სინჯარა
მხატვრობითი კონსულტაციები
1999 წლიდან
გუში

მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისთვის

ჟურნალ „სტრატეგია და ორგანიზაციის“
საუკეთესო სტატიების კრებული

მეორე გამოცემა

გამომცემლობა პალიტრა L
თბილისი 2012

UDC (უაკ) 338.22+005.3+005.523
მ-557

ავტორთა ჯგუფი:
პაპუნა ტოლიაშვილი, ჯაბა ბურჯალიანი,
ნანა ცერცვაძე, სალომე ჟორჟოლიანი,
ნონა ქარქუზაშვილი, მარიამ მუნჯიშვილი

რედაქტორი
იულონ ტოლიაშვილი

კორექტორი
ნატალია ჩიმაკაძე

ილუსტრაციები
თამარ ცანავა

დამკაბადონებლები:
დავით ბოლქვაძე,
გვანცა მახათაძე,
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 978-9941-19-750-5

„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.

„მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისთვის“ წარმოადგენს „სინერჯი ჯგუფის წიგნების“ სერიის რიგით IV გამოცემას. მასში შესული თემები და საკითხები ეფუძნება საკონსულტაციო კომპანია „სინერჯი ჯგუფის“ (www.synergy.ge) მრავალწლიან გამოცდილებას და მსოფლიოს უახლეს მიგნებებს ამ სფეროში, რასაც ავტორთა ჯგუფი ხანგრძლივი დროის განმავლობაში სწავლობდა, აანალიზებდა და იყენებდა.

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

სარჩევი

საკუთარი საქმის დაწყების ერთი გზა 9

ქართველი მენეჯერის ალსარება 19

მარკეტინგის ახლებური ხედვის 5
მნიშვნელოვანი კომპონენტი 25

გუნდის მართვის მარტივი ხერხი 29

ყველაზე გავრცელებული ხარვეზები ქართული
კომპანიების ორგანიზაციულ სტრუქტურებში 33

პირდაპირი გაყიდვების 3 დებულება 43

ყველაზე გავრცელებული პრობლემები
ქართულ ორგანიზაციებში 47

სამი მთავარი კითხვა გაყიდვების გასაზრდელად 53

გახადეთ თქვენი კომპანია უფრო საინტერესო 61

თითქმის იდეალური გუნდი 69

კლიენტების კმაყოფილების ზრდის
მცირებიუჯეტიანი საშუალებები 75

ქართულ ორგანიზაციებში ჩატარებული შეხვედრები
და განხილვები რომ უფრო ნაყოფიერი გახდეს 79

თანამშრომლების 360-გრადუსიანი შეფასების სისტემა 83

შეინარჩუნეთ ყველაზე მნიშვნელოვანი კლიენტები
და კრიზისი გაცილებით ადვილი გადასატანი გახდება 89

ქართული სტრატეგიის სამი თავისებურება 97

კლიენტების აზრი 105

გიგანტიზმის სინდრომი 113

უფრო მეტი საინტერესო, ორიგინალური და ღირებული იდეა 119

კაპიტანმა იცის, საით მიჰყავს გემი 125

დამატებითი გენეფიტები თანამშრომლებისთვის 131

მცირე საწარმოებისთვის ტიპური სამი პრობლემა
და მათი გადაწყვეტის საინტერესო გზა 135

როგორ ვიმუშაოთ უკეთესად 143

მოტივაციის მცირებიუჯეტიანი სისტემები 149

გარდატეხის ასაკი ბიზნესში 155

ლოიალობის პროგრამების წარმატება 165

ბიზნესმოდელის ცვლილება — ერთ-ერთი (ან ერთადერთი)
გადარჩენის შანსი კრიზისის დროს 173

უკეთესი მომავალი იწყება ხედვით 179

შედეგებზე მიბმული ანაზღაურების სქემები 187

ის, რის გამოც ორგანიზაციები არსებობენ 191

პოსტკრიზისული გარდაქმნები 199

საკუთარი საქმის დაწყების ერთი გზა

ეს უბრალოდ ამბავია, რომელმაც შესაძლოა ბევრს კონკრეტული მოქმედებების დაწყების სურვილი გაუძლიეროს და პირველი ნაბიჯების გადადგმაშიც დაეხმაროს.

საკუთარი საქმის დაწყების ბევრი მაგალითი არსებობს. ყველა, ვინც იწყებს მას, პირად გამოცდილებას აგროვებს. ყველა სხვადასხვანაირად გადის ამ გზას. მათთვის ერთმანეთის ისტორიის მოსმენა და წაკითხვა, შესაძლოა, არც საინტერესო იყოს და არც მრავლისმიმცემი, მაგრამ ძალიან ბევრია ისეთი, ვინც სხვადასხვა ორგანიზაციაში დაქირავებულ თანამშრომლად მუშაობს, მაგრამ შეუძლია და უნდა კიდეც რაღაცა თვითონ, დამოუკიდებლად გააკეთოს, რაღაც საკუთარი საქმე წამოიწყოს. მათთვის მეტი სტიმულის მისაცემად გადავწყვიტეთ, ერთ-ერთი ასეთი ისტორია მოგვეთხრო, რომელიც არც დიდი წარმატების მაგალითია და არც უნიფიცირებული მეთოდი ახალი ბიზნესის დასაწყებად. ეს უბრალოდ ამბავია, რომელმაც, შესაძლოა, ბევრს კონკრეტული მოქმედებების დაწყების სურვილი გაუძლიეროს და პირველი ნაბიჯების გადადგმაშიც დაეხმაროს.

გადაწყვეტილება

ათ წელზე მეტი გავიდა მას შემდეგ. ერთ-ერთ დიდ ორგანიზაციაში ვმუშაობდი წამყვან თანამდებობაზე. რამდენიმე თვე არ მასვენებდა საკუთარი საქმის დაწყების სურვილი, არ მეშვებოდა აზრი იმის შესახებ, რომ წარმატების მიღწევის შანსიც მქონდა. ვფიქრობდი, რომ ეს იყო ჩემთვის გზა, დამენახა, სად გადიოდა ჩემი შესაძლებლობების ზღვარი. მაინტერესებდა, რა იყო ის, რის მიღწევასაც თავისუფლების პირობებში შევძლებდი

და ვფიქრობდი, რომ მხოლოდ საკუთარ საქმეს შეეძლო მოეცა ამის შეფასების საშუალება. მას შემდეგ, როცა ერთი ჩემი 40 წელს გადაცილებული მეგობარი უცერემონიოდ გაუშვეს სამსახურიდან და ფაქტობრივად დიდი ხნის უმუშევრობისთვის გაწირეს, ამეკვიატა იმის შიში, რომ, რაც დრო გადიოდა, სულ უფრო მეტად ვხდებოდი დამოკიდებული სხვებზე. მით უფრო ნაკლები შანსი მქონდა, მე თვითონ შემექმნა რაღაცა განსაკუთრებული და მნიშვნელოვანი, სულ უფრო იზრდებოდა იმის შანსი, რომ ერთხელაც ვკითხავდი ჩემს თავს – ნუთუ მეტი არაფრის გაკეთება შემეძლო?

ცხოვრების ბოლოს იმის შეგრძნება, რომ სტაბილური ანაზღაურების გამო რაღაცა მნიშვნელოვანი შესაძლებლობა გავუშვი ხელიდან, შესაძლოა, აუტანელი გამხდარიყო. ძალიან მეშინოდა ამის. სწორედ ამ ფონზე გაჩნდა გადაწყვეტილება, დამეწყო საკუთარი საქმე, რაც ბევრ პრობლემას, მაგრამ ღირებულ გაკვეთილებს და საინტერესო ცხოვრებას მპირდებოდა. არ ვიცოდი, რა უნდა მეკეთებინა, როგორ, ვისთვის, მაგრამ რატომღაც მჯეროდა, რომ, თუ ძალიან მოვინდომებდი და ბევრს ვიმუშავებდი, აუცილებლად რაღაცა კარგი გამოვიდოდა. სწორედ ეს რწმენა გახდა ამ მიმართულებით პირველი კონკრეტული ნაბიჯების გადადგმის სტიმული.

არჩევანი

მახსოვს, გადაწყვეტილების მიღება, თუ რა მიმართულებით წავსულიყავი და კონკრეტულად რა მეკეთებინა, ერთ-ერთი ყველაზე რთული აღმოჩნდა ამ პროცესში. მიუხედავად იმისა, რომ, როგორც წესი, იდეა ასწრებს საქმის დაწყების სურვილს და შესაძლოა, უფრო ხშირად, ჯერ იდეა ჩნდება და მერე ახალი საქმის დაწყების გადაწყვეტილება. ჩემ შემთხვევაში ეგ ეგრე არ იყო. თვეზე მეტი დასჭირდა მხოლოდ მიმართულების არჩევას. სამი შეკითხვა, რომელიც მიმართულების არჩევაში დამეხმარა, იყო:

ა) რისი კეთება შემიძლია ყველაზე მეტად.

ბ) რისი კეთება მომწონს და მსიამოვნებს ყველაზე მეტად აქედან.

გ) რა სარგებელი შეიძლება მოვუტანო და ვის, და რამდენად მნიშვნელოვანი შეიძლება იყოს მათთვის ეს სარგებელი იმის კეთებით, რაც კარგად გამომდის და რისი კეთებაც განსაკუთრებით მსიამოვნებს.

ამ სამი საკითხის კარგად გააზრებამ დამანახვა მთავარი მიმართულება. ძალიან ზოგადად მივხვდი, რისი კეთებაც მინდოდა და ვისთვისაც მინდოდა მემუშავა. პოტენციურ შემოსავლებზე ბევრი არ მიფიქრია. მჯეროდა, რომ, თუ ვიღაცისთვის სასარგებლო საქმეს აკეთებ და თანაც კარგად და ამავე დროს მუდმივად ცდილობ, უფრო მეტი და მეტი სარგებელი შექმნა მათთვის, ეს აუცილებლად მოგცემს ღირსეული ცხოვრების საშუალებას. შესაბამისად, ბევრი კალკულაცია არ მიკეთებია, უკვე მიღებული გადაწყვეტილებებით შეიარაღებულმა უფრო დეტალურად საკითხში გარკვევა და პარალელურად პოტენციური თანამგზავრების ძებნაც დავიწყე.

წიგნები, გაზეთები, ჟურნალები და ინტერნეტი

კარგად მესმოდა, რომ პირველივე ნაბიჯების გადადგმა უფრო მომზადებულს უნდა დამეწყო. მომზადებულს მათ შორის თეორიულად. სამწუხაროდ, ინგლისური მაშინ არ ვიცოდი, ინტერნეტი კი იყო, მაგრამ არც წიგნების ყიდვის შესაძლებლობა იყო განვითარებული და არც მათი ძებნა გახლდათ ადვილი. შესაბამისად, ინტერნეტი მაშინ მაინცდამაინც ვერ გამომადგა. რუსულად ერთადერთი პატარა (სულ 180-გვერდიანი) წიგნის მოძიება შევძელი, რომელიც, რა თქმა უნდა, ძალიან სწრაფად, საკმაოდ საფუძვლიანად „დავამუშავე“. ორი რუსული კომპანია მოვძებნე ინტერნეტში, რომლებიც მსგავსი საქმიანობით იყვნენ დაკავებულნი და მათ საიტებსაც დეტალურად გავეცანი. დაახლოებით ვხვდებოდი, რომ ყველაფერი ალბათ, მთლად ისე არ იყო, როგორც იქ ეწერა, მაგრამ ძირითადი მიმართულებების შესახებ მაინც გახდა შესაძლებელი წარმოდგენის შექმნა. ერთი-ორი ჟურნალიც გამოვიწერე ამ თემაზე, მოსკოვშიც დავაბარე მეგობრებს რამდენიმე ჟურნალის ყიდვა და თემის განვითარების შემდეგ ეტაპზეც გადავედი.

თანამგზავრები

ყოველდღიური საქმიანობის პარალელურად ცოტა ძნელი აღმოჩნდა სწრაფი და ეფექტური მოქმედება. თუმცა ამის დიდი აუცილებლობაც არ იყო. თვითონ იმის შეგრძნებაც, რომ ნელ-ნელა მივიწევდი, საკმაო კმაყოფილების გრძნობას მიქმნიდა. შესაბამისად, არ ვცდილობდი მეჩქარა, უფრო მეტს ვფიქრობდი, ვიდრე ვაკეთებდი. მაინტერესებდა უფრო მეტი დეტალი მომეფიქრებინა, საიდან ღირს დაწყება, რისი დაწყება ღირს, როგორ შეიძლება პირველი ნაბიჯების გადადგმა. დავიწყე მეგობრებთან და ნაცნობებთან ამ თემაზე სულ უფრო მეტი ლაპარაკი. ვეკითხებოდი ყველა ახლობელს, რას ფიქრობდა ამაზე და ნელ-ნელა უფრო და უფრო მეტ საკითხში მივიწევდი წინ. იმ ადამიანების წრეც, ვისთვისაც ეს თემა საინტერესო იყო, ნელ-ნელა თავისთავად გამოიკვეთა (უფრო გამართლებით, ვიდრე დაგეგმილად).

მეგობრებიდან ნაწილმა თავიდანვე სამუშაოებში ჩართვის სურვილი გამოთქვა, ნაწილმა, დასაწყისში, პარტნიორად შემოსვლა ამჯობინა, მაგრამ გუნდი, რომელიც, როგორც საკითხის გააზრებაში, ისე იდეის განხორციელებაში ჩაერთვებოდა ნათელი იყო. მათგან მზაობაც დიდი იყო და წარმატების რწმენაც.

ერთიანად საქმის სწრაფად დასაწყებად ინვესტორის მოძებნაც გადავწყვიტეთ. აუცილებლობა დიდი არ იყო, თუმცა ვიფიქრეთ, რომ ზურგი უფრო გამაგრებული გვექნებოდა. შესაბამისად იდეით ერთ-ერთ ასეთ ნაცნობსაც მივადექით, მაგრამ, საბედნიეროდ, მისი დარწმუნება მაშინ ვერ მოვახერხეთ. ამან ჩვენს გეგმებში რაღაც შეცვალა. გადავწყვიტეთ, 500-500 დოლარი ყველას დაგვედო და ცოტა თანხა, ერთ-ერთი პარტნიორის თავდებობით ბანკიდან გვესესხებინა, ჩავთვალეთ, რომ დასაწყისისთვის ეს საკმარისი იქნებოდა.

პარტნიორებმა ვალდებულება აიღეს, რომ პირველ თვეებში, სანამ ახალშექმნილი ფირმა შემოსავლების მოტანას დაიწყებდა, 100-100 დოლარს მოიტანდნენ საოპერაციო ხარჯების დასაფარად და ამით აუცილებელი ფინანსების საკითხი მინიმუმ რამდენიმე თვით გადაწყდებოდა. შესაბამისად, ფულიანი ინვესტორის საჭიროებაც მოიხსნა. ეს ჩვენი საქმიანობის სპე-

ციფიკისთვის საკმაოდ მნიშვნელოვანი ფაქტორი აღმოჩნდა მომავალში.

მეტი დეტალები, უფრო კონკრეტული ხედვა და პირველი პროგლემები

პირველი ოფისი, როგორც მახსოვს, რეგისტრაციამდე რამდენიმე თვით ადრე ვიქირავეთ. მისი დანიშნულება ძირითადად საღამოობით შეკრება და კონცეფციაზე უფრო დეტალური მუშაობა იყო. ვფიქრობდით, საქმის დაწყებისთვის სამსახურებიდან წასვლა სულაც არ იყო საჭირო. საკმარისი იქნებოდა ჭკვიანი ხალხი მოგვეძებნა, დაგვექირავებინა, ჩვენ კი საღამოობით შევკრებილიყავით და მუშაობის სტრატეგია და მიდგომა ერთად მოგვეფიქრებინა.

პირველ რიგში ოფისი ვიშოვეთ, პატარა და იაფი, ერთ-ერთ ნახევრად მიტოვებულ შენობაში, მაღალ სართულზე, სადაც არც წყალი მოდიოდა და არც ლიფტი მუშაობდა. სველი წერტილებიც არ იყო მოწყობილი ფაქტიურად, მაგრამ საღამოს შეკრებებისთვის არცთუ ურიგო იყო. ამიტომაც დავთანხმდით და მცირე რემონტის გაკეთებაც გადავწყვიტეთ უკეთესი სამუშაო პირობების შესაქმნელად (როგორც ყველა აკეთებს ამას ჩვენთან).

სწორედ აქ იჩინა თავი პირველმა პრობლემებმაც. მას შემდეგ, რაც გარემონტებისას ხარისხიანი ჰოლანდიური რბილი იატაკი ავახიეთ და მუშებს ვაჩუქეთ, ხოლო მის ნაცვლად თურქული დავაგებინეთ, შეღებილი, ოდნავ დაზიანებული კედლები ჩამოვაფხეკინეთ და კირი შევასხმევინეთ, საიდანაც შეხებისას დიდხანს გადადიოდა სითეთრე, თან ეს ყველაფერი რამდენიმე თვე გაგრძელდა მიუხედავად იმისა, რომ სულ 100 კვადრატულზე მიდიოდა მუშაობა – მივხვდით, ასე არათუ ცხოვრების საქმეს, ოფისში რემონტსაც კი ვერ გავაკეთებდით ვერასდროს. სწორედ მაშინ გადავწყვიტეთ, რომ იდეის განხორციელებისთვის მეტი მსხვერპლი უნდა გაგვეღო, ვიღაცას მაინც უნდა დაეტოვებინა სამსახური და მთლიანად ახალ ოფისში გადაბარგებულიყო. ეს გადაწყვეტილება მაშინ ერთმა მეგობარმა და მე მივიღეთ, დანარჩენები კი ფინანსური მხარდაჭერისთვის საკუ-

თარ სამსახურებში დარჩნენ (თუმცა მომავალში, სხვადასხვა დროს, ყოველ მათგანს მოუწია ჩვენთან მუშაობამ, მინიმუმ ნახევარი წელი მაინც).

ამ ყველაფრის მიუხედავად, ოფისის პრობლემის გადაწყვეტამ საკითხების დამუშავება ძალიან დააჩქარა. მართალია, არასწორად (როგორც მერე გაირკვა), მაგრამ გავიაზრეთ, ვინ უნდა ყოფილიყვნენ ჩვენი პირველი კლიენტები, რა უნდა შეგვეთავაზებინა მათთვის და თანხმობის შემთხვევაში რა უნდა გვექნა, როგორ უნდა მოვმსახურებოდით აღებულ ვალდებულებებს.

ამასობაში რეგისტრაციის და, რაც მთავარია, სახელის შერჩევის დროც დადგა, განსაკუთრებით ეს უკანასკნელი არცთუ ისე ადვილი აღმოჩნდა.

სახელი

მას შემდეგ, რაც მეტ ნაკლებად გავიაზრეთ, თუ რის კეთებას ვაპირებდით და როგორ, ჩავთვალეთ, რომ უფრო მზად ვიყავით სახელის შერჩევისთვის აქტიური მუშაობის დასაწყებად. ეს ძალიან რთული პროცესი აღმოჩნდა, რომელმაც თითქმის თვეზე მეტხანს გასტანა.

მიუხედავად იმისა, რომ ყველა წესის დაცვით ვიმუშავეთ, ანუ ჯერ 20-მდე ალტერნატივა დავწერეთ, მერე გამორიცხვით გამოვხშირეთ, დარჩენილებს კენჭი ვუყარეთ – მიღებული შედეგით მაინც უკმაყოფილო ვიყავით. იყო რამდენიმე ვარიანტი, რომელიც ყველა დანარჩენზე მეტად მოგვწონდა, მაგრამ მაინც არ იყო ის, რაც გვინდოდა.

ბევრი კამათის შემდეგ საბოლოოდ იმ გადაწყვეტილებამდე მივედით, რომ მთავარია, სახელი იყოს ეფექტური, გამორჩეული, დასამახსოვრებელი, რაღაცნაირად ასოცირდებოდეს იმასთან, რასაც აკეთებ და მერე მის შექმნასა და დამკვიდრებაზე მაინც ნულიდან გექნება სამუშაო. ამიტომ დიდი ფიქრი ამ თემაზე არც ღირს იმიტომ, რომ, შესაძლოა, კმაყოფილი არც არასდროს დარჩე. ეს ალბათ ბავშვის სახელის შერჩევასაც

ჰგავს – თავიდან რომ სულ ორჭოფობ, გადაწყვეტილებას ვერ იღებ, მაგრამ მისი დაბადებიდან სულ ერთ წელიწადში ვერც კი წარმოგიდგენია, რომ ამ ბავშვს, შეიძლებოდა, სხვა სახელი რქმეოდა და გგონია, ამაზე მეტად სხვა არც ერთი სახელი არ მოუხდებოდა.

როგორც კი მივიღეთ გადაწყვეტილება, რომ არ ღირდა ძალიან ბევრი მსჯელობა და დავა ამ საკითხზე და დარჩენილებიდან ნებისმიერი ვარიანტი აგვერჩია, მსჯელობის ერთ-ერთმა მონაწილემ ცოტა უცნაური სახელი წამოისროლა და მისი მნიშვნელობა განმარტა. ყველას მოეწონა, ოდნავ დავხვეწეთ და გადაწყვეტილებაც ნახევარ საათში მზად იყო.

მიუხედავად იმისა, რომ მერე ძალიან ბევრს ვუხსნიდით, თუ რას ნიშნავდა ეს სახელი და ბევრი კლიენტი (მათ შორის დიდი ხნის) ახლაც ვერ გამოთქვამს მას ბოლომდე სწორად, ყველა ვფიქრობთ, რომ გაგვიმართლა და მაინც კარგი სახელი შევარჩიეთ ჩვენი ახალშობილი ფირმისთვის.

სახელის შერჩევიდან ერთ კვირაში რეგისტრაციის ყველა სამუშაო დასრულებული იყო და ჩვენც პირველი წინადადებების მომზადების შესაძლებლობა მოგვეცა.

პირველი ნაბიჯები

ჩვენი პირველი ნაბიჯები სრულიად უშედეგო აღმოჩნდა. მიუხედავად იმისა, რომ შეთავაზებების მომზადებაზე ბევრი ვიფიქრეთ და ვიმუშავეთ, მერე დაახლოებით 30 (ან უფრო მეტი) წინადადება მოვამზადეთ, დავგზავნეთ, მერე შეხვედრებზე ვიარეთ და ვცდილობდით პირადად დაგვერწმუნებინა პოტენციური კლიენტები ჩვენი შეთავაზების რელევანტურობაში, ორი თვის განმავლობაში ვერც ერთი ხელშეკრულება ვერ გავაფორმეთ.

როცა მიზეზების ანალიზი დავიწყეთ, იმ დასკვნამდე მივედით, რომ ის, რასაც ვთავაზობდით, საჭირო არ იყო მათთვის. ის თანხა, რასაც ვითხოვდით, ბევრად მაღალი იყო, ვიდრე იმათ შეეძლოთ გადახდა და საერთოდაც ისინი, ვისაც ჩვენ ჩვენს

მომსახურებას ვთავაზობდით, არ იყვნენ ისინი, ვისაც შეიძლება ჩვენი მომსახურება რამეში გამოსდგომოდათ. სამწუხაროა, მაგრამ ფაქტია, რომ ბევრი წინასწარი მუშაობის მიუხედავად, შეცდომა დავუშვით თითქმის ყველა მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებაში, რომელიც მივიღეთ. მაგრამ იმდენად დიდი იყო წარმატების მიღწევის სურვილი, იმდენად დიდი იყო რწმენა, რომ ჩვენ მისი მიღწევა შეგვეძლო და იმდენად დიდი დარტყმა იყო მათი პატივმოყვარეობისთვის, ვინც სამსახური დატოვა და ფაქტობრივად უკან დასაბრუნებელი გზაც არ დაიტოვა, რომ მოგვიწია გაგრძელებამ, უფრო მეტი ფიქრი იმაზე, რაში ვუშვებდით შეცდომას; უფრო საგულდაგულო შერჩევა ორგანიზაციების, ვისთვისაც შეგვეძლო სარგებლის შექმნა, უფრო კარგად გააზრება ჩვენი შეთავაზების და განსაკუთრებით ფასის, და რაც მთავარია, ძალიან დეტალური მუშაობა მიდგომაზე, თუ როგორ უნდა შეგვესრულებინა ის ვალდებულება, რომლის აღებასაც ვცდილობდით. ამის გააზრებამ, ჩვენი წინადადებაც და მისი წარდგენაც პოტენციური კლიენტების წინაშე, ბევრად უფრო დამაჯერებელი და საინტერესო გახადა.

საბოლოოდ მაინც ნაცნობებთან მისვლამ მოგვიწია, ისეთ ორგანიზაციებთან, სადაც პირადად გვიცნობდნენ და ამის გამო უფრო ყურადღებით მოგვისმინეს. პირველი პროექტის განხორციელებაში საზღაური ვერ მოვითხოვეთ და უფასოდ შევთავაზეთ, ვინაიდან, რომ მოგვეთხოვა, უარის რისკი უფრო მაღალი იქნებოდა. თუმცა, სწორედ ამ პირველ პროექტში, რომელიც მართალია, უფასოდ უნდა გაგვეკეთებინა, მაგრამ, რამდენიმეთვიანი უშედეგო მცდელობის შემდეგ, პირველი რეალური დავალება იყო, მთელი ძალებისა და მონდომების ჩადებამ მოგვიწია. მახსოვს, პირველი პრეზენტაცია 30 დეკემბერს ჩავატარეთ. ხელმძღვანელმა საღამომდე ვერ მოიცალა ჩვენთან შესახვედრად. შეხვედრაზე იგი სულ ცმუკავდა, საახალწლო კორპორაციული საღამო იწყებოდა და ძალიან ჩქარობდა. თუმცა ჩვენი პრეზენტაცია, საბედნიეროდ, მაინც აღმოჩნდა იმდენად საინტერესო, რომ პირველი ექვსთვიანი დავალება იქვე მოგვცა, ფასზეც შეგვითანხმდა და საახალწლო საღამოზეც დაგვპატიჟა.

მაშინ იმ საღამოზე რატომღაც არ წავედით, თუმცა ის ახალი წელი მაინც ერთ-ერთი ყველაზე ბედნიერი იყო ჩვენს ცხო-

ვრებაში. კარგად გვესმოდა, რომ ახლა უკვე ნამდვილად იწყებოდა ახალი ცხოვრება ახალი სირთულეებით, ბევრი წარუმატებლობით და იმედგაცრუებით სავსე, მაგრამ მაინც ბევრად საინტერესო და ბევრად იმედის მომცემი, ვიდრე ყველა იქამდე დამდგარი და გასული წელი.

არ ვიცი, ვის რას მოგცემთ ეს ისტორია, მაგრამ პირადად მე, მისი წერისას, კიდევ ერთხელ თვალწინ გამიარა იმ პერიოდმა, იმის შემდგომმა ათმა წელმა, რომელმაც რამდენიმე კრიზისით და იქიდან გამოსვლის ციკლებით ჩაიარა. წლებმა, რომლებმაც ბევრი წარმატება და ბევრი წარუმატებლობა მოგვიტანა. ამ ემოციებმა კიდევ უფრო მეტი მუხტი მოგვცა უფრო მეტი მუშაობისთვის. თუკი ვინმე, ამ სტატიის წაკითხვის შემდეგ, გადაწყვეტს, რომ თვითონაც გადადგას მსგავსი ნაბიჯი, მიიღოს გადაწყვეტილება და დაიწყოს ამ გზის საკუთარი ტრაექტორიით გავლა, ჩავთვლი, რომ ამ სტატიამ თავისი დანიშნულება შეასრულა, ვინაიდან მისი შექმნის მიზანიც სწორედ ეს იყო.

წარმატებებს გისურვებთ ყველა გაბედულს.

2010, იანვარი



ქართველი მენეჯერის აღსარება

არასდროს ვცდილობდი აქამდე მეფიქრა იმაზე, თუ რა იყო ჩემი სისუსტეების ბრალი იმ პრობლემებსა და დაკარგულ შესაძლებლობებში, რომელიც ასე მაწუხებს დღეს.

გამარჯობათ, მე ტიპური ქართველი მენეჯერი ვარ მისთვის დამახასიათებელი დადებითი და უარყოფითი თვისებებით. მეც მინდა, რომ სწრაფად მივაღწიო დიდ წარმატებებს და აღიარებას. მეც მინდა, რომ დაფასებული ვიყო ყველასთვის, ვისი აზრიც ჩემთვის მნიშვნელოვანია. მეც მინდა, ყველა აღფრთოვანებით ლაპარაკობდეს ჩემზე, ჩემს მიღწევებზე. მინდა ვუყვარდე თანამშრომლებს, ამავე დროს ეშინოდეთ ჩემი, რიდი ჰქონდეთ და პატივისცემა. აღიარებდნენ ჩემს შესაძლებლობებს და უნარებს, ჩემს დიდ წვლილს იმაში, რასაც ჩვენი ორგანიზაცია აკეთებს და მუდმივად ცდილობდნენ, იყვნენ ჩემსავით კარგები, ჭკვიანები და შედეგიანები.

მინდა, მაგრამ, სამწუხაროდ, არ გამომდის. არა, ძალიან ცუდად კი არ არის საქმე, უბრალოდ, მე უფრო მეტი მინდა და ამიტომაც. ერთხელ (ადრე არასდროს გამიკეთებია იგივე) დავჯექი და გადავწყვიტე კარგად დავფიქრებულიყავი – რატომ არ გამოდის ყველაფერი ისე, როგორც მინდა, რატომ ვერ ვაღწევ ამ ყველაფერს. არა მგონია, მაგრამ, შემთხვევით, ჩემი ბრალიც ხომ არ არის ამაში რაიმე. ასეთ განსჯაში რამდენიმე დასკვნამდე მივედი. აღმოვაჩინე ის, რაც არ მომეწონა ჩემში და მინდა აზრები გაგიზიაროთ, იქნებ თქვენც რამეში გამოგადგეთ ჩემი მიგნებები.

მივხვდი, რომ არ მიყვარს დაგეგმვა, რაც ძალიან ბევრ რაღაცაში მიშლის ხელს. არ ვგეგმავ შეხვედრებს, არ ვგეგმავ სამუშაოებს, არ ვგეგმავ წელს, კვირას, დღეს. შესაბამისად, ხშირად არ ვიცი რას ვაკეთებ, რატომ ვაკეთებ, შედეგად რა უნდა მივიღო, რა მიზანი მაქვს. შეხვედრები გაუთავებლად იწელება, გადაწყვეტილებების მიღებას კი ვერ ვახერხებთ. უშედეგოდ იკარგება დრო, შესაძლებლობები, რესურსები. დღეს დღე მისდევს, წელს წელი და როცა უკან იხედები, ხედავ, შეგეძლო, რაღაცა უფრო მნიშვნელოვანი მოგესწრო, მაგრამ გამოგეპარა, გამოგრჩა. გამოუყენებელი დარჩა რაღაცა შანსი, რომელიც შეიძლება მეორედ აღარც მოგეცეს. სანაცვლოდ აუარებელია რუტინა, მიმდინარე საქმეები, რომლებიც გახრჩობს და წამით მოსვენებას არ გაძლევს. ვერ ახერხებ მიმდინარე, სასწრაფო საქმეებისგან თავის დაღწევას და ვერასოდეს იცლი აუცილებლად მოსაგვარებელი საკითხებისთვის, რომლის გარეშეც არათუ ამ რუტინიდან გამოსვლა, რაიმე ღირებულის შექმნა და მიღწევაც სრულიად წარმოუდგენელი ხდება.

აღმოვაჩინე, რომ არ მიყვარს სხვების მოსმენა, არა, კი ვუსმენ, როცა მელაპარაკებიან, მაგრამ ძირითადად უფრო იმაზე ვფიქრობ, რა ვუპასუხო, ვიდრე იმაზე, რას მეუბნებიან. მგონია, რომ ინფორმაცია ყველაზე მეტი მე მაქვს, პასუხისმგებლობაც, გამოცდილებაც, ამდენად, სხვების მოსმენა უფრო დროის კარგვაა, ვიდრე რაიმე ღირებულის მიღების შესაძლებლობა. ამიტომაც, ჩემით ვიღებ გადაწყვეტილებებს, ხშირად არ ვეკითხები სხვებს. ეს ყველაფერი კი მნიშვნელოვან პრობლემებს მიქმნის. ხშირად ჩემი გადაწყვეტილებები დეტალების დონეზე საკმარისად კარგად არ არის გააზრებული, ჩემს თანამშრომლებს უჭირთ ჩემი დავალებების შესრულება, არ ესმით და მაინცდამაინც დიდი ხალისიც არ აქვთ, რომ შეასრულონ. კამათითაც აღარავინ მეკამათება, შეეგუვნენ, რომ დიდი აზრი არ აქვს და იმიტომ. შედეგად ხშირად მარტოს მიწევს რაღაცების მოფიქრება და მერე დიდი ძალისხმევის გარეშე არაფერი გამოდის, ხშირად კი ძალისხმევითაც ვერ ხერხდება სასურველი შედეგის მიღება.

სამწუხაროდ, მიჭირს სხვების შექება, მათი წვლილისა და დამსახურების დანახვა, დაფასება და აღიარება. კარგად რომ გა-

ვიაზრე, ცხადად დავინახე, თითქმის არასდროს ვაქებ თანამშრომლებს, მაშინაც კი, როცა ნათლად ვხედავ, რამდენად მოინდომეს, ან რამდენად კარგი რაღაცა გააკეთეს. მიჭირს, ვუთხრა მადლობა გაწეული ნაღვაწისთვის. მეორე მხრივ, შესაძლოა, ქვეცნობიერად, მაგრამ ხშირად პატარა წარმატებებსაც კი უფრო საკუთარ გამჭრიახობას და გამოცდილებას ვაწერ, ვიდრე სხვების მონდომებას და ძალისხმევას. უფრო მეტად მგონია, რომ ჩემმა დროულმა ჩარევამ კარგი შედეგი გამოიღო და არ ვფიქრობ იმაზე, რა გამოვიდოდა ამ საქმიდან იმათ გარეშე, რომლებიც მას რეალურად აკეთებენ. ეს ნაკლიც ასევე ძალიან ბევრ პრობლემას მიქმნის. აქედან ყველაზე დიდი თანამშრომლების დემოტივაციაა. ისინი უჩემოდ გადაწყვეტილებას აღარ იღებენ, ყველაფერს მეკითხებიან და არც შედეგებზე აქვთ დიდი პრეტენზია. თანამშრომლები აღარ ცდილობენ, რაღაცა ძალიან მნიშვნელოვანი და განსაკუთრებული გააკეთონ, ალბათ იმიტომ, რომ თვლიან, ამას მაინც ვერავინ დაინახავს და დააფასებს. შედეგად ისევ მარტო მიწევს ფიქრი, მერე მოქმედება და ხშირად მოქმედებითაც აღარაფერი გამოდის.

თურმე როგორ მეზარება კითხვა, სწავლა. სულ მეგონა, რომ ცხოვრების წიგნი, გამოცდილება, რომელსაც ყოველდღიური მუშაობით იძენ, საკმარისია იმისთვის, რათა ეფექტურად იმოქმედო და არ მესმოდა, რატომ უნდა დამეკარგა დრო რაღაცა წიგნების კითხვაზე. კი ვეჭვობდი, რომ მათ, ვინც ყოველდღე ცოტას მაინც კითხულობს დროის განმავლობაში გაცილებით ფართო ხედვა ჩამოუყალიბდებათ, უფრო მეტი ინფორმაციაც ექნებათ, ალტერნატივებსაც უფრო მეტს და განსხვავებულს დაინახავენ. მათ 2-3-5 წელიწადში უკვე ბევრზე ბევრად მეტი ეცოდინებათ, ვიდრე მე და არც გამოცდილება ექნებათ ნაკლები. ვხვდებოდი ამას, მაგრამ საქმე საქმეზე რომ მიდგებოდა ისევ ტელეფონზე დარეკვას და რაღაც მიმდინარე საკითხის „მოგვარებას“ ვანიჭებდი უპირატესობას, ვიდრე დღეში 20-30 წუთის კითხვისთვის დათმობას. არადა წასაკითხიც ხომ ძალიან ბევრია დაგროვილი. ნებისმიერ სფეროში რა სიახლეებია, რა ტენდენციებია, რა შესაძლებლობები ჩნდება. ისევ იმის იმედზე უნდა ვიყო, რომ ვილაცამ შეიძლება წაიკითხოს და ჩემთან საუბარში ახსენოს, ან წამოსცდეს რამე საინტერესო.

დაბოლოს, მაინც ყველაზე მთავარი და მნიშვნელოვანი სისუსტე, რომლის მიხვედრამაც ყველაზე მეტად დამაფიქრა. **მე ხომ არასდროს ვცდილობდი, აქამდე მეფიქრა იმაზე, თუ რა იყო ჩემი სისუსტეების ბრალი იმ პრობლემებში და დაკარგულ შესაძლებლობებში, რომელიც ასე მაწუხებს დღეს.** ალბათ, სწორედ ეს იყო ყველაზე მნიშვნელოვანი სისუსტე. ყოველთვის ვეძებდი მიზეზებს ადამიანებში ჩემ გარშემო, გარემოში, კონკურენტებში, ამინდში, ქვეყანაში მიმდინარე პრობლემებში და თითქმის არასდროს ვფიქრობდი იმაზე, მე ხომ არ უნდა შემეცვალა რამე ჩემს ქცევაში, მიდგომებში, დამოკიდებულებებში. სწორედ ამან მიმიყვანა იქამდე, რომ ვაკრიტიკებდი ყველას და ყველაფერს ჩემ გარშემო და არაფერს ვაკეთებდი ჩემი სისუსტეების აღიარებისთვის და მათ დასაძლევად. არასდროს ვიხდიდი ბოდიშს, მაგრამ ყოველთვის ვითხოვდი სხვებისგან ბოდიშის მოხდას. გული მწყდებოდა იმაზე, თუ როგორ უსამართლო და უმადური იყო გარემო იმით, რომ ვერ ხედავდა და ვერ აფასებდა ჩემს მონდომებას მაშინ, როცა მათ ჩემგან გაცილებით მეტი და უკეთესად გაკეთებული ეკუთვნოდათ. ვფიქრობდი ადამიანებზე, რამდენად არამოტივირებული და შეუსაბამოები იყვნენ ისინი იმისა, რასაც ვაკეთებდი და არასდროს ვფიქრობდი, მე რას ვაკეთებდი იმისთვის, რომ ისინი უკეთესები ყოფილიყვნენ. ალბათ სწორედ ეს იყო ყველაზე დიდი შეცდომა, რომ სხვების ცქერაში, მათი ხარვეზებისა და ნაკლოვანებების შეფასებაში ჯეროვან დროს არ ვუთმობდი საკუთარ თავში არსებულ პრობლემებს, შესაბამისად, არ ვცდილობდი მათ გამოსწორებას, საკუთარი უნარების განვითარებას. სწორედ ამიტომ ვერ ვაღწევდი სათანადო პროგრესს ვერც საკუთარ თავში, ვერც ადამიანებში ჩემ გარშემო, ვერც საქმეში, რომელსაც ვაკეთებდი და შესაბამისად – ვერც შედეგებში, რაც ასე მწყვეტდა ყოველთვის გულს.

თუმცა, რადგან დავჯექი და დავფიქრდი, რადგან მივხვდი ამას და რაც მთავარია, ეს სისუსტეები ჩამოვწერე, ეს უკვე ნიშნავს, ალბათ, რომ რაღაც დონეზე მინიმუმ ამ ბოლო, ყველაზე მნიშვნელოვანი სისუსტის დაძლევა დავიწყე. იქნებ მოვახერხო და ყველა წინა პრობლემის გადაჭრაც შევძლო, რაღაც დონეზე მაინც და მაშინ, ალბათ, დროც უფრო ეფექ-

ტურად იმუშავებს ჩვენთვის, გადაწყვეტილებებიც ბევრად უფრო შედეგიანი გახდება, ადამიანებიც უფრო მოტივირებულები და მონდომებულები იქნებიან ჩემ გარშემო და სწავლაც უწყვეტ პროცესად იქცევა. ამას თუ წარუმატებლობის მიზეზების მუდმივად საკუთარ თავში ძიებაც დაემატება, სავარაუდოდ, ბევრად უკეთეს შედეგებს მივიღებ და წარმატებაც ბევრად უფრო სასიამოვნო გახდება.

2009, ნოემბერი

მარკეტინგის ახლებური ხედვის 5 მნიშვნელოვანი კომპონენტი

„მარკეტინგი ეს არის ყველაფერი, რასაც აკეთებთ, რათა ხელი შეუწყოთ თქვენს ბიზნესს, დაწყებული იდეიდან, დამთავრებული იმ მომენტით, როდესაც მომხმარებლები იწყებენ თქვენი პროდუქციის შეძენას და შემდეგ ასე იქცევიან რეგულარულად...“

ჯეი ლევინსონი

„დავბეჭდოთ ფლაერები და გავავრცელოთ, ვიქირაოთ ქალაქის თვალსაჩინო ადგილას ბილბორდი, გავუშვათ რეკლამა ტელევიზორში, რომელიმე არხზე რადიოში და პროდუქტიც გაიყიდება“.

დაახლოებით ასეთია ჩვეულებრივი, შესაძლოა ითქვას, ძველი მიდგომა მარკეტინგის პროცესისადმი. ბევრი ამ პროცესს უყურებს, როგორც სარეკლამო კამპანიას, რომელიც უნდა აწარმოო შენი პროდუქტის გასაყიდად. არადა ეს ყველაფერი მოდის იმ ფუნდამენტური შეხედულებებიდან, რომელიც საერთოდ განსხვავებულია მარკეტინგის თანამედროვე მიდგომაში.

ქვემოთ გვინდა გესაუბროთ ახლებური მარკეტინგის განმასხვავებელ ფაქტორებზე. იგი ეფუძნება ერთ-ერთი ძალიან ცნობილი მარკეტოლოგის, „გერილა მარკეტინგის“ ფუძემდებლის – ლევინსონის მოსაზრებებს თანამედროვე მარკეტინგთან დაკავშირებით. შევარჩიეთ 5 მთავარი კომპონენტი, რომელიც ჩვენი რეალობისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია:

1. **დამოკიდებულება მომხმარებელთან** – ორგანიზაციები ყოველთვის ფიქრობდნენ, თუ მარკეტინგის საშუალებით, როგორ მიეღოთ მომხმარებლისგან მაქსიმუმი და რა გაეკეთებინათ ამისთვის.

თანამედროვე შეხედულებით კი მარკეტოლოგები მუდმივად უნდა ფიქრობდნენ, თუ რა ღირებულება შეუქმნან მომხმარებელს, როგორ გაუმარტივონ და კომფორტული გახადონ მათი ცხოვრება მათი პროდუქტისა თუ მომსახურების საშუალებით, როგორ დაეხმარონ მათ მიზნების მიღწევაში. ეს საშუალებას აძლევს მათ, ბაზრისთვის შექმნან უფრო მეტად კონკურენტუნარიანი და ღირებული პროდუქტი და მუდმივად განავითარონ იგი.

2. **დამოკიდებულება რეკლამასთან** – თანამედროვე მარკეტინგის მიხედვით რეკლამის ერთი არხის გამოყენება აღარ კმარა. ასეთი მიდგომა არაფრის მომცემი და არაეფექტურია. ამიტომ სხვადასხვა და მრავალფეროვანი არხის გამოყენების დრო მოვიდა, ამასთან ყველა მათგანს თავისი დანიშნულება უნდა ჰქონდეს.

მაგალითად, შეიძლება გააკეთო რეკლამა ტელევიზორში, რომლის მიზანია შემოიყვანო შენს ინტერნეტგვერდზე რაც შეიძლება მეტი მომხმარებელი. ხოლო თავის მხრივ ინტერნეტგვერდის დანიშნულება იყოს, მოანდომოს მომხმარებელს კომპანიის მაღაზიაში მოსვლა, სადაც მათ უნდა მიიღონ გადაწყვეტილება პროდუქციის შეძენაზე. თანამედროვე მარკეტოლოგები ამ მიმართულებას კომბინაციურ მარკეტინგსაც უწოდებენ.

3. **დამოკიდებულება გაყიდვებთან** – სტანდარტული მიდგომით გაყიდვებისა და ბიზნესის გაზრდის საუკეთესო საშუალებად მიჩნეულია ბევრი ახალი კლიენტის სწრაფად შოვნა. ეს ახლა არარეალურია, რადგან, თითქმის ყველა დარგში კონკურენციის დონე ძალიან მაღალია.

თანამედროვე მიდგომით კი მნიშვნელოვანია გაყიდვების გაზრდა არსებულ კლიენტებთან, მათი კმაყოფილებისა და

მათთან მუდმივი თანამშრომლობის საფუძველზე. ძველი მიდგომით მარკეტინგის პროცესი მთავრდება, როგორც კი პროდუქტი გაიყიდება. თანამედროვე მიდგომის მიხედვით კი ბიზნესების დიდი ნაწილი წარუმატებელია იმის გამო, რომ არ ხდება გაყიდვის შემდგომ პროცესზე დაკვირვება, კლიენტთან მუდმივი ურთიერთობა და მათი კმაყოფილების შესახებ ინფორმაციის მიღება.

4. **დამოკიდებულება მიზნობრივ ბაზართან** – მარკეტოლოგები ფიქრობენ, რომ რაც უფრო დიდია მიზნობრივი ჯგუფი, მით უფრო შედეგიანი და ეფექტური იქნება მარკეტინგული აქტივობა.

თანამედროვე შეხედულებით კი პირიქით, რაც უფრო პატარა ჯგუფია ნაპოვნი, სწორად მისადაგებული პროდუქტსა და სარეკლამო აქტივობას, მით უკეთესია და მაღალი იქნება შედეგი.

5. **დამოკიდებულება შედეგებთან** – ძველი მიდგომით, მარკეტოლოგები თავისი შედეგების შესაფასებლად ცდილობენ, დათვალონ ფინანსური შედეგების მიხედვით.

თანამედროვე, ახლებური მიდგომით კი ისინი თვლიან მათი კლიენტების რაოდენობას. მათ იციან, რომ თითოეულ კლიენტთან განვითარებული ურთიერთობები არის ყველაზე მნიშვნელოვანი აქტივი გრძელვადიანი შედეგებისთვის.

კიდევ ბევრია განმასხვავებელი ნიშანი, რომელიც თანამედროვე მარკეტინგს გამოარჩევს, ასეთებია სარეკლამო არხები, საიტები და ა.შ. თუმცა, ვფიქრობთ, ამ ეტაპზე ზემოთ მოცემულის გააზრება ყველაზე მნიშვნელოვანია ქართული კომპანიებისთვის.

გუნდის მართვის მარტივი ხერხი

ეს სამი მთავარი ძალა თითოეულ ადამიანს აიძულებს, მუდმივად ეძებონ ადგილი, სადაც ყველაზე უკეთ შეძლებენ საკუთარი ნიჭისა და უნარების გამოყენებას.

წარმოიდგინეთ, ყოველ დილას რამდენიმე მილიარდი ადამიანი სახლიდან გამოდის და მიიჩქარის სადღაც იმისთვის, რომ აკეთოს რაღაც. თითოეულ მათგანს აბსოლუტურად განსხვავებული მიზნები და მოტივები ამოძრავებს – ზოგი გადარჩენისთვის იბრძვის, ზოგიც ვიღაცის გადასარჩენად, ზოგი ვიღაცას ებრძვის და ზოგიც, უბრალოდ, ცდილობს ნანატრ მიზანს მიაღწიოს. მიუხედავად იმისა, რომ ისინი არანაირად არ არიან ერთმანეთზე დამოკიდებული და ყველა თვითონ იღებს გადაწყვეტილებას, თუ რა აკეთოს, საბოლოო ჯამში, ისინი მაინც საზოგადოებას ემსახურებიან, მისთვის ღირებულ საქმეს აკეთებენ და მის განვითარებაზე ზრუნავენ. თუმცა ამას ხშირ შემთხვევაში ქვეცნობიერად, წინასწარი განზრახვის გარეშე აკეთებენ.

საინტერესოა, რატომ ხდება ასე, რომ, ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად, ადამიანები საერთო ინტერესებისა და საზოგადოების განვითარების სამსახურში დგანან? სამი მთავარი სურვილი, რომელიც ყველა ადამიანში დევს, ამოძრავებს მათ და ეხმარება, რომ მუდმივად საზოგადოებას ემსახურებოდნენ, დამატებით ღირებულებას ქმნიდნენ მისთვის, ესენია:

ზრუნვის მოთხოვნილება, რომელიც ყოველ ადამიანში იმთავითვე დევს – ზრუნვა საკუთარ თავზე, ოჯახის წევრებზე, ახლობლებზე, მეგობრებზე, ცალკეულ შემთხვევებში ქვეყანაზე და შესაძლოა, საზოგადოებაზე მთლიანად. ეს არის ძალა, რო-

მელიც ადამიანებს ეხმარება ყოველ დილით სახლიდან გამოვიდნენ და რაღაცა საქმე აკეთონ. რაც უფრო დიდია ზრუნვის შეგრძნება, მით უფრო ძლიერია ეს ძალა და მით უფრო მეტადაა ადამიანი მზად – გაიღოს, გააკეთოს.

საკუთარი ნიჭისა და უნარების რეალიზების დაუოკებელი სურვილი მეორე მოტივია, რომელიც ასევე დასაბამიდან დევს ადამიანში და რომელიც მას, ზრუნვის შეგრძნებით საქმის საკეთებლად დამუხტულს, აძლევს მიმართულებას, ეუბნება, საით წავიდეს და რა აკეთოს. ვერც ერთი ადამიანი ვერ გრძნობს თავს კომფორტულად მანამ, სანამ არ მიაგნებს საქმეს, რომელიც აძლევს საკუთარი ნიჭისა და უნარების გამოყენების საშუალებას და ამავე დროს საშუალებასაც – იზრუნოს საკუთარ თავსა და ადამიანებზე, ვინც ყველაზე მეტად უყვარს.

თავისუფლებისაკენ სწრაფვა არის მესამე სურვილი, რომელიც ადამიანებს უჩენს მოტივს – დამოუკიდებლად იმოქმედონ, დაუშვან შეცდომები, მრავალჯერ დაეცნენ, მაგრამ ისწავლონ, როგორ აკეთონ ის, რაც ყველაზე უკეთ გამოსდით და რაც აძლევს საშუალებას იზრუნონ ადამიანებზე, რომლებიც ყველაზე მეტად უყვართ. სწორედ თავისუფლება აიძულებს მათ, ისწავლონ და განვითარდნენ იმისთვის, რათა ხვალ კიდევ უფრო მეტი და კიდევ უფრო უკეთ აკეთონ.

ეს სამი მთავარი ძალა თითოეულს აიძულებს, მუდმივად ეძებონ ადგილი, სადაც ყველაზე უკეთ შეძლებენ საკუთარი ნიჭისა და უნარების გამოყენებას – აძლევს ძალას, იშრომონ რაც შეიძლება მეტი იმისთვის, რათა იზრუნონ მათთვის, ვინც უყვართ და ისწავლონ, რაც შეიძლება კარგად კეთება იმისთვის, რომ ხვალ უფრო მეტი აკეთონ. ეს მარტივი სქემა აყენებს ადამიანებს საზოგადოების სამსახურში, ეხმარება მათ გამორჩეული, უნიკალური მისიის პოვნასა და შესრულებაში, მისიისა, რომელიც საბოლოო ჯამში, ამა თუ იმ ფორმით, სწორედ საზოგადოების განვითარებას ემსახურება.

სწორედ ამ ძალიან მარტივ და ცხად ფორმულაზე დაყრდნობით ნათელი ხდება: იმისთვის, რომ ადამიანები მართო, სამი მთავარი პირობაა საჭირო:

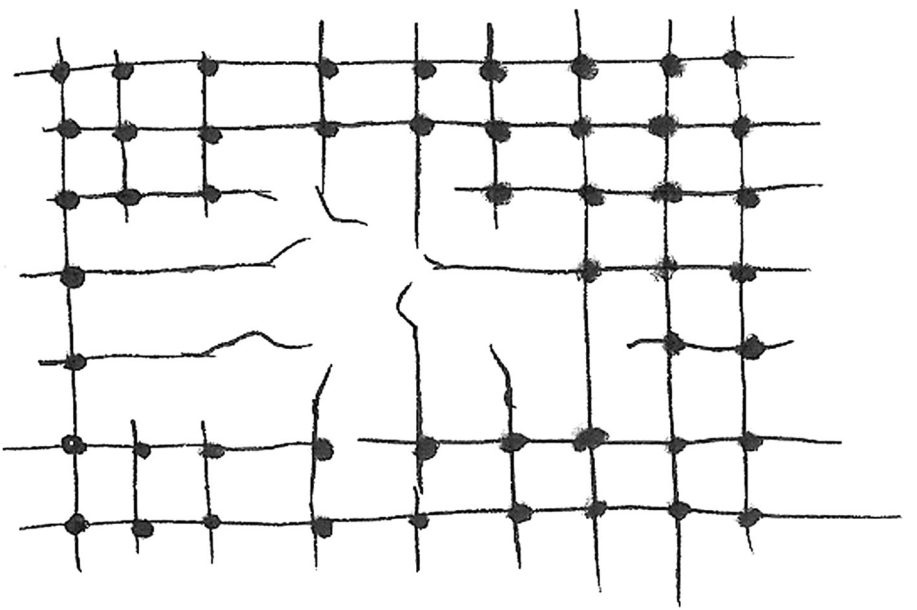
ა) გყავდეს სათანადო ადამიანები, რაც თავის მხრივ გულისხმობს **სწორ შერჩევას**, მათ შორის **როლების, უნარებისა და შესაძლებლობების შესაბამისად განაწილებას, მუდმივ წვრთნასა და სწავლებას** იმისთვის, რათა მათი კეთების უნარი მუდმივად გაიზარდოს. ამ სამი ამოცანის გადაწყვეტით შეძლებთ, შექმნათ შესაბამისი ადამიანებით დაკომპლექტებული გუნდი, სადაც ყველამ იცის, რა უნდა აკეთოს, ესმით ერთმანეთის, სწრაფად ახერხებენ კოორდინირებულად გადაწყვეტილებების მიღებას და მოქმედებას.

ბ) გაუჩინო და გაუძლიერო მათ ზრუნვის შეგრძნება. თქვენ უნდა შეძლოთ მათში, უპირველეს ყოვლისა, **კლიენტებზე ზრუნვის შეგრძნება** გააჩინოთ იმისთვის, რომ მათ კარგად გაიგონ, რას აკეთებენ, ვისთვის აკეთებენ და იგრძნონ ამის მნიშვნელობა მომხმარებლისთვის. კლიენტებზე ზრუნვის შეგრძნება დაეხმარება მათ ყოველდღიურად ბევრი, სწორი, კლიენტებზე ორიენტირებული გადაწყვეტილება მიიღონ და იზრუნონ მათი კარგი ხარისხით აღსრულებაზე. კლიენტებზე ზრუნვასთან ერთად მნიშვნელოვანია გუნდის წევრებში **თვითონ გუნდის წარმატებაზე და გუნდის წევრებზე ზრუნვის ძლიერი გრძნობაც** გააღვივოთ. ეს დაგეხმარებათ ამ ადამიანებში გააჩინოთ სურვილი, ემსახურონ ორგანიზაციას, აკეთონ ეს მთელი შეგნებით და დიდი, გამორჩეული მონდომებით.

გ) მიანიჭო მათ საკმარისი თავისუფლება, რაც, ალბათ, ყველაზე ძნელია მენეჯერისთვის, მაგრამ, ამავე დროს, ყველაზე მნიშვნელოვანი გუნდის წევრებისთვის – თავისუფლება იდეებში, გადაწყვეტილებებში, მოქმედებებში. სწორად დოზირებული თავისუფლება აუცილებელია მათთვის, რომ ისწავლონ, იგრძნონ საქმისგან დიდი სიამოვნება და რაც მთავარია, გაიზარდონ უფრო და უფრო დიდი და მნიშვნელოვანი საქმეების საკეთებლად.

და ამ სამი პირობის შესრულების შემთხვევაში თქვენი გუნდის წევრები წარმოუდგენელს შეძლებენ, მიუღწეველს მიაღწევენ და ყოველდღიურად გაგაოცებენ ახალ-ახალი **გამაოგნებელი იდეებით, დიდი თავდადებით** და **ახლის სწავლის განსაკუთრებული ჟინით.** დამეთანხმებით, სწორედ ამ სამი რამის ნაკლებობას ვგრძნობთ ყველაზე ხშირად, სამწუხაროდ, ჩვენ-ჩვენს გუნდებში, და სწორედ ეს სამი რამეა, რასაც, ალბათ, ყველაზე მეტად ვისურვებდით ჩვენი გუნდის წევრებისგან.

2009, დეკემბერი



ყველაზე გავრცელებული ხარვეზები ქართული კომპანიების ორგანიზაციულ სტრუქტურებში

ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ერთი შეხედვით უმნიშვნელო შეცდომას ადვილად შეუძლია ნებისმიერი სტრატეგია წარუმატებლობისთვის გაწიროს.

ბევრი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ფიქრობს, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა ერთმანეთთან დაკავშირებული კვადრატებია. დიდი მნიშვნელობა არ აქვს, როგორ დახაზავ მას. მთავარია, რაღაცა დახაზო და დაამტკიცო, რომ სტრუქტურა გქონდეს. მართალია, სტრუქტურა თავისთავად ორგანიზაციის წარმატებას ვერ უზრუნველყოფს, მაგრამ ერთი შეხედვით უმნიშვნელო შეცდომას მასში ადვილად შეუძლია ნებისმიერი სტრატეგია წარუმატებლობისთვის გაწიროს.

ამ სტატიაში გვინდა გამოვყოთ ის ხარვეზები, რომლებიც ყველაზე ხშირად გვხვდება ქართული კომპანიების ორგანიზაციულ სტრუქტურებში და რომლებიც, ჩვენი აზრით, ყველაზე მეტად უშლის ხელს მათ დაგეგმილი შედეგების მიღწევასა და შემუშავებული სტრატეგიების განხორციელებაში.

ფაქტიური, რეალური, ჩრდილოვანი სტრუქტურების არსებითი განსხვავება ფორმალური, დამტკიცებული სტრუქტურებისგან არის ერთ-ერთი ყველაზე მეტად გავრცელებული პრობლემა ქართულ კომპანიებში. ძალიან ხშირად ვიღაცას ჰქვია გენერალური დირექტორი და მის ერთ-ერთ მოადგილეს (თუ მეტს არა), მასზე ბევრად დიდი გავლენა და მხარდაჭერა რომ აქვს დამფუძნებლებისგან, ჰქვია პირველი მოადგილე, ხოლო ყვე-

ლა დანარჩენ მოადგილეს ბევრად მეტად ეკითხებიან აზრსაც, რესურსებსაც აძლევენ და მოქმედებაშიც უწყობენ ხელს. ხშირად ხდება, როცა რომელიღაც სამსახურის ხელმძღვანელი ბევრად უფრო გავლენიანი ფიგურაა და მეტად ზემოქმედებს გადაწყვეტილებების მიღებაზე, ვიდრე მისი რეალური ხელმძღვანელი, კურატორი, დირექტორი, გენერალური დირექტორის მოადგილე.

აღარაფერს ვამბობთ იმაზე, რომ ფუნქციების ფაქტობრივი განაწილება, ძალიან ხშირად, რადიკალურად განსხვავდება ოფიციალურად გაწერილი განაწილებისგან. სამუშაო ადგილის, სამსახურების, დეპარტამენტების თუ დივიზიონების დასახელებები არათუ არ ასახავენ იმ ქვედანაყოფებში და პოზიციებზე ფაქტობრივად განხორციელებულ სამუშაოს, არამედ სრულიად განსხვავდებიან მისგან.

ეს ყველაფერი ხშირად უამრავი გაუგებრობის, კონფლიქტის, უსიამოვნო გარჩევის მიზეზი ხდება. ამცირებს თანამშრომლების, მთელი სტრუქტურული ქვედანაყოფების მოტივაციას, შრომის ნაყოფიერებას, ხელს უწყობს დეზორგანიზაციას და უამრავი დროითი და ემოციური რესურსების კარგვას.

გენერალური დირექტორისადმი დაქვემდებარებული სტრუქტურების სიმრავლე ასევე ხშირად აფერხებს ქართული კომპანიების მიმდინარე საქმიანობას და განვითარებასაც უშლის ხელს. ბევრ სამსახურს აქვს სურვილი, უშუალოდ ექვემდებარებოდეს გენერალურ დირექტორს, სარგებლობდეს მისი დროითი რესურსებით და გავლენით. ასევე, როგორც წესი, სტრუქტურის ჩამოყალიბებისას თვითონ პირველი პირიც იშვიათად ამბობს უარს უშუალოდ დაიქვემდებაროს მეტ-ნაკლებად მნიშვნელოვანი სამსახურები. შედეგად ვიღებთ რიგებს დირექტორის კართან, შეჩერებული და გადასაწყვეტი საკითხების სიმრავლეს, გადაღლილ და გაწამებულ დირექტორს, რომელსაც აღარავის დანახვა უნდა. იგი სულ უფრო უხშირებს გარე შეხვედრებს, საქმიან სადილებსა და საღამოებს. შიდა საკითხები გროვდება, საქმე ნელი ტემპებით ვითარდება. ხელმძღვანელის გარეშე თითქმის არც ერთი გადაწყვეტილება არ მიიღება. იგი კი საკმარისად ვერ იცლის ვერც ერთი მათ-

განისთვის, იმისთვის, რომ საფუძვლიანად გაანალიზებული გადაწყვეტილებების მიღება შეძლოს.

ხშირია შემთხვევა, როდესაც ათზე მეტი ქვედანაყოფი უშუალოდ ექვემდებარება გენერალურ დირექტორს. მოადგილეების სიმრავლე (6-7 და მეტი, რომელიც ამ ბოლო წლებში სულ უფრო მატულობს), უშუალოდ დაქვემდებარებული სამსახურები, კიდევ 5-7 მენეჯერი და ჩათვალეთ, რომ გენერალური დირექტორი ან ისწავლის ოსტატურად როგორ დაუძვრეს ხელიდან თავის ქვეშევრდომებს, ან მალე საერთოდ უუნარო გახდება რამე აკეთოს.

გამოცდილება აჩვენებს, რომ 5-7 უშუალო დაქვემდებარებულზე მეტის ეფექტიანი მართვა, მათთვის საკმარისი დროის გამოყოფა, მათთან ერთად მუშაობა, აქტუალური პრობლემებისა და ამოცანების გადაწყვეტაში საფუძვლიანი მონაწილეობა შეუძლებელია, მით უმეტეს, მართვის იმ სტილით და დელეგირების იმ ხარისხით, რომელიც ყველაზე ხშირად გვხვდება ქართულ კომპანიებში.

ყველაზე მნიშვნელოვან ამოცანებზე პასუხისმგებელი ქვედანაყოფების იერარქიული დაკნინება ასევე ერთ-ერთი ყველაზე მეტად გავრცელებული პრობლემაა ქართულ კომპანიებში. ხშირია შემთხვევები, როდესაც ტოპ სამი ან ტოპ ხუთი პრიორიტეტული ამოცანიდან ერთ-ერთი (თუ უფრო მეტი არა) აბარია გენერალური დირექტორის ერთ-ერთი მოადგილის დაქვემდებარებაში არსებული ერთ-ერთი დეპარტამენტის ერთ-ერთ განყოფილებას, ან სულაც მის რომელიმე თანამშრომელს.

საქმე იმაშია, რომ, რაც უფრო იერარქიულად ქვევით არის სამსახური ან პოზიცია, მით უფრო ნაკლებია მისდამი ყურადღება, როგორ პრიორიტეტულადაც არ უნდა იყოს აღიარებული ის საქმე, რომელიც ამ ქვედანაყოფს აბარია. შესაბამისად ნაკლებია მათთვის გამოყოფილი რესურსები, როგორც მენეჯერული, ისე ფულადი, ან სხვა სახის. ნაკლებია მათი გავლენა ორგანიზაციაში, მათი მნიშვნელობა და უნარი – იმოქმედონ შედეგიანად. აქედან გამომდინარე, როცა ამოცანის

პრიორიტეტულობა დეკლარირებულ სტრატეგიაში იზრდება, მაგრამ სტრუქტურულად მასზე პასუხისმგებელი სამსახურის იერარქია არ იცვლება, ამოცანა თითქმის 100%-ით განწირულია გადაუჭრელობისთვის.

მაგალითად, თუ თქვენი ორგანიზაციისთვის იურიდიულ პირებზე გაყიდვების გაზრდის საკითხი წელს პირველი რიგის ამოცანებში მოხვდა, ხოლო იგი აბარია ერთ-ერთ თანამშრომელს, ერთ-ერთ საქმედ გაყიდვების განყოფილებაში, ბევრ სხვა რამეს რომ აკეთებს და შედის მარკეტინგის დეპარტამენტში, რომელშიც ასევე შედის კიდევ რამდენიმე ქვედანაყოფი. მარკეტინგის დეპარტამენტი ასევე თავის მხრივ ექვემდებარება გენერალური დირექტორის ერთ-ერთ მოადგილეს, რომელიც, კიდევ რამდენიმე მსგავს დეპარტამენტს კურირებს. არანაირი აზრი არ აქვს, მისი პრიორიტეტულობის ნიშნად, რა ფერის და რამდენად მსხვილი ხაზი აქვს სტრატეგიის დოკუმენტში ამ ამოცანას გასმული. თუ სტრუქტურაში რამე არ შეიცვალა, ამოცანის გადაწყვეტა რაიმე მნიშვნელოვანი შედეგებით, იმთავითვე გამორიცხულია.

ერთი ხელმძღვანელისთვის ერთზე მეტი პირველი რიგის ამოცანის დაქვემდებარება ხშირად განაპირობებს მისი მხრიდან რომელიმე მათგანის უგულებელყოფას, მიუხედავად იმისა, რამხელა მნიშვნელობა აქვს ამ კონკრეტულ ამოცანას ორგანიზაციის წარმატებისთვის.

ხშირად რომელიმე ყოჩაღი მოადგილე, ვინც ადრე მისთვის ჩაბარებული ამოცანა მეტ-ნაკლები, მაგრამ სხვა მოადგილეებზე წარმატებით გადაჭრა, იწყებს უფლებამოსილებების გაფართოებისთვის ბრძოლას. ამის მისაღწევად ისინი ყველაზე ხშირად ცდილობენ მენეჯმენტის დარწმუნებას, სწორედ მათ ჩააბარონ ორგანიზაციისთვის სტრატეგიული მნიშვნელობის მქონე კიდევ ერთი მიმართულება. როგორც წესი, მენეჯმენტი ამაზე უარს არ ამბობს განსაკუთრებით მაშინ, თუ ამ მიმართულების კურატორის მუშაობით არცთუ ისე კმაყოფილია.

შედეგად ერთი მოადგილის უშუალო დაქვემდებარებაში ხვდება ერთზე მეტი ტოპ პრიორიტეტის მქონე მიმართულება.

პირველ ეტაპზე ახალი დირექტორი აქტიურად ახორციელებს ცვლილებებს, დროსაც უთმობს ახალ შვილობილს და გადაწყვეტილებების მიღებაშიც აქტიურად მონაწილეობს. მოკლე პერიოდში შედეგებიც უმჯობესდება, თუმცა რამდენიმე თვეში, როდესაც ხედავს, მისი ძველი მიმართულებაც აქტიურად ითხოვს მის ჩართულობას, დილემის წინაშე დგება, რომელ ამოცანაზე როგორ გაანაწილოს დრო და ყურადღება. სამწუხაროდ, ხშირად ეს დილემა უფრო ამ მენეჯერის პირადი პრეფერენციებიდან გამომდინარე იჭრება, ვიდრე ორგანიზაციისთვის ამა თუ იმ ამოცანის მეტი ან ნაკლები მნიშვნელობიდან. მენეჯერი იმ ამოცანას უფრო მეტ ყურადღებას აქცევს, რომელიც უფრო მოსწონს, ან უკეთესად გამოსდის, ან რომელზე მუშაობაც უფრო მეტად სიამოვნებს. შედეგად ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი ერთ-ერთი ამოცანა საჭირო მენეჯერული ყურადღების გარეშე რჩება მაშინ, როდესაც სხვა მოადგილეების ნაწილს, შესაძლოა, საერთოდ არ ჰქონდეთ ჩაბარებული არც ერთი უმაღლესი პრიორიტეტის მქონე ამოცანა და შედარებით ნაკლებად მნიშვნელოვან საკითხებზე ხარჯავდნენ დროს.

რომელი ამოცანებიც არ უნდა იყოს კომპანიაში ყველაზე მეტად პრიორიტეტულად მიჩნეული რეალურად პრიორიტეტულია ის ამოცანები და მიმართულებები, რომლებზეც დირექტორები, სინამდვილეში, ყველაზე მეტ დროს და ენერგიას ხარჯავენ. შესაბამისად, თუ მათი ყურადღება სწორედ შეთანხმებულ პრიორიტეტებზე არ არის ძირითადად მიმართული, ასეთ სტრატეგიას განხორციელება არ უწერია.

დივიზიონებში, დეპარტამენტებში ფუნქციების არა შინაარსის, არამედ მათი ხელმძღვანელების გამოცდილების, ცოდნის და სურვილების მიხედვით დაჯგუფება ხშირად ართულებს ამ ფუნქციების ხარისხიანად განხორციელებას. ან სულაც ხელს უწყობს ისეთი გარემოს ჩამოყალიბებას, რომელშიც ამ ფუნქციის განხორციელებაზე აქტიური მუშაობა საერთოდ არავის ინტერესში არ შედის. და ეს ხდება მაშინაც კი, როდესაც მის ხარისხიანად განხორციელებას ორგანიზაციისთვის კრიტიკული მნიშვნელობა აქვს.

ჩვენთან ფუნქციებს აჯგუფებენ უფრო იმის მიხედვით, თუ ტოპ მენეჯმენტის გუნდში რომელი მიმართულებით ვის უკეთესი გამოცდილება და ცოდნა აქვს და არა იმის მიხედვით, რომელი ფუნქციების ერთ სტრუქტურაში არსებობა არის ხელსაყრელი ორგანიზაციისთვის და რომლების – არა.

ცნობილია, რომ ის ფუნქციები, რომელთა შორისაც აქტიური კოორდინაცია და კარგი კომუნიკაცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, სასურველია იყოს ერთი ხელმძღვანელის დაქვემდებარებაში, ვინაიდან ეს ამცირებს მათ შორის ინფორმაციის გაცვლის, კოორდინირებული მუშაობისთვის საჭირო ტრანზაქციულ და დროით დანახარჯებს. ამ დროს ნაკლები პრობლემები ამოდის დირექტორატის დონეზე და მეტი საკითხები შიგნით დივიზიონში, ან დეპარტამენტში წყდება, რაც აადვილებს ქვედანაყოფების ურთიერთთანამშრომლობას. მაგალითად, ორგანიზაციების უმეტესობისთვის მნიშვნელოვანია, რომ ბუღალტრული აღრიცხვის და ანგარიშგების, ან კანცელარიის და არქივის, ან საწყობის მართვის და სამეურნეო ფუნქციები იყოს ერთად დაჯგუფებული იმისთვის, რომ მათ ერთმანეთთან უფრო აქტიურად და უფრო პროდუქტიულად იმუშაონ. ყველა ორგანიზაციისთვის არსებობს ფუნქციათა ჯგუფები, რომლებიც, ამ ორგანიზაციების სპეციფიკიდან გამომდინარე, აუცილებლად ერთად უნდა იყოს.

მეორე მხრივ არის სამსახურები, ფუნქციები, რომლების ერთად დაჯგუფებაც სასურველი არ არის, ვინაიდან მათ შორის უფრო მეტი პარალელური კონტროლის არსებობაა საჭირო. მაგალითად, ორგანიზაციების უმეტესობაში გაყიდვების და მომსახურების ფუნქციების გაერთიანება არ არის სასურველი ისევე, როგორც პროდუქტების განვითარების და წარმოების, ვინაიდან მათ შორის აუცილებელია მუდმივი პარალელური კონტროლი. გაყიდვები ბუნებრივად აკონტროლებს მომსახურების პროცესს, ვინაიდან მათ მიერ მოყვანილი კლიენტებისთვის ითხოვს კარგ მომსახურებას. ასევე პროდუქტების განვითარება მუდმივად „ჩხუბობს“ იმაზე, რომ იგი თავდაპირველი მოთხოვნის შესაბამისად არ იწარმოება, ხოლო წარმოება „ჩხუბობს“ იმის გამო, რომ თავდაპირველი მოთხოვნები არ იყო განხორციელებადი წარმოებაში. ეს დავები, მათი ამოსვლა

დირექტორატის დონეზე, მნიშვნელოვანია ბევრი ორგანიზაციისთვის. იგი უმაღლეს მენეჯმენტს პარალელურ რეჟიმში უკეთესად მუშაობის საშუალებას აძლევს, რათა სწორედ ამ ხელოვნური „კონფლიქტების“ გზით, მინიმალური დანახარჯებით აკონტროლოს კლიენტების კმაყოფილება, პროდუქციის ხარისხი, გაყიდვების სამსახურის მუშაობის ეფექტიანობა.

საკმარისია ეს სამსახურები ერთ ხელმძღვანელთან დააჯგუფოთ, რომ ინფორმაციის დიდი ნაწილი აღარ ამოვა ტოპ მენეჯმენტის დონეზე, აღარ იქნება საშუალება გადაწყვეტილების უფრო კომპლექსურად განხილვისა. შესაბამისად, იზრდება იმის რისკი, რომ მნიშვნელოვანი სირთულეები, მათი მოკლე დროში განხილვის და გადაწყვეტის ნაცვლად საერთოდ უგულებელყოფილ იქნება. დირექტორებსა და სამსახურის ხელმძღვანელებს თითქმის არ გამოაქვთ მათდამი დაქვემდებარებული ქვედანაყოფების შიგნით არსებული პრობლემები, რამდენად მნიშვნელოვანიც არ უნდა იყოს ისინი ორგანიზაციისთვის. ფიქრობენ, მათი კარგი მენეჯერობა იმაში გამოიხატება, რომ დამოუკიდებლად შეძლონ ასეთი პრობლემის მოგვარება. შედეგად საკითხი არ იჭრება იქამდე, სანამ პრობლემის მასშტაბი მნიშვნელოვნად არ გასცდება ქვედანაყოფის საზღვრებს. მაშინ კი პრობლემის მოგვარება, როგორც წესი, უკვე ძალიან რთულდება.

ყველა ორგანიზაციისთვის არსებობს ფუნქციები, რომელთა დაჯგუფება არ შეიძლება იმისთვის, რომ მათი განხორციელების პროცესში მენეჯმენტის ჩართულობა და ინფორმირება იყოს სათანადო ხარისხისა და მასშტაბის. სამწუხაროდ, სტრუქტურის კეთების პროცესში ამ საკითხს ხშირად არასათანადოდ, ან საერთოდ არ ითვალისწინებენ.

მარკეტინგის ფუნქციების ერთ ქვედანაყოფში გაერთიანება
ხშირ შემთხვევაში ამცირებს ქართული კომპანიების მარკეტინგული საქმიანობის ეფექტიანობას. იმის ნაცვლად, რომ სწორი და შედეგიანი მარკეტინგი, რომელიც თავის თავში აერთიანებს ისეთ უმნიშვნელოვანეს ფუნქციებს, როგორიცაა პროდუქტების განვითარება, გაყიდვების სტიმულირება, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება, კომპანიის ბრენდის,

ან ბრენდების განვითარება ხშირად ერთ განყოფილებაშია მოქცეული. ეს, ძირითადად, იმას იწვევს, რომ იგი პოლიგრაფიული სარეკლამო მასალების დამზადებით, რეკლამების შეკვეთით და გაშვებით არის დაკავებული და არა ზემოთ ჩამოთვლილი მნიშვნელოვანი ფუნქციებით. შედეგად მარკეტინგი, რომელიც მთელი ორგანიზაციის მიერ, ყველა დონეზე უნდა ხორციელდებოდეს ერთ მენეჯერში იკეტება. ეს მაშინაც კი, როდესაც იგი დირექტორატის წევრია, არ უზრუნველყოფს ამ ფუნქციების მიმართ ორგანიზაციის სათანადო ყურადღებას. ხშირ შემთხვევაში აუცილებელია დირექტორატში ორი, ან მეტი წევრი წარმოადგენდეს მარკეტინგულ ფუნქციებს, ანუ ეს ფუნქციები იყოს სწორად გაშლილი და განაწილებული ორგანიზაციის მთელ სტრუქტურაში და არ იყოს თავმოყრილი მხოლოდ ერთ განყოფილებაში.

ასევე გავრცელებული ხარვეზია, **როდესაც ერთ-ერთი დირექტორი (ან უფრო დაბალი იერარქიის ხელმძღვანელი) კურირებს გაყიდვების, ან მომსახურების ქსელს.**

ერთი შეხედვით ამაში თითქოს ცუდი არაფერია, მაგრამ, სამწუხაროდ, ეს მენეჯერი, ხშირ შემთხვევაში, ინფორმაციის, დავალებების მისი მეშვეობით გატარებას ითხოვს, ისევე, როგორც ქვევიდან მომავალი ინფორმაციის, ან თხოვნების მისი მეშვეობით მიწოდებას დანარჩენი ორგანიზაციისთვის. ეს ძალზე ართულებს ქსელების მართვას.

იმის ნაცვლად, რომ ორგანიზაციის ყოველი ქვედანაყოფი მუშაობდეს თავის ნაწილში ამ ქსელების გამართული ფუნქციონირების მხარდასაჭერად, მათი ხელშეწყობისა და გაძლიერებისთვის, ჩნდება შუალედური ძაბრის, ან საცობის ფუნქციის მქონე რგოლი, რომელიც ამ ურთიერთობებს დროში ანელებს, რაღაც ინფორმაციის დაკარგვას, არასწორად გაფილტვრას იწვევს. ადგილობრივ ხელმძღვანელებს ურთულებს საკითხების დაყენებას, დროულად და ხარისხიანად გადაწყვეტას. ეს აკნინებს მათ სტატუსს, როლს და მნიშვნელობას ორგანიზაციისთვის, რაც შედეგად ადგილებზე არსებული სტრუქტურული ქვედანაყოფების მნიშვნელოვან შესუსტებას და არასაკმარისად ეფექტიან მუშაობას იწვევს.

* * *

რა თქმა უნდა, იმ კომპანიებისთვის, რომლებსაც საერთოდ არ აქვთ წარმოდგენა რა ამოცანებზე კონცენტრირებაა მათთვის მნიშვნელოვანი, რათა დასახულ მიზნებს მიაღწიონ, უფრო მეტიც, მიზნებზეც კი არ აქვთ რაიმე კონკრეტული შეთანხმებული მოსაზრება, მართლაც არ აქვს დიდი მნიშვნელობა, როგორ „კვადრატებად“ დახაზავენ სტრუქტურას. გასაგებია, რომ მათთვის ძნელი, ან სულაც შეუძლებელი იქნება მსჯელობა, თუ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციული მოწყობა, რა ფუნქციები უნდა იყოს ერთად, რა ცალ-ცალკე, რა ქვედანაყოფები იერარქიულად ზევით, რომლები ქვევით და ა.შ. ასეთი ორგანიზაციების ხელმძღვანელებს არც მოქმედებების დაბალ ინტენსივობაზე და არასათანადო შედეგიანობაზე უნდა სწყდებოდეთ გული, არც დაკარგულ შესაძლებლობებსა და დროზე, არც სამსახურების ხელმძღვანელების მიმართ უნდა ჰქონდეთ დიდი პრეტენზია. სტრუქტურა მკაფიოდ განსაზღვრული პრიორიტეტების გარეშე ვერ იქნება შედეგიანი. ის უნდა შეესაბამებოდეს სტრატეგიას, ეხმარებოდეს მას – იმუშაოს. სტრატეგიას, რომელიც, პირველ რიგში, უნდა გააჩნდეს მენეჯმენტს.

2011, მარტი

პირდაპირი გაყიდვების 3 დებულება

წარმატებული პირდაპირი გაყიდვებისთვის მთავარია როგორ გარდატეხას შეიტანს ადამიანი საკუთარ აზროვნებაში.

ის, ვისაც ჰქონია კლიენტთან შეხვედრისა და გაყიდვის გამოცდილება, აუცილებლად ძალიან ბევრ პრობლემასა და ბარიერს წააწყდებოდა. უმეტესობა ამ პროცესში წარუმატებლობას აწყდება. მათგან ძალიან ბევრი საერთოდ ანებებს თავს ამ საქმეს. არადა გამოცდილ ადამიანებზე მოთხოვნა ამ საქმეში ძალიან დიდია. ამიტომ არის, რომ უამრავი წიგნები და ტრენინგები არსებობს ამის შესახებ, ბევრი სტატია გამოქვეყნებულა და მასალაც ბევრია ამ თემის გარშემო.

ახლა თუ საქართველოში გაყიდვებში დასაქმებულ პერსონალს შეხვდებით და გაესაუბრებით, ისინი გეტყვიან, რომ ამ საქმეში წარმატებისთვის აუცილებელია მეტი თავხედობა, კლიენტის „შეკერვა“ და ა.შ. ეს საკმაოდ ცუდად განგაწყობთ ზოგადად გამყიდველების მიმართ. ასეთი მიდგომა, შესაძლოა, მოკლევადიანად ეფექტური იყოს, მაგრამ გრძელვადიანი გაყიდვებისადმი ასეთი ტიპის დამოკიდებულებას კლიენტი აუცილებლად იგრძნობს და თქვენი დროებითი წარმატებაც უკან დარჩება.

ამ თემასთან დაკავშირებულ პოპულარულ წიგნებში ექსპერტები (ბრაიენ ტრეისი, ნაპოლეონ ჰილი და ა.შ.) წარმატების მისაღწევად, ძირითადად, ფსიქოლოგიურ ასპექტებზე ამახვილებენ ყურადღებას. ისინი ამბობენ, რომ წარმატებული პირდაპირი გაყიდვებისთვის მთავარია ის, თუ როგორ გარდატეხას შეიტანს ადამიანი საკუთარ აზროვნებაში, როგორ

შეცვლის ის მის შეხედულებებს გაყიდვების პროცესისა და საერთოდ კლიენტის მიმართ.

პირდაპირი გაყიდვების მიდგომები საინტერესოა თითქმის ყველა დონეზე მომუშავეთათვის დაწყებული კომპანიის დირექტორიდან, რომელიც მოიპოვებს ყველაზე მსხვილი გაყიდვების კონტრაქტებს, ისე რიგითი გამყიდველისთვის, რომელსაც უწევს სხვადასხვა პირთან შეხვედრა და ამა თუ იმ პროდუქტისა და მომსახურების პირადად შეთავაზება.

გაგაცნობთ ერთ-ერთ მიდგომას, რომელიც დაგეხმარებათ, ეს პროცესი უფრო ეფექტური გახადოთ. აუცილებელია გაყიდვების დროს სამი მთავარი დებულების გათვალისწინება:

პირველი – მე მას სარგებელი უნდა შევუქმნა

პირველ ეტაპზე, როცა ვემზადებით შეთავაზებისთვის, აუცილებელია ვიფიქროთ იმაზე, თუ:

- რა სარგებელი უნდა შევუქმნათ ჩვენს მომავალ კლიენტს ჩვენი მომსახურებით, ან პროდუქტით.
- რა პრობლემა უნდა გადავუჭრათ მას.
- როგორ უნდა გავუმარტივოთ მას ცხოვრება და საქმიანობა.

თუ ამ კუთხით შევხედავთ, აუცილებლად მოგვივა იდეები, რა უნდა ჩავდოთ ჩვენს შეთავაზებაში. როგორ უნდა იყოს ის საინტერესო იმათთვის, ვინც ჩვენი მომსახურება, ან პროდუქტი უნდა იყიდოს.

მეორე – მე უნდა შევხედო ამას მისი თვალებით

შეთავაზების შინაარსი და პროცესის ხარისხიც ერთიორად გაიზრდება, თუ მას შევხედავთ იმ ადამიანის თვალით, ვინც ჩვენი პროდუქტი უნდა იყიდოს.

- რისი მოსმენა უნდა მას.
- რის მოსასმენად გაიღებდა ის თავის დროს.
- როგორი ფასი იქნებოდა მისთვის მისაღები.
- ვის მიერ იქნებოდა მისაღები მისთვის შეთავაზება და რა ფორმით.

თუ თავს ძალას დაატანთ და შეეცდებით ამ კითხვებზე პასუხის გაცემას, თქვენი შეთავაზების ეფექტი ძალიან გაიზრდება, კლიენტები იგრძნობენ, რომ მათ ენაზე საუბრობთ, რომ მაქსიმალურად გააზრებული გაქვთ მათი ინტერესები.

მესამე – მე მას ვეხმარები

მას, ვისაც გაყიდვების პროცესში მიუღია მონაწილეობა და საკუთარ თავზე გამოუცდია ეს პასუხისმგებლობა, მიხვდებოდა, რომ გაყიდვების პროცესს სითამამე და გაბედულება სჭირდება. იმას, რომ აიღო ტელეფონი და დარეკო, შეუთანხმდე შეხვედრაზე, ხოლო შემდეგ შეხვდე და აუხსნა ეს ყველაფერი თავდაჯერებით იმისთვის, რომ კლიენტმა ეჭვი არ შეიტანოს შენს საუბარში – სითამამე სჭირდება. ისეთივე სითამამე, როგორც ეს კონცერტზე გამოსვლა ან დიდი აუდიტორიის წინაშე ლექციის ჩატარებაა. წარუმატებლობის შიში კი პროცესის ეფექტურობას ამცირებს, ამ მიმართულებით გადადგმულ ნაბიჯებს ასუსტებს.

არადა თუ ჩვენს შეთავაზებას შევხედავთ, როგორც კლიენტისთვის დახმარებას, ამით ძალიან გაგვიმარტივდება საქმე. ჩათვალეთ, რომ კლიენტმა არ იცის იმ სარგებლის შესახებ, რაც ჩვენი პროდუქტისა და მომსახურების მიღებისას შეუძლია მიიღოს. თქვენ კი მიდიხართ და ეს ინფორმაცია მის ყურამდე მიგაქვთ, ეხმარებით მას, რომ ეს შესაძლებლობა ხელიდან არ გაუშვას. უბრალო მაგალითი: დავუშვათ ყიდით ბიზნესლიტერატურას პირდაპირი გაყიდვების გზით. ამით ეხმარებით ადამიანს, რომ გაეცნოს მას და გაიგოს მეტი, რასაც ის გამოიყენებს შემდეგ თავის საქმიანობაში. თუკი ასე შევხე-

დავთ ნებისმიერ ჩვენს პროდუქტს, ან მომსახურებას, ამით უფრო გაბედულები გავხდებით, როგორც კლიენტთან დაკავშირებისას, ისე შემდგომ ურთიერთობებში.

რა თქმა უნდა, სხვაც ბევრი ფსიქოლოგიური მომენტი და გაყიდვების მეთოდი არსებობს, რომელიც წარმატებული გაყიდვებისთვისაა საჭირო, მაგრამ თუ შეეცდებით, რომ ადამიანებმა თქვენი პროდუქტითა და მომსახურებით რეალური სარგებელი მიიღონ, დააყენებთ მათ ადგილას თქვენს თავს ყიდვის პროცესში და იფიქრებთ იმაზე, რომ თქვენ კი არ ყიდით, არამედ ეხმარებით ამ ადამიანებს – კიდევ ერთ ნაბიჯს გადადგამთ წარმატებული გაყიდვებისკენ.

ყველაზე გავრცელებული პრობლემები ქართულ ორგანიზაციებში

პრობლემა ბევრია, შესაძლოა უფრო მწვავეც, მაგრამ აქ ნახავთ იმ ნაწილს, რომელიც ყველაზე მეტად დამახასიათებელია ქართული ორგანიზაციებისთვის.

ბევრი პრობლემა ქართულ ორგანიზაციებშიც იგივეა, რაც მსოფლიოს სხვა ქვეყნებში. განვითარების იმავე ფაზაში მყოფ ქვეყნებში, მოქმედ ორგანიზაციებთან, განსაკუთრებული მსგავსებებია. თუმცა ჩვენი ეროვნული ხასიათი და კულტურული თავისებურებები, საქმის კეთების ტრადიციები და ისტორია განსაკუთრებულ გავლენას ახდენს ქართული ორგანიზაციების მუშაობის სპეციფიკაზე. გამოარჩევს მას სხვა ქვეყნების ბევრი ორგანიზაციისგან. სპეციალური ანალიზის შედეგად ვეცადეთ, გამოგვეყო ის ძირითადი პრობლემები, რომელიც ჩვენს ქვეყანაში ყველაზე ხშირად გვხვდება. სხვადასხვა ორგანიზაციაში, მათი აქტუალურობის და სიმძიმის განსხვავებიდან გამომდინარე, არ გვიცდია, რაღაც უფრო გამოკვეთილი თანამიმდევრობით დაგველაგებინა ეს პრობლემები. თუმცა, ვფიქრობთ, ყველა მკითხველი, სტატიის კითხვისას, ბევრ მისთვის ნაცნობ და მტკივნეულ საკითხს წააწყდება.

თანამშრომლებად ახლობლების, მეგობრების, მათი შვილების და ნათესავების აყვანა ერთ-ერთი ყველაზე მეტად გავრცელებული პრაქტიკაა ქართულ ორგანიზაციებში. ამ სისუსტეს უნდა ვუმადლოდეთ მათ შორის ისეთ გამოკვეთილ მანკიერებებს, როგორიცაა არასათანადო დისციპლინა და პროფესიონალიზმი, რაც, ხშირ შემთხვევაში, სწორედ ამ პრობლემიდან

იღებს სათავეს. აღსანიშნავია, რომ ეს ტენდენცია, როგორც წესი, პირველი პირისგან იწყება, როდესაც ის ვერ უძლებს ცდუნებას და სამსახურებრივ უფლებამოსილებებს არასწორად იყენებს მისი მეგობრების, თუ ოჯახის ახლობლების წასახმარებლად. ეს ავტომატურ გაგრძელებას პოულობს თითქმის ყველა უფლებამოსილ პირში და ისინიც იწყებენ იმავეს კეთებას. ეს ძალიან მალე ორგანიზაციას არაადეკვატური, არადისციპლინირებული და ერთმანეთის შეუსაბამო კადრებით ავსებს. ამ პრობლემას თითქმის ნებისმიერი ორგანიზაცია შეუძლია სერიოზულ შიდა კრიზისამდე მიიყვანოს.

ადამიანების არასწორი დაწინაურება ასევე საკმაოდ გავრცელებული პრაქტიკაა ჩვენთან. მენეჯმენტი, როგორც წესი, დასაწინაურებლად გამოარჩევს იმ ადამიანებს, რომლებმაც თავი გამოიჩინეს ამა თუ იმ საქმის შედარებით ნორმალური ხარისხით გაკეთებით. ეს ძალიან ხშირად არ ნიშნავს იმას, რომ ისინი კარგი მენეჯერები იქნებიან. მათი უმრავლესობა განაგრძობს მიღებული დავალებების დამოუკიდებლად შესრულებას იმის ნაცვლად, რომ მისი დაქვემდებარებული ადამიანები ჩართონ და მათი მეშვეობით გააკეთონ საქმე. ეს ამცირებს მათ მიერ საქმის კეთების შესაძლებლობებს, დაქვემდებარებულების მოტივაციას და ორგანიზაციის ეფექტიანობას მთლიანად.

მსგავსი და დაკავშირებული პრობლემაა **არასაკმარისი დელეგირება,** უფლებამოსილებების გადაცემა, რაც ასევე ხშირად გვხვდება ქართულ ორგანიზაციებში. მენეჯმენტი რეალურად ვერ ანდობს გადაწყვეტილებების მიღებას ქვეშევრდომებს. უმნიშვნელო გადაწყვეტილებებიც კი ზედა დონეზე მიიღება. თანამშრომლებისგან წამოსული ნებისმიერი თამამი ინიციატივა ისჯება, ან ქილიკის და დაცინვის საბაბი ხდება. ორგანიზაციების უმრავლესობა, რატომღაც, ხელს უშლის ქვემოდან წამოსული ინიციატივების განხორციელებას. შედეგად ახალმოსული და ენთუზიაზმით აღსავსე თანამშრომლებიც კი სწრაფად კარგავენ ინიციატივებით გამოსვლის ხალისს და სხვა, პასიურ ცხოვრებას შეგუებული თანამშრომლების რიგებს უერთდებიან.

ქართული ორგანიზაციების ძალიან დიდ ნაწილში, განსაკუთრებით კი დიდი ზომის ორგანიზაციებში, მეტად სუსტია **კომუნიკაცია მენეჯმენტსა და რიგით თანამშრომლებს შორის**. უმაღლესი მენეჯმენტი და საშუალო მენეჯმენტის ერთი, ყველაზე მეტად დაფასებული ნაწილი, განსაკუთრებულად კარგ ურთიერთობებს იყალიბებს, აყენებს თავის თავს უფრო მაღლა, ვიდრე დანარჩენი ორგანიზაცია, შემოირტყამს შუშის კედელს და იწყებს პრეტენზიებით საუბარს იმაზე, როგორი სუსტი, არაპროფესიონალი, არამოტივირებულია თანამშრომლების დიდი ნაწილი, რომ ისინი, ძირითადად, გამორჩენაზე არიან და მუშაობენ მარტო იმდენს და მარტო იმიტომ, რომ სამსახურიდან არ დაითხოვონ. თავის მხრივ, თანამშრომლებიც აქტიურად იწყებენ ერთმანეთში ჩივილს იმაზე, რომ მენეჯმენტი მოსწყდა რეალურ პრობლემებს, რომ ისინი საქმის კურსში არ არიან, რა უნდათ თანამშრომლებს, რა უნდათ კლიენტებს, რეალურად რა პრობლემებია ორგანიზაციაში. შედეგად, უფსკრული მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის სულ უფრო ღრმავდება, დაპირისპირებაც მატულობს, რაც, საბოლოო ჯამში, შესაძლოა, სერიოზული შიდა კრიზისის გაღვივების მიზეზი გახდეს.

რთული, ხშირი და ძალიან მნიშვნელოვანი პრობლემაა ასევე, **ბუნდოვანი სტრუქტურა,** გაუმიჯნავი ან არასწორად გამიჯნული უფლება-მოვალეობები, პასუხისმგებლობები. თანამშრომლების დიდმა ნაწილმა არ იცის, რას ითხოვენ და რას ელოდებიან მათგან. ეს ეხება, როგორც რიგით მუშაკებს, ისე მენეჯმენტის წევრებსაც. შესაბამისად, ისინი დროის დიდ ნაწილს უთმობენ არასწორი, ხშირად ერთი და იგივე საქმის კეთებას. ხანდახან არავინ აკეთებს იმას, რაც აუცილებლად და სასწრაფოდ არის გასაკეთებელი. ფუნქციონალური დუბლირებები, ვაკუუმები ყოველდღიურ მუშაობაში ხელის შემშლელი ფაქტორი ხდება, ართულებს მუშაობას და ამცირებს ეფექტიანობას.

არამკაფიო სტრუქტურა ხშირად იმის შედეგია, რომ ქართული ორგანიზაციების დიდ ნაწილს **ბუნდოვანი წარმოდგენა აქვთ იმაზე, თუ რა არის მათი გრძელვადიანი და საშუალოვადიანი ამოცანები,** რისთვის და ვისთვის მუშაობენ, საით მი-

დიან და რას უნდათ, რომ მიაღწიონ. არასაკმარისი სიცხადე მიზნებში და მათი მიღწევის გზებში ავტომატურად იწვევს ოპერატიული გადაწყვეტილებების არათანამიმდევრულობას, ხშირ ცვლილებას, ზევიდან წამოსულ გაუგებარ, ერთმანეთთან შეუსაბამო დავალებებს, არასათანადო კოორდინაციას და რესურსების გაუმართლებელ ფლანგვას; ამცირებს ორგანიზაციის მოქმედების ტემპსა და ეფექტიანობას.

ქართული კომპანიებისთვის დამახასიათებელი ნიშანია, ასევე, **დამფუძნებლების, დიდი აქციონერების აქტიური, ხშირად არაორგანიზებული, მაგრამ ინტენსიური ჩარევა ყოველდღიურ, ოპერატიულ მართვაში.** ხშირად ერევიან ბრენდის, კლიენტებთან ურთიერთობის, რიგით თანამშრომლებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღების და აღსრულების პროცესშიც კი. ეს ძალიან ართულებს მართვას აღმასრულებელი მენეჯმენტისთვის. თანამშრომლებისთვის გაუგებარს ხდის ორგანიზაციის მართვის სქემას და იერარქიას. სუბორდინაციის ხშირი დარღვევის გამო იქმნება პრობლემები შესაბამისი გაგრძელებებით და გართულებებით.

ქართულ ორგანიზაციებში ძალიან ფართოდ გავრცელებული პრობლემაა **არასწორი სამუშაო რეჟიმი.** ხშირად სამუშაო დღე თორმეტ-პირველ საათზე იწყება, ვინაიდან მენეჯმენტის უმაღლესი წარმომადგენლები სწორედ ამ დროს მობრძანდებიან სამსახურში. სანაცვლოდ აქტიური მუშაობის ფაზა საღამოს 9 საათის შემდეგ ეწყებათ და ხშირად 12 საათის მერეც (ღამის) ატარებენ სამუშაო თათბირებს. საქმიანად აქტიურ საღამოს და ღამეს შეიძლება მიეჩვიოს ადამიანი, თუ სამსახურში პირველზე მოდის, მაგრამ ცნობილია, რომ მუშაობის ასეთი რეჟიმი არასდროს არ შეიძლება იყოს ეფექტიანი გრძელვადიან პერიოდში თვით ამ ადამიანებისთვის. რაც შეეხება იმათ, ვინც გვიან წასვლის მიუხედავად, სამსახურში მაინც ადრე უნდა მოვიდეს, მათთვის ცხოვრებაც, მუშაობაც, ახლის კეთებასა და ხალისით კეთებაზე რომ აღარაფერი ვთქვათ, წარმოუდგენელია, არარეალურია, ფიზიკურად შეუძლებელია. სწორედ ამიტომ, ორგანიზაციები, რომლებიც ასეთი რეჟიმით ცხოვრობენ, გრძელვადიან პერიოდში ვერასოდეს აღწევენ წარმატებას.

ცალკე გვინდა გამოვყოთ კიდევ ისეთი ფართოდ გავრცელებული პრობლემები, როგორიცაა – **კლიენტების ინტერესების ხშირი იგნორირება, არასათანადოდ შეფასება, დაფასება და გათვალისწინება,** რაც ასევე ბევრი ქართული კომპანიის სავიზიტო ბარათია. ის, რომ არსებობს კლიენტი, როგორც ასეთი, რომელსაც აქვს სურვილები და ინტერესები და რომ, ჩვენ ყველა მათი მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად ვარსებობთ, ძალიან ხშირად ბევრ ქართულ ორგანიზაციას ავიწყდება. ისინი გადაწყვეტილებებს იღებენ იმ მომენტში, უფრო მეტად მათი შესაძლებლობების და ინტერესების გათვალისწინებით, ვიდრე კლიენტებზე ზრუნვით, მათი სურვილებისა და მთხოვნილებების გათვალისწინებით. რაც, შესაძლოა, მოკლე ვადაში, ამა თუ იმ პროდუქტის წარმატებას იწვევს, მაგრამ გრძელვადიანად ძალიან ართულებს კლიენტების ლოიალურობის ზრდას კომპანიების მიმართ. სწორედ ეს არის ერთერთი მნიშვნელოვანი მიზეზი იმისა, რომ ქართველი მომხმარებელი ნაკლებად ლოიალურია არსებული ბრენდების და კომპანიების მიმართ. იგი ხშირად მომსახურე კომპანიების და მწარმოებლების ცვლისკენ არის მიდრეკილი.

დაბოლოს, გვინდა ასევე ხაზი გავუსვათ ქართული ორგანიზაციების კიდევ ერთ თავისებურებას, რომელიც ხშირად დიდ უარყოფით გავლენას ახდენს ორგანიზაციების შედეგებზე. ეს არის **საქმიანი და კონკურენტული ურთიერთობების მკვეთრი ასახვა პირად ურთიერთობებზე.** ძალიან ხშირია შემთხვევა, როდესაც კონკურენტები, მათი მენეჯმენტი, რიგითი თანამშრომლებიც კი პიროვნულად ვერ იტანენ ერთმანეთს. ორგანიზაციის შიგნითაც კი კონკურენცია თანამშრომლებს შორის, ან საქმიან ნიადაგზე უთანხმოება ძალიან ხშირად ხდება პიროვნული დაპირისპირების მიზეზი. ეს გაცილებით რთული დასარეგულირებელი ხდება, ვიდრე ერთჯერადი, ფრაგმენტული, საქმიდან გამომდინარე უთანხმოება. პიროვნული დაპირისპირების მოგვარება არათუ რთულია, ხშირად იგი სწრაფი ტემპით იწვევს კონფრონტაციას. ეს კი შიდაორგანიზაციული კრიზისის მიზეზი შეიძლება გახდეს.

პრობლემა ბევრია, შესაძლოა უფრო მწვავეც, მაგრამ ვეცადეთ გამოგვეყო ის ნაწილი, რომელიც ყველაზე მეტად და-

მახასიათებელია ქართული ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც განსაკუთრებით ხშირად გვხვდება და ჩამოვთვალეთ ისინი მოკლე განმარტებებით, ვინაიდან იმედი გვაქვს, ამ ჩამონათვალის არსებობამ, შესაძლოა, ბევრ ორგანიზაციაში შიდა მსჯელობები და განხილვები გამოიწვიოს. კამათს, შესაძლოა, გარკვეული ცვლილებებიც მოჰყვეს. ცვლილებას კი, თუნდაც ერთი შეხედვით უმნიშვნელოს, თუ ის სწორად არის გაკეთებული, დიდი და თანამიმდევრული გარდაქმნის გამოწვევაც შეუძლია. მთავარია მსჯელობის დაწყება. ეს სტატიაც სწორედ ამას ისახავს მიზნად.

სამი მთავარი კითხვა გაყიდვების გასაზრდელად

ჩვენ, ყველანი, რაღაცას ვყიდით – ჩვენს გამოცდილებას, ჩვენს იდეებს, ჩვენს სხვადასხვა აქტივს.

როგორ გავყიდოთ მეტი? – ეს კითხვა ძალიან ბევრს აწუხებს. კრიზისის დროს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი და ამავე დროს რთული ხდება გაყიდო ის, რაც კრიზისამდე ძალიან ადვილად და დიდი რაოდენობით იყიდებოდა.

მოგეხსენებათ, დღეს განსაკუთრებით ჭირს უძრავი ქონების გაყიდვა, ამიტომ მაგალითებიც სწორედ ამ სფეროდან ავიღეთ. ერთ-ერთ მაგალითად შეიძლება განვიხილოთ ბიზნესცენტრი. იგი შენდება ქალაქის ცენტრალურ პროსპექტზე და მეორე – საცხოვრებელი ბინების კორპუსი მაღალმთიან კურორტზე. იგი, როგორც ზაფხულში, ასევე ზამთარშიც აქტიურია. ორივე ობიექტზე გაყიდვა პრობლემა არ იქნებოდა თუნდაც ერთი წლის წინათ, მაგრამ ამჟამად ამ ამოცანის გადაწყვეტას რაღაც განსაკუთრებული გადაწყვეტილებების მიღება შეიძლება დასჭირდეს.

მოდით შევთანხმდეთ „გაყიდვების“ ისეთ განმარტებაზე, რომელიც შემდეგ მსჯელობას უფრო გასაგებს გახდის. ჩავთვალოთ, რომ გაყიდვები არის პროცესი, რომლის შედეგადაც მყიდველი იღებს გადაწყვეტილებას ყიდვის შესახებ, ხოლო პროცესს, რომელიც მას საშუალებას აძლევს დაეუფლოს და გამოიყენოს ეს აქტივი, დავარქვათ მიწოდება. გავმიჯნოთ ეს ორი პროცესი ერთმანეთისგან და აქცენტი ავიღოთ პირველზე, რათა უფრო შედეგიანი გავხადოთ ჩვენი მოქმედება.

პირველი კითხვა, რომელიც უნდა დაისვას გაყიდვების გასაზრდელად, არის: **ვის შეიძლება ესაჭიროებოდეს ჩვენი პროდუქტი და რაში შეიძლება მან ის გამოიყენოს?**

მკითხველმა შეიძლება გაიკვირვოს. კი მაგრამ, პროდუქტს როცა ქმნიდი, ამ კითხვაზე ხომ მაშინ უნდა გეპასუხაო. ხშირად კი ისე ხდება, რომ ერთი მიზნით, კონკრეტული სეგმენტისთვის შექმნილი პროდუქტი სულ სხვა სეგმენტისთვის შეიძლება აღმოჩნდეს ისე მიმზიდველი, რომ მან რადიკალურად შეცვალოს ყველა გეგმა ამ პროდუქტთან დაკავშირებით. ამის ბევრი მაგალითია, შესაბამისად, მიუხედავად იმისა, თუ რა მიზნით, რომელი მომხმარებლისთვის არის ჩვენი პროდუქტი შექმნილი ყოველთვის ღირს. ეს განსაკუთრებით მაშინ, როცა გაყიდვების გაზრდა კრიტიკულად მნიშვნელოვანია. დავსვათ ეს შეკითხვა და ვეცადოთ გავცეთ, რაც შეიძლება მრავალფეროვანი, ორიგინალური, განსხვავებული პასუხი. ეს მოგვცემს საშუალებას, უკეთ გამოვიყენოთ პროდუქტის სარეალიზაციო პოტენციალი.

ბიზნესცენტრში საკუთარი ოფისის განთავსებით დაინტერესებული დღეს მრავალი პატარა კომპანია შეიძლება იყოს. მათთვის მნიშვნელოვანია ადგილმდებარეობის პრესტიჟულობა, მარკეტინგის ხარჯების შემცირება ცნობად შენობაში განთავსებით. დღეს პატარა ფართობების გაყიდვა უფრო ადვილია, ვიდრე დიდის. ამას ბევრი მიზეზი აქვს: დიდებს უფრო მეტი პრობლემები აქვთ ბანკებთან და შემოსავლებთან დაკავშირებით, ვიდრე პატარებს, ნაკლებად აქვთ შენობის გამოცვლის მოტივაცია, მით უმეტეს ყიდვის. ამასთან, დიდ კომპანიებს ნაკლებად აინტერესებთ პრესტიჟულობა და საკუთარი მომხმარებლის ნაკადის შენობის საშუალებით გაზრდა. ამ და სხვა მიზეზების გამო ახლა სწორედ პატარა კომპანიებისთვის უნდა იყოს ეს შენობა საინტერესო, ვიდრე დიდებისთვის (იმაზე, რომ სეგმენტის განსაზღვრა შესაძლებლობას იძლევა, პროდუქტი კიდევ უფრო მორგებული და მოსახერხებელი გავხადოთ მყიდველისთვის, ახლა, ამ სტატიაში, ყურადღებას არ გავამახვილებთ, თუმცა ცხადია, ცვლილებები საჭიროა და გამყიდველი უნდა ცდილობდეს დახვეწოს პროდუქტი). ამავე დროს, სავარაუდოა, რომ უფრო მეტად დაინტერესდებიან ის კომპანიები,

რომლებიც ან უკვე ამ უბანში არიან, ან აქ ემსახურებოდნენ კლიენტებს. ესენი შეიძლება იყვნენ, ძირითადად, პროფესიულ სერვისებში დასაქმებული კომპანიები, რომლებიც ბიზნეს და სახელმწიფო ორგანიზაციებს ემსახურებიან ინტელექტუალური პროდუქტებით. პრობლემაა ის, რომ ასეთი ორგანიზაციების პოვნა და მათთან დაკავშირება ძნელია მათი სიმრავლის გამო. ასევე ძნელია განსაზღვრო არსებული სიტუაციის გამო, როგორი ფასი იქნება მათთვის მისაღები.

რაც შეეხება საკურორტო ბინებს, აქ სიტუაცია ცოტა განსხვავებულია. მომხმარებელი აქ შეიძლება იყოს ძირითადად სამი ტიპის: ა) ადამიანები, რომლებსაც უყვართ ეს ზონა და ხშირად ისვენებენ აქ, როგორც ზამთარში, ისე ზაფხულში. ბ) ორგანიზაციები, რომლებსაც უნდათ ჰქონდეთ ადვილად მოსავლელი ბინები, ერთი ან რამდენიმე, თავისი თანამშრომლების წასახალისებლად, მოტივაციისა და დასვენების იაფი პირობების შესაქმნელად მთელი წლის განმავლობაში. ეს ასევე შეიძლება იყოს, როგორც საშუალო, ან მცირე ზომის კომპანია, ისე დიდი სახელმწიფო სტრუქტურა (მაგალითად, შინაგან საქმეთა სამინისტრო, რომელმაც გამორჩეული პატრულის წასახალისებლად და დასასვენებლად შეიძლება იყიდოს და გამოიყენოს ეს შენობა). გ) დიდი რითეილერები, რომლებმაც შეიძლება ეს ბინები გასათამაშებლად გამოიყენონ საკუთარი საცალო გაყიდვების გასაზრდელად (ვინაიდან პირველი ჯგუფი ყველაზე რთულია მოსაძებნად და ხმის მისაწვდენად. სწორედ ამ სეგმენტზე გავამახვილებთ ყურადღებას შემდეგ მსჯელობაში, მეორე და მესამე ჯგუფისთვის კი საჭიროა, უბრალოდ, სიის განსაზღვრა, წინადადების მომზადება და პირდაპირი შეთავაზებები).

თუ პოტენციური მომხმარებელი განსაზღვრულია, ისმის კითხვა, რომელიც ასევე მნიშვნელოვანია გაყიდვების გასაზრდელად: **რა ინფორმაცია უნდა მივაწოდოთ პოტენციურ მყიდველს, რათა მან მიიღოს მისთვის სწორი გადაწყვეტილება პროდუქტთან დაკავშირებით?**

მკითხველი დაინტერესდება, რას ნიშნავს სწორი გადაწყვეტილება? მყიდველის მხრიდან მიზანი სწორი გადაწყვეტილების

მიღება უნდა იყოს, თუ დადებითი გადაწყვეტილების მიღწევა? ხშირად უარყოფითი გადაწყვეტილება უფრო ღირებულია, ვიდრე დადებითი, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როდესაც გამყიდველი ახერხებს – იპოვოს მყიდველის მხრიდან უარყოფითი გადაწყვეტილების მიზეზი. ეს ანალიზი მას ეხმარება, შეცვალოს პროდუქტი, ან გაყიდვის სტრატეგია, ან ტაქტიკა, რაც საბოლოოდ უკეთესი შედეგის მიღების საშუალებას აძლევს. მეორე მხრივ არ შეიძლება დადებითი გადაწყვეტილების მიღწევა იყოს მიზანი, ვინაიდან არაობიექტური დადებითი გადაწყვეტილება კლიენტის მხრიდან, რომელიც მასზე გამყიდველის მიერ სხვადასხვა ტიპის ზემოქმედების შედეგად მიიღწევა, საბოლოოდ, თითქმის ყოველთვის, ცუდი შედეგებით მთავრდება გამყიდველისთვის.

და თუ ჩვენი მიზანია კლიენტს მივაწოდოთ ინფორმაცია, რომელიც სწორი გადაწყვეტილების მიღებაში დაეხმარება, მაშინ მას უნდა მივაწოდოთ მისთვის მნიშვნელოვანი, როგორც დადებითი ისე უარყოფითი ინფორმაცია. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია უარყოფითი, რომელსაც ის თავად გაიგებს, ან მიხვდება – კიდევ უფრო სავალალო იქნება საბოლოო გადაწყვეტილებისთვის.

ბიზნესცენტრის შემთხვევაში, რომელიც ქალაქის შუაგულშია, მოგვიწევს ინფორმაციის მიწოდება დაინტერესებული პირებისთვის იმის შესახებ, რომ ამ პროსპექტზე მოძრაობა რთულია, რომ მანქანის გაჩერების საკითხი ჯერ კიდევ არ არის გადაწყვეტილი, მაგრამ მუშაობა ამ ორი მიმართულებით მიმდინარეობს და სავარაუდოდ, ეს პრობლემა მალე მოგვარდება. შენობის მშენებლობის დასრულება შეიძლება დროში გაიწელოს თუ მყიდველები, ან დამქირავებლები საკმარისი რაოდენობით არ მოიძებნა, შესაძლოა შენობის მესაკუთრე მშენებლობის პროცესში გახდეს ბანკი, ან სხვა დიდი ორგანიზაცია და ა.შ.

რაც შეეხება საკურორტო ზონის ბინებს, აქ უარყოფითი ინფორმაციის მიწოდება აუცილებელია იმის თაობაზე, თუ როგორ გაგრძელდება ტერიტორიის განაშენიანება და რამდენად იქნება ინდივიდუალური ბინის მფლობელების ინტერესები ამ პროცესში გათვალისწინებული. ის, თუ ვინ შეიძლება დაიცვას

და მოუაროს მათ ქონებას, როგორც ინდივიდუალურს, ისე საერთოს და რა ხარჯებთან იქნება ეს დაკავშირებული. ის, თუ რა საფრთხეები არსებობს ამ ბინების გამოყენების დროში გაწელვით და რა დამატებით ხარჯებს შეიძლება უკავშირდებოდეს ეს მათი მხრიდან.

მოკლედ, ინფორმაცია, რომლის მიწოდებაც აუცილებელია მყიდველისთვის, რათა მან შეძლოს მისთვის სწორი გადაწყვეტილების მიღება – უკიდურესად მნიშვნელოვანია. როგორ არის ეს ინფორმაცია სტრუქტურირებული, როგორი ენით დაწერილი, რამდენად ლაკონიური, მარტივი აღსაქმელი და დასამახსოვრებელია – მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს გაყიდვების პროცესში წარმატებას. სწორედ ამიტომ გადასაცემი ინფორმაციის მომზადებას განსაკუთრებული ყურადღება სჭირდება. ერთი არასწორი, ან ზედმეტი სიტყვაც კი, პროექტის წარუმატებლობის მიზეზი შეიძლება გახდეს.

თუ ვიცით, ვინ არიან მომხმარებლები და რა მთავარი ინფორმაციის მიწოდება გვინდა მათთვის, რჩება მესამე და ამ ორი კონკრეტული შემთხვევისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი კითხვა: **რომელი არხებით გავავრცელოთ ინფორმაცია იმისთვის, რათა მივიდეს დაინტერესებულ პირებამდე, სანდო იყოს და საინტერესო მათთვის?**

როცა ინფორმაციის გავრცელების გზებზე იწყება საუბარი, ადამიანების უმრავლესობას ახსენდება ტელევიზია და რადიო. თუმცა ბევრ შემთხვევაში, განსაკუთრებით კრიზისის დროს, ინფორმაციის ეს საშუალებები ნაკლებად ეფექტურია მათი სიძვირის გამო. იმის გათვალისწინებით, რომ დაინტერესებულთა გარდა ინფორმაცია კიდევ ასიათასობით სხვა ადამიანმა შეიძლება მოისმინოს, გასაგები ხდება, რომ ტყუილად იხდი ფულს. კრიზისი გვაიძულებს, უფრო აქტიურად ვეძებოთ უფრო პირდაპირი და შესაბამისად უფრო იაფი საშუალებები ჩვენთვის სასურველი ინფორმაციის გადასაცემად მათთვის, ვინც გვინდა, რომ ეს ინფორმაცია მიიღოს.

ბიზნესცენტრის შემთხვევაში ერთ-ერთი ეფექტური არხი და მეთოდი ინფორმაციის გასავრცელებლად არის შენობაზე

გამოკრული ბანერი. მაგრამ არა ჩვეულებრივი „იყიდება“ (რომელიც ნაკლებად იქცევს ყურადღებას), არამედ წარწერით „აუქციონი, იყიდება 1000 კვ/მ საწყისი, ფასი კვ/მ 1000 დოლარიდან, ტელ. XXX XXX XXX“. ეს ბანერი ბევრისთვის ნიშნავს, რომ შეიძლება მისი იაფად ყიდვა და რომ ამ შანსის ხელიდან გაშვება არ შეიძლება. ამასთან ვადა განსაზღვრულია და უნდა იჩქარო, თორემ აუცილებლად გაიყიდება და ა.შ. მოკლედ, საინტერესოა, დასაფიქრებელია და დასაჩქარებელია გადაწყვეტილების მიღება – გვაწყობს თუ არა და მაქსიმუმ რა თანხის გადახდაზე ვართ თანახმა.

ბანერი უზრუნველყოფს, რომ ყურადღებას მიიქცევს ადამიანებისგან, რომლებიც ხვდებიან ამ პროსპექტზე და რომლებისთვისაც ეს ადგილი საინტერესო შეიძლება იყოს მომავალი დისლოკაციისთვის. თუმცა აუქციონის ფაქტთან დაკავშირებით, შესაძლოა, ერთი საგაზეთო განცხადებაც არ იყოს ურიგო, სხვა სატენდერო განცხადებებთან ერთად.

ამის მერე საჭირო იქნება კარგი ოპერატორის დასმა მითითებულ ტელეფონზე და მისი სწორი ინსტრუქტაჟი გადასაცემ ინფორმაციასთან დაკავშირებით. შემდეგ კი კარგი აუქციონის მოწყობა იმავე შენობის პირველ სართულზე, თავისი ჩაქუჩებითა და შვედური მაგიდით. მოკლედ, დიდი ალბათობით, რა ფასიც აქვს, იმ ფასთან მაქსიმალურად მიახლოებით გაიყიდება.

რაც შეეხება საკურორტო ბინებს, აქ გაყიდვების ყველაზე ეფექტური არხები შეიძლება აღმოჩნდნენ ამავე რაიონში, კერძო, მცირე სასტუმროების, ასევე სხვა სასტუმროების მეპატრონეები და მენეჯერები, ასევე შავი ზღვის სანაპიროზე მდებარე პატარა სასტუმროების მეპატრონეები და მენეჯერები. იგივე ითქმის თბილისის გარშემო, პოპულარულ დასახლებებში, სააგარაკო ბინებისა და სახლების გაქირავებით დაკავებულ მეპატრონეებზე, რომლებიც რამდენიმე ათასია, მაგრამ კონცენტრირებული არიან კონკრეტულ ტერიტორიებზე. ისინი იცნობენ მრავალ ადამიანს, რომლებსაც აქვთ დასასვენებლად წასვლის ტრადიცია და კულტურა, აქვთ შემოსავლები და ვისთვისაც საკუთარი ბინა მაღალმთიან ადგილას

შეიძლება აღმოჩნდეს კარგი გადაწყვეტილება. თუ მათ მიაწვდი ინფორმაციას ამ ბინების შესახებ და კარგ საკომისიოს დაუტოვებ (5-10%) დასხდებიან და სულ რამდენიმე დღეში დაურეკავენ ყველა მუდმივ კლიენტს. ისინი დიდი ენთუზიაზმით აცნობებენ მათ, რომ საუკეთესო ადგილას აგარაკის ყიდვის კარგი ვარიანტი გამოჩნდა, რომლის მოვლაც და დაცვაც გაცილებით ადვილია, ვიდრე საკუთარი სახლის და რომ ფასიც უფრო იაფი ჯდება. აცნობებს, რომ იგი დასვენებისთვისაც უფრო კომფორტული იქნება საერთო, მოვლილი ეზოს და კიდევ ბევრი მიზეზის გამო, რატომაც არ შეიძლება ამ ვარიანტის ხელიდან გაშვება. ეს არხი უფრო სწრაფად და მიზნობრივად გაავრცელებს ინფორმაციას, ამასთან, სავარაუდოდ, უფრო სანდოც იქნება, ვიდრე ტელევიზიით გაკეთებული ნებისმიერი რეკლამა.

ჩვენ ყველა რაღაცას ვყიდით – ჩვენს გამოცდილებას, ჩვენს იდეებს, ჩვენს სხვადასხვა აქტივს. „როგორ გავყიდოთ უფრო კარგად და უფრო მეტი?“ ბევრჯერ გამხდარა საინტერესო ეს კითხვა ადამიანების უმრავლესობისთვის. რამდენად ცხადად წარმოაჩინა ამ მაგალითებმა გაყიდვების გაზრდის მთავარი მიდგომა, ძნელი სათქმელია, თუმცა გვინდოდა დაგვერწმუნებინა მკითხველები იმაში, რომ პროდუქტის მომხმარებლის ყველა ჯგუფის განსაზღვრა, მათთვის მისაწოდებელი ინფორმაციის სწორად ფორმირება, რაც მთავარია, ინფორმაციის გავრცელების არხის ეფექტურად შერჩევა და ამუშავება – ყველაზე კრიტიკული საკითხებია გაყიდვების გასაზრდელად. თუმცა, რა თქმა უნდა, არის კიდევ სხვა თემებიც, მაგალითად, მყიდველის დამატებითი სტიმულირება, პროდუქტის საფასო ოპტიმიზაციის შესაძლებლობები, რომელზე საუბრითაც გადავწყვიტეთ, ამ სტატიის მკითხველები აღარ გადავღალოთ და რომლებსაც უფრო დეტალურად სხვა დროს შევეხებით.

2009, ივნისი

გახადეთ თქვენი კომპანია უფრო საინტერესო

რაც დრო, გადის სულ უფრო დიდ გავლენას ახდენს მომხმარებლის ქცევაზე მისი ემოციური დამოკიდებულება პროდუქტის თუ მომსახურების ავტორის, მწარმოებლის, მომწოდებლის მიმართ.

გაიგებდით, ალბათ, Google-ი ახალ სოციალურ ქსელს აკეთებს, ამბობს, რომ ძალიან მალე ჩაძირავს Facebook-ს. ამ უკანასკნელის ერთგული წევრების ერთი ნაწილი სკეპტიკურად უყურებს ამ წამოწყებას, თუმცა ადამიანების უმეტესობას მიაჩნია, რომ Google-ის წამოწყება არასოდეს ყოფილა წარუმატებელი, რომ ისინი, რასაც იწყებენ, ძალიან კარგად აკეთებენ და ყოველთვის აღწევენ დასახულს.

არასდროს ყოფილა ყურადღების მიქცევა და მერე მისი შენარჩუნება ისე ძნელი, როგორც დღეს. და ასევე – ასეთი მნიშვნელოვანი. ძალიან ბევრ ინდუსტრიაში სწორედ ის, თუ რამდენად იქცევს თქვენი კომპანია ყურადღებას, რამდენად საინტერესოა ის მომხმარებლისთვის და საზოგადოებისთვის – განაპირობებს წარმატებას. არადა ძალიან ძნელია, რამით გააკვირვო, გააოცო, აალაპარაკო შენზე შენი მომხმარებელი დღეს. ამის გარეშე წარმატების მიღწევა სულ უფრო რთული და ხშირ შემთხვევაში შეუძლებელიც კი ხდება.

იყო დრო, როცა დაბალი ფასები იყო მნიშვნელოვანი მომხმარებლის გულის მოსაგებად. იყო დრო, როცა პროდუქტის და მომსახურების სტაბილური ხარისხი გახდა უფრო გადამწყვეტი, დივერსიფიკაცია, შემდეგ დიზაინი. ინდუსტრიების მიხედ-

ვით განსხვავებული ფაქტორები სხვადასხვა დროს ახდენდნენ გავლენას შედეგებზე. თუმცა, რაც დრო გადის სულ უფრო ადვილი ხდება ნებისმიერი მიგნების, აღმოჩენის გამეორება. პროდუქტის და მომსახურების კალკირება, სტრატეგიების კოპირებაც კი. იცვლება მომხმარებლის დამოკიდებულებაც პროდუქტების მიმართ. მათთვის სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება მწარმოებელი, მისი ხასიათი, თვისებები, ქცევა. რაც დრო გადის, სულ უფრო დიდ გავლენას ახდენს მომხმარებლის ქცევაზე მისი ემოციური დამოკიდებულება პროდუქტის თუ მომსახურების ავტორის, მწარმოებლის, მომწოდებლის მიმართ.

ამ პირობებში სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს თქვენი უნარი მიიქციოთ ყურადღება და შეინარჩუნოთ ის დიდი ხნის განმავლობაში. იყოთ საინტერესო მომხმარებლისათვის, როგორც კომპანია, იცოდეს თქვენზე, მოსწონდეს და აინტერესებდეს ის, რასაც აკეთებთ, როგორც აკეთებთ, როგორც ფიქრობთ და მოქმედებთ. და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია – ჰქონდეს მოლოდინი და იცოდეს, რომ თქვენთან ყოველთვის ახალი და საინტერესო რაღაცები ხდება. აინტერესებდეს რა იქნება შემდეგ, კიდევ რას მოიფიქრებთ ახალს, საინტერესოს, აღმაფრთოვანებელს, ისეთს, რაზეც ანთებული თვალებით მოუყვებით მეგობრებს და კოლეგებს, ისეთს, რომლის შესახებ ინფორმაციის გავრცელების მოთხოვნილება მასში, მინიმუმ, რამდენიმე დღეს მაინც გასტანს. ეს არის ის, რაც წარმატებას უზრუნველყოფს, ის, რისი, გამეორებაც, რისი კალკირებაც შეუძლებელია, რაც უნიკალურს და საინტერესოს გაგხდით.

რამდენი ქართული ორგანიზაცია გახსენდებათ ისეთი, ვისზეც ვინმემ შეიძლება თქვას, რომ ისინი საინტერესოები არიან ვიღაცისთვის. საინტერესოები თავიანთი მიგნებებით, აღმოჩენებით, გამონათებებით. ისეთები, რომლებიც ყურადღებას იქცევენ და ინარჩუნებენ დიდი ხნის განმავლობაში. ისეთები, ვინც მუდმივად აოცებენ, სიამოვნებას და სიხარულს ანიჭებენ მომხმარებელს, განუმეორებელ ემოციებს უღვიძებენ, რაც მერე, დიდი ხნის განმავლობაში, მომხმარებლების მხრიდან მათ მიმართ დადებით, თბილ, ლოიალურ დამოკიდებულებას განაპირობებს.

მე, პირადად, სულ რამდენიმე მაგალითი მახსენდება ასეთი: „ჯეოსელი“ თავისი უნიკალური სარეკლამო კამპანიებით, ახალ-ახალი წარმატებული პროექტებით, ახალ-ახალი პროდუქტებით და მომსახურებით. იგი ყოველთვის გამოირჩევა თავისი ხარისხით, მასშტაბურობით, მიზანმიმართულობით და რაც მთავარია, თითქმის ყოველთვის ძალიან საინტერესო და მიმზიდველია.

„საქართველოს ბანკი“ გურგენიძის დროს. იგი იყო რაღაცა სრულიად ახალი (არა მარტო საბანკო სისტემისთვის) თავისი ამბიციური წამოწყებებით, ენერგიული და რადიკალური ნაბიჯებით, ახალი პროდუქტებით, პრომოპროექტებით, აქციებით, კამპანიებით.

„ჯიპისი“, რომელიც ყოველთვის გამოირჩეოდა თავისი ინოვაციურობით, ზღარბი ბარათით, „წითელი A“-თი სტუდენტური ბიზნესთამაშებით, მუდმივი ექსპერიმენტებით, ახალ-ახალი საინტერესო წამოწყებებით.

ალბათ, კიდევ „სტანდარტ ბანკი“, რომელიც შეიძლება რაღაც ნაწილში ცოტა გაუგებარი იყო, მაგრამ ცალსახად საინტერესო გახლდათ და მუდმივი სიახლეებით, საინტერესო წამოწყებებით იპყრობდა მომხმარებლის და საზოგადოების ყურადღებას (თუმცა არ დასცალდა). ამას ვერ ვიტყვით მის სამართალმემკვიდრეზე, რომელიც ამ ბოლო დროს სულ უფრო დაჟინებით ითხოვს „დაინტერესდითო“ არადა ამისათვის ხომ ჯერ რამით საინტერესო უნდა იყო?

არ ვიცი, კიდევ გახსოვთ თუ არა, მაგრამ „სანეტი“ ინტერნეტპროვაიდერი, რომლის კარადაც კი, სატელეფონო კვანძში განსხვავებული იყო სხვა დანარჩენისგან თავისი ძალიან შემოქმედებით ვებსტუდიით და ახალ-ახალი პროდუქტებით, საინტერესო გადაწყვეტილებებით.

ალბათ, კიდევ არიან აქა-იქ, მაგრამ ძალიან მიჭირს მათი გახსენება. ბევრი შეიძლება განაწყენდეს, ჩამოთვალოს, ჩვენ აი, ეს გვქონდა, აი, ეს გავაკეთეთ, ეს დავნერგეთ, ეს კამპანია ჩავატარეთ, როგორ არ ვართ საინტერესოო, თუმცა მე, ერთ

რიგით მომხმარებელს, არ მახსენდება. იქნებ თქვენ გაიხსენოთ.

სინამდვილეში კი იმისათვის, რათა მიიქციო ყურადღება და შეინარჩუნო ის, არ არის საკმარისი ერთი კონკრეტული წამოწყება, თუნდაც ხუთი, თუნდაც ათი, ერთადერთი გზა ამისათვის არის – გქონდეს კონვეიერი, რომელიც მუდმივად აწარმოებს რაღაცა ახალს და საინტერესოს. მანქანა, რომელიც პერმანენტულად იგონებს და ნერგავს საოცარ იდეებს, ისეთი სიახლეებით ანებივრებს მომხმარებელს, რომელზეც მერე ისინი დიდხანს და აღტაცებით საუბრობენ. ერთჯერადი ცვლილება, როგორი უნიკალური და წარმატებულიც უნდა იყოს, არ არის საკმარისი შედეგებისთვის. აუცილებელია ასეთი სიახლეების უწყვეტობა, რის გარეშეც შეუძლებელი ხდება დარჩე ყურადღების ცენტრში. ამ უკანასკნელის გარეშე კი წარმატება სულ უფრო მყიფე და ცვალებადი ხდება.

სამი ძირითადი ჯგუფი არსებობს საკითხებისა, სადაც ასეთი სიახლეების, მიგნებებისა და აღმოჩენების მუდმივი ძიებაა საჭირო. **გარეგნული გამოხატულებები, პროდუქტები და მომსახურება,** აგრეთვე **აქციები, რეაქციები თუ კამპანიები, ერთჯერადი პროექტები და ინიციატივები,** რომლებიც, შესაძლოა, თქვენს უშუალო საქმიანობის სფეროს პირდაპირ არც უკავშირდება. ამ სამი მიმართულებით ნაპოვნი ორიგინალური იდეები შეიძლება გახდეს, მომხმარებლისა და საზოგადოების მხრიდან თქვენ მიმართ მუდმივი ინტერესის წყარო.

გარეგნული გამოხატულებები, სადაც ყურადღების მიქცევის ბევრი შესაძლებლობებსა, მრავალ კომპონენტს მოიცავს, სახელი, ლოგო, სლოგანი, ინტერიერი, ექსტერიერი, ვებსაიტი, სარეკლამო კამპანია და ა.შ. ეს ის ველებია, სადაც თითოეულ გადაწყვეტილებაში ახალი აღმოჩენის გაკეთება და შთამბეჭდავი ნაბიჯების გადადგმა შეიძლება. ალბათ, გახსოვთ ალფა ბანკის სარეკლამო კამპანიები. მათ შორის რამდენიმე წლის წინანდელი, რომელიც აგებული იყო იდეაზე „ბანკი ყველა მომხმარებელთან ნახულობს საერთო ენას“, უნიკალური სარეკლამო კლიპების მთელი ჯგუფი, რომლებიდანაც თითოეული დიდხანს დარჩება თქვენს მეხსიერება-

ში, გასული წლის კამპანია „სიმართლის თქმა მომგებიანია“, ასევე უნიკალური სერია, რომელიც ახდენს ეფექტს. „ჯეოსელის“ სარეკლამო რგოლები „გურამმმმ“, „ხო თბილისში ხარ, ბიჭო?“, „აგარაკიდან მოულოდნელად დაბრუნებული მშობლები“, ალბათ, ყველას ახსოვს, ვინც ერთხელ მაინც ნახა. ფარმაცევტებმა იციან, სწორად ნაპოვნი სლოგანი პრეპარატის წარმატებული დანერგვის უდიდესი ნაწილია. ასევე ადვილი მისახვედრია „ზღარბი ბარათის“ სახელი და დიზაინი რამდენად მნიშვნელოვანი იყო მისი წარმატებისთვის. მოკლედ, გარეგნული გამოხატულებები ის სფეროა, სადაც ფანტაზიის ასპარეზი შეუზღუდავია, სადაც მხოლოდ იმაზე უნდა წუხდეთ, რომ ყოველთვის ახალი და საინტერესო იყოთ, ეცადოთ არ გაიმეოროთ ის, რაც უკვე არსებობს, არამედ მიაგნოთ ახალს, ისეთს, რაც მიიქცევს ყურადღებას და დიდხანს დაამახსოვრდება მომხმარებელს.

სიახლეები პროდუქტებსა და მომსახურებაში, სფერო, სადაც ასევე ამოუწურავი შესაძლებლობებია, სადაც სიახლის ინდივიდუალური ეფექტურობა და ეფექტიანობა ბევრად ნაკლებ-მნიშვნელოვანია, ვიდრე მათი პერმანენტულობა და კომპლექსური ეფექტი, სადაც თუ შექმენი მოლოდინი, რომ შენთან სულ უფრო ახალ და საინტერესო რაღაცებს შეიძლება ველოდეთ, რომ შენი პროდუქტი თუ მომსახურება ხვალ უფრო კომფორტული, საინტერესო, სასარგებლო, სასიამოვნო იქნება, რომ ეს ყველაზე დიდი პროდუქტია, რომელიც შეიძლება ნებისმიერმა ორგანიზაციამ შექმნას. მუდმივად ახლის მოლოდინი, დაბადებული უკვე გადადგმული ნაბიჯებით, არის ყველაზე დიდი შედეგი, რომელსაც შეიძლება, ორგანიზაციამ პროდუქტებსა და მომსახურებაში მიაღწიოს დღეს.

„საქართველოს ბანკის“ ახალი პროდუქტების რამდენიმე წლის წინანდელი ტალღა, რომლითაც მან ახალი სული ჩაბერა მიძინებულ საბანკო სისტემას, შესაძლოა, ცალკეული ცვლილებების ჭრილში ისე ეფექტური არ ყოფილიყო, მაგრამ კომპლექსში მან, ბანკის მიმართ დიდი ინტერესი და კიდევ უფრო საინტერესო სიახლის მოლოდინი გააღვიძა. ყოველივე ამან ეს ერთ დროს მიძინებული ორგანიზაცია, ერთ-ორ წელიწადში მიმზიდველი გახადა.

მოკლედ, ეძებეთ სიახლეები პროდუქტებსა და მომსახურებაში, გახსოვდეთ, რომ ისინი არა იმდენად ინდივიდუალურად არიან შედეგიანი, არამედ კომპლექსში; მხოლოდ მაშინ, როდესაც მომხმარებელსა და საზოგადოებაში კიდევ უფრო საინტერესო სიახლის მოლოდინს ქმნიან. სწორედ ამ კონტექსტში დაგეგმილი საპროდუქტო სტრატეგია შეიძლება იყოს გარანტირებულად მომგებიანი დღეს და არა ერთი უნიკალური, გადამრჩენი და ამყვავებელი პროდუქტის, თუ მომსახურების ძიება.

დაბოლოს, აქციები, გარემოს ცვლილებაზე რეაქციები, პროექტები, პროგრამები და კამპანიები, რომლებიც, შესაძლოა, პირდაპირ თქვენს საქმიანობას არც უკავშირდება, მაგრამ იმდენად შთამბეჭდავია, გამაოგნებელი, აღაფრთოვანებს და იზიდავს მომხმარებელს, რომ იწვევს ინტერესს, იქცევს ყურადღებას. ადამიანებს უჩნდებათ რწმენა, რომ ამ კომპანიის პროდუქტი და მომსახურება არ შეიძლება იყოს ჩვეულებრივი და გრძნობენ კიდეც განსხვავებას კონკურენტებთან შედარებით მაშინაც კი, როდესაც ეს განსხვავება სინამდვილეში არცთუ ისე დიდია, ან საერთოდ არ არსებობს.

ყველაზე კარგი მაგალითი, რაც ახლა მახსენდება, არის „ჯეოსელი“ თავისი უნიკალური „ჯეოსტარით“, შოუთი, რომელმაც შეცვალა ტენდენცია ესტრადაზე და შექმნა ვარსკვლავები მაშინ, როცა თითქმის აღარც ერთი „ვარსკვლავი“ ადრინდელივით აღარ ანათებს. პროექტი, რომელმაც „ჯეოსელი“ სახალხო და საყვარელ კომპანიად აქცია. რის გამოც იღებდნენ ნომრებს, დებდნენ დეპოზიტს და მერე რეკავდნენ და უმესიჯებდნენ საკუთარ ფავორიტებს. ერთია, რამდენად აგრძელებდნენ ისინი ამ ნომრის გამოყენებას, მაგრამ თვითონ მიღწეული შედეგი ხომ ცალსახად შთამბეჭდავია?

ყველაზე მნიშვნელოვანი კი, როგორც ზემოთ უკვე რამდენიმეჯერ მოვასწარით აღნიშვნა, ცვლილებების, სიახლეების პერმანენტულობაა. სწორედ ის, თუ როგორ ახერხებს და აღწევს ამას, კომპანია განსაზღვრავს მის მიმართ მზარდ ინტერესს. ამისათვის საჭიროა რაღაც, თუნდაც უმარტივესი, მაგრამ გარკვეული სისტემის არსებობა. სისტემის, რომელიც

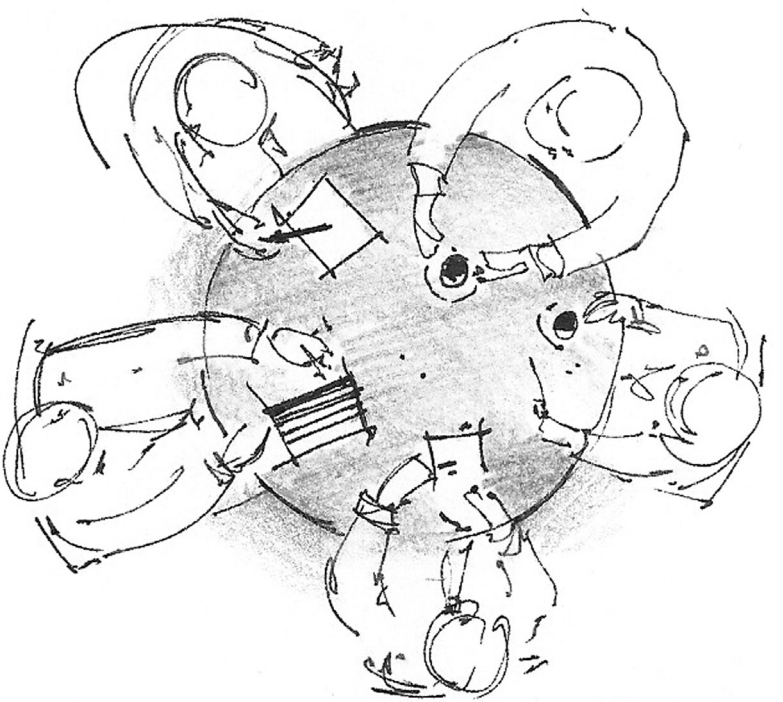
აერთიანებს ადამიანს, ადამიანებს ან პროცესებს, რომლებითაც ისინი მოქმედებენ და საშუალებებს, რომლებსაც ისინი ამ მოქმედებებისას იყენებენ. ყველაზე მარტივი ასეთი სისტემა შეიძლება გულისხმობდეს ერთ თანამშრომელს, რომელიც შესაძლოა პარალელურად რაღაც სხვა ფუნქციებსაც კი ასრულებდეს.

ა) გამოარჩიეთ ყველაზე შემოქმედებითი, მოუსვენარი და საინტერესო ტიპი;

ბ) სთხოვეთ მას იფიქროს ამ სამი მიმართულებით ისეთი ნაბიჯების გადადგმის შესაძლებლობებზე, რომელიც თქვენთვის მისაღები ბიუჯეტის ფარგლებში, თქვენი კომპანიის მიმართ ინტერესს გააჩენს და გააძლიერებს;

გ) თვეში ერთხელ მაინც, სასურველია ერთსა და იმავე დღეს, აუცილებლად შეხვდით და გამოჰკითხეთ, რა იდეები აქვს, რა შესაძლებლობები არსებობს და ეცადეთ, მისცეთ მათ შორის ყველაზე საინტერესო და ორიგინალური მოსაზრებების განხორციელების შესაძლებლობა.

ასეთი ნაბიჯების უწყვეტობა დროში აუცილებლად გამოიწვევს ინტერესს მომხმარებლებში, იმის იმედს, რომ თქვენგან ყოველთვის ახალს და საინტერესოს უნდა ელოდებოდეს. ეს კი, დროთა განმავლობაში, ნელ-ნელა, ნაბიჯ-ნაბიჯ გაგხდით უფრო საინტერესოს, მიმზიდველს და შესაბამისად წარმატებულს.



თითქმის იდეალური გუნდი

ისინი შვიდნი არიან და არ ჰყავთ ხელმძღვანელი. მათი საქმიანობის მიზანი არ არის ფული და არც რაოდენობრივ მიზნებს ისახავენ. მათ შორის არ არსებობს შრომის დანაწილება, ყველას შეუძლია აკეთოს ყველაფერი და ყველა აკეთებს კიდეც ყველაფერს.

საშუალება გვქონდა ახლოდან დავკვირვებოდით ერთი ისეთი გუნდის მუშაობას, რომელიც, ჩემი აზრით, ყველა პარამეტრით ძალიან ახლოს არის იდეალური გუნდის მახასიათებლებთან. მისი მონოლითურობა, მოქნილობა, სისწრაფე, ცვლილებებზე რეაგირების ადეკვატურობა, შიდა განწყობა, წევრებს შორის ურთიერთობები, მათი მოტივაცია და ამ ყველაფრიდან გამომდინარე შედეგები, რომელსაც ისინი აღწევენ, შესაშურია ბევრი გაგებით.

არ ვიცი, როგორ გახდა ეს გუნდი ასეთი, მაგრამ შემიძლია მოგიყვეთ, როგორ მუშაობს ის ახლა და გამოვყო, ჩვენი აზრით, მისი რომელი თავისებურებები განაპირობებენ ყველაზე მეტად წარმატებას. მიუხედავად იმისა, რომ ეს გუნდი არც კომერციული ორგანიზაციაა, არც არასამთავრობო და არც სამთავრობო, ვფიქრობთ, ბევრისთვის შეიძლება აღმოჩნდეს საინტერესო და ღირებული ის პრინციპები და მეთოდები, რომლითაც მისი წევრები მოქმედებენ.

პირველი და ალბათ ყველაზე საინტერესო ის არის, რომ ამ გუნდს ფაქტობრივად არ ჰყავს ხელმძღვანელი. თუმცა არსე-

ბობს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული იერარქია, სადაც ადამიანები იმის მიხედვით არიან განლაგებულნი, თუ რამდენი იციან, რამდენს აკეთებენ (მათ შორის შავ საქმეს) და რამდენად კარგად აკეთებენ მას. რაც უფრო მეტი იცის, მეტს და უკეთესად აკეთებს წევრი, მით უფრო დიდია მის მიმართ პატივისცემა, მით უფრო დიდია მისი გავლენა გუნდის გადაწყვეტილებებზე და მით უფრო ავტორიტეტულია მისი სიტყვა. ეს, როგორც ჩანს, ტრადიციულად ჩამოყალიბდა ასე. სწორედ ამიტომ, ერთი მხრივ ყველა ცდილობს, რაც შეიძლება მეტი ისწავლოს, მეტი და უკეთ აკეთოს და ამით მიაღწიოს გუნდში მეტ პატივისცემას, ავტორიტეტს და გავლენას მიმდინარე გადაწყვეტილებებსა და პროცესებზე. ხოლო მეორე მხრივ არ არსებობს ერთი ადამიანი, ვინც აფასებს დანარჩენებს, გადაწყვეტილებებს იღებს გაშვება-მიღებაზე, საქმის ამა თუ იმ გზით კეთებაზე. ეს წევრებს უმცირებს იმის მოტივს, რომ კონკრეტულად ვინმეს დასანახად, ან მოსაწონად აკეთონ საქმე, ამავე დროს, ერთი ადამიანის არასტაბილური განწყობა არ ახდენს გავლენას გუნდის მუშაობის ხარისხის სტაბილურობაზე.

მეორე მნიშვნელოვანი და საინტერესო მახასიათებელია გუნდის წევრების რაოდენობა, რომელიც თითქმის არასდროს აღემატება შვიდს. ის ორი თუ სამი მოკლევადიანი პერიოდი, როდესაც, გარკვეული გარემოებების გამო, წევრთა რაოდენობამ ამ რაოდენობას გადააჭარბა, ძალიან მალე დამთავრდა ყველაზე სუსტი წევრების გუნდიდან წასვლით. როგორც ჩანს, რაც უფრო მეტი ადამიანია გუნდში, მით უფრო რთული და ხშირ შემთხვევაში შეუძლებელია მისი ეფექტიანობის შენარჩუნება. სწორედ ამიტომ, როგორც კი გუნდის მუშაობის მახასიათებლები იწყებს გაუარესებას, სუსტი წევრები იწყებენ გუნდის დატოვებას ეს მალე ზრდის მონოლითურობას დარჩენილ წევრებს შორის და გუნდიც ისევ ფორმაში დგება. აგრეთვე ადამიანები, რომლებიც ხვდებიან, რომ ყოველთვის ასე ხდება, ყველაფერს აკეთებენ იმისთვის, რათა არ გახდნენ მერვე, ეს გუნდის ყოველდღიური მუშაობის შედეგებზეც დადებითად აისახება.

ამ გუნდის საქმიანობის მიზანი არ არის ფული და ეს, ალბათ, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გარემოებაა, რაც მის ამ თითქმის

იდეალურობას განაპირობებს. მისი წევრებისთვის მამოძრავებელია მხოლოდ საქმე, რომელსაც აკეთებენ; მისი მნიშვნელობისა და ღირსეულობის შეგრძნება. გუნდის ყოველმა წევრმა კარგად იცის, რომ ის, რასაც ისინი აკეთებენ, ძალიან მნიშვნელოვანი და ღირებულია ადამიანებისთვის, ვისთვისაც ისინი ამას აკეთებენ და მათ მიერ დაშვებულმა სულ მცირე შეცდომამაც კი შესაძლოა ძალიან დააზარალოს. ამის შეგნება ეხმარება გუნდის წევრებს მაქსიმალური მონდომებით, დაკვირვებით აკეთონ ყოველდღიური საქმე. იყვნენ მობილიზებულები და სრულად ჩართულები სულ მცირე ნიუანსების დონეზეც კი. ეს მათი საქმიანობის შედეგს თითქმის ყოველთვის იდეალურს ხდის.

კიდევ ერთი განსხვავება, რაც ამ გუნდს სხვა წარმატებული გუნდებისგან გამოარჩევს არის ის, რომ აქ თითქმის არასოდეს ისახავენ რაოდენობრივ მიზნებს, არც საერთოს და არც ინდივიდუალურს წევრებისთვის. ალბათ, იმიტომ, რომ მიაჩნიათ – იდეალური რაოდენობრივი კრიტერიუმი რეალური შედეგის სრულფასოვნად შესაფასებლად არ არსებობს. ერთ-ერთი მაჩვენებლის განსაკუთრებულად გამორჩევამ და მასზე აქცენტის გაკეთებამ შედეგის ნაკლოვანება შეიძლება გამოიწვიოს. ხოლო ინდივიდუალური მიზნები ყველაზე კარგი საშუალებაა, მისცე ადამიანებს მოტივი და მიზეზი გუნდისგან ცალკე აღიქვან საკუთარი თავიც და საკუთარი როლიც ერთიან შედეგში. არაფერი ისე არ აზიანებს საერთო საქმეს, როგორც ასე განწყობილი წევრების რაოდენობა და საქმიანობა.

საინტერესოა ასევე ის, რომ ამ გუნდში არ არსებობს შრომის დანაწილება. ყველას შეუძლია აკეთოს ყველაფერი და ყველა აკეთებს კიდეც ყველაფერს. რა თქმა უნდა, არა ერთნაირად კარგად, მაგრამ სამაგიეროდ ბევრად უფრო სწრაფად მოქმედებენ. ერთი ადამიანის არყოფნა ფაქტობრივად არანაირ გავლენას შედეგზე არ ახდენს ისევე, როგორც ადამიანების გუნდიდან წასვლა და ახლების მოსვლა. ვისთვისაც უფრო მოსახერხებელია საქმის ამა თუ იმ კომპონენტის გაკეთება, ის აკეთებს მას და მაშინვე, როგორც კი ამის საშუალება მიეცემა. საქმეც სწრაფად კეთდება და თან ყველა ჩართულია. ეს სწა-

ვლასაც აჩქარებს, შრომით კმაყოფილებასაც ზრდის და გუნდის პროფესიონალიზმის დონესაც. იყო რამდენიმე შემთხვევა, როდესაც მოისინჯა საქმის განაწილება, მაგრამ ყველა ეს მცდელობა კრახით დამთავრდა, ვინაიდან პროცესები მაშინვე მოუქნელი გახდა, მოქმედებები შენელდა, ცალკეული წევრების მნიშვნელობა გაიზარდა. ამან გუნდის შედეგებზე სულ უფრო მეტი უარყოფითი გავლენა მოახდინა და შედეგად გადაწყდა, შეშვებოდნენ ასეთ ექსპერიმენტებს.

კიდევ ერთი თავისებურება, რომელიც ამ გუნდს გამოარჩევს არის ის, რომ აქ არასდროს აჰყავთ ამ საქმეში გამოცდილი ადამიანები. ერთადერთი კრიტერიუმი მათ ასარჩევად არის ის, თუ რამდენად უნდა ამა თუ იმ პიროვნებას გახდეს მისი წევრი. შესაბამისად, დიდი სურვილის შემთხვევაში, ადვილია ამ გუნდში მოხვდე, მაგრამ ძალიან რთულია შეინარჩუნო ადგილი, თუ ყველა იქ მოქმედ წესს არ დაემორჩილები, ისევე არ იმუშავებ, როგორც სხვები და ისევე არ ისწავლი, როგორც სხვები. ასეთ შემთხვევაში გამოგდებით არავინ გამოგაგდებს, მაგრამ შენ თვითონ მიხვდები, რომ უნდა წამოხვიდე, ვინაიდან შენ გამო არა მარტო მიმდინარე საქმე ფუჭდება, არამედ მძიმდება გუნდში არსებული სიტუაციაც.

გუნდის წევრების შერჩევის ასეთ პრაქტიკას რამდენიმე საინტერესო შედეგი აქვს. აქ არიან სხვადასხვა გამოცდილების, სხვადასხვა ასაკის და პროფესიის ადამიანები, რომლებისთვისაც ერთმანეთთან ურთიერთობა ამით კიდევ უფრო საინტერესო ხდება. მეორე მხრივ მათ აერთიანებთ საქმე, რომელიც მოსწონთ, რომლის მნიშვნელობაც ესმით და იმდენად ეამაყებათ ამ გუნდის წევრობა, რომ მაქსიმალურად ცდილობენ ყველაფერი გააკეთონ მის რიგებში დიდი ხნით დასარჩენად. აქ არ არიან ისეთები, ვინც იმის გამო მოხვდნენ, რომ ბევრი იციან ამ საქმეში და შესაბამისად, არც იმის რისკი არსებობს, რომ ვინმე უკეთესი გუნდის ძებნას გააგრძელებს, ხოლო მისი პოვნის შემთხვევაში თავისით წავა და ამ წასვლით რაიმე დიდ ზიანს მიაყენებს საქმეს.

საინტერესოა ასევე ისიც, რომ გუნდის წევრები გარეთ არასოდეს ლაპარაკობენ არც კარგს და მით უმეტეს არც ცუდს

სხვა წევრებზე, ან გუნდზე მთლიანად, არც საქმეზე, რომელსაც აკეთებენ. ყველგან არის რაღაც პრობლემები, რამდენად ძლიერიც უნდა იყოს გუნდი, მას ყოველთვის აქვს რაღაც სისუსტე. ამ თემაზე ღია საუბარი გუნდის გარეთ ფაქტობრივად გამორიცხულია. ეს ერთი მხრივ ზრდის წევრებში პრობლემის მოგვარების სურვილს, ხოლო მეორე მხრივ გარეშე ადამიანებისთვის არ ამცირებს გუნდში მოხვედრის მოტივაციას. პირიქით, დროში კიდევ უფრო ზრდის მას, ვინაიდან, ზოგადად, ადამიანებს უნდათ იყვნენ წარმატებული ორგანიზაციის ნაწილი და თვითონაც მონაწილეობდნენ მის წარმატებაში, ამაყობდნენ ამით და იმაღლებდნენ თვითშეფასებას. და ის, თუ რატომ არ ლაპარაკობენ გუნდის წევრები კარგს თავის გუნდსა და საქმეზე, რომელსაც აკეთებენ, არ ვიცი, შესაძლოა იმიტომ, რომ თვლიან: მხოლოდ საქმე და მისი შედეგი მეტყველებს ყველაზე უკეთ იმაზე, რაც გუნდში ხდება, ხოლო საკუთარი ლაპარაკით, შესაძლოა, უფრო დააზიანო ობიექტური შეფასება, ვიდრე დაეხმარო მას.

დანარჩენი მახასიათებლებით ეს გუნდი, ალბათ, სხვა წარმატებული გუნდებისგან დიდად არ განსხვავდება. აქაც ურთიერთობები წევრების ურთიერთპატივისცემას ეფუძნება. აქაც ერიდებიან ერთმანეთისთვის შენიშვნების მიცემას, ეხმარებიან და უმსუბუქებენ ერთმანეთს საქმეს. აქაც ადამიანებმა კარგად იციან, რომ სუსტი წევრი გუნდის სისუსტეა და ამიტომ ყოველი წევრი ცდილობს ასწავლოს და დაეხმაროს ყველას, ვისი დახმარებაც და სწავლებაც შეუძლია. აქაც პასუხიმგებლობას იღებს ის, ვინც მეტი იცის და არავინ ცდილობს შეაწმინდოს ხელები სხვას, რომელიც მასზე ახალი და სუსტია. აქაც არავინ ცდილობს საკუთარი გავლენა შედარებით მძიმე და არასასიამოვნო საქმის სხვებისთვის დასავალებლად გამოიყენონ, პირიქით, ცდილობენ თვითონ გააკეთონ საქმის ეს ნაწილი ერთი მხრივ იმისთვის, რომ უკეთესი შედეგი მიიღონ, მეორე მხრივ, კი მაგალითი აჩვენონ სხვებს, როგორ ჩუმად და უპრეტენზიოდ უნდა აკეთო საერთო საქმის ნებისმიერი ნაწილი და ამით კიდევ უფრო გაუზარდონ გუნდის სხვა წევრებს უფრო მეტი, უფრო რთული სამუშაოს უკეთესად კეთების სურვილი.

მიუხედავად იმისა, რომ ამ გუნდს სხვა წარმატებულ გუნდებთან მსგავსებაც ბევრი აქვს, ჩვენ მაინც განსხვავებები გამოვყავით. შესაძლოა, მათი დიდი ნაწილი იმ საქმიანობის სპეციფიკურობიდან გამომდინარეობს, რასაც ეს გუნდი ეწევა, მაგრამ ვინ იცის, შესაძლოა, ბევრი სხვა, ჩვეულებრივი საქმით დაკავებული ჯგუფებისთვის აღმოჩნდეს საგულისხმო, საინტერესო და ღირებული მათი პრაქტიკა.

კლიენტების კმაყოფილების ზრდის მცირებიუჯეტიანი საშუალებები

არსებობს ძალიან ბევრი მცირებიუჯეტიანი და მარტივი შესაძლებლობა იმისთვის, რომ გააკვირვოთ კლიენტი. გააკეთოთ ისეთი რაღაც, რასაც არ ელოდება, რაც მას ძალიან ესიამოვნება, მოეწონება და გაუკვირდება კიდეც.

კლიენტების კმაყოფილებას თუ რა მნიშვნელობა აქვს ნებისმიერი კომერციული (და არა მარტო) ორგანიზაციის კეთილდღეობისთვის, დიდი დასაბუთება არ სჭირდება. ბევრი კომპანია ხარჯავს დროს და ენერგიას კლიენტების კმაყოფილების დონის კვლევის, შეფასებისა და კონტროლისთვის. იგონებენ მომსახურების სტანდარტებს, მერე ამ სტანდარტებს ნერგავენ, მერე მათ შესრულებას აკონტროლებენ და ყველაფერ ამას სწორედ კლიენტების კმაყოფილების მისაღწევად აკეთებენ.

რა თქმა უნდა, ეს ყველაფერი მნიშვნელოვანი და აუცილებელია. კლიენტების კმაყოფილება იზრდება, თუმცა მერე ისინი ყველაფერს ეჩვევიან. ხოლო თუ გავითვალისწინებთ, რომ კმაყოფილების მიღწევისთვის ცოტათი მაინც უნდა გადავაჭარბოთ კლიენტის მოლოდინს (მხოლოდ ეს არის მათი კმაყოფილების მიღწევის ერთადერთი გზა), სულ უფრო ახალ-ახალი რაღაცების მოგონება ხდება საჭირო. ვინაიდან ერთი კონკრეტული სიახლე არასდროს მუშაობს დიდხანს.

სისტემების მშენებლობა კარგია, მაგრამ არსებობს ძალიან ბევრი მცირებიუჯეტიანი და მარტივი შესაძლებლობა იმის-

თვის, რათა გააკვირვოთ კლიენტი. გააკეთოთ ისეთი რაღაც, რასაც ის არ ელოდება, რაც მას ძალიან ესიამოვნება, მოეწონება და გაუკვირდება კიდეც. ასეთი უამრავი რაღაცის მოფიქრება შეიძლება.

რამდენიმე წლის წინათ, ერთ-ერთმა ბანკმა საქართველოში, თავის კლიენტებს სთხოვა, მოეტანათ მათი მცირეწლოვანი შვილების ნახატები და გააკრა ისინი ყველაზე მიყრუებულ ადგილას, ჩაბნელებულ კედელზე, ფლიგელში, რომელსაც კლიენტები ყველაზე ნაკლებად აკითხავდნენ (არადა ზუსტად იმ ფლიგელში იყო დეპოზიტების განყოფილება). შედეგად კედელი ძალიან გალამაზდა, გახალისდა, განათდა. მოდიოდნენ კლიენტები, მოჰყავდათ საკუთარი შვილები მათივე შემოქმედების ბანკის კედელზე სანახავად. ნახატების რაოდენობა მატულობდა, კლიენტებიც ბედნიერები იყვნენ, მათი შვილების შემოქმედებას რომ ხედავდნენ და არასდროს მიდიოდნენ ბანკიდან ისე, იქ რომ არ შეევლოთ.

აქციის ბოლოს რამდენიმე გამარჯვებულს თუ ყველას, ბანკმა საბავშვო ანაბრები გაუხსნა და გარკვეული სიმბოლური თანხა, პრიზის სახით ჩაურიცხა ამ ანგარიშებზე. სავარაუდოა, რომ ეს ანგარიშები ახლაც არსებობს და მათ დიდ ნაწილს ალბათ თანხებიც ემატება.

სხვა ორგანიზაციაში კლიენტების კმაყოფილებისთვის უფრო მარტივ საშუალებებსაც იყენებენ: დაბადების დღის მილოცვა (ძალიან ბევრგან კლიენტს პირადობის მოწმობის წარდგენა უწევს მომსახურების მისაღებად, ადვილია, ჩაინიშნო დაბადების დღე და მერე პროგრამულად, ორგანიზაციის სახელით მოლოცვები გაუგზავნო. კლიენტები ასეთ ფაქტებს ყოველთვის ძალიან დიდი სიამოვნებით ჰყვებიან და იხსენებენ).

კანფეტები მომსახურების დარბაზებში, მცირე საჩუქრების გაგზავნა კალათით განსაკუთრებული კლიენტებისთვის და მათთვის იმ დღის მილოცვა, რომელ დღესაც მათ პირველად მიიღეს მომსახურება თქვენი ორგანიზაციიდან ასევე ძალიან დიდ ეფექტს ახდენს მინიმუმ რაღაც პერიოდის განმავლობაში.

სასტუმროებში, ოთახის დალაგების შემდეგ, ლოგინზე შოკოლადის ფილების დატოვება კარგად აპრობირებული საშუალებაა, მოგეხსენებათ. ბენზინგასამართ სადგურზე მინდვრის ყვავილების თაიგული ქალბატონებს, „ჩუპა-ჩუპსები“ ბავშვებს, 26 მაისს „მაკდონალდსში“ ეროვნულ ტანსაცმელში კლიენტების მომსახურება, ტურისტული მოგზაურობისას უჩუმრად გადაღებული ყველაზე შთამბეჭდავი კადრების კოლაჟის გადაცემა ტურის ბოლოს სახსოვრად და უამრავი სხვა, რასაც დიდხანს შეუძლია დაამახსოვროს ადამიანს თქვენი ორგანიზაცია, თქვენგან მიღებული მომსახურება და თუნდაც რაიმე უბრალო შეხება თქვენთან.

შესაძლებლობები რომ ამოუწურავია, ცხადია, უბრალოდ, შედარებით რთულია სისტემურად ააწყო ასეთი იდეების მოფიქრების და განხორციელების პროცესი. თუმცა, თუ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ამ ამოცანას დაისახავს არც ეს უნდა იყოს რთული:

ა) დაავალეთ აღნიშნული პროცესის კოორდინაცია ნებისმიერ თანამშრომელს, თუნდაც ერთ-ერთ მდივანს, მარკეტინგის, ან გაყიდვების რომელიმე თანამშრომელს.

ბ) სთხოვეთ მას, გამოაცხადოს კონკურსი თანამშრომლებს შორის ასეთ იდეებზე.

გ) ურჩიეთ კონკურსში მონაწილეობის მიღების მსურველებს, იდეებზე ჯგუფებში იფიქრონ (საკუთარ განყოფილებებში, ფილიალებში, ოთახში, სადაც სხედან, ან თუნდაც ოჯახში საღამოობით). ასე ფიქრი უფრო სახალისოც იქნება და შედეგიანიც.

დ) მოაწყვეთ იდეების განხილვა თვეში ერთხელ, ერთსა და იმავე დღეს, მაგალითად, თვის მესამე კვირის პარასკევს, დღის მეორე ნახევარში.

ე) რამდენიმე ყველაზე საუკეთესო იდეა წაახალისეთ მცირეფასიანი, მაგრამ დასამახსოვრებელი პრიზებით, გარდამავალი ჯილდოთი, ან რამე ამის მსგავსით.

ვ) შერჩეული იდეის განხორციელებისთვის გააკეთეთ სამუშაო ჯგუფი, რომელშიც ჩართავთ იდეის ავტორებს და კიდევ რამდენიმე მსურველს. მათთან ერთად ეცადეთ, ეს იდეა სწრაფად და ეფექტურად განახორციელოთ.

შედეგად იდეები არ მოგაკლდებათ, ადამიანებიც მეტი ხალისით იმუშავებენ. ყოველი თანამშრომელი, ვინც ამ პროცესში ჩაერთვება, კიდევ უფრო დიდ ყურადღებას მიაქცევს ყოველდღიურ მუშაობაში კლიენტების კმაყოფილებას. თქვენი ორგანიზაცია კი მუდმივად შეძლებს თუნდაც ოდნავ, მაგრამ გადააჭარბოს კლიენტების მოლოდინს. მიაღწიოს მათ გაოცებას, კმაყოფილებას და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, გააჩენს მათში ინტერესს – რა იქნება ხვალ, რას მოიფიქრებენ ახალს, ამაზე მეტად სასიამოვნოს და საინტერესოს ამ ორგანიზაციაში. ეს კი მათ ლოიალურობას და ერთგულებას ძალიან მნიშვნელოვნად გაზრდის.

ლოიალური და კმაყოფილი კლიენტების რაოდენობა არის ის, რაც ყველაზე მეტად განსაზღვრავს კონკრეტული კომპანიის, ან ბრენდის ღირებულებას. და თუ ამის მიღწევა ასე მარტივია, ხანდახან რატომ არ ღირს ამაზე ფიქრი და მუშაობა. თუკი ეს კონკურსები ზედმეტად გეჩვენებათ, ორ-სამკაციანი ჯგუფი გააკეთეთ, დაავალეთ მათ ასეთი იდეების მოფიქრება და განხორციელება. ასეც შეიძლება საინტერესო შედეგების მიღწევა.

ქართულ ორგანიზაციებში ჩატარებული შეხვედრები და განხილვები რომ უფრო ნაყოფიერი გახდეს

ისინი ძირითადად უშედეგოდ მთავრდება ან არასასურველი შედეგით. აქ ერთმანეთს არ უსმენენ და არ აცლიან საუბარს, ხშირია პირადი საუბრები და თემიდან თემაზე გადახტომა, გასვლა-გამოსვლა, სატელეფონო ზარები....

საუბარი იმაზე, რომ ქართულ ორგანიზაციებში განხილვები და შეხვედრები იმაზე ხშირად მთავრდება უშედეგოდ, ვიდრე სადმე სხვაგან, ალბათ არ იქნება სწორი. თუმცა, მიზეზები, რის გამოც ხშირად ეს ასე ხდება ჩვენთან, მაინც თავისებურია.

საერთოდ, უშედეგო განხილვების მიზეზები, რა თქმა უნდა, ყველა ორგანიზაციაში ინდივიდუალურია და იქაურ კულტურულ თავისებურებებს სრულად ითვალისწინებს, მაგრამ არის რამდენიმე მიზეზი, რომლებიც მაინც გამოკვეთილად ხშირად გვხვდება ჩვენთან. სწორედ ის, თუ ჩვენი აზრით რა განაპირობებს ქართულ ორგანიზაციებში არასათანადო შედეგით, ან სულაც უშედეგოდ დასრულებულ შეხვედრებს, არის ამ სტატიის თემა. აქვე წარმოგიდგენთ იმ მეთოდების ძალიან მწირ ჩამონათვალს, რომლებითაც ამ პრობლემასთან ბრძოლა, შესაძლოა, დადებითი შედეგებით დასრულდეს.

1. პირველი და ალბათ ყველაზე ხშირად გავრცელებული მიზეზი, რის გამოც შეხვედრები უშედეგოდ ან არასასურველი

შედეგით მთავრდება, არის ის, რომ, სამწუხაროდ, არც ორგანიზატორმა და არც გამომსვლელმა (რომ აღარაფერი ვთქვათ შეხვედრის სხვა მონაწილეებზე) ზუსტად არ იცის, რა უნდა იყოს ამ შეხვედრის შედეგი. უფრო მეტიც, კონკრეტულად რა საკითხი იხილება, ესეც ხშირად ბუნდოვანია, არათუ შეხვედრის დაწყებამდე, არამედ მთელი განხილვის განმავლობაში. ბუნებრივია, ასეთ ვითარებაში შეხვედრაც ძალიან შედეგიანი ვერ იქნება.

2. მეორე და ასევე ერთ-ერთი ყველაზე ხშირად გავრცელებული მიზეზი, რაც განხილვების პროდუქტიულობას მკვეთრად ამცირებს, არის მონაწილეთა უმრავლესობის რწმენა, რომ პირველივე სიტყვიდან მიხვდნენ, რისი თქმა უნდა გამომსვლელს. ამის შემდეგ ქცევა იცვლება, ზოგი აწყვეტინებს და პასუხის გაცემას იწყებს, ზოგი კი (ყველაზე თავაზიანები) უბრალოდ აღარ უსმენენ და ემზადებიან პასუხის გასაცემად. მერე გამომსვლელს დიდხანს სჭირდება იმის მტკიცება, რომ ის სულ სხვა რამეს გულისხმობდა, ან უბრალოდ ითხოვს, ბოლომდე მისცენ თავისი მოსაზრების გადმოცემის შესაძლებლობა.

3. ასევე ძალიან გავრცელებულია შეხვედრების დროს პირადი საუბრების პრაქტიკა. განსაკუთრებით განხილვის დაწყებიდან 30 წუთის მერე ადამიანების ნაწილი ირჩევს მოსაუბრეს, ძირითადად გვერდით, ან პირდაპირ მჯდომს და არის შემთხვევები, რომ ბევრად უფრო შორსაც და იწყებს მასთან პირდაპირ დიალოგს, კარგ შემთხვევაში განსახილველი საკითხის გარშემო, ხოლო არცთუ ისე იშვიათად, საერთოდ განყენებულ თემაზეც. როგორც წესი, ასეთი ჯგუფები ერთდროულად რამდენიმე ყალიბდება, რაც განხილვის გაგრძელებას ხშირად საერთოდ შეუძლებელს ხდის.

4. თემის ხშირი ცვლა და როგორც წესი, ძალიან განსხვავებული მიმართულებებით, ასევე გავრცელებული შემთხვევაა განხილვებისას. ანეკდოტებიდან წინადღეს მოსმენილ პოლიტიკურ სიახლეებამდე ყველაფერს შეიძლება შეეხონ შეხვედრის მონაწილეები და ამას ისე ხალისით და ოსტატურად აკეთებენ, რომ არც არავინ ცდილობს წინააღმდეგობა გაუწიოს. უფრო

მეტიც, უმეტესობას მოსწონს განხილვის ასეთი მსვლელობა, თუმცა შეხვედრის მერე აპროტესტებენ არასათანადო შედეგს.

5. ხშირი გასვლა-შემოსვლა, სატელეფონი ზარები, მესიჯების წერა-კითხვა, უფრო მეტიც, ლეპტოპით შეხვედრაზე შესვლა და მეილებზე პასუხების წერა ასევე ხშირი მიზეზია იმისა, რომ გამომსვლელს არავინ უსმენს ყურადღებით და ხშირად რა საკითხი იხილებოდა, საბოლოო ჯამში, შეხვედრის მონაწილეების ერთი ნაწილისთვის ბოლომდე ბუნდოვანი რჩება.

მიზეზი კიდევ ბევრია, მაგრამ ჩვენ მაინც ამ ხუთის გამოყოფა ვარჩიეთ, ვინაიდან სხვა გავრცელებული პრობლემები, ისეთები, როგორიცაა არასათანადო მომზადება შეხვედრისთვის, მასალების დაურიგებლობა ან ძალიან გვიან დარიგება, შეხვედრების არასათანადო დაოქმება და ა.შ. განხილვების პროცესის დახვეწის ბევრად შორეული პერსპექტივაა ორგანიზაციების მნიშვნელოვანი ნაწილისთვის.

საყურადღებო კი ის არის, რომ განხილვის სწორედ ის მონაწილეები, რომლებიც ყველაზე მეტად აწყვეტინებენ საუბარს გამომსვლელს, ყველაზე ხშირად საუბრობენ ტელეფონზე, გადიან და შემოდიან შეხვედრების დროს ან სულაც კომპიუტერით თუ სმართფონით წერილებს პასუხობენ ან სოციალურ ქსელებში სტატუსებს ანახლებენ, ანეკდოტებს ჰყვებიან ან პირადი საუბრებით იქცევენ თავს, გამოხატავენ ყველაზე მეტ უკმაყოფილებას შეხვედრების დასრულების შემდეგ დაკარგული დროის და უშედეგო განხილვის გამო. ჩივიან და წუწუნებენ იმის გამო, რომ ასე გაგრძელება აღარ შეიძლება.

რაღაც უნივერსალური რეცეპტი ამ პრობლემის მოგვარების, ალბათ, არ არსებობს. ყველა ორგანიზაციამ უნდა შეძლოს, მისი წამალი იპოვოს. პირველ რიგში კი ადამიანებმა აღიარონ, რომ ეს პრობლემა დგას და ეცადონ, მათი შეხვედრების სპეციფიკიდან გამომდინარე, შეიმუშაონ სამი, მაქსიმუმ ხუთი წესი შეხვედრების ნაყოფიერების გასაზრდელად. გამოაკრან ეს წესები განხილვების ოთახში და ყველა შეხვედრა მათი გადახედვით და გამეორებით დაიწყონ.

ასეთი წესები შეიძლება იყოს სხვადასხვა შინაარსის, მაგალითად,

ა) ყოველი შეხვედრა იწყება წესების გამეორებით. ორგანიზატორი ამბობს, რა არის შეხვედრის მიზანი, რა უნდა იყოს შედეგი და რა საკითხი იხილება საერთოდ. თუ ორგანიზატორს ამის გაკეთება დაავიწყდა, სასურველია, ვინმემ იქამდე შეახსენოს, სანამ თემაზე საუბარი ძალიან გაიტაცებს.

ბ) კომპიუტერებით შესვლა შეხვედრაზე არ შეიძლება. ტელეფონები, სასურველია, იყოს გამორთული, ან ისინიც გარეთ დატოვონ. ამ წესის დაცვა ძნელია, მაგრამ დროის დაზოგვა და ბევრი შეხვედრის ნაყოფიერების გაზრდა შეუძლია.

გ) შეხვედრის დასაწყისშივე ირჩევა ადამიანი, რომელიც გასცემს საუბრის უფლებას და მხოლოდ ის საუბრობს, ვინც ეს უფლება მიიღო. ეს ადამიანი, სავარაუდოდ, მისი ობიექტურობიდან, ნეიტრალურობიდან, გამოცდილებიდან ან ავტორიტეტიდან გამომდინარე შეიძლება შირჩეს. ზოგადად, ასეთი როლის მქონე მონაწილის ყოფნას შეხვედრაზე ბევრი მოსალოდნელი გართულების განეიტრალება შეუძლია.

არ არის აუცილებელი, ეფექტიანი განხილვების ყველა წესი ერთდროულად დაიწეროს. შესაძლებელია ერთი წესით დაიწყოს მათი ფორმირება, ნელ-ნელა ახალ-ახალი წესების დამატება, თუ, რა თქმა უნდა, შეთანხმებული წესები სრულდება, განხილვებს სულ უფრო ნაყოფიერს გახდის.

თანამშრომლების 360-გრადუსიანი შეფასების სისტემა

ამ სისტემის გამოყენების შემთხვევაში თანამშრომლის მუშაობის ხარისხზე, მათ კომპეტენციასა და უნარებზე, ობიექტური ინფორმაციის მიღების ყველაზე დიდი ალბათობაა.

360-გრადუსიანი, იგივე წრიული შეფასების სისტემა, მეთოდებისა და ინსტრუმენტების ერთობლიობაა, რომელიც თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს, მიიღონ უკუკავშირი ერთდროულად ყველა იმ ადამიანისგან, ვინც მათ გარშემო მუშაობს – უშუალო ხელმძღვანელისგან, კოლეგებისგან და დაქვემდებარებულებისგან.

ხშირად ის მოიცავს ასევე თვითშეფასებასა და ისეთ წყაროებს, როგორიცაა მომხმარებლები (როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე გარეთ) და მომწოდებლები. ეს განსაკუთრებით აქტუალურია ისეთ შემთხვევებში, როდესაც სხვა დაინტერესებული პირები უფრო მეტ ინფორმაციას ფლობენ თანამშრომლის მუშაობის ხარისხზე, ვიდრე მისი უშუალო ხელმძღვანელი ან კოლეგა. მაგ., სახლში მიტანის სერვისის დროს თანამშრომლის საქმიანობას ყველაზე უკეთ აფასებენ მომხმარებლები.

თანამშრომლების შეფასება და მათთვის შესაბამისი უკუკავშირის მიცემა არის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი და არცთუ ისე მარტივი საკითხი კადრების მართვის სისტემაში. ეს მნიშვნელოვანია რამდენიმე მიზეზის გამო:

1. შეფასების შედეგად მიღებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით ხელმძღვანელი იღებს გადაწყვეტილებას თანამშრომლის ხელფასსა თუ დაწინაურებასთან დაკავშირებით.

2. ეს აძლევს ხელმძღვანელს თანამშრომლის განვითარების გეგმის შედგენის შესაძლებლობას, მუშაობის პროცესში არსებული ხარვეზების აღმოფხვრისა და ძლიერი მხარეების გაუმჯობესების მიზნით (სასურველია, ამ პროცესში თვითონ თანამშრომლის ჩართულობაც).

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

360-გრადუსიანი შეფასების სისტემის გამოყენების შემთხვევაში თანამშრომლის მუშაობის ხარისხზე, მათ კომპეტენციასა და უნარებზე, ობიექტური ინფორმაციის მიღების ყველაზე დიდი ალბათობაა და ხშირად გამოიყენება სწორედ სუბიექტურობის თავიდან აცილების მიზნით.

მაგალითად, ხელმძღვანელის შეფასება ამჟამადაც ნებისმიერი შეფასების პროცესის გულია, რადგანაც ხელმძღვანელი უნდა იყოს და ხშირად არის კიდეც საუკეთესო პოზიციაში მისდამი დაქვემდებარებულის მუშაობის შესაფასებლად. ამასთან არის გარკვეული საკითხები, რისი კვლევის დროსაც მარტო ხელმძღვანელის შეფასებაზე დაყრდნობა არ არის მიზანშეწონილი. მაგალითად, ის ვერ შეაფასებს თანამშრომლის მუშაობას კოლეგებისა და მომხმარებლების კუთხით.

მარტო კოლეგების მიერ შეფასების შემთხვევაში კი ობიექტური ინფორმაციის მოგროვება შეიძლება ვერ მოხერხდეს იმის გამო, რომ ბევრი მოერიდება კოლეგის უარყოფითად შეფასებას. ბევრს კიდევ შეიძლება არ უნდოდეს, რომ ვიღაცამ მიიღოს მასზე უკეთესი შეფასება და აქედან გამომდინარე დაუწერს დაბალ შეფასებებს.

გარკვეულ პრობლემებთანაა დაკავშირებული დაქვემდებარებულების მიერ შეფასებაც. ხელქვეითმა შეიძლება არ შეაფასოს ხელმძღვანელი ობიექტურად თუ 100%-ით არ დარწმუნდება იმაში, რომ შეფასება იქნება ანონიმური.

რაც შეეხება თვითშეფასებას, აქ პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ თანამშრომლები ხშირად საკუთარ თავს აფასებენ უფრო მაღალი ქულებით, ვიდრე ხელმძღვანელი და სხვა კოლეგები. ერთ-ერთი კვლევის თანახმად, თანამშრომლების 40% საკუთარ თავს აფასებს 10%-ით უფრო მაღლა, ვიდრე სხვები, თანაც შეფასება არის ამ დროს სულ მცირე 50%.

ამიტომ იყენებენ 360-გრადუსიან შეფასებას, ანუ რამდენიმე შეფასების წყაროს ერთდროულად. თუმცა ამ მეთოდსაც აქვს თავისი უარყოფითი მხარეები. ინფორმაციის სხვადასხვა ალტერნატიური წყაროს გამოყენებისას მატულობს საკითხების ერთმანეთში არევის ალბათობა, ანუ მარტივად რომ ვთქვათ, ხშირად ხდება ყველა საკითხზე მოდება და შეფასების მიზნიდან გადახვევა.

ამიტომ **აუცილებელია, პროცესის დაწყებამდე განისაზღვროს შეფასების მიზანი.** რისთვის ტარდება შეფასება: თანამშრომლების დაჯილდოებისთვის, შესრულებული სამუშაოს გაუმჯობესებისთვის თუ რაიმე სხვა მიზნით. **ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია უკუკავშირის ინსტრუმენტებისა და შემფასებლების სწორად შერჩევა.** შეიძლება სხვადასხვა წყაროდან ინფორმაციის ამოღებისთვის გამოვიყენოთ სხვადასხვა მეთოდი – კითხვარების გამოყენება, შედარების მეთოდის გამოყენება და ა.შ.

თანამშრომლების შეფასების ბოლო და ერთ-ერთი ყველაზე საპასუხისმგებლო ეტაპია უკუკავშირის ინტერვიუ, სადაც ხდება შეფასების შედეგების განხილვა. ამ ტიპის ინტერვიუები ძირითადად არის არაკომფორტული იმიტომ, რომ რამდენიმე ადამიანმა უნდა გასცეს და მიიღოს უარყოფითი უკუკავშირი.

უკუკავშირის ინტერვიუს რამდენიმე სახე არსებობს:

1. ხელმძღვანელი ეუბნება თავის ხელქვეითს, როგორ შეაფასა და შემდეგ ცდილობს დაარწმუნოს თავისი შეფასების სისწორეში. ამ შემთხვევაში თანამშრომელი თვითონ ვერ მონაწილეობს დისკუსიაში. ეს არის საკმაოდ ცალმხრივი, დირექტიული მეთოდი და როგორც წესი, გაღიზიანებასა და უკმაყოფილებას იწვევს თანამშრომლებში.

2. ხელმძღვანელი ეუბნება ხელქვეითს, რა იყო მისაღები და მიუღებელი მისი მუშაობის პროცესში. ხელმძღვანელი საშუალებას აძლევს თანამშრომელს გასცეს პასუხი – მოახდინოს რეაგირება.

3. თანამშრომლები თვითონ აფასებენ თავიანთ მუშაობას და სახავენ გეგმებს, ხელმძღვანელი ამ შემთხვევაში უფრო დამხმარე კოლეგის როლშია.

აქედან პირველი ტიპის უკუკავშირი არის ყველაზე ნაკლებად ეფექტური და შეიძლება გამოიწვიოს თანამშრომლების დემოტივაციაც კი. მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომელს მისცეთ საკუთარი აზრის გამოხატვის შესაძლებლობა, რადგანაც კონკრეტულმა ფაქტებმა და დასკვნებმა შეიძლება მათში გამოიწვიოს პროტესტის და უსამართლობის გრძნობა. **სასურველია, რომ უკუკავშირის ინტერვიუზე ისაუბროთ კონკრეტული მაგალითებით და არ დაამთავროთ ისე, სანამ არ დარწმუნდებით, რომ თანამშრომელმა სწორად გაიგო, რისი თქმაც გინდოდათ, რის გამოსწორებაზე უნდა იმუშაოს, რა მეთოდებით და რა ვადებში.** ასევე უკუკავშირის ინტერვიუზე აუცილებლად უნდა გაუსვათ ხაზი თანამშრომლის ძლიერ მხარეებსაც და დაანახვოთ მას, რომ შესწევს ხარვეზების გამოსწორების უნარი.

უკუკაშირის ინტერვიუს მთავარი დანიშნულება უნდა იყოს თანამშრომლების მოტივაცია, გააუმჯობესონ შედეგები და მათთვის კონკრეტული გზების დანახვა, თუ როგორ გააკეთონ ეს. მაქსიმალურად უნდა ეცადოთ არ დათრგუნოთ თანამშრომლები. უკუკავშირის ინტერვიუს შედეგიანად წარმართვისთვის აუცილებელია შესაბამისად მომზადება, რაც თავის თავში მოიცავს სამ ეტაპს:

1. თანამშრომლის თანამდებობრივი ინსტრუქციის დეტალურად გადახედვა და შედეგების შედარება არსებულ სტანდარტებთან. მიმდინარე შეფასების შედეგების ნახვა;

2. თანამშრომლის მუშაობის სულ მცირე ბოლო ერთი კვირის მიმოხილვა, პრობლემური საკითხების ანალიზი, კონკრეტული მაგალითების გახსენება, შესაბამისი შეკითხვებისა და კომენტარების მომზადება;

3. დაბოლოს, უკუკავშირისთვის შესაბამისი ადგილის შერჩევა და სათანადო დროის გამოყოფა. ინტერვიუმ უნდა ჩაიაროს ძალიან მყუდრო და პრივატულ გარემოში, სადაც არ შეგაწყვეტინებთ ტელეფონის ზარები და ვიზიტორები.

ასევე კარგი იქნება, თუ შეადგენთ ინტერვიუს გეგმას, რის შემდეგ რა უნდა თქვათ და რაზე გაამახვილოთ ყურადღება.

გისურვებთ წარმატებებს...

შეინარჩუნეთ ყველაზე მნიშვნელოვანი კლიენტები და კრიზისი გაცილებით ადვილი გადასატანი გახდება

იქნებ ეს ერთადერთი შესაძლებლობაა ბევრი ისეთი ორგანიზაციის გადასარჩენად, სადაც ჯერ კიდევ დარჩენიათ ასეთი კლიენტები.

არაფერია ისე მნიშვნელოვანი კრიზისის დროს, როგორც კლიენტი, რომელიც არ მიდის. განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც მათგან მიღებული შემოსავალი თქვენი შემოსავლების განსაკუთრებულად დიდ ნაწილს შეადგენს. ყველამ კარგად იცის, რომ კრიზისის დროს ბევრად შედეგიანია იმ არსებული კლიენტის შენარჩუნებაზე იმუშაო, რომელზეც შენი ბიზნესი დგას, ვიდრე ის, რომ აგრესიული ბრძოლა გააჩაღო ახალი კლიენტების მოსაზიდად.

ამ სტრატეგიას რამდენიმე მნიშვნელოვანი არგუმენტი აქვს:

ა) უფრო ეკონომიურია დროის, ფინანსური თუ საკადრო რესურსების თვალსაზრისით.

ბ) უფრო მეტად უზრუნველყოფს ბიზნესის სტაბილურობას.

გ) უფრო მეტი დრო გრჩება შიდა პრობლემების მოსაგვარებლად, რომელიც კრიზისის დროს არცთუ ისე ცოტაა.

მეორე მხრივ, თუ მათ კმაყოფილებაზე განსაკუთრებულად არ იზრუნებ, მათი (მინიმუმ მათი კეთილგანწყობის) დაკარგვა ძალიან მალე ფინანსურ დანაკარგებში აისახება. ახალი კლიენტების მოყვანაც ბევრად უფრო გაჭირდება და რეპუტაციაც ბევრად უფრო მეტად დაზარალდება.

მთავარი კითხვები, რომლებიც ჩნდება: როგორ მივაღწიოთ ამას, რა უნდა გაკეთდეს იმისთვის, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი კლიენტები რჩებოდნენ ჩვენთან. იგი რჩებოდეს მაშინაც კი, თუ უკეთეს შემოთავაზებას იღებს კონკურენტებისგან, როცა მათ მომსახურებაში მუდმივი ხარვეზებია და ჩვენ სწრაფად ვერ ვახერხებთ ამის მიზეზების აღმოფხვრას, როდესაც ძალიან ცოტა დრო გვაქვს მათთვის ბევრი შიდა პრობლემის გამო.

სამი მთავარი ამოცანა, რომლებიც იძლევა ყველაზე მნიშვნელოვანი კლიენტების დიდი ხნით შენარჩუნების საშუალებას:

1. გამოარჩიოთ ისინი სხვა კლიენტებისგან (ბევრ ბიზნესში ეს არცთუ ისე მარტივი ამოცანაა, როგორც ერთი შეხედვით შეიძლება ჩანდეს).

2. მიაღწიოთ პირველ რიგში სწორედ მათ მაქსიმალურ კმაყოფილებას. ეს, შეიძლება, ძალიან იაფი დაჯდეს, მაგრამ მათ მიერ განხორციელებული შესყიდვებიც გაზარდოს და მათი ლოიალობაც ბევრად აამაღლოს.

3. აქტიურად ჩართოთ ისინი თქვენი ორგანიზაციის მართვის პროცესში. მათი ღირებულება კიდევ მრავალჯერ გაიზრდება და მათი თქვენგან წასვლის შესაძლებლობებიც რადიკალურად შემცირდება მაშინაც კი, თუ კონკურენტები მკვეთრად უკეთეს პირობებს შესთავაზებენ.

აი, რამდენიმე ძირითადი მოსაზრება თითოეული ამ ამოცანის თავისებურებებთან და გადაწყვეტის გზებთან დაკავშირებით:

გამოარჩიეთ თქვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი კლიენტები

სამი ტიპის კლინტია ყველაზე მნიშვნელოვანი თითქმის ყველა ორგანიზაციისთვის:

ა) ვინც ყველაზე მეტს ყიდულობს (რაც ისედაც ცხადია);

ბ) ვინც დიდი ხანია თქვენგან ყიდულობს (ესეც გასაგებია);

გ) და ვინც ყველაზე აქტიურად გამოხატავს უკმაყოფილებას, აქვს გაუთავებელი შენიშვნები და საყვედურები თქვენი საქმიანობის ასპექტებისა და თქვენი თანამშრომლების ქცევისა თუ გადაწყვეტილებების მიმართ (ეს შეიძლება ახალი იყოს ან ძნელად მისაღები ბევრისთვის, თუმცა ძალიან მნიშვნელოვანი ჯგუფია, რომელიც შეიძლება თავისი მნიშვნელობით არაფრით ჩამოუვარდება პირველსა და მეორეს).

სწორედ ამ სამი ჯგუფის კლიენტების გაფრთხილება და შენარჩუნება არის ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანი თითქმის ნებისმიერ დარგში მოქმედი ორგანიზაციისთვის. ეძებეთ ისინი, გაიცანით ისინი და ეცადეთ, დაუფასოთ მათ ეს ერთგულება და თქვენი ბიზნესის სტაბილურობას სერიოზული საფრთხე აღარ ან ძალიან რთულად თუ დაემუქრება.

მიაღწიეთ მათ მაქსიმალურ კმაყოფილებას

მათი კმაყოფილების მისაღწევად ყველაზე მნიშვნელოვანია პირველ რიგში აგრძნობინოთ, რამდენად აფასებთ მათ ერთგულებას, რამდენად ღირებულია და მნიშვნელოვანი იგი თქვენთვის და უკვე ამის აღქმა მათი მხრიდან შეიძლება საკმარისიც აღმოჩნდეს მათი ერთგულების კიდევ უფრო გასაზრდელად.

თუმცა, რა თქმა უნდა, ძალიან კარგი იქნება, თუ ეს მადლიერება თქვენი მხრიდან, უპირველეს ყოვლისა, მომსახურების ფასებზე აისახება. გაუკეთეთ მათ შეღავათები (თქვენივე ინი-

ციატივით და არა მათი დაჟინებული მოთხოვნის შემდეგ), აცნობეთ მათ ამის შესახებ და მათი კეთილგანწყობა ერთიორად გაიზრდება.

გაიცანით პირადად ეს კლიენტები (თუ ჯერ კიდევ არ იცნობთ). შეხვდით მათ და შესთავაზეთ თქვენთან პირადად დაკავშირება, თუ რაიმე წინადადება, შენიშვნა ან თხოვნა ექნებათ. გამოიყენეთ ყველა შესაძლებლობა მათთან პირადი ურთიერთობების განვითარებისთვის. საქმიანი სადილი, პერიოდული სატელეფონო მოკითხვა, მათი დაპატიჟება თქვენი კომპანიისთვის მნიშვნელოვან ღონისძიებებზე მარტივი საშუალებებია იმ ბევრიდან, რომელიც ამ მიმართულებით არსებობს. ამას ისინი სწრაფად აღიქვამენ, როგორც თქვენს ორგანიზაციასთან ურთიერთობის დამატებით ღირებულებას, რომლის კომპენსირებაც მომსახურების ფასებით კონკურენტებს კიდევ უფრო გაუჭირდებათ.

დაბოლოს, არსებობს ძალიან ბევრი მცირებიუჯეტიანი შესაძლებლობა მათი კმაყოფილების განსაკუთრებულად ასამაღლებლად, მათი მოლოდინების გადაჭარბებისთვის. მიულოცეთ დაბადების დღე და სხვა ღირსშესანიშნავი თარიღები, დაუნიშნეთ პერსონალური საკონტაქტო პირი, ვისთანაც ყველა საკითხს მარტივად მოაგვარებენ (ბევრ ბიზნესში ეს მნიშვნელოვანი დახმარებაა), გამოაკარით მათი სახელი, ლოგო შესამჩნევ ადგილას, როგორც კლიენტებისთვის, ისე თანამშრომლებისთვის, დაიტანეთ მათი ლოგო თქვენი პროდუქციის ეტიკეტებზე, ახსენეთ მათი სახელები, შესაძლებლობის შემთხვევაში, ტელევიზიით, ან საგაზეთო ინტერვიუებისას (რა თქმა უნდა ისე, რომ სხვა კლიენტები არ გაღიზიანდნენ), მოაწყვეთ კორპორაციული სადილები მათ საპატივსაცემოდ ქალაქგარეთ, ქვეყნის გარეთ. დაპატიჟეთ მათი წარმომადგენლები თქვენთან ერთად სამოგზაუროდ სადმე საზღვარგარეთ (კლიენტს და შესყიდვებს გააჩნია, თორემ, რა თქმა უნდა, ბევრისთვის ეს სულაც არ არის მცირებიუჯეტიანი ღონისძიება). მოკლედ, ფანტაზიას საზღვარი არ აქვს, შესაძლებლობაც ბევრია, უბრალოდ, საჭიროა დასვათ შეკითხვა – რა ესიამოვნებათ, რა გაუკვირდებათ, რას დააფასებენ განსაკუთრებულად და იდეა ბევრი გაგიჩნდებათ.

მათთვის კი თქვენ გახდებით კიდევ უფრო საინტერესო პარტნიორი, რომლისგანაც მუდმივად უნდა ელოდე რაღაცა ახალს – საიდანაც გრძნობ დაფასებას და ზრუნვას.. აი, ამას ბევრი ნებისმიერ მატერიალურ ღირებულებაზე მეტად აფასებს. მას უფრთხილდებიან მაშინაც კი, როდესაც სხვადასხვა სისტემური ტიპის პრობლემა ხელს გიშლით მათ შეუფერხებლად მომსახურებაში, გაპატიებენ და როგორც შეძლებენ თვითონაც დაგეხმარებიან ამ პრობლემების მოგვარებაში.

ჩართეთ ისინი მართვის პროცესში

და აი, ისიც – კლიენტებთან კოოპერაციის ყველაზე მაღალი დონე, რაც მათ უკვე აღარასოდეს აღარსად წაიყვანს თქვენგან. ისინი ყოველთვის თქვენი ერთგულები დარჩებიან, თუ ექნებათ შესაძლებლობა, თვითონ შეცვალონ თქვენს კომპანიაში რაღაცები ისე, როგორც მათთვისაც და თქვენთვისაც უკეთესია. იქონიონ გავლენა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე, ცვლილებებზე. ეს, რა თქმა უნდა, იმას არ ნიშნავს, რომ ყველა გამოიყენებს ამ შესაძლებლობას, მაგრამ ასეთი შესაძლებლობის თუნდაც არსებობა უკვე საკმარისია, სულ სხვანაირად შეხედო პარტნიორ კომპანიას.

შექმენით მათთან ურთიერთობისთვის სპეციალური ჯგუფი, ან ცხელი ხაზი, ან ფორუმი, რომელიც მათ მისცემს საშუალებას, მინიმალური ძალისხმევით მოგაწოდონ ნებისმიერი წინადადება, მოსაზრება ან შენიშვნა და დაიწყეთ სწრაფი რეაგირება მათგან მიღებულ ნებისმიერ ინფორმაციაზე.

შექმენით თქვენი კლიენტების კლუბი, საბჭო, სათათბირო, ან რაიმე ამის მსგავსი და მოიწვიეთ მისი წარმომადგენლები თქვენთვის მნიშვნელოვანი იდეების, სიახლეების, ახალი პროდუქტების, მომსახურებაში არსებული ხარვეზების თუ ინოვაციების განსახილველად, უბრალოდ, სამსჯელოდ კლიენტებისა და ბიზნესისთვის აქტუალურ საკითხებზე. მიაწოდეთ მათ ინფორმაცია ორგანიზაციის მდგომარეობის შესახებ. ჩააყენეთ საქმის კურსში ნებისმიერ მნიშვნელოვან სიახლესთან დაკავშირებით. მიეცით მათ წარმომადგენლებს თქვენს დირექტორატზე დასწრების და განხილვებში მონაწილეობის

უფლება. ისინი თქვენი მთავარი პარტნიორები გახდებიან ბიზნესის განვითარებაში.

ისინი მოითხოვენ ხარისხის დაცვას თქვენი თანამშრომლების მიერ, გააკრიტიკებენ, გააკონტროლებენ მათ და მიუთითებენ ყველა არამართებულ ქმედებაზე არა მარტო მათ მიმართ, არამედ სხვა კლიენტებთან დაკავშირებითაც, თუ ისინი ამას შეესწრებიან, ან საიდანმე გაიგებენ. ისინი თქვენთან განიხილავენ ყველა მნიშვნელოვან შემოთავაზებას, ან წინადადებას, რომელსაც თქვენი კონკურენტებისგან მიიღებენ და ასევე მოგაწვდიან სხვა ბევრ მნიშვნელოვან ინფორმაციას. ისინი გირჩევენ, როგორ გახდეს თქვენი ორგანიზაცია ბევრად უფრო ღირებული კლიენტებისთვის, რაც აუცილებლად გახდება თქვენი გრძელვადიანი და სტაბილური ზრდის წინა პირობა.

* * *

ამას წინათ ვმსჯელობდით ერთ-ერთი დიდი ორგანიზაციის პრობლემებზე. ცხადად დავინახეთ, რამდენად მნიშვნელოვანია ახლა მისთვის ლოიალური კლიენტების შენარჩუნება და მათი გამოყენება, რათა დაინახონ, რაში უშვებენ შეცდომებს, რა შესაძლებლობები აქვთ განვითარებისთვის. დავინახეთ, რომ მათთვის ახლა, შესაძლოა, ჰაერზე მეტად მნიშვნელოვანია ერთგული კლიენტების გვერდში ყოფნა.

ასეთი აზრიც კი მოგვივიდა:

გააკეთოს აქციების ემისია (დავუშვათ 20%), დაურიგოს ეს აქციები კლიენტებს იმ პირობით, რომ ისინი ამ აქციებს არ გაყიდიან მინიმუმ სამი წლის განმავლობაში, შექმნას მათთან კონტაქტის და ურთიერთობის სამსახური. მისი თანამშრომლები მათი წინადადებების და სურვილების მოსმენით და მათზე რეაგირებით იქნებიან დაკავებულნი. პერიოდულად მისცეს მათ ინფორმაცია ამ აქციების ღირებულების შესახებ. შეიყვანოს ისინი მართვის გაფართოებულ საბჭოში, ან კრებაში და მისცეს მათ კრიტიკული მოსაზრებების და წინადადებების გამოთქმის შესაძლებლობა.

და აი, რა შეიძლება მოხდეს: ამ კლიენტებს, რომლებიც დღეს აღარ არიან დარწმუნებულნი, რომ მათთვის საერთოდ ვინმეს სცალია და თითქმის ყოველდღიურად აწყდებიან გულგრილ და არასერიოზულ დამოკიდებულებას, ექნებათ საშუალება თქვან, რა არ მოსწონთ, რატომ და მიიღონ ინფორმაცია ამ პრობლემების მოგვარების ხელისშემშლელი ობიექტური გარემოებების შესახებ. ეს მათ არა მარტო დააკავებს ამ ორგანიზაციაში, არამედ მათში გააათმაგებს თანადგომის სურვილს. ისინი ყველაფერს გააკეთებენ იმისთვის, რათა კვლავ ჰყავდეთ პარტნიორი, რომელიც უყვართ, რომელსაც ენდობიან და რომელსაც კიდევ დიდხანს უერთგულებენ.

ვინ იცის, იქნებ ეს ერთადერთი შესაძლებლობაა ბევრი ისეთი ორგანიზაცია გადარჩეს, სადაც ჯერ კიდევ დარჩენიათ ასეთი კლიენტები.

2009, ივლისი

ქართული სტრატეგიის სამი თავისებურება

ბევრი კომპანია, რომელიც საქართველოს ბიზნესწრეებში საუკეთესო ორგანიზაციად და წარმატებულ კომპანიად ითვლებოდა უახლოეს წარსულში, ან ჯერ კიდევ სახელდება, თავის გადაწყვეტილებებში სწორედ ამ მიდგომებით სარგებლობდა.

ქართული სტრატეგიის სამი თავისებურება, რომელზეც გვინდა ამ სტატიაში ვისაუბროთ, ბევრი დადებითი და უარყოფითი ეფექტის მიზეზი ხდება. საუბარი იმაზე, რომ ეს მიდგომები მხოლოდ უარყოფითი შედეგის მომტანია, ძნელია და, ალბათ, არც იქნება სწორი. თუმცა, ალბათ, არ იქნება მართებული არ აღინიშნოს და ნაკლოვანებებს ხაზი არ გაესვას.

ეს მიდგომები გახდა ქვეყანაში ბევრი კომპანიის სწრაფი აღმასვლის და, შესაძლოა, ასევე სწრაფი დაცემის მიზეზი. მათი მეშვეობით ბევრმა მენეჯერმა შეძლო სწრაფად მოეპოვებინა ავტორიტეტი და მათი უმრავლესობა ასევე სწრაფად მიეცა დავიწყებას.

დრო მიდის, მენეჯერები იცვლებიან, ეს მიდგომებიც განიცდის გარკვეულ ცვლილებას. თუმცა, უკვე მეორე ათწლეულია, ისინი კვალავაც რჩებიან ქართული სტრატეგიის გამოკვეთილ თავისებურებებად.

1. სწრაფი, ძალიან სწრაფი მოგება

ბევრი მენეჯერის აზრით, კერძო კომპანიების დანიშნულება მაქსიმალური მოგების მიღებაა და თან რაც შეიძლება

სწრაფად, ხშირად ხდება სტრატეგიული თუ ტაქტიკური გადაწყვეტილების საწინდარი. ადამიანებს მიაჩნიათ, რომ რაც უფრო სწრაფი და დიდია მოგება, მით უფრო წარმატებულია ორგანიზაცია და, შესაბამისად, წარმატებულია მისი ხელმძღვანელიც. ეს მოტივაცია ხშირად ხდება მთავარი მიზანი მრავალი მენეჯერისა თუ მენეჯერთა გუნდისთვის და ისინიც იწყებენ აქტიურ მოქმედებებს ამ ამოცანის გადასაწყვეტად. რწმენა ხდება სტრატეგია, სტრატეგია გადადის მოქმედებებში და შედეგად ვიღებთ ორგანიზაციას, რომელიც მართალია მოკლე ვადაში ახერხებს მიაღწიოს გარკვეულ წარმატებას, მაგრამ სანაცვლოდ არანაირად არ არის მზად, თუნდაც ძალიან მცირე, გაუთვალისწინებელი დაბრკოლებისთვის.

ასეთი ორგანიზაციები, როგორც წესი, ძალიან სწრაფად იშლებიან. ამის მიზეზი სამი რამ ხდება:

ა) ხარჯების ზრდა, რომელიც მენეჯმენტისა და თანამშრომლების თვითკმაყოფილებასთან ერთად იწყება. კონკრეტული პირები იმის რწმენით, რომ წარმატება დიდხანს გაგრძელდება, თავს უფლებას აძლევენ, იმაზე მეტი ხარჯონ, ვიდრე აქვთ. ეს საბოლოო ჯამში, უარყოფით გავლენას ახდენს როგორც სხვათა განწყობაზე, ისე ფინანსურ შედეგებზე.

ბ) იწყება შემოსავლების შემცირება იმიტომ, რომ იდეები იმასთან დაკავშირებით, თუ რისი კეთება შეიძლება დამატებითი მოგების მისაღებად, სწრაფად იწურება მათი კარგი ცხოვრებისგან მოდუნების, ან მათი მუშაობის არასათანადოდ დაფასების გამო იმედგაცრუებასთან ერთად.

გ) იწყება პრობლემები შიდა ურთიერთობებში. მენეჯმენტის დამოკიდებულება დანარჩენ თანამშრომლებთან უარესდება, რადგანაც ისინი სწორედ მათ აბრალებენ წარმოქმნილ პრობლემებს. ასევე იძაბება ურთიერთობა მენეჯმენტის წევრებს შორის წარუმატებლობის ერთმანეთზე გადაბრალების გამო.

შედეგად, ორგანიზაციაში იწყება კრიზისი, რომელიც დროსთან ერთად სულ უფრო მწვავდება. თუ კრიზისის განვითა-

რების პროცესში საიდანღაც რაიმე კარგი პროექტი, ან იდეა გამოჩნდება, ეს ცოტა ახანგრძლივებს უარყოფითი შედეგის დადგომას. დროებით ისევ წყნარდება სიტუაცია, ისევ აქტიურდება მუშაობა, ისევ ლაგდება ურთიერთობები, თუმცა ისე მაინც არა, როგორც დასაწყისში იყო. მოკლე ვადაში სიტუაცია ისევ მწვავდება და ნაკლოვანებებიც იწყებენ სიტუაციის ესკალაციას. თუ კრიზისის განვითარების პროცესში გარეშე საფრთხე, ან პრობლემა წარმოიქმნება, ის მნიშვნელოვნად აჩქარებს რეგრესის ტემპს და კრიზისის შედეგის დადგომას.

კრიზისის შედეგი კი ორია: ორგანიზაცია ან იშლება, ან ახერხებს გამოსავლის პოვნას. გამოსავალი კი მხოლოდ ერთია – მიხვდე, რა არის შენი მთავარი მიზანი და დაინახო, რომ მოგება არის მხოლოდ ის, რასაც საზოგადოებისგან იღებ და იმისთვის, რომ ის მიიღო დიდხანს და მზარდი დინამიკით, აუცილებელია მკაფიოდ ჩამოაყალიბო, თუ რა არის ის, რაც შენგან უნდა მიიღოს საზოგადოებამ, რათა ამ მოგების მიღების საშუალება მოგცეს.

ის, ვინც ხვდება ამას, აგრძელებს განვითარებას, სხვები, როგორც წესი, ტოვებენ ბაზარს.

2. უნივერსალიზაცია ყველგან და ყველაფერში

თუმცა ისინი, ვინც განვითარების პირველი ეტაპი გაიარა და მიხვდა, ვიღაცისთვის რაღაც უნდა გააკეთო, რათა გადარჩე, იარსებო და განვითარდე, დგებიან ახალი დილემის წინაშე: რა ვაკეთოთ, რა სარგებელი შევქმნათ, რა უნდა იყოს ჩვენი მთავარი ფუნქცია ან დანიშნულება და ა.შ.

ქართული მენეჯმენტის მეორე თავისებურება არის ის, რომ, როგორც წესი, ორგანიზაციების დიდი ნაწილი უნივერსალიზაციას თავისი ორგანიზაციის ძირითად სტრატეგიად ირჩევს. ანუ ვაკეთოთ ყველაფერი, ვაკეთოთ ყველასთვის, მოვემსახუროთ ყველას და ვიყოთ საინტერესო და ცნობილი ყველასთვის. ეს არის მოტივაცია, რომელიც ძალიან ბევრი ორგანიზაციის მამოძრავებელი კონცეფცია ხდება. შედეგად, რაღაც

დროის განმავლობაში ისინი ახერხებენ სწრაფად გაშალონ ასპარეზი. სწრაფად დაენახვონ ყველას, სწრაფად მიიზიდონ კლიენტებიც. ასე, მოკლე ვადაში ახერხებენ ისინი დასახული მიზნის მიღწევას. ხმაურობენ, აქტიურობენ, სიახლეებიც გამოაქვთ ბაზარზე, იქცევენ ყურადღებას.

თუმცა, დროთა განმავლობაში მათი ხმა ნელდება, მათი სიკაშკაშე კლებულობს, მათი მამოძრავებელი მოტივაცია მცირდება. ამას რამდენიმე მიზეზი განაპირობებს:

ა) ვერ ხერხდება მნიშვნელოვანი ცოდნის დაგროვება, ვინაიდან ისწავლო და გაიგო ყველაფერი ყველაზე, ყოველთვის და ითვალისწინებდე ყველაფერს, ძნელია.

ბ) ვერ ხერხდება საინტერესო იდეების გენერაცია და განხორციელება ყველა მიმართულებით, ერთი ტემპით. ვინაიდან ყურადღებას აქცევდე ყველა მიმართულებას თანაბრად და საკმარისად, აფინანსებდე ყველა იდეას და წინადადებას, შეუძლებელია. დროც და ფულიც შეზღუდული რესურსებია და ის არ იძლევა ყველაფრის მოსწრების საშუალებას.

გ) ვერ ხერხდება ყველა მომხმარებლის დაკმაყოფილება თანაბრად კარგად. ზოგიერთი გრძნობს პროდუქტის, ან მომსახურების დაბალ ხარისხს. ზოგიერთი ხვდება, რომ მათთვის ვერ გამოინახა საკმარისი დრო და ყურადღება. ზოგიერთები ხვდებიან, რომ არ არიან თანაბრად მნიშვნელოვანი კლიენტები ამ ორგანიზაციისთვის.

შედეგად აქაც იწყება კრიზისის ესკალაცია. გაყიდვები მცირდება, მენეჯმენტი იწყებს დაცილებას თანამშრომლებისგან და ძირითადად მათ აბრალებს წარმოქმნილ სირთულეებს. იგი იწყებს გეგმების დაწესებას, ამ გეგმების შესრულების მოთხოვნას, დაძაბული მოტივაციის სისტემების შექმნას და ა.შ. დროთა განმავლობაში იძაბება ურთიერთობები მენეჯმენტის გუნდის წევრებს შორის.

თუ ამ დროს მოხერხდა მნიშვნელოვანი წარმატების მიღწევა რომელიმე ფრონტზე, ეს რეგრესის პროცესს მცირე ხნით

აფერხებს, თუმცა, შემდეგ კიდევ უფრო სწრაფად უარესდება ვითარება.

თუ ამ პროცესში, გარემოში სიტუაცია გამწვავდა და გართულდა რაიმე სხვა მიზეზის გამო, ეს რეგრესის პროცესს და კრიზისის შედეგების დადგომას მნიშვნელოვნად აჩქარებს. ეს იმიტომ, რომ კრიზისში მყოფი ორგანიზაციისთვის ძალიან რთულია თუნდაც უმნიშვნელო გარე საფრთხის გადალახვა მნიშვნელოვანი დანაკარგების გარეშე.

კრიზისის შედეგი ამ შემთხვევაშიც ორნაირად დგება: ან ორგანიზაცია იშლება, გადის ბაზრიდან, ან სხვა სუბიექტად აგრძელებს არსებობას, ან ის პოულობს გადარჩენის გზას. გადარჩენის გზა კი ამ შემთხვევაში არის ფოკუსირება – არჩევანის გაკეთება მომხმარებელზე, ვისთვის გინდა, რომ იმუშაო, რა პროდუქტის, კონკრეტულად რა სარგებლის შექმნა გინდა მათთვის. რა გინდა მათთვის აკეთო, პროდუქტის თუ მომსახურების მიწოდების რა გზებისა და მეთოდების გამოყენებით გინდა ხელმისაწვდომი გახადო შენ მიერ შექმნილი სარგებელი შენთვის მნიშვნელოვანი მომხმარებლისთვის.

რაც უფრო მკაფიოა ფოკუსი, მით უფრო სწრაფად იწყება ექსპერტიზის და საჭირო ინფორმაციის დაგროვება, მით უფრო ეფექტური ხდება მუშაობის მეთოდები და მიდგომები, მით უფრო სწრაფად იწყება ორგანიზაციის ზრდა. თუ მიზნობრივი კლიენტების რეალური რაოდენობა და მათი მზადყოფნა, გადაიხადონ საზღაური თქვენს პროდუქტში, იძლევა ორგანიზაციის შენახვის და განვითარების საშუალებას, მაშინ იწყება ბევრად უფრო სწრაფი ზრდა, ვიდრე ნებისმიერი სხვა უნივერსალური ორგანიზაციის.

3. პირველობისკენ სწრაფვა

როგორც კი ორგანიზაციები სხვებზე სწრაფად იწყებენ ზრდას, მათი უმთავრესი მიზანი ბაზრის ლიდერობა ხდება. გაასწრონ ყველას გაყიდვებით, კლიენტების რაოდენობით, გაყიდვების ან მომსახურების წერტილების რაოდენობით, თანამშრომლების რაოდენობით, მომწოდებლებით და ა.შ. და რაც მთავარია,

ამის სწრაფად მიღწევა ხდება ბევრი ორგანიზაციის იდეაფიქსი. პირველობა, პირველთა შორის პირველობა, და კიდევ იმათ შორის უპირატესობის მიღწევა ბევრი ორგანიზაციის მიზანი და სტრატეგია ხდება. ეს კი მრავალი უარყოფითი მოვლენის და პროცესის საფუძველი ხდება:

ა) ორგანიზაციები უგულებელყოფენ ორგანიზაციული განვითარების აუცილებლობას. მათი დაჩქარებული ზრდისკენ სწრაფვა ხელს უშლის გაჩერდნენ დროდადრო და სწორი ორგანიზაციული საფუძვლების შექმნით გაიმყარონ და განიმტკიცონ მიღწეული შედეგები.

ბ) ორგანიზაციები აღარ აქცევენ ყურადღებას გრძელვადიან შედეგებზე ორიენტირებულ პროექტებს. ვერ ნახულობენ მათთვის დროს, საკმარის სახსრებს, საკმარის მოტივაციას საკუთარ თავში, რათა მათზეც, სხვა ოპერატიული ამოცანების მსგავსად, იზრუნონ. მით უმეტეს, ამ ამოცანებზე მუშაობა მეტ ინტელექტუალურ, მორალურ ძალას საჭიროებს. იგი უფრო რთული და მოსაწყენია ბევრი მენეჯერისთვის, ვიდრე სწრაფი, ოპერატიული მოქმედება მოკლევადიანი შედეგის მისაღებად.

გ) ორგანიზაციები არ უთმობენ სათანადო ყურადღებას საკადრო ბაზის განვითარებას. იმათ მოძებნას, რომლებიც ყველაზე ლოიალურები იქნებიან, ყველაზე კარგად ეცოდინებათ რა უნდა გააკეთონ და ყველაზე უფრო ეფექტურებიც იქნებიან, მაგრამ დიდი ხნის შემდეგ და დიდი თანხების ფასად. ორგანიზაციები ვერ ხვდებიან, რატომ უნდა დახარჯონ დრო და ფული ამ ამოცანების გადაწყვეტაზე, ვინაიდან ხედავენ, რომ რამდენიმე წელიც კი არ იქნება საკმარისი აქედან რეალური შედეგების მისაღებად.

შედეგად, აქაც იწყება კრიზისი. ორგანიზაცია ვეღარ ასწრებს განვითარდეს ზრდის შესაბამისად. ზრდის შედეგად გაზრდილი მოცულობები მაკრატლის ეფექტით თვითონ იწყებენ ორგანიზაციის დახრჩობას. კლიენტების უკმაყოფილება იზრდება, იწყება იმედგაცრუება ორგანიზაციის მიმართ მოლოდინებში. თანამშრომლები სულ უფრო მეტად გრძნობენ, რომ

მათ ამუშავებენ ძალიან ბევრს, მათში სამუშაო რესურსი სწრაფად ამორტიზირდება, მათი ცოდნისა და უნარების განვითარებაზე კი ასეთი გარემო ძალიან უარყოფითად ზემოქმედებს. შესაბამისად, იწყება პრობლემები: გაყიდვები კლებულობს, ფინანსური შედეგები უარესდება, თანამშრომლებში ინერტულობა მატულობს. მენეჯმენტის გუნდსა და თანამშრომლებს შორის იწყება დაშორება. დროთა განმავლობაში მენეჯმენტის გუნდის შიგნით იწყება ურთიერთობების პრობლემები, რაც კრიზისს კიდევ უფრო ამწვავებს. თუ ამ პროცესში რაიმე მნიშვნელოვანი წარმატება ხდება, ეს დროებით ანელებს რეგრესის პროცესს. თუმცა, მოგვიანებით, პროცესი უფრო სწრაფად იწყებს განვითარებას.

თუ ამ პროცესში ორგანიზაციის გარეთ გაუარესდა მდგომარეობა და რამე საფრთხე წარმოიქმნა, ეს კიდევ უფრო აჩქარებს რეგრესს და უარყოფითი შედეგის დადგომასაც დროში აახლოებს.

აქაც ორი შედეგია: ორგანიზაცია იშლება სხვადასხვა შემადგენლებად, ან მენეჯმენტი ახერხებს იპოვოს ძალა, გადალახოს პირველობის ამბიცია და მიხვდეს, რომ:

გაცილებით მნიშვნელოვანია, იყო პირველი მომხმარებელთა რომელიღაცა ჯგუფის არჩევანში, როდესაც ისინი ყიდულობენ ამა თუ იმ პროდუქტსა და მომსახურებას, ვიდრე ის, თუ რა პოზიცია გიკავია ბაზარზე საქმიანობის მასშტაბით, ზომებით, გაღიარებენ თუ არა გამორჩეულ ლიდერად შენი კონკურენტები, მთავრობა, ან მთლიანად საზოგადოება. ხშირად ერთი ადამიანის გადაწყვეტილება – იყიდოს ერთი კონკრეტული ორგანიზაციის პროდუქტი ან მომსახურება უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ამ ორგანიზაციის წარმოდგენა იმაზე, თუ რამდენად დიდია მისი მასშტაბი და მნიშვნელობა ქვეყნისთვის, რეგიონისთვის, აქციონერებისთვის და ა.შ.

მომენტი, როდესაც მიღწეული სიდიდეების გამო მენეჯმენტს ავიწყდება, რომ არსებობს კლიენტი, როგორც ასეთი, და მის პრეფერენციებს მნიშვნელობა აქვს, ხდება ორგანიზაციებისთვის ძალიან მძიმე კრიზისის გამომწვევი მიზეზი.

მენეჯმენტი, რომელიც ხვდება, რომ უნდა გაიზარდო მხოლოდ იმდენად, რამდენადაც თვითონ ხარ მზად არ შეამცირო კლიენტების კმაყოფილება, არ გააუარესო ბრენდი და არ გამოიწვიო თანამშრომლების უკმაყოფილება, ახერხებს ორგანიზაციის კრიზისიდან გამოყვანას. სხვები კი თავისი პირველობის ამბიციების დათმობასაც ვერ ასწრებენ, ისე ტოვებენ ბაზარს.

ბევრი კომპანია, რომელიც საქართველოს ბიზნესწრეებში საუკეთესო ორგანიზაციად და წარმატებულ კომპანიად სახელდებოდა უახლოეს წარსულში ან ჯერ კიდევ სახელდება, თავის გადაწყვეტილებებში სწორედ ამ მიდგომებით სარგებლობდა (ზოგიერთი მათგანით მაინც). თუ ასეთმა სტრატეგიებმა რაიმე შედეგი მოიტანა ბოლო 10-15 წლის განმავლობაში, ისინი სულ უფრო ნაკლებად განაპირობებენ წარმატებას დღეს.

მიმდინარე კრიზისმა გამოავლინა ბიზნესის ამჟამინდელ ლიდერთა ძირითადი სისუსტეები. ბევრი მათგანი შესაძლოა დაცემის პერსპექტივის წინაშე დგას. თუ ოდნავ მაინც, არსებული პრობლემები ჩვენ მიერ აღწერილი სტრატეგიების შედეგია, ჩვენი სურვილია, რომ ახალი კომპანიები მაინც, რომლებიც ახლა იზრდებიან და ვითარდებიან, შეეცადონ, გაითვალისწინონ დღევანდელი მიდგომის ნაკლოვანებები. თუმცა სავარაუდოა, რომ ქართული ორგანიზაციებისთვის სტრატეგიების განსაზღვრისას ეს სამი მიდგომა კიდევ დიდხანს იქნება დომინანტი. ეს ნიშნავს, რომ კვლავაც იქნება მრავალი წარმატება და დაცემა, ბევრი კრიზისი და ცვლილებები, ანუ ცხოვრება კვლავ ჩვეულ კალაპოტში გაგრძელდება.

კლიენტების აზრი

საჭირო იყო ისეთი სისტემის შემუშავება და დანერგვა, რომელიც ორგანიზაციას საშუალებას მისცემდა, მუდმივად ეკონტროლებინა თავისი მომხმარებლების კმაყოფილება და მაქსიმალურად სწრაფად მოეხდინა რეაგირება ყველა არასასურველ შემთხვევაზე.

საქართველოში ბევრი ორგანიზაცია აცნობიერებს კლიენტების აზრის მნიშვნელობას. ისინი ცდილობენ გაიგონ და გაითვალისწინონ მომხმარებლის აზრი. ასეთი ორგანიზაციები გაცილებით დიდ წარმატებას აღწევენ, ვიდრე ისინი, ვისთვისაც დღევანდელი მოგება და ფინანსურ უწყისებზე მოცემული მოგების მაჩვენებელია ყველაფერზე მნიშვნელოვანი და პრიორიტეტული.

ცოტა ხნის წინ ერთი ორგანიზაციის მენეჯმენტმა მიიღო გადაწყვეტილება, რაღაც შეეცვალა. მათ სურდათ, გამძაფრებული კონკურენციის პირობებში კლიენტები შეენარჩუნებინათ. მათი ამოცანა იყო, ეს საკითხი ისე გადაეჭრათ, რომ ორგანიზაციას მინიმალური დანახარჯებით შესძლებოდა კლიენტების მაქსიმალურად დიდხანს შენარჩუნება.

ამისთვის კი საჭირო იყო ისეთი სისტემის შემუშავება და დანერგვა, რომელიც ორგანიზაციას საშუალებას მისცემდა, მუდმივად ეკონტროლებინა თავისი მომხმარებლების კმაყოფილება და მაქსიმალურად სწრაფად მოეხდინა რეაგირება ყველა არასასურველ შემთხვევაზე. ამასთან, ცოდნოდა კლიენტების აზრი თავის პროდუქტებსა და მომსახურებებზე.

ცვლილებების განსახორციელებლად საჭირო იყო პროექტი. დასაწყისიდანვე გამოიკვეთა რამდენიმე მთავარი ამოცანა. მათზე გადაწყვეტილების მიღება და პასუხის გაცემა საბოლოოდ სასურველ შედეგამდე მიიყვანდა ორგანიზაციას.

ამოცანა 1. ვინ უნდა გააკონტროლოს კლიენტების კმაყოფილება?

ორგანიზაციის მენეჯმენტმა, პირველ რიგში, მიიღო გადაწყვეტილება, რომ შეექმნა ცალკე სტრუქტურული ერთეული. მისი დანიშნულება სწორედ კლიენტების განწყობის მუდმივი კვლევა იქნებოდა და მას უკუკავშირის განყოფილება დაერქვა. ამ განყოფილებას მჭიდროდ უნდა ეთანამშრომლა გაყიდვების და მომსახურების, ასევე ბრენდისა და ახალი პროდუქტების სტრუქტურულ ერთეულებთან და მიეღო მათგან დავალებები კლიენტების აზრის კვლევისთვის.

განყოფილებაში ერთი თანამშრომლის ამოცანა იყო მუდმივი უკუკავშირის განხორციელება, შემოსული ინფორმაციის დახარისხება და შესაბამის პირებთან კომუნიკაცია, შემდგომ ამ ინფორმაციაზე რეაგირების კონტროლი. მეორე თანამშრომელი კი კვლევებსა და გამოკითხვებზე იყო პასუხისმგებელი.

ამოცანა 2. როგორ უნდა მოხდეს კლიენტების კმაყოფილების კონტროლი?

ამ ამოცანის გადასაჭრელად შემუშავდა ორგანიზაციის უკუკავშირის სისტემა, რომელსაც რამდენიმე დადებითი მხარე აქვს:

- ის მუდმივმოქმედია და დროში დაკვირვების საშუალებას იძლევა;
- მისი გამოყენება შესაძლებელია კონკრეტული პროდუქტებისა და მომსახურებების მიმართ კლიენტის დამოკიდებულების გაგებისთვის;

- კარგი საშუალებაა ახალი პროდუქტების დანერგვის წინ მათი ტესტირებისთვის და არსებულში ცვლილებების შეტანის შემდგომ კლიენტის რეაგირებაზე დაკვირვებისთვის.

ეს სისტემა ასევე იძლევა შესაძლებლობას, რომ ინიციატივები და იდეები ახალი პროდუქტების შესაქმნელად, ან ძველის დასახვეწად თვითონ კლიენტისგან მოდიოდეს და მის უშუალო ჩართულობას უზრუნველყოფდეს.

დაბოლოს, სისტემა შესაძლებლობას იძლევა, რომ ორგანიზაციამ დროულად აღმოაჩინოს, გააანალიზოს მის მიერ დაშვებული შეცდომები, რათა დროულადვე შეძლოს მათი აღმოფხვრა და თავი დაიცვას მომავალში შესაძლო დიდი დანაკარგებისგან. ეს ხომ უკმაყოფილო კლიენტების არსებობის შემთხვევაში გარდაუვალია.

შემუშავებული უკუკავშირის სისტემის მიზანი იყო, უზრუნველეყო ორგანიზაციის არსებული და პოტენციური კლიენტებისგან მის ბრენდთან, პროდუქტებთან, მომსახურებასთან და კლიენტის კმაყოფილებაზე მოქმედ ყველა სხვა ფაქტორთან დაკავშირებული ინფორმაციის როგორც სისტემურად, ასევე ყოველი საჭიროების დროს ოპერატიულად ამოღება, ანალიზი, ამ ინფორმაციის ოპტიმალური ფორმით და დროულად კომუნიკაცია ყველა შესაბამის მხარესთან. სისტემა უზრუნველყოფდა მიღებულ ინფორმაციაზე რეაგირების კონტროლს, რითაც ხელს უწყობდა ორგანიზაციის განვითარებას.

უკუკავშირის არხები

სისტემა, ინფორმაციის მობილიზების მიზნით, გამოიყენებდა შიდა და გარე არხებს. შიდა არხები შეიძლება ყოფილიყო ორგანიზაციის ნებისმიერი თანამშრომელი. ასევე მნიშვნელოვანი საშუალება იყო ორგანიზაციის ინტერნეტგვერდის გამოყენება, როგორც უკუკავშირის ერთ-ერთი ეფექტური არხისა.

გარე არხებად სისტემას უნდა გამოეყენებინა უშუალოდ კლიენტები, აგრეთვე კვლევითი ორგანიზაციები, სხვადასხვა ინტერნეტფორუმები და სოციალური ქსელები.

კვლევისთვის სისტემა იყენებდა ნებისმიერ ერთ, ან რამდენიმე არხს. კონკრეტული კვლევისთვის არხების შერჩევა ხდებოდა ინდივიდუალურად, სხვადასხვა კრიტერიუმის საფუძველზე.

ინფორმაციის მიზნობრივად მოძიებისთვის გამოიყენებოდა უკუკავშირის განყოფილების, ან გარე წყაროების მიერ შემუშავებული და უკუკავშირის განყოფილებასთან შეთანხმებული კითხვარები. კვლევა ტარდებოდა ზეპირი ან წერილობითი სახით.

გარდა მიზნობრივი კვლევებისა, უკუკავშირის სისტემა უზრუნველყოფდა შიდა არხებიდან ინფორმაციის სისტემატიურად მოგროვებას ორგანიზაციაში შემუშავებული სტანდარტის მიხედვით.

უკუკავშირის შიდა არხების მიერ ინფორმაცია მიეწოდებოდა ისეთ შემთხვევებში, როდესაც ფიქსირდებოდა კლიენტის უკმაყოფილება კომპანიის მომსახურების, ტარიფების, თანამშრომლების, ან მთლიანად ორგანიზაციის მიმართ. კლიენტი ახდენდა სურვილის (ინიციატივის) დაფიქსირებას სიახლეებთან დაკავშირებით; ან იმ შემთხვევებში, თუ აღმოჩნდებოდა, რომ გრძელვადიანი პროდუქტის მოხმარებისას კლიენტი იღებდა ორგანიზაციასთან ურთიერთობის შეწყვეტის გადაწყვეტილებას. ინფორმაციის მოწოდება ხდებოდა ასევე სხვა ნებისმიერ შემთხვევაში, როდესაც შიდა არხები საჭიროდ მიიჩნევდნენ უკუკავშირის განყოფილების ინფორმირებას.

უკუკავშირის პროცესები

გარდა უკუკავშირის არხებისა, მნიშვნელოვანი იყო უკუკავშირის პროცესების აღწერა. იქ დეტალურად იქნებოდა აღწერილი, ვინ, როდის, რას და როგორ გააკეთებდა. სისტემა დაიყო ორ მთავარ პროცესად: 1) ინფორმაციის მოგროვების და დისტრიბუციის პროცესი და 2) მიზნობრივი კვლევის პროცესი.

თითოეული პროცესი გაიწერა დეტალურად, ითვალისწინებდა ყველა შესაძლო შემთხვევას და იყო მაქსიმალურად სტანდარტიზებული. ამისთვის შეიქმნა სპეციალური ინსტრუქციები და

უკუკავშირის ფორმები, რომლებსაც შეავსებდნენ როგორც კლიენტები, ასევე ორგანიზაციის თანამშრომლები სხვადასხვა სტანდარტული შემთხვევების დროს.

ინფორმაციის მოგროვების და დისტრიბუციის პროცესი ითვალისწინებდა შემდეგ ძირითად ეტაპებს:

1. კლიენტის მხრიდან დაფიქსირებული ნებისმიერი უკმაყოფილება, ინიციატივა, იდეა ყველა შესაძლო არხიდან თავს იყრიდა უკუკავშირის განყოფილებაში;

2. განყოფილების თანამშრომლები ახდენდნენ შემოსული ფორმების დამუშავებას და მათში მოცემული ინფორმაციის სპეციალურ ბაზაში შეყვანას. ამის შემდეგ ხდებოდა შემოსული ინფორმაციის გადაცემა შესაბამის სტრუქტურულ ქვედანაყოფში ხარვეზების აღმოფხვრისა თუ იდეების განხილვისთვის. ამასთან, უკუკავშირის განყოფილება თვალყურს ადევნებდა, რომ ყველა შემოსულ ინფორმაციაზე დროული ადეკვატური რეაგირება მომხდარიყო შესაბამისი განყოფილებების მხრიდან.

3. კლიენტის მიერ დაფიქსირებული პრობლემის მოგვარების შემთხვევაში უკუკავშირის განყოფილება უკავშირდებოდა მას და ატყობინებდა ამ ხარვეზის აღმოფხვრის შესახებ.

მიზნობრივი კვლევის პროცესი ხორციელდებოდა შემდეგ ეტაპებად:

1. დამკვეთის (ორგანიზაციის ნებისმიერი სტრუქტურული ქვედანაყოფის) მიერ ხდებოდა კვლევის საჭიროების დაფიქსირება ორგანიზაციის ტოპ-მენეჯმენტთან და განისაზღვრებოდა კვლევის მიზანი და ამოცანები;

2. ამის შემდეგ უკუკავშირის განყოფილების მიერ განისაზღვრებოდა კვლევის ოპტიმალური ერთი ან რამდენიმე არხი; კვლევის ვადები, ან მომენტი, როდესაც კვლევა ჩაითვლებოდა დასრულებულად (მაგ., გამოკითხული რესპონდენტების რაოდენობა); განისაზღვრებოდა კვლევის ფორმა (ზეპირი ან წერილობითი);

3. მიღებული გადაწყვეტილებების საფუძველზე ხდებოდა კვლევის კითხვარის და სპეციალური ფორმების (ლიდების) შემუშავება; განისაზღვრებოდა და მზადდებოდა კვლევისთვის საჭირო აღჭურვილობა და მასალები. ამის შემდეგ ხდებოდა მკვლევრებისთვის (შიდა ან გარე) ინსტრუქტაჟის მიცემა და მათი აღჭურვა მომზადებული მასალებით;

4. ტარდებოდა კვლევა;

5. კვლევის დასრულებისთანავე ყველა მასალა გადაეცემოდა უკუკავშირის განყოფილებას, რომელიც აანალიზებდა მიღებულ ინფორმაციას და მისთვის სასურველი ფორმით გადასცემდა კვლევის დამკვეთს.

გარდა პროცესების, პროცედურებისა და მეთოდების დეტალური აღწერისა, უმნიშვნელოვანესი იყო, ყველაფერს საათივით აწყობილად ემუშავა და მაქსიმალურად გამორიცხულიყო ნებისმიერი გადახრა და ხარვეზი.

ამოცანა 3. როგორ უნდა მოხდეს უკუკავშირის ეფექტუროგის უზრუნველყოფა?

იმისთვის, რომ უკუკავშირის სისტემის მუშაობა ეფექტური და შედეგიანი ყოფილიყო, უკუკავშირის განყოფილებას მუდმივად უნდა შეესრულებინა შემდეგი სამი ფუნქცია:

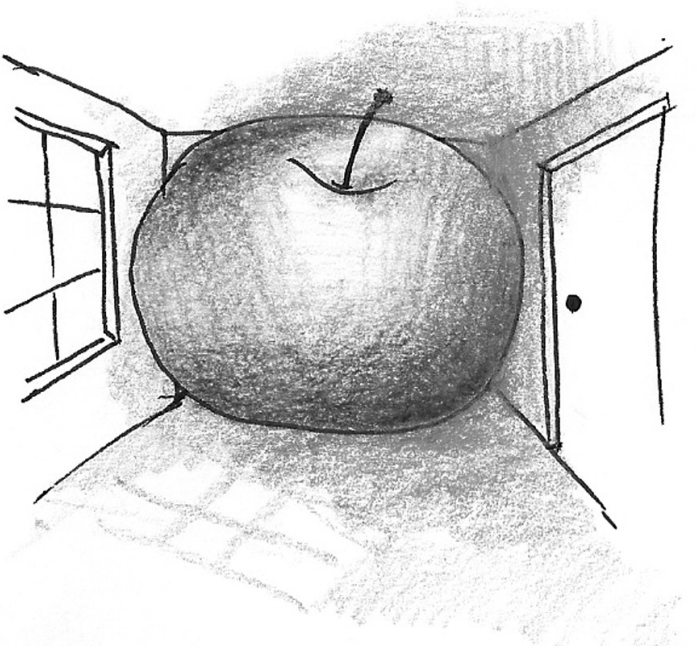
1) გარკვეული პერიოდულობით უნდა გაეანალიზებინა მოგროვებული ინფორმაცია. ამ დროს გაიზომებოდა კლიენტების პრეტენზიების, თხოვნებისა და ინიციატივის როგორც ხარისხობრივი, ასევე რაოდენობრივი მაჩვენებლები.

2) უნდა განეხორციელებინა სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებზე გადაცემულ ინფორმაციაზე რეაგირების კონტროლი – ჰქონდა თუ არა რეაგირება მის მიერ მიწოდებულ ინფორმაციას, აღმოიფხვრა თუ არა პრობლემა და რა დრო დასჭირდა ამა თუ იმ პრობლემის მოგვარებას.

3) უნდა ეკონტროლებინა ყველა თანამშრომლის მიერ კლიენტთან დაკავშირებული ინფორმაციის მოწოდება.

ამ სამი მთავარი ამოცანის გადაჭრის შემდეგ სისტემა დაინერგა. ორგანიზაციის ვებგვერდზე გაკეთდა კლიენტების უკუკავშირის ფორმა. ყველა ფილიალსა და სერვისცენტრში გამოიკრა ცხელი ხაზის (უკუკავშირის განყოფილების) ნომერი, რომელზე დარეკვაც ნებისმიერ კლიენტს შეეძლო. ამასთან კლიენტებთან დაკავშირებულ ყველა თანამშრომელს ჩაუტარდა სპეციალური ინსტრუქტაჟი, თუ როგორ უნდა მოქცეულიყვნენ კონკრეტულ შემთხვევებში.

აღნიშნული სისტემა ჯერ ახალი დანერგილია. იმას, თუ კონკრეტულად რა შედეგებს მოიტანს მისი გამოყენება და რამდენად ღირებული იქნება ის ორგანიზაციისთვის, დრო გვიჩვენებს. ჩვენ კი ჩვენი მხრივ გვჯერა, რომ, კლიენტების აზრის გათვალისწინების შემთხვევაში, ორგანიზაციას წინ დიდი წარმატება ელის.



გიგანტიზმის სინდრომი

ამბიციური, კომპლექსების მქონე მენეჯერი, არცთუ ძლიერი ტოპ-მენეჯერი და დაუბალანსებელი, არასწორად გაკეთებული ორგანიზაციული სტრუქტურა – ამ სინდრომს წარმოქმნის.

ბევრი ორგანიზაციის უმაღლეს ხელმძღვანელობაში შეხვდებით მენეჯერს, რომელიც მისადმი დაქვემდებარებული მიმართულების მიზნებს და ინტერესებს უფრო წინა პლანზე აყენებს, ვიდრე მთლიანი ორგანიზაციისას. მას ხშირად ავიწყდება, რომ ორგანიზაციის ნაწილია და რომ მისი როლი და ფუნქცია პირველ რიგში სწორედ მთლიანი ორგანიზაციის მისიიდან გამომდინარეობს და არა პირიქით. იგი ითხოვს ყველაზე მეტ რესურსს, როგორც წესი, ყველაზე მეტი ხალხი ჰყავს უშუალო დაქვემდებარებაში, არ ესწრება მენეჯმენტის საერთო შეხვედრებს და საკითხების გადაწყვეტას ტოპ-მენეჯერთან პირადი საუბრებით ცდილობს. განსაკუთრებულ გავლენას რომ ფლობს, თვითონაც ხვდება და ამით აქტიურად სარგებლობს.

მენეჯმენტის გუნდში ასეთი ადამიანის ყოფნა, რომელიც გიგანტიზმის სინდრომს შეუპყრია, ძალიან ბევრი მიზეზის გამო არის საშიში და საზიანო. ასეთი მენეჯერის განწყობა და საკუთარი განსაკუთრებულობის აღქმა ძალიან მალე იწყებს მის თანამშრომლებზე გადასვლას. ისინი ამ ფორმას კიდევ უფრო აღრმავებენ და ართულებენ. უჩნდებათ შეგრძნება, რომ მათთვის ყველაფერი შეიძლება, გამომწვევად იქცევიან, არ პასუხობენ სხვა სამსახურების მოთხოვნებს, არ ემორჩილებიან საერთო-ორგანიზაციულ წესრიგს. ისინი არ მონაწილეობენ

ერთობლივ საპროექტო მუშაობასა თუ კოლეგიალური ორგანოების სხდომებში. ამბობენ, რომ ძალიან დაკავებულები არიან და ამით ამართლებენ თავიანთ არაადეკვატურ ჩართულობას იმ სამუშაოებში, რომლებიც უშუალოდ მათი სამსახურის ინტერესების შესახვედრად არ არის მიმართული. მოკლედ, იქმნება ორგანიზაცია ორგანიზაციის შიგნით.

დროთა განმავლობაში ეს პროცესი საერთო დისციპლინას ასუსტებს, ორგანიზაციაში გუნდურობის შეგრძნებას კლავს, ავითარებს ორხელისუფლებიანობას. ბევრს უჩნდება სურვილი, ან შეეგუოს, ან დატოვოს კომპანია. ხედავს, რომ არა მარტო საქმის კეთებას ვერ ახერხებს, არამედ თავმოყვარეობაც ხშირად ელახება. საერთო რესურსების განაწილება მთლიანი ორგანიზაციის ინტერესებიდან არ ხდება, სხვა მიმართულებები სულ უფრო სუსტდება, სტრატეგიული პროექტები ან პროცესები, რომლებიც ამ კონკრეტულ მიმართულებას არ ემსახურება, ფერხდება ან საერთოდ ჩერდება, ტოპ-მენეჯერის გავლენაც კლებულობს და საბოლოოდ ორგანიზაცია მნიშვნელოვანი პრობლემების წინაშე დგება.

ორგანიზაციაში გიგანტიზმის სინდრომის წარმოქმნას რამდენიმე მთავარი მიზეზის ერთობლიობა განაპირობებს:

ა) ამბიციური, ხშირ შემთხვევაში გარკვეული კომპლექსების მქონე მენეჯერი, რომელსაც ერთი სული აქვს ყველას დაუმტკიცოს, რომ სინამდვილეში არც ისეთი სუსტია, როგორც ერთი შეხედვით ვინმეს შეიძლება მოეჩვენოს. ის, როგორც წესი, განსაკუთრებით ბევრს მუშაობს, მუდმივად აქტიურია, ენერგიული, ძალიან ერთგული და მზრუნველია საკუთარი თანამშრომლების მიმართ, მაგრამ არაფრად დაგიდევთ სხვების თანამშრომლებს. ის, როგორც წესი, თავის ხელქვეით ერიდება ძლიერი ლიდერების გამოჩენას, რაც ასევე მისი კომპლექსების ბრალია. ძალიან მიზანსწრაფულია, მომთხოვნი და დისციპლინებული, ხელქვეითებისგანაც იმავეს ითხოვს. ასეთი მენეჯერი, სადაც მოხვდება, ყველგან სამფლობელოს შექმნას იწყებს, ეს დასაწყისში კარგ შედეგებს იძლევა მთლიანად ორგანიზაციისთვის, რაც თავის მხრივ სასურველ პირობებს ქმნის სინდრომის სწრაფი ტემპით განვითარებისთვის.

ბ) არცთუ ძლიერი ტოპ-მენეჯერი ხშირად ასევე ხდება მის ორგანიზაციაში გიგანტიზმის სინდრომის განვითარების მიზეზი. გამომდინარე იქიდან, რომ მას თვითონ აკლია მიზანსწრაფულობა და ენერგიულობა, დისციპლინებულიც არ არის და არც მომთხოვნია (როგორც საკუთარი თავის, ისე დაქვემდებარებულების მიმართ), ხანდახან ცოტა ზარმაციცაა და უნებისყოფოც. გრძნობს რა თავის სისუსტეებს, განსაკუთრებულად აფასებს გიგანტიზმით შეპყრობილი მენეჯერის თვისებებს. იგი თავიდან აღფრთოვანებულია მისი მუშაობის სტილით, ჩვევებით, მენეჯერისადმი მისი თანამშრომლების პატივისცემით. პირველ ეტაპზე მასში საკუთარ ძლიერ დასაყრდენს ხედავს და სწორედ ამის გამო, აძლევს საშუალებას, განვითარდეს. ამით იგი მისდა უნებურად, გიგანტიზმის სინდრომის განვითარებასაც ეხმარება.

გ) დაუბალანსებელი, არასწორად გაკეთებული ორგანიზაციული სტრუქტურა ხშირად არის მესამე მიზეზი, რომელიც კომპანიის შიგნით ამ სინდრომის განვითარებას განაპირობებს. რომელიღაც ერთი მიმართულება, რომელიც გარკვეულ ეტაპზე ორგანიზაციის საქმიანობის უდიდეს ნაწილს წარმოადგენს და მის წარმატებასაც მნიშვნელოვნად განაპირობებს. თუ ერთი ასეთი მენეჯერის დაქვემდებარებაში მოექცევა და თუ ორგანიზაციასაც ამავე დროს მსგავსი ტოპ-მენეჯერი ეყოლება ეს გარემო, დიდი ალბათობით, სწორედ გიგანტიზმის სინდრომის წარმოქმნას განაპირობებს, რაც შესაბამისი თანმდევი პროცესებით გაგრძელდება აუცილებლად.

ამ სამი მიზეზის გარდა სხვა ბევრი გარემოებაც ეხმარება სინდრომის განვითარებას – დანარჩენი მენეჯერების სისუსტე, სიზარმაცე, არასაკმარისი პრინციპულობა, თვალის დახუჭვა ბევრ არასწორ გადაწყვეტილებაზე, ფარული აღფრთოვანება გიგანტიზმით შეპყრობილი კოლეგის ენერგიით, უნარებით და შედეგებით (მინიმუმ პირველ ეტაპზე, სანამ ამ ავადმყოფობის უარყოფითი მხარეები დაიწყებს წარმოჩენას). ეს ყველაფერი კიდევ უფრო ხელსაყრელ გარემოს ქმნის სიტუაციის დასამძიმებლად. ასე ხდება ხშირად მაშინ, როცა კოლეგებს თვალები ეხილებათ და სიტუაციის სიმძიმეს ხედავენ, მდგომარეობის გამოსწორება კი საკმაოდ რთულია.

რაც უფრო ღრმად არის სინდრომი გამჯდარი ორგანიზაციაში, მით უფრო ადვილად ტოვებენ მას ის მენეჯერები, რომლებიც გიგანტიზმის უარყოფით გავლენას გრძნობენ და მის წინააღმდეგ გამოსვლებს იწყებენ. ამ ნიადაგზე ყველა დაპირისპირება იმით მთავრდება, რომ პროტესტის გამომთქმელ მენეჯერს საკუთარ სისუსტეებსა და შეცდომებზე მიუთითებენ (იმის მაგივრად, რომ ის თემები განიხილონ, რომელსაც ეს უკანასკნელი აყენებს) და ის ან ჩერდება, ან იძულებულია, წავიდეს. ასე ხდება მანამ, სანამ პირველი პირი თვითონ არ იგრძნობს, ან არ მიხვდება, რომ საფრთხე მთელ ორგანიზაციას და, შესაბამისად, პირადად მასაც ემუქრება.

გიგანატიზმის სინდრომის წინააღმდეგ ბრძოლა განსაკუთრებით ადვილია ამ ავადმყოფობის გაღვივების საწყის ეტაპზე, ან სულ ბოლოს, როცა მისი დამღუპველი ეფექტი ყველასთვის თვალსაჩინო ხდება. თუმცა დასაწყისში ამას, როგორც წესი, არავინ აკეთებს, ვინაიდან გამორჩეული გუნდის აქტიუროობას და ბევრ მუშაობას პირველ ეტაპზე ორგანიზაციისთვის კარგი მოკლევადიანი შედეგები მოაქვს და მენეჯმენტს უჭირს არგუმენტირებულად ამ პროცესს წინააღმდეგობა გაუწიოს მაშინაც კი, თუ სინდრომის განვითარების საფრთხეს ხედავს. ბოლო სტადიაში მასთან ბრძოლა ადვილია, მაგრამ ძალიან დაგვიანებული, ვინაიდან ავადმყოფობას უკვე ბევრი რამე აქვს გაფუჭებული – ბევრი მენეჯერი გაშვებულია, ან პარალიზებული, ბევრი თანამშრომელი იმედგაცრუებული, ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი ბევრი პროცესი და პროექტი შეჩერებული, ან არასწორი მიმართულებით განვითარებული. ამ სიტუაციიდან კომპანიის უდანაკარგოდ გამოყვანა პრაქტიკულად შეუძლებელია.

თუმცა, ბრძოლა, რა თქმა უნდა, მაინც საჭიროა. ყველაზე კარგია, თუ მენეჯმენტი ერთობლივად დაიწყებს პრობლემის მოგვარებას ჯერ კიდევ მაშინ, როდესაც გიგანტიზმის სინდრომის პირველი უარყოფითი გამოვლინებები გახდება საჩინო.

პირველი მარტივი გამოსავალი ამ მდგომარეობიდან არის როტაცია. მიუხედავად იმისა, რომ ერთი შეხედვით ორგანიზა-

ციამ შეიძლება ბევრი დაკარგოს გიგანტიზმით შეპყრობილი მენეჯერის ახალ, შედარებით სუსტ უბანზე გადაყვანით, ამის გაკეთება გრძელვადიან პერიოდში მაინც მომგებიანია როგორც ორგანიზაციისთვის, ისე თვითონ ამ მენეჯერისთვის. მას უნდა აუხსნან, რომ მისი განსაკუთრებული ლიდერული უნარები ახლა სხვა მნიშვნელოვანი მიმართულების წამოსაწევად არის საჭირო და მისთვისაც ეს გადაადგილება შედარებით ნაკლებად მტკივნეული გახდება.

მეორე, შედარებით რთული გამოსავალია ალტერნატიული სიმძიმის ცენტრის შექმნა. როდესაც რომელიღაც სხვა, ასევე სტრატეგიული მნიშვნელობის მიმართულების მენეჯერს, ასევე აძლევენ განსაკუთრებულ უფლებამოსილებას და დახმარებითაც ეხმარებიან. გიგანტიზმის სინდრომი ადვილად ვერ ვითარდება იქ, სადაც ასეთი ავადმყოფობით ერთზე მეტი მენეჯერია შეპყრობილი. შესაბამისად, ასეთი გარემოს ხელოვნურად შექმნა მართალია რთულია, მაგრამ ძალიან ეფექტური შეიძლება აღმოჩნდეს სინდრომის წინააღმდეგ საბრძოლველად.

გიგანტიზმით დაავადებული მიმართულების გაყოფა ორ ან მეტ ნაწილად, ასევე შეიძლება იყოს ეფექტური გამოსავალი. პირველის მსგავსად მოკლევადიან პერიოდში ამ გზამაც, შესაძლოა, გარკვეული შესაძლებლობების დაკარგვა გამოიწვიოს, მაგრამ საშუალო და გრძელვადიან პერიოდში ბევრ პრობლემას ააცილებს ორგანიზაციას და მის სიცოცხლისუნარიანობასაც შეუწყობს ხელს. ერთ ადამიანზე განსაკუთრებულად დამოკიდებული არც ერთი ორგანიზაცია არ არის სტაბილური და სრულფასოვანი, ვინაიდან ნებისმიერს შეიძლება, ერთხელაც ნაკლები მუშაობის სურვილით გაეღვიძოს.

და თუ არც ერთი ეს გზა განხორციელებადი არ არის, შიდა სიტუაციიდან და ავადმყოფობის სირთულიდან გამომდინარე, მაშინ შესაძლოა, ყველაზე ეფექტური ქირურგიული ჩარევა აღმოჩნდეს. რამდენად წარმოუდგენლადაც უნდა ჩანდეს ეს, ასეთი მენეჯერის საერთოდ გაშვება სამსახურიდან (ან სასწავლებლად გაგზავნა) შესაძლოა უფრო სასარგებლო აღმოჩნდეს, ვიდრე გიგანტიზმის სინდრომის გამწვავება და

გაღრმავება იქნება ორგანიზაციისთვის. ასეთი ადამიანების ავტორიტეტიდან, ყოველდღიურ პროცესებზე გავლენიდან გამომდინარე ეს წარმოუდგენელიც კი შეიძლება გეჩვენოთ, მაგრამ, თუ ტოპ-მენეჯერი გაბედავს და ამ ნაბიჯს გადადგამს, მაშინაც კი, როცა თვითონაც ვერ ხედავს, როგორ შეავსებს ასეთი გაშვებით წარმოქმნილ ვაკუუმს, ის აუცილებლად მალევე დარწმუნდება, რომ შეუცვლელი კადრები არ არსებობენ, რომ ორი კარგი ყოველთვის ჯობს ერთს, თუნდაც ლეგენდარულს და საუკეთესოს. ასე სტაბილურობაც მეტია და პრობლემაც ნაკლები.

უფრო მეტი საინტერესო, ორიგინალური და ღირებული იდეა

ჩვენ ყოველდღე, მუდმივად გვიწევს გ ზების ძებნა, თუ რა უნდა გააკეთო იმისთვის, რათა ახერხებდე ღირებული, განსხვავებული, საინტერესო იდეების მოფიქრებას.

რთული საქმეების საკეთებლად სამი მთავარი კომპონენტია გადამწყვეტი: სწორი სტრატეგია, კარგი იდეები და იდეალური შესრულება. ამ სამ კომპონენტს შორის იდეების ნაწილი, როგორც წესი, შემოქმედებითად ყველაზე რთულია. იგი მუშაობის პროცესის მიმართ განსხვავებულ მიდგომებს და დამოკიდებულებას ითხოვს.

დროდადრო კარგი იდეა ყველას შეიძლება მოუვიდეს თავში. ყველას ერთხელ მაინც ებადება გენიალური აზრი, მაგრამ თუ თქვენ, თქვენი სამსახურიდან გამომდინარე, რაღაცა განსხვავებულის, ორიგინალურის და ღირებულის მოფიქრება ყოველდღიურად გჭირდებათ, მაშინ სულ სხვა, პრინციპულად განსხვავებულ ამოცანასთან გაქვთ საქმე. მისი გადაწყვეტა ბევრად უფრო რთულია, ვიდრე უბრალოდ კარგი იდეის მოფიქრება.

თითქმის ნებისმიერი სახის სამუშაოს შესრულების დროს ადამიანი ლოგიკას, ინტუიციას და ძალისხმევას იყენებს. ზემოთ ჩამოთვლილი კომპონენტებისთვის განსხვავებულია თითოეულის მნიშვნელობა. თუ სტრატეგიის ფორმირებისას უფრო მნიშვნელოვანია ლოგიკა, შესრულების დროს – ძალისხმევა, იდეების გენერაციის პროცესში კი ინტუიცია ყველაზე გადამ-

წყვეტ როლს ასრულებს. სწორედ ამაშია იდეებზე მუშაობის მთავარი სირთულეც. ინტუიციის მართვა, სხვადასხვა დოზით მისი გამოყენება მუშაობის სხვადასხვა ეტაპზე პრაქტიკულად შეუძლებელია. ის ან გაქვს იმ მომენტში, როცა გჭირდება, ან არ გაქვს და ვერაფერს გააწყობ.

იდეების მოფიქრება ჯგუფური სესიებით, გონებრივი შტორმებით და მსგავსი ტექნიკით ფართოდ გავრცელებული პრაქტიკაა და ამ თემაზე ბევრი ლიტერატურაც არსებობს. მაგრამ, როცა საქმე ეხება ინდივიდუალურ მუშაობას, აქ შემოქმედებითი მუზის მუდმივი ქონა, განსაკუთრებით სამუშაო საათებში და თან ყოველდღიურად, ძალიან რთულია. იმავე ჯგუფურ სესიებშიც, თუ ერთი-ორი შემოქმედებითად დამუხტული ადამიანი მაინც არ მონაწილეობს, ნებისმიერი ტექნიკის გამოყენების მიუხედავად, მონაწილეებმა შესაძლოა, რამდენიმე საათი ისე უყურონ ერთმანეთს, რომ საბოლოოდ დიდად ღირებული ვერც ვერაფერი შექმნან.

ჩვენი სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, გვჭირდება რა მინიმუმ ორი-სამი ადამიანი, შემოქმედებითი მუხტით და მუზებით აღჭურვილი, ყოველდღე, მუდმივად გვიწევს გზების ძებნა, თუ რა უნდა გააკეთო იმისთვის, რათა ახერხებდე ღირებული, განსხვავებული, საინტერესო იდეების მოფიქრებას. ძალიან ბევრი რამ არის მნიშვნელოვანი ამისთვის. მათ უმეტესობაზე არანაირი წარმოდგენაც არ გვაქვს, მაგრამ ვიცით რამდენიმე ფაქტორი, რომელიც უკიდურესად მნიშვნელოვანია ადამიანებისთვის, ვისაც ინტენსიური შემოქმედებითი სამუშაოს შესრულება უწევს. აი, ისინიც:

ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანია რეგულარული, მკაცრად განმეორებადი სამუშაო დღის გრაფიკი. თუ თქვენ ერთსა და იმავე დროს ასრულებთ ერთი და იმავე ხასიათის სამუშაოს, დროთა განმავლობაში, შესაბამისი უნარები ვარჯიშდება და სწორედ იმ დროს ავტომატურად, თავისთავად იწყებს გააქტიურებას თქვენი აქტიური ძალისხმევის გარეშეც. სწორედ ამიტომ, თუ საქმის ყველაზე შემოქმედებით ნაწილს ყოველ დღეს, ერთსა და იმავე დროს დაუთმობთ ამით მის შესრულებას, დროთა განმავლობაში, უკეთესად შეძლებთ.

ყოველთვის დაიწყეთ სამუშაო დღე რაც შეიძლება ადრე და ის მაქსიმალურად ნაყოფიერად ჩაივლის. სამუშაო დღის ადრე დაწყება არა მარტო იმიტომაა მნიშვნელოვანი, რომ 12 საათამდე უკვე სამუშაოს დიდი ნაწილი, შესაძლოა, მოსწრებული გქონდეთ, არამედ იმიტომაც, რომ ეს საათები განსაკუთრებით ნაყოფიერია და ამ დროს მუშაობაც ბევრად სასიამოვნოა. და თან დილით ბევრად უკეთესი და ჯანსაღი აზრები მოსდის ადამიანს, ვიდრე საღამოს. თუმცა მნიშვნელოვანია, სამუშაო დღის ადრე დაწყება ძილის უკმარისობის ხარჯზე არ ხდებოდეს. 6-8-საათიანი ძილი აუცილებელია გონების დასასვენებლად და ძალების აღსადგენად, რათა დროთა განმავლობაში არ გამოიფიტოთ და წარმადობა არ დაკარგოთ. თუმცა საკმარისია ძილის საათებმა 8-ს გადააჭარბოს, სამუშაო დღე, შესაძლოა, სრულიად არაპროდუქტიული გახდეს.

სწორად განაწილებული სამუშაო დღე ასევე ძალიან მნიშვნელოვანი პირობაა შემოქმედებითი ხასიათის სამუშაოს შესასრულებლად. ყოველთვის სასურველია საქმის ინდივიდუალური, შემოქმედებითი ნაწილი სამუშაო დღის პირველ ნახევარში დაგეგმოთ, ხოლო მეორე ნაწილი შეხვედრებს, განხილვებს, მსჯელობებს, პრეზენტაციებს, ან სხვა ტექნიკური, უფრო რუტინული საქმის შესრულებას დაუთმოთ.

ცნობილია, რომ **სამუშაო დღის დასაწყისში 30-40-წუთიანი კითხვა** განსაკუთრებით ააქტიურებს შემოქმედებით უნარებს. შეგიძლიათ იკითხოთ მხატვრული, ან პროფესიული ლიტერატურა, მაგრამ ნაკლებად სასურველია პრესის და სიახლეების გაცნობა, ვინაიდან ამან, შესაძლოა, სრულიად ამოგაგდოთ სამუშაო დღის განრიგიდან. გასათვალისწინებელია, რომ ერთ საათზე მეტმა კითხვამ, შესაძლოა, დაგღალოთ და პირიქით, შეგიშალოთ ხელი შემდეგ მუშაობაში. ამიტომ სასურველია აკონტროლოთ კითხვისთვის გამოყოფილი დრო.

ზომიერი და ჯანსაღი კვება ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია შემოქმედებითი მუშაობის ნაყოფიერებისთვის (და არა მარტო ამისთვის, რა თქმა უნდა). საკმარისია ცოტა მეტი მოგვიდეს ჭამა და გონება თითქოს საერთოდ წყვეტს

წარმოებას არათუ კარგი იდეების, არამედ საერთოდ რაიმე ღირებული აზრების. მცირე რაციონებით და 4-5 ჯერადი კვება ბევრად უფრო ნაყოფიერს ხდის სამუშაო დღეს, ვიდრე ერთხელ და გადამეტებული ჭამა, რომლის დროსაც დღის პირველ ნახევარში შიმშილის, ხოლო დღის მეორე ნახევარში ძღომის გამო ვერ იმუშავებთ.

ფიზიკური აქტივობები თავისუფალ დროს ძალიან ეხმარება შემოქმედებითი სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესებას. ფეხით ხშირი სიარული საღამოს, ან ადრე დილას, ცურვა, მსუბუქი გამამხნევებელი ვარჯიშები ადამიანს ეხმარება კარგ ფიზიკურ ფორმაშიც იყოს და შემოქმედებითი სამუშაოც ბევრად უკეთესი ხარისხით შეასრულოს. თუმცა გადატვირთული ფიზიკური აქტივობა ძალიან ადვილად შეიძლება გახდეს საპირისპირო შედეგის მიზეზი.

რაოდენ გასაოცრადაც არ უნდა მოგეჩვენოთ, ჩუმად და უანგაროდ გაკეთებული **ქველმოქმედება** ძალიან ეხმარება ადამიანებს განსხვავებული, ორიგინალური და ღირებული იდეების წარმოებაში. რა კავშირშია ეს ორი საკითხი ერთმანეთთან, ძნელი სათქმელია, მაგრამ კავშირი რომ არსებობს და თანაც მჭიდრო, ამაზე ბევრი მაგალითით შეიძლება მსჯელობა. ეს, ალბათ, იმიტომ, რომ როდესაც ადამიანი რაიმე კეთილ საქმეს უანგაროდ აკეთებს ის ამ დროს, მინიმუმ რაღაც დროის განმავლობაში, უფრო კეთილი ხდება. კეთილ ადამიანებს კი უფრო ნათელი ხედვა აქვთ, უფრო მეტის დანახვა და მიხვედრა შეუძლიათ. შეიძლება ეჭვი შეგეპაროთ, მაგრამ ცდას წინ რა უდგას, მოსინჯეთ და ამაში საკუთარი გამოცდილებით ადვილად დარწმუნდებით.

ჩვენ, რა თქმა უნდა, არ გვაქვს იმის პრეტენზია, რომ სრულად ჩამოვთვალეთ უფრო უკეთესი, ინტენსიური შემოქმედებითი მუშაობისთვის მნიშვნელოვანი ფაქტორები, მაგრამ ვფიქრობთ, რომ მათი დიდი ნაწილი მაინც მოცულია. ბევრი მსჯელობა შეიძლება თითოეული მათგანის მნიშვნელობაზე, თუმცა ყველაზე საუკეთესო შედეგი მაინც მათ კომპლექსურ გამოყენებას უნდა ჰქონდეს. ანუ, თუ თქვენ ყოველდღე ერთსა და იმავე დროს ეცდებით ღირებული იდეების მოფიქრებას,

გააკეთებთ ამას დილის საათებში, ხანმოკლე კითხვის შემდეგ, არ გექნებათ ამ დროს დისკომფორტი არც შიმშილის და არც სიმაძღრის გამო, იქნებით დასვენებული, კარგ ფიზიკურ ფორმაში. ამასთან დამატებით, ცოტა კიდევ უფრო კეთილი, სულ ახლახან გაკეთებული რაიმე საქმის გამო ალბათობა იმისა, რომ თქვენ რაღაცა ღირებულისა და საინტერესო იდეის ავტორი ხდებით, თითქმის ას პროცენტამდე გაიზრდება.

თუ ეჭვობთ, უბრალოდ, სცადეთ.

2010, მარტი



კაპიტანმა იცის, საით მიჰყავს გემი

მიუხედავად დიდი ქარიშხლებისა, მაყურებელმა იცის, რომ გემი არასოდეს ჩაიძირება.

ხელოვნების მიზანი სულ უბრალოა – მიანიჭოს ადამიანს სიხარული, შთაბეროს მას მხნეობა. თუ ეს ხელოვნება თეატრს უკავშირდება, მაშინ ამ მიზნის მიღწევაში ძალიან ბევრი ადამიანი მონაწილეობს. ისინი, ყველა ერთად, ცდილობენ ახალი და საინტერესო კუთხით გააშუქონ ადამიანური ცხოვრების ის მხარეები, რომელიც შეუმჩნეველი რჩება ზოგიერთი ჩვენგანისთვის. ეს შეუმჩნეველი, შემდეგ უკვე ფიქრისმომგვრელი სანახაობა, თავიდან რეჟისორის გონებაში უნდა დაიბადოს და იდეურ-მხატვრული ჩანაფიქრის განსახორციელებლად მსახიობებთან, მხატვართან, კომპოზიტორთან, ქორეოგრაფთან მუშაობით სპექტაკლის დრამატულ, რიტმულსა და სახვითი გადაწყვეტის ერთიანობას მიაღწიოს. მათ თეატრის სცენა ამაღელვებელ, შემოქმედებით სამყაროდ უნდა აქციონ, სადაც სცენური მოქმედებებით ეტყვიან სათქმელს მაყურებელს. მათი ერთობლივი შემოქმედებით მაყურებლები თეატრიდან ახალი იდეებითა და ემოციებით „დანაყრებულნი“ უნდა წავიდნენ. ეს მათ სულიერი განვითარებისთვის დაეხმარება.

მუშაობის პროცესში იცვლებიან გუნდის შემადგენელი წევრები, იცვლება სცენა, იცვლებიან და იზრდებიან მაყურებლებიც. მთავარი ამ პროცესში ისაა, რომ რეჟისორმა გეზი არ დაკარგოს და ყველა გარემოში შეძლოს თავისი მისიის სათანადოდ შესრულება.

კარგ ხელმძღვანელს წარმატებულად და შედეგიანად შეუძლია იმუშაოს როგორც პატარა გუნდთან, ისე ახალ და დიდ გუნდთან, თამამად შეხვდეს ახალ გარემოში ახალ გამოწვევებს. ახლა სწორედ ასეთ რეჟისორზე მოგიყვებით. მან წარმატების შენარჩუნება შეძლო მას შემდეგ, რაც მისთვის ახალი, მაგრამ უკვე გამოცდილი გუნდის ხელმძღვანელად გადავიდა. იგი მუშაობის პროცესში არ ხელმძღვანელობდა განსაკუთრებული წესებითა და მიდგომებით. მისი ამგვარი პოზიცია არც დიდ სცენაზე გადმოსვლის შემდეგ შეცვლილა. თუმცა არის რაღაც, რასაც ყოველთვის ითვალისწინებს და მნიშვნელოვნად მიიჩნევს. სწორედ ეს გახდა რეჟისორის, როგორც ხელმძღვანელის წარმატების საწინდარი.

სხვებისთვის მაგალითის მიცემა

რეჟისორის გონებაში ათასი ფიქრი ირევა და იდეა იბადება. შემდეგ იგი უკვე მსახიობებთან და შემოქმედებით გუნდთან ერთად საინტერესო სანახაობად გარდაიქმნება. თუმცა შედეგის მისაღებად ბევრი და რთული სამუშაოა გასაწევი, რომელსაც მონდომება, საქმის სიყვარული და მოთმინება სჭირდება. პირველ რიგში ეს ხელმძღვანელისთვის უნდა იყოს ასე, რათა გუნდი ამ წარმატებამდე მიმავალ გზას არ ასცდეს.

ჩვენი რეჟისორისთვის არ არსებობს პირველადი და მეორადი სპექტაკლი. უკან არ იხევს მაშინაც, როცა ერთი შეხედვით სპექტაკლი ფინანსურად გაუმართლებელი და არამომგებიანი ჩანს. სწორედ ამგვარი სპექტაკლები გამოსულა შემდეგ ისეთი, მსახიობებს დაუგეგმავად რომ უთამაშიათ.

რეჟისორი თვითონ უდგება საქმეს მონდომებით, მას აქვს უნარი, სხვასაც ასევე შეაყვაროს, საქმის უკეთ კეთება მოანდომებინოს.. თითოეულ მსახიობს აყვარებს თავის როლს, მათთან ერთად თამაშობს სცენაზე, მათთან ერთად შეიგრძნობს თითოეული პერსონაჟის განცდებს, სწამს, რომ თუ ის, რასაც აკეთებ, გიყვარს, ბოლომდე იხარჯები მისი კარგად შესრულებისთვის, აუცილებლად მოგიტანს წარმატებას.

სხვების შეხედულებების გაზიარება და ერთად შექმნილი შედევრები

ნეტავ განახვათ, როგორ იქმნება გუნდის ერთობლივი მუშაობით ჯერ ჩანასახები, შემდეგ კი ხორცი ესხმება მათ ჩანაფიქრს. სკოლის მერხზე მსხდომარე ბავშვებს მოგაგონებთ, ერთად რომ იგონებენ და თხზავენ შემდეგ უკვე შედევრებს. რეჟისორისთვის, როგორც ხელმძღვანელისთვის სპექტაკლის შექმნის პროცესში მონაწილე ნებისმიერი ადამიანის აზრი საინტერესო და ყურადსაღებია. ცდილობს, ყველას მოუსმინოს, მნიშვნელოვანი რამ არ გამორჩეს. შედეგად მაყურებლამდე მისატან სანახაობაში თავისი წვლილი ყველას შეაქვს – რეჟისორი მათ ამის საშუალებას აძლევს.

გუნდში შეთანხმებულობის და ერთიანობის შეგრძნებაა, მიუხედავად იმისა, რომ მრავალრიცხოვან დასში, სპექტაკლების მიხედვით, რეჟისორს მსახიობთა სხვადასხვა გუნდთან უწევს თანამშრომლობა. შედეგი ყოველთვის ერთნაირია – ფეხზე ამდგარი მაყურებლის გულმხურვალე აპლოდისმენტები ყოველი სპექტაკლის შემდეგ.

თვითრეალიზაციის მაქსიმალური შესაძლებლობის მიცემა

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელი ჩვენი რეჟისორისთვის ისაა, რომ თითოეულ მსახიობს თავის მეტად წარმოჩენის საშუალებას აძლევს. დასადგმელი სპექტაკლის შერჩევის და როლების განაწილების დროს მსახიობების სურვილებსა და შესაძლებლობებს ითვალისწინებს. ცდილობს, თითოეულს ისეთი როლი შეურჩიოს, რომლის თამაშიც მსახიობს სიამოვნებას მოჰგვრის, თვითრეალიზების მეტ საშუალებას მისცემს, მისი რაც შეიძლება კარგად შესრულების სტიმულს გაუღვივებს.

ბევრი იმედდაკარგული მსახიობისთვის გაუწვდია დახმარების ხელი. შანსი მიუცია საკუთარი ნიჭი გამოევლინა, ვისთვისაც გაუმართლებლობის თუ მოუნდომებლობის გამო კარი მიუხურავთ და ერთადერთ სარჩო-საბადებელზე უთქვამთ უარი. რეჟისორს ბევრი აღმოუჩენია, ბევრისთვის გაუღვივებია შემოქმედებითი ნიჭის პატარა მარცვალი.

არაფორმალურ ურთიერთობებზე დამყარებული მუშაობა

მთავარ კოზირად რეჟისორი მაინც მსახიობებთან აწყობილ, ჯანსაღ ურთიერთობებს მიიჩნევს. ყველასთან არის ძალიან უშუალო, კომუნიკაბელური და დადებითი პიროვნება. ამით ადამიანებთან ურთიერთობას ადვილად აწყობს და ამ ურთიერთობებზე აფუძნებს მსახიობების მხრიდან პატივისცემასა და შრომისმოყვარეობას.

საინტერესოა, რომ მსახიობების გაცნობის ეტაპი რეჟისორს მუდმივად აქვს. მეტი ნდობის მოსაპოვებლად მათ ცხოვრებაში დიდი ადგილი უჭირავს თეატრს გარეთ ურთიერთობებს. არაფორმალურ გარემოში ხშირი შეხვედრებით ცდილობს გააღრმავოს რეჟისორი-მსახიობის ტანდემი.

ის ამ ურთიერთობებს იმდენად დიდ ღირებულებად და მონაპოვრად მიიჩნევს, იმდენად ფაქიზად ეპყრობა, რომ მაქსიმალურად თავს იკავებს მსახიობებთან ნებისმიერი კონფლიქტური სიტუაციის შექმნისგან.

თავმდაბალი მიღწეულ წარმატებაში თავისი წვლილის აღიარებისას

ყველაფერთან ერთად ჩვენი რეჟისორი თავმდაბალია. წარმატებას ყოველთვის საერთო ძალისხმევით მუშაობას უკავშირებს. განსაკუთრებულად მაინც მსახიობის როლს გამოყოფს. მას გააქვს მთელი გუნდის ჩანაფიქრი სცენაზე, მას მიაქვს მაყურებლამდე სათქმელი, აპლოდისმენტებსაც ის იღებს...

რეჟისორის მიზანი ხომ საზოგადოებისთვის მნიშვნელოვანი, საინტერესო და შეუმჩნეველი მოვლენების სცენურ მოქმედებებად გარდაქმნის იმგვარად დაგეგმვაა, რომ სწორად მივიდეს მაყურებლამდე, ჩაფიქრებული ენერგიით დამუხტოს და ახალი შემართებით გაუშვას იგი თეატრიდან. სიახლეების მიუხედავად, თავისი დანიშნულების პირნათლად შესრულებას რეჟისორი ამ უცვლელი მახასიათებლებით ახერხებს.

მიუხედავად დიდი ქარიშხლებისა, მაყურებელმაც იცის, რომ გემი არასოდეს ჩაიძირება.

ამ გემს და მის ეკიპაჟს გამოცდილი კაპიტანი, კოტე მარჯანიშვილის სახელობის სახელმწიფო დრამატული თეატრის სამხატვრო ხელმძღვანელი ლევან წულაძე მართავს.

წინ, შეხვედრამდე!

მარჯანიშვილელები პრემიერისთვის ემზადებიან...

2011, მარტი

დამატებითი ბენეფიტები თანამშრომლებისთვის

დამატებითი ბენეფიტები ხშირად თანამშრომლებში იწვევს არანაკლებ მოტივაციას, ვიდრე სხვა ნებისმიერი ტიპის ფულადი და არაფულადი ანაზღაურება.

ბენეფიტი განისაზღვრება, როგორც არაპირდაპირი ფულადი და არაფულადი ანაზღაურება. მას თანამშრომელი იღებს იმისთვის, რომ გაუჩნდეს კომპანიაში უფრო დიდი ხნით დარჩენის სურვილი. ის მოიცავს ისეთ საშუალებებს, როგორიცაა ჯანმრთელობისა და სიცოცხლის დაზღვევა, ანაზღაურებადი დასვენების დღეები და ა.შ.

ბენეფიტები ევროპის სხვადასხვა ქვეყანასა და აშშ-ში ანაზღაურების მნიშვნელოვან ნაწილს შეადგენს (დაახლოებით ხელფასის ერთ მესამედს). ყველაზე გავრცელებული ტიპის ბენეფიტები, რომლებსაც კომპანიები თავის თანამშრომლებს სთავაზობენ, შემდეგია:

შვებულებებისა და დასვენების დღეების ანაზღაურება – მსოფლიოში ანაზღაურებადი შვებულების დღეების საშუალო რაოდენობა განსხვავებულია. მაგალითად, მექსიკაში შვებულების დღეების საშუალო რაოდენობა 6-ია, იაპონიაში – 10, შვედეთში – 25, საფრანგეთში – 25, დანიაში – 33 (თუმცა, მეორე მხრივ, დანიაში, საფრანგეთსა და ევროპის ზოგიერთ ქვეყანაში კვირაში 6 სამუშაო დღეა) და ა.შ. აშშ-ში ანაზღაურებადი დასვენების დღეების რაოდენობა განსხვავდება კომპანიების მიხედვით და ის 5-დან 13-მდე მერყეობს.

ავადმყოფობის გამო გაცდენილი დღეების ანაზღაურება – როგორც წესი, თანამშრომლის მიერ ავადმყოფობის გამო გაცდენილი ანაზღაურებადი დღეების რაოდენობა წინასწარაა ხოლმე განსაზღვრული და ეს არის საშუალოდ 12 დღე წელიწადში.

მართალია, თანამშრომლების უმეტესობა კანონიერად იყენებს ასეთი შვებულების დღეებს, მაგრამ ხშირია ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც ამ ბენეფიტს იყენებენ, მიუხედავად იმისა, არიან თუ არა რეალურად ავად.

დამქირავებლები მიმართავენ რამდენიმე ტაქტიკურ მეთოდს, რათა გამორიცხონ ან შეამცირონ ასეთი შემთხვევების რაოდენობა. ბევრი მათგანი იყენებს გაცდენების ერთიანი ანაზღაურების გეგმას, რომელიც აერთიანებს შვებულებებს, დასვენებისა და ავადმყოფობის გამო გაცდენილ დღეებს. ზოგი ათამაშებს სპეციალურ პრიზებს მხოლოდ იმ თანამშრომლებისთვის, რომლებსაც აქვთ კარგი დასწრება და ამით უქმნიან იმის სტიმულს, რომ უმიზეზოდ არ გააცდინონ. ზოგი კი უფრო მკაცრად უდგება ამ საკითხს და ცდილობს ყოველი გაცდენის მიზეზის გადამოწმებას. მაგალითად, ავადმყოფობის დროს სახლში ურეკავენ და ა.შ.

ანაზღაურება გათავისუფლების გამო – აღნიშნული ბენეფიტი გამოიყენება მაშინ, როდესაც თანამშრომელს ათავისუფლებენ. ასეთ შემთხვევაში თანამშრომელი იღებს ხელფასის განსაზღვრულ პროცენტს ერთი ან მეტი წლის განმავლობაში. ზოგიერთი კომპანია უნაზღაურებს თანამშრომლებს მხოლოდ უმუშევრობის პერიოდს, ანუ სანამ მუშაობას არ დაიწყებს, მაგრამ ეს შეიძლება იყოს მაქსიმუმ 1 წელი.

ამას აქვს დადებით მხარე არა მარტო თანამშრომლებისთვის, არამედ კომპანიებისთვისაც. მაგალითად, ასეთ შემთხვევაში უფრო დიდია იმის ალბათობა, რომ თანამშრომელი წასვლამდე ერთი ან ორი კვირით ადრე მაინც გააფრთხილებს მენეჯერს ამის შესახებ. ასევე, ასეთი ანაზღაურებები ამცირებს იმის რისკს, რომ თანამშრომელმა იჩივლოს.

სოციალური უსაფრთხოება – ყველაზე გავრცელებულია სოციალური უსაფრთხოების სამი ფორმა. პირველია ჩვეულებრივი საპენსიო ბენეფიტები, რომლის დროსაც თანამშრომელი იღებს შემოსავალს საპენსიო ასაკიდან და სარგებლობს ჯანმრთელობის დაზღვევით. მეორე ითვალისწინებს გარდაცვლილის ოჯახისთვის ანაზღაურებას მიუხედავად იმისა, რა ასაკის იყო გარდაცვლილი. მესამე – შრომისუუნარობის ანაზღაურება, რომლის დროსაც ანაზღაურება ხდება პიროვნებაზე, ან მასზე დამოკიდებულ პირებზე იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომელი სრულად ხდება შრომისუუნარო.

საპენსიო სქემები – საპენსიო სქემა იძლევა შემოსავლის მიღების საშუალებას პენსიაზე გასვლის შემდეგ. აშშ-ში მომუშავეთა ნახევარზე მეტი მონაწილეობს რაიმე სახის საპენსიო სქემაში. არსებობს სხვადასხვა ტიპის საპენსიო სქემები, მაგალითად, განსაზღვრული და განუსაზღვრელი შენატანებით.

განსაზღვრული შენატანების სქემის დროს მკაცრადაა დადგენილი, თუ რა შენატანი უნდა გააკეთოს თანამშრომელმა ან დამქირავებელმა საპენსიო ფონდში. განუსაზღვრელი შენატანების დროს კი ეს დამოკიდებულია მათ სურვილზე. ასევე, განსაზღვრული ბენეფიტების სქემის დროს, თანამშრომელმა ზუსტად იცის, რა ბენეფიტებს მიიღებს საპენსიო ასაკში.

მომსახურების ბენეფიტები – სხვადასხვა ტიპის დაზღვევისა და ანაზღაურებადი შვებულებების გარდა თანამშრომლები სარგებლობენ ასევე ისეთი ტიპის ბენეფიტებით, როგორიცაა, მაგალითად:

1. პერსონალური სერვისები (იურიდიული და პერსონალური კონსულტაცია);

2. განათლების სუბსიდიები;

3. კომპანიის ლეპტოპით, მანქანებით (და სხვა მსგავსი საშუალებებით) სარგებლობა.

მაგალითად, პროგრამული უზრუნველყოფის ერთ-ერთი გიგანტი, SAS-ის ინსტიტუტი სთავაზობს თავის თანამშრომ-

ლებს სკოლამდელი ასაკის ბავშვების ცენტრს, სავარჯიშო დარბაზს, დასასვენებელ ოთახებს, კაფეტერიას, სადაც მშობლებს შეუძლიათ ბავშვები მიიყვანონ საუზმეზე, სამკვირიან ანაზღაურებად შვებულებას, მოქნილ სამუშაო გრაფიკსა და 35-საათიან სამუშაო კვირას.

ბოლო პერიოდში სულ უფრო პოპულარული ხდება **მოქნილი ბენეფიტების სქემა.** ამ დროს თანამშრომლებს შეუძლიათ აირჩიონ შეღავათების პაკეტი თავიანთი სურვილისამებრ. თუმცა აქ არის ხოლმე ორი ტიპის შეზღუდვა: ერთი – დამქირავებლები ადგენენ პაკეტის ჯამური ღირებულების ლიმიტს და მეორე, ხშირად აყენებენ პირობას, რომ ყველა სქემამ უნდა მოიცვას ისეთი ბენეფიტები, როგორიცაა სოციალური უსაფრთხოება და უმუშევრობის დაზღვევა.

ასეთი ტიპის ბენეფიტები ხშირად თანამშრომლებში იწვევს არანაკლებ მოტივაციას, ვიდრე სხვა ნებისმიერი ტიპის ფულადი და არაფულადი ანაზღაურება.

მცირე საწარმოებისთვის ტიპური სამი პრობლემა და მათი გადაწყვეტის საინტერესო გზა

მცირე საწარმოების განვითარების გ ზები ძალიან განსხვავდება დიდი კომპანიების წარმატების გ ზებისგან და ძალზე სპე-ციფიკურ მიდგომას საჭიროებს.

ერთი საინტერესო საუბრის შესახებ მინდა გიამბოთ, რო-მელიც ამას წინათ ერთ-ერთი პატარა კომპანიის ხელმძღ-ვანელთან მქონდა. ამ საუბრის შედეგად გავიგე ჩემთვის ძალიან საინტერესო მიგნებების შესახებ. მისი მეშვეობით, ამ ადამიანმა პატარა კომპანიებისთვის ტიპური პრობლემე-ბის, ჩემი აზრით, შთამბეჭდავად ეფექტურად გადაწყვეტა შეძლო. საუბარი დიდხანს გაგრძელდა და ბევრ საკითხს ეხებოდა, მაგრამ მინდა, იქიდან ყველაზე მნიშვნელოვანი მოგიყვეთ. იმედი მაქვს, ეს მოსაზრებები და შეხედულებე-ბი ძალიან საინტერესო და ღირებული იქნება მცირე ზომის კომპანიების ყველა იმ ხელმძღვანელისთვის, რომელიც გან-ვითარების იმავე ეტაპზე იმყოფება, ვისთვისაც ანალოგიური პრობლემების გადაწყვეტა აქტუალური ამოცანაა, ვისაც უკვე მოუწია ამ მიმართულებით წარმატებული თუ წარუ-მატებელი ნაბიჯების გადადგმამ, მათთვის, ვისაც ადვილად შეუძლია დაინახოს ამ მიგნებების სიმარტივე და ამავე დროს გენიალურობა.

დარგისა და ფირმის სპეციფიკით, მასთან დაკავშირებული დეტალებით თავს არ შეგაწყენთ, ვინაიდან ვთვლი, რომ თი-თქმის ყველა დარგში მცირე ზომის ფირმებისთვის ანალო-

გიური პრობლემები ძალიან ტიპურია. პირდაპირ იმ მთავარ სირთულეებს ჩამოვთვლი, რომელთა გადაწყვეტაც კრიტიკულად აქტუალური გახდა ამ ადამიანისთვის.

წარმატებული სტარტის მერე, უმეტესწილად საბაზისო პროდუქტის აქტუალურობით რომ იყო განპირობებული, ბაზრის მზაობით ამ პროდუქტზე, აგრეთვე თავდაპირველი ინვესტიციების საკმარისობით და კარგი დამფუძნებლებით. მათ, როგორც პირველი გაყიდვების, ისე პროდუქტის მიწოდების პროცესში, მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს. ძალიან მალე ცხადი გახდა, რომ ყველაფერი ისე არ მიდიოდა, როგორც მოსალოდნელი იყო.

მიუხედავად იმისა, რომ პროდუქტი არათუ კარგავდა აქტუალურობას, არამედ უფრო და უფრო პოპულარული ხდებოდა, ფირმაში მაინც რაღაცა ისე არ იყო. პროცესები დროში იწელებოდა, ჭირდა გადაწყვეტილებების მიღება. სულ უფრო მეტი კლიენტი აფიქსირებდა უკმაყოფილებას. ფინანსური შედეგები მნიშვნელოვნად ასცდა თავდაპირველ პროგნოზებს და, სამწუხაროდ, არა მარტო ოპტიმალურს. დღითი დღე ცხადი ხდებოდა, რომ სიტუაცია უარესდებოდა და თუ რაღაცა ცვლილებები არ მოხდებოდა, ეს წარმატებული სტარტი ძალიან მალე გადაიქცეოდა სამარცხვინო ფიასკოდ, როგორც დამფუძნებლებლისთვის, ისე ადამიანისთვის, რომელიც ამ კომპანიას დაარსებიდან 3 წელიწადში ჩაუდგა სათავეში.

ცვლილებების აუცილებლობაში დარწმუნებიდან პირველი ნაბიჯი არსებული სიტუაციის დეტალური ანალიზი იყო. „მე ცხადად დავინახე სამი პრობლემა, რომელიც ახრჩობდა ორგანიზაციას, დღითი დღე ამცირებდა მისი გადარჩენის შანსებს“, იხსენებდა სტუმარი.

ა) პირველი და ალბათ ერთ-ერთი ყველაზე მტკივნეული იყო დაბალი ფინანსური ეფექტიანობა, რომელიც ფინანსების არასწორი მართვით უფრო იყო გამოწვეული, ვიდრე არასაკმარისი გაყიდვებით. ჭირდა იმის დანახვა, საიდან რა შემოდიოდა, სად რა გადიოდა, რომელი ოპერაცია იყო მომგებიანი

და რომელი არა, რომელი შესყიდვა იყო ეფექტური და რომელი ნაკლებად. მოკლედ ფინანსები ერთ-ერთი ყველაზე მწვავე თემა იყო.

ბ) მეორე და არანაკლებ რთული პრობლემა იყო განვითარების საკითხებისადმი არასაკმარისი ყურადღება. მიმდინარე საქმეები იმდენად ბევრ დროს ითხოვდა, იმდენი ენერგია მიჰქონდა, რომ მენეჯმენტი ვერ ახერხებდა გამოენახა დრო აუცილებელ საკითხებზე სამუშაოდ. ეს სულ უფრო აუარესებდა მუშაობის ხარისხს, მოქმედების ეფექტურობას, სიტუაციას ორგანიზაციაში.

გ) მესამე სირთულე, რომელიც ცხადად გამოიკვეთა ანალიზის დროს, იყო თანამშრომლების არასაკმარისი ჩართულობა ფირმის საქმიანობაში. ხელმძღვანელი იძულებული იყო თვითონ ეზრუნა ყველაფერზე, მოეგვარებინა ყველა პრობლემა, მათ შორის ძალიან დეტალურიც. თანამშრომლების დიდი ნაწილი არ იყო მოტივირებული მაღალი ხარისხით შეესრულებინა მიმდინარე სამუშაო, ეაქტიურა და დახმარებოდა მენეჯმენტს იდეებით, აეღო დამატებითი ინიციატივები საკუთარ თავზე. მენეჯერი მარტო ვეღარ აუდიოდა გაზრდილ საოპერაციო აქტივობას, არ რჩებოდა დრო აღარაფრისთვის და სულ უფრო უახლოვდებოდა შესაძლებლობების ზღვარს. სიტუაცია დღითი დღე კრიტიკული ხდებოდა.

მოკლედ, ამ სამმა პრობლემამ ორგანიზაცია სერიოზული სირთულეების წინაშე დააყენა და ახალდანიშნული მენეჯერი იძულებული გახდა მარტივი და ეფექტური გზები მოეძებნა პირველ რიგში სწორედ ამ საკითხების მოსაგვარებლად.

სამი ტიპის შეხვედრების დამკვიდრება იყო მთავარი გადაწყვეტილება, რომელმაც სულ რამდენიმე თვეში რადიკალურად შეცვალა სიტუაცია. შეხვედრები, საიდანაც ერთი განვითარებისაკენ მიმართული ძალისხმევის სისტემატურობას ისახავდა მიზნად, მეორე – საოპერაციო ეფექტურობის გაზრდას, ხოლო მესამე – ფინანსური ეფექტიანობის ამაღლებას.

განვითარება

განვითარების შეხვედრები, რომლებიც თავიდან ორ კვირაში ერთხელ, მოგვიანებით კი თვეში ერთხელ ტარდებოდა, პერიოდულად იხილავდა შემდეგ საკითხებს:

ა) ახალი კლიენტები, მათი მოძიებისა და მოზიდვის გზები. იდეები ამ მიმართულებით.

ბ) არსებულ კლიენტებზე გაყიდვების გაზრდა, რა გზები და შესაძლებლობები არსებობს ამ მიმართულებით.

გ) პროდუქტის, საპროდუქტო რიგის განვითარება. იდეები და შესაძლებლობები ამ მიმართულებით.

დ) კადრები, მათი და საკადრო ბაზის განვითარება, კადრების კმაყოფილების ზრდა, ბიუჯეტიდან გამომდინარე რა შესაძლებლობები არსებობს ამ მიმართულებით.

ე) კომპანიის და პროდუქტის ბრენდი, მისი ცნობადობის გაზრდა, მის მიმართ კლიენტებისა და პოტენციური კლიენტების ლოიალურობის, ინტერესის გაზრდა. რა გზები არსებობს ბიუჯეტიდან გამომდინარე ამ მიმართულებით.

ასეთი საკითხების განხილვა ამ შეხვედრებზე პერმანენტულად დაიწყო. მენეჯერმა გუნდიდან შეარჩია ერთ-ერთი ყველაზე შემოქმედებითი, ორიგინალური გადაწყვეტილებების მოფიქრების უნარის მქონე, ინიციატივიანი ადამიანი და მას სთხოვა ამ შეხვედრების ორგანიზება, იდეების მოძიება განხილვებისთვის და შეხვედრების წაყვანა. ასევე მიღებული გადაწყვეტილებების აღსრულების კონტროლი.

შეხვედრებში დაიწყეს იმ ადამიანების მოწვევა, ვისაც ყველაზე მეტი საჭირო ინფორმაცია ჰქონდათ, ან ყველაზე მნიშვნელოვანი წვლილი უნდა შეეტანათ მიღებული გადაწყვეტილებების აღსრულებაში. საკმაოდ ხალხმრავალი შეხვედრები გამოდიოდა.

თავდაპირველად ძალიან მოსაწყენი იყო მსჯელობები. წამყვანი, ძირითადად, თვითონ ლაპარაკობდა, იდეებსაც საკუთარს და თავისსავე დამუშავებულს სთავაზობდა სხდომას. ერთადერთი, მასთან პოლემიკაში კომპანიის ხელმძღვანელი იყო. სულ 3-4 შეხვედრის შემდეგ მონაწილეები ნელ-ნელა გაიხსნენ. მსჯელობები სულ უფრო ხმაურიანი ხდებოდა და ერთი შეხედვით უშედეგო. თუმცა, შედეგად, სულ უფრო მეტი ამბობდა იდეებს, აწვდიდა კოლეგებს ინფორმაციას, ისმენდა გადაწყვეტილებებს და გრძნობდა მათზე თუნდაც სულ მცირე, მაგრამ გარკვეულ პასუხისმგებლობას. ამან ნელ-ნელა საგრძნობლად შეცვალა ფონი და სიტუაცია ორგანიზაციაში.

საოპერაციო

მეორე ტიპის შეხვედრები მიზნად ისახავდა ფირმის საოპერაციო საქმიანობის ეფექტურობის გაზრდას. ამ ტიპის შეხვედრებს კომპანიის მენეჯერმა სხვა კურატორი დაუდგინა. ადამიანი, რომელიც უფრო ტექნიკური სამუშაოების ორგანიზებაში იყო ძლიერი, იყო სკრუპულოზური, პასუხისმგებლობის მაღალი დონით. მას სთხოვა ამ შეხვედრების მოწვევა და ჩატარება.

ძირითადი საკითხები, რომელიც ამ ტიპის შეხვედრებზე იხილებოდა, იყო მიმდინარე შეკვეთების შესრულების მდგომარეობა. განსაკუთრებულ ყურადღებას შეხვედრების მონაწილეები უთმობდნენ სამი საკითხის განხილვას:

ა) რას ელოდება კლიენტი ჩვენგან და რამდენად ადეკვატურია ეს მოლოდინი.

ბ) რა უნდა გაკეთდეს იმისთვის, რომ თითოეულ შემთხვევაში მაქსიმალურად შევძლოთ მათი მოლოდინის რეალიზება. რა სირთულეები არსებობს ამ გზაზე და როგორ შეიძლება მათი გადაწყვეტა.

გ) თითოეულ შემთხვევაში რა შეიძლება იყოს ის თუნდაც მცირედი, რითიც კლიენტების მოლოდინის გადაჭარბება შეგვიძლია (ეს ნაწილი განსაკუთრებით საინტერესო იყო როგორც განხილვისთვის, ისე შედეგის თვალსაზრისით).

ამ შეხვედრების ბევრი მონაწილე იგივე იყო, რაც განვითარების შეხვედრების შემთხვევაში. თუმცა განსხვავებული წამყვანი, განსახილველი საკითხების ცხადი ჩამონათვალი საფუძველი გახდა საოპერაციო აქტივობების სულ უფრო მკაფიო რეგულირებისა და ხარისხის გასაზრდელად.

საოპერაციო შეხვედრები ბევრად უფრო ხშირად იმართებოდა, თავდაპირველად თითქმის ყოველდღე, მოგვიანებით – კვირაში ერთხელ. მონაწილეები ცხადად ხედავდნენ, თუ რა შემთხვევაში რა გადაწყვეტილება შეიძლებოდა ყოფილიყო ეფექტური და უკვე თვითონაც, საკუთარი ინიციატივით, ისე, რომ შეხვედრებს აღარ ელოდებოდნენ, თავ-თავის უბნებზე უფრო თამამად იღებდნენ გადაწყვეტილებებს. ამან ხშირი შეხვედრების აუცილებლობაც შეამცირა, ამასთან ისინი სულ უფრო საინტერესო და შემოქმედებითი გახადა.

ფინანსები

ამ მიმართულებით განსაკუთრებული შედეგი აღრიცხვის საკითხების მოწესრიგებამ გამოიღო. როგორც კი შესაძლებელი გახდა რეალური სურათის ცხადი აღქმა, შედარებით მართვადი გახდა ფინანსებიც. მეორე ეტაპი ფინანსური პროგნოზების ხარისხის გაუმჯობესება იყო. რეალურ ინფორმაციაზე გაკეთებულ სტატისტიკაზე დაკვირვებამ შესაძლებელი გახადა უფრო ადეკვატური ფინანსური გეგმების გაკეთება. მესამე ნაბიჯი – ხარჯების კონტროლი და ეფექტურობის გაზრდა იყო, სადაც შესყიდვების ანალიზმა, მისი პროცედურების დახვეწამ საგრძნობლად გაზარდა მიღებული შემოსავლების და სხვა ფინანსური რესურსების ხარჯვის ეფექტიანობა.

ამ ყველაფრის მიღწევა ფინანსებთან დაკავშირებული სხდომების სისტემატიზაციას მოჰყვა. ამ სხდომებზე პატიჟებდნენ ყველას, ვისაც ჰქონდა საჭირო ინფორმაცია და ვინც ჩართული იყო თანხების გამოყენებაში. ფინანსური სურათის ცოდნამ, გეგმებზე სისტემატიურმა მსჯელობამ, სულ უფრო მეტ ადამიანს გაუჩინა სურვილი – ეზრუნა ხარჯვის ეფექტიანობაზე, ამისთვის ეძებათ ახალ-ახალი გზები. შესყიდვების პრო-

ცედურებიც დაიხვეწა, პარტნიორების სიაც გაუმჯობესდა. შედეგები რამდენიმე თვეში გახდა ხელშესახები.

შეხვედრები ყოველთვიურად იმართებოდა და მასზე სწორედ არსებული ფინანსური მდგომარეობა იხილებოდა. წლის დარჩენილი ფინანსური გეგმა კორექტირდებოდა და მოსალოდნელი წლიური შედეგი ანალიზდებოდა. იხილებოდა ხარჯებისა და ინვესტიციების ეფექტურობის გაზრდის გზები. შეხვედრების ორგანიზება, რა თქმა უნდა, ფინანსურ მენეჯერს დაევალა. ამან მისი მობილიზაციის ხარისხიც გაზარდა, პროცესებზე გავლენაც და ჩართულობაც არა მარტო ფინანსების მართვაში, არამედ იმ ოპერაციებსა თუ განვითარების ღონისძიებებში, რომლებსაც ეს ხარჯები თუ ინვესტიციები უკავშირდებოდა.

ამ სამი ტიპის შეხვედრების სისტემატიურმა ჩატარებამ რამდენიმე მნიშვნელოვანი შედეგი გამოიღო:

ა) სულ უფრო მეტი ადამიანი გახდა ჩართული და მოტივირებული ფირმის როგორც მიმდინარე, ისე განვითარების სამუშაოებში.

ბ) განვითარების საკითხებს ბოლოს და ბოლოს მიექცა სტაბილური ყურადღება, მნიშვნელოვანმა თემებმა უფრო სწრაფად და თანამიმდევრულად დაიწყოს განვითარება.

გ) ფინანსური მდგომარეობა სულ უფრო ნაკლებად ქმნიდა დისკომფორტს, მინიმუმ იმიტომ, რომ ნაკლებად ბუნდოვანი იყო როგორც არსებული სიტუაცია, ისე მოსალოდნელი წლიური შედეგი და სულ უფრო მეტი ადამიანი ზრუნავდა მის გაუმჯობესებაზე.

შედეგად ორგანიზაციამ კრიტიკული წერტილი გადალახა და საქმიანობის ახალ მასშტაბებზე გავიდა, რამაც იგი ახალი გამოწვევების წინაშე დააყენა. თუმცა იმას, როგორ შეძლებს ის ახალი სირთულეების გადალახვას, დრო და მათ საქმიანობაზე აქტიური დაკვირვება დაგვანახვებს.

2010, თეგერვალი

როგორ ვიმუშაოთ უკეთესად

როგორ ვმართოთ პროფესიული სტრესი, რათა შევძლოთ ჩვენზე გავლენის მომხდენ ფაქტორებზე რეაგირება მათი თავიდან აცილების მიზნით.

„გაზაფხულის მშვენიერი საღამო. მზე ანათებს. ჰაერიც სასიამოვნოდ თბილია. სამსახურში დამაწინაურეს. ახალ თანამდებობაზე გადამიყვანეს, ანაზღაურება მომიმატეს და ახალი მანქანაც შევიძინე. ჩემი პატარა შვილიც დღითი დღე იზრდება და გული სიამაყით მევსება მის შემხედვარეს. ისეთი დღეა, რომ მე ოჯახთან ერთად შემიძლია წავიდე სადმე, მაგალითად პიკნიკზე ქალაქგარეთ, ან ბუნებაში, ან სადმე სხვაგან... ამის სანაცვლოდ ვზივარ გზის განაპირა მხარეს, თავბრუ მეხვევა, კუჭი მტკივა და გული მერევა... ჩემი ცხოვრება სწრაფად და ხშირად იცვლება“.

რატომ მერეოდა გული? საქმე იმაში იყო, რომ ძალიან მცირე დროში ძალიან ბევრი ცვლილება გადავიტანე. ახლა ვიცი ის, რაც არ ვიცოდი მაშინ. ვიმყოფებოდი პროფესიული სტრესის ზემოქმედების ქვეშ და არ ვიცოდი, რა უნდა გამეკეთებინა ამასთან დაკავშირებით.

პროფესიული სტრესი რთული მოვლენაა საქმიანი ადამიანის ცხოვრებაში. ეს არის სამუშაოსთან დაკავშირებული ზემოქმედება ადამიანზე. უფრო მეცნიერული ტერმინებით კი, პროფესიული სტრესი არის ადამიანის უნივერსალური რეაქცია განსხვავებული სახის გამღიზიანებელზე.

ორი მიზეზი არსებობს იმისა, თუ რატომ უნდა დავუთმოთ ამდენი ყურადღება და დრო ამ სტატიას:

1) განსაკუთრებით საყურადღებო შეიძლება იყოს მენეჯერებისთვის ყველა ის ფაქტორი, რომელიც თანამშრომლებში პროფესიულ სტრესს, უკმაყოფილებას და არაპროდუქტიულ მუშაობას იწვევს.

2) დაქირავებული თანამშრომლებისთვის ღირებული იქნება იმისი ცოდნა, თუ რატომ შეიძლება აღმოჩნდნენ პროფესიული სტრესის გავლენის ქვეშ და როგორ უნდა მართონ ის.

ალბათ თითოეულ თქვენგანს აინტერესებს მთავარი კითხვა – მაშ, რა არის სტრესის მიზეზი? რა იწვევს მას?

ფაქტორებს, რომელიც იწვევს ადამიანში უარყოფით განცდას, ეწოდება სტრესორი. იგი გამოიხატება შემდგომში ადამიანის გაქცევის ან შეგუების რეაქციით. სწორედ სტრესორები იწვევენ ჩვენში სტრესს. თითოეული ფაქტორის ზემოქმედება კი განაპირობებს დაუყოვნებლივ ფიზიკურ რეაქციას ჩვენგან – ჩვენ ან ვრეაგირებთ როგორღაც, ან ვეგუებით ამ ზემოქმედებას.

სტრესორების სია ძალიან დიდია. ცხოვრების მანძილზე ვეჯახებით სხვადასხვაგვარ ზემოქმედ ფაქტორს, მათ შორის სამუშაო ადგილზე:

- სოციალური ფაქტორები (რასიზმი, ეკოლოგიური პრობლემები, კრიზისი, პოლიტიკური ვითარება და ა.შ.).

- ფიზიკური ფაქტორები (დაბინძურებული გარემო, ხმაური, კლიმატი, ტოქსიკური ნივთიერებები, განათება, ოთახის დიზაინი და სხვა).

- ბიოლოგიური ფაქტორები (დაავადებები, ქიმიური დამოკიდებულებები, ძილის უკმარისობა, დღეღამური რიტმის ცვლილება).

- ფსიქოლოგიური ფაქტორები (ნევროზები, ფიზიკური დაავადებები, შფოთვა, აღგზნებადობა, თვითშეფასების პრობლემები და ა.შ.).

- პიროვნებათშორისი (ოჯახური პრობლემები, მეგობრებთან და ახლობლებთან კონფლიქტები, ოჯახის წევრების სიკვდილი ან ავადმყოფობა, ფინანსური ან სამართლებრივი პრობლემები და ა.შ.).

- სამუშაოსთან დაკავშირებული ფაქტორები (სამუშაო გრაფიკი, დავალება – დრო, სიჩქარე, დამოუკიდებლობა, კრეატიულობა; ხელმძღვანელი და თიმის წევრები, გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობა, შემცირება, დაწინაურება, ადგილის შეცვლა, ძალისხმევისა და დაჯილდოების შეუსაბამობა, გაზრდილი მოთხოვნილებები და მათი დაუკმაყოფილებლობა, არასაკმარისი ჩართულობა, როლური პრობლემები და სხვა).

ძალიან საყურადღებოა, რომ პროფესიული სტრესი არ არის მხოლოდ უსიამოვნო განცდის მიზეზი. ის იწვევს ჯანმრთელობის დარღვევასაც. მეცნიერებმა დაადგინეს ისეთი დაავადებები, როგორიცაა გულ-სისხლძარღვთა დაავადებები, წნევის ცვლილება, კუჭის დაავადებები, დიაბეტი, კუნთების და ნერვული სისტემის ფუნქციონირების ცვლილება, ინფარქტი და სხვა სწორედ პროფესიული სტრესის გამო იჩენს თავს.

მაშ, როგორ ვმართოთ პროფესიული სტრესი, რათა შევძლოთ ჩვენზე გავლენის მომხდენ ფაქტორებზე რეაგირება მათი თავიდან აცილების მიზნით? საბედნიეროდ, ადამიანს შესწევს ძალა, მართოს სტრესი. თუმცა, ის ძნელი გამოსარკვევია, რადგან მუშაობის პროცესში ადამიანზე მოქმედებენ სტრესორები, რომლებსაც არანაირი შეხება არ აქვს თვითონ სამუშაოსთან.

რჩევები პროფესიული სტრესის დასაძლევად:

- გამოიყენეთ რელაქსაციის პერიოდი, განიტვირთეთ ყველანაირი ფიქრისგან. დაისვენეთ ფიზიკურად, თუნდაც ცოტა ხნით – დაჯექით, განმარტოვდით.

- მნიშვნელოვანია პროფესიული სტრესის თქვენეული აღქმა და შეფასება. მხოლოდ ის ფაქტორები იმოქმედებს თქვენზე ნეგატიურად, რომელსაც თქვენ უარყოფითად შეაფასებთ.

- თქვენ შეგიძლიათ მიმართოთ სპორტულ-გამაჯანსაღებელ დაწესებულებებს.

- რაც შეიძლება ხშირად დაუსვით თქვენს თავს კითხვა– „რატომ ვმუშაობ“ და ჩამოწერეთ ყველა რეალური თუ აბსტრაქტული მიზეზი, რომელიც გაძლევთ სტიმულს იმუშაოთ. ეს დაგეხმარებათ გაარკვიოთ თქვენი მოტივაცია, ღირებულება და მნიშვნელობა.

- ნურასოდეს იფიქრებთ, რომ გამოთქმა – „გააკეთებცუდია, არ გააკეთე, მაინც ცუდია“ – თქვენ შეგეფერებათ. არ არსებობს თანამშრომელი, რომელიც, საბოლოოდ, დიდ როლს არ ასრულებდეს ორგანიზაციისთვის.

- დაწერეთ ყველა ის თუნდაც უმნიშვნელო ნიუანსი, რომლის კეთებაც სამუშაოზე ნამდვილად გსიამოვნებთ.

- შეეცადეთ იქონიოთ ხშირი და რაც მთავარია, პოზიტიური კონტაქტი თანამშრომლებთან.

- არ წაიღოთ სამუშაო სახლში.

- სადილის დროს არ ილაპარაკოთ საქმეებზე.

- აღმოაჩინეთ რაიმე სასაცილო თქვენზე ზემოქმედ სტრესორებში.

- შეეცადეთ, ყველაფერი რეალურად დაინახოთ, ნუ მოირგებთ „დაჩაგრულის“ როლს.

- შეეცადეთ გაარჩიოთ მოთხოვნები-შესაძლებლობებისურვილები.

- მიუხედავად ყველაფრისა, ნუ იქნება სტრესი თქვენთვის ლოდივით მძიმე. თქვენ უნდა ისწავლოთ საკუთარი თავისა და ორგანიზმის კონტროლი.

მოტივაციის მცირებიუჯეტიანი სისტემები

ზეპირი შექებისა და მადლობის გარდა, სასურველია, კომპანიაში არსებობდეს წინასწარ განსაზღვრული მოტივაციის ინსტრუმენტების ჩამონათვალი და იგი მუდმივად უნდა დაიხვეწოს.

პოსტკრიზისულ პერიოდში ყველასთვის ცხადია, რამდენად მნიშვნელოვანია მინიმალური დანახარჯებით მიაღწიო თანამშრომლების მაქსიმალურ კმაყოფილებას. თითქმის ყველა კომპანიამ შეამცირა ხელფასები, ზოგიერთები კი საერთოდ ვეღარ ახერხებენ გადახდას. ამიტომ კომპანიის მენეჯმენტმა უნდა იფიქროს იმ გზებსა და მეთოდებზე, რომლებითაც როგორმე დააკომპენსირებს ხელფასის გაუცემლობას, ან შემცირებას და შესაძლებელს გახდის თანამშრომლების მოტივაციის ამაღლებას. მაგალითად:

- ყველაზე მარტივი, რაც შეიძლება გაკეთდეს თანამშრომლების მოტივაციისთვის, არის ზეპირი შექება. ეს ერთი შეხედვით ყველაზე ბანალურია, მაგრამ ამავე დროს ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური გზაა განსაკუთრებით ახალბედა თანამშრომლების მოტივაციისთვის. ამ პერიოდში ძალიან მნიშვნელოვანია, ყოველ წვრილმანზე ამა თუ იმ ფორმით შეაქოთ თანამშრომლები. ყველა პატარა მიღწევაზე შექებაც მათში გააჩენს უფრო მეტის გაკეთების ინტერესს;

- კომპანიის ვებგვერდზე საუკეთესო თანამშრომლის გვერდის შექმნა, სადაც მოცემული იქნება ინფორმაცია ასეთი თანამშრომლების შესახებ (თავისი ფოტოებით), მათი განვითარების კარიერული გზა და მიღწევები, ან კომპანიის ყველაზე თვალსაჩინო ადგილას თანამშრომლების დაფის გაკეთება;

- თანამშრომლისთვის მადლობის წერილის სახლში გაგზავნა. ბევრისთვის მნიშვნელოვანია, რომ მისი ოჯახის წევრებმა იცოდნენ მისი მიღწევების შესახებ, იცოდნენ, რომ მას სამსახურში აფასებენ. ასე რომ, თანამშრომლების მოტივაციის ერთ-ერთი ქმედითი ინსტრუმენტი შეიძლება იყოს სწორედ მადლობის წერილის სახლში გაგზავნა. ამას, გარკვეულ შემთხვევებში, შესაძლოა, გაცილებით მეტი ეფექტი ჰქონდეს, ვიდრე მადლობის წერილის, ან სიგელის სამსახურში პირადად გადაცემას;

- ძალიან განსაკუთრებულ შემთხვევაში შესაძლებელია საუკეთესო თანამშრომლის სახელობის საფეხურის გაკეთებაც კი. მოტივაციის სხვა საშუალებისგან განსხვავებით ამის უპირატესობაა მუდმივობა;

- საუკეთესო თანამშრომლებისთვის ოქროს სამკერდე ნიშნის დამზადება კომპანიის ლოგოთი, რაც გამოარჩევს მათ სხვა თანამშრომლებისგან;

- საუკეთესო თანამშრომლების შესახებ ინფორმაციის კომპანიის წლიურ ანგარიშში განთავსება;

- მანქანიანი თანამშრომლებისთვის ადგილის გამოყოფა კომპანიის ავტოსადგომზე;

- უბრალოდ, ერთი გამოსასვლელი დღის ჩუქება;

- დამატებითი შვებულების მიცემა;

- სადილის ორგანიზება ტოპ-მენეჯმენტთან ერთად;

- ბიზნესლიტერატურის ჩუქება სპეციალობის მიხედვით;
- თეატრის, მუზეუმების, კინოსა თუ ოპერის ბილეთების ჩუქება;
- ტკბილეულის – შოკოლადებისა და კანფეტების დიდი შეფუთვის ჩუქება (მათ, ვისაც უყვართ);
- მათთვის, ვისაც ყვავილები უყვარს, ქოთნის ყვავილების ჩუქება;
- დირექტორატის სხდომებზე დასწრებისა და მონაწილეობის მიღების უფლების მიცემა.

ეს არის ძალიან მცირედი იქიდან, რისი გაკეთებაც შეიძლება მცირე დანახარჯებით თანამშრომლების მოტივაციისთვის და რაც არანაკლებ ეფექტურია, ვიდრე პრემია ან ძვირად ღირებული საჩუქრები.

მაგრამ მნიშვნელოვანია, ამას არ ჰქონდეს სპონტანური ხასიათი და ეს ყველაფერი მოქცეული იყოს სისტემაში. ეს აუცილებელია იმისთვის, რათა არ გამოგვეპაროს არც ერთი შემთხვევა, როდესაც თანამშრომელმა კომპანიისადმი გამოიჩინა განსაკუთრებული ზრუნვა და ერთგულება. თანამშრომლებმა უნდა იცოდნენ, რომ მათი ძალისხმევა დაუფასებელი არ დარჩება.

ამისთვის კი საჭიროა:

1. ჰქონდეს ინფორმაცია თანამშრომლების მიერ გამოვლენილ განსაკუთრებულ ძალისხმევაზე ან მიღწეულ შედეგებზე;
2. სწორად შეირჩეს მოტივაციის ინსტრუმენტები თანამშრომლის ინდივიდუალურობისა და ცალკეული შემთხვევის თავისებურების გათვალისწინებით;
3. სტიმულირების ყოველი შემთხვევის მაქსიმალური აფიშირება – სხვა მუშაკების ინფორმირება ასეთი ფაქტების შესახებ.

იმისთვის, რომ მუდმივად გვქონდეს **ინფორმაცია თანამშრომლების მიერ გაწეული ძალისხმევისა და მიღწეული შედეგების შესახებ,** შესაძლოა, გამოყენებულ იქნას შემდეგი მეთოდები:

- ანონიმური ყუთი – სადაც ყველა თანამშრომელი ჩააგდებს თავის მოსაზრებას, ვისი წახალისებაა სასურველი და რა დამსახურებისთვის;

- ანონიმური ელ. ფოსტა – ამისთვის უნდა გაიხსნას სპეციალური ელ. ფოსტა, საიდანაც ყველა თანამშრომელს შეეძლება საკუთარი მოსაზრებების წინასწარ განსაზღვრულ მეილზე გაგზავნა ისე, რომ მათი ვინაობა არ ფიქსირდებოდეს;

- პერიოდული უკუკავშირის კითხვარი – გულისხმობს სპეციალური კითხვარის მომზადებას. იგი უნდა შეივსოს, ძირითადად, საშუალო რგოლის ხელმძღვანელების მიერ და სადაც მოცემული იქნება მათი რეკომენდაციები – გასული პერიოდის განმავლობაში ვინ გამოირჩა და რით;

- ან, უბრალოდ, კანდიდატურის წარმოდგენა ხელმძღვანელის მიერ.

თანამშრომლების გამოკითხვისას სასურველია, რომ მათ შეეძლოთ ფორმის შევსება/მეილის გაგზავნა საკუთარ თავზეც. ამასთან უნდა შეეძლოთ ამის ანონიმურად გაკეთება. ეს უფრო მეტი ინფორმაციის მოგროვებას გახდის შესაძლებელს, რომლის გადამოწმებაც არ იქნება რთული.

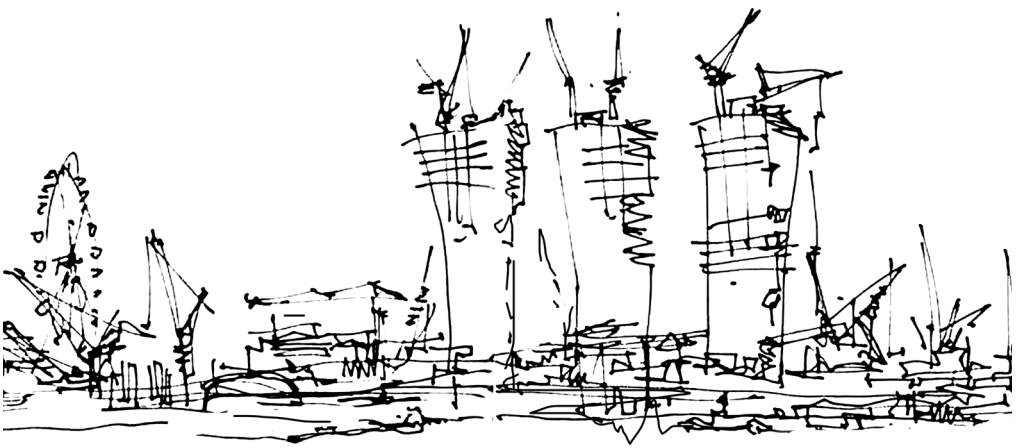
მას შემდეგ, რაც ინფორმაცია მოიპოვება, მნიშვნელოვანია **ცალკეული შემთხვევისთვის, მოტივაციის სწორი ინსტრუმენტების შერჩევა.** ზეპირი შექებისა და მადლობის გარდა, სასურველია, კომპანიაში არსებობდეს წინასწარ განსაზღვრული მოტივაციის ინსტრუმენტების ჩამონათვალი. იგი მუდმივად უნდა იხვეწებოდეს. შეიძლება აღნიშნული სია შეივსოს თვითონ თანამშრომლების მიერ დაფიქსირებული სურვილებითაც.

მნიშვნელოვანია ასევე **სტიმულირების ყოველი შემთხვევის მაქსიმალური აფიშირება** იმისთვის, რომ თითოეულ თანამშრომელში განმტკიცდეს რწმენა – განსაკუთრებული ძალისხმევა და შედეგები მენეჯმენტის მხრიდან შეუმჩნეველი და დაუფასებელი არ რჩება. ეს შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა არხით, მაგ.:

- ინტრანეტი (იქ, სადაც არსებობს);
- კომპანიის ვებგვერდი;
- თანამშრომლების დაფა;
- ელ. წერილის გაგზავნა ყველა თანამშრომელთან;
- წლის ბოლოს საერთო ბანკეტზე გამოცხადება და ა.შ.

მთავარია, რომ თანამშრომლის მიღწევებისა და წახალისების შესახებ რაც შეიძლება მეტმა გაიგოს. ეს მნიშვნელოვნად გაზრდის წახალისების ეფექტს.

ასე რომ, შექმენით ინფორმაციის მოგროვების მექანიზმები, სტიმულირების ინსტრუმენტების ჩამონათვალი და დაიწყეთ თქვენი კომპანიისთვის ღირებული თანამშრომლების მოტივაცია. რაც მთავარია, არ დაგავიწყდეთ ასეთი ფაქტების აფიშირება.



გარდატეხის ასაკი ბიზნესში

ცვლილებები ფუნქციების განაწილებაში. მთავარი პროცესების ფორმალიზება. მოტივაციის ახლებური სისტემის ჩამოყალიბება.

წარმატებული სტარტის შემდეგ ყველა ორგანიზაციაში დგება მომენტი, როდესაც მენეჯმენტი ხვდება, რაღაც მნიშვნელოვანი უნდა შეიცვალოს.

უამრავი მიმდინარე პრობლემის გამო, სულ უფრო ჭირს, განვითარების საკითხებისთვის საჭირო ყურადღების დათმობა. გაცემული დავალებები სულ უფრო ნელა და ძნელად სრულდება, პროდუქტის თუ მომსახურების ხარისხი არათუ აღარ არის ერთნაირად კარგი, ნელ-ნელა უარესდება კიდეც, კლიენტების უკმაყოფილების შემთხვევები იზრდება, მენეჯმენტს არ ტოვებს იმის შეგრძნება, რომ ბაზარზე ბევრი შესაძლებლობაა, რომელსაც ორგანიზაცია ვერ იყენებს. თანამშრომლებში გუნდურობის შეგრძნება კლებულობს. მათ თვალებში ნაპერწკალი ქრება და სულ უფრო ხშირად შეიძლება მათ სახეებზე უკმაყოფილების დანახვა. ისინი ითხოვენ ყურადღებას, მაგრამ თქვენ ამის დრო აღარ გაქვთ. ისინი ითხოვენ მეტ უფლებებს, მაგრამ თქვენ თვლით, რომ ეს ადრეა. ისინი იძლევიან შენიშვნებს, მაგრამ თქვენ მათი არ გესმით, გრძნობთ, რომ სულ უფრო შორდებით მათ და ის დრო, როდესაც ერთი ოჯახივით ცხოვრობდით – ერთნაირად გენატრებათ. ეს ყველაფერი ნიშნავს, რომ თქვენს ბიზნესში ენთუზიაზმის დრო გადის და გარდატეხის პერიოდი დგება.

სტარტის შემდეგ ეს ერთ-ერთი ყველაზე საშიში პერიოდია. მას თუ გვიან მიხვდები და ცვლილებებსაც გვიან დაიწყებ, შეიძლება ვეღარც კი მოასწრო ორგანიზაციის გადარჩენა. ევოლუციური, ქაოსური ცვლილებები აღარ არის საკმარისი მართვის შეგრძნების შენარჩუნებისთვის. საჭიროა გადადგათ ერთი ნაბიჯი გვერდზე და ისე შეხედოთ, რაც თქვენს ორგანიზაციაში ხდება. **ცვლილებები ფუნქციების განაწილებაში; მთავარი პროცესების ფორმალიზება; მოტივაციის ახლებური სისტემის ჩამოყალიბება** არის ის სამი აუცილებელი ცვლილება, რომლის გარეშეც თქვენი ორგანიზაციისთვის გარდატეხის ასაკი შესაძლოა ფატალური აღმოჩნდეს. ყველაზე საუკეთესო შედეგი კი ის შეიძლება იყოს, რომ, უბრალოდ, ვეღარ განაგრძობთ ზრდას და დიდხანს მოგიწევთ იმასთან შეგუება, რომ თქვენი ბიზნესი არ იქნება მზარდი და შესაბამისად წარმატებულიც, რაც, სამწუხაროდ, ჩვენთან, ხშირ შემთხვევაში, სწორედ სწრაფ ზრდასთან ასოცირდება.

სამივე თემაზე თითო სტატიის კი არა წიგნის დაწერაც არ იქნება საკმარისი. მით უმეტეს ერთ სტატიაში მათ შესახებ რაიმეს თქმა, მაგრამ ჩვენ მაინც შევეცდებით ყურადღება ყველაზე მთავარ საკითხებზე გავამახვილოთ და ვინ იცის, იქნებ მომავალში მაინც მოვახერხოთ უფრო დეტალურად თითოეულზე მსჯელობა.

ცვლილებები ფუნქციების განაწილებაში, ანუ ვინ რას გააკეთებს

ყველაზე ხშირად ზემოთ ხსენებულ პრობლემებს მენეჯმენტი იმ დასკვნამდე მიჰყავს, რომ მათი კომპეტენციები მართვაში აღარ არის საკმარისი საქმიანობის წარმატებულად გასაგრძელებლად. ჩვენთან სწორედ ამ ფაზაში იწყებენ იმაზე ფიქრს, რომ ვიღაც ერთი „ჯადოქარი“ ხელმძღვანელი იპოვონ (ძირითადად ორგანიზაციის გარეთ) და იმას გადააბარონ მართვა. თვითონ კი საქმიანობის კონკრეტულ სფეროებზე იმუშაონ და მისი, უფრო გამოცდილი ხელმძღვანელის, დავალებები შეასრულონ, ან კიდევ უფრო ცუდი – ე.წ. სამეთვალყურეო საბჭოდან განაგრძონ პროცესებზე დაკვირვება. თუ გაგიმართლათ და ასეთი „გურუ“ ვერ იპოვეთ, ხომ მოგიწევთ სხვა გამოსავლის

მოძებნა. თუ შემთხვევით გადააწყდით ვიღაცას, ვინც თქვენზე შთაბეჭდილება მოახდინა და დაგარწმუნათ, რომ, თუ მისცემთ ყველა უფლებას და აღარ ჩაერევით მის გადაწყვეტილებებში მას თქვენი ბიზნესის გადარჩენა შეუძლია, ჩათვალეთ, ძალიან სერიოზული პრობლემების წინაშე დგახართ. ასეთი ადამიანის პოვნა, მისი სწორად მოტივირება და ორგანიზაციასთან ადაპტირება იმდენად რთულია, რომ წარმატების შანსები თითქმის ნულს უდრის. უფრო დიდია იმის ალბათობა, რომ მოგიწევთ საკუთარი თვალით იმის ნახვა, თუ როგორ იშლება და ინგრევა ყველაფერი, რასაც ასეთი გულმოდგინებით ამდენი ხნის განმავლობაში აკეთებდით. ყველაზე კარგ შემთხვევაში თქვენს ორგანიზაციაში ისეთი არასასურველი ცვლილებების მოწმე გახდებით, რომელთა გარდაუვალი კრახი თქვენთვისაც კი ცხადზე ცხადი იქნება. ჩათვალეთ, რომ გაგიმართლათ იმ შემთხვევაში, თუ თქვენი რჩეული უბრალოდ უმოქმედო აღმოჩნდება და რეალურად არაფერ რევოლუციურ გარდაქმნებს არ დაიწყებს. ეს ნიშნავს, რომ მხოლოდ რამდენიმე თვეს ან წელს დაკარგავთ და მერე ისევ თქვენით მოგიწევთ პრობლემებთან გამკლავება.

გაცილებით სწორი სტრატეგია იქნება, თუ ახალი, ყოვლისშემძლე მმართველის ძებნის ნაცვლად ეცდებით სწორად გადაანაწილოთ ფუნქციები გუნდის წევრებს შორის და მხოლოდ ყველაზე აუცილებელი, კონკრეტული კომპეტენციის მქონე მენეჯერი დაიმატოთ. ისიც არასასურველი შედეგების თავიდან ასაცილებლად ერთდროულად არა ერთზე მეტი. ვინაიდან, როდესაც მენეჯმენტის მცირე გუნდში, ერთდროულად ერთზე მეტი ადამიანი შემოდის, არასწორი კომუნიკაციის, ინტეგრაციის და მოტივაციის შანსები ბევრად იზრდება. შედეგად შესაძლებელია კულტურაზე, დამკვიდრებულ ტრადიციებსა და ჩვევებზე, რაზეც ხშირად არის დაფუძნებული ორგანიზაციის წარმატება სტარტის პროცესში, მნიშვნელოვანი დარტყმა მიიღოთ.

უმჯობესია დაფიქრდეთ, რა მთავარი ამოცანები განსაზღვრავს თქვენი ორგანიზაციის წარმატებას, მაქსიმალურად გადაანაწილოთ ამ ამოცანებზე პასუხისმგებლობა თქვენივე ორგანიზაციის შიგნით მაშინაც კი, თუ გეჩვენებათ, რომ თქვენი გუნდის წევრები ისეთი მაგრები ვერ არიან, როგორიც კონკურენტის

(ეს ხშირად უფრო მირაჟია, ვიდრე რეალობა, ვინაიდან ორგანიზაციის გარედან ყველაფერი სხვანაირად ჩანს). ეს გაზრდის ადამიანების მოტივაციას, მიმართულებებს მისცემს მათ, საით წარმართონ ფიქრი. ეს შეგიმცირებთ ოპერატიულ საზრუნავს და მეტ დროს დაგიტოვებთ განვითარებაზე სამუშაოდ.

ნუ ეცდებით დეტალურად გაუწეროთ ადამიანებს მათი ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები. საკმარისია, მხოლოდ რამდენიმე ხაზით განუსაზღვროთ მთავარი კომპეტენციები და მიმართულებები. თავისუფალი მოქმედების არეალის დატოვება როლების განაწილებაში გარდაუვალი შეცდომების დაშვებისგანაც გიხსნით, გუნდის წევრებსაც უფრო მეტად მისცემს საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენის საშუალებას და მუშაობის მეთოდებში ცვლილებებიც უფრო თანამიმდევრულად და ეფექტურად მოხდება.

ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობების განაწილება ის პირველი და აუცილებელი ნაბიჯია, რომელმაც თქვენს ორგანიზაციას გარდატეხის ასაკის გავლა უნდა გაუადვილოს, მართვის გუნდი გააძლიეროს, ოპერატიული და განვითარების საკითხები ერთმანეთისგან გამიჯნოს და ყოველდღიურად დაკარგული შესაძლებლობების შეგრძნებით და საქმის არასაკმარისი მოცულობით კეთებით გამოწვეული სტრესები შეამციროს.

თუმცა ეს პრობლემების დასასრული არ არის. თქვენ მოგიწევთ მუშაობის მეთოდების ცვლილებაც, ვინაიდან ამის გარეშე მხოლოდ როლების გადანაწილება დიდ შედეგებს ვერ გამოიღებს.

მთავარი პროცესების ფორმალიზება, ანუ რა როგორ გაკეთდება

სტარტზე, როგორც წესი, პროცესები ქაოსურად ყალიბდება. მუშაობის მეთოდები გამოცდილებით იხვეწება და რაღაცები როგორღაც იწყებს კეთებას. შედეგი გამოდის, პროდუქტი თუ მომსახურება როგორღაც იწარმოება, ასევე როგორღაც იყიდება, ორგანიზაციაც რაღაცნაირად იმართება. თუმცა ის, რომ ეს ყველაფერი სწორედ რაღაცნაირად და არა მკაფიოდ განსაზღვრული მეთოდებით კეთდება, მხოლოდ გარკვეულ ეტაპზე

უნარჩუნებს ორგანიზაციას წარმატებას. ვინაიდან ის მცირე მოცულობების, კონკრეტული ადამიანების და მენეჯმენტის წევრების პიროვნულ თვისებებზე დამყარებული მართვის კონკრეტული სტილის გამო იძლევა შედეგს. როგორც კი იწყება საქმიანობის მოცულობების ზრდა, ორგანიზაციას ახალი თანამშრომლები ემატებიან და მენეჯმენტის გუნდიც ახალი წევრებით ივსება, დგება იმის აუცილებლობა, რომ უფრო მკაფიოდ განისაზღვროს არა მარტო ის, თუ ვინ რას აკეთებს, არამედ ვინ რას რის მერე აკეთებს და როგორ. ამის გარეშე ძნელია სტაბილურად შეინარჩუნოთ პროდუქტის (მომსახურების) ხარისხი, ეფექტიანად გამოიყენოთ გაყიდვების შესაძლებლობები და ორგანიზაციის განკარგულებაში არსებული ყველა მთავარი რესურსი.

სამი პროცესი, რომელთა დალაგებაც თითქმის ყველა შემთხვევაში მოგიწევთ – პროდუქტის (მომსახურების) წარმოების, გაყიდვების და ორგანიზაციის საერთო მართვის პროცესები იქნება. გარდა ამისა, ბიზნესის თავისებურებებიდან გამომდინარე, შესაძლოა, მოგიწიოთ ასევე: კადრების შერჩევის და კარიერის განვითარების, პროდუქტის ხარისხის კონტროლის, დისტრიბუციის, მომწოდებლებთან ურთიერთობის, ლოჯისტიკის ან სხვა პროცესების ფორმალიზებამაც.

პროდუქტის (მომსახურების) წარმოების პროცესზე მუშაობისას თქვენი უმთავრესი ამოცანებია, ისე ჩამოაყალიბოთ თუ ვინ რა უნდა აკეთოს, რის მერე და როგორ, რომ შეძლოთ პროდუქტის ხარისხის ძალიან მაღალი თუ არა, ყველა შემთხვევაში სტაბილურად შენარჩუნება, ვინაიდან მომხმარებელი შეიძლება შეეგუოს იმას, რომ თქვენი პროდუქტი უმაღლესი ხარისხის არ არის, მაგრამ ის ვერ შეეგუება ცვალებად ხარისხს (მხოლოდ ცალკეული პროდუქტების შემთხვევაში შეიძლება მოხდეს ეს, მაგრამ ეს ძალიან იშვიათი გამონაკლისებია).

მეორე, არანაკლებ მნიშვნელოვანი ამოცანა წარმოების პროცესზე მუშაობისას ხარჯთეფექტურობის შენარჩუნება იქნება. ანუ თქვენი ამოცანაა პროცესი ისე დაალაგოთ, რომ სხვადასხვა სახის დუბლირებები, დროითი და სხვა სახის დანაკარგები, წუნის ალბათობა მინიმუმამდე დაიყვანოთ. ამის გარეშე

თქვენი კარგად ორგანიზებული პროცესები შესაძლოა ფასის მხრივ არაკონკურენტუნარიანი პროდუქტის მიზეზი გახდეს. ეს ცვლილებების დისკრედიტაციასაც გამოიწვევს და თქვენი ავტორიტეტის შემცირებასაც.

მესამე, მნიშვნელოვანი ამოცანაა ისე ააგოთ წარმოების პროცესი, რომ მასში აუცილებლად იყოს გათვალისწინებული პროდუქტის (მომსახურების) უწყვეტი განვითარებისთვის საჭირო აუცილებელი მოქმედებები. პირველ რიგში ეს გულისხმობს, მომხმარებელთან მუდმივ ინტერაქციას, მათი მოსაზრებების მოგროვებას, ანალიზს და მათზე რეაგირებას. ასევე საერთაშორისო თუ ადგილობრივი, წარმატებული მსგავსი პრაქტიკის შესახებ ინფორმაციის მუდმივ მოგროვებას, დამუშავებას და გათვალისწინებას. ამის გარეშე თქვენი წარმატება გრძელვადიანი ვერ იქნება.

გაყიდვების პროცესზე მუშაობისას განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გაითვალისწინოთ, რას ყიდით, ანუ ეცადოთ ბოლომდე კარგად დაინახოთ თქვენივე პროდუქტი. მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები – რა სარგებელი მოაქვს მომხმარებლისთვის, რა არის მისი უპირატესობები, მისი სისუსტეები, რა საფრთხის შემცველია იგი მომხმარებლისთვის. დაინახოთ და გაიგოთ მომხმარებლის აზრი მის შესახებ – რა მეტად მოსწონს, რა ნაკლებად. რას მიიჩნევს მის მთავარ კონკურენტულ უპირატესობად და ა.შ. ის, თუ რამდენად კარგად იცნობთ თქვენივე პროდუქტს, რამდენად სრულად, სწორად და ზუსტად გაქვთ ჩამოყალიბებული ინფორმაცია, რომელიც მომხმარებელს უნდა მიაწოდოთ – მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს იმას, თუ რამდენად კარგად იყენებთ გაყიდვების პოტენციალს.

მეორე მნიშვნელოვანი საკითხი, გაყიდვების მოდელზე მუშაობისას მიზნობრივი სეგმენტ(ებ)ის სწორად განსაზღვრაა. ხშირად მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფისთვის სხვადასხვა ინფორმაცია შეიძლება აღმოჩნდეს საჭირო გადაწყვეტილების სწორად მისაღებად. არის შემთხვევები, როდესაც სულ სხვა სეგმენტისთვის შექმნილი პროდუქტი აბსოლუტურად სხვა მომხმარებლისთვის აღმოჩნდება ხოლმე ძალიან

სასურველი. გაყიდვების მოდელში მომხმარებლის სპეციფიკის გათვალისწინება წარმატებისთვის აუცილებელი ფაქტორია.

მესამე, ალბათ ხარჯების და გაყიდვის შედეგების კუთხით ყველაზე მნიშვნელოვანი, გაყიდვების მოდელში ინფორმაციის გავრცელების არხების სწორი არჩევანია. ის დამკვიდრებული სტერეოტიპი, რომ სატელევიზიო ეთერი თითქმის ერთადერთი გზაა პროდუქტის რეკლამირებისთვის, ძალიან ბევრ შემთხვევაში არასწორია. რაც უფრო ზუსტად იცით, ვის უნდა მიაწოდოთ ინფორმაცია, მით უფრო ადვილია შეარჩიოთ გავრცელების სწორი მეთოდიც. ეს არა მარტო ხარჯების თვალსაზრისით არის მნიშვნელოვანი, არამედ არასასურველი ჭარბი მოთხოვნის თავიდან ასაცილებლადაც. ამ შემთხვევაში თქვენი რეპუტაცია შესაძლოა სერიოზული საფრთხის წინაშე აღმოჩნდეს.

რაც შეეხება საერთო მართვის პროცესების დალაგებას, აქ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ფინანსური ანგარიშგების ნაწილი, რომელმაც ფულადი ნაკადების, ფინანსური შედეგის კონტროლის საშუალება უნდა მოგცეთ. საოპერაციო ანგარიშგება, რომელიც მიმდინარე პროცესების დაცვისთვის არის აუცილებელი და პერიოდული სტრატეგიული ანგარიშგება, რომელიც მიმართულების კურატორი მენეჯერების მიერ უნდა მზადდებოდეს და წელიწადში ერთხელ მაინც უნდა იხილებოდეს (თუ ყოველკვარტალურად ან ნახევარ წელიწადში ერთხელ მაინც არა).

ანგარიშგების დალაგება დროში ბუნებრივად გამოიწვევს პროცესის დაგეგმვის მიმართულებით განვითარებასაც, ჯერ ფინანსური, მერე საოპერაციო და ბოლოს სტრატეგიული დაგეგმვის მიმართულებით. ეს, საბოლოო ჯამში, ორგანიზაციის მართვის შეგრძნებას კიდევ უფრო გააძლიერებს და შედეგებსაც ბევრად უფრო პროგნოზირებადს და ცხადს გახდის.

საერთო მართვა პროცესების ის ნაწილია, სადაც ფორსირება ყველაზე ნაკლებად არის აუცილებელი. საკმარისია მუდმივი, თანამიმდევრული ზრუნვა მის განვითარებაზე, ბევრი ექსპერიმენტი და მიღებული გადაწყვეტილებების დისციპლინირებული

აღსრულება, რაც ნელ-ნელა მართვის პროცესს ავტომატურ რეჟიმში დაალაგებს.

მოტივაციის სისტემის ჩამოყალიბება, ანუ ვინ რატომ იმუშავებს

მოტივაციის სისტემის მოწესრიგება გარდატეხის ასაკის წარმატებით გავლის ერთ-ერთი ყველაზე აუცილებელი პირობაა. ახალი კადრების დიდი ნაკადი, ველების მენეჯმენტის წევრებისგან დაცილება, ზრდის გარდაუვალი შედეგია. იგი ასევე, აუცილებლად ითხოვს იმ საკითხების სისტემურ მოგვარებას, რომელთა გადაწყვეტაც ადრე ერთჯერადად, კონკრეტულ შემთხვევებში ქაოსურად და ექსპერიმენტების დონეზე ხდებოდა. საჭირო ხდება ისეთი მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მექანიზმების შექმნა, რომლებიც ზრდის უარყოფით ეფექტებს და მათ გავლენას თანამშრომლების კმაყოფილებაზე რაღაც დონეზე მიანც შეინარჩუნებს.

მოტივაციის სისტემების თემა განსაკუთრებით რთული და მოცულობითი შეიძლება იყოს ორგანიზაციისთვის. მისი დეტალური გარჩევა ამ სტატიაში შეუძლებელი იქნება. მაგრამ აქაც ვეცდებით ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხები გამოვყოთ.

განსაკუთრებით საყურადღებოა აირჩიოთ **ანაზღაურების მოცულობების გამჭვირვალობის სტრატეგია.** ანუ ინფორმაცია, თუ ვის რამდენი აქვს ანაზღაურება, ხელმისაწვდომი იყოს ყველასთვის, მინიმუმ მართვის პროცესში ჩართული რაც შეიძლება მეტი ადამიანისთვის. ვინაიდან ეს გაიძულებთ ყველა ეტაპზე ეცადოთ უფრო მეტი იფიქროთ საკუთარი გადაწყვეტილებების სამართლიანობაზე, არგუმენტირებულობასა და გრძელვადიანობაზე.

სამწუხაროდ, ორგანიზაციები უფრო ხშირად მეორე სტრატეგიას ირჩევენ. ამ ინფორმაციას საგულდაგულოდ ასაიდუმლოებენ იმ მოტივით, რომ ადამიანები არ არიან მზად ობიექტური შეფასებებისთვის. მაგრამ შედეგად თვითონვე იღებენ უფრო მეტ არაობიექტურ გადაწყვეტილებას, რაც საბოლოო ჯამში არასოდეს იმალება. შეუძლებელიც არის ამ ინფორმა-

ციის დიდი ხნით დამალვა. ამ ყველაფერს კი უფრო მეტი უარყოფითი ეფექტი მოჰყვება.

მეორე მნიშვნელოვანი საკითხია **ბონუსების ფორმულებზე დაფუძნება, რაც ასევე გავრცელებული არასასურველი პრაქტიკაა** და რომელიც, უფრო ხშირად, გრძელვადიან პერიოდში, გუნდის დაშლას უფრო უწყობს ხელს, ვიდრე შედეგების გაუმჯობესებას. სრულყოფილი ფორმულების შექმნა შეუძლებელია, ადამიანებში კი ის უფრო სეპარატიზმის შეგრძნებას აღვივებს, ვიდრე გუნდთან ინტეგრირებას. ამას, მოკლევადიანი დადებითი შედეგების მიუხედავად, შედარებით გრძელვადიან პერიოდში ბევრად მძიმე შედეგები მოსდევს.

დაბოლოს, მაქსიმალურად **გამოიყენეთ არამატერიალური მოტივაციის ყველა შესაძლებლობა.** ის ბევრად იაფი ჯდება, შედეგი კი ძალიან კონკრეტული და მნიშვნელოვანი აქვს, განსაკუთრებით ახალი თანამშრომლების შემთხვევაში. შექება, მათი მიღწევების აღნიშვნა და შეფასება ის აუცილებელი ბაზისია, რომლის გარეშეც დაფასება ვერც ობიექტური იქნება და ვერც საკმარისად ეფექტური თანამშრომლების საბოლოო სტიმულირებისთვის.

საერთო მართვის პროცესისგან განსხვავებით მოტივაციის სისტემებში ხშირი ექსპერიმენტები დამღუპველი შეიძლება აღმოჩნდეს ორგანიზაციისთვის. მისი მოდელირებისას იმდენი ნიუანსის გათვალისწინებაა საჭირო, რომ უმჯობესია ყოველთვის ბევრი იფიქროთ, სანამ გადაწყვეტილებას მიიღებთ. ვინაიდან თითოეული ასეთი ცვლილება ადამიანების საქმის მიმართ დამოკიდებულებასაც ცვლის. ეს მუდმივი ექსპერიმენტების შემთხვევაში მათი მხრიდან საბოლოო იმედგაცრუებას, ორგანიზაციისა და მენეჯმენტის მიმართ არასერიოზულ დამოკიდებულებას განაპირობებს.

2010, მარტი

ლოიალობის პროგრამების წარმატება

რა შემთხვევაში ითვლება ლოიალობის პროგრამა წარმატებულად, რა მიუთითებს ამაზე და როგორ შეიძლება, რომ ის უფრო მეტად ეფექტიანი გავხადოთ.

წიგნში „ვინ გაყიდის ხვალ“, რომელიც სინერჯი ჯგუფმა 2009 წლის თებერვალში გამოსცა, მოცემულია სტატია სათაურით: „რვა ნაბიჯი ერთგულ მომხმარებლამდე“. მასში მოცემულია ის ნაბიჯები, რაც საჭიროა ლოიალობის პროგრამების დასანერგად. ასევე განხილულია მოსალოდნელი რისკებიც, რაც თან ახლავს იმპლემენტაციის პროცესს და მათი განეიტრალების გზები.

ამიტომ ამ სტატიაში აღარ შევეხებით პროგრამის დანერგვის პროცესს და ყურადღებას გავამახვილებთ იმაზე, თუ რა შემთხვევაში ითვლება ლოიალობის პროგრამა წარმატებულად, რა მიუთითებს ამაზე და როგორ შეიძლება, რომ ის უფრო მეტად ეფექტიანი გავხადოთ.

ლოიალობის პროგრამების წარმატება, შესაძლოა, სხვადასხვა მაჩვენებლით გაიზომოს, სხვადასხვა ორგანიზაციამ განსხვავებულს მიაქციოს ყურადღება, თუმცა შემდეგი სამი მაჩვენებელი ყველაზე მეტად განსაზღვრავს, რამდენად წარმატებულია პროგრამა:

1. **პროგრამაში ჩართული წევრების რაოდენობა** – პროგრამა წარმატებულია თუ მასში ერთიანდება გეგმით განსაზღვრულის წევრების რაოდენობა. როდესაც მომხმარებლების ჩვენთ-

ვის სასურველი რაოდენობა სურვილს გამოთქვამს, ჩაერთონ და გახდნენ პროგრამის წევრები.

2. **პროგრამაში ჩართული წევრების აქტიურობა** – საკმარისი არ არის, რომ პროგრამამ გააერთიანოს წევრების სასურველი რაოდენობა. ამასთან ერთად აუცილებელია, რომ ისინი რეალურად იყენებდნენ მას და ამასთან უფრო ხშირადაც. მაგალითად, თუ ერთ კონკრეტულ აფთიაქში შედიოდა მხოლოდ თვეში ერთხელ და ხარჯავდა N ლარს. პროგრამის დანერგვის შემდეგ თვეში რამდენიმეჯერ უნდა შედიოდეს და ხარჯავდეს 2-ჯერ ან 3-ჯერ მეტ თანხას. ეს ძალიან მარტივი მაგალითია ამის საილუსტრაციოდ.

3. **პროგრამის მომგებიანობა** – თუმცა არც ზემოთ მოცემული ორი მაჩვენებლის სასურველი დონის მიღწევა არ არის საკმარისი, თუკი პროექტი მომგებიანი არ აღმოჩნდება. ხშირად ხდება, რომ ორგანიზაციას იმდენი თანხის ინვესტირება და შემდეგ ყოველთვიური ხარჯვა უწევს, რომ საბოლოო ჯამში პროექტი ფინანსურად წამგებიანია.

ყველა ორგანიზაციამ, რომელსაც დანერგილი აქვს ლოიალობის პროგრამა, აუცილებლად უნდა ადევნოს თვალყური ამ 3 მაჩვენებლის მიხედვით არსებულ მდგომარეობას და მუდმივად ეძიოს გზები, მეთოდები, იდეები მათ გასაუმჯობესებლად. ეს უკანასკნელი კი უამრავია.

რამდენიმე მნიშვნელოვანი მეთოდი, თუ როგორ უნდა გავაუმჯობესოთ ეს მაჩვენებლები:

როგორ გავზარდოთ წევრების რაოდენობა

წევრების რაოდენობის გაზრდისას მნიშვნელოვანია იმის გააზრება, რომ არა უბრალოდ რაოდენობაა ჩვენი მიზანი, არამედ ისეთი წევრების რაოდენობა, რომლებიც ჩვენთვის სასურველი იქნება. ამ მიზნით ცნობილი **კომპანიები გაწევრების ბარიერებსაც ქმნიან.** მაგალითად, Boots-ს, რომელიც ბრიტანეთში წამყვანი ფარმაცევტული კომპანიაა, აქვს ლოიალობის პროგრამა Advantage Card-ი. მის ასაღე-

ბადაც აქვს ორი სახის ბარიერი. ერთი ისაა, რომ საიტზე განაცხადის შევსებიდან 2-3 კვირაში მოგდის ბარათი და ვინც შეავსებს, იგი ლოდინის ფასად უღირს. მეორე შემთხვევაში, ბარიერი არის Instant Advantage Card-ი, რომელიც დროებითი ბარათია და გადაეცემა იმ მომხმარებელს, რომელიც აფთიაქში პირველად შეიძენს რაიმეს. დროებით ბარათს თან მოჰყვება განაცხადი. მომხმარებელმა ეს განაცხადი უნდა შეავსოს და მხოლოდ მას შემდეგ გადაეცემა ძირითადი ბარათი.

პროგრამის წევრების რაოდენობის გაზრდისთვის კიდევ ერთი საშუალებაა **დამწყები წევრებისთვის დამატებითი ბონუსების და ფასდაკლებების მიცემა.** ზოგიერთ შემთხვევებში კომპანიები მომხმარებელს გაწევრებისას გადასცემენ ბარათს, რომელზეც უკვე დარიცხულია ქულების გარკვეული რაოდენობა.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი თემა წევრების რაოდენობის გაზრდისთვის არის **კადრების მოტივაცია**, რომელიც მუდმივად საჭიროებს მეთვალყურეობას. როგორც წესი, მომსახურე პერსონალს პროგრამის დანერგვისას სამუშაო ემატება. აქამდე თუ ბარათს არ ატარებდა, დანერგვის შემდეგ უწევს გატარება. შემდეგ არის მომხმარებლის მხრიდან დამატებით კითხვებზე პასუხის გაცემა და ა.შ. ამიტომ ზედმეტად არ იტკივებს თავს, შესთავაზოს მომხმარებლებს პროგრამაში გაწევრება, განაცხადის შევსება და სხვ. ამისთვის საჭიროა კადრების დამატებითი მოტივაცია გაწევრებაზე. რამდენ მომხმარებელს ჩართავს თანამშრომელი პროგრამაში იმის მიხედვით უნდა მივცეთ დამატებითი ანაზღაურება. შესაძლებელია იმ თანამშრომლის განსაკუთრებული წახალისება, ვინც თვის მანძილზე ყველაზე მეტ ადამიანს გააწევრებს პროგრამაში.

როგორ გავზარდოთ წევრების აქტიურობა

წევრების აქტიურობისთვის პირველ რიგში დიდი მნიშვნელობა აქვს თუ რა საჩუქარს იღებენ პროგრამაში მონაწილეობის სანაცვლოდ. ამ შემთხვევაში **დიდი მნიშვნე-**

ლობა აქვს საჩუქრების ასორტიმენტს. ძალიან ეფექტური იქნება, თუ, თუნდაც მინიმალურად დაგროვებული ქულების შემთხვევაშიც კი იარსებებს რაიმე საჩუქარი მომხმარებლისთვის.

მეორე მნიშვნელოვანი საკითხი ესაა თუ როგორია **ბონუსების დაგროვების სიჩქარე**. რაც უფრო სწრაფად ხდება ბონუსების დაგროვება, მით უფრო აზარტულია ეს მომხმარებლისთვის და შესაბამისად, უფრო საინტერესო პროგრამაში მონაწილეობა. ბონუსების დაგროვების მაღალი სიჩქარე უზრუნველყოფს იმას, რომ მომხმარებელს შეუძლია სწრაფად მიიღოს საჩუქარი. ეს კიდევ უფრო მეტად ზრდის კმაყოფილებას. ბონუსების დაგროვების სიჩქარის გაზრდისთვის კომპანიები ხშირად მიმართავენ სხვა კომპანიებთან თანამშრომლობას, ანუ ბარათით ქულების დაგროვების შესაძლებლობის მიცემა სხვადასხვა ორგანიზაციაში. მაგალითად, Malina – რუსეთში ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული პროექტია ამ თვალსაზრისით. მასში გაერთიანებულია რამდენიმე კომპანია, სადაც შესაძლებელია დაგროვება.

მესამე ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელიც აქტიურად გამოიყენება წარმატებული ლოიალობის პროგრამების შემთხვევაში, არის **პროგრამის წევრების სეგმენტაცია**. ეს საშუალებას იძლევა უფრო მიზნობრივი და შესაბამისად, ეფექტური კომუნიკაცია იწარმოოს მათთან. მაგალითად, ფარმაცევტულ კომპანია Boots-ის პროგრამის წევრებთან კომუნიკაციის ეფექტურობისთვის შექმნილი აქვს ორი სახის კლუბი Parenting Club (მშობლების კლუბი) და Health Club-ის (ჯანმრთელობის კლუბი). კლუბებში გაწევრებისთვის მოქმედებს შემდეგი მოთხოვნები:

Parenting Club (მშობლების კლუბი)

- Parenting Club-ში გაწევრება შეუძლიათ მხოლოდ Advantage Card-ის წევრებს.

- წევრობის პირობები: ფეხმძიმე ქალები ან 2 წლამდე ასაკის ბავშვის მშობლები.

- კლუბში გაწევრება უფასოა.

- გაწევრებისას მომხმარებელზე ივსება ინფორმაცია მშობიარობის სავარაუდო დროის, ბავშვის ასაკის, სქესისა და სხვა დეტალების შესახებ.

Health Club (ჯანმრთელობის კლუბი)

- Health Club-ში გაწევრება შეუძლიათ მხოლოდ Advantage Card-ის წევრებს.

- წევრობის პირობები: 60 და უფროსი ასაკის ადამიანები.

- კლუბში გაწევრება უფასოა.

კლუბში რეგისტრაციისას მომხმარებლები ირჩევენ მათთვის სასურველ შემდეგ არხებს: ფოსტა, ელ-ფოსტა, მოკლეტექსტური შეტყობინება, რისი საშუალებითაც შემდეგ მათ ეგზავნებათ მათზე მორგებული სხვადასხვა შეთავაზება.

მეორე მაგალითია Tesco, რომელიც საკუთარ ლოიალობის პროგრამა – Clubcard-ს მომხმარებლების სეგმენტაციის მიზნით იყენებს, რაც მათ საკვები პროდუქტების პრეფერენციებს ეფუძნება. Tesco-მ განსაზღვრა 40 ნიშანი (მათ შორის ფასი, ორგანულობა, მოხმარების კომფორტულობა, ოჯახის ზომა და სხვა) და ეს ნიშნები მიანიჭა მის 50 000 პროდუქტს. ამ ნიშნების საშუალებით თითოეულ მომხმარებელს მიაკუთვნებენ სხვადასხვა სეგმენტს.

რამდენიმე მათგანი:

1. „უმაღლესი ხარისხის საკვების" სეგმენტი არის მდიდარი მომხმარებელი, რომელიც მოიხმარს ორგანულ საკვებს და ახასიათებს დროში შეზღუდულობა (ანუ ცდილობს, სწრაფი მომზადების საკვები შეიძინოს);

2. „ჯანსაღი ცხოვრების“ სეგმენტი ასევე ორგანულ, მაგრამ შედარებით დაბალი ხარისხის საკვებს მოიხმარს;

3. „ტრადიციული მომხმარებლების“ სეგმენტი ძირითადად დიასახლისებს მოიცავს, რომლებიც უმეტესად ინგრედიენტებს ყიდულობენ და თვითონ ამზადებენ საჭმელს.

Clubcard-ის პროგრამის ფარგლებში წევრებს, სეგმენტების მიხედვით, ყოველკვარტალურად ეგზავნებათ ფასდაკლების ვაუჩერები. ექვსიდან ოთხი ვაუჩერი დაკავშირებულია ისეთ პროდუქტებთან, რომელიც მომხმარებელმა ბოლო 8 კვირის განმავლობაში შეიძინა, ხოლო ორი ვაუჩერი სთავაზობს აღნიშნულ პროდუქტებთან დაკავშირებულ სხვა პროდუქტებს.

როგორ ავამაღლოთ პროექტის მომგებიანობა

პროექტის მომგებიანობის გაზრდისთვის კარგი გზაა **საჩუქრებიდან მარჟების მიღება**. ქულების დაგროვება ბარათზე ფასდაკლების არაპირდაპირი სქემაა, ამიტომ კომპანიას ამით ხარჯები ეზრდება. თუ ქულების სანაცვლოდ ის საჩუქრებს ფასნამატით გასცემს, ამით მას შეუძლია შეამციროს ეს ხარჯი.

მეორე ეფექტური გზაა **პროგრამის კომპონენტების გაყიდვა**. მაგალითად, American Airlines' Advantage პროგრამის ფარგლებში, კომპანია მისი პარტნიორების საშუალებით (სასტუმროები და მანქანის გამქირავებლები) ყიდის მილებს, ანუ პარტნიორები მისგან ყიდულობენ და ჩუქნიან ლოიალურ მომხმარებლებს. American Airlines-ი ასეთი გაყიდვებით წლიურად $2 მლნ შემოსავალს იღებს. საცალო ვაჭრობის გიგანტი Tesco კი თავის ლოიალობის პროგრამის მთლიან მონაცემებს ყიდის მის მომწოდებლებზე – Procter&Gamble-ზე, Coca-Cola-სა და Kimberly-Clark-ზე.

კიდევ ერთი გზა პროექტის ხარჯების შემცირებისთვის არის **სხვა კომპანიებთან პარტნიორობა** და ერთობლივი პროგრამის შექმნა. ამით პარტნიორებს საშუალება ეძლევათ გაიყონ პროგრამის პოპულარიზაციისა და მარკეტინგის და სხვა პირვე-

ლადი საინვესტიციო ხარჯები. ამის საილუსტრაციოდ ისევ გამოდგება რუსეთში წარმატებული პროექტი Malina, სადაც გაერთიანებულია 16 რითეილ ბრენდი, მათ შორის ბილაინი, რამსტორი, BP და 36.6.

2009, სექტემბერი

ბიზნესმოდელის ცვლილება — ერთ-ერთი (ან ერთადერთი) გადარჩენის შანსი კრიზისის დროს

მხოლოდ ერთეულები ახერხებენ იპოვონ ასეთი გადაწყვეტილებები, მხოლოდ ერთეულები ბედავენ, იფიქრონ ბიზნესმოდელის ასეთ ცვლილებაზე, მხოლოდ ერთეულებს ჰყოფნით გამბედაობა — გადადგან გადამწყვეტი ნაბიჯები ახალი, თამამი ცვლილებების განსახორციელებლად.

წარმოიდგინეთ სასტუმრო, რომელსაც სესხი აქვს მილიონზე მეტი და რომლის დატვირთვებიც კრიზისის გამო, თითქმის 70-80%-ით არის შემცირებული, ან საღებავების დისტრიბუტორი, რომელიც თვეში თითქმის მილიონის რეალიზაციის შემდეგ, 50-100 ათასამდეა დასული გაყიდვებში და რომელსაც კრიზისამდე რამდენიმე მილიონი (ძირითადად ბანკის სესხი) აქვს დახარჯული საკუთარი საწყობის და ოფისის შეძენა-მოწყობაზე, ან უბრალოდ ბარი, რომელმაც 200 000 დახარჯა და ახლა 100-150 ლარსაც ვეღარ ვაჭრობს დღეში. სასტუმრო ბაკურიანში, რომელიც კრიზისამდე დაიგეგმა და აშენდა, ხოლო დღეს სესხის გადაუხდელობის გამო ძალიან დიდი საფრთხის წინაშე დგას. ქალაქის ცენტრში აშენებული საცხოვრებელი სახლი, რომლის მესაკუთრესაც მსგავსი პერსპექტივა ელოდება. მოკლედ ასეთი შემთხვევა უამრავია. მათი უმეტესობა ბიზნესის დაკარგვის საფრთხის წინაშე დგას, ბიზნესის, აქტივების, ყველაფრის, რაც კი ბოლო რამდენიმე წლის ენერგიული მუშაობის შედეგად შეუქმნიათ.

კრიზისმა ბევრი ორგანიზაცია უმკაცრესი რეალობის წინაშე დააყენა. მათ უწევთ ძალიან აქტიურად იფიქრონ გადარჩენის გზებზე, იპოვონ გზა, რომელიც იმდენი შემოსავლის მიღების საშუალებას მისცემს, რაც მისი აუცილებელი ვალდებულების მომსახურებისთვის არის საჭირო. მხოლოდ ის ორგანიზაციები შეძლებენ გადარჩენას, რომლებიც მიაგნებენ გზას რეალიზაციის გასაზრდელად. რა თქმა უნდა, ყველა ვერ მოახერხებს ამას, მაგრამ ვინც გადარჩება, მათ დიდი მოგება და სწრაფი ზრდა ელოდებათ. იქამდე კი საჭიროა რაღაც მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება.

კრიზისამდე სიტუაცია იმიტომ იყო მარტივი, რომ ყველაფრის გაყიდვა ბევრად უფრო ადვილი იყო – იყო ფული და იყო მყიდველი, მხარჯველი, რომელიც ძალიან ბევრს არ ფიქრობდა რა ეყიდა. აღმავალი, სწრაფად მზარდი ეკონომიკა, რომლის დროსაც ბანკებიც აქტიურები არიან საკრედიტო გადაწყვეტილების მიღებისას და მყიდველებიც ადვილად მიდიან ექსპერიმენტებზე, მკვეთრად შეიცვალა მდგომარეობით, რომელშიც ადამიანები დიდხანს ფიქრობენ, სანამ რამეს იყიდიან და ბანკებიც ან არ იძლევიან სესხებს, ან ძალიან გამონაკლის შემთხვევებში აკეთებენ ამას. ეს მნიშვნელოვნად ამცირებს ადამიანებისა და ორგანიზაციების მსყიდველობითუნარიანობას მაშინაც კი, როდესაც ისინი ცხადად ხედავენ შენაძენის გაკეთების აუცილებლობას.

ასეთ სიტუაციაში კომპანიებს უწევთ დაფიქრდნენ ისეთ საკითხებზე, რომელზეც კრიზისამდე არ სჭირდებოდათ ფიქრი და რომც მოსვლოდათ ასეთი აზრი, სავარაუდოდ, ნებისყოფა და მოტივაცია არ ეყოფოდათ ცვლილებების განსახორციელებლად. დღეს კი სიტუაცია, გარემო, შიდა და გარე ვალდებულებები ორგანიზაციებს აიძულებს, იფიქრონ საკუთარ ბიზნესმოდელზე, შეაფასონ, რამდენად ცხადი და ეფექტიანია ის ახლანდელ სიტუაციაში, ეძებონ მისი კორექტირების სწორი გზები.

ვინ არიან ჩვენი მომხმარებლები, ვისთვის ვმუშაობთ?

რა პროდუქტს, რა სარგებელს ვქმნით მათთვის?

როგორ ვყიდით ჩვენს პროდუქტს (მომსახურებას)?

სამი მარტივი კითხვა, რომელიც, თითქოს, ცხადია ყველა კომპანიისთვის, მაგრამ საკმარისია დაფიქრდე, ახალი რეალობის კონტექსტში გაიაზრო და უმალ დაინახავ აბსოლუტურად ახალ შესაძლებლობებს, რომელსაც შენი ბიზნესის გადარჩენა შეუძლია. ორგანიზაციის ბიზნესმოდელის შემადგენელი სამი კითხვა ასახავს მომხმარებელს, პროდუქტს და გაყიდვის მიდგომას და რომლის ცვლილებაც არსებითად ცვლის ორგანიზაციის ფორმას, მუშაობის სპეციფიკას, ზრდის მის სიცოცხლისუნარიანობას კრიზისის დროს და ეხმარება მას, გაცილებით ეფექტურად გამოიყენოს რესურსები, გაცილებით კონკრეტული, თანამიმდევრული და მიზანმიმართული გახადოს მოქმედებები, გაზარდოს შექმნილი სარგებელი და ამისთვის მიიღოს გადარჩენისა და განვითარებისთვის საკმარისი საზღაური.

სწორედ კრიზისი აიძულებს სასტუმროს იფიქროს იმაზე, რომ მისი კლიენტები შეიძლება იყვნენ არა მარტო სტუმრები, არამედ ორგანიზაციები, რომლებსაც სტუმრები ჩამოსდიან. საკმარისია შენს მომსახურებას დაამატო რაღაცები, რაც მათი სტუმრების მასპინძლობასთან დაკავშირებულ დისკომფორტს შეუმცირებს (ასეთი დისკომფორტი კი მოგეხსენებათ რამდენია ჩვენი ტრადიციებიდან გამომდინარე: დახვდი, დააბინავე, არ მოაწყინო, აქეიფე ყოველ საღამოს, მცხეთაში ან სიღნაღში წაიყვანე და სხვა სტანდარტული და არასტანდარტული აქტივობები), მათ საქართველოში ვიზიტით კმაყოფილებას გაზრდის, ჩვენს ქვეყანას მოაწონებს და შეაყვარებს, რომ ისინი თავის სტუმრებს სწორედ ამ სასტუმროში დააბინავებენ.

კრიზისმა შეიძლება დააფიქროს საღებავების დისტრიბუტორი, რომ მისი საბოლოო მომხმარებელი შეიძლება იყოს არა მარტო ორგანიზაცია, რომელიც აშენებს, ან არემონტებს, ან პიროვნება, რომელიც რემონტს აკეთებს (რომელთა რაოდენობაც მნიშვნელოვნად შემცირდა), არამედ ის, ვისაც აწუხებს, რომ მისი კარი, აივანი, ღობე, ჭიშკარი ან სახურავი უკვე გადასაღებია, მაგრამ ვერ მოაბა თავი, რათა მღებავი მოძებნოს, საღებავი იყიდოს და საქმის სახვალიოდ გადადებით კი სულ უფრო ფუჭდება. საკმარისია ვიღაცამ ჩამოიაროს და მხოლოდ ასეთ სახლებს, რომლებსაც მცირე გადაღებვა სჭირდება, მომ-

სახურება შესთავაზოს თავისი ხარისხიანი საღებავით, რომ გაყიდვები ძალიან სწრაფად შეიძლება გაიზარდოს.

კრიზისმა შეიძლება დააფიქროს ბარის მეპატრონე, რომ მისი პროდუქტი გახდეს მარტო სასმელი, ყველანაირი საჭმელი მენიუდან ამოიღოს, მხოლოდ ერთი ან ორი, მარტივად მოსამზადებელი დატოვოს. მან დარბაზში დადგას „ფისტაშკებით“ სავსე ტომრები, საიდანაც იმდენს ამოიღებენ, რამდენიც უნდათ და რომელიც არაფერი ეღირება მათთვის. ასევე საკმარისია იატაკზე სწორედ „ფისტაშკების“ ჩენჩოები დაყაროს თხელ ფენად იმისთვის, რათა კლიენტებმა ეგრევე იატაკზე დაყარონ მათი ნამუსრევის შედეგებიც. ამან, შესაძლოა, ბერჯერ გაზარდოს, როგორც მომსვლელების რაოდენობა, ისე სასმლის რეალიზაციის მოცულობა.

კრიზისმა შეიძლება დააფიქროს ბაკურიანში სასტუმროს მეპატრონე იმაზე, რომ მისი კლიენტები შეიძლება გახდნენ ისინი, ვისაც მოხუცები ჰყავთ სახლში. საკმარისია მათ შესთავაზო მოხუცებისთვის კარგი გარემო, ბევრი გართობა მათივე თაობის ადამიანებთან ერთად, კარგი მოვლა, პროფილაქტიკური, გამაჯანსაღებელი მკურნალობა და მთელი წელი გექნება დატვირთული სასტუმრო-პანსიონი, სადაც ოჯახებს მათი მოხუცები გამოეპარებიან, სადაც ისინი უკეთესად იგრძნობენ თავს და შეიძლება თვე, ან მეტი ხნით დარჩენის სურვილიც გამოთქვან (რაზეც ხშირად პატრონებიც სიამოვნებით დასთანხმდებიან მოხუცების სახლში ყოფნასთან დაკავშირებული ბევრი დისკომფორტის თავიდან აცილების მიზნით).

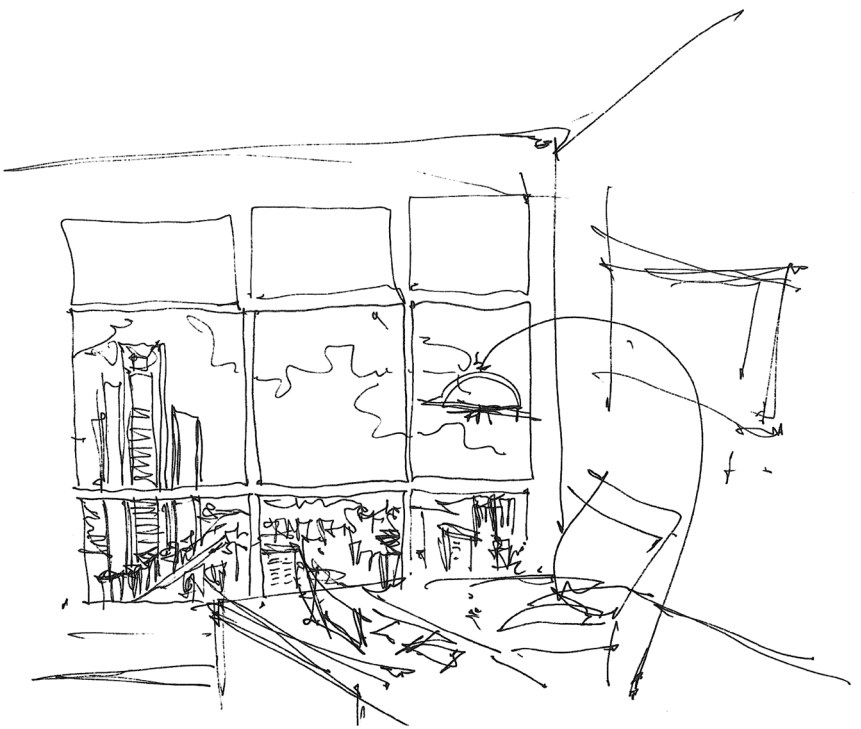
ასევე კრიზისმა შეიძლება დააფიქროს ქალაქის ცენტრში ახალაშენებული საცხოვრებელი სახლის მეპატრონეც. მას იმედი ჰქონდა, რომ ადვილად გაყიდდა ბინებს, რომ მისი მომხმარებლები შეიძლება გახდნენ შეძლებული იმ მშობლების შვილი-სტუდენტები, ვისთვისაც არ არსებობს შედარებით მაღალი კლასის, პრესტიჟული სტუდენტური საერთო საცხოვრებელი, სადაც ისწავლიან, გაერთობიან, კავშირებს განავითარებენ. აქ მათი პატრონები გადაიხდიან ფულს იმისთვის, რომ მათი შვილები უფრო დაცულ გარემოში ცხოვრობდნენ, უფრო შინაარსიანად ხარჯავდნენ დროს. ვინც დაფიქრდება ამაზე,

ადვილად მიხვდება, რომ ასეთი ტიპის სტუდენტური საერთო საცხოვრებლის ბინადარი დიდი სიამოვნებით გახდება ძალიან ბევრი თბილისელი სტუდენტიც, რომლებსაც სურვილი აქვთ, დამოუკიდებელი ცხოვრება დაიწყონ, ბევრი დრო არ დაკარგონ გზაში, უფრო უკეთ გაერთონ მსგავსი ინტერესების მქონე თანატოლებთან ერთად.

მოკლედ, ყოველ ასეთ შემთხვევაში და კიდევ ძალიან ბევრ სხვაში ადამიანები ახერხებენ, იპოვონ ახალი ბიზნესმოდელი, ან ეფექტურად დახვეწონ არსებული. ისინი ხვდებიან, რომ მომხმარებლის სეგმენტის დავიწროებით, ხანდახან გაფართოებით, ან სულაც ცვლილებით, შესაბამისად – პროდუქტების ასორტიმენტის დავიწროებით, ან გაფართოებით, ან თუნდაც ცვლილებით, შესაბამისად, გაყიდვების შეცვლილი არხებით, დაკორექტირებული გასავრცელებელი ინფორმაციით, გაყიდვების სტიმულირების დამატებითი ინსტრუმენტებით – მოახერხებენ ვიღაცებისთვის უფრო მეტი სარგებლის შექმნას. ყოველივე კი გახდება მათი გადარჩენის მთავარი განმსაზღვრელი გარემოება.

სამწუხაროდ, მხოლოდ ერთეულები ახერხებენ იპოვონ ასეთი გადაწყვეტილებები, მხოლოდ ერთეულები ბედავენ, იფიქრონ ბიზნესმოდელის ასეთ ცვლილებაზე, მხოლოდ ერთეულებს ჰყოფნით გამბედაობა – გადადგან გადამწყვეტი ნაბიჯები ახალი, თამამი ცვლილებების განსახორციელებლად. სწორედ ამიტომაც ხდება, რომ კრიზისი არჩევს, ვინ უნდა დარჩეს. ის აიძულებს ადამიანებს, ორგანიზაციებს შეიცვალონ, გახდნენ უფრო სასარგებლო ვიღაცისთვის და ისინი, ვინც შეძლებენ ამას, გადარჩებიან მაშინ, როცა ასობით და ათასობით ჩვეულებრივი ორგანიზაცია, ჩვეულებრივი მენეჯერებით, ჩვეულებრივი სტანდარტული ბიზნესმოდელით, სამწუხაროდ, შეწყვეტენ არსებობას.

2009, ივნისი



უკეთესი მომავალი იწყება ხედვით

ორგანიზაციის სპეციფიკის, საქმიანობის სფეროს მიხედვით ხედვის კომპონენტები შეიძლება განსხვავებული იყოს, მაგრამ უმრავლესი ბიზნესსტრუქტურისთვის მისი შემადგენლობა მსგავსია.

ხვალ არა და მით უმეტეს არც შემდეგ ორშაბათს – მომავალი იწყება დღეს. დღეს იქმნება ის, ჩვენი დღევანდელი გადაწყვეტილებებით, დღევანდელი მოქმედებებით.

მით უფრო კარგი იქნება ის, რაც უფრო სწორი და თანამიმდევრული იქნება ნაბიჯები, რაც უფრო დიდი იქნება ძალისხმევა მათ გადასადგმელად სწორედ დღეს. **პირველ რიგში კი უნდა იყოს ხედვა**. ცხადი, ნათელი ხედვა იმისა, რა გვინდა, სად მივდივართ, რას გვინდა მივაღწიოთ.

ძალიან მარტივი ჭეშმარიტებებია:

> თუ არ იცი, სად მიდიხარ, აუცილებლად აღმოჩნდები სადღაც სხვაგან;
>
> რაც უფრო ზუსტად იცი, სად მიდიხარ, უფრო დიდი შანსი გაქვს მიაღწიო დანიშნულების ადგილს;
>
> რაც უფრო კარგად იციან ადამიანებმა გუნდში, სად მივდივართ, მით უფრო სწრაფად შეიძლება მიზნის მიღწევა.

სწორედ მკაფიო, კარგად გააზრებული, დაწერილი და გუნდის წევრებს შორის შეთანხმებული ხედვა:

- გვაძლევს ორიენტირებს მოქმედებებისთვის;
- გვეხმარება, სხვებსაც ნათლად გავაგებინოთ, რა არის საბოლოო მიზანი;
- მუდმივად გვაძლევს საშუალებას, ვხედავდეთ განსხვავებას არსებულსა და სასურველს შორის.

მოკლედ, ხედვა არის ყველაზე მთავარი, გრძელვადიანი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ერთობლიობა. იგი წინასწარ განსაზღვრულ პერიოდზე (3-5-წლიან ან უფრო ხანგრძლივ პერსპექტივაში) გვაძლევს მიმართულებებს – საით ვიაროთ, რას უნდა მივაღწიოთ, რა გვინდა იყოს ჩვენი საქმიანობის მთავარი შედეგები. რა შემთხვევაში შეიძლება ვიყოთ კმაყოფილნი მიღწეულით.

მაგრამ ყველაზე მნიშვნელოვანი მაინც არის ის, რომ ხედვა იყოს დაწერილი, ფორმალიზებული დოკუმენტი, ვინაიდან მხოლოდ ამ შემთხვევაშია შესაძლებელი მასზე შეთანხმება, მისი გავრცელება თანამშრომლებს და პარტნიორებს შორის და მასთან დაბრუნება პერიოდულად იმისთვის, რათა გვახსოვდეს ყველას, გვინდოდეს მისი რეალობად ქცევა, ვიყენებდეთ მას ყოველდღიურ ცხოვრებაში.

რა საკითხებს შეიძლება მოიცავდეს ხედვის განაცხადი

ხედვის განაცხადი ძალიან ლაკონიური, ზედმეტი ტექსტებისგან თავისუფალი დოკუმენტია. იგი მით უფრო იკეთესია, რაც უფრო მარტივად და მოკლედ ასახავს ყველაზე მნიშვნელოვან სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს კონკრეტული, წინასწარ განსაზღვრული პერიოდისთვის.

ორგანიზაციის სპეციფიკის, საქმიანობის სფეროს მიხედვით ხედვის კომპონენტები შეიძლება განსხვავებული იყოს, მაგრამ უმრავლესი ბიზნესსტრუქტურისთვის მისი შემადგენლობა

მსგავსია. მსგავსია იმ საკითხების ჩამონათვალიც, რომელსაც სასურველია ცხადად განმარტავდეს ხედვის ამსახველი დოკუმენტი.

ვინ იქნებიან ჩვენი მთავარი კლიენტები 3 (5) წლის შემდეგ? რა სეგმენტი, რა ტერიტორია იქნება მოქმედების არეალი, ვისთვის ვიმუშავებთ ძირითადად, ვისგან იქნება ჩვენი ძირითადი შემოსავლები, ვინ იქნებიან ჩვენი პროდუქტებისა თუ მომსახურების მთავარი მომხმარებლები. ვისთვის იარსებებს ჩვენი ორგანიზაცია, ვისი მოთხოვნილებები და საჭიროებები იქნება ჩვენთვის მთავარი პროდუქტების, მომსახურების განვითარების პროცესში. ეს არის ამოსავალი გადაწყვეტილება, რომელიც განსაზღვრავს ყველაფერ დანარჩენს ძალიან ბევრი ორგანიზაციისთვის. და თუ ორგანიზაციას ცხადი წარმოდგენა ექნება ამ საკითხზე, მის ძლიერ, ქმედით კომპანიად ჩამოყალიბების შესაძლებლობები მნიშვნელოვნად გაიზრდება.

რა იქნება ჩვენი სტრატეგიული პროდუქტები? ანუ რა მთავარ ღირებულებას გვინდა მათთვის ვქმნიდეთ? ერთია, ვისთვის ვიმუშავებთ, მაგრამ მეორეა, რა იქნება ის სარგებელი, რომელსაც მათთვის შევქმნით. ან უბრალოდ, რა იქნება ჩვენი ძირითადი პროდუქტები ამ ბაზარზე. რა ღირებულებას მიიღებენ ჩვენი კლიენტები ჩვენგან, რის გამოც ვიქნებით მათთვის მნიშვნელოვანი, საინტერესო და საჭირო. გადაწყვეტილებების ეს მეორე ჯგუფი კიდევ უფრო აზუსტებს ორგანიზაციის მნიშვნელობას, მის რაციონალურ ღირებულებას მომხმარებლებისთვის.

რა იქნება ჩვენი მთავარი კონკურენტული უპირატესობა? რის გამო მოვლენ კლიენტები ჩვენთან და არა ჩვენს კონკურენტებთან? რა გამოგვარჩევს ჩვენს ბაზარზე? ფასი, ხარისხი, მიწვდომის სიმარტივე, არჩევანის მრავალფეროვნება, ან რამე სხვა, რაც გამოდგება კლიენტებში უპირატესობის მოსაპოვებლად. გადაწყვეტილების ამ ნაწილს განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა აქვს კლიენტებთან და პროდუქტებთან დაკავშირებით გაკეთებული არჩევანის შემდეგ.

როგორი იქნება ჩვენი საქმიანობის მასშტაბები 3 (5) წლის შემდეგ? რა წილი გვინდა გვეკავოს ბაზარზე, რამდენი გვინდა იყოს შემოსავლები, რამდენი თანამშრომელი შეიძლება ამ დროისთვის გვყავდეს, რა ტერიტორიებს ვფარავდეთ, რამდენი ფილიალი ან წარმომადგენლობა შეიძლება გვქონდეს ამ დროისთვის. – გადაწყვეტილებების ეს ნაწილი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მესაკუთრეების ჯგუფისთვის, არსებული ან პოტენციური ინვესტორებისთვის. მნიშვნელოვანია, რომ რიცხვები შეესაბამებოდეს იმ შესაძლებლობებს, რომელსაც იძლევა სტრატეგიულ სეგმენტებთან და სტრატეგიულ პროდუქტებთან დაკავშირებით მიღებული გადაწყვეტილებები.

რა იქნება ჩვენი მთავარი სტრატეგიული კომპეტენციები? ანუ რაში იქნება ჩვენი ცოდნა და გამოცდილება დომინანტი ბაზარზე, რაში გვექნება კონკურენტებს შორის გამორჩეული ექსპერტიზა? რა არის ის ფუნქცია თუ რესურსი, რომელსაც გარეთ არ ვიყიდით და რომლის განვითარებაც და ჩამოყალიბებაც ორგანიზაციის შიგნით არის სასურველი ამ პერიოდის განმავლობაში? – ეს გადაწყვეტილება გვეხმარება სათანადო ყურადღება დავუთმოთ იმის შექმნას, რაც ხედვით განსაზღვრული პერიოდის მერე შეიძლება გაცილებით მნიშვნელოვანი გახდეს წარმატებული საქმიანობის გასაგრძელებლად.

კადრები, როგორები გვინდა იყვნენ ისინი, როგორი უნდა იყოს მათი ქცევა და როგორი უნდა იყოს ორგანიზაცია მათთვის? ხედვაში ჩამოყალიბებული გადაწყვეტილებებით, ამ საკითხზე ერთი მხრივ მენეჯმენტი იღებს ცხად პასუხისმგებლობას კადრების მიმართ, მეორე მხრივ, მათში ქმნის მოლოდინს, რას შეიძლება ელოდნენ ორგანიზაციისგან იმისთვის, რომ საკუთარი გრძელვადიანი გეგმები უფრო მშვიდად დაუკავშირონ ორგანიზაციის მომავალ წარმატებას. ამასთან, ხედვაში აღნიშნული გადაწყვეტილებები თვითონ თანამშრომლებისთვისაც ცხადს ხდის, თუ მათი მხრიდან რა არის საჭირო როგორც ყოველდღიურ მუშაობაში, ისე გრძელვადიანი განვითარების თვალსაზრისით.

როგორი იქნება ჩვენი რეპუტაცია, საზოგადოების დამოკიდებულება ჩვენ მიმართ, მათი აზრი ჩვენ შესახებ, რას გვინდა,

რომ ფიქრობდნენ ჩვენზე? როგორი გვინდა იყოს ჩვენი აღქმა ბაზარზე და იმ ადამიანებშიც მათ შორის, ვინც პირდაპირ არ მოიხმარს ჩვენს პროდუქტებს და მომსახურებას? რა დამატებითი სოციალური ვალდებულებები შეგვიძლია ავიღოთ იმის გარდა, რასაც ვაკეთებთ, იმისთვის, რომ უფრო ღირებული წევრი ვიყოთ საზოგადოების, რომელშიც ვცხოვრობთ და ვმოქმედებთ? – გადაწყვეტილებები ამ საკითხზე მნიშვნელოვანია იმისთვის, რომ მერე ბევრი დრო არ დაიხარჯოს ყველა ცალკეული შესაძლებლობის ანალიზსა და განხილვებზე. იმისთვისაც, რომ დავიწყოთ ორგანიზაციული ცოდნისა და გამოცდილების დაგროვება კონკრეტული მიმართულებებით, რაც მოგვცემს საშუალებას, დროთა განმავლობაში უფრო მეტი დამატებითი სარგებელი შევქმნათ იმ რესურსებით, რომლის დახარჯვაც შეგვეძლება ამისთვის.

ამ და სხვა საკითხებიდან ყველაზე მნიშვნელოვანია ის მოსაზრებები, სადაც აზრები მმართველი გუნდის წევრებს შორის დაემთხვევა ერთმანეთს. უმჯობესია ეწეროს მხოლოდ ერთი საკითხი, მაგრამ ისეთი, რომელსაც ყველა ეთანხმება, ვიდრე ხედვა შეიცავდეს განაცხადებს, რომელსაც მმართველი გუნდის თუნდაც ერთი წევრი არ ეთანხმება. ვინაიდან ასეთ შემთხვევაში ის, მინიმუმ ქვეცნობიერად, ყოველთვის ეცდება დაამტკიცოს, რომ ეს გადაწყვეტილება არ იყო სწორი, რამაც მნიშვნელოვნად შეიძლება შეამციროს ხედვის განხორციელების ალბათობა.

როგორ შეიძლება გაკეთდეს ხედვა

ხედვის ფორმირება ძალიან მნიშვნელოვანი და ამავე დროს საინტერესო პროცესია. ის სწორად შერჩეული ადამიანების გუნდს აძლევს საშუალებას, თანამიმდევრულად გაარჩიონ და შეთანხმდნენ ორგანიზაციისთვის ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხებზე. იპოვონ ფორმულირებები, რომელიც ცხადად, არაორაზროვნად ასახავს ამ გადაწყვეტილებებს და იძლევა მათი მარტივად, სწრაფად გავრცელების შესაძლებლობას.

ყველაფერი კი იმ ადამიანების განსაზღვრით იწყება, ვინც შეიძლება იყოს ჩართული ხედვაზე მუშაობის პროცესში. სასურვე-

ლია, ხედვის თავდაპირველი განსახილველი ვარიანტის ფორმირებაში მმართველი გუნდის ყველა წევრი იყოს ჩართული. მათი მონაწილეობა როგორც განხილვებში, ისე თვითონ განსახილველი მოსაზრებების ფორმირებაში აუცილებელია. მაშინ, როცა ყველა დანარჩენი ადამიანისთვის ამ პროცესში მონაწილეობა უნდა იყოს, უბრალოდ, შესაძლებელი.

განსაკუთრებულ შემთხვევებში ხედვის ფორმირების პროცესში შეიძლება ჩაერთონ მსხვილი ან აქტიური მესაკუთრეები, ან ორგანიზაციისთვის ძალიან მნიშვნელოვანი პარტნიორები (მომწოდებლები, მყიდველები ან კრედიტორები). მონაწილეების სწორად შერჩევა აუცილებელია იმისთვის, რომ შესაძლებელი გახდეს მუშაობის პროცესში მათი მოსაზრებების გათვალისწინება. ეს კი განსაზღვრავს საბოლოო პროდუქტის – ხედვის პრაქტიკულ ღირებულებას.

ხედვაზე მუშაობის დაწყებისას, **პირველ რიგში, განისაზღვრება ხედვის პერიოდი**, ანუ რამდენ წელზეა სასურველი ხედვის გაკეთება. პერიოდი დამოკიდებულია გარემოს სტაბილურობის ხარისხზე, ორგანიზაციის განვითარების ფაზასა და ზრდის ტემპებზე.

ხედვის პერიოდის შეთანხმების შემდეგ **თანხმდება იმ საკითხების ჩამონათვალი, რომელსაც სასურველია, ფარავდეს ხედვა**. ამის შემდეგაც იწყება **მოსაზრებების მოგროვება** მმართველი გუნდის წევრებისგან სავალდებულოდ, ხოლო ყველა სხვა მონაწილისგან სურვილისამებრ. ყველა მნიშვნელოვან საკითხზე თანამშრომლები ამბობენ თავის მოსაზრებებს, წერენ, უგზავნიან ერთმანეთს, მსჯელობენ ვიწრო წრეში იმისთვის, რომ გამოიკვეთოს ყველა ღირსეული ალტერნატიული პოზიცია.

ამის შემდეგ იწყება **განხილვები შინაარსობრივი შეთანხმებისთვის**. აქ საკითხების მიხედვით ყველა ალტერნატივა ირჩევა, ხდება შედარება და საბოლოო გადაწყვეტილებები თანხმდება გუნდის წევრებს შორის. ამ დროს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ გადაწყვეტილებების შინაარსზე მოხდეს მმართველი გუნდის წევრების სრული თანხმობა. მაშინ, როცა ყველა სხვა მონაწილესთან საბოლოო არჩევანი შეიძლება,

ხმათა უბრალო უმრავლესობით გავიდეს. ყველა ის საკითხი, რომელზეც მმართველი გუნდის წევრებს შორის სრული თანხმობა ვერ მიიღწევა, საერთოდ არ უნდა იქნეს გათვალისწინებული მაშინაც კი, თუ ასეთი საკითხები განსახილველ თემებს შორის უმრავლესობა აღმოჩნდება **(თუ ვერც ერთ საკითხზე ვერ მოხერხდება შეთანხმება, მაშინ ხედვამდე ჯერ სხვა პრობლემები ყოფილა მოსაგვარებელი).**

გადაწყვეტილებების შინაარსობრივი შეთანხმების მერე **იწყება ხედვის განაცხადის ფორმულირების დამუშავება**. ეს სამუშაო, სასურველია, მმართველი გუნდის ერთმა ან რამდენიმე წევრმა ითავოს. ისინი, ვისაც ასეთი რაღაცების კეთება უფრო მეტად ეხერხებათ, წარმოადგენენ ერთ ან რამდენიმე ვარიანტს, რომელთა შორის საუკეთესო ფორმულირებების ამორჩევით და შემდგომი დახვეწით განაცხადი საბოლოო ფორმას შეიძენს.

რაც უფრო ცხადი, მარტივად აღსაქმელი, ადვილად გასაგებია ხედვის დოკუმენტი, მით უფრო ადვილი იქნება მისი გავრცელება და ყოველდღიურ ცხოვრებაში გამოყენება. გაუგზავნეთ იგი თანამშრომლებს, ძირითად პარტნიორებს, მთავარ კლიენტებს, მესაკუთრეებს და თუ ეს მიზანშეწონილია მისი შინაარსიდან გამომდინარე, ინტერნეტგვერდზეც განათავსეთ, გაზეთებშიც გამოაქვეყნეთ. დაბეჭდეთ ლამაზად და გამოაკარით ოფისებში, გამორჩეულ თანამშრომლებს დაურიგეთ. რაც უფრო ბევრს ეცოდინება ის, მით უფრო დიდი იქნება მმართველი გუნდის მოტივაცია მის განხორციელებაზე, უფრო დიდი იქნება პასუხისმგებლობა მასში მოცემული გადაწყვეტილებების დაცვაზეც და მათით ხელმძღვანელობაზე ყოველდღიურ ცხოვრებაში (რაც განსაკუთრებით რთულია). ეს ყველაფერი კი უფრო დააჩქარებს და გააადვილებს ხედვაში მოცემული სასურველი მომავლის მიღწევას, მასში ჩადებული ერთობლივი სურვილების, ან სულაც ოცნებების ასრულებას.

2009, აგვისტო

შედეგებზე მიბმული ანაზღაურების სქემები

რა უნარები და შედეგებია საჭირო კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად? და არსებული ანაზღაურების გეგმები მოქმედებენ თუ არა ამ შედეგების მიღწევაზე?

ორგანიზაციების უმეტესობისთვის მნიშვნელოვანია მუშაობის შედეგებთან საკადრო ხარჯების მჭიდროდ დაკავშირება. ამით მათ მიეცემათ შესაძლებლობა, შემოსავლების შემცირების პირობებში თავი დაიზღვიონ მოგების სწრაფი შემცირებისგან.

ამასთან ცნობილია, რომ შედეგებზე მიბმული ანაზღაურების სქემების დანერგვა ზრდის შრომის ნაყოფიერებას დაახლოებით 15-35%-ით მაშინ, როცა ფიქსირებული ანაზღაურების შემთხვევაში თანამშრომლები ძირითადად აკეთებენ მხოლოდ იმდენს, რამდენიც საჭიროა სამსახურის შენარჩუნებისთვის.

შედეგებზე მიბმული ერთ-ერთი ყველაზე ძველი და ფართოდ გავრცელებული ანაზღაურების სქემა არის **ერთეული სამუშაოს შესრულებაზე დაფუძნებული ანაზღაურების სქემა**. ამ შემთხვევაში თანამშრომელი იღებს რაღაც X ფიქსირებულ თანხას ყოველ ერთეულ სამუშაოზე. მაგალითად, თუ დავუშვებთ, რომ A თანამშრომელი იღებს 0.40 ლარს ყოველი დეტალის დამზადებაზე, ასი დეტალის დამზადებისას მიიღებს 40 ლარს, ხოლო ორასისას – 80 ლარს და ა.შ.

ასეთი ტიპის ანაზღაურების სქემები, ძირითადად, გამოიყენება წარმოებაში, სადაც წარმოებული პროდუქციის რაოდენობის მიხედვით შესაძლებელია თანამშრომლის საქმიანობის შეფასება.

შედარებით ახალი, მაგრამ ასევე ფართოდ გავრცელებული სქემაა **რისკიანი ანაზღაურების სქემა**. მისი მთავარი მახასიათებელია ის, რომ თანამშრომლის საბაზისო ხელფასის გარკვეული ნაწილი რისკის ქვეშაა. მაგალითისთვის ავიღოთ 6%. ეს ნიშნავს, რომ თუ თანამშრომელი (ან დეპარტამენტი) შეასრულებს გეგმას, ანაზღაურებას აიღებს სრულად, თუ გადააჭარბებს, მაშინ დამატებით აიღებს ხელფასის 6%-ს, ხოლო თუ პირიქით, ვერ მიაღწევს დადგენილ მაჩვენებლებს, ასაღებ ხელფასს დააკლდება 6%.

პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ თანამშრომლები, ძირითადად, უკმაყოფილებას გამოთქვამენ მსგავსი ტიპის ანაზღაურების სქემების დანერგვისას. ამით მათ ფაქტობრივად უმცირდებათ საბაზისო ხელფასი. მაგრამ პრაქტიკა ასევე გვიჩვენებს, რომ ძალიან მცირეა ისეთი შემთხვევები, როდესაც თანამშრომლები იღებენ ნაკლულ ხელფასს. ასეთი ტიპის სქემები მათ აიძულებს უფრო მეტი აკეთონ, საბოლოო ჯამში კი იღებენ უფრო მეტ ანაზღაურებას ჯამური ხელფასის სახით.

ცალკე განვიხილოთ **დამატებითი ანაზღაურების სქემები გამყიდველებისთვის**. კომპანიების დიდი ნაწილი გაყიდვების სფეროში დასაქმებულებს საბაზისო ხელფასთან ერთად უხდის საკომისიოებსაც. ჯამურ ანაზღაურებაში უფრო მნიშვნელოვანი წილი უკავია საბაზისო ხელფასს, დაახლოებით 70% – 30%-ზე. ეს თანაფარდობა მიმზიდველია ორივე მხარისთვის – თანამშრომლისთვის ქმნის სტაბილურობის შეგრძნებას, კომპანიისთვის კი ამცირებს რისკს, რომ ჯილდო არ იყოს იმაზე მაღალი, ვიდრე მისთვის არის მისაღები.

ზოგიერთი ექსპერტის აზრით, გაყიდვების სტიმულირების სქემა ეფექტურია იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომელთა 75% აღწევს დადგენილ ნორმებს ან აჭარბებს; 10% აღწევს ძალიან მაღალ შედეგებს; ხოლო 5-10% ვერ აღწევს დადგენილ ნორმებს და განესაზღვრებათ კვალიფიკაციის ამაღლების დამატებითი პროგრამა.

ასევე ფართოდაა გავრცელებული **ანაზღაურების ზრდა დამსახურებისთვის, როგორც დამატებითი სტიმულირების საშუალე-**

ბა. ეს გულისხმობს ცალკეული თანამშრომლისთვის საბაზისო ხელფასის ზრდას ინდივიდუალური შედეგების მიღწევისთვის. ბონუსისგან განსხვავებით, რომელსაც შეიძლება ერთჯერადი ხასიათი ჰქონდეს, ამას მუდმივი სახე აქვს.

დამსახურებაზე დაფუძნებულ ანაზღაურებას ჰყავს მომხრეები და მოწინააღმდეგენიც. მომხრეები ასაბუთებენ, რომ სწორედ ასეთი ჯილდოები უბიძგებს თანამშრომლებს მუდმივად გააუმჯობესონ საკუთარი შედეგები. თუმცა მეორე მხრივ, მოწინააღმდეგეები ასახელებენ მის ნაკლოვანებებს. ერთ-ერთი ასეთია გუნდური მუშაობისთვის ხელის შეშლა, რომლის დანერგვასაც ასე ცდილობს დღეს ბევრი კომპანია.

მრავალგვარია **გუნდური ანაზღაურების სქემებიც**. ერთ-ერთია მოგების განაწილების სქემა. ამ დროს ყველა თანამშრომელი იღებს წილს კომპანიის წლიური მოგებიდან, როგორც წესი, ეს არის 15-20%. მიუხედავად იმისა, რომ კვლევებმა აჩვენა – მსგავსი ტიპის სტიმულირების სქემების გავლენა კომპანიის მოგებაზე უმნიშვნელოა. იგი მაინც ბევრ კომპანიაში გამოიყენება და საკმაო არგუმენტებიც მიუთითებს, რომ ეს ზრდის პროდუქტიულობას.

გუნდური მუშაობის სტიმულირებისთვის ასევე ხშირად აწესებენ ფინანსურ მაჩვენებელს ცალკეული დეპარტამენტისთვის ან მთლიანად კომპანიისთვის. მაჩვენებლის მიღწევის შემთხვევაში კი თანამშრომლები იღებენ ამ ფინანსური მაჩვენებლის რაღაც პროცენტს.

ჩვენ მიერ განხილული ყველა სქემა არის ფინანსური, ანუ ჯილდო გაიცემა ფულის სახით. ამასთან კვლევები აჩვენებს, რომ არა მარტო ფინანსურ წახალისებებს, **არამედ აღიარებაზე დაფუძნებულ სხვა ტიპის (არაფულად) ჯილდოებსაც** აქვს ძალიან დიდი ეფექტი შედეგებზე. ბოლო პერიოდში, თანამშრომლების მოტივაციისთვის სულ უფრო მეტი კომპანია იყენებს ისეთ ინსტრუმენტებს, როგორიცაა მედლები, კინოთეატრის ბილეთები, მანქანის ტარების, ან რაიმე მსგავსი ტიპის გაკვეთილები, საფირმო მაისურები და ა.შ.

მნიშვნელოვანია, რომ დამატებითი სტიმულირების სქემები შეესაბამებოდეს გარემოში მიმდინარე მუდმივ ცვლილებებს და ხშირად გადაიხედებოდეს.

ანაზღაურების სქემების შემუშავებისას მენეჯმენტმა პასუხი უნდა გასცეს ორ კითხვას: **რა უნარები და შედეგებია საჭირო კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად? და არსებული ანაზღაურების გეგმები მოქმედებენ თუ არა ამ შედეგების მიღწევაზე?**

ის, რის გამოც ორგანიზაციები არსებობენ

მაგრამ საკმარისია, ის ცხადი გახდეს, მივხვდეთ, დავინახოთ და შევიგრძნოთ და ყველაფერი ბევრად უფრო სწრაფად იწყებს მოძრაობას, ბევრად უფრო ეფექტურად და მიზანმიმართულად იხარჯება რესურსები და მიიღება გადაწყვეტილებები.

მისია თავისთავად არსებობს, გვინდა თუ არა, ვიცით თუ არა, გვესმის თუ არა მისი მნიშვნელობა. ის ჩნდება და ვითარდება ორგანიზაციასთან ერთად, ყოველდღიურად ახდენს გავლენას გადაწყვეტილებებზე, მოქმედებებზე, რესურსების მართვის პროცესზე. ცუდი ისაა, რომ ხშირად ის ქვეცნობიერად არსებობს, ქვეცნობიერად გვმართავს და ქვეცნობიერადვე მონაწილეობს ჩვენი ორგანიზაციების განვითარებაში. ამის გამო ბევრი გადაწყვეტილების მიღება რთულია, თვითონ გადაწყვეტილებები კი არაკოორდინირებული. ბევრი რესურსი ფუჭად იხარჯება, დელეგირება რთულდება, ხან ერთ მხარეს მიაწყდება მენეჯმენტი, ხანაც მეორეს. იგი მიდის წინ, მერე ისევ უკან ბრუნდება, მერე მარჯვნივ მოსინჯავს, მერე მარცხნივ და ასე უაზროდ იხარჯება და იკარგება ბევრი დრო, შესაძლებლობა. ორგანიზაციის სხვადასხვა ნაწილის ერთმანეთთან დაკავშირება ჭირს და ხშირად უბრალოდ ძნელია გაერკვე, რას ვაკეთებთ, საით მივდივართ, რა გვინდა.

თუმცა მერე ისევ მისია იწყებს მოქმედებას – ხშირად გაუცნობიერებლად, გარემოდან, ტრადიციებიდან, ძველი გამოცდილებიდან გამომდინარე ისევ ვუბრუნდებით ძირითად გზას, კალაპოტს. ისევ შესაბამისობაში მოგვყავს ჩვენი მოქმედება

ერთ საერთო ორიენტირთან. ხშირად ასე, ჩვენდა უნებურად ვაკეთებთ რაღაცა ღირებულს, რის გამოც საზოგადოება გვაძლევს საშუალებას, რომ დავრჩეთ, ვიარსებოთ და განვვითარდეთ მასთან ერთად.

მაგრამ საკმარისია მისია ცხადი გახდეს, მივხვდეთ, დავინახოთ და შევიგრძნოთ ის და ყველაფერი ბევრჯერ უფრო სწრაფად იწყებს მოძრაობას. ბევრად უფრო ეფექტურად და მიზანმიმართულად იხარჯება რესურსები, მიიღება გადაწყვეტილებები. ორგანიზაცია გაცილებით ეფექტიანი და თანამიმდევრული ხდება. ადამიანები გაცილებით ადვილად უგებენ ერთმანეთს, ხშირად უსიტყვოდ, ზედმეტი მსჯელობების და კამათის გარეშე. იმუხტებიან, ივსებიან ენერგიით და მონდომებით იწყებენ საერთო, მთავარი, ყველაზე ღირებული ფუნქციის უკეთ შესრულებას.

ადამიანები (როგორც მენეჯმენტი, ისე რიგითი თანამშრომლები) მისიის დანახვის შემდეგ მალევე ხვდებიან, რომ ეს ის არის, რასაც ორგანიზაცია სხვებისთვის აკეთებს, ხოლო მოგება ის, რასაც მისიის შესრულებისთვის ვიღებთ სანაცვლოდ. ცხადი ხდება, რომ მით უფრო მეტია მოგება, რაც უფრო ღირებულია საზოგადოებისთვის ჩვენი მისია და რაც უფრო უკეთესი ხარისხით ვასრულებთ მას. ამის მერე ცხოვრებაც ადვილდება, განვითარებაც. გადაწყვეტილებების მიღება ყველა დონეზე მარტივდება და ჩქარდება, და რაც მთავარია, ყველა ერთი მთავარი მიმართულებით იწყებს მოქმედებას. ამის შედეგად ფუნქციის შესრულების ხარისხი სწრაფად იზრდება, მატულობს ორგანიზაციის მიერ საზოგადოებისთვის შექმნილი სარგებელი, უმჯობესდება თვითონ ამ სარგებლის შექმნის უნარი, იზრდება მოგება, იზრდება ორგანიზაციის ღირებულებაც, უმჯობესდება ბრენდი და ყველაფერი ნელნელა საკუთარ სახელს იძენს, კალაპოტში დგება და ორგანიზაციაც საათის მექანიზმივით იწყებს მუშაობას.

როგორ შეიძლება გამოვიცნოთ, მივხვდეთ მისიას, როგორ შეიძლება დავამკვიდროთ ის თანამშრომლებს შორის, როგორ შეიძლება ორგანიზაციის მთავარ მამოძრავებელ სტიმულად ვაქციოთ ის ყოველდღიურ ცხოვრებაში – ამის ცოდნა ბევრი

ორგანიზაციისთვის, ახალი ცხოვრებით, საწყისი წერტილი ხდება. მისიის პოვნიდან იწყება ეტაპი, რომელიც სულ სხვანაირად დაგანახვებს გარემოს, შიდა სირთულეებს და ამოცანებს, მოგცემს საშუალებას იგრძნო, სად არის ყველაზე სუსტი ადგილები და მიგახვედრებს, რა უნდა გააკეთო მათი გამოცოცხლების, გაძლიერებისა და გაჯანსაღებისთვის.

როგორ გამოვიცნოთ ჩვენი მისია

„შევუქმნათ ადამიანებს საუკეთესო არქიტექტურული გარემო უკეთ ცხოვრების, მუშაობისა და დასვენებისთვის“ – ერთ-ერთი ყველაზე კარგად ცნობილი დეველოპერი საქართველოში.

„დავეხმაროთ ადამიანებს მაღალი ხარისხის სამედიცინო საშუალებებით ჯანმრთელობის აღდგენაში, შენარჩუნებასა და გაუმჯობესებაში“ – ერთ-ერთი ლიდერი ფარმაცევტული კომპანია.

„კლიენტების მაღალი კმაყოფილების მიღწევის გზით სტაბილურად გავზარდოთ ჩვენი ბანკის ღირებულება“ – ერთ-ერთი წამყვანი ბანკი.

„ჩავაყენოთ თანამედროვე ტექნოლოგიები ქართველი საზოგადოების სამსახურში“ – ერთ-ერთი წამყვანი IT კომპანია საქართველოში.

„მოვახდინოთ ინტერნეტის დემოკრატიზაცია, ხელმისაწვდომი და სასარგებლო გავხადოთ ის, რაც შეიძლება მეტი ოჯახისთვის, ყოველდღიურ ცხოვრებაში“ – ერთ-ერთი ქართული ინტერნეტპროვაიდერი.

ამ ორგანიზაციებმა მეტ-ნაკლებად ცხადი მისიები ამ 6-7 წლის წინათ აღმოაჩინეს, რამაც მათ ცხოვრებაში მნიშვნელოვანი გარდატეხა მოახდინა. ამ წლების განმავლობაში, როგორც მოახერხეს, ეცადნენ სულ უფრო უკეთ შეესრულებინათ თავიანთი მთავარი ფუნქცია. გამოირჩნენ სხვებისგან, უფრო ღირებულნი გახდნენ გარემოსთვის და უფრო სასარგებლონი კლიენტებისთვის. წლების განმავლობაში მისია კვებავდა მათ მოტივაციას, სტიმულს აძლევდა მათში შემოქმედების უნარს.

თითქმის ყოველთვის ძალიან რთულია მისიის პოვნა, მაგრამ ეს ძალიან საინტერესო პროცესია. ხშირად უფრო საინტერესო, ვიდრე თვითონ შედეგი. თითქოს ახლიდან სწავლობ შენს ორგანიზაციას, აფასებ მისი საქმიანობის მიმართულებებს, ცდილობ, სინთეზურად დაინახო ის მთავარი, რომელიც ორგანიზაციაში ყველაფერ ღირებულს იქვემდებარებს და საერთო მიზნად, თუ ფუნქციად გვევლინება. მისი დანახვა რთულია ხანგრძლივი მსჯელობების, განხილვების გარეშე. არის მომენტები, როცა გგონია, რომ მიხვდი, რაციონალური არგუმენტები აღარ გაქვს იმისთვის, რომ ახალი ვარიანტის ძებნა განაგრძო, მაგრამ, სინამდვილეში, მისიის პოვნამ თუ შინაგანი სიმშვიდე და ამავე დროს დიდი მუხტი არ მოიტანა, დაუყოვნებელი მოქმედების სურვილი არ გააჩინა, არ უნდა შეწყვიტო, უნდა განაგრძო ძებნა.

როცა ჩვენ ამას ვინმესთვის ვაკეთებთ, მხოლოდ მენეჯმენტის ყველაზე გავლენიან და გამოცდილ წევრებს ვრთავთ ამ პროცესში. ეს ის შემთხვევაა, როცა ბევრი ადამიანის მონაწილეობა, შეიძლება არათუ ნაკლებად ღირებული იყოს, არამედ საერთოდ ვერანაირ შედეგამდე ვერ მიგიყვანოს. მისიაზე მუშაობა ეს არის გამოცნობა, მიხვედრა და ამიტომ მხოლოდ ის ხალხი უნდა მონაწილეობდეს, ვინც ყველაზე უკეთ გრძნობს ორგანიზაციას, მის ფუნქციას და დანიშნულებას.

ამ ადამიანების განსაზღვრა, მათთან ჯერ ინდივიდუალური საუბარი ორგანიზაციაზე, მისი განვითარების განვლილ მთავარ ეტაპებზე, მის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე, მის ძირითად და დამხმარე ფუნქციებზე, მერე ამ საუბრების შეჯერება, შედარება, ანალიზი გვაძლევს საშუალებას, დავწეროთ 3-5 (არა უმეტეს) შინაარსობრივი ალტერნატივა იმისა, საიდანაც ერთი ან ორი გახდება საფუძველი მისიის საბოლოო ფორმულირებისთვის.

ამის მერე იწყება ძალიან აქტიური, ხშირად ცხარე კამათი იმაზე, თუ რომელი ფუნქციაა უპირატესი, რომელი დანიშნულებაა ყველაზე ძირეული, რომელი ფუნქცია რომელს ემსახურება, რის გარეშე შეიძლება ჩვენი ორგანიზაცია არსებობდეს და რის გარეშე წარმოუდგენელია მისი ყოფნა. ნელ-

ნელა ასეთ მსჯელობაში იბადება ის მთავარი აზრი, რომელიც ყველა დანარჩენს იქვემდებარებს. მონაწილეები ხვდებიან, რისთვის მუშაობდნენ ამდენი წელი, რას ესწრაფოდნენ, რა სარგებელს ქმნიდნენ, რატომ არსებობდნენ საერთოდ. მაშინ ხვდებიან, რამდენჯერ აცდნენ მისიას და რა შედეგები მიიღეს აქედან. იხსენებენ, როგორ ბრუნდებოდნენ უკან და როგორ იწყებდნენ ყველაფერს თავიდან. მენეჯერებს ბევრად უკეთ ესმით საკუთარი ორგანიზაციის პულსი, გაცილებით შინაური ხდება ის, რაც ისედაც ძალიან ნაცნობი და თავისი ეგონათ ამდენი ხნის განმავლობაში.

ალტერნატივების დალაგებას მოჰყვება შინაარსის სიცხადე. ცხად შინაარსს მოჰყვება ფორმულირებაზე მუშაობა. ფორმულირება ნელ-ნელა იხვეწება, იწმინდება ყველაფერ ზედმეტისგან და საბოლოოდ ძალიან ლაკონიურ, ცხად და ერთაზროვან სახეს იღებს. ფორმას, სადაც ყოველი სიტყვა მნიშვნელოვანია, სადაც მათი თანამიმდევრობის უმნიშვნელო ცვლილებაც კი შინაარსში რადიკალურ ცვლილებას იწვევს. წინადადება ბოლომდე გამოწურულია, ის ცხადი, ადვილად დასამახსოვრებელი, ადვილად აღსაქმელი, გასაგები და გადასაცემი ხდება. ყოველ შემთხვევაში, რაც უფრო ასეთია მისია, მით უფრო ქმედითია მისი ძალა ორგანიზაციის ყოველდღიურ მართვასა და განვითარებაში.

როგორ დავამკვიდროთ მისია

მისიის გამოცნობა ერთი ამოცანაა, მაგრამ მისი მართვის ქმედით ინსტრუმენტად გადაქცევა არანაკლებ რთული და მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის. მისიას, რომელიც მენეჯმენტის გარდა არავინ იცის, არავის ესმის, ვერავინ ხვდება, კიდევ უფრო ბევრი გაუგებრობების გამოწვევა შეუძლია, ვიდრე საერთოდ მის არარსებობას.

მისიის დამკვიდრება დეკლარირებით იწყება. და რაც უფრო ხმამაღლა, აქტიურად გავაკეთებთ ამას, მით უფრო ადეკვატური იქნება მოლოდინი ჩვენი შემდგომი ქმედებების მიმართ. მით უფრო დიდი იქნება პასუხისმგებლობა, რომელსაც მენეჯმენტი იღებს ყველა შემდგომ გადაწყვეტილებაზე. რაც

უფრო აქტიურად და ხმამაღლა ხდება მისიის დეკლარირება, მით უფრო ძნელია მერე ყოველდღიურ ცხოვრებაში გვერდი აუარო, გამონაკლისები გააკეთო, გადაუხვიო გამოცხადებული დანიშნულებისგან. იფიქრო რაღაცაზე, რომელიც მისი ნაწილი არ არის და მას არ ემსახურება. მისიის დეკლარირებით მენეჯმენტი აიძულებს საკუთარ თავს, არ აჰყვეს ცდუნებას ყოველდღიურ ცხოვრებაში და უფრო სწრაფი მოგების, ან სხვა შედეგის მიღების წყურვილით რამე მნიშვნელოვანი არ გააფუჭოს, გრძელვადიანი არ დააზიანოს.

დეკლარირება მნიშვნელოვანია კლიენტებთან, პარტნიორებთან და თანამშრომლებთან ურთიერთობისას. ხშირად ეს სპეციალური მემორანდუმის, დეკლარაციის სახით ხდება, რომელიც იბეჭდება და იგზავნება. იგი საიტზე იდება, ოფიციალურ სატიტულო ბლანკებს, სხვადასხვა საიმიჯო ატრიბუტიკას ეწერება. ასე ეს მთავარი წინადადება სწრაფად ვრცელდება და რაც უფრო სწრაფად, მით უფრო ადრე იწყებს მენეჯმენტიც და ყველა, ვინც ორგანიზაციის სახელით მოქმედებს, მისით ხელმძღვანელობას.

დეკლარირებას მოჰყვება აქტიური კომუნიკაცია თანამშრომლებთან. მენეჯმენტი (და არა მხოლოდ საკადრო სამსახურის ხელმძღვანელობა) დადის, ხვდება თანამშრომლებს მცირე ჯგუფებად, განსაკუთრებულად მნიშვნელოვან პირებს ინდივიდუალურადაც და დეტალურად უხსნის, რას ნიშნავს ეს მისია, რატომ არის ის ასე მნიშვნელოვანი ამ ორგანიზაციისთვის, რას ავალდებულებს ის მუშაკს სხვადასხვა პოზიციაზე. ეს ერთი მხრივ ხელს უწყობს მის სწრაფად აღქმას, მეორე მხრივ თვითონ მენეჯმენტს ეხმარება, კარგად დაინახონ, გაიაზრონ, დაიმახსოვრონ ყოველი სიტყვა, მასში გადმოცემული მთავარი იდეა.

აქტიური კომუნიკაციის შემდეგ მნიშვნელოვანი ხდება მისი პერიოდული შეხსენება – პლაკატები გამოსაჩენ ადგილებზე, სამაგიდო დასადგამები, სამახსოვროები თანამშრომლებისთვის. ეს ეხმარება ყოველთვის თვალწინ ჰქონდეთ, ახსოვდეთ და ფიქრობდნენ მასზე. ეს მისიას ყოველდღიურ სუნთქვას შესძენს, აქტიურს, ქმედითს და ეფექტურს გახდის.

შედეგად ადამიანები მიხვდებიან, იგრძნობენ მისიას და დაიწყებენ მისით ხელმძღვანელობას. ეს კი ზედმეტი კოორდინაციის, კომუნიკაციის გარეშეც შეთანხმებულს გახდის მათ მოქმედებას, მობილიზებულს ყველაზე მნიშვნელოვანი, ყველაზე სასიცოცხლო მიზნისაკენ, მთავარი ფუნქციის, დანიშნულების შესასრულებლად.

2009, აგვისტო

პოსტკრიზისული გარდაქმნები

როგორ უნდა შეიცვალონ ორგანიზაციები ისე, რომ უფრო ეფექტურები და თანამიმდევრულები იყვნენ ახალ გარემოში, რომელიც მათგან გაცილებით დახვეწილ, ორგანიზებულ, თანამიმდევრულ, გააზრებულ ნაბიჯებს ითხოვს.

როგორც წამყვანი, ისე რიგითი სულ უფრო ცივი გონებით აფასებს კრიზისს და მის შედეგებს. ხვდება, რომ განსხვავებულ რეალობაში უწევს ცხოვრება, რომ რაღაც აღარასოდეს დაბრუნდება, რაღაცების დაბრუნებას კი წლები დასჭირდება. სულ უფრო პრაგმატულად, რეალურად და რაციონალურად აფასებს სიტუაციას ბევრი მენეჯერი. ყოველდღე ამ სიას კიდევ უფრო მეტი ხელმძღვანელი ემატება. ემოციურმა ტალღამ ბევრს გადაუარა, ბევრი შეეგუა დაკარგულს და მიუღწეველს. ადამიანები შედარებით დამშვიდდნენ და იწყებენ იმაზე ფიქრს, თუ როგორ შეიცვალონ ისე, რომ იყვნენ უფრო ეფექტურები და თანამიმდევრულები ამ ახალ გარემოში, რომელიც ორგანიზაციებისგან გაცილებით დახვეწილ, ორგანიზებულ, თანამიმდევრულ, გააზრებულ ნაბიჯებს ითხოვს. დღეს შედეგების მიღწევა, თუნდაც ბევრჯერ უფრო ნაკლების, გაცილებით რთული იქნება. ამდენად ბევრად უფრო დახვეწილი უნდა იყოს კომპანია, რომელსაც უნდა, რომ მნიშვნელოვან შედეგებს მიაღწიოს.

კრიზისიდან გამოსვლა იწყება სწორედ მაშინ, როცა მენეჯერები გამოერკვევიან და იღებენ გადაწყვეტილებას, დაიწყონ პოსტკრიზისული გადაქმნები, მოერგონ ახალ რეალობას,

ახალ გარემოს და ისწავლონ მასში ცხოვრება. ამ მომენტიდან ორგანიზაციები ახალ ცხოვრებას იწყებენ, ახალ ნაბიჯებს დგამენ, ირჩევენ ახალ სტრატეგიებს და იღებენ პირველ შედეგებს აქედან. ეს პროცესი სულ უფრო აქტიურად იწყება, შესაბამისად, კრიზისის პიკის გამოვლის ადრეული ნიშნები დღითი დღე შეუიარაღებელი თვალითაც ხილული ხდება.

ბევრი მენეჯერი იწყებს ფიქრს იმაზე, თუ რა შეცვალოს, როგორ შეცვალოს იმისთვის, რათა უფრო ეფექტური გახადოს თავისი კომპანია, საიდან დაიწყოს ეს ცვლილებები. იწყება პოსტკრიზისული გარდაქმნების პერიოდი, რომლის შედეგიც შეცვლილი გუნდები, შეცვლილი სტრატეგიები, ახალი პროცედურები, განახლებული მიდგომები და მუშაობის მეთოდები გახდება. ყოველივემ ბევრად უფრო ორგანიზებული და პროდუქტიული უნდა გახადოს ახალი დროის კომპანიები. ამ ცვლილებათა შორის არის რამდენიმე, ხშირად ყველაზე მნიშვნელოვანი, რომლებიც სხვაზე მეტად აჩქარებს ორგანიზაციების ადაპტაციის პროცესს.

დაიწყეთ გუნდით

მზად უნდა იყოთ ძირეული გარდაქმნებისთვის. ამისთვის კი ყველაზე პირველი და ყველაზე მთავარი არის ის, თუ ვისთან ერთად ზიხართ ნავში, ვინ არიან თქვენი თანამგზავრები, რამდენად დიდია მათი ოპტიმიზმი და მზაობა – თქვენთან ერთად გადადგან რადიკალურად განსხვავებული ნაბიჯები, ძირეულად შეცვალონ საკუთარი თავი და ორგანიზაცია, იმოქმედონ გუნდურად და თავის მხრიდან გაიღონ მაქსიმუმი ამ მოქმედებებში. ეს განაპირობებს თქვენ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების და გადადგმული ნაბიჯების ეფექტიანობას.

რაც უფრო დიდი ფინანსური რეზერვები გქონდათ კრიზისის პერიოდში, მით უფრო გაგიჭირდებოდათ თქვენთვის ყველაზე მეტად ღირებული თანამშრომლების დანახვა. თუ შეგიძლია, უხადო ხელფასი კრიზისის პერიოდში, უნდა უხადო, მაგრამ კრიზისის შემდეგ მნიშვნელოვანია, გარდაქმნების გუნდში დარჩნენ მხოლოდ ისინი, ვისაც სჯერა, რომ კომპანია შეძ-

ლებს ამ მდგომარეობიდან გამოსვლას, მზად არის, ძალიან უნდა თავისი მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანოს ამ პროცესში.

ყველა, განსაკუთრებით მმართველ გუნდში, ვინც დარჩა შეშინებულია და ჯერ კიდევ ჰგონია, რომ ყველაფერი ფატალურად დასრულდება, რომ გადარჩენა შეუძლებელია და ა.შ. ახლა გაცილებით დიდი პრობლემა შეიძლება იყოს, ვიდრე თვითონ კრიზისი და მისი ფინანსური შედეგები.

გაესაუბრეთ მმართველ გუნდში და ერთი დონით ქვევით. ასევე ყველა იმას, ვინც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს და განსაკუთრებით ძვირფასია თქვენი ორგანიზაციისთვის. სასურველია ინდივიდუალურად, ან მცირე ჯგუფებად, ჰკითხეთ ყველას, როგორ აფასებენ კრიზისის შედეგებს, რა შეცდომები მიაჩნიათ ყველაზე კრიტიკულად კრიზისამდე და კრიზისის დროს, რა გზებს ხედავენ და რა რისკებს კრიზისიდან გამოსასვლელად. ყურადღებით მოუსმინეთ და დაინახავთ მათ განწყობას, ვისაც სჯერა, რომ რაღაცა გამოვა, ვის აქვს სურვილი, ამაში მიიღოს მონაწილეობა, ვინ არის მზად – გაიღოს მნიშვნელოვანი ორგანიზაციის წარმატებისთვის.

დიდი ალბათობით დაინახავთ, რომ ბევრი გამოცდილი კადრი, ვისზეც ორგანიზაცია იდგა, მნიშვნელოვნად ამორტიზებულია, მათი განწყობა პესიმისტურია და სკეპტიკურად უყურებენ რაიმე წარმატების მიღწევას. ასეთ ადამიანებთან ერთად შემდეგ ცვლილებებზე მუშაობის გაგრძელება მართლაც მინიმუმამდე შეამცირებს სწორი გარდაქმნების განხორციელების ალბათობას.

შესაბამისად, ეძებეთ გზები, როგორ ჩართოთ აქტიურად გარდაქმნების პროცესში ისინი, ვისაც სჯერათ ცვლილებების და სურთ ეს ცვლილებები. ეცადეთ, უფრო მეტი იმუშაოთ მათთან ერთად. ეძებოთ გზები და გადადგათ ნაბიჯები სწორედ მათი მონაწილეობით. ყველაზე კარგი გზა ამისთვის შეიძლება იყოს სამუშაო ჯგუფის შექმნა სტრატეგიის განახლებისა და პოსტკრიზისული გარდაქმნების დაგეგმვა-განხორციელებისთვის. აქ სწორედ ამ ადამიანებს მოუყრით თავს და მისცემთ საშუალებას, შეიტანონ წვლილი განახლებული კომპანიის მშენებლობაში.

განაახლეთ სტრატეგია

დანიშნულების რევიზია, ახალი ბიზნესმოდელი და მთავარი კონკურენტული უპირატესობების გადახედვა არის პირველი რიგის გადაწყვეტილებები, რომლებიც გექნებათ გასააზრებელი და ჩამოსაყალიბებელი სამუშაო ჯგუფთან ერთად. ძალიან მნიშვნელოვანია სამუშაო ჯგუფის სრული და აქტიური ჩართვა ამ გადაწყვეტილებების მომზადებასა და შეთანხმებაში.

სთხოვეთ სამუშაო ჯგუფის წევრს, ჩამოაყალიბოს მოსაზრება, როგორ ხედავს ორგანიზაციის დანიშნულებას ახალ რეალობაში, რა ღირებულება შეუძლია შექმნას და მისცეს მას მომხმარებლებისთვის. ეცადეთ, მოაგროვოთ განსხვავებული იდეები, მსჯელობის შედეგად ამოარჩიოთ ის, რომელიც ყველაზე მეტად იქნება მისაღები ჯგუფის წევრებისთვის და დახვეწოთ იგი ფორმულირების დონეზე. ახალ დანიშნულებაზე ერთობლივი, ხანგრძლივი და შესაძლოა დამღლელი მსჯელობები ძალიან დაგეხმარებათ შემდეგი გადაწყვეტილებების უფრო სწრაფად და სწორად მიღებაში. ასე რომ, ნუ დაიშურებთ დროს და ძალებს ამისთვის.

დანიშნულების გააზრების და შეთანხმების შემდეგ ბიზნესმოდელის დამუშავების დრო დგება. თქვენს სამუშაო ჯგუფთან ერთად კარგად უნდა გაიაზროთ – ვინ იქნებიან თქვენი მთავარი მომხმარებლები ახალ გარემოში, ვისზე უნდა დახარჯოთ თქვენი დროისა და ყურადღების მაქსიმალური ნაწილი წარმატების მისაღწევად. ეცადეთ მიიღოთ კონკრეტული გადაწყვეტილებები ერთ ან მაქსიმუმ სამ ჯგუფთან დაკავშირებით, ვისზეც ძირითად აქცენტს გააკეთებთ.

ამის შემდეგ კარგი იქნება, თუ ბიზნესმოდელის მეორე კომპონენტზე, პროდუქტებზე მოახდენთ კონცენტრირებას. იფიქრეთ და იმსჯელეთ – რა პროდუქტებზე აქცენტით შეგიძლიათ ყველაზე უკეთესი შედეგების მიღება. რა უნდა შეცვალოთ არსებულ პროდუქტებში, რა ახალი პროდუქტები უნდა შექმნათ პრიორიტეტული კლიენტებისთვის, რომელი ამოიღოთ საერთოდ ასორტიმენტიდან ახალი რეალობების გათვალისწინებით. ამ გადაწყვეტილებებზე მუშაობა მნიშვნელოვან განახლებას მოიტანს ხედვებშიც და

მიდგომებშიც. თუ ამ პროცესსაც გუნდთან ერთად გააკეთებთ, თქვენი ქმედუნარიანობა და ცვლილებების დასაწყებად მზადყოფნის ხარისხიც მნიშვნელოვნად გაიზრდება.

ბიზნესმოდელის მესამე კომპონენტი, გაყიდვების მიდგომა, ასევე ერთობლივი მსჯელობების საგანი უნდა გახდეს. რა არხებით გავავრცელოთ ინფორმაცია, რა აქცენტები გავაკეთოთ გავრცელებელ ინფორმაციაში, როგორ მივაღწიოთ კლიენტების დამატებით სტიმულირებას შესყიდვებზე? ძირითადად ეს შეკითხვები უნდა განიხილოთ ბიზნესმოდელზე მუშაობის შემდეგ ეტაპზე. შეთანხმებული მიდგომები გაყიდვების მიმართულებით კიდევ უფრო ეფექტურს გახდის თქვენი გუნდის მოქმედებას პოსტკრიზისული გარდაქმნების პარალელურად და მის შემდეგ.

სტრატეგიაზე მუშაობის შემდეგ ეტაპზე სასურველია განიხილოთ მთავარი კონკურენტული უპირატესობების საკითხი. რა გარემოებები მოიყვანს მომხმარებელს, უპირატესად, სწორედ თქვენთან – ამ საკითხზე შეთანხმებაც ასევე არანაკლებ კრიტიკულია მოქმედებების დასაწყებად.

სტრატეგიაზე მუშაობის პროცესში სხვა საკითხების განხილვაც საჭირო და სასურველია. თუმცა მინიმუმ ზემოთ მოცემულ საკითხებზე შეთანხმება კრიტიკულ აუცილებლობას წარმოადგენს. თუ პროცესი მოგეწონათ და გაგრძელების სურვილი გაგიჩნდებათ, რა თქმა უნდა, გააგრძელეთ, მაგრამ ეცადეთ, რომ ამის პარალელურად თვითონ ცვლილებების განხორციელების დაწყებაც არ დაგაგვიანდეთ.

დაიწყეთ პირველი ცვლილებები

სამი მთავარი ცვლილება, რომელიც სასურველია პირველ რიგში განხორციელდეს, ესენია:

ა) მართვის მოდელის ცვლილება;

ბ) მარკეტინგული მოდელის ცვლილება;

გ) ფინანსური მოდელის ცვლილება.

მართვის მოდელის ნაწილში ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლილება კოლეგიალური მართვის პრაქტიკის დამკვიდრება შეიძლება გახდეს. ეცადეთ, შექმნათ განვითარების საბჭო, სადაც შეიყვანთ ყველა საკვანძო მუშაკს (არა მარტო მენეჯერს), ვისი ჩართულობაც განვითარების პროცესში და ვისი ინფორმირებულობაც განვითარების მიმართულებით მიღებულ გადაწყვეტილებებთან დაკავშირებით, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თქვენი ბიზნესისთვის. განვითარების საბჭოს რეგულარული შეხვედრებით, თანამიმდევრულად მიღებული გადაწყვეტილებებით და შემდეგში მათი განხორციელების პროცესის მიდევნებით მნიშვნელოვნად დააჩქარებთ კრიზისის შემდგომი განვითარების პროცესს.

მარკეტინგული მოდელის ცვლილების ნაწილში ყველაზე მნიშვნელოვანი შეიძლება აღმოჩნდეს მომხმარებელთან უკუკავშირის მეთოდების მნიშვნელოვანი დახვეწა-განახლება. ამასთან ეს არ გულისხმობს ძვირად ღირებული კვლევების სისტემატიზაციას ამ მიმართულებით. ეცადეთ განავითაროთ შიდა, შედარებით იაფი, მაგრამ მუდმივი, ქმედითი და ცოცხალი ურთიერთობის ფორმატები კლიენტებთან. გახადეთ მიღებული ინფორმაციის განხილვები, რეაგირების გზების დამუშავება და განხორციელების ორგანიზაცია განვითარების საბჭოს საქმიანობის მნიშვნელოვან ნაწილად და თქვენი პროდუქტების ასორტიმენტის დახვეწის, გაყიდვების მეთოდების, თუ არხების და სხვა მარკეტინგული აქტივობების ხარისხი და შედეგიანობა სწრაფად გაიზრდება.

რაც შეეხება ფინანსურ მოდელს, ამ ნაწილში ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლილება, შესაძლოა, მომსახურე ბანკის ცვლილება გახდეს. მოძებნეთ ბანკი, სადაც უფრო მნიშვნელოვანი კლიენტი იქნებით, ვიდრე იქ, სადაც ხართ. იქ უფრო უკეთ ეცოდინებათ თქვენი პრობლემები, სადაც უფრო მეტად ეცდებიან, იყვნენ კარგი პარტნიორები თქვენთვის. სადაც, თქვენთან ერთად, კარგი პროფესიონალები იმუშავებენ თქვენი შემდგომი განვითარების სწორი ფინანსირების წყაროებსა და სქემებზე. წარუდგინეთ მათ თქვენი გეგმები, რომელსაც სტრატეგიის ფორმირების პროცესში დაამუშავებთ და ამის მოსალოდნელი ფინანსური ეფექტი, როგორც მას თქვენ ხე-

დავთ (ამ გეგმის ფორმირების გარეშე ბანკის მოძებნა და მისი დარწმუნებაც, გახდეს თქვენი პარტნიორი, გაჭირდება).

თუ ასეთი ბანკის მოძებნა ვერ შეძელით, ეცადეთ თქვენი ბიზნესის დაფინანსების ალტერნატიულ წყაროებზე იფიქროთ. ეს შეიძლება იყოს დიდი კომპანია, კერძო პირი ან პირები, ვისთვისაც თქვენი გეგმები, შესაძლოა, საინტერესო იყოს და თქვენი კომპანიაც საინტერესო პარტნიორი გახდეს. ეძებეთ ფინანსური რესურსები თქვენი პარტნიორებიდან, მომწოდებლებიდან, შემსყიდველებიდან, მათაც გაუგზავნეთ თქვენი გეგმების ამსახველი ფაილები და სთხოვეთ დახმარება, შესთავაზეთ თქვენი პირობები ამ დახმარების სანაცვლოდ. **რაც უფრო კარგი იქნება გეგმა, მით უფრო დიდი იქნება შანსი – იშოვოთ ფული მისი განხორციელებისთვის.**

ეს და სხვა ცვლილებები, რომლებიც, როგორც ცვლილებები, არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე თვითონ შინაარსი ამ ცვლილებებისა, საკმარისი შეიძლება აღმოჩნდეს კარგი სტარტის ასაღებად. დანარჩენს უკვე შემდეგი პროცესები დაგანახვებთ. მთავარია, დაიწყოთ მოქმედება, გადადგათ ნაბიჯები და დააკვირდეთ მოვლენების შემდგომ განვითარებას. თქვენი პირველი მოქმედებები, პირველი ცვლილებებიც და პირველი შედეგებიც, რომელსაც აქედან გამომდინარე მიიღებთ, თქვენთვის დაასრულებს კრიზისის შემდგომი პერიოდის დასაწყისს. რაც უფრო მეტისთვის იქნება ასე, მით უფრო ადრე დასრულდება კრიზისი მთლიანი ქვეყნისთვის და თითოეული ადამიანისთვის მათ შორის.

2009, ივლისი

შენიშვნებისთვის