ მადლიერებას. ეს მათ კიდევ უფრო მეტი წარმატების მიღწევაში ეხმარება.

რეაქტიული ადამიანები კი ფიქრობენ, რომ წარმატება მათი განსაკუთრებული უნარების და მონდომების შედეგია, შესაბამისად ამ წარმატებიდან თავად იმსახურებენ სახელსაც და დიდებასაც, ხოლო წარუმატებლობა მხოლოდ გარემოებებისა და გარშემომყოფთა მიზეზით არის განპირობებული. ასეთი დამოკიდებულება მათში ნაკლებ მოტივებს ქმნის საკუთარი სრულყოფის შესაძლებლობების საძებნელად, უფრო ადვილად კმაყოფილდებიან მიღწეულით, გარშემომყოფთათვის მათთან ყოველდღიურ ურთიერთობა რთული და სტრესული ხდება, რაც ხშირად კიდევ უფრო დიდი წარუმატებლობების მიზეზად იქცევა ხოლმე.

* * *

პროაქტიულ და რეაქტიულ ადამიანებს მხოლოდ სხვადასხვა საკითხის მიმართ დამოკიდებულება განასხვავებს. თუმცა სწორედ ეს დამოკიდებულებები განაპირობებენ კონკრეტულ სიტუაციებში მათ განსხვავებულ ქცევას, რაც თავის მხრივ, ხშირად ასევე განსხვავებული შედეგების მიზეზი ხდება. ჩვენ არ ვამბობთ, რომ პროაქტიული ადამიანები უკეთესები არიან, ვიდრე რეაქტიულები, თუმცა ისინი, როგორც წესი, ცხოვრებაში მეტის მიღწევას ახერხებენ, რაც სწორედ ასეთი დამოკიდებულებების შედეგია. იყო პროაქტიული კი სულაც არ არის რთული, მთავარია, გესმოდეს განსხვავება და გააკეთო შესაბამისი არჩევანი.

2010, ივნისი

მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულების პრობლემა ქართულ ორგანიზაციებში

თუ ორგანიზაციის მენეჯმენტი ამას ცხადად და სწორად გააკეთებს, ყველა თანაშრომელი, ვისაც გადაწყვეტილებების მიღება და აღსრულება უწევს, თვითონ მიხვდება, რას დაუთმოს უფრო მეტი დრო და რომელი ამოცანების უგულებელყოფა შეიძლება.

იდეები რომ არ გვაკლია ქართველებს, ცნობილია. მსჯელობისას, ფიქრისას თუ წერისას ხშირად გვებადება საინტერესო, ორიგინალური იდეები. მაგრამ ხშირად ძირითადი პრობლემა მიღებული გადაწყვეტილებების თუნდაც საშუალო ხარისხით შესრულება არის. ამ სტატიაში გვინდა წარმოგიდგინოთ ჩვენს გამოცდილებაზე დაყრდნობით ჩამოყალიბებული მოსაზრებები – ძირითადად, რა იწვევს ქართულ ორგანიზაციებში მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულებასთან დაკავშირებულ პრობლემებს და, ჩვენი აზრით, როგორ შეიძლება მასთან ბრძოლა.

მიზეზები

ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხებზე არასაკმარისი კონცენტრაცია, როგორც წესი, ყველაზე ხშირად ხდება მიღებული გადაწყვეტილებების ცუდად შესრულების ან საერთოდ შეუსრულებლობის მიზეზი. ერთდროულად იმდენ თემასა და პრობლემას ვეჭიდებით, უმოკლეს ვადებში იმდენის მოსწრება და მიღწევა გვინდა, იმდენი საკითხის გადაჭრას ვცდილობთ პარალელურად, რომ, როგორც წესი, ის ამოცანები, რომლებიც ყველაზე მეტად საჭიროებენ ყურადღებასა და ყველაზე მეტ გავლენას ახდენენ საბოლოო შედეგზე, ხშირად უყურადღებოდ გვრჩება. ჩვენი დროითი და ფინანსური რესურსები ისე ქუცმაცდება, რომ

თითქმის არც ერთი საქმე ბოლომდე ვერ მიგვყავს. მნიშვნელოვანი თუ უმნიშვნელო თემები ხშირად მოუგვარებელი გვრჩება.

მეორე, ყველაზე მეტად გავრცელებული მიზეზი, რის გამოც უმეტესად ვერ ვასრულებთ ნაკისრ ვალდებულებებს ბოლომდე, **დაგეგმვაზე არასაკმარისი ძალისხმევაა**. ხშირად გვსმენია – მოდი გადავხტეთ წყალში და მერე გამოჩნდება, როგორ გავცურო, საით და რა ვიღონოთ, რომ არ დავიხრჩოთო. ეს მიდგომა თითქოს საკითხების გადაწყვეტას უნდა აჩქარებდეს, მაგრამ, სამწუხაროდ, ასე მოუმზადებლად „წყალში გადახტომის“ შემდეგ ხშირად ვხდებით მაშველების ამოსაყვანი. აღმოჩნდება, რომ ტანსაცმლით არ უნდა გადავმხტარიყავით, წყლის სათვალეებიც არ უნდა დაგვიწყებოდა, მაინცდამაინც იქ არ უნდა ჩავმხტარიყავით, სადაც ყველაზე სწრაფი დინება და ციცაბო ნაპირია და ა.შ. ამ დეტალების გაუთვალისწინებლობის გამო ხშირად ვჩერდებით, უკან დახევა გვიწევს და დაწყებულ საქმეს ან საერთოდ ვერ ვამთავრებთ, ან იმდენი რესურსი გვეხარჯება, რომ საბოლოო ჯამში კითხვის ნიშნის ქვეშ დგება – საერთოდ ღირდა კი ამ პრობლემასთან ბრძოლის დაწყება?

შემდეგი პრობლემა, რომელიც, ჩვენი აზრით, ასევე უარყოფითად მოქმედებს მიღებული გადაწვეტილებების აღსრულების ხარისხზე, **დელეგირებასთან დაკავშირებული სირთულეებია.** აქ ხშირად ორ უკიდურესობას ვაწყდებით. ზოგი საერთოდ არ აკეთებს დელეგირებას იმის შიშით, რომ ვიღაცა რაღაცას არასწორად გააკეთებს ან მიღწეულ შედეგებს თვითონ მიიწერს; ზოგი კი ისე გადააბარებს საკითხს ქვეშევრდომს, არ უყურებს, მზად არის თუ არა ის ამ ამოცანის გადასაწყვეტად, იცის თუ არა, როგორ იმოქმედოს, რამე დახმარება ხომ არ სჭირდება გააზრებაში, რესურსებში, სხვა მხარეებთან კოორდინაციაში. „არ მაინტერესებს – გაბარია, მიხედე“, სულ უფრო ხშირად ისმის ქართულ ორგანიზაციებში, „მოაგვარე შენით, მე აღარ შემაწუხო“ და ა.შ. ერთი უკიდურესობიდან, რომელიც დიდი ხნის განმავლობაში გრძელდებოდა, როდესაც ხელმძღვანელები მუდმივად წუწუნებდნენ, რომ არაკვალიფიციური თანამშრომლების გამო ყველაფრის კეთება თვითონ უწევთ, ახლა ყველაფერს ერთი ხელის მოსმით იცილებენ თავიდან და მხოლოდ საბოლოო შე-

დეგს ელიან. თუმცა პროექტი სრული სახით ან არ არის, ან იმისგან ძალიან შორსაა, რაც თავიდან იყო ჩაფიქრებული. ეს კი იმან გამოიწვია, რომ შუალედურად შემსრულებელს არავინ ჰკითხა, რამეში ხომ არ სჭირდებოდა დახმარება.

ასევე ძალიან ხშირია შემთხვევა, როდესაც **მიღებულ გადაწყვეტილებებს, გაცემულ დავალებებს საერთოდ არ აღრიცხავენ და არ აკონტროლებენ,** საერთოდ მიმდინარეობს თუ არა მათზე მუშაობა. არ საზღვრავენ ვადებს, შემსრულებელიც ხშირად არ არის მკაფიოდ ცნობილი. ძალიან იშვიათია შემთხვევა, როდესაც ორგანიზაცია ორგანიზებულად აღრიცხავს ყველა დავალებას, ითხოვს მათთვის ზუსტი ვადების, მიზნების, შემსრულებლების, საჭირო რესურსების განსაზღვრას და ა.შ.

შედეგად შემსრულებლები თვლიან, რომ საკითხი უმნიშვნელოა. ბოლოს მიღებული დავალება უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ბოლოსწინა და ისე ხტებიან საკითხიდან საკითხზე, საქმიდან საქმეზე, ამოცანიდან ამოცანაზე, რომ თითქმის ყველა შეუსრულებელი ან არასათანადო ხარისხით შესრულებული რჩება. და თუ ისე მოხდა, რომ რომელიღაც ხელმძღვანელს შემთხვევით გაახსენდა მისი ადრე გაცემული დავალება და მოიკითხა – როგორც წესი, ან გუშინ უნდა ყოფილიყო, ან სულ სხვა რამე იგულისხმებოდა დავალებაში, ან ამას კი არა, იმას უნდა განეხორციელებინა. ეს ხშირად, როგორც ზემდგომისთვის, ისე ქვეშევრდომთათვის გაუგებრობების, უსამართლო შეფასებების, საყვედურებისა და უკმაყოფილების მიზეზი ხდება.

დაბოლოს, არასათანადო აღსრულების მიზეზი, რომელზეც ასევე გვინდა გავამახვილოთ ყურადღება, საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებში (აღარაფერს ვამბობთ რიგით თანამშრომლებზე) **საპროექტო მიდგომით მუშაობის ჩვევების, ცოდნისა და გამოცდილების სიმცირეა.** სამუშაო ან არ სრულდება, ან მოსალოდნელსა და სასურველზე ბევრად უარესი შედეგებით სრულება. ამის მიზეზიც ხშირად ხდება დავალებაზე პასუხისმგებელი პირის მხრიდან სამუშაოების არასწორი ორგანიზება, დავალებების არასწორად განაწილება, დროის არაეფექტიანი მართვა, გუნდის წევრების არასათანადო მოტივირება, მხარდაჭერა და

ა.შ. რასაც პროექტების მართვის ტრენინგებზე გასაგებად და მარტივად ასწავლიან, უცნობია იმ ადამიანების დიდი ნაწილისთვის, რომლებსაც ასეთი დავალებების შესრულებაზე აკისრიათ პასუხისმგებლობა.

როგორ შეიძლება ვებრძოლოთ

პირველი, ყველაზე ქმედითი და ყველაზე ადვილად განსახორციელებელი ცვლილება, რომლის საშუალებითაც შეიძლება გამოიკვეთოს ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების შესრულებასთან დაკავშირებული პრობლემები, ეს არის **გაცემული დავალებების აღრიცხვის, კონტროლისა და შეფასების მარტივი, ცენტრალიზებული სისტემის შექმნა.**

წარმოიდგინეთ რაიმე უბრალო პროგრამა, რომელიც იძლევა საშუალებას, ყველა დონეზე გაცემული დავალებები აღირიცხებოდეს ერთიან ბაზაში – ვინ გასცა, რატომ გასცა, ვის დაავალა, როგორი უნდა იყოს შედეგები, როდის და ა.შ. ამ პროგრამაში მის მიერ გაცემული დავალებების დარეგისტრირების სურვილი ყველას გაუჩნდება, თუ მენეჯერთა გუნდი საშუალო რგოლის მენეჯერების საქმიანობის შეფასებისას სწორედ იმას გამოიყენებს, ესა თუ ის საშუალო რგოლის ხელმძღვანელი რა რაოდენობის, რა სირთულის დავალებებს გასცემს და როგორია მათი შესრულების მდგომარეობა. ასეთ შემთხვევაში ყველა ეცდება, გასცეს, რაც შეიძლება მეტი დავალება, ასახოს ისინი ერთიან პროგრამაში და უკეთ მიადევნოს თვალი მათ შესრულებას. ეს ცვლილება მნიშვნელოვნად გაზრდის გაცემული დავალებების ხარისხს, რაც მათი შესრულების მდგომარეობაზე აუცილებლად მოახდენს გავლენას.

მეორე ცვლილება, რომელიც გადაწყვეტილების შესრულების ხარისხს მკვეთრად გამოასწორებს, **პროექტების, დავალებების დასრულებაზე მიმართული მარტივი მოტივაციის სქემის შექმნაა.** კარგად დასრულებული პროექტის შემდეგ ერთი, ორი, სამი დღით სამუშაო ჯგუფის წევრებისათის გამოსასვლელი დროის მიცემა, წლის განმავლობაში ორგანიზაციაში განხორციელებული ყველაზე კარგი პროექტების ან ყველაზე რთული დავალე-

ბების გამორჩევა და მათი შემსრულებლების განსაკუთრებულად წახალისება, მოტივაციის სქემებში პროექტებზე მიბმული კომპონენტის დამატებაა. თითოეული პროექტისთვის, სხვა რესურსებთან ერთად, საპრემიო ფონდის გამოყოფა, პროექტების შედეგების შეფასების მკაფიო და მარტივი პროცედურის დამკვიდრება მცირედი ნაწილია იმ უამრავი შესაძლებლობისგან, რომლის საშუალებითაც ბევრად იოლია გაზარდოთ სამუშაო ჯგუფის წევრების მოტივაცია, რათა მათ პროექტები წინასწარ განსაზღვრულ ვადებში და მაღალი შედეგით დაასრულონ.

პირველი და მეორე ცვლილება ნელ-ნელა აუმაღლებს თანამშრომლებს მოტივაციას – საკუთარ საქმიანობას პროექტებად დაყოფენ და ინტერესით იმუშავებენ. ბევრს გაუჩნდება სურვილი, წამოიწყოს და განახორციელოს რაიმე საინტერესო იდეა. თუ ამის ნიშნები გამოჩნდა, შემდეგი ცვლილება **ორგანიზაციაში პროექტების დაწყების, დამტკიცების, რესურსების გამოყოფის მარტივი და ცხადი წესების შემოღებაა.** მკაფიოდ უნდა გაიწეროს ვის, როგორ და რისი გაკეთება მოუწევს იმისთვის, რომ მათი იდეები და წინადადებები პროექტებად იქცეს, მათზე ბიუჯეტი და აუცილებელი რესურსები გამოიყოს. როგორ უნდა იყოს მომზადებული საპროექტო წინადადება; რა საკითხებს უნდა შეიცავდეს; რა შეკითხვებს უნდა პასუხობდეს; ვინ გადაწყვეტს, მისცეს თუ არა მწვანე შუქი ამა თუ იმ პროექტს და დააკმაყოფილოს თუ არა ის მოთხოვნილი რესურსებით – ეს საკითხები ცხადად და მარტივად უნდა ჩამოყალიბდეს. აღნიშნული წესები და პრინციპები ადვილად ხელმისაწვდომი უნდა გახდეს ორგანიზაციის ყველა იმ თანამშრომლისთვის, ვინც, შესაძლოა, ხვალ ან ზეგ ამა თუ იმ პროექტის განხორციელების ინიციატივით გამოვიდეს.

კადრების კვალიფიკაციას კიდევ უფრო აამაღლებთ, თუკი, მაგალითად, სანდრო ჯეჯელავას მართვის აკადემიაში (ან სადმე სხვაგან, სადაც ამ მიმართულებით ტრენინგებს ატარებენ) **რაც შეიძლება მეტ საშუალო რგოლის მენეჯერს, ან იმ რიგით თანაშრომლებს, რომლებსაც პროექტებზე ხშირად უწევთ მუშაობა, პროექტების მართვის ტრენინგებზე დასასწრებად გაუშვებთ.** ასე ორგანიზაციაში პროექტებზე მუშაობის კულტურას აამაღ-

ლებთ, რაც აუცილებლად დადებითად აისახება მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულების ხარისხზეც.

დაბოლოს, როცა ამ ყველაფრის შედეგად თქვენს ორგანიზაციაში ბევრი დავალების უკეთ შესრულების სურვილი უფრო მეტ ადამიანს გაუჩნდება და უფრო მეტად კომპეტენტურებიც იქნებიან, დაგრჩებათ ერთი, ყველაზე მთავარი პირობის შესრულება – თქვენთვისაც განსაზღვროთ და მენეჯერებსაც გააგებინოთ, რა არის თქვენს ორგანიზაციაში მთავარი – ანუ დაუსახეთ ძირითადი აქცენტი, რომლის საშუალებითაც წარმატებას მიაღწევთ, და განუსაზღვრეთ ფუნქცია-მოვალეობები. აუხსენით, რატომ არის ესა თუ ის ამოცანა უფრო მეტად მნიშვნელოვანი ორგანიზაციისთვის, ვიდრე სხვა. თუ ამას ცხადად და სწორად გააკეთებთ, ყველა თანაშრომელი, ვისაც გადაწყვეტილებების მიღება და შესრულება უწევს, მიხვდება, რას დაუთმოს უფრო მეტი დრო და რომელი ამოცანების უგულებელყოფა შეიძლება.

რა თქმა უნდა, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გასაზრდელად შეიძლება ცვლილებები სწორედ ამ ბოლო პუნქტიდან დაიწყოთ. თუმცა ზემოთ განხილულ საკითხებს თუ არ მოაგვარებთ, მარტო პრიორიტეტების ცხადად დასახვა წარმატებას, სავარაუდოდ, ვერ მოგიტანთ. გარდა ამისა, ეს ბოლო ცვლილება, როგორც წესი, ყოველთვის უფრო რთულია, ვიდრე დანარჩენები. სწორედ ამიტომ, ალბათ, აჯობებს ის ბოლოსთვის მოიტოვოთ.

TOP მენეჯერების შეკითხვები საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებს

შეკითხვები, რომელზე პასუხებიც ხშირ შემთხვევაში ვიცით კიდეც, მაგრამ გვინდა დავსვათ, რათა კიდევ ერთხელ მივაქციოთ თქვენი ყურადღება ამ საკითხების მნიშვნელობისა და ამ მიმართულებებით ცვლილებების აუცილებლობისკენ სვლას...

იყო დრო, როდესაც ჩვენს ორგანიზაციაში საშუალო რგოლის მენეჯერები მრავლად არ იყვნენ. მაშინ ბევრად პატარა კომპანია გვქონდა და ბევრად უფრო ცოტა თანამშრომელი გვყავდა. მიუხედავად ამისა, გვქონდა გარემო, რომელშიც გვიხაროდა მუშაობა. ვიყავით ერთი გუნდი, ყველას თანაბრად გვინდოდა და ვესწრაფოდით წარმატებას. ყველა ერთად ვიღებდით ბევრ გადაწყვეტილებას, ვმსჯელობდით და ვმოქმედებდით საერთო ამოცანების გადასაწყვეტად. მაშინ ჩვენ, ყველანი, უკეთ ვგრძნობდით ჩვენს ორგანიზაციას, გვესმოდა მისი პრობლემები და ერთად ვიბრძოდით ამ პრობლემების გადასაჭრელად, დასახული მიზნების მისაღწევად.

გავიდა დრო. ორგანიზაცია გაიზარდა, სამუშაომ მოიმატა ისევე, როგორც თანამშრომლების რაოდენობამ და ჩვენც მოგვიწია, მათ შორის გამოგვეყო ისინი, ვისაც კონკრეტული ამოცანები, საქმიანობის მიმართულებები და, რაც მთავარია, სხვა ადამიანები ჩავაბარეთ. ვთხოვეთ დაგვხმარებოდნენ ამ მიმართულებით, უფრო ეფექტიანი და შედეგიანი გაგვეხადა ორგანიზაციის საქმიანობა. იმედი გვქონდა, ეს ნაბიჯი უფრო მიზანმიმართულს გახდიდა ჩვენს შრომას, ძალისხმევას, არსებულ რესურსებსა და შედეგებიც ბევრად შთამბეჭდავი იქნებოდა.

ეს ასეც მოხდა. ყველა ამ მიმართულებით ჩვენი საქმიანობა უფრო ეფექტიანი გახდა. ამას ვხედავთ და ვაფასებთ კიდეც, თუმცა ამის პარალელურად გაჩნდა უამრავი ახალი პრობლემა, რომელთა მიზეზებსაც მნიშვნელოვანწილად თქვენს მიდგომებსა და დამოკიდებულებებში ვხედავთ. ვაკვირდებით თქვენს საქმიანობას და გვიჩნდება შეკითხვები, რომელიც უფრო ჩვენს უკმაყოფილებასა და პრეტენზიებს გამოხატავს; შეკითხვები, რომელზე პასუხებიც ხშირ შემთხვევაში ვიცით კიდეც, მაგრამ გვინდა დავსვათ იმისთვის, რომ კიდევ ერთხელ დაგაინტერესოთ ამ საკითხების მნიშვნელობითა და ამ მიმართულებებით განსახორციელებელი ცვლილებების აუცილებლობით.

რატომ მალავთ თანამშრომლებს? რატომ გინდათ აჩვენოთ, რომ თქვენ აკეთებთ ყველაფერს, ხოლო თქვენი ხელქვეითები, ძირითადად, არაფრის მაქნისები და უუნაროები არიან? რატომ გინდათ დაგვარწმუნოთ, რომ არა თქვენი თავდადება და მონდომება, იმის მეათედიც არ გაკეთდებოდა, რაც კეთდება? რომ, თითქოს, ყველა სახლში გაქცევას ლამობს და რომ არავის აინტერესებს ორგანიზაციის წარმატება? რატომ მალავთ მათ, ვისაც უფრო მეტი შეუძლია, ვინც რაღაცით გამორჩეულია? რატომ ხედავთ მათში თქვენს შემცვლელს?

რატომ კლავთ სხვის იდეებს? რატომ არწმუნებთ თანამშრომლებს, რომ ახლა ამისთვის მენეჯერთა გუნდს არ სცალია, რომ მათ ეს არ აინტერესებთ, რომ ეს საკითხი ორგანიზაციისთვის აქტუალური არ არის? რატომ უქმნით მათ იმის განცდას და უნერგავთ რწმენას, რომ ახალი იდეები და წინადადებები ამ ორგანიზაციაში არავის აინტერესებს? რომ ჩვენ მხოლოდ ჩვენი აზრები და იდეები მოგვწონს, რომ არ ვაფასებთ და ვსჯით ინიციატივას, რომ გვირჩევნია, მხოლოდ მათთვის გაცემული დავალებები შეასრულონ. ხანდახან კი საკუთარი სახელით გამოგაქვთ იდეები, რომლებიც სინამდვილეში თქვენ არ გეკუთვნით. ეს ხომ მათ საბოლოოდ მოუკლავს ახალი წინადადებების შემოთავაზების სურვილს?

რატომ უშლით თანამშრომლებს ღიად დააფიქსირონ საკუთარი აზრი პირდაპირ ჩვენთან, მოგვაწოდონ ინფორმაცია იმაზე, თუ

რა არ მოსწონთ. მოგვაწოდონ იდეა – რისი გაკეთება შეიძლება უკეთესად და როგორ? რატომ ეუბნებით მათ, რომ ეს არასწორია, რომ ეს სუბორდინაციის დარღვევაა? რატომ აიძულებთ მათ, მხოლოდ თქვენი მეშვეობით იკონტაქტონ ჩვენთან? რატომ უშლით მათ გუნდში არსებულ პრობლემებზე საუბარს. ამის გარეშე ხომ შეუძლებელი იქნება, როგორც თქვენი გუნდის, ისე მთლიანი ორგანიზაციის განვითარება? რატომ ფიქრობთ, რომ ეს თქვენ პირადად რაიმე საფრთხეს გიქმნით?

რატომ ცდილობთ, ყველაფერი გააკეთოთ თქვენ თვითონ და ყველაფერზე თავად იმუშაოთ ჩვენთან, მოგვაწოდოთ ინფორმაცია, წარმოგვიდგინოთ თქვენს გუნდში შესრულებული სამუშაო? რატომ ცდილობთ, რომ შეხვედრებს თქვენი თანამშრომლები არ დაესწრონ? რატომ არ აძლევთ მათ საშუალებას, გამოიჩინონ თავი, წარმოადგინონ საკუთრი ნამუშევარი? რატომ უშლით ავტორებს მიიღონ სახელი და შექება ნამუშევრის გამო? ჩვენ ხომ იმის მიხედვით უფრო გაფასებთ, რაც მეტი საქმე გაკეთდება თქვენს გუნდში და არა იმის მიხედვით, თუ რამდენს გააკეთებთ პირადად თქვენ?

რატომ გავიწყდებათ ხანდახან, რომ თქვენი სტრუქტურა დიდი ორგანიზაციის ნაწილია, და რატომ ფიქრობთ, რომ თქვენი ძალისხმევა სწორედ თქვენი სტრუქტურის წარმატებაზე უნდა იყოს მიმართული მაშინაც კი, თუ ის დიდად არ შეესაბამება ორგანიზაციის სტრატეგიას? რატომ ცდილობთ, დაგვისაბუთოთ, რომ აუცილებელია კადრების დამატება, რესურსების გაზრდა, უფლებამოსილებების გაფართოება მაშინაც კი, როდესაც თქვენც კარგად ხედავთ, რომ ორგანიზაციისთვის სხვა მიმართულებები ბევრად უფრო მტკივნეული და მნიშვნელოვანია? რატომ ცდილობთ, თქვენი პირადი წარმატება თქვენ მიმართ დაქვემდებარებული ადამიანების რაოდენობასა და თქვენ მიერ განკარგული და დახარჯული რესურების მოცულობაში დაინახოთ? ეს ხომ ხშირად პრობლემებს უქმნის ორგანიზაციის როგორც მოკლევადიან, ისე გრძელვადიან ინტერესებს?

რატომ ცდილობთ, ორგანიზაცია საკუთარი ექსპერიმენტების პოლიგონად აქციოთ და ხშირად მხოლოდ იმიტომ იმუშაოთ,

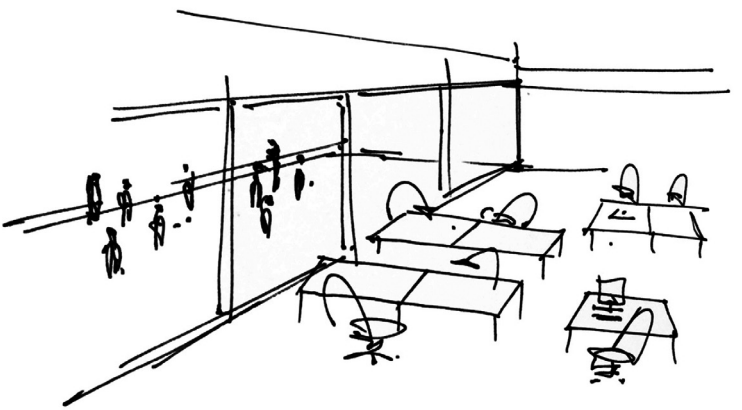
რომ CV -ში ჩაიწეროთ ესა თუ ის პროექტი, და არა იმიტომ, რომ ორგანიზაციას სიკეთე მოუტანოთ? რატომ ფიქრობთ, რომ უფრო მნიშვნელოვანია იმ პროექტის მასშტაბი, რომელსაც თქვენ განახორციელებთ, ვიდრე მისი მნიშვნელობა მთლიანი ორგანიზაციისთვის?

რატომ ცდილობთ, თავიდან აირიდოთ კონკრეტული გადაწყვეტილებების მიღება? რატომ არ კისრულობთ პასუხისმგებლობას საკუთარ თავზე? რატომ შემოდიხართ და გვითანხმებთ ნებისმიერ წვრილმანს? უფრო იმიტომ ხომ არა, რომ ჩვენ აგვკიდოთ პასუხისმგებლობა წარუმატებლობაზე, მაშინ, როცა წარმატების შემთხვევაში ყველაფერს უკლებლივ ითხოვთ; უფრო იმიტომ ხომ არა, რომ აირიდოთ კრიტიკა საბოლოო შედეგების გამო, თუ რაიმე ისე არ გამოვა, როგორც საჭიროა და გვითხრათ: „მე არაფერი გადამიწყვეტია თქვენთან შეთანხმების გარეშე“.

რატომ გეშინიათ ცვლილებების? რატომ ცდილობთ, დაგვარწმუნოთ, რომ თქვენთან ყველაფერი ისე მიდის, როგორც არსებული კადრებისა და რესურსების პირობებში არის შესაძლებელი? რატომ გინდათ დაგვარწმუნოთ, რომ წინსვლისთვის არც შესაძლებლობები არსებობს და არც საჭიროება? რატომ გინდათ მთელი ყურადღება სადღაც სხვა სამსახურზე ან მიმართულებაზე გადაგვატანინოთ იმის ნაცვლად, რომ გვაძლევდეთ საშუალებას თქვენთან ერთად მოვაგვაროთ თქვენი მიმართულებით არსებული პრობლემები და სტრუქტურაც ბევრად შედეგიანი გავხადოთ?

რატომ გინდათ დაგვარწმუნოთ, რომ ბაზარზე უკეთესი შედეგების მიღწევა შეუძლებელია, რომ კონკურენტები ყველა პირობას ქმნიან იმისთვის, რათა გამოსავალი აღარ დაგვიტოვონ? რატომ გვარწმუნებთ, რომ ყველაფერი იცით, ყველაფერი სცადეთ და ყველაფერმა ამან შედეგი არ გამოიღო? რატომ გინდათ დაგვარწმუნოთ, რომ ეს იმის მაქსიმუმია, რისი მიღწევაც შეიძლებოდა? ჩვენ ხომ თქვენი დადანაშაულება კი არა, მხოლოდ უკეთესი შედეგების მიღწევა გვინდა, ისევ და ისევ თქვენი დახმარებით.

გვინდა გამოვხატოთ ჩვენი პრეტანზია; გითხრათ, რა გვსურს თქვენგან არა იმიტომ, რომ სათანადოდ ვერ აცნობიერებთ თქვენს მნიშვნელობას ან რამენაირად ვაკნინებთ თქვენს როლსა და ფუნქციას, არამედ იმიტომ, რომ გვინდა შეიცვალოს რაღაც თქვენს ქცევაში, მიდგომებში, რათა ბევრად მეტი საქმე ვაკეთოთ, ბევრად უფრო უკეთ და რაც მთავარია, ყველამ ჩვენ, თქვენც და რიგითმა თანამშრომლებმაც სიამოვნება მივიღოთ აქედან, ვინაიდან, ამის გარეშე, გრძელვადიანი წარმატების მიღწევა შეუძლებელი იქნება.



მენეჯერებო, რა სურთ თქვენს თანამშრომლებს?

ეს მოგვცემს საშუალებას, კიდევ უფრო უკეთ გამოვაყენებინოთ მათი განუსაზღვრელი და ამოუწურავი რესურსები ორგანიზაციას და თან ისე, რომ აქედან მათაც დიდი სიამოვნება მიიღონ.

ყველა მენეჯერმა კარგად იცის, რომ თანამშრომლების გულის მოგება ძალიან რთულია. ძნელია, დაავჯერო, რასაც ამბობ; ძნელია, მოანდომო წარმატებისთვის ბრძოლა ისე, როგორც შენ გინდა; ძნელია, მიაღწიო იმას, რომ მათი უმრავლესობა სამსახურში ხელფასის გამო არ დადიოდეს, შენსავით უნდოდეს მიზნების მიღწევა და ესმოდეს ამის მნიშვნელობა.

ჩვენ, მენეჯერების დიდი უმრავლესობა, მუდმივად ვწუხვართ და ვწუწუნებთ, რომ ვერ ვახერხებთ სათანადო ხალხის პოვნას, აყვანასა და გამუდმებით ვეძებთ ყოვლისშემძლე ალტრუისტ მებრძოლებს, რომლებიც მოვლენ და დაულაშქრავ სიმაღლეებს დაგვაპყრობინებენ; თან ისე, რომ სანაცვლოდ არ მოითხოვენ არც ხელფასის მომატებას, არც დაწინაურებას, შედეგების მიწერის საშუალებასაც მოგვცემენ და ჩვენ უცნაურ ახირებებსაც მოთმინებითა და გაგებით მოეკიდებიან. თუმცა, სამწუხაროდ, ცხოვრება შეიძლება ისე გავიდეს, რომ არათუ ასეთი სასწაულთმოქმედი მხედარი, „საშუალოზე კარგი“ თანამშრომელიც კი ვერსად ვიპოვოთ.

თუმცა სინამდვილეში თითოეული ადამიანი, მათ შორის ჩვენი გუნდის თითოეული წევრი, ამოუწურავი შესაძლებლობების მქონე უსასრულო სამყაროა. მას შეუძლია წარმოუდგენლად ძვირფასი იდეა შვას (ხშირად ებადებათ კიდეც), ძალიან მნიშვნელოვანი ინფორმაცია მოგაწოდოთ (რომელიც, როგორც წესი, აქვთ), პრობლემების დანახვასა და გადაწყვეტაში დაგეხმაროთ

(იმ პრობლემების, რომლებსაც თვითონ ძალიან ხშირად საკმაოდ კარგად ხედავენ). თუკი ვერ ვახერხებთ ამ უსასრულო შესაძლებლობების თუნდაც მცირე ნაწილის გამოყენებას ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ, ამის მიზეზი მხოლოდ და მხოლოდ ის მეთოდები, მიდგომები და დამოკიდებულებებია, რომლებსაც ჩვენ, მენეჯერები, მათ მიმართ ვიყენებთ.

სამწუხაროდ, ძნელია თანამშრომელი იქამდე მიიყვანო, რომ რაიმე მოითხოვოს (ხელფასი, დაწინაურება, მანქანა ან სხვა რამ) და თუ ის ითხოვს რაღაცას, ჩათვალეთ, მან აქამდე დიდი შიდა დუღილი განიცადა და გამოიარა. ახლა ის ჩვენ წინაშე დგას, ჩვენთვის გაუგებარი მოტივით ითხოვს რაღაცას, რაც ვფიქრობთ, რომ არ ეკუთვნის (ყოველ შემთხვევაში თვითონ არ უნდა ითხოვდეს ამას) და ნერვები გვეშლება მის ამბიციურობაზე. გული გვწყდება იმის გამო, რომ ვფიქრობთ, ამისთვის, თურმე ხელფასი ყოფილა მთავარი ან თურმე დაწინაურებისთვის აკეთებდა იმას, რასაც აკეთებდა; იმაზე კი იშვიათად ჩავფიქრდებით, რამ განაპირობა დღევანდელი შედეგი. თუ დააკმაყოფილებ მის თხოვნას, გგონია, რომ დანებდი, სხვებიც მოითხოვენ – პრეცედენტის დაშვება არ გინდა. არ დააკმაყოფილებ და, შეიძლება ეს წვალებით ნაზარდი კადრი დაკარგო. ფიქრობ, არც ეგ არის პრობლემა, მაგრამ სანამ ვიღაც ახალს იპოვი და ასწავლი, ბევრი დრო გავა და ამაზე ნერვიულობ. თუ არ წავა, კიდევ უფრო უარესი იქნება. მასში ეს უკმაყოფილება დაიბუდებს, გაიბერება და მის ქცევაში, მიმიკებში, ინტონაციაში, კოლეგებთან ჭორაობისას მეტასტაზებივით დაიწყებს მთელ ორგანიზაციაში გავრცელებას. შენელებული მოქმედების ნაღმის მსგავსად, იმუშავებს დიდხანს, სანამ რაღაც არ მოხდება. მოკლედ, ამ კონდიციამდე მისული პრობლემის მოგვარება „ქირურგიული“ ჩარევის გარეშე უკვე თითქმის შეუძლებელი ხდება.

არადა, ძალიან ხშირად, ხელფასის მომატების მოთხოვნა უფრო მეტი ფულის სურვილიდან ან საჭიროებიდან საერთოდ არ გამომდინარეობს. ისევე, როგორც დაწინაურების მოთხოვნა არ არის კარიერული წინსვლის მოტივების გამოძახილი. ხშირ შემთხვევაში თანამშრომლებში დაგროვებული უკმაყოფილება განაპირობებს ამ მოთხოვნებს და ვლინდება მათში. მათი მეშვეობით ადამიანები ცდილობენ (ხშირად ქვეცნობიერად), დაიკომპენსირონ ის არასათანადო ყუარადღება, დაფასება, თუ აღიარება, რომელსაც

გრძნობდნენ და გრძნობენ ახლაც. მათი უკმაყოფილების ეს მოთხოვნები გამოძახილია იმის გამო, თუ რას აკეთებენ, როგორ აკეთებენ, როგორ იზრდებიან, როგორ იხარჯებიან ყოველდღიურ საქმიანობაში. საგულისხმოა, რომ ხელფასის სიმცირე ან თანამდებობა ძალიან იშვიათად არის უკმაყოფილების საფუძველი. ის, უბრალოდ, მიზეზი ხდება ხოლმე უკმაყოფილების გამოსახატავად, მისი საფუძველი კი, ყველაზე ხშირად სამი მთავარი გარემოება ხდება. როგორც წესი, ადამიანებში გრძელვადიან პერიოდში ამ გარემოებების გამო გროვდება უარყოფითი განწყობა, რომელიც არასათანადო გამოვლინებებით იჩენს თავს. უფრო მეტიც – ეს არის ის სამი მთავარი მოთხოვნა, რომლის გარეშეც არაფრის გაკეთებას აზრი არა აქვს და თანამშრომლების მონდომებას, ნდობას და გვერდში დგომის სურვილს სხვანაირად ვერ მოვიპოვებთ. ამ სამი პირობის შესრულება ვერ უზრუნველყოფს იდეალურ დამოკიდებულებებს. მათ გარდა კიდევ ბევრი სხვა რამეა გასაკეთებელი ლიდერობის მოსაპოვებლად, მაგრამ ეს სამი არის ის მინიმუმი, რომლის გარეშეც სხვას არაფერს, ფაქტობრივად, აზრი არა აქვს.

თანამშრომლებს თითქმის ყოველთვის და თანაც ძალიან სურთ, ხელმძღვანელებმა აღიარონ მათი ამოუწურავი და განუსაზღვრელი შესაძლებლობები და ამის გამო მათ პატივს სცემდნენ. მათი უმრავლესობა ფიქრობს (და სამართლიანადაც), რომ ბევრად მეტი შეუძლიათ, ვიდრე აკეთებენ და ხშირ შემთხვევაში იმაზე მეტიც, ვიდრე მათ უშუალო ხელმძღვანელს; უკმაყოფილოები არიან იმიტომ, რომ სწორედ ამ შესაძლებლობების გამო უფროსის მხრიდან სათანადო დაფასებას ვერ გრძნობენ. მოკლედ, მათ იცინ, რომ ბევრად მეტი შეუძლიათ და უნდათ, თან ძალიან უნდათ, რომ ეს იცოდეს, ამას აღიარებდეს და აფასებდეს ხელმძღვანელი. სხვა შემთხვევაში მათი გულის მოგება არათუ რთული, ხშირად შეუძლებელიც კი არის. ვერ დამუხტავ, ვერ მოახდენ მოტივირებას, ვერ დაავალებ ვერაფერს. უბრალოდ, არ იმუშავებს და უკმაყოფილების გრძნობა უფრო და უფრო მოემატება. ამიტომ, ამ პრობლემის თავიდან ასაცილებლად, უბრალოდ, უნდა ვირწმუნოთ, რომ ჩვენს გუნდში უნიკალური ადამიანები არიან და ყველაფერი გავაკეთოთ იმისთვის, რომ მათ ეს იგრძნონ. ყველაზე მნიშვნელოვანი კი ის არის, რომ ამ დროს გულწრფელები ვიყოთ.

თანამშრომლებს სურთ, რომ მათ პირად ინტერესებს ისეთივე პატივი ვცეთ და ანგარიში გავუწიოთ, როგორსაც ჩვენ ვითხოვთ მათგან ორგანიზაციების ინტერესების მიმართ. თუ ვეუბნებით, რომ რაღაც არის აუცილებლად გასაკეთებელი, თანამშრომელი კი გვეუბნება, არ შეუძლია, რადგან ბავშვი ჰყავს ავად და ვერავის უტოვებს ან საბავშვო ბაღიდან არის გამოსაყვანი, ჩვენ კი მის პრობლემას ყურადღებას არ ვაქცევთ, და კვლავ მოვალეობების შესრულებას მოვითხოვთ. ეს თანამშრომლებში უსამართლობის შეგრძნებას ბადებს – უკმაყოფილებას, რომელიც დროთა განმავლობაში ასევე შენელებული მოქმედების ნაღმის ფუნქციას შეიძენს. შესაძლოა, მენეჯერებს ეს არასწორად მოეჩვენოთ და თქვან, ეს სისულელეა, რატომ უნდა იყოს რიგითი თანამშრომლის ინტერესები იმავე სიმაღლეზე, როგორზეც ორგანიზაციის ინტერესები? არ ვამბობთ, რომ ეს სამართლიანია (თუმცა შესაძლოა არის კიდეც), მაგრამ ვამბობთ, რომ ეს ასეა და თუ არ გვინდა მივიღოთ უკმაყოფილო თანამშრომელი, მაშინ მათი პირადი ინტერესებიც უნდა გავითვალისწინოთ ისევე, როგორც მათგან ვითხოვთ ორგანიზაციის ინტერესების გათვალისწინებას. მენეჯერების მხრიდან მათი პირადი ინტერესების გათვალისწინებისა და ანგარიშის გაწევის სურვილის დანახვისას თანამშრომლები არასდროს მოითხოვენ ისეთ რამეს, რაც არარეალური და აბსურდულია ორგანიზაციის შესაძლებლობებიდან, ან მათი დამსახურებიდან გამომდინარე. ნებისმიერ შემთხვევაში მათ უნდა დავანახვოთ გულწრფელი და სამართლიანი პატივისცემა მათი პირადი ინტერესების მიმართ.

დაბოლოს, რაოდენ გულდასაწყვეტიც უნდა იყოს, **თანამშრომლებს ასევე უნდათ და ითხოვენ ხელმძღვანელებისგან მათ მიერ თუნდაც უმნიშვნელო, მაგრამ გულით და მონდომებით გაკეთებული საქმის დანახვას, გამორჩევას და დაფასებას.** მაშინაც კი, თუ ეს მათ ყოველდღიურ მოვალეობებში შედის. იმის მიუხედავად, რომ ისინი სწორედ ამის კეთებისთვის იღებენ ხელფასს, მათ მაინც უნდათ, შეამჩნიონ განსაკუთრებული მონდომება, თუნდაც მცირე ძალისხმევა ან შედეგი. წინააღმდეგ შემთხვევაში არც კი ელოდოთ, რომ ისინი ასეთივე მონდომებითა და გულით რაიმე უფრო მნიშვნელოვანს გააკეთებენ (ყველაზე კარგ შემთხვევაში შეიძლება კიდევ სცადონ ერთი-ორჯერ, მერე კი ნამდვილად აღარ შეიწუხებენ თავს). დასანანია ხომ? ჩვენ არ ვამბობთ, რომ

ეს სამართლიანია, არც იმას ვამბობთ, რომ გასაგებია, რატომ არის ასე, მაგრამ ფაქტია, და თუ არ გვინდა მივიღოთ უკმაყოფილო თანამშრომელი, უნდა ვიცოდეთ და ვითვალისწინებდეთ ამას. ვუყურებდეთ ხელებში და როგორც კი რაღაც გამორჩეულს გააკეთებენ, განსაკუთრებულად მოინდომებენ, მოვასწროთ, გამოვყოთ და დავაფასოთ მათი ასეთი მონდომება. ასეთ შემთხვევაში მათ უფრო მეტ სტიმულს მივცემთ უკეთ მუშაობისთვის. ამის გარეშე სხვა არაფრის ცდასაც კი აღარ აქვს აზრი.

როგორც წესი, ხელმძღვანელებისგან განსხვავებით თანამშრომლები უკმაყოფილებას ღიად არ გამოხატავენ, არ აგიჭედავენ კაბინეტის კარს, არ გაიფიცებიან, არ მოაწყობენ მიტინგს. არც კატეგორიულად ითხოვენ რამეს. სამწუხაროდ, ხშირად ისინი სამსახურიდანაც კი არ მიდიან უკმაყოფილების შემთხვევაში, უბრალოდ ჩუმად აგრძელებენ ყოველდღიურ მუშაობას. ყველაზე დიდი საფრთხეც ხშირად სწორედ ასეთ ქცევაშია. უმჯობესი იქნებოდა ეჩხუბათ, ეყვირათ, გაეჯახუნებინდათ კარი და წასულიყვნენ, ვიდრე ჩუმად, უფრო დიდი უკმაყოფილებით გაეგრძელებინათ საქმის კეთება. სხვებთან ამ უკმაყოფილების მუდმივი გამოხატვა, უკმაყოფილო სახით სიარული, ტონი, მიმიკა, ცალკეულ შემთხვევებში მავნებლური მოქმედებებიც კი, თან ისე, რომ საყვედურიც შეიძლება ვერ უთხრა, რადგან მიზეზი არ გქონდეს ამისთვის, სახიფათოა ორგანიზაციისთვის. სწორედ ასეთი მდგომარეობა აღწევს ნელ-ნელა, მაგრამ უფრო დიდი აფეთქების კონდიციას. მის თავიდან ასაცილებლად კი სწორედ ზემოთ განხილული სამი მთავარი მოთხოვნის შესრულებაა საჭირო.

მოკლედ, ვირწმუნოთ, რომ მათ ძალიან ბევრის გაკეთება შეუძლიათ; პატივი ვცეთ მათ პირად ინტერესებს, ისევე, როგორც გვინდა, ისინი სცემდნენ პატივს ორგანიზაციისას და ვაფასებდეთ მათ მიერ გულით გაკეთებულ – თუნდაც ერთი შეხედვით უმნიშვნელო – საქმეს. ეს მოგვცემს საშუალებას, ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ კიდევ უფრო უკეთ გამოვიყენოთ მათი განუსაზღვრელი და ამოუწურავი რესურსები, თან ისე, რომ ისინიც კმაყოფილები დარჩნენ.

2009, დეკემბერი

რთული ამოცანების გადაწყვეტის ერთ-ერთი მეთოდი

ძალისხმევა, სიჯიუტე და მონდომება ყოველთვის სათანადოდ ფასდება, გზებიც აუცილებლად გამოჩნდება და, დიდი ალბათობით, სასურველ შედეგსაც მიაღწევ.

ყველა ადამიანისა თუ ორგანიზაციისთვის არსებობს რთული და შედარებით ნაკლებად რთული ამოცანები. ჩვენი ყოველდღიური ცხოვრება, პირადი თუ სამსახურებრივი, მეგობრებთან, ახლობლებთან, კოლეგებთან ურთიერთობაში, სავსეა ასეთი ამოცანებით. ერთი ადამიანისთვის რთული ამოცანა, შესაძლოა, მეორისთვის მარტივი იყოს და პირიქით, მაგრამ ყველასთვის არსებობს ისეთი ამოცანები, რომელთა გადაწყვეტაც მარტივად ვერ ხერხდება. მას დავჯდომა და დაფიქრება, გააზრება, სტრატეგიების არჩევა და უფრო დეტალური დაგეგმვა სჭირდება, ვიდრე ეს მარტივი ამოცანების შემთხვევაშია.

ასეთი ამოცანების გადაწყვეტის გზების მოფიქრებისთვის მნიშვნელოვანია, ვიცოდეთ რომელიმე ერთი მეთოდი მაინც, როგორ შეიძლება მათი დამუშავება. სწორედ ამიტომ გადავწყვიტეთ, გაგვეზიარებინა ჩვენი გამოცდილება ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური მეთოდის შესახებ, რომელსაც აგერ უკვე 10 წელზე მეტია ვიყენებთ და რომელიც ნამდვილად ვიცით, რომ მუშაობს.

ნებისმიერი სირთულის ამოცანის გადაწყვეტისთვის სამი ეტაპის გავლაა საჭირო:

ა) სწორი სტრატეგიის დანახვა;

ბ) ეფექტური იდეების მოფიქრება;

გ) დეტალური გეგმის დამუშავება.

ის, თუ როგორ ვახერხებთ თითოეული ამ ნაწილის დამუშავებას, განსაზღვრავს, საბოლოო ჯამში, შემუშავებული გზის ეფექტიანობას. ვეცდებით, უფრო დეტალურად მოგიყვეთ თითოეული მათგანის შესახებ.

1. სწორი სტრატეგიის დანახვა

სტრატეგია შეიძლება იყოს ბევრი, მაგრამ მათ შორის არსებული სიტუაციიდან გამომდინარე, არსებობს ერთი ყველაზე სწორი. მის დანახვაზე ბევრი რამაა დამოკიდებული. რამდენად სწორად დასვამ აქცენტებს, გაანაწილებ რესურსებს, რამდენად ადეკვატური იქნება შენი ძალისხმევა ხშირ შემთხვევაში სწორედ სტრატეგიის შერჩევაზეა დამოკიდებული.

ა) სტრატეგიის ძიება კი მიზნის განსაზღვრიდან, ამოცანის დეტალური გააზრებიდან იწყება. მიზნის მკაფიო, ცხადი ფორმულირება არის მთავარი სასტარტო წერტილი ამ პროცესში. მისი მეშვეობით ყველაზე რთული ამოცანებიც კი თვინიერდება და გნებდება. მნიშვნელოვანია, მიზანი დაწეროთ, ვინაიდან თავში გავლილ აზრებს ადვილად ვერ გაიაზრებთ, ვერც სხვებს აჩვენებთ და ვერც კარგად განიხილავთ ვინმესთან ერთად. დაწერეთ, რას გინდათ, რომ მიაღწიოთ, ოღონდ აუცილებლად დაწერეთ. ეს მოგეხმარებათ უფრო ცხადად დაინახოთ, რა გინდათ სინამდვილეში. კარგად გაიაზრეთ დაწერილის შინარსი, დარწმუნდით, რომ ის ზუსტად ასახავს თქვენს სურვილს და ეცადეთ ფორმულირება უფრო ცხადი და ნათელი გახადოთ. განმარტეთ მასში მოცემული სიტყვების მნიშვნელობა — რას გულისხმობთ მათში, დააკვირდით აზრის თანამიმდევრობას. დარწმუნდით, რომ ბევრი არ წერია და რაც წერია, ერთმანეთს არ ეწინააღმდეგება. ეს პროცესი კიდევ უფრო ახლოს მოიტანს ამოცანას თქვენთან, კიდევ უფრო ნათელსა და შესაბამისად დაძლევადს გახდის მას.

ამოცანის არსის კარგი გააზრება და მიზნის მკაფიოდ ჩამოყალიბება მისი გადაწყვეტის გზის თითქმის მესამედია. სამწუხაროდ, ადამიანები ხშირად სათანადოდ არ აფასებენ ამ ეტაპის მნიშვნელობას და როგორც წესი, პირდაპირ გზების დამუშავებაზე გადადიან, რაც მათი მოფიქრების შანსებს ერთიორად ამცირებს. ასეთ შემთხვევაში სამუშაო პროცესი დროში იწელება და უაზრო კამათისა და უნაყოფო მსჯელობების ალბათობაც დიდია.

ბ) მეორე ეტაპია ამოცანის დაშლა შედარებით პატარა ამოცანებად. ეს პროექტის დამუშავების ერთ-ერთი ყველაზე საინტერესო ეტაპია. ყველა ამოცანა იშლება შედარებით პატარა ამოცანებად. შესაბამისად, თუ ხედავთ, რომ ამოცანა რთული და კომპლექსურია, ეცადეთ დაშალოთ ის ისეთ ქვეამოცანებამდე, რომლებიც გაცილებით ადვილად დაგემორჩილებათ.

როგორც ცნობილია და რასაც პრაქტიკაც მრავალჯერ ადასტურებს, ყველა ამოცანა იშლება შედარებით უფრო **მცირე სამ ქვეამოცანად. ისინი ერთმანეთს არ ფარავენ, პირიქით – სრულად ავსებენ საწყის ამოცანას (MECE) (არ გვკითხოთ რატომ სამად, ეს არავინ იცის. თუმცა ათასობით მტკიცებულება არსებობს, რომ სწორედ სამად იშლება; საპირისპირო კი ჯერ არავის დაუმტკიცებია).** ამ სამი ქვეამოცანის სწორად პოვნა ხშირად ყველაზე რთული ამოცანების გადაწყვეტის პროცესში საკვანძო ეტაპი ხდება. ქვეამოცანები კიდევ იშლება სამ-სამ ქვეამოცანად და ასე იქამდე, სანამ დიდი ამოცანები შედარებით იოლად აღქმად და ჩვენთვის მარტივ ამოცანებად არ დანაწილდება.

მაგალითად, ერთ-ერთი ყველასთვის ცნობილი და მეტ-ნაკლებად აქტუალური ამოცანაა არჩევნებში გამარჯვება. ამ მეთოდით ეს ამოცანა, შესაძლოა, შედარებით მარტივ ქვეამოცანებად დაიშალოს:

1. საზოგადოების მაქსიმალური ნაწილის დარწმუნება იმაში, რომ თქვენ ყველაზე კარგი არჩევანი ხართ მათთვის;

2. იმის უზრუნველყოფა, რომ რაც შეიძლება მეტი ადამიანი წავიდეს არჩევნებზე;

3. დემოკრატიული არჩევნების, ანუ იმის უზრუნველყოფა, რომ ყველა ხმა საბოლოოდ იქნება დაცული.

ან თუ ხედავთ, რომ ეს გზა შედეგს არ მოგცემთ, მაშინ არსებობს ამოცანის დაშლის მეორე მიდგომაც:

1. იმ ადამიანების გამოვლენა, რომელთა არჩევანზე ზემოქმედებაც შედარებით ადვილად შეგიძლიათ;

2. უზრუნველყოთ, რომ მათ თქვენ სასარგებლოდ მისცენ ხმა.

3. ეცადოთ, რომ რაც შეიძლება ნაკლები სხვა ადამიანი მივიდეს არჩევნებზე (რა თქმა უნდა, თუ ეს საერთოდ არ ჩაშლის არჩევნებს).

ასევე სხვა მაგალითიც შეიძლება მოვიყვანოთ:

ამოცანა მდგომარეობს შემდეგში: **სკოლებში ან უმაღლეს სასწავლებლებში სწავლების დონის ამაღლება,** რომელიც მასწავლებლების (ლექტორების) ბაზის გაძლიერებით (შეცვლით, სწავლებით, გადანაწილებით); სწავლების მეთოდების, პროგრამების მუდმივი გაუმჯობესებითა და მატერიალურ-ტექნიკური ბაზისა და სასწავლო გარემოს განვითარებით მიიღწევა.

ან ეს – **იმისთვის, რომ ადამიანმა რაც შეიძლება მეტი კარგი საქმე გააკეთოს ცხოვრებაში, საჭიროა:** იპოვოს საქმე, რომელიც ყველაზე უკეთ აძლევს მისი უნარებისა და შესაძლებლობების გამოყენების საშუალებას; ეცადოს, რაც შეიძლება ხშირად და კარგად აკეთოს; ისწავლოს იმისთვის, რომ ხვალ კიდევ უფრო მეტის და კიდევ უფრო კარგად გაკეთება შეძლოს.

ბევრი მაგალითის მოყვანა შეიძლება, თუმცა, ვფიქრობთ, მთავარი პრინციპი ისედაც ნათელია. ვიღებთ დიდ ამოცანებს და ვშლით მათ შედარებით პატარა ამოცანებად მანამ, სანამ იმ დონემდე არ დავალთ, სადაც ჩვენი ძალებით მათზე ზემოქმედების შესაძლებლობებს ცხადად დავინახავთ.

გ) ქვეამოცანებს შორის პრიორიტეტებისა და აქცენტების სწორად გადანაწილება სტრატეგიის ფორმირების დასკვნითი, ამასთან ყველაზე საპასუხისმგებლო ეტაპია. ყველაზე მეტად ამ ეტაპზე დაშვებულმა შეცდომამ შეიძლება გამოიწვიოს წარუმატებლობა, ვინაიდან სწორედ აქ წყდება, ქვეამოცანების რომელ ნაწილზე ზემოქმედება იძლევა ყველაზე მაქსიმალური შედეგის მიღწევის შესაძლებლობას.

სამწუხაროდ, ჩვენი რესურსები შეზღუდულია, ყველაფერზე ერთდროულად და ერთი ხარისხით ზემოქმედება შეუძლებელია, ამიტომ არჩევანის გაკეთება გვიწევს. რომელი ქვეამოცანები გადავჭრათ იმისთვის, რათა ყველაზე საუკეთესო შედეგი მივიღოთ. ხოლო თუ მთელ მსოფლიოში მსგავსი ამოცანები ქვეამოცანებად ერთნაირად იშლება, თითოეული შემთხვევის უნიკალურობა სწორად გაკეთებულ სტრატეგიულ არჩევანში მდგომარეობს. ყველა ორგანიზაციისა თუ ადამიანისთვის მისი უნიკალური გარემოდან, სიტუაციიდან გამომდინარე, სწორედ სტრატეგიული არჩევანი არის უნიკალური. ამასთან ცნობილია, რომ თუ თქვენი დიდი ამოცანა საბოლოო ჯამში 7-8 ან 10 ქვეამოცანად დაშალეთ, მათ შორის 2-3 არის ისეთი, რომელზე ზემოქმედებაც შედეგის 80%-ს იძლევა. სწორედ ამ ორი-სამის გამოვლენა და მათზე აქცენტის გაკეთება განსაზღვრავს სტრატეგიის სისწორეს ამ კონკრეტულ შემთხვევაში.

ამ არჩევანის სისწორისთვის აუცილებელია სიტუაციის დეტალური შესწავლა, ანალიზი, შეფასება, ინფორმაციის მოგროვება, ადამიანებთან საუბარი, მონაცემების მოძიება. მოკლედ, იმისთვის, რომ არ დავიფანტოთ მოქმედებებში და აქცენტე-

ბი სწორად გავაკეთოთ ხშირად ბევრი მუშაობაა საჭირო ფაქტების ძიების მიმართულებით. სხვა შემთხვევაში, შესაძლოა, ჩვენი ძალისხმევა ნახევარ-ზომებად იქცეს, დაიშალოს, დაქუცმაცდეს; ვერც ერთი არსებითი ქვეამოცანა ვერ მოვაგვაროთ ან ისინი გადავჭრათ, რომლებიც საბოლოო შედეგისთვის დიდად მნიშვნელოვანი არც არის.

მოკლედ, სწორი სტრატეგიის დამუშავება, რომელიც მიზნის (ამოცანის არსის) ცხადი ფორმულირებით, დიდი ამოცანის ქვეამოცანებად დაშლითა და მათ შორის პრიორიტეტების სწორად განაწილებით მიიღწევა, დიდი ამოცანების გადაწყვეტის პირველი და უმნიშვნელოვანესი ეტაპია. თუმცა ხშირად არასაკმარისი, ვინაიდან სწორად განსაზღვრული ქვეამოცანები ჯერ კიდევ არ ნიშნავს იმას, რომ მათ ეფექტურად გადაწყვეტას შევძლებთ. ამისთვის ასევე კარგი იდეების მოფიქრებაა საჭირო.

2. ყველაზე შედეგიანი იდეების მოფიქრება

რთული ამოცანების გადაწყვეტაზე მომუშავე ადამიანებმა უნდა იაზროვნონ როგორც სისტემურად და სტრუქტურულად (განსაკუთრებით სტრატეგიის ფორმირების ნაწილში), ასევე შემოქმედებითად (განხორციელების, იდეების გენერაციისა და დახვეწის ნაწილში). გარდა ამისა, უნდა გამოავლინონ სკრუპულოზური მუშაობის უნარი დეტალური სამოქმედო გეგმის შემუშავების ნაწილში. ამ სამი უნარის გარეშე რთულია სწორი პრიორიტეტები დასახონ. თუ პირველი და მესამე შედარებით უფრო რუტინულია, მეორე ძალიან სახალისო და სასიამოვნოა.

იდეების გენერაცია აუცილებელი პროცესია გამოვლენილი ქვეამოცანების გადაწყვეტისთვის. მაგალითად, იმისთვის, რომ რაც შეიძლება მეტი ადამიანი მიიყვანო არჩევნებზე, შეიძლება გამოიყენო სამარშრუტო ტაქსები, რომლებსაც რეისებიდან მოხსნი, ფულს გადაუხდი და ამა თუ იმ კორპუსიდან საარჩევნო უბანთან ხალხის მიყვანას დაავალებ. თუ ფიქრობ,

რომ ადამიანების უმრავლესობა შენი მომხრეა და ისინი წვიმამ შეიძლება შეაფერხოს არჩევნებზე წასვლისას, ამის გაკეთება შეიძლება. თუმცა უკვე განხორციელების ნაწილში უნდა იზრუნო იმაზე, რომ ეს ვინმემ „კარუსელებად“ არ ჩაგითვალოს, თორემ ყველაფერი შეიძლება საპირისპიროდ შემოგიტრიალდეს.

ანუ ეფექტიანი იდეის მოფიქრება, თუ როგორ გადაჭრა ესა თუ ის შედარებით მარტივი ამოცანა, მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს, არსებული რესურსებიდან გამომდინარე, რამდენად ბევრი ქვეამოცანის გადაწყვეტას შეძლებ და ამასთან, რამდენად კარგად.

ამ ეტაპზე განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია: იდეების მაქსიმალური სიმრავლე და მრავალფეროვნება, მათ შორის ყველაზე ეფექტურის სწორად შერჩევა და მათი შემდგომი დახვეწა-დეტალიზაცია.

ყველაზე რთული, როგორც წესი, ბევრი და მრავალფეროვანი იდეის მოფიქრებაა. მათ შორის იმის გამოცნობას კი, რომელი უფრო იმუშავებს და მერე მათ დახვეწას დიდი შემოქმედება აღარ სჭირდება.

იდეების მრავალფეროვნებისთვის ვიყენებთ „ფიქსირებული რაოდენობის პრინციპს“ – ანუ წინასწარ განვსაზღვრავთ, რა რაოდენობის იდეა გვინდა მოვიფიქროთ ამა თუ იმ ამოცანის გადასაწყვეტად. 15-25-50 იდეა დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად მნიშვნელოვანი და რთულია ქვეამოცანა, რამდენად ორიგინალური და საინტერესო გზის გამოძებნაა საჭირო. არ ვეშვებით მანამ, სანამ წინასწარგანსაზღვრულ რაოდენობას არ მივაღწევთ.

როგორც წესი, ამ პროცესში 2 ეტაპია რთულად გადასალახავი. პირველი — რამდენიმე იდეის შემდეგ გეჩვენება, რომ ამოწურე და სხვა გზები თითქმის აღარ არსებობს. ასეთ დროს, უბრა-

ლოდ, სიჯიუტეა საჭირო. თუ არ მოეშვები და ფიქრს განაგრძობ, ადვილად დაინახავ, რომ ბევრად უფრო მეტი გზა და იდეა შეიძლება მოიფიქრო, თუ ამისთვის საკმარისი მოტივაცია გაქვს. როგორც წესი, ისე აღმოჩნდება ხოლმე, რომ საბოლოოდ მოფიქრებული იდეები რაოდენობრივად ბევრად აღემატება თავდაპირველად დასახულ მიზანს.

გენერაციის შემდეგ ხდება იდეების გადარჩევა. ამ დროს ჯერ ისეთები გაიცხრილება, რომლებსაც არავინ უჭერს მხარს, ხოლო დარჩენილების ურთიერთშედარება ხდება ძირითადად მატრიცული შეფასების პრინციპით (ეს მეთოდი ძალიან გავრცელებულია და მის დეტალურად აღწერას აქ აღარ დავიწყებთ). ეს საბოლოო ჯამში ყველაზე ეფექტური იდეების განსაზღვრის საშუალებას იძლევა.

იდეების გენერაცია შერჩეული იდეების დეტალური დამუშავებით მთავრდება. ამ დროს თითოეულისთვის ცალ-ცალკე განისაზღვრება — რაში მდგომარეობს იდეის არსი, რაზე მოახდენს ის ყველაზე მეტად გავლენას და ა.შ.

3. დეტალური სამოქმედო გეგმის დამუშავება

ყველაზე სწორი სტრატეგია და ძალიან მაგარი იდეებიც კი ხანდახან უბრალო მაკულატურად შეიძლება იქცეს, თუ მათ ნიუანსების დონეზე დეტალურად დამუშავებული სამოქმედო გეგმა არ ახლავს თან. დეტალურ სამოქმედო გეგმაზე მუშაობისას მნიშვნელოვანია:

ა) მოქმედებების სწორი თანამიმდევრობის განსაზღვრა იმისთვის, რომ პირველ რიგში გაკეთდეს ის, რაც პირველ რიგში უნდა გაკეთდეს.

ბ) სამოქმედო გეგმაში მოსალოდნელი საფრთხეების, რისკების გამოვლენა და პრევენციისთვის საჭირო მოქმედებების გათვალისწინება.

გ) გეგმის განხორციელებისთვის საჭირო რესურსების, პირობების, მხარდაჭერის, ასევე სხვა საჭიროებების გამოვლენა და გათვალისწინება.

ამ სამი ჯგუფის დეტალების გარეშე რთული ამოცანების გადაწყვეტა ან საერთოდ ვერ ხერხდება, ან ისეთ შედეგებს მოიტანს, შეიძლება მათზე მუშაობის დაწყებაც კი სანანებელი გახდეს.

სწორედ ამიტომ, ამ ეტაპზე, განსაკუთრებით სკრუპულოზური ხალხი და მუშაობაა საჭირო. თუ იცით თქვენი ამოცანის გადაწყვეტის სწორი სტრატეგია და სტრატეგიული ამოცანების გადასაჭრელად მაგარი იდეები გაქვთ მოფიქრებული, მაშინ ცოტაც გაიჭირვეთ, არ დაზოგოთ ნერვები, ძალისხმევა და დეტალებიც კარგად გაიაზრეთ. განსაკუთრებით ყურადღება სჭირდება მოსალოდნელი გართულების ალბათობების გამოვლენასა და მათი პრევენციის მოქმედებების დაგეგმვას. ვინაიდან, რაც უფრო რთულია ამოცანა და რაც უფრო მნიშვნელოვანია შედეგი, მით უფრო ბევრი სირთულე წარმოიქმნება მისი განხორციელების პროცესში. ამის ყველაზე კარგი მაგალითი შეიძლება ის სამარშრუტო ტაქსები იყოს, რომელიც, შესაძლოა, სწორ იდეას ახორციელებდნენ, მაგრამ იმის გამო, რომ მოსახლეობა არ იყო წინასწარ ინფორმირებული მათ შესახებ და იმის გამოც, რომ მათ ამომცნობი ნიშნები არ ჰქონდათ, პირიქით — უარყოფითი გავლენა მოახდინა არჩევნების შედეგებზე და ზედმეტი, არასაჭირო მითქმა-მოთქმა და ხმაური გამოიწვია. ეს ერთ-ერთი ყველაზე მარტივი შეცდომა შეიძლება იყოს მათ შორის, რისი დაშვებაც განხორციელების პროცესში შეიძლება მაშინაც კი, თუ სტრატეგიაც და იდეებიც იდეალურია.

მოკლედ, სულ ეს არის. სწორი სტრატეგია, მაგარი იდეები, დეტალური გეგმა ის სამი ნაწილია, რომელიც ყველაზე რთული ამოცანების გადაწყვეტის საშუალებას იძლევა. ეს შეიძლება ერთ-ერთი გზაა, მაგრამ მისი ცოდნაც კი საკმარისია იმისთვის, რათა უფრო გაბედულად შეეჭიდო ყველაზე რთულ

პრობლემებსაც კი, არ შეგეშინდეს და არ დაგეზაროს მათზე მუშაობა. მუშაობა და ძალისხმევა, სიჯიუტე და მონდომება კი ყოველთვის სათანადოდ ფასდება, გზებიც აუცილებლად გამოჩნდება და, დიდი ალბათობით, სასურველ შედეგსაც მიაღწევ.

ბოდიშს გიხდით, ცოტა ვრცელი სტატია გამოვიდა. მადლობა ყველას, ვისაც ნერვები და მოთმინება ეყო, რომ იგი ბოლომდე წაეკითხა. წარმატებებს გისურვებთ რთული ამოცანების გადაწყვეტაში.

2009, ნოემბერი

რისკის ფაქტორი მენეჯერების მოტივაციის სქემებში

მენეჯერების მოტივაციის სქემა უნდა ქმნიდეს საკმარის პირობებს იმისთვის, რომ მათ საკუთარ თავზე აიღონ რისკი.

ნებისმიერი კომპანიის ცხოვრებაში მენეჯერები გადამწყვეტ როლს ასრულებენ. მათ მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებსა და განხორციელების ხარისხზე დამოკიდებულია კომპანიის წარმატება თუ წარუმატებლობა. სწორედ ამიტომ ორგანიზაციების უმეტესობა საკმაოდ დიდ ძალისხმევას და ენერგიას ხარჯავს მათ ნაყოფიერ მუშაობაზე.

მიუხედავად ამისა, მოტივაციის სისტემის დამუშავებისას, ძალიან ხშირად ვერ ითვალისწინებენ იმ გარემოებას, რომ **ხელმძღვანელი პირები, ნებისმიერი სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღებისას რისკის ქვეშ აყენებენ არა მარტო კომპანიის მომგებიანობასა და წარმატებას, არამედ საკუთარ რეპუტაციასაც. ეს ბევრისთვის გაცილებით ძვირი და მნიშვნელოვანია, ვიდრე სხვა ნებიმიერი აქტივი.**

მიღებული გადაწყვეტილების წარმატებას შეუძლია მათი ავტორიტეტის ამაღლება და მომავალი შემოსავლების გაზრდა. წარუმატებლობა კი მათ რეპუტაციას, ანაზღაურებასა და მომავალ წინსვლას სერიოზული საფრთხის ქვეშ აყენებს. რაც უნდა იყოს წარუმატებლობის მიზეზი, ის მაინც განიხილება არა როგორც მოვლენების მოულოდნელი რეალობა, არამედ როგორც მენეჯერის წინდაუხედაობა და მარცხი.

ამის გამო მენეჯერები ხშირად თავს იკავებენ მაღალრისკიანი გადაწყვეტილებების მიღებისგან. მათ ურჩევნიათ შე-

დარებით დაბალშემოსავლიანი, საშუალო დონის რისკიანი მოქმედებების განხორციელება და წარმატებული ხელმძღვანელის სტატუსის შენარჩუნება, ვიდრე საკუთარი კარიერისა და რეპუტაციის დამსხვრევა, რის გამოც ხშირად კომპანიასაც აკარგვინებენ განვითარების შანსს.

ამის კარგი მაგალითი შეიძლება იყოს ნავთობკომპანიები. ისინი ხარჯავენ მილიარდობით დოლარს მარტო ბურღვითი სამუშაოების წარმოების უფლების მოპოვებასა და შემდეგ კიდევ მილიონობით დოლარს უშუალოდ ბურღვით სამუშაოებზე, მაგრამ ყოველთვის ვერ აღწევენ სასურველ შედეგს და წყვეტენ მუშაობას ჯერ კიდევ ლიცენზიის ვადის გასვლამდე. ასეთი ტიპის გადაწყვეტილებების მიღებისას მენეჯერები მაღალი რისკის ქვეშ აყენებენ როგორც კომპანიას, ასევე საკუთარ რეპუტაციას. თუმცა, ისიც აღსანიშნავია, რომ ამ დონის რისკების გარეშე შეუძლებელი იქნებოდა ისეთი საბადოების აღმოჩენა, როგორიცაა ჩრდილოეთის ზღვაში, ან თუნდაც ალასკაზე.

მენეჯერების მოტივაციის სქემა უნდა ქმნიდეს საკმარის პირობებს იმისთვის, რომ მათ საკუთარ თავზე აიღონ რისკი. ისინი კომპანიას უნდა აღიქვამდნენ, როგორც საკუთარს და ხედავდნენ პირდაპირ კავშირს ორგანიზაციისა და საკუთარ წარმატებას შორის. ამისთვის მენეჯერები ხელფასისა და მოკლევადიანი სტიმულების გარდა ხშირად იღებენ გრძელვადიან პერიოდზე გათვლილ ბონუსებსაც. ეს მაშინ, როცა ძალიან ბევრი სტრატეგიული გადაწყვეტილების შედეგების დასანახად და შესაფასებლად საჭიროა დრო.

გრძელვადიანი სტიმულირებისთვის კომპანიების 48% იყენებს აქციების ოფციას. ამას შეიძლება ჰქონდეს სხვადასხვა ფორმა:

საფონდო ოფცია – მენეჯერებისთვის აქციების ყიდვის უფლების მიცემა საბაზრო ფასად ან უფრო ძვირად. ამ შემთხვევაში მენეჯმენტის სარგებელი იქნება განსხვავება ყიდვის ფასსა და გაზრდილ ღირებულებას შორის.

შეზღუდული საფონდო ოფცია – მენეჯერებისთვის აქციების ჩუქება ან საბაზრო ღირებულებასთან შედარებით იაფად შეძენის უფლების მიცემა, მაგრამ ამ შემთხვევაში ძირითადად ეკრძალებათ ხოლმე მათი რაიმე ფორმით გასხვისება. ასეთი ტიპის ოფციას ხშირ შემთხვევაში აძლევენ განსაკუთრებული შედეგების მიღწევისას.

ფიქტიური ოფცია – ამ დროს აქციები რეალურად არ გადაეცემათ. მენეჯერებს გადაეცემათ მხოლოდ ე.წ. პირობითი აქციები, საიდანაც, როგორც ყველა აქციონერს, დივიდენდების მიღების უფლება აქვთ, მაგრამ ამით მათ არ ეძლევათ მესაკუთრის უფლებები.

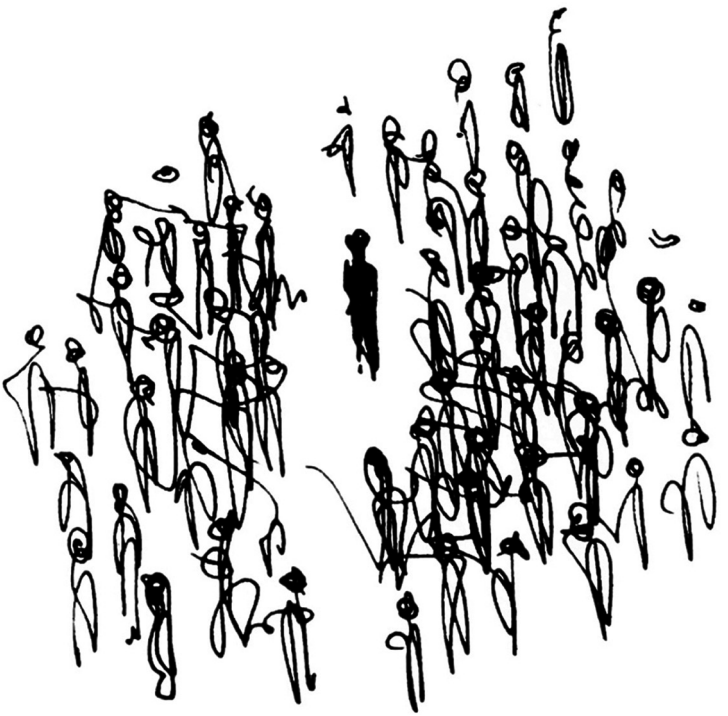
ასეთი ტიპის ოფციები მენეჯერებს უჩენს კომპანიის თანამესაკუთრის შეგრძნებას და უქმნის მოტივაციას, იზრუნონ მისი მომგებიანობის, წარმატებისა და აქციონერების სარგებლის გაზრდაზე.

მომწიფებულ კომპანიებში მენეჯერების საბაზისო ხელფასი, მოკლევადიანი და გრძელვადიანი სტიმულები, სხვა ბენეფიტები სასურველია იყოს შემდეგი პროპორციით 60%, 15%, 15% და 10%, ხოლო მზარდ კომპანიებში – 40%, 25%, 25% და 10%.

რაც შეეხება შედარებით პატარა და ახალგაზრდა ორგანიზაციებს, აქ მენეჯმენტის თავდაპირველი კომპანიის მფლობელობის წილი სასურველია არ აღემატებოდეს 5-7%-ზე მეტს (თუ მენეჯერის პიროვნული ფაქტორი ძალიან მნიშვნელოვანი არ არის), მაგრამ წინასწარ განსაზღვრული კონკრეტული პარამეტრის მიღწევის შემთხვევაში უნდა ხდებოდეს ამ პროცენტის ზრდა. მაგალითად, კომპანიის მოგება ან შემოსავალი თუ გადასცდება რაღაც თანხას, პროცენტი შეიძლება გაიზარდოს 5-დან 7-მდე, შემდეგ კიდევ 10-მდე და ა.შ. მაგრამ გარკვეული პროცენტის მიღწევის შემდეგ (მაგ.: 10%) ზრდა უნდა შეწყდეს და მოხდეს მოტივაციის სხვა სქემაზე გადასვლა.

ეს გულისხმობს, რომ ბიზნესის ფორმირების პროცესში მენეჯერს ექნება მოტივაცია, გრძელვადიან შედეგზე იფიქროს და ორგანიზაცია 2-3 წელიწადში განვითარების ახალ ეტაპზე გადაიყვანოს.

2009, სექტემბერი



მენეჯერი, რომელმაც ალყა გაარღვია

მან ნათლად დაინახა საფრთხე, რომელსაც ორგანიზაციისთვის საშუალო რგოლის ხელმძღვანელთა ასეთი ქცევა ქმნიდა. მიხვდა, რომ თანამშრომლებთან ურთიერთობა მხოლოდ უშუალო ხელქვეითების მეშვეობით არასწორი ნაბიჯი იყო. ასე ბევრ შესაძლებლობას, ინფორმაციას, იდეებს, გაკეთებულ საქმეს და, რაც მთავარია, – ბევრ კარგ ადამიანს აკარგვინებდა ორგანიზაციას.

ერთ დღეს ერთმა მენეჯერმა იგრძნო, რომ ძალიან დაშორდა თავის თანამშრომლებს, აღარ ესმოდა მათი ქცევის მიზეზები, მათი პრეტენზიები და აღიზიანებდა კიდეც ისინი. ხვდებოდა, რომ რატომღაც მისიც ძალიან ცუდად ესმოდათ თანამშრომლებს, ეუბნებოდა ერთს და აკეთებდნენ მეორეს; ითხოვდა ერთს და აძლევდნენ მეორეს; ეკითხებოდა ერთს და პასუხობდნენ მეორეს.

ხედავდა, რომ, რაც დრო გადიოდა, სულ უფრო ნაკლებ ადამიანთან ჰქონდა ურთიერთობა, არ ეკონტაქტებოდა და უფრო მეტი — თავსაც არიდებდა მათთან შეხვედრას. ცდილობდა, მხოლოდ უშუალოდ დაქვემდებარებული ადამიანების მეშვეობით მიეტანა აზრიც და წინადადებაც, დავალებაც და თხოვნაც, მათი მეშვეობით დაესვა შეკითხვა და მიეღო პასუხი. ასე უფრო კომფორტულად გრძნობდა თავს ბევრი მიზეზის გამო.

თუმცა იმასაც ხვდებოდა, რომ, რაც დრო გადიოდა, მისი უშუალო დაქვემდებარებულები სულ უფრო ნაკლებს ელა-

პარაკებოდნენ საკუთარ თანამშრომლებზე და თუ რამეს ეუბნებოდნენ, ძირითადად ცუდს. ისინი გამოთქვამდნენ პრეტენზიებს მათი სიზარმაცის, უცოდინარობის, არასწორი მოტივაციის, კომპანიისა და მენეჯმენტის მიმართ ნაკლებად ლოიალურობის გამო. მუდმივად ჩიოდნენ მათ მიერ დაშვებულ შეცდომებზე და სულ უფრო მეტად წუწუნებდნენ, რომ თვითონ უწევთ ყველაფრის კეთება, რომ მიმდინარე საქმეებიც კი მათი გასაკეთებელია, რომ მათთვის არაფრის დავალება არ შეიძლება და ა.შ. ეს კიდევ უფრო ცვლიდა მის დამოკიდებულებას თანამშრომლების მიმართ, უმცირებდა მათთან შეხვედრის, მათი განწყობისა და პრეტენზიების მოსმენის სურვილს. ყოველივე ეს კიდევ უფრო აცილებდა და აშორებდა თანამშრომლებს, უფრო გაუგებარსა და მიუღებელს ხდიდა მათ დამოკიდებულებას ბევრი საკითხის მიმართ.

მენეჯერი ატყობდა, რომ, რაც დრო გადიოდა, სულ უფრო უჭირდა გამოერჩია ახალი თანამშრომლები დასაწინაურებლად, სულ უფრო ნაკლებნი იყვნენ ისინი, ვინც ამას იმსახურებდა. შესაბამისად, როცა ვაკანსია ჩნდებოდა, ის, ძირითადად, გარეთ იყურებოდა და თუ შიგნიდან ვინმეს დააწინაურებდნენ მისი უშუალო დაქვემდებარებულის დაჟინებული რეკომენდაციით, როგორც წესი, ისინიც ვერ ამართლებდნენ.

ამ ბოლო დროს კი ხედავდა, როგორ ტოვებდნენ ორგანიზაციას ისინი, ვისთანაც ერთ დროს მას აქტიური ურთიერთობა ჰქონდა და ვისზეც ოდესღაც დიდ იმედებსაც ამყარებდა, მაგრამ, რომლებმაც, რაღაც მომენტში მასთან კავშირი გაწყვიტეს. ისინი ტოვებდნენ ორგანიზაციას, მენეჯერი კი ნელ-ნელა აცნობიერებდა, რომ იკარგებოდა რაღაცა მნიშვნელოვანი ძალა და რესურსი, რომლის გამოყენებაც ორგანიზაციამ ვერ შეძლო. თუმცა მისი გარემოცვა, უშუალოდ დაქვემდებარებული ადამიანები არწმუნებდნენ, რომ ეს უკეთესიც კია, ვინაიდან მათ მოვალეობებს სხვა ბევრად უკეთ შეასრულებს და ა.შ. მენეჯერი ფიქრობდა, მაგრამ ვერ ხვდებოდა, თუ რატომ ხდებოდა ასე, რატომ ტოვებდნენ ერთ დროს ასე პერსპექტიული კადრები ორგანიზაციას, რატომ კარგავდნენ მოტივა-

ციას, იცვლიდნენ ქცევასა და დამოკიდებულებას ორგანიზაციისა და საქმის მიმართ.

ერთ დილასაც, მორიგი ასეთი ფაქტი განმეორდა. ორგანიზაცია მასთან ერთად მოსულმა, მისთვის ერთ დროს ძალიან ძვირფასმა ადამიანმა უკეთესი ხელფასის მოტივით დატოვა. მენეჯერი მთელი საღამო მასთან ერთად გატარებულ დღეებსა და მომენტებს იხსენებდა, მოიგონა რამდენიმე შემთხვევა, ძველმა მეგობარმა რამდენიმეჯერ რომ სცადა მასთან შეხვედრა, მაგრამ ამისთვის დრო ვერ გამონახა.

ძალიან მოუნდა მასთან დალაპარაკება, ბოდიშის მოხდაც კი იმის გამო, რომ ვერ შეხვდა და ვერ ესაუბრა წასვლამდე. დაურეკა და შეხვედრა სთხოვა. იმ დღესვე, საღამოს შეხვდნენ და დიდხანს ისაუბრეს. ბევრი გაიხსენეს, კარგიც და ცუდიც, ბევრიც იცინეს და რამდენიმეჯერ სევდაც შემოაწვათ წარსულის გამო. ბევრ რამეზე ჰკითხა აზრი, რჩევაც, თავისი წუხილიც გაანდო და მისთვის ბევრ საინტერესო შეკითხვაზე ყოფილი თანამშრომლის აზრიც მოისმინა.

უკან დაბრუნებული გზაში მიხვდა, როგორ აკლდა მასთან ურთიერთობა, რამდენი დაკარგა ამ წლების განმავლობაში მხოლოდ იმით, რომ მასთან ურთიერთობა უშუალო ხელმძღვანელის მეშვეობით ჰქონდა. ეს თანამშრომელი კი თავიდან შეპარვით, მერე კი სულ უფრო მეტად და მეტად ცდილობდა ესაუბრა ამ მენეჯერის უარყოფით მხარეებზე და თან არაფერს ამბობდა მის მიერ კარგად გაკეთებულ საქმეებზე. სულ უფრო მეტად ცდილობდა, დაერწმუნებინა ჯერ იმაში, რომ ის დემოტივირებულია; შემდეგ იმაში, რომ ის ამ დემოტივაციას სხვებზე ავრცელებს, ამასთან, მისი კვალიფიკაცია აღარ შეესაბამება მის ფუნქციებს და ბოლოს იმაში, რომ მისი შეცვლა საქმისთვის შეიძლება უკეთესიც იყოს. სწორედ ამ „არგუმენტირებულმა“ და დაჟინებულმა ჩიჩინმა ნელ-ნელა შეცვალა მისი დამოკიდებულება ამ მუშაკის მიმართ – ჯერ წყენით, მერე ბრაზით – ნაკლებად სურდა მასთან ურთიერთობა. შეიძლება ეს გახდა კიდეც ერთ-ერთი

მიზეზი, რის გამოც მენეჯერმა წასვლამდე მასთან შესახვედრად დრო ვერ გამონახა.

მეორე მხრივ, შეხვედრის დროს მისგან მიღებულმა ინფორმაციამაც გააკვირვა, გააოცა კიდეც. აღმოჩნდა, რომ სწორედ უშუალო ხელმძღვანელის მეშვეობით, ამ ადიამიანს ბევრჯერ უცდია რაღაც ინფორმაციის მოწოდება, პრობლემების შესახებ მოსაზრებების გადმოცემა მენეჯმენტისთვის. ბევრი იდეა, რომელიც მოგვიანებით ოდნავ სახეცვლილი სწორედ მისმა ხელმძღვანელმა მიიწერა, სინამდვილეში სწორედ ამ ადამინისა და მისი კოლეგების იდეა ყოფილა. გააკვირვა იმანაც, რომ თანამშრომლების დაჟინებულ შეკითხვებზე, თუ რას ფიქრობდა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ამა თუ იმ საკითხზე, სამსახურის ხელმძღვანელი ისეთ პასუხებს იძლეოდა, რომელიც საერთოდ არ შეესაბამებოდა რეალობას. ის იმ საკითხებზე, რომლებიც არავის განუხილავს, თავის თანამშრომლებს არაადეკვატურად პასუხობდა, ხოლო მათი გაკვირვებული სახეების დანახვასა და შეკითხვაზე, თუ რატომ გადაწყვიტა მენეჯმენტმა ასე, ხელებს გადაატრიალებდა და ეუბნებოდა: რას გაიგებ, ხელმძღვანელები ეგენი არიან, რასაც უნდათ, იმას გადაწყვეტენ. მათთან ხელმძღვანელობაზე ორაზროვნად, მაგრამ ცხადი მინიშნებებით საუბარს არ ერიდებოდა; ამბობდა, რომ რიგითი თანამშრომლების ინიციატივა არ სჭირდებათ, აზრს არავის ეკითხებიან, რომ მათ დასაქმებულთა პრობლემები არ აინტერესებთ და ა.შ.

პრინციპში, რაღაც დონეზე გასაგებიც იყო ამ ხელმძღვანელის ქცევა. ეს, შესაძლოა, მისი აზრით, ერთადერთი შანსი იყო ორგანიზაციაში მისი როლის და მნიშვნელობის გასაზრდელად. ერთი მხრივ, არწმუნებდა ხელმძღვანელობას, რომ მისი თანამშრომლები არ ვარგოდნენ და ყველაფრის კეთება თვითონ უწევდა, ხოლო, მეორე მხრივ, თავის უშუალო თანამშრომლებს არწმუნებდა, რომ თვითონ იყო მათი ერთადერთი დამცველი და ყველაზე მეტადაც სწორედ მას შესტკიოდა მათზე გული. ამით ის ცდილობდა, ყოფილიყო საჭირო როგორც ერთი, ისე მეორე მხარისთვის. მენეჯერმა

გაიაზრა, რომ მხოლოდ ეს ადამიანი არ იქცეოდა ასე, რომ სხვადასხვა საფეხურზე მყოფი მასზე დაქვემდებარებულ ხელმძღვანელთა ნაწილიც იმავეს აკეთებდა. მან ნათლად დაინახა საფრთხე, რომელსაც ორგანიზაციისთვის საშუალო რგოლის მენეჯერთა ასეთი ქცევა ქმნიდა. მიხვდა, რომ რიგით თანამშრომლებთან ურთიერთობა მხოლოდ უშუალო ხელქვეითების მეშვეობით არასწორი ნაბიჯი იყო. ასე ბევრ შესაძლებლობას, ინფორმაციას, იდეებს, გაკეთებულ საქმესა და, რაც მთავარია, — ბევრ კარგ ადამიანს აკარგვინებდა ორგანიზაციას. გააცნობიერა, რომ ასე გაგრძელება აღარ შეიძლებოდა, რომ რაღაც აუცილებლად უნდა შეცვლილიყო ამ თანამშრომლებთან დაკარგული პირდაპირი კომუნიკაციის აღსადგენად და განვითარებისთვის. გადაწყვიტა, რომ ორგანიზაციის სხვადასხვა დონის თანამშრომლებს შორის პირდაპირი კომუნიკაციის გაუმჯობესება უნდა ყოფილიყო მისი ერთ-ერთი მთავარი პრიორიტეტი მიმდინარე წელს და ამ მიმართულებით სწრაფად უნდა გადაედგა ძალიან კონკრეტული ნაბიჯები.

პირველი ნაბიჯი სწორედ სუბორდინაციის დაცვის დამკვიდრებული სტერეოტიპის დარღვევა იყო. მენეჯერს დასჭირდა ძალიან ბევრი დრო, ერთი მხრივ, თანაშრომლების, ხოლო, მეორე მხრივ, მათი ხელმძღვანელების დასარწმუნებლად, რომ პირდაპირი, გულწრფელი ურთიერთობა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასა და რიგით თანამშრომლებს შორის არანაირად არ უქმნიდა საფრთხეს საშუალო რგოლის მენეჯერებს, არ აკნინებდა მათ როლსა და ფუნქციას. უფრო პირიქით — თანამშრომლების უკეთ მოტივირების, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართვის, უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას იძლეოდა და ამიტომ ორგანიზაციისთვის ეს ძალიან მნიშვნელოვანია. ხელმძღვანელობისთვის იდეების, ინფორმაციის, პრობლემების შესახებ მოსაზრებების პირდაპირ მიწოდება არც ვინმეს „ჩაშვებას“ ნიშნავს და არც ვინმეს თავზე გადახტომას. ეს უბრალოდ მცდელობაა, აუცილებლობა, რათა უფრო სწრაფად და ეფექტურად მოხდეს გადაწყვეტილებების მიღებაც და მათი აღსრულებაც. ბევრმა ლაპარაკმა ამ თემაზე ნელ-ნელა შეცვალა

რიგითი თანამშრომლების ქცევა. ისინი უფრო გახსნილები და აქტიურები გახდნენ. საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები კი უფრო ნაკლებმტკივნეულად რეაგირებდნენ ასეთ შემთხვევებზე.

ხელმძღვანელობასა და თანამშრომლებს შორის პირდაპირი კომუნიკაციის აღდგენა-განვითარებისთვის მეორე მნიშვნელოვანი მიმართულება ურთიერთობის ფორმატების გამრავლება, გაფართოება და დახვეწა გახდა. ხელმძღვანელი ყოველთვიურად მიმართავდა თანამშრომლებს და ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხებზე საკუთარ და მთლიანად, მენეჯერთა გუნდის აზრსა და დამოკიდებულებას აფიქსირებდა. ყოველი ასეთი მიმართვის ბოლოს კიდევ ერთხელ სთხოვდა თანამშრომლებს, გამოეთქვათ აზრი, მოეწოდებინათ ინფორმაცია ან იდეები აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით. მისი სკაიპი, ელექტრონული ფოსტა, მობილური ტელეფონის ნომერი ყველასთვის ცნობილი გახდა. ამ ყველაფრით თანამშრომლები კიდევ უფრო მეტად დარწმუნდნენ იმაში, რომ მათ შეეძლოთ ხშირად დაჰკავშირებოდნენ ხელმძღვანელს.

თავიდან შედარებით ნელა, მორიდებითა და ერთგვარი უნდობლობით დაიწყეს თანამშრომლებმა აქტიურობა. ფრთხილად აკვირდებოდნენ მათი უშუალო ხელმძღვანელების რეაქციას, სწორედ ამ საკითხისადმი მათი დამოკიდებულების ცვლილების შესაბამისად შეიცვალა მათი აქტიურობის ხარისხიც. ხელმძღვანელებმა, რა თქმა უნდა, ეს დისკომფორტი ბოლომდე ვერ გადალახეს, ბოლომდე გახსნილები ვერც თანამშრომლები გახდნენ. თუმცა ის ცვლილებაც კი, რაც მოხდა, იმდენად შედეგიანი აღმოჩნდა პერსონალის მოტივაციის გასაზრდელად, გადაწყვეტილებების მიღება-აღსრულების დასაჩქარებლად, მათი ხარისხის გასაუმჯობესებლად, რომ ყველა სწრაფად დარწმუნდა პირდაპირი კომუნიკაციის მნიშვნელობასა და დადებით შედეგში.

მას შემდეგ, რაც ასეთი ურთიერთობა ორგანიზაციული კულტურის ნაწილი გახდა, ბევრად შემცირდა ღირებული

კადრების წასვლის შემთხვევებიც და გარედან ხელმძღვანელ თანამდებობებზე კადრების მოყვანაც. ბევრად უფრო ადვილი გახდა დავალებების გაცემაც, შეკითხვების დასმაც და მათზე ადეკვატური პასუხების მიღებაც. შიდაორგანიზაციული ფორუმი სულ უფრო მეტად ფასეული და საყვარელი გახდა ყველასთვის, მათ შორის არასამუშაო საათებში, კოლეგებთან და ხელმძღვანელებთან ურთიერთობისთვის.

2010, მაისი

სამი ყველაზე ეფექტური ცვლილება კრიზისის დროს

უნივერსალური და აქტიურობის ფართო ველის მქონე ორგანიზაციებისთვის უკიდურესად მნიშვნელოვანი ხდება დაასახელოს კლიენტის ერთი ან ორი ძირითადი ჯგუფი, ვისთვისაც ის განაგრძობს უპირატესად მუშაობას.

ვისაც ბიზნესწრეებთან ურთიერთობა აქვს, ნახავს, როგორ უკან მიდის ჩვენი ბიზნესის საქმე. საქართველოში კრიზისი, შეიძლება ცოტა დაგვიანებით, მაგრამ სულ უფრო ღრმავდება. ბევრ დარგში მდგომარეობა უარესდება. ლიდერები, რომლებიც სხვადასხვა დარგში ქმნიდნენ ამინდს და პრეტენზია ჰქონდათ, რომ მთლიანად ქვეყანაზეც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენდნენ, სულ უფრო მეტად იკეტებიან საკუთარ პრობლემებში და გადარჩენის გზებს ეძებენ.

კრიზისის ერთი დადებითი ეფექტი, რომელიც უდავოდ არსებობს და რომელიც ხშირად ხდება ახალი სუნთქვის გახსნის მიზეზი ბევრი ორგანიზაციისთვის, არის საკუთარი პრობლემების, სტრატეგიული გადაწყვეტილებების, მუშაობის მოდელების აქტიური გადახედვა. ამას მით მეტი ორგანიზაცია მიმართავს, რაც უფრო რთული და მომცველია კრიზისი. ასეთი ტიპის ჩაღრმავება საკუთარ თავში ეხმარება ბევრ ორგანიზაციას აღმოაჩინოს სრულიად ახალი, ჯერ კიდევ უცხო და გამოუყენებელი შესაძლებლობები საკუთარი ინსტიტუციონალური განვითარებისთვის.

თუკი კრიზისის დასაწყისში ყველა ხვდება, რომ ხარჯების მარტივი შემცირება აუცილებელია და ამ კუთხით არსებულ რეზერვებს სწრაფად სჭირდება გამოყენება, გართულებული კრიზი-

სის ფონზე ყველა აცნობიერებს, რომ უფრო რადიკალური და მნიშვნელოვანი ცვლილებების განხორციელება არის საჭირო. სწორედ ასეთი ტიპის სამ ყველაზე ეფექტურ ცვლილებაზე მოგახსენებთ ქვემოთ.

შრომის ანაზღაურების სისტემის მიბმა შედეგებზე

პირველი და ყველაზე ეფექტური ცვლილება, რომელიც დროში ყველაზე სწრაფად იწყებს ზეგავლენის მოხდენას, ერთი მხრივ, ხარჯების შემცირებაზე, ხოლო, მეორე მხრივ, ამცირებს გაუმართლებელი ხარჯების რისკებს, ეს არის შრომის ანაზღაურების სისტემის ცვლილება მანამ, სანამ ცვლილებები სამუშაო ადგილებსა და ორგანიზაციულ სტრუქტურას შეეხება.

ამ მიმართულებით ყველაზე მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციამ მოასწროს და შემოსავლების შემცირების პროცესს, რაღაცნაირად, ხარჯების შემცირებაც მიაყოლოს. ამასთან, ეს ისე უნდა გააკეთოს, რომ არ მოუწიოს კადრების ნაჩქარევად გაშვებამ.

შრომის ანაზღაურების ეფექტური ცვლილებისთვის პირველ რიგში საჭიროა საკადრო შემადგენლობის დაჯგუფება სამ ნაწილად:

ა) შეუცვლელი კადრები. მუშაკთა ჯგუფი, ვისი პერსონალური კომპეტენციებიც ყველაზე მეტად შეადგენენ და განსაზღვრავენ კომპანიის სტრატეგიულ კომპეტენციებს.

ბ) ძნელად შესაცვლელი კადრები. როგორც წესი, ესენი ახლად აღმოჩენილი ვარსკვლავები არიან. მათზე ორგანიზაცია დიდ იმედებს ამყარებდა, თუმცა მნიშვნელოვანი დანახარჯების გაწევა ვერ მოესწრო.

გ) ადვილად შეცვლადი კადრები. მათი დიდი ნაწილი პოზიციურადაც კი ადვილად ჩანაცვლებადია. ისინი არ ატარებენ რაიმე ისეთ ღირებულ ინოფრმაციას ან კომპეტენციებს, რომელიც შეიძლება დაიკარგოს და ამით კომპანიამ, შესაძლოა, მნიშვნელოვანი დარტყმა მიიღოს.

სამივე ჯგუფის მიმართ ორგანიზაციას განსხვავებული მიდგომები მართებს. ისინი კი ორ ძირითად ტიპად იყოფა:

შრომის ანაზღაურების სისტემის ცვლილება ფრონტალური სამსახურებისა და პოზიციებისთვის. ეს ეხება გაყიდვების მენეჯერებს, შემოსავლების ცენტრებს და მათ თანამშრომლებს. ამ სამსახურებსა და ამგვარ პოზიციებზე სასურველია ცვლილებები შემდეგი სქემით გატარდეს:

ფრონტალური სამსახურებისა და პოზიციების ანაზღაურება თითქმის მთლიანად დამოკიდებული ხდება გაყიდვების მოცულობაზე ან მთავარ პარამეტრებზე, პოზიციების სპეციფიკიდან გამომდინარე და თითქმის მთლიანი კომპანია შედეგებზე პირდაპირ მიბმულ ანაზღაურებაზე გადადის.

გამონაკლისს შეადგენენ შეუცვლელი კადრები. მათ რჩებათ მინიმუმ 40-60% ფიქსირებული ანაზღაურების სახით, მათთვის სტაბილურობის რისკის შედარებით შესამცირებლად.

რაც შეეხება დამხმარე სამსახურებს (მაგ.: ბუღალტერია, სათავო მმართველობითი სამსახურების დიდი ნაწილი), მათი ანაზღაურების 60% უნდა მიებას კომპანიისთვის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან პარამეტრს. ეს შეიძლება იყოს გაყიდვები ან მოგება. იგი წინასწარ დადგენილი ზღვრების შესაბამისად უნდა მცირდებოდეს, ამ პარამეტრის შემცირების პარალელურად.

ამგვარი ცვლილება შრომის ანაზღაურების სისტემაში საშუალებას აძლევს კომპანიას, შემოსავლების შემცირების კვალობაზე შეამციროს სახელფასო ხარჯები, რითაც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნებას.

ზრდაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურის შეცვლა გადარჩენაზე ორიენტირებული სტრუქტურით

მეორე არანაკლებ შედეგიანი ცვლილება, რომელსაც უფრო გვიან ახდენენ, ვიდრე პირველს, არის ორგანიზაციული სტრუ-

ქტურის რევიზია. ზრდაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა ძალიან განსხვავდება გადარჩენაზე ორიენტირებული სტრუქტურისგან. იმის გარდა, რომ ის უფრო იაფი სტრუქტურაა და საკადრო შემადგენლობის 30-40% შემცირების შესაძლებლობას იძლევა, მისი უპირატესობები გამწვავებული კრიზისის დროს ისიცაა, რომ იძლევა გადაწყვეტილებების უფრო სწრაფად და მარტივად მიიღების საშუალებას. რა თქმა უნდა, გადაწყვეტილებების ხარისხი ამის გამო კლებულობს, მაგრამ კრიზისის დროს გადაწყვეტილებების დაჩქარება ერთ—ერთი გადამწყვეტი ფაქტორია. ამდენად, ამ მსხვერპლზე წასვლა შეიძლება.

ძირითადი ცვლილებები, რომელიც სწრაფ ზრდასა და განვითარებაზე ორიენტირებული სტრუქტურის გადარჩენაზე ორიენტირებულ სტრუქტურად გარდაქმნას ემსახურება შემდეგია:

ა) განვითარებაზე ორიენტირებული სამსახურების (გაყიდვების, პროდუქტების განვითარების, ხარისხის მართვისა და განვითარების, კადრების კვალიფიკაციის ამაღლების, კარიერის განვითარების, კლიენტებთან უკუკავშირის მართვის და ა.შ.) გაერთიანება-გამსხვილება, გაუქმება. ყველა მარკეტინგული ფუნქცია, ისევე, როგორც საკადრო ფუნქციები, მარტივად შეიძლება გაერთიანდეს და გამსხვილდეს ერთი განვითარების სამსახურში. მას მხოლოდ აღნიშნული ფუნქციების მინიმალურად აუცილებელ დონეზე შენარჩუნება შეიძლება დაევალოს.

ბ) გენერალური დირექტორის უშუალო დაქვემდებარების ველი, 4-5 მოადგილიდან სასურველია 2-3-მდე შემცირდეს. ესეც მნიშვნელოვანია, როგორც გაიაფების, ისე მართვის დაჩქარებისა და გამარტივებისთვის.

გ) მინიმუმამდე მცირდება კოლეგიალური ორგანოები, სხვადასხვა ტიპის საბჭოები და კომიტეტები. რჩება თითქმის მხოლოდ დირექტორატი, რომელიც თვითონ იღებს გადაწყვეტილებების უმრავლესობას.

დ) საშუალო რგოლის ხელმძღვანელების კორპუსი, კრიზისის დროს, მნიშვნელოვნად მცირდება რაოდენობრივადაც და უფლებამოსილებების თვალსაზრისითაც. ამის გარეშე გადაწყვეტილებების დაჩქარებაც რთულია და სხვა შემდგომი ცვლილებების განხორციელებაც. ეს იმიტომ, რომ საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები კრიზისის დროს მნიშვნელოვნად ამახინჯებენ, როგორც ზევიდან ქვევით, ისე ქვევიდან ზევით მოძრავ ინფორმაციას. ამავე დროს საკუთარი პირადი, სუბიექტური ინტერესებით ზემოქმედებენ გადაწყვეტილების მიღებაზე, რაც გადაწყვეტილებებს კიდევ უფრო აგვიანებს და ნაკლებად ეფექტურსაც ხდის.

ე) კომუნიკაცია მაქსიმალურად უნდა გამარტივდეს ზედა მმართველობით რგოლებსა და ყველაზე დაბალ შემსრულებელ რგოლებს შორის. ეს უკიდურესად მნიშვნელოვანია კრიზისის უარყოფითი გავლენის შესამცირებლად და ორგანიზაციის ქმედუნარიანობის შენარჩუნებისთვის.

აღნიშნული ცლილებების განხორციელების გარეშე ორგანიზაცია, რამდენადაც მოქნილი და ორგანიზებული იყო სწრაფი ზრდის ფაზაში, იმდენად ბიუროკრატიული და მძიმე ხდება კრიზისის დროს. როგორც ავადმყოფი უჰაერობით, ისე წვალობს იგი კრიზისის პერიოდში.

ძირითადი ბიზნესმოდელის გამარტივება

დაბოლოს, პირველი და მეორე ცვლილების შემდეგ, ძალიან ეფექტურია მთავარი ბიზნესმოდელის გამარტივება.

ბიზნესმოდელში იგულისხმება პასუხი სამ მთავარ კითხვაზე: ვისთვის მუშაობს ორგანიზაცია? რა არის მისი ძირითადი პროდუქტი? რა გზით ხდება პროდუქტის მომხმარებლებამდე მიტანა?

ამ სამ კითხვაზე უფრო ცხადი პასუხები და ყველაფერი ზედმეტის ჩამოჭრა ეხმარება ორგანიზაციას, გახდეს უფრო მოქნილი და ეფექტური კრიზისის დროს.

აქედან სეგმენტის გამოყოფა ყველაზე რთული ნაწილია. უნივერსალური და აქტიურობის ფართო ველის მქონე ორგანიზაციებისთვის უკიდურესად მნიშვნელოვანი ხდება დაასახელოს კლიენტის ერთი ან ორი ძირითადი ჯგუფი, ვისთვისაც ის განაგრძობს უპირატესად მუშაობას. ეს მას გაუადვილებს ყველა შემდეგი გადაწყვეტილების მიღებას.

არჩეული ფოკუსიდან და კრიზისიდან გამომდინარე, ასევე საჭიროა იმის გადაწყვეტა, თუ რა არის მთავარი პროდუქტი და რა მარტივი ცვლილებები უნდა შევიდეს მასში, რათა ამ სიტუაციაში ის უფრო ღირებული გახდეს მიზნობრივი მომხმარებლისთვის.

რაც მთავარია, გაყიდვების არხები მნიშვნელოვნად უნდა გამარტივდეს, გაიაფდეს, უფრო მიზანმიმართული გახდეს. თუ ადრე ორგანიზაცია აქტიურად იყენებდა ფართო შეღწევადობის არხებსა და ავრცელებდა მასში ზოგად ინფორმაციას, კრიზისის დროს მნიშვნელოვანი ხდება უფრო ფოკუსირებული ინფორმაციის პირდაპირ, მიზნობრივ მომხმარებლებამდე მიტანა, რაც შეიძლება იაფი მატარებლებით. ამის გადაგეგმვა ითხოვს სიცხადეს წინა ორ საკითხში. სხვანაირად მნიშვნელოვანი ეფექტის მიღწევა, გაყიდვების არხების ნაწილში, შეუძლებელი იქნება.

ეს არის მოკლედ ის სამი მთავარი ცვლილება, რომელიც ყველაზე მეტად აადვილებს კრიზისის გადალახვას ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის. მათი საშუალებით, იმის გარდა, რომ ხარჯები მნიშვნელოვნად მცირდება, ჩქარდება გადაწყვეტილების მიღების პროცესი და მარტივდება კომუნიკაცია, რაც ასევე მნიშვნელოვანია კრიზისის დროს.

მეორე მხრივ, აღნიშნული ცვლილებების განხორციელების გარეშე, ორგანიზაცია იმდენად შეიძლება დამძიმდეს, რომ საკუთარმა მოუქნელობამ, ბიუროკრატიულობამ და სიმძიმემ დაუჩქაროს არასასურველი დასასრული.

სადაც შეუცვლელი კადრები არ არსებობენ

კიდევ უფრო რთულია ღირსებით მიიღო წარმატება, უპირატესად კი აღიქვა მასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობები იმის ნაცვლად, რომ სამსახურებრივი მდგომარეობიდან გამომდინარე სოციალური სტატუსი შეიფერო.

კარგია, როდესაც ორგანიზაციაში ნიჭიერი ადამიანები მუშაობენ, თუმცა ზოგჯერ ამა თუ იმ ადამიანს უჩნდება შეუცვლელობის შეგრძნება. ეს ბევრი მიზეზის გამო ძალიან უარყოფითად მოქმედებს როგორც ორგანიზაციაზე, ისე თვითონ ამ პიროვნებაზეც. შეუცვლელობის გრძნობა ძირითადად ადრეულ ასაკში კარიერული ზრდით არის ხოლმე განპირობებული. იმის გამო, რომ ჩვენთან, ფაქტობრივად, მართვის სისტემა მთლიანად ახლებურად ჩამოყალიბდა, ძალიან ბევრ შუახნის ადამიანს მუშაობის ახალ პრინციპებზე გადაწყობა გაუჭირდა. ეს მაშინ, როდესაც ახალგაზრდა თანამშრომლებმა სწრაფად აუღეს ალღო. ისინი თავიდანვე განსხვავებული მიდგომით, უფრო სწრაფად მოქმედებენ და ხშირ შემთხვევაში უფრო ეფექტურადაც.

თუმცა, სამწუხაროდ, მარტო მიღებული დავალებების სწრაფი და ეფექტური შესრულება, რაც ხშირად მათი კარიერული წინსვლის მიზეზი ხდება, არ არის საკმარისი, რათა ადამიანების მართვა შეძლო. კიდევ უფრო რთულია ღირსებით მიიღო წარმატება, უპირატესად კი აღიქვა მასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობები იმის ნაცვლად, რომ სამსახურებრივი მდგომარეობიდან გამომდინარე სოციალური სტატუსი შეიფერო.

სამწუხაროდ, ახალდაწინაურებული ადამიანების დიდი ნაწილი სწორედ ასე უდგება თანამდებობრივ მდგომარეობას. მათ

მიაჩნიათ, რომ საქმე მარტო უნდა აკეთონ და თანამშრომლები იშვიათად ჩართონ მუშაობის პროცესში. არ აიყვანონ სამსახურში ნიჭიერები და თუ შემთხვევით მათთან ასეთები მოხვდებიან, სწრაფად მოიცილონ თავიდან. საქმე კი აკეთონ ისე, რომ მათ გარეშე დიდხანს ვერავინ ვერაფერი გაარკვიოს რა და როგორ არის. ეს ძირითადად, ალბათ, ქვეცნობიერად მათში მეტი დაცულობის გრძნობას აჩენს. თუმცა, დროთა განმავლობაში, დაცულობა შეუცვლელობის განცდაში გადადის. ეს კი, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ბევრ რამეს აფუჭებს. უფრო მეტად კი:

ა) თვითონ ამ ადამიანებში ამცირებს განვითარების სურვილს, სწავლის, საქმის კიდევ უფრო კარგად კეთების მოტივაციას. ეს დროთა განმავლობაში მათი კვალიფიკაციის არაადეკვატურობას იწვევს.

ბ) ორგანიზაციას სახიფათოდ დამოკიდებულს ხდის ამ ადამიანებზე. როცა მენეჯმენტმა იცის, რომ ამა თუ იმ მუშაკს სწრაფად ვერ შეცვლის ან თითქმის შეუძლებელია მისი შეცვლა, უჭირს მიიღოს ობიექტური, ადეკვატური გადაწყვეტილებები პირველ რიგში ამ კადრთან დაკავშირებით. ხოლო თუკი ამა თუ იმ მიზეზის გამო, ამ ადამიანს მაინც უწევს წასვლა, ორგანიზაცია დიდი პრობლემების წინაშე დგება და სერიოზულად ზარალდება.

გ) შეუცვლელობის შეგრძნება ადამიანებში საკუთარი უფლებამოვალეობების ბოროტად გამოყენების მოტივებსაც აჩენს. მათში საკუთარი ინტერესების ორგანიზაციის ინტერესებზე მაღლა დაყენება უკვე არც ისე იშვიათი მოვლენაა და ხანდახან ღია, სისტემატურ ხასიათსაც ატარებს.

გვინახავს შემთხვევები, როდესაც ახალგაზრდა პროგრამისტს დაუწერია პროგრამა და მერე დიდხანს და ბოროტად სარგებლობდა იმით, რომ მის გარდა ვერავინ ერკვეოდა ამ პროგრამაში. ასეთი თანამშრომლები მსგავსი მიდგომით პრობლემას უქმნიან ორგანიზაციასაც და საკუთარ თავსაც.

შევსწრებივართ ისეთ შემთხვევებსაც, როდესაც საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებს წამოუწყიათ პროექტები მხოლოდ იმიტომ, რომ საკუთარ რეზიუმეში და ბიზნესსკოლებში ჩასაბარებლად გასაგზავნ ესეებში მათ შესახებ დაეწერათ, მაშინ, როცა თვით ამ ორგანიზაციებისთვის ამ პროექტებს არათუ ზიანი მიუყენებია, არამედ დამღუპველიც კი ყოფილა.

ყოფილა და არის ბევრი შემთხვევა, როდესაც მარკეტინგის სამსახურის ხელმძღვანელს ვერც კი ეკითხებიან, რატომ აკეთებს რეკლამას ამა თუ იმ ადგილას, რაც მათში ხელმრუდობის მიზეზი ხდება. იგივე ეხება შესყიდვებს, ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს, კადრებს. თითქმის ყველა სფეროში გვხვდება გავლენიანი შუა რგოლის თანამშრომლების მხრიდან არაკეთილსინდისიერი მოქმედებები. ეს, ხშირ შემთხვევაში, ზედა რგოლის მენეჯერთათვის ან ცნობილია, ან ეჭვი მაინც აქვთ, მაგრამ იმდენად რთულია ამის წარმოდგენა, რომ ეგუებიან. ამით თანამიმდევრულად და საფუძვლიანად აზიანებენ ორგანიზაციას.

თანამშრომლებში შეუცვლელობის შეგრძნების კიდევ უფრო ცუდი შედეგია მომენტი, როდესაც ყველა ხედავს, რომ ესა თუ ის ადამიანი აღარ შეესაბამება მის სამსახურს. იგი აფერხებს პროცესებს, აუარესებს შედეგს, თუმცა ვერაფერს აკეთებენ მის გასაშვებად გადგმული ფესვების, დამკვიდრებული ტრადიციებისა და ჩამოყალიბებული შიდა ურთიერთობების გამო.

მოკლედ რომ ვთქვათ, პრობლემა რთულია, ამავე დროს ძალიან გავრცელებული და ბევრი ორგანიზაციისა და ადამიანისთვის მოაქვს ზიანი.

ყველაზე კარგი პრაქტიკა, რომელიც შეგვხვედრია და ამ პრობლემასაც მნიშვნელოვნად აგვარებს, ორგანიზაციისთვის სამ მთავარ პრინციპში მდგომარეობს:

ა) საკუთარი კარიერის დაგეგმვაში მონაწილეობის პრინციპი. იგი ყველას აძლევს საშუალებას დააფიქსიროს, თუ როგორ

ხედავს ან როგორ ისურვებდა საკუთარი კარიერის განვითარებას.

ბ) მუდმივი საკადრო რეზერვის არსებობის პრინციპი. იგი გულისხმობს ყველა მენეჯერულ და მნიშვნელოვან პოზიციაზე მინიმუმ ორი სარეზერვო კადრის არსებობას. მათი მომზადება მუდმივად და თანამიმდევრულად მიმდინარეობს და შესაბამისი ვაკანსიის გამოჩენისთანავე ასეთ კადრებს სწრაფად ასაქმებენ.

გ) ღია შიდა ვაკანსიების პრინციპი. იგი გულისხმობს, რომ ყველა ვაკანსია, პირველ რიგში, უნდა გამოცხადდეს ორგანიზაციის შიგნით და ყველა მსურველს მიეცეს საშუალება, ღიად დააფიქსიროს, სურს თუ არა, დაიკავოს იმ დროისთვის გამოცხადებული თანამდებობა. ამისთვის მას, რა თქმა უნდა, მოუწევს დასაბუთება, რომ საკუთარი ცოდნითა და გამოცდილებით ამ პოზიციას შეესაბამება.

ამ სამი პრინციპის დანერგვა ორგანიზაციაში ყველას აძლევს შესაძლებლობას, თვითონ იმოქმედოს საკუთარი კარიერის შესაქმნელად. ქმნის ჯანსაღ კონკურენციას თანამშრომლებს შორის და ამა თუ იმ კადრის მოულოდნელი წასვლით მიღებულ ზიანსაც მინიმუმამდე ამცირებს. რომ არაფერი ვთქვათ იმ არაადეკვატური გადაწყვეტილებების საჭიროების არარსებობაზე, რომელთა მიღებაც ხშირად უწევს მენეჯერთა გუნდს ამა თუ იმ კადრის შეცვლის სირთულეებიდან გამომდინარე.

მსოფლიოში ბევრი ორგანიზაცია **აძლევს საშუალებას თანამშრომლებს მიიღონ მონაწილეობა საკუთარი კარიერის დაგეგმვის პროცესში.** თავდაპირველად სამსახურში აყვანისას, ხოლო მერე პერიოდულად (2-3 წელიწადში ერთხელ) ეკითხებიან თანამშრომლებს, თუ როგორ ხედავენ საკუთარი კარიერის განვითარებას, რომელი მიმართულებით ისურვებდნენ მუშაობის გაგრძელებას, თუ ამის შესაძლებლობა მიეცემათ. ეს ეხმარება მენეჯერებს:

ა) დაინახონ თანამშრომლების პრეფერენციები კვალიფიკაციის ამაღლების მიმართულებით;

ბ) დაინახონ ამბიციები და ლიდერობის განსაკუთრებული პოტენციალი ადამიანებში რაც შეიძლება ადრე და დაეხმარონ მათ ამ უნარების განვითარებასა და გამოყენებაში.

გ) თვითონ ამ ადამიანებში გააჩინონ რწმენა, რომ მათ შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ საკუთარ კარიერაზე. რის შემდეგაც ისინი უკვე ავტომატურად იწყებენ ფიქრს, უფრო მეტი ისწავლონ და გამოცდილება დააგროვონ.

დ) ეს მიდგომა იძლევა საშუალებას, უფრო ინტენსიურად დააკვირდნენ თანამშრომლების განვითარების პროცესს. დაინახონ, როგორ იცვლება მათი მიზნები და ამბიციები. და რაც მთავარია, ეს უნდა იყოს ღია პროცესი, რათა თანამშრომლებს შორის დაპირისპირების არაჯანსაღი მოტივები მინიმუმამდე შემცირდეს, ასევე იგი სხვადასხვა წყვალქვეშა დინებების წარმოქმნასაც უშლის ხელს.

საკმაოდ გავრცელებული და ძალიან სასარგებლო პრაქტიკაა **საკადრო რეზერვების არსებობა საკვანძო პოზიციებზე.** კადრების სამსახური მენეჯმენტთან შეთანხმებით განსაზღვრავს დაცული პოზიციების სიას, ანუ იმ პოზიციებისა, რომლებზეც ვაკანსიის წარმოქმნიდან მინიმალურ ვადაში ადეკვატურად დაკომპლექტებას სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციისთვის.

ამ პოზიციებზე არჩევენ ორ ან მეტ სავარაუდო კანდიდატს. მათი თანამიმდევრული და მიზანმიმართული მომზადებაც იწყება საჭიროების შემთხვევაში ამ პოზიციების სწრაფად დასაკავებლად. აქედან გამომდინარე იგეგმება მათი მონაწილეობა სხვადასხვა პროცესში, სემინარში, სამუშაო შეხვედრებში, განხილვებში და ა.შ.

ორგანიზაციებში დამკვიდრებული მართვის თავისებურებებიდან გამომდინარე, არის შემთხვევები, როდეს-

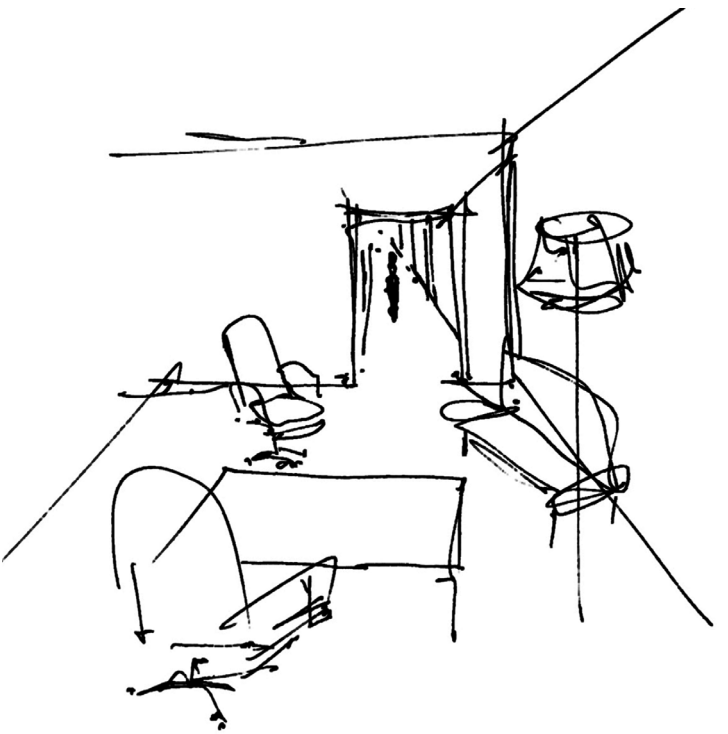
აც კადრებისთვის ცნობილია, თუ რომელი პოზიციების რეზერვად განიხილებიან, ისევე როგორც თვითონ იმ თანამშრომლებისთვის, რომელთა რეზერვადაც ისინი მზადდებიან. თუმცა ეს ძალიან იშვიათად ხდება. უფრო ხშირად ინფორმაცია კონფიდენციალურია (რამდენადაც ეს შესაძლებელია) როგორც ერთი, ისე მეორე მხარისთვის. როგორც ერთ მიდგომას, ისე მეორეს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს, სწორედ ამიტომ, რომელია უფრო სასარგებლო ამა თუ იმ კონკრეტული ორგანიზაციისთვის მისი კორპორატიული კულტურის გათვალისწინებით უნდა გადაწყდეს.

და ასევე, უკვე ბევრი ქართული ორგანიზაციაც ძალიან აქტიურად იყენებს **ღია შიდა ვაკანსიების პრინციპს.** როდესაც ნებისმიერ პოზიციაზე ვაკანსია ჩნდება, პირველ რიგში ამის შესახებ ინფორმაცია ორგანიზაციის შიგნით ვრცელდება. ნებისმიერ თანამშრომელს ეძლევა შესაძლებლობა გამოთქვას სურვილი ამა თუ იმ პოზიციის დასაკავებლად. ისინი მათ მოტივაციას ხსნიან, თუ რატომ უნდათ ეს, ასაბუთებენ თავისი გამოცდილებით და ცოდნით, რომ მზად არიან ამისთვის. ეს ორგანიზაციის შიგნით ჯანსაღ კონკურენციას ქმნის. ყველას უჩნდება რწმენა, რომ ერთხელაც მათთვის სასურველ თანამდებობაზე გამოცხადდება ვაკანსია და თუ ისინი იმ მომენტისთვის მზად იქნებიან, მათი კარიერა სწორედ მათივე პრეფერენციების შესაბამისად განვითარდება.

ამ სამი პრინციპის დანერგვა ორგანიზაციაში ქმნის სრულიად განსხვავებულ გარემოს. ადამიანებს სჯერათ, რომ მათ შეუძლიათ თვითონ დაგეგმონ საკუთარი კარიერული გზა. მათ აქვთ მოტივაცია, რომ ისწავლონ და მოემზადონ ამისთვის. არავის უჩნდება აზრი, რომ შეუცვლელია. ადამიანების წასვლითაც მინიმალური ზიანი ადგებათ ორგანიზაციებს. და რაც, ალბათ, ყველაზე მთავარია – ნებისმიერ პოზიციაზე ადამიანები არ წყვეტენ ფიქრს იმაზე, რომ საჭიროა განვითარება. მიუხედავად დამსახურებებისა, რომელიც მათ ორგანიზაციის წინაშე მიუძღვით, ერთი დღით განვითარების პროცესის შეჩერება ან შეფერხებაც კი მათ კარიერის

საფასურად შეიძლება დაუჯდეთ. მათ ზურგს უკან მუდმივად არიან ადამიანები, რომლებიც მზად არიან არანაკლები ხარისხითა და მონდომებით აკეთონ მათი საქმე. არის ამაში რაღაცა ცივი და შესაძლოა დაუნდობელიც, მაგრამ, სამაგიეროდ, ეს აუცილებელი პირობაა მუდმივი, უწყვეტი განვითარებისთვის.

2010, აპრილი



ვინ შემოაღებს კარს

უნიკალური შეხვედრა, რომელიც რამდენიმე წუთს გრძელდება, ემსგავსება სასამართლო პროცესს, სადაც მოსამართლე ცდილობს ბრალდებულის ამოცნობას.

„2 საათს გადასცილდა, აპლიკანტი იგვიანებს. პირველივე შეხვედრაზე დროზე მოსვლა რომ ვერ შეძლო, შეიძლება, ცოტა უპასუხისმგებლოც იყოს, ნეტავ ისეთი იყოს, როგორსაც ვეძებთ და ის იყოს, ვისაც ვეძებთ...“

გასაუბრების პროცესი არის ორმხრივი ინტერაქცია სამსახურის მაძიებელსა და დამქირავებელს შორის. ამ დროს ხდება აპლიკანტის თვისებების, უნარის თუ კვალიფიკაციის გამოვლენა გამოცხადებული ვაკანსიის მოთხოვნების შესაბამისად. აპლიკანტის თვითწარდგენა განაპირობებს შთაბეჭდილებას, რომელიც კადრების მენეჯერს უყალიბდება გასაუბრების დროს. პოზიტიური შთაბეჭდილების მოხდენა ამყარებს აპლიკანტის სასარგებლოდ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს.

უნიკალური შეხვედრა, რომელიც რამდენიმე წუთს გრძელდება, ემსგავსება სასამართლო პროცესს, სადაც მოსამართლე ცდილობს ბრალდებულის ამოცნობას. ჟესტები, მიმიკები, კიდურების მოძრაობა, მიხრა-მოხრა – აბსოლუტურ აღრიცხვაზეა აყვანილი.

აპლიკანტი გრძელ დერეფანს მიუყვება, გზადაგზა ოფისს ათვალიერებს და მოულოდნელობისგან აღელვებული ცდილ-

ობს გამოიცნოს, როგორი შედეგით დასრულდება შეხვედრა. არადა ახლა სამსახური როგორ სჭირდება.

დერეფნის ბოლოს პატარა კაბინეტია, რომლის დაბურული მინიდან კადრების მენეჯერი უყურებს მისკენ მიმავალ კანდიდატს და პარალელურად მის რეზიუმეს ეცნობა წარმოდგენის შესაქმნელად.

„თავდაჯერებული ჩანს, მოწესრიგებული და შეიძლება მართლა პროფესიონალი იყოს.“

ინტერვიუ რთული და საპასუხისმგებლო პროცესია, განსაკუთრებით ინტერვიუერისთვის. თითოეულმა ფაქტორმა, შესაძლებელია, იმგვარად იმოქმედოს გამსაუბრებელზე, რომ მათი სუბიექტური შეფასება გამოიწვიოს. ეს, საბოლოოდ, პირად შეხედულებაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიზეზი შეიძლება გახდეს. შედეგად ვაკანსიისთვის აბსოლუტურად ადეკვატურ კანდიდატზე, შესაძლებელია, აღარც კი იმსჯელონ.

პროფესიონალიზმი კადრების შერჩევისას გამოიხატება ინტერვიუერისთვის ვაკანსიასთან დაკავშირებული კითხვების დასმასა და აპლიკანტის „გახსნაში“ – მისი გულახდილობისა და გულწრფელობის მოპოვებაში. თუმცა, ხანდახან, ზედმეტად გახსნილი და „გაშინაურებული“ აპლიკანტები თავად ცდილობენ ინტერვიუს მიმდინარეობის სადავეების ხელში აღებას და თავად იწყებენ კითხვების დასმას, მათზე პასუხების გაცემის ნაცვლად. ამიტომ რეკრუტერს უნდა შეეძლოს ახალმოსული კანდიდატისთვის ისეთი გარემოს შექმნა, სადაც ის არ იქნება დაძაბული, დამცირებული და, მათ შორის, არც ინტერვიუს დინამიკის დარღვევისა და საპირისპიროდ კითხვების დასმის შესაძლებლობა მიეცემა.

„დაბრძანდით, თავდაპირველად გაგეცნობით და შემდეგ თავად მომიყევით თქვენი განათლებისა და სამუშაო გამოცდილების შესახებ.“

კადრების მენეჯერი უსმენს აპლიკანტს, თან მონაყოლს ადარებს რეზიუმეში მითითებულ მონაცემებს.

რესპონდენტი თანამიმდევრულად ჰყვება – განათლება, სამუშაო გამოცდილება, სულ უმნიშვნელო დეტალიც კი არ ავიწყდება. 25-წლიანი საქმიანობის 4 წუთში მოყოლა ხომ არც ისე ადვილია.

— გასაგებია, ჰობი თუ გაქვთ? – გაისმა მოულოდნელი შეკითხვა.

„თითებს აწვალებს, ნამდვილად ნერვიულობს. ნეტავ ნერვიული თუ არის? ტემპერამენტიანი ნამდვილად იქნება, რაც მოვიდა სულ ცქმუტავს. თვალებშიც არ მიყურებს.“

დიახ, ჩემი ჰობი ცურვაა, დიახ, ცურვა ძალიან მიყვარს.

ბოლოს როდის იცურავეთ?

ბოლოს? ვერ ვიხსენებ, ალბათ, ზღვაზე, 3 წლის წინათ, თუ ზუსტად მახსოვს.

აპლიკანტი უხერხულად იღიმის, მენეჯერი უყურებს, მისი მზერის დაჭერას ცდილობს. ის კი თითებს თანდათან უფრო სწრაფად ათამაშებს, სახეზე ალმური ედება.

მენეჯერმა შენიშნა აპლიკანტის რეაქცია და შეეცადა, სწრაფად განემუხტა უხერხული სიტუაცია. თემების ჩანაცვლება ისედაც ბუნებრივად ხდება გასაუბრების დროს.

„ოჰო, ახლა ცხვირის ქავილზეც გადავიდა“ – ემოციური და არასტაბილური უნდა იყოს. სანგვინიკია, ალბათ, თანაც წინასწარ გაზეპირებული პასუხები არადამაჯერებლობაზე მიუთითებს. უფრო გულწრფელი კადრი გვჭირდება.“ კიდევ ცოტა ხანი ისაუბრეს. განაჩენი გამოტანილია.

აპლიკანტი დგება და მიუყვება იმავე დერეფანს, რომლის გავლითაც ამ კაბინეტში შემოვიდა. ამჯერად თავს განსასჯელის როლში აღარ გრძნობს.

მენეჯერი აპლიკანტს აღარ უყურებს. ის ხვალინდელი შეხვედრების განრიგში იხედება. რამდენიმე ადამიანს კიდევ უნდა გაესაუბროს. ნეტავ ხვალ ვინ შემოაღებს კარს?

რამდენიმე რჩევა გასაუბრების პროცესის წარმატებით გავლისთვის:

- დარწმუნდით, რომ ზუსტად იცით, რომელ კომპანიაში მიდიხართ, რა თანამდებობაზე და ვის ხვდებით ინტერვიუს დროს. (შედით კომპანიის ვებგვერდზე, გაეცანით კომპანიის საქმიანობას და მიზნებს);

- გახსოვდეთ, სამსახური მხოლოდ ანაზღაურების მომტანი არ არის ადამიანისთვის;

- უმჯობესია, ცოტა ადრე გამოცხადდეთ ინტერვიუზე, ვიდრე დაიგვიანოთ;

- იყავით ბუნებრივი, მოეშვით და არ გამოხატოთ აღელვება. ეცადეთ, მშვიდად და მოსვენებულად იჯდეთ ერთ ადგილზე. გულწრფელად უპასუხეთ თქვენთვის დასმულ შეკითხვებს;

- ილაპარაკეთ გასაგებად და თქვით, რაც საჭიროა მხოლოდ ის – არც მეტი და არც ნაკლები;

- ყურადღებით მოუსმინეთ ინტერვიუერის მიერ დასმულ შეკითხვებს, დარწმუნდით, რომ თქვენი პასუხი დასმულ შეკითხვას შეესაბამება;

• იფიქრეთ კითხვებზე, რომელიც შეიძლება დაგისვან ინტერვიუს დროს;

• იფიქრეთ კითხვებზე, რომელიც უნდა დაუსვათ ინტერვიუს დასრულების შემდეგ.

წარმატებული სტარტის ფორმულა – ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხები ბიზნესის სწორად დასაწყებად

ძალიან მნიშვნელოვანია ბიზნესის დამფუძნებლებმა ზუსტად იცოდნენ, ვისთვის იწყებენ მუშაობას და რა მთავარი სარგებელი უნდა შექმნან მათთვის. რა იქნება ის უმთავრესი ღირებულება, რომელსაც ორგანიზაცია თავის მომხმარებელს გადასცემს.

ახალდაარსებული ორგანიზაციების უმრავლესობა მალე წყვეტს არსებობას. ამის მიზეზი ხშირად არასწორი სტარტი, არასწორად გაკეთებული აქცენტებია. ისინი თავიდანვე ცდილობენ საქმე ფართო მასშტაბით დაიწყონ, რაც ხშირად არ ამართლებს.

ბევრი გვეკითხება, ღირს თუ არა ამა თუ იმ საქმის დაწყება, რამდენად წარმატებული შეიძლება აღმოჩნდეს ის, რაზე არის საჭირო ყურადღების გამახვილება ბიზნესორგანიზაციის დაარსების პირველსავე ეტაპზე. გადავწყვიტეთ, ძალიან მოკლედ ჩამოგვეყალიბებინა ჩვენი მოსაზრება ამ საკითხზე, რათა ახალდამწყებთ მცირედით მაინც გავუადვილოთ ისედაც ძალიან რთული ამოცანა.

პროდუქტი, გაყიდვები და რეპუტაცია არის ის სამი კომპონენტი, რომელიც ახალწამოწყებული ბიზნესის კარგ სტარტს უზრუნველყოფს. სწორედ ამ სამ საკითხს უნდა მიექცეს მაქსიმალური ყურადღება ახალი ბიზნესის დაწყების პირველივე დღეებიდან.

სწორი პროდუქტი

პირველი და ყველაზე მნიშვნელოვანი ახალი საქმის დაწყებისას არის **პროდუქტი (მომსახურება,** რომელსაც ორგანიზაცია ბაზარს შესთავაზებს). ძალიან მნიშვნელოვანია, ბიზნესის დამფუძნებლებმა ზუსტად იცოდნენ, ვისთვის იწყებენ მუშაობას და რა მთავარი სარგებელი უნდა შექმნან მათთვის. რა იქნება ის უმთავრესი ღირებულება, რომელსაც ორგანიზაცია თავის მომხმარებელს გადასცემს. ხშირად დამწყები ორგანიზაციები თვლიან, რომ ორგანიზაციის დაარსებისთვის საკმარისია ფულის შოვნის ერთი კონკრეტული შესაძლებლობის გამოჩენა, რაც ხშირად, ამ შესაძლებლობის ამოწურვის შემდეგ, უფუნქციოდ ტოვებს ფირმას.

პროდუქტის ჭრილში ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია იმის ზუსტი ცოდნა, თუ რა უპირატესობა ექნება თქვენს პროდუქტს ბაზარზე არსებულ ანალოგებთან. რითი იქნება გამორჩეული ის და კონკურენტუნარიანი. ხშირად ახალი ორგანიზაციის დაფუძნებისას ჯეროვნად არ სწავლობენ ბაზარზე არსებულ ანალოგებს ან დიდ უპირატესობად თვლიან მომხმარებლისთვის ნაკლებად მნიშვნელოვან განსხვავებას.

მნიშვნელოვანია აგრეთვე პროდუქტის მუდმივი განვითარება, რაც მომხარებელთან ეფექტური უკუკავშირით არის შესაძლებელი. დამწყები ორგანიზაციების უმეტესობა სწორედ იმაში უშვებს შეცდომას, რომ ცდილობს, თავიდანვე იდეალურად დახვეწილი და მომზადებული პროდუქტი შესთავაზოს ბაზარს. ეს, როგორც წესი, არ გამოდის, რის შედეგადაც ორგანიზაცია ვერ ახერხებს რეპუტაციის ფორმირებას. გაცილებით ეფექტური სტრატეგიაა, დაიწყოთ თუნდაც შედარებით უხარისხო პროდუქტით, მაგრამ უზრუნველყოთ, რომ ის მუდმივად და ნელ-ნელა გაუმჯობესდეს. თუ შეძლებთ ამის მიღწევას, მომხმარებლის რაოდენობა თვითონ გაიზრდება იმის კვალობაზე, თუ როგორ განვითარდება მათთვის პროდუქტის თუ მომსახურების შეთავაზების უნარი და სიმძლავრეები თქვენს ორგანიზაციაში.

გაყიდვების ეფექტური მიდგომა

მეორე, ძალიან მნიშვნელოვანი საკითხი ახალდაწყებული ბიზნესის წარმატებისთვის არის **გაყიდვებისადმი მიდგომა,** ანუ სქე-

მა, რომლითაც პროდუქტი თუ მომსახურება უნდა გაიყიდოს. აუცილებელია, ცხადად იყოს ჩამოყალიბებული გზა, თუ როგორ ხდება პოტენციური მომხმარებლის დაინტერესება პროდუქტით. ინფორმაციის თავდაპირველი გავრცელების სწორად შერჩეული არხები ორგანიზაციის წარმატებისთვის ყველაზე მეტად არის კრიტიკული. ხშირად დამწყებები თვლიან, რომ მასობრივი არხები ყველაზე ეფექტურია ამისთვის და თუ ფული აქვთ, აქტიურად აკეთებენ ამას. სინამდვილეში კი, როგორც წესი, დაწყებული საქმიანობა მომხმარებლის მცირე ჯგუფისთვის არის განკუთვნილი და მათ საპოვნელად ინფორმაციის გავრცელების არხების გამოყენებამ სრულიად არარენტაბელური და არაეფექტიანი შეიძლება გახადოს ბიზნესი. რაც ყველაზე მთავარია, ინფორმაციის გავრცელების მასობრივი არხების გამოყენება სულაც არ უზრუნველყოფს იმას, რომ საჭირო ადამიანები სათანადო ინფორმაციას საკმარისი რაოდენობით მიიღებენ.

გაცილებით ეფექტურია ინფორმაციის გავრცელების მიზნობრივი არხების მოფიქრება, რომლებსაც მინიმალური დანახარჯებით მაქსიმალური სიზუსტით შეუძლიათ ინფორმაციის პოტენციურ მომხმარებლებამდე მიტანა. ეს იაფიც ჯდება და უკუგებაც მეტია.

მეორე, მნიშვნელოვანი საკითხი გაყიდვების ნაწილში, თვითონ ინფორმაციის შინაარსია. როგორც წესი, ორგანიზაციები გასავრცელებელი ინფორმაციის შინაარსს არასათანადო ყურადღებას უთმობენ. აქ არსებითია ზუსტად და ძალიან ლაკონიურად ჩამოყალიბდეს, ვისთვის რა ინფორმაციაა მისაწოდებელი.

მესამე საკითხი გაყიდვების ნაწილში, რომელიც ასევე დიდ გავლენას ახდენს სტარტის ეფექტურობაზე, არის იმ მომხმარებლის სწრაფად მოძიება და პროდუქტით დაინტერესება, რომლებიც, ზოგადად, უფრო მიდრეკილები არიან ექსპერიმენტებისაკენ. ყველა ტიპის პროდუქტისთვის არსებობს მომხმარებლების ასეთი ჯგუფები. ისინი სინჯავენ ახალ პროდუქტს და მერე სწრაფად ავრცელებენ მის შესახებ საკუთარ შთაბეჭდილებას. სწორედ ამ ტიპის მომხმარებლების მოძიება, დაინ-

ტერესება და მათთვის პროდუქტის (მომსახურების) მიწოდება წარმოადგენს გაყიდვების უპირველეს ამოცანას ბაზარზე ახალი პროდუქტის შეტანისას.

მეთოდები, რომლითაც ამ ტიპის კლიენტების მოძიება და დაინტერესება ხდება, განსხვავებულია, მაგრამ მათი გამოძებნა და გამოყენება აუცილებელია ბიზნესის ეფექტურად დასაწყებად.

ობიექტური რეპუტაცია რეალური მოლოდინის შესაქმნელად

ორგანიზაციები, რომლებიც ახლა იწყებენ ფუნქციონირებას, დგანან დიდი ცდუნების წინაშე, პირველ ეტაპზევე, რაც შეიძლება კარგ ფერებში წარუდგინონ საკუთარი თავი მომხმარებელს. აწყობენ ხმაურიან პრეზენტაციებს, ეპატიჟებიან პრესასა და ტელევიზიას. თუმცა, სამწუხაროდ, მათი დიდი ნაწილი, ანუ ისინი, რომლებიც პრეზენტაციაზე გაჟღერებულ დაპირებებს ვერ ასრულებენ, გაცილებით უარყოფით შედეგს იღებს.

ძალიან საშიშია მომხმარებლებში გადაჭარბებული მოლოდინის შექმნა. ყველაზე კარგია, ობიექტურად წარუდგინოთ თავი ბაზარს – აჩვენეთ ის, რაც რეალურად შეგიძლიათ, რომ შესთავაზოთ. ასეთ შემთხვევაში შეძლებთ, შექმნათ ობიექტური, რეალური მოლოდინი მომხმარებელში.

მეორე მნიშვნელოვანი საკითხი რეპუტაციისთვის არის პროდუქტის (მომსახურების) სტაბილური, მინიმალური ხარისხის უზრუნველყოფა, ანუ თქვენ უნდა შეძლოთ, თითქმის გამონაკლისების გარეშე აწარმოოთ პროდუქტი მინიმუმ იმ ხარისხით, რომელიც ორგანიზაციის რეპუტაციას ზიანს არ მიაყენებს.

დაბოლოს, უნდა ეცადოთ, ყოველ ჯერზე, თუნდაც უმნიშვნელოდ, მაგრამ გადააჭარბოთ მომხმარებლის მოლოდინს. შესაძლოა ყველაზე იაფი, მაგრამ ორიგინალური გზებით გააოცოთ მომხმარებელი თქვენი მზრუნველობით, ყურადღებით, შემოქმედებითი მიდგომით. ყოველივე ეს მათში გააჩენს შეკი-

თხვას – რა შეიძლება იყოს ამის შემდეგ? და ისინი, მინიმუმ ამ ინტერესის გამო, ცოტა უფრო მეტად ლოიალურები იქნებიან თქვენ მიმართ. ეცდებიან, უფრო ხშირად ისარგებლონ სწორედ თქვენი პროდუქტებით, თუ მომსახურებით.

ახალდაარსებული ორგანიზაციების უმრავლესობა ძალიან მალევე წყვეტს არსებობას. მაგრამ, თუ ისინი ყურადღების მთელ კონცენტრაციას პროდუქტზე, გაყიდვებსა და ორგანიზაციის რეპუტაციაზე მოახდენენ, კარგად დაწყების მეტი შანსი ექნებათ. ამ შემთხვევაში ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხები, როგორიცაა განვითარების სწორი სტრატეგია, კარგად ჩამოყალიბებული მოტივაციის სისტემები, ორგანიზაციული სტრუქტურა, დაგეგმვისა და კონტროლის სქემები, კადრების შერჩევისა და მართვის სწორი მიდგომები მოგვიანებითაც შეიძლება დამუშავდეს და ამოქმედდეს. პირველივე ეტაპზე ამ საკითხებზე მუშაობა არც საჭიროა, არც მიზანშეწონილი, ვინაიდან შეიძლება მთავარი საკითხებიდან ყურადღება გადაგატანინონ. მოგვიანებით, როცა გაიზრდებით და შეატყობთ, რომ ქაოსი ხელს გიშლით უფრო მეტი სარგებლის შექმნაში, მერეც საკმარისად მოგიწევთ ამ საკითხებზე ფიქრი და ზრუნვა.

საყოველთაო კორპორატიული მობილიზაცია

პირველ რიგში, საჭიროა ახალი, გამომწვევი მიზანი, რომელიც მთელი ორგანიზაციის მთავარი მამოძრავებელი სტიმული გახდება.

ყველა ორგანიზაციისთვის დგება მომენტი, როდესაც მას ძალიან სჭირდება ახალი სულის ჩაბერვა. მენეჯერთა გუნდი ინერტული ხდება, თანამშრომლები არამოტივირებულები არიან, არადა გარემო მკვეთრ, ენერგიულ მოქმედებებს მოითხოვს. ამისთვის საჭირო ენერგია კი თითქოს დამშრალი და მილეულია. არავის აქვს არც ძალა და არც ხალისი, რომ საკუთარი მოვალეობები მაქსიმალური მონდომებით შეასრულოს, ახალი, ინოვაციური გადაწყვეტილებები მოიფიქროს და განახორციელოს.

ასეთ მდგომარეობას ორგანიზაციაში ბევრი რამ შეიძლება გაანაპიროზებდეს. ამ სტატიაში აღნიშნულ მიზეზებზე არ ვისაუბრებთ, სანაცვლოდ მოგიყვებით ერთ-ერთი გზის შესახებ, რომელსაც ორგანიზაციის წევრთა მობილიზაცია, შემართება და ბრძოლისუნარიანობის გაზრდა შეუძლია და ამასთან, საკმაოდ მცირე დროში. იგი ერთ-ერთი გზაა, რომელიც სხვადასხვა სახეცვლილებით ბევრ მენეჯერს შეიძლება გამოადგეს საკუთარ გუნდში სამუშაო სიტუაციისა და შრომის ნაყოფიერების მკვეთრად გასაუმჯობესებლად.

სამი ნაბიჯი, რომელსაც შეუძლია რადიკალურად შეცვალოს ორგანიზაციული გარემო და გუნდში ახალი შემართება შემოიტანოს:

ა) ახალი, გამომწვევი, ლამაზი მიზნის დასახვა;

ბ) ახალ მიზანზე მიბმული მოტივაციის მარტივი, ეფექტური, დროებითი სქემის შემოღება;

გ) კომუნიკაციის მკვეთრი გაუმჯობესება მენეჯმენტსა და რიგით პერსონალს შორის (ძირითადად მიზანთან დაკავშირებული საკითხების გარშემო).

ამ სამი საკითხის კარგად მომზადებამ და შესრულებამ შეიძლება პატარა კორპორატიული სასწაული მოახდინოს და სულ მცირე დროში თქვენი ორგანიზაცია გაცილებით მოქნილი, დინამიკური და ეფექტიანი გახდეს.

დაისახეთ ახალი მიზანი

პირველ რიგში საჭიროა ახალი, გამომწვევი მიზანი, რომელიც მთელი ორგანიზაციის მთავარი მამოძრავებელი სტიმული გახდება.

მნიშვნელოვანია, **მიზანი იყოს ერთი** – ანუ მაჩვენებელი, რომელსაც აარჩევთ, უნდა იყოს ისეთი, რომელიც ამ ეტაპზე ყველაზე უკეთ ასახავს თქვენი საქმიანობის ეფექტიანობას ორგანიზაციისთვის, ყველაზე მნიშვნელოვანი მიმართულებით. ასეთი მიზანი, შესაძლოა, იყოს საიტზე საშუალო დღიური შემსვლელების რაოდენობა (ინტერნეტკომპანიებისთვის), გაყიდვების მოცულობა, მთლიანი აქტივების მოცულობა, მოზიდული სახსრების მოცულობა, მიღებული მოგება, ბაზარზე წილი ან სხვა. უბრალოდ, მთავარია, შეარჩიოთ მათ შორის ერთი ყველაზე მეტად აქტუალური დღევანდელ სიტუაციაში.

გაითვალისწინეთ, რომ **მიზანი უნდა იყოს ადვილად გაზომვადი,** რის გარეშეც სხვა არაფერს აზრი არა აქვს. ანუ რიგითი თანამშრომლებისთვის სასურველია, მნიშვნელოვანი დამატებითი ძალისხმევის გარეშე იყოს ხელმისაწვდომი ინფორმაცია მიზნის მიღწევის არსებულ მდგომარეობასთან დაკავშირებით და ადვილად შეეძლოთ დროში შესრულების მონიტორინგი. ამიტომ ნუ განსაზღვრავთ ისეთ მიზანს, რომლის დათვლა და ფაქტობრივი მდგომარეობის შედარება რთული იქნება.

ასევე მნიშვნელოვანია, **მიზანი იყოს გამომწვევი,** ანუ მიღწევადი, რომელიც დაძაბული შრომის შედეგად მიიღწევა. საბოლოო შე-

დეგს აუცილებლად თავდაუზოგავი შრომითა და ცვლილებებით უნდა მიაღწიოთ, წინააღმდეგ შემთხვევაში ის თავის ფუნქციას ვერ შეასრულებს.

დაბოლოს, **მიზანი უნდა იყოს ლამაზი.** ის თვალსაც და ყურსაც უნდა სიამოვნებდეს. ადვილი უნდა იყოს მისი დამახსოვრება, სხვებისთვის გადაცემა, შეხსენება, ვიზუალურად გამოხატვა, ტექსტურ და ხმოვან შეტყობინებებში მისი გამოყენება. ასე ამ მიზნის მიმზიდველობას კიდევ უფრო გაზრდით.

ახალი მიზნის დასახვა უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებაა. ამდენად, როგორც მთავარი მაჩვენებლის შერჩევას, ისე მისი სამიზნე მნიშვნელობის განსაზღვრას კარგად მოფიქრება სჭირდება.

მიაგით მიზანს ცხადი და მარტივი მოტივაციის დროებითი სქემა

თუ მიზანი უკვე განსაზღვრეთ, მეორე ეტაპზე საჭიროა მოიფიქროთ თანამშრომლების მოტივაციის მარტივი სქემა. იგი მიზანს უნდა უკავშირდებოდეს, რათა ყველასთვის მარტივად აღსაქმელი იყოს. ეს ხელს შეუწყობს იმას, რომ თანამშრომლების უმრავლესობისთვის შერჩეული მიზანი პირად კეთილდღეობასთან დაკავშირებული ამოცანაც გახდება.

მაგალითად, თქვენ შეგიძლიათ დაუკავშიროთ მიზანს შრომის ანაზღაურების ცვლილება და თქვათ, რომ მისი სათანადოდ განხორციელების შემდეგ ყველა თანამშრომლის ხელფასი 20%-ით გაიზრდება. შეგიძლიათ, ცალკე ან მასთან ერთად, ასევე მიზნის მიღწევასთან ერთად, დაჰპირდეთ, რომ პრემიის სახით ერთჯერადად ხელფასს გაორმაგებული ოდენობით მიიღებენ. ეს მაჩვენებლის მიმართ ინტერესს ავტომატურად გაზრდის; ყველას მოუნდება, იცოდეს, როგორია არსებული მდგომარეობა, რა სირთულეებს უკავშირდება ამ მაჩვენებლის მიღწევა. დაინტერესდებიან, როგორ შეუძლიათ აღნიშნული მიზნის მიღწევაში მათაც შეიტანონ წვლილი.

საერთო მარტივ მოტივაციასთან ერთად, შეგიძლიათ გამოიყენოთ ჯგუფური და ინდივიდუალური მოტივაციის მარტივი სქემაც. მაგალითად, ყველა ჯგუფს ორგანიზაციის შიგნით, რომელიც ჩათვლის, რომ რაიმე მნიშვნელოვანი გააკეთა დასახული მიზნის მისაღწევად, შესთავაზეთ მოგწეროთ ამის შესახებ. თქვენ კი ყოველი თვის ან კვარტლის ბოლოს ყურადღებით გაეცანით ამ ინფორმაციას. შეაფასეთ, რომელი მათგანი იმსახურებს განსაკუთრებულ რეაგირებას და ეცადეთ, ამ კონკრეტულ ჯგუფს სათანადოდ დაუფასოთ ღვაწლი. დაუფინანსეთ ექსკურსია ან შეახვედრეთ მენეჯერთა გუნდის წევრებს არაფორმალურ ვითარებაში. წახალისებისთვის გამოუყავით გუნდური ფონდი, რომელსაც ისინი საკუთარი შეხედულებებისამებრ განკარგავენ ან რამე სხვა. ამ კუთხით მართლაც უამრავი შესაძლებლობა არსებობს.

ასევე სასურველია ინდივიდუალური წახალისების სქემის შექმნაც. ყოველ თანამშრომელს შესთავაზეთ, რომ, მათი აზრით, თუკი ვინმე მათ გარშემო ან თავად ის წახალისებას იმსახურებს იმის გამო, რომ დასახული მიზნის მისაღწევად რაღაც მნიშვნელოვანი გააკეთა, მოგწეროს (ნუ შეშინდებით, ამგვარი წერილი ბევრი არ მოვა). თქვენ ყურადღებით გაეცანით ამ ინფორმაციას და ყველაზე გამორჩეულებისთვის ეცადეთ, წახალისების მარტივი, მაგრამ ეფექტური ფორმები მოიფიქროთ. ეს შესაძლოა იყოს: სახლში ფოსტით გაგზავნილი მადლობის წერილი, საჯაროდ გამოთქმული მადლობა, ერთი ხელფასი, რაიმე საჩუქარი, დამატებითი დასვენების დღე, ან სულაც მთელი კვირა, ან რაიმე სხვა. აქაც უამრავი შესაძლებლობაა.

მთავარია, მოტივაციის სქემა ძალიან მარტივი იყოს – ადვილი აღსაქმელი, გასავრცელებელი და შედეგზე ორიენტირებული – რათა საკმარის მოტივებს აჩენდეს თანამშრომლებში.

მოახდინეთ მიზნის ეფექტური კომუნიკაცია თანამშრომლებში (შესაძლოა კლიენტებშიც და პარტნიორებშიც).

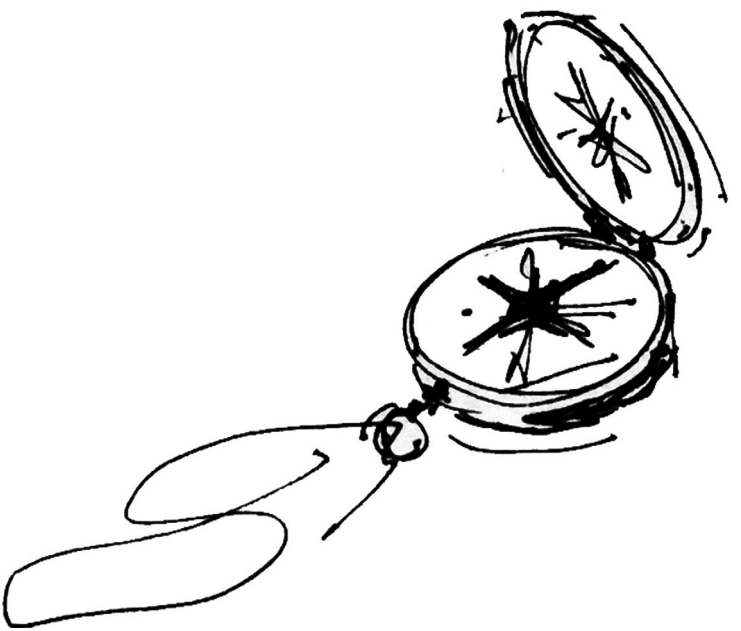
თუ მიზანი სწორად შეარჩიეთ, მოტივაციის სქემაც კარგად გაქვთ გააზრებული, ჯერი ამ ინფორმაციის ეფექტურად გავრცელებაზე დგება. ამისთვის ყველაზე ქმედითი გზა შეიძლება

იყოს წერილის მიწერა ან ვიზიტი ყველა საკვანძო ჯგუფთან, თანამშრომელთან და მათთვის მიზნისა და მისი მნიშვნელობის დეტალური განხილვა. ნუ დაიზარებთ, ეს დროის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ინვესტიციაა, რომელიც ამ ეტაპზე შეგიძლიათ გააკეთოთ. ვინაიდან, ხელმძღვანელი რაც უფრო მეტ ძალისხმევას დახარჯავს მიზნის კომუნიკაციისთვის, მით უფრო მეტად შეაფასებს ამ მიზნის მნიშვნელობას პერსონალი და ისინი დარწმუნდებიან, რომ ორგანიზაციისთვის ამ ამოცანის გადაწყვეტას, ამჟამად მართლაც ძალზე მნიშვნელოვანი დატვირთვა აქვს.

აუცილებელია, ჯგუფებსა და, ზოგიერთ შემთხვევაში, ცალკეულ პოზიციებზე მომუშავე ადამიანებსაც კი განუმარტოთ, როგორია მათი როლი ამ მიზნის მიღწევაში. ამისთვის მოგიწევთ, კარგად გაიაზროთ ეს როლი და მერე წერილობით ან ინდივიდუალური შეხვედრების საშუალებით, დეტალურად განუმარტოთ მათი ფუნქცია ამ კუთხით.

შექმენით დამატებითი საშუალებები იმისთვის, რომ თანამშრომლებს მუდმივად ახსოვდეთ მიზანი. ამისთვის შეიძლება პლაკატები გააკრათ დერეფნებსა და ოთახებში; ელექტრონული ტაბლო, რომელზეც მუდმივად იქნება ინფორმაცია მიზნის მიღწევის მდგომარეობის შესახებ; „სქრინ სეივერებიც“ შესაძლოა ეფექტური საშუალება აღმოჩნდეს ამისთვის. ყველა თათბირზე, წერილში, მიმართვაში ეცადეთ ხაზი გაუსვათ მიზანს, მის მნიშვნელობას, მიღწევის ფაქტობრივ და მოსალოდნელ მდგომარეობას.

კომუნიკაციის ამოცანის ფარგლებში ასევე მნიშვნელოვანია, ადამიანებს, ჯგუფებს მისცეთ საშუალება და წაახალისოთ, სწრაფად და სრულად მოგაწოდონ მათი მოსაზრებები და ინფორმაცია იმაზე, თუ რა პრობლემები უშლის ხელს მიზნის მიღწევას, რა იდეები შეიძლება განხორციელდეს ამ მიმართულებით, რა ინფორმაციას ფლობენ ისინი კონკურენტების, კლიენტების შესახებ. ეს ყველაფერი შეიძლება საინტერესო აღმოჩნდეს ხელმძღვანელისთვის და, ამის გამო, მიზნისკენ მიმავალ გზაზე უფრო ეფექტიანი გადაწყვეტილებები მიიღოს



უმოქმედო, უმოძრაო და „უკომპასო“ ორგანიზაციები

სიტუაციიდან გამოსასვლელად, პირველ რიგში, იმის შეფასებაა აუცილებელი, თუ კონკრეტულად რომელი უუნარობა სჭირს ორგანიზაციას.

არაფერია უჩვეულო იმაში, რომ ორგანიზაციები შესაძლებლობების დიდ ნაწილს რომ ვერ იყენებენ. ძნელია დაინახო ყველაფერი ან გამოიყენო ის, რასაც ხედავ. რესურსებიც შეზღუდულია, შესაძლებლობების პოვნისა და რეალიზაციის შესაძლებლობაც არ არის უსასრულო. თუმცა, ჯერჯერობით არსებობენ ისეთი ორგანიზაციები, რომელთაც, ფაქტობრივად, არ შესწევთ უნარი, რომ რაღაც ახალი გააკეთონ, გადადგან საინტერესო და ეფექტური ნაბიჯი. ასეთი ორგანიზაციები სამ ჯგუფად შეიძლება დაიყოს:

პირველ ჯგუფში შეიძლება გავაერთიანოთ ისეთები, სადაც თითქმის არაფერი ხდება. არავინ არაფერს აკეთებს, სხედან და მთელ დღეს ყავის სმაში, სერიალების განხილვასა და ერთმანეთის ცქერაში ატარებენ. ხელმძღვანელები ასეთ ორგანიზაციებში, როგორც წესი, არ დადიან. ისინი ყოველთვის „საქმეზე“ არიან, „შეხვედრებს“ ატარებენ და მუდმივად ჰპირდებიან თანამშრომლებს, რომ მალე ყველაფერი შეიცვლება. ასეთებს პირობითად ვუწოდოთ **„უმოქმედო ორგანიზაციები“;**

მეორე ჯგუფში შეიძლება შევიყვანოთ ისეთები, სადაც თითქოს მუშაობენ, ყველა რაღაცას აკეთებს, უსაქმოდაც თითქოს არავინაა, მაგრამ სინამდვილეში ეს ყველაფერი შიგნითვე მთავრდება. ორგანიზაციიდან გარეთ არაფერი გამოდის, არანაირი სარგებელი არ იქმნება, მომხმარებელი ვერანაირ ცვლილებას ვერ გრძ-

ნობს. უსარგებლოდ ან სხვების დასანახად მუშაობენ მხოლოდ. ასეთებს, პირობითად, დავარქვათ **უმოძრაო ორგანიზაციები.**

და მესამე ჯგუფში შევიყვანოთ ისეთები, რომლებიც მუდმივად რაღაცას ცდილობენ, რაღაცებს ცვლიან, აკეთებენ, ხან ერთ მხარეს მიაწყდებიან, ხან – მეორეს, მაგრამ რეალურ შედეგებს ვერაფრით აღწევენ. ერთ ადგილს ტკეპნიან და დღითი დღე სულ უფრო მეტად უცრუვდებათ გული, იმედს კარგავენ და მომავლის შიში უჩნდებათ. ასეთ ორგანიზაციებს პირობითად შეიძლება ვუწოდოთ **„უკომპასო ორგანიზაციები“.**

თითოეული ასეთი მდგომარეობა კონკრეტული გარემოებების შედეგია. ის, რა თქმა უნდა, დროებითია და დიდხანს ვერ გაგრძელდება. ასეთი მიდგომით ორგანიზაციები სულ უფრო ნაკლებად ღირებულნი გახდებიან და ბოლოს აუცილებლად შეწყვეტენ არსებობას.

სიტუაციიდან გამოსასვლელად საჭიროა ორგანიზაციის სუსტი წერტილის მოძებნა, შემდეგ მისი გამომწვევი მთავარი მიზეზის დადგენა და მისი აღმოფხვრა. შევეცდებით თითოეული ჯგუფისთვის ყველაზე გავრცელებული მთავარი განმაპირობებელი ფაქტორები გამოვყოთ და სიტუაციიდან გამოსვლის რამდენიმე გზაც ჩამოვწეროთ.

უმოქმედო ორგანიზაციები

უმოქმედო ორგანიზაციების ერთ-ერთი ცხადი განმასხვავებელი ნიშანია თანამშრომლების შეკრული გუნდი და მათი მუდმივი ჭორაობა ხელმძღვანელზე. როგორც წესი, კოლეგები ერთად საკმაოდ ბევრ დროს ატარებენ და კარგადაც ერთობიან. სამსახურში, ძირითადად, გვიან მიდიან, ან ადრე მოდიან იქიდან. ისინი ძირითადად იმაზე ფიქრობენ, შუადღის შესვენება როგორ გაატარონ. ხელმძღვანელების მიმართ, როგორც წესი, ირონიული, ცინიკური დამოკიდებულება აქვთ და ორგანიზაციის მიმართაც გამორჩეულად უარყოფითად არიან განწყობილნი. გარეთ საკუთარ სამსახურს ხშირად აძაგებენ. უმეტესობა, ჩუმ-ჩუმად თუ ღიად, სხვა სამსახურსაც აქტიურად ეძებს.

ასეთი სიტუაციის ძირითადი გამომწვევი მიზეზი **ზედა რგოლის მენეჯერთა გუნდის არასაკმარისი მოტივაციაა,** რასაც, თავის მხრივ, სხვადასხვა განმაპირობებელი გარემოება შეიძლება ჰქონდეს. ერთ ადგილზე გადაბერება, გადაღლილობა, გამომწვევი და დაძაბული მიზნების არარსებობა. ერთი და იმავე საქმის დიდხანს კეთებამ შეიძლება პროფესიული ინტერესი გააქროს. ამ დროს თუ სხვა, უფრო აქტიური მოტივატორით ჩანაცვლება არ მოხდება, ეს აუცილებლად გამოიწვევს მენეჯმენტის დემოტივაციას, რაც საბოლოო ჯამში ორგანიზაციას უმოქმედობამდე მიიყვანს.

ასეთ დროს ყველაზე ეფექტური შეიძლება იყოს: მეპატრონეების ან სხვა ზემდგომების მხრიდან (თუ ასეთები არსებობენ) მენეჯერებისთვის აგრესიული, ძალიან კონკრეტული მიზნის დასახვა; ან აღმასრულებელი გუნდისთვის ახალი, შედეგზე ორიენტირებული ისეთი მოტივაციის სქემის შეთავაზება, რომელიც მათში მოკლევადიან და გრძელვადიან ინტერესებს ოპტიმალურად დააბალანსებს; ან სულაც ახალი მენეჯერის მოყვანა, რომელსაც მინიმუმ რაღაც პერიოდი მაინც, სანამ ადგილს დაიმკვიდრებს და პროფესიულ ჟინს დაიკმაყოფილებს, ექნება მოტივაცია, რომ აამოქმედოს გაჩერებული მანქანა, ახალი სული ჩაჰბეროს უმოქმედო ორგანიზაციას.

ასეთ მდგომარეობაში მყოფი კომპანიებისთვის დრო ძალიან კრიტიკული რესურსია. მათი მენეჯერები რაც უფრო დიდხანს იფიქრებენ გადაწყვეტილებების მიღებისას, მით უფრო ნაკლები დრო დარჩებათ მდგომარეობიდან გამოსასვლელად.

უმოძრაო ორგანიზაციები

რაც შეეხება უმოძრაო ორგანიზაციებს, აქ მთავარი განმასხვავებელი ნიშნები ოდნავ სხვანაირია. თანამშრომლებს ერთმანეთთან ბევრად უფრო რთული ურთიერთობები აქვთ. თუმცა გარეგნულად ერთმანეთის მიმართ კეთილგანწყობის გამოხატვას ცდილობენ. ერთმანეთის წინააღმდეგ კულუარული ბრძოლა ჩვეულებრივი მოვლენაა და ამას ოდნავ გამორჩეული ადამიანებიდან ბევრი აკეთებს. სწორედ ამ ბრძოლაში იხარჯება ყველაზე

მეტი რესურსი უმოძრაო ორგანიზაციებში. თუ ვინმე რამეს აკეთებს, ძირითადად იმისთვის, რომ სხვას თავისი მოქმედება დაანახვოს. ასეთ დროს საკმაოდ გავრცელებული მოვლენაა ცარიელი საქაღალდეებით კიბეებზე ზევით-ქვევით სირბილი.

ბევრი დრო იხარჯება ასევე სხვადასხვა სახის ინსტრუქციის წერასა და განხილვებზე, კორექტირებაზე, სწავლებაზე, მერე მათი დაცვის კონტროლზე. მათში კვლავ ახალი ცვლილებების საჭიროების განხილვებზე. ასეთ კომპანიებში საერთოდ ავიწყდებათ, რომ სადღაც გარეთ არსებობს მომხმარებელი, რომ მას თავისი ინტერესები, პრეფერენციები, დამოკიდებულება აქვს კონკრეტული საკითხების მიმართ.

ასეთი მდგომარეობის ძირითადი მიზეზი მართვის რომელიმე საბაზისო სისტემის ან რამდენიმე მათგანის გაუმართაობა შეიძლება იყოს. კერძოდ:

სტრუქტურაში როლების არასწორი განაწილება, გაუმართლებელი ინტერესთა კონფლიქტები ან ფუნქციათა არაეფექტური დაჯგუფება ხშირად შეიძლება გახდეს ჭიქაში ქარიშხლის გამომწვევი მიზეზი. ყველაზე არსებითი შეიძლება იყოს თვითონ მენეჯერთა გუნდის წევრებს შორის არასწორად განაწილებული პასუხისმგებლობები. ეს მათში გიგანტიზმის, საკუთარი ფუნქციების უმიზნოდ და გაუმართლებლად გამსხვილების, მისი ქვედანაყოფის ინტერესების ორგანიზაციის ინტერესებზე მაღლა დაყენების მიზეზი შეიძლება გახდეს. ასეთი შემთხვევა ძალიან ხშირია.

პრობლემა შეიძლება იყოს ასევე თანამშრომლების შრომის ანაზღაურების, საქმიანობის შეფასებისა და წახალისების სისტემებში ან ასეთი სისტემის საერთოდ არარსებობაში. როდესაც ადამიანებმა არ იციან, რა კრიტერიუმებით ფასდებიან, რაზეა დამოკიდებული მათი კარიერული აღმასვლა ან მატერიალური მდგომარეობის გაუმჯობესება, არ იღებენ უკუკავშირს იმაზე, რასაც აკეთებენ.

უმოძრაობის მიზეზი შეიძლება იყოს ასევე ორგანიზაციაში დაგეგმვისა და კონტროლის კულტურის არარსებობა ან ამის

არასწორი კეთება. ფინანსური დაგეგმაც კი, თუ ის სწორად კეთდება, ხელს შეუშლიდა ასეთი სიტუაციის წარმოქმნას. მით უმეტეს, არ მივიდოდა ორგანიზაცია აქამდე, ადამიანებს ან სამსახურებს კარგად რომ გაეაზრებინათ, თუ რა ამოცანები დგას მათ წინაშე; რომ ყოფილიყვნენ ვალდებულნი, მენეჯერთა გუნდის წინაშე შესრულებულ სამუშაოთა შესახებ ანგარიშები პერიოდულად წარედგინათ.

უმოძრაობიდან გამოსასვლელად, სასურველია, მართვის საბაზისო სისტემების უფრო დეტალური ანალიზი. დაკვირვება, ყველაზე მეტად ასეთ მდგომარეობას რომელ მათგანში არსებული ხარვეზები განაპირობებს და მერე მის გაუმჯობესებაზე მიზანმიმართული მუშაობა.

უმოქმედო ორგანიზაციებისგან განსხვავებით, უმოძრაო ორგანიზაციების მთავარი პრობლემა ხარჯებისა და კადრების გაბერვისკენ მიდრეკილებაა. მენეჯერები მუდმივად ასაბუთებენ, რომ უფრო მეტი პრაქტიკული შედეგისთვის მეტი ფინანსური რესურსი და მეტი თანამშრომელი სჭირდებათ. როგორც წესი, არამიზნობრივი ხარჯები და არასაჭირო კადრების დამატება ძალიან გავრცელებული პრობლემაა მსგავსი კომპანიებისთვის.

„უკომპასო“ ორგანიზაციები

„უკომპასო“ ორგანიზაციების მთავარი განმასხვავებელი ნიშნები ქაოსური, ერთმანეთის საწინააღმდეგო, ნაჩქარევად მიღებული გადაწყვეტილებებია. სულ მუდმივი ფორიაქი, სიჩქარე სადღაც, ბოლო მომენტში რაღაცების მოსწრება და კეთება. თანამშრომლები მუდმივი სტრესის ქვეშ არიან. თუმცა მათ შორის ურთიერთობა უფრო ჯანსაღი და საქმიანია, ვიდრე წინა ორ შემთხვევაში. ყველა გრძნობს, რომ რაღაცა ისე არ უნდა კეთდებოდეს, როგორც კეთდება, მაგრამ პრობლემის გამოვლენა უჭირთ.

ასეთ მდგომარეობაში მყოფ ორგანიზაციებში მენეჯერთა გუნდი რატომღაც გაურბის თანამშრომლებთან შიდა პრობლემებზე მსჯელობას. ყველაფერი რაღაც დინებით მიდის. იდეა გაჩნდება

და დაიწყება ქაოსურად მასზე მუშაობა, მერე ან შუა გზაში საერთოდ შეწყდება, ან დაუსრულებელი სახით შესთავაზებენ მომხმარებელს. ნახევარფაბრიკატით იწყება ექსპერიმენტები ბაზარზე, კლიენტებზე. წარუმატებლობის გამომწვევ მიზეზებს არ აანალიზებენ. შესაბამისად, ბევრ პროექტს სწრაფი შედეგი არ მოაქვს. თავდაპირველ ეტაპზე, არასაკმარისი მსჯელობების გამო, მენეჯერებისთვის უფრო ადვილია, უარი თქვან პირველივე მცდელობით წარუმატებელ პროექტებზე და ახალი, იმედის მომცემი იდეების განხორციელებაზე გადაერთონ. ეს ამ უკანასკნელთა წარმატების შანსებსაც მნიშვნელოვნად ამცირებს.

შედეგად მუდმივი, დაუსრულებელი ექსპერიმენტები, არასწორი მარკეტინგული ნაბიჯები, იმედგაცრუებული მომხმარებლები, თანამშრომლები და მენეჯერებიც, რომლებიც დღითი დღე კარგავენ უკეთესი მომავლის იმედს.

ასეთ მდგომარეობამდე მისვლის ყველაზე ხშირი მიზეზი არასწორი ან არამკაფიო ბიზნესმოდელი შეიძლება იყოს.

მთავარი პრობლემა, როგორც წესი, არის პროდუქტში. ის ისეთი ბლაგვია და უფორმო, რომ როგორც მომხმარებლებისთვის, ისე თვითონ თანამშრომლებისთვისაც კი ძნელია გაარკვიონ, ვისთვის და რისთვის არის საჭირო ან რა სარგებლის მომტანია.

მეორე მიზეზი შეიძლება იყოს არასწორი სეგმენტი. იგი, ერთი მხრივ, შეიძლება იყოს ძალიან ფართო, ან რაც უფრო ცუდია, არასწორად შერჩეული. ანუ ის პროდუქტი, შესაძლოა, იმდენად არასაჭირო იყოს იმ სეგმენტისთვის, რომ პროდუქტის გასაყიდად ნებისმიერი შემოქმედებითი, განწირული და თავდადებული მოქმედება, შესაძლოა, სრულიად უშედეგო აღმოჩნდეს.

შესაბამისად, „უკომპასო“ ორგანიზაციების მთავარი ამოცანა ბიზნესსტრატეგიის მკაფიოდ განსაზღვრაა. ეს, უპირველეს ყოვლისა, საქმიანობის ბიზნესმოდელის დაზუსტებას, დაკონკრეტებას უნდა ნიშნავდეს. რა პროდუქტს, თუ მომსახურებას ვაწარმოებთ, რა სეგმენტისთვის და როგორი მეთოდებით ვყიდით – ეს არის სამი მთავარი საკითხი. მათი გადაწყვეტის პროცესში არასაკმარი-

სი სიცხადე და არასაკმარისი სიღრმე, შესაძლოა, ძალიან ბევრი უაზრო და, შესაბამისად, უშედეგო ნაბიჯის მიზეზი გახდეს.

ბიზნესსტრატეგიის სიცხადესთან ერთად, ასეთ მდგომარეობაში მყოფი ორგანიზაციებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია მუშაობის მეთოდები. რა როგორ კეთდება, როგორ მუშავდება პროდუქტები, როგორ ინერგება ისინი ბაზარზე, როგორ იყიდება და ა.შ. ამ პროცესების ანალიზი და მოწესრიგება თავის მხრივ ბევრი დადებითი ცვლილების წინა პირობა შეიძლება გახდეს.

„უკომპასო“ ორგანიზაციებისთვის უყაირათოდ დახარჯულ ფინანსურ რესურსებზე მეტად საშიში შეიძლება იყოს იმიჯისთვის მიყენებული გამოუსწორებელი ზიანი. მუდმივად გაუაზრებელი ექსპერიმენტის შედეგად მომხმარებელმა, შესაძლოა, საბოლოოდ დაკარგოს იმის აღქმა, თუ რას წარმოადგენს ეს ორგანიზაცია, ვისთვის მუშაობს, რას აკეთებს და რისი მიღწევა უნდა. ეს კი, თავის მხრივ, ნებისმიერი კომპანიისთვის შეიძლება მძიმე შედეგების გამომწვევი მიზეზი გახდეს.

ასე რომ, თუ ცხადად ხედავთ ბევრ დაკარგულ შესაძლებლობას, უფრო მეტიც, საქმიანობის შედეგები სულ უფრო უარესდება და გრძნობთ, რომ ორგანიზაციის შიგნით სიტუაციაც არ არის ჯანსაღი, დააკვირდით, უუნარობის რომელ ჯგუფს შეიძლება მიაკუთვნოთ არსებული სიტუაცია. **თუ უმოქმედობაა** – იზრუნეთ მენეჯერთა გუნდის მოტივაციის გაზრდაზე და მონდომებული ხელმძღვანელი პროცესებს რაღაც დონეზე აუცილებლად დაძრავს ადგილიდან. **თუ უმოძრაობაა,** მაშინ მართვის საბაზისო სისტემებს დააკვირდით. პრობლემები სტრუქტურაში, შრომის ანაზღაურებისა და მოტივაციის სისტემებში ან დაგეგმვისა და კონტროლის მიდგომებში ეძებეთ. ხოლო თუ **„უკომპასობაა“,** მაშინ დააკვირდით ბიზნესმოდელს, ნახეთ ყველაზე მეტად რომელს – პროდუქტს, სეგმენტის სწორად განსაზღვრასა თუ გაყიდვების სტარეგიას – სჭირდება შველა. ასევე მიაქციეთ ყურადღება პროდუქტების შექმნის, განვითარების, ბაზარზე დანერგვის მეთოდებს.

2010, აპრილი

დაგეგმვის ერთიანი სისტემა

ბევრს არ უყვარს ან არ ეხერხება გეგმის შედგენა, მაგრამ თითქმის ყველა ნათლად ხვდება, რომ გეგმა ამარტივებს ცხოვრებასა და მიზნების მიღწევას.

მუდმივად თან გვდევს იმის შეგრძნება, რომ ჩვენ, მენეჯერები, ვერ ვიყენებთ ჩვენდამი დაქვემდებარებული ადამიანების შესაძლებლობების უდიდეს ნაწილს. ვერ ვხედავთ მათში ისეთივე მოტივაციას, როგორიც ჩვენშია, ისეთივე თავდადებას, მონდომებას. ვამჩნევთ, რომ მათ სამუშაო საათებში ბევრი თავისუფალი დრო აქვთ და გული გვწყდება. ვფიქრობთ, რომ ისევ ვერ შევძელით სათანადო გუნდის შეკრება, შესაბამისი ხალხის მოძებნა, მათი დამუხტვა და ორგანიზება. სწორედ ამის გამო მუდმივად გვაწუხებს იმის განცდა, რომ ვერ ვიყენებთ ჩვენ გარშემო არსებულ უამრავ შესაძლებლობას და ხშირად, შესაძლოა, ტყუილად ვუხდით ადამიანებს საკმაოდ დიდ ხელფასს იმაში, რომ არაფერი აკეთონ.

ხშირ შემთხვევაში (თუ ყოველთვის არა) პრობლემა ისევ ჩვენშია, ჩვენს არაორგანიზებულობაში, არათანამიმდევრულობაში, მართვისა და ყოველდღიური საქმიანობის არასისტემურობაში. ვიდრე სისტემების დონეზე მართვის პრობლემების მოგვარებას ვერ მოვახერხებთ, მანამდე ეს შ ეგრძნება არ დაგვტოვებს, გაგვაწვალებს და ხელს შეგვიშლის, სწორად ვიაროთ დასახული მიზნისაკენ.

დაგეგმვის ერთიანი სისტემა არის ერთ-ერთი ქმედითი საშუალება (მოტივაციის სისტემასთან და ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან ერთად) ამ პრობლემასთან საბრძოლველად. ის გვეხმარება, თითქმის თითოეული ადამიანის დონეზე დავშალოთ და გავანაწილოთ როლები, ფუნქციები და ამოცანები საერთო მიზ-

ნის მისაღწევად. დაგეგმვის ერთიანი სისტემა გვაძლევს ასევე საშუალებას, უკეთ შევაფასოთ, რა წვლილი შეაქვს თითოეულ ადამიანს და სტრუქტურულ რგოლს ორგანიზაციის წარმატებაში, შევაფასოთ და შესაბამისად დავაფასოთ მათი ღვაწლი.

არიან ადამიანები და ორგანიზაციები, რომლებიც გეგმის მიხედვით მუშაობენ, უმრავლესობა კი ამჯობინებს ყოველდღიურად იმპროვიზაციის რეჟიმში მიიღოს გადაწყვეტილებები და იმოქმედოს. არიან ისეთებიც – სავარაუდოდ, ყველაზე წარმატებულები – რომლებსაც შეუძლიათ დაგეგმილი იმპროვიზაციებით შეასრულონ საკუთარი ფუნქცია. თუმცა სამივე შემთხვევაში არავინ დაობს გეგმების მნიშვნელობაზე. ბევრს არ უყვარს ან არ ეხერხება გეგმის შედგენა, მაგრამ თითქმის ყველა ნათლად ხვდება, რომ გეგმა ამარტივებს ცხოვრებას, მიზნების მიღწევას. ხშირ შემთხვევაში ოცნებების ასრულების საშუალებასაც კი იძლევა.

ორგანიზაციის გამართული ფუნქციონირებისათვის საჭიროა ბევრნაირი გეგმა და მათი სწორი დაკავშირება ერთმანეთთან. ისინი ერთი დიდი გეგმის ნაწილები უნდა იყვნენ და ერთი მთავარი მიზნის მიღწევას ემსახურებოდნენ. ამ შემთხვევაში გეგმები იმის შესაძლებლობას იძლევა, რომ რესურსები ეფექტიანად გამოვიყენოთ და ზუსტად დავინახოთ, რა უნდა გავაკეთოთ ხვალ, რაში უნდა დავხარჯოთ ჩვენი რესურსები იმისთვის, რათა ნაკლები დისკომფორტი გვქონდეს კიდევ ერთი დაკარგული დღის გამო, ახალი გამოუყენებელი შესაძლებლობების გამო, დაუტვირთავი თანამშრომლების გამო.

დაგეგმვის ერთიანი სისტემა ხუთი მთავარი კომპონენტისგან შედგება:

სტრატეგიული გეგმა არის სისტემის მთავარი ნაწილი, რომელიც მიმართულებას აძლევს ყველა დანარჩენს. ის თავის მხრივ აერთიანებს:

ა) გენერალურ სტრატეგიას, რომელიც ასახავს გენერალურ გადაწყვეტილებებს ყველა მიმართულებით. აერთიანებს მთა-

ვარ განაცხადებს ორგანიზაციის მისიის, მომავლის ხედვის, მთავარი ფასულობების, გენერალური მიზნების შესახებ. მასში ასახულია ზრდისა და განვითარების მთავარი ხაზი, რომელსაც ორგანიზაცია ირჩევს ამ მიზნების მისაღწევად.

ბ) ბიზნესსტრატეგიას, რომელიც ასახავს ორგანიზაციის ბაზარზე მოქმედების მთავარ სტრატეგიას. გადაწყვეტილებებს იმის შესახებ, თუ რა პროდუქტებს უნდა მიექცეს ყველაზე მეტი ყურადღება, ვისზე და როგორ უნდა გაიყიდოს ისინი.

გ) შიდაორგანიზაციული განვითარების სტრატეგიას, რომელიც ასახავს, თუ რა უნდა შეიცვალოს, რა მიმართულებით და როგორ ორგანიზაციის შიგნით იმისთვის, რათა ორგანიზაციამ შეძლოს დასახული მიზნების მიღწევა, ბიზნესსტრატეგიის მინიმალური დანაკარგებითა და მაქსიმალური ხარისხით განხორციელება.

ყოველწლიური დაგეგმვის პროცესი, რომელიც, როგორც წესი, სექტემბერში იღებს სტარტს და დეკემბერში მომავალი წლის ბიუჯეტის დამტკიცებით მთავრდება, სწორედ გეგმების ამ ნაწილის ფორმირებით იწყება.

ფუნქციონალური სამოქმედო გეგმები დაგეგმვის ერთიანი სისტემის მეორე მნიშვნელოვანი ნაწილია. იგი ასახავს თითოეული სტრუქტურული ერთეულის როლსა და სამოქმედო გეგმას დასახული მიზნების მისაღწევად; მათთვის საჭირო რესურსებსა და მხარდაჭერას მენეჯმენტისა და სხვა სტრუქტურული ერთეულებისგან. სამოქმედო გეგმები, ძირითადად, ასახავს და აერთიანებს, განვითარების მიმართულებით გადასადგმელ ნაბიჯებს. მათი ფინანსური შედეგი იმავე წელში თითქმის არასდროს გაითვალისწინება. თუმცა ეს ის სამუშაოებია, რომელთა გარეშეც მომდევნო წლებში უკეთესი შედეგების მიღწევა შეუძლებელი იქნება. ამდენად, მათი დამუშავება და ერთიან გეგმებში გათვალისწინება ყოველთვის მნიშვნელოვანი და ღირებულია.

საოპერაციო გეგმები ასევე დაგეგმვის ერთიანი სისტემის ნაწილია. ის ფრონტალური (შემოსავლიანი) სამსახურების საოპერა-

ციო ამოცანებს ასახავს. მათში მოცემულია გადაწყვეტილებები იმაზე, თუ რომელი პროდუქტი რომელ ბაზარზე, რა ვადებში და რა მოცულობებით უნდა გაიყიდოს. საოპერაციო გეგმები ასახავს რაოდენობრივ და ფინანსურ საბაზრო ამოცანებს, რომელთა მიღწევით მიმდინარე წლის მთავარი საოპერაციო ამოცანების განხორციელება ხდება შესაძლებელი.

საოპერაციო გეგმები მზადდება ფილიალების, სამსახურების, პროდუქტების, სეგმენტების ან სულაც კონკრეტული ადამიანების — გამყიდველებისა თუ დისტრიბუტორების ჭრილში, რაც მათი საქმიანობის უკეთესი მართვის, შეფასებისა და წახალისების საშუალებას იძლევა.

ბიუჯეტი ასევე ერთიანი დაგეგმვის სისტემის საკვანძო ნაწილია. იგი ფინანსურად აერთიანებს და ასახავს ყველა დანარჩენ გეგმას. რა შემოსავლებია მისაღები და საიდან, რა ხარჯებია ამისთვის გასაწევი და სად. ბიუჯეტის ფორმირება ბევრად მარტივდება, როცა საოპერაციო გეგმები ცნობილია და შეთანხმებული გაქვს მათთან, ვინც პასუხისმგებლობა იკისრა შესრულებაზე; ასევე მაშინ, როცა იცი, რა მთავარი პროექტები, პროგრამები და სხვა ერთჯერადი სამუშაოები უნდა განხორციელდეს კონკრეტულ საბიუჯეტო წელს იმისთვის, რათა მომდევნო წლების უკეთესი საოპერაციო შედეგები უზრუნველყო.

ბიუჯეტის განხილვითა და დამტკიცებით სრულდება ყოველწლიური დაგეგმვის პროცესი, რომელიც მომდევნო ერთი წლის ყველა ძირითად გეგმას, გადასაჭრელ ამოცანასა და მისაღწევ შედეგს აერთიანებს.

გეგმების მართვის სისტემა ასევე წარმოადგენს დაგეგმვის ერთიანი სისტემის უმნიშვნელოვანეს ნაწილს. იგი ასახავს გეგმებთან რეგულარულად დაბრუნების, მათი შესრულების მდგომარეობის კონტროლის, გადახრების ანალიზისა და მათში ცვლილებების შეტანის სქემას, მიდგომასა და დეტალურ მოქმედებებს. როგორ ხდება ინფორმაციის მოგროვება გეგმების შესრულების შესახებ, რა პერიოდულობით; როგორ იცვლება გეგმები, რა შემთხვევაში, რა პერიოდულობით და რა პროცე-

დურებია ამისთვის საჭირო. ამას ყველაფერს სწორედ სისტემის ეს ნაწილი განსაზღვრავს. ის იძლევა იმის საშუალებას, რომ გეგმები აქტუალური იყოს წლის განმავლობაში, მათში ოპერატიულად აისახოს გარემოს ცვლილება, სწორდებოდეს დაგეგმვის პროცესში დაშვებული შეცდომები და რეალობასთან შესაბამისობაშიც უკეთ მოდიოდეს. ამის გარეშე გეგმები ან მძიმე და ზედმეტ ტვირთად იქცევა ორგანიზაციისთვის (თუ მენეჯმენტი ზედმეტად ბიუროკრატიულია), ან საერთოდ უგულებელყოფილი იქნება (თუ მენეჯმენტი უფრო მოქნილი და მიზნებზე ორიენტირებულია). ორივე შემთხვევაში გეგმა ორგანიზაციისთვის ღირებულებას კარგავს. ეს ხშირად თვითონ ორგანიზაციების ღირებულების შემცირებით მთავრდება.

ორგანიზაციებისთვის ერთიანი დაგეგმვის სისტემის შექმნის ორი გზა არსებობს — ევოლუციური და რევოლუციური. ევოლუციური, როგორც წესი, ბიუჯეტირებიდან იწყება, ანუ ორგანიზაცია იწყებს ფინანსების მართვას, მერე ხვდება, რომ საოპერაციო გეგმები სჭირდება და იწყებს სამსახურებისთვის სამუშაო გეგმების შედგენას. ბოლოს ხვდება, რომ სჭირდება მთავარი სტრატეგიული გადაწყვეტილებები, რათა ყველა დანარჩენი ერთმანეთთან შესაბამისობაში მოიყვანოს. ეს პროცესი მრავალი წელი გრძელდება და ის საბოლოოდ იქამდე მიდის, რომ ორგანიზაცია ქმნის მისი საქმიანობის სპეციფიკაზე მორგებულ დაგეგმვის სისტემას ნელ-ნელა, მაგრამ თანამიმდევრულად და უფრო ნაკლებ შეცდომებს უშვებს ამ პროცესში.

დაგეგმვის სისტემის ფორმირების რევოლუციურ პროცესში კი მოქმედებები, როგორც წესი, უფრო რადიკალურად ვითარდება. ორგანიზაცია ქმნის მისი სპეციფიკის შესაბამის სისტემას ერთიანად, ხდება ამისთვის საჭირო სამსახურის ან სამსახურების ფორმირება, ქმნის შიდა ინსტრუქციებს და იწყებს გეგმების ფორმირებისა და მართვის პროცესს. ამის შემდეგ ნელ-ნელა, ყოველწლიურად, გამოცდილებიდან გამომდინარე ხვეწს სისტემას, აკორექტირებს მის ცალკეულ ნაწილებსა და საბოლოოდ ორგანიზაციის ზომასთან, მუშაობის სპეციფიკასთან შესაბამისობაში მოჰყავს. ამ მიდგომის უარყოფითი მხარეა ის, რომ ბევრი რესურსი იხარჯება შეცდომების დაშვებასა და მერე

მათ გამოსწორებაზე. დადებითი კი ის არის, რომ იმ წლების განმავლობაში, რაც ევოლუციურს სჭირდება ჩამოსაყალიბებლად, რევოლუციურად შექმნილი სისტემა გაცილებით დიდი და მნიშვნელოვანი შედეგების მიღწევის საშუალებას იძლევა.

ორივე შემთხვევაში ყველა ორგანიზაცია, რომელიც ასე თუ ისე სწორად იმართება, საბოლოოდ ქმნის მისი მასშტაბის, მისი საქმიანობის სპეციფიკის შესაბამის დაგეგმვის სისტემას. იგი იმდენად დეტალურია და იმდენად ბიუროკრატიული, რამდენადაც ეს სწორედ ამ ორგანიზაციისთვის არის საჭირო, მისი თავისებურებებიდან და კულტურიდან გამომდინარე. შედეგად კი ორგანიზაციას დროის ნებისმიერ მომენტში აქვს თითქმის თანამშრომლების დონეზე დაყვანილი, ერთიანი, კოორდინირებული, თანამიზანმიმართული, დაძაბული, მაგრამ ამავე დროს რეალური გეგმები, რომლებიც თანამშრომლების შესაძლებლობების ბევრად უკეთესად გამოყენების საშუალებას იძლევა და ხელმძღვანელებსაც ყოველდღიურ საქმინობაში უფრო მეტ კომფორტს უქმნის.

Start Up-ების წარუმატებლობის ყველაზე გავრცელებული მიზეზები

ყველაზე გავრცელებული მიზეზი მაინც არასწორი არჩევანია.

ცნობილია, რომ ახალშექმნილი ორგანიზაციების აბსოლუტური უმრავლესობა ერთ წელსაც ვერ ძლებს. ისინი უქმდებიან ისე, რომ ვერც ასწრებენ რაიმე ღირებულისა და საინტერესოს შექმნას. დარჩენილი უმცირესობის დიდი ნაწილიც პირველი სამი წლის განმავლობაში ამთავრებს მოღვაწეობას და სხვა უამრავი რეგისტრირებული, მაგრამ უმოქმედო იურიდიული პირის რიგებში დგება.

თუ თქვენ ახალი საქმის წამოწყებას აპირებთ, კარგი იქნება, წინასწარ გადაავლოთ თვალი იმ პრობლემების ყველაზე გავრცელებულ ნაწილს, რომელიც ასეთი ფატალური შედეგების მიზეზი ხდება. ეცადეთ, გაიაზროთ მათგან მომდინარე საფრთხეები და მიიღოთ ზომები მათი თავიდან ასაცილებლად.

ყველაზე გავრცელებული მიზეზი მაინც არასწორი არჩევანია. საქართველოში, თუმცა, შესაძლოა, სხვაგანაც, ხშირად იწყებენ არა იმ საქმეს, რომელიც ესმით, არამედ იმას, რომელზეც გაუგონიათ, რომ დიდი მოგება მოაქვს. ვიღაც ხშირ შემთხვევაში არასწორ ინფორმაციას მოჰკრავს ყურს და უჩნდება იმავე საქმის წამოწყების იდეა. მერე არწმუნებს რამდენიმე მეგობარს ან უბრალოდ ფულიან ნაცნობს და დროში გაწელილი წამებაც იწყება.

თუმცა ახალი საქმის დაწყებიდან ყველა მალევე ხვდება, რომ მისი კეთება არც ისე მომგებიანი ყოფილა, როგორც დასაწყის-

ში ამყარებდნენ იმედებს. მას თურმე იმაზე მეტი კაპიტალი და ცოდნა სჭირდება, ვიდრე ელოდნენ და იმაზე რთული ასაწყობია, ვიდრე ეგონათ. იწყება იმედგაცრუება, დამფუძნებლების ენთუზიაზმის შემცირება, ინტერესს ნელ-ნელა კარგავენ და შედეგად კომპანიების დიდი ნაწილი სწორედ ამ ეტაპზე ტოვებს ასპარეზს.

მაგრამ თუ მაინც გამოჩნდა ვიღაც, ვინც დეტალებში გაერკვევა, დამატებით კაპიტალსაც იშოვის (ძირითადად შემთხვევითი, არა ყველასთვის მისაღები მოწილეების შემოყვანის გზით) და თავდაპირველ ინიციატორთა გუნდიც შეეგუება იმ აზრს, რომ მცირე დროში ამ საქმიდან ცხოვრების მოწყობა არ მოხერხდება, მაშინ ამ ბიზნესს აქვს შანსი, რომ ცოტა ხანს კიდევ დარჩეს მზისგულზე და არსებობა განაგრძოს.

თუმცა მალე ახალი პრობლემები იჩენს თავს, რომელიც, როგორც წესი, პირველ შემოსავლებსა და მოწილეებს შორის მათ განაწილებას უკავშირდება (თუ რომელიმე მოწილე დიდ შეკვეთას შოულობს და ორგანიზაციაც სწორედ ამის გამო იქმნება, მაშინ, შესაძლოა, მან სირთულეების პირველი ეტაპი გამოტოვოს და პირდაპირ ამ პრობლემებში ამოყოს თავი).

ახალი საქმის დამფუძნებელთაგან თითქმის არავინ, თითქმის არც ერთი ჯგუფი წინასწარ არ თანხმდება შემოსავლების განაწილებაზე, ნაღდი ფულის გამოყენებაზე, საქმის განვითარებაზე, სახსრების წარმართვის მიდგომასა და პრინციპებზე. ხშირად ეს უხერხულადაც კი ეჩვენებათ. ძნელია ისაუბრო და იმსჯელო რაღაცის განაწილებაზე მაშინ, როცა გასანაწილებელი ჯერ არც არაფერია. არადა სწორედ დასაწყისში შეიძლება ყველაზე ცივი გონებითა და ზედმეტი ემოციების გარეშე ამ მეტად პიკანტურ საკითხებზე შედარებით ადვილად შეთანხმება.

თუ ეს დროულად არ ხდება, პირველივე მნიშვნელოვანი შემოსავლები მოწილეებს შორის სერიოზული უკმაყოფილების, მოგვიანებით კი, უმეტეს შემთხვევებში, განხეთქილების მიზეზი

ხდება. ზოგი დაუკითხავად იღებს სალაროდან ფულს, ზოგი ამბობს და ისე, მაგრამ იმაზე მეტს, ვიდრე ეკუთვნის, ზოგი ისე ითხოვს თანხას პირველივე შედეგებიდან, გრძელვადიან ინტერესებს არ ითვალისწინებს. ვიღაცა ასაბუთებს, რომ ახალი მანქანა სჭირდება, ვიღაცა ცდილობს არ ჩამორჩეს და ნაკლებად არ იხეიროს, სახლის ყიდვაზე იწყებს ფიქრსა და ლაპარაკს; დანარჩენებიც ფიქრობენ, რომ მოასწრონ თორემ შეიძლება მერე გვიანი იყოს. ახლობლების სამსახურში მოწყობას ცდილობენ, ან მეგობრებისთვის პროდუქციის, ან მომსახურების უკეთესი პირობებით მიცემას. სამწუხაროდ, ხშირად ჯიბრი და უკმაყოფილებები პირად ურთიერთობებზეც ახდენს გავლენას, პიროვნულ დაპირისპირებაში გადადის და ახალშექმნილი ორგანიზაციების მეორე დიდი ნაწილიც სწორედ ამ ეტაპზე ამთავრებს არსებობას.

თუმცა, თუ დამფუძნებლებს შორის გამოჩნდა ვინმე, ვინც ყველაზე მავნებლების საქმიდან გაყვანას მოახერხებს, ხოლო დანარჩენების შედარებით დაშოშმინებას და მათ შორის თამაშის წესების შეთანხმებასაც შეძლებს, განსაცდელში მყოფ ბიზნესაც გადარჩენის შანსი ეძლევა.

ვისაც გამოუცდია, არასოდეს დაავიწყდება პირველი კლიენტით, პირველი შემოსავლით, პირველი წარმატებით გამოწვეული სიხარული. რამდენად მნიშვნელოვანია ყოველი შეკვეთა, რამდენად სასურველი და ძვირფასია ყოველი კლიენტი. მომსვლელს ყველა თვალებში შესციცინებს და ცდილობს, მას განუმეორებელი კმაყოფილება მიანიჭოს. თუმცა, სამწუხაროდ, ორგანიზაციების აბსოლუტური უმრავლესობის შემთხვევაში ასეთი განწყობა დიდხანს არ გრძელდება. და როგორც კი პირველი შემოსავლები, კლიენტების ნაკადი სტაბილურდება, როცა შემოსავლებში უფრო მნიშნელოვანი ხდება სტატისტიკა, ვიდრე კლიენტის კმაყოფილება, როცა ჩნდება შეგრძნება, რომ რომელიმე ცალკეული მომხმარებლის პრეტენზია ყურადსაღები არ არის იმიტომ, რომ ათასი ჭკუის ადამიანი დადის, ხოლო ერთის დაკარგვა ბიზნესს ვერაფერს დააკლებს, ახალი პრობლემებიც სწორედ მაშინ იწყება. ყველა ორგანიზაცია პირველი წარმა-

ტებიდან ძალიან მალე დგება ცდუნების წინაშე – შეამციროს ხარისხი და გაზარდოს მცირე პერიოდში მიღებული მოგება. სამწუხაროდ, ახალი საქმის დამწყებთა უდიდესი ნაწილი ამ ცდუნებას ვერ უძლებს.

არადა, ყველას განგვიცდია იმედგაცრუება, როცა ახალაღმოჩენილ დაწესებულებაში რაღაცა მოგეწონება, საუბროб მასზე, რეკომანდაციასაც უწევ ახლობლებს, თვითონაც ნახონ, იგრძნონ, გასინჯონ და ძალიან მალე აღმოაჩენ, რომ ის აღარ არის, რაც პირველ ჯერზე იყო, რომ ხარისხი გაქრა, ზომა შემცირდა, ფასი გაიზარდა და ეს წამოწყებაც რიგითი ორგანიზაციების სიაში ჩაეწერა თავისი არაფრით გამორჩეული პროდუქტითა თუ მომსახურებით. ამ დროს გული გვწყდება ხოლმე და ვამბობთ, რომ ამათაც სტანდარტულად – ქართულად მოუვიდათ, კარგად დაიწყეს, მაგრამ გააფუჭეს, როგორც თითქმის ყველა დამწყების შემთხვევაში ხდება.

შედეგად, ზრდის ტემპი კლებულობს, კლიენტების უკმაყოფილების შემთხვევები იზრდება. მცირდება მომხმარებლის ნაკადი და, შესაბამისად, გაყიდვებიც. იმედგაცრუებული დამფუძნებლები, გაბრაზებულები იმის გამო, რომ, გაუგებარი მიზეზების გამო, ამჯერადაც არ გაუმართლათ, ბიზნესის დახურვის ან გასხვისების შესაძლებლობებზე იწყებენ ფიქრს. ბიზნესების ნაწილი სწორედ ამ დროს და ამ მიზეზით ამთავრებს არსებობას, ან სახელს და მეპატრონეს იცვლის.

თუმცა, თუ აღმოჩნდება ვიღაცა, ვისაც ნებისყოფა და პრინციპულობა ეყოფა იმისთვის, რომ ამ ცდუნებას წინ აღუდგეს და დანარჩენი მონილეები ხარისხის შენარჩუნებაში დაარწმუნოს, ბიზნესი გადარჩება და განვითარებასაც განაგრძობს.

მალე კი იწყება ახალი პრობლემები, რომლებიც თანამშრომლების უკმაყოფილებას უკავშირდება. ბიზნესმენთა უდიდესი ნაწილი წარმატებასა და იდეის სისწორეს დამფუძნებელთა მოხერხებულობას უკავშირებს. ისინი ნაკლებად ფიქრობენ

იმას, რომ თანამშრომლები, რომლებიც პროდუქტს ან მომსახურებას ქმნიან, რამე მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ორგანიზაციის წარმატებაში.

თუ უნდა წავიდეს, ახალს მოვიყვანთ, უმუშევრებით არის ქვეყანა სავსე, ასე რეაგირებენ ბიზნესმენები თანამშრომლების მხრიდან ნებისმიერი უკმაყოფილების გამოვლინებაზე და არც კი ფიქრობენ იმაზე, რომ ეს თანამშრომლები ყოველდღე მათთვის მნიშვნელოვან პროდუქტს ქმნიან ან კლიენტებთან აქვთ შეხება, რაც ამ უკანასკნელთ ორგანიზაციაზე წარმოდგენას უყალიბებს. დროთა განმავლობაში, როგორც წესი, დამფუძნებლების როლი და მნიშვნელობა საბოლოო შედეგში მცირდება საშუალო რგოლის ხელმძღვანელების, ან სულაც რიგითი თანამშრომლების მნიშვნელობის მატების ხარჯზე. ის ორგანიზაციები, ვისაც ეს პროცესი მხედველობიდან გამორჩებათ, მალევე დგებიან სირთულეების წინაშე, ვინაიდან თანამშრომლებს შორის უკმაყოფილება მეტასტაზებივით სწრაფად ვრცელდება და ახალშექმნილი ორგანიზაციაც მალევე იწყებს ლპობას.

თუ ოპერატიულ მართვაში ჩართულ ხელმძღვანელებსა და მეპატრონეებს აღმოაჩნდებათ საკმარისი გამჭრიახობა, რომ თანამშრომლებს შორის მინიმუმ ყველაზე მნიშვნელოვანი კადრი მაინც შენიშნონ, შეაფასონ და დააფასონ, ორგანიზაცია განვითარებას განაგრძობს. თუ არა და ისიც მალევე ტოვებს ასპარეზს, ვინაიდან ვერც ერთი კომპანია უკმაყოფილო თანამშრომლებით კლიენტების კმაყოფილების მიღწევას ვერ შეძლებს, ხოლო ამ უკანასკნელის გარეშე, ყველასთვის ცხადია, ბიზნესის არათუ განვითარება, გადარჩენაც კი შეუძლებელია.

თუ ახალშექმნილმა ორგანიზაციამ ამ ყველა ცდუნებასა და სირთულეს გაუძლო, დიდი ალბათობით, კიდევ ერთი გავრცელებული საფრთხის წინაშე აღმოჩნდება. დამფუძნებლები დროზე ადრე აფასებენ წარმატებას, როგორც მათი მრავალმხრივი ნიჭისა და მართვის ფენომენალური უნარების ნაყოფს. მათ უჩნდებათ სურვილი, რაც შეიძლება მეტ ახალ ბიზნესში მოსინჯონ ძალები, იქაც წარმოაჩინონ საკუთარი გამორჩეული შესაძლე-

ბლობები. ისინი თვლიან, რომ არსებული ბიზნესიც საკმარისად მყარად დგას ფეხზე ახალი ექსპერიმენტებისა და წარუმატებელი მცდელობების კომპენსირებისა და დაფინანსებისთვის.

პრობლემების კიდევ ერთი დიდი ჭავლიც სწორედ მთავარი ბიზნესის მიმართ ასეთ არალოიალურ და ზერელე დამოკიდებულებას უკავშირდება. ახალი წარმატებების დევნასა და ძიებაში იმის მიმართ დამოკიდებულება, რაც ორგანიზაციას არჩენს, სულ უფრი ზედაპირული ხდება. ეს ძალიან მალე აისახება მთავარ პროდუქტსა და მომსახურებაზე, კლიენტების კმაყოფილებაზე ორგანიზაციისა და მისი მოსამსახურეების მიმართ. უკმაყოფილება იზრდება, გაყიდვები კი პირიქით, მცირდება. მრავალი მიმართულებით გახსნილი ფრონტის გამო მესაკუთრეები და მმართველები ყველაზე მნიშვნელოვანზე კონცენტრირებას ვეღარ ახერხებენ და წარმატებული ბიზნესწამოწყებაც ხელიდან ეცლებათ.

ისინი, ვისაც კეთილგონიერება ჰყოფნის და ამ საცდურსაც აღწევს თავს, მინიმუმ 2-3 წელი კონცენტრირებულია მთავარ საქმიანობაზე, ანუ იქამდე სანამ ამ ბიზნესს საკმარისად მყარად არ დააყენებენ ფეხზე და სანამ თავისუფალი დრო და ფული გამოჩნდება ახალი მიმართულებების განსავითარებლად. ამ პერიოდში ისინი ახერხებენ შეინარჩუნონ კომპანია და საქმიანობის ისეთ მასშტაბებზე გაიყვანონ, რომელიც თვისებრივად ახალი, ზრდასთან დაკავშირებული პრობლემების წინაშე აყენებს ორგანიზაციას, თუმცა ეს ახალშექმნილ კომპანიებს აღარ უკავშირდება; სულ სხვა სტატიის თემაა.

ასე რომ, თუ თქვენ ახალი ბიზნესის წამოწყება გადაწყვიტეთ, კარგი იქნება, ეს მოსალოდნელი პრობლემები გაითვალისწინოთ და:

ა) ბიზნესიდეა თქვენთვის ნაცნობ თემას დაუკავშიროთ.

ბ) ეცადოთ, დამფუძნებლები თავიდანვე მაქსიმალურად შეთანხმდეთ საერთო თამაშის წესებზე, შედეგების განაწილებისა და ოპერატიულ მართვაში მონაწილეობის პრინციპებზე, მიდგომებზე, ფორმებზე, შინაარსსა და მასშტაბებზე.

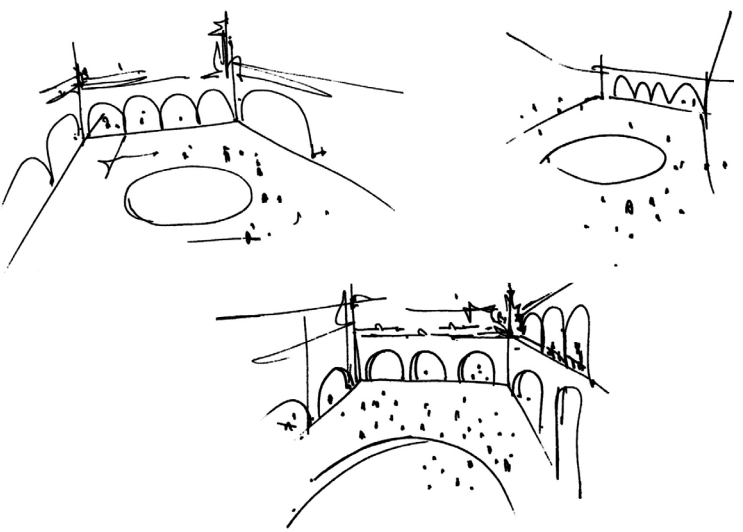
გ) არ დაივიწყოთ, რომ ბიზნესისთვის კლიენტი არის ყველაზე მთავარი. მათი კმაყოფილება ერთ-ერთი საკითხი კი არ არის, არამედ ყველაზე მნიშვნელოვანი – ინდუსტრიების დიდი ნაწილის შემთხვევაში.

გ) ეცადოთ, თანამშრომლები მოტივირებულნი იყოლიოთ, მაქსიმალურად სამართლიანად გაუნაწილოთ მათ საქმიანობის შედეგი და შესაძლოა, პირიქით, რაც ეკუთვნით, იმაზე მეტიც გადაუხადოთ, წასვლაზე რომ არ იფიქრონ და მუდამ კმაყოფილები იყვნენ.

დ) მინიმუმ 2-3 წელი მაინც, სანამ ორგანიზაციას მყარად არ დააყენებთ ფეხზე, არც კი იფიქროთ ახალი ბრძოლის ველის დაპყრობაზე. პირიქით, შეეცადეთ სულ უფრო უკეთესად და სრულყოფილად აკეთოთ ის, რასაც აკეთებთ.

ამ მარტივი წესებით შედარებით ადვილად გასტანთ პირველ სამ წელიწადს, ახალშექმნილი ორგანიზაციისთვის კი არაფერი არ არის ისე მნიშვნელოვანი, როგორც კიდევ ერთი განვლილი წელიწადი.

2010, მარტი



ფარული დაპირისპირება მენეჯერთა გუნდის წევრებს შორის

კონფლიქტის არსებობაზე ღია მსჯელობა უფრო არბილებს ფონს, ვიდრე ძაბავს და ურთიერთობების დათბობისთვისაც უკეთესი წინაპირობები იქმნება.

არაფერი ისე არ ანგრევს ორგანიზაციას, როგორც ფარული დაპირისპირება მენეჯერთა გუნდის ცალკეულ წევრებს შორის. ფარული იმიტომ ჰქვია, რომ დაპირისპირებული ადამიანები ცდილობენ საკუთარი დამოკიდებულება მაქსიმალურად დაფარონ, თორემ დანარჩენი მენეჯერებისთვის (და არა მარტო მათთვის) ხშირ შემთხვევაში ეს შუღლი ისედაც ნათელია. ასეთი ტიპის დაპირისპირებები, რამდენადაც გასაკვირიც უნდა იყოს, წარმატებულ ორგანიზაციებში უფრო ხშირია, ვიდრე შედარებით ნაკლებად წარმატებულებში. ამის მიზეზი მრავალია ისევე, როგორც თვითონ ამ დაპირისპირებათა მიზეზები.

საფუძველი კი, როგორც წესი, კონფლიქტის ორივე მხარისთვის დამახასიათებელი სულმოკლეობა, ანგარება, შური, საკუთარ თავსა და საკუთარ დამსახურებებზე გადაჭარბებული წარმოდგენაა. სხვა შემთხვევაში, ის, ვინც შედარებით გონიერი და უკეთესი იქნებოდა, თუნდაც საკუთარი თავის გადასარჩენად და ორგანიზაციისთვის ნაკლები ზიანის მისაყენებლად, მეტსაც მოითმენდა, მეტსაც დასთმობდა, სიტუაციის გამოსწორების პასუხისმგებლობასა და ინიციატივასაც საკუთარ თავზე იკისრებდა და ამას შედეგიც აუცილებლად მოჰყვებოდა. თუმცა, სამწუხაროდ, ასე ძალზე იშვიათად ხდება.

უფრო ხშირად ორივე მხარე თავის უარყოფით დამოკიდებულებას სულ უფრო მეტი არგუმენტით ამყარებს ჯერ საკუთა-

რი თავის წინაშე და შემდეგ უკვე საკუთარ ქვეშევრდომებთან და მენეჯმენტის გუნდის სხვა წევრებთანაც. შეცდომებს კი, მოგეხსენებათ, ყველა ვუშვებთ, ისევ და ისევ ჩვენი არასრულყოფილების გამო. თუ ვინმეს უნდა, რომ ჩვენი შეცდომები დაინახოს, ის მათ აუცილებლად დაინახავს და სათანადო მონდომების შემთხვევაში საკმაოდ ეფექტურადაც გააფორმებს.

არადა ამ კონფლიქტების მოგვარების გარეშე მდგომარეობა შეიძლება ძალიან დამძიმდეს. მიუხედავად იმისა, რომ, რაღაც ეტაპზე, ვიღაცას შესაძლოა მოეჩვენოს, რომ ორგანიზაციისთვის ეს დაპირისპირება კარგიც კია, ვინაიდან ორივე მხარე განსაკუთრებული მონდომებით მუშაობს და მინიმუმ ერთმანეთის დამცირებისა და დავჯაბნის მოტივაციით ყველაფერს აკეთებენ, რაც შეუძლიათ. საბოლოო ჯამში ეს მაინც მალევე გამოიღებს უარყოფით შედეგებს.

დაპირისპირება ორგანიზაციისთვის ყველაზე მეტად დამანგრეველი მაშინ ხდება, როდესაც ანტიპათიები მენეჯერებისგან მათ ქვეშევრდომებს გადაეცემათ და ისინიც იწყებენ ერთმანეთის მიმართ შუღლისა და ქიშპობის გამომჟღავნებას. ამ ეტაპზე მხარეები საერთო საქმის გაფუჭებასა და ერთმანეთის საქმიანობისთვის ზიანის მიყენებაზე გადადიან. ეს, როგორც წესი, ორგანიზაციისთვის ყველაზე დიდი დანაკარგის მიზეზი ხდება.

ასევე ძალიან სტრესულია თანამშრომლებისთვის, როდესაც ისინი მენეჯერთა შორის არსებულ დაპირისპირებას ხედავენ. ეს მათში გუნდურ სულსაც კლავს, საქმის კეთების სურვილსაც და ორგანიზაციის მომავლის მიმართ რწმენასაც მნიშვნელოვნად ამცირებს. ყველაფერი კი, საბოლოო ჯამში, იქამდე მიდის, რომ შიდა დაპირისპირებაზე დაკარგული უამრავი ემოციური თუ ინტელექტუალური რესურსი ორგანიზაციის გარე ეფექტიანობას ამცირებს. ის ნაკლებად კონკურენტუნარიანი, მოგვიანებით კი, ხშირ შემთხვევაში, საკუთარი ბაზრის აუტსაიდერიც ხდება. თუმცა ეს შედარებით ხანგრძლივი პროცესია, რომლის სავარაუდო უარყოფითი შედეგების დანახვა საკმაოდ გვიან ხდება შესაძლებელი.

თუ კონფლიქტის არც ერთი მხარე სიტუაციის გამოსწორებისთვის პირველ ნაბიჯს არ დგამს და მდგომარეობა სულ უფრო მწვავდება, მაშინ მენეჯმენტის გუნდის დანარჩენი წევრები ვალდებულები არიან, დროზე მიიღონ ზომები და ურთიერთობების დასარეგულირებლად კონკრეტული ნაბიჯები გადადგან.

პირველი, სავარაუდოდ ყველაზე აუცილებელი ნაბიჯი, ალბათ, ისაა, რომ **დაპირისპირებას ფარდა უნდა აეხადოს.** ორივე მხარემ ღიად უნდა განაცხადოს, რომ ეს სიტუაცია ორგანიზაციისთვის დიდ საფრთხეს შეიცავს და ამაზე ორივემ უნდა იგრძნოს პასუხისმგებლობა. სამწუხაროდ, დანარჩენი მენეჯერები ყველაზე მეტად სწორედ ამ ნაბიჯის გადადგმას ერიდებიან. არადა როგორც კი დაპირისპირება ღია მსჯელობის საგანი ხდება, იგი დულილს აჩქარებს და შესაბამისად განმუხტვასაც იწვევს. ეს ყველაზე ცუდ შედეგსაც კი უფრო სწრაფად აღწევს, რაც ორგანიზაციისთვის ნაკლებად საზიანოა. ვინაიდან კომპანიის საკეთილდღეოდ ისევ ერთ-ერთის ან თუნდაც ორივე ადამიანის სწრაფად წასვლა ჯობია, ასეთი სიტუაციის დიდხანს გაგრძელებას. თუმცა, საბედნიეროდ, კონფლიქტის არსებობაზე ღია მსჯელობა უფრო არბილებს ფონს, ვიდრე ძაბავს და ურთიერთობების დათბობისთვისაც უკეთესი წინა პირობები იქმნება.

ყველაზე დიდი შეცდომა ამ პროცესში შეიძლება იყოს ასეთი დამოკიდებულებების ჩამოყალიბების მიზეზების გარკვევის მცდელობა. ამას მართლაც შეიძლება მოჰყვეს ძალიან ცუდი შედეგი. დაპირისპირებული მხარეები თუ პიროვნულ შეურაცხყოფაზე გადავლენ, რაც ასეთმა გარჩევებმა შეიძლება გამოიწვიოს, მაშინ მდგომარეობის გამოსწორება შესაძლოა საერთოდ შეუძლებელი გახდეს. შესაბამისად, მსჯელობა კონფლიქტის არსებობაზე თვითონ ამ კონფლიქტის არსებობის ფაქტის დადასტურებას არ უნდა გასცდეს და ის მიზეზების გარჩევითა და განხილვით არ უნდა გაგრძელდეს.

კონფლიქტის აღმოფხვრის მეორე შედეგიანი ნაბიჯი, ხშირ შემთხვევაში, **სტრუქტურული ცვლილებებია.** სამწუხაროდ, ზოგჯერ სამსახურებრივი კონფლიქტების ფონზე პიროვნუ-

ლი ურთიერთობებიც რთულდება. ჩვენთან ადამიანები ხშირად პერსონალურ შეურაცხყოფად იღებენ სამსახურებრივ შენიშვნებს, მოთხოვნებს, რჩევებსაც კი. სწორედ ამიტომ, თუ მენეჯერთა გუნდის წევრებს შორის უარყოფითი დამოკიდებულება ჩამოყალიბდა, ერთ-ერთი გზა სწორედ მათი კომპეტენციის სფეროების გადახედვა და გადანაწილება შეიძლება გახდეს.

სიტუაციის განმუხტვის საფუძვლად შეიძლება მათი საქმიანი ურთიერთობების მინიმუმამდე შემცირება იქცეს ან პირიქით — განსაკუთრებული გააქტიურება, მათი საერთო ინტერესებისკენ წარმართვა. ის, თუ რომელ გზას აირჩევენ დანარჩენი მენეჯერები სიტუაციის გამოსასწორებლად, კონფლიქტური მხარეების გამოცდილებაზე, საქმიან უნარებსა და კომპეტენციებზეა დამოკიდებული.

დაპირისპირებულ მენეჯერებს შეიძლება სასიკეთოდ წაადგეთ **საერთო დავალებების მიცემა** მანამ, სანამ ისინი ერთ გუნდად არ შეიკვრებიან. მათ თუ ზედიზედ რამდენჯერმე დაავალებთ, რომ ერთობლივად დაამუშაონ საკითხი და მენეჯერებს წარუდგინონ, მაშინ ისინი უფრო კარგად გაუგებენ ერთმანეთს და სავარაუდოდ, ერთმანეთის მიმართ პატივისცემაც გაეზრდებათ.

კარგი შედეგი შეიძლება მოჰყვეს ასევე მათი გუნდების წევრებს შორის ურთიერთობების გაუმჯობესებისთვის გადადგმულ ნაბიჯებს. ამას მათი (ხელმძღვანელების ჩათვლით) **ერთიან სამუშაო სივრცეში მოქცევითაც** შეიძლება მიაღწიოთ, ვინაიდან, თუ ქვეშევრდომებში უარყოფითი იმპულსები არ გაღვივდება, ამან შეიძლება ხელი შეუშალოს ხელმძღვანელებს შორის ურთიერთობის კიდევ უფრო გაუარესებას.

ყველაზე კარგი გზა კი მაინც **ერთობლივი მივლინებებია.** რაც უფრო მეტ თავისუფალ დროს გაატარებენ ერთად, მით უფრო დიდია იმის ალბათობა, რომ საქმიანი დაპირისპირების პირადი ურთიერთობებისგან გამიჯვნას შეძლებენ, ერთმანეთსაც უკეთ

გაიცნობენ და მეტადაც დააფასებენ. სწორედ ამიტომ მენეჯმენტმა განსაკუთრებულად უნდა იზრუნოს დაპირისპირებულ მხარეთა შორის არაფორმალური ურთიერთობების გაუმჯობესებაზე, რისთვისაც საუკეთესო საშუალება სწორედ ერთობლივი მივლინებები შეიძლება აღმოჩნდეს.

მოკლედ რომ ვთქვათ, გზა ბევრია, ყველაზე მნიშვნელოვანია პრობლემის დაფიქსირება მისი მოგვარების მიზნით, ინიციატივის აღება და ნაბიჯების გადადგმა დანარჩენი მენეჯერების მხრიდან. თუ მოინდომებენ და სათანადოდ იმოქმედებენ, დაპირისპირება განელდება. ხოლო თუ ყველა მცდელობამ უშედეგოდ ჩაიარა, მაშინ ჯობია, სიტუაციის უფრო მეტად გართულების თავიდან ასაცილებლად კონფლიქტის ერთ-ერთი (ან ორივე) მონაწილე სამსახურიდან წავიდეს. ღია ძალისხმევა და ამ მიმართულებით გადადგმული ნაბიჯები მინიმუმ ასეთ შედეგს მაინც დააჩქარებს.

2010, აპრილი

ბიზნესპროცესები საოპერაციო მაგიდაზე

იაპონურმა კომპანიებმა რევოლუცია მოახდინეს ავტობაზარზე, როდესაც ახალი ავტომობილის შექმნის ხანგრძლივი ციკლი რადიკალურად შეამცირეს თანამიმდევრული მოქმედებების პარალელური ჩატარებით.

ქაოსში მყოფი კომპანიისგან კლიენტები დაბალი ხარისხის პროდუქტს და მომსახურებას იღებენ. აქ მენეჯერთა გუნდი მუდმივ სტრესშია, თანამშრომლები კი გაურკვევლობისგან არიან დაღლილები. ამიტომაც ხშირად მოისმენთ რომელიმე ორგანიზაციის ახალი მენეჯერის საქებარ წინადადებას ფრაზით – „კომპანიის დალაგება“. ამ გამოთქმაში ბიზნესპროცესების რეორგანიზება იგულისხმება, თანამშრომლები საქმის ქაოსურად კეთებიდან თანამიმდევრულ, წარმატებულ მოქმედებებზე რომ გადაჰყავს. არსებობს პროცესების მოწყობის რამდენიმე საერთო პრინციპი, რომელთა დაცვაც აბსოლუტურად განსხვავებულ ორგანიზაციებშიც კი დადებით გავლენას ახდენს ბიზნესის ეფექტურობაზე.

პროცესის მიზანი

პროცესის ოპტიმიზაციისთვის, პირველ რიგში, აუცილებელია ზუსტად განსაზღვროთ, რა შემთხვევაში ჩაითვლება გაუმჯობესება წარმატებულად. სხვადასხვა პროცესისთვის ეფექტიანობა განსხვავებულ სიდიდეებში გამოიხატება. მაგალითად, ბანკში სალაროს ოპერაციები მაშინ ითვლება კარგად დალაგებულად, როდესაც შეცდომებისა და რისკების ალბათობა მინიმუმამდეა დაყვანილი. ამისგან განსხვავებით საოპერაციოს პროცედურების ეფექტიანობა რისკებისგან დაზღვევაზე მეტად სისწრაფეშია. ამიტომაც პრინციპების ყველგან

ერთნაირად გამოყენება არ ივარგებს, ისინი პროცესის მიზანს უნდა მოარგოთ.

პროცესის მიზანი იმავე ეფექტიანობის კრიტერიუმია, ხოლო რეორგანიზაცია მისი განსაზღვრით უნდა დაიწყოს. კომპანიას სიმძლავრეების გაზრდა სურს? — კრიტერიუმი წარმოების სისწრაფე იქნება. მიზანი ხარისხის ამაღლებაა? — წუნიანი პროდუქტების ან განაწყენებული კლიენტების სიმცირეს ეძლევა მნიშვნელობა. კრიტერიუმები პროცესისთვის დასახული მიზნებია – რაც უფრო მეტად აკმაყოფილებს მათ პროცესი, მით უფრო მაღალეფექტურად ჩაითვლება იგი.

პროცესს ეფექტიანობის რამდენიმე კრიტერიუმიც შეიძლება ჰქონდეს. მაგალითად, სალაროს პროცედურები რისკებისგან დაზღვეული უნდა იყოს, მაგრამ ამავე დროს აუცილებლად კლიენტებისთვის მაქსიმალურად მოხერხებულიც (მარტივი). რეალურად ძნელი მოსაძებნია ბიზნესპროცესი, რომელიც ერთადერთი კრიტერიუმით ფასდება. როგორც წესი, შეფასების სამი ფაქტორის კომბინაცია არის ოპტიმალური. ისინი ფუნდამენტია ყველა შემდგომი გადაწყვეტილებისთვის და მათი ერთობლიობა შეიძლება ერთი ტერმინით — პროცესის მიზნით — აღვნიშნოთ.

პროცესის მოწყობის პრინციპები

მიუხედავად იმისა, რომ პრინციპები ყველა პროცესისთვის უნივერსალურია, პროცედურების რეორგანიზაციის ნებისმიერი შემთხვევა მაინც ინდივიდუალურია და საკუთარ შემოქმედებით გადაწყვეტილებებს საჭიროებს, ამიტომაც არის მნიშვნელოვანი, პირველ რიგში, მიზნის განსაზღვრა. ამის შემდეგ კი უკვე შეიძლება პროცესების ეფექტურად მოწყობის ფუნდამენტური კანონების გამოყენება.

პრინციპი 1 – შეცდომების გამორიცხვა პროცესის საწყის ეტაპებზე

დროის უსარგებლოდ ხარჯვის ყველაზე ფართოდ გავრცელებული მიზეზებია სხვების მიერ დაშვებული შეცდომების გამოსწო-

რების ღონისძიებები. რაც უფრო ადრეულ სტადიაზეა დაშვებული შეცდომა და რაც უფრო გვიან ხდება მისი გამოვლენა, მით უფრო დიდია დანაკარგები. კონტროლი და გამოსწორება საერთოდ არ იქნებოდა საჭირო, პროცესი თავიდანვე რომ უზრუნველყოფდეს უშეცდომო წარმოებას (მომსახურებას). შესაბამისად პირველი ამოცანაა, ისე მოეწყოს პროცესი, რომ მინიმუმამდე დავიდეს ადრეულ სტადიებზე შეცდომის დაშვების ალბათობა.

შეცდომების მინიმიზაციის უნივერსალური მეთოდოლოგია არ არსებობს. სასურველი ეფექტის მისაღებად საჭიროა ყველაზე ხშირი შეცდომების ინდივიდუალურად დამუშავება და შემოქმედებითი გადაწყვეტილებების პოვნა. მიუხედავად ძალისხმევისა, შეცდომების აბსოლუტურად გამორიცხვა შეუძლებელია, ამიტომ მაკონტროლებელი ღონისძიებების გათვალისწინება მაინც აუცილებელი იქნება. ეს მოქმედებებიც შეძლებისდაგვარად ადრეულ ეტაპებზე უნდა ფოკუსირდებოდეს, რადგან აქაც უნივერსალური კანონი მოქმედებს: რაც უფრო დიდი მანძილია შეცდომის დაშვებასა და გამოსწორებას შორის, როგორც წესი, მით უფრო მეტი ძალისხმევა და რესურსები სჭირდება გამოსწორებას.

პრინციპი 2 – თანამიმდევრული პროცესების ჩანაცვლება პარალელურით

იყო დრო, როდესაც ახალი პროდუქტების განვითარება იწყებოდა კვლევით. შემდეგ გადადიოდა იდეების გენერაციის, დამუშავების, ტესტირებისა და სხვა ფაზებზე. იაპონურმა კომპანიებმა რევოლუცია მოახდინეს ავტობაზარზე, როდესაც ახალი ავტომობილის შექმნის ხანგრძლივი ციკლი რადიკალურად შეამცირეს თანამიმდევრული მოქმედებების პარალელური ჩატარებით.

მსგავსი გაუმჯობესება ნებისმიერ პროცესში შეიძლება მოხდეს. მოქმედებები ერთმანეთის თანამიმდევრულად, ხშირად მხოლოდ სტერეოტიპის, დამკვიდრებული ტრადიციის გამო ხდება მაშინ, როცა სამუშაო პარალელურადაც შეიძლება შესრულდეს და საჭირო დრო შემცირდეს.

პრინციპი 3 – რაც შეიძლება ცოტა მონაწილე

პროცესის მონაწილე თანამშრომლიდან სხვა თანამშრომელზე გადასვლის წერტილები ხშირად ხდება დროის გაფლანგვის მიზეზი. მით უმეტეს, მაშინ, თუ პროცესის გასაგრძელებლად კომპლექსური ინფორმაციის გადაცემაა საჭირო. იზრდება ინფორმაციის დაკარგვის რისკი, რთულდება დაშვებული შეცდომების გამოსწორება (სხვისი დაშვებული შეცდომის გამოსწორება სხვას უწევს ან სამუშაოს უკან დაბრუნება ხდება აუცილებელი). რამდენადაც გადაბარების წერტილების რაოდენობა პირდაპირ არის დამოკიდებული სამუშაო პროცესში მონაწილე განსხვავებული პოზიციების სიმრავლეზე, მონაწილეთა რაოდენობის შემცირება, როგორც წესი, ამცირებს პროცესის ხანგრძლივობას (თუ პროცესის სპეციფიკა იძლევა ამის საშუალებას).

პროცესში მონაწილე თანამშრომლების რაოდენობის შემცირების ყველაზე ცნობილი პრაქტიკაა კლიენტებისა და მომწოდებლებისთვის კომპანიასთან შეხების წერტილების ერთ ადამიანამდე დაყვანა (ე.წ. „ერთი ჩარჩოს პრინციპი“). ასე მოწყობილი პროცესი კომფორტულია მომხმარებლებისთვის, მეორე მხრივ კი გამორიცხავს გადამისამართებას, ინფორმაციის გადაცემაზე დროის კარგვასა და შეცდომებს. ინფორმაცია ერთ ადამიანთან გროვდება და მას მენეჯერის ნებისმიერ კითხვაზეც სწრაფად შეუძლია პასუხის გაცემა.

პრინციპი 4 – თუკი სამუშაოები ბუნებრივად ჯგუფდება დამუშავების სპეციფიკის მიხედვით, მაშინ თითოეული ჯგუფისთვის ცალკე პროცესი უნდა შეიქმნას

ხშირად კომპანიები ერთი უნივერსალური პროცესით ცდილობენ ყველა განსხვავებული შემთხვევის დამუშავებას. როდესაც პროცესის დასაწყისში შემავალი ობიექტები განსხვავდება სირთულით, ზომით, შინაარსით (ან სხვა ფაქტორით), გაცილებით უფრო ეფექტური იქნება, თუ სპეციალიზაცია მოხდება ჯგუფების მიხედვით.

კარგი მაგალითია სესხების დამუშავების პროცედურა ბანკებში. მცირე სესხების გაცემა თითქმის ყველგან განსხვავდება მსხვილისგან. არასწორი იქნებოდა ისეთივე რთული პროცედურები გაევლო 1 000-ლარიანი სესხის ამღებს, როგორსაც გადის 1 000 000-იანი სესხის ამღები. ამიტომაც მენეჯერები გარკვეული პრინციპით აჯგუფებენ სხვადასხვა სესხის ამღებს და მას ინდივიდუალურ მომსახურებას სთავაზობენ.

ამ პრინციპის რეალურად განხორციელებისას უნდა გაანალიზდეს, ხომ არ შეიძლება პროცესში დამუშავებული შემთხვევებიდან გამოიყოს ჯგუფები, რომელთა დამუშავებაც შედარებით მარტივად შეიძლება, მათთვის ცალკე მეთოდოლოგია შეიქმნება. ყველა დანარჩენი კი ძველებურად დარჩება.

პრინციპი 5 – პროცესს უნდა ჰყავდეს ერთი პასუხისმგებელი პირი

პროცესის სამართავად, შეფერხებების მინიმალურ ვადაში აღმოსაფხვრელად და შეცდომებზე დროული რეაგირებისთვის საჭიროა თანამშრომელი, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება პროცესის დაბრკოლებების გარეშე ფუნქციონირებაზე. შეფერხების შემთხვევაში პირველად მას ეკითხებიან მიზეზებს, ამიტომ, ცდილობს, მუდმივად მოვლენების კურსში იყოს, დროულად გადაჭრას თავისი გავლენის ქვეშ არსებული ყველა პრობლემა და სხვებსაც მოსთხოვოს მათთან დაკავშირებული საკითხების მოგვარება.

აღნიშნული ფუნქცია პროცესის ერთ-ერთმა მონაწილემ უნდა შეითავსოს. თუმცა საზღვარგარეთის განვითარებულ კომპანიებში ამისთვის ხშირად ცალკე კადრი – „პროცეს-კონსულტანტი“ – ჰყავთ. ამ თანამშრომელს ერთდროულად რამდენიმე პროცესის მეთვალყურეობა ევალება. ეს მოდელი უფრო იმ კომპანიებში გამოდგება, სადაც პროცესების ოპტიმიზაციაზე მუშაობის ხანგრძლივი გამოცდილება დაუგროვდათ. ასე რომ, ქართული კომპანიებისთვის უფრო პირველი მოდელია რეკომენდებული.

პროცესის კონსულტანტი მოტივირებულია, დახვეწილი წინადადებები შესთავაზოს მენეჯერებს, რადგან რაც უფრო გამართულია პროცედურა, მით ნაკლები სტრესი და პრობლემები აქვს თავად.

პროცესების რეორგანიზება ერთდროულად რთულიცაა და ადვილიც. ერთი მხრივ, ამ სფეროში გამოუცდელ ადამიანს, შეიარაღებულს მხოლოდ ლოგიკით, საღი აზრითა და შემოქმედებითი აზროვნებით, შეუძლია ნებისმიერი პროცედურის გაუმჯობესების შესაძლებლობები იპოვოს. მეორე მხრივ, მიუხედავად დიდი მცდელობისა და ძალიან კარგი იდეებისა, შეიძლება არ გამოუვიდეს პროცესის რეორგანიზაცია დამაკმაყოფილებელ შედეგამდე და განხორციელებულ ცვლილებებშიც ისევე იმალებოდეს ახალი შეცდომების წყაროები, როგორც ძველში იყო. ამიტომ ორგანიზაციას პროცეს-მენეჯმენტის სწავლაში მენეჯერების დახმარება სჭირდება.

მენეჯერთა გუნდს რომელიმე ერთი პროცედურის წერტილოვანი გაუმჯობესება თუ არ აკმაყოფილებს და ორგანიზაციის სრული გაჯანსაღება აქვს გადაწყვეტილი, ხანგრძლივ გზაზე პირველი ნაბიჯი სპეციალური ჯგუფის შექმნაა. აქ უნდა იყოს პირობები, რომელშიც მომავალი სპეციალისტები შეძლებენ იმუშაონ მხოლოდ პროცესების გაუმჯობესებაზე, იკვლიონ, მოიფიქრონ იდეები, ჩაატარონ ექსპერიმენტები და ისწავლონ შეცდომებითა და წიგნებიდან.

ჯგუფს შეიძლება ოპერაციების მართვის დეპარტამენტი, ბიზნესის განვითარების სამსახური ან ნებისმიერი სხვა ხმამაღალი სახელი ერქვას, საქმე კი ერთი უნდა ჰქონდეს — მოაწყოს კომპანია ისე, რომ თანამშრომლებისთვის იქ მუშაობა სასიამოვნო იყოს, გარეშე პირებისთვის ორგანიზაციასთან ურთიერთობა დამაკმაყოფილებელი, მენეჯერების მიერ სიტუაციის მართვა კი ადვილი.

2009, მაისი

გაზარდეთ თქვენი კომპანიის ღირებულება

რა არის ის, რასაც ინვესტორები, კომპანიის შეძენით დაინტერესებული ადამიანები აქცევენ განსაკუთრებულ ყურადღებას, როდესაც ამა თუ იმ ორგანიზაციის ყიდვაზე ფიქრობენ?

მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენს ქვეყანაში საფონდო ბაზარი ფაქტობრივად არ არსებობს და საკმაოდ ძნელია დაინახო, რა ღირს შენი შექმნილი ორგანიზაცია, თუნდაც სულ პატარა მაღაზია, სასტუმრო ან მცირე წარმოება, ბევრისთვის სწორედ საკუთარი ორგანიზაციის ღირებულების მუდმივი ზრდა მაინც უფრო მნიშვნელოვან ამოცანად რჩება, ვიდრე კონკრეტულ პერიოდში მიღებული მოგების მოცულობა. კერძო ბიზნესით დაკავებული ადამიანებისგან ბევრი ხვდება და გრძნობს, გაყიდვების ზრდასთან ერთად, როგორ იზრდება მათი ორგანიზაციის ღირებულება. მიუხედავად იმისა, ისინი ამის შედეგად უფრო მეტ მოგებას იღებენ თუ არა, მაინც დაჟინებით განაგრძობენ ზრუნვას სწორედ ბიზნესის ღირებულებისა და არა მოგების ზრდაზე.

ამას ემატება ისიც, რომ თითქმის ყველა ინდუსტრიაში სულ უფრო ხშირდება წილების გაყიდვის, კომპანიების გაერთიანების, დამფუძნებლების გასვლის ან დამატების შემთხვევები. შესაბამისად, კომპანიის ღირებულების ზრდაზე დახარჯული ძალისხმევის ნაღდ ფულში გადატანის შესაძლებლობებიც დღითი დღე მატულობს. ეს კი, თავისთავად, კიდევ უფრო ზრდის იმ მეწარმეების რიცხვს, რომლებიც საკუთარი კომპანიის ღირებულების ზრდას ბევრად მეტ ყურადღებას აქცევენ, ვიდრე მოგებას, რომელსაც ეს ორგანიზაცია კონკრეტულ საანგარიშგებო პერიოდში ტოვებს.

საინტერესოა, მაგრამ ფაქტია, რომ ის, თუ რამდენად მომგებიანია ორგანიზაცია, სულაც არ ახდენს პირდაპირ გავლენას მის ღირებულებაზე. შესაძლოა კომპანია, რომელიც ზარალზე მუშაობს, ბევრად უფრო ძვირად გაიყიდოს, ვიდრე იმავე დარგში მოღვაწე დიდი მოგების მქონე კომპანია. მაშინ რა არის ის, რასაც ინვესტორები, კომპანიის შეძენით დაინტერესებული ადამიანები აქცევენ განსაკუთრებულ ყურადღებას, როდესაც ამა თუ იმ ორგანიზაციის ყიდვაზე ფიქრობენ? და რას უნდა მიაქციოს ყველაზე მეტად ყურადღება მეწარმემ, რომელიც სხვადასხვა მიზეზით, სწორედ მისი კომპანიის ღირებულების ზრდას ისახავს მიზნად? ალბათ, ბევრი ფაქტორია ასეთი, თუმცა, ჩვენ ჩვენი აზრით, მათ შორის სამი ყველაზე მნიშვნელოვანი გამოვყავით.

ლოიალური კლიენტების რაოდენობა და ლოიალურობის ხარისხი; კადრების კვალიფიკაცია და ლოიალურობა ორგანიზაციის მიმართ; ბრენდის ცნობადობა და მასთან დაკავშირებული ემოციები – არის ის სამი ყველაზე მთავარი ბურჯი, რომელზეც კომპანიის ღირებულება შენდება.

ვინაიდან სწორედ სტაბილური, ლოიალური **კლიენტები**, კვალიფიციური **კადრები** და ძლიერი **ბრენდია** ის ძირითადი აქტივები, რომლებიც ყველაზე მეტად უზრუნველყოფს სტაბილურ, გრძელვადიან, მზარდ შემოსავლებს, ყველაზე რთულად კოპირებადი, განმეორებადია კონკურენტების მიერ და ამასთან სწორედ ამ სამი აქტივის ნოლიდან სწრაფად შექმნა ფიზიკურად შეუძლებელია ნებისმიერი ფულით. ამ სამი მიზეზით ამჯობინებენ ინვესტორები, ძირითადად, უკვე არსებული კომპანიების ყიდვას, ვიდრე ახლის შექმნასა და ალტერნატივებს შორისაც სწორედ ამ ფაქტორების მიხედვით ირჩევენ უკეთესს.

სტაბილური და ლოიალური კლიენტები

ბოლო 4-5 წელია და შეიძლება ცოტა უფრო მეტი, რაც საქართველო ბანკების ფილიალებითა და რამდენიმე ფარმაცევტული ქსელის აფთიაქებით გაივსო. ამას დაემატა სათამაშო სახლების, საცალო მაღაზიებისა და ბენზინგასამართი სადგუ-

რების ქსელები მრავალრიცხოვანი ფილიალებით. კინოთეატრების და, რაც ძალიან იშვიათია, თეატრის ქსელიც კი შეიქმნა. ტოტალური ნადირობაა გამოცხადებული კლიენტებზე.

მეორე მიმართულება, რომლითაც ასევე გამორჩეულია ბოლო რამდენიმე წელი, ლოიალურობის ზრდის პროგრამების სიუხვეა. ფარმაცევტული კომპანია „ჯიპისის“ „ზღარბი ბარათის“ შემდეგ სხვა ფარმაცევტული კომპანიები, საწვავით მოვაჭრე რითეილერები, სადაზღვევო კომპანიის თუ მობილური ოპერატორების, კვებისა და ყოველდღიური საქონლით მოვაჭრე ორგანიზაციების ბარათებით გაივსო მოქალაქეების საფულეები. ყველა ცდილობს, გაზარდოს სტაბილური შემომსვლელების რიცხვი.

მესამე, საინტერესო ტენდენციაა პროდუქტებისა და მომსახურების სპექტრის სწრაფი გაფართოება თითქმის ყველა სფეროში. მობილური ოპერატორები, ბანკები, სადაზღვევო კომპანიები სხვადასხვა მომსახურე თუ მწარმოებელი კომპანიები ერთმანეთს ეჯიბრებიან ახალ-ახალი პროდუქტების დამუშავება-დანერგვაში.

სამივე ტენდენცია სწორედ კომპანიების ღირებულების ზრდისკენ არის უპირველესად მიმართული. მთავარ ფასეულობას ნებისმიერი ბიზნესორგანიზაციისთვის სწორედ ის წარმოადგენს, თუ ვინ არიან მისი ძირითადი, ყველაზე სტაბილური კლიენტები, რამდენი არიან ისინი და რამდენად ლოიალურია მათი დამოკიდებულება კონკრეტული ორგანიზაციის მიმართ.

თუ თქვენი მიზანი კომპანიის ღირებულების გაზრდაა, მაშინ უპირველესი ამოცანაც სწორედ ასეთი კლიენტების რაოდენობის ზრდა და ლოიალურობის ამაღლებაა.

ამისთვის კი, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, სამი მთავარი საშუალება არსებობს:

ა) პროდუქტის (მომსახურების) მუდმივი განვითარება და მისი შესაბამისობაში მოყვანა მომხმარებლის ინტერესებთან;

ბ) გაყიდვების არხების განვითარება, მისი დაახლოება მომხმარებლებთან და ამით პროდუქტისა და მომსახურების ხელმისაწვდომობის გაზრდა;

გ) კლიენტების ლოიალურობის ზრდის სტიმულირების დამატებითი სისტემების და მექანიზმების შექმნა, რაც მათ კიდევ უფრო დააახლოებს თქვენს ორგანიზაციასთან.

ამ სამ ამოცანაზე მუდმივი ზრუნვა და გადადგმული ნაბიჯი კომპანიის ღირებულების ზრდის საქმეში შეტანილი მნიშვნელოვანი წვლილია.

კვალიფიციური, მოტივირებული და ლოიალური თანამშრომლები

ორგანიზაციის ღირებულების განმსაზღვრელი მეორე მნიშვნელოვანი ფაქტორია საკადრო ბაზა. რამდენად მაღალია მათი კვალიფიკაცია, რამდენად ადეკვატურია მათი დამოკიდებულება ორგანიზაციის მიმართ და რამდენი ადამიანია, ვის მხრებზეც განვითარება და ყოველდღიური საქმიანობა გადადის, განსაზღვრავს, თუ რამდენად ღირებულია ესა თუ ის ორგანიზაცია.

სწორედ საკადრო ბაზა ითვლება ერთ-ერთ ყველაზე რთულად გასანეიტრალებელ უპირატესობად. მის შექმნას ბევრი დრო, ბევრი მუშაობა სჭირდება და ხშირ შემთხვევაში, უმაღლეს მენეჯერთა რგოლის ჩართულობა. თითოეული თანამშრომლის პოვნაზე, სწავლებაზე, განვითარებაზე დახარჯული ყოველი წუთი თუ ლარი სწორედ კომპანიის ღირებულებაში განხორციელებული ინვესტიციაა.

სწორედ ამიტომ არის, რომ ყველაზე სწრაფად მზარდი, ინოვატორი, მსოფლიოს უდიდესი კომპანიები ამდენ დროსა და ყურადღებას უთმობენ სამუშაო გარემოს შექმნას, ანაზღაურების სისტემების მუდმივ განვითარებას. განვითარებულ ქვეყნებში საუკეთესო დამქირავებლის რეიტინგი ორგანიზა-

ციის სიჯანსაღის, პერსპექტივებისა და აქედან გამომდინარე საბაზრო ღირებულების ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან ინდიკატორად ითვლება. ყველამ იცის, რომ ძლიერი, პროფესიონალი და კმაყოფილი თანამშრომლების გარეშე შეუძლებელია გყავდეს კმაყოფილი კლიენტები. ასეთების სიმცირე კი, ნებისმიერი მოგების შემთხვევაში, მინიმუმამდე ამცირებს კომპანიის ღირებულებას.

ასე რომ, თუ თქვენ თქვენი თანამშრომლების უკეთ შერჩევას, უკეთ სწავლებას, მეტად მოტივირებას დამატებით დროსა და რესურსებს დაუთმობთ, ამით კიდევ უფრო მიუახლოვდებით სასურველ მიზანს და საგრძნობლად დააჩქარებთ კომპანიის ღირებულების ზრდის პროცესს.

ცნობადი და სწორად აღქმადი ბრენდი (ბრენდები)

მესამე, კრიტიკული მნიშვნელობის კომპონენტი ამ საქმეში საკუთარი სახელის, პროდუქტის ან საპროდუქტო ხაზის ცნობადობის ამაღლება და მის მიმართ საზოგადოებაში სათანადო დამოკიდებულების ჩამოყალიბებაა. ამ მიმართულებით გადადგმული ყოველი სწორი ნაბიჯი ასევე ახდენს გავლენას კომპანიის ღირებულებაზე.

მთავარი ამოცანა იმაში მდგომარეობს, თუ რა გზები, არხები და მეთოდები უნდა გამოიყენოს კომპანიამ, რათა მინიმალური რესურსებით ყველაზე მაქსიმალურ შედეგს მიაღწიოს პირველ რიგში ცნობადობის თვალსაზრისით, შემდეგ კი იმ კონკრეტული მახასიათებლების მკაფიოდ ჩამოყალიბებით, თუ როგორ გინდათ თქვენს ბრენდს (ბრენდებს) მომხმარებელი და მთლიანად საზოგადოება აღიქვამდეს. რა ემოციური დამოკიდებულება, ასოციაციები უნდა უჩნდებოდეთ მათ დანახვაზე, გაგონებაზე და ა.შ.

ყოველი ახალი ადამიანი, ვინც იცის თქვენზე და სწორი დამოკიდებულება აქვს თქვენი ბრენდის მიმართ ეს კიდევ ერთი ერთეულია, რომელიც თქვენს ღირებულებას ემატება. რაც უფრო მიზნობრივი, პოტენციური მომხმარებელია ეს ადა-

მიანი, რაც უფრო კარგად დაიმახსოვრებს მიღებულ ინფორმაციას და რაც უფრო მეტი იქნება ასეთების რიცხვი, მით უფრო მაღალი იქნება ფასი, რომელსაც ერთხელ თქვენი კომპანიისთვის ან მისი ნაწილისთვის მიიღებთ.

არ დაიშუროთ რესურსი და ენერგია, იფიქრეთ გზებზე, მეთოდებზე, არხებზე, თუ როგორ გახადოთ თქვენი ბრენდი უფრო ცნობადი და ადეკვატურად აღქმული საზოგადოებაში, ან მის კონკრეტულ ჯგუფებში და თქვენ ყოველდღიურად დააშენებთ თქვენს ორგანიზაციას მნიშვნელოვან ნაწილს, რომელიც მას კიდევ უფრო მყარს, ღირებულსა და გრძელვადიანს გახდის.

ასე რომ, თუ თქვენი ორგანიზაციის ღირებულების გაზრდა დაისახეთ მიზნად, არ აქვს მნიშვნელობა, კონკრეტულად რატომ გინდათ ეს. მაშინ მთავარი ორიენტირიც სწორედ სტაბილური და ლოიალური კლიენტების რაოდენობის გაზრდა, თანამშრომლების კვალიფიკაციის, მოტივაციისა და ორგანიზაციის მიმართ ლოიალურობის ამაღლება, საკუთარი ბრენდის (ბრენდების) მინიმუმ მიზნობრივ მომხმარებლებში ცნობადობის სულ უფრო გაზრდა და მათი სწორი ემოციური დამოკიდებულების ჩამოყალიბება უნდა იყოს. თუკი ყოველდღე თუნდაც ერთ მცირე ნაბიჯს გადადგამთ ამ მიმართულებებით, გახსოვდეთ, კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი აგური დადეთ სტაბილური, ღირებული და ხანგრძლივი ორგანიზაციის შესაქმნელად.

დააჩქარეთ განვითარება – შექმენით განვითარების საბჭო

დაინახავთ, როგორ გაიზრდება თანამშრომლების ჩართულობა, გადაწყვეტილებების ხარისხი, როგორ დაჩქარდება ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანი პროცესები ბევრი მიმდინარე ოპერატიული საქმეების პარალელურად.

განვითარება ბევრი ორგანიზაციისთვის (თუ ყველასთვის არა) გადაუდებელი აუცილებლობაა, თუმცა, ხშირ შემთხვევაში, იგი მენეჯმენტის სასწრაფო ოპერატიული, მიმდინარე საქმეების სიმრავლეს ეწირება. მოუცლელობა, ანუ ის, რომ ბევრი მარტივი საქმე გაქვს მოსაგვარებელი, არ გაძლევს საშუალებას მიხედო სხვას. მათ აუცილებლობას და მნიშვნელობას გრძნობ, მაგრამ დაფიქრებას საჭიროებენ და თან ამ საქმეების გაკეთება ხვალაც შეიძლება.

სწორედ ამიტომ, მენეჯერები ოპერატიულ მუშაობაში შედარებით მარტივი, მიმდინარე საქმეების მოგვარებას ანიჭებენ უპირატესობას და ხვალისთვის დებენ ისეთ საქმეებს, რომელთა გაუკეთებლობა სულ უფრო ამძიმებს მდგომარეობას, აკარგვინებს შესაძლებლობებს ორგანიზაციას და, რაც ყველაზე ცუდია, კიდევ უფრო ამრავლებს ოპერატიულად მოსაგვარებელ საქმეებს ისევ ამ მენეჯერთათვის.

არადა განვითარების პროცესის მუდმივ, სტაბილურ კალაპოტში ჩაყენებას ძალიან ბევრი დადებითი შედეგის მოტანა შეუძლია ორგანიზაციებისთვის. ყველაზე მნიშნელოვანი კი ის არის, რომ დროთა განმავლობაში, მენეჯერები ნელ-ნელა გათავისუფლდებიან ოპერატიული, სასწრაფო საქმეების-

გან. ისინი უფრო მეტად სწორედ განვითარების საქმეებით დაკავდებიან, რაც ორგანიზაციის წარმატებას, მის სისტემურ, მმართველობითი სრულყოფის პროცესს კიდევ უფრო დააჩქარებს.

განვითრების საბჭოს შექმნა ერთ-ერთი ყველაზე ქმედითი ნაბიჯი შეიძლება გახდეს ბევრ ორგანიზაციაში განვითარების პროცესის სისტემატიზაციისა და დაჩქარებისთვის. კოლეგიალური ორგანო წინასწარგანსაზღვრული პერიოდულობით შეიკრიბება და მხოლოდ განვითარების საკითხების განხილვით, გადაწყვეტითა და ადრე მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულების მდგომარეობის რევიზიით იქნება დაკავებული. ეს ჯერ დაასტაბილურებს ამ მიმართულებით ძალისხმევას და ყურადღებას, მეორე ეტაპზე კი მნიშვნელოვნად დააჩქარებს ახალ-ახალი გადაწყვეტილებების მიღების და აღსრულების პროცესს.

განვითარების საბჭოში ყველა წამყვანი ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი შედის. იგი წინასწარგანსაზღვრული პერიოდულობით იკრიბება და იხილავს ორგანიზაციის ზრდისთვის და გამართული ფუნქციონირების თვალსაზრისით ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხებს. იგი ცდილობს მათ გადაწყვეტას, მერე ამ გადაწყვეტილებების განხორციელებას ადევნებს თვალყურს და ბევრი კარგი შედეგის მოტანა შეუძლია. მათ შორის გამოვყოფთ სამ ყველაზე მნიშვნელოვანს:

1. განვითარების საბჭო პერმანენტულს ხდის განვითარებისაკენ მიმართულ ძალისხმევას, ყურადღებასა და ენერგიას. ეს საკმარისია იმისთვის, რომ განვითარების პროცესი დაჩქარდეს, მიღებული და განხორციელებული გადაწყვეტილებების რაოდენობა გაიზარდოს.

2. მეორე საკითხია შემადგენლობა. განვითარების საბჭოში საშუალო და მაღალი რგოლის მენეჯერების უმრავლესობის მონაწილეობა აუმჯობესებს კომუნიკაციის ხარისხს მენეჯერთა გუნდის წევრებს შორის. იმ ადამიანებში, რომელთა როლიც

გადაწყვეტილებების განხორციელებაში ძალიან დიდია, იზრდება თანამონაწილეობის შეგრძნება, პასუხისმგებლობის დონე ამ გადაწყვეტილებებზე. რაც ასევე მნიშნელოვანია, უკეთესადაც ესმით თითოეული გადაწყვეტის არსიც და მნიშვნელობაც. ეს ჯამში ამ გადაწყვეტილებების ხარისხსაც და განხორციელების შესაძლებლობებსაც მნიშვნელოვნად ზრდის.

3. მუდმივი დაბრუნება ადრე მიღებულ გადაწყვეტილებებთან აღსრულების პროცესში, მათი მიმდინარეობის მონიტორინგი მენეჯმენტის მხრიდან, რაც ასევე განვითარების საბჭოს ფორმატში ხორციელდება, აჩქარებს მიღებული გადაწყვეტილებების აღსრულებას.

საბჭო უნდა იკრიბებოდეს მინიმუმ თვეში ერთხელ. თუმცა, როდესაც განსაკუთრებულად ბევრი საკითხი გროვდება განსახილველად, შეხვედრები კვირაში ორჯერაც შეიძლება გაიმართოს. სასურველია, საბჭო მთელი წლის განმავლობაში მუდმივად იკრიბებოდეს; თუნდაც თვეში მხოლოდ ერთხელ, ვიდრე წელიწადში ერთი თვე კვირაში სამჯერ გაიმართოს. ასე მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხიც უმჯობესდება და აღსრულების კონტროლიც უფრო ეფექტური ხდება.

საკითხები, რომელსაც შეიძლება იხილავდეს განვითარების საბჭო, შეიძლება იყოს ინდივიდუალური ყველა შეხვედრაზე, თუმცა სამი მთავარი მიმართულება, რომელშიც ჯგუფდება განსახილველი საკითხების უმრავლესობა და თითოეულს თითო შეხვედრა უნდა დაეთმოს მინიმუმ კვარტალში ერთხელ მაინც, ან უფრო ხშირად, შემდეგია:

- კლიენტების კმაყოფილების გაზრდის მიმართულებით არსებული შესაძლებლობები. როგორ გავზარდოთ მათი მომსახურების (პროდუქტის) ხარისხი. რა უნდათ მათ, როგორია მათი პრეფერენციები და ა.შ. – პერმანენტულად უნდა იყოს განხილვის საგანი სამ თვეში ერთხელ მაინც.

- გაყიდვების გაზრდის შესაძლებლობა. რა უნდა შეიცვალოს და რა მიმართულებით იმისთვის, რომ გაყიდვების მოცულობა გაიზარდოს. ესეც უნდა იყოს მუდმივი შეკითხვა, რომელიც ასევე მინიმუმ სამ თვეში ერთხელ მაინც უნდა განიხილებოდეს, თავისი წინადადებებითა და ალტერნატივებით.
- თანამშრომლების კმაყოფილების გაზრდის შესაძლებლობები. რა უნდა გაკეთდეს ამ მიმართულებით, როგორია მათი სურვილები და რა ტიპის ცვლილებებს ელოდებიან (არა მარტო ანაზღაურების კუთხით, რა თქმა უნდა) ან ისურვებდნენ. ასევე პერიოდული განხილვის საგანი უნდა იყოს განვითარების საბჭოს დღის წესრიგში.

ამ საკითხების მიხედვით უნდა ხდებოდეს იდეების, მნიშვნელოვანი ინფორმაციის (მათ შორის კონკურენტების მოქმედებებთან, მსოფლიო გამოცდილებასთან დაკავშირებით), არსებული პრობლემების შესახებ მოსაზრებების მოგროვება მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით; შემდეგ კი ეს ყველაფერი საბჭომ უნდა განიხილოს; მასზე დაყრდნობით მიიღოს გადაწყვეტილებები და განახორციელოს მათი აღსრულების მონიტორინგი.

განვითარების საბჭოს უნდა ჰყავდეს მხარდამჭერი სამსახური. იგი პასუხისმგებელი იქნება შეხვედრების მომზადებასა და ორგანიზებაზე; საბჭოს წევრებისთვის სამუშაო ინფორმაციის, მისაღები გადაწყვეტილებების ალტერნატივების მომზადებასა და წარდგენაზე; მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულების მდგომარეობის შესახებ ანგარიშების მომზადება-წარდგენაზე; ასევე იმ სხვა აუცილებელი სამუშაო ტექნიკური საკითხების მოგვარებაზე, რამაც საბჭოს საქმიანობა ეფექტური უნდა გახადოს.

განვითარების საბჭოს ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი როლია რიგითი თანამშრომლების ჩართვა განვითარების პროცესში. ამის მიღწევა არც ისე რთულია. საკმარისია მხოლო, რომ ყველა შეხვედრაში რამდენიმე რიგითი თანამშრომელი ჩართოთ. თუნდაც ისეთები, რომლებმაც დღის წესრიგით განსაზღვრულ

საკითხებთნ დაკავშირებით საბჭოს რაიმე ღირებული მოსაზრება, იდეა მიაწოდეს ან, უბრალოდ, ყველაზე მეტად კომპეტენტურები არიან ამ საკითხებთან დაკავშირებით. მომავალში კი თითოეულ ამ მუშაკს უზრუნველყოფთ საბჭოს საქმიანობის ამსახველი ოქმებით. თქვენ ამით შეგიძლიათ, დროთა განმავლობაში, რადიკალურად შეცვალოთ თანამშრომლების დიდი და ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილის დამოკიდებულება როგორც ორგანიზაციის, ისე მისი მენეჯმენტისა და განვითარების პროცესის მიმართ. მათში გაჩნდება განვითარებაში თანამონაწილეობის შეგრძნება, გაიზრდება ჩართულობის ხარისხი და შესაბამისად პასუხისმგებლობის გრძნობა. ისინი მენეჯერების მუდმივი კრიტიკიდან ნელ-ნელა მასთან კონსტრუქციულ თანამშრომლობაზე გადავლენ. ყოველ შემთხვევაში მინიმუმ მაინც შემცირდება მათი ჩივილი, წუწუნი და ზურგს უკან გაუთავებელი საუბრები თემაზე, თუ როგორ შორს არის მენეჯერთა გუნდი რეალობიდან, როგორ ვერ ხვდებიან ისინი კლიენტების პრობლემებს, როგორ ვერ იყენებენ თანამშრომლების გამოცდილებას უფრო ეფექტურად და ა.შ. ასეთი პრეტენზიებისთვის, უბრალოდ, აღარ დარჩება რაციონალური საფუძველი.

ნუ გადადებთ დიდი ხნით, განვითრების საბჭოს შექმნაზე ფიქრი დღესვე დაიწყეთ. ვინ შეიძლება შეიყვანოთ შემადგენლობაში, რა საკითხებით შეიძლება დაიწყოს მუშაობა, როგორი შეიძლება იყოს შეხვედრების პერიოდულობა, ვინ შეიძლება გაუკეთოს ტექნიკური მხარდაჭერა საბჭოს – გაიაზრეთ ეს საკითხები და დაიწყეთ პირველი შეხვედრის ორგანიზება. თავიდან, სანამ თანამშრომლები მიეჩვევიან, გაერკვევიან და როლშიც შევლენ, ძირითადად ისევ მენეჯერებს მოუწევთ საუბარი, მაგრამ მესამე, მეოთხე შეხვედრიდან დაინახავთ, როგორ გაიზრდება თანამშრომლების ჩართულობა, გადაწყვეტილებების ხარისხი, როგორ დაჩქარდება ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანი პროცესები ბევრი მიმდინარე ოპერატიული საქმეების პარალელურად.

2009, აგვისტო

შენიშვნებისთვის