
სინერგია
სტრატეგიები და სტრუქტურები
1999 წლიდან
გუში

ორგანიზაციული პერპეტუმობილე

ჟურნალ „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ საუკეთესო სტატიების კრებული

გამომცემლობა პალიტრა L
თბილისი 2013

UDC (უაკ) 005.7+005.3
ო-532

რედაქტორი
იულონ ტოლიაშვილი

კორექტორი
ნატალია ჩიმაკაძე

ილუსტრაციები
თამარ ცანავა

დამკაბადონებელი
ლევან ლაცაბიძე

© გამომცემლობა პალიტრა L, 2013
მისამართი: თბილისი, იოსებიძის ქ. №49
ტელ.: 2 38-38-71
www.palitral.ge
E-mail: book@palitra.ge

© საკონსულტაციო კომპანია სინერჯი ჯგუფი, 2013
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.

ISSN 2298-044X
ISBN 978-9941-21-101-0

„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.

„ორგანიზაციული პერპეტუმობილე“ „სინერჯი ჯგუფის წიგნების“ სერიის მე-6 წიგნია. მასში შესული თემები და საკითხები ეფუძნება საკონსულტაციო კომპანია „სინერჯი ჯგუფის“ (www.synergy.ge) კონსულტანტების მრავალწლიან გამოცდილებას და მსოფლიოს უახლეს მიგნებებს ამ სფეროში. ავტორთა ჯგუფი ამას ხანგრძლივი დროის განმავლობაში სწავლობდა, აანალიზებდა და იყენებდა.

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

სარჩევი

მამოძრავებელი მიზანი 9

ლიდერობის პრინციპებზე დაფუძნებული წრიული ორგანიზაციული სტრუქტურები 15

პარალელური გუნდები – ერთი სტანდარტული ამოცანის არასტანდარტულად გადაწყვეტის ამბავი 21

როგორ გავზარდოთ თანამშრომლების მოტივაცია ორგანიზაციის ჯამურ შედეგებზე და როგორ გავხადოთ ისინი უფრო აქტიურები ამ მიზნებისთვის 27

შიდა პრობლემები, რომლებიც ქართულ ორგანიზაციებში ყველაზე მეტად აფერხებენ ზრდას 33

ვინ გვინდა იყოს იდეების გენერატორი 41

პროდუქტის გაყიდვების ზრდის ხუთი სტრატეგია 45

მაჩვენე შენი სტრუქტურა და გეტყვი, როგორი ლიდერი ხარ შენ 53

როგორ გავაუმჯობესოთ მილებული გადაწყვეტილებების ხარისხი 59

10 რჩევა მომსახურების ხარისხის განვითარებისთვის – რა არის და რა უნდა იყოს?! 63

მოტივირების სტიმულები 69

ძლიერი კორპორატიული კულტურა სტაბილური, გრძელვადიანი შედეგების საწინდარია 73

მართვა თათბირებით 79

ორგანიზაციული სტრუქტურის ათი საინტერესო თვისება 89

ხარისხზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა 95

წარმატების განმსაზღვრელი ბიზნესპროცესები 103

მომსახურების ხარისხის განვითარების პროცესი 113

ჩვენს ორგანიზაციაში დამალული მომავალი ლიდერები 119

არაფორმალური მენტორები კადრების განვითარებისთვის 125

წოდებით „თანამდებობა“ 129

გაზარდეთ თქვენი კომპანიების ეფექტურობა შესყიდვების პროცესის დაგეგმვითა და სწორი ორგანიზებით 133

„ინფორმაცია“ კლიენტისგან კლიენტისთვის 139

საუკეთესო ქვედანაყოფი 143

კარგად დაწერილი დებულებები 147

ძლიერი გუნდის შექმნისთვის 155

ამოცანების დამუშავების მარტივი გზა 159

კონტროლის პირველი ამოცანა 165

უფრო მეტი კმაყოფილება 169

ძმედითი საბონუსე სისტემის საფუძველი 173

გავაძლიეროთ თანამშრომლებში ზრუნვის შეგრძნება 179

მამოძრავებელი მიზანი

ალბათ, არაფერია იმაზე მეტად მოსაწყენი, როგორც უმიზნოდ ცხოვრება, როცა არ იცი ზუსტად, რატომ უნდა ადგე დილით საწოლიდან, რატომ უნდა წახვიდე სამსახურში ან სასწავლებელში, ვისთვის უნდა იმუშაო, რატომ უნდა აკეთო ის, რაც უნდა აკეთო.

მახსოვს, ერთხელ ვნახე ექიმი, რომელიც 3-5 წუთს უთმობდა თითო პაციენტს, იმიტომ, რომ კართან მდგარ უშველებელ რიგს მომსახურებოდა. ეჩხუბებოდა ნებისმიერს, ვინც ადრე უკვე მკურნალობდა მასთან, თუმცა მისი დანიშნულება სათანადოდ არ შეასრულა და ახლა კვლავ მიაკითხა, – საყვედურობდა, რატომ მაკარგვინებთ დროსო. აწარმოებდა სპეციალურ ჟურნალს, სადაც ყველა პაციენტს ნომრავდა და მათ შესახებ ინფორმაციას იწერდა. სამუშაო მაგიდაზე გადაშლილი წიგნები და ჟურნალები ეწყო. პაციენტებს მკურნალობდა წამლებით, ლაზერითა და ბალახეულობით. მახსოვს, ერთხელ მაღალი სიცხე ჰქონდა, თუმცა მაინც ენერგიულად იღებდა ავადმყოფებს. სულ მიკვირდა, რა აძლევდა ამ ადამიანს ამდენი მუშაობის ძალას. სანამ ერთხელ მის ხელის საბან ნიჟარასთან წარწერა არ შევნიშნე – „ასი ათასი განკურნებული პაციენტი“.

ადამიანები, რომლებსაც რაღაცა რთული, კონკრეტული და ამასთან სასურველი მიზანი აქვთ დასახული, ბევრად უფრო მეტის გაკეთებას ასწრებენ, ბევრად უფრო საინტერესოდ ცხოვრობენ, ბევრად უფრო ენერგიულები, ორგანიზებულები და პროდუქტიულები არიან. მათთვის პატარა დამარცხებები სასარგებლო გაკვეთილებია, ყველაზე დიდი გამარჯვებები კი

უბრალოდ საშუალებებია, კიდევ უფრო მეტის და უფრო კარგად საკეთებლად. ასეთი ადამიანები დიდ ყურადღებას უთმობენ იმას, თუ სად არიან, რას აკეთებენ, ყოველდღე ცდილობენ ბევრი და ნაყოფიერად იმუშაონ; მუდმივად სწავლობენ, როგორ აკეთონ საკუთარი საქმე კიდევ უფრო კარგად და კიდევ უფრო მეტი იმისთვის, რათა დასახულ მიზანს მიაღწიონ.

მეორე მხრივ, ალბათ, არაფერია იმაზე მეტად მოსაწყენი, როგორც უმიზნოდ ცხოვრება. როცა ზუსტად არ იცი, რატომ უნდა ადგე დილით საწოლიდან, რატომ უნდა წახვიდე სამსახურში ან სასწავლებელში, ვისთვის უნდა იმუშაო, რატომ უნდა აკეთო ის, რაც უნდა აკეთო ან როცა ამ ყველაფერს აკეთებ იმიტომ, რომ საჭიროა და შენთვის არანაირი მნიშვნელობა არ აქვს, კარგად, გულით გააკეთებ ამას თუ ჩვეულებრივად, როგორც გამოგივა, სწორედ ამიტომ, ადამიანები, რომლებსაც მკაფიოდ მამოძრავებელი მიზანი აქვთ, ძალიან განსხვავდებიან იმათგან, რომელთაც ის ჯერ არ აქვს. მათი ქცევა, დამოკიდებულება ცხოვრების მიმართ და პროდუქტიულობა თვალში საცემად განსხვავდება.

ბევრი ფულის შოვნა, ბევრი პაციენტის განკურნება, ბევრი საქმის გამოძიება, შვილების კარგად აღზრდა, თუნდაც ბევრი კარგი ხის სკამის გაკეთება ან გემრიელი ტორტის გამოცხობა და ა.შ. – მოკლედ, აქედან ნებისმიერი შეიძლება იქცეს ადამიანის მამოძრავებელ მიზნად, თუკი მის მიღწევას ძალიან მოინდომებს. საკმარისია, ადამიანმა მიზანი დაისახოს და გულით მოინდომოს, რომ დასახულს მიაღწიოს, მაშინ ცხოვრება ბევრად უფრო საინტერესო და შინაარსიანი გახდება. დასვენება დასვენებად იქცევა, მუშაობა – მუშაობად. ორშაბათი ბევრად უფრო სასურველი დღე ხდება, ვიდრე იყო; პარასკევიც იმიტომ გიხარია, რომ შემდეგი ორი დღის განმავლობაში დაისვენო და ძალები მოიკრიბო ახალი სამუშაო კვირის დასაწყებად. დილას ადრე დგები, რომ ნაყოფიერი საათები მაქსიმალურად გამოიყენო და საღამოს შედარებით ადრე წვები დასაძინებლად, რომ ენერგია აღიდგინო და ტელევიზორის გვიანობამდე ყურებაში დრო არ დაკარგო.

ცდილობ, დრო სწორად გაანაწილო, რათა მოიცალო ვარჯიშისთვისაც, ახლობლებისთვისაც და ა.შ. დასასვენებლად წასვლა-

საც დიდი ხნით ადრე გეგმავ, რათა შემდეგ მაქსიმალურად კარგად დაისვენო, განიტვირთო, ხედვა და მოსაზრებები განიახლო, ბევრი და მრავალფეროვანი შთაბეჭდილებით დაიტვირთო, რომ უფრო შემოქმედებითი გახდე.

მოკლედ, ცხად და ძალზე სასურველ მიზანს ადამიანის ცხოვრებაში სასწაულის მოხდენა შეუძლია. მეორე საკითხია, რა მიზნის შემთხვევაში შეიძლება ყველაზე საინტერესო და სასარგებლო გავხადოთ ცხოვრება. ადამიანები ყველაზე ხშირად მამოძრავებელ მიზნად ფულის შოვნას ისახავენ, თუმცა ამას თავისი უარყოფითი ეფექტები აქვს თვითონ ამ მიზნისთვისაც კი. ექიმი, რომელიც, ძირითადად, ფულის საშოვნელად მკურნალობს პაციენტებს, ის მათ დიდი ხნის განმავლობაში ვერ შეინარჩუნებს და ახალი პაციენტებიც იშვიათად მიაკითხავენ. მეწარმე, რომელსაც უმთავრეს მიზნად ბევრი მოგების მიღება დაუსახავს, ვერ მოახერხებს პროდუქტისა და მომსახურების ხარისხზე, კლიენტებისა და თანამშრომლების კმაყოფილებაზე საკმარისი ყურადღების კონცენტრირებას. ეს საბოლოო ჯამში თვითონ ამ მოგების მიღებას უშლის ხელს. ადამიანი, რომელსაც სურს, რომ ბევრი ფული იშოვოს, ცდილობს ხელიდან არ გაუშვას ფულის შოვნის არც ერთი შესაძლებლობა, შედეგად ერთი თემიდან მეორეზე გადადის, მეორიდან – მესამეზე. ვერ ახერხებს ვერც კომპეტენციის დაგროვებას, ვერც კავშირების სწორად განვითარებას, ვერც თანამოაზრეების ადეკვატური გუნდის შეკრებას და, საბოლოოდ, გრძელვადიან პერიოდში თვითონ წირავს თავისივე მოგებას შესამცირებლად.

გრძელვადიანი მამოძრავებელი მიზანი შეიძლება გახდეს ის, რომლის კეთებაც ყველაზე უკეთ შეგვიძლია და რომელიც მაქსიმალურ სარგებელს შეგვაქმნევინებს. რაც უფრო დიდია ჩვენ მიერ შექმნილი სარგებელი, მით უფრო დიდი შეიძლება იყოს უკუგება, რომელსაც ამის სანაცვლოდ მივიღებთ და ხშირად იმ ფორმით, რომელიც ჩვენთვის ყველაზე მეტად სასურველია, იქნება ის ავტორიტეტის თუ სხვა სიმდიდრის სახით. ადამიანები, რომლებიც ცდილობენ რაც შეიძლება მეტი სარგებლის შექმნა მოასწრონ ცხოვრებაში, განსაკუთრებით ყურადღებით აკვირდებიან საკუთარ შესაძლებლობებს, ნიჭსა და უნარებს.

ცდილობენ, იპოვონ საქმე, რომლის კეთებაც ყველაზე უკეთ გამოსდით. მერე ყოველდღიურად ეწრაფვიან, რაც შეიძლება მეტი და კარგად იმუშაონ და თანაც ყოველთვის გამონახონ თუნდაც ნახევარი საათი იმისთვის, რომ რაღაც ისეთი ახალი გაიგონ, რაც მათი სასურველი საქმის უკეთ და უფრო მეტის კეთებაში დაეხმარებათ.

იმისთვის, რომ მიზანი გვქონდეს, თანაც ძალიან ცხადი და სასურველი, საჭიროა, სწორად განვსაზღვროთ, რა გვინდა, ხშირად ვისაუბროთ ამის შესახებ, დავწეროთ და ჩავწეროთ ყველგან, სადაც მას ხშირად ვნახავთ და გაგვახსენდება.

მიზნის სწორად შესარჩევად ვნახოთ რას ვაკეთებთ, რა გამოგვდის განსაკუთრებით კარგად და რისი კეთება გვანიჭებს ყველაზე მეტ სიამოვნებას (სასურველია, ეს საქმიანობა სხვებისთვისაც სასარგებლო იყოს). შევაფასოთ რა ვადაში, რა რაოდენობის მიღწევის შემთხვევაში ჩავთვლით, რომ ტყუილად არ დავკარგეთ დრო და ამისთვის ცხოვრება ღირდა. კარგია, თუკი დასახული მიზანი იქნება ადვილად დასამახსოვრებელი და სხვებისთვისაც გასაგები.

უნდა ვეცადოთ, რომ რაც შეიძლება მეტს მოვუყვეთ ჩვენი მიზნის შესახებ და რაც შეიძლება ხშირად. განსაკუთრებით ახლობლებსა და მეგობრებს. ვთქვათ, რომ ამ მიზანს ვისახავთ და გვინდა ყველაფერი გავაკეთოთ მის მისაღწევად. რაც უფრო ბევრს ეცოდინება ჩვენი მიზანი, რაც უფრო მეტს მოვუყვებით მის შესახებ, მით უფრო დიდი იქნება ჩვენში მისი მიღწევის სურვილი და პასუხისმგებლობა.

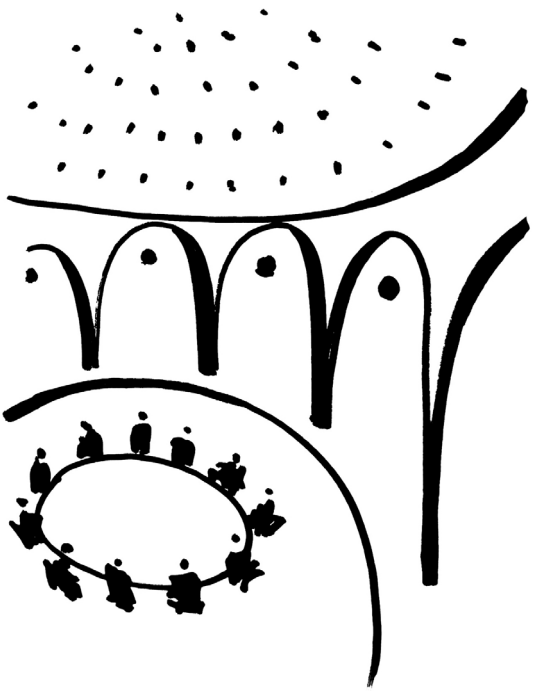
დაბოლოს, კარგი იქნება ჩვენი მიზანი გვხვდებოდეს ყველგან, სადაც ხშირად გვიწევს ყურება, იქნება ეს ჩვენი კომპიუტერის ეკრანი, კედელი ჩვენი საწოლის პირდაპირ, სამუშაო მაგიდა, სამუშაო რვეული, ფანჯარა სამზარეულო ან სამუშაო მაგიდასთან. რაც უფრო მეტ ადგილას ეწერება ჩვენი მიზანი, მით უფრო ნაკლებ წუთს გავატარებთ მასზე ფიქრის გარეშე, მით მეტად გამოვიყენებთ დროს და მით მეტად მივუახლოვდებით მიზანს.

მიზანი იმისთვის არ არის საჭირო, რომ მას აუცილებლად მივაღწიოთ. ის შეიძლება იცვლებოდეს წლიდან წლამდე, ეტაპიდან ეტაპზე. მიზანი უფრო მეტად იმისთვის გვჭირდება, რომ აქტიურად, საინტერესოდ ვიცხოვროთ, ჩვენი შესაძლებლობები მაქსიმალურად გამოვიყენოთ და ერთი დღეც კი არ დავკარგოთ ისე, რომ საღამოს იმაზე ფიქრმა დაგვამძიმოს, რატომ გავუშვით კიდევ ერთი დღე ხელიდან.

ალბათ, არაფერი იქნება უფრო მძიმე ცხოვრების ბოლოს, ვიდრე იმაზე ფიქრი, თუ რამდენი შეგვეძლო და არ გავაკეთეთ, რისთვის შეგვეძლო მიგვეღწია და ვერ მივაღწიეთ, რამდენი დრო დავკარგეთ უქმად, უმიზნოდ. საწყენია, როცა ხვდები ხელიდან გაშვებულის, დაკარგულისა და მიუღწეველის მნიშვნელობას და აღარაფრის შეცვლა აღარ შეგიძლია.

P.S. ეს სტატია, პირველ რიგში, ორგანიზაციებს ეძღვნება. ის, რაც მასში ადამიანებთან და მათ მამოძრავებელ მიზნებთან დაკავშირებით არის ნათქვამი არანაკლებ მნიშვნელოვანია (თუ უფრო მეტად არა) ორგანიზაციებისთვის. მენეჯმენტი, რომელიც ხედავს განსხვავებას ორგანიზაციებს შორის, რომლებსაც ასეთი მიზანი აქვთ და რომლებსაც ის არა აქვთ, დიდ დროსა და ენერგიას ხარჯავს იმაზე, რომ სწორად შეარჩიოს მთავარი მიზანი, ხმამაღლა განაცხადოს და მერე საკუთარ თავსა და თანამშრომლებს ხშირად შეახსენოს, რისთვის ვმუშაობთ, რისთვის მოვდივართ სამსახურში ყოველდღიურად.

2012, ივნისი



ლიდერობის პრინციპებზე დაფუძნებული წრიული ორგანიზაციული სტრუქტურები

მან შესაძლებელი უნდა გახადოს ქვევიდან ზევით ინიციატივების, იდეების მოძრაობა. მან უნდა შეცვალოს მენეჯმენტის როლი იდეების გენერატორიდან იდეების გადამრჩევებად და სპონსორებად.

ორგანიზაციების მართვის ტრადიციული მოდელი უკანასკნელ დღეებს ითვლის. სულ უფრო ცხადი ხდება, რომ ის მიდგომები, რომელთა საშუალებითაც ორგანიზაციებს მართავენ, არსებით ცვლილებებს ითხოვს. ადამიანთა მოტივირება, მათი უნარებისა და შესაძლებლობების ორგანიზაციის მიზნებისთვის გამოყენება უფრო რთული, მაგრამ, ამავე დროს, მუდმივად კრიტიკული ხდება.

ორგანიზაციები იძულებული არიან, რაღაც ძალიან სიღრმისეულად შეცვალონ, რომ იყვნენ ნოვატორები და მოქნილები ახალი საბაზრო რეალობების საპასუხოდ. რამდენადაც დიდია სიახლეების მნიშვნელობა ორგანიზაციისთვის, რამდენადაც მნიშვნელოვანია ახალ-ახალი საინტერესო, ორიგინალური იდეების მრავლად განხორციელება, მით უფრო დიდია არსებითი, ძირეული ცვლილებების აუცილებლობა ორგანიზაციის მართვის ტრადიციულ მეთოდებში. ხვალ და ზეგ ყველა კომპანია იძულებული გახდება, შეცვალოს მართვის მოდელი, თუნდაც იმიტომ, რომ კონკურენტებს ძალიან არ ჩამორჩეს და მომხმარებლების სწრაფად ცვალებად მოთხოვნებს უპასუხოს.

ორგანიზაციული მოწყობის არსებული, ტრადიციული მოდელის მთავარ ნაკლს (რის გამოც სულ უფრო გამოუსადეგარი ხდება იგი) წარმოადგენს შემდეგი: მენეჯერები იძულებული ხდებიან, რომ თავად იფიქრონ ახალ იდეებზე და შემდეგ ძალიან დიდი ძალისხმევა დახარჯონ ამ იდეების განსახორციელებად. ეს წლის განმავლობაში საინტერესო ცვლილებების საჭირო რაოდენობით განხორციელების შესაძლებლობას მნიშვნელოვნად ამცირებს. თუ დღევანდელი მართვის მოდელი წელიწადში მხოლოდ 4-5 ღირებული იდეისა და პროექტის განხორციელების საშუალებას იძლევა, ხვალ ამ რაოდენობის მინიმუმ გაათმაგება რომ გახდება საჭირო, ორგანიზაციული მოწყობის არსებული მოდელი სტაგნაციის მთავარი მიზეზი გახდება. სწორედ ამიტომ ამ პრობლემაზე ფიქრი ახლაა საჭირო.

ორგანიზაციული მოწყობის ახალი მოდელის მიმართ ძირითადი მოთხოვნაც ეს არის. მან შესაძლებელი უნდა გახადოს ქვევიდან ზევით ინიციატივებისა და იდეების მოძრაობა. მან უნდა შეცვალოს მენეჯერთა როლი იდეების გენერატორობიდან იდეების გადამრჩევებად და სპონსორებად. სხვა შემთხვევაში ცვლილებების საკმარისი რაოდენობით გენერირება და განხორციელება შეუძლებელი ხდება. ამის მიღწევა ძალიან რთულია და ის მართვის მოდელში ბევრი ძირეული ცვლილების განხორციელებას ითხოვს. კერძოდ:

1. პირველი და უმთავრესი ცვლილება დირექტორატის როლისა და მნიშვნელობის ცვლილებაა. საჭიროა, რომ ორგანიზაცია ერთპიროვნული მართვის, ან თუნდაც რამდენიმე გამოკვეთილი ფიგურის მიერ მართვის, ნაცვლად, ფართო დირექტორატის მიერ იმართებოდეს. ეს ორგანო მთავარი გადაწყვეტილების მიღების ცენტრი უნდა გახდეს. მისი წევრები კი, პირველ რიგში, მმართველი გუნდის წევრები უნდა იყვნენ და ამის შემდეგ კონკრეტულ მიმართულებებზე პასუხისმგებლები. ისინი უნდა იღებდნენ პასუხისმგებლობას ორგანიზაციის საქმიანობაზე მთლიანად, მათთვის დასახული მიზნების გადასაწყვეტად სტრატეგიის შემუშავებასა და განხორციელებაზე. ნებისმიერი მათგანი უნდა მოქმედებდეს დირექტორატის

მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების განსახორციელებლად. მათ უნდა ჰქონდეთ უფლება, მისცენ დავალება ნებისმიერ ქვედანაყოფს და მოითხოვონ მათგან გაცემული დავალების შესრულება.

2. მეორე მნიშვნელოვანი ცვლილება, რომელსაც მართვის მოდელი ითხოვს, ეს როგორც უმაღლეს, ისე საშუალო რგოლის მენეჯერებს შორის ფუნქციათა განაწილების ნაცვლად ამოცანებზე პასუხისმგებლობების განაწილებაა. აღნიშნული პროცესი, უპირველესად, ტოპ-მენეჯმენტიდან, დირექტორატის წევრებიდან იწყება. საჭიროა, რომ დირექტორატის თითოეულმა წევრმა კონკრეტული სტრატეგიული ამოცანის განხორციელებაზე პასუხისმგებლობა იკისროს. იგივე უნდა მოხდეს საშუალო რგოლის მენეჯერებს შორისაც. ისინი უნდა ინაწილებდნენ პასუხისმგებლობას იმ ქვეამოცანების გადაწყვეტაზე, რომელთა მეშვეობითაც ყველაზე ეფექტურად იჭრება მთავარი სტრატეგიული ამოცანები. ხოლო გზები, რომლითაც ამ ამოცანებს გადაჭრიან, მაქსიმალურად მათი გადასაწყვეტი უნდა იყოს.

3. შემდეგი მნიშვნელოვანი ცვლილება წარმოადგენს კოლეგიალური ფორმატით მუშაობის გაფართოებასა და მათ მუშაობაში საშუალო რგოლის მენეჯერების რაც შეიძლება დიდი ნაწილის ჩართვას. დირექტორატთან ერთად სასურველია არსებობდეს კოორდინაციისა და კომუნიკაციის ფორმატები: განვითარების საბჭო, საოპერაციო საბჭო, ტექნიკური საბჭო, მარკეტინგის კომიტეტი, რისკების მართვის კომიტეტი, IT კომიტეტი, აუდიტისა და შიდა კონტროლის საბჭო, შეფასებებისა და კომპენსაციების საბჭო ან სხვ. ამ ფორმატებში უნდა ხდებოდეს ყველა ქვედანაყოფის რეგულარული და ფორმალური კოორდინაცია ერთმანეთთან. იქ უნდა იღებდნენ გადაწყვეტილებებს და აკვირდებოდნენ ადრე მიღებული გადაწყვეტილებების განხორციელების პროცესს.

4. შემდეგი ცვლილება განყოფილებების, სამმართველოების, დეპარტამენტების ადამიანთა ჯგუფებიდან გუნდებად გადაქცევაა. ეს ყველაზე რთული, თუმცა აუცილებელი ცვლილებაა

მართვის ახალ მოდელზე გადასასვლელად. საჭიროა, რომ ამ ჯგუფებს ჰყავდეთ ლიდერები და არა ხელმძღვანელები. მათ უნდა ჰქონდეთ ცხადი მიზნები და ამოცანები; რეალურად თავისუფლები უნდა იყვნენ იმისთვის, რომ შეიმუშაონ საკუთარი საქმიანობის შიდა წესები, მიზნების მისაღწევი გზები ეძებონ და იმოქმედონ. ეს გუნდები უნდა გახდნენ საკუთარი ამოცანების გადაწყვეტაზე პასუხისმგებლები სრულად, მაგრამ ამავე დროს, სრული უფლებამოსილებით უნდა აღიჭურვონ, მოითხოვონ საჭირო მხარდაჭერა დანარჩენი ორგანიზაციის ნებისმიერი ქვედანაყოფიდან და მენეჯმენტის ნებისმიერი წევრისგან მათზე დელეგირებული ამოცანების გადასაწყვეტად. ამ დახმარებას მათი ამოცანის პრიორიტეტულობის შესაბამისად უნდა იღებდნენ. მათ უნდა მიეცეთ უფლება, თვითონ გადაწყვიტონ, ვინ იქნება მათი ლობისტი დირექტორატზე, გამომდინარე იქიდან, თუ ვინ უფრო მეტად დაიცავს მათ ინტერესებსა და პოზიციებს დირექტორებს შორის მსჯელობისას და გადაწყვეტილებების მიღების დროს.

5. შემდეგი ცვლილება ორგანიზაციის საქმიანობაზე მეთვალყურეობის პროცესში გარე დაკავშირებული მხარეების მაქსიმალური ჩართვაა. იმ კომპანიებმა, რომლებსაც ქმედითი და სწორად დაბალანსებული სამეთვალყურეო საბჭოები არ ჰყავთ, აუცილებელია, ასეთი ორგანოები, დაკავშირებული გარე მხარეების სამეთვალყურეო საბჭოებში შეყვანით, თავად შექმნან. ყველაზე მნიშვნელოვანი კლიენტების, ყველაზე მნიშვნელოვანი მომწოდებლების, საზოგადოების გამოჩენილი წევრების, დარგის აღიარებული ექსპერტების მონაწილეობა სამეთვალყურეო საბჭოებში, ამ ორგანოს რეალურ, ქმედით, კომპეტენტურ ორგანოდ ქცევა ისეთივე აუცილებელია გრძელვადიანი მიზნების სწორად ჩამოსაყალიბებლად და მათი განხორციელების პროცესზე ზედამხედველობისთვის, როგორც დირექტორატია აუცილებელი ოპერატიული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად და მათი განხორციელების უზრუნველსაყოფად. დირექტორატსა და სამეთვალყურეო საბჭოს შორის ქმედითი, ურთიერთპატივისცემასა და სწორ ძალთა ბალანსზე დაფუძნებული ურთიერთობა თანამედროვე ორგანიზაციების გრძელვადიანი წარმატების აუცილებელი პირობაა.

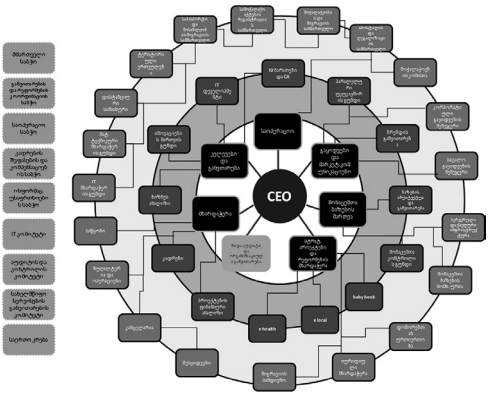
ყველა ამ ცვლილების განხორციელებას, შესაძლოა, ხანგრძლივი პროცესი დასჭირდეს, ვინაიდან ეს არა მარტო ორგანიზაციულ, არამედ ადამიანებში მენტალურ ცვლილებებსაც ითხოვს. საჭიროა იმ მყარად დამკვიდრებული სტერეოტიპების თანამიმდევრულად დაშლა, რომელთა გამოც ეს ცვლილებები, ერთი შეხედვით, შესაძლოა, წარმოუდგენელი და აბსურდულიც კი მოგეჩვენოთ. სწორედ ეს სტერეოტიპები ქმნის ამჟამად არსებულ მართვის მოდელს ისეთად, როგორიც ის არის, და სწორედ მათი დაშლა უნდა გახდეს ახალ მოდელზე გადასვლის საკვანძო ფაქტორი.

ეს ტრანსფორმაცია თუ განხორციელდება, ორგანიზაციები რადიკალურად შეიცვლებიან. ყველა თანამშრომელს ზუსტად ეცოდინება, რა არის მისი ამოცანა, რაზე ეკისრება პასუხისმგებლობა, ექნება თუ არა საჭირო უფლებამოსილებები ამ პასუხისმგებლობის განსახორციელებლად; ექნება თუ არა საკმარისი მხარდაჭერა იმისთვის, რომ ეფექტურად იმოქმედოს. რაც მთავარია, თვითონ ამ ამოცანების დასმა და მათი განხორციელების პროცესი გამარტივდება. რიგითი ადამიანები და მათი გუნდები მოვლენათა ეპიცენტრში მოექცევიან. ისინი დაიწყებენ გზების ძიებას, იდეების გენერირებას, იკისრებენ პასუხისმგებლობას და შეეცდებიან, რომ საკუთარი ინიციატივებისგან შემუშავებული პროექტები საუკეთესოდ განახორციელონ. შედეგად კომპანია ორგანიზაციაში არსებულ ლიდერულ რესურსებს ძალიან კარგად გამოიყენებს. მენეჯერებს კი დარჩებათ მხოლოდ გუნდებიდან წამოსული იდეების გადარჩევის, კრიტიკულად შეფასების, პრიორიტეტების შესაბამისად საჭირო რესურსებითა და სხვა მხარდაჭერით უზრუნველყოფის ფუნქცია.

ასეთი ორგანიზაციების თანამშრომელთა მოტივაცია მაღალია. ისინი მეტად იხარჯებიან, უფრო სწრაფად იზრდებიან და მათ მიერ შექმნილი სარგებლის მოცულობაც მნიშვნელოვნად იზრდება.

P.S. ასეთი ორგანიზაციების მართვის კონცეფციის გადმოსაცემად სტრუქტურის კლასიკური მოდელი ვერ გამოდგება. სასურველია, ეს გრაფიკული გამოსახულებით – წრით – გადმოვ-

ცეთ, რათა უფრო ცხადი გახდეს მისი არსი. წრის ცენტრში დირექტორატია. მას მოსდევს შემდეგი წრე, განვითარების საბჭო, სადაც განვითარების ამოცანებზე პასუხისმგებელი გუნდები შედის. ბოლოს ყველაზე ფართო წრეა, – საოპერაციო საბჭო, სადაც საოპერაციო და მათი მხარდამჭერი რგოლები არიან გაერთიანებული. ასეთი ვიზუალური ფორმა ბევრად უფრო ცხადად გამოსახავს მართვის ამ მოდელის კონცეფციას და, ამავე დროს, დამკვიდრებული, მკვეთრად იერარქიული, საკომანდო მართვის სტილთან დაკავშირებული სტერეოტიპების დაშლასაც უწყობს ხელს. ასეთ სტრუქტურებს სწორედ ამ ვიზუალური ფორმის გამო უწოდებენ ლიდერობის პრინციპებზე დაფუძნებულ წრიულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს.



პარალელური გუნდები – ერთი სტანდარტული ამოცანის არასტანდარტულად გადაწყვეტის ამბავი

მუშაობის ეს ფორმატი ბევრად უფრო მეტი ახალი იდეის გენერაციისა და პროექტის განხორციელების შესაძლებლობას იძლევა.

რამდენიმე თვის წინ ერთმა ჩვენმა ნაცნობმა კომპანიამ ძალიან სტანდარტული, მაგრამ მნიშვნელოვანი ამოცანის გადაჭრა არასტანდარტული გზით გადაწყვიტა. დაისვა საკითხი, რომ მომსახურების ხარისხი მოკლე ვადაში მკვეთრად უნდა გაუმჯობესებულიყო, ამიტომ სწრაფი შედეგების მისაღწევად განსხვავებული, ორიგინალური, ძალიან ეფექტური გზა იყო მოსაძებნი. მენეჯერები რამდენიმე დღე სათათბირო ოთახიდან, ფაქტობრივად, არ გამოსულან. დიდხანს იფიქრეს, იკამათეს, იმსჯელეს და საბოლოოდ ერთ საინტერესო გეგმაზე შეთანხმდნენ. მოქმედებაც დაიწყო.

პირველი ნაბიჯი – გადაწყვიტეს, რომ პირველ რიგში სამუშაო ჯგუფი შეექმნათ. ჩამოყალიბდა შვიდკაციანი ჯგუფი: ორი – ტოპ-მენეჯმენტიდან და ხუთიც – შუა რგოლის მენეჯმენტიდან, მათ შორის იყვნენ მარკეტინგის, საინფორმაციო ტექნოლოგიების, იურიდიული, საოპერაციო, გაყიდვების მიმართულებების წარმომადგენლები. გადაწყვიტეს, რომ სამუშაო ჯგუფის წევრები ყოველ პარასკევს, დღის მეორე ნახევარში შეიკრიბებოდნენ და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების გზებზე იმსჯელებდნენ. კერძოდ, მათ მომსახურების სხვადასხვა სერვისში უნდა განეხორციელებინათ ისეთი ცვლილებები, რომელთა წყალობითაც

კლიენტისთვის მომსახურება ბევრად უფრო საინტერესო და სასურველი გახდებოდა. მნიშვნელოვანი იყო ისიც, რომ ჯგუფის წევრებს მიღებული გადაწყვეტილებების განხორციელების პროცესისთვის ყურადღება მიექციათ. ასევე, სამუშაო პროცესის მიმდინარეობის და მიღწეული შედეგების შესახებ ინფორმაცია ყოველთვიურად მიეწოდებინათ უმაღლესი მენეჯერებისთვის. დაბოლოს, გადაწყვიტეს, რომ სამუშაოს დაწყებიდან სამ თვეში სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებისთვის დიდი პრეზენტაცია ჩაეტარებინათ. პრეზენტაციაზე მომსახურების ხარისხის განვითარების მიზნით ჩატარებული ღონისძიებებისა და მათი შედეგების შესახებ დეტალურ ანგარიშს წარადგენდნენ.

მეორე ნაბიჯი სერვისების სიის შედგენა პრიორიტეტების მიხედვით და თითოეული პუნქტის გაუმჯობესების კონკრეტული ამოცანების დასახვა იყო. მსჯელობის შედეგად გადაწყვიტეს, თუ როგორი თანამიმდევრობით უნდა განეხილათ საკითხები და კონკრეტულად რა გზით უნდა გაეუმჯობესებინათ მომსახურების ხარისხი — დროის შემცირებით, კლიენტებისთვის კომფორტის გაზრდით თუ მომსახურების გამარტივებით. გადაწყვიტეს, რომ თითოეული სერვისისთვის ჩამოთვლილთაგან მხოლოდ ერთი ამოცანა შეერჩიათ – უნდა მოეძებნათ გაუმჯობესების ისეთი გზა, რომელიც ორგანიზაციას მოკლე დროში საგრძნობ წარმატებას მოუტანდა. ამოცანის გადაწყვეტის გზაზე მთავარი სიახლე გახლდათ ის, რომ ამოცანის გადაჭრაში კომპანიის თანამშრომელთა ფართო წრე უნდა ჩართულიყო. მენეჯერთა აზრით, სწრაფი, განსხვავებული და ბევრი გადაწყვეტილების მისაღებად ერთი სამსახურის ან ერთი სამუშაო ჯგუფის ამოქმედება საკმარისი არ იქნებოდა. საჭირო იყო, რაც შეიძლება მეტ ადამიანს ეფიქრა საინტერესო, ორიგინალური გზების მოძიებაზე. მათი იდეები კი მთავარი სამუშაო ჯგუფის წევრებს უნდა განეხილათ: მათ უნდა შეერჩიათ საუკეთესო იდეები და მათი განხორციელების კონკრეტული გზები დაესახათ. მენეჯერთა აზრით, ეს ერთადერთი გზა იყო სწრაფი, სწორი და ბევრი საჭირო ნაბიჯის დროულად გადასადგმელად.

ყველაფერი კი გადაწყვიტეს, მაგრამ მმართველი გუნდის ცალკეული წევრები სკეპტიკურად იყვნენ განწყობილი. თა-

ნამშრომლები ასეთ აქტიურობას მიჩვეულნი არ იყვნენ, ისინი, როგორც წესი, ყოველთვის თავს იკავებდნენ ინიციატივის გამოხატვისგან, იდეების მოწოდებისა და დამოუკიდებელი მოქმედებებისგან, ამიტომ მათი სათანადოდ ამოქმედება ძნელი იქნებოდა. დიდი ალბათობით თანამშრომლები ენთუზიაზმს არ გამოიჩენდნენ და გეგმაც ჩავარდებოდა. თუმცა, გამოუვალი სიტუაციიდან და ამოცანის მაღალი აქტუალურობიდან გამომდინარე, მაინც გადაწყვიტეს, რომ ამ გზით წასულიყვნენ. სკეპტიკურად განწყობილი მენეჯერებიც ამოცანის ამ არასტანდარტული გზით განხორციელების პროცესში აქტიურად ჩაერთვნენ.

საჭირო იყო თანამშრომლების ნდობა მოეპოვებინათ, ისინი დაეინტერესებინათ, რომ ეფიქრათ იდეებზე, ეთანამშრომლათ მენეჯერებთან და მეტი ინფორმაცია მიეღოთ განსახილველ საკითხზე, რომ მათ მიერ მოწოდებული წინადადებები საერთო ფორმატში ყოფილიყო და განხილვის დროს პრობლემა არ წარმოქმნილიყო. შესაბამისად, გადაწყვეტილებასაც სწრაფად მიიღებდნენ და განხორციელების დროსაც არ შეფერხდებოდნენ.

გადაწყვიტეს, რომ ფილიალებში მოეძებნათ ის კადრები, რომლებიც მომსახურების სფეროში მუშაობდნენ და დიდ ინფორმაციას ფლობდნენ კლიენტების კმაყოფილებისა და უკმაყოფილების შესახებ; ასევე ისინი, რომლებიც შედარებით განსხვავებული, ორიგინალური იდეების გენერაციის უნარით გამოიჩენდნენ თავს. ამ ადამიანებისგან და ფილიალების მიხედვით დროებითი სამუშაო ჯგუფები (პარალელური გუნდები) უნდა შეექმნათ. ჯგუფის წევრებს მოამზადებდნენ, სამუშაო პირობებსაც შეუქმნიდნენ და ყველა კარგი, საინტერესო იდეისთვისაც საკმარისად წაახალისებდნენ, რათა კიდევ უფრო მეტი მოტივაცია ჰქონოდათ. თითოეულ ჯგუფს კი ევალებოდა, ჩამოწერილი სერვისებიდან აერჩიათ ის პუნქტები, რომელთა გაუმჯობესებაზეც სურდათ მუშაობა და ყოველი კვირის ხუთშაბათს, საღამოს მთავარი სამუშაო ჯგუფის მდივნისთვის საკუთარი იდეები გაეგზავნათ. პარასკევ საღამოს კი სათათბირო ოთახში მთავარი სამუშაო ჯგუფის წევრებისთვის სკაიპის მეშვეობით უნდა გაეცნოთ საკუთარი იდეები და დამატებითი განმარტებები მოეხსენებინათ.

გადაწყვიტეს, ყოველი თვის ბოლოს ყველა პარალელური გუნდის მუშაობას სპეციალური ანგარიშის საფუძველზე შეაჯამებდნენ, როგორც საშუალო, კარგი ან საუკეთესო და თითოეული შეფასების შესაბამისად, გუნდები თვის სახელფასო ფონდის 10%, 20% ან 30%-ს პრემიის სახით მიიღებდნენ. ასევე, ყოველი კარგი იდეის (რომლის განხორციელებაც გადაწყდებოდა) ავტორი და პარალელური გუნდის წევრები ფიქსირებულ, ერთჯერად თანხას მიიღებდნენ.

ხალხთან დალაპარაკება პირველმა პირმა ითავა. მან ერთი კვირის განმავლობაში, მთავარი სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელთან ერთად, პირადად მოიარა ყველა ფილიალი. ყველგან შეხვდა თანამშრომლებს და სთხოვა, ამ პროექტში მაქსიმალურად აქტიურად ჩართულიყვნენ. აუხსნა, როგორი იქნებოდა მუშაობის პირობები, როგორ დაფასდებოდა მათი შრომა; დაჰპირდა, რომ მომავალი დაწინაურების საუკეთესო პრეტენდენტები სწორედ პარალელური გუნდების წარმატებული წევრები იქნებოდნენ. თანამშრომლების თანდასწრებით ფილიალების ხელმძღვანელებს სთხოვა, რომ პარალელური გუნდის წევრებისთვის არათუ არ შეეშალათ ხელი მუშაობაში, არამედ, მაქსიმალურად დახმარებოდნენ, რომ მათ მუშაობისთვის შესაბამისი პირობები ჰქონოდათ. უფრო მეტი წახალისებისთვის პირველი პირი ფილიალების ხელმძღვანელებს დაჰპირდა, რომ ფილიალების საქმიანობის შეფასებისას მაქსიმალურად მიიღებდნენ მხედველობაში მათთან შექმნილი პარალელური გუნდების აქტიურობას და ყველაზე პროდუქტიულ ფილიალს, მის ხელმძღვანელთან ერთად, წლის ბოლოს განსაკუთრებულად გამოარჩევდნენ.

ბოლოს კი ყველა თანამშრომელს შესთავაზა, რომ თუ პარალელურ გუნდებში მუშაობა სურდათ, მაშინ მომსახურების ხარისხის ამაღლებასთან დაკავშირებით ნებისმიერი იდეა ძირითადი ჯგუფის მდივნისთვის გაეგზავნათ, რათა პირველი ჯგუფების ფორმირება მომხდარიყო. ჯგუფის წევრებად ყველაზე საინტერესო იდეის ავტორებს აარჩევდნენ. თითოეულ ჯგუფში არა უმეტეს სამი ადამიანი უნდა ყოფილიყო და ყოველ სამ თვეში ერთხელ ყველა ფილიალში იმავე პრინციპით

ახლიდან უნდა ჩამოყალიბებულიყო ახალი სამუშაო ჯგუფი, თუნდაც იგივე თანამშრომლები მოხვედრილიყვნენ ისევ მათში, მაინც.

გენერალური დირექტორის პირადი ძალისხმევის მიუხედავად, თანამშრომლები ამ იდეას დიდი ენთუზიაზმით არ შეხვდნენ. მართალია, ყოველდღიური რუტინა ყველას ყელში ჰქონდა ამოსული, თავის გამოჩენაც ბევრს უნდოდა და თვითრეალიზაციის ასეთ ახალ გზაზეც არ უნდოდათ უარის თქმა, თუმცა არ სჯეროდათ, რომ მათ შრომას ვინმე დააფასებდა ან მათ იდეებს გამოიყენებდნენ. არც იმაში იყვნენ დარწმუნებული, რომ ღირებული იდეების მოფიქრებას შეძლებდნენ; თანაც ეშინოდათ, ასეთი აქტიურობით საკუთარი კარიერისთვის, სარგებლის მიღების ნაცვლად, რამე პრობლემა არ შეექმნათ. ალბათ, სწორედ ამიტომ, საკუთარი იდეები ძალიან ცოტამ გაგზავნა, მაგრამ ერთი-ორი ფილიალის გარდა მინიმუმ ორი ადამიანი ყველგან შეგროვდა; ერთი ფილიალიდან სურვილი არავინ გამოთქვა, რამდენიმე ფილიალიდან კი პარალელურ გუნდებში მუშაობის სურვილი თითო-თითო ადამიანმა გამოთქვა. შესაბამისად, ასარჩევი არაფერი იყო და პირველ ეტაპზე ყველას, ვინც რაიმე იდეა მაინც გამოგზავნა, მიეცა სპეციალური ტრენინგის გავლის შესაძლებლობა.

ტრენინგი სამდღიანი იყო და ბათუმში ჩატარდა. მონაწილეებმა პროცედურების დამუშავების, აღწერის, ოპტიმიზაციის პრინციპები შეისწავლეს, ასევე მარტივი პროექტების დაგეგმვისა და განხორციელების მეთოდებში გაერკვნენ. იმუშავეს გუნდურად მუშაობის უნარის ამაღლებაზეც. ორგანიზატორებმაც და მონაწილეებმაც ბევრი ფოტო გადაიღეს. შემდეგ სურათები კომპანიის საიტზე განათავსეს, მონაწილეების მეშვეობით კი სოციალურ ქსელებშიც გავრცელდა. ამ ყველაფრის შემდეგ ბევრმა, ვინც იდეები არ გაგზავნა, ინანა და მომავალ გუნდებში ჩართვის სურვილიც ბევრს გაუჩნდა.

ტრენინგების დასრულებიდან მეორე კვირას ძირითადი სამუშაო ჯგუფის მდივანმა პირველი წინადადებებიც მიიღო. თავდაპირველად ძალიან სუსტ იდეებს გზავნიდნენ, თითქოს პარა-

ლელური გუნდების წევრები რეაქციებს ზვერავდნენ. პარასკევს საღამოს სკაიპით განხორციელებული პირველი ჩართვებიც საკმაოდ მოკლე და არაფრისმომცემი იყო. თუმცა, მთავარი სამუშაო ჯგუფი მაინც, ყოველი შეხვედრის შემდეგ, ყველაზე კარგი იდეების ავტორებს მადლობის წერილებს უგზავნიდა. ასევე, შეხვედრების შემდეგ, ყველაზე აქტიურ წევრებს ურეკავდნენ და პირადად უხდიდნენ მადლობას. ნელ-ნელა იდეებიც დაიხვეწა. პირველი თვის შეფასებებისა და პრემირების შემდეგ კი, როგორც იქნა, გუნდის წევრებმა დაიჯერეს, რომ მენეჯერებს მართლა ძალიან სჭირდებოდათ, ძალიან მოელოდნენ მათ აქტიურობას და ყველაფერს აკეთებდა ამ მიზნის მისაღწევად. ისინიც უფრო და უფრო აქტიურად ჩაერთვნენ, იდეებიც დახვეწეს და პარასკეობით დაგეგმილი პირდაპირი ჩართვებიც უფრო საქმიანი და ღირებული გახდა.

პირველი სამი თვის შემდეგ სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებთან შედეგების განხილვამ საკმაოდ კარგად ჩაიარა; 5-6 თვეში კი ყველასთვის ცხადი გახდა, რომ პარალელური გუნდების იდეამ გაამართლა, პროცესმა შეუქცევადი სახე მიიღო, პირველი შედეგებიც გამოჩნდა, პროექტში დაშვებული პირველი შეცდომებიც გამოვლინდა და მათი დიდი ნაწილის გამოსწორებაც შესაძლებელი გახდა. ყველამ დაინახა, რომ მუშაობის ეს ფორმატი ბევრად უფრო მეტი ახალი იდეის გენერაციისა და პროექტის განხორციელების შესაძლებლობებს იძლევა. შესაბამისად, გადაწყდა, ზუსტად იმავე მიდგომით, ახლა უკვე გაყიდვების სტიმულირების, კლიენტებთან გრძელვადიანი ურთიერთობების განვითარებისა და თანამშრომლების კმაყოფილების ზრდის იდეებზე დაეწყოთ მუშაობა. ყველა მიხვდა, რომ დაგროვილი გამოცდილების წყალობით უკვე ახალ ამოცანებში უფრო სწრაფი და სასურველი შედეგების მიღწევას შეძლებდნენ.

როგორ გავზარდოთ თანამშრომლების მოტივაცია ორგანიზაციის ჯამურ შედეგებზე და როგორ გავხადოთ ისინი უფრო აქტიურები ამ მიზნებისთვის

ძალიან მნიშვნელოვანია, თითოეულ თანამშრომელს დავანახვოთ, რა წვლილის შეტანა შეუძლიათ მიზნის მიღწევაში, რამდენად მნიშვნელოვანია მათი აქტიურობა, სამუშაოს ხარისხიანი შესრულება, მათი ფუნქცია მიზნის მიღწევაში.

თითოეული თანამშრომელი მოტივირებული უნდა იყოს, რომ ორგანიზაციის შედეგების გაუმჯობესებაზე იფიქრონ, ამისთვის კი საჭიროა სამი რამ: ისეთი მიზნის არსებობა, რომელსაც ყველა იზიარებს, მიზნის მუდმივი კომუნიკაცია, პროპაგანდა და საბოლოო შედეგებზე მოტივაციის მიბმა.

1. ამბიციური, გამომწვევი მიზანი, რომელსაც ყველა იზიარებს

მიზანი უნდა იყოს ამბიციური, გამომწვევი, მაგრამ რეალური. თუ მიზნის მიღწევა შეუძლებლად ეჩვენებათ თანამშრომლებს, თავიდანვე დაკარგავენ მოტივაციას. ხოლო მარტივი მიზნის დასახვა, რომელსაც ორგანიზაცია ძალისხმევის გარეშეც მიაღწევს, თანამშრომლებს მოადუნებს (მაგალითად, თუ ორგანიზაციის შემოსავლები წელიწადში 20%-ით იზრდება, მიზნად შეიძლება 30-40%-იანი ზრდა დაისახოს).

საჭიროა, თითოეული თანამშრომელი გრძნობდეს, რომ ეს მიზანი მასაც ეკუთვნის, ამიტომ ის ჩართული უნდა იყოს მიზნის

ფორმირების პროცესში. ამის მრავალი გზა არსებობს. დიდ ორგანიზაციებში შესაძლოა ელექტრონული გამოკითხვის ჩატარება, მცირე ჯგუფების ფორმირება და მათ მიერ ვარიანტების მომზადება. მცირე ზომის ორგანიზაციებში ეფექტურია შეხვედრის მოწყობა, სადაც მენეჯერი გაიტანს რამდენიმე ალტერნატივას და ყველა ერთად შეარჩევს და დახვეწს საუკეთესოს.

თანამშრომლებს მხოლოდ ეს ეტაპი არ გააქტიურებს, თუმცა მისი გამოტოვებით ძალიან რთული იქნება შემდგომ ნაბიჯებში თანამშრომლების ინტერესის გაზრდა საბოლოო შედეგების მიმართ.

2. მიზნის მუდმივი კომუნიკაცია

მიზანი არ უნდა დარჩეს მხოლოდ დოკუმენტში, ის უნდა გატარდეს ცხოვრებაში. კომპანიის თითოეულმა თანამშრომელმა უნდა გაითავისოს ის, ამისთვის კი მენეჯერთა ძალისხმევაა საჭირო.

უპირველეს ყოვლისა, ვიდრე მიზანს ჩამოაყალიბებთ, იგი ყველას უნდა გააცნოთ, მაგალითად, შეგიძლიათ ჩაატაროთ დიდი პრეზენტაცია, რაიმე ღონისძიება ან ინდივიდუალური შეხვედრები დივიზიონებთან. მთავარია, რომ თანამშრომლებს პირადად შეხვდეთ და არა ელექტრონული ფოსტით ან სხვა დისტანციური საშუალებებით შეატყობინოთ ეს ამბავი.

თანამშრომლებს უნდა დაანახვოთ, თუ რა წვლილის შეტანა შეუძლიათ მიზნის მიღწევაში, რამდენად მნიშვნელოვანია მათი აქტიურობა, სამუშაოს ხარისხიანად შესრულება, მათი ფუნქცია მიზნის მიღწევაში (მაგალითად, ოპერატორის შემთხვევაში, ეს არის პოზიცია, სადაც კლიენტი ეხება ორგანიზაციას, შესაბამისად, მასზე დამოკიდებულია კლიენტის განწყობა, სიმპათია და გადაწყვეტილება ორგანიზაციის პროდუქციის შეძენაზე. პროგრამისტზეა დამოკიდებული, რამდენად გამართულად იმუშავებს კომპიუტერული სისტემები და ინფრასტრუქტურა, და რა გადაწყვეტილებებს შესთავაზებს ორგანიზაციას პროცესების ოპტიმიზაციისთვის, რაც მომსახურების უკეთეს ხარისხს, სისწრაფესა და კომფორტულობას უზრუნველყოფს).

თითოეული რგოლი, პოზიცია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მიზნის მიღწევაში, თითო აგურს დებს ორგანიზაციის შენებაში და აუცილებელია მათ ეს კარგად ესმოდეთ და იცოდნენ, რომ ორგანიზაცია აფასებს და ხედავს ამ ყველაფერს.

იმისთვის, რომ ყველას მუდმივად ახსოვდეს მიზანი, საჭიროა ყოველთვის თვალში ხვდებოდეთ ეს. შესაძლოა დაიბეჭდოს მიზნის სტიკერები, შესაბამისი screen saver-ები ან ფონები დაყენდეს კომპიუტერებზე, ოფისის სხვადასხვა ადგილას გამოიკრას ამის შესახებ.

თუმცა ყველაზე ქმედითი **მაინც მიზნისა და შედეგების მუდმივი შედარება იქნებოდა.** ამისთვის კარგი იქნება ისეთი ადგილი, სადაც ყველა თანამშრომელი ხვდება; დაფის გამოკვრა, სადაც ყოველთვიურად მრუდის სახით იქნება წარმოდგენილი შემოსავლების ზრდის ტენდენცია და მიზანთან შედარება. გვერდით კი შესაძლებელი იყოს კომენტარების დატოვება, მაგალითად ასეთი მესიჯებით: „გილოცავთ, ჩვენ ასეთი ზრდა გვაქვს“, „ნაყოფიერი თვე გვქონდა“, „სამწუხაროდ, წინა თვეში სასურველი შედეგები ვერ ვაჩვენეთ, თქვენი აზრით, რა იყო ამის მიზეზი?“ და სხვა მრავალი სახით. იქვე ნებისმიერს შეეძლოს საკუთარი კომენტარის, მოსაზრების დატოვება, რომელსაც სხვებიც წაიკითხავენ. ამით პროცესი გაცილებით სახალისო და სასიამოვნო გახდება, ყველას მოუნდება წვლილის შეტანა.

შეიძლება გაკეთდეს **იდეების ყუთიც**, სადაც, სურვილის შემთხვევაში, ჩააგდებს საკუთარ მოსაზრებას, იდეებს, შენიშვნებს, რაც დაგეხმარებათ ბევრი საინტერესო ინფორმაციის მიღებაში, ხოლო თანამშრომლებს აგრძნობინებთ, რომ რეალურად შეაქვთ წვლილი. მთავარია, დადებითი რეაგირება მოჰყვეს მიღებულ ინფორმაციას: გამოიწვიოს ცვლილებები, სიახლეები და ა.შ.

შესაძლოა ჩამოყალიბდეს რამდენიმე გუნდი, რომელიც ყოველთვიურად შეიკრიბებოდა და სხვადასხვა იდეაზე იმუშავებდა. გუნდში გაწევრება ნებაყოფლობითი უნდა იყოს. ამით ყველას, ვისაც სურვილი ექნება, მიეცემა საშუალება, შეიტანოს მეტი წვლილი მიზნის მიღწევაში. ხშირად ასეთი გუნდები ბევრ საინტერესო იდეას ახორციელებენ, და ესეც რომ არ მოხდეს, პრო-

ცესი იქნება უწყვეტი და ჩართული პირები მუდმივად იფიქრებენ მიზანზე; ამ თემაზე სხვა თანამშრომლებთანაც ისაუბრებენ.

სასურველია, ამ ყველაფრისთვის თავიდანვე გამოიყოს კოორდინატორი, რომელიც ყველაფერს ორგანიზებას გაუწევს, ყურადღებას მიაქცევს მოვლენებს და პასუხისმგებლობას იკისრებს მუდმივ კომუნიკაციაზე.

3. მოტივაციის სქემების შექმნა/ჩამოყალიბება

თანამშრომლები უნდა გრძნობდნენ, რომ ორგანიზაციის წარმატება მათზეც აისახება და მათ კეთილდღეობაზეც მოახდენს გავლენას. ამის მისაღწევად ბევრი რამ შეიძლება გაკეთდეს. ერთ-ერთი ყველაზე მარტივი მეთოდია ბონუსების მიბმა საბოლოო შედეგებზე. მიზნის მიღწევის შემთხვევაში ყველა მიიღებს ხელფასის რაღაც პროცენტს ბონუსად. თუმცა ეს ერთჯერადია და შეიძლება საკმარისი მოტივატორი არ აღმოჩნდეს. მეორე ვარიანტია, ყველა თანამშრომელს გაეზარდოს ხელფასი მიზნის მიღწევის შემთხვევაში. ეს გაცილებით სამართლიანი იქნება. ასევე შესაძლოა, პროცენტი მოგებიდან ნაწილდებოდეს თანაბრად დეპარტამენტებზე, სადაც თავად გადაწყვეტენ, როგორ გამოიყენონ ეს თანხა: თავად დაინაწილონ, ერთად წავიდნენ ექსკურსიაზე თუ სხვა რამ.

საბოლოო მიზანზე მოტივაცია ასევე შეიძლება შემდეგი სახით: შევაგროვოთ თანამშრომლების სურვილები ან მოთხოვნები ორგანიზაციის მიმართ, მათგან გადავარჩიოთ 10 ყველაზე საუკეთესო, რაც მათ გაახარებთ და მიზნის მიღწევის შემთხვევაში მათ შესრულებას დავპირდეთ (მაგალითად, პარასკევს სამუშაო დღე დამთავრდება 4 საათზე, გაკეთდება ბიბლიოთეკა, არ იქნება ჯარიმები დაგვიანებებზე, დაურიგდებათ უკეთესი კომპიუტერები, ოფისი შეიღებება უფრო ლამაზ ფერებში და ა.შ.). თუ ორგანიზაცია აღწევს უკეთეს შედეგებს თანამშრომლების ძალისხმევის მეშვეობით, ეს თანამშრომლები იმსახურებენ უკეთეს პირობებს.

ასევე თანამშრომლების მოტივაციაზე გავლენას მოახდენს მოულოდნელი წახალისებები: მაგალითად, რომელიმე თვეში ან კვარ-

ტალში, ძალიან მაგარი შედეგების მიღწევის შემთხვევაში ყველას მიეცეს ბონუსი, განსაკუთრებული იდეის მოფიქრების, ან ძალისხმევის გამოჩენისათვის მადლობის წერილი და საჩუქარი გადაეცეს კონკრეტულ თანამშრომლებს, მენეჯმენტი შეხვდეს სხვადასხვა დივიზიონს მადლობის პირადად სათქმელად და სხვა.

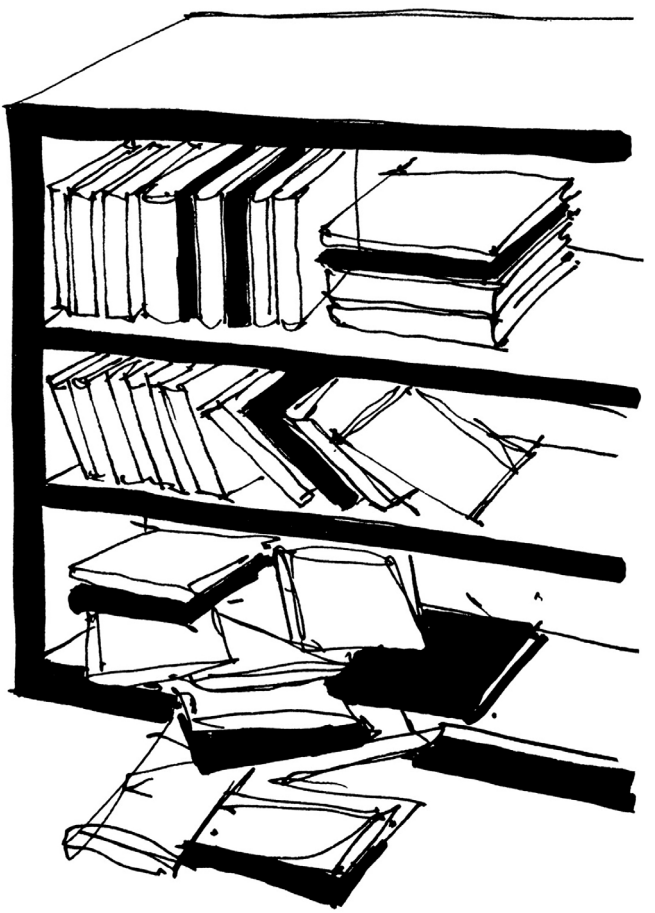
რთული პერიოდის დაძლევის შემდგომ, თუ თანამშრომლებმა ძალიან ბევრი იშრომეს, შეიძლება თავისუფალი დღის მიცემა, სარელაქსაციო ვაუჩერების, თეატრის ბილეთების ჩუქება, რათა დაისვენონ და ახალი ძალებით შეუდგნენ მუშაობას. ამისათვის საჭიროა თავად მენეჯმენტის გუნდი იკრიბებოდეს ყოველთვიურად, ახდენდეს შედეგების რევიზიას და ეძებდეს მიზეზებს, რითი წაახალისოს თანამშრომლები. უნდა აჩვენოთ თანამშრომლებს, რომ მათი ძალისხმევა არ რჩება შეუმჩნეველი. მცირებიუჯეტიანი წახალისების იდეები შეგიძლიათ სინერჯი ჯგუფის მეოთხე წიგნში, „მენეჯერი – ბრძოლა წარმატებისთვის“, სტატიაში — „მოტივაციის მცირებიუჯეტიანი სისტემები“, იხილოთ.

მსგავსი შუალედური მოტივაციის იდეები დაეხმარება თანამშრომლებს, შეინარჩუნონ ხალისი წლის მანძილზე და დარჩნენ ბოლომდე მოტივირებულები.

რა თქმა უნდა, მხოლოდ თანამშრომლების მოტივაცია არ იქნება საკმარისი მიზნის მისაღწევად. საჭიროა, მათ შესაფერისი პირობები შევუქმნათ, მაქსიმალურად შევუწყოთ ხელი, იმუშაონ მეტი, დავეხმაროთ ამოცანების გადაჭრაში, მივცეთ რჩევები და სხვ. მაგრამ თუ თანამშრომლებს სჯერათ მიზნის და ძალიან მოტივირებულები, ჩართულები არიან, ისინი თავად მოგთხოვენ დახმარებას, ხელშეწყობას და „გამოგიყენებენ“ მიზნის მიღწევისთვის.

თანამშრომლების მოტივაციაზე, მიზნებზე, წარმატებასა და სხვა საინტერესო თემებზე გირჩევთ იკითხოთ სინერჯი ჯგუფის წიგნები.

2012, ოქტომბერი



შიდა პრობლემები, რომლებიც ქართულ ორგანიზაციებში ყველაზე მეტად აფერხებენ ზრდას

ხშირად, მათ შორის დასავლეთში, განათლება-გამოცდილება მილებული მენეჯერებიც კი თვლიან, რომ სტრუქტურა კვადრატული ფორმის ერთმანეთთან ხაზებით დაკავშირებული ფიგურების ერთობლიობაა, რომელსაც არანაირი მნიშვნელობა არა აქვს, როგორ შეაერთებ და ამ ფიგურებში რას ჩაწერ.

გამოცდილება გვაჩვენებს, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის ყველა კრიტიკული პრობლემის გამომწვევი მიზეზი სათავეს სტრატეგიაში, სტრუქტურაში, პროცესებში, მოტივაციის სისტემებში ან კორპორატიულ კულტურაში არსებული პრობლემებიდან იღებს. აქედან გამომდინარე, ვეცადეთ, ქართულ ორგანიზაციებში ყველაზე მეტად გავრცელებული პრობლემების შესახებ სწორედ ამ მიმართულებებით მოგვეთხრო. ზოგიერთი პრობლემა განსაკუთრებით უარყოფით გავლენას ახდენს ორგანიზაციების ზრდაზე და მნიშვნელოვნად ამცირებს მიმდინარე საქმიანობის ნაყოფიერებასაც.

სტრატეგია

ქართული ორგანიზაციების უდიდეს ნაწილში სტრატეგიის კუთხით არსებობს შემდეგი მთავარი პრობლემა: **მენეჯერებს შეთანხმებული, ერთიანი ხედვა არ გააჩნიათ.** თითოეულ ხელმძღვანელს აქვს თავისი, მეტ-ნაკლებად, ცხადი ხედვა. ამასთან, ხშირად ეს ხედვები ერთმანეთისგან არცთუ ისე უმნიშვნელოდ

განსხვავდება. ვინ არიან ჩვენი კლიენტები? რა სარგებელს ვქმნით მათთვის? რა არის ჩვენი კონკურენტული უპირატესობა? როგორ ვქმნით ამ სარგებელს? როგორ ვყიდით – ამ და სხვა შეკითხვებზე შეთანხმებული მოსაზრების არქონა ყოველდღიურ ცხოვრებაში ბევრ გაურკვევლობას, უშედეგო კამათს, რესურსების არაეფექტიანად გამოყენებას იწვევს.

ქართული კომპანიების მეორე გავრცელებული პრობლემა არის **ძალიან ფართო სტრატეგიული ფოკუსი**. ვმუშაობთ ყველასთვის, ვაკეთებთ ყველაფერს, ვყიდით როგორც შეგვიძლია, ვაკეთებთ, რაც ამისთვის არის საჭირო, ყოველდღე ოპერატიულად ვიღებთ გადაწყვეტილებებს, როგორ ვიმოქმედოთ – ძალიან გავრცელებული სტრატეგიული ხედვაა ჩვენთან. მენეჯერებს ხედვაში უფრო მეტი კონკრეტიკის შეტანა რთულად ეჩვენებათ, ხშირად ვერც კი თანხმდებიან მასზე.

მესამე, სტრატეგიის კუთხით ასევე გავრცელებული პრობლემა არის შემდეგი: **ერთი ადამიანი განსაზღვრავს პრიორიტეტებს და ცდილობს, ყველას მოახვიოს თავს.** მაღალი რგოლის მენეჯერები ხშირად საჭიროდ არ თვლიან, ვინმეს შეუთანხმონ სტრატეგიული ხედვა ან დაეკითხონ ქვემდგომს. ისინი თავად იღებენ გადაწყვეტილებებს და იწყებენ მოქმედებას. შედეგად, მათთვის, ვინც ეს გეგმები უნდა განახორციელოს, გაუგებარია, რას აკეთებენ, რატომ აკეთებენ და რას უნდა მიაღწიონ. მათი უმრავლესობისთვის ეს გზა ან მიუღებელია, ან ძალიან ბუნდოვანი. აღარაფერს ვამბობთ იმაზე, რომ ასეთი გზით დაბადებული სტრატეგია და გეგმები ხშირად არასწორია – არ ითვალისწინებს ძალიან ბევრ, რეალურ ცხოვრებაში არსებულ დეტალს, რომელიც ნებისმიერი სტრატეგიის განხორციელებისთვის არის საჭირო.

სტრუქტურა

ქართულ ორგანიზაციაში ორგანიზაციული სტრუქტურის მხრივ ასევე ყველაზე მეტად გავრცელებული რამდენიმე პრობლემა შეიძლება გამოიყოს. მათ შორის პირველი **თავად სტრუქტურის მნიშვნელობის არასათანადოდ აღქმაა**. ხშირად, მათ შორის დასავლეთში, განათლება-გამოცდილება მიღებუ-

ლი მენეჯერებიც კი თვლიან, რომ სტრუქტურა კვადრატული ფორმის ერთმანეთთან ხაზებით დაკავშირებული ფიგურების ერთობლიობაა, რომელსაც არანაირი მნიშვნელობა არა აქვს, როგორ შეაერთებ და თვითონ ამ ფიგურებში რას ჩაწერ. საკმარისია „დაგუგლო“ მსგავსი ორგანიზაციის სტრუქტურა, ნახო და იქ გამოყენებული ტერმინები და გეომეტრია გამოიყენო. შედეგად, ძალიან ხშირად, არც თვითონ ესმით ეს სტრუქტურა კარგად და ვერც სხვას უხსნიან, ვინ რა უნდა აკეთოს, რა კავშირშია იგი სტრატეგიასთან, როგორ არის აწყობილი პროცესები ქვედანაყოფებს შორის და ა.შ. იწყება გაუთავებელი კამათი, განხილვები, ექსპერიმენტები და შედეგად, კლიენტების სარგებლის შესაქმნელად მისამართი რესურსების დიდი ნაწილი ამ გაურკვევლობების გარკვევასა და შეთანხმებაზე იხარჯება.

იმავე მიზეზით არაფორმალური სტრუქტურა სულ სხვა სახეს იღებს. იგი ხშირად მნიშვნელოვნად განსხვავდება დამტკიცებული სტრუქტურისგან, რაც კიდევ უფრო მეტ გაუგებრობას იწვევს, განაპირობებს უშედეგოდ დახარჯულ დროსა და დაკარგულ რესურსებს.

ასევე ხშირია შემთხვევა, როდესაც **პირველი პირები იქვემდებარებენ ყველაფერს, რაც კი შეიძლება დაიქვემდებარონ.** ითვლება, რომ პირველი პირი ყველაზე მეტად მოტივირებული, კომპეტენტური და ჭკვიანია. შესაბამისად, მას შეუძლია, ყველაფერს მიხედოს. ეს, რა თქმა უნდა, ასეა, მაგრამ გარკვეული პერიოდის შემდეგ მათი რესურსები ფიზიკურად მიუწვდომელი ხდება – ისინი მუდამ დაკავებული არიან. საკითხის შეთანხმება და გადაწყვეტილებების მიღება დროში დაუსრულებლად იწელება, პროცესები ნელდება და შედეგები უარესდება.

სტრუქტურის კუთხით შემდეგი პრობლემა გახლავთ **ფუნქციების დაჯგუფება ადამიანების მიხედვით** და არა სტრატეგიის, მნიშნელოვანი პროცესების საჭიროებების გათვალისწინებით. რომელი ფუნქციების ერთად დაჯგუფება შეიძლება, რომლების – არა; რომლების ერთად დაჯგუფება არის მიზანშეწონილი უფრო მეტად და რომლების არ არის სასურველი – ამას იშვიათად აქცევენ ყურადღებას. კადრებს ასაქმებენ იმ სფეროში,

რომლებიც მათ უკეთ იციან, აქვთ გამოცდილება. ეს, რა თქმა უნდა, მნიშვნელოვანია, მაგრამ მხოლოდ იმის შემდეგ, რაც სტრატეგიული პრიორიტეტები სწორად იქნება სტრუქტურაში ასახული.

შედეგად როლები, პასუხისმგებლობები, ფუნქციები, ამოცანები ხშირად ბუნდოვანია, უმაღლესი მენეჯმენტის დონეზეც კი. რაც ავტომატურად ბევრ გაურკვევლობასა და რესურსების კარგვას იწვევს ქვედა რგოლებში.

პროცესები

პროცესების მხრივ ყველაზე მნიშნელოვან პრობლემებს შორის განსაკუთრებით უნდა გამოიყოს **პროდუქტებისა და მომსახურების განვითარების პროცესის მიმართ არასისტემური, არასათანადოდ სერიოზული მიდგომა.** იგი ხშირად არაფორმალიზებულია, შესაბამისად არაორგანიზებული, არასისტემური, ფრაგმენტული და სპონტანური.

როგორც წესი, **კადრების აყვანის, სწავლების, კარიერის განვითარების პროცესებს** არასათანადო ყურადღება ექცევა. რა წყაროებიდან ვარჩევთ, როგორ ვარჩევთ, როგორ ვიყვანთ, როგორ ვასწავლით, როგორ ვაწინაურებთ – როგორც წესი, იშვიათად თუ არის ფორმალიზებული. ყველა ერთი და იმავე არხებითა და პროცედურებით არჩევს, ამიტომ საკადრო ბაზები წლების განმავლობაში ვერ უმჯობესდება. თანამშრომლები ვერ აკმაყოფილებენ მენეჯმენტის მოთხოვნებს, დიდია მათ მიმართ უკმაყოფილება. პრობლემის მოგვარების გზებს კი მენეჯერები ისევ ახალ-ახალი ადამიანების აყვანაში ხედავენ, ნაცვლად იმისა, რომ, პირველ რიგში, სწორედ ეს პროცესი გაიაზრონ საფუძვლიანად. ნეპოტიზმსა და მსგავს მანკიერ მიდგომებზე აღარ ვისაუბრებთ, მათი უარყოფითი გავლენა ისედაც ცხადია.

პროცესების მხრივ არსებულ პრობლემებში, განსაკუთრებით უნდა გაესვას ხაზი **დაგეგმვისა და კონტროლის კუთხით არსებული პროცესების გაუმართაობას.** კომპანიათა უმრავლესო-

ბაში ეს მიმართულება ან საერთოდ უგულებელყოფილია, ან არასათანადოდ კარგად გააზრებული პროცესით მიმდინარეობს. შედეგად საქმიანობის გეგმები არასაკმარისად კოორდინირებული, მობილიზებული და თანამიმდევრულია, რაც ბევრი შესაძლებლობის ხელიდან გაშვების მიზეზი ხდება და რესურსების უმიზნოდ და უშედეგოდ ხარჯვას იწვევს.

მოტივაცია

მოტივაციის მხრივ არსებულ პრობლემებს შორის ყველაზე გავრცელებული **ჯგუფური თუ ინდივიდუალური საქმიანობის შეფასების მექანიზმების გაუმართაობა ან საერთოდ არქონაა.** ადამიანები, გუნდები ხელმძღვანელებისგან უკუკავშირს ვერ იღებენ. არ იციან, მათი გაკეთებულიდან რა მოსწონთ და რა არა, როგორ აფასებენ მენეჯერები მათ მოღვაწეობას, რაც თანამშრომლებში დემოტივაციას და პასიურობას იწვევს.

სათანადოდ ვერ იყენებენ არამატერიალურ სტიმულირებას. ქართულ ორგანიზაციებში იშვიათად ეუბნებიან მადლობას, წამახალისებელ სიტყვებს მიღწეული განსაკუთრებული შედეგებისთვის; თანამშრომლების დამსახურებას საჯაროდ იშვიათად აღნიშნავენ. მენეჯერები ამ ეკონომიურ, მაგრამ ხშირად ძალიან ეფექტიან ინსტრუმენტებს, ფაქტობრივად, არ იყენებენ. ხოლო თუ მაინც მიმართეს ამ მეთოდს, არათანმიმდევრული და არასისტემური სახე აქვს. მხოლოდ ცალკეული მენეჯერების დონეზე ხდება და არა მთლიანი ორგანიზაციის, რაც მათ ეფექტს მნიშნელოვნად ამცირებს.

სახელფასო განაკვეთის მოუწესრიგებლობა, უსისტემობა – მოტივაციის მხრივ არსებულ პრობლემებს შორის ეს ასევე ერთ-ერთი ძირითადია. თანამშრომლებმა ხშირად არ იციან, რა განაპირობებს მათი ანაზღაურების მოცულობას, რას შეიძლება ელოდოს ადამიანი მომავალში და რა შეუძლია გააკეთოს იმისთვის, რომ ანაზღაურება გაეზარდოს. შედეგად დემოტივაცია მატულობს, შიდა დაპირისპირებაც ხშირია და საერთო სამუშაო გარემოც არსაკმარისად ჯანსაღია პროდუქტიული მუშაობისთვის.

კულტურა

საქმიანობის შედეგებზე ასევე დიდ გავლენას ახდენს კორპორატიული კულტურა, დაუწერელი წესები და მყარად გამჯდარი ჩვევები სტრატეგიასთან, სტრუქტურასთან, პროცესებთან და მოტივაციის სისტემებთან ერთად. ქართულ ორგანიზაციებში ამ მხრივ არსებულ ყველაზე მნიშვნელოვან პრობლემებს შორის უნდა **გამოიყოს სამუშაო დღის არასწორი რეჟიმი.** სამუშაო ჩვენთან, როგორც წესი, გვიან იწყება. ორგანიზაციების უმეტესობაში ადამიანები სამსახურებში 11 საათისთვის ძლივს გროვდებიან. მიუხედავად იმისა, რომ რეჟიმიდან გამომდინარე მათი ნაწილი საღამოს გვიანობამდე არ ტოვებს სამსახურს, ჯამური პროდუქტიულობა მაინც ძალიან დაბალია. ამას ემატება სოციალური მედია, ყავა, სიგარეტი და მუშაობისთვის დრო, ფაქტობრივად, აღარც რჩება.

მნიშვნელოვანი პრობლემაა **თათბირებისა და სამუშაო შეხვედრების დაუგეგმავი, მოუმზადებელი და, შესაბამისად, გაუთავებელი, დაუმთავრებელი და, აქედან გამომდინარე, უშედეგო ხასიათი.** თათბირებსა და შეხვედრებზე ბევრი დრო იხარჯება, შედეგი კი სათანადო არ არის. ყველა გრძნობს, რომ მისი უფრო უკეთ მომზადება და უკეთესი ორგანიზება იყო საჭირო, მაგრამ ვის უნდა გაეკეთებინა ეს, რატომ და როგორ, როგორც წესი, უცნობია. შეხვედრები კი ინიშნება, გრძელდება და ისევ უშედეგოდ მთავრდება.

კულტურის მხრივ არსებულ პრობლემებს შორის უნდა გამოიყოს ასევე **ხელმძღვანელების მიერ თანამშრომელთა მიმართ დამოკიდებულების კუთხით არსებული ხშირად არასაკმარისად კონსტრუქციული და უსამართლო მიდგომა.** მათ როლს და მნიშვნელობას ხელმძღვანელები, როგორც წესი, არასათანადოდ აფასებენ, არაფერს ეკითხებიან, ორგანიზაციის შესახებ მნიშვნელოვან ინფორმაციასაც დაგვიანებით ან არასრულად აცნობენ (თუ საერთოდ აცნობენ). შედეგად საპასუხო რეაქციაც სათანადოა – დაბალი ლოიალურობა, დაბალი ჩართულობა, მინიმალური ინიციატივა და პასუხისმგებლობის აღების სურვილის არქონა. ეს პრობლემა მხოლოდ რიგით თანამშრომლებში კი არა, საშუალო რგოლის მენეჯერებშიც ჩვეულებრივი მოვლენაა.

პრობლემები და სრულყოფის შესაძლებლობები ქართულ ორგანიზაციებში, რა თქმა უნდა, სხვაც ბევრია. ჩამოთვლილი საკითხებიც, ბუნებრივია, სხვადასხვა ორგანიზაციაში სხვადასხვა აქტუალურობით დგას, მაგრამ ვეცადეთ გამოგვეყო ის თემები, რომლებიც, ჩვენი ხასიათიდან გამომდინარე და დღევანდელი პრაქტიკის გათვალისწინებით, ჩვენი აზრით, ყველაზე მეტად ითხოვს მენეჯმენტის ყურადღებას, ვინაიდან ეს პრობლემები დიდ გავლენას ახდენს საქმიანობის შედეგებზე. მათი მოგვარების შემდეგ კი ორგანიზაციის პროდუქტიულობა და თითოეული თანამშრომლის შრომის ნაყოფიერება ბევრად გაიზრდება.

ვინ გვინდა იყოს იდეების გენერატორი

მათ უნდა დავაკისროთ გაცილებით მკაფიო პასუხისმგებლობები, გაცილებით ცხადი მიზნები და ამოცანები უნდა დავუსახოთ, მივცეთ მეტი თავისუფლება მოქმედებაში და საკმარისი ძალაუფლება მივანიჭოთ იმისთვის, რომ მთელი დანარჩენი ორგანიზაცია უკეთ გამოიყენონ მათთვის დასახული მიზნების მისაღწევად.

ძალიან ხშირად ორგანიზაციების პირველი პირები და ზოგადად მაღალი რგოლის ხელმძღვანელები ჩივიან, რომ მათი თანამშრომლები მათნაირად მონდომებულები, ინიციატივიანები არ არიან; აქტიურად არ იღებენ პასუხისმგებლობას და არ ცდილობენ მათი მსგავსი მონდომებით განახორციელონ სხვადასხვა საინტერესო იდეები და პროექტები. მენეჯერთა უმეტესობა ფიქრობს და, ალბათ, დიდ ნაწილში ასეც არის, რომ მნიშვნელოვანი, წარმატებით დასრულებული წამოწყებების დიდი ნაწილი უფრო მეტად სწორედ მენეჯმენტიდან მოდის. ასეთ მკვეთრ განსხვავებას, სადაც ის არსებობს, როგორც წესი, რამდენიმე მნიშვნელოვანი გარემოება განაპირობებს, კერძოდ:

1. ბევრად უფრო დიდი პასუხისმგებლობა

პირველი პირები და, ზოგადად მაღალი რგოლის ხელმძღვანელები, გაცილებით დიდ პასუხისმგებლობას გრძნობენ ორგანიზაციის მთლიან შედეგებზე, რომლებიც, როგორც წესი, გაცილებით ადვილად გაზომვადი და შეფასებადია, ვიდრე ქვედანაყოფებისა და, მით უმეტეს, ცალკეული პოზიციების დიდი

უმრავლესობის საქმიანობა. ხელმძღვანელების მუშაობის შედეგები უფრო ცხადად ჩანს როგორც კლიენტებისთვის, ისე დამფუძნებლებისა და სხვა დაკავშირებული მხარეებისთვის. კონკურენტებთან შედარებითაც ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასება ჯამურად ბევრად უფრო ადვილია. სწორედ ამიტომ, როგორც წესი, პირველი პირები და მთლიანად მაღალი რგოლის მენეჯერები ბევრად უფრო მონდომებული არიან, რომ კონკრეტულ შედეგებს მიაღწიონ. იგი უფრო მეტად ცდილობს გაისარჯოს იმდენად, რომ მინიმუმ კონკურენტებთან შედარებით, ცუდად არ გამოიყურებოდეს, წარუმატებლობას მაინც გაექცეს და დამფუძნებლების ან კლიენტების საერთო უკმაყოფილება ან შენიშვნები არ დაიმსახუროს.

2. ბევრად მკაფიო ამოცანები

როგორც წესი, ორგანიზაციის ხელმძღვანელების წინაშე ბევრად უფრო მკაფიო ამოცანებს სვამენ ან თვითონ უწევთ ასეთი ამოცანების დასახვა – საბაზრო წილი უნდა გაიზარდოს გარკვეულ პროცენტამდე, მოგებამ უნდა მიაღწიოს გარკვეულ თანხას, კლიენტების კმაყოფილება უნდა გაიზარდოს და ა.შ. ცხადი ამოცანები აუცილებელი ინიციატივების ყველაზე საუკეთესო წინა პირობაა.

რაც უფრო ქვევით ჩავდივართ სამსახურებისა და პოზიციების უმრავლესობაზე ამოცანების სიცხადე კლებულობს. აქცენტები უფრო მეტად ფუნქციებსა და ყოველდღიურ რუტინაზე გადადის, რაც ქვევიდან მომავალი ინიციატივების შემცირებისთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიზეზი ხდება კიდეც.

3. მოქმედებისთვის საჭირო ძალაუფლება

ორგანიზაციის პირველ პირებს, როგორც წესი, აუცილებელი და საკმარისი ძალაუფლება აქვთ იმისთვის, რომ მათ მიერ ინიცირებული ამოცანების გადაწყვეტაში ჩართული ყველა ადამიანის ან სტრუქტურისგან სათანადო კონტრიბუცია მოითხოვონ, მიაღწიონ მათ ადეკვატურ ჩართულობას, როლების დროსა და ხარისხში საკმარისად კარგად შესრულებას. ეს მათ შესაძლებლობას, ბოლომდე მიიყვანონ დაწყებული საქმე, მნიშვნელოვნად ზრდის.

იმავეს ვერ ვიტყვით ქვედა დონეებზე მომუშავე თანამშრომლებზე. მათ ბევრი წამოწყების განსახორციელებლად ძალიან დიდი ძალისხმევის დახარჯვა უწევთ, მაგრამ შედეგს მაინც ვერ აღწევენ. მათი ამოცანები მხარდამჭერი სამსახურებისთვის ხშირად ნაკლებად პრიორიტეტულია. ერთხელ, ორჯერ გაწეული უშედეგო ძალისხმევა თანამშრომლებში ახალი ინიციატივებით გამოსვლის სურვილს ძალიან ამცირებს.

4. მეტი თავისუფლება – შეცდომების დაშვების მეტი უფლება

ორგანიზაციების დიდ ნაწილში ისე ხდება, რომ პირველი პირების უხარისხო ან მცდარი იდეები უბრალო შეცდომებად ფასდება, რომლებიც ყველას შეიძლება მოუვიდეს. მაგრამ თუ შეცდომა ქვედა რგოლში მომუშავე თანამშრომელს მოუვა, ეს მისთვის შესაძლოა ბევრად უფრო სერიოზული პრობლემების მიზეზი გახდეს. შესაბამისად, პირველი პირები და უმაღლესი რგოლის მენეჯერები, როგორც წესი, უფრო ადვილად აყენებენ ინიციატივებს, რისკზეც მიდიან და შედეგებსაც იღებენ. მაშინ, როცა თანამშრომლების დიდ ნაწილს იმის გაფიქრებაც კი ზარავს, რომ მათმა ინიციატივამ შესაძლოა არ გაამართლოს. მარცხისა და შეცდომის შიში ასევე მნიშვნელოვნად ამცირებს თანამშრომლებში ხელმძღვანელებთან შედარებით ინიციატივებით გამოსვლის სურვილსაც და განწყობასაც.

5. უკეთესი მატერიალური პირობები და მოტივაცია

შესაძლოა შედარებით ნაკლებად მნიშვნელოვანი ფაქტორია, მაგრამ გავრცელებული პრაქტიკით მაღალი რგოლის ხელმძღვანელების ანაზღაურება ბევრად აღემატება საშუალო და დაბალი რგოლის თანამშრომლების გამომუშავებას. შედეგებზე მიბმული ანაზღაურებაც მათ შემთხვევებში ასევე ბევრად მაღალი და ცხადია. ასეთი გამომუშავების გამართლებისა და გაფრთხილების სურვილი მაღალი რგოლის მენეჯერებისთვის აგრეთვე მნიშვნელოვანი სტიმულია. თუმცა, ამის გამო ქვედა რგოლის თანამშრომლების მოტივაცია საგრძნობლად მცირდება. ისინი თვლიან, რომ მათი მხრიდან დიდი ინიციატივის გამოჩენა არანაირ სამართლიანობის ჩარჩოში არ ჯდება; გარდა ამისა, ძალისხმევისა და მონდომების ჩადება არც იმაში ღირს, რაშიც ვერ შეედავებიან და საყვედურსაც ვერ ეტყვიან. ასეთია ადა-

მიანების უმრავლესობის განწყობა და მაღალი რგოლის მენეჯერებისთვის, რაც უნდა საწყენი იყოს ეს, ძალიან ლოგიკურია.

ამ ყველაფრიდან გამომდინარე, როდესაც თანამშრომლებისგან მეტ აქტიურობასა და ინიციატივას ველით, ალბათ, უნდა გვახსოვდეს, რომ მათ ხელმძღვანელებისგან ძალიან განსხვავებული მოტივები და გარემოებები აქვთ იმისთვის, რომ სხვანაირად იმოქმედონ. თუ გვინდა, რომ ისინიც მეტად ჩართულები და ენერგიულები გახდნენ, მაშინ მათ უნდა დავაკისროთ გაცილებით მკაფიო პასუხისმგებლობები; გაცილებით ცხადი მიზნები და ამოცანები უნდა დავუსახოთ; მივცეთ მეტი თავისუფლება და საკმარისი ძალაუფლება იმისთვის, რომ მთელი დანარჩენი ორგანიზაცია უკეთ გამოიყენონ მათთვის დასახული მიზნების მისაღწევად. ამას გარდა, ამოცანისა და პასუხისმგებლობის სათანადო ანაზღაურებისა და მოტივაციის სქემაც უნდა შევუქმნათ. მოკლედ, ფაქტობრივად, ისინიც გენერალურ დირექტორებად უნდა ვაქციოთ თავის, თუნდაც ძალიან ვიწრო, სფეროში და უზრუნველვყოთ, რომ ორგანიზაციაში ყველას მათ მიმართ სწორედ ასეთივე დამოკიდებულება ჰქონდეს.

ასეთ შემთხვევაში ადამიანები ბევრად ინიციატივიანები გახდებიან, ბევრად ადვილად მიიღებენ გადაწყვეტილებებს, პასუხისმგებლობასაც აიღებენ შედეგებზე და ორგანიზაციაც უფრო მეტის მიღწევასა და გაკეთებას შეძლებს.

პროდუქტის გაყიდვების ზრდის ხუთი სტრატეგია

ხუთივე მიმართულებით საჭიროა რაღაც იგეგმებოდეს და კეთდებოდეს ყოველწლიურად, მაგრამ თუ ჩვენ მართლა განსხვავებული შედეგების მიღწევა გვინდა, მაშინ უნდა ვეცადოთ, ამ ხუთი მიმართულებიდან ერთ-ერთში მაინც კონკურენტებისგან მკვეთრად გამორჩეულები ვიყოთ.

ყველა ორგანიზაცია რაღაც პროდუქტს აწარმოებს. თითქმის ყველა ფიქრობს, გრძელვადიან პერიოდში როგორ გაზარდოს წარმოებული პროდუქტის რეალიზაცია. ყოველ წელს ორგანიზაციები საკუთარი პროდუქციის გაყიდვების გასაზრდელად სხვადასხვა მიმართულებით ბევრს აკეთებენ. თვითონ **პროდუქტის გაუმჯობესება,** მასთან დაკავშირებული **მომსახურების დახვეწა,** პროდუქტის **აღქმის გაძლიერება** მომხმარებლებში, **ფასის შემცირება** თუ **გაყიდვების მიდგომის განვითარება** მეტ-ნაკლები მნიშვნელობით მუდმივად არის მენეჯმენტის ზრუნვის საგანი. თუმცა, იმისთვის, რომ რეალიზაცია წლიდან წლამდე გარანტირებულად გაიზარდოს, სასურველია, ყოველწლიურად ავირჩიოთ ამ ხუთიდან ერთი მთავარი მიმართულება და მასში არსებითი გაუმჯობესების მიღწევას შევეცადოთ. კიდევ უფრო შედეგიანი შეიძლება აღმოჩნდეს სტრატეგია თუ აქცენტს ერთსა და იმავე მიმართულებაზე წლების განმავლობაში შევინარჩუნებთ და ვეცდებით, სწორედ მასში კონკურენტებთან შედარებით გამორჩეულ უპირატესობას მივაღწიოთ.

პროდუქტის სტრატეგია

ითვლება, რომ პროდუქტის პერფორმანსი, ანუ ის, თუ როგორ აკეთებს იგი თავის საქმეს, ყველაზე დიდ გავლენას ახდენს მის გაყიდვებზე. თუ ბურთი კარგად ხტის, რბილი ტყავი აქვს, გამძლეა, ლამაზია და ამ ნიშნებით სხვა ანალოგიური პროდუქტებისგან მკვეთრად განსხვავდება, ეს ყველაზე მთავარი წინა პირობაა იმისთვის, რომ მისი გაყიდვების მაჩვენებელი მაღალი იყოს. თუ წლიდან წლამდე ვეცდებით, რომ ჩვენი პროდუქტი უფრო და უფრო გავაუმჯობესოთ და სტაბილურად შევინარჩუნოთ მისი მაღალი ხარისხი, მაშინ კომპანია დიდი ალბათობით გრძელვადიან პერსპექტივაშიც წარმატებული იქნება. თუ გაყიდვების ზრდის მთავარ სტრატეგიად ამ მიმართულებას ავირჩევთ, მაშინ სტრუქტურაც და პროცესიც მას უნდა მოვარგოთ; მუდმივად უნდა შევისწავლოთ მომხმარებლების დაუკმაყოფილებელი საჭიროებები და ვეცადოთ, პროდუქტი ეტაპობრივად ისე გავაუმჯობესოთ, რომ იგი მომხმარებლისთვის უფრო ღირებული გახდეს.

კომპანია Apple, ალბათ, პროდუქტის სტრატეგიის საუკეთესო მაგალითია. ეს კომპანია ცდილობს წლიდან წლამდე არსებითად შეცვალოს პროდუქტი და ბაზარზე უპირატესობა ასე შეინარჩუნოს. ეს მაგალითი ამ სტრატეგიის ეფექტს თვალნათლივ გვიჩვენებს.

პროდუქტის არსებითი გაუმჯობესება, მართალია, კარგ შედეგებს იძლევა, მაგრამ მისი შესაძლებლობები საკმაოდ შეზღუდულია ან ძნელი დასანახი და განსახორციელებელია. თუ ვხედავთ, რომ ამ მხრივ მკვეთრად ვერ გავაუმჯობესებთ ჩვენს პროდუქციას, მაშინ ჯობია, მიზნად დავისახოთ პროდუქტთან დაკავშირებული მომსახურების გაუმჯობესება.

მომსახურების სტრატეგია

გაყიდვების ზრდის ერთ-ერთი სტრატეგია მომსახურების გაუმჯობესებაა, ანუ ის, თუ როგორ ვაწვდით მომხმარებელს პროდუქტს; მისთვის ეს პროცესი რამდენად ადვილი, სწრაფი და სასიამოვნოა; ჩვენი პროდუქტის მოხმარებით რა სარგებელს

იღებს იგი ყოველდღიურ ცხოვრებაში და ა.შ. – ეს ყველაფერი არსებითად განსაზღვრავს პროდუქტის წარმატებას. მოკლედ, თუ პროდუქტს მნიშვნელოვნად ვერ შევცვლით, მაშინ ჯობია, მომსახურების გაუმჯობესებაზე ვიზრუნოთ.

ორგანიზაციაში, მომსახურების სტრატეგიის არჩევის შემთხვევაში, სტრუქტურაც და პროცესებიც ისე უნდა ავაგოთ, რომ ბაზარზე ამ ნიშნით ვიყოთ საუკეთესოები და კონკურენტებისგან მკვეთრად გამოვირჩეოდეთ. მუდმივად უნდა ვეძებდეთ მომსახურების პროცესების დახვეწის შესაძლებლობებს; მუდმივად უნდა ვასწავლიდეთ მომსახურების პროცესში ჩართულ თანამშრომლებს – ვცდილობდეთ, ძალიან მოტივირებულები და კმაყოფილები იყვნენ ისინი; მუდმივად უნდა ვაუმჯობესებდეთ გარემოს, რომ მომხმარებელმა თავი კომფორტულად იგრძნოს; დეტალებს უნდა ვაქცევდეთ განსაკუთრებულ ყურადღებას და ვცდილობდეთ, ვიყოთ დახვეწილი ნიუანსების დონეზე.

მომსახურების სტრატეგიას განსაკუთრებით მეტ ყურადღებას ანიჭებენ ბანკები, სადაზღვევო კომპანიები. მათთვის ძნელია პროდუქტი მნიშვნელოვნად შეცვალონ და ასე მიაღწიონ დიდ უპირატესობას, ამიტომ სწორედ მომსახურების მუდმივი გაუმჯობესებით ცდილობენ, მომხმარებლის სიმპათია დაიმსახურონ.

თუ მომსახურებაშიც რთულია რაიმე განსაკუთრებული უპირატესობის მიღწევა, მაშინ შემდეგი რეზერვები, უმჯობესია, მომხმარებლის მიერ ჩვენი პროდუქტის აღქმაში ვეძებოთ; ვეცადოთ, სწორედ იგი შევცვალოთ არსებითად და კონკურენტებთან შედარებით მკვეთრ უპირატესობას მივაღწიოთ, ამასთან ეს უპირატესობა დიდხანს შევინარჩუნოთ.

აღქმის სტრატეგია

ბევრმა მწარმოებელმა მიაღწია წარმატებას აღქმის სტრატეგიით, კერძოდ, მათ მოახერხეს, რომ მომხმარებლებს მათი პროდუქტი თუ მომსახურება განსხვავებულად და მკაფიოდ აღექვათ. ეს მაშინ, როდესაც თვითონ პროდუქტი კონკურენტე-

ბისგან ბევრად არაფრით გამოირჩეოდა. მწარმოებლები აღქმის სტრატეგიას განსაკუთრებულ უპირატესობას ანიჭებენ მაშინ, როცა პროდუქტში მნიშვნელოვანი ცვლილებების შეტანა შეუძლებელია. ლუდის, სიგარეტის მწარმოებლები მილიონებს ხარჯავენ იმისთვის, რომ მომხმარებლები დაარწმუნონ, თითქოს მათი პროდუქტის მოხმარება მათ სხვა ადამიანებად აქცევს. ან ცდილობენ, გამორჩეული, ორიგინალური სარეკლამო კამპანიებით დაამახსოვრონ მომხმარებლებს თავი.

თუ ვერც პროდუქტში და ვერც მომსახურებაში ვერ ახერხებთ, რომ გამორჩეულები იყოთ, მაშინ, ალბათ, ჯობია, პროდუქტის მიმართ მომხმარებლის აღქმაში მაინც იყოთ მნიშვნელოვნად განსხვავებულები. თუ შეძელით და ორიგინალური აქციებითა და სარეკლამო კამპანიებით თქვენი პროდუქტის მიმართ მომხმარებელი დააინტერესეთ და მათი სიმპათია დაიმსახურეთ, მაშინ მუდმივად უნდა ეცადოთ, რომ ეს აღქმა შეინარჩუნოთ; თუ ესეც წარმატებით გამოგივიდათ, მაშინ თქვენი პროდუქციის გაყიდვებისთვის აღქმის სტრატეგია არანაკლებ შედეგიანი იქნება.

აღქმის სტრატეგიის არჩევის შემთხვევაში, სტრუქტურაცა და საქმიანობის პროცესებიც ისე უნდა დაალაგოთ, რომ არ მოგაკლდეთ ორიგინალური PR იდეები და ისინი ძალზე ეფექტურად განახორციელოთ. შედეგად, მომხმარებელი კარგად დაიმახსოვრებს კომპანიის ლოგოს და თქვენი პროდუქციის დანახვაზე თუ თქვენი კომპანიის სახელის გაგონებაზე მკვეთრად განსხვავებული ემოციები გაუჩნდება.

აღქმის სტრატეგიის ორი ძირითადი მიდგომა არსებობს — ან ძალიან ძვირი, ან ძალიან შემოქმედებითი. თუ პროდუქტების გაყიდვების ზრდის ამ სტრატეგიას აირჩევთ, მოგიწევთ ან ძალიან ბევრი ფული დახარჯოთ რეკლამაში, ან იყოთ ძალიან კრეატიულები, რომ მომხმარებლის ყურადღება მიიქციოთ. ხოლო თუ ამ ორიდან გამორჩეულად კარგად ვერც ერთს ახერხებთ, მაშინ ორივეს კეთება მოგიწევთ საშუალოდ, ანუ უნდა დახარჯოთ შედარებით ნაკლები ფული, მაგრამ შედარებით ორიგინალური კამპანიები აწარმოოთ.

ფასის სტრატეგია

პროდუქტის გაყიდვების ზრდის სხვა სტრატეგია ფასში მკვეთრ უპირატესობას ეფუძნება, რა თქმა უნდა, პროდუქტისა და მომსახურების თვისებრივი მახასიათებლების მნიშვნელოვანი გაუარესების გარეშე. თუ შევძლებთ და მივაღწევთ იმას, რომ ჩვენი პროდუქტის/მომსახურების თვითღირებულება ბევრად დაბალი იყოს, ვიდრე ჩვენი კონკურენტების და შევძლებთ ამ განსხვავების დიდი ხნის განმავლობაში შენარჩუნებას, მაშინ ესეც შეიძლება ჩვენი პროდუქტის გაყიდვების გრძელვადიანი ზრდის კარგი წინა პირობა გახდეს.

ფასის სტრატეგიის არჩევის შემთხვევაში, მთელი ყურადღება უნდა გადავიტანოთ საწარმოო პროცესების დახვეწაზე, ლოჯისტიკური სისტემების ოპტიმიზაციაზე, ადმინისტრაციასთან დაკავშირებული და სხვა ხარჯების შემცირებაზე. ამ დროს განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გამოვიჩინოთ, რომ ყოველი ხარჯი ოპტიმალურად შევამციროთ. ზედმეტი ერთი თეთრიც არ უნდა დავხარჯოთ და კონკურენტებთან შედარებით ყველაფრის ბევრად უფრო დაბალი დანახარჯებით კეთება ვისწავლოთ. მაქსიმალურად გავამარტივოთ პროდუქტი, გავასტანდარტულოთ მომსახურება, ამოვიღოთ ყველაფერი ისეთი მათში, რაც თვითღირებულებას ზრდის, მინიმუმამდე დავიყვანოთ მარკეტინგული და სარეკლამო დანახარჯები. მოკლედ, ყველაფერი, რამაც, სხვა მხრივ შეიძლება გამორჩეულები გაგვხადოს.

თუ ჩვენი მთავარი არჩევანი ფასში უპირატესობა იქნება და ამ გზით გადავწყვეტთ მომხმარებლის გულის მოგებას, წინასწარ უნდა მოვემზადოთ იმისთვის, რომ ზემოთ აღნიშნული სამი სტრატეგიის განხორციელებას წლების განმავლობაში დავემშვიდობოთ. ვინაიდან, ფაქტობრივად შეუძლებელია ან ძალიან უნდა გაგვიმართლოს, რომ თვითღირებულების შემცირების პარალელურად პროდუქტის პერფორმანსში ან მის აღქმაში მნიშვნელოვანი ცვლილებები შევიტანოთ.

გამყიდველის სტრატეგია

დაბოლოს, თუ არც ერთი ზემოთ ჩამოთვლილი სტრატეგიის განხორციელება დიდად განსხვავებულად არ გამოგვდის, მაშინ

გაყიდვების მეთოდებში რაიმე ღირებული განსხვავების მიღწევას უნდა შევეცადოთ. როგორ ვარჩევთ სეგმენტს, რა ინფორმაციას ვაწვდით პროდუქტისა და მომსახურების შესახებ, რა არხებით ვაწვდით მათ ამ ინფორმაციას, რას ვაკეთებთ იმისთვის, რომ მომხმარებელი ჩვენი პროდუქტის ყიდვაზე დამატებით წავახალისოთ – გამყიდველის სტრატეგიის არჩევისას ეს საკითხები ხდება ჩვენი განსაკუთრებული ზრუნვის ობიექტი. გაყიდვების მიდგომებში რაიმე ახლის, ინოვაციურის მოფიქრება და განხორციელება შესაძლოა განსხვავებული შედეგების მიღწევის წინა პირობა გახდეს.

ყველაზე ხშირად, ასეთი სტრატეგიის არჩევისას, ორგანიზაციები საკუთარი, პირდაპირი გამყიდველების ქსელის გაკეთებას ამჯობინებენ და მთელ ძალისხმევას მათ შერჩევაზე, აღჭურვაზე, სწავლებასა და მოტივირებაზე ხარჯავენ. ასეთი ეფექტური ქსელის ჩამოყალიბება კარგი საშუალება შეიძლება აღმოჩნდეს კონკურენტებთან შედარებით გრძელვადიანი უპირატესობის მოსაპოვებლად. მაგალითად, პარფიუმერიის, სიცოცხლის დაზღვევის, პრესისა და ბევრი სხვა პროდუქტის თუ მომსახურების გავრცელებისთვის ასეთ სისტემებს წარმატებით იყენებენ.

ზემოთ აღნიშნული ოთხი სტრატეგიის მსგავსად, გამყიდველის სტრატეგიის განხორციელებაც ბევრ მუშაობას და ცვლილებების განხორციელებას ითხოვს. მდგრადი სისტემების შექმნას, შენარჩუნებას, მიმდინარე მართვას იმდენად დიდი ძალისხმევა სჭირდება მთელი ორგანიზაციის დონეზე, რომ ამ სტრატეგიის სხვა სტრატეგიების პარალელურად განხორციელებაც ფაქტობრივად შეუძლებელია.

***

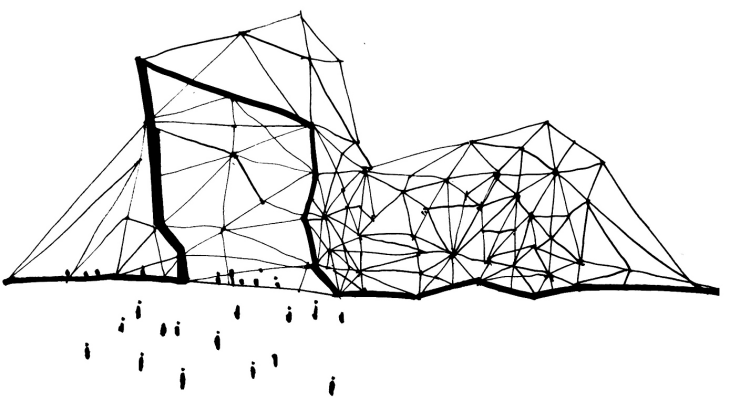
თითქმის ნებისმიერ ბიზნესში ხუთივე მიმართულებას სჭირდება ყურადღება. ხუთივე მიმართულებით საჭიროა რაღაცა იგეგმებოდეს და კეთდებოდეს ყოველწლიურად, მაგრამ თუ ჩვენ მართლა განსხვავებული შედეგების მიღწევა გვინდა, მაშინ უნდა ვეცადოთ, მკვეთრად გამორჩეულები ვიყოთ კონკურენტებისგან ამ ხუთი მიმართულებიდან ერთ-ერთში მაინც. გამომ-

დინარე იქიდან, რომ თითოეული ამ სტრატეგიის განხორციელებას ძალიან ბევრი და, რაც მთავარია, ერთმანეთისგან ძალზე განსხვავებული მუშაობა სჭირდება, ყველაში ერთად კი არა და ორში ან სამში ერთადაც რომ ვიყოთ მკვეთრად გამორჩეულები, ფაქტობრივად შეუძლებელია. სწორედ ამიტომ უმჯობესია, ავირჩიოთ ერთი მათ შორის, ჩვენთვის ყველაზე შედეგიანი და მასზე ვიყოთ კონცენტრირებული.

თუ ჩვენი გარემოდან გამომდინარე, ერთ რომელიმე სტრატეგიაზე გრძელვადიან კონცენტრაციას ვერ ვახერხებთ, ის მაინც უნდა ვცადოთ, შიგნით მოვახერხოთ უფრო არსებითი ფოკუსირება რომელიმე მათგანზე ამ ხუთიდან და ვეცადოთ მასში მოვახდინოთ არსებითი ცვლილებები ამ წელს, მომავალ წელს მეორეში და ა.შ.

ხუთივე სტრატეგიის ერთდროულად განხორციელება ყველაზე ცუდი სტრატეგიაა. თუ ყოველ წელს ხუთივე მიმართულებით ან თუნდაც ერთდროულად, რამდენიმე მათგანში მნიშვნელოვანი ცვლილების მოხდენას შევეცდებით, ამით, სავარაუდოდ, იმ შედეგს მივიღებთ, რომ სხვებისაგან განსაკუთრებულად გამორჩეულები და განსხვავებულები არ ვიქნებით. ეს იმას ნიშნავს, რომ, ასეთ შემთხვევაში, არც დიდად განსხვავებული შედეგების იმედი უნდა გვქონდეს.

2012, მაისი



მაჩვენე შენი სტრუქტურა და გეტყვი, როგორი ლიდერი ხარ შენ

ბოლოს როდის განაახლეთ თქვენი სტრუქტურა და რა მიზეზით?

ერთ-ერთ ორგანიზაციასთან თანამშრომლობისას პირველად მომიწია ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე მუშაობამ. აქ 50-მდე ახალგაზრდა იყო დასაქმებული. მუშაობას ახალარჩეული მმართველი გუნდი იწყებდა. შესამუშავებელი გვქონდა სტრუქტურა, თუმცა, მის მნიშვნელობაზე ბევრი არაფერი ვიცოდი. მაშინ ჩემთვის სტრუქტურა უფრო ოთხკუთხედების ერთობლიობა იყო, რომელსაც ერთი ხელმძღვანელი ჰყავდა, ქვემოთ კი იერარქიულად დაქვემდებარებული ერთეულები. გამორჩეულად მახსოვს, როცა სტრუქტურაზე მუშაობა დავასრულე, ბევრი მცურავი კუბიკი გამომივიდა. მათში სხვადასხვა სტრუქტურის წარმომადგენლები იყვნენ გაერთიანებული და გადაწყვეტილებების უმრავლესობას ისინი იღებდნენ. მაშინ რომ გეკითხათ, ასე რატომ გავაკეთე, ზუსტად ვიცი, ვერ გიპასუხებდით, უბრალოდ ვთვლიდი, რომ მსგავსი ტიპის კომუნიკაციის საშუალებით იოლად განვახორციელებდით გეგმას.

* * *

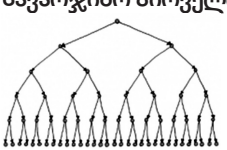
ამ სტატიაში სტრუქტურის მნიშვნელობაზე საუბრით თავს არ შეგაწყენთ. მინდა ავსახო, თუ როგორ გამოხატავს ან შეიძლება გამოხატავდეს სტრუქტურა ლიდერის მართვის სტილს. თქვენი მიდგომა ლიდერობისადმი, მენეჯმენტისა და თქვენს დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობისადმი სტრუქტურაში იშიფრება. ვერავინ იტყვის, რომ ჰორიზონტალური სჯობს ვერტიკალურ

სტრუქტურას ან ჰიბრიდული ამ ორივეს ჯაბნის. **არ არსებობს აღიარებული, სწორი ორგანიზაციული მოდელი, არსებობენ სწორად ნაპოვნი სტრატეგიები,** სადაც სტრუქტურამ გამოხატულება უნდა პოვოს.

თქვენთვის სრულიად უცხო ადგილას მოხვედრისას რუკას დახედავთ, დააკვირდებით და წამებში გაიგნებთ გზას... ზუსტად ასევეა სტრუქტურის შემთხვევაშიც. შეგიძლიათ სტრუქტურას დახედოთ, წაიკითხოთ და ამოიცნოთ, თუ როგორია ესა თუ ის ლიდერი და როგორ მართავს კომპანიას. რამდენიმე წუთშიც კი იოლად გაარკვევთ, რა ძირითადი მიმართულებები აქვს ორგანიზაციას, როგორ და რა მიზნით ხარჯავს თავის რესურსებს, მართვის როგორი სტილი აქვს არჩეული, როგორ იღებს გადაწყვეტილებებს, რამდენად მიდრეკილია ბიუროკრატიისკენ ან ინოვაციურობისკენ, რამდენად მოტივირებული თანამშრომლები მუშაობენ აქ. შეიძლება თქვათ, რომ ეს შეუძლებელია და ამაზე კონსულტანტები და ორგანიზაციების მმართველები დღეებსა და კვირებს ხარჯავენო, თუმცა ეს ასე რთულადაც არ არის. ერთობლივად შეგვიძლია დავამტკიცოთ, რომ სტრუქტურა ლიდერების მართვის სტილის გამომხატველია. ამისთვის რამდენიმე პატარა სავარჯიშო უნდა გავაკეთოთ.

5 ძალზე წარმატებული ორგანიზაციის სტრუქტურა ავიღე. ამ კომპანიებმა წარმატების პიკს ძლიერი ლიდერების დროს მიაღწიეს; ამასთან, დღესაც წარმატებით აგრძელებენ მოღვაწეობას. ამ სტრუქტურებიდან მოგიყვანთ ამონარიდებს, რომლებიც ორგანიზაციების სტრუქტურებს იდეურად ასახავენ. ორ წუთზე მეტი არ დავხარჯოთ თოთოეული სტრუქტურის წაკითხვაზე და ჩვენვე დავასკვნათ, თითოეული მათგანი რამდენად გამოხატავს ლიდერის მართვის სტილს და იყო თუ არა ეს სტრუქტურა მათი წარმატების ერთ-ერთი გარანტი.

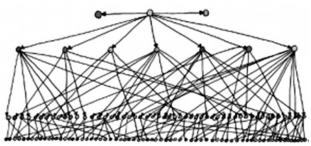
სავარჯიშო პირველი:



პირველივე შეხედვაზე ჩანს, რომ ვერტიკალური ტიპის სტრუქტურასთან გვაქვს საქმე. ორგანიზაციის ხელმძღვანელს ორი დივიზია ექვემდებარება. თავის მხრივ, მათაც

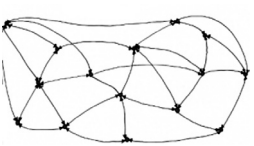
რამდენიმე ერთეული ჰყავთ დაქვემდებარებაში. თითოეულ ორგანოს განსაზღვრული აქვს შესასრულებელი სამუშაო და შესაბამისად მასზე პასუხს აგებს ზემდგომის წინაშე. დირექტივები ზემოდან ქვემოთ მოდის, გადაწყვეტილებას ზედა დონეებზე იღებენ, შეიძლება დროშიც გაიწელოს, თუმცა თითოეული გადაწყვეტილება კომპეტენციასა და ფაქტებზეა დამყარებული. ეს ორგანიზაციული სტრუქტურა ცენტრალიზაციის მეტ ელემენტს შეიცავს. ლიდერი შედარებით კონსერვატიულია ხშირი და მუდმივი ცვლილებებისადმი.

სავარჯიშო მეორე:



ეს მაგალითი, ერთი შეხედვით, ჰიბრიდულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას ჰგავს. ორგანიზაციის ხელმძღვანელს რამდენიმე დივიზია ექვემდებარება. ისინი ორგანიზაციაში არსებულ სხვადასხვა გუნდთან ურთიერთობენ. თავის მხრივ, ეს გუნდებიც ერთმანეთთან არიან დაკავშირებული, თუმცა მთავარ დივიზიებს ექვემდებარებიან. წესით, კარგი კომუნიკაციის არხები უნდა ჰქონდეთ აწყობილი; წინააღმდეგ შემთხვევაში მათი ურთიერთობა არაეფექტიანი იქნებოდა. მეტი შანსია, რომ ინიციატივები ქვემოდან ზემოთ წავიდეს. თუმცა, გადაწყვეტილებების უმეტესობას ზედა რგოლის მენეჯერები იღებენ. უშუალო ხელმძღვანელი ძლიერ არის დამოკიდებული თავისი მთავარი მიმართულებების ხელმძღვანელებზე. ამ შემთხვევაში, ლიდერი უფრო ხედვაზეა ორიენტირებული, აღსრულება კი თითქმის მის „დირექტორებზე“ გადადის.

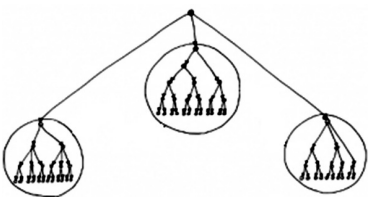
სავარჯიშო მესამე:



ამ ორგანიზაციაში ბევრი გუნდია. ისინი ურთიერთდამოკიდებულნი არიან ერთმანეთზე (გამიჭირდება ვთქვა, დაქვემდებარებულნი-მეთქი). თითოეულს შეხება აქვს მინიმუმ რამდენიმე სხვა გუნდთან. გადაწყვეტილებებს გუნდურად იღებენ, ერთმანეთის პოზიციებს იზიარებენ. გამარტივებულია კომუნიკაცია, დახვეწილია გუნდურად მუშაობის დონე. თუმცა, ერთი რგოლის ჩავარდნა,

დომინოს პრინციპით, მეორის ჩავარდნას გამოიწვევს. ლიდერს, აშკარად, მართვის უფრო თავისუფალი სტილი და ურთიერთდამოკიდებულების მიდგომა აქვს არჩეული.

სავარჯიშო მეოთხე:



სამართავად ორგანიზაციის ხელმძღვანელს ცენტრალიზებული ორგანიზაციული მოდელი აქვს არჩეული. გამოყოფილია რამდენიმე დიდი მიმართულება, რომლებიც დამოუკიდებლად ფუნქციონირებენ; ყოველი მათგანი კი ორგანიზაციის ხელმძღვანელს ექვემდებარება. შესაძლოა, ამ დიდ მიმართულებებს შორის კონკურენციაც მაღალი იყოს, გამომდინარე მათი ერთმანეთისგან გამიჯვნიდან. სტრატეგიულად მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს აქ ლიდერი იღებს. ქვემოდან წამოსული ინიციატივები კი განხორციელდება თუ არა, ეს ლიდერის კეთილ ნებაზეა დამოკიდებული. ზედმეტი თუ არ მომივა, ვიტყვი, – აქ შედარებით „ავტოკრატიულ“ ლიდერობასთან გვაქვს საქმე.

სავარჯიშო მეხუთე:



პირველივე შეხედვაზე ჩანს, რომ ორგანიზაციის წარმატება ერთ პიროვნებაზე, ლიდერზეა, დამოკიდებული. აბსოლუტურად ყველა ერთეული მას უკავშირდება. გადაწყვეტილებების მიღების დროს მას დიდი როლი აკისრია. თუმცა ორგანიზაცია ბევრი გუნდისგან შედგება. თითოეულს მკაფიოდ განსაზღვრული და განსხვავებული ფუნქციური დატვირთვა აქვს, ყველაფერი კი ერთ ადგილას იყრის თავს. აქ გამორჩეულ ლიდერულ სტილთან გვაქვს საქმე, როცა ლიდერს დამოუკიდებლად აქვს ჩამოყალიბებული ხედვა, ღირებულებები, მიდგომები, მიზნის მიღწევის საშუალებები. ასეთი ტიპის სტრუქტურის მართვის სირთულიდან გამომდინარე, სავარაუდოდ, ლიდერი ქარიზმატულიც უნდა იყოს.

* * *

როგორ მიაღწიეს ამ ორგანიზაციის ლიდერებმა ამ სტრუქტურებით ასეთ დიდ წარმატებას? მათ სამი რამ ჰქონდათ საერთო, გარდა იმ ინივიდუალურობისა, რაც თითოეულს უნიკალურობას ანიჭებდა: მათი სტრუქტურა ერგებოდა ორგანიზაციის მიზნებს, ასახავდა სტრატეგიას და ახალი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების პარალელურად იცვლებოდა. ეს სამი რამ კი ყველას შეუძლია გაითვალისწინოს, განურჩევლად იმ განსაკუთრებული უნარების ქონის ან არქონისა, რაც ლიდერებს უნიკალურს ხდის.

1. **სტრუქტურა მოარგეთ მიზნებს და არა ადამიანებს.**

სტრუქტურა, გარდა ერთმანეთთან დაკავშირებული ოთხკუთხედებისა, უფრო ადამიანების ძლიერი და სუსტი მხარეების ერთობლიობაა. ისინი, შეიძლება, ერგებოდნენ ან არ ერგებოდნენ ორგანიზაციულ დიზაინს. ხშირად საქმის გამარტივებისთვის ან რესურსების დაზოგვის მიზნით სტრუქტურას ან სტრუქტურულ ერთეულს ადამიანებს არგებენ, მაშინ მიზნის განხორციელების შესაძლებლობა კლებულობს, უკიდურეს შემთხვევაში, საერთოდ ქრება. ადამიანები უნდა მოვარგოთ კომპანიის მიზნებს ისე, რომ გავითვალისწინოთ მათი მიზნებიც, რომ მუშაობისას მეტი სტიმული ჰქონდეთ. მხოლოდ ამის შემდეგ უნდა დავალაგოთ სტრუქტურა მიზნების ოპტიმალურად განხორციელებისთვის.

2. **დარწმუნდით, რომ სტრუქტურა ორგანიზაციის სტრატეგიას ასახავს.**

სტრატეგიის წარმატებით განხორციელებას მხოლოდ ადამიანები და მათი უნარები არ ჰყოფნის. სტრატეგია უნდა გარდაისახოს სწორად დალაგებულ ოთხკუთხედებში, რომლებიც ერთმანეთთან თანაცხოვრებით ორგანიზაციის მიზნებისთვის მაქსიმალურ სარგებელს უნდა ქმნიდნენ. ხშირად ხდება, რომ ეს ორი კონცეფცია ისე შორსაა ერთმანეთთან, როგორც ორიენტაციადაკარგული ადამიანის გეგმა, როცა გზის გასაგნებად აუცილებლად, თუმცა გაუაზრებლად უნდა წავიდეს წინ და არა მარჯვნივ, ან მარცხნივ, ან თუნდაც უკან.

3. **ხშირად იფიქრეთ არსებულ სტრუქტურაში საჭირო ცვლილებებზე.**

ბოლოს როდის განაახლეთ თქვენი სტრუქტურა და რა მიზეზით? დინამიკურ გარემოში სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები საკმაოდ ხშირი ინტენსივობით მიიღება. ამ დროს საჭიროა მართვის მიდგომების შეცვლა, პროცესების ოპტიმიზაცია, კომუნიკაციის არხების გაუმჯობესება ან რესურსების ალტერნატიულად მობილიზება. ეს ყველაფერი კი პირდაპირპროპორციულად უნდა აისახოს კომპანიის სტრუქტურის იერსახეზე. ეს კი სულაც არ ნიშნავს, რომ ყოველ ცვლილებაზე ორგანიზაციული სტრუქტურა სახეს იცვლიდეს. ამასთან, გადაწყვეტილებები ორგანიზაციულ დიზაინთან შესაბამისობაში უნდა მოდიოდეს.

ამ სტატიის წაკითხვის შემდეგ, თუ იმის სურვილი გაგიჩნდებათ, რომ მინიმუმ გაიხსენოთ, როგორია თქვენი ორგანიზაციის სტრუქტურა, რამდენად გამოხატავს თქვენი მართვის სტილს, ასახავს თუ არა ორგანიზაციის სტრატეგიას, ე.ი. სტატიამ გაამართლა. საჭიროა ცვლილებები.

გისურვებთ წარმატებას!

P.S. ალბათ, გაინტერესებთ, ორგანიზაციების სტრუქტურებიდან ზემოთ მოყვანილი ამონარიდები რომელ ლიდერებს ეხებოდა. პირველი AMAZON-ის სტრუქტურას ასახავს, Jeff Bezos ხელმძღვანელობით 2000 წლის დასაწყისში; მეორე – Google-ის სტრუქტურაა, რომელსაც ერიკ შმიდტი ხელმძღვანელობს; მესამე — Facebook-ის სტრუქტურაა, რომელსაც მარკ ცუკერბერგი მართავს; მეოთხე — Mircosoft-ის სტრუქტურაა სტივენ ბოლმერის დროს, მეხუთე კი – Apple-ის სტრუქტურაა სტივ ჯობსის დროს.

როგორ გავაუმჯობესოთ მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხი

კარგ გადაწყვეტილებებს უზრუნველყოფს არა ერთი ან ორი ადამიანის გამჭრიახობა, კომპეტენტურობა და გამოცდილება, არამედ კარგი და სწორად წარმართული პროცესი.

ყოველი ორგანიზაცია ყოველდღე იღებს გადაწყვეტილებებს, რაც მათ საქმიანობაზე პირდაპირპროპორციულად აისახება. შესაბამისად, კომპანიის წარმატება მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხზეა დამოკიდებული. შედეგზე ორიენტირებული გადაწყვეტილების მიღებას უზრუნველყოფს არა ერთი ან ორი ადამიანის გამჭრიახობა, კომპეტენტურობა და გამოცდილება, არამედ კარგი და სწორად წარმართული პროცესი. გადაწყვეტილებები, რომლებიც არასწორი ან არასრული პროცესით ხორციელდება, ნაკლებეფექტურია. ორგანიზაცია კიდევ ერთხელ ხელიდან უშვებს შესაძლებლობას, მიიღოს ბევრად უკეთესი გადაწყვეტილება და შედეგი.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი კი, რომელიც დაგეხმარებათ მკვეთრად გაზარდოთ როგორც გადაწყვეტილების, ისე მისი იმპლემენტაციის ხარისხი, ასე გამოიყურება:

1. კომპეტენტური ადამიანების ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში

მნიშვნელოვანია, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უშუალო ხელმძღვანელებთან ერთად ჩართული იყვნენ შესაბამის სფეროში კომპეტენტური ადამიანებიც. ამ ჯგუფში უნდა შედიოდნენ ის ადამიანები, რომელთაც **აქვთ რესურსების განკარგვის უფლება** (ვი-

ნაიდან შესაძლოა გადაწყვეტილების მიღებისას დრო დაიხარჯოს, თუმცა ტოპ-მენეჯერებმა ეს გადაწყვეტილება უყურადღებოდ დატოვონ); ჯგუფში ასევე უნდა შედიოდნენ: **მთავარი მონაწილეები** — ვისაც უშუალოდ ეხებათ და ვისზეც აისახება გადაწყვეტილების შედეგები; **ექსპერტები** — ექსპერტ-თანამშრომლებისა თუ გარედან მოწვეული ექსპერტების ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ერთი მხრივ, სასარგებლოა თანამშრომლებისთვის, რომლებიც მათგან საკითხის გარშემო უფრო მეტ ინფორმაციას მიიღებენ და, მეორე მხრივ, მიღებული გადაწყვეტილება უფრო შედეგიანი იქნება; **ოპონენტები** — სასურველია მათი ჩართვა, ვინც ეწინააღმდეგება გადაწყვეტილებას და მის იმპლემენტაციას; **მომხრეები** — სასურველია ოპონენტების დასაბალანსებლად.

რეკომენდებულია, რომ ჯგუფში ძალიან ბევრი ადამიანი არ შედიოდეს, ეს პროცესს უმართავს გახდის. 7-8 კაცი სრულიად საკმარისია. ხოლო თუ აღმოჩნდა, რომ მნიშვნელოვანია ბევრი ადამიანის ჩართულობა, მაშინ ჩამოაყალიბეთ რამდენიმე გუნდი, თითოეულს საკუთარი ლიდერი უნდა ჰყავდეს. გუნდებმა საკითხები ინდივიდუალურად განიხილონ; ამის შემდეგ კი შეხვდნენ მხოლოდ ლიდერები და ყოველი გუნდის იდეა ერთად განიხილონ.

2. ამოცანის ცხადად განსაზღვრა

ჯგუფის ჩამოყალიბების შემდეგ უნდა განისაზღვროს კონკრეტული ამოცანა და პრობლემა. ძალიან მნიშვნელოვანია პრობლემის სწორად ფორმულირება. პრობლემას ხშირად ზოგადად განიხილავენ და მის გამომწვევ რეალურ მიზეზებს არასათანადოდ იკვლევენ. ბევრი კი პრობლემას სუბიექტურად აფასებს და განსხვავებული რაკურსით ხედავს. შესაბამისად, ბევრი მცდელობის მიუხედავად, პრობლემა პრობლემადვე რჩება. ეს ყველაფერი თავიდან რომ აირიდოთ, შეხვედრის წამყვანმა იქ მყოფ წევრებს საკუთარი შეხედულება არ უნდა მოახვიოს თავს; ასევე ყურადღება არ უნდა შეაჩეროს პირველად გაჟღერებულ პრობლემაზე. აუცილებელია, მსჯელობა გაგრძელდეს, ბევრი კითხვა დაისვას და მაქსიმალურად რეალური პრობლემა გამოიკვეთოს.

*მნიშვნელოვანია, რომ დაისვას ღია შეკითხვები და არა დახურული, რომლის პასუხია – დიახ ან არა (ღია კითხვა —

რატომ ფიქრობ, რომ ეს პრობლემაა; დახურული კითხვა — დარწმუნებული ხარ, რომ ეს არის პრობლემა?).

3. იდეების გენერაცია

როცა ჩამოყალიბებულია ჯგუფი, განსაზღვრულია ამოცანა და პრობლემა, საჭიროა წარმატებაზე ორიენტირებული გადაწყვეტილების მიღება. ხშირ შემთხვევაში მენეჯერებს არ აქვთ ალტერნატივები; არსებობს ერთი ან ორი ვერსია, რომელიც ან უნდა მიიღონ, ან – არა. ბევრი ალტერნატივა კარგი გადაწყვეტილების მიღების შანსს ზრდის. იდეების გენერაციის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული მეთოდია ბრეინშტორმინგი. ამ დროს უნდა წაახალისოთ ჯგუფის წევრები, რომ რაც შეიძლება ბევრი იდეა მოიფიქრონ. ყველა იდეა ჩამოწერეთ დაფაზე. სასურველია, ამ დროს ხელმძღვანელმა თავისი დამოკიდებულება ან განწყობა რომელიმე იდეის მიმართ (მაგალითად, ყოჩაღ, რა კარგი იდეაა... ან ვფიქრობ, ეს იდეა არ გამოდგება, მაგრამ მაინც დავწეროთ...) არ დააფიქსიროს. ასეთ შემთხვევაში კოლეგებს აზრის გამოთქმის კომპლექსი არ ექნებათ და უფრო გახსნილები იქნებიან. ბოლოს, როდესაც საკმარისი იდეები ჩამოიწერება, შესაძლებელია მათი დაჯგუფებაც. **ბრეინშტორმინგის** ბოლოს, შესაძლოა, ჯგუფის წევრებს სთხოვოთ, ცალკე ფურცელზე ჩამოწერონ თუ აქვთ რაიმე დამატებითი მოსაზრება. თუ ჯგუფში მორიდებული წევრია, ის ფურცელზე უფრო თამამად დააფიქსირებს იდეას.

4. იდეების შეფასება

პროცესის შემდეგი ეტაპი იდეების შეფასებაა. პირველად იდეებს ფილტრავენ; ცხრილავენ იმ იდეებს, რომლებიც არარეალურია ან ყველა ეთანხმება მის უმნიშვნელობას. შემდეგ იდეების შეფასება იწყება. ამის რამდენიმე მეთოდი არსებობს. ერთ-ერთია კრიტერიუმების ჩამოყალიბება, რომელთა მიხედვითაც თითოეული იდეა უნდა განიხილოთ. ძირითადი კრიტერიუმებია: ხარჯი, სარგებელი, ფინანსური გავლენა, რისკები, არაგაზომვადი შედეგები, ვადები, შესრულებადობა, რესურსები, ეთიკურობა. ხშირად იდეას აფასებენ ფინანსური ანალიზით — რა ინვესტიციას საჭიროებს და რა შედეგს მოიტანს კონკრეტულ ვადაში. შეგიძლიათ კრიტერიუმები პრიორიტეტების მიხედვით დაყოთ და ისე შეაფასოთ. ყურადღება გაამახვილეთ ისეთ მა-

ხასიათებლებზე, რომლებიც რაოდენობრივად (მაგ.: კლიენტის კმაყოფილება, რეპუტაციის გაუმჯობესება) არ გამოიხატება.

5. გადაწყვეტილების მიღება

გადაწყვეტილება მექანიკურად არ უნდა მიიღოთ. თითოეულ იდეაზე არგუმენტირებულად იმსჯელეთ და განიხილეთ. განხილვის დროს ლიდერი ყურადღებით უნდა იყოს და ჯგუფის წევრებს აზრის ბოლომდე გამოთქმის საშუალება უნდა მისცეს. კოლეგებმა არ უნდა იფიქრონ, რომ ლიდერი მათ აზრს არ ითვალისწინებს, ან არ უნდა, რომ ამაზე ბევრი რესურსი დახარჯონ. საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების საკითხზე თავიდანვე უნდა ჩამოყალიბდეს ჯგუფი (მაგ., ლიდერი რომელსაც მიანიჭებს უპირატესობას, ან ხმათა უმრავლესობით, ან სხვ.). საკითხის გარშემო მსჯელობა ეფექტურად რომ წარიმართოს, შესაძლოა, ჯგუფი ორ ქვეჯგუფად დაიყოს და რეალური ალტერნატივები გადაინაწილონ. შემდეგ ამ გადაწყვეტილებებზე მოამზადონ წინადადებები და არგუმენტები. ერთმანეთს წარუდგინონ და დაწერონ კრიტიკა. ეს მეთოდი კარგია ალტერნატივების სიღრმისეულად გააზრებისთვის. ბოლო ეტაპზე იდეები გარე მხრიდანაც შეგიძლიათ გადაამოწმოთ, მაგალითად, გამოკითხოთ მომხმარებლები, შეისწავლოთ საერთაშორისო პრაქტიკა და ა.შ.

როცა გადაწყვეტილებას მიიღებთ, ლიდერმა ან წამყვანმა არგუმენტირებულად უნდა ახსნას, თუ რატომ აირჩიეთ ეს იდეა. გადაწყვეტილება სხვა თანამშრომლებს წერილობით გააცანით. მიწოდებულ ინფორმაციაში უნდა აღწეროთ იდეის არსი, რატომ გადაწყვიტეთ ასე, ვინ იყო ჩართული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. იქვე მადლობა უნდა გადაუხადოთ ჯგუფის წევრებს. ეს მარტივი განსახორციელებელია, სანაცვლოდ კი თანამშრომლები კარგად გაიაზრებენ ამ გადაწყვეტილებას და უფრო მეტი მოტივაციით შეუდგებიან საქმის აღსრულებას.

შემდეგი ეტაპი სამოქმედო გეგმის შემუშავება და განხორციელებაა. მიზანს უფრო მალე და მარტივად მიაღწევთ მაშინ, როცა ამ პროცესს მიჰყვებით და რეკომენდაციებს გაითვალისწინებთ; და არა მაშინ, როცა ერთპიროვნულად მიიღებთ გადაწყვეტილებას და გეგმის გარეშე შეუდგებით მის განხორციელებას.

2012, მარტი

10 რჩევა მომსახურების ხარისხის განვითარებისთვის – რა არის და რა უნდა იყოს?!

ქვემოთ მოცემულია ათი რჩევა, რომელთა გათვალისწინებაც ორგანიზაციებს საშუალებას მისცემს, მომხმარებლებს ნიუანსების დონეზე დახვეწილი მომსახურება შესთავაზონ.

დღეს თითქმის ყველა ორგანიზაცია, სამთავრობო თუ კერძო სტრუქტურა, ხარისხიან მომსახურებაზე საუბრობს. თუმცა უმეტესობა მხოლოდ საუბრობს, რეალურად კი არაფერს ან ძალიან მცირედს აკეთებს ამისთვის.

მომსახურების ხარისხზე აქცენტის დასმა PR-ის ნაწილი გახდა და არა კომპანიის წინაშე მდგარი ერთ-ერთი კონკრეტული ამოცანა, რომელიც უნდა გადაიჭრას. ამის მაგალითია თუნდაც ის, რომ ბევრ წამყვან ქართულ ორგანიზაციას აქვს ვიზუალურად ძალიან კარგად გაფორმებული მომსახურების წერტილები, სადაც შესვლისას იტყვი – „რა მაგარია, რა ლამაზია, რა ნათელია“, მაგრამ, სამწუხაროდ, ანალოგიურ აღფრთოვანებას ვერ იწვევს მომსახურე პერსონალის კომპეტენტურობა, ქცევა, კლიენტისადმი დამოკიდებულება და იქ არსებული პროცედურები. დამშვიდობებისას გაზეპირებული ფრაზები, სახელის რამდენიმეჯერ ხსენება და გაღიმება (მიუხედავად იმისა, მოგიგვარეს თუ არა პრობლემა) სულაც არ ნიშნავს ხარისხიან მომსახურებას. ზოგ შემთხვევაში ეს პირიქით, გაღიზიანებასაც კი იწვევს.

მომსახურების ხარისხის ამოცანის გადასაჭრელად ორგანიზაციებმა უფრო სისტემური ცვლილებები უნდა განახორციელონ. ქვემოთ მოცემულია ათი რჩევა, რომელთა გათვალისწინებაც კომპანიას საშუალებას მისცემს, მომხმარებლებს ნიუანსების დონეზე დახვეწილი მომსახურება შესთავაზოს.

1. მომსახურების ხარისხის პრიორიტეტის დეკლარირება მენეჯერთა მიერ

პირველი და ყველაზე მნიშვნელოვანი რჩევა არის მომსახურების ხარისხის პრიორიტეტის დეკლარირება მენეჯერთა მიერ. იმისთვის, რომ ორგანიზაციამ მომხმარებლებს ხარისხიანი მომსახურება შესთავაზოს და არსებული მომსახურების ხარისხი მუდმივად გაუმჯობესდეს ხოლმე, ჯერ თავად მენეჯერები უნდა შეთანხმდნენ მის პრიორიტეტულობაზე. ეს ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგანაც თუ მენეჯერები არ აღიარებენ მომსახურების ხარისხის პრიორიტეტს და არ მოახდენენ მის დეკლარირებას, ადრე თუ გვიან ეს ამოცანა დაკნინდება.

2. მომსახურების წერტილების მოწყობა კლიენტის (სეგმენტის) სპეციფიკის გათვალისწინებით

მომსახურების წერტილების სწორ მოწყობაში იგულისხმება: მომსახურების წერტილების სტრუქტურა, ფუნქციების გაყოფა, საბაზო სერვისების განხორციელების პროცესები, ასევე შიდა განლაგება – ამ ყველაფერში გათვალისწინებული უნდა იყოს ძირითადი კლიენტების სპეციფიკა და მოთხოვნები. რა უფრო მნიშვნელოვანია მათთვის – სისწრაფე, კომფორტი თუ ინდივიდუალური მიდგომა.

3. დელეგირების სისტემის შემუშავება

დელეგირების სისტემის შემუშავება კლიენტებისთვის მომსახურების გაწევის დროს მნიშვნელოვნად შეამცირებს. იგი ასევე უზრუნველყოფს მომსახურების პროცესში ჩართული რგოლების/თანამშრომლების რაოდენობის შემცირებასაც, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია. ეს მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერებს გამოუთავისუფლებს დროს სხვა უფრო მნიშვნელოვანი საქმეებისთვის. უნდა განისაზღვროს, ვინ რაზე იღებს

გადაწყვეტილებას, რა დონეზე და როგორ ხდება უფლება-მოვალეობების გადახედვა.

4. უკუკავშირის არხების აწყობა მომხმარებლებთან და თანამშრომლებთან

ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ გვქონდეს ზუსტი ინფორმაცია, როგორც კლიენტებისგან, ასევე თანამშრომლებისგან – რა მოსწონთ და რა არის გამოსასწორებელი, რა მუშაობს კარგად და რა იწვევს შეფერხებებსა და კლიენტების უკმაყოფილებას. ამისთვის უნდა შეიქმნას ისეთი სისტემა, რომელიც კლიენტებსა და თანამშრომლებს აზრის გამოხატვის საშუალებას მისცემს როგორც არსებულ პრობლემებზე, ასევე განვითარების შესაძლებლობებზე.

5. მომსახურების სტანდარტების დამუშავების, განვითარების, დანერგვის პროცედურის დამუშავება და დანერგვა

აქ მნიშვნელოვანია სამივე ეტაპი – დამუშავება, დანერგვა და განვითარება. ზოგ ორგანიზაციაში სტანდარტებს (შეიძლება) ამუშავებენ, მაგრამ უბრალოდ ვერ ან არ ნერგავენ. ეს შეიძლება განპირობებული იყოს სხვადასხვა მიზეზით, მაგალითად:

- არ არის გამოკვეთილი კონკრეტული პირი, რომელიც შემუშავებული სტანდარტების დანერგვაზე პასუხისმგებელია.
- უშუალოდ პროცესში ჩართული თანამშრომლები (ან მათი ხელმძღვანელები), რომლებმაც ამ სტანდარტებით უნდა იხელმძღვანელონ, მათი შემუშავების პროცესში არ მონაწილეობენ.

ამიტომ საჭიროა დამუშავდეს და დაინერგოს „სტანდარტების დამუშავების, განვითარებისა და დანერგვის პროცედურა“, სადაც ცხადი იქნება, ვინ რაზეა პასუხისმგებელი.

6. სტანდარტების დაცვის კონტროლი

საჭიროა უკვე შემუშავებული სტანდარტების დაცვის კონტროლი – რამდენად შეესაბამება გარემო დამტკიცებულ სტანდარტებს; თანამშრომლები კონკრეტული პროცესების განხორციელებისას რამდენად ხელმძღვანელობენ იმით, თუ რომელი სტანდარტი მუშაობს და რომელი – არა. ეს უკანასკნელი ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან ამით შესაძლებელია ისეთი სტანდარ-

ტების იდენტიფიცირება, რომლებიც ვერ მუშაობს. შემდეგ მენეჯერი გააანალიზებს, რატომ არ მუშაობს ეს სტანდარტი – იმიტომ, რომ ხარვეზები აქვს, თუ ეს ყოველივე თანამშრომლების დაუდევრობითა და უყურადღებობით არის გამოწვეული.

7. თანამშრომლების, რომლებიც კლიენტებს ემსახურებიან, რეკრუტინგის პროცესის (პოლიტიკის) ჩამოყალიბება

მომსახურების ხარისხსა და არსებულ პროცესებს (გარემოსთან ერთად) განაპირობებს თანამშრომლების ფაქტორი – მათი კვალიფიკაცია, გარეგნული იერსახე, ინტელექტის დონე, მეტყველების უნარი. ამიტომ მნიშვნელოვანია იმ პოზიციებისთვის, რომელთაც უშუალო შეხება აქვთ კლიენტთან, დამუშავდეს კადრების რეკრუტინგის პროცესი/პოლიტიკა — როგორი კადრების აყვანა ხდება, რომელი არხებიდან, შერჩევის პროცესი როგორია და რა კრიტერიუმებს უნდა აკმაყოფილებდეს კანდიდატი.

გთავაზობთ პროფესიონალიზმის განმსაზღვრელ იმ მნიშვნელოვან ფაქტორებს, რომელზე დაყრდნობითაც კლიენტები მომსახურებას აფასებენ:

- გარეგნობა (ჩაცმულობა, გამომეტყველება, იერი);
- თავაზიანობა, კეთილგანწყობა;
- ამომწურავი, სწრაფი, სწორი პასუხი;
- თავდავჯერებულობა;
- ზოგადი განათლება, ინტელექტი, IQ;
- მეტყველების კულტურა;
- არასტანდარტული სიტუაციის მართვა;
- პროდუქტების ზედმიწევნით ცოდნა.

8. მომსახურების სერვისში დასაქმებული კადრების საქმიანობის შეფასება და წახალისების სისტემის ჩამოყალიბება

მენეჯერები მომსახურების სერვისში დასაქმებული კადრების საქმიანობას პერიოდულად უნდა აფასებდნენ სწორად განსაზღვრული კრიტერიუმებით, ასევე, შეფასების შედეგებიდან გამომდინარე, უნდა იზრუნონ მათ წახალისებაზე. თანამშრომლების

შეფასებისა და წახალისების სისტემა, სასურველია, აბსოლუტურად გამჭვირვალე იყოს. თანამშრომელმა წინასწარ უნდა იცოდეს, რა კრიტერიუმებით შეაფასებენ მის საქმიანობას და რა ელის როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი შედეგის შემთხვევაში.

9. მომსახურების ხარისხის განვითარების საბჭოს მუშაობის პრინციპის გადახედვა

მომსახურების ხარისხის საბჭომდე დროულად უნდა მიდიოდეს საჭირო ინფორმაცია და საბჭომაც, თავის მხრივ, დროულად უნდა აღასრულოს მიღებული გადაწყვეტილება. ეს პროცესი ორგანიზებულად რომ წარიმართოს, რეკომენდებულია, მომსახურების წერტილებში ხარისხის ოფიცრის სისტემის ამოქმედება და ხარისხის ჯგუფების შექმნა.

ხარისხის ოფიცერი – ეს არის მთავარი დამხმარე პოზიცია (როდესაც რომელიმე თანამშრომელს რამე პროდუქტთან, სერვისებთან ან/და მომსახურების პროცესთან დაკავშირებით დამატებითი ინფორმაციის მიღება დასჭირდება, მას მიმართავს). ხარისხის ოფიცერი ასევე ხელმძღვანელობს ხარისხის ჯგუფს. ხარისხის ჯგუფში „ფრონტის“ თანამშრომლები შედიან. მათი მოვალეობაა, დაფიქსირებული ხარვეზები ხარისხის ოფიცერს გააცნონ, რომელიც, თავის მხრივ, საქმის კურსში ჩააყენებს მომსახურების ხარისხის განვითარების საბჭოს.

ამ სისტემის მეშვეობით, ერთი მხრივ, მომსახურების ხარისხის განვითარების საბჭო დროულად მიიღებს ინფორმაციას მომსახურების სფეროში არსებული პრობლემების შესახებ და, მეორე მხრივ, ხარისხის ოფიცრები მომსახურების საბჭოს მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებას მალევე დანერგავენ ორგანიზაციაში.

10. IT დეპარტამენტში განვითარებისა და მიმდინარე მართვის ფუნქციების ერთმანეთისგან გამიჯვნა

ამის არსი შემდეგში მდგომარეობს: მხოლოდ ერთი თანამშრომელი (ან თანამშრომელთა ჯგუფი) არ უნდა იყოს პასუხისმგებელი ერთდროულად არსებული სისტემის მიმდინარე მარ-

თვაზეც და განვითარებაზეც. ეს ერთ-ერთი ფუნქციის ავტომატურად დაკნინებას გამოიწვევს. IT დეპარტამენტში უნდა შეიქმნას ცალკე ჯგუფი, რომელიც მხოლოდ პროგრამული უზრუნველყოფის განვითარებაზე იქნება ორიენტირებული. ეს პროგრამული მხარის განვითარებისა და არსებული სისტემური ხარვეზების აღმოფხვრის პროცესს საგრძნობლად დააჩქარებს. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ IT დეპარტამენტში გამოიყოს პირი ან ჯგუფი, ვინც პასუხს აგებს არსებული სისტემების გამართულ ფუნქციონირებაზე და პერიოდულად წარმოქმნილი შეფერხებების დროულად აღმოფხვრაზე.

მოცემული რჩევებიდან თითქმის ყველა არის სისტემური ხასიათის: კონკრეტული პროცესების შექმნა, სისტემების აწყობა, პოზიციებისა და ფუნქციების გამიჯვნა. ესაა საფუძველი, რომელიც აუცილებელია იმისთვის, რომ შემდეგ მასზე ხარისხიანი მომსახურება დაშენდეს. ეს არის სისტემა, რომელსაც ადამიანებმა უნდა ჩაბერონ სული და აამუშაონ.

მოტივირების სტიმულები

პირდაპირი მოტივაცია თანამშრომლის შრომის, მონდომების, უნარების შეფასებითა და დაფასებით გამოიხატება და უფრო ერთჯერადია; არაპირდაპირი მოტივაცია კი ისეთი გარემოს შექმნას გულისხმობს, რომელიც მოტივაციის სიჯანსაღეს გრძელვადიანად განაპირობებს.

ახლახან ერთი ორგანიზაციის საქმიანობას გავეცანით. იგი ერთ-ერთი წარმატებული სახელმწიფო ორგანიზაციის წარმატებული ქვესტრუქტურაა. განსაკუთრებით გამორჩეულია მათი მოტივაციის სისტემა. ეს უბრალოდ თანამშრომლების აციმციმებულ თვალებშიც კი შეგიძლიათ შეამჩნიოთ, ხოლო თუ გაესაუბრებით, უფრო მეტ საინტერესოს გაიგებთ.

თითქმის ყველა თანამშრომელს ძალიან მოსწონს და ეამაყება, რომ იქ მუშაობს. მათთვის გუნდი ერთი დიდი ოჯახია და საქმე განსაკუთრებულად მოსაფრთხილებელი და საზრუნავი რამ არის. დილა სხვებთან შედარებით უფრო ადრე იწყება და დღე გვიან მთავრდება. ხელმძღვანელი თანამშრომლების ინიციატივებისა და იდეების შემგროვებელი და დამფასებელია, თუმცა, ამავე დროს, ინიციატორობის მაგალითი სწორედ ისაა თანამშრომლებისთვის. აქ წარმატებებს, ორგანიზაციისა და თანამშრომლებისთვის მნიშვნელოვან დღეებს ძალიან ორიგინალურად და შინაარსიანად აღნიშნავენ. უყვართ ერთად ფიქრი, ერთმანეთის გახარებაზე, მოტივირებაზე, განვითარებაზე. პარალელური ან ზემდგომი სტრუქტურები ხშირად სთხოვენ დახმარებას, არა იმიტომ, რომ ბევრი თავისუფალი დრო რჩე-

ბათ, არამედ იმიტომ, რომ იციან, გულს ჩადებენ დავალების შესრულებაში. საზოგადოებისთვის სასარგებლო საქმეების კეთებაც უყვართ, რა მიზეზითაც შეიძლება ბარათაშვილის ხიდზე ფუნჯებით ხელში, ან შარდენზე ბავშვებთან ერთად აუქციონზე ფერად-ფერადი აქსესუარებით დაინახოთ. იდეალურები არ არიან, მაგრამ არ ვიცი შემთხვევით ან გამიზნულად, აქ მოტივირების კარგი სტიმულები არსებობს, თან უწყვეტად, იმისთვის, რომ თანამშრომლებმა ამით იკვებონ და ტემპი არ დააგდონ.

მოტივირების სტიმული ბევრია, როგორც პირდაპირი, ასევე არაპირდაპირი. **პირდაპირი მოტივაცია თანამშრომლის შრომის, მონდომების, უნარების შეფასებითა და დაფასებით გამოიხატება და უფრო ერთჯერადია; არაპირდაპირი მოტივაცია კი ისეთი გარემოს შექმნას გულისხმობს, რომელიც მოტივაციის სიჯანსაღეს გრძელვადიანად განაპირობებს.**

* * *

თუ უფრო მეტად დაინტერესდებით, მოტივირების სტიმულების რამდენიმე მაგალითს შემოგთავაზებთ:

პირდაპირი სტიმულები

ამის ერთ-ერთი მაგალითი **მატერიალური წახალისებაა**, რომლის მნიშვნელობა ხაზგადასასმელი ნამდვილად არ არის. პერიოდული ბონუსები, ხელფასის მომატება, დამატებითი სოციალური ბენეფიტები და მსგავსი ტიპის წახალისება ერთ-ერთი წარმატებული გზაა დააფასო კარგი თანამშრომელი კარგად შესრულებული საქმისთვის და სტიმული გაუჩინო, რომ ამაზე ნაკლებად აღარ გააკეთოს თავისი საქმე. თუმცა გამოცდილება აჩვენებს, რომ თანამშრომლებს კარგ ხელფასებს ვუნიშნავთ, კარგ ბონუსებსაც ვაძლევთ, მაგრამ დრო გადის და მათი ნაწილისთვის, ბონუსი შეიძლება უკეთ მუშაობის ულტიმატუმი გახდეს.

არამატერიალურ მოტივაციაზე ალაპარაკებაც იმის დამადასტურებელია, რომ მატერიალური სტიმულები უფრო მეტად ერთჯერადია, ვიდრე მოტივაციის ხანგრძლივი სტიმულირების საშუალება. თანამშრომლების დაფასება არამატერიალურად – მადლობის გადახდით, ნდობის გამოხატვით, პასუხისმგებლობის მიცე-

მით, დაწინაურებით, განვითარების შესაძლებლობების მიცემით, ხელმძღვანელებისთვის უფრო გონივრული ალტერნატივა გახდა.

ორმხრივი არაფორმალური უკუკავშირი ხელმძღვანელსა და თანამშრომლებს შორის არსებულ თითქმის ყველა გაუგებრობას ნათელს ხდის და მოგვარებასაც აიოლებს. არსებულ პრობლემებზე, ერთმანეთის სისუსტეებსა და სიძლიერეებზე საუბრით, მხარეებს შორის მცირდება დაფარული უკმაყოფილება და საქმის კეთება სხვა განზომილებაში გადადის, – იქ, სადაც მოტივირებული ხარ შეინარჩუნო ის კარგი, რაც გაქვს და გამოასწორო ის, რაც გაფერხებს.

არაპირდაპირი სტიმული

ხელმძღვანელის სამართლიანი მიდგომა მუშაობისას, პასუხისმგებლობის განაწილებისას, თანამშრომლების შეფასებისას თუ დაფასებისას თანამშრომლების მოტივაციაზე არაპირდაპირ, მაგრამ მნიშვნელოვნად მოქმედებს. სუბიექტური შეფასებისგან თავის დაცვა რთულია, მაგრამ შესაძლებელი. ხელმძღვანელის მიერ გამოჩენილი სამაგალითო სამართლიანობა, ზოგადად ჯანსაღ გარემოს ქმნის ორგანიზაციაში და თანამშრომლების მოტივაციასაც აძლიერებს, რომ თუ უფრო მეტად მოინდომებენ — უფრო მეტად დააფასებენ.

მოტივირების კუთხით, ალბათ, ერთ-ერთი რთულია **თანამშრომლებში ზრუნვის გაჩენა** (ამ თემაზე ცალკე სტატია შეგიძლიათ იხილოთ: გავაძლიეროთ თანამშრომლებში ზრუნვის შეგრძნება) თავისი საქმისადმი, გუნდის წევრებისადმი, ორგანიზაციის კლიენტებისადმი. ხშირად ისე ხდება, რომ უფრო ყურადღებიანები, სენსიტიურები ვართ, ვხვდებით, როცა ესა თუ ის საქმე ჩვენი პასუხისმგებლობის ქვეშაა, მათ ჩვენი სახელი ერქმევა და პირადი ბრენდის საკითხს უკავშირდება. სწორედ ამ პასუხისმგებლობისა და ზრუნვის მომენტის გაჩენა ამ საქმის უკეთ კეთების მოტივაციას მნიშვნელოვნად ზრდის.

სარგებლის შექმნის შესაძლებლობა ასევე კარგი საშუალებაა, აგრძნობინო თანამშრომლებს მათი როლისა და დანიშნულების

მნიშვნელობა. სამსახურებრივი საქმის გარდა საზოგადოებრივი სიკეთეების კეთებით, სოციალური აქტიურობით ჩვენს თანამშრომლებს კარგი საქმის კეთების მოთხოვნილებას ვუკმაყოფილებთ და მათ ცხოვრებაში მინიმუმ ერთ დღეს დაუვიწყარს ვხდით.

***

გისურვებთ, რომ თქვენს ორგანიზაციაზეც ასევე აღფრთოვანებით საუბრობდნენ თქვენი თანამშრომლები და გარეშე პირები. რა თქმა უნდა, მიზანი სხვების თვალში შექმნილი რეპუტაცია არ არის, მაგრამ გზა თანამშრომელთა მუდმივი მოტივირებისკენ წახალისების სისტემის შექმნასა და ამუშავებაშია. ყველაფერი სწორი სტიმულების შერჩევით იწყება, მათ უწყვეტობაზე ზრუნვით გრძელდება, ბოლოს კი, ნაყოფიერი შედეგის მიღებით სრულდება.

ძლიერი კორპორატიული კულტურა სტაბილური, გრძელვადიანი შედეგების საწინდარია

ის, თუ რამდენად შეესაბამება კულტურა ორგანიზაციის მისიას, რამდენად თავსებადია სტრატეგიასთან და რამდენად ეხმარება მას განხორციელებაში, მნიშვნელოვნად განაპირობებს მართვის, ამ მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტის გამოყენების ხარისხს.

ორგანიზაციის წარმატებას, ისევე როგორც ადამიანისას, განსაზღვრავს ფასეულობები, პრინციპები და ცხოვრების წესი, რაც მას პროგნოზირებადს, შესაბამისად, სანდოსა და სტაბილურს ხდის. კომპანიის თითოეული თანამშრომლის ქცევა, გადაწყვეტილებები და მომხმარებლებთან დამოკიდებულება რაც უფრო ადვილად პროგნოზირებადია, მით უფრო სასურველი პარტნიორია ეს ორგანიზაცია იმ პოტენციური კლიენტებისთვის, რომლებიც სწორედ ამ საიმედოობასა და სტაბილურობას აფასებენ.

კორპორატიული კულტურა ხშირად სახელდება როგორც ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი როგორც წარმატების, ისე წარუმატებლობის შემთხვევაში. იგი ბევრ რამეს მოიცავს და კიდევ უფრო ბევრ რამეს გულისხმობს. კორპორატიული კულტურა ყველა ორგანიზაციაში არსებობს. იგი, ხშირ შემთხვევაში, სპონტანურად, ლიდერების თვისებებიდან გამომდინარე ყალიბდება. გრძელვადიანი და სტაბილური შედეგების მიღწევას კი ხან უწყობს ხელს და ხან პირიქით, ხელს უშლის. კორპორატიული კულტურის – როგორც მართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტის – გამოყენების ხარისხს მნიშვნე-

ლოვნად განაპირობებს შემდეგი: იგი უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის მისიასა და სტრატეგიას.

კორპორატიული კულტურა ძალიან ბევრ კომპონენტს მოიცავს, თუმცა, გადავწყვიტეთ, გამოგვეყო სამი, ყველაზე მნიშვნელოვანი, ნაწილი, რაც, ჩვენი აზრით, მას კიდევ უფრო ხელმისაწვდომს, მართვადსა და გამოყენებადს გახდის. ეს სამი ნაწილი, ერთი მხრივ, ყველაზე საკვანძოა კორპორატიული კულტურის კომპონენტებს შორის, ხოლო, მეორე მხრივ, ყველაზე მართვადია. მათზე ზემოქმედებით ადვილად შეიძლება შეცვალო, გააძლიერო, ან პირიქით, შეასუსტო მთლიანი კორპორატიული კულტურა, ან მისი რომელიმე კონკრეტული ნაწილი.

ფასეულობები, პრინციპები და დამკვიდრებული ტრადიციები ან ჩვევები – ეს არის კორპორატიული კულტურის ის სამი მთავარი ნაწილი, რომელიც გვაძლევს საშუალებას, ვიმოქმედოთ მასზე; იგი ქმედითი მმართველობის ინსტრუმენტად ვაქციოთ.

ფასეულობები და ღირებულებები

ფასეულობა მრავალნაირი არსებობს და თითქმის ყველას სხვადასხვა დოზით ვატარებთ. ჩვენი უნიკალურობა მათ პრიორიტეტულ წყობაშია, რომელიც არც ერთი ადამიანის შემთხვევაში არ მეორდება. თითოეული ჩვენგანი ადამიანში ღირებულებებს სხვადასხვა თანამიმდევრობით ვაფასებთ და ვაღიარებთ.

თუ კომპანია აარჩევს საუკეთესო შემთხვევაში ერთს, განსაკუთრებულ შემთხვევაში სამს, ხოლო ცუდ შემთხვევაში ხუთ ფასეულობას (რაც უკვე, ფაქტობრივად, ძალიან რთული სამართავია) და მერე თანამიმდევრულად ეცდება ეს ფასეულობები ორგანიზაციაში დანერგოს, – შედეგად მიიღებს ადამიანთა გუნდს, რომლებსაც კარგად ესმით ერთმანეთის, სიამოვნებთ ერთად მუშაობა და, რაც მთავარია, ორგანიზაციის საქმეს უკეთ აკეთებენ (რა თქმა უნდა, თუ ფასეულობები სწორად არის შერჩეული).

ყველაზე რთული ფასეულობების სწორად შერჩევაა, ანუ რა უფრო მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის: პატიოსნება თუ

ერთგულება, პროფესიონალიზმი თუ კლიენტებისთვის თავდადება, კომპანიის მიმართ ლოიალურობა თუ თვითრეალიზაციისკენ სწრაფვა. შესაძლოა, ძნელი წარმოსადგენი იყოს, მაგრამ ეს მარტივი, ყველასთვის გასაგები ფასეულობები არცთუ ისე იშვიათად მოდიან წინააღმდეგობაში ერთმანეთთან. მაშინ კი მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციაში იცოდნენ, რომელია უპირატესი; განსაჯონ და გადაწყვიტონ ამ უპირატესობის შესაბამისად.

ფასეულობების დანერგვა უკიდურესად რთული პროცესია. თუ პირველი პირები სათანადოდ არ ასრულებენ ამ საქმეს და, მეტიც, კარგად არ ესმით ამის მნიშვნელობა, დიდი ალბათობით, პროცესი სრულიად წარუმატებელი იქნება. ფასეულობების დანერგვისადმი მიდგომა კი საკმაოდ მარტივია: სამსახურში აიყვანეთ ის კადრები, რომლებიც ამ ფასეულობების მატარებელნი ან მათ მიმართ ლოიალურები არიან. ისინი, რომლებიც უხეშად დაარღვევენ ან უგულებელყოფენ მათ, მკაცრად დასაჯეთ, სასურველია, სამსახურიდან გაუშვათ; ხოლო წაახალისეთ ისინი, რომლებიც ყველაზე რთულ სიტუაციაშიც კი უერთგულებენ შერჩეულ ფასეულობებს. ამ ყველაფერს დრო და დიდი ძალისხმევა დასჭირდება, მაგრამ ეს წვალება სათანადოდ დაფასდება. შედეგად მიიღებთ შეკრულ და საქმეზე მომართულ გუნდს, რომელსაც, რაც მთავარია, ეს საქმე კარგად გამოსდის.

პრინციპები და მიდგომები

ორგანიზაციული კულტურისთვის მნიშვნელოვანია პრინციპების ქონა და მათი დაცვა, მაშინ, როცა მოკლევადიანი თვალსაზრისით ეს არცთუ ისე მომგებიანია. კომპანიაზე ეს დიდ გავლენას ახდენს. ბევრად უფრო პროგნოზირებადს, შესაბამისად, სტაბილურსა და საიმედოს ხდის მას, როგორც კლიენტებისთვის, ისე თანამშრომლებისთვის.

კომპანიის ღირებულებისთვის ჩამოყალიბებული პრინციპების ქონა ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორიც კარგი კადრები, მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა, ლოიალური კლიენტები და ა.შ. მთავარია, ეს პრინციპები კარგად ესმოდეს ყველა თანამშრომელს; აღირებდნენ და მიჰყვებოდნენ მათ.

პრინციპებში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სამი ჯგუფი:

ა) რას არ ვაკეთებთ და რატომ არ ვაკეთებთ; რა არ არის ჩვენი საქმე, რას არ ვსწავლობთ, რას არ ვაუმჯობესებთ, რას არ ვაქცევთ დიდ ყურადღებას;

ბ) რასაც ვაკეთებთ, როგორ ვაკეთებთ; როგორია ძირითადი მიდგომები ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქციების მიმართ, რომელზეც ჩვენი ორგანიზაცია დგას;

გ) რისი გვჯერა, რასაც ყოველთვის ყველა სიტუაციაში ვითვალისწინებთ. როგორია ჩვენი დამოკიდებულება თანამშრომლების, კლიენტების, ჩვენი მომავლის, წარმატების, წარუმატებლობის, გამარჯვებებისა და დამარცხებების მიმართ. რა მოგვწონს, რა არ მოგვწონს, რას ვაფასებთ, რას არ ვაფასებთ და ა.შ.

ამ სამ შეკითხვაზე პასუხები ბევრისთვის ორგანიზაციის აღქმას ამარტივებს. ძლიერს და გამორჩეულს ხდის ორგანიზაციულ კულტურას, აადვილებს მართვას და მთლიანობაში ორგანიზაციას ბევრად უფრო ეფექტურს ხდის.

ტრადიციები და ჩვევები

ძალიან დიდი ძალა აქვს რეგულარულად განმეორებად მოქმედებებს. ისინი, როგორც კი შეწყვეტის მოლოდინს გასცდებიან, შექმნიან მოლოდინს ადამიანებში, მერე მოტივაციას და მერე მოქმედებას იქით, საითაც ორგანიზაციისთვის არის სასურველი. მთავარია, სწორად შეირჩეს, რა მოქმედებებმა უნდა შეიძინოს ტრადიციული სახე.

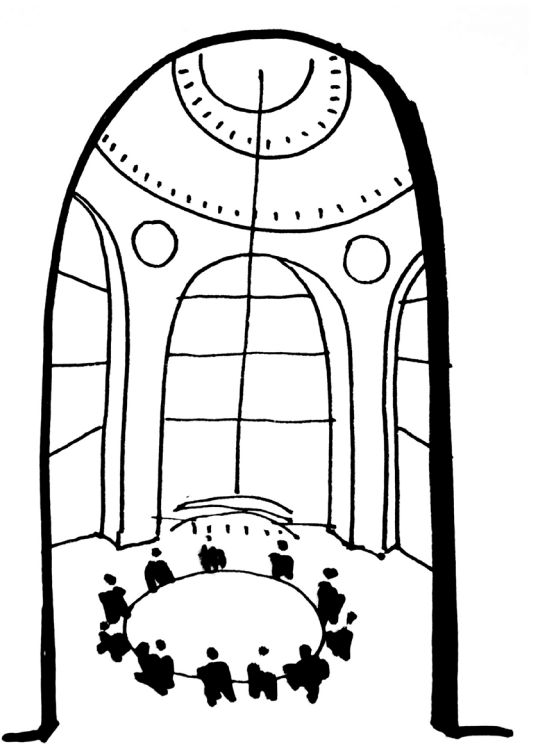
საქართველოს ყოფილ პრეზიდენტს, ედუარდ შევარდნაძეს ჰქონდა ტრადიციული ორშაბათის რადიოინტერვიუ, რომელსაც ბევრი ელოდებოდა და ყურადღებით უსმენდა. საქართველოს ბანკის პრეზიდენტი ვლადიმერ პატეიშვილი ბანკში ყოველ ორშაბათს მაღალი და საშუალო რგოლის მენეჯერებსა და ფილიალის დირექტორებს ხვდებოდა. შეხვედრაზე ძირითადად შემოსავლების გეგმებს განიხილავდნენ, კერძოდ: ვინ ასრულებს გეგმას, ვინ ვერა და რა მიზეზით. ჩვენს კომპანიაში თანამშრომლე-

ბი ყოველ დილას ერთ საათს მაინც უთმობენ წიგნების კითხვას. ერთ დირექტორს კი გრაფიკი ისე ჰქონდა გაწერილი, რომ კვირის განსაზღვრულ დღეებში ცალკეულ მოადგილეს ხვდებოდა და მისთვის მნიშვნელოვან საკითხებს, გეგმებს, პრობლემებსა და საორგანიზაციო ტექნიკურ საკითხებსაც კი იხილავდა. ჩემი შვილის სკოლაში ყოველ ოთხშაბათს ქართულის გაკვეთილზე ბავშვები ერთმანეთს უყვებიან კვირის განმავლობაში სახლში წაკითხული წიგნების შესახებ.

თითოეული ეს მოქმედება, თუ ის რეგულარულად, ჩავარდნების გარეშე ხორციელდება, აღძრავს მოლოდინს, შემდეგ სურვილს და მერე უკვე მოქმედებასაც. მოქმედება კი, თუ ის პერმანენტულია, ყველაზე რთული და წარმოუდგენელი მიზნების მიღწევასაც კი შესაძლებელს ხდის.

ყოველი ასეთი მოქმედების ტრადიციად ქცევას რამდენიმე რთული ეტაპი ახლავს. თავიდან ადამიანები უნდობლად არიან განწყობილი, არ სჯერათ, რომ ეს დიდხანს გაგრძელდება. შემდეგი არის არასათანადო შედეგების ეტაპი. ამ დროს ყველა ხედავს, რომ ამას დიდი შედეგი არ მოაქვს და თითქოს ზედმეტი მოქმედებაა. მერე დგება მომენტი, როცა ავტორიც კი ეჭვობს, რომ ეს ყველაფერი შეიძლება დროისა და რესურსის კარგვა იყოს. მაგრამ თუ მოქმედებამ ყველა ამ ეტაპს გაუძლო და ტრადიციად იქცა, მაშინ ის ყველაზე მძლავრად მოქმედებას იწყებს. იგი ორგანიზაციის კულტურის ნაწილი ხდება თავისი საუკეთესო შედეგებით და დიდი ხნის განმავლობაში ორგანიზაციის წარმატებაში წვლილი შეაქვს.

ყველა ორგანიზაციას აქვს თავისი კულტურა, ის თავისთავად, ხშირ შემთხვევაში ლიდერების პიროვნული თვისებებიდან, შეხედულებებიდან და ჩვევებიდან გამომდინარე ყალიბდება და დიდ გავლენას ახდენს კომპანიის წარმატებასა ან წარუმატებლობაზე. მაგრამ საკმარისია მიხვდე ამას და ეცადო, რაღაცა შეცვალო სწორად და თანამიმდევრულად, შედეგად მიიღებ იმ კულტურას, რომელიც უფრო მორგებულია ორგანიზაციის მისიას, უფრო ეფექტური და თანამიმდევრულია, არ არის დამოკიდებული ერთ ან რამდენიმე ადამიანზე და დიდი ხნის განმავლობაში მოიტანს ბევრ დადებით, ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვან შედეგს



მართვა თათბირებით

რამხელა ძალა და მნიშვნელობა აქვს თათბირებს ორგანიზაციის მართვისთვის თუ მას სწორი თემატიკით, სწორი შემადგენლობით, სწორი რეგულარობით, კარგად ორგანიზებულად ვმართავთ და მის შედეგებსაც მუდმივად ვაფასებთ და ვაანალიზებთ.

როცა სკოლაში ვსწავლობდი და სკოლიდან სახლში მარტო წასვლის უფლება არ მქონდა, მშობლებთან სამსახურში გადავდიოდი და იქ ველოდებოდი, როდის მოიცლიდნენ, რომ სახლში ერთად წავსულიყავით. სკოლასა და რედაქციას, სადაც ჩემი მშობლები მუშაობდნენ, ერთი ღობე ჰყოფდა. ამიტომ მეორე ცვლის ბოლო გაკვეთილის შემდეგ მათთან გადავდიოდი. წესით, იქ მხოლოდ ერთი საათი უნდა მომეცადა, ვიდრე სამუშაო საათები დასრულდებოდა. მაგრამ, ჩემდა სამწუხაროდ, ძალიან ხშირად ეს ასე არ ხდებოდა. მშობლები გაუთავებლად თათბირებზე ისხდნენ, მე კი დედის ან მამის სამუშაო ოთახში შევდიოდი და ველოდებოდი. ძველი გაზეთების ან მომავალი გამოშვების მასალების კითხვით გამყავდა დრო. თათბირები ჩემს მეხსიერებას ამ გარემოების გამო საკმაოდ უარყოფით კონტექსტში შემორჩა.

მაგრამ წლების განმავლობაში ორგანიზაციული განვითარების საკითხებზე მუშაობამ ნათლად დამანახვა, თუ რამხელა ძალა და მნიშვნელობა აქვს თათბირებს ორგანიზაციის მართვისთვის, როცა მას სწორი თემატიკით, სწორი შემადგენლობით, სწორი რეგულარობით, კარგად ორგანიზებულად ვმართავთ და მუდმივად ვაანალიზებთ და ვაფასებთ ხოლმე.

ყველა ორგანიზაციას აქვს პერმანენტული, მაღალპრიორიტეტული ამოცანები (5-6 როგორც წესი), რომელთა კარგი ხარისხით გადაწყვეტა ყველაზე დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობის საბოლოო შედეგებზე. მომსახურების ხარისხის მუდმივი ამაღლება, გაყიდვების სტიმულირება, საკადრო ბაზის განვითარება, პროდუქტების განვითარება და მსგავსი ტიპის ამოცანების გადაწყვეტა, როგორც წესი, მენეჯერთა და რამდენიმე სტრუქტურის აქტიურ ჩართულობას ითხოვს; ასევე საჭიროა ეფექტური კომუნიკაცია, კარგად ჩამოყალიბებული გეგმა და კოორდინირებული მოქმედება, იმისთვის, რომ ამ მნიშვნელოვანი კუთხით მიმართული ძალისხმევა მუდმივი, საკმარისი და შედეგიანი იყოს.

სწორედ ამ ამოცანების სათანადოდ გადაწყვეტისთვის საჭირო კომპეტენტური გადაწყვეტილებების დროულად მისაღებად, ამ პროცესში ჩართულ ადამიანებს შორის ეფექტური კოორდინაციის მისაღწევად, მენეჯმენტის მხრიდან სწორი და დროული ჩართულობის უზრუნველყოფისათვის შესაბამისი თათბირების რეგულარული ჩატარება მიზანშეწონილი არის.

თუ მცირე და საშუალო ორგანიზაციებში საკმარისია მხოლოდ ორი ტიპის რეგულარული თათბირების ჩატარება, საიდანაც ერთი მიმდინარე საოპერაციო საკითხების მოგვარებაზე იქნება მიმართული (ყოველკვირეულად), ხოლო მეორეზე განვითარების საკითხები გავა, განიხილება და გადაწყდება (როგორც წესი, თვეში ერთხელ), დიდი ორგანიზაციების შემთხვევაში უფრო მეტი ასეთი, ერთმანეთისგან თემატიკით, შემადგენლობითა და შეხვედრების პერიოდულობით განსხვავებული თათბირის ჩატარებაა რეკომენდებული.

გვინდა, ამ სტატიაში წარმოგიდგინოთ ის ძირითადი თემები, რომლებზეც, როგორც წესი, დიდ ორგანიზაციებში განსხვავებული, რეგულარული თათბირების ორგანიზება არის ხოლმე საჭირო. აგრეთვე, მათი ორგანიზების ძირითადი რეგლამენტი და სხვა საკითხები, რომელიც შესაძლოა მათ მოწყობასა და შედეგიანად ჩატარებაში დაგეხმაროთ.

1. დირექტორატი და გაფართოებული დირექტორატი

დირექტორატში, როგორც წესი, ორგანიზაციის უმაღლესი რანგის მენეჯერები შედიან, თუმცა ხშირად ისე ხდება, რომ მის შემადგენლობაში რამდენიმე, ყველაზე მნიშვნელოვანი ქვედანაყოფის ხელმძღვანელიც შეჰყავთ თუ სრული ხმის უფლებით არა, ნახევარი ხმით ან სულაც ხმის გარეშე. ეს ყოველივე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მართვის პროცესებზე და, საერთოდ, უფლება-მოვალეობების ბალანსზე.

კვირაში ერთხელ აუცილებლად უნდა იმართებოდეს დირექტორატები, სადაც ძირითადად ყველაზე მნიშვნელოვან მიმდინარე საკითხებს განიხილავენ. კერძოდ, ისეთ თემებს, რომლებიც რამდენიმე დირექტორს ეხება ან რომლებიც, მათი აზრით, მათ პირად კომპეტენციებს სცდება.

სამ თვეში ერთხელ მიზანშეწონილია გაფართოებული დირექტორატის ჩატარება, სადაც მოიწვევენ ფილიალების ან სხვადასხვა შვილობილი კომპანიების ხელმძღვანელებს და მათთან ერთად მათთვის მტკივნეულ საკითხებს განიხილავენ, მიიღებენ გადაწყვეტილებებს და ადრე მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულების ხარისხს შეაფასებენ. ასეთი ტიპის თათბირები ტერიტორიულად დაშორებული ან ერთ ჰოლდინგში შემავალი დამოუკიდებელი ბიზნესერთეულების ხელმძღვანელებს შორის კომუნიკაციას მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს.

2. საოპერაციო საბჭო

დირექტორატის მსგავსად საოპერაციო საბჭოს სხდომებიც ყოველკვირეულად იმართება. თუმცა მისი შემადგენლობა ბევრად უფრო მრავალრიცხოვანია, ვიდრე დირექტორატის. დირექტორებიდან ხშირად მასში მხოლოდ საოპერაციო და მხარდამჭერი მიმართულების კურატორები მონაწილეობენ. საოპერაციო საბჭოში დანარჩენ ოპერაციებში ჩართული და მათი მხარდამჭერი ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები არიან წარმოდგენილნი.

საოპერაციო საბჭო იხილავს მიმდინარე პრობლემებს ოპერაციების პროცესში და იქვე გასცემს დავალებებს ამ პრობლე-

მების აღმოსაფხვრელად. მომავალ შეხვედრებზე კი გაცემული დავალებების შესრულებას აკონტროლებს და ახალ პრობლემურ საკითხებზე მსჯელობს.

საოპერაციო საბჭოს დანიშნულებაც ოპერაციებში ჩართულ ქვედანაყოფებს შორის კომუნიკაციის გაუმჯობესება და მტკივნეული საკითხების ოპერატიული გადაწყვეტაა. რაც ბევრ სხვადასხვა სფეროში მოქმედი ორგანიზაციებისთვის არის მნიშვნელოვანი.

3. გაყიდვების საბჭო

გაყიდვების საბჭოს ჩატარებაც კვირაში ერთხელ ან ორ კვირაში ერთხელ მაინც არის მიზანშეწონილი. მასში, როგორც წესი, ორგანიზაციის პირველი პირი, გაყიდვებზე პასუხისმგებელი დირექტორები და სამსახურის ხელმძღვანელები მონაწილეობენ. ამ შეხვედრებზე განიხილავენ ყველა იმ მოქმედებებს, რასაც ორგანიზაცია გაყიდვების მიმართულებით ახორციელებს. იმისთვის, რომ გაყიდვებზე მიმართული ძალისხმევა ეფექტიანი, რაციონალური, კოორდინირებული და კლიენტებისთვის ნაკლებად შემაწუხებელი იყოს.

არის სფეროები, სადაც გაყიდვების საბჭოს ტიპის მცირე შეხვედრები ყოველ დილას იმართება. თუმცა ორგანიზაციების უმეტესობაში, უმაღლესი მენეჯმენტის მონაწილეობით ასეთი შეხვედრების ასეთი ინტენსივობით ჩატარება, როგორც წესი, საჭირო არ არის.

გაყიდვების საბჭოზე მსჯელობენ ახალი, პოტენციური კლიენტების სიებზე, გეგმავენ ოპერატიულ მოქმედებებს მათთან სამუშაოდ; აფასებენ და აჯამებენ ყოველდღიურად გადადგმული ნაბიჯების შედეგიანობასა და მიმდინარე კორექტირებები შეაქვთ გაყიდვების ტაქტიკასა და მოქმედებებში.

4. მომსახურების/წარმოების ხარისხის განვითარების საბჭო

ის ორგანიზაციები, რომლებიც მომსახურების ან პროდუქტის ხარისხს მისი საქმიანობის წარმატების ერთ-ერთ მთავარ ფა-

ქტორად მიიჩნევენ, ქმნიან მიზნობრივ კოლეგიალურ ორგანოს (ატარებენ პერმანენტულ თათბირებს), რომელზეც ხარისხის განვითარების გზებსა და შესაძლებლობებს იხილავენ. რა თქმა უნდა, პირველ რიგში ამ კუთხით არსებულ სიტუაციას აფასებენ ან გეგმავენ მოქმედებებს მის შესაფასებლად.

ასეთი ტიპის შეხვედრებში უმაღლესი მენეჯმენტის წარმომადგენლების ნაწილი აუცილებლად მონაწილეობს, სასურველია, პირველი პირიც, აგრეთვე იმ ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები და შესაძლოა ცალკეული თანამშრომლებიც, რომლებიც განსაკუთრებულად აქტიურად არიან ჩართულები ხარისხის შეფასებაში ან განვითარებაში.

ამ ორგანოს შეხვედრები მინიმუმ თვეში ერთხელ და საჭიროებისამებრ უნდა იმართებოდეს. შესაძლოა ყველა შეხვედრა ძალიან პროდუქტიული და ინოვაციური იდეებით დატვირთული არ იყოს, მაგრამ შეხვედრების ჩატარება მაშინაც მიზანშეწონილია, როდესაც მასზე გამზადებული იდეის, განსახილველი საკითხის გამოტანა არ იგეგმება. ისიც კი კარგია, როცა საჭირო ხალხი რეგულარულად შეიკრიბება და იმსჯელებს აუცილებელ საკითხებზე, მსჯელობის შედეგად კი შესაძლოა გამოიკვეთოს ჯერ სამოქმედო გეგმა, მოგვიანებით კი უკვე ხარისხის გაუმჯობესების გზები.

5. ტექნიკური საბჭო

იმ ორგანიზაციებში, სადაც პერიოდულად რთული ტექნიკური გადაწყვეტილებების მიღებაა საჭირო, მიზანშეწონილია, ამას ერთი ადამიანი არ აკეთებდეს. არამედ არსებობდეს ტექნიკურად ყველაზე კომპეტენტური ადამიანების თათბირის ფორმატი, სადაც მსგავს პრობლემებს განიხილავენ და შესაბამის გადაწყვეტილებებსაც მიიღებენ.

ამ ტიპის ფორმატის შეხვედრებში შესაძლოა მუდმივად ან ერთჯერადი მოწვევით მონაწილებდნენ არა მარტო ამ ორგანიზაციის თანამშრომლები (მათ შორის რიგითები), არამედ გარე ავტორიტეტული სპეციალისტები და ექსპერტები. ამას ტექნიკური საბჭოს ავტორიტეტის და ქმედუნარიანობის მნიშვნელოვანი ამაღლება შეუძლია.

ტექნიკური საბჭო, როგორც წესი, საჭიროებისამებრ იკრიბება; თუმცა, მინიმუმ სამ თვეში ერთხელ აუცილებლად უნდა შეიკრიბონ, რათა განიხილონ და შეაფასონ ორგანიზაციის საქმიანობაში ტექნიკური მიმართულებით გადადგმული მნიშვნელოვანი ნაბიჯები ან სიახლეები. ეს ბევრად აამაღლებს ტექნიკური კომპეტენციების გაცვლისა და გამოყენების შესაძლებლობას მთელი ორგანიზაციის დონეზე.

6. მარკეტინგის კომიტეტი

მარკეტინგის კომიტეტის სხდომა, როგორც წესი, მინიმუმ თვეში ერთხელ და საჭიროებისამებრ იმართება, მასში მონაწილეობენ შესაბამისი დირექტორები და იმ ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები და წარმომადგენლები, რომლებიც პროდუქტების ასორტიმენტისა და ბრენდის განვითარების სამუშაოებში არიან აქტიურად ჩართულები ან პასუხს აგებენ ამ მიმართულებებზე.

მარკეტინგის კომიტეტის თათბირებზე იხილება ახალი იდეები, პროექტები თავისი არგუმენტირებული დასაბუთებით, მარკეტინგული გეგმები და მათი შესრულების მდგომარეობა, სხვადასხვა კვლევის ორგანიზების საკითხები და მათი შედეგები. ასევე, ძირითადად ამ კომიტეტის მეშვეობით იმართება ინოვაციური იდეების ძიებისა და შერჩევის პროცესი.

მარკეტინგულ სტრატეგიასა და მარკეტინგული საქმიანობისთვის საჭირო ბიუჯეტსაც სწორედ ეს ორგანო ამზადებს და განსახილველად გადის დირექტორატზე. უკვე დამტკიცებული ბიუჯეტის გამოყენებისა და პროგრამების განხორციელების ოპერატიული საკითხები კი მარკეტინგის კომიტეტზე წყდება. ეს ორგანო ორგანიზაციის მარკეტინგის ფუნქციას, როგორც წესი, ბევრად მასშტაბურს, საინტერესოსა და ეფექტურს ხდის.

7. საკადრო კომისია

საკადრო კომისიის ძირითადი დანიშნულება შტატების მართვა, თანამშრომლების კმაყოფილების კონტროლი, შეფასები-

სა და მოტივაციის სისტემების გამართული ფუნქციონირების უზრუნველყოფაა. ამ ტიპის თათბირებს, როგორც წესი, პირველი პირი, ფინანსური დირექტორი და ადამიანური რესურსების მართვის ხელმძღვანელი მართავენ. შეხვედრები ძირითადად სამ თვეში ერთხელ იმართება. მასზე ახალი შტატის დამატება-არდამატების საკითხები, ხელფასის მნიშვნელოვანი მომატების ან ერთჯერადი მნიშვნელოვანი წახალისების მიზანშეწონილობა იხილება.

მონაწილეები არჩევენ ამ კუთხით დაგროვილ საკითხებს, იღებენ შესაბამის გადაწყვეტილებებს. მათი ერთ-ერთი მთავარი პასუხისმგებლობა კი იმის უზრუნველყოფა უნდა იყოს, რომ ორგანიზაციის ყოველი თანამშრომელი წელიწადში ერთხელ მაინც იღებდეს მენეჯმენტისგან უკუკავშირს, თუ როგორ აფასებენ მის საქმიანობას, რა მოსწონთ და რა არ მოსწონთ მისი, რის გამოსწორებას ისურვებდნენ.

რა თქმა უნდა, ყველა თანამშრომლის უკუკავშირს ეს სამი ადამიანი ვერ უზრუნველყოფს. მათ ამ სისტემის არსებობასა და ამ კუთხით შეფასების პროცესის უწყვეტობაზე უნდა იზრუნონ. აგრეთვე, შეფასებისას გამოვლენილი განსაკუთრებით საგულისხმო საკითხების განხილვით და მათზე რეაგირებით უნდა იყვნენ დაკავებულნი.

8. IT კომიტეტი

ორგანიზაციებში, სადაც IT არსებობს, ყველას აქვს ამ რესურსის გამოყენების პრობლემა. ბევრს მსჯელობენ და კამათობენ მეტ-ნაკლებად პრიორიტეტული საკითხების განსაზღვრასთან დაკავშირებით. სწორედ ამიტომ იქმნება IT კომიტეტი, რომელიც ყველა იმ მომხმარებელს აერთიანებს, ვინც ძირითადი დამკვეთები არიან. მენეჯმენტთან ერთად და თვითონ IT-ის ხელმძღვანელებთან ერთად იხილავენ თუ რა ამოცანები დგას ამ მიმართულებით, როგორია მათი პრიორიტეტულობა და როგორ არის შესაძლებელი მათი მოგვარება. IT კომიტეტის არსებობა ბევრად მართვადს ხდის ამ რესურსს და ტექნოლოგიურ განვითარებასაც მნიშვნელოვნად აჩქარებს.

9. სტრატეგიული განვითარების საბჭო

სტრატეგიული განვითარების საბჭოში, როგორც წესი, მთელი უმაღლესი და საშუალო რგოლის მენეჯმენტი მონაწილეობს. აგრეთვე ფილიალების ან ადგილობრივი წარმომადგენლობების ხელმძღვანელები. სამ თვეში ერთხელ იმართება ამ ფორმატის თათბირები, სადაც სტრატეგიულ გეგმებსა და ყველაზე მნიშვნელოვან სტრატეგიულ პროექტებს განიხილავენ; მსჯელობენ მათი მსვლელობისა და არსებული მდგომარეობის შესახებ; ორგანიზაციის მთავარ მიზნებზე და ა.შ.

სტრატეგიული განვითარების საბჭო უზრუნველყოფს სტრატეგიის ეფექტიან კომუნიკაციას მის განმახორციელებლებთან, აგრეთვე საკმარისი ყურადღების მიქცევას ყველაზე მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ამოცანებისა და პროექტებისთვის, მათზე პასუხისმგებელ ხელმძღვანელებს კი აუცილებელი რესურსებითა და ძალაუფლებით ეხმარება.

10. რისკების კომიტეტი ან უსაფრთხოების საბჭო

თითქმის ყველა ორგანიზაციას აქვს მისი საქმიანობის სპეციფიკისთვის დამახასიათებელი ცალკეული რისკები – საოპერაციო, ფინანსური, ადმინისტრაციული, საინფორმაციო, ფიზიკური უსაფრთხოების. ორგანიზაციები, ვისთვისაც ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ქმნიან რისკების კომიტეტს (ან სულაც კომიტეტებს ცალკეული რისკებისთვის), რათა აკონტროლონ ისინი, შექმნან პარამეტრული დასაშვები ჩარჩოები და მიიღონ ოპერატიული გადაწყვეტილებები, როდესაც ეს რისკები ამ დასაშვები ზღვრებიდან გამოდის.

სპეციფიკიდან გამომდინარე ასეთი საბჭოების რეგლამენტი, შემადგენლობა და შეხვედრების პერიოდულობა ძალზე ინდივიდუალურია.

* * *

თათბირი რაც მალე დამთავრდება, უკეთესია, თუმცა, რა თქმა უნდა, სასურველია, რომ თათბირზე ესა თუ ის საკითხი სათანადოდ გადაწყვიტონ. როგორც წესი, მიღებულია, რომ თათბირი მაქსიმუმ ორი საათი უნდა მიმდინარეობდეს; ორი საათის

შემდეგ უკვე ხალხი ხმაურს იწყებს, ერთმანეთს აღარ უსმენენ, პირად საკითხებზე ფიქრობენ. სასურველია, საკითხების ჩამონათვალი, შეხვედრის სცენარი ისე გაითვალოს, რომ მისი ხანგრძლივობა ორ საათს არ გადასცდეს. ასეთ შემთხვევაში ადამიანებისთვის თათბირებზე ჯდომა წამებად აღარ იქცევა.

თათბირებს უნდა ჰყავდეს თავისი ხელმძღვანელი და მდივანი. ეს ორი ადამიანი უნდა იღებდეს გადაწყვეტილებას დღის წესრიგზე, შეხვედრის სცენარზე. მდივანი შეხვედრის შემდეგ უნდა წერდეს ოქმს და ხელმძღვანელთან გადიოდეს, რათა მისი სისწორე და სისრულე დაუდასტუროს, ვიდრე დანარჩენ მონაწილეებთან გადაგზავნის.

ცალკე განხილვისა და შეფასების საგანი უნდა იყოს ამ თათბირების ეფექტურობა, რაც წელიწადში მინიმუმ ერთხელ მაინც უნდა ხდებოდეს. ეს მნიშვნელოვანია იმიტომ, რომ ბევრ არასაჭირო თემაზე შეხვედრები ან საჭირო თემაზე ცუდად ორგანიზებული თათბირები ორგანიზაციისთვის ტვირთად არ იქცეს.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ათი საინტერესო თვისება

თვისებები, რომელთა გათვალისწინებაც თითქმის ყველა ორგანიზაციისთვის არის საჭირო.

ორგანიზაციული სტრუქტურა სტრატეგიის განხორციელებისთვის უმთავრესი იარაღია. თუ ამაში ჯერ კიდევ ეჭვი გეპარებათ, ქვემოთ, სავარაუდოდ, დარწმუნდებით, რომ ორგანიზაციები ახორციელებენ არა იმ სტრატეგიას, რომელიც სხვადასხვა დოკუმენტით აქვთ დეკლარირებული, არამედ იმას, რომლის განხორციელების საშუალებასაც მათ მათი სტრუქტურა აძლევს.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება შემოქმედებითი პროცესია. როგორც ცნობილია, ამ დროს ამოვდივართ ორგანიზაციის დანიშნულებიდან, ვითვალისწინებთ სტრატეგიულ პრიორიტეტებს, მთავარ ბიზნესპროცესებს და ვეყრდნობით ორგანიზაციაში არსებულ ლიდერულ რესურსებს. თუმცა, ამ ძირითადი ფაქტორების გარდა, კიდევ არსებობს მრავალი ისეთი თვისება, რომელიც ორგანიზაციულ სტრუქტურას ახასიათებს, მიუხედავად იმისა, მოგვწონს თუ არა ისინი. მათი გათვალისწინება გვეხმარება კარგი სტრუქტურის დამუშავებაში, რომელიც 2-3 წელი მაინც იმუშავებს.

გთავაზობთ ორგანიზაციული სტრუქტურების რამდენიმე ყველაზე მნიშვნელოვან თვისებას:

1. **რაც უფრო მეტი ქვედანაყოფი ექვემდებარება ადამიანს, მით უფრო ნაკლებ რესურსს, ყურადღებასა და ძალისხმევას ახმარს ის**

თითოეულ მათგანს. რა თქმა უნდა, მენეჯერის ინდივიდუალურ უნარებსა და შესაძლებლობებზე ბევრია დამოკიდებული, მაგრამ ითვლება, რომ შვიდ პირდაპირ დაქვემდებარებულ ქვედანაყოფზე მეტის მართვა ადამიანთა უმრავლესობას ძალიან უჭირს. შესაბამისად, უნდა ვეცადოთ ისე გავანაწილოთ ფუნქციები და ამოცანები, რომ სტრუქტურაში არც ერთ ადამიანს ამაზე მეტი ქვედანაყოფი არ ექვემდებარებოდეს.

2. **როდესაც ადამიანს აქვს ამოცანა და არა ფუნქცია, ის მეტი ინიციატივით გამოდის. მისი შეფასებაც უფრო ადვილია და წახალისებაც,** მაგალითად, როდესაც დირექტორის მოადგილეს მკაფიოდ განსაზღვრულ ამოცანაზე, თუნდაც ძალიან მსხვილზე, აქვს პასუხისმგებლობა აღებული, ის გაცილებით ადვილად ხვდება, რა უნდა გააკეთოს, საიდან დაიწყოს, როგორ დაალაგოს მისი უშუალო სტრუქტურა. გაცილებით მეტი იდეაც აქვს და მოქმედების დამოუკიდებლობითაც ხასიათდება, ვიდრე მოადგილე, რომელსაც, უბრალოდ ფუნქციათა ჯგუფი აქვს განაწილებული. ამიტომ ყოველთვის უნდა ვეცადოთ, მოადგილეების დონეზეც კი, მკაფიო ამოცანებზე გავანაწილოთ პასუხისმგებლობა და არა უბრალოდ ფუნქციათა ჯგუფები დავურიგოთ. ბუნებრივია, იგივე პრინციპი მოქმედებს ქვედა რგოლზეც.

3. **როდესაც ერთ ადამიანს ერთზე მეტი თანაბარი მნიშვნელობის ამოცანაზე დავაკისრებთ პასუხისმგებლობას, მაშინ ამ ამოცანებიდან ერთის გარდა ყველა ავტომატურად ნაკლებად პრიორიტეტული გახდება.** ხოლო თუ რომელი იქნება ის ერთი, დიდი ალბათობით ეს ადამიანი გადაწყვეტს პირადი ინტერესებიდან გამომდინარე და არა ორგანიზაციის ინტერესების გათვალისწინებით. დანარჩენი ამოცანების მნიშვნელობა კი ბუნებრივად შემცირდება, მიუხედავად იმისა, თუ როგორ არის ამ ამოცანების პრიორიტეტულობა დეკლარირებულ სტრატეგიაში. ამიტომ, უნდა ვეცადოთ, ერთი ადამიანის ქვეშ მხოლოდ ერთი უმაღლესი პრიორიტეტის ამოცანა შევიყვანოთ.

4. **თუ დირექტორატში შევიყვანთ ადამიანს, რომელსაც არც ერთ სტრატეგიული მნიშვნელობის ამოცანაზე არ აკისრია პასუხისმგებლობა, მაშინ ის ამოცანები, რომელიც მას აკისრია, ავტომატუ-**

რად გახდება პრიორიტეტული, მიუხედავად იმისა, დეკლარირებულია თუ არა მათი მნიშვნელობა. იგივე პრინციპი მოქმედებს პირველი პირის უშუალო დაქვემდებარებაზეც. თუ სამსახურს პირდაპირ პირველ პირს დავუქვემდებარებთ, ის ავტომატურად გახდება უფრო მეტად პრიორიტეტული, წაიღებს მენეჯმენტის მეტ დროს და რესურსებს, მიუხედავად იმისა, არის თუ არა პრიორიტეტული ორგანიზაციისთვის მისი დეკლარირებული სტრატეგიის მიხედვით. ამიტომ უნდა ვეცადოთ, როგორც დირექტორატში, ისე პირველი პირის უშუალო დაქვემდებარებაში ის ამოცანები/ქვედანაყოფები შევიყვანოთ, რომლებიც ორგანიზაციის წარმატებისთვის ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანია.

5. **ერთ ადამიანზე დაქვემდებარებული სამსახურები გაცილებით ადვილად და კარგად თანამშრომლობენ ერთმანეთთან,** ვიდრე სხვადასხვა პირის დაქვემდებარებაში არსებული სამსახურები. მათ, როგორც წესი, ნაკლებად აქვთ სუბორდინაციული ბარიერები და ადვილად, ზედმეტი ზემოთ შეთანხმებების გარეშეც იღებენ ერთობლივ გადაწყვეტილებებს. ამიტომ უნდა ვეცადოთ, ერთი ადამიანის ქვეშ მოვაქციოთ ის ამოცანები/ქვედანაყოფები, რომელთა შორისაც კოორდინაცია ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის სტრატეგიული პროცესებიდან გამომდინარე. ერთადერთი გამონაკლისია დისლოკაცია, მაშინაც კი, როცა სამსახურები სხვადასხვა ხელმძღვანელის დაქვემდებარებაში არიან. თუ მათ ერთ სივრცეში განვათავსებთ, უფრო მარტივად ითანამშრომლებენ. აქედან გამომდინარე, უნდა ვეცადოთ ქვედანაყოფები, რომელთა შორისაც კოორდინაცია მნიშვნელოვანია, მაგრამ რაიმე მიზეზის გამო ერთი ხელმძღვანელის დაქვემდებარებაში მოქცევა ვერ ხერხდება, ტერიტორიულად მაინც განვალაგოთ ერთად.

6. **სამსახურები, რომლებიც სხვადასხვა ხელმძღვანელის დაქვემდებარებაში არიან, ბუნებრივად ახორციელებენ ერთმანეთის პარალელურ კონტროლს.** მათ შორის ნებისმიერი, სულ მცირე წინააღმდეგობაც კი, პირდაპირ დირექტორების დონეზე ამოდის და მათი განსახილველი და გადასაწყვეტი ხდება. შესაბამისად, უნდა ვეცადოთ, ის ქვედანაყოფები, რომელთა შორისაც გვინდა ძალთა ბალანსი და ინტერესთა კონფლიქტი ორგანიზაციის ინ-

ტერესების შესაბამისად გამოვიყენოთ, ერთი ადამიანის ქვეშ არ უნდა მოვაქციოთ. სხვა შემთხვევაში, ინფორმაცია ზევით აღარ ამოვა და საკითხები ქვევით დაიწყებს დარეგულირებას, რაც ორგანიზაციისთვის, შესაძლოა, საზიანო იყოს. მაგალითად, გაყიდვებისა და წარმოების ან მომსახურების ერთი ადამიანის ქვეშ მოქცევა ორგანიზაციას უკარგავს შესაძლებლობას, რომ პროდუქტში ან მომსახურებაში უფრო მეტი ხარვეზი ბუნებრივად გამოავლინოს. ეს კი კომპანიისთვის, როგორც წესი, სასურველი არ არის. ასეთი პარალელური კონტროლის შესაძლებლობა და საჭიროება მიზანშეწონილია, რომ ბევრ ფუნქციაში პროცესების დეტალური დამუშავებით გამოვლინდეს და სხვადასხვა ადამიანის დაქვემდებარებაში გადანაწილდეს.

7. **ორგანიზაციულ სტრუქტურაში რაც უფრო მაღალი სტატუსი ექნება ადამიანს, შესაბამისად, დროთა განმავლობაში მის ხელთ უფრო მეტი ძალაუფლება მოიყრის თავს.** თუ ადამიანს დავარქმევთ დეპარტამენტის ხელმძღვანელს, უნდა ვიცოდეთ, რომ ხვალ თუ ზეგ ის თავის დაქვემდებარებაში მყოფი განყოფილებების გამოყოფის აუცილებლობის დასაბუთებას დაიწყებს. მაგალითად, სამმართველოს უფროსი დეპარტამენტების და მათ ქვევით განყოფილებების შექმნის ინიციატივით გამოვა; გენერალური დირექტორის მოადგილე კი სამმართველოების შექმნის აუცილებლობის დასაბუთებას დაიწყებს თავისი დეპარტამენტებითა და განყოფილებებით. ეს აუცილებლად ასე მოხდება. ეტაპობრივად გარკვეულ დონეზე მიზანსაც მიაღწევენ. შესაბამისად, უნდა ვეცადოთ, სტატუსები გავუნაწილოთ იმის მიხედვით, თუ რა სიმძლავრემ და რესურსებმა გვინდა მოიყაროს, დროთა განმავლობაში, ამ ამოცანების ქვეშ თავი.

8. **რაც უფრო შორს არის ქვედანაყოფი პირველი პირისგან, მით უფრო ნაკლებია მისი გავლენა ორგანიზაციაზე,** მით უფრო ნაკლებ რესურსს, ფულს, მენეჯერულ ყურადღებას მიიღებს მისი დასახული ამოცანა. ერთ-ერთი მოადგილის დაქვემდებარებაში, ერთ-ერთი სამმართველოს, ერთ-ერთი დეპარტამენტის ერთ-ერთი განყოფილება ვერაფრით შეძლებს პრიორიტეტული ფუნქციის შესრულებას, რამდენად მუქადაც უნდა იყოს ეს ფუნქცია ან ამოცანა სტრატეგიაში ხაზგასმული. შესაბამისად, უნდა ვეცადოთ, რომ არათუ რამე მნიშვნელოვანი ამოცანა არ

გამოგვრჩეს სტრუქტურის ფორმირებისას ისე, რომ სტრუქტურაში მასზე პასუხისმგებელი ადამიანი არ გვყავდეს, არამედ უნდა ვეცადოთ იმ მანძილით მივაახლოოთ ყველა ქვედანაყოფი გადაწყვეტილების ცენტრთან, როგორც ამას ორგანიზაციისთვის მათი პრიორიტეტულობა მოითხოვს. სხვა შემთხვევაში მათზე დაკისრებული ფუნქციები ჩვენთვის სასურველ პრიორიტეტულობას ვერაფრით შეიძენს, რამდენიც უნდა ილაპარაკონ მენეჯერებმა ამაზე.

9. თუკი ერთ ადამიანს ექვემდებარება საოპერაციო, მიმდინარე და განვითარების ფუნქციები, უნდა ვიცოდეთ, რომ განვითარებაზე დახარჯული დრო ყოველთვის მინიმალური იქნება. ადამიანების აბსოლუტური უმრავლესობა გაცილებით მეტ დროს უთმობს მიმდინარე საქმეებს, ვიდრე აუცილებელს. ისინი ვერასოდეს იცლიან განვითარების საქმეებისთვის იმ მიზეზით, რომ მათ ბევრი მიმდინარე პროექტი აქვთ ყოველდღიურად განსახორციელებელი. ამიტომ უნდა ვეცადოთ, რომ განვითარების ფუნქციები, რომლებიც ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის და აუცილებელია, მათზე ადეკვატური დრო და ენერგია იხარჯებოდეს, ყოველდღიური საქმიანობით დატვირთულ ადამიანს ჩამოვაცილოთ. სხვა შემთხვევაში განვითარებაზე ორიენტირებული გეგმები არ შესრულდება ან ყოველთვის ძალიან ნელა და წვალებ-წვალებით იმუშავებს.

10. ქვედანაყოფები იმას აკეთებენ, რაც მათ დასახელებაში უწერიათ და არა იმას, რაც მათ დებულებაში არის ჩადებული. სამსახურის ან დეპარტამენტის დასახელებას მის საქმიანობაზე დიდი გავლენა აქვს. ხელმძღვანელებიც, თანამშრომლებიცა და კონტრაგენტებიც ძირითადად დასახელების მიხედვით განსაზღვრავენ რა შედის ამა თუ იმ ქვედანაყოფის კომპეტენციაში და რა არა. დებულებაში რაც უნდა სრულყოფილად იყოს განსაზღვრული ქვედანაყოფის ფუნქციები და ამოცანები, ისინი მაინც იმას აკეთებენ, რასაც მათ დასახელება ეუბნება. ამიტომ მაქსიმალურად უნდა მოვერიდოთ ზოგად, ხშირად გამოყენებულ დასახელებებს და დავარქვათ ისეთი სახელები, რომლებიც მათ როლსა და პაუსუხისმგებლობას უფრო მკაფიოდ გამოხატავს. არასწორი დასახელება დროთა განმავლობაში ბევრ

გაუგებრობას გამოიწვევს და დროსაც ფუჭად დავკარგავთ. როცა საუბარი იქნება იმაზე, თუ ვის პასუხისმგებლობაში რა შედის, არავის გაახსენდება, რომ დებულებაში ჩაიხედოს.

ორგანიზაციულ სტრუქტურაში კიდევ ბევრი საკითხია ყურადსაღები, თუმცა შევეცადეთ გამოგვეყო მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანი პუნქტები, რომელთა გათვალისწინებაც ყოველი ორგანიზაციისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია. თითოეული ეს საკითხი დროთა განმავლობაში ორგანიზაციის მიმდინარე საქმიანობაზე აუცილებლად მოახდენს გავლენას. ამდენად მათი უყურადღებოდ დატოვება დაუშვებელია. ორგანიზაციული დიზაინის ფორმირების ერთ-ერთი მთავარი ამოცანა სწორედ ისაა, რომ მსგავსი თვისებები გავითვალისწინოთ და ისინი ორგანიზაციის ინტერესების შესაბამისად მაქსიმალურად გამოვიყენოთ.

წარმატებებს გისურვებთ არსებული სტრუქტურის ანალიზსა და ახალი სტრუქტურის დამუშავებაში. ვფიქრობთ, ზემოთ მოცემული ჩამონათვალი ყოველივე ამაში დაგეხმარებათ.

ხარისხზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა

იმისთვის, რომ ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ ხარისხს მაქსიმალურად შეუწყოს ხელი, საჭიროა, ხარისხის კონტროლიც და ხარისხის განვითარებაც სხვადასხვა დირექტორს ექვემდებარებოდეს და მათ რაც შეიძლება დიდი სტატუსი ჰქონდეთ ორგანიზაციაში.

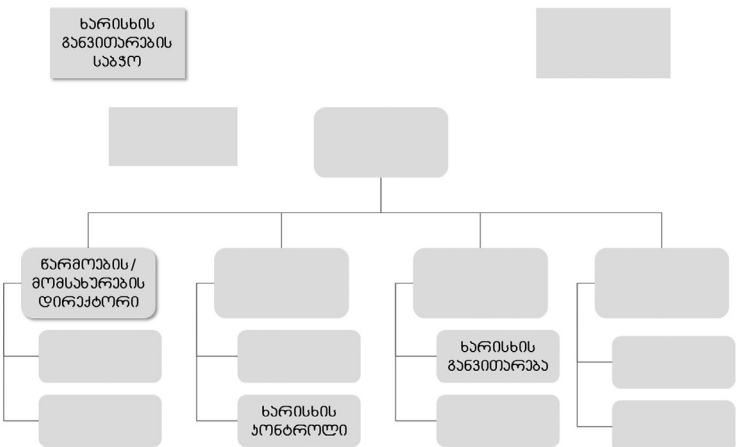
მომსახურების თუ პროდუქტის სტაბილურად მაღალი ხარისხი ბევრი ორგანიზაციისთვის უმთავრესი პრიორიტეტია. ისინი ფიქრობენ, რომ სწორედ ხარისხი განსაზღვრავს კლიენტების კმაყოფილების დონეს, ლოიალურობას ბრენდის მიმართ და, ზოგადად, ბიზნესის ღირებულების ზრდის მთავარ საფუძველსაც წარმოადგენს. ყველა შემთხვევაში ასეა თუ არა ეს, ძნელი სათქმელია, მაგრამ მათ, ვისთვისაც მომსახურების თუ პროდუქტის ხარისხს მართლაც გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს, სასურველია, პირველ რიგში, სწორედ ხარისხზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა ჰქონდეთ.

იმისთვის, რომ პროდუქტის თუ მომსახურების სტაბილურად მაღალი ხარისხი შევინარჩუნოთ, ორგანიზაციის სტრუქტურაში საჭიროა:

1) არსებობდნენ უშუალოდ წარმოების (პროდუქტის ან მომსახურების) ხარისხის კონტროლისა და ხარისხის განვითარების ამოცანებზე პასუხისმგებელი პირები და მათ შორის ეს პასუხისმგებლობები ძალიან მკაფიოდ იყოს გამიჯნული;

2) მათ რაც შეიძლება მაღალი იერარქიული პოზიცია ეკავოთ და ამასთან ერთმანეთისგან მაქსიმალურად დამოუკიდებლები იყვნენ;

3) არსებობდეს კოლეგიალური ორგანო, საბჭო, სადაც მათ ერთმანეთთან და აგრეთვე ამ პროცესებში ჩართულ სხვა თანამშრომლებთან გამართული და რეგულარული კომუნიკაცია ექნებათ, სადაც ერთად მიიღებენ ამ მხრივ ყველაზე მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს.



ხარისხზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა

ამ ყველაფერთან ერთად ასევე საჭიროა, რომ აღნიშნული ადამიანების როგორც ინდივიდუალური, ისე ერთობლივი საქმიანობის შედეგები მაღალი რგოლის მენეჯერებმა განიხილონ, გააანალიზონ და შეაფასონ.

პასუხისმგებლობები წარმოებაზე, კონტროლსა და განვითარებაზე მკაფიოდ გამიჯნული უნდა იყოს. ხარისხზე ორიენტირებულ ორგანიზაციაში უნდა არსებობდნენ კონკრეტული სტრუქტურები და კონკრეტული ადამიანები სამი განსხვავებული მიმართულებით: პროდუქტის ან მომსახურების წარმოება, ხარისხის კონტროლი და ხარისხის განვითარება. აქედან:

ა) მომსახურების/პროდუქტის წარმოებაზე პასუხისმგებელი სტრუქტურა და ხელმძღვანელი უზრუნველყოფენ, რომ ყოველდღიური საოპერაციო პროცესი მიმდინარეობდეს გამართულად, მოქმედი წესებისა და სტანდარტების სრული დაცვით – ყველა ადამიანი იყოს თავის ადგილას, საჭირო სამუშაო ფორმაში, ჰქონდეს სათანადოდ გამართული აღჭურვილობა, სათადარიგო მასალები, მარაგი და ა.შ., პროცესი უწყვეტად, შეფერხებების გარეშე უნდა მიდიოდეს. სასურველია, სადაც ამის შესაძლებლობა არსებობს, ლოჯისტიკური, სასაწყობე, მხარდამჭერი სტრუქტურები, რომლებიც ოპერაციების შეუფერხებელ წარმოებას ემსახურება, ასევე ამ ადამიანის დაქვემდებარებაში იყოს. ეს ბევრად უფრო ეფექტურს ხდის მხარდაჭერას, ასეთ დროს მათ მიერ გამოწვეული შეფერხებებიც მინიმუმამდე მცირდება.

ბ) ხარისხის კონტროლზე პასუხისმგებელი ქვედანაყოფის არსებობა აუცილებელია ხარისხზე ორიენტირებული ორგანიზაციების სტრუქტურაში. ეს ქვედანაყოფი ან თუნდაც ერთი ადამიანი ამ მიმართულებით, საჭიროა იმისთვის, რომ მუდმივად აკვირდებოდეს შედეგს, მუშაობის პროცესს, აკონტროლებდეს შიდა სტანდარტების დაცვის მდგომარეობას. აგრეთვე, უნდა არსებობდეს საბოლოო მომხმარებელთან გამართული უკუკავშირი, რომ იქიდან პირდაპირ შემოდიოდეს რაც შეიძლება მეტი და სანდო ინფორმაცია, თუ რა მოსწონთ, რა არ მოსწონთ კლიენტებს, რის გაუმჯობესებას ისურვებდნენ და ა.შ. ასევე სასურველია ეს ქვედანაყოფი იყოს პასუხისმგებელი კონტროლის პროცედურებით მიღებული ინფორმაციის გადამუშავებაზე, ანალიზსა და რეკომენდაციების ფორმირებაზე, თუ როგორ შეიძლება ეს ხარვეზები აღმოიფხვრას.

გ) მესამე მიმართულება, რომელიც ხარისხზე ორიენტირებული ორგანიზაციების სტრუქტურაში ასევე ძალიან მკაფიოდ უნდა იყოს წარმოდგენილი, არის უშუალოდ პროდუქტის/მომსახურების ხარისხის განვითარების ფუნქცია. ეს უნდა იყოს სტრუქტურა ან თუნდაც მენეჯერი, რომელიც მუდმივად იზრუნებს ხარისხის გაუმჯობესებისთვის დასმული ამოცანების ეფექტიანად და დროულად გადაწყვეტაზე – პროექტების მართვაზე,

რომლებიც ამ მიმართულებით ხორციელდება; ამ ამოცანების გადასაწყვეტად საჭირო უფრო დეტალური კვლევებისა და ანალიზის განხორციელებაზე, მათ შორის საუკეთესო პრაქტიკის ძიებაზე, შესწავლასა და დამუშავებაზე, სხვადასხვა ინოვაციური იდეების ძიებაზე, რომლებიც, პირველ რიგში, პროდუქტის/მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებისკენ არის მიმართული.

ამ სამიდან თუნდაც ერთი ფუნქციის არარსებობა ცალკე ან საერთოდ არქონა, ან შეთავსება რომელიმე სხვა ფუნქციასთან ნიშნავს, რომ ხარისხის უზრუნველყოფაზე მიმართული ძალისხმევა არასტაბილური ან არასაკმარისი იქნება, რაც თავისთავად დროში არასათანადო შედეგს გამოიწვევს.

წარმოებაზე, კონტროლსა და განვითარებაზე პასუხისმგებელი ადამიანები სტრუქტურაში სწორად უნდა იყვნენ გადანაწილებული. საჭიროა, რომ ამ ქვედანაყოფებს თუ ადამიანებს რაც შეიძლება მაღალი იერარქიული პოზიციები ეკავოთ და, ამასთან, მაქსიმალურად დამოუკიდებლები იყვნენ ერთმანეთისგან. ანუ არც ერთი, ორი ან, მით უმეტეს, სამივე ზემოთ ჩამოთვლილი რგოლებიდან ან ადამიანიდან არ არის სასურველი, ექვემდებარებოდეს ერთსა და იმავე ხელმძღვანელს, ორგანიზაციის პირველი პირის გარდა.

რაც უფრო დიდია ამ ამოცანებზე პასუხისმგებელი ადამიანისა და ქვედანაყოფების სტრუქტურული იერარქია, მით უფრო მნიშვნელოვანი იქნება ხარისხი ამ ორგანიზაციის რეალურ ცხოვრებაში. თუ წარმოებაზე პასუხისმგებელი ხელმძღვანელები თითქმის ყველა ასეთ ორგანიზაციაში არსებობენ და მათ ხშირად ერთ-ერთი დირექტორის პოზიციაც უკავიათ, ხარისხის კონტროლსა და ხარისხის განვითარებაზე პასუხისმგებელი ადამიანები ან არ არსებობენ, ან რომელიღაც სამსახურის რომელიღაც რიგით თანამშრომელს აქვს ეს ფუნქციები შეთავსებული და ხშირად ისინი ისევ წარმოებაზე პასუხისმგებელ ხელმძღვანელს ექვემდებარებიან. ეს სამივე მიმართულება იწვევს დახარჯული რესურსების, ძალისხმევისა და მენეჯერთა ყურადღების ფრაგმენტულობას, არათანამიმდევრულობას, არასაკმარისობას და, აქედან გამომდინარე, შედეგიც არასასურველია.

იმისთვის, რომ ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ ხარისხს მაქსიმალურად შეუწყოს ხელი, საჭიროა ხარისხის კონტროლიც და ხარისხის განვითარებაც სხვადასხვა დირექტორს ექვემდებარებოდეს და მათ რაც შეიძლება დიდი სტატუსი ჰქონდეთ ორგანიზაციაში.

პირველ რიგში, ეს საჭიროა იმისთვის, რომ სამივე მიმართულებით უფრო მეტი რესურსი დაიხარჯოს. ამასთან, აუცილებელია როგორც ფინანსური, ისე მენეჯმენტის ყურადღებაც. ამ ქვედანაყოფების სწორედ ასეთი განლაგება უზრუნველყოფს, რომ ხარისხი ძალიან ხშირად ბუნებრივად გახდება დირექტორატზე განხილვის საგანი. ეს გამოიწვევს იმასაც, რომ ხარისხის განვითარების მხრივ ბევრად მეტი საქმე გაკეთდება.

სტრუქტურაში პასუხისმგებლობის ამ ფორმით გადანაწილება უზრუნველყოფს იმასაც, რომ ნაკლები ინფორმაცია დაიკარგება როგორც ხარისხში არსებულ პრობლემებზე, ისე მათი აღმოფხვრის, ხარისხის განვითარებაში არსებულ შეფერხებებზეც. ეს ასევე ხელს შეუწყობს განვითარების დაჩქარებას.

რაც უფრო დაბლა იქნებიან სტრუქტურაში ხარისხის კონტროლსა და ხარისხის განვითარებაზე პასუხისმგებელი ადამიანები, მით ნაკლები რესურსი დაიხარჯება ამ მიმართულებით.

თუ კონტროლისა და განვითარების ფუნქცია ერთსა და იმავე დირექტორს დაევალება, კონტროლის მიერ აღმოჩენილი ინფორმაცია ხარისხის განვითარების შესაძლებლობების იმ ნაწილის შესახებ, რომლის განხორციელებასაც ეს დირექტორი არასაჭიროდ ან შეუძლებლად მიიჩნევს, არ გახდება ცნობილი მაღალი რგოლის მენეჯერთათვის, რაც ყოველთვის კარგი შეიძლება არ იყოს.

ორგანიზაციისთვის ხარისხი რეალურ პრიორიტეტად გადაიქცევა მაშინ, თუკი კომპანიაში ყოველდღიურად გამოვლინდება ხარისხის გაუმჯობესების შესაძლებლობები, რომელთაც რაც შეიძლება მაღალ დონეზე განიხილავენ. ასევე მნიშვნელოვანია,

რომ რაც შეიძლება ზედა დონეზე განიხილონ განვითარების ამოცანები შესაბამისი ქვედანაყოფებისთვის.

მეორე მხრივ, კონტროლის ან ხარისხის განვითარების ფუნქციების მიმდინარე წარმოებაზე პასუხისმგებელი ხელმძღვანელისთვის დაქვემდებარება კიდევ უფრო ცუდ შედეგებს გამოიღებს. კონტროლი „ველარ იპოვის“ ძალიან ბევრ ხარვეზს, ხოლო განვითარებისთვის ძალიან ცოტა დრო და ძალიან ცოტა ფინანსური რესურსები დარჩება არათუ უმაღლეს მენეჯმენტს, არამედ თვითონ კურატორ ხელმძღვანელსაც კი.

უნდა არსებობდეს საბჭო, რომლის ფარგლებშიც ისინი ერთმანეთთან შეფერხების გარეშე და რეგულარულად იმუშავებენ. ასეთი ორგანოს ოფიციალურად არსებობა საჭიროა. ამ საბჭოს წევრები უნდა იყვნენ დირექტორები ან მინიმუმ ის ადამიანები, რომლებიც უშუალოდ დირექტორებს ექვემდებარებიან. ასეთ დროს მხარეებს შორის კომუნიკაცია ძალიან რთულდება, კოორდინირებული გადაწყვეტილებების დროში სწრაფად მიღებაც ძალიან ჭირს. ურთიერთობის ასეთი ოფიციალური ფორმატი კი მნიშვნელოვნად აჩქარებს ხარისხის განვითარების პროცესს, ვინაიდან კომუნიკაცია გამართული და ფორმალური ხდება, გადაწყვეტილებებიც სწრაფად მიიღება და მათი აღსრულების კონტროლზეც სათანადო დრო და რესურსები იხარჯება.

ამ საბჭოზე უნდა იხილებოდეს სწორედ კონტროლის მიერ აღმოჩენილი ყველა ძირითადი პრობლემა, მათი გადაწყვეტის გზები და რეკომენდაციები. აქ უნდა გამოდიოდეს განსახილველად განვითარების ფუნქციის მიერ აღმოჩენილი ან მოგროვებული ინოვაციური იდეები და საუკეთესო პრაქტიკის ანალიზის შედეგები. ამ საბჭოზე უნდა მსჯელობდნენ ხარისხის განვითარებაზე, ყველაზე მნიშვნელოვან სტრატეგიულ პროექტებზე, მათ მიმდინარეობაში წამოჭრილ პრობლემებზე და დასახონ მათი გადაჭრის გზები.

საბჭოს წევრები არა მარტო ამ სამი მიმართულებით პასუხისმგებელი ხელმძღვანელები, არამედ საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები და რიგითი თანამშრომლებიც უნდა იყვნენ, ანუ

ისინი, რომელთა მონაწილეობაც ხარისხის განვითარების მიმართულებით მიღებულ გადაწყვეტილებებში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი შეიძლება იყოს. როცა ამ პროცესში შესაბამისი კომპეტენციის ადამიანები მიიღებენ მონაწილეობას, მაშინ უკეთეს გადაწყვეტილებასაც მიიღებენ და მათი მაღალ დონეზე განხორციელებაც საგრძნობლად ადვილი იქნება.

საბჭოს მუშაობა რეგულარულ ხასიათს უნდა ატარებდეს. შეხვედრები, წინასწარ განსაზღვრული პერიოდულობით, სასურველია თვეში ერთხელ მაინც იმართებოდეს, რათა ხარისხის განვითარებაში ჩართულ ყველა მხარეს შორის გამართული კომუნიკაცია, განვითარების მაღალი ტემპი, საკითხების დასმისა და გადაწყვეტის სიმარტივე უზრუნველყოს.

სწორედ ამ საბჭოს მუშაობაზეა დამოკიდებული თუ რამდენად კოორდინირებული იქნება თითოეული მიმართულებით, როგორც ყოველდღიურ ოპერაციებში, ისე ხარისხის კონტროლისა და ხარისხის განვითარების მიმართულებით დახარჯული ძალისხმევა.

***

მოკლედ, თუ თქვენ გადაწყვიტეთ, რომ პროდუქციისა თუ მომსახურების სტაბილურად მაღალი ხარისხი თქვენი ორგანიზაციის სავიზიტო ბარათად აქციოთ, პირველ რიგში დარწმუნდით, რომ თქვენს ორგანიზაციულ სტრუქტურაში სათანადოდ, მათი მნიშვნელობის შესაბამისად არიან წარმოჩენილნი წარმოებაზე, ხარისხის კონტროლსა და ხარისხის განვითარებაზე პასუხისმგებელი ადამიანები, რომ მათ სათანადო ადგილი უკავიათ სტრუქტურაში და რომ არსებობს ფორმატი, რომლის ფარგლებშიც ისინი ერთმანეთთან ადვილად, რეგულარულად და ეფექტურად ურთიერთობენ. ამ სამი პირობის დაცვის გარეშე ან არასტაბილურ ხარისხს, ან მისი განვითარების არასაკმარის ტემპს მივიღებთ შედეგად და ზრდის არჩეულ სტრატეგიასაც ვერ განვახორციელებთ.

2012, ივლისი

წარმატების განმსაზღვრელი ბიზნესპროცესები

ამ ეტაპს განსაკუთრებული ყურადღება სჭირდება. ის განსხვავებული შეიძლება იყოს სხვადასხვა ორგანიზაციაში, მაგრამ ყველგან კარგად აწყობილი და გამართული უნდა იყოს.

ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის არსებობს პროცესები, რომლებიც მის წარმატებულ საქმიანობას ყველაზე მეტად განაპირობებს. მართალია, სხვადასხვა შემთხვევაში პროცესების მნიშვნელობაც და შინაარსიც განსხვავებულია, მაგრამ მათი ძირითადი ჩამონათვალი და ჩარჩო ორგანიზაციათა უმრავლესობისთვის მეტ-ნაკლებად მსგავსია.

გაყიდვების, პროდუქტების განვითარების, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების, საკადრო ბაზის განვითარების, აგრეთვე, სტრატეგიული მართვის პროცესები ყველაზე მეტად განსაზღვრავენ წარმატებას. იმედი გვაქვს, ქვემოთ მოცემული მოსაზრებები თითქმის ყველა მენეჯერისთვის იქნება ღირებული, ვინაიდან ის ორგანიზაციები, სადაც ეს პროცესები სწორად არ მუშაობს, ოდესაღაც აუცილებლად დაკარგავენ კონკურენტუნარიანობას და შესაბამისად, წარმატებასაც.

ქვემოთ მოცემული პროცესებიდან თითოეულზე არათუ ცალკე სტატია, წიგნებიც კი შეიძლება დაიწეროს. ვეცადეთ, ისეთი აქტუალური საკითხები გამოგვეყო, რომელთა გათვა-

ლისწინებაც ორგანიზაციათა უმრავლესობისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია.

1. გაყიდვების პროცესი

ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის გაყიდვები ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პროცესია. ეს პროცესი შეუფერხებლად რომ მიმდინარეობდეს შემდეგ ეტაპებად და საკითხებად უნდა იყოს დაყოფილი და აწყობილი:

1.1. სეგმენტების პერიოდული გადახედვა, ანუ იმის განსაზღვრა, თუ ვინ შეიძლება გამოიყოს პოტენციურ კლიენტებად. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა პროდუქტი მომხმარებელთა კონკრეტული ჯგუფისთვის იქმნება, მაინც სასურველია, პერიოდულად დაისვას კითხვა: ხომ არ არის სხვა ჯგუფები ან ხომ არ გაჩნდა მომხმარებელთა ისეთი ჯგუფი, რომლისთვისაც ჩვენი პროდუქტი, შესაძლოა, ასევე საინტერესო და ღირებული აღმოჩნდეს. ამის გაკეთება, თუნდაც წელიწადში ერთხელ, დაგვეხმარება, არ გამოგვრჩეს გაყიდვების ზრდის ახალი შესაძლებლობები.

1.2. მომხმარებლებისთვის მისაწოდებელი ინფორმაციის დამუშავება/გადახედვა, ასევე პერიოდულად შესასრულებელი სამუშაო, რომლის ფარგლებშიც ორგანიზაცია უნდა დარწმუნდეს, რომ მის მიერ გავრცელებული ინფორმაცია ოპტიმალურია, ასახავს პროდუქტის ღირებულებას, დადებით და უარყოფით მხარეებს მომხმარებელთა კონკრეტული ჯგუფისთვის და ეხმარება მათ, მათთვის სწორი გადაწყვეტილება მიიღონ, შეიძინონ თუ არ შეიძინონ ჩვენი მომსახურება. მნიშვნელოვანია, რომ გადასაცემი ინფორმაცია, რაც შეიძლება ლაკონიური და ამომწურავი იყოს.

1.3. ინფორმაციის გადაცემის არხების გადახედვა/შერჩევა/აწყობა/გამართვა ასევე მნიშვნელოვანი ეტაპია. იგი პერიოდულად იმის გადამოწმებას უნდა უზრუნველყოფდეს, თუ რამდენად სწორად გვაქვს არჩეული გაყიდვისთვის საჭირო ინფორმაციის მომხმარებლისთვის მიწოდების არხი, რამდე-

ნად კარგად მუშაობს ის, ხომ არ არის საჭირო ახალი არხების შერჩევა და აწყობა გაყიდვების განსაზღვრისთვის.

1.4. ინფორმაციის არსებული არხების მიმდინარე მართვა და მხარდაჭერა — რუტინული, ყოველდღიური ქვეპროცესია, რომელიც გაყიდვისთვის საჭირო ინფორმაციის მომხმარებლამდე შეუფერხებელ მიწოდებას უზრუნველყოფს. საჭიროა, პროცესის ეს ნაწილი, ერთი მხრივ, გამართულად მიმდინარეობდეს, ხოლო, მეორე მხრივ, პერიოდულად იხვეწებოდეს საჭირო ცვლილებების შეტანით.

1.5. მომხმარებლისგან უარყოფითი გადაწყვეტილების მიზეზების შესახებ ინფორმაციის მიღება, ანალიზი და რეაგირების ორგანიზაცია — ეს გაყიდვების პროცესის ძალიან მნიშვნელოვანი ნაწილია. უნდა შევეცადოთ, გავიგოთ, რატომ არ ყიდულობს მომხმარებელი ჩვენს პროდუქტს, გავაანალიზოთ მიზეზები და შევეცადოთ, პროდუქტი ან გაყიდვების მიდგომები დავხვეწოთ. ეს ერთ-ერთი წინა პირობაა იმისა, რომ უახლოეს მომავალში ჩვენი პროდუქტი ბაზარზე მოთხოვნადი გახდეს.

თითოეული ორგანიზაცია ინდივიდუალურია და აქვს განსხვავებული პროდუქტი, ინფორმაცია და გავრცელების არხები, მაგრამ კომპონენტები მაინც მსგავსია იმის მიუხედავად, თუ რას ვიყენებთ გავრცელების არხებად: ტელევიზიას, პარტნიორ ორგანიზაციებს, საკუთარი გაყიდვების სამსახურს თუ ინტერნეტს ან სხვა დისტანციურ საშუალებებს. შესაბამისად, ზემოთ მოცემული ეტაპების გავლა ნებისმიერი ორგანიზაციის გაყიდვების პროცესში მნიშვნელოვანია, თუმცა, ბუნებრივია, განსხვავებული ინტენსივობითა და მოქმედებებით.

2. პროდუქტების განვითარების პროცესი

ორგანიზაციის ფინანსურ სტაბილურობას ყველაზე მეტად განსაზღვრავს და მუდმივი ზრდის მთავარი ფაქტორია პროდუქტის კონკურენტუნარიანობა და სწორი ასორტიმენტი, ამიტომ საჭიროა პროდუქტების განვითარების პროცესი სწო-

რად იყოს აგებული და უწყვეტად მიმდინარეობდეს. თუმცა ამ მიმართულებით დახარჯული რესურსები ორგანიზაციის საქმიანობის მასშტაბიდან და დარგის სპეციფიკიდან გამომდინარე განსხვავებულია. პროდუქტების განვითარების პროცესში შემდეგი ქვეპროცესებისა და ეტაპების კარგად გამართვაა საჭირო:

2.1. იდეების გენერაცია ამ პროცესის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილია. იგი უწყვეტად უნდა მიმდინარეობდეს. საჭიროა, ცხადად იყოს განსაზღვრული და კარგად გამართული, თუ ვინ, რა პერიოდულობით, საიდან აგროვებს იდეებს ახალი პროდუქტების დამუშავების შესაძლებლობების ან არსებულის განვითარების გზებთან დაკავშირებით. ამისთვის შესაძლოა გამოვიყენოთ საერთაშორისო პრაქტიკა, დავაკვირდეთ კონკურენტებს, თანამშრომლებისგან ან კლიენტებისგან იდეები მოვიძიოთ. მოკლედ, პროდუქტების განვითარების პროცესში ეს ნაწილი კარგად უნდა ავაწყოთ და განვავითაროთ.

2.2. პროდუქტების განვითარების პროცესში მეორე მნიშვნელოვანი ეტაპია იდეების შერჩევა, შეფასება და დამტკიცება. საჭიროა, იდეები კარგად შევისწავლოთ და მათგან საუკეთესოები ამოვარჩიოთ, ცხადად ჩამოვაყალიბოთ კონცეფცია, განვიხილოთ და შევათანხმოთ მენეჯერებთან. საჭიროა პროცესის ეს ნაწილიც სტაბილურად, წინასწარ განსაზღვრული პერიოდულობით მიმდინარეობდეს.

2.3. შემდეგი ეტაპი პროდუქტების ან მათში ცვლილებების დეტალური დამუშავებაა. პროდუქტი წარმატებული რომ იყოს, მისი ყველა დეტალი კარგად უნდა დამუშავდეს და მისთვის აუცილებელი ტექნიკური, ტექნოლოგიური თუ სხვა მხარდამჭერი სისტემაც შეიქმნას. როგორც წესი, პროცესის ეს ნაწილი სტანდარტული საპროექტო ფორმატით მიმდინარეობს.

2.4. პროდუქტის ან მასში ცვლილების ტესტირება, საპილოტე გაყიდვების ან დეტალური კვლევის საფუძველზე, სხვადასხვა შემთხვევაში, პროდუქტების განვითარების მთლიანი პროცე-

სის სხვადასხვა ეტაპზე ხდება. ზოგჯერ მისი გაკეთება დამტკიცებამდეა საჭირო, ზოგჯერ ბაზარზე აქტიური შეტანის დაწყებამდე. ეს გადაწყვეტილება დამოკიდებულია იმაზე, თუ ამ ორიდან რომელი ეტაპი რა მოცულობის რესურსსა და დროს მოითხოვს. ჩვენთან დამკვიდრებული პრაქტიკით, ამ ეტაპს ყველაზე მეტად უგულებელყოფენ. თუმცა, ეს იმიტომ არ ხდება, რომ იგი ნაკლებად მნიშვნელოვანია.

2.5. პროდუქტის შეტანა ბაზარზე და მის პირველ შედეგებზე დაკვირვება პროდუქტების განვითარების ბოლო, მაგრამ მნიშვნელოვანი ეტაპია. როგორი კარგიც უნდა იყოს იდეა და რამდენად კარგადაც უნდა დამუშავდეს ის, საბოლოო შედეგი ბევრად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რა გზით შეიტანეს იგი ბაზარზე, რამდენად კარგად გააცნეს ეს პროდუქტი გამყიდველებს, რამდენად სწორად დაიგეგმა და განხორციელდა პროდუქტის პირველადი პრომოუშენი.

3. კლიენტების მომსახურების განვითარების პროცესი

თითქმის ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის არანაკლებ მნიშვნელოვანია კლიენტების მომსახურების მუდმივი განვითარების პროცესი. კლიენტებთან ან პოტენციურ კლიენტებთან ურთიერთობის დასახვეწად და მომსახურების ხარისხის გასაუმჯობესებლად საჭიროა:

3.1. მომსახურების პროცესებზე დაკვირვება და მისი გაუმჯობესების შესაძლებლობების გამოვლენა. კარგად უნდა იყოს გამართული ამ შესაძლებლობების მუდმივი ძიების, მომსახურებაში არსებული პრობლემების გამოვლენის, გადარჩევისა და კლასიფიკაციის პროცესი. რამდენად სტაბილური და ხარისხიანია ინფორმაცია, ამ საკითხებთან დაკავშირებით, მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს მომსახურების ხარისხის განვითარების ტემპებს.

3.2. მომსახურების ხარისხის განვითარების მეორე ეტაპი არსებულ მომსახურებაში ცვლილებების დამუშავებაა. აქ საჭიროა ვადებისა და მონაწილეების გამართული მართვა. გამომდი-

ნარე იქიდან, რომ, როგორც წესი, ამ პროცესში IT და სხვა სტრუქტურებიც აქტიურად ერთვებიან, სტრუქტურათაშორისი პროექტების დაგეგმვისა და მართვის კულტურას, ტრადიციებს დიდი მნიშვნელობა აქვს ამ ეტაპის გამართული მიმდინარეობისთვის.

3.3. ცვლილებების დანერგვა მომსახურების ხარისხის განვითარების შემდეგი ეტაპია. მის ფარგლებში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ცვლილებების შესახებ ინფორმაციის სწორი მიტანა როგორც მომსახურე პერსონალთან, ისე თვითონ მომხმარებლებთან. ასევე საჭიროა აუცილებელი წინა პირობებისა და პირობების მომზადება ცვლილებების ეფექტურად ამოქმედებისთვის.

4. საკადრო ბაზის განვითარების პროცესი

ის, თუ როგორი კადრები ჰყავს ორგანიზაციას, რამდენად შეესაბამებიან ისინი ორგანიზაციის ამოცანებს (რაც, როგორც წესი, მენეჯერების ძირითადი წუხილის მიზეზია), მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს სასურველი მიზნების მიღწევის შანსებს. საკადრო ბაზის განვითარების პროცესის გამართულობა არანაკლებ კრიტიკული პროცესია, ვიდრე ზემოთ აღნიშნული პროცესებიდან ნებისმიერი.

4.1. კადრების შერჩევა მთლიანი პროცესის უმთავრესი ნაწილია. კომპანიის საკადრო ბაზის ხარისხსა და შესაძლებლობებს ბევრად განსაზღვრავს ის, თუ როგორ არჩევენ კადრს, როგორ იღებენ მისი აყვანის გადაწყვეტილებას და როგორ მიმდინარეობს ახალაყვანილი კადრების ინტეგრაცია გუნდში თუ მთლიან კოლექტივში. სწორედ ამიტომ, პროცესის ამ ეტაპს განსაკუთრებული ყურადღება სჭირდება. ის შესაძლოა განსხვავდებოდეს სხვადასხვა ორგანიზაციაში, მაგრამ ყველგან კარგად აწყობილი და გამართული უნდა იყოს.

4.2. საკადრო ბაზის განვითარების პროცესის მეორე უმნიშვნელოვანესი ნაწილი კადრების შეფასება და კარიერის განვითარებაა. მის ფარგლებში ცხადად უნდა განისაზღვროს, თუ

ვინ, როგორ, რა პერიოდულობით და რა კრიტერიუმებზე დაყრდნობით შეაფასებს თანამშრომლებს. სისტემის ეს ნაწილი კარგად უნდა იყოს აწყობილი, რომ ნებისმიერ ადამიანს საშუალება ჰქონდეს, წელიწადში ერთხელ მაინც, მიიღოს ხარისხიანი უკუკავშირი იმის შესახებ, თუ როგორ აფასებს მას და მის საქმიანობას ორგანიზაციის მენეჯმენტი.

4.3. საკადრო ბაზის განვითარების მესამე უმნიშვნელოვანესი ნაწილი **კადრების უწყვეტი სწავლების პროცესია.** საკადრო ბაზის ადეკვატურობას ორგანიზაციის მიზნებთან და ამოცანებთან მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს იმის გამოვლენა, თუ რა უნდათ და რა უნდა იცოდნენ თანამშრომლებმა, ამისთვის საჭირო სწავლების ინდივიდუალური თუ ჯგუფური პროგრამები უნდა შეირჩეს; ასევე, კომპანიაში უნდა იზრუნონ იმაზე, რომ თანამშრომლები მოტივირებული იყვნენ, რომ უფრო მეტი ისწავლონ.

5. სტრატეგიული მართვის პროცესი

დაბოლოს, გვინდა განსაკუთრებულად გამოვყოთ სტრატეგიული მართვის პროცესი. მისი უწყვეტი და ხარისხიანი დინება მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ორგანიზაციის ყველა ერთეულის ურთიერთშეთანხმებულ, თანამიმდევრულ მოქმედებას — რამდენად ცხადი და საყოველთაო იქნება მიზნები, სტრატეგია მათ მისაღწევად, პრობლემები, რომლებიც უშლის ამას ხელს და მათი დაძლევის გზები, და რაც მთავარია, რამდენად ინტენსიური იქნება ეს პროცესი, ბევრად არის დამოკიდებული სტრატეგიული განვითარების პროცესის მიმდინარეობის უწყვეტობასა და სწორ თანამიმდევრობაზე.

5.1. სტრატეგიული მიზნების, ხედვებისა და მთავარი პრიორიტეტების ფორმირება/რევიზია ამ პროცესის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია. მის ფარგლებში ყოველწლიურად ან უფრო ხშირად მენეჯერებმა უნდა შეათანხმონ მთავარი ორიენტირები და მოახდინონ კორექტირება, რომ ყოველთვის ცხადი იყოს, საით მიდის კომპანია და რამდენად შესაძლებელია დასახული მიზნის მიღწევა.

5.2. სტრატეგიული მართვის ასევე მნიშნელოვანი ეტაპია ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გამოვლენა-შეთანხმება. მის ფარგლებში სასურველია, ყველა თანამშრომელს ჰქონდეს შესაძლებლობა მინიმუმ წელიწადში ერთხელ მაინც გამოხატოს თავისი მოსაზრებები აღნიშნულ საკითხებზე. უნდა ხდებოდეს ამ მოსაზრებების შეჯერება, განხილვა და შეთანხმება უმაღლესი და საშუალო რგოლის მენეჯერებთან.

5.3. წლიური სამოქმედო გეგმების ფორმირება ქვედანაყოფების დონეზე სტრატეგიული მართვის შემდეგი ეტაპია. მის ფარგლებში სტრატეგიული მიზნებიდან, ხედვებიდან და პრიორიტეტებიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების გათვალისწინებით, ყველა ერთეული თავის წლიურ სამოქმედო გეგმებს ადგენს. მათში ცხადად აისახება, თუ ვინ რის კეთებას აპირებს წლის განმავლობაში. ხდება ამ გეგმების ერთმანეთთან შესაბამისობაში მოყვანა.

5.4. საოპერაციო და ფინანსური გეგმების ფორმირება სტრატეგიული მართვის შემდეგი ნაწილია. იქ, სამოქმედო გეგმების გათვალისწინებით, ასევე არსებული პროდუქტებისა და მომსახურებების გათვალისწინებით მუშავდება, თუ ვინ რამდენს გაყიდის, რა ხარჯების სანაცვლოდ, საიდან რამდენი შემოსავალი შემოვა და ეს ყველაფერი მომავალი წლის ფინანსურ ბიუჯეტში როგორ აისახება. ბიუჯეტის დამტკიცებით მთავრდება დაგეგმვის პროცესი და გეგმების მართვა იწყება.

5.5. გეგმების მართვა სტრატეგიული მართვის შემდეგი ეტაპია. მან უნდა უზრუნველყოს გეგმების მუდმივი აქტუალურობა და მაქსიმალურად უნდა შეუწყოს ხელი მათ განხორციელებას. პროცესის ამ ეტაპზე მიმდინარე სამუშაოებს ყოველთვიურად, ყოველკვარტალურად აკვირდებიან, აანალიზებენ და საჭიროების შემთხვევაში შესაბამის რეაგირებასაც ახდენენ. ასევე რეკომენდებულია კომპანიის ზედა რგოლის მენეჯერებთან ნახევარი წლის შედეგების განხილვა და წლის დარჩენილი ნაწილის გეგმებში ცვლილებების შეთანხმება.

თითოეული ორგანიზაციისთვის, გამომდინარე საქმიანობის სპეციფიკიდან, შეიძლება არანაკლებ მნიშვნელოვანი ბევრი სხვა პროცესი იყოს, მაგალითად, პროდუქტის ან მომსახურების ხარისხის კონტროლის, რისკების მართვის, შიდა კომუნიკაციის, ბრენდის განვითარების და ა.შ. თუმცა, ვეცადეთ სწორედ ის პროცესები გამოგვეყო, რომლებიც ყველაზე ხშირად განსაკუთრებულად დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციების თითქმის აბსოლუტური უმრავლესობის ზრდასა და განვითარებაზე.

მიუხედავად იმისა, რომ პროცესებსა და მათ ქვეპროცესებს ამ სტატიაში ძალიან დეტალურად ვერ შევეხეთ, გვინდოდა, მინიმუმ მათი სტრუქტურა და ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილები გამოგვეყო. ვეცდებით, თითოეულ პროცესზე უფრო დეტალურად სხვა სტატიებში მოგითხროთ.

2012, აპრილი

მომსახურების ხარისხის განვითარების პროცესი

წინასწარ განსაზღვრული პერიოდულობით მუდმივად უნდა ხდებოდეს მომსახურების ხარისხზე დაკვირვება და პროცესების ქრონომეტრაჟი; მომსახურების წერტილების დათვალიერება იმის დასადგენად, თუ რამდენად შეესაბამება არსებული გარემო და თანამშრომლების ვიზუალური მხარე დადგენილ სტანდარტებს.

თუ ჟურნალ „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ აქტიური მკითხველი ბრძანდებით, იქ აუცილებლად წაიკითხავდით სტატიას, „წარმატების განმსაზღვრელი ბიზნესპროცესები“. მასში მოკლედ არის აღწერილი თითქმის ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი ხუთი ძირითადი ბიზნესპროცესი, რომელთაგან ერთ-ერთი სწორედ მომსახურების ხარისხის განვითარებას შეეხება.

სტატიაში ხაზგასმულია, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ამ პროცესების გამართულად ფუნქციონირება ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებისთვის და გამოყოფილია მათი მიმდინარეობის სამი ძირითადი ეტაპი, ესენია: **მომსახურების პროცესებზე დაკვირვება და მისი გაუმჯობესების შესაძლებლობების გამოვლენა, არსებულ მომსახურებაში საჭირო ცვლილებების დამუშავება და ცვლილებების დანერგვა.**

მნიშვნელოვანია, რომ მომსახურების ხარისხის განვითარების პროცესის ყოველი ეტაპი კარგად იყოს ორგანიზებული იმის-

თვის, რათა არსებული პრობლემა აღმოიფხვრას მანამდე, ვიდრე ის შესამჩნევი და დისკომფორტის მომტანი გახდება კლიენტისთვის, აგრეთვე იმისთვის, რომ დროულად აღმოვაჩინოთ მომსახურების ხარისხის განვითარების გამოუყენებელი შესაძლებლობები.

***

მომსახურებაში არსებული დასამუშავებელი საკითხების (პრობლემებისა და გამოუყენებელი შესაძლებლობების) გამოსავლენად სასურველია გამოვიყენოთ რამდენიმე არხი, რადგანაც ყველა ტიპის პრობლემისა თუ შესაძლებლობის შესახებ ინფორმაციის მოპოვება ერთი რომელიმე კონკრეტული არხით ძალიან რთულია. შეიძლება ითქვას, არ არსებობს ისეთი უნივერსალური საშუალება, რომელიც ერთნაირად ეფექტური იქნება ინფორმაციის ამოღებისთვის, როგორც უშუალოდ პროცესებში არსებულ, ასევე ისეთ ხარვეზებზე, რომლებიც თანამშრომლებს აწუხებთ და ხელს უშლის კარგად მუშაობაში. ან ისეთი საკითხების გამოსავლენად, რომლებიც დისკომფორტს უქმნის კლიენტებს, მაგრამ სამაგიეროდ, შეიძლება საერთოდ შეუმჩნეველი იყოს თანამშრომლებისთვის.

სტანდარტული არხები, რომლებსაც იყენებენ მსგავსი ტიპის პრობლემებისა თუ შესაძლებლობების გამოსავლენად, ძირითადად არის: **ხარისხის კონტროლის პროცესი, ინფორმაციის მიღება თანამშრომლებისგან სხვადასხვა ტიპის გამოკითხვებით და კლიენტებთან უკუკავშირი.** ამ შემთხვევაში მუშაობს ერთგვარი გადაზღვევის პრინციპი. თუ რომელიმე არხს გამორჩება არსებული პრობლემა ან შესაძლებლობა, მას აუცილებლად ამოაგდებს დანარჩენი ორიდან ერთ-ერთი მაინც.

მომსახურების ხარისხში არსებული პრობლემებისა და შესაძლებლობების შესახებ ინფორმაციის ამოღების ასეთი მიდგომა აუცილებლად იმუშავებს, უბრალოდ საჭიროა, პროცესი რეგულარულად მიმდინარეობდეს და არ შეწყდეს. წინასწარ განსაზღვრული პერიოდულობით მუდმივად უნდა ვაკვირდებოდეთ მომსახურების ხარისხსა და პროცესების ქრონომეტრაჟს; ასევე, რეკომენდებულია, მომსახურების წერტილების დათვა-

ლიერება იმის დასადგენად, თუ რამდენად შეესაბამება არსებული გარემო და თანამშრომლების ვიზუალური მხარე დადგენილ სტანდარტებს.

***

რაც შეეხება საჭირო ცვლილებების დამუშავებას, აქ მნიშვნელოვანია პასუხისმგებელი პირებისა და ვადების სწორი მართვა. სხვადასხვა ტიპის შინაარსისა და სირთულის ამოცანის გადაჭრას განსხვავებული მიდგომა სჭირდება, ამიტომ სასურველია საკითხების კლასიფიკაცია, მაგალითად, მათი გადაჭრის სირთულის მიხედვით, – მიმდინარე, სისტემურ და საკონკურსო საკითხებად.

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

როგორც წესი, მიმდინარე საკითხები დირექტორატზე განსახილველად არ გადის, გარდა ისეთი შემთხვევებისა, როდესაც საკითხი პასუხისმგებელმა პირებმა წინასწარ შეთანხმებულ ვადებში არ მოაგვარეს.

სისტემური საკითხები – სისტემურში შევა საკითხები, რომელთა მოგვარებასაც შედარებით დიდი დრო ანდა საპროექტო მიდგომა სჭირდება. ანუ სისტემური საკითხები თავისთავად ჩაიშლება ორ ქვეჯგუფად: გრძელვადიანი სისტემური საკითხები და საპროექტო სისტემური საკითხები.

გრძელვადიანი სისტემური საკითხები დირექტორატზე არ გავა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ შესაბამის პასუხისმგებელ დე-

პარტამენტთან მოხერხდება საკითხის მოგვარების ვადებზე შეთანხმება. სხვა შემთხვევაში საკითხი განიხილება დირექტორატზე და იქ გადაწყდება, ვინ იმუშავებს კონკრეტულ საკითხზე და რა ვადებში უნდა გადაწყდეს.

საპროექტო სისტემური საკითხები არის მულტიფუნქციური ამოცანები, რომლებიც ყველა შემთხვევაში აუცილებლად განიხილება დირექტორატზე. დირექტორატთან შეთანხმებით შეირჩევა პროექტის მენეჯერი და სამუშაო ჯგუფის წევრები, რომლებიც იმუშავებენ ამ საკითხზე. ამის შემდეგ უკვე თვითონ საპროექტო ჯგუფი დაამუშავებს განსახორციელებელ ცვლილებებს უფრო დეტალურად, შეადგენს სამოქმედო გეგმას და გამოიტანს დასამტკიცებლად დირექტორატზე. პროექტის ბოლოს, სასურველია, მოხდეს სამუშაოების მიღება-ჩაბარება დირექტორატის წინაშე. ეს მნიშვნელოვანია, რათა პროექტი ჩაითვალოს დასრულებულად და საჭიროების შემთხვევაში განისაზღვროს პროექტის შემდგომი ღონისძიებები.

საკონკურსო საკითხები – საკონკურსო საკითხთა გადაწყვეტას სჭირდება ბევრი ახალი იდეა, კონკურსის ან გამოკითხის ჩატარება თანამშრომლების ან კლიენტებისთვის. საკონკურსო თემებისა და პირობების მომზადება, შეთანხმება გენერალურ დირექტორთან, კონკურსის ჩატარების ორგანიზება და ამის შედეგად მიღებული იდეების ანალიზი.

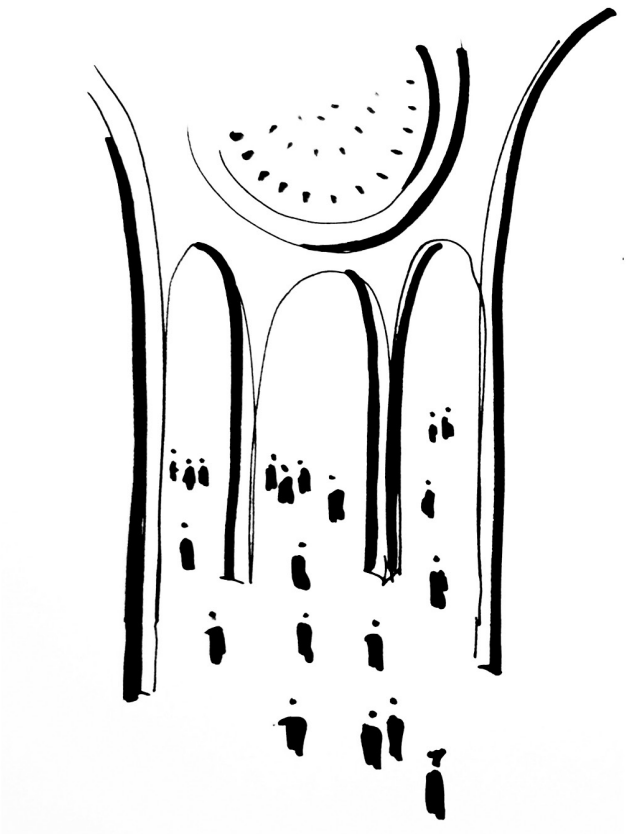
საკონკურსო წესით შერჩეული კონკრეტული იდეები, მისი მასშტაბიდან და განხორციელების სირთულიდან გამომდინარე, შემდგომი დამუშავებისა და დანერგვისთვის უკვე თავისთავად ჩავარდება მიმდინარე ან სისტემური (გრძელვადიანი საპროექტო) საკითხების ჯგუფში.

***

ცვლილებების დანერგვაზე პასუხისმგებელი პირი ხშირ შემთხვევაში არის ის, ვინც ამუშავებს ცვლილებებს, მაგრამ ეს არ არის აუცილებელი. ყოველ შემთხვევაში, როგორც უნდა იყოს,

მთავარია მკაფიოდ განისაზღვროს, ვინ არის დანერგვაზე პასუხისმგებელი და რა ვადებში. თუ ეს ის პირია, ვინც დაამუშავა კონკრეტული ცვლილებები, მან ცალსახად უნდა იცოდეს, რომ მისი ამოცანა დასრულდება მხოლოდ დანერგვის შემდეგ.

იმისთვის, რომ მომსახურების ხარისხის დეპარტამენტი ნამდვილად კარგად ასრულებდეს საკუთარ დანიშნულებას და მუშაობდეს ინტენსიურად, მნიშვნელოვანია, რომ თვეში ერთხელ დირექტორატი დაეთმოს მთლიანად მომსახურების ხარისხის განვითარების საკითხებს, ხოლო სამ თვეში ერთხელ უნდა მომზადდეს ანგარიში მომსახურების ხარისხის განვითარების კუთხით ჩატარებულ სამუშაოებსა და მიღებულ შედეგებზე.



ჩვენს ორგანიზაციაში დამალული მომავალი ლიდერები

პოტენციური ლიდერების პოვნის გზა ლიდერული უნარების გამოსავლენად ხელსაყრელი გარემოს შექმნაში, თანამშრომლების მიერ შესაძლებლობების გამოყენებასა და უნარების გამოვლენის დაკვირვებაშია.

მსხვილი ორგანიზაციების ხელმძღვანელების საუბრებიდან კარგად ჩანს მათი საფიქრალი — თავიანთი ორგანიზაციის მმართველებად/ლიდერებად ისეთები ჰყავდეთ, რომლებიც არა მარტო საკუთარი სიბეჯითისა და ნიჭიერების იმედად დატოვებენ ორგანიზაციას, არამედ კომპანიაში არსებულ ადამიანურ რესურსებს მაქსიმალურად სასარგებლოდ წარმართავენ. **ამოცანა მდგომარეობს შემდეგში: კომპანიაში უნდა იყვნენ ისეთი ლიდერები, რომლებსაც ადამიანებთან ურთიერთობის კომპეტენცია აქვთ და შეუძლიათ ყველაზე მთავარი — მართონ ისე, რომ ყოველდღიურად თითოეული ადამიანის ღირებულება ორგანიზაციის სასარგებლოდ გაზარდონ.**

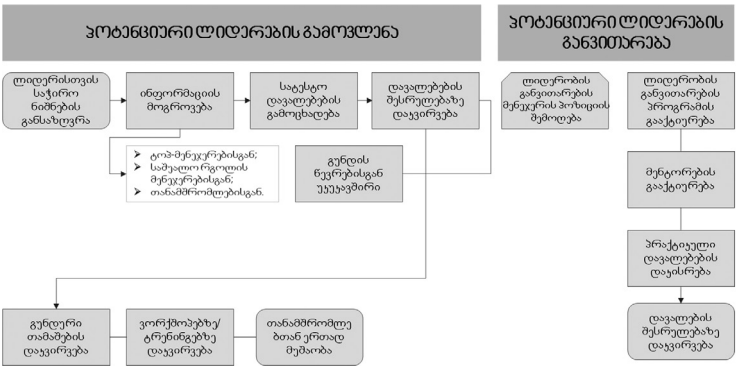
რეალობა კი ასეთია: მსხვილი ორგანიზაციები წვალობენ, თითქოს ერთ ადგილს ტკეპნიან, სწრაფად განვითარება უჭირთ, რადგან ყველა და ყველაფერი რამდენიმე კომპეტენტურ კადრსა და ერთეულების მონდომებაზეა დამოკიდებული. ამ კომპეტენტური კადრების საკმაოდ დიდი ნაწილი დელეგირებას უფრთხიან, სხვებს ისე ვერ ენდობიან, თავად კი ყველაფერს ვერ სწვდებიან. შედეგად თანამშრომლებს

ისეთ რეფლექსებს უვითარებენ, რომ მათგან მხოლოდ გაცემული ტექნიკური დავალებების შესრულებაა საჭირო, რომ მათ საქმის კეთება ისე კარგად ვერ გამოუვათ, როგორც ამას უფროსი აკეთებს. მათი იდეები ისეთი ღირებული ვერ იქნება, როგორიც მათმა უშუალო ხელმძღვანელმა შეიძლება მოიფიქროს.

დრო გადის და სხვადასხვა რგოლის მენეჯერები ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს მკაცრად არწმუნებენ, რომ პირადად მათი მონდომება და თავდადება რომ არა, მათი მიმართულება ამის მეათედსაც ვერ გააკეთებდა, რომ დაქვემდებარებულები მოუმზადებლები, უუნარონი არიან. ეს ის სიმპტომებია, რომელიც მიგვანიშნებს, რომ შესაძლოა მსგავსი ტიპის მენეჯერის დაქვემდებარებაში მყოფთა უნარების დაკონსერვება ხდებოდეს. ორგანიზაციის მმართველებად კი კვლავ გამორჩეულად შრომისმოყვარენი და კომპეტენტურები დაინიშნონ, მათაც გააგრძელონ გუნდისგან განცალკევებით საქმეში „ოფლის ჩაღვრა“ და საკუთარი წარმატებებით თავისი გულისა და ხელმძღვანელების გახარება.

ისე არ გაგვიგოთ, თითქოს მათი პროფესიონალიზმის საჭიროებას უარვყოფთ; უბრალოდ, ეს სანაქებო კომპეტენციები შეიძლება ორგანიზაციის განვითარების შემაფერხებელი აღმოჩნდეს, თუ ის გუნდის თითოეული წევრის ეფექტიანობის გაზრდაზე არ არის მიმართული. მსხვილ ორგანიზაციებში, ყველა დონეზე, განსაკუთებით იზრდება ისეთი ადამიანების არსებობის საჭიროება, ვისაც შეუძლია...

- გუნდის წევრების დადებითად დამუხტვა და მათთვის სათანადო განწყობის შექმნა;
- თანამშრომლების მონდომება საქმის უკეთ შესასრულებლად;
- თანამშრომლებში საქმისადმი ლოიალობისა და ზრუნვის შეგრძნების გაჩენა;
- გუნდის წევრების ძლიერი მხარეების დანახვა და საერთო მიზნებისკენ მიმართვა;
- თანამშრომლებისთვის განვითარებაზე ორიენტირებული დავალებების მიცემა.



რატომ? იმიტომ, რომ ადამიანებს ასეთ ლიდერებთან მუშაობა მოსწონთ, კარგად გამოსდით, მათთან უფრო უკეთესები, კრეატიულები, შრომისმოყვარეები, განვითარებაზე ორიენტირებულნი, ამბიციურები და ორგანიზაციისთვის სასარგებლოები ხდებიან.

მთავარი კითხვა, ალბათ, შემდეგში მდგომარეობს: **როგორ უზრუნველვყოთ ჩვენს ორგანიზაციაში იმ დამალული უნარების აღმოჩენა, რასაც თანამშრომლებში ლიდერობის გააქტიურება შეუძლია.** კითხვაზე საპასუხოდ, პროცედურის შემუშავება გადავწყვიტეთ, რომელიც ორგანიზაციაში არსებული პოტენციური ლიდერების გამოვლენაში, განვითარებასა და ორგანიზაციის სამსახურში მათ ჩაყენებაში დაგვეხმარებოდა. იმედი გვაქვს, რომ ეს პროცედურა კარგი „ინსაითების“ წყარო იქნება თქვენთვის და თქვენი ორგანიზაციის სხვადასხვა რგოლის მმართველებისთვის.

<u>როგორ ვიპოვოთ პოტენციური ლიდერები?</u>

პოტენციური ლიდერების პოვნის გზა ლიდერული უნარების გამოსავლენად ხელსაყრელი გარემოს შექმნაში, თანამშრომლების მიერ შესაძლებლობების გამოყენებასა და უნარების გამოვლენის დაკვირვებაშია.

1. შევქმნათ შესაძლებლობები, რომლებიც თანამშრომლებს ამ უნარების გამოვლენაში დაეხმარება და ის ყველა მათგანისთვის თანაბრად ხელმისაწვდომი გავხადოთ.

ეს გზა გულისხმობს ისეთი სატესტო დავალებების მოფიქრებას, რომლის განხორციელებაში ჩართვა შეეძლებათ დაინტერესებულ თანამშრომლებს. მნიშვნელოვანია, რომ დავალებების შესრულებისთვის შექმნილ გუნდებში **ლიდერს ირჩევდნენ თავად გუნდის წევრები.** დავალებები უმჯობესია იყოს მოკლევადიანი, მისი შესრულების ხარისხი კი — გაზომვადი. შესრულებული დავალებები კი განიხილებოდეს, რათა გუნდის წევრებს ლიდერების შეფასებების მოსმენის საშუალება ჰქონდეთ.

ეს დავალებები შეიძლება შეეხებოდეს სოციალური, კორპორატიული, ინოვაციური ტიპის ღონისძიებების ორგანიზებას. მაგალითად, გამოაცხადეთ ვაკანტური პოზიციები დაინტერესებული თანამშრომლებისთვის, რომლებიც ორგანიზებას გაუწევენ:

- ორგანიზაციის კორპორატიულ საღამოს;
- საქველმოქმედო აქციას ორგანიზაციის სახელით;
- ორგანიზაციის შიგნით მომხმარებლის კმაყოფილების გაზრდის იდეების გენერაციის პროცესს.

2. უშუალოდ დავაკვირდეთ ადამიანებს ისეთ გარემოში, სადაც, შესაძლოა, ამ უნარებს ყველაზე უკეთ ავლენდნენ

ადამიანებს უადვილდებათ საკუთარი თავის გამოვლენა ისეთ გარემოში, სადაც სუბორდინაციის წესებისა და ოფიციალურობის დაცვა არ უწევთ, პირიქით, ხელსაყრელი გარემო აქვთ, რათა გამოავლინონ საკუთარი თავი.

- გუნდური თამაშებისას — სადაც ყველა თანამშრომელს თანაბარი როლი აქვს და მათ ინდივიდუალურ მოხერხებაზეა, როგორ წარმართავენ გუნდურ თამაშს. აქ დიდი შანსია, რომ კარგად გამოჩნდეს, ვის გამოსდის გუნდურად თამაში და ვინ მართავს რეალურად გუნდს.
- ვორკშოპებისა და ტრენინგების მიმდინარეობისას — სადაც ყველას თანასწორად ექნება მონაწილეობის, აქტიურად ჩართვის, საკუთარი ხედვისა და ღირებულებების წარმოჩენის საშუალება.
- უშუალოდ მათთან ერთად მუშაობისას — შესაძლოა, თანამშრომლებმა უფრო თავისუფლად დააფიქსირონ საკუთარი აზრი, მეტი მოტივაცია გაუჩნდეთ გამოავლინონ ის, რასაც შეი-

ძლება მალავდნენ ყოველდღიური სამუშო რეჟიმიდან გამომდინარე.

3. მოვაგროვოთ ინფორმაცია იმ ადამიანებზე, ვისაც ლიდერული უნარების განვითარების პოტენციალი აქვთ

ეს ერთ-ერთი გზაა იმისთვის, რომ მივიღოთ ინფორმაცია ჩვენს ორგანიზაციაში არსებული უნარების შესახებ, რომლებსაც ლიდერულ უნარებად განვითარების პოტენციალი აქვთ. მომავალი ლიდერების გამოვლენა ასე ადვილი არ არის, თუმცა შესაძლოა იმ მახასიათებლების განსაზღვრა, რაც შეიძლება მათ შესამჩნევს ხდიდეს:

- ისინი ძირითადად საუბრობენ ტერმინით „ჩვენ“ და არა „მე“;
- მათთან ურთიერთობა სხვებს უადვილდებათ და ყოველთვის არჩევენ, დასახმარებლად სწორედ მათ მიმართონ;
- ისინიც მუდმივად მზად არიან დაეხმარონ კოლეგებს.

უმჯობესია, ინფორმაციის მოგროვება ამ ნიშნების მიხედვით მოხდეს ტოპ-მენეჯერების, საშუალო რგოლის მენეჯერებისა და უშუალოდ თანამშრომლების გამოკითხვით. რეკომენდებულია, რომ თითოეული რგოლის შემთხვევაში ეს გამოკითხვა სხვადასხვა მიდგომით ჩატარდეს.

<u>როგორ შევუწყოთ ხელი პოტენციური ლიდერების განვითარებას?</u>

თუ სტრუქტურული გადაწყვეტილების კუთხით მივუდგებით და თუ ამის რესურსიც გვაქვს, მომგებიანი იქნება, როცა სტრუქტურაში გავაჩენთ ლიდერობის განვითარების მენეჯერის პოზიციას, ვინც „დამალული“ ლიდერების გამოვლენითა და განვითარებით იქნება დაკავებული. თუ მსგავსი გადაწყვეტილების მიღება ნაადრევად მიგაჩნიათ, მაშინ კონკრეტული მოქმედებებით შეიძლება ამ პროცესის წახალისება.

I. მენტორინგის გააქტიურება

ასეთ ადამიანებს მივუჩინოთ მენტორები, რომლებიც მათ გამოცდილებას გაუზიარებენ, გუნდური მუშაობისთვის და ლიდერობისთვის საჭირო ფასეულობებს გადასცემენ და პროფესიულ განვითარებაში მხარს დაუჭერენ.

II. ლიდერობის განვითარების პროგრამის ამოქმედება

პროგრამა მიმართული იქნება ლიდერული უნარ-ჩვევებისა და გუნდის მართვისადმი ჯანსაღი დამოკიდებულების განვითარებაზე.

III. დავალებების დელეგირება

მოკლევადიანი პრაქტიკული დავალებების ჩამოყალიბება და პოტენციური ლიდერებისთვის ამ დავალებების შესრულებაზე პასუხისმგებლობის დაკისრება, რომელიც მათ უფრო დიდი და გრძელვადიანი პასუხისმგებლობისთვის მოამზადებს.

* * *

წარმატებებს გისურვებთ თქვენი ორგანიზაციისთვის საჭირო ლიდერების გამოვლენასა და მათ განვითარებაში.

არაფორმალური მენტორები კადრების განვითარებისთვის

ისინი ეხმარებიან სხვებს, ასწავლიან და ურჩევენ, როგორ გადალახონ სირთულეები.

საერთაშორისო საკონსულტაციო კომპანია „მაკინზი“, რომელსაც 80 ოფისი აქვს მსოფლიოს 40 სხვადასხვა ქვეყანაში, საკუთარი კადრების განვითარებისთვის მენტორების ინსტიტუტს აქტიურად და ეფექტურად იყენებს. მენტორები (ქართულად „აღმზრდელები“) არიან გამოცდილი თანამშრომლები, რომლებიც ახალბედა კადრების კვალიფიკაციასა და ინტეგრაციაზე ზრუნავენ.

დღეს საქართველოში ბევრი მენეჯერი აცნობიერებს კადრების განვითარების საჭიროებას. თუმცა ფინანსური სირთულეების გამო უარს ამბობენ ტრენერის მოწვევაზე ან ტრენინგცენტრის მომსახურებით სარგებლობაზე.

მასთან შედარებით მენტორების ინსტიტუტს შემდეგი უპირატესობა აქვს:

- გაცილებით ნაკლებ ხარჯს მოითხოვს, ვიდრე მოწვეული ტრენერის ან ტრენინგცენტრის დაქირავება;
- ეფექტურია ვადებში, რადგან მენტორი მოტივირებული არ არის ტრენინგის ხელოვნურად გაწელვაში;
- ტრენინგისგან განსხვავებით, ისინი მუდმივად რჩებიან მენტორებად თანამშრომლებისთვის და დახმარებას უწევენ მათი შესაძლებლობის ფარგლებში ყველა თანამშრომელს.

მენტორების ინსტიტუტის მუშაობას „მაკინზიში“ ფორმალიზებული ხასიათი აქვს. როდესაც კომპანიაში ახალი თანამშრომელი მოდის, მას ენიშნება მენტორი, რომელსაც მისი აღზრდა ევალება. როგორც წესი, ეს მენტორი ახალი თანამშრომლისთვის იმდენად ღირებული ხდება, რომ არა მარტო იმ პერიოდში, არამედ შემდგომაც ეკითხება აზრს ამა თუ იმ საკითხზე.

საქართველოში ასეთი ინსტიტუტები განვითარებული არ არის. მით უმეტეს, მას არ აქვს ფორმალიზებული სახე. მენტორები ძირითადად არაფორმალურად არსებობენ. ესენი არიან ის თანამშრომლები, რომლებსაც ფარული ნიჭი და დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილება გააჩნიათ სხვისი სწავლებისა და მოწოდების. ამით კი ხშირად მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ წამყვან პროცესებში თავიანთი შეუმჩნეველი და განუცხადებელი საქმიანობის მიუხედავად. ყველა კომპანიაში არსებობენ თანამშრომლები, რომლებიც სამუშაო პროცესში კოლეგებს ხშირად ეხმარებიან და რჩევას აძლევენ. მათი უმეტესობა ამით სიამოვნებას იღებს.

თუკი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი პირები გამოავლენენ ასეთ ადამიანებს, იზრუნებენ მათი კვალიფიკაციის მუდმივ ზრდაზე, ამასთან, წაახალისებენ მათ, რომ იზრუნონ სხვა, არა მარტო ახალი თანამშრომლების სწრაფ ზრდასა და განვითარებაზე, არამედ არსებულების კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, ამით მნიშვნელოვან შედეგებს მიიღებენ როგორც კადრების განვითარების კუთხით, ისე ფინანსური თვალსაზრისითაც.

მენტორების გამოსავლენად შესაძლებელია მარტივი გამოკითხვის ჩატარება, სადაც თითოეული თანამშრომელი ასეთ ადამიანს დაასახელებს.

მაგალითად, „მაკინზიში“ ყოველ თანამშრომელს პერიოდულად ეკითხებიან, თუ ვინ შეიტანა მის განვითარებაში წვლილი გასული პერიოდის მანძილზე. გამოკითხვის შედეგებს აჯამებენ, შედეგად გამოიკვეთებიან ის ადამიანები, რომლებსაც ფარული უნარი და მოთხოვნილება გააჩნიათ, ასწავლონ და დაეხმარონ კოლეგებს.

ასეთ ადამიანებს შეიძლება პირობითად არაფორმალური მენტორები ვუწოდოთ. ისინი უდავოდ არიან პიროვნებები, რომლებიც კომპანიაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ, ეხმარებიან სხვებს, ასწავლიან და ურჩევენ, როგორ გადალახონ სირთულეები. თუმცა, მენტორების გამოვლენა ზოგიერთ შემთხვევაში უბრალოდ თვალის დაკვრითაც სავსებით შესაძლებელია.

ხელმძღვანელმა მენტორების პოტენციალი უფრო ეფექტურად რომ გამოიყენოს, საჭიროა, მათ ძალისხმევას უფრო ორგანიზებული ხასიათი მისცეს. მაგალითად, მენტორობისთვის დამატებითი ანაზღაურება დაენიშნოთ, ხელმძღვანელი დაეხმაროს სპეციალური ტრენინგების მომზადებაში, ჰქონდეთ პროგრამა, რომელიც გათვლილი იქნება სხვადასხვა პოზიციის თანამშრომლების გადასამზადებლად.

მენტორების გამოვლენის პროცესი შეუჩერებლად უნდა მიმდინარეობდეს. კომპანიაში მუდმივად უნდა გამოჰკითხონ თანამშრომლები, სწავლების უნარის გამორკვევის მიზნით. თანამშრომლებს ეს ერთგვარ სტიმულსაც შეუქმნის, გამოიჩინონ მეტი ყურადღება და საკუთარი სურვილით დაეხმარონ ადამიანებს, რომლებთან ერთადაც მუშაობენ, და საერთოდ, ყველა კოლეგას, ვინც დახმარებას სთხოვს. ხშირად ჩატარებული გამოკითხვები კომპანიაში დაამკვიდრებს მენტორობის კულტურას და ბუნებრივად დანერგავს თანამშრომლებში კეთილგანწყობისა და დახმარების სტიმულირებას.

მენტორების ინსტიტუტის გააქტიურებით კომპანიაში ძლიერდება კორპორატიული კულტურა. მენტორებს შეუძლიათ არა მარტო ასწავლონ, არამედ თანამშრომლებს გადასცენ კომპანიაში დამკვიდრებული ფასეულობები. ამასთან თანამშრომლებს ეძლევათ ახალი ფუნქციების შეთავსების, დამატებითი ანაზღაურების გამომუშავების საშუალება. ამ სისტემის დანერგვა უზრუნველყოფს კადრების უფრო სწრაფად მომზადებას მინიმალური ხარჯებით. შედეგად, როგორც ტრენერად „ქცეული“ თანამშრომლები, ასევე კვალიფიკაცია ამაღლებული კადრებიც სამუშაოს შესრულებას მეტი ხალისით შეუდგებიან.

2009, სექტემბერი



წოდებით „თანამდებობა“

სწორი წოდება იძლევა მკაფიო პასუხისმგებლობას, პრიორიტეტების ასახვასა და სიცხადეს დაკავშირებული მხარეებისთვის, თუ რას აკეთებს ის.

გაყიდვების, მარკეტინგისა და კლიენტთა მომსახურების მენეჯერი – როგორ ფიქრობთ, რას აკეთებს ის ადამიანი, რომელიც ამ თანამდებობაზე მუშაობს? თქვენი აზრით, რაზე ეკისრება მას პასუხისმგებლობა? შესაძლებელია, რომ მან უპასუხოს კითხვას, თუ რა მთავარ ღირებულებას ქმნის ის კომპანიისთვის, ანდა რა შედეგებს უნდა მიაღწიოს? კომპანიის მენეჯმენტს თუ შეუძლია მოგვცეს ამაზე ცხადი განმარტება? რამდენად იცის ამ ადამიანმა, რომელია ამ დასახელებებიდან უფრო მნიშვნელოვანი კომპანიისთვის?

ბევრ ორგანიზაციაში შეხვდებით შემთხვევებს, როდესაც თანამდებობრივი დასახელება საერთოდ არ ასახავს თანამშრომლის საქმიანობას. ზოგიერთ შემთხვევაში, საერთოდ გაუგებარია (მაგ.: სპეციალისტი) ან მრავალი სიტყვაა გაერთიანებული ერთ პოზიციაში, როგორც ეს ზემოთ აღვნიშნეთ. ეს არის პრობლემა, რომელიც ძირითადად კომპანიის ხელმძღვანელობის სურვილს ეფუძნება. მას უნდა, რომ ერთ თანამდებობაზე მომუშავე ადამიანს ბევრი ფუნქცია შეუთავსოს და ამით ფუნქციები თითქოსდა სრულად გადაანაწილოს თანამშრომლებზე.

ჩვეულებრივ, თანამდებობებს ყველაზე გავრცელებულ და სტანდარტულ სახელებს არქმევენ. ეს ყველაზე მარტივი გა-

მოსავალია. არადა, არასწორი თანამდებობრივი დასახელება თანამშრომლისთვის არასწორ მესიჯს იძლევა, კერძოდ, თუ რა მთავარი ღირებულება უნდა შექმნას მან კომპანიისთვის და რა არის მენეჯმენტისთვის პრიორიტეტული საქმიანობა, რომლის შესრულებასაც მოელის.

სწორი სამუშაო პოზიციის დასახელებას რამდენიმე მნიშვნელოვანი დადებითი ეფექტის მოტანა შეუძლია:

1. მკაფიო პასუხისმგებლობა

რატომღაც აღიარებულია, რომ მარკეტინგის მენეჯერი უნდა ერქვას ყველას, ვინც მარკეტინგის, გაყიდვების ან მსგავსი მიმართულებით მუშაობს. მაგრამ რეალურად ხომ არავინ აწესებს ამ შეზღუდვას და, საერთოდაც, არ არის აუცილებელი, რომ ამგვარად იქცეოდეს ყველა ხელმძღვანელი. რაც უფრო კონკრეტული იქნება თანამდებობრივი დასახელება, მით უფრო ცხადად დაინახავს ადამიანი თავის როლსა და პასუხისმგებლობას. ზოგიერთი ხელმძღვანელი ფიქრობს, რომ რაც უფრო ბუნდოვანი იქნება სახელი, მით უფრო მეტ საქმეს დააკისრებს ამ კონკრეტულ კადრს; თუმცა, რეალურად, ამით ის კარგავს პრიორიტეტული ამოცანების გადაწყვეტის შესაძლებლობას, მაგალითად, შეიძლება კომპანიას უნდოდეს კლიენტების ლოიალურობის პროგრამის დანერგვა. თუ მენეჯმენტი შექმნის სამუშაო პოზიციას ორგანიზაციაში, რომელსაც დაერქმევა კლიენტების ლოიალურობის მენეჯერი, ამ თანამდებობაზე მომუშავე ადამიანისთვის ძალიან ცხადი და კონკრეტული იქნება, თუ რაზე ეკისრება მას პასუხისმგებლობა, რა უნდა გააკეთოს, რა კუთხით უნდა მიაღწიოს შედეგებს და რა არის მნიშვნელოვანი მენეჯმენტისთვის. მოკლედ, ასეთი მარტივი მიდგომით თანამშრომლისთვის უფრო ნათელი გახდება, თუ რა ევალება მას და რაზე აგებს პასუხს.

2. კომპანიის პრიორიტეტების ასახვა

რატომ არ შეიძლება ჩვენი ქვეყნის მინისტრს ერქვას ეკონომიკის მინისტრი? მსოფლიო კრიზისის შემდეგ, როგორც ცნობილია, მისი თანამდებობრივი სახელი შეიცვალა და დაერქვა ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების მინისტრი. რატომ არ

შეეძლოთ შესაბამის უწყებებს, დაერქმიათ მხოლოდ ეკონომიკის მინისტრი? მაგრამ ამით მათ ხაზი გაუსვეს იმას, რომ ეკონომიკა უნდა განვითარდეს არა სწრაფად და არა მსოფლიოში ყველაზე მაგრად, არამედ სტაბილური ტემპითა და მყარი საფუძვლის შექმნით. მოკლედ, მენეჯერებს ამა თუ იმ თანამდებობრივი სახელის გამოყენებით შეუძლიათ ხაზი გაუსვან კონკრეტული თანამშრომლის თანამდებობრივ პრიორიტეტებს. არც ის არის შეზღუდული, რომ კომპანიის პრიორიტეტებიდან გამომდინარე, 2-3 წელიწადში ერთხელ იცვლებოდეს თანამდებობრივი დასახელება. ამით შესაძლებელია, რომ მოცემულ ეტაპზე კომპანიისთვის პრიორიტეტული ფუნქცია უკეთესად შესრულდეს.

3. სიცხადე დაკავშირებული მხარეებისთვის

ამა თუ იმ თანამშრომლის თანამდებობრივი სახელის ზუსტად განსაზღვრა ძალიან კარგია დაკავშირებული მხარეებისთვისაც. მათ ეცოდინებათ, თუ რას აკეთებს ამ თანამდებობაზე მომუშავე ადამიანი, რაზე უნდა მიმართონ მას და რა საკითხებზე უნდა შეაწუხონ. მოკლედ, ზუსტი თანამდებობრივი სახელი მარტივად გასაგებს ხდის მის საქმიანობას როგორც თანამშრომლებისთვის, ისე კომპანიის გარე მხარეებისთვის. ასევე უფრო ადვილია დავალებების განაწილება – კერძოდ, მენეჯერი მარტივად წყვეტს, თუ რა უნდა დაავალოს ამ ადამიანს და კონფლიქტური სიტუაციების დროს რაზე უნდა მოსთხოვოს პასუხი. ეს ეფექტები არა მარტო ერთ თანამდებობრივ დასახელებას შეეხება, არამედ იგივე არის გასათვალისწინებელი სამსახურების, განყოფილებებისა და დეპარტამენტების სახელების დარქმევისას. ამ შემთხვევაშიც სწორი წოდება იძლევა მკაფიო პასუხისმგებლობას, პრიორიტეტების ასახვასა და სიცხადეს დაკავშირებული მხარეებისთვის, თუ რას აკეთებს ის.

როგორ დავარქვათ სწორად

გთავაზობთ რამდენიმე რჩევას, რომელიც დაგეხმარებათ სწორად განსაზღვროთ თანამდებობისა თუ განყოფილების სახელი:

ამოცანა და არა ფუნქცია – ეცადეთ, რომ თანამდებობრივ სახელს (განსაკუთრებით განვითარების მიმართულებებით) ჰქონდეს ამოცანის სახე, მაგალითად, პიარის მენეჯერს შეი-

ძლება ეწოდოს ბრენდის განვითარების მენეჯერი. ამით ადამიანისთვის ცხადი ხდება, რომ მისი ამოცანაა განავითაროს კომპანიის ბრენდი და არა ზოგადად შეასრულოს პიარის ფუნქცია.

სტრატეგიასთან ადაპტირება – შეეცადეთ, რომ თანამდებობრივ სახელში მაქსიმალურად იყოს ასახული კომპანიის სტრატეგიული ამოცანები და პრიორიტეტები მოცემული მომენტისთვის. ამიტომ ყოველწლიურად, როდესაც სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს დაასრულებთ, გადახედეთ თქვენი დეპარტამენტების, განყოფილებების, სამსახურებისა თუ სამუშაო პოზიციების დასახელებებს და შეიტანეთ კორექტივები ახალი რეალობისა და ამოცანების აქტუალურობის გათვალისწინებით.

თანამშრომლის განვითარების დონე და ამბიციები – არ დაგავიწყდეთ, რომ ამ ყველაფერთან ერთად, კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ადამიანური ფაქტორების გათვალისწინება. ამა თუ იმ თანამშრომლის თანამდებობას ისეთი სახელი არ უნდა შევურჩიოთ, რომ მისთვის ან შეურაცხმყოფელი იყოს, ან არ აკმაყოფილებდეს მის ამბიციებსა და მოთხოვნილებებს. რა თქმა უნდა, იდეალური იქნება, რომ პირველი ორი რჩევა გაითვალისწინოთ და მაქსიმალურად ეცადოთ, მის მიხედვით შეარჩიოთ სახელები; თუმცა, ყოველთვის უნდა გახსოვდეთ, რომ თანამშრომლები ადამიანები არიან და უმეტეს შემთხვევაში მათი ინტერესები უფრო წინ უნდა დააყენოთ.

ამდენად, ამ სტატიით გვინდოდა გადმოგვეცა, თუ რა მნიშვნელობა აქვს სწორად შერჩეულ თანამდებობრივ სახელს და რას გვაძლევს ის. თუ გაითვალისწინებთ აღნიშნულ რჩევებს, დადებით ეფექტებსაც აუცილებლად მიიღებთ და მინიმუმ აღარ გეყოლებათ თანამშრომლები, რომელთა სამუშაო პოზიციის დასახელება იგივეა, რომ მათ ჰქონდეთ წოდება „თანამდებობა“.

გაზარდეთ თქვენი კომპანიების ეფექტურობა შესყიდვების პროცესის დაგეგმვითა და სწორი ორგანიზებით

ვყიდულობთ ზუსტად იმას, რასაც უნდა ვყიდულობდეთ... ვყიდულობთ, რაც შეიძლება კარგი პირობებით... ვყიდულობთ ზუსტად მაშინ, როცა საჭიროა...

შესყიდვების პროცესის კარგად ასაწყობად კომპანიის წინაშე, როგორც წესი, დგას სამი მთავარი ამოცანა:

1. ვყიდულობდეთ ზუსტად იმას, რასაც უნდა ვყიდულობდეთ;
2. ვყიდულობდეთ, რაც შეიძლება კარგი პირობებით;
3. ვყიდულობდეთ ზუსტად მაშინ, როცა საჭიროა (არ არის აუცილებელი, მოხმარების დროს ემთხვეოდეს).

კომპანიის საქმიანობის სპეციფიკიდან და სტრატეგიული პრიორიტეტებიდან გამომდინარე, შესყიდვების პროცესი შეიძლება განსხვავებული იყოს. თუმცა, ამ ამოცანების გადაჭრის საბაზისო მიდგომა და მთავარი კომპონენტები ყველა შემთხვევაში საერთოა და გადამწყვეტია ეფექტის მისაღწევად. ის შემდეგ ეტაპებში შეიძლება გაიშალოს:

1. შესყიდვების კატეგორიებად დაყოფა;
2. დაგეგმვა;
3. პარამეტრების დაზუსტება;
4. საჭიროების დადასტურება;
5. მომწოდებლებზე ინფორმაციის მოძიება;

6. ალტერნატივების მოგროვება პირობებზე;
7. ალტერნატივებიდან გადაწყვეტილების მიღება;
8. შესყიდვა;
9. შესყიდული საქონლის ჩაბარება.

შესყიდვები კატეგორიებად დაყავით

ცალკეულ კატეგორიაში უნდა მოხვდეს ის საქონელი, რომლის შესყიდვის პროცედურის სპეციფიკა, ასე თუ ისე, მსგავსია. ეს შეიძლება იყოს: სწრაფადცვლადი საქონელი (ერთწლიანი ექსპლუატაციის ვადით), რომელსაც კომპანია, როგორც წესი, ყველაზე აქტიურად მოიხმარს; მისთვის შესყიდვების პროცესის კომპონენტების გავლა, მათში ჩართული პირების ჩათვლით; განსხვავებული იქნება ისეთი კატეგორიებისგან, როგორიცაა ავეჯი, ტექნიკა, განსაკუთრებით მსხვილი შესყიდვები, პროფესიული სერვისები და ა.შ. შესაბამისად, კატეგორიების მიხედვით შესყიდვების პროცესის ზემოთ მოცემული რომელიმე ეტაპი შეიძლება ამოვარდეს.

დაგეგმეთ — გამოიყენეთ ეს შესაძლებლობა მაქსიმალურად იქ, სადაც შესაძლებელია

შესყიდვები კატეგორიების მიხედვით უნდა დაიგეგმოს. ყოველთვიურად, ყოველკვარტალურად ან ყოველწლიურად, იმის მიხედვით, თუ ექსპლუატაციის ვადა რამდენი აქვს და მას კომპანია რა სიხშირით იყენებს. დაგეგმვის პროცესში ჩართული ადამიანებიც, სავარაუდოდ, განსხვავებული იქნებიან. ამ პროცესში ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტი კომპეტენტური ადამიანების ჩართვის უზრუნველყოფაა. როგორც წესი, ისინი მაქსიმალურად სწორ პროგნოზებს გააკეთებენ.

იმის მიხედვით, თუ რას გეგმავთ, ერთი მხრივ, უნდა დაეყრდნოთ, წინა წლის შესაბამისი პერიოდის მაჩვენებლებს და ასევე კომპანიაში მოსალოდნელ ცვლილებებს, რომელთაც შესყიდვების მოცულობაზე გავლენის მოხდენა შეუძლიათ. ამისთვის შესაბამისი სამსახურებიდან წინასწარ უნდა მოიძიოთ ინფორმაცია, მაგ., კადრების განყოფილებიდან – მოსალოდნელი საკადრო ცვლილებების შესახებ, საინფორმაციო ტექნოლოგიების განყოფილებიდან — დაგეგმილ განსახორციელებელ ცვლი-

ლებებზე, გაყიდვებისა და მარკეტინგის დეპარტამენტებიდან — ახალი პროდუქტის დანერგვაზე, საჭირო სარეკლამო-პოლიგრაფიულ საშუალებებზე. ღირებული ინფორმაციის მოძიებაა შესაძლებელი კომპანიის მასშტაბით ბოლოს ჩატარებულ გენერალური პროფილაქტიკური შემოწმების დროს.

სწორად დაგეგმვას დიდი მნიშვნელობა აქვს. ამ გზით დაუგეგმავი შესყიდვების მოცულობა შემცირდება. არასწორად დაგეგმვის შემთხვევაში კი ხარჯი გაიზრდება, შეიქმნება უხარისხო საქონლის შეძენის საშიშროება და ორგანიზაციული ტემპიც შენელდება.

ცალკე უნდა განისაზღვროს მინიმალური მარაგები ისეთი კატეგორიის საქონელზე, რომელიც კომპანიაში მუდმივად არის საჭირო ან დეფიციტურია. როგორც კი საქონლის რაოდენობა მინიმალურ ნაშთს მიუახლოვდება, შესყიდვების სამსახურმა (ან სამეურნეო სამსახურმა) ჯერ მისი დამატების რეალური საჭიროება უნდა დააზუსტოს და შემდეგ უშუალოდ შესყიდვის პროცესი დაიწყოს.

დააზუსტეთ მოთხოვნილი შესყიდვების პარამეტრები

პარამეტრების დაზუსტების პროცესში მნიშვნელოვანია მონაწილეობა მიიღონ ისეთმა სტრუქტურებმა, როგორიცაა: საინფორმაციო ტექნოლოგიების განყოფილება, მარკეტინგის დეპარტამენტი, კადრების განყოფილება. ამ განყოფილებების წარმომადგენლებმა ზუსტად უნდა განსაზღვრონ საქონლის ხარისხი, დიზაინი, ფორმა, სიმძლავრე, რათა თავიდან იქნეს აცილებული არასწორი რაოდენობის ან პარამეტრების საქონლის შესყიდვა. კომპანიებში ხშირად ხდება, რომ შესყიდვების სამსახური საქონელს არაზუსტი პარამეტრებითა და ხარისხით იძენს. ყოველივე ეს იწვევს თანამშრომლების უკმაყოფილებას, შესყიდული საქონლის უკან დაბრუნებას ა.შ.

გააკეთეთ შესაძლო დელეგირების ზღვრები შესყიდვების საჭიროების დადასტურებაზე

საჭიროების დადასტურება, შეიძლება, კატეგორიების მიხედვით ან კატეგორიებში შესყიდვების მოცულობების მიხედვით

ხდებოდეს. ორგანიზაციაში დელეგირების დონეები იმგვარად უნდა იყოს განსაზღვრული, რომ კომპანიის რესურსები არც არასაჭირო საქონელზე დაიხარჯოს, არც შესყიდვები იქცეს გაწელილ, ბიუროკრატიულ პროცესად და არც ერთი პიროვნების გადასაწყვეტი იყოს ეს ყოველივე. საჭიროების დადასტურების უფლება გარკვეულ საქონელზე, გარკვეული თანხის ფარგლებში შეიძლება უშუალოდ შესყიდვების მენეჯერს (ან სამეურნეო მენეჯერს, როცა საქმე მცირე, სწრაფადცვლად, საკანცელარიო საქონელს ეხება) ჰქონდეს; რაღაც თანხის ზევით შესაძლოა ამასთან დაკავშირებით გადაწყვეტილება შესაბამისი სამსახურის ხელმძღვანელმაც მიიღოს და, რა თქმა უნდა, ამ შემთხვევაში პასუხისმგებლობაც მას დაეკისრება; ასევე, გარკვეული თანხის ზევით რეკომენდებულია, რომ ამ პროცესში ფინანსური დირექტორი ჩაერთოს და განსაკუთრებულ შემთხვევებში კი ამა თუ იმ საქონლის შესყიდვის საჭიროება კომპანიის აღმასრულებელმა დირექტორმა დაადასტუროს.

უზრუნველყავით მომწოდებლებზე სათანადო ინფორმაციის მოძიება და რამდენიმე ალტერნატივის მოპოვება

შესყიდვების მენეჯერის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანა კარგი მომწოდებლის შერჩევა და მასთან ხელსაყრელ პირობებზე შეთანხმებაა. სასურველია, მან მინიმუმ 2-3 ალტერნატივა მოიძიოს, არჩევანის გაკეთების საშუალება რომ რეალურად იყოს. შესყიდვების მენეჯერის საქმიანობის შეფასებისას უნდა გაითვალისწინოთ, თუ რამდენად საფუძვლიანი მოკვლევა ჩაატარა მომწოდებლების შერჩევისას და რამდენად კარგი ალტერნატივების მოგროვება შეძლო.

ალტერნატივებიდან გადაწყვეტილების მიღების უფლებები გაანაწილეთ ადამიანებზე

დელეგირების ზღვრები განსაზღვრული უნდა იყოს მოგროვებული ალტერნატივებიდან თანამშრომლობაზე გადაწყვეტილების მიღებისას. ეს აჩქარებს გადაწყვეტილების მიღების დროს, ცალკეულ ლიმიტზე თითო პასუხისმგებელ და კომპეტენტურ პირს სვამს.

ისეთ შესყიდვებზე, რომელიც სისტემატურად ხორციელდება და ალტერნატივები უმნიშვნელოდ განსხვავდება ერთმანეთისგან, გადაწყვეტილება შეიძლება პირდაპირ შესყიდვების მენეჯერმა მიიღოს. იმ შემთხვევაში, როცა ალტერნატივები განსხვავებულია, გადაწყვეტილებას იღებს შესაბამისი სამსახურის ხელმძღვანელი; ხოლო, როცა კომპანიას მსგავსი შესყიდვების გამოცდილება არ აქვს და ალტერნატივებიც განსხვავებულია, რეკომენდებულია, რომ პროცესში ფინანსური დირექტორი ჩაერთოს, განსაკუთრებულ შემთხვევაში კი — აღმასრულებელი დირექტორი.

შესყიდვა-ჩაბარება

დასკვნითი ეტაპი ეხება უშუალოდ შესყიდვას, ხელშეკრულების მომზადებას, ადგილზე მოწოდებას (თუ კომპანია თვითონ არ უზრუნველყოფს მის ტრანსპორტირებას). ხელშეკრულების მომზადებაში აუცილებლად უნდა ჩაერთოს იურისტი, მიუხედავად იმისა, რამდენად ხშირად დადებულა მსგავსი ხელშეკრულება მომწოდებელთან. საბოლოოდ, ხელშეკრულება, სხვა დოკუმენტებთან ერთად (სასაქონლო ზედნადები, ანგარიშფაქტურა), ბუღალტერს უნდა გადაეცეს, რათა მან სათანადო აღრიცხვა და ანგარიშსწორება უზრუნველყოს.

მნიშვნელოვანია, რომ შესყიდვების კონტროლი გარკვეული პერიოდულობით მიმდინარეობდეს. პირობითად, ყოველკვარტალურად შიდა აუდიტის სამსახურმა ან კონტროლის სამსახურის მსგავსმა ორგანიზაციულმა ერთეულმა უკვე განხორციელებული შესყიდვები უნდა შეუდაროს დაგეგმილს. ასევე, უნდა დაზუსტდეს, რეალურად რამდენად იხარჯება შესაბამის პერიოდზე გათვლილი უკვე შესყიდული საქონელი. ამის მიხედვით, უნდა მოხდეს მომდევნო პერიოდის შესყიდვების კორექტირება. ასევე, შესაძლოა პერიოდულად შემოწმდნენ იმ სამსახურების ხელმძღვანელებიც, რომელთაც შესყიდვების პროცესთან დაკავშირებით გარკვეული გადაწყვეტილებების მიღების უფლება აქვთ. კერძოდ, უნდა გადამოწმდეს, რამდენად რეალური გადაწყვეტილება მიიღეს და რამდენად განსხვავდება წინა შესაბამის პერიოდთან შესყიდვებზე მოთხოვნები. კომპანიის სპეციფიკიდან გამომდინარე, შესაძლოა გაკონტროლდეს გაყიდვების

სამსახური, მაგალითად, დადგინდეს, რეალურად რამდენად საჭირო იყო მათ მიერ მოთხოვნილი პოლიგრაფიული საშუალებები.

***

ერთი შეხედვით შეიძლება რთული და დატვირთული პროცესი ჩანს, თუმცა მისი დანერგვის მცდელობაც კი ძალიან მალე დაგვანახვებს მის ეფექტურობას. მთავარია, პროცესი დალაგდება ისე, რომ დროულად დადასტურდება რეალურად საჭირო შესასყიდ საქონელთა ნუსხა, თანამშრომლებს დროულად მიეწოდებათ მათთვის საჭირო ნივთი; შესყიდვების სამსახურს ზედმიწევნით ეცოდინება წლის განმავლობაში შესასრულებელი დავალებები; დაბოლოს, შემცირდება არარაციონალურად გახარჯული თანხისა და დროის უქონლობის გამო შესყიდული დაბალი ხარისხის საქონლის მოცულობა, რაც, ძირითადად, წლის განმავლობაში დიდი მოცულობის დაუგეგმავ, სასწრაფო შესყიდვებს უკავშირდება.

ეს პროცესი განსხვავებულია, როცა საქმე დაუგეგმავ არასასწრაფო ან სასწრაფო შესყიდვებს ეხება. ამ უკანასკნელის შემთხვევაში ბევრად უფრო მოქნილი და ოპერატიული სისტემაა საჭირო.

„ინფორმაცია“ კლიენტისგან კლიენტისთვის

ეს იძლევა საშუალებას, შევაფასოთ კონკრეტული მომსახურება და არა ზოგადად ორგანიზაციაში არსებული მომსახურების ხარისხი.

დახვეწილი და საინტერესო პროდუქტები, ძალიან კარგი მომსახურება, გამართული, არაბიუროკრატიული პროცესები, კვალიფიციური კადრები – ეს ყველაფერი ძალიან კარგია, მაგრამ, სამწუხაროდ, არც ისეთი მარტივი მისაღწევი. ამისთვის საჭიროა მუდმივი, ინტენსიური, პროაქტიური მუშაობა. მუშაობა იმისთვის, რომ გვქონდეს ინფორმაცია პროდუქტებში, მომსახურებაში, პროცესებში არსებულ ხარვეზებსა და გამოუყენებელ შესაძლებლობებზე. გვქონდეს ინფორმაცია იმაზე, თუ სად არის ჩვენი სუსტი მხარეები? რის გამოსწორებაზე უნდა მივმართოთ რესურსები? რა იწვევს ყველაზე მეტად კლიენტების კმაყოფილებას თუ უკმაყოფილებას?

ამ ინფორმაციის მიღების რამდენიმე ძირითადი წყარო არსებობს: კლიენტები, თანამშრომლები და შიდა სამსახური, რომელსაც ამ ყველაფრის კონტროლი ევალება. ამ სტატიაში მხოლოდ ერთ წყაროს – კლიენტებს – განვიხილავთ. **რა არხები შეიძლება გამოვიყენოთ იმისთვის, რომ კლიენტისგან მაქსიმალურად ღირებული ინფორმაცია, ბევრი და საინტერესო ფაქტები შევიტყოთ?**

როგორც აღვნიშნეთ, „არხები“ და არა „არხი“. ინფორმაციის შეგროვებისას, სასურველია, გამოვიყენოთ, ერთდროულად, სხვადასხვა არხი და კონკრეტული არხი კონკრეტული ტი-

პის ინფორმაციის მოპოვებაზე (ან კონკრეტულ საკითხზე, ან კონკრეტული კლიენტების ჯგუფზე) მივმართოთ. ეს არსებული სიტუაციის შესახებ უფრო ფართო და სრულყოფილ სურათს მოგვცემს.

გთავაზობთ კლიენტებისგან ინფორმაციის მოპოვების ძირითად არხებს:

1. შერჩეული კლიენტების ჯგუფის პირდაპირ რეჟიმში გამოკითხვის სისტემის ამოქმედება

ეს სქემა გულისხმობს არსებული კლიენტებიდან დაახლოებით 50 ადამიანის შერჩევას. ისინი ჩაერთვებიან პროდუქტებში, მომსახურებასა და პროცესებში არსებული ხარვეზებისა და შესაძლებლობების აღმოჩენის პროცესში. ამ პროგრამაში მონაწილეობის სანაცვლოდ კლიენტები მომსახურების განსხვავებული ტარიფებით ისარგებლებენ და გარკვეული ტიპის უპირატესობები ექნებათ. 3 თვეში ერთხელ მათ გადაეგზავნებათ ელექტრონული კითხვარი, სადაც მოცემული იქნება კომპანიისთვის საინტერესო სხვადასხვა კომპონენტი. თითოეული მათგანი 10-ბალიანი სისტემით უნდა შეაფასონ. მნიშვნელოვანია, რომ გამოკითხვა მუდმივად ტარდებოდეს, რადგან კომპონენტების საშუალო მაჩვენებლის **დროში ცვლილების** მიხედვით შეგვეძლება გავაანალიზოთ, რომელი კომპონენტი უარესდება და რომელი უმჯობესდება, სად არის საჭირო ხარისხის გასაუმჯობესებლად დამატებითი ღონისძიებების გატარება. გამოკითხვაში ჩართულ კლიენტთა შემადგენლობა მუდმივად უნდა იზრდებოდეს და ახლდებოდეს.

2. დარბაზში კლიენტების გამოკითხვის სქემის აწყობა ოპერაციების დასრულების შემდეგ

სასურველია, კლიენტთა გამოკითხვა პერიოდულად უშუალოდ მომსახურების წერტილებში მიმდინარეობდეს, ამა თუ იმ სერვისის მიღების შემდეგ. მაგალითად, ბანკების შემთხვევაში მომხმარებლები შესაძლოა გამოკითხონ ფილიალებში ყოველი ოპერაციის დასრულების შემდეგ. **ამ გამოკითხვის საშუალებით შევაფასებთ კონკრეტულ მომსახურებას და არა ზოგადად ორგანიზაციაში არსებული მომსახურების ხარისხს.** ასეთი ტი-

პის გამოკითხვისთვის უნდა მოვამზადოთ შეფასების ფორმები, რომელთა შევსებასაც საშუალოდ ერთი წუთი დასჭირდება. ფორმაში მოცემული უნდა იყოს მაქსიმუმ სამი კითხვა და კლიენტს უნდა ჰქონდეს საშუალება, შეაფასოს კონკრეტული ოპერაციის განხორციელების ხარისხი. კითხვარში დასაშვებია მაქსიმუმ ორი ღია კითხვა და მომხმარებელი სურვილის შემთხვევაში, დააფიქსირებს — რა არ მოსწონს ყველაზე მეტად ან/და რა მოსწონს.

3. „პირდაპირი ტელეფონის“ გაკეთება

მომსახურების წერტილებში შეიძლება გავაკეთოთ „პირდაპირი ტელეფონები“, სადაც, სურვილის შემთხვევაში, მომხმარებელს ექნება საშუალება, თავისი მოსაზრებები დატოვოს. „პირდაპირი ტელეფონი“, სასურველია, განვათავსოთ თვალსაჩინო ადგილას და ამავდროულად იგი იძლეოდეს კონფიდენციალურობის დაცვის საშუალებას. ეს საჭიროა იმისთვის, რომ კლიენტს შეტყობინების დატოვებისას თავზე არ ედგას სხვა კლიენტი ან კომპანიის თანამშრომელი. „პირდაპირი ტელეფონი“ უნდა იყოს ადვილად აღქმადი. კლიენტი კითხვის გარეშეც უნდა ხვდებოდეს, რისთვის არის განკუთვნილი. აუცილებლად უნდა ჰქონდეს მანიშნებელი. სავარაუდოდ, უკუკავშირის ამ ფორმით არ ისარგებლებენ ის კლიენტები, რომლებიც დიდად უკმაყოფილონი არ არიან, ამიტომ შემოსული ზარი ბევრი არ იქნება, თუმცა, რაც შემოვა, ის ძალიან ღირებული იქნება. შეტყობინებას ძალიან უკმაყოფილო ან ძალიან კმაყოფილი კლიენტები დატოვებენ. ამის საშუალებით დავინახავთ ყველაზე მნიშვნელოვან და ძირეულ ხარვეზებს.

4. დისტანციური მომხმარებლების გამოკითხვის ინსტრუმენტების აწყობა

დისტანციური მომხმარებლების გამოკითხვის ინსტრუმენტების აწყობის საშუალებით გამოიკვეთება უშუალოდ დისტანციურ მომსახურებაში არსებული ხარვეზები და გაუმჯობესების გზები. ეს მნიშვნელოვანია, რადგანაც ხშირად არის საკმაოდ ბევრი პრობლემა, რომელიც პროგრამულ მხარეს უკავშირდება – დაწყებული უბრალო ტექნიკური ხარვეზებიდან, დამთავრებული ფუნქციონალური ნაწილით.

5. უკუკავშირის მენეჯერის პოზიციის შექმნა

დაბოლოს, საჭიროა შეიქმნას უკუკავშირის მენეჯერის პოზიცია. იგი უზრუნველყოფს ინფორმაციის მობილიზების ორგანიზებას არა მხოლოდ კლიენტისგან (ზემოთ აღწერილი არხების საშუალებით), არამედ სხვა არხებითაც – კონკურენტებისგან და თანამშრომლებისგან. უკუკავშირის მენეჯერის დამატებითი ფუნქციები უნდა იყოს:

- კონკურენტების პერიოდული კვლევა – რა ცვლილებები განახორციელეს და რა შედეგები მოჰყვა ამ ცვლილებებს;
- მიღებული გადაწყვეტილებების აღსრულების კონტროლი – რამდენად ხორციელდება, რა სტადიაშია, რა პრობლემები იქმნება ამა თუ იმ სქემების (სისტემის) დანერგვის ნაწილში;
- თანამშრომლების პერიოდული გამოკითხვის ორგანიზება და შედეგების შეჯამება.

მაგრამ ყველაზე მნიშვნელოვანი, რაც არ უნდა დაგვავიწყდეს, არის **რეაგირება** კლიენტისგან მიღებულ ინფორმაციაზე. თუ კლიენტმა რამდენჯერმე დააფიქსირა კონკრეტული საკითხი და იგი არ გვარდება, ეს უკვე პირდაპირი მესიჯია, რომ კომპანიისთვის პრიორიტეტული არ არის კლიენტის კმაყოფილება და ყველა გამოკითხვა მხოლოდ მოჩვენებითია. ამიტომ ნებისმიერი ტიპის გამოკითხვას რეაგირება უნდა მოჰყვეს. სხვა შემთხვევაში გამოკითხვების ჩატარებას აზრი არ აქვს, ამან შეიძლება პირიქით, უარყოფითი შედეგებიც კი გამოიწვიოს.

საუკეთესო ქვედანაყოფი

საუკეთესო ქვედანაყოფის წარმატების გასაღები არა იმდენად ახალდანიშნული ხელმძღვანელის მოტივაციის სინდრომშია, არამედ ამ ქვედანაყოფის სტრატეგიაში, სტრუქტურულ მოწყობაში, მუშაობის კულტურაში, ლიდერის მართვის მიდგომასა და თანამშრომლების ცვლილებებისადმი მზაობაში.

ყველას, ვისაც გამოგვიცდია, ალბათ, კარგად გვახსოვს ის დღე, როცა სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელად დავინიშნეთ. ეს იმ მომენტების ერთობლიობაა, როცა განსაკუთრებულად გვჯერა საკუთარი ძალებისა და გარშემომყოფების; როცა მოტივაცია შესაძლებლობებს აღემატება; როცა მოლოდინი რეალურ შედეგებს აჭარბებს; როცა მთელი არსებით 24 საათის განმავლობაში ვფიქრობთ, ვცდილობთ, ვაკეთებთ იმას, რასაც შეუძლია ჩვენს ხელთ არსებული ქვედანაყოფი საუკეთესო გახადოს.

გადის დღეები, თვეები, ხანდახან რაღაც გვეხამუშება. თითქოს ის პირვანდელი ამაღელვებელი მოტივაცია მინელდა, თითქოს მიმდინარე პრობლემებმა ამბიციური მიზნები უკანა პლანზე გადასწია, ჩვენი თანამშრომლების თვალებშიც ნაპერწკლები სადღაც ჩაიკარგა, ჩვენი ქვედანაყოფის ნაყოფიერებაც დიდად არ იზრდება. არადა, არც მუშაობას ვაკლებთ, არც მონდომებას, არც საუკეთესო ქვედანაყოფის ქონის ამბიციის ნაკლებობას განვიცდით. უკმაყოფილებისა და მოდუნების სიმპტომების მომრავლება იმის მანიშნებელია, რომ ვიწყებთ ფიქრს, სადღაც გავუშვით შანსი, რომ საუკეთესო და სამაგალითო ერთეული გვქონოდა ორგანიზაციაში.

საუკეთესო ქვედანაყოფების წარმატების გასაღები არა იმდენად ახალდანიშნული ხელმძღვანელის მოტივაციის სინდრომში, არამედ ამ ქვედანაყოფის სტრატეგიაში, სტრუქტურულ მოწყობაში, მუშაობის კულტურაში, ლიდერის მართვის მიდგომასა და თანამშრომლების ცვლილებებისადმი მზაობაშია. აღნიშნული თემების პრიორიტეტების სწორად განსაზღვრა და მათი გაზომვაც ამ წარმატების ერთ-ერთი ნაწილია.

მსოფლიოში 5-ჯერ, 10-ჯერ, 20-ჯერ და უფრო მეტჯერ მეტი სტრუქტურული ქვედანაყოფი არსებობს, ვიდრე თავად ორგანიზაციებია. შეიძლება ასეთი ერთეულების რაოდენობა ათეულ მილიონებს აღწევდეს. მათგან საუკეთესოების რაოდენობამ, ეჭვი მეპარება, ასეთივე კოლოსალური ციფრი მოგვცეს. თუმცა ერთია, – საუკეთესო ქვედანაყოფების სამყაროს შეერთება არც ისეთი წარმოუდგენელი და შეუძლებელია.

აქ შეთანხმებული მიზანი და გეგმები აქვთ — ქვედანაყოფის თითოეული წევრისთვის მინიმუმ ცნობილია მათი სამსახურის მიზნისა და გეგმების შესახებ, მაქსიმუმ კი მათ მის ფორმირებაში აქტიურად მიიღეს მონაწილეობა. წელიწადში 2-ჯერ არაფორმალურ გარემოში იკრიბებიან, რომ სამსახურის მიზანს გადახედონ, გეგმები განაახლონ. ეს პროცესი თითოეულ თანამშრომელს განსაკუთრებით უყვარს და გამორჩეულად ემზადებიან. იციან, რომ ამით თავად შეუძლიათ შექმნან ძალიან ამბიციური და მიღწევადი მიზნები.

აქ მკაფიო როლები და თავისუფლება აქვთ — მიზნისა და გეგმების ერთად შეთანხმების მთავარი ხიბლი მათ გადანაწილებაზეა. ამ პროცესში თითოეული თანამშრომელი თავად ხედავს საკუთარ როლს, რომლის მიღების მანდატს თავადვე იღებს, რა თქმა უნდა, ხელმძღვანელის საბოლოო თანხმობით. აქ თანამშრომლებს აქვთ მკაფიო როლი, იციან რა უნდა აკეთონ, იციან, რას ელიან მათგან და რას უნდა მიაღწიონ. ამ ყველაფრისთვის კი მინიჭებული აქვთ თავისუფლება, რაც მიზნის მიღწევაში რთულ გზას შედარებით უიოლებთ და თან მოტივაციას აძლევთ, რომ მინიჭებული როლი კარგად შეასრულონ.

აქ სიხალისე და გუნდურობაა — აქ მიღწეულ წარმატებებს ერთმანეთს და სხვებს უზიარებენ. ყველაზე გადატვირთული დავალების შესრულების, ყველაზე რთული პროექტის დასრულების შემდეგ, ყოველთვის იტოვებენ დროს და ენერგიას იმისთვის, რომ ერთად აღნიშნონ მიღწეული შედეგები, შექმნან სასიამოვნო მომენტები. აქ ერთმანეთისთვის სიურპრიზების მოწყობა ჩვეულებაა. აქ გულითადად მეგობრობენ და მეგობრობას რთულ პერიოდებში ერთმანეთისა და სხვა სტრუქტურული ერთეულების საუკეთესო დახმარებაში გამოხატავენ.

აქ ნაყოფიერი გარემოა — ამ ქვედანაყოფის ხელმძღვანელის მთავარი ფუნქციაა — იყოს ერთგვარი საზრდო თითოეული თანამშრომლის განვითარების, მოტივირების, მუშაობის ეფექტიანობის გაზრდის. ის ნაკლებად ერთვება სამსახურის უშუალოდ მიმდინარე საქმიანობაში, ძირითადად აკვირდება მიმდინარეობას, ეძებს სუსტ წერტილებს, დამალულ პრობლემებს, და მათ მოგვარებაზე ფიქრითა და გამოსწორების სამუშაოებითაა დაკავებული. პერიოდულად სხვადასხვა თანამშრომელს აძლევს პროფესიულად გაზრდის შესაძლებლობებს, უფინანსებს სასწავლო-სასერტიფიკაციო პროგრამებს, ხანდახან იძულებით აკითხებს მათთვის საჭირო თემებს, ნელ-ნელა ურთულებს დავალებებს.

აქ უყვართ ცვლილებები — ქვედანაყოფის თითოეული წევრი და ხელმძღვანელი მზადაა და მოელის ცვლილებებს ხელმძღვანელობისგან, სხვა სტრუქტურული ერთეულებისგან, გარემოსგან. ნაკლებად წუწუნებენ იმაზე, რომ როგორ შეუცვალეს გეგმა, რა მოკლე დროში სთხოვენ დავალების შესრულებას, რა მცირე რესურსებს აძლევენ ამისთვის. პირიქით, აქ იციან, რომ ცვლილებები მათი ყოველდღიური სამუშაოა და მათი პროფესიონალიზმიც სწორედ სიახლეების მოლოდინსა და მათზე სწორად რეაგირებაშია.

* * *

ამ ყველაფერის გაზომვა რთულია და რომც ვეცადოთ, სუბიექტური გამოვა. ალბათ, ამიტომ მეტი სიზუსტისთვის, საჭიროა საკუთარ თავსა და თანამშრომლებს შევუთანხმდეთ, თუ როგორ შევაფასოთ ჩვენი სამსახურის წარმატება, ამით უფრო ადვილად გავაკონტროლებთ და მივყვებით ჩვენი საქმიანო-

ბის სვლას მიზნისკენ. რა თქმა უნდა, სხვადასხვა სპეციფიკის სტრუქტურული ერთეულების შემთხვევაში გაზომვის ფორმულები სხვადასხვა იქნება, თუმცა რამდენიმე მეტ-ნაკლებად უნივერსალური პარამეტრი შეიძლება გამოიყოს, მაგალითად:

• *შესრულებული დავალებების რაოდენობა*

ეს პარამეტრი დაგვეხმარება გავიგოთ, რა სიმძლავრის ქვედანაყოფი გვყავს, რა რაოდენობით საქმის გაკეთება შეუძლია მას. მნიშვნელოვანია, რომ შესრულებულ დავალებებში გავარჩიოთ ზემდგომებისგან მიღებული დავალებებისა და ჰორიზონტალური სტრუქტურებისგან მიღებული დავალებების/თხოვნების თანაფარდობა. ამით შეიძლება დამატებითი მაჩვენებელი გამოვყოთ.

• *ინიცირებული იდეების/პროექტების რაოდენობა*

რამდენი ინიციატივით გამოვიდა ეს ქვესტრუქტურა, რომელიც მიმართული იყო უშუალოდ ამ სამსახურის, რომელიმე ბიზნეს-პროცესის ოპტიმიზაციაზე ან ორგანიზაციულ განვითარებაზე. აქ გამოჩნდება, რამდენად უყურებს ეს ერთეული სისტემურად თავის საქმეს ორგანიზაციის ჭრილში, რამდენად ხედავს იმ რეზერვებს, რასაც გამოყენება და ათვისება სჭირდება.

• *თანამშრომლების კმაყოფილება*

ეს პარამეტრი დაგვეხმარება გავიგოთ ჩვენი წარმატების მთავარი მამოძრავებელი ძალის — ჩვენი თანამშრომლების განწყობა მათ როლზე, სამუშაო პირობებზე, ორგანიზაციის დამოკიდებულებაზე მათ მიმართ. ეს პარამეტრი ერთგვარი მაჩვენებელი იქნება იმისა, თუ რამდენად მზად არიან ისინი, საკუთარ თავზე აიღონ ახალი ამოცანების შესრულების პასუხისმგებლობა.

***

ვიყოთ საუკეთესო ქვედანაყოფების ავტორები ჩვენს ორგანიზაციაში, ეს ბევრად, ბევრად უფრო სასიამოვნო და მარტივია, ვიდრე საშუალო დონის ან ჩამორჩენილი ქვედანაყოფების ხელმძღვანელობა, რომელიც ტვირთად აწევს ჩვენს განწყობას, ჩვენი თანამშრომლების მოტივაციასა და ორგანიზაციის განვითარებას.

კარგად დაწერილი დებულებები

SEND-ს დავაჭირე თუ არა კმაყოფილების გრძნობა დამეუფლა. კმაყოფილი ვიყავი ახალი დებულებებით, ჩვენი გუნდითა და ორგანიზაციისთვის მოსალოდნელი მომავალი სიკეთეებით, რაც ამ პროცესს შეიძლება მოეტანა.

ტოპ-მენეჯერებთან შეხვედრის დასასრულს, რომელიც ჩვენს ორგანიზაციაში სტრუქტურულ ცვლილებებს ეხებოდა, ხელმძღვანელმა დარჩენა მთხოვა და ერთი დავალება მომცა: ზუსტად ერთ თვეში მენეჯერთა გაერთიანებულ შეხვედრაზე უნდა ჩამებარებინა მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით უკლებლივ ყველა სამსახურის (რომელიც 50-მდე იყო) დებულება. ამასთან, მკაფიოდ დამისვა ამოცანა:

• დებულებების შინაარსი მაქსიმალურად შესაბამისი ყოფილიყო სამსახურების რეალურ და დაგეგმილ საქმიანობასთან;

• დებულებების შინაარსი პასუხისმგებელ მხარეებს მაქსიმალურად გაზიარებული და გათავისებული ჰქონოდათ;

• დებულებებში ჩაგვედო ამ სამსახურის შეფასების კრიტერიუმებიც.

სიმართლე გითხრათ, დავალებას დიდად არ აღვუფრთოვანებივარ. პირიქით, მომეჩვენა, რომ ერთი უღიმღამო, რუტინული და ყველა ორგანიზაციისთვის სავალდებულო საქმე დამევალა. ამ დროს ვერც ამოცანის მნიშვნელობასა და ვერც სირთულეს რეალური სიმწვავით ვერ ვგრძნობდი.

დავფიქრდი, საიდან უნდა დამეწყო?

დავფიქრდი დავალებაზე და თავში გამიელვა ასეთმა აზრმა: ჯერ არსებული დებულებები მომეგროვებინა, შემდეგ ახალმიღებული გადაწყვეტილებები ამესახა, ცოტა ხელი შემევლო და ასე მარტივად მომემთავრებინა. ამას კი ერთ თვეში კი არა ერთ კვირაშიც შევძლებდი. მაშინვე კადრების განყოფილებას დავუკავშირდი და ვთხოვე, არსებული დებულებების ბოლო ვერსია გადმოეგზავნა. როგორც კი პირველი დებულება გავხსენი, მივხვდი, რომ ძალიან ზედაპირულ დოკუმენტებთან მქონდა საქმე და ჩემი დავალების შესრულებაში დასახმარებლად კი არა უფრო ხელის შემშლელად გამოდგებოდა. ჩვენი დებულებების ძირითადი სისუსტეები იყო შემდეგი:

1. ერთმანეთში იყო არეული სამსახურის მიზნები, ამოცანები და ფუნქციები;

2. დებულება არ პასუხობდა სამსახურის დღის წესრიგში მდგარ ამოცანებს;

3. მკაფიოდ არ იყო გამოყოფილი, ორგანიზაციულ დონეზე რომელ ამოცანაზე კისრულობდა ეს სამსახური პასუხისმგებლობას.

ბევრი რომ არ გავაგრძელო დებულებას წმინდა ფორმალური დატვირთვა ჰქონდა. მასში არც არავინ იყურებოდა და არც არავინ ითვალისწინებდა. ამ სისუსტეების აღმოჩენის შემდეგ გადავწყვიტე, ხელმძღვანელის მოცემულ ამოცანას უკან დავბრუნებოდი და მოცემული ერთი თვე მაქსიმალურად ნაყოფიერად გამომეყენებინა (რომელიც უკვე არასაკმარისი მეჩვენებოდა). ამ დღის შემდეგ ძველი დებულებები არც კი გადამიშლია.

ცოტა დავფიქრდი და მივხვდი, რომ დებულებას ერთი ადამიანი ვერ ჩამოაყალიბებდა, რაც უნდა მეტი დრო დაეთმო ამისთვის. ძალიან ცხადად დავინახე, რომ **დებულებების წერის პროცესს ცენტრალიზებული სახე უნდა მისცემოდა, რომელშიც ორგანიზაციიდან რამდენიმე მხარე უნდა ჩართულიყო.**

მეორე გადაწყვეტილება ეხებოდა უშუალოდ დებულებებზე მომუშავე გუნდის შემადგენლობას. სხვა ორგანიზაციების გამოც-

დილებიდან ვიცოდი, რომ ამ დავალებას ან იურიდიულ სამსახურს აძლევდნენ, ან კიდევ ადამიანური რესურსების მართვის სამსახურს. შეიძლება მათ ძალიან კარგადაც გამოსდით, მაგრამ იმასაც ცხადად ვხედავდი, რომ **ეს გუნდი უნდა ყოფილიყო სხვადასხვა კომპეტენციის ადამიანებით დაკომპლექტებული.** ამ გუნდში სავარაუდო წევრებად შევარჩიე ერთი თანამშრომელი ბიზნესანალიტიკის სამსახურიდან, ერთი – HR სამსახურიდან, ერთი – იურიდიული სამსახურიდან და ერთიც ორგანიზაციული განვითარების სპეციალისტი. ასევე, ერთი წერილი გავუგზავნე მთელ ორგანიზაციას, რომ ვიწყებდით დებულებების ფორმირების პროცესს და დაინტერესებულ თანამშრომლებს შეეძლოთ ამ პროცესში ჩართვა. ამ გზით ერთი მოტივირებული თანამშრომელი დავიმატეთ. საერთო ჯამში ჩემ გარდა გუნდში ხუთი ადამიანი გაწევრდა.

მესამე ეტაპზე გადასაწყვეტი იყო გუნდის მუშაობის პრინციპი. პირველივე შეხვედრაზე შევთანხმდით, რომ დებულებების წერას სამუშაო დღის განმავლობაში 2-3 საათს დავუთმობდით. ასევე შევთანხმდით, **რომ მუშაობის პროცესში მაქსიმალურად ჩავრთავდით შესაბამისი სამსახურის ხელმძღვანელს და მასთან მუდმივად დებულებების კორექტირების რეჟიმში ვიმუშავებდით.** დებულებების გაწერის გეგმაც შევიმუშავეთ და გამოვიდა, რომ სადღაც 4 კვირაში ყველაფერი უნდა დაგვემთავრებინა.

როგორ ვმუშაობდით დებულებებზე?

დებულების მთავარ კომპონენტებზე პირველივე შეხვედრაზე შევჯერდით. დებულება სრულყოფილი იქნებოდა მაშინ, თუკი გაწერილი იქნებოდა:

1. **სამსახურის მკაფიო მიზანი**, რომელიც მაქსიმალურად კარგად ასახავდა ამ სამსახურის მთავარ დანიშნულებასაც;

2. **სამსახურის წინაშე მდგარი ამოცანები**, რომლებიც მაქსიმალურად კარგად ასახავდა რეალურ ამოცანებს, რისი გადაჭრაც იდგა ამ სამსახურისთვის დღის წესრიგში;

3. **სამსახურის მთავარი ფუნქციები** — დაახლოებით 10 ძირითადი ფუნქცია, რასაც ასრულებდა ეს სამსახური თავისი მიზნების შესასრულებლად;

4. **სამსახურის პასუხისმგებლობები** — იმ საკითხების ჩამონათვალი, რაზეც მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით ამ სამსახურს მოჰკითხავდნენ პასუხს;

5. **სამსახურის უფლებები** — რისი მოთხოვნის უფლება აქვს სამსახურს სხვა სტრუქტურული ერთეულებისგან;

6. **სამსახურის მოვალეობები** — რა მოვალეობები და ვალდებულებები აქვს კონკრეტულ სამსახურს სხვა სტრუქტურული ერთეულების წინაშე;

7. **სამსახურის შეფასების კრიტერიუმები** — რა რაოდენობრივი მაჩვენებლით შეიძლება ამ სამსახურის საქმიანობის გაზომვა და შეფასება.

დებულებებზე მუშაობისას გუნდში პასუხისმგებლობებიც მეტ-ნაკლებად გადავანაწილეთ — 50 სამსახური 2-2 ადამიანზე, რომელთაც ევალებოდათ სამსახურების მიზნებისა და ამოცანების მონახაზების (ერთგვარი ჰიპოთეზების) გაკეთება, სამსახურის ხელმძღვანელებთან ინფორმაციული და კორექტირების შეხვედრების ორგანიზება და დებულებების დაწერა. მეხუთე ადამიანი იურისტი იყო, რომლის ძირითადი ფუნქციაც დებულებების ორგანიზაციასთან და იურისპრუდენციასთან შესაბამისობაში მოყვანა იყო, თუმცა ის სხვა პროცესებშიც აქტიურად ერთვებოდა.

პირველი კვირა – ჰიპოთეზების დამუშავება

პირველი კვირა დატვირთული გამოდგა. 50 სამსახურის მიზნები და ამოცანები დავამუშავეთ. ძირითადად წყვილებში ვმუშაობდით და თითოზე მუშაობას დაახლოებით 15 წუთს ვანდომებდით. მაქსიმალურად ვცდილობდით, აგვესახა სამსახურის რეალურად მოქმედი მიზანი და მიზნიდან გამომდინარე მთავარი 3-4 ამოცანა. ამ 15 წუთში საერთო ვარიანტზე შეჯერებასაც ვასწრებდით. ამასთან ერთად, სამსახურის ხელმძღვანელები წინასწარ გავაფრთხილეთ, რომ კვირის განსაზღვრულ დროს მათთან შეხვედრა დაგვჭირდებოდა ზემოთ აღნიშნული კომპონენტების გასავლელად და ვთხოვეთ, შეძლებისდაგვარად ისინიც მომზადებულიყვნენ.

მეორე კვირა — სამსახურის ხელმძღვანელებისგან ინფორმაციის მიღება

მეორე კვირას დებულებებზე მუშაობამ ცოტა მეტი დრო წაიღო.

დავიწყეთ შეხვედრები ინდივიდუალურად სამსახურის ხელმძღვანელებთან, რომელთანაც გვქონდა წინასწარ მომზადებული კითხვარი სამსახურის ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობების შესახებ. მათ ვაცნობდით ჩვენს მომზადებულ ჰიპოთეზებს, ვიღებდით მათ შესწორებებს და შეხვედრის დასრულებისთანავე მიღებულ უკუკავშირს შეძლებისდაგვარად სწრაფად ავსახავდით დებულებებში. მეორე კვირის ბოლოს შევძელით, რომ ორმოცდაათივე სამსახურისთვის გაგვეწერა მიზანი, ამოცანები, ძირითადი ფუნქციები და პასუხისმგებლობები.

ამ პერიოდისთვის დაგვიგროვდა საკითხები, რომელთაც ვერც ჩვენი გუნდი და ვერც სამსახურის ხელმძღვანელი ვერ გადაწყვეტდა. ამიტომ მენეჯერებთან შეხვედრა დავგეგმეთ, სადაც პრობლემური საკითხები განვიხილეთ და მეტ-ნაკლებად ბუნდოვანი თემები დავაზუსტეთ.

მესამე კვირა — სამსახურის ხელმძღვანელებთან ერთად დებულებების კორექტირება

მესამე კვირაში მეორე კვირის ნაწილი სამუშაოები დაგვრჩა გასაკეთებელი. როგორც კი დებულებებზე პირველადი მუშაობა დავასრულეთ, ისინი ხელმძღვანელებს გადავუგზავნეთ და ვთხოვეთ, გადაეხედათ; შემდეგ კი შესწორებები და შენიშვნები მოეწერათ ჩვენთვის. ამის პარალელურად დავიწყეთ დარჩენილი კომპონენტების (სამსახურის უფლებები, მოვალეობები და შეფასების კრიტერიუმები) დამუშავებაც. უფლებებისა და მოვალეობების ნაწილი თითქოს უფრო სწრაფად მოვამთავრეთ, რაშიც აქამდე გაკეთებული საქმე ძალიან დაგვეხმარა. თუმცა ყოველთვის განსაკუთრებულად გვიწევდა განმარტება, თუ რას ვგულისხმობდით უფლებებში, რომ კონკრეტული სამსახურის უფლებები სხვა სამსახურების მოვალეობებიდან გამომდინარეობდა და პირიქით. შედარებით მეტი დრო და განხილვა შეფასების კრიტერიუმებს მოვანდომეთ, რომელიც, მინდა გითხრათ, ერთ-ერთი ყველაზე საინტერესო იყო ამ პროცესში.

პარალელურად სამსახურის ხელმძღვანელებისგან ვიღებდით შენიშვნებს, შესწორებებს, მადლობებს. ნაკლებად აქტიურ წე-

ვრებს მანამდე ვაწუხებდით, ვიდრე ორივე მხარისთვის მისაღებ ვერსიაზე არ შევთანხმდებოდით.

გუნდის დამსახურებით ამ კვირის გეგმაც შევასრულეთ, დებულებების სრული, თუმცა დასაკორექტირებელი ვერსია სამსახურის ყველა ხელმძღვანელს გადავუგზავნეთ, ახალი შევსებული კატეგორიების/ველების გადასახედად და შენიშვნების მოსამზადებლად.

მეოთხე კვირა — შესწორებების კორექტირება და დებულებებზე შეთანხმება

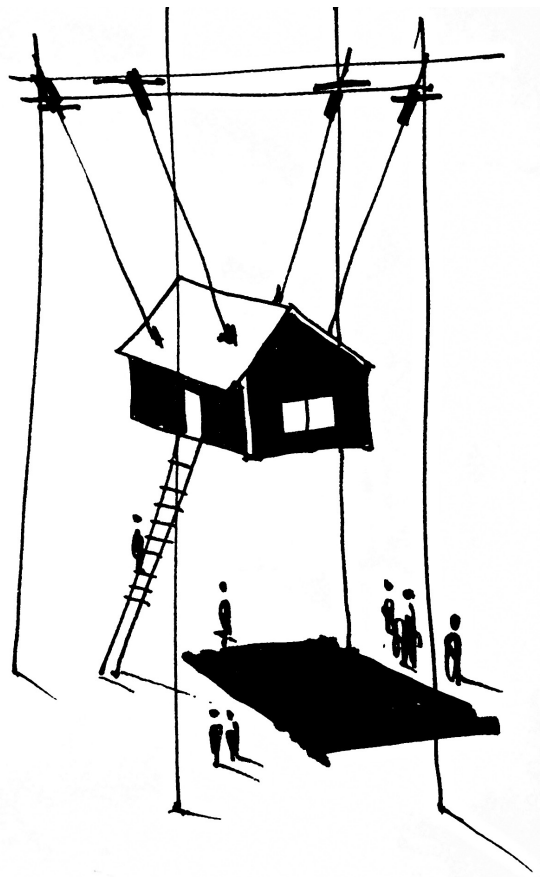
მეოთხე კვირას საჭირო გახდა სამსახურის ხელმძღვანელებთან შეხვედრა, რადგან რიგ საკითხებზე მაინც ვერ შევთანხმდით. თუმცა ამ შეხვედრებმა, ვფიქრობ, მაინც წარმატებულად ჩაიარა. სამსახურის ხელმძღვანელებმა საბოლოოდ დებულებები დაგვიდასტურეს.

ჩვენს გუნდში, მეოთხე კვირას, იურისტის როლი შედარებით გაიზარდა. მას დებულებები კანონმდებლობასთან შესაბამისობაში უნდა მოეყვანა. თუმცა ამაზე ცოტა დრო დაიხარჯა, რადგან იურისტი დებულებების ჩამოყალიბების პროცესში თავიდანვე იყო ჩართული, ამდენად, უკვე შემუშავებულ დებულებებში ძირითადი იურიდიული საკითხები გათვალისწინებული იყო და მას მხოლოდ კოსმეტიკური შელამაზება სჭირდებოდა.

მეოთხე კვირის ბოლო სამუშაო დღეს, გვიან საღამოს, ყველაფერი მზად იყო. საბოლოო ვერსია კვლავ გადავუგზავნეთ სამსახურის ხელმძღვანელებს, თან წერილიც მივაყოლეთ მენეჯმენტის გუნდთან დებულებების ჩაბარების შეხვედრის დანიშვნის თაობაზე შემდეგი კვირის დასაწყისში. SEND-ს დავაჭირე თუ არა, კმაყოფილების გრძნობა დამეუფლა. კმაყოფილი ვიყავი ახალი დებულებებით, ჩვენი გუნდითა და ორგანიზაციისთვის მოსალოდნელი მომავალი სიკეთეებით, რაც ამ პროცესს შეიძლება მოეტანა. კმაყოფილი ვიყავი იმითაც, რომ ეს დავალება მე მხვდა წილად — ძალიან შემოქმედებითი, ღირებული და სახალისო.

დებულებების ჩაბარების დღეც დადგა. დაახლოებით საათ-ნახევარი დასჭირდა ჩვენი მუშაობის შედეგების წარდგენას. ზედა რგოლის მენეჯერები ძირითადად შეფასების კრიტერიუმებით დაინტერესდნენ, რამდენიმე შენიშვნა მათაც ჰქონდათ. მთლიანობაში კი კმაყოფილება ყველას სახეზე აღბეჭდვოდა: სამსახურის ხელმძღვანელებს იმიტომ, რომ უფრო უკეთ დაინახეს საკუთარი სამსახურის როლი; ორგანიზაციის ხელმძღვანელს იმიტომ, რომ მიიღო კარგად შესრულებული დავალება და ჩემი გუნდის წევრებს იმიტომ, რომ იგრძნეს, ორგანიზაციისთვის ძალიან ღირებული რამ გააკეთეს.

2012, ივნისი



ძლიერი გუნდის შექმნისთვის

სამუშაო პრინციპების ქონის მიზანი ისაა, რომ მუდმივად დავეხმაროთ გუნდის წევრებს მათი საქმიანობის სრულყოფაში, იმ შესაძლებლობებზე აქცენტის გაკეთებით, რასაც მათი და საერთო საქმის წარმატებისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს.

როგორც მყარ სახლს ვერ ავაშენებთ საძირკვლის გარეშე, როგორც ნერგებს ვერ გავახარებთ მორწყვის გარეშე, როგორც შედევრს ვერ შევქმნით შთაგონების გარეშე, ასევე **ძლიერ გუნდს ვერ ჩამოვაყალიბებთ გუნდური მუშაობის პრინციპების ქონის გარეშე.** ვინც გუნდის ჩამოყალიბებას ახლა იწყებთ ან გსურთ, გადაახალისოთ გუნდი, ვფიქრობ, ეს სტატია ღირებული იქნება.

კარგი გუნდის ყოლისთვის ბევრია საჭირო. „სინერჯი ჯგუფის წიგნებში“ რიგი სტატიები გუნდის მართვას, გაძლიერებას, წახალისებას ეხება. თუმცა ძლიერი გუნდის შეკვრასა და მართვაზე ლაპარაკი ნაადრევი და არასახარბიელო შედეგების მომტანი იქნება, თუ შექმნის პროცესში მყარი საფუძველი არ შეიქმნება მისი სიცოცხლისუნარიანობისა და წარმატებისთვის. ეს საფუძველი არ ნიშნავს, რომ გუნდი აუცილებლად ძლიერი იქნება, თუმცა მისი გაუთვალისწინებლობა თავიდანვე უკარგავს გუნდს შანსს, შეინარჩუნოს წარმატება დიდხანს და, ამასთან, შეძლოს განვითარება.

ხშირად ისე ხდება, რომ მუშაობის პრინციპებს აგდებულად ვუდგებით, მოვალეობის მოხდის მიზნით ვაკეთებთ, რომ შემდეგ საიტზე დავდოთ, ვაკეთებთ ისეთს, რომ ერთი თვის მერე არავის

ახსოვს, ან საერთოდ არ ვაკეთებთ. რა თქმა უნდა, გუნდური მუშაობის პრინციპების ქონა აკვიატებული მიზანი არ არის, ეს უფრო აუცილებელი, გამოსადეგი და ღირებული დანიშნულების მატარებულია. ამიტომ ვფიქრობთ, რომ გუნდის შექმნას პრინციპების ჩამოყალიბებით თუ დავიწყებთ, ეს გუნდის წევრებისთვის, მომავალში, მოქმედების ერთგვარ სახელმძღვანელოდ იქცევა.

თუ თავად გუნდის წევრების მონაწილეობით რამდენიმე ისეთ პრინციპს შევარჩევთ, რომელიც მაქსიმალურად გააერთიანებდა იმ სულისკვეთებას, რაც გუნდში გვჭირდება, აქტიურად გავავრცელებდით გუნდის წევრებს შორის და პირველები ვიქნებოდით, ვინც მათ დაიცავდა, ამით ძალიან დავეხმარებოდით გუნდს მუშაობის სწორი ორიენტირების აღებაში.

ამასთან ერთად, სამუშაო პრინციპების ქონის მიზანი ისაა, რომ მუდმივად დავეხმაროთ გუნდის წევრებს მათი საქმიანობის სრულყოფაში, იმ შესაძლებლობებზე აქცენტის გაკეთებით, რასაც მათი და საერთო საქმის წარმატებისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. შეთანხმებული პრინციპები:

ა) საქმიანობას სიცხადეს მატებს – მათი არსებობა გუნდის საქმიანობაში პრიორიტეტების გამოკვეთას უწყობს ხელს. გუნდის წევრებიც მუშაობისას პრინციპიდან იწყებენ გამოსვლას და არა ინდივიდუალური საჭიროებებიდან;

ბ) ერთიანობას აძლიერებს – გუნდს დამატებით უჩნდება საერთო ორიენტირი, რაც ამოსავალი წერტილია მუშაობისას გუნდის თითოეული წევრისთვის. ერთად მიმართული ძალისხმევა მუშაობისადმი, როგორც წესი, უფრო ეფექტიანია ხოლმე;

გ) მოტივაციას ზრდის – სამუშაო პრინციპის შემოღება პირდაპირ მოქმედებს გუნდის წევრების მოტივაციაზე, მათ სულისკვეთებას გუნდის მიზნებისადმი საგრძნობლად დადებითად ცვლის და განსაკუთრებით რთულ მომენტებში ასრულებს დამხმარის როლს.

ერთ-ერთ ორგანიზაციაში ასეთი პროფესიული პრინციპი მოქმედებს – „სადაც არის ნება, იქ არის გზები“. ეს პრინციპი გუნდის ყველა წევრს თავის სამუშაო აღჭურვილობაზე აქვს გაკრული: ბლოკნოტებზე, ლეპტოპებზე, რიდერებსა და პირ-

ველ რიგში გონებაში. მათ სწამთ, რომ მონდომებითა და რწმენით შეუძლებელს შეძლებენ. შეიძლება გაგიკვირდეთ, მაგრამ ეს პრინციპი ძალიან წარმატებულად მოქმედებს.

პრინციპების შესაქმნელად რამდენიმე მოქმედება და მონდომებაა საჭირო:

1. პირველი შეხვედრა დაიწყეთ გუნდურ პრინციპებზე მუშაობით. კარგი იქნება, თუ წინასწარ მოიფიქრებთ, რა გამოადგება თქვენს გუნდს და თქვენს საქმეს ყველაზე მეტად როგორც სარგებლის, ისე ეთიკურობის თვალსაზრისით. თან მნიშვნელოვანია, რომ პრინციპი მოტივაციის სტიმულებს შეიცავდეს და დამხმარის როლი ჰქონდეს რთულ სიტუაციებში.

2. მიღებული ვარიანტებიდან გუნდს შეარჩევინეთ რამდენიმე პრინციპი, 3 ყველაზე ოპტიმალური ვარიანტია. როგორც წესი, თუ ბევრი პრინციპია, ის ძალას კარგავს და ყველას მალე დააავიწყდება. დარწმუნდით, რომ ამ პრინციპებს ყველა იზიარებს.

3. იზრუნეთ იმაზე, რომ ამ პრინციპებმა იმუშაოს. ამისთვის თქვენი გუნდის წევრებს მუდმივად უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობა, მას ხედავდნენ, ეხებოდნენ, კითხულობდნენ, იმეორებდნენ და იყენებდნენ როგორც სამუშაო იარაღს. რისთვისაც შეიძლება ყველაზე ორიგინალური გზებიც კი მოიფიქროთ, თუნდაც ჭერზეც კი გააკრათ ეს პრინციპები, რომ არაფერი ვთქვათ სამუშაო ტექნიკაზე. რაც მთავარია, პირველი უნდა იყოთ თქვენ, ვინც ამ პრინციპებს სიცოცხლეს შთაბერავს და სხვებს მაგალითს მისცემს.

* * *

პრინციპებთან ერთად ეს ორი საკითხიც შეიძლება გამოვყოთ, როგორც გუნდის შექმნის საბაზისო ეტაპზე გადასადგმელი ნაბიჯები:

გუნდის წევრებისთვის საერთო მიზნისა და ამოცანების გათავისება

საერთო მიზნისა და ამოცანების გათავისება გუნდის წევრების დამოკიდებულებას საქმისადმი 360 გრადუსით ცვლის. ეს იმ ისტორიას ჰგავს, მშენებლებს რომ ეკითხებიან, რას საქმიანო-

ბენ. ერთი პასუხობს „ქვებს ვეზიდები“, მეორე – „ლუკმაპურს გამოვიმუშავებ“, მესამე კი – „ტაძარს ვაშენებ“. მთავარი, ალბათ, ის კი არ არის, ვუთხრათ, რას ვაკეთებინებთ ჩვენი გუნდის წევრებს, არამედ ის, თუ რისთვის ვაკეთებინებთ ამას. რადგან ერთმა და იმავე საქმემ გუნდის წევრებში შეიძლება ერთნაირი ხარისხით გამოიწვიოს როგორც დემოტივაცია, ისე ენთუზიაზმი და მონდომება. ყველაფერი კი იმ დიადი მიზნის გათავისებაშია, რაც გუნდის წევრების ისეთივე საკუთრება უნდა გახდეს, როგორიც ეს გუნდის ხელმძღვანელისთვისაა.

გუნდის შიდა ურთიერთობების წახალისება

ერთ-ერთი წარმატებული გუნდის ლიდერმა ასეთი რამ მითხრა: გუნდის დაკომპლექტების შემდეგ პირველად რასაც ვაკეთებ, ის არის, რომ გუნდის წევრებს ვთხოვ, ოჯახები გავაცნოთ ერთმანეთსო. გაცნობის შემდეგ კი საერთოდ სხვა აურა იქმნება ჩვენს გუნდში და ჩვენს ურთიერთობებზე ეს პირდაპირ და დადებითად აისახებაო. მგონი, მართალი უნდა იყოს. სპორტული აქტივობებიც ამის ერთ-ერთი კარგი საშუალებაა. შეარჩიეთ გუნდის წევრებისთვის ყველაზე ოპტიმალური სპორტის სახეობა და სამაგალითო გახდით საკუთარი აქტიურობით. ეს მაგალითები შეიძლება არ არის გუნდში პირადი ურთიერთობების წახალისების საუკეთესო გზები, თუმცა გუნდის წევრებთან არასაქმიანი ურთიერთობები, რაც გუნდურობას გააძლიერებს, საქმეს მხოლოდ წაადგება.

წარმატებებს გისურვებთ გუნდის „მშენებლობაში“ და კიდევ პრინციპულ პოზიციას გუნდური მუშაობის პრინციპების დამკვიდრებისას.

მოიძიეთ და იკითხეთ „სინერჯი ჯგუფის წიგნები“, სადაც ბევრ მნიშვნელოვან და გამოსადეგ საკითხს წააწყდებით თქვენს და თქვენი კომპანიის სასიკეთოდ.

ამოცანების დამუშავების მარტივი გზა

როგორ შეძლო გუნდმა 2 საათში ორგანიზაციისთვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი რთული ამოცანის დამუშავება.

„სინერჯი ჯგუფს“ მკითხველთათვის ამოცანების დამუშავების გზის შესახებ რამდენჯერმე გაუზიარებია გამოცდილება. ვფიქრობთ, რომ ამოცანების გადაჭრისუნარიანობა მათი დამუშავების სწორად არჩეულ მიდგომასა და პროცესშია. რთული სტრატეგიული ამოცანების დამუშავებისთვის წინასწარი მომზადება, პროცესის გამართულობა და სწორი ფასილიტაცია ამოცანების დამუშავების პროცესს სასიამოვნოს, ცოცხალსა და პროდუქტიულს ხდის.

ყოველივე ზემოთ ჩამოთვლილისთვის რამდენიმე პირობის დაცვაა საჭირო:

1. ამოცანის დამუშავებაზე მინიმუმ სამი გუნდი უნდა მუშაობდეს; თითოეული მაქსიმუმ 5 ადამიანისგან უნდა შედგებოდეს (როგორც წესი, 3-ზე ნაკლების შემთხვევაში პროცესი ნაკლებად ნაყოფიერია და შეთანხმება მალე სრულდება, 5-ზე მეტის შემთხვევაში კი კამათი დიდხანს გრძელდება და შეთანხმებაც რთულდება);

2. გუნდის შემადგენლობა შესაბამისი უნდა იყოს ამოცანის თემასთან, სირთულესთან და აქტუალობასთან იმისთვის, რომ გუნდი მზად იყოს გადაწყვეტილებების მისაღებად;

3. შეხვედრას ფასილიტატორი უნდა ჰყავდეს. მან წინასწარ უნდა გაიაზროს მოფიქრებული ამოცანის არსი, კერძოდ, ის, თუ რა ქვეამოცანებად იშლება და კონკრეტული მოქმედებე-

ბი, რაც საბოლოო გადაწყვეტილებების ხარისხზე დადებითად აისახება.

ამ სტატიაშიც გვინდა მოგითხროთ ერთ-ერთი ამოცანის მაგალითზე, თუ როგორ შეძლო გუნდმა 2 საათში ორგანიზაციისთვის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი რთული ამოცანის დამუშავება (ამ შემთხვევაში მაგალითი იმდენად მნიშვნელოვანი არ არის, რამდენადაც უშუალოდ დამუშავების პროცესი).

დაისვა ამოცანა:

როგორ უზრუნველვყოთ ორგანიზაციის საქმიანობის უწყვეტი განვითარება?

ამოცანის დასამუშავებლად შეიქმნა გუნდი – ერთი დირექტორი, ორი საშუალო რგოლის მენეჯერი და ორიც პროაქტიური თანამშრომელი. გუნდი საკმაოდ მრავალფეროვანი აღმოჩნდა ნაყოფიერი მუშაობის დასაწყებად. გადაწყდა, რომ უახლოეს დღეებში გუნდის წევრები შეიკრიბებოდნენ. თითოეულს წინასწარ, შეხვედრამდე, ამოცანის ირგვლივ საკუთარი მოსაზრებები უნდა ჩამოეყალიბებინა. განსაკუთრებული პასუხისმგებლობა ეკისრებოდა ფასილიტატორს, რომელიც ამ გუნდიდანვე აირჩიეს.

წინასწარ მომზადება შეხვედრის წარმატებით ჩატარების წინა პირობა იყო. ფასილიტატორმა შეხვედრამდე დაახლოებით 2 საათი დახარჯა, რათა ამოცანა კარგად გაეაზრებინა. დამოუკიდებლად მუშაობის პროცესში აღმოჩნდა, რომ ორგანიზაციის უწყვეტი განვითარება თანამშრომლების აქტიური ჩართვის გარეშე გარდაუვალი იქნებოდა. ამოცანასაც სწორედ ეს ართულებდა. ასევე, შეხვედრამდე ფასილიტატორი შეეცადა ამოცანა პატარა ქვეამოცანებად დაეშალა და ამ ქვეამოცანებზე კონკრეტული 10-მდე მოქმედება მოეფიქრებინა.

შეხვედრის ეფექტიანად წარმართვისთვის ფასილიტატორმა გუნდის წევრებს სამუშაო შეხვედრის ფორმატი გააცნო. 2 საათში ყველაფერი უნდა დასრულებულიყო. განრიგი ასეთი გახლდათ:

15 წუთი ამოცანის არსის განმარტებას დასჭირდებოდა, 30-35 წუთი – ამოცანის გადაჭრის მიდგომების (ქვეამოცანების) განსაზღვრას, 5-10 წუთი – ქვეამოცანების პრიორიტეტიზაციას, 50 წუთი – იდეების მოფიქრებას და დარჩენილი 5-10 წუთი – იდეების გაფილტვრას. გუნდის წევრებისთვის ეს პროცედურა იყო ერთგვარი კონვეიერი, რომელსაც ბოლოს კარგად დამუშავებული ამოცანა უნდა გამოეტანა.

ამოცანის დამუშავების თითოეულ ნაწილს ფასილიტატორი წინასწარ მოფიქრებული მოსაზრებით იწყებდა, რაც გუნდის წევრებს ეხმარებოდა, უფრო სწრაფად წასულიყვნენ წინ.

I. ამოცანის არსის განხილვა

ფასილიტატორმა ამოცანა ასე განმარტა – ორგანიზაციის საქმიანობის უწყვეტ განვითარებას უზრუნველყოფდა მომსახურებაში, პროდუქტებში, საქმის წარმოებაში, სტანდატებში ახალი გადაწყვეტილებების მუდმივი ძიება და მათი განხორციელება. ამის შემდეგ გუნდის თითოეულ წევრს შეეძლო მოკლედ აეხსნა, თავად როგორ ესმოდა ამოცანის არსი. ყველა გამომსვლელმა საინტერესოდ და ღირებულად განმარტა ამოცანა. შედეგად, ამოცანის დასამუშავებლად ძალიან კარგი ბაზისი მომზადდა. ფასილიტატორმა იქვე შეაჯამა მოსაზრებები. ნათლად გამოიკვეთა ის, რომ ამოცანის არსი გამართული სისტემის შექმნაში მდგომარეობდა, რაც ორგანიზაციის უწყვეტი განვითარების გარანტორი გახდებოდა.

II. ამოცანის დაშლა პატარა ამოცანებად

ამოცანის არსის შეთანხმების შემდეგ გუნდის წევრები მზად იყვნენ, ეს ამოცანა უფრო პატარა ამოცანებად დაეშალათ, ვინაიდან გადაწყვეტის გზებს უფრო მარტივად მოიფიქრებდნენ. თავიდან საკითხები ასე ჩამოაყალიბეს:

1. გამოვავლინოთ, რაც შეიძლება მეტი საინტერესო შესაძლებლობა;

2. კარგად დავამუშაოთ ეს შესაძლებლობები;

3. მაღალი ხარისხით განვახორციელოთ ისინი.

III. ქვეამოცანების პრიორიტეტიზაცია

გუნდი თავიდანვე შეთანხმდა, რომ ყველა ქვეამოცანას, გადაწყვეტის შემთხვევაში, მთავარ ამოცანაზე თანაბარი გავლენა არ ექნებოდა. ამიტომ საჭირო იყო ჯგუფის წევრებს სათითაოდ დაესახელებინათ მათი აზრით ყველაზე მნიშვნელოვანი ქვეამოცანები ზემოთ დასახელებული სიიდან. საბოლოო ჯამში გამოვიდა, რომ ამ დროისთვის ყველაზე პრიორიტეტული ისეთი ინსტრუმენტების შექმნა იყო, რომელიც უზრუნველყოფდა იდეების სტაბილურ ნაკადს ორგანიზაციის ყველა დონიდან. ყველაზე ნაკლებად პრიორიტეტული კი ამ იდეების – უკვე პროექტების განხორციელების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა აღმოჩნდა.

IV. იდეების გენერირება

ქვეამოცანები საკმარისი იყო და გუნდის წევრებს შეეძლოთ მოქმედებები/იდეები დაესახელებინათ. ამ ეტაპზე უკვე იდეების გენერირება მაინცდამაინც ერთი კონკრეტული ქვეამოცანის ქვეშ აღარ ხდებოდა. შეიძლება ზოგ იდეას ერთი რომელიმე ქვეამოცანა გადაეჭრა ნაწილობრივ, ან ერთი, ან ორი სრულად. მაგალითისთვის გაჩვენებთ ამ პროცესის შედეგად მიღებულ რამდენიმე იდეას:

1. ინოვაციების მაძიებლის პოზიციის შემოღება, რომელიც მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით იდეების შეგროვებას გაუწევდა ორგანიზებას;

2. დროებითი სამუშაო ჯგუფების ფორმირება ადგილებზე, რომელთა მთავარი ფუნქცია შესაძლებლობების გამოვლენა და ამ შესაძლებლობებზე იდეების მოფიქრება იქნებოდა;

3. ინოვაციების მართვის პროცესის დამუშავება და დანერგვა. პროცესი აღწერდა შესაძლებლობების გამოვლენის, იდეების დამუშავებისა და მისი დანერგვის დეტალურ სქემას და მისი კომუნიკაცია მოხდებოდა მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით;

4. კოლეგიალური ორგანოს ფორმირება. კოლეგიალური ორგანო განიხილავდა უკვე დამუშავებულ იდეებს და გადაწყვეტდა მის პროექტად ჩამოყალიბებას;

5. მოტივაციის სქემის გაკეთება იდეების ავტორებისთვის. იდეების გენერირების სტიმულირებისთვის გაკეთდებოდა და

ამოქმედდებოდა არამატერიალური და მატერიალური მოტივაციის სქემა.

V. იდეების გადახედვა/ფილტრაცია

გუნდის წევრებმა 15-მდე იდეა ჩამოთვალეს, შემდეგ განიხილეს: ნაწილი გაცხრილეს, ნაწილი გააერთიანეს და საბოლოოდ ათამდე იდეა დატოვეს. ყველაფერი ზუსტად 2 საათში ჩაეტა.

ამ შეხვედრაზე არა, მაგრამ ამოცანის დამუშავების შემდეგ მნიშვნელოვანია გაიწეროს **განხორციელების ვადები – დაითქვას განხორციელების დაწყების თარიღი და ჩაბარების ბოლო ვადა;** ასევე, ერთი ან მაქსიმუმ 2 კრიტერიუმი, თუ რით შეფასდება ამ მოქმედების კარგად შესრულება. ვადებთან ერთად აუცილებლად უნდა განისაზღვროს პასუხისმგებელი პირიც, რომ ამ მოქმედების/იდეის შესრულებაზე ანგარიშვალდებულება გაჩნდეს.

ვფიქრობთ, ეს მიდგომა უნიკალურია. უნიკალურია არა იმით, რომ ჩვენს ორგანიზაციას, „სინერჯი ჯგუფს“ ეკუთვნის, არამედ იმით, რომ ყველგან, სადაც კი გამოუყენებიათ, ერთნაირი წარმატებით სარგებლობს. გისურვებთ, რომ თქვენც ასეთივე წარმატებით გამოგეყენებინოთ.

კონტროლის პირველი ამოცანა

კონტროლის ძირითადი არსი ამ შემთხვევაში კონტროლის ისეთი სისტემის ფორმირებას გულისხმობდა, რომელსაც უნდა უზრუნველეყო ორგანიზაციაში რაც შეიძლება მეტი ხარვეზის, დარღვევის და გადაცდომის აღმოჩენა.

მაშინ, როცა ყველაზე მეტად გვტკივა, ექიმი გვახსენდება, რომელიც დიაგნოზს დაგვისვამს და მკურნალობას დაგვინიშნავს. ასე ხდება ორგანიზაციების შემთხვევაშიც. ხშირად ყველაფერი ისე არ გამოდის, როგორც ჩვენ გვინდოდა. გარემოებების ან/და სუბიექტების დამსახურებით ორგანიზაციული განვითარების პროცესი ფერხდება და დისციპლინაც მოიკოჭლებს. ამ დროს, ძალაუნებურად, ისეთი სიტყვები ამოგვიტივტივდება, როგორიცაა შემოწმება, ინსპექტირება, შესწავლა, დათვალიერება, დაკვირვება. თითქმის ყველა გზა კი საბოლოოდ კონტროლთან მიდის. ორგანიზაციის შემთხვევაშიც კონტროლის გააქტიურების ამოცანა რამდენიმეა:

1. ხარვეზების (გადაცდომების) აღმოჩენა;
2. გადაცდომების წინა პირობების ანალიზი და რეკომენდაციების დამუშავება;
3. გადაცდომებზე ადეკვატური რეაგირების უზრუნველყოფა.

სხვადასხვა ორგანიზაციაში ამ ამოცანებს, შესაძლოა, სხვადასხვა პრიორიტეტულობა ჰქონდეს. თუმცა მხოლოდ სამივეს შემთხვევაში, შესაძლოა, კონტროლმა სრულყოფილად და ეფექტიანად იმუშაოს. ამჯერად ერთ-ერთ ორგანიზაციაში მიღებულ გადაწყვეტილებაზე გვინდა მოგიყვეთ, სადაც პრიორიტეტად პირველი

ამოცანა აირჩიეს. შევეცდებით გადაწყვეტილება ლაკონიურად და მარტივად ჩამოვაყალიბოთ.

კონტროლის ფუნქციის გაძლიერება მიზნის განსაზღვრით დავიწყეთ. შევთანხმდით, რომ კონტროლის ძირითადი არსი ამ შემთხვევაში კონტროლის ისეთი სისტემის ფორმირებას გულისხმობდა, რომელსაც უნდა უზრუნველეყო ორგანიზაციაში რაც შეიძლება მეტი ხარვეზის, დარღვევისა და გადაცდომის აღმოჩენა. ორგანიზაციას ამ დროს უკვე კარგად განვითარებული ანალიზისა და რეაგირების ინსტრუმენტები გააჩნდა, შესაბამისად მეტი აქცენტი დიაგნოსტიკის განვითარებაზე უნდა გაკეთებულიყო.

ამ პროცესში ჩართულ ყველა პირს კომპეტენტური მოსაზრება ჰქონდა, რომელიც გამოცდილებასა და ცოდნას ემყარებოდა. კონტროლის სისტემის ფორმირების ხსენებამ წინ წამოსწია შემდეგი იდეები: დისტანციური კონტროლის სისტემის განვითარება, წერტილოვანი კონტროლის სისტემის ამოქმედება, საჩივრების მისაღებად არხების განვითარება და ა.შ. რა თქმა უნდა, თითოეული საინტერესოდ ჟღერდა და აუცილებლად დაგვჭირდებოდა კონტროლის ფუნქციის უკეთ შესასრულებლად, თუმცა ერთი ის იყო, რომ იდეა, მართალია, ბევრი გახლდათ, მაგრამ რეალობაში ყველას ვერ განვახორციელებდით. მეორე ის გახლდათ, რომ ამ იდეებიდან რაც გაკეთდებოდა, რამდენად შეძლებდნენ ისინი მაქსიმალურად ბევრი ხარვეზის აღმოჩენას, ამაში მეტ-ნაკლებად ყველას ეჭვი ეპარებოდა.

პროცესის ერთ-ერთმა მონაწილემ თავისი წინასწარ მომზადებული ხედვა წარმოადგინა, ბევრ კითხვას პასუხობდა და ბოლოს ყველასთვის ფავორიტი ალტერნატივა აღმოჩნდა. გადაწყვეტილება საკმაოდ მარტივი და საინტერესო იყო. მან შემოგვთავაზა, რომ **კონტროლის გაგება 3 ნაწილად დაგვეყო: წინასწარი, მიმდინარე და შემდგომი.** თავიდან ამ გადაწყვეტამ ბუნდოვნება შემოიტანა, თუმცა თითოეული დაახლოებით ასე განმარტა:

წინასწარი კონტროლი

ამ გზით შეგვიძლია აღმოვაჩინოთ ის ხარვეზები, რომლებიც დათვალიერებისა და შემოწმების შედეგად ადვილად ვლინდე-

ბა. მათი დროული აღმოჩენა კი იმისთვის არის საჭირო, რომ გადაცდომების პრევენცია მოვახდინოთ, ანუ იმ პრობლემების წარმოქმნის შესაძლებლობების შემცირება, რომლებიც გაუმართავმა, მოუწესრიგებელმა გარემომ ან ინვენტარმა და აღჭურვილობამ შეიძლება გამოიწვიოს.

მთავარი გზა წინასწარი კონტროლის უზრუნველსაყოფად, დათვალიერების გარდა, ტესტირებაზე მოდიოდა. უფრო კონკრეტულად, უნდა შეგვექმნა ისეთი სისტემა, რომელიც მოახდენდა თანამშრომლების სტანდარტების ცოდნისა და ტექნიკის სიმძლავრეებთან შესაბამისობის ტესტირებას.

მიმდინარე კონტროლი

ამ გზით შეგვიძლია აღმოვაჩინოთ ის ხარვეზები, რომლებიც უკვე საქმიანობის მიმდინარეობისას არსებობს — უბრალოდ, მაქსიმალურად კარგად გვაქვს ამ ხარვეზების მიღების არხები განვითარებული, რათა ვფლობდეთ სრულყოფილ ინფორმაციას მიმდინარე პროცესში არსებულ გადაცდომებზე.

მომხმარებლები ყველაზე უკეთ ხედავენ ჩვენი საქმიანობის სისუსტეებს, შესაბამისად, მიმდინარე პროცესების ყველაზე რეალური მაკონტროლებლები ხდებიან. ამიტომ მომხმარებელთან უკუკავშირის თემა ნაწილობრივ მიმდინარე კონტროლის ნაწილია, როცა მომსახურების დროს აძლევ მათ შესაძლებლობას, დააფიქსირონ მათ წინაშე არსებული ბარიერები, მომსახურების ხარვეზები ან ძლიერი მხარეები.

გარდა უკუკავშირისა, აქ საჭირო გახდა დისტანციური კონტროლის განვითარების თემის წამოწევა. უნდა გაკეთებულიყო პირდაპირი რეჟიმის კონტროლის სისტემა, ანუ მომსახურების/წარმოების წერტილებში კამერების დამონტაჟება და თანამშრომელთა საქმიანობისა და ორგანიზაციის წესებთან შესაბამისობის კონტროლი.

შემდგომი კონტროლი

შემდგომი კონტროლი ყველაზე ახალი თემა აღმოჩნდა. აქამდე ამ კუთხით ნაკლები გამოცდილება ჰქონდათ, თუმცა ცხადი იყო

მისი მნიშვნელობა. ეს გზა გვაძლევს საშუალებას, აღმოვაჩინოთ უკვე დაშვებული ხარვეზები, რომელზეც ინფორმაცია არ გვაქვს. თუმცა მისი აღმოჩენის შემთხვევაში შეგვიძლია პრევენციულ ზომებს მივმართოთ. ასევე, შემდგომი კონტროლი შეიძლება დამატებითი მოტივაცია გავხადოთ თანამშრომლებისთვის, რომ საქმე ბევრად უკეთ შეასრულონ.

გადაწყდა, რომ გეგმურად, ოღონდ შერჩევით, შეისწავლიდნენ უკვე დასრულებულ საქმიანობას, დასრულებული მომსახურების შესახებ მომხმარებელთან უკუკავშირის ფორმას დაამუშავებდნენ და დეტალურად გამოიკვლევდნენ დაფიქსირებული ხარვეზების მიზეზებსა და წინა პირობებს.

* * *

კონტროლის ეს კონცეფცია მალევე გაიზიარეს პროცესში მონაწილე მხარეებმა. ალბათ, რეალობაში არჩეული გზები უფრო დაგვანახვებს, თუ დასახული რამდენად გადაჭრის კონტროლის ამოცანებს. თუმცა ვფიქრობთ, რომ კონტროლის ამოცანის მსგავსად დაყოფა დაგვეხმარება, გამოვავლინოთ მაქსიმალურად ბევრი პოტენციური ხარვეზი, მიმდინარე რეჟიმში არსებული გადაცდომა და უკვე დაშვებული დარღვევა. დიაგნოსტიკის კარგად განვითარებული სისტემა კი წინა პირობა იქნება ამ ხარვეზების გასაანალიზებლად, რეკომენდაციების მოსამზადებლად და რეაგირების დასაგეგმად.

ვიმედოვნებთ, რომ სტატიაში თქვენთვის საჭირო „ინსაითებს“ იპოვიდით. წარმატებებს გისურვებთ!

უფრო მეტი კმაყოფილება

ეს „მანქანა“ უნივერსალურია და ყველგან, სადაც კლიენტებს ემსახურებიან, შეიძლება ერთი და იმავე წარმატებით იმუშაოს.

რა განაპირობებს ჩვენი მომხმარებლების კმაყოფილებას? ალბათ, უფრო მათი მოლოდინების გადაჭარბება, ვიდრე მხოლოდ მაღალი ხარისხის პროდუქცია.

ჩვენ, ყველანი, თავადაც მომხმარებლები ვართ და ყველაზე კარგად ვიცით, რომ ლოიალურობა ორგანიზაციის მიმართ და ჩვენი საუბრები სხვებთან ამ ორგანიზაციის შესახებ ძირითადად განპირობებულია მათ მიერ გამოჩენილი ყურადღებით, გულითადი მიდგომითა და გადახდილი თანხის შესაბამისი ხარისხით. ჩვენი კმაყოფილება დეტალებშია. მათ შექმნას კი განსაკუთრებული მუშაობა, დრო და შემოქმედებითი მიდგომა სჭირდება.

ყველაზე სწორი, ალბათ, ეს არის – ისე მოვექცეთ ჩვენს მომხმარებლებს, როგორც გვინდა ჩვენ მოგვექცნენ, როგორც მომხმარებლებს. მაგრამ ორგანიზაციის პერსპექტივიდან ეს რთულია – იზრუნო თანაბრად მომხმარებლებზე – განსხვავებული მოთხოვნებით, ინტერესებით, საჭიროებებით. რთულია მოიპოვო მათი კმაყოფილება მაშინაც კი, როცა ინდივიდუალურ საჭიროებებზე მორგებულ პროდუქტებს სთავაზობ.

დამატებითი კმაყოფილების მაგალითებზე სინერჯი ჯგუფის წიგნებში ერთი კარგი სტატიაა – „სასიამოვნოდ გავაოცოთ მომხმარებლები“. მე შევეცდები მოგიყვეთ სინერჯი ჯგუფის გამოცდილებით იმის შესახებ, რასაც დამატებითი კმაყოფი-

ლების შექმნა შეუძლია აამუშაოს. ეს „მანქანა“, ასე ვთქვათ, უნივერსალურია და ყველგან, სადაც მომსახურება იწარმოება, შეიძლება ერთი და იმავე წარმატებით იმუშაოს.

1. მომხმარებლების კმაყოფილების შეფასების სისტემის ამოქმედება



პირველ რიგში უნდა გაიგოთ, რამდენად კმაყოფილები არიან მომხმარებლები. ამას ერთჯერადი, თუნდაც განმეორებადი გამოკითხვებით ვერ დაადგენთ. მნიშვნელოვანია, რომ შეიმუშაოთ კმაყოფილების შეფასების მთავარი კრიტერიუმები (პერიოდულად გადაიხედოს), რომელიც მათი კმაყოფილების გაზომვის კარგი საშუალება იქნებოდა, გამოავლენდა სისუსტეებსა და შესაძლებლობებს.

ცალკე საზრუნავი შეფასების გზების მოფიქრებაა. ხანდახან შესაფასებლად ისეთ გზებს ვიყენებთ, რაც რეალური სურათის დანახვის საშუალებას არ იძლევა – ან ძალიან მომაბეზრებელია მომხმარებლებისთვის, ან კიდევ გულახდილობის საშუალებას არ იძლევა. კმაყოფილების შეფასების შედეგების შესაფასებლად მათი ანალიზი, განმაპირობებელი ფაქტორების გამოვლენა და კმაყოფილების თუ უკმაყოფილების გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირებაა საჭირო.

კმაყოფილების შეფასების სისტემაში ცალკე პირის ან ერთეულის გამოყოფა კი არ იგულისხმება, არამედ ორგანიზაციის პროცესებში 2-3 ისეთი მოქმედების დამატება, რომელიც ამ მიმართულებით მეტ-ნაკლებად სრულ სურათს მისცემდა ორგანიზაციას.

2. მომხმარებლების დამატებითი კმაყოფილებისთვის იდეების გენერირებისა და განხორციელების მექანიზმის აწყობა

თუ თქვენს ორგანიზაციაში თემატურად ყველაზე ახლო კოლეგიალური ორგანო ან შესაბამისად, პასუხისმგებელი პირები, 3 თვეში ერთხელ მაინც შეიკრიბებოდნენ, განიხილავდნენ კმაყოფილების შედეგებს, შეიმუშავებდნენ რეკომენდაციებს მათზე რეაგირებისთვის, მოიფიქრებდნენ იდეებს ამით კმაყოფილებაზე ზრუნვას დამატებით წაახალისებდნენ.

იდეა შედეგიანი უნდა იყოს, მარტივად განსახორციელებელი და ცალკე სტრუქტურული ერთეულის შექმნა არ უნდა სჭირდებოდეს. თუმცა, როგორც გამოცდილება აჩვენებს, ასეთი იდეები მარტივად არ მოგვდის, მაგრამ იდეებზე მუშაობის განმეორებითობა მისი გაჩენის შანსს ზრდის.

რა თქმა უნდა, კმაყოფილების შეფასების შედეგები ერთადერთი არხი არ არის იდეების გენერირებისთვის. იდეების მოფიქრება მომხმარებლების დამატებითი კმაყოფილებისთვის შესაძლოა პატარა დეტალებიდან დაიწყოს, შემდეგ კი საჭირო გახდეს სისტემურად შეიცვალოს პროდუქტი/მომსახურება.

მოფიქრებული იდეებიდან განსაკუთრებულების ამორჩევის შემდეგ კარგი იქნება, მისი განხორციელება კონკრეტულ პირს დაევალოს და ანგარიშიც მანვე წარმოადგინოს მისი ეფექტებისა და შედეგების შესახებ.

3. მომსახურე პერსონალის მოტივირება, უკეთ მოემსახურონ მომხმარებლებს

ყველაზე უკეთ, ვისაც შეუძლია მომხმარებელი კმაყოფილი გაუშვას, ეს თავად ჩვენი მომსახურე პერსონალია. როგორც ზემოთ ვთქვით, მომხმარებლის კმაყოფილებას ყურადღება და გულითადი მიდგომა უფრო ზრდის, ვიდრე ულტრახარისხის პროდუქცია. შეიძლება გაგვაჩნდეს კიდეც ასეთი პროდუქცია, მაგრამ მომსახურე პერსონალი არ გვყავდეს ისე მოტივირებული, რომ მომხმარებელი კმაყოფილი დარჩეს.

მათი მოტივირებისთვის შესაძლოა ისეთი მარტივი შეფასების სისტემა შევქმნათ, ან უკვე არსებულ შეფასების სისტემას ისეთი კომპონენტი დავუმატოთ, რომელიც პერსონალს თავად მომხმარებლებს შეაფასებინებს. მნიშვნელოვანია, რომ მისი ეფექტურობა წინასწარ გავტესტოთ, რათა არასწორ სტიმულირებას არ შევუწყოთ ხელი.

ჩვენი პერსონალის მოტივირებისთვის, უფრო უკეთ მოემსახურონ მომხმარებლებს, აპრობირებული გზაა ისეთი თანამშრომლების გამოვლენა, რომელთა მომსახურებითაც განსაკუთრებით კმაყოფილები იყვნენ კლიენტები და ამის გახმოვანება სხვა თანამშრომლებთან; მათი წახალისება კარგი სტიმულია დანარჩენებისთვის და მანიშნებელი, თუ დამატებით კიდევ რაზე გაამახვილონ ყურადღება მუშაობისას.

***

შეიძლება თავიდან მხოლოდ დამატებითი კმაყოფილებისთვის იდეების მოფიქრებით და განხორციელებით დაიწყოთ. შემდეგ (ან პარალელურად) მომხმარებლების კმაყოფილების შეფასების მექანიზმების ამუშავებაზეც შეგვიძლია ვიზრუნოთ. ეს იდეებზე მუშაობის პროცესს უფრო კონკრეტულსა და მომხმარებელზე ორიენტირებულს გახდის. მნიშვნელოვანია, რომ არ გამოგვრჩეს იმათ წახალისებაზე ფიქრი, ვინც უშუალოდ ემსახურებიან მომხმარებლებს.

ერთი სეზონიც კი საკმარისია იმისთვის, რათა ამ სისტემამ შედეგი დაგვანახვოს. მთავარია, დამატებითი კმაყოფილების უზრუნველსაყოფად მოქმედებების დაგეგმვა და განხორციელება არ შევწყვიტოთ, გადასაჭრელი ამოცანები დღის წესრიგში დავიტოვოთ და უფრო მეტიც, ეს მიმდინარე საქმიანობად გავიხადოთ.

ქმედითი საბონუსე სისტემის საფუძველი

მათ შეძლებისდაგვარად უნდა გაიაზრონ თითქმის ყველა ალტერნატივა და ჰქონდეთ საკუთარი მოსაზრებების გამამყარებელი არგუმენტები. ეს აუცილებელია სწორი გადაწყვეტილებების მისაგნებად, რაშიც თანამშრომლები უნდა დაიხმარონ.

დღეს თითქმის ყველა ორგანიზაციაში, ამა თუ იმ ფორმით, არსებობს სხვადასხვა ტიპის საბონუსე სქემები. მათგან ბევრი წარმატებულია და იძლევა კომპანიებისთვის დასახული მიზნების მიღწევის შესაძლებლობას, ბევრი კი უბრალოდ არ მოქმედებს და ხშირ შემთხვევაში იწვევს თანამშრომლების დემოტივაციას.

როდესაც საბონუსე სისტემის წარუმატებლობაზე საუბრობენ. მიზეზად ხშირად იმას ასახელებენ, რომ განაკვეთები სწორად არ დაისვა, საბონუსე ელემენტები სწორად არ შეირჩა (რაზეც უნდა მოხდეს ბონუსების მიბმა) და ამის გამოსასწორებლად, ბუნებრივია, ყველაფრის თავიდან კეთებას იწყებენ. თუ ახალმა სქემამ ისევ ვერ იმუშავა, ამუშავებენ თავიდან.

საქმე იმაშია, რომ ხშირად, ორგანიზაციები ხედავენ მიზეზებს ზედაპირზე, მაგრამ არ ჩადიან უფრო ღრმად და არ ეძებენ ამ მიზეზების გამომწვევ ფაქტორებს – რატომ ვერ ხერხდება თუნდაც სწორი საბონუსე ელემენტების ან განაკვეთების დასმა?

ხშირად ამის მიზეზი არის სწორედ პროცესი, რომლითაც საბონუსე სქემებს ამუშავებენ, გადაწყვეტილებებს იღებენ, ამტ-

კიცებენ და ზედაპირზე ამოაქვთ. ჯერ ერთხელ, მერე მეორედ, მესამედ და ა.შ. **ქმედითი საბონუსე სისტემის საფუძველი არის საბონუსე სისტემის შექმნისა და გადახედვის სწორი პროცესი.**

ყველაზე მნიშვნელოვანი, ამ შემთხვევაში, ისევე, როგორც ყველა სხვა ამოცანის გადაწყვეტისას, არის სწორი გზის პოვნა – როგორ უნდა დამუშავდეს ქმედითი საბონუსე სისტემა? გადახედვა და განახლება?

1. სამუშაო ჯგუფის შექმნა

ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი სამუშაო ჯგუფის სწორი შემადგენლობის განსაზღვრაა. მაგალითად, მასში შეიძლება შედიოდნენ:

- ერთი თანამშრომელი, რომელსაც საკადრო საკითხები ეხება, ასევე იქნება კოორდინატორი და ორგანიზებას გაუწევს სამუშაო შეხვედრების მომზადებას, ჩატარებასა და მიღებულ გადაწყვეტილებებს ოქმებად მოამზადებს;
- ერთ-ერთი დირექტორი – გადაწყვეტილებების მიღებაზე პასუხისმგებელი, ავტორიტეტი პირი;
- თანამშრომელი, ვისაც ფინანსური მართვის საკითხები ეხება. ამ კადრის არსებობა აუცილებელია, რადგან თავიდანვე ხდებოდეს მისი შეხედულებების დაფიქსირება განაკვეთებსა და ბონუსების მოცულობებზე;
- მოწვეული წევრები, იმის მიხედვით რომელი პოზიციებისა და სამსახურების სქემების დამუშავება ხდება.

სასურველია, რომ სამუშაო ჯგუფში მუდმივ წევრებად არ შედიოდეს 3-4 თანამშრომელზე მეტი და მათ შორის პასუხისმგებლობები მკაფიოდ იყოს გადანაწილებული.

2. მინი კვლევები

უშუალოდ სქემებზე მუშაობის დაწყებამდე, სასურველია, გვქონდეს ინფორმაცია, როგორ ხდება თანამშრომლების მოტივაცია და რა საბონუსე სქემები არსებობს საზღვარგარეთ, მსგავსი ტიპის კომპანიებში. ასევე, უნდა ვიცოდეთ ადგილობრივ ბაზარზე, კონკურენტ კომპანიებში არსებული სისტემები – როგორი საბონუსე სქემები აქვთ და როგორ არეგულირებენ მათ?

ამის გაგება მარტივია ინტერნეტ კვლევებისა და კონკურენტ კომპანიაში მომუშავე ნაცნობების საშუალებით.

მსგავსი მინი კვლევები უნდა ტარდებოდეს ყოველწლიურად და იყოს საბონუსე სქემების გადახედვის საფუძველი. ასე მუდმივად ინფორმირებული იქნებით საბონუსე სისტემებში მიმდინარე ტენდენციებზე, როგორც ქართული, ასევე უცხოური კომპანიების პრაქტიკაში.

3. ჰიპოთეზების შემუშავება

იმის მიხედვით, რა მოეთხოვება ამა თუ იმ პოზიციაზე მომუშავე ადამიანს, რა შედეგების მიღწევა უნდა მისგან ორგანიზაციას, უნდა დამუშავდეს საბონუსე სქემების ჰიპოთეზები – რა მაჩვენებლებზე შეიძლება მოხდეს ბონუსების მიბმა, რა განაკვეთებით და რა პერიოდულობით? როგორ და ვინ უნდა აფასებდეს ამ მაჩვენებლებს? სამუშაო ჯგუფის წევრები უნდა გაეცნონ იმ პოზიციების ძირითად ამოცანებსა და ფუნქციებს (სამუშაო აღწერილობები, დებულებები), რომელთათვისაც მუშავდება ბონუსების გაცემის სქემები. ასევე უნდა გაეცნონ მოქმედ სქემებს (არსებობის შემთხვევაში) და გააანალიზონ მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

4. ჰიპოთეზების გადამოწმება მენეჯერებთან და თანამშრომლებთან

ამ ნაბიჯის მიზანია მენეჯერებისა და თანამშრომლების შეხედულებების გაგება უშუალოდ მათ და მათი დაქვემდებარებულების საბონუსე სქემაზე – რა მოსწონს და რა არ მოსწონს ყველაზე მეტად? მათი აზრით, რა იმუშავებს და რა არა, რატომ?

მნიშვნელოვანია, თანამშრომლებს კარგად ავუხსნათ, რომ ჰიპოთეზები არ არის საბოლოო გადაწყვეტილებები და შეხვედრის მიზანია მათი გადამოწმება და არა თანამშრომლებისთვის გაცნობა. ამით თანამშრომლები იგრძნობენ საკუთარ თანამონაწილეობასა და წვლილს საბონუსე სისტემის ფორმირებაში.

ამ შეხვედრებისთვის სამუშაო ჯგუფის წევრები უნდა იყვნენ კარგად მომზადებულები, მათ შეძლებისდაგვარად უნდა

გაიაზრონ თითქმის ყველა ალტერნატივა და ჰქონდეთ საკუთარი მოსაზრებების გამამყარებელი არგუმენტები. ეს არის აუცილებელი სწორი გადაწყვეტილებების მისაგნებად, რაშიც მათ უნდა დაიხმარონ თანამშრომლები.

5. საბოლოო გადაწყვეტილებების მიღება, თანამშრომლებთან კომუნიკაცია

თანამშრომლებთან და მენეჯმენტთან ინტერვიუების შემდეგ სწორი გადაწყვეტილებები მეტ-ნაკლებად გამოიკვეთება. სამუშაო ჯგუფის ამოცანაა მათი ანალიზი, დამუშავება და ამის საფუძველზე რეკომენდაციების შემუშავება:

- სად უნდა მოხდეს ინდივიდუალური, სად ჯგუფური და სად შერეული მოტივაციის სქემების დამუშავება;
- რა პერიოდულობით უნდა ხდებოდეს ბონუსების გაცემა პოზიციებისა და სამსახურების მიხედვით – ყოველთვიურად, კვარტალურად, ექვს თვეში ერთხელ, წლიურად;
- რა კრიტერიუმებით უნდა აფასებდნენ თანამშრომლებს – რამდენად დატვირთული იყო თანამშრომელი, რა ხარისხით ასრულებდა დავალებებს, რამდენად კოლეგიალურია და გუნდში როგორ მუშაობს, რა წვლილი შეიტანა კომპანიის განვითარებაში, რა გააკეთა კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით და ა.შ.;
- როგორ, რა პერიოდულობით და ვინ უნდა შეაფასოს?

თანამშრომლებს ეს გადაწყვეტილებები პატარა-პატარა პრეზენტაციების ან ერთი დიდი პრეზენტაციის სახით უნდა გააცნონ. ამავე ეტაპზე უნდა მოგვარდეს ყველა ის ტექნიკური საკითხი, რაც საბონუსე სისტემის ასამოქმედებლად არის საჭირო.

6. საბონუსე სქემების საპილოტე გაშვება და საჭირო კორექტივების შეტანა

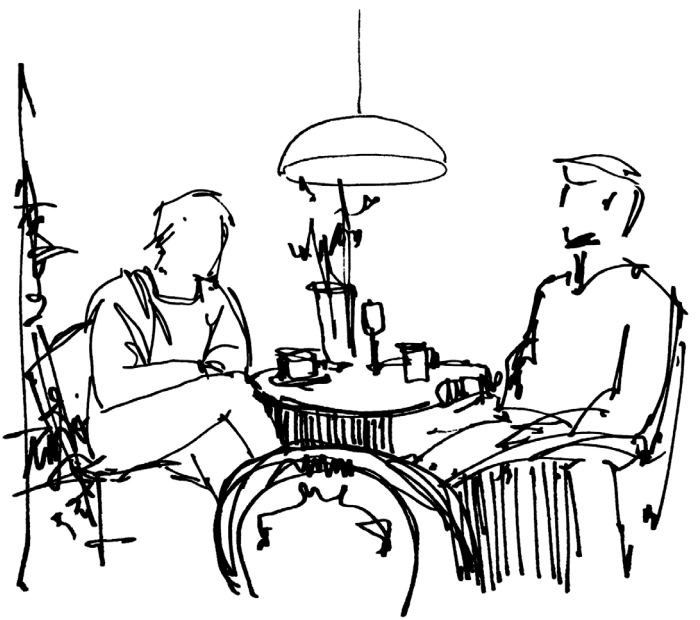
საბოლოო გადაწყვეტილებების მიღების შემდეგ, საბონუსე სისტემის საპილოტე რეჟიმი უნდა გაუშვან. დაკვირვება, როგორ მუშაობს, რა დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს, რომ საჭიროების შემთხვევაში დროულად შევიდეს ცვლილებები როგორც განაკვეთებში, ისე მათი გაცემის პერიოდულობაში და ა.შ. საპილოტე გაშვებას სხვა დადებითი მხარეც აქვს, – როცა

თანამშრომლებს ეცოდინებათ, რომ ეს საპილოტე გაშვებაა, მორიგ ცვლილებებს უფრო მომზადებულები შეხვდებიან და ხარვეზებსაც გაგებით მოეკიდებიან.

7. საბონუსე სისტემის გადახედვა/განახლება

წელიწადში ერთხელ არსებული საბონუსე სქემები უნდა გადაიხედოს, იმის მიუხედავად, თვლიან თუ არა მენეჯერები, რომ ეს საჭიროა. ამის საფუძველი უნდა იყოს მინი კვლევების (პუნქტი მე-2) შედეგად მიღებული ინფორმაცია და თანამშრომლების გამოკითხვა. შეიძლება არც არაფერი შეიცვალოს და ყველაფერი ისე დარჩეს, როგორც იყო, მაგრამ წლის შედეგების განხილვა აუცილებელია.

ეს არის ის შვიდი ძირითადი პუნქტი, რისი გათვალისწინების შემთხვევაშიც, ვფიქრობ, საბონუსე სისტემის ქმედუნარიანობა მნიშვნელოვნად გაიზრდება.



გავაძლიეროთ თანამშრომლებში ზრუნვის შეგრძნება

რაც უფრო დიდი იქნება თანამშრომლებში ორგანიზაციის მიმართ ზრუნვის შეგრძნება, მით უფრო აქტიურად იქნებიან ისინი მზად, ჩაერთონ ორგანიზაციის განვითარების სამუშაოებში, გამოვიდნენ ახალი იდეებითა და ინიციატივებით.

ადამიანის შესაძლებლობები უსაზღვროა. არა მხოლოდ ზოგადად ადამიანის, არამედ კოლეგის, თანამშრომლის, რომელიც ჩვენ გვერდით მაგიდასთან ზის. მას ბევრად მეტის გაკეთების ძალა შესწევს – შეუძლია იფიქროს, იდეები შემოგვთავაზოს, კოლეგებს დაეხმაროს, ორგანიზაციის სუსტი მხარეები დაგვანახვოს. თუ ძალიან მოინდომებს, წარმოუდგენელ რაღაცებს გააკეთებს, თუმცა, სამწუხაროდ, ამას ძალიან ცოტა აკეთებს.

დღესდღეობით მენეჯერთა ყველაზე დიდი გამოწვევაა ის, რომ მათ უნდა შეძლონ ორგანიზაციის სასარგებლოდ თანამშრომელთა განუსაზღვრელი შესაძლებლობების თუნდაც მცირე ნაწილი გამოიყენონ. ერთ-ერთი ქმედითი გზა, რომლის მეშვეობითაც ამ ამოცანას გადაწყვეტენ, არის შემდეგი: თანამშრომლებში გააჩინონ მომხმარებლებზე, კოლეგებსა და ორგანიზაციაზე ზრუნვის შეგრძნება.

რატომ არის ამის გაკეთება საჭირო და როგორ შეიძლება მივაღწიოთ შედეგს? – შევეცდებით ამომწურავად გიპასუხოთ ამ შეკითხვებზე.

ზრუნვის შეგრძნება ერთ-ერთი ყველაზე დიდი მოტივატორია. იგი ადამიანებს მატებს ძალას, ყოველდღე სახლიდან გამოვიდნენ და იშრომონ, იმისთვის, რომ იზრუნონ მათთვის საყვარელი ადამიანებისთვის. ყველა ვზრუნავთ ოჯახზე, ახლობლებზე, მეგობრებზე, საკუთარ თავზე. საერთოდ, რაც უფრო მეტადაა ადამიანში ზრუნვის შეგრძნება, მით მეტი მოტივაცია აქვს, რომ უფრო განსაკუთრებული რაღაცები გააკეთოს.

თუ მენეჯერი ცდილობს, ენერგიის ეს, ფაქტობრივად, უშრეტი წყარო ორგანიზაციის კეთილდღეობას მოახმაროს, მაშინ მაქსიმალურად უნდა შეეცადოს, რომ თანამშრომლებმა მომხმარებლებზე, კოლეგებსა და მთლიანად ორგანიზაციაზე იზრუნონ – ანუ მენეჯერმა კოლეგებში ზრუნვის შეგრძნების გაჩენასა და გაძლიერებას ხელი უნდა შეუწყოს.

მომხმარებლებზე ზრუნვა

თუ შევძლებთ და ჩვენს თანამშრომლებს მომხმარებლების მიმართ მზრუნველებს გავხდით, ამით ორგანიზაციას ძალიან ბევრ სარგებელს მოვუტანთ. რაც უფრო ძლიერი იქნება მათში ეს შეგრძნება, მით უფრო უკეთესად შეეცდებიან ისინი, საკუთარი ყოველდღიური მოვალეობები შეასრულონ, უფრო უკეთესი პროდუქტი აწარმოონ მომხმარებლისთვის, უფრო უკეთესი მომსახურება გაუწიონ მას, უფრო მეტი ზრუნვა და სიყვარული ჩადონ ყველა დეტალში, რასაც ისინი მომხმარებლისთვის აკეთებენ. ამას კლიენტები აუცილებლად იგრძნობენ და დააფასებენ.

მეორე მიზეზი, თუ რატომ უნდა გავხადოთ თანამშრომლები მომხმარებლების მიმართ მზრუნველები, არის ის, რომ მათ მეტი სტიმული ჰქონდეთ, უფრო მეტი აკეთონ მომხმარებლის კმაყოფილების მისაღწევად, ვიდრე პირდაპირი მოვალეობებით აკისრიათ. ეს განსაკუთრებით ეხება მომსახურების სფეროში მომუშავე თანამშრომლებს, რათა უფრო მეტი ყურადღებით მოუსმინონ კლიენტებს, უფრო ამომწურავად უპასუხონ ნებისმიერ დასმულ შეკითხვას, მაქსიმალურად დაეხმარონ, დააკვალიანონ – მიჰყვნენ მასთან, ვინც უკეთ მოემსახურება მომხმარებელს. გულწრფელად დაეხმარონ, მიუხედავად იმისა, ეს მათ

მოვალეობაში შედის თუ არა. ამას კლიენტები კიდევ უფრო მეტად დააფასებენ.

მესამე მიზეზი კი გახლავთ შემდეგი: მომხმარებელებზე მზრუნველი თანამშრომლები უფრო მეტად შეეცდებიან დაგვანახვონ, რა არის ჩვენს პროდუქტებში ან მომსახურებაში ისეთი, რაც კლიენტებს არ მოსწონთ; რა შეიძლება გავაუმჯობესოთ, რომ თითოეული მომხმარებელი კმაყოფილი დარჩეს.

დამეთანხმებით, ეს იდეები და ინფორმაცია ძალიან ღირებულია ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის, ვისაც პროდუქტებისა და მომსახურების მუდმივი გაუმჯობესების მნიშვნელობა კარგად ესმის.

კოლეგებზე ზრუნვა

ორგანიზაციისთვის არანაკლებ მნიშვნელოვანია თანამშრომლებში საკუთარ კოლეგებზე – ზრუნვის შეგრძნება გააჩინოს და გააძლიეროს. იმის მიხედვით, თუ რამდენად კარგად მოახერხებს ამას ხელმძღვანელი, კოლეგები მით უფრო მეტად შეეცდებიან, რომ ყოველდღიურ საქმიანობაში ერთმანეთს დაეხმარონ; საინტერესო და ღირებული ინფორმაცია ერთმანეთს გაუზიარონ; როცა ბევრი საქმეა, სიხარულით გაინაწილონ; ასწავლონ ერთმანეთს, თუ რამის სწავლება შეუძლიათ.

ერთმანეთზე მზრუნველი კოლეგები სამსახურში გაცილებით უკეთ გრძნობენ თავს. მათთვის გარემო ბევრად უფრო მეგობრულია, უფრო თბილი და ნაკლებად სტრესული მაშინაც კი, როდესაც შესასრულებელი სამუშაო არცთუ ისე მარტივია. ადამიანისთვის სამსახურში სიარული ბევრად უფრო სასიამოვნო გახდება, თუ იქ ეგულება კოლეგები, რომლებიც მასზე ზრუნავენ, გაჭირვებაში ეხმარებიან, ვისთვისაც ის, უბრალოდ, სულერთი არ არის. ასეთ შემთხვევაში თანამშრომლების მიჯაჭვულობა სამსახურზე საგრძნობლად გაიზრდება. ისინი ამ გარემოს ძალიან გაუფრთხილდებიან და სამსახურის შეცვლაც ნაკლებად მოუნდებათ, დაფიქრდებიან – რამდენად უღირთ ასეთი გარემოს დაკარგვა.

ორგანიზაციაზე ზრუნვა

მენეჯერის ამოცანაა, თანამშრომლებში ზრუნვის შეგრძნების გაჩენასა და გაძლიერებას შეეცადოს ორგანიზაციის მიმართაც. ამით მენეჯერი, პირველ რიგში, იმას მიაღწევს, რომ თანამშრომლები ყოველდღიური მუშაობის პროცესში მაქსიმალურად შეეცდებიან ორგანიზაციის რეპუტაციას გაუფრთხილდნენ; ყურადღება მიაქციონ დეტალებს – ნებისმიერ სიტყვასა და მოქმედებას, რასაც ორგანიზაციის რეპუტაციის შელახვა შეუძლია.

მეორე მხრივ, შეეცდებიან, ხელიდან არ გაუშვან არც ერთი შანსი ორგანიზაციის ცნობადობის გასაზრდელად და იმიჯის გასაუმჯობესებლად. მოკლედ, კომპანიის მფლობელი საკუთარი თანამშრომლების სახით ძალიან ბევრ PR-აგენტს გაიჩენს. ისინი ყველგან, სადაც შეძლებენ, საკუთარი ორგანიზაციის პოპულარიზაციას შეეცდებიან – დადებით კონტექსტში ისაუბრებენ და ყველას დაანახვებენ, რამდენად კარგ კომპანიაში მუშაობენ.

დაბოლოს, რაც უფრო დიდი იქნება თანამშრომლებში ორგანიზაციის მიმართ ზრუნვის შეგრძნება, ისინი მით უფრო მეტად იაქტიურებენ: ჩაერთვებიან ორგანიზაციის განვითარებისთვის დაგეგმილ შესასრულებელ სამუშაოებში, გამოვლენ ახალი იდეებითა და ინიციატივებით; მენეჯერთა გუნდს მიაწვდიან ისეთ ინფორმაციას, რაც მათ უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღებაში დაეხმარება. გრძელვადიანი განვითარების საქმეში ხელმძღვანელების მხარდამჭერები გახდებიან.

როგორ გავაჩინოთ თანამშრომლებში ზრუნვის შეგრძნება

ბევრი რამ შეიძლება გავაკეთოთ იმისთვის, რომ თანამშრომლები მომხმარებლების, კოლეგებისა და ორგანიზაციის მიმართ მზრუნველები გავხადოთ. მათ შორის განსაკუთრებით შედეგიანი გზებია:

პირადი მაგალითი – ამ დროს ხელმძღვანელები თავისი ყოველდღიური ქცევითა და საქმიანობით ავლენენ ამ ზრუნვის რეალურ მნიშვნელობას. პირველ რიგში, თავად იჩენენ ძლიერ

მზრუნველობას მომხმარებლების, კოლეგებისა და ორგანიზაციის მიმართ. მათთვის სწორედ ესაა მთავარი მოტივატორი ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. პირადი მაგალითი ყველაზე დიდი ფაქტორია, რომელსაც შეუძლია ეს მზრუნველობა სხვა თანამშრომლებშიც ძალიან ადვილად გაავრცელოს და გააძლიეროს.

თანამშრომლები მზრუნველები რომ გახდნენ, საჭიროა კარგად გააცნობიერონ, თუ რას ნიშნავს ეს. მენეჯერმა ხშირად უნდა ისაუბროს ზრუნვის შეგრძნების მნიშვნელობაზე, არგუმენტირებულად უნდა ახსნას, თუ რაოდენ დიდი სარგებლის მიღება შეიძლება აქედან.

დაბოლოს, ძალიან მნიშვნელოვანია, მენეჯერმა თანამშრომლების მხრიდან მომხმარებლებზე, კოლეგებსა და ორგანიზაციაზე ზრუნვის განსაკუთრებული ფაქტები გამოავლინოს; ეს თანამშრომლები მაქსიმალურად წაახალისოს; მათი ქმედების შესახებ კი მთელ ორგანიზაციას შეატყობინოს, ნათლად დააანახვოს, თუ რამდენად ღირებულია თანამშრომლების მიერ გამოჩენილი მზრუნველობა ორგანიზაციისთვის. შედეგად ყველა გაითავისებს ზრუნვის შეგრძნების მნიშვნელობას, გაუჩნდებათ მათ ეს გრძნობა და სულ უფრო გაუძლიერდებათ.

შენიშვნებისთვის